



مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية

Al - Saeed University Journal of Humanities Sciences

[journal@alsaeeduni.edu.ve](mailto:journal@alsaeeduni.edu.ve)

Vol (6), No(4), Sep., 2023

المجلد(6)، العدد(4)، 2023م

ISSN: 2616 – 6305 (Print)

ISSN: 2790-7554 (Online)



أثر تكنولوجيا المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات  
لدى القيادات الإدارية في محافظتي عدن ولحج  
دراسة ميدانية على موظفي الإدارة المحلية  
في محافظتي عدن ولحج(\*)

الباحث/ رستم شريف أحمد صلاح

أستاذ مساعد

[Marsh20202020@gmail.com](mailto:Marsh20202020@gmail.com)

تاريخ قبوله للنشر 2023/6/4م.

تاريخ تسليم البحث 2023/4/28م

<https://journal.alsaeeduni.edu.ve>

موقع المجلة:

(\*) أقدم الشكر والامتنان لكل من قدم يد المساعدة في إتمام هذا البحث، سائلاً العلي القدير أن أكون قد وفقت في بيان كافة المعلومات المتعلقة بموضوع البحث.

## أثر تكنولوجيا المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية في محافظتي عدن ولحج دراسة ميدانية على موظفي الإدارة المحلية في محافظتي عدن ولحج

الباحث/ رستم شريف أحمد صلاح  
أستاذ مساعد

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية لدى القيادات الإدارية في محافظتي عدن ولحج، وفي سبيل تحقيق ذلك الهدف اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي؛ نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة.

وقد تحدد مجتمع الدراسة وعينته من موظفي القيادات الإدارية بمحافظة عدن ولحج، تم توزيع الباحث (180) مفردة على عينة عشوائية من القيادات الإدارية بوزارات الدولة، ولغرض جمع البيانات الميدانية تحددت أداة الدراسة بالاستبانة بوصفها الأداة المناسبة لذلك، وفي ضوء أهداف الدراسة ومتغيراته، حلل الباحث بياناتها مستخدماً الأساليب الإحصائية المتمثلة بالآتي: التكرارات والنسب المئوية، ومعامل ألفا كرونباخ، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (T-test) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي، وقد أسفرت عملية التحليل الإحصائي على النتائج الآتية:

1- أن مستوى ممارسة تطبيق تكنولوجيا المعلومات الإدارية لدى القيادات الإدارية في مؤسسات محافظتي عدن ولحج، كان عالياً.

2- أن مستوى اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية في محافظتي عدن ولحج، تمثل بمستوى عال.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين تكنولوجيا المعلومات الإدارية لدى القيادات الإدارية بمحافظة عدن ولحج يعزى (للنوع، العمل، المؤهل، الخبرة، الدورات التدريبية، العمر).

4- يوجد أثر ذو دلالة ارتباطية بين تكنولوجيا المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى قيادات مؤسسات محافظتي عدن ولحج.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة المتمثلة في (تكنولوجيا المعلومات الإدارية، واتخاذ القرارات) تعزى للمتغيرات (النوع، العمل، والمؤهل، الخبرة، والدورات التدريبية، والعمر).

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات الإدارية، اتخاذ القرارات، القيادات الإدارية.

## The impact of administrative information technology on decision-making with the administrative leadership in the Governorates of Aden and Lahj

Researcher/ Rostom Sharif Ahmed Salah

Assistant Professor

### Abstract:

The study aimed to identify the impact of information technology on administrative decision-making among the administrative leaders in the governorates of Aden and Lahj. Due to its suitability to the nature of the study.

The study population and its sample were identified from the administrative leadership staff in the governorates of Aden and Lahj. The researcher distributed (180) individuals to a random sample of the administrative leaders in the ministries of the state. For the purpose of collecting field data, the study tool was determined by the questionnaire as the appropriate tool, and in light of the study objectives and its variables, the researcher analyzed Its data using the statistical methods represented by the following: frequencies, percentages, Alpha Cronbach coefficient, arithmetic means, standard deviations, T-test for two independent samples, and one-way analysis of variance. The statistical analysis process yielded the following results:

- 1- The level of practice of applying administrative information technology among the administrative leaders in the institutions of the governorates of Aden and Lahj was high.
- 2- The level of decision-making among the administrative leaders in the governorates of Aden and Lahj is at a high level.
- 3- There is no statistically significant effect at the level ( $\alpha = 0.05$ ) between administrative information technology among the administrative leaders in the governorates of Aden and Lahj and Yazza (for gender, work, qualification, experience, training courses, and age).
- 4- There is a significant correlational effect between administrative information technology in the administrative decision-making process of the leaders of the institutions of the governorates of Aden and Lahj.
- 5- There are no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the average responses of the study sample towards the study variables (management information technology and decision-making) due to the variables (gender, work, qualification, experience, training courses, and age).

**Keywords:** administrative information technology, decision making, administrative leadership.

## المقدمة:

يستعمل القائد كثير من الأدوات؛ توفيراً للجهد والوقت منها تكنولوجيا المعلومات الإدارية التي لا يستطيع العمل بدونها في الوقت الحاضر؛ اختصاراً للوقت والجهد الذي يبذله لاتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها. لأن تكنولوجيا المعلومات الإدارية هي التي تقوم بالموافقة على ان تكون أحد المكونات الأساسية للمنظمة، يعتمد عليها القائد الناجح في عملية اتخاذ القرارات وسرعتها؛ تجاوزاً لهدر الوقت وتقليل التنافسية أو التحكم بآثارها فضلاً عن زيادة الفعالية. ويرى كثير من علماء الإدارة أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة فبدون القيادة الحكيمة لا تستقيم أمور المنظمة، ولا تستطيع أن تحقق أهدافها المنشودة، والقيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي فرد أن يكون قائداً بمفرده؛ لذا لا بد من وجود عدد من العناصر الأساسية التي تسهم في تحقيق عملية القيادة، واحدة منها هي تكنولوجيا المعلومات الإدارية في الوقت الحاضر، كما ورد ذكره في كثير من الدراسات ومنها دراسة (خريس، 2011م) ودراسة (فيصل وحنظل، 2010) ودراسة (عبد الله، 2005م).

كذلك لإتخاذ القرارات أهمية عظيمة في بالنسبة للقيادة الإدارية، وكيفية كسب ثقة الجمهور ولا بد من قيادة تدير وتفكر من خلال استخدامها وتدريباتها على تكنولوجيا المعلومات، وذلك كما ورد في نتائج الكثير من الدراسات ومنها، الزهراني، عاشور (2009م)، حريري، رفة (2008م)، النوشان (2003م)، مطر (2008م).

وإذا كان دور القيادة على قدر كبير في حياة المنظمة، أو حاسماً في مستقبل نشاطها، فإن ذلك يعتمد إلى حد كبير على صحة المعلومات وسلامتها، التي تعتمدها القيادة عند اتخاذ قراراتها، وكذلك على قدرة القيادة الحصول على المعلومات المحدودة في الأوقات المناسبة، هذا ما جعل من الباحث يزداد أهمية لمناقشة هذا الموضوع؛ إدراكاً منه لأهميته وحساسيته، وارتباط مستقبل حياة المنظمات بذلك الدور الذي تمارسه القيادة الإدارية، ومدى استجابتها لحقائق ومتطلبات ما رسم من أهداف من القيادة نفسها، وتحديدًا في الوحدات الإدارية في محافظتي عدن ولحج ميداناً.

## مشكلة الدراسة:

نظراً لوجود علاقة وطيدة بين تكنولوجيا المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات؛ فمن وجهة نظر الباحث هنا تكمن مشكلة الدراسة ويمكن تلخيصها بالعبارة التالية: "أثر تكنولوجيا المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات لدى مجتمع القيادات الإدارية بمحافظة عدن ولحج". ومن خلال هذه الدراسة سيتم سد الفجوة البحثية في هذا المجال، وعليه تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الأسئلة الآتية:

- 1- ما واقع العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية في محافظتي عدن ولحج من وجهة نظر افراد العينة؟
- 2- ما أثر تكنولوجيا المعلومات الادارية في اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية في محافظتي عدن ولحج؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من قبل أفراد العينة تجاه المتغيرات (تكنولوجيا المعلومات الإدارية، واتخاذ القرارات) تعزي لخصائصهم الشخصية متمثلة في (النوع، والعمل، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية، والعمر).

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية الموضوع الذي تتصدى لدراسته؛ إذ إنها تسعى لدراسة أثر تكنولوجيا المعلومات الادارية في اتخاذ القرارات لدى القيادات في الوحدات الإدارية بمحافظة عدن ولحج، ولا شك أن هذا الموضوع ينطوي على أهمية كبيرة من ناحيتين النظرية والعملية، وفيما يلي توضيح لذلك:

### الأهمية النظرية والعملية: تكمن أهمية الدراسة وهي كالآتي:

- 1- رفق المكتبات اليمينية والعربية بموضوع تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرار.
- 2- تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين من القيادات الإدارية في الوحدات الإدارية الحكومية إلى تكثيف واستحداث دورات تدريبية للموظفين لتتمية تكنولوجيا المعلومات الإدارية لديهم.
- 3- تعين نتائج هذه الدراسة على تطوير عملية اتخاذ القرارات الإدارية والتي لها علاقة بتكنولوجيا المعلومات الإدارية؛ يهدف الاسهام في اتخاذ قرارات سليمة ورشيده.

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

- 1- الكشف عن واقع العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات الادارية وعملية اتخاذ القرارات.
- 2- معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات الادارية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- 3- التعرف الى مكامن الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة تجاه تكنولوجيا المعلومات الادارية الإدارية، وعملية اتخاذ القرارات والتي يمكن أن تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، والعمل، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية، والعمر).

### فرضيات الدراسة:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين تكنولوجيا المعلومات الادارية لدى القيادات الإدارية بمحافظة عدن ولحج يعزا للنوع، والعمل، المؤهل، الخبرة، الدورات التدريبية، العمر.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لتكنولوجيا المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات المبحوثة يعزى للنوع، العمل، المؤهل، الخبرة، الدورات التدريبية،... الخ.

3- يوجد أثر لتكنولوجيا المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات المبحوثة.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في آراء أفراد العينة تجاه (تكنولوجيا المعلومات الإدارية، اتخاذ القرارات الإدارية) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة متمثلة بـ(النوع، والعمل، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية، والعمر).

#### منهج الدراسة:

يتحدد طبيعة المنهج وفق طبيعة الدراسة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه الأنسب لمثل هذه البحوث؛ فهو يساعد على وصف الواقع الحالي للظاهرة وتحليله.

