

Republic Of Yemen  
Ministry of High Education and Scientific Research  
University of Modern Sciences  
Deanship of Graduate Studies  
Business Management Program



الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العلوم الحديثة  
عمادة الدراسات العليا  
برنامج إدارة الأعمال

## أثر نظم المعلومات في عملية صناعة القرار الاستراتيجي " دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء "

إعداد الطالب/

علي محمد محمد اليعبري

إشراف/

د. محمد عبدالله سرحان الكهالي

عضو هيئة التدريس بالجامعة

عميد كلية العلوم الإدارية بالجامعة الإماراتية

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في قسم إدارة الأعمال

2021م – 1443هـ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَا مَعْشَرَ الْجِنَّ وَالْإِنْسِ إِنِ اسْتِطَعْتُمْ أَنْ تَتَنَفَّذُوا مِنْ  
أَقْطَارِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ فَأَنْفُذُوا لَا تَنْفُذُونَ إِلَّا

بِسُلْطَانٍ ﴾ [ الرحمن: 33 ]

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيِّ الْعَظِيمِ

## قرار لجنة المناقشة والحكم

تمت مناقشة الرسالة المقدمة من الطالب: علي محمد محمد حسن  
اليعبري، والموسومة بـ " أترنظم المعلومات في عملية صناعة القرار  
الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء"،  
وبعد مناقشة الطالب في محتوياتها وفيما له علاقة بها، والدفاع عنها بنجاح، تم  
قبول الرسالة، وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة  
الأعمال.

تاريخ المناقشة: / / 2021م

لجنة المناقشة والحكم			
م	الاسم	الصفة	التوقيع
1			
2			
3			

## إقرار المشرف

أشهد بأن إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ:

" أثر نظم المعلومات في عملية صناعة القرار الاستراتيجي: دراسة ميدانية في

الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء "

المقدمة من الطالب: علي محمد محمد حسن اليعبري

قد جرى تحت إشرافي في قسم العلوم الإدارية - الدراسات العليا - جامعة العلوم

الحديثة، صنعاء- الجمهورية اليمنية، وهي جزء من متطلبات نيل درجة

الماجستير في إدارة الأعمال.

التاريخ: / / 2021م

التوقيع	المشرف
	د. محمد عبدالله سرحان الكهالي

## إهداء

إلى والدي الحبيب أطال الله في عُمره، ورزقني بره، وألبسه ثوب الصحة والعافية  
إلى روحي وقلبي، ونبض الحنان، وبلسم الجراح، من رافقتني وساندتني حتى هذه اللحظة  
وكانت دعواتها سر نجاحي (والدتي الحبيبة)  
إلى معلمي ومرشدي، ومشعل النور في روحي، الشيخ الفاضل (مختار المزني)  
إلى شقيق وسندي الغالي، والأكبر حبيبي (أحمد)  
إلى أخواتي الغاليات، والعزيزات على قلبي  
إلى شريكة حياتي زوجتي الغالية  
إلى الغد المُشرق بإذن الله ولدي (حاتم)  
إلى كل من تعلمت على أيديهم حرفاً في مشواري العلمي (أساتذتي، زملائي)  
إليهم جميعاً أهدى ثمرة جُهدِي العلمي، الذي أسأل الله فيها النفع لي ولغيري من طلبة  
العلم ولكل من أطلع عليها.

الباحث

## شكر وتقدير

﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ اذْكُرُوا لِلَّهِ عَلَيْكُمْ ۖ هَلْ مِنْ خَالِقٍ غَيْرُ اللَّهِ يَرْزُقُكُمْ مِّنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ ۗ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ ۗ فَأَنَّى تُؤْفَكُونَ ﴾ [فاطر:3].

الحمدُ لله الكريم الجواد، الملك المعبود، ذي العطاء والمن والجد، واهب الحياة وخالق الوجود، ونصلي ونسلم على سيدنا ومولانا محمد، ذي الخلق الحميد، والقول السديد، هادي البشرية، وعلى مصابيح الانوار أهل بيته الطيبين الطاهرين.

إنه من تمام الأعمال وكمال الأخلاق الاعتراف لذوي الفضل بفضلهم، وشكرهم وتقديرهم، لذا فإنه من دواعي العرفان والتقدير بالفضل أن أذكر الأيادي الكريمة التي امتدت إليّ بالعون والتوجيه في كل مرحلة من مراحل إعداد هذه الدراسة بدءاً بأستاذي العزيز الدكتور/ محمد عبدالله الكهالي عميد كلية العلوم الإدارية في الجامعة الإماراتية، كما يسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل الدكتور/ خالد الحاج، والدكتور/ فهمي سعيد الدقاف؛ والدكتورة/ أروى الإرياني، والشكر موصول إلى كل من قدم لي يد المساعدة بصورة مباشرة، أو غير مباشرة في إنجاز هذه الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة العلوم الحديثة، وأخص منهم جميع أساتذتي الأجلاء في جميع الأقسام، كلاً باسمه وصفته، كما أشكر جميع الأساتذة المحكمين، والمدونة أسماؤهم في ملاحق هذه الدراسة وذلك لما غمروني به من نصح، ومشورة، وتوجيهات علمية قيمة أسهمت في إثراء هذه الدراسة، كما أشكر كل من شجعني وحفزني، ولكل من أبدى تفاعلاً معي ولم أنكره هنا، وفي الختام أرجو من المولى جل في علاه أن يتقبل هذا العمل، وأن يكون خالصاً لوجهه الكريم، وهو نعم المولى، ونعم النصير.

الباحث

## مُلخَص الدرسَة:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر نظم المعلومات على صناعة القرار الاستراتيجي في قطاع الجامعات الأهلية في اليمن العاصمة- صنعاء، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، والتحليلي، لجمع المعلومات من المصادر، والأدبيات المتعلقة بموضوع نظم المعلومات، وصناعة القرارات، إضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تألف مجتمع الدراسة من قطاع الجامعات الأهلية، واستهدف الباحث ست جامعات أهلية، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (150) استبانة، وتم استرجاع (139) بنسبة تمثل 92.7%، كما تم استبعاد (7) استبانات تالفه غير صالحة للدراسة، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة بشكل مباشر، لتحقيق أغراض الدراسة على جميع المستويات الإدارية المختلفة. وتم عملية تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استبانة الدراسة، بتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، وأهداف الدراسة، وذلك باستخدام مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإحصائية SPSS<sub>24</sub>، للحصول على نتائج أكثر دقة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

أن الجامعات اليمنية في القطاع الأهلي، يتجه بقوة نحو أتمت أعمالها الإدارية وهذا ينعكس بشكل إيجابي على سهولة الحصول على المعلومات بشكل سريع وصحيح، وبجودة عالية مما يساعد ويمد المدراء في صناعة و إتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما أن الجامعات الأهلية في الخمس السنوات الماضية، بدأت تهتم وتركز على أهمية استخدام أنظمة المعلومات في جميع المستويات الإدارية المختلفة، وأظهرت النتائج كذلك بأن معظم القرارات الاستراتيجية ما زالت غير مبنية بالشكل المطلوب، وذلك لعدم توفر المعلومات بشكلها الصحيح المطلوب، ولقلة وعي صانع ومتخذ القرار على أهمية استخدام أنظمة المعلومات. وقدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها:

الاهتمام والتركيز بشكل أكبر على أهمية استخدام أنظمة المعلومات في جميع المستويات الإدارية في الجامعات، وضرورة أتمت أعمالها الإدارية في جميع أقسام الجامعة وبشكل سريع، والتركيز على إقامة الدورات وورش العمل حول أهمية وكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات لجميع المستويات الإدارية، وأوصت الدراسة كذلك بمنح الصلاحية بشكل أكبر لبقية المستويات الإدارية في المساهمة في صناعة القرار، والنظر بطرق وخطوات صناعة القرار الاستراتيجي، والتركيز على قيمة المعلومات والاعتماد على مراحل وخطوات صناعة القرار من خلال تقديرة تكنولوجيا المعلوماتية.



## ABSTRACT

The present study aims to measure the impact of information systems on strategic decision-making in private universities in Yemen, Sana'a. In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive and analytical methods to collect information from different sources related to the subject of information systems and decision-making, previous studies. The researcher targeted six private universities, where the number of distributed questionnaires reached to (150) questionnaires; (139) were used at a rate of 92.7%, and (7) invalid questionnaires were excluded because they are not valid for the study. The questionnaire was distributed directly to the study sample to achieve the purposes of the study at all the different administrative levels.

In order to obtain more accurate results, the process of analyzing the data was carried out by applying the appropriate statistical methods according to the nature of the data and the objectives of the study, using the SPSS<sub>24</sub> statistical program for social and statistical sciences.

The study reached to a set of results where the most important ones are:

Yemeni universities in the private sector move fast towards the automation of their administrative work, and this is reflected positively on the ease of obtaining information quickly, correctly and with high quality, which helps and provides managers in making strategic decisions. Moreover, private universities in the past five years began to care and focus on the importance of using Information Systems at all different administrative levels. Thus, the study found out that most strategic decisions are still not built in the required form, due to the lack of information in the correct and required form, and the lack of awareness of the decision-maker on the importance of using information systems.

The study came out with a set of recommendations, the most important of which are:

More attention should be paid on the importance of using information systems at all administrative levels in universities.

There is a strong need to quickly use automation in all the administrative work in each department of the university.

Workshops and courses on the importance of how to use information technology at all administrative levels should be held.

More authority in decision-making should be given to the rest of the administrative levels.

Steps and methods of strategic decision-making should be reconsidered.

More focus should be paid on the advancement of information technology on the value of information, the stages and steps of decision-making.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	البسمة .....
ب	الآية القرآنية .....
ج	قرار اللجنة .....
د	إقرار المشرف .....
هـ	الإهداء .....
و	شكر وتقدير .....
ز	مُلخص الدراسة عربي .....
ح	مُلخص الدراسة إنجليزي .....
ي	قائمة المحتويات .....
<b>32 - 1</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة</b>
	<b>المبحث الأول: الإطار العام للدراسة</b>
3	مقدمة .....
5	مشكلة الدراسة 1.1.1 .....
6	أهمية الدراسة 2.1.1 .....
6	الأهمية العملية 1.2.1.1 .....
7	الأهمية العلمية 2.2.1.1 .....
7	أهداف الدراسة 3.1.1 .....
8	فرضية الدراسة 4.1.1 .....
8	الفرضية الأولى 1.4.1.1 .....
8	الفرضية الثانية 2.4.1.1 .....
8	حدود الدراسة 5.1.1 .....
10	التعريفات الإجرائية 6.1.1 .....
12	نموذج الدراسة 7.1.1 .....
13	نموذج البحث 8.1.1 .....
13	المتغير المستقل 1.8.1.1 .....
13	المتغير التابع 2.8.1.1 .....
13	منهجية الدراسة 9.1.1 .....

## المبحث الثاني: الاستعراض المرجعي للدراسات السابقة

16	تمهيد .....	
17	دراسة تتعلق بالمتغير المستقل .....	1.2.1
22	دراسة تتعلق بالمتغير التابع .....	2.2.1
25	دراسة تتعلق بالمتغيرين .....	3.2.1
30	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ....	4.2.1
32	الهيكل العام لدراسة البحث .....	5.2.1

## 68 – 33 الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### المبحث الأول: أهمية المعلومات وخصائصها النوعية

35	تمهيد .....	
35	مفهوم المعلومات .....	1.1.2
36	دور أهمية المعلومات .....	2.1.2
38	خصائص ونوعية المعلومات .....	3.1.2
40	خصائص المعلومات الجيدة .....	4.1.2
41	النظام .....	5.1.2
42	مكونات النظام .....	6.1.2
43	البيانات، المعلومات، والمعرفة .....	7.1.2
46	أهمية نظم المعلومات .....	8.1.2
46	ثقافة نظم المعلومات وثقافة الحاسوب .....	9.1.2

### دور نظم المعلومات وعملية صنع القرار الاستراتيجي ومراحلها

48	تمهيد .....	
49	مراحل الإدارة الاستراتيجية .....	1.2.2
49	صياغة/ تحديد المشكلة .....	1.1.2.2
51	تحديد البدائل الاستراتيجية .....	2.1.2.2
51	اختيار الاستراتيجية .....	3.1.2.2
52	تطبيق الاستراتيجية .....	4.1.2.2
52	مراجعة وتقييم الاستراتيجية .....	5.1.2.2
53	أنواع صناعة القرارات .....	2.2.2
55	تعريف ومفاهيم .....	3.2.2
58	خصائص القرارات الاستراتيجية .....	4.2.2
61	القرارات الاستراتيجية مقارنة بالقرارات الإدارية ....	5.2.2

62	..... أنواع القرارات الاستراتيجية	6.2.2
63	..... مميزات صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية	7.2.2
66	..... فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية	8.2.2
67	المراحل الأساسية لصنع القرار ودور التنبؤ ..... المستقبلي فيها	9.2.2
68	دور نظم المعلومات في عملية صناعة القرار ..... الاستراتيجي ومراحلها	10.2.2

77 – 70

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

#### المبحث الأول: مجتمع الدراسة وعينته

72	..... تمهيد	
72	..... مجتمع وعينة البحث	1.1.3
73	..... أداة البحث	2.1.3
73	أدوات جميع المعلومات المتصلة بالجانب النظري	1.2.1.3
73	أدوات جميع المعلومات المتصلة بالجانب الميداني	2.2.1.3

#### المبحث الثاني: منهجية الدراسة

75	..... مجتمع الدراسة واختيار العينة	1.2.3
76	..... أساليب جمع البيانات	2.2.3
76	..... المحور الأول	1.2.2.3
76	..... المحور الثاني	2.2.2.3
76	..... المحور الثالث	3.2.2.3
76	..... المحور الرابع	4.2.2.3
77	..... المحور الخامس	5.2.2.3

112-78

### الفصل الرابع: تحليل النتائج الاحصائية واختبار الفرضيات

#### المبحث الأول: تحليل نتائج البيانات

80	..... تمهيد	
81	..... خصائص عينة الدراسة	1.1.4
81	..... النوع ( الجنس )	1.1.1.4
82	..... العمر	2.1.1.4
82	..... المؤهل العلمي	3.1.1.4
83	..... سنوات الخبرة العلمية	4.1.1.4
84	..... المستوى الوظيفي	5.1.1.4

86	..... طبيعة العمل	6.1.1.4	
87	..... التحليل الوصفي لنتائج العينة		2.1.4
96	..... اختبار الثابت		3.1.4
<b>المبحث الثاني: اختبار وتحليل الفرضيات</b>			
98	..... اختبار الفرضيات		1.2.4
98	..... الفرضية الرئيسية الأولى	1.1.2.4	
98	..... الفرضية الرئيسية الثاني	2.1.2.4	
99	..... التحليل الاستدلالي " الانحدار البسيط "		2.2.4
100	..... التحليل الاستدلالي " الانحدار المتعدد "		3.2.4
101	..... التحليل الاستدلالي " اختبار T وتحليل التباين الاحادي "		4.2.4
<b>الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات</b>			
119-113	<b>المبحث الأول: تحليل نتائج الدراسة</b>		
114	..... تمهيد		
115	..... مناقشة نتائج الدراسة		1.1.5
115	..... النتائج المستمدة من خصائص عينة الدراسة	1.1.1.5	
117	..... النتائج المستمدة من اختبار فرضيات الدراسة	2.1.1.5	
117	..... خلاصة نتائج الدراسة		2.1.5
118	..... معرفة أثر نظم المعلومات على عملية صناعة القرار الاستراتيجي		3.1.5
<b>المبحث الثاني: توصيات الدراسة</b>			
119	..... توصية الدراسة		1.2.5
<b>قائمة المصادر والمراجع</b>			
129-120	<b>قائمة الملاحق</b>		
121	..... المصادر والمراجع العربية		أولاً:
128	..... المصادر والمراجع الأجنبية		ثانياً:
164-130	<b>قائمة الملاحق</b>		
131	..... قائمة المحكمين	( 1 )	مُلحق رقم ( 1 )
132	..... الاستبيان في صورته النهائية	( 2 )	مُلحق رقم ( 2 )
136	..... نتائج التحليل الإحصائي	( 3 )	مُلحق رقم ( 3 )

## قائمة الجداول

ي	قائمة المحتويات .....	جدول المحتوى
38	مقارنة بين البيانات والمعلومات .....	جدول رقم (2 - 1)
58	المقارنة بين القرارات الاستراتيجية والإدارية .....	جدول رقم (2 - 2)
81	عينة الدراسة النوع " الجنس " .....	جدول رقم (4 - 1)
82	عينة الدراسة للعمر .....	جدول رقم (4 - 2)
83	عينة الدراسة المؤهل العلمي .....	جدول رقم (4 - 3)
84	عينة الدراسة سنوات الخبرة العلمي .....	جدول رقم (4 - 4)
85	عينة الدراسة المستوى الوظيفي .....	جدول رقم (4 - 5)
86	عينة الدراسة طبيعة العمل " أكاديمي/ إداري " .....	جدول رقم (4 - 6)
88	مقياس مقياس التحليل .....	جدول رقم (4 - 7)
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومقاييس التحليل ( المحور الأول ) .....	جدول رقم (4 - 8)
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومقاييس التحليل ( المحور الثاني ) .....	جدول رقم (4 - 9)
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومقاييس التحليل ( المحور الثالث ) .....	جدول رقم (4 - 10)
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومقاييس التحليل ( المحور الرابع ) .....	جدول رقم (4 - 11)
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومقاييس التحليل ( المحور الخامس ) .....	جدول رقم (4 - 12)
97	اختبار الثابت .....	جدول رقم (4 - 13)
99	تحليل الانحدار البسيط لدرسه الفرضية الأولى ...	جدول رقم (4 - 14)
100	مجموعة الانحدار المتعدد .....	جدول رقم (4 - 15)
101	نتائج اختبار T لمعرفة التباين بين النوع "الجنس" .....	جدول رقم (4 - 16)
103	نتائج اختبار T لمعرفة التباين بين طبيعة العمل ( أكاديمي/ إداري ) .....	جدول رقم (4 - 17)
105	تحليل التباين الأحادي ANOVA لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر .....	جدول رقم (4 - 18)
107	تحليل التباين الأحادي ANOVA لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي .....	جدول رقم (4 - 19)

109	تحليل التباين الأحادي ANOVA لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة العلمية .....	جدول رقم (4 - 20)
111	تحليل التباين الأحادي ANOVA لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي .....	جدول رقم (4 - 21)

#### قائمة الأشكال

12	..... أنموذج الدراسة	شكل رقم (1 - 1)
36	..... مكونات النظام	شكل رقم (2 - 1)
38	..... علاقة المعلومات بالمعرفة والبيانات	شكل رقم (2 - 2)
41	..... نظم المعلومات	شكل رقم (2 - 3)
50	..... أنواع القرارات الإدارية	شكل رقم (2 - 4)
81	..... عينة الدراسة النوع " الجنس "	شكل رقم (4 - 1)
82	..... عينة الدراسة العمر	شكل رقم (4 - 2)
83	..... عينة الدراسة المؤهل العلمي	شكل رقم (4 - 3)
84	..... عينة الدراسة سنوات الخبرة العلمية	شكل رقم (4 - 4)
84	..... عينة الدراسة المستوى الوظيفي	شكل رقم (4 - 5)
86	..... عينة الدراسة طبيعة العمل	شكل رقم (4 - 6)



# الفصل الأول

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

## تمهيد:

يتناول هذا الفصل مبحثين رئيسيين، المبحث الأول الإطار العام للدراسة، وسيتطرق المبحث إلى: مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وفرضياتها، وحدودها، والتعريفات الإجرائية، ونماذج الدراسة والبحث، ومنهجية الدراسة.

أما المبحث الثاني: الدراسات السابقة، فسيتطرق إلى الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، والهيكل العام للدراسة.

**المبحث الأول: الإطار العام للدراسة**

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة**

## المَبْحَثُ الأوَّل

### الإطار العام للدراسة

#### مُقدمة:

أصبح لنظم المعلومات دوراً كبيراً وهاماً في المجتمعات، سواءً كان على مستوى الأفراد والجماعات، أو على مستوى المنظمات، لما لها من أثر واضح و ملموس ينعكس على الأداء في القطاعين العام والخاص، حيث أصبحت نظم المعلومات في السنوات الأخيرة من أهم الأدوات التي يعتمد عليها القائمون في صناعة القرار الاستراتيجي، وكذلك في اتخاذه، بحيث يستخدم في المساعدة على سرعة صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية ومواجهة المشكلات المختلفة.

ولقد تبين أن استخدام نظم المعلومات في عالم المنافسة بين المنظمات والمؤسسات، عمل على صياغة، وتشكيل استراتيجية صنع القرار، ومع تزايد التحديات التي تواجه منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها يوماً بعد يوم، بسبب التطور والتقدم في عالم المعلومات والاتصالات، والتي أدت إلى ظهور عالم بلا حدود تلاشت فيه الحواجز، والقيود، حيث إن المنظمات ليست بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يعملون على صنع، واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، وفي الوقت المحدد والمطلوب لإحداث التغيير ( الكناي - 2008 - 3 ).

ومن أجل إحداث التغيير المطلوب لا بد من وجود دور هام لنظام معلوماتي متكامل، تمكن القادة، وتساعدهم على صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وبما أنه في الغالب يتم صناعة القرار الاستراتيجي تحت ظروف عدم التأكد، والذي يشير إلى عدم توفر المعلومات الكاملة، أو الغير

كاملة دائماً، وخاطئة غالباً، بسبب سيادة حالة اللا تأكد في البيئة الخارجية، وخاصة للبيئة الخارجية التي تشكل تفاعلاتها الفرص المتاحة والتحديات المتوقعة على مستقبل المنظمة، وفرض صياغة أو اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب، فإنه على المنظمة أن تجمع المعلومات الكافية حول حركية وتفاعلات واتجاهات هذه المتغيرات البيئية المختلفة، ولغرض الحصول على البيانات المطلوبة فإن نظم المعلومات هي العصب المحرك لكافة أنواع صناعة القرارات واتخاذها، وبخاصة القرارات الاستراتيجية، سواء كانت لمنظمة حكومية، أو خاصة، حيث ساهم التطور الهائل في نظم المعلومات في تطوير طرق وتوفير هذه المعلومات بمواصفات معينة، تخدم احتياجات الإدارة العليا، وصانعي القرار في عمليات صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي ( القيسي - 2012 - 17 ).

وتعتبر قدرة المنظمات على توفير المعلومات عاملاً أساسياً لمواكبة هذا التغيير، وأمر هاماً لما تحتاجه عمليات صنع القرار من معلومات، ويعتبر اعتماد عمليات صنع القرارات الإدارية على معلومات حديثة ودقيقة مرتبطة بالمشكلات أمراً ضرورياً، وله عظيم الأثر في زيادة فاعلية المنظمات، حيث يساهم نظام المعلومات الفعال في الحصول على معلومات صحيحة دقيقة، وملائمة في الوقت المناسب، عن طريق جمع البيانات وتدعيم عمليات صنع القرار بها (القيسي -2012-29 )

لذلك فقد اختار الباحث موضوع هذه الدراسة الميدانية لتحليل " أثر نظم المعلومات في عملية صناعة القرار الاستراتيجي "

### 1.1.1 مشكلة الدراسة:

تمثل القرارات الاستراتيجية دوراً هادفاً وفاعلاً في تحسين وتطوير كفاءة وفعالية الأداء في مختلف القطاعات، حيث أشارت بعض الأدبيات السابقة إلى ضرورة بحث أثر تكنولوجيا المعلومات على نجاح الإدارة في صناعة واتخاذ القرار الاستراتيجي، حيث أكد العديد من الباحثين أن القدرات التكنولوجية بشكل عام تؤثر على نجاح الشركات محل الدراسة. (القيسي -2012-17 )

وعلى الرغم من الجهود البحثية في موضوع عملية صناعة واتخاذ القرار إلا أن المحاولات العربية - بالذات- لا زالت بحاجة إلى إثراء كبير، وذلك لأهمية الموضوع، وأهمية التغيرات المعلوماتية، والإدارية المتطورة والمتسارعة بشكل كبير والمعتمدة على استخدام أسلوب نظم المعلومات الحديثة، التي تستدعي ضرورة متابعة هذه التغيرات وبخاصة في مجال صناعة القرارات الاستراتيجية.

حيث أشارت بعض الدراسات والأبحاث إلى أهمية توظيف، واستغلال دور نظم المعلومات في المؤسسات، والمنظمات الحكومية، وبخاصة، التي تستند إليها الإدارات العليا في صناعة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ونظراً لقلّة الدراسات العربية التي بحثت العلاقة بين دور نظم المعلومات، وصناعة القرار الاستراتيجي ارتأينا فحص، ودراسة العلاقة بين " أثر نظم المعلومات على عملية صناعة القرار الاستراتيجي " وبالتالي فإن الغرض من هذه الدراسة هو قياس أثر تطبيق نظم المعلومات في صناعة القرار الاستراتيجي.

ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل يؤدي استخدام نظم المعلومات إلى تلبية حاجة الإدارة العليا وأصحاب القرار في صناعة القرار الاستراتيجي؟
- هل يؤدي استخدام نظم المعلومات في تحقيق كفاءة عالية في صنع القرار الاستراتيجي؟

- هل يؤثر استخدام نظم المعلومات في صنع واتخاذ القرار في الوقت المطلوب، والمناسب؟
- هل يؤثر استخدام نظم المعلومات على مرحلة اختيار البديل الأنسب في عملية صناعة القرار الاستراتيجي؟
- هل يؤثر استخدام نظم المعلومات على مراحل إنتاج صناعة القرار الاستراتيجي؟

### 2.1.1 أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الموضوع " أثر نظم المعلومات في عملية صناعة القرار الاستراتيجي"، والعلاقة بينهما على كفاءة وجودة وسلامة القرارات الاستراتيجية المتخذة، بما يعزز تحقيق مستويات أداء عالية للدور الذي تلعبه أنظمة المعلومات. حيث أن وجود نظام كفؤ للمعلومات، أصبح من المتطلبات الأساسية من أجل المنظمات، واستمراريتها، وليس فقط كهدف لنمو المنظمات وتطوير القرارات.

من أجل ذلك تتبع أهمية هذه الدراسة من كون نجاح الإدارة في صنع القرار الاستراتيجي بشكل كفؤ، وفعال، يتوقف إلى حد كبير على درجة توافر المعلومات السليمة، وسهولة تدفقها في الوقت المناسب والدقة والتكلفة المناسبة.

كما تعد أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي يتصدى له، والمتمثل في أثر نظم المعلومات في عملية صناعة القرار الاستراتيجي في أهم القطاعات الخدمية التعليمية وهو قطاع الجامعات الأهلية. ويمكن تحديد أهمية الدراسة بصورة أوضح من خلال التالي:

#### 1.2.1.1 الأهمية العلمية:

تتبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال ما ستوفره من خلفية نظرية متعلقة بنظم المعلومات وعمليات صناعة القرار الاستراتيجي بالإضافة إلى المساهمات المتوقعة من نتائجها.

### 2.2.1.1 الأهمية العملية:

حسب إطلاع الباحث تعد الدراسة من الدراسات القليلة التي تخضع لدراسة نظم المعلومات ودورها بعمليات صناعة القرار الاستراتيجي بخاصة في قطاع الجامعات الأهلية لذا من المأمول الاستفادة من النتائج التي توصل إليها الباحث.

### 3.1.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة - بالدرجة الأولى - من خلال دراسة الآثار المترتبة عن دور أثر استخدام نظم المعلومات على كفاءة وفعالية صنع القرار الاستراتيجي, وحتى ننجح في تحقيق ذلك لابد من تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- التعرف على مدى تطبيق, واستخدام نظم المعلومات في بعض الجامعات الأهلية لدى الجمهورية اليمنية (العاصمة صنعاء).
- إلقاء مزيد من الضوء على أثر نظم المعلومات, وانعكاساتها على عملية صناعة القرار الاستراتيجي.
- الكشف عن أثر واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل " نظم المعلومات " والمتغير التابع " صناعة القرار الاستراتيجي " .
- تقديم التوصيات والمقترحات فيما يتعلق بتعزيز دور نظم المعلومات في عملية صناعة القرار الاستراتيجي لتحقيق مزيد من الكفاءة, والفعالية, والتطوير.

### 4.1.1 فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات إلى فرضيتين رئيسيتين الأولى والثانية، وسينبثق من الفرضية الأولى ثلاث فرضيات فرعية. وبالتالي تم اختبار الفرضيات، والوصول إلى النتائج التي ساهمت في حل جزء كبير من مشكلة الدراسة.

#### 1.4.1.1 الفرضية الرئيسية الأولى:

- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لنظم المعلومات على مراحل، ومتطلبات عملية صناعة القرار الاستراتيجي.

#### الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات، وبين تحقيق كفاءة عملية صناعة القرار الاستراتيجي.
- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات، وبين اختيار البديل الأنسب في عملية صناعة القرار الاستراتيجي.
- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات، وبين مراحل وخطوات إنتاج صناعة القرار الاستراتيجي.

#### 2.4.1.1 الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لنظم المعلومات على مراحل، ومتطلبات عملية صناعة القرار الاستراتيجي تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، طبيعة العمل).

### 5.1.1 حدود الدراسة:

حيث تتكون حدود الدراسة من الحدود المكانية، والتي تحدد الأماكن التي تم استهدافها في الدراسة، والحدود الزمانية والتي تحدد المدة الزمنية خلال فترة الدراسة، والحدود البشرية والتي توضح الأشخاص المستهدفين في عينة الدراسة، والحدود الموضوعية التي على المتغيرات الواردة فيه، بغض النظر عن المتغيرات الأخرى.



### 1.5.1.1 الحدود المكانية:

اقتصرت هذه الدراسة على قطاع الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية العاصمة صنعاء وهي: ( جامعة العلوم الحديثة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة الناصر، الجامعة الإماراتية الدولية، جامعة الاندلس، وجامعة المستقبل ).

### 2.5.1.1 الحدود الزمانية:

تم إنجاز هذه الدراسة خلال مدة زمنية متوسطة عامين، حيث يعود هذا التأخر لعدة أسباب من ضمنها: الحرب القائمة في البلاد مما أثر سلباً بالحصول على المعلومات، وكذلك من أهم الأسباب الرئيسية مؤخراً هو توقف الدراسة الجامعية وجميع الأعمال فيها بشكل كامل في جميع الجامعات العامة والخاصة، وذلك نتيجة تفشي جائحة كورونا، حيث دام هذا التوقف ما يقارب العام.

### 3.5.1.1 الحدود البشرية:

إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في ( مدراء الإدارات في المستويات العليا، وموظفين ذات العلاقة في مد وتزويد المدراء بالمعلومات في جميع المستويات الإدارية).

### 4.5.1.1 الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على أثر نظم المعلومات بالمحاور التالية: ( المعلومات، مراحل صناعة المعلومات، كفاءة المعلومات، جودة المعلومات، الأنظمة، أنظمة المعلومات، دوره نظم المعلومات ) وأثرها على صناعة القرار الاستراتيجي في قطاع الجامعات الأهلية بالمحاور التالية: ( مراحل القرار، خطوات صناعة القرار، القرارات الاستراتيجية ).

## 6.1.1 التعريفات الإجرائية:

### 1.6.1.1 المعلومات (Information):

- هي البيانات التي تم معالجتها لتصبح ذات معنى ومغزى مُعيّن لاستعمال مُحدّد، ومن ضمنها المساعدة في عملية صناعة واتخاذ القرارات (الدويكات - 2016 - 46).
- هي نتاج وخالصة البيانات بعد المعالجة لتخرج بشكلها المطلوب حسب احتياج ورغبة صانع ومتخذ القرارات (الباحث).

### 2.6.1.1 نظم المعلومات (Information Systems):

- هي مجموعة من العناصر المتداخلة التي تعمل مع بعضها البعض، لجمع ومعالجة، وتخزين، وتوزيع المعلومات المتوفرة عن موضوع ما بشكل منهجي لدعم صانع، ومتخذ القرار (الدويكات - 2016 - 49).
- هي نتاج مشترك بين المكونات المادية والبرمجية والشبكات، لإنتاج المعلومات بعد معالجتها، وتخزينها، واستدعائها وقت الحاجة، لصانع ومتخذ القرارات (الباحث).

### 3.6.1.1 صنع القرار (Decision making):

- هي تلك العملية التي تسعى إلى إيجاد حل جذري لمشكلة ما، تقف عائقاً في وجه سير عمليات المنشأة، حيث تمر بمجموعة من المراحل والخطوات، أولها تحديد المشكلة، واستيعابها ثم البدء بتحليلها وتقييمها (صليح فراس - 2009 - 87).
- هي إنتاج قرار لحل مشكلة معينة تظهر لأول مرة، حيث تمر عملية الإنتاج بمجموعة من المراحل والخطوات حتى يتم إنتاجها وصناعة القرار (الباحث).

