

ما مدى تأثير المعلومات في اتخاذ القرار الإداري - دراسة حالة في مديرية بلدية الحبانية  
What is the impact of information on administrative decision-making - a  
case study in the Habbaniyah Municipality Directorate

أ.د. فائق جواد كاظم

الباحث خالد عواد ابراهيم عبد

[Khalid@yahoo.com](mailto:Khalid@yahoo.com)

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

تاريخ استلام البحث 2020/6 / 23 تاريخ قبول النشر 2020/ 8 / 17 تاريخ النشر 2021/12/22

### المستخلص

ان للمعلومات أهمية متميزة بعالم اليوم، نظرا لما حصل من ثورة عارمة في مصادر المعلومات الذي ألقى بظلاله على عمل المنظمات العامة والخاصة على حد سواء. من الحقائق التي أصبحت واقعة هي أن الإدارة في دورها الاساسي اتخاذ القرارات حيث يمثل هذه العملية عنصراً مهماً من وظائف الإدارة المعروفة (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة)، حيث أصبحت عملية اتخاذ القرارات من وجهة نظر الكثير من الباحثين في علم الإدارة وظيفة أساسية من وظائف الإدارة وربطت بالتخطيط. ويبرز دور هذا الموضوع من دور المعلومات وأثرها في دعم المدراء عند اتخاذهم لقراراتهم المهمة في منظماتهم، وأهمية المعلومات في التقليل من عملية الاعتماد على الحدس والتخمين عند اتخاذ القرارات الرئيسية في المنظمة. إذ كان الهدف الأساسي من هذه الدراسة هي إبراز أثر المعلومات في اتخاذ القرارات المهمة في مديرية بلدية الحبانية لقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بواقع 100 موظف من مديرية بلدية الحبانية من أصل 160 موظف، وشكل نسبة 63% من مجتمع البحث. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي واستعمال الطرق الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) والنسب المئوية لتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة الرئيسية. وتوصلت الدراسة إلى إبراز استنتاج هو ان الأنظمة واللوائح والقوانين تعد من المصادر ذات الأهمية القصوى في جمع المعلومات المطلوبة في التوصل الى القرارات الإدارية في المنظمة المبحوثة. إما أهم التوصيات كانت تتمحور في الاستعانة في البيانات والمعلومات الحديثة في مجال المعلومات لأنها توفر الجهد والوقت والمال والدعم لمتخذي القرارات الإدارية في المنظمة. **الكلمات المفتاحية:** مدى تأثير المعلومات، اتخاذ القرارات الإدارية

### Abstract

Information occupies a distinct importance in today's world, due to the massive revolution in information sources that has cast a shadow over the work of public and private organizations alike.

One of the facts that has become reality is that management in its primary role is to make decisions, as this process represents an important component of the well-known functions of management (planning, organizing, leadership, control). The viewpoint of many researchers in the science of management is a basic function of management and has been linked to planning.

The role of this topic emerges from the role of information and its effect in supporting managers when they make important decisions in their organizations, and the importance of information in reducing the process of relying on intuition and guesswork when making major decisions in the organization.

The main objective of this study was to highlight the impact of information on important decision-making in the Habbaniyah Municipality Directorate

This study was applied to a random sample of 100 employees from the Habbaniyah municipality directorate out of 160 employees, and they constituted 63% of the research community. Graph scale was used for graphology.

The study reached its highest levels in obtaining information, regulations and laws issued from the sources of utmost importance in collecting information in communication in the administrative area of the researched organization. The study reached the most prominent conclusion that the laws, regulations and laws are considered one of the sources of utmost importance in collecting the information required in reaching administrative decisions in the researched organization.

Either the most important recommendations revolved around the use of modern data and information in the field of information, as it saves effort, time, money and support for the organization's administrative decision-makers.

**Key words:** *influence of information, management decision-making*

### المقدمة

تعد المعلومات الشريان الرئيسي في المنظمة تمكن قادتها من بناء تصورات وانطباعات حقيقية عن نتائج أعمال المنظمة في الأمد القصير والطويل على حد سواء، فالمعلومات أصبحت توازي الموارد المادية الأخرى بل وتتفوق عليها باعتبارها مصدرا قوميا ومؤثرا في المنظمات .

من هنا فانه لا احد يستطيع أن ينكر دور المعلومات و أهميته حيث إنها الأساس لأي قرار يمكن أن يتخذه المسؤول و بقدر ما تتوفر المعلومات الجيدة و المناسبة في الوقت المناسب لمتخذ القرار بقدر ما تتوفر الدقة و الصحة و كذلك تبرز أهمية جمع المعلومات من جانبها الكمي و النوعي وبقية تفاصيل المشكلة موضع القرار فكلما كانت المشكلة واضحة كلما كان اتخاذ القرار سهل و يساعد صاحب القرار و العكس صحيح .

وبهذا يمكن القول أن مدى تأثير المعلومات في عملية صنع القرار ،حيث ان هذا يقلل من التخمين والمجازفة ،و عليه لا بد من التركيز على الأساليب العلمية ذات الفائدة الكبيرة في ابراز دور القرارات الادارية .

وتتمحور المشكلة الأساسية في قلة الاهتمام بالمعلومات لدى المستوى الاداري المتقدم في المنظمة المبحوثة في عملية اتخاذ القرارات.

وتتمحور الدراسة على فرضية رئيسية ( مفادها وجود تأثير للمعلومات ايجابي بعملية اتخاذ القرار الإداري ). ولاختبار فرضية البحث تم اعتماد بعض الأساليب الإحصائية اللازمة لإثبات صحة الفرضية المشار إليها .حيث تم الاستعانة باستمارة الاستبيان للوقوف على مدى أهمية المعلومات بمصادرها ،طرق الوصول إليها ومدى فاعليتها ،تفعلها ،والعقبات بعملية اتخاذ القرار الاداري .

حيث تتمحور أهمية هذا الموضوع على مدى تأثير المعلومات وأنظمتها من دور بارز في دعم وتعزيز قدرات متخذي القرارات للحصول على القرار الصائب الذي يرفع من شأن المنظمة ويحقق أهدافها . إذ يهدف هذا البحث إلى ابراز مدى تأثير المعلومات بأبعدها على عملية اتخاذ القرار الإداري، والتي تعزز من دور المنظمة .

وقد توصلت الدراسة إلى أهم الاستنتاجات الآتية :

1. تعدد الأنظمة واللوائح والقوانين من أبرز مصادر المعلومات في عملية القرار الإداري .
  2. إن أكثر الطرق المستعملة لجلب المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار هي من خلال جمع الأفراد للمعلومات بأنفسهم.
  3. إن تحديد المشكلة اثر كبير وفعال في اتخاذ القرار الإداري .
  4. إن لتدريب المرسل والمستقبل على تبادل المعلومات بالطرق الصحيحة كان له الأثر الواضح في تفعيل مدى تأثير المعلومات في عملية اتخاذ القرار الإداري فضلا عن العقبات التي تعترض متخذي القرار في طريقة جلب المعلومات التي تكمن في طول الوقت اللازم لجلب المعلومات .
- وخلص البحث إلى بعض الاستنتاجات التي كان من أهمها :

1. التركيز على اهم انواع مصادر المعلومات للمنظمة المبحوثة وليست الاعتماد على مصادر محددة .
  2. العمل على زج العاملين في دورات تدريبه مكثفة من اجل رفع كفاءتهم وزيادة مهارتهم للحصول على مصادر المعلومات وكيفية استرجعها في اي وقت يحتاج اليها ، والعمل على تحديثها وبناء قواعد معلومات متطورة ،من خلال توفير الخبرات المؤهلة في هذا المجال .
  3. اعتماد التقنيات الحديثة ومنها تكنولوجيا المعلومات (IT) ، العمل الحثيث على التواصل مع مختلف دوائر البلدية من خلال شبكة الكترونية تعد لهذا الغرض لتبادل المعلومات وتوظيفها لاتخاذ القرارات .
- ولتحقيق أغراض البحث فقد تم تقسيم البحث الى اربعة فصول كرس الاول منها لمنهجية البحث الميداني ،وتناول الفصل الثاني الجانب النظري للمعلومات واتخاذ القرارات ومدى تأثير هذه المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الادارية ،إما الفصل الثالث غطى الجانب التطبيقي ،بينما جاء الفصل الرابع للاستنتاجات والتوصيات .

