

## علاقة معايير قياس جودة المعلومات الإستراتيجية بمراحل صناعة القرار بحث تحليلية لآراء رؤساء وأعضاء مجالس الكليات والمعاهد التقنية في الموصل

وزيرة يحيى محمد

مدرس

المعهد التقني - الموصل

### المستخلص

يرمي البحث إلى تشخيص دور جودة المعلومات الإستراتيجية في مراحل صنع القرار، لأن هذه المعلومات تمثل مورداً مهماً وفاعلاً، على النحو الذي حدا بالقيادات الإدارية إلى ضرورة التأكيد عليها، وعدها منطلقاً لكافة أوجه الحياة المنظمة. وقد تمثلت عينة البحث بالسادة رؤساء وأعضاء مجالس الكليات والمعاهد التقنية في مدينة الموصل، وبلغ حجمها (٤٦) فرداً، قامت البحث على فرضيتين رئيسيتين مفادهما أن هناك علاقة ارتباط وأثر بين جودة المعلومات الإستراتيجية ومراحل صنع القرار، وتم اختبار صحة هذه الفرضيات وصولاً لدعم مخطط البحث الإفتراضي، مما ساعد على التوصل إلى جملة من النتائج التي في ضونها تمّ الخروج بعدد من الاستنتاجات التي أكدت صحة فرضيتي البحث الرئيسيتين وجملة الفرضيات الفرعية المنبثقة منهما مع ملاحظة تباين تأثيرات أبعاد الجودة المبحوثة بمراحل صنع القرارات، وفي ضوء هذه الاستنتاجات تمّ تقديم عدد من التوصيات التي حثت على ضرورة تأمين الجودة في جملة المعلومات المتدفقة في الميدان المبحوث.

### الكلمات المفتاحية:

معلومات الاستراتيجية، جودة المعلومات الاستراتيجية، القرار الاستراتيجي

## Relation of Strategic Information Quality Measurement Criteria with Stages of Decision Making: An Analytical Study of the Opinion Of Heads and Members of Boards of Colleges and Technical Institutes in Mosul

Wazera Yehya Mohammed  
Lecturer  
Mousl Technical Institution

### Abstract

The research is designed to diagnose the effect of the quality of strategic information in the stages of decision making, that this information represents an important resource and an actor and as an end leaders and management need to confirm it. It is regarded as a starting point for all aspects of the organizational life. The study is mainly concerned with the heads and members of boards of colleges and technical institutions as a field study. The sample of (46) personnel from all department and disciplines have been subjected to a questionnaire. The study has two main hypotheses that there is a correlation between quality and the Impacts of strategic information and decision making stages. The flowchart of the research has been tested and its suppositions using the correlation coefficient and regression and test (F). The study has revealed the most significant relationships and influences referred in the study.

### Keywords:

strategic information, Information Quality Measurement, strategic decision

### المقدمة

فرضت ظروف المنظمات الحاضرة أو تفرض الحاجة الماسة للمعلومات بغض النظر عن مستواها لا سيما المستوى الإستراتيجي، وذلك لمواجهة هذا التعقيد البيئي الذي تشهده بيئاتها الحاضرة. وفي محاولة للتحقق من وجهة النظر المذكورة يأتي هذا البحث الذي تعامل مع معايير جودة المعلومات الإستراتيجية بوصفها متغيراً مستقلاً ذا تأثير بمرحل صناعة القرارات بوصفها متغيراً معتمداً، أما بخصوص مفاصل البحث فتضمنت ما يأتي:

المحور الأول: منهجية البحث  
المحور الثاني: الإطار النظري  
المحور الثالث: عرض وتحليل نتائج البحث  
المحور الرابع: الإستنتاجات والمقترحات

### المحور الأول- منهجية البحث

#### أولاً- مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في إثارة التساؤلات الآتية:

١. هل تمتلك القيادات الإدارية في المنظمات عينة البحث تصوراً واضحاً عن جودة المعلومات الإستراتيجية وعلى نحو يمكنها من متابعة مراحل عملية صنع القرار.
٢. هل هناك علاقة ارتباط بين جودة المعلومات الإستراتيجية وعملية صنع القرار في المنظمات المبحوثة؟

٣. هل هناك تأثير بين جودة المعلومات الإستراتيجية على مراحل صنع القرار في المنظمات المبحوثة؟

#### ثانياً- أهداف البحث

يصبو البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تحديد ماهية معايير جودة المعلومات الإستراتيجية قدر وضوحها في المنظمات المبحوثة.
٢. الكشف عن مراحل عملية صنع القرار، ومن ثم معرفة مدى وضوح تطبيقاتها في الواقع المبحوث.
٣. معرفة علاقة معايير جودة المعلومات الإستراتيجية بمراحل صنع القرارات في المنظمات المبحوثة وذلك على مستوي الارتباط والتأثير.

#### ثالثاً- أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في سعيه لمعالجة موضوع يتسم بالحيوية في المنظمات المعاصرة كونه المدخل لتأشير المنحى الذي تتخذه مراحل صنع القرار، وقد تمثل ذلك في جودة المعلومات الإستراتيجية، إذ إن فاعلية القرار تكمن في دقة المعلومات الإستراتيجية وقدرتها على المواكبة لتغطية المستجدات، وفي ذلك تأكيد لمثل هذه الأهمية.

#### رابعاً. فرضيات البحث

اعتمد البحث كما يبدو من أنموذجه الذي سيتم الوقوف على تفاصيله على فرضيتين أساسيتين مفادهما:

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جودة المعلومات الإستراتيجية ومراحل صنع القرار، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعولية ومراحل صنع القرار.
٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الكلفة ومراحل صنع القرار.
٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوضوح ومراحل صنع القرار.
٤. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمايز ومراحل صنع القرار.

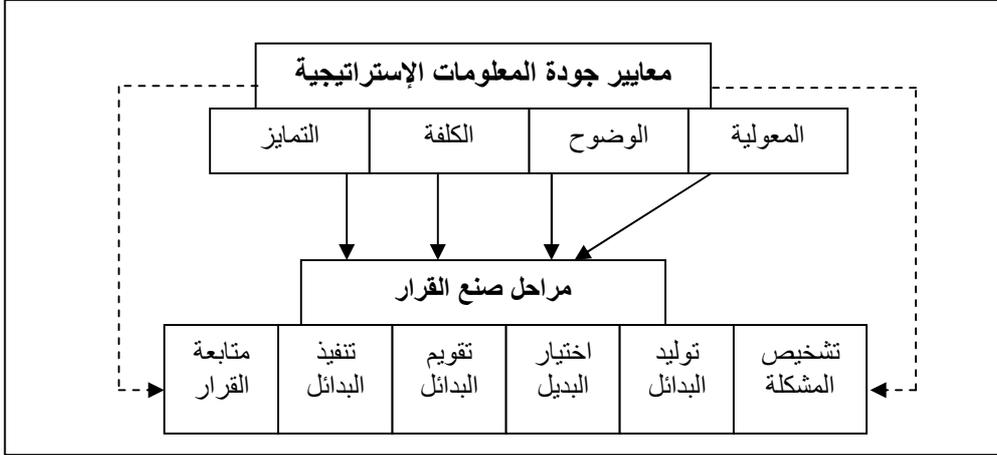
**الفرضية الثانية:** يوجد تأثير معنوي لجودة المعلومات الإستراتيجية ومراحل صنع القرار، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. يوجد تأثير معنوي للمعولية في مراحل صنع القرار.
٢. يوجد تأثير معنوي للكلفة في مراحل صنع القرار.
٣. يوجد تأثير معنوي للوضوح في مراحل صنع القرار.
٤. يوجد تأثير معنوي للتمايز في مراحل صنع القرار.

#### خامساً- أنموذج البحث الافتراضي

في ضوء المضامين المؤشرة في مشكلة البحث واتجاهات أهدافها، بيّن البحث أنموذجاً نظرياً لتفسير الظاهرة المدروسة، بربط المتغير المستقل جودة المعلومات الإستراتيجية بخصائصها المتمثلة بـ: (المعولية، الوضوح، الكلفة، التمايز) والمتغير المعتمد

مراحل صنع القرار بخطواتها المتمثلة (تشخيص المشكلة، توليد البدائل، تقويم البدائل، اختيار البديل الأفضل، تنفيذ القرار، تقويم القرار)، يوضح الشكل ١.



