



الموضوع

دور نظم دعم القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي دراسة حالة المديرية الجهوية لسوناطراك TFT بولاية إليزي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذة المشرفة:

د/ ليلي بن عيسى

إعداد الطالبة:

وهيبة بالرابح

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	سلاف رحال	أستاذ محاضر أ'	رئيسا	جامعة بسكرة
2	ليلي بن عيسى	أستاذ محاضر أ'	مشرفا	جامعة بسكرة
3	صابرينة زير	أستاذ محاضر أ'	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/2019



الموضوع

دور نظم دعم القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي دراسة حالة المديرية الجهوية لسوناطراك TFT بولاية إليزي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذة المشرفة:

د/ ليلي بن عيسى

إعداد الطالبة:

وهيبة بالرابح

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	سلاف رحال	أستاذ محاضر أ'	رئيسا	جامعة بسكرة
2	ليلي بن عيسى	أستاذ محاضر أ'	مشرفا	جامعة بسكرة
3	صابرينة زير	أستاذ محاضر أ'	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/2019

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا دروب العلم والمعرفة وأعاننا ووفقنا على انجاز هذا العمل أما بعد:
أتوجه بجزيل الشكر الحامل لكل معاني الامتنان والعرفان بالجميل الى الأستاذة المشرفة " ليلي بن عيسى " حفظها الله لقبولها الاشراف على هذا العمل، ولما بذلته من جهد ونصائح واسهامات قيمة فجزاك الله كل خير.

وكما أتقدم بخالص الشكر والاحترام الى الأساتذة أعضاء اللجنة المناقشة على موافقتها مناقشة هذا البحث، كما لا يفوتني أن أشكر جميع المؤطرين في المديرية الجهوية لشركة سوناطراك TFTبولاية إليزي على حسن الاستقبال والضيافة وعلى المعلومات القيمة وحسن المعاملة طيلة فترة التربص.

أشكر كل من ساعدني على انجاز هذا البحث من بعيد أو من قريب، وأتمنى النجاح والتوفيق لجميع الطلبة وفي الأخير أسأل الله النفع العميم للجميع انه سميع مجيب الدعاء.

الملخص:

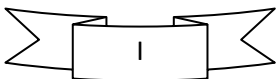
تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور نظم دعم القرار في التوجه الاستراتيجي في المديرية الجهوية لسوناطراك "تين فوي تينكورت" بولاية إيليزي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وبرنامج spss في تحليلها، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 991 عاملا بالشركة، وقامت الباحثة بإجراء الدراسة خلال الفترة الممتدة بين 13-27 فيفري 2020، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود دور ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي للشركة، كان التوجه العام لإجابات أفراد عينة البحث بالنسبة لكل من المتغيرين نظم دعم القرار والتوجه الاستراتيجي تميل نحو الموافقة، وأن استخدام هذا النوع من النظم ضرورة حتمية للشركة.

الكلمات المفتاحية: نظم دعم القرار، التوجه الاستراتيجي، معلومات، تحليل.

Abstract:

This study aims to identify the role of decision support systems in the strategic direction in the regional directorate of Sonatrach TFT in the state of Illizi. The study used the descriptive approach. The researcher relied on the questionnaire as a tool to collect data and the spss program in its analysis, The study was conducted during the period 13-27 February 2020, and the study reached conclusions, the most important of which is the existence of a statistically significant role for decision support systems in determining the strategic direction, The general orientation of the research sample's answers regarding decision support systems and the strategic orientation tended towards approval, and that the use of this type of system is an imperative for the company

Key words: decision support systems, strategic direction, information, analyzing.



قائمة الجداول والأشكال والملامح

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	درجات مقياس ليكرت الخماسي	56
2	اتجاه إجابات العينة حسب مقياس ليكرت الخماسي	56
3	الاستمارات الموزعة	57
4	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	58
5	توزيع أفراد العينة حسب العمر	58
6	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	59
7	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة " عدد سنوات العمل بالمؤسسة"	60
8	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	61
9	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير الأول والمعدل الكلي له	62
10	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير الثاني والمعدل الكلي له	64
11	معامل ثبات أداة الدراسة " ألفا كرونباخ"	67
12	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات المتغير الأول	69
13	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات المتغير الثاني	73
14	اختبار التوزيع الطبيعي كولمجراف - سمرنوف	76
15	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية	77

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
16	النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية مصنوفة معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	78
17	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور نظم دعم القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي	80

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والبيئة	6
2	خطوات اتخاذ القرار	24
3	مركز نظم دعم القرار في المستويات الإدارية	26
4	مكونات نظم دعم القرار	31
5	موقع المديرية الجهوية TFT	48
6	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية TFT	49

قائمة الملاحق:

الرقم	الملاحق	الصفحة
1	الاستبيان	104
2	محكمي الاستبيان	110
3	دليل المقابلة	111

مقدمة

تمهيد:

لقد غيرت المعلومات ونظم المعلومات بنية الإدارة ووظائفها وأسلوب تخطيط وتنفيذ أنشطة المعلومات، كما تغيرت أدوار نظم المعلومات ولم تعد مجرد أدوات تسجيل ومعالجة البيانات وإنما برزت كجزء محوري في عملية دعم القرار، حيث أن العديد من المنظمات تواجه الكثير من المشاكل المعقدة أو الروتينية لذا اتجهت الى تطبيق نظم معلومات مختلف عن تلك النظم التقليدية ومن ضمن النظم التي تم استخدامها نظم دعم القرار التي تعتمد على الحاسب الآلي وتعتبر أداة متميزة للارتقاء بأداء المنظمة وتخفيف أعبائها الإدارية. كما وبرزت ضرورة التركيز على توجه المنظمة في الأجل البعيد وهو ما يعرف في أدبيات الإدارة بالتوجه الاستراتيجي؛ وهو عبارة عن التوجه العام للمنظمة والأهداف التي تسعى الإدارة العليا لتحقيقها كما أنه المحدد لنجاح المنظمة في النشاط ضمن بيئتها الاقتصادية، ومع تزايد حدة المنافسة والتطور التكنولوجي أدركت المنظمات أهميته شيئاً فشيئاً ودوره في تعزيز المكانة التنافسية، حيث يركز التوجه الاستراتيجي على ترجمة المحيط الخارجي للمنظمة ومعلوماتها ومواردها الداخلية.

أولاً: إشكالية البحث وتساؤلات الدراسة

إشكالية البحث:

في ظل التغيرات البيئية المتسارعة كان لابد على المنظمة إحداث استجابة لهذه التغيرات خاصة فيما يتعلق باستخدام تكنولوجيات حديثة كنظم دعم القرار من أجل تطوير أساليب اتخاذ قراراتها وتحديد توجهها الاستراتيجي، لذا تحاول الطالبة في هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التي يطرحها البحث، ويتمثل الإشكال الرئيسي في:

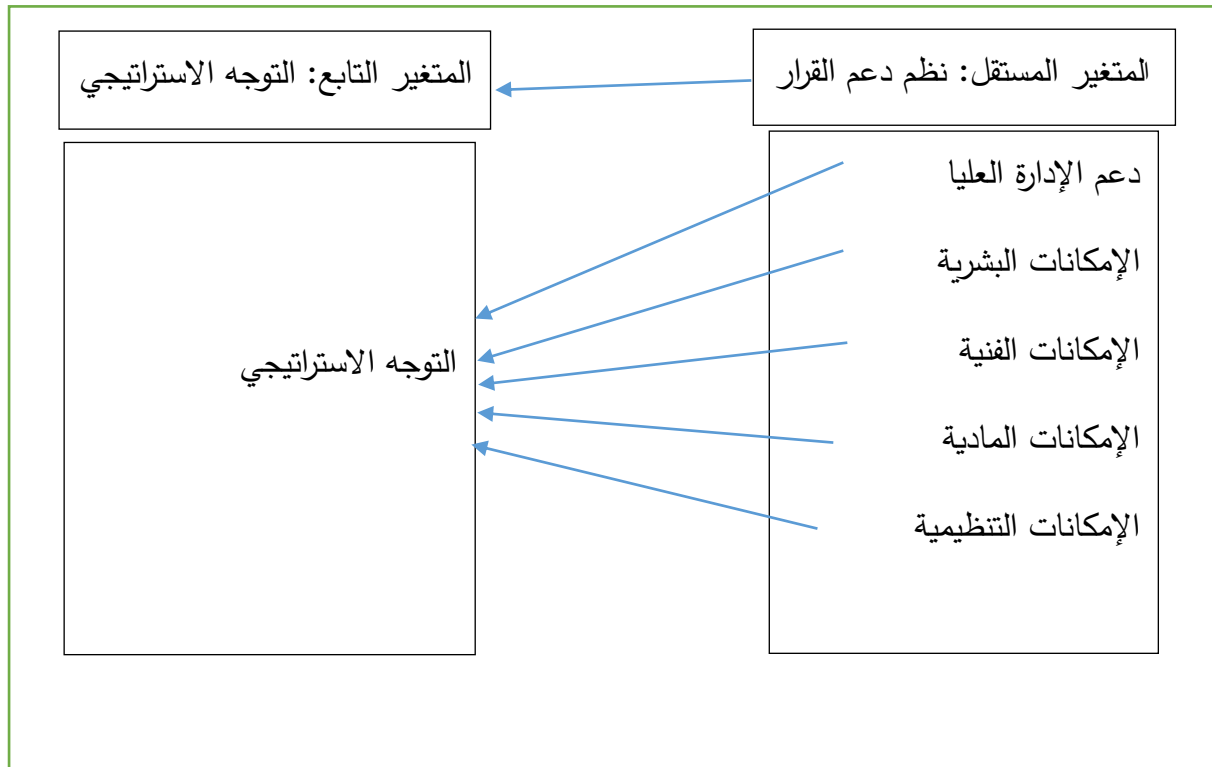
ما هو دور نظم دعم القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟

التساؤلات الفرعية:

- هل هناك دور لدعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة؟
- هل هناك دور للإمكانيات التنظيمية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة؟
- هل هناك دور للإمكانيات البشرية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة؟
- هل هناك دور للإمكانيات الفنية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة؟
- هل هناك دور للإمكانيات المادية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة؟

ثانياً: نموذج الدراسة وفرضيات البحث

نموذج الدراسة:



الفرضيات:

- هناك دور لدعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة
- هناك دور للإمكانات التنظيمية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة
- هناك دور للإمكانات البشرية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة
- هناك دور للإمكانات المادية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة
- هناك دور للإمكانات الفنية لاستخدام نظم دعم القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة

ثالثا: أهمية الدراسة وأهدافها

أهمية الدراسة:

يشكل التوجه الاستراتيجي إحدى المهام الأساسية للإدارة العليا التي يتوجب تنفيذها بشكل ناجح لكونها تشكل الدليل الذي يتم العمل عليه في كافة مستويات الإدارة العليا وفروعها. تتجلى أهمية البحث في

المتغيرات المبحوثة حيث تمثل كل من نظم دعم القرار والتوجه الاستراتيجي موضوعات مهمة تشكل التوجه العام للمنظمات المتميزة، كما تظهر الأهمية من خلال نظم دعم القرار في مدى الاستخدام والاستغلال الفعال لها وتجنب مقاومتها بحجة آثارها السلبية خاصة في البيئة الجزائرية.

أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على أهم ملامح التوجه الاستراتيجي للمنظمة.
- ✓ مستوى استخدام التكنولوجيا والاستفادة منها.
- ✓ التعرف على طبيعة العلاقة بين نظم دعم القرار والتوجه الاستراتيجي.
- ✓ محاولة تقديم مجموعة من التوصيات والتي من شأنها تعزيز وإفادة المنظمة أو المشروعات البحثية المستقبلية.

رابعاً: منهجية البحث وأدوات جمع البيانات

بغية الالمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع تم اتباع المنهج الوصفي الموافق للدراسة النظرية حيث تم الانطلاق من الإشكالية المطروحة، وتم الاعتماد على البحث المكتبي، المجالات، شبكة الأنترنت... إلخ من أجل تقديم مفاهيم واضحة خاصة بمتغيري الدراسة، واستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والمنهج الإحصائي في اختبار الفرضيات للتوصل الى مدى صدقها أو عدمه وذلك بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS.

خامساً: هيكل البحث

تتكون الدراسة من 3 فصول:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتوجه الاستراتيجي

المبحث الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي، أهميته ومدخله.

المبحث الثاني: أساسيات التوجه الاستراتيجي.

المبحث الثالث: معايير تقييم التوجه الاستراتيجي، نتائج ومعيقاته.

الفصل الثاني: نظم دعم القرار والمفاهيم المرتبطة بها

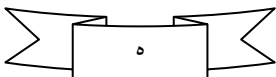
المبحث الأول: عموميات حول اتخاذ القرار

المبحث الثاني: ماهية نظم دعم القرار

المبحث الثالث: تطبيق نظم دعم القرار

المبحث الرابع: علاقة التوجه الاستراتيجي بنظم دعم القرار

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية



المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تطبيق الدراسة الكمية ومناقشة النتائج

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

أسباب ذاتية:

✓ توافق الموضوع مع التخصص

✓ الرغبة الشخصية في التعرف والإحاطة بالموضوع

أسباب موضوعية:

✓ نظم دعم القرار تمثل أحد الركائز الهامة التي تعتمد عليها المنظمات لدعم اتخاذ قراراتها.

✓ محاولة تسليط الضوء على التوجه الاستراتيجي لشركة سوناطراك

✓ نقص الدراسات التي اهتمت بالجمع بين المتغيرين.

سابعا: حدود الدراسة

الحدود المكانية:

تم إجراء الدراسة التطبيقية في المديرية الجهوية لشركة سوناطراك " تين فوي تبنكورت" والمعروفة اختصارا باسم TFT التابعة لدائرة عين أمناس ولاية إليزي.

الحدود الزمانية:

امتدت الفترة الزمانية للتربص التطبيقي من تاريخ 2020/02/13 الى غاية 2020/02/27.

ثامنا: صعوبات الدراسة

➤ صعوبة الحصول على بعض المعلومات والوثائق الخاصة بالشركة وتحفظهم عليها.

➤ ندرة المراجع التي تناولت وربطت بين نظم دعم القرار والتوجه الاستراتيجي.

تاسعا: التعريفات الإجرائية

نظم دعم القرار:

نظام يسمح بالتفاعل المباشر بين الحاسب الآلي ومنتخذ القرار دون الحاجة الى وساطة خبراء المعلومات أثناء عملية الاستخدام، حيث تختص نظم دعم القرار بدعم متخذي القرار عن طريق توفير البيانات والنماذج اللازمة لحل المشكلات غير المبرمجة وشبه المبرمجة.

أبعاد نظم دعم القرار:

دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار: ينبغي أن يكون دعم الإدارة العليا واضح للجميع من خلال استعدادها لاتخاذ إجراءات ملموسة من بينها: صياغة سياسة الجودة، بناء هيكل تنظيمي للجودة، الإشراف الكلي للعاملين، نشر معلومات حول الجودة، إدارة عمليات التغيير، تنظيم يوم للجودة.

الإمكانات المادية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار: تتضمن جميع الأجهزة المادية والمواد المستخدمة في تشغيل المعلومات، وهي تشمل الحاسبات والطرفيات والوسائط.

الإمكانات البشرية المتوفرة لاستخدام نظم دعم القرار: حيث أن المورد البشري يشكل أهم أصل، ويعتبر الثروة الأساسية والميزة التنافسية الدائمة، مما يوجب إدارة العقول الذكية بشكل ناجح وفعال وتهيئة المنا الذي يؤكد أهمية التغيير والتطوير.

الإمكانات الفنية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار: من أهم هذه الإمكانات تقنيات المعلومات الإدارية وأهم هذه التقنيات النظام الحاسوبي والاتصالات، حيث تقوم هذه التقنيات بتقديم المعلومات والبيانات الضرورية، ويؤثر هذا على عمل المنظمة من حيث زيادة الفعالية، توفير الوقت والجهد، الدقة والسرعة... الخ.

الإمكانات التنظيمية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار: اتخاذ القرارات عملية يومية ومستمرة، وتتضمن كل المراحل الإدارية بدءاً بالتخطيط ومروراً بالتنظيم والتوجيه والرقابة، إذ لا تخطيط دون اتخاذ قرار بذلك سواء للمدى البعيد أو القصير، وكذلك الأمر بالنسبة لباقي الوظائف.

التوجه الاستراتيجي:

هو الكيفية التي سيتم بواسطتها انجاز الأهداف الاستراتيجية، وتسعى الى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه الى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية المحيطة بعملها، إن التوجهات الاستراتيجية يجب أن توجه الى الأهداف الاستراتيجية وأن تخدم بشكل مباشر إنجازها، ويرتكز على أربعة أبعاد رئيسية هي الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم. ويرتكز على الأبعاد التالية:

(أ) الرؤية: هي الحلم أو التصور الكامل لما سيكون عليه مستقبل المنظمة، والنابع من قيمتها وثقافتها وقدراتها الاستراتيجية.

(ب) الرسالة: الغرض الرئيسي الذي أنشئت المؤسسة من أجله؛ وهي بمثابة دليل لعمل الأفراد والاقسام فيها.

(ت) الأهداف: هي الغايات أو النتائج المستهدفة والقابلة للقياس التي تخطط المؤسسة للوصول إليها في فترة زمنية معينة.

ث) القيم: هي المعتقدات التي يلتزم أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ.

عاشرا: الدراسات السابقة

1) دراسة خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم(2018): العلاقة بين نظم دعم القرارات والفاعلية الإدارية، المجلة العربية للدراسة، المجلد 38، العدد 1، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين نظم دعم القرارات والفاعلية الإدارية في شركة البوتاس العربية المساهمة العامة وتم استخدام الاستبيان من أجل جمع البيانات والبرنامج الاحصائي SPSS في تحليل البيانات وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظم دعم القرار والفاعلية الإدارية، وأوصت الدراسة بتوجيه إدارة البوتاس نحو مراجعة وتطوير العناصر التكنولوجية لنظم دعم القرار إذ أنها تعتبر عنصراً أساسياً في الفاعلية الإدارية، وتطبيق أحدث المستجدات في تكنولوجيا المعلومات وتدريب العاملين، كما أوصت بإجراء المزيد من الدراسات حول نظم دعم القرارات الجماعية.

2) دراسة سعيد عبد الله محمد(2013): إمكانية تعزيز استراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الاستراتيجي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد 112، تهدف الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي واستراتيجيات الريادة في منظمات الأعمال في ظل الخصائص الاستراتيجية للبيئة المعاصرة المتمثلة في بالتنافسية الحادة، التعقيد وسرعة التغير، وكانت الدراسة في الشركة العامة لصناعة الأدوية في محافظة نينوى (العراق)، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات والتحليل الاحصائي لها باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين التوجه الاستراتيجي واستراتيجيات الريادة ووجود تباين في مستوى تأثير أبعاد التوجه الاستراتيجي في استراتيجيات الريادة.

3) دراسة خالد خلف سالم الزريقات(2009): أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، جامعة الاسراء الخاصة: الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم توزيع على عينة 590 عامل في المصارف التجارية الأردنية، ولإدخال وتحليل البيانات استخدم البرنامج الاحصائي الجاهز spss، ومن أبرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسر ما مقداره 63.8% من التباين الحاصل في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات المبحوثة، لذا أوصت بضرورة عمل هذه المنظمات على إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة

على تعزيز أبعاد التوجه الاستراتيجي في ظل بيئة المنظمة وتوظيفها في تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية تجاه بيئتها.

(4) دراسة إيمان عبد محمد احمد(2013): دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة، المجلد 7، العدد 14، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة من خلال محاورة دور التوجه الاستراتيجي في بناء وامتلاك القدرات الاستراتيجية تزامنا مع التحولات نحو عصر المعلومات والمعرفة وما ترتب عن ذلك من تحديات أمام المنظمات لتبني عناصر تنافسية تمكنها من التغلب على منافسيها، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة في بعض الشركات الصناعية للألبسة الجاهزة / محافظة نينوى (العراق)، والبرنامج الاحصائي SPSS في تحليلها وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين عناصر التوجه الاستراتيجي وأبعاد القدرات الاستراتيجية وتأثر هذه الأخيرة معنويا بالتوجه الاستراتيجي، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعملية الرئيسية التي تقوم بها المنظمة للوصول الى أهدافها والتي تبدأ بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية ووضع الأهداف الاستراتيجية، وما يتبعها من قرارات استراتيجية في استخدام موارد وقدرات الشركة بكفاءة عالية.

(5) لمى هادي خميس(2018): التوجه الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 108، العراق، ص.ص 254-282: هدفت الى التعرف على مستوى كل من التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي في المديرية العامة للمناهج ومعرفة طبيعة العلاقة بينهما، وتتجلى أهمية البحث من خلال أهمية المتغيرات المبحوثة، حيث تشكل أبعاد التوجه الاستراتيجي احدى المحركات الأساسية التي تساعد المؤسسة في بناء البداية الصحيحة ومن ثم الاستمرارية، فضلا عن محاولة الباحث التعرف على درجة اسهام التوجه الاستراتيجي في تعزيز مؤشرات الأداء المؤسسي، واستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والبرنامج الاحصائي (spss) وبرنامج (Excel) في إدخال وتحليل البيانات، وأشارت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك اهتمام واضح من طرف المديرية العامة للمناهج في تحديد توجهها الاستراتيجي في ظل المتغيرات البيئية، وأن مؤشرات الأداء المؤسسي تمارس دورا حيويا في بناء البداية الصحيحة لأعمال المؤسسة، وأيضا التوجه الاستراتيجي يساعد في تحديد أهم مؤشرات الأداء المؤسسي وأن له تأثير ذو دلالة معنوية على مؤشرات أداء المؤسسة.

(6) دراسة شنافي مولاي عبد القادر(2013): دور نظم دعم القرار في قيادة الأداء، رسالة ماجستير، غير منشورة، هدفت الدراسة الى فهم طريقة عمل نظم دعم القرار والتعرف على الدور الذي تلعبه

في قيادة الأداء في مجمع اتصالات الجزائر، وتمثلت أهمية الدراسة في أهمية متغيرات البحث بعد ذاتها ودورها في فهم المسائل الكبرى التي تواجه المنظمات اليوم، استخدم الباحث أسلوب التحليل والملاحظة المباشرة في الجانب التطبيقي للدراسة بالاعتماد على التقارير والوثائق المقدمة من طرف مجمع اتصالات الجزائر، وتوصلت الدراسة الى أن تعزيز وتفعيل نظم دعم القرار أصبح ضرورة حتمية.

(7) دراسة مازن الشوباكي(2016): تأثير استخدام نظم دعم القرار في إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بغزة، المؤتمر الدولي الخامس لمركز لندن، 18-20 أبريل ، جامعة البتراء الأردن، ص-ص 1-28: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير استخدام نظم دعم القرار في إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع البيانات والبرنامج الاحصائي spss في تحليلها، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة بالجامعات، كما أوضحت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تأثير استخدام نظم دعم القرار في إعادة الهندسة في الجامعات بقطاع غزة.

الفجوة البحثية:

بعد تناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا والتي تناولت متغيري نظم دعم القرار والتوجه الاستراتيجي كل على حدى، نستطيع القول أن هاته الدراسات تشترك مع الدراسة الحالية في بعض النقاط لاسيما ما تعلق منها بك متغير منفصلا، إلا أن دراستنا تختلف عن الدراسات السابقة من حيث أنها تميزت بالجمع بين متغيري(نظم دعم القرار والتوجه الاستراتيجي)، إذ تجدر الإشارة أن هذه الدراسة من -على حد علم الطالبة- من الدراسات القليلة - إن لم نقل أنها- أول الدراسات التي تناولت وجمعت بين المتغيرين فهي تتفق مع الدراسات السابقة في الجانب النظري لكل من نظم دعم القرار والتوجه الاستراتيجي وتختلف في الأبعاد المعتمدة والإطارين الزمني والمكاني، وكذا الدراسة الميدانية.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتوجه الاستراتيجي

تمهيد:

يمثل التوجه الاستراتيجي أحد الضوابط التي تحكم سلوكيات المنظمة عند قيامها بتحليل لبيئتها الداخلية والخارجية؛ فهو يساعدها في تحديد موقفها الاستراتيجي من خلال المقارنة بين نقاط القوة والضعف الداخلية مع مجالات الفرص والتهديدات الخارجية، ومن ثم اختيار الاستراتيجية الأفضل، ويشكل التوجه الاستراتيجي للمنظمات أداة للاتصال الفعال مع بيئتها ترسم من خلاله المنظمات طريقها نحو تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، كما أنه يعمل على تحديد الخطوط العريضة لاستراتيجية المنظمة وهذا هو السبب الأساسي لتباين مستويات أداء الأعمال؛ حيث يؤثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات من خلال تأثيره على كيفية تفكير وعمل الإدارة، ويعكس مستوى إدراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردود أفعالهم للتطورات والمتغيرات البيئية.

ومن أجل الإحاطة والتوسع في مصطلح التوجه الاستراتيجي أكثر سيتم تناوله في هذا الفصل بشيء من التفصيل، حيث تم التطرق الى:

المبحث الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي، أهميته ومداخله

المبحث الثاني: أساسيات التوجه الاستراتيجي

المبحث الثالث: معايير تقييم التوجه الاستراتيجي، نتائجه ومعيقاته

المبحث الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي، أهميته ومدخله

يعد التوجه الاستراتيجي من المتغيرات المهمة في عالم الأعمال، وهو يرتبط بالطريقة التي تختارها المنظمة للبقاء والمنافسة ضمن هذا المحيط الأعمال، وهي تحتاج دوماً إلى تحقيق أعلى معدلات التكيف مع البيئة والنمو المتوازن، فهو ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها المنظمات في تحديد أولوياتها الاستراتيجية معطية الأولوية لهدف البقاء والنمو والاستمرارية.

المطلب الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي

هناك تباين في تحديد مفهوم التوجه الاستراتيجي من قبل الباحثين والمهتمين بالإدارة على نحو عام والإدارة الاستراتيجية على نحو خاص من حيث الزاوية التي تسعى المؤسسة التوجه بها نحو بيئتها إذ يمكن تعريف التوجه الاستراتيجي عدة تعاريف نذكر منها:

- هو الكيفية التي يتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية، وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها، إن التوجهات الاستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الاستراتيجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها. (جبار، 2017، صفحة 33)
- توجيه الجماعة نحو الاتجاه الذي يقود المنظمة إلى الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وهو يقضي تقاسم المعلومات ونشرها في المنظمة، بالإضافة إلى تخصيص الموارد والتي تكون موجهة نحو تحقيق التوجه الاستراتيجي. (Menguk, 2005, p. 335)
- تحديد موقع المنظمة على المدى الطويل في بيئة تنافسية، من خلال التركيز على تخصيص مواردها. (Strong, 2003, p. 156)
- المسار العام الذي اختارته المنظمة لتحقيق أهدافها العامة، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الخارجية التي تنشط بها وكذلك مواردها المتاحة أي التقيد بالإمكانات المتوفرة لديها. (مقراش، 2015، صفحة 75)
- فكر علمي بعيد المدى ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها المنظمة في تحديد أهدافها الاستراتيجية ضمن إطار تصور استراتيجي بعيد الأمد ناتج عن فهم عميق للقابليات وطبيعة وإمكانية المنظمة بإعطاء الأولوية لأهداف البقاء المنظمي

والمسؤولية الاجتماعية والنمو بوصفه مرشدا لمواردها نحو تلبية احتياجاتها من أجل تعريف المنظمة ببيئتها. (أحمد، 2013، صفحة 144)

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن التوجه الاستراتيجي هو بمثابة مدخل محدد للمنظمة يتطلب تضافر الجهود ومشاركة جميع العاملين من أجل تحديد مسار يقوم بتوجيه تحركات المنظمة البعيدة المدى، وتحديد أهدافها الاستراتيجية وكيفية تنفيذها على أفضل وجه وبما يتناسب مع الإمكانيات والموارد المتوفرة لدى المنظمة، بحيث يمكنها من البقاء والاستمرارية في ظل التغيرات البيئية المحيطة.