#### مجتمع الدراسة:

ويتمثل مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين في الوحدات الإدارية في محافظتي عدن ولحج.

#### إحصائية مجتمع البحث

الرقم	اسم الوحدة الإدارية	عدد الموظفين
1	مجال البلديات والأشغال العامة	75
2	مجال الشؤون الصحية	83
3	مجال الشؤون التعليمية	72
4	مجال الشؤون الاجتماعية والعمل	56
5	مجال الشؤون الزراعية والري والثروة الحيوانية والسمكية	43
6	مجال الشباب والرياضة	52
7	مجال الثقافة والسياحة والآثار	43
8	مجال التموين والتجارة والصناعة	54
9	مجال النقل والمواصلات	68
10	في مجال خدمات الشرطة	73
11	مجال الاوقاف والإرشاد	41
12	مجال التخطيط والإحصاء	39
13	مجال الموارد المالية	48
14	مجال الاستثمار	63
15	مجال الكهرباء والطاقة	67
16	مجال المياه والصرف الصحي	68
	الإجمالي	945

**عينة الدراسة:**

هي جزء من مجتمع الدراسة، تم اختيارها بطريقة عشوائية لتمثل هذا المجتمع، وتمثل (10%) من العاملين في المنظمات المبحوثة.

**حدود الدراسة:**

**الحد الموضوعي:** واقع تكنولوجيا المعلومات الادارية وعلاقتها في اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية في محافظتي عدن ولحج.

**الحد الزمني:** جرت هذه الدراسة في العام الجامعي 2023م.

**الحد المكاني:** الوحدات الإدارية في محافظتي عدن ولحج.

**مصادر جمع البيانات:**

اعتمد على مصدرين رئيسين لجمع البيانات، هما كالآتي:

أ- **المصادر الثانوية:** اعتمد الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة على مصادر البيانات الثانوية، التي تتمثل في المراجع والأدبيات السابقة العربية والأجنبية من الكتب والأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات والمقالات والتقارير، ومواقع الإنترنت المختلفة، ذات العلاقة بموضوع الدراسة أثر تكنولوجيا المعلومات الادارية في اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية بمحافظتي عدن ولحج.

ب- **المصادر الأولية:** معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة صمم الباحث استبانة أداة للدراسة، لقياس أثر تكنولوجيا المعلومات الادارية في اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية بمحافظتي عدن ولحج، وذلك للحصول على المعلومات اللازمة لاختبار الفرضيات وتحقيق جزء من أهداف الدراسة.

**الدراسات السابقة:**

**الدراسات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات الإدارية:**

1- دراسة (فيصل، حنظل، 2010) بعنوان: **بغوان** أثر تكنولوجيا المعلومات الإدارية الإدارية في فاعلية اتخاذ القرار - تكريت، العراق.

استهدفت الدراسة تحليل أثر عناصر تكنولوجيا المعلومات الإدارية الإدارية في فاعلية اتخاذ القرارات في دائرة الضريبة في بغداد الهيئة العامة للضرائب، وتوصلت الدراسة إلى النتيجة الآتية:

- وجود علاقة وأثر ذي دلالة إحصائية لعناصر تكنولوجيا المعلومات الإدارية الإدارية في فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالي المهام التعليمية، وممارسة عملية اتخاذ القرارات، والدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات بين أكاديمي تعليمي وأكاديمي إداري ولمصلحة أكاديمي إداري.

## 2- دراسة (المحاسنة، 2008م) بعنوان: بعنوان أثر كفاءة تكنولوجيا المعلومات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرار، دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية.

استهدفت الدراسة تحليل أثر تكنولوجيا المعلومات الإدارية الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات، في دائرة الجمارك، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- جاءت تصورات المبحوثين لكفاءة تكنولوجيا المعلومات الإدارية مرتفعة.
- جاءت تصورات المبحوثين لفاعلية عملية اتخاذ القرارات مرتفعة.
- يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لكفاءة تكنولوجيا المعلومات الإدارية الإدارية في فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

## 3- دراسة (عبد الله، 2005م) بعنوان: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات الإدارية والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.

هدفت الدراسة بحث أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات الإدارية والاتصال في أداء المورد البشري لدى شركة إنتاج الكهرباء بثيرة، توصل إلى النتائج الآتية:

- يوجد تباين في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات الإدارية والاتصال في أداء المورد البشري في الشركة وفق متغيري الجنس والمستوى التعليمي لصالح الذكور وحاملي شهادة ليسانس وعدم وجود أثر في الأداء بالنسبة للأقدمية والدرجة الوظيفية.
- توجد علاقة وطيدة بين التدريب على استعمال التكنولوجيا وأداء المورد البشري في شركة إنتاج الكهرباء بثيرة.
- لشركة إنتاج الكهرباء بثيرة نظرة مستقبلية تحمل في طياتها جملة من التحديات والتطلعات في تعميق الطابع الإلكتروني على مستوى إدارتها جميعاً.

## 4-دراسة (الشمري، 2000م) بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات الإدارية في تحقيق الإبداع في المشروعات الريادية.

دراسة ميدانية على منتجات المواد الغذائية في دولة الكويت. استهدفت الدراسة التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات الإدارية في تحقيق الإبداع في المشروعات الريادية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها:

- أن دور تكنولوجيا المعلومات الإدارية (المدخلات، ومعالجة البيانات، والمخرجات) في تحقيق الإبداع في المشروعات الريادية كانت بدرجة متوسطة.
- أن دور تكنولوجيا المعلومات الإدارية في تحقيق الإبداع بمؤشراته (الابتكار، والمخاطرة، والتفرد، والمبادأة) في المشروعات الريادية كانت بدرجة متوسطة.
- وجود تأثير لمكونات تكنولوجيا المعلومات الإدارية في الإبداع في ظل سنوات الخبرة، وفي ظل المؤهل العلمي.



## الدراسات المتعلقة بالقرارات الإدارية:

- 1- دراسة (مهنا، 2008م) بعنوان: فاعلية اتخاذ القرار في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة الماجستير، فلسطين.
  - استهدفت الدراسة التعرف على فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وكانت النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:
  - درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال اتخاذ القرار بين الذكور والإناث ولمصلحة الذكور.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال اتخاذ القرار بين الدكتوراه والماجستير ولمصلحة الدكتوراه.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال اتخاذ القرار والدرجة الكلية بين أكاديمي تعليمي وأكاديمي إداري ولمصلحة أكاديمي إداري.
- 2- دراسة (الدهان، 2000م) بعنوان: اتخاذ القرار لدى العاملين في منظمات الأعمال الأردنية المساهمة العامة.
  - هدفت الدراسة التعرف على أسلوب القرارات لدى العاملين في منظمات الأعمال، وبينت الدراسة أن أسلوب اتخاذ القرار الذي ينفذه المديرون مع مرؤوسيهام هو أسلوب سلطوي.
- 3- دراسة (صابر، 2000م) بعنوان: القدرة على اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد.
  - هدفت الدراسة التعرف على مستوى قدرة رؤساء الأقسام العلمية على اتخاذ القرار، فضلاً عن كشف الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى قدرة رؤساء الأقسام العلمية على اتخاذ القرار تبعاً لمتغيرات: الخدمة الإدارية، والتخصص، والمرتبة العلمية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
  - القدرة على اتخاذ القرار تبعاً لمتغير مدة الخدمة الإدارية.
  - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى قدرة رؤساء الأقسام على اتخاذ القرار تبعاً لمتغير التخصص (العلمي - الإنساني) وكان الفرق لمصلحة أفراد العينة من ذوي التخصص العلمي.
- 4- دراسة (فرحان، 2000م) بعنوان: اتخاذ القرار وعلاقته بسمات الشخصية لدى مديرات المدارس الإعدادية، العراق.
  - هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين اتخاذ القرار وبعض سمات الشخصية (الثقة بالنفس، والميل العصابي، والانبساط، والانطواء) لدى مديري المدارس الإعدادية في مدينة بغداد، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ارتباط سمات الشخصية (الثقة بالنفس، والميل العصابي، والانبساط، والانطواء) لمديرات المدارس الإعدادية باتخاذ القرار ارتباطاً ذات دلالة إحصائية.
- هناك بعض سمات الشخصية (الثقة بالنفس، والانبساط) تستطيع أن تتنبأ باتخاذ القرار عند التعامل معها بصورة منفردة، وبعضها (الميل العصابي، والانطواء) تستطيع أن تتنبأ باتخاذ القرار عند التعامل معها بصورة مجتمعة.
- لا توجد علاقة دالة إحصائية بين اتخاذ القرار، ومتغيري العمر، ومدة الخدمة.

### الإطار النظري:

#### تكنولوجيا المعلومات الإدارية

يشهد العالم نمواً كبيراً في جميع المجالات المعرفية والتقنية والمعلوماتية، مما فرض تغييرات جوهرية في أسلوب الحياة وما يتفرع عنها من طموحات وتوقعات الأفراد والمجتمعات لمواكبة هذا النمو؛ وبذلك يصبح ازدياد متطلبات هذا العصر أسهم في حث الدول المتقدمة والنامية على حد سواء على ضرورة البحث عن حلول عملية لتوفير هذه المتطلبات؛ إذ إنه من الضرورة أن تسعى إلى تغيير جذري في ممارسة المهام الإدارية والتنظيمية وإيجاد أطر تشريعية وتنظيمية تتبثق من الحقائق المتصلة بالثورة المعلوماتية وواقعها وأهميتها؛ ولذا فلإصلاح الإداري أولوية خاصة في خطط التنمية الإدارية في معظم الدول العربية؛ مما عزز قناعات الحكومات بضرورة استغلال تكنولوجيا المعلومات الإدارية ونظم الاتصالات وتوظيفها، لتعزيز فاعلية وكفاءة الخدمات لضمان سرعة استجابتها للاحتياجات والمتطلبات المحلية، وإن من سمات المنظمات المعاصرة، التي يطلق عليها منظمات القرن الحادي والعشرين اعتماد أنشطتها على المعرفة والمعلوماتية؛ إذ إن المعلوماتية والمعرفة تمثلان شريان الحياة الدافق، الذي يزود المؤسسة بما تحتاجه من معلومات بسرعة وكفاءة عالية.

#### التطور التاريخي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الإدارية في الإدارة العامة في الدول العربية:

لقد مر استعمال تكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية في الإدارة العامة العربية في الفترة الماضية على وفق المراحل الثلاثة الآتية وهي كالاتي: (برهان وآخرون، 1998م: 43).

