وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

عنوان المذكرة :

دور نظام المعلومات في إتخاذ القرارات بالمؤسسة الإقتصادية
دراسة حالة مؤسسة نفطال فرع (Bitume)
عين صالح

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص:إدارة وتسيير المؤسسة

لجنة المناقشة	الدرجة
سالمي رشيد	رئيسا (جامعة المدية)
بوعزيز عبد الرزاق	مشرفا و مقررا (جامعة المدية)
برقي كريم	عضو ممتحنا (جامعة المدية)

إعداد الطالبة
-دهان أمال.

تحت إشراف الأستاذ:
- بوعزيز عبد الرزاق.

السنة الجامعية: 2015-2016

كلمة شكر

اللهم لك الحمد والشكر يا عظيم يا منان فأنت وحدك القادر على كل شئ ...اللهم لك الحمد عدد خلقك وزنة عرشك ورضى نفسك ومداد كلماتك... اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى

أتوجه بالشكر الى كل من ساعدني على انجاز عملي هذا و اخص بالذكر الأستاذ المشرف بوعزيز عبد الرزاق الذي لم يبخل علي بنصائحه وأفادني بتوجيهاته و إرشاداته القيمة التي كانت عوننا لي من اجل إكمال هذا العمل المتواضع كما أتوجه بالشكر لكل أعضاء لجنة المناقشةولا يفوتني أن أتوجه بالشكر لعمال وحدة Bitume عين صالح .

الإهداء

جميل أن يصل ا لإنسان إ الى النجاح ولكن
الأجمل أن يتذكر من كان سببا ودعما في ذلك
بعد الله سبحانه وتعالى
اهدي ثمرة عملي المتواضع الى الشموع
المضيئة التي لطالما احترقت لتنير دربي الى
من يجري دمهم بعروقي إلي الحبيبين أمي و
أبي حفظهما الله .
الى عزي و فخري و سندي إخواني و أخواتي
الى عائلة دهان كل باسمه
الى جميع صديقاتي
الى كل من علمني حرف انتفع به و مد لي يد
العون
الى من عشقت وجودهم في
حياتي و قاسمو معي الحياة بحلوها
و مرها

أمال

أمـال

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار المؤسسات الاقتصادية من خلال التعرض لمكونات هذا النظام وأهميته بالنسبة للمؤسسة كيفما كان مجال عملها، وقد تم أخذ مؤسسة نفطال – فرع (Bitume) عين صالح – كحالة للدراسة والتطبيق بهدف معرفة وتشخيص واقع استخدام نظم المعلومات بالمؤسسة، باستعمال طريقة الاستبانة للتحليل و الوصول الى نتائج، انطلاقا من التساؤلات والفرضيات المقترحة حيث تم توزيع 18 استبانه على عمال فرع (Bitume) عين صالح ، و التي تم معالجتها بواسطة برنامج (spss.16)وذلك من اجل تحليل الفرضيات و التوصل الى أهداف الدراسة.

حيث تم التوصل الى أن هناك أهمية بالغة لنظام المعلومات في مؤسسة(Bitume) عين صالح تتجلى من خلال دوره في اتخاذ القرارات الإنتاجية المتعلقة بالمؤسسة.

Résumé:

Cette étude visait à savoir le rôle des systèmes d'information dans le processus décisionnel et les institutions économiques par l'exposition aux composants de ce système et de son importance pour l'institution quel domaine de travail, Il a pris la Fondation NAFTAL – (Bitume) branche in Salah - comme une étude de cas et de l'application, afin de connaître la réalité du diagnostic et de l'utilisation de l'organisation des systèmes d'information en utilisant la méthode de résolution pour l'analyse et l'accès aux résultats des questions et des hypothèses proposées. Il a été distribué des questionnaires à 18 (Bitume) travailleurs de la branche nommés in Saleh, et a été traitée par(spss.16) programme afin d'hypothèses et d'atteindre les objectifs de l'analyse de l'étude.

Où a été conclu qu'il y a une grande importance pour le système d'information dans (Bitume) Fondation in Salah manifesté à travers son rôle dans la prise de décisions en ce qui concerne la productivité de l'organisation.

فهرس المحتويات

العناوين	الصفحة
كلمة الشكر	
الإهداء	
الملخص.....	
فهرس المحتويات.....	III-I
قائمة الأشكال	IV
قائمة الجداول.....	V
قائمة الملاحق.....	
مقدمة عامة.....	أ – ج
الفصل الأول: مفاهيم و أساسيات حول نظم المعلومات	

مقدمة الفصل	2
المبحث الأول: ماهية النظام و عناصره	3
المطلب الأول: مفهوم النظام	3
المطلب الثاني: عناصر النظام.....	6
المطلب الثالث: أنواع النظم.....	11
المبحث الثاني: ماهية المعلومة.....	14
المطلب الأول: مفهوم المعلومة و مصادرها.....	14
المطلب الثاني: مواصفات المعلومة.....	22
المطلب الثالث: عملية معالجة المعلومة.....	24
المبحث الثالث: ماهية نظام المعلومات.....	27
المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات و أهدافه.....	28
المطلب الثاني: مكونات نظام المعلومات و أنواعه.....	33
المطلب الثالث: تفعيل نظام المعلومات و التحديات التي تواجهه.....	44
خلاصة الفصل.....	48
الفصل الثاني: نظام المعلومات و اتخاذ القرار في المنظمة	
مقدمة الفصل.....	49
المبحث الأول: طبيعة عملية اتخاذ القرار.....	51

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار و ظروف اتخاذها.....	52
المطلب الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار.....	58
المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرار.....	61
المبحث الثاني: أنواع القرارات و أساليب اتخاذها.....	68
المطلب الأول: أنواع القرارات.....	67
المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرارات.....	77
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات و بعض العوامل التي ينبغي مراعاتها عند اتخاذه.....	82
المبحث الثالث: تأثير نظام المعلومات على اتخاذ القرار.....	89
المطلب الأول: أهمية المعلومات لاتخاذ القرار.....	89
المطلب الثاني: نظام المعلومات و صنع القرار.....	92
المطلب الثالث: مبررات الحاجة لنظام المعلومات كأساس لاتخاذ القرار.....	93
خلاصة الفصل.....	96
الفصل الثالث: واقع استخدام نظام المعلومات لاتخاذ القرار في مؤسسة نفطال – مركز– (bitume) عين صالح.	
مقدمة الفصل.....	98

المبحث الأول: تقديم مؤسسة نفطال.....	99
المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة الأم.....	100
المطلب الثاني: تعريف وحدة (Bitume) عين صالح و أهدافها.....	102
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة(Bitume) عين صالح	105
المبحث الثاني: استخدام نظم المعلومات لصناعة القرار بوحدة(Bitume)	110
المطلب الأول: تقديم نظم المعلومات نفطال.....	110
المطلب الثاني: نظم معلومات مركز (Bitume)	116
المبحث الثالث: الدراسة الميدانية.....	122
المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....	122
المطلب الثاني: ثبات الاستبيان و وصف عينة الدراسة.....	123
المطلب الثالث: تحليل استخدام نظم المعلومات للاتخاذ القرارات بفرع (**Bitume**) .	132
خاتمة الفصل.....	145
خاتمة عامة.....	148

قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	شروط النظام	5
(2-1)	عناصر النظام	6
(3-1)	تصور العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة	17
(4-1)	نموذج عام لنظام المعلومات	30
(5-1)	مكونات نظام المعلومات	33
(6-1)	نموذج عام لنظام المعلومات الإنتاجي	39
(7-1)	نموذج عام لنظام المعلومات التسويقي	40
(8-1)	نموذج عام لنظام معلومات الموارد البشرية	41
(9-1)	نموذج عام لنظام المعلومات المالي	42
(1-2)	مراحل اتخاذ القرار	67
(2-2)	أنواع القرارات في كل مستوى إداري	72
(3-2)	أنواع القرارات وفق مختلف المعايير	76
(1-3)	الهيكل التنظيمي لفرع (Bitume)عين صالح	105
(2-3)	البطاقة الذكية	111
(3-3)	مركز بيانات نفطال	112
(4-3)	نظام توزيع الوقود	113
(5-3)	بوابة نفطال	115

(3-6)	واجهة نظام نوفاك	116
(3-7)	واجهة نظام (Naft Compta)	118
(3-8)	نافذة نظام(Immosys)	119
(3-9)	واجهة نظام (Naft com)	120
(3-10)	واجهة نظام(SGC)	121
(3-11)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	128
(3-12)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	130
(3-13)	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات الدورات التدريبية المتحصل عليها في استخدام التقنيات الجديدة و تحديث نظم المعلومات	131

قائمة الجـــــــــــــداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	التمييز بين مصطلحي البيانات و المعلومات	18
(1-2)	ظروف اتخاذ القرار	57
(2-2)	الفرق بين القرارات المبرمجة و القرارات غير المبرمجة	70
(1-3)	أنواع الزفت المستخرجة	103
(2-3)	معامل ألفا كرونباخ	123
(3-3)	معامل الارتباط بيرسون	124
(4-3)	معامل الارتباط سبيرمان بين المحور الأول و أسئلته	125
(5-3)	معامل الارتباط سبيرمان بين المحور الثاني و أسئلته	126
(6-3)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	127
(7-3)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	129
(8-3)	توزيع أفراد العينة حسب عدد توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها في استخدام التقنيات الجديدة و تحديث نظم المعلومات	130
(9-3)	الخيارات المكونة لمقياس ليكارت	132
(10-3)	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول	133
(11-3)	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الثاني	137
(12-3)	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين نظام المعلومات و اتخاذ القرار	142
(13-3)	نتائج التباين حسب المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة	143

قائمة الملاحق :

البيان	الصفحة
الاستبيان	152
الأساتذة المحكمين	156

مقدمة عامة

مقدمـــــــــــــة عامة:

في ظل الظروف الراهنة و شدة المنافسة تواجه المؤسسة الاقتصادية حالة من التحدي لمواكبة التطورات والتحولات السريعة في مختلف الميادين الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية... الخ ما فرض عليها إستحداث وسائل لمواجهة التغيرات و التحولات باستمرار و إيجاد الحلول لمشاكلها ،كما يتطلب منها بذل جهود كبيرة لأجل البقاء و الاستمرارية مع تزايد شدة الرهانات و التحديات على المؤسسة الاقتصادية خاصة بعد ظهور الثورة التكنولوجية و ثورة المعلومات فقد كان إقتحام تكنولوجيا المعلومات لجل ميادين الحياة أثر كبير حيث أدت الى ظهور ما يعرف بعصر المعلومات ، عصر أصبحت فيه هذه الأخيرة ذات أهمية كبيرة و موردا أساسيا ككل الوظائف الأخرى تحتاجها منظمات الأعمال لكي تؤدي وظائفها الإدارية و الاستفادة منها و توظيفها بشكل جيد لتحقيق أهدافها ، حيث أن جمع البيانات و تحويلها الي معلومات و نشرها في السابق كانت تتم بطريقة تقليدية لكن مع ظهور التكنولوجيا أصبح تعامل المنظمات مع المعلومة بطرقة علمية مما سهل الأمر ونتج عنها وسائل أدت الى تبسيط و تسريع معالجة تلك البيانات و إيصالها في الوقت المناسب الى مراكز اتخاذ القرار كل ذلك يتم في إطار ما يسمى بنظام المعلومات.

فنجاح المنظمات يعتمد أساسا على مدى فعالية و كفاءة اتخاذ القرار لذلك لابد من وجود نظام متكامل للمعلومات يقوم بتجميعها و معالجتها لتحويلها الى معلومات ملائمة لصنع قرارات ذات فعالية .

و مما سبق يمكن أن نطرح الاشكالية التالية :

الاشكالية :

ما مدى تأثير نظام المعلومات على فعالية اتخاذ القرار في مؤسسة نفطال فرع Bitume عين صالح ؟

الأسئلة الفرعية:

- ما الغرض من استخدام نظام المعلومات في مؤسسة نفطال فرع Bitume عين صالح ؟
- ما علاقة نظام المعلومات بفعالية اتخاذ القرار ؟

– هل يؤثر كل من الخبرة و الاستفادة من دورات تدريبية في مجال التقنيات الجديدة و تحديث نظم المعلومات على القرار بمؤسسة نفطال فرع Bitume عين صالح ؟

الفرضيات:

– يتم استخدام نظام المعلومات بغرض اتخاذ قرارات مناسبة و تسهيل العمليات الإدارية .

– إن كفاءة نظام المعلومات تتجلى في الإسهام في عملية اتخاذ القرار السليم في المؤسسات الاقتصادية .

– يتأثر القرار في مؤسسة نفطال فرع Bitume عين صالح بالخبرة و استفادة الموظفين من الدورات التدريبية في مجال التقنيات الجديدة و تحديث نظم المعلومات .

أسباب و دوافع اختيار الموضوع :

– إبراز أهمية نظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية.

– التعرف على كيفية اتخاذ القرار و تأثير نظم المعلومات على فعاليته.

– الرغبة في معالجة هذا الموضوع للتعرف على التقنيات و الوسائل المستخدمة في نظام المعلومات لاتخاذ القرار.

أهمية الموضوع:

تكمن أهمية هذا البحث في التعرف على نظام المعلومات وأثرها على اتخاذ القرار والى أي مدى يمكن أن تساهم التكنولوجيا في الرفع من فعالية القرارات المتخذة في المؤسسات الاقتصادية، إذ أن المعلومات أصبحت تمثل عنصرا هاما و موردا استراتيجيا تعتمد عليه المنظمات في اتخاذ القرار.

الأهداف :

– التعرف على نظام المعلومات و مختلف أنواعه.

– التعرف على عملية اتخاذ القرار و المراحل التي تمر بها.

– تحديد مدى فعالية القرارات في المؤسسة الاقتصادية.

هيكل الدراسة:

سيتم تقسيم هذه الدراسة الى ثلاثة فصول حيث يحتوي كل فصل على ثلاثة مباحث ، ففي الفصل الأول سيتم التطرق الي نظام المعلومات وكل ما يرتبط به من مفاهيم .

أما الفصل الثاني فسنتحدث علي عملية اتخاذ القرار و العلاقة بينها و بين نظام المعلومات.

و الفصل الثالث و الأخير يكون مخصصا لجزء التطبيقي وهو البحث في أهمية وفعالية نظام المعلومات في مؤسسة نفطال فرع Bitume عين صالح ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسة .

المنهج و الأدوات المستخدمة :

سوف نحاول الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك لتوصيف العلاقة التي تربط نظام المعلومات بعملية اتخاذ القرارات و طرح ماهية و مفاهيم كل منهما ، و تحليل و معالجة كل الأفكار و الآراء المتعلقة بموضوع البحث ، كما سوف نعتمد على إجراء دراسة حالة من اجل إسقاط مضامين الدراسة على ارض الواقع في مؤسسة نفطال فرع Bitume عين صالح ، من خلال الاستعانة بالاستبيان الذي يوزع على العمال و متخذي القرار المتواجدين في المؤسسة للتوصل إلى أهداف الدراسة .

صعوبات البحث:

1- كبر و اتساع الموضوع المدروس مما يصعب التحكم في المعلومات.

2- عدم وجود أشخاص مختصين في نظم المعلومات في المؤسسة محل الدراسة مما يصعب الحصول على المعلومة.

3- عدم تجاوب بعض أفراد العينة مع الاستبانة بمصداقية و عدم المبالاة.

4- ضياع استبانتين من مجموع 20 استبانة مما اثر على نتائج الدراسة.

الفصل الأول :

مفاهيم و أساسيات

حول نظام المعلومات

مقدمة:

تمثل المعلومات عنصرا هاما في حياتنا المعاصرة فقد أصبحت تشكل موردا استراتيجيا تعتمد عليه المنظمات في مواجهة ظروف المنافسة، فالبيئة التي تحيط بالمنظمات تتصف بالتغير المستمر و السريع ، و لمواكبة هذا التغير يُجب على أي منظمة أن يتوفر لديها نظاما يمكن من خلاله توفير ما تحتاج إليه من معلومات تساعد في صنع القرارات و هذا يزيد من فاعلية المنظمات و يساعدها في الاستمرار و كذا يزيد من إمكانية المنظمة في التعامل مع المحيط الخارجي.

فالمنظمات و من اجل تحقيق أهدافها، تعمل جاهدة على امتلاك نظام للمعلومات يوفر المعلومات الى مختلف المستويات بكل الوسائل التكنولوجية و البشرية و التنظيمية، لضمان عملها بكفاءة و فعالية في أداء مهامها.

لذلك فقد أصبحت دراسة نظم المعلومات مثل دراسة أي مجال وظيفي آخر كالمحاسبة، و التمويل و الإنتاج والتسويق، كما أصبحت نظم المعلومات جزءا أساسيا من مقومات نجاح المنظمات الحديثة.

وعليه فان هذا الفصل يهدف الى التعرف على النظام و عناصره في المبحث الأول ثم المعلومات في المبحث الثاني و من ثم التطرق الى ماهية نظام المعلومات في المبحث الثالث.

المبحث الأول: ماهية النظم

إن ظهور مدرسة النظم سنة 1965 على وجه التقريب جاء نتيجة للكتابات الكثيرة التي حاولت إعطاء مفهوم للنظام، من بينها أفكار شيستر بيرنارد في كتابه وظائف المدير، و الذي أشار فيه أن النظام في صورته المجردة عبارة عن تكوين منظم و مركب من عدة عناصر أو أجزاء تنتظم معا في تصميم متناسق لتحقيق هدف أو أهداف محددة، حيث يعتبر شيستر بيرنارد أول من تطرق الى التسيير بمفهوم النظم، إذ انطلق أصحاب هذه المدرسة من فرضية انه يمكن حل العديد من المشاكل التسييرية من خلال النظر الى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها و المتبادلة التأثير.

و انطلاقا من ذلك سيتم صياغة مفهوم محدد للنظام و التعرف على أنواعه و عناصره في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم النظام

الفرع الأول: هو مجموعة من الأجزاء أو العناصر أو الأقسام ترتبط مع بعضها البعض بعلاقات منطقية، أي أنها و تتفاعل مع بعضها البعض، بغرض أداء أهداف معينة و ذلك عن طريق تحويل المدخلات إلي مخرجات[1].

[1] عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، دار الزهران للنشر و التوزيع، 1998، ص: 21.

الفرع الثاني: النظام هو عبارة عن مجموعة من الكيانات المرتبطة بعلاقات تبادلية بين بعضها البعض، و تنظيم داخل إطار مشترك يستقبل متغيرات محددة مع كيانات بداخله تحت تأثير الظروف المحيطة لتتحول الى عوائد محددة [1].

الفرع الثالث: النظام هو كل مركب من العناصر و المكونات المرتبطة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بشبكة من العلاقات السببية بحيث يرتبط كل مكون بعدد من المكونات الأخرى بطريقة ثابتة و لفترة محدودة من الزمن [2].

الفرع الرابع: النظام هو إطار متكامل له هدف واحد أو أكثر من هدف و يقوم بالتنسيق فيما بين الموارد المطلوبة لتحويل المدخلات إلي مخرجات، و الموارد قد تكون خامات أو آلات أو طاقة و ذلك اعتمادا على نوع النظام [3].

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن النظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء أو الأنظمة الفرعية المترابطة و المتناسقة التي تتفاعل فيما بينها بغرض تحقيق هدف معين.

---

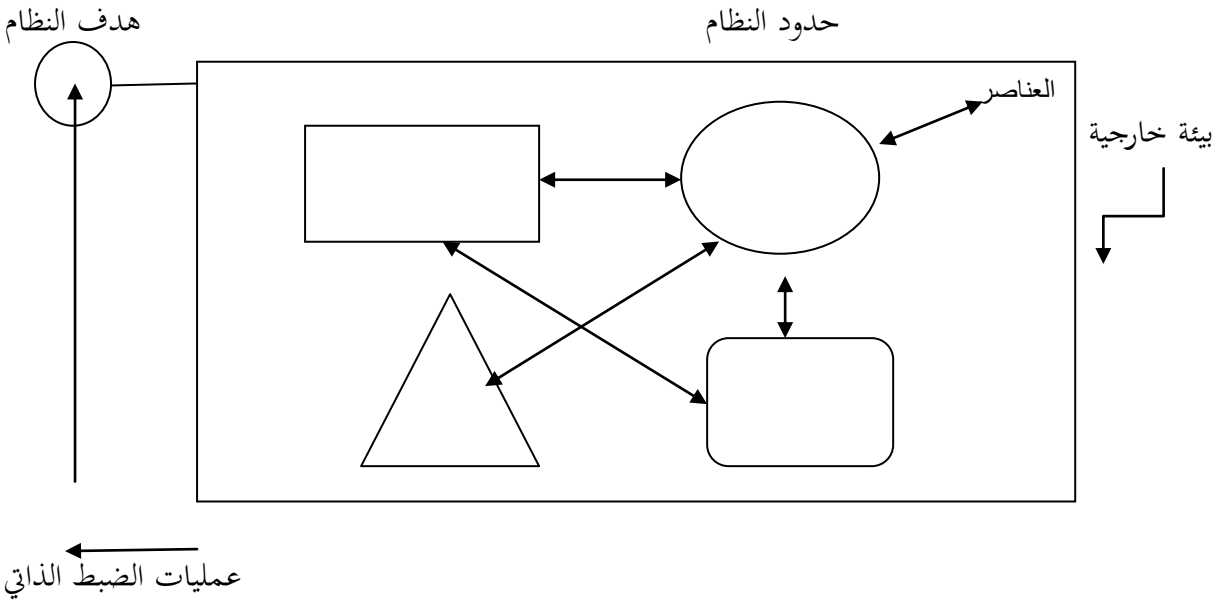
[1] محمد محمود السباعي، تحليل و تصميم النظم المحاسبية، مصر، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2010، ص: 10.

[2] عبد العزيز عبد الله سنبل و آخرون، نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، الطبعة الخامسة، عمان، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2006، ص: 11.

[3] محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع، 2009، ص: 288.

و منه يتضح لنا أن النظام يستند أساسا على شروط معينة كما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (1 – 1): شروط النظام



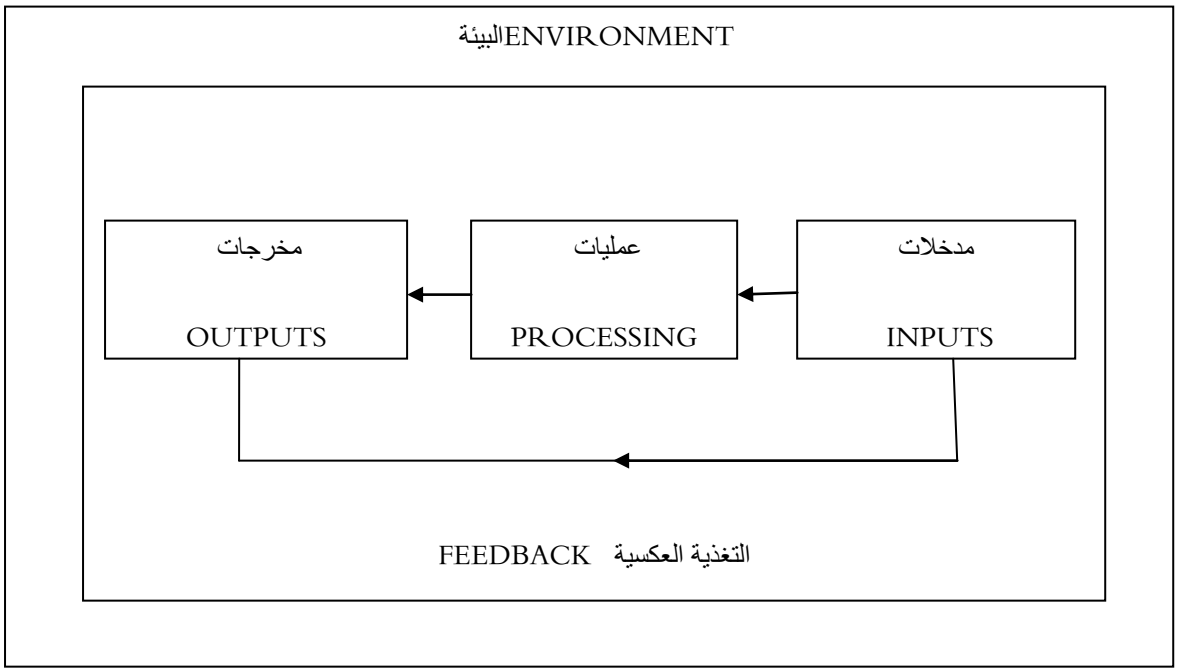
المصدر: محاضرة الأستاذة شيريفي خيرة، نظام المعلومات، قسم علوم التسيير، السنة الأولى ماستر، المدية، جامعة الدكتور يحي فارس، 2014.

و يمكن تفسير الشكل كما يلي: – وجود مجموعة من العناصر و الأجزاء المختلفة و المترابطة، وجود حدود واضحة للنظام، توفر بيئة خارجية للنظام تتفاعل معه، وجود هدف موحد يسعى النظام لتحقيقه، توفر النظام على عمليات الضبط الذاتي و الرقابة الداخلية لتعديل الأخطاء.

المطلب الثاني: عناصر النظام

يتكون النظام عموما من العناصر الموضحة باختصار في الشكل التالي:

الشكل رقم (1 – 2): عناصر النظام.



SOURCE: SOUBHAJIT BHATTACHARYA , management information system a journey from data of information intelligence , www.fr.slideshare.net , 01/03/2016.

و فيما يلي شرح لهذه العناصر :

الفرع الأول: المدخلات(inputs) : تتمثل في الموارد الضرورية للنظام لكي يقوم بالأنشطة المختلفة أو اللازمة و تتحدد المدخلات بناءا على الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها. [1]

و تشمل المدخلات المواد الخام، الآلات و المعدات، و رؤوس الأموال، المعلومات، المؤهلات العلمية (الخبرة) ... الخ، و يجب التفرقة بين نوعين من المدخلات: [2]

أولا: المدخلات المنتظمة: و هي المدخلات الدائمة التي يستلهما النظام من مصدر معين و بطريقة منتظمة مثل: تنبؤات المبيعات التي يستلمها قسم الإنتاج بانتظام من قسم المبيعات لكي يبني عليها خطته الإنتاجية.

ثانيا: المدخلات العشوائية أو المحتملة: و هذا النوع من المدخلات غير منتظم حيث يختار النظام بديل واحد فقط من عديد من البدائل المتاحة له من البيئة الخارجية ، و يختلف هذا النوع من المدخلات عن المدخلات المنتظمة في انه لا يؤثر على عمليات النظام بقدر ما يؤثر على الكيفية أو الكفاءة التي ينجز بها النظام عملياته.

---

[1] حكمت احمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية و المنظمة: نظري مع حالات دراسية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، 1999، ص:33

[2] كمال الدين مصطفى الدهراوي، سمير كامل احمد، نظم المعلومات المحاسبية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2002، ص: 5

ثالثا: إضافتا الى **المدخلات عن طريق التغذية العكسية:** يتمثل هذا النوع من المدخلات في إعادة استخدام جزء من مخرجات النظام كمدخلات له مرة ثانية و عادة ما تمثل المدخلات من التغذية العكسية نسبة صغيرة من مخرجات النظام [1].

الفرع الثاني: العمليات (processing): تتمثل في كافة الأنشطة التي تهدف الى تحويل المدخلات الى مخرجات أي القيام بمعالجتها عن طرق الآلة آو الإنسان، و تختلف عمليات التشغيل أو التحويل من نظام لأخر وتخضع لمجموعة من القواعد و الأسس الفنية التي تضمن سلامة أدائها [2].

الفرع الثالث: المخرجات (outputs): تتمثل مخرجات النظام في الناتج النهائي لعمليات التحويل والتي قد تكون سلع، خدمات، معلومات، كما تحدد درجة جودة المخرجات بدرجة جودة المدخلات و كذا عمليات التحويل و هي أداة يمكن من خلالها التحقق من أداء النظام، أي مدى قدرته على تحقيق أهدافه كما يمكن

[1] عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص: 153.

[2] محمد سمير الصبان و آخرون، مبادئ المحاسبة المالية كنظام للمعلومات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 1999، ص: 18.

لمخرجات النظام إن تستخدم كمدخلات في أنظمة أخرى أو يستخدمها النظام ذاته أو يتم التخلص منها نهائيا[1].

الفرع الرابع: المعلومات المرتدة (التغذية العكسية) feedback: وهي مجموعة من مخرجات النظام التي تشكل أداة للرقابة على جميع نشاطات و أعمال النظام و هذا من خلال مقارنة الأهداف المسطرة مع النتائج المحققة وفي حالة اكتشاف وجود خلل ما في النظام فإن هذه المعلومات ستساعد على اتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح الاختلالات و الانحرافات التي قد تخرج النظام عن مساره نحو تحقيق أهدافه [2].

الفرع الخامس: حدود النظام (Boundaries): و هي الخطوط التي تفصل النظام عن البيئة المحيطة به بمعنى أنها تحدد إمكانية استفادة النظام من البيئة المحيطة ضمن قيود تفرضها، بحيث يصبح العمل داخل هذه الحدود مسموح إلا أن الخروج عنها قد يؤدي إلى فشل النظام أو إرباك العمل به [3].

---

[1] الكردي منال، العبد جلال، نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم الأساسية و التطبيقات، القاهر، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2003،ص: 22

[2] عثمان كيلاني، مدخل الى نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار النشر و التوزيع، 2000، ص: (47 – 48).

[3] مرغني بلقاسم، نظام المعلومات و دوره في اتخاذ القرار: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر– الوادي، مذكرة ماجستير، جامعة قصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2014) ص: 7.

الفرع السادس: العلاقات: تقوم العلاقات بمهمة ربط أجزاء النظام بعضها البعض من خلال التنسيق و يربط النظام ككل بمكونات البيئة و رغم أن كل علاقة قد تعتبر فريدة من نوعها مما يتطلب ضرورة دراستها و يمكن تصنيف ثلاثة أنواع من العلاقات الرئيسية[1]:

- **أولا: العلاقات التكافلية:** و التي تربط النظم مع بعضها البعض و التي لا تستطيع الاستمرار في تأدية وظائفها بمفردها.

- **ثانيا: العلاقات التعاونية (التفاعلية):** و التي تسعى إلي أن يكون العمل التعاوني الناتج عن النظم الفرعية اكبر مما لو كان العمل بصفة مستقلة.

- **ثالثا: العلاقات الازدواجية:** و التي تماثل علاقات أخرى و يمكن أن تحل محلها و تهدف الى التقليل من احتمالات الفشل أو توقف بعض مكوناتها عن القيام بوظائفها.

الفرع السابع: البيئة: (ENVIRONMENT): يحتوي كل نظام على مكونات داخلية و خارجية حيث تعتبر المكونات الخارجية جزءا من بيئة النظام، وبالتالي فان عناصر البيئة ينظر إليها كمعطيات عند تحليل

و تحديد مشاكل النظام فالبر غم من أن البيئة تقع خارج حدود النظام، إلا أنها تؤثر في النظام و تتأثر به، وقد يكون ذلك هو السبب في أن بعض محلل النظم يعرفون بيئة النظام لتشمل على تلك العناصر التي تتغير

[1]. فليز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، عمان، جامعة عمان الأهلية للنشر، 2005، ص: 6

خصائصها نتيجة لسلوك النظام، و بالتالي فهم يركزون على التأثير المتبادل بين النظام و بيئته فإذا كان النظامين س، ص متنافسين فان كل منهما يعتبر الأخر جزءا من بيئته [1].

المطلب الثالث: أنواع النظم

بالرغم من تعدد أشكال النظم، إلا أنها تتصف بخصائص عامة و محددة و لقد تعددت المعايير و الأسس المستخدمة في تصنيف النظام ليتم تصنيف أي نظام ليكون ضمن واحد من هذه المجموعات التالية:

الفرع الأول: حسب علاقتها مع البيئة: و يتم تقسيم النظام حسب هذا المعاير الى مفتوح و مغلق [2]

أولا: نظام مغلق: يعتبر النظام مغلقا إذا كان معزولا تماما عن البيئة المحيطة به، لا يتفاعل مع بيئته المحيطة، ويعني ذلك عدم وجود روابط خارجية بين النظام و أنظمة البيئة الخارجية المحيطة به، مثل: الساعة.

ثانيا: نظام مفتوح: يتعامل مع البيئة المحيطة به حيث يتأثر بها و يؤثر فيها من خلال سعيه لتحصيل مدخلاته منها و تصريف مخرجاته نحوها، كالمنظمة.

---

[1] HUGUES ANGOT,Système d'information de l'entreprise,Troisième édition ,BARIS , De Boeck Supérieur Éditeu r ,2006, P:23

[2] عبد المقصود ديبان، نظم المعلومات المحاسبية، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، 1997، ص: 119.

الفرع الثاني: حسب مصدر التكوين: و تنقسم الى نظم طبيعية و أخرى صناعية [1]:

أولا: النظام الطبيعي: يعرف النظام الطبيعي بأنه النظام الذي لا دخل للإنسان في وجوده بل هو من صنع الله سبحانه و تعالى مثل: الإنسان نفسه، الكون، الشمس...

ثانيا: النظام الصناعي: هو نظام يكون من صنع الإنسان باستخدام الموارد و العناصر و الأسباب التي الله تعالى له، و من أمثلة النظم الصناعية: آلات، الجامعات، المستشفيات، مصانع... و بطبيعة الحال النظام الصناعي لا يعمل وحده كما هو الحال في النظام الطبيعي، لذا يحتاج إلى من يصممه و ينفذه و يديره و يشرف على تشغيله لكي يستمر هذا النظام في الوجود و هو ما يعرف حاليا بدراسة النظم.

الفرع الثالث: حسب النشأة: تنقسم الى [2]:

أولا: نظم مادية: تتمثل في الأشياء الحقيقية و الملموسة كالأفراد و الآلات، الموارد،... الخ

ثانيا: نظم معنوية: تعبر عن عناصر غير ملموسة أي النظريات المختلفة حيث يتم تحديد العلاقات فيما بينها من خلال الرمز، التعريف،... الخ.

---

[1] احمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية: الإطار الفكري و النظم التطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2003، ص: 19.

[2] احمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، 2006، ص:29

الفرع الرابع: حسب الاستمرارية: و تنقسم الى [1]:

أولا: أنظمة مؤقتة: هي التي تنشا لتحقيق هدف معين خلال فترة معينة، ينتهي بعدها النظام.

ثانيا: أنظمة دائمة: هي الأنظمة التي تستمر لفترة طويلة، أطول من أعمار مستخدميها.

الفرع الخامس: حسب درجة التأكد: تنقسم الى [2]:

أولا: أنظمة احتمالية: هي تلك التي لا يمكن معرفة مخرجاتها على وجه الدقة إلا انه من خلال استخدام البيانات الماضية يمكننا أن نضع احتمالات عن سلوك تلك الأنظمة في المستقبل.

ثانيا: أنظمة محددة: حيث يمكن وصف الأنظمة المحددة بأنها تلك التي تعمل بطريقة يمكن التنبؤ بها فالتفاعل بين أجزاء هذا النظام معلومة بصفة مؤكدة.

[1] معالي فهمي حيدر،، الإسكندرية، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، 2002،ص: 81.

[2] محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007، ص: 32.

المبحث الثاني: ماهية المعلومة

تمهيد:

لقد أدى كبر حجم المؤسسات الإدارية الحديثة ، و تعقد و تشابك نشاطاتها و أعمالها، إلى ازدياد حاجتها إلى وسائل، و طرق ثابتة، لجمع المعلومات، وتحليلها، وتصنيفها، وحفظها لتكون قريبة وجاهزة لمراكز اتخاذ القرارات.

فلمعومة تعتبر احد الموارد الهامة لكافة المشروعات كما أن الميزة الأساسية في العصر الحديث هي سرعة تداول وتبادل المعلومات في كل الأوقات و الظروف أو ما يسمى بالمد لمعلوماتي للبيانات، لاسيما بعد اتساع دائرة المعرفة و البحث و التطوير في شتى المجالات و ظهور الأجهزة الالكترونية المستخدمة في تكنولوجيا المعلومات من حيث طرق جمع تجميعها، معالجتها، حفظها، و استرجاعها بالسرعة و الوقت المناسبين، لذلك أصبحت المعلومات ذات أهمية بالغة في المساعدة على اتخاذ القرارات في جل المؤسسات.

ففي هذا المبحث تم التطرق الى مفهوم المعلومات و مصادرها في المطلب الأول أما المطلب الثاني فقد خصصته للتعرف على أهم مواصفات المعلومات وفي المطلب الثالث و الأخير أبين طرق معالجة المعلومة.

المطلب الأول: ماهية المعلومة و مصادرها

الفرع الأول: مفهوم المعلومة

أولا: التعريف الأول: المعلومة هي تلك التي تتكون من بيانات تم تحويلها و تشغيلها لتصبح لها قيمة، وبالتالي

فان المعلومات تمثل معرفة لها معنى و تفيد في تحقيق الأهداف [1].

ثانيا: التعريف الثاني: يقصد بالمعلومات كل أشكال المعرفة التي يتم توصيلها، و تتعلق بحقيقة معينة أو حدث بذاته، أو هي المعارف التي نحصل عليها من خلال عمليات الاتصال و البحوث و التعليم و غيرها من مصادر المعرفة و الثقافة و العمل [2].

ثالثا: التعريف الثالث: المعلومات هي الأفكار و الحقائق عن الأشياء و الناس... الخ، أو هي معرفة تكتسب من خلال الاتصال أو البحث أو التعليم أو الملاحظة[3].

---

[1] كمال الدين مصطفى الدهراوي، مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2003،ص: 15.

[2] احمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: الاتصالات-المعلومات-القرارات، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 2008، ص:205.

[3] سيد عليوة، إدارة و تحليل و تفسير المعلومات، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مكتبة جريدة الورد للنشر،2008، ص: 13.

رابعا: التعريف الرابع: المعلومات هي تلك التي تعطي معنى للبيانات الخام، و هذا المعنى يأتي من نمط معين من التفسير [1].

من خلال هاته التعاريف يمكن القول أن المعلومات هي عبارة عن البيانات التي تمت معالجتها من طرف النظام آليا أو يدويا و بالشكل الملائم لتعطي معنى كامل لمستخدم ما، مما يمكنه استخدامها في عملية اتخاذ القرارات الحالية أو المستقبلية لتحقيق هدف معين.

انطلاقا من هذا التعريف يتضح لنا أن م صطلح المعلومات يرتبط ارتباطا وثيقا بمصطلح البيانات من جهة وبمصطلح المعرفة من جهة أخرى، و أن المعرفة هي الحصيلة، مهمة و نهائية لاستخدام و استثمار المعلومات من قبل صناع القرار و المستخدمين الآخرين، الذين يحولون المعلومات إلي معرفة، و عمل مثمر يخدمهم و يخدم مجتمعاتهم. فلمعرفة هي: الألفة مع شخص أو شي ما، وقد تشمل اكتساب الحقائق المعلومات، الأوصاف أو المهارات عن طريق الخبرة أو التعلم، و يمكن أن تكون المعرفة ضمنية (تمثل تلك التي تكتسب مع المهارات أو الخبرات العلمية) أو تكون معرفة صريحة (مثل تلك التي تكتسب مع الفهم النظري لموضوع ما) [2].

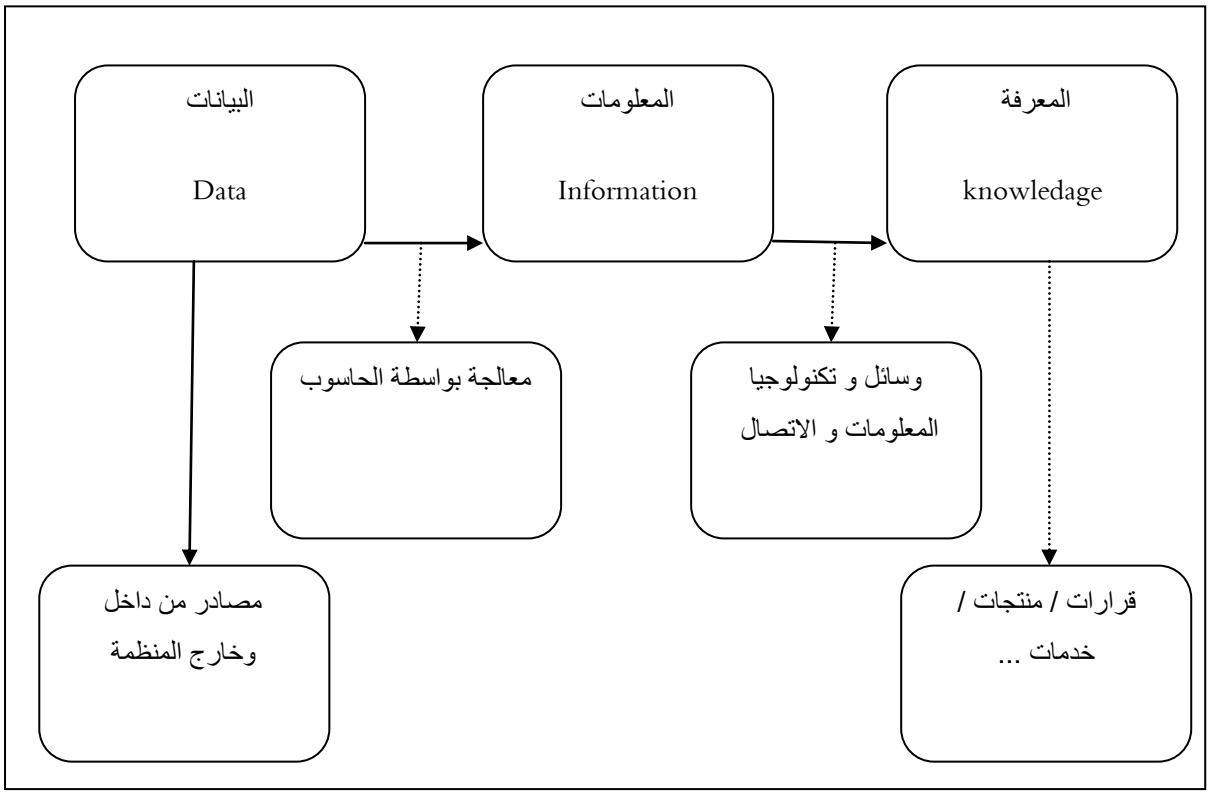
أما علاقة المعلومات بالمعرفة و البيانات، و التأثيرات عليها هي موضحة في الشكل التالي:

---

[1]- MR.MELMEALEN ET SEMOUD, systaem danformation, paris, université hassen al-mohammedia, 2006, P: 10.

[2] نايل الشافعي، نيويورك، موسوعة المعرفة للنشر، 2007، ص: 56.

الشكل رقم (1 – 3): تصور العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة



المصدر: عادل إبراهيم قندلنجي، علاء الدين عبد القادر الجناني، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الرابعة، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2009، ص: 30.

من خلال الشكل نلاحظ انه يتم جمع البيانات من مصادر مختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية، ثم تتم معالجتها يدويا أو آليا لتصبح معلومات، يمكن الاستفادة منها و استعمالها، فتتراكم لتصبح معرفة يعتمد عليها للخروج بمخرجات إن كانت قرارات، أو منتجات، خدمات، معلومات،...

و البيانات هي عبارة عن الإعداد و الأحرف الأبجدية و الرموز التي تقوم بتمثيل الحقائق و المفاهيم بشكل ملائم يمكن إيصالها وترجمتها ومعالجتها من قبل الإنسان و الأجهزة لتتحول إلي نتائج [1].

كما تجدر الإشارة إلي أن هناك فرق بين المعلومات و البيانات بالرغم من الاختلاف الجوهري بين مفهومي البيانات و المعلومات و يمكن التمييز بينهما كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (1 – 1): التمييز بين مصطلحي البيانات و المعلومات

البيانات data	المعلوماتinformation
1- تمثل أرقام أو إعداد غير مفسرة	1- تمثل أرقام و إعداد مفسرة
2- تمثل مدخلات النظام	2- تمثل مخرجات النظام
3- لا يمكن اتخاذ القرار عليها	3- يمكن أن يتخذ القرار عليها
4- أرقام غير تامة المعالجة	4- أرقام تامة المعالجة بواسطة النظام
5- متعددة المصادر	5- محددة المصادر
6- منخفضة الدقة و كبيرة جد	6- عالية الدقة و صغيرة نسبيا لحجم البيانات

المصدر: حكمت احمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية و المنظمة – نظري مع حالات دراسية، مرجع سابق ص: 40.

[1] عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل و تصميم نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة، 2006، ص: 12.

الفرع الثاني: مصادر المعلومات

و يعني ذلك الكيانات المادية للأشياء الحاملة للمعلومات، مثل :الكتب والرسومات وملفات البيانات المقروءة آليًا وغيرها، أي أنها وثائق تمد المستفيدين من مرفق المعلومات بالمعلومات المطلوبة [1].

حيث نميز بين نوعين رئيسيين من المصادر:

أولا: المصادر الداخلية: تتكون المصادر الداخلية من أشخاص أو أدوات داخل المنظمة مثل: المشرفين ورؤساء الأقسام و المديرين بمختلف مستوياتهم و كذلك هي السجلات و التقارير المتعلقة بأوضاع العمل وإجراءاته وظروفه و صعوباته، فهذه المعلومات ذات أهمية كبيرة للإدارة لأنها أساس اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير الخطط و السياسات و تقييم الأداء و يتم تجميع المعلومات الداخلية على أساس رسمي للأحداث التي وقعت بالفعل و يمكن أن تشمل [2]:

---

[1] محمد عبد الهادي بدوي، حقيبة تدريبية في مقرر مصادر المعلومات، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك خالد، 2011، ص: 6

[2] جمعون احمد، مناعي مونير، أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، مذكرة ماستر (البويرة، جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2015) ص ص: (9 – 10).

1- **معلومات متعلقة بقسم المحاسبة و المالية:** تعتبر المحاسبة جزءا من نظام المعلومات العام للمؤسسة وتشمل رقم الأعمال، الفواتير، جدول حسابات النتائج، الميزانية، و يوفر نظام التكاليف الذي يعتبر جزء من النظام المحاسبي قدر كبير من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، لهذا يجب تحديد نوعية المعلومات التي تحتاج إليها المستويات الإدارية المختلفة.

2- **المعلومات المتعلقة بقسم المبيعات:** و تحتوي على المعلومات الخاصة بفواتير البيع التي تحدد نوع الأصناف التي تم بيعها و عدد وحداتها و سعر البيع للوحدة، و طريقة الدفع و طرق النقل و التامين و تحتوي على المعلومات الخاصة بالعملاء و المراسلات و العقود و تقارير الممثلين و دراسة السوق.

3- **المعلومات المتعلقة بقسم الإنتاج:** وهي معلومات تخص تدفق السلع و الخدمات وتتضمن المعلومات المتعلقة بتحديد متطلبات الإنتاج و مواصفات المنتجات و عدد الآلات و الطاقة الإنتاجية و ساعات التشغيل وبرامج الصيانة فهذه المعلومات تقدم فرص كبيرة للتنمية و توفر التكاليف و زيادة الكفاءة التشغيلية مما يحقق نتائج ملموسة للمنظمة.

4- **المعلومات المتعلقة بقسم المشتريات و المخازن** : تتضن معلومات تتعلق بالموردين و أصناف السلع وأسعارها و تكاليف النقل و عقود و فواتير الشراء وميزانية المشتريات و طاقة التخزين و تقارير الجرد و سجلات الفحص و الاستلام.

5- المعلومات المتعلقة بقسم الموارد البشرية: و تتعلق بالعاملين بالمنظمة و تتضمن عدد العاملين ومدة خدمتهم و الأجور و التعويضات و الترقيات و التدريب و القوانين المتعلقة بشؤون الموظفين.

6- المعلومات المتعلقة بقسم البحث و التطوير: تتضمن كل المعلومات المتعلقة بنوع الأجهزة و المعدات الواجب استخدامها لمقابلة التطورات السريعة و تحديد تكاليف التطوير و البحث

ثانيا: المصادر الخارجية: وهي المصادر التي يتم الحصول منها على معلومات من خارج نطاق المنشاة

أو من المحيط الخارجي للمنظمة و تتضمن المصادر الخارجية ما يلي[1]:

1- مصادر أولية: تعتبر البيانات و المعلومات من مصادر أولية إذا كانت منشورة من قبل مصادر مصدرها الأصلي دون سواه و عادة ما تفضل المصادر الأولية لكون البيانات و المعلومات بحالنا الحقيقية المعبرة عن واقع الأعمال ولم يطرأ عليها عمليات نقل أو تحويل أو حذف أو تلخيص، هذا و تعتبر أهم المصادر الأولية للمعلومات هي عملية الملاحظة، و التجارب، البحث العلمي الميداني، بالإضافة الى عامل التقدير الشخصي.

2- مصادر ثانوية: تعد البيانات و المعلومات من مصادر ثانوية عند نشرها من قبل جهة غير جهتها الأصلية، وذلك سواء تم نقلها و عرضها بحالتها الأولية كما سبق نشرها من قبل جهتها المصدرة، أو قد ادخل

---

[1] Joselyn, R. W , designing the marketing research , new york , Petrocellis/Charter, 1977 , p:15

عليها تعديلات بالتلخيص، و الحساب و التبويب بما يغير من صورتها، و من أمثلة هذه المصادر: التقارير و النشرات الصادرة من الغرف التجارية، و الصناعية، و النشرات الحكومية كالتقارير الاقتصادية الصادرة من وزارة المالية، والبنوك، و شركات التامين ، و كذلك الكتب ، و المجلات ، و الجرائد ، و ذلك عند نشر المعلومات من مصادر أخرى أولية.

المطلب الثاني: مواصفات المعلومة

تستمد المعلومات قيمتها من تأثيرها على القرارات من جهة ، ومن جهة ثانية فان المعلومات يتم الحصول عليها وفق تكلفة معينة، لذلك إذا لم تؤدي هذه المعلومة الى تحسين القرار و التأثير فيه فسيكون لهذه المعلومة قيمة سالبة وعليه يجب على المنظمة تقديم معلومات تتمتع بمجموعة من المواصفات و هي كالتالي [1]:

الفرع الأول: التوقيت: التوقيت المناسب يعني أن تكون المعلومات مناسبة زمنيا لاستخدامات المستفيدين خلال دورة معالجتها والحصول عليها، وهذه الخاصية ترتبط بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة(الإدخال، وعمليات المعالجة، إعداد التقارير عن المخرجات للمستفيدين)، ومن أجل الوصول إلى خاصية التوقيت المناسب للمعلومات فإنه من الضروري تخفيض الوقت اللازم لدورة المعالجة ولا يتحقق ذلك إلا باستخدام الحاسوب للحصول على معلومات دقيقة وملائمة لاحتياجات المستفيدين في توقيت مناسب.

[1] محمد عبد الهادي بدوي، حقيبة تدريبية في مقرر مصادر المعلومات، مرجع سابق، ص: 10

الفرع الثاني: الدقة: وتعني أن تكن المعلومات في صورة صحيحة خالية من أخطاء التجميع والتسجيل ومعالجة البيانات، أي درجة غياب الأخطاء من المعلومات ويمكن القول بأن الدقة هي نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات الناتجة في خلال فترة زمنية معينة.

الفرع الثالث: الوضوح: هذه الخاصية تعني أن تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض ومنسقة فيما بينها دون تعارض أو تناقض، ويكون عرضها بالشكل المناسب لاحتياجات المستفيدين.

الفرع الخامس: قابلية المراجعة: هذه الخاصية منطقية نسبيا، وتتعلق بدرجة الاتفاق المكتسبة بين مختلف المستفيدين لمراجعة فحص نفس المعلومات.

الفرع الخامس: عدم التحيز: هذه الخاصية تعني غياب القصد من غير من تغير أو تعديل ما يؤثر في المستفيدين وبمعنى آخر فإن تغيير محتوى المعلومات يصبح مؤثرا على المستفيدين، أو تغيير المعلومات التي تتوافق مع أهداف أو رغبات المستفيدين.

الفرع السابع: إمكانية الوصول: إمكانية الوصول هي سهولة وسرعة الحصول على المعلومات، التي تشير إلى زمن استجابة النظام للخدمات المتاحة للاستخدام و النظام الذي يعطي استجابة متوسطة و مقدارا ضخما من المعلومات، بالإضافة إلى سهولة الاستخدام يكون من الطبيعي أكثر قيمة وأعلى تكلفة من النظام الذي يعطي إمكانية وصول أقل و كمية المعلومات ليست مقياسا مطلقا ولكن يمكن اعتبارها علاقة تناسب بين قيمة وتكلفة المعلومات.

الفرع الثامن: إمكانية القياس: وهذه الخاصية تعني إمكانية القياس الكمي للمعلومات الرسمية الناتجة عن نظام المعلومات الرسمي، و تستبعد من هذه الخاصية المعلومات غير الرسمية.

الفرع التاسع: الشمول: الشمول هو الدرجة التي يغطي بها النظام المعلومات احتياجات المستفيدين من المعلومات بحيث تكون بصورة كاملة دون تفصيل زائد ودون إيجار يفقدها معناها ويتحول الشمول أيضا إلى متغيرات اقتصادية، حيث أن المعلومات الكاملة أكثر قيمة وفائدة من المعلومات غير الكاملة.

الفرع العاشر: الوصول: صلاحية المعلومات هي الصلة الوثيقة بمقياس كيفية ملائمة نظام المعلومات لاحتياجات المستفيدين بصورة جيدة، وهذه الخاصية يمكن قياسها بشمول المعلومات أو بدرجة الوضوح التي يعمل بها نظام الاستفسار[1].

الفرع الحادي عشر: المرونة: هي قابلية تكيف المعلومات وتسهيلها لتلبية الاحتياجات المختلفة لجميع المستفيدين، فالمعلومات التي يمكن استخدامها بواسطة العديد من المستفيدين في تطبيقات متعددة تكون كثر مرونة من المعلومات التي يمكن استخدامها في تطبيق واحد [2].

[1] خشبة محمد سعيد، نظم المعلومات و المفاهيم و التكنولوجيا، القاهرة، مصر، دار الإشعاع، 1987، ص: 47.

[2] ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2008، ص: 9.

المطلب الثالث: عملية معالجة المعلومة

عملية معالجة المعلومات تمر بعدة مراحل و هي [1]:

الفرع الأول: جمع المعلومات: يتطلب جمع المعلومات الحصول عليها من خارج المنظمة ومن داخلها، ويمكن أن تحصل المنظمة على هذه المعلومات إما من مصادر أولية مثل المقابلات مع الأفراد أو المشاهدات أو الاستبيانات المرسلة، كما يمكن للمنظمة أن تحصل على معلومات من مصادر ثانوية مثل الإحصاءات أو التقارير الخاصة بصناعة معينة أو تقارير معدة داخل المنظمة لأغراض أخرى. وعند القيام بجمع المعلومات يجب الاهتمام بمفهومي الصدق والثبات وتبرز أهمية هذين المفهومين بسبب تعدد مصادر جمع المعلومات حيث يمكن أن تجمع من المقابلات أو الاستبيانات أو الاختبارات أو مصادر أخرى.

الفرع الثاني: توجيه المعلومات: لا بد من التأكد من أن المعلومات قد تم توجيهها إلى الشخص المناسب أو الجهة المناسبة، فبالنسبة للمعلومات البيئية يجب أن تصل إلى الوحدة أو إلى الأفراد المعنيين باتخاذ القرارات. والمشكلة هنا هي التنسيق، وعلى المنظمة أن تعرف كيف توجه المعلومات للوحدات المناسبة بالسرعة الكافية من أجل ضمان تحقيق التكامل بين الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة.

الفرع الثالث: التحليل :والنقطة المهمة في التحليل هي عدم التحيز. وقد يكون التحيز مقصودا أو غير مقصود

[1] احمد صالح الهزايمي، "دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية (دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد)"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، العدد الأول، المجلد 25، 2005، ص: (390 – 391).

وفي أي وقت تحلل فيه المعلومات فهناك احتمال للتحيز. و تزداد مشكلة التحيز إذا حللت المعلومات في كل مرحلة من المراحل التي تمر بها عبر المنظمة. فكل مرة تحلل فيها المعلومات يعاد تفسيرها وفي النهاية تصبح المعلومات مشوشة لدرجة كبيرة. لذلك يجب على المنظمة أن تضع إرشادات للأفراد الذين يقومون بتحليل المعلومات.

الفرع الرابع: استلام المعلومات :ليست هناك فائدة للمعلومات إذا لم يتم استلامها من قبل الأفراد الذين أرسلت إليهم. ويجب أن تكون هناك متابعة من نوع ما للاستلام) كالاتصال بالهاتف والتأكد أو إعادة قسيمة الاستلام (للدلالة على استلام المعلومات.

الفرع الخامس: التخزين : يمكن أن تستخدم المعومات مباشرة ولكن في أغلب الأحيان تخزن. و العوامل التي تؤخذ بالحسبان عند التخزين هي التكلفة و وقت الحاجة إلى المعلومات، وإمكانية الوصول إليها،و لعملية تخزين المعلومات تكاليف لا تقتصر فقط على تكاليف الأفراد الذين يقومون بالتخزين بل هناك أجهزة وأدوات تستخدم للتخزين. فضلا عن تكاليف استرجاع المعلومات حين الحاجة.

الفرع السادس: استرجاع المعلومات: لقد أدى استخدام الحاسب الإلكتروني إلى تسهيل عملية استرجاع المعلومات ومن ثم تسهيل عملية الوصول إليها و في الواقع فان قرار استرجاع المعلومات يتم عند تخزين المعلومات حيث يؤخذ عندها اعتبار سهولة الاسترجاع و زمنه، و يجب عدم حفظ المعلومات في أماكن بعيدة عن الإدارة إذا كانت المنظمة تتوقع استعادة المعلومات في وقت قريب، و لا شك أن استخدام الحاسب الالكتروني قد سهل من هذه العملية.

الفرع السابع: استخدام المعلومات: يجب أن تجمع المعلومات إذا كانت ستستخدم وفي حالات كثيرة تجمع

المنظمات المعلومات دون أن تعرف متى ولماذا تستخدمها مما يؤدي إلى الإسراف في جميع المعلومات وحدوث فائض منها. و هذا يعني أنه يجب أن يحدد بوضوح الاستخدام المتوقع للمعلومات قبل عملية الجمع. وإذا تم جمع المعلومات بناء على ذلك فإن المعلومات تتصف بأنها معدة بناء على قاعدة استخدام المعلومات لأن المستخدمين للمعلومات لهم دور كبير في تحديد نوع المعلومات التي يجب جمعها وكيف سيتم توجيهها و توزيعها و رغم وضوح هذا الأمر إلا أنه لا يتم الالتزام به عمليًا، ففي كثير من الأحيان نجد أن الفرد أو الوحدة التي تجمع المعلومات أو التي تحللها وتخزنها هي التي تحدد نوعية هذه المعلومات وشكلها وهدفها .

المبحث الثالث: ماهية نظم المعلومات

تمهيد:

إن نظم المعلومات هي طريقة منظمة لعرض معلومات الماضي والحاضر المتعلقة بالعمليات الداخلية والآثار الخارجية، وتدعم نظم المعلومات عملية التخطيط والرقابة والتوجيه داخل منظمة ما بحيث توفر المعلومات المناسبة في الوقت المقرر للإدارة على كافة مستوياتها، للمساهمة الفعّالة في اتخاذ القرار، فلا مبالغة في القول بأن نجاح العملية الإدارية في عصرنا هذا، يتوقف على قدرة المؤسسة على استثمار هذه البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية، و في هذه الحالة من الصّعب تصوّر المؤسسة وعمليتها الإدارية، دون الارتكاز على نظام فرعي للمعلومات الإدارية، هدفه تزويد المؤسسة بالبيانات، والمعلومات اللازمة.

و فيما يلي عرض تفصيلي لمفهوم نظام المعلومات و أهدافه في المطلب الأول ثم مكوناته و أنواعه في المطلب الثاني وصولا الى تفعيل نظام المعلومات و أهم التحديات التي تواجهه.

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات و أهدافه

الفرع الأول: مفهوم نظام المعلومات

أولا: التعريف 1: يعتبر نظام المعلومات نظاما فرعيا داخل نظام رئيسي هو المنشاة ذاتها، فمنشاة الأعمال توفر

مثالا طبيعيا لتوضيح مفهوم النظام حيث أنها تحتوي عل عناصر النظام من بيئة و أهداف و موارد و أنظمة فرعية فمهمة الإدارة هي تخصيص موارد النظام بما يمكن تحقيق أهدافه [1].

ثانيا: التعريف 2: نظام المعلومات هو مجموعة من الموارد و الوسائل و البرامج و الأفراد و المعطيات والإجراءات التي تسمح بجمع و معالجة و إيصال المعلومات على شكل نصوص، صور، رموز... الخ في المنظمة [2].

ثالثا: التعريف 3: يعرف نظام المعلومات بأنه مجموعة الإجراءات التي تتضمن تجميع و تخزين و توزيع و نشر واسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع القرار و الرقابة داخل المنظمة [3].

رابعا: التعريف 4: يمكن تعريف نظام المعلومات بأنه نظام يشمل أرشيف معلومات و عمليات معلوماته ويستخدم في توفير المعلومات و هناك طريقتين لتحقيق نظام للمعلومات هي [4]:

---

[1] صلاح الدين عبد المنعم مبارك، نظم المعلومات المحاسبية و اقتصادياتها و الدراسات البحثية ذات الصلة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، 2014، ص: 404.

[2] Robert Reix , tritement des informations ,baris , édition vubret , 2001 , p: 165.

[3]. إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية – مدخل النظم، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر، 2005، ص: 1

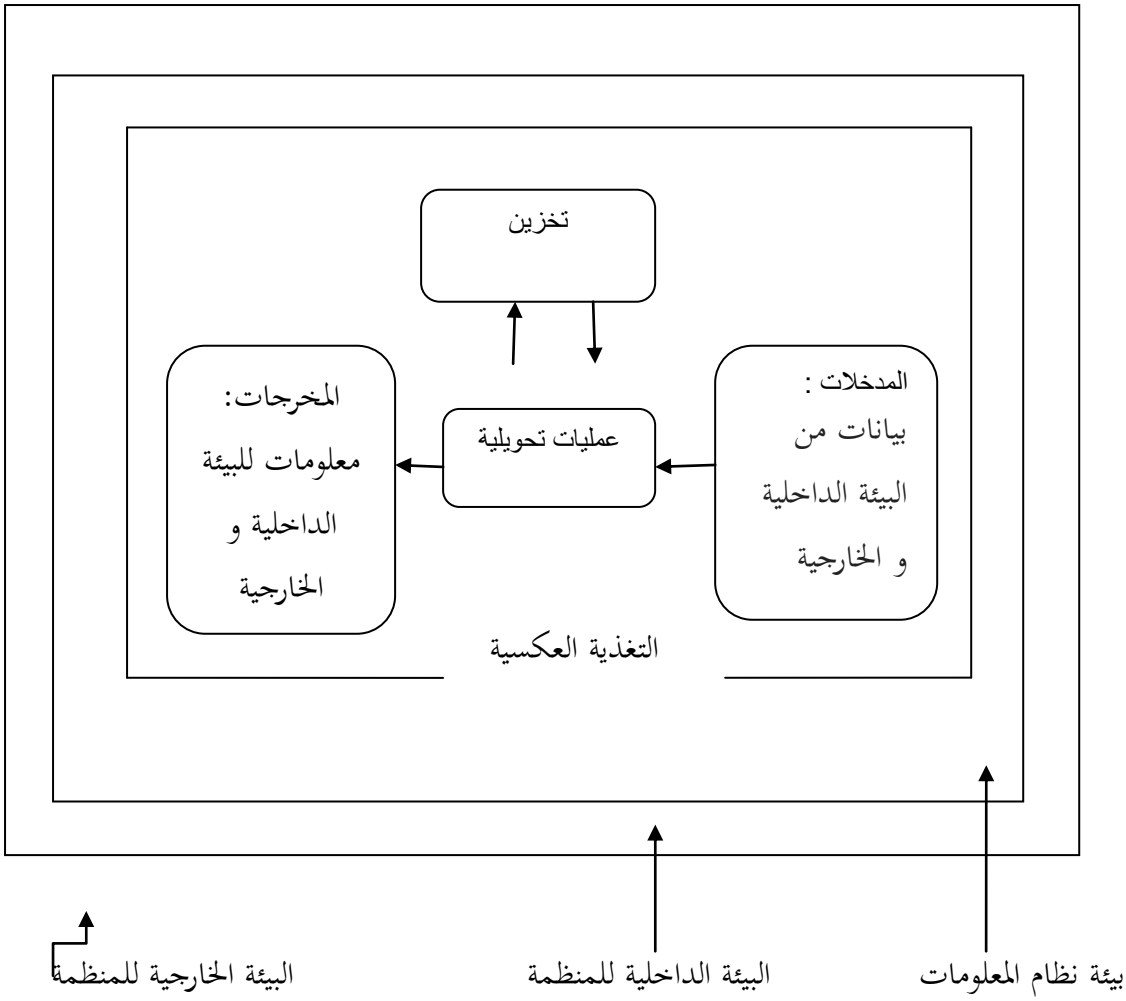
[4] أمين السيد احمد لطفي، مراجعة و تدقيق نظام المعلومات، الأردن، الدار الجامعية للنشر، 2005، ص: 16.

1- رؤية نظام معلومات من خلال مجموعة من رسائل المعلومات (الأرشيف) و وصف نظام المعلومات بما يحتويه.

2- رؤية نظام المعلومات من خلال مجموعة من عمليات المعلومات و وصف النظام بما يمكن أن يؤديه.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن نظام المعلومات هو الإطار الذي يتم من خلاله التنسيق بين الموارد البشرية و المادية و المعنوية من اجل تحويل المدخلات المتمثلة في بيانات الى مخرجات و هي المعلومات وذلك لتحقيق أهداف المنظمة،و الشكل أدناه يوضح نموذج عام لنظام المعلومات

الشكل رقم (1 – 4): نموذج عام لنظام المعلومات



المصدر: دميش محمد، دور نظام المعلومات التسويقية في تسيير وحدات الأعمال:دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات الجزائر،مذكرة ماجستير،(البليدة،جامعة سعد دحلب،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية،2005)ص:98.

من خلال الشكل نلاحظ أن مدخلات نظام المعلومات تتمثل في بيانات يتم الحصول عليها من البيئة، لتتم معالجتها عن طريق الحاسوب، لتحويلها الى معلومات، و التي تمثل مخرجات لنظام المعلومات.

الفرع الثاني: أهداف نظام المعلومات

تتوجه نظم المعلومات في المنظمة عادة نحو تحقيق أهداف أساسية و هي [1]:

الفرع الأول: تحقيق الكفاءة: و المقصود بالكفاءة القيام بأداء المهام بطريقة أسرع و بتكلفة اقل و يكون ذلك من خلال تحقيق اتوماتيكية العمل الروتيني بدلا من الطريقة اليدوية كتوفير تقارير المخزون أو المرتبات و غيرها من واقع قاعدة البيانات و بالتالي تقليل الحاجة الى من يقوم بإمساك سجلات البيانات اللازمة لإعداد هذه التقارير إضافة الى استخدام النماذج الرياضية فيما يخص عمليات الرقابة و كذا ربط المؤسسة بشبكات الاتصال.

الفرع الثاني: الوصول الى الفعالية في اتخاذ القرارات: يكو ذلك من خلال مساعدة المدراء في اتخاذ قرارات ذات جودة أفضل و بطريقة سهلة، كجدولة أوامر الإنتاج أو استعراض المواد، كما يمكن أن يتم ذلك اتوماتيكيا عن طريق التحليل المفصل لتدقيق العمل في المنظمة.

---

[1] الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان top lait، مذكرة ماجستير،(تلمسان، جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية،2011) ص: 104.

الفرع الثالث: تحسين الأداء: حيث يهدف نظام المعلومات الى مساعدة المنظمة في تقديم خدمات ذات مستوى أفضل لعملائها، و ذلك عن طريق توفير كل المعلومات لهؤلاء العملاء بشفافية و بالحجم الكافي، إضافة الى تكوين وصف تاريخي لأحوال المنظمة و ذلك بالمراقبة المستمرة التي تسهل من اكتشاف الأخطاء التي قد تقع فيها المنظمة.

الفرع الرابع: التعرف على الفرص و استغلالها: تعيش المنظمات في مناخ سريع التغير الأمر الذي يتطلب منها ضرورة الترصد لكل الفرص التي قد تتاح لها و استغلالها بسرعة للتأقلم مع كل التغيرات في نفس الوقت يسمح نظام المعلومات للمنظمة بمواجهة مختلف التهديدات الخارجية من خلال ما تجمعه من معلومات عن بيئتها الخارجية.

الفرع الخامس: توفير المعلومات الضرورية: من خلال اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصعبة غير المحددة وذلك للتخفيض من حالات عدم التأكد من خلال تحليل كميات كبيرة من المعلومات، و ذلك بحساب النتائج المتوقعة لمختلف الاستراتيجيات البديلة عن طريق تشغيل و تحليل كل البيانات المخزنة لدى المنظمة.

المطلب الثاني: مكونات نظام المعلومات و أنواعه

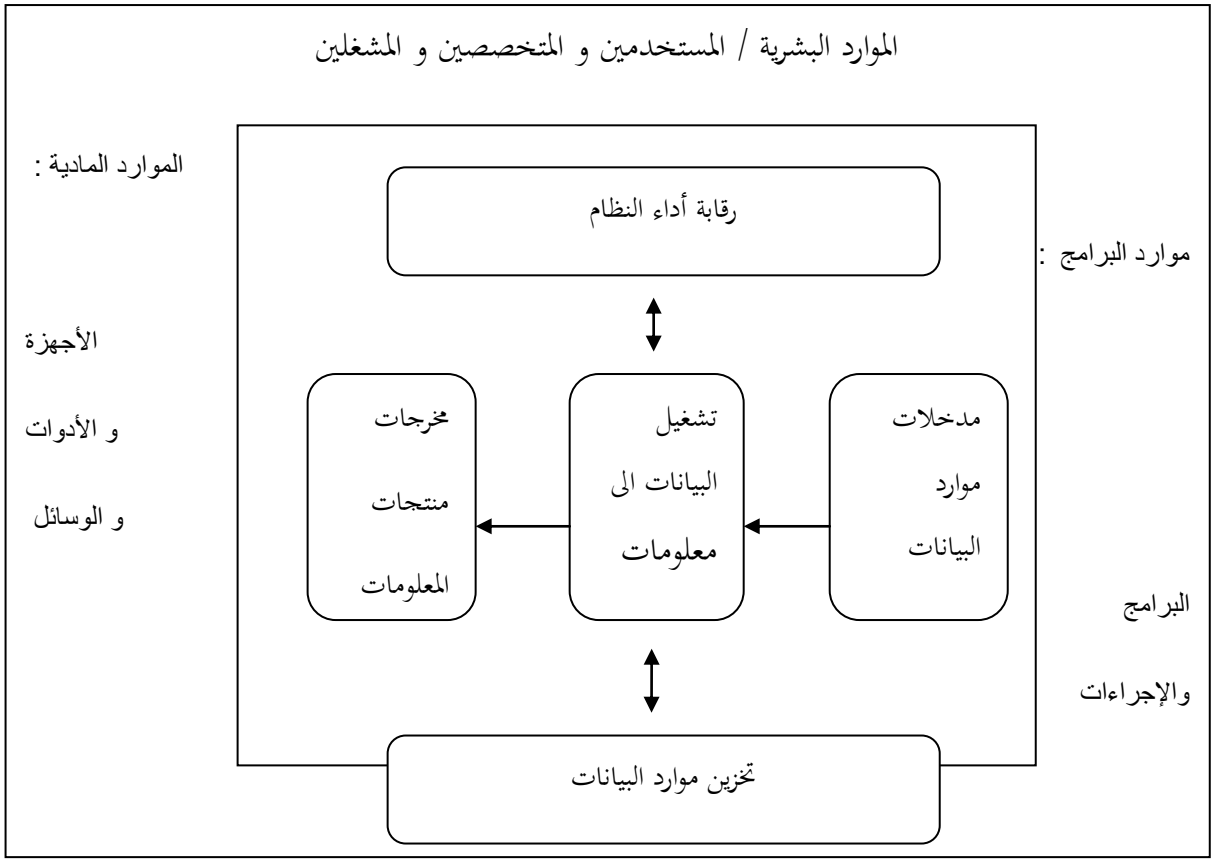
الفرع الأول: مكونات نظام المعلومات

يفترض على كل من يرغب في التعامل مع نظم المعلومات أن يكون على علم بمكوناته الأساسية وبالتالي القدرة على فهم لكيفية عمل هذه النظم، بمعنى أن المطلوب هو معرفة ماهية مكونات و أنشطة نظام المعلومات التي ي

ستقبل البيانات كمدخلات و يقوم بمعالجتها (تشغيلها) لإنتاج المعلومات كمخرجات.

و النموذج الموالي يوضح لنا مختلف المكونات التي يحتويها نظام المعلومات

الشكل رقم (1 – 5): مكونات نظام المعلومات



المصدر: احمد حسين علي حسين، دليلك في تحليل و تصميم النظم، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2003، ص: 43.

من خلال النموذج يتضح لنا انه يؤكد على ثلاث مفاهيم أساسية يمكن تطبيقها على كل أنواع نظم المعلومات:

1- أن موارد نظم المعلومات تتكون من أربعة موارد أساسية و هي: الأفراد، الأجهزة و الوسائل و البرامج والبيانات.

2- انه يتم تحويل البيانات إلي معلومات من خلال أنشطة تشغيل البيانات و أن مخرجات المعلومات مفيدة للمستخدمين في اتخاذ القرارات.

3- أن الوظائف الأساسية في نظام المعلومات تتكون من: المدخلات و المخرجات و التشغيل و إدارة البيانات (التخزين)، و الرقابة.

و فيما يلي شرح مختصر لهذه المكونات [1]:

أولا: الموارد البشرية: تشمل هذه الموارد المستفيدين و المختصين في نظم المعلومات

1- المستفيدون أو (المستعملون) هم أفراد يستعملون نظام المعومات أو يستفيدون من المعلومات التي ينتجها هذا النظام. ويمكن أن يكونوا محاسبين أو عملاء أو مدراء.

[1] سرور علي سرور،عاصم أحمد الحماحم، نظم المعلومات الإدارية، الرياض،السعودية، دار المريخ للطباعة والنشر،2000، ص ص: (10 – 11).

2- المختصون في نظم المعلومات هم أفراد وظيفتهم تطوير و تشغيل نظم المعلومات و يشملون محللو النظم وإداريو قواعد البيانات، و المختصون في الشبكات، و المبرمجون، و مشغلي الحاسب:

- محللو النظم: يعملون مع المستخدمين في تطوير نظم جديدة و تحسين النظم الموجودة ، و يكون محللو النظم خبراء في تعريف المشاكل، و إعداد توثيق مكتوب عن كيف سيساعد الحاسب في حل المشكلة.

- إداريو قواعد البيانات: يعملون مع المستخدمين و محللي النظم في إنتاج قواعد البيانات التي تحتوي على البيانات اللازمة لإنتاج معلومات المستخدم.

- المختصون في الشبكات: يعمل مع محللي النظم و المستخدمين في عمل شبكة اتصالات البيانات التي تربط موارد حوسبة واسعة الانتشار مع بعضها بعضاً.

- المبرمجون: يستخدمون التوثيق المعد من قبل محللي النظم في كتبة شفرة التعليمات التي تسببت في تحويل البيانات إلى معلومات لازمة للمستخدمين.

- المشغل: يقوم بتشغيل معدات الحوسبة الكبيرة مثل الحاسبات الكبيرة ، ويراقب المشغلون الشاشات، ويغيروا الصيغ الورقية في الطابعات، و يدير مكتبات تخزين الشرائط و الأقراص، و يؤدي مهام أخرى.

ثانيا: موارد الأجهزة: يشمل كل الأدوات المستعلمة في معالجة البيانات ومن أهم هذه الأجهزة:

1- نظم الحاسب: و هي المتكونة من وحدة المعالجة المركزية و من تشكيلة الأجهزة الملحقة.

2- الأجهزة الملحقة بالحاسب: وهي أدوات مثل لوحة المفاتيح أو الفأرة لإدخال البيانات أو الأوامر، و الشاشة أو الطابعة لإخراج الملعونات، و الأقراص الممغنطة أو البصرية لتخزين موارد البيانات.

3- شبكات الاتصال عن بعد: و هي تتكون من أنظمة حاسب و معالجات اتصالات عن بعد مهمتها إتاحة قدرات الحاسب في كل مكان في المنشأة.

ثالثا: موارد البرمجيات :و تشمل كل ما للنظام من التعليمات الخاصة بمعالجة البيانات، ومن أهم هذه الموارد يمكن إن نذكر ما يلي:

1)- برمجيات النظام: مثل برنامج نظام التشغيل و هو يتحكم في عمليات نظام الحاسب و يدعمها

2)- برمجيات التطبيق: وهي برامج توجه المعالجة نحو استعمال معين للحاسب من طرف المستفيدين مثل برنامج جدول الرواتب و برنامج تحليل المبيعات.

3)- الإجراءات: و هي تعليمات و إرشادات لكيفية تشغيل و استخدام النظام للأشخاص الذين يستعملون نظام المعلومات، مثل تعليمات حول تعبئة نموذج أو حول استعمال حزمة برامج.

رابعا: موارد البيانات

1- قواعد البيانات: و هي تحفظ بيانات منظمة تمت معالجتها.

2- قواعد النماذج: و هي تتسع لنماذج مفاهيمية و رياضية و منطقية تمثل علاقات أعمال أو روتينيات حسابية أو تقنيات تحليلية.

3- قواعد المعرفة: وهي تخزن المعرفة في إشكال متنوعة مثل الحقائق و قواعد الاستنتاج حول مواضيع مختلفة.

الفرع الثاني: أنواع نظم المعلومات

هناك عدة تصنيفات لأنظمة المعلومات و هي كالتالي:

أولا: التصنيف حسب المستويات الإدارية [1]:

1- نظم تشغيل البيانات: يهدف هذا النوع من نظم المعلومات الى خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة ويعتمد هذا النظام على الحاسب الآلي لتسجيل البيانات الروتينية اليومية مثل: الأجور، نظم الحجز الفندقية.

2- النظم المعرفية: تهدف تلك النظم الى دعم العاملين في مجالي المعرفة و المعلومات داخل المنظمة من خلال ضمان وصول المعرفة الجديدة و الخبرة الفنية بشكل متكامل، و يقصد بالعاملين في المجال المعرفي هؤلاء الافراد المؤهلون بدرجة مهنية كالأطباء و المحامون و المهندسين و حيث ينصرف مجال عملهم الى خلق معلومات و معرفة جديدة.

[1] إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية – مدخل النظم، مرجع سابق، ص ص: (5 – 8).

3- نظم تجهيز المكاتب أليا: تعد تلك النظم نوعا خاصا من نظم تشغيل المعلومات و التي يمكن استخدامها في نطاق أعمال و أنشطة المكاتب آليا، يشمل كل أنواع نظم الاتصالات الرسمية و غير الرسمية المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة من شخص لآخر داخل و خارج المنظمة.

4- نظم المعلومات الإدارية: هي نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي و التي توفر المعلومات للمديرين ذوي الاحتياجات المتشابهة في المنظمة.

5- نظم دعم القرارات: و هي تهدف الى مساعدة المديرين عند اتخاذهم لقرارات غير بنائية و غير متكررة أي لا يمكن تحديدها سلفا، و تعتمد هذه النظم على ما تنتجه نظم تشغيل البيانات و نظم المعلومات الإدارية من معلومات، و كذلك معلومات من خارج المنظمة، و يتم تصميمها و تنفيذها للاستجابة للاحتياجات غير المخططة من المعلومات مثل: قرارات الإنتاج.

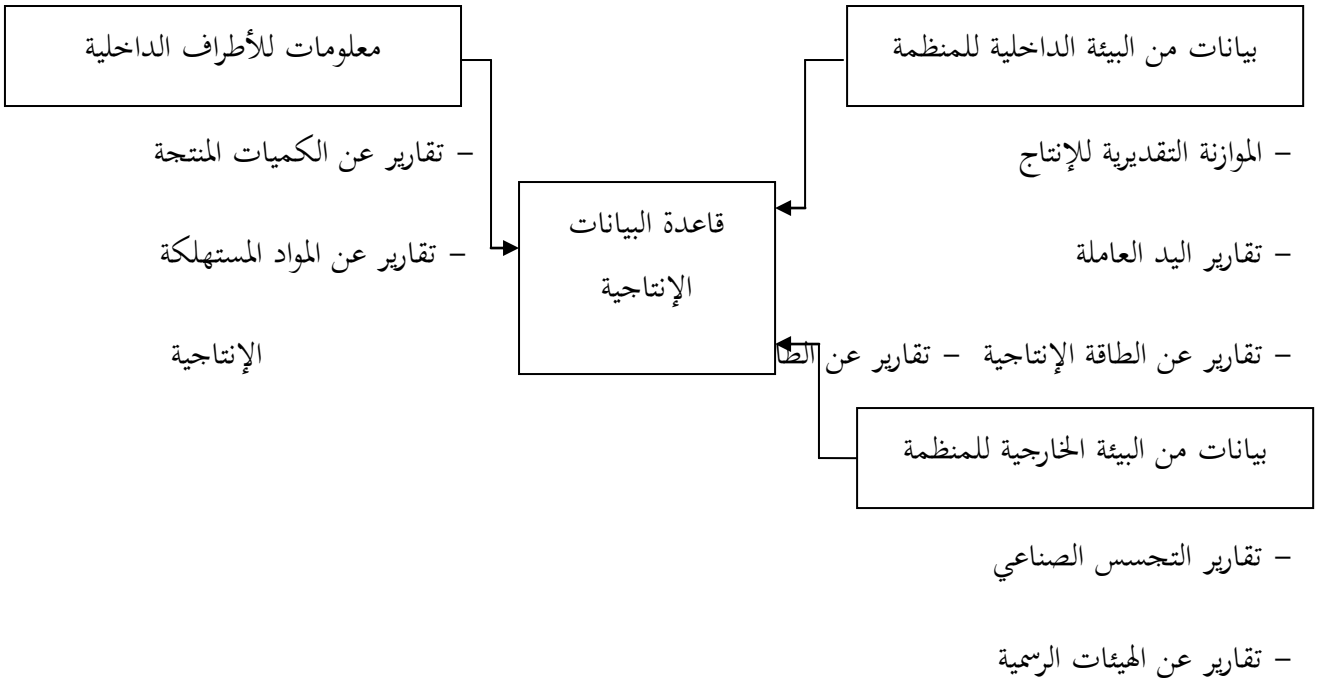
6- نظم دعم الإدارة العليا: و هي تلك النظم التي يتم تصميمها لمساندة المديرين الذين يشغلون الوظائف الإدارية العليا في المنظمات و الذين لهم تأثير ملموس على سياسات و خطط و استراتيجيات المنظمة.

7- النظم الخبيرة: تستخدم لمساندة متخذ القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية و التي لا يمكن التنبؤ بخطواتها.

الفرع الثاني: التصنيف حسب و وظائف المؤسسة و تنقسم الى [1]:

أولا: نظام معلومات الإنتاج (العمليات): يختص هذا النظام بالمعلومات المتعلقة بالتدفق المادي للسلع أو من السلع و الخدمات، و تغطي هذه البيانات أنشطة معينة مثل: تخطيط و مراقبة الإنتاج، و رقابة و إدارة المخزون السلعي، و الشراء و التوزيع و النقل و ذلك لتقديم السلع و الخدمات المطابقة للرغبات و المواصفات التي يطلبها المستهلك، و يمكن للشكل الموالي أن يعطي نموذجا عاما لنظام المعلومات الإنتاجي:

الشكل رقم (1 – 6): نموذج عام لنظام المعلومات الإنتاجي

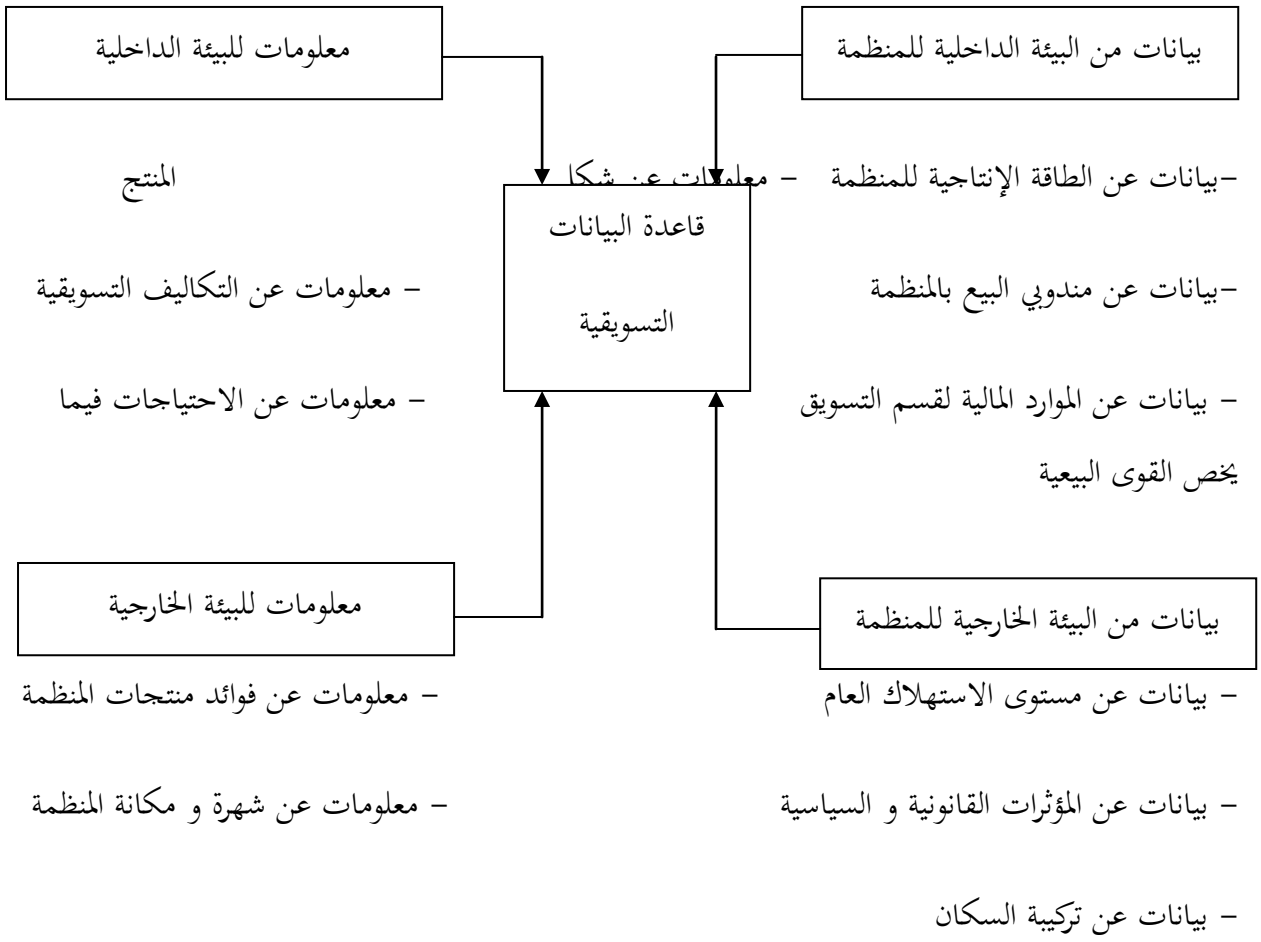


المصدر: دميش محمد، دور نظم المعلومات التسويقية في تسيير وحدات الأعمال،مرجع سابق،ص:102.

[1] فؤاد الشرابي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2008، ص: 25

ثانيا: نظام المعلومات التسويقي : يوفر المعلومات تسويقية للتمكن من تحديد متطلبات التسوق من سلع وخدمات متعددة ومعرفة تفصيلات و أذواق المستهلكين المتجددة قصد إشباع رغباته بالإضافة الى الوقوف عند كل التحولات التي قد تطرأ على مستوى المنافسة حيث يؤدي هذا النظام الى انجاز العديد من المجالات الأساسية للوظيفة التسويقية وهي: التخطيط والتنبؤ بالمبيعات بحوث التسويق، الإعلان، معلومات التشغيل و الرقابة المطلوبة لإدارة الوظيفة التسويقية، و الشكل أدناه يوضح نموذج عاما لشكل نظام المعلومات التسويقي:

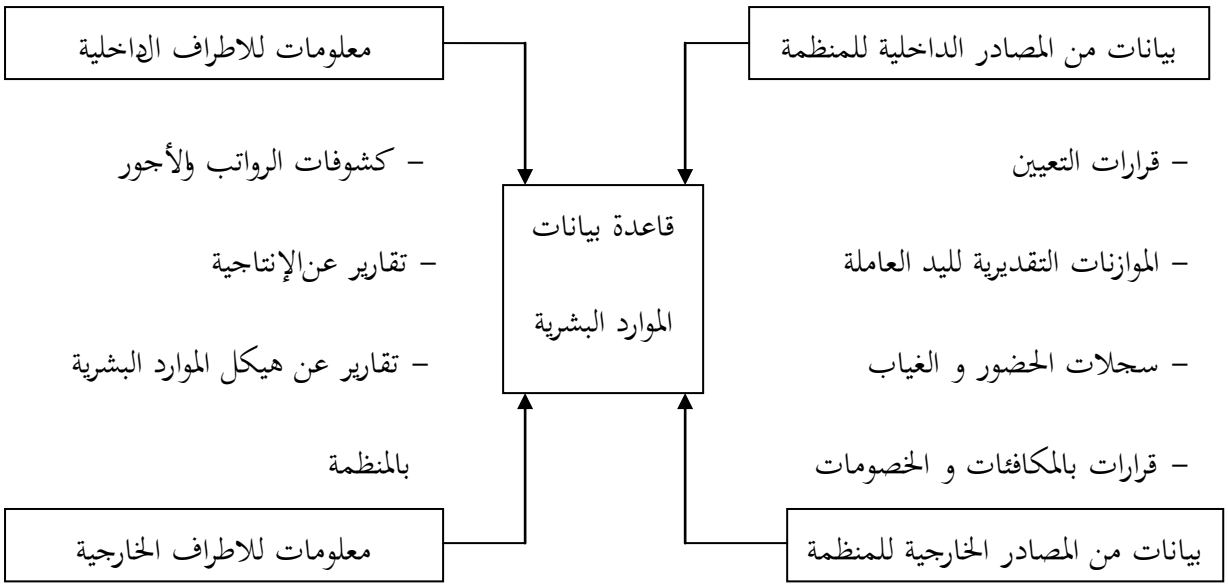
الشكل رقم (1 – 7): نموذج عام لنظام المعلومات التسويقي



المصدر: دميش محمد،دور نظم المعلومات التسويقية في تسيير وحدات الأعمال، مرجع سابق، ص: 111

ثالثا: نظام معلومات الموارد البشرية: إن نظام معلومات الموارد البشرية هو نظام فرعي لنظام معلومات التسيير يختص بمعالجة و توفير المعلومات المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم، بما يساعد على ضمان فعالية التخطيط وجودة القرارات المتخذة فيما يتعلق بالموارد البشرية و تتمثل هذه المعلومات بالاحتياجات المستقبلية من العمالة وتوفير البيانات اللازمة للحصول على العمالة و للإحلال، و التدريب و لمكافئة القوى العاملة [1].

الشكل رقم (1 – 8): نموذج عام لنظام المعلومات الموارد البشرية

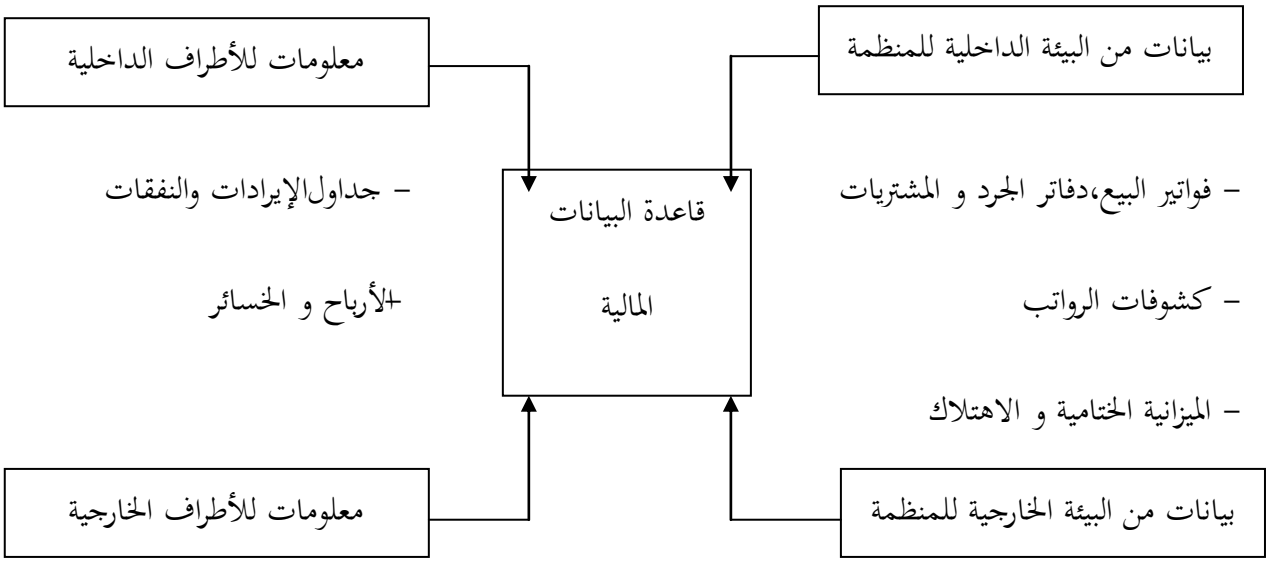


المصدر: دميش محمد، دور نظام المعلومات التسويقي في تسيير وحدات الأعمال، مرجع سابق،ص:105

[1] شارف عبد القادر،دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية:حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتورا،(الجزائر، جامعة الجزائر 3،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية)، 2011، ص: 30.

رابعا: نظام المعلومات المالي: يعتبر قسم المحاسبة في أي منشاة من الأقسام الخدمية التي تتولى عملية معالجة و تحويل البيانات الى معلومات محاسبية مناسبة و نافعة تساعد الإدارة و الآخرين في اتخاذ القرارات، لذلك يعرف هذا النظام بأنه مجموعة من الأنظمة الفرعية المستخدمة في تجميع و تبويب و معالجة و تحليل و توصيل المعلومات المالية الملائمة لاتخاذ القرارات [1]

الشكل (1 – 9): نموذج عام لنظام المعلومات المالي



المصدر: دميش محمد،دور نظام المعلومات التسويقي في تسيير وحدات الأعمال،مرجع سابق،ص: 104.

[1] هاشم احمد عطية، مدخل الى نظم المعلومات المحاسبية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2005، ص: 31.

المطلب الثالث: تفعيل نظام المعلومات و التحديات التي تواجهه

الفرع الأول: تفعيل نظام المعلومات

ينبغي أن ينظر الى نظام المعلومات باعتبارها وسيلة و ليست غاية فهي أداة لمساعدة المنظمة في انجاز أعمالها واتخاذ القرارات المختلفة، و تتحدد كفاءة و فعالية هذه الوسيلة قياسا لمدى ما تحققه من فوائد للمنظمة و ليس استنادا لمدى تقدم و تطور التقنية المستخدمة و من ناحية أخرى، فان نظام المعلومات الجيد يمكن أن يوفر ميزة تنافسية هامة للمنظمة، كل ذلك يستدعي إجراء دراسة معمقة و متأنية قبل اعتماد نظام للمعلومات إدخال التقنيات المطلوبة، و التأكد من قناعة المنظمة بأهمية نظام المعلومات لها و عملياته، و التحقق من أن فوائد ومردود النظام تتوازن مع تكاليفه، ومما يساعد على إنشاء نظام معلومات جيد و فعال إتباع الخطوات التالية [1]:

أولا: تحديد الاحتياجات المعلوماتية: و تتضمن هذه الخطوة التحديد الدقيق للمعلومات كما و نوعا، التي تحتاجها إدارة المنظمة و يستخدمها الأفراد العاملون فيها في انجاز أعمالهم، و تختلف احتياجات المديرين الى المعلومات باختلاف المستويات الإدارية و طبيعة أعمالهم و لذا ينبغي تحديد احتياجات كل فرد أو وحدة للمعلومات، كما و نوعا و من حيث التوقيت و الملائمة و على المستويات الثلاثة: الاستراتيجي و التكتيكي والتشغيلي، و سواء تتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية.

---

[1] حسين حريم،إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى،الإسكندرية، دار الحامد للنشر و التوزيع،2003،ص ص: (226-228).

ثانيا: تحديد القيود / المعوقات التنظيمية: بعد إتمام تحديد احتياجات المنظمة للمعلومات، يبدأ المعنيون ببناء نظام المعلومات بتشخيص المعوقات التنظيمية في النظام الحالي، و التي تصنف الى معوقات داخلية (مثل: التكلفة، النوعية العاملين، درجة دعم الإدارة العليا...) و الخارجية (مثل: الأنظمة السائدة، الشروط والمتطلبات المجهزة، التطور التقني و متطلبات العملاء) أي بمعنى أن معوقات بناء نظام المعلومات يمكن أن يكون مصدرها البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية للمنظمة.

ثالثا: وضع الأهداف: بعد تشخيص المعوقات المتوقعة، تأتي مرحلة تحديد الأهداف المرجوة من النظام.

الفرع الثاني: التحديات التي تواجه نظام المعلومات

ليس من السهل بناء و استخدام نظام المعلومات على المستوى العالمي فهناك خمس تحديات رئيسية تواجه المديرين عند بناء و استخدام تلك النظم [1]:

أولا: تحديات استراتيجيات الأعمال: كيف يمكن للأعمال استخدام تكنولوجيا المعلومات بحيث تصبح مادة تنافسية، فعالة، رقمية ؟ فأغلبية الشركات لا تدرك قيمة الأعمال المعنوية من النظم، وقيمة أن تصبح رقمية

[1] فايز صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، 2005،ص ص:(301 – 303).

أن قوة الأجهزة و البرمجيات تنمو بسرعة اكبر من قدرة المنظمات في وضعها موضع التنفيذ و استخداماتها تلك التكنولوجيا، حيث يحتاج ذلك من المنظمات إعادة تصميم، و هذا يحتاج الى تغيير و تطوير نماذج الأعمال وحذف الهياكل التنظيمية غير الفعالة.

ثانيا: تحديات العولمة: كيف للشركة أن تفهم متطلبات الأعمال و النظم في بيئة الاقتصاد العالمية ؟ أن نمو التجارة العالمية و بروز الاقتصاد العالمي جعل النظم تدعم إنتاج و بيع واسع للبضائع في العديد من الدول وللتطور المتكامل لابد للمناطق متعددة الجنسيات و نظم المعلومات تطوير أجهزة و برمجيات عالمية و تامين ثقافات متقاطعة و إعادة هياكل و تصميم و معالجة أعمال عبر دول متعددة الجنسيات لاستيعاب نظم المعلومات المناسبة.

ثالثا: تحديات البنية الأساسية و معمارية المعلومات: كيف يمكن للمنظمة تطوير معمارية المعلومات و البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات ؟ و التي يمكن أن تدعم أهدافها عندما تتغير ظروف الأعمال و التكنولوجيا بشكل سريع، لذا على المدير اليوم أن يرتب و يؤمن التعاون بين تكنولوجيا الحواسيب المختلفة و تطبيقات نظم الأعمال لتامين احتياجات المعلومات المختلفة لكل مستوى أداري و المنظمة بشكل عام.

رابعا: تحديات الاستثمار في نظم المعلومات: كيف يمكن للمنظمات أن تحدد قيمة الأعمال في نظم المعلومات ؟ أن اغلب الشركات لا تملك المعرفة الكافية لمعالجة اتخاذ القرار في استثمار التكنولوجيا أو الشراء لذلك لابد من تقييم ذلك بالطرق العلمية الحديثة لان الاستثمار في نظم المعلومات في الغالب لا يمكن استرداده في فترات محاسبية قصيرة، و لابد من طرق أخرى لتقييمه.

خامسا: تحديات المسؤولية و المراقبة: كيف للشركة أن تتأكد من أن نظم المعلومات لديها و تستخدم بأخلاقية و مسؤولية ؟ إن نظم المعلومات تملك أن تؤمن فوائد ضخمة و كفاءة عالية للمنظمة، و لكن يمكنها أيضا أن تسبب و تخلق مشاكل عديدة، خاصة في الأمن و الرقابة في المنظمة، لذا لابد للمعلومات أن تكون دقيقة، وذات موثوقية و أمنة خاصة أنها أساسية للشركات الحكومية، للأفراد، وفي الحياة اليومية.

خاتمة الفصل الأول:

من خلال كل ما سبق يمكن القول أن النظام هو مجموعة من العناصر و الأجزاء المختلفة و المترابطة له حدود واضحة و بيئة تتفاعل معه، و وجود هدف يسعى النظام لتحقيقه، مع توفر عملية الرقابة لتعديل الأخطاء، وله مدخلات و آلية لمعالجتها لتحويلها الى مخرجات، و من اجل حفظ المعلومات التي تعتبر بيانات تمت معالجتها بواسطة النظام و مواجهة الكم الهائل كم هذه المعلومات يتوجب حفظها في مجموعة من النظم.

حيث أن نظام المعلومات يقوم بعملية استقطاب البيانات وجمعها وتخزينها و معالجتها لتصبح معلومات و من ثم العمل على توزيعها،حيث جاءت نظم المعلومات لتولي أهمية إدارته تقنية المعلومات في المنظمة و تختلف نظم المعلومات باختلاف المستويات و الوظائف الإدارية في المنظمة، كما أن هذه النظم توفر معلومات دقيقة وواضحة و ذات مرونة في الوقت المناسب و التي على أساسها يقوم المدراء على اتخاذ القرار المناسب بكفاءة و فعالية.

و نظرا لتأثير نظام المعلومات على اتخاذ القرار سنحاول إبراز هذه الأهمية بتسليط الضوء على نظام المعلومات وعلاقته باتخاذ القرار في الفصل الثاني.

الفصل الثاني :

نظام المعلومات

و اتخاذ القرار في

المنظمة

تمهيد:

إن وظيفة اتخاذ القرارات هي إحدى الوظائف الأساسية التي يقف عندها المرء لعدد من مزاياها، فهي وظيفة و أن كانت تتعامل مع الحاضر إلا أن لها تأثير على المستقبل، بماديات مختلفة، و علاوة على ذلك، فان وظيفة اتخاذ القرارات تتداخل بطبيعتها مع كل الوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط والرقابة و التوجيه و التنظيم و التنسيق فلابد للمدير أن يتخذ قرارا عندما يخطط أو يراقب أو يوجه أو ينظم أو ينسق، و عليه يمكن القول أن ما من يوم يمضي على المدير من دون قرارات يتخذها.

مما يستدعي قيام المنظمة باستخدام المعلومات على مدار الساعة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطتها وذلك يتطلب الاعتماد على نظام للمعلومات لتوفير معلومات تتصف بكل المواصفات و الخصائص التي سبق ذكرها كالتوقيت و الوضوح و المرونة في الفصل الأول،حيث أن نجاح و تطور المنظمة مرهون بفعالية القرارات المتخذة و التي تكون بدورها مرتبطة بمدى فعالية و نجاعة نظام معلوماتها.

و عليه تم تخصيص هذا الفصل و الذي قسم لثلاثة مباحث، للحديث على طبيعة عملية اتخاذ القرار كمبحث أول، و التعرف على أهم أنواع القرارات و أساليبها في المبحث الثاني، وصولا الى تحديد العلاقة بين نظام المعلومات و اتخاذ القرار في المبحث الثالث.

المبحث الأول: طبيعة عملية اتخاذ القرارات

تمهيد:

تعتبر عملية اتخاذ القرار عصب الوجود الإنساني كله بإفراده و جماعاته و تنظيماته فهي تلعب دورا أساسيا و محوريا في كفاءة و فعالية المنظمات و تكاد تكون حجر المنطق في كل شي داخل المنظمة كالإفراد و الآلات و المعدات و المواد و كل ما يتعلق بها من متغيرات أو مستجدات يحتاج الى اتخاذ القرار، فقد أصبح أساس الحكم على المدير الناجح هو كفاءته و مقدرته في اتخاذ القرارات الصائبة السليمة، حيث تبرز أهمية عملية اتخاذ القرار بدءا بالفرد الذي يعمل من خلال سعيه المستمر من أجل البقاء وممارسة النشاط الإنساني في شتى المجالات،على اتخاذ القرار بصورة مستمرة ليرقي بنمط حياته وأساليبها مستخدما في ذلك عقله المبدع و تجاربه و معلوماته وقدرته على الانتقاء و الاختيار.

و عليه تم تسليط الضوء في هذا المبحث على تعريف عملية اتخاذ القرار و ظروف اتخاذ القرار في المطلب الأول، ثم أهمية عملية اتخاذ القرار في المطلب الثاني أما المطلب الثالث و الأخير فيتضمن الخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرار.

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ لقرار و ظروف اتخاذ القرارات

الفرع الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار

أولا: تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها اختيار بديل من بين عدة بدائل و أن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة و تحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار، و يعني الاختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون أخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه. [1]

ثانيا: هي عملية اختيار بديل واحد من بديلين محتلين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، وفي ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية و الخارجية و الموارد المتاحة للمؤسسة[2] .

ثالثا: هي الاختيار الواعي المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين. [3]

---

[1] إبراهيم عبد العزيز، أسس الإدارة العامة و الإدارة التربوية للملكة العربية السعودية، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2006، ص: 209.

[2] عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، الإسكندرية ، مصر، الدار الجامعية للنشر، 1993، ص: 138

[3] رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مصر، مطبعة الإيمان للطباعة و النشر، 2000، ص: 46.

رابعا: القرار هو البديل الأمثل الذي يمثل حل المشكلة موضوع الاهتمام بمعنى أن المساندة بجميع أشكالها تهدف لاتخاذ القرار المناسب أو هو أهم النشاطات الإدارية و هو العملية التي يتم من خلالها تحديد و حل المشكلات باختيار الحل الأمثل من بين البدائل المتاحة. [1]

خامسا: هي أسلوب الاختيار الرشيد بين عدد من البدائل المتاحة لتحقيق هدف محدد فهي نتيجة منطقية لعدد من الإجراءات التي يتم وضعها لاختيار و تحديد العوائد المتوقعة لمجموعة من البدائل المتوفرة من اجل اختيار أفضل للإجراءات الموضوعية، ومن تطبيقها للوصول إلي هدف محدد وفي وقت معين، وفقا لهذا التعريف فان اتخاذ القرار هو نموذج الاختيار العقلاني للبديل الاستراتيجي الذي تسعى من ورائه منظمات الأعمال تحقيق العوائد المتوقعة من وراء أهدافها. [2]

سادسا: تعني الجذر من الإدارة ومن متخذ القرار على تصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه. [3]

---

[1] فدوى محمد رمضان، اثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء، دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم محافظة قطاع غزة، مذكرة ماجستير، (غزة، جامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، 2009)، ص: 157.

[2]. عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في عملية الإدارة، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1987، ص: 16

[3] جمال الدين لعويسات، الإدارة و عملية اتخاذ القرار، الطبعة الرابعة، الجزائر، دار هومة، 2009، ص: 16

من خلال هذه التعاريف يمكن القول إن عملية اتخاذ القرار هي:

ذلك التصرف أو السلوك الواعي و المنطقي الذي يمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل أو حلول ممكنة و متاحة لحل مشكلة، وهذا البديل يجب أن يكون الأكثر كفاية و فعالية من بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار.

ولكي يتخذ القرار لابد من توفر المتطلبات التالية: [1]

- وجود حاجة في التنظيم بإحداث التغييرات لمعالجة المسائل و المشاكل القائمة .

- اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة.

- تحديد درجة التغيير المطلوب أحداثها و التي غالبا ما تؤثر على مصالح الأفراد في التنظيم و طموحاتهم و توقعاتهم المستقبلية.

- ضرورة تعريف المشكلة التي تتطلب أحداث التغيير .

- وجود أكثر من بديل لاختيار البديل الأمثل من بينها.

[1] عصام الاعرجي، إدارة الأزمات و اتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، الأردن، دار اليازوري، 2013، ص: 8.

الفرع الثاني: ظروف اتخاذ القرارات

يمكن استنادا الى مدى توفر المعلومات عن نتائج القرارات المنوي اتخاذها، التمييز بين الحالات التالية:[1]

أولا: التأكد: تكون لدى متخذ القرار، في هذه الحالة، معلومات كافية و أكيدة، ستمسح له بمعرفة نتائج قراره، فلو افترضنا أن هناك مؤسسة تملك الآلات و الطاقة اللازمة لإنتاج عدة أصناف من البضائع، و أنها تتمتع باحتكار بالنسبة للسوق، الذي هو في حالة ضائقة، بعبارة أخرى لو افترضنا أن بإمكانها أن تبيع كل ما تنتجه بأسعار مجزية و معروفة مقدما، فالمشكلة هنا تنحصر في تحديد أفضل تشكيلة ممكنة من الأصناف و المنتجات مقدما، فالمشكلة هنا تنحصر في تحديد أفضل تشكيلة ممكنة من الأصناف و المنتجات التي تحقق لها اكبر فائض، ويمكن حلها و يمكن حلها باستخدام التقنية المعروفة باسم بالبرمجة الخطية .

ثانيا: المخاطرة: تتميز بمعرفة جزئية، بالنسبة لما يمكن أن يحدث نتيجة للقرار المتخذ، فإنها معلومات غير كافية، لكنها تتيح للمسير معرفة المستقبل على وجه الاحتمال، تلعب هنا قدرة المسير على تقدير الاحتمالات دورا أساسيا في فعالية القرارات المتخذة، و يمكن الاستعانة بتقنية شجرة القرار، لاختيار أفضل البدائل بعد الفراغ من عملية تقدير الاحتمالات.

---

[1] محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات، الطبعة الأولى، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص ص: (39 - 40) .

ثالثا: عدم التأكد: أن اتخاذ قرار مع عدم توفر أية معلومات، أمر غير مقبول تسييرا من الأفضل الابتعاد عن مثل هذه الحالات لان القضية هنا تصبح قضية مقامرة غير مأمونة العواقب، يمكن مع ذلك الاستعانة بتقنية الإحصاء والاقتصاد التسييري وغيره، تحسين عملية اتخاذ القرارات في حال توفر معلومات ولو قليلة، فقد يفترض المسير في حالة وجود مبررات كافية،إن المستقبل سيسير على نفس وتيرة الماضي،وقد يتم رسم مشاهدة مستقبلية في ظل افتراضات معينة أخرى ثم يتصرف المسير وكأنه في حالة المخاطرة،فيقوم بتقدير الاحتمالات المقابلة لتحقيق كل مشهد من المشاهد ويتخذ القرار وفقا لذلك.

رابعا: قرارات تحت ظروف الجهل: وهي تعبر عن حالك عدم معرفة احتمالات حدوث أي حدث وبالتالي ما هي وضعية العائد المتوقع ؟ وبتعبير أخر عدم معرفة احتمالات وصول الحالات للأحداث. [1]

[1] خالد قاشي،نظام المعلومات التسويقية، مدخل اتخاذ القرار، عمان،الأردن،دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، 2014، ص: 80.

الجدول رقم (2-1): يوضح ظروف اتخاذ القرار

ظروف الجهل	ظروف التأكد
- يوجد عدد قليل من العوامل والمؤثرات في بيئة القرار.- تتشابه العوامل والمؤثرات الى حد ما مع بعضها.- تتغير العوامل والمؤثرات بصور مستمرة كالقرارات الإدارية.	- يوجد عدد قليل من المؤثرات والعوامل في بيئة القرار. - تتشابه العوامل والمؤثرات بصورك مستمرة - لا تتغير العوامل والمؤثرات بصورة مستمرة مثل القرارات الروتينية.
ظروف المخاطر	ظروف عدم التأكد
- يوجد عدد كبير من المؤثرات والعوامل في بيئة القرار. – لا تتشابه العوامل والمؤثرات. – تبقى العوامل والمؤثرات نفسها مثل القرارات التشغيلية	- يوجد عدد كبير من المؤثرات والعوامل في بيئة القرار. – لا تتشابه العوامل والمؤثرات.– تتغير العوامل والمؤثرات بصورة مستمرة مثل القرارات الإستراتيجية.

المصدر: نادية أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دمشق، جامعة دمشق للنشر، 1922، ص: 10

المطلب الثاني: أهمية اتخاذ القرار

لقد شغلت عملية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب و ما زالت تشغل فكر و عمل جميع المديرين والأفراد، وهذه العملية مهمة كونها:[1]

1) – تعتبر عصب العملية التخطيطية بالدرجة الأولى

2) – ترتبط ارتباطا واضحا بالأهداف المؤسساتية التي يسعى المديرون الى تحقيقها فمديرو القمة الإدارية يسعون الى تحقيق أهداف عامة لمؤسساتهم، معظمها يتعلق بوضع الاستراتيجيات و السياسات المفيدة

3) – تعتبر عملية مهمة لباقي الوظائف الإدارية، فتنظيم العمل و بناء الهياكل الإدارية يتطلب اتخاذ قرارات إدارية تتناسب كما و نوعا و مع تخصصات هذا العمل و مع أشكال و مستويات البنى التنظيمية التي اختيرت للقيام بأجزائه ووظائفه المحددة.

4) – تعمل على توجيه الأفراد في المؤسسة و قيادتهم و تحفيزهم على الأداء الجيد و المرغوب فيