

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
عنوان المذكرة:

دور الأنظمة الخبيرة في دعم عملية إتخاذ القرار الإداري في المؤسسة
دراسة ميدانية بمؤسسة الصحة الجوية "عين قشرة"

مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذة:

شهرة بوزليفة

من إعداد الطلبة:

➤ بوغاعة شريفة
➤ كحلوش ندى

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
أسيا سليمان تيش تيش	أستاذ مساعد أ	رئيسا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
خديجة عرقوب	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
شهرة بوزليفة	أستاذ مساعد أ	مشرفا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

السنة الجامعية 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى العزيزين على قلبيأمي وأبي أطال الله في عمرهما

إلى كل أفراد أسرتي

إلى كل من أحب

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة من قريب

أو من بعيد أهدي هذا العمل المتواضع.

"ندى، شريفة "

كلمة شكر

نحمد الله عزو جل الذي الهمننا الصبر والثبات وامننا بالقوة
والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا
انجاز هذا العمل .

نتوجه بجزيل الشكر والتقدير الى كل من ساعدنا من قريب او
من بعيد ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة
الأستاذة المشرفة "بوزليفة شهرة" .

لتفضلها بالاشراف على هذا البحث وسعة صدرها وعلى حرصها
ان يكون هذا العمل في صورة كاملة .

ولا يفوتنا ان نشكر كل موظفي مؤسسة الإستشفائىية
لصحة الجوارية عين قشرة -ولاية سكيكدة- .

• الملخص

هدف هذا البحث إلى دراسة مدى تأثير استخدام الأنظمة الخبيرة على عملية اتخاذ القرار الإداري ، وذلك في عينة من المؤسسة العمومية لصحة الجوارية. حيث قمنا بتوزيع (50) استباناً على المديرين ورؤساء الأقسام وافراد الكوادر الإدارية المسؤولة عن اتخاذ أشكال وأنواع مختلفة من القرارات في المؤسسة محل الدراسة. وقد تم استيراد جميع الاستبانات الموزعة، إذ قمنا بتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: وجود علاقة بن المتغيرين، وأن للأنظمة الخبيرة وابعادها المادية والبشرية والتنظيمية والبرمجيات أثرا دالا إحصائيا في عملية إتخاذ القرار الإداري.

الكلمات المفتاحية: الأنظمة الخبيرة ، إتخاذ القرار .

Abstract

The aim of this resherch use of expert system on the administrative decision making process in a sample of the public institution for the healt car where we distributed 50 questionnaires to managers and heads of departements and members of the administrative cadres responsible for taking different forms and types of decision in the institution under study .All distributee questionnaires were imported as we analyzed the data using a statistica analysis program SPSS .

The study reached several results the most importan of wich were : theexistence of a relationship between the two variables and that expert systems and physical humain organisational and software dimensions have statistically significant effect on the administrative decision making process.

Keywords :expert system , make decision .

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ ، ب ، ت	مقدمة
	الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية
05	تمهيد
06	المبحث الأول: الإطار النظري للأنظمة الخبيرة
06	المطلب الأول: مفاهيم حول النظام ونظم المعلومات
10	المطلب الثاني: مفاهيم حول الأنظمة الخبيرة
14	المطلب الثالث: أنشطة ومجالات الأنظمة الخبيرة
16	المبحث الثاني: مدخل لعملية إتخاذ القرار
16	المطلب الأول: ماهية عملة إتخاذ القرار
23	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملة إتخاذ القرار
28	المطلب الثالث: مشاكل عملية إتخاذ القرار (مبادئه /نماذجه)
29	المطلب الرابع: علاقة الأنظمة الخبيرة بعملية إتخاذ القرار
32	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
32	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين (الأنظمة الخبيرة ، إتخاذ القرار)
33	المطلب الثاني: التعقيب عن الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية
35	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (المؤسسة العمومية لصحة الجوارية عين قشرة

39	تمهيد
40	المبحث الأول: التعرف بالمؤسسة وأدوات الدراسة
40	المطلب الأول: تقديم عام بالمؤسسة العمومية لصحة الجوارية عين قشرة
41	المطلب الثاني: الإطار المنهجي لدراسة
44	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
44	المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة
52	المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة
57	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
61	خلاصة الفصل
63	الخاتمة
66	المراجع
73	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	معامل ألفا كرونباخ لكل محور	44
02	قياس صدق الإتساق الداخلي لفقرات المتطلبات المادية	45
03	قياس صدق الإتساق الداخلي لفقرات المتطلبات البشرية	45
04	قياس صدق الإتساق الداخلي لفقرات المتطلبات التنظيمية	46
05	قياس صدق الإتساق الداخلي لفقرات المتطلبات البرمجيات	46
06	قياس صدق الإتساق الداخلي لفقرات إتخاذ القرار الإداري	47
07	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	48
08	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	48
09	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	49
10	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	50
11	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	50
12	توزيع عينة الدراسة حسب الإدارة التابعة لها	51
13	الوسط الحسابي لعبارات المتطلبات المادية	52
14	الوسط الحسابي لعبارات المتطلبات البشرية	53
15	الوسط الحسابي لعبارات المتطلبات التنظيمية	54
16	الوسط الحسابي لعبارات البرمجيات	55
17	الوسط الحسابي لعبارات إتخاذ القرار	56
18	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار علاقة المتطلبات المادية للأنظمة الخبيرة في عملية إتخاذ القرار الإداري	57
19	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار علاقة المتطلبات البشرية للأنظمة الخبيرة في عملية إتخاذ القرار الإداري	58

20	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار علاقة المتطلبات التنظيمية للأنظمة الخبيرة في عملية إتخاذ القرار الإداري	58
21	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار العلاقة بين البرمجيات للأنظمة الخبيرة في عملية إتخاذ القرار الإداري	58
22	نتائج تحليل لبإنحدار البسيط لإختبار العلاقة بين الأنظمة الخبيرة وعملية إتخاذ القرار	59

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية	41
02	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	48
03	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	49
04	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	49
05	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	50
06	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	51
07	توزيع عينة الدراسة حسب الإدارة التابعة لها	52

مقدمة

مقدمة

يشهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات سريعة وكثيرة مست مختلف المجالات إقتصادية، وسياسية اجتماعية وتكنولوجيا أيضا. ونظرا لهذا التطور وسرعته في مجال تكنولوجيا المعلومات دخل العالم في عصر مجتمع المعلومات في الوقت الحالي حيث أصبحت هذه الأخيرة ثروة الإقتصاد الراهن في ظل التنافس الدولي الشديد ، إذ أصبحت المعلومات جزء لا يتجزأ من كينونة المؤسسة وموردا إستراتيجيا هام في تحقيق

التفاعلية والفاعلية للعملية الإدارية ودعم القرار

المؤسسة لابد لها من نظم داعمة تمدها بالمعلومات الصحيحة والدقيقة لإتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب بمساعدة الحاسوب والأنظمة الخبيرة ، التي إكتسبت أهمية بالغة في السنوات الأخيرة فهي نظم تعتمد على المعرفة إضافة إلى الأنظمة الخبيرة التي تشمل الذكاء الإصطناعي ومن أبرز الشبكات العصبية الإصطناعية: المنطق الضبابي ، الخوارزميات إلخ .

وقد تم تصميم الأنظمة الخبيرة على مجموعة خصائص التي يتصف بها الذكاء الإصطناعي ، فهذه النظم تسعى إلى حل أنواع عديدة من المشاكل وتناول الكثير من القضايا لتحقيق أهداف مسطرة حيث تعطي حلول و إقتراحات للمشكلة المدروسة وإختيار البديل الأنسب على حسب نوع المشكلة في المؤسسة وتنمية أسلوبها في إتخاذ القرار كخطوة لتحسين الأداء .

*إشكالية الدراسة :

تعتبر الأنظمة الخبيرة برنامج حاسوبي يحاكي التفكير البشري لتحقيق الكفاءة في عملية صناعة القرار من خلال هذا نسعى للإجابة على التساؤل الآتي :

" مادورالأنظمة الخبيرة في دعم عملية إتخاذ القرار في المؤسسة ؟ "

*التساؤلات الفرعية: /

- ما دور المتطلبات المادية المتاحة لنظم الخبيرة في عملية القرارات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة ؟
 - ما دور المتطلبات البشرية المتاحة لنظم الخبيرة في عملية القرارات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة ؟
 - ما دور المتطلبات التنظيمية المتاحة لنظم الخبيرة في عملية القرارات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة؟
 - ما دور البرمجيات المتاحة لنظم الخبيرة في عملية القرارات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة ؟
- فرضية الدراسة :/ بناء على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات التالية :

*الفرضية الرئيسية: /

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الأنظمة الخبيرة وعملية إتخاذ القرار الإداري في المؤسسة .

***الفرضيات الفرعية :/**

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمتطلبات المادية المتاحة للنظم الخبيرة في عملية إتخاذ القرار الإداري في مؤسسة محل الدراسة .
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية المتاحة للنظم الخبيرة في عملية إتخاذ القرار الإداري في مؤسسة محل الدراسة .
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التنظيمية المتاحة للنظم الخبيرة في عملية إتخاذ القرار الإداري في مؤسسة محل الدراسة .
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبرمجيات المتاحة لنظم الخبيرة في عملية إتخاذ القرار الإداري في مؤسسة محل الدراسة.

***أسباب إختيار الموضوع:/** لقد جاء إختيار هذا الموضوع بناء على عدة اعتبارات :

- قلة الدراسات النظرية التطبيقية التي تناولت التأثير بين الأنظمة الخبيرة وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة .
 - افتقار أغلبية المؤسسات هذا النوع من الأنظمة لتقديم أنشطتها وتصحيح إنحرافاتهما وزيادة سلامة قراراتها .
 - إظهار أهمية الأنظمة الخبيرة في دعم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية .
- * أهداف الدراسة :/** تسعى هذه الدراسة لوقوف لمج أهداف يمكن تلخيصها أهمها :
- تقديم نظرة شاملة حول مفهوم النظم الخبيرة واتخاذ القرار .
 - معرفة أي مدى يمكن تطبيق النظم الخبيرة في عملية اتخاذ القرارات .
 - أهمية عملية اتخاذ القرارات باعتبارها جوهر العملية الإدارية ومحورها الأساسي والفعال في المؤسسة الجزائرية .

***اهمية الدراسة:/** تكمن اهمية الموضوع المتناول بالدراسة و التحليل من خلال :

- الاهمية النظرية للبحث التي تتجسد في محاولته تقديم إطار نظري مفاهيمي لتوضيح العديد من النقاط والعناصر التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة (الأنظمة الخبيرة، إتخاذ القرار)، الامر الذي يؤهله ليكون مرجعا نظريا يمكن الإستفادة منه في إثراء المكتبة المحلية والعربية ومراكز البحث العلمي من جهة، وتشجيع الباحثين لإجراء العديد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال من جهة ثانية. إضافة لأهميه العملية وذلك من خلال الدور التي تلعبه الأنظمة الخبيرة ذاتها في المؤسسة العمومية لصحة الجوارية، حيث يتم الإستفادة من خصائصها ومزاياها العالية في إتخاذ القرارات الإدارية، فهي تضاهي قرارات الخبير البشري.

* **حدود الدراسة:** / تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

- الحدود المكانية : تم إجراء هذه الدراسة الحالية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين قشرة ولاية سكيكدة .

- الحدود الزمانية : كانت فترة تربصنا قصيرة بدأت من تاريخ 2022/03/27 حيث دامت 15 يوما .

* **المنهج المستعمل:** /

للإجابة على الإشكالية المطروحة نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لبيان دور النظم الخبيرة و دعمها في مساهمة اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة .

* **صعوبات الدراسة:** / خلال فترة انجاز هذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات و التي تمثلت اساسا في :

- قصر فترة إنجاز البحث .

- نقص في المراجع الأجنبية التي تخص النظم الخبيرة.

- التضارب الكبير في ايجابات افراد عينة الدراسة نظرا لعدم فهم مصطلح النظام الخبير كونه من المفاهيم الحديثة مما خلق صعوبات كثيرة في عملية تحليل البيانات و اختبار النتائج .

* **هيكل البحث:** / سنقوم بتقسيم هذه الدراسة الى فصلين حيث سنحاول من خلالهما الالمام بكل جوانب البحث النظرية و التطبيقية وذلك على النحو التالي :

- في الفصل الاول لأدبيات النظرية والدراسات السابقة وتناولنا في هذا الفصل عموميات حول نظم المعلومات وايضا كل من النظام الخبير واتخاذ القرار .

- في الفصل الثاني والآخر هو الجانب التطبيقي لهذه الدراسة تطرقنا إلى تقديم عام بمؤسسة الصحة الجوارية عين قشرة وواقع نظم الخبيرة واتخاذ القرار فيها وأخيرا تسليط الضوء على دور هذه النظم ومادى دعمها لعملية إتخاذ القرار بمؤسسة الصحة الجوارية عين قشرة ولاية سكيكدة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

• تمهيد الفصل الأول

تعد النظم الخبيرة أحد أهم الأنظمة الداعمة لإتخاذ القرار الإداري في المؤسسة بحيث تعتبر عامل من عوامل نجاح المؤسسة في ميدان نشاطها لأهميتها البالغة التي تنعكس من خلال القرارات التي تتخذ في ميدان معين لمواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية السريعة التي غزت العالم والمؤسسات باعتبارها أحد فروع الذكاء الإصطناعي الذي يبحث في فهم طبيعة الذكاء الإنساني من خلال طرق عمله التي تساعد الأفراد العاملين في المؤسسة على القيام بمهامهم بالجودة والسرعة المناسبة ، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة على المدى البعيد . حيث يمكن لهذه النظم تخزين المعرفة والرجوع لها وقت الحاجة لمواجهة مشكلة ما والخروج منها ، من خلال أجهزة وبرمجيات الحاسوب المطبقة في الأعمال والتي تستخدم في إتخاذ القرارات الإدارية وبالتالي الرفع من أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصول إلى مبحثين إثنين من أجل الإلمام بالموضوع من مختلف الجوانب وهي كالتالي :

*المبحث الأول:/الإطار النظري للأنظمة الخبيرة

* المبحث الثاني :/علاقة الأنظمة الخبيرة بعملية إتخاذ القرار

*المبحث الثالث:/الدراسات السابقة

* المبحث الأول: الإطار النظري للأنظمة الخبيرة

✓ المطلب الأول: / مفاهيم حول النظام ونظم المعلومات

يعتبر مفهوم النظم من أهم المفاهيم التي تميز المدير الحديث ، وعندما يتوفر للمدير هذا المفهوم فإنه ينظر للمؤسسة كنظام محتوى على عناصر ونظم فرعية . وتعد نظم المعلومات من بين هذه النظم التي تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة ، كما يجب توفر الكفاءات البشرية لتشغيل النظم وبدون توفر هذه الكفاءات لن يعمل بالكفاءة المطلوبة .

➤ الفرع الأول: / بعض المفاهيم الأساسية لنظم

يمكن تعريف النظم على أنه مجموعة من المكونات المرتبطة والتي تكون معا كيانا واحدا وهناك العديد من أنواع النظم موجودة في العالم مثلا : المجموعة الشمسية ، جسم الإنسان وغيرها .

*مجموعة من العناصر المترابطة والمكونة من عنصرين أو أكثر مع وجود علاقة تربط بينهما ، تتفاعل مع بعضها البعض بغرض تحقيق هدف مشترك .

*مجموعة من المكونات المرتبطة التي تعمل معا نحو تحقيق هدف واحد عن طريق قبول مداخلات من البيئة وإجراء عمليات تحويلية لتحويلها لمخرجات .

كما يمكن القول أن النظم إطار متكامل له هدف واحد أو أكثر من هدف وهو يقوم بالتنسيق بين الموارد المطلوبة لتحويل المداخلات لمخرجات ، والموارد قد تكون خامات ، آلات ، أو طاقة وذلك بالإعتماد على نوع النظام .

➤ الفرع الثاني: / بعض المفاهيم الأساسية للمعلومة

*يمكن تعريف المعلومة على أنها : هي المعرفة التي لها معنى ومفيدة في تحقيق الأهداف ويجب أن تتصف المعلومة بالدقة في الوصف والسرعة في تحضيرها وجلبها إضافة إلى تميزها بالبساطة .

*المعلومة هي المعرفة التي لها معنى ومفيدة في تحقيق الأهداف.⁵

¹ أحمد رجب عبد العالي ، المعاصرة في اللامحاسبية الإدارية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت 1992 ، ص13.

² علاء عبد الرزاق محمد السالمي ، نظم دعم القرارات ، دار وائل لنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان، الاردن، 2005 ، ص24 .

³ تناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للطباعة والنشر وائل لنشر والتوزيع ، مصر الإسكندرية 2009 ، ص09 .

⁴ www.djelfa.info - 09/04/2022

⁵ تناء القباني المرجع السابق، ص09.

*المعلومة هي عصب الحياة وجوهرها فعندما تتوفر المعلومات تتيح للإنسان المعرفة التي يريدها ، لذلك بدأ الإنسان يفكر ويعمل على تنظيم المعلومات في أشكال تتيح الإستفادة منها بأقصى درجة ممكنة ولهذا سميت بهذا الإسم لأنها تعمل على ترتيب المعلومات وتصنيفها ثم تحويلها من الجهات التي تنتجها إلى المستخدمين منها .¹

*وبالتالي فالمعلومة هي تلك الحقائق والأفكار التي يتبادلها الناس في حياتهم ويكون التبادل عبر وسائل الإتصال

➤ الفرع الثالث :/ نظام المعلومات وأسباب نشوئه

01/ تعريف نظام المعلومات

* نظم المعلومات عبارة عن مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها ، تقوم بمهمة تجميع البيانات وتحويلها إلى مجموعات حسب إجراءات وقواعد محددة تساعد بها متخذي القرارات الخاصة بالمؤسسة في مختلف النشاطات.²

* تعريف "روبرت ديكس " عرفها على أنها مجموعة العناصر البشرية المادية والبرمجية إضافة إلى معطيات وإجراءات تسمح باكتساب ، معالجة ، وتخزين وتوصيل المعلومات إلى مستعملها

* نظام المعلومات هو الإطار الذي يتم من خلال تنسيق الموارد البشرية والآلية لتحويل المداخلات إلى مخرجات لتحقيق الأهداف .