#### 1-مرحلة التعرف والبداية (مرحلة التطبيقات الإحصائية والمحاسبية):

من عقد الستينيات إلى بداية السبعينيات من القرن العشرين؛ إذ اقتصر استعمال التكنولوجيا الحديثة فيها على استخدام التطبيقات الإحصائية والمحاسبية في مؤسسات وأجهزة الإدارة العامة والتي تتطلب طبيعة عملها استخدام كم هائل من البيانات كأجهزة الإحصاء ووزارات المالية والجمارك والمصارف المركزية وبعض المؤسسات الحديثة، وقد امتازت هذه المرحلة بما يأتي:

- لم تحظ تكنولوجيا المعلومات محدودية هذه التكنولوجيا في معظم هذه الدول.
- الاهتمام الضعيف بتدريب الكوادر الفنية وتأهيلها.
- الإدارية بالاهتمام الكافي من قبل القيادات الإدارية مما أثر في عملية انتشارها.
- 2-مرحلة الاهتمام والانتشار (مرحلة هيكله العمليات الإدارية):**  
منذ بداية عقد السبعينيات حيث شهدت تطورات ملحوظة في مجال استخدام هذه التكنولوجيا في وحدات الإدارة العامة نتيجة لمجموعة من العوامل؛ أهمها:
- النمو الاقتصادي والاجتماعي الكبير الذي شهدته معظم الدول العربية في تلك الفترة.
- التطور الكبير في تكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية سواء أكان في الأجهزة أم كان في مجال البرمجيات.
- الطفرة المالية التي شهدتها تلك الفترة في معظم الدول العربية نتيجة لارتفاع أسعار النفط.
- 3-مرحلة التطور والترشيد (مرحلة تنظيم استخدام تكنولوجيا المعلومات الإدارية):**  
وقد بدأت منذ بداية الثمانينيات من ذلك القرن، وذلك نتيجة لتزايد الاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة للمعلومات والرغبة في استعمالها أكثر كفاءة وفعالية وذلك لتطوير أداء الإدارة العامة في هذه الدول، ويمكن تمييز أهم ملامح هذه الفترة بما يأتي: (برهان وآخرون، 1998م: 56 مرجع سابق).
- الاهتمام بصياغة السياسات والإستراتيجيات الوطنية في مجال تكنولوجيا المعلومات الإدارية والسعي لإنشاء الهياكل التنظيمية اللازمة لتنفيذها.
- الاتجاه المتزايد لاستخدام الحاسبات المصغرة في مجال الإدارة العامة بسبب سهولة استعمالها وانخفاض تكلفتها.
- استعمال الأنظمة ذات البرمجة المتطورة بوصفها أنظمة إدارة قواعد البيانات.
- الاهتمام بإنشاء بنوك للمعلومات والتي تجمع فيها البيانات جميعاً المتعلقة بالجوانب التعليمية والصحية والثقافية والاجتماعية والمهنية.
- مفهوم تكنولوجيا المعلومات الإدارية.**

تطور مفهوم تكنولوجيا المعلومات الإدارية نتيجة للتطور السريع الذي طرأ على الأدوات والمفاهيم والوسائل التي تعتمد عليها، وما رافقها من تطور سريع في بيئة الأعمال والتجارة والمنظمات؛ حتى أصبحت تكنولوجيا المعلومات الإدارية أداة مهمة تستعملها المنظمات الاقتصادية الربحية وغير الربحية كافة في المساعدة في تحقيق عملياتها المختلفة (حميدان والشحادة، 2005م: 89)؛ ولذا فإن لتكنولوجيا المعلومات الإدارية دوراً كبيراً في مجالات المعرفة والإبداع، بما تنتجه هذه التكنولوجيات من وسائل وأدوات وطرائق مستحدثة للحصول على المعرفة واستيعابها وتوظيفها والمشاركة فيها بما يخدم منظمات الأعمال، وقد اختلف الباحثون في الخروج بتعريف موحد

لتكنولوجيا المعلومات الإدارية؛ بحيث يتضمن مصطلح تكنولوجيا المعلومات الإدارية الأدوات والوسائل والبرامج الحاسوبية وعمليات نظم المعلومات الإدارية والموارد البشرية والمهارات الإنسانية اللازمة لاستخدام الأدوات والبرامج والعمليات؛ بهدف إنتاج المعلومات الملائمة وتطوير نظم المعلومات لدى المنظمة الاقتصادية وإدارتها والرقابة عليها (حميدان والشحادة، 2005م: 101).

أما الحموي (2004م: 32) فعرفها بأنها: جميع أنواع الحواسيب والبرمجيات والشبكات وقواعد البيانات المستخدمة في استقبال المعلومات، في حين عرفها كارتر وسنكلير: بأنها استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تسهم في استقبال البيانات وتخزينها واسترجاعها وإعادة إرسالها بالشكل والوقت المناسبين.

وبناء على التعريفات السابقة يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات الإدارية بأنها: المعلومات التي تعتمد على الحاسوب والبرمجيات والشبكات وقواعد البيانات التي تمر تطبيقاتها بمراحل متعددة من استقبال البيانات وتنظيمها ومعالجتها وتخزينها، وأخيراً إعادة إرسالها بحيث تحقق للمنظمات مزايا متعددة، أهمها: الكفاءة العالية في تخزين المعلومات، وكفاءة عمليات النقل والتكلفة المنخفضة التي تعد جوهر استخدام تكنولوجيا المعلومات الإدارية من المنظمات.

#### أهمية تكنولوجيا المعلومات الإدارية:

تمكن تكنولوجيا المعلومات الإدارية المنظمات من جمع وتحليل كميات كبيرة من المعلومات بشكل سريع ودقيق مما يحقق لها درجة عالية من التنسيق والسيطرة (عبد الستار وآخرون، 2006م: 81)، وهي تساعد المنظمات على البقاء والازدهار فيما توفره من قدرات معلوماتية ومعرفية تمكنها من القيام بعملياتها الإدارية بكفاءة عالية (الضمور، 2003م: 38)، حيث إن تطور شبكات الاتصالات وزيادة الطلب على المعلومات أصبحت مورداً مهماً وإستراتيجياً دفع المنظمات للاستثمار بتكنولوجيا المعلومات الإدارية، لما لها من أهمية ودور كبير في تحقيق الميزة التنافسية لها. (نتشوري، 2006م: 46).

#### فوائد واستخدام تكنولوجيا المعلومات الإدارية:

##### أولاً: فوائد تكنولوجيا المعلومات الإدارية:

هناك العديد من الفوائد التي يحققها استخدام تكنولوجيا المعلومات الإدارية للمنظمات والتي سنوجز أهمها فيما يأتي: (مناصيرية، 2004م: 73)

1- تحقيق الميزة التنافسية: إن استخدام الحاسوب من قبل المنظمات يعزز من الميزة التنافسية لديها، إذ تقوم هذه المنظمات بتصميم تطبيقات مبدعة تمكنها من العمل بكفاءة والتكيف مع إستراتيجية قيادة الكلفة الأدنى أو مع إستراتيجية التميز.

- 2- زيادة العوائد: يوفر استخدام تكنولوجيا المعلومات الإدارية عوائد إضافية للمنظمات؛ من خلال اعتمادها على أنظمة الحاسوب في توفير المعلومات عن المنتجات المنافسة.
- 3- تخفيض الكلفة: أصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات الإدارية ضرورة تنافسية للمنظمات، إذ تحاول منه تدقيق قيادة الكلفة الأدنى، وذلك عن طريق الإبداع والتطوير بأسلوب تقديم خدماتها أو منتجاتها (العمرى، 2004م: 61).
- 4- تحسين نوعية المخرجات: يعدُّ تحسين نوعية المخرجات أحد الأسباب الجوهرية لاستخدام الحاسوب، فمثلاً يهيئ التصميم بواسطة الحاسوب الفرصة التي توفرها تكنولوجيا المعلومات في تحسين المخرجات.

### ثانياً: استخدام تكنولوجيا المعلومات الإدارية.

أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات الإدارية إلي زيادة قدرة المنظمة على الابتكار، وذلك من توفير الطرائق لتنفيذ الأعمال إلكترونياً، وكذلك يحد من قيود الوقت والمساحة؛ إذ يمكن تخزين كميات كبيرة من المعلومات وإرسالها في فترة زمنية قصيرة (إدريس، 2005م: 92)، وأضاف الضمور (2002م: 52) أن التطورات التكنولوجية الكبيرة في الحاسبات والاتصالات أثرت تأثيراً مباشراً في منظمات الخدمات.

### نظم المعلومات وأنواعها:

يعرف نظام المعلومات بأنه آلية تتألف من مجموعة من المكونات تستقبل موارد البيانات وتحولها إلى منتجات معلوماتية من تعامل النظم مع الأنشطة المتصلة بالمعلومات جميعاً واتخاذ القرارات بفرض توفير المعلومات وتدعيم القرارات، ويمكن تقسيم نظم المعلومات، التي تستخدم داخل الأجهزة الإدارية للمنظمات إلى أربعة أنواع، هي كالاتي: (علي، 2005م: 35).

- 1- نظم معالجة العمليات: هي نظم للمعالجة الآلية للعمليات الروتينية لدعم أنشطة التشغيل المختلفة داخل الجهاز الإداري، وأهم وظائفها معالجة البيانات وإنتاج التقارير.
- 2- نظم المعلومات الإدارية: هي مجموعة من العمليات المنتظمة، التي تدعم المستويات الإدارية المختلفة بالمعلومات اللازمة؛ لتنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات.
- 3- نظم دعم اتخاذ القرارات: تدعم أنشطة اتخاذ القرارات داخل الجهاز الإداري؛ إذ تعد عملية اتخاذ القرار أساس العملية الإدارية.
- 4- نظم المعلومات المكتبية: تهدف إلى تحسين كفاءة العاملين في الجهاز الإداري من التغيير أو التعديل في هياكل أنشطة المكاتب (الراوي، 1999م: 68).

**وظائف نظم المعلومات:**

أدت التطورات التكنولوجية في السنوات الماضية إلى تطور في وظائف نظم المعلومات واستعمالاتها؛ إذ دخلت معظم المجالات والأنشطة ولا سيما في مجالي الإدارة والعمليات، أما الوظيفة الرئيسية لنظم المعلومات فهي استقبال موارد البيانات ومعالجتها، ومن ثم تخرج على شكل منتجات.

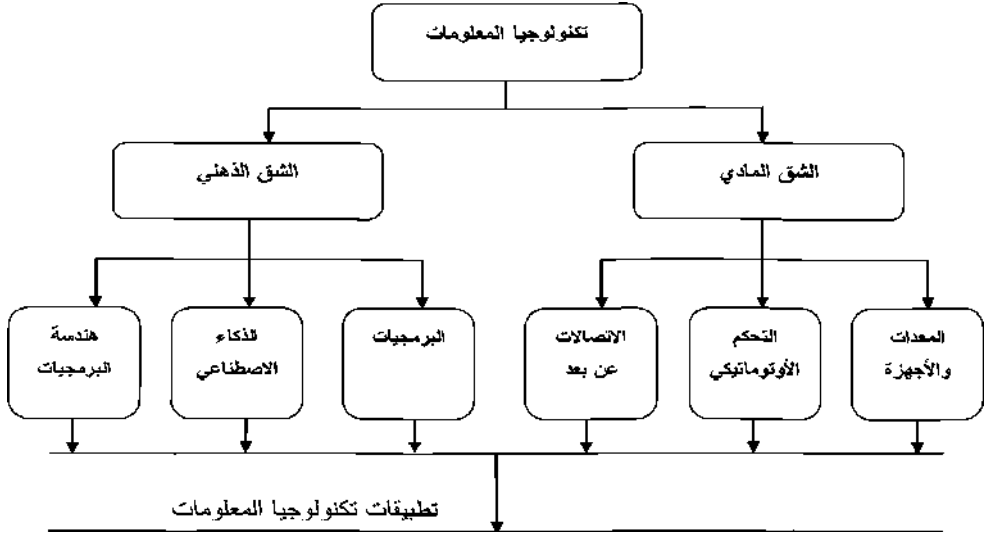
**علاقة تكنولوجيا المعلومات الإدارية بالمنظمات:****- دور تكنولوجيا المعلومات الإدارية بالمنظمات.**

تؤدي تكنولوجيا المعلومات الإدارية المرتبطة بها أدوارًا مهمة في حياة المنظمات، وأهم تلك الأدوار الآتي: (العلاق، 2002م: 81).

- 1- تعظيم دور المنظمة عالميًا ومحليًا، وذلك من القيمة التي تضيفها التكنولوجيا لها.
- 2- المتابعة والمراقبة المستمرة للوصول إلى التكنولوجيا الحديثة، وهذا يتطلب مهارة وخبرة تكنولوجية عالية.
- 3- هيئة البنية التحتية للثقافة لتحقيق الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، وذلك من أجل الاتصال والتواصل مع الآخرين.
- 4- الاستفادة من التوسع والتطور المستمر في شبكات الاتصال ومعالجة البيانات والمعلومات.

**- العلاقة بين نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات الإدارية:**

إن العلاقة التي تربط تكنولوجيا المعلومات الإدارية بأنظمة المعلومات تظهر في تكنولوجيا المعلومات الإدارية تعد وسيلة لتسهيل عمل نظام المعلومات وتمكنه من القيام بوظائفه، وتعرف بأنها: تلك الإجراءات التي تتعامل مع البيانات والمعلومات من لحظة الحصول عليها وإدخالها وتخزينها ومعالجتها واسترجاعها ونشرها وبنائها بالاعتماد على الوسائل الإلكترونية المختلفة (بإسفين والعلاق، 2006م: 146)، وأصبحت تكنولوجيا المعلومات الإدارية مطلباً أساسياً لتمكن المنظمات من القيام بعملياتها الإدارية المختلفة بكفاءة وجودة؛ وذلك لما توفره هذه التكنولوجيا من قدرات معلوماتية، ومعرفية تساعد المنظمات على البقاء والاستمرار والنمو، ولذلك يجب على المنظمة أن تهيئ المستلزمات كافة للاستفادة القصوى من التكنولوجيا، وأن تكون متمشية مع ما يستجد من ظهور لتكنولوجيات جديدة قد تفتح أمام المنظمات مجالات وأفاق واسعة نحو أسواق جديدة من التنوع، والنقل التكنولوجي المستمر الذي غالبًا ما يتحقق بوسائل مختلفة، أهمها: البرامج التدريبية، وجلب الخبراء، والتوظيف الأجنبي، والمشاريع المشتركة، والعقود الإدارية. (النسور، 2005م: 108) ونوضح ذلك بالشكل الآتي:



المصدر: سليم (2004م: 141).

## شكل (1) هيكل تكنولوجيا المعلومات الإدارية

من الشكل السابق يتبين لنا أن مخرجات تكنولوجيا المعلومات الإدارية تمثلت في ظهور عديد من مجالات التطوير، كظهور البرمجيات المتطورة، والمتعلقة بالنظم الخبيرة، والذكاء الاصطناعي، وقواعد البيانات، والبريد الإلكتروني، والإنترنت، والأجهزة الهاتفية الرقمية، وأجهزة الحاسبات المحمولة، هذا بالإضافة إلى عديد من الابتكارات التي ما تزال التكنولوجيا تحملها في طياتها؛ إذ نلاحظ أن تكنولوجيا المعلومات الإدارية تنقسم على شقين رئيسيين، هما: الشق المادي والشق الذهني، وينقسم الشق المادي على ثلاثة أقسام رئيسية هي: المعدات والأجهزة، والتحكم الأوتوماتيكي، والاتصالات عن بعد، كما أن الشق الذهني ينقسم على ثلاثة أقسام رئيسية، هي: البرمجيات، والذكاء الاصطناعي، وهندسة البرمجيات.

ومما سبق يستخلص الباحث أن تكنولوجيا المعلومات الإدارية تمثل الجهاز العصبي للإدارة، وذلك من منطلق أن مسارات العملية الإدارية بكل أبعادها ومقوماتها مرهونة بالمعرفة، التي تشكل الإطار الذي يصوغ الحقائق، والمعطيات والأفكار، التي تتشكل على هيئة معلومات، وتؤدي تكنولوجيا المعلومات الإدارية أيضًا دورًا مهمًا في العديد من المنظمات الإدارية على وصف أن المعلومات تشكل المصدر الحيوي، الذي يمكن الإدارة من القيام بوظائفها المختلفة بكفاءة وفاعلية، وأن أهمية تكنولوجيا المعلومات الإدارية في تزايد مستمر، وأنها أصبحت سلاحًا تنافسيًا واستراتيجيًا قويًا، وعاملًا أساسيًا يفصل بين نجاح الأعمال.

## مفهوم القرارات الإدارية

لقد استعمل مفهوم اتخاذ القرار في الإدارة بشكل كبير؛ بل إن بعض مدارس الإدارة المهمة كانت لها نظرياتها الأساسية التي تركز على مفهوم اتخاذ القرار، وعلى سبيل المثال فقد ظهرت مدرسة اتخاذ القرار في عام 1938م، حين ظهر كتاب وظائف المديرين لمؤلفه تشستر برنارد، ثم تبعه في عام 1947م ظهور كتاب السلوك الإداري لهيربرت سايمون، فأحدثا تطورًا كبيرًا في الفكر الإداري؛ إذ وضعوا معًا أساسًا جديدًا في النظر إلى التنظيم والإدارة، بوصفهما نظامًا اجتماعيًا يقوم على اتخاذ القرارات (النبيه، إباد أحمد، 2011م: 55).

لقد نالت عملية اتخاذ القرار عناية بالغة من كل من علماء الاجتماع والنفس والإدارة الحديثة، ويتفق هؤلاء العلماء على أن هناك معنى واضحًا لاتخاذ القرار في وجود بدائل تحتاج للمفاضلة أو اختيار أنسبها، وبالتالي فإن عملية المفاضلة هي صلب معني اتخاذ القرار (الزهراني، 2005م: 44) إن كلمة قرار كلمة لاتينية معناها الفصل أو القطع، بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر، فاتخاذ القرار نوع من السلوك، يُختار بطريقة معينة تقطع أو توقف عملية التفكير وتنتهي النظر في الاحتمالات الأخرى. (طعمه، 2006م: 66، 67).

لقد أورد العديد من الكتاب والباحثين بعضًا من التعريفات التي توضح مفهوم اتخاذ القرار تبعًا للجوانب المختلفة التي ركزوا عليها عندما تناولوا هذا المفهوم، ومن هذه التعريفات ما يأتي:  
القرار لغة: هو الفصل أو الحكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف.

## القرار اصطلاحًا:

هو "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها" (شيحا، 2006م: 341). وعرفه برنارد بأنه عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر (نواف كنعان، 2007م: 83)، وعرفه سايمون Simon بأنه: اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير (الزهراني، 2009م: 77).

وعرفه الحريري بأنه عملية عقلانية ورشيده، تتبلور في ثلاث عمليات فرعية هي: البحث والمقارنة بين البدائل، والاختيار، ومن الجدير بالذكر التفريق بين القرار في حد ذاته وبين عملية اتخاذ القرار، فالقرار هو المخرج النهائي للعملية، في حين عملية اتخاذ القرار فتتضمن الأحداث التي تؤدي إلى نقطة الاختيار وما يليها (الحريري، رفة، 2008م: 69)، وعرف عالم الإدارة العربي علي عبدالوهاب اتخاذ القرارات بأنها "عملية عقلية تمارس فيها خطوات التفكير المنطقي الذي يتلخص في أن هنالك هدفًا يراد الوصول إليه أو مشكلة يراد حلها وتوجد معلومات حول الهدف أو المشكلة، ويقوم متخذ القرار بتحليلها للتوصل إلى بدائل معينة، ثم يتم اختيار أحد هذه البدائل" (النوشان، 2003م: 120).



فجميع التعاريف تؤكد أن القرار يقوم على عملية المفاضلة، وبشكل واع ومدرك، بين مجموعة (بدائل أو حلول على الأقل بديلين أو أكثر) متاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها بوصفه أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار.

### أهمية اتخاذ القرارات الإدارية:

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، التي يمكن منها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية (كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك، وتتجلى أهمية اتخاذ القرار في النقاط الآتية:

- 1- اتخاذ القرارات عملية مستمرة.
- 2- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله.
- 3- القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة

### الخصائص العامة لاتخاذ القرارات الإدارية:

- من أهم خصائص اتخاذ القرارات الإدارية ما يأتي: (شمس الدين، 2005م: 111، 55)
- 1- يعدُّ اتخاذ القرار سلوكًا هادفًا؛ لأنه يوجه عن طريق أهداف مرسومة ويسعى إلى تحقيقها، واتخاذ حلول للمشكلات والعقبات، التي تعترض سبيل المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف.
  - 2- أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على اتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
  - 3- أنها عملية علمية فنية في وقت واحد تتخذ من أسلوب البحث العلمي طريقًا لها في مواجهة المشكلات الإدارية، التي تعترض المؤسسة.
  - 4- عملية إنسانية تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للحاجات الأساسية، وتعمل أساسًا من السلوك الإنساني.
  - 5- أنها عملية ديناميكية ومستمرة ومتراصة ومتصلة الحلقات، وتتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار.