## الفصل الأول

### المنهجية :

#### أولاً: مشكلة البحث :

إن المعلومات هي بمثابة الشريان الرئيسي في أي مؤسسة ، حيث تلعب دوراً كبيراً في عملية اتخاذ القرارات ، حيث تعتمد إدارة هذه المؤسسات على كفاءة الإدارة من خلال استخدامها الصحيح لهذه المعلومات ، فكلما كانت المعلومات صحيحة و دقيقة كلما كانت القرارات المتخذة ذات فاعلية و كفاءة و العكس صحيح و هذا مما دفع الكثير من هذه المؤسسات البلدية إلى استحداث نظم معلومات خاصة بها تساعدها في أداء وظائفها بنجاح و بما أن هذه المؤسسات البلدية ذات أهمية خاصة من خلال ما تقدمه من خدمات باعتبارها مؤسسات خدمية تقدم الخدمات التي لها علاقة بحياة المواطن مباشرة لذلك يتوجب على هذه المؤسسات أن تحصل على معلومات صحيحة و دقيقة تساعد المدراء في هذه المؤسسات على اتخاذ قرارات إدارية صائبة لتحقيق أهدافها ،وعليه فأن المشكلة تتمثل المنظمة موضوع البحث في هذه المنظمة موضوع البحث تتمثل في ضعف الاعتماد على المعلومات الصحيحة للاعتماد عليها في عملية اتخاذ القرارات ، فضلا عن انعدام الاستفادة من بناء أنظمة للمعلومات وقواعد للبيانات تمكن المسؤولين من اتخاذ قرارات سليمة ،بالإضافة إلى إن الكثير من المدراء ينظرون الى مشاريع المعلومات وأنظمتها على أنها ذات أهداف ضعيفة ومحددة .

ويمكن إظهار إبعاد مشكلة البحث عن طريق طرح الاسئلة الآتية :

1. ماهية المعلومات وخصائصها ومصادرها وقياسها ؟

2. ماهية أنظمة المعلومات ومكوناتها وقياسها ؟

3. ماهية اتخاذ القرارات ومرآحلتها وقياسها ؟

**ثانياً : أهمية البحث :**

إن أهمية البحث تستمد من أهمية الموضوع الذي تبحثه و هو مدى تأثير المعلومات في عملية اتخاذ القرار الإداري حيث كما بينا سابقاً ان المعلومات هي احد المصادر المهمة في جميع مراحل عملية اتخاذ القرار الاداري ، فكلما كانت المعلومات صحيحة ودقيقة و في الوقت المناسب يكون اتخاذ القرار صائباً و فعالاً و في الاتجاه الصحيح و لا يوجد هناك أدنى شك في أن صحة القرار و فاعليته يتوقف على مستوى دقة المعلومات المتوفرة و بالتالي يكون اتخاذ القرار صحيحاً .

**ثالثاً : أهداف البحث :** يهدف هذا البحث إلى إبراز أهمية ما مدى تأثير المعلومات في عملية اتخاذ القرار الإداري في مديرية بلدية الحبانية و ذلك من خلال ما يلي :

- أ - التعرف على ابرز مصادر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الإداري لمديرية بلدية الحبانية .
- 2- تحديد الطرق المستخدمة للوصول الى المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار الإداري لمديرية بلدية الحبانية .
- 3- تحديد مدى فاعلية المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية لمديرية بلدية الحبانية .
- 4- تحديد الخطوات التي يمكن إتباعها لتحديد مدى تأثير المعلومات لعملية اتخاذ القرارات الإدارية لمديرية بلدية الحبانية .
- 5- إبراز أهم العقبات التي تواجه اصحاب القرار في الحصول على المعلومات لمديرية بلدية الحبانية .

**ثالثاً : فرضية الدراسة :**

تنطلق الدراسة من فرضية رئيسة مفادها (هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المعلومات واتخاذ القرار الإداري).

**رابعاً : منهج الدراسة**

اعتمدت هذه الدراسة وفقاً لطبيعية متغيراتها على المنهج الوصفي التحليلي ، إذا يمتاز هذا المنهج بنظرة شمولية واقتراانه وصف الحالة بتحليلها ، ومن ثم استخلاص النتائج الخاصة بها .

**خامساً : حدود الدراسة**

تتضمن حدود الدراسة الآتي :

1. الحدود المكانية: تمثلت في حدود الدراسة المكانية على مديرية بلدية الحبانية في محافظة الانبار .
2. الحدود الزمانيه: إن الحدود الزمانية تتمثل في مدة إعداد الدراسة التطبيقية في بلدية الحبانية وتشمل على توزيع استمارة الاستبانة الاستطلاعية والرئيسة والاختبارية والتي امتدت من 1 / 10 / 2009 ولغاية 28 / 2 / 2010 .

- التعريف بموقع إجراء الدراسة ومجتمعها

1. نبذة تاريخية لمديرية بلدية الحبانية. تأسست مديرية بلدية الحبانية سنة 1952 محل ادارتها الحبانية القانون الذي يحكمها قانون ادارة البلديات المرقم 44 لسنة 1960 وقانون انتباط موظفي الدولة 14 لسنة 1991 صيغة نشاطها وتخصصها: نشاط خدمي (تقديم الخدمة للمواطنين)

أ- اهدافها الرئيسية: تنظيف وغسل الشوارع وفتح الشوارع واكسائها بمادة السببس وتبليطها بالأسفلت وانشاء الحدائق والمنتزهات وتشجير الجزرات الوسطية وجوانب الشوارع بالورود واشجار النخيل وفرز وتوزيع قطع الأراضي السكنية على موظفي الدولة لكافة الشرائح والشهداء والجرحى ورفع النفايات من الازقة الافرع والشوارع الرئيسية ونقلها الى الاماكن المخصصة لها ودفنها بعيدا عن المناطق السكنية وتأجير المحلات والدور والشقق السكنية والأراضي للمواطنين والموظفين لغرض تحقيق إيرادات للبلدية وردم المستنقعات بمادة التراب للحفاظ على سلامة البيئة من الحشرات والروائح الكريهة وسحب المياه الثقيلة من البيوت والدوائر الحكومية وتفريقها في اماكن مخصصة لها بعيدا عن المناطق السكنية ورفع التجاوزات عن املاك الدولة والمناطق السكنية واعادة التصميم ومخططات الافراز السكنية الحديثة وتوزيع الحاويات على الدور السكنية والمؤسسات الحكومية والمحلات وكافة المرافق العامة.

## المحور الثاني

### الاطار النظري

المبحث الأول : مفهوم المعلومات و أهميتها و خصائصها و طرق الحصول عليها  
المبحث الثاني : اتخاذ القرارات الإدارية .

#### المبحث الاول:

أولاً :مفهوم المعلومات Information

تحتل المعلومات مكانة مهمة في الوقت الحاضر لما توصل إليه العلم من التقنيات الفائقة في الدقة و الأساليب البالغة في التنظيم و السرعة الكبيرة في انجاز الأعمال .

إن المعلومات تحتوي على بيانات هائلة من حيث الكمية والنواحي الوصفية للظواهر الاقتصادية و الاجتماعية و السكانية و الثقافية و غيرها للمجتمع ، بحيث تمثل هذه المعلومات رصيماً لا يقل أهمية عن الثروات الطبيعية و البشرية حيث أن جمع المعلومات و تحليلها يساعدها في مجالات عديدة و منها التقدم التكنولوجي و التقني في شتى المجالات .

#### 1\_ مفهوم المعلومات :

تعرف المعلومات كلغة : هي كل ما يعرفه الإنسان عن حقيقة أو عن واقع ما أو هي :

وتعرف بانها "عملية توصيل الحقائق أو كشف بعض الأمور من اجل زيادة المعرفة ، و على الرغم من انه يصعب التمييز بين مفهوم البيانات (Data) و المعلومات (Information) والمعرفة (Knowledge)) إلا انه يوجد هناك نوع من الترابط بين المفاهيم الثلاثة فالبيانات هي المادة الخام المسجلة كرموز أو أرقام أو جمل أو عبارات يمكن للإنسان تفسيرها أو تحليلها .