الشكل ١  
أنموذج البحث الافتراضي

#### سادساً- أساليب جمع البيانات

لدعم الجانب النظري وتغطيته اعتمدت الباحثة على إسهامات الباحثين التي تمّ جمعها من المصادر والمراجع العلمية، من كتب، ودوريات وأطاريح ورسائل ذات الصلة بالبحث، أما ما يخص الجانب الميداني فقد تم جمع البيانات عن طريق الأساليب الآتية:

١. المقابلات الشخصية، وقد تمت مع أفراد عينة البحث في مواعيد مختلفة لا سيما موعد توزيع استمارة الإستبانة، إذ عمدت إلى الإفادة منها في توضيح فقرات الإستبانة.
٢. استمارة الإستبانة: وتعد الإستبانة أداة مناسبة لجمع البيانات باستطلاع الآراء لتسهيل عملية تحليل النتائج، من أجل تحقيق درجة عالية وصدق صحة الإستبانة، وقد تمّ الاعتماد على العديد من المصادر في تصميمها ومنها: (الأسعدي، ٢٠١٠) (الطائي والخفاجي، ٢٠٠٩) (التميمي، ٢٠٠٧) (الشمري والساعدي، ٢٠٠٦)، فقد تم عرضها على عدد من الأساتذة المتخصصين، إذ تمّ تعديل بعض العبارات لكي تكون أكثر وضوحاً، وبناءً عليه أخذت الشكل النهائي لها وتضمنت ثلاثة مجاميع من الأسئلة البحثية:

- المجموعة الأولى: المعلومات الشخصية والوظيفية للمبحوثين.
- المجموعة الثانية: تقييم متغيرات قياس جودة المعلومات الإستراتيجية.
- المجموعة الثالثة: تقييم متغيرات قياس مراحل صنع القرار.

\* وهم: د. نوال يونس محمد ، د. سلطان أحمد خليف، د. جلال سعد الملوك، والسيدة بثينة لقمان.

## سابعاً- وصف عينة البحث

اعتمدت الباحثة في اختيارها للعينة الملائمة التركيز على القادة في المنظمات المبحوثة، وتكونت عينة البحث من (٤٦) قيادياً يشكلون ما نسبته (١٠٠%) ويوضح الجدول ١ وصفاً لعينة البحث.

الجدول ١  
توزيع الافراد المبحوثين بحسب بعض الخصائص الشخصية

%	الجنس							
	أنثى				ذكر			
	العدد		%		العدد		%	
١٠٠	١٣		٦		٨٧		٤٠	
%	العمر							
	٦١ فما فوق		٦٠-٥١		٥٠-٤١		٤٠-٣٠	
	العدد		%		العدد		%	
	-		٥٢		٢٤		٣٣	
	-		-		١٥		١٥	
%	الشهادة (المؤهل العلمي)							
	دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالٍ		بكالوريوس	
	العدد		%		العدد		%	
١٠٠	٣٩		١٨		٥٧		٢٦	
	سنوات الخدمة							
%	١٦ فما فوق		٢٥-٢١		٢٠-١٦		١٥-١٠	
	العدد		%		العدد		%	
	٥٢		٢٤		٢٢		١٠	
%	العنوان الوظيفي							
	رئيس قسم		معاون عميد		عميد			
	العدد		%		العدد		%	
١٠٠	٧١.٧		٣٣		١٩.٦		٩	
							٨.٧	
							٤	

## تظهر من نتائج الجدول السابق ما يأتي:

فيما يخص المؤهل العلمي (الشهادة) تبين أن نسبة ٩٦% من أفراد العينة هم من جملة الشهادات العليا (الدكتوراه والماجستير) وهو مؤشر جيد في اعتماد المنظمات المبحوثة ذوي المؤهلات العالية لتولي المناصب الإدارية تؤهلهم لأداء مهامهم المطلوبة. وإن اعتماد المنظمات المبحوثة كان على الفئات العمرية التي تمتلك قدراً كبيراً من النضج والخبرة والمعرفة كما أنها تمتلك قدراً من القدرة على الفهم، لذلك أختيروا لشغل المناصب الإدارية لديها. اتضح من خلال تحليل سنوات الخدمة للمبحوثين أن الفئة الفئة ٢٦ فما فوق حصلت على أعلى نسبة (٥٢%) وهذا يدل بأفراد العينة لديهم تصورات شمولية بإمكانية تشخيص المشكلات التي يواجهونها لتساعدهم في عملية مراحل صنع القرار وكيفية تنفيذ ومتابعة القرارات.

## المحور الثاني- تأطير نظري

### أولاً- ماهية المعلومات الإستراتيجية وأهميتها

ازداد الجدل بين المتخصصين حول ماهو استراتيجي، وماهو غير استراتيجي من المعلومات التي يتم إتاحتها للمديرين متخذي القرارات. للتمييز بين الصفتين لابد من الاعتماد على أسس سليمة لتحديد المعلومات الإستراتيجية من تلك التي تقع خارجها. وأشار كل من (عليان والنجاوي، ٢٠٠٦، ١٠٧) بأن المعلومات الإستراتيجية عبارة عن بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين يقود إلى اتخاذ قرار.

كما أكد (الاسعدي، ٢٠١٠، ٤٣) بأن المعلومات الإستراتيجية عبارة عن مخرجات نظام المعلومات الإستراتيجية التي تسهم بشكل فاعل في عملية صنع القرارات الإستراتيجية للمنظمة. وأضاف (Daft, 2003, 83) بأنها بيانات تمت معالجتها وتحويلها إلى معلومات مفيدة ذات معنى تكون سهلة الاستخدام لاتخاذ القرارات الإستراتيجية. وجاء تعريف (O'Brien, 2003, 21) بأنها معلومات تمكن متخذ القرار من تجنب التهديدات، واقتناص الفرص المتاحة، وتميل الباحثة إلى الإتفاق مع وجهة نظر (O'Brien) مع تطویرها لنتجاوز حدود الفرص والتهديدات وصولاً إلى تسليط الأضواء على أهمية المعلومات الإستراتيجية في مجال تحديد جوانب قوة المنظمات وضعفها أيضاً.

أما في إطار أهمية جودة المعلومات الإستراتيجية فيمكن أن تؤشر من خلال إدراك المنظمات أن نجاحها يعتمد أساساً على جودة معلوماتها والتي تعد أهم مورد تمتلكه، الأمر الذي أدى إلى ضرورة تفعيلها في كافة المجالات لاسيما في إدارة صنع القرارات.

أما (التميمي، ٢٠٠٧، ٦٠) فأكد بأن المعلومات الجيدة والدقيقة تؤدي إلى صنع قرارات جيدة عندما يحسن استخدامها على أن تتوافر فيها حزمة من الخصائص لتكون قيمة عالية يمكن الإستفادة منها في عملية صنع واتخاذ القرار.

وأشار (Hevenga and Botha, 2003, 3) إلى أن المعلومات الإستراتيجية تستخدم لدعم عملية الابتكار والإبداع من أجل توجيه القرارات الإستراتيجية لتجنب التهديدات في المحيط الخارجي والتي تؤثر سلباً في مستقبل المنظمة، وفي اقتناص الفرص الجديدة التي تقود إلى الإبداع لزيادة الحالة التنافسية للمنظمة.

وأضاف كل من (Parker and Nitse, 2006, 45) بأن المعلومات الإستراتيجية تسهم في تقديم إنذارات مبكرة أو تحذيرات موقوتة، والتي من شأنها أن تسمح لصانع القرار أن يضع المنظمة على نحو تفاعلي في موقع يؤهلها لتحقيق استدامة الميزة التنافسية، كما أكد بأن المعلومات الإستراتيجية تجعل المديرين قادرين على تقييم القضايا المحلية والعالمية بأسلوب موقوت ودقيق، كذلك تقلل المدة الزمنية التي تستغرقها عملية صنع القرار من أجل الوصول إلى السرعة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

### ثانياً- مصادر الحصول على المعلومات

تتمثل المعلومات بكافة الأخبار والمواد والوثائق التي يتم الحصول عليها من المصادر المختلفة، لذا فالمعلومة لها ارتباط بالمصدر، وهو بدوره له دور كبير في إيجادها ونقلها.