*ومنه يمكن تعريف نظام المعلومات على أنه النظام الذي يقوم بجمع وتوفير البيانات مع المعالجة والتحليل من أجل مساعدة المستفيد في إتخاذ القرار المناسب للإستفادة من المعلومة الواردة.³

02/ أسباب نشوء نظام المعلومات

تعددت الأسباب حول إنتشار وإستخدام نظام المعلومات وهذه الأسباب يمكن حصرها في العوامل التالية :

أ/ **المشكلة الإدارية:** إن جوهر المشكلات الإدارية يتمثل باختصار في إتخاذ القرارات التي تحدد كيفية تسيير وتوزيع الموارد الموجودة في ظل تأثير العوامل الخارجية التي لا تملك الإدارة السليمة القدرة على السيطرة عليها إلا في حدود التحقيق من آثارها السلبية تجمع المعلومات الضرورية من البيئة الداخلية والخارجية

¹www.ab7as.net - 2022/04/09.

² مصطفى يوسف، نظم المعلومات المالية، دار النهج لنشر والتوزيع. عمان، الاردن، 2016 ص 20.

³ مصطفى كمال الدين الضهراوي ، نظام المعلومات المحاسبية ، دار الجامعة الجديدة لنشر الاسكندرية ، مصر 2002 ص 51.

للمؤسسات وذلك لتصميم نظام معلوماتي فعال يساعد الإدارة على تقرير الإحتمالات المستقبلية بصورة صحيحة وإتخاذ القرارات السليمة .

ب/ تقسيم العمل : إن تقسيم العمل أدى إلى ظهور تبادل المعلومات فالمؤسسة اليوم تشمل العديد من الإدارات المختلفة (المشتريات ، الإنتاج) هذه الإدارات والأقسام التي تتم فيها عمليات التبادل من أجل أداء هذه الأنشطة بشكل فعال ويكون التبادل في المعلومات بشكل أفقي بين الإدارات في المستوى الواحد وعمومي بين الإدارات في المؤسسات المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .

ج / التقدم التقني والعملي: إن التطورات العلمية والتقنية للإنتاج تجعل العملية الإنتاجية أكثر تعقيدا ، فالمشاريع أصبحت كثيرة وضخمة وتحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة و وفيرة (إستبدال الوسائل المتاحة بأخرى أكثر تطورا) هذه العوامل أدت إلى زيادة المخاطر القرار حيث أن أي قرار خاطئ قد يؤدي إلى خسائر كبيرة لأن الإجراءات الإنتاجية تسير في المؤسسات الحديثة بشكل سريع مما جعل إدارة المؤسسات الحديثة أكثر تعقيدا أو تحتاج إلى كم هائل من المعلومات التي يجب أن تتدفق بشكل منتظم وسليم بين المراكز الإدارية المتعددة في المؤسسة .

د/ المنافسة الدولية والمحلية : إن أهم وسيلة في الإقتصاديات الحديثة أنها تقوم على إقتصاديات السوق حيث يوجد تنافس كبير بين المؤسسات على الصعيد الدولي والمحلي إضافة إلى ذلك الإقتصاد هو إقتصاد العرض مما يلقي على عاتق المؤسسة أعباء إضافية من أجل ضمان بقائها في السوق وإستمرارها في العمل في ظل هذه الظروف وهذا يتطلب بعض البيانات الهامة كما أن ثورة الإتصالات تؤدي إلى تغيير مستثمر في أذواق المستهلكين مما يلقي على عاتق المؤسسة أعباء متابعة أذواق المستهلكين ورغباتهم من أجل تطوير الإنتاج والخدمات بما يتلائم مع التغيرات. 1

¹ http // fr . SCRIBD .com 2022.04.09 .

➤ الفرع الرابع : مكونات نظام المعلومات ومميزاته

1- مكونات نظام المعلومات

أ/ **المدخلات** : و هي البيانات الخام التي يتم إدخالها إلى الحاسوب لمعالجتها و إنتاج معلومات جديدة وقد تكون هذه البيانات في المكتبات ومراكز المعلومات ، عبارة عن بيانات بيلوغرافية عن مواد المعلومات أو إحصاءات أو بيانات إدارية مختلفة .

ب/ **الأجهزة** : عبارة عن الحواسيب نفسها والأجهزة الأخرى الملحقة بها والتي تعمل على إستقبال البيانات وتخزينها و معالجتها وإخراج النتائج .

ج/ **البرمجيات** : هو مجموعة الأوامر والتعليمات الموجهة للحاسوب لمعالجة البيانات (المدخلات) بالطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة (المخرجات) وتتبع أغلبية المكتبات ومراكز المعلومات في نفس الحاضر برمجيات جاهزة .

د/ **قاعدة البيانات** : هي مجموعة التعليمات والأوامر التفصيلية والخطوات الواجب إتباعها لتنفيذ البرنامج المطلوب وتشمل النواحي المتعلقة بكيفية تشغيل الحاسوب وطريقة إدخال البيانات و إدامتها و استرجاعها و أسماء الملفات والبرامج وتصنيف المخرجات وتوزيعها وغير ذلك .

هـ/ **الأفراد** : هم مجموعة الأشخاص الذين يتولون تصميم البرامج وإعدادها وتحديد البيانات وترميزها وإدخالها و أمنها وتشغيل الحاسوب وإدارتها وتشمل هذه المجموعة مدير نظم المعلومات ومجلس إدارتها ومحلي النظم والمبرمجين ومدير العمليات ومشغلي النظام ومذخلي البيانات ومدير قاعدة البيانات ومدير أمن النظام وغيرها .

و/ **الإدارة (إدارة المعلومات)**: هي مهمة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة والتقييم لجميع نشاطاتها وأعمالها وتتألف من مجلس إدارة النظم المعلومات ومدير النظام والإدارات الوسطى والدنيا .

2- **مميزات نظام المعلومات: تتمثل فيما يلي** ¹

- الإجابة على الإستفسارات .

- الإحالة إلى مصادر المعلومات .

- الإحاطة الجارية .

- البث الإنتقائي للمعلومات .

- خدمات النشر و الترجمة .

- تدريب المستفيدين وتوعيتهم .

¹¹ [http // fr . SCRIBD .com](http://fr.SCRIBD.com) 2022.04.09.

- تقديم معلومات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية .
- السرعة في تشغيل البيانات وإسترجاعها .
- الإقتصاد في الوقت والجهد والتكاليف .
- أخطاء أقل .
- قرارات أفضل .
- رقابة أفضل .
- خفض حيز تخزين المعلومات .
- التميز بالدقة والشمولية .
- الهدفية.

✓ **المطلب الثاني :/ ماهية الأنظمة الخبير**

➤ **الفرع الأول :/ مفهوم الأنظمة الخبيرة**

- * الأنظمة الخبيرة : هي عبارة عن نظام معلومات مبني على الحاسوب الآلي يقوم بوضع الحلول والمشكلات المتعلقة بنظام معين ، ويطلق عليه لفظ نظام ، وليس برنامج لأنه يجب أن يشمل على مكونات حول المشكلة وأخرى مدعمة للعمل وهذه المكونات تشكل محيط ، لدعم الذي يساعد المستخدم على التفاعل مع النظام. 1
- * الأنظمة الخبيرة : عبارة عن مجموعة من البرامج التي تعمل على تخزين المعلومات والمهارات المنقولة لها من تراكم خبرة لمجموعة مختصين في مجال معين في قاعدة معرفة وتتميز بقدرتها على معالجة هذه المعلومات بطريقة إستدلالية لتتيح إستخدام هذه المعلومات لأكثر عدد ممكن من المستفيدين الأقل خبرة ، وذلك لحل المشكلات التي تواجههم في تطبيق عمل معين. 2
- * الأنظمة الخبيرة : هي نظام معلومات يساعد في حل مشكلات من خلال إكتساب معرفة في مجال خاص ومحدد من الخبرة الشخصية ، ويساعد النظام الخبير على إتخاذ القرار عن طريق طرح الأسئلة ذات الصلة ، وشرح الأسباب إعتمادا على إجراءات معينة. 3

¹ جذابة عبد الله ، جباري عبد الوهاب ، النظم الخبيرة ونظم دعم القرار كمدخل لإتخاذ القرار في المؤسسة ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية .جامعة المسيلة .الجزائر، ص 2.

² فايز جمعة النجار .نظم المعلومات الإدارية "منظور إداري " ، الطبعة الثانية ،دار حامد، عمان، الاردن 2007. ص 141 .

* الأنظمة الخبيرة : هي نظام تفاعل مبني على الحسابات الآلية مهمة بحيث تحاكي تفكير الخبير البشري بغرض التواصل لحلول المشاكل من خلال إجراءات إستدلالية وطرح توصيات للمساعدة في إتخاذ القرارات

* ويمكن تقديم تعريف شامل لنظم الخبيرة كالاتي :

* الأنظمة الخبيرة : هي برنامج حاسوبي يستخدم تقنية الذكاء الإصطناعي من أجل المحاكات لحكم سلوك الإنسان أو منظمة تتمتع بالمعرفة الفنية والخبرة في مجال معين .

➤ الفرع الثاني :/ تاريخ الأنظمة الخبيرة

*تم وضعه لأول مرة عام 1970 بواسطة أو على يد " إدوارد فيغنوم " أستاذ وعالم حاسوب أمريكي و مؤسس نظام المعرفة في جامعة "ستانفورد " حيث أوضح أن العالم كان من " معالجة البيانات إلى معالجة المعارف " . وقد نشأت النظم الخبيرة ، كفرع من فروع الذكاء الإصطناعي حيث تتميز هذه النظم بأن مجالاتها محددة مقارنة بالنشاط البشري ، فاستخدامها محدود في النظم الإدارية وغسترجاع المعلومات المتكاملة وهي لم تحقق أي نجاح في النظم السياسية والإجتماعية .1

أ/ التطورات الأولية :/

في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي ، بدأت تجارب بإمكانية إستخدام التكنولوجيا الكمبيوتر لمحاكاة صنع القرار البشري ، على سبيل المثال ، بدأ إنشاء منظمة بمساعدة الكمبيوتر لتطبيقات التشخيص في الطب .

ب/ التطورات الرئيسية :/

في بداية الستينات ، تم تطوير البرامج لتحل مشاكل محددة جيدا ، على سبيل المثال ،الألعاب أو الترجمات الآلية.2

➤ الفرع الثالث :/ مكونات الأنظمة الخبيرة

* تتكون الأنظمة الخبيرة من شقين أساسين وهما : 2

1/ الشق الأول: والذي يتم فيه بناء قاعدة المعرفة وذلك بالتسلسل التالي :

أ/ الخبير: " EXPERT " أو مجموعة من الخبراء في المجال المعين المطلوب للحصول على نظام الخبرة فيه حيث يقوم بإعطاء كل ماجمعه من خبرة بأدق التفاصيل إلى مهندس المعرفة .

³ عبد الله إبراهيم الفقي . الذكاء الإصطناعي والنظم الخبيرة . الطبعة الأولى . 2012 . ص 61 .

¹ wiki << [https:// arm.wikipedia.org](https://arm.wikipedia.org) .2022/03/11.

² lhp << [www.almarefa.blogspot.com/ 2022/03/11 expent .system.html](http://www.almarefa.blogspot.com/2022/03/11-expent-system.html).

ب/ مهندس المعرفة : " KNOWLEDGE ENGINEER " والذي يتولى وضع الخبرة في شكل قواعد لتضمين الشرطي ، متضمنة الشروط والنتائج لهذه الشروط وكذلك تطبيق التقنيات المختلفة .

2/ الشق الثاني: والذي يتم فيه طرح الأسئلة من قبل المستخدم والحصول على النتائج أو النصيحة من النظام الخبير والذي يتم بالتسلسل التالي :

أ/ المستخدم : " USER " العديد الخبرة أو ذو الخبرة المحدودة والذي يريد أن يحصل على المعرفة الحقيقية والخبرة المكتسبة لمشكلة في هذا المجال .

ب/ مدخل المواءمة للمستخدم : " USERINTERFACE " والذي يسمح بتبادل المعرفة بين المستخدم و قاعدة المعرفة والذي يجعل سؤال المستخدم مفهوما من قبل قاعدة المعرفة .

ج/ أداة التحكم : " CONTROLMECHANISM " هي التي تقوم بالتحكم الداخلي في محرك الاستدلال وقاعدة المعرفة للإجابة على السؤال المطروح من قبل المستخدم .

د/ محرك الاستدلال : " INFERENCE ENGINE " وهو الذي يقوم بعمل يشبه عمل المحرك والذي يوجه البحث في الإتجاهات المختلفة بقاعدة المعرفة إلا أن تتم الإجابة على سؤال المستخدم

أي القواعد سيتم إستخدامها وتقوم بتنفيذ القاعدة المختارة وفي النهاية تحدد ما إذا كانت المشكلة قد بلغت حلا مقبولا ، والآن ماكينة الاستدلال منفصلة عن قاعدة المعارف ، فإنها قد تستخدم بنجاح مع أكثر من نظام خبير مهما اختلفت أغراض النظام .

➤ الفرع الرابع :/ أنواع الأنظمة الخبيرة

للأنظمة الخبيرة أنواع مختلفة ومتنوعة أهمها مايلي :¹

1- الأنظمة التي تعمل كمساعدة : تعتبر هذه النظم أقل خبرة حيث يقوم النظام بمساعدة المستخدم في أداء التحليل الروتيني لبعض الأعمال ، وتوضيح الأنشطة التي تحتاج إلى العنصر البشري .مثال ذلك : النظم التي تقوم بقراءة الخرائط ، الرسومات الناتجة عن معدات التنقيب في البترول .

2- الأنظمة التي تعمل كـزميل : تسمح هذه النظم للمستخدم أن يناقش المشكلة مع النظام وي طرح أسئلة من قبيل لماذا ؟ و كيف، ذلك لفهم المنطق الذي يستخدمه النظام بغرض التوصل لقرار مشترك وعندما يتضح للمستخدم أن النظام يسير في مسار خاطئ لحل المشكلة فإنه يقوم بتوفير مزيد من المعلومات لتصحيح هذا المسار وبالتالي القرار النهائي يكون جهد مشترك للمستخدم والنظام معا .

¹ أميمة دكاك،النظم الخبيرة. من منشورات الجامعة الإفتراضية السورية الجمهورية العربية، 2018.

3- الأنظمة التي تعمل كخبير حقيقي : يقوم هذا المستخدم في هذا النوع من النظم بقبول نصيحة النظام بدون مناقشة وهذا يعني أن النظام يمكنه أن يؤدي أعمالا لا يستطيع أن يؤديها إلا الخبراء البشر الذين يمتلكون أفضل 10% أو 20% من الخبراء في هذا المجال .

* من جهة أخرى ميز الباحث " تيد جولي " نوعين من النظم الخبيرة هي :

1- أنظمة مبنية على القواعد : تعمل بناء على مجموعة من القواعد المخزنة بداخلها حيث تقوم بتشغيل مجموعة من القواعد والسلاسل للتوصل لإستنتاج معين بشأن مشكلة معينة.

2- أنظمة مبنية على مثال : وهي تلك التي تعتمد في إستنتاجها من مقارنة موقف معين مع مثال مخزن في قاعدة المعرفة الخاصة بالنظام فالأمثلة التي يحتويها النظام والتي تعتبر كأساس للمقارنة تم وضعها بواسطة خبراء في المجال اعتمادا على سنوات من الخبرة لديهم .

➤ الفرع الخامس :/ مزايا ومشكلات الأنظمة الخبيرة

تتطوي النظم الخبيرة على مزايا متعددة لكن ذلك لاينفي وجود مشكلات تعرقل ذلك في عملها .

1- مزايا الأنظمة الخبيرة ، ومن أهمها مايلي : 1

- تطوير أداء المتخصصين في الخبرة المنخفضة .
- تمد الناس بمستويات من الخبرة وخاصة في حالة عدم وجود خبير .
- تعطي للغة البرمجة بعد جديد وذلك بإدخال المعرفة الحدسية الخبيرة .
- توظف مستوى عالي من الخبرات .
- تمكن المستخدم من إكتساب الخبرة الخاصة بالخبير .
- تعلم الخبراء بطريقة مباشرة وغير مباشرة .
- قدرتها على تفسير أي حلول تتوصل إليها من توضيح طريقة للوصول إليها .
- تتميز بسهولةها ، فممكن أن يستوعبها المستخدم العادي أو المطلوب .

2- عيوب الأنظمة الخبيرة ، متمثلة في:

- إستخدامها محدود في النظم الإدارية واسترجاع المعلومات الكاملة .
- لم تتجح في النظم السياسية والاجتماعية .
- إرتفاع تكاليف تصميم وتشغيل وصيانة النظام الخبير .
- احتمال تعارض النظم الخبيرة الجديدة مع النظم السابقة .

¹ جنابة عبد الله ، جباري عبد الوهاب ، المرجع السابق .ص 87 .

- صعوبة استخلاص الخبرة من البشر .

✓ **المطلب الثالث :/ أنشطة ومجالات تطبيق الأنظمة الخبيرة**

➤ **الفرع الأول :/ أنشطة الأساسية للأنظمة الخبيرة**

* يتم بناء النظم الخبيرة لحل مشاكل مختلفة والقيام بالعديد من الأنشطة المختلفة ويمكن تجميع هذه الأنشطة في فئات متنوعة و تتلخص فيما يلي : 1

1- **التنبأ :** حيث يقوم الخبير باستنتاج النتائج المترتبة عن مواقف معطاة ومشبهة لمواقف سابقة .

2- **التفسير :** ويتعرض أساسا لوصف المواقف المستنتجة من بيانات مجمعة بواسطة وسائل رصد البيانات المختلفة .

3- **تشخيص الأعطال :** وهذه النظم تقوم بتشخيص الأعطال باستخدام الشواهد والمعلومات الخاصة بتصميم النظام و أسلوب عمله ، ووصف آدائه وخصائصه وذلك لإستنتاج الأسباب التي تؤدي إلى أعطال النظام .

4- **التصميم :** وتقوم بتصميم الدوائر الإلكترونية والمباني مع الإلتزام بتنفيذ قيود التصميم .