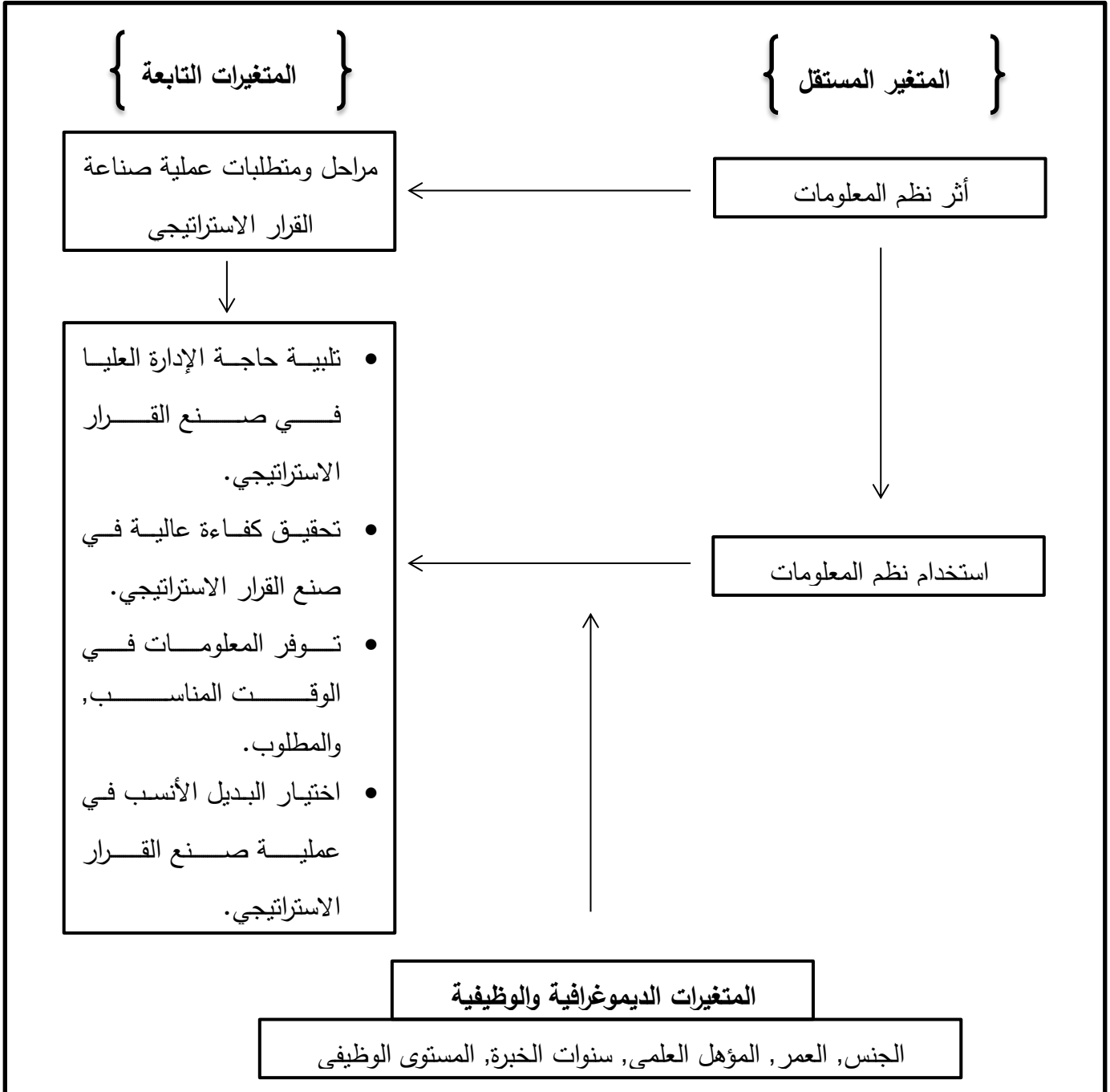
#### 4.6.1.1 الاستراتيجية (Strategy):

- ( هو علم التخطيط بصفة عامة ) عبارة عن مجموعة من القواعد, والمبادئ التي ترتبط بمجال معين، وتساعد الأفراد المرتبطين به, من بناء مجموعة من الخطط الدقيقة, والتي تعتمد على وضع الاستراتيجيات الصحيحة للوصول إلى تحقيق نتائج ناجحة ( Wheelen & Hunger - 2017-20 ).
- هي مجموعة من المراحل والخطوات محددة مسبقاً تحدد عملية الانتقال من مرحلة إلى مرحلة حتى يتم الوصول إلى الأمر المراد له حسب ما خطط له (الباحث).

## 7.1.1 نموذج الدراسة:

تم بناء نموذج الدراسة على ضوء عنوان الدراسة الذي يشير إلى أثر نظم المعلومات في عملية صناعة القرار الاستراتيجي. والشكل التالي يمثل الصلة بين المتغيرات التابعة، والمتغيرات المستقلة والمبينة على الفرضيات المذكورة سابقاً.

الشكل ( 1-1 ) أنموذج الدراسة



إعداد الباحث

### 8.1.1 نموذج الدراسة:

تهدف الدراسة إلى توضيح أثر نظم المعلومات في عملية صناعة القرار الاستراتيجي، في الجامعات الأهلية حيث تم اعتماد متغيرين أساسيين لبناء نموذج البحث الافتراضي وهما:

1.8.1.1 المتغير المستقل " دور نظم المعلومات "

2.8.1.1 المتغير التابع " صناعة القرار الاستراتيجي "

المصطلحات، والمفاهيم للمتغيرين

المتغير المستقل " نظم المعلومات " (هي مجموعة من العناصر المتداخلة التي تعمل مع بعضها البعض، لجمع، ومعالجة، وتخزين، وتوزيع المعلومات المتوفرة عن موضوع ما، بشكل منهجي) الباحث.

المتغير التابع " صناعة القرار الاستراتيجي " (هي مجموعة من العمليات التي تمر بمجموعة من المراحل، والخطوات، أولها: تحديد المشكلة واستيعابها، ثم البدء بتحليلها، وتقييمها، من أجل مساعدة الأفراد المرتبطين به من بناء مجموعة من الخطط الدقيقة، والتي تعتمد على وضع الاستراتيجيات الصحيحة للوصول إلى تحقيق نتائج ناجحة) الباحث.

### 9.1.1 منهجية الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي أعتمد على بحث المشكلة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، وهو لا يقف عند حد جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة، من أجل استقصاء مظاهرها وعلاماتها المختلفة، وإنما يعتمد - كذلك - على تحليل المشكلة وتفسيرها، للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع، وتحسينه وعليه تم استخدام الاستبانة التي تم تصميمها خصيصاً لجمع البيانات، وتبويبها، وتحليلها، بفرض التوصل إلى الاستنتاجات التي تخدم أهداف الدراسة.

### 1.9.1.1 أسلوب الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي، والتحليلي، حيث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، لجمع المعلومات من المصادر، والأدبيات المتعلقة بموضوع نظم المعلومات، وصناعة القرارات. إضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

### 2.9.1.1 مجتمع وعينة البحث:

اشتمل مجتمع البحث على موظفي قطاع الجامعات الأهلية، ومن جميع المستويات الإدارية ( التشغيلية، الوسطى، العليا )، وقد اشتملت عينة البحث على عدد من الموظفين في المستويات الإدارية الثلاثة والمكونة لمجتمع البحث.

### أداة البحث: وتتمثل في نوعين رئيسين هما:

- أدوات جمع المعلومات المتصلة بالجانب النظري: تتمثل في المصادر والمراجع، ومناقشة بعض النتائج، والبحوث التي أجريت في إطار متغيرات البحث.
- أدوات جمع البيانات المتصلة بالجانب الميداني: تتبلور في الاستبانة وهي الأداء الرئيسية في الحصول على البيانات الأولية للبحث، وقد تم اعتماد مقياس ديكارت الخماسي ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة ) وذلك لقياس استجابة أفراد العينة.

### 3.9.1.1 الأساليب الإحصائية:

نظراً لما يقدمه برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)<sup>24</sup> من مزايا عديدة، لتحليل البيانات التي تم تجميعها، وفي مقدمتها السرعة والدقة في النتائج فإن البحث اعتمد استخدام ذلك في عملية التحليل الإحصائي.

وفيما يلي الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها واعتمداها في الدراسة:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- اختبار الثابت ألفا.
- نماذج الانحدار " البسيط - والمتعدد " .
- اختبار إحصائية T للمتغيرين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

## المَبْحَثُ الثَّانِي

### الدراسات السَّابِقَة

#### تمهيد:

يتضمن هذا المبحث عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وشملت متغيرات الدراسة الحالية، وتم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية وأجنبية، والتي تم الحصول عليها من مصادر مختلفة، وتم ترتيبها بناءً على متغيرات الدراسة كلاً على حداه ثم المتغيرين مع بعض، متسلسلاً بالدراسات العربية من التاريخ الأحدث إلى الأقدم ثم الدراسات الأجنبية من التاريخ الأحدث إلى الأقدم لكل متغير على حداه والمتغيرين معاً. وشملت عدة من الأقطار والبلدان مما يُشير إلى تنوعها، مع تقديم تعليق لجوانب الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وبيان الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية، وأيضاً أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وتقديم تعليق على ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

وتبين من المسح المكتبي، والانترنت، والبحث في الدراسات السابقة شحة الدراسات في هذا المجال، وبعد عملية بحث مطوله، تم التوصل إلى أنه لم تنشر أي أبحاث متخصصة تتناول دور نظم المعلومات في عملية صناعة القرار الاستراتيجي، على الرغم من وجود قسم مستقل لتكنولوجيا المعلومات في معظم المؤسسات، والمنظمات الأجنبية، والعربية واليمينية بالذات مثل الأجهزة والشبكات، وقواعد البيانات، والبرامج المحوسبة التي تستعملها المؤسسات والشركات.



## 1.2.1 دراسة تتعلق بالمتغير المستقل (أثر نظم المعلومات)

أولاً: الدراسات العربية:

(1) دراسة نعمان 2020 بعنوان " أثر نظم المعلومات على فاعلية صنع

واتخاذ القرارات، دراسة حالة البنك المركزي اليمني".

هدف الدراسة إلى تقصي أثر نظم المعلومات على فاعلية صنع واتخاذ القرارات

في البنك المركزي. حيث تم توزيع ( 70 ) استبانة وأظهرت النتائج العملية بان:

- هناك اهتمام وتوجه إيجابي لتصورات العاملين لكفاءة نظم المعلومات.
- أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لكفاءة نظم المعلومات في فاعلية إتخاذ القرار.

(2) دراسة عائض 2017 بعنوان " جودة نظم المعلومات الادارية وأثرها في

اداءة العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية " .

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر جودة نظم المعلومات الإدارية في أداء العاملين في

المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع

مستخدمي نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة والبالغ عددهم (117) موظفاً

وموظفة حيث تم جمع البيانات الميدانية عن طريق استبانة تم تصميمها لقياس

أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى كل من

جودة نظم المعلومات الإدارية، وأداء العاملين في المؤسسة كان عالياً، وأن هناك

أثراً إيجابياً لجودة نظم المعلومات الإدارية في أداء العاملين في المؤسسة.

(3) دراسة درويش ونعمان 2015 بعنوان " أثر نظم المعلومات الإدارية

على تحسين أداء المنظمات في إطار الجودة الشاملة في اليمن " .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن قياس أثر نظم المعلومات الإدارية على

تحسين أداء المنظمات في إطار الجودة الشاملة في اليمن ودرجة

الاستفادة منها، وكذلك درجة تأثيره على أداء المنظمات ومن أهم

التوصيات:

- هناك أثر واضح وملحوس لنظم المعلومات في تحسين أداء المنظمات في إطار الجودة الشاملة.
- لا بد من الاستفادة بشكل أكبر في استخدام نظم المعلومات للحصول على جودة أفضل كفاءة.
- أن تطوير نظام معلومات واعتماده في المنظمات سيخلق تحسن واضح في أداء المنظمات.

#### 4) دراسة النظاري (2012م) بعنوان (نظم المعلومات, وأثرها على فعالية القرارات, في المصاريف التجارية الأردنية).

لقد أهتمت الدراسة البحثية في مدى استخدام نظم المعلومات, وأثر ذلك على فاعلية القرارات في المصاريف التجارية, والتعرف إلى إسهام هذه القرارات, في ترشيد استخدام الموارد المتاحة وكشف نواحي الضعف في نظم المعلومات. ولقد كانت استنتاجات الدراسة البحثية للباحث كالتالي:

- أن هناك علاقة إيجابية بين نظم المعلومات وفاعلية اتخاذ القرارات في المصاريف التجارية.
- أن ما يقارب من 20% من مجتمع البحث تتوافر فيها إدارة مستقلة لنظم المعلومات.

#### 5) دراسة الميثاني 2012 بعنوان " أثر نظم المعلومات الادارية في تحسين كفاءة وفاعلية المصارف الاردنية ، دراسة حالة البنك العربي".

هدفت الدراسة إلى تحليل الآثار المترتبة عن استخدام نظام المعلومات الادارية في البنك العربي والدور الذي يلعبه في تحسين كفاءة البنك. حيث تم توزيع استبانات خاصة بالدراسة مكونة من ( 150 ) موظف و( 350 ) عميل يتعاملون مع البنك، حيث توصلت الدراسة إلى أهم النتائج: قبول الفرضية الرئيسية الخاصة بالعملاء والتي تتعلق بوجود علاقة إيجابية بين نظام المعلومات الادارية وفاعلية المصرف.

6) دراسة قاسم 2011 بعنوان " أثر نظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات في تحسين الخدمات المعرفية ، دراسة تطبيقية على المصاريف التجارية في اليمن".

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر نظم المعلومات والاتصالات في تحسين الخدمات المعرفية في البنوك اليمنية. وعليه توصلت الدراسة بان هناك أثر إيجابي وكبير في تحسين الخدمات المعرفية وذلك نتيجة استخدام أنظمة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.

7) دراسة القرشي 2010 بعنوان " أثر نظم المعلومات الادارية المحوسبة في اداء العاملين ، دراسة ميدانية شركة واي".

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في أداء العاملين في شركة (واي) للهاتف النقال في الجمهورية اليمنية، حيث تم توزيع استبانات على أفراد العينة البالغ عددهم ( 125 ) موظفاً وتوصلت الدراسة:

- أن تصورات المبحوثين تجاه مستلزمات تشغيل نظام المعلومات جاءت بدرجة مرتفعة.
- أن تصورات المبحوثين تجاه الأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة.
- وجود اثر المستلزمات الرئيسية لإدارة وتشغيل نظم المعلومات المحوسبة (المادية، والبرمجية، والبشرية، والتنظيمية) في الأداء الوظيفي.
- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين لمستلزمات تشغيل نظم المعلومات ، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي).

8) دراسة الشناق (2009م) بعنوان " أثر نظم المعلومات الإدارية على الأداء المؤسسي للشركات المساهمة العامة التونسية ".  
الأداء المؤسسي للشركات المساهمة العامة التونسية "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى توفر نظم المعلومات الإدارية، لدى شركات المساهمة العامة التونسية، ودرجة الاستفادة منها، وكذلك درجة تأثيره على الأداء المؤسسي في اتخاذ القرار. ومن أهم توصيات الباحث:

- أن هناك حاجة للتعلم في بحث هذا الموضوع من خلال محاولة الحصول على معلومات مباشرة ودقيقة.
- أن تطوير نظام معلومات واعتماده في المؤسسات سيخلق نوعاً من حالة التأكد في أعمال صنع واتخاذ القرار.

9) دراسة الكناني 2008 بعنوان " أثر نظم المعلومات الحديثة على عملية صناعة قرارات الادارة المالية".

حيث هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التطورات والاتجاهات الحديثة لنظم المعلومات وواقع تبني المديرين الرئيسيين في المصارف. حيث تم إجراء التحليل على ( 125 ) استبانة وخلصت الدراسة إلى:

- مشاكل تواجه عملية تطبيق نظم المعلومات الحديثة خصوصاً الاستفادة من مزايا إدخال تقنيات التكنولوجيا الحديثة في دعم عملية صناعة القرارات الادارية المالية.
- لم تركز مصارف قيد الدراسة على الاستخدامات المثلى لنظم دعم القرار والنظم الخبيرة نتيجة عدم الثقة.

10) دراسة أبو سبت (2005م) بعنوان " تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

لقد ركزت الدراسة على استكشاف مدى وجود فروق بين مكونات نظم المعلومات الإدارية في الجامعات، وركزت الدراسة على قياس دور وجود المعلومات، واستخدام نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع القرارات.

حيث أظهرت الدراسة أن نظم المعلومات الحالية لا ترتقى إلى النظم الخبيرة حيث لا تعطي حلول للمشكلات.

**(11) دراسة ناجي محمد 2004 بعنوان " أثر نظم المعلومات الادارية على المؤسسات الانتاجية " .**

تناولت الدراسة معرفة اثر نظم المعلومات الإدارية على أداء المؤسسات الإنتاجية وهي دراسة حالة لمصنع أسمنت البرح في الجمهورية اليمنية. حيث هدفت الدراسة الى معرفة مدى اهتمام مديري الإدارات والدوائر والعاملين بنظم المعلومات الإدارية في المؤسسات الإنتاجية، خُصت الدراسة إلى عدة نتائج في قياس الفرضيات. أثبت صحة الفرضية الأولى والتي تنص على " ان نظم المعلومات الإدارية في المؤسسات الإنتاجية لا تجد اهتمام من قبل العاملين فيها" بالإضافة إلى وجود مشاكل وصعوبات تعترض المصنع في عدم تبني نظم معلومات إدارية ومن هذه المشاكل عدم وجود إدارة في المصنع تسمى إدارة نظم المعلومات او قسم وعدم مرونة النظام الحالي.

**ثانياً: الدراسات الأجنبية:**

**(1) دراسة:**

**MISODOLEA ( 2015 ) " DECISION SUPPORT SYSTEM AND CUSTOM OF THE RELATIONSHIP MANAGEMENT AS COMON ENTS OF THE CRB ERNETIC SYSTEM ENTERPRISE"**

هدفت الدراسة إلى تحليل الدور الذي تلعبه نظم المعلومات ممثلة بنظم دعم القرارات, ومكوناتها على تعزيز العلاقة مع العملاء, ومن خلال الدراسة أتضح أن نظم المعلومات لها الدور الكبير في عملية دعم و صنع واتخاذ القرار وبخاصة في مجال القرارات الإدارية.

(2) دراسة Waree 2011 بعنوان " اثر نظم المعلومات على التطورات الحديثة - الوضع الراهن " .

The Impact of Information System on the modern Developments – present status.

حيث أوضحت الدراسة أن معظم المتعاملين مع نظم المعلومات يتمتعون بالرضا ويمدحون الدور الإيجابي الذي تلعبه المعلومات في رفع قدراتهم على التحكم واتخاذ القرار الصائب.

### 2.2.1 دراسة تتعلق بالمتغير التابع (صناعة القرار الاستراتيجي)

أولاً: الدراسات العربية:

(1) دراسة ابو الفتوح 2021 بعنوان " العوامل المؤثرة في صناعة القرارات الاستراتيجية في مواجهة فيروس كورونا وأثارها على الحد من تفشي الفيروس".

هدفت الدراسة إلى تحديد الأدوار والمسئوليات والأولويات المرتبطة بالعوامل المؤثرة في صناعة القرارات الاستراتيجية في مواجهة فيروس كورونا المستجد. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث في ضوء الفروض التي تم اختبارها واستناداً إلى طبيعة عينة الدراسة التي تتضمن فئة أعضاء المنظومة الصحية وعددهم ( 250 ) وتوصلت الدراسة إلى نتيجة وهي :

اتفاق آراء العينة فيما يتعلق بالأهمية النسبية للعوامل المؤثرة في صناعة القرارات الاستراتيجية في مواجهة فيروس كورونا، حيث تمثلت هذه العوامل في امكانيات وقدرات القطاع الصحي سواء فيما يتعلق الإمكانيات المادية أو الإمكانيات البشرية، وسرعة تدفق المعلومات وتغيرها بشكل مستمر .

(2) دراسة الجرافي 2019 بعنوان " دور عملية صنع القرار الاستراتيجي في وضع الأمن الإنساني".

تلخصت الدراسة بمجموعة من النتائج وأهما:

- أبرز ملامح واقع عملية صنع القرار، وكيف تتم في الجمهورية اليمنية تمثلت في المركزية الشديدة في مؤسسة الرئاسة.
  - ضعف الأمن والاستقرار السياسي وغياب دولة القانون من أبرز التحديات للأمن الإنساني في اليمن
  - من أبرز العوامل المؤثرة تأثير الحزب الحاكم والأحزاب السياسية في عملية صنع القرار واتخاذها.
- (3) دراسة عبدالوهاب 2017 بعنوان " دور مراكز الدراسات الاستراتيجية في دعم صناعة القرار".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور مراكز الدراسات الاستراتيجية في دعم صناعة القرار، حيث مثل مجتمع الدراسة بالباحثين في مراكز الدراسات الاستراتيجية المحلية، والباحثين في مكتب رئاسة الجمهورية اليمنية وعددهم (170) باحث، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها:

- أن مراكز الدراسات الاستراتيجية لا بد من العمل على تطوير بنيتها المؤسسية، وتطوير المنهجية العلمية.
- ضرورة تفعيل الرؤية الاستراتيجية لمراكز الدراسات في تقديم برامج بحثية تخضع لمنهجية علمية تواكب الاحداث.
- العمل على انشاء مراكز دراسات استراتيجية، ودوائر مختصة بالبحث والتحليل تتبع الجهات الحكومية المعنية بصناعة القرار الاستراتيجي.

(4) دراسة جبر ونجيب 2016 بعنوان " دور نظم المعلومات ودعم القرار في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسات القطاع الخاص في الضفة الغربية".

حيث بلغ حجم العينة في هذه الدراسة ( 70 ) موظفاً عينة عشوائية وبعد التحليل أظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط أنه يوجد تأثير نظم المعلومات الإدارية (التنظيمية والمادية والفنية والبشرية) على جودة علاقة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة.

(5) دراسة قائد 2013 بعنوان " صناعة القرار في الجامعات اليمنية في ضوء التحولات الادارية في مجتمع المعرفة".

هدفت الدراسة إلى تطوير الواقع الاداري للجامعات اليمنية ودورها في مجتمع المعرفة وعلى واقع الصناعات القرارات الاستراتيجية القيادية في الجامعات اليمنية في ضوء التحولات الادارية الحديثة في مجتمع المعرفة وفق المعايير العلمية لصناعة القرار.

(6) دراسة مقدم 2011 بعنوان " صنع القرار الاستراتيجي والعوامل المؤثرة والنتائج ".

تظهر النتائج في هذه الدراسة دوراً مؤثراً في عملية صنع القرار الاستراتيجي، حيث تقترح النتائج الخاصة أن كلاً من الرشد والسلوك السياسي يؤثران بصورة كبيرة على فاعلية القرار الاستراتيجي.

(7) دراسة حمزة 2010 بعنوان " نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر المعرفة على جودة القرارات الاستراتيجية حيث توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- وجود أثر معنوي للمعرفة الضمنية بأبعادها على جودة القرارات الاستراتيجية وعلى نظم دعم القرارات.
- وجود تأثير معنوي لنظم دعم القرارات بأبعادها على جودة القرارات الاستراتيجية.
- وجود تأثير معنوي للمعرفة الضمنية بأبعادها على جودة القرارات الاستراتيجية بوجود نظم دعم القرار.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

(1) دراسة:

**KUMAR AND PLAVIA (2010) KEY DATA MANAGEMENT ISSUE IN GLOBAL EXECUTIVE INFORMATION SYSTEM.**



أوضحت الدراسة للباحث أن استخدام الإدارة العليا نظم المعلومات, يسهم في توفير المعلومات اللازمة للمدراء التنفيذيين, بغية صنع ودعم القرارات, فكلما حصلت الإدارة العليا على معلومات كافية ومتوفرة من الإدارات الأخرى كان صنع, وتوقيت القرار المناسب سهلاً جداً وبخاصة للقرارات ذات الطابع المصيري أو القرارات الاستراتيجية.

(2) دراسة:

**Galby ( 2012 ) "Approaches for strategic decision making and their relation with performance.**

هدفت الدراسة إلى معرفة مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء في بيئة الأعمال المعاصرة والتي تتطلب الوعي من القيادة العليا للمنظمات بضرورة تطوير قراراتها الاستراتيجية على وفق مداخل مناسبة و استنادا إلى آليات و مناهج صحيحة و مرنة، حيث تلخص الدراسة إن بقاء الإدارة العليا متمسكة بالطرق التقليدية لصناعة القرارات الاستراتيجية سيؤدي حتما إلى تدهور الأداء و الوقوع في إشكاليات يصعب حلها لاحقا.

**3.2.1 دراسة تتعلق بالمتغيرين معاً ( نظم المعلومات وصناعة القرار الاستراتيجي )**

أولاً: الدراسات العربية:

**(1) دراسة زرقا 2019 بعنوان " أهمية ومكانة نظام المعلومات الاستراتيجي في اتخاذ القرار" الجزائر.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد حالة وأهمية نظام المعلومات الاستراتيجية في صنع القرار، مما يسمح بالحصول على المعلومات ومعالجتها واستخدامها وتخزينها وتسليمها ونشرها في الوقت المناسب لجميع المستخدمين، وهذا سيدعم عملية صنع القرار وجودة القرارات من خلال اعتماد نظام معلومات استراتيجي يخدم ويزيد من فاعلية اتخاذ القرار

الاستراتيجي في المنظمة ومن أهم النتائج: أن نظام المعلومات الاستراتيجية له العديد من الأدوار الاستراتيجية منها:

- تحسين جودة القرارات الاستراتيجية والمتابعة المستمرة.
- تحسين الكفاءة التشغيلية للمنظمة.
- بناء موارد المعلومات الاستراتيجية

(2) دراسة بالخضر 2018 بعنوان " نظم المعلومات الادارية المعرفية اداة في صنع القرارات الاستراتيجية في ظل اقتصاد المعرفة "

هدفت هذه الورقة البحثية إلى إبراز مدى أهمية نظم المعلومات الإدارية في أن تكون أداة فعالة في صناعة واتخاذ القرار الاستراتيجي في ظل اقتصاد المعرفة. ومع زيادة حجم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة أصبحت هناك فجوة تتسع بين الماضي والحاضر، وبات الشغل الشاغل للاقتصاديين هو كيفية تحديث القدرات الصناعية لتحسين وتطوير أداء المؤسسات، باستخدام أساليب تتماشى مع ثورة عصر المعلومات، حيث أصبح للأجهزة والتقنيات و المعلومات والمعرفة دور مهم فيها. فاتخاذ القرار ينبغي أن يكون له دور فاعل في تمكين الإدارة العليا من أن تلعب دورها في استثمار التطورات التكنولوجية والمعرفية، والتعامل بشكل مرن مع المتغيرات البيئية المختلفة و الاستجابة لمتطلبات اقتصاد المعرفة.

(3) دراسة غمدة 2017 بعنوان " نظام المعلومات الادارية في صنع القرار الاداري، دراسة حالة لجامعة براويجايا إندونيسيا "

هدفت الدراسة الي معرفة نظام المعلومات الادارية ودورها في صنع القرار الاداري داخل جامعة براويجايا الحكومية بمالانج إندونيسيا وخلصت الرسالة الي نتائج اهمها أن نظام المعلومات الادارية يساهم في عملية صنع القرار من خلال توفيره للمعلومات ذات الجودة العالية

من حيث الصدق والدقة والشمول وتوفير بنية تحتية متكاملة ومن خلال اعتماد الإدارة العليا علياً أثناء مراحل صنع القرار.

**(4) دراسة جواني 2016 بعنوان " دور نظم المعلومات في صنع القرار الإداري ، دراسة حالة مؤسسة سوبلغاز - العراق "**

لقد تلخصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وكان من أهمها:

- تمتلك المؤسسة نظم معلومات كافية تمكنها من أداء مهامها بطريقة جيدة.
- تمنح نظم المعلومات المتوفرة داخل المؤسسة مزايا كثيرة في مجال صنع القرارات.
- أن نظم المعلومات المعمول بها داخل المؤسسة لها أهمية كبيرة تتجلى في تزويد صانع القرار بالمعلومات والبيانات الدقيقة بأقل تكلفة وفي أسرع مدة.

**(5) دراسة علاش 2014 بعنوان " دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار الاستراتيجي "**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار الاستراتيجي دراسة حالة مؤسستي قديلة والمنبع للمياه المعدنية وذلك من خلال الكشف عن العلاقة بين مكونات نظام المعلومات التسويقية وبين القرار الاستراتيجي وبالتالي فإن هذه الدراسة خلصت إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود دور يلعبه نظام المعلومات التسويقية من خلال مكوناته في سبيل إتخاذ القرار الاستراتيجي لدى مؤسستي قديلة والمنبع للمياه المعدنية بسكرة - ، وهذا الدور تساهم فيه نظم دعم القرار بدرجة كبيرة.

**(6) دراسة أبو رمضان (2009م) بعنوان تقييم " دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية".**

لقد كان محور البحث هو قياس دور نظم المعلومات الإدارية بصفة عامة، وتقييم دورها في صنع القرارات في الجامعات الأردنية بصفة

خاصة. ولقد خلصت الدراسة: "إلى أن هناك علاقة بين الكفاية الكمية للمعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الإدارية وبين استخدام المديرين لهذا النظام في صنع قراراتهم الإدارية".

(7) دراسة المحاسنة محمد (2005) بعنوان "أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية "

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر كفاءة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في دائرة الجمارك، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الميداني عبر تطوير استبانة، وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من ( 250 ) مفردة من كافة العاملين والمستخدمين لنظم المعلومات في دائرة الجمارك الأردنية ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى الكفاءة في نظم المعلومات، كما توصلت إلى أن استخدام نظم المعلومات له أثر إيجابي على عملية اتخاذ القرار في دائرة الجمارك.

(8) دراسة سمير القيسي ( 2004م ) بعنوان " دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي "

لقد توصلت الدراسة إلى معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرار الإداري، في مؤسسة الأقرض الزراعي، في المملكة الهاشمية الأردنية وكان من أهم النتائج:

- إن استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات يؤدي إلى تحسين مرحلة تحديد المشكلة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- إن استخدام تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى تحسين مرحلة جمع البيانات وتحليلها في عملية اتخاذ وصنع القرارات الاستراتيجية.
- يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى تحسين مرحلة وضع البدائل في مرحلة اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

**9) دراسة صبرينة عز الدين (2004م) بعنوان " أثر المعلومات على صنع واتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية"**

توصلت الباحثة صبرينة عز الدين إلى معرفة مدى فعالية القرارات التي يتخذها مدراء الإدارة العليا، في البنوك التجارية الأردنية، وعلاقتها بالمعلومات، وبأنواع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في هذه البنوك، وماهي المخرجات التي نتج عن هذه الدراسة البحثية.

**ثانياً: الدراسات الأجنبية:**

**1) دراسة هاشم 2013 بعنوان:**

**Effectiveness of administrative information system on improving the efficiency of decision – making.**

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر كفاءة نظم المعلومات تحسين عملية صنع واتخاذ القرار وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج:

- مستوى التعاون والتنسيق بين الاقسام المختلفة داخل البنك بشأن المعلومات الهادفة إلى تحقيق ما يسعى البنك إلى تحقيقه غير كافية.
- جاءت التصورات المبحوثين لكفاءة نظم المعلومات مرتفعة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة نظم المعلومات الادارية في فاعلية صنع القرارات بدرجات متفاوتة في كافة مراحلها.

**2) دراسة (Petroni) 2009 وعنوانها: " إدارة طوارئ نظم المعلومات**

**الإدارية في البنوك على القرارات الادارية الاستراتيجية".**

حيث دراسة حالة على البنك التجاري الايطالي وهدفت إلى تعرف مدى تبني البنك التجاري الايطالي لنظام معالجة الكوارث باستخدام نظم المعلومات الإدارية وصنع القرارات الاستراتيجية ، وتكونت عينة الدراسة من شاغلي الوظائف الإدارية في البنك التجاري الإيطالي، ولتحقيق أغراض الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وجاءت أبرز النتائج بأن النموذج المطور للبنك يعطي حلاً عملياً ومناسبة لحل

الأزمات المتوقعة، ولكن بشرط التحديث المستمر لبيانات نظم المعلومات.

### (3 دراسة:

#### REID,ETOL (2009) IMPACT OF INFORMATION ON CORPORATE DECISION MAKING IN THE UK BANK UNG SECTOR)

تلخصت الرسالة الحالية إلى قياس، ومعرفة أثر، وتأثير المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في القطاع المصرفي في البنوك البريطانية، ومن خلال الدراسة فقد أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات:

- زيادة الاهتمام بعملية أتممه المعلومات في جميع مناحي المؤسسات.
- التركيز الفعال على دور توفر الكمية المناسبة من المعلومات الصحيحة بدون أي شوائب "بيانات".
- توفير قاعدة بيانات معرفية معالجة، ومناسبة، للحصول على معلومات بشكل كبير جداً، لتساعد صانعي ومتخذي القرار في صنع واتخاذ القرارات، وتجنب نسبة الخطاء.

#### 4.2.1 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يظهر أن معظم الدراسات السابقة قامت بدراسة اتجاهات المديرين في كيفية تطبيق نظم المعلومات الحديثة على بعض القرارات الإدارية، مثل المساعدة في اتخاذ القرار، وبعض الدراسات تناولت مجال المعلوماتية، ونظمها، وآثارها على جوانب الحياة المختلفة. إلا أن هناك ندرة ملحوظة في الدراسات المتعلقة في تغطية مراحل صنع القرار الاستراتيجي.

أما الدراسة الحالية فإن ما يميزها عما سبقها من الدراسات، والأبحاث هي أنها تبحث في جانب هام، وحيوي ألا وهو " أثر نظم المعلومات

في عملية صنع القرار الاستراتيجي" حيث رأى الباحث أن هذه الدراسة تقيس أهمية الإفصاح عن أثر وتوفر المعلومات الدقيقة, والصحيحة لإنتاج مراحل صناعة القرار الاستراتيجي بمساعدة نظم المعلومات.