### أنواع القرارات الإدارية:

هناك تصنيفات متعددة للقرارات نوجزها على النحو الآتي:

#### أولاً: أنواع القرارات بحسب الهدف:

- 1- **القرارات الفعالة:** هي التي تتم على أعلى مستوى من الفهم الفكري، بمعنى أنها تتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة، ومفاهيم إستراتيجية شاملة ذات تأثير قوي ينفذ ويحقق نتيجة فعالة.
- 2- **القرارات غير الفعالة:** هي التي تتم على مستوى من الفكر المجرد، على شكل مفاهيم جزئية لا يسعى لتحقيق هدف مؤثر فعال. (مناصريه، إسماعيل، 2014م: 77)

**ثانيًا: أنواع القرارات بحسب المستوى الإداري:**

- 1- **القرارات التشغيلية:** هي تقع في المستويات الدنيا من التنظيم، وتتعلق بالعملية التشغيلية للمنظمة، مثل الرقابة على المخزون، واختيار وسيلة الإنتاج.
- 2- **القرارات الإدارية:** هي تقع عند مستوى الإدارة الوسطى، حيث يقوم المديرون بصنع قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء، ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قد حصل عليها واستعملت بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة، مثل التنبؤ بالمبيعات.
- 3- **القرارات الإستراتيجية:** تقع في قمة المنظمة بواسطة الإدارة العليا، وهي التي تغطي مدى زمنيًا طويلاً مثل، قرارات البحوث والتطوير، وقرارات التوسع عند الانضمام في مجموعات مؤسسية أخرى، وقرارات المنتج الجديد (مطر، 2012م: 88).

**ثالثًا: أنواع القرارات بحسب نظم البيانات والمعلومات:**

- 1- **القرارات المبرمجة:** هي التي تتصف بأنها متكررة وروتينية ومحددة جيدًا، وتوجد إجراءات سابقة لحلها، ويلاحظ في هذا النوع من القرارات أن معايير الحكم عليها عادة ما تكون واضحة، وغالبًا ما تتوفر معلومات وبيانات كافية بشأنها، كما أنه من السهل تحديد البدائل منها، ومن ثم فهناك تأكيد نسبي أن البديل المختار سوف يترتب عليه حل المشكلة بفاعلية (ياغي، 2011م: 96).
- 2- **القرارات غير المبرمجة:** تتصف بأنها غير متكررة، وغير روتينية، وغير محددة جيدًا، ولا توجد إجراءات معروفة سابقة لحلها، وعادة ما تظهر الحاجة لصنع هذه القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة ولا توجد خبرات سابقة بشأن كيفية حلها، وفي هذا النوع من القرارات لا توجد أنماط محددة لحل هذا النوع من المشكلات، ومن ثم تسود فيها حالة عدم التأكد.
- 3- **القرارات شبه المبرمجة:** هي التي يمكن تحديد بعض مراحلها بصورة جيدة وتتوافر بشأنها قدر من المعلومات والبيانات، أما بعضها الآخر منها فيصعب تحديده بصورة جيدة، ويتصف بعدم التأكد، ومن ثم يمكن برمجة جزء من تلك القرارات.

**رابعًا: أنواع القرارات بحسب القائم باتخاذ القرار:**

- 1- **القرارات الشخصية:** هي تخص المدير بوصفه فرداً وليس عضوًا في التنظيم الإداري؛ وبذلك فالقرارات الشخصية لا يمكن تفويضها للآخرين.
- 2- **القرارات التنظيمية:** إن المدير هنا هو من يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية، ويتخذ القرارات التنظيمية التي تهدف لتحقيق الأهداف التنظيمية وأحيانًا قد يتوافق كل منهما ويسهل تحقيق أهداف أخرى (منى عطية خليل، 2004م: 91).

**علاقة المستويات الإدارية باتخاذ القرارات:**

في كل المستويات تتخذ قرارات إدارية عديدة، وتختلف من مستوى لآخر، ومن أهمها ما يأتي:

- 1- **المستوى الإشرافي (التشغيلي):** يتخذ المديرون والقادة في هذا المستوى الإداري العديد من القرارات التي تكون مبرمجة وروتينية، وتخضع لمجموعة من القواعد والإجراءات محددة بصورة مسبقة، ويكون تأثيرها معلوماً ومحدوداً من ناحية التكلفة.
  - 2- **مستوى الإدارة الوسطى:** يكون عدد القرارات أقل في الإدارة الوسطى، وتتسم هذه القرارات بأنها غير مبرمجة ولا تكون بصفة متكررة، وهي تؤثر في مستويات تنظيمية واسعة.
  - 3- **مستوى الإدارة العليا:** تتميز القرارات في هذا المستوى بأنها: إستراتيجية تتعلق بنشاط ومستقبل المنظمة.
- خطوات اتخاذ القرار:**

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة خطوات، وتتمثل هذه الخطوات فيما يأتي:

#### 1- مرحلة تحليل المشكلة:

الهدف في هذه المرحلة هو الوصول إلى فهم وتشخيص المشكلة، وكما يقال إن التشخيص السليم للمشكلة يعدُّ نصف الحل؛ أي تخصيص وقت كبير في تحديد المشكلة، ومرحلة تحليل المشكلة تمر بالخطوات الآتية: (العيد، 2003م: 235).

- تحديد المعايير.

- ملاحظة الانحرافات عن المعيار.

- وصف الانحرافات بدقة.

- تحديد سبب الانحراف.

#### 2- مرحلة صنع القرار:

وفي هذه المرحلة وبعد تحديد المشكلة ومعرفتها وجمع كل المعلومات، يتوصل إلى القرار المناسب لحل المشكلة؛ باتباع الخطوات الآتية:

- **تحديد أهداف القرار:** من تحديد الأهداف يبرز الموقف ويحدد القرار بعد حل المشكلة، وهذا يبين لنا مدى تقدمنا في هذا المجال.

- **تحديد الحلول البديلة:** في هذه الخطوة نوجد عدد من البدائل لحل المشكلة، بواسطة الإبداع، وهناك بعض الأخطاء التي تحدث هنا، كالاتتماد على حلول جربتها في السابق بنجاح؛ لكن نلاحظ أن المشكلات ليست متشابهة بحسب الظروف، وهذا سيؤدي إلى فشل الحل، وكذلك يقلل من بذل الجهود والابتكار في إيجاد حلول وبدائل جديدة.

- **تقييم الحلول البديلة:** تعتمد على قياس بديل بالمقابل مع كل هدف محدد للقرار، وتُجمع كل البيانات عن كل بديل.

- اختيار أفضل بديل: في هذه المرحلة، يُتخذ القرار، ولكن قبل اتخاذ القرار لا بد أن يراجع الهدف ويتطابق مع البديل الذي اختير وتتأكد من أن هذا البديل سيحقق الهدف المطلوب، وكذلك يتأكد من أن هذا البديل لا يحوي أخطاء.

### 3- مرحلة التنفيذ:

بعد إجراء كل الخطوات السابقة، من جمع للمعلومات، وتحديد المشكلة، واختيار أفضل البدائل، نصل في هذه المرحلة إلى التطبيق وتنفيذ القرار، وتنقسم هذه الخطوات على قسمين، هما كالآتي:

- تنفيذ الحل:

في هذه المرحلة ننظر إلى أن عملية التنفيذ يقوم بها المرؤوسون، بعد إعطاء الأوامر من القائد، ومقدار القبول والتنفيذ يرجع إلى المشاركة للأخرين بإبداء آرائهم، ومستوى المشاركة تحدد أهميتها القرار، وطبيعة الموقف، والمرؤوسون (مطر، 2008م: 58)، (لعويسات 2009م: 26).

### - المتابعة والرقابة:

تتابع عمليات الإنجاز، وذلك بمراجعة إجراءات العمل وطرائق الإنجاز وتصويب الأخطاء والتغيرات التي تبرز في ضوء النظريات التي اعتمدت والتطبيق العملي الذي قد يكون مخالفاً لما تصوّر في المرحلة الأولى للمشروع، وبعد تنفيذ القرار يجب مراقبة متواصلة؛ لكي نحدد مدى فاعليته في حل المشكلة، ومراقبة أي انحرافات أو أخطاء يمكنها أن تحدث، فمثلاً يمكن أن يكون القرار قد عمل على حل مشكلة واحدة لكنه في المقابل أوجد مشكلة أو مشكلات أخرى غير متوقعة؛ لذا فإن عملية المتابعة والمراقبة تعدّ ضرورية لنجاح اتخاذ القرار الملائم وتنفيذه بصورة جيدة.

الإداري يقر بالرشد المقيد الذي يعمل على أساسه غالبية متخذي القرارات الإدارية، والسبب المهم في شيوع استعمال هذا المدخل هو عدم تمتع متخذي القرارات بالمعارف العلمية التي تمكنهم من تحديد المشكلات الإدارية المعقدة وحلها بطريقة منطقية تتصف بالموضوعية الكاملة، وبالإضافة إلى ذلك فمتخذي القرار يقصرون فحصهم ودراساتهم على البدائل المناسبة في ضوء المعايير الأخلاقية السائدة، ويعني ذلك أنهم يستعملون مدخل حرية الاختيار المقيدة، وعلى الرغم من أن اتخاذ القرار بالسرقة قد يؤدي إلى تعظيم أرباح المنظمة (على الأقل في الأجل القصير) فإن القيود الأخلاقية تمنع اتخاذ مثل ذلك القرار، وكذلك فإن مدخل الرجل الإداري يقدم لنا الخصائص السلوكية لمتخذي القرارات، وفهم الواقع ووصفها، والابتعاد عن وصف الأمور المثالية التي يقوم عليها المدخل الاقتصادي الرشيد، ويبقى القصور الموجود في البشر هو الحائل بينهم وبين اتخاذ أفضل القرارات، وليس عدم رغبتهم في اتخاذ تلك القرارات.

### العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات.

من أهم هذه العوامل الآتي: (الكردي، 2013م: 44).

### 1- القيم والمعتقدات

2- المؤثرات الشخصية

3- الميول والطموحات.

4- العوامل النفسية.