و المعلومات " هي تجهيز هذه البيانات و معالجتها من خلال تفسير هذه البيانات أو تحليلها على شكل تقرير يمكن الاستفادة منها أما المعرفة فهي الأفكار و المفاهيم و الحقائق الناتجة عن مجموعة هذه التقارير" . ( زهران ، 1989 : 11 )

**2\_ أهمية المعلومات:** تُعد المعلومات من المصادر القومية المؤثرة في نمو المجتمعات لأنها من حيث الأهمية توازي المصادر الطبيعية الأخرى، حيث تشكل المعلومات قاعدة أساسية لأي تقدم علمي أو حضاري أو صناعي فبدونها لا تستطيع الدول أن تتقدم أو حتى تستطيع أن تحافظ على تقدمها . (يونس ، 1989: 9)

كما تلعب المعلومات دوراً أساسياً و مهماً في كفاءة أداء المؤسسة و هذا يتطلب أن تقوم هذه المؤسسات بإنشاء نظم معلومات تساعد على القيام بأداء الوظائف بنجاح و بكفاءة . (الحازمي، 1989: 23)

### 3\_ خصائص المعلومات :

يتميز العصر الحاضر بتطور المعرفة في جميع المجالات و تطور في تقنيات المعلومات التي سهلت التوصل الى كثير من المعلومات في وقت قصير مما أدى إلى توفر المعلومات في بعض الأحيان بشكل يفوق الاحتياج لها و أصبحت لدينا مشكلة في كيفية تحديد هذه المعلومات في غياب تصنيف هذه المعلومات و الاستفادة منها لدى متخذي القرار مما انعكس سلباً في عملية اتخاذ القرار و يحدث هذا بسبب طلب المزيد من المعلومات من قبل متخذي القرار بحجة إن المعلومات لديهم غير كافية فأحياناً تظهر المعلومات غير واضحة هذا يؤثر سلباً على متخذ القرار لعدم تفاعله مع تلك المعلومات و أصبح لدينا نوع ما يسمى بالتضليل للمعلومات و تزايد مخاطر (دومند ، 1991 : 105)

من اجل ان تكون المعلومات ذات قيمة و فائدة لا بد أن يتوافر في هذه المعلومات مجموعة من الخصائص و أهمها (عطية، 1984: 227):

أ - الملائمة أو المطابقة :

ب - الوضوح :

ج - الشمول :

د- الدقة و توقيت المعلومات :

هـ - التأكد :

### 4\_ طرق الحصول على المعلومات :

إن الطرق المتبعة لنقل و إيصال المعلومات هي الاتصالات الإدارية بقنواتها الرسمية و غير الرسمية و هي: (عبد الهادي، 1995: 25)

1\_ الاتصالات الرسمية :

2\_ الاتصالات غير الرسمية :

تلعب الاتصالات غير الرسمية دوراً كبيراً في حصول المدير على المعلومات من خلال قنوات الاتصال غير الرسمية و هذا يكون عندما لا يستطيع المدير من الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال قنوات الاتصال الرسمية .

### 5\_ مصادر المعلومات :

إن المعلومات تبقى دون فائدة ما لم تستخدم و ذلك بانتقالها من مصدرها الأصلي مروراً بأجهزة المعلومات لكي تصل إلى المستفيد الذي يطبق المعلومات على احتياجاته المتنوعة ، و هذا الانتقال يتم من خلال وسيط ما أو مصدر ما و

بالتالي فان مصدر المعلومات يعتبر جزء مهم لتحقيق احتياجات و اهتمام الباحث و تتعدد مصادر المعلومات إلى الإدارة من خلال : (السلمي، 1989:24)

#### 6- معوقات المعلومات :

إن الإدارة الناجحة تضع وسائل اتصال جيدة تحول دون إعاقة وصول المعلومات بشكل واضح و مفهوم و أهم هذه العوائق : (العبودي، 1980:8)

أ\_ العنصر البشري : ج - العنصر الفني : هـ - قلة وسائل الاتصال :  
ب\_ العنصر المادي : د- خلل في الهيكل التنظيمي :

### المبحث الثالث

#### عملية اتخاذ القرار الإداري

أولاً : اتخاذ القرارات الإدارية (( Management Decision Taking ))

إن عملية اتخاذ القرارات تعرف " بانها اساس العملية الإدارية و المحور الرئيسي الفعال لدراسة الإدارة و نشاطاتها كالتخطيط و التنظيم و التوجيه " . (ياغي، 1997، 83)

حيث اعتبر سايمون (H.Simon) إن اتخاذ القرار مرادف للإدارة .

أي أن الإدارة هي اتخاذ القرارات & القرارات هي الإدارة . (H.Simon : 1,1960)

أما ليوناردو وايت (L.White) يرى :

إن عملية اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية و الوظائف الأساسية للمدير و قلب الإدارة (White : 1955 :212)

#### 1- مفهوم اتخاذ القرارات :

عملية اتخاذ القرار ( تعني تحليل و تقييم كافة الجوانب المشتركة التي تكون قابلة للقياس العلمي من خلال المعادلات والنظريات العلمية و الأساليب الاحصائية والكمية لغرض الوصول إلى حل أو نتيجة لغرض الخروج بالتوصيات و الاستنتاجات لتطبيق هذه الحلول ) (بدر، 1982، 194)

2- أنواع القرارات : يختلف نوع القرار حسب طبيعة المشكلة موضوع البحث حيث أن القرارات الإدارية أنواع عدة (شيحة، 1980:15)

#### أ. قرارات مبرمجة و قرارات غير مبرمجة :

- ان القرارات المبرمجة (الروتينية) : و هي القرارات التي تتكرر باستمرار و تتعلق عادة بالأمر و العمليات الجارية و المعتادة و هي لا تحتاج إلى دراسة و تحليل و جهد ذهني مثلاً .

القرار يمنح إجازة لجاحد العاملين أو التصريح له بالخروج قبل نهاية الدوام الرسمي ..... الخ .

-أما فيما يخص القرارات غير المبرمجة : و هي القرارات لا تتكرر و غير روتينية و غير محددة و لا توجد إجراءات مسبقة لحلها و تظهر هذه القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لأول مرة و لا توجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من

المشكلات . (مسلم، 1994:119)

#### ب. قرارات تنظيمية وقرارات شخصية :

تقسم هذه القرارات إلى قرارات تنظيمية التي تتضمن قواعد ملزمة تطبق على عدد غير محدد من الأفراد و تعد بمثابة تشريعات ثانوية تصدرها الإدارة .

أما فيما يخص القرارات الشخصية فهي القرارات التي تخاطب فرد بذاته أو مجموعة محددة من الأفراد كقرارات التعيين في الوظائف و الفصل من الوظائف و العلاوات و الترفيعات و الترقيات و المكافآت التي تمنح إلى العاملين (عساف،1982:66).

### ج. القرارات الديمقراطية و القرارات البيروقراطية :

تقسم هذه القرارات تبعاً لطريقة اتخاذها :

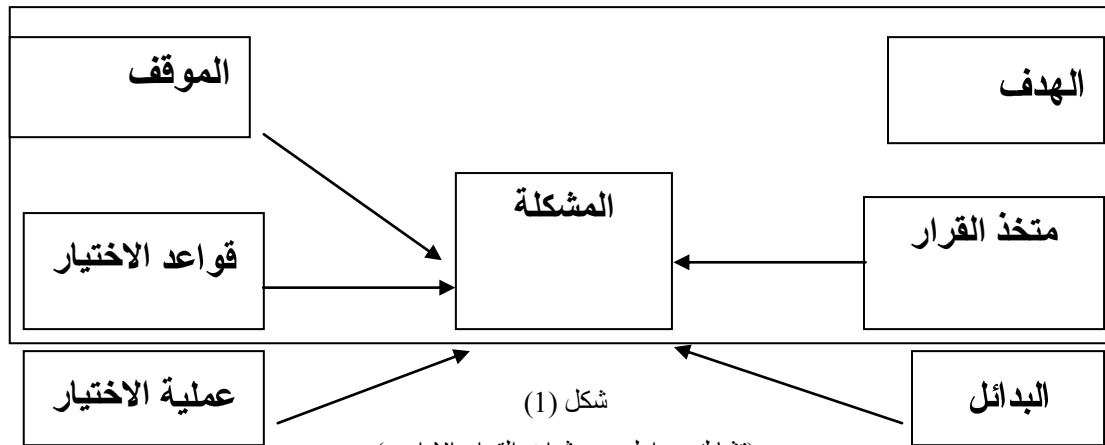
قرارات ديموقراطية : و هذه القرارات تتخذ عن طريق إشراك و مشاوره اكبر قدر ممكن من المعنيين و تتخذ هذه القرارات بالتصويت .