5- **التخطيط :** وتستخدم هذه النظم في التخطيط طويل وقصير الأجل في مجالات مختلفة .

6- **المراقبة :** مقارنة الشواهد والنتائج الفعلية بما هو متوقع .

7- **إزالة الأعطال :** وفيها يتم وصف أساليب إزالة الأعطال والعلل ، مثل النظام الذي يؤدي أو يقوم بتشخيص العلاج لمرض السرطان .

➤ **الفرع الثاني :/ مجالات تطبيق الأنظمة الخبيرة**

هناك مجالات عديدة تطبق فيها النظم الخبيرة بالفعل ، ومن المجالات كالاتي :

1- **ميدان الطب :** يمتلك خصوصية غير عادية ،لأنه من الأوائل التي حققت تطورات في الأنظمة الخبيرة ، وفي نفس الوقت متأخرة في استعمالها الفعلي وهذا التأخير يعود للأسباب التالية :

* الطبيعة المقدسة لموضوع الدراسة وهو الإنسان :

بعض الأطباء يظنون أنه لا يوجد نظام خبير يتساوى معهم في الذكاء ، وآخرون يتخوفون من تفوق الآلة لإحتوائها على ذاكرة أكبر جدا من ذاكرة الإنسان ، وأطباء آخرون عارضوا وضع أفكارهم في آلة ، ووافقوا في مساعدة النظام الخبير في المهام الروتينية فقط ومن الأنظمة الأكثر شيوعا هناك :

¹ جنابة عبد الله ، جباري عبد الوهاب ، المرجع السابق .ص 87 .

(gasul1981) SAM.(shontliffe 1976) MYCIEN(MIHAL1980) MDX

2- ميدان الجيولوجيا : تتمثل مشاكل الجيولوجيا في المعرفة الأحسن لما تحت الأرض ، وذلك إما لرفع مردود البحث واستخراج بعض المنتجات ذات القيمة وإما لتخفيض احتمال الحوادث التي يمكن أن تتجم من تجاهل هيكلتها وهذه الأمثلة عن نظم الخبرة في هذا الميدان .

- Dudor 1979 propecter : نظام فحص في مجال الجيولوجية المعدنية الذي يستخلص احتمال ظهور المعادن في مكان معين عن طريق معطيات متعلقة بسطح وما تحت الأرض .

- Bonnet 1982 litho : هو ترجمة لقياسات عاكسة لخصائص فيزيائية للصخور مثل الكثافة ، المقاومة الكهربائية ، خصائص بعض العناصر الكيميائية التي تتحول بمختلف الأشعة .

- Ayell 1984 Cessol : هو نظام مساعد لتقييم وتصميم المناطق الريفية لمعرفة هل تصلح للبناء عليها ، هذا النظام الخبير يستعمل في معارف في ميادين مختلفة ، ميكانيك ، جيولوجيا ، المعمار ، الهيدروليك .
* كما هناك أنظمة خبيرة في مجال التسيير :

الأنظمة الخبيرة في التسيير موجهة لمختلف القرارات الإدارية والتسييرية ، المتخصصين في الإدارة ، يصنفون القرارات المتخذة في المؤسسة المنتجة لسلع و الخدمات إلى ثلاثة أصناف وهي :

أ- القرارات الإستراتيجية : تتطلب مؤهلات وكفاءة الإدارة العامة ، وهذا القرار عموما قرار غير مهيكلي ، ويرتبط بعدد معين من الوسائط من المعارف ، الخاصة لمسييري المؤسسة ، ولمعرفتهم الإدارية وخبرتهم .

ب- القرارات التكتيكية : تتخذ في مستوى أدنى من السابق وهذه القرارات تخدم الإستراتيجية الكلية للمؤسسة ، وهي أكثر هيكلية مقارنة بالقرارات الإستراتيجية وتتميز بالتركرار .

ت- القرارات العلمية : قرارات متخذة على مستوى ورشات الإنتاج وذلك للسير اليومي الحسن للمؤسسة والمواضيع والمجالات القابلة لإدخال موضوع الخبرة مصنفة حسب نوع القرارات التالية :

القرارات الإستراتيجية : الإدارة العليا

المساعد في التشخيص العام لمؤسسة في اختيار الميزانية ، تحليل وفرات وانحرافات الميزانية ، المساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

القرارات التكميلية : التسيير المالي والإداري المساعدة في مراقبة التسيير المخطط المالي ، التسيير التجاري وتوزيع المنتجات ، تسيير شبكات التوزيع ، تسيير المخزون ، صيانة المنتجات المباعة .

القرارات العلمية : صيانة التجهيزات ، مراقبة النوعية¹ .

¹ المرجع نفسه ، ص 88.

*المبحث الثاني:/ مدخل لعملية إتخاذ القرار

يحظى موضوع اتخاذ القرار باهتمام شديد من الدارسين والباحثين في العلوم المختلفة مثل القانون ، الإقتصاد ، علم النفس ، وغيرهم من العلوم الأخرى ، فإن القرارات من أهم وسائل تحقيق الأهداف بالنسبة للإدارة .

✓ المطلب الأول :/ ماهية عملية إتخاذ القرار

➤ الفرع الأول:/ مفهوم القرار وأهميته

1- مفهوم القرار الإداري : يتركز تعريف " القرار " على مبدأ عملية اختيار بديل معين من بين عدة بدائل مهمة لمواجهة موقف معين أو معالجة مشكلة أو مسألة تنتظر الحل المناسب ، والمقصود بالبديل هنا اختيار أحد الإتجاهات أو الحلول المعروضة للإختيار ، وهذا يعكس تعريف " بارنارد " و " بوخندر " لعملية اتخاذ القرارات .

– أما الأول فقد عرفها بأنها أساليب تكيف للعديد من البدائل أما الثاني فقد عرفها بأنها عملية اختيار أحد البدائل ويجدر بنا أن ننوه من البداية أن المقولة التي تقول أن القرار الذي اتخذ أو اعتمد هو البديل الوحيد والمتاح أمام مدير متخذ .

– وإذا اتبعنا مفهوم القرار الإداري في العديد من الكتب والمؤلفات فإننا في أن المفكرين في هذا المجال يقدمون تعاريف متعددة كل حسب خلفيته وانتمائاته العلمية والفلسفية ، و على الرغم من اختلاف المداخل وآراء كل فريق فإن هناك ، اتفاق على عدد من العمليات التي يتضمنها القرار الإداري وهي :

أ- وجود مشكلة تتطلب حل .

ب- وجود أكثر من بديل يمكن الإختيار من بينها .

ج- أن يكون الإختيار نتيجة نشاط ذهني واعي ومدرك .

د- أن يكون موجه لتحقيق هدف أو أهداف موجهة .

2- مفهوم عملية إتخاذ القرار: قلنا أن القرار الإداري هو عصب الإدارة وقلبها النابض وعملية اتخاذ القرارات من الوظائف الأساسية للمديرين ، وهي عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط ، تنظيم ، توجيه وغيرها .

من هذا المنبر يرى " سايمون هربرت " أن العملية الإدارية هي الركيزة الأساسية في العمل الإداري ولا تخرج عن كونها عملية اتخاذ القرارات ، فإنه يرى أن نظرية الإدارة يجب أن تركز اهتمامها على عمليات اتخاذ القرارات كما تركز على عمليات الإدارة ، وقد شارك " سايمون " عدد من علماء الإدارة في هذه النظرة لإتخاذ القرارات.¹

¹ المرجع نفسه ، ص89.

*ويمكن تعريف عملية اتخاذ القرارات بأنها عبارة عن عملية اختيار بديل أو حل معين من بين حلين أو أكثر من الحلول المتاحة في بيئة العمل ، أي أنها تنتهي بتفضيل حل مناسب من بين عدد من البدائل المتاحة ، وعادة

ما يتم ذلك بعد قيام المدير متخذ القرار بتحديد المشكلة والبدائل لحلها . 1

3- أهمية القرار: لعملية اتخاذ القرار أهمية بالغة من أبرزها كالتالي : 2

- إن اتخاذ القرار هو العمل الأساسي للتقدم والنجاح في القيادة الإدارية .

- تعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية جوهر العملية الإدارية ومحور نشاط الوظيفة الإدارية وهي عملية اختيار الإستراتيجية .

- إن اتخاذ القرار مهم بالنسبة للفرد أو المؤسسة المختلفة حيث أنه لا يمر يوم في حياة الفرد إلا وعليه اتخاذ

القرار كذلك المؤسسات التي تضع نصب عينيها النجاح وتحقيق الأهداف الموجهة من الخطط التي وضعتها .

- إن عملية اتخاذ القرار مبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى القرار المرضي المناسب .

➤ الفرع الثاني: / مكونات إتخاذ القرار

1- مكونات عملية اتخاذ القرار:

تقوم عملية اتخاذ القرار على أساس إدراك مجموعة من العناصر التي تحتكم إليها وهي :

أ- **المدخلات** : يتمثل فيها الموقف المنفي وتتبع عادة إما من البنية الخارجية للمنظمة أو البيئة الداخلية لها .

ب- **قنوات الإتصال** : وهي التي تقوم بالتفاعل مع المدخلات وبلورتها في صورة مطالب وصورة تحدد مدى الدعم

والتأييد أو المعارضة وبلورتها والمناهضة وتوصيلها إلى مركز النظام الإداري .

ج- **مركز النظام الإداري** . **سلطة القرار** : وهي التي تتعامل مع المدخلات لإتخاذ القرار حولها .

د- **المخرجات** : وهي القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها بالإضافة إلى أية توجهات أو تعليمات يتم تحديدها

لضمان سلامة التنفيذ .

هـ- **نتائج القرار** : وهي تترتب على اتخاذه بعد الإعلان عنه أو تنفيذه .

ي- **التغذية العكسية "المرتدة"** : وهي التي توفر عمليات المتابعة أو ردود الفعل المترتبة عن نتائج القرار .

¹ محمد عبد الفتاح ياغي ، **اتخاذ القرارات التنظيمية** ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2010 ، ص 15ص18.

² شيماء بوالحشيش ، صبرينة لباد ، **دور الإتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة اتصال وعلاقة عامة** ، مذكرة

لنيل شهادة الماستر ، علوم الإعلام والإتصال ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل

الجزائر، 2017/2018 ، ص70.

➤ الفرع الثالث: / أنواع اتخاذ القرار

اختلفت معايير التصنيف وتباينت وجهات نظر المختصين حول تصنيف القرارات وكل تصنيف يهدف إلى جانب أومعيار الأكثر أهمية وتأثير بالنسبة له ومن هذا التصنيف مايلي:

أ- **القرارات الفعالة** : تتم على مستوى من الفهم الفكري بمعنى أنها تتصدى لمفاهيم فكرية عالمية مجردة ، مفاهيم استراتيجية شاملة ذات تأثير قوي ينفذ ويحقق نتيجة فعالة .

ب- **القرارات غير فعالة** : تتم على مستوى الفكر المجرد ، مفاهيم جزئية لا يسعى لتحقيق هدف مؤثر فعال .

* التصنيف حسب المستوى الإداري :

أ- **القرارات التشغيلية** : تصنع في المستويات الدنيا للتنظيم وتتعلق بالعملية التشغيلية للمنظمة مثل الرقابة على المخزون ، اختيار وسيلة الإنتاج .

ب- **القرارات الإدارية** : تصنع عند مستوى الإدارة الوسطى حيث يقوم المديرين بصنع قرارات لحل مشكلات

التنظيم والرقابة على الأداء ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قد تم الحصول عليها واستخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مثل التنبأ بالميعان .

ج- **القرارات الإستراتيجية** : تصنع عند قمة المنظمة بواسطة الإدارة العليا وهي التي تغطي مدى زمني طويل مثل القرارات ، البحوث ، والتطوير ، قرارات التوسع عن الإنضمام في مؤسسة أخرى ، قرارات المنتج الجديد .

* التصنيف حسب من القائم باتخاذ القرار:

أ- **القرارات الشخصية** : تخص المدير كفرد وليس كعضو في التنظيم الإداري وذلك فإن القرارات الشخصية لا يمكن تفويضها للآخرين .

ب- **القرارات التنظيمية** : المدير هنا يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية ويتخذ القرارات التنظيمية التي تحقق الأهداف التنظيمية فأحيانا قد يتوافق كل منهما ويسهل على تحقيق أهداف أخرى .

* التصنيف حسب توافر نظم البيانات والمعلومات كمايلي :

أ- **القرارات المبرمجة** : هي التي تتصف بالمتكررة والروتينية ومحددة جدا ، وتوجد إجراءات مسبقة لحلها ، ويلاحظ هذا النوع من القرارات ، إن معايير الحكم عليها عادة ماتكون واضحة وغالبا ماتتوفر المعلومة والبيانات الكافية بشأنها .

كما أنه من السهل تحديد البدائل ومنها وثم هناك تأكد نسبي أن البديل المختار سوف يترتب عنه حل للمشكلة بفعالية¹.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، المرجع السابق، ص 20.

ب- **القرارات الغير مبرمجة** : تتصف بأنها غير روتينية ومكررة وغير محددة جيدا ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها وعادة ماتظهر الحاجة لصنع هذا القرار عندما تواجه المنظمة مشكلة لاتوجد خبرات مسبقة بشأنها كيفية حلها وفي هذا النوع من القرارات لا توجد أنماط محددة لحل هذا النوع من المشكلات وبالتالي يسود فيه حالة عدم التأكد

ج- **القرارات شبه مبرمجة** : هي تلك التي لا يمكن تحديد بعض مراحلها بصورة جيدة وتتوافر قدرا من المعلومات والبيانات بشأنها. أما البعض الآخر منها يصعب تحديده بصورة جيدة ، ويتصف بعدم التأكد ومن ثم يمكن برمجزه من تلك القرارات . 1

➤ الفرع الرابع: / أساليب عملية إتخاذ القرار

* تنوعت أساليب اتخاذ القرار بين أساليب عادية وأخرى حديثة ، وسنتناول منها مايلي :

1- الأساليب العادية للمشاركة : وتتلخص في 07 أساليب :

أ- **أسلوب نظام الإقتراحات** : نظم الإقتراحات من أبسط أشكال المشاركة التي لا تكلف كثيرا ولا تتطلب درجة عالية من التنظيم وبموجب هذا النظم يسمح للعاملين بإبداء الرأي بإحدى الطريقتين التاليتين :

- أن تطلب الإدارة من العاملين كتابة آرائهم على ورقة ، ثم وضعها ضمن صندوق إقتراحات مثبت وفي مكان واضح و معلوم للجميع أو أن تطلب الإدارة من الموظفين إبداء آرائهم في مناسبات معينة تسبق مرحلة قرار مهم أو توافق مشكلة معينة أو شكل دوري ، سنوي ، ويتطلب إبداء رأي جميع الردود من خلال مديري الوحدات أو رؤساء الأقسام المشرفين .

ب- **أسلوب الإجتماعات** : تعد الإجتماعات من أهم أساليب اتخاذ القرار الجماعي إضافة إلى كونها أحد أساليب الإتصال المهم في المؤسسة ، وعن طريقها يتم تزويد العاملين بالمعلومة اللازمة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاج . كما تتيح المعرفة لكل عضو في المؤسسة حول مايجري بداخلها من نشاط و أعمال تتيح الإندماج في جو العمل ومناخ المؤسسة ، ويتسنى عن طريق الإجتماعات للقيادة الإدارية التعرف على مطالب وحاجات العاملين ، ومشكلات العمل ، وبالمقابل تمكن القيادة من توصيل أوامرها وتعليماتها ووجهات نظرها للعاملين ويشترط لنجاح الإجتماع أن توضع له خطة مسبقة وتشمل تحديدا مسبقا للموضوعات التي سوف ينظر فيها .

¹ / أمنة مسغوني ، سهيلة شوية ، ، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقته برضا على الأداء الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علم الإجتماع تنظيم وعمل ، العلوم الإجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي الجزائر ، 2015/2014، ص41.

ج- أسلوب اللجان : اللجان ذات تشكيلات إدارية ، مهمة خاصة ، إذ تحدد اختصاصها في قراراتها في تكوينها ويمكن تعريف اللجنة بأنها عبارة عن عدد من الأشخاص مجتمعين لهم بعض الصلاحيات والواجبات حيث يتم اختيارهم رسمياً من طرف الإدارة وتنتظر في مشكلة معينة واتخاذ القرار لحلها والإكتفاء بالبحث عن معلومات متعلقة بهذه المشكلة وتقديم الإقتراحات والتوصيات بشأنها .

د- أسلوب المجالس : المجالس كاللجان عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة ، إذ تحدد اختصاصاتها في قرار تكوينها ، إلا أنها تختلف عن اللجان في عدة وجوه .

- أن المجلس يشكل مستوى عالي من الإدارة فهو بطبعه مستوى إداري مثل مجلس الإدارة . الشركة ، أن يكون بالقرب من قمة التنظيم ولم يحدث أن وجد في مستويات دنيا ، عكس اللجنة تعتبر جهازاً معاوناً مثلما هو الحال في أي مكان في التنظيم ، فيحتمل أن تأخذ مكانها في أعلاه . كما يمكن أن توجد في أدناه .

- يتكون المجلس بناءً على طلب من السلطة العليا في التنظيم ، في حين أن اللجنة قد تتكون بقرار من أي مستوى في التنظيم . 1

- يختص المجلس في المسائل التي تتسم بالشمول والعموم "خطة استراتيجية ، سياسات العامة الرئيسية". 2

هـ- أسلوب المقابلة الشخصية مع المختصين : قد يجد الرئيس من المناسب أن يدعوا مرؤوسيه المختصين وزملائه في العمل لمقابلته بغرض البحث معهم في شأن المشكلة الجاري دراستها ، أو يقوم هو بزيارة كل منهم في مكتبه ليضيف على موضوع القرار المراد اتخاذه أهمية خاصة ، وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تسمح بالخروج كثيراً من الموضوع المعروض للدراسة ، ولا تستغرق وقتاً طويلاً مادام عدد مرؤوسيه محدد ، ويشترط لنجاح الطريقة أن يخطط لها مسبقاً فلا تتم عفويًا أو بالصدفة ، أو يحدد لها موعد متفق عليه ، و تتم في مكان ملائم تنهياً له الظروف الملائمة ، و أن يكون المدير لبقاً ويتصرف كأنه الضيف والشخص الآخر هو المضيف إذا كانت المقابلة تتم في مكتب المدير .

