

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -

Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

الموضوع:

## دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في

### المؤسسات التجارية

### "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة"

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التجارية

تخصص: تسويق الخدمات

تحت إشراف الأستاذ:

د/ حميد قرومي

من إعداد الطالب:

- كمال بن زيتون

لجنة المناقشة

د/ عثمان علام: .....

أ/د: حميد قرومي: .....

د/ حميدة أوكيل: .....

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات﴾

صدق الله العظيم

الآية 11 من سورة المجادلة.

# التشكر

إلى كل من كان لهم الفضل بعد الله عزوجل في إتمامنا لهذا العمل، إلى من هما أقرب

إلى قلوبنا في الوجود أبائنا وأمهاتنا.

إلى كل الأساتذة الكرام وأخص بالذكر الأستاذ قرومي حميد،

إلى كل الأصدقاء والأحباب وزملاء بالعمل، وأخص التحية العطرة إلى الأخ سليمان الذي

ساعدني في هذا العمل.

وإلى السيد الأستاذ المشرف و أعضاء لجنة المناقشة

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى كل من أساتذة الكرام و العائلة كـبـيرا وصـغـيرا وإلى منـهـما  
أقرب إلى قلبي في الوجود والدي الكريمين أمي وأبي وإلى إخوتي صغيرا وكبيرا  
وإلى الزوجة الكريمة وإلى كل الأصدقاء والأحباب والزلاء في العمل.

كمال بن زيتون

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة

-	التشكر .....
-	الإهداء .....
-	قائمة الجداول .....
-	قائمة الأشكال .....
-	ملخص الدراسة .....
-	فهرس .....
أ	المقدمة العامه .....
2	الفصل الأول: ماهية نظام المعلومات .....
2	تمهيد: .....
3	المبحث الأول: مفهوم نظم المعلومات .....
3	المطلب الأول: نشأة نظم المعلومات: تعريفه وخصائصه .....
9	المطلب الثاني: وظائف ومكونات نظم المعلومات .....
16	المطلب الثالث: أهداف نظم المعلومات .. ..
22	المبحث الثاني: تصنيف أنظمة المعلومات .....
22	المطلب الأول: التصنيف حسب البنية التنظيمية .....
23	المطلب الثاني: التصنيف حسب المناطق الوظيفية .....
25	المطلب الثالث: التصنيف حسب الدعم المقدم .....
29	خلاصة الفصل الأول .....
31	الفصل الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار .....
31	تمهيد .....
32	المبحث الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار .....
32	المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار وخصائصها .....

35	المطلب الثاني: عناصر عملية اتخاذ القرار وأهميتها.....
37	المطلب الثالث: خطوات عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيها:.....
49	المبحث الثاني: تصنيف القرارات والأساليب المساعدة في اتخاذها.....
49	المطلب الأول: تصنيف القرارات.....
51	المطلب الثاني: الأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات.....
55	المطلب الثالث: مسؤولية اتخاذ القرار.....
59	خلاصة الفصل الثاني.....
61	<b>الفصل الثالث: دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار.....</b>
61	تمهيد.....
62	المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الالكترونية، تكنولوجيا المعلومات، تصميم وبناء نظام المعلومات.....
62	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية.....
63	المطلب الثاني: مفهوم تكنولوجيا المعلومات.....
68	المطلب الثالث: تصميم وبناء نظام المعلومات.....
72	المبحث الثاني: نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي ودور كل منها في اتخاذ القرار.....
72	المطلب الأول: نظم معالجة البيانات ودورها في اتخاذ القرار.....
73	المطلب الثاني: دور نظم معلومات في إدارة الموارد البشرية.....
77	المطلب الثالث: دور نظم المعلومات الوظيفية ودور كل منها في اتخاذ القرار.....
81	خلاصة الفصل الثالث.....
82	الفصل الرابع: دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار.
83	مقدمة الفصل الرابع
84	المبحث الأول: تحديد وتعريف ميدان الدراسة
85	المطلب الأول: تقديم اتصالات الجزائر (شركة ذات أسهم)
85	المطلب الثاني: تقديم الوحدة العملية للاتصالات الجزائر بالبويرة وأهميتها الاستراتيجية
86	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة

90	المبحث الثاني: إستراتيجية التكوين لاتصالات الجزائر، وبرنامج تسيير الموارد البشرية HRAccess
90	المطلب الأول: إستراتيجية تكوين وتحسين المستوى المهنيين
92	المطلب الثاني: برنامج HRAccess
96	المبحث الثالث: تحليل اثر استخدام نظم المعلومات في شركة اتصال الجزائر
96	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة
96	المطلب الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة
121	خلاصة الفصل الرابع
122	الخاتمة .....
128	قائمة المصادر والمراجع.....
-	الملاحق:.....



فهرس

الجداول والأشكال

1 فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
80	يظهر الأطراف المستفيدة من نظام معلومات التمويل	01
97	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
98	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
99	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
100	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل	05
101	إستخدام الحاسوب في العمل اليومي	06
102	إمتلاك حاسوب شخصي في العمل	07
102	تطوير وتحديث الحاسوب ومعداته في فترة العمل	08
104	إضافة برامج حديثة إلى الحاسوب في فترة العمل	09
105	مدى مساهمة هذه التكنولوجيا في تحسين سرعة الحصول على المعلومات المتبادلة	10
106	مساهمة هذه التكنولوجيا في القدرة على تخزين المعلومات وإسترجاعها بسهولة	11
107	مدى مساهمة هذه التكنولوجيا في تسهيل وتبسيط استعمال الحاسوب	12
108	مدى استخدام نظام المعلومات في العمل	13
109	مدى مساهمة نظام المعلومات في توفير معلومات دقيقة	14
110	مدى مساهمة نظام المعلومات في توفير معلومات سريعة	15
111	مدى مساهمة نظام المعلومات في توفير معلومات ملائمة	16
112	قيام نظام المعلومات المستخدم بأخطاء	17
113	ضرورة استخدام نظام المعلومات في العمل	18
114	مدى مساهمة نظام المعلومات المستخدم في تحقيق النتائج المرجو للمؤسسة	19
115	مساهمة نظام المعلومات في حل المشاكل وتقديم البدائل	20

## فهرس الجداول والأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	العلاقة بينات، معلومات، معارف	01
11	مفاهيم أساسية حول المعلومات	02
13	الأدوار الأساسية لنظام المعلومات	03
15	مكونات نظام المعلومات	04
16	عناصر نظام المعلومات:	05
21	مكانة نظام المعلومات في المؤسسة	06
24	هرمية نظام المعلومات	07
46	التكامل بين أساليب المنهج الكمي والأساليب النوعية في تحليل المشاكل واتخاذ القرار	08
55	العناصر الأساسية لنظام الحاسب	09
67	الهيكل التنظيمي للوحدة العملية للاتصالات بالبويرة	10
93	شبكة الانترنت الخاصة بنظام HR Access	11
94	عملية التوزيع الرئيسي لنظام HR Access عبر كافة التراب الوطني	12
94	نافذة الدخول لبرنامج HR Access	13
95	الواجهة الرئيسية لبرنامج HR Access	14
97	توزيع أفراد العينة حسب السن	15
98	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	16
98	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	17
100	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل	18
101	استخدام الحاسوب في العمل اليومي	19
102	إمتلاك حاسوب شخصي في العمل	20
102	تطوير وتحديث الحاسوب ومعداته في فترة العمل	21
104	إضافة برامج حديثة إلى الحاسوب في فترة العمل	22
105	مدى مساهمة هذه التكنولوجيا في تحسين سرعة الحصول على المعلومات المتبادلة	23
106	مساهمة هذه التكنولوجيا في القدرة على تخزين المعلومات وإسترجاعها بسهولة	24
107	مدى مساهمة هذه التكنولوجيا في تسهيل وتبسيط استعمال الحاسوب	25
108	مدى استخدام نظام المعلومات في العمل	26

## فهرس الجداول والأشكال

109	مدى مساهمة نظام المعلومات في توفير معلومات دقيقة	27
110	مدى مساهمة نظام المعلومات في توفير معلومات سريعة	28
111	مدى مساهمة نظام المعلومات في توفير معلومات ملائمة	29
112	قيام نظام المعلومات المستخدم بأخطاء	30
113	ضرورة استخدام نظام المعلومات في العمل	31
114	مدى مساهمة نظام المعلومات المستخدم في تحقيق النتائج المرجو للمؤسسة	32
115	مساهمة نظام المعلومات في حل المشاكل وتقديم البدائل	33

## ملخص الدراسة:

يعد موضوع نظم المعلومات من أهم المواضيع التي ازداد اهتمام الباحثين بها ، كونه موضوع يتماشى مع متطلبات العصر الحديث، حيث أصبح ازدياد الحاجة إلى جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها واستخدامها بفعالية يعتبر المطلب الأساسي لنجاح المنظمات بمختلف أشكالها في عصرنا الحالي الذي يتميز بالتغيرات البيئية المستمرة والمعقدة، والذي أصبح إلزاما على المؤسسات أن تستخدم نظم المعلومات للاستفادة منها في اتخاذ القرارات المرتبطة بوظائف الإدارة.

ومن خلال ما سبق سنحاول في هذه الدراسة تقييم مدى استخدام نظام المعلومات في المؤسسات ومعرفة دوره في اتخاذ القرار وقد توصلنا إلى أن نظم المعلومات المعمول بها في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة لذا أهمية كبيرة في التوصل إلى القرارات الصائبة حيث هي التي تزود متخذ القرار بالمؤشرات الصحيحة والدقيقة وبأقل تكلفة لمواصلة العمل بشكل جيد و الوصول إلى الأهداف المسطرة.

## Abstract

Many researchers has interested the subject of information system because it consistent with the requirement of the modern era where the need for data and information collection, processing and use them effectively came to basic requirement for the success of organization in various forms in the present era which is characterized by ongoing environmental and complex changes , and become obligation on enterprises that use information systems for use in decision making on functions of administration.

Through the above we will try in this study to evaluate the extent of use of enterprise information system and its role in decision making has been reached that the information systems used in Algeria Telecom enterprise (in El Oued) have a great significance to reach the right decisions as they provide the decision maker with the continue ha work well and reach the desired goals.



مقدمة

عامة

## مقدمة عامة

يدفع التغيير إلى ظروف غالبا إلى تغيير وسائل المواجهة وإيجاد الحلول، لذلك يعد استحداث وسائل لمواجهة التغييرات والتحولات الحديثة أمرا طبيعيا لقد إن أواخر القرن الماضي وبدايات هذا القرن كانت مسرحا للتحول غير وجه العالم، وكان هذا التحول جذريا فأثر على معظم الميادين، الحياة تميزت هذه الفترة بالعديد من التحولات لعل من أبرزها العولمة والثورة التكنولوجية، وبغض النظر عما إذا كان تكنولوجيا الإعلام والاتصال لإحدهما دور في بروز الأخرى إلا أنهما نجحتا في إبراز التعقيد. إن تركيز الاهتمام على النواحي الاقتصادية يكشف عن تحول العالم إلى قرية صغيرة أو يكاد، وهذا ما يصعب موقف الدول النامية التي ستصبح مجبرة على الخضوع للقرانين الجديدة، أين يكون البقاء لمن يملك التكنولوجيا الأحدث.

كانت السيطرة في الماضي للمنظمة التي تنتج أكثر، ثم تحولت للتي تسوق أفضل، وأحيانا عادت السيطرة لتلك المنظمات التي تملك أرصدة أكبر في البنوك ويزداد حجم تعاملاتها في الأسواق المالية باستمرار. أما اليوم فقد أصبح البقاء للمنظمة التي تمتلك المعلومة الأسرع والأدق والأكثر ملائمة وفي التوقيت المناسب، بينما يعود الاستمرار للتي تستطيع استغلال هذه المعلومة بكفاءة وتنتج بذلك في الحفاظ على مركزها التنافسي في ظل هذه التحولات.

لقد تضافرت قوى الثورة التكنولوجية الاتصال وثورة المعلومات على بيئة الأعمال فزادت من تعقيدها. واكتسحت وظائف الإدارة فأصبحت أكثرها أهمية، إلا أنها لم تقلل من شأنها بقدر ما حسنت من أدائها وزادت من جودتها، فأصبحت وظائف الإنتاج، التسويق والمالية وكذلك الموارد البشرية أكثر تعقيدا من الماضي، لكن بسرعة تنفيذ أكبر، وجود خدمات أفضل وسهولة إنجاز أبسط. ولا يعود الفضل في ذلك إلى التطور التكنولوجي والمعلوماتي فحسب بل إلى كفاءة التسيير وجودة الآليات المستخدمة ورشد مستخدميها. عندما تتوفر التقنية تطرح الإشكالية حول كيفية إدارة هذه التقنية، من هنا تحول الاهتمام إلى الجانب الإداري أكثر من غيره، وبشكل مختلف عما كان عليه في الماضي. يعتبر النجاح في العمل الإداري نجاحا للمنظمة في كافة مستوياتها، بينما يشكل فشله تهديدا لبقاء المنظمة واستمرارها.

أما عملية اتخاذ القرارات فهي المحور الرئيسي للنشاط الإداري وبالتالي الاقتصادي ويرجع ذلك إلى سيطرتها على كافة وظائف الإدارة مهما كانت طبيعة نشاطه وهما مختلف مستواه التنظيمي. وتنبع أهمية هذه العملية أيضا من ارتباطها المباشر بصناعة أهداف المنظمة التشغيلية منها والإستراتيجية، وهي الأهداف التي أنشئت من أجلها، سيما في ظل تزايد حجم المنظمات مما أدى إلى كثرة أنشطتها وتشعب اتصالاتها، بالإضافة إلى تعقد البيئة المحيطة بها، بسبب ما فرض عليها من التواجد في السوق الدولية.

## مقدمة عامة

تسعى المنظمات في ظل هذه الظروف للبقاء والاستمرار، وهذا مرهون بمدى صحة ودقة القرارات المتخذة وبالتالي مدى رسم الأهداف الصحيحة وتحقيقها بفعالية. ويتطلب ذلك الاستفادة من كافة موارد المنظمات البشرية والمادية والمعلوماتية، ذلك أن عملية اتخاذ القرار وإن كانت الوظيفة الأساسية للمدير فهو لا يستطيع القيام بها بمعزل عن العمال والمتخصصين في المنظمة لكي يضمن نجاحها، أما مواردها المادية فهي عادة تنفيذ القرار ولا يكتمل بدونها، وتبقى المعلومات المنبع المغذي لعملية اتخاذ القرار، لا يختلف اثنان على أهمية المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرار، وليس بذلك بجديد، وليس بجديد أيضا الاستفادة من هذه المعلومة في إطار نظام ما. إن ما يعتبر جديدا أن يطلب متخذ القرار معلومة على درجة عالية من الجودة والدقة والحداثة والملاءمة لجعل قراره هادفا ومميزا، ويتكرر نظاما متطورة مبنية على الحاسب لتسهيل الحصول عليها.

أحدثت التطورات التكنولوجية ثورة في عالم الأعمال، وأثبتت نجاحها في العديدة من جوانبه. وقد بدا ذلك جليا في البلدان المتقدمة منه في البلدان النامية. ومن أبرز تأثيراتها مساهمتها في تشكيل نظم المعلومات وتطويرها. وفي ظل تعقد بيئة الأعمال وازدياد حاجة إدارات الأعمال إلى اتخاذ قرارات تتسم بالسرعة والدقة، ظهرت الحاجة إلى الاستفادة من التطورات التكنولوجية في بناء أساليب متطورة لاتخاذ قرارات أكثر رشدا.

### إشكالية البحث:

ازدادت حاجة الدول النامية في مطلع القرن الواحد والعشرين لتطوير نظمها المعلوماتية، ولتطوير أساليب اتخاذها للقرارات من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في الدول المتقدمة. والجزائر كأحد هذه الدول وبموجب طموحها للانضمام لمنظمة التجارة العالمية بحاجة إلى قيام المنظمات لها بدعم أعمالها بنظم معلومات حديثة واستخدامها لتنمية الجوانب المختلفة بهذه المنظمات، وبالتحديد تنمية أساليبها في اتخاذ القرار وترشيده كخطوة لتحسين وضعها في السوق العالمية. ومن خلال هذا البحث ستم الإجابة على الإشكالية المطروحة خلال العرض النظري. ويتمثل التساؤل الرئيسي لهذا البحث فيما يلي:

كيف تساهم تطور تكنولوجيا المعلومات على في إتخاذ القرار كأساليب لاتخاذ القرار في المؤسسة التجارية؟  
ويندرج ضمن هذا التساؤل السؤالين الفرعيين التاليين:

- 1 - ما المقصود بنظام المعلومات وما هي أهم أهدافه ومكوناته في المؤسسة؟
- 2 - ما هي عملية اتخاذ القرار وما هي العوامل التي يجب توفرها لقيامها؟
- 3 - ما هي مساهمة القائمة ذات الصلة المباشرة بين نظم المعلومات وعملية اتخاذ القرارات؟



### فرضيات البحث:

من خلال العرض المبين أعلاه يمكن استنباط الفرضيات التالية:

- 1 يعتبر نظام المعلومات هو بمثابة صرح تركز عليه المنظمة يوفر لها المعطيات والمستجدات في محيطها الداخلي والخارجي، التي به تحافظ على بقائها وتحسن أدائها الوظيفي و الاناجي ويضمن لها الاستمرارية والتحدي التطورات العالمية في مجال المعلوماتية.
- 2 عملية اتخاذ القرار هو ذلك الرأي المستخلص والمدرّوس والمنقح والنهائي للأجل مواجهة أي طارئ أو أمر مستعجل دخل على محيط المنظمة وتتطلب توفر الكم والنوع الهائل من نظم المعلومات الكافية.
- 3 هناك علاقة ذات دلالة وصلة مباشرة بين نظم المعلومات وعمليات اتخاذ القرار، فلا يمكن للمنظمة أن تأخذ قرارا دون توفر عامل جوهري وهو نظام معلوماتي كفيل باستمرارية حياة المنظمة.

### أهمية البحث:

تظهر أهمية هذه الدراسة في إبراز الجوانب الإيجابية للاستغلال الفعال للتكنولوجيات الحديثة على مستوى المنظمات، وذلك لحث مجتمع الأعمال والمجتمع ككل على تقبل التغيرات التي تفرضها التكنولوجيا وتجنب مقاومتها بحجة آثارها السلبية، التي ترجع بالأساس إلى عدم استيعاب الأهداف الحقيقية لهذه التكنولوجيا. كما تظهر أيضا في الاطلاع على آخر ما توصلت إليه الأبحاث في الجوانب النظرية ومحاولة معرفة أسباب عدم وصول هذه التكنولوجيات إلى الميدان، خصوصا في الدول النامية، أو عدم نجاح ما وصل منها في تحقيق نفس النتائج المتوصل إليها نظريا. بالإضافة إلى خصوبة الموضوع وتجدده المستمر بسبب ارتباطه بالتكنولوجيا، خصوصا على الجوانب التطبيقية نظرا لندرة تطبيق نظم معلومات متطورة في البيئة الجزائرية عموما.

### أهداف البحث:

تمثلت الدوافع وراء البحث في هذا الموضوع فيما يلي:

1. رغبة الطلبة في الاطلاع على أحدث والتطورات التكنولوجية والآثار المترتبة عليها في مجال الأعمال.
2. التعرف على كيفية اتخاذ القرار فعليا في المنظمة.
3. معرفة مستوى استخدام التكنولوجيا في المنظمة ومدى الاستفادة منها في الحصول على المعلومات اللازمة.
4. التعرف على وجود واتجاه العلاقة بين استخدام نظم المعلومات مبنية على تكنولوجيا حديثة ورشد عملية اتخاذ القرار.

### أسباب اختيار الموضوع

لم يكن اختيارنا لهذا الموضوع بمحض الصدفة وغنما كان نتيجة عدة اعتبارات موضوعية وذاتية حيث تتمثل الاعتبارات الموضوعية كما يلي:

- 1 - حداثة الموضوع خاصة وأنه يستقطب اهتمام كافة الناس المختصين منهم والعامه.
  - 2 - المكانة التي تحتلها أنظمة المعلومات على مستوى المؤسسات التجارية ومالها من دور كبير وحساس لأجل تفعيل نشاطاتها وتوسيعها للوصول إلى الأهداف المرجوة.
  - 3 - موجة التكنولوجيات الجديدة التي طرأت على الجهاز المعلوماتي للمؤسسات الاقتصادية والتجارية والتي أصبحت تعتمد بالدرجة الأولى على نوعية وكمية المعلومات التي تحصل عليها لاستغلالها الجيد في سبيل تحقيق أهداف استراتيجيه.
  - 4 - إظهار الأهمية الكبيرة لهذا الموضوع والدور المنسنى الذي يلعبه وذلك من خلال الكشف عن المنافع التي اعليه أن يحصل عليها
  - 5 - قلة الدراسات التي عاجلت هذا الموضوع.
- أما الأسباب أو المبررات الذاتية تكمن فيما يلي:

- 1 - الميل الشخصي للمواضع ذات الصلة بتكنولوجيا المعلومات.
- 2 - محاولة معرفة والاطلاع أكثر في مثل هذه المواضيع.

### حدود الدراسة الزمانية والمكانية:

لقد قمنا باختيار مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة ( بوحدة العملية) كونها مؤسسة رائدة في استخدام تكنولوجيا المعلومات وتعتمد بشكل أساسي على استخدام أجهزة الإعلام الآلي والمعدات الرقمية الحديثة وتمت هذه الدراسة التطبيقية فيفري 2015- أبريل 2018.

### الدراسات السابقة:

- 1 - دراسة محمد أحمد الزبود، تحت عنوان " دور أنظمة المعلومات في تحسين فعالية عملية اتخاذ القرارات (حالة أمانة عمان الكبرى -الأردن)", أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، حيث عاجلت هذه الدراسة مدى مساهمة أنظمة المعلومات في إيجاد معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لما لها من أهمية كبيرة على صحة القرارات وفعاليتها وكفاءتها، وقد توصل الباحث

## مقدمة عامة

إلى إبراز أهمية أنظمة المعلومات في أمانة عمان الكبرى وتعزيز القرارات المتخذة وتحقيق العدالة في توزيع الخدمات.

2 - لخضر سعودي، "أنظمة المعلومات وعملية اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي دراسة حالة مؤسسة عمومية اقتصادية" ومذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، وقد كانت دراسة الباحث في أربع فصول حيث تطرق في الفصل الأول إلى توضيح مفهوم التنظيم من خلال تعريفه، وظيفته، وعلاقته بالمحيط. أو التيارات، الكلاسيكية، السلوكية، النظامية، وقد ركز الباحث بالأخص على المنظور النظامي، باعتبار المؤسسة الاقتصادية نظام كامل ومفتوح على المحيط. أما الفصل الثالث فتطرق فيه الباحث إلى نظرية المعلومات وأهم المفاهيم المتعلقة بالمعلومة، وأنظمة المعلومات داخل المؤسسة، وفي الأخير تناول عملية اتخاذ القرار في إطار المنظور لنظامي. أما في ما يخص الفصل الرابع فخصص لدراسة حالة وذلك بتقديم نظرة حول إعداد تنظيم الاقتصاد الوطني، وإسقاط الدراسة النظرية على شركة الخطوط الجوية الجزائرية. وقد توصل الباحث إلى إبراز أهمية نظرية النظم التي تعتبر النظام عبارة عن مجموعة من الأنظمة الفرعية متفاعل فيما بينها ودورها في عملية اتخاذ القرار، كما أن الهدف من وجود تنظيم إداري وهيكل تنظيمي مرن هو تسهيل عملية اتخاذ القرارات.

3 - اسمهان خليفي، اعتران المذكرة " دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات ( دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة)، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية في تخصص إدارة الأعمال للسنة الجامعية 2009/2008، جامعة الحاج لخضر بباتنة. حيث أن الدراسة اقتصرت عن دعم شامل وكامل لعملية اتخاذ القرار بمراحلها المختلفة بإستعمال نظم المعلومات مهما كانت درجة تطورها، يعتبر بعيدا عن الحقيقة، خاصة بالنسبة للقرارات غير المهيكلة أو القرارات الإستراتيجية التي تعتمد في جزء مهم منها على حكم، خبرة وحدس متخذ القرار وهذا ما أكده صانعي القرار في مؤسسة نقاوس للمصبرات.

### منهجية البحث:

لقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على المراجع المتخصصة في الدراسات التجارية والاقتصادية إضافة إلى المجالات والتقديرات ومختلف الإحصائيات كقواعد رئيسية من أجل وضع مختلف السياسات التي تخص المؤسسة الاقتصادية في المستقبل، مع تصنيف المعلومات والبيانات المتحصل عليها وتحليلها والتعليق عليها بغية الوصول إلى نتيجة محددة عن مدى منافسة المؤسسة التجارية لنظيراتها المحلية والأجنبية.

### صعوبات البحث:

## مقدمة عامة

صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة من مؤسسة اتصالات الجزائر (الوحدة التجارية بالبويرة) بسبب التكتّم النسبي وذلك راجع إلى كون المؤسسة تحافظ على سرية عملها.

- صعوبة الدراسة الميدانية نظرا لقلّة المعرفة الجيدة لدى معظم الموظفين لنظام المعلومات وعدم اطلاعهم على أهمية استخدامها في المؤسسة.

**خطة البحث:** تماشيا مع أسس البحث فقد تم تقسيمه وفق الخطة التالية:

تضمن الفصل الأول ماهية نظام المعلومات، وقد اشتمل على مبحثين، خصصنا المبحث الأول لمفهوم نظم المعلومات، أما المبحث الثاني فكان لتصنيف أنظمة المعلومات.

وفي الفصل الثاني الذي اشتمل على دراسة ماهية عملية اتخاذ القرار، فقد قسمناه إلى مبحثين حيث تناول المبحث الأول ماهية عملية اتخاذ القرار أما المبحث الثاني فخصص لتصنيف القرارات والأساليب المساعدة في اتخاذها.

في الفصل الثالث يحتوي على مبحثين، حيث أن المبحث الأول تناول مدخل إلى الإدارة الالكترونية، تكنولوجيا المعلومات، تصميم وبناء نظام المعلومات.

أما المبحث الثاني فخصص لدراسة نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي ودور كل منها في اتخاذ القرار.

وفي الفصل الرابع والأخير وهو الدراسة التطبيقية يشمل على ثلاثة مباحث:

المبحث الأول مخصص لتحديد وتعريف ميدان الدراسة، أم المبحث الثاني يضم استراتيجية التكوين باتصالات الجزائر وبرنامج تسيير الموارد البشرية.

وفي المبحث الأخير فهو مخصص لتحليل أثر استخدام نظم المعلومات في شركة اتصالات الجزائر بالوكالة التجارية البويرة.

# الفصل الأول

## ماهية نظم المعلومات

### تمهيد:

تعد المعلومات اليوم موردا مهما ورئيسا من الموارد المنظمة، ذلك أنها تشكل عاملا ضروريا لنجاحها وتحقيق رسالتها وأهدافها، خاصة في ظل عالم يتميز بدرجة عالية من التعقيد والتغير، نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة، بالإضافة إلى ما أفرزته التحديات العالمية المصاحبة للانفتاح الاقتصادي نحو الأسواق العالمية، وظهور الشركات متعددة الجنسيات، وانتشار مفاهيم الخصخصة والعولمة، أصبحت المعلومة سلاحا تنافسيا، وموارد استراتيجية يتوقف عليه نجاح المنظمة أو فشلها.

وعلى الرغم من ضرورة توافر المعلومات في المنظمة، إلا أن هذا يبقى غير كافي لحل المشكلات المنظمة، إلا أن ذلك ليس كافيا لحل المشكلات التي قد تواجهها، فالمعلومات يجب أن توضع في نظام يسهل عملية الحصول عليها في الوقت الملائم والقدر المناسب حيث شهدت المنظمات العامة والخاصة نقلة كبيرة في أنظمة المعلومات، تمثلت باستخدام الحاسب وقواعد البيانات وشبكات الاتصال، بالإضافة للوسائل التكنولوجية الأخرى التي ساهمت في وجود نظام معلومات يعتمد بشكل أساسي على استخدام الحاسب.

بالإضافة إلى ما أفرزته التحديات، فيجب على المنظمة أن تكيف استراتيجياتها ونشاطها مع تكنولوجيا المعلوماتية لتفعيل وسائل إنتاجها لأجل الوصول إلى أهدافها والحفاظ على مركزها التنافسي في محيطها التجاري.

حيث يتناول هذا الفصل على المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم نظم المعلومات

المبحث الثاني: تصنيف أنظمة المعلومات

## المبحث الأول: مفهوم نظم المعلومات:

أصبحت اليوم نظم المعلومات عاملا وموردا هاما واستراتيجيا للأجل قيام أي منظمة وارساء قواعدها وهي نفسها دافعا جوهريا لتحقيق الأرباح والمحافظة على مكانة هذه المنظمات وفرض نفسها في محيطها.

## المطلب الأول: نشأة نظم المعلومات: تعريفه، وخصائصه:

ظهرت الثورة الصناعية فنبثق خلالها جيل جديد من المديرين بمفاهيم وأساليب حديثة وخلال هذه الفترة تغير العالم من أمة زراعية إلى صناعية تجارية، ولهذا أضطر إلى تبني سياسة المعلوماتية والاعتماد عليها، فأحرز المجتمع على تقدم كبير واسع في شتى المجالات ومر بعدة فترات في هذا العصر، كالستينات ثم السبعينات ثم الثمانينات ثم التسعينات ثم الحاضر.

## الفرع الأول: نشأة نظم المعلومات:

نشأ نظام المعلومات الإدارية باستخدام الحاسبات في بداية الستينات ولم تنتشر هذه النظم في تحقيق أهدافها في ذلك الوقت بسبب محدودية إمكانيات الحاسبات الإلكترونية ورغم وجود لغات وقواعد ومعلومات ولكنها كانت غير شائعة وصعبة الاستخدام وهذه أهم أسباب انتشار نظم المعلومات الإدارية هذه الفترة. وبدأت تنشط عملية تنفيذ هذه النظم على الحاسبات الإلكترونية في بداية السبعينات وساعد على هذا التقدم تطور أجهزة الحاسبات الإلكترونية وبرمجياتها والتي لها إمكانيات تخزينية كبيرة جدا DBMS بالإضافة إلى ظهور البرمجيات المتقدمة منها نظم إدارة قواعد المعلومات التي ساعدت كثيرا في تقليل وقت الإنجاز واستغلالها بشكل كبير. وحققت هذه النظم تقدمها في بداية الثمانينات وأصبحت هذه النظم عنصر أساسي معتمد في دول العالم المتقدمة حيث أصبحت % 90 منها على معلومات هذه النظم و % 10 على معلومات الخبرة الذاتية الإدارية، وإن الاهتمام المتزايد في أنظمة المعلومات الإدارية دفع الكثير من علماء الإدارة والحاسبات بتكثيف البحث في هذا الموضوع وتقييمه لكونهم ينظرون إلى هذه النظم كونها نظم رقابة للعمليات وتهيئة المعلومات المطلوبة لكافة مستويات الإدارة ولتوضيح هذه الأهمية سنذكر بعض ما كتبه المختصون في هذا النوع:

قال "دور 1967": إن استعمال أنظمة المعلومات تنفيذ إدارة الأعمال بثلاث طرق:

1. القدرة على تقييم احتمالات المستقبل.
2. تقليل الوقت والجهد للمدراء في إنجاز الأعمال والبحث وتحليل المعلومات وتوفير وقت أكثر على التخطيط.
3. مواجهة التغيرات البيئية عن رؤية الإجراءات اللازمة لمواجهتها.

ويري "ديكارد 1969": ان منافع نظم المعلومات الإدارية كونها نظم تساعد على توفير المعلومات واستغلال أفضل لليد العاملة وتحسين في التخطيط الإداري واتخاذ القرارات الأكثر فعالية<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: تعريف نظم المعلومات وخصائصه:

لقد أخذت نظم المعلومات عدة أشكال وأنواع من التعاريف سنذكرها كما يلي:

#### أولا: تعريف نظم المعلومات:

عرف Robert Reix نظام المعلومات بأنه "مجموعة منظمة من الموارد: مواد، برامج، أفراد، بيانات، وإجراءات مساعدة على اكتساب، معالجة، تخزين، تواصل المعلومات (بشكل بيانات، نصوص، صور، أصوات...) في المنظمات"<sup>2</sup>. يركز هذا التعريف على مكونات النظام وأنشطته الأساسية. وهناك من التعاريف ما يركز على جانب محدد من مكونات النظام، حيث يوحى من خلال ذلك بأهمية هذا العنصر مقارنة بالعناصر الأخرى، وهذا ما يتضح من عرض التعريف القائل بأن نظام المعلومات هو "مجموعة من العناصر التي تساهم في معالجة وفي دوران المعلومات داخل المنظمة (قاعدة بيانات، برامج، إجراءات ووثائق) بما فيها تكنولوجيا المعلومات"<sup>3</sup>.

وهذا يعني أن لتكنولوجيا المعلومات دورا أساسيا في معالجة المعلومات داخل النظام وإدارتها لخدمة أهداف دوران المعلومات داخل المنظمات. وهناك من يضيف إلى العامل التكنولوجي عاملا آخر بالغ الأهمية هو العامل البشري، وبذلك يصبح نظام المعلومات هو "مجموعة منظمة من الموارد التكنولوجية والبشرية تصوب لتساعد في إنجاز أنشطة المنظمة"<sup>4</sup>.

تركز بعض التعاريف على دور النظم في المنظمات، مثل تعريف Lesca الذي يسمى نظاما للمعلومات "الحيثيات التي من خلالها تتحرى المؤسسة أو تستعلم لتسيير عملياتها وتطورها"<sup>5</sup>. وقد فسر Laudon في تعريفه لنظم المعلومات ما تتضمنه الوظيفة الإدارية لها من الناحية التقنية قائلا "تقنيا نعرف نظام المعلومات كمجموعة

<sup>1</sup>علاء عبد الزق السلمي وخالد ابراهيم السليطي، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص ص 57 و 58

<sup>2</sup>ROBERT Reix, Systèmes d'information et management des organisations, 4<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2002 p. 75.

<sup>3</sup>CAMILLE Rosenthal-Sabroux, MICHEL Grundstein "Un modèle de management de système d'information transposé d'un modèle de knowledge management [www.lamsade.dauphine.fr/FILES/publi819.pdf](http://www.lamsade.dauphine.fr/FILES/publi819.pdf).

<sup>4</sup> IBID.

<sup>5</sup> HUMBER Lesca, ELIZABETH Lesca, Gestion de l'informatique-qualité de l'information et performance de l'entreprise, Litec, paris, 1995, p. 11.



من المكونات المرتبطة فيما بينها التي تجمع المعلومات، تعالجها، تخزنها، وتوزعها حتى تدعم اتخاذ القرار، التنسيق، المراقبة، التحليل ورئيتها في إطار المنظمة"<sup>1</sup>.

من الواضح أن Laudon قد ركز على وظائف المنظمة الإدارية التي يدعمها نظام المعلومات كتقنية، إلا أن هناك من ينظر إلى المعلومات أكثر من كونه مجرد تقنية، بل نظام متكامل يعمل في نظام أكبر منه يعتبر بمثابة محيط له، وهو التعريف الذي عرضه الصباغ على أن نظام المعلومات هو "بيئة تحتوي على عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها ومع محيطها بهدف جمع البيانات ومعالجتها حاسوبيا وإنتاج وبث المعلومات لمن يحتاجها لصناعة القرارات"<sup>2</sup>.

وقدم Steven Alter اقتراحا لنظام المعلومات قريبا من التصور السابق يعتبر فيه نظام المعلومات حالة خاصة من 'نظام العمل'،<sup>3</sup> فقدم في البداية تعريفها لهذا الأخير، ثم عرف لاحقا نظام المعلومات من خلاله بأنه "نظام العمل الذي تكون فيه الوظائف الداخلية محددة بمعالجة المعلومات عن طريق تنفيذ س تقا أنواع من العمليات: حجز، تحويل، تخزين، استعادة، معالجة ونشر المعلومات"<sup>4</sup>.

وقد اعتبر Alter نظام المعلومات جزءا من نظام العمل إلا أنه مازال مركزا كغيره على أنشطة النظام، كما ركز على نوعين مختلفين من الأدوار ; دور تقليدي يتمثل في إنتاج المعلومة، ودور آخر يتمثل في الأتمة الكلية للأنشطة المشكلة للعمليات الإدارية داخل المنظمة.

ويمكن تعريف نظام المعلومات الإدارية أيضا بأنه "نظام متكامل للإنسان والآلة، يوفر المعلومات اللازمة لتدعيم وظائف التشغيل، الإدارة واتخاذ القرارات في المنظمة"<sup>5</sup>.

ويتكون هذا النظام من "... الحاسب الآلي، وبرامج التشغيل، والإجراءات اليدوية، والنماذج الخاصة بالتحليل والتخطيط واتخاذ القرارات، وقاعدة البيانات"<sup>6</sup>. يركز هذا التعريف على مكونات النظام خاصة الإنسان والآلة والعلاقة التفاعلية بينهما وعلى وظائفه داخل المنظمة الاقتصادية.

<sup>1</sup> Rosenthal-Sabroux, Grundstein, Op. Cit.P 132.

<sup>2</sup> عماد عبد الوهاب الصباغ، نظم المعلومات وماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2004، ص. 11.

<sup>3</sup> نظام العمل: هو النظام الذي ينفذ فيه المتعاملين البشريين والآليين عملية أعمال باستخدام المعلومات، التكنولوجيا الموارد الأخرى لإنتاج المنتجات والخدمات المقدر للزبائن الداخليين والخارجيين"، تعريف خاص بـ Alter نقلا عن. ROBERT Reix,op .cit .p 78

<sup>4</sup> IBID.

<sup>5</sup> D.J Power, "A BriefHistory of Decision Support Systems", DSSResources.COM, World Wide, Version2.8, May 31, 2003.<http://DSSResources.COM/history/dsshhistory.html>, le 14/04/2017, 15h30.

<sup>6</sup> منال محمد الكردى، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية - النظرية \_ الأدوات \_ التطبيقات، الدار الجامعي، الاسكندرية، مصر، د. ت. ن، ص. 185.

هذه التعريفات ركزت على نظم المعلومات في شكلها الآلي. غير أن هناك تعريفاً آخر يميز نظم المعلومات الآلية واليدوية، حيث تم الاتفاق على أنها "عملية اتصال يتم من خلالها تجميع البيانات وتشغيلها وتخزينها ونقلها لأفراد المناسبين داخل المنظمة بغرض توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ويتكون ذلك النظام من شخص واحد على الأقل، له نمط نفسي معين، ويواجه مشكلة ما، داخل نسق تنظيمي معين، ويحتاج حلها لوجود بعض الحقائق (المعلومات)، والتي يتم توفيرها من خلال وسيلة عرض معينة".<sup>1</sup> لقد ركز هذا التعريف على اعتبار نظام المعلومات وسيلة اتصال بين النظام من خلال انشطته المختلفة والإنسان على اعتبار أنه مستقبل للمعلومات التي يقدمها هذا النظام، وقد ركز على هذا الفرد والبيئة المحيطة به وطبيعة المشكلة التي يواجهها لأهمية هذا الطرف من عملية الاتصال في تحديد أهداف ونتائج النظام.

مهما اختلفت تعاريف نظم المعلومات إلا أنها تهدف جميعاً إلى دعم وظيفة صنع القرار داخل المنظمة. ويبدو أن نظم المعلومات هي مفتاح الكثير من المشكلات التي يفرضها الوضع الراهن، إلا أن النظام في حد ذاته يصبح قليل الأهمية بالمقارنة مع ما له من آثار اقتصادية واجتماعية<sup>2</sup>. فالنظام إذا انسلخ عن بنية تنظيمية تتلاءم معه وعن قوة بشرية تستوعبه يصبح فارغاً من المحتوى المتوقع منه.

### ثانياً: خصائص نظم المعلومات

إن أهم الخصائص التي يجب أن تتوافر في نظام المعلومات الحديث والتي تكون بمثابة معايير تساعدنا في الحكم على مدى كفاءة وفعالية نظام المعلومات معين نوجزها فيما يلي<sup>3</sup>:

#### 1- **الوجهة النفعية من النظام:** تتمثل الوجهة النفعية من النظام في الهدف أو الأهداف التي جعل وأنشئ وصُمم

لأجلها، فمثلاً قد يصمم نظام المعلومات لخدمة البحث والتطوير في ميدان علمي محدد وفي إطار مؤسسة معينة. ويمكن أن يُوفر نظام المعلومات بيانات ومعلومات مرتبطة بميادين البحث والتطوير التي من الممكن أن تساعد المستخدمين في تلبية حاجياتهم من المعلومات لخدمة للإطارات الإدارية في مجال الرقابة والإشراف والتنفيذ.

#### 2- **المشاركة في التطور:** لا يمكن إنشاء أو تطوير نظام المعلومات إلا بمشاركة مستخدميها المنتفعين بخدماتها

من حيث نوع ودرجة التفصيل وتوقيت التقارير، ولتحقيق المشاركة في تطوير النظام يجب عدم اقتصاره على

<sup>1</sup> منال محمد الكردى، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص. 186 و 187

<sup>2</sup> JOSEF Basl, "Application of IS/IT, process and constaint management in oprimization of business processes", Applied Computer Science and Production management, vol. 1, 2005, p. p. 93 – 94.

<sup>3</sup> حمد محمد الهادي، نظم المعلومات في النظم المعاصرة، دار الشروق، القاهرة، مصر، 1989، ص ص 176-171.

فترة زمنية محددة، بل يجب إخضاعه لاعتبارات المراجعة المستمرة والدائمة للتأكد من مطابقته للمواصفات المحددة له.

وقد يتمثل مبدأ المشاركة في لجنة أو مجلس يمثل فيها قطاعات الإدارة العليا بالمؤسسة، لتحديد أولويات التنفيذ والإشراف والرقابة والإدارة.

**3 التكامل:** التكامل أو الترابط يعتبر خاصية أساسية وجوهرية لأي نظام معلومات فعن طريق التكامل يمكن ربط أنظمة المعلومات التطبيقية الوظيفية معاً لإنتاج معلومات يمكن تقبلها وتفهمها بأسلوب أحياناً وأنفع للمؤسسة، ويتصل مفهوم التكامل بمفهوم الوحدة المتممة أو التكاملية، حيث أنه لم يتواجد نظام وصل بين الأجزاء لا يمكن إيجاد وحدة متممة، وبذلك يعني التكامل النظرة الشمولية لكل عناصر ومكونات النظام وترابطها معاً. فمثلاً نظام المعلومات الوثائقي يجب أن تتكامل كل عناصره معاً، ومنها<sup>1</sup>:

- أوعية المعلومات مثل كتب والمطبوعات والتقارير والمواصفات الفنية والمعايير.

- العمليات أو الأنشطة مثل التزويد، التنظيم والتحليل الفني المشتمل على الفهرسة الوصفية الموضوعية، الاسترجاع والبحث والنقل والاستخدام.

**4 مسار البيانات المشتركة:** إن مفهوم مسار البيانات المشتركة يُساعد في بناء واستخدام ملفات البيانات الرئيسية، والتي تنبع منها التقارير والمخرجات المصممة للإجابة على احتياجات المستخدمين، فطلبات الزبائن في مؤسسة تجارية مثلاً، تعتبر بمثابة الركيزة التي على أساسها يتم إعداد الفواتير ودراسة مؤشرات الإنتاج وتحليلها والتنبؤ بالمبيعات.

فهذه البيانات تجمع وتسجل مرة واحدة وكذلك يجب أن تتبع مسارات مشتركة حتى يتمكن من تجنب التكرار والحشو في التوزيع والتخزين، وتساعدنا هذه الخاصية فيما يلي:

تحليل النظام إلى عناصره الأساسية.

الحد من تكرار البيانات في الأنشطة المتشابهة.

تبسيط الإجراءات والعمليات.

تطوير المسارات المشتركة لتدفق العمليات.

**5 النظم الفرعية:** تشمل نظم المعلومات على عدة نظم فرعية، تترايط وتتكامل معاً في إطار نظام المعلومات،

ولهذا يجب تحديد أهم النظم الفرعية المكونة لنظام المعلومات، والتي يتسنى لها خدمة المجالات الوظيفية

<sup>1</sup> خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية مدخل اتخاذ القرار، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 67.

بالمؤسسة أو الخدمة أصناف معينة من المستخدمين وفقا لاهتمامات كل منهما، أو النظر في المعلومات المخرجة التي تُلبى طلب طلباتهم<sup>1</sup>.

**6 التخطيط:** بمجرد التفكير في إنشاء أو تطوير نظام معلومات داخل المؤسسة يجب البدء في التخطيط له، وذلك لكون هذه الخاصية من السمات الأساسية لنظم المعلومات ومن مقومات نجاحها. وتخطيط نظام المعلومات يجب أن يبنى على استخدام مدخل النماذج الذي يسمح بتقدم أقل درجة من التفاعلات بين مجموعة النماذج المستخدمة، كما تشمل دور تخطيط وتطوير نظام المعلومات على عدة مراحل منها:

- تحديد الحاجة من النظام.

- دراسة جدواه الاقتصادية والفنية.

- التعرف على مُتطلباته.

**7 وقت الاستجابة:** إن الكيفية التي تصل بها المعلومات التي يعالجها النظام ووقت الاستجابة للإجابة على

الاستفسارات ممكن أن تكون ذات رابط مباشر أي تجيب فوراً على الاستفسارات، من خلال الأجهزة المتصلة بالكمبيوتر التي تحفظ البيانات، وممكن أن يكون وقت الاستجابة بطيئاً نسبياً، وعلى أي حال يجب أن تتصف النظم بالسرعة في وقت الاستجابة من خلال الاستعدادات عبر أساليب الاسترجاع والبحث ونقل المعلومات.

**8 نظم إدارة قواعد البيانات:** لقد صارت طريقة نظم إدارة قواعد البيانات طريقة شائعة ومألوفة لتداول

كميات كبيرة من البيانات في نظم المعلومات الحديثة، ويسمح هذا النظام للعديد من المستخدمين من الانتفاع بها في وقت واحد بحيث يكون كل واحد مستقبلاً للآخر، ويصل إلى مستودعها المركزي بطريقة متزامنة، وهي تستبعد التكرار والحشو، ويدخل سجل البيانات مرة واحدة، وبذلك تتسم هذه الطريقة بما يلي:

- المشاركة في البيانات.

- عدم خصوصية البيانات.

- الوصول المتزامن للبيانات.

- البيانات المتكاملة.

<sup>1</sup> LAWTON G, Powering down the computing infrastructure, computer, tome 4, issue2, 2007,p17.

9 تطبيق نظم الكمبيوتر: لعل من أهم الخصائص الحديثة لنظم المعلومات المتطورة نظم الكمبيوتر، والتي

تساهم في زيادة الفعالية والكفاءة، فوجود نظم كمبيوتر له أهمية ودور جد بارز حيث تساهم بما يلي:

أ- توفير القدرة على أداء عمليات تُساعد في الدراسات الخاصة مثل التحليل الإحصائي ومعالجة البيانات وعرض مؤشراتنا بيانياً.

ب- إعداد تقارير خاصة مبنية على التساؤلات من قبل المستخدم.

ج- تحليل البيانات المخزنة في قاعدة البيانات بأقل صعوبة.

د- استخدام أساليب برمجة سهلة ومباشرة.

من خلال استعراضنا لنظام المعلومات، تعريفه، أسباب نشأته ووظائفه ومكوناته ومختلف أهدافه وصولاً

إلى خصائصه. يمكننا إدراك القيمة الإضافية التي يُقدمها هذا النظام للمؤسسة، حيث نستشف أن نظام

المعلومات أصبح يُعتبر بمثابة العصب الرئيسي المحرك للمؤسسة وشريانها الذي تسري فيه المعلومات، إذ أصبح دوره

يُحاكي إلى حد بعيد دور الجهاز العصبي للإنسان، خاصة يعد بروز

تكنولوجيا المعلومات والاكتشافات المعمقة في الحواسيب والإلكترونيات وأنظمة الاتصالات البعدية التي سمحت

من تخفيض التكاليف المتعلقة بالتخزين والمعالجة، فضلاً عن الريح في الوقت.

### المطلب الثاني: وظائف ومكونات نظم المعلومات:

يجب على نظام المعلومات أن يقوم بوظائف أساسية متعددة قصد أهدافه، حيث تُمكنه هذه الوظائف من

الحصول على معلومات دقيقة ومفيدة من مصادرها المختلفة، حيث يعمل على جمع البيانات وتشغيلها ثم ادارتها،

ومن خلال هذا المطلب سنتعرف على مختلف هاته الوظائف بالإضافة إلى التعرف على العناصر المكونة لنظام

المعلومات.

### الفرع الأول: وظائف نظم المعلومات:

يقوم نظام المعلومات بعدة وظائف أساسية نلخصها فيما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: جمع المعلومات:

تعتبر المعلومات من أهم المدخلات التي تعتمد عليها المؤسسة ل ضمان سيرها الحسن وتكون هذه المعلومات

في بداية الأمر عبارة عن خامات تأتي من مصادر مختلفة في المؤسسة وكذا في المحيط الخارجي ، ويتم الحصول على

<sup>1</sup> عبد المنعم عوض الله، الحاسبة الإدارية في مجالات الرقابة والتخطيط، دار الذكر العربي، القاهرة، مصر، 1980، ص 17.

هذه المعلومات بعدة طرق يدوية وعلى شكل بيانات أو مراسلات أو عن طريق الحاسوب وهذه الأخيرة يطلق عليها اسم الاستيعاب أي تزويد نظام المعلومات الآلي بالمعلوماتية من المحيط الخارجي.

### ثانيا: تخزين المعلومات:

إن عملية التخزين مثلها مثل عملية الجمع تكون آلية أو يدوية. فعملية التخزين اليدوي تشتمل على معظم المعلومات والبيانات التي جُمعت يدويا لتخزن في شكل ملفات ومطبوعات ورقية وتُوضع في أرشيف المؤسسة وذلك للانتهاء من معالجتها واستعمالها كأداة لتحقيق أهداف المؤسسة.

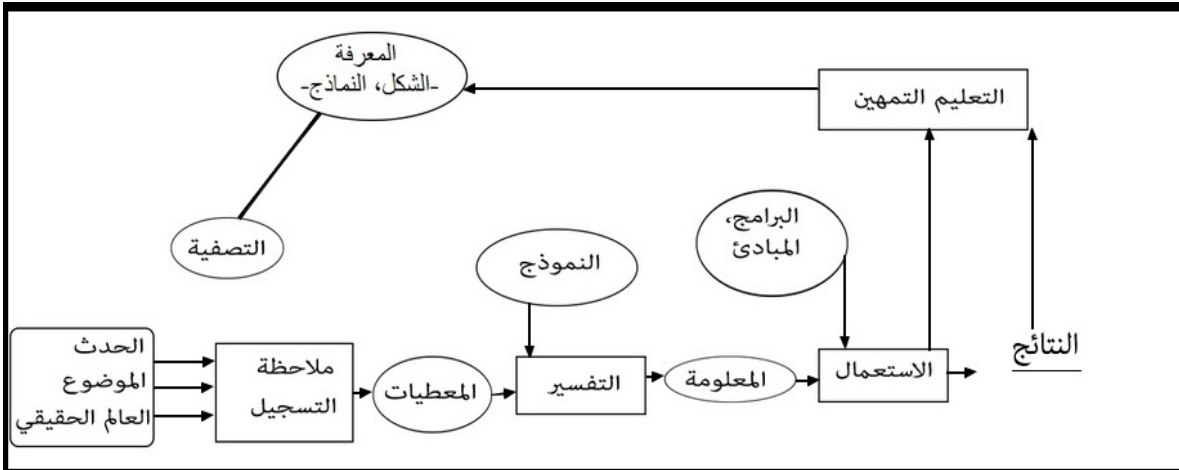
كما أن عملية التخزين تشمل كل المعلومات التي جُمعت آليا والتي وصفت فيما سبق بالمعلومات المبرمجة، وعملية التخزين الآلية تتمثل في بنوك المعلومات والتي تعتبر من أحيان الوسائل لتخزين المعلومات آليا وذلك للصفات التي تتميز بها والمتمثلة في:

- إمكانية استعمالها من طرف عدة جهات وفي نفس الوقت.
- يكون استعمالها أسهل وأسرع من خلال برامج آلية يطلق عليها اسم أنظمة تسيير بنوك المعلومات.
- وتتطلب عملية التخزين استعمال وسائل تقنية (ملفات)، وتنظيمية (طرق التصنيف والتخزين).

### ثالثا: معالجة المعلومات:

بعد أن يقوم نظام المعلومات بجمع وتخزين المعلومات تأتي وظيفة المعالجة. وتتمثل هذه الوظيفة في بلورة البيانات المتحصل عليها من المحيط الذي يتواجد فيه هذا النظام وذلك حسب أهداف واحتياجات المؤسسة ومن الأمثلة على عملية المعالجة يمكن ذكر: تصفية البيانات والمعلومات، وتجدر الإشارة هنا إلى الفرق بين العناصر الثلاثة والذي نوضحه من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): العلاقة بينات، معلومات، معارف

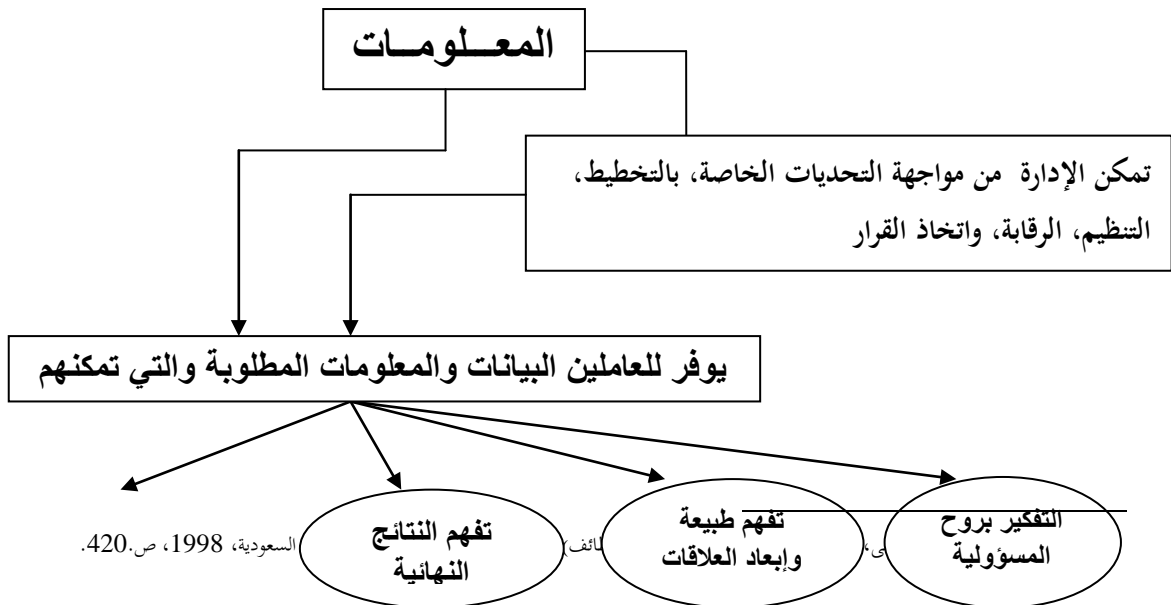


Source : REIX. Robert : système d'information et management des organisations, 3<sup>ème</sup> édition Vuibert, paris, 2000, p : 87.

التعليق على الشكل:

هناك علاقة متكاملة بين البيانات والمعلومات والمعارف حيث أنه تعالج وتفسر ويتم انتقاء كل البيانات والمعطيات وفق نماذج يتحول على معلومات مفيدة يمكنه استغلالها من طرف المنظم وذلك من أجل تفصيل نشاطها والوصول إلى نتائج توظف بجداتها في عملية التعليم والتمهين. ولا مبالغة في القول، بأن نجاح العملية الإدارية في عصرنا هذا، يتوقف على قدرة المؤسسة على استثمار البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية، وهنا من الصعب تصور المؤسسة وعملياتها الإدارية دون الارتكاز على نظام فرعي للمعلومات الإدارية، هدفه تزويد المؤسسة بالبيانات، والمعلومات اللازمة<sup>1</sup>.

الشكل رقم (02): مفاهيم أساسية حول المعلومات



تفهم مسؤوليتهم

المصدر: على السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1996، ص 340.

التعليق على الشكل 2:

يمكن للمعلومات أن تمكن الإدارة وتساعد على نشاطها المتنوع كتوفير البيانات والمعطيات والتنظيم والرقابة والتخطيط وهذا ما يسهل اتخاذ القرار المناسب

فالمعلومات تلعب دورا بالغ الأهمية، في المؤسسة ككل، ويوضح الشكل السابق أهمية المعلومات في

المؤسسة من حيث ما يلي:

أ - تشفير المعلومات حتى يسهل استعمال ونقل المعلومة والتعرف عليها.

ب - تحديد المعلومة وتصحيحها بمسؤولية.

ت - الاستغناء عن المعلومات التي ليست بها فائدة.

ث - اختيار المعلومات المطلوبة من بين كل المعلومات المخزنة في النظام.

رابعاً: نشر المعلومات:

ويتم ذلك من خلال توزيع المعلومات وإرسالها للمصالح والإدارات المعنية، بالإضافة إلى تقاسمها بين أعضاء

التنظيم من خلال مجموعة من الأدوات الفعالة.

فضلا عن هاته الوظائف الرئيسية، يقوم نظام المعلومات بالعديد من الوظائف الأخرى والتي تذكر منها:

أ - إنتاج المعلومات الأساسية التي يطلبها المحيط الاقتصادي في شكل وثائق مثل الفواتير، كشف الحسابات... الخ.

ب - توفير المعلومات الملائمة لكافة المسؤولين في المؤسسة، التي تمكنهم من أداء وظائفهم والاستجابة لكافة التغييرات التي تحدث في المحيط.

ت - خلق جو من الاتصال بين مختلف المستويات يضمن التنسيق الجيد للنشاطات.

ث - توفير البيانات الضرورية للمؤسسة وحياتها بالطرق الأكثر سرعة ومردودية عن طريق الرصد واليقظة

المستمرين، إذ أن زيادة حدة المنافسة يوما بعد يوم يفرض على المؤسسة بذل جهود أكبر للمتمكن من المعرفة

السريعة والتنبؤ بالتغيرات التي تؤثر عليها فتستفيد من الفرص المتاحة وتتفادى المخاطر والتهديدات التي

تنعكس على إمكانية بقاءها ونموها في السوق.



ج تنظيم وترتيب المعلومات بطريقة تسمح بإيجاد المهمة منها في التسيير واتخاذ القرارات، والشكل الموالي يُبين الأدوار الأربعة الرئيسية لنظم المعلومات.

الشكل رقم (03): الأدوار الأساسية لنظام المعلومات



inels,

p.34.

خامسا: تزويد الإدارة العليا بالمعلومات:

تحتاج الإدارة في جميع أعمالها إلى مزيد من المعلومات خاصة أننا نعيش في عالم تعقدت علاقته وتشعبت تخصصاته، حيث يلاحظ مثلا أن سرعة حصر المخزون بالمنشأة يساعد في تحديد خطها الإنتاجي في المستقبل، كما أن دقة التعرف على الكفاءات البشرية الموجودة يساعد على التخطيط لتوسعات مطلوبة في المستقبل بما ان تلك القرارات التكتيكية ليست هي كل ما يتمخض عنه نظام معلومات جيد و لكن هناك أيضا دور للنظام في صنع القرارات الإستراتيجية (بعيدة المدى)<sup>1</sup>.

سادسا: تحديد المسؤولية:

تساعد نظم المعلومات في تحديد ادوار الفرد والأقسام بالمنشأة وبالتالي تحديد مسؤولية هؤلاء. والنظام الجيد هو الذي يحسب الحجم الحقيقي للفرد المطلوب رسم دورها في المنشأة، حتى لا يكلف بما هو أكثر من طاقته فتضطر بالأمور فيما بعد عند عجزه عن القيام بمهمته. وبتحديد المسؤولية أضاف إنه يمكن محاسبة المقصرين والتعرف على المهملين.

سابعا: تخفيض عدد المشاكل:

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، نظم المعلومات الادارية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2005، ص.186.

لعل الهدف الحقيقي من التفكير في نظام جديد هو التخلص من المشاكل الموجودة في ظل النظام الحالي، بيد أنه عمليا من غير الممكن التخلص من كل المشاكل ولكن فقط تخفيض عددها وتخفيض حجمها كلما أمكن ذلك.

### ثامنا: تنظيم الإجراءات:

وهذه الوظيفة للنظام مستمدة من الاسم "نظام" أي شيء مخطط ومحدد ومرتب، وانعدام النظام فإن الغلبة تكون للفوضى والعشوائية، والمنشأة تتوقع من النظام الجيد تقنين الإجراءات وسد الثغرات في خطط سير العمل الحالية.

### تاسعا: السيطرة على الموارد المتاحة:

والموارد المتاحة قد تكون مادية كأجهزة ومعدات وقطع غيار وأموال يمكن الحصول عليها. وعالم اليوم مليء بمثل هذه الموارد التي قد تكون السيطرة عليها عمل في منتهى الأهمية للاستفادة منها استفادة قصوى، فعلى سبيل المثال يمكن لشركة أن تحصر عدد وتخصصات العالين بها لتعيد توزيع أدوارهم ووظائفهم ما يكفل الاستفادة منهم في زيادة الإنتاج دون ما الحاجة لتعيين أي عامل إضافي.

### عاشرا: ضمان انسياب العمل:

من وظائف النظام أن يؤدي إلى التنسيق والانسجام بين النظم الفرعية - أفراد كانت أو جهات - ما يكفل انسياب العمل والتخلص من الاختناقات الموجودة، ففي منشأة يتم بها العمل على مراحل يجب أن يعمل النظام على توزيع الأدوار والطاقات بما لا يخلق تدكس في مرحلة ما فتتعطل السلسلة كلها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مكونات نظم المعلومات:

يتكون نظام المعلومات من عناصر ثلاثة: مخرجات، وعمليات تشغيلية أو التحليل التي يقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات طبقا لقواعد معينة. وتتمثل مكونات النظام في العناصر الرئيسية التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> معج الصيرفي، المرجع نفسه، ص. 188.

<sup>2</sup> عبد الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات الحاسوبية، دارالثقافة، عمان، الأردن، 1998، ص 18، 19.

### أولاً: المدخلات Input:

هي عبارة عن المفردات والمعطيات التي تصف الأحداث والموجودات التي تدخل في النظام.

### ثانياً: المعالجة Processing:

وهي عبارة عن الجانب الفني من النظام والتي تتمثل في مجموعة من العمليات الحسابية والمنطقية، التي تجري على المدخلات بغرض الوصول إلى المخرجات.

### ثالثاً: المخرجات Controlling:

وهي تمثل النتائج التي يعمل النظام للوصول إليها، وهي عبارة عن المعلومات التي تفيد مستخدمي النظام.

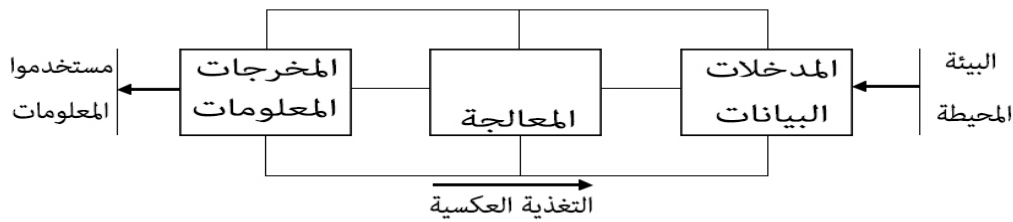
### رابعاً: الرقابة Controlling:

وهي مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تهدف إلى التحقيق والتأكد من أن النتائج التي تم الوصول إليها تتماشى مع الأهداف والخطط الموضوعة مسبقاً.

### خامساً: التغذية العكسية Feed back:

وتهدف إلى توفير أداة إرشادية لأنشطة النظام، وتقوم نتائجه وأهدافه إذا كانت فيها عيوب، ويمكن إظهار مكونات نظام وعلاقتها ببعضها البعض من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): مكونات نظام المعلومات

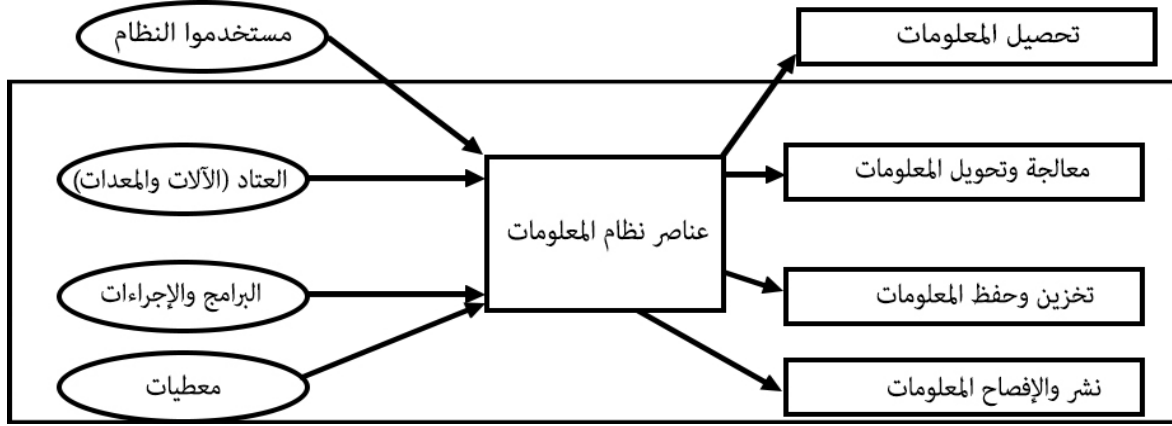


المصدر: عبد العزيز عيسى، نظم المعلومات الحاسوبية، دار النشر: عمان، الأردن، 2005، ص 10.

**التعليق:** من خلال هذا الشكل تظهر لنا مكونات نظام المعلومات والعلاقة بينهما، حيث يتم استقبال المعطيات عن البيئة المحيطة في شكل مدخلات ثم تخضع للمعالجة بمختلف الوسائل المتاحة لتخرج في شكل معلومات والتي يقوم باستغلالها مجموعة من الأطراف داخلية وخارجية، وتخضع هذه العناصر للرقابة في كل مرحلة من المراحل

ويمكن أن تستغل المخرجات مرة أخرى على شكل مدخلات. وتتحدد العناصر الرئيسية لنظام المعلومات في الشكل رقم (5).

الشكل رقم (05): عناصر نظام المعلومات:



Source: REIX. (Robert) : système d'information et management des organisations. 3eme edition, vuibert, Paris, 2000, p : 76. OP.cit

التعليق: يوضح الشكل رقم (5) المراحل والخطوات المختلفة المكونة لآلية عمل نظام المعلومات والتي تبدأ بجمع وتحصيل المعلومات وتنتهي بنشر وتوزيع المعلومات، كما يوضح الشكل مختلف العناصر التي يقوم عليها نظام المعلومات من عناصر مادية (معدات وآلات) وعناصر برمجية (نماذج، برامج، مستخدمين)، والتي تعمل مشتركة من أجل عمل نظام المعلومات بكل فعالية وكفاءة.

### المطلب الثالث: أهداف نظم المعلومات:

لكل نظام معلومات أهداف جعل من أجلها، فنظام المعلومات يظهر من خلال غاياته التي يؤديها، ونهايته التي يصل إليها ومن خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على مجمل الأهداف العامة والخاصة لنظام المعلومات بالإضافة إلى خصائص عديدة يتميز بها نظام المعلومات سنحاول التعرف عليها من خلال التطرق إلى أهمها في الفرع الثاني.

### الفرع الأول: الأهداف العامة والأساسية:

تنقسم أهداف نظام المعلومات إلى نوعين عامة وأساسية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> شوقي سالم، نظام المعلومات والحاسب الإلكتروني، جامعة الكويت، الكويت، 1985 ص 97.

أولاً: الأهداف العامة: تنحصر الأهداف لنظام المعلومات فيما يلي:

- 1 - يجب على نظام المعلومات حصر مصادر البيانات والمعلومات وهذا من أجل التعرف على الفجوات الناقصة، التي يمكن استكمالها، وسوف تتركز عملية الحصر على محتوى نظم المعلومات المتوفرة وطرق تناولها بهدف التنسيق في الأداء.
- 2 - يجب على نظام المعلومات أن يكون متكامل ومُتخصص وتكون له القدرة على تناول البيانات والمعلومات المتوفرة.
- 3 - نظام المعلومات المتكامل يمكن أن يُقدم خدمات معلوماتية مُختلفة في مجال تخصصه، وذلك عن طريق الإعلان عنها بطريقة من الطرق الإعلامية.
- 4 - ينشئ نظام المعلومات ملفات رئيسة وفرعية لجميع الأنشطة المتصلة به وذلك عن طريق تحديد البيانات والمعلومة المختلفة المستعملة وغير المستعملة.
- 5 - ضمان صيانة مستمرة للنظام والتكفل بوضع الخطط وذلك من أجل مواكبة التطورات المتجددة.
- 6 - يجب على نظام المعلومات أن يُوفر التقارير الإحصائية للمؤسسة وهذا من أجل مرافقتها مع التقارير الإحصائية المتخصصة في مجالها.
- 7 - يُمكن لنظام المعلومات وعن طريق برمجة فترات تكوينية القيان بعد دورات تدريبية للعاملين تسمحُ برسكتهم ورفع أدائهم وهذا من أجل مواكبتهم للتطورات الحديثة وخلق كوادر دائمة للعمل في مجال مُعين.
- 8 - يجب على نظام المعلومات أن تنعكس فعاليته وطريقة تناوله على مستوى الأداء في عماليته اتخاذ القرارات، كما يعمل على التأثير على الإنتاج العملي للمستفيدين في مجال البحوث وحل المشاكل والعقبات التي تُصادف أوجه النشاط.
- 9 - يجب على نظام المعلومات التكلُّل بسهولة في إجراءات تناول المعلومات ويُسهل عمليات الاتصال بين النظام ومُستعمليه، ويتكفل بتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين.

ثانياً الأهداف الأساسية:

تتوجه نظم المعلومات في المنظمة عادة نحو تحقيق أهداف أساسية، نذكرها فيما يلي دونما اعتبار لترتيب الأهمية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص36.

- 1 -تحقيق الكفاءة: المقصودة بالكفاءة القيام بأداء المهام بطريقة أسرع وبتكلفة أقل، ويكون ذلك من خلال تحقيق أوتوماتيكية العمل الروتيني بدلا من الطريقة اليدوية، كتوفير تقارير المخزون أو المرتبات وغيرها من واقع قاعدة البيانات. وبذلك تقليل الحاجة إلى من يقوم بإمسك سجلات البيانات اللازمة لإعداد هذه التقارير، إضافة إلى استخدام النماذج الرياضية فيما يخص عمليات الرقابة وكذا ربط المؤسسة بشبكات اتصال.
- 2 -الوصول إلى الفعالية في اتخاذ القرارات: يكون ذلك من خلال مساعدة المدراء في اتخاذ قرارات ذات جودة أفضل وبطريقة سهلة، كجدولة أوامر الإنتاج أو استعراض المواد، مما يمكن أن يتم ذلك أوتوماتيكيا عن طريق التحليل المفصل لتدفق العمل في المنظمة.
- 3 -تحسين أداء المنظمة: حيث يهدف نظام المعلومات إلى مساعدة المنظمة في تقديم خدمات ذات مستوى أفضل لعملائها، وذلك عن طريق توفير كل المعلومات هؤلاء العملاء بالشفافية المطلوبة وبال حجم الكافي، إضافة إلى تكوين وصف تاريخي أحوال المنظمة وذلك بالمراقبة المستمرة التي تستهل من اكتشاف الأخطاء التي قد تقع فيها المنظمة.
- 4 -التعرف على الفرص واستغلالها: تعيش المنظمات اليوم في مناخ سريع التغير الأمر الذي يتطلب منها ضرورة التردد لكل الفرص التي قد تتاح لها واستغلالها بسرعة للتأقلم مع كل التغيرات، مما يستدعي توفير أساس لتحليل إشارات التحذير المبكرة التي قد تأتي من داخل المنظمة أو خارجها، فيحتوي كل نظام معلومات على قاعدة تقوم على جمع كل البيانات وتصنيفها وتبويبها في ملفات تشارك مختلف الإدارات بالمنظمة في استخدامها.
- 5 -تخبر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الصعبة غير محددة: وذلك للتخفيف من حالات عدم التأكد من خلال تحليل كميات كبيرة من المعلومات، وذلك بحساب النتائج المتوقعة لمختلف الاستراتيجيات البديلة عن طريق تشغيل وتحليل البيانات المخزنة لدى المنظمة. لكن حتى يحقق نظام المعلومات الأهداف السالفة الذكر، فإنه يجب أن يستوفي عدة شروط كالثقة، الفعالية، المنفعة، السرعة وسرية المعلومات، هذه الأخيرة يتم حفظها، تحليلها وتخزينها بطريقة تسمح بتوفيرها إلى كل المستويات التنظيمية دون احتكار، بالتالي فإن نظام المعلومات يحتاج لعدد من المكونات والموارد لأداء مهامه المختلفة.

وحسب J.L.Peaucelle<sup>1</sup>، فإنه من الممكن التعرف على ثلاثة أهداف لنظام المعلومات هي:<sup>1</sup>  
أ -القرار: إن نظام المعلومات يمكن من التحكم في عدد من القرارات التي تترجم من خلال نشاطات المؤسسة ، كما أنه يفور لأصحاب القرارات العناصر اللازمة لاتخاذ القرار، ودراسة النتائج المتوقعة من هذا القرار. أي أن نظم المعلومات يهدف إلى المساعدة في اتخاذ القرارات.  
وينبغي ألا يكون الحاسوب محل اعتماد صاحب القرار عند اتخاذ القرار بقدر ما ينبغي أن يكون أداة مساعدة لنشر وتعميم القرار بعد اتخاذه.

ب -المتابعة: إن نظام المعلومات ينبغي أن يكون هو ذاكرة المؤسسة التي تحفظ لها جميع ماضيها ممثلا في الأرشيف، وبالرجوع إلى هذا الأرشيف تتم المتابعة الجيدة لتطور المؤسسة حيث سيتم الكشف عن جميع الوضعيات غير الطبيعية لتفاديها.

ت -التنسيق: إن من أهداف نظام المعلومات دراسة وتحليل المعلومات المتعلقة بحاضر المؤسسة، وذلك من أجل تنسيق الجهود بين مختلف أطراف النظام داخل المؤسسة.

### الفرع الثاني: الأهداف التفصيلية:

إن من أهداف نظام المعلومات تلك التفصيلية والمتعلقة بعملية اتخاذ القرار وخدمات المعلومات، تطوير النظام، المستخدمين، العاملين بنظام المعلومات  
أولا: أهداف تتعلق بعملية اتخاذ القرار: وتتمثل هذه الأهداف أساسا في تجنيب الإدارة عمليات صنع القرار الروتيني، وزيادة فعالية اتخاذ القرار وكذا التكفل بالنظم المساعدة على اتخاذ القرارات وذلك من أجل مراقبة سليمة للعمليات.

ثانيا: أهداف تتعلق بخدمات المعلومات: وتتمثل هذه الأهداف في متابعة نظام المعلومات للنمو المرتقب في نوعية خدمات المعلومات وتجميع وتوفير كافة الوثائق والمطبوعات والمعلومات الصادرة في مجال تخصصه وأن يقوم بنشر كل المعلومة الجارية عن طريق المطبوعات، والمخرجات الدورية ويقدم جميع الخدمات المتعلقة به، ويقوم بالإجابة عنها.

<sup>1</sup>MICHEL Darbelet, LUARENTIzard, MICHEL Scaraluzza, L'essentiel sur le Management, Berti Edition, Alger, 2007, p320

ثالثاً: أهداف تتعلق بتطوير النظام: وتتمثل هذه الأهداف أساساً في وضع الخطط الضرورية اللازمة، للمحافظة الدائمة على النظام وصيانتته ومراعاة جميع التغيرات التي قد نشأ بعد إقامة النظام وتهدف إلى توفير عملية فحص مستمر للتطبيقات الضرورية في مجال أنشطته ومتابعة تطوير برامجه<sup>1</sup>.

رابعاً: أهداف تتعلق بالمستفيدين: تتمثل هذه الأهداف أساساً في التولي بعمليات تساهم في تطوير المستفيدين مما يزيد من فعالية النظام، والعمل على زيادة القدرة الإنتاجية للقوى العاملة المتاحة للعمل، وأن يخفض من حجم معدلات الأخطاء نتيجة تخفيضه لمعدلات التدخل البشري في النظام، بالإضافة إلى أهداف تتعلق بتخفيض التكلفة.

خامساً: أهداف تتعلق بالعاملين بنظام المعلومات: وتتمثل هذه الأهداف بالتكفل التام بتطوير العاملين ورفع مستوى أدائهم وتحديد الخطط الموضحة قصد معرفة العاملين به لتفاصيل النظام وأهدافه، وهناك أهداف تتعلق بالعلاقات والتبادل.

وتتمثل هذه الأهداف في توفير عملية الاتصال من وإلى المستخدمين والاتصال بنظم المعلومات المتشابهة وإنشاء نظام لتبادل المطبوعات بينه وبين غيره وتقديم خدمات الإعلام الآلي لعمال المؤسسة، التي يتيحها وتشفير الرموز والمصطلحات المستخدمة، بالإضافة إلى أهداف تتعلق بوضع سياسة للمعلومات متمثلة في القيام بوضع وتحليل وتنفيذ سياسة للمعلومات في المؤسسة، ومراجعتها وتطويرها واقتراح سياسات جديدة وإعداد كتبها أو نشرية عنها، ومتابعتها باستمرار قصد مواكبة التطور التقني الحديث.

من خلال هذه الأهداف يبرز لنا دور نظام المعلومات في المؤسسة، إذ أن لنظام المعلومات دوراً هاماً في دعمها لوظائف الإدارية المختلفة في المؤسسات، بالإضافة لتجميع وتخزين ونشر المعلومات الدقيقة والموائمة لمختلف عمليات المؤسسة على اختلاف طبيعتها، حيث يساهم ذلك في تحسين كفاءة الأداء في المؤسسات وفعاليتها، وإن القدرة على الاستفادة من نظم المعلومات مرتبطة بقدرة المؤسسة على التخطيط المناسب لتطوير هذه النظم واستخدامها بما يتناسب مع تحقيق أهداف المؤسسة.

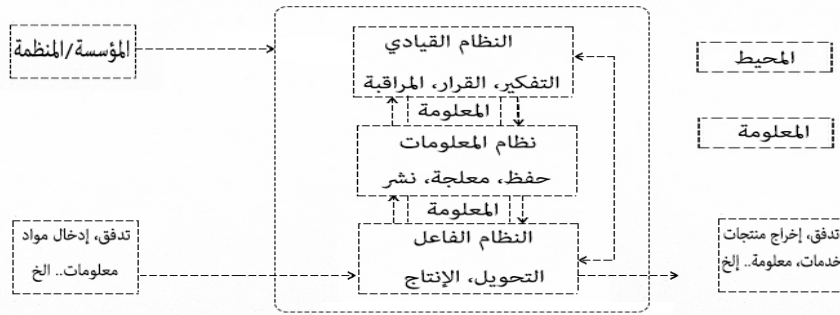
فضلاً عن هذا وذلك فإن هذه النظم تقوم بدور فاعل في إتاحة الفرص للأعمال وتقديم أساليب عمل جديدة للمؤسسة تتضمن التنسيق المتكامل بينهما وبين متطلبات الأعمال والتطلعات الحالية والمستقبلية للمؤسسة. وعلى العموم تكمن الأدوار الأساسية لنظام المعلومات في معالجة وتخزين المعلومات الواردة من البيئة

<sup>1</sup>SHAKER TurkiIsmail,TheRole of Marketing information system on decisionmaking : An appliedstudy on royal jordanian air lines, international journal of business and social science, vol2, No3,2011,p178.



الخارجية وإتاحتها قصد الاستفادة منها، كما أن النظام لا يعمل إذا كانت أحد الوظائف الأخرى غائبة أو غير عملية<sup>1</sup>، فهو عبارة عن مكون من عدة عناصر مختلفة مهمتها هي معالجة المعلومات المتعلقة بالنظام الفاعل، وهذا قصد إتاحتها وجعلها تحت تصرف النظام القيادي، وهذا الأخير يُرسل للنظام الفاعل معلومات قصد توجيهه ومراقبة عمله ووظيفته، ومن جهة أخرى يهدف نظام المعلومات إلى ضمان نقل ونشر المعلومة فيما بين النظام القيادي والمؤسسة وكذا محيطها. والشكل الموالي يُوضح مكانة نظام المعلومات في المؤسسة.

الشكل رقم (06): مكانة نظام المعلومات في المؤسسة



Source: REGIS Messonier, externaliser le SI, economica, paris, 2006 p.71.

#### التعليق:

هناك علاقة متكاملة بين الأنظمة القيادية والمعلوماتية والنظام الفاعل التي تنحصر كلها في المنظمة المنتجة، حيث يسمح تدفقه المعلومات بتغذية النظام الفاعل الذي بدوره يكون مصدرا للمعلومات والخدمات والمنتجات وفي نفس الوقت له علاقة وطيدة بالنظام القيادي.

#### المبحث الثاني: تصنيف أنظمة المعلومات:

إن لنظم المعلومات أشكال وأنواع وصيغ ولا يمكن أخذها من طرف المنظمة بشكل عشوائي وإنما يجب تنظيمها وتصنيفها على أساس البنية التنظيمية والمناطق الوظيفية والدعم المقدم، ولهذا سنتناول في هذا المبحث عدة تصنيفات لأنظمة المعلومات

#### المطلب الأول: التصنيف حسب البنية التنظيمية:

<sup>1</sup> E-ZINE, The role of decision support system for decisionmaking, to publication, New Delhi, 2010, p 954.

يمكن أن يتم تصنيف أنظمة المعلومات بعدة طرق، ونلاحظ أن بنية هذه الأنظمة تحتوي جميعها على كيان صلب، وبرمجيات، ومعطيات، وإجراءات، وأشخاص. وسوف نشرح بعض الطرق الرئيسية المتبعة لتصنيف أنظمة المعلومات، فيما يلي<sup>1</sup>:

وهناك طريقة واحدة لتصنيف أنظمة المعلومات مُدرجة على طول خطوط البنية التنظيمية، وهي بنية المؤسسة، وهي تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

### الفرع الأول: أنظمة معلومات الأقسام:

فمثلا في إدارة القوى البشرية من الممكن استخدام برنامج واحد من أجل عرض طلبات المتقدمين إلى الوظائف الشاغرة، واستخدام برنامج آخر في عرض المعلومات عن الموظفين المنقطعين عن العمل كما أن بعض التطبيقات يمكن أن تكون مستقلة تماما عن بعضها البعض بينما هناك بعض التطبيقات تكون مترابطة مع بعضها البعض. وفي المؤسسات الكبيرة فإن عدة أقسام مُتواجدة في مساحة وظيفية واحدة يمكن أن تكون في مواقع تعاونية مختلفة، وفي هذه الحالة يكون لدى مُصممي نظام المعلومات خيارين اثنين هما: إما أن تقوموا بتصميم نظام معلومات للفرع أو أن تقوموا بتصميم نظام معلومات مركزي للمصادر البشرية على مستوى المؤسسة بالكامل.

### الفرع الثاني: نظام المعلومات للمشروع:

وهو عبارة عن مجموع أنظمة معلومات مُخصص للأقسام. فمثلا نظام المعلومات المشترك لشركة "بان انجري كوربوريتش" يعتبر نموذجا لنظام المعلومات على مدى المشروع ككل.

### الفرع الثالث: نظام المعلومات بين المؤسسات:

تقوم عدة مؤسسات بربط أنظمة معلوماتها مع بعضها البعض فمثلا نظام الحجز الجوي العالمي يتألف من عدة أنظمة، تعود إلى عدة مؤسسات للخطوط الجوية ومن هذه المؤسسات نذكر "أمريكان إيرلاينز" ونظامها المسمى "سابري" الذي يُعتبر أحدا من أكبر هذه الأنظمة.

### المطلب الثاني: التصنيف حسب المناطق الوظيفية:

<sup>1</sup> MARKUS ML and KEIL M, If we build it, they will come : designing information systems that people want to use. Sloan Management Review 35, 1994, p. p 11-25.

<sup>2</sup> IGBARIA M and TAN M The consequences of information technology acceptance on subsequent individual performance. Information & Management, review 32, 1997, p.p 113-121.

يمكن أن ينظر إلى نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية، وقبل الإشارة إلى أنواع نظم المعلومات المستخدمة في كل مستوى إداري لابد من الإشارة إلى المستويات الإدارية، حيث أنه لغرض الربط بين الهيكل التنظيمي ونظم المعلومات، ويتجه معظم الباحثين إلى التمييز بين ثلاثة مستويات (قرارات) إدارية<sup>1</sup>.

## 1 - المستوى الاستراتيجي:

يهتم هذا المستوى بتحديد أهداف المؤسسة، والخُطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والقيام بعمليات التنبؤ والترصد للتغيرات البيئية لإيجاد فرص ممكنة للتحسين وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.

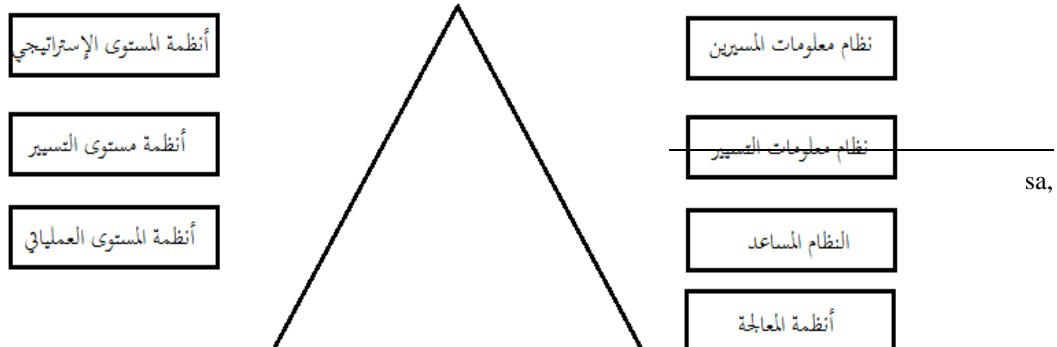
## 2 - المستوى التكتيكي:

يهتم هذا المستوى بدرجة كفاءة وفعالية استخدام الموارد وتقييم أداء الوحدات التشغيلية، وهذا المستوى يضم فئة المديرين الذين يقعون مباشرة أسفل الإدارة العليا، وقرارات هذا المستوى هي قرارات رقابية حيث تتبع إجراءات إرشادية في صنعها، وهذا المستوى يعتبر حلقة وصل بين المستوى التشغيلي والمستوى الاستراتيجي، فهو يقوم بتحويل الخطط والاستراتيجيات المعدة من قبل المستوى الاستراتيجي إلى مهام ومسؤوليات المستوى التشغيلي.

## 3 - المستوى التشغيلي:

يتضمن هذا المستوى عمليات صنع القرارات المتعلقة بتنفيذ مهام محددة، حددتها المستويات العليا ومن أمثلتها وضع معايير لتخصيص الموارد المادية والبشرية عبر الوحدات التنظيمية ووضع معايير تقييم نواتج أداء مخرجات هذه الوحدات. وهذا المستوى يشمل فئة الإدارة التنفيذية الدنيا والقرارات في هذا المستوى عادة ما يتم وصفها بالبرمجة حيث يتم إتباع إجراءات محددة مسبقا. والشكل الموالي يوضح أنواع أنظمة المعلومات والمستويات الإدارية الموافقة لها:

07



<sup>1</sup> KING W  
2010,p164.

**Source** : C.LAUDON Kenneth et P.LAUDON Jane. les systèmes d'information de gestion, ERPI, 2<sup>ème</sup> édition, Canada 2006, P.38.

من خلال الشكل يتضح أن أنظمة المعلومات على مستوى الأقسام تدعم المناطق الوظيفية التقليدية، وتمثل أنظمة المعلومات الوظيفية الرئيسية في<sup>1</sup>:

(1) نظام المعلومات المحاسبي والمالي.

(2) نظام المعلومات التسويقي.

(3) نظام المعلومات الخاص بعمليات الإنتاج.

(4) نظام المعلومات لإدارة الموارد البشرية.

وفي كل منطقة وظيفية يُوجد بعض المهام الروتينية والمتكررة، وهي أساسية لتشغيل المؤسسة.

إن نظام المعلومات الذي يدعم مثل هذه المهام الروتينية المتكررة يُدعى (نظام معالجة المبادلات التجارية)

وهذه الأخيرة تدعم الوظائف الداعمة (المناطق الوظيفية)، ولكن يتم ذلك الدعم بصور خاصة في "مناطق

المحاسبة المالية".

### المطلب الثالث: التصنيف حسب الدعم المقدم:

هذا التصنيف يتم حسب الدعم الذي تقدمه هذه الأنظمة، بغض النظر عن المساحة الوظيفية، مثلاً:

يمكن لأحد أنظمة المعلومات أن يدعم عمال المكاتب، في أية واحدة من المساحات الوظيفية، أو يُدعم المدراء،

بغض النظر عن المكان الذي يمارسون فيه عملهم. إن أنواع أنظمة المعلومات الرئيسية، التي تقع تحت هذا

التصنيف هي: نظام معالجة المبادلات التجارية، نظام دعم القرار وغيرها... الخ.

<sup>1</sup> MCGILL T, HOBBS V and KLOBAS J, User-developed applications and information systems success : a test of DeLone and McLean's model. Information Resources Management Journal, edition 16, 2003, p.24-45

هذا وإن أنواع (أنظمة المعلومات) الرئيسية التي تقع تحت هذا التصنيف تتمثل في<sup>1</sup>:

### 1 - نظم تشغيل البيانات:

يهدف هذا النوع من نظم المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة، ويعتمد هذا النظام على الحاسب الآلي لتسجيل البيانات الروتينية اليومية التي تتم في مجالات مختلفة مثل: الأجور وغيرها...  
أ - رسم حدود المنظمة وبيئتها من خلال ربط العملاء بالمنظمة وإدارتها، وبالتالي فإن فشل نظم تشغيل البيانات يؤدي إلى فشل النظام في الحصول على المدخلات من البيئة أو طرح المخرجات إلى البيئة.  
ب - تُعد نظم تشغيل البيانات بمثابة منتج للمعلومات كي تستخدم بواسطة أنواع أخرى من نظم المعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها.

### 2 - النظم المعرفية:

تهدف تلك النظم إلى دعم العاملين في مجالي المعرفة والمعلومات داخل المنظمة من خلال ضمان وصول المعرفة والخبرة الفنية بشكل متكامل. ويقصد بالعاملين في مجال المعرفة أولئك الأفراد المؤهلون بدرجة مهنية كالأطباء والمحامين والمهندسون حيث ينصبُّ مجال عملهم على خلق معلومات ومعرفة جيدة.

### 3 - نظم تجهيز المكتب آليا:

تعد تلك النظم نوعا خاصا من نظم تشغيل المعلومات والتي يمكن استخدامها في نطاق أعمال وأنشطة المكاتب، وتجهيز المكاتب آليا ليشمل كل أنواع نظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة وغير المكتوبة من شخص لآخر سواء داخل أو خارج المنظمة<sup>2</sup>.

### 4 - نظم دعم القرارات:

وهي نُظم معلومات تهدف إلى مساعدة المدراء عند اتخاذهم لقرارات غير بنائية وغير مُتكررة أي لا يمكن تحديدها مسبقا، وتعتمد نظم دعم القرارات على ما تُنتجه نظم تشغيل البيانات ونظم المعلومات الإدارية من

<sup>1</sup> KETTINGER WJ and LEE CC, Pragmatic perspectives on the measurement of information systems service quality. MIS Quarterly, review 21, 1997, p.p 223-240

<sup>2</sup> خالد قاشي، مرجع سابق، ص 142.

معلومات، وكذلك معلومات من خارج المنظمة، ويتم تصميم نظم دعم القرارات وتنفيذها للاستجابة لاحتياجات غير المخططة من المعلومات مثل قرارات الإنتاج.

### 5 - نظم دعم الإدارة العليا:

وهي تلك النظم التي يتم تصميمها لمساندة المدراء الذين يشغلون الوظائف الإدارية العليا في المنظمات والذين لهم تأثير ملموس على سياسات وخطط واستراتيجيات المنظمة، وتتعامل تلك النظم مع القرارات التي تلعب البيئة الخارجية دورا ملموسا ومؤشرا عند اتخاذها، خاصة تلك القرارات ذات الدرجة العليا من عدم التأكد، حيث يجب توفير المعلومات الصحيحة التي يحتاجها مُتخذ تلك القرارات.

### 6 - النظم الخبيرة:

تستخدم النظم الخبيرة لمساندة متخذ القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية والتي لا يمكن التنبؤ بخطواتها، وتعتمد تلك النظم غير الروتينية على نتائج ما يطلق عليه الذكاء الاصطناعي، حيث تقوم تلك النظم على فكرة محاكاة عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها الإنسان أو المتخصص في مجال معين، والفكرة الأساسية وراء النظم الخبيرة هي أن الخبراء في مجال معين يقومون بتزويد الحاسب الآلي بما لديهم من معرفة ويتم تخزين هذه المعرفة في الحاسب الآلي بشكل مُبسط، حيث يمكن استخدامها بواسطة المستخدمين الذين ليست لديهم معرفة ويتم تخزين هذه المعرفة في الحاسب الآلي بشكل مبسط، حيث يمكن استخدامها بواسطة المستخدمين الذين ليست لديهم خبرة للحصول على النصائح التي يحتاجونها إذن هو نظام قائم على المعرفة ويستخدم معرفته في المجال المطبق فيه من تقديم النصح والمشورة للمستخدم النهائي، والأنظمة الخبيرة تجمع بين ذكاء الآلة وخبرة الإنسان الخبير. وهناك عدد من المفاهيم الأساسية المرتبطة بالنظم الخبيرة نعرضها على النحو التالي:

**أولاً: الخبرة:** تشير الخبرة إلى المعرفة الواسعة بشيء محدد ومن ثم اكتسابها من خلال التعليم، التدريب

والممارسة العلمية وتشمل المعرفة المرتبطة بالنظم الخبيرة المجالات التالية:

- 1) النظريات والحقائق المتعلقة بموضوع المشكلة.
  - 2) الإجراءات الخاصة بالمجال العام للمشكلة.
  - 3) الإجراءات أو القواعد التحريية لما يمكن عمله في موقف معين.
- 1) استراتيجيات شاملة لحل هذه الأنواع من المشكلات.
  - 2) المعرفة البعدية (معرفة ما بعد المعرفة).

ثانيا: الخبراء: يتطلب بناء النظم الخبيرة الاستعانة بخبراء في مجال معين وتشتمل الخبرة البشرية على عدد من الأنشطة منها:

- 1) إدارة المشكلة وتشخيصها.
- 2) إيجاد حل ملائم وسريع للمشكلة.
- 3) شرح وتوضيح الحل.
- 4) التعلم من الخبرة.
- 5) إعادة تنقيح المعرفة.

ثالثا: نقل الخبرة: تستهدف النظم الخبيرة نقل الخبرة من أحد الخبراء إلى الحاسب ثم إلى الأفراد ويشمل ذلك أربعة أنشطة هي: الحصول على المعرفة، تمثيل المعرفة، استدلال المعرفة، نقل المعرفة. هذا ويتم تخزين المعرفة في الحاسب في قاعدة البيانات (المعرفة).

رابعا: الاستدلال: إن القدرة على التفكير هي صفة مميزة للنظام الخبير حيث يتم تخزين الخبرة في قاعدة المعرفة ويمكن للبرنامج الاتصال بقواعد البيانات ويتم برمجة الحاسب بحيث يمكنه عمل استدلالات في جزء خاص بذلك يطلق عليه آلة الاستدلال<sup>1</sup>.

خامسا: القواعد: تعتمد النظم الخبيرة على القواعد التي تكون مخزنة في قاعدة البيانات (المعرفة=).

من أهم المزايا التي يمكن أن تعود على المؤسسة من استخدام النظم الخبيرة:

- 1) الحصول على الخبرات النادرة حيث توفر النظم الخبيرة المعرفة النادرة والخبرات المميزة في مجال معين وتسمح الآخرين باستخدامها بسهولة.
- 2) تحسين الإنتاجية، تعمل النظم الخبيرة بشكل أسرع من العنصر البشري كما أنها تعمل على تخفيض التكاليف الناتجة عن أخطاء الأفراد.
- إمكانية العمل في مواقف الخطر، تستطيع النظم الخبيرة العمل في ظروف الخطر مثل درجات الحرارة المرتفعة أو المنخفضة جدا وغيرها من الظروف التي تعرض الإنسان إلى المخاطر.
- 1) المرونة، تتصف النظم الخبيرة بالمرونة في الحلول المقدمة للمستخدمين، فبناءً على نوع المدخلات تُتخذ القواعد والأساليب المستخدمة في حل المشكلات.
- 2) العمل في ظل معلومات غير مؤكدة.

<sup>1</sup> خالد قاشي، المرجع السابق، ص149.

3) إمكانية نقل المعرفة إلى أماكن متباعدة جغرافياً.

4) من خلال ما سبق، يمكن القول أن لنظام المعلومات عدة تصنيفات يمكن الخوض فيها من عدة أوجه وزوايا، وجميعها يُؤثر بطريقة أو بأخرى في أداء المؤسسة من خلال عملياتها التي تُساهم في تسيير شؤون المؤسسة.

### خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا في هذا الفصل لقد توصلنا على أن نظام المعلومات هو مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة والمتفاعلة لتحقيق هدف مشترك، فالعلاقة بين عناصر نظام المعلومات هي الرابطة التي تربطها معا نحو تحقيق هدفها المشترك. ونظام المعلومات مدخلات وآلية لمعالجة هذه المدخلات لتحويلها إلى مخرجات، ولكل نظام معلومات إطار أو حدود تميز بين العناصر التي تكونه وبين العناصر التي لا يضمها. إن مواجهة الكم الهائل من المعلومات يتوجب حفظها في مجموعة من النظم، وتختلف نظم المعلومات باختلاف طبيعة عمل المؤسسة، وان وظيفة نظام المعلومات تنطوي على تصميم النظام المطلوب والإشراف على المبرمجين، كما يعتمد كل نظام ثانوي على النظم الثانوية الأخرى.



إن نظم المعلومات تعتبر نظم لدعم القرارات وهذه النظم يمكن تصنيفها وفق المهام الإدارية التي تتعلق بها. كما نستنتج أن نظم المعلومات تقدم كل المعلومات التي تحتاجها مختلف الإدارات لممارسة العملية الإدارية وتسهيل إحصائية قياس النتائج ومعرفة أسبابها.

ونظرا لأهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرار ومدى تأثيرها فيه سنحاول من خلال الفصل الثاني معالجة أساسيات اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه.

## الفصل الثاني

ماهية عملية اتخاذ القرار

## تمهيد:

يرى علماء الإدارة أن اتخاذ القرارات الإدارية هي العنصر القوي والحركي في نظرية القرارات الإدارية وهي أيضا جوهر الوظيفة الإدارية وقلبها النابض فهذه العملية ذات أهمية كبيرة في حياة المؤسسة فهي وسيلة عملية وفنية حتمية ناجحة لرسم المخططات ووضع السياسات والاستراتيجيات العامة كذا تحديد الأهداف المراد الوصول إليها، فاتخاذ القرار هو عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد تحليل وتقييم النتائج والقيم المترتبة عن كل بديل، ومن أجل أن يتم تحقيق الأهداف المرجوة واختيار القرارات الصائبة للإدارة لابد من توفير الكفاءة اللازمة في متخذي القرارات، وعملية اتخاذ القرار تلعب دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية بما فيها تجميع المعلومات والبيانات اللازمة للوظيفة الإدارية.

وهذا ما سيتم مناقشته ومحاولة الإلمام به في هذا الفصل، حيث خصص المبحث الأول لدراسة مفهوم

عملية اتخاذ القرار، والمبحث الثاني لتصنيف القرارات والأساليب المساعدة في اتخاذها.

حيث نتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول : ماهية عملية اتخاذ القرار

المبحث الثاني: تصنيف القرارات والأساليب المساعدة في اتخاذها

## المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار ليست سهلة كما يتصورها البعض وإنما هي بمثابة مهمة في غاية الصعوبة تعتمد أساسا على توفر الكم الهائل من المعطيات والمعلومات الكفيلة بصنع القرار، ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من تعريف عملية اتخاذ القرار وخصائصه، عناصر عملية اتخاذ القرار وأهميتها وخطوات عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيها.

## المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وخصائصها

تجدر الإشارة إلى أن هناك مصطلحين في هذا الموضوع يمكن التطرق إليهما وهما اتخاذ القرار **taking decision** وصناعة القرار **making decision**. وتعتبر عملية اتخاذ القرار جزءا أو مرحلة أخيرة من مجموعة من المراحل التي تشكل عملية صنع القرار، وهذه الأخيرة تمثل الكل الذي نحن بصدد دراسته. كما يمكن التمييز في هذا الصدد بين القرار وعملية صنع القرار دون إظهار محل اتخاذ القرار منهما، حيث يمكن اعتبار الأول هو النتيجة النهائية للعملية أما الثاني فيتعلق بكل الأحداث التي تسبق وتلي لحظة الاختيار، وقد ذكر فيزجيرالد **stephen P. Fitzgerald** في نفس السياق أنه من الصعب الفصل بين السبب والنتيجة ويعني بها اتخاذ القرار وصنع القرار لأن العملية في أصلها تحدث في العقل البشري وهناك لا يمكن فصل السبب عن النتيجة.<sup>1</sup> لذلك سيتم خلال هذا المبحث استخدام القرار بدل من صناعة القرار تجاوزا.

يعرف القرار بأنه "الفكرة المرتبطة بعملية الاختيار والالتزام."<sup>2</sup> ويركز هذا التعريف على المعنى اللغوي حيث حصرها بمجرد فكرة ولكنه قيدها بشرطين وهما الاختيار والالتزام. والقرار في الفكر الإداري هو "النقطة التي يتم عندها اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل."<sup>3</sup> أو هو النتيجة المنطقية لعدد من الإجراءات التي يتم وضعها لاختيار وتحديد العوائد المتوقعة لمجموعة من البدائل. أو هو "النتيجة المنطقية لعدد من الإجراءات التي يتم وضعها لاختيار وتحديد العوائد المتوقعة لمجموعة من البدائل المتوفرة من أجل اختيار أفضل الإجراءات الموضوعية ومن ثم تطبيقها للوصول إلى هدف محدد في وقت معين."<sup>4</sup> انطلاقا من هذه التعاريف نستنتج أن القرار هو المخرج النهائي لعملية اتخاذ القرار.

## الفرع الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار

<sup>1</sup>-STEPHEN P. Fitzgerald, Decision making Capstone publishing, London, 2002, P. 9.

<sup>2</sup>- موفق حديد، محمد، الإدارة- المبادئ والنظريات والوظائف، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 263.

<sup>3</sup>- عبد الحكيم أحمد الخزالي، فن اتخاذ القرار- مدخل تطبيقي، مكتبة ابن سينا، مصر، 1998، ص9.

<sup>4</sup>- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص 157.

عملية اتخاذ القرار تعرف بأنها " إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن اتباعها. أو هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلف، وفقا لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار".<sup>1</sup> ويركز هذا التعريف على عملية الاختيار التي تتم بناء على البدائل المتوفرة بعد تقييمها وفق معايير محددة. وهناك من يحرص العملية في " الاختيار من بين مجموعة من البدائل. وتتضمن عملية اتخاذ القرارات الإدارية، صنع قرارات داخل النسق التنظيمي، يقوم به هؤلاء المسؤولون عن الأنشطة المكونة لوظائف الأطراف المشاركة في العمل".<sup>2</sup> على الرغم من أن التعريف حصر اتخاذ القرار في الاختيار بين بدائل، إلا أنه أكد على ضرورة اتخاذها على مستوى جميع وظائف المؤسسة كنسق تنظيمي متكامل. بالنسبة لهربرت سايمون فقد عرف عملية اتخاذ القرارات بأنها "قلب الإدارة، وأن مفاهيم نظرية الإدارة، يجب أن تستند على منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني".<sup>3</sup>

وقد ركز سايمون في تعريفه هذا على متخذ القرار أي على الجوانب النفسية للمدير عند اتخاذ القرار. من خلال التعاريف السابقة، يمكن التوصل إلى تعريف شامل وموحد لعملة اتخاذ القرار باعتبارها العملية التي يجل من خلالها متخذ القرار مشكلة ما ضمن حدود اختصاصه، باتباع عدة خطوات انطلاقاً من تحديد المشكلات الحقيقية، وتحليلها ثم تنمية بدائل مختلفة كحلول لها بناء على معايير محددة وباستخدام أكبر وأدق قدر ممكن من المعلومات كعامل مساعد بالإضافة إلى اعتماده على حدسه وخبرته الشخصية إذا اقتضى الأمر. وأخيراً التوصل إلى الأفضل وفق المعيار المتبع، ثم تحويله إلى قرار فعال مع مراقبة تنفيذه، وإجراء التصحيحات اللازمة. ويعتمد هذا التعريف على خطوات أو مراحل عملية اتخاذ القرار والتي يمكن إدراجها فيما يلي بنوع من التفصيل.

### الفرع الثاني: خصائص عملية اتخاذ القرار:

إن القرار يقوم بالأساس على وجود مهمة عمل يجب أن تنفذ أو مشكلة قائمة تحتاج إلى حل، وفي كلتا الحالتين يجب توافر الإمكانيات بين أيدي متخذي القرار، ويفترض توافر بدائل للتنفيذ وحلول للمشكلة والقرار الإداري يكون باختيار البديل الأمثل (لتنفيذ المهمة وحل المشكلة) ما بين الإمكانيات المتاحة والحاجات والمتطلبات المفروضة والشروط والعوامل والظروف داخل البيئة وخارجها، وهذا ناتج عن كون عملية صنع القرار

<sup>1</sup> - علي الشرقاوي، العملية الإدارية- وظيفة المديرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص. ص. 128 و 129.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص 129

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 130

واتخاذها يحتويان على المفاضلة والاختيار والتوفيق والترتيب والتصنيف والترتيب بين الإمكانيات المتاحة والأهداف المرسومة.<sup>1</sup> ومن أهم خصائص اتخاذ القرار نجد:

- 1) إن عملية اتخاذ القرار تتصف بالواقعية حيث أنها تقبل بالوصول إلى الحد المعقول وليس الحد الأقصى.
- 2) إن عملية القرار تتأثر لا لعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذها.
- 3) إن أي قرار إداري هو لا بد وأن يكون امتداد من الحاضر إلى المستقبل لأن معظم القرارات الإدارية بالمنظمات هي امتداد واستمرار للماضي.<sup>2</sup>
- 4) تعد عملية اتخاذ القرار وظيفة إدارية وعملية تنظيمية، فهي وظيفة إدارية حيث تعد من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها المدير، كما أنها عملية تنظيمية حيث أن اتخاذ القرارات تعد عملية أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، فهي ناتج جهود كثيرة من الأفراد على شكل جماعات أو مجلس إدارة، بل في بعض الحالات تكون ناتج الكمبيوتر... فالمدير في الوقت الحاضر لا يعمل في عزلة، بل يتأثر في قراراته بآراء المحيطين به وبأفكارهم، وبطبيعة البيئة يعمل فيها.

بهذا المفهوم تعد عملية صنع القرار نشاطا إداريا وتنظيميا، فقرارات المدير تعكس كثيرا من لوظائف الإدارية الرئيسية كتكوين الخطط ووضع السياسات وتحديد الأهداف كما تؤدي إلى كثير من الأهداف والنتائج المتعلقة بإدارة المنظمة، فقرارات المديرين لها تأثير كبير في شكل وأسلوب العمل في المنظمة نفسها.<sup>3</sup>

1) إن عملية اتخاذ القرار هي عملية عامة وهذا يعني تشمل معظم المنظمات على اختلاف تخصصاتها وشاملة حيث تشمل جميع المناصب الإدارية في المنظمات.

2) إنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.

3) إنها عملية تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بها.

4) تتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية أي أنها تمر من مرحلة إلى مرحلة وباستمرار.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - كاسر ناصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية، دار حامد، عمان، الأردن، 2005، ص32.

<sup>2</sup> - علي حسين، نظرية القرارات الادارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 21.

<sup>3</sup> - كاسر ناصر المنصور، مرجع سابق، ص 33.

<sup>4</sup> - علي حسين، مرجع سابق، ص 22.

والعديد من المهتمين بمجال إدارة الأعمال يطلقون على الإدارة العليا مصطلح " الإدارة الإستراتيجية" وذلك لأن السمة المميزة لها هي اتخاذ القرارات الإستراتيجية وأهم خصائص الإدارة الإستراتيجية.<sup>1</sup>

1) تتسم القضايا الإستراتيجية بالتوحد المستقبلي: فقراراتها تستند غالباً على تنبؤات المديرين المستقبلية وليس مجرد معرفتهم الحالية، والتركيز على السيناريوهات المستقبلية التي سوف تتمكن المنظمة من اختيار أفضل البدائل الإستراتيجية.

2) تتطلب القضايا الإستراتيجية أخذ متغيرات البيئة الخارجية في الاعتبار: إن جميع منظمات الأعمال تمارس أنشطتها في ظل نظام مفتوح، وبالتالي فإنها تتأثر بالظروف والأحداث الخارجية التي تقع خارج نطاق سيطرتها، لذا فإن تحقيق المكانة السوقية الملائمة يتطلب من المديرين النظر إلى ما هو أبعد من أنشطة وعمليات المنظمة الداخلية لتحليل وتفسير سلوكيات المنافسين والعملاء والموردين والممولين والأجهزة الحكومية...

3) تستلزم القضايا الإستراتيجية استخدام وتوظيف كميات هائلة من الموارد التنظيمية: فالقرارات الإستراتيجية تتضمن تخصيص قدر ملموس من الموارد والأصول المادية والموارد البشرية، التي يجب الحصول عليها إما من المصادر الداخلية أو الخارجية كما أن هذه القرارات تلزم المنظمة بالعديد من التصرفات خلال فترة زمنية محددة نسبياً، وهو ما يعني الحاجة إلى موارد ملموسة.

### المطلب الثاني: عناصر عملية اتخاذ القرار وأهميتها.

إن عملية اتخاذ القرارات تشمل عناصر بارزة لا يمكن تجاوزها وأي قرار بشئ أنواعه فإنه لا بد أن يضم هذه العناصر التي سوف يبنى عليها.

#### الفرع الأول: عناصر عملية اتخاذ القرار:

هناك مجموعة عناصر يجب توافرها عند اتخاذ أي قرار ولا يمكن اعتبار أي عملية هي عملية اتخاذ قرار إلا بوجود هذه العناصر والمتمثلة بالآتي<sup>2</sup>:

أولاً: الهدف من اتخاذ القرار: لا يتخذ القرار إلا إذا كان هناك هدف معين، وتعتمد أهمية القرار على درجة أهمية الهدف المراد تحقيقه، وكلما كان الهدف واضحاً ساعد ذلك على اتخاذ القرار السليم.

<sup>1</sup> - إسماعيل مناصري، دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم، مذكرة الماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، 2003-2004، ص 16.

<sup>2</sup> - بركات عباس علي، عبد الله عزت، مدخل إلى علم الإدارة، ط 2، وحدة الحداثة للطباعة والنشر الموصل، العراق، 1998، ص ص: 104-105.

**ثانيا: الدافع:** لا يتخذ القرار إلا إذا كان وراءه دافع معين لتحقيق الهدف، مثلا هدف مضاعفة قيمة المنشأة، الدافع وراءه درجة الوضوح في المشروع الذي يتم اختياره هو الربح أي أن الدافع هنا تحقيق الربح المرغوب فيه.

**ثالثا: النبوء:** وهو أمر يتعلق بتقدير ما سيحدث في المستقبل في حالة اتخاذ قرار معين ذلك أن معظم القرارات تتعامل مع المستقبل واتجاهاته، والمتغيرات المحتملة وتحديد انعكاساتها على الشركة.

**رابعا: البدائل:** تواجه المدير مواقف تتطلب منه اتخاذ القرارات ووجود عدد كبير من البدائل، ووجب عليه تخفيض عدد البدائل إلى أدنى حد ممكن.

**خامسا: قيود اتخاذ القرار:** يواجه متخذ القرار قيودا كدرجة المخاطرة والتأكد من المردود، الخبرة ومدة تنفيذ القرار، لذا وجب عليه أخذها بالاعتبار ودراستها حتى يتمكن من التأكد من صحة وسلامة قراره وانعكاساته على الشركة في المستقبل الذي يكتفه الغموض.

### الفرع الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار:

تبرز أهمية اتخاذ القرارات في إدارة الأعمال في الفترة الحالية أو في العصر الحديث بكل ما فيه من تغيرات سريعة أثرت على كل المنشآت القائمة سواء في الدول الغنية أو الدول الفقيرة.

كما وأنه في ظل الثورة التكنولوجية الحديثة تضاءلت المسافات وأصبح عنصر الوقت أهم عناصر اتخاذ القرارات، ففي الوقت الذي ساعدت فيه الثورة التكنولوجية الحديثة على وصول الإنسان إلى الكواكب الأخرى، ويعود إلى الأرض من أخرى، نجد أن هناك من بني الإنسان من يجوع ويموت من قلة الطعام أو الجفاف.

فالتناقض الشديد من مظاهر الحياة البشرية يجعل عملية اتخاذ القرارات ذات أهمية كبيرة سواء لتقدم الإنسان أو لتخلفه من غيره من البشر<sup>1</sup>.

ويمكن النظر إلى الإدارة أو العملية الإدارية على أنها سلسلة متصلة من القرارات، بمعنى أن المدير في موقعه يزاول أنشطة الإدارة من تنظيم وتخطيط وتوجيه ورقابة، فهو دائما " يجسد نفسه في مجال القرارات التنظيمية كانت أو تخطيطية أو توجيهية أو رقابية، سواء كان في مجال التسويق أو في مجال الإنتاج أو التمويل أو غيرها.

لذا يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للمدير، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة، كما وصف المدير بأنه متخذ القرارات وأن قدرته على اتخاذ القرارات وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري.

<sup>1</sup> - أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: الاتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 221.



ولقد جعل علماء الإدارة من اتخاذ القرارات موضوعاً رئيسياً من دراساتهم وأصبح يحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وعلم النفس الإدارية، ومما زاد من أهمية القرارات ودورها تحقيق أهداف الإدارة ما تشهده التنظيمات الإدارية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها، ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحياناً، إذا لم يعد التنظيم الإداري يسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل، وإنما عليه أن يسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف المعقدة والمتشابكة، مما زاد المشاكل التي تواجه قيادة هذه التنظيمات، وما استبعد ذلك من اتخاذ العديد من القرارات لمواجهة هذه المشاكل<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: خطوات عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيها:

تتصف عملية اتخاذ القرار في النشاط الإداري بالكثير من التداخل والتعقيد، وهذا ما فرض على متخذ القرار أن يكون عقلانياً، ويقتضي ذلك ابتعاده عن العشوائية والارتجالية في اتخاذ القرار. ولا يتحقق ذلك إلا بإتباعه لخطوات معينة مهما كان مدى تداخلها وتشابكها، حتى وإن اختلف الباحثون في صياغة أشكالها فهي لا تخرج عن المألوف في جوهرها. ويمكن تصنيفها إلى عدة مراحل لوحظ اشتراكها في جميع المنظمات وإن اختلفت في ترتيبها من منظمة إلى أخرى ومن منظر لآخر حسب الاعتبارات التي تم الاعتماد عليها. كما قد تختلف هذه الخطوات في ترتيبها بين الواقع العملي وما ورد حولها نظرياً، ويرجع ذلك لاختلاف العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار والتي سيتم تناولها في نقاط قادمة من هذا البحث. وفيما يلي عرض لأهم الخطوات اللازمة لعملية اتخاذ القرار.

### الفرع الأول: خطوات عملية اتخاذ القرار:

إن لعملية اتخاذ القرار خطوات مهمة يجب المرور بها لنجاح العملية وضمان الدقة والموضوعية في سبيل نجاعة المنظمة

#### أولاً: تحديد الهدف من اتخاذ القرار

على الرغم من أنها لم ترد في معظم الكتب كخطوة من اتخاذ القرار، إلا أن لها من الأهمية ما استدعى إدراجها كخطوة في هذا البحث. وتتضمن حل المشكلات التي تواجه متخذ القرار مهما كان مستواه التنظيمي ومهما كانت الوظيفة التي ينتمي إليها في المنظمة الاقتصادية. أو هي وضع البرامج والسياسات والإجراءات

<sup>1</sup> - فريد كورتل وإلهام مغليطا، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 156.

الخاصة بتخطيط عمل معين. قد تكون المشكلة متعلقة بالموارد البشرية كاختيار أو تدريب العمال، أو متعلقة بتطوير العمل الإداري والتنظيمي، أو رفع الإنتاجية أو بتخفيض تكاليف المشروع.<sup>1</sup>

ويمكن إدراج هذه العناصر أو الأهداف ضمن الغاية التي تريد المنظمة الوصول إليها من جراء اتخاذها لهذه القرارات في كلا حالة، وتحديد ما هو مطلوب إنجازها من كل طرف. ويقوم متخذ القرار، خلال هذه الخطوة أيضا بالتساؤل حول ما ينبغي التوصل إليه، والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق ذلك. وتختلف طريقة تنفيذ متخذ القرار لأهداف القرار حسب نوعها، فإن كانت أهدافها إلزامية وجب عليه تنفيذها دون أن يجيد عن الإجراءات المقررة. أما إن كانت اختيارية فإن المطلوب منه تحقيق الهدف المقرر بغض النظر عن الطريقة التي يستخدمها.<sup>2</sup>

### ثانيا: تحديد المشكلة الحقيقية

تم إدراج خطوتي تحديد الهدف من اتخاذ القرار وتحديد المشكلة الحقيقية، في معظم الكتب التي تم الاعتماد عليها، ضمن خطوة موحدة، غير أن أهمية الثانية في حساب نتائج البحث اقتضت ضرورة فصلها عن الأولى دون إهمال ما لهذه الأخيرة من أهمية. وتكمن أهم نقطة في تحديد المشكلة الحقيقية في الفصل بينها وبين أعراضها، لأن العرض دليل على وجود المشكلة ولكن حله لا يعن حلا لها. لذلك فمن الضرورة التعمق في المشكلة للوصول إلى أصلها من أجل معالجتها. وهذا ما أكده جون ديوي John Dewey إذ قال أن " صياغة السؤال بشكل جيد، يعني حلا لنصف المشكلة بصرف النظر عن سلامة الجانب الرياضي لها".<sup>3</sup> وتكمن أهمية تحديد المشكلة الحقيقية في تحديد فعالية الخطوات التي تليها، وسلامة القرارات التي تنتج عنها.<sup>4</sup> وينطلق متخذ القرار في هذه المرحلة من اكتشاف المشكلة والتي تعتمد على عدة عوامل أهمها عامل الزمن، أي تلك الفترة المخصصة لهذه الخطوة، ويجب ألا تكون أكثر من اللازم ولا أقل من ذلك من أجل الوصول إلى الحل الصحيح لها. ثم يقوم بتحليل المشكلة بالاعتماد على ظواهرها الخارجية، إضافة إلى خبرة متخذ القرار السابقة، وقدرته الشخصية كبعد أولي لتحليلها. وأخيرا تنقل إلى التحليل الدقيق لأبعادها.<sup>5</sup>

### ثالثا: تحليل المشكلة

<sup>1</sup> - زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2001، ص 212.

<sup>2</sup> - عمار بوحوش، المرجع السابق، ص.ص. 161-163.

<sup>3</sup> - عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1991، ص 166.

<sup>4</sup> - توفيق، جميل أحمد، إدارة الأعمال - مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 113

<sup>5</sup> - علي الشرقاوي، المرجع السابق، ص. ص 136-138.

تتضمن هذه المرحلة جزأين متصلين هما: تصنيف المشكلة وتجميع أو توفير المعلومات المتعلقة بها. وتعني عملية التصنيف تحديد مسؤولية اتخاذ القرار الاستشارية والتنفيذية،<sup>1</sup> أي معرفة متخذي القرار والمستشارين فيه ومن يجب إبلاغهم به. وهذا التحديد يضمن الفعالية في اتخاذ القرارات، ولا يتحقق ذلك إلا إذا كان هذا التصنيف يهدف إلى حل المشكلات من وجهة نظر المنشأة ككل، ولا يهدف إلى حل المشكلة العاجلة والجزئية على حساب المصلحة العامة للمنشأة. يتم بعد ذلك تحليل المشكلة عن طريق تجزئتها إلى عناصرها ثم إيجاد العلاقة السببية بين تلك العناصر. حيث تمثل المشكلة الأساسية النتيجة المطلوب الوصول إليها، والمعبر عنها بالمتغير التابع مثلا إدخال سلعة جديدة في السوق. أما أجزاءها فتكمن في العناصر المالية والتسعرية والانتاجية المؤثرة في هذه النتيجة والمسماة بالمتغيرات المستقلة.<sup>2</sup> وتعتمد عمليتي التصنيف والتحليل على جمع وتحليل المعلومات، هذه الأخيرة هي ضرورة من ضرورات عملية اتخاذ القرارات، وهي عملية مساعدة لدراسة الحقائق وتحديد علاقتها وأهميتها للمشكلة. وعند حصول متخذ القرار على هذه المعلومات يكون قادرا على تحديد مدى ملاءمتها، صلاحيتها وكفائيتها وذلك بناء على خبرته في تحليلها وتفصيلها.

ومن عيوب هذه المرحلة أن متخذ القرار غالبا ما يحصل على معلومات غير كاملة، فيكون بذلك أمام خيارين: إما أن يتخذ الإجراءات الضرورية للحصول على معلومات إضافية، أو أن يكتفي بهذه المعلومات شرط أن يعتمد على الاستنتاج أو القياس في اتخاذ لقراراته لتغطية العجز في المعلومات، لأن ما هو أسوأ من اتخاذ قرارات بناء على معلومات غير كاملة هو اتخاذه على أسس غير سليمة.<sup>3</sup> ويمكن تجميع هذه المعلومات والبيانات عن طريق عدة وسائل من بينها، دراسة وتحليل السجلات والملفات والتقارير التي يعدها المختصون في المنظمة. بالإضافة إلى الإحصائيات ونتائج البحوث والدراسات التي يتم إجراؤها داخل المشروع أو عن طريق الأجهزة المتخصصة. أو بطرق غير رسمية بالاعتماد على الملاحظات الشخصية للمديرين حول مواقف معينة. وهناك من يعتمد على إجراء مقابلات واستقصاءات مع عمال المنظمة أو عملائها<sup>4</sup>. إن إدراك متخذ القرار للمشكلة الحقيقية بالاعتماد على تحديدها وتصنيفها وتحليلها يشكل عاملا أساسيا في صياغة الحلول البديلة لها.<sup>5</sup>

#### رابعا: البحث عن البدائل

<sup>1</sup> - علي الشقاوي، المرجع السابق، ص 138.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة- النظريات والعمليات والوظائف، ط 3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 313

<sup>3</sup> - علي الشقاوي، المرجع السابق، ص 139.

<sup>4</sup> - زكي محمود هاشم، المرجع السابق، ص 214.

<sup>5</sup> - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة - مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص 119.

تختلف طريقة وضع البدائل باختلاف طريقة اتخاذ القرارات، والتي يمكن أن تكون جماعية، فردية أو تشاركية. ومهما كان الاختلاف فإن الاتفاق هو سيد الموقف على الأقل في المبادئ الأساسية. وتمثل هذه المرحلة في وضع الحلول الممكنة للمشكلة المحددة. ويعتمد متخذ القرار في ذلك على خبرته السابقة، أي بالاستفادة من العناصر الناجحة في الحلول السابقة للمشاكل المماثلة، إذا كانت القرارات روتينية. وقد يتم حل المشاكل جزئياً بهذه الطريقة، أي جزء من الحل يستمد من الخبرة والجزء الآخر يستمد من الحاضر.<sup>1</sup> ومن الأفضل الدمج بين هذين الجزأين للحصول على الحل المتكامل. أما إذا كانت غير روتينية أو غير رتيبة فهي تبرر أهمية عامل الفكر الإبداعي لدى المجموعة أو الفرد متخذ القرار، حسب الحرية المتوفرة في طرح الأفكار الجديدة، على أن تقدم التنبؤات حول نتائج كل بديل للتمكن من المقارنة العلمية الدقيقة عند دراستها لاختيار البديل الأفضل.<sup>2</sup> إن أهمية هذه المرحلة تجعل المنظمة بحاجة إلى كل البدائل الممكنة، إلا أنها أحياناً تصادف بعض القيود والعقبات التي تحد من حرية التصرف لمتخذ القرار، ومن بين هذه القيود:<sup>3</sup>

**1 القيود الزمنية:** إذ أن القرار مقيد باتخاذها في وقت محدد لا يجب تجاوزه وهذا ما قد يدفع متخذ القرار إلى التخلي عن البدائل التي تحتاج إلى فترة زمنية طويلة.

**2 القيود المالية:** قد يضطر متخذ القرار إلى تخفيض عدد البدائل المطروحة مراعاة للظروف المالية للمنظمة. كما قد يستبدل بديل بعينه نظراً لأن دراسته وتحليله يحتاج إلى مبالغ مالية تفوق طاقة المنظمة. تقضي نظم المعلومات على هذا النوع من القيود بسبب قدرتها على معالجة عدد هائل من البدائل بدون الحاجة إلى مبالغ إضافية.

بالإضافة إلى قيود أخرى يمكن أن تفرضها الغدارة العليا للمنظمة، أو الأنظمة السياسية السائدة، أو قد لا تسمح بها الظروف الاقتصادية للبلد، أو الإمكانيات التكنولوجية في المنظمة، أو قد لا تتلاءم ومصالح وقناعات العمال فيها.<sup>4</sup> في ظل نظم المعلومات يمكن التخلص من مشكل العمال عن طريق التدريب الذي يتطلبه هذا النوع من النظم كما يمكن الحصول على التكنولوجيا التي من شأنها أن تخفف من حجم الهوة.

#### خامساً: تقييم البدائل واختيار البديل الأفضل

<sup>1</sup> - حنفي، الصحن، المرجع السابق، ص 170.

<sup>2</sup> - زكي محمود هاشم، المرجع السابق، ص 218

<sup>3</sup> - خليل محمد حسن الشماع، المرجع السابق، ص 120

<sup>4</sup> - خليل محمد حسن الشماع، المرجع السابق، ص 120.

تعتمد هذه العملية على مقارنة البدائل المتوفرة بغرض اختيار البديل الذي يحقق النتائج الأكثر فعالية. ويمكن لهذا البديل المختار أن يكون امثلا وهو الحالة النادرة. أما في غالب الأحيان فتكون المقارنة على أساس موازنة مزايا وعيوب كل بديل، على أساس التحليل الناقد والبناء لها.<sup>1</sup> ويتم هذا الاختيار وفق معايير مساعدة يمكن إيجاز محتواها فيما يلي:<sup>2</sup>

**1 -المخاطرة:** يتم التقييم على أساس هذا المعيار بالموازنة بين المخاطر والمكاسب المتوقعة لكل بديل، فمثلا إذا قدر المحلل بناء على المعلومات المتوفرة لديه حجم الأرباح والتكاليف المتوقعة للمشروع، فلا بد أن يبقى هناك هامش لعدم صحة هذه التقديرات، وهو ما يمثل عامل المخاطرة.

**2 -الاقتصاد:** يتعلق هذا المعيار بتكلفة وضع البديل المختار موضع التطبيق، ويتم من خلال هذا المعيار اختيار البديل الذي يحقق أكبر النتائج بأقل تكاليف ممكنة.

**3 -التوقيت:** عندما يتطلب اتخاذ القرار السرعة ليكون فعالا، يكون من الضروري الاقتصاد في الوقت. أما إذا كان الهدف الأسمى لاتخاذ القرار اعتبارات أخرى تتطلب الدقة وبذل الجهد أكثر من السرعة، فإن عامل التوقيت يصبح ثانويا عند اختيار البديل الأفضل. ويعتبر عامل التوقيت، على أهميته خصوصا في الوقت الحاضر، من العوامل التي يصعب تقديرها، لذلك فهو يعتمد في الغالب على التقدير الشخصي لمتخذ القرار وليس على التحليل المنظم. ويراعى بالنسبة لهذا المعيار أن لا يضاف وقت للتوقيت المحدد مسبقا إلا إذا كان ينتج عن ذلك تحقيق نتائج أفضل وأكثر تأكيدا، وإلا فإن القرار الأفضل هو التنفيذ في الوقت المحدد مع التريث عند البدء.

**4 -الموارد:** إن تفضيلات متخذ القرار تتوقف أيضا على ما يتوافر لديه من موارد مالية وبشرية وغيرها. وعلى اعتبار أن الموارد تكون في الغالب نادرة، فعلى الإدارة أن يراعى ذلك عند الاختيار. إما أن يختار البديل في حدود إمكانياته، أو أن يوفر ما ينقصه من المتطلبات المالية والبشرية لتنفيذ البديل المختار إذا تم اختياره لاعتبارات أخرى. ومن بين الموارد الأكثر أهمية التي يجب أخذ قيودها بعين الاعتبار عند الاختيار هي الموارد البشرية. إذا وقع الاختيار على بديل يتطلب نوعيات معينة من الأفراد لا تتوافر لدى المنظمة، فمن الضروري توفير القدرات والمهارات المطلوبة إما بالتدريب العمال المستخدمين أو بتوظيف عمال حدد تتوافر فيهم هذه القدرات مع مراعاة التكلفة والوقت.

<sup>1</sup> - علي الشرفاوي، المرجع السابق، ص ص 140-141.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص ص 141-142.

بالإضافة إلى المعايير المساعدات السابقة، يعتمد متخذ القرار على معايير أخرى تختلف باختلاف القرار محل الدراسة، حيث توضع لهذه المعايير أوزان محددة ليكون الاختيار بين البدائل المختلفة دقيقا. وتعكس هذه المعايير والأوزان المحددة لها الهدف من القرار. وتستخدم إحدى الطرق المعروفة لتقييم البدائل كما في المثال التالي. فإذا كان القرار المراد اتخاذه، مثلا هو شراء جهاز كمبيوتر جديد، وكانت البدائل المتاحة عدة شركات منها... Sharp، Sony، IBM، Intel وتحدد المعايير بالمتانة، الخدمة، مدة الضمان، التصليح الفوري في السنة الأولى، نوعية التغليف...، وتكون الأوزان كالتالي 10، 8، 3، 4... على الترتيب. ويتم الحصول على ترتيب الاختيارات بضرب الأوزان المحددة لكل معيار بالقيم التقديرية لمعايير القرار التي حصل عليها كل جهاز. ثم نقوم بمقارنة الجاميع التي حصل عليها كل جهاز.<sup>1</sup>

تعتبر عملية اختيار البديل الأفضل ذروة عملية اتخاذ القرار، لذلك فهي عملية صعبة أحيانا بالنسبة لمتخذ القرار في مستوى الإدارة العليا. والسبب في ذلك أن المسؤولية النهائية لانتقاء ذلك البديل الذي يحقق أعلى مستوى من النتائج المرضية تقع عليه. وعليه أيضا أن يراعي مسألة تحقيق الامتلية الجزئية لكل قسم أو لكل فرد. قد يكون متخذ القرار في كل هذه المواقف مترددا بسبب المخاطر التي يتعرض لها والتي يعود سببها إلى عدم توافر المعلومات المدروسة والكافية لذلك، وقد يكون حاسما في الظروف المعاكسة.<sup>2</sup>

#### سادسا: تنفيذ البديل المختار

هناك من يعتقد أن عملية اتخاذ القرار تنتهي باختيار البديل الأمثل، لكن الواقع أن العملية لا تنتهي إلا بتحويل القرار إلى عمل فعال. ومتى تحقق تطبيق هذا القرار في الواقع يكون قد حقق فعاليته. ويتم التنفيذ بجهود الأفراد الذين تعهد لهم هذه المهمة، حيث يقوم المديرون بإبلاغ الأفراد في المستويات الدنيا عن الإجراءات الواجب اتخاذها والتغيرات المتوقعة حدوثها. هذا الإبلاغ لا يكفي للأفراد للقيام بالتنفيذ الفعال، لذلك فعلى المدراء أن يحفزوا ويرغبوا هؤلاء الأفراد، وذلك عن طريق إشراكهم في تنمية البدائل حتى يحس هؤلاء بان القرار قرارهم. ولا تعتبر عملية الإشراك هذه مرغوبة فقط، بل أن وجودها ضروري، حيث أن الأفراد في المستويات الدنيا أقدر من الإدارة العليا على تفهم الصعوبات التي تظهر في هذا المستوى. كما أن تحقيق هذه القرارات لأهداف هذه الفئات يجعلهم أكثر حرصا على التنفيذ الفعال. أما إذا كانت الأهداف تصب في مصلحة المدير، فقد لا يجد الحماسة الكافية من الأفراد للتنفيذ.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - موفق حديد، محمد، المرجع السابق، ص ص 129-266.

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماع، المرجع السابق، ص 121.

<sup>3</sup> - توفيق، المرجع السابق، ص ص 117-118.

سابعاً: تقييم فعالية القرار

تتضمن هذه المرحلة مقارنة النتائج المعيارية أو المحددة مسبقاً كأهداف مع النتائج التي تم التوصل إليها، وذلك للتحقيق فيما إذا كان القرار المتخذ هو العلاج الشافي للمشكلة محل الاهتمام.<sup>1</sup> وتظهر خلال هذه المرحلة أهمية وظيفة المراقبة،<sup>2</sup> حيث تقرر السلطة المعنية نجاح القرار أو إعادة النظر فيه، إما بالتعديل أو بصنع قرار جديد وذلك حسب الفجوة بين المخطط والمتوصل إليه. ولضمان فعالية القرار تعمل الجهات القائمة على اتخاذ القرار على تكييف النتائج المتوقعة لهذا القرار مع الظروف المحيطة، وذلك بتذليل كل العقبات التي تعترضه بعد الكشف عنها.<sup>3</sup>

تختلف أهمية مرحلة عن أخرى باختلاف طبيعة المشكلات وأنواع القرارات وباختلاف أهميتها بالنسبة للمنظمة، إلا أن هذه الاختلافات ليست جذرية بل تدرج ضمن إطار موحد.<sup>4</sup> وبناءً على ذلك يمكن اعتبار الخطوات العملية لهذه العملية هي: فهم ومراقبة بيئة القرار، تحديد المشكلة، تحديد أهداف القرار، تشخيص المشكلة، تطوير بدائل الحلول، تأسيس المعايير، تقييم بدائل الحلول، اختيار أفضل بديل، وأخيراً تنفيذ القرار. إن ملاحظة بسيطة لهذه الخطوات تبين أنها لا تختلف كثيراً عما سبق ذكره. كما أن دراسة خاشقجي على البيئة السعودية أثبتت عدم وجود اختلافات كبيرة في تسلسل هذه المراحل في الواقع العملي بالمقارنة مع الخطوات العلمية عدا بعض الهفوات الناجمة عن التغيرات البيئية والاجتماعية والثقافية والتي قد تختلف من بيئة لأخرى.<sup>5</sup> عدا عن ذلك، يمكن تقليص هذه المراحل في شكل نموذج تجميعي متضمن للمراحل السابقة ممثلاً بنموذج سايمون الذي صنّفها إلى:<sup>6</sup>

- 1 مرحلة الذكاء: وتتضمن تحليل البيئة والبحث عن المشكلة؛
- 2 مرحلة التصميم: وتتعلق بإيجاد بدائل الحلول لهذه المشكلة وتطويرها وتحليلها؛
- 3 مرحلة الاختيار: وتعني اختيار أفضل بديل بناءً على المعيار المختار؛
- 4 مرحلة المراجعة: وتتعلق بتنفيذ البديل المختار ومراجعته؛

<sup>1</sup> - القريوتي، المرجع السابق، ص 315.

<sup>2</sup> - موفق حديد، محمد، المرجع السابق، ص ص 269-270.

<sup>3</sup> - ثابت اعيد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال - نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 265.

<sup>4</sup> - هاني يوسف خاشقجي، "عملية صنع القرار الإداري في القطاع العام والمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية مقارنة" مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والعدارة، الرياض: م 3، 1990، ص ص 217.

<sup>5</sup> - هاني يوسف، المرجع السابق، ص 217.

<sup>6</sup> - راعوند مكليود، جورج شيل، نظم المعلومات الإدارية، ترجمة: سرور، (دار المريخ، الرياض، السعودية، 2006، ص ص 565-566).

وقد تم إدراج هذه الخطوات لسببين؛ أولاً لتطابقها مع خطوات منهج النظم، وبذلك يتفق تطور النظام مع عملية اتخاذ القرار، أما الثاني فمتعلق بأهمية هذا النموذج بالنسبة لإشكالية البحث. إن اتخاذ القرار وفق خطوات منهجية مهما اختلفت مضامينها أو اختلف عددها، فهي تتم عن تنظيم يهدف إلى إعطاء هذه العملية بما لها من الأهمية طابع العلمية، وإن كان هذا ليس الشرط الوحيد لذلك. كما أن تعقد واتساع وتشابك هذه العملية يطرح التساؤل فيما إذا كانت ناتجة عن جهد شخص واحد، أم أن طبيعتها وأهمية نتائجها تفرض تضافر جهود العديد من الجهات والأفراد في المنظمة.

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار:

إن تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد تؤثر فيها عوامل مختلفة يمكن أن تنقص أو تزيد من صعوبة هذه العملية وإذا تكاثفت وتزايدت هذه العوامل المؤثرة فإنها تقود أحيانا إلى قرارات خاطئة (غير رشيدة) ولهذا فعلى متخذي القرارات الأخذ بالاعتبار كل العوامل التي يمكن أن تؤثر على القرارات مهما كانت هذه القرارات صغيرة أو كبيرة، بسيطة أو مؤثر، وأهم هذه العوامل المؤثرة:

#### أولاً: عوامل البيئة الخارجية:

- وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة والتي لا تخضع لسيطرة المنظمة بل إن إدارة لمنظمة تخضع لضغوطها وتمثل هذه العوامل فيما يلي:<sup>1</sup>
- 1) الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية في المجتمع.
  - 2) التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.
  - 3) الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.
  - 4) العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسية العامة للدولة وشروط الإنتاج.
  - 5) درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

#### ثانياً: عوامل البيئة الداخلية:

- وتتمثل بالعوامل التنظيمية وخصائص المنظمة وهي عوامل كثيرة نذكر أهمها<sup>2</sup>:
- 1) عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.

<sup>1</sup> - كاسر ناصر المنصور، مرجع سابق، ص 36.

<sup>2</sup> - كاسر ناصر المنصور، المرجع السابق، ص 36.



- 2) عدم وضوح درجة العلاقة التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- 3) درجة المركزية، وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي.
- 4) درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.
- 5) مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.
- 6) القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.

### ثالثاً: عوامل تتعلق بشخصية المدير وخبرته:

إن شخصية المدير وعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل، ونوع الأعمال التي سبق وأن قام بها، ومركز الاجتماعي والمالي وحالته النفسية، كلها عوامل تؤثر على فعالية القرار الذي يتخذه، كما أن المدير هو عضواً في المجتمع يتأثر بما فيه من عادات وتقاليد وقيم تنعكس على سلوكه الوظيفي<sup>1</sup>، وفيما يلي أهم العوامل النابعة من شخصية المدير متخذ القرار والمؤثرة على عملية اتخاذ القرارات:<sup>2</sup>

- 1) فهم المدير العميق والشامل للأمور.
- 2) قدرة المدير على التوقع.
- 3) مؤهل المدير وتخصصه في مجال الإدارة.
- 4) قدرة المدير على تحمل المسؤولية.
- 5) أهداف المدير وقيمه وأخلاقه.
- 6) قدرة المدير على ضبط النفس في المواقف الحرجة.
- 7) خبرة المدير السابقة ومدى قدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه.

### رابعاً: عوامل حالات القرار:

وهذه هي الظروف البيئية المحيطة بالقرار وقد قسمت البيئة المحيطة بالقرار إلى أربعة أنواع وهي:<sup>3</sup>

- 1- البيئة البسيطة المستقرة (حالة التأكد): وهذه البيئة تمتاز بأن العوامل البيئية المؤثرة بسيطة وغير متغيرة وكذلك قليلة.

<sup>1</sup> - إسماعيل مناصرية، مرجع سابق الذكر، ص 21.

<sup>2</sup> - خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار الكنوز المعرفية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 196.

<sup>3</sup> - علي حسين، مرجع سابق، ص 26.

2 البيئة البسيطة المتغيرة (ما بين المخاطرة وعدم التأكد): وتتميز هذه البيئة بأن عدد العوامل البيئية قليلة وكذلك بسيطة ولكنها تتغير من فترة إلى أخرى وكذلك القرار هنا يتغير من حالة تأكد أي وضوح إلى عدم وضوح وهو عدم تأكد.

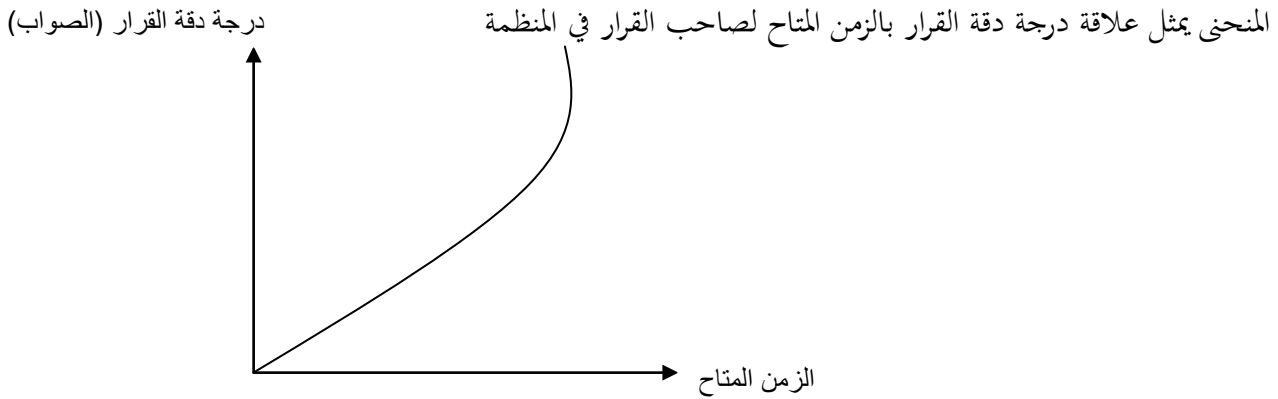
3 البيئة المعقدة المستقرة: ( حالة المخاطرة): وهنا العوامل البيئية كثيرة ولكنها بسيطة ولا تتغير من فترة إلى أخرى فترة لذلك فهي إلى حد ما واضحة ولكن هناك بعض المخاطرة وخاصة لكثرة العوامل البيئية وعدم التأكد من المعلومات.

4 البيئة المعقدة: (حالة عدم التأكد): وفي هذه الحالة البيئية فإن العوامل البيئية كثيرة وصعبة وغير واضحة وهي تتغير من فترة غلى أخرى وهذا ما يعقد الاحتمالات ومن هنا سميت بعدم التأكد.

#### خامسا: عوامل عنصر الزمن<sup>1</sup>:

1 تأثير عنصر الزمن: يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لاتخاذ قراره كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر، وكلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة أمام القرار كلما تطلب منه السرعة في البت في القرار مما يقلل في البدائل المتاحة أمامه.

#### الشكل رقم (08): الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية



المصدر: كاسر ناصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد، عمان، الأردن 2006، ص 38.

التعليق: كلما أتيح الوقت لاتخاذ القرار كان القرار صائبا وهادفا من طرف مدير المنظمة

#### 2 تأثير أهمية القرار:

<sup>1</sup> - كاسر ناصر المنصور، مرجع سابق، ص 38.

كلما ازدادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات والكافية عنه وتتعلق والأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:

أ - عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير.

ب - تكلفة القرار والعائد، حيث تزداد أهمية القرار كلما كانت التكاليف الناشئة عنه أو العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة هذا القرار مرتفعاً.

ت - الوقت اللازم لاتخاذها، فكلما ازدادت أهمية القرار احتاج الإداري إلى وقت ليكتسب الخبرة والمعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة على القرار.

كما أن هناك عوامل أخرى مؤثرة هي:

- **دقة وتوافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار** : يكون متخذ القرار في وضع أحسن إذا توافرت لديه المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، على أن تكون هذه المعلومات كافية ودقيقة بحيث ينتج في النهاية القرار قريباً من الواقع أو ملائماً للتطبيق لحل المشكلة؛
- **درجة ذكاء وتعلم وخبرة متخذ القرار** : يتمتع متخذ القرار بدرجة عالية من الذكاء والتعليم والخبرة لا شك سيكون أكثر قدرة على تحديد المشكلة ومعرفة أسبابها، وبالتالي أكثر قدرة على اتخاذ القرار الملائم لحلها، كما أن القدرة على إيجاد الحلول تعتمد على ومدى القدرة الإبداعية أو الابتكارية التي يتمتع بها متخذ القرار، وهذا ما يوضح لنا لماذا ينجح متخذ القرار ويفشل آخر رغم توافر المعلومات الكافية لاتخاذ القرار لدى كل منهما؛
- **الخصائص الشخصية لمتخذ القرار** : تتأثر القرارات المتخذة في أغلب الأحيان بالسمات السلوكية والشخصية لمتخذ القرار خاصة عند تحديده للمشكلة واتخاذ قرار بشأنها. <sup>1</sup> فذوي العقلية الجامدة سوف يجدون صعوبة في البحث عن المشكلة حتى ولو كانوا يتمتعون بدرجة عالية من التعليم والخبرة ولديهم نظام جيد للمعلومات، وذلك لأن اكتشاف الفرص يتطلب ذهن لديه القدرة على تقبل المخاطرة ولديه القدرة على التفرقة للمعلومات، وذلك لأن اكتشاف الفرص يتطلب ذهن لديه القدرة على تقبل المخاطرة ولديه القدرة على التفرقة بين البدائل الجيدة والردیئة؛
- **تأثير العوامل العاطفية**: تؤدي العوامل العاطفية دوراً هاماً في اتخاذ القرارات بصفة عامة وفي مرحلة تحديد أو التعرف على المشكلة بصفة خاصة، ذلك أن عملية اتخاذ القرارات بصفة عامة ليست عملية اقتصادية رشيدة

<sup>1</sup> - حسن علي مشريقي، نظرية القرارات الإدارية (مدخل كمي في الإدارة)، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 1997، ص 30.

محضة حتى وغن تم تأسيس القرار بناء على معلومات جامدة فإن احتمال تأثير العوامل العاطفية موجود بدرجة ما، وتعد المشاعر الداخلية المولدة للعاطفة المسبوقة بالأفعال لها دور في اتخاذ القرار<sup>1</sup>، إلا أنها ليست

بديلة للتفكير المنطقي وعليه فإنه لا يوجد عمليا قرار لا يحتوي على المنطق والمشاعر وإنما مزيج بينهما؛

• **العوامل التي لا يمكن التحكم فيها:** تتأثر الشركات بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالمتغيرات المحيطة بها

كالظروف الاقتصادية، سياسية، اجتماعية وتقنية والقيم والعادات، ويضاف إليها مجموعة القرارات التي

تتخذها وحدات اقتصادية أخرى في المجتمع سواء كانت منافسة أو متعاملة معها<sup>2</sup>؛

• **عوامل أخرى:** هناك عدة عوامل أخرى يمكن أن تؤثر أيضا في عملية اتخاذ القرار وهي<sup>3</sup>:

✓ **عنصر الزمن:** يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة

أمام متخذ القرار لاتخاذ قراره كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج اقرب إلى الصواب

وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر والعكس صحيح؛

✓ **أهمية القرار:** كلما ازدادت أهميته أثرت على جمع المعلومات الكافية، وتتعلق الأهمية النسبية

لكل قرار بعدد الأفراد الذين يتأثرون به ودرجة هذا التأثير وكلفة القرار والعائد، الوقت اللازم

لاتخاذها.

## المبحث الثاني: تصنيف القرارات والأساليب المساعدة في اتخاذها

<sup>1</sup> - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 110.

<sup>2</sup> - حسن علي مشرفي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>3</sup> - كاسر ناصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 38-39.

إن لتصنيف القرارات أهمية بالغة مثلما رأينا سابقا تصنيف أنظمة المعلومات، هذا ليتمكن لنا بوضع كل قرار في اتجاهه ومكانه المطلوب، كما أن لعملية اتخاذ القرارات أساليب خاصة ومساعدة ومسؤوليات تتحملها إدارة المنظمة

### المطلب الأول: تصنيف القرارات:

تشكل القرارات جانبا هاما في حياة المشاريع الاقتصادية وتؤدي دورا حيويا في تطورها وتنميتها، وقد صنفت القرارات إلى عدة أشكال وفقا لمختلف الممارسات التي يقوم بأدائها متخذ القرار وأهمية المتغيرات التي يتعامل معها، فهناك القرارات التي لا تتطلب جهدا ووقتا طويلا عند اتخاذها، وقرارات ذات بعد إستراتيجي والتي تتعلق بطبيعة التطوير والتي ترتبط باستمرارية عمل المشروع وسبل تحقيقه لمكانة سوقية ملائمة، ويمكن تحديد أنواع القرارات وفقا لما يلي:

### الفرع الأول: تصنيف القرارات حسب درجة الأهمية:

تتباين القرارات المراد اتخاذها وفقا لدرجة الأهمية التي تتسم بها والمهام المقترنة فيها، إذ أن قرار الدخول في مجال الأسواق العالمية يعتبر قرارا على درجة عالية من الأهمية بخلاف القرار الذي يستند لتسويق منتج في منطقة معينة في إطار التعاملات اليومية ولذا فإن هناك العديد من المعايير التي يتم في إطارها تحديد درجة الأهمية التي يتسم بها القرار المراد إنجازه وهذه المعايير تتحدد بالآتي:<sup>1</sup>

1) النتائج التي يتوخى الوصول إليها في مجال تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية نتيجة للأسباب المرتبطة باتخاذ القرار المعين؛

2) عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار الذي يتم اتخاذه، فكلما زاد عددهم كلما ازدادت أهمية ذلك القرار؛

3) الأثر الذي يتركه القرار في إطار المجالات الاستثمارية أو المالية إذ كلما كان حجم الأموال المطلوبة كبيرا كلما اتسم القرار بالأهمية الأكبر؛

4) الفترة الزمنية المراد اتخاذ القرار في ضوءها، إذ كلما كان الضغط الزمني ملحا ولا يمكن التريث كلما اتسم ذلك القرار بالأهمية الكبيرة والعكس صحيح، إذ أن التريث باتخاذه يعني أنه لا يشكل أولوية أو أهمية معينة؛

<sup>1</sup> - حمود خضير كاظم، موسى، سلامة اللوزي، مبادئ الإدارة والأعمال، اثناء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص : 176-177.

5) درجة تكرار القرار، إذ أن القرارات التي يتكرر حدوثها غالباً ما تتسم بأهمية نسبية أقل قياساً بالقرارات الغير متكررة الحدوث؛

6) درجة المرونة التي يتسم بها القرار من حيث التغيير، إذ أن القرارات التي تكون أكثر قابلية للتغيير بعد اتخاذها نتيجة العديد من المتغيرات فهي قرارات لا تتسم بالأهمية قياساً بالقرارات التي يتعذر تغييرها.

### الفرع الثاني: تصنيف القرارات حسب التنظيم وشخصية المدير

وتنقسم إلى<sup>1</sup>:

**أولاً: القرارات التنظيمية:** يتمتع المدير بأحقية إصدارها بحكم منصبه ويستطيع تفويض سلطته للآخرين، ويؤكد مقدرته على إدارة المنشأة وكما تتضمن قواعد وتعليمات شاملة تلتزم بها الأقسام لتنظيم وتنسيق أعمال ونشاط أفرادها وتحديد صلاحياتها وطريقة تعاملهم مع الجمهور؛

**ثانياً: القرارات الشخصية:** وهي قرارات فردية يتخذها المدير بصفته الشخصية العادية وتعكس ميوله وقيمه الذاتية.

### الفرع الثالث: تصنيف القرارات حسب البرمجة:

وتنقسم إلى<sup>2</sup>:

**أولاً: القرارات المبرمجة:** هي تلك القرارات الروتينية المتكررة والتي يمكن اتخاذها وفقاً لإجراءات محددة ومسبقة لحلها، ويلاحظ في هذا النوع من القرارات أن معايير الحكم عليها عادة ما تكون واضحة وغالباً ما تتوافر بيانات ومعلومات كافية بشأنها كما أنه من السهل تحديد البدائل منها، ومن ثمة تؤكد نسبي بأن البديل المختار سوف يترتب عليه حل المشكلة بفاعلية،

**ثانياً: القرارات غير المبرمجة:** هي قرارات تتخذ مرة واحدة وتتميز بالثبات النسبي على المدى الطويل وتتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية وغير محددة جيداً، وعادة ما تظهر الحاجة لصنع هذه القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها، ولا توجد أنماط محددة لحل هذا النوع من المشكلات خاصة الاستثمارات المالية وأثارها على المدى البعيد، ومن ثم فهي أقل تنظيماً من الناحية الهيكلية من الأولى.

<sup>1</sup> - جاسم محمد الذهبي، نجم عبد الله العزاوي، مبادئ الإدارة العامة منظور استراتيجي شامل، مطبعة الرشاد، بغداد، 2005، ص 199.

<sup>2</sup> - متى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 2009، ص 92.

ثالثا: القرارات شبه المبرمجة: يمكن تحديد بعض مراحلها بصورة جيدة ويتوافر فيها قدر من المعلومات والبيانات، أما البعض الآخر فيصب تحديدده بصورة جيدة ويتصف بعدم التأكد ومن ثم يمكن برمجة جزء من القرارات والباقي يظل غير مبرمجا، وهاته القرارات تحتوي على قرارات مبرمجة وغير مبرمجة.

### الفرع الرابع: تصنيف القرارات حسب درجة التأكد:

قد تؤثر القوى أو العوامل البيئية على اتخاذ القرار بدرجة بسيطة من المخاطر ودرجة عالية من اليقين، كما أن عملية اتخاذ القرارات لا تتعدى كونها اختيار من بين البدائل مع درجات بسيطة من الصعوبات والتعقيد، وعلى العكس ففي ظل عدم التأكد وارتفاع درجة المخاطر في الظروف المحيطة فإن المدير يجب عليه أن يكون مستعدا لمواجهة موقف يحيط بعملية اتخاذ القرار<sup>1</sup>، وتصنف القرارات وفق هذا التقسيم لثلاثة أنواع وهي:<sup>2</sup>

**أولا: القرارات في حالة التأكد:** تكون لدى متخذي القرار في هذه الحالة معلومات كافية وأكيدة تسمح له بمعرفة نتائج قراره، ونادرا ما يحتاج اتخاذ القرار إلى دراسة وتحري لفترة طويلة؛

**ثانيا: القرارات في حالة المخاطرة:** تتميز بتوفر معلومات جزئية بالنسبة لما يمكن أن يحدث للقرار المتخذ، أي أنها معلومات غير كافية لكنها تسمح لمتخذي القرار بمعرفة المستقبل على وجه الاحتمال، وتؤدي هنا قدرة متخذي القرار على تقدير الاحتمالات دورا أساسيا في فعاليات القرارات المتخذة، ولا نستطيع أن تقلل من أهمية الخبرات الشخصية للاستنتاج والتوقع للنتائج المترتبة على أحداث معينة؛

**ثالثا: القرارات في حالة عدم التأكد:** إن عملية اتخاذ القرار مع عدم توفر المعلومات أمر غير معقول، ومن الأفضل اجتناب مثل هذه الحالات لأنها تصبح قضية مقامرة غير مؤتمنة العواقب، ويمكن مع ذلك لاستعانة بتقنيات الإحصاء التحليلي لتحسين عملية اتخاذ القرارات في هذه الحالة، ولذلك كانت التوقعات للنتائج أنها تمتد ما بين اكتشاف جديد بأقل الأضرار إلى كارثة مدمرة.

### المطلب الثاني: الأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات:

تعدد الأساليب وتنوع المساعدة لاتخاذ القرارات وهذا التنوع يتوقف على طبيعة وحجم المشكلة المدروسة والظروف المحددة لها وعلى تقدير المدير ورأيه وكذلك على الإمكانيات المتوفرة لاستخدام أسلوب معين وبالتالي

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2005، ص 252.

<sup>2</sup> - بركات عباس علي، عبد الله عزت، المرجع السابق، الموصل، العراق، 2000، ص 102.

يمكن القول كل ظرف يملي نوع الأسلوب الذي يمكن تطبيقه، وتنقسم أساليب اتخاذ القرار وإلى أساليب كيفية وأساليب كمية.

### الفرع الأول: الأساليب الكيفية المساعدة على اتخاذ القرار:

هناك العديد من الأساليب الكيفية ومن أهمها:

#### أولاً: الحكم الشخصي أو البديهية:

يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمة الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك هذا العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض له، والتقدير السليم لأبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها.<sup>1</sup>

#### ثانياً: الحقائق:

تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات فحين تكون الحقائق متوفرة فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية، غير أن المشكلة هي أن هذه الحقائق قد لا تكون متوفرة في كل وقت يجب اتخاذ قرار إزاء موقف أو مشكلة، الأمر الذي قد يؤدي أحياناً بالمدير إلى اتخاذ قرارات رغم عدم توفر الحقائق والأدلة المؤيدة وإن توفر الحقائق في اتخاذ القرار لا يغني عن الحكم الشخصي من قبل المدير.<sup>2</sup>

#### ثالثاً: التجربة (الخبرة):

تمثل التجارب السابقة مصدراً مهماً يمكن الاستغناء به في اتخاذ القرارات إلا أنها قد تكون غير كافية للحكم على موقف ما، فعلى المدير أن لا يتقيد بهذه التجارب ويجعلها المقياس الوحيد لاتخاذ القرارات، بل لا بد أن يعتمد على حكمة الشخصي وتقديره للأمر.<sup>3</sup>

#### رابعاً: دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها:

يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل، وتشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها زملاء المدير أو التي يقدمها المستشارون والمتخصصون والتي تساعد في إلقاء الضوء على المشكلة محل القرار وتمكن المدير من اختيار البديل الأفضل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، مكتبة الدار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 185.

<sup>2</sup> - فريد كورتل وآخرون، مرجع سابق، ص 174.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 174.

<sup>4</sup> - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 186.



## الفرع الثاني: الأساليب الكمية المساعدة على اتخاذ القرار:

من أهم الأساليب الكمية ما يلي:

## أولاً: بحوث العمليات:

تعرف بحوث العمليات بشكل عام بأنها استخدام الطريقة العلمية للبحث في العمليات المختلفة " الإنتاجية أو الاقتصادية أو الإدارية أو العسكرية أو الصناعية أو غيرها" بهدف إيجاد الحلول المثلى للمشكلات التي تواجه هذه العمليات. يستند منهج بحوث العمليات إلى الطريقة العلمية لدراسة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها، وتعتمد الطريقة العلمية على الملاحظة العلمية والقياس وتحديد المتغيرات وكذلك بناء النماذج التي تمثل الظاهرة التي تجري دراستها واستخدامها في دراسة الحلول البديلة وتقويمها، كما تقوم على تكوين الفرضيات واختيارها وبالتالي التوصل إلى تفسير الظاهرة قيد الدراسة.

وتستخدم بحوث العمليات هذه الطريقة كأسلوب أو كأداة للبحث نظراً لأهميتها في الوصول إلى تحديد صحيح للمشكلة أو العملية قيد البحث ولما تقدمه كذلك من أدوات عملية للكشف عن المتغيرات المختلفة وتحديد آثارها وإنتاجها وبعبارة أخرى فإن هذه الطريقة العلمية والوحيدة للوصول إلى تفسير صحيح للأحداث والمشكلات وبالتالي التوصل إلى وضع حلول عملية لها<sup>1</sup>.

## ثانياً: نظرية الاحتمالات:

يواجه متخذ القرار أياً كان موقعه مشاكل مختلفة، يتخذ بعض القرارات بناءً على معرفة وإطلاع كامل بالمشكلة والبعض الآخر تتوفر له المعلومات الكاملة حولها، ويختلف موقف متخذ القرار في كل حالة، لذلك تصنف القرارات وفقاً لكل حالة، فإن صادف موقف عدم تأكد خصص له احتمالات حدوثه المستقبلية، وإلا فإن الحلول تكون واضحة ولا تحتاج إلى تخصيص احتمالات فيها.

ولما كانت الأنشطة اليومية لمنشآت الأعمال تحدث في ظروف عدم يقين فقد اعتمدت النظرية والاحتمالية كأسلوب رياضي للتقليل من حالة المخاطرة التي تواجهها. ولقد أثبتت هذه الطريقة جدواها ويرجع ذلك لاعتمادها على كل من التقديرات الشخصية والموضوعية للحوادث المستقبلية حيث تعتمد الموضوعية منها على البيانات التاريخية أما الشخصية فتعتمد على خبرة المدير وحده، وتعتمد هذه النظرية على عدة معايير للتغلب على حالة المخاطرة من بينها، استخدام القيمة المتوقعة للمتغيرات العشوائية، وبوضع القيم المتوقعة محل

<sup>1</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، دور بحوث العمليات في اتخاذ القرار، ورقة عمل مقدمة في ندوة "الإحصاء وبحوث العمليات ومعوقات استخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية في الدول العربية"، جامعة القاهرة، القاهرة، 2009، ص 139.

القيم غير المؤكدة، تصبح المشكلة يقينية، ويصبح حلها أمثلاً هندياً تنقص درجة تشتت القيم حول وسطها الحسابي أي انخفاض انحرافها المعياري، والنتيجة العكسية تجعلها تتعد عن الحل الأمثل أما المعيار الثاني فهو استخدام الفرصة المفقودة المتوقعة حيث ينتج عنها نفس القرار لذلك تطبق إحدى الطرق فقط تفادياً للتكرار.<sup>1</sup>

### ثالثاً: نظرية المباريات:

يقوم مفهوم نظرية المباريات الإدارية - في مجال اتخاذ القرارات - على افتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي المسبق الذي يقول بأن الإنسان يسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع أقل قدر من الخسارة، وأنه يتصرف بحكمة وأن منافسة سيكون على نفس القدر من الفهم والحكمة في تصرفه.

وقد أسهمت هذه النظرية في حل المشكلات التي تتعلق بوجود منافسة حيث ثبت جدواها - كأسلوب علمي - في اتخاذ القرارات في مواقف وظروف المنافسة إذ في مثل هذه المواقف يجد متخذ القرار أن المفاضلة بين البدائل تتم في إطار المنافسة لقرارات تتخذها شركة أخرى أو حتى دولة أخرى، إذ أن المباراة في اتخاذ القرارات قد تكون بين شركتين أو محتكر وآخر أو شركة مع حكومة، أو حكومة مع حكومة أخرى.<sup>2</sup>

### رابعاً: أسلوب شجرة القرارات:

ترجع جذور أسلوب شجرة القرارات إلى مدخل النظم في اتخاذ القرارات والذي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل والمستخدمة لاتخاذ القرار وبين البيئة المحيطة باتخاذ القرار، كما يفترض هذا المدخل أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرار، بمعنى أن اتخاذ القرار في نظام فرعي ينتج تأثيراً يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وفي بيئته، ومن هنا يجب على متخذ القرار أن يأخذ في الحسبان سلسلة التأثيرات هذه بقدر الإمكان عند اتخاذ القرار، وأن من الوسائل التي تساعد المدير في تطبيق سلسلة التأثيرات سواء في فهمه للنظام أو التنبؤ بتأثير قراراته في المستقبل.<sup>3</sup>

### خامساً: أسلوب مراسلة الحالات:

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الهامة المستخدمة في مجال اتخاذ القرارات، إذ أنه يساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين على التحليل والتفكير الابتكاري لحل المشاكل الإدارية التي تواجههم، ويقوم

<sup>1</sup> - سهام خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة أنفاوس للمصبرات، مذكرة لنيل الماجستير ( غير منشورة)، في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2009، ص 32.

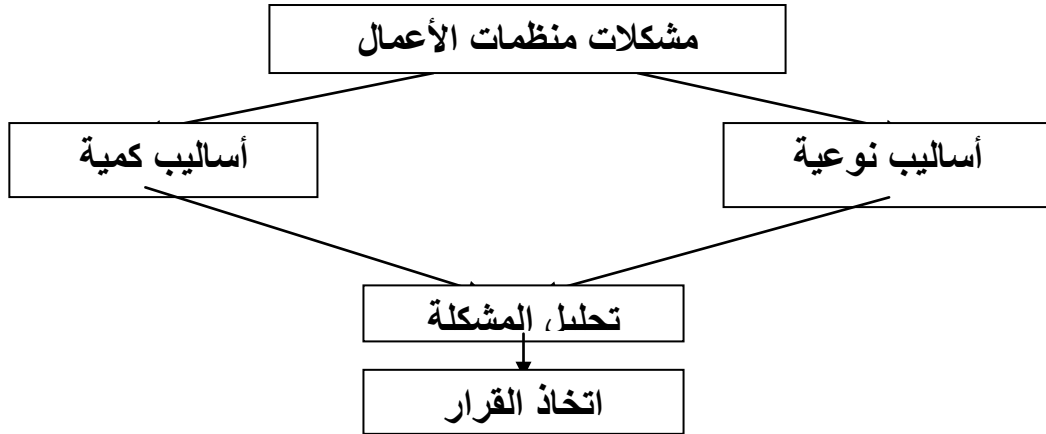
<sup>2</sup> - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 198.

<sup>3</sup> - مرجع نفسه، ص 196.

هذا الأسلوب على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة، وتصور الحلول البديلة لها استنادا على المعلومات المتاحة عن المشكلة ويمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بمجموعة من الأسئلة في دراسة الحالة أو المشكلة محل القرار.<sup>1</sup>

سادسا: البرمجة الخطية:

تعتبر البرمجة الخطية من أكثر الأدوات الكمية شيوعا في الاستخدام وقد يرجع ذلك إلى سهولة استخدامها واتساع قاعدة التطبيقات المختلفة التي يمكن فيها استخدام البرمجة الخطية فهي لا تحتاج إلى خلفية رياضية متخصصة، ومن جهة أخرى سهولة إعداد النماذج الرياضية الخاصة بالبرمجة الخطية يجعل من السهل إعداد التقارير الإدارية وتوضيح نتائج الحل للمديرين. وتهدف البرمجة إلى تقرير الوضع الأمثل لاستخدامات موارد المؤسسة المحددة، وذلك على المؤسسة أن تحدد الأسلوب الأمثل لاستخدامها بحيث يتم ذلك بأقصى ربح ممكن وأقل تكلفة ممكنة. رغم اعتماد عملية اتخاذ القرارات على أساليب علمية تساعدها على تحقيق الفعالية والوصول إلى الحل السليم والمناسب، إلا أنه هناك العديد من المعوقات التي تقف حاجزا أمام عملية اتخاذ القرارات<sup>2</sup>. الشكل رقم (09) التكامل بين أساليب المنهج الكمي والأساليب النوعية في تحليل المشاكل واتخاذ القرار:



المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 49.

<sup>1</sup> - فريد كورتل، مرجع سابق، ص 177.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص 177.

التعليق: ان نظرة المنظمة للمشكلات العالقة لا بد أن تكون أوسع مما يجب، فهذه المشكلات يجب أن تأخذ في الحسبان وذلك باستعمال مقياس نوعي وكمي لهذه المشكلات لأجل تحليلها ومن ثم اتخاذ القرار الصائب.

### المطلب الثالث: مسؤولية اتخاذ القرار

تختلف طبيعة القرارات المتخذة من حيث نوعها فقد تكون روتينية أو غير روتينية، كما تتباين من حيث الفترة الزمنية المتوفرة بين يدي متخذ القرار بين طويلة وقصيرة. إضافة إلى الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها.<sup>1</sup> وهذه الاختلافات تحدد أفضلية اتخاذ القرار من طرف فرد واحد أو جماعة من الأفراد.

### الفرع الأول: الأسلوب الفردي في اتخاذ القرار

يعود هذا الأسلوب إلى ظاهرة المالك الواحد للشركة متى كانت هذه الأخيرة صغيرة. ويأخذ المالك على عاتقه مهمة اتخاذ القرار، إما ثقة في قدرته وسلامة قراراته وبتكلفة منخفضة، وإما خوفا على سلطته. ومع التقدم العلمي السريع واعتماد عملية اتخاذ القرار على الحقائق العلمية، أصبح للفنيين قدرة أفضل من غيرهم للقيام بالعملية، وهنا بدأت نظرية الأسلوب الفردي في التراجع.<sup>2</sup> إلا أنه ما يزال لهذا الأسلوب ما يبرزه، ومن بين هذه الظروف ما يلي:<sup>3</sup>

- 1 - إذا كانت القرارات خطيرة وتتطلب قدرا من السرية؛
- 2 - إذا كانت القرارات طارئة ومقيدة بفترة زمنية قصيرة تمنع مشاركة الآخرين؛
- 3 - عدم توافر جماعة متخصصة مكنها المشاركة، سواء من حيث كفاءتهم أو خبرتهم لتحقيق الفعالية المطلوبة.

إذن فالأسلوب الفردي الذي ساد خلال فترة من الزمن قد تراجع دوره إلى حدود الظروف المذكورة آنفا، وما سوى ذلك فإن الأسلوب الجماعي هو السائد.

<sup>1</sup> علي الشرفاوي، المرجع السابق، ص 160.

<sup>2</sup> توفيق، جميل أحمد، المرجع السابق، ص 120

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، المرجع السابق، ص ص 165-166.

## الفرع الثاني: الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار

ويعني مساهمة العديد من الأفراد في اتخاذ القرار، حيث يتراجع عددهم بين اثنين وحوالي خمسا وعشرين فردا يعملون كفريق واحد لإنجاز مهمة موحدة، قد تكون هذه المجموعة في مكان واحد أو في أماكن مختلفة، كما قد تكون دائمة لإيجاد الحلول لأي مشكلة ت طرأ في المنظمة أو يتم إنشاؤها لحل مشكلة محددة ثم تحل. <sup>1</sup> وتعود أهمية هذا الأسلوب إلى الفكرة القائلة بأن " قرار عدة أفراد أفضل من قرار فرد واحد"، <sup>2</sup> ذلك أنه يستفيد من خبرات وأحكام ومعارف الأفراد المشاركين على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم الإدارية. <sup>3</sup> ويعكس هذا الأسلوب مساهمة المدخل السلوكي في الغدارة، وهو أسلوب ديمقراطي ينتمي إلى الأساليب الإدارية الحديثة. <sup>4</sup> وفيما يلي عرض للفوائد التي يمكن جنيها من إتباع هذا الأسلوب: <sup>5</sup>

- 1 توفر القرارات الجماعية قدرا أكبر من المعلومات عند تحديد الأهداف، وذلك بدمج معارف الأفراد وأحيانا خلق معارف جديدة مما يساهم في زيادة عدد البدائل المتاحة لمتخذ القرار.
  - 2 تساعد القرارات الجماعية على توزيع مخاطر فشل القرار على عدد من الأفراد بعكس القرارات الفردية، وهذا ما يدفعهم إلى تحمل المسؤولية تجاه قراراتهم وذلك بفهم أعمق للمشكلات وإصرار على اصطيد الأخطاء أينما كانت.
  - 3 من خلال المشاركة في التفكير في البدائل تتسمع مجالاتها في الوظائف المختلفة، وبالتالي تتنوع الآراء وتتعدد بسبب الاستفادة من الآراء المتخصصة في كل المجالات التي تتطلب اتخاذ القرار.
  - 4 تنمية المرؤوسين كمشاركين في عملية اتخاذ القرار وتدريبهم على القيام بالعملية يحفزهم للعمل، ويحثهم على التزام جماعي أثناء التنفيذ ويقلل من مقاومتهم للقرارات الجديدة، وبالعكس من ذلك يساهمون في الترويج لهذه القرارات ويساعدون في التنفيذ.
- على الرغم من كل هذه النقاط الايجابية، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من بعض الأعراض السلبية المخلة بنتائج العمل الجماعي، ويمكن ذكر بعضها فيما يلي: <sup>6</sup>

<sup>1</sup> إيفرام توربان، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، نظم دعم الإدارة - نظم القرارات ونظم الخبرة، (الرياض: دار المريخ، 2000)، ص 449.

<sup>2</sup> علي الشرقاوي، المرجع السابق، ص 160.

<sup>3</sup> إيفرام توربان، المرجع السابق، ص 449.

<sup>4</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، المرجع السابق، ص 266.

<sup>5</sup> علي الشرقاوي، المرجع السابق، ص ص 160-161.

<sup>6</sup> الشرقاوي، نفس المرجع، ص 161.

- 1 تشتت مسؤولية اتخاذ القرار بين أفراد الجماعة، وعملية اتخاذ القرار بطبيعتها تتطلب قيام فرد واحد بإصدارها وتحمل مسؤوليتها.
- 2 ارتفاع التكلفة الزمنية للقرارات الجماعية، وعدم ملاءمتها لحالات الطوارئ.
- 3 ابتعاد القرارات الجماعية في الغالب عن الدقة والموضوعية، فهي قد تكون عملية تدفيق بين الآراء المتعارضة أو تتأثر نتائجها بآراء الأعضاء الأكثر نفوذاً.
- 4 إن ديناميكية المجموعة تفقدها التنسيق والتنظيم، فهناك أعضاء يميلون للسيطرة على الرأي أو الموضوع أو الوقت في حين نجد آخرين وبسبب شخصياتهم يميلون للإعتماد على الفئة الأولى من الأفراد لأداء العمل وتكرار ما قيل، وعادة يعاني هذا النوع من الخوف من الكلام أو من الصلابة. وبسبب هذا الديناميكية أيضا قد يضيع الكثير من الوقت في انتظار المشاركين وفي الاستعدادات، والكثير من النفقات على هذه الاجتماعات. كما قد تفتقد هذه المجموعات للتحليل الدقيقة وللاستغلال الأمثل للمعلومات. وللتغلب على بعض من هذه العيوب وزيادة فعالية اتخاذ القرار وتحسين العمل الجماعي، طور العديد من علماء السلوكيات والخبراء داخل المنظمات وخارجها مناهج جماعية كثيرة أطلقوا عليها تسمية "ديناميكيات المجموعة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> توربان، المرجع السابق، ص 451.

## خلاصة الفصل:

تعتبر عملية اتخاذ القرار هدفا أساسيا تسعى المنظمة إلى تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة، وهو الوصول إلى اتخاذ قرار مناسب لتطوير المؤسسة أو إلى حل مشكلة ما تواجهها المؤسسة، وتتخذ هذه العملية عدة مراحل ووسائل، والتي يتم فيها طرح المقترحات وأفكار بشكل عشوائي دون مناقشة لها، وبعد أن تنتهي هذه المرحلة، يبدأ المجتمعون بتحليل تلك المقترحات من توضيح نقاط فوقها وضعفها ومن ثم يتم التوصل إلى الاقتراح الأنسب وإجراء التعديلات عليه حتى الوصول إلى القرار الأنسب الذي يمكن المؤسسة من القيام بأعمالها درجات الكفاءة والفعالية.

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، وإن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهميتها وضوحها ووقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

إن عملية اتخاذ القرارات هي محور العمليات الإدارية، فهي عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط مثلا فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجربها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار الإدارة نفسها.

## الفصل الثالث

دور نظم المعلومات في عملية

اتخاذ القرار



## تمهيد:

في ظل تطور ثورة المعلومات وانتشار المعرفة، أدى إلى التحول إلى اقتصاد أساسه المعلومات التي أصبحت مصدرا رئيسيا وهاما لحيات المؤسسة وديمومتها، وتعد أهم الموارد الإستراتيجية للمؤسسة والتي لها تأثير على قدرتها في المنافسة والبقاء في مجال الأعمال، كما تفيد المعلومات وبشكل كبير وفعال لمتخذي القرارات في كل المستويات الإدارية، وبالتالي فإن أي تطور لوسائل وأساليب جمع المعلومات ومعالجتها للحصول على المعلومات أصبح ضروريا من أجل خدمة عملية اتخاذ القرار.

وسنحاول من خلال هذا الفصل توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية، وأيضا التطور في التكنولوجيا المعلومات، ثم كيفية تصميم وبناء نظام المعلومات يمكن من خلاله المساعدة على اتخاذ القرار، ثم الانتقال إلى توضيح أنواع نظم المعلومات ودور كل منها في اتخاذ القرار.

وستتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

**المبحث الأول:** مدخل إلى الإدارة الإلكترونية، تكنولوجيا المعلومات تصميم وبناء نظام المعلومات.

**المبحث الثاني:** نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي ودور كل منهما في اتخاذ القرار.

المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الالكترونية، تكنولوجيا المعلومات، تصميم وبناء نظام

### المعلومات

لقد تطورت الإدارة في علمنا اليوم وانتقلت من الإدارة الكلاسيكية أي معلومات حاملها ورق إلى إدارة حديثة ومزدهرة من حيث سرعة التخزين والإنتاج والمعالجة، وسيلتها الحاسوب الذي أصبح علما راقيا يحمل الملايير من المعلومات

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية

إن التطور الكبير شهده العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات والانتشار الكبير لاستخدام الحاسوب في الإدارة أدى إلى تطوير وبناء نظم للمعلومات، حيث سنتطرق في هذا المبحث للإدارة الالكترونية، وأيضا التطور في تكنولوجيا المعلومات، ثم كيفية تصميم وبناء نظام معلومات يمكن من خلاله المساعدة على اتخاذ القرار.

### الفرع الأول: تعريف الإدارة الالكترونية

نظرا لاعتماد الإدارة الحديثة على التكنولوجيا المتطورة والتي تساعدها على تحقيق أهدافها بشكل سريع وبأقل التكاليف وبالتالي أصبح من الضروري أن تهتم الإدارة الالكترونية، ومن أهم التعريفات للإدارة الالكترونية:

(1) الإدارة الالكترونية هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلا عنها ولا تهدف إلى إنهاء دورها وهي إدارة بلا ورق إلا أنها تستخدم الأرشيف الالكتروني والأدلة والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية<sup>1</sup>.

(2) إن فكرة الإدارة الالكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية، وتشمل الإدارة الالكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا أنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

- تعرف الإدارة الالكترونية على أنها الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية يتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفضة مسبقا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الالكترونية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 19

<sup>2</sup> محمد حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الالكترونية وتطبيقهما المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 290.

<sup>3</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، مرجع سابق، ص 32.

### الفرع الثاني: أهمية الإدارة الالكترونية

إن تطبيق الإدارة الالكترونية سيؤدي إلى ما يلي:

- 1) خفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة أو غير معتدل المزاج و أيضا تهيئة فرص ميسرة لتقديم الخدمات لطلابها من خلال الحاسب الآلي<sup>1</sup>.
- 2) تبسيط الإجراءات داخل المؤسسة و ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما تكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة.
- 3) تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسات المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة، وأيضاً سيؤدي استخدام الإدارة الالكترونية بشكل صحيح إلى التقليل من استخدام من استخدام الورق بشكل ملحوظ، مما يؤدي إيجاباً على عمل المؤسسة.<sup>2</sup>
- 4) القضاء على بيروقراطية العمل الإداري: يمكن للإدارة الالكترونية إن تخلصنا من عدة مشاكل في معاملات الإدارة، ومن ذلك القضاء على كمية النماذج الورقية غير العادية المتداولة، والمستندات والتوقعات المطلوبة استيفاؤها في هذه النماذج في المعاملات الإدارية، وطلبها مرة أخرى في معاملات جديدة<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

إن لتكنولوجيا المعلومات وتقدمها أثر كبير في تقدم نجاح المنشأة بشتى نشاطاتها، وبفضل هذا الكيان العلمي المعاصر قد تطورت البلدان السائرة في طريق النمو وأصبحت متقدمة، وتكنولوجيا المعلومات اجتاحت كل الميادين سواء التجاري، الصناعي... الخ.

### الفرع الأول: تعريف تكنولوجيا المعلومات

تكنولوجيا المعلومات هي تعريف لكلمة **technology** والتي هي مشتقة من الكلمة اليونانية **techne** وتعني علماً أو دراسة و يترجم البعض كلمة تكنولوجيا إلى العربية (تقنية) بينما يراهن البعض أنها ثقافة. وتظهر تكنولوجيا المعلومات في كل أوجه حياتنا فمنذ بداية اليوم قد تكون المعلومات مثلاً في شكل نشرة الأخبار في المذياع أو التلفاز أو الجريدة الصباحية أو الهاتف يخبر نبأ أو ما يتضمنه حديث العائلة على مائدة الإفطار كذلك محتويات الأوراق في العمل أو الحاسوب أو جهاز الفاكس، فالواقع أننا منغمسون في التفكير

<sup>1</sup> محمد محمود الخالدي، مرجع سابق، ص 20.

<sup>2</sup> علاء عبد الرزاق محمد السالمي، خالد إبراهيم السليطي، مرجع سابق، ص 239.

<sup>3</sup> عبد الفاتح بيومي حجازي، الحكومة الالكترونية بين الواقع والطموح، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر ، 2008، ص 169.

والإبداع في تحسين الوسائل التي تستخدم لإنتاج المستلزمات الضرورية لراحة الإنسان واستمرارية وجوده، ولا تزال تكنولوجيا المعلومات مستمرة في النمو والتعدد والتطور إلى يومنا هذا<sup>1</sup>

وتعد تكنولوجيا المعلومات كالقلب النابض في مختلف منظمات الأعمال، إذ تساهم في انسيابية اتخاذ القرارات المناسبة وتوجيه وتنفيذ مختلف عملياتها فهي مصدر حيوي لديومتها وبقائها وتميزها التنافسي.

حين نراجع الأدبيات المعاصرة يبدو لنا للوهلة الأولى أن هناك إتفاق عام في تحديد مفهوم تكنولوجيا المعلومات إذ تعد أداة مهمة تساهم في ترابط العمليات الأساسية للمنظمة.

وتتضمن الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات والشبكات والوسائل الأخرى.

وتعرف أيضا بأنها أدوات ووسائل تستخدم لجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتخزينها أو توزيعها، وتصنف

تحت عنوان أوسع وأشمل وهو (التقنيات المستندة إلى حاسوب) لعلاقتها المباشرة بنشاطات العمليات في المنظمة<sup>2</sup>.

كما يتضمن مفهوم تكنولوجيا المعلومات كل نظم وأدوات الحاسوب إلى تتعامل مع الانسياب الرمزية من

المعرفة أو مع القدرات الإدراكية الذهنية في حقول التعلم والذكاء وبذلك تشكل تكنولوجيا المعلومات مظلة شاملة لكل علاقات التكنولوجيا بمعطيات الفكر الانسيابي (من بيانات، معلومات ومعرفة).

هنا يلاحظ وجود أكثر من منظور لتكنولوجيا المعلومات، المنظور الجزئي يشير إلى البعد التكنولوجي لنظام

المعلومات ويعتبر تكنولوجيا المعلومات مجرد نظام فرعي ضمن نظام المعلومات (بما في ذلك نظم المعلومات

الإدارية)، أو مجرد مورد من الموارد الأساسية لنظام المعلومات، والمنظور الكلي الذي يرى في تكنولوجيا المعلومات مظلة واسعة تشكل كلا من نظم المعلومات وتقنيات معالجة البيانات والاتصالات.

بمعنى آخر يهتم المنظور الكلي بدراسة كل التكنولوجيا المستخدمة في تكوين وتبادل المعلومات بأشكالها

المختلفة أو كما يقول seen تمثل تكنولوجيا المعلومات نطاقا واسعا من القدرات والمكونات للعناصر المتنوعة المستخدمة في تخزين وتوزيع المعلومات بالإضافة إلى دورها في خلق المعرفة<sup>3</sup>.

## الفرع الثاني: مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات

لقد مرت راحل تطور تكنولوجيا المعلومات بخمس مراحل أساسية وهي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد حسين الوادي، مرجع سابق، ص 270.

<sup>2</sup> غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكروبي البياتي، تكنولوجيا المعلومات الأعمال (الاستخدامات التطبيقات)، الورقة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 16.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، أساليب نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 21.

<sup>4</sup> غسان قاسم داود اللامي، نفس المرجع، نفس الصفحة.

أولاً: المرحلة الأولية لتطوير المعلومات : وتتمثل بثورة المعلومات والاتصالات ابتداء من اختراع الكاتبة والطابعة ومختلف أنواع مصادر المسموعة والمرئية، واختراع الحاسوب، والتزاوج بين تكنولوجيا الحاسبات المتطورة وتكنولوجيا الاتصالات المختلفة الأنواع والتطورات وصولاً إلى شبكة المعلومات المختلفة وفي مقدمتها الانترنت.

ثانياً: المراحل الوسطى: منذ أوائل محاولات بناء الحاسوب والجيل الأول للحاسبات، ومرحلة تناقل المعلومات عبر الأقمار الصناعية، والجيل للحاسبات، ومرحلة مخرجات الحاسوب المصغرة.

ثالثاً: المراحل الحديثة للتطورات التكنولوجية: وتبتدئ بالجيل الثالث للحاسبات وبناء النم المحلية التي أطلق عليها اسم الدوائر الالكترونية المتكاملة، والجيل الرابع للحاسبات والذي تميز بالتطورات الكبيرة للمكونات المادية والبرمجيات وظهور المعالجات المايكرونية ( micro processor ) ونظم البحث في الاتصال المباشر، والجيل الخامس للحاسبات الذي يتميز بتطور الحاسبات المايكرونية ونظم الأقراص المكتنزة ( compact disk ) الانترنت والتطورات الأخرى.

### الفرع الثالث: دور الحاسوب الفعال في خدمة تكنولوجيا المعلوماتية:

الحاسب computer يعتبر لأن الوسيلة الفعالة للمدير في المنظمات المعاصرة لتشغيل وإنتاج المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وأداء وظائف العملية الإدارية بكفاءة عالية وهو عبارة عن جهاز أو (مكينة) الكترونية يقوم باستقبال ومعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة وذات دلالة للمستخدم وهذا الجهاز يتمتع بقدرته على استقبال وتخزين البيانات وتحويلها إلى معلومات باستخدام عمليات حسابية ومنطقية من خلال برامج جاهزة يتم من تركيبها أو تخزينها وعن طريق أوامر أو تعليمات محددة من المستخدم له<sup>1</sup>

أولاً: مكونات نظام الحاسب:

#### 1 الجزء الفني (الأجهزة)

والتي تشمل على كل ومختلف أنواع المكونات والوسائط المادية المستخدمة في العمليات التي تمر بها البيانات والمعلومات، فالأجهزة أو المكونات المادية لا تشمل على الحواسيب بقية الأجهزة بل أيضاً كل الوسائط media والأغراض المنظورة tangible objects التي تسجل عليها البيانات، من صفحات وقطع من الورق sheet of paper الذي تستخرج عليه المعلومات إلى الأغراض المغنطة أو الضوئية Magnetic or Optical discs فمن أمثلتها نظم الحواسيب computer Systems بمختلف أنواعها، ثم ملحقات الحاسوب computer peripheral بمختلف أشكالها<sup>2</sup>.

#### 1 - البرامج التشغيلية:

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان ادريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات، المعاصرة، الدار الجامعية، مصر 2005، ص315.

<sup>2</sup> فؤاد الشرايبي، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2008، ص 59.

والتي تشمل كل ومختلف أنواع التعليمات المطلوبة في معالجة البيانات، ومن ضمنها مجموعاً نظم التشغيل التي توجه المكونات المادية للحاسوب وتسيطر عليها، وتسمى برامج **programs**، ويقدم الدعم المطلوب له ثم برمجيات التطبيق والتي هي برامج توجه إجراءات وعمليات خاصة باستخدامات محددة للحواسيب، من قبل المستخدم النهائي مثل برامج تحليل المبيعات، وبرنامج المرتبات والمستحقات وبرنامج معالجة الكلمات<sup>1</sup>.

## 2 - الأفراد:

هناك العديد من الأفراد الذين يقومون بوظائف مختلفة في نظام المعلومات من إعداد للبرامج والتشغيل، ومركز البيانات، وتتطلب العمل في الوظائف المختلفة المتعلقة بنظام المعلومات ضرورة توافر مهارات وخبرات معينة خصوصاً في مجالات تحليل وتصميم الأنظمة وصيانة البرامج وتشغيل الحاسب وحفظ البيانات وتختلف الخبرات والمهارات المطلوبة بحسب العمل الذي يقوم به الفرد داخل التنظيم، وتقدم العديد من التنظيمات برامج تدريبية للعاملين في المجالات المختلفة لنظم المعلومات<sup>2</sup>.

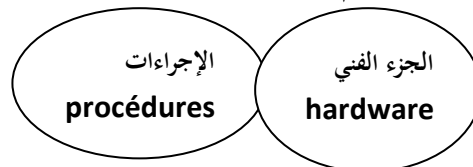
## 3 قاعدة البيانات:

هي تجميع للبيانات **data collection** والتي يتم تخزينها بطريقة مصنفة ومرتبطة ومنظمة في الحاسب حتى يمكن استرجاعها ومعالجتها بسهولة عن طريق نظام الحاسب<sup>3</sup>.

## 4 الإجراءات:

هي مجموعة التعليمات التي تخبر الأفراد عن كيفية استخدام وتشغيل نظام الحاسب، وتمثل كتيبات المستخدمين **user's manuals** أحد أشكال الإجراءات المكتوبة<sup>4</sup>.  
ويلاحظ أن هذه العناصر متساوية في الأهمية ويعتمد كل منها على الآخر، والشكل التالي يوضح عناصر نظام الحاسب:

### الشكل رقم (10) العناصر الأساسية لنظام الحاسب

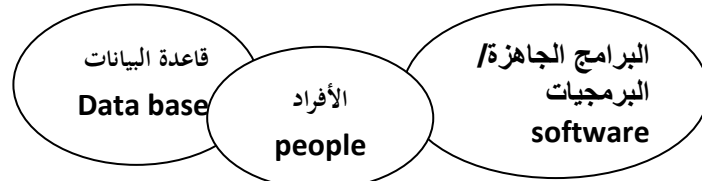


<sup>1</sup> نفس المرجع والصفحة سابقاً

<sup>2</sup> إسماعيل مناصرة، مرجع سابق، ص 77

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 316.

<sup>4</sup> نفس المرجع والصفحة سابقاً.



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر 2005، ص 316.  
 التعليق: يتكون نظام الحاسب من 5 عناصر رئيسية متكاملة مع بعضها فلا يمكن الاستغناء عن جزء منها.  
 وهي: الجزء الفني، الاجراءات...

#### ثانيا: تصنيف أنظمة الحاسوب:

من خلال تطرقنا إلى أجيال الحاسوب والتطورات التي مرت بها عبر السنين التي بدورها لتكوين أنواع مختلفة من أنظمة الحواسيب، وهناك أيضا توسع آخر في توسيع تصنيف أنواع الحواسيب لكي تشمل مدى أوسع من الحواسيب المختلفة الموجود في عالمنا اليوم أخذين بعين الإعتبار الاستخدام والكلفة والإنتشار إضافة إلى الموصفات التكنولوجية المستخدمة في العمل وبالنظر إلى بداية هذه الفقرة فهناك تعبيرات كثيرة لوصف الحواسيب وأنظمتها وغلب هذه التعبيرات تعتمد على الحجم والقدرة على تنفيذ العمليات والتقنيات المستخدمة فيها من المعدات المادية والبرمجية وبشكل عام اعتماد العوامل التالية وبشكل متداخل كأساس لتصنيف الحواسيب<sup>1</sup>:

- البيانات التي يتعامل معها الحاسوب أو النظام، هل هي بيانات تماثلية ( analog ) أو بيانات رقمية (digital) علما بأن غالبية البيانات اليوم تكون رقمية حيث تتميز بالسرعة العالية.
- كلفة الحاسوب أو النظام وتختلف حسب الموصفات وقدرة الحاسوب والتقنيات المستخدمة في التصنيع فهي تتراوح بين الحواسيب البسيطة بمئات الدولارات إلى الحواسيب ذات التقنيات العالية بملايين الدولارات.
- حجم الحاسوب أو النظام حيث تختلف من الأحجام الكبيرة ذات الموصفات العالية والمتعددة المعالجات والخزن العالي إلى الحواسيب الصغيرة والشخصية ذات الموصفات الاعتيادية.
- القدرة الحاسوبية للحاسوب أو نظام أي معدل تنفيذ العمليات في الثانية حيث تشمل أنواع مختلفة من الحواسيب منها فائقة السرعة في تنفيذ العمليات إلى الحواسيب الاعتيادية ذات السرعة الاعتيادية.
- الوظائف التي يقدمها الحاسوب أو النظام حيث يمكن أن نحدد ثلاثة أنواع وهي: أنظمة الحاسوب المركزية التي تخدم عدة مستخدمين، والحواسيب المستقلة التي تخدم مستخدم واحد، وأنظمة الحواسيب الموزعة التي تتميز بالقدرة العالية ولعدة مستخدمين.
- الهدف من بناء هذا الحاسوب أو النظام هل ذا هدف عام ويشمل الأنواع شائعة الاستخدام أو هو ذا هدف خاص ومبرمج لاستخدامات خاصة ومعينة لا يصلح لاستخدامات خاصة ومعينة ولا يصلح للإستخدامات العامة.

#### المطلب الثالث: تصميم وبناء نظام المعلومات

<sup>1</sup> مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية (منظور تكنولوجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 92.

تعتبر عملية بناء وتصميم نظام معلومات من العمليات الهامة في مجال نظم المعلومات الإدارية وغير الإدارية ومراحل تصميم نظام المعلومات يعتبر دورة حياة النظام.

### الفرع الأول: مراحل تصميم النظم

يمكن ترتيب مراحل تصميم النظم كمايلي:

#### أولاً: الدراسة التمهيديّة:

في تلك المرحلة يتم القيام بإستقصاء مبدئي أو بسيط ومحدد للتأكد من جدوى النظام ومبدأ الحاجة إليه، و من أهم أسباب الحاجة إلى تنفيذ مشروع جديد للنظم مايلي<sup>1</sup>:

1. حل مشكلة لا يستطيع النظام الحالي التعامل معها
2. ظهور احتياجات جديدة تتطلب تعديل النظام الحالي أو استبداله
3. تطوير وتحسين أداء النظام الحالي

ويقوم محللو النظم بتحديد الأهداف لأمن النظام الجديد وفي ضوء ذلك يتم صياغة خطة مشروع النظام الجديد، بالإضافة إلى ذلك يتولى محللو النظام صياغة وتحديد طبيعة النظام، ودرجة تعقيده والفترة الزمنية اللازمة والتكلفة، يتم بعد ذلك دراسة جدوى مشروع النظام المقترح والتي تشمل مايلي:

#### ثانياً: الجدوى الفنية:

وهي تتناول دراسة النواحي المادية أو الآلية وكذلك النواحي المتعلقة بالبرمجيات، وفي هذه المرحلة يحاول محلل النظم أن يتخذ قراراً فنياً بما إذا كان التصميم يمكن أن يطور ويطبق باستخدام الإمكانيات الآلية المتاحة، وكذلك الخبرات المتاحة داخل المنظمة.

#### ثالثاً: الجدوى الاقتصادية:

يحدد المحلل ما إذا كانت الفائدة التي يمكن أن تتحقق من النظام المقترح تساوي المجهود والمثلل والوقت المنفق لبناء هذا النظام.

#### رابعاً: الجدوى القانونية:

يجب أن يتأكد محلل النظام من أنه لا توجد أي عقبات قانونية وأن التنظيم نفسه قادر على الوفاء بالالتزامات القانونية الناشئة عن النظام.

#### خامساً: جمع المعلومات وتسجيلها:

هذه المرحلة لا تبدأ فقط في مرحلة الدراسة التفصيلية بل تبدأ في الدراسة التمهيديّة ولكنها تأخذ هنا بعد أكثر عمقا وتفصيلا وتحديدًا ودقة، أنها ببساطة عملية التعرف على ما يحدث في النظام الحالي أي أنه يمكن القول أن الغرض من جمع البيانات هو الحصول على إجابات للأسئلة التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> أحمد فوزي ملوحيّة، نظم المعلومات الإدارية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2009، ص 96.

<sup>2</sup> محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 150.



1) ماذا يحدث في النظام الحالي؟

2) أين يحدث؟

3) متى يحدث؟

4) من الذي يقوم بذلك؟

5) هل ما يحدث، يحدث دائما؟ وبنفس الصورة؟

هناك عدة طرق وأساليب يكمن المحلل النظم أن يستخدمها في جميع المعلومات من أهمها<sup>1</sup>:

1) طرح الأسئلة المباشرة عن طريق المقابلات واللقاءات.

2) طرح الأسئلة غير المباشرة عن طريق الاستبيانات.

3) الملاحظة.

4) ورشات العمل ومجاميع النقاش

5) تحليل الوثائق المكتوبة والموجودة

6) جمع المعلومات الالكترونية عن طريق البريد الالكتروني e-mail لطرح الأسئلة واستشارة الخبراء.

### الفرع الثاني: طور تحليل النظم<sup>2</sup>

هذا هو الطور الذي فيه يقوم الفريق لتحليل وتصميم النظام باستخدام المعلومات التي جمعت عن

توصيفات نظام المعلومات المقترح الموصوف إلى تصميم تصوري ذهني مصور **logical design** ومن ثم إلى

تصميم تجسدي، تصميم قائم **physical design** يعبر عن البرامج المكتوبة بلغات البرمجة المطلوبة والتي تعبر

عن كل عملية من عمليات نظام المعلومات التي تم تحديدها وتوصيفها في التصميم الذهني المصور.

إن التصميم الذهني يقوم أول الأمر بتوصيف كل جوانب النظام من واجبات المستخدم ومن نماذج

الإدخال وشاشات الإخراج للمعلومات والتقارير وكذلك توصيف وتصميمات الملفات للبيانات وقواعد البيانات

وعمليات المعالجة لبرامج التطبيقات، وهذا بالإضافة إلى أبواب المساعدة **help** والدعم المستخدم، وعادة ما

يشمل ذلك جوانب الضبط ووحدات النسخ الاحتياطية لحماية البيانات وعمليات المعالجة والمخرجات، الأمر

المهم هنا، في التصميم الذهني هذا هو انه مستقل تماما عن أي تحديثات للأجهزة والمعدات **hardware**، حيث

يفترض أن يكون ذلك التصميم قابلا للتنفيذ على أي واقع مادي موجود للأجهزة والبرمجيات، وهذه الفكرة

تضمن أن يعمل النظام ما هو مطلوب منه لتنفيذ عمليات الأعمال التي جاء من أجلها النظام.

أما التصميم القائم والذي ينتقل فيه التوصيفات التصورية إلى تجسيدات تقنية مفصلة وفقا للمكونات

المادية للنظام التي تأخذ على عاتقها انجاز العمليات المادية اللازمة لتسهيل جمع البيانات والحصول عليها

ومعالجتها وإخراج معلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات، فإنه يتناول حقيقة بناء معمارية نظام المعلومات، تلك

<sup>1</sup> فؤاد الشرايبي، مرجع سابق، ص135.

<sup>2</sup> فريد فهمي زيارة، المقدمة في تحليل وتصميم النظم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص58.

المعمارية التي تتناول العناصر المادية للشبكات والأجهزة والمعدات ووحدات الاتصال<sup>1</sup>، إضافة إلى تلك البرمجيات للتطبيقات وما تتضمنه من شاشات وواجهات المستخدم وواجهات النظام، حيث تمثل واجهة المستخدم الصفحة التي يتعامل مستخدم النظام مع ذلك النظام في إدخال البيانات، أما واجهة النظام، فهي ما يخص انتقال البيانات بين الوحدات الفرعية للنظام فيما بينها وليس للمستخدم شأن في ذلك، مثل البيانات التي تتحول من حسابات العملاء إلى شاشة الأرصدة والحسابات.

### الفرع الثالث: التحول إلى نظام جديد

يمكن الانتقال من النظام القديم إلى النظام الجديد باستخدام أي من الاستراتيجيات التالية:<sup>2</sup>

**أولاً: استراتيجيات التوازي:** حيث يتم تشغيل النظام الجديد أثناء تشغيل النظام القديم ويتم الإحلال تدريجياً خلال فترة زمنية معينة في نهايتها يكون قد تم استخدام النظام الجديد بالكامل، وتعتبر تلك الطريقة أكثر أمناً حيث أن ظهور أي مشاكل للنظام الجديد لا يؤثر على المنظمة نظراً لوجود النظام القديم الذي يعمل في ذات الوقت، إلا أن تلك الطريقة مكلفة.

**ثانياً: التحول المباشر:** حيث يتم استبدال النظام القديم بالنظام الجديد في لحظة زمنية محددة، ورغم انخفاض تكلفة تلك الطريقة، إلا أن مخاطره مرتفعة وهو ما قد يؤدي إلى ارتفاع التكلفة.

**ثالثاً: الدراسة الاستكشافية:** حيث يتم تطبيق النظام في جزء محدد من المنظمة فإذا تم التأكد من أن النظام يعمل بكفاءة وبدون مشاكل يتم تعميمه على باقي أجزاء المنظمة.

**رابعاً: المدخل المرحلي:** حيث يتم إدخال النظام الجديد على مراحل سواء على مستوى وظائف المنظمة أو وحداتها.

### الفرع الرابع: المراجعة اللاحقة

تتضمن تلك المرحلة استمرار عمل النظام بعد تنفيذه، ويتحقق أعلى معدل أداء له وتنخفض تكلفته، وتحديد ما إذا كان النظام يقابل الأهداف التي صمم من أجلها وتتم المراجعة على النحو التالي:<sup>3</sup>

- 1) مقارنة الأداء الفعلي بالأداء الوارد في مقترح النظام
- 2) مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف المقدرة.
- 3) مراجعة التشغيل والمستندات وإجراءات الأمن والرقابة.
- 4) إحصائيات التشغيل مثل معدلات الأخطاء ودرجة تكرارها.

على من شيوخ وسيطرة مدخل دورة حياة النظم لتطوير النظم إلا أن هناك عدد من جوانب القصور يعاني منها مدخل دورة حياة النظم من أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ROSSA issolah.management des systems d'informaton, doevres .alger, 2005.p 44.

<sup>2</sup> محمد عبد العليم صابر، مرجع سابق، ص 159.

<sup>3</sup> أحمد فوزي ملوخية، مرجع سابق، ص 105.

- 1) ارتفاع التكلفة كنتيجة للفترة الزمنية الطويلة التي تستغرقها عملية تجميع المعلومات، وإعداد مستندات ووثائق التحليل.
- 2) طول الفترة الزمنية التي تستغرقها عملية تطوير وتنمية النظم والتي تستغرقها أحيانا عدة سنوات قبل تركيب النظام أثناء الفترة قد تتغير الاحتياجات من المعلومات أو تتغير الظروف البيئية للمنظمة وبالتالي يصبح كل ما نفق تكلفة إضافية.
- 3) التكاليف: تشير الدراسات إلى أنه دائما ما تتجاوز تكاليف تطوير النظام التكاليف المقدرة لها ويزداد ذلك بزيادة حجم النظام وينطبق الأمر على تكلفة صيانة النظام.
- 4) التوقيت: عادة ما يتم تجاوز الفترة الزمنية المحددة للإنتهاء من مشروع تطوير النظام.
- 5) احتياجات المستخدمين من المعلومات، قد يفشل النظام نتيجة عدم فهم المحللون والمصممون لاحتياجات المستخدمين من المعلومات.

### المبحث الثاني: نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي ودور كل منها في اتخاذ القرار

لاشك وأن نظام المعلومات الذي مصدره الحاسب الآلي هو مبني على معطيات قبلية مخزنة ( قاعدة البيانات المؤمنة) والتي من خلالها يمكن معالجة المشكلات وبالتالي اتخاذ القرار المناسب وستتناول في هذا المبحث كل من: نظم معالجة البيانات ودورها في اتخاذ القرار، دور نظم المعلومات في ادارة الموارد البشرية، ودور نظم المعلومات الوظيفية في عملية اتخاذ القرار.

#### المطلب الأول: نظم معالجة البيانات ودورها في اتخاذ القرار

إن أنظمة المعلومات المبنية على الحاسوب منذ ظهورها ولحد لأن مرت بمراحل تطويرية عديدة كان لها انعكاس واضح على الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة وعلى طبيعة المدراء، وأيضا نظام المعلومات المبنية على الحاسب الآلي

يقدم المعلومات للمديرين في المستوى الإداري في شكل تقارير دورية وتقارير استثنائية أو خاصة لتدعيم العملية الإدارية من تخطيط ورقابة وتدعيم أنشطة اتخاذ القرارات.

### الفرع الأول: نظام معالجة البيانات (dps) (data processing system)

هو نظام مبني على استخدام الحاسب الآلي يقوم بجمع وتسجيل ومعالجة البيانات الخاصة بالأحداث اليومية المتعلقة بأنشطة المنظمة بالإضافة إلى الأحداث في البيئة الخارجية، وبث هذه المعلومات في شكل تقارير روتينية لمستخدمي هذه المعلومات سواء داخل أو خارج المنظمة، وهذا النظام يدعم أساسا المستوى التشغيلي في المنظمة عن طريق جميع وتسجيل البيانات التي تصف المجالات الوظيفية المختلفة (الإنتاج، التسويق، التمويل، إدارة الموارد البشرية) فور حدوثها سواء بنظام المعالجة المباشرة من النهايات الطرفية أو عن طريق تخزينها في قاعدة البيانات وتخزين هذه البيانات في وسائل التخزين المختلفة مثل الأسطوانات المغنطة أو الشرائط المغنطة<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الخصائص الأساسية لنظام معالجة البيانات

- 2 يمكن تلخيص أهم الخصائص التي يمكن أن تميز معالجة البيانات عن غيرها من النظم فيما يلي:
- إن نظام معالجة البيانات يؤدي مهامها أساسية لا غنى للمؤسسة عنها، وبالتالي لا توجد حرية اختيار لدى المؤسسات في استخدام هذا النظام من عدمه.
- هناك قواعد وإجراءات معينة تحدد الكيفية التي يجب أن يتم بها معالجة البيانات، فنظم معالجة البيانات تعتبر إلى حد كبير شبيهة بالنظم الحاسوبية التي تستخدمها الشركات بشكل مماثل وفقا لقواعد وإجراءات محددة.
- إن نظام معالجة البيانات يتعامل مع البيانات التفصيلية التي تصف أنشطة وعمليات المنظمة وليست بيانات إجمالية
- إن نظام معالجة البيانات يتعامل مع بيانات تاريخية، حيث ما يتم تجميعه وفقا لهذا النظام هي بيانات تصف أحداثا تمت في المنظمة بالفعل، وبالتالي فهو لا يتعامل مع أور متوقعة.
- إن نظام معالجة البيانات يوفر الحد الأدنى من المعلومات التي يمكن استخدامها في حل المشكلات فمخرجات النظام تتمثل بشكل رئيسي في التقارير التي تصف أحداثا تاريخية وليست في إنتاج معلومات تستخدم في صنع القرارات.

### الفرع الثالث: دور نظام معالجة البيانات في اتخاذ القرارات

الاتجاه السائد بشأن نظام معالجة البيانات هو أنه يتعامل مع كل هائل من البيانات وأن المخرجات النهائية لهذا النظام تتمثل في التقارير الدورية الناتجة عنه والتي تشتمل على بيانات أكثر مما يشمل على معلومات، ولكن النظرة الفاحصة لمخرجات هذا النظام تشير إلى احتواء النظام أيضا على بعض المعلومات التي يمكن أن

<sup>1</sup> محمد عبد العليم صابر، مرجع سابق، ص 56.

<sup>2</sup> محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 166.

تسهم في تيسير عملية اتخاذ القرار، وهي تلك البيانات التلخيصية لأنشطة وعمليات المنظمة خلال فترة معينة، كما أن يوفره النظام من قاعدة بيانات هائلة يساعد الإدارة في التعرف على المشكلات، وأيضا يوفر أسس حلها، كما أن ربط قاعدة البيانات التي يوفرها نظام معالجة البيانات بنظم المعلومات الأكثر رقيا مثل النظم الحبيزة، ونظم الاتصالات الآلية للمكاتب يزيد من فعالية أداء هذه النظم بالإضافة إلى ما سبق فإن نظام معالجة البيانات يعتبر هو الأساس الذي تبنى عليه نظم المعلومات الإدارية mis ونظم دعم القرار dss فبدون قاعدة البيانات التي توفرها نظم معالجة البيانات تصبح هذه النظم الأكثر رقيا عديمة الفعالية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: دور نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية

يوجد علاقة بين نظم المعلومات والموارد البشرية والعمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) وذلك كما يلي:

#### الفرع الأول: دور نظم معلومات الموارد البشرية في عملية التخطيط:

يعتبر التخطيط هو الوظيفة الأولى في العملية الإدارية وأهمها حيث سيطلق التنظيم والتوجيه والرقابة، وينطوي التخطيط على إختيار مهام محددة يجب أداؤها لتحقيق الأهداف التنظيمية، إلى جانب تحديد كيفية أداء هذه المهام ومتى يجب أداؤها، ويعرف التخطيط بأنه عملية " process " لأنه يشمل مجموعة من المراحل التي يمر خلالها المخطط ليصل في النهاية إلى مجموعة من الإجابات المحددة على الأسئلة تم دراستها وبحثها أثناء عملية التخطيط<sup>2</sup>

وقد أوضح أحد كتاب الإدارة<sup>3</sup> أن للتخطيط غرضين أولها غرض وقائي يتعلق بمدى تقليل عنصر المخاطرة الخاص بالظروف المحيطة بالمنظمة، وتوضيح النتائج المترتبة على قرارات الإدارة، وثانيهما غرض المخاطرة الخاص بالظروف المحيطة بالمنظمة، بالإضافة إلا أن التخطيط يعتبر أداة تنسيق لتحقيق كفاءة الأداء التنظيمي. فالتخطيط السليم للموارد البشرية يساعد على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مما يسمح بزيادة فعاليتها وكفاءتها، فأداء المؤسسة مرتبط بشكل كبير بأداء الأفراد في كافة المستويات، حيث من خلال التخطيط يمكن التعرف على مختلف الحوافز المادية والمعنوية اللازمة للأفراد مثل الأجور وهو الأمر الذي لا يمكن أن يعرف المدير إلا إذا كان لدى المؤسسة نظام معلومات فعال.

وحتى يتمكن المدير من إدارة الأفراد يجمع المعلومات المتعلقة بالأجور وبذلك يحدد برامج الأجور قصد تحديد التعويضات إضافة إلى جميع بيانات ومعلومات عن الأفراد باختلاف حالاتهم.

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، علي عبد الهادي مسلم، مقدمة في نم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر 1995، ص 144.

<sup>2</sup> أحمد شريف العاصي، "نظم المعلومات الإدارية" جامعة الزقازيق، مصر 2004، ص 110.

<sup>3</sup> أحمد شريف العاصي، نفس المرجع، ص ص 110 111.

إن عملية التخطيط تتم على مستوى ككل أو مستوى الأقسام المختلفة للمنظمة فمثلاً في المؤسسة التي تعتبر المورد البشري كعامل إستراتيجي فإنها تعمل على تخطيط الموارد البشرية بشكل فعال بناء على نظام المعلومات الخاصة بالأفراد.

### الفرع الثاني: دور نظم معلومات الموارد البشرية في العملية التنظيمية

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية في العملية الإدارية إذ يعرفه " bowara (1938) أنه مجموعة من النشاطات أو القوى الشخصية المنسقة بوعي<sup>1</sup> ويرتبط التنظيم بشكل وثيق بالسلطة حيث يعرفه g.pechaghis بأنه "رسم لتوزيع المهام والمسؤولية داخل المؤسسة"<sup>2</sup> ويعتبر التنظيم متعدد الأبعاد حيث يشهر في وجهين هما:

- 1) يشمل المميزات السليمة والاتصالية بين مختلف المستويات والإطارات الإدارية.
- 2) المعلومات والمعطيات بواسطة قناة هذه الممارات لتحقيق الأهداف والسياسات.
- 3) ويلاحظ أن غرض التنظيم هو إعطاء عمل مستقل وواضح لكل شخص وضمان تنسيق هذه الأعمال أو المهام بالطريقة التي تمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف، ومن أبرز ما يحققه التنظيم في أداء العمل الإداري هو:

1. يقضي على التداخل والازدواجية في الأعمال ويمنع التضارب في تنفيذ الخطط والواجبات.
2. يحقق الوفرة الاقتصادية: حيث يذكر " hek hrdaymer " من بين مصادر تحقيق الوفرة الاقتصادية لا يوجد مصدر أعظم من استخدام التنظيم الفعال لأنه الوسيلة القادرة على استغلال الطاقات البشرية.
1. يساعد المديرين على تحقيق العمل الجماعي، والاستفادة القصوى من التفاعل من الأفراد فإن التنظيم يعتبر وسيلة فعالة للتنمية المهارات والقدرات.

إن التنظيم كوظيفة إدارية يختلف عن التنظيم كبناء أو هيكل، فالتنظيم الأول يهتم أساساً بالهيكل الرسمي كوسيلة لتحقيق العمل الجماعي، أما التنظيم الثاني فيشار إليه عادة في مؤلفات نظرية التنظيم أنه يهتم بدراسة كل ما يتعلق بالعلاقات بين الأفراد الذين يقيمون بنشاط جماعي من خلال بناء اجتماعي، وتؤثر المعلومات على التنظيم من خلال الأسلوب المستخدم، فنظم المعلومات يجب أن تتوافق مع الهيكل التنظيمي ونظام تفويض السلطة داخل المؤسسة وعندئذ يمكن تحديد الأهداف على مستوى الوحدات التنظيمية وقياس الإسهامات لهذه الوحدات في تحقيق المعلومات المطلوبة وأهداف المؤسسة ومعنى هذا أن كل التنظيمات يجب أن تصمم على ضوء تدفق المعلومات وأنواع المعلومات المطلوبة لأغراض التخطيط والرقابة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار الحمدي، ط 2، الجزائر، 1998، ص 209.

<sup>2</sup> بشير عباس علاق، الإدارة المبادئ وتطبيقات، مؤسسة شباب الجامعة، ط 1، الأردن، 2002، ص 182.

<sup>3</sup> فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية التنافسية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 1998، ص 222.

### الفرع الثالث: دور نظم معلومات الموارد البشرية في الإشراف والتوجيه

إن الطاقة المغذية لأي مؤسسة هي الطاقة البشرية التي يستحيل الإستغناء عنها، لذا نجد أن التوجيه أكثر العمليات البشرية، تعقيدا نظرا لإرتباطه بالعنصر البشري، فقد يكون منه: الرئيس والمرؤوس الذي تختلف مسؤولياته باختلاف المنصب وعليه يمكن القول أن التوجيه هو الوظيفة الثالثة في العملية التسييرية ويتبع إستخدام مصطلحات التأثير أو التحفيز أو القيادة المماثلة له.

كما يمكن تعريف التوجيه على أنه: وظيفة إيجاد التكامل بين جهودات الأفراد والمجموعة الوظيفية

الواحدة عن طريق إنجاز الأعباء الموجهة إليهم<sup>1</sup>

إلى جانب ذلك فإن وظيفة التوجيه تتضمن عمليات متعددة على ظروف العمل الجديدة في إتجاهين من الرئيس إلى المرؤوسين، ومن المرؤوسين إلى الرئيس، بعد تحديد الإحتياجات من المعلومات في جميع الإتجاهات لإصدار التوجيهات والإرشادات والتعليمات والأوامر، كما يساعد التوجيه في تسيير أو تنفيذ الأوامر وفق لطرق نظامية وعن طريق تقريب لأداء من الخطة بشكل متجانس.

أولاً: أسس التوجيه: يعتبر التوجيه بمثابة القلب النابض في أعمال الإدارة لأنه يحفز على العمل ويقوم على مجموعة من الأسس المستند عليها بشكل عام والمتمثلة في:

1 - إصدار الأوامر الواضحة والكاملة في حدود طاقة المرؤوسين، وأن تكون هذه الأوامر مقنعة وقابلة للتنفيذ.

2 - أن يزود المرؤوسين بالتعليمات وإرشادات واضحة تدلهم على مسار ووسائل إنجاز المهام بحيث تتناسب هذه التوجيهات مع ظروف العمل.

3 - تحفيز الأفراد على إنجاز المهام، كما تتمثل أهم الركائز الأساسية للتوجيه في: الاتصال، القيادة، رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة وهذه الركائز الثلاثة متداخلة يصعب تحديد الخطوط الفاصلة بينها:

ثانياً: الإتصال: ويعني تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر القرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقاري وأبحاث ومذكرات واستفادة، وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه، ومن هنا نجد أن الاتصال بالأفراد لا يكون إلا إذا تأكدت الإدارة أن الرسالة قد سلمت إلى المرؤوسين وأنهم قد فهموا واستوعبوا الرسالة.

وهنا نرى أنه يتوجب وجود نظام اتصال فعال يوفي بأعراض الإدارة والواقع نجد أن نجاح أي إدارة للبلوغ أهدافها لا يتوقف على فهم المرؤوسين للتوجيهات بل يتوقف إلى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم المرؤوسين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بن قرينة صلحة، قرير رشيدة، دور نظام معلومات التسيير في تفعيل الإدارة الإستراتيجية"مذكرة ليسانس، قسم الاقتصاد، تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة، ورقة 2006/2005، ص20.

<sup>2</sup> بشير عباس العلاق، أسس الادارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار البيزوري العلمية، عمان، الأردن، 1999، ص259.

كما أن الإتصال يجعل تشغيل العملية الإدارية سهلة، ويساعد على إنجاز التخطيط الإداري بفعالية، كما يساعد على تنفيذ المهام بشكل فعال وتحقيق جهاز رقابي فعال وذلك من خلال وسائل الإتصال الرسمي وغير رسمي.

1 -الإتصال الغير رسمي: تستخدمه الجماعات والتنظيمات الغير رسمية في المؤسسة، وهو يتمتع بدرجة عالية من التصديق من جانب أعضاء هذه الجماعات ولذلك لا بد للمؤسسة من الحصول على هذا النوع من أنواع هذا الإتصال<sup>1</sup>.

2 -الإتصال الرسمي: ويتضمن المسالك التنظيمية المحددة للعديد من الوسائل منها المقابلات الخاصة، الإجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم، المؤثرات، المكالمات الهاتفية.

ثالثا: القيادة: تعتبر أحد الوسائل التوجيهية ولكي تبدأ عملية التنفيذ لا بد من وجود قيادات للأفراد، وتوزيع للأدوار ثم التعليم والتدريب للمبادئ والأسس فالقيادة ضرورية في كل المؤسسات، وفي كل المجالات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتحفيز ورقابة.

وبيرة khom أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يرغب به القائد.<sup>2</sup>

رابعا: رفع الروح المعنوية: يلمس أن التوجيه بالنسبة للعاملين الجدد يتم تعريفهم بظروف العمل المادية والمعنوية، وعن طريق متطلبات أداء العمل فعليا لذا يقوم المدير بتحديد مكان العمل والإدارات الرئيسية، وتشجيع القوى العاملة على زيادة الإنتاجية عن طريق تحفيزهم<sup>3</sup>.

الفرع الرابع: دور نظم معلومات الموارد البشرية في عملية الرقابة والتقييم<sup>4</sup>:

تعرف الرقابة بأنها التأكد من أداء الأعمال يتم لما هو مخطط له، فهي تمثل الجزء المكمل للتخطيط فلا رقابة بدون تخطيط فعال بدون رقابة، وذلك لأنه لا يمكن التأكد من أن الخطة تسير وفقا لمسارها المحدد بدون متابعة ورقابة، كما أنه لا يمكن أن يكون هناك رقابة إذ لم يكن هناك أهداف مخططة يراد تحقيقها.

ويبرز دور وأهمية المعلومات الخاصة بالأفراد في العملية الرقابية من خلال المراحل التالية التي تشمل الأدوات المستخدمة لإكتشاف الإنحرافات وكيفية تصحيحها وذلك كما يلي:

1 -وضع معايير الخاصة بأداء كل فرد.

2 -مقارنة الأداء الفعلي بهذه المعايير.

3 -اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

<sup>1</sup> بشير عباس العلاق، مرجع نفسه، ص 258.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، تنظيم إدارة الأعمال الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 533.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، مرجع نفسه، ص 534.

<sup>4</sup> أحمد شريف العاصي، مرجع سابق، ص 117 و 118.



### المطلب الثالث: دور نظم المعلومات الوظيفية في عملية اتخاذ القرار:

تم التعرض في المطلب السابق إلى توضيح دور نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي وذلك حسب تطورها، إلا أن المنظمات الاقتصادية في الواقع تعمل ضمن هيكل تنظيمي منفصل ومتخصص الوظائف، مما يفرض عليها ضرورة دراسة واتخاذ القرارات الواقعية والملائمة لتحليل عوامل بيئة العمل المؤثرة داخل المنظمة وخارجها. وبالتالي سوف نعرض في هذا المبحث دور كل من نظم المعلومات التسويقية، ونظم معلومات الإنتاج، ونظم معلومات التمويل، ونظم معلومات المواد البشرية، ودور كل من هذه النظم في اتخاذ القرار.

### الفرع الأول: نظام المعلومات التسويقية ودوره في اتخاذ القرار

يقوم التسويق على معلومات مفيدة من حيث السعر ونقط البيع والمنتجات ولكي تكون هذه العملية ناجعة يجب أن يتوفر لدى المسوق نظام معلومات خاصة بالتسويق وسنعرّفها من خلال ما يلي:

#### أولاً: تعريف نظام المعلومات التسويقية:

يعرف نظام التسويق بأنه: مستمر ومتفاعل من الأفراد، المعدات، والإجراءات لتجميع وتخزين وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات دقيقة، ذات توقيت مناسب يستخدمها متخذو القرارات التسويقية في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة التسويقية.<sup>1</sup> ولقد برزت الحاجة لهذا النظام لعدة أسباب أهمها:<sup>2</sup>

- ✓ الانفتاح على الأسواق العالمية والتوجه نحو التسويق العالمي.
- ✓ التوجه نحو تلبية رغبات الزبائن بدلا من حاجاتهم بسبب زيادة عدد المنتجات المتماثلة، وبالتالي الحاجة إلى نظام معلوماتي فعال يزود المؤسسة بهذه المعلومات.
- ✓ زيادة التقدم التكنولوجي وبالتالي حاجة المؤسسة للتفاعل مع هذه البيئة المعقدة وسريعة التغير.
- ✓ الحاجة إلى توفر نظام للمعلومات للتعامل مع هذه المعلومات وإدارتها بما يتناسب والمتطلبات التسويقية للمديرين.

#### ثانياً: استخدام نظم معلومات التسويق لاتخاذ القرار.

لا يقتصر دور نظام المعلومات التسويقية في تزويد مدير التسويق بالمعلومات المناسبة فقط ولكن أيضا في تزويد باقي المديرين في المنظمة بما يحتاجونه من معلومات تسويقية. فالنظم الوظيفية في المنظمة لا تعمل بمعزل عن بعضها بل بالعكس لا بد أن يكون هناك نوعا من التكامل بين هذه النظم، فمخطط الإنتاج والتصنيع مثلا لا بد أن تتوافق وتتكامل مع خطط واستراتيجيات التسويق، كما أن الخطط المالية لا بد أن توضع في خطط الإنتاج وخطط التسويق ... وهكذا.

<sup>1</sup> سونيا محمد ليكري، علي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص 201.

<sup>2</sup> سهام خلفي، مرجع سابق، ص 81.

إن نظام معلومات التسويق يسمح للمديرين بالحصول على المعلومات التي يحتاجونها بشكل مباشر وسريع ومنسق مع احتياجاتهم. وكلما زادت التطورات التكنولوجية المرتبطة بها، زادت اقتصادية تشغيلها وزادت أيضا فعاليتها في صنع القرار.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: نظم المعلومات الإنتاج ودوره في اتخاذ القرار

إن لنظام معلومات الإنتاج دور كبير في العملية الإنتاجية وخط الإنتاج لاتخاذ القرار وبالتالي يضمن الأداء الجيد في العملية الإنتاجية

#### أولاً: تعريف نظم معلومات الإنتاج:

نظام الإنتاج هو النظام المسؤول عن تحويل عناصر الإنتاج الرئيسية المؤلفة من المواد الأولية، المعدات، المواد البشرية إلى منتجات ذات قيمة منفعية واقتصادية أعلى مما كانت قبل التصنيع والتحويل. تشمل وظيفة الإنتاج على عدد من الوظائف الفنية والفرعية، تبدأ بتصميم المنتج وتنفيذ العمليات اللازمة لإنتاجه ومراقبة عمليات الإنتاج وجودة المنتجات، يحتوي النظام على ثلاث نظم فرعية للمدخلات، وأربع نظم فرعية للمخرجات. وتمثل النظم الفرعية للمدخلات في ما يلي:<sup>2</sup>

- 1) نظام المعلومات المحاسبي: الذي يقدم بيانات حول استغلال الموارد الطبيعية قد تكون هذه البيانات داخلية حول عملية التصنيع، أو خارجية تصف الأنشطة الخارجية بين المنظمة ومورديها.
- 2) النظام الفرعي للهندسة الصناعية: هو النظام الذي يوفر معلومات حول أنماط الإنتاج وذلك الاعتماد على بيانات داخلية.
- 3) النظام الفرعي لكفاءة التصنيع: يمكن النظام للإمام بصورة متجددة بنشاط اتحاد عمالها وموردها وبالتالي فهو يعتمد على بيانات خارجية. أما النظم الفرعية للمخرجات فهي المسؤولة عن تحويل بيانات المدخلات إلى معلومات وتتكون مما يلي:<sup>3</sup>
- 4) النظام الفرعي للإنتاج: يمكن من بناء تسهيلات التصنيع وتشغيلها، وذلك بمتابعة أنشطة الإنتاج خطوة بخطوة خصوصاً من حيث الزمن المستغرق.
- 5) النظام الفرعي للمخزون: ويستخدم في تحديد وقت إعادة الطلب وكميته باستخدام الصيغ الرياضية.
- 6) النظام الفرعي للجودة: ويهتم بتحقيق جودة المنتج عن طريق متابعة وتوجيه تدفقه انطلاقاً من المورد إلى أن يصل إلى العميل مروراً بعملية الإنتاج، ويعتمد في ذلك على أساسيات إدارة الجودة الشاملة.
- 7) النظام الفرعي للتكلفة: يهتم بمراقبة تكاليف الإنتاج بالاعتماد على التغذية العكسية.

ثانياً: استخدم نظم معلومات التصنيع لاتخاذ القرار

<sup>1</sup> سونيا محمد لبيكري، علي عبد الهادي مسلم، المرجع السابق، ص 222.

<sup>2</sup> سهام خليفني، مرجع سابق، ص 84.

<sup>3</sup> سهام خليفني، مرجع سابق، ص 84.

يوفر نظام معلومات الإنتاج المعلومات لمديري الإنتاج لتشغيل نشاطه واتخاذ قرارات روتينية، كما يخدم أيضا كل الأطراف الأخرى في المنظمة مثل المشتريات، التخطيط والمراقبة، الجودة وحتى الإدارة العليا يساعدها في اتخاذ قرارات إستراتيجية مثل إنشاء المصانع أو توسيعها<sup>1</sup>.

ويمكن استخدام نظام ومعلومات التصنيع في كل من عمليات تصميم وتشغيل نظام الإنتاج والتصنيع في المنظمات، ويمكن للمعلومات الناتجة عن النظام أن تستخدم بواسطة مدير الإنتاج وأيضا بواسطة الإدارة العليا ومديري الإدارات الأخرى.

فالإدارة العليا تصل إليها كل معلومات الشركة في شكل تقارير تلخيصية وكذلك تصل للمديرين في مجالات التسويق والتمويل، فمديرو التسويق يهتمون بجوانب التكاليف والجودة، ومدى توافر المنتج، في حين يهتم مديرو التمويل بحركة المخزون وتكاليف الصيانة وعمليات التوسع المستقبلية في المصانع، وبالتالي فغن نظام معلومات الإنتاج يوفر للمديرين الماليين معلومات تساعدهم في صنع قرارات التمويل وقرارات الاستثمار<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: نظام معلومات التمويل ودوره في اتخاذ القرار:

إن المعلومات الخاصة بالتمويل مهم للجانب المالي للمنظمة وهو دعم لاتخاذ القرار الصائب في هذا المجال.

#### أولا: تعريف نظام معلومات التمويل:

يعرف نظام معلومات التمويل بأنه نظام محوسب يوفر المعلومات المتعلقة بالجوانب المالية للمؤسسة للأطراف التي تحتاجها سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها، وتكون هذه المعلومات في صورة تقارير دورية أو خاصة، في شكل محاكاة رياضية، اتصالات إلكترونية أو نصائح خبيرة.

ويشمل نظام معلومات التمويل كغيره من النظم الوظيفية من نظم فرعية للمداخلات وتنقسم إلى<sup>3</sup>:

-نظام المعلومات المحاسبي: يوفر السجلات عن الشؤون المالية للمنظمة.

النظام الفرعي للمراجعة الداخلية: حيث يخصص مدققين لمراجعة السجلات المحاسبية وتقديم تقارير

منفصلة بالوضعية السائدة. ويمكن أن يكون هؤلاء المراجعون داخليين أو خارجيين.

نظام استخبارات التمويل: ويوفر هذا النظام أفضل مواد رأس المال، وأفضل الاستثمارات للموارد المالية

الفائضة. ويحصل النظام على معلوماته من الحكومة، أصحاب الأسهم والسندات.

#### ثانيا: كيف يستخدم نظام معلومات التمويل في اتخاذ القرار:

<sup>1</sup> سهام خليفي، مرجع نفسه، نفس الصفحة

<sup>2</sup> سونيا محمد ليكري، علي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص 243.

<sup>3</sup> سهام خليفي، مرجع سابق، ص 85

يشترك العديد من الأطراف عبر المستويات التنظيمية المختلفة في الاستفادة من مخرجات نظام معلومات التمويل فالإدارة العليا للمنظمة تستفيد من مخرجات كل النظم الفرعية من تنبؤ مالي وإدارة تمويل ورقابة مالية، وكذلك يستفيد بهذه المخرجات باقي مديرو المجالات الوظيفية المختلفة، ويتفاوت بعد ذلك مقدار استفادة الأطراف الأخرى على حسب اهتماماتهم الوظيفية.<sup>1</sup>

والجدول رقم (01) يظهر الأطراف المستفيدة من نظام معلومات التمويل:

الأطراف المستفيدة	التنبؤ المالي	إدارة التمويل	الرقابة المالية
نائب الرئيس للتمويل	X	X	X
أعضاء الإدارة العليا الآخرين	X	X	X
مدير الحسابات			X
مدير التخطيط	X		X
مدير الموازنة			X
ومديري المجالات الوظيفية الأخرى	X	X	X

المصدر: سونيا محمد البكري وآخرون، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 263

### خلاصة الفصل:

نتيجة لتطور المعلومات ومفاهيمها وأساليب جمعها واستغلالها فإن مفهوم القرار تطور أيضا وأصبح تعقيدا ليتلاءم مع كافة المشكلات التي تواجه المؤسسة، التي بدورها أصبحت نظاما مفتوحا يتعامل مع البيئة الخارجية فيؤثر فيها ويتأثر بها مما يزيد من تعقد المشاكل لتتطور بذلك أشكال مختلفة من القرارات، التي يجب أن تبني على أسس وقواعد، وحتى يتسنى هذا كان لازما على المؤسسة أن تصمم نظاما للمعلومات يستطيع استيعاب القدر الكبير من المعطيات والمعلومات التي تتعامل بها، ويسهل عملية التخزين والمعالجة كذلك إيصال تلك المعلومات إلى المعنيين بالأمر وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة بالتالي.

ونظرا لظهور ونمو أنظمة المعلومات سمح بتزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة والدقيقة من الكم والنوع حيث نجد أن الإدارة شهدت تقدما مذهلا أدى إلى تعقد وظائفها وهذا في ظل اتسام البيئة المؤسسة في عصرنا هذا

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، علي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص 263.

بالحركة وعدم الاستقرار نتيجة التغير المستمر، وتعقدت التنظيمات الإدارية خاصة على مستوى اتخاذ القرار التي تضمن للمؤسسة نموها.

وبالتالي فإن توفر وتقديم المعلومات الضرورية كما وكيفا للمنظمة يسمح لها بإتخاذ قراراتها في الوقت المناسب وبأسرع كيفية. كما يؤثر تطوير نظم المعلومات في زيادة فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسات محل الدراسة بنسبة عالية.

## الفصل الرابع

واقع إعتقاد مؤسسة

إتصالات الجزائر بالبويرة على

نظم المعلومات في عمليات

اتخاذ القرار

## الفصل الرابع: واقع إعتقاد مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات اتخاذ القرار

### مقدمة الفصل الرابع:

من خلال دراستنا النظرية التي قمنا بها في الفصول الثلاثة السابقة وجدنا أنه في ظل التطورات التكنولوجية الكبيرة والتحديات العصرية فرض على المؤسسات تحسين جودة خدماتها وذلك من خلال إدخال هذه التكنولوجيا في مخططاتها الإستراتيجية والاعتماد عليها بصفة رئيسية من أجل بقائها في سوق المنافسة. إن لنظم المعلومات أهمية كبيرة في شتى مجالات المؤسسة فهي تعتبر الكيزة الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها في عصرنا هذا، فنظم المعلومات لها دور كبير في تويد متخذي القرار بالمعلومات اللابحة والضرورة والدقيقة والملائمة والسريجة وبلتالي إعطاء مؤشرات ومحددات صحيحة يتم الاستعانة بها في عملية اتخاذ القرار فهي تعتبر اليج المساعدة لمتخذ القرار.

وسنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الدراسة المنظمة على مؤسسة مستخدمة لنظام المعلومات مبيانيك وذلك من خلال دراسة وتقريي مدى استعمال نظم المعلومات، وأساسيات اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة ألا وهي: مؤسسة اتصالات الجزائر فيع ولاية البويرة، وذلك للاستعانة بوسائل وأدوات دراسة من خلال تقييم استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص استخدام نظام المعلومات في المؤسسة إضافة إلى ذلك سيتم استخدام المقابلة مع مدير الوحدة العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة متخذ القرار من اجل الوقوف على واقع اعتماد المدير على نظام المعلومات في اتخاذ قرره من أجل رب . ط العناصر المختل فق للموضوع.

## الفصل الرابع: واقع اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات اتخاذ القرار

### المبحث الأول: تحديي وتعريف ميدان الدراسة

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من بين أبرز المؤسسات العصرية التي تطبق نظام المعلومات بشكل أساسي من أجل تحسين ظروف عمل المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ولهذا موف نعرض من خلال هذا المبحث تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر وإعطاء نظن حول استخدامها لنظم المعلومات ودوره في اتخاذ القرار.

#### المطلب الأول : تقديم اتصالات الجزائر (شركة ذات أسهم )

تمك شركة اتصالات المتعامل التاريخي لقطاع البري والمواصلات التي أنشأت بمرسوم رقم : 03-2000 بتاريخ 05 أوت 2000 الذي بموجبه تم إعادة هيكلة القطاع بحيث قم إلى أربعة مؤسسات هي<sup>157</sup> :

– وزر البري والتكنولوجيات الإعلام و الاتصال

– اتصالات الجزائر شركة ذات أسهم

– بريد الجزائر

– سلطة الضرب

وتتب شركة اتصالات الجزائر حسب الهيكل التنظيمي الآتي :

– المديرية العامة ومقرها المعديية بلجزائر العاصمة

– كذلك هناك 13 مديرية إقليمية

– وتوجد أيضا 50 وحدة عملية منها ثلاثة بالعاصمة لوحدها.

أولا: الأهداف الإستراتيجية لاتصالات الجزائر اليوم<sup>158</sup> :

#### 1 - على الصعيد التقني:

بجاية نشر الشبكة الجامعة التي تسمى Backbone مبنية على قواعد تكنولوجية حديثة، وجديية ومؤمنة جدا (DW.DN.IP./NPLS) و ذات مرونة وم س توى الربط العالي بضمنا لت QOS وموازة انتقال الشبكات الموجودة نحو معاي جديية للاتصالات.

<sup>157</sup> <http://www.algeriatelecom.dz/siteweb.php?p=presentation> le 13/11/2012

<sup>158</sup> [www.mptic.dz](http://www.mptic.dz) le 13/11/2012



## الفصل الرابع: واقع اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات اتخاذ القرار

### 2 - على الصعيد التجاري :

إعطاء دفع جدي إلى المنتج ونوعية الخدمات المقدمة والمصالح ذات قيمة، وكذا جعل متعاملين إستراتيجيين وطنيين أو دوليين في بعض دوائر الإختصاص م تلك الانترنت ( VOIP . XDSL ) مع مراعاة سياسة تسوية التسعيرة الموحدة.

### 3 - على الصعيد التنظيمي :

وضعت إتصالات الجزائر ا ندماجية الأهداف والتكفل بالزبائن للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة ، كذا ١٠ الزبائن المحليين، وهذا لتوفير سياسة الاتصال والإعلام داخل وخارج شبكات الاتصال وهذا بوضع أداة تسير تجاري وتقني بأنظمة إلكترونية، ذات تأدية جد مرتفعة لتحسين النظام الداخلي .

ثانيا: مؤهلات اتصالات الجزائر في المحيط الاقتصادي الجديد :

- ١- خبرة كبيرة في استيفار شبكات الاتصالات .
- ٢- وجود قوة تجارية تقنية عبر كامل التراب الوطني.
- ٣- توفر لهم الخدمات الكاملة في معظم حلقات سوق الاتصالات الذي يمد التنافسية على المنتج .
- ٤- تكوين شركاء ذو امياز في شركات كبرى تخضع للتجارب لكل احتياجات الزبائن . وجود شبكة اتصالات الجزائر عبر كافة التراب الوطني.

المطلب الثاني: تقدم الوحدة العملية للاتصالات الجزائر بالبويرة وأهميتها

الإستراتيجية: أولا: صف الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالبويرة:

عتبر الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالبويرة جزء من إتصالات الجزائر حيث ومن بين هذه الوحدات ، الوحدة العملية للإتصالات بالبويرة التي فتحت أبوابها واستلمت مهامها في 2003/03/26 وتقع في وسط مدينة ولاية البويرة تقابل شركة SAA للضمان الاجتماعي .

ثانيا: مهام ونشاطات الوحدة العملية لإتصالات الجزائر: نلخص مهام الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالبويرة فيما يلي:

- 1 - توفير كل وسائل الاتصال.
- 2 - يعتبر المركز الإداري لأداء الخدمات وتمويلها سواء من طرف الدولة أو من طرف قطاعات خاصة لبيع خطوط مختلف من الهواتف النقال وصيانتها.
- 3 - عقد الصفقات والتكفل بتنظيم إدارة العمل في كل المصالح التابعة لها.

## الفصل الرابع: واقع اعتماد مؤسسة الاتصالات الجزائرية بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات اتخاذ القرار

4 - مساعدة وتسيير مدراء المراكز كالوكالة التجارية وأقسامها ومراكز الإنتاج.

5 - تهيئة ديمومة ربط الزبائن بشبكة الإنترنت.

6 - إنجاز الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية.

أما نشاطاتها فهي تتوزع على ثلاثة ميادين:

أ - بالنسبة للشركاء: يطمح مؤسسة الاتصالات دائما إلى استحقاق دعم شركائها وذلك بالمحافظة على أموالها.

ب - بالنسبة للزبون: سعى إلى كسب زبئنها بتوفير أعلى مستوى للخدمات.

ج - بالنسبة للعمال: توفير شروط العمل ومنها المنافسة لتحسين الإنتاج والخدمات كما تم مع المؤسسة أيضا بالاستجابة إلى كل المستلزمات الناتجة عن هذه الخدمات.

### الطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة:

مصالح وأقسام الوحدة العملية: تتفرغ أقسام الوحدة العملية بالوادي إلى ما يلي:

1 - المفتشية الولائية : وهي المسؤولة عن مراقبة تسيير المؤسسة من كل الجوانب المالية والتقنية، وتكون تحت سلطة المدي مباشرة.

2 - مساعد الأمن الداخلي : وهو المرؤول عن مراقبة الأمن وحل المشاكل الأمنية داخل المؤسسة.

3 - مكتب المنازعات : وهو المكتب المرؤول عن حل النزاعات والخلافات بين المؤسسة والزبون أو المشترك.

4 - مكتب التحصيل التجاري : بحكم طبيعة عمل المؤسسة وعلاقتها التجارية أقيم هذا المكتب لمتابعة الديون.

5 - مصلحة استثمار المشتركين: وهي المرؤولة عن تسيير مراكز الإنتاج ومن أهم مهامها:

أ - تطبيق القواعد والعمليات التقنية.

ب - مراقبة نوعية الخدمات المضمونة، خاصة المشاكل والمعطيات المصرح بها.

ت - المتابعة الخاصة اليومية للوثائق التقنية لشبكات المشتركين.

ث - المشاريع التمهيديّة لإمداد الشبكات المشتركة بقصد " تطوير رغبات الزبائن.

ج - الموافقة على تنفيذ الأشغال و مراقبة الانجاز و إعطاء عقود الموافقة.

ح - تحرير الطلبات (طب شراء، الأغراض، الاستهلاكية... الخ).

حيث تتفرغ منها 03 مكاتب وهي: مكتب هندسة الخطوط، مكتب دراسة الوثائق ومكتب مراقبة المرتجحات.

6 مصلحة المستخدمين: وهي مكلف بالقيام بلهام التالية:

أ - التوظيف

## الفصل الرابع: واقع اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات اتخاذ القرار

- با - تصريح العمال للضمان الاجتماعي
  - تا - اتخاذ قرارات بشأن دخول العمال، تربصهم، تسيبهم، تشيبتهم.
  - ثا - تحديد الأجور حسب القانون الداخلي للمؤسسة
  - ج - اتخاذ قررت التحفيز والعقوبات
  - ح - مراقبة الغياب والحضور
  - خ - استقبال طلبات العمل ودرستها
  - د - إجراء تربصات للعمال للتقارير مع المحيط
  - ذا - تقديم ملفات العمال المحالين على التقاعد لصندوق المعاشات
- 7- مصلحة الزبائن ودراسة السوق:** ومن أبرز مهامها نذكر:

- أ - تطبيق القواعد والعمليات التجارية و ترفيقي خدمات المصالح الجديدة.
- با - استقبال المعلومات والإحصائيات التجارية التي تسمح بمتابعة نوعية الخدمة.
- تا - المتابعة الخاصة للمصالح المتصلة بشبكات المعطيات .
- ثا - المتابعة الخاصة للحسابات الكبرى(شكاات، مؤسسات عمومية...الخ).

تتكون هذه المصلحة من 04 مكاتب وهي:

أ - مكتب الحسابات الكبرى.

با -الخدمات الجديدة.

تا مكتب الجودة التجارية.

ثا مقهى الانترنت.

**8- مصلحة الوسائل:** بالإضافة إلى الإشراف على المكاتب التابعة لها، تقوم هذه المصلحة ب:

أ - تطبيق لقواعد وإجراءات تسيير الممتلكات.

با - التسيير التقني والصيانة وتنظيف البنايات والمحللات.

تا -التسيير التقني لتجهيزات وعتاد المكاتب التابعة للوحدة العملية للاتصالات والمركز التابعة لها.

ثا - شراء السلع والمواد الاستهلاكية للاستغلال و الصيانة.

ج -تسيير المخزون والتسليم للمركز التابعة.

ح -السير التقني لحركة للوحدة العملية للاتصالات و المركز التابعة لها.

## الفصل الرابع: واقع اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات اتخاذ القرار

خ - سير معالج الحماية والأمن للبيانات القاعدية للاتصالات.

د - وتنفيع منها 04 مكاتب وهي:

ذ - مكتب البناءات.

را - النقل.

زا - مسير الأملاك.

سأ - مكتب المحاسبة.

**9- مصلحة استثمار القاعدية:** وهي المسؤولة عن تسيير المراكز الهاتفية، مركز التوسيع ومركز التراسل والتضخيم وهي مكافقتب

أ - تطبيق القواعد والعمليات التقنية لاستغلال الشبكات.

ب - تأسيس طلبات الشراء الاستهلاكية لصيانة المركز.

ج - متابعة إنجاز امتداد الشبكات وعمل شبكات المعطيات.

د - التعبير عن الاحتياجات وتأسيس ما قبل مشاريع الامتداد للموافقة والتقارير والمتابعة الخاصة بعمل الطاقة وصيانة المحيط وهي تنفيع إلى 04 مكاتب نذكرها كالتالي:

أ - التراسل.

ب - الاتصالات.

ج - الطاقة والمحيط.

د - شبكات المعطيات.

**10- الهكالة التجارية:** وهي مؤسسة عمومية خدماتية تابعة لاتصالات الجزائر فتحت أبوابها بمشور وزري غم

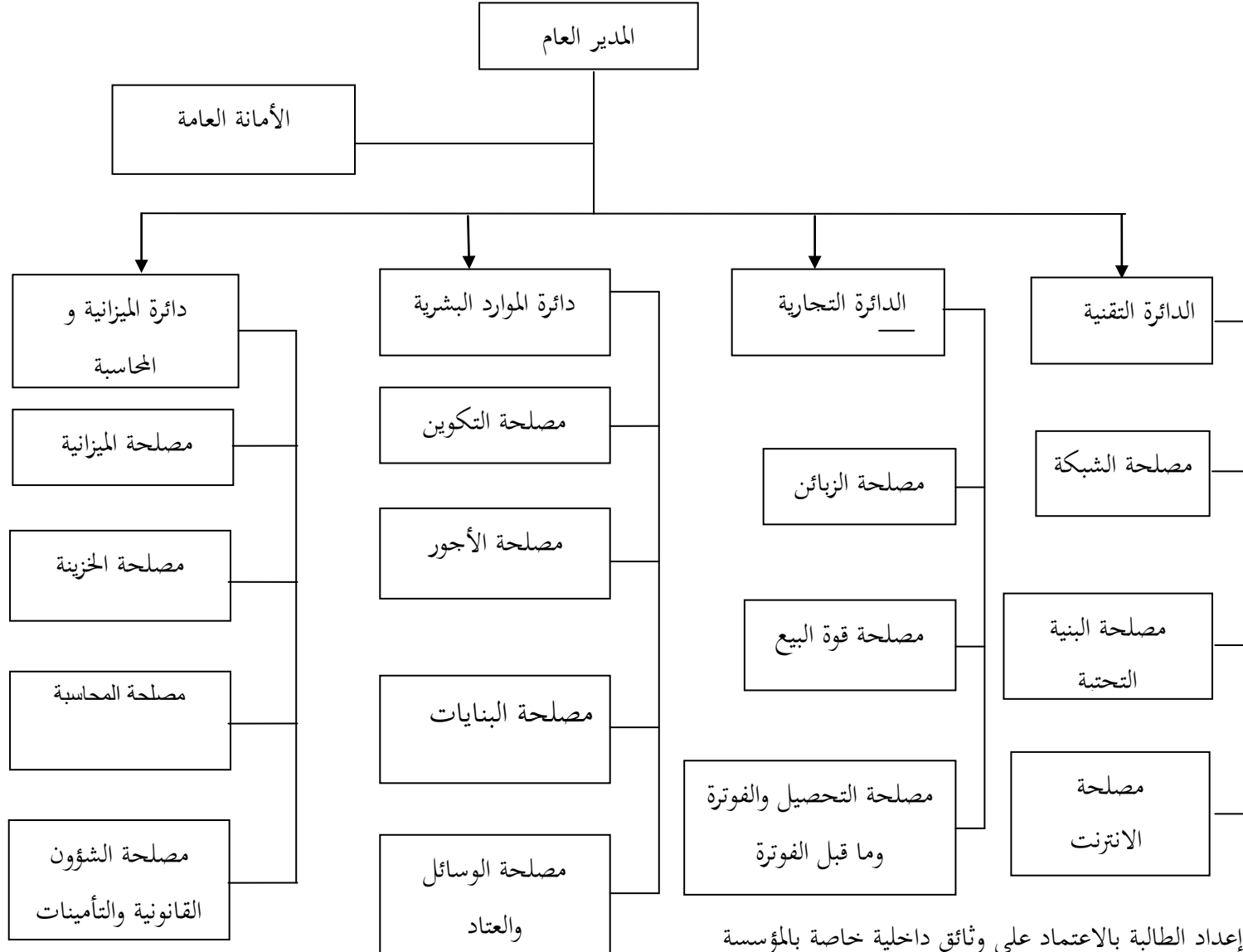
1994/10 بعدما فصلت عن وزير البريد واهصالات (السلكية واللاسلكية) وتعتبر بمثابة الواجهة الرئيسية لكافة

زبائن إتصالات الجزائر فمن خلالها يتم توفير كل الخدمات و تلبية كل غبات المشتركين.

والشكل رقم (4-1) يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة.

## الفصل الرابع: واقع اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات اتخاذ القرار

الشكل رقم ( ) : الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر للبويرة



## الفصل الرابع: واقع إعتقاد مؤسسة إتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات إتخاذ القرار

المبحث الثاني: إستراتيجية التكوين باتصالات الجزائر، وبرنامج تسيير الموارد البشرية ssecca RH

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى اسش اتيجيات التكوين المتبعة بمؤسسة اتصالات الجزائر والجهود المبذولة بهدف تحسين تكوين الإطارات من أجل الحصول على النتائج المرجوة، وأيضا سوف نعطي مثال عن استخدام نظام المعلومات في المؤسسة مع الدراسة وهو برنامج لتسيير الموارد البشرية (Access HR) **المطلب الأول: إستراتيجية التكوين وتحسين المستوى المهنيين:**

**أولا: تحديد الاحتياجات والأهداف التكوينية**

### 1 - تحديد الاحتياجات:

من الضروري أن تتركز برامج التكوين على احتياجات المؤسسة في التكوين، ويتم ذلك عبر الدراسة المعمقة والمسبقة لاحتياجات مختلف المصالح، الوحدات والمستويات لجديد الأهداف التي تريد الوصول إليها عملية التكوين، هذا تحدد الاحتياجات التكوينية على النحو الآتي:

أ - تحدد حسب التطورات التكنولوجية الحديثة

ب - تحدد حسب الأجهزة التقنية المستعملة

ت - تحدد حسب النقائص الملحوظة لدى العمال

ث - تحدد حسب طلبات العمال في مجال عملهم لتحسين الكفاءات

### 2 - الأهداف التكوينية:

يتطلب تصميم برنامج التكوين تحديد أهدافه بالاعتماد على احتياجات التكوين التي تم تحديدها في المرحلة

السابقة وتكون هذه الأهداف واضحة ومحددة بدقة وتستعمل لتوجيه المشاركين في عملية التكوين وكمعايير

أساسية لتقييم برنامج التكوين ولهذا لهدف أعمال التكوين التي تباشرها المؤسسة إلى ما يلي:

أ - على العموم "طبية الحاجات المتعلقة بالموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المهنية المختلطة فاللازمة لسير المؤسسة.

ب - اكتساب العمال للكفاءات و/أو تحسيتها تحسينا للتطور المتوقوع للتقنيات وللمهنة أو مواكبته من أجل

تشجيع الحفاظ على الشغل والتحكم في المهام الموسع فيها.

ت - استرجاع العمال لمعلوماتهم الأساسية و/أو الزيادة فيها.

ث - تحسين المستوى للسماح للعمال من رفع كفاءاتهم لتسهيل تدريبهم المهني، الجغرافي و/أو الوظيفي.

ج - السماح للعمال ضمان التدريج في مساهمتهم، مصدر التحفيز والتجند لتحصين الإنتاجية في العمل وفي

## الفصل الرابع: واقع إعتداع مؤسسه إءصالاء الجزائر بالببيرة على نظم المعلوماء في عمليات إءءاء القرار

الكفاءاء عموما.

ح| ءعدء نمية كفاءاء العمال وءءاهم المهني عموما من الكاءرء البى ءساهم في الحفاء على ءنافسية المؤسسة بءسه بى ءأقلمها مع محيطها، كما ءءوافق في ذاء الوءء مع المصالح الاقءصاءية والاءءماعية للمهنة.

ءانيا: ءءءءء الزمان والمكان والمشاركين في عملية ءءكوين:

1 - ءءءءء الزمان: ءعدء المءىية العامة ( المءرىة الفرعية للءكوين ) هي المسؤولة عن ءءءءء المواضيع وءءوقيعءء ءءنسيق مع المءارس ءءكوينية ءابعة لاءءصالاء الجزائر وأحءلءء ءلءأ المءرىة لاءءاقية مع معاهءم بعصصة مع ءءكفل بكافة المسلءاء في ءكوين بعض الءءصصاء الجءءءة لءءويد عمالها بهذه ءءقنبلء والوسائل الجءءءة مكء المعهد العالى للءءبىءر وءءءطءب.

2 \_ ءءءءء المكان: ءعدء أيضا المءرىة العامة هي البى ءءءءء المكان الذى يقوم فيه ءءكوين ولقد ءءءءءا في مءكزبن مبعصصبن وهي موءوءة في ولاية وبقلة وكذلك ولاية قسنءبنة.

### 3 ءءءءء المشاركين في عملية ءءكوين

لءعلى مصمم البر ءلمء ءءكوينى أن بوبى أهمية وعناية خاصة للعمال للما ءءاكبن في عملية ءءكوين لكى بكون ءءكوين فعءالا وكفاءوا وهب مرعاه الأمور ءالبية عند ءءءءء المشاركين:

أ| ءءءءى المشاركين ءسب الواءب وءءصصاء والمسءوبءء

ب| ءفض العءء المطلوب في الأفراد على ضوء ءءاءة في المءروع

ء| للوسائل

ء| للأسالب

ء| للإلزام بالءضور في ءالة ءءءءء

### ءالءا: اءءبءر أسالب وأنماط ءءكوين

1 \_ اءءبءر أسالب: يقوم المكون ءلال إءارءه للءرس باء ءءءءء العءبى من الأسالب الفنية البى ءمكنه من عرض الأفكار وءءبببها في الأءهان ومن ضمن هذه الأسالب، المءاضرة، المناقشة، ءمببب الأءوار، ءراسة ءءالاء، ءراسة الوقاءء، المبارببب، البقارببب وءمءءة السلوك.

### 2 - أنفاط ءءكوين:

ءءءءء نشطاء ءءكوين البى ءنظمها المؤسسة على النحو ءءالبى:

أ - بءء ءءكوين المهنى المءءصص نشاط بءءف على اءءساب العامل أو العمل الذى بوظف مسءقبلا

## الفصل الرابع: واقع اعتماد مؤسسة إتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات إتخاذ القرار

بأ - (شبه الأجير) لكفاءة مهنية تمكنه من شغل منصب أو تقلد مهمة محددة بإحدى مصالح المؤسسة  
تأ - سيجد تحسين المستوى المهني وإغدة التأهيل نشاطين يهدفان إلى التكيف الدائم لل عمل مع مهنته ربما في ذلك  
غل اللغات (العربية، الفرنسية، الإنجليزية) لتحسين كفاءته والسماح له بمواكبة التقدم في المجالات المختل فقا والخاصة  
بالتقنية والتكنولوجية والتفسير  
ثأ - يتم التحضير المهني للعمال الموظفين حديثا بمتابعته م لنشاطات التعليم والإعلام بهدف تهيئتهم لأن يغي غلوا  
مناصب عمله م على أفضل وجه.  
- إن التمهين نشاط موجه للشلب م من أجل السماح لهم اكتساب المعارف النظرية وال عملية الضرورية لممارسة أي  
مهنة كانت .

### رابعا: تحديد برنامج المؤسسة

تضع "اتصالات الجزائر" وفي الإطار المحدد فمما يلي أجهزة لتحديد كفاءات العمال وقدرتهم وإمكانياتهم  
وكذا الوسائل الخاصة بتقدي الحاجيات التي تسبق التطور المتوقع للتقنيات والمهن، كما تعمل على أن يجمع بعد  
التكوين حتميا في عملية اختيار استثماراتها المادية وغير المادية، لاسيما بمنا سبق وضع الأدوات والأنظمة  
المعلوماتية وتعيها، وتضع المؤسسة كذلك كي فييات لتقييم نشاطات التكوين كذا العمال المكونين قصد الزيادة  
في تنمية الكفاءات وفي ميزانية المؤسسة المخصصة للتكوين، ومن أجل إشر الك الترتيب السلمي في مجموعة  
مخططات إنجاح التكوين داخل المؤسسة موضوع مشروع مخطط على مدي سنين عديدة ومع برجة سنوية ويتم  
إعداده في مستوى الوحدات العملية القاعدية ثم إثراء في المستوى المكزي، وعرضه للتداول على لجنة المساهمة  
في حدود شروط المادة 94 من القانون رقم 90-11 وبعدها تقدمه للدراسة لمجلس الإدارة من أجل المصادقة  
عليه<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: برنامج تسيير الموارد البشرية (HR Access)

#### الفرع الأول: تعريف البرنامج

يعتبر برنامج HR Access هو برنامج عالمي شهير أنتج سنة 2003 من طرف شركة IBM الأمريكية  
الرائدة في صناعة الأجهزة والبرمجيات الإلكترونية وهو برنامج يخصص بتسيير الموارد البشرية وتتهافت عليه كبريات  
الشركات العالمية والمؤسسات.

<sup>1</sup> - وثائق خاصة بالمؤسسة، مصلحة المستخدمين



## الفصل الرابع: واقع اعتماد مؤسسة إتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات إتخاذ القرار

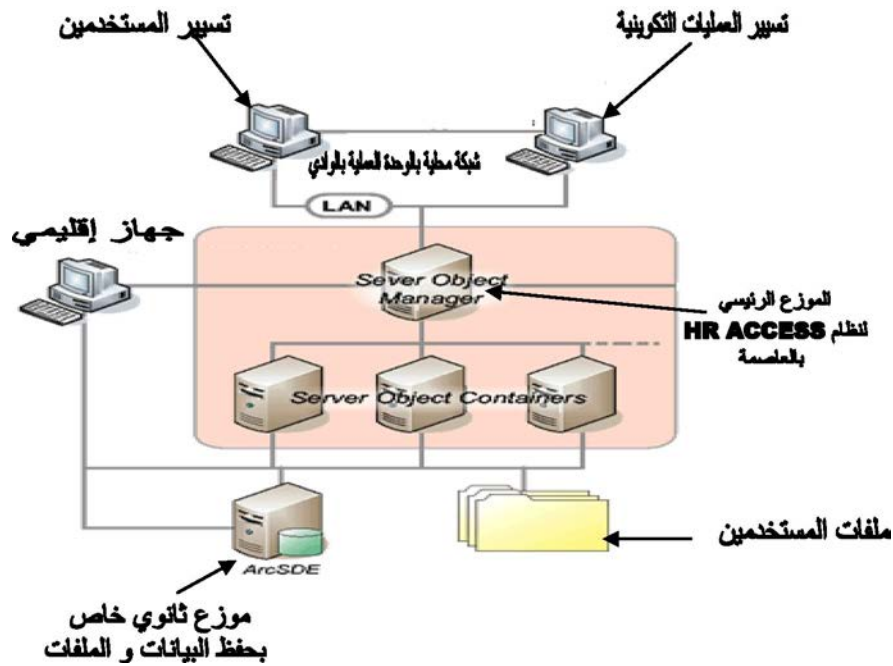
### الفرع الثاني: آلية عمله

يتميز هذا البرنامج بقدرته العالية وتحكمه الكبير في تسيير الموارد البشرية ومن الراحة التقنية، فهو يتوزع على شبكة وطنية مركزية intranet موصولة بشبكات إقليمية موزعة على ثلاثة عشر إقليم، و الأقاليم مبروطة بدورها بالشبكة المركزية والشبكة الإقليمية حيث أن المديرية العامة هي المقر الرئيسي كل ما يتعلق بالعمال (الموارد البشرية) وكذلك مختلف الخدمات التي تقدمها. تمكّن آلية عمل Access HR في: <sup>1</sup>

- 1 تسيير العمال
- 2 -إدارة الأجور
- 3 توظيف
- 4 للتكوين
- 5 تسيير الوظائف والمناصب
- 6 تحدي الكفاءات
- 7 للتسيير التنظيمي

ولكثير من التوضيح لهذه البرنامج يميّغة التعامل معه بين الولايات.

الشكل رقم ( 11 ) شبكة الانترنت الخاصة بنظام HR Access:



<sup>1</sup> - وثائق خاصة بالؤسسة، مصلحة المستخدمين

## الفصل الرابع: واقع إعتقاد مؤسسة إتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات إتخاذ القرار

الشكل رقم ( 12 ) عملية التوزيع الرئيسي لنظام HR Access عبر كافة التراب الوطني:

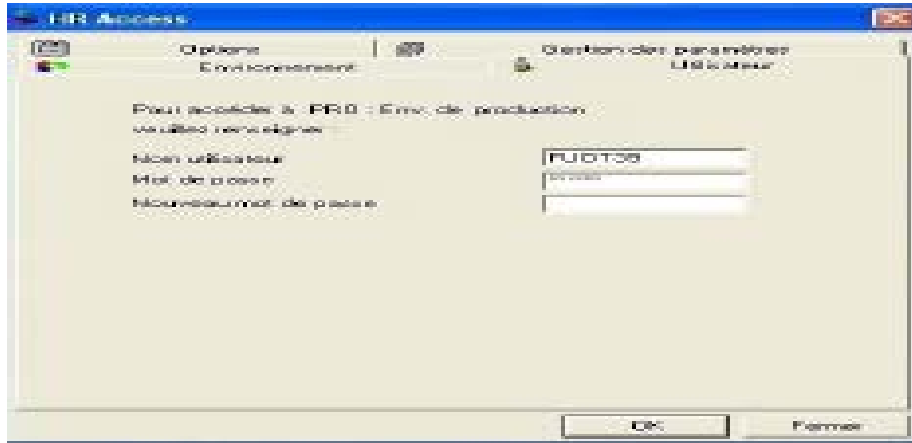


المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة، مصلحة المستخدمين.

HR

الشكل رقم ( 13 ): نافذة الدخول، إدخال اسم المستخدم وكلمة المرور بالنسبة لبرنامج

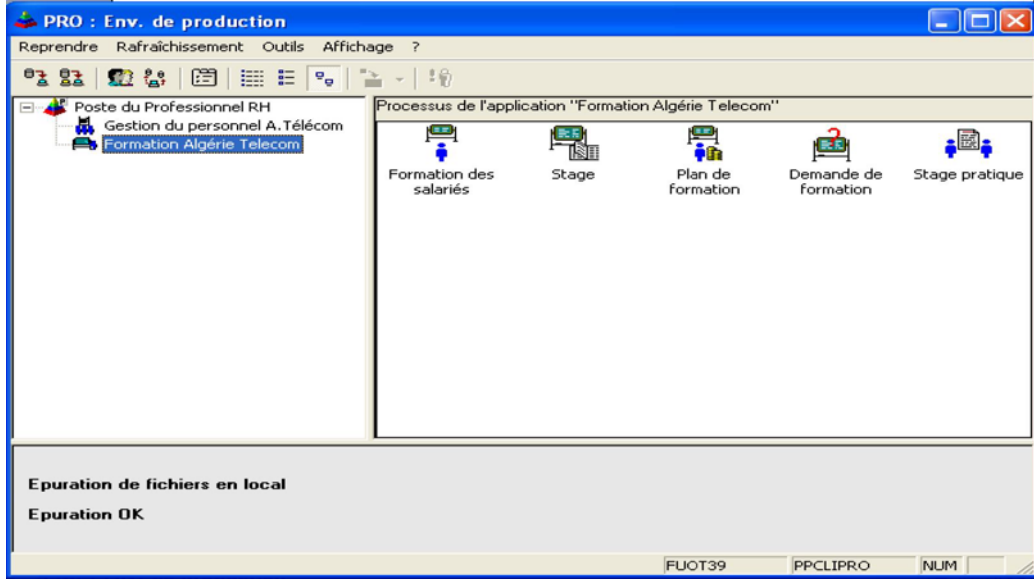
Access



المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة، مصلحة المستخدمين

## الفصل الرابع: واقع إعتقاد مؤسسة إتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات إتخاذ القرار

في هذه النافذة اسم المستخدم وهو المسؤول عن التكوين بالولاية وكذلك كلمة التي تسمح بالمخول للبرنامج.



**التعليق:** من خلال هذا الشكل نلاحظ أنه بعد الموافقة على اسم المستخدم وكلمة المرور يتم اختيار التعليمات formation Algérie télécom التي ستسمح بالتفاعل والعمل على بدء مرحل العملية التكوينية، وكما نلاحظ أن للبرامج مهام يمكن من خلالها تسيير مستخدمي اتصالات الجزائر، وتوضيح ومعالجة عمل بيئة تكوين المستخدمين.

## الفصل الرابع: واقع إعتقاد مؤسسة إتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات إتخاذ القرار

المبحث الثالث: تحليل أثر استخدام نظم المعلومات في شركة اتصالات الجزائر:

سنحاول من خلال هذا المبحث إسقاط الدراسة النظرية حول تأثير نظم المعلومات المستخدم في اتخاذ القرار على المؤسسة محل الدراسة، حيث سنقوم بتوضيح أدوات جمع البيانات ووصف خصائص عينة الدراسة، ثم تحليل النتائج.

**المطلب الأول: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة:**

تختلف الأدوات المرهجة لدراسة المواضيع من موضوع إلى آخر وذلك حسب طبيعة الموضوع المدروس وطبيعة البيانات والمعلومات المتوفرة حوله وكذا المناهج المستخدمة، وقد تستخدم أكثر من أداة لجمع المعلومات حول مشكلة معينة محل الدراسة، ولهذا ومن خلال هذه الدراسة استخدمنا أسئلة الاستبيان الخاصة باستخدام نظم المعلومات وقد وزعناها على مجموعة من العمال المستخدمين لأجهزة الحاسوب داخل المؤسسة، بينما مسؤولية اتخاذ القرار وجدد أنه ينبغي إجراء مقابلة شخصية مع مدير الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالبويرة، وذلك لجمع البيانات المتعلقة باتخاذ القرار وإتمام نتائج الاستبيان، كما استعملت الملاحظة من أجل إكمال بعض النتائج وربط الموضوع، كما استعملنا برلمج (SPSS 15.0) وذلك من أجل تحليل البيانات إحصائياً، وقمنا أيضاً باستخدام برلمج Microsoft Office Excel 2007 من أجل توضيح التكرارات والأشكال البيانية.

**المطلب الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة**

يمكن وصف خصائص عينة الدراسة من خلال عرض نتائج الاستبيان والتي كانت كما يلي:

**أولاً- أسئلة الاستبيان:**

لقد تم استخدام القسم الأول من أسئلة الاستبيان لتوضيح الخصائص المختلقة للمجتمع المدروس مما يبرأ على تفسير بعض نتائج البحث، وتم الاعتماد على كل من السن، الجنس، المستوى التعليمي، وعدد سنوات العمل في المؤسسة، بينما جاء القسم الثاني من أسئلة الاستبيان حول واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات ومدى استخدام نظم المعلومات في المؤسسة.

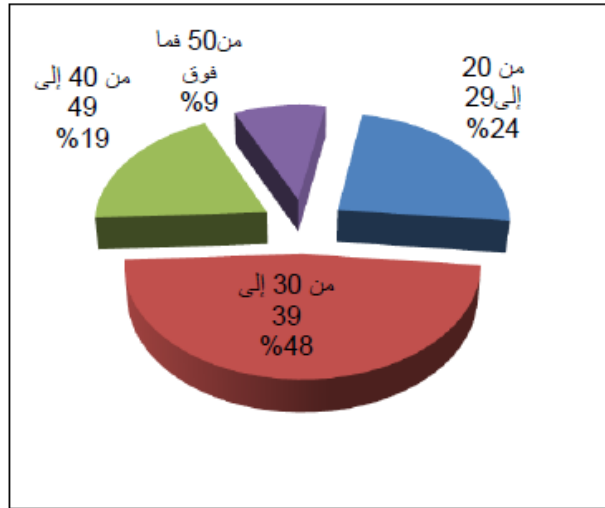
وقد تم توزيع الاستمارات على معظم أقسام المؤسسة وقد وزعت (50) استمارة إلا أن المسترجع منها كان (42) استمارة فقط أي نسبة: ( 84% )، وهي نسبة عالية يمكن الاعتماد على نتائجها في الوصول إلى أهداف الدراسة.

## الفصل الرابع: واقع إعتقاد مؤسسة إتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات إتخاذ القرار

### البيانات الشخصية:

1 \_ السن: يمكن توضيح أعمار عينة الدراسة في ما يلي:

الشكل رقم ( 15 ) توزيع أفراد العينة حسب السن:



المصدر: بناء على معطيات الجدول

الجدول رقم ( 02 ) توزيع أفراد العينة حسب السن:

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 إلى 29	10	23,80%
من 30 إلى 39	20	47,61%
من 40 إلى 49	8	19,04%
من 50 فما فوق	4	09,52%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

من خلال دراسة أعمار العينة، أشارت النتائج أن (23.80%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (20 إلى 29) بينما، (47.61%) تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى 39) سنة أما نسبة الفئة التي تتراوح ما بين (40 إلى 49) سنة فكانت (19.04%). بينما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (من 50 سنة فما فوق) فيمثلون نسبة (09.52%).

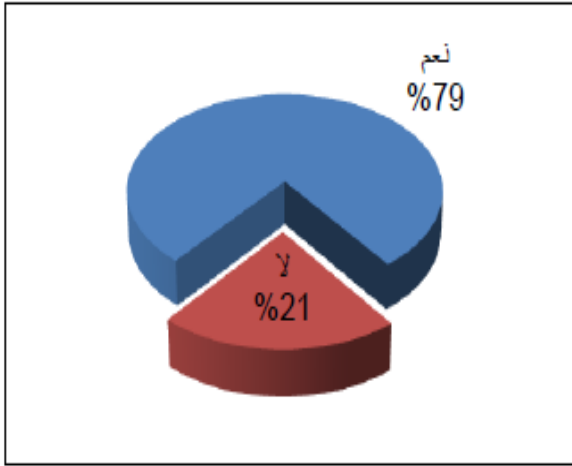
## الفصل الرابع: واقع إعتداد مؤسسة إتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات إتخاذ القرار

ثانيا: الجنس:

كان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس كما يلي: الشكل رقم (16) والجدول رقم (03)

الشكل رقم ( 16 ): توزيع عينة حسب الجنس:

الجدول رقم ( 03 ): توزيع عينة حسب الجنس:



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	35	83,33%
أنثى	07	19,04%
المجموع	42	100%

المصدر: بناء على معطيات الجدول

المصدر: من إعتداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

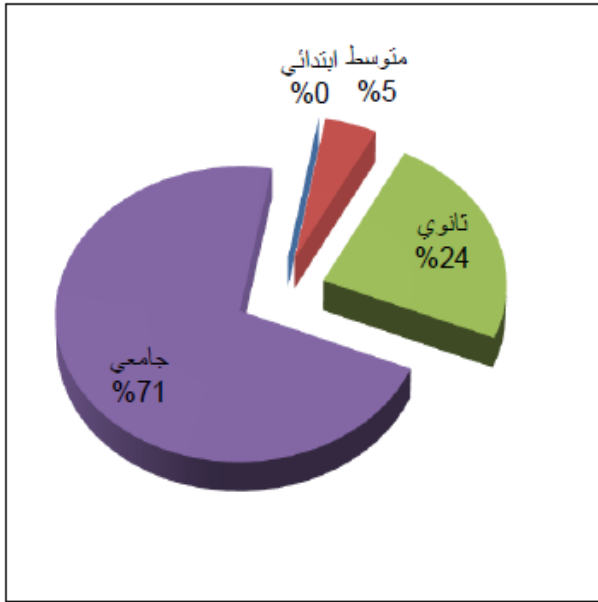
نلاحظ من الجدول رقم (4-2) أن ( 83.33 % ) من عينة الدراسة ذكور، أما نسبة الإناث

فكانت ( 19.04 % ) وهي نسبة قليلة مقارنة مع نسبة الذكور كما هو موضح في الشكل رقم (16) .

ثالثا: المستوى التعليمي: يمكن توضيح المستوى التعليمي لعينة الدراسة في ما يلي:

الفصل الرابع: واقع إعتقاد مؤسسة إتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات إتخاذ القرار

الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:



المصدر: بناء على معطيات الجدول

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	0	00%
متوسط	2	04,76%
ثانوي	10	23,8%
جامعي	30	71,42%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

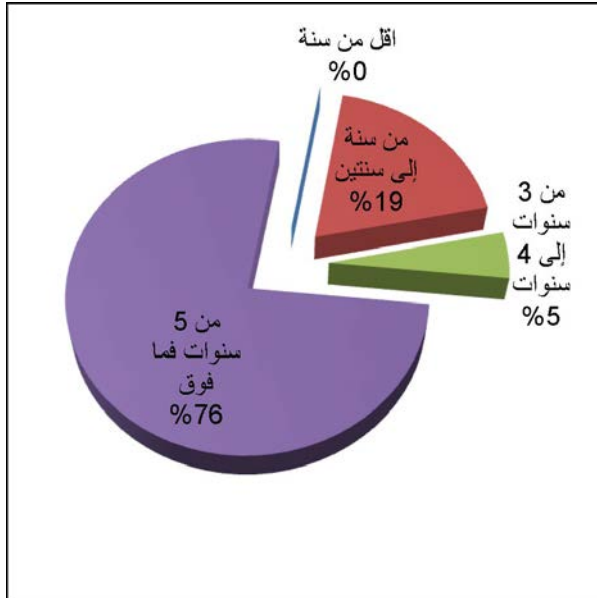
نلاحظ أن أغلب الموظفين في المؤسسة هم إطارات، حيث وجدنا نسبة الجامعيين (71.42 %) أما المستوى الثانوي فكان (23.8%) ، وباقي النسبة كانت لمستوى المتوسط ب (04.76 %) ولم يكن هناك أفراد من عينة الدراسة أقل من مستوى المتوسط.

رابعا: عدد سنوات العمل:

## الفصل الرابع: واقع إعتامد مؤسسة إتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات إتخاذ القرار

فيما يخص عدد سنوات العمل في المؤسسة فكان توزيعهم كالتالي:

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل :



الجدول رقم ( 05 ) : توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل:

عدد سنوات العمل	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من سنة	0	0%
من سنة إلى سنتين	8	19,04%
من 3 سنوات إلى 4	2	4,76%
من 5 سنوات فما فوق	32	76,19%
المجموع	42	100%

المصدر: بناء على معطيات الجدول

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

نلاحظ أن هناك تنوع في عدد سنوات العمل في المؤسسة إلا أننا وجدنا أن نسبة الأقدمية من (5 سنوات فما فوق) عالية وهي (76,19%)، أما نسبة العمال الذين تتراوح أقدميتهم (من 3 إلى 4 سنوات) فكانت (4,76%)، بينما من تتراوح أقدميتهم (من سنة إلى سنتين) فيمثلون (19,04%) من عينة الدراسة.

لنتيجة: يمكن القول أن عينة الدراسة تتكون من موظفين غالبيتهم نكور، و متوسط العمر بها تقريبا (من 30 إلى 39 سنة)، ويمكن القول أن عينة الدراسة فئة أغلها من خريجي الجامعات فهم يعتبرون إطارا وبالتالي يسهل عليهم التعامل مع نظم المعلومات ومسايرتهم لتطورها وأيضا ذلك يسهل تكوينهم في هذا المجال، كما شملت الدراسة عدد سنوات الخبرة وغالبيتهم ذوي خبرة جيدة حيث كانت أكبر نسبة لفئة (من 5 سنوات فما فوق).

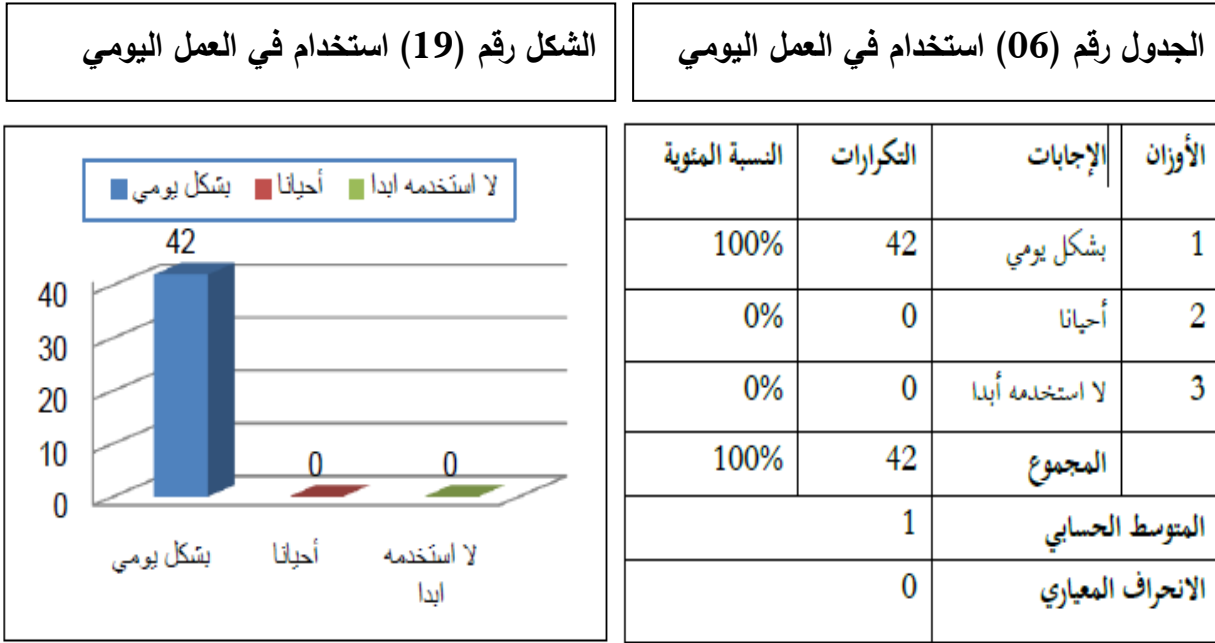
المطلب الثالث: تطبيق نظام المعلومات في المؤسسة ومدى تأثيره على عملية اتخاذ القرار

1 - هل تستخدم الحاسوب في عملك اليومي؟



## الفصل الرابع: واقع إعتقاد مؤسسة إتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات إتخاذ القرار

كانت الإجابات حول هذا السؤال كالتالي:



المصدر: بناء على معطيات الجدول

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

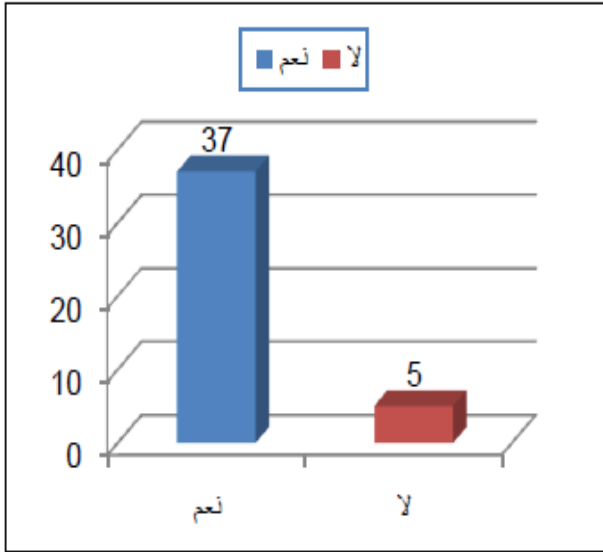
نلاحظ أن جميع الإجابات كانت بشكل يومي و هذا يعني أن جميع الموظفين يستخدمون نظام المعلومات، في عملهم اليومي، و هذا يدل على كفاءتهم، وبالتالي المتوسط الحسابي لهذه الإجابات هو (1)، والانحراف المعياري هو (0) .

## 2 - هل لديك حاسوب شخصي خاص بك في العمل؟

كانت الإجابات حول هذا السؤال كالتالي:

الفصل الرابع: واقع إعتقاد مؤسسة إتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات إتخاذ القرار

الشكل رقم (20): امتلاك حاسوب شخصي في العمل



الجدول رقم (07): امتلاك حاسوب شخصي في العمل

الأوزان	الأجوبة	التكرارات	النسب المئوية
1	نعم	37	88,09%
2	لا	5	11,90%
	المجموع	42	100%
	المتوسط الحسابي	1,11	
	الانحراف المعياري	0,32	
	معامل الاختلاف	28,82%	

المصدر: بناء على معطيات الجدول

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

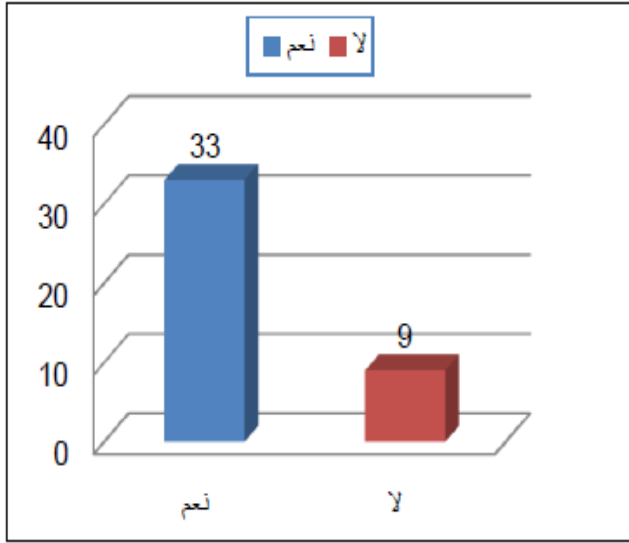
يلاحظ أن ( 88 . 09 % ) من عينة الدراسة لديهم حاسوب شخصي في العمل وهي نسبة عالية وهذا يدل على انو تم توزيع وتوفير عدد كبير من أجهزة الحاسوب عبر جميع أقسام المؤسسة، أما الذين ليس لديهم حاسوب شخصي فيمثلون نسبة: ( 11.90% ) وبالتالي المتوسط الحسابي لهذه الإجابات هو (11.1)، والانحراف المعياري هو ( 0.32 )، وبالتالي معامل الاختلاف هو ( 28 . 82 %).

3 - هل يتم تطوير وتحديث حاسوبك ومعداته؟

كانت إجابات هذا السؤال كالتالي:

الفصل الرابع: واقع إعتداع مؤسسه إءءصاءاء الجزائر بالبوءرة على نظم المءلوماء فى عملفاء إءءاء القرار

الشكل رقم (21): ءءوءر وءءءءء الحاسوب ومءءاءه فى فءرة العمل



المصدر: بناء على معطفاء الءءول

الءءول رقم ( 08 ): ءءوءر وءءءءء الحاسوب ومءءاءه فى فءرة العمل

الاءواء	الاءواء	الاءواء	النسب المءوءة
1	نعم	33	78,57%
2	لا	09	21,42%
	المءوء	42	100%
	المءوء الحسابى	1,21	
	الانءراف المءعارى	0,41	
	معامل الاءءلاف	%33,88	

المصدر: من إءءاء الطالب حسب نءاء الاءءباء

نلاءظ أن (% 88.09) من إءاءاء العىنة يتم ءءوءر وءءءءء الحاسوب ومءءاءه و (% 21.42) آءابوا بلا، هذا ىبء أن المؤسسه ءرىصه على مءابعه ومساءرة ءءوءراء ءءنولوجىا لأءهرة الحاسوب ومءءاءه وبءالى المءوء الحسابى لهءه الإءاءاء هو (0.41)، وبءالى معامل الاءءلاف (% 88.33).

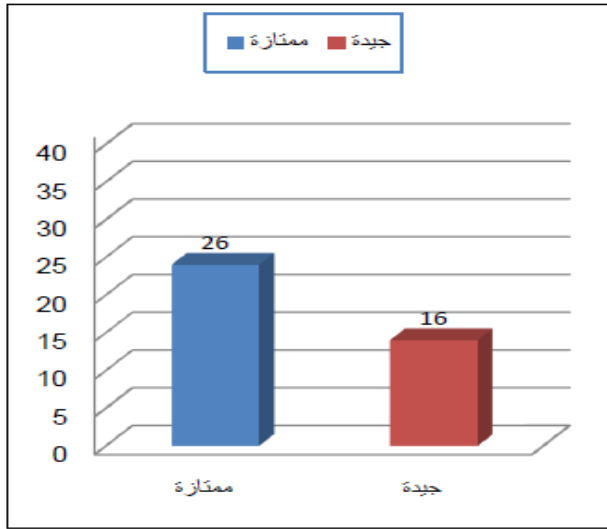
4 - هل أضىفاء برامء ءءبءه إلى ءاسوبك فى فءرة عملك؟

ىمكن ءوضىء الإءاءاء ءول هذا السؤال فىما ىلى:

الشكل رقم (22): إءءاءة برامء ءءبءه إلى الحاسوب فى فءرة العمل

الءءول رقم ( 09 ): إءءاءة برامء ءءبءه إلى الحاسوب فى فءرة العمل

## الفصل الرابع: واقع اعتماد مؤسسة إتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات إتخاذ القرار



الأوزان	الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
1	نعم	26	61,9%
2	لا	16	38,09%
	المجموع	42	100%
	المتوسط الحسابي	1,38	
	الانحراف المعياري	0,49	
	معامل الاختلاف	35,5%	

المصدر: بناء على معطيات الجدول

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

نلاحظ أن (% 61.9) من إجابات العينة يتم إضافة برامج حديثة إلى الحاسوب في فترة العمل، و(% 38.09) أجابوا ب لا، هذا يعني أن المؤسسة تعتمد إلى حد ما على البرامج الحديثة في العمل. وبالتالي المتوسط الحسابي لهذه الإجابات هو (1.38)، والانحراف المعياري هو (0.49)، وبالتالي معامل الاختلاف هو (% 35.5).

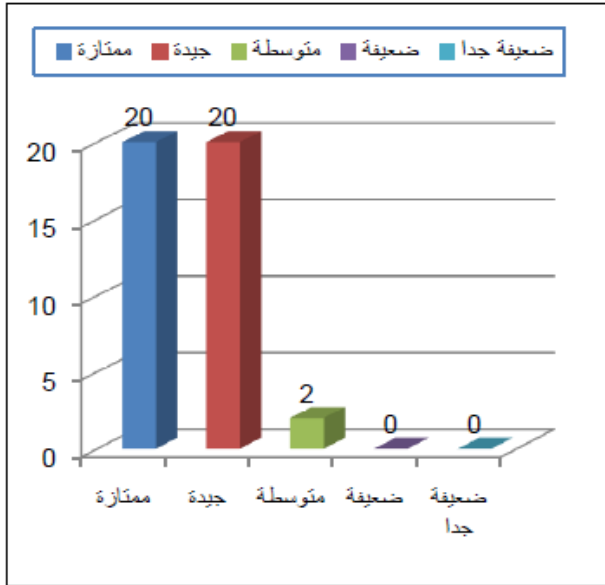
5 - ما مدى مساهمة هذه التكنولوجيا في تحسين سرعة الحصول على المعلومات المتبادلة؟

تم توضيح إجابات هذا السؤال كالاتي:

## الفصل الرابع: واقع إعتداد مؤسسه إءءصاءاء الجزائر بالبوءرة على نظم المءلوماء في عملفاء إءءاء القرار

الشكل رقم (23): مدى مساهمة هذه التكنولوجيا في ءءسفن سرعة الحصول على

الجدول رقم ( 10): مدى مساهمة هذه التكنولوجيا في ءءسفن سرعة الحصول على



الأوزان	الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
1	ممتازة	20	47,61%
2	جيدة	20	47,61%
3	متوسطة	2	04,76%
4	ضعيفة	0	00%
5	ضعيفة جدا	0	00%
	المجموع	42	100%
	المتوسط الحسابي	1,57	
	الانحراف المعياري	0,59	
	معامل الاختلاف	37,57%	

المصدر: بناء على معطفاء الجدول

المصدر: من إءءاء الطالب حسب نءاءج الاءءفاء

ءظهر النءاءج في الجدول أءلاه أن نسبة ( % 61 . 47 ) من المسءءءبفن أءابوا بأن مساهمة ءءنولوجفا الءاسوب والبرامء الءءفاءة في ءءسفن سرعة الحصول على المءلوماء المءبءءلة مءماءة ، ونفس النسبة أءابوا بءفءة ، أما ففما فءءلق بالءفن أءابوا بمءوسءة كانوا فمءلون ( % 04. 76 ) من المسءءءبفن ، بفنما كانت نءاءج إءاباء ضعففة وضعففة جدا معدومة. وبءءالف المءوسء الحسابف لهذه الإءاباء هو ( 1.57 ) والانءرف المعفارف هو ( 0. 59 ) ، وبءءالف معامل الاءءلاف هو ( % 37. 57 ).

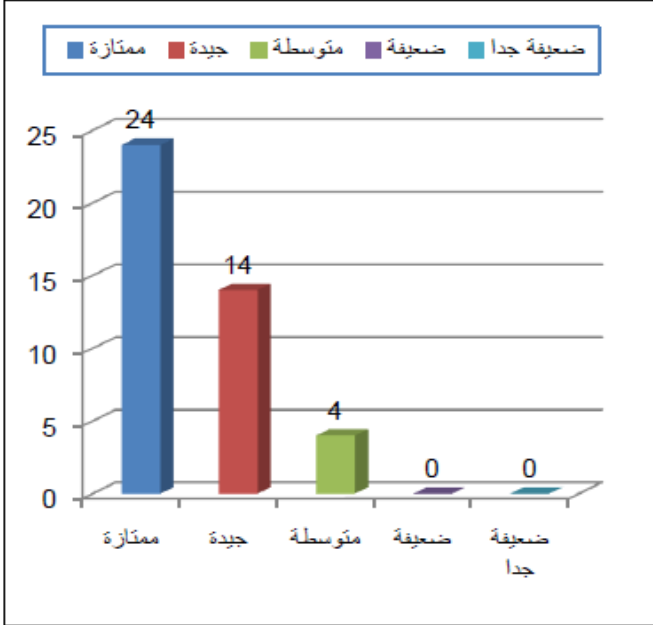
6 ءما مدى مساهمة هذه التكنولوجيا في القءرة على ءءزفن المءلوماء واسءرءاعها بسهولة؟

ففما فءءص نءاءج مدى مساهمة هذه التكنولوجيا في القءرة على ءءزفن المءلوماء واسءرءاعها بسهولة ، كانت كءءالف:

## الفصل الرابع: واقع اعتماد مؤسسة إتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات إتخاذ القرار

الجدول رقم (24): مساهمة هذه التكنولوجيا في القدرة على تخزين المعلومات واسترجاعها بسهولة

الجدول رقم ( 11 ): مساهمة هذه التكنولوجيا في القدرة على تخزين المعلومات واسترجاعها بسهولة



الأوزان	الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
1	ممتازة	24	57,14%
2	جيدة	14	33,33%
3	متوسطة	04	09,52%
4	ضعيفة	00	00%
5	ضعيفة جدا	00	00%
	المجموع	42	100%
	المتوسط الحسابي	1,52	
	الانحراف المعياري	0,67	
	معامل الاختلاف	44,07%	

المصدر: بناء على معطيات الجدول

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

من خلال قراءتنا لنتائج الجدول يتبين لنا أن ( 57. 14 % ) من المستجوبين أجابوا بأن مساهمة هذه التكنولوجيا في القدرة على تخزين المعلومات واسترجاعها بسهولة كانت ممتازة، و ( 33.33 % ) كانت إجاباتهم جيدة، بينما كانت إجابات المستجوبين بمتوسطة بنسبة ( 09 . 52 % )، بينما لم تكن هناك إجابات بضعيفة أو ضعيفة جدا. وبالتالي المتوسط الحسابي لهذه الإجابات هو ( 1.52 )، والانحراف المعياري هو ( 0.67 ) و بالتالي معامل الاختلاف هو ( 44 . 07 % ).

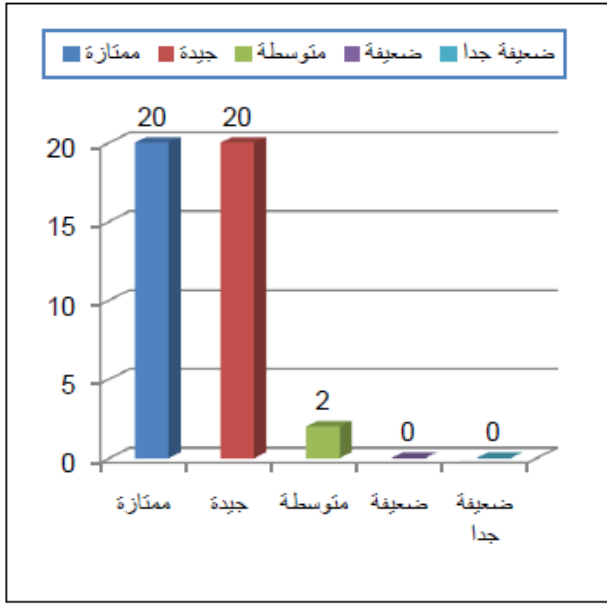
7 - ما مدى مساهمة هذه التكنولوجيا في تسهيل و تبسيط استعمال الحاسوب؟

يمكن توضيح الإجابات حول هذا السؤال فيما يلي:

الشكل رقم ( 25 ): مدى مساهمة هذه التكنولوجيا في تسهيل وتبسيط استعمال

الجدول رقم (12): مدى مساهمة هذه التكنولوجيا في تسهيل وتبسيط استعمال

## الفصل الرابع: واقع اعتماد مؤسسة إتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات إتخاذ القرار



الأوزان	الأجوبة	التكرارات	النسب المئوية
1	ممتازة	20	47,61%
2	جيدة	20	47,61%
3	متوسطة	2	04,76%
4	ضعيفة	0	00%
5	ضعيفة جدا	0	00%
	المجموع	42	100%
	المتوسط الحسابي	1,57	
	الانحراف المعياري	0,59	
	معامل الاختلاف	37,57%	

المصدر: بناء على معطيات الجدول

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

كما هو موضح في الشكل أعلاه، نلاحظ أن (47.61 %) من المستجوبين أجابوا بأن مساهمة هذه التكنولوجيا في تسهيل وتبسيط استعمال الحاسوب بشكل ممتاز وبنفس النسبة بشكل جيد، بينما الذين أجابوا بشكل متوسط كانوا يمثلون نسبة (04.76 %)، وكانت الإجابات بضعيفة وضعيفة جدا معدومة. وبالتالي المتوسط الحسابي لهذه الإجابات هو (1.57)، والانحراف المعياري هو (0.59)، وبالتالي معامل الاختلاف هو (37.57 %).

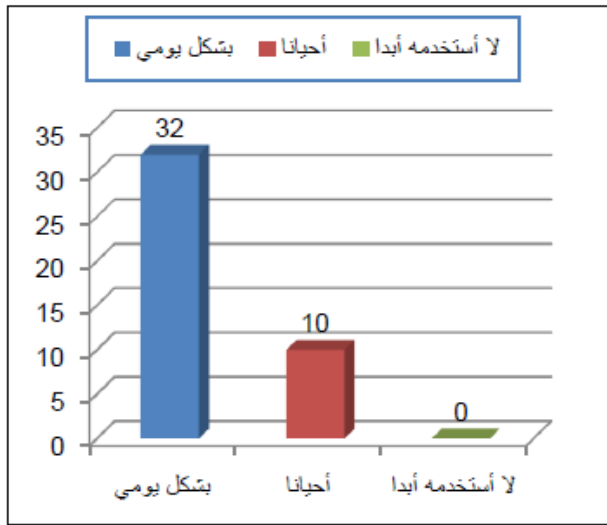
### 8 - ما مدى استخدامك لنظام المعلومات عي عملك؟

فيما يخص مدى استخدام نظام المعلومات في العمل، كانت الإجابات كالتالي:

الشكل رقم (26): مدى استخدام نظام المعلومات في العمل

الجدول رقم (13): مدى استخدام نظام المعلومات في العمل

## الفصل الرابع: واقع إعتقاد مؤسسة إتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات إتخاذ القرار



الأوزان	الأجوبة	التكرارات	النسب المئوية
1	بشكل يومي	32	76,19%
2	أحيانا	10	23,8%
3	لا أستخدمة أبدا	00	00%
	المجموع	42	100%
	المتوسط الحسابي	1,23	
	الانحراف المعياري	0,43	
	معامل الاختلاف	%34,95	

المصدر: بناء على معطيات الجدول

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

تبين نتائج الجدول رقم (4-10) أن نسبة (76.19 %) من أفراد العينة أجابوا باستخدامهم اليومي لنظام المعلومات في العمل، وقد أجاب (23.8 %) من أفراد العينة ب أحيانا، بينما لم يكن أي فرد من أفراد العينة لا يستخدم يوميا نظام المعلومات في فترة العمل، وذا يوضح الانتشار الواسع لاستخدام نظام المعلومات في المؤسسة.

وبالتالي المتوسط الحسابي لهذه الإجابات هو (1.23)، والانحراف المعياري هو (0.23) وبالتالي معامل الاختلاف هو (34.95%).

### 9 - هل تعتقد أن مساهمة نظام المعلومات في توفير معلومات دقيقة؟

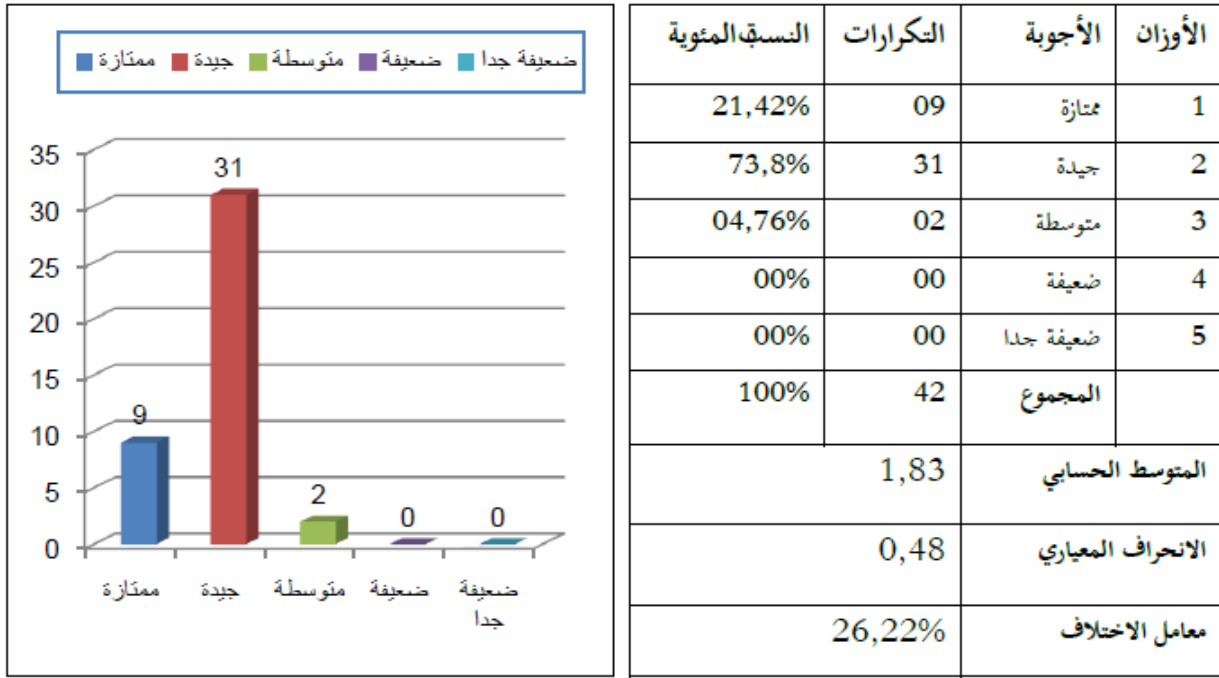
في ما يخص مدى ساهمة نظام المعلومات في توفير معلومات دقيقة، كانت الإجابات كالتالي:

الشكل رقم (27): مدى مساهمة نظام المعلومات في توفير معلومات دقيقة

الجدول رقم (14): مدى مساهمة نظام المعلومات في توفير معلومات دقيقة



## الفصل الرابع: واقع إعتداع مؤسسه إءءصاءاء الأءراء بالءوءرة على نءم المءلوماء فى عملفاء إءءاء القراء



المصدر: بناء على مءطفاءء الأءءول

المصدر: من إءءاءء الطالب حسب نءاءء الاسءءفاء

كما هو موءء فى الأءءول أعلاه أن ( 21.42 % ) من المسءءءوءفاء ىرون أن مساهمة نءام المءلوماء فى ءوففر مءلوماء ءقفقة بشءل مءماز، بفنما نسبة الأفراد الءفن أن ىرون أن نءام المءلوماء ىساهم بشءل ءفء فى ءوففر مءلوماء ءقفقة كانت ( 73.8 % )، وبقفة أفراد العفنة ىرون أن هءه المساهمة بشءل مءوسء وءلك بنسبة ( 04.76 % )، ولم ءكن هناك اءءاءاء بضعففة أو ضعففة ءءا ءول هءا السؤل. وءالف المءوسء الحسابى لهءه الاءءاءاء هو(1،83)، الانءراء المءعارى هو (0،48)، وءالف مءامل الاءءلاف هو( 22.26 % ).

### 10 - هل ءءءقء أن مساهمة نءام المءلوماء فى ءوففر مءلوماء سرفعة؟

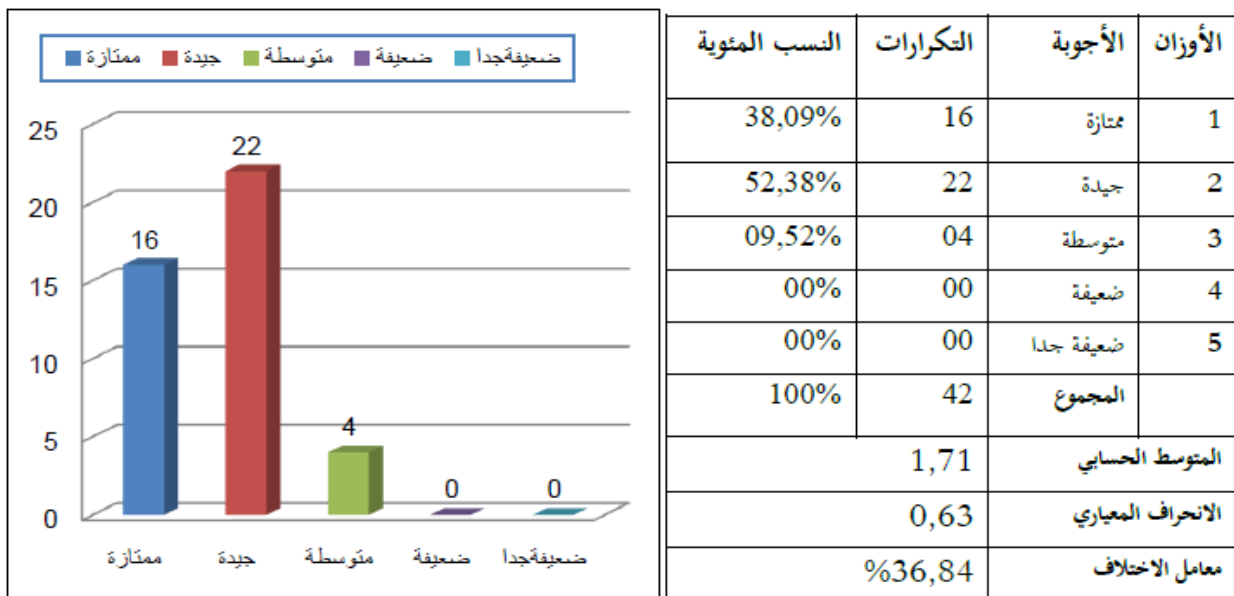
أما عن آراء المسءءءوءفاء ءول مساهمة نءام المءلوماء فى ءوففر مءلوماء سرفعة، فكانء الاءءاءاء

كما ىلئ:

الشءل رقم (28): مءى مساهمة نءام المءلوماء فى ءوففر مءلوماء سرفعة

الأءءول رقم (15): مءى مساهمة نءام المءلوماء فى ءوففر مءلوماء سرفعة

## الفصل الرابع: واقع اعتماد مؤسسة إتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات إتخاذ القرار



المصدر: بناء على معطيات الجدول

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ( 90,33 % ) من المستجوبين أجابوا بأن مساهمة نظام المعلومات بشكل ممتاز في توفير معلومات سريعة، و( 33,33 % ) كانت إجاباتهم بأن مساهمة نظام المعلومات بشكل جيد في توفير معلومات سريعة، بينما كانت إجابات المستجوبين حول مساهمة نظام المعلومات في توفير معلومات سريعة بشكل متوسط بنسبة ( 52,09 % ) بينما لد تكن هناك إجابات بضعيفة أو ضعيفة جدا.

من خلال النتائج السابقة لصد أن المتوسط الحسابي لهذه الإجابات هو(1.71) والانحراف المعياري هو ( 0.63 )، وبالتالي عامل الاختلاف هو ( 36 . 84 % ).

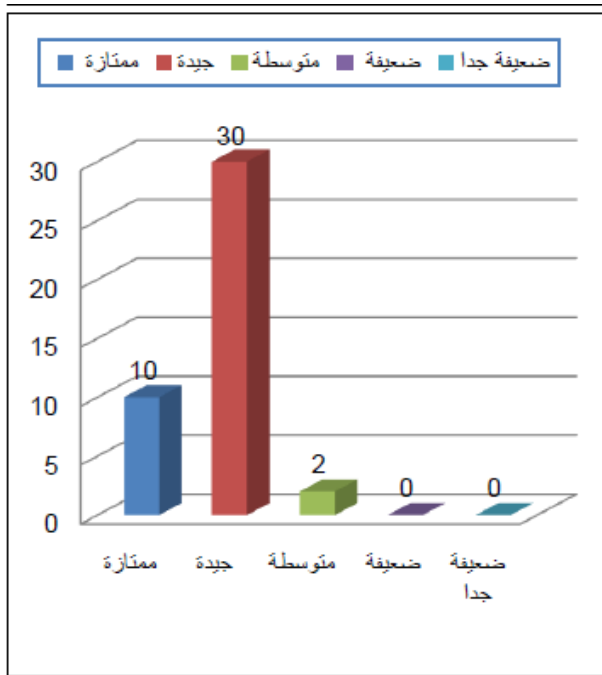
### 11 - هل تعتقد أن مساهمة نظام المعلومات في توفير معلومات ملائمة؟

أما عن مساهمة نظام المعلومات في توفير معلومات ملائمة، فقد كانت آراء المستجوبين كالتالي:

الجدول رقم (28): مدى مساهمة نظام المعلومات في توفير معلومات ملائمة

الجدول رقم (16): مدى مساهمة نظام المعلومات في توفير معلومات ملائمة

الفصل الرابع: واقع إعتداع مؤسسة إتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات إتخاذ القرار



الأوزان	الأجوبة	التكرارات	النسب المئوية
1	ممتازة	10	23,8%
2	جيدة	30	52,38%
3	متوسطة	02	04,76%
4	ضعيفة	00	00%
5	ضعيفة جدا	00	00%
	المجموع	42	100%
	المتوسط الحسابي	1,8	
	الانحراف المعياري	0,5	
	معامل الاختلاف	27,77%	

المصدر: بناء على معطيات الجدول

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن ( 23.8 %) من عينة الدراسة يرون أن نظام المعلومات يساهم بشكل ممتاز في توفير معلومات ملائمة ، و( 52.38 %) يرون أن مساهمة نظام المعلومات في توفير معلومات ملائمة كانت بشكل جيد، فيما يتعلق بباقي آراء العينة فقد أجابوا بأن نظام المعلومات يساهم بشكل متوسط في توفير معلومات متوسطة، بينما لد تكن هناك إجابات بأن مساهمة نظام المعلومات ضعيفة أو ضعيفة جدا في توفير معلومات ملائمة، المتوسط الحسابي لهذه الإجابات هو ( 1.8 ) والانحراف المعياري هو ( 0.5 ) وبالتالي معامل الاختلاف هو ( 27.77 % ).

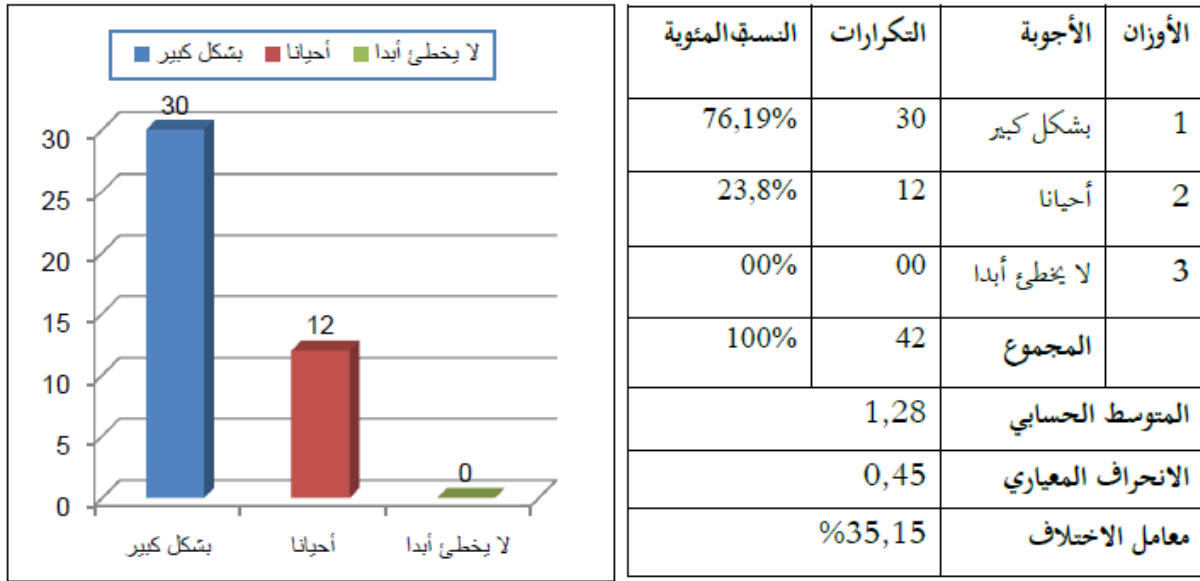
## 12 - هل يقوم نظام المعلومات المستخدم بأخطاء؟

فيما يخص قيام نظام المعلومات المستخدم بأخطاء، كانت إجابات عينة الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (30): قيام نظام المعلومات المستخدم بأخطاء

الجدول رقم (17): قيام نظام المعلومات المستخدم بأخطاء

## الفصل الرابع: واقع إعتقاد مؤسسة إتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات إتخاذ القرار



المصدر: بناء على معطيات الجدول

المصدر: من إعتداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه أن ( 76.19 % ) من آراء المستجوبين يرون أن نظام المعلومات المستخدم يقوم بأخطاء، و( 23.8 % ) يرون أن نظام المعلومات المستخدم يقوم أحيانا بأخطاء، فيما لا تكن هناك أي إجابة من طرف المستجوبين بأن نظام المعلومات لا يقوم أبدا بأخطاء. من خلال نتائج الجدول أعلاه لصد أن المتوسط الحسابي لهذه الإجابات هو ( 1.28 ) ، والانحراف المعياري هو ( 0.45 ) ، وبالتالي معامل الاختلاف هو ( 35.15 % ) .

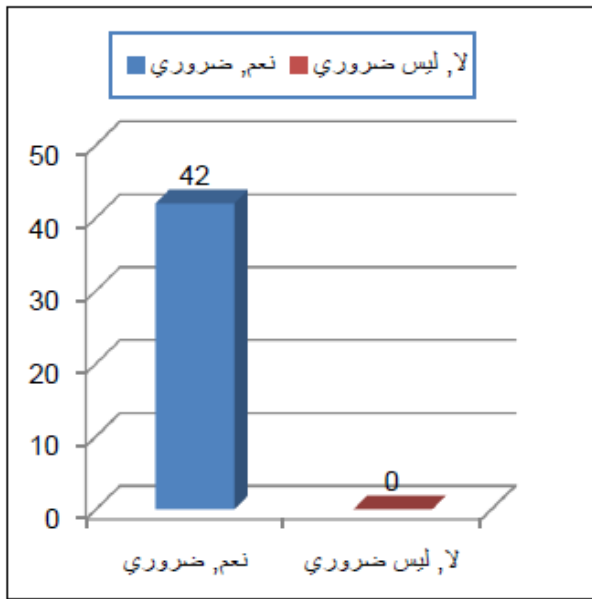
### 13 - هل تعتقد أنه كان من الضروري استخدام نظام المعلومات في عملك؟

أما بالنسبة آراء المستجوبين حول ضرورة استخدام نظام المعلومات في العمل، كانت كما يلي:

الشكل رقم (31): ضرورة استخدام نظام المعلومات في العمل

الجدول رقم (18): ضرورة استخدام نظام المعلومات في العمل

الفصل الرابع: واقع اعتماد مؤسسة إتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات إتخاذ القرار



الأوزان	الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
1	نعم, ضروري	42	100%
2	لا, ليس ضروري	00	00%
	المجموع	42	100%
	المتوسط الحسابي	1	
	الانحراف المعياري	00	

المصدر: بناء على معطيات الجدول

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (4 - 15) أن جميع أفراد عينة الدراسة يرون أنه من الضروري استخدام نظام المعلومات في العمل. وبالتالي المتوسط الحسابي لهذه الإجابات هو (1)، والانحراف المعياري هو (00)، وبالتالي معامل الاختلاف هو (0%).

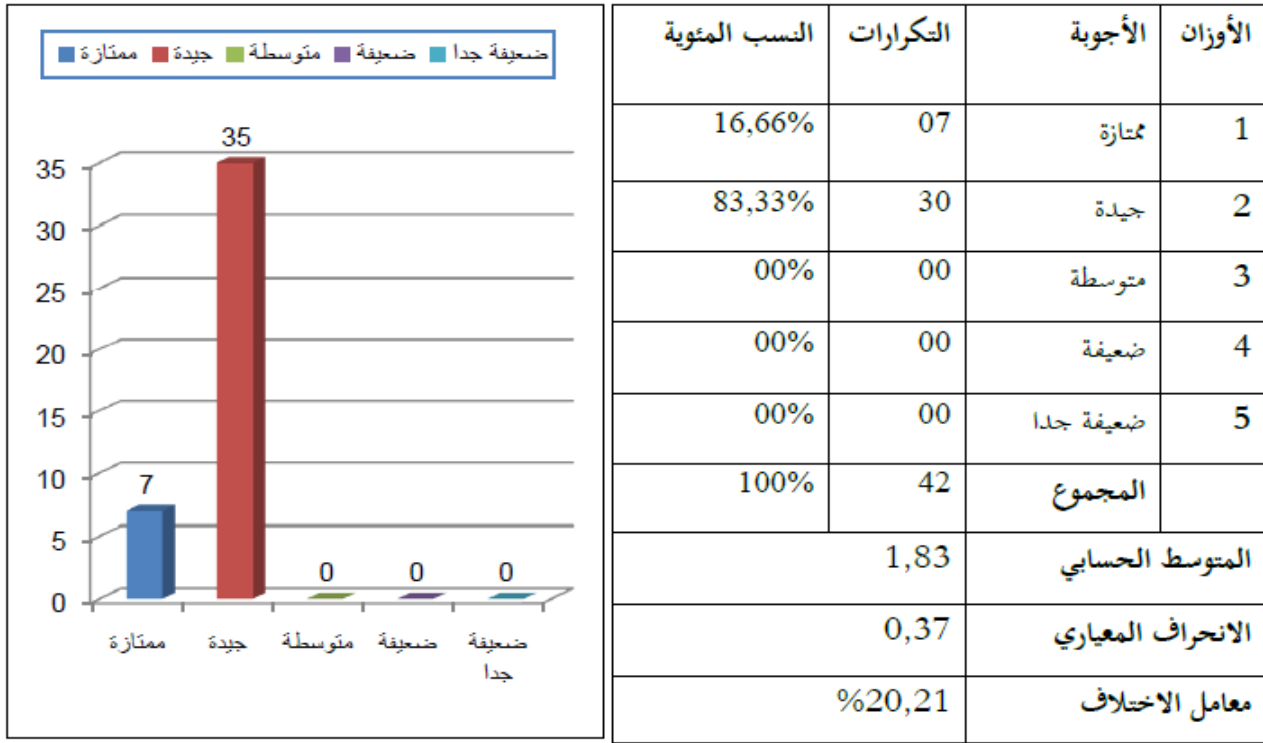
14 - ما مدى مساهمة نظام المعلومات المستخدم في تحقيق النتائج المرجوة للمؤسسة؟

بالنسبة لمدى مساهمة نظام المعلومات المستخدم في تحقيق النتائج المرجوة للمؤسسة، كانت آراء المستجوبين كالآتي:

الشكل رقم (32): مدى مساهمة نظام المعلومات المستخدم في تحقيق النتائج المرجوة للمؤسسة

الجدول رقم (19): مدى مساهمة نظام المعلومات المستخدم في تحقيق النتائج المرجوة للمؤسسة

## الفصل الرابع: واقع إعتقاد مؤسسة إتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات إتخاذ القرار



المصدر: بناء على معطيات الجدول

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن (66.61%) من المستجوبين يرون أن نظام المعلومات المستخدم يساهم بشكل ممتاز في تحقيق النتائج المرجوة للمؤسسة، و(83.33%) يرون أن نظام المعلومات المستخدم يساهم بشكل جيد في تحقيق النتائج المرجوة للمؤسسة، بينما لا يوجد أي فرد من أفراد عينة الدراسة يرى أنها مساهمة متوسطة أو ضعيفة أو ضعيفة جدا. وبالتالي وجدنا أن المتوسط الحسابي لهذه الإجابات هو (1.83)، والانحراف المعياري هو (0.37)، وبالتالي معامل الاختلاف هو (20.21%).

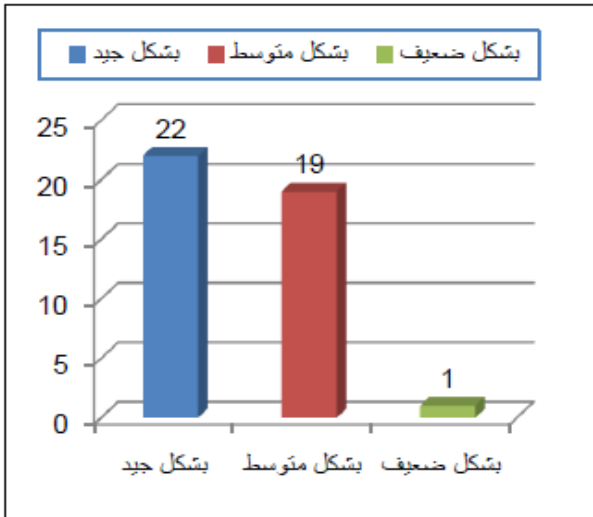
### 15 - هل يساهم نظام المعلومات في حل المشاكل و تقديم البدائل؟

بالنسبة لمساهمة نظام المعلومات في حل المشاكل وتقديم البدائل كانت إجابات المستجوبين كالتالي:

الشكل رقم (33): مساهمة نظام المعلومات في حل المشاكل وتقديم البدائل

الجدول رقم (20): مساهمة نظام المعلومات في حل المشاكل وتقديم البدائل

## الفصل الرابع: واقع اعتماد مؤسسة إتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات إتخاذ القرار



الأوزان	الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
1	بشكل جيد	22	52,38%
2	بشكل متوسط	19	45,23%
3	بشكل ضعيف	01	02,38%
	المجموع	42	100%
	المتوسط الحسابي	1,5	
	الانحراف المعياري	0,5	
	معامل الاختلاف	%33,33	

المصدر: بناء على معطيات الجدول

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن ( 52.38 % ) من أفراد العينة يرون أن نظام المعلومات يساهم بشكل جيد في حل المشاكل وتقديم البدائل، ويرى ( 45.23 % ) من المستجوبين أن مساهمة نظام المعلومات في حل المشاكل وتقديم البدائل بشكل متوسط، بينما بقية أفراد العينة ويمثلون نسبة ( 02.82% ) يرون أن نظام المعلومات يساهم بشكل ضعيف في حل المشاكل وتقديم البدائل. وبالتالي المتوسط الحسابي لهذه الإجابات هو ( 1.5 )، والانحراف المعياري هو ( 0.5 )، وعليه معامل الاختلاف هو ( 33.33% ).

ثانيا - عرض نتائج المقابلة مع مدير الوحدة العملية لإتصالات الجزائر بالبويرة

1 هل سمحت الحوسبة بتسهيل العمليات الصعبة؟

نعم وبشكل كبير، هناك فرق كبير بين القيام بأعمال ومهام يدويا وبين استعمال الحاسوب فاستعمال

الحاسوب ضرورة حتمية بالنسبة لمؤسسة مثل مؤسسة اتصالات الجزائر.

2 هل تحسنت نوعية الخدمات المقدمة للعملاء؟

## الفصل الرابع: واقع إعتقاد مؤسسة إتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات إتخاذ القرار

نعم، هناك تغييرات جذرية للخدمات المقدمة من حسن إلى أحسن وذلك خلال البرنامج الخماسي نذكر على سبيل المثال: إذ تصل سرعة الانترنت إلى s/BM20

**3 هل تحقق قراراتك النتائج المرجوة منها بشكل كبير؟ إلى حد ما، فبعض القرارات تكون غير صائبة وبالتالي لا تحقق الأهداف المرجوة، فعملية اتخاذ القرار عملية صعبة لا تعتمد فقط على لحظة اتخاذ القرار النهائية بل هناك محددات وشروط فاتخاذ القرار مسؤولية كبيرة.**

**4 هل تتخذ قراراتك بشكل سريع أم هناك تأني؟**

أؤكد هناك بعض التأني، وفي بعض الأحيان يجب اتخاذ قرارات سريعة جدا وتنفيذ أسرع كون المؤسسة ذات طابع حساس حيث هناك ارتباطات مع الزبائن ومع مؤسسات أخرى.

**5 عند اتخاذ القرارات هل تحرص على جمع جميع المعلومات حول الموضوع؟**

نعم، كي يكون قرار صائب وفي محله، وفي بعض الأحيان يكون هناك تردد في اتخاذ القرار بسبب نقص البيانات اللازمة لذلك لأن عملية اتخاذ القرار ليست بالأمر البسيط فهي مسؤولية كبيرة.

**6 هل تقوم باستشارة مرؤوسيك عند اتخاذ القرارات؟**

في أغلب الأحيان تتم عملية اتخاذ القرار كتحصيل حاصل وذلك وفق محددات وظروف تفرضها طبيعة العمل، ولكن هناك أحيان تفرض عليك استشارة أفراد مرؤوسين يدكن أن تستفيد من آرائهم، قد تجد في النهر ما لا يوجد في البحر.

**7 هل تسمح لمرؤوسيك بمناقشة القرارات التي تتخذها؟**

نعم، لأنو تجد بعض المرؤوسين لديه آراء وأفكار تلزمك بتغيير قراراتك وبالتالي في بعض الأحيان يجب السماح للمرؤوسين مناقشة القرارات المتخذة فمتخذ القرار عبارة عن عملية اجتهادية قابلية للصواب وقابلة للخطأ.

**8 ما هي أهم المحددات لاتخاذ القرارات السليمة؟**



## الفصل الرابع: واقع اعتماد مؤسسة إتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات إتخاذ القرار

هناك العديد من المحددات تفرضها طبيعة عمل المؤسسة والاستراتيجيات المخطط لها، بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر البرنامج المسطر والأهداف المرجوة لهذه السنة هو أكبر محدد لاتخاذ القرارات.

### 9 هل تستعين بمعلومات من خارج المؤسسة لاتخاذ قراراتك؟

أكد فالمؤسسة عبارة عن إطار مفتوح للبيئة الخارجية فهناك القوانين التي تحكم النظام الجزائري ككل وليس فقط القانون الداخلي للمؤسسة.

### 10 هل أدى نظام المعلومات في المؤسسة إلى توفير أحسن للمعلومات التي تستعين بها لاتخاذ

القرارات؟

نعم لأن البرامج المعمول بها في الشركة لا يدكن الاستغناء عنها وهي التي تعطيك المؤشرات الصحيحة والدقيقة وذلك من خلال تقديم المعلومات الدقيقة والملائمة والسريعة لمواصلة العمل بشكل جيد والوصول إلى الأهداف المسطرة.

### 11 - هل يساعدكم نظام المعلومات في متابعة عمل العمال في المؤسسة؟

نعم هناك برامج خاصة بمتابعة العمال، أيضا لأن المؤسسة تقوم بتقييم مردود العمال كل شهرين وهناك زيادات تحسب في الأجر الشهري كل هذا عن طريق برامج نظم المعلومات خاصة بمتابعة العمال.

### 12 - هل يؤدي استخدام نظام المعلومات في مؤسستكم إلى تبادل المعلومات بشكل أسرع؟

نعم بشكل كبير، لأن مؤسستنا مؤسسة معلوماتية وكل أقسامها ومكاتبها تعتمد على أجهزة الكمبيوتر وكل هذه الأجهزة موصولة ببعضها البعض مع استعمال (E-liam) لتسهيل التواصل داخل المؤسسة.

### 13 - هل من الضروري استخدام نظام ssecca RH في المؤسسة؟

نعم من الضروري استخدام هذا البرنامج المتطور من ناحية مراقبة العاملين وبالتالي متابعة سيرورة العمل في المؤسسة، وهذا البرنامج أيضا يحافظ على حق العامل من ناحية الأجر والإنضباط والتّقيّات....

### 14 - ما هي ايجابيات هذا النظام و ما هي سلبياته؟

من أهم ايجابياته هي تحديد أجر العامل وبدقة، وحق التّقيّات، والأقدمية في العمل، وأيضا توفير الجهد والحفاظة على الوقت، بالنسبة للسلبيات لا نقول سلبيات بل بعض النقائص.

### 15 هل يساهم نظام ssecca RH في اتخاذ قراراتك؟

## الفصل الرابع: واقع إعتقاد مؤسسة إتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات إتخاذ القرار

نعم حيث يقوم نظام ssecca RH بتقديم المعلومات اللازمة والدقيقة والسريعة وخاصة في احتساب التقيّات للعمال.

### 16 هل هناك أنظمة أخرى مستعملة في المؤسسة غير نظام ssecca RH ؟

نعم هناك نظام تسجيل الحضور عن طريق البصمة يرمح حسب توقيت العامل و يساعد في التأخرات والغيابات والعطل السنوية والمرضية ونستطيع توصيله مع نظام "ssecca RH" لمتابعة رواتب العمال في حالة الغياب أو التأخر للإلتحاق بمنصب عمل. وهناك مجموعة برامج حيث كل قسم من المؤسسة له برامج خاصة به حسب طبيعة مهام و عمل القسم.

### 17 ما هي المشاكل التي تواجهكم جراء استخدام نظام المعلومات؟

هناك العديد من المشاكل، وأكبر مشكل هي الفيروسات جراء إيصال الأجهزة بالإنترنت أو بالأقراص الخارجية "ksid hself"

### 18 هل نظام المعلومات المستخدم في المؤسسة لو دور مباشر في اتخاذ القرارات؟

بالتأكيد هناك أهمية كبيرة لأنظمة المعلومات المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات، فهذه النظم مسخرة لخدمة هذه القرارات حيث يدكن الاستعانة بها عن طريق مخرجاتها في شكل معلومات الدقيقة والملائمة والسريعة اللازمة لعملية اتخاذ القرار.

### 19 هل التكوين الذي وفرته لكم المؤسسة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات كان كافيا؟

نعم إلى حد كبير وفي شتى المجالات وكل طبقات العمال من المدير إلى آخر عون، فمن حين إلى آخر هناك برامج تكوينية من أجل مسايرة التطور التكنولوجي خاصة في نظم المعلومات.

ثالثا: تحليل وتقييم واقع دور نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار في الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالبويرة:

يمكن تلخيص نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه على موظفي الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالبويرة، وكذا المقابلة التي أجريت مع مدير الوحدة فيما يلي:

### 16 -معظم موظفي المؤسسة بالبويرة ذكور.

### 17 -أغلبية موظفي المؤسسة لديهم مستوى جامعي.

## الفصل الرابع: واقع إعتقاد مؤسسة إتصالات الجزائر بالبويرة على نظم المعلومات في عمليات إتخاذ القرار

- 18 - عدد كبير من موظفي المؤسسة لديهم خبرة في ميدان عملهم.
- 19 - جميع موظفي المؤسسة يستخدمون يوميا نظم المعلومات عملهم اليومي.
- 20 - هناك اهتمام في ما يخص توفير أجهزة الحاسوب في المؤسسة حيث لاحظنا معظم الموظفين لديهم أجهزة حاسوب خاصة بهم.
- 21 - يتم تحديث وتطوير أجهزة الحاسوب والبرامج من حين إلى آخر.
- 22 - تساهم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بشكل كبير في تحسين سرعة الحصول على المعلومات المتبادلة، وتخزين المعلومات واسترجاعها بسهولة.
- 23 - نظام المعلومات يساهم بشكل كبير في توفير معلومات دقيقة وسريعة وملائمة.
- 24 - يقوم نظام المعلومات المستخدم في المؤسسة بأخطاء بشكل كبير.
- 25 - أكد جميع موظفي المؤسسة بضرورة استخدام نظام المعلومات في العمل اليومي، كونه يساهم في تحقيق النتائج المرجوة للمؤسسة، ويساهم أيضا في حل المشاكل و تقديم البدائل.
- 26 - يحرص مدير الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالبويرة عند اتخاذه القرارات على جمع جميع المعلومات حول الموضوع، مع إمكانية الاستعانة بمعلومات من خارج المؤسسة كون المؤسسة عبارة عن إطار مفتوح للبيئة الخارجية.
- 27 - أكد مدير الوحدة العملية على ضرورة استخدام البرامج في المؤسسة حيث ذكر كمثال على ذلك نظام ssecca RH لتسيير الموارد البشرية والذي من أهم إيجابياته: تحديد أجر العامل بدقة وحقوق الترقيات والأقدمية، توفير الجهد والمحافظة على الوقت، ...
- 28 - هناك العديد من المشاكل التي تواجه متخذ القرار جراء استخدام نظام المعلومات والتي من أهمها مشكل الفيروسات جراء إيصال الأجهزة بالانترنت أو بالأقراص الخارجية.
- 29 - أكد مدير الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالبويرة على أن نظام المعلومات المستخدم في المؤسسة له دور مباشر في عملية اتخاذه القرارات.



# خاتمة

أدى التطور الكبير الذي شهده العالم خاصة في تكنولوجيا المعلومات إلى اعتماد المؤسسات على التكنولوجيا لتصبح تحدياً أمامها نتيجة تعقد بيئتها و يعود ذلك إلى التقدم التكنولوجي و الانفتاح الدولي وقادة المرافسة وغيرها، وأدى هذا التطور التكنولوجي إلى تطور نظم المعلومات من يدوية إلى حاسوبية وهذا التطور فرض على مستخدميه هذه النظم مسايرة هذه التكنولوجيا من تصاميم حديثة و تطورات جذرية لتتماشى مع متطلبات العصر والبيئة التنافسية للمؤسسة .

ومما لا شك فيه أن عملية اتخاذ القرار ا اكتست أهمية كبيرة في العصر الحديث خاصة بعد أن أصبحت المنشآت الاقتصادية تعمل بموان كثيرة و بمعدات ضخمة، ولهذا أصبحت عملية اتخاذ القرار أمر ضروري لنجاح هذه المنشآت . وهذا ما ييسر المنظمات على توفير المعلومات الدقيقة واللائمة والمتكاملة والسعة وفي وقتها المناسب والتي على أساسها تتم وتبنى عملية اتخاذ القرار .

جاءت هذه الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع لتوضيح أهمية استخدام نظم المعلومات في المؤسسة من أجل اتخاذ القرارات الصائبة، حيث جاءت إشكالية هذا البحث حول: في ظل التطورات الحالية للبيئة المحيطة والدولية إلى أي مدى يمكن لنظام المعلومات المساهمة في عملية اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر فع ولاية البويرة؟

حيث كانت دراستنا الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، و هي مؤسسة تطبق نظم المعلومات بشكل أساسي و كبير، و يمكن القول أن هذه النظم المستعملة في المؤسسة لها أهمية بالغة و فعالة و ذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة والسريعة من أجل تحسين أداء المؤسسة وتحقيق النتائج المرجوة لها، و ليتم ذلك لابد من وجود لقطات عدد متخذي القرار .

اختبار الفرضيات وفقاً للدراسة النظرية و الدراسات التطبيقية:

● الفرضية الأولى: يستخدم نظام المعلومات لتسهيل العمليات الإدارية بأقل تكاليف ممكنة.

من خلال هذه الدراسة يمكن استعراض أهم النتائج كالتالي:

- أصبح استخدام نظام المعلومات أمر أساسياً و ذلك لسرعة توفير المعلومات المناسبة والدقيقة.
  - نظام المعلومات هو مجموعة من العناصر المتداخلة و المتفاعلة بعضها مع البعض تقوم بتجميع و تشغيل وإدارة البيانات التي تحتاجها المنظمة بهدف تحسين أدائها و تحقيق أهدافها.
- يتبين لنا من خلال هذه النتائج أن هذه الفرضية صحيحة.

الفرضية الثانية: تجمع استراتيجيات اتخاذ القرار في مجملها على الرفع من مستوى القرارات المحققة

## لأهداف المؤسسة على المدى الطويل.

من خلال دراستنا لموضوع اتخاذ القرار تحصلنا على النتائج التالية:

-عملية اتخاذ القرار هي محور وأساس العملية الإدارية، فعملية اتخاذ القرار هي الهدف الأساسي الذي تهدف المؤسسات إلى تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة، وهو الوصول إلى اتخاذ قرار مناسب لتطوير المؤسسة أو إلى حل مشكلة ما تواجهها المؤسسة، وتتخذ هذه العملية عدة مراحل ووسائل.

-اتخاذ القرار هو عملية الاختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف معينة على المدى الطويل، و لعملية اتخاذ القرار علاقات مع مهام الإدارة من استراتيجياتها تحسين مستوى القرارات المتخذة لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

من خلال هذه النتائج وجدنا أن هذه الفرضية صحيحة.

### ● الفرضية الثالثة: يعد الاهتمام بنظام المعلومات ضرورة ملحة و ذلك نظرا للدور الذي تلعبه في جودة عملية إتخاذ القرار في المؤسسات المعاصرة.

-تعد تكنولوجيا المعلومات كالقلب النابض في مختلف منظمات الأعمال، حيث تساهم في انسيابية اتخاذ القرارات المناسبة وتوجيه وتنفيذ مختلف عملياتها فهي مصدر حيوي لديومتها وبقائها وتميزها التنافسي.

-نظام المعلومات المبنية على الحاسب الآلي يقدم المعلومات للمديرين في المستوى الإداري في شكل تقارير دورية و تقارير استثنائية أو خاصة لتدعيم العملية الإدارية من تخطيط ورقابة و تدعيم أنشطة اتخاذ القرارات.

-إن نظام معلومات التسويق يسمح للمديرين بالحصول على المعلومات التي يحتاجونها بشكل مباشر وسريع ومنسق مع احتياجاتهم. وكلما زادت التطورات التكنولوجية المرتبطة بها، زادت اقتصادية تشغيلها وزادت أيضا فعاليتها في صنع القرار.

### الفرضية الرابعة: يتمثل الهدف الرئيسي من استخدام نظام المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة في التوصل إلى القرارات الصائبة في الوقت المناسب وبأدنى تكلفة ممكنة.

- نظم المعلومات المعمول بها في المؤسسة لها أهمية كبيرة في التوصل إلى القرارات الصائبة حيث لا يمكن الاستغناء عنها، هي التي تعطي متخذ القرار المؤشرات الصحيحة والدقيقة وبأقل تكلفة لمواصلة العمل بشكل جيد والوصول إلى الأهداف المسطرة.

\_ أن مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات الجزائرية التي تستخدم نظم المعلومات بشكل كبير فهي تعتبر مؤسسة معلوماتية تتميز الترابط الكبير في مختلف أقسامها الداخلية و تلك بسبب استخدامها الواسع للحسوبة

ونظم المعلومات، وهذا ما يسهل لمتخذ القرار الإطلاع على ظروف العمل و مسايرته فعند اتخاذ القرار يكون قد حصل على ما يلزم من معلومات دقيقة و لازمة وسريعة.

وهي فرضية صحيحة حيث يفشل الهدف الرئيسي من استخدام نظام المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة في التوصل إلى القرارات الصائبة في الوقت المناسب و بأدنى تكاليف ممكنة.

### نتائج الدراسة النظرية:

وقفنا على جملة من النتائج في الدراسة النظرية نذكر منها:

- تساهم أنظمة المعلومات في دعم مراحل اتخاذ القرار في كافة مراحله، وهي تعد ذات أهمية من خلال أثرها الفاعل في إيصال المعلومات وتسهيل الإلمام بمكونات الواقع.
- نظام المعلومات يلعب دور هام في اتخاذ القرارات رشيدة وملائمة ويمكن منه ربح الوقت.
- إن عملية اتخاذ القرارات ترتبط بتقييم ومتابعة والتأكد من أن ما يتحقق فعليا يسيير وفقا لما أريد له، ولذلك فإن وجود نظام معلومات خاص برصد القرارات ومتابعة تنفيذها يشكل ضرورة بالغة وأهمية لازمة للتعرف المتواصل على كيفية التعامل مع تلك القرارات والتقييم مستويات تنفيذها بصورة دقيقة.

### نتائج الدراسة الميدانية:

وفقا على جملة من النتائج في دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوكالة التجارية بالبويرة فإننا نلخص ما يلي:

- هناك مستوى جيد لنظام المعلومات في هذه المؤسسة ونعزز هذا المستوى من باب المقارنة مع المؤسسات الأخرى. فهذه المؤسسة لها خبرة في المجال خاصة ما يتعلق بجمع وتخزين ونشر المعلومات، كما أن المؤسسة قد شهدت قفزات نوعية في هذا المجال.
- هناك مستوى لأبأس به في عملية اتخاذ القرارات خاصة في الجوانب التطبيقية والتقنية وتسيير عمال المؤسسة ونشاطاتها وإدارتها.
- هناك دور لنظام المعلومات في اتخاذ القرارات الاقتصادية والتجارية، ويرجع ذلك إلى كون المؤسسة تولي اهتماما كبيرا للجوانب الاقتصادية وتعني جيدا أن استمرار نشاطها يتوقف على مدى مسايرتها لما يحدث من تغيرات اقتصادية داخلها وخارجها.
- يساهم نظام المعلومات في المؤسسة بقدر وافر في بلورة رؤية أوضح للمشاكل وبدائل حلولها وبالتالي إنتاج قرارات أكثر دقة ومرونة وفعالية بجهد ووقت أقل، كما يساهم في تحسين الإجراءات والسياسات ويحافظ على علاقة المؤسسة بمحيطها.



**التوصيات:** من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة يمكن تقويم مجموعة من التوصيات التي يمكن من خلالها أن

تساعد في تحسين استخدام نظم المعلومات في المؤسسة محل الدراسة والتي يمكن أن تساهم في علاج بعض

المشاكل والنقائص الموجودة، من أهم التوصيات التي توصلنا إليها ما يلي:

- توسيع نطاق استخدام نظم المعلومات في المؤسسة لتشمل جميع فروعها وأقسامها من أجل زيادة فعاليتها و الحصول على النتائج المرجوة.
- التحديث المستمر لبرامج نظم المعلومات المستخدمة وذلك لمسايرة التطورات التكنولوجية الحديثة التي أصبحت تشكل تحدياً كبيراً للمؤسسات المعاصرة.
- إعطاء أهمية أكبر لبرامج محاربة الفيروسات حيث وجدنا من خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة أن الفيروسات أكبر عائق تواجه البرامج المستخدمة، وهذا لتفادي المشاكل والتوقفات المفاجئة للأنظمة المستعملة وأيضاً للحفاظ على سلامة هذه البرامج وبالتالي توفير الوقت وتخفيض تكاليف الصيانة.
- على الرغم من أنه هناك مبالغ ضخمة من أجل تكوين العاملين في المؤسسة إلا أننا لاحظنا وجود نقص نسبي في كفاءات استخدام نظم المعلومات وبالتالي لا بد من زيادة عملية التكوين المستمر بسبب تطور نظم المعلومات المستمر والسريع لهذا يجب مسايرة هذا التطور التكنولوجي.
- التوعية، على مسؤولي المؤسسة محل الدراسة إعطاء أهمية لتوعية عمال هذه المؤسسة من أبسط عون إلى أعلى نبة وذلك من أجل زيادة الوعي وتوضيح أهمية استعمال نظام المعلومات وتبليغ مزاياه في تحسين ظروف عمل المؤسسة ككل.
- جلب خبراء في مجال أنظمة المعلومات وذلك للاستفادة منهم من خلال الاستخدام السليم لنظام المعلومات والمحافظة عليه ومحاربة الفيروسات وتوعية وتكوين العمال الآخريين بالمؤسسة.



المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1 - أحمد شريف العاصي، "نظم المعلومات الإدارية" جامعة الزقازيق، مصر 2004.
- 2 - أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2009.
- 3 - أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: الاتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.
- 4 - بركات عباس علي، عبد الله عزت، مدخل إلى علم الإدارة، ط 2، وحدة الحداثة للطباعة والنشر الموصل، العراق.
- 5 - بشير عباس العلاق "الإدارة مبادئ وتطبيقات" الطبعة الأولى، الأردن، 2002.
- 6 - بشير علاق، "الإدارة المبادئ وتطبيقات"، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الأردن، 2002.
- 7 - توفيق، جميل أحمد، إدارة الأعمال - مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 8 - ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال - نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 9 - ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2005.
- 10 - ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات، المعاصرة، الدار الجامعية، مصر 2005.
- 11 - جاسم محمد الذهبي، نجم عبد الله العزاوي، مبادئ الإدارة العامة منظور استراتيجي شامل، مطبعة الرشاد، بغداد، 2005.
- 12 - حسن علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية (مدخل كمي في الإدارة)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1997.
- 1 - حمد محمد الهادي، نظم المعلومات في النظم المعاصرة، دار الشروق، القاهرة، 1989.
- 13 - خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار الكنوز المعرفية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 14 - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة - مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، عمان، غير متوفرة.
- 15 - راييموند مكليود، جورج شيل، نظم المعلومات الإدارية، ترجمة: سرور، (دار المريخ، الرياض، 2006).

## قائمة المراجع

- 16 - زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2001.
- 17 - سعد غالب ياسين، أساليب نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 18 - سونيا محمد البكري وآخرون، مقدمة في نم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر 1995.
- 2 - شوقي سالم، نظام المعلومات والحاسب الإلكتروني، جامعة الكويت، 1985.
- 19 - عبد الحكم أحمد الحزامي، فن اتخاذ القرار - مدخل تطبيقي، مكتبة ابن سينا، مصر، غير متوفرة.
- 3 - عبد الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، دارالثقافة، عمان، 1998.
- 20 - عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، "تنظيم إدارة الأعمال" الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993.
- 21 - عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1991.
- 22 - عبد الفاتح بيومي حجازي، الحكومة الالكترونية بين الواقع والطموح، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 208.
- 4 - عبد المنعم عوض الله، المحاسبة الإدارية في مجالات الرقابة والتخطيط، دار الذكر العربي، القاهرة، 1980.
- 23 - علاء عبد الرزاق السالمي وآخرون، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 5 - علاء عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السليطي، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
- 24 - علاء عبد الرزاق محمد السالمي، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 25 - علي الشرقاوي، العملية الإدارية - وظيفة المديرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 26 - علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، دار وهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 6 - عماد عبد الوهاب الصباغ، نظم المعلومات وماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة، عمان، 2004.
- 27 - عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- 28 - غسان قاسم داود اللامي وآخرون، تكنولوجيا المعلومات الأعمال (الاستخدامات التطبيقات)، الوراقة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 29 - فؤاد الشرايبي، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2008.
- 30 - فريد النجار، "إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية التنافسية المتواصلة"، مؤسسة شباب الجامعة، 1998.

## قائمة المراجع

- 31 - فريد فهمي زيارة، المقدمة في تحليل وتصميم النظم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 32 - فريد كورتل وإلهام مغليطا، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 33 - كاسر ناصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد، عمان، 2005.
- 34 - كاسر نصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 35 - متى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 2009.
- 7 - محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2005.
- 36 - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، دور بحوث العمليات في اتخاذ القرار، ورقة عمل مقدمة في ندوة ' الإحصاء وبحوث العمليات ومعوقات استخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية في الدول العربية'، جامعة القاهرة، القاهرة، 2009.
- 37 - محمد حسين الوادي وآخرون، المعرفة والإدارة الالكترونية وتطبيقان هما المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2011.
- 38 - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة- النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 39 - محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الالكترونية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 8 - محمد مصطفى الخشروم ونبيل موسى، إدارة الأعمال (المبادئ-المهارات-الوظائف)، طبعة ( 2 )، مكتبة الشقري 1998.
- 9 - محالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية مدخل إتخاذ القرار، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 40 - مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية (منظور تكنولوجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

## قائمة المراجع

- 10 معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002.
- 11 - منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية - النظرية - الأدوات - التطبيقات، الدار الجامعي، الإسكندرية.
- 41 موفق حديد، محمد، الإدارة- المبادئ والنظريات والوظائف، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 42 ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة" دار المحمدية، ط2، الجزائر، 1998.
- 43 نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، مكتبة الدار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 44 هاني يوسف خاشقجي، "عملية صنع القرار الإداري في القطاع العام والمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية مقارنة" مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والعدارة، الرياض: م 3، 1990.
- ثانيا: المذكرات:
- 1 إسماعيل مناصري، دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة الماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، 2003-2004.
- 2 سهام خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة أنقاوس للمصبرات، مذكرة لنيل الماجستير (غير منشورة)، في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008.
- 3 بن قرينة صليحة، قرير رشيدة، دور نظام معلومات التسيير في تفعيل الإدارة الإستراتيجية"مذكرة ليسانس، قسم الاقتصاد ، تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة، ورقلة، 2006/2005.

## المراجع باللغة الفرنسية:

- 1- Camille Rosenthal-Sabroux، Michel Grundstein"-Un modèle de management de système d'information transposé d'un modèle de knowledge management [www.lamsade.dauphine.fr/FILES/publi819.pdf](http://www.lamsade.dauphine.fr/FILES/publi819.pdf).
- 2- D.J Power، "A Brief History of Decision Support Systems،" DSSResources.COM، World Wide، Version2.8، May 31، 2003. <http://DSSResources.COM/history/dsshistory.html>

- 3- EZINE, The role of decision support system for descisionmaking, top publishcation, New Delhi, 2010.
- 4- HUMBER Lesca, ELIZABETH Lesca, Gestion de l'informatique-qualité de l'information et performance de l'entreprise: Litec, paris.
- 5- IGBARIA M and TAN M The consequences of information technologyacceptance on subsequentin vidual performance. Information & Management,review 32,1997.
- 6- JOSEF Basl, "Application of IS/IT, process and constaint management in oprimization of business processes," Applied Computer Science and Production management, vol. 1, 2005.
- 7- KETTINGER WJ and LEE CC, Pragmatic perspectives on the measurement of information systems service quality. MIS Quarterly, review 21.
- 8- KING William, Usingmarkieting information system to perfection, Pearson Education, New Jersey, Usa, 2010.
- 9- LAWTON G, Powering down the computing infrastructure, computer, tome 4, issue2, 2007.
- 10- MARKUS ML and KEIL M, If webuildit, theywill come : designing information systemsthat people want to use. Sloan Management Review 35, 1994.
- 11- MCGILL T, HOBBS V and KLOBAS J, User-developed applications and information systemssuccess: a test of DeLone and McLean's model. Information Resources Management Journal, edition 16, 2003.
- 12- Michel Darbelet, LuarentIzard, Michel Scaraluzza, L'essentiel sur le Management, Berti Edition, Alger, 2007.
- 13- Robert Reix, Systèmes d'information et management des organisations, 4<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris.
- 14- Rossa issolah.management des systems d'informaton, doeuvres .alger, 2005.
- 15- SHAKER TurkiIsmail,TheRole of Marketing information system on decisionmaking: An appliedstudy on royal jordanian air lines, international journal of business and social science, vol2, No3, 2011.
- 16- STEPHEN P. Fitzgerald, Decision making Capstone publishing, London, 2002.





الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muhend Ulhağ - Tubirett -  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

## الاستبيان:

في إطار إنجاز مذكرة الماستر بعنوان " دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات التجارية "

- دراسة حالة - مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية البويرة.

أرجو من سيادتكم الإجابة على قائمة الأسئلة

في الخانة المناسب المرفقة وذلك بوضع علامة (X)

لخدمة البحث العلمي أرجو أن تكون إجاباتكم موضوعية، وأعدكم بالمحافظة على سرية المعلومات

التي تقدمونها وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث.

أشكركم جزيلًا على وقتكم و تعاونكم، وأقدر بعمق المساعدة التي قدمتموها أنتم والمؤسسة التي

تعملون بها لإنجاز هذا البحث.

الطالب: كمال بن زيتون