

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج _ البويرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير

الموضوع:

نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار
دراسة حالة المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر
بالبويرة

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير
تخصص : إدارة الأعمال الإستراتيجية

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:
جميل أحمد

من إعداد الطالبتين:
-أوشيشي كريمة
-بودالي سميرة

السنة الجامعية 2015/2014

شكر

نتقدم بشكرنا الجزيل وامتناننا إلى المشرف الذي أعطانا من وقته

وجهدته ونصائحه القيمة الدكتور:جميل أحمد

كما نتقدم بالشكر لإدارة قسم علوم التسيير

كما لا ننسى أعضاء لجنة المناقشة

وإلى كل الأساتذة الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي

كما لا نفوت فرصة الشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في مد يد المساعدة لنا ونخص بالذكر موظف اتصالات الجزائر بلعدي

إهداء

أشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل
وأنعم علينا بالهدى والسداد والتوفيق
أهدي ثمرة عملي هذا إلى الوالدين العزيزين اللذين لم يبخلا علي
بالدعاء وكانا سنداً وعوناً لي
أطال الله في عمرهما وأمدهما بالصحة والعافية
وإلى أختي وإخوتي وزوجة أخي منحهم الله الصحة والسعادة
وإلى جدي أطال الله في عمرهما وكل أفراد العائلة
إلى الكتكوت الصغير ابن أخي عبد الرؤوف
إلى زميلتي التي شاركتني في هذا العمل كريمة
إلى كل زملائي في الدراسة
إلى زوجي المستقبلي سماعيل
وإلى كل أفراد عائلته

سميرة

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع
والذي أهديه إلى من ارتبط رضا الله برضاها
وقال فيها الله عز وجل
في كتابه: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة
وقل ربي ارحمهما كما
ربباني صغيراً"

الوالدين الكريمين أطال الله في أعمارهما
وإلى إخوتي وأخواتي وكل أفراد العائلة
إلى زميلتي التي شاركتني العمل سميرة
إلى كل زملاء الدراسة
وإلى كل من مد لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد حتى ولو
بكلمة

كريمة

الفهرس

شكر وتقدير

الإهداء

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة عامة..... أ-ج

الفصل الأول: مدخل إلى نظام المعلومات

2..... تمهيد

3..... المبحث الأول: مفاهيم عامة حول النظام

3..... المطلب الأول: مفهوم النظام

4..... المطلب الثاني: عناصر النظام وأنواعه

6..... المطلب الثالث: خصائص النظام

8..... المبحث الثاني: عموميات المعلومات

8..... المطلب الأول: مفهوم و أهمية المعلومات

11..... المطلب الثاني: خصائص المعلومات الفعالة

12..... المطلب الثالث: أنواع المعلومات

14..... المطلب الرابع: مصادر و طرق جمع المعلومات

16..... المبحث الثالث: ماهية نظام المعلومات

16..... المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات

17..... المطلب الثاني: مكونات نظام المعلومات ووظائفه

21..... المطلب الثالث: أهداف و أنواع أنظمة المعلومات

24..... المطلب الرابع: أسباب تبني نظام المعلومات

26..... خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: عملية اتخاذ القرار ودور نظام المعلومات في تفعيله

28..... تمهيد

29..... المبحث الأول: مفاهيم عامة حول اتخاذ القرار

29.....	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار وأهميته.....
30	المطلب الثاني: ظروف ومعايير اتخاذ القرار.....
32	المطلب الثالث: نماذج اتخاذ القرار.....
33	المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار.....
33.....	المطلب الأول: أنواع القرارات.....
36.....	المطلب الثاني: عناصر ومراحل اتخاذ القرار.....
40..	المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرار.....
42.....	المبحث الثالث: فعالية نظام المعلومات في اتخاذ القرار.....
42.....	المطلب الأول: العوامل المؤثر في اتخاذ القرار.....
44	المطلب الثاني: صعوبات عملية اتخاذ القرار.....
45.....	المطلب الثالث: العوامل التي تبرر الحاجة لنظام المعلومات كقاعدة لاتخاذ القرارات.....
47.....	خلاصة الفصل الثاني.....
	الفصل الثالث: واقع نظام المعلومات واتخاذ القرار بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة
49.....	تمهيد.....
50	المبحث الأول: التعريف بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر البويرة.....
50.....	المطلب الأول: لمحة عن نشأة شركة اتصالات الجزائر.....
55.....	المطلب الثاني: نشأة المديرية العملياتية بالبويرة مهامها
56	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية.....
59.....	المطلب الرابع: تعريف الوكالة التجارية للبويرة.....
61.....	المبحث الثاني: إعداد استمارة الاستبيان وتحليلها.....
61.....	المطلب الأول: حدود الدراسة
63.....	المطلب الثاني: تحليل الاستبيان.....
76.....	المطلب الثالث: نتائج الدراسة
77	خلاصة الفصل الثالث.....
79.....	خاتمة عامة.....
83.....	قائمة المراجع.....

قائمة الأشكال والجدول

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
04	عناصر النظام	01
19	مكونات ووظائف نظام المعلومات	02
33	أنواع القرارات حسب المستويات الإدارية	03
38	مراحل عملية اتخاذ القرار	04
54	تنظيم مؤسسة اتصالات الجزائر	05
55	الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة	06
62	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
62	توزيع أفراد العينة حسب السن	08
63	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	09
63	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	10
64	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة (الأقدمية)	11
65	المعلومات في المؤسسة	12
65	إيصال المعلومات المناسبة للشخص المناسب	13
66	مصدر المعلومات في المؤسسة	14
66	غموض وصعوبة المعلومات في المؤسسة	15
67	خصائص المعلومات في المؤسسة	16
67	فعالية نظام المعلومات في المؤسسة	17
68	وسائل النظام في المؤسسة	18
68	نوعية المعلومات في المؤسسة	19
69	مستويات اتخاذ القرار في المؤسسة	20
69	القرارات الإستراتيجية في المؤسسة	21
70	صعوبات عملية اتخاذ القرار	22
70	نقص المعلومات في عملية اتخاذ القرار	23

71	ظروف اتخاذ القرار	24
71	تأثير شخصية متخذ القرار على القرار	25
72	مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار	26
72	قدرة متخذ القرار على اتخاذ القرار	27
73	تأثير نظام المعلومات على القرار	28
73	المعلومات المساعدة في اتخاذ القرار	29
74	المعلومات المتوفرة في اتخاذ القرار	30

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	ملخص لخصائص نماذج اتخاذ القرار	32
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	62
03	توزيع أفراد العينة حسب السن	62
04	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	63
05	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	63
06	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة (الأقدمية)	64
07	المعلومات في المؤسسة	65
08	إيصال المعلومات المناسبة للشخص المناسب	65
09	مصدر المعلومات في المؤسسة	66
10	غموض وصعوبة المعلومات في المؤسسة	66
11	خصائص المعلومات في المؤسسة	67
12	فعالية نظام المعلومات في المؤسسة	67
13	وسائل النظام في المؤسسة	68
14	نوعية المعلومات في المؤسسة	68
15	مستويات اتخاذ القرار في المؤسسة	69
16	القرارات الإستراتيجية في المؤسسة	69
17	صعوبات عملية اتخاذ القرار	70
18	نقص المعلومات في عملية اتخاذ القرار	70
19	ظروف اتخاذ القرار	71
20	تأثير شخصية متخذ القرار على القرار المتخذ	71
21	مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار	72
22	قدرة متخذ القرار على اتخاذ القرار المناسب	72
23	تأثير نظام المعلومات على القرار	73
24	المعلومات المساعدة في اتخاذ القرار	73
25	المعلومات المتوفرة في اتخاذ القرار	74

المقدمة

لقد واجهت الإدارة في العصر الحديث حالة من التحدي نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية في جميع الميادين، وما نجم عن ذلك من تعقد مهماتها ومتطلبات أدائها، وبتزايد حدة المنافسة أصبحت المؤسسة مجبرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة حتى تتمكن من الاستمرار والمحافظة على ميزتها التنافسية مما يتطلب توفير معلومات حديثة، دقيقة ومناسبة تزيد من فعالية القرارات وبالتالي فعالية أداء المؤسسة، فتزويد الإدارات بالمعلومات الضرورية بالكمية الكافية، والنوعية المناسبة في الوقت المناسب وباستخدام قنوات اتصال مناسبة وبأقل تكلفة هو من أول أولويات متخذ القرار اليومي كما أن مواجهة الكم الهائل من البيانات والمعلومات المتداولة في المؤسسة جعل من الضروري اعتماد أنظمة معلومات تكفل السيطرة على هذا الحجم تخزينا، معالجة وتوزيعا، كما يكفل توفر جميع المعلومات والبيانات لمختلف الأنظمة الفرعية، ومختلف المستويات الإدارية حتى تستطيع تحسين أدائها وتزيد من فعالية قراراتها، وتتنوع هذه البيانات والمعلومات حسب نوع النشاط وحجمه والظروف المحيطة به، والبيئة التي يعمل بها، إذ أن عملية اتخاذ القرار أصبحت جوهر العملية الإدارية، ووسيلتها الأساسية بتحقيق أهداف المؤسسة، حيث أنها تعتبر عاملا مشتركا بين كل الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة)، وتمتد إلى كل جوانب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وبالتالي تزداد أهمية هذه العملية بالنسبة لأهداف المؤسسة، وأوجه أنشطتها، الحجم الذي وصلت إليه، رأس مالها، وكذا العمليات التنفيذية العديدة التي تمارس داخلها، ومن هنا بات حتميا على المديرين التركيز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات.

فالتطور التكنولوجي الذي شهدته المؤسسات في هذا العصر، وكذا كبر حجم المؤسسات وتوسعها الجغرافي إلى مناطق متعددة و انتقالها إلى مرحلة تعدد الجنسية والعالمية وظهور مفاهيم الشمولية والعولمة كل هذه العوامل تجعل من مهمة اتخاذ القرارات في المؤسسة الحديثة أكثر صعوبة، وزادت من عبء العمل والمسؤولية التي تتحملها، فالتقدم التكنولوجي خلق نوعا من التسارع في المحيط الاقتصادي فزاد من حدة المنافسة، وأصبح عامل الوقت ذو أهمية بالغة مما خلق نوعا من الضغط الذهني وضغط المسؤولية على متخذ القرار. ويقدر ما تسارعت وتيرة التطورات التكنولوجية في مجال الإنتاج بقدر ما صاحبها التطور في وسائل وأساليب الاتصال ونقل المعلومات وفي هذا الصدد تجد المؤسسات نفسها مجبرة على مسايرة التطور، إن هي أرادت الاستمرار في السوق والمحافظة على مكانتها السوقية، وأن تعمل على تطوير وتحسين تقنيات و أساليب العمل والتسيير، واعتماد أحدث تكنولوجيات الاتصالات ومعالجة المعلومات واستغلالها بشكل جيد لزيادة كفاءة وفعالية القرارات التي تتخذ على مستوى إدارتها ومصالحها.

الإشكالية:

وجاءت الإشكالية على النحو التالي: إلى أي مدى يمكن أن يساهم نظام المعلومات في اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع البويرة-؟ وهذا ماسيتم محاولة دراستها والإجابة عليه في هذه المذكرة من خلال دراسة حالة المديرية المعلوماتية لاتصالات الجزائر بالبويرة، أين سيتم التعرف على أنظمة المعلومات التي تستخدمها، والوقوف على المعلومات والبيانات، ومدى دعم أنظمة المعلومات المعتمدة بالمؤسسة بعملية اتخاذ القرارات.

وتحت هذه الإشكالية تندرج مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- هل من الضروري على المؤسسة تبني نظام معلومات؟

- كيف يؤثر نقص المعلومات على عملية اتخاذ القرار؟

- ما هو واقع نظام المعلومات و اتخاذ القرار في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر(البويرة)؟

وللإجابة عن هذه الأسئلة الفرعية قمنا بطرح الفرضيات الآتية:

-عدم قدرة بعض المؤسسات في مواكبة التغيرات الحاصلة قد يعود لتجاهلها لأهمية نظام المعلومات.

- نقص المعلومات يؤدي إلى عدم القدرة على اتخاذ القرار المناسب.

-يعتبر نظام المعلومات العامل الأساسي لنجاح عملية اتخاذ القرار في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر

بالبويرة.

أهمية الدراسة: تتمثل فيما يلي:

-الأهمية التي اكتسبتها المعلومات في هذا العصر إذ أنها أصبحت تمثل عنصرا هاما تعتمد عليه المؤسسات في

اتخاذ قراراتها لمواجهة ظروف المنافسة والتأقلم مع الظروف البيئية سريعة التغير.

-أهمية عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية اليوم، باعتبارها جوهر العملية الإدارية ومحورها الأساسي

والفعال.

-أهمية استخدام نظام المعلومات لزيادة فعالية القرارات.

-أهمية تدفق البيانات والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، ومختلف أقسام ومصالح المؤسسة وبالتالي زيادة

جودة وفعالية القرارات المتخذة.

- كما تكمن أهمية الموضوع في الإطلاع العملي على واقع المؤسسة الجزائرية من خلال دراسة الحالة، أين سيتم عرض وتحليل حالة المؤسسة (المديرية العملياتية بالبويرة)، وواقع نظام المعلومات الحالي فيها ومدى تأثيره على اتخاذ القرار بها.

أسباب اختيار الموضوع: تعود أسباب اختيار الموضوع إلى:

-دوافع شخصية:منها:

-تسليط الضوء أكثر على واقع نظام المعلومات وعملية اتخاذ القرار في وهذا بالإضافة إلى المعارف التي تلقيناها في الجانب النظري خلال المشوار الدراسي.

-تعرضنا لموضوع نظام المعلومات لمعرفة علاقة نظام المعلومات واتخاذ القرار وأيضا الفضول الذي دفعنا إلى التعرف على هذا الموضوع.

-دوافع موضوعية:منها:

-كون نظام المعلومات واتخاذ القرار من المواضيع الحديثة التي تطرح نفسها بجدية على الساحة العلمية والعملية.

-إثراء الرصيد المعرفي والعلمي.

-نقص الدراسات التي تناولت هذا الموضوع خاصة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية.التجارية وعلوم التسيير.

أهداف الدراسة:بناءا على تحديد مشكلة موضوع البحث والافتراضات الأساسية فإن الغرض من هذا البحث لا يتضح في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

-التعرف على طبيعة ودور نظام المعلومات بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة.

-تقديم دليل علمي عن أهمية الاهتمام بنظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

-محاولة التأكد من دور نظام المعلومات كأحد أهم عوامل التفوق، وهل هو مسؤول عن اتخاذ القرار؟

-ونطمح في الأخير من خلال هذا البحث إلى إضافة جديدة تضاف إلى مجموعة البحوث والدراسات

المتعلقة بالموضوع، كما نأمل أن تكون خطوة لغيرنا لإجراء مزيد من البحوث حول النقاط والمسائل التي لم نتعرض لها في بحثنا هذا.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر (البويرة).

الحدود الزمنية: من 03 نوفمبر 2014 ولغاية 20 ماي 2015.

صعوبات البحث: لقد واجهتنا عدة صعوبات خلال إنجازنا هذا البحث من بينها:

- خلط وإلتباس بين عدة مفاهيم نتيجة لاختلافات في ترجمتها إلى العربية من مرجع لآخر.

- صعوبة إغارة الكتب في المكتبة.

- صعوبة الحصول على المعلومات على مستوى المؤسسة محل الدراسة والتكنم بشأن بعض المعلومات التي

تعتبر أساسية ومرتبطة مباشرة بموضوع الدراسة.

المنهج المتبع:

نظرا لطبيعة الموضوع الذي تعالجه الدراسة فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي للوصول إلى تحديد مختلف المفاهيم

كمفهوم النظام، المعلومات، ونظام المعلومات، وعملية اتخاذ القرار، إلى جانب المنهج التاريخي عند التطرق للتطور

التاريخي لنظام المعلومات هذا في الجانب النظري.

كما اعتمدنا في الفصل التطبيقي على المنهج التحليلي في دراستنا لحالة مؤسسة اتصالات الجزائر (البويرة)

هيكل البحث:

تماشيا وأسس إعداد البحث العلمي فقد بدأنا موضوع بحثنا بمقدمة عامة تشمل أهم ما يتعلق بالموضوع،

لنحاول بعد ذلك دراسته من خلال ثلاث فصول لنتهي به بخاتمة تتضمن أهم ما توصلنا إليه من نتائج.

الفصل الأول: جاء تحت عنوان مدخل إلى نظام المعلومات وقمنا بتقسيم هذا العنوان إلى ثلاث مباحث، المبحث

الأول تحت عنوان مفاهيم عامة حول النظام بحيث أشرنا إلى مفهوم النظام وعناصره وأنواعه، بالإضافة إلى

خصائصه. المبحث الثاني تناولنا فيه عموميات حول المعلومات بحيث أشرنا إلى مفهومها وأهميتها، خصائصها

ومختلف أنواعها بالإضافة لمصادرها. أما المبحث الأخير تناولنا فيه ماهية نظام المعلومات بحيث تعرضنا لمفهومه

ومكوناته المختلفة ووظائفه وأخيرا أهم الأهداف التي يسعى لتحقيقها، وأهم أنواعه، بالإضافة إلى أسباب تبنيه في

المؤسسة.

وفيما يتعلق **بالفصل الثاني:** الذي جاء تحت عنوان عملية اتخاذ القرار ودور نظام المعلومات في تفعيله، قمنا

بتقسيم هذا العنوان إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه مفاهيم عامة حول القرار بحيث أشرنا إلى مفهوم

اتخاذ القرار وأهميته، والظروف التي يتخذ فيه القرار ومعاييرته المختلفة، والنماذج التي تعنى بهذه العملية.المبحث الثاني وجاء تحت عنوان عملية اتخاذ القرار تعرضنا من خلاله لأنواع القرارات، عناصر ومراحل اتخاذ القرار بالإضافة لأساليبها. أما المبحث الأخير تطرقنا لفعالية نظام المعلومات في اتخاذ القرار من خلال العناصر التالية: العوامل المؤثرة فيها، الصعوبات التي تواجهها، والعوامل التي تبرر الحاجة لنظام المعلومات كقاعدة لاتخاذ القرارات.

الفصل الثالث:تناولنا في هذا الفصل والذي يندرج تحت عنوان واقع نظام المعلومات واتخاذ القرارات بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة، والخاص بالجانب التطبيقي. قمنا بتقسيمه إلى مبحثين الأول تقديم عام للمديرية والثاني إعداد استمارة الاستبيان وتحليلها.

الفصل الأول: مدخل إلى نظام المعلومات

تمهيد:

ازدادت أهمية المعلومات في عصرنا الحالي، وأصبحت تشكل موردا حيويا بالنسبة لجميع أنواع المؤسسات دون استثناء لدرجة أن هذا العصر يعرف بـ "عصر المعلومات" والسبب في ذلك هو التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي أصبحت هي الأخرى تشكل عنصرا أساسيا يساهم في تقرير نجاح تلك المؤسسات.

وفي ظل التحولات السريعة التي تشهدها بيئة أعمال المؤسسات وحاجة المسيرين إلى اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة فإن تصميم وبناء أنظمة معلومات فعالة يصبح ضرورة ملحة، حيث تمكن هؤلاء المسيرين من التعرف على ما يحدث من تغيرات في البيئة الخارجية وما تفرضه من فرص أو تهديدات وكذلك معرفة ما يجري في جميع وظائف المؤسسة، والذي يمكن من تحديد نقاط القوة والضعف فيها، وذلك من خلال البيانات والمعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من مصادر مختلفة داخلية وخارجية، والتي يتم معالجتها عن طريق تلك الأنظمة.

ومنه في هذا الفصل سيتم من خلاله تناول الإطار النظري لنظام المعلومات في المؤسسة، وذلك بتقسيمه إلى ثلاثة

مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول النظام

المبحث الثاني: ماهية المعلومات

المبحث الثالث: ماهية نظام المعلومات

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول النظام

قبل التطرق إلى مفهوم نظام المعلومات والخوض في تفاصيله وجب الإشارة والتعرض إلى مفهومي النظام والمعلومات. ونحاول في هذا المبحث الإشارة إلى مفهوم النظام وأهم عناصره و أنواعه، بالإضافة إلى الخصائص التي يتسم بها.

المطلب الأول: مفهوم النظام

إن مفهوم النظام يختلف من باحث لآخر وذلك كل حسب وجهة نظره وسنورد أهمها فيما يلي:
 فيمكن تعريف النظام على أنه: "مجموعة العناصر المترابطة والمتكاملة والمتفاعلة لتحقيق هدف مشترك، ويجب أن تكون هذه العناصر كلا واحدا."¹

ويعرف كذلك أنه: "مجموعة من العناصر المترابطة المتناسقة التي تعمل مع بعضها البعض ضمن علاقات محددة من أجل تحقيق هدف محدد من خلال استقبال المدخلات ومعالجتها."²

وكما تم تعريفه على أنه: "مجموعة وحدات وعناصر مترابطة مع بعضها البعض من أجل تكوين كل منظم تكون قيمة المخرجات أكبر من القيمة المضافة إليه من قبل الوحدات المشاركة فيما لو عملت مستقلة عن بعضها البعض."³
 وكذلك النظام: "هو مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض ومع بيئتها لتحقيق هدف أو أهداف معينة."

كما عرفه الباحث "Von Bertalanffy" *: "مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها البعض."⁴
 وما سبق يمكن تعريف النظام على أنه مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة والمتكاملة فيما بينها للوصول إلى أهداف محددة.

¹ عبد الله نجم الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية (مدخل معاصر)، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2000، ص11.

² إيمان فاضل السامرائي، هيثم الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، عمان (الأردن)، 2004، ص34.

³ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة للهيكل التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، 2000، ص34.

⁴ إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص17.

* "Von Bertalanffy": أول من أطلق عبارة النظرية العامة للأنظمة سنة 1937 (Théorie générale des systemes) حيث ميز نوعان من الأنظمة المفتوح والمغلق.

المطلب الثاني: عناصر النظام و أنواعه

سنتناول في هذا المطلب لكل من عناصر النظام وأنواعه:

الفرع الأول: عناصر النظام

انطلاقاً من مفهوم النظام باعتباره متكون من مجموعة من العناصر يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

أولاً- المدخلات: هي مجموعة العناصر التي يتكون منها النظام ويعتمد عليها بشكل أساسي، وتتعدد هذه المدخلات وتتنوع على ضوء الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها، فقد تكون موارد بشرية، موارد مالية، معلومات...

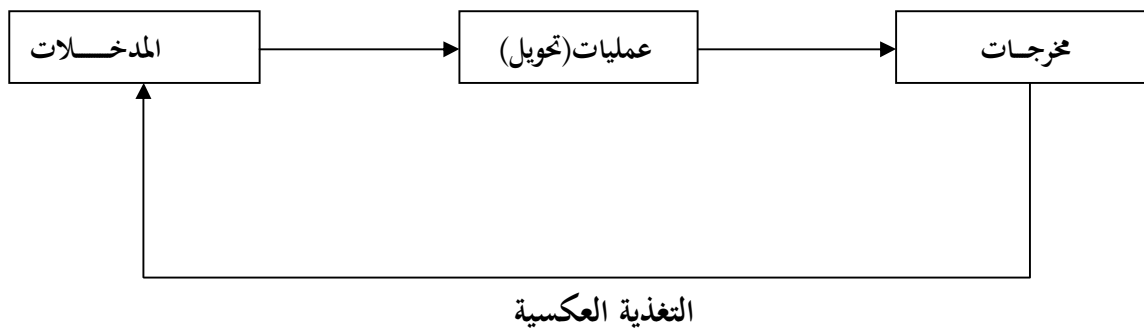
ثانياً- العمليات: هي آليات العمل الدقيقة التي تحكم التفاعلات الداخلية المنتظمة لعناصر النظام وهي جميع العلاقات المبرمجة والأنشطة التحويلية التي تقوم بمعالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات.

ثالثاً- المخرجات: هي منتجات النظام أو الأنشطة التحويلية وتكون هاته المخرجات على شكل منتجات جاهزة لاستخدام مثل السلع النهائية أو المعلومات المفيدة أو الخدمات المطلوبة....

رابعاً- التغذية العكسية: هي تأثير البيئة الخارجية على النظام والتي تحدد مدى ملائمة وصلاحيه النظام وكفاءته في تحقيق الأهداف المطلوبة وتلبية الحاجات.

ونوضح هاته العناصر من خلال الشكل التالي:

الشكل الرقم (1): عناصر النظام



المصدر: سيد محمد جاد الرب، نظم المعلومات الإدارية (الأساسيات والتطبيقات الإدارية)،

مصر، 2009، ص 31.

¹ محمد برهان نوري، أنظمة المعلومات الإدارية، مصر، 2010، ص 03.

الفرع الثاني: أنواع الأنظمة

يمكن تصنيف أنواع الأنظمة وفق معايير متعددة من بينها:

أولاً- حسب طبيعة النظام: فنجد الأنظمة الطبيعية والأنظمة الاصطناعية، فالأولى تتمثل في النظم التي أوجدها الله "سبحانه وتعالى" وبالتالي لم يتدخل الإنسان في صنعها أو تحديد القوانين التي تنظم عمل أجزائها مثل: الإنسان نفسه، نظام الكون... الخ، أما الأنظمة الاصطناعية، فهي النظم التي قام الإنسان بصنعها لخدمته كالأنظمة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها.

ثانياً- حسب درجة الانفتاح: نميز هنا بين النظام المفتوح والنظام المغلق، فالنظام المفتوح هو: "النظام الذي يكون في تبادل مستمر مع بيئته"، أما النظام المغلق فهو "النظام المعزول عن بيئته"¹

ثالثاً- حسب درجة التجريد: فهناك الأنظمة المحسوسة وأخرى مجردة، ونعني بالأنظمة المحسوسة تلك التي تتكون من مجموعة من العناصر المادية الملموسة وتسمى أيضا بالأنظمة المادية، ومن أمثلتها: الحاسوب، أما الأنظمة المجردة أو التي تسمى بالأنظمة الفكرية أو الافتراضية فهي التي تكون جميع عناصرها مجموعة من الأفكار والمفاهيم المجردة التي لا يمكن لمسها وإنما بالإمكان تصورها ذهنياً مثل: أنظمة الفلسفة، القوانين والنظريات... الخ.

رابعاً- حسب درجة الثبات: ونميز بين الأنظمة الثابتة والأنظمة المتغيرة، فالأولى هي التي تعمل طبقاً لآليات محددة مسبقاً ويمكن التنبؤ بسلوكها مستقبلاً، كالنظام الكوني مثلاً، أما الثانية فهي التي لا تعمل وفق آلية محددة وثابتة بشكل مستمر كما لا يمكن التنبؤ بسلوكها بالمستقبل، كالأنظمة الإدارية والاجتماعية وغيرها.²

¹ منير نوري ، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص76.

² فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية (منظور إداري)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص42.

المطلب الثالث: خصائص النظام

للنظام خصائص عدة من أهمها:¹

-التناسق: يجب أن تأخذ مكونات النظام أو الأنظمة الفرعية شكلا منسقا للوظائف التي تساعد على تحقيق أهدافه.
-الإرتباطية: يتكون النظام من أجزاء مترابطة بحيث يعتمد كل جزء في وجوده على علاقته بالأجزاء الأخرى بشكل كامل ومنظم.

-التكامل: يتكون النظام من مجموعة العناصر أو الأجزاء أو الأنظمة الفرعية التي ترتبط بعلاقات تفاعل فيما بينها وتتصف هذه العلاقات بالتكامل والاتساق، بمعنى أن نشاط أي نظام فرعي يكون مكمل لأنشطة الأنظمة الفرعية الأخرى فمخرجات نظام فرعي معين هي مدخلات لنظام فرعي آخر.

- الوظيفة: وهي عبارة عن الوظيفة التي يؤديها النظام بحيث تكون ملموسة وواضحة وذات قيمة مستمرة للتنظيم.

- الهدفية: تسعى المؤسسة من خلال النظام إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ضمن إطار بيئة محددة، فالأنظمة توصف عادة بالاتساع والتغير والتعقيد، كما أنها تتغير في إطار علاقة النظام مع البيئة الخارجية المباشرة وغير المباشرة.

- البساطة والتعقيد: البساطة أي أن بعض الأنظمة تتكون من عنصرين أو نظامين فرعيين على الأقل، أو عدد محدد من الأنظمة الفرعية.

وأما التعقيد أي أن الأنظمة تتضمن عدد كبير من الأنظمة الفرعية تتفاعل فيما بينها.

- المراحل، الأعمال والعناصر: تقوم حركة العمل في أي نظام من خلال مجموعة محددة ومنظمة من المراحل تنتهي بتحقيق الأهداف التي من أجلها وجد النظام وتتضمن كل مرحلة مجموعة من الأعمال والأنشطة التي تستعمل لإتمام المهام المطلوبة من المرحلة المعنية، وأما العناصر فهي الأدوات والمهام والأجهزة، التي تمكن من القيام بالأعمال والأنشطة المختلفة في كل مرحلة من المراحل.

- النظم الفرعية: عادة ما يتكون النظام من مجموعة أنظمة جزئية قد تكون متغيرة حيث يعتبر النظام الجزئي نظام موجود داخل نظام أكبر باعتباره كذلك نظام له نفس خصائص النظام الأساسي ولكنه يعمل كنظام مستقل متخصص في عمل أو وظيفة معينة تساهم في تحقيق أهداف النظام الأساسي.

¹ منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص78.

- الرقابة: من الخصائص الأساسية للنظام بصفة عامة وللنظم في مجال الأعمال بصفة خاصة ضرورة وجود مجموعة من القواعد والإجراءات المعينة للتحكم في سير عمل النظم الفرعية والتي تهدف إلى اكتشاف الإنحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية.

- البيئة والحدود: تتمثل بيئة النظام في المجال الذي يحيط بالنظام والمجتمع الذي يعمل فيه ويتفاعل مع وحداته ونظمه الأخرى.

أما حدود النظام فتتمثل في الخطوط المحددة للنظام وتفصله عن البيئة التي يعمل فيها.¹

¹ أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات الحاسوبية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص16.

المبحث الثاني: عموميات حول المعلومات

تعتبر المعلومة موردا هاما في المؤسسة مثلها مثل الموارد المادية، البشرية، وتزداد الحاجة إليها باعتبارها الأساس الذي يبنى عليها القرار. وفي هذا المبحث سنحاول التطرق لكل من مفهوم المعلومات وأهميتها، وخصائصها وأنواعها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية المعلومات

الفرع الأول: مفهوم المعلومات

من أجل تحديد مفهوم المعلومات يقتضي الأمر التطرق إلى مفهومين آخرين شديدا الارتباط بها وهما البيانات والمعرفة، حيث الكثير من يخطئ باستخدامها كمرادفات للمعلومات.

تعرف البيانات بأنها: "مجموعة من الحقائق أو المشاهدات أو التقديرات غير المنظمة قد تكون أرقاما، كلمات، رموزا أو حروفا."¹

كما تعرف البيانات على أنها: "مجموعة من الحروف والجمل والعبارات و الأرقام والرموز غير منظمة وغير مرتبطة بموضوع واحد. والتي قد لا يستفاد منها بشكلها الحالي إلا بعد تطويرها."²

ومن خلال هذين التعريفين يتضح لنا أن البيانات هي المواد الخام التي ينتج على معالجتها وربطها ببعضها معلومات ذات قيمة.

وانطلاقا من مفهوم البيانات عرفت المعلومات على أنها: "بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها أي أنها بيانات معالجة."³

وتعرف الموسوعة البريطانية المعلومات بأنها: "الحقائق والأفكار التي يتبادلها الأفراد في حياتهم العامة، ويكون ذلك التبادل عادة عبر وسائل الاتصال المختلفة وعبر مراكز ونظم المعلومات المختلفة."⁴

كما تعرف المعلومات على أنها: "مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الأفراد من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها."⁵

¹ سلوى أمين الساميراني، عبد الرحمان العبيد، نظام المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، 2005، ص35.

² إيمان فاضل السامرائي، هيثم مُجد الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص24.

³ عبد الله نجم الحميدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص35.

⁴ عامر إبراهيم قنديلجي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص29.

⁵ عامر إبراهيم قنديلجي، مرجع سبق ذكره، ص29.

ومن خلال التعريف الأخير يتضح لنا ارتباط هذه المعلومات بمفهوم آخر ألا وهو المعرفة. فتعرف المعرفة على أنها: "عبارة عن مجموعة من المعلومات الموجهة التي تخدم موضوع معين، تمت معالجتها و إثباتها وتعميمها وترقيتها، بحيث نحصل على تراكمية هذه المعلومات وخصوصياتها على معرفة متخصصة في موضوع معين."¹ كما تعرف المعرفة على أنها: "حصيلة خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد أو مجتمع معين أو مؤسسة في وقت محدد."²

ومن خلال ما ورد من تعاريف للمعلومات والمفاهيم الأخرى المرتبطة بها، وهي البيانات، المعرفة، نلخصها في النقاط التالية:

- المعلومات هي بيانات تمت معالجتها لتصبح ذات قيمة.

- المعلومات إذا ما تمت معالجتها وترقيتها تقودنا عادة إلى معرفة.³

وبهذا يمكن القول أن المعلومات تقع في مرتبة وسيطة بين البيانات والمعرفة، فالبيانات عبارة عن حقائق متفرقة عندما تجمع وتعالج وترتبط معا تصبح المعلومات قادرة على التأثير في سلوك الفرد والمجتمع تتحول إلى معرفة.

الفرع الثاني: أهمية المعلومات

تكتسي المعلومات أهمية بالغة في حياة الأفراد والمؤسسات، فقد أصبحت من أهم الموارد التي لا يمكن أن تستغني عنها المؤسسات في القيام بأعمالها ونشاطاتها، وخاصة في ظل هذه التطورات السريعة، وسنحاول إبراز أهمها:⁴

- تلعب المعلومات دورا مهما في إدارة المؤسسة من خلال تسهيل القيام بالوظائف، فتوفر المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب يسهل من أداء الوظائف واتخاذ القرارات السليمة، كما أن انسياب المعلومات بين مختلف هذه الوظائف عن طريق الاتصالات الفعالة من شأنه أن يرفع من مستوى أداء المؤسسة.

- تساعد المعلومات المسيرين على صنع واتخاذ القرارات السليمة، ذلك أنها تعتبر المادة الأولية للقرار وبذلك تتمكن المؤسسة من تحقيق النجاح وضمان الاستمرار في مجال نشاطها.

¹ إيمان فاضل السامرائي، هيثم مُجد الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² سليمان مصطفى الدلاهمة، أساسيات نظم المعلومات، دار الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 31.

³ مصطفى ربحي عليان، اقتصاد المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2010، ص 105.

⁴ مراد مرعي، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، دفعة 2010/2009، ص 16.

-أصبحت المعلومات تشكل أصلا من أصول المؤسسة مثل:الرأس المال والعنصر البشري والمواد الخام وغيرها، حيث يجب على المسيرين أن ينظروا إليها على أنها استثمار يمكن استغلاله إستراتيجيا للحصول على مزايا تنافسية، وليس تكلفة يجب التحكم فيها.

-أصبحت المعلومات تشكل سلعة تستطيع المؤسسة بيعها مثل أي سلعة أخرى.

-لا تقتصر أهمية المعلومات على المستوى الداخلي للمؤسسة فقط بل تمتد إلى المستوى الخارجي، فهي تعد أداة ربط مع المحيط، فالمعلومات تمكن المؤسسة من التعرف على الأحداث والتطورات التي تطرأ على بيئة أعمالها والتي من الممكن أن تؤثر عليها، ومنه فإن المؤسسة تحاول من خلال الحصول على المعلومات التكيف مع الأوضاع الجديدة.

-تعد المعلومات المنطلق الأساسي للحصول على المعرفة ، والتي أصبحت لها أهمية أكبر من المعلومات نفسها، فالمعرفة أصبحت السمة المميزة للمؤسسات المعاصرة في عصرنا الحالي وهي أساس اكتساب الميزة التنافسية والعامل الأساسي الذي يحدد تنافسية المؤسسات، ففي ظل الانتقال إلى مايعرف الآن باقتصاد المعرفة فإن القدرة على إنتاج وخلق الثروة أصبح لا يعتمد فقط على عوامل الإنتاج المادية، بل كذلك على أصول أخرى غير مادية (معنوية)، والمتمثلة أساسا في المعرفة، الكفاءات المتميزة وفي القدرة على الوصول إلى المعلومات، وكذا القدرة على إيجاد الحلول للمشكلات المطروحة وغيرها.

المطلب الثاني: خصائص المعلومات الفعالة

حتى تتمكن المعلومات من تحقيق الأهداف المرجوة منها لا بد أن تتصف ببعض الخصائص التالية:¹

-**الدقة:** أن تتصف المعلومات بأقصى درجة عالية من الدقة وتخلو من الأخطاء الصريحة والضمنية الناتجة عن جمع المعلومات ومعالجتها وتبويبها ونقلها أو المتعلقة بالبعد الزمني، ويمكن الإشارة إلى أن الدقة في المعلومات هي دقة نسبية أي نسبة المعلومات الصحيحة إلى إجمالي المعلومات الناتجة خلال فترة زمنية محددة.

-**الوضوح:** أن تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض والالتباس بمعنى لا يمكن تأويلها على أكثر من معنى، وأن لا تعارض بعضها البعض.

-**المرونة:** تعني إمكانية تكيف المعلومات وتبسيطها لتناسب احتياجات و اختصاصات المؤسسة، وأن تكون قابلة للتطبيق في مختلف المواضيع.

-**التوقيت:** إن مما يزيد في قيمة المعلومات وقدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة منها هو تقديمها أو الحصول عليها في الوقت المناسب، وأن تعكس الفترة الزمنية المطلوبة مع ملاحظة أن بعض المعلومات وخلال مرورها بفترة المراجعة قبل تقديمها بشكلها النهائي قد تستغرق وقتاً مما يفقد هذه المعلومات أهميتها ويجعلها أقل فائدة أو عديمة الجدوى، ولهذا لا بد من الإسراع في معالجة تلك المعلومات وتقديمها وعرضها بأقصر وقت ممكن.

-**الشمولية:** أن تغطي المعلومات احتياجات المؤسسة والمستفيدين منها بعيداً عن الإطالة والدخول في التفاصيل التي لا مبرر لها، وكذلك البعد عن الاختصار الذي يظهر المعلومات ناقصة لا تخدم الغرض المرجو.

-**التجرد:** خلو المعلومات من أية إشارات صريحة أو ضمنية من شأنها التأثير، وأن تلتزم الحيادية في ذلك.

-**المنفعة:** يجب أن يكون هناك توازن بين تكلفة الحصول على المعلومات والمنفعة المتحصلة منها في اتخاذ القرار فهذه المعلومات تعتبر سلعة، ومن ثم تكلفة الحصول عليها يجب أن توضع في الحسبان.

-**الملاءمة والمطابقة:** أي أنه يجب أن يكون هناك توافق بين المعلومات المتاحة واحتياجات سلطة اتخاذ القرار، أي أن تتناسب هذه المعلومات مع نوعية القرار المتخذ وهذه الخاصية يمكن قياسها بمدى شمول المعلومات، أو بدرجة الوضوح التي يعمل بها نظام المعالجة.

-**الموثوقية (الاعتمادية):** أي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرار.

¹ علي خلف حجا حجة، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 112-113.

-التكاليف: أن تكون عملية الحصول على المعلومات اقتصادية، بحيث تكون معقولة مقارنة بما يمكن أن تعود بالفائدة على المؤسسة.¹

المطلب الثالث: أنواع المعلومات

يمكن تصنيف المعلومات حسب عدة معايير ومن أهمها:²

الفرع الأول: حسب معيار المستوى الهرمي للمؤسسة: ونجد:

أولاً-المعلومات الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة لتتحقق ميزة تنافسية حيث ترتبط بمستقبل المؤسسة وتلعب دوراً هاماً في عملية تكيفها مع تغييرات المحيط، وكذلك اتخاذ القرارات.

ثانياً-المعلومات التكتيكية: تتعلق عادة بالأنشطة الوظيفية حيث تعمل على ضمان الاتصال والتنسيق بين مختلف الأقسام وتتميز بكونها وصفية تتعلق بالأداء الحالي للمؤسسة وتغطي فترة زمنية عادة ما تقدر من سنة إلى خمس سنوات وهي تهدف بالدرجة الأولى إلى التأثير على سلوك أفراد لجعلهم يتوافقون مع هدف المؤسسة.

ثالثاً-المعلومات التشغيلية: مرتبطة بالوظائف الاعتيادية والروتينية مثل المحاسبة، الإنتاج وهي تفصيلية ودورية.

الفرع الثاني: حسب معيار مصدر المعلومات:

أولاً-معلومات الداخلية: هي التي تنتج من طرف المؤسسة.

ثانياً-معلومات خارجية: تصدر من خارج المؤسسة أي معلومات البيئة.

الفرع الثالث: حسب معيار تنقل المعلومة:

أولاً-المعلومات الصاعدة: وهي التي تتجه من القاعدة إلى القمة كاقترحات مقدمة من طرف العمال.

ثانياً-المعلومات النازلة: وهي الآتية من القمة إلى القاعدة كالأوامر والتعليمات.

ثالثاً-المعلومات الأفقية: وهي تبادل انتقال المعلومات بين المصالح في نفس المستوى.

¹حمدي أبو النور السيد ، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، مصر، 2011، ص90-91.

² لهر علمي، أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص37.

الفرع الرابع: حسب معيار حسب درجة الرسمية: ونجد: ¹

أولاً- معلومات رسمية: تعتبر المنتج الأول لنظام المعلومات وهي تشتمل على عدة أنواع من المعلومات: التشريعات الحكومية، الإجراءات المحاسبية، ميزانيات المؤسسة، عمليات اتخاذ القرارات.

ثانياً- معلومات غير رسمية: تتمثل في الآراء والأفكار والخبرات الشخصية وغيرها التي لا تستند لجهة رسمية وقد تتكامل مع المعلومات الرسمية كما قد تستخدم كبديل لها في حالة عدم توفر هذه الأخيرة.

الفرع الخامس: حسب معيار طبيعة المعلومة نفسها: ونجد: ²

أولاً- معلومات تاريخية: هي معلومات يتم تجميعها عبر الزمن وتتعلق بفترات زمنية سابقة.

ثانياً- معلومات علمية: وهي المعلومات التي تخضع إلى اختبارات وتجارب قبل تعميمها حول الموضوع الذي يتعلق به.

ثالثاً- معلومات أدبية: وهي المعلومات التي تعكس اتجاهات وآراء وأفكار الأشخاص الذين قاموا بإعدادها.

رابعاً- معلومات تقنية: وهي المعلومات التي توضح كيفية أداء وإنجاز وتنفيذ الأمور الفنية والأمور المتخصصة.

خامساً- معلومات وظيفية: هي المعلومات التي تتعلق بأي مجال من المجالات العامة، مثل المعلومات السياسية، الاقتصادية....

سادساً- معلومات إدارية: وهي المعلومات التي تتعلق بكافة مجالات ونشاطات ووظائف المؤسسة منها: المعلومات المالية، التسويقية، المحاسبية....

¹ نجد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 289-290.

² سليمان مصطفى الدلاهمة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

المطلب الرابع: مصادر وطرق جمع المعلومات

الفرع الأول: مصادر المعلومات

ونميز بين عدة مصادر للمعلومات وهي:¹

أولاً- المصادر الداخلية: تعبر عن المعلومات التي تسجلها وتحفظ بها المؤسسة على شكل بيانات وسجلات وتقارير تتعلق بأوضاع العمل وإجراءاته وظروفه وصعوباته وذلك لاستخدامها في التخطيط ووضع المعايير وتقييم المراقبة، وتكون هذه المعلومات ذات أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير خطط والسياسات والبرامج وتقييم التنفيذ وتصحيح الانحرافات .

وتختلف المعلومات الداخلية التي يمكن أن نجدها في المؤسسة باختلاف الوظائف التي تمارسها وتعددتها ويمكن أن تحتوي على:

أ- المعلومات المالية: وتشمل الميزانيات التقديرية الحسابات والإيرادات والنفقات ومصادر التمويل وطرق الاستثمار والقوانين والتشريعات والأنظمة المالية.

ب- معلومات تتعلق بالمشتريات والمخازن: وتتضمن معلومات تتعلق بالموردين وأصناف السلعة وأسعارها والعقود وقوانين الشراء وميزانيات المشتريات وطرق الشحن وتكاليفه وطاقة التخزين وتقارير الجرد.

ج- معلومات الإنتاج: هي المعلومات المتعلقة بتحديد متطلبات الإنتاج ومواصفات المنتجات وعدد الآلات وطاقاتها الإنتاجية وساعات تشغيلها وتعطيلها وبرامج الصيانة والإصلاح.

د- معلومات المبيعات: وتحتوي على المعلومات الخاصة بالعملاء والمراسلات والعقود المبرمة وقوانين البيع التي تحدد نوع الأصناف التي تم بيعها وعدد وحداتها وسعر بيع الوحدة منها.

هـ- معلومات المورد البشري: تتضمن نوع المراكز الوظيفية واختصاصات كل منها وعدد العاملين ومدة خدمتهم والأجور والتعويضات المتعلقة بهم والترقيات والمكافآت والعقوبات والتأمينات الصحية والاجتماعية والخدمات المختلفة والقوانين المتعلقة بشؤون الموظفين العاملين.

و- معلومات البحث والتطوير: وتتضمن المعلومات المتعلقة بنوع الأجهزة والأدوات والتقنيات والتصاميم والدراسات لتحسين المنتجات وإيجاد أنواع جديدة، وتكاليف التطوير والتحسين وبراءات الاختراع.

¹ أمين أهناري تالت ، تقييم نظام المعلومات للتسيير في المؤسسة الجزائرية، رسالة دكتورا، جامعة بوبكر بلقايد، تلمسان، 2001، ص113.

ثانيا- المصادر الخارجية: وهي المعلومات التي تصل إلى المؤسسة من المحيط الخارجي وتشمل:¹

أ- المصادر الأولية: ويتم فيها الحصول على المعلومات الأولية عن طريق: الملاحظة، التجارب، البحث الميداني،

التقدير الشخصي والمميز لهذه المصادر بأنها تعبر عن معرفة أولية يتم خلالها التحكم في متغيرات ذات أهمية.

ب- المصادر الثانوية: وهي على عكس المصادر السابقة، فالمصادر الثانوية تعني أنها ليست المصدر الأول

للمعلومات مما يعني أنها تكون قد استعملت سابقا وغالبا ما نحصل عليها من المطبوعات والمنشورات، الأجهزة

الحكومية.

الفرع الثاني: طرق جمع المعلومات

توجد وسائل متعددة للحصول على المعلومات يتم اختيار أنسبها تبعا للاحتياجات، ومن بين هذه الوسائل نذكر

مايلي:²

أولا- البحث وفحص السجلات: يتم ذلك عن طريق متابعة الملفات والتقارير ونماذجها، سجلات العمل، القرارات والشكاوي بالإضافة إلى المشاكل التي سجلت حين إعداد وتنفيذ الخطط.

ثانيا- المقابلة: من أهم الوسائل والطرق للحصول على المعلومات، حيث تساعد في ملاحظة سلوك الأفراد والجماعات ومعرفة آرائهم، حيث يتعذر الحصول على البيانات بعض الأحيان بدون مقابلة وجهها لوجه، حيث تثبت صحة المعلومات التي تم الحصول عليها من مصادر مختلفة، وميز هذه الوسيلة أنها مفيدة لاختيار وتقييم الصفات الشخصية، وحتى يتم ضمان أسلوب المقابلة الشخصية يشترط أربعة نقاط أساسية وهي جدول المقابلة، الحصول على الموافقة لإجراء المقابلة، ضرورة توضيح الهدف منها، إدارة الوقت.

ثالثا- الاستبيان: ويقصد بما جمع المعلومات عن طريق استمارة وهي عبارة عن أسئلة تملأ من قبل المستجوب، وبالتالي يكون هو سيد الموقف. يمثل الاستبيان وسيلة مناسبة وملائمة للوصول إلى أفراد في مناطق واسعة دون أن تكون مكلفة.

رابعا- الملاحظة: وتتمثل في جمع المعلومات من خلال عملية الملاحظة من خلال ذوي الاختصاص، مثلا تسجيل ملاحظات عن إحصاءات الرقابة على الجودة، مستوى أداء العاملين.

خامسا- التقارير: تتمثل في تدوين ملاحظات وآراء، قد تكون مفيدة.

¹ فتحيحة كبيري ، فعالية نظام المعلومات الاقتصادية في تحقيق التنمية من خلال دعم القرارات، رسالة ماجستير، 2006 .

² محمد ولد الشيخ ، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علوم اقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، دفعة 2011/2010، ص 87.

المبحث الثالث: ماهية نظام المعلومات

من خلال هذا المبحث نتطرق إلى نظام المعلومات من حيث مفاهيمه، وأنواع أنظمة المعلومات، وأهم الوظائف التي يؤديها، بالإضافة إلى أهدافه.

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات

سنحاول من خلال هذا المطلب إدراج مختلف التعاريف الخاصة بنظام المعلومات وكذا التطور التاريخي له:

الفرع الأول: تعريف نظام المعلومات

تعددت تعريفات نظام المعلومات، فهناك من عرفه على أنه: "ذلك النظام الذي يتضمن مجموعة متجانسة ومترابطة من الأعمال والعناصر والموارد، وتقوم بتجميع وتشغيل وإدارة ورقابة البيانات بغرض إنتاج وتوصيل معلومات مفيدة لمستخدمي القرارات من خلال شبكة من قنوات وخطوط الاتصال."¹

ويعرف كذلك على أنه: "نظام يضم مجموعة معلومات وأدوات مادية وبشرية لمعالجتها، إضافة إلى الطرق المستعملة."² وعرف لوكاس أنظمة المعلومات بأنها: "مجموعة من الإجراءات المنظمة التي يمكن من خلالها توفير معلومات تستخدم لدعم وصنع القرار والرقابة في المنظمة."³

كما يعرف بأنه: "مجموعة من الموارد والوسائل والبرامج والأفراد والإجراءات التي تسمح بجمع ومعالجة وإيصال المعلومات على شكل نصوص، صور، رموز في المؤسسة."⁴

ومن التعاريف السابقة، نستخلص أن نظام المعلومات هو مجموعة من المكونات المادية والغير المادية المتكاملة والمتجانسة فيما بينها التي تسمح بتوفير المعلومات من داخل وخارج المؤسسة قصد تنظيم العملية الإنتاجية في اتخاذ القرار وذلك بجمع وتبويب وتخزين المعلومات حيث تسمح لمتخذ القرار باتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

¹ صلاح الدين عبد المنعم، اقتصاديات نظم المعلومات الحاسوبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2001، ص51.

² Langatte et Jack Muller, *Economie de l'entreprise*, Dunod, 3^{ème} édition, 2001, p89.

³ محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2009، ص189.

⁴ Robert Reix, *traitement des informations*, édition Vuibert, Paris, 2001, p165.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لنظام المعلومات

مرت نظم المعلومات تطورها بثلاث مراحل أساسية حيث رافق كل مرحلة تغير واضح في الدور الذي أصبحت تؤديه تلك النظم داخل المؤسسات وفيما يلي نذكر هذه المراحل:¹

أولاً- المرحلة الأولى: والتي شهدت أول ظهور للإعلام الآلي، امتدت من 1955 إلى نهاية الخمسينات، وقد لوحظ أول استعمالات الإعلام الآلي خاصة في المهام المرتبطة بجزينة المؤسسة كحساب الأجر مثلا، أو إدخال تعديلات فيما يتعلق بالمزايا الاجتماعية للعمال، وكذا أنظمة المعاشات.

ثانيا- المرحلة الثانية: شملت هذه المرحلة سنوات الستينات والسبعينات وفيها بدأت المؤسسات في استعمال الإعلام الآلي كنظام معلومات لأغراض الرقابة والتسيير.

ثالثا- المرحلة الثالثة: والتي شملت سنوات الثمانينات والتسعينات حيث شمل نظام المعلومات كل النشاطات الأساسية للمؤسسة.

المطلب الثاني: مكونات نظام المعلومات ووظائفه

من خلال تعريف نظام المعلومات يمكن توضيح مكوناته الأساسية، والوظائف التي يؤديها.

الفرع الأول: المكونات:

يتكون نظام المعلومات من:²

أولاً- الموارد البشرية (الأفراد): لا يوجد أي نظام دون وجود الأفراد، وهم إما المستعملين، أو أخصائيي النظم. ويقصد بالمستعملين الموظفين والإطارات لتنفيذ مهامهم العادية يستعملون منتجات النظام، أو يساهمون في جمع، وتخزين ومعالجة، وإيصال المعلومات.

أما الأخصائيين في أنظمة المعلومات فيقصد بهم محليي النظام و المبرمجين، ومستغلي النظام.

ثانيا- الموارد المادية: تتضمن جميع الأجهزة المادية المستعملة كأجهزة الإعلام وملحقاته، وأماكن العمل، وشبكات الاتصال، ومختلف دعائم المعلومات من الأوراق والأقراص الممغنطة.

¹ Kenneth Laudon, Jane Laudon, les systèmes d'informations de gestion organisation et réseaux stratégic, Edition Pearson Education, Paris, 2001, p18 .

² رشيدة بن الشيخ الفنون، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 42.

ثالثا- البرمجيات والطرق: عند الحالة الأكثر انتشارا أن أنظمة المعلومات تقوم على استعمال أجهزة الإعلام الآلي، ولهذا من الضروري إدماج و استعمال البرامج، فهذه الأخيرة تعني "مجموعة تطبيقات البرامج والإجراءات والطرق والخدمات الأساسية من أجل سير أجهزة الإعلام الآلي، أو بمعنى آخر فهي الصورة الاتوماتيكية لمعالجة المعلومات التي تضمن سير البرامج، أو بمعنى أدق برامج التشغيل يرتبط وجودها فقط بحضور أجهزة الإعلام الآلي.

رابعا- البيانات: كما سبق وذكرنا أن البيانات تأخذ أشكالا مختلفة من حروف، أرقام، ونصوص، وصور.

خامسا- موارد الشبكات: أصبحت شبكات الاتصال مثل الانترنت* والإكسترنات* ضرورة لقيام المؤسسة بالتجارة والأعمال الإلكترونية وتتكون شبكات الاتصال عن بعد من الحاسبات، مشغل الاتصالات، وغيرها من الأجهزة المتصلة بوسائط الاتصالات والتي يتم التحكم فيها بواسطة برامج الاتصالات وتشمل موارد الاتصالات مثل كابلات الألياف الضوئية والأقمار الصناعية اللاسلكية، وتشمل أيضا نظم تدعيم الشبكات التي تتمثل في جميع الأفراد والمعدات والبرامج وموارد البيانات التي تساهم مباشرة في تشغيل واستخدام شبكة الاتصالات، مثل المودم وبرامج تشغيل الانترنت.¹

الفرع الثاني: الوظائف

يقوم نظام المعلومات بالوظائف التالية:

أولا- جمع البيانات: أول مرحلة من مراحل معالجة البيانات هي التزود بالبيانات و الحصول عليها من مصادر مختلفة، فهذه المرحلة ترافقها دائما مرحلة الاختيار أو الانتقاء لأن البيانات الخام المجمعة ليست دائما ملائمة للمعالجة المرغوب فيها، كما ترافق هذه المرحلة وضع البيانات المجمعة والمختارة في حامل معين مهما كان نوعه، وعادة ما يتم إدخال البيانات مباشرة إلى أجهزة الإعلام الآلي، أو يتم تسجيل البيانات في السجلات الورقية إلى حين يتم إدخالها إلى أجهزة الإعلام الآلي، والهدف من مرحلة جمع البيانات جعلها سهلة الاستعمال.

ثانيا- معالجة البيانات: إن البيانات في حد ذاتها لا تقدم معنى كبير، ولكي يكون لها معنى يجب أن تحول إلى صورة أو شكل يوصل المعرفة أو النتائج، هذه العملية تسمى معالجة البيانات، وتعتبر إلى حد ما أهم الوظائف لنظام

¹ منال محمد الكردي وجمال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص31.

*الانترنت: عبارة عن موقع ويب خاص بالمؤسسة مصمم من أجل موظفيها، تحتوي على معلومات عنها ويقتصر الدخول عليها فقط على العاملين في المؤسسة عن طريق كلمة مرور.

*الإكسترنات: هو موقع ويب خاص بالمؤسسة مصمم من أجل اقتسام المعلومات مع المؤسسات الأخرى، ويقتصر دخولهم عليها من خلال كلمة مرور.

المعلومات، حيث يتم إخضاع البيانات للعديد من التحويلات بترتيبها وفرزها في تسلسل منطقي أوحسابي معين، أو بمعنى آخر تتمثل مرحلة معالجة وتحويل البيانات التي كانت في مرحلة جمع البيانات على أشكال معينة إلى أرقام وأشكال بيانية وتقارير ونصوص... الخ، لتكون ذات معنى بالنسبة لمستخدم معين.

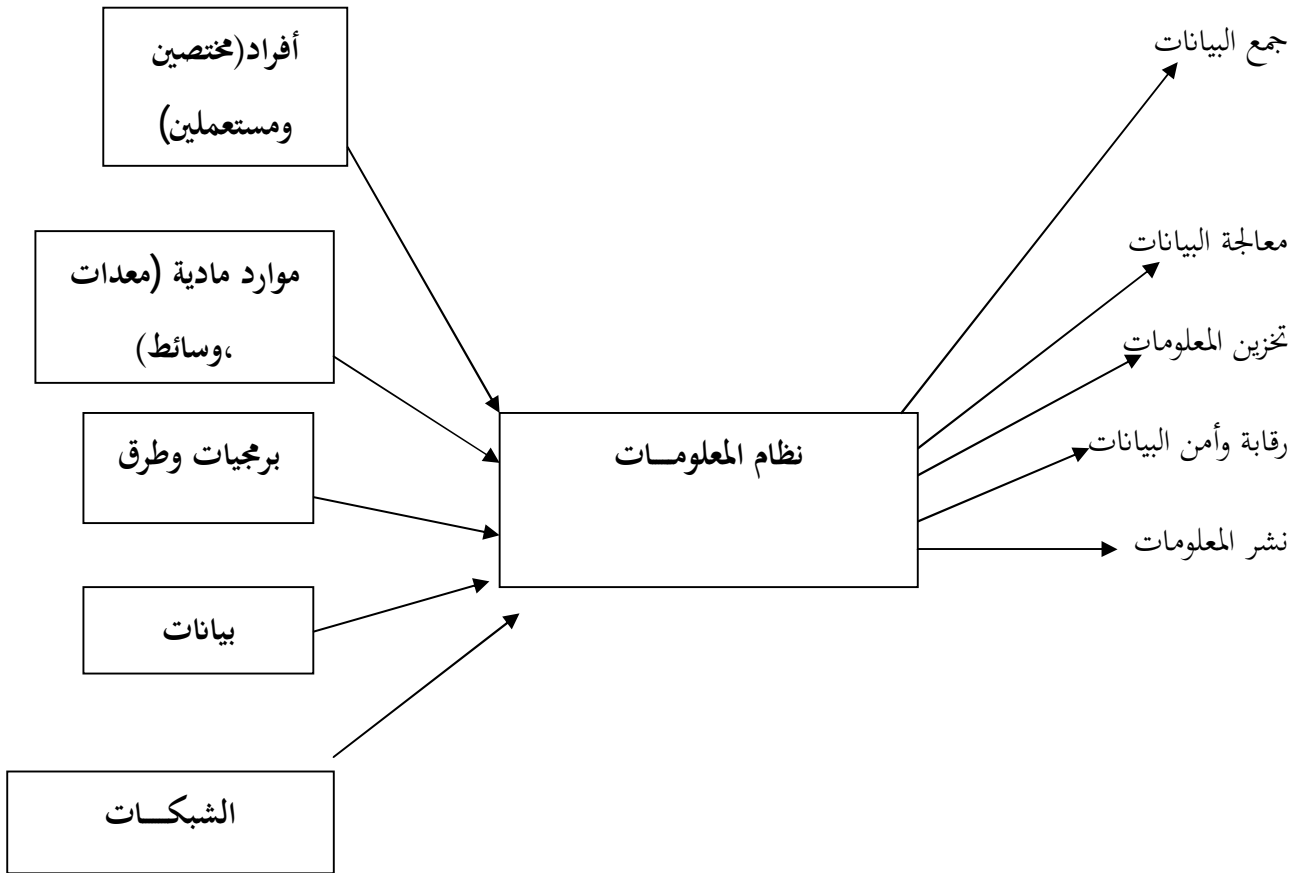
ثالثا- **تخزين المعلومات**: بعد مرحلة تحويل البيانات إلى معلومات ذات معنى وفائدة تأتي مرحلة أخرى وهي مرحلة تخزين المعلومات التي تعني تسجيل البيانات المعالجة بصفة مؤقتة أو نهائية في ذاكرة العمل أو علي حوامل البيانات.

رابعا- **رقابة وأمن البيانات**: الهدف من هذه الوظيفة هو تفادي الوقوع في الأخطاء أثناء تشغيل البيانات وحمايتها من التلاعب والتأكد من صحتها ومن ثم الدقة في المعلومات.

خامسا- **إيصال المعلومات (نشر المعلومات)**: تعتبر مرحلة إيصال المعلومات آخر مرحلة من وظائف أنظمة المعلومات وهي تعنى جعل المعلومات متوفرة للمستخدمين في الأشكال المناسبة والكميات والأماكن المرغوب بها، ويجب الأخذ بعين الاعتبار عند نشر المعلومات السرية.

ويمكن توضيح مكونات ووظائف نظام المعلومات في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): مكونات ووظائف نظام المعلومات



المصدر: Robert Reix, op, cit, p76

المطلب الثالث: أهداف وأنظمة المعلومات

الفرع الأول: أهداف نظام المعلومات

ينطوي نظام المعلومات على مجموعة من الأهداف أهمها:¹

أولاً-تحقيق الكفاءة: المقصود بالكفاءة القيام بأداء المهام بطريقة أسرع وبتكلفة أقل، ويكون ذلك من خلال الأجهزة الحديثة 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، ثالثا إضافة إلى استخدام النماذج الرياضية فيما يخص عمليات الرقابة وكذا ربط المؤسسة بشبكات الاتصال.

ثانيا-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 المؤسسة.

ثالثا-تحسين أداء المؤسسة: حيث يهدف نظام المعلومات إلى مساعدة المؤسسة في تقديم خدمات ذات مستوى أفضل، وذلك عن طريق توفير كل المعلومات بالشفافية المطلوبة وبالكميات المطلوبة، وذلك بالمراقبة المستمرة التي تسهل من اكتشاف الأخطاء التي قد تقع فيها المؤسسة.

رابعا-التعرف على الفرص واستغلالها: تعيش المؤسسات في بيئة سريعة التغير الأمر الذي يتطلب منها ضرورة التردد لكل الفرص التي قد تتاح لها و استغلالها بسرعة للتأقلم مع كل المتغيرات، مما يستدعي توفير أساس لتحليل إشارات التحذير المبكرة التي قد تأتي من خارج المؤسسة، فيحتوي كل نظام معلومات على قاعدة تقوم على جمع كل البيانات وتصنيفها وتبويبها في ملفات مشتركة مختلف إدارات المؤسسة في استخدامها.

خامسا-توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية: وذلك للتخفيض من حالات عدم التأكد من خلال تحليل كميات كبيرة من المعلومات، وذلك بحساب النتائج المتوقعة لمختلف الإستراتيجيات البديلة عن طريق تشغيل وتحليل كل البيانات المخزنة لدى المؤسسة.

لكن حتى يحقق نظام المعلومات الأهداف السالفة الذكر، فغنه يجب أن يستوفي عدة شروط كالثقة، الفعالية المنفعة، السرعة وسرية المعلومات.

¹ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص36.

ونجد أهداف أخرى تسعى نظم المعلومات إلى تحقيقها وهي كمايلي:¹

- ربط النظم الفرعية للمؤسسة مع بعضها البعض في نظام متكامل بما يسمح بتدفق المعلومات بين تلك النظم وبما

يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين أنشطة تلك النظم.

- المساعدة في ربط أهداف النظم الفرعية للمؤسسة بالهدف العام لها وبالتالي في تحقيق هذا الهدف.

- المساعدة والمساندة في عملية صنع واتخاذ القرارات في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفير التقارير التي

تضمن المعلومات اللازمة لتلك القرارات في الوقت المناسب.

- توفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة في المكان والوقت والشكل المناسب.

- الرقابة على عملية تداول المعلومات وحفظها.

- تهدف نظم المعلومات إلى تحسين إنتاجية المؤسسة بعدة طرق منها إنتاج التقارير عن العمليات الروتينية

للمؤسسة بدقة، تحديث البيانات والمعلومات، التنبؤ بالمشاكل التي تتعرض لها.

الفرع الثاني: أنواع أنظمة المعلومات

توجد عدة معايير تصنف على أساسها نظم المعلومات أهمها:²

أولاً- التصنيف حسب وسائل العمل والتشغيل: ونجد:

أ- نظم المعلومات اليدوية: وهي التي تعتمد على الصيغ التقليدية واليدوية في التعامل مع المعلومات وهي أنظمة تعتمد على الورق والقلم في مختلف مراحل تشغيلها.

ب- نظم المعلومات الآلية: وهي التي تعتمد على التقنيات الحديثة وفي أولها الحاسوب في معالجة وتخزين واسترجاع المعلومات.

ثانياً- التصنيف حسب الامتداد الجغرافي: ونجد:

أ- نظم المعلومات الدولية: وهي النظم التي تتجاوز حدود الدولة الواحدة وتتعلق معلوماتها بدولة أو أكثر مثل نظم المعلومات العالمية التي تمس كل دول العالم كالنظم التي تشرف عليها هيئة الأمم المتحدة وكذلك نظم المعلومات القارية وهي معلومات تتعلق بدول قارة واحدة مثل النظم التي يشرف عليها الإتحاد الإفريقي أو الإتحاد الأوروبي وكذلك هناك

¹ منال مجد الكردى، مرجع سبق ذكره، ص35.

² لزهري علمي، مرجع سبق ذكره، ص ص113-114.

نظم المعلومات والجهوية التي تجمع دول متجاورة جغرافيا أو دول تجمعها مصالح مشتركة كنظم معلومات دول الخليج العربي أو الإتحاد المغرب العربي.

ب - نظم المعلومات الوطنية: وهي النظم ذات بعد وطني أي التي تهتم بالمعلومات (الاقتصادية، الاجتماعية و الصحية) ذات الصلة بالوطن فقط.

ج - نظم المعلومات في المؤسسة: وتسمى كذلك نظم معلومات إدارية وتكون على مستوى المؤسسات، إلى مساندة ودعم لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثا - التصنيف حسب وظائف المؤسسة: ونجد:¹

أ - نظام المعلومات التسويقية: ويعرف على أنه هيكل متداخل من الأفراد والأجهزة والإجراءات المصممة لتوليد تدفق المعلومات المجمعة من المصادر الداخلية والخارجية لكي تستخدم كأساس لاتخاذ القرارات في مجالات محددة في ميدان التسويق.

ب - نظام معلومات الإنتاج: ويعرف على أنه ذلك النظام الذي يزود إدارة الإنتاج والإدارة العليا وغيرها من الأنظمة المرتبطة بها، بالبيانات والمعلومات والحقائق المتنوعة، وذلك من أجل المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطاتهم المختلفة مثل: تصميم المنتج، تخطيط وتنفيذ العمليات الإنتاجية اللازمة، مراقبة عمليات الإنتاج والجودة.

ج - نظام المعلومات والمالي والمحاسبي: ويعرف على أنه النظام الذي يختص بجمع وتبويب ومعالجة وتحليل وتوصيل المعلومات المالية الملائمة لاتخاذ القرارات إلى الأطراف الخارجية (كالجهات الحكومية، الدائنين والمستثمرين) وإدارة المؤسسة.

د - نظام معلومات الموارد البشرية: ويعرف على أنه النظام الذي يعمل على اكتساب، وتخزين، استرجاع، معالجة، تحليل وتوزيع مفيدة تتعلق أساسا بتسيير الموارد البشرية.

¹ مراد مرمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 42-43.

المطلب الرابع: أسباب تبني نظام المعلومات

لقد أصبح من الضروري أن كل مؤسسة يجب أن تكون مزودة بنظام معلومات خاصة بما في الفترة الأخيرة، ومن بين الدواعي الأساسية لتبنيه داخل المؤسسة نوجز مايلي:¹

-تعقد البيئة الخارجية وازدياد شدة المنافسة وكثرة المنافسين، الشيء الذي أدى إلى التحول إلى ضرورة أو وجوب تبني أنظمة معلومات تقوم بتحليل وتفسير ومتابعة تغيرات البيئة.

-انفجار المعلومات الذي أدى إلى التحول إلى اقتصاد المعلومات حيث أصبحنا نعيش في عصر أساسه المعلومات، كما أصبحت هذه الأخيرة إحدى الوسائل الأساسية في اتخاذ القرار.

-ظهور التقنيات الجديدة التي أفرزتها الثورة التكنولوجية والتي أدت إلى تطور تكنولوجيا المعلومات ومختلف أنظمتها، فاستخدام التكنولوجيا الحديثة أدى إلى زيادة أهمية أنظمة المعلومات من أجل تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة والدقيقة.

-تعقد مهام وواجبات ووظائف الإدارة من ناحية اتخاذ القرار الذي كان نتيجة للتغيرات البيئية السريعة والغامضة، مما تطلب وجود نظام فعال للمعلومات يساعد على التنبؤ بالاحتمالات المستقبلية بصورة صحيحة ودقيقة حتى تتخذ هذه القرارات في حالات التأكد والابتعاد عن العشوائية.

- تقسيم العمل أدى إلى ضرورة تبادل المعلومات، فالمؤسسات اليوم تشمل العديد من الإدارات (المشتريات، الإنتاج والتسويق...) هذه الإدارات والأقسام تتم فيها عمليات التبادل من أجل أداء هذه الأنشطة بشكل فعال، ويكون التبادل في المعلومات بشكل أفقي بين الإدارات في المستوى الواحد، وعمودي بين الإدارات في المستويات المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

ويمكن القول أنه كلما ازداد التقسيم الوظيفي المكاني للعمل كلما ازدادت أهمية تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة للمؤسسة وبالتالي تنشأ الحاجة إلى نظام المعلومات ليؤمن تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب.

-إن جوهر المشكلات الإدارية يتمثل باختصار في اتخاذ القرارات التي تحدد كيفية تسيير وتوزيع الموارد الموجودة في ظل تأثير العوامل الخارجية التي لا تملك الإدارة القدرة على السيطرة عليها إلا في حدود التخفيف من أثارها السلبية بجمع

¹ صونيا مجد البكري، نظم المعلومات الإدارية "المفاهيم الأساسية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص ص86-87.

المعلومات الضرورية من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات وذلك لتصميم نظام معلوماتي فعال يساعد الإدارة على تقرير الاحتمالات المستقبلية بصورة صحيحة واتخاذ قرارات سليمة.

خلاصة:

رأينا من خلال هذا الفصل كيف أصبحت المعلومات في وقتنا الحالي، تشكل أحد الموارد الهامة بالنسبة لكل أنواع المؤسسات، خاصة مع تزايد الحاجة إليها بسبب ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات وهذا ما يدفع بهذه المؤسسات إلى تصميم وبناء أنظمة معلومات إدارية بغية ضمان الحصول على معلومات بالخصائص المطلوبة وفي الوقت المناسب من أجل استخدامها في ترشيد اتخاذ القرارات.

ولا شك أن وجود أنواع مختلفة من أنظمة المعلومات وتعدد تطبيقاتها، كما سبق وأن رأينا، سواء ضمن المستويات الإدارية، و على مستوى الوظائف الأساسية، بالإضافة إلى مساهمة التكنولوجيات الحديثة في تحسين وتطوير هذه الأنظمة باستمرار، لا شك أنه سوف يمكن المؤسسات التي تستخدم هذه الأنواع من أن تحوز على مجمل المعلومات الضرورية سواء على مستوى بيئة العمل الداخلية أو البيئة الخارجية، وبهذا تتمكن من تقييم وضعها الداخلي ومعرفة الأحداث الخارجية خاصة فيما يتعلق بظروف المنافسة.

الفصل الثاني: عملية إتخاذ القرار ودور نظام المعلومات في تفعيله

تمهيد:

تعتبر عملية اتخاذ القرار المحرك الأساسية في المؤسسة، فهي تلعب دورا أساسيا ومحوريا في كفاءتها وفعاليتها، وتكاد تكون الحجر المنطلق في كل شيء داخل المؤسسة كالأفراد والآلات والمعدات والمواد وكل ما يتعلق بها من تغيرات أو مستجدات يحتاج إلى اتخاذ القرار كما هو الحال بالنسبة للعملية الإدارية في وظائفها الأساسية فهي تحتاج إلى نفس القرار كذلك.

وبشيء من التفصيل نحاول في هذا الفصل تقديم عرض شامل لعملية اتخاذ القرارات، بحيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول اتخاذ القرار

المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار

المبحث الثالث: فعالية نظام المعلومات في اتخاذ القرار

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول اتخاذ القرار

يعتبر القرار جوهر العملية الإدارية، فبدون القرارات لا يمكن أداء المهام والأنشطة والوظائف المختلفة في المؤسسة. ونحاول في هذا المبحث الإلمام بمفهوم اتخاذ القرار وأهميته، وظروف اتخاذه.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار وأهميته

الفرع الأول: مفهوم اتخاذ القرار

قبل التطرق إلى مفهوم اتخاذ القرار وجب الإشارة إلى تعريف صنع القرار.

حيث يمكن تعريف هذا الأخير على أنه: "هو مجمل الإجراءات المرتبطة بتشخيص المشكلة أو الموقف وجمع البيانات وتطوير بدائل ومن ثم تقييمها والتوصية بأفضل البدائل"¹.

وفيما يخص اتخاذ القرار فيعرف على أنه: "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين."

- "اتخاذ القرار عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر."²

كما يعرف اتخاذ القرار على أنه: "مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل."³

وكذلك: "اتخاذ القرار هو استخدام المنهجية العلمية والتحليل الكلي لاختيار بديل من عدة بدائل، شريطة أن يحقق هذا السبيل المنفعة الأكثر لأفراد والتنظيمات الإدارية."⁴

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار

تحتل عملية اتخاذ القرارات بأهمية كبيرة نظرا لارتباطها بحياتنا اليومية، حيث أنها ضرورية للأفراد والجماعات والمؤسسات على اختلاف أحجامها ومهامها، وتعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية حيث أنها تتضمن جميع المراحل الإدارية بدءا من التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه وإنهاء بالرقابة. إذ لا تخطيط دون اتخاذ القرار بذلك سواء على المدى القصير أو المدى البعيد. وتعتبر عملية اتخاذ القرار وسيلة في تحقيق أهداف المؤسسة وقد حظيت هذه العملية

¹ صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان(الأردن) ، ط2، 2008 ، ص 302.

² صلاح عبد القادر النعيمي ، الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2008، ص190.

³ نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط9، 2011 ، ص240.

⁴ موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط1، 1999، ص31.

باهتمامات استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية، وتعتمد كفاءة متخذ القرار في ممارسة وظائفه الإدارية في المؤسسة على القرار الناجح الذي يتخذه إزاء المواقف المختلفة ولا بد أن يحتل القرار مرتكزا فاعلا في تمكين الإدارة من أن تلعب دورها في استثمار التطورات التكنولوجية والوفاء بمتطلبات البيئة ومسايرة العصر، ويمكن تلك الأهمية في أن النشاطات التي تمارسها المؤسسات في إطار التنافس العلمي والتكنولوجي الذي تشهده المؤسسات المعاصرة يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار.¹

وتعتبر عملية اتخاذ القرار الإطار العام الذي يرشد محاولات الباحثين لفهم وتحليل نظام المعلومات وفقا للعديد من الدراسات في هذا المجال، حيث تقوم بمساندته في مختلف مهامها نظرا لقبولها التطور والتكيف سواء مع تزايد خبرة متخذ القرار بالموقف أو كرد فعل للتغير السريع في الظروف المحيطة باتخاذ القرار.²

المطلب الثاني: ظروف ومعايير اتخاذ القرار

الفرع الأول: الظروف

تختلف مواقف اتخاذ القرار من حيث درجة تأكد متخذ القرار من النتائج المتوقعة للقرار ويقصد هنا بالموقف، الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة، والمؤثرة عليها ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة.

في الأغلب توجد ثلاث حالات رئيسية لاتخاذ القرار نوجزها فيما يلي:³

أولا- حالة التأكد: وهي الحالة التي يعلم فيها متخذ القرار بكل دقة وتأكيد نوع العوامل والظروف والأحداث والمتغيرات، كما يعلم مسبقا النتائج التي سترتب عليها تنفيذ القرار، ومعنى آخر أنه على دراية تامة بالمستقبل وبالتالي يعلم بأنواع المتغيرات وسلوكياتها وتأثيراتها الكمية والكيفية على المشكلة ونتائج حلها.

ثانيا- حالة المخاطرة: تفترض هذه الحالة أن متخذ القرار يعلم تمام العلم بالظروف والعوامل والمتغيرات التي يمكن أن تحدث خلال الفترة التي يغطيها القرار والتي تؤثر على المشكلة، ولكنه لا يعلم ولا يمكنه التنبؤ على وجه الدقة بالحدث المتوقع حدوثه، واتجاهات تغير مؤشرات القرار خلال تنفيذه بل يعلم احتمال وقوع الحدث ومجال واحتمالات التغير.

ثالثا- حالة عدم التأكد: وهي الحالة التي يعلم فيها متخذ القرار والعوامل والمتغيرات التي ستقع في المستقبل بشكل دقيق، ولكنه لا يعلم ولا يمكنه أن يتنبأ باحتمال وقوعها. في هذه الحالة لا بد لمتخذ القرار من أن يلجأ إلى تقديراته الشخصية

¹ علاء عبد الرزاق مجد السالمي، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2005، ص43.

² سيد صابر تعلق، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، ط1، 2001، ص195.

³ شمس الدين عبد الله شمس الدين، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، دمشق (سوريا)، 2005، ص140.

وهذا ما يطبع القرار طابع ذاتي، يتعلق بالسلوك الشخصي لمتخذ القرار وحالته النفسية ومدى تفاؤله وتشاؤمه من المستقبل ومدى ميله لتعظيم العائد بالمخاطرة أو تقليل الخسارة.

الفرع الثاني: معايير اتخاذ القرار

يتعين على متخذ القرار في كل مرة يحتاج فيها لاتخاذ قرار بشأن مشكلة ما إلى التفكير في معيار أو مجموعة من المعايير لمفاضلة البدائل الممكنة للحل، تكون بمثابة الميزان الذي يزن به حلوه. ونقصد بالمعايير مؤشرات كمية أو كيفية تعكس جانبا من جوانب المشكلة. ذي أهمية خاصة وتلخص من منظور معين الهدف العام والأساسي للقرار.

ويمكن تصنيف المعايير إلى:¹

أولا- من حيث نوعية المعيار: ونجد:

أ- **المعايير الكمية:** هي المعايير القابلة للقياس الكمي، والتي يمكن التعبير عنها بالأرقام ذات الدلالات الإحصائية أو الرياضية، الطبيعية، الاجتماعية، اقتصادية كمقاييس النزعة المركزية، التشتت، الانحراف والمؤشرات التي تعكس الجوانب الكمية للظاهرة كالأرباح والتكاليف، عدد العمال، الأسعار..

ب- **المعايير الكيفية:** هي المعايير التي تعبر عن الحالة الذاتية للمشكلة ولا تقبل القياس الكمي، التشاؤم، الحزن و الفرح، الذكاء وكل ما يتعلق بالجوانب المعنوية للقرار.

ثانيا- من حيث تركيبة المعيار: ونجد:

أ- **معايير معقدة:** هي معايير مركبة التي تعكس الجوانب الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجيا العميقة للمشكلة، كمستوى المعيشة، مستوى الرفاهية، والقدرة الشرائية.

ب- **معايير بسيطة:** هي المعايير البسيطة في تركيبها والتي تعكس جانبا بسيطا واحدا من جوانب المشكلة كالربح التكاليف، المسافة، القيم... الخ

¹ شمس الدين عبد الله شمس الدين، مرجع سابق، ص 143.

المطلب الثالث: نماذج اتخاذ القرار

هناك نماذج متعددة لاتخاذ القرار من بينها:¹

الفرع الأول- النموذج الكلاسيكي: لقد طور هذا النموذج في إطار النظرية الكلاسيكية التقليدية حيث يتم في إطار صياغة واتخاذ القرار في ظل افتراضات اقتصادية قائمة على أساس وضوح الهدف وتمام المعلومات وقدرة كاملة على معرفة جميع البدائل ومعرفة نتائجها وكأن متخذ القرار يعمل في ظل ظروف تؤكد تام ورشد مطلق وبناء على هذا فإن متخذ القرار يصنع قرارات مثلى وتعني اختيار البديل الذي يعطي الحل الأمثل بشكل مطلق للمشكلة بمعنى أنه لا يوجد أفضل من هذا الحل أو البديل.

إن افتراضات التي يقوم عليها النموذج التقليدي للقرار تتصف لعدم الواقعية وانتقدت من طرف علماء السلوك لأن قدرة الإنسان محدودة في تجميع المعلومات وتطوير البدائل كما أن الأهداف ليست دائما تعظيم أرباح أو تلبية تكاليف لذلك فإن متخذ القرار لا يمكن أن يكون على رشد تام في كل الأوقات.

الفرع الثاني- النموذج السلوكي للقرار: ضمن هذا النموذج فإن متخذ القرار يعملون وفق ما يشعرون به فقط. وهذا الشعور كثيرا ما يكون غير تام وعلى هذا فإن متخذ القرار لديه معرفة جزئية حول البدائل والنتائج والأفعال ولهذا فإن البديل الأول عندما يظهر ويعطي حلا مرضيا يحتمل أن يكون اختياره بشكل كبير. وقد سمي سايمون Simon الذي حصل على جائزة نوبل عن هذا العمل هذه القرارات بالقرارات المرضية التي يختار متخذ القرار في ظلها أول بديل مرضي يظهر أمامه ويثير انتباهه .

إن هذا النموذج هو أكثر واقعية لمتخذ القرار في ظروف الإبهام وعدم التأكد.

الفرع الثالث- النموذج السياسي للقرار: يصلح هذا النموذج للظروف التي تتسم بعدم التأكد والإبهام أو الغموض التام وللقرارات غير المبرجة تكون محدودة جدا أو ناقصة بشكل كبير كذلك هناك عدم اتفاق بين المديرين حول الأهداف التي يراد الوصول إليها. يلجأ المدراء وفق تصور هذا النموذج إلى الحوار وتقاسم المعلومات وتبادل الآراء والوصول إلى ما يسمى تحالف لتطوير القرارات وخاصة في المواقف المعقدة والتحالف يمكن تعريفه بأنه تجمع غير رسمي للمدراء اللذين يدعمون ويسعون لهدف معين. إن هذه التحالفات مهمة لتطوير وصياغة القرارات.

إن هذا النموذج لتطوير القرار هو أكثر قربا لبيئة عمل المدراء ومتخذي القرار حاليا، فالقرارات معقدة يشترك فيها عدد كبير من الأفراد والمعلومات تتسم بالغموض كما أن عدم التوافق والصراع حول المشاكل والحلول حالة طبيعية لذا هذا النموذج يراعي هذه الجوانب باهتمام كبير.

وختاما يمكن تلخيص أهم الأفكار الخاصة بمهدين النموذجين في هذا الجدول:

¹ صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 80-81.

الجدول رقم(1): ملخص لخصائص نماذج اتخاذ القرار

النموذج الكلاسيكي للقرار	النموذج السلوكي للقرار	النموذج السياسي للقرار
-مشكلة واضحة وأهداف واضحة. -حالة تأكد ومخاطرة. -معلومات كاملة حول البدائل ونتائجها. -الرشد والعقلانية في اختيار القرار من قبل المدير لتعظيم النتائج.	-مشكلة غامضة وأهداف غير واضحة. -حالة عدم التأكد. -معلومات بسيطة عن البدائل ونتائجها. -خيارات مرضية لحل المشاكل باستخدام الحدس.	-أهداف متعددة متعارضة. -حالة عدم تأكد وإيهام. -رؤية غير مستقرة ومعلومات مبهمه. -مساومات وحوار بين أعضاء التحالف.

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص82.

المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار

ستتطرق في هذا المبحث إلى كل من أنواع القرارات وعناصر اتخاذ القرار، ومراحلها المختلفة بالإضافة إلى أساليب اتخاذ القرار.

المطلب الأول: أنواع القرارات

للقرار عدة أنواع يمكن تلخيصها فيما يلي حسب عدة معايير:

الفرع الأول: حسب الوظائف الإدارية للمؤسسة:

أولاً-قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين، وطرق الاختيار والتعيين، وكيفية تدريبهم، وأسس دفع الأجور والحوافز وطرق الترقية، وكيفية معالجة الشكاوي وعلاقة المؤسسة بالنقابات.
ثانياً-قرارات تتعلق بالإنتاج: تتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع، نوع الآلات الواجب استخدامها، طريقة الإنتاج، التخزين.

ثالثاً-قرارات تتعلق بالتسويق: وتشمل القرارات الخاصة بنوعية السلعة التي سيتم بيعها و الأسواق التي سيتم التعامل معها، وسائل الدعاية والإعلان الواجب استخدامها لترويج السلعة، بحوث التسويق ووسائل النقل وتخزين المنتجات.

رابعاً-قرارات تتعلق بالتمويل: كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة وطرق التمويل ومعدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها¹.

الفرع الثاني: حسب النمط القيادي المتخذها:

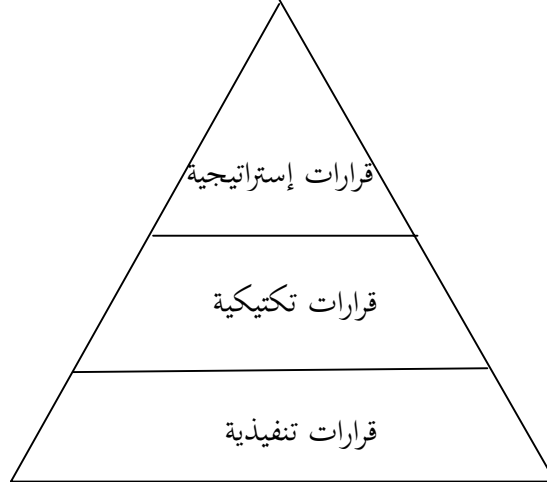
أولاً-قرارات فردية: يتم اتخاذها بشكل إنفرادي من قبل المدير وعلنها على موظفيه دون إعطائهم أي فرصة للمشاركة فالمدیر وحده الذي يحدد المشكلة ويضع لها الحلول ويختار أحدها التي يراها مناسبة، وبعد ذلك يعلم مرؤوسيه لتنفيذ القرار المتخذ.

ثانياً-قرارات جماعية: يتم اتخاذها وفق نمط جماعي، فهو ثمرة جهد ومشاركة جماعية.

-الفرع الثالث: حسب المستويات الإدارية:

و نوضحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(3):أنواع القرارات حسب المستويات الإدارية



المصدر: حسين بلعجوز، مرجع سبق ذكره، ص103.

أولاً-قرارات إستراتيجية: هي قرارات تتخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي، بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة وهي قرارات تغطي مدى زمني أطول مقارنة بالقرارات السابقة وتتعلم بالقرارات الإستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق وفي اغتنام الفرص وتجنب مخاطر البيئة وهذا النوع من القرارات يحتاج إلى معلومات خاصة بالبيئة أكثر من غيره، كما تهتم القرارات الإستراتيجية بتحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها والسياسات التي تحكم عمليات والاستخدام بهذه الموارد.

¹ حسين بلعجوز، المدخل لنظرية اتخاذ القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص99.

ثانيا-قرارات تكتيكية: تتخذ هذه القرارات من طرف رؤساء الأقسام أو الإدارة أو يسمى بالإدارة الوسطى، وترجم هذه القرارات في تقرير الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين العمال وتفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال.

ثالثا-قرارات تنفيذية: هي القرارات التي تتخذ في المستويات التنظيمية الدنيا المتعلقة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة وهي أقرب لإتباع تعليمات وإرشادات، منها إلى اختيار البدائل، وعادة تكون متعلقة بالتأكد من المهام والأنشطة التي قد تم تنفيذها بكفاءة وبفاعلية، ويؤخذ هذا النوع من القرارات في ظل ظروف التأكد التام ونتائجها معروفة مسبقا مثل تعطل في خط الإنتاج وما يحتاجه من تصليح من إجراءات نمطية معينة.¹

الفرع الرابع: حسب المدى الزمني: ونجد:

أولا - قرارات بعيدة المدى: وغالبا ماتكون أكثر من 3 سنوات.

ثانيا-قرارات متوسطة المدى: والتي تكون من سنة إلى 3 سنوات.

ثالثا-قرارات قصيرة المدى: والتي غالبا ما تكون مساوية أو أقل من سنة واحدة.

الفرع الخامس: حسب درجة التحديد: ميز H. Simon * بين نوعين هما:

أولا-القرارات المبرمجة: هي قرارات متكررة وإجرائية، وهي تشبه القرارات التشغيلية أو الروتينية حيث تقوم بإتباع برنامج محدد ثم تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة. ومن أهم أمثلة هذه القرارات: قرار منح إجازة للموظف.

ثانيا-قرارات غير مبرمجة: هي قرارات جديدة استثنائية ولا تتكرر بصفة دورية منتظمة، وبالتالي لا يمكن برمجتها أو جدولتها ومن أمثلة هذه القرارات: قرار إنشاء فرع جديد.²

¹نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، صص 249-250.

*H.Simon: اقتصادي أمريكي ولد 1916. صاحب جائزة نوبل للاقتصاد 1978. ركزت أعماله على ميكانيزمات اتخاذ القرار، اهتم بالعديد من العلوم أهمها : علم الاقتصاد، علم النفس ، علم الاجتماع.

² خضير كاظم وموسى سلامة ، مبادئ إدارة الأعمال ،إثراء للنشر والتوزيع،2008،ص176.

المطلب الثاني: عناصر ومراحل اتخاذ القرار

من خلال هذا المطلب سنتطرق لكل من عناصر ومراحل اتخاذ القرار:

الفرع الأول: عناصر عملية اتخاذ القرار

وتتمثل هذه العناصر في:¹

أولاً-متخذ القرار: وقد يكون فرداً أو جماعة حسب الحالة وأياً كان متخذ القرار فليس السلطة الرسمية الممنوحة له بموجب النظام الداخلي أو التفويض له من جهة رسمية تمتلك هذه السلطة التي تعطيه الحق في اتخاذ القرار.
ثانياً-موضوع القرار: ويمثل المشكلة التي يستوجب من متخذ القرار تبين حل أو تصحيح انحراف معين أو توقع منتظر.

ثالثاً-الأهداف والدوافع: القرار المتخذ إما هو تعبير عن سلوك أو تصرف معين جراء القيام من أجل تحقيق هذه أو غاية معينة فكما هو معروف في مجال العلوم الإنسانية وراء كل عمل أو سلوك دافع ووراء كل دافع حاجة معينة لإشباعها فالهدف هو تجسيد للحاجة فتحقيق الهدف يعني حدوث عملية الإشباع، وبناء على ذلك لا يتخذ قراراً إلا إذا كان وراء دافع لتحقيق هدف معين.

رابعاً-المعلومات والبيانات: عند اتخاذ القرار حيال موضوع ما أو مشكلة ما لا بد من جمع معلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة أو الموضوع وأبعادها، وذلك لإعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عنهما.
فالمؤسسات اليوم لديها نظام متكامل للمعلومات يوفر لمتخذ القرار ما يشاء من معلومات وبيانات وإحصاءات بسرعة متناهية.

خامساً-التنبؤ: وهو شيء أساسي لمتخذ القرار، وذلك لأن معظم القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية معظم اتجاهاتها مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها، وتحديد انعكاساتها وتأثيرها في المؤسسة، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في اتخاذ قرار معين.

سادساً-البدايل: البديل أو الحل يمثل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لمعالجة موضوع أو مشكلة ما، والواقع من النادر أن يكون هناك حل واحد للموضوع أو مشكلة، فعلى الأغلب هناك أكثر من حل واحد وبالتالي فمتخذ القرار هو الذي يصنع أكثر من بديل واحد وتكون مناسبة ليختار أنسبها.

سابعاً-القيود: يواجه متخذ القرار عدداً من القيود البيئية الداخلية والخارجية تصنع معوقات أمامه عند اتخاذ القرار وهذه القيود عليه أن يحسن التعامل معها.

¹ هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص ص 119-120.

الفرع الثاني: مراحل اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من المراحل يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

أولا - تحديد المشكلة: وتتمثل في إدراك وتحسيس الإدارة بوجود مشكلة ما والمشكلة هي انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبينما يجب أن يكون. أي أنها عبارة عن الخلل الذي يتواجد لنتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها.

وعند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقية وهذا التحديد على جانب كبير من الأهمية لأنه يحدد بدوره مدى فاعلية الخطوات التالية، فهي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قرار غير سليم لعدم ملاءمته للمشكلة التي صدر بصددتها ولهذا فإن لهذه المرحلة أهميتها الكبيرة، إذ يجب على متخذ القرار أن يكتسب الخبرة والدراية اللازمتين لترتيب هذه المشاكل بحسب الأولوية من ناحية ولتحديد نوعية المشاكل التي تعترض الموظف في مؤسستنا من ناحية أخرى فتعيين أولوية مشكلة له أهمية خاصة، إذ أنه ليس من المعقول أن تسعى المؤسسة لحل المشكلة لم يعد لها وجود أو أصبحت في مرتبة ثانوية لمشكلة أخرى.

ثانيا - تحليل المشكلة: بعد أن يتعرف الباحث على طبيعة المشكلة ويحددها فإنه يقوم بتحليلها أي تصنيفها وتجميع البيانات والحقائق والمعلومات المتعلقة بها. ومن الضروري تصنيف المشكلة لغرض معرفة الفرد الذي سيقوم باتخاذ القرارات بشأنها والأفراد اللذين يجب استشارتهم عند اتخاذ القرار، والأفراد اللذين يجب أن يبلغوا بصدد القرار ومحتواه، والأفراد اللذين ينفذون القرار.

إن عملية تحليل المشكلة لاتخاذ قرار بشأنها تتطلب القيام بجمع البيانات والمعلومات والحقائق المتعلقة بها وما يحيط بها من إشكالات، وعلى متخذ القرار أن يختار المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة ويستبعد غيرها من المعلومات وعليه أن يتأكد من صحة المعلومات، وفي بعض الأحيان لا يستطيع متخذ القرار أن يحصل على جميع المعلومات المتعلقة بالمشكلة إما بسبب عدم توافر المعلومات أو لأن ليس من الضروري الحصول على كل الحقائق لاتخاذ قرار سليم، ولكن من الضروري معرفة نوعية المعلومات غير المتوفرة حتى يستطيع أن يحدد درجة المخاطرة التي يتضمنها القرار.

ثالثا - تحديد البدائل: إيجاد البدائل وتقييمها ليس هناك حل أو بديل واحد لحل المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها وإلا فلا داعي لعملية اتخاذ القرارات، وبعد تحديد الهدف أو المشكلة وتحليل كامل المعلومات عنها يتعد إيجاد البدائل لحلها وهناك عدة طرق لإيجاد البدائل، وتعتبر هذه المرحلة بمثابة المؤشر النهائي للحل، ويقصد بالبدائل تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على التقليل من الفرق بين ما يحدث فعلا وما يجب أن يكون.

¹ جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص ص 30-31-32.

رابعا- اختيار البديل المناسب: وفي هذه المرحلة يتم اتخاذ القرار ولكن قبل اتخاذه لابد أن تتم:مراجعة الهدف ومطابقته مع البديل الذي تم اختياره والتأكد من أن هذا البديل سيحقق الهدف المطلوب، ويتم التأكد من أن هذا البديل لا يحتوي على أخطاء.

خامسا- تنفيذ القرار: لكي يتم التأكد من أن القرار سيحقق الأهداف الموضوعه له، وهناك عدة عوامل لابد من مراعاتها في هذا المجال:

-توقيت القرار يجب أن يكون توقيتا ملائما لكي يحقق الهدف المنشود.

-تحديد التنظيم الملائم لتنفيذ القرار.

-مراعاة اقتصادية التنفيذ.

-تحديد عدد الأشخاص اللذين سيتأثرون بالقرار الجيد.

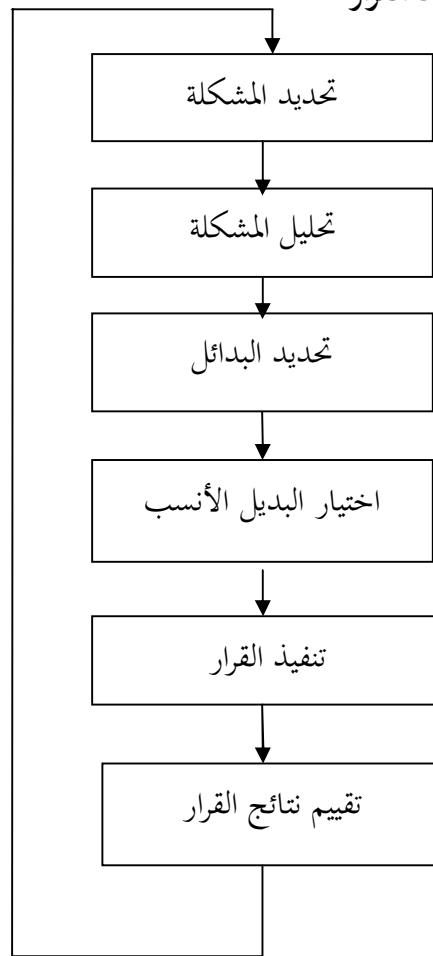
-إن أهم مسألة في هذه الخطوة هي أن على المدير أن يعرف النتائج المحتملة من اتخاذ وتنفيذ القرار.

ويركز الكثير من المدراء على بعض النتائج المتوقعة، تاركين التفكير بالنتائج الأخرى كما أن هناك مسألة أخرى ويجب أن يوليها المدير جل اهتمامه، وهي عامل الخطر في القرار، وهل هناك استعداد لتقبل نسبة عالية من الخطر نتيجة لاتخاذ القرار.

كما يجب التأكد من أن تنفيذ ومراقبة القرار من مسؤولية شخص أو قسم معين كما يجب التهيئة لتحقيق النتائج على اتخاذ القرار الذي يؤثر على الأشخاص المعنيين.

سادسا- تقييم نتائج القرار: بعد وضع القرار وموضوع التطبيق لا تكون مرحلة اتخاذ القرار انتهت، ولكن تظل مرحلة أخرى هامة وهي تقييم النتائج والتحقق من أن القرار المتخذ يحقق النتائج المرغوبة والأهداف المرجوة. ونلخص هذه المراحل في الشكل الموالي:

الشكل رقم(4):مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص34.

كما قسم هريت سيمون عملية اتخاذ القرار إلى ثلاث مراحل نوجزها فيما يلي:¹

-مرحلة الذكاء: يمثل الذكاء مسحا للبيئة، والقيام بتحديد المشكلة وتعيين أسبابها وتصنيفها وتجزئة المعقدة منها إلى مشاكل فرعية لتبسيطها.

-مرحلة التصميم: تشمل هذه المرحلة تحليل الحلول البديلة الممكنة وتتضمن: فهم المشكلة، اختيار جملة الحلول، بناء النموذج الخاص بالمشكلة واختياره والتأكد من صحته.

-مرحلة الاختيار: غالبا ما تكون الحدود بين مرحلتي التصميم والاختيار غير واضحة، لسبب أنه يمكن تنفيذ بعض الأنشطة خلال مرحلتي التصميم والاختيار وكذلك بسبب العودة بصورة متكررة من أنشطة الاختيار إلى التصميم.

¹ ياسين سعد غالب ، نظم مساندة القرارات. دار المناهج، عمان(الأردن)، 2006، ص18.

وتشمل مرحلة الاختيار البحث والتقييم والتوصية بحل مناسب للنموذج وبالتالي تنفيذ القرار ومتابعة النتائج عنه وتحليل هذه النتائج عن طريق نظام التغذية العكسية.

المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرار

يمكن تقسيم أساليب اتخاذ القرارات إلى مجموعتين، الأولى تشمل الأساليب التقليدية والثانية الأساليب الحديثة أو ما يطلق عليها الأساليب الكمية وستناول فيما يلي بعض هذه الأساليب:¹

الفرع الأول: الأساليب التقليدية: يقصد بالأساليب التقليدية تلك التي لا تتبع خطوات المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات وغالبا ما تعتمد على الخبرة السابقة والتقديرية الشخصية.

أولا- الخبرة Experience: يمر المدير أثناء تأديته لمهامه الإدارية العديد من التجارب التي من شأنها أن تكون بمثابة دروس تكسبه المزيد من الخبرة التي تساعد في اتخاذ القرارات، كما أنه يمكن أن يستفد من خبرة زملائه وحتى المدراء المتقاعدين.

ثانيا- إجراء تجارب: بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة وتحديدًا مجال اتخاذ القرارات وذلك بأن يتولى متخذ القرار إجراء التجارب أخذا بعين الاعتبار جميع الاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار ومن خلال هذه التجارب يقوم باختيار البديل الأنسب.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد متخذ القرار على اختيار البدائل المتاحة وذلك بعد إجراء تجارب على كل منها وإجراء تغييرات وتعديلات بناء على التغييرات التي تكشف عنها التجارب وبالتالي هذا الأسلوب يمنح الفرصة للتعلم من الأخطاء السابقة ومحاولة تجنبها مستقبلا، ولكن يجب الإشارة إلى أن هذا الأسلوب عالي التكاليف كما أنه يستغرق وقت طويلا، فإجراء التجارب تحتاج إلى معدات وآلات ويد عاملة.

ثالثا- البديهية والحكم الشخصي: يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها، والتقدير السليم لأبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها.

ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب أنه نابع من شخصية المدير واتجاهاته النفسية والاجتماعية وهذه السمات غير ثابتة، لكن يمكن أن يكون هذا الأسلوب مجدي في اتخاذ القرارات غير الإستراتيجية لا تحتل التأجيل لهذا تظهر كفاءة المدير ومدى قدرته على تحمل المسؤولية.

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 255-256-257.

رابعا-دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها: يتمثل هذا الأسلوب في دراسة المدير للآراء والاقتراحات التي يقدمها المستشارون والمتخصصون لحل مشكلة ما وتحليلها لاختيار البديل الأفضل، أو من مزايا هذا الأسلوب أنه أقل تكلفة، كما أنه لا يستغرق وقتا وجهدا كبيرا.

الفرع الثاني: الأساليب العلمية: سنعرض فيما يلي أهم هذه الأساليب:

أولا-بحوث العمليات: تعني بحوث العمليات عند ميلر وستار "تطبيق الوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المدراء بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج". وكما عرفها واجنر "بأنها مدخل علمي لحل المشكلات الإدارية في المواقف المعقدة وأن محورها الأساسي هو اتخاذ القرارات".

يتضح من خلال هذه التعاريف أنه لا بد من وجود عناصر محددة لإجراء بحوث العمليات وتمثل في ضرورة وجود أكثر من بديل لحل هذه المشكلة وأن تحدد الأهداف التي يرغب في تحقيقها مسبقا وأن تكون هناك قيود في ظلها اتخاذ القرار ويعتمد تطبيق أسلوب بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرار على استخدام ما توصل إليه في العلوم الاجتماعية كما يتم التركيز على الاستفادة من الإحصاء والرياضيات والأساليب الأخرى في بناء النماذج.

وتستطيع بحوث العمليات أن تمكن المدراء من اتخاذ القرارات على أفضل وجه وذلك من خلال إعطائها وصفا دقيقا للمشاكل وتحديد البيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول كما أنها تحدد التكلفة والعائد من كل بديل. ولكن من أهم ما يؤخذ هذه الطريقة تبسيطها للمشكلة محل القرار من خلال صياغتها في نموذج رياضي، كما أنها تركز على العوامل التي يمكن قياسها كميًا فقط.

ثانيا-نظرية الاحتمالات: نادرا ما يتخذ المدراء قراراتهم في ظل ظروف التأكد حيث البيانات والمعلومات اللازمة لحل مشاكلهم غير متوفرة بشكل كبير لذا فهم ملزمون باتخاذ القرارات في ظل هذه الظروف، وفي الواقع أن هذا الوضع هو الأكثر وجودا ويسمى بالوضع الاحتمالي لذا ظهرت بعض المحاولات التي تستهدف تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات لتساعد متخذ القرارات في تحديد درجة احتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار أو في تحقيق النتائج المطلوبة ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات ما يعتقد متخذ القرار وهذا بالاستناد على خبرته و ممارساته السابقة وهذا ما يعرف بالاحتمال الشخصي أما المعيار الثاني فهو الاحتمال الموضوعي والذي يتحدد عن طريق إجراء تجارب ومن خلال النتائج المتوصل إليها تم تحديد نسبة وقوع الحدث كما قد يتم حساب الاحتمال على أساس معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل وهذا ما يطلق عليه الاحتمال التكراري لكن هذه الطريقة كغيرها تلاقى صعوبات في التنفيذ وذلك نتيجة لعدم توفر البيانات والمعلومات الدقيقة التي تساعد متخذ القرار على تقدير الاحتمالات كما أن التطور الذي تشهده المؤسسات اليوم وتعقد مهامها ومشاكلها الإدارية يعتبر عقبة في عملية التوقع وتحديد درجة الاحتمال.

ثالثاً- شجرة القرارات: هي عبارة عن شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل تفترض هذه الطريقة أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرار يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وبيئته ويرتكز هذا الأسلوب على متابعة القرار من لحظة البدء وفي اتخاذه بشكل نهائي ويستعمل للمفاضلة بين عدة مشاريع كما يتميز هذا الأسلوب أيضا بكونه مع الحالات والمشاكل الإدارية التي تتضمن معلومات كثيرة و متداخلة ومن خلال متابعة المسارات يمكن توجيه المعلومات التي تتضمن اتخاذ القرار الكفاء.

تطبيق هذا الأسلوب يتطلب الاستعانة بالحاسوب لتحليل البيانات والمعلومات لاختيار البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة.

رابعاً- نظرية المباريات الإدارية: تنطلق هذه النظرية أن كل مدير يأمل بتعظيم الأرباح وتدفئة الخسارة ونفس الشيء بالنسبة لمنافسيه، لذا فإن المواقف التي يكون فيها متخذ القرار ملزم بالمفاضلة بين البدائل المتاحة تتم في إطار المنافسة للقرارات التي تتخذها شركات أخرى.

المبحث الثالث: فعالية نظام المعلومات في اتخاذ القرار

يلعب نظام المعلومات دور فعال في عملية اتخاذ القرار، وسنحاول إبراز ذلك من خلال التطرق للعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، وكذلك الصعوبات التي تواجهها بالإضافة للعوامل التي تبرر الحاجة إلى نظام المعلومات كقاعدة لاتخاذ القرار.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

بالرغم من أن هناك مراحل محددة يتبعها متخذي القرارات للوصول إلى قرارات سليمة، إلا أن هناك عوامل متعددة تؤثر على عملية اتخاذ القرارات في مراحلها المختلفة. ومن بين هذه العوامل نجد:¹

الفرع الأول: العوامل الإنسانية: هناك العديد من العوامل الإنسانية التي تؤثر على القرارات الإدارية وتوجهها نحو اختيار البديل الأفضل، ومن هذه العوامل ما يخص متخذ القرار نفسه، حيث يؤثر فهمه العميق على رشدانية قراراته للأمر، وقدرته على التوقع والإبداع وتحمل المسؤولية ومؤهلاته الشخصية العلمية والثقافية وخبراته وأخلاقياته وقدرته على التصرف في المواقف الصعبة والمخرجة وعلاقاته الاجتماعية، كما يؤثر على رشد القرارات استشارة متخذ القرار لمساعديه.

الفرع الثاني: القوانين والأنظمة والتعليمات: تلعب القوانين والأنظمة والتعليمات دورا كبيرا في التأثير على متخذي القرارات، حيث تزداد أهمية القوانين وأثرها على اتخاذ القرارات كلما زاد حجم المؤسسة، وتعددت فروعها ولذا يجب مراعاة عدم تعارض القرارات مع القوانين والأنظمة والتعليمات، وقد تكون هذه العناصر إحدى العقبات على متخذ

¹ عدنان شوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان(الأردن)، 2011، ص(241-244).

القرار للإبداع والانطلاق من أجل الوصول إلى الأهداف، إلا أن عملية الرقابة وضبط عمليات اتخاذ القرارات تساعد على الحد من هذه العقبات.

الفرع الثالث: العناصر التنظيمية: تمثل العناصر التنظيمية نمط التنظيم وفلسفته وتعدد المستويات الإدارية وطبيعة الاتصالات التي يحصل من خلالها متخذ القرار على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار، وبالتالي فإن سلامة ورشد القرارات يعتمد على حسن الاتصالات وسرعتها وفعاليتها في أداء مهمتها.

وتؤثر درجة المركزية واللامركزية في عملية اتخاذ القرارات ففي حالة المركزية الشديدة تنحصر جميع القرارات بين متخذ القرار مما يزيد من أعبائه، ويجرمه من التفرد للتفكير في المسائل الإستراتيجية والمهمة في التنظيم، أما بالنسبة للامركزية والتفويض في اتخاذ القرارات يعتبر تنازلاً منه عن بعض اختصاصاته وصلاحياته للمستويات الإدارية الأدنى، وهذا ما يؤدي بدوره إلى تنمية قدرات المرؤوسين وزيادة رضاهم الوظيفي، وتحملهم للمسؤولية، وتحقيق السرعة في اتخاذ القرارات وحسن تنفيذها.

الفرع الرابع: نظام المعلومات: تتوقف فعالية القرارات على مدى توفر وتكامل المعلومات الضرورية ومدى دقتها وسلامتها ومدى تنظيمها بحيث يمكن استخدامها والاستفادة منها، ففي المؤسسات الكبيرة التي تحتاج إلى معلومات دقيقة وصحيحة حول بيئتها، وحقائق وبيانات وإحصائيات، ومواطن القوة والضعف فيها، ودرجة فعالية الخدمات والتنبؤات عن التطور التكنولوجي في السنوات القليلة القادمة، كما تحتاج إلى معلومات متنوعة حول الإنتاجية والتكاليف والأحوال الاقتصادية والموارد البشرية. وهذا يمكن القول بأن قدرة المؤسسات على توفير المعلومات الضرورية وبسرعة تعتبر المطلب الأساسي لترشيد عملية اتخاذ القرارات.

الفرع الثالث: العوامل البيئية والضغوط الأخرى: وتتمثل في طبيعة النظام الاقتصادي والسياسي القائم والتقاليد الاجتماعية والقيم الدينية يضاف إليها الضغوط الداخلية والخارجية والموضحة كما يلي:

أولاً- الضغوط الداخلية: التي يتعرض لها متخذي القرارات مثل مراكز القوى داخل التنظيم والرؤساء والمرؤوسين.

ثانياً- الضغوط الخارجية: وتتمثل في الرأي العام والضغوط الاقتصادية مثل حالة التضخم والانكماش، والعرض والطلب والسياسة المالية للحكومة بالإضافة إلى ضغوط أجهزة الرقابة سواء الداخلية منها أو الخارجية.

المطلب الثاني: صعوبات عملية اتخاذ القرار

- إن عدم وجود قرار يرضي جميع العاملين داخل المؤسسة يعتبر من أهم الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات بالإضافة إلى صعوبات أخرى مثل:
- طغيان التأثيرات الشخصية التي تضعها الجماعات والهيئات والتي تؤدي بدورها إلى عدم الالتزام بالموضوعية في عملية اتخاذ القرارات.
 - صعوبة تحديد المشكلة بدقة من طرف متخذ القرار، يجعل قراراته تنصب على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة، وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية.
 - عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار والتي يجب إدراك الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية للمؤسسة.
 - تأثيرات الاعتبارات السياسية والاقتصادية على موضوعية القرارات حيث نجد أن الأحزاب السياسية دورا كبيرا في ذلك.
 - عدم مرونة القوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها في المؤسسات، حيث أن هذه اللوائح قد صيغت في ظروف معينة وفي وقت معين وكانت مناسبة في ذلك الوقت وبالتالي فإنها لم تعد ملائمة للمستجدات التي ظهرت في الوقت الحاضر.
 - ضعف الرقابة وعدم متابعة تنفيذ القرارات، وبسبب ذلك قد تنفذ هذه القرارات بطريقة خاطئة بقصد أو بدون قصد مما يفقد المؤسسة المصدقية عند اتخاذ القرارات أخرى لاحقة.
 - كفاءة متخذ القرار التي تشمل درجة ذكائه وخبراته وقدراته العلمية والعقلية وموقعه داخل التنظيم في المؤسسة.¹
 - نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات، حيث تعد المعلومات الأساس في اتخاذ القرار، ويجب أن تكون مماثلة للظاهرة المدروسة وبحيث تستطيع الإدارة استخدامها ووضع التقديرات اللازمة حول الأوضاع القائمة، والتنبؤ بما ستكون عليه الأمور مستقبلا، وبالتالي فإن أي نقص في المعلومات الضرورية يضعف من القدرة على التقدير والتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية.²

¹ حسين بلعجوز، مرجع سبق ذكره، ص 240.

² Kholadi Mohamed, *cours des systèmes organisationnels*, Baha edine-édition, Alger, 2004, p42.

المطلب الثالث: العوامل التي تبرر الحاجة إلى نظام المعلومات كقاعدة لاتخاذ القرارات

هناك في الواقع العديد من العوامل سواء كانت تتعلق بالبيئة الخارجية أو الداخلية والتي تبرر الحاجة الحتمية لنظام المعلومات، وتتلخص فيما يلي:¹

الفرع الأول: التغيرات في القوى البيئية: يقصد بها التغيرات المستمرة والسريعة في البيئة المحيطة بالمؤسسة ممثلة في التغيرات في القوى السياسية والقانونية والتشريعية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، ومنها فإن دراسة مثل هذه التغيرات في بيئة العمل الداخلية للمؤسسة والتعامل معها يتطلب ضرورة توفير المعلومات الكافية والمتنوعة والدقيقة عن مثل هذه التغيرات.

الفرع الثاني: نشوء الاقتصاد العالمي: تواجه المؤسسات في دول العالم المختلفة في السنوات الأخيرة نشوء وازدهار ما يعرف بالاقتصاد العالمي أو العولمة مما أدى الحاجة إلى المعلومات وزاد من قيمتها كأحد العوامل المتحكمة في نجاح المؤسسات، حيث توفر فرص جديدة في التجارة، وتوفر الاتصالات والقوى التحليلية التي تحتاج إليها المؤسسات لممارسة التجارة وإدارة الأعمال.

الفرع الثالث: التحول في الاقتصاديات الصناعية: كان للعديد من الدول الصناعية الكبرى تجارب متعاقبة لمراحل مختلفة من الاقتصاد الخاضع للسيطرة الاستعمارية، والاقتصاد الزراعي، والاقتصاد الصناعي، ثم الاقتصاد المعتمد على المعرفة، لقد أصبحت المعلومات والتكنولوجيا المستخدمة في إنتاجها وتوفيرها لمستخدمها تتصف بدرجة عالية من الأهمية الإستراتيجية وأصبحت إنتاجية كل من الموارد البشرية والمادية تعتمد على مستوى جودة المعلومات المستخدمة في قرارات الإدارة وفي العمل على المستوى التكتيكي والتشغيلي.

ويتضح مما سبق ذكره دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار وتدعيمه، فكثيرون أولئك اللذين يرون أن المهمة الرئيسية للمؤسسة وجوهر الإدارة بما هي اتخاذ القرارات، إذ تعتبر من العمليات الأساسية في هذا السياق، إذ لا تصبح هذه العملية ممكنة إلا باعتماد المعلومات في كل الخطوات، وهذه المعلومات ترتبط بالأهداف المراد تحقيقها، ومن الواضح أيضا أن عملية اتخاذ القرار في حد ذاتها نظام متناسق مدخلاته المعلومات ومخرجاته قرارات متخذة، والتشغيل والتحليل في هذا النظام يمثل كل العمليات اللازمة لاختيار البديل الأحسن وتنفيذه، وعلى هذا الأساس فإن طبيعة القرارات المتخذة ودرجة كفاءتها تتوقف على نوعية المعلومات المستخدمة ودرجة دقتها، نتيجة لذلك لا بد من توفير المعلومات السليمة للوحدات الإدارية المختلفة لتمكين من القيام بوظائفها على أكمل وجه، وللمعرفة القيمة الحقيقية للمعلومات في اتخاذ القرارات، أعطت نظرية القرارات عدة مداخل لاتخاذ القرارات في ظل ظروف التأكد، الخطر، وعدم التأكد، وفي اتخاذ القرارات في ظل تأكيد تفترض أن لدى متخذي القرارات معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار، وأما في اتخاذ

¹ عبد الرحمن ثابت إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، جامعة شيفيلدا، إنجلترا، 2005، ص 140.

القرارات في ظل الخطر فإنها ترى أن متخذ القرارات يعلم احتمالات حدوث النتائج ولكن لا يعلم أيا منها سوف تحدث، وأما في الحالة الأخيرة وهي اتخاذ القرار في ظل عدم التأكد فتري أن متخذ القرار يعلم بكل النتائج المحتملة لكنه لا يعلم احتمالات حدوث كل من هذه النتائج، و يمكن القول أن قيمة المعلومات يمكن أن تتحدد في ظل هذه النظرية. وفي نظرية القرارات فإن قيمة المعلومات تمثل قيمة التغير في القرار والذي يكون سببه قيمة المعلومات مطروحا منها تكلفة الحصول على هذه المعلومات، بمعنى آخر إذا كانت هناك عدة بدائل للقرار متاحة أمام متخذ القرار فإن اختياره لإحدى هذه البدائل يكون بناء على المعلومات المتوفرة، فإذا أدى توفير معلومات جديدة وإضافية إلى اختيار بديل آخر (ومن ثم قرار آخر)، فإن قيمة المعلومات في هذه الحالة تمثل الفرق بين نتائج القرار الأول ونتائج القرار الثاني مطروحا منها تكلفة الحصول على هذه المعلومات الإضافية التي أدت إلى تغيير القرار.

خلاصة:

من خلال ماسبق توصلنا لمدى أهمية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، إذ تعتبر جوهر العملية الإدارية ويعود نجاحها لدرجة فعالية ونوعية المعلومات المستخدمة ودرجة دقتها، فإذا كانت هنالك عدة بدائل متاحة أمام متخذ القرار فإن اختياره لإحداها يكون بناء على المعلومات المتوفرة.

واتخاذ القرار السليم يكون وفق مراحل محددة وبالرغم من وجود هذه المراحل إلا أن هناك عوامل تؤثر عليه من بينها نظام المعلومات فإذا كان هذا الأخير فعال فطبيعة الحال سيكون القرار سليم والعكس صحيح.

العمل الشارح نظام المعلومات واتخاذ القرار في المديرية العمليّة لإتصالات الجزائر الفرع البويرة

تمهيد:

لقد حاولنا في الفصلين السابقين من هذا البحث تقديم الإطار النظري له، والذي مكننا من إبراز أهمية نظام المعلومات في المؤسسة وكيف أنه يلعب دور كبير في نجاح عملية اتخاذ القرار وهذا بتوفير معلومات شاملة، من خلال تبني نظام معلومات فعال ما يحقق لها ميزة تنافسية قصد تحقيق التفوق على منافسيها.

و من خلال هذا الفصل سنحاول إبراز واقع نظام المعلومات في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة

ومدى مساهمته في عملية اتخاذ القرار من خلال مبحثين :

المبحث الأول: التعريف بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر (فرع البويرة)

المبحث الثاني: إعداد استمارة الاستبيان وتحليلها.

المبحث الأول: التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالبويرة

قبل التطرق إلى واقع نظام المعلومات وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة لا بد من التعرف عليها بالإضافة إلى مختلف النشاطات التي تقوم بها، وهيكلها التنظيمي وهذا بعد إعطاء لمحة عن شركة اتصالات الجزائر و أهم خدماتها.

المطلب الأول: لمحة عن نشأة شركة اتصالات الجزائر

الفرع الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

قامت الدولة الجزائرية سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وذلك من أجل مساندة التطورات الحاصلة في التكنولوجيا والإعلام والاتصال، وقد تجلت هذه الإصلاحات في سن قانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات والفصل بين أنشطة التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا، مكونة من مؤسستي إحداها تتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" والأخرى بالاتصالات متمثلة في مؤسسة "اتصالات الجزائر".

وفي 05 أوت 2000 نص القرار 2000/03 على استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار بإنشاء بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، تنشط في مجال اتصالات حيث في الفاتح جانفي من عام 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لها.¹

وفي شهر جوان 2001 تم بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، وذلك في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة، واستمر تنفيذ برنامج فتح سوق الاتصالات للمنافسة ليشمل فروع أخرى، بحيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT* وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، والربط المحلي في المناطق الحضرية في سنة 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في سنة 2005 وذلك في ظل احترام لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة.

¹ الصفحة الرئيسية www .at.dz: تاريخ الإطلاع: 20-03-2015.

* Very Small Aperture Terminal: مصطلح لمنظومة الانترنت الفضائي ثنائي الاتجاه.

الفرع الثاني: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية تنشط في سوق الشبكة ومنتجات الاتصالات السلكية واللاسلكية ذات أسهم برأس مال قدره 50.000.000.000 دج، والمقيدة في السجل التجاري برقم 020018083 يقع مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمسة المحمدية بالجزائر العاصمة.

وهي عبارة عن مؤسسة أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات فقد تم إنشاء فرع اتصالات الجزائر "موبليس" مختص في الهاتف النقال، إذ تعتبر مؤسسة موبليس من متعاملي الهاتف النقال في الجزائر فاقت نسبة 98 وكذا عدد عملائها الذي تعدى 10 ملايين عميل.

كما تظم مؤسسة اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للانترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الانترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت، كما تجدر الإشارة إلى قطاعات النشاط في البلاد (التعليم العالي والبحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...) تستفيد من شبكة الانترنت المربوطة بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب"، ونجد أيضا فرع اتصالات الجزائر الفضائية المختص في تكنولوجيات الأقمار الصناعية.

كما تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تغطي شبكة الاتصالات، وذلك من خلال هيكلتها، فهي تعتمد في ذلك على منطق الشمولية أي إيصال منتجها إلى ابعد نقطة من هذه البلاد، إذ تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، شلف، باتنة، تيزي وزو، بليدة، تلمسان) أين تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد في 48 ولاية بمديريات ولائية، إضافة إلى مديرتين إضافيتين لعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني والتي من جهتها تحتوي على وكالات تجارية.¹

وسطرت إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وهي الجودة، الفعالية، ونوعية المنتجات.

ونستخلص مجمل أهدافها كالآتي:

-زيادة العرض من المنتجات الهاتفية وتسهيل الحصول على منتجات الاتصالات السلكية و اللاسلكية
لأكبر عدد ممكن من العملاء خاصة المناطق الريفية.

¹ نفس المرجع السابق: تاريخ الإطلاع 20-03-2015.

- تحسين جودة المنتجات من أجل الرفع من تنافسية تشكيلة المنتجات المقدمة.
- تطوير شبكة وطنية فعالة للاتصالات تكون موصولة بمختلف قنوات تدفق المعلومات.
- تطوير منتجات جديدة للعملاء.
- تقديم الخدمات المساعدة التقنية.
- رفع قيمة المبيعات.

أولا- عرض خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر:

تتميز مؤسسة اتصالات الجزائر بخدمات متنوعة ومختلفة تتناسب مع التقدم التكنولوجي، والمنافسة الحرة المتواجدة في سوق الاتصالات الجزائرية، ومع ذلك فهي تشتكي من بعض النقائص التي تعتبر مهمة لدى المستهلك وسوف، نتطرق إلى بعض الخدمات الموجهة إلى المستهلك النهائي.

أ-خدمات الهاتف الثابت:

شبكة الهاتف الثابت السلكي تتألف من المعايير الدولية العمومية، تسع كامل التراب الوطني، وتمثل هذه الخدمات فيما يلي:¹

1-إعلام ببدء في الانتظار: هذه الخدمة تسمح للمشارك في حالة المكالمة(النداء) بإخباره بأن هناك مشترك

آخر يحاول الاتصال به، وذلك بإشارة سمعية.

العميل يستطيع أن :

- لا يبالي أو يترك النداء الجديد.
- يجر النداء الأول ويأخذ النداء الجديد.
- يحتفظ بالنداء الأول مع أخذ النداء الثاني.

2-النداء بدون ترقيم: هذه الخدمة تسمح بالحصول على رقم أوتوماتيكي دون تشكيلة والذي تم برمجته

وذلك عند رفع السماعه وبعد مرور 5ثوان يتم تشكيل هذا الرقم أوتوماتيكيا.وهذه الخدمة موجهة إلى:

- الأطفال الصغار.
- العملاء المعاقين وضعاف البصر.
- العملاء المسنين.

¹ وثائق داخلية للمؤسسة عبارة عن مطويات موجودة لدى مصلحة العملاء.

3- خدمة المنبه: هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يبرمج بنفسه نداء أو عدة نداءات (التنبيه) ويمكنه أن يلغي أحد أول كل النداءات المبرمجة بالإضافة إلى تذكيره وتنبيهه لمواعده المهمة.

4- المحاضرة الثلاثية: هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاثة مشتركين في نفس الوقت، المستعمل يمكنه أن يحتفظ بمكالمة أو الربط بينهما على هاتف العميل (يجب توفر الرمز R)، وهذه الخدمة يمكنكم إجراء اجتماعات بعيدة المدى.

5- تحويل النداء: هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل النداءات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره .

6- ترقيم مختصر: هذه الخدمة تسمح باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (اتصل إلى 10 أرقام) برقم واحد وهذا لربح الوقت وتفاذي الخطأ أثناء تشكيل الرقم.

7- إظهار رقم المتصل: وهو يكشف عن الرقم المتصل وهو جهاز هاتفي مصحوب بمتعهد إعلانات

. AFFICHEUR

8- إقبال الاستعمال الدولي: هذه الخدمة تسمح بأن يتحكم أو يتحرر استعمال دولي (00) وذلك من جهازه، والتحرير يتم عن طريق إدخال رقم سري يقدم من طرف الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر.

9- الفاتورة المفضلة: تسمح للمشارك بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة الاتصالات المنجزة من جهازه في نفس الفترة.

ب- خدمات الهاتف النقال:

اتصالات الجزائر " موبيليس" فرع اتصالات الجزائر مختصة في مجال الهاتف النقال والرائدة في هذا المجال ومن بين الخدمات المقدمة:

- عرض 061.

- موبلي كنترول.

- كوسطو، موبيليس كارت، موبلي+ كوناكت، الجيل الثالث وكذا خدمات التبعة الإلكترونية "أرسلني و" موبلي رسيمو".

ج- خدمة الانترنت:

اتصالات الجزائر "جواب" Djaweb (الجزائر عبر الواب) مقره متواجد على مستوى مجمع الإعلام الآلي بالطريق الوطني رقم 36 بن عكنون-الجزائر.

مهمتها هي وضع خبراتها، وكذا قدراتها في خدمة الابتكار والتجديد الذي يعمل على تطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع.

وكذا مساهمة رغبات زبائنها من خلال العمل على تقديم تكنولوجيا حديثة وعالية الجودة.

كما تعمل اتصالات الجزائر "جواب" على¹

-المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الانترنت ذات التدفق

العالي.

-تشجيع على استعمال خدمة الانترنت في الجزائر من خلال رفع عدد عملائها.

-العمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالانترنت وكذا تسويقها مثل :محاضرات عبر الفيديو

الانترنت عبر الهاتف النقال...إلخ.

-تضمن تكويننا عاليا للعمال في مجال تكنولوجيا الحديثة بصفة عامة، وفي مجال الاتصالات السلكية

واللاسلكية وكذا الإعلام الآلي بصفة خاصة.

د-خدمات الهاتف الثابت اللاسلكي WLL:

بالإضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت، اتصالات الجزائر توفر اليوم تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين

المشاركين WLL (Wireless Local Loop) وهي حلقة محلية لا سلكية. ونظرا لليونة التي تتمتع بها التقنية

من حيث القدرة على إدماج الحلول دون خيوط واستدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية على مستوى

المناطق الحضرية والريفية، فان اتصالات الجزائر اعتمدت على التكنولوجيا لتوفير أكثر فعالية وتنمية وتحقيق مردودية

كبيرة للشبكة.

خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي WLL:

-سرعة وسهولة الاتصال.

-السهولة في الصيانة خاصة في موسم الشتاء، وهذا لأنه لا يحتوي لا على الخيوط ولا على الأعمدة.

-سرعة كبيرة في التدخل من أجل إصلاح الأخطاء الناجمة.

-جودة المنتجات مضمونة.

-تكنولوجيا متطورة.

¹ الصفحة الرئيسية www.djweb.dz، تاريخ الإطلاع: 2015-03-25.

-المنتجات الساتلية(Revsat):القمر الصناعي هو أداة للاتصالات السلكية واللاسلكية، مما يمكن من

تطوير المنتجات المختلفة.

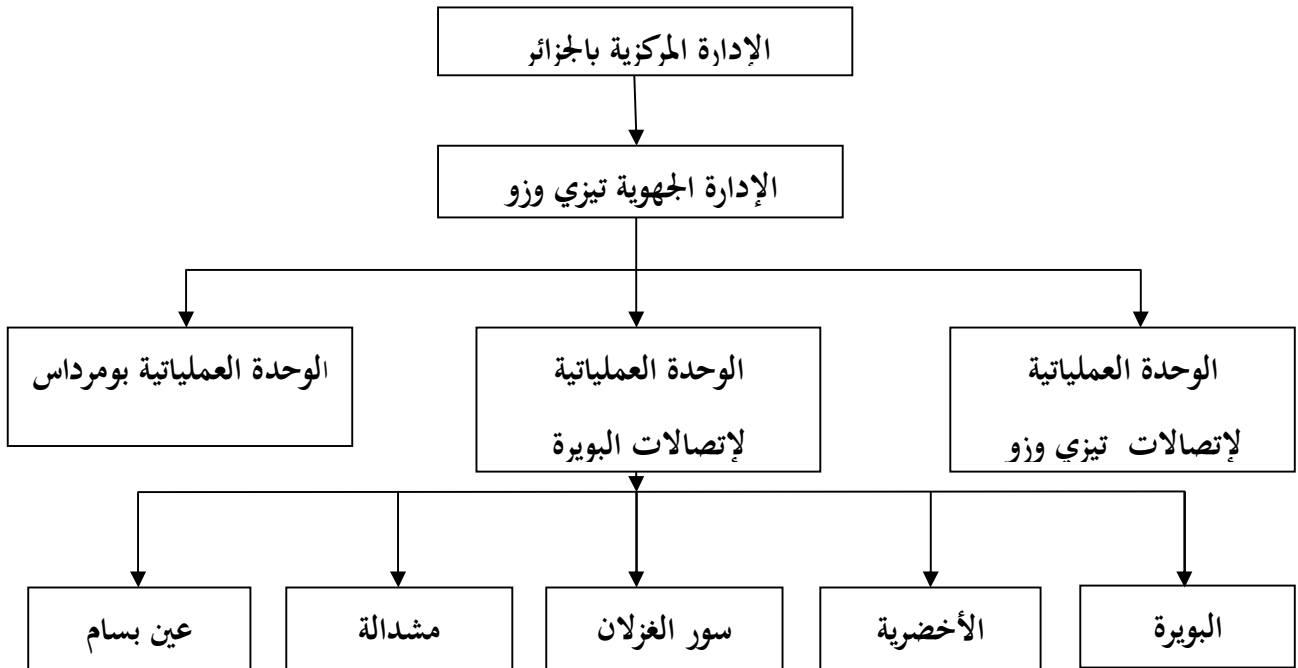
هذه التكنولوجيا هي النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع الأقمار الصناعية، والتي توفر الحلول التقنية والقدرة على توفير التعليم والمرافق والمعدات وصيانتها وتقديم الدعم للمؤسسات في تطوير شبكاتها.

المطلب الثاني:تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالبويرة

يقع فرع مؤسسة اتصالات الجزائر للبويرة ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والجهوية لتيزي وزو، وهي عبارة عن وحدة عملية لاتصالات وتتفرع عنها خمس وكالات تجارية والتي تتمثل في وكالة البويرة، وكالة الأخضرية، وكالة سور الغزلان، وكالة مشدالة، وكالة عين بسام، كما هو مبين في الشكل

التالي:

الشكل رقم(5):تنظيم مؤسسة اتصالات الجزائر



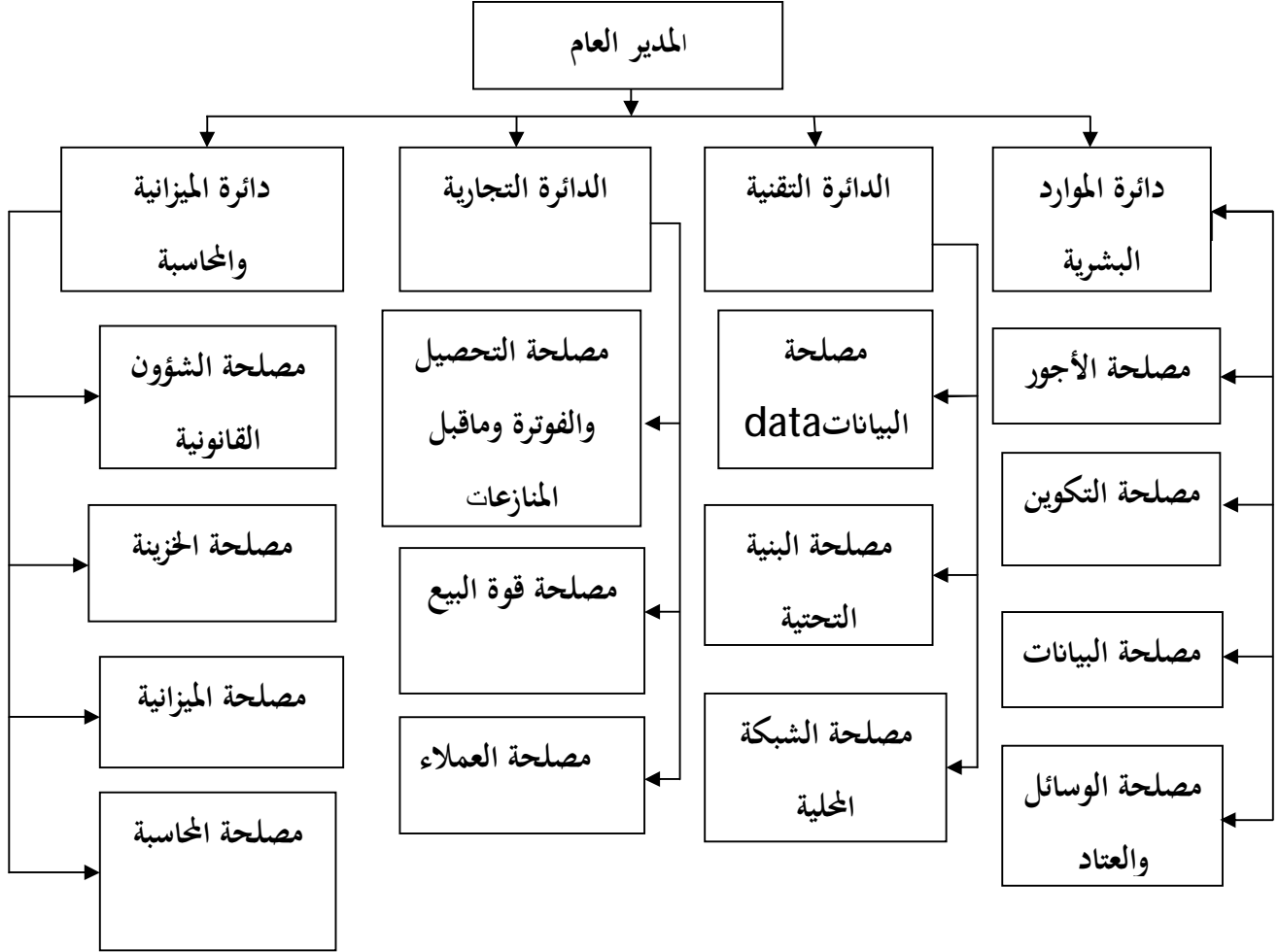
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق داخلية خاصة بالمديرية

ويهدف التسيير الحسن في المؤسسة لمختلف المصالح لجأت إلى التوزيع الأمثل للوظائف من أجل تنظيم أعمالها وتحسينها وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي يرأسه المدير العام للمديرية العملية لاتصالات، وهذا ما سنتطرق إليه في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالبويرة

سنوضح من خلال الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمديرية:

الشكل رقم (6): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالبويرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة

وفيما يلي شرح لمختلف وظائف الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الفرع الأول: المدير العام: هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة بالمؤسسة، حيث

يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة، ومن مهامه السهر على ما يلي:

- الحفاظ على الحصص في السوق والعمل على رفعها.

- تطوير قنوات التوزيع.

- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها و التنسيق بين المصالح.

-مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.

-النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف مصالح المؤسسة.

-المحافظة على السير الحسن في المؤسسة.

وبالإضافة إلى المديرية العامة للوحدة العملية فان هناك أربعة دوائر تتمثل فيما يلي:

الفرع الثاني:دائرة الموارد البشرية:تقوم هذه الدائرة بتنسيق وتوجيه ومراقبة مختلف الأنشطة المرتبطة بتسيير الموارد البشرية وكذا توفير الملفات الإدارية للعمل ومعالجة المشاكل الاجتماعية المتعلقة بهم.وتتكون هذه الدائرة من:
أولا- مصلحة الأجور:المصلحة مسؤولة عن الأجور، الحضور والغياب، الساعات الإضافية والاقطاعات من الرواتب.

ثانيا-مصلحة التكوين:تهتم المصلحة بمجال التكوين إذ أنها تعمل على:

-تحليل الاحتياجات تكوين عمال المؤسسة.

-تحليل الوسائل والإمكانيات اللازمة لحسن سير التكوين.

-متابعة تطور العمال بعد تكوينهم.

ثالثا-مصلحة البيانات:تتكفل بالمشاكل الموجودة على مستوى المباني والوكالات الخاصة بالمؤسسة والقيام

بعمليات الصيانة(الكهرباء، الغاز...الخ)

رابعا-مصلحة الوسائل و العتاد:وظيفة هذه المصلحة هي توفير كل الوسائل المستعملة من قبل المؤسسة

والتكفل بها(سيارات، تجهيزات...الخ)

الفرع الثالث:الدائرة التقنية:تتمثل مهمتها في متابعة السير الحسن للهاتف الثابت والانترنت ومراقبة جودتها

وتتفرع هذه الدائرة إلى المصالح التالية:

أولا-مصلحة البيانات:تقوم هذه المصلحة بمراقبة وتنظيم البيانات الخاصة بالمؤسسة.

ثانيا-مصلحة البنية التحتية:تعمل هذه المصلحة على متابعة ومراقبة البنية التحتية للمؤسسة وصيانتها من

الكوابل وأجهزة إرسال الأرشيف...الخ

ثالثا-مصلحة الشبكة المحلية WLL:تعمل هذه المصلحة على مراقبة التقنية لنظام WLL والعمل على

السير الحسن للشبكة.

- الفرع الرابع: الدائرة التجارية: تتمثل مهام هذه الدائرة في تنظيم وتسيير مبيعات المؤسسة وتتنوع إلى:
- أولاً- مصلحة التحصيل: الفوترة وما قبل الفوترة: تعمل هذه المصلحة على تحصيل ما أستهلكه العميل وإعداد الفاتورة سواء خاصة بالهاتف الثابت السلكي واللاسلكي أو الانترنت.
- ثانياً- مصلحة قوة البيع: تتولى هذه المصلحة المهام التالية:
- أ- الإشراف على عملية البيع.
- ب- دراسة السوق والتوقعات المنتظرة.
- ثالثاً- مصلحة العملاء: تقوم هذه المصلحة بتقديم الخدمات حسب طلبات وشكاوي كل العملاء.
- الفرع الخامس: دائرة الميزانية والمحاسبة: تتمثل مهامها في إعداد ومتابعة الميزانيات واستخراج الانحرافات تسجيل العمليات المحاسبية وتتنوع إلى:
- أولاً- مصلحة الشؤون القانونية: تهتم بمتابعة القضايا القانونية والتأمينية للمؤسسة.
- ثانياً- مصلحة الميزانية: تعمل على إعداد ميزانيات المؤسسة.
- ثالثاً- مصلحة الخزينة: تتمثل مهامها في:
- أ- ضمان معالجة جميع العمليات الخاصة بالخزينة.
- ب- تمويل أنشطة المؤسسة والاستعمال الرشيد والعقلاني للموارد المالية.
- رابعاً- مصلحة المحاسبة: تتمثل مهامها في:
- أ- إعداد تقارير حول الوضعية المالية من خلال متابعة المصاريف والإيرادات.
- ب- تسوية وضعية الخزينة أسبوعياً.
- ج- إعداد الميزانية وجدول حسابات النتائج.
- د- مسك الوثائق والدفاتر المحاسبية القانونية وتسجيل مختلف العمليات وفقاً للمخطط المحاسبي الجديد.

كما تحتوي المؤسسة على خليات التالية:

- خلية الاتصالات والعلاقات الخارجية: هي مكلفة بالاتصال والعلاقات الخارجية وتعزيزها.
- خلية النظافة والأمن: تسهر على حماية تجهيزات ومباني المؤسسة والحفاظ على نظافتها.

- خلية المفتشية: هي تحت الرقابة المباشرة للمدير وهي مكلفة ب:

- مراقبة قاعدة الأعمال السنوية.

- تنفيذ مهام التفتيش بطلب من المدير.

- القيام بتحقيقات في أي حالة إستعجالية بالمؤسسة.

المطلب الرابع: تعريف الوكالة التجارية للبويرة

تعتبر الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر الفضاء الذي يتم من خلاله استقبال الزبائن والتعامل معهم بشكل مباشر، وكذا تقديم المنتجات لهم كتسديد فواتير الهاتف والانترنت... الخ، والاستماع لشكاوهم والعمل على معالجتها، إذ تمثل الواجهة الأمامية للمؤسسة. وفي إطار حرص المؤسسة على خدمة أكبر عدد ممكن من الزبائن والسهر على راحتهم ورضاهم وتقديم أفضل الخدمات عن طريق تنويع منتجاتها.

وينقسم الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر للبويرة إلى: ¹

الفرع الأول: المكتب المالي: وتتمثل مهامه الرئيسية في:

- معالجة قائمة الزبائن المدينين اللذين لم يسددوا الفواتير.

- مراقبة صندوق شبك الدفع.

- معالجة الشبكات.

- متابعة رقم أعمال الوكالة التجارية.

الفرع الثاني: المكتب التجاري: وتتمثل مهامه الرئيسية في:

- معالجة الطلبات الخطية.

- متابعة تطور الطلبات وضمن جودة المنتج.

- تحديث قاعدة المعلومات الخاصة بالزبائن.

الفرع الثالث: المكتب الأمامي:

- هو الواجهة الأمامية للوكالة التجارية.

¹ نفس المرجع السابق، تاريخ الإطلاع: 2015/03/25.

- يمثل الفضاء المادي للاستقبال الزبائن وتلقي مختلف الطلبات التجارية.
- تسيير مشخص لوضعية الزبائن.
- استقبال العملاء للزبائن بطريقة حسنة من أجل توطيد العلاقة معهم.
- خدمة الزبائن: تعمل على توجيه الزبون والإجابة على جميع تساؤلاته وإرشادهم ومنحهم مجموعة خدمات متنوعة نذكر منها:
- معالجة الاحتياجات.
- البيع عبر الهاتف: التعريف بمنتجات المؤسسة الجديدة في وقت قياسي وبيعها عبر الهاتف.
- اخذ المواعيد: التخطيط لأخذ المواعيد للمتعاملين.
- تأهيل الملفات.
- جذب زبائن جدد.
- وفيما يخص منتجاتها تتمثل فيما يلي:
- **الهاتف:** وتشمل على منتج الهاتف الثابت السلكي والهاتف اللاسلكي (WLL). وتقدم الوكالة كذلك مجموعة من المنتجات المرتبطة بمنتج الهاتف الثابت وهي:
- **بيع بطاقات التعبئة:** تمكن الزبون من ترشيد استهلاكه للهاتف وهي نوعان:
- **بطاقة أمال:** تستخدم للمكالمات المحلية والدولية.
- **البطاقة العالمية:** تستخدم للمكالمات الدولية فقط (هايلة).
- **تسديد فواتير الهاتف الثابت واللاسلكي.**
- **الانترنت:** تتوفر الانترنت الخاصة بالزبائن الخواص على منتجين رئيسيين هما:
- **منتج جواب ADSL:** وتضم المنتجات التالية:
 - Easy ADSL-
 - Fawri ADSL-
 - Anis ADSL-
- **منتج الانترنت اللاسلكي (WLL):** في هذا المنتج يحتاج الزبون إلى الهاتف اللاسلكي كوسيط دون الهاتف السلكي، فهذه التقنية تعتمد على التوترات الصوتية العالمية في نقلها للمعلومات.

كما يتم على مستوى الوكالة التجارية بيع بطاقات اشتراك الخاصة بفضاء الانترنت التابع لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: إعداد استمارة الاستبيان وتحليلها

سنحاول في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق والنتائج وسنعرف بالأدوات المستعملة في الدراسة وكذا مجتمع الدراسة والعينة المختارة.

المطلب الأول: حدود الدراسة

تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية، مكانية، سنوضحها فيما يلي:

الفرع الأول: الحدود الزمنية:

فرضت الظروف وطبيعة الموضوع إجراء تربص ميداني بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة من 31 أكتوبر 2014 إلى 31 ماي 2015 من أجل الوصول إلى النتائج التي تثبت أو تنفي صحة الفرضيات المقترحة.

الفرع الثاني: الحدود المكانية:

بهدف التعرف على نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار للمؤسسة اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر فرع البويرة في الوكالة التجارية للدراسة الميدانية.

الفرع الثالث: مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة والبالغ عددهم 30 موظفاً، ووزعنا عليهم استمارات الاستبيان.

الفرع الرابع: كيفية بناء الاستبيان:

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة حيث نستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة التطبيقية، وفي إطار موضوع هذا البحث الذي يتمحور حول "نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار للمؤسسة" فإننا نستخدم أداة لجمع البيانات والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة وهي الاستبيان، حيث تم توزيعها على عينة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة .

وقد حاولنا احترام الأصول العلمية في تصميم الاستبيان: حيث قمنا بتصميمه و تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء ، كل جزء يهدف للإجابة على فرضيات البحث لإثبات صحتها أو خطئها وتقديم صياغة تحت كل جزء مجموعة من

الأسئلة المطروحة حول الظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى البيانات الشخصية والوظيفية لكل موظف والتي تناولت الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة.

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وضعت في الاستمارة فهي أسئلة مغلقة بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها.

ولقد وظفنا في ذلك مجموعة من الأدوات تتمثل في:

- الجداول لعرض بعض المتغيرات وتفريغ بيانات الاستبيان الموزع على أفراد العينة.

- الأشكال لاستخراج النسب المختلفة التي تفيد استخلاص النتائج.

وبعد إعداد الاستبيان تم عرضه على الأستاذ المشرف من أجل إبداء الرأي وإعطاء الملاحظات في الاستبيان ليكون تعديله وإعداده في صورة نهائية.

ولقد قمنا بتوزيع 30 استمارة على موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالبويرة، وعليه كانت الاستمارات المسترجعة تقدر ب 30 استمارة، ومن بين الاستمارات المسترجعة هناك 05 استمارات ألغيت نظرا لعدم تحقيقها لهدف الدراسة ووجود فراغات وإجابات غير كافية وبذلك فهي لا تلبي غرض الدراسة فتم اعتبارها ملغاة وبالتالي تعتبر 25 استمارة ستقوم عليها الدراسة.

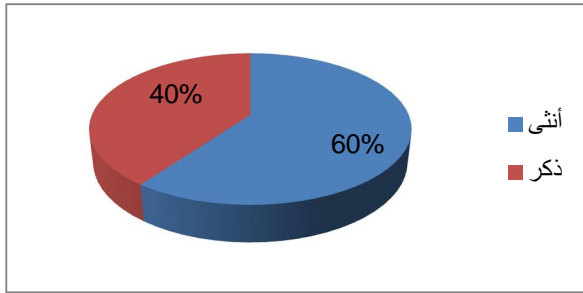
المطلب الثاني: تحليل الاستبيان

من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل نتائج الاستبيان:

الفرع الأول: تحليل الاستبيان الخاص بالبيانات الشخصية:

أولاً - الجنس:

الجدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس الشكل رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



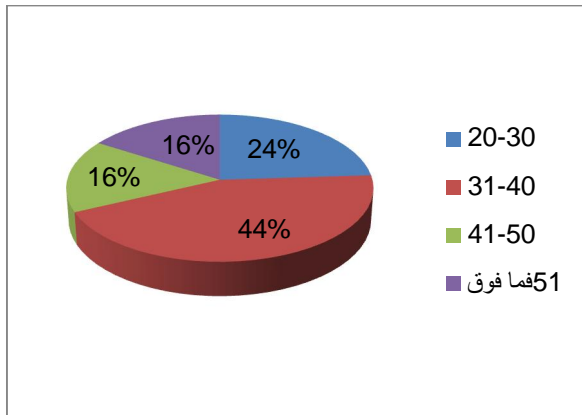
الجنس	التكرارات	النسبة
أنتى	15	60%
ذكر	10	40%
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

من خلال تحليلنا للجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 60% من أفراد عينة الدراسة عبارة عن إناث و 40% تمثل نسبة الذكور، ويرجع ذلك كون المؤسسة خدماتية .

ثانياً - السن:

الجدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب السن الشكل رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب السن



السن (الفئة)	التكرارات	النسبة
(30-20)	6	24%
(40-31)	11	44%
(50-41)	4	16%
51 فما فوق	4	16%
المجموع	25	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

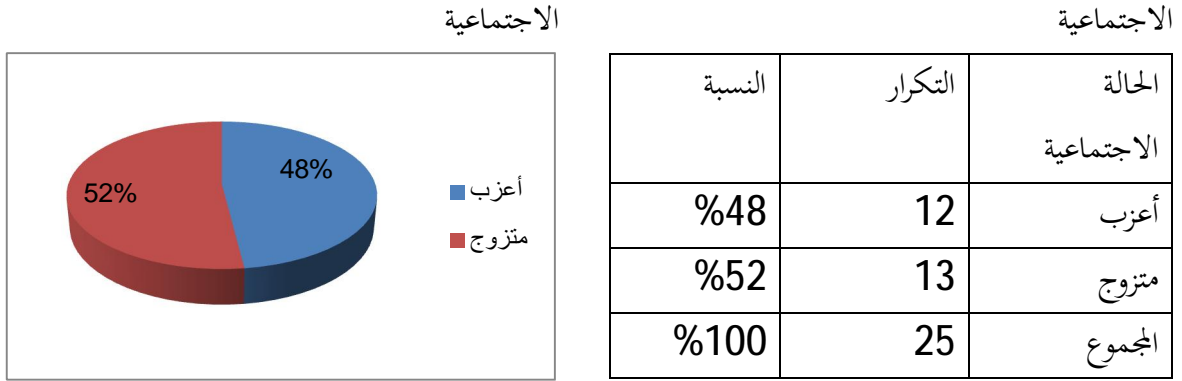
المصدر: بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 24% من عينة الدراسة يتراوح سنهم بين (30-20) و 44% من عينة الدراسة سنهم يتراوح من (40-31) سنة، و 16% نسبة متساوية لكل من الفئتين (50-41) و 51 فما فوق،

وعليه فإن مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة تعتمد في سياسة التوظيف على فئة الشباب إذ تراوحت نسبتهم حوالي 68% ويرجع ارتفاع النسبة إلى تقاعد الكثيرين لذلك لجأت المؤسسة إلى جلب الفئة الشابة لتعويض النقص.

ثالثا- الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم(4):توزيع أفراد العينة حسب الحالة الشكل رقم(9):توزيع أفراد العينة حسب الحالة



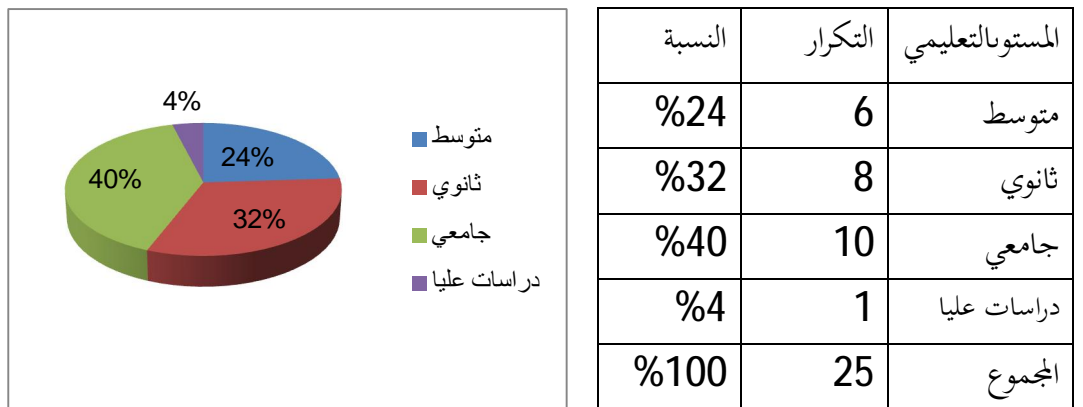
المصدر: بالاعتماد على الاستبيان

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن نسبة 52% من عينة الدراسة متزوجين وذلك بنسبة متقاربة بالنسبة للعزاب إذ تقدر ب 48% .

رابعا- المستوى التعليمي:

الجدول رقم(5):توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي الشكل رقم(10):توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: بالاعتماد على الاستبيان

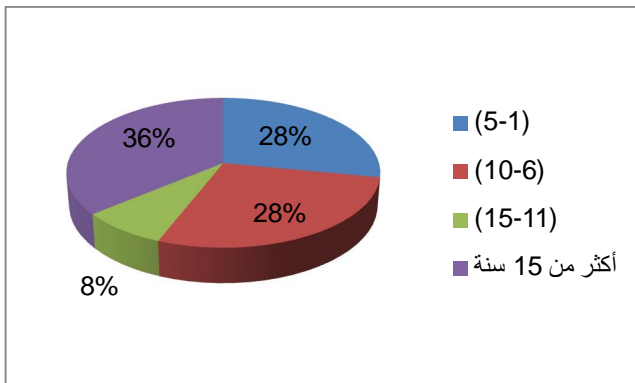
المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 24% من عينة الدراسة مستواهم التعليمي متوسط ونسبة 32% مستواهم ثانوي و40% تمثل المستوى الجامعي وهي النسبة الأكبر و4% وتمثل النسبة الأقل تخص الدراسات العليا ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد في تسيير عملها على الكفاءات من خريجي الجامعات، ولأن مناصب العمل المتوفرة تحتاج إلى مثل هذه الإطارات لذا تولي المؤسسة اهتماما خاصا لحاملي الشهادات.

خامسا- الخبرة (الأقدمية):

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



الخبرة (الأقدمية)	التكرار	النسبة
(5-1)	7	28%
(6-10)	7	28%
(11-15)	2	8%
أكثر من 15 سنة	9	36%
المجموع	25	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 28% من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم من سنة إلى 5 سنوات، كما نجد نفس النسبة تتراوح خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات، و8% تمثل النسبة الأقل في عينة الدراسة تتراوح خبرتهم بين 11 إلى 15 سنة، بينما نسبة 36% تمثل النسبة الأكبر الخاصة بأفراد العينة ذوي الخبرة الأكثر من 15 سنة. ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة لهم خبرة كافية في مجال عملهم.

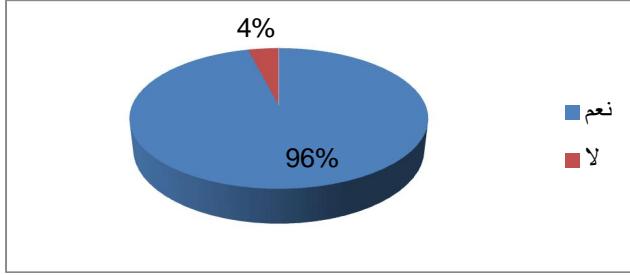
الفرع الثاني: نتائج تحليل الاستبيان الخاص لموضوع البحث:

المحور الأول: نظام المعلومات

السؤال رقم (6): هل تعتبرون أن المعلومات هي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها (اتصالات الجزائر البويرة)؟

الجدول رقم (7): المعلومات في المؤسسة

الشكل رقم (12): المعلومات في المؤسسة



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	24	96%
لا	1	4%
المجموع	25	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

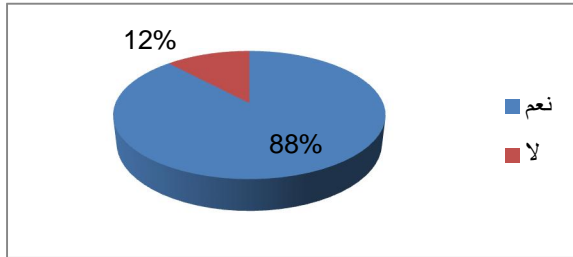
المصدر: بالاعتماد على الاستبيان

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ أن نسبة 96% يعتبرون أن المعلومات هي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة، ونسبة 4% يرون العكس وهذا دليل على أن المعلومات في هذه المؤسسة تعتبر موردا هاما.

السؤال رقم (7): هل تعتقد أن نظام المعلومات في مؤسستكم يعمل فعلا على إيصال المعلومات المناسبة للشخص المناسب؟

الجدول رقم (8): إيصال المعلومات المناسبة للشخص المناسب

المناسب



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	22	88%
لا	3	12%
المجموع	25	100%

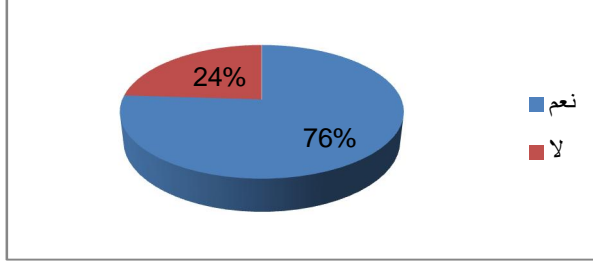
المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان

من خلال تحليلنا للجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 88% من أفراد العينة يعتبرون أن نظام المعلومات يعمل فعلا على وصول المعلومات لشخص المناسب وفي الوقت المناسب، و12% يعتبرون نظام المعلومات غير فعال وهذا ما سنبيته في الجدول رقم 12.

السؤال رقم(8): هل المعلومات المتداولة في مؤسستكم داخلية وخارجية؟

الشكل رقم (14): مصدر المعلومات في المؤسسة



الجدول رقم(9): مصدر المعلومات في المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	19	76%
لا	6	24%
المجموع	25	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان

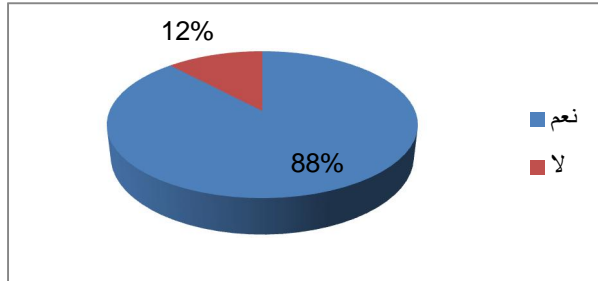
من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 76% من أفراد العينة أجابوا بأن المعلومات المتداولة في المؤسسة داخلية وخارجية بينما 24% هي نسبة الذين يرون العكس. ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على مصادر متنوعة.

السؤال رقم(9): هل عدم وضوح المعلومات وعدم سهولتها تعتبران من سلبيات المعلومات في المؤسسة في إطار نظام المعلومات؟

الجدول رقم(10): غموض وصعوبة المعلومات في الشكل رقم(15): غموض وصعوبة المعلومات في

المؤسسة

المؤسسة



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	22	88%
لا	3	12%
المجموع	25	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

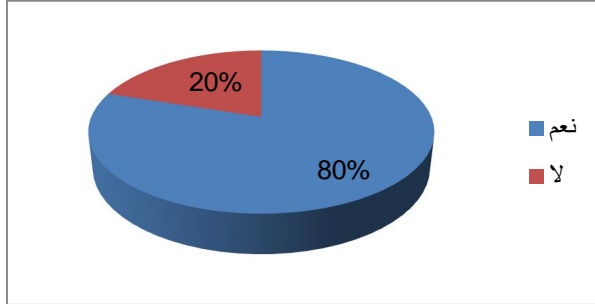
المصدر: بالاعتماد على الاستبيان

من خلال تحليلنا للجدول لاحظنا أن نسبة 88% من أفراد العينة يعتبرون عدم وضوح المعلومات وعدم سهولتها من سلبيات المعلومات في المؤسسة في إطار نظام المعلومات، ونسبة 12% يرون العكس. ومنه نستنتج أن نظام المعلومات في المؤسسة يعاني من صعوبات خلال معالجته للمعلومات.

السؤال رقم(10):هل تتميز المعلومات المتداولة بالدقة والموضوعية؟

الشكل رقم(16):خصائص المعلومات في المؤسسة

الجدول رقم(11):خصائص المعلومات في المؤسسة



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	20	%80
لا	5	%20
المجموع	25	%100

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

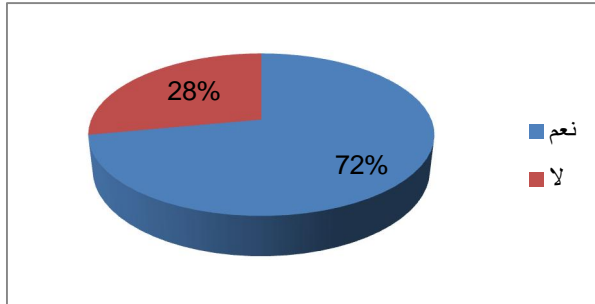
المصدر: بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 80% من عينة الدراسة يعتبرون أن المعلومات المتداولة في المؤسسة تتميز بالدقة والموضوعية و20% من أفراد الدراسة يرون العكس. ومن هنا يمكن القول أن المعلومات بالمؤسسة تتوفر على خاصتي الدقة والموضوعية مما يجعلها صالحة لاتخاذ القرار.

السؤال رقم(11):هل هناك نظام معلومات فعال في المؤسسة؟

الشكل رقم(17):فعالية نظام المعلومات في المؤسسة

الجدول رقم(12):فعالية نظام المعلومات في المؤسسة



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	18	%72
لا	7	%28
المجموع	25	%100

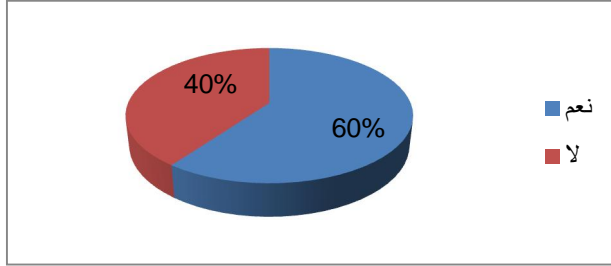
المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 72% من أفراد العينة أجابوا بأن هناك نظام معلومات فعال في المؤسسة ،ونسبة 28% يرون العكس. ومنه يمكننا أن نستنتج أن نظام المعلومات في المؤسسة يقوم بمختلف وظائفه ويحقق الأهداف المرجوة منه.

السؤال رقم(12): هل يعتمد هذا النظام على أجهزة وتقنيات حديثة؟

الشكل رقم(18): وسائل النظام في المؤسسة



الجدول رقم(13): وسائل النظام في المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	15	60%
لا	10	40%
المجموع	25	100%

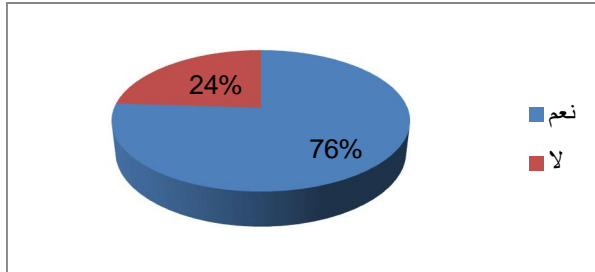
المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان

من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ أن نسبة 60% من عينة الدراسة يرون أن نظام المعلومات يعتمد على أجهزة وتقنيات حديثة، بينما 40% كانت إجاباتهم بـ "لا" أي أن النظام لا يعتمد على أجهزة وتقنيات حديثة، ومنه نستنتج أن الأجهزة والتقنيات الحديثة من بين الوسائل التي تجعل نظام المعلومات فعال وهذا ما يؤكد تحليل الجدول رقم 12.

السؤال رقم(13): هل المعلومات التي يقدمها النظام سهلة الاستخدام وشاملة؟

الشكل رقم(19): نوعية المعلومات في المؤسسة



الجدول رقم(14): نوعية المعلومات في المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	19	76%
لا	6	24%
المجموع	25	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

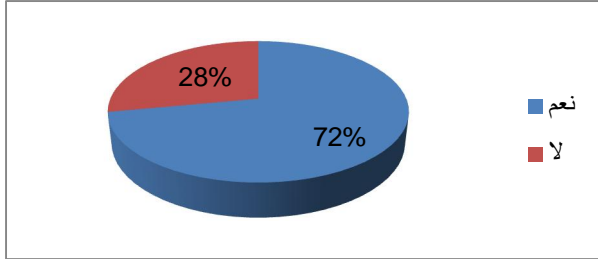
المصدر: بالاعتماد على الاستبيان

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 76% من أفراد العينة يعتبرون بأن المعلومات التي يقدمها النظام سهلة الاستخدام وشاملة، بينما 24% يعتبرون أن المعلومات المقدمة من النظام صعبة الاستخدام وغير شاملة. وهذا يدل أن المعلومات في المؤسسة في إطار نظام المعلومات تتميز بالسهولة والشمولية.

المحور الثاني: اتخاذ القرار

السؤال رقم (14): هل تشمل عملية اتخاذ القرار كل المستويات الإدارية؟

الجدول رقم (15): مستويات اتخاذ القرار في المؤسسة



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	18	72%
لا	7	28%
المجموع	25	100%

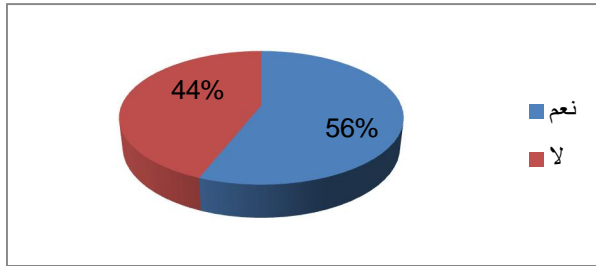
المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان

من خلال تحليلنا للجدول نستنتج أن نسبة 72% من أفراد العينة يرون أن عملية اتخاذ القرار تشمل كل المستويات الإدارية و 28% النسبة المتبقية أجابت بـ "لا"، ومنه نستنتج أن كل مستويات المؤسسة تعنى بعملية اتخاذ القرار.

السؤال رقم (15): هل القرارات الإستراتيجية من بين القرارات المتخذة في مؤسستكم؟

الجدول رقم (16): القرارات الإستراتيجية في المؤسسة



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	14	56%
لا	11	44%
المجموع	25	100%

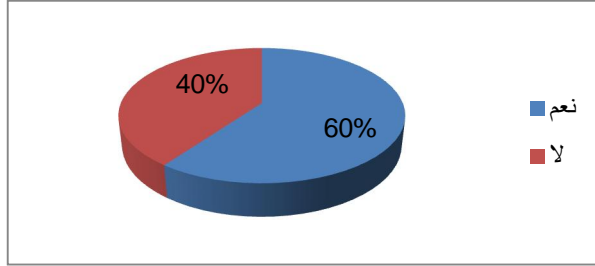
المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 56% تمثل نسبة أفراد العينة التي أجابت بـ "نعم"، و 44% النسبة التي أجابت بـ "لا"، أي القرارات التكتيكية والتشغيلية هي القرارات المتخذة في المؤسسة، ومنه نستنتج أن القرارات الإستراتيجية من بين القرارات المتخذة في المؤسسة.

السؤال رقم(16):هل هناك صعوبات تعيق عملية اتخاذ القرار في مؤسستكم؟

الجدول رقم(17):صعوبات عملية اتخاذ القرار الشكل رقم(22):صعوبات عملية اتخاذ القرار



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	15	60%
لا	10	40%
المجموع	25	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

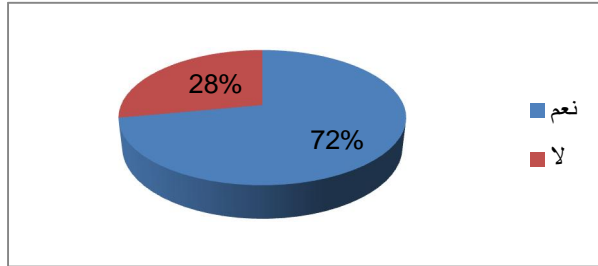
المصدر: بالاعتماد على الاستبيان

من خلال تحليلنا للجدول توصلنا إلى أن نسبة 60% من أفراد العينة أجابوا بـ "نعم" أي وجود صعوبات تعيق عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، ونسبة 40% أجابوا بـ "لا".

بما أن جميع المستويات تعنى بعملية اتخاذ القرار وهذا ما إستنتجناه في التحليل رقم 14 فطبيعة الحال هناك صعوبات تعيق عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

السؤال رقم(17):هل نقص المعلومات يعتبر المعوق الأساسي لعملية اتخاذ القرار؟

الجدول رقم(18):نقص المعلومات في عملية اتخاذ القرار الشكل رقم(23):نقص المعلومات في عملية اتخاذ القرار



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	18	72%
لا	7	28%
المجموع	25	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان

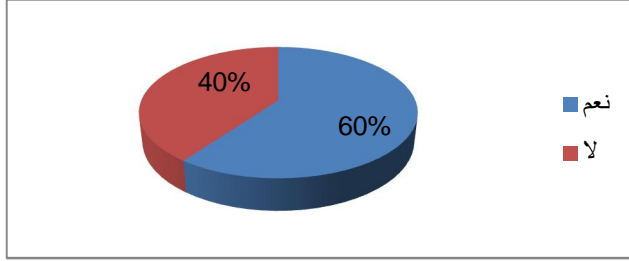
من خلال إجابات أفراد العينة توصلنا إلى أن 72% يعتبرون أن نقص المعلومات المعوق الأساسي لعملية اتخاذ القرار، بينما 28% أجابوا بـ "لا" أي أن هناك معوقات أخرى لعملية اتخاذ القرار. ومنه نستنتج أن نقص المعلومات في المؤسسة يعود إلى عدم المصادر لجمع المعلومات.

السؤال رقم (18): هل حالات التأكد والمخاطرة وعدم التأكد هي الظروف التي تتخذ فيها القرارات في مؤسستكم؟

الجدول رقم (19): ظروف اتخاذ القرار

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	15	%60
لا	10	%40
المجموع	25	%100

الشكل رقم (24): ظروف اتخاذ القرار



المصدر: بالاعتماد على الاستبيان

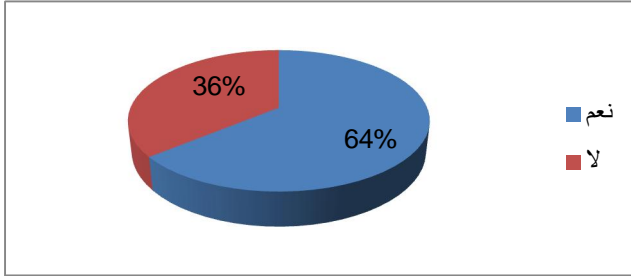
المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

يتضح من خلال تحليلنا للجدول أن نسبة 60% من أفراد العينة يرون أن حالات التأكد والمخاطرة وعدم التأكد هي من الظروف التي تتخذ فيها القرارات، و4% أجابوا بـ "لا" ومنه نستنتج أن المؤسسة تتخذ قراراتها في هذه الظروف أي لا وجود لظروف أخرى غيرها.

السؤال رقم (19): هل ترون أن عملية اتخاذ القرار تتأثر بشخصية متخذ القرار؟

الجدول رقم (20): تأثير شخصية متخذ القرار على القرار
الشكل رقم (25): تأثير شخصية متخذ القرار على القرار

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	16	%64
لا	9	%36
المجموع	25	%100



المصدر: بالاعتماد على الاستبيان

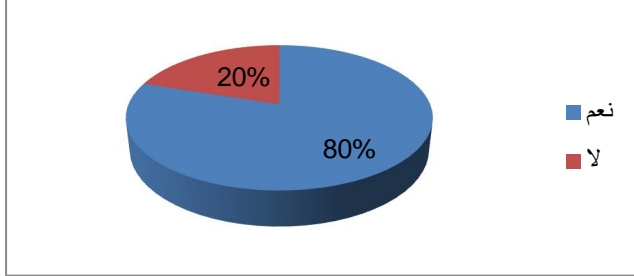
المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 64% من أفراد العينة يرون أن عملية اتخاذ القرار تتأثر بشخصية متخذ القرار، و36% يرون أن شخصية متخذ القرار لا تتأثر في عملية اتخاذ القرار، وبالتالي نستنتج أن متخذ القرار لديه شخصية قوية تؤثر في نوع القرار الذي يتخذه، وأن المؤسسة تعتمد على الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار.

السؤال رقم (20): هل تعتمد مؤسستكم على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار؟

الشكل رقم (26): مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار

الجدول رقم (21): مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	20	80%
لا	5	20%
المجموع	25	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان

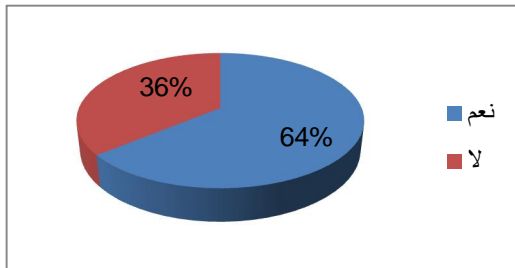
من خلال تحليلنا للجدول نستنتج أن نسبة 80% من أفراد العينة يعتبرون أن المؤسسة تعتمد على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار و 20% أجابوا ب " لا" وبالتالي نلاحظ أن المؤسسة تشارك جميع المستويات في اتخاذ القرار، وهذا ما إستنتجناه في التحليل رقم 14.

السؤال رقم (21): هل يمتلك متخذ القرار القدرة على اتخاذ القرار المناسب للتطبيق على الأرض الواقع؟

الجدول رقم (22): قدرة متخذ القرار على اتخاذ القرار المناسب

المناسب

المناسب



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	16	64%
لا	9	36%
المجموع	25	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان

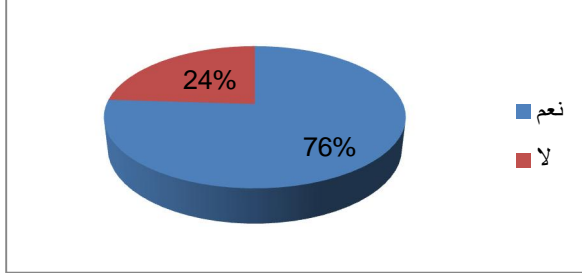
نستنتج أن نسبة 64% من أفراد العينة أجابوا ب "نعم" أي أن متخذ القرار يمتلك القدرة على اتخاذ القرار المناسب للتطبيق على الأرض الواقع، و 36% أجابوا ب "لا".

بما أن متخذ القرار لديه شخصية قوية وبالتالي لديه القدرة على اتخاذ القرار المناسب للتطبيق على الأرض الواقع.

المحور الثالث: نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار

السؤال رقم (22): هل نظام المعلومات يخدم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة؟

الجدول رقم (23): تأثير نظام المعلومات على القرار الشكل رقم (28): تأثير نظام المعلومات على القرار



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	19	76%
لا	6	24%
المجموع	25	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

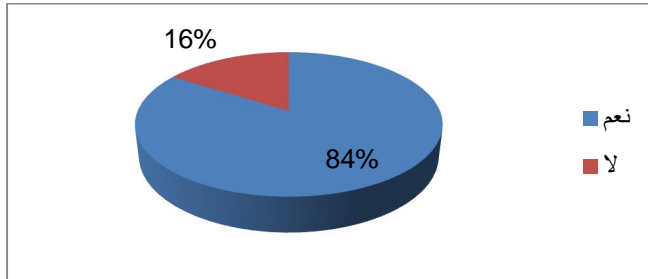
المصدر: بالاعتماد على الاستبيان

من خلال تحليلنا للجدول نستنتج أن نسبة 76% من أفراد العينة يرون أن نظام المعلومات يخدم عملية اتخاذ القرار، وأما نسبة 24% يرون العكس.

ومنه نستنتج أن نظام المعلومات المعتمد في المؤسسة يخدم عملية اتخاذ القرار باعتباره نظام فعال.

السؤال رقم (23): هل هناك معلومات مساعدة في عملية اتخاذ القرار؟

الجدول رقم (24): المعلومات المساعدة في اتخاذ القرار الشكل رقم (29): المعلومات المساعدة في اتخاذ القرار



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	21	84%
لا	4	16%
المجموع	25	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان

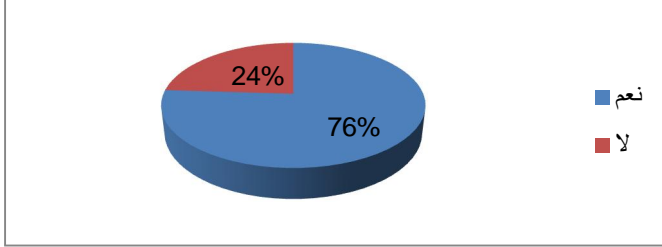
من خلال تحليلنا للجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 84% من أفراد العينة يرون أن هناك معلومات مساعدة في

عملية اتخاذ القرار، و16% أجابوا بـ "لا".

وبما أن المعلومات تتميز بالدقة والموضوعية والشمولية فحتمًا تكون مساعدة في عملية اتخاذ القرار.

السؤال رقم(24):هل نظام المعلومات يقوم بتوفير المعلومات الكافية لكل مراحل عملية اتخاذ القرار؟

الجدول رقم(25):المعلومات المتوفرة في اتخاذ القرار الشكل رقم(30):المعلومات المتوفرة في اتخاذ القرار



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	19	76%
لا	6	24%
المجموع	25	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان

من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ أن نسبة 76% من أفراد العينة يرون أن نظام المعلومات في المؤسسة يقوم بتوفير المعلومات الكافية في كل مراحل عملية اتخاذ القرار، و24% أجابوا ب "لا".

وبما أن نظام المعلومات في المؤسسة يقوم بجميع وظائفه ومن بينها جمع وتوزيع المعلومات فهي كافية لكل مراحل عملية اتخاذ القرار.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

لقد سمح لنا عرض الجانب التطبيقي للبحث والذي كان بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالبويرة من استخلاص النتائج التالية:

- تعتمد المديرية العملية لاتصالات الجزائر على طاقتها البشرية بالإضافة إلى التكنولوجيا الحديثة التي تمتلكها مثل معدات الصيانة ، كوابل ذات جودة عالية، كما تتميز أغلب نشاطاتها في كونها مشاريع محددة بفترات زمنية.

- تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجملها على تحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبون، وتتطلع المؤسسة انطلاقاً من هذه الأهداف إلى رفع من حصتها السوقية وغزو الأسواق الدولية، كما تعمل على ترقية سمعة المؤسسة عن طريق إرضاء الزبائن وضمان المستويات الملائمة من الجودة المطلوبة.

- المؤسسة تقوم بعملية الإشهار لخدماتها مما أدى إلى وصول المعلومات للمستهلك النهائي في الوقت المناسب.

- باعتبار مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة حكومية وخدماتها في الهاتف الثابت ذات طبيعة احتكارية فإنه لا توجد مؤسسة منافسة لها في هذا المجال بالمقابل فهي تلقى منافسة من طرف المؤسسة المتعاملة بالهاتف المحمول.

- أسعار الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة تمثل ميزة تنافسية للمؤسسة حيث توجد عدة قطاعات متعاقدة معها مثل وزارة المجاهدين، وزارة الدفاع، وزارة المالية، صنف الجمارك... الخ

- المعلومات التي يقوم النظام بتوفيرها مساعدة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل تحليل واقع نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار في المديرية العملية للاتصالات الجزائرية بالبويرة، توصلنا إلى أن المعلومات هي الركيزة الأساسية لسير العمل فيها ومساعدة في اتخاذ القرار، وفيما يخص نظام المعلومات مثله مثل أي نظام فهو يعاني من بعض النقائص وهذا بيناه من خلال تحليلنا للاستبيان والنتائج المتوصل إليها.

الأنظمة

من خلال الدراسة التي قمنا بها حول الموضوع توصلنا إلى الأهمية البالغة لنظام المعلومات، حيث يعتبر العصب المحرك للمؤسسة الذي يسمح بالتدفق المستمر للمعلومات التي تعمل على ربط وتنسيق بين أنشطتها، وتساعد على التكامل لتحقيق الأهداف، يسعى إلى ربط الأنظمة الفرعية للمؤسسة مع بعضها البعض وذلك يجعلها على نظام موحد ومتكامل وهذا بغرض مراقبة تدفق البيانات والمعلومات بين تلك الأنظمة بشكل دقيق، وبالتالي ربط النظام بالهدف العام المحدد والمسطر من طرف المؤسسة، بالرغم من أن تبني نظام المعلومات في البداية يكون صعبا ومكلفا إلا أنه على المدى البعيد سيفيد المؤسسة في عملية اتخاذ القرار، ونظرا لأهمية هذه الأخيرة داخل المؤسسة فإنها تحظى باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الإستراتيجي الذي تقوم به وهو توجيه المؤسسة وترشيدها للوصول للأهداف المسطرة، ولكن هذه القرارات لا تكون من العدم وإنما بتوفر مجموعة من العوامل، فالقرار ليس مجرد موقف يتخذ في لحظة زمنية معينة وإنما يكون وفقا لمراحل ودراسات نقوم بها قبل اتخاذ القرار، وذلك انطلاقا من تحديد المشكل ثم دراسته وتحليله وتحديد البدائل الممكنة ثم اختيار البديل الأفضل من بينها، وتنفيذه. والقرار ليس صنف واحد فنجد العديد من الأشكال والأصناف منها القرارات الروتينية وأخرى إستراتيجية ووظيفية، وتتعدد أساليب اتخاذ القرار وذلك حسب نوع القرار في حد ذاته أو نظرا لنوع المشكل، وطبيعة نشاط المؤسسة. ومن هنا نستنتج أن القرار ليس أمرا سهلا ولا يستهان به وإنما هو العمود الفقري لكل مؤسسة تريد تحقيق أهداف والوصول إلى النتائج المرجوة، ويعود نجاح عملية اتخاذ القرار إلى مدى كفاءة نظام المعلومات.

نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

الجانب النظري:

- يعتبر نظام المعلومات مجموعة من الموارد والأجهزة التي تتعامل معا لجمع وتخزين ومعالجة المادة الخام المتمثلة في البيانات وتحويلها من المنتج النهائي ألا وهي المعلومات.
- إن تصميم نظام معلومات على أسس ومبادئ سليمة يسمح بتوفير معلومات ذات مصداقية والمعبرة عن الوضعية الحقيقية والملائمة لاتخاذ القرارات في الزمن والمكان المناسبين.
- تكمن أهمية ومكانة نظام المعلومات في توفير مختلف المعلومات التي تشمل مختلف أنشطة المؤسسة بشكل دوري وكذا في دعمها لمختلف وظائف الإدارة.
- في عصر تكنولوجيا المعلومات فإن المعلومات كمورد تتطلب نظاما فعالا للجمع، والتخزين والنشر مما يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من الأداء، وبدوره يساعد المؤسسة في مواكبة التطورات التكنولوجية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

-تعمل نظم المعلومات على زيادة إمكانيات المؤسسة الاقتصادية في التعامل مع البيانات والمعلومات التي تستخدمها لأجل تدعيم عمليات اتخاذ القرار بها، وتحقيق التواصل بين مراكزها المختلفة في المؤسسة بتبادل المعلومات من بينها:
-عملية اتخاذ القرار تتم بصورة مستمرة في نشاط المؤسسة في جميع عناصر العملية الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة).

-عملية اتخاذ القرار هي المفاضلة أو الاختيار بين بديلين أو أكثر فالقرار المتوصل إليه لا يمكن أن يصدر بصورة عفوية، وإنما هناك مجموعة من الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار بدءا من التعرف بدقة على المشكلة التي من خطوات التي يقوم بها متخذ القرار بدءا من التعرف بدقة على المشكلة التي من أجلها سيتخذ القرار، ثم بعد هذا تحليلها وتقييمها ثم وضع بدائل لحل المشكلة حتى يمكن في النهاية اختيار أفضلها.

-تتوقف فعالية القرارات على مدى توفر وتكامل المعلومات الضرورية ومدى دقتها وسلامتها ومدى تنظيمها بحيث يمكن استخدامها والاستفادة منها وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

-إن عدم وجود قرار يرضي جميع الموظفين داخل المؤسسة يعتبر من أهم الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات.

الجانب التطبيقي:

-بينت الدراسة اعتماد المؤسسة على هيكل تنظيمي وظيفي يتناسب مع حجمها، ويظم الوظائف الأساسية التي تضمن للمؤسسة القيام بنشاطاتها.

-تعتبر المعلومات الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لاعتبارها مورد أساسي هام.

-لمتخذ القرار في المؤسسة شخصية قوية تؤثر في نوع القرار الذي يتخذه.

-نظام المعلومات المعتمد في المؤسسة يخدم عملية اتخاذ القرار باعتباره نظام أساسي وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

-تتميز معلومات المؤسسة بالدقة والموضوعية والشمولية فحتمًا هي مساعدة في عملية اتخاذ القرار.

-الأجهزة والتقنيات الحديثة من بين الوسائل التي تجعل نظام المعلومات فعال في المؤسسة.

-عملية اتخاذ القرار تشمل كل المستويات الإدارية في المؤسسة.

الاقتراحات والتوصيات:

-على المؤسسة أن تدرك أهمية وفعالية نظام المعلومات بتزويده بمختلف المعلومات وخاصة تلك المعلومات المتعلقة باتخاذ القرار.

- الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره مورد أساسي في المؤسسة، وذلك من خلال تشجيعه وإتاحة الفرصة للمرأة للمشاركة في التسيير لإبراز قدراتها وإمكانياتها التي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها.
- ضرورة توفير أجهزة وتقنيات حديثة لمواكبة التطورات التكنولوجية.
- تشجيع الاتصال باعتباره وسيلة لتحسين وتدقيق المعلومات.
- باعتبار الزبون عنصر أساسي لاستمرارية وتطوير أعمال المؤسسة، فمن الضروري كسب ولائه بتطوير علاقات قوية معه من خلال وسائل اتصال تتناسب مع التطورات التكنولوجية للعصر الحالي.
- الاعتماد على الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات.

أفاق الدراسة:

- نظرا لأهمية نظام المعلومات في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار يبقى باب دراسة هذا الموضوع مفتوح لمن أراد البحث فيه أكثر، وعليه يمكن طرح المواضيع التالية كأفاق للدراسة لموضوعات بحوث مستقبلية:
- فعالية نظام المعلومات في تحديد إستراتيجية المؤسسة.
 - علاقة نظام المعلومات بالاتصال في المؤسسة.
- بهذا نرجو أن نكون قد ساهمنا من خلال هذه الدراسة ولو بقدر ضئيل في تكملة جهود من سبقنا، والله الموفق والهادي لحسن السبيل.

قائمة المراجع

1-المراجع باللغة العربية:

أ-الكتب:

- أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003.
- إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- إيمان فاضل السامرائي، هيثم الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، عمان (الأردن)، 2004.
- جمال الدين لعويصات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
- حسين بلعجوز، المدخل لنظرية اتخاذ القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- حمدي أبو النور السيد، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، مصر، 2011.
- خضير كاظم وموسى سلامة، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، 2008.
- سلوى أمين الساميراني، عبد الرحمان العبيد، نظام المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، 2005.
- سليمان مصطفى الدلاهمة، أساسيات نظم المعلومات، دار الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- سيد صابر تعلق، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، 2001.
- صونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية "المفاهيم الأساسية"، الدار الجامعية للطباعة للنشر والتوزيع، مصر، 1998.
- شمس الدين عبد الله شمس الدين، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، دمشق (سوريا)، 2005.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2008.
- صلاح الدين عبد المنعم، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2001.
- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط2008، 1.
- عامر إبراهيم قنديلجي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- عبد الرحمن ثابت إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، جامعة شيفيلدا، إنجلترا، 2005.
- عبد الله نجم الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية (مدخل معاصر)، دار وائل للنشر، عمان، ط2000، 2.
- عدنان شوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان (الأردن)، 2011.
- علاء عبد الرزاق محمد السالمي، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2005، 1.
- علي خلف حجا حجة، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

- فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية (منظور إداري)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة للهيكل التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، 2000.
- مُجّد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2009.
- مُجّد برهان نوري، أنظمة المعلومات الإدارية، مصر، 2010.
- مصطفى ربحي عليان، اقتصاد المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010.
- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- منال مُجّد الكردي وجمال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.
- منير نوري، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 1999.
- هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010.
- ياسين سعد غالب، نظم مساندة القرارات، دار المناهج، عمان (الأردن)، 2006.

ب- المذكرات:

- أمين أنحاري تالت، تقييم نظام المعلومات للتسيير في المؤسسة الجزائرية، رسالة دكتورا، جامعة بوبكر بلقايد، تلمسان، 2001.
- رشيدة بن الشيخ الفقون، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
- فتيحة كبري، فعالية نظام المعلومات الاقتصادية في تحقيق التنمية من خلال دعم القرارات، رسالة ماجستير، 2006.
- لزهري علمي، أهمية نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
- مُجّد ولد الشيخ، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علوم اقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، دفعة 2010/2011.
- مراد مرمي، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تندرج ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، دفعة 2009/2010.

- Kenneth Laudon,Jane Laudon,**les systèmes d'informations de gestion** organisation et réseaux stratégic, Edition Pearson Education, Paris,2001 .
- Kholadi Mohamed, cours des systèmes organisationnels,Baha edine-édition,Alger,2004.
- Langatte et Jack Muller, **Economie de l'entreprise** ,Dunod,3^{ème} édition,2001.
- Robert Reix , **traitement des informations** ,édition Vuibert, Paris,2001.

الملاحق

جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

من إعداد الطالبتين:

-أوشيشي كريمة

-بودالي سميرة

الاستبيان

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالبويرة، والتي تحاول من خلالها معالجة موضوع "نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسة"، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة ونحيطكم علما بأن الإجابات التي سوف تقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلو منا فائق الاحترام والتقدير على مساهمتكم القيمة لإنجاز هذا البحث.

ملاحظة:

-يرجى ملء الاستمارة بوضع علامة (X) أمام الإجابة المختارة.

البيانات الشخصية :

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن: (20-30)

(31-40)

(41-50)

51 فما فوق

3-الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج

4-المستوى التعليمي: متوسط

ثانوي

جامعي

دراسات عليا

5-الخبرة (الأقدمية): (1-5)

(6-10)

(10-15)

أكثر من 15 سنة

المحور الأول: نظام المعلومات

س6: هل تعتبرون أن المعلومات هي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها اتصالات الجزائر(البويرة)؟

لا

نعم

س7: هل تعتقد أن نظام المعلومات في مؤسستكم يعمل فعلا على وصول المعلومات المناسبة للشخص المناسب، في الوقت المناسب؟

لا

نعم

س8: هل المعلومات المتداولة في مؤسستكم داخلية وخارجية؟

لا

نعم

س9: هل عدم وضوح المعلومات وعدم سهولتها تعتبران من سلبيات المعلومات في المؤسسة في إطار نظام المعلومات؟

نعم لا

س10: هل تتميز المعلومات المتداولة بالدقة و الموضوعية؟

نعم لا

س11: هل هناك نظام معلومات فعال في المؤسسة؟

نعم لا

س12: هل يعتمد هذا النظام على أجهزة وتقنيات حديثة؟

نعم لا

س13: هل المعلومات التي يقدمها النظام سهلة الاستخدام وشاملة؟

نعم لا

المحور الثاني: اتخاذ القرار

س14: هل تشمل عملية اتخاذ القرار كل المستويات الإدارية؟

نعم لا

س15: هل القرارات الإستراتيجية من بين القرارات المتخذة في مؤسستكم؟(القرارات الإستراتيجية هي القرارات البعيدة المدى 5 سنوات فما فوق).

نعم لا

س16: هل هناك صعوبات تعيق عملية اتخاذ القرار في مؤسستكم؟

نعم لا

س17: هل نقص المعلومات يعتبر المعوق الأساسي لعملية اتخاذ القرار؟

نعم لا

س18: هل حالات التأكد والمخاطرة وعدم التأكد هي الظروف التي تتخذ فيها القرارات في مؤسساتكم؟

نعم لا

س19: هل ترون أن عملية اتخاذ القرار تتأثر بشخصية متخذ القرار؟

نعم لا

س20: هل تعتمد مؤسساتكم على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار؟

نعم لا

س21: هل يمتلك متخذ القرار القدرة على اتخاذ القرار المناسب للتطبيق على الأرض الواقع؟

نعم لا

المحور الثالث: نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار.

س22: هل نظام المعلومات يخدم عملية اتخاذ القرار في مؤسساتكم؟

نعم لا

س23: هل هناك معلومات مساعدة في عملية اتخاذ القرار؟

نعم لا

س24: هل نظام المعلومات يقوم بتوفير المعلومات الكافية لكل مراحل عملية اتخاذ القرار؟

نعم لا