و- أسلوب الإتصال الهاتفي : في بعض الحالات تحتاج المشكلة لحل وتبادل سريع للرأي ، وقد يكون المعنيون في أماكن متباعدة ، ولا يمكن جمعهم في وقت قريب وأن يكبد الأمر وقت ثمين للمنظمة ونفقات لا تقدر على حلها

¹ خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الإدارة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة لنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن . 1999 ص 122 .

² بلعربي عبد الكريم ، أثر تكنولوجيا المعلومات على إتخاذ القرارات الإدارية ، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه ، القانون العام ، كلية الحقوق ، جامعة وهران ، الجزائر 2010/2011، ص64،65.

و في مثل هذه الحالات يمكن الإستغناء عن الإجتماع ، المقابلة ، وتويضها بالإتصال الهاتفي مع المختصين فردا فردا ، ليحصل المدير على رأي كل منهم .

ي- **أسلوب المذكرات** : قد يرى المدير وهو بصدد اتخاذ القرار ويريد الإستعانة بأراء مرؤوسيه أن يرسل إلى كل منهم استفسارا يسألهم فيه أن يوافوه بدقة عن آرائهم في مذكرات كتابية يعد كل منها وفي هذه الحالة فإن إجابتهم قد تساعده على اتخاذ القرار حكيم من أعطيت الفرصة الكافية لكل المرؤوسين المعنيين لكي يجب إجابة كاملة بدل فيها بهذه و أعطائها الإهتمام اللازم .1

2- **الأساليب الحديثة** : هناك أساليب حديثة يستطيع منها المرؤوسين أن يشاركوا في صنع القرار ومن أهم الأساليب هي :

أ- **أسلوب ذلفي** : قدم هذا الأسلوب "تورمان ذالكي " من أجل معالجة المشكلات الإدارية المعقدة بواسطة جماعة من الخبراء المختصين عن طريق إستخدام وسائل رسمية للإتصالات ، مثل قوائم الإستفتاء لإستقصاء آراء المشاركين من الخبراء ، ويهدف هذا الأسلوب لتحسين أسلوب اللجان التقليدية في صنع القرارات وتلافي بعض عيوبها ، وذلك بإخفاء هوية الخبراء المشاركين في صنع القرار و الإستغناء عن النقائص والمداومات كالعادة في الإجتماعات .

ب- **أسلوب العصف الذهني** : يشار إلى هذه الطريقة " الخروبة العقلية " وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق المستخدمة في هذا المجال من أجل تقديم أو توليد أفكار جديدة إبتكارية متعلقة بمشكلة معينة ، وتكون جلسة العصف الذهني في الغالب من 6 إلى 12 فردا ، جالسين حول الطاولة مما تسمح لهم بالإتصال المباشر وبالتالي إطلاق العدي من الأفكار حتى تأتي الفكرة التي تصب بالهدف وتحل المشكلة .

ج- **أسلوب الجماعات الإسمية** : طور هذه الطريقة " anderl.Delbecg. andrew ,h.vardever " عام 1968 وتسمى كذلك لأن تكوينها إسمي فقط ، أو على الورق ، حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة المشاركة بل يتم ذلك على الورق وهذه الطريقة هي .

خليط ما بين ذلفي والعصف الذهني وتتم هذه الطريقة بالخطوات التالية :

- يقوم القائد أو المدير بطرح المشكلة وتحديد أعضاء الإجتماع .
- يقوم كل فرد بتدوين أفكاره عن بدائل الحل بشكل مستقل .
- يتم تجميع الحلول وكتابتها على سبورة أو لوحة . ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول .

¹ جيمس منريس بلان ، كيف تكون مديرا ناجحا ، الطبعة الثانية ، دار القلم ، القاهرة ، 1965 ص 134 .

- يقوم أفراد الجماعة بمناقشة الأفكار المدونة على السبورة بهدف توضيحها وتقييمها . .
- يقوم كل عضو بمفرده بترتيب الأفكار وفق الأولويات التي يراها ، ومن ثم يتم تحديد القرار بالفكرة التي تحصل على أعلى أولوية وفق رأي الجميع .
- د- أسلوب فيليبس PHILIPSTECHNIQUE : قدم هذه الطريقة "دونالد فيليبس" من جامعة متشتغاد وعرفت بإسمه وفي هذه الطريقة يقسم الأعضاء المشاركون إلى مجموعة فرعية صغيرة متساوية العدد ، ولكل مجموعة فرعية رئيس ، وتحدد المشكلة لكل المجموعات الفرعية ، ثم تقوم المجموعة بتحديد الأفكار لحل المشكلة المطروحة ، وبعد تقديم الأفكار المقدمة على مستوى كل مجموعة ، يتم إختيار أفضل الحلول والبدائل ، ثم يقدم رؤساء الفروعيات الحلول المختارة ليتم عرضها معا ومناقشتها من قبل الجماعة الكبرى ليتمكن الجميع من الوصول إلى أفضل الحلول أو أصوبها للمشكلة . وتمتاز هذه الطريقة عن الطرق العادية ، تفصل مرحلة تقديم الأفكار عن مرحلة التقييم ، وبالتالي التخلص من مشكلة إحتمال أن تأخذ أحد الأفكار وقتا طويلا لمناقشتها .
- هـ- أسلوب التجميع الإحصائي * : تصلح هذه الطريقة لحل المشاكل الكمية ، مثل تقديرات مبيعات أو تقدير تكاليف عنصر معين ، حيث يسأل مجموعة من الأفراد عن تقديراتهم لكمية المشكلة ما وتجمع آرائهم الكمية ، ثم يستخرج التقدير الكمي للمشكلة أو الظاهرة باستخدام إحدى الطرق الإحصائية مثل الوسيط الحسابي ، أو الوسيط ، وتمتاز هذه الطريقة لخلوها من ضغط المجموعة أو مشكلة التفكير الجماعي ، إلا أنها لاتصلح إلا لمشكلة معينة ، ويلاحظ في هذه الطريقة أنها تفقد مزايا الإتصال الجماعي داخل مجموعة إتخاذ القرارات .
- و- أسلوب الرنجي اليابانية RENGIMETHOD : تستخدم هذه الطريقة في إتخاذ القرارات في المنظمة اليابانية وهي صورة من صور إتخاذ القرارات في شكل مجموعات ، فعندما تدرك الإدارة في التنظيم الإداري والتي ستكون مسؤولة عن تنفيذ هذا القرار بالدرجة الأولى ، وقد يكون تنفيذ القرار بشكل مباشر مسؤولة أكثر من قسم ، وعلى أي حال يجتمع المسؤولون عن التنفيذ ، ثم يتخذون قرارا جماعيا ، وذلك بعد النقاش التي يتم على أساس أفراد ذلك القسم أو الأقسام وجها لوجه ، وإذا ما وافق عليه أفراد ذلك القسم يضع المسؤول عن القسم ختما بالموافقة ثم يرفع إلى الإدارة في المستوى الإداري الأعلى والتي لها دور مباشر أو غير مباشر في تنفيذ القرار .
- * ملخص لخطوات الأسلوب العلمي لإتخاذ القرار كما يراها بعض المؤلفين :
- سيمون "1965" : عريف المشكلة ، جمع المعلومات ، تحليل المعلومات ، وتحديد البدائل .
- دركر "1965" : تحديد المشكلة ، تحليل المشكلة ، تصنيف المشكلة ، جمع الحقائق ، وصف الحلول البديلة ، إيجاد الحل الأمثل ¹.

¹ المرجع السابق ، ص 135.

- كينترتريجو "1965" : تحديد الهدف ، مقارنة البدائل ، إختيار قرار مؤقت ، التحقق من النتائج والمضاعفات ، إختيار بديل ، المتابعة و التنبأ بالمشكلات المتوقعة واتباع نفس الخطوات لمعالجتها .
 - هيلبرونر "1972" : جمع المعلومات وتنظيمها ، الإحساس بالمشكلة ، إختيار الوقت المناسب للقرار ، الإعداد للتعفيذ ، مرونة القرار و تعديله إذا لزم الأمر ، إتحاذ القرار والشجاعة المناسبة لذلك لإتحاذه .
- ✓ **المطلب الثاني: / العوامل المؤثرة في عملية إتحاذ القرار / مبادئه و نماذجه**
- **الفرع الأول: / العوامل المؤثرة في عملية إتحاذ القرار**

تقع مسؤولية إتحاذ القرار في كافة المراحل السابقة على فرد واحد أو جماعة من الأفراد ، وفي معظم الحالات بأن القرار نتيجو جهود أكثر من شخص واحد ونتيجة دراسة و أبحاث لجنة أو عدد من اللجان المعدة ، والمشاركة للمشكلة ، وقد تتأثر القرارات الإدارية بعوامل عديدة قد تعيقها من الصدور في الصورة الصحيحة ، ومن هذه المؤثرات الآتية :

1- **تأثير البيئة الخارجية :** إن المنظمة تشكل خلية من خلايا المجتمع فهي تتأثر به بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، ومن بين أهم الظروف التي تأثر على عملية إتحاذ القرارات ، ظروف إقتصادية ، سياسية ، إجتماعية ، تقنية ، القيم و العادات ، ويضاف إليها مجموعة القرارات التي تتخذها المنظمات الأخرى في المجتمع سواء كانت منافسة لتنظيم أو متعاملة معه إذ أن كل قرار متخذ في منظمة ما لا بد أن يتأثر ويعمل ضمن إطار القرارات التي إتحذتها المنظمات الأخرى كالمؤسسات والوزارات والتنظيمات المتعددة .

2- **تأثير البيئة الداخلية :** يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المنظمة من حيث حجم المنظمة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها ويظهر التأثير بنواح أساسية متعددة ترتبط بالناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة باتحاذ القرار وترتبط بالناحية الثانية بتأثيره على مجموعة الأفراد في المنظمة ، والناحية الثالثة فتتعلق بالموارد المادية و البشرية والنفسية ، ومن العوامل البيئية التي تأثر على إتحاذ القرار التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الإتصال والتنظيم الرسمي وغير رسمي وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة وإمكانات الأفراد وقدراتهم ومدى تدريبهم وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية و الفنية .

¹ بلعراي عبد الكريم ، المرجع السابق ، ص 77,75 .

3- تأثير متخذ القرار : تتصل عملية إتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات الشخصية وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية والاجتماعية و الإقتصادية ، مما يؤدي إلى حدوث 4 أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي :

المجازفة ، التسرع و التهور ، وكذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول وإنفعالات تؤثر في إتخاذ القرار .

وتختلف درجة هذا التأثير باختلاف نوعية المديرين ، إذ نجد أن بعض المديرين ينتابهم الإرتباك عند تحديد المشكلة أو تحديد البدائل وبعضهم الآخر يتردد في إتخاذ القرارات كما أن البعض منهم يكون متسرعاً في الإستجابة لشروط إتخاذ القرار و متطلباته ، بينما يتعامل بعضهم بجد و ببطئ دون تهور لتجنب الوقوع في الأخطاء .

4- تأثير مواقف إتخاذ القرار : تختلف مواقف إتخاذ القرار الإداري من حيث تأكد الإدارة ، أو متخذ القرار من النتائج المتوقعة للقرار ويقصد بالمواقف للحالة الطبيعية للمشكلة ، من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة ، والمؤثرة عليها ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة للإدارة عنها ويمكن التمييز بين أربعة مواقف وهي :

القرار في حالة التأكد ، القرار في حالة عدم التأكد ، المخاطرة و القرار في حالة عدم التأكد التام ، والقرار في حالة الإختلاف 1.

➤ الفرع الثاني :/ مبادئ عملية إتخاذ القرار

إتخاذ القرار ليس بالأمر السهل والبسيط الذي يستطيع المدير القيام به ، دون دراسة وتحليل للحقائق التي تساهم في إتخاذ القرار الصحيح فهناك مجموعة من المبادئ لإتخاذ القرارات يجب أن يكون لديه علم بها :

1/ مبدأ إتخاذ القرار : إن جهود الأفراد وتصرفاتهم تكون نتيجة التفكير والإختيار أو مجرد رد فعل أوتوماتيكي أو نتيجة اللا شعور ، فإذا كانت جهود الأفراد وتصرفاتهم نتيجة التفكير و الإختيار فنقول أن الأفراد إتخذوا قرارا .

2/ مبدأ تغلغل القرار : إتخاذ القرار عملية دائمة ومتداخلة في جميع أوجه المهام الإدارية والفنية في أي مشروع أو منظمة .

3/ مبدأ التفكير المركب : التوصل إلى قمة المستوى من القرارات الإنسانية ومن المفترض أن يكون التفكير إبتكاري ومنطقيا في نفس الوقت .

¹ بلحاج فتيحة ، الأسس النظرية والعلمية في إتخاذ القرار ، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الإقتصادية ، العدد 07 الجزائر 2016 ص 275-276.

4/ مبدأ التفكير المنطقي : يكون التفكير المنطقي يجب أن يكون خال من النقائص والأخطاء و أن يكون دقيق و واضح .

5/ مبدأ العصف الوصفي : للحصول على أكبر كمية ممكنة من الأفكار في أقل وقت ممكن يتطلب الأمر استخدام حلقات من العصف الوصفي .

6/ مبدأ الحقائق : تعتبر الحقيقة هي المادة الأولية التي يتم التعامل معها من قبل متخذ القرار ، فبدون حقائق يصبح قراره خاطئاً.1.

➤ الفرع الثالث :/ نماذج عملية إتخاذ القرار

تمثل نماذج القرار صيغة القرار تصويرية علمية منسقة ، تعمل على جميع المتغيرات المتداخلة التي تقوم عليها النظريات من أجل إدراك العلاقات بين المتغيرات التي تعبر عنها بسرعة ، وعلى نحو شامل ويوجد شبه إنفاق بين الإدارة حول المراحل المنطقية التي يعتمدها الإنسان في إتخاذ القرار إلا أنه توجد إختلافات شكلية ساهمت في ظهور عدة صيغ تصويرية للقرار ومن بين الصيغ والنماذج :

* نموذج IMC

* نموذج ARCHER

* نموذج OLSER MARH

* نموذج MARCHE SIMON

1/ نموذج : INTELLIGENCE MODELISATION CHOIX 1965

ترجع الصورة الأولى لنموذج " هاربوت سيمون " فيطلق القرار عندما تصف معطيات وجود فجوة بين ما يحدث وترجم هذه المعطيات وجود حدث يستدعي إتخاذ قرار عندما تتدخل للفهم والتأقلم مع هذا الواقع الأنشطة المتتالية . / نشاط الذكاء : إن القرار البارع يتضمن عدم التصدي للمشاكل غير ملائمة ليست لها صلة وثيقة بالموضوع أو المشاكل غير الناضجة التي لم يأن وقت إتخاذ القرار بشأنها بل يجب أن يسعى ذكاء الفرد إلى تحديد المشكل القراري ، يهدف نشاط الذكاء إلى صيانة المشكل والذي يعتبر حسب :

* المنظور العام : وجود صعوبة .

* المنظور العلمي : إنحراف أو فجوة بين الحالة القائمة والحالة المرغوبة .

* المنظور الإستراتيجي : العامل الحرج .

وتصنف المشاكل إلى :

¹http // e3arabi .com 2022/03/15.

* **المشاكل غير المعقدة** : توافق المشاكل البسيطة أو المعقدة ، ترتبط هذه المشاكل بالحالات التي تظهر هيكلية ثابتة وتتبع تغيراتها قواعد ثابتة و متوقعة .

* **المشاكل المعقدة** : توافق الصعوبات التي تم مصادفتها في المحاولات السابقة لحل المشكل وعدم الرضا بالحلول والنتائج المتوصل لها .

ب / **نشاط التصميم** : يهدف هذا النشاط كطرية تفكير إلى تكوين البدائل التي ينوي عن طريقها اتخاذ القرار حل المشكل وفق المعايير التي يضعها أثناء نشاط التصميم ، وجد سيمون نفسه أمام عمليات القرار التالية :

- عملية مهيكلة لأن القرار متكرر و بالتالي يمكن برمجة هذا القرار .

- عملية شبه مهيكلة لأن القرار شبه متكرر و بالتالي يمكن برمجة جزء منه .

- عملية غير مهيكلة لأن القرار شبه متكرر و بالتالي يستحيل برمجة هذا القرار .

ج / **نشاط الإختيار** :

يقوم هذا النشاط على المفاضلة بين البدائل من أجل إنتقاء البديل المناسب ، وينطوي الإختيار على تقسيم الحلول من خلال تصوير إيجابيات وسلبيات كل حل ، بمعنى مدى كفاءة وفعالية كل حل في مواجهة المشكلة ، لم يطرح سيمون مرحلة التنفيذ لأن وضع البديل المختار موضع التطبيق ومتابعة تنفيذه عملية تابعة للإختيار .

* وقد عرف نموذج سيمون تطوير على يد "مانتسبرغ" سنة 1976 ، حيث بين أن عملية إتخاذ القرار لا تتطلب منطق التابع و أن خطوات القرار يمكن أن يكون مزامنة وليس بالضرورة متتابعة متمثل في :

1/ مرحلة التحديد وتشمل مرحلتين : تمييز المشكلة وتشخيصها .

2/ مرحلة التطوير وتشمل مرحلتين : البحث و التمييز .

3/ مرحلة الإنتقاء وتشمل 03 مراحل : الغرلة ، التقييم ، الإختيار .

4/ مرحلة التنفيذ وتشمل مرحلة المصادقة على القرار المختار تنفيذه

2/ **نموذج : "1980 Archer"** * يرى آرشر إستنادا إلى 2000 دراسة وبحث أقيمت على المديرين و

المشرفين المنفذين ، أن عملية القرار لا يمكن إختصارها في 3 أو 4 مراحل ، ويؤكد أن نمودجه جاء " لسد الفراغ في النماذج السابقة¹ .

1- فهم مراقبة بيئة القرار .

2- تحديد المشكلة .

3- تحديد أهداف القرار .

4- تطوير بدائل الحلول .

5- تأسيس معايير (طريقة لتقييم البدائل).

6- تقسيم بدائل الحلول .

¹http // e3arabi .com 2022/03/15.

4 تشخيص المشكلة . 8- إختيار أفضل بديل .

3 / نموذج : " 1974 OLSEN et MARH " نموذج سلسلة المهملات :

* يرتكز نموذج القرار الذي أشار إليه نموذج سلسلة المهملات إلى مفهوم " الفوضى المنظمة " الذي قام بتصويره السياق التنظيمي لإتخاذ القرارات داخل الجامعات ، يتميز هذا السياق بالفوضى لأن الأفراد ،
المشاك

والحلول تتوافق بصفة عشوائية عند إتخاذ القرار ، لكن منظم لأن الإجراءات متوافقة وتسعى لتحقيق غاية مما يفرض إحلال التنظيم ، يتميز سياق الفوضى للمنظمة بثلاث خصائص :

- وجود تنوع في الميول .
- إجراءات غير محددة .
- مشاركة غامضة .
- ينتج القرار حسب النموذج عند إلتقاء أربع تدفقات مستقلة .
- تدفق مشاكل (تنتظر حل) .
- تدفق حلول (تنتظر تطبيق) .
- تدفق مشاركين (لديهم خبرة بفعل دوران العمل) .
- تدفق الفرص (إتخاذ قرار شبيه بسلة المهملات ، أين يفرغ فيها متخذ القرار أسئلة ، حلول ومشاكل تنتظر الربط والمعالجة) .

إذا تنتظر الحلول حتى تظهر المشاكل المقابلة ، كما تنتظر الأسئلة الإجابة الصحيحة ، إنما فرصة التوافق بين سؤال وجواب ، بين الحل والمشكلة ، والتي تتيح الفرصة لإتخاذ القرار وعليه :

- القرار ناتج عن إلتقاء مشاكل مطروحة وحلول مقترحة في الصندوق بالصدفة (يفسر القرار المتخذ حسب النموذج بالصدفة أكثر من الحتمية) .
- غياب الترادف والتتابع ، يمكن للحلول أن تسبق مشاكل والعكس ، كما يمكن للحلول والمشاكل أن تبقى في سلة الإنتظار لفرصة الإختيار المناسبة .
- الغياب المطلق لمبدأ العقلانية في إتخاذ القرار .
- غياب البعد النظري عند تفسير عملية إتخاذ القرارات .

- التفاعل بين التدفقات الأربعة عشوائياً (قائمة على الفوضى)¹

4 / نموذج : MARCH et SIMON

- إرتكز النموذج على مفهوم العقلانية النسبية لسيمون داخل التنظيم ، حيث بين النموذج أن هناك قيود لا تسمح للمدير بطرح كل بدائل القرار وتقييمها ، يرتكز النموذج على أربعة عناصر أساسية :

- مستوى الطموح ، يعبر عن مستوى الهدف الذي رسمه المدير .
- القيمة المتوقعة للمكافآت ، تشير إلى المكاسب المتوقعة جراء القرار .
- البحث المتواصل ، عملية البحث عن المعلومات مستمرة في ضوء القرار المرضي .
- مستوى الرضا يعبر عن المستوى الذي يرى فيه المدير الحل المرضي .2

✓ **المطلب الثالث :/ مشاكل عملية إتخاذ القرار و أساليب تحسينه**

➤ **الفرع الأول : / صعوبات عملية إتخاذ القرار**

تواجه عملية إتخاذ القرار الكثير من الصعوبات والمشكلات التي من أهمها مايلي : 3

- عدم توفر و الإفتقار للبيانات والمعلومات وعدم التأكد منها وذلك بسبب عدم جمع البيانات والمعلومات الكافية ، فإن متخذ القرار أو إتخاذ القرار صعب .

إذ يجب أخذ الوقت الكافي لجمع البيانات الأساسية والمهمة حتى وإن كان الوقت غير كاف ، فمن الممكن إذا لزم الأمر تحديد البيانات ذات الأولوية وتصغير دائرة البحث لتحتوي على المعلومات الأكثر أهمية .

- تخمين الاحتمالات الخطأ .

- التردد وعدم الحسم .

- عدم الثقة في النفس .

- السرعة والتهور في إتخاذ القرار .

- الجوانب النفسية والشخصية و القيمية لصانع القرار .

- عدم المشاركة في إتخاذ القرار وفردية القرار .

- الميل والرغبة الشخصية لمتخذ القرار .

¹http // e3arabi .com 2022/03/15.

² ليلي لراي ، نظرية القرار ، الطبعة الأولى ، دار وائل لنشر، عمان الاردن، 2017 ، ص 15 - 22 .

³ decision.making.process; csp 2022/03/16.

➤ الفرع الثاني : / أساليب تحسين عملية إتخاذ القرار

- * يستطيع متخذوا القرار و المدراء تحسين وتطوير قراراتهم الإدارية من خلال الأساليب التالية : 1
- فهم المشكلة الإدارية على نحو تام مما يساعد على إيجاد البدائل المناسبة لها .
- إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار ، مما يساعد على زيادة فهمهم للقرار وفهمهم له وعدم معارضته .
- تجنب العواطف و الأهواء الشخصية أثناء إتخاذ القرار ، مما يزيد من موضوعيته .
- تفويض السلطة لإتخاذ القرارات العادية و الروتينية إلى مدراء الدوائر و الأقسام والشعب مما يساعد المدراء على التفرغ لإتخاذ القرارات المهمة والحساسة .
- إيجاد الحلول الإبداعية والمبتكرة للمشكلات ، وعدم الإعتماد قدر الإمكان على حلول جاهزة أو سبق تبينها في قرارات سابقة ، إلا عند الضرورة .
- تبني مبدأ المرونة في إتخاذ القرارات ، بمعنى إمكانية تعديل القرار المتخذ عندما تستجد أمور تقتضي ذلك .
- إيجاد نظام معلومات إداري محسوب ، يساعد على إمداد المديرين بالمعلومات اللازمة لهم لإتخاذ القرار الصحيح

- الإفادة من الأخطاء الماضية وعدم الإستعجال فيه إلا في الحالات الطارئة .
- الأخذ بعين الإعتبار درجة تأثير القرار على العاملين المنفذين له ، فهم ليسوا إلا قدار حسب الرغبة

✓ المطلب الرابع: / علاقة الأنظمة الخبيرة بعملية إتخاذ القرار

➤ الفرع الأول : / دور الأنظمة الخبيرة في عملية إتخاذ القرار

تلعب الأنظمة الخبيرة دورا هاما في مجال إتخاذ القرارات حيث يعتمد على أدوات الذكاء الإصطناعي في تحديث المشكلات وذلك بواسطة قاعدة المعرفة ، التي تعد أحد مكونات الأنظمة الخبيرة وبالتالي تقوم هذه النظم أيضا بتنمية الحلول وتقييمها و إقتراح الحل المناسب حيث تتوفر النظم الخبيرة المنطق الذي يساعد على القيام بذلك وتستخدم أيضا النظم الخبيرة غالبا في مجال الأعمال لتقديم النهج والمشورة وحيث لاتعد بديلا عن متخذ القرار نفسه ، النموذج الذي يكون الأنظمة الخبيرة عبارة عن مجموعة من قواعد إتخاذ القرار المستخلصة من أحد الخبراء هذه القواعد التي يتم إدخالها في آلة الإستدلال بتسلسل معين ، كي تنتج التوصية النهائية ، ويتم تشغيل

¹ شيماء بالحوشيش ، صبرينة لباد ، المرجع السابق ، ص 87 .

هذه الأنظمة عن طريق مجموعة القواعد الشرطية التي تتبع الأسلوب الإدراكي الخاص بالخبير الذي يتم برمجة قواعد إتخاذ القرار في النظام .

- حيث تساعد الانظمة الخبيرة على زيادة فعالية وعملية إتخاذ القرارات في عملية إتخاذ القرار عن طريق مايلي :
- السرعة للوصول إلى القرار المناسب .
 - تحسين جودة القرار .
 - تقديم حلول مناسبة لمشكلة محل الدراسة .1

➤ الفرع الثاني : / دور نظم المعلومات في عملية إتخاذ القرار

- يلعب نظام المعلومات دورا مهما وحساسا داخل المنظمة بصفته منتجا للمعلومة المتاحة ومقدار الدقة في عرضها وشرحها إذ على أساس المعلومة التي ينتجها يتم إتخاذ القرارات تتميز المعلومة بمجموعة خصائص:
- * **الوضوح** : بمعنى خلو المعلومة من الغموض و التعقيد كما أن إعادة صياغة التقارير أو تعديلها يكلف المؤسسة تكاليف إضافية ، يمكن قياس الوضوح ، إن تم قياس تكلفة تعديل التقارير .
 - * **الملائمة** : المنفعة النسبية التي تتولد عن أنظمة المعلومات أي ملائمة لإحتياجات مستخدميها .
 - * **المرونة** : ملائمة المعلومة ليست فقط للقرارات المتعددة بل لأكثر من متخذ القرار الواحد .
 - * **القابلية للقياس الكمي** : طبيعة المعلومات الرسمية التي يتم إنتاجها من نظام رسمي للمعلومات وعلى الرغم من أن الآراء و الإشاعات تغير نوعا ما من المعلومات إلا أنها خارج النطاق الرسمي للمعلومات .
 - * **الموضوعية** : إنعدام الرغبة في تشكيل المعلومات بما يحقق مصالح شخصية ما متحيزة أو يعرض التأثير على الشخص الذي يحصل عليها متخذ القرار لإتخاذ قرار معين أو القيام بتصرف معين .
 - * **الواقعية** : أي أن المعلومة ممثلة للواقع ، حالة أو مشكلة ما ، أي مأخوذة من الواقع .
 - * **الشكل** : ويقصد به الشكل الذي تقدم به المعلومة ، ويجب في كل حالة إختيار الشكل الأنسب لتقديمها والذي يتضمن سرعة فهمها من قبل الأشخاص الموجهة لهم .
 - * **إمكانية إسترجاع المعلومات** : تشير هذه الخاصية إلى سهولة وسرعة الوصول إلى المعلومة وكلما كانت سرعة الإسترجاع ، كبيرة كلما زادت إحتتمالات إتخاذ القرارات ، في وقتها المناسب²

¹ أحمد شفاء ، نصيب رجم ، دور الأنظمة الخبيرة في صناعة القرارات الإستراتيجية في منظمات الأعمال ، مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، العدد 13 ، تبسة ، قالمة ، الجزائر، ص200,201.

²رجال جميلة، بن عويدات حنان، المرجع السابق.ص73,74

➤ الفرع الثالث : / دور الذكاء الإصطناعي في عملية إتخاذ القرار

* يمكن الذكاء الإصطناعي القضاء على التكاليف الضخمة للقراء الخاطئ لأنه يمكن أن يقضي علميا على التخيرات ، والأخطاء البشرية ، وهذا بدوره يمكن أن يسرع من عملية صنع القرار ، من خلال قدرة الذكاء الإصطناعي على محاكاة السلوك البشري في طريقة التفكير لحل المشاكل والقدرة على تخزين البيانات والنتائج لإستخدامها في المستقبل . من خلال مختلف طرقه الذي يناسب كل واحد منها طبيعة البيانات المعين .¹

¹ جباري لطيفة، دور نماذج الذكاء الإصطناعي في اتخاذ القرار ،مجلة العلوم الإنسانية ،العدد01، تندوف ، الجزائر،ص134.

* المبحث الثالث: / الدراسات السابقة

✓ المطلب الأول: / الدراسات المتعلقة بالمتغيرين / الأنظمة الخبيرة ، إتخاذ القرار

➤ الفرع الأول: / الدراسات العربية

1- دراسة الغامدي " 2011" بعنوان إستخدام النظم الخبيرة في إدارة الحوادث لحريق المنازل .

* هدفت الدراسة إلى بناء نظام خبير يعتمد على قاعدة معرفية تحتوي على الخبرات المتوفرة لدى الخبراء العاملين في الدفاع المدني في مجال حوادث الطرق ، وتكون مجتمع الدراسة في جميع الخبراء من الضباط و الأفراد في الدفاع المدني السعودي وتم إستخدام أسلوب العينة القصية المكونة من " 19" ضابطا و صف ضابطا وقد إتبع الباحث منهج تحليل الدراسة .

ومن نتائج الدراسة :

* يتميز النظام الخبير المرشد في مكافحة الحريق بقدرته على إعطاء تقرير مفصل عن حادث الحريق الذي وقع يحتوي على تبع لكافة الإجراءات التي إتبعته في الإرشاد لمكافحة ذلك الحريق .

* النظام الخبير المرشد في مكافحة حوادث الحريق من بمافيه الكفاية حيث يحتوي على معرفة غنية تجعله يتجاوز بعض المهام المطلوبة وتكملة التوجيه في مكافحة حوادث الحريق في المنازل حتى النهاية .

2-دراسة أبو زايد " 2017" بعنوان دور النظم الخبيرة في جودة إتخاذ قرارات الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية .

* هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع إستخدام النظم الخبيرة في وزارة الصحة الفلسطينية وتحديد مستوى جودة إتخاذ القرارات للإدارة العليا للوزارة ، فضلا عن تحديد مدى قوة العلاقة بين إستخدام النظم الخبيرة وبين جودة إتخاذ القرارات لإدارة العليا فيها ، إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع " 170 " إستبانة عن العاملين في الإدارة .

ومن نتائج الدراسة :

* يمكن تصنيف كل درجة إستخدام النظم الخبيرة في وزارة الصحة الفلسطينية ، ومستوى جودة إتخاذ القرارات فيها الكبيرة .

* توجد علاقة طردية بين إستخدام النظم الخبيرة و جودة إتخاذ القرارات .

➤ الفرع الثاني :/ الدراسات الأجنبية

1- دراسة 2018 "kveskoetol" بعنوان النظم الخبيرة كأساس للقرارات في مجتمع المعرفة .

* تجسدت مشكلة الدراسة في مواجهة تحديات الإدارة من مشكلة تمثيل المعرفة وطبيعة تفسيرها ، وعدم اليقين في التمثيل ، فضلا عن المشاكل تفسير الرموز والتقليد ، ضمن النظام في مجتمع المعرفة ، وبناءا عليه هدفت الدراسة إلى تحسين عملية صنع القرار وحل مشكلة التنبأ بالمعرفة من خلال العلاقة بين المعلومات والمعرفة ، إتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، إذ إتمد الباحثون عن الكتب والأبحاث و الرسائل والدوريات و المتغيرات العلمية في جميع البيانات الثانوية في موضوع الدراسة .

ومن نتائج الدراسة :

* التأكيد الضروري على العلاقة العضوية بين بنية المعلومات الناشئة وعملية العولمة ، إن هيكل المعلومات هو الأساس لعمل حياة إجتماعية جديدة تعتمد على معالجة المعلومات المعقدة عن طريق نظم الخبرة الحديثة ، إن هذه النظم قادرة على التوليد التلقائي للمفاهيم مع إمكانية التعميم ، ولها القدرة على التعلم ، حيث تناولت ضمن قاعدتها التكنولوجية المعرفة العلمية .

2- دراسة 2008 "alagrovamuradk hanli" بعنوان نظام خبير لإتخاذ القرار في مشاكل الإقتصاد .

* أشارت الدراسة إلى أن إستخدام النظم الخبيرة يعد مهما وضروريا في المنظمات المالية نظرا لإرتفاع خطر إتخاذ القرارات الخاطئة ، وقد هدفت الدراسة إلى تحليل الفوائد المتعلقة باستخدام الأنظمة الخبيرة في عملية إتخاذ القرار في ظل بيئة معقدة تنشأ بها حالة من عدم التأكد .

ومن نتائج الدراسة :

* عملية حل المشاكل بالأنظمة الخبيرة تتم من خلال تطبيق معرفة أو خبرة معينة بدلا من تطبيق تقنية تكنولوجية محددة ، وعليه إن وجد الشخص أن النظام الخبير لا يقوم بتأدية وظيفته بطريقة ملائمة ، فإن عمل يجب أن يبدأ بتوسيع وتطوير قاعدة المعرفة لنظام الخبير بدلا من إجراء تعديلات على الأنظمة و إجراءات العمل للنظام .

✓ المطلب الثاني :/ التعقيب عن الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية

➤ الفرع الأول :/ الإستفادة من الدراسات السابقة

- تكوين فكرة عن الإطار النظري للدراسة الحالية .
- الإطلاع على المناهج المستخدمة في هذه الدراسات و أدوات جمع البيانات بها و أساليب التحليل التي طبقتها
- التعرف على أهداف كل دراسة و أهم النتائج التي توصلت إليها .
- تحديد المفاهيم بالنسبة للنظم الخبيرة و إتخاذ القرار و ماتعلق بهم .
- **الفرع الثاني :/ أوجه التشابه والإختلاف مع الدراسة الحالية**
- إستخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي .
- إستخدمت جميع الدراسات السابقة الإستبانة كأداة لجمع المعلومات .
- تناولت الدراسة الحالية الأنظمة الخبيرة ودورها في عملية إتخاذ القرار .
- أغلب الدراسات السابقة وجود علاقة بين الأنظمة الخبيرة وعملية إتخاذ القرار .

❖ خلاصة الفصل الأول

الأنظمة الخبيرة هي نظام معلومات ذكي ، مؤسس على أنظمة أساسها قواعد المعرفة ، أو قد تحتوي أيضا على قاعدة للمعرفة في مجال محدد بالإضافة إلى أساليب البرمجة المتقدمة التي تجعل للحاسوب قدرة تفكير والإستنتاج وإعطاء المشورة والخبرة في هذا المجال لإنتاج " نظام خبير " يساعد في تشخيص وضعية معينة تخصصالبنية الإقتصادية و إتخاذ القرار الأمثل من خلال المعرفة المتواجدة في المصادر المختلفة والمتخصصة في مجال معين ، وبعد ذلك تمثيل هذه المعرفة بأسلوب يمكن للحاسب تخزينها بطريقة محددة تستخدم في عملية إتخاذ القرار ، حيث تلعب هذه الأنظمة دورا هاما في مجال إتخاذ القرارات فهي أنظمة كمبيوتر تحاكي قدرة صنع القرار لخبير بشري .

الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية لمؤسسة الصحة الجوارية

" عين قشرة ولاية سكيكدة "

• تمهيد الفصل الثاني

بعد التعرض للإطار النظري من خلال الفصل الأول و إستكمالاً لمعالجة الإشكالية المطروحة سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد دور النظم الخبيرة في إتخاذ القرار ، وقد وقع الإختيار على المؤسسة الإستشفائية العمومية للصحة الجوارية (عين قشرة ولاية سكيكدة) حيث تعتبر أحد المؤسسات ذات الطابع الخدماتي ويتمثل علمها في تقديم العلاج ، ولدراسة هذا الجانب إعتدنا على التقسيم التالي :

* المبحث الاول:/ التعريف بالمؤسسة وأدوات الدراسة

* المبحث الثاني:/ تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

*المبحث الاول: / تعريف بالمؤسسة وادوات الدراسة

✓ المطلب الأول: / تقديم عام بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين قشرة

➤ الفرع الأول: / التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تم إفتتاح المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين قشرة بتاريخ " 01 جانفي 2008 " بموجب المرسوم رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق لـ 19 مايو سنة 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية ، تنظيمها ، سيرها ، وتقوم بتغطية حاجات السكان من الخدمات الصحية القاعدية سواء ذات الطابع الوقائي أو العلاجي ، حيث تقوم بتغطية مساحة تفوق 800 كلم² ، وتعداد سكاني يتجاوز 200 ألف نسمة ، موزعة على 03 دوائر هي : عين قشرة ، تمالوس ، و أم الطوب ، و 06 بلديات عين قشرة ، الولجة بولبلوط ، بين الويدان ، تمالوس ، كركرة ، أم الطوب . وتضم 08 عيادات متعددة الخدمات و 45 قاعة علاج .

➤ الفرع الثاني: / الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمومية للصحة الجوارية عين قشرة

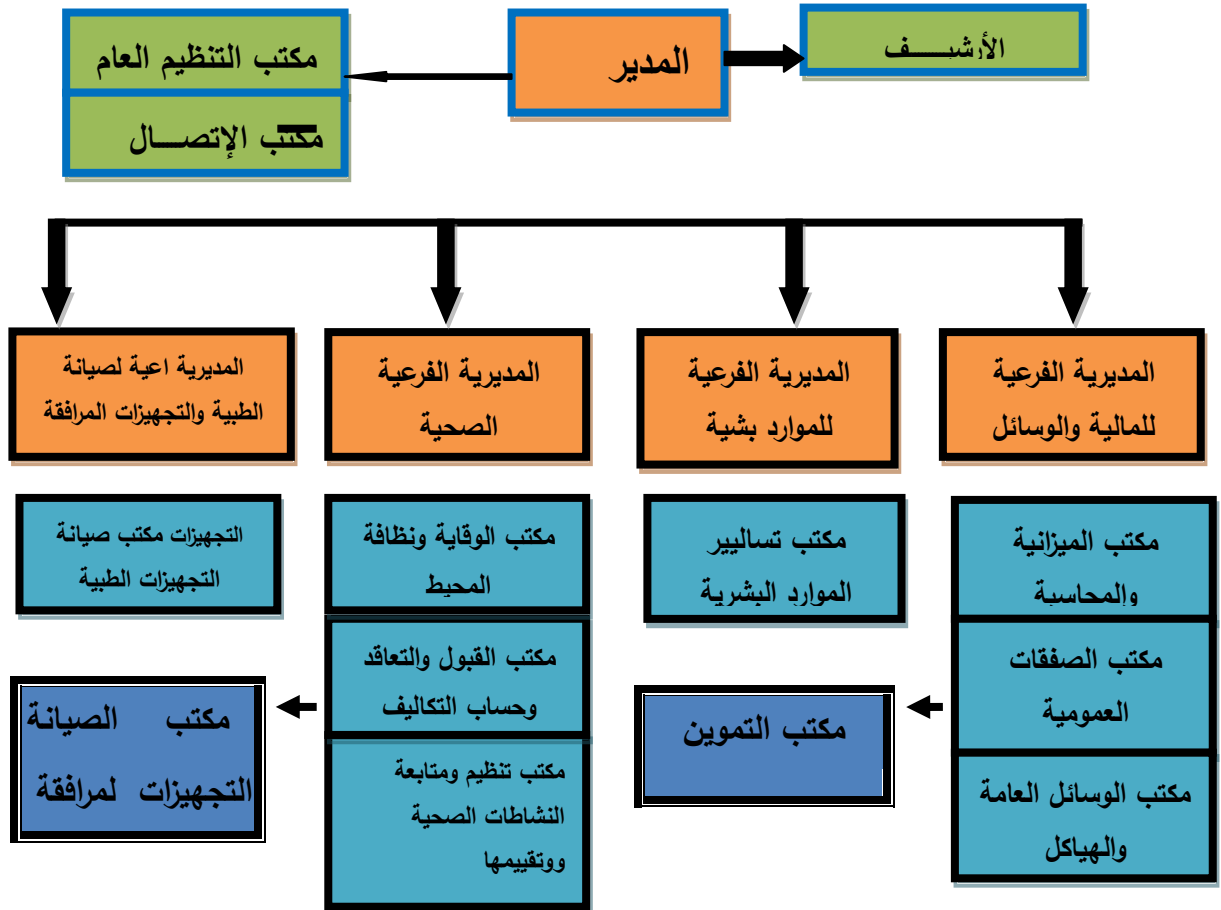
يعرف الهيكل التنظيمي على أنه الإطار التسلسلي الإداري لمؤسسة يوضح فيه الوظائف و ارتباطها الإداري والعلاقات بين الأفراد ، يوضح المسؤولية داخل التنظيم وتوكيل المهام وفق التخصص لتحقيق أهداف المنظمة . ويتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجوارية للصحة من مجموعة من المديرات والمصالح ، تؤدي كل مصلحة المهام الموكلة لها .

" ويتجلى هدف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين قشرة

في ذلك الشيء الموجه للفرد من تقديم خدمات علاجية حسنة وفي المستوى المطلوب وهو يعبر عن النهائية لعملية لبدائية نظرية لتحقيق الغاية المرجوة والإستمرارية والإرتقاء بالخدمات المقدمة والسير نحو الأحسن¹.

¹ وثائق خاصة بالمؤسسة

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "عين قشرة"



المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة.

✓ المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تعتمد الدراسات العلمية على إطار منهجي يحقق التكامل والانسجام بين الجانب النظري والتطبيقي حيث يعتمد كل باحث على منهج مناسب يقوم من خلاله بتحديد مختلف الأساليب والأدوات التي تساعد في جمع بيانات المبحوثين واراؤهم حول موضوع الدراسة وتحليل والوصول إلى النتائج.

➤ الفرع الأول: / منهجية ونموذج الدراسة

ترتكز الدراسة الميدانية على معرفة الدور التي تلعبه النظم الخبيرة ومساهمتها في إتخاذ القرار الإداري في المؤسسة الإستشفائية عين قشرة ويعتبر المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المناسب الذي يمكن الاعتماد عليه في وصف الظواهر المدروسة من حيث ماهيتها ومكوناتها ومناهجها وطرق تطبيقها في المؤسسة ،كما يساعد هذا المنهج في تحليل البيانات التي يتم تحصيلها من المبحوثين وتحديد النتائج المتحصل عليها ومن ثم تفسيرها وإختبار صحة الفرضيات الموضوعية سابقا.

➤ الفرع الثاني :/مجتمع وعينة الدراسة

1/مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات ومسيرين ومهندسين ورؤساء أقسام أيضا بالمؤسسة محل الدراسة يصل عددهم 750 فردا وهذا حسب الإحصائيات والهيكل التنظيمي.

2/عينة الدراسة

يهدف إسقاط الجانب النظري على الواقع ثم إختيار مؤسسة الصحة الجوارية عين قشرة كمكان لإجراء الدراسة حيث ثم أخذ عينة عشوائية تكونت من 50 فردا من موظفي المؤسسة على مختلف الإدارات وقد قمنا بعرض الإستمارة على بعض الأساتذة المختصين في جوانب الدراسة حتى يتم التصديق عليها بشكل أولي من جانب المنهجية والصياغة قبل القيام بتوزيعها على المبحوثين وحرصا على مصداقية الإستمارة أشرفنا على الفهم الجيد للأسئلة المطروحة.

*متغيرات الدراسة

المتغير المستقل :النظام الخبير

المتغير التابع :إتخاذ القرار

➤ الفرع الثالث: /أدوات الدراسة

- **المقابلة:** تعرف على أنها عملية تتم بين الباحث وشخص آخر او مجموعة أشخاص تطرح من خلالها أسئلة ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة ،وفي دراستنا تم إجراء المقابلة مع نائب المدير ،رئيس قسم المالية ورئيس قسم الموارد المالية وكذلك رئيس قسم الصيانة الطبية والتجهيزات المرافقة .

- **الإستبيان:**تم توزيع إستمارات الإستبيان على عينة الدراسة وذلك قصد جمع المعلومات التي من شأنها أن تساعدنا في تبيان الدور الذي يلعبه نظام الخبير في إتخاذ القرارات حيث اعتمدنا في إعداد الإستبيان على قسمين أساسيين على النحو التالي:

- القسم الأول : يتضمن البيانات الشخصية "الجنس،العمر،المستوى التعليمي، الوظيفة،الخبرة المهنية ."
- القسم الثاني : يتضمن محاور الدراسة حيث قمنا بتقسيمه إلى محورين كتالي :
 - المحور الأول :النظام الخبير المعتمد في المؤسسة لصحة الجوارية .
 - المحور الثاني :تشخيص عملية إتخاذ القرار في المؤسسة لصحة الجوارية .

*المبحث الثاني :/ تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
 ✓ المطلب الأول: / وصف أداة الدراسة وصدق ثباتها
 ➤ الفرع الأول :/ وصف أداة الدراسة

الجدول رقم(1): معامل ألفا كرونباخ لكل محور

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المتطلبات المادية	03	0,643
المتطلبات البشرية	04	0,882
المتطلبات التنظيمية	04	0,868
البرمجيات	03	0,826
الأنظمة الخبيرة		0,907
اتخاذ القرار الاداري		0,845
أداة الدراسةالمجموع	29	0,906

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير هذا الجدول رقم (1) بالاعتماد إلى النتائج المحصل عليها أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف المحاور تجاوزت 60% وهي تتراوح بين 0,643 و 0,907 وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل الفاكرونباخ هي 0,906 وهي قيمة مرتفعة كذلك، وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الاستبانة.

➤ الفرع الثاني:/صدق وثبات أداة الدراسة

-صدق الإتساق الداخلي:

لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

أولاً: المتطلبات المادية:

الجدول رقم(2): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتطلبات المادية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	- تحتوي مؤسستكم على اجهزة حاسوب كافية	**0,788	0,000
02	-تحتوي مؤسستكم على وسائط لتخزين المعلومات-المعلومات-	**0,764	0,000
03	-تستخدم مؤسستكم الاجهزة المتصلة بالحاسوب لسير العمل	**0,769	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لفقرات المتطلبات المادية تراوحت ما بين 0,764 و 0,78 وهي موجبة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 ، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: المتطلبات البشرية

الجدول رقم(3): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتطلبات البشرية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	-يوجد افراد مهتمون بتصميم نظم خبيرة	**0,859	0,000
02	-يوجد افراد مختصون في هذه النظم	**0,827	0,000
03	-تحتوي مؤسستكم على افراد مهتمون بصيانة هذه الانظمة	**0,864	0,000

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لفقرات المتطلبات البشرية تراوحت ما بين 0,827 و 0,887 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا: المتطلبات التنظيمية

الجدول رقم(4): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتطلبات التنظيمية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	-تقدم مؤسساتكم خدمة متوقعة من خلال هذه الانظمة	**0,854	0,000
02	-تقدم مستوى من الشفافية و الامانو الالتزام	**0,863	0,000
03	-توفير المعرفة الكافية حول هذه النظم والتطوير المستمر	**0,836	0,000
04	-تقدم الادارة العليا المساندة لهذه النظم وتوفر المستلزمات المادية لتشغيل النظام الخبير	**0,850	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لفقرات المتطلبات التنظيمية تراوحت ما بين 0,836 و 0,863 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

رابعا: البرمجيات

الجدول رقم(5): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات البرمجيات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	-تقوم مؤسساتكم بالاستعمال احدث البرمجيات في تشغيل الحاسوب	**0,850	0,000
02	-تملك مؤسساتكم برمجيات خاصة لنظام الخبير	**0,908	0,000
03	-تقوم مؤسساتكم بتحديث هذه البرمجيات لتماشي مع التطورات في النظم الخبيرة	**0,831	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لفقرات البرمجيات تراوحت ما بين 0,831 و 0,908 وهي موجبة ودالة إحصائي ا عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

خامساً: إتخاذ القرار الإداري .

الجدول رقم(6): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات اتخاذ القرار الإداري .

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	-اتخذ قرارتي بناء على المعلومات التي تتماشى مع اهداف المؤسسة	**0,751	0,000
02	-اختارالمعلومة التي تحقق فائدة محددة في عملية صنع القرار	**0,647	0,000
03	-احاول الحصول على المعلومات في الوقت المناسب لصنع القرار	**0,532	0,000
04	-امتلاك القدرة والوسائل تساعد في اتخاذ القرار في حالة غياب المعلومة	**0,401	0,006
05	-الاستعانة بالخبراء والمستشارين	**0,561	0,000
6	-شراك الاطارات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	**0,610	0,000
7	-اشراك الاطارات في اتخاذ القرارات التكتيكية	**0,561	0,000
8	-تقديم قرارات سليمة ومتكاملة امثل من قبل النظام الخبير	**0,623	0,000
9	-تساعد النظم الخبيرة في زيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات	**0,681	0,000
10	-السرعة في الوصول الى القرار المناسب	*0,369	0,012
11	-الشعوربرضامن النتائج المحققةمن خلال اتخاذالقرارالمناسب	*0,336	0,022
12	-العمل على متابعة تنفيذ القرارات عند اتخاذها	**0,542	0,000
13	-الختيار بديل انسب لتحقيق اهداف المنظمة	**0,708	0,000
14	-النظم الخبيرة توفر المعلومة الكافية لمتخذي القرار لتقليل من نسبة الخطأ	**0,604	0,000
15	-تتسم المعلومات التي توفرها النظم الخبيرة في المنظمة بالدقة	**0,575	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لفقرات اتخاذ القرار الإداري تراوحت ما بين 0,336 و 0,751 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، ما عدا العبارة رقم 10 و 11 فهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,05، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

➤ الفرع الثالث:/الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

-البيانات الشخصية

1.الجنس

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	20	43,5%
أنثى	26	56,5%
المجموع	46	100%

المصدر من إعداد بالاعتماد الطالبتين على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة هي صفة الاناث بنسبة 56,5%، فيما بلغت نسبة الذكور 43,5%.

الشكل رقم(2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



2.العمر

الجدول رقم(8): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 20 الى 30 سنة	8	17%
من 31 الى 40 سنة	22	47,8%
من 41 الى 49 سنة	14	30,4%
من 50 سنة فأكثر	2	4,3%
المجموع	46	100%

المصدر:من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن الفئة العمرية الغالبة هي الفئة من 31 إلى 40 سنة حيث بلغت النسبة 47,8%، تليها الفئة من 41 إلى 49 سنة بنسبة 30,4%، ثم تليها الفئة من 20 إلى 30 سنة بنسبة 17%، وفي الأخير تأتي الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر بنسبة 4.3% وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على الأفراد المنتمين إلى فئة الشباب لكونهم أكثر حماسة ومثابرة في العمل.

الشكل رقم(3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



3. المستوى التعليمي

الجدول رقم(9): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
13%	6	ثانوي
84,8%	39	جامعي
2,2%	1	مستوى اخر
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن 84,8% من الأفراد متحصلين على شهادات جامعية، تليها نسبة 13% من الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي، وفي الأخير تأتي نسبة 2,2% الذين لديهم مستوى اخر.

الشكل رقم(4): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



4 . الوظيفة

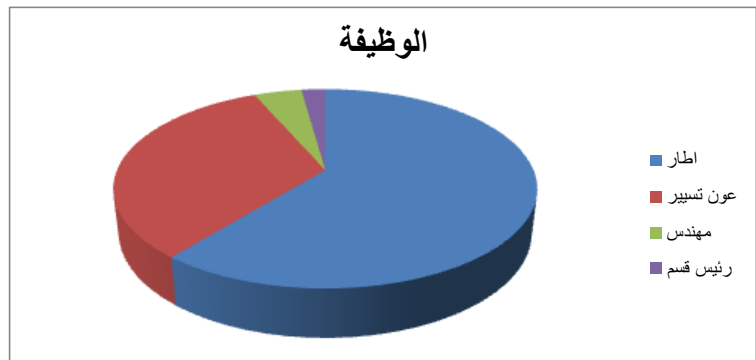
الجدول رقم(10): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
اطار	28	60,9%
عون تسيير	15	32,6%
مهندس	2	4,3%
رئيس قسم	1	2,2%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن 60,9% من أفراد العينة يندرجون ضمن وظيفة اطار، تليها نسبة 32,6% من الافراد الذين يندرجون ضمن وظيفة عون تسيير، تليها نسبة 4,3% من الافراد الذين يندرجون ضمن وظيفة مهندس، تليها نسبة 2,2% من الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة رئيس قسم، وهذا راجع الى أن هذه الإطارات تستخدم هذه الأنظمة بنسبة عالية إضافة إلى أن لديهم خبرة كبيرة في صنع القرارات.

الشكل رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة



5.الخبرة المهنية

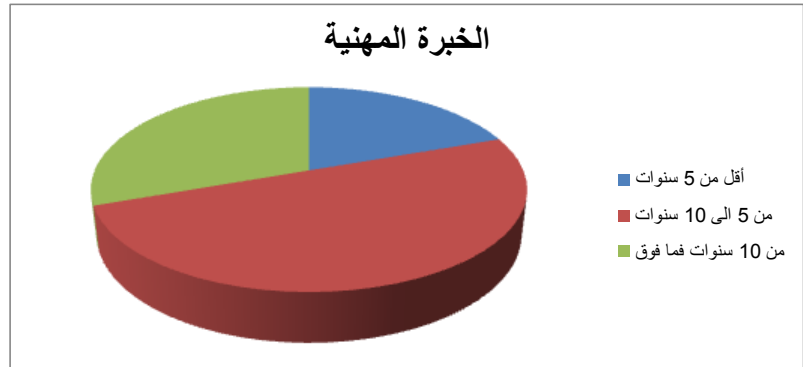
الجدول رقم(11): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	9	19,6%
من 5 الى 10 سنوات	23	50%
من 10 سنوات فما فوق	14	30,4%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن 50% من أفراد العينة الذين لديهم خبرة بالمؤسسة من 5 إلى 10 سنوات، تليها نسبة 30,4% من الأفراد الذين لديهم خبرة بالمؤسسة من 10 سنوات فما فوق، تليها نسبة 19,6% من الأفراد الذين لديهم خبرة بالمؤسسة أقل من 5 سنوات، وهذا راجع إلى أن المؤسسة لديها عمال من ذوي الخبرة.

الشكل رقم(6): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



6. الوظيفة الحالية

الإدارة التابع لها

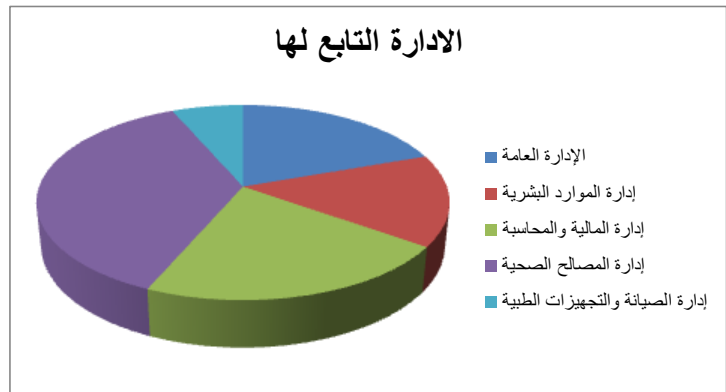
الجدول رقم:(12) توزيع عينة الدراسة حسب الإدارة التابع لها

النسبة	التكرار	الإدارة التابع لها
19,6%	9	الإدارة العامة
15,2%	7	إدارة الموارد البشرية
21,7%	10	إدارة المالية والمحاسبة
0%	0	إدارة التموين
0%	0	إدارة الجودة
0%	0	إدارة التسويق
0%	0	إدارة البحث والتطوير
37%	17	إدارة المصالح الصحية
6,5%	3	إدارة الصيانة والتجهيزات الطبية
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن 37% من أفراد العينة الذين ينتمون الى ادارة المصالح الصحية، تليها نسبة 21,7% من الافراد الذين ينتمون الى ادارة المالية والمحاسبة، تليها نسبة 19,6% من الأفراد الضين ينتمون الى الادارة العامة، تليها نسبة 15,2% من الافراد الذين ينتمون الى ادارة الموارد البشرية، تليها نسبة 6,5% من الافراد الذين ينتمون الى ادارة الصيانة والتجهيزات الطبية، وهذا راجع الى أن أغلب عمال المؤسسة ضمن هذه الإدارة.

الشكل رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب الإدارة التابع لها



✓ **المطلب الثاني: /تحليل محاور الدراسة.**

➤ **الفرع الأول: المتطلبات المادية**

الجدول رقم(13): الوسط الحسابي لعبارات المتطلبات المادية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	مرتفع	0,952	3,93	-تحتوي مؤسستكم على اجهزة حاسوب كافية	1
3	مرتفع	0,873	3,76	-تستخدم مؤسستكم وسائط لتخزين المعلومات	2
1	مرتفع	0,630	4,04	-تستخدم مؤسستكم الاجهزة المتصلة بالحاسوب	3
	مرتفع	0,634	3,91	المتطلبات المادية	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات المتطلبات المادية ، حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,91 وانحراف معياري 0,634، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:
 حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (3) بمتوسط حسابي قدره (4,04) وانحراف معياري (0,630) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تستخدم الأجهزة المتصلة بالحاسوب لسير العمل.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (2) بمتوسط حسابي قدره (3,76) وانحراف معياري (0,873) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تستخدم وسائل لتخزين المعلومات -قاعدة المعرفة-.

➤ الفرع الثاني: المتطلبات البشرية

الجدول رقم(14): الوسط الحسابي لعبارات المتطلبات البشرية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	متوسط	0,939	3,30	-يوجد أفراد مهتمون بتصميم نظم خبيرة.	1
4	متوسط	0,958	3,28	-يوجد أفراد مختصون في تطوير هذه النظم.	2
1	مرتفع	0,977	3,60	-تحتوي مؤسستكم على أفراد مهتمون بصيانة هذه الأنظمة.	3
2	مرتفع	1,048	3,47	-تتوفر مؤسستكم على أفراد مكوّنين ومدربين على إستخدام النظام الخبير.	4
	مرتفع	0,843	3,41	المتطلبات البشرية	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات المتطلبات البشرية، حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,41 وانحراف معياري 0,843، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (3) بمتوسط حسابي قدره (3.60) وانحراف معياري (0,977) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تحتوي على أفراد مهتمون بصيانة هذه الأنظمة.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (2) بمتوسط حسابي قدره (3,28) وانحراف معياري (0,958) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أنه لا يوجد بالمؤسسة أفراد مختصون في تطوير الأنظمة الخبيرة.

➤ الفرع الثالث: المتطلبات التنظيمية

الجدول رقم(15): الوسط الحسابي لعبارة المتطلبات التنظيمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	مرتفع	0,910	3,71	-تقدم مؤسستكم خدمة موثوقة من خلال هذه الأنظمة.	1
1	مرتفع	0,814	3,78	-تقديم مستوى من الشفافية والأمان والالتزام.	2
4	مرتفع	1,048	3,52	-توفير المعرفة الكافية حول هذه النظم والتطوير المستمر.	3
3	مرتفع	0,935	3,54	-تقدم الإدارة العليا المساعدة لهذه النظم، وتوفر المستلزمات المادية لتشغيل النظام الخبير.	4
	مرتفع	0,788	3,64	المتطلبات التنظيمية	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات **المتطلبات التنظيمية**، حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي

3,64 وانحراف معياري 0,788، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (2) بمتوسط حسابي قدره (3.78) وانحراف معياري (0,814) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تقدم مستوى من الشفافية والأمان والالتزام.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (3) بمتوسط حسابي قدره (3,52) وانحراف معياري (1,048) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة توفر المعرفة الكافية حول هذه الأنظمة الخبيرة والتطوير المستمر.

➤ الفرع الرابع: البرمجيات

الجدول رقم(16): الوسط الحسابي لعبارات البرمجيات

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	1,086	3,58	-تقوم مؤسستكم باستعمال لأحدث البرمجيات في تشغيل حاسوب	1
3	مرتفع	0,979	3,41	-تملك مؤسستكم برمجيات خاصة لنظام الخبير.	2
2	مرتفع	1,005	3,47	-تقوم مؤسستكم بتحديث هذه البرمجيات لتماشي مع تطورات النظم الخبيرة.	3
	مرتفع	0.882	3,49	البرمجيات	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج. SPSS

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات البرمجيات حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,49 وانحراف معياري 0,882، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (1) بمتوسط حسابي قدره (3.58) وانحراف معياري (1,086) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تقوم باستعمال أحدث البرمجيات في تشغيل الحاسوب.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (2) بمتوسط حسابي قدره (3,41) وانحراف معياري (0,979) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تمتلك برمجيات خاصة للأنظمة الخبيرة

➤ الفرع الخامس: اتخاذ القرار الإداري

الجدول رقم(17): الوسط الحسابي لعبارات اتخاذ القرار الإداري

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	مرتفع جدا	0,638	4,23	-أخذ قراراتي بناء على المعلومات التي تتمشى مع أهداف المؤسسة.	1
3	مرتفع جدا	0,629	4,21	-أختار المعلومة التي تحقق فائدة محددة في عملية صنع القرار.	2
1	مرتفع جدا	0,886	4,28	-أحاول الحصول على المعلومة في الوقت المناسب لصنع القرار.	3
6	مرتفع	0,682	4,02	-إمتلاك القدرة والوسائل التي تساعد في إتخاذ القرار في حالة غياب المعومة.	4
8	مرتفع	0,827	3,93	-الإستعانة بالخبراء والمستشارين.	5
4	مرتفع	0,827	4,06	-إشراك الإطارات في إتخاذ القرارات الإستراتيجية.	6
8	مرتفع	0,827	3,93	-إشراك الإطارات في إتخاذ القرارات التكتيكية.	7
13	مرتفع	0,920	3,67	-تقديم قرار سليم ومتكامل أمثل من قبل النظام الخبير.	8
12	مرتفع	0,886	3,71	-تساعد النظم الخبيرة في زيادة فعالية عملية إتخاذ القرارات.	9
9	مرتفع	0,626	3,91	-السرعة في الوصول إلى القرار المناسب.	10
7	مرتفع	0,829	3,97	-الشعور برضامن النتائج المحققة من خلال إتخاذ قرار مناسب	11
8	مرتفع	0,711	3,93	-العمل على متابعة تنفيذ القرارات عند إتخاذها.	12
5	مرتفع	0,679	4,06	-اختيار البديل الأنسب لتحقيق أهداف المنظمة.	13
10	مرتفع	0,718	3,86	-النظم الخبيرة تآف المعلومة الكافية لمتخدي القرار لتقليل نسبة الخطأ.	14
11	مرتفع	0,797	3,82	-تتسم المعلومات التي توفرها النظم الخبيرة في المنظمة بدقة	15
	مرتفع	0,434	3,97	اتخاذ القرار الإداري	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات اتخاذ القرار الإداري حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,97 وانحراف معياري 0,434، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي: حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (3) بمتوسط حسابي قدره (4,28) وانحراف معياري (0,886) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن العامل يحاول الحصول على المعلومة في الوقت المناسب لصنع القرار.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (8) بمتوسط حسابي قدره (3,67) وانحراف معياري (0,920) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أنه بالمؤسسة يتم تقديم قرارات سليمة ومتكاملة أكثر من قبل الأنظمة الخبيرة.

✓ المطلب الثالث: /إختبار فرضيات الدراسة

➤ **الفرع الأول : اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمتطلبات المادية المتاحة للنظم الخبيرة في جودة اتخاذ القرار الإداري المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتطلبات المادية المتاحة للأنظمة الخبيرة في عملية اتخاذ القرار الإداري

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الأولى	0,219	2,236	0.030	0,319	0,102	5,001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول اعلاه علاقة المتطلبات المادية المتاحة للأنظمة الخبيرة في عملية القرار الإداري في المؤسسة محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية للمتطلبات المادية المتاحة للأنظمة الخبيرة في عملية إتخاذالقرار الإداري في المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,319) عند مستوى دلالة 0,030 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,102) أي ما قيمته (10,2%) من التغيرات في مستوى عملية إتخاذ القرار الإداري ناتج عن التغير في مستوى أهمية المتطلبات المادية المتاحة للأنظمة الخبيرة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,219) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى المتطلبات المادية للأنظمة الخبيرة يؤدي إلى الزيادة في مستوى عملية إتخاذالقرار الإداري، وما يبين معنوية هذه العلاقة قيمة F (5,001) وقيمة T (2,236) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمتطلبات المادية المتاحة للأنظمة الخبيرة في عملية اتخاذ القرار الإداري المؤسسة محل الدراسة.

➤ الفرع الثاني : اختبار الفرضية الفرعية الثاني: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية المتاحة للأنظمة الخبيرة في عملية اتخاذ القرار الإداري المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتطلبات البشرية المتاحة للأنظمة الخبيرة في عملية اتخاذ القرار الإداري

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثانية	0,169	2,302	0.026	0,328	0,108	5,300

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول اعلاه علاقة المتطلبات البشرية المتاحة للأنظمة الخبيرة في عملية إتخاذ القرار الإداري في المؤسسة محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية المتاحة للأنظمة الخبيرة في عملية إتخاذ القرار الإداري في المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,328) عند مستوى دلالة 0,026 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,108) أي ما قيمته (10,8%) من التغيرات في مستوى عملية إتخاذ القرار الإداري ناتج عن التغير في مستوى أهمية المتطلبات البشرية المتاحة للأنظمة الخبيرة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,169) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى المتطلبات البشرية للأنظمة الخبيرة يؤدي إلى الزيادة في مستوى عملية إتخاذ القرار الإداري، وما يبين معنوية هذه العلاقة قيمة F (5,300) وقيمة T (2,302) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية المتاحة للأنظمة الخبيرة في عملية اتخاذ القرار الإداري المؤسسة محل الدراسة.

➤ الفرع الثالث : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمتطلبات التنظيمية المتاحة للأنظمة الخبيرة في جودة اتخاذ القرار الإداري المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتطلبات التنظيمية المتاحة للأنظمة الخبيرة في عملية اتخاذ القرار الإداري

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثالثة	0,161	2,031	0.048	0,293	0,086	4,125

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول اعلاه علاقة المتطلبات التنظيمية المتاحة للأنظمة الخبيرة في عملية القرار الإداري في المؤسسة محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التنظيمية المتاحة للأنظمة الخبيرة في عملية القرار الإداري في المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,293) عند مستوى دلالة 0,048 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,086) أي ما قيمته (8,6%) من التغيرات في مستوى اتخاذ القرار الإداري ناتج عن التغير في مستوى أهمية المتطلبات التنظيمية المتاحة للأنظمة الخبيرة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,161)

وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى المتطلبات التنظيمية لـ لأنظمة الخبرة يؤدي إلى الزيادة في مستوى اتخاذ القرار الإداري، وما يبين معنوية هذه العلاقة قيمة $F(4,125)$ وقيمة $T(2,031)$ عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التنظيمية المتاحة للأنظمة الخبرة في عملية اتخاذ القرار الإداري المؤسسة محل الدراسة.

➤ **الفرع الرابع :** اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبرمجيات المتاحة للأنظمة الخبرة في عملية اتخاذ القرار الإداري المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور البرمجيات المتاحة للأنظمة الخبرة في عملية

اتخاذ القرار الإداري

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الرابعة	0,215	3,224	0.002	0,437	0,191	10,395

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول اعلاه علاقة البرمجيات المتاحة للأنظمة الخبرة في عملية القرار الإداري في المؤسسة محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية للبرمجيات المتاحة للأنظمة الخبرة في عملية إتخاذ القرار الإداري في المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط $(0,437)$ عند مستوى دلالة 0,002 أقل من 0,05 ومعامل تحديد $(0,191)$ أي ما قيمته $(19,1\%)$ من التغيرات في مستوى عملية القرار الإداري ناتج عن التغيير في مستوى أهمية البرمجيات المتاحة للأنظمة الخبرة، كما بلغت قيمة درجة التأثير $(0,215)$ وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى البرمجيات المتاحة للأنظمة الخبرة يؤدي إلى الزيادة في مستوى عملية إتخاذ القرار الإداري، وما يبين معنوية هذه العلاقة قيمة $F(10,395)$ وقيمة $T(3,224)$ عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية والتي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للبرمجيات المتاحة للأنظمة الخبرة في عملية إتخاذ القرار الإداري المؤسسة محل الدراسة.

➤ **الفرع الخامس :** اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الأنظمة الخبرة وعملية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة.

الجدول رقم(22): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الأنظمة الخبرة في عملية اتخاذ القرار الإداري

المحور	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى المعنوية
الفرضية الرئيسية	0,491	0,241	3,250	0.021

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول اعلاه علاقة الأنظمة الخبرة في عملية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة، حيث أظهرت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية بين الأنظمة الخبرة وعملية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة، إذ بلغ معامل

الارتباط (0,491) عند مستوى دلالة 0,02 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,241) أي ما قيمته (24,1%) من التغيرات في مستوى جودة القرار الإداري ناتج عن التغير في مستوى أهمية الأنظمة الخبيرة، وما يبين معنوية هذه العلاقة قيمة F (3,250) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الأنظمة الخبيرة وعملية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة.

❖ خلاصة الفصل الثاني

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الأهمية والدور التي تلعبه الأنظمة الخبيرة، كأهم التطبيقات الذكاء الاصطناعي في صناعة القرارات الإدارية في المؤسسة الإستشفائية لصحة الجوارية (عين قشرة "ولاية سكيكدة"). حيث يعمل النظام الخبير بوصفه برنامج يحاكي التفكير البشري إذ تم من خلال هذه الدراسة إسقاط النظام الخبير في طريقة العمل في المؤسسة مع الأخذ بعين الإعتبار الأبعاد المادية والأبعاد البشرية وليس أخيرا الأبعاد التنظيمية وكذلك البرمجيات حسب طبيعة المؤسسة (صغيرة،كبيرة) وتبعاً لدهنيات التي تعكف عن تسييرها.

الخاتمة

• الخاتمة

تضم الأنظمة الخبيرة على إستخدامات في عدة مجالات. لذلك فإن استغلال هذه الأنظمة وتزويدها بالخبرات الكافية من الخبراء المتوفرين مما يمكن من بناء قواعد خبرة تخدم الفرد وتسهل عمله بشكل كبير حيث ظهرت الحاجة لوجود مثل هذه الأنظمة تساعد في عملية إتخاذ القرار، وبناء على ذلك تناولت الدراسة موضوع "مامدى مساهمة النظم الخبيرة في دعم عملية إتخاذ القرار الإداري في المؤسسة" والهادفة إلى إظهار أهمية تطبيق هذه النظم، فقد تم تصميمها بغرض تحسين الإنتاجية وزيادة الفعالية وذلك من خلال دعم متخذي القرارات. وتطبيق هذه النظم في عدة مجالات وبالتالي ضرورة إستخدامها.

1- نتائج الدراسة.

*نتائج متعلقة بالأنظمة الخبيرة:

-حصلت جميع فقرات المتطلبات المادية من قبل أفراد عينة الدراسة على إنحراف معياري (63.4%) وهو و بدرجة موافقة مرتفعة.

-حصلت جميع فقرات المتطلبات البشرية من قبل أفراد عينة الدراسة على إنحراف معياري (84.3%) وهو بدرجة موافقة مرتفعة.

-حصلت جميع فقرات المتطلبات التنظيمية من قبل أفراد عينة الدراسة على إنحراف معياري (73.8%) وهو بدرجة موافقة مرتفعة.

-حصلت جميع فقرات البرمجيات من قبل أفراد عينة الدراسة على إنحراف معياري (88.2%) وهو بدرجة موافقة مرتفعة.

*نتائج متعلقة بإتخاذ القرار:

- حصلت جميع فقرات إتخاذ القرار على إنحراف معياري (43.2%) وهو بدرجة موافقة مرتفعة.

*نتائج إختبار الفرضيات:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنظمة الخبيرة وعملية إتخاذ القرار الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) المادية المتاحة لأنظمة الخبيرة في عملية إتخاذ القرار الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمتطلبات البشرية المتاحة للأنظمة الخبيرة في عملية إتخاذ القرار الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمتطلبات التنظيمية المتاحة للأنظمة الخبيرة في عملية إتخاذ القرار الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للبرمجيات المتاحة للأنظمة الخبيرة في عملية إتخاذ القرار الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

2- توصيات الدراسة: من خلال العرض السابق و النتائج التي توصلت إليها الدراسة يضع الباحث بين ايديكم العديد من التوصيات الضرورية :

- ضرورة الاعتماد و التوجه نحو استخدام الانظمة الحديثة ،و تطويرها بما يتفق مع حاجات المؤسسة الصحية .
- يجب وضع برنامج تدريبي مكثف و مستمر على استخدام النظم الخبيرة للوصول الي الهدف المنشود .
- على المؤسسة توفير المتطلبات اللازمة لتكامل النظم الخبيرة مع نظم المعلومات المحسوبة لزيادة سرعة و دقة و جودة اتخاذ القرار .
- ضرورة عقد دورات وورشات عمل تخصيصية في النظم الخبيرة لتبيين اترها وطرق عملها وفوائدها وذلك بالاستعانة بالاكاديميين المختصين والمبرمجين .
- ادخال الأنظمة الخبيرة في عمليات دعم القرارات.
- ضرورة زيادة الابحاث المتعلقة بالأنظمة الخبيرة.
- حث الإدارة على توفير المستلزمات المادية الخاصة بتشغيل هذه النظم.
- توفير البدائل المتعددة عند إتخاذ القرارات الإدارية.

3- أفاق الدراسة

- دور النظام الخبير في جودة اتخاذ قراراتالإدارة العليا في وزارة الصحة.
- النظام الخبير في التعليم.
- نظام خبير لمساعدة في تشخيص ومعالجة أعطال السيارات الشائعة.

قائمة المراجع

اولا:المراجع باللغة العربية.

1- الكتب .

- 1- أحمد رجب عبد العالي ،المعاصرة في اللامحاسبية، الدار الجامعية لطباعة والنشر، بيروت ،لبنان ، (1992) .
- 2- ثناء علي القباني ،نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية لطباعة والنشر، وائل لنشر والتوزيع ، (2009) .
- 3- جيمس منريس ،كيف تكون مديرا ناجحا، الطبعة الثانية، دار القلم، القاهرة ،مصر .
- 4-خليل محمدمحسن السماع ، مبادئ الإدارة، الطبعة الاولى، دار مسيرة لنشر والتوزيع، الأردن،عمان، (1999) .
- 5- عبد الله ابراهيم الفقي ،الذكاء الإصطناعي والنظم الخبيرة، الطبعة الأولى، دارالثقافة، الأردن،عمان، (2012) .
- 6- علاء عبدالرزاق السالمي ،نظم دعم القرارات، الطبعة الأولى، داروائل لنشر والتوزيع، الأردن،عمان، (2005) .
- 7- فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية "منظور إداري"، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، (2007) .
- 8- ليلي لراي، نظرية القرارات، الطبعة الأولى، داروائل لنشر، الأردن، عمان، (2017) .
- 9- محمد عبدالفتاح ياغي، إتخاذالقرارات التنظيمية، الطبعة الثانية، داروائل لنشر والتوزيع،الأردن،عمان، (2010) .

ثانيا: الأطروحات والمذكرات.

1- الأطروحات :

- 1- بعباي عبد الكريم،أثر تكنولوجيا المعلومات على إتخاذ القرار،رسالة الدكتوراه، قسم القانون العام،جامعة وهران ،الجزائر (2010).

2- المذكرات :

- 1- أمنة مسغوني،سهيلة شوية،أليات إتخاذ القرارداخل التنظيم وعلاقته برضا على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر،علم الاجتماع وتنظيم وعمل،علوم إجتماعية،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لحضر الوادي،الجزائر(2013).
- 2- جذابة عبد الله ، جباري عبد الوهاب، النظم الخبيرة ونظم دعم القرار كمدخل لإتخاذ القرار في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر،كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،جامعة مسيلة،الجزائر .
- 3- رجال جميلة،بن عويدات حنان،دور نظم المعلومات في إتخاذ القرار،مذكرة لنيل شهادة ماستر،قسم علوم إقتصادية،معهد علوم إقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،مركز جامعي،بلحاج شعيب،عين تموشنت، الجزائر(2017).
- 4- شيما بوالحشيش،جباري عبد الوهاب،دور الإتصال الإداري في عملية إتخاذ القرارداخل المؤسسة اتصال وعلاقة عامة،مذكرة لنيل شهادة ماستر،علوم إعلام وإتصال،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة محمد صديق بن يحي،جيجل،الجزائر(2017).

3- المجلات :

- 1- أحمد شفاء، نصيب رجم، دور الأنظمة الخبيرة في صناعة القرارات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد13، جامعة تبسة عنابة،الجزائر .
- 2- بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في إتخاذ القرار،المجلة الجزائرية للعلوم و سياسات إقتصادية، العدد07،الجزائر(2016).
- 3- جباري لطيفة، دور نماذج إتخاذ القرار، مجلة العلوم الإنسانية، العدد01، جامعة تندوف، الجزائر(2017).

ثانيا: الملتقيات

- 1- أميمة دكاك، النظم الخبيرة ،من منشورات الجامعة الإفتراضية السورية الجمهورية العربية،2018.

ثالثا: مواقع الأنترنت.

- 1- decision.makinj.process.csp.2022/03/16. 21h :30
- 2- http// e3arabi.com.2022/03/15. 11h :00
- 3- http// fr.scribd.com.21h :00
- 4- http// www.mpa.edu.ps.2022/04/16. 14h:52
- 5- ihp<< www.almarefa.blojspot.com.2022/03/11.expent.system.html. 12h:00
- 6- wiki<< https:// arm.wikipedia.orj.2022/03/11. 16h :20
- 7- www. Ab7as.2022/04/09.12h :15
- 8- www.djelfa.info.2020.08h :00

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

إستمارة إستبيان

الموضوع:

"دور الأنظمة الخبيرة في دعم عملية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة"

- تهدف هذه الدراسة للتعرف على دور النظام الخبير في دعم عملية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير ولهذا نرجوا من سيادتكم المحترمة التفضل والإجابة على الأسئلة المرفقة.

وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

إعداد الطالبتين:

- بوغاعة شريفة
- كحلوش ندى.

إشراف الأستاذة:

* شهرة بوزليفة.

2022/2021

1/ البيانات الشخصية.

الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	انثى <input type="checkbox"/>		
العمر	من 20 إلى 30 سنة <input type="checkbox"/>	من 31 سنة إلى 40 <input type="checkbox"/>	من 41 إلى 49 سنة <input type="checkbox"/>	
المستوى التعليمي:	ثانوي <input type="checkbox"/>	جامعي <input type="checkbox"/>	مسوى آخر <input type="checkbox"/>	
الوظيفة:	إطار <input type="checkbox"/>	عون تسيير <input type="checkbox"/>	مهندس <input type="checkbox"/>	رئيس قسم <input type="checkbox"/>
الخبرة المهنية:	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	من 5 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/>	10 فما فوق <input type="checkbox"/>	

الوظيفة الحالية:

• الإدارة التابع لها:

<input type="checkbox"/>	- الإدارة العامة
<input type="checkbox"/>	- إدارة الموارد البشرية
<input type="checkbox"/>	- إدارة المالية والمحاسبة
<input type="checkbox"/>	- إدارة التموين
<input type="checkbox"/>	- إدارة الجودة
<input type="checkbox"/>	- إدارة التسويق
<input type="checkbox"/>	- إدارة البحث والتطوير
<input type="checkbox"/>	- إدارة المصالح الصحية
<input type="checkbox"/>	- إدارة الصيانة والتجهيزات الطبية

محاوِر الدراسة/

المحور الأول: الأنظمة الخبيرة

النظام الخبير: برنامج حاسوبي يستخدم تقنية الذكاء الاصطناعي من أجل محاكاة حكم سلوك الإنسان أو منظمة تتمتع بالمعرفة الفنية والخبرة في مجال معين.

المتغيرات	الرقم	المحتوى	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتطلبات المادية	1.	- تحتوي مؤسساتكم على أجهزة حاسوب كافية.					
	2.	- تستخدم مؤسساتكم وسائط لتخزين المعلومات -قاعدة المعرفة-.					
	3.	-تستخدم مؤسساتكم الأجهزة المتصلة بالحاسوب لسير العمل.					
المتطلبات البشرية	4.	- يوجد أفراد مهتمون بتصميم نظم خبيرة					
	5.	- يوجد أفراد مختصون في تطوير هذه النظم.					
	6.	- تحتوي مؤسساتكم على أفراد مهتمون بصيانة هذه الأنظمة.					
	7.	-تتوفر مؤسساتكم على أفراد مكوّنين ومدربين على استخدام النظام الخبير					
	8.	- تقدم مؤسساتكم خدمة موثوقة من خلال هذه الأنظمة.					
	9.	-تقديم مستوى من الشفافية والأمان والالتزام .					
	10.	-توفير المعرفة الكافية حول هذه النظم والتطوير المستمر.					
المتطلبات التنظيمية	11.	-تقدم الإدارة العليا المساعدة لهذه النظم، وتوفر المستلزمات المادية لتشغيل النظام الخبير .					
	12.	- تقوم مؤسساتكم باستعمال أحدث البرمجيات في تشغيل الحاسوب					
	13.	- تملك مؤسساتكم برمجيات خاصة لنظام الخبير.					
البرمجيات	14.	- تقوم مؤسساتكم بتحديث هذه البرمجيات للتماشي مع تطورات النظم الخبيرة.					

المحور الثاني: /إتخاذ القرار

إتخاذ القرار: هو اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة: "المفاضلة بين حلول بديلة

لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل بينها".

الرقم	المحتوى	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	-أُتخذ قراراتي بناء على المعلومات التي تتماشى مع أهداف المؤسسة.					
2	-أختار المعلومة التي تحقق فائدة محدد في عملية صنع القرار.					
3	-أحاول الحصول على المعلومة في الوقت المناسب لصنع القرار.					
4	-امتلاك القدرة والوسائل التي تساعد في إتخاذ القرار في حالة غياب المعلومة					
5	-الإستعانة بالخبراء والمستشارين.					
6	-إشراك الإطارات في إتخاذ القرارات الإستراتيجية.					
7	-إشراك الإطارات في القرارات التكتيكية.					
8	-تقديم قرارات سليمة وتكاملة امتل من قبل النظام الخبير.					
9	- تساعد النظم الخبيرة في زيادة فعالية اتخاذ القرارز.					
10	-السرعة في الوصول للقرار المناسب.					
11	-الشعور برضا من النتائج المحققة من خلال اتخاذ القرار المناسب.					
12	-العمل على متابعة تنفيذالقرارات عند اتخاها.					
13	-إختيار البديل لأنسب لتحقيق أهداف المنظمة.					
14	-النظم الخبيرة توفر المعلومة الكافية لمتخذي القرار.					
15	-تتسم المعلومات التي توفرها النظم الخبيرة في المنظمة بالدقة.					

قائمة الملاحق

Statistiques de fiabilité

Alpha de cronbach	Nombre d'élément
,643	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	4

Statistiques de fiabilité

Alph de Cronbach	Nombre d'élément
,868	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,826	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	14

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,845	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,906	29

الملحق رقم 02

Corrélations

		q1	q2	q3	ch1
q1	Corrélation de Pearson	1	,301*	,449**	,788**
	Sig. (bilatérale)		,042	,002	,000
	N	46	46	46	46
q2	Corrélation de Pearson	,301*	1	,463**	,764**
	Sig. (bilatérale)	,042		,001	,000
	N	46	46	46	46
q3	Corrélation de Pearson	,449**	,463**	1	,769**
	Sig. (bilatérale)	,002	,001		,000
	N	46	46	46	46
ch1	Corrélation de Pearson	,788**	,764**	,769**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	46	46	46	46

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		q4	q5	q6	q7	ch2
q4	Corrélation de Pearson	1	,692**	,641**	,638**	,859**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	46	46	46	46	46
q5	Corrélation de Pearson	,692**	1	,548**	,614**	,827**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	46	46	46	46	46
q6	Corrélation de Pearson	,641**	,548**	1	,772**	,864**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	46	46	46	46	46
q7	Corrélation de Pearson	,638**	,614**	,772**	1	,887**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	46	46	46	46	46
ch2	Corrélation de Pearson	,859**	,827**	,864**	,887**	1

Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	46	46	46	46	46

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		q8	q9	q10	q11	ch3
q8	Corrélation de Pearson	1	,725**	,600**	,601**	,854**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	46	46	46	46	46
q9	Corrélation de Pearson	,725**	1	,578**	,684**	,863**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	46	46	46	46	46
q10	Corrélation de Pearson	,600**	,578**	1	,610**	,836**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	46	46	46	46	46
q11	Corrélation de Pearson	,601**	,684**	,610**	1	,850**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	46	46	46	46	46
ch3	Corrélation de Pearson	,854**	,863**	,836**	,850**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	46	46	46	46	46

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		q12	q13	q14	ch4
q12	Corrélation de Pearson	1	,686**	,490**	,850**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000
	N	46	46	46	46
q13	Corrélation de Pearson	,686**	1	,675**	,908**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	46	46	46	46
q14	Corrélation de Pearson	,490**	,675**	1	,831**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000
	N	46	46	46	46
ch4	Corrélation de Pearson	,850**	,908**	,831**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	46	46	46	46

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

sex

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
mascu	20	43,5	43,5	43,5
Valide féminin	26	56,5	56,5	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Age

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
de 20 a 30 ans	8	17,4	17,4	17,4
de 31 a 40 ans	22	47,8	47,8	65,2
Valide de 41 a 49 ans	14	30,4	30,4	95,7
de 50 ans a plus	2	4,3	4,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

edu

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
second	6	13,0	13,0	13,0
Valide univers	39	84,8	84,8	97,8
autre	1	2,2	2,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fonc

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
cadre	28	60,9	60,9	60,9
awn	15	32,6	32,6	93,5
Valide architecte	2	4,3	4,3	97,8
chef départ	1	2,2	2,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Expé

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 5 ans	9	19,6	19,6
	de 5 a 10 ans	23	50,0	69,6
	de 10 a plus	14	30,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0

moment

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	général	9	19,6	19,6
	DRH	7	15,2	34,8
	fénance	10	21,7	56,5
	santé	17	37,0	93,5
	siana	3	6,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0

الملحق رقم 04

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q1	46	3,9348	,95224	,14040
q2	46	3,7609	,87394	,12886
q3	46	4,0435	,63093	,09302
ch1	46	3,9130	,63415	,09350

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q4	46	3,3043	,93973	,13856
q5	46	3,2826	,95831	,14130
q6	46	3,6087	,97703	,14406
q7	46	3,4783	1,04858	,15460
ch2	46	3,4185	,84336	,12435

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
--	---	---------	------------	-------------------------

q8	46	3,7174	,91075	,13428
q9	46	3,7826	,81413	,12004
q10	46	3,5217	1,04858	,15460
q11	46	3,5435	,93587	,13799
ch3	46	3,6413	,78820	,11621

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q12	46	3,5870	1,08681	,16024
q13	46	3,4130	,97925	,14438
q14	46	3,4783	1,00530	,14822
ch4	46	3,4928	,88259	,13013

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q15	46	4,2391	,63892	,09420
q16	46	4,2174	,62939	,09280
q17	46	4,2826	,88602	,13064
q18	46	4,0217	,68278	,10067
q19	46	3,9348	,82737	,12199
q20	46	4,0652	,82737	,12199
q21	46	3,9348	,82737	,12199
q22	46	3,6739	,92025	,13568
q23	46	3,7174	,88602	,13064
q24	46	3,9130	,62632	,09235
q25	46	3,9783	,82970	,12233
q26	46	3,9348	,71187	,10496
q27	46	4,0652	,67994	,10025
q28	46	3,8696	,71829	,10591
q29	46	3,8261	,79734	,11756
ch5	46	3,9783	,43411	,06401

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,319 ^a	,102	,082	,41602

a. Valeurs prédites : (constantes), ch1

الملحق رقم 06

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,865	1	,865	5,001	,030 ^b
1 Résidu	7,615	44	,173		
Total	8,480	45			

a. Variable dépendante : ch5

b. Valeurs prédites : (constantes), ch1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,123	,388		8,057	,000
1 ch1	,219	,098	,319	2,236	,030

a. Variable dépendante : ch5

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,328 ^a	,108	,087	,41475

a. Valeurs prédites : (constantes), ch2

الملحق رقم 07

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,912	1	,912	5,300	,026 ^b
1 Résidu	7,569	44	,172		
Total	8,480	45			

a. Variable dépendante : ch5

b. Valeurs prédites : (constantes), ch2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	3,401	,258		13,185	,000
	ch2	,169	,073	,328	2,302	,026

a. Variable dépendante : ch5

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,293 ^a	,086	,065	,41978

a. Valeurs prédites : (constantes), ch3

الملحق رقم 08

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	,727	1	,727	4,125	,048 ^b
	Résidu	7,754	44	,176		
	Total	8,480	45			

a. Variable dépendante : ch5

b. Valeurs prédites : (constantes), ch3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	3,391	,296		11,470	,000
	ch3	,161	,079	,293	2,031	,048

a. Variable dépendante : ch5

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,491 ^a	,241	,167	,39629

a. Valeurs prédites : (constantes), ch4, ch1, ch2, ch3

الملحق رقم 09

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,041	4	,510	3,250	,021 ^b
1 Résidu	6,439	41	,157		
Total	8,480	45			

a. Variable dépendante : ch5

b. Valeurs prédites : (constantes), ch4, ch1, ch2, ch3