حيث تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الآتي:

#### 1.4.2.1 من حيث بيئة الدراسة:

من الملاحظ تمت معظم الدراسات السابقة في بعض الدول العربية والأجنبية, في قطاع المصارف, والمنظمات ذات العمل المحاسبي, في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في قطاع الجامعات الأهلية في بيئة الجمهورية اليمنية.

#### 2.4.2.1 من حيث هدف الدراسة:

تعددت الاتجاهات البحثية السابقة للدراسات السابقة حيث كانت تهدف إلى بيان واقع ممارسات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات والمنظمات العامة, والخاصة, بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر نظم المعلومات في عملية صناعة القرار الاستراتيجي, في مجال التعليم العالي في الجامعات لدى الجمهورية اليمنية الأهلية.

#### 3.4.2.1 من حيث منهج الدراسة:

أنتهجت الدراسة الحالية, دراسة وصفية, تحليلية, كونها تأخذ وجهة نظر الإداريين, صانعي, ومتخذي القرارات الاستراتيجية, في مفاصل التعليم في الجامعات اليمنية.

## 5.2.1 الهيكل العام لدراسة البحث:

وفق منهجية الدراسة ستتضمن الرسالة محتوياتها التالية:

### 1.5.2.1 الفصل الأول (الإطار العام للدراسة).

سيتضمن هذا الفصل ( المقدمة, مشكلة البحث, أهمية البحث, أهداف البحث, فرضية الدراسة, حدود الدراسة, التعريفات الإجرائية, نموذج الدراسة, نموذج البحث, منهجية الدراسة ).

### 2.5.2.1 الفصل الثاني (الإطار النظري).

ويتضمن الإطار دور أهمية المعلومات وخصائصها النوعية لها ودور نظم المعلومات في عملية صنع القرار الاستراتيجي ومراحلها.

### 3.5.2.1 الفصل الثالث (دراسة الحالة).

يتضمن هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين وهما: مُجتمع الدراسة وعينته، وإلى منهجية الدراسة وأساليب جمع البيانات.

### 4.5.2.1 الفصل الرابع (مناقشة التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات).

سيتضمن هذا المبحث مقدمة وعرض بيانات الدراسة والاختبارات الخاصة بأداة القياس "الاستبانة" واختبار الفرضيات وعرض النتائج التي تم التوصل إليها.

### 5.5.2.1 الفصل الخامس (الاستنتاجات والتوصيات).

حيث تناول هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، ومحاولة إسنادها إلى الأدبيات السابقة، كما سعى الباحث في هذا الفصل إلى تحديد مجموعة من التوصيات للاستفادة منها لتحقيق أهدافها.

\*\*\*\*\*



# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

## تمهيد

يتناول الفصل الثاني مبحثين رئيسيين وهما المباحث الأول:  
أهمية المعلومات وخصائصها النوعية، والمبحث الثاني: يتطرق إلى  
دور نظم المعلومات ، وعملية صنع القرار الاستراتيجي ومراحلها.

**المبحث الأول: أهمية المعلومات وخصائصها النوعية**

**المبحث الثاني: دور نظم المعلومات وعملية صنع القرار الاستراتيجي ومراحلها**

## المبحث الأول

### أهمية المعلومات وخصائصها النوعية

#### تمهيد:

لقد أزداد في الآونة الأخيرة اهتمام المؤسسات والشركات، ومنظمات الأعمال بأهمية المعلومات، ودوره في التأثير على نجاح المؤسسات والشركات، من حيث الأداء في الأعمال والسرعة في عملية التخطيط، والتنظيم، والتجهيز في صناعة واتخاذ القرار، سواء على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي للمنظمة، وذلك بسبب التدفق الكبير والمستمر والهائل في مجال المعلومات.

ونظراً لما تتمتع به نظم المعلومات من مميزات من حيث قدرتها على تخزين كميات هائلة من البيانات، ومعالجتها بسرعة كبيرة، توفر إمكانية الوصول إلى المعلومات بسرعة ودقة متناهية، فقد أدى ذلك كله إلى استخدام وزيادة الاهتمام بهذه الأنظمة في العديد من المؤسسات والمنظمات (القيسي - 2004 - 27)

#### 1.1.2 مفهوم المعلومات:

##### المعلومات لغة:

مشتقة من الفعل عَلِمَ، وتدل على الإحاطة بواطن الأمور والوعي، والإدراك (القاموس المحيط)

##### المعلومات اصطلاحاً:

- هي البيانات التي عولجت لتصبح ذات معنى ومغزى معين، لاستعمال محدد، ولأغراض اتخاذ القرارات، وبذلك يمكن تداولها، وتسجيلها، ونشرها، وتوزيعها. (الدويكات - 2016)

• هي البيانات التي تمت معالجتها بحيث أصبحت ذات معنى، وياتت مرتبطة بسياق معين.

• هي نتائج عمليات النماذج، التكوين، والتنظيم، وتحويل البيانات بطريقة تؤدي إلى زيادة مستوى المعرفة للمستقبل.

### المعلومات:

هي نتاج وخالصة البيانات بعد المعالجة لتخرج بشكلها المطلوب حسب احتياج ورغبة صانع ومنتخذ القرارات (الباحث).

### 2.1.2 دور وأهمية المعلومات:

أن للمعلومات دور وأهمية كبيرة في تسيير أعمال المؤسسات، والمنظمات المختلفة، فهي الجهاز العصبي الذي يقوم بعملية تزويد مؤسسات ومنظمات الأعمال بالمعلومات المناسبة، في عملية صناعة واتخاذ القرارات، المبنية على أسس علمية صحيحة، ويشمل ذلك المعلومات الداخلية الصادرة من المنظمة من مختلف المصادر، وإضافة للمعلومات ذات المصادر الخارجية عن البيئة المحيطة التي قد تؤثر على نشاطات المنظمة المختلفة في عملية صنع واتخاذ القرار.

وقد أصبحت المعلومات أحد الموارد الأساسية التي تركز عليها المنظمات في أعمالها، إضافة إلى المصادر التقليدية مثل القوى العاملة، ورأس المال، والطاقة والموارد المادية، وتتزايد أهمية المعلومات باستمرار تطور المنظمة وتطور أهدافها وتشعب علاقتها مع البيئة المحيطة، ومع المنظمات الأخرى، وينتج ذلك ازدياد حجم المعلومات التي تحتاج إليها المنظمة، وتبرز الحاجة عند ذلك إلى ضرورة معالجة هذا الكم الهائل من المعلومات، ومتابعته، وحفظه، وتسهيل إمكانية

الرجوع إليه، لذا كان لا بد من تطوير نظم المعلومات وإيجاد الوسائل والأجهزة التي يمكنها القيام بذلك. (المتاني - 2007 - 38,37)

كما أن التطورات والأحداث المتسارعة والمستمرة في عالم المعلومات، جعلت من العالم عالمًا منفتحًا، حيث أصبحت غالبية الدول ومجتمعاته تتجه نحو العولمة، وإزالة الحدود، حيث زاد من أهمية الحصول على المعلومات من مصادرها واستغلالها في تطوير الأداء وإنتاج القرارات بما يتلاءم مع جودة القرار، فلم يعد مقبولاً البقاء بعيداً عن هذه التطورات، وعدم الاستفادة منها في تحسين نوعية وإنتاج القرار المناسب، في رفع الكفاءة وتحسين نوعية صانع ومتخذ القرار. ( حمدوني رشيد، 2016، 78 )

وتتأى بشكل كبير دور المعلومات في عملية صناعة واتخاذ القرارات، كونها تعد مورداً اقتصادياً له تكلفة وله عائد مثل غيره من الموارد، للحصول على أفضل استخدام لجودة المعلومات، حيث تم المقارنة بين قيمة المعلومات، وتكلفتها باستخدام أساليب تقريبية، وأظهرت الخبرة العلمية في شتى حقول السياسة، والإدارة، والهندسة، والبناء التتموية الحاجة الملحة للمعلومات في سياق عملية رسم السياسات، وصناعة الخطط والبرامج، واتخاذ ما يلزم من قرارات وتقييم سير الإداء.

فقد أخذت المعلومات دوراً أكثر عمقاً وشمولية، واكتسبت بفعل ذلك قدراً يفوق كثير ما كانت تمثله من أهمية فيما مضى، فلقد أدى اندماج المعلومات مع تكنولوجيا الأنظمة الرقمية إلى إحداث تغيير جذري في مجال المعلوماتية، لم يكن مسبقاً في التاريخ بكامله، وغدت المعلومات بتكنولوجيتها ونظمها، صناعة العصر الرائدة، وثروته المتميزة، التي تمكن من يمتلكها إمتلاك زمام التطور، حيث لم تعد المعلومات

محصورة في حدود الرصد المعرفي في الظواهر والمتغيرات، وحركة التطور التاريخي وتنمية المعرفة الإنسانية في هذا السياق. بل أصبح للمعلومات أداة فعالة يعتمد عليها في إدارة تشغيل الحاضر، ورسم صور المستقبل، وصار بمقدورنا القول إن ما يجري في الواقع الراهن هو تحول بناء المجتمع في عالم يعيش عصر المعلومات، وكما أن انتظام تدفق المعلومات إلى صانع ومتخذ القرار يمكنه من متابعة مختلف التطورات وما يجري في نطاق مجال اختصاصه، ويجعله قادراً على اكتشاف أي انحرافات قد تحدث، وإدراكاً للحظة المناسبة التي يتعين عليها صنع واتخاذ القرار اللازم عندها. وبشكل عام إن للمعلومات أهمية لازمة لتحقيق دورها الفاعل، في دعم عملية مراحل صناعة واتخاذ القرار، وسوف يكون له نتائج إيجابية بالغة الأهمية، وعلى نحو شامل، حيث تلعب المعلومات دوراً هاماً في تحقيق التكامل بين المتغيرات الخارجية وبين احتياجات وإمكانيات وقدرات الأجهزة الإدارية، وهناك العديد من الاتجاهات في الأجهزة الإدارية تبرز الحاجة إلى ضرورة وجود نظام للمعلومات، من أهمها الاتجاه إلى زيادة التخصص، وتقسيم العمل، وظهور أساليب جديدة في صنع واتخاذ القرار. ( حمدوني رشيد، 2016 ، 56 )

### 3.1.2 خصائص ونوعية المعلومات:

تشكل المعلومات إحدى السمات الرئيسية المميز لمجتمع اليوم، حتى أطلق على العصر الذي نعيشه عصر المعلومات، وذلك نظراً لارتباطها بمجمل التطورات الحديثة، لإسهاماتها الكبيرة في شتى مناحي الحياة، حيث تشكل المعلومات عنصراً غير ملموس من عناصر الإنتاج التي تمكن المنظمات من القيام بوظائفها، بكل كفاءة وفعالية، كما أنها

تشكل قاعدة للقرارات, فهي بمثابة المحرك الأساسي لجميع عملية صناعة القرارات, لأنه عادة ينظر إلى القرار على أنه خيار يتحدد في ضوء معلومات ويمكن ان تصنف المعلومات إلى: (السالمي - 2010 - 46)

• معلومات داخلية:

تتعلق بالأحداث الواقعة داخل المنظمة والمتعلقة بتسيير العمل.

• معلومات خارجية:

تتعلق بالأحداث والوقائع خارج المنظمة. أما من حيث وجهة نظر البعض فقد تم تصنيف المعلومات إلى:

○ المعلومات الاستراتيجية:

المتعلقة بفترة زمنية مستقبلية طويلة.

○ المعلومات المحاسبية:

وتعكس الحقائق المتعلقة بالمجالات المالية والمحاسبية.

○ المعلومات التكتيكية "الوظيفية":

وتتعلق بالأنشطة الوظيفية اليومية وبالأداء الحالي للمنظمة.

○ المعلومات التقنية:

وهي المعلومات التفصيلية المتعلقة بالأحداث والعمليات اليومية المختلفة والتي تجرى داخل المنظمة.

حيث أخذت المعلومات دوراً أكثر عمقاً وشمولية, واكتسبت بفعل ذلك قدراً يفوق كثير ما كانت تمثله من أهمية فيما مضى, وأدى اندماج تكنولوجيا الاتصالات مع تكنولوجيا المعلومات إلى إحداث تغييراً جذرياً في مجال المعلوماتية, لم يكن مسبقاً في التاريخ بكاملة, وغدت المعلومات بتكنولوجيتها ونظمها صناعة العصر الرائدة, وثروته المتميزة التي تمكن من يمتلكها إمتلاك زمام التطور,

حيث لم تعد المعلومات محصورة في حدود الرصد المعرفي, في الظواهر والمتغيرات, وحركة التطور التاريخي, وتنمية المعرفة الإنسانية.

ولعل من أبرز خصائص عصر المعلومات الذي نعيشه هذه الايام:  
(السالمي - 2010 - 53:52)

- جاء هذا العصر من خلال زيادة حاجة المجتمع للمعلومات بشكل يومي على مدار الثانية الواحدة.
- الأعمال والقرارات والتعينات تعتمد على صحة المعلومات وجودتها.
- يعتمد تطور ونهوض المؤسسات والشركات والمنشآت بشكل أساسي على المعلومات, من خلال العمليات والمعالجات الخاصة بالعمل من أجل الحصول على كفاءة عالية.
- يتحدد النجاح بشكل كبير على فعالية وطريقة استخدام المعلومات.

#### 4.1.2 خصائص المعلومات الجيدة:

يعتمد صناعة القرار في المنظمة على جودة وكفاءة المعلومة, فإذا كانت جودة المعلومات أقل من مستوى المطلوب, فإن مستخدم هذه المعلومات في موقف خطر إذا اعتمد عليها في صنع واتخاذ القرار, وبالتالي فإن المعلومات الجيدة لها خصائص: ( MISODOLEA , 2015, 97 )

- سهولة وسرعة الحصول على المعلومات, فإذا كان جهد الحصول على هذه المعلومات كثيراً, فقد تتأخر المعلومات وتصبح تكلفة الحصول عليها باهظة جداً.
- الشمول: يعنى أنه لا بد من توفر كل المعلومات المطلوبة لصنع القرارات.
- الدقة: تشير إلى درجة الدقة التي يمكن الوصول إليها, والتي تتناسب مختلف المستخدمين ومختلف التطبيقات.



- الملائمة: تعنى ملائمة المعلومات لطلب المستخدم، حيث لا بد من ملائمة المعلومة لموضوع البحث.
  - الوضوح: تعنى خلو المعلومة من الغموض فالمعلومات الغامضة تصعب الإفادة منها.
  - قابلية القياس: تشير إلى أن طبيعة المعلومات المنتجة من نظام المعلومات وإمكانية قياسها في شكل كمي حتى تسهل الإفادة منها خاصة في النماذج والحسابات الرياضية.
- وعليه فإن الاهتمام بالمعلومات اللازمة يتحقق دورها الفاعل في دعم عملية صناعة القرار، سوف يكون له نتائج ايجابية بالغة الأهمية، وعلى نحو شامل، وفي مقدمتها وشمولها على جميع المعلومات اللازمة والضرورية لأي صناعة ومتخذي القرار الاستراتيجي.

## 5.1.2 النظام system:

هناك عدة تعاريف للنظام فقد عرفه ( الكردى - 21-2012 ) على أنه مجموعة: ( من المكونات المرتبطة التي تكون معاً كياناً واحداً).

وعرفه ( الحسنية - 2006 - 50 ) بأنه مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها وتحكمها علاقات وآليات عمل مضبوطة في نطاق مكاني وزماني محدد بقصد تحقيق هدف أو أهداف معينة.

كما عرفة ( رمضان - 2009 - 34 ) بأنه مجموعة من العناصر المترابطة والمتناسقة التي تعمل على تحقيق أهداف مشتركة تم وضعها مسبقاً في ظل ظروف خارجية تحيط بالنظام.

ومن مجمل التعريفات يمكن الوصول إلى أن النظام " مجموعة أجزاء أو مكونات تتربط وتتدخل فيما بينها، وتحكمها علاقات تفاعلية، الهدف من هذه العلاقات هو تحقيق الهدف " .

وجميع التعاريف تناولت مفهوم النظام وقد اتفقت في جوهرها على أن النظام بشكل عام يتضمن أربعة مبادئ أساسية ( الجنابي - 2014 - 18):

- يتكون النظام من عناصر أو أجزاء أو نظم فرعية.
- الأجزاء المكونة للنظام يعتمد كل منهما على الآخر وتعمل وفقاً لقواعد محددة.
- تكون الأجزاء أو النظم الفرعية في مجموعها متفاعلة ومتداخلة.
- يعمل النظام ككل لتحقيق هدف معين أو يقوم بنشاط محدد.

### 6.1.2 مكونات النظام:

من مجمل التعاريف التي تطرقنا إليها في تعريف النظام فقد اجتمعت التعاريف على أن النظام / هو عبارة عن مجموعة أجزاء وعناصر تتفاعل فيما بينها لتحقيق هدف معين وبالتالي فإن مكونات النظام هي: (Stair & Reynolds,2001,p14-17)

#### 1.6.1.2 المدخلات Inputs:

تمثل مدخلات النظام جميع الموارد اللازمة للنظام حتى يتمكن من القيام بالوظائف وبالتالي تحقيق الهدف المطلوب, وتشمل المدخلات والآلات وتعتبر المدخلات مخرجات لنظام آخر.

#### 2.6.1.2 العمليات "المعالج" Processes

هي عملية تحويل المادة الخام المدخلات، التي تدخل إلى النظام، إلى مخرجات تحقق أهداف النظام المحددة فيها، وتكون العملية وفق أسس مرسومة واضحة.

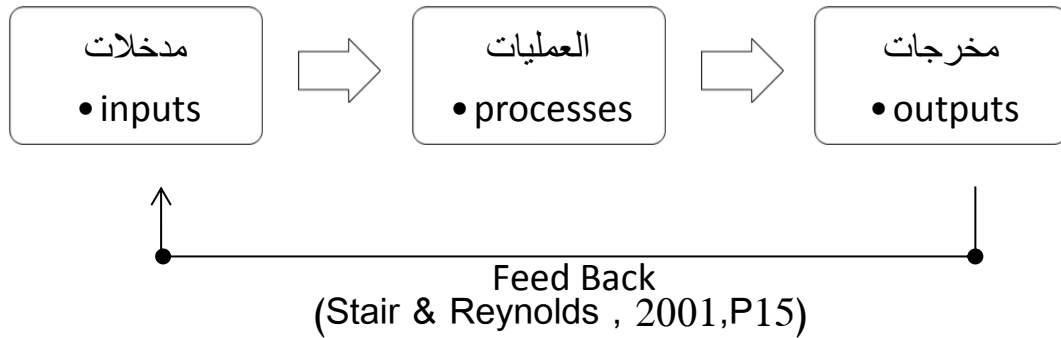
### 3.6.1.2 المخرجات Outputs:

تتمثل المخرجات نتائج تفاعل المكونات مع بعضها البعض، وتعد المخرجات الإدارة التي من خلالها يتم التحقق من أداء النظام وقدرته على تحقيق أهدافه.

### 4.6.1.2 التغذية الراجعة "العكسية" Feedback:

ويقصد بها المعلومات التي تتعلق بأداء المنظمة، ويعتبر تحليل التغذية الراجعة من العناصر الأساسية في النظام، حيث نستخدم هذه المعلومات في التقييم والعودة إلى المدخلات مرة أخرى لتعظيم القيمة المضافة إلى المعلومات.

الشكل ( 1-2 ) يوضح مكونات النظام من خلال



### 7.1.2 البيانات, المعلومات, والمعرفة:

إن صناعة القرار المبني على المعرفة في الوقت الراهن، يتطلب وجود معلومات تمتاز بالدقة والشمولية لحل المشكلة بطريقة علمية، وهذا يستوجب في المنظمات توفير نظام معلومات قادرة على تلبية احتياجات صانع ومتخذ القرار، من البيانات والمعلومات في الوقت المناسب، وبأقل تكاليف ممكنة، فنظام المعلومات هو ذلك النظام

الذي يكون هدفه الأساسي حفظ وتنفيذ والاتصال مع المعلومات.  
( Mallace,2002,P.88 )."

وهنا لا بد من التمييز بين المفردات الأساسية في نظام المعلومات وهي:

#### • البيانات Data:

تمثل البيانات ذلك الشكل الظاهري لمجموعة حقائق غير منظمة، قد تكون تلك الحقائق على شكل أرقام، كلمات، صور، رموز، ولا توجد علاقة تربطهم ببعض ولا تعطي أي منها معنى وهي منفردة، فهي المادة الأولية الخام التي تدخل كمداخل لتتم معالجتها لتعطي معلومات على شكل مخرجات. (Gupta,1997)

#### • المعلومات Information:

عبارة عن الحقائق والأفكار التي تبادلها الناس في حياتهم العامة عبر وسائل الاتصال المختلفة، ومن خلال مراكز ونظم المعلومات المختلفة في المجتمع. (Turban,1995,P.50)

#### • المعرفة Knowledge:

هي حصيلة مهمة ونهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل صانع القرار والمستخدمين الآخرين، الذين يحولون المعلومات إلى المعرفة وعمل مثمر، يخدمهم ويخدم مجتمعاتهم ( ادريس - 2007 - 50 ).

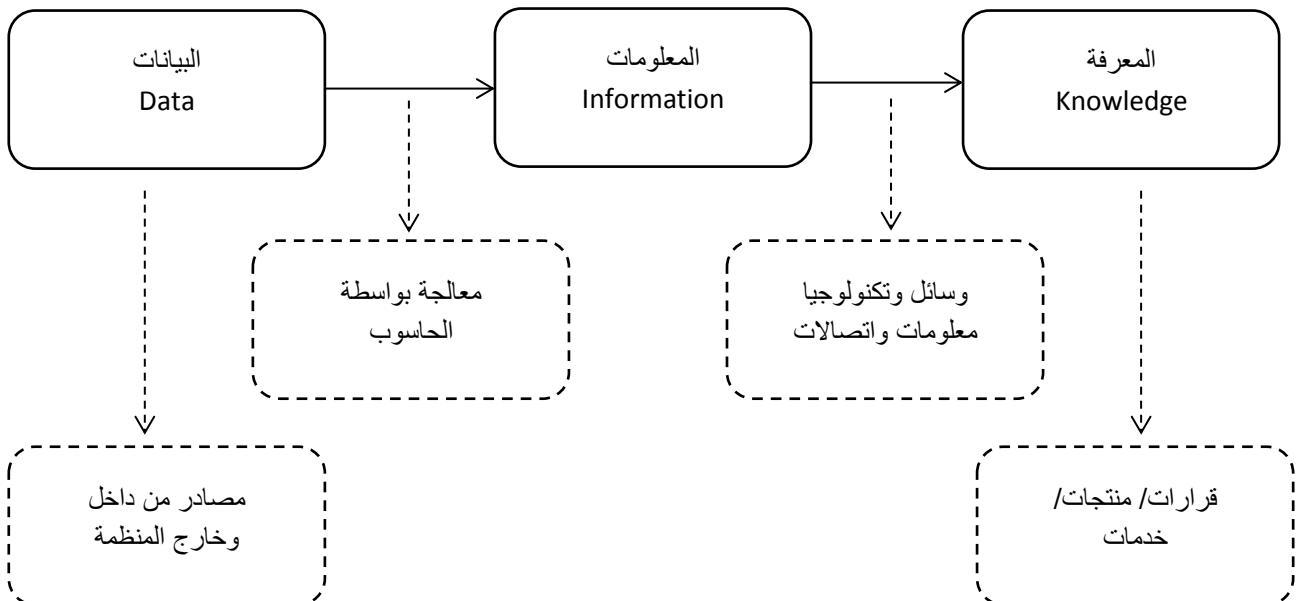
وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن المحك الرئيسي للتفرقة بين المعلومات والبيانات هو مدى إمكانية صنع واتخاذ القرار بناءً عليها، فإذا كان رأي الشخص أنها صور صالحة للمساعدة على صنع واتخاذ القرار فهي معلومات، أما إذا كان رأي أنها ما زالت تحتاج في صورتها الحالية إلى معالجة للمساعدة في صنع واتخاذ القرار فهي بيانات.

جدول ( 1-2 ) مقارنة بين البيانات والمعلومات  
( إعداد الباحث )

م	البيانات	Data	المعلومات	Information
1	حقائق في شكلها الخام وغير مصنفة أو مفهومة ويتم تجميعها لاحتمال استخدامها للوصول إلى معلومة مفهومة.	حقائق تم تجهيزها وأصبحت مفهومة ومعدة للاستخدام.		
2	حقائق تم الحصول عليها من خلال الملاحظات أو إجراء بحوث تجريبية.	حقائق تم الحصول عليها من خلال مجموعة من البيانات المرتبة والمجهزة.		
3	حقائق تتضمن الكلمات والأرقام والأشكال والرموز التي تعبر عن مواقف وأفعال إدارية معينة.	المعاني المشتقة والمستخلصة من البيانات بغرض حدوث تغيير في معرفة ومدارك الشخص الذي استلم هذه البيانات.		
4	مدخلات لنظم المعلومات	مخرجات لنظام المعلومات		

فمصطلح المعلومات هو مرتبط بمصطلح البيانات من جهة، وبمصطلح المعرفة من جهة أخرى، وإن المعرفة هي حصيلة مهمة ونهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل صناع القرار والمستخدمين الآخرين، الذين يحولون المعلومات إلى معرفة، وعمل مثمر يخدمهم ويخدم مجتمعاتهم. وعلاقة المعلومات بالمعرفة والبيانات، والتأثيرات عليها هي موضحة بالشكل التالي:  
( قنديلجي - 2005 - 37 )

شكل ( 2-2 ) علاقة المعلومات بالمعرفة والبيانات



## 8.1.2 أهمية نظم المعلومات:

بدأت منظمات الأعمال منذ السبعينات باستخدام نظم المعلومات، بأساليب غيرت من طريقة أعمالها، مما أثر ذلك بميزان القوة فيما يتعلق بالمنافسين، العملاء والمجهزين لتلك المنظمات، وبذلك أصبحت تعد تلك النظم أسلحة استراتيجية، وإن التأكيد على استخدام نظم المعلومات في المنظمات والمؤسسات بشكل أساسي أصبحت دعم استراتيجي للأعمال الأساسية لصنع واتخاذ ودعم القرارات. (حسن الزعبي - 2005 - 172).

فأصبح التطور الفني والتقني الهائل والسريع في نظم الحاسوب، وتطور وسائل الاتصال واستخدام محطات التشغيل الفوري للمعلومات، وتطور نظم المشاركة في تشغيل البيانات، إلى جعل تكلفة نظم المعلومات في متناول ميزانيات المشروعات المختلفة وبالتالي تحفزها على إنشاء هذه النظم بها.

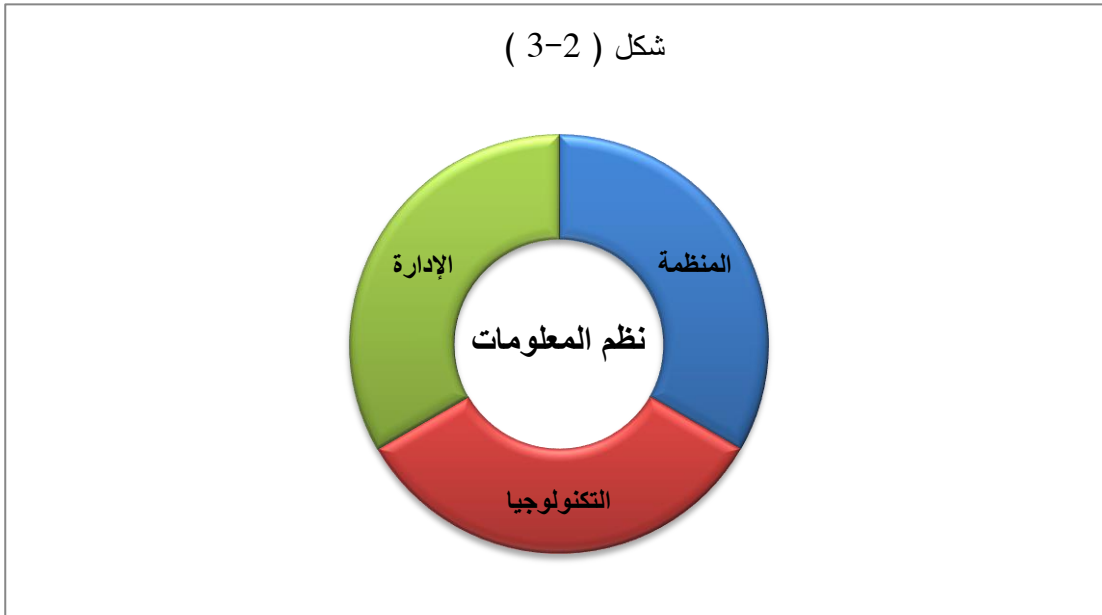
كذلك فإن التقدم التكنولوجي من الناحية الآلية والفنية Hardware والناحية الإجرائية وإعداد البرامج Software قد أدى إلى سهولة استخدام الحاسب الآلي في جوانب النشاطات المختلفة للمنشأة مما ساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تزايد الاهتمام بنظم المعلومات الإدارية. (شريف العاصي - 2005 - 10).

## 9.1.2 ثقافة نظم المعلومات وثقافة الحاسوب:

إن الغرض من نظام المعلومات المحسوب، هو جمع، وتخزين، وبحث المعلومات، من خلال بيئة المنظمة وعملياتها الداخلية، بغرض دعم وظائف المنظمة وأعمالها، وصناعة القرارات فيها. وثقافة نظم المعلومات تتطلب فهماً للأبعاد التنظيمية والإدارية لنظم المعلومات،

بالإضافة إلى فهم للأبعاد الفنية التي تقدمها ثقافة الحاسوب. ومن هذا المنطلق فإن ثقافة نظم المعلومات هي فهم ذو قاعدة واسعة لنظم المعلومات، وهي أوسع من ثقافة الحواسيب، التي تقتصر على فهم الحواسيب. وفهم واستخدام نظم المعلومات، بشكل فعال ومؤثر، يتطلب فهماً للمنظمة من جهة، وفهماً للإدارة من جهة ثانية، وفهماً للأبعاد التكنولوجية من جهة ثالثة. ونظم المعلومات يمكن أن توصف بأنها الحلول الإدارية والتنظيمية للتحديات التي تفرضها بيئة المنظمة، وتساعد على تأمين القيمة للمنظمة. (الصيرفي - 2005 - 45)

حيث يمثل الشكل التالي رقم (6) تصوراً للعلاقة والترابط بين كل من المنظمة، والإدارة، والتكنولوجيا، بنظام المعلومات المحسوب.



الشكل: من إعداد الباحث

## المبحث الثاني

### دور نظم المعلومات وعملية صنع القرار الاستراتيجي ومراحلها

#### تمهيد:

إنّ عملية صناعة القرارات من الموضوعات التي شغلت الباحثين الاجتماعيين، وعلماء النفس والإدارة والسياسة، لما لها من أهميّة كبيرة على المستوى الأكاديميّ، والمجتمعيّ وغير ذلك من الصُّعد المختلفة، ونعني بالقرار هو الأمر الأولي والنهائيّ، فالقرار هو تحديد مسار الفعل باختيار الوسيلة المناسبة والمُتاحة من أجل الوصول إلى الحل والهدف. ومن المعلوم أن للقرار الاستراتيجي علاقة كبيرة بالاستراتيجية، بحيث لا يمكن الحديث عن الاستراتيجية في ظل غياب القرار الاستراتيجي، غير أن الاستراتيجية أكبر من أن تكون مجرد قرار فهي تفكير وعمليات وقرار وإجراءات.



## 1.2.2 مراحل الإدارة الاستراتيجية:

تتمثل مراحل الإدارة الاستراتيجية بمجموعة من الخطوات، إلا أن أول خطوة تعد النقطة الجوهرية في الإدارة الاستراتيجية، وهي صناعة القرار ويختلف مستوى صناعة القرار بحسب المستويات الإدارية بمجموعة من المراحل يمكن بيانها على النحو الآتي: (الزعيبي - 2016 - 26، 31)

### 1.1.2.2 صياغة/ تحديد المشكلة:

عملية صناعة القرار الاستراتيجي تمر عبر تحديد غايات الإدارة، وذلك في ضوء المعطيات من نظم المعلومات، ومن خلال توجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة، والاستفادة من نقاط القوة وتقليل أثر نقاط الضعف، هذا إلى جانب مراعاة الفرص والمميزات بالبيئة الخارجية مع تقليل أثر المعوقات والتهديدات، وتتضمن عملية صناعة القرار الاستراتيجية تحديد المشكلة أو دراسة المعطيات، وتحديد الاستراتيجيات البديلة، ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، وعلى ذلك فإن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:

#### • تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.

تتكون البيئة الخارجية من المتغيرات "الفرص والتهديدات" التي توجد خارج المنظمة وتقع عادة ضمن مدى التحكم قصير الأجل للإدارة العليا، وتشكل هذه المتغيرات المحيطة بالمنشأة، ويمكن تقسيم العوامل البيئية الخارجية المحيطة إلى نوعين أساسيين هما:

### ○ بيئة عامة **General Environment**:

وهي العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات والمنظمات, ولا تخضع إلى سيطرة المنظمة, وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية, والثقافية, والقانونية, والتكنولوجية.

### ○ بيئة خاصة **Task Environment**:

ويقصد بها مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات الشركة ويختلف تأثيرها من منظمة إلى أخرى, ويمكن للشركة نسبياً الرقابة عليها والتأثير فيها, وهي تضم المجموعات الآتية:

( العملاء, الموردين, المنافسين, مالكي الأسهم, الدولة, المجتمع المحلي, نقابات العمال, نقابات المهنيين, التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط الشركة).

### ● تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف:

تتكون البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال من متغيرات "نقاط قوة ونقاط ضعف" داخل المنظمة نفسها. ولا تكون ضمن مجال التحكم قصير المدى للإدارة العليا, وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي يتم في إطار إنجاز العمل, وتتضمن هذه المتغيرات هيكل المنظمة ونطاقها ومواردها, ويصور هيكل المنظمة الطريقة التي نظمت بها المنظمة فيما يتخصص بالمعلومات والصلاحيات وتدفع العمل في حين أن ثقافة المنظمة في مجموعة العقائد والتوقعات, والقيم التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة, أما موارد الشركة تلك الأصول التي تشكل المادة الخام لإنتاج منتجات

أو خدمات, وتتضمن تلك الموارد القوى البشرية, المهارات الإدارية والأصول المالية والتسهيلات في المصانع والمهارات والقدرات في المجالات الوظيفية المختلفة.

ويرى الباحث أن اختيار الاستراتيجية المناسبة هو اتباع التحليل المتكامل لكل من العوامل الداخلية والخارجية، وتبدو أهمية تحليل العوامل الخارجية في تحديد جوانب القوة والضعف، والتي تمتزج دراستها مع الفرص والتهديدات البيئية الناتجة عن تقسيم العوامل الخارجية، إن تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تشير إليها لبعض تحليل SOWT تعد عملية هامة لأنها المحدد الأساسي لأي استراتيجية يمكن لمنظمات الأعمال اتباعها.

#### 2.1.2.2 تحديد البدائل الاستراتيجية:

بعد تحديد المشكلة وتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، يصبح من الممكن طرح البدائل الاستراتيجية، بحيث يمكن للمنظمة الاختيار من بينهما بما يتلاءم مع ظروفها. ومن الاستراتيجيات المتاحة أمام الإدارة العليا هذه البدائل:

- استراتيجيات الإبقاء على الوضع الحالي.
- استراتيجيات النمو والتوسع.
- استراتيجيات الانكماش.

#### 3.1.2.2 اختيار الاستراتيجية.

تتطلب عملية الاختيار الاستراتيجي أن تقوم المنظمة بتحليل الأداء الخاص بعملها والمتوقع في المستقبل، وقد يكون التحليل على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية أو على مستوى المنتج، وبغرض القيام بالتحليل فإن الإدارة تستعين بعدد من

أساليب التحليل ويأتي في مقدمتها أسلوب تحليل المحفظة PortfolioAnalysis الذي يساعد في تقييم مستوى الأداء والوحدات والأعمال الاستراتيجية، أو المنتجات أو الأسواق، سواء أكان ذلك مرتبطاً بالأداء المالي أو المتوقع حدوثه في المستقبل وبطبيعة الحال يجب أن يتوفر لصانع القرار عدد من البدائل الاستراتيجية والتي يمكنها صناعة مجموعة من القرارات وفق معايير متعددة وتعد هذه العملية سهله إذا كان هناك بديلاً واحداً متفوقاً بوضوح على كل البدائل الأخرى المتاحة، ولكن في الواقع العملي يلاحظ أن هناك عدداً من البدائل الجيدة أمام المنظمة.

#### 4.1.2.2 تطبيق الاستراتيجية.

تعد عملية التطبيق من أكثر المراحل صعوبة في الإدارة، إذا تشمل على تهيئة المناخ التنظيمي، ووضع الخطط التفصيلية، ونظم العمل، وتخصيص الموارد، وبناء الهيكل التنظيمي الرسمي المناسب، وإعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الإدارية.

#### 5.1.2.2 مراجعة وتقويم الاستراتيجية.

تمثل الخطوة الأخيرة من خطوات صناعة القرار التقييم والمراجعة، حيث يجب مراعاة أن القرار وضع لمواجهة تحديد المستقل والذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تؤثر فيه باستمرار.

وهناك مجموعة من التعاريف التي انتقلت على أن هناك مجموعة من العمليات التي يتضمنها أثناء صناعة القرار الإداري.

- وجود مشكلة تتطلب حلاً معيناً.
- وجود عدة بدائل يمكن الاختيار فيما بينها.
- أن يكون القرارات نتيجة نشاط ذهني واع ومدرك.
- أن يكون موجهاً لتحقيق هدف أو أهداف معينة.

## 2.2.2 أنواع صناعة القرارات:

هناك العديد من التصنيفات لأنواع القرارات, وقد قسمت هذه التصنيفات تبعاً لعدة مستويات من أهمها: ( Anthony,1995 ).

### 1.2.2.2 القرارات حسب نوع المشاركة وهي:

#### • القرارات الفردية:

وهي القرارات البسيطة والروتينية، التي يتم اتخاذها في معظم الأحيان، لإشباع رغبات وسد حاجات الفرد، وتتمثل هذه القرارات في المدير نفسه دون مشاركة أي أحد من حوله في اتخاذ القرار.

#### • القرارات التنظيمية:

وهي القرارات التي يتم اتخاذها بالمشاركة، أي يشارك المدير أشخاصاً آخرين ممن حوله ومساعدته في صنع القرار، والمشاركة الجماعية تعد من الأساليب الهامة والناجحة في صنع واتخاذ القرارات، وهناك عدة طرق يتم من خلالها اتخاذ وصنع القرار الجماعي مثل: المؤتمرات، والمجالس، وفرق العمل.

### 2.2.2.2 القرارات حسب المستويات الإدارية وهي:

#### • القرارات الاستراتيجية:

وهي القرارات المرتبطة بالأهداف طويلة الأمد، والسياسات الخاصة بها، والمشكلات العامة لذلك هي تصنع وتتخذ في مستويات الإدارة العليا.

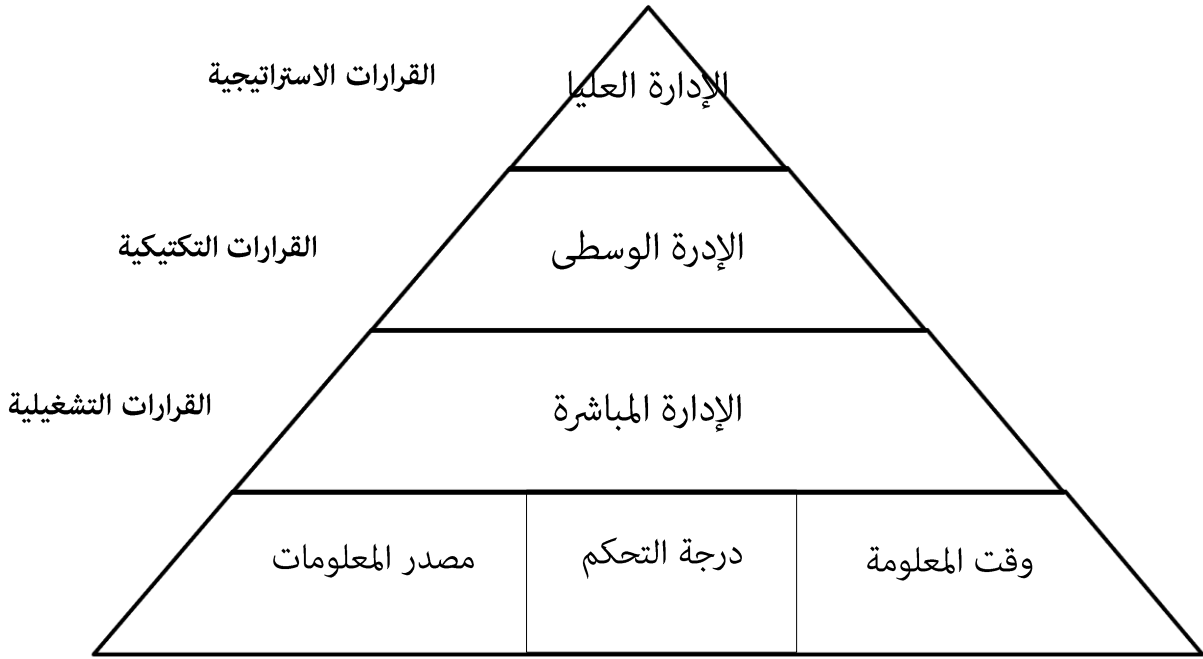
#### • القرارات التكتيكية:

ويقصد بها القرارات التي تربط بوسائل تحقيق الأهداف، وتتخذ على مستوى الإدارات الوسطى للأقسام، وتهدف إلى منح القرارات الاستراتيجية موضع التنفيذ.

• القرارات الروتينية:

هذا النوع من القرارات يتم على مستوى الإدارة المباشرة في المنظمة، وتتعلق هذه القرارات بالمواقف اليومية المتكررة الحدوث ويكون تأثيره محدود الأثر في فترة زمنية قصيرة وتتميز بكثرة تفصيلاتها.

شكل ( 4-2 )



.( KUMAR, 2010,21)

3.2.2.2 القرارات حسب ظروف اتخاذ القرار:

• قرارات في حال التأكد التام:

يتم اتخاذ القرار في هذا الحالة بظروف طبيعية وروتينية، ولا توجد هناك أي عوامل مؤثرة على صانع القرار.

• قرارات في حالة المخاطرة:

في هذه الحالة تكون هناك ظروف مختلفة ومتعددة في ظل حالة واحدة من الحالات الطبيعية، ولكن يعرف احتمال وقوع

كل حال منها ( زويلف ورشيد, 2004 )

#### • قرارات في حالة عدم التأكد:

يتم اتخاذ هذه القرارات في ظل عدم معرفة متخذ القرار بمقدار احتمال حالات الطفيفة ( ملوخية - 2004 - 160).

#### 4.2.2.2 القرارات حسب تصنيف سايمون Simon:

##### • القرارات البرمجة:

هي قرارات روتينية ومتكررة الحدوث، والتعامل مع هذه النوع من القرارات يتم من خلال اتباع التعليمات والأنظمة.

##### • القرارات غير المبرمجة:

وهي قرارات غير روتينية لم يسبق التعامل معها من قبل. ولا توجد تعليمات حول الطريقة المناسبة للتعامل معها وتعتبر هذه القرارات صعبة.

#### 3.2.2 تعريف بعض المفاهيم:

##### • مفهوم صنع القرار (Decision making):

هي تلك العملية التي تسعى إلى إيجاد حل جذري لمشكلة ما، تقف عائقاً في وجه سير عمليات المنشأة، حيث تمر بمجموعة من المراحل والخطوات، أولها تحديد المشكلة، واستيعابها ثم البدء بتحليلها وتقييمها.

وإن عملية صنع واتخاذ القرارات تعتبر جزءاً من حل المشكلة، وهي آلية لصنع واتخاذ البدائل والخيارات في كل مرحلة من مراحل عملية المشكلات (زنود منى ، 2016، 21)

ويؤكد كنعان بهجت على أن القرارات الإدارية هي جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة، بل وفي علاقتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية، كما أن توقف صنع واتخاذ القرارات مهما كان نوعها

يؤدي إلى تعطيل العمل، وتوقف النشاطات والتصرفات، ما يؤدي إلى اضمحلال المنظمة وزوالها، ويظل مجال الاختيار موجوداً أمام القيادات الإدارية في ممارسة مهامها حتى ولو شارفت المنظمة على الانتهاء (كنعان - 2007-10).

ويعبر Russell-Jones عن عملية صنع القرار هو وضع أكثر من اختيار وبديل من بين عدة خيارات أخرى، وهذا يتطلب صنع واتخاذ إجراءات، ومن الممكن أن يكون ذلك تحت ضغوط وظروف غير مؤكدة، وهذا يمكن أن يعرض صانع ومتخذ القرار للخطر، للوصول إلى الهدف المطلوب (Russell-Jones,2000,5)

#### • مفهوم صنع القرارات الاستراتيجية:

من السمات المميزة للإدارة تأكيدها على أهمية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي، التي تستخدمه لتوجيه المنظمة نحو أهدافها لهذا حظي موضوع القرار بأهمية كبير لأنه المرتكز الأساسي لنجاح الأعمال أو فشلها.

في حين يتفق الكثير من الكتاب على أن مفهوم القرار الاستراتيجي، هو ذلك القرار الذي تم اختياره من مجموعة من البدائل الاستراتيجية، الذي يمثل طريقة إلى أهداف المنظمة التي بدورها تحدد ما سوف تكون عليه منظمة الأعمال مستقبلاً، ويكون تأثيرها شاملاً على المنظمة، مثل القرارات المتعلقة باندماج المنظمات، أو بحجمها أو مركزها التنافسي، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها، وتسمى القرارات التي تتم في قمة المنظمة بالقرارات الاستراتيجية.

ويرى Mintzberg أن القرارات الاستراتيجية، هي قرارات تأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية والإمكانات الداخلية، لتعزيز



النجاحات بعيدة المدى للمنظمة، لذلك فإن لها تأثيراً شاملاً بعيد المدى، كما أنها تتمثل بالقرارات التي تحدد مسيرة المنظمة الأساسية واتجاهها العام، في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، التي قد تحدث في البيئة المحلية، وتشكل في النهاية الأهداف الحقيقية للمنظمة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها، وتوجه وتوزع المصادر وتحدد فاعلية المنظمة (يحيى : 2010 : 24).

ويعرفها (Jemisson,1984:131-152) بأنها القرارات التي تؤثر بعمق على قدرة المنظمة ومستقبلها، من خلال التأكيد بكون هذه القرارات تتجاوب مع متطلبات البيئة.

أما العبيدي فيعرفها على أنها قرارات استثنائية تتم صناعتها في المدة الزمنية الحالية، ذات درجة عالية من الأهمية، من ناحية تأثيرها في المنظمة خلال المراحل الزمنية المقبلة، وعلى تحقيق المنظمة هدفها من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية (حمزة - 33 - 2010).

ويعد القرار الاستراتيجي من ناحية الأهمية، جوهر العملية الإدارية، ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وحظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية (حسن - 73 : 2008).

في حين عرف Hunger & Wheelen القرارات الاستراتيجية بأنها تصنع بظروف استثنائية نتيجة لتهديدات متوقعة، وفرص بيئية مؤثرة يحتمل ظهورها في المستقبل، وتكون نتائج هذه القرارات نجاحات بعيدة الأمد بالنسبة للمنظمة، إذ تتطلب صناعة هذه القرارات استخدام المرونة الذهنية، وامتلاك المهارات الإبداعية، للتعرف على أكبر نسبة من المتغيرات المؤثرة في عملية صناعتها، وتهيئة كافة المستويات والمعلومات لتنفيذها وتقويمها، وتحليلها، ومراقبتها، مع الأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات الموضوعية وغير الموضوعية، ومحاولة تحليل الظروف الموقفية، والمتغيرات البيئية المحيطة لغرض ترشيد عملية صناعتها (Wheelen&Hunger,2008:21).

وعلى أساس ما تقدم صاغ الباحث مفهوم القرار الاستراتيجي على أنه يعد القرارات ذات الأهمية في جوهر العملية الإدارية، حيث يبنى على أساس التنبؤ والاستشراف بمستقبل المنظمة، وتوقع متطلباتها بتفعيل كافة المعطيات وبمواردها الإدارية العملية والتقنية ويتطلب ما سوف تكون عليه المنظمة في المستقبل، ومتحسبة لكافة التغيرات المحيطة بها لتساعد، المنظمة في التكيف مع البيئة الخارجية، من خلال تحليلها واستنباطها وفق المعلومات المستخدمة لديها، وتمتاز بالحيوية والتطور وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

#### 4.2.2 خصائص القرارات الاستراتيجية:

تختلف القرارات الاستراتيجية عن القرارات غير الاستراتيجية، وتأتي أهمية التفرقة بينهما لإظهار الاختلاف بين المنظمات التي تدار استراتيجياً، والمنظمات التي لا تدار استراتيجياً، وتتعرض بالتالي للفشل، وهناك أنواع معينة تميز القرارات الاستراتيجية (عبدالعزیز, 2009) وهي:

- الاهتمام المتزايد بالعميل, أي بالشخص أو المنظمة أو مجموعة الأشخاص والمؤسسات الذين تستهدفهم المنظمة، بما تقدم من خدمة في محاولة لتحقيق الجودة، لذلك فهي تتخذ من القرارات ما يجعل العميل هو محورها الرئيس ويجعل بالتالي رضاه هو معيار النجاح لديها.
- الاهتمام بالمتغيرات البيئية, لأن الاهتمام بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية وقياس قوتها يؤدي إلى التعرف على ما قد تخلق من فرص ومن تهديد, يساعد حتماً على تعديل الاتجاهات والتوقعات والقرارات بما يجعلها فعالة وأكثر تلاؤماً مع المستجدات القائمة.
- اعتماد النفس الطويل لتكون تكلفة أي تغيير معقولة وفي المتناول إذا ما قيست بالتضحيات المقدمة, فتتغير قواعد اللعبة, يتطلب إجراءات تنظيمية سليمة عبر مداخل استشارية, للتأكيد من أن القرار قد تمت مناقشته وتقييمه من أكثر من طرف، واستوعبت فيه وجهات النظر المختلفة وجهة نظر معينة. ثم عبر مدخل معرفي يخلق ضمانات تلزم باحترام القانون, ويمكن من التأكيد أن تلك القرارات إنما تتم على نحو أفضل, وذلك عن طريق الاستعانة بخبرة فنية متخصصة إذا اقتضى الأمر ذلك.
- التحول الجذري في الممارسة باعتماد التخطيط الاستراتيجي الذي يوسع مجال تعاقدتها وتعاملها مع المؤسسات ذات الاهتمام المشترك.
- الاعتماد على الميزة التنافسية التي تساعد في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة, وتحسين قيمتها المادية ورصيدها المعنوي.

- العناية بالمشراكة على نحو أفضل, إذ لم يعد تصميم الاستراتيجيات عملاً يقوم به بعض ذوي المواهب المميزة, وإنما أصبح معتمداً على الانخراط الفعلي والنشط لمختلف الهياكل, والخلفيات التنظيمية في مختلف الأنشطة والمبادرات, من هنا يعتمد تجميع الاقتراحات والربط بينها لبناء استراتيجية قوية من خلال إسهامات جميع أفراد المنظمة.
- السعي لفوز الجميع, إذ لا تسعى المنظمة المعاصرة التي تدار استراتيجياً إلى إلحاق الهزيمة بالخصوم ولا إلى القضاء عليهم, إنما تسعى إلى إيجاد تفاهات تجعل علاقتها مع كل أطراف التعامل علاقة فائز, لذلك فهي تنظر إليهم باعتبارهم شركاء.
- توفير عنصر المرونة الاستراتيجية التي أصبحت إحدى المقتضيات التأسيسية في الفكر الاستراتيجي الحديث, ومعياراً رئيساً من المعايير المهمة في رد الفعل أو في تغيير اتجاه الاختيارات وتغيير البيئة الخارجية والداخلية لمواجهة ظروف طارئة أو غير متوقعة.
- الابتكار والتجديد أساس كل استراتيجية ناجحة تستهدف تنمية البدائل والبرامج اللازمة لعمليات التنفيذ, فهو أساس علمي وموضوعي, يعتمد على جمع المعلومات وتحليلها.
- حشد الموارد البشرية والمادية المطلوبة لتنفيذ القرارات, أو التطوير منتج, أو لهيكله تنظيم, أو للدخول في نشاط جديد.

## 5.2.2 القرارات الاستراتيجية مقارنة بالقرارات الإدارية:

القرارات الإدارية	القرارات الاستراتيجية	الخصائص
روتينية مهيكلة	غير روتينية وغير مهيكلة	طبيعة القرار
جزئية	شاملة	نطاق القرار
قريبة ومتوسطة الأمد	بعيدة الأمد	أفق القرار
قليلة	مرتفعة	الكلف والموارد
تحدها المشكلة	كبيرة	كمية المعلومات
دقيقة (لتكرارها)	محدودة	دقة المعلومات
داخلي	داخلي وخارجي	مصدر المعلومات
اعتيادية	كبيرة	نسبة الإبداع والرشد
مبرمجة	غير مبرمجة	بناء الخطوات
تأكد نسبي	عد التأكد	نسبة التأكد
اعتيادية	نادرة	ندرة القرار
محدودة	متنوعة	الأبعاد ومجال الاهتمام
هادئة (مستقرة)	متغيرة	الظروف البيئية
منخفضة	عالية	درجة السرية
الإدارة الوسطى (التنفيذية)	الإدارة العليا	متخذو القرارات
مفردة أو أكثر	شاملة متنوعة	تحقيق الأهداف
قطعية حاسمة	مرنة	من حيث القوة والمرونة
نظامية طبيعية	حتمية مثالية	شخصية متخذ القرار
فردية	جماعية	المشاركة
لا تخضع للمناقشة والجدل	ذات طبيعة جدلية حوارية	المناقشة
منخفضة	مرتفعة	نسبة المركزية
تخضع إلى اللوائح والإجراءات والمعايير الجاهزة.	لا تخضع إلى قاعدة قانونية أو لائحة سابقة.	الشكل القانوني
محدودة / كبيرة	كبيرة / محدودة	درجة التعقيد والوضوح
مجزأة	متراصة	من حيث التنسيق
متأقلمة بدرجة متوسطة	متأقلمة بدرجة كبيرة	درجة التكيف والتأقلم

جدول ( 2-2 ) المقارنة بين القرارات الاستراتيجية والإدارية (عبدالغفار، 2004، 46)

## 6.2.2 أنواع القرارات الاستراتيجية:

يختلف القرار الاستراتيجي باختلاف المركز الإداري الذي يشغله متخذ القرار، ومدى الصلاحيات التي يتمتع بها، والبيئة التي يعمل ضمنها. وتتعدد المعايير التي يمكن اتخاذها أساساً للتصنيف، كما في أنواع القرارات المنظور إليها من زوايا مختلفة، ويمكن ذكر أهم أنواع القرارات الاستراتيجية، التي تنقسم إلى عدة أنواع رئيسية (أحمد شبلي، 2002) وهي كالآتي:

### • القرارات الاستراتيجية الواعدة:

وهي تلك التي يمكن اتخاذها حينما تكون التغيرات والتطورات التي ستحدث في الظروف البيئية المحيطة معروفة، من حيث اتجاهها وخصائصها. ويتميز هذا النوع بسهولة اتخاذها، وذلك باختيار البديل الأقل، من حيث التكلفة والعائد الأكبر، وهذا راجع إلى المجهود الأساسي في مرحلة ومعرفة البدائل المختلفة وليس في مرحلة القرار والاختيار.

### • القرارات الاستراتيجية الشرطية (ظروف المخاطرة):

وهي تلك القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها في حالة توقع حدوث تغيرات في الظروف بدرجة أكبر، من حيث الاتجاه بالمقارنة بالخصائص. ويرجع ذلك إلى تغير وتنوع الظروف البيئية، وعدم ثبات المتغيرات المرتبطة بها، ما يؤدي إلى صعوبة التوقع. وينقسم هذا النوع من القرارات الاستراتيجية إلى قرارات دفاعية وهجومية، فالدفاعية هي التي تعدها المنظمة لمواجهة تغيير متوقع بدرجة عالية، أما الهجومية فتعتمدها المنظمة عندما تتوفر فرص لها، ويجب أن تستفيد منها.

- القرارات الاستراتيجية المستجيبة للظروف غير المتوقعة (ظروف عدم التأكد): وهي تلك القرارات التي تتخذها المنظمة لمواجهة ظروف مفاجئة غير متوقعة، أو غير معروفة من حيث الاتجاه والخصائص. وهنا يتطلب الأمر اتخاذ قرارات استجابة سريعة لمواجهة مثل تلك الظروف.

- القرارات الاستراتيجية في ظروف المنافسة: إن اتخاذ قرار لمنظمة ما يرتبط باتخاذ القرار لمنظمة أخرى. وفي هذا النوع من اتخاذ القرار يحاول كل طرف في المنافسة اتخاذ القرارات، بحيث تحقق له أقصى عائد، وللمنافسين أقل عائد ممكن حسب الظروف المحيطة بالموقف.

- القرارات الاستراتيجية للمزيج التسويقي: وهي القرارات التي تخص العناصر الأربعة للمزيج التسويقي، والمتمثلة في المنتج والسعر والتوزيع والترويج.

### 7.2.2 مميزات صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية:

تتخذ القرارات الاستراتيجية بظروف استثنائية، نتيجة لتهديدات متوقعة، وفرص بيئية مؤثرة، يحتمل ظهورها في المستقبل، وتكون نتائج هذه القرارات بعيدة الأجل بالنسبة للمنظمة. ويتطلب اتخاذ هذه القرارات استخدام المرونة الذهنية، وامتلاك المهارات الإبداعية، للتعرف على أكبر نسبة من المتغيرات المؤثرة في عملية اتخاذها، وتهيئة كافة المستلزمات والمعلومات، لتنفيذها وتقويمها وتحليلها ومراقبتها، والأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات الموضوعية وغير الموضوعية، ومحاولة تحليل الظروف الموقفية والمتغيرات البيئية المحيطة، بغرض خلق حالة من الموازنة بين المواقف الأساسية منها والثانوية. وتتميز القرارات

الاستراتيجية بخصائص تميزها عن باقي القرارات التي تصنعها المنظمة, كما يلي: (العريفي, 2004 : 37,40).

• **المستوى التنظيمي:**

تتعامل القيادة العليا مع القرارات الاستراتيجية, من حيث صياغتها, وتأمين القاعدة الأساسية لها. ولكونها مؤثرها في كافة أجزاء المنظمة يمتلك راس الهرم التنظيمي القدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح, ولديه الإمكانيات على فهم العواقب والنتائج, وهذا لا يمنع من إشراك المستويات الإدارية الأخرى في عملية صنع القرار, واعتباره من المسائل المهمة التي تزيد من ثقة عناصر المنظمة وبلورة القرار مما يسهل المضي في تطبيقها والاشراف عليها.

• **التأثير الزمني:**

إن نتائج القرارات الاستراتيجية لها تأثيرات بعيدة المدى, سواء على مستوى الأفراد أو الأقسام أو على مستوى المنظمة بشكل كامل, ويتطلب مواصلة العمل في هذا السياق لعدة سنوات قادمة, ومن خلاله يمكن أن تحقق المنظمة قفزة نوعية ومميزة في الإنتاج أو الاشتراك والمنافسة بسوق معينة.

• **التوجية المستقبلي:**

تقوم القيادة العليا بإجراء مسح ميداني, والتنبؤ بأمر مستقبلية للبيئة عندما ترغب في صناعة قرارها الاستراتيجي بهدف هذا التقويم, لتحقيق الفرص وتحديد المخاطر ومحاولة مواكبتها لعناصر القوة والضعف داخل التنظيم, لتصبح المنظمة في وضع يسمح لها بصنع قرار له تأثير على مستقبلها. وتتضمن النظرة المستقبلية للقرارات الاستراتيجية تحديد المسار المستقبلي أو إمكانيات الأداء التي تمكن



المنظمة من تحويل نفسها من المرحلة الآنية إلى المرحلة المستقبلية المرغوب الوصول إليها.

• تخصيص وتوزيع موارد المنظمة:

تتطلب عملية تنفيذ القرارات الاستراتيجية، تخصيص الموارد البشرية والمادية المتوافرة لدى المنظمة، وتوزيعها على أقسام المنظمة لإنجاز الواجبات الموكلة لكل قسم، وهذا يتطلب منها جدولة أنشطتها وتنسيقها بما يسهم في تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارات من قبل الأقسام.

• تضمين قيم ومعتقدات الكادر المعرفي والمادي داخل وخارج المنظمة:

تتأثر القرارات الاستراتيجية بالقيم والمعتقدات وخصوصاً بالنسبة لأولئك الذين يمتلكون القوة المعرفية والمادية داخل المنظمة وخارجها. وينظر إلى القرارات على أنها انعكاس لمواقف ومعتقدات أولئك الذين يمتلكون من القوة والتأثير الكبير على المنظمة.

• تمثيل الإطار العام لقرارات الإدارة الوسطى والدنيا:

تعد عملية تثبيت الأهداف من قبل القيادة العليا داخل المنظمة وقيامها بصنع القرارات الاستراتيجية، ما يؤثر في اشتقاق الأهداف الفرعية لمختلف الإدارات الأخرى، فتكون مرشداً عاماً لتلك الإدارات عند صنعهم لقراراتهم، التي يجب أن تتناسب وتتماشي مع أفكار القيادة العليا، ويجب التفكير دائماً بأن الأهداف الاستراتيجية، هي الغايات التي تؤمن المنظمة بتحقيقها، من خلال تفعيل كافة أقسامها وشعبها لغرض تنفيذ الرسالة الأساسية للمنظمة، وتعد الأهداف المحطات الأخيرة لكافة وظائف الإدارة التنظيمية والتخطيطية والقيادية.

## • التوجية نحو النظام المفتوح:

إن عملية التطور والمنافسة تتطلب من المنظمة التوجه إلى بيئتها الخارجية إذا تحددت عملياتها ووظائفها الداخلية، فالمنظمة التي تريد أن تحافظ على نجاحها في المنظور البعيد، يجب أن تأخذ بعين الاعتبار - وهي تصنع قراراتها - تأثيرات البيئة الخارجية، وبالأخص الفاعلين في هذا المضمار، كالمنافسين والموردين والحكومة

### 8.2.2 فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

تعد فاعلية القرار الاستراتيجي موضوع نقاش وجدل، ويشير القرار الاستراتيجي الفعال إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويستطيع تحقيق المستوى المقبول من التناسب بين وسيلته وهدفه، ضمن معطيات ظرفية معينة، ويمكن تحديد أهم النقاط التي يجب أن تقوم عليها المنظمات، من أجل الوصول للقرار الاستراتيجي الفعال، من خلال ما يلي:

- جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة.
- التحسس والتنبؤ للأمور المستقبلية، بالإضافة إلى المرونة الذهنية لمتخذ القرار الاستراتيجي.
- توافر الوقت وعدم التسرع.
- إسهام القرار الاستراتيجي في تحقيق الأهداف.
- وجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن القرارات المختلفة وخصوصاً الاستراتيجية منها.
- توافر عدة بدائل للاختيار.
- الاعتراف بحتمية التغيير.
- توافر معايير صحيحة ودقيقة.
- قابلية القرار ووجود نظام لاختيار القرارات قبل تنفيذها.

كما هناك وسائل أخرى للوصول إلى قرارات استراتيجية فعالة وجيدة، يجب أن تتعلمها القيادة واستخدامها بشكل منطقي لتقود إلى أحسن حل دون إهدار للوقت، الطاقة، والمال، وبراحة للفكر، والعملية الفعالة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ونتيجة لما سبق يمكن القول أن "القرار الاستراتيجي الفعال" هو ذلك القرار الذي يقود إلى نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، اعتماداً على المعلومات الصحيحة والكاملة، ويؤدي إلى الإحاطة بظروف المشكلة (موضوع القرار)، والأخذ بالاعتبار جميع البدائل الممكنة، والاعتماد على الأساليب العملية وتقنية المعلومات في عملية اتخاذ القرار، إلا أنه بإمكانه التنبؤ بفاعلية القرار في لحظة صناعة من العناصر البيئية "الداخلية والخارجية" للمنظمة، وتوجيهها صوب تحقيق التنافس بين هدف القرار ووسيلته (ياسين، 2012 : 202 - 203).

### 9.2.2 المراحل الأساسية لصنع القرار ودور التنبؤ المستقبلي فيها:

إن الهدف الأساسي من عملية التنبؤ، هو الخدمة في عملية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة، ومن خلال مراحل عملية صنع واتخاذ القرار، يظهر الدور الذي يمكن أن تلعبه المعرفة في كل مرحلة (طه، 2016 : 49-50).

#### 1.9.2.2 المرحلة الأولى (مرحلة الاستخبار):

تقوم نظم المعلومات بتخزين كميات هائلة من المعرفة الظاهرة التي يمكن أن تقيّد صناعات القرار، كما تسهم أيضاً بعقد مقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، لأنها توفر المعرفة التي تساعد على التعرف على المشكلات واكتشاف فرص الحل، كما تساهم بقدرتها على بناء النماذج الخاصة باتخاذ القرار وتحليلها.

#### 2.9.2.2 المرحلة الثانية (مرحلة تصميم النموذج):

ويتلخص دور التنبؤ في التعرف على البدائل الممكنة لحل المشكلة، وعلى معيار المفاضلة بينهما، وبالتالي فإن نظم دعم القرار يمكن أن توفر العديد من النماذج الرياضية والكمية، التي

تساعد في التعرف على مختلف الحلول, كما أن النظم الخبيرة يمكن لها إظهار بدائل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة, والمساهمة في إجراء عمليات التنبؤ بنتائج تطبيق هذه البدائل.

### 3.9.2.2 المرحلة الثالثة (مرحلة البحث والاختيار):

يوفر التنبؤ المستقبلي النماذج الرياضية والكمية التي تسهم في تحديد الحلول الممكنة، وتقييمها وفقاً لمعايير محددة مسبقاً، وتساهم نظم دعم القرار في اختيار السيناريوهات الممكنة لحل المشكلة.

### 4.9.2.2 المرحلة الرابعة (مرحلة التطبيق):

أن تنفيذ القرار يستلزم عملية إقناع الأطراف المشاركة، وخاصة الأطراف التي ستقوم بالتنفيذ، وتساعد المعرفة على تسهيل عملية الإقناع. ونظراً لما تقدم، نجد أن التنبؤ المستقبلي يلعب دوراً مهماً في تزويد صانع ومتخذ القرارات بالمعلومات التي تمكنهم من صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، بكفاءة وفاعلية.