ويشير (Muller, 2004, 23) الى أن مصادر الحصول على المعلومات الإستراتيجية يعتمد على مصادر أساسية وثانوية من داخل وخارج المنظمة. وتعد المصادر البشرية عامة من أفضل المصادر التي تقدم المعلومات ذات الموثوقية العالية والتفرد في نوعها. أما

(الاسعدي، ٢٠١٠، ٣٧) فيشير الى أن الحصول على المعلومات الإستراتيجية يعتمد على عدة مصادر وهي:

١. **مصادر داخلية:** يتم جمع المعلومات على أساس رسمي أو غير رسمي ليتم معالجتها لتصبح معلومات مفيدة لمستخدميها في اتخاذ القرارات الإدارية.
٢. **مصادر خارجية:** وهي تعد من معطيات البيئة الخارجية للمنظمة، مثل الحكومة، المجهزين، الموردين، الزبائن، وتعد ذات أهمية، لأنها تقدم معلومات تخص الأوضاع البيئية.

### ثالثاً- معايير جودة المعلومات الإستراتيجية

لا يغيب عن الذهن أن جودة المعلومات الإستراتيجية تتخذ في ظل مجموعة من الخصائص المعبرة عنها، وقد تعددت تلك الخصائص وتنوعت اتجاهاتها وعلى النحو الذي حدا بالباحثة إلى توضيح مفهوم الجودة، إذ عرفها كل من (Heizer and Rerder, 2000, 90) بأنها الأداء الأفضل والهيئة المتقنة وعلى كونها متغيراً دقيقاً قابلاً للقياس ويجري تحويلها إلى خصائص محددة للمعلومات، وفي السياق ذاته عرفها (صالح، ٢٠٠٧، ٢٤٢) بمجموعة من الخصائص والمميزات التي تؤهل المعلومات للإستجابة للحاجات الظاهرية والضمنية.

أما جودة المعلومات الإستراتيجية فقد أشار كل من (الطائي والخفاجي، ٢٠٠٩، ٥٤) إلى أن جودة المعلومات الإستراتيجية هي السمة التي تميز المفردة المعلوماتية عن غيرها أي إنها ليست مجرد أفكار بقدر ما هي مؤثرة في المحتوى والمضمون. وهكذا يمكن توضيح وجهة نظر الباحثين عبر الجدول ٢.

### الجدول ٢

#### معايير جودة المعلومات الإستراتيجية

الكاتب والسنة	خصائص جودة المعلومات الإستراتيجية
Daft, 1992	التوقيت، النوعية، الوضوح
همشري، ٢٠٠١	الدقة، الشمول، الإقتصاد، المرونة، الإعتمادية، الوضوح
Mull, 2004	الكلفة، الوضوح، ذات علاقة قابلة للفعل.
النجار، ٢٠٠٥	الحدائة، الدقة، الوضوح، الشمولية
الأسعدي، ٢٠١٠	ذات صلة بالقرار، الوضوح، الكلفة، التمايز، جديدة

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد المصادر المشار إليها فيه.

وبناءً على ما سبق، فقد تم اختيار مجموعة من العناصر المحتملة (المعولية، الكلفة، الوضوح، التمايز) بوصفها المترجمة لجودة المعلومات الإستراتيجية والتي ستدخل ضمن الإطار الميداني للبحث الحالي، وقد تمثلت مسوغات هذا الإختيار بالآتي:

١. إتفاق نسبة عالية من الباحثين بشأنها.
  ٢. تم الإعتماد على هذه العناصر للبحث الحالي تماشياً مع أحدث الطروحات في هذا المجال وهو ما ورد لدى (الأسعدي، ٢٠١٠).
- وفيما يأتي شرح مبسط لمضمون كل من هذه الخصائص:

#### ١. المعولية (الإعتمادية)

تشير الإعتمادية إلى الخاصية التي تسمح لصانع القرار الإعتماد عليها بثقة، ويستخدم رواد هذه النظرية مصطلحاً آخر هو المعولية، أي كم يمكن أن نعول على المعلومة عند

صنع القرار بوصفها صحيحة ودقيقة، بمعنى لا تشمل على أخطاء جوهرية قد تكون مضللة (الطائي والخفاجي، ٢٠٠٩، ٥٢). وأشار (المهركي، ٢٠٠٨، ٢٧) إلى أن المعلومات الإستراتيجية ينبغي أن تكون شاملة ودقيقة بحيث تتطابق مع الواقع شكلاً ومضموناً. فيما أكد (الزعيبي، ٢٠٠٥، ٤٠) وسبقه (Oppenheim, 2001, 458) في أن تكون المعلومات الإستراتيجية خالية من أشكال التحريف أو الخطأ أو التشويش الذي يؤدي إلى طمس وضياح جزء من حقيقة الموضوع الذي تتعلق به المعلومات الإستراتيجية. فيما أضاف (الأسعدي، ٢٠١٠، ٥٦) بأن الموثوقية تتطلب سهولة تعقب مسار المعلومات والتحقق من مشروعيتها.

## ٢. فاعلة من حيث الكلفة

تعد المعلومات الإستراتيجية قيمة جديدة للنقد، إذ إن المزيد من الأموال على البحث لا يقود بالضرورة إلى دقة المعلومات، أي لا بد من معادلة العائد/ الكلفة (Hall and Bensoussan, 2007, 21). فيما أكد (همشري، ٢٠٠١، ٤٠٤) بأن المعلومات الإستراتيجية لا بد من أن تكون قيمتها أكبر من كلفتها، ونحى (الحسنية، ١٩٩٧، ٣٦٢) المنحى ذاته فأشار بأن المعلومات الإستراتيجية لا بد أن يحصل عليها صانع القرار بأقل وقت وأقل جهد من أجل تبرير الكلفة الزمانية والمكانية. أما (الزعيبي، ٢٠٠٥، ٤١) فقد أضاف إلى أن قيمة المعلومات يتم قياسها من جانبيين، أولهما من خلال تخفيض نسبة اللاتأكد (الغموض) التي تحيط بصنع القرار وإمكانية اتخاذه بسرعة حيث يكون ملائماً من حيث الزمن المرتبط بالقرار وتلاؤمه مع تلك الأحداث في هذه المدة.

نستخلص مما سبق بأن المعلومات الإستراتيجية لا بد أن يكون لها قيمة مضافة من جراء استخدامها في صنع واتخاذ القرارات وفي مختلف الأنشطة داخل المنظمة.

## ٣. الوضوح

ويعني إمكانية استيعاب المعلومات وفهمها بسهولة ويسر على النحو الذي يدرك صانع القرار أهميتها. إذ أكد كل من (الفيومي وحسين، ١٩٩٨، ١٥) أن المعلومات الإستراتيجية ينبغي أن لا تتضمن أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات أو تعبيرات رياضية ومعادلات غير معروفة لا يستطيع صانع القرار التأكد من معناها. وبالالتجاه ذاته شدد (الطائي والخفاجي، ٢٠٠٩، ٤٦) على أن المعلومات الغامضة يمكن تفسيرها بطرائق مختلفة بسبب صعوبة تحديد أصناف الأنشطة التي تنسب إليها المعلومات الإستراتيجية.

## ٤. التمايز

يؤدي التمايز دوراً مهماً في جودة المعلومات، حيث تتصف المعلومات الإستراتيجية بأنها معلومات فريدة ومتميزة تمنح المنظمة التفوق على منافسيها باتخاذ قرارات سليمة. إذ أكد (النجار، ٢٠٠٥، ٢٧) بأن حداثة المعلومات لها دور كبير في تحقيق التميز للمنظمة لذا يجب الحفاظ عليها بأمان وفاعلية.

وتأسيساً على ما سبق، لا بد من أن تكون المعلومات الإستراتيجية التي تستخدمها المنظمة في صنع قراراتها في استباق المشكلة قبل حدوثها أو في حل المشكلة من خلال استغلال الفرص من قبل صانعي القرارات إذا ما أريد للمنظمة تحقيق النجاح والتميز.