### القيادة الإدارية:

لا تصلح التجمعات البشرية ولا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها جلبًا للخير والمكارم ودفعا للشر والردائل من غير ظلم أو إهمال، فالقيادة الإدارية تدفع المنظمة إلى الأمام وتحفز العاملين لأداء العمل الجيد والمبدع، وإذا غابت القيادة الناجحة الجيدة والمؤهلة غاب الأداء الجيد والإنتاج الجيد، وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها، فبالإمكان قياس مدى نجاح المنظمة وكفاءتها من خلال نجاح قيادتها الإدارية، وستعرض عدد من المفاهيم ذات العلاقة بالقيادة الإدارية، وهي كالآتي:

### مفهوم القيادة الإدارية

تطرق كثيرون إلى تعريف القيادة سواء أكانوا مفكرين أم كانوا قادة، فقد عدوها بأنها فن يتسم به القائد وأنها تتأثر بالشخصية، وتباين المواقف وتماسك الجماعة وتجانسها، وسنتطرق في هذا المطالب إلى تعاريف متعددة للقيادة الإدارية، بالإضافة إلى أهمية القيادة الإدارية.

### تعريف القيادة الإدارية:

عرفت القيادة الإدارية بأنها "مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم بطريقة العمل الإنساني الجامعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تذليل الصعاب وتكليف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية"، ويرى "ألن" أن القيادة الإدارية هي: "النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال". (الفهداوي 2013م: 55)

### أهمية القيادة الإدارية:

إن أهمية القيادة الإدارية تتجلى في الآتي:

- 1- أنها حلقة للوصول إلى العاملين وتحقيق الخطط والتصورات المستقبلية.
- 2- تحقيق التكامل بين مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة، فالقيادة الإدارية تقوم على مفهوم أن الأفراد لديهم القدرة على إنجاز الأشياء إذا ما تحققت لهم بعض المنافع من إنجاز هذه الأشياء؛ لذا لا بدّ من البحث عن الحاجات لدى الأفراد ثم الوسيلة اللازمة لتحقيقها.
- 3- مواكبة المتغيرات المحيطة وحسم الخلافات واكتساب القائد مهارة اكتشاف نقاط القوة والضعف في مرؤوسيه وتوجيههم لتدعيم نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف.
- 4- إقامة علاقة إنسانية مع المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل.

- 5- العمل على التدريب وإعطاء الرعاية للمورد البشري بوصفه أهم مورد بالمؤسسات.
- 6- توجيه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين.
- 7- التوفيق والموازنة بين ما انجز فعلاً في العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية (رزيق، 2014م: 5).

### العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية:

- لا شك أن القيادة الإدارية هي علاقة تبادل وتأثير بين القادة والتابعين لهم، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، كما أن هناك عديداً من العوامل والمؤثرات التي تؤثر في القيادة الإدارية إيجاباً وسلباً، وأهم هذه العوامل ما يأتي: (العديلي، 2008م: 228).
- 1- السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه، أي صفاته الشخصية، سواء أكانت الصفات أم كانت الجسمية أم كانت النفسية أم كانت السلوكية.
  - 2- صفات المرؤوسين (التابعين) وشخصياتهم، وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.

- 3- أهداف المنظمة (مكان العمل) سواء أكانت الأهداف الاستراتيجية، أم الأهداف قصيرة المدى.
- 4- نوع منظمة العمل سواء أكان من حيث حجمها أم كان من نوع إنتاجها، أم من الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أم من نوع القرار فيها، ونوع المهام، ونوع الحوافز، وجماعة العمل.
- 5- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل؛ أي: ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية.

### مهام القيادة الإدارية وأنماطها:

#### الفرع الأول: مهام القيادة الإدارية:

تعد القيادة محوراً أساسياً في العملية الإدارية؛ وذلك لما لها من أهمية بالغة في أوساط التنظيمات الإدارية؛ إذ إنها تعد أحد المتغيرات المهمة التي تعمل على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المنشودة، فكلما أدت القيادة واجباتها على أكمل وجه، تحققت الأهداف المسطرة؛ لذا يقع على عاتقها مهام مختلفة، ومن أهمها ما يأتي: (التعيبي، 2008م: 174)

#### 1 - التخطيط (Planning):

يعد التخطيط الأساس الذي تقوم عليه المراحل الإدارية الأخرى، فهو عصب النجاح لأي منظمة، لأنه برنامج مستقبلي لتحقيق أهداف معينة، في مدة محددة عن طريق حصر الإمكانيات المتاحة وتأكيد لها لوضع هذه الأهداف موضع التنفيذ، كما أنه وظيفة مهمة من مسؤوليات القائد الإداري؛ إذ يرتبط التخطيط بالوظائف القيادية الأخرى؛ لأنه ضروري لتحديد الأهداف. (الحمصي، 2006)، (التعيبي، 2008م: 174 مرجع سابق).

**2- التنظيم (Organization):**

إن التنظيم أهم الدعامات التي يستند إليها نجاح العمل الإداري؛ نظرًا لأنه البناء الذي يقدم العمل الإداري من خلاله؛ إذ يحدد واجبات الموظفين ومسؤولياتهم، وترتيبها في هيكل متكامل، يبين مستوياتهم، وطرائق الاتصال بينهم والعوامل المادية التي يستعملونها، وليست وظيفة التنظيم قاصرة على مستوى معين من المستويات؛ ولكنها ضرورية للقادة في كل المستويات، فالقادة يدركون أن أداء مهمة التنظيم تتطلب منهم عوامل متعددة أهمها ما يأتي: (المصري، 2012م: 131)

- معرفة النوع المناسب للتنظيم الإداري من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
- حسن إدارة الوقت، فهو بحاجة ماسة إلى قواعد في فن إدارة الوقت.
- تقسيم العمل داخل المنظمة بحسب الاختصاص على وفق مبدأ: "الموظف المناسب في المكان المناسب".
- تحديد العلاقات داخل المنظمة بوضوح، بحيث يعلم كل موظف رئيسه، ويعلم كل رئيس موظفيه.

**3- الاتصال (Communication):**

يعدُّ الاتصال الإداري قلب إدارة المنظمة ومحرك النشاطات الإدارية، ذلك أن العمليات كافة التي تتم داخل التنظيم لا تتم إلا من خلالها، والقائد الإداري هو المسؤول الأول عن هذه المهمة؛ لأن من أدواره الأساسية إقامة شبكة شاملة للاتصالات داخل المنظمة وخارجها؛ إذ إنه يعدُّ وسيلة للتفاهم بين الموظفين، ونقل المعلومات وتبادلها بين المستويات والمصالح المختلفة؛ قصد الإعلام والتوجيه.

**4- الحوافز (Incentives):**

لقد أصبح تحفيز الموظفين مهمة أساسية ومهارة ضرورية للقيادة، ويبدأ فن تحفيز الموظفين بتعلم كيفية التأثير في سلوكهم، وشحذ قواهم الشخصية بطرائق تساعد على إخراج أفضل ما لديهم وتحقيق أحسن النتائج؛ فيقدر العطاء والبدل تكون النتائج، ويقدر الدوافع الموجهة للسلوك ويقدر المحافظة على الاتجاه، ويقدر الإلتقان والإحسان، ويقدر الحوافز والإمكانيات المتاحة المحيطة بالموظف يكون النجاح والتفوق في تحقيق الأهداف، ولتطبيق سياسة التحفيز من طرف القيادة الإدارية يجب عليهم ما يأتي:

- حسن توظيف الحوافز ومعرفتها وقيمتها والآثار الناتجة عنها.
- توفر القيادة التشجيعية واعترافها بتفوق المحفز.
- مراعاة الفروق الفردية في تقسيم الحوافز.
- يجب على القائد تقادي الذاتية في العملية التحفيزية ومراعاة الموضوعية فيها.

**5- اتخاذ القرارات (Decisions):**

تعدُّ مهمة اتخاذ القرارات البوتقة الشاملة لأنشطة الإدارة العامة على مستوياتها جميعًا، إذ نقيم تلك الأنشطة وتحدد تنفيذها، فعملية اتخاذ القرارات تأتي من شخص واحد هو القائد الإداري الذي

يختار البديل الذي يحقق أقصى عائد من بين البدائل المتاحة ويصبه في صورة القرار الرسمي مع العلم بأن عملية اتخاذ القرارات هذه ليست مقصورة على مستوى معين من مستويات القيادة، بل تمارس على المستويات كافة وفي كل أرجاء التنظيم الإداري؛ إذ إن اتخاذ القرارات هو جوهر عمل القادة؛ لأنه مسلك محدد يختار من بين بدائل عديدة لمواجهة المشكلات الإدارية، وذلك في ضوء معايير تضمن سلامة ذلك الاختيار ومرونته وقدرته على مواكبة التغيرات المستقبلية لنشاط المنظمة. (الحمصي، 2008م: 174)

#### 6- التنسيق (Coordination):

يعدُّ التنسيق مطلبًا أساسيًا وضرورة ملحة لكل تنظيم إداري لمنع التداخل والتشابك بين وظائف واختصاصات الإدارات المختلفة، ولإحداث نوع من التعاون والتكامل فيها بينها، وبدونه يفقد التفاهم المشترك بين الموظفين ويأشُر العمل بأسلوب فوضوي وعشوائي، ويصعب تحقيق الهدف المرجو منه، إذ يرى بعض الباحثين الإداريين أن كل الوظائف التي يقوم بها القائد الإداري هي عمليات مكملة لمهمته في التنسيق، يقول في هذا الصدد كل من "موني ورايلي" بأن التنسيق: "هو بمثابة المظهر الأساسي للإدارة، وأن أوجه النشاط الأخرى للقائد الإداري لا تعدو إلا تكون عناصر مكملة لنشاطه المتعلق بالتنسيق".

#### 7- التوجيه (Directing):

تعدُّ ومهمة التوجيه من أهم المهام الإدارية، فهي مهمة تختص بإصدار الأوامر، والتعليمات، التي تحدد الأعمال التفصيلية الضرورية للوصول إلى أهداف التنظيم الإداري، وللقيام بهذه المهمة يتولى القادة الإداريون عملية إرشاد الموظفين بطريقة تحقق لهم الرضا، وتضمن الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، وتكمن أهمية هذه المهمة في إنجاح العملية الإدارية؛ إذ تبعث الحياة في الخطط والتنظيم وتحقيق التكامل في الجهود.