### 10.2.2 دور نظم المعلومات في عملية صناعة القرار الاستراتيجي ومراحلها:

لنظم المعلومات دورها هاماً في تحقيق التكامل بين المتغيرات الخارجية وبين احتياجات وإمكانيات وقدرات الأجهزة الإدارية في عملية صنع وصناعة القرار الاستراتيجي, وهناك العديد من الاتجاهات والمعطيات في الأجهزة الإدارية التي تفرض إلى ضرورة ملحة بوجود نظم معلوماتي لزيادة التحليل والتخصيص وتقسيم العمل وظهار الاحتياجات في الهامة صنع القرار (إدريس، وحمدان -2015 - 47).

\*\*\*\*\*

# الفصل الثالث

" الدراسة الميدانية "

## **تمهيد:**

يتناول الفصل الثالث مبحثين، المبحث الأول يتطرق إلى منهج الدراسة،  
مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، المبحث الثاني منهجية الدراسة وأساليب جمع  
البيانات.

**المبحث الأول: مجتمع الدراسة وعينته**

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة**

## المبحث الأول: مُجتمع الدراسة وعينته

تمهيد:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على طبيعة دور نظم المعلومات في عملية صناعة القرار الاستراتيجي لدى قطاع الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية - العاصمة صنعاء, لقياس ومعرفة أهمية دور وتوفير المعلومات الدقيقة, والصحيحة لإنتاج مراحل صنع القرار الاستراتيجي بمساعدة نظم المعلومات.

ويشتمل هذا الفصل على منهج الدراسة المستخدم, ومجتمع الدراسة وعينتها, ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة, وأنموذج الدراسة وفلسفته, وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات.

حيث تم اعتماد المنهج الوصفي, والتحليلي, لجمع المعلومات من المصادر, والأدبيات المتعلقة بموضوع نظم المعلومات, وصناعة القرارات. إضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. وكذلك سيتم استخدام المنهج الميداني, لجمع البيانات من المصادر الأولية, من خلال تطوير استبانة أهداف الدراسة.

### 1.1.3 مجتمع وعينة البحث:

اشتمل مجتمع البحث على موظفي قطاع الجامعات الأهلية, ومن جميع المستويات الإدارية ( العليا, الوسطى, التشغيلية), وقد اشتملت عينة البحث على عدد من الموظفين في المستويات الإدارية الثلاثة والمكونة لمجتمع البحث.

### 2.1.3 أداة البحث وتتمثل في نوعين رئيسيين:

#### 1.2.1.3 أدوات جمع المعلومات المتصلة بالجانب النظري:

تتمثل في المصادر والمراجع, ومناقشة بعض النتائج, والبحوث التي أجريت في إطار متغيرات البحث.

#### 2.2.1.3 أدوات جمع البيانات المتصلة بالجانب الميداني:

تتبلور في الاستبانة، وهي الأداء الرئيسية في الحصول على البيانات الأولية للبحث، وقد تم اعتماد مقياس ديكارت الخماسي ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة ) وذلك لقياس استجابة أفراد العينة.



## المبحث الثاني منهجية الدراسة

تمهيد:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تقصي آراء عينة من موظفين قطاع التعليم الجامعي الأهلي "الخاص" من مختلف المستويات الإدارية. حسب المنهجية الآتية:

### 1.2.3 مجتمع الدراسة واختبار العينة:

يتكون مجتمع الدراسة من قطاع الجامعات الأهلية. حيث استهدفت الدراسة ست "6" جامعات أهلية وهي " جامعة العلوم الحديثة, جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجامعة الإماراتية، جامعة المستقبل، جامعة الأندلس، والجامعة اليمنية الأردنية" أما عينة البحث كانت عينة قصدية، حيث تم تصميم الاستبانة بما يتناسب مع جوانب البحث، ومتغيرات موضوع الدراسة من أجل معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة وفقاً للنموذج المقدم في الدراسة.

### 2.2.3 أساليب جمع البيانات:

تم الحصول على البيانات اللازمة لهذه الدراسة والاعتماد على الاستبانة، حيث تعتبر الاستبانة المصدر الأساسي في جمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، وقد وتم صياغة أسئلة الاستبانة بما يلبي أهداف الدراسة وبما يتلاءم مع واقع البيئة اليمنية. حيث احتوت الاستبانة على خمس محاور رئيسية:

#### 1.2.2.3 المحور الأول:

يتناول المعلومات، حيث يتكون المحور من 9 أسئلة كلها تدور في جانب المعلومات.

#### 2.2.2.3 المحور الثاني:

يتناول نظم المعلومات حيث يتكون هذا المحور من 12 سؤال.

#### 3.2.2.3 المحور الثالث:

يتناول صناعة القرار حيث يتكون هذه المحور من 13 سؤال.

#### 4.2.2.3 المحور الرابع:

يتناول العملية الاستراتيجية حيث يتكون من 9 أسئلة.

#### 5.2.2.3 المحور الخامس والأخير:

يتناول عن اختيار البدائل الأنسب للقرار ويتكون من 7 أسئلة.

والغرض من ذلك الوقوف على دقة إعداد الاستبانة، فقد تم عرضها على عدد تسعة دكاترة محكمين للتأكد من صياغة الأسئلة بأسلوب واضح وخال من الالتباس والغموض، ومن أن الاستبانة تحوي على كافة الفقرات والمتغيرات التي تؤثر على اختبار فرضيات الدراسة، كما تم عرضها على بعض أساتذة الاحصاء لضبط الجوانب الفنية فيها، وقد أعيد تعديل وحذف بعض فقرات الاستبانة في ضوء الملاحظات التي وردت من لجنة المحكمين، وأساتذة الاحصاء الذين عرضت عليهم هذه الاستبانة.

حيث بلغ عدد الاستبانة الموزعة (150) استبانة، وتم استرجاع منها (139) بنسبة تمثل 92.7% وتم استبعاد منها (7) استبانات تالفه غير صالحة للدراسة. حيث تم توزيعها على عينة الدراسة بشكل مباشر لتحقيق أغراض الدراسة.

\*\*\*\*\*



# الفصل الرابع

تحليل البيانات الإحصائية واختبار الفرضيات

## تمهيد:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والتي تتركز حول دراسة موضوع مدى " أثر نظم المعلومات في صناعة القرار الاستراتيجي " حيث قامت الدراسة بالتعرف على آراء عينة الدراسة من المستويات الإدارية لدى بعض الجامعات الاهلية وهي: " جامعة العلوم الحديثة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجامعة الإماراتية، جامعة المستقبل، جامعة الأندلس، الجامعة اليمنية الأردنية". من خلال استبانة مصممة لهذه الغاية.

وبعد ذلك تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. حيث اعتمدت الدراسة في هذا الفصل المنهجية التي اتبعتها للحصول على البيانات اللازمة للدراسة، وبعد ذلك تم تحليل هذه البيانات واختبار مدى صحة الفرضيات وسيتم ذلك من خلال تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: تحليل نتائج البيانات

### تمهيد:

في هذا المبحث اعتمدت الدراسة على تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الإجابات على أسئلة الاستبانة، حيث وتم تناول خصائص الدراسة، ثم التحليل الإحصائي لنتائج إجابات العينة، ودرجة مصداقية المقياس، وأخيراً اختبار فرضيات الدراسة.

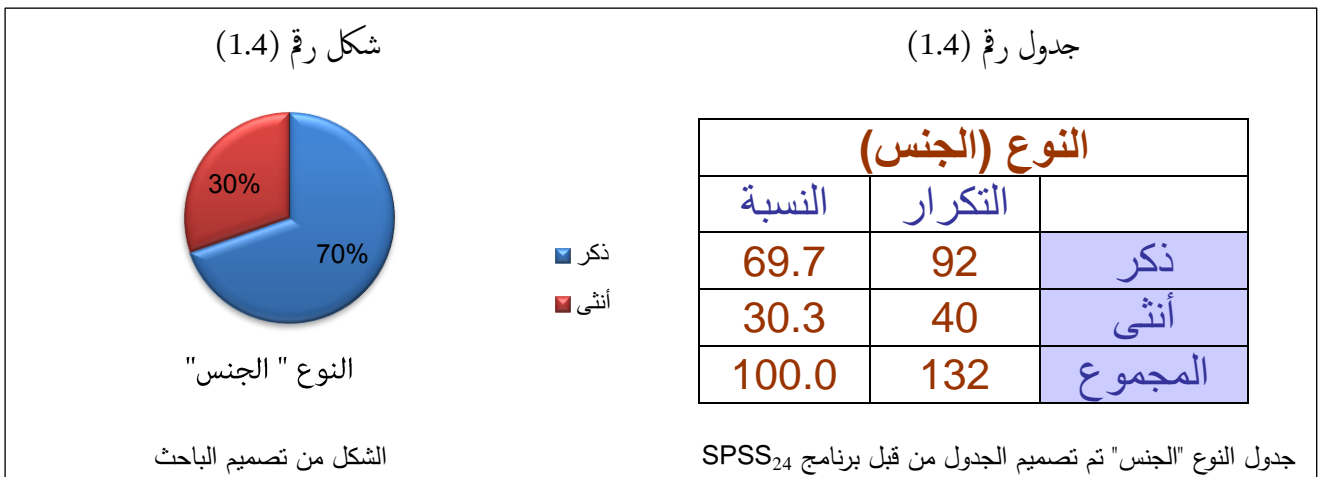
حيث تم عملية تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استبانة الدراسة، بتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة، وذلك باستخدام مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإحصائية SPSS<sup>24</sup>، للحصول على نتائج أكثر دقة كما تم اعتماد مستوى الدلالة أو الأهمية ( 0.05 ) والذي يقابله مستوى ثقته 95% لتفسير نتائج الاختبارات لاختبار فرضيات الدراسة والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات:

- ▲ التكرارات والنسب المئوية.
- ▲ المتوسط الحسابي.
- ▲ الانحراف المعياري.
- ▲ اختبار الثابت ألفا.
- ▲ نماذج الانحدار " البسيط - والمتعدد " .
- ▲ اختبار إحصائية T للمتغيرين.
- ▲ اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

#### 1.1.4 خصائص عينة الدراسة:

##### 1.1.1.4 النوع (الجنس):

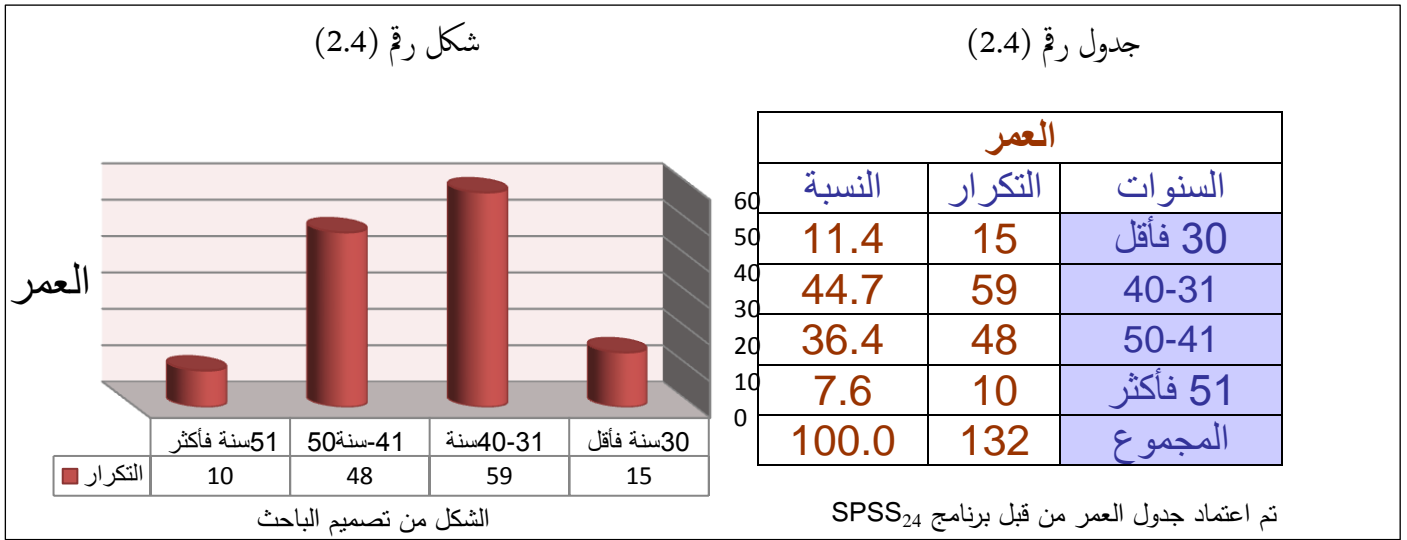
ظهرت نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية كما هو موضح بالجدول رقم (1.4) والشكل البياني (1.4) إن 70% هم من الذكور، وما نسبته 30% هم من الإناث. حيث تعد هذه النسبة بين النوعين مناسبة جداً، ومن الملاحظ أن ما يقارب ثلث عينة البحث هم من الإناث، وتعد هذه النسبة مرتفعة مقارنة في السنوات القليلة الماضية، حيث كان يصل نسبة الإناث في أغلب القطاعات أقل من هذه النسبة، ومن خلال الدراسة أتضح أن هناك توجه أكبر للجامعات نحو توظيف أكثر للإناث، وتم استنتاج ذلك من خلال معرفة سنوات الخبرة، وعليه نستطيع القول بأنه خلال السنوات القليلة القادمة سنلاحظ أن نسبة الإناث سترتفع بشكل كبير إلى أن تصل إلى نسبة متساوية.





#### 2.1.1.4 العمر:

أوضحت النتائج العمرية لعينة البحث كما هو موضح بالشكل رقم (2.4) والشكل البياني رقم (2.4) أن 36% كانت أعمارهم تتراوح ما بين 41 - 50 سنة، وأن 45% لمن أعمارهم تتراوح ما بين 31 - 40 سنة، و11% لمن أعمارهم أقل من 30 سنة، وأن 8% أعمارهم أكثر من 51 سنة. ومن خلال الدراسة أتضح أن أكبر نسبة للعمر هي لشريحة الشباب، وبنسبة ما يقارب 56% وذلك في حال تم دمج الفئتين العمرية 30 فأقل وما بين 31-40 سنة. وأن 44% يعد الشباب الأكبر سناً وذلك عند دمج الفئة العمرية 41-50 و51 وأكثر. فنلاحظ بأن هناك تقارب كبير بين الأعمار.

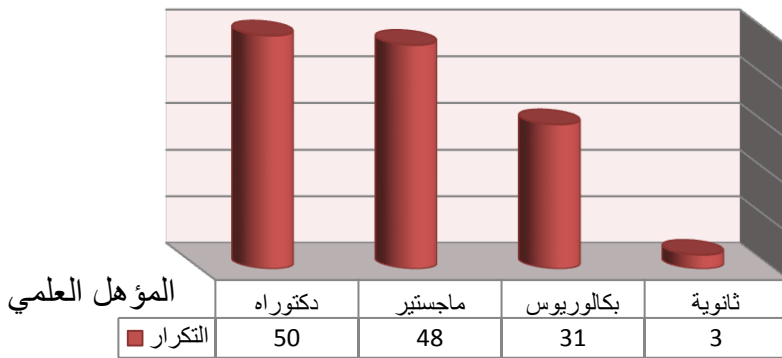


#### 3.1.1.4 المؤهل العلمي:

كما أوضحت النتائج للدراسة بالشكل رقم (3.4) والشكل رقم (3.4) بأن 38% هم من أصحاب المؤهلات العملية التي تحمل درجة الدكتوراة، وأن 36% حاملين درجة الماجستير، وأن 24% للأشخاص الحاصلين على مؤهل البكالوريوس، و2% نسبة الأشخاص الحاملين للثانوية العامة.

ومن خلال الدراسة أتضح بأن أعلى نسبة هم لأشخاص الحاملين درجة الماجستير وما فوق بنسبة إجمالية 74%، حيث يعد هذا المؤشر مرتفع جداً للإجمالي العام لعينة الدراسة، هذه النتائج تنعكس بشكل إيجابي على نتائج الدراسة. ومن الملاحظ كذلك بأن نسبة 2% هم لأشخاص الحاملين مؤهل الثانوية العامة، حيث تعد هذه النسبة بسيطة جداً ولا تمثل مقياس إمام نتائج عينة البحث بالمقارنة العامة.

شكل رقم (3.4)



الشكل من تصميم الباحث

جدول رقم (3.4)

المؤهل		
النسبة	التكرار	
2.3	3	ثانوية
23.5	31	بكالوريوس
36.4	48	ماجستير
37.9	50	دكتوراه
100.0	132	المجموع

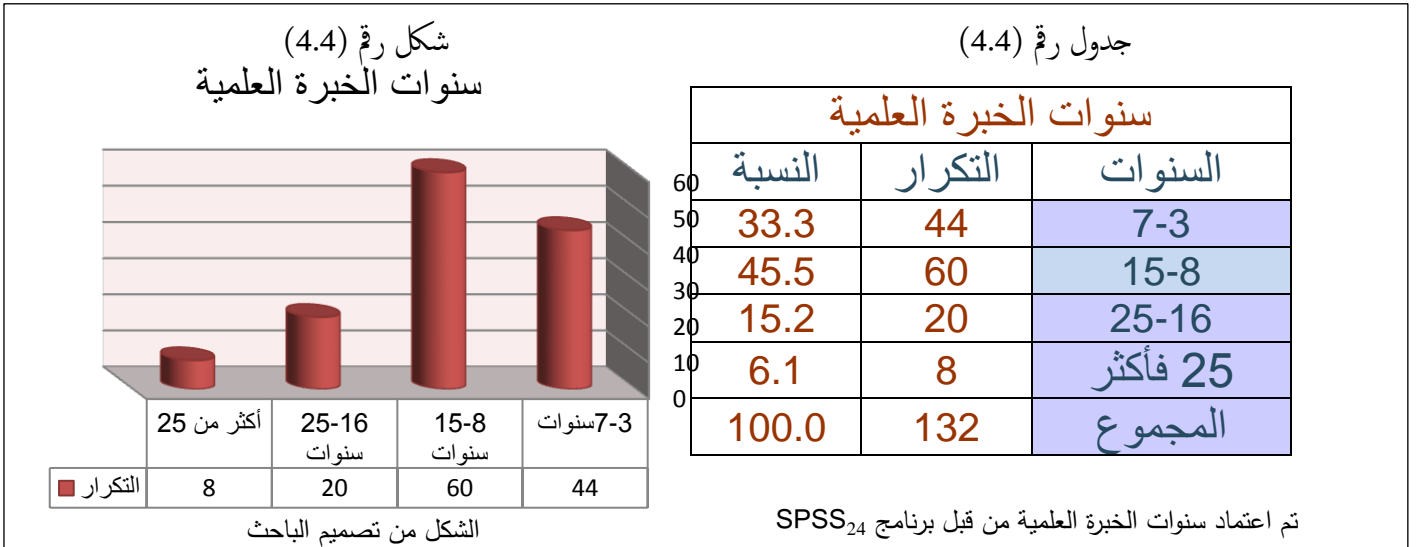
تم اعتماد جدول المؤهل العلمي من قبل برنامج SPSS<sub>24</sub>

#### 4.1.1.4 سنوات الخبرة العلمية:

أوضحت نتائج الدراسة لعينة البحث كما هو موضح بالجدول رقم (4.4) والشكل رقم (4.4) بأن سنوات الخبرة العلمية كانت كالتالي:

من هم يمتلكون خبرة من 8 - 15 سنة يمثلون 46%، وما بين 3 - 7 سنوات تصل خبرتهم إلى 33%، بينما بلغت سنوات الخبرة التي ما بين 16 - 25 سنة 15%، أما السنوات التي تزيد عن 25 سنة بلغت 6%. ومن خلال النتائج أتضح أن سنوات الخبرة تتسع بشكل كبير ما بين السنوات التي تتراوح 8-15 بنسبة 46% وعند هذه القيمة المتوسطة يتضح أن سنوات الخبرة تتسع

بشكل كبير جداً مع مرور الوقت وبشكل تراكمي، حيث يعود السبب الرئيسي في ذلك إلى التطور العلمي بشكل واضح وكبير وبخاصة من هم عند بداية الألفية الثانية للقرن الواحد والعشرون حيث يمثل هذا الرقم معياراً ومؤشراً واضحاً. ومن الملاحظ أيضاً أن سنوات الخبرة التي تصل إلى أكثر من 25 سنة تصل النسبة فيها إلى 6%. وهذه القيمة تعد قليلة فعلاً لكنها بالأخير تمثل خبرة ربع قرن من السنوات السابقة والتي كانت في حينها، وهناك قلة بنسبة كبيرة للمتعلمين وذلك يعود لعدة أسباب مختلفة. لكننا نستطيع القول بأن سنوات الخبرة العلمية هي في اتساع كبير جداً خاصة للسنوات التي تتراكم فيهم الخبرة من هم بين 3-15 سنة، وذلك خلال السنوات القادمة حيث أنه يعد مؤشر هام للدراسة.



#### 5.1.1.4 المستوى الوظيفي:

تركز الدراسة للباحث على بعض المستويات الوظيفية للبحث والمتمثلة " رئيس جامعة، أمين عام، عميد كلية، رئيس قسم، قسم العلاقات العامة، قسم الموارد البشرية، قسم شؤون الأكاديمية،

قسم شؤون الطلاب، مسؤول قسم الكنترول، مسؤول قسم المواقع الالكترونية".

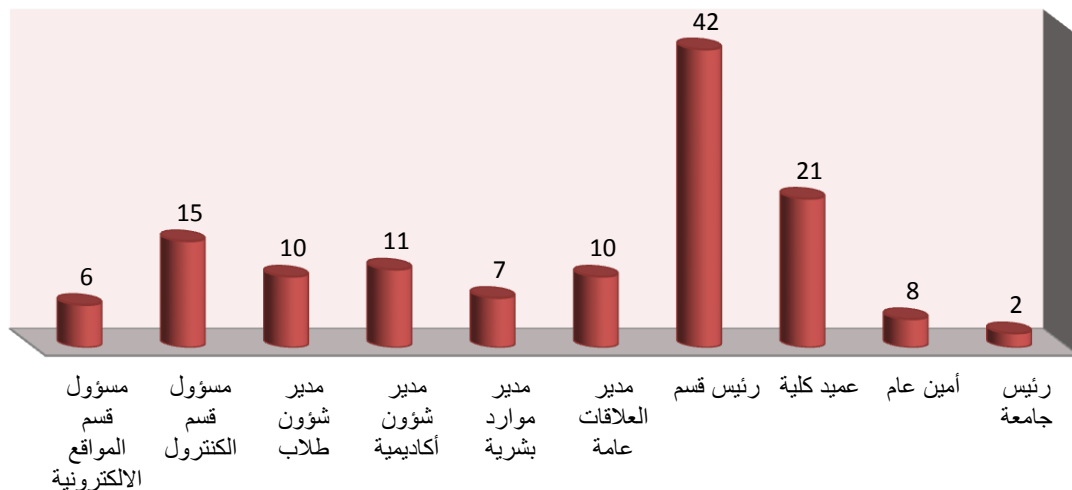
وعليه أوضحت نتائج الدراسة لعينة البحث كما هو موضح بالجدول رقم (5.4) والشكل رقم (5.4) أن ما نسبته تتراوح ما بين 49% تعود إلى من هم الشاغلين للوظائف الرئيسية في صناعة واتخاذ القرار "رئيس جامعة، أمين عام، عميد كلية، رئيس قسم". حيث يمثلون ما يقارب 50% من إجابات عينة البحث. كما تشير نتائج الدراسة لعينة البحث أن بقية الوظائف تصل نسبة إجمالي تتراوح ما بين 51% وهم " قسم العلاقات العامة، قسم الموارد البشرية، قسم شؤون الأكاديمية، قسم شؤون الطلاب، مسؤول قسم الكنترول، مسؤول قسم المواقع الالكترونية". وجميعهم لهم دور أساسي كذلك في تزويدهم للمعلومات لصناع ومتخذي القرار، ولهم دورا في معظم الأحيان في إتخاذ القرارات.

جدول رقم (5.1)

### المستوى الوظيفي

المجموع	المواقع الالكترونية	مسؤول قسم الكنترول	شؤون طلاب	شؤون أكاديمية	موارد بشرية	العلاقات العامة	رئيس قسم	عميد كلية	أمين عام	رئيس جامعة
التكرار 132	6	15	10	11	7	10	42	21	8	2
النسبة %100	%4.5	%11.4	%7.6	%8.3	%5.3	%7.6	%31.8	%15.9	%6.1	%1.5

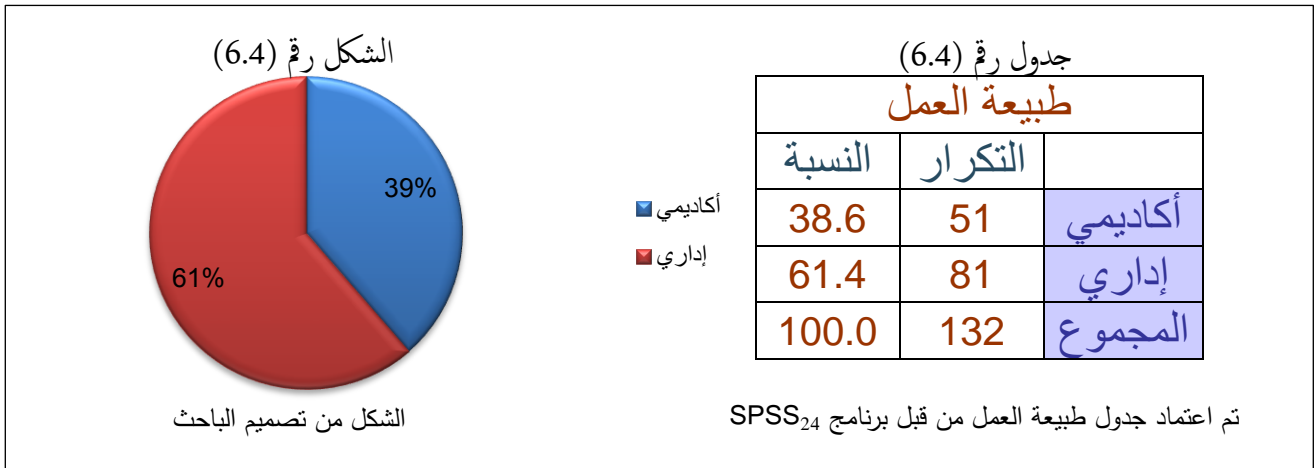
تم أعتد جدول المستوى الوظيفي من قبل برنامج SPSS<sup>24</sup>



الشكل رقم (5.4) من تصميم الباحث

#### 6.1.1.4 طبيعة العمل:

ظهرت نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية لعينة البحث كما هو موضح بالجدول رقم (6.4) والشكل رقم (6.4) أن ما نسبة 61% طبيعة أعمالهم إدارية، وما نسبته 39% طبيعة أعمالهم أكاديمية. ومن خلال النتائج ومعرفة القيم يتضح أن الأعمال الإدارية هي الأكثر في مؤشر النسب. حيث يعد هذا الأمر مؤشر هام للدراسة، كون الدراسة تركز على أثر نظم المعلومات على صناعة القرار الاستراتيجي، ومن المعروف بأن غالبية القرارات تكون إدارية، خاصة القرارات المتمثلة بالأعمال الاستراتيجية.



#### 2.1.4 التحليل الوصفي لنتائج العينة:

المتغيرات الرقمية لأسئلة الاستبانة التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار الثابت ألفا، ونماذج الانحدار " البسيط - والمتعدد "، واختبار إحصائية T للمتغيرين، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

##### النسبة المئوية:

وهي نوع من أنواع التلخيص الرقمي، وقد استفاد منها الباحث في وصف بعض بيانات الدراسة.

##### المتوسط الحسابي:

يعتبر المتوسط الحسابي أوسع مقاييس النزعة المركزية استخداماً، ويكون اتجاه هذه النزعة إيجابياً إذا تعدى المتوسط الحسابي نقطة المنتصف، وقد استخدمه الباحث لقياس متوسط إجابات المستجيبين على أسئلة استبانة الدراسة، وفي ترتيب بعض البنود حسب أهميتها.

##### الانحراف المعياري:

الانحراف المعياري من أكثر المقاييس أهمية ودقه في قياس التشتت عن المتوسط الحسابي، وهو عبارة عن الجذر التربيعي للتباين ( متوسط مربعات انحرافات القيم عن متوسطها الحسابي ) وقد استخدمه الباحث لقياس الانحراف في إجابات المستجيبين على أسئلة استبانة الدراسة.

معيار مقياس التحليل  
جدول رقم (7.4)

الدرجة	المتوسط الحسابي
درجة إيجابية ضعيفة	2.33 - 1
درجة إيجابية متوسطة	3.67 - 2.34
درجة إيجابية عالية	5 - 3.68

كما هو موضح بالجدول رقم (7.4) تم تحديد معيار مقياس التحليل، وعلى النحو التالي:

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أقل من (40%) فإن قيمة درجة إيجابية ضعيفة.

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (40% - 70%) فإن قيمة الدرجة إيجابية متوسطة.

أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر من (70%) فإن قيمة الدرجة إيجابية عالية.

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومقاييس التحليل

جدول رقم (8.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومقاييس التحليل									
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب					الفقرة	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
درجة إيجابية عالية	0.704	4.49	2	—	4	51	75	تعد المعلومات للجامعة جوهر العملية الأساسي لها في صناعة واتخاذ القرار.	1
			%1.5	—	%3.0	%38.6	%56.8		
درجة إيجابية عالية	0.774	4.36	2	—	12	52	66	تحرص الجامعة على مدار العام الحصول على المعلومات بشكل مستمر.	2
			%1.5	—	%9.1	%39.4	%50.0		
درجة إيجابية عالية	0.772	3.85	—	8	26	75	23	لا تعتمد الجامعة على المعلومات المقدمة لها من البيئة الخارجية إنما تقوم بمعالجته حسب توجهها.	3
			—	%6.1	%19.7	%56.8	%17.4		
درجة إيجابية عالية	0.846	3.98	1	5	27	61	38	يتم إعلام جميع المستويات الإدارية الصانعة والمتخذة للقرار بالمعلومات المستحدثة.	4
			%0.8	%3.8	%20.5	%46.2	%28.8		
درجة إيجابية متوسطة	1.072	3.45	8	18	29	60	17	تحرص الجامعة للحصول على المعلومات بتكلفة مالية في سبيل امتلاكها للمعلومة.	5
			%6.1	%13.6	%22.0	%45.5	%12.9		
درجة إيجابية عالية	0.682	4.02	—	6	11	89	26	تعتمد الجامعة على مصادر متعددة للحصول على المعلومات عن البيئة الخارجية.	6
			—	%4.5	%8.3	%67.4	%19.7		
درجة إيجابية عالية	0.701	3.89	—	5	25	81	21	تمتلك الجامعة أجهزة وبرمجيات متطورة ومتقدمة في سبيل الحصول على المعلومات.	7
			—	%3.8	%18.9	%61.4	%15.9		
درجة إيجابية عالية	0.904	3.92	2	8	23	64	35	تقوم الجامعة بمراقبة محيطها الداخلي بشكل يومي من خلال جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها من المستويات الإدارية المختلفة.	8
			%1.5	%6.1	%17.4	%48.5	%26.5		



درجة إيجابية عالية	0.727	4.38	—	2	13	49	68	تحرص الجامعة على حفظ سرية المعلومات التي تحصل عليها.	9
			—	%1.5	%9.8	%37.1	%51.5		
درجة إيجابية عالية	0.562	4.43	<b>المتوسط</b>						

من خلال الجدول رقم (8.4) يتضح بأن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول "المعلومات"، جاءت جميع الفقرات بدرجة موافقة عالية، باستثناء الفقرة رقم خمسة والتي تنص على "تحرص الجامعة للحصول على المعلومات بتكلفة مالية في سبيل امتلاكها للمعلومة." حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( 3.45 ) وكانت إيجابية متوسطة. وبناءً على ما تم عرضه أن إجمالي المحور الأول للاستبانة كانت بدرجة إيجابية عالية لحصولها على المتوسط الحسابي ( 4.43 ) وانحراف معياري ( 0.562 ).  
جدول رقم (9.4)

<b>المحور الثاني</b>									
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب					الفتحة	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
درجة إيجابية عالية	0.589	4.13	—	2	9	90	31	تعتمد الجامعة في أعمالها استخدام نظم المعلومات.	1
			—	%1.5	%6.8	%68.2	%23.5		
درجة إيجابية عالية	0.720	3.91	—	3	31	72	26	تهتم الجامعة على مواكبة التطورات الحديثة في تقنية المعلومات.	2
			—	%2.3	%23.5	%54.5	%19.7		
درجة إيجابية عالية	0.659	4.17	—	3	10	80	39	أصبح لنظم المعلومات دوراً كبيراً في تكوين وبناء قاعدة بيانات متعددة.	3
			—	%2.3	%7.6	%60.6	%29.5		
درجة إيجابية متوسطة	0.867	3.44	2	16	46	57	11	تعمل الجامعة على ربط شراكة مع المنظمات والشركات الرائدة في مجال نشاطها للاستفادة منها في الحصول على تكنولوجيا جديدة.	4
			%1.5	%12.1	%34.8	%43.2	%8.3		

درجة إيجابية عالية	0.678	4.06	—	2	20	77	33	5	تزداد نظم المعلومات أصحاب القرار بالمعلومات بشكل دوري.
			—	%1.5	%15.2	%58.3	%25.0		
درجة إيجابية عالية	0.776	4.09	—	3	25	61	43	6	من خلال استخدام تقنية نظم المعلومات في الجامعة أصبح الحصول على المعلومات أمر سهل من حيث عامل الوقت.
			—	%2.3	%18.9	%46.2	%32.6		
درجة إيجابية عالية	0.596	4.44	—	—	7	59	66	7	لنظم المعلومات دور مهم في إيجاد وتوفير معلومات أكثر دقة وجودة عالية.
			—	—	%5.3	%44.7	%50.0		
درجة إيجابية عالية	0.752	3.91	—	5	28	72	27	8	تمتلك الجامعة نظم معلومات تقوم بعملية ربط الفروع والكليات مع بعضها البعض في نظام أساسي واحد.
			—	%3.8	%21.2	%54.5	%20.5		
درجة إيجابية عالية	0.774	3.89	—	8	23	76	25	9	تحرص الجامعة على أملاك كادر متخصص يتعامل مع نظم المعلومات.
			—	%6.1	%17.4	%57.6	%18.9		
درجة إيجابية عالية	0.966	3.68	3	15	25	66	23	10	تمتلك الجامعة قسم لنظم المعلومات لجمع وتحليل ومعالجة المعلومات المتدفقة إليها.
			%2.3	%11.4	%18.9	%50.0	%17.4		
درجة إيجابية عالية	0.804	3.75	—	8	39	63	22	11	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات متنوعة حسب مصادر البيانات.
			—	%6.1	%29.5	%47.7	%16.7		
درجة إيجابية عالية	0.723	3.89	—	5	27	77	23	12	تطمح الجامعة إلى أتمتة جميع الكليات والأقسام والفروع في الجامعة.
			—	%3.8	%20.5	%58.3	%17.4		
درجة إيجابية عالية	0.545	4.01	<b>المتوسط</b>						

يتضح من الجدول رقم (9.4) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني "نظم المعلومات" بأنها جاءت جميع الفقرات بدرجة إيجابية عالية، باستثناء الفقرة رقم أربعة والتي تنص على "تعمل الجامعة على ربط شراكة مع المنظمات والشركات الرائدة في مجال نشاطها للاستفادة منها في الحصول على تكنولوجيا جديدة". حيث بلغ

المتوسط الحسابي لها ( 3.44 ) وكانت بدرجة إيجابية متوسطة. وبناءً على ما تم عرضه أن أجمالي المحور الثاني للاستبانة كانت بدرجة إيجابية عالية لحصولها على المتوسط الحسابي (4.01) وانحراف معياري (0.545).

جدول رقم (10.4)

المحور الثالث									
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب				الفقرة	م	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة			
درجة إيجابية عالية	0.703	3.87	21	77	30	4	—	1	تعتمد الجامعة عند صناعة القرارات على معطيات ما يقدمه نظم المعلومات لدى الجامعة.
			%15.9	%58.3	%22.7	%3.0	—		
درجة إيجابية عالية	0.766	3.82	21	75	28	8	—	2	صناعة واتخاذ القرار في الجامعة يعتمد على قاعدة بيانات معلوماتية.
			%15.9	%56.8	%21.2	%6.1	—		
درجة إيجابية عالية	0.750	4.26	53	67	6	6	—	3	عملية صناعة القرار لا بد أن تكون واضحة ومحدده.
			%40.2	%50.8	%4.5	%4.5	—		
درجة إيجابية عالية	0.954	3.92	41	54	23	14	—	4	عملية صناعة القرار تعتمد بشكل أولي ونهائي على صانعي القرار في جميع الإدارات الإدارية.
			%31.1	%40.9	%17.4	%10.6	—		
درجة إيجابية عالية	0.753	4.16	46	66	16	4	—	5	القرارات التي يتم صنعها واتخاذها من قبل الإدارة العليا لا بد أن تحدث تغييرات جوهرية للجامعة.
			%34.8	%50.0	%12.1	%3.0	—		
درجة إيجابية عالية	0.873	4.01	42	59	22	9	—	6	يعتمد صانع القرار في صناعته للقرار على مراحل وخطوات معينة حتى يتم اعتماد القرار.
			%31.8	%44.7	%16.7	%6.8	—		
درجة إيجابية عالية	0.781	3.91	31	63	34	4	—	7	تعتمد الجامعة في صناعة القرار على إيجاد عدة بدائل للقرار الواحد.
			%23.5	%47.7	%25.8	%3.0	—		

درجة إيجابية عالية	0.795	3.96	—	3	35	58	36	اختيار بديل واحد من مجموعة من البدائل في صناعة القرار يعتمد على ما يقدمه نظم المعلومات من حيث الإيجابيات و السلبيات.	8	
			—	%2.3	%26.5	%43.9	%27.8			
درجة إيجابية عالية	0.928	3.90	—	13	24	57	38	تحرص الإدارة العليا على تبنى آليات مناسبة لجمع المعلومات من جميع مستويات الإدارة من أجل صنع القرار.	9	
			—	%9.8	%18.2	%43.2	%28.8			
درجة إيجابية عالية	0.796	3.77	—	11	27	75	19	يعتمد صانع القرار في الجامعة بشكل استثنائي أثناء صنع القرار على مجموعة من البدائل للمتغيرات في البيئة الخارجية.	10	
			—	%8.3	%20.5	%56.8	%14.4			
درجة إيجابية عالية	0.841	3.75	—	8	43	55	26	القرارات الاستراتيجية تحدد الفترة الزمنية لفترة عمر القرار.	11	
			—	%6.1	%32.6	%41.7	%19.7			
درجة إيجابية عالية	0.781	4.08	—	4	23	63	42	لنظم المعلومات أثر واضح لصانع ومتخذ القرار.	12	
			—	%3.0	%17.4	%47.7	%31.8			
درجة إيجابية عالية	0.802	4.31	—	2	22	41	67	من أهم عوامل نجاح الجامعة القرارات الاستراتيجية الصحيحة.	13	
			—	%1.5	%16.7	%31.1	%50.8			
درجة إيجابية عالية	<b>0.667</b>	<b>4.09</b>	<b>المتوسط</b>							

ويبين الجدول رقم (10.4) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث "صناعة القرار" بأن جميع الفقرات كانت بدرجة موافقة عالية دون أي استثناء. ومتوسط عام بلغ (4.09) وانحراف معياري (0.667).

جدول رقم (11.4)

المرحور الرابع									
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب				الفقرة	م	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق			موافق بشدة
درجة إيجابية عالية	0.791	3.91	—	11	14	82	25	1	تعتمد الجامعة على الخطط الاستراتيجية قصيرة ومتوسط وبعيدة المدى لتطوير نفسها.
			—	%8.3	%10.6	%62.1	%18.9		
درجة إيجابية عالية	0.914	4.15	—	14	4	61	53	2	لا يتم الموافقة واعتماد الخطط الاستراتيجية إلا من قبل الإدارة العليا.
			—	%10.6	%3.0	%46.2	%40.2		
درجة إيجابية عالية	0.809	3.69	1	8	39	66	18	3	هناك قسم ومصدر رئيسي خاص لتزويد العمليات الاستراتيجية للجامعة تعرف بنظم المعلومات.
			%0.8	%6.1	%29.5	%50.0	%13.6		
درجة إيجابية عالية	0.754	3.78	1	6	31	77	17	4	يتم تزويد الإدارات العليا بالمعلومات المطلوبة لبناء الخطط الاستراتيجية بشكل دوري.
			%0.8	%4.5	%23.5	%58.3	%12.9		
درجة إيجابية عالية	0.795	3.99	1	6	18	75	32	5	تقوم المستويات الإدارية بتزويد الإدارة العليا بالمعلومات المطلوبة لبناء العملية الاستراتيجية.
			%0.8	%4.5	%13.6	%56.8	%24.2		
درجة إيجابية عالية	0.748	4.11	—	6	12	75	39	6	تعتبر بناء الخطط الاستراتيجية في الجامعة من الأهداف الرئيسية للجامعة.
			—	%4.5	%9.1	%56.8	%29.5		
درجة إيجابية عالية	0.881	3.76	1	10	34	61	26	7	تقوم الإدارة العليا باطلاع المستويات الإدارية بالخطط والعمليات الاستراتيجية التي تنتهجها.
			%0.8	%7.6	%25.8	%46.2	%19.7		
درجة إيجابية عالية	0.831	3.78	1	5	42	58	26	8	يحدد نظم المعلومات لصانع ومتخذ القرار نسبة تنفيذ القرار منذ اعتماده.
			%0.8	%3.8	%31.8	%43.9	%19.7		

درجة إيجابية عالية	0.911	3.87	2	8	28	61	33	تحرص الجامعة على تبنى آليات مناسبة لاعتماد العمليات الاستراتيجية.	9
			%1.5	%6.1	%21.2	%46.2	%25.0		
درجة إيجابية عالية	0.723	3.89	<b>المتوسط</b>						

ويبين الجدول رقم (11.4) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الرابع " العملية الاستراتيجية" بأن جميع الفقرات بدرجة موافقة عالية دون أي استثناء. ومتوسط عام بلغ ( 3.89 ) وانحراف معياري (0.723).

جدول رقم (12.4)

<b>المحور الخامس</b>									
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب					الفئة	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
درجة إيجابية عالية	0.785	3.90	—	5	32	65	30	يعتمد صانع القرار في الجامعة بشكل نهائي على نظم المعلومات لاختيار أفضل القرارات.	1
			—	%3.8	%24.2	%49.2	%22.7		
درجة إيجابية عالية	0.756	4.00	—	4	25	69	34	يحرص صانع القرار بالحصول على أفضل القرارات الاستراتيجية المقدمة له من قبل نظم المعلومات.	2
			—	%3.0	%18.9	%52.3	%25.8		
درجة إيجابية عالية	0.766	4.02	—	5	22	70	35	تعتمد نظم المعلومات على تزويد وتقديم أفضل البدائل المقدمة لصانع ومتخذ القرار على جودة وكفاءة المعلومات.	3
			—	%3.8	%16.7	%53.0	%26.5		
درجة إيجابية عالية	0.821	4.06	—	8	16	67	41	يعمل صانع القرار على إشراك بعض المستويات الإدارية ذات العلاقة في اختيار وصنع القرار.	4
			—	%6.1	%12.1	%50.8	%31.1		

درجة إيجابية عالية	0.738	4.20	—	1	22	58	51	5	تساعد القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها من المدراء على تشجيع الأبداع والابتكار.
			—	%0.8	%16.7	%43.9	%38.6		
درجة إيجابية عالية	0.909	4.06	2	3	29	48	50	6	تسعى الجامعة عند صناعة القرارات الاستراتيجية أن يكون هناك أكثر من بديل أثناء صنع واتخاذ القرار.
			%1.5	%2.3	%22.0	%36.4	%37.9		
درجة إيجابية عالية	0.766	4.17	—	1	26	54	51	7	جوهر العملية الإدارية لدى الجامعة تتمثل في صناعة واتخاذ القرار.
			—	%0.8	%19.7	%40.9	%38.6		
درجة إيجابية عالية	0.633	4.04	متوسط						

أخيراً يتضح من الجدول رقم (12.4) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الخامس والأخير " اختيار البديل الأنسب للقرار " بأن جميع الفقرات حصلت على درجة موافقة عالية دون أي استثناء. ومتوسط عام بلغ (4.04) وانحراف معياري (0.633).

#### 3.1.4 اختبار الثابت Reliability:

يشير مصطلح الثبات إلى أن مؤشرات الاستقرار والرسوخ في الأداة متوفرة لقياس المفهوم، ويعني اختبار الثبات التأكد من المقياس المستخدم، حيث اعتمدت الدراسة على استخدام اختبار كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لقياس درجة مصداقية إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة، ويعتمد هذا المعامل على قياس مدى الثبات الداخلي لأسئلة الاستبانة Internal Consistency في مقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه متغير معين، وتفسر ألفا بأنها معامل الارتباط Correlation Coefficient بين ردود المستجيبين عن الأسئلة الموجهة إليهم، ولذلك فإن قيمتها تتراوح ما بين (0-1)، حيث بلغ الأفراد المبحوثين والبالغ عددهم 132 فرداً، وتكون القيمة مقبولة إحصائياً لمعامل ألفا إذا بلغت 60% فأكثر، أما إذا كانت قيمة ألفا أقل من ذلك فتعتبر المصدقية ضعيفة.

جدول رقم (13.4)

اختبار الثابت		
المحاور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
المحور الاول	9	0.78
المحور الثاني	12	0.89
المحور الثالث	13	0.92
المحور الرابع	9	0.86
المحور الخامس	7	0.83
المجموع	50	0.96

يتضح من الجدول رقم (13.4) بأن هناك درجة مصداقية ممتازة للمقياس، وعلى ضوء ذلك تم اعتماد أسئلة الاستبانة، حيث بلغ إجمالي كرونباخ ألفا العام للخمس المحاور (0.96) وعليه تم اعتماد هذا الاستبانة كمصدر رئيسي لبيانات الدراسة.



## المبحث الثاني: اختبار وتحليل الفرضيات

### 1.2.4 اختبار الفرضيات:

#### 1.1.2.4 الفرضية الرئيسية الأولى:

- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لنظم المعلومات على مراحل, ومتطلبات عملية صناعة القرار الاستراتيجي.

#### الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات, وبين تحقيق كفاء عملية صنع القرار الاستراتيجي.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات, وبين اختيار البديل الأنسب في عملية صنع القرار الاستراتيجي.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات, وبين مراحل وخطوات إنتاج صنع القرار الاستراتيجي.

#### 2.1.2.4 الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنظم المعلومات على مراحل, ومتطلبات عملية صناعة القرار الاستراتيجي تعزى لمتغير (الجنس, العمر, المستوى التعليمي, المسمى الوظيفي, الخبرة, طبيعة العمل).

#### 2.2.4 التحليل الاستدلالي " الانحدار البسيط ":

حيث تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لتحليل الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص: " لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لنظم المعلومات على مراحل, ومتطلبات عملية صناعة القرار الاستراتيجي".

#### تحليل الانحدار البسيط لدرسه اختبار الفرضية الأولى

جدول رقم (14.4)

معامل التحدد R2	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.30	0.55	0.000	55.749	17.530	1	17.530	الانحدار
				0.314	130	40.879	البواقي
					131	58.409	المجموع
0.34	0.58	0.000	66.963	19.858	1	19.858	الانحدار
				0.297	130	38.551	البواقي
					131	58.409	المجموع

يتبين من الجدول رقم (14.4) أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للمعلومات على صناعة القرار الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة F (55.749) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى 0.05، كما يفسر معامل التحديد  $R^2$  أن 30% من المتغيرات في صناعة القرار سببها المعلومات.

كما يتبين كذلك من الجدول رقم (14.4) أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لنظم المعلومات على صناعة القرار الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة F (66.963) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من

مستوى 0.05، كما يفسر معامل التحديد R2 أن 34% من المتغيرات في صناعة القرار سببها نظم المعلومات.

#### 3.2.4 التحليل الاستدلالي " الانحدار المتعدد ":

حيث تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحليل الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص: " لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لنظم المعلومات على مراحل، ومتطلبات عملية صناعة القرار الاستراتيجي ".

مجموعة الانحدار المتعدد  
جدول رقم (15.4)

المتغير	قيمة بيتا Beta	قيمة T	مستوى الدلالة
الثابت	0.028	0.070	0.945
المعلومات	0.439	5.178	0.000
نظم المعلومات	0.527	6.018	0.000
معامل التحديد المعدل $R^2$		0.45	
قيمة F		53.53	
مستوى الدلالة Sig		0.000	

يتبين كذلك من الجدول رقم (15.4) لتحليل الانحدار المتعدد لدرسه أثر المعلومات ونظم المعلومات على صناعة القرار الاستراتيجي، حيث تبين معنوية النموذج وفقاً لقيمة F (53.53) ومستوى دلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي يوجد أثر للمعلومات ونظم المعلومات على صناعة القرار الاستراتيجي.

كما يشير معامل التحديد المعدل R2 بأن 45% للمتغيرات في صناعة القرار ترجع إلى متغير المعلومات ومتغير نظم المعلومات.

#### 4.2.4 التحليل الاستدلالي "اختبار T وتحليل التباين الاحادي":

حيث تم استخدام اختبار T وتحليل التباين الأحادي "ANOVA". لاختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص: " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنظم المعلومات على مراحل, ومتطلبات عملية صناعة القرار الاستراتيجي تعزى لمتغير (الجنس, العمر, المستوى التعليمي, المسمى الوظيفي, الخبرة, طبيعة العمل)".

نتائج اختبار T لمعرفة التباين بين نوعي الجنس " الذكور / الإناث "

جدول رقم (16.4)

المحاور	النوع الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المحور الأول	ذكر	92	4.41	0.589	-0.689	130	0.492
	أنثى	40	4.48	0.499			
المحور الثاني	ذكر	92	4.05	0.578	1.577	130	0.118
	أنثى	40	3.91	0.451			
المحور الثالث	ذكر	92	4.13	0.624	0.955	130	0.343
	أنثى	40	4.00	0.759			
المحور الرابع	ذكر	92	3.90	0.714	0.322	130	0.749
	أنثى	40	3.86	0.750			
المحور الخامس	ذكر	92	4.05	0.622	0.339	130	0.736
	أنثى	40	4.01	0.664			

من خلال نتائج الجدول رقم (16.4) للاختبار الإحصائي T يتبين الآتي:

- أنه لا يوجد اختلاف بين آراء تجاه العينة وفقاً للنوع " الجنس " حول البعد الأول، وبالتالي فإن الجامعة تحرص على الحصول المعلومات لمساعدتها في عملية صنع واتخاذ القرارات. حيث بلغ مستوى المعنوية  $(0.05 < 0.492)$ .
- كما يتبين أنه لا يوجد اختلاف بين آراء تجاه العينة وفقاً للنوع " الجنس " حول البعد الثاني، وبالتالي فإن الجامعة تعتمد على نظم المعلومات بشكل منهجي لدعم صانع ومتخذ القرار. حيث بلغ مستوى المعنوية  $(0.05 < 0.118)$ .
- كما يتبين أنه لا يوجد اختلاف بين آراء تجاه العينة وفقاً للنوع "الجنس" حول البعد الثالث، وبالتالي فإن الجامعات تستخدم منهجية صناعة القرار في إيجاد حلول جذري لمشاكلها. حيث بلغ مستوى المعنوية  $(0.05 < 0.343)$ .
- كما يتبين أنه لا يوجد اختلاف بين آراء تجاه العينة وفقاً للنوع "الجنس" حول البعد الرابع، وبالتالي تعتمد الجامعة في وضع الاستراتيجيات الصحيحة على العملية الاستراتيجية. حيث بلغ مستوى المعنوية  $(0.05 < 0.749)$ .
- كما يتبين أنه لا يوجد اختلاف بين آراء تجاه العينة وفقاً للنوع "الجنس" حول البعد الخامس، وبالتالي فإن الجامعة تعتمد اختيار البديل الأنسب للقرار من بين أفضل البدائل الموجودة. حيث بلغ مستوى المعنوية  $(0.05 < 0.736)$ .

نتائج اختبار T لمعرفة التباين بين طبيعة العمل " أكاديمي/ إداري "  
جدول رقم (17.4)

المحاور	طبيعة العمل	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المحور الأول	أكاديمي	51	4.35	0.657	-1.316	130	0.162
	إداري	81	4.43	0.490			
المحور الثاني	أكاديمي	51	3.95	0.610	-1.026	130	0.285
	إداري	81	4.05	0.500			
المحور الثالث	أكاديمي	51	4.00	0.731	-1.069	130	0.270
	إداري	81	4.14	0.623			
المحور الرابع	أكاديمي	51	3.83	0.804	-0.732	130	0.447
	إداري	81	3.93	0.669			
المحور الخامس	أكاديمي	51	4.92	0.627	-1.743	130	0.084
	إداري	81	4.11	0.628			

من خلال نتائج الجدول رقم (17.4) للاختبار الإحصائي T يتبين التالي:

- أنه لا يوجد اختلاف بين آراء تجاه العينة وفقاً لطبيعة العمل حول البعد الأول، وبالتالي فإن الجامعة تحرص على الحصول على المعلومات لمساعدتها في عملية صنع واتخاذ القرارات. حيث بلغ مستوى المعنوية ( $0.05 < 0.162$ ).

- كما يتبين أنه لا يوجد اختلاف بين آراء تجاه العينة وفقاً لطبيعة العمل حول البعد الثاني، وبالتالي فإن الجامعة تعتمد على نظم المعلومات بشكل منهجي لدعم صانع ومتخذ القرار. حيث بلغ مستوى المعنوية  $(0.05 < 0.285)$ .
- كما يتبين أنه لا يوجد اختلاف بين آراء تجاه العينة وفقاً لطبيعة العمل حول البعد الثالث، وبالتالي فإن الجامعات تستخدم منهجية صناعة القرار في إيجاد حلول جذري لمشاكلها. حيث بلغ مستوى المعنوية  $(0.05 < 0.270)$ .
- كما يتبين أنه لا يوجد اختلاف بين آراء تجاه العينة وفقاً لطبيعة العمل حول البعد الرابع، وبالتالي تعتمد الجامعة في وضع الاستراتيجيات الصحيحة على العملية الاستراتيجية. حيث بلغ مستوى المعنوية  $(0.05 < 0.447)$ .
- كما يتبين أخيراً أنه لا يوجد اختلاف بين آراء تجاه العينة وفقاً لطبيعة العمل حول البعد الخامس، وبالتالي فإن الجامعة تعتمد اختيار البديل الأنسب للقرار من بين أفضل البدائل الموجودة. حيث بلغ مستوى المعنوية  $(0.05 < 0.084)$ .

تحليل التباين الأحادي ANOVA لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر  
جدول رقم (18.4)

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	0.686	3	0.229	0.717	0.544
	داخل المجموعات	40.929	128	0.319		
	المجموع	41.515	131			
المحور الثاني	بين المجموعات	0.284	3	0.095	0.313	0.816
	داخل المجموعات	38.686	128	0.302		
	المجموع	38.970	131			
المحور الثالث	بين المجموعات	0.409	3	0.136	0.301	0.824
	داخل المجموعات	58.000	128	0.453		
	المجموع	58.409	131			
المحور الرابع	بين المجموعات	0.753	3	0.251	0.474	0.701
	داخل المجموعات	67.762	128	0.529		
	المجموع	68.515	131			
المحور الخامس	بين المجموعات	2.494	3	0.831	2.127	0.100
	داخل المجموعات	50.027	128	0.391		
	المجموع	52.521	131			

يبين من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة نحو إمكانية تطبيق أثر نظم المعلومات على صناعة القرار الاستراتيجي. فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA واختبار F ويتضح لنا من خلال الجدول السابق (18.4) الاتي:

- أنه لا يوجد اختلاف بين آراء تجاه العينة وفقاً للعمر حول البعد الأول، وبالتالي فإن الجامعة تحرص على الحصول على المعلومات



لمساعدتها في عملية صنع واتخاذ القرارات. حيث بلغ مستوى الدلالة  
(0.05 < 0.544).

• كما يتبين أنه لا يوجد اختلاف بين آراء تجاه العينة وفقاً للعمر  
حول البعد الثاني، وبالتالي فإن الجامعة تعتمد على نظم المعلومات  
بشكل منهجي لدعم صانع ومتخذ القرار. حيث بلغ مستوى الدلالة  
(0.05 < 0.816).

• كما يتبين أنه لا يوجد اختلاف بين آراء تجاه العينة وفقاً للعمر  
حول البعد الثالث، وبالتالي فإن الجامعات تستخدم منهجية صناعة  
القرار في إيجاد حلول جذري لمشاكلها. حيث بلغ مستوى الدلالة  
(0.05 < 0.824).

• كما يتبين أنه لا يوجد اختلاف بين آراء تجاه العينة وفقاً للعمر  
حول البعد الرابع، وبالتالي تعتمد الجامعة في وضع الاستراتيجيات  
الصحيحة على العملية الاستراتيجية. حيث بلغ مستوى الدلالة  
(0.05 < 0.701).

• كما يتبين أخيراً أنه لا يوجد اختلاف بين آراء تجاه العينة وفقاً للعمر  
حول البعد الخامس، وبالتالي فإن الجامعة تعتمد اختيار البديل  
الأنسب للقرار من بين أفضل البدائل الموجودة. حيث بلغ مستوى  
الدلالة (0.05 < 0.100).

تحليل التباين الأحادي ANOVA لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي  
جدول رقم (19.4)

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	0.827	3	0.276	0.867	0.460
	داخل المجموعات	40.688	128	0.318		
	المجموع	41.515	131			
المحور الثاني	بين المجموعات	0.998	3	0.333	1.122	0.343
	داخل المجموعات	37.972	128	0.297		
	المجموع	38.970	131			
المحور الثالث	بين المجموعات	0.347	3	0.116	0.255	0.858
	داخل المجموعات	58.062	128	0.454		
	المجموع	58.409	131			
المحور الرابع	بين المجموعات	0.491	3	0.164	0.308	0.820
	داخل المجموعات	68.024	128	0.531		
	المجموع	68.515	131			
المحور الخامس	بين المجموعات	0.829	3	0.276	0.684	0.563
	داخل المجموعات	51.692	128	0.404		
	المجموع	52.521	131			

ويتضح من خلال الجدول السابق (19.4) استجابات أفراد عينة الدراسة نحو إمكانية تطبيق أثر نظم المعلومات على صناعة القرار الاستراتيجي. فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA واختبار F وعليه تبين التالي:

- لا يوجد اختلاف بين آراء تجاه العينة وفقاً للمؤهل العلمي حول البعد الأول، وبالتالي فإن الجامعة تحرص على الحصول على المعلومات لمساعدتها في عملية صنع واتخاذ القرارات. حيث بلغ مستوى الدلالة  $(0.05 < 0.460)$ .

- كما يتبين أنه لا يوجد اختلاف بين آراء تجاه العينة وفقاً للمؤهل العلمي حول البعد الثاني، وبالتالي فإن الجامعة تعتمد على نظم المعلومات بشكل منهجي لدعم صانع ومتخذ القرار. حيث بلغ مستوى الدلالة  $(0.05 < 0.343)$ .
- كما يتبين أنه لا يوجد اختلاف بين آراء تجاه العينة وفقاً للمؤهل العلمي حول البعد الثالث، وبالتالي فإن الجامعات تستخدم منهجية صناعة القرار في إيجاد حلول جذري لمشاكلها. حيث بلغ مستوى الدلالة  $(0.05 < 0.858)$ .
- كما يتبين أنه لا يوجد اختلاف بين آراء تجاه العينة وفقاً للمؤهل العلمي حول البعد الرابع، وبالتالي تعتمد الجامعة في وضع الاستراتيجيات الصحيحة على العملية الاستراتيجية. حيث بلغ مستوى الدلالة  $(0.05 < 0.820)$ .
- كما يتبين أخيراً أنه لا يوجد اختلاف بين آراء تجاه العينة وفقاً للمؤهل العلمي حول البعد الخامس، وبالتالي فإن الجامعة تعتمد اختيار البديل الأنسب للقرار من بين أفضل البدائل الموجودة. حيث بلغ مستوى الدلالة  $(0.05 < 0.563)$ .

تحليل التباين الأحادي ANOVA لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة العملية  
جدول رقم (20.4)

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	0.030	3	0.010	0.031	0.993
	داخل المجموعات	41.485	128	0.324		
	المجموع	41.515	131			
المحور الثاني	بين المجموعات	2.709	3	0.903	3.188	0.026
	داخل المجموعات	36.261	128	0.283		
	المجموع	38.970	131			
المحور الثالث	بين المجموعات	2.444	3	0.815	1.863	0.139
	داخل المجموعات	55.965	128	0.437		
	المجموع	58.409	131			
المحور الرابع	بين المجموعات	2.756	3	0.919	1.788	0.153
	داخل المجموعات	65.759	128	0.514		
	المجموع	68.515	131			
المحور الخامس	بين المجموعات	1.664	3	0.555	1.396	0.247
	داخل المجموعات	50.857	128	0.397		
	المجموع	52.521	131			

ويتضح من خلال الجدول السابق (20.4) بأن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو إمكانية تطبيق أثر نظم المعلومات على صناعة القرار الاستراتيجي. فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA واختبار F وعليه تبين التالي:

- أنه لا يوجد اختلاف بين آراء تجاه العينة وفقاً لسنوات الخبرة العملية حول البعد الأول، وبالتالي فإن الجامعة تحرص على الحصول المعلومات لمساعدتها في عملية صنع واتخاذ القرارات. حيث بلغ مستوى الدلالة ( $0.05 < 0.993$ ).

• كما تبين أنه يوجد اختلاف بين آراء تجاه العينة وفقاً لسنوات الخبرة العملية حول البعد الثاني، وبالتالي فإن الجامعة لا تعتمد على نظم المعلومات بشكل منهجي لدعم صانع ومتخذ القرار. حيث بلغ مستوى الدلالة ( $0.026 > 0.05$ ). ومن خلال الدراسة اتضح بان سنوات الخبرة تلعب دوراً كبيراً جداً على مؤشر نظم المعلومات واستخدامها، وهذا يعود لعدة أسباب أهمها:

▲ أن نظم المعلومات يعد تخصص جديد.

▲ عدم المعرفة بشكل جيد باستخدام نظم المعلومات خاصة لإصحاب سنوات الخبرة المتقدمة.

▲ ان صناعة القرار يعد قراراً إدارياً في أغلب الأحيان.

▲ حيث تعد هذه الأسباب أحد أهم الركائز التي جعلت مستوى الدلالة أصغر من ( $0.05$ )

• كما يتبين أنه لا يوجد اختلاف بين آراء تجاه العينة وفقاً للمؤهل العلمي حول البعد الثالث، وبالتالي فإن الجامعات تستخدم منهجية صناعة القرار في إيجاد حلول جذري لمشاكلها. حيث بلغ مستوى الدلالة ( $0.139 < 0.05$ ).

• كما يتبين أنه لا يوجد اختلاف بين آراء تجاه العينة وفقاً لسنوات الخبرة العملية حول البعد الرابع، وبالتالي تعتمد الجامعة في وضع الاستراتيجيات الصحيحة على العملية الاستراتيجية. حيث بلغ مستوى الدلالة ( $0.153 < 0.05$ ).

• أخيراً يتبين أنه لا يوجد اختلاف بين آراء تجاه العينة وفقاً لسنوات الخبرة العملية حول البعد الخامس، وبالتالي فإن الجامعة تعتمد على اختيار البديل الأنسب للقرار من بين أفضل البدائل الموجودة. حيث بلغ مستوى الدلالة ( $0.247 < 0.05$ ).

تحليل التباين الأحادي ANOVA لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي  
جدول رقم (21.4)

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	7.403	9	0.823	2.942	0.003
	داخل المجموعات	34.112	122	0.280		
	المجموع	41.515	131			
المحور الثاني	بين المجموعات	4.632	9	0.515	1.828	0.070
	داخل المجموعات	34.338	122	0.281		
	المجموع	38.970	131			
المحور الثالث	بين المجموعات	4.133	9	0.459	1.032	0.418
	داخل المجموعات	54.276	122	0.445		
	المجموع	58.409	131			
المحور الرابع	بين المجموعات	2.371	9	0.263	0.486	0.882
	داخل المجموعات	66.145	122	0.542		
	المجموع	68.515	131			
المحور الخامس	بين المجموعات	6.016	9	0.668	1.754	0.084
	داخل المجموعات	46.504	122	0.381		
	المجموع	52.512	131			

وأخيراً يتضح من خلال الجدول السابق رقم (21.4) بأن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو إمكانية تطبيق أثر نظم المعلومات على صناعة القرار الاستراتيجي. فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA واختبار F وعليه تبين التالي:

- أنه يوجد اختلاف بين آراء تجاه العينة وفقاً للمستوى الوظيفي حول البعد الأول، وبالتالي فإن الجامعة لا تهتم بالحصول على المعلومات لمساعدتها في عملية صنع واتخاذ القرارات. حيث بلغ مستوى الدلالة  $(0.05 > 0.03)$ . وهذا المؤشر للدراسة يعود لعدة أسباب أهمها:

▲ قلة الاهتمام بأهمية المعلومات خاصة من بعض المستويات الإدارية المباشرة.

▲ أن صانع القرار في أغلب الأحيان يلجأ إلى المعلومات التي تأتي من قبل ملاك رأس المال.

▲ البيئة الخارجية الغير مستقرة للبلد تلعب دوراً كبيراً وهاماً جداً بعدم الثقة بجودة المعلومات.

▲ حيث تعد هذه الاسباب أحد أهم الركائز التي جعلت مستوى الدلالة أصغر من (0.05).

● كما يتبين أنه يوجد اختلاف بين آراء تجاه العينة وفقاً للمستوى الوظيفي حول البعد الثاني، وبالتالي فإن الجامعة تعتمد على نظم المعلومات بشكل منهجي لدعم صانع ومنتخذ القرار. حيث بلغ مستوى الدلالة ( $0.05 < 0.070$ ).

● كما يتبين أنه لا يوجد اختلاف بين آراء تجاه العينة وفقاً للمستوى الوظيفي حول البعد الثالث، وبالتالي فإن الجامعات تستخدم منهجية صناعة القرار في إيجاد حلول جذري لمشاكلها. حيث بلغ مستوى الدلالة ( $0.05 < 0.418$ ).

● كما يتبين أنه لا يوجد اختلاف بين آراء تجاه العينة وفقاً للمستوى الوظيفي حول البعد الرابع، وبالتالي تعتمد الجامعة في وضع الاستراتيجيات الصحيحة على العملية الاستراتيجية. حيث بلغ مستوى الدلالة ( $0.05 < 0.882$ ).

● كما يتبين أخيراً أنه لا يوجد اختلاف بين آراء تجاه العينة وفقاً للمستوى الوظيفي حول البعد الخامس، وبالتالي فإن الجامعة تعتمد على اختيار البديل الأنسب للقرار من بين أفضل البدائل الموجودة. حيث بلغ مستوى الدلالة ( $0.05 < 0.084$ ).

\*\*\*\*\*

# الفصل الخامس

النتائج والاستنتاجات والتوصيات



## تمهيد:

يتناول الفصل الخامس مبحثين أساسيين، المبحث الأول يتناول نتائج الدراسة، المتمثلة بالنتائج المستمدة من خصائص عينة الدراسة، والنتائج المستمدة من اختبار فرضيات الدراسة، والمبحث الثاني أهم التوصيات الخاصة بالدراسة التي تم تقديمها من قبل الباحث.

### المبحث الأول: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

#### المبحث الثاني: توصيات الدراسة

## المبحث الأول: تحليل نتائج الدراسة

### تمهيد:

في هذا المبحث تم استخلاص ومعرفة نتائج الدراسة بشكل نهائي، وذلك عبر معرفة النتائج والمخرجات المستمدة من خصائص عينة الدراسة بعد تحليلها، والنتائج المستمدة من اختبار وقياس فرضيات الدراسة.

### 1.1.5 مناقشة نتائج الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس معرفة " أثر نظم المعلومات في عملية صناعة القرار الاستراتيجي " لدى قطاع الجامعات الأهلية الجمهورية اليمنية.

وقد أثارَت الدراسة جملة من التساؤلات، وقدمت أيضاً فرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتوصلت إلى عدة استنتاجات ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها كما يلي:

#### 1.1.1.5 النتائج المستمدة من خصائص عينة الدراسة:

- ظهرت نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات أن 70% هم من الذكور، وما نسبته 30% هم من الإناث. ويرجع سبب ذلك لطبيعة القيادات الإدارية والتي غالباً ما يتولاها الذكور.
- كما ظهرت النتائج العمرية أن 36% كانت أعمارهم تتراوح ما بين 41 - 50 سنة، وأن 45% لمن أعمارهم تتراوح ما بين 31 - 40 سنة، و 11% لمن أعمارهم أقل من 30 سنة، وأن 8% أعمارهم أكثر من 51

سنة. وتعد هذه الأعمار الأكثر عطاءً وإنجازاً وادراكاً ومعرفة في استخدام تكنولوجيا وتقنية المعلومات.

• كما أوضحت نتائج الدراسة للمؤهل العلمي بأن 38% هم من حملت درجة الدكتوراه. وأن 36% حاملين درجة الماجستير، وأن 24% للأشخاص الحاصلين على مؤهل البكالوريوس، 2% نسبة الأشخاص الحاملين للثانوية العامة. ومن خلال الدراسة أتضح بأن أعلى نسبة هم للأشخاص الحاملين درجة الماجستير وما فوق مما ينعكس إيجاباً على دراسة البحث.

• أوضحت نتائج الدراسة للمستويات الوظيفية بأن سنوات الخبرة العلمية تتراوح 8 - 15 سنة وتمثل 46%، وما بين 3 - 7 سنوات تصل إلى 33%، بينما بلغت سنوات الخبرة التي ما بين 16 - 25 سنة 15%، أما السنوات التي تزيد عن 25 سنة بلغت 6%. حيث تعد هذه المؤشرات جميعها معياراً مناسباً جداً في الخبرة التراكمية لسنوات العمل مما ينعكس بشكل إيجابي على إجابات المستجيبين.

• كما أوضحت النتائج أن ما نسبته تتراوح ما بين 55.3% تعود من هم الشاغلين للوظائف الرئيسية في صناعة واتخاذ القرار "رئيس جامعة، أمين عام، عميد كلية، رئيس قسم". حيث يمثلون ما يقارب 56% من إجابات عينة البحث. كما تشير نتائج الدراسة لعينة البحث أن بقية الوظائف تصل نسبة إجمالي تتراوح ما بين 44.7% وهم " قسم العلاقات العامة، قسم الموارد البشرية، قسم شؤون الأكاديمية، قسم شؤون الطلاب، مسؤول قسم

الكنترول، مسؤول قسم المواقع الالكترونية". وهذه النتائج تعزز الدور المهم للدارسة لصانع ومنتخذ القرار.

- أخيراً كما أظهرت النتائج أن ما نسبة 61% طبيعة أعمالهم إدارية، وما نسبته 39% طبيعة أعمالهم أكاديمية. حيث يعد هذا الأمر مؤشراً مهماً للدراسة، كون الدراسة تركز على أثر نظم المعلومات على صناعة القرار الاستراتيجي، ومن المعروف بان غالبية القرارات تكون إدارية، خاصة القرارات المتمثلة بالعمليّة الاستراتيجية.

#### 2.1.1.5 النتائج المستمدة من اختبار فرضيات الدراسة:

يتضح من خلال الدراسة بأنه تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى، الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة بأنه يوجد " أثر لنظم المعلومات على صناعة القرار الاستراتيجي". وما نشأ عنها من فرضيات فرعية.

#### 2.1.5 خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للمعلومات على صناعة القرار الاستراتيجي وسببها المعلومات.
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لنظم المعلومات على صناعة القرار الاستراتيجي وسببها نظم المعلومات.
- وجود أثر ذات دلالة إحصائية للمعلومات ونظم المعلومات على صناعة القرار الاستراتيجي ترجع إلى متغير المعلومات ومتغير نظم المعلومات.
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لنظم المعلومات على مراحل، ومتطلبات عملية صناعة القرار الاستراتيجي تعزى لمتغير

(الجنس, العمر, المستوى التعليمي, المسمى الوظيفي, الخبرة, طبيعة العمل).

### 3.1.5 معرفة أثر نظم المعلومات على عملية صناعة القرار الاستراتيجي في الجامعات الأهلية وكانت النتائج كما يلي:

- أن استخدام نظم المعلومات يلبي حاجة الإدارة العليا وأصحاب القرارات في صناعة القرار الاستراتيجي.
- استخدام نظم المعلومات يؤدي إلى تحقيق كفاءة عالية في صناعة القرار الاستراتيجي.
- وجود تأثير لاستخدام نظم المعلومات على صناعة القرار من حيث الدقة والوقت.
- أن استخدام نظم المعلومات له تأثير بشكل مباشر على مراحل إنتاج صناعة القرار الاستراتيجي.
- استخدام نظم المعلومات يؤدي إلى تحسين مراحل اختيار البديل الأنسب أثناء صنع القرار الاستراتيجي.

## المبحث الثاني: توصيات الدراسة

### 1.2.5 توصيات الدراسة:

بناء على النتائج السابقة يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات وهي كما يلي:

- الاهتمام والتركيز بشكل أكبر على أهمية استخدام أنظمة المعلومات في جميع المستويات الإدارية في الجامعة.
- أتممة الأعمال الإدارية في جميع أقسام الجامعة.
- إقامة الدورات وورش العمل حول أهمية وكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات لجميع المستويات الإدارية.
- إعطاء ومنح الصلاحية بشكل أكبر لبقية المستويات الإدارية في المساهمة في صناعة القرار.
- الاهتمام بشكل أكبر وجدي بالحصول على المعلومات والحرص عليها، وذلك بما يتعاطى مع أهميتها وقيمتها الفعلية.
- إعادة النظر بخطوات وطرق صناعة واتخاذ القرار الاستراتيجي، والتركيز على قيمة المعلومات، والاعتماد على مراحل صناعة القرار من خلال تقدم تكنولوجيا وأنظمة المعلومات.

\*\*\*\*\*

# المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع

### أولاً المصادر والمراجع العربية:

1. القرآن الكريم.
2. القاموس المحيط
3. حسن علي الزعبي، 2016، أثر الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وعلاقة القيادة الاداريين على عمالية إتخاذ في الشركات الصناعية، كتاب، جامعة عمان العربية.
4. علاء الدين الجنابي، 2014، نظم المعلومات الادارية، كتاب، جامعة عمان العربية، الاردن.
5. سعد غالب ياسين، 2012، نظم مساندة القرارات، كتاب، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان- الاردن.
6. يحيى حسن، 2010، التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، كتاب، جامعة الخرطوم، جمهورية السودان.
7. بهجت كنعان، 2007، قيادة القرارات الادارية، كتاب، جامعة عين الشمس، جمهورية مصر العربية.
8. أحمد شريف العاصي، 2005، مناهج البحث العلمي في منظور إدارة الاعمال، كتاب، جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية.
9. محمد الصيرفي، 2005، نظم المعلومات الادارية، كتاب، مؤسسة حورس الدولي، جمهورية مصر العربية.
10. سلوى السامرائي، 2004، نظم المعلومات الاستراتيجية، كتاب، كلية العلوم الادارية، جامعة الاسراء، عمان- الاردن.
11. أحمد فوزي ملوخية، 2004، نظم المعلومات الادارية، كتاب، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
12. منصور اسماعيل العريقي، 2004، الادارة الاستراتيجية، كتاب، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجمهورية اليمنية.



13. صبرينة عز الدين 2004 بعنوان " أثر المعلومات على صنع واتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية"، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك.
14. رؤوف زرقا 2019 بعنوان " أهمية ومكانة نظام المعلومات الاستراتيجية في اتخاذ القرار"، رسالة دكتوراه، جامعة طرابلس، الجزائر.
15. زنود منى، 2016، تأثير العقيدي على صناعة القرار في النظم الاقتصادية العربية، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم المالية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
16. وهيبة علاش 2014 بعنوان " دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار الاستراتيجي " رسالة دكتوراه، جامعة عين الشمس، جمهورية مصر العربية.
17. علي عبدالخالق عبدالله قائد 2013 بعنوان " صناعة القرار في الجامعات اليمينية في ضوء التحولات الادارية في مجتمع المعرفة"، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
18. فهمي سعيد قاسم 2011 بعنوان " أثر نظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات في تحسين الخدمات المعرفية ، دراسة تطبيقية على المصاريف التجارية في اليمن"، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.
19. سيد علي محمد حمزة 2010 بعنوان " نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية"، جامعة الشرق الأوسط، دولة الكويت.
20. سيد علي محمد حمزة 2010 بعنوان " نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية"، جامعة الشرق الأوسط، دولة الكويت.
21. نجوان عبدالوهاب القرشي 2010 بعنوان " أثر نظم المعلومات الادارية المحوسبة في اداء العاملين ، دراسة ميدانية شركة واي"، جامعة عدن.

22. عبدالله أحمد صليح فراس، 2009، الراي العام الفلسطيني وأثرة على تحديد التوجهات السياسية لصناعة القرار وعملية صنع القرار، رسالة دكتوراة، دولة فلسطين، نابلس.
23. قسيم محمد الشناق 2009 بعنوان أثر نظم المعلومات الإدارية على الأداء المؤسسي للشركات المساهمة العامة التونسية.
24. حسن الشهري، 2008، دور تطبيقات الادارة الالكترونية في تحسين القرارات الادارية، رساله دكتوراه، جامعة الملك فهد، الرياض، السعودية.
25. ثابت إدريس، 2007، نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة، رسالة علمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
26. محمد عبدالرحيم المحاسنة 2005 بعنوان "أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية"، مشاركة عملية، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، عمان.
27. حسن علي الزعبي، 2005، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي رسالة دكتوراة، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الاردن.
28. أحمد عرفه شبلي، 2002، دور التعليم التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، مشاركة علمية، جامعة الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
29. محمد قائد نعمان 2020 بعنوان " أثر نظم المعلومات على فاعلية صنع واتخاذ القرارات " الجمهورية اليمنية البنك المركزي اليمني.
30. صالح أحمد مفتاح غمده 2017 بعنوان " نظام المعلومات الادارية في صنع القرار الاداري"، رسالة ماجستير، جامعة براوجايا إندونيسيا.

31. عبدالله نجيب عبدالوهاب 2017 بعنوان " دور مراكز الدراسات الاستراتيجية في دعم صناعة القرار"، رسالة ماجستير، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاستراتيجية، المملكة العربية السعودية.
32. يوسف عبدالرحمن الميثاني 2012 بعنوان " أثر نظم المعلومات الادارية في تحسين كفاءة وفاعلية المصارف الاردنية، دراسة حالة البنك العربي"، رسالة الماجستير، جامعة آل البيت.
33. محمد النظاري 2012 بعنوان " نظم المعلومات, وأثرها على فعالية القرارات, في المصاريف التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة عمان.
34. سمير القيسي، 2012 ، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية إتخاذ القرارات الادارية، الاردن - عمان، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية.
35. محمد محمود إبراهيم رمضان، 2009، تقييم دور نظم المعلومات الادارية في صنع القرارات الادارية في الجامعات الاردنية، رسالة ماجستير، الناشر: الاردن - الجامعة الاردنية.
36. عدنان رحيم الكناني، 2008 ، أثر نظم المعلومات الحديثة على عملية صناعة القرارات الادارية المالية، رسالة ماجستير، الاردن - عمان، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
37. يوسف عبدالرحمن المتاني، 2007 ، "اثر نظام المعلومات الادارية في تحسين كفاءة وفاعلية المصارف التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير، الاردن، جامعة آل البيت.
38. صبري فايق عبد الجواد أبو سبت 2005 بعنوان " تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة". رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، قطاع غزة.

39. سمير القيسي 2004 بعنوان " دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي " رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية.
40. عبدالغفار عمر، 2004، إدارة المعرفة ودورها في القرارات الاستراتيجية، رسالة ماجستير، المعهد العالي للدراسات السياسية الدولية، الجامعة المستنصرية.
41. ناصر بالخضر 2018 بعنوان " نظم المعلومات الادارية المعرفية اداة في صنع القرارات الاستراتيجية في ظل اقتصاد المعرفة " مقالة علمية.
42. عبداللطيف مصلح محمد عائض 2017 بعنوان " جودة نظم المعلومات الادارية وأثرها في اداء العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية "، جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلة الدراسات الاجتماعية.
43. أسماء جواني 2016 بعنوان " دور نظم المعلومات في صنع القرار الاداري "، دراسة علمية على مؤسسة سوبلغاز، جامعة العربي، جمهورية العراق.
44. حمدوني رشيد، 2016، التغيير التنظيمي وتنمية المعارف، مجلة علمية في الدراسات الاقتصادية، الجزائر.
45. دراسة أمة الرحمن وكمال الدرويش وايمان سعيد نعمان 2015 بعنوان " أثر نظم المعلومات الإدارية على تحسين أداء المنظمات في إطار الجودة الشاملة في اليمن "، ورقة بحث، جامعة المستقبل.
46. محمد السيد ابو الفتوح 2021 بعنوان " العوامل المؤثرة في صناعة القرارات الاستراتيجية في مواجهة فيروس كورونا وأثارها على الحد من تفشي الفيروس "، جامعة القاهرة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. الفهرس الإلكتروني للمكتبة الأمنية، الجمهورية اليمنية.

47. طارق طه، 2016، نظم المعلومات وتنبؤ المستقبل، كتاب، نشر دار الفكر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
48. علاء السالمي، 2010، اساسيات نظام المعلومات الادارية، إدارة المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
49. سليم إبراهيم الحسنية، 2006، نظم المعلومات الادارية، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
50. عامر إبراهيم قنديلجي، 2005، نظم المعلومات الادارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
51. نبيل ناجي محمد 2004 بعنوان " أثر نظم المعلومات الادارية على المؤسسات الانتاجية "، مقالة اكااديمية.
52. زويلف مهدي حسن ورشيد نزار عبدالمجيد، 2004، نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
53. سناء الدويكات، 2016، المعلومات وأهم أشكالها، موقع عربي بالعالم، < <https://mawdoo3.com> البحث العلمي.
54. سعد جبر ومحمد نجيب 2016 بعنوان " دور نظم المعلومات ودعم القرار في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسات القطاع الخاص في الضفة الغربية " . مشاركة علمية
- <https://hdl.handle.net/20.500.11888/12736>
55. خالد حمدان و وائل ادريس، 2015، الادارة الاستراتيجية، بحث علمي، مجموعة من القرارات والاعمال الادارية، [www.starcsams.com](http://www.starcsams.com)
56. خالد إبراهيم الكردي، 2012 ، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الاستراتيجي، مقالة علمية، -[http://theses.uin-](http://theses.uin-malang.ac.id/10161/1/15710073.pdf)

57. بسام مقدم 2011 بعنوان " صنع القرار الاستراتيجي والعوامل المؤثرة والنتائج"، مشاركة علمية.

<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts>

[/298749](#)

58. هشام مصطفى عبدالعزیز، 2009، خصائص القرارات

[www.islammemo.cc/fan](http://www.islammemo.cc/fan)، رسالة علمية،

## ثانياً المراجع الأجنبية:

1. Thomas L Wheelen & J. David Hunger, 2017, Strategic Management And Business Policy. Iowa State University.
2. Misodolea , 2015 , Decision Support System And Custom Of The Relationship Management As Comon Ents Of The Crb Ernetic System Enterprise.
3. Galby , 2012 , Approaches For Strategic Decision Making And Their Relation With Performance.
- دراسة Waree 2011 بعنوان " اثير نظم المعلومات على التطورات الحديثة – الوضع الراهن ".
4. The Impact Of Information System On The Modern Developments – Present Status.
5. Kumar And Plavict, 2010, Key Data Management Issues In Global Executive Information System.\
6. Mallach, 2010 , The Impact of using Decision Support System on Determining the project Selection Factors in the Specialized Consulting Engineering Companies Providing project management.
7. Kumar And Plavia (2010) Key Data Management Issuse In Global Executive Information System.

8. Reid, Etol , 2009 ,Impact Of Information On Corporate Decision Making In The Uk Bank Ung Sector.

(Petroni) 2009: " إدارة طوارئ نظم المعلومات الإدارية في البنوك على القرارات الادارية الاستراتيجية".

9. Effectiveness of administrative information system on improving the efficiency of decision – making.

10. Stair & Reynolds, 2001, Components Of The Computerized Information System.

11. Russell–Jones , 2000 , The Decision Making Pocket Book.

12. Turban Efraim, Aronson, 1995, Decision Support System and Intel ligent System. 6<sup>th</sup>. Prentice Hall International, Inc.

13. David Jemisson,1984, The Importance of Boundary Spanning Roles in Strategic.



# قائمة الملاحق

مُلحق رقم (1) قائمة المُحكّمين:

رقم	اسم الدكتور	مكان/ جهة العمل
1	د/ اروى يحيى الارياني	كندا
2	د/ خالد الحاج	جامعة صنعاء
3	د/ فضل المحمودي	جامعة صنعاء
4	د/ فهمي سعيد الدقاف	الجامعة الإماراتية
5	د/ ماجد العلمي	جامعة العلوم والتكنولوجيا - تعز
6	د/ ناصر أحمد الماوري	كلية المجتمع - صنعاء
7	د/ نبيل علي محسن الشرجبي	جامعة العلوم الحديثة
8	د/ نشوان سعيد الذبحاني	كلية المجتمع - صنعاء
9	د/ يحيى صالح ابو حاتم	جامعة العلوم الحديثة

## مُلحق رقم ( 2 ) الاستبيان في صورته النهائية

البعد الأول " المعلومات " : هي البيانات التي تم معالجتها لتصبح ذات معنى ومغزى مُعَيّن لاستعمال مُحدّد، ومن ضمنها المساعدة في عملية صنع واتخاذ القرارات.						
م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعد المعلومات للجامعة جوهر العملية الاساسي لها في صناعة واتخاذ القرار .					
2	تحرص الجامعة على مدار العام الحصول على المعلومات بشكل مستمر .					
3	لا تعتمد الجامعة على المعلومات المقدمة لها من البيئة الخارجية إنما تقوم بمعالجته حسب توجهها .					
4	يتم إعلام جميع المستويات الإدارية الصانعة والمتخذة للقرار بالمعلومات المستحدثة .					
5	تحرص الجامعة للحصول على المعلومات بتكلفة مالية في سبيل امتلاكها للمعلومة .					
6	تعتمد الجامعة على مصادر متعددة للحصول على المعلومات عن البيئة الخارجية .					
7	تمتلك الجامعة أجهزة وبرمجيات متطورة ومتقدمة في سبيل الحصول على المعلومات .					
8	تقوم الجامعة بمراقبة محيطها الداخلي بشكل يومي من خلال جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها من المستويات الإدارية المختلفة .					
9	تحرص الجامعة على حفظ سرية المعلومات التي تحصل عليها .					
البعد الثاني " نظم المعلومات " : هي مجموعة من العناصر المتداخلة التي تعمل مع بعضها البعض , لجمع ومعالجة , وتخزين , وتوزيع المعلومات المتوفرة عن موضوع ما , بشكل منهجي لدعم صانع ومتخذ القرار .						
م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	تعتمد الجامعة في أعمالها استخدام نظم المعلومات .					
11	تهتم الجامعة على مواكبة التطورات الحديثة في تقنية المعلومات .					
12	أصبح لنظم المعلومات دور كبير في تكوين وبناء قاعدة بيانات متعددة .					

					تعمل الجامعة على ربط شراكة مع المنظمات والشركات الرائدة في مجال نشاطها للاستفادة منها في الحصول على تكنولوجيا جديدة.	13
					تزود نظم المعلومات أصحاب القرار بالمعلومات بشكل دوري.	14
					من خلال استخدام تقنية نظم المعلومات في الجامعة أصبح الحصول على المعلومات أمر سهل من حيث عامل الوقت.	15
					لنظم المعلومات دور مهم في إيجاد وتوفير معلومات أكثر دقة وجودة عالية.	16
					تمتلك الجامعة نظم معلومات تقوم بعملية ربط الفروع والكليات مع بعضها البعض في نظام أساسي واحد.	17
					تحرص الجامعة على أملاك كادر متخصص يتعامل مع نظم المعلومات.	18
					تمتلك الجامعة قسم لنظم المعلومات لجمع وتحليل ومعالجة المعلومات المتدفقة إليها.	19
					تمتلك الجامعة قاعدة بيانات متنوعة حسب مصادر البيانات.	20
					تطمح الجامعة إلى أتممة جميع الكليات والأقسام والفروع في الجامعة.	21
<p>البعد الثالث "صناعة القرار": هي عملية تسعى إلى إيجاد حل جذري لمشكلة ما , تفق عائقاً في وجه سير عمليات المنشأة, أو لتطوير عمل المنشأة, حيث تمر بمجموعة من المراحل والخطوات , أولها تحديد المشكلة, واستيعابها ثم البدء بتحليلها وتقييمها.</p>						
م	فقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
						22
						تعتمد الجامعة عند صناعة القرارات على معطيات ما يقدمه نظم المعلومات لدى الجامعة.
						23
						صناعة واتخاذ القرار في الجامعة يعتمد على قاعدة بيانات معلوماتية.
						24
						عملية صناعة القرار لا بد أن تكون واضحة ومحدده.
						25
						عملية صناعة القرار تعتمد بشكل أولى ونهائي على صانعي القرار في جميع الإدارات الإدارية.

					القرارات التي يتم صنعها واتخاذها من قبل الإدارة العليا لا بد أن تحدث تغييرات جوهرية للجامعة.	26
					يعتمد صانع القرار في صناعته للقرار على مراحل وخطوات معينة حتى يتم اعتماد القرار.	27
					تعتمد الجامعة في صناعة القرار على إيجاد عدة بدائل للقرار الواحد.	28
					اختيار بديل واحد من مجموعة من البدائل في صناعة القرار يعتمد على ما يقدمه نظم المعلومات من حيث الإيجابيات و السلبيات.	29
					تحرص الإدارة العليا على تبني آليات مناسبة لجمع المعلومات من جميع مستويات الإدارة من أجل صنع القرار.	30
					يعتمد صانع القرار في الجامعة بشكل استثنائي أثناء صنع القرار على مجموعة من البدائل للمتغيرات في البيئة الخارجية.	31
					القرارات الاستراتيجية تحدد الفترة الزمنية لفترة عمر القرار.	32
					لنظم المعلومات أثر واضح لصانع ومتخذ القرار.	33
					من أهم عوامل نجاح الجامعة القرارات الاستراتيجية الصحيحة.	34

البعد الرابع " العملية الاستراتيجية ": هي مجموعة من القواعد, والمبادئ التي ترتبط بمجال معين, وتساعد الأفراد المرتبطين به, من بناء مجموعة من الخطط الدقيقة, والتي تعتمد على وضع الاستراتيجيات الصحيحة للوصول إلى تحقيق نتائج ناجحة.

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
35	تعتمد الجامعة على الخطط الاستراتيجية قصيرة ومتوسط وبعيدة المدى لتطوير نفسها.					
36	لا يتم الموافقة واعتماد الخطط الاستراتيجية إلا من قبل الإدارة العليا.					
37	هناك قسم ومصدر رئيسي خاص لتزويد العمليات الاستراتيجية للجامعة تعرف بنظم المعلومات.					
38	يتم تزويد الإدارات العليا بالمعلومات المطلوبة لبناء الخطط الاستراتيجية بشكل دوري.					

					تقوم المستويات الإدارية بتزويد الإدارة العليا بالمعلومات المطلوبة لبناء العملية الاستراتيجية.	39	
					تعتبر بناء الخطط الاستراتيجية في الجامعة من الأهداف الرئيسية للجامعة.	40	
					تقوم الإدارة العليا باطلاع المستويات الادارية بالخطط والعمليات الاستراتيجية التي تنتهجها.	41	
					يحدد نظم المعلومات لصانع ومتخذ القرار نسبة تنفيذ القرار منذ اعتماده.	42	
					تحرص الجامعة على تبنى آليات مناسبة لاعتماد العمليات الاستراتيجية.	43	
<p>البعد الخامس" اختيار البديل الأنسب للقرار": هي عملية إدارية رياضية, تحتوى على مجموعة من الخطوات, والعمليات التي تعتمد على قياس وتحليل وتحديد أفضل البدائل الموجودة, التي ممكن أن تحقق أفضل النتائج المطلوبة من بين البدائل الموجودة.</p>							
م	فقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	
						يعتمد صانع القرار في الجامعة بشكل نهائي على نظم المعلومات لاختيار أفضل القرارات.	44
						يحرص صانع القرار بالحصول على أفضل القرارات الاستراتيجية المقدمة له من قبل نظم المعلومات.	45
						تعتمد نظم المعلومات على تزويد وتقديم أفضل البدائل المقدمة لصانع ومتخذ القرار على جودة وكفاءة المعلومات.	46
						يعمل صانع القرار على إشراك بعض المستويات الادارية ذات العلاقة في اختيار وصنع القرار.	47
						تساعد القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها من المدراء على تشجيع الأبداع والابتكار.	48
						تسعى الجامعة عند صناعة القرارات الاستراتيجية أن يكون هناك أكثر من بديل أثناء صنع واتخاذ القرار.	49
						جوهر العملية الإدارية لدى الجامعة تتمثل في صناعة واتخاذ القرار.	50

### ملحق رقم ( 3 ) نتائج التحليل الإحصائي

Frequency Table:

		النوع (الجنس)			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	92	69.7	69.7	69.7
	أنثى	40	30.3	30.3	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

		العمر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنة فأقل 30	15	11.4	11.4	11.4
	سنة 40-31	59	44.7	44.7	56.1
	سنة 50-41	48	36.4	36.4	92.4
	سنة فأكثر 51	10	7.6	7.6	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

		المؤهل العلمي			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ثانوية	3	2.3	2.3	2.3
	بكالوريوس	31	23.5	23.5	25.8
	ماجستير	48	36.4	36.4	62.1
	دكتوراه	50	37.9	37.9	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

		سنوات الخبرة العلمية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنوات 7-3	44	33.3	33.3	33.3
	سنوات 15-8	60	45.5	45.5	78.8
	سنة 25-16	20	15.2	15.2	93.9
	سنة فأكثر 25	8	6.1	6.1	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

المستوى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid رئيس جامعة	2	1.5	1.5	1.5
أمين عام	8	6.1	6.1	7.6
عميد كلية	21	15.9	15.9	23.5
رئيس قسم	42	31.8	31.8	55.3
مدير العلاقات عامة	10	7.6	7.6	62.9
مدير موارد بشرية	7	5.3	5.3	68.2
مدير شؤون أكاديمية	11	8.3	8.3	76.5
مدير شؤون طلاب	10	7.6	7.6	84.1
مسؤول قسم الكنترول	15	11.4	11.4	95.5
مسؤول قسم المواقع الالكترونية	6	4.5	4.5	100.0
Total	132	100.0	100.0	

طبيعة العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أكاديمي	51	38.6	38.6	38.6
إداري	81	61.4	61.4	100.0
Total	132	100.0	100.0	

تعد المعلومات للجامعة جوهر العملية الاساسي لها في صناعة واتخاذ القرار.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	1.5	1.5	1.5
محايد	4	3.0	3.0	4.5
موافق	51	38.6	38.6	43.2
موافق بشدة	75	56.8	56.8	100.0
Total	132	100.0	100.0	

تحرص الجامعة على مدار العام الحصول على المعلومات بشكل مستمر.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	1.5	1.5	1.5
محايد	12	9.1	9.1	10.6
موافق	52	39.4	39.4	50.0
موافق بشدة	66	50.0	50.0	100.0
Total	132	100.0	100.0	



لا تعتمد الجامعة على المعلومات المقدمة لها من البيئة الخارجية إنما تقوم بمعالجته حسب توجهها.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	6.1	6.1	6.1
	محايد	26	19.7	19.7	25.8
	موافق	75	56.8	56.8	82.6
	موافق بشدة	23	17.4	17.4	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

يتم إعلام جميع المستويات الإدارية الصانعة والمتخذة للقرار بالمعلومات المستحدثة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	.8	.8	.8
	غير موافق	5	3.8	3.8	4.5
	محايد	27	20.5	20.5	25.0
	موافق	61	46.2	46.2	71.2
	موافق بشدة	38	28.8	28.8	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

تحرص الجامعة للحصول على المعلومات بتكلفة مالية في سبيل امتلاكها للمعلومة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	6.1	6.1	6.1
	غير موافق	18	13.6	13.6	19.7
	محايد	29	22.0	22.0	41.7
	موافق	60	45.5	45.5	87.1
	موافق بشدة	17	12.9	12.9	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

تعتمد الجامعة على مصادر متعددة للحصول على المعلومات عن البيئة الخارجية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	4.5	4.5	4.5
	محايد	11	8.3	8.3	12.9
	موافق	89	67.4	67.4	80.3
	موافق بشدة	26	19.7	19.7	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

تمتلك الجامعة أجهزة وبرمجيات متطورة ومتقدمة في سبيل الحصول على المعلومات.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	3.8	3.8	3.8
	محايد	25	18.9	18.9	22.7
	موافق	81	61.4	61.4	84.1
	موافق بشدة	21	15.9	15.9	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

تقوم الجامعة بمراقبة محيطها الداخلي بشكل يومي من خلال جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها من المستويات الإدارية المختلفة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	8	6.1	6.1	7.6
	محايد	23	17.4	17.4	25.0
	موافق	64	48.5	48.5	73.5
	موافق بشدة	35	26.5	26.5	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

تحرص الجامعة على حفظ سرية المعلومات التي تحصل عليها.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	1.5	1.5	1.5
	محايد	13	9.8	9.8	11.4
	موافق	49	37.1	37.1	48.5
	موافق بشدة	68	51.5	51.5	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

تعتمد الجامعة في أعمالها استخدام نظم المعلومات.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	1.5	1.5	1.5
	محايد	9	6.8	6.8	8.3
	موافق	90	68.2	68.2	76.5
	موافق بشدة	31	23.5	23.5	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

تهتم الجامعة على مواكبة التطورات الحديثة في تقنية المعلومات.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	2.3	2.3	2.3
	محايد	31	23.5	23.5	25.8
	موافق	72	54.5	54.5	80.3
	موافق بشدة	26	19.7	19.7	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

أصبح لنظم المعلومات دور كبير في تكوين وبناء قاعدة بيانات متعددة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	2.3	2.3	2.3
	محايد	10	7.6	7.6	9.8
	موافق	80	60.6	60.6	70.5
	موافق بشدة	39	29.5	29.5	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

تعمل الجامعة على ربط شراكة مع المنظمات والشركات الرائدة في مجال نشاطها للاستفادة منها في الحصول على تكنولوجيا جديدة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	16	12.1	12.1	13.6
	محايد	46	34.8	34.8	48.5
	موافق	57	43.2	43.2	91.7
	موافق بشدة	11	8.3	8.3	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

تزود نظم المعلومات أصحاب القرار بالمعلومات بشكل دوري.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	1.5	1.5	1.5
	محايد	20	15.2	15.2	16.7
	موافق	77	58.3	58.3	75.0
	موافق بشدة	33	25.0	25.0	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

من خلال استخدام تقنية نظم المعلومات في الجامعة أصبح الحصول على المعلومات أمر سهل من حيث عامل الوقت.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	2.3	2.3	2.3
	محايد	25	18.9	18.9	21.2
	موافق	61	46.2	46.2	67.4
	موافق بشدة	43	32.6	32.6	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

لنظم المعلومات دور مهم في إيجاد وتوفير معلومات أكثر دقة وجودة عالية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	7	5.3	5.3	5.3
	موافق	59	44.7	44.7	50.0
	موافق بشدة	66	50.0	50.0	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

تمتلك الجامعة نظم معلومات تقوم بعملية ربط الفروع والكليات مع بعضها البعض في نظام أساسي واحد.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	3.8	3.8	3.8
	محايد	28	21.2	21.2	25.0
	موافق	72	54.5	54.5	79.5
	موافق بشدة	27	20.5	20.5	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

تحرص الجامعة على أمتلاك كادر متخصص يتعامل مع نظم المعلومات.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	6.1	6.1	6.1
	محايد	23	17.4	17.4	23.5
	موافق	76	57.6	57.6	81.1
	موافق بشدة	25	18.9	18.9	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

تمتلك الجامعة قسم لنظم المعلومات لجمع وتحليل ومعالجة المعلومات المتدفقة إليها.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	2.3	2.3	2.3
	غير موافق	15	11.4	11.4	13.6
	محايد	25	18.9	18.9	32.6
	موافق	66	50.0	50.0	82.6
	موافق بشدة	23	17.4	17.4	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

تمتلك الجامعة قاعدة بيانات متنوعة حسب مصادر البيانات.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	6.1	6.1	6.1
	محايد	39	29.5	29.5	35.6
	موافق	63	47.7	47.7	83.3
	موافق بشدة	22	16.7	16.7	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

تطمح الجامعة إلى أتممة جميع الكليات والأقسام والفروع في الجامعة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	3.8	3.8	3.8
	محايد	27	20.5	20.5	24.2
	موافق	77	58.3	58.3	82.6
	موافق بشدة	23	17.4	17.4	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

تعتمد الجامعة عند صناعة القرارات على معطيات ما يقدمه نظم المعلومات لدى الجامعة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	3.0	3.0	3.0
	محايد	30	22.7	22.7	25.8
	موافق	77	58.3	58.3	84.1
	موافق بشدة	21	15.9	15.9	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

صناعة واتخاذ القرار في الجامعة يعتمد على قاعدة بيانات معلوماتية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	6.1	6.1	6.1
	محايد	28	21.2	21.2	27.3
	موافق	75	56.8	56.8	84.1
	موافق بشدة	21	15.9	15.9	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

عملية صناعة القرار لا بد أن تكون واضحة ومحدده.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	4.5	4.5	4.5
	محايد	6	4.5	4.5	9.1
	موافق	67	50.8	50.8	59.8
	موافق بشدة	53	40.2	40.2	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

عملية صناعة القرار تعتمد بشكل أولى ونهائي على صانعي القرار في جميع الإدارات الإدارية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	14	10.6	10.6	10.6
	محايد	23	17.4	17.4	28.0
	موافق	54	40.9	40.9	68.9
	موافق بشدة	41	31.1	31.1	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

القرارات التي يتم صنعها واتخاذها من قبل الإدارة العليا لا بد أن تحدث تغييرات جوهرية للجامعة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	3.0	3.0	3.0
	محايد	16	12.1	12.1	15.2
	موافق	66	50.0	50.0	65.2
	موافق بشدة	46	34.8	34.8	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

يعتمد صانع القرار في صناعته للقرار على مراحل وخطوات معينة حتى يتم اعتماد القرار.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	9	6.8	6.8	6.8
	محايد	22	16.7	16.7	23.5
	موافق	59	44.7	44.7	68.2
	موافق بشدة	42	31.8	31.8	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

تعتمد الجامعة في صناعة القرار على إيجاد عدة بدائل للقرار الواحد.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	3.0	3.0	3.0
	محايد	34	25.8	25.8	28.8
	موافق	63	47.7	47.7	76.5
	موافق بشدة	31	23.5	23.5	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

اختيار بديل واحد من مجموعة من البدائل في صناعة القرار يعتمد على ما يقدمه نظم المعلومات من حيث الإيجابيات و السلبيات.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	2.3	2.3	2.3
	محايد	35	26.5	26.5	28.8
	موافق	58	43.9	43.9	72.7
	موافق بشدة	36	27.3	27.3	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

تحرص الإدارة العليا على تبني آليات مناسبة لجمع المعلومات من جميع مستويات الإدارة من أجل صنع القرار.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	13	9.8	9.8	9.8
	محايد	24	18.2	18.2	28.0
	موافق	57	43.2	43.2	71.2
	موافق بشدة	38	28.8	28.8	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

يعتمد صانع القرار في الجامعة بشكل استثنائي أثناء صنع القرار على مجموعة من البدائل للمتغيرات في البيئة الخارجية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	11	8.3	8.3	8.3
	محايد	27	20.5	20.5	28.8
	موافق	75	56.8	56.8	85.6
	موافق بشدة	19	14.4	14.4	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

القرارات الاستراتيجية تحدد الفترة الزمنية لفترة عمر القرار.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	6.1	6.1	6.1
	محايد	43	32.6	32.6	38.6
	موافق	55	41.7	41.7	80.3
	موافق بشدة	26	19.7	19.7	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

تنظم المعلومات أثر واضح لصانع ومنتخذ القرار.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	3.0	3.0	3.0
	محايد	23	17.4	17.4	20.5
	موافق	63	47.7	47.7	68.2
	موافق بشدة	42	31.8	31.8	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

من أهم عوامل نجاح الجامعة القرارات الاستراتيجية الصحيحة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	1.5	1.5	1.5
	محايد	22	16.7	16.7	18.2
	موافق	41	31.1	31.1	49.2
	موافق بشدة	67	50.8	50.8	100.0
	Total	132	100.0	100.0	



تعتمد الجامعة على الخطط الاستراتيجية قصيرة ومتوسط وبعيدة المدى لتطوير نفسها.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	11	8.3	8.3	8.3
	محايد	14	10.6	10.6	18.9
	موافق	82	62.1	62.1	81.1
	موافق بشدة	25	18.9	18.9	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

لا يتم الموافقة واعتماد الخطط الاستراتيجية إلا من قبل الإدارة العليا.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	14	10.6	10.6	10.6
	محايد	4	3.0	3.0	13.6
	موافق	61	46.2	46.2	59.8
	موافق بشدة	53	40.2	40.2	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

هناك قسم ومصدر رئيسي خاص لتزويد العمليات الاستراتيجية للجامعة تعرف بنظم المعلومات.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	.8	.8	.8
	غير موافق	8	6.1	6.1	6.8
	محايد	39	29.5	29.5	36.4
	موافق	66	50.0	50.0	86.4
	موافق بشدة	18	13.6	13.6	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

يتم تزويد الإدارات العليا بالمعلومات المطلوبة لبناء الخطط الاستراتيجية بشكل دوري.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	.8	.8	.8
	غير موافق	6	4.5	4.5	5.3
	محايد	31	23.5	23.5	28.8
	موافق	77	58.3	58.3	87.1
	موافق بشدة	17	12.9	12.9	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

تقوم المستويات الإدارية بتزويد الإدارة العليا بالمعلومات المطلوبة لبناء العملية الاستراتيجية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	.8	.8	.8
	غير موافق	6	4.5	4.5	5.3
	محايد	18	13.6	13.6	18.9
	موافق	73	55.3	55.3	74.2
	موافق بشدة	32	24.2	24.2	98.5
	44.00	2	1.5	1.5	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

تعتبر بناء الخطط الاستراتيجية في الجامعة من الأهداف الرئيسية للجامعة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	4.5	4.5	4.5
	محايد	12	9.1	9.1	13.6
	موافق	75	56.8	56.8	70.5
	موافق بشدة	39	29.5	29.5	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

تقوم الإدارة العليا باطلاع المستويات الادارية بالخطط والعمليات الاستراتيجية التي تنتهجها.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	.8	.8	.8
	غير موافق	10	7.6	7.6	8.3
	محايد	34	25.8	25.8	34.1
	موافق	61	46.2	46.2	80.3
	موافق بشدة	26	19.7	19.7	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

يحدد نظم المعلومات لصانع ومتخذ القرار نسبة تنفيذ القرار منذ اعتماده.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	.8	.8	.8
	غير موافق	5	3.8	3.8	4.5
	محايد	42	31.8	31.8	36.4
	موافق	58	43.9	43.9	80.3
	موافق بشدة	26	19.7	19.7	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

تحرص الجامعة على تبني آليات مناسبة لاعتماد العمليات الاستراتيجية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	8	6.1	6.1	7.6
	محايد	28	21.2	21.2	28.8
	موافق	61	46.2	46.2	75.0
	موافق بشدة	33	25.0	25.0	100.0
Total		132	100.0	100.0	

يعتمد صانع القرار في الجامعة بشكل نهائي على نظم المعلومات لاختيار أفضل القرارات.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	3.8	3.8	3.8
	محايد	32	24.2	24.2	28.0
	موافق	65	49.2	49.2	77.3
	موافق بشدة	30	22.7	22.7	100.0
	Total		132	100.0	100.0

يحرص صانع القرار بالحصول على أفضل القرارات الاستراتيجية المقدمة له من قبل نظم المعلومات.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	3.0	3.0	3.0
	محايد	25	18.9	18.9	22.0
	موافق	69	52.3	52.3	74.2
	موافق بشدة	34	25.8	25.8	100.0
	Total		132	100.0	100.0

تعتمد نظم المعلومات على تزويد وتقديم أفضل البدائل المقدمة لصانع ومتخذ القرار على جودة وكفاءة المعلومات.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	3.8	3.8	3.8
	محايد	22	16.7	16.7	20.5
	موافق	70	53.0	53.0	73.5
	موافق بشدة	35	26.5	26.5	100.0
	Total		132	100.0	100.0

يعمل صانع القرار على إشراك بعض المستويات الإدارية ذات العلاقة في اختيار وصنع القرار.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	6.1	6.1	6.1
	محايد	16	12.1	12.1	18.2
	موافق	67	50.8	50.8	68.9
	موافق بشدة	41	31.1	31.1	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

تساعد القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها من المدراء على تشجيع الأبداع والابتكار.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	.8	.8	.8
	محايد	22	16.7	16.7	17.4
	موافق	58	43.9	43.9	61.4
	موافق بشدة	51	38.6	38.6	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

تسعى الجامعة عند صناعة القرارات الاستراتيجية أن يكون هناك أكثر من بديل أثناء صنع واتخاذ القرار.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	3	2.3	2.3	3.8
	محايد	29	22.0	22.0	25.8
	موافق	48	36.4	36.4	62.1
	موافق بشدة	50	37.9	37.9	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

جوهر العملية الإدارية لدى الجامعة تتمثل في صناعة واتخاذ القرار.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	.8	.8	.8
	محايد	26	19.7	19.7	20.5
	موافق	54	40.9	40.9	61.4
	موافق بشدة	51	38.6	38.6	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

## Descriptives:

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
النوع (الجنس)	132	1.00	2.00	1.3030	.46132
العمر	132	1.00	4.00	2.4015	.78982
المؤهل العلمي	132	1.00	4.00	3.0985	.83675
سنوات الخبرة العلمية	132	1.00	4.00	1.9394	.85389
المستوى الوظيفي	132	1.00	10.00	5.2500	2.39712
طبيعة العمل	132	1.00	2.00	1.6136	.48877
تعد المعلومات للجامعة جوهر العملية الاساسي لها في صناعة واتخاذ القرار.	132	1.00	5.00	4.4924	.70436
تحرص الجامعة على مدار العام الحصول على المعلومات بشكل مستمر.	132	1.00	5.00	4.3636	.77433
لا تعتمد الجامعة على المعلومات المقدمة لها من البيئة الخارجية أما تقوم بمعالجته حسب توجهها.	132	2.00	5.00	3.8561	.77294
يتم إعلام جميع المستويات الإدارية الصاعدة والمتخذة للقرار بالمعلومات المستحدثة.	132	1.00	5.00	3.9848	.84695
تحرص الجامعة للحصول على المعلومات بتكلفة مالية في سبيل امتلاكها للمعلومة.	132	1.00	5.00	3.4545	1.07266
تعتمد الجامعة على مصادر متعددة للحصول على المعلومات عن البيئة الخارجية.	132	2.00	5.00	4.0227	.68200
تمتلك الجامعة أجهزة وبرمجيات متطورة ومتقدمة في سبيل الحصول على المعلومات.	132	2.00	5.00	3.8939	.70177
تقوم الجامعة بمراقبة محيطها الداخلي بشكل يومي من خلال جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها من المستويات الإدارية المختلفة.	132	1.00	5.00	3.9242	.90479
تحرص الجامعة على حفظ سرية المعلومات التي تحصل عليها.	132	2.00	5.00	4.3864	.72731
تعتمد الجامعة في أعمالها استخدام نظم المعلومات.	132	2.00	5.00	4.1364	.58964
تهتم الجامعة على مواكبة التطورات الحديثة في تقنية المعلومات.	132	2.00	5.00	3.9167	.72092
أصبح لتنظيم المعلومات دور كبير في تكوين وبناء قاعدة بيانات متعددة.	132	2.00	5.00	4.1742	.65959

تعمل الجامعة على ربط شراكة مع المنظمات والشركات الرائدة في مجال نشاطها للاستفادة منها في الحصول على تكنولوجيا جديدة.	132	1.00	5.00	3.4470	.86769
تزود نظم المعلومات أصحاب القرار بالمعلومات بشكل دوري.	132	2.00	5.00	4.0682	.67894
من خلال استخدام تقنية نظم المعلومات في الجامعة أصبح الحصول على المعلومات أمر سهل من حيث عامل الوقت.	132	2.00	5.00	4.0909	.77612
لنظم المعلومات دور مهم في إيجاد وتوفير معلومات أكثر دقة وجودة عالية.	132	3.00	5.00	4.4470	.59661
تمتلك الجامعة نظم معلومات تقوم بعملية ربط الفروع والكليات مع بعضها البعض في نظام أساسي واحد.	132	2.00	5.00	3.9167	.75201
تحرص الجامعة على أمتلاك كادر متخصص يتعامل مع نظم المعلومات.	132	2.00	5.00	3.8939	.77418
تمتلك الجامعة قسم لنظم المعلومات لجمع وتحليل ومعالجة المعلومات المتدفقة إليها.	132	1.00	5.00	3.6894	.96609
تمتلك الجامعة قاعدة بيانات متنوعة حسب مصادر البيانات.	132	2.00	5.00	3.7500	.80433
تطمح الجامعة إلى أتممة جميع الكليات والأقسام والفروع في الجامعة.	132	2.00	5.00	3.8939	.72320
تعتمد الجامعة عند صناعة القرارات على معطيات ما يقدمه نظم المعلومات لدى الجامعة.	132	2.00	5.00	3.8712	.70338
صناعة واتخاذ القرار في الجامعة يعتمد على قاعدة بيانات معلوماتية.	132	2.00	5.00	3.8258	.76663
عملية صناعة القرار لا بد أن تكون واضحة ومحدده.	132	2.00	5.00	4.2652	.75016
عملية صناعة القرار تعتمد بشكل أولى ونهائي على صانعي القرار في جميع الإدارات الإدارية.	132	2.00	5.00	3.9242	.95407
القرارات التي يتم صنعها واتخاذها من قبل الإدارة العليا لا بد أن تحدث تغييرات جوهرية للجامعة.	132	2.00	5.00	4.1667	.75328
يعتمد صانع القرار في صناعته للقرار على مراحل وخطوات معينة حتى يتم اعتماد القرار.	132	2.00	5.00	4.0152	.87357
تعتمد الجامعة في صناعة القرار على إيجاد عدة بدائل للقرار الواحد.	132	2.00	5.00	3.9167	.78187
اختيار بديل واحد من مجموعة من البدائل في صناعة القرار يعتمد على ما يقدمه نظم المعلومات من حيث الإيجابيات والسلبيات.	132	2.00	5.00	3.9621	.79507

تحرص الإدارة العليا على تبنى آليات مناسبة لجمع المعلومات من جميع مستويات الإدارة من أجل صنع القرار.	132	2.00	5.00	3.9091	.92839
يعتمد صانع القرار في الجامعة بشكل استثنائي أثناء صنع القرار على مجموعة من البدائل للمتغيرات في البيئة الخارجية.	132	2.00	5.00	3.7727	.79685
القرارات الاستراتيجية تحدد الفترة الزمنية لفترة عمر القرار.	132	2.00	5.00	3.7500	.84144
لنظم المعلومات أثر واضح لصانع ومتخذ القرار.	132	2.00	5.00	4.0833	.78187
من أهم عوامل نجاح الجامعة القرارات الاستراتيجية الصحيحة.	132	2.00	5.00	4.3106	.80203
تعتمد الجامعة على الخطط الاستراتيجية قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى لتطوير نفسها.	132	2.00	5.00	3.9167	.79157
لا يتم الموافقة واعتماد الخطط الاستراتيجية إلا من قبل الإدارة العليا.	132	2.00	5.00	4.1591	.91493
هناك قسم ومصدر رئيسي خاص لتزويد العمليات الاستراتيجية للجامعة تعرف بنظم المعلومات.	132	1.00	5.00	3.6970	.80967
يتم تزويد الإدارات العليا بالمعلومات المطلوبة لبناء الخطط الاستراتيجية بشكل دوري.	132	1.00	5.00	3.7803	.75478
تقوم المستويات الإدارية بتزويد الإدارة العليا بالمعلومات المطلوبة لبناء العملية الاستراتيجية.	132	1.00	44.00	4.5985	4.96992
تعتبر بناء الخطط الاستراتيجية في الجامعة من الأهداف الرئيسية للجامعة.	132	2.00	5.00	4.1136	.74800
تقوم الإدارة العليا باطلاع المستويات الإدارية بالخطط والعمليات الاستراتيجية التي تنتهجها.	132	1.00	5.00	3.7652	.88118
يحدد نظم المعلومات لصانع ومتخذ القرار نسبة تنفيذ القرار منذ اعتماده.	132	1.00	5.00	3.7803	.83176
تحرص الجامعة على تبنى آليات مناسبة لاعتماد العمليات الاستراتيجية.	132	1.00	5.00	3.8712	.91138
يعتمد صانع القرار في الجامعة بشكل نهائي على نظم المعلومات لاختيار أفضل القرارات.	132	2.00	5.00	3.9091	.78589
يحرص صانع القرار بالحصول على أفضل القرارات الاستراتيجية المقدمة له من قبل نظم المعلومات.	132	2.00	5.00	4.0076	.75661
تعتمد نظم المعلومات على تزويد وتقديم أفضل البدائل المقدمة لصانع ومتخذ القرار على جودة وكفاءة المعلومات.	132	2.00	5.00	4.0227	.76633

يعمل صانع القرار على إشراك بعض المستويات الإدارية ذات العلاقة في اختيار وصنع القرار.	132	2.00	5.00	4.0682	.82140
تساعد القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها من المدراء على تشجيع الأبداع والابتكار.	132	2.00	5.00	4.2045	.73867
تسعى الجامعة عند صناعة القرارات الاستراتيجية أن يكون هناك أكثر من بديل أثناء صنع واتخاذ القرار.	132	1.00	5.00	4.0682	.90960
جوهر العملية الإدارية لدى الجامعة تتمثل في صناعة واتخاذ القرار.	132	2.00	5.00	4.1742	.76663
Valid N (listwise)	132				



## Descriptives:

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تعد المعلومات للجامعة جوهر العملية الاساسي لها في صناعة واتخاذ القرار.	132	1.00	5.00	4.4924	.70436
تحرص الجامعة على مدار العام الحصول على المعلومات بشكل مستمر.	132	1.00	5.00	4.3636	.77433
لا تعتمد الجامعة على المعلومات المقدمة لها من البيئة الخارجية إنما تقوم بمعالجته حسب توجهها.	132	2.00	5.00	3.8561	.77294
يتم إعلام جميع المستويات الإدارية الصانعة والمتخذة للقرار بالمعلومات المستحثة.	132	1.00	5.00	3.9848	.84695
تحرص الجامعة للحصول على المعلومات بتكلفة مالية في سبيل امتلاكها للمعلومة.	132	1.00	5.00	3.4545	1.07266
تعتمد الجامعة على مصادر متعددة للحصول على المعلومات عن البيئة الخارجية.	132	2.00	5.00	4.0227	.68200
تمتلك الجامعة أجهزة وبرمجيات متطورة ومتقدمة في سبيل الحصول على المعلومات.	132	2.00	5.00	3.8939	.70177
تقوم الجامعة بمراقبة محيطها الداخلي بشكل يومي من خلال جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها من المستويات الإدارية المختلفة.	132	1.00	5.00	3.9242	.90479
تحرص الجامعة على حفظ سرية المعلومات التي تحصل عليها.	132	2.00	5.00	4.3864	.72731
m1	132	2.50	5.00	4.4394	.56295
Valid N (listwise)	132				

## Descriptives:

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تعتمد الجامعة في أعمالها استخدام نظم المعلومات.	132	2.00	5.00	4.1364	.58964
تهتم الجامعة على مواكبة التطورات الحديثة في تقنية المعلومات.	132	2.00	5.00	3.9167	.72092
أصبح لتنظيم المعلومات دور كبير في تكوين وبناء قاعدة بيانات متعددة.	132	2.00	5.00	4.1742	.65959
تعمل الجامعة على ربط شراكة مع المنظمات والشركات الرائدة في مجال نشاطها للاستفادة منها في الحصول على تكنولوجيا جديدة.	132	1.00	5.00	3.4470	.86769
تزود نظم المعلومات أصحاب القرار بالمعلومات بشكل دوري.	132	2.00	5.00	4.0682	.67894
من خلال استخدام تقنية نظم المعلومات في الجامعة أصبح الحصول على المعلومات أمر سهل من حيث عامل الوقت.	132	2.00	5.00	4.0909	.77612
لتنظيم المعلومات دور مهم في إيجاد وتوفير معلومات أكثر دقة وجودة عالية.	132	3.00	5.00	4.4470	.59661
تمتلك الجامعة نظم معلومات تقوم بعملية ربط الفروع والكليات مع بعضها البعض في نظام أساسي واحد.	132	2.00	5.00	3.9167	.75201
تحرص الجامعة على امتلاك كادر متخصص يتعامل مع نظم المعلومات.	132	2.00	5.00	3.8939	.77418
تمتلك الجامعة قسم لتنظيم المعلومات لجمع وتحليل ومعالجة المعلومات المتدفقة إليها.	132	1.00	5.00	3.6894	.96609
تمتلك الجامعة قاعدة بيانات متنوعة حسب مصادر البيانات.	132	2.00	5.00	3.7500	.80433
تطمح الجامعة إلى أتممة جميع الكليات والأقسام والفروع في الجامعة.	132	2.00	5.00	3.8939	.72320
m2	132	2.00	5.00	4.0152	.54542
Valid N (listwise)	132				

## Descriptives:

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تعتمد الجامعة عند صناعة القرارات على معطيات ما يقدمه نظم المعلومات لدى الجامعة.	132	2.00	5.00	3.8712	.70338
صناعة واتخاذ القرار في الجامعة يعتمد على قاعدة بيانات معلوماتية.	132	2.00	5.00	3.8258	.76663
عملية صناعة القرار لا بد أن تكون واضحة ومحددة.	132	2.00	5.00	4.2652	.75016
عملية صناعة القرار تعتمد بشكل أولى ونهائي على صانعي القرار في جميع الإدارات الإدارية.	132	2.00	5.00	3.9242	.95407
القرارات التي يتم صنعها واتخاذها من قبل الإدارة العليا لا بد أن تحدث تغييرات جوهرية للجامعة.	132	2.00	5.00	4.1667	.75328
يعتمد صانع القرار في صناعته للقرار على مراحل وخطوات معينة حتى يتم اعتماد القرار.	132	2.00	5.00	4.0152	.87357
تعتمد الجامعة في صناعة القرار على إيجاد عدة بدائل للقرار الواحد.	132	2.00	5.00	3.9167	.78187
اختيار بديل واحد من مجموعة من البدائل في صناعة القرار يعتمد على ما يقدمه نظم المعلومات من حيث الإيجابيات والسلبيات.	132	2.00	5.00	3.9621	.79507
تحرص الإدارة العليا على تبنى آليات مناسبة لجمع المعلومات من جميع مستويات الإدارة من أجل صنع القرار.	132	2.00	5.00	3.9091	.92839
يعتمد صانع القرار في الجامعة بشكل استثنائي أثناء صنع القرار على مجموعة من البدائل للمتغيرات في البيئة الخارجية.	132	2.00	5.00	3.7727	.79685
القرارات الاستراتيجية تحدد الفترة الزمنية لفترة عمر القرار.	132	2.00	5.00	3.7500	.84144
لنظم المعلومات أثر واضح لصانع ومتخذ القرار.	132	2.00	5.00	4.0833	.78187
من أهم عوامل نجاح الجامعة القرارات الاستراتيجية الصحيحة.	132	2.00	5.00	4.3106	.80203
m3	132	2.00	5.00	4.0909	.66774
Valid N (listwise)	132				

## Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تعتمد الجامعة على الخطط الاستراتيجية قصيرة ومتوسط وبعيدة المدى لتطوير نفسها.	132	2.00	5.00	3.9167	.79157
لا يتم الموافقة واعتماد الخطط الاستراتيجية إلا من قبل الإدارة العليا.	132	2.00	5.00	4.1591	.91493
هناك قسم ومصدر رئيسي خاص لتزويد العمليات الاستراتيجية للجامعة تعرف بنظم المعلومات.	132	1.00	5.00	3.6970	.80967
يتم تزويد الإدارات العليا بالمعلومات المطلوبة لبناء الخطط الاستراتيجية بشكل دوري.	132	1.00	5.00	3.7803	.75478
تقوم المستويات الإدارية بتزويد الإدارة العليا بالمعلومات المطلوبة لبناء العملية الاستراتيجية.	132	1.00	44.00	4.5985	4.96992
تعتبر بناء الخطط الاستراتيجية في الجامعة من الأهداف الرئيسية للجامعة.	132	2.00	5.00	4.1136	.74800
تقوم الإدارة العليا باطلاع المستويات الإدارية بالخطط والعمليات الاستراتيجية التي تنتهجها.	132	1.00	5.00	3.7652	.88118
يحدد نظم المعلومات لصانع ومتخذ القرار نسبة تنفيذ القرار منذ اعتماده.	132	1.00	5.00	3.7803	.83176
تحرص الجامعة على تبنى آليات مناسبة لاعتماد العمليات الاستراتيجية.	132	1.00	5.00	3.8712	.91138
m4	132	2.00	5.00	3.8939	.72320
Valid N (listwise)	132				

## Descriptives:

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يعتمد صانع القرار في الجامعة بشكل نهائي على نظم المعلومات لاختيار أفضل القرارات.	132	2.00	5.00	3.9091	.78589
يحرص صانع القرار بالحصول على أفضل القرارات الاستراتيجية المقدمة له من قبل نظم المعلومات.	132	2.00	5.00	4.0076	.75661
تعتمد نظم المعلومات على تزويد وتقديم أفضل البدائل المقدمة لصانع ومتخذ القرار على جودة وكفاءة المعلومات.	132	2.00	5.00	4.0227	.76633
يعمل صانع القرار على إشراك بعض المستويات الإدارية ذات العلاقة في اختيار وصنع القرار.	132	2.00	5.00	4.0682	.82140
تساعد القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها من المدراء على تشجيع الأبداع والابتكار.	132	2.00	5.00	4.2045	.73867
تسعى الجامعة عند صناعة القرارات الاستراتيجية أن يكون هناك أكثر من بديل أثناء صنع واتخاذ القرار.	132	1.00	5.00	4.0682	.90960
جوهر العملية الإدارية لدى الجامعة تتمثل في صناعة واتخاذ القرار.	132	2.00	5.00	4.1742	.76663
m5	132	2.50	5.00	4.0417	.63318
Valid N (listwise)	132				

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	132	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	132	100.0

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.781	9

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	132	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	132	100.0

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.885	12

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	132	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	132	100.0

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	13

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	132	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	132	100.0

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.481	9

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	132	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	132	100.0

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.481	9

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	132	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	132	100.0

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.834	7

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	132	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	132	100.0

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	50

## Curve Fit

### Model Description

Model Name		MOD_1
Dependent Variable	1	m3
Equation	1	Linear
Independent Variable		m1
Constant		Included
Variable Whose Values Label Observations in Plots		Unspecified

### Case Processing Summary

	N
Total Cases	132
Excluded Cases <sup>a</sup>	0
Forecasted Cases	0
Newly Created Cases	0

### Variable Processing Summary

	Variables	
	Dependent	Independent
	m3	m1
Number of Positive Values	132	132
Number of Zeros	0	0
Number of Negative Values	0	0
Number of Missing Values	User-Missing	0
	System-Missing	0



## Linear

### Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.548	.300	.295	.561

The independent variable is m1.

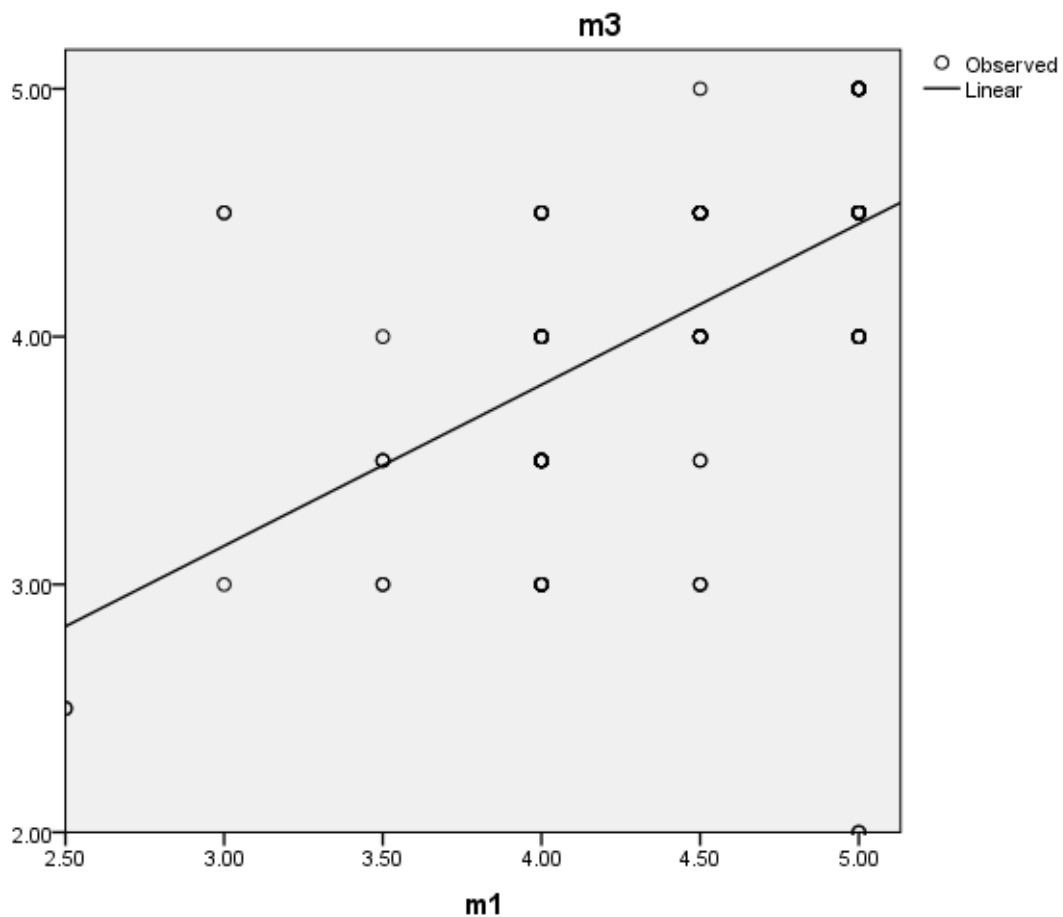
### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	17.530	1	17.530	55.749	.000
Residual	40.879	130	.314		
Total	58.409	131			

The independent variable is m1.

### Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
m1	.650	.087	.548	7.467	.000
(Constant)	1.206	.389		3.097	.002



### Model Description

Model Name		MOD_2
Dependent Variable	1	m3
Equation	1	Linear
Independent Variable		m2
Constant		Included
Variable Whose Values Label Observations in Plots		Unspecified

### Case Processing Summary

	N
Total Cases	132
Excluded Cases <sup>a</sup>	0
Forecasted Cases	0
Newly Created Cases	0

### Variable Processing Summary

	Variables	
	Dependent m3	Independent m2
Number of Positive Values	132	132
Number of Zeros	0	0
Number of Negative Values	0	0
Number of Missing Values	User-Missing	0
	System-Missing	0

### Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.583	.340	.335	.545

The independent variable is m2.

### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	19.858	1	19.858	66.963	.000
Residual	38.551	130	.297		
Total	58.409	131			

The independent variable is m2.

### Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
	B	Std. Error	Coefficients Beta		
m2	.714	.087	.583	8.183	.000
(Constant)	1.225	.353		3.465	.001

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	m2, m1 <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: m3

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.673 <sup>a</sup>	.454	.445	.49741

a. Predictors: (Constant), m2, m1

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26.492	2	13.246	53.536	.000 <sup>b</sup>
	Residual	31.917	129	.247		
	Total	58.409	131			

a. Dependent Variable: m3

b. Predictors: (Constant), m2, m1

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.028	.397		.070	.945
	m1	.439	.085	.370	5.178	.000
	m2	.527	.088	.430	6.018	.000

a. Dependent Variable: m3

Republic Of Yemen  
Ministry of High Education and Scientific Research  
University of Modern Sciences  
Deanship of Graduate Studies  
Business Management Program



# **The Impact of Information Systems on the Strategic Decision-Making Process**

"A field Study in Private Universities, Sana'a"

**A Study Submitted for Obtaining a Master's Degree in Business**

**Administration**

Prepared by

**Researcher/ Ali Mohammed Mohammed Al-Yaaburi**

**Supervised by**

**Dr. Muhammad Abdullah Sarhan Al-Kahali**

**2020-2021**

**1442-1443**