### خامساً- مراحل عملية صنع القرارات الإستراتيجية

#### ١. مفهوم القرار الإستراتيجي وسماته

من أجل تحديد المفهوم العلمي لصنع القرارات واتخاذها لا بد من التعرف أولاً على ماهية القرار. إذ تشير كلمة القرار إلى معانٍ متعددة شأنها في ذلك الكثير من المصطلحات في مجال الإدارة. فقد أشار (الفضل، ٢٠٠٤، ٢٢٦) إلى أن القرار هو الترجمة المعبرة عن غاية معينة تجسد بالفعل، ومن جانب آخر عرفه كل من (Wright and Noe, 1996, 524) بأنه اختيار بديل من بين العديد من البدائل المتوافرة. أما مفهوم الإستراتيجية، فكما أشار إليها (سليمان، ٢٠١٠، ٧٤) هي الدور العقلاني والفعال والواعي بتحديد وتحقيق أهداف المنظمة وتنفيذ رسالتها. وبهذا فإن القرار الإستراتيجي من وجهة نظر (Jauch and Glueck, 1998, 270) هو قرار اختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المنظمة من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو مستوى الوظائف. وأكد (عثمان والبياتي، ٢٠١٠، ٩٠) بأن القرار الإستراتيجي هو البديل المختار الذي يؤثر على العوامل التي تحسم نجاح إستراتيجية المنظمة، ويؤثر في مستقبلها في الأمد البعيد. وعرفه (الحسيني، ٢٠٠٠، ١٥٠) بأنه البديل الذي يتم الأخذ به من مجموعة من البدائل الممكنة بعد غربلة البدائل وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف. وتناولها (العبيدي، ١٩٩٨، ١١٣) بوصفها قراراً استثنائياً يتم صناعته في المدة الزمنية الحالية ذات الدرجة العالية من الأهمية في حياة المنظمات. وتأسيساً على ذلك، فإن القرار الإستراتيجي هو بديل من البدائل المتاحة والتي يعد من أفضلها من وجهة نظر الإدارة والعمل بموجبه لتحقيق هدف المنظمة والذي يؤثر على مستقبلها. أما وجهة نظر المعلومات ونظم المعلومات فإن القرار الإستراتيجي هو القرار الذي يتخذ من خلال حل مشكلة غير مهيكلة وهو يتخذ في الإدارة العليا في المنظمة.

#### ٢. مراحل عملية صنع القرار

تعدّ عملية صنع القرار عملية مستمرة ومتابعة الخطوات تتخذها الإدارة لحل المشكلة التي تواجهها. وبذلك فقد جرت محاولات عديدة من قبل الباحثين لتحديد مراحل عملية صنع القرار، فمنهم من قسمها إلى ثلاث مراحل وغيرهم إلى أربع، وهناك من قسمها إلى سبع أو ثمان، ولكنه مهما اختلفت التقسيمات فإن هناك إجماع على تداخل المراحل فيما بينها. وفيما يأتي تحديد وجهات نظر الباحثين حول مراحل صنع القرار، وكما في الجدول ٣.

### الجدول ٣

#### مراحل صنع القرار بحسب وجهات نظر بعض الباحثين

اسم الباحث والسنة والصفحة	مراحل صنع القرار
O'Brien, 1990, 321	١. البحث والاستطلاع ٢. التصميم ٣. الاختيار
Schermeharn, 1999, 59	١. تشخيص وتعريف المشكلة ٢. توليد وتقويم الحلول البديلة ٣. اختيار البديل الأفضل ٤. تنفيذ كل بديل ٥. تقويم النتائج

اسم الباحث والسنة والصفحة	مراحل صنع القرار
الشمري والعبدي، ٢٠٠٦، ٩٧	١. تشخيص المشكلة ٢. تحليل المشكلة ٣. إيجاد بديل لحل المشكلة ٤. مقارنة البدائل المتاحة بمعايير التقييم ٥. اختيار الحل الملائم للمشكلة ٦. تنفيذ ومتابعة القرار
التميمي، ٢٠٠٧، ٥٧	١. تشخيص المشكلة ٢. توليد الحلول البديلة ٣. تقويم البدائل ٤. اختيار البديل الأفضل ٥. تنفيذ القرار ٦. متابعة وتقييم البدائل
Kakkonen, 2006, 27	١. الملاحظة ٢. تمييز المشكلة ٣. وضع الأهداف ٤. فهم المشكلة ٥. تعريف البدائل ٦. التنفيذ والمتابعة

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة باعتماد المصادر المؤشرة فيه.

وقد تبنى هذا البحث وجهة نظر (التميمي، ٢٠٠٧، ٥٧) في تحديد مراحل صنع القرار لاعتقاد الباحثة بانسجامها مع مراحل أو خطوات حل المشكلات كما تبدو في الأطر النظرية لعلم الإدارة، وفيما يأتي إيجاز بهذه المداخل:

#### أ. تحديد مشكلة القرار

تحديد المشكلة يعد أهم خطوة في عملية صنع القرار، وذلك يتطلب معلومات عن المشكلة والتعرف على أسبابها، والعوامل المرتبطة بها، وقد تتحدد المشكلة، بقدرة الإدارة على تشخيص المتغيرات البيئية (الفرص والتهديدات) ونقاط القوة والضعف لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات. وقد أكد (مشرقي، ٢٠٠٧، ٩٠) بأن المشكلة تعني الانحراف أو التباين بين الواقع الراهن وما يرغب به متخذ القرار (الطموح). فيما يشير كل من (Greenberg and A. Baron, 2009, 404) إلى أن الفشل في تشخيص المشكلة سيقود إلى متاعب، تعد الخطوة الأولى التي تمنع السير في طريق حلها، وترى الباحثة بأنها الخطوة الأولى في عملية صنع القرارات، وتتمثل في إدراك أو تحسس وجود مشكلة ما والتعمق في دراستها لمعرفة أسبابها ومحاولة تصحيحها أو معالجتها.

#### ب. توليد الحلول البديلة

وتعد هذه المرحلة مهمة لأن فيها يتم تحديد عدد من البدائل الممكنة لمعالجة المشكلة، ويشترط وجود بديلين على الأقل، لأن البديل الواحد لا يمثل اتخاذ قرار. وقد اتفق (الحسيني، ٢٠٠٠، ١٥١) و (سالم وآخرون، ٢٠٠٠، ١١٧) على أن يتم في هذه المرحلة توفير مجموعة من البدائل عن المشكلة أو الهدف المراد الوصول إليه، في ضوء التحليل المنطقي للبيانات والمعلومات المتاحة. فيما أكد (مشرقي، ٢٠٠٤، ٩١) أن على الإدارة أن تضع أكبر عدد من الحلول حتى تضمن عدم وقوعها في الخطأ واختيار البديل المناسب في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار.

**ت. تقويم البدائل**

وتمثل هذه المرحلة بحث البدائل من حيث مزاياها وعيوبها لمعرفة نتيجة كل بديل مسبقاً أو تكوين صورة واضحة عنها من خلال المقارنة والمفاضلة بين البدائل من حيث إيجابيات وسلبيات كل بديل. لذلك فقد أكد (النعيمة، ٢٠٠٧، ٦٥) على مدى أهمية كل بديل ودوره في حل المشكلة، فضلاً عن الظروف والتوقيتات المناسبة لتنفيذ كل بديل وإمكانية مساهمته باتجاه الحلول النهائية مستقبلاً. وأضاف (الشمري والعايدي، ٢٠٠٦، ٩٨) بأن المقارنة بين البدائل المتاحة تتم بموجب معايير التقييم من حيث: الآثار الاجتماعية، واستجابة العاملين، والتوقيت، والسرعة، وغيرها. وبناءً عليه يتم تقويم البدائل بتقدير إيجابياتها وسلبياتها على وفق معايير وأسس موضوعية، فضلاً عن الاعتماد على الحدس والحكم الشخصي لاختيار أفضلها.

**ث. اختيار البديل الأفضل**

تعد هذه المرحلة أدق مرحلة في عملية صنع القرارات يتم فيها حسم اختيار البديل الأفضل بعد بحث وتقييم البدائل المتاحة وأشار (النعيمة، ٢٠٠٧، ٧٥) بأن اختيار أفضل البدائل والذي يمثل الحل الأنسب للمشكلة المطروحة أو القرار المطلوب اتخاذه، ويضيف (العلاف، ١٩٩٠، ١٧٤) بأن هذه المرحلة تعتمد على خبرة وحكمة متخذ القرار باختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة. وتعد هذه المرحلة قمة المراحل، لأنها تنصب على اختيار البديل الأنسب من البدائل التي تحقق اقتناص أكبر الفرص من البيئة ومواجهة التهديدات الخارجية.

**ج. تنفيذ القرار**

يعتقد متخذي القرار بأن عملية صنع القرار تنتهي باختيار البديل الأفضل، لكن المهم في اختيار البديل لحل المشكلة هو التنفيذ لمعرفة مدى كفاءة القرار، لأن النتائج المتحققة منه لا تعرف إلا من خلال تنفيذه، ويشير (Greenberg and A. Baron, 2009, 404) بأن تنفيذ الحل الذي وقع عليه الاختيار، أي نقله إلى الواقع العملي. ويضيف (مشرقي، ٢٠٠٦، ٩٢) بأن تعاون العاملين ومشاركتهم في صنع القرار يسهم بشكل كبير في تنفيذ القرار بشكل فاعل.

**ح. متابعة القرار وتقييم القرار**

وهي المرحلة الأخيرة من مراحل عملية صنع القرار من خلال المتابعة للتحقيق من سلامة تنفيذ القرار على وفق ما خطط له، ويتم ذلك من خلال التغذية العكسية التي هي أساس معرفة فاعلية القرار. وبناءً على ما تم عرضه يتبين بأن عملية تنفيذ ومتابعة القرار هي المرحلة الأخيرة لعملية صنع القرار، وأنه لا بد من مشاركة جميع العاملين في مراحل صنع القرار.

**سادساً- العلاقات النظرية بين جودة المعلومات الإستراتيجية ومراحل صنع القرار**

أدركت المنظمات أن نجاح قراراتها يعتمد على جودة معلوماتها المتاحة لها كون هذه المعلومات مورد فاعل في توجيه كافة الأنشطة المنظمة، الأمر الذي استلزم ضرورة تفعيلها في كافة المجالات وخاصة في إدارة وصنع القرارات.

وبغية التأكيد على أهمية جودة المعلومات الإستراتيجية يمكننا الاستفادة من طروحات الباحثين في هذا الصدد، إذ أشار (الاسعدي، ٢٠١٠، ٩٠) بأن المعلومات الإستراتيجية ذات أهمية كبيرة في عملية صنع القرارات باعتبار أنها تمثل المدخلات الأساسية لعملية صنع

القرار، لذا فهي عامل فاعل في تقديم بدائل أكثر احتمالاً للنجاح. فيما أكد (يورام وكوان، ٢٠٠٥، ١٦٤) على الدور المهم لجودة المعلومات الإستراتيجية في عملية صنع وفعالية القرارات بوصفها من العناصر الرئيسية التي تؤثر في خطط وبرامج الأنشطة الرئيسية وشرطاً حيوياً لديمومة المنظمة. فيما رأى (العبيدي، ١٩٩٨، ١٢٣) بأن المعلومات تسهم في إيضاح صورة هيكلية صنع القرار التي ترد صانع القرار بطرق مختلفة، ويتم توزيعها حسب الحاجة التي تتطلبها المنظمة، وتختلف باختلاف المستويات الإدارية ودرجة مسؤوليتها والوظائف التي تؤديها.

### المحور الثالث- وصف متغيرات البحث وتحليلها

#### أولاً- وصف متغيرات البحث

يوضح الجدول ٤ التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات عن مقاييس متغيرات البحث.

#### ١. المعولية

غطى هذا البعد الفقرات  $(X_1-X_4)$ ، وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجمل فقرات هذا البعد ما قيمته  $(٤.٠٨٦)$  و  $(٠.٧٣٣)$  على التوالي ونسبة إتفاق بلغت  $(٧٧.٦٥\%)$  وبمقارنة ذلك مع الوسط الفرضي والبالغ  $(٣)$ ، فإنه دليل على اهتمام المنظمات المبحوثة بالمعولية. وقد جاءت الفقرة  $(X_1)$  لتحقيق أعلى نسبة إتفاق بلغت  $(٩١.٥\%)$  بوسط حسابي  $(٤.٣٠٤)$  وانحراف معياري  $(٠.٧٥٢)$  لتشير بحرصها على تقديم معلومات إستراتيجية لتوافر فرص لصانع القرار. أما الفقرة  $(X_2)$  فحصلت على أقل نسبة إتفاق بلغ  $(٦١.٧\%)$  من بين إجابات المبحوثين وبوسط حسابي  $(٣.٨٢٦)$  وانحراف معياري  $(٠.٨٥١)$ ، وهذا يدل على عدم دقة المعلومات المتوفرة لدى صانع القرار.

#### ٢. الكلفة/ القيمة

وتمثل هذا البعد بالفقرات  $(X_5-X_7)$  التي أشارت إلى أن نسبة إتفاقهم بلغت  $(٦٧.٤٢\%)$ ، فيما بلغت نسبة عدم إتفاقهم ما مقدار  $(١.٦\%)$ ، ويؤيد ذلك وسط حسابي بلغ  $(٣.٨٥٤)$  وانحراف معياري  $(٠.٧١٧)$ ، أما الفقرة  $(X_5)$  المتعلقة بكون المعلومات الإستراتيجية تحقق قيمة مضافة لصانع القرار فقد حققت أعلى نسبة إتفاق، وهذا يدل على إمكانية أن يحصل المستفيد على أفضل الخدمات بأقل جهد ووقت، إذ بلغت  $(٨٠.٩\%)$  وهذا ما يؤيده وسطاً حسابياً بلغ  $(٤.٣٣٠)$  وانحراف معياري  $(٠.٦٨٦)$ . أما الفقرة  $(X_7)$  حصلت على أدنى نسبة إتفاق بلغ  $(٥٧.٥\%)$  بوسط حسابي  $(٣.٧١٧)$  وانحراف معياري قدره  $(٠.٦٨٨)$  المتمثلة بحسب آراء المبحوثين عملية الحصول على معلومات بأقل وقت وجهد.

#### ٣. الوضوح

يعكس مستوى إجابات أفراد عينة البحث عن فقرات هذا البعد التي تنص على وضوح المعلومات الإستراتيجية التي تؤثر في مراحل صنع القرار والمتمثلة  $(X_8-X_{10})$ ، إذ بلغت نسبة الإتفاق بحسب آراء المبحوثين  $(٥٩.٩\%)$  بوسط حسابي  $(٣.٨٤٧)$  وانحراف معياري  $(٠.٧٧٧)$ . أما الفقرة  $(X_9)$  فقد حصلت على أعلى نسبة إتفاق ما مقداره  $(٦٣.٨\%)$  بوسط حسابي  $(٣.٨٤٧)$  وانحراف معياري  $(٠.٧٢٩)$ . أما الفقرة  $(X_8)$  المتمثلة بسهولة الإستجابة للمعلومات الإستراتيجية حصلت على أقل نسبة إتفاق بلغت  $(٥٧.٤\%)$

وبوسط حسابي (٣.٨٤٧) وبانحراف معياري (٠.٨١٥)، وهذا يدل على إمكانية تفسيرها بطرائق مختلفة، وذلك لصعوبة تحديد الأنشطة التي تنسب إليها المعلومات الإستراتيجية.

#### ٤. التمايز

تضمن هذا البعد ثلاث فقرات هي  $(X_{11}-X_{13})$ ، فقد جاءت نسبة إتفاق المبحوثين على فقرات هذا البعد ما مقداره (٦٤.٥٦%) وبوسط حسابي (٣.٧٧٥) وبانحراف معياري (٠.٦٦٥)، أما أعلى نسبة إتفاق فقد حصلت عليها الفقرة  $(X_{12})$  المتمثلة في أن تؤمن المعلومات الإستراتيجية التفوق، إذ بلغت نسبة إتفاق المبحوثين (٦٨.١%) بوسط حسابي (٣.٨٤٧) وبانحراف معياري (٠.٦٦٥) ومن شأن ذلك أن يشير إلى إمكانية التعرف أو الوصول إلى جوانب الضعف الخاصة بالمنافسين من خلال دراسة نشاطاتهم، ثم تلثها الفقرات الأخرى المتمثلة بـ  $(X_{11})$  و  $(X_{13})$  على التوالي وبنسبة إتفاق (٦٦%) و(٥٩.٦%)

#### الجدول ٤

التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول فقرات جودة المعلومات الإستراتيجية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		لا اتفق		اتفق بشدة		الفقرات	المتغير
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٠.٧٥٢	٤.٣٠٤	٢.١	١	-	-	٤.٣	٢	٥١.١	٢٤	٤٠.٤	١٩	X <sub>1</sub>	المؤيعة
٠.٨٥١	٣.٨٢٦	-	-	٤.٣	٢	٣١.٩	١٥	٣٨.٣	١٨	٢٣.٤	١١	X <sub>2</sub>	
٠.٦١٤	٤.٠٢١	-	-	-	-	١٧	٨	٦١.٧	٢٩	١٩.١	٩	X <sub>3</sub>	
٠.٧١٨	٤.١٩٥	٤.٣	٢	-	-	١٧	٨	٤٤.٧	٢١	٣١.٩	١٥	X <sub>4</sub>	
٠.٧٣٣	٤.٠٨٦												المعدل
٠.٦٨٦	٤.١٣٠	-	-	-	-	١٧	٨	٥١.١	٢٤	٢٩.٨	١٤	X <sub>5</sub>	القيمة الكافية
٠.٧٧٩	٣.٧١٧	-	-	٦.٤	٢	٢٧.٧	١٣	٥١.١	٢٤	١٢.٨	٦	X <sub>6</sub>	
٠.٦٨٨	٣.٧١٧	-	-	-	-	٤٠.٤	١٩	٤٤.٧	٢١	١٢.٨	٦	X <sub>7</sub>	
٠.٧١٧	٣.٨٥٤												المعدل
٠.٨١٥	٣.٨٤٧	-	-	-	-	٤٠.٤	١٩	٣١.٩	١٥	٢٥.٥	١٢	X <sub>8</sub>	الوضوح
٠.٧٢٩	٣.٨٤٧	-	-	-	-	٣٤.٠	١٦	٤٤.٧	٢١	١٩.١	٩	X <sub>9</sub>	
٠.٧٨٧	٣.٨٤٧	-	-	-	-	٣٨.٣	١٨	٣٦.٢	١٧	٢٣.٤	١١	X <sub>10</sub>	
٠.٧٧٧	٣.٨٤٧												المعدل
٠.٦٨١	٣.٧٣٩	-	-	-	-	٣٨.٣	١٨	٤٦.٨	٢٢	١٢.٨	٦	X <sub>11</sub>	التمايز
٠.٦٦٥	٣.٨٤٧					٢٩.٨	١٤	٥٣.٢	٢٥	١٤.٩	٧	X <sub>12</sub>	
٠.٦٤٩	٣.٧٣٩					٢٩.٨	١٤	٥٣.٢	٢٥	١٢.٨	٦	X <sub>13</sub>	
٠.٦٦٥	٣.٧٧٥												المعدل
المؤشر الكلي													

الجدول ٥  
التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات  
المبحوثين حول فقرات مراحل صنع القرار

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		لا أتفق		اتفق بشدة		الفقرات	المتغير
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٠.٦٥٣	٣.٨٠٤		-	٢.١	١	٢٥.٥	١٢	٥٩.٦	٢٨	١٠.٦	٥	X <sub>14</sub>	تشخيص المشكلة
٠.٦٧٦	٤.١٧٣		-	-	-	١٤.٩	٧	٥١.١	٢٤	٣١.٩	١٥	X <sub>15</sub>	
٠.٧٣٦	٣.٦٥٢		-	٤.٣	٢	٣٦.٢	١٧	٤٦.٨	٢٢	١٠.٦	٥	X <sub>16</sub>	
٠.٧٢٨	٤.٠٤٣			٢.١	١	١٧	٨	٥٣.٢	٢٥	٢٥.٥	١٢	X <sub>17</sub>	
٠.٦٩٨	٣.٩١٨												المعدل
٠.٤٤٢	٣.٩٣٤	-	-	-	-	١٢.٨	١٦	٧٨.٧	٣٧	٦.٤	٣	X <sub>18</sub>	توزيع البدائل
٠.٦٠٤	٣.٦٥٢	-	-	٢.١	١	٣٤	١٦	٥٧.٤	٢٧	٤.٣	٢	X <sub>19</sub>	
٠.٦٧٨	٣.٦٣٠	-	-	٤.٣	٢	٣٤	١٦	٥٣.٢	٢٥	٦.٤	٣	X <sub>20</sub>	
٠.٦٩٨	٣.٨٤٧			٢.١	١	٢٥.٥	١٢	٥٥.٣	٢٦	١٤.٩	٧	X <sub>21</sub>	
٠.٦٠٥	٣.٧٦٥												المعدل
٠.٦٦٠	٤.٠٨٧			-	-	١٧	٨	٥٥.٣	٢٦	٢٥.٥	١٢	X <sub>22</sub>	توزيع البدائل
٠.٦٩٨	٣.٨٤٧	-	-	٢.١	١	٢٥.٥	١٢	٥٥.٣	٢٦	١٤.٩	٧	X <sub>23</sub>	
٠.٩٦٠٠	٣.٥٢١			١٧	٨	٢٧.٧	١٣	٣٨.٣	١٨	١٤.٩	٧	X <sub>24</sub>	
٠.٧٧٢	٣.٨١٨	-											المعدل
٠.٦٧٢	٤.٢٣٩	-	-	٢.١	١	٦.٤	٣	٥٥.٣	٢٦	٣٤	١٦	X <sub>25</sub>	البدائل المختارة
٠.٥٨٩	٣.٩١٣	-	-	-	-	٢١.٣	١٠	٦٣.٨	٣٠	١٢.٨	٦	X <sub>26</sub>	
٠.٥٥٢	٤.٣٠٤	-	-	-	-	٤.٣	٢	٥٩.٦	٢٨	٣٤	١٦	X <sub>27</sub>	
٠.٦٠٤	٤.١٥٢												المعدل
٠.٥٥٢	٤.١٩٥	-	-	-	-	١٤.٩	٧	٤٨.٩	٢٣	٣٤	١٦	X <sub>28</sub>	القرار تنفيذ
٠.٧٥٨	٣.٨٢٦			١٠.٦	٥	٢٥.٥	١٢	٣١.٩	١٥	٢٩.٨	١٤	X <sub>29</sub>	
٠.٦٨٢	٣.٩٧٨			٢.١	١	١٧	٨	٥٩.٦	٢٨	١٩.١	٩	X <sub>30</sub>	
٠.٦٦٤	٣.٩٩٩												المعدل
٠.٥٦٦	٤.١٠٨					١٠.٦	٥	٦٦.٠	٣١	٢١.٣	١٠	X <sub>31</sub>	القرار تم
٠.٦١٤	٤.٠٢١			-	-	١٧	٨	٦١.٧	٢٩	١٩.١	٩	X <sub>32</sub>	
٠.٦٣١	٤.١٥٢					١٢.٨	٦	٥٧.٤	٢٧	٢٧.٧	١٣	X <sub>33</sub>	
٠.٦٠٣	٤.٠٩٣												المعدل
المؤشر الكلي													

ومن خلال متابعة وصف مستوى الإجابات وتقييمها عن متغيرات مراحل صنع القرار، تشير النتائج الواردة في الجدول ٥ إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن مقاييس البحث.

#### ١. تشخيص المشكلة

تضمن هذا البعد أربع فقرات تمثلت (X<sub>14</sub>-X<sub>17</sub>)، وقد جاءت نسبة إتفاق آراء المبحوثين (٧٢.٣٢%) وبوسط حسابي قدره (٣.٩١٨) وانحراف معياري (٠.٦٩٨). فيما بلغت نسبة عدم الإتفاق (٢.١٢%) وقد حصلت الفقرة (X<sub>15</sub>) على أعلى نسبة إتفاق، حيث بلغت (٨٣%) بوسط حسابي (٤.١٧٣) وانحراف معياري (٠.٦٧٦) المتمثلة بأن المعاشة الميدانية تسهم في تحديد المشكلة وأسبابها. أما الفقرة (X<sub>16</sub>) فحصلت على أدنى

نسبة إتفاق حيث بلغت (٥٧.٤%) بوسط حسابي قدره (٣.٦٥٢) وبانحراف معياري (٠.٧٣٦).

### ٢. توليد البدائل) توليد الحلول البديلة

شمل هذا البعد فقرات ( $X_{18}$ - $X_{21}$ ) التي تركز على أهمية المعلومات لتوليد البدائل على وفق رؤية إبداعية، وكانت نسبة إتفاق المبحوثين على فقرات هذا البعد (٦٩.١٥%) بوسط حسابي (٣.٧٦٥) وبانحراف معياري (٠.٦٠٥) في حين جاءت نسبة عدم الإتفاق بمقدار (٢.١٢%). وقد تبين من نتائج تحليل آراء المبحوثين أن الفقرة ( $X_{18}$ ) حصلت على أعلى نسبة إتفاق ما مقداره (٨٥.١%)، الأمر الذي يؤشر قدرة المنظمات المبحوثة على اعتماد رؤية إبداعية للإمكانيات المتاحة لتوليد البدائل، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣.٩٣٤) وبانحراف معياري (٠.٤٤٢)، أما الفقرة ( $X_{20}$ ) فحصلت على أقل نسبة إتفاق بلغت (٥٩.٦%) بوسط حسابي (٣.٦٣٠) وانحراف معياري (٠.٦٧٨).