#### 8- الرقابة (Control):

الرقابة هي التي تختص بالتأكد من أن الأهداف والخطط والبرامج، تتم على وفق المعايير المحددة، وأن الانحرافات عن هذه المعايير يحصل اكتشافها، وسيجرى تحديد المسؤولين عنها، وتتخذ الإجراءات لتصحيحها، كما أنها تتطلب وضع المعايير والقيام بالقياس، لأن ما يمكن قياسه يمكن عمله، وتقييم النتائج وإجراء الضبط اللازم، وتقتضي هذه المهمة إزالة المعوقات التي تعترض التنفيذ، وتعديل الظروف المحيطة، بحيث لا تتكرر الانحرافات السلبية والتأكد من عدم حدوثها؛ لأن مهمة الرقابة الإدارية شأنها شأن باقي الوظائف الإدارية، تتصف بالشمولية والترابط؛ فهي مهمة القادة في كل المستويات التنظيمية.



## وظائف القيادة الإدارية:

- هناك بعض الوظائف الأساسية التي تقوم بها القيادة أهمها ما يأتي:
- 1- تفسير المواقف التي تواجهها الجماعة وإعلانها، ولا سيما المواقف المجهولة أو الغامضة التي لا يسهل إدراكها وفهمها.
  - 2- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استنادًا إلى ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك.
  - 3- توجيه الجماعة نحو العمل الصحيح وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء؛ فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له من نفوسها من شعور بالثقة والاحترام.
  - 4- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام، وتلافي التناقضات بين الحاجات لما يحقق المصالح الجمعية، في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم ويشتركون في مناقشة المشكلات.
  - 5- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة، وفي سبيل ذلك يسعى القائد لتحديد الأعمال المطلوب إنجازها وترتيب تلك الأعمال في صورة برامج زمنية محددة.
  - 6- العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد (خوجة، 2018م: 171).

تحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج  
أولاً: خصائص عينة الدراسة:

## 1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع:

جدول (1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	118	61.78%
أنثى	73	38.22%
المجموع	191	100%

يتضح من الجدول (1) أن: معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور وبنسبة (61.78%) من حجم عينة الدراسة، في حين مثلت الإناث نسبة (38.14%) من حجم عينة الدراسة.

## 2- توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى العلمي:

جدول (2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى العلمي

المستوى العلمي	العدد	النسبة %
ثانوية	10	5.24%
بكالوريوس- دبلوم	121	63.35%
ماجستير	54	28.27%
دكتوراه	6	3.14%
المجموع	191	100%

يتضح من الجدول (2) أن: معظم أفراد العينة من المستوى العلمي (بكالوريوس ودبلوم) حيث بلغت نسبتهم (63.35%) من حجم عينة الدراسة، يلي ذلك من المؤهل العلمي (ماجستير) ونسبة (28.27%) من حجم عينة الدراسة، ثم من المؤهل العلمي (ثانوية عامة) بنسبة (5.24%) من حجم عينة الدراسة، ثم من المؤهل العلمي (دكتوراه) ونسبة (3.14%) من حجم عينة الدراسة.

### 3- توزيع أفراد العينة وفق سنوات الخبرة:

جدول (3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
5 سنوات فأقل	25	13.09%
6-10 سنوات	29	15.18%
11 سنة فأكثر	137	71.73%
المجموع	191	100%

يتضح من الجدول (3) أن: معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من ذوي سنوات الخبرة (11 سنوات فأكثر) ونسبة (71.73%)، يلي ذلك من ذوي سنوات الخبرة (6-10 سنوات) ونسبة (15.18%)، وأقلهم من ذوي سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل) ونسبة (13.09%) من حجم عينة الدراسة.

### 4- توزيع أفراد العينة وفق متغير المسمى الوظيفي:

جدول (4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة %
مدير عام	47	24.61%
مدير إدارة	53	27.75%
نائب مدير إدارة	37	19.37%
رئيس قسم	54	28.27%
المجموع	191	100%

يتضح من الجدول (4) أن: معظم أفراد عينة الدراسة من المسمى الوظيفي (رئيس قسم) بنسبته (28.27%)، يلي ذلك من المسمى الوظيفي (مدير إدارة) ونسبة (27.75%) من حجم العينة، ومثل المسمى الوظيفي مدير عام ما نسبته (24.61%) من حجم عينة الدراسة، في حين مثل (نائب مدير إدارة) ما نسبته (19.37%) من حجم عينة الدراسة.

ثانيًا: تحليل بيانات استجابات عينة الدراسة على محاور الدراسة وفقراتها والتي يجاب بها عن تساؤلات الدراسة:

### الإجابة عن السؤال الأول:

ما مستوى ممارسة تطبيق تكنولوجيا المعلومات الإدارية لدى القيادات الإدارية في محافظتي

عدن ولحج؟ وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

جدول (5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول (تكنولوجيا المعلومات الإدارية)

رقم الفقرة	العبرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الاستجابة
6	تساعد تكنولوجيا المعلومات الإدارية على تحسين الاتصال داخل المنظمة.	1	4.08	0.79	81.60%	عالية
4	يسهم تكنولوجيا المعلومات الإدارية في نجاح المنظمة بشكل مستمر.	2	4.02	0.94	80.40%	عالية
5	يقدم النظام المعلوماتي أساليب توضيح صحيحة وخالية من الأخطاء.	3	3.86	0.88	77.20%	عالية
2	تتوافر أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء أعمال المنظمة التي تعمل بها.	4	3.77	1.02	75.40%	عالية
7	يتصف نظام المعلومات المستعمل في المنظمة بالسهولة وإمكانية التعلم.	5	3.75	1.00	75.00%	عالية
8	تناسب تكنولوجيا المعلومات الإدارية المستخدمة في المنظمة مع احتياجات العمل.	6	3.60	1.03	72.00%	عالية
1	تتبنى المنظمة التي تعمل بها الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال عملها.	7	3.57	1.18	71.40%	عالية
10	تتوفر لدى المنظمة القوى البشرية المؤهلة القادرة على استعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية	8	3.49	1.08	69.80%	عالية
11	تشجع المنظمة العاملين على استعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية.	9	3.48	1.13	69.60%	عالية
9	تهتم المنظمة ببرامج التطوير المستمر في الجوانب المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات الإدارية.	10	3.44	1.16	68.80%	عالية
3	المنظمة التي تعمل بها تخضع لتغير في الأساليب التكنولوجية دائماً.	11	3.23	1.24	64.60%	متوسطة
متوسط إجمالي المحور						عالية

أظهرت نتائج التحليل بالجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور (تكنولوجيا المعلومات الإدارية) لدى المؤسسات التي تعمل بها القيادات الإدارية تراوح بين (3.23 - 4.08) ويقابل نسبة (64.60% - 81.60%) وبمستوى (من متوسط إلى عال) للفقرات كافة.

حصلت العبارة رقم (6) التي نصها: "تساعد تكنولوجيا المعلومات الإدارية على تحسين الاتصال داخل المنظمة" على أعلى موافقة وعلى الترتيب الأول؛ فقد حصلت على متوسط حسابي (4.08) بانحراف معياري (0.79) وبنسبة موافقة (81.60%)، وتقابل مستوى عالياً. في حين حصلت العبارة رقم (3) التي نصها: "المؤسسة التي تعمل بها تخضع لتغير في الأساليب التكنولوجية بشكل دائم" على الترتيب الحادي عشر، فقد حصلت على متوسط حسابي (3.23) بانحراف معياري (1.24) وبنسبة موافقة (64.60%)، وتقابل مستوى متوسط.

وإجمالاً بلغ المتوسط الحسابي لمجموع استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى تكنولوجيا المعلومات الإدارية التي يعمل بها القيادات الإدارية (3.66) بانحراف معياري (0.71) وبنسبة (73.20%)، وتشير النتيجة أن مستوى تفعيل تكنولوجيا المعلومات الإدارية التي يعمل بها القيادات الإدارية عالي.

الإجابة عن السؤال الثاني:

الذي ينص على: ما مستوى اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية بالمنظمات في محافظتي عدن ولحج؟

استعمل الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لعبارة تطبيق

تكنولوجيا المعلومات الإدارية، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

جدول (6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث (اتخاذ القرارات)

رقم الفقرة	العبرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الاستجابة
1	أجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار	1	4.31	0.71	86.20%	عالية جداً
2	أحدد أهمية القرار قبل اتخاذه	2	4.27	0.65	85.40%	عالية جداً
8	أأخذ قراراتي أحياناً على أساس الخبرة ومعرفتي السابقة.	3	4.24	0.63	84.80%	عالية جداً
3	أأخذ قراراتي بناءً على المعلومات والحقائق الصحيحة	4	4.21	0.72	84.20%	عالية جداً
9	أتوقع الحصول على نتائج جيدة عند اتخاذ القرار	5	4.18	0.64	83.60%	عالية
7	أأكتشف الأخطاء وأحاول تصحيحها عند تنفيذ القرار.	6	4.15	0.76	83.00%	عالية
4	أأخذ قراراتي النهائية من بين حلول عديدة للمشكلة	7	4.12	0.76	82.40%	عالية
5	أأقبل البدائل الجديدة والممكنة حول اتخاذ القرار.	8	4.10	0.8	82.00%	عالية
6	أأدرك تناقض قراراتي مع بعضها في الوقت المناسب	9	3.98	0.82	79.60%	عالية
	متوسط إجمالي المحور		4.17	0.45	83.40%	عالية

أظهرت نتائج التحليل بالجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور (اتخاذ القرارات) لدى القيادات الإدارية تراوح بين (3.98-4.31) ويقابل نسبة (79.60% - 86.20%) وبمستوى (من عال إلى عال جداً) للفقرات كافة.

حصلت العبارة رقم (1) التي نصها: "أجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار" على أعلى موافقة وعلى الترتيب الأول؛ فقد حصلت على متوسط حسابي (4.31) بانحراف معياري (0.71) وبنسبة موافقة (86.20%)، ويقابل مستوى عاليًا. جداً.

في حين حصلت العبارة رقم (6) والتي نصها: "أدرك تناقض قراراتي مع بعضها في الوقت المناسب" على الترتيب ادنى موافقة؛ فقد حصلت على متوسط حسابي (3.98) بانحراف معياري (0.82) وبنسبة موافقة (79.60%)، وتقابل مستوى عاليًا.

وإجمالاً بلغ المتوسط الحسابي لمجموع استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية على (4.17) بانحراف معياري (0.45) وبنسبة (83.40%)، وتشير النتيجة أن مستوى اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية عالي.