المطلب الثاني: أهمية التوجه الاستراتيجي

يشكل التوجه الاستراتيجي أحد المفاهيم الأساسية التي تسهم في تحديد المستقبل الأساسي للمنظمة، وأهم الغايات العريضة والأهداف المحددة، فهو بذلك يلعب دورا هاما في: (الزريقات، 2012، صفحة 2)

- ✓ منح المنظمة إمكانية تحقيق ميزة تنافسية مستمرة.
- ✓ رسم خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
- ✓ المساهمة في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة القوية بشقيها المحلية منها والدولية.
- ✓ يعطي قدرة وتمكين للمنظمة على استخدام الموارد بشكل فعال.
- ✓ تحديد الأهداف البعيدة المدى للمنظمة والإجراءات اللازمة لتحقيقها.
- ✓ التركيز على الأمور والمسائل الهامة استراتيجيا.
- ✓ مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى.
- ✓ الاستجابة والوعي السريع بالمتغيرات البيئية.
- ✓ تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات.
- ✓ توحيد وتنسيق الجهود نحو الغايات والأهداف.
- ✓ يعمل على تحديد المجالات التي يتوجب على المنظمة أن تعمل ضمنها وبالتالي مساعدتها على تحديد طبيعة العمليات والأنشطة التي اللازم اعتمادها لاستثمار تلك المجالات.

إذن نستنتج أن التوجه الاستراتيجي له أهمية بارزة في المنظمة إذ أن له تأثير قوي في سلوك الإدارة وأداء المنظمة منها الميل نحو المخاطرة، العمل الحر، الموضوعية، الإصرار واستخدام المعلومات مما سيكون له تأثير مباشر فيما تفعله المنظمة مستقبلا.

المطلب الثالث: مداخل التوجه الاستراتيجي

بناء على ما تقدم من مفاهيم للتوجه الاستراتيجي نرى انه من الضروري اعتماده كمنهج يتصف بالمرونة العالية والوضوح الأكبر والاستعداد للتحرك والتفاعل مع المتغيرات البيئية، وضرورة المراجعة لهذا التوجه الاستراتيجي للتأكد من فاعليته، ويمكن تحديد ثلاثة مداخل مختلفة في الفلسفات الفكرية التي تنطلق منها الإدارة العليا لتحليل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والبيئة: (محمد، 2013، صفحة 8)

الفرع الأول: المدخل الأول

ويتم فيه تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة من رسالة، رؤية، قيم وأهداف استراتيجية ثم القيام بالتحليل الاستراتيجي للبيئة.

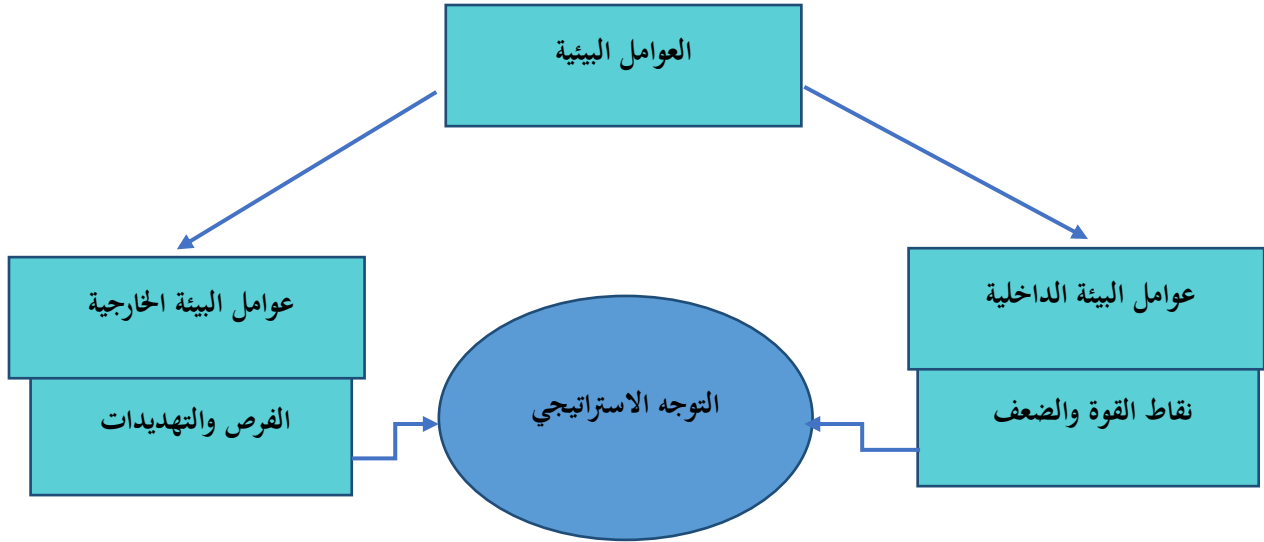
الفرع الثاني: المدخل الثاني

يركز هذا المدخل على التقييم الاستراتيجي للموقف البيئي ويعد بداية عمليات الإدارة الاستراتيجية بوصفه مؤثرا في تحديد التوجه الاستراتيجي بجميع أبعاده (الرسالة، الرؤية، الأهداف والقيم)

الفرع الثالث: المدخل الثالث

إن هذا المدخل المتطور يزاوج بين المدخلين السابقين، ويرى أن تحديد التوجه الاستراتيجي وتقييم وتحليل البيئة يفترض أن ينطلقا من نظرة شمولية تكاملية تأخذ بنظر الاعتبار طبيعة التداخل والعلاقة بينهما بحيث يكون كلا منهما مكمل للآخر.

نستنتج مما سبق أن العوامل الاستراتيجية للبيئة الداخلية والخارجية تمثل قوى دافعة ومؤثرة على المنظمة في تحديد توجهها الاستراتيجي حيث يجب عليها أن تأخذ هذه العوامل بعين الاعتبار نظرا لدوره الداعم في تعزيز مكانة المنظمة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



المصدر: سعيد عبد الله محمد، إمكانية تعزيز استراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الاستراتيجي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد 112، 2013، ص 9.

يتبين لنا من الشكل أعلاه أنه لا بد من توفر فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها؛ مما يُمكن من استشراف المستقبل والإعداد له بصياغة مجموعة بدائل استراتيجية والتي تقود إلى تحقيق الأهداف.

المبحث الثاني: أساسيات التوجه الاستراتيجي

إن حجم وحركية المتغيرات البيئية المتتالية بفرصها ومخاطرها التي أفرزتها ظاهرة العولمة ألزم الإدارة العليا لمنظمات الأعمال بإدراك أهمية التفكير الاستراتيجي والاسترشاد به في عملية تحديد وصياغة التوجهات الاستراتيجية والتي تعد المهمة الأساس للإدارة العليا في إطار إدارة استراتيجية شاملة ومستدامة لرسم الاتجاهات والمسارات والمخططات المستقبلية لمواجهة التحديات البيئية بأشكالها المتعددة.

المطلب الأول: المظاهر الأساسية للتوجه الاستراتيجي

يستند التوجه الاستراتيجي على مجموعة من المظاهر الاستراتيجية التي تعد أساسا له، وبمثابة المسارات التي يرتكز عليها تصميم الحركة الاستراتيجية للمنظمة حاضرا ومستقبلا وهذه المظاهر هي: (الخفاجي، 2004، صفحة 8)

الفرع الأول: فلسفة إدارة المنظمة

تتبنى المنظمات ثلاث نماذج فلسفية يتم من خلالها تحديد مسار الإدارة في صياغة استراتيجية المنظمة وسياساتها بشكل دقيق وهي (فلسفة ترتبط بالجانب المعرفي، فلسفة ترتبط بالجانب السياسي وفلسفة ترتبط بالموقع الجغرافي).

الفرع الثاني: التوجه المنظمي

إن التركيز على توجه المنظمة في الأمد البعيد هو ما يعرف في أدبيات الإدارة بالتوجه الاستراتيجي، وهو عبارة عن التوجه العام للمنظمة والاهداف التي تسعى الإدارة العليا إلى تحقيقها. كما أنه المُحدد لنجاح المنظمة في النشاط ضمن بيئة اقتصادية معروفة الأطر.

الفرع الثالث: عناصر العملية الاستراتيجية

تتمثل عناصر العملية الاستراتيجية فيما يلي:

- ✓ صياغة رسالة المنظمة والتي تشمل الغرض والفلسفات والغايات.
- ✓ تطوير الملف الذاتي للمنظمة
- ✓ تحليل البيئة الداخلية للمنظمة (نقاط القوة والضعف).
- ✓ تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).
- ✓ تحليل خيارات المنظمة بمقابلة نقاط قوتها وضعفها مع الفرص والتهديدات الخارجية.
- ✓ اختيار الأهداف البعيدة المدى والاستراتيجيات الشاملة.
- ✓ تطوير ومقابلة الأهداف التشغيلية القصيرة المدى مع ما تم انتقاؤه من أهداف واستراتيجيات بعيدة المدى.
- ✓ تنفيذ الخيارات الاستراتيجية عن طريق موازنة تخصيص الموارد والتي يتم من خلالها مقابلة المهام والموارد البشرية والهيكل المنظمة والتقنية.
- ✓ تقويم نجاح العملية الاستراتيجية كمدخلات لاتخاذ القرارات المستقبلية.

الفرع الرابع: الحركية الاستراتيجية

يتم استقراء التوجه الاستراتيجي من خلال الاستعانة بتفكير المدراء وتوظيف قدراتهم لفهم حركية المنظمات وأثرها في عملية تصميم استراتيجيتها. ويجب توضيح الحركية لتكون مرتكزا لفهم أوجه العملية الاستراتيجية، ويتجلى دور التوجه الاستراتيجي بكونه واصفا للحركية في تقليل هامش الخطأ في الحكم، ونفقات التغيير وصعوباته، وتحقيق توازن بين الإنفاق والصعوبات، وتحقيق التكيف الاستراتيجي استجابة لمظاهر زيادة التعقيد البيئي ومتغيراته.

الفرع الخامس: مدخل الاختيار

ويتم الاهتمام بهذا المدخل لوصف القدرة الاستراتيجية لكي يتمكن التوجه الاستراتيجي من الإجابة على تساؤلين هما: -ماهي الأعمال التي ينبغي للمنظمة الدخول فيها؟ والثاني: -ما هو مدخل الأعمال الذي ستخذه؟، وإن الإجابة عليهما تعد أساس تلك القدرة التي تتصرف بموجبها باختيار التحليلات والقرارات والسلوك المحدد للتوجه الاستراتيجي، ومن ثم تقود الى بلوغ غاياتها وأهدافها الاستراتيجية في بيئة حركية.

الفرع السادس: المجالات المنظمة

يرتبط التوجه الاستراتيجي بالمجالات التي ينبغي أن تفكر إدارة المنظمة بها عند وضع غاياتها وأهدافها المتمثلة بمجالات الربحية والكفاءة والنمو وحقوق المالكين، واستخدام الموارد وإسهامات الموارد البشرية، والإسهام في خدمة المجتمع وقيادة السوق، والبقاء، وحاجات المنظمة للموارد البشرية من أفراد مؤهلين للإدارة العليا.

المطلب الثاني: أنواع التوجهات الاستراتيجية

باعتبار التوجه الاستراتيجي يعكس الاتجاهات الاستراتيجية المنفذة من طرف المؤسسة لخلق الممارسات اللازمة لتحقيق الأداء العالي بصفة مستمرة، تعددت في هذا السياق أنواع التوجه الاستراتيجي تبعا لتعدد النظريات الإدارية من جهة، وحسب نوع المنظمة ومجال عملها من جهة ثانية، وبناء على الأدب النظري المتعلق بموضوع التوجه الاستراتيجي، أهم هذه الأنواع هي:

الفرع الأول: التوجه نحو العملاء

يعرف التوجه نحو العميل على أنه ميل الموظف الى مطابقة احتياجات الزبائن لسياق العمل من أجل خلق ثقافة تجارية موجهة نحو الزبون ويعد أمرا مهما للعمليات في السوق وإيجاد قيمة عليا في نوعية المنتجات والخدمات المقدمة وتحقيق السرعة في الاستجابة لطلباتهم المتجددة. كما يركز هذا النوع من التوجهات على الفهم الكافي لاستهداف العملاء وتقديم قيم

متفوقة بالنسبة لهم، فهو يهتم باحتياجات المستهلك وتحليل القوى التي تؤثر في تلك الحاجات وكيفية الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة، وبالتالي فإن فهم احتياجات العميل والاستجابة لها وتقديم منتجات وخدمات تتناسب مع العملاء من شأنه تحقيق الربح للمنظمة. (مطلب، 2003، صفحة 135)

الفرع الثاني: التوجه نحو المنافسين

ويعني القدرة على التنبؤ بالإمكانيات ونقاط القوة والضعف لدى المنافسين في المدى القصير ومدى فاعليتها وكفاءتها واستراتيجياتها على الأمد الطويل فضلا عن التنويع في عملياتها، وتشمل دراسة المتغيرات المتعلقة بالشركات المنافسة من تحليل وتقييم لنقاط القوة والضعف، ومراجعة استراتيجياتها مقارنة بالمنافسين، ومن ثم تقديم منتجات أو خدمات تحظى برضا أكثر لدى العملاء مقارنة بما تقدمه الشركات المنافسة، وذلك بناء على نتائج تلك الدراسة. إذ أن جمع المعلومات حول المنافسين يمكن أن يساعد في بناء ميزة تنافسية مستدامة لذلك تكمن أهمية التوجه نحو المنافسين في مراقبة وتحليل توجهات المنافسين الحاليين والمرقبين في المستقبل والوعي بأهمية تطوير المعلومات والاستراتيجيات الاستباقية التي ينتجها المنافسين وكيفية التغلب عليهم. (الشريفي، 2019، صفحة 196).

الفرع الثالث: التوجه نحو التكنولوجيا

تتضمن التكنولوجيا كل الأساليب التي تستطيع المنظمة من خلالها خلق القيمة الى أصحاب المصلحة والشأن فيها، فالتكنولوجيا تضم (المعرفة الإنسانية، طرق العمل، التجهيزات المادية، الاتصالات والالكترونيات، ومختلف نظم العمل والمعالجة التي تستخدم في تنفيذ نشاطات العمل للمنظمة. (أحمد م.، 2009، صفحة 51)

ومع التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم في الآونة الأخيرة لا يمكن أن نخفي تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المنظمات، حيث حملت تلك الصناعات التكنولوجية المتطورة طابع الابتكار والتطور والمرونة في التعامل، هذا التطور ساعد العديد من المنظمات على إدارة مختلف الأقسام وعلى المستويات المتعددة بشكل أفضل، فالمنظمات أصبحت تبني كافة استراتيجياتها على التكنولوجيا، فأى منظمة قد تتخلف عن مواكبة هذا التطور ستلاحظ بعد فترة من الزمن أنها بدأت بالتراجع على كافة الأصعدة، وخاصة على صعيد الجودة والتسويق. فالتوجه نحو التكنولوجيا معناه مراعاة جانبا مهما من حاجات المستهلكين الذين يفضلون المنتجات والخدمات المتميزة والمتفوقة تكنولوجيا، إذ أصبحت التكنولوجيا من المؤشرات الرئيسية في استراتيجيات الريادة واغتنام الفرص بالأسواق، واستخدامها أصبح له دلالة واضحة

في كافة القطاعات حيث مكنت التكنولوجيا الحديثة من التنسيق بين كافة العمليات والموارد والأعمال للوصول الى أفضل الخدمات والمنتجات المقدمة للزبائن وتغطية شاملة لكافة الأسواق وأكثر مرونة في الوصول للزبائن لتحقيق قيمة أعلى للأعمال. (الخماسية، 2012، صفحة 27)

الفرع الرابع: التوجه الإبداعي

الإبداع هو عملية إيجاد منتجات أو خدمات جديدة، ويمكن تعريفه على انه "الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية جديدة، وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركة، وأكثر خدمة للمجتمع. ويُقصد بالتوجه الإبداعي انفتاح المنظمة على أفكار جديدة والميل إلى التغيير من خلال تبني تقنيات، موارد، مهارات وأنظمة إدارية جديدة، وقد تواجه المنظمة مقاومة شديدة من الداخل عندما تتبنى فكرة جديدة لذلك فإن التوجه الإبداعي هو المحرك الرئيسي للتغلب على العقبات وتعزيز القدرة على تبني أو تنفيذ أنظمة بشكل ناجح لأنه يشير الى الأشياء الجديدة التي قد تكون حلولاً، أو أفكاراً، أو طرق وأساليب عمل مفيدة. (جندب، 2013، صفحة 33)

الفرع الخامس: التوجه الإستباقي

عُرّف التوجه الإستباقي على أنه السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيسي للابتكار والتجديد، وهو المبادرات المتبناة من قبل المنظمة، وفيه تكون الشركات أكثر عدوانية أو مغامرة. ويوصف هذا النوع من التوجه بأنه التصرف المقتنص للفرص، من خلال ترصد اتجاهات السوق، الحاجات المستقبلية للزبون، توقع التطورات والتغيرات في الطلب التي تقود الى توليد فرص وإيجاد مسببات عمل جديدة وأيضاً تحقيق نمو وتطور لدى كل من المنظمة والزبون، فالاستباقية تنقل المفاهيم من الحالة النظرية الى الحالة العملية لتحقيق المكاسب من خلال احتلال المنظمة للمرتبة الأولى في الاستثمار واستغلال الفرص الجديدة. (جندب، 2013، صفحة 34)

الفرع السادس: التوجه نحو التعلم

يقصد به عملية اكتشاف الأخطاء إن وُجدت ومن ثمّ تصحيحها، وبذلك فإن المنظمات تتعلم من خلال العاملين بها فهم بمثابة وكلاء للتغيير فيها، وقد يكونوا قوى ذو حدين إما تيسر أو تعيق الأداء وذلك من خلال تفاعلهم مع الأنظمة البيئية حتى تتمكن المنظمة من التكيف باستمرار مع المتغيرات المحيطة بها. فالوعي المتنامي لدى الأفراد بمشاكل المنظمة وتحقيق النجاح في تحديد هذه المشاكل وعلاجها من قبل المتعاملين ينعكس إيجاباً على عناصر ومخرجات المنظمة. (الشيخلي، 2017، صفحة

المطلب الثالث: أبعاد التوجه الاستراتيجي

يتفق الباحثون على وجود أربع مستويات للتوجه الاستراتيجي يبنى كل منها على سابقة، وتتمثل هذه المستويات في:

الفرع الأول: الرؤية الاستراتيجية

هي خارطة مستقبل المنظمة التي تشكل مصدر للمعلومات حول الزبون والتكنولوجيا والسوق والمنتج الذي ستستهدفه المنظمة ونوع الإدارة التي تحاول بناءها أي تطلعات الإدارة العليا التي تعرض منظرا شاملا للمجال الذي تريد التنافس فيه، وهي تتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد الوسائل اللازمة للوصول الى هذه الطموحات. فالرؤية الاستراتيجية تعكس المواقف والظروف الحالية وتعطي انطبعا عن الحالة المستقبلية المرغوبة، وتحقق التنسيق والارتباط والتفاعل بين أنشطة المنظمة، مما يمكنها من ضبط الوضع الراهن وضمان المستقبل في ميدان اعمالها، والرؤية الناجحة والمصاغة على نحو فريد، يجب أن تكون واقعية وممكنة التطبيق وتوفر حالة من التحدي لكل العاملين في المنظمة، وبعيدة المدى كما يجب أن تتسم بالوضوح، الانسجام، التماسك والمرونة. (حسين، 2018، صفحة 245)

ومنه نستنتج أن الرؤية هي تلك القدرات الخاصة التي يمتلكها المديرين كالقدره على التصور والتخيل والتي تستخدم للتخطيط لمستقبل المنظمة، وتتضمن معاني واسعة لآفاق الزمن القادم وتكون في شكل عبارة متماسكة ومثيرة في دعوتها للتغير نحو الأفضل.

الفرع الثاني: الرسالة الاستراتيجية

وتمثل السبب الجوهري لبداية المنظمة وأساس وجودها والاعتبار الرئيسي في بناء الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والوصول إليها، كما تبنى الأهداف والسياسات والاستراتيجيات على هدى من توجهاتها، وهي تمثل النظرة الموسعة والمحددة لأساس الأعمال والأنشطة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة، تكون الرسالة في شكل عبارة مختصرة قليلة الفقرات وسهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة، وتصور أهدافها وأغراضها، وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة ونشاطها في المستقبل، ورسالة المنظمة تصدر من أعلى المستويات الإدارية فيها. وتتمثل أهمية الرسالة في: (أحمد، 2013، صفحة 33)

➤ تنمي الإجماع على الغايات والأغراض الأساسية للمنظمة وإعطاء تصور واضح لطبيعة عملها.

➤ تعطي تعريفا للأعمال يساعد على جعل الأهداف الاستراتيجية واضحة وحقيقية.

- تعزز الانتماء وتبني مناخا تنظيميا متكاملا ومنسجما وموحدا.
- تسهل تعامل الأطراف الداخلية والخارجية مع منظمة الأعمال نتيجة لوجود فلسفة واضحة لها.
- تعطي شعورا للعاملين بجدية وإصرار الإدارة العليا على تحقيق أهداف معينة بطريقة واضحة ومحددة.

نستنتج أن رسالة المنظمة هي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه، وهي ليست مجرد وثيقة بل إحساس عميق والتزام واعي بالهدف الأعظم الذي أنشئت المنظمة لأجله لتبني مناخا تنظيميا متكاملا منسجما وموحدا.

الفرع الثالث: الأهداف الاستراتيجية

هي مجموعة غايات بعيدة الأمد، تمثل مستويات أداء مطلوب تحقيقها، وتكون ملائمة لقدرات المديرين ومعارفهم ومهاراتهم وما ينبغي ان تتوفر من موارد واستعدادات عند منظماتهم، فهي ترجمة لطموحات وتوقعات مجموعات قوى المساهمين في المنظمة واستجابة حية لها. (مطلبك، 2003، صفحة 58)

تعرف أيضا على أنها النهايات أو النتائج الجوهرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال الأنشطة، وذلك عن طرق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والمستقبلية. وتتعلق الأهداف الاستراتيجية بالفترة المستقبلية المنظورة وغير المنظورة، وذلك في ضوء الموارد والقدرات التنظيمية والتقنية والتنافسية التي تملكها المنظمة. (خلف، 2010، صفحة 262)

نستنتج أن الأهداف الاستراتيجية هي نهاية ما يسعى إليه النشاط في مدة زمنية طيلة المدى، بغرض الانتقال من الموقف الحالي إلى الوضع المستقبلي وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والمهارات المادية والبشرية والمالية.

الفرع الرابع: القيم

تمثل القيم حقيقة جوهرية مهمة في حياة منظمة الأعمال وتشكل جزءا أساسيا من الثقافة التنظيمية والتي تعتبر من المكونات الأساسية وموردا يبنى خلال فترات زمنية طويلة وجهود عظيمة، كون هذه القيم تمثل الاعتقادات والأفكار حول أنواع أهداف أعضاء المنظمة التي يجب متابعتها، وأيضا حول الأنواع أو المقاييس الملائمة لسلوك أعضاء المنظمة التي يجب استخدامها لتحقيق هذه الأهداف، وتعرف أيضا على انها مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد او الجماعة، وتعمل هذه القيم على توحيد سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. وأن أفضل البيانات لمنظومة القيم هي التي تعبر عن مواقف المنظمة وأولوياتها حول الأفراد ولعمليات والأداء. (خميس، 2018، صفحة 263)

مما سبق يمكن أن نستنتج أن القيم هي عبارة عن قواعد إرشادية وإطار سلوكي يعبر عن نظرة المنظمة وفلسفتها وأسلوب تعاملها مع المجتمع والمتعاملين والموظفين، لينعكس أدائها عند تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وتنفيذه، ومن ثم تحقيق أهدافها.

المبحث الثالث: معايير تقييم التوجه الاستراتيجي، نتائجه ومعيقاته

تعمل منظمات الأعمال بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة على نجاحها وبقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير منتجاتها، واستخدام وسائل وأدوات متجددة، وتسعى المنظمات الحديثة إلى الاستفادة من المعارف والعلوم المستحدثة مما يمكنها من وتحسين وتعديل استراتيجياتها وتصحيح توجهها الاستراتيجي، إذ أن هناك مجموعة من المعايير التي تسمح بتقييمه لأنه يمثل الحجر الأساس لنجاحها، كما يترتب عن انتهاجه نتائج معينة تؤثر سلباً أو إيجاباً على المنظمة، وأيضاً قد تواجه المنظمة عند تبنيه عدة معوقات قد تحول دون تطبيقه.

المطلب الأول: معايير تقييم التوجه الاستراتيجي

يوجد عدة معايير أساسية يجب أن يؤخذ بها عند تقييم التوجه الاستراتيجي الذي سيتم اعتماده من قبل المنظمة، وهذه المعايير هي: (أبو نجم، 2013، صفحة 18)

- مدى ملائمة التوجه الاستراتيجي للظروف التي تعمل بها المنظمة، وكيفية التعامل والتكيف مع التوجهات والتوقعات المستقبلية، إذ يضمن توجهها بقاء المنظمة واستمرارها في ظل التطورات المتسارعة ورسم الطريق المناسب لمواكبة هذه التطورات والتكيف معها.
- أن يكون التوجه الاستراتيجي مقبولاً لمختلف فئات العاملين وأن يؤدي إلى أقل مخاطرة ممكنة وأكبر عوائد متاحة، حيث إن تقبل العاملين وإدراكهم لتوجه المنظمة على الأمد البعيد يقود المنظمة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة وفي نفس الوقت تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها.
- أن يكون التوجه الاستراتيجي ممكناً أي لدى المؤسسة المقدرة على ممارسة الاستراتيجية وتنفيذها وتوافر الإمكانيات والموارد اللازمة، فمن غير المعقول أن تسعى المنظمة نحو أهداف غير واقعية أو أن تضع أهدافاً لا تتماشى مع مواردها، فالتوجه الاستراتيجي يعكس دائماً إمكانيات المنظمة والاتجاهات والمحفزات التي تساعد على تطوير عملياتها.

- تطابق التوجه الاستراتيجي مع رسالة المنظمة وبيئتها الداخلية وثقافتها ومواردها، حيث أنه يركز على الفهم والترجمة المتكاملين للمحيط الداخلي للمنظمة ومواردها الداخلية، وكذلك التخصيص الجيد لهذه الموارد حسب الضرورة والأولويات ضمن ما يحقق أهدافها بعيدة المدى.
- توافق التوجه الاستراتيجي مع البيئة الخارجية ومتغيراتها والفرص المتاحة فيها، باعتباره أحد الضوابط الأساسية التي تحكم سلوكيات المنظمة وتحدد موقفها الاستراتيجي من خلال فهم البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها.

المطلب الثاني: نتائج الاعتماد على التوجه الاستراتيجي

مما لا شك فيه أن المؤسسات التي تعتمد توجهها استراتيجيا معينا تجني ثمار ذلك التوجه الذي تعتمده، وتختلف نتائج هذا التوجه باختلاف نوع التوجه وكيفية تحقيق أهدافه، إلا أنه وبشكل عام فإن اعتماد التوجه الاستراتيجي يؤدي الى النتائج التالية: (حمزة، 2015، صفحة 17)

- تكوين ثقافة جديدة في الشركة مبنية على الصدق والصراحة وعدم التحيز.
- القضاء على البيروقراطية عن طريق تفويض الصلاحيات الى الإدارة المتوسطة والتنفيذية.
- تطوير الهيكل التنظيمي وخلق جو عمل جديد من خلال تشجيع المبادرة الفردية.
- الالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة.
- فهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة.
- اعتماد مبدأ شركة بلا حدود حيث فتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين.
- التأقلم مع المستجدات ومع معطيات الحضارة والتطور.

المطلب الثالث: معيقات التوجه الاستراتيجي

للتوجه الاستراتيجي دور هام في تحقيق التميز للمنظمات خاصة في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل فيها، وعدم وجوده يؤدي الى العشوائية في الحركة والى تضارب المصالح وعدم القدرة على النمو، كما أن المنظمات تحتاج لمنهج محدد لكي تتمكن من التكيف مع المتغيرات البيئية التي تعمل ضمنها وحتى تسعى نحو تحقيق أهدافها بشكل مرضي، إلا أنه هناك مجموعة عوامل ومعيقات تؤثر على التوجه الاستراتيجي وهي: (أبو نجم، 2013، صفحة 18)

- تعارض الأهداف الاستراتيجية مع الأهداف الخاصة بالوظائف والأنشطة على مختلف المستويات الإدارية.
- التركيز على الأهداف القريبة المدى.
- الانفراد بالقرارات الاستراتيجية وضعف مشاركة العاملين فيها.
- تعدد مصادر التمويل للمنظمة مما يؤدي الى تعدد التوجهات الاستراتيجية وتعارضها أحيانا.
- التركيز على الربحية والحصة السوقية وإهمال النتائج الأخرى لأداء المنظمات.
- غموض الأهداف الاستراتيجية وعدم وضوحها وعدم تحديدها بشكل دقيق.
- وضع أهداف لا تتناسب مع الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المنظمة.
- عدم مراعاة العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على الخطة الاستراتيجية.
- ضعف التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية وعدم مرونة الخطة الاستراتيجية بحيث تكون قادرة على التكيف ومواكبة التطورات الحاصلة.
- التعقيدات الروتينية وانتشار البيروقراطية واعتماد الاتجاهات التقليدية في الإدارة.
- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلا من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات.
- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادما قبل ان يكتمل.
- عدم توفر المعلومات الكافية، أو اختيار التوجه الاستراتيجي وفقا لمعلومات منقوصة أو غير صحيحة.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى التوجه الاستراتيجي والمفاهيم الخاصة به وتبين لنا من خلال هذا الفصل كيف أن التوجه الاستراتيجي يجعل المنظمة مدركة تماما لغاياتها والسياسات التي تنتهجها في الأمد البعيد، ومدركة أيضا لإدارة واستثمار كافة الموارد المتاحة لديها لرسم هذا التوجه، وهنا تبرز أهميته حيث لا يمكن لأي منظمة تحديد مسار عملها دون وجود توجه واضح تتحرك باتجاهه حتى تتمكن من التكيف مع مختلف المتغيرات الموجودة في البيئة التي تعمل ضمنها.

الفصل الثاني:

نظم دعم القرار والمفاهيم المرتبطة بها

تمهيد:

يواجه أي فرد في حياته اليومية مهام كثيرة من أهمها اتخاذ قراراته، نفس الشيء يعتبر حقيقيا في حالة أي منظمة، إلا أن مهام اتخاذ القرارات في المنظمة تميل نحو التعقيد إلى حد كبير وتستغرق وقتاً طويلاً وتؤثر تأثير كبيراً على نجاح أو فشل المنظمة، حيث تحتاج هذه الأخيرة إلى استخدام تكنولوجيا ونظم معلومات متقدمة من أجل ترشيد قراراتها، ويطلق على النظم الخاصة بذلك نظم دعم القرار.

تعتبر نظم دعم القرار من أدوات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في تسهيل اتخاذ القرارات التي تتطلب جهداً كبيراً وتحليلاً معمقاً، وبذلك تصبح هذه النظم مسؤولة عن أداء مهمة خلق المعلومات المتمثلة في القرارات وتوصيلها إلى مستخدميها، فهي تتسم بالمرونة والتفاعل مع المستخدمين بكفاءة عالية، إذ أنها مصممة لدعم متخذي القرار في بيئة غير مؤكدة.

لذا سيتم في هذا الفصل تقديم مفاهيم أساسية حول نظم دعم القرار وعرضها بشكل مفصل،

وتوضيح علاقتها بالتوجه الاستراتيجي وفقاً لما يلي:

المبحث الأول: عموميات حول اتخاذ القرار

المبحث الثاني ماهية نظم دعم القرار

المبحث الثالث: تطبيق نظم دعم القرار

المبحث الرابع: علاقة نظم دعم القرار بالتوجه الاستراتيجي

المبحث الأول: عموميات حول اتخاذ القرار

تمثل عملية اتخاذ القرار جزءا هاما من عمل متخذ القرار ونشاطا رئيسيا من أنشطة الإدارة، إذ تعتمد عليه كعنصر أساسي لضمان بقائها واستمرارها في ظروف بيئية سريعة التغير والتحول وتحتاج لتوفير الحلول السليمة التي توفرها الأنشطة الإدارية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار وأهميته

سنحاول في هذا المطلب التطرق لبعض التعاريف التي قدمها الباحثون لاتخاذ القرار وكذا سنحاول ذكر أهمية هذه المرحلة المهمة من مراحل سيرورة عملية التسيير.

الفرع الأول: مفهوم اتخاذ القرار

تعددت وجهات النظر في تعريف عملية اتخاذ القرار وذلك باختلاف اجتهادات الباحثين وكذلك نتيجة لاختلافات فلسفتهم وعقائدهم ومجتمعاتهم، إلا أن المضمون واحد. وهذه المفاهيم كالتالي:

- " إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة. أو هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة، وفقا لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار". (الشرقاوي، 2002، صفحة 128)

- كما تعرف على أنها: " عملية اختيار أنسب بديل لحل مشكلة من بين بدائل عديدة استنادا الى معايير ذاتية ومنطقية". (العفون، 2012، صفحة 134)

- ويعرفها زيرق على أنها " اختيار أفضل البدائل المتوفرة بناء على أهمية القرار ذاته، وطالما تم الاختيار بين بديلين أو أكثر، فإن هذا يعد قرارا". (زيرق، 2001، صفحة 7)

نستنتج من التعاريف السابقة أن عملية اتخاذ القرار هي عملية ذهنية لاختيار أفضل بديل من بين البدائل المتاحة بعد تقييمها وفق معايير محددة.

الفرع الثاني: أهمية اتخاذ القرار

إن لعملية اتخاذ القرار كغيرها من الأمور الإدارية أهمية بالغة، فنجد أن المدير يقوم بمجموعة مهام لتحقيق أهداف محددة وهو في سبيل أداء وتحقيق ذلك يتخذ مجموعة قرارات، وتتمثل أهمية اتخاذ القرار فيما يلي:

- فعالية ونجاح الإدارة يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة اتخاذ القرار.
- اتخاذ القرار يرتبط بنطاق السلطة والمسؤولية.
- عملية اتخاذ القرار عملية صعبة تحتاج لخبرة ودراسة وبعد نظر، وسعة إدراك بالمستقبل وبالقرار السابق له وعلى نوعية المعلومات التي بني عليها القرار.

- اتخاذ القرار عملية مستمرة في مجال الإدارة، حيث نلاحظ أن عملية التسيير ماهي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة.
- عملية اتخاذ القرار تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها المدير وتكون في كل جزء من أجزاء المشروع، وتتعامل مع كل موضوع محتمل.
- تعتبر عملية اتخاذ القرار وسيلة علمية وفنية، عملية حتمية ناجحة لتطبيق وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات العامة في الدولة والمنظمة وتحقيق أهدافها بصورة علمية وموضوعية رشيدة. (الصريفى، 2006، صفحة 152)
- تبرز أهمية اتخاذ القرار من خلال الدور الكبير الذي تلعبه هذه العملية في نجاح أو فشل تطبيق وتنفيذ سياسات وأهداف واستراتيجيات المنظمة؛ ذلك أن اتخاذ القرار يمثل السلوك التنظيمي المتبع داخل تلك المنظمة.

المطلب الثاني: تصنيف القرارات

يختلف القرار باختلاف المركز الإداري الذي يصدر منه، وبالصلاحيات التي يتمتع بها متخذ القرار والبيئة التي يعمل ضمنها، ونتيجة هذه الاختلافات الكبيرة في القرارات فإنه يتم تصنيفها الى أنواع استنادا الى معايير جديدة، أهمها ما يلي: (رمضان، 2009، الصفحات 68-72)

الفرع الأول: تصنيف القرارات وفقا للمستوى الإداري

تصنف القرارات وفقا للمستوى الإداري الى أنواع وهي:

أولاً: القرارات الاستراتيجية

وتعني تحديد برامج العمل المستقبلي للمؤسسة، وإعداد الخطط المستقبلية والسياسات، وتتعلق بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق وتتميز قراراتها بالثبات النسبي الطويل الأجل وبضخامة الاستثمارات ويمكن من خلالها أن تقوم المؤسسة باستغلال الفرصة وتجنب التهديدات البيئية. وبالتالي فهي تتطلب حجما كبيرا من المعلومات لأنها توضح بصورة دائمة طبيعة المؤسسة وعلاقتها بالخارج وتتصف بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها، حيث تؤخذ عند قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا.

ثانياً: القرارات الإدارية

وهذه القرارات يتخذها الرؤساء أو الإدارات أو ما يسمى بالإدارة الوسطى وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي،

أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين وبيان حدود السلطة أو تقسيم العمل وتفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال.

ثالثا: القرارات التشغيلية

وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه، والنشاط الجاري في المؤسسة وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث من قبل متخذها بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات والتجارب السابقة كما أن اتخاذها يتم بطريقة فورية.

الفرع الثاني: تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها

تبعاً لهذا المعيار صنف 'Simon' القرارات إلى نوعين:

أولاً: القرارات المبرمجة

وهي القرارات المخططة سلفاً وتتناول مشكلة متكررة أو روتينية حيث يتم تحديد أساليب وطرق وإجراءات حل أي مشكلة سلفاً أو التعامل معها ومن أبرز الأمثلة على القرارات المخططة مسبقاً كقرار التعيين والتوظيف والإجازات، فهذه القرارات لا تحتاج إلى جهد وإبداع فكري وتقوم المستويات التنفيذية باتخاذ مثل هذه القرارات.

ثانياً: القرارات غير المبرمجة

هي تلك القرارات غير المتكررة، أو التي تعالج مشاكل جديدة أو تتعامل مع المواقف غير المحددة أو غير المألوفة ولا توجد إجراءات معروفة مسبقاً لحلها ولها آثاراً هامة على نشاط المؤسسة في المدى الطويل وعادة ما تظهر الحاجة لاتخاذ هذا النوع من القرارات عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات بشأن كيفية حلها، لذلك فإن مثل هذه القرارات يصعب اتخاذها بشكل فوري لأنها تتطلب جهداً فكرياً ووقتاً كافياً لجمع المعلومات وتقديم البدائل لمناقشتها، فهي تحتاج إلى الإبداع والابتكار في إيجاد الحلول المناسبة وتتخذ في الإدارة العليا نظراً لطبيعتها.

الفرع الثالث: تصنيف القرارات وفقاً للبيئة

تؤثر البيئة على القرارات المتخذة وهذا لوجود عدد من المتغيرات والمؤثرات الإنسانية والطبيعية

التي تؤثر على نوع القرار ويمكن تقسيم البيئة إلى ما يلي:

أولاً: القرارات في حالة التأكد

يقصد بحالة التأكد التام أن يكون متخذ القرار على علم تام بكل المعلومات الملائمة

واللازمة لاتخاذ القرار ويفترض في هذه الحالة أن متخذ القرار يستطيع ان يحدد كل البدائل

الممكنة والمتطلبات اللازمة لتنفيذها كما يعرف على وجه اليقين نتيجة كل بديل، وتتميز عملية القرار في هذه الحالة بالسهولة، كما أن البيئة الخارجية لا تؤثر على نتائج القرار ولو أن هذه الحالة غير واقعية؛ حيث لا يمكن وجود حالة تأكد تام.

ثانياً: قرارات تحت ظروف المخاطرة

وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوق في المستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها، والصفة الأساسية لهذه الحالة أنه لنتائج كل بديل تتوفر معلومات قليلة لمتخذي القرار مما يعني أنه في حالة مخاطرة، فكلما ازدادت كمية وجودة المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل كلما كانت الحالة أقرب للتأكد وانخفضت درجة المخاطرة، والعكس إن كانت كمية وصحة ودقة المعلومات منخفضة.

ثالثاً: قرارات في حالة عدم التأكد

ويقصد بها تلك الحالة التي يوجد فيها أكثر من بديل دون أن يعرف متخذ القرار ولا يستطيع أن يقدر احتمال كل بديل لعدم وجود أية بيانات سابقة فهي القرارات التي تتخذ عندما ترسم أهداف المؤسسة العامة وسياستها، وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقاً بإمكانية حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.

الفرع الرابع: تصنيف القرارات وفقاً للمشاركة في اتخاذها

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

أولاً: القرارات الفردية

هي قرارات انفرادية أي ينفرد متخذ القرار بصنعها دون مشاركة في هذا الشأن من جانب من يعنيه أمر القرار. وبالتالي فإن عملية تحديد المشكلة وتحليلها واختيار البديل المناسب كلها تعتبر عمليات متأثرة كلياً بالخيارات السابقة والأحكام الشخصية للفرد.

ثانياً: القرارات الجماعية

هي ثمرة جهد مشاركة جماعية، وحسب درجة تأثير أفراد الجماعة على متخذ القرار النهائي، حيث توافق اغلبية الجماعة على القرار، ويمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع: أ) أفراد الجماعة ينصحون متخذ القرار، وهو الذي يتخذه في النهاية.

ب) أفراد الجماعة لا بد أن يجمعوا بالموافقة على القرار النهائي، ومتخذ القرار يدير النقاش وينميته وهي القرارات الجماعية بالاتفاق.

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

المطلب الثالث: خطوات اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرار عملية معقدة ذات مراحل متعددة تشكل الإطار العام لها، ويُعتمد على المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرار حيث ترتبط مراحلها بعلاقة ديناميكية لذا تبدو متفاعلة مع بعضها البعض، وفيما يلي عرض لأهم خطوات اتخاذ القرار: (الهادي، 2011، الصفحات 75-76)

الفرع الأول: تشخيص المشكلة

يتمثل ذلك في الإحساس الواعي بالمشكلة التي تتطلب إصدار قرار إداري لمعالجتها والتعرف على حجمها وملامحها، والهدف منها التعرف على المشكلة بدقة، وتحديد الأسباب الحقيقية التي أدت إليها وتحديدها بشكل واضح يزيل عنها أي غموض.

الفرع الثاني: جمع البيانات والمعلومات

هذه العملية مترافقة مع جميع خطوات اتخاذ القرار، فهي ضرورية لفهم المشكلة وفهم بيئة القرار وظروف وإمكانات المنظمة، هي ضرورية لاختيار البديل الأنسب، الهدف منها دراسة مسببات المشكلة والتعرف على العوامل والمؤثرات التي أدت إلى حدوثها ومن ثم تحليلها.

الفرع الثالث: إيجاد البدائل

البديل هو عبارة عن الإجراءات التي تمكننا من حل المشكلة أو تحقيق الهدف المطلوب، هذه المرحلة تتطلب من متخذ القرار أن يقوم بصياغة الحلول البديلة للمشكلة في ضوء البيانات والمعلومات التي تم تحليلها في المرحلة السابقة، فلكل بديل نتائج في حال اختياره كحل أو قرار. في هذه الخطوة تبرز أهمية عامل الفكر الإبداعي والبحث العلمي والدراسات المختلفة قبل اتخاذ القرار.

الفرع الرابع: اختيار البديل

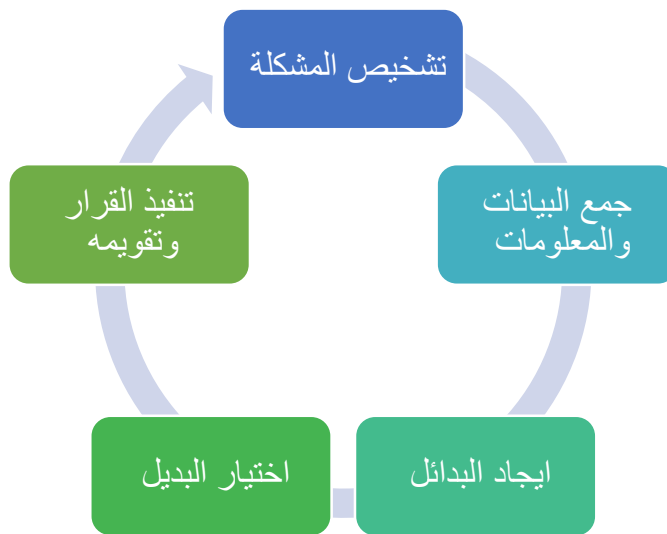
يتم في هذه المرحلة التعرف على الحلول أو البدائل المحتملة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف المراد اتخاذ القرار بشأنه وفي دراسة البدائل المحتملة ومقارنتها والموازنة بينها وتقييمها في ضوء الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة، ويتم هنا استبعاد عدد كبير من البدائل من خلال عملية تمحيص وتدقيق وتقييم نقدية، وعلى متخذ القرار أن يقوم باختيار البديل الأنسب معتمدا على عدة أساليب منها أسلوب الخبرة والمهارة، الحكم السليم، أو أسلوب البحث والتحليل الذي يخص القرارات أو المشكلات غير المتكررة.

الفرع الخامس: تنفيذ القرار وتقويمه

يتمثل في اختيار أحد البدائل أو الحلول المطروحة، والذي يرى متخذ القرار أنه أفضلها وأكثرها واقعية وقابلية للتنفيذ وتطابقا مع المعايير المتفق عليها، ويجب أن يتم شرح قراره للقائمين على تنفيذه ومناقشتهم به والاستماع الى وجهات نظرهم واستفساراتهم، وتحديد الوسائل التي يمكن استعمالها للتنفيذ والاستعداد لمواجهة أي عقبات تحول دون تنفيذه، ومن ثم وضعه موضع التنفيذ ومتابعته من حيث معرفة آثار القرار على المدى القصير والبعيد.

والشكل التالي يبين أهم خطوات اتخاذ القرار:

رسم رقم 02: خطوات اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة

المبحث الثاني: ماهية نظم دعم القرار

إن ظهور نظام دعم القرار مع كل مآله من تفسيرات متعددة ومفتوحة على الكثير من الاتجاهات والمزايا مما جعل بعض المشككين يعتبرونه مجرد مصطلح لإثارة وجلب الانتباه، إلا أن لهذا النظام دور مهم في مساعدة متخذ القرار في صنع القرار بجودة أعلى في بيئة تتميز بالتعقيد وسرعة التغير، حيث تقوم هذه النظم بتسيير التفاعل بين العنصر البشري وتكنولوجيا المعلومات لإنتاج المعلومات المناسبة لاحتياجات المستخدمين من أجل توفير الدعم اللازم لترشيد عملية اتخاذ القرارات.

المطلب الأول: مفهوم نظم دعم القرار وأهميتها

يأخذ مصطلح نظم دعم القرار دلالات مختلفة ويستخدم عموماً للدلالة على كل نظم المعلومات التي تساعد بطريقة أو بأخرى في اتخاذ القرارات، إلا أن الخاصية الجوهرية التي تميز نظم دعم

القرارات عن غيرها من نظم المعلومات تتمثل في أنها موجهة لدعم القرارات غير المبرمجة جزئياً أو كلياً.

الفرع الأول: مفهوم نظم دعم القرار

يمكن توضيح مفهوم مصطلح نظم دعم القرار من خلال تجزئة المفهوم إلى عناصره الثلاثة الأساسية: (ياسين، 2005، صفحة 21).

أولاً: مفهوم النظام

يقصد بالنظام في سياق نظرية النظم العامة بأنه مجموعة منتظمة من الأجزاء أو النظم الفرعية المترابطة والمتفاعلة فيما بينها.

ثانياً: مفهوم الدعم

هو المساندة التي تقدمه هذه النظم لصانع القرار أو لفريق القرار، حيث أن نظم دعم القرار تدعم المديرين في اتخاذ القرار بل وتهيئ لهم أساليب التحليل.

ثالثاً: مفهوم القرار الإداري

هو نتاج عملية المفاضلة بين البدائل المقترحة، والبدل الذي يمثل الحل المناسب للمشكلة موضوع الاهتمام بمعنى أن الدعم بجميع أشكاله يهدف إلى اتخاذ القرار.

نظام دعم القرار مفاهيم مختلفة عند باحثين مختلفين وبالتالي يصعب إيجاد تعريف شامل ومتفق عليه إلا أن تقديم بعض التعاريف يساعد على تقريب المعنى:

" هو نظام معلومات فرعي يعتمد على تقنية الحاسبات والأساليب الكمية التقليدية والذكية لدعم متخذ القرار في التعامل مع المشاكل شبه المبرمجة وغير المبرمجة للوصول إلى قرار واحد أو مجموعة من البدائل. (رسمي، 2007، صفحة 9)

" هو فئة واسعة من نظم المعلومات التي تدعم وتوجه متخذ القرار من أجل تسريع وتحسين عمليات الاتصال واتخاذ القرارات". أو: "هو مجموعة بيانات ومعدات المعالجة التي تستخدم في التعامل الجيد مع البيانات للإجابة على الأسئلة المبرمجة" (السالمي، 2005، صفحة 24)

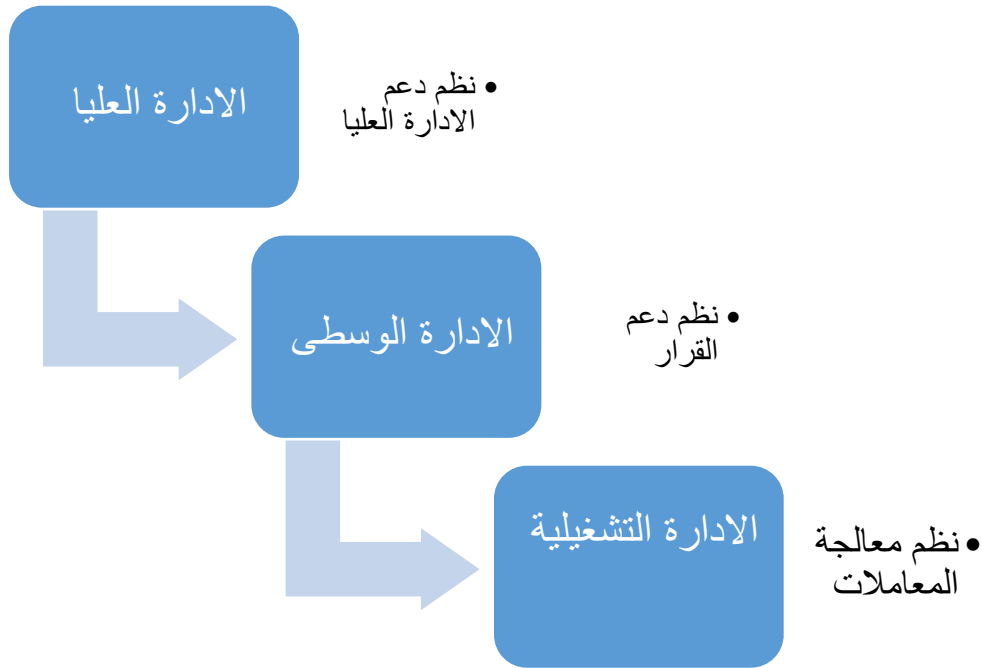
"هي نظم تهتم بتوفير الدعم المباشر لمتخذ القرار وذلك عن طريق توفيرها لنماذج لصنع القرار ولقواعد بيانات خاصة، وتوفر إجابات حول النتائج المحتملة لكل بديل قد يختاره متخذ القرار أو ما يعرف بأسئلة 'ماذا لو؟' " (أبو سبت، 2005، صفحة 43)

ومنه نستنتج أن نظم دعم القرار هي نظم معلومات تفاعلية تعتمد على مجموعة متكاملة من أجهزة الحواسيب والبرمجيات لإنتاج معلومات تهدف إلى دعم المدراء في اتخاذ قراراتهم، سواء المبرمجة منها أو

شبه المبرمجة، من أجل إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المنظمة، وذلك من خلال توفير قدرة تحليلية تسمح للمستخدم بالاستفادة من النماذج المتقدمة في تحليل البيانات."

ويقع مركز نظم دعم القرار في المستويات الإدارية كالتالي:

رسم رقم 03: مركز نظم دعم القرار في المستويات الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة

يتبين لنا من خلال الشكل أعلاه ان نظم دعم القرار يتم استخدامها من قبل الإدارة الوسطى او التكتيكية، وأنها تعتمد أيضا على البيانات المقدمة من نظم المعلومات الأخرى من أجل تحليلها واستخدامها لأغراض دعم القرار.

الفرع الثاني: أهمية نظم دعم القرار

لنظم دعم القرار أهمية كبيرة في المؤسسة إذ يتحقق من استخدامها العديد من المزايا والفوائد يمكن إيجازها فيما يلي (مرمي، 2010، صفحة 38):

- الاستجابة السريعة للمواقف غير المتوقعة التي ينتج عنها ظروف متغيرة وتمكن نظم دعم القرار من إجراء التحليلات الكمية في وقت قصير جدا.
- دعم حل المشكلات المعقدة.

- توفير إمكانية تجربة العديد من الاستراتيجيات والسيناريوهات المختلفة للحلول المقترحة بسرعة وموضوعية.
 - تسهل الاتصالات؛ فتتم عملية جمع البيانات وبناء النموذج مع المساهمة النشطة للمستخدمين ويعمل ذلك على تسهيل الاتصالات بين المدراء، ويساعد على تحليل " ماذا لو؟" (What if?) في إقناع الأفراد بنتائج الحل وبالتالي تحسين عمل الفريق.
 - تحسين الأداء.
 - ينتج عن تطبيق نظم دعم القرار تقليل كبير للتكاليف، وذلك بتقليل أو إلغاء تكلفة القرارات الخطأ.
 - تحسين الفعالية الإدارية والسماح للمسيرين بأداء المهام في زمن أقل و/ أو جهد أقل وتخصيص مزيد من الوقت للتحليل والتخطيط والتنفيذ.
- هذا وتجدر الإشارة الى انه يوجد كذلك ما يعرف ب: " نظم دعم القرارات الجماعية" والتي تعمل على تلبية احتياجات مجموعة من متخذي القرارات عندما يعملون معا كفريق (اجتماعات ومؤتمرات)، فهذه النظم ذات أهمية كبيرة خاصة وأن الاتجاهات الحديثة الآن في تسيير المؤسسات تميل نحو تفضيل العمل الجماعي والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات (الإدارة بالمشاركة)، غير أن ذلك يتطلب مزيد من عتاد الحاسوب، البرمجيات ووسائل الاتصالات وغيرها حتى تقوم تلك النظم بدورها على أكمل وجه.

الفرع الثالث: الفرق بين نظم دعم القرار ونظم المعلومات الأخرى

يمكن بالاعتماد على المعلومات السابقة تحديد بعض الصفات الرئيسية التي تميز نظم دعم القرارات عن غيرها من نظم المعلومات الأخرى:

- ✓ التركيز على خاصية التفاعل، المرونة، القدرة على التكيف مع متطلبات متخذ القرار والاستجابة السريعة لاحتياجاته.
- ✓ إمكانية بدء التشغيل والتحكم في العمليات بواسطة المستخدم النهائي.
- ✓ دعم عمليات كل من اتخاذ القرارات الفردية والقرارات التنظيمية.
- ✓ التركيز على جودة وفعالية القرار.
- ✓ التكامل مع نظم المعلومات الأخرى مثل نظم معالجة البيانات

✓ نظم دعم القرار لا تنتج أو توزع معلومات، وإنما تساهم في دعم القرارات من خلال بناء النماذج، تحليل البدائل واقتراح الحلول، أما نظم المعلومات الإدارية تقوم بإنتاج معلومات ذات قيمة وتقدمها في الوقت المناسب.

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

✓ نظام دعم القرار يمكن استخدامه في دعم المشكلات غير المتكررة وغير المتوقعة، على غرار نظم المعلومات الإدارية فإنها تتعامل مع مشكلات روتينية مبرمجة؛ حيث إن المعلومات التي تقدمها تتدفق في شكل تقارير تشخيصية وهذه المعلومات تكفي عادة لخدمة قرارات مبرمجة، لكنها تكون ذات قيمة وفائدة محدودة بالنسبة لمشكلات غير مبرمجة.

✓ إن بمقدور نظم دعم القرار أن يقدم تمثيلاً واقعياً وصادقاً لحقيقة المشكلة، فميكانيكية بناء النماذج التي يحتوي عليها النظام تستطيع إنشاء نماذج يمكن الوثوق بها لتمثيل المشكلة، وبالتالي فإن متخذو القرار يتقنون بصحة هذه النماذج ويقبلون بصحة النتائج التي تترتب عليها.

✓ أن بإمكان نظم دعم القرارات أن يوفر الدعم خلال المدى الزمني المسموح به؛ فالنظام يسمح بتصميم واستخدام النماذج المستحدثة في أيام قليلة خاصة في المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرارات عاجلة، أما في نظم المعلومات الإدارية فإن الوقت المستغرق في كتابة البرامج اللازمة لتصميم نماذج جديدة والحصول على النتائج يكون عادة أطول بكثير من المدى الزمني المناسب لاتخاذ القرار.

✓ نظام دعم القرار يقبل التطور والتكيف سواء مع تزايد خبرة متخذ القرار بالموقف أو كَرَد فعل للتغير السريع في الظروف المحيطة بالقرار، مقارنة بنظم المعلومات الأخرى التي تتميز بالثبات والاستقرار النسبي، وعدم المرونة في التكيف مع التغيرات في الموقف، أو في مستوى الخبرة وتعلم متخذ القرار. (رمضان، 2009، الصفحات 76-77)

الفرع الرابع: تطور نظم دعم القرار

ترجع جذور نظم دعم القرار إلى عام 1967م حيث بدأت ولادة نظم المعلومات الإدارية، حيث كان تركيزها على تزويد المديرين بالمعلومات الدورية والمبرمجة التي كانت تستمد بياناتها من نظام معالجة المعاملات في المجالات المالية والمحاسبية على وجه الخصوص. ومع مطلع السبعينات تطورت نظم المعلومات الإدارية لتكون أكثر ارتباطاً مع عمليات اتخاذ القرار، وأكثر اقتراباً من مفهوم الدعم المباشر

للمديرين وصانعي القرار. وقد أُطلق على هذا النوع من نظم المعلومات نظم قرارات الإدارة، وقد تم بناء قاعدة الانطلاق التكنولوجية لنظم مساندة القرار من خلال مساهمات بعض الأفراد والمنظمات والمعاهد. وفي السبعينات ظهر لأول مرة المقالات الأكاديمية العلمية والدراسات حول نظم قرارات الإدارة، نظم التخطيط الاستراتيجي ونظم دعم القرارات، وفي نهاية السبعينات بدأت القضايا النظرية والعلمية المرتبطة بنظم دعم القرار في المؤتمرات الأكاديمية وخاصة مؤتمرات المعهد الأمريكي لعلوم القرار، كما ظهر تأثير الدراسات المهمة التي قدمت من عدة باحثين كان لهم الدور الكبير في توسيع الإطار النظري لمفهوم نظم دعم القرار. وبناء على الدراسات لعديدة التي أجريت بدأت منظمات الأعمال بتطوير نظم تفاعلية تستخدم البيانات والنماذج لمساعدة المديرين في تحليل المشكلات شبه وغير المبرمجة والتي أُطلق عليها " نظم دعم القرار"، وفي منتصف الثمانينات ظهرت برمجيات لدعم القرارات الجماعية قانت الجامعات بتصميمها وتطويرها، ومن ثم ظهرت نظم المعلومات التنفيذية. وفي بداية الثمانينات ظهرت نظم مستودعات البيانات، ونظم المعالجة التحليلية الفورية وبرمجيات نظم المعلومات التنفيذية، وقد مهدت هذه التطورات في تكنولوجيا المعلومات والشبكات الفرصة والإمكانية لتطور نظم دعم القرار المستندة على تقنية الويب والانترنت؛ حيث ان الأجيال الحديثة لنظم دعم القرار أصبحت مدمجة مع تقنيات الحوسبة الشبكية من ناحية، ونظم وتقنيات الذكاء الاصطناعي في الأعمال من ناحية أخرى. (ياسين، 2005، الصفحات 34-36).

المطلب الثاني: مكونات وأنواع نظم دعم القرار

تعتبر نظم دعم القرار متميزة مقارنة بالنظم المحوسبة السابقة له، فقد تطور وصُنف الى أنواع عديدة، ويعود ذلك الى طبيعة تكوينه النوعية التي تزوده بأدوات تحليل ونمذجة تشكل مع قواعد البيانات المتوفرة ووسائل دعم جيدة للقرارات المبرمجة وغير المبرمجة، وكلما استخدمت هذه المكونات بكفاءة وفعالية كلما حققت مزايا إضافية.

الفرع الأول: مكونات نظم دعم القرار

يتفق معظم باحثي نظم دعم القرار على أنها تتكون من أربع مكونات أساسية ويمكن اعتبار المستخدم كمكون خامس؛ وهي: نظام إدارة قاعدة البيانات، نظام إدارة قاعدة النماذج، نظام إدارة المعرفة ونظام واجهة المستخدم نتطرق إليها بشيء من التفصيل فيما يلي: (العزیز، 2018، صفحة 51)

أولاً: نظام إدارة قاعدة البيانات Data Management Subsystem

هي مجموعة البرامج التي تدير وتتحكم في عملية تخزين واسترجاع البيانات؛ وكذلك توفر إمكانية وصول عدد كبير من المستخدمين الى قاعدة البيانات والتعامل معها، حيث تقوم باستقبال طلبات المستخدمين ومن ثم نقلها الى قاعدة البيانات. وعمل البرامج اللازمة لتنفيذ هذه المتطلبات وتزويد

المستخدم بالنتائج المطلوبة، وهناك هدف لنظام إدارة قواعد البيانات من الناحية الادارية وهو المساعدة في التخطيط واتخاذ القرارات.

لتحسين نوعية الاستجابة لقواعد البيانات يتطلب ذلك وجود خصائص وقدرات في نظم إدارة قواعد البيانات لتنفيذ عملية الاستعلام، التحديث، التخزين، الاسترجاع، معالجة البيانات، انتاج التقارير واستخلاص المعلومات اللازمة في عملية اتخاذ القرار. وتعتبر نظم إدارة قواعد البيانات وسيطا لا غنى عنه بين المستخدم وموارد قاعدة البيانات وبدونها لا يمكن التحكم في التركيب المنطقي للملفات والسجلات، كما لا يمكن تعديل وحديث البيانات ومعالجتها وإعادة تخزينها.

ثانيا: نظام إدارة قاعدة النماذج Model Management Subsystem

هو نظام برمجيات يقوم على تنفيذ وظائف انشاء النماذج، واستخدام الوحدات التركيبية لبناء قدرات جديدة، وتعديل أو تحديث النماذج ومعالجة البيانات. كما يضم برامج إدارة النماذج التي تتولى البيانات، والنظام الفرعي لإدارة الحوار مع المستفيد النهائي، ويحتوي على نماذج مفيدة لأغراض تحليل البيانات

يمكن تعريف النموذج على أنه تصوير مكثف للواقع من أجل فهمه وتفسيره ودراسته بغية إجراء التغيير المستهدف، وتعتمد طبيعة النماذج على طبيعة ودرجة تعقيد مشكلات الواقع موضوع الدراسة والقرار.

قد تكون النماذج معيارية تصف ما يجب أن يكون مثل نماذج البرمجة الخطية أو نماذج وصفية تهدف الى وصف الحقائق والعلاقات في الظاهرة المدروسة؛ مثل نماذج المحاكاة. ويمكن تصنيف النماذج كما يلي:

(أ) النماذج الاستراتيجية: تفيد في دعم مهام وقرارات الإدارة العليا ذات العلاقة بصياغة وتطبيق استراتيجيات الاعمال، اختيار الموقع، وتحليل الموقف الاستراتيجي للمنظمة وتقييم الأداء الاستراتيجي.

(ب) النماذج التكتيكية: تقوم بمساعدة الإدارة في توزيع الموارد والرقابة عليها، وتشمل النماذج الخاصة بالاحتياجات من الموارد البشرية، خطط التسويق، التخطيط الداخلي للمصنع... الخ.

(ت) النماذج العملياتية: تستخدم لدعم القرارات المبرمجة في مستوى الإدارة التشغيلية، مثل جدولة الإنتاج، الرقابة على المخزون، الجودة والصيانة وغيرها.

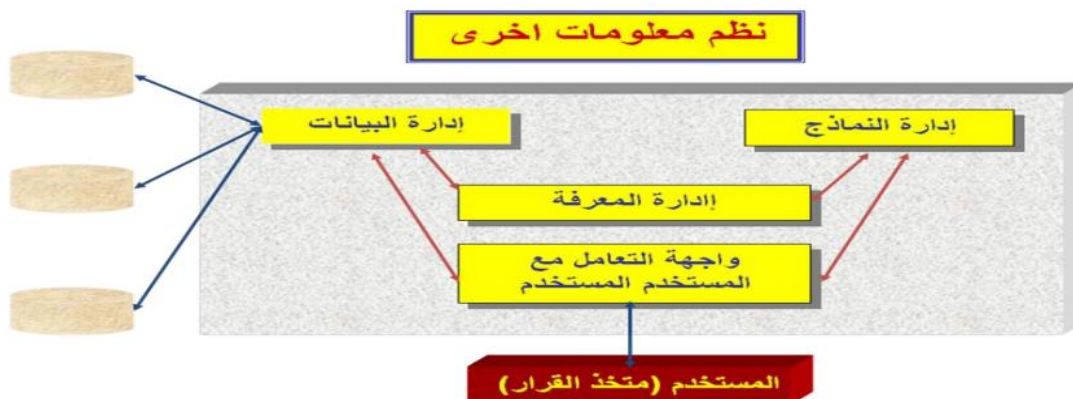
ثالثا: نظام إدارة المعرفة Knowledgebase Management System

يعتبر نظام المعرفة الفرعي مزيجاً من نظم دعم القرارات والنظم الخبيرة، التي تساعد في حل مدى واسع من المشكلات التنظيمية؛ حيث يقوم هذا النظام بتجميع الخبرة المتعلقة بحل المشكلة ونقلها وتحويلها من مصدر المعرفة إلى قاعدة المعرفة الموجودة بالحاسب، وتتضمن مصادر المعرفة: الخبراء، الدراسات، قواعد البيانات، تقارير الأبحاث الخاصة والصور. وكما أن عملية الحصول على المعرفة من خبير مهمة صعبة حيث تتطلب الاستعانة بمهندس معرفة ليقوم معه ببناء قاعدة المعرفة، ويأتي استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي للاستفادة من هذه الخبرات وربطها بنظم دعم القرار ولهذا نجد نظم دعم القرار المتقدمة مجهزة أو مرتبطة بنظام إدارة المعرفة، والجدير بالذكر أن هذا النظام الفرعي يمكن أن يقدم الدعم لأي نظام فرعي في المنظمة.

رابعاً: نظام واجهة المستخدم User Interface Subsystem

يعتبر هذا النظام الوسيلة التي من خلالها يتم الحوار بين نظم دعم القرارات ومنتخب القرارات. وتتمثل بكيفية الحصول على استفسارات واستخراج المعلومات وتحليلها باستخدام قاعدة النماذج، ويمكن أن يتم الحوار بين المستخدم ونظم دعم القرارات بشكل مباشر عن طريق ادخال الأوامر إلى الواجهة مباشرة؛ أو من خلال السؤال والاجابة حيث يطرح النظام أسئلة يجيب عنها المستخدم النهائي، كما أن الحوار قد يتم بشكل غير مباشر باستخدام وسيط كالتقارير الدورية، والمجدولة، أو الاستعانة بأحد موظفي المنظمة لاستخراج هذه التقارير أو الاستعانة بمحلل يقدم التقارير بالضافة إلى تقديم تفسير للنتائج وتقديم مقترحات وتوصيات، وتكون المخرجات في شكل تقارير أو رسوم بيانية. والشكل التالي يوضح أهم مكونات نظم دعم القرار:

رسم رقم 04: مكونات نظم دعم القرار



المصدر: محمد معاوي، نظم دعم القرار بين المبادئ والاسس، مجلة التنمية البشرية والتعليم، العدد 2، المجلد 2، 2016.

الفرع الثاني: أنواع نظم دعم القرار

يصنف بعض الباحثين أنواع نظم دعم القرار حسب سياقها التاريخي الى نظم كلاسيكية وأخرى حديثة؛ لأن هذا التصنيف حسب نظرهم هو الأقرب الى الواقع، ويمكن عرضها كآتي: (شنافي، 2013، صفحة 40)

أولاً: نظم دعم القرار الكلاسيكية

يتميز هذا النوع من النظم باعتمادها على النماذج التي تحاول ترشيد عملية اتخاذ القرار، بالإضافة الى الاستعمال المفرط لأدوات بخوث العمليات وتقنيات المحاكاة لإيجاد الحلول المثلى وتشمل:

(أ) نظم التوجيه: وهي عبارة عن نظم متخصصة توفر للإطارات السامية معلومات مصدرها خارجي كالبيانات الصحفية والتحليلات المالية والميول الاقتصادية ومؤشرات كلية لقيادة الأداء في المؤسسة.

(ب) النظم التفاعلية: نظم محوسبة تفاعلية تساعد صاحب القرار على التعامل مع بيانات ونماذج من أجل حل مشاكل غير مبرمجة.

(ت) النظم الخبيرة: تتمثل في مجموعة من الأدوات التي تعتمد على خوارزميات وتقنيات الذكاء الاصطناعي، وتستعمل آليات معرفية وسلوكية هدفها إعادة إنتاج التسلسل المنطقي لتفكير خبير بشري متخصص في مجال معين، من أجل مساعدة من يستعملها على اتخاذ قراراتهم.

ثانياً: نظم دعم القرار الحديثة

تتميز هذه النظم باعتمادها على قواعد بيانات من نوع خاص تسمى مستودعات البيانات؛ توفر معلومات مجمعة تحجب التفاصيل تكون في شكل مؤشرات مالية وغير مالية لكنها مصنفة في مجموعة من المواضيع التي تخدم عملية اتخاذ القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.

هذا ويصنف باحثون آخرون نظم دعم القرار حسب التعاريف السابقة والشائعة الى عدة أنواع؛ فنجد أن أنواعها وفقاً لمستخدم النظام هي: (الصريفى، إدارة تكنولوجيا المعلومات، 2009، الصفحات 244-245)

أولاً: نظم دعم القرارات الفردية

وهي تلك النظم التي تركز على وجود مستخدم فردي يؤدي نفس الأنشطة في اتخاذ قرارات قد تتكرر على فترات زمنية مختلفة.

ثانياً: نظم دعم القرارات الجماعية

وهي تلك النظم التي يكون التركيز فيها على وجود مجموعة من الافراد كمستخدمين للنظم؛ حيث يكون كل منهم مسؤول على أداء مهام مستقلة عن تلك التي يؤديها الآخرون ولكنها جميعا مرتبطة معا بدرجة عالية جدا.

ثالثا: نظم دعم القرارات التنظيمية

هي تلك النظم التي يكون التركيز فيها على أداء مهام تنظيمية تتضمن تتابع العمليات التي تنتمي الى مجالات وظيفية مختلفة مثل القرارات المتعلقة بالتخطيط طويل الاجل و عملية تخصيص الموارد وتوزيع المهام.

وهناك من يصنف أنواع نظم دعم القرار الى: (معاوي، 2016، صفحة 10)

أولا: نظام دعم قرار موجه بموجب بالنماذج

ويتميز هذا النوع باستخدام خاص ويكون منفصلا عن أنظمة المعلومات في المنظمة أي يتمثل ببرمجية جاهزة يتم استخدامها لأغراض محددة، مثال ذلك البرمجيات الإحصائية (مثل SPSS)، برمجيات خاصة بنماذج بحوث العمليات.

ثانيا: نظام دعم قرار موجه بالبيانات

يتميز هذا النوع بقدرة كبيرة على تحليل حجم كبير من البيانات مما يمكن صانع القرار من الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

ويرى آخرون أن نظم دعم القرارات يمكن أن تصنف الى ثلاثة أنواع كالاتي: (معاوي، 2016، صفحة

(11

أولا: نظم دعم القرارات المؤسسية

وهي عبارة عن نظم كاملة يتم تطويرها لكي تسمح لمتخذ القرار باسترجاع أو توليد معلومات ذات علاقة بمشكلة ذات طبيعة عامة، مثال ذلك تحليل السوق، جداول الإنتاج...إلخ، وتصمم هذه النظم بهدف الاستخدام المستمر.

ثانيا: مولدات نظم دعم القرارات

تصمم هذه المولدات لمساعدة متخذ القرار في توليد تطبيقات سريعة لنظم دعم القرار، وهي ذات إمكانية محدودة مقارنة بسابقتها، ولكنها تمتاز بسرعة التطوير وقدرتها على توليد تقارير وإجراء تحليلات بسرعة كبيرة وذلك باستخدام لغات الحيل الرابع.

ثالثا: أدوات نظم دعم القرارات

تصمم هذه الأدوات للمساعدة في تطوير نظم دعم القرار وهي ذات إمكانية محدودة بالنوعين السابقين، ومن أمثلة هذه الأدوات حزمة الجداول الالكترونية وما توفره من إمكانية توليد الرسوم

البيانية ومعالجة قاعدة بيانات محدودة، ويمكن استخدام هذه الأدوات بشكل مستقل أو من خلال نظم دعم القرارات.

المطلب الثالث: الأبعاد المؤثرة في نظم دعم القرار

إن نظم دعم القرارات توفر البيئة والظروف والآليات والتقنيات التي تخدم اتخاذ وصناعة قرار جيد قابل للتطبيق، وهي كأي نظام تتأثر بمجموعة من المتغيرات وتؤثر بها وسنقوم بتوضيحها على النحو التالي:

الفرع الأول: دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار

ينبغي أن يكون دعم الإدارة العليا واضح للجميع من خلال استعدادها لاتخاذ إجراءات ملموسة من بينها صياغة الجودة، بناء هيكل تنظيمي للجودة، الاشراف الكلي للعاملين، إدارة عمليات التغيير وتنظيم يوم الجودة. (ضياء الدين ، 2005 ، صفحة 33)

الفرع الثاني: الإمكانيات المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار

يمكننا تقسيم هذه الإمكانيات الى: الإمكانيات المادية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار، الإمكانيات البشرية المتوفرة لاستخدام نظم دعم القرار، الإمكانيات الفنية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار، الإمكانيات التنظيمية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار.

أولاً: الإمكانيات المادية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار: تتضمن جميع الأجهزة المادية والمواد المستخدمة في تشغيل المعلومات، وهي تشمل الحاسبات والطرفيات والوسائط. (الكردي و العبد، 2003، صفحة 28)

ثانياً: الإمكانيات البشرية المتوفرة لاستخدام نظم دعم القرار: حيث أن المورد البشري يشكل أهم أصل، ويعتبر الثروة الأساسية والميزة التنافسية الدائمة، مما يوجب إدارة العقول الذكية بشكل ناجح وفعال وتهيئة المنا الذي يؤكد أهمية التغيير والتطوير. (الكردي و العبد، 2003، صفحة 29)

ثالثاً: الإمكانيات الفنية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار: من أهم هذه الإمكانيات تقنيات المعلومات الإدارية وأهم هذه التقنيات النظام الحاسوبي والاتصالات، حيث تقوم هذه التقنيات بتقديم المعلومات والبيانات الضرورية، ويؤثر هذا على عمل المنظمة من حيث زيادة الفعالية، توفير الوقت والجهد، الدقة والسرعة... الخ. (السالمي، 2005، صفحة 28)

رابعاً: الإمكانيات التنظيمية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار: اتخاذ القرارات عملية يومية ومستمرة، وتتضمن كل المراحل الإدارية بدءاً بالتخطيط ومروراً بالتنظيم والتوجيه والرقابة، إذ

لا تخطيط دون اتخاذ قرار بذلك سواء للمدى البعيد أو القصير، وكذلك الأمر بالنسبة لباقي الوظائف. (مشرقي، 1997، صفحة 60)

المبحث الثالث: تطبيق نظم دعم القرار

عادة ما تُستخدم نظم دعم القرارات في تطبيق المعلومات التي تستخدم لغرض المساعدة في عملية اتخاذ القرارات وتنمية وتحليل العديد من البدائل للوصول الى أنسب الحلول لضمان جودة القرار الإداري، كما أنه هناك ما يجب أخذه بعين الاعتبار من شروط وإمكانات وتصميم حتى يتم تفعيل نظم دعم القرار بشكل جيد.

المطلب الأول: شروط تطبيق نظم دعم القرار

لكي يحقق نظام دعم القرار الأهداف التي صمم من أجلها يجب أن يراعي المبادئ والشروط التالية: (معاوي، 2016، الصفحات 12-13)

- ✓ نظام دعم القرار يجب أن يساهم في تحسين نوعية القرار.
- ✓ يجب أن يتضمن درجة من الذكاء حول مشكلة المستخدم.
- ✓ يجب أن يحقق النظام الدرجة الكافية من معيار المستخدم في الكفاءة والكلفة.
- ✓ يجب أن يُستخدم النظام من خلال مدراء يملكون الخبرة في فهم ماذا يعني النظام وكيف يُستخدم.
- ✓ يجب ان يكون النظام تحت سيطرة المستخدم بغض النظر عن كون نظام دعم القرار تفاعلي او تجميعي أو يستخدم بشكل مباشر أو غير مباشر.
- ✓ يجب ان يتضمن النظام (بيانات، نماذج، قدرات على العرض ووسيط لتمثيل عملية صنع القرار)
- ✓ يجب أن يُنفذ نظام دعم القرار من خلال استراتيجية للتطوير لتحقيق اعلى كفاءة وأقل خطر عند إعداد النظام ووضعه في مرحلة التنفيذ.
- وبشكل عام يجي ان يُسهم نظام دعم القرار في رفع جودة اتخاذ القرار بما ينعكس في تحقيق اهداف المنظمة بكلفة أقل وجودة اعلى وزمن أقل، كما ينبغي ان يُسهم في تعزيز التفاعل بين الأطراف المؤثرة والمتأثرة في صنع القرار، وفي إطار الإدارة ينبغي أن ينعكس أثر النظام في رفع درجة رضا العمال بأعلى كفاءة ممكنة.

المطلب الثاني: بناء نظم دعم القرار ومجالات تطبيقه

إن قرار تصميم وبناء نظم دعم القرار يأتي في ضوء رؤيا استراتيجية شاملة، وخطة واضحة ومتكاملة لإدارة واستثمار موارد تكنولوجيا المعلومات في المنظمة، وليس قرارا منعزلا عن الرؤية الاستراتيجية التي يجب ان تكون المرجعية الأساسية للإدارة في كل قراراتها الخاصة بإدارة تكنولوجيا المعلومات.

الفرع الأول: بناء نظم دعم القرار

إن قرار بناء وتصميم نظم دعم القرار يمر بأربع مراحل هي: (رمضان، 2009، الصفحات 84-86)

أولاً: مرحلة ما قبل تصميم نظام دعم القرار

ويتم في هذه المرحلة التقيد بما يلي:

- تحديد الهدف من نظم دعم القرار والوظائف التي يؤديها، وأيضا نوع القرارات الإدارية التي يقوم بدورها.
- دراسة جدوى اقتصادية لتحديد تكلفة بناء النظام والموارد المتاحة.
- تحديد النماذج التي بإمكانها توفير المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار.
- تحديد الإجراءات التي يجب أن تتبع، ومدخلات النظام من بيانات ومصادرها (قواعد بيانات، مستودعات بيانات ومخرجات نظم المعلومات الأخرى)
- تحديد الموارد الضرورية لعمل النظام من مؤهلات وخبرات المستخدمين، وقواعد العمل وبيئة النظام.

ثانياً: مرحلة التصميم

تتم مرحلة التصميم بوضع الأهداف التي يتم وضعها سابقا موضع التنفيذ، وتحديد ما يمكن القيام به عمليا عند تطبيق نظم دعم القرار فعليا. وتنقسم هذه المرحلة الى جزأين:

أ) التصميم المنطقي: حيث يتم وضع تصورات ومفاهيم لمواصفات النظام وتحديد وظائفه والنظم الفرعية المكونة له.

ب) التصميم الطبيعي: حيث يتم تصميم المخرجات، قواعد البيانات، قواعد النماذج، برامج إدارة الحوار مع المستخدم، تصميم عمليات المعالجة، تصميم، تصميم المراقبات ووضع إجراءات الحماية والامن، ثم اختبار النظام وفحصه بشكل كامل قبل التطبيق.

ثالثاً: مرحلة تطبيق وتنفيذ النظام

تضمن هذه المرحلة تدريب المستخدمين والتقنيين في إدارة نظم المعلومات، ونصب الأجهزة وتحميل البرامج وتشغيل النظام، وإعداد الإجراءات التفصيلية، وتصميم دليل شامل لها. إن تطبيق عملية حيوية في بناء نظام دعم القرار ويجب أن يكون لدى المنظمة والعاملين حاجة ملحة

لتطبيق النظام وقناعة تامة بمدى أهميته في تقدم سير العمل، ويمكن تعزيز ذلك عن طريق إشراك العاملين في عملية تطوي النظام.

رابعاً: مرحلة تقييم النظام

إن عملية التقييم صعبة ويمكن أن تتم بمقارنة أداء النظام والنتائج التي توصل إليها مع المعايير التي تم وضعها مسبقاً عند بناء النظام، ويجب المرجعة باستمرار لقياس الأداء حسب المعايير لتحسين أداء النظام.

الفرع الثاني: مجالات تطبيق نظم دعم القرار

تحتاج المؤسسة الى استخدام نظم معلومات يدعم اتخاذ وصناعة قراراتها في الحالات التالية:(معاوي، 2016، صفحة 15)

- ✓ عندما تعمل المنظمة في نظام اقتصادي غير مستقر نسبياً.
- ✓ في حالة ازدياد المنافسة الأجنبية والمحلية التي تتعرض لها المؤسسة.
- ✓ عندما تكون المنظمة غير قادرة على مجاراة ما حولها في البيئة الاقتصادية او اللحاق بما يجري.
- ✓ عندما يكون النظام الأساسي العامل في المنظمة لا يساعد على تطوير نفسها وزيادة كفاءة العاملين فيها وزيادة الأرباح وفتح أسواق جديدة.
- ✓ عندما تكون الإدارة المسؤولة عن معالجة البيانات غير قادرة على تلبية احتياجات الإدارة العليا وعدم وجود تحليل للبيانات.

المطلب الثالث: إيجابيات ومعوقات نظم دعم القرار

إن نظم دعم القرار تتميز بتطورها عن باقي أنظمة المعلومات الأخرى بدمجها بين تكنولوجيا المعلومات وبحوث العمليات في إطار تفاعلي مما يسهم في دعم متخذي القرار في مختلف مراحل صنع القرار، وبالنظر إلى أهميتها من هذه الناحية توسعت مجالات استخدامها ومجالات تطبيقاتها، مما أدى بالضرورة إلى تطويرها، وهذا ينعكس إيجاباً على المؤسسة، وأيضاً قد تواجه مجموعة معوقات في تطبيق النظام وتكييفه.

الفرع الأول: إيجابيات نظم دعم القرار

بعد أن كانت المؤسسات في السابق تعتمد على نظم معلومات تقليدية في عملها، تبين لها الآن أنه بإمكانها أن تطور وتزيد من فعالية قراراتها وذلك باستخدام نظم دعم القرار والتي تحقق لها ميزات وقدرات يمكن إيجازها فيما يلي: (ياسين، 2005، صفحة 30)

- ✓ التحليل المعمق للمعلومات باستخدام النماذج، الرسومات والخرائط، حيث يتم ذلك بسهولة من خلال واجهة بسيطة وصديقة للمستخدم النهائي.
- ✓ الوصول المباشر للبيانات الوصفية والكمية التي تتوفر في قاعدة بيانات النظام.
- ✓ تبرير البيانات المستخدمة التي تتلاءم مع ظروف القرار المعين.
- ✓ عرض البيانات في الشكل الملائم الذي يفضله المستخدم.
- ✓ تأكيد العلاقات والاتجاهات المقارنة مما يساعد في عملية حل المشاكل، حيث يتم اختيار نموذج القرار المطلوب وتعديل الافتراضات لتحقيق أفضل حل للمشكلة.
- ✓ إمكانية التفاعل مع كل عناصر النظام المختلفة باستخدام لغة الأوامر التي تسمح بالوصول إلى النظام وسؤاله مباشرة.
- ✓ تحسين جودة القرارات الاستراتيجية والتكتيكية في المنظمة.
- ✓ اعتماد المعلوماتية والموضوعية في الحكم على الأشياء وتقييم البدائل.

الفرع الثاني: معايير تطبيق نظم دعم القرار

قد تواجه المؤسسة في تطبيقها لنظم دعم القرار مجموعة من المعوقات والاشكاليات والتي تحول دون تطبيقه أو تحد من الاستخدام الأمثل له أهمها:

أولاً: مقاومة التغيير

ويكون ذلك إما من قلب المسؤولين أو الأفراد الذين هم في وضع يمكنهم من الرقابة على المعلومات، وربما لا يرغبون في التخلي عن هذا الدور لصالح النظام الجديد بسبب الخوف من فقدان وظائفهم أو التعامل مع تكنولوجيا جديدة وقيود جديدة يفرضها النظام، وإما الخوف من نتائج شفافية المعلومات. (المغربي، 2003، صفحة 172)

ثانياً: ضعف البنية التحتية المعلوماتية

- ✓ قلة البيانات سواء من عدم توفرها أصلاً أو صحتها أو عدم توفرها في الوقت المناسب.
- ✓ حجب البيانات من قبل العاملين في المنظمة، وضعف جودة شبكة الاتصالات أو عدم توفرها أصلاً.
- ✓ ضعف الكوادر البشرية أو عدم توفرها، أو عدم تنميتها وتدريبها بما يتناسب مع متطلبات النظام.
- ✓ عدم توفر التنظيمات والتشريعات التي تنظم وتحمي لتداول البيانات والمعلومات

✓ عدم توفر المكونات المادية والبرمجية اللازمة لتطبيق النظام. (المغربي، 2003،
صفحة 173)

ثالثا: ضعف بيئة القرار

✓ عدم فناعة الإدارة العليا بقيمة القرار العلمي، ومعرفة الفرق بين اتخاذ قرار وصناعة
قرار، وانهم أصحاب القرار، وتضارب القرارات على المستويات المختلفة

✓ عدم توفر الكوادر البشرية التي تعي أهمية استخدام نظم دعم القرارات، والتمكنة من
أساليب صناعة القرار (بحوث العمليات والأساليب الكمية).

✓ فقر الفكر الإداري وغيا ب الوعي بقيمة الإدارة وقيمة دعم القرار. (توربان، 2000،
صفحة 51)

رابعا: قيود تضعها الحكومة والسلطة القائمة

✓ تتازع السلطات نحو جهة الاختصاص في اتخاذ قرار في مشكلة محددة، وتضارب
الاختصاصات.

✓ احتكار المعلومات والقيود الموضوعية على البيانات والمعلومات تحت مسميات أمن
الدول.

✓ غياب فكر التخطيط الاستراتيجي وضعف الرؤية المستقبلية.

✓ بيروقراطية الإدارة والخوف من المسؤولية. (المغربي، 2003، صفحة 43)

المبحث الرابع: علاقة التوجه الاستراتيجي بنظم دعم القرار.

يشير التوجه الاستراتيجي إلى كيفية التكيف مع التغيرات في الجوانب البيئية المحيطة بالمنظمة من أجل
جعلها في وضع أفضل والوصول إلى مستويات أداء متفوقة مقارنة بمنافسيها، وهو حاصل اكتساب الخبرة
والمعارف من خلال تبادل المعلومات بين أعضاء المنظمة؛ ومما لا شك فيه أن نظم دعم القرار تساهم
في توفير جزء معين من تلك المعلومات الضرورية للإدارة العليا وتقديم الخلاصات والتحليلات، حيث
تستخدمها في إعداد الخطط والتنبؤات. نتطرق إلى مساهمة نظم دعم القرار في التوجه الاستراتيجي في
الآتي.

المطلب الأول: دور نظم دعم القرار في المستويات التنظيمية

يبرز دور نظم دعم القرار في استخدام مختلف النماذج التي يسمح بها كل مستوى من مستويات

التنظيم ويمكن تحديدها كالتالي: (خباية و جباري ، 2008 ، صفحة 18)

الفرع الأول: دور نظم دعم القرار في المستوى الاستراتيجي

تستخدم في هذه الحالة النماذج الاستراتيجية المساهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي؛ ومن أمثلة هذه النماذج تلك المستخدمة في تحديد الأهداف الاستراتيجية وتخطيط عمليات الاندماج والاستحواذ، واختيار موقع المصنع وإجراء التحليل البيئي.

الفرع الثاني: المستوى التكتيكي

يتم فيها التعامل مع النماذج التكتيكية التي تستخدم في عمليات تخصيص موارد المنظمة والرقابة عليها، ومن أمثلتها تلك النماذج التي تهتم بتخطيط القوى العاملة، وتخطيط ترويج المبيعات، وإعداد الموازنات وغالبا ما تعطي هذه النماذج فترات زمنية قصيرة الأجل مقارنة بالنماذج الاستراتيجية.

الفرع الثالث: المستوى التشغيلي

تستخدم النماذج التشغيلية لدعم أنشطة العمل اليومية، والتي تتم في المستويات الدنيا التنفيذية. ومن أمثلة هذه النماذج، تلك التي تستخدم في جدولة الإنتاج، والرقابة على المخزون، وتخطيط عمليات الصيانة، والرقابة على الجودة.

إذن فنظم دعم القرار تقدم دعما في جميع مستويات اتخاذ القرارات، إضافة إلى كونه قابلا للتعديل بحسب اختلاف أنماط اتخاذ القرار الخاصة بالمدراء حيث أن أهم ما يميزها هو المرونة والتكيف وسرعة الاستجابة للمستخدم النهائي، كما أنها تمنحه القدرة على التحكم في المدخلات والمخرجات أي أن شكل المعلومة المطلوبة يكون قابلا للتعديل بحسب احتياجات المستخدم.

المطلب الثاني: مصادر معلومات نظم دعم القرار وأهميتها

توجد 03 طرق أساسية للحصول على معلومات من نظم دعم القرار، وتتمثل هذه الطرق في: التقارير، الاستفسار والمحاكاة؛ نعرضها بشيء من التفصيل الآتي: (الطائي، 2005، صفحة 226)

الفرع الأول: التقارير

تصل التقارير إلى المدير تلقائيا وقد تكون هذه التقارير متكررة؛ أي يتم إعدادها يوميا أو شهريا أو فصليا، وقد تكون تقارير خاصة أي التي تعد في حالة حدث شيء غير عادي، وتنتج معظم هذه التقارير بواسطة الطابعة، وأحيانا باستخدام النهاية الطرفية في أحد الأقسام وتعد هذه الطريقة من أقدم التي تستخدم بشكل واسع في نقل معلومات الحاسب إلى المدير.

الفرع الثاني: الاستفسار

يتم الاستفسار عن طريق نهاية طرفية واستقبال الرد في شكل تقرير مطبوع، وتختلف التقارير عن الاستفسار في أن التقارير يحصل عليها المدير تلقائيا دون أن يطلبها، بينما الاستفسار يتطلب قيام المدير بالسؤال عنه للحصول عليها.

الفرع الثالث: المحاكاة

تشمل المحاكاة استخدام النماذج الرياضية في تمثيل سلوك إحدى الظواهر الحقيقية، وتتمثل أهداف المحاكاة بتقديم فهم أكبر للمدير للنظام الذي يعد له النموذج والتنبؤ بكيفية سلوك النظام عند إدخال بعض التأثيرات.

نستنتج أن المعلومات التي توفرها نظم دعم القرار في شكل تقارير دورية أو خاصة بالإضافة إلى نواتج النماذج الرياضية على درجة كبيرة من الأهمية، حيث تساهم كل من التقارير الدورية في إمداد المديرين بالمعلومات التي تساعد في تحديد بدائل الحلول وتقييمها واختيار الأفضل، أما النماذج الرياضية والإحصائية والمحاكاة فتفيد في التنبؤ بنتائج البديل الذي سوف يستخدم في الحل.

المطلب الثالث: مساهمة معلومات نظم دعم القرار في التوجه الاستراتيجي

لطالما كانت هناك حاجة كبيرة إلى المعلومات التي تقدمها نظم دعم القرار إلى متخذ القرار لتسهيل مهامه التي تتطلب جهداً كبيراً وتحليلاً معمقاً، فبذلك تصبح هذه النظم مسؤولة عن توليد المعلومات، وتوصيلها إلى متخذها بما يخدم الهدف المنشود، كما أن هذه النظم تتسم بالمرونة والتواصل مع المستخدمين بكفاءة عالية، فهي مصممة لمساندة القرارات في بيئة ديناميكية غير مؤكدة.

الفرع الأول: إمكانات نظم دعم القرار

تتميز نظم دعم القرار بإمكانيات تحليلية عالية، حيث يتم تصميم هذه النظم بحيث تتضمن داخلها العديد من نماذج تحليل البيانات وتعتمد نظم دعم القرار على استخدام برامج تتصف بالسهولة لتشجيع الاستخدام المباشر للنظام، ويتصف استخدام تلك النظم بأنه تفاعلي أي أنه يقوم على مبادرة المستخدم بطرح التساؤلات أو تغيير افتراضات التحليل أو إدخال بيانات آلية جديدة، فهناك العديد من الإمكانيات التي تتمتع بها هذه النظم نوجز بعضها فيما يلي: (الكردي و العبد، 2003، صفحة 8)

- تدعم القرارات التي لا تتكرر كثيراً.
- تسخر الوسائل النموجية والتحليلية وقواعد البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار.
- المساعدة في تخطيط السيناريوهات من خلال الاستفادة من إمكانات الإجابة عن تساؤلات: ماذا لو؟
- التأكيد بشكل كبير على العرض البياني، وعادة ما يكون هذا العرض بالألوان.
- التأكيد على بناء التقارير التي تخدم متخذ القرار، من حيث طريقة عرضها، وأيضاً من حيث الوقت الزمني الذي يناسب متخذ القرار مثل: التقارير عند الطلب.

الفرع الثاني: أهمية نظم دعم القرار في رسم التوجه الاستراتيجي

تحتاج الإدارة العليا إلى المعلومات المناسبة لخدمة أغراض وقرارات مستقبلية تساهم في توضيح توجهها الاستراتيجي، والمعلومات التي تقدمها نظم دعم القرار هي المادة الخام التي تحتاجها الإدارة العليا، وهي وسيلة تدعمها لتحديد وجهات هامة؛ حيث يرى كل من Vidal و Leszczynska أن المعلومات التي يوفرها هذا النظام تعتبر كمورد استراتيجي يساعد على اتخاذ قرارات هامة في المؤسسة. ويرى كل من Carlsson و Turba أن ما يمكن توقعه أو انتظاره مما تقدمه نظم دعم القرار للمديرين حسب البحوث والدراسات التي أجريت حول ذلك تتمثل في تمكين المديرين من حل مشاكل معقدة بطريقة أكثر فعالية واتخاذ القرارات بطريقة أكثر عقلانية والاستخدام الأمثل لقدراتهم المعرفية، حيث يضمن نظام دعم القرار تحويل البيانات إلى معلومات يمكن الاستفادة منها، يتم استخدام هذه المعلومات من طرف المديرين بالإضافة إلى معلومات أخرى (مثل معلومات عن البيئة الخارجية) وتحليلها ودراساتها حيث ينجر عن ذلك اتخاذ قرارات هامة يتبين من خلالها المسار الذي تتخذه المؤسسة وتوجهها الاستراتيجي، ويتم أيضا بالاعتماد على هذه المعلومات إعداد الخطط والتنبؤات لفترة زمنية معينة، كما وتساهم هذه النظم أيضا في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة مثل فتح أسواق جديدة أو إضافة خط خدماتي جديد، وقرارات أخرى معقدة تؤثر على المؤسسة على المدى البعيد والتي تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد الناتج عن التخطيط للمستقبل البعيد الغامض. (دحاك و قارة، 2017، الصفحات 91-94)

كل المعلومات التي تقدم للمديرين من مستوى إداري إلى آخر وصولا للإدارة العليا كلها تساهم في الاستشراف والتنبؤ بالمستقبل، فنظم دعم القرار وكما تم التطرق إليه سابقا تعمل على تحليل ومعالجة البيانات وإنتاج المعلومات والتقارير والنماذج الضرورية لاتخاذ قرارات فعالة، كما أنها تعمل على دعم وإسناد وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، وسيطرة على الأنشطة والعمليات وإضافة إلى ذلك فهي تقوم بتعزيز دور الإدارة الاستراتيجية، وكل إدارات المنظمة حسب عملياتها وأنشطتها. (مناصرية، 2004، الصفحات 84-104)

- إذن نستنتج أن نظم دعم القرار تساهم في دعم وتعزيز التوجه الاستراتيجي للمنظمة من خلال كونها:
- تشارك في صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة من خلال المعلومات والتحليلات التي تقدمها؛ فهي بذلك تضمن أيضا مشاركة العاملين في ذلك.
 - تقوم بدعم صياغة رسالة المنظمة؛ فهي تحدد الأنشطة الجوهرية للمنظمة، مما يمكنها من تحديد وتحليل ميزتها التنافسية.
 - تحليل نقاط القوة والضعف للمنظمة ومقارنتها بالفرص والتهديدات في البيئة الخارجية؛ وذلك يساعدها في تحديد الأهداف الاستراتيجية.

- تقديم الحلول المثلى المناسبة للمنظمة والذي يتوافق مع موقفها وأهدافها.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عموميات حول اتخاذ القرار ونظم دعم القرار والمفاهيم المرتبطة بها ودورها في رسم توجه المنظمة في الأمد البعيد، حيث تبين أن لهذه النظم دور مهم في اتخاذ أهم القرارات بالمنظمة من أجل التحسين في جودة القرار المتخذ ورفع المردودية والكفاءة الإنتاجية، إذ يُعد استخدام هذا النوع من النظم ضرورة حتمية للمنظمات، فهو يساهم في تقديم المعلومات اللازمة للإدارة العليا بما يساعدها في تحديد توجهها الاستراتيجي، إذن يمكن القول أن نظم دعم القرار عبارة عن نظام محوسب ومتكامل يساعد في اتخاذ القرارات بأحسن وجودة وأقل تكلفة وفي الوقت المناسب بما يخدم أهداف المنظمة ويساهم في التحسين من أدائها.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

سوناطراك هي شركة جزائرية تابعة للدولة أنشئت في 31 ديسمبر 1963، وتلعب دور عالمي رئيسي في صناعة المحروقات، حيث احتلت المرتبة الأولى في إفريقيا والثانية عشر على مستوى العالم في عام 2013 في تصدير المحروقات وبلغت مبيعاتها آنذاك أكثر من 63 مليار دولار أمريكي، وهي تعمل في مجال التنقيب والإنتاج والنقل عبر خطوط الانابيب ومعالجة وتسويق المواد الهيدروكربونية ومشتقاتها، تعمل أيضا في مجالات أخرى مثل توليد الكهرباء، الطاقات المتجددة وتحتية مياه البحر، وهي المصدر العالمي الرابع للغاز الطبيعي المميع.

سنقوم من خلال دراستنا بتسليط الضوء على أحد أهم فروع شركة سوناطراك وهي المديرية الجهوية "تين فوي تابنكورت" والتي تدعى اختصارا بـ 'TFT' والمتواجد مقرها في ولاية إيزي، ومحاولة معرفة دور نظم دعم القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي بالشركة، لذا قمنا بتقسيم الفصل التطبيقي الى المبحث التالية:

المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تطبيق الدراسة الكمية ومناقشة النتائج

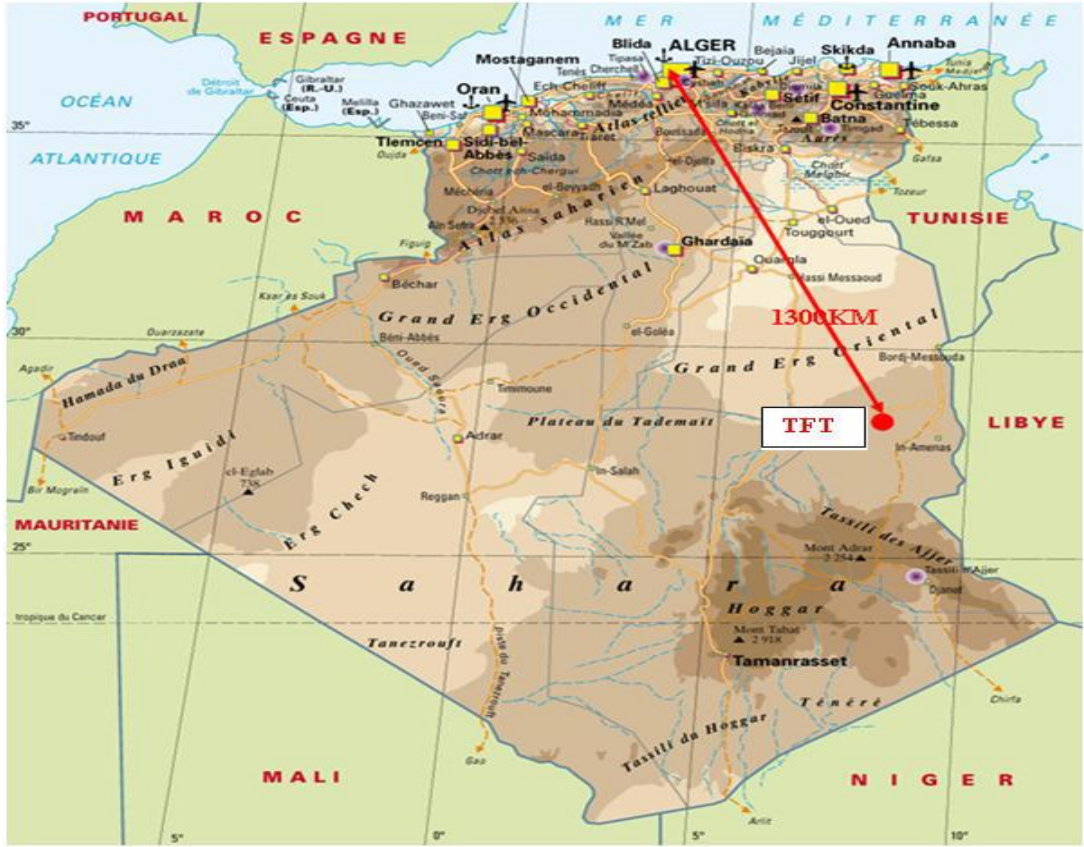
المبحث الأول: تقديم الشركة

يجمع القطب الجنوبي لشركة سوناطراك خمسة مناطق أساسية هي: منطقة عين أمناس، منطقة ستاه، منطقة أوهانت، منطقة تنهت ومنطقة تين فوي تبنكورت TFT، وهي الأهم من بين المناطق الخمسة والتي كانت أول بئر نفطية قابلة للاستغلال والتسويق في الجزائر، حيث تم تشغيلها منذ عام 1956م في عين أمناس.

المطلب الأول: التعريف بالمديرية الجهوية TFT

تعتبر المديرية الجهوية تين فوي تبنكورت جزء من قسم الإنتاج في شركة سوناطراك، وهي مسؤولة عن إنتاج المحروقات في حقل TFT وإدارة جميع الأقسام المرتبطة به، وتقع في الجزء الشمالي الغربي لولاية إليزي وعلى مسافة أدق 300 كلم شمال غرب عين أمناس، على بعد 500 كلم جنوب شرق حاسي مسعود على الطريق الوطني رقم 03 الذي يربط بين حاسي مسعود وبلدية برج عمر إدريس، 1300 كلم عن الجزائر العاصمة، مساحتها حوالي 4000 كلم، تحتوي المنطقة على آبار وحقول بترولية هامة وتحتل المرتبة الثانية في الإنتاج الوطني بعد حقل حاسي مسعود. موقعها حسب الخريطة مبين في الشكل التالي:

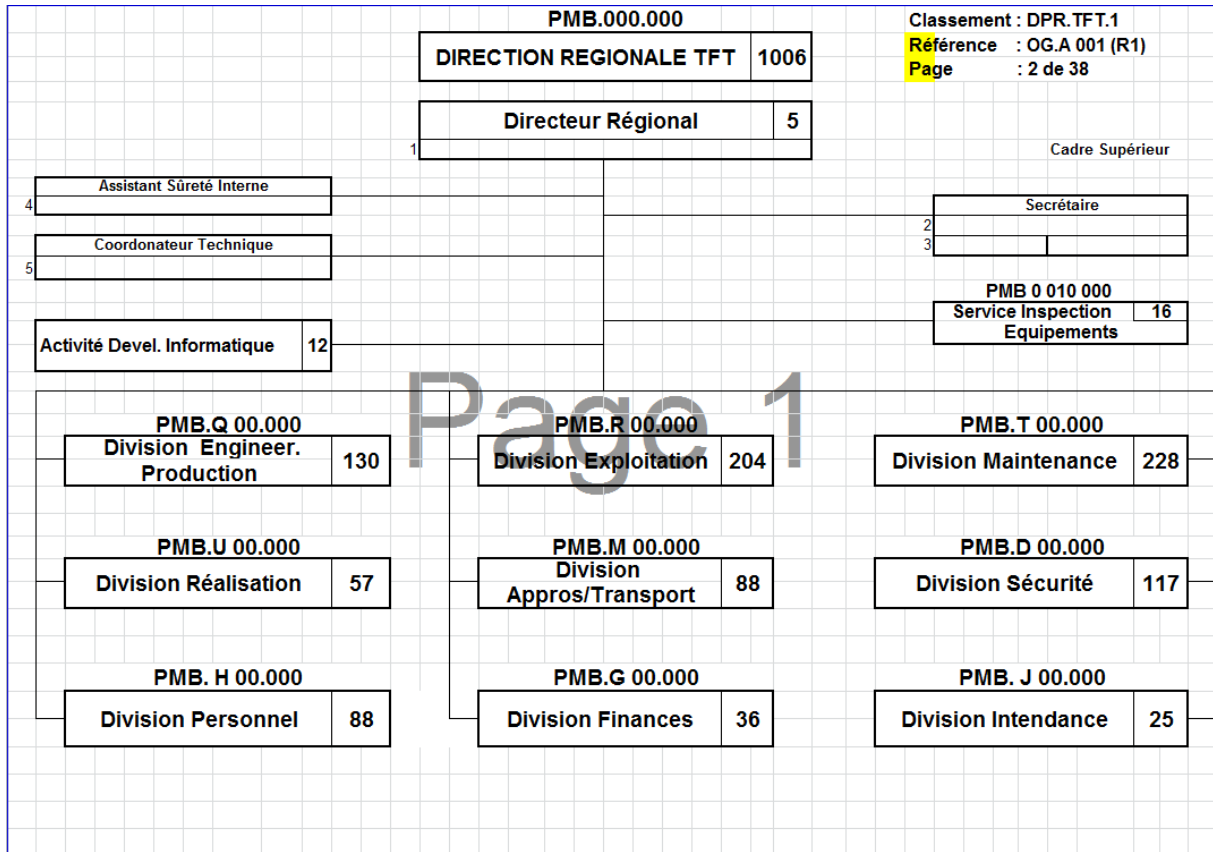
رسم رقم 5: موقع المديرية الجهوية TFT



المصدر: مصلحة المستخدمين للمديرية الجهوية TFT

كما تمتلك المديرية الجهوية TFT تنظيما مبسطا ومتناسقا مما يضمن تدفق المعلومات ويمكن من الاستجابة الجيدة لمختلف المواقف، ويتكون الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية TFT من الأقسام التالية: المديرية، سكرتاريا، قسم الإنتاج، قسم الاستغلال، قسم الصيانة، قسم التوريد والنقل، قسم الأمن، قسم المستخدمين، مصلحة الاعلام الآلي، قسم الشؤون المالية، مصلحة العمليات، قسم الاشراف. كما هو مبين في الشكل التالي:

رسم رقم 6: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لشركة سوناطراك TFT



المصدر: مصلحة المستخدمين

تقوم كل مصلحة من المصالح بالمهام الرئيسية التالية:

- المديرية: مهمتها الرئيسية تتمثل في إنجاز مختلف المهام ذات الصلة بالمحيط الداخلي والخارجي وإشراف ومتابعة المهام المنجزة.
- السكريتاريا: تساهم في حفظ أرشيف المديرية في جهاز الكمبيوتر وتنظيم المواعيد والعلاقات مع مختلف المتعاملين.
- مصلحة الاعلام الآلي: تقوم بفحص بيانات وحجزها في الحاسوب.
- مصلحة الإنتاج: تسهر هذه المصلحة على إنتاج المحروقات والسهر على سيرورة العملية الإنتاجية.
- مصلحة الاستغلال: تهتم باستغلال الآبار وعمليات التنقيب عن البترول.
- مصلحة الصيانة: يتمثل دورها الأساسي في مراقبة الآلات والمعدات وإعداد التقارير الشهرية للتعطيلات التي قد تطرأ على وسائل الإنتاج والتزويد بمختلف الموارد وقطع الغيار.

- مصلحة الأمن: تتكلف بتسيير وتجهيز الامن والفحص التقني لتجهيزات الشركة.
- مصلحة التوريد والنقل: من مهامها التسيير التقني، النقل والتفريغ، نقل العمال.
- مصلحة العمليات: تقوم بمتابعة أنشطة الشركة مع مراعاة المسائل العملية والمالية للشركة
- مصلحة المالية: تهتم بتنفيذ جميع العمليات المالية للشركة وتسجيل ومتابعة معاملاتها المالية وإدارة العلاقات مع مختلف المؤسسات المالية.
- مصلحة المستخدمين: تعمل هذه المصلحة على التسيير الحسن لشؤون العمال الاجتماعية والمهنية وتطبيق الإجراءات الخاصة بهم واحترام وانتظام العمل
- قسم الاشراف: يقوم بالتنسيق والمتابعة والمراقبة الداخلية لجميع الشؤون الإدارية بالشركة.

المطلب الثاني: مهام سوناطراك TFT، أنشطتها وأهدافها

شركة سوناطراك التي تحتل المرتبة 11 عالميا، وتشكل أنشطتها حوالي 30% من الناتج الإجمالي القومي للجزائر، وتشكل منتجاتها المتمثلة في المحروقات والغاز الطبيعي المصدر الرئيسي لتمويل الاقتصاد بنسبة 95%، لذا فهي تكلف بمهام ثقيلة وأهداف سامية لتطوير جميع فروع صناعتها.

الفرع الأول: مهام سوناطراك TFT

تتمثل مهام سوناطراك الرئيسية داخل الجزائر وخارجها في النقاط التالية: (لافيرد، 2020)

- حماية وبحث واستغلال المواد الهيدروكربونية وكذلك صيانة المنشآت البترولية.
- تطوير وتشغيل وإدارة شبكات النقل والتخزين للمحروقات.
- معالجة وتكرير المحروقات.
- تنويع أسواق التصدير والمنتجات.
- تطوير تقنيات الإدارة الحديثة من خلال التدريب المستمر لمديريها التنفيذيين.
- تحقيق الاكتفاء الذاتي للبلد من المحروقات في المدى المتوسط والبعيد.
- المساهمة في التنمية الوطنية من خلال تعظيم القيمة طويلة الأجل لمنتجاتها في الجزائر.

الفرع الثاني: أنشطة سوناطراك TFT

تدور البنية الأساسية لسوناطراك حول الإدارة العامة والأنشطة التشغيلية والإدارات الوظيفية: (لافيرد،

(2020)

أولاً: الإدارة العامة: يتم تشكيلها من قبل رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي المسؤول عن توفير الدعم اللازم لتنسيق إدارة المجموعة، يساعد هذا القسم لجنة التنفيذ ولجنة المراجعة والتوجيه المسؤولة عن دراسة الملفات في أداء مهامها، كما أن خدمة الأمن الداخلي للشركة مرتبطة مباشرة بالإدارة العامة.

ثانياً: الإدارات الوظيفية: ويتمثل دورها الأساسي في:

- تطوير وتطبيق سياسات المجموعة واستراتيجيتها
- توفير الخبرة والدعم للأنشطة التشغيلية.
- تقديم التميز وإبراز الخبرة في مجالات تخصصها.

ثالثاً: الأنشطة التشغيلية: تقوم بممارسة مجموعة من الأنشطة وتطوير إمكانياتهم ويوضع كل مهمة يقومون بها تحت إشراف نائب الرئيس:

(أ) أنشطة المنبع: وهي مسؤولة عن البحث والاستغلال وإنتاج المحروقات، تركز مهمتها أساساً على تطوير الودائع المكتشفة، وتحسين معدل الاسترداد وتحديث الاحتياطات.

(ب) نشاط النقل بواسطة خط أنابيب: تقوم بإدارة وتشغيل شبكة النقل، التخزين والتسليم للمحروقات، لديها هياكل وظيفية مشتركة ويغطي هذا النشاط على وجه الخصوص المجالات التالية:

- تشغيل هياكل النقل والمنشآت.
- الصيانة.
- دراسة وتطوير شبكة النقل.

(ت) أنشطة المصب: وهي المسؤولة عن وضع وتنفيذ سياسات لتطوير واستغلال النفط والغاز، وتتمثل مهامها الرئيسية في تشغيل منشآت تسيل الغاز الطبيعي وتكرير الغاز والبتروكيماويات والمنشآت الصناعية.

(ث) نشاط التسويق: وهي المسؤولة عن إدارة المبيعات والشحن (شحن القوارب)، يتم تنفيذ الإجراءات بالتعاون مع العديد من الشركات الفرعية مثل شركة NAFTAL لتوزيع المنتجات البترولية.

الفرع الثالث: أهداف سوناطراك

من بين أهم أهداف شركة سوناطراك ما يلي: (لافيد، 2020)

- تعزيز قدراتها التكنولوجية.
- التنمية الدولية والشراكة.
- تنويع محفظة أعمالها.
- المحافظة على الصحة والسلامة البيئية.
- تطوير شبكات النقل والتخزين.

المطلب الثالث: أنواع نظم دعم القرار في المديرية الجهوية TFT

تمتلك المديرية الجهوية TFT أنواع مختلفة من نظم دعم قرار تساعد في التحسين من أدائها كمًّا ونوعًا، يتم استخدامها من قبل مستوى التحكم والمديرية حريصة على توفير هذا النوع من النظم إذ أنها تتفق على النوع الواحد مبالغ ضخمة كلما استدعت الحاجة الى اقتناء أي نوع منها. وفي تم إجراءاتها مع المهندس " إبراهيم طرشي" بالشركة محل الدراسة (أنظر الملحق رقم 03) من بين اهم هذه الأنواع ما يلي: (طرشي، 2020)

الفرع الأول: نظام OFM¹

ويدعى " نظام تسيير حقول البترول" يتمثل دوره في تسجيل وحفظ كافة البيانات المتعلقة بالحقول البترولية وتسيير هذه المعلومات وتنظيمها من اجل تسهيل الحصول عليها بشكل مبسط للمستخدم ووضعتها في شكل تقرير او أي شكل آخر يوده المستخدم.

الفرع الثاني: نظام TECHLOG²

يقوم هذا النظام بوضع البيانات المتعلقة بالآبار البترولية في شكل رسومات بيانية أو خرائط، ومن ثم تحليل هذه الرسومات وقراءة الخرائط وتقديم حلول واقتراحات مناسبة حول الآبار؛ مثلا ماهي المناطق التي يجب حقها.

الفرع الثالث: نظام PIPSIM³

هو نظام محاكاة يقوم باستخدامه مهندسي الإنتاج هدفه الرئيسي هو تحسين عملية الإنتاج، حيث يستقبل النظام المعلومات الخاصة بطريقة الإنتاج مثلا يتم استخراج البترول أو الغاز عن طريق مضخات

¹* Oil Field Management

²*Technology Logging

³*Pipeline Simulator

آلية، وغيرها من المعلومات الأخرى؛ ثم يقوم النظام بتقديم حلول مثلى لتسهيل وتنظيم عملية الإنتاج وتحسين نوعه. (مثلا يقدم أماكن ومسارات سير الغاز أو البترول، أماكن وضع المضخات من أجل الاستخراج، تصنيف الآبار من خلال فصل الآبار ذات الضغط المنخفض أو الضغط المرتفع كل منها على حدى).

الفرع الرابع: نظام PETREL⁴

يقوم النظام بتقديم نماذج مناسبة للخزان، كما يقوم بتحديد المشاكل الموجودة في الآبار واقتراح حلول لمعالجتها، يحدد إذا ما كانت هناك إمكانية لحفر آبار جديدة.

المطلب الرابع: ملامح التوجه الاستراتيجي للشركة

قامت شركة سوناطراك في إطار مساهماتها للتنمية الاقتصادية للبلد بتسليط الضوء على عدد من المحاور التي يجب التركيز عليها لتعزيز أدائها من حيث الرؤية الاستراتيجية، تطور السوق المحلية، الشراكة والسيطرة على التكاليف، كما قامت الشركة بتحديد عدد من المحاور التي بدت كأولويات يمكن لها التركيز عليها من أجل إزالة القيود التي تعيق إحياء قطاع المحروقات، لذا أعدت الشركة ما يمكنها من إنجاز أهدافها وحددت ملامح توجهها الاستراتيجي على مدى عشر سنوات وأطلقت عليه اسم "استراتيجية سوناطراك في أفق 2030"، ومن خلال المقابلة التي أجرتها الباحثة مع رئيس مصلحة المستخدمين تبين أن الشركة وضعت استراتيجيات مست جوانب عديدة وشملت عموماً النقاط التالية: (لافريد، 2020)

- توسيع نقاط الاستثمارات الداخلية والخارجية (سواء على المستوى القاري او العالمي).
- التحسين والاستثمار في المورد البشري من خلال تطوير التكوين في مختلف المجالات.
- العصرية ومواكبة التطور التكنولوجي.
- ترقية وتحسين الإنتاج كمًا ونوعًا.
- السعي نحو إنشاء أنشطة جديدة.
- تطوير التسويق.

⁴ *Petroleum System

- المرونة والتأقلم مع المتغيرات البيئية (كالتلوث البيئي وظاهرة الاحتباس الحراري التي ظهرت كعائق تسعى الشركة للتغلب عليه).

وكل النقاط سابقة الذكر تندرج تحت هدف واحد وهو ضمان بقاء واستمرارية ونمو الشركة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

لكل بحث علمي إطار منهجي يستطيع من خلاله حصر جوانب بحثه، لذا يجب اتباع منهجية ملائمة تسمح بالربط بين الإطار النظري والدراسة التطبيقية المنجزة، وسنحاول في هذا المبحث توضيح الأسس المنهجية المتبعة من أجل الإحاطة الجيدة بالموضوع.

المطلب الأول: منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام نوعين من المناهج التي تخدم هذا النوع من الدراسات، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج من أجل الوصول إلى نتائج باعتبارهم أنسب المناهج البحثية للدراسة.

الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم تفرغ وتحليل الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وهو اختصار للحروف الأولى من الكلمات التالية: "Statistical Package Social Sciences" أي "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية"، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ مقياس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية.
- ✓ اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات أداة الدراسة الاستبيان.
- ✓ معامل الارتباط بيرسون الذي استخدم من أجل تحديد مدى الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان.
- ✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمساعدة في الإجابة على أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من محور الدراسة.

- ✓ اختبار كولمجراف - سمرنوف لمعرفة البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- ✓ تحليل التباين للانحدار لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل البحث.
- ✓ تحليل الانحدار البسيط وذلك من أجل اختبار دور أبعاد المتغير المستقل التالية: (دعم الإدارة العليا، الإمكانيات المادية المتاحة، الإمكانيات البشرية المتاحة، الإمكانيات الفنية المتاحة، الإمكانيات التنظيمية المتاحة) في تحديد التوجه الاستراتيجي بالشركة محل الدراسة

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات ومجتمع البحث

تعتبر الأداة عن حقيقة ملموسة يمكن للباحث أن يلمسها أو يقرأ عباراتها الموجودة ضمنها، ويشير مجتمع البحث إلى تلك المجموعات الكلية من الأفراد والظواهر أو الأشياء التي نأمل أن نستخلص منها نتائج بحثنا. (الحمדاني، 2006، صفحة 194) وسنقوم في هذا المطلب بعرض الأدوات المستخدمة في الدراسة والمجتمع المستهدف.

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

في هذا البحث تم الاعتماد على أكثر من أداة للوصول إلى النتائج المرجوة وتمثلت هذه الأدوات فيما يلي: (الحمداني، 2006)

أولاً: المقابلة الشخصية

تكون عن طريق اللقاء بين الباحث والمبحوث مباشرة للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة بشكل مباشر، وتعرف على أنها: " أحد أهم وسائل جمع البيانات من خلال توجيه عدد من الأسئلة للمبحوث وتدوين الإجابات وقد تكون مقابلة معدة مسبقاً من خلال توجيه أسئلة محددة أو غير معدة وتكون بشكل استكشافي"

ثانياً: الملاحظة المباشرة

وذلك بهدف الوصول الى نتائج ذات جودة تم الاستعانة بأداة الملاحظة أو المشاهدة المباشرة في مكان العمل أثناء أداء الإطارات وأعوان التحكم لمهامهم عدة مرات وذلك لمعرفة مدى استخدامهم لنظم دعم القرار.

ثالثاً: الاستبيان

يعرف الاستبيان على أنه: " قائمة من الأسئلة يهدف لدراسة فئة معينة وهو من أكثر أدوات البحث شيوعاً ويسمى أيضاً استقصاء، استمارة، استفتاء أو استطلاع آراء"

وقد تضمن الاستبيان محورين رئيسيين هما (أنظر الملحق رقم 01):

➤ المحور الأول: وهو الجزء الخاص بالبيانات الشخصية لمجتمع الدراسة ويشمل المتغيرات التالية:

(الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل بالمؤسسة والوظيفة الحالية)

➤ المحور الثاني: وقد احتوى هذا المحور على متغيرات الدراسة من خلال جزأين رئيسيين بمجموع

39 فقرة تم توزيعها كما يلي:

- الجزء الأول: الفقرات الخاصة بنظم دعم القرار بمجموع 21 فقرة.
- الجزء الثاني: الفقرات الخاصة بالتوجه الاستراتيجي بمجموع 18 فقرة.

كما تم اختيار مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً وهذا لسهولة فهمه وتوازن درجاته، كما سنقابل كل فقرة من الفقرات المدرجة في أجزاء الاستبيان بقائمة تحمل الاستجابات الموضحة في الجدول بالإضافة الى وجوب إعطاء كل استجابة درجة معينة ليتم معالجتها وفقاً لهذا المقياس، وكانت الدرجات وفقاً للجدول التالي:

جدول 1: درجات مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
05 درجات	04 درجات	03 درجات	01 درجة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

وفي حالة استخدام مقياس ليكرت الخماسي فإن اتجاه إجابات العينة حسب قيمة الوسط الحسابي المرجح موزعة حسب الجدول الآتي:

جدول 2: اتجاه إجابات العينة حسب مقياس ليكرت الخماسي

المستوى (اتجاه الإجابة)	الوسط الحسابي المرجح
-------------------------	----------------------

1.79 – 1	غير موافق بشدة
2.59 – 1.80	غير موافق
3.39 – 2.60	محايد
4.19 – 3.40	موافق
5 – 4.20	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: مجتمع وعينة البحث

أولاً: مجتمع البحث

تم اجراء الجانب التطبيقي على أفراد الإدارة العليا والوسطى حيث يتكون مجتمع الدراسة من إطارات وأعاون التحكم لشركة TFT ويبلغ العدد الإجمالي للعمال 991 عامل (احصائيات 2020)، (لافريد، 2020) وتم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة تتكون من 43 فردا ممثلة لهذا المجتمع. وقد تم توزيع الاستبيان كما هو موضح في الشكل التالي:

جدول 3: الاستثمارات الموزعة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	43	عدد الاستثمارات الموزعة
93.02%	40	عدد الاستثمارات المستردة
6.98%	3	عدد الاستثمارات المفقودة
93.02%	40	الاستثمارات الصحيحة

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: خصائص عينة الدراسة

يتضمن تحليل خصائص العينة الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية، وقد تم تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة وفق خصائص العينة والسمات الشخصية.

(1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول 4: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	38	95%
أنثى	2	5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (06) أن 95% من عينة الدراسة ذكور، و5% فقط إناث وهذه النسبة تمثل الواقع الموجود فعلا بالمؤسسة حيث أن نسبة الذكور العاملين فيها يمثلون الفئة الأكبر، وذلك نظرا للموقع الجغرافي الذي تتمركز فيه المؤسسة، والذي يتسم بالبعد عن مختلف المدن بالولاية، بالإضافة إلى صعوبة وندرة المواصلات المؤدية له.

(2) توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول 5: توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
-------	---------	----------------

30 < سنة	10	25%
من 31 الى 40 سنة	20	50%
من 41 الى 50 سنة	5	12.5%
>51 سنة	5	12.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (07) أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية 31 - 40 سنة بنسبة 50%، ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 25% وبعدها الفئتين 41 - 50 سنة وأكبر من 51 سنة بنفس النسبة المقدرة بـ 5% لكل فئة عمرية، هذا يعني أن المؤسسة تعتمد على فئة الشباب في العمل أكثر لأنهم أكثر مثابرة وحماس في العمل، وقد يعود ذلك أيضا إلى طبيعة الأنشطة بها والتي تحتاج إلى جهد فكري وعضلي في بعض الأحيان.

(3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول 6: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريا	2	5%
ليسانس	8	20%
ماجستير	28	70%
دكتوراه	2	5%

المجموع	40	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (08) أن المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة كان بنسبة أعلى لدرجة الماجستير حيث قدرت بـ 70%، وتليها درجة ليسانس بنسبة 20%، ثم درجتى البكالوريا والدكتوراه بنفس النسبة 5% لكل درجة، نلاحظ أن ما نسبته 95% من العاملين متحصلين على شهادات جامعية ويدل ذلك على أن الذين يتولون المناصب الإدارية هم أفراد مؤهلين، وهذا ما يفسر توجه الشركة الأم في توظيف الكفاءات والمهارات في هذا المجال وذلك نظرا لطبيعته التي تحتاج ذلك.

4) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

جدول 7: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة " عدد سنوات العمل بالمؤسسة "

عدد سنوات العمل بالمؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
<سنة	3	%7.5
من سنتين الى 5 سنوات	16	%40
من 6 الى 10 سنوات	7	%17.5
>10 سنوات	14	%35
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (09) أن النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية لديهم خبرة من سنتين إلى 05 سنوات بنسبة 40%، ثم تليها فئة أكبر من 10 سنوات خبرة بنسبة 35%، وبعدها الفئة ما بين 06 - 10 سنوات خبرة بنسبة 17.5%، والنسبة الأقل هم الفئة أقل من سنة خبرة بنسبة 7.5%،

إذن المؤسسة تعتمد على من هم أكثر خبرة في العمل والمستوى العلمي وذلك لأن البرامج المستخدمة تتطلب مهارة وخبرة.

(5) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

جدول 8: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
الإدارة العليا	3	%7.5
الإدارة الوسطى	37	%92.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (10) أن ما نسبته %92.5 من أفراد عينة الدراسة تتمركز وظائفهم في الإدارة الوسطى وذلك لأن استخدام برامج نظم دعم القرار تكون في الإدارة الوسطى ويطلق عليهم اسم أعوان التحكم.

المطلب الثالث: قياس صدق وثبات الاستبيان

بهدف التحقق من صدق وثبات الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة سيتم في هذا المطلب قياس صدق وثبات الاستبيان من أجل توضيح التسلسل العلمي والمنطقي لأسئلة الاستبيان.

الفرع الأول: صدق الاستبيان

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى استطاعتها لقياس الغرض الذي وضعت لقياسه وقد تم التأكد من صدق الاستمارة بطريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري للاستبيان: وتستند هذه الطريقة على عرض فقرات الاستبيان على مجموعة من المختصين للحكم على صلاحيته، وتم اختبار صدق الاستبيان من خلال التنسيق على مع الأستاذة

المؤطرة وعرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة، (أنظر الملحق رقم 02) الذين أبدوا رأيهم فيها من حيث مناسبة العبارة للمحتوى والنظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أي ملاحظة أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما. وقد تم تقديم مجموعة من الملاحظات والاقتراحات التي أخذت بعين الاعتبار، ليتم في الأخير الحصول على صيغته النهائية.

ثانيا: الصدق الداخلي للاستبيان: ويقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي اليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أجزاء الاستبيان والدرجة الكلية للمحور وكانت النتائج الخاصة بمتغير نظم دعم القرار كما مبين في الجدول التالي:

جدول 9: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير الأول والمعدل الكلي له

العبارة	معامل الارتباط
أولاً: دعم الإدارة العليا لنظم دعم القرار	
تدعم الإدارة العليا وجود نظم دعم القرار	0.544
تعطي الإدارة العليا حيزا هاما لنظم دعم القرار في اتخاذ قراراتها	0.808
تهتم الإدارة العليا بتوفير البرامج والوسائل اللازمة لاستخدام نظم دعم القرار	0.827
تخصص الإدارة العليا طاقم إداري لتنفيذ عملية نظم دعم القرار	0.723
تقوم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل التي تعيق أداء نظم دعم القرار	0.860
ثانيا: الإمكانيات المادية المتاحة لاستخدام نظم دعم	

القرار	
0.783	يوجد جهاز حاسوب لكل إطار في المؤسسة
0.831	شبكة الحاسوب الموجودة في المؤسسة حديثة وتتناسب مع متطلبات العمل
0.903	توفر المؤسسة برامج ووسائل إدخال بيانات مناسبة لاحتياجات العمل
0.804	تتم الصيانة سريعا عند حدوث عطل في الأجهزة أو في شبكة الحاسوب
	ثالثا: الإمكانيات البشرية المتوفرة لاستخدام نظم دعم القرار
0.672	يوجد كادر فني مخصص لاستخدام نظم دعم القرار
0.856	يعمل بالقسم الفني أفراد متخصصون على درجة عالية من الكفاءة
0.879	يعالج القسم الفني المختص المشاكل التي تواجه العاملين في استخدام البرامج والشبكة
0.874	يتم الاتصال مع القسم الفني المسؤول عن النظام والبرامج بصورة مباشرة
	رابعا: الإمكانيات الفنية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار
0.793	يوجد برامج متخصصة لنظم دعم القرار في المؤسسة
0.790	البرامج المستخدمة تساعد الموظفين على اتخاذ القرار
0.836	البرامج المستخدمة حديثة وسهلة التعلم وتتناسب مع

	متطلبات العمل
0.868	تتميز البرامج بالقدرة على التبادل المرن للمعلومات بين مستخدمي النظام
	خامسا: الإمكانيات التنظيمية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار
0.725	تتناسب المعلومات المتاحة من نظم دعم القرار مع احتياجات العمل
0.879	يتم تدريب العاملين على استخدام نظم دعم القرار
0.918	تهتم الإدارة بآراء واقتراحات العاملين حول استخدام نظم دعم القرار
0.778	يسهل استخدام نظم دعم القرار الاتصالات الإدارية بين الإدارات
0.807	المعدل الكلي للمحور

المصدر: تم استخراج معامل الارتباط بيرسون من خلال استخدام البرنامج الاحصائي SPSS (جدال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01).

يوضح الجدول رقم (03) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الجزء الأول من المحور كانت مرتفعة حيث انحصرت بين القيمتين (0.554 و 0.918) بمعدل كلي 0.807 عند مستوى دلالة 0.01 ومنه يعتبر الجزء الأول من المحور صادقا لما وضع لقياسه.

أما بالنسبة للاتساق الداخلي لمتغير التوجه الاستراتيجي فكانت النتائج المتعلقة بمعامل الارتباط كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول 9: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير الثاني والمعدل الكلي له

العبارات	معامل الارتباط
----------	----------------

	الرؤية
0.891	لدى المنظمة رؤية استراتيجية شمولية تستطيع من خلالها تحديد مسارها المستقبلي
0.817	تمتلك المؤسسة القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة في ضوء رؤيتها الاستراتيجية
0.858	تتميز المؤسسة بقدرتها على ترجمة رؤيتها الاستراتيجية الى واقع فعلي
0.869	تمتلك المؤسسة القدرة على إقناع العاملين فيها وتحفيزهم وإيمانهم بقدرتها الاستراتيجية
	الرسالة
0.835	تتبنى رسالة المؤسسة من رؤيتها الواضحة والمحددة
0.743	يملك المورد البشري رؤية واضحة بخصوص رسالة المؤسسة
0.708	تتصف رسالة المؤسسة بالمرونة اللازمة للتكيف مع المستجدات
0.899	تهتم المؤسسة بتوجيه مواردها الأساسية وفق رسالتها المحددة
	الأهداف
0.873	تقوم المؤسسة بوضع أهداف رئيسية طويلة الاجل تحدد النتائج المطلوب التوصل إليها

0.827	تحدد المؤسسة أهدافها الاستراتيجية وفقا للتغيرات في البيئة الخارجية
0.784	يعتمد تقييم أداء المؤسسة على مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية
0.904	تعد الأهداف الاستراتيجية العامل الرئيسي لاتخاذ القرارات المتعلقة بأداء أعمالها
0.888	يشارك في صياغة أهداف المؤسسة كافة الأطراف المعنية المسؤولة عن تحقيقها
	القيم
0.733	تمتلك المؤسسة العديد من القيم الادارية التنظيمية والاجتماعية
0.625	تتماشى القيم السائدة في المنظمة مع القيم السائدة في المجتمع
0.661	تعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف من القيم الأساسية
0.879	يتسم المورد البشري في المؤسسة بالولاء لها والإخلاص في العمل
0.835	ترى المؤسسة أن القيم السائدة تساهم في تحقيق رسالتها وأهدافها
0.812	المعدل الكلي للمحور

المصدر: تم استخراج معامل الارتباط بيرسون من خلال استخدام البرنامج الاحصائي SPSS لإدال

احصائيا عند مستوى دلالة 0.01}.

يوضح الجدول رقم (03) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الجزء الثاني من المحور كانت مرتفعة حيث انحصرت بين القيمتين (0.625 و0.904) بمعدل كلي 0.812 عند مستوى دلالة 0.01 ومنه يعتبر الجزء الأول من المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

ويُقصد به الاتساق في نتائج المقياس إذ تعطي النتائج نفسها بعد التطبيق مرتين في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم، أي مدى التوافق في نتائج الاستبيان إذا طبقت أكثر من مرة في ظروف مماثلة واستقرار نتائجها، وقد تم التحقق من ثبات الاستمارة من خلال الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، حيث كانت النتائج كالتالي:

جدول 10: معامل ثبات أداة الدراسة " ألفا كرونباخ "

المتغيرات وأبعادها	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
دعم الإدارة العليا	5	0.805
نظم دعم القرار	4	0.848
الإمكانات المادية	4	0.840
الإمكانات البشرية	4	0.840
الإمكانات الفنية	4	0.840
الإمكانات التنظيمية	4	0.848
المجموع	21	0.944
التوجه الاستراتيجي	4	0.887
الرسالة	4	0.792

0.904	5	الأهداف	
0.789	5	القيم	
0.937	18		المجموع
0.964	39		الاستبيان ككل

المصدر: تم استخراج معامل الثبات ألفا كرونباخ من خلال استخدام البرنامج الإحصائي SPSS (دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.01).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (05) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جد مرتفعة للاستمارة ككل وبلغت 0.964 وهذا يعني ان معامل الثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضاً ومناسبة لأغراض البحث، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات أداة الدراسة في صورتها النهائية، وأنها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية ومن ثم استخدامها للوصول الى النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: تطبيق الدراسة الكمية على الشركة ومناقشة النتائج

يتضمن هذا المبحث تحليلاً تفصيلياً للبيانات، وعرضاً للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة، ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج وتحديد مدى الدلالة الإحصائية.

المطلب الأول: تحليل إجابات عينة البحث

سنقوم في هذا المطلب بتحليل أجزاء المحور الثاني للاستبيان من أجل الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن كل عبارة من الاستبيان والمتعلقة بالمتغيرين: "نظم دعم القرار" و "التوجه الاستراتيجي".

تم قياس متغير نظم دعم القرار من خلال خمسة أبعاد هي: (دعم الإدارة العليا، الإمكانيات المادية المتاحة، الإمكانيات البشرية المتاحة، الإمكانيات الفنية المتاحة، الإمكانيات التنظيمية المتاحة) وفيما يأتي تشخيص واقع هذه الأبعاد في الشركة عينة البحث:

جدول 11: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات المتغير الأول

الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
				أولاً: دعم الإدارة العليا لنظم دعم القرار
موافق	80	0.554	4	تدعم الإدارة العليا وجود نظم دعم القرار
موافق	77	0.747	3.82	تعطي الإدارة العليا حيزاً هاماً لنظم دعم القرار في اتخاذ قراراتها
موافق	78	0.744	3.90	تهتم الإدارة العليا بتوفير البرامج والوسائل اللازمة لاستخدام نظم دعم القرار
موافق	72	1.009	3.57	تخصص الإدارة العليا طاقم إداري لتنفيذ عملية نظم دعم القرار
موافق	71	1.03	3.55	تقوم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل التي تعيق أداء نظم دعم القرار
موافق	75.6	0.628	3.77	المجموع
				ثانياً: الإمكانيات المادية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار
موافق	82	0.916	4.07	يوجد جهاز حاسوب لكل إطار في المؤسسة
موافق	76	1.02	3.77	شبكة الحاسوب الموجودة في المؤسسة حديثة وتتناسب مع متطلبات العمل
موافق	74	1.04	3.70	توفر المؤسسة برامج ووسائل إدخال بيانات مناسبة لاحتياجات العمل

موافق	76	1.14	3.77	تتم الصيانة سريعا عند حدوث عطل في الأجهزة أو في شبكة الحاسوب
موافق	77	0.857	3.83	المجموع
				ثالثا: الإمكانيات البشرية المتوفرة لاستخدام نظم دعم القرار
موافق	68	0.981	3.40	يوجد كادر فني مخصص لاستخدام نظم دعم القرار
موافق	72	1.03	3.57	يعمل بالقسم الفني أفراد متخصصون على درجة عالية من الكفاءة
موافق	74	1.02	3.67	يعالج القسم الفني المختص المشاكل التي تواجه العاملون في استخدام البرامج والشبكة
موافق	74	1.04	3.70	يتم الاتصال مع القسم الفني المسؤول عن النظام والبرامج بصورة مباشرة
موافق	72	0.838	3.58	المجموع
				رابعا: الإمكانيات الفنية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار
موافق	76	0.882	3.80	يوجد برامج متخصصة لنظم دعم القرار في المؤسسة
موافق	78	0.900	3.90	البرامج المستخدمة تساعد الموظفين على اتخاذ القرار
موافق	77	0.921	3.85	البرامج المستخدمة حديثة وسهلة التعلم وتتناسب مع متطلبات العمل
موافق	78	0.928	3.90	تتميز البرامج بالقدرة على التبادل المرن للمعلومات بين مستخدمي النظام

المجموع	3.86	0.746	77.25	موافق
خامسا: الإمكانيات التنظيمية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار				
تناسب المعلومات المتاحة من نظم دعم القرار مع احتياجات العمل	3.67	0.916	74	موافق
يتم تدريب العاملين على استخدام نظم دعم القرار	3.40	1.10	68	موافق
تهتم الإدارة بآراء واقتراحات العاملين حول استخدام نظم دعم القرار	3.27	1.17	66	موافق
يسهل استخدام نظم دعم القرار الاتصالات الإدارية بين الإدارات	3.62	1.00	73	موافق
المجموع	3.49	0.847	70.25	موافق
المجموع الكلي	3.71	0.666	71.5	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (11) أن:

- 1- بُعد الإمكانيات الفنية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية قُدرت بـ 77.25% ومتوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري 0.746، ووفقا لمقياس هذا البحث فإن هذا البعد يشير إلى توجه عام بدرجة موافق، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تتجه نحو الموافقة أيضا، حيث تراوحت متوسطاتها بين 3.90 و 3.80 وتراوحت انحرافات المعيارية بين 0.882 و 0.928، وبناءا على ذلك يمكن ملاحظة أن الشركة من وجهة نظر عينة البحث تهتم بتوفير جميع الإمكانيات الفنية لمستخدمي نظم دعم القرار من برامج متخصصة وحديثة وسهلة الاستخدام وتساعد في دعم القرار وكذا التبادل المرن للمعلومات.
- 2- بُعد الإمكانيات المادية جاء في المرتبة الثانية بنسبة 77% من حيث الأهمية النسبية، وقُدر المتوسط الحسابي لهذا البعد بـ 3.83 وانحراف معياري 0.857، ووفقا لمقياس هذا البحث فإن

هذا البُعد يشير الى توجه عام بدرجة موافق، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تتجه نحو الموافقة أيضا، حيث تراوحت متوسطاتها بين 4.07 و 3.70 والانحرافات المعيارية تراوحت بين 0.916 و 1.14، وهذا يدل على أن الشركة من وجهة نظر المبحوثين تقوم بتوفير الإمكانيات المادية اللازمة لعاملها من أجهزة حاسوب وشبكة حديثة ومناسبة ووسائل إدخال بيانات، إضافة الى اهتمامها بعملية الصيانة السريعة عند حدوث عطل في الأجهزة.

3- بُعد دعم الإدارة العليا لنظم دعم القرار جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين والمقدرة بـ75.6%، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.77 وانحراف معياري 0.628، ووفقا لمقياس هذا البحث فإن هذا البُعد يشير الى توجه عام بدرجة موافق، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تتجه نحو الموافقة أيضا، حيث تراوحت متوسطاتها بين 4 و 3.55 والانحرافات المعيارية بين 0.554 و 1.03، وهذا يعني أن الشركة من وجهة نظر عينة البحث لديها وعي وإدراك لدى الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار بدرجة جيدة، وذلك لأن أفراد الإدارة العليا مؤهلين وذوي خبرة تمكنهم من فهم و إدراك أهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة في دعم قراراتهم.

4- بعد الإمكانيات البشرية جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له والمقدرة بـ 72% ومتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 0.838، ووفقا لمقياس هذا البحث فإن هذا البُعد يشير الى توجه عام بدرجة موافق، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تتجه نحو الموافقة أيضا، حيث تراوحت متوسطاتها بين 3.40 و 3.70 وانحرافات المعيارية بين 0.981 و 1.04، وهذا يدل على أن الشركة من وجهة نظر عينة البحث تقوم بتخصيص كادر فني لاستخدام نظم دعم القرار وذو درجة عالية من الكفاءة، حيث تربطهم علاقات جيدة وبالتالي فإن الاتصال بينهم يكون سهلا إضافة لاهتمامها بمعالجة مشاكلهم التقنية.

5- بعد الإمكانيات التنظيمية جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية والتي قُدرت بـ 70.25% ومتوسط حسابي بلغ 3.49 وانحراف معياري 0.874، ووفقا لمقياس هذا البحث فإن هذا البُعد يشير الى توجه عام بدرجة موافق، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تتجه نحو الموافقة أيضا، حيث تراوحت متوسطاتها بين 3.27 و

3.67 وانحرافاتها المعيارية بين 0.916 و 1.17، وهذا يعني من وجهة نظر المبحوثين أن استخدام نظم دعم القرار يساهم في تسهيل الاتصالات الإدارية، أما بالنسبة لآراء واقتراحات العاملين حول هذه النظم اتجهت نحو الحياد أو التحفظ حسب عينة البحث، وهذا نظرا لأن نظم دعم القرار تخضع لرقابة الإدارة العليا وأن بعض المعلومات في المستويات الأخرى يتم التحفظ عليها نظرا لأهميتها.

تم قياس متغير التوجه الاستراتيجي من خلال أربعة أبعاد هي: (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة، الأهداف والقيم) وفيما يأتي تشخيص لواقع هذه الأبعاد في الشركة عينة البحث:

جدول 12: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات المتغير الثاني

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
الرؤية				
لدى المنظمة رؤية استراتيجية شمولية تستطيع من خلالها تحديد مسارها المستقبلي	3.70	0.966	74	موافق
تمتلك المؤسسة القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة في ضوء رؤيتها الاستراتيجية	3.92	0.888	79	موافق
تتميز المؤسسة بقدرتها على ترجمة رؤيتها الاستراتيجية الى واقع فعلي	3.62	0.896	73	موافق
تمتلك المؤسسة القدرة على إقناع العاملين فيها وتحفيزهم وإيمانهم بقدرتها الاستراتيجية	3.47	1.08	70	موافق
المجموع	3.68	0.832	74	موافق
الرسالة				
تتبنى رسالة المؤسسة من رؤيتها الواضحة والمحددة	3.67	0.764	74	موافق
يمتلك المورد البشري رؤية واضحة بخصوص رسالة	3.47	0.986	70	موافق

				المؤسسة
موافق	71	1.03	3.52	تتصف رسالة المؤسسة بالمرونة اللازمة للتكيف مع المستجدات
موافق	76	0.882	3.80	تهتم المؤسسة بتوجيه مواردها الأساسية وفق رسالتها المحددة
موافق	72.75	0.724	3.61	المجموع
				الأهداف
موافق	77	0.921	3.85	تقوم المؤسسة بوضع أهداف رئيسية طويلة الاجل تحدد النتائج المطلوب التوصل إليها
موافق	75	0.960	3.72	تحدد المؤسسة أهدافها الاستراتيجية وفقا للتغيرات في البيئة الخارجية
موافق	79	0.749	3.95	يعتمد تقييم أداء المؤسسة على مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية
موافق	77	0.930	3.82	تعد الأهداف الاستراتيجية العامل الرئيسي لاتخاذ القرارات المتعلقة بأداء أعمالها
موافق	71	1.19	3.52	يشارك في صياغة أهداف المؤسسة كافة الأطراف المعنية المسؤولة عن تحقيقها
موافق	75.8	0.817	3.77	المجموع
				القيم
موافق	83	0.579	4.15	تمتلك المؤسسة العديد من القيم الادارية التنظيمية والاجتماعية
موافق	81	0.749	4.05	تتماشى القيم السائدة في المنظمة مع القيم السائدة في المجتمع
موافق	73	1.12	3.62	تعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحقيق

الأهداف من القيم الأساسية				
موافق	78	1.17	3.90	يتسم المورد البشري في المؤسسة بالولاء لها والإخلاص في العمل
موافق	80	0.891	3.97	ترى المؤسسة أن القيم السائدة تساهم في تحقيق رسالتها وأهدافها
موافق	79	0.685	3.94	المجموع
موافق	75.3	0.656	3.76	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (12) أن:

1- بُعد القيم جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية قُدرت بـ 79% ومتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.685، ووفقا لمقياس هذا البحث فإن هذا البعد يشير إلى توجه عام بدرجة **موافق**، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تتجه نحو الموافقة أيضا، حيث تراوحت متوسطاتها بين 4.15 و 3.62 وتراوحت انحرافات المعيارية بين 0.579 و 1.17، وهذا يدل على أن الشركة من وجهة نظر عينة البحث تعمل وبشكل واضح على ترسيخ قيمها بالشكل الذي يتناسب مع بيئتها مما يساهم في تحقيق أهدافها والتزام عاملها بالولاء الدائم لها.

2- بُعد الأهداف جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية قُدرت بـ 75.8% ومتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.817، ووفقا لمقياس هذا البحث فإن هذا البعد يشير إلى توجه عام بدرجة **موافق**، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تتجه نحو الموافقة أيضا، حيث تراوحت متوسطاتها بين 3.52 و 3.95 وتراوحت انحرافات المعيارية بين 0.749 و 1.19، وهذا يدل على أن الشركة من وجهة نظر عينة البحث تمتلك المعلومات الكافية لصياغة أهدافها الاستراتيجية توافقا مع المتغيرات البيئية واتخاذ القرارات بناءا عليها واعتمادها في تقييم أداء المؤسسة.

3- بُعد الرؤية جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين بنسبة مئوية قُدرت بـ 74% ومتوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري 0.832، ووفقا لمقياس هذا البحث فإن هذا البعد يشير إلى توجه عام بدرجة موافق، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تتجه نحو الموافقة أيضا، حيث تراوحت متوسطاتها بين 3.47 و 3.92 وتراوحت انحرافات المعيارية بين 0.888 و 1.08، وهذا يدل على أن الشركة من وجهة نظر عينة البحث لديها القدرة على تجسيد رؤيتها الاستراتيجية الى واقع فعلي وبالشكل الذي يتوافق مع المتغيرات المحيطة بها وإيمان عاملها بقدرتها على ذلك.

4- بُعد الرسالة جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين بنسبة مئوية قُدرت بـ 72.75% ومتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 0.724، ووفقا لمقياس هذا البحث فإن هذا البعد يشير إلى توجه عام بدرجة موافق، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تتجه نحو الموافقة أيضا، حيث تراوحت متوسطاتها بين 3.47 و 3.80 وتراوحت انحرافات المعيارية بين 0.764 و 1.03، وهذا يدل على أن الشركة من وجهة نظر عينة البحث لديها رسالة واضحة منبثقة من رؤيتها الاستراتيجية الواضحة بما يعكس طبيعة الأنشطة التي تقوم بها الشركة، ومرنة بشكل يسمح لها بالتكيف مع المستجدات البيئية.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

لمعرفة هل البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا سنستعرض اختبار التوزيع الطبيعي كولمجراف - سمرنوف، فإذا كانت القيمة الاحتمالية sig أقل من أو تساوي مستوى الدلالة الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي والعكس صحيح، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن تتوزع البيانات طبيعيا. والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول 13: اختبار التوزيع الطبيعي كولمجراف - سمرنوف

الأبعاد	قيمة Z	القيمة الاحتمالية sig
---------	--------	-----------------------

0.203	1.069	دعم الإدارة العليا
0.074	1.284	الإمكانات المادية المتاحة
0.116	1.192	الإمكانات البشرية المتاحة
0.037	1.411	الإمكانات الفنية المتاحة
0.205	1.067	الإمكانات التنظيمية المتاحة
0.234	1.036	نظم دعم القرار

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 14 نلاحظ أن القيمة الاحتمالية sig لكل بُعد كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وعليه نستنتج بناءً على النتائج المقدمة أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

المطلب الثالث: اختبار صلاحية النموذج

من أجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل التباين للانحدار، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول 14: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	10.145	1	10.145	57.830	0.000
الخطأ	6.666	38	0.175		

39	16.812	المجموع الكلي
----	--------	---------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS

*دال إحصائي عند مستوى دلالة 0.05

معامل الارتباط ($R=0.777$) معامل التحديد المعدل ($R^2_a=0.603$) معامل التحديد ($R^2=0.593$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم 15 يتبين لنا صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 57.830 وبمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في المطلب الموالي.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

قبل البدء في تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة نقوم بتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ولإيجاد العلاقة بين هذه المتغيرات التي شكلت إشكالية الدراسة وتساؤلاتها سيتم التعرف على طبيعة هذه العلاقة من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، وذلك لغرض تقديم دعم أولي لفرضيات الدراسة، والجدول التالي يبين نتائج التحليل الاحصائي لهذه العلاقة:

جدول 15: مصفوفة معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	التوجه الاستراتيجي
معامل الارتباط	0.656	
مستوى الدلالة	0.000	
معامل الارتباط	0.581	

0.000	مستوى الدلالة	
0.646	معامل الارتباط	الإمكانات البشرية المتاحة
0.000	مستوى الدلالة	
0.681	معامل الارتباط	الإمكانات الفنية المتاحة
0.000	مستوى الدلالة	
0.750	معامل الارتباط	الإمكانات التنظيمية المتاحة
0.000	مستوى الدلالة	
0.777	معامل الارتباط	نظم دعم القرار
0.000	مستوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS

*الارتباط والمعنوية عند مستوى دلالة 0.01

*الارتباط والمعنوية عند مستوى دلالة 0.05

تعبر معطيات الجدول أعلاه عن وجود علاقات ارتباط بين متغيري النموذج المستقل والتابع وذلك على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد حيث:

➤ توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين نظم دعم القرار كمتغير مستقل والتوجه الاستراتيجي كمتغير

تابع حيث قُدرت قيمة معامل الارتباط العام بـ 0.777 وبدلالة معنوية 0.000 وهي أقل من

مستوى الدلالة 0.01

➤ توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين بُعد دعم الإدارة العليا والتوجه الاستراتيجي كمتغير تابع

حيث قُدرت قيمة معامل الارتباط العام بـ 0.656 وبدلالة معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى

الدلالة 0.01.

➤ توجد علاقة ارتباط قوية نسبياً وموجبة بين بُعد الإمكانيات المادية المتاحة والتوجه الاستراتيجي كمتغير تابع حيث قُدرت قيمة معامل الارتباط العام بـ 0.581 وبدلالة معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01.

➤ توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين بُعد الإمكانيات البشرية المتاحة والتوجه الاستراتيجي كمتغير تابع حيث قُدرت قيمة معامل الارتباط العام بـ 0.646 وبدلالة معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01.

➤ توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين بُعد الإمكانيات الفنية المتاحة والتوجه الاستراتيجي كمتغير تابع حيث قُدرت قيمة معامل الارتباط العام بـ 0.681 وبدلالة معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01.

➤ توجد علاقة ارتباط قوية نسبياً وموجبة بين بُعد الإمكانيات التنظيمية المتاحة والتوجه الاستراتيجي كمتغير تابع حيث قُدرت قيمة معامل الارتباط العام بـ 0.750 وبدلالة معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01.

ومن أجل اختبار صحة أو عدم صحة الفرضية الرئيسية المتمثلة في: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي بالمديرية الجهوية لشركة سوناطراك TFT عند مستوى دلالة 0.05 سنعمد تحليل الانحدار البسيط، حيث سنختبر دور نظم دعم القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 16: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور نظم دعم القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	BETA	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد
دعم الإدارة العليا	0.686	0.128	0.656	5.363	0.000	0.656	0.431

0.338	0.581	0.000	4.404	0.581	0.101	0.445	الإمكانات المادية المتاحة
0.417	0.646	0.000	5.218	0.646	0.097	0.506	الإمكانات البشرية المتاحة
0.463	0.681	0.000	5.728	0.681	0.104	0.599	الإمكانات الفنية المتاحة
0.562	0.750	0.000	6.988	0.750	0.081	0.563	الإمكانات التنظيمية المتاحة
0.603	0.777	0.000	7.605	0.777	0.101	0.765	نظم دعم القرار

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتبين لنا من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول ما يلي:

1- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للمتغير المستقل والمتمثل في نظم دعم

القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي، حيث قُدرت قيمة T المحسوبة بـ 7.605 بمستوى دلالة

0.000، وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بلغت 0.777 ، فيما فسر متغير

نظم دعم القرار 60.3% من التباين في تحديد التوجه الاستراتيجي للمديرية الجهوية لشركة سوناطراك TFT وذلك بالاعتماد على معامل التحديد، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي بالمديرية الجهوية لشركة سوناطراك TFT.

2- عند بحث دور كل بُعد من أبعاد نظم دعم القرار على نحو مستقل في تحديد التوجه الاستراتيجي بالشركة محل الدراسة يتبين مايلي:

➤ نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا في تحديد التوجه الاستراتيجي للشركة محل الدراسة، لأن مستوى الدلالة المحسوب 0.000 هو أقل من المعتمد 0.05، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين 0.656.

➤ نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على وجود دور ذو دلالة للإمكانيات المادية المتاحة في تحديد التوجه الاستراتيجي للشركة محل الدراسة، لأن مستوى الدلالة المحسوب 0.000 هو أقل من المعتمد 0.05، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين 0.581.

➤ نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للإمكانيات البشرية المتاحة في تحديد التوجه الاستراتيجي للشركة محل الدراسة، لأن مستوى الدلالة المحسوب 0.000 هو أقل من المعتمد 0.05، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين 0.646.

➤ نقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للإمكانيات الفنية المتاحة في تحديد التوجه الاستراتيجي للشركة محل الدراسة، لأن مستوى الدلالة المحسوب 0.000 هو أقل من المعتمد 0.05، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين 0.681.

➤ نقبل الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للإمكانيات التنظيمية المتاحة في تحديد التوجه الاستراتيجي للشركة محل الدراسة، لأن مستوى الدلالة المحسوب 0.000 هو أقل من المعتمد 0.05، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين 0.750.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على المديرية الجهوية لشركة سوناطراك " تين فوي تينكورت " - عين أمناس - إيليزي، ولقد تم الاعتماد على الاستبيان في جمع المعلومات الخاصة بالجانب التطبيقي التي تم توزيعها على عمال المديرية، حيث ضم الاستبيان جزأين رئيسيين هما: "نظم دعم القرار" و "التوجه الاستراتيجي"، وبعد استرجاعه قمنا بتفريغه وتحليل البيانات بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتم التوصل إلى نتائج أهمها: كان التوجه العام لإجابات أفراد عينة البحث بالنسبة لكل من نظم دعم القرار والتوجه الاستراتيجي تميل نحو الموافقة، كما توصلنا إلى ان هناك دور ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي، وعند بحث كل بُعد من أبعاد نظم دعم القرار على نحو مستقل تبين أن هناك دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لكل الأبعاد وهي: (دعم الإدارة العليا، الإمكانيات المادية المتاحة، الإمكانيات البشرية المتاحة، الإمكانيات الفنية المتاحة، الإمكانيات التنظيمية المتاحة).

الخاتمة

الخاتمة

قمنا من خلال هذا البحث بدراسة دور نظم دعم القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي بالمديرية الجهوية لسوناطراك TFT، والتي كانت محل الدراسة الميدانية من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي بغرض الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة بطريقة تجعلنا نتعرف على دور نظم دعم القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي لنتوصل في نهاية الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية إضافة إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد الشركة في تعزيز مساهمة دور هذا النوع من النظم في تحديد توجهها الاستراتيجي.

أولاً: النتائج النظرية

- التوجه الاستراتيجي يعتبر كمدخل محدد للمنظمة يتطلب تضافر جهود العاملين لتحديد مسار توجيه المنظمة
- يعد التوجه الاستراتيجي للمنظمات أداة للاتصال الفعال مع بيئتها.
- وجود تباين كبير في مستويات أداء الأعمال بين المنظمات التي تعتمد على التوجه الاستراتيجي والتي لا تنتهجه.
- يعكس التوجه الاستراتيجي مدى إدراك الإدارة للمتغيرات المحيطة بها وردود فعلهم لهذه التغيرات.
- التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة تمثل قوى دافعة ومؤثرة في تحديد التوجه الاستراتيجي لها.
- نظم دعم القرار عبارة عن نظم تفاعلية تعتمد على مجموعة متكاملة من الحواسيب والبرمجيات من أجل دعم المدراء في اتخاذ قراراتهم.
- تتميز نظم دعم القرار بقدرات تحليلية عالية تساهم في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المنظمة.
- تمكن نظم دعم القرار المنظمة من الاستجابة السريعة للظروف غير المتوقعة.
- تساهم نظم دعم القرار في التقليل الكبير من التكاليف.
- تساهم نظم دعم القرار في توفير جزء من المعلومات الضرورية التي تحتاجها الإدارة العليا في استشراف المستقبل وتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

ثانياً: النتائج التطبيقية

- غياب المصطلح المعلوماتي لنظم دعم القرار في الشركة محل الدراسة حيث يُعرف كنظام لحل المشاكل التي تواجه المنظمة.

الخاتمة

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للمتغير المستقل والمتمثل في نظم دعم القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي، حيث قُدرت قيمة T المحسوبة بـ 7.605 بمستوى دلالة 0.000.
- وجود دور ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا في تحديد التوجه الاستراتيجي للشركة محل الدراسة.
- وجود دور ذو دلالة للإمكانيات المادية المتاحة في تحديد التوجه الاستراتيجي للشركة محل الدراسة.
- وجود دور ذو دلالة إحصائية للإمكانيات البشرية المتاحة في تحديد التوجه الاستراتيجي للشركة محل الدراسة.
- وجود دور ذو دلالة إحصائية للإمكانيات الفنية المتاحة في تحديد التوجه الاستراتيجي للشركة محل الدراسة.
- على وجود دور ذو دلالة إحصائية للإمكانيات التنظيمية المتاحة في تحديد التوجه الاستراتيجي للشركة محل الدراسة.

ثالثا: الاقتراحات:

- تبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم التوجه الاستراتيجي من قبل الإدارة العليا من خلال توفير المناخ الملائم الذي يحفز سلوكيات العاملين ويدعم العمل الجماعي.
- ضرورة توعية العاملين بأهمية رسم التوجه الاستراتيجي للشركة.
- العمل على جعل وحدة نظم دعم القرار إدارة مستقلة وإعطائها مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي.
- إرساء ثقافة تنظيمية للشركة تتجاوب مع طبيعة نظم دعم القرار.
- استخدام نظم دعم القرارات الجماعية داخل الشركة.
- توسيع وتطوير البنى التحتية لتستطيع التوافق مع التطور التكنولوجي.

رابعا: آفاق الدراسة

تبين من خلال الدراسة ان موضوع البحث موضوع واسع، وأن العمل الذي قامت به الباحثة محدود تناول أو اقتصر على بعض الجوانب وأغفل جوانب أخرى، لذا يمكن فتح المجال أمام الزملاء من خلال اقتراح المواضيع التالية:

الخاتمة

- دور نظم دعم القرارات الجماعية في تحسين أداء المنظمة.
- دور الذكاء الاصطناعي في رسم التوجه الاستراتيجي.
- أهمية وجود نظم دعم القرارات في ظل العولمة الاقتصادية.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وعرقان	
ملخص الدراسة	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال والملاحق	
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتوجه الاستراتيجي	
تمهيد	2
المبحث الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي، أهميته ومداخله	3
المطلب الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي	3
المطلب الثاني: أهمية التوجه الاستراتيجي	4
المطلب الثالث: مداخل التوجه الاستراتيجي	5
الفرع الأول: المدخل الأول	5
الفرع الثاني: المدخل الثاني	5
الفرع الثالث: المدخل الثالث	5
المبحث الثاني: أساسيات التوجه الاستراتيجي	6
المطلب الأول: المظاهر الأساسية للتوجه الاستراتيجي	6
الفرع الأول: فلسفة إدارة المنظمة	7
الفرع الثاني: التوجه المنظمي	7
الفرع الثالث: عناصر العملية الاستراتيجية	7
الفرع الرابع: الحركية الاستراتيجية	7
الفرع الخامس: مدخل الاختيار	8
الفرع السادس: المجالات المنظمة	8
المطلب الثاني: أنواع التوجهات الاستراتيجية	8
الفرع الأول: التوجه نحو العملاء	8
الفرع الثاني: التوجه نحو المنافسين	9

قائمة المحتويات

9	الفرع الثالث: التوجه نحو التكنولوجيا
10	الفرع الرابع: التوجه الإبداعي
10	الفرع الخامس: التوجه الاستباقي
10	الفرع السادس: التوجه نحو التعلم
11	المطلب الثالث: أبعاد التوجه الاستراتيجي
11	الفرع الأول: الرؤية الاستراتيجية
11	الفرع الثاني: الرسالة الاستراتيجية
12	الفرع الثالث: الأهداف الاستراتيجية
12	الفرع الرابع: القيم
13	المبحث الثالث: معايير تقييم التوجه الاستراتيجي، نتائجه ومعيقاته
13	المطلب الأول: معايير تقييم التوجه الاستراتيجي
14	المطلب الثاني: نتائج اعتماد التوجه الاستراتيجي
14	المطلب الثالث: معوقات التوجه الاستراتيجي
16	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: نظم دعم القرار والمفاهيم المرتبطة بها
18	تمهيد
19	المبحث الأول: عموميات حول اتخاذ القرار
19	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار وأهميته
19	الفرع الأول: مفهوم اتخاذ القرار
19	الفرع الثاني: أهمية اتخاذ القرار
20	المطلب الثاني: تصنيف القرارات
20	الفرع الأول: تصنيف القرارات وفقا للمستوى الإداري
20	أولا: القرارات الاستراتيجية
20	ثانيا: القرارات الإدارية
21	ثالثا: القرارات التشغيلية
21	الفرع الثاني: تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها
21	أولا: القرارات المبرمجة

قائمة المحتويات

21	ثانيا: القرارات غير المبرمجة
21	الفرع الثالث: تصنيف القرارات وفقا للبيئة
21	أولا: القرارات في حالة التأكد
22	ثانيا: قرارات تحت ظروف المخاطرة
22	ثالثا: قرارات في حالة عدم التأكد
22	الفرع الرابع: تصنيف القرارات وفقا للمشاركة في اتخاذها
22	أولا: القرارات الفردية
22	ثانيا: القرارات الجماعية
23	المطلب الثالث: خطوات اتخاذ القرار
23	الفرع الأول: تشخيص المشكلة
23	الفرع الثاني: جمع البيانات والمعلومات
23	الفرع الثالث: إيجاد البدائل
23	الفرع الرابع: اختيار البديل
24	الفرع الخامس: تنفيذ القرار وتقويمه
24	المبحث الثاني: ماهية نظم دعم القرار
24	المطلب الأول: مفهوم نظم دعم القرار وأهميتها
25	الفرع الأول: مفهوم نظم دعم القرار
25	أولا: مفهوم النظام
25	ثانيا: مفهوم الدعم
25	ثالثا: مفهوم القرار الإداري
26	الفرع الثاني: أهمية نظم دعم القرار
27	الفرع الثالث: الفرق بين نظم دعم القرار ونظم المعلومات الأخرى
28	الفرع الرابع: تطور نظم دعم القرار
29	المطلب الثاني: مكونات وأنواع نظم دعم القرار
29	الفرع الأول: مكونات نظم دعم القرار
29	أولا: نظام إدارة قاعدة البيانات
30	ثانيا: نظام إدارة قاعدة النماذج

قائمة المحتويات

30	أ) النماذج الاستراتيجية
30	ب) النماذج التكتيكية
30	ت) النماذج العملياتية
30	ثالثا: نظام إدارة المعرفة
31	رابعا: نظام واجهة المستخدم
32	الفرع الثاني: أنواع نظم دعم القرار
32	أولاً: نظم دعم القرار الكلاسيكية
32	ثانياً: نظم دعم القرار الحديثة
32	أولاً: نظم دعم القرارات الفردية
32	ثانياً: نظم دعم القرارات الجماعية
33	ثالثاً: نظم دعم القرارات التنظيمية
33	أولاً: نظام دعم قرار موجه بموجب النماذج
33	ثانياً: نظام دعم قرار موجه بالبيانات
33	أولاً: نظم دعم القرارات المؤسسية
33	ثانياً: مولدات نظم دعم القرارات
33	ثالثاً: أدوات نظم دعم القرارات
34	المطلب الثالث: الأبعاد المؤثرة في نظم دعم القرار
34	الفرع الأول: دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار
34	الفرع الثاني: الإمكانيات المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار
34	أولاً: الإمكانيات المادية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار
34	ثانياً: الإمكانيات البشرية المتوفرة لاستخدام نظم دعم القرار
34	ثالثاً: الإمكانيات الفنية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار
34	رابعا: الإمكانيات التنظيمية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار

قائمة المحتويات

35	المبحث الثالث: تطبيق نظم دعم القرار
35	المطلب الأول: شروط تطبيق نظم دعم القرار
35	المطلب الثاني: بناء نظم دعم القرار ومجالات تطبيقه
36	الفرع الأول: بناء نظم دعم القرار
36	أولاً: مرحلة ما قبل تصميم نظام دعم القرار
36	ثانياً: مرحلة التصميم
36	أ) التصميم المنطقي
36	ب) التصميم الطبيعي
36	ثالثاً: مرحلة تطبيق وتنفيذ النظام
37	رابعاً: مرحلة تقييم النظام
37	الفرع الثاني: مجالات تطبيق نظم دعم القرار
37	المطلب الثالث: إيجابيات ومعيقات تطبيق نظم دعم القرار
37	الفرع الأول: إيجابيات نظم دعم القرار
38	الفرع الثاني: معيقات تطبيق نظم دعم القرار
38	أولاً: مقاومة التغيير
38	ثانياً: ضعف البنية التحتية المعلوماتية
39	ثالثاً: ضعف بيئة القرار
39	رابعاً: قيود تضعها الحكومة والسلطة القائمة
39	المبحث الرابع: علاقة التوجه الاستراتيجي بنظم دعم القرار.
39	المطلب الأول: دور نظم دعم القرار في المستويات التنظيمية
40	الفرع الأول: دور نظم دعم القرار في المستوى الاستراتيجي
40	الفرع الثاني: دور نظم دعم القرار في المستوى التكتيكي
40	الفرع الثالث: دور نظم دعم القرار في المستوى

قائمة المحتويات

	التشغيلي
40	المطلب الثاني: مصادر معلومات نظم دعم القرار وأهميتها
40	الفرع الأول: التقارير
40	الفرع الثاني: الاستفسار
41	الفرع الثالث: المحاكاة
41	المطلب الثالث: مساهمة معلومات نظم دعم القرار في التوجه الاستراتيجي
41	الفرع الأول: إمكانات نظم دعم القرار
41	الفرع الثاني: أهمية نظم دعم القرار في رسم التوجه الاستراتيجي
44	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية
46	تمهيد
47	المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة
47	المطلب الأول: التعريف بالمديرية الجهوية TFT
50	المطلب الثاني: مهام سوناطراك، أنشطتها وأهدافها
50	الفرع الأول: مهام سوناطراك TFT
50	الفرع الثاني: أنشطة سوناطراك TFT
51	أولاً: الإدارة العامة
51	ثانياً: الإدارات الوظيفية
51	ثالثاً: الأنشطة التشغيلية
51	أ) أنشطة المنبع
51	ب) نشاط النقل بواسطة خط أنابيب
51	ت) أنشطة المصب
51	ث) نشاط التسويق
51	الفرع الثالث: أهداف سوناطراك
52	المطلب الثالث: أنواع نظم دعم القرار في المديرية

قائمة المحتويات

	الجهوية TFT
52	الفرع الأول: نظام OFM
52	الفرع الثاني: نظام TECHLOG
52	الفرع الثالث: نظام PIPSIM
52	الفرع الرابع: نظام PETREL
53	المطلب الرابع: ملامح التوجه الاستراتيجي للشركة
54	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
54	المطلب الأول: منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
54	الفرع الأول: منهج الدراسة
54	الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية
55	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات ومجتمع البحث
55	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
55	أولاً: المقابلة الشخصية
55	ثانياً: الملاحظة المباشرة
56	ثالثاً: الاستبيان
57	الفرع الثاني: مجتمع وعينة البحث
57	أولاً: مجتمع البحث
58	ثانياً: خصائص عينة الدراسة
61	المطلب الثالث: قياس صدق وثبات الاستبيان
61	الفرع الأول: صدق الاستبيان
61	أولاً: الصدق الظاهري للاستبيان
62	ثانياً: الصدق الداخلي للاستبيان
67	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
68	المبحث الثالث: تطبيق الدراسة الكمية ومناقشة النتائج
68	المطلب الأول: تحليل إجابات عينة البحث
76	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
77	المطلب الثالث: اختبار صلاحية النموذج

قائمة المحتويات

78	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
83	خلاصة الفصل
84	الخاتمة
88	قائمة المحتويات
97	قائمة المصادر والمراجع
103	الملاحق

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

➤ الكتب العلمية:

- (1) أحمد م. (2009). *الإدارة الإلكترونية*. عمان: دار المسيرة للنشر.
- (2) الحمداني م. (2006). *مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- (3) السالمي، ع. ع. (2005). *نظم دعم القرارات*. عمان: دار وائل للنشر.
- (4) السكارنة بلال خلف. (2010). *التخطيط الاستراتيجي*. عمان: دار المسيرة.
- (5) الشراقوي، ع. (2002). *العملية الإدارية - وظيفة المديرين*. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- (6) الشراقوي، ع. (2002). *العملية الإدارية - وظيفة المديرين*. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- (7) الصريفي م. (2006). *القرار الإداري ونظم دعمه*. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- (8) الصريفي م. (2009). *إدارة تكنولوجيا المعلومات*. الاسكندرية-مصر: دار الفكر الجامعي.
- (9) الطائي م. (2005). *الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الحاسوبية*. عمان: دار زهران للنشر.
- (10) العفون، ن. ح. (2012). *الاتجاهات الحديثة في التدريس وتنمية التفكير*. عمان: دار الصفاء.
- (11) الهادي، ن. أ. (2011). *صنع القرار التعليمي*. القاهرة: دار الفجر.
- (12) توربان، إ. (2000). *نظم دعم الإدارة - نظم دعم القرار والنظم الخبيرة*. س. ا. علي، (Trad.) الرياض: دار المريخ.

قائمة المصادر والمراجع

- (13) رسمي م، (2007). إطار فكري لنظم دعم القرار. عمان: مركز دعم القرار والدراسات .
- (14) زيرق، إ. (2001). إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة. القاهرة: دار الكتاب العلمية .
- (15) ضياء الدين، ز. (2005). إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة. القاهرة - مصر: دار السحاب.
- (16) عباس خضير الخفاجي. (2004). الإدارة الاستراتيجية- المخل والمفاهيم والعمليات . عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- (17) عبد الحميد المغربي. (2003). نظم المعلومات الإدارية - الأسس والمبادئ. المنصورة - مصر: المكتبة العصرية للنشر .
- (18) رقي، ح. (1997). نظرية القرارات الإدارية. عمان - الاردن: دار المسيرة.
- (19) ماسية، ص. م. (2012). الحكومة الالكترونية طريق للإصلاح الإداري. عمان: دار عالم الكتب الحديث للنشر .
- (20) مطلق، ز. أ. (2003). الإدارة الاستراتيجية. بغداد: دار الكتب والوثائق للنشر .
- (21) محمد الكردي، و جلال ابراهيم العبد. (2003). مقدمة في نظم المعلومات الإدارية. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- (22) ياسين، س. غ. (2005). نظم مساندة القرارات . عمان: دار المناهج للنشر .

➤ المقالات العلمية:

- (1) أحمد، إ. ع. (2013). دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد. 134-189 ،
- (2) أفراح عبد الحاتم جبار. (2017). انعكاس القدرات الذهنية لصناع القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25-48.

قائمة المصادر والمراجع

- (3) الزريقات، خ. (2012). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية. مجلة كلية بغداد، 1-34.
- (4) الشبخلي، ع. ا. (2017). التوجه الاستراتيجي وانعكاساته على المنظمة المتعلمة. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 1-33.
- (5) العزيز، ح. م. (2018). العلاقة بين نظم دعم القرار والفاعلية الادارية. المجلة العربية للإدارة، 45-78.
- (6) حمد معاوي. (2016). نظم دعم القرار بين المبادئ والأسس. مجلة التنمية البشرية والتعليم، 2-29.
- (7) حسين، ح. و. (2018). دور حاضنات الأعمال في تحديد التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال. مجلة الرافدين، 232-265.
- (8) خباية، ع. &، جباري، ع. (2008). النظم الخبيرة ونظم دعم القرار كمدخل لاتخاذ القرار في المؤسسة (عمل بحثي). 1-21. (كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة المسيلة).
- (9) دحاك، ع. ا. &، قارة، ر. (2017). دور واهمية المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 84-100.
- (10) علي كاظم حسين الشريفي. (2019). دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية. مجلة الاقتصاد والادارة، 191-220.
- (11) محمد، س. ع. (2013). إمكانية تعزيز استراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الاستراتيجي. مجلة تنمية الرافدين، 2-29.
- (12) يس، ل. ه. (2018). التوجه الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 28-254.

➤ الاطروحات والرسائل:

قائمة المصادر والمراجع

- (1) أبو نجم م. (2013). أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات (مذكرة ماجستير). (الجامعة الافتراضية السورية، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية).
- (2) جندب، ع. (2013). أثر التوجهات الاستراتيجية الابداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة (رسالة ماجستير). (كلية الأعمال، اليمن: جامعة الشرق الأوسط).
- (3) حمزة، بت. (2015). التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء شركة الاتصالات (أطروحة دكتوراه). (كلية العلوم والتكنولوجيا، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم).
- (4) رمضان، ف. (2009). أثر استخدام نظم دعم القرار على تطوير الأداء (رسالة ماجستير). (كلية التجارة قسم إدارة الاعمال، غزة: جامعة غزة).
- (5) صبري، فايق أبو سبت. (2005). تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الادارية (رسالة ماجستير). (كلية التجارة، غزة: جامعة غزة).
- (6) عبد القادر مولاي شنافي. (2013). دور نظم دعم القرار في قيادة الأداء (رسالة ماجستير). (كلية العلوم الاقتصادية، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح).
- (7) فوزية مقراش. (2015). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي (أطروحة دكتوراه). (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر).
- (8) مناصرية، إ. (2004). دور نظم المعلومات في الرفع من فعالية القرارات الادارية (رسالة ماجستير). (كلية العلوم الاقتصادية، المسيلة: جامعة المسيلة).

➤ المقابلات:

- (1) إبراهيم طرشي. (février, 2020 20). نظم دعم القرار. (وهيئة بالرياح، المحاور)
- (2) رشيد لافريد. (février, 2020 22). سوناطراك TFT. (وهيئة بالرياح، المحاور)

ثانيا: المراجع الأجنبية

- 1) Menguk, A. (2005). the influence of top management team functional devversity on strategic orientation. *international journal of research in marketing*, 260–360.
- 2) Strong, M. a. (2003). performance and dimensions of strategic orientation. *journal of business research*, 130–180.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إدارة استراتيجية



سيدتي الفاضلة، سيدي الفاضل،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تسعى الباحثة لإعداد دراسة بعنوان (دور نظم دعم القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي) دراسة ميدانية بشركة سوناطراك TFT، بغرض استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في الادارة الاستراتيجية.وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم دعم القرار على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وفي هذا الإطار قمنا بإعداد الاستبانة المرفقة والمكونة من مجموعة من العبارات راجين منكم إيلاء الموضوع اهتمامكم وتدعيمنا بإجابات دقيقة.

وعليه:

نرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة المرفقة وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، علماً أن دقة الإجابة ستعكس دقة النتائج المتوصل إليها، كما نعدكم بالمحافظة على سرية المعلومات التي تقدمونها وأنها لن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي.

وأنتهز الفرصة لأعبر لكم عن شكري لتخصيصكم جزء من وقتكم لمأ هذا الاستبيان.

شكراً لكم وتقبلوا مني فائق عبارات التقدير والاحترام.

الأستاذ المشرف:

د/ ليلي بن عيسى

الطالبة:

وهيبة بالرابح

قائمة الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس ذكر أنثى

السن 30 سنة فأقل من 31 الى 40 سن

من 41 الى 50 سنة أكبر من 51 سن

المؤهل العلمي بكالوريا أو أقل ليسانس

ماجستير دكتور

عدد سنوات العمل بالمؤسسة أقل من سنة من سنتين الى 5 سنوات
من 6 الى 10 سن أكثر من 10 سنوات

الوظيفة الحالية.....

المحور الثاني: محاور الاستبيان

1/ نظم دعم القرار

(أ) مفهوم نظم دعم القرار: هي نظم مبنية على الحاسوب تساعد متخذ القرار على المفاضلة بين البدائل وتقييمها باستخدام النماذج الرياضية.

(ب) العوامل الرئيسية لتطبيق نظم دعم القرار: بالإضافة الى وجود دعم الإدارة العليا يجب توفر الإمكانيات المتمثلة في:

➤ الإمكانيات المادية: وتتضمن كافة الأجهزة المادية والمواد المستخدمة في تشغيل المعلومات، وأيضا الدعم المالي.

➤ الإمكانيات البشرية: تتمثل في الموارد البشرية اللازمة لعمل أي نظام معلومات من أخصائين ومستخدمين.

➤ الإمكانيات الفنية: الأساليب العلمية المعتمدة للوصول الى قرارات أكثر دقة؛ منها نظم المعلومات الإدارية والمتمثلة في النظام الحاسوبي والاتصالات.

➤ الإمكانيات التنظيمية: والمتمثلة في الموقف الإداري، الاتصالات الإدارية التفويض واللامركزية الإدارية.

قائمة الملاحق

الرقم	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: دعم الإدارة العليا لنظم دعم القرار						
01	تدعم الإدارة العليا وجود نظم دعم القرار					
02	تعطي الإدارة العليا حيزاً هاماً لنظم دعم القرار في اتخاذ قراراتها					
03	تهتم الإدارة العليا بتوفير البرامج والوسائل اللازمة لاستخدام نظم دعم القرار					
04	تخصص الإدارة العليا طاقم إداري لتنفيذ عملية نظم دعم القرار					
05	تقوم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل التي تعيق أداء نظم دعم القرار					
ثانياً: الإمكانيات المادية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار						
06	يوجد جهاز حاسوب لكل إطار في المؤسسة					
07	شبكة الحاسوب الموجودة في المؤسسة حديثة وتتناسب مع متطلبات العمل					
08	توفر المؤسسة برامج ووسائل إدخال بيانات مناسبة لاحتياجات العمل					
09	تتم الصيانة سريعاً عند حدوث عطل في الأجهزة أو في شبكة الحاسوب					
ثالثاً: الإمكانيات البشرية المتوفرة لاستخدام نظم دعم القرار						
10	يوجد كادر فني مخصص لاستخدام نظم دعم القرار					
11	يعمل بالقسم الفني أفراد متخصصون على درجة عالية من الكفاءة					
12	يعالج القسم الفني المختص المشاكل التي تواجه العاملون في استخدام البرامج والشبكة					

قائمة الملاحق

					13	يتم الاتصال مع القسم الفني المسؤول عن النظام والبرامج بصورة مباشرة
رابعاً: الإمكانيات الفنية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار						
					14	يوجد برامج متخصصة لنظم دعم القرار في المؤسسة
					15	البرامج المستخدمة تساعد الموظفين على اتخاذ القرار
					16	البرامج المستخدمة حديثة وسهلة التعلم وتتناسب مع متطلبات العمل
					17	تتميز البرامج بالقدرة على التبادل المرن للمعلومات بين مستخدمي النظام
خامساً: الإمكانيات التنظيمية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار						
					18	تتناسب المعلومات المتاحة من نظم دعم القرار مع احتياجات العمل
					19	يتم تدريب العاملين على استخدام نظم دعم القرار
					20	تهتم الإدارة بآراء واقتراحات العاملين حول استخدام نظم دعم القرار
					21	يسهل استخدام نظم دعم القرار الاتصالات الإدارية بين الإدارات

2/ التوجه الاستراتيجي:

مفهوم التوجه الاستراتيجي: هو الكيفية التي يتم بها انجاز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويعكس التوجه الاستراتيجي إدراك المديرين للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم للظروف البيئية. ويرتكز على الابعاد التالية:

قائمة الملاحق

ج) الرؤية: هي الحلم أو التصور الكامل لما سيكون عليه مستقبل المنظمة، والنابع من قيمتها وثقافتها وقدراتها الاستراتيجية.

ح) الرسالة: الغرض الرئيسي الذي أنشئت المؤسسة من أجله؛ وهي بمثابة دليل لعمل الافراد والاقسام فيها.

خ) الأهداف: هي الغايات أو النتائج المستهدفة والقابلة للقياس التي تخطط المؤسسة للوصول اليها في فترة زمنية معينة.

د) القيم: هي المعتقدات التي يلتزم أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ.

الرقم	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرؤية						
01	لدى المنظمة رؤية استراتيجية شمولية تستطيع من خلالها تحديد مسارها المستقبلي					
02	تمتلك المؤسسة القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة في ضوء رؤيتها الاستراتيجية					
03	تتميز المؤسسة بقدرتها على ترجمة رؤيتها الاستراتيجية الى واقع فعلي					
04	تمتلك المؤسسة القدرة على إقناع العاملين فيها وتحفيزهم وإيمانهم بقدرتها الاستراتيجية					
الرسالة						
05	تتبنى رسالة المؤسسة من رؤيتها الواضحة والمحددة					
06	يملك المورد البشري رؤية واضحة بخصوص رسالة المؤسسة					
07	تتصف رسالة المؤسسة بالمرونة اللازمة للتكيف مع المستجدات					
08	تهتم المؤسسة بتوجيه مواردها الأساسية وفق رسالتها المحددة					
الأهداف						

قائمة الملاحق

					تقوم المؤسسة بوضع أهداف رئيسية طويلة الاجل تحدد النتائج المطلوب التوصل إليها	09
					تحدد المؤسسة أهدافها الاستراتيجية وفقا للتغيرات في البيئة الخارجية	10
					يعتمد تقييم أداء المؤسسة على مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية	11
					تعد الأهداف الاستراتيجية العامل الرئيسي لاتخاذ القرارات المتعلقة بأداء أعمالها	12
					يشترك في صياغة أهداف المؤسسة كافة الأطراف المعنية المسؤولة عن تحقيقها	13
القيم						
					تمتلك المؤسسة العديد من القيم الادارية التنظيمية والاجتماعية	14
					تتماشى القيم السائدة في المنظمة مع القيم السائدة في المجتمع	15
					تعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف من القيم الاساسية	16
					يتسم المورد البشري في المؤسسة بالولاء لها والإخلاص في العمل	17
					ترى المؤسسة أن القيم السائدة تساهم في تحقيق رسالتها وأهدافها	18

قائمة الملاحق

الملحق رقم 02: قائمة محكمي الاستبيان

الرقم	اسم ولقب المحكم	الرتبة والجامعة
1	ليلى بن عيسى	أستاذ محاضر 'أ' كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
2	وهيبة غربي	أستاذ محاضر 'أ' كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
3	سلاف رجال	أستاذ محاضر "ب" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
4	نجوى حبة	أستاذ محاضر 'أ' كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قائمة الملاحق

الملحق رقم 03: دليل المقابلة

تم إجراء المقابلة في الشركة محل الدراسة مع كل المهندس "إبراهيم طرشي" بتاريخ 2020/02/20 في حدود الساعة 14:30 الى 15:40 وأيضاً مع رئيس مصلحة المستخدمين " رشيد لافريد " بتاريخ 2020/02/22 في حدود الساعة 15:00 الى 15:30، حيث تناولت الأسئلة التالية:

الجزء الأول: أسئلة حول الشركة

- 1- ماهي المهام الرئيسية التي تقوم بها الشركة؟
- 2- فيما تتمثل أهم أهداف الشركة؟
- 3- هل تعطي الشركة حيزاً هاماً لاستخدام نظم دعم القرار؟

الجزء الثاني: أسئلة حول نظم دعم القرار

- 1- ما نوع نظم المعلومات المستخدم من طرف الشركة ككل؟
- 2- ما هي أنواع نظم دعم القرارات المستخدمة؟
- 3- هل تعتقد أن استخدام نظم دعم القرار كان ضرورة حتمية للشركة؟
- 4- هل توفر الشركة الدعم المالي الكافي من أجل تشغيل وتطوير نظم دعم القرار؟
- 5- ماهي المعوقات التي تحول دون استخدام نظم دعم القرار؟
- 6- هل تم استخدام نظم الدعم الذكي للقرار خاصة النظم الخبيرة من قبل الشركة؟
- 7- إلى أي مدى تعتمد الشركة على نظم دعم القرار في ترشيح قراراتها؟

الجزء الثالث: أسئلة حول التوجه الاستراتيجي

- 1- هل العاملون على وعي ودراية بالرؤية الاستراتيجية للشركة؟
- 2- هل هناك تحفيز للعاملين من أجل تنفيذ رسالة المؤسسة؟
- 3- ماهي ملامح التوجه الاستراتيجي للشركة؟
- 4- هل يتم استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي من أجل تحديد التوجه الاستراتيجي؟