### ٣. تقويم البدائل

تضمن هذا البعد ( $X_{22}$ - $X_{24}$ )، وقد جاءت نسبة إتفاق المبحوثين على هذه الفقرات (٦٨.٠٦%) بوسط حسابي (٣.٨١٨) وبانحراف (٠.٧٧٢) حينما كانت نسبة عدم الإتفاق (٦.٣٦%)، وقد حصلت الفقرة ( $X_{22}$ ) المتمثلة (تقويم البدائل على وفق معايير كمية ونوعية) بأعلى نسبة إتفاق (٨٥.٣%) بوسط حسابي (٤.٠٨٧) وانحراف معياري (٠.٦٦٠)، أما الفقرة ( $X_{24}$ ) فحصلت على أقل نسبة إتفاق بلغت (٥٣.٢%) بوسط حسابي (٣.٥٢١) وبانحراف معياري (٠.٩٦٠) المتمثلة بإتاحة بدائل عديدة يمكن المفاضلة فيها.

### ٤. اختيار البديل الأفضل

يعكس مستوى إجابات أفراد عينة البحث عن فقرات هذا البعد المتمثل بجمع المعلومات عن إيجابيات وسلبيات كل بديل ثم مشاركة العاملين بإبداء آرائهم، والمتمثلة بـ ( $X_{25}$ - $X_{27}$ )، إذ بلغت نسبة الإتفاق بحسب آراء المبحوثين (٨٦.٤%) وبوسط حسابي (٤.١٥٢) وبانحراف معياري (٠.٦٠٤) يقابلها حالة عدم الإتفاق البالغة (٠.٧%)، وحصلت الفقرة ( $X_{27}$ ) على أعلى نسبة إتفاق بلغت (٩٣.٦%) بوسط حسابي (٤.٣٠٤) وبانحراف معياري قدره (٠.٥٥٢)، وهذا يشير بحسب آراء المبحوثين إلى أن المنظمات المبحوثة يعتمد جمع المعلومات في المفاضلة بين البدائل. أما الفقرة ( $X_{26}$ ) فحصلت على أقل نسبة إتفاق بلغت (٧٦.٦%) بوسط حسابي (٣.٩١٣) وبانحراف معياري (٠.٥٨٩) وهذا يشير إلى عدم الاهتمام بآراء العاملين ومشاركتهم في اختيار البديل.

### ٥. تنفيذ القرار

ويتضمن الفقرات ( $X_{28}$ - $X_{30}$ ) فقد سجلت نسبة إتفاق بحسب آراء المبحوثين (٧٤.٦%) بوسط حسابي (٣.٩٩٩) وبانحراف معياري (٠.٦٦٤)، أما الفقرة ( $X_{28}$ ) فحصلت على أعلى نسبة إتفاق بلغ (٨٢.٩%) بوسط حسابي (٤.١٩٥) وبانحراف معياري (٠.٥٥٢) ويشير إلى اهتمام المبحوثين في تنفيذ القرارات على شكل مراحل، أما الفقرة ( $X_{29}$ ) فحصلت على أدنى إتفاق، حيث بلغت (٦١.٧) بوسط حسابي (٣.٨٢٦) وانحراف معياري (٠.٧٥٨).

### ٦. تقويم القرار

شمل هذا البعد فقرات ( $X_{31}$ - $X_{33}$ ) إذ بلغت نسبة إتفاق المبحوثين (٨٤.٤%) بوسط حسابي (٤.٠٩٣) وبانحراف معياري (٠.٦٠٣)، فيما بلغت الفقرة ( $X_{31}$ ) المتمثلة (بتحديد النتائج المتوقعة لكل القرارات ومدى نجاحها) أعلى نسبة إتفاق، إذ بلغت (٨٧.٣%) ثم

تلتها الفقرة (X<sub>33</sub>) والفقرة (X<sub>32</sub>) بنسبة إتفاق (٨٥.١%) و (٨٠.٨%) على التوالي. وهذا يشير إلى أن الإدارة تركز على نتائج القرارات بعد تبني وجهات نظر العاملين بخصوص القرارات المنفذة.

### ثانياً- تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

بهدف التعرف على قوة العلاقة وطبيعتها بين متغيرات البحث (أبعاد جودة المعلومات الإستراتيجية ومراحل صنع القرار)، تم استخلاص الجدول ٦ أدناه:

الجدول ٦

#### علاقات الارتباط والتأثير بين معايير جودة المعلومات الإستراتيجية ومراحل صنع القرار

مستوى الدلالة	F الجدولة	جودة المعلومات الإستراتيجية					المتغير المستقل المتغير المعتمد
		F المحسوبة	المؤشر الكلي	التمايز	الوضوح	الكلفة	
٠.٠٠٠	٢.٦١	٢٤.٠٦١	٠.٨٣٧	٠.٤٦٧	٠.٧٧٣	٠.٥٥٥	٠.٤٤٢
		P ≤ 0.01	N=46df=4,41				

إذ يشير الجدول ٦ إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد جودة المعلومات الإستراتيجية بمراحل صنع القرار، وذلك من خلال المؤشر الكلي (٠.٨٣٧) عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وهذا ما يؤكد وجود توافق بين (أبعاد جودة المعلومات الإستراتيجية ومراحل صنع القرار). كما أوضحت النتائج الفرعية لعلاقات الارتباط بين أبعاد جودة المعلومات الإستراتيجية كل على حدة ومراحل صنع القرار الآتي:

#### ١. العلاقة بين المعولية ومراحل صنع القرار

يشير الجدول ٦ إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير المعولية ومراحل صنع القرار، إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٤٤٢) عند مستوى معنوية (٠.٠١).

#### ٢. العلاقة بين الكلفة ومراحل صنع القرار

بلغ معامل الارتباط بين الكلفة ومراحل صنع القرار (٠.٥٣٥) عند مستوى معنوية (٠.٠١) مما يدل على أنه كلما كانت عملية جمع المعلومات تتم بأقل كلفة أكدت ارتباطها بعملية صنع القرار.

#### ٣. العلاقة بين الوضوح ومراحل صنع القرار

كما بلغ معامل الارتباط بين الوضوح ومراحل صنع القرار (٠.٧٧٣) وهي علاقة معنوية وقوية، وهذا يعني كلما كان هناك وضوح في المعلومات كلما أدى الى نجاح مراحل صنع القرار.

#### ٤. العلاقة بين التمايز ومراحل صنع القرار

أظهرت نتائج التحليل أن هناك علاقة ارتباط بين التمايز ومراحل صنع القرار، إذ بلغت (٠.٤٦٧) عند مستوى معنوية (٠.٠١).

واتساقاً مع ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط بين كل من جودة المعلومات الإستراتيجية ومراحل صنع القرار على المستوى الكلي والجزئي يمكن قبول الفرضية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها.

وفيما يتعلق بعلاقة التأثير، يشير الجدول ٦ إلى أن معامل التحديد بلغ (٧٠.١%)، مما يعني أن نسبة (٧٠.١%) فقط من المتغيرات التي تحدث في متوسط إجابات أفراد العينة في مراحل صنع القرار (البعد التابع) تعزى إلى التغيرات في متغيرات جودة المعلومات الإستراتيجية (البعد المستقل). كما يؤكد الجدول نتائج تحليل التباين، إذ إن قيمة (F) المحسوبة بلغت (٢٤.٠٦١) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٦١) عند درجات الحرية (٤.٤١) ومستوى الدلالة البالغ (٠.٠١) وبهذا تقبل الفرضية الثانية والتي تنص على وجود تأثير معنوي بين جودة المعلومات الإستراتيجية ومراحل صنع القرار، ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (٠.٠٠٠) أنه أقل من (٠.٠١) مستوى الدلالة المعتمد.

### الإستنتاجات والمقترحات

#### أولاً- الإستنتاجات

١. تعد جودة المعلومات الإستراتيجية من أبرز المقومات التي تؤثر في نجاح مراحل صنع القرار بوصفها مورداً مهماً يحدد اتجاهات العمل في كل من تلك المراحل.
٢. أظهرت نتائج قيم الأوساط الحسابية المرجحة العامة لإجابات العينة لكل من متغيري جودة المعلومات وعملية صنع القرار نسبةً أعلى من الوسط الفرضي، وذلك يؤكد ذلك توافق أفراد العينة عموماً على فقرات هذين المتغيرين.
٣. أغلب عينة البحث لديهم خبرة عملية أكثر من (٢٦ سنة) مما يوفر لهم فرصاً لتكوين تصورات شمولية في مواجهة المشكلات وإيجاد الحلول .
٤. هنالك علاقات ارتباط معنوية بين جودة المعلومات الإستراتيجية ومراحل صنع القرار بما مقداره (٠.٨٨٧\*\*) على مستوى المؤشر الكلي، وهذا يؤكد أن جودة المعلومات الإستراتيجية تسهم في زيادة مستوى أداء أفراد عينة البحث في مراحل صنع القرار.
٥. يوجد هناك تأثير معنوي لجودة المعلومات الإستراتيجية في مراحل صنع القرار، وهذا يدل على أن جودة المعلومات الإستراتيجية يدعم ويؤثر في مراحل صنع القرار.
٦. تعد مرحلة اختيار البديل الأفضل هي قمة المراحل، فلا بد من أن يمتلك القدرة على حل المشكلة والذي يحقق اقتناص أكبر الفرص ومواجهة التهديدات الخارجية.

#### ثانياً- المقترحات

١. العمل على تأمين جودة المعلومات الإستراتيجية في المنظمات عينة البحث وعلى النحو الذي يمهد السبيل لتفعيلها في كافة الأنشطة المنظمة، ومن ثم عدها المنطلق لبناء تصورات متكاملة عن كل ما يمس المنظمات المبحوثة وبيئتها.
٢. ضرورة التمحيص الدقيق لمراحل عملية صنع القرار في المنظمات المدروسة، ومن ثم الوقوف على السلبات الملازمة لكل مرحلة بحثاً عن المعالجات المناسبة لها بالإفادة من المعلومات التي ثبت تأثير معاييرها بهذه المراحل.
٣. إجراء دراسات بخصوص أثر جودة المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي.

## المراجع أولاً- المراجع باللغة العربية

١. الاسعدي، عادل رافع، ٢٠١٠، دور خصائص المعلومات الإستراتيجية في صنع قرارات المزيج التسويقي، بحث استطلاعية لأراء المدراء في منظمات صناعية مختارة في إنتاج المياه المعدنية/ إقليم كردستان، العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق.
٢. التميمي، وسام خالد، ٢٠٠٧، العلاقة بين القيم الثقافية وتقانة المعلومات وأثرها في صنع واتخاذ القرارات، بحث تشخيصية لأراء عينة من العاملين في الدائرة الفنية/ وزارة النفط، رسالة ماجستير علوم في الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٣. جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت، ٢٠٠٩، ادارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض، السعودية.
٤. الحسيني، فلاح حسن، ٢٠٠٠، الادارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
٥. الحسينية، سليم، ١٩٩٨، مبادئ نظم المعلومات الادارية، الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
٦. رويبخ، كمال، ٢٠٠٤، بحث مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية: بحث ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ١١، العدد ٢.
٧. الزعبي، حسن علي، ٢٠٠٥، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٨. سالم، فواد الشيخ ورمضان، زياد والدهان، أميمة، ٢٠٠٠، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة السادسة، مركز المكتب الأردني، عمان، الأردن.
٩. سليمان، وزيرة يحيى محمد، ٢٠١٠، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الاعمال، بحث حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات النقالة في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٠. الشمري، محمد جبار، العابدي، علي رزان، ٢٠٠٦، استخدام نظم المعلومات الادارية MIS في اتخاذ القرارات الادارية، بحث تحليلية في عينة من القطاع المصرفي العراقي الخاص، مجلة دراسات إدارية، المجلد الأول، العدد الثاني، مكتبة الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق.
١١. صالح، ماجد محمد، ٢٠٠٧، تحليل العلاقة بين أبعاد الجودة وتحقيق المنتج، بحث استطلاعية لأراء عينة المدراء في معمل الالبسة الولادية بالموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٢٩، العدد ٨٨، السنة ٢٠٠٧.
١٢. الطائي، محمد عبد حسين والخفاجي، نعمة عباس خضير، ٢٠٠٩، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٣. العبيدي، رائد عبد الخالق، ١٩٩٨، علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفاعلية القرار الاستراتيجي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٤. عثمان، أيسل حمدي والبياتي، ببداء ستار، ٢٠١٠، دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بحث استطلاعي لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس الكليات ذات التخصص الاداري، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد السابع، العدد ٢٦، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
١٥. العلق، بشير، ١٩٩٨، مبادئ الادارة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن.

١٦. الفضل، مؤيد، ٢٠٠٤، الأساليب الكمية في الادارة، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان.
١٧. الفيومي، محمد حسين، احمد، حسين علي، ١٩٩٨، تصميم وتشغيل نظم المعلومات الحاسوبية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر.
١٨. مشرقي، حسن علي، ٢٠٠٤، دور تكنولوجيا المعلومات في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمات الصناعية والخدمية، مجلة الإداري، السنة ٢٦، العدد ٩٧، مسقط، سلطنة عمان.
١٩. مشرقي، حسن علي، ٢٠٠٦، أساليب بحوث العمليات وتطبيقاتها في اتخاذ القرارات وحل المشاكل في المؤسسات الصناعية او الفرعية في الجمهورية العربية السورية، مجلة الاداري، السنة ٢٨، العدد ١٠٤، مسقط، سلطنة عمان.
٢٠. المهركي، جيمس يوحنا عوديش، ٢٠٠٨ دور المعلومات الإستراتيجية في تعزيز قرارات الاستثمار، بحث لآراء عينة من المستثمرين في إقليم كردستان، العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك. العراق.
٢١. النجار، فايز جمعة صالح، ٢٠٠٥، نظم المعلومات الادارية، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٢٢. النعيمي، صلاح عبد القادر، ٢٠٠٧، المدير... القائد والمفكر الاستراتيجي، فن ومهارات التفاعل مع الاخرين، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، عمان، الاردن.
٢٣. الهمشري، عمر احمد، ٢٠٠١، الادارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٢٤. يورام، ديند، كوان، كروك، ٢٠٠٥، أصول اتخاذ القرارات الادارية الحاسوبية، دار العربية للعلوم، طبعة ١، بيروت.

### ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية

1. Daft, Richard L. 1992, Organization Theory and Design, 4<sup>th</sup> ed, West Publishing Company, U.S.A
2. Daft, Richard L. 2003, Management, 6<sup>th</sup> Thomson, South-Western West U.S.A
3. Hall, Chris and Bensoussan, Babette, 2007 Staying Ahead of the Competition, World Scientific Publishing Co. London. UK
4. Havenga, Johann, and Botha Deonie 2003 Development Competitive Intelligence in the Knowledge-Based Organization, [http:// www.kminu.pdf.com](http://www.kminu.pdf.com)
5. Hiezer, Tay and Render Barry, Operation Management 2th Prentice Hall. U.S.A, 2000
6. Jauch. W.and Glueck, W. 1988 Strategic Management and Business Policy, 3<sup>rd</sup> ed, McGraw-Hill Inc, U.S.A
7. Kakkonen, Marja, 2006 "Intuition and enter perenurs" University of jyuskyla, [http:// www.erk.ut.ce](http://www.erk.ut.ce)
8. Muller, Marie-Luee, Hones, B.A. 2004 The Development of Competitive Intelligence in South Africa with Special Reference to the Ciparetices in A Pharmaceutical Company, Dissertation Submitted to the University of Johannesburg, South Africa.
9. O'Brien, James, 1993, Management Information System "4<sup>th</sup> ed McGraw-Hill, U.S.A.
10. O'Brien, Tames A., 2003, Introduction to Information System, 11<sup>th</sup> ed McGraw-Hill, Inc, N.Y.
11. Oppenheim, C. *et al.*, 2001 The Attributes of Information as an Asset New Library World, Vol, 102, No 1170-1171, [Insight/html/output/279005010101/www.emeraldinsight.com](http://Insight/html/output/279005010101/www.emeraldinsight.com)

12. Parker, Kevin, R. and Nites, Philp, S., 2006 Competitive Intelligence Gathering, Idea Group Publishing, Inc, U.S.A
13. Schermerhorn, J 1999 Management 6<sup>th</sup> ed John pdf willy and Sons, Inc.
14. Star, R.M., and Reynolds, G.W 2003, Principles of Information System, 6<sup>th</sup> ed, Thomson Learning, Boston Canada.
15. Tompson, John L, 1997 Strategic Management, Awareness And Change, International Thomson Publishing Co., U.K.
16. Wheelen and Hunger, D. 1989 Strategic Management and Business Policy, 3<sup>rd</sup> ed Addison-Willy Publishing Co. U.S.A
17. Wright, P.M. Noe, R.A, 1996 Management of Organization Irwin McGraw-Hill, U.S.A