### الإجابة عن السؤال الثالث:

ما مدى ممارسة أسلوب القيادة الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمنظمات في محافظتي عدن

ولحج؟ النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

جدول (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث (القيادات الإدارية)

رقم الفقرة	العبارة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الاستجابة
1	أعمل على ترسيخ المبادئ الأخلاقية في العمل بين العاملين وأشجع علاقات الاحترام بينهم.	1	4.52	0.61	90.40%	عالية جداً
2	أتعامل مع الأفراد العاملين في المستويات الأدنى باحترام.	2	4.44	0.75	88.80%	عالية جداً
4	أعمل على نشر الإبداع وأشجع العاملين على تقديم مقترحاتهم وأفكارهم لتحسين العمل في المنظمة.	3	4.31	0.65	86.20%	عالية جداً
5	أعمل على تطوير الحس الجماعي بأهمية الأعمال والسلوكيات المطلوبة.	4	4.19	0.72	83.80%	عالية
6	أنشر التفاؤل بين العاملين تجاه المنظمة.	5	4.17	0.76	83.40%	عالية
7	أحقق مطالب العاملين بقدر ما يبذلونه من جهد.	6	4.13	0.72	82.60%	عالية
10	أخبر الآخرين بالمعايير التي يتعين عليهم القيام بعملهم على وفقها.	7	4.07	0.71	81.40%	عالية
9	أدفع العاملين إلى تحقيق أكبر قدر من الإنجاز مقابل منحهم ما يطلبونه من امتيازات.	8	4.06	0.78	81.20%	عالية
8	أشجع العاملين على القيام بمهامهم بمفردهم وبالاعتماد على أنفسهم.	9	4.05	0.78	81.00%	عالية
3	يشعر العاملون أن غيابي يترك فراغاً في العمل.	10	3.97	0.83	79.40%	عالية
متوسط إجمالي المحور			4.19	0.46	83.80%	عالية

أظهرت نتائج التحليل بالجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور (القيادة الإدارية) لدى القيادات الإدارية تراوح بين (3.97-4.52) ويقابل نسبة (79.40% - 90.40%) وبمستوى (من عالٍ إلى عالٍ جداً) للفقرات كافة، وكان ترتيب متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور على النحو الآتي:

حصلت العبارة رقم (1) التي نصها: "أعمل على ترسيخ المبادئ الأخلاقية في العمل بين العاملين وأشجع علاقات الاحترام بينهم" على أعلى موافقة وعلى الترتيب الأول؛ فقد حصلت على متوسط حسابي (4.52) بانحراف معياري (0.61) وبنسبة موافقة (90.40%)، وتقابل مستوى ممارسة عالية جداً.

في حين حصلت العبارة رقم (3) التي نصها: "يشعر العاملون أن غيابي يترك فراغاً في العمل" على أقل متوسط حسابي؛ بلغ (3.97) بانحراف معياري (0.83) وبنسبة موافقة (79.40%)، وتقابل مستوى ممارسة عالية.

وإجمالاً بلغ المتوسط الحسابي لمجموع استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة أسلوب القيادة الإدارية لدى القيادات الإدارية (4.19) بانحراف معياري (0.46) وبنسبة (83.80%)، وتشير النتيجة أن مستوى ممارسة أسلوب القيادة الإدارية لدى القيادات الإدارية عال.

### الاستنتاجات والتوصيات:

#### أولاً: الاستنتاجات:

بناءً على تحليل بيانات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ومحاوَر الأداة توصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

1- أن مستوى ممارسة تطبيق تكنولوجيا المعلومات الإدارية لدى القيادات الإدارية في مؤسسات محافظتي عدن ولحج، كان عالياً؛ فقد حصلت على متوسط حسابي (3.66) وبنسبة (73.20%)، وأن أعلى إسهام يقدمه تطبيق تكنولوجيا المعلومات تحسين الاتصال داخل المنظمة، وكذلك إسهامه في نجاح المنظمة باستمرار، إضافة إلى تقديم أساليب توضيح صحيحة وخالية من الأخطاء وبمستوى عال.

2- أن مستوى اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية في محافظتي عدن ولحج، تمثل بمستوى عال؛ فقد حصل على متوسط حسابي مقداره (4.17) وبنسبة (83.40%)، وأن أعلى مستوى لاتخاذ القرارات تمثل في جمع المعلومات اللازمة قبل القرار، وتحديد أهمية القرار قبل اتخاذه، وكذلك اتخاذ القرارات على أساس الخبرة والمعرفة السابقة، إضافة إلى اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات والحقائق الصحيحة وبمستوى عال جداً.

3- أما مدى ممارسة القيادات الإدارية في مؤسسات محافظتي عدن ولحج، لأسلوب القيادة الإدارية فكان بمستوى عال؛ فقد حصل على متوسط حسابي (4.19) وبنسبة (83.80%)، وتمثل أعلى ممارسة لأسلوب القيادة الإدارية العمل على ترسيخ المبادئ الأخلاقية في العمل بين العاملين وتشجيع علاقات الاحترام بينهم، والتعامل مع الأفراد العاملين في المستويات الأدنى باحترام،

إضافة إلى العمل على نشر الإبداع وتشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم وأفكارهم لتحسين العمل في المنظمة وبمستوى عال جدًا.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين تكنولوجيا المعلومات الإدارية لدى القيادات الإدارية بمحافظة عدن ولحج يعزا للنوع، العمل، المؤهل، الخبرة، الدورات التدريبية، العمر.

5- يوجد أثر ذو دلالة ارتباطية بين تكنولوجيا المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى قيادات مؤسسات محافظة عدن ولحج، وأن تلك العلاقة طردية متوسطة، بمعامل ارتباط مقداره (0.45)، ونسبة تأثير (83.40%).

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة المتمثلة في (تكنولوجيا المعلومات الإدارية، واتخاذ القرارات) تعزى للمتغيرات (النوع، والعمل، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية، والعمر).

### ثانيًا: التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بالآتي:

1- ضرورة العمل على تحفيز القيادات الإدارية وتدريبها في مؤسسات محافظة عدن ولحج على مواكبة التحديثات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات الإدارية لتعزيز الاتصال داخل المنظمة وخارجها.

2- تشجيع القيادات الإدارية في مؤسسات محافظة عدن ولحج لإتخاذ القرارات الناجحة؛ وجمع المعلومات اللازمة، وتحديد أهميتها قبل اتخاذها.

3- ضرورة ترسيخ المبادئ الأخلاقية في العمل بين العاملين وتشجيع علاقات الاحترام بينهم والتعامل مع الأفراد العاملين في المستويات الأدنى، باحترام الإبداع ونشره بأخذ اقتراحاتهم لتحسين العمل في إدارات مؤسسات محافظة عدن ولحج.

4- ضرورة الاهتمام من المنظمات ذات العلاقة والمهتمة بآخر التطورات التكنولوجية من إدراج مفاهيم اتخاذ القرارات فيها ومتابعتها الدورية في مؤسسات محافظة عدن ولحج، وخاصة بعدما أصبحت التكنولوجيا متداخلة في أنشطة الحياة كافة.

5- ضرورة بناء ملكات متخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات الإدارية وتدريبهم باستمرار على آخر المستجدات بما يخدم المنظمة في عملية اتخاذ القرارات الحاسمة.

6- ضرورة بناء أنظمة متخصصة تستوعب مدى إمكانية إدخال هذه التكنولوجيا وتوعية الآخرين بما تقدمها لهم في ظل تنافسية المنظمات وغيرها، وبما يساعدهم في تقصير مدة اتخاذ القرار الإداري الحاسم في ظل هذه المعطيات.

## المراجع:

- حسين، محمد عبد الهادي (2003). *تربويات المخ البشري*. دارالفكر للطباعة والنشر: الأردن.
- عبد الهادي، محمد وأبو عزة، عبد المجيد (1995). "المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات"، *المجلة العربية للمعلومات*، 16(5).
- الزهراني، أحمد (2005). *علاقة اتخاذ القرار التعليمي المهني ببعض المتغيرات الشخصية والاجتماعية لدى الطلاب المتحقين بكية التقنية والمعلمين بالباحة*. رسالة ماجستير، مكة المكرمة، جامعة أم القرى السعودية.
- إبراهيم، عبد العزيز (2006). *درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديريات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عجلون، مجلة التربية*، العدد (62) المنصورة، مصر.
- كنعان، نواف (2007). *اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق*، ط2.
- الزهراني، وعاشور (2009). *التفضيل المهني واتخاذ القرار لدى عينة من طلاب الكليات المهنية بمحافظة جدة، كلية التربية، جامعة أم القرى السعودية*.
- حريري، رفدة (2008). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- النوشان، علي بن حمد (2003). *ضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات*. رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- شمس الدين، عبد الله شمس الدين (2005). *مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية*. مركز تطوير الإدارة والإنتاجية: دمشق، سوريا.
- مطر، عصام (2008). *التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة*. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- ياغي، محمد عبد الفتاح (2010). *اتخاذ القرارات التنظيمية*. ط1، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان.
- الحموي، فالح (2004). *إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات الإدارية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية*. رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية. عمان، الأردن.
- حميدان، واخرون (2005). *تكنولوجيا المعلومات الإدارية وتأثيرها على العملية المحاسبية، مجلة الرابطة*، 5(1).
- الراوي، حكمت (1999). *نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، بحث نظري مع حالة دراسية*. دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان.
- الضمور، هاني حامد (2002). *تسويق الخدمات*. دار وائل للنشر والتوزيع: عمان.



- عبد الستار، ورفاقه (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة. دار المسيرة للنشر: عمان.
- نتشوري، عبد الرحمن(2006). الإصلاح الإداري وتكنولوجيا المعلومات الإدارية. الدوار المتمدن، العدد(10).
- مناصرية، إسماعيل (2004). دور نظام المعلومات الإدارية في رفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية. رسالة ماجستير غير منشور، جامعة محمد بو ضياف المسيلة، الجزائر.
- إدريس، عبد الرحمن ثابت (2005). نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة. الدار الجامعية للنشر والتوزيع: الإسكندرية.
- النبية، إياد (2011). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، فلسطين.
- خليل، نبيل (2000). واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج، دراسة تحليلية. مجلة التربية، العدد(1).
- جلال ابراهيم، (2006). درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديريات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عجلون. مجلة التربية، الجزء الثاني، المنصورة، مصر.
- كردي، احمد السيد (2013). تنمية القرارات الإدارية، العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات بالمنظمة. نشرت بواسطة ahmedkordy.
- حسنة سليم (2004). مبادئ نظم المعلومات الإدارية. الوراق للنشر والتوزيع: عمان.
- طعمة، أمل أحمد (2006). اتخاذ القرار والسلوك القيادي. دار ديونيد للنشر والتوزيع: عمان.