أما القرارات البيروقراطية : و هي القرارات التي يتم اتخاذها وفقاً لتوزيع الصلاحيات و التدرج الهرمي في المنظمة و تعتبر هذه القرارات هرمية تستمد قوتها من الحق القانوني الذي يتمتع به متخذوها .(حماد،1984:209)

### 3 - عناصر اتخاذ القرار :

إن عناصر اتخاذ القرار هي:1- الهدف 2- الموقف 3- متخذ القرار 4- قواعد الاختبار 5- البدائل 6- عليه اختيار الحل الأمثل بين البدائل المتاحة .

قبل البدء في التطبيق يعمل لهذه العناصر يجب تجميع المعلومات و البيانات عن جميع هذه العناصر و يبين الشكل التالي تشابك عوامل و مؤثرات القرار الإداري .(حمزاوي،1993:205)



شكل (1)  
(تشابك عوامل و مؤثرات القرار الإداري)  
(حمزاوي،1993:206)

### 4- مراحل اتخاذ القرارات :

يمر اتخاذ القرار بمراحل و خطوات منظمة لا بد من متخذ القرار أن يمر بها :

#### اولا - تحديد المشكلة :

إن أهم عنصر يساعد صاحب القرار لكي يكون مدركاً للمشكلة يجب أن يكون عالماً بجميع جوانب المشكلة و ظروفها من أجل التوصل إلى قرارات سديدة تنتهي إلى حل المشكلة و رضا الجميع عن القرار كما أن على المدير أن يتعرف على المشكلة الأساسية و أبعادها و أسبابها الرئيسية و الثانوية و اتخاذ القرار المناسب بشأنها . (summer :1989 ،320) .

#### ثانيا - جمع البيانات و المعلومات :



يجب على المدير أن يحصل على أكبر نسبة من البيانات وللمعلومات المتعلقة بالبدائل المطروحة أمامه من مصادرها المختلفة فكلما كانت البيانات والمعلومات كاملة ودقيقة وصحيحة كلما كان اتخاذ القرار صائباً وتختلف المعلومات والبيانات من مشكلة إلى أخرى وفقاً لطبيعة المشكلة .

ويمكننا تصنيف المعلومات والبيانات التي يستعملها المدير في عملية اتخاذ القرار إلى الأنواع التالية :  
(المهوس ، 1987 : 124) .

#### ثالثاً - البحث عن البدائل :

و في هذه المرحلة يتم التعرف على البدائل الممكنة لمعالجة المشكلة و يشترط في هذا وجود بديلين على الأقل لان بديل واحد لا يمثل اتخاذ قرار من خلال استخدام أسلوب المشاركة يمكن تقديم عدة بدائل و هذا يعتمد على :  
(الخشروم و مرسي ، 1998 : 282) .

أ- الجدية في طرح الأفكار .

ب- تقديم أكبر قدر ممكن من الأفكار .

ج- عدم نقد الأفكار المطروحة .

د- المزج بين الأفكار المقدمة و تحسينها .

#### رابعاً - اختيار البديل المناسب :

إن عملية الاختيار البديل المناسب النهائي من بين البدائل المتاحة و هي مرحلة متميزة من مراحل عملية اتخاذ القرارات ، حيث يتم المفاضلة بين البدائل المتاحة و اختيار البديل الأنسب .(ياغي،1997:249)  
أما أهم المعايير التي يستند عليها صاحب القرار في عملية الاختيار هي :

أ- يجب ان يحقق البديل للهدف أو الأهداف المحددة و يفضل اختيار البديل الذي يحقق أهم الأهداف .

ب- توافق البديل مع أهداف المنظمة .

ج- قبول العاملين للحل البديل و إمكانية تنفيذه .

د- درجة تناسب البديل مع العلاقات الإنسانية بين العاملين .

هـ- سرعة حل البديل .

و- مدى كفاءة وفعالية الحل البديل و مدى العائد الذي يحققه للمنظمة .

و من هنا يجب أن يكون البديل قابلاً للتطبيق و مفهوم إلى العاملين حتى يسهل تنفيذه و يحقق الأهداف .

#### خامساً - تنفيذ القرارات و متابعتها :

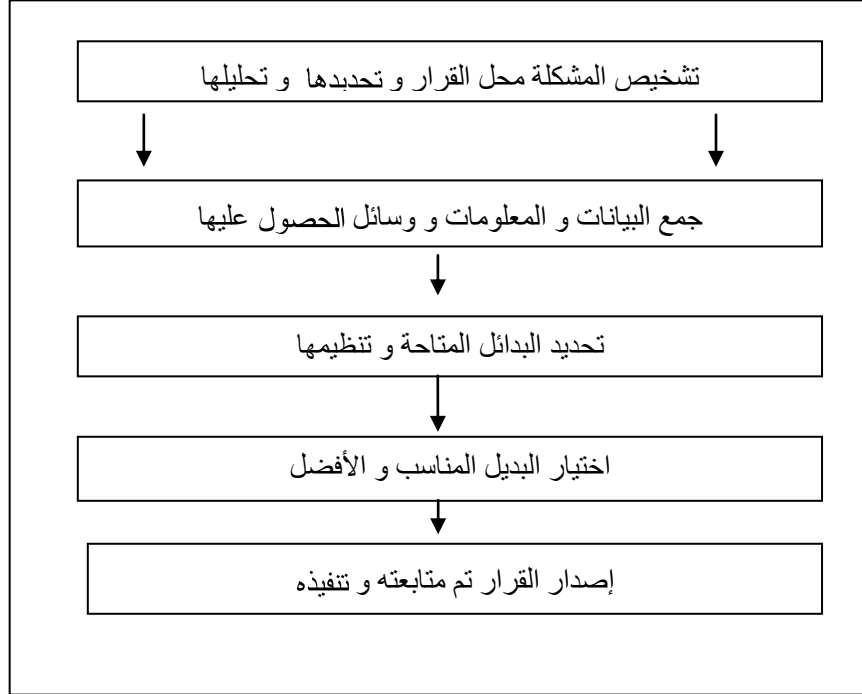
في هذا السياق يجب على المدير أن يضع خطة لتنفيذ الحل الذي تم اختياره و من ثم تحديد الوقت الذي يستغرقه لتنفيذ الحل و مراحل التنفيذ و العاملين المكلفين بالتنفيذ و تحديد المسؤوليات و الطريقة التي يتم بها تطبيق الحل و الوسائل التي يتم بها مراقبة التنفيذ و قياس درجة نجاح التنفيذ و معالجة ما يستجد من مشاكل أثناء التنفيذ و وضع الخطط اللازمة لمعالجتها و تحديد البدائل إلى جانب الحل الأصلي .

إن هذه العملية (تقويم القرار و متابعتها) تمكننا من اكتشاف المشكلات و معالجتها لدى متخذي القرار بشكل مبكر و

التحري من الدقة و الواقعية في تحليل عملية التنفيذ و تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين و حثهم على المشاركة في

صنع القرارات .(النمر ، 1997 : 360)

إن المراحل الخمسة التي ذكرناها هي مراحل متماسكة بعضها مع بعض الآخر و لا يمكن الاستغناء عن احد هذه المراحل فكل منها يؤثر و يتناثر بالآخر إلا أنها في النهاية تهدف جميعاً للوصول إلى قرارات سليمة و فعالة لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها .



شكل (2)

المراحل و الخطوات الأساسية لعملية اتخاذ القرار الإداري  
(النمر، 1997: 354)

### المحور الثالث

#### أساليب المعالجة للبيانات

قام الباحث بتوزيع استمارات الاستبانة على أفراد العينة و جمع الاستمارات بعد إملؤها من قبل عينة الدراسة و تتكون الاستبانة محورين رئيسيين بالإضافة إلى البيانات الأولية و على النحو التالي :

- تناول المحور الأول / أهم مصادر جمع البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في مديرية بلدية الحبانية و اشتمل هذا المحور على (10) أسئلة .

إما المحور الثاني / فقد تناول الطرق و الوسائل في الوصول الى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في مديرية بلدية الحبانية و احتوى على (8) أسئلة .

و من اجل تفسير و تحليل البيانات لابد من معرفة بعض المصطلحات التي سوف تذكر في هذه الدراسة و هي :

(1) إن لكل مجموعة من الأعداد وسطاً حسابياً و إن أعداد هذه المجموعة ربما تكون متجمعة بالقرب منه أو مبتعدة عنه . فإذا كانت هذه الأعداد متجمعة بالقرب من وسطها الحسابي فان مقدار تشتتها ضئيل . و إذا كانت هذه الأعداد مبتعدة عن وسطها الحسابي فان تشتتها كبير و بما أن هذه البيانات ميوّبة فيمكننا استخراج المتوسط الحسابي حسب القانون التالي :

الوسط الحسابي (س) = مجموع حاصل ضرب كل مركز فئة (س) × تكرارها (ك) / مجموع التكرارات (ك) .

(2) الانحراف المعياري :

يعتبر الانحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت استخداماً فإذا كانت لدينا (ن) من المفردات (س1، س2، ..... الخ) و وسطها الحسابي (س) فإن هذه المفردات تكون متقاربة من بعضها البعض إذا كانت قريبة من وسطها الحسابي أي إن إذا كانت انحرافات عن (س) صغيرة و بالتالي فإن انحرافات المفردات عن وسطها الحسابي يمكن استخدامها لقياس التشتت و يمكن أن يتم ذلك بأخذ متوسط هذه الانحرافات .  
إذن الانحراف المعياري (ع) = هو القيمة الموجبة للجذر التربيعي لمتوسط مربعات انحرافات قيم مفردات التوزيع عن وسطها الحسابي .

$$\text{أي أن } ع = \sqrt{2 \left( \frac{1}{ك} \times \text{مج} \times (ك) \times (س - س) \right)^2}$$

حيث أن ع = الانحراف المعياري

ك = مجموع التكرارات الكلية

ك = التكرار الجزئي .

س = الوسط الحسابي .

#### – عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة

تم عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة من خلال محورين رئيسية وهي :

أولاً\_ أهم مصادر جمع البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في مديرية بلدية الحبانية .

ثانياً\_ الوسائل الطرق المستخدمة في الحصول على المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية بلدية الحبانية

– أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في مديرية بلدية الحبانية .

للإجابة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة و هو :

ما هي أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في مديرية بلدية الحبانية ؟

قام الباحث بتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء هذا التساؤل و فيما يلي عرض و تحليل لتلك الاستجابات و تحديد

ترتيب الأهمية و حسب الجدول أدناه : ض

## جدول رقم (1)

إجابات أفراد عينه إزاء أهم مصادر جمع المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					مصادر جمع المعلومات	م	
			غير مهمة إطلاقاً	غير مهم	غير متأكد	مهمة	مهمة جداً			
			1	2	3	4	5			
			المصادر الرسمية					*		
1	0.43	4.25	-	-	-	27	82	ت	1	الأنظمة واللوائح والقوانين
			-	-	-	24.77	75.23	%		
2	0.63	3.79	-	-	11	55	43	ت	2	الخطط والمخططات التنفيذية
			-	-	10.09	50.49	39.45	%		
3	0.56	3.76	-	1	4	69	35	ت	3	التقارير الرسمية
			-	0.92	3.66	63.31	32.11	%		
4	0.76	3.66	-	4	12	55	38	ت	4	الدراسات و الأبحاث
			-	3.66	11.03	50.45	34.86	%		
10	0.94	2.52	3	29	43	29	5	ت	5	المصادر غير الرسمية
			2.75	26.61	39.44	26.62	4.58	%		
5	0.77	3.59	-	7	7	64	31	ت	6	اللقاءات و المؤتمرات
			-	6.42	6.42	58.72	28.44	%		
6	0.85	3.57	1	7	9	58	34	ت	7	الاجتماعات و اللجان
			0.92	6.42	8.25	53.23	31.19	%		
7	1.00	3.47	3	12	7	50	37	ت	8	المحاضرات و الندوات
			2.75	11.02	6.42	45.87	33.94	%		

9	1.02	3.08	3	18	17	54	17	ت	الاتصالات	9
			2.75	16.52	15.59	49.55	15.59	%	الشخصية	
8	0.97	3.45	—	14	12	48	35	ت	وسائل الإعلام	10
			—	12.84	11.02	44.03	32.11	%		

- و من البيانات الواردة في الجدول رقم(8) يلاحظ إن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت كالتالي :
- أ- الأنظمة و اللوائح و القوانين : أفاد جميع أفراد العينة 100% إن الأنظمة و اللوائح و القوانين مهمة جداً و مهمة و قد احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,25 و الانحراف المعياري 0,43 مما يدل على أن الأنظمة و اللوائح و القوانين من أهم مصادر جمع المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية في مديرية بلدية الحباينة بدرجة ممتازة .
- ب- الخطط و المخططات التنفيذية : جاءت نسبة 89,94% لمن أفادوا بان الخطط و المخططات التنفيذية مهمة جداً و مهمة و جاءت هذه العبارة بالمرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,79 و الانحراف المعياري 0,63 مما يشير إلى أن الخطط و المخططات التنفيذية من مصادر المعلومات الهامة التي تعتمد عليها مديرية بلدية الرمادي بدرجة جيدة جداً .
- ت- التقارير الرسمية : جاءت نسبة 95,42% من أفراد العينة بان التقارير الرسمية مهمة و مهمة جداً بينما 0,92% أفادوا بأنها غير مهمة و قد جاءت هذه العبارة بالمرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي 3,76 و بانحراف معياري قدره 0,56 مما يعني أن التقارير الرسمية هي مصدر من مصادر المعلومات المهمة في اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية بلدية الحباينة بدرجة ممتازة .
- ث- الدراسات و الأبحاث : بلغت نسبة ممن أفادوا بان الدراسات و الأبحاث مهمة و مهمة جداً 85,31% من أفراد عينة الدراسة و قد جاءت هذه العبارة بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3,66 و بانحراف معياري قدره 0,76 مما يشير إلى أن الدراسات و الأبحاث مصدر من مصادر المعلومات التي لها أهمية في اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية بلدية الحباينة بدرجة جيدة جداً .
- ج- المصادر غير الرسمية : بلغت نسبة ممن أفادوا بان المصادر غير الرسمية مهمة و مهمة جداً 31,2% و قد احتلت هذه العبارة المرتبة العاشرة (الأخيرة) و بمتوسط حسابي 2,52 و بانحراف معياري قدره 0,94 مما يدل على أن المصادر غير الرسمية ليس لها أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية بلدية الحباينة بدرجة مقبولة .
- ح- اللقاءات و المؤتمرات : أفاد 87,16% من أفراد عينة الدراسة بان اللقاءات و المؤتمرات مهمة و مهمة جداً بينما نسبة 6,42 أفادوا بأنها غير مهمة و قد احتلت هذه العبارة المرتبة الخامسة و بمتوسط حسابي 3,59 و بانحراف معياري 0,77 مما يشير إلى أن اللقاءات و المؤتمرات من مصادر المعلومات المهمة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية لمديرية بلدية الحباينة بدرجة جيدة .
- خ- الاجتماعات و اللجان : جاءت نسبة 84,41% لمن أفادوا بان الاجتماعات و اللجان مهمة و مهمة جداً بينما 0,92 أي فرد واحد بأنها غير مهمة اطلاقاً و قد احتلت هذه العبارة المرتبة السادسة حيث بلغ المتوسط لحسابي 3,57 و

الانحراف المعياري 0,58 مما يشير إلى أن الاجتماعات و اللجان من مصادر المعلومات التي لها أهمية جيدة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية بلدية الحبانية .

د- المحاضرات و الندوات : أفاد 79,81% من أفراد العينة إن المحاضرات و الندوات مهمة و مهمة جداً بينما أفاد 11,02% بأنها غير مهمة و قد احتلت هذه العبارة المرتبة السابعة و بمتوسط حسابي 3,47 و بانحراف معياري 1 مما يدل على أن المحاضرات و الندوات من مصادر المعلومات المهمة في اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية بلدية الحبانية بدرجة جيد .

ذ- الاتصالات الشخصية : أفاد 65,14% من أفراد عينة الدراسة إن الاتصالات الشخصية مهمة و مهمة جداً بينما أفادوا 16,52 بأنها غير مهمة و قد احتلت هذه العبارة المرتبة التاسعة و بمتوسط حسابي 3,08 و بانحراف معياري 1,02 مما يشير غالى أن الاتصالات الشخصية من مصادر المعلومات التي لها أهمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية بلدية الحبانية بدرجة متوسط .

ر- وسائل الإعلام : بلغت نسبة ممن أفادوا بان وسائل الأعلام مهمة و مهمة جداً 76,14% بينما 12,94% أفادوا بأنها غير مهمة و قد احتلت هذه العبارة المرتبة الثامنة و بمتوسط حسابي قدره 3,45 و انحراف معياري 0,97 مما يدل على أن وسائل الإعلام لها أهمية جيدة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية بلدية الحبانية .  
لذلك تبين ما يأتي:

إن أعلى متوسط حسابي جاء لسؤال الأنظمة و اللوائح و القوانين حيث بلغ 4,25 .

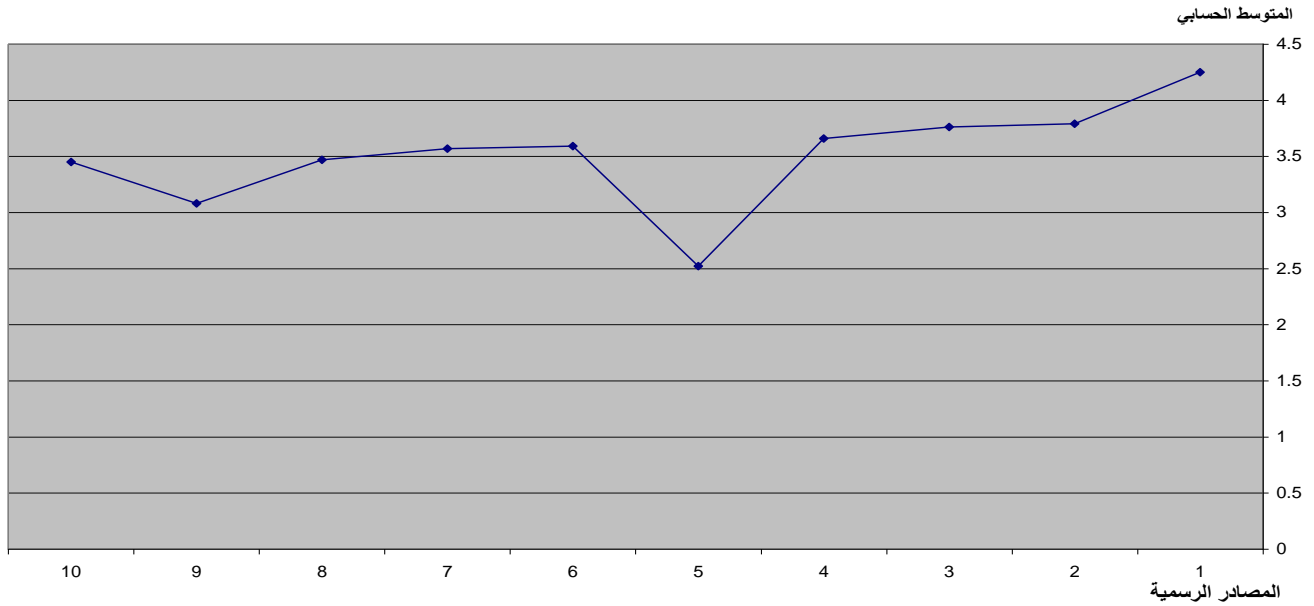
و اقل متوسط حسابي لسؤال المصادر غير الرسمية حيث بلغ 2,52 .

و هذا يدل على أن أهم مصادر جمع المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية في مديرية بلدية الحبانية هي الأنظمة و اللوائح و القوانين و بدرجة ممتازة

و اقل هذه المصادر هي المصادر غير الرسمية و بدرجة مقبولة .

و يمكن توضيح إجابات افراد عينة الدراسة إزاء أهم مصادر جمع المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية بطريقة الرسم البياني أدناه و الذي يوضح ان إجابات جميع افراد العينة بنسبة 100% بان الأنظمة و اللوائح و القوانين مهمة جداً و مهمة لمصادر جمع المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية .

و اقل نسبة 31,2% من افراد العينة بان المصادر غير الرسمية مهمة جداً و مهمة لمصادر جمع المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية وكما في الشكل رقم ( 1 )



شكل رقم (3)

إجابات أفراد عينة إزاء أبرز مصادر جمع المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية  
المصدر /الرسم البياني من عمل الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

2- الطرق المستخدمة للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية.

للإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة و هو :

ما الطرق المستخدمة في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في مديرية بلدية الحبيانية ؟

قام الباحث بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة و فيما يلي عرض و تحليل تلك الإجابات و تحديد ترتيب الأهمية و كما يلي :

## جدول رقم ( 2 )

إجابات أفراد عينة لدراسة إزاء الطرق المستخدمة في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					الطرق المستخدمة	م
			غير مستخدم	استخدام قليل جداً	استخدام قليل	استخدام كبير	استخدام كبير جداً		
			1	2	3	4	5		
1	0.76	3.82	-	3	11	43	52	ت	اقوم بجمع المعلومات بنفسي
			-	2.75	10.09	39.45	47.71	%	
8	1.03	2.97	8	5	38	43	15	ت	اكلف احد المرؤوسين الاكفاء بجمعها
			7.35	4.58	34.86	39.45	13.76	%	
3	0.97	3.41	4	6	15	54	30	ت	اوزع المهمة على عدد من المرؤوسين موضحاً دور كل منهم في جمع المعلومات
			3.66	5.50	13.76	49.55	27.53	%	
7	1.06	3019	4	13	20	47	25	ت	اشكل لجنة لجمع المعلومات
			3.66	11.93	18.35	43.12	22.94	%	
7	1.05	3.41	4	6	24	36	39	ت	استعين بالحاسب الآلي في جمع المعلومات
			3.66	5.50	22.03	33.03	35.78	%	
2	0.83	3.56	-	6	17	50	36	ت	اجمع البيانات من عدة مصادر للحصول على المعلومات المناسبة
			-	5.50	15.60	45.87	33.03	%	
5	0.85	3.40	2	5	18	60	24	ت	استخدم جميع الموارد المتاحة للحصول على المعلومات
			1.83	4.58	16.52	55.04	22.03	%	
6	0.90	3.27	3	4	30	50	22	ت	المحاضرات و الندوات
			2.75	3.67	27.53	45.87	20.18	%	

من البيانات الواردة في جدول رقم (9) يلاحظ إن إجابات أفراد عينة البحث كانت كالتالي :



- أ- أقوم بجمع المعلومات بنفسي : أفادت الغالبية (87,16%) من أفراد العينة يقومون بجمع المعلومات بأنفسهم و ذلك بدرجة كبيرة جداً و كبيرة و أفاد 10,09% بأنهم يجمعون المعلومات بنافسهم بدرجة قليلة و قد جاءت هذه العبارة بالدرجة الأولى و بمتوسط حسابي 3,82 و انحراف معياري 0,76 مما يدل إلى طريقة أفراد العينة في ان جمع المعلومات بأنفسهم من الطرق المستخدمة بدرجة جيدة جدا عند اتخاذ القرار الإداري في مديرية بلدية الحبانية .
- ب- أكلف احد المرؤوسين الأكفاء بجمعها : أفادت نسبة 53,21% من أفراد العينة بأنهم يكلفون احد مرؤوسيه الأكفاء بجمع المعلومات بدرجة كبيرة جداً و كبير و بينما نسبة 39,44% يكلفون احد مرؤوسيهم الأكفاء بجمع المعلومات بدرجة قليل و قليل جداً و نسبة 7,35% لا يستخدمون هذه الطريقة و جاءت هذه العبارة بالمرتبة الثامنة و بمتوسط حسابي 2,97 و بانحراف معياري 1,03 مما يدل على أن طريقة تكليف احد المرؤوسين الأكفاء بجمع المعلومات هي احد الطرق التي تستخدم بدرجة مقبولة بعملية اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية بلدية الحبانية .
- ت- أوزع المهمة على عدد من المرؤوسين موضعاً دور كل منهم في جمع المعلومات : أفاد 77,08% إنهم يستخدمون طريقة توزيع المهمة على عدد المرؤوسين موضعاً دور كل منهم في جمع المعلومات بدرجة كبيرة و كبيرة جداً بينما نسبة 19,26% تستخدم هذه الطريقة بدرجة قليلة و قليلة جداً و جاءت هذه العبارة بالمرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي قدره 3,41 و بانحراف معياري قدره 0,97 مما يدل على أن طريقة توزيع المهمة على عدد من المرؤوسين موضعاً دور كل منهم في جمع المعلومات من الطرق المستخدمة بدرجة جيدة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية بلدية الحبانية .
- ث- أشكل لجنة لجمع المعلومات : أفادت نسبة 66,06% بان طريقة تشكيل لجنة بجمع المعلومات بدرجة كبيرة و كبيرة جداً في حين أن نسبة 30,28% يستخدمون هذه الطريقة بدرجة قليل و قليل جداً بينما نسبة 3,66% لا يستخدمون هذه الطريقة و قد وردة هذه العبارة بالمرتبة السابعة وكان المتوسط حسابي 3,19 وكان الانحراف المعياري 1,06 مما يدل على أن طريقة تشكيل لجنة لجمع المعلومات من الطرق المستخدمة بدرجة متوسط في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية بلدية الحبانية .
- ج- استعين بالحاسب الآلي في جمع المعلومات : أفاد 68,81% من أفراد العينة بأنهم يستعينوا بالحاسب الآلي في جمع المعلومات بدرجة كبيرة و كبيرة جداً أما من أفادوا بأنهم يستخدمونه بدرجة قليلة و قليلة جداً فكانوا 27,53% أما نسبة 3,66% أجابوا بأنهم لا يستخدمون الحاسب الآلي في جمع المعلومات و قد جاءت هذه العبارة بالمرتبة الرابعة و بمتوسط حسابي قدره 3,41 و بانحراف معياري قدره 1,05 مما يشير إلى استعانة أفراد العينة باستخدام الحاسب الآلي في جمع المعلومات بدرجة متوسط في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية بلدية الحبانية .
- ح- اجمع البيانات من عدة مصادر للوصول الى المعلومات المناسبة : يرى 78,9% من أفراد العينة إن طريقة جمع و ربط و مقارنة البيانات من عدة مصادر للوصول الى المعلومات المناسبة تعتبر من الطرق المستخدمة بدرجة كبيرة و كبيرة جداً بعملية اتخاذ القرارات الإدارية في حين إن 21,1% أفادوا بان هذه الطريقة مستخدمة بدرجة ضعيفة و ضعيفة جداً و قد احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية و بمتوسط حسابي قدره 3,56 و بانحراف معياري

قدره 0,83 مما يدل على أن طريقة جمع وربط و مقارنة البيانات من عدة مصادر للحصول على المعلومات المناسبة في اتخاذ القرارات الإدارية مستخدمة بدرجة جيدة جدا في مديرية بلدية الحبانية .

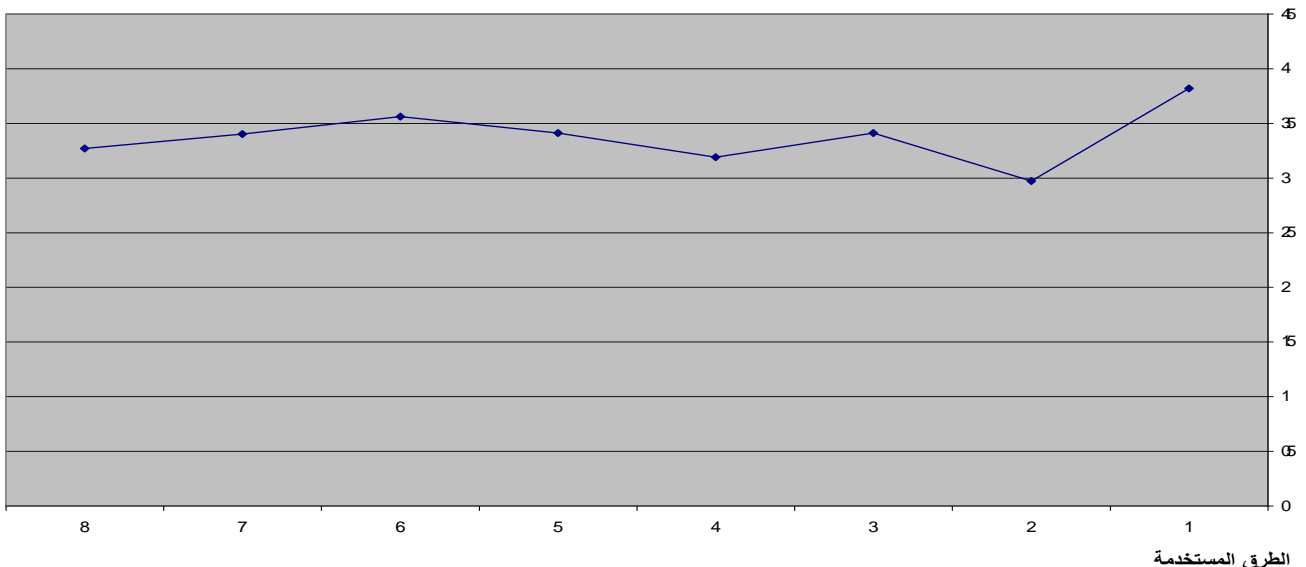
خ- استخدم جميع الموارد المتاحة للحصول على المعلومات : أفاد بالموفق 77,07% من أفراد العينة على إن استخدام جميع الموارد المتاحة للحصول على المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية من الطرق المستخدمة بدرجة كبيرة و كبيرة جداً في حين أن 21,1% أفادوا بان هذه الطريقة مستخدمة بدرجة قليلة و قليلة جداً و نسبة 1,83% أفادوا بان هذه الطريقة غير مستخدمة لذلك جاءت هذه العبارة بالمرتبة الخامسة و بمتوسط حسابي 3,40 و بانحراف معياري 0,85 مما يشير إلى أن هذه الطريقة مستخدمة بدرجة جيد في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية بلدية الحبانية

د- اعتمد على القراءة و نتائج الدراسات : أفاد 66,05% من أفراد العينة بأنهم يعتمدون على القراءة و نتائج الدراسات في الوصول الى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية بدرجة كبيرة و كبيرة جداً في حين إن 31,7% أفادوا بان هذه الطريقة مستخدمة بدرجة قليلة و قليلة جداً و نسبة 2,75% أفادوا بان هذه الطريقة غير مستخدمة و قد جاءت هذه العبارة بالمرتبة السادسة و بمتوسط حسابي قدره 3,27 و بانحراف معياري 0,90 مما يعني إن هذه الطريقة مستخدمة بدرجة متوسط في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية بلدية الحبانية . إن أعلى متوسط حسابي هو 3,82 جاء لعبارة أقوم بجمع المعلومات بنفسي متوسط حسابي هو 2,97 جاء لعبارة أكلف احد المرؤوسين الأكفاء بجمعها .

و هذا يعني إن أكثر الطرق استخداماً في الوصول الى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في مديرية بلدية الحبانية هي طريقة جمع المعلومات بأنفسهم بدرجة جيدة جدا بينما اقل طريقة هي تكليف احد المرؤوسين الأكفاء بجمع المعلومات بدرجة مقبولة .

و يمكن توضيح إجابات افراد عينة الدراسة إزاء الطرق المتبعة في الوصول الى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية بطريقة الرسم البياني أدناه الذي يوضح ان إجابات الغالبية بنسبة 87,16% من افراد العينة يقومون بجمع المعلومات بأنفسهم بدرجة كبيرة جداً و كبيرة و اقل نسبة 53,21% من افراد العينة يقومون بتكليف احد المرؤوسين

الوسط الحسابي



الأكفاء بجمع المعلومات بدرجة كبيرة و كبيرة جداً كما في الشكل رقم ( 4 )

شكل رقم(4)

اجابات افراد عينة الدراسة ازاء الطرق المستخدمة في الوصول الى المعلومات الازمة لاتخاذ القرار الاداري المصدر /الرسم البياني من عمل الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

#### المحور الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

#### المبحث الأول / الاستنتاجات

توصلت الدراسة الى بعض من الاستنتاجات التي تمثل بما ياتي :

اولاً: اظهرت الدراسة ان اهم المصادر لجمع المعلومات الازمة لاتخاذ القرارات الإدارية هي الانظمة وللوائح والقوانين وبمتوسط حسابي جيد جداً لذ بلغ (4.25) و هذا يبين الاهتمام العالي للمنظمة المبحوثة في الانظمة ولوائح والقوانين على حساب الابداء الاخرى المهمة للتعبير عن مدى الاهتمام بمصادر تجميع المعلومات الضرورية لمتخذي القرارات في المنظمة .

ثانياً :افرزت نتائج الدراسة بأن هناك اهتمام في جمع البيانات المطلوبة لاتخاذ القرارات في المنظمة يتم عن طريق قيام الافراد (المدراء) بجمع المعلومات بأنفسهم وشكل ذلك متوسط حسابي جيد كان (3.82)وهذا يعني ان المسؤولين المدراء للمنظمة (المبحوثة ) لا يعتمدون على غيرهم في توفير تلك المعلومات المهمة والحاسمة في اتخاذ القرارات وهذا يرجع الى الضعف الواضح في جمع تنظيم المعلومات في المنظمة .

#### المبحث الثاني / التوصيات

بناء على ما تم التوصل اليه من نتائج يمكن تقديم عدد من التوصيات والمقترحات على النحو الاتي :

ولاً: التوصيات

1. رغم حرص مديرية بلدية الحباينة على جميع البيانات و المعلومات من عدة مصادر مختلفة إلا أن الباحث يقترح زيادة الحرص على تجميع البيانات و المعلومات المطلوبة من مصادر متنوعة و زيادة الاهتمام ببعض المصادر التي حظيت بأهمية متواضعة منها الاتصالات الشخصية و وسائل الأعلام و المحاضرات و الندوات و الاجتماعات و اللجان .
2. العمل على زيادة الاهتمام و العناية بالطرق المتبعة في الحصول على المعلومات لعملية اتخاذ القرارات الإدارية و خاصة فيما يتعلق بتشكيل لجان لجمع المعلومات و تبويبها و تكليف احد المرؤوسين الأكفاء بجمعها و الاستعانة بالحاسب و توظيفه لجمع وارشفة المعلومات و تخزينها .
3. ضرورة اهتمام القادة الإداريين بتنظيم دورات تدريبية مكثفة تهدف إلى رفع كفاءة العاملين و زيادة مهاراتهم في الحصول على البيانات و كيفية استرجاعها في الوقت الملائم أو عند الحاجة إليها و الاستفادة من الخبرات في هذا المجال و عن طريق إرسال البعثات إلى الخارج للتدريب على الأجهزة و والطرق الحديثة لجمع البيانات و استخدام الانترنت و الاجتماعات عن بعد ..... الخ .

4. إن تقوم مديرية بلدية الحبانية بتوفير الخبرات المؤهلة في مجال تبادل المعلومات و الاعتماد على الوسائل الحديثة لتبادل المعلومات .
5. ضرورة قيام مديرية بلدية الحبانية لتبادل المعلومات فيما بينها و بين مختلف الدوائر المركزية في المحافظة للحصول على معلومات دقيقة و سريعة و توظيف تلك المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية .
6. يجب أن تكون المعلومات شاملة لكل مفاصل مديرية بلدية الحبانية بمختلف الشعب من خلال نظم معلومات متقدم يساعد المسؤولين على اتخاذ قرارات إدارية صحيحة .
7. يجب أن يكون نظم المعلومات في مديرية بلدية الحبانية ذا مرونة عالية بحيث يمكن إدخال تعديلات عليه بما و يتلاءم مع التطورات الحاصلة في أي مجال آخر .
8. اعتماد الطرق العلمية الصحيحة في تنظيم و تحليل البيانات (طرق إحصائية) للوصول إلى معلومات دقيقة تساعدنا في اتخاذ قرارات صحيحة .
9. ضرورة إيجاد صيغة للتغلب على الصعوبات التي تواجه صاحب القرار من خلال ترتيب و تخزين و تنظيم المعلومات بطريقة صحيحة و تحديث ما يمكن تحديثه وفق متطلبات العمل و تعاون الجهات التي بحوزتها المعلومات للوصول إلى اتخاذ قرار إداري صحيح .

#### ثانيا : المقترحات .

- من خلال ما تقدم يمكن تقديم بعض المقترحات للدراسات المستقبلية للحصول على المعلومات التي تساعدنا في اتخاذ قرارات إدارية صائبة و منها :
1. إعداد دراسة شاملة في كيفية الحصول على المعلومات بسرعة و بدقة من خلال تبادل المعلومات في مديرية بلدية الحبانية و باقي الدوائر المركزية في المحافظة من خلال إنشاء مركز معلومات وطني يمكن الاستعانة من خلاله في الحصول على المعلومات الصحيحة و بدقة و بوقت قياسي لنتمكن من اتخاذ قرارات إدارية صحيحة من خلال تقديم معلومات صحيحة بالوقت المناسب .
  2. تبادل المعلومات من خلال شبكة الانترنت و الحاسب الآلي الذي يؤدي الى الاستفادة من التقنيات الحديثة في مجال المعلومات لأنها توفر لنا الجهد و الوقت و الدقة لاتخاذ قرارات إدارية ناجحة في الوقت الملائم .
  3. يتم إيجاد نظام معلومات متقدم ترتبط فيه المحافظة بكافة الدوائر المركزية لغرض إيجاد صيغة لتبادل المعلومات حول اتخاذ القرارات الإدارية لمختلف المواضيع .

### المصادر

1. بدر ، حامد احمد رمضان ، إدارة المنظمات . الكويت . دار القلم للنشر ، 1982 .
2. حماد ، سامي زين العابدين، أصول علم الإدارة . جدة : العلم للطباعة و النشر ، 1984 .
3. الخشروم ، محمد مصطفى ، و مرسي . نبيل محمد ، إدارة الأعمال : المبادئ و المهارات الوظائف . الرياض : مكتبة الشقري ، 1998 .
4. المهوس ، محمد عبد الرحمن ، خاشقجي . هاني يوسف ، مبادئ الإدارة العامة و التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية . الرياض : مطابع الفرزدق التجارية ، 1987.
5. النمر ، سعود بن محمد و آخرون ، الإدارة العامة : الأسس و الوظائف . الرياض : مطابع الفرزدق ، 1997 .
6. ياغي ، محمد عبدالفتاح ، اتخاذ القرارات التنظيمية . الرياض : مطابع الفرزدق التجارية ، 1997 .
7. ياغي ، محمد عبدالفتاح ، مبادئ الإدارة العامة . الرياض : دار الخريجي للنشر و التوزيع ، 1997 .
8. يونس ، عبدالرزاق ، تكنولوجيا المعلومات . عمان : الجامعة الأردنية ، 1989 .
9. دومند ، هيلفا ، اتخاذ القرارات الفعالة دليلك العملي في الإدارة ،(ترجمة : مصطفى إدريس) . الرياض : مطبعة نهال ، 1991 .
10. بشيحة،ابراهيم عبد العزيز الادارة العامة،القاهرة:مكتبة عين الشمس،1980.
11. عساف ، محمود ، أصول الإدارة . القاهرة : مكتب لطفي للنشر ، 1982 .
12. مسلم ، علي عبدالهادي ، نظم المعلومات الإدارية . الإسكندرية : مركز التنمية الإدارية ، 1994 .
13. العبودي ، محسن ، المعوقات الإدارية و آثارها في رفع إنتاجية الإنسان المصري . القاهرة : دار النهضة العربية ، 1980 .

### الرسائل والبحوث العلمية :

1. الحازمي ، خليل ، اثر استخدام الحاسوب في أداء الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة . الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 1420 .
2. عطيه ، بكري طه ، المعلومات و الإدارة : دراسة تحليلية على مصر ، مجلة الإدارة العامة . القاهرة : 1984 .

### الدوريات :

1. السلمي ، علي ، مهنية الإدارة . القاهرة : مجلة عالم الفكر ، العدد (2) ، 1989 .
2. عبدالهادي ، محمد فتحي ، بوغرة . عبد المجيد صالح ، المعلومات و دورها في اتخاذ القرارات . تونس : المجلة العربية للمعلومات، العدد (2) ، 1995

### المصادر الأجنبية

1. Siman – M (the new selance of manag ment Decision New Year 1960 .
2. Whit –leonard, introduction to the stdy of public adaminstration new year 1955.
3. sumner,m(management information systems boston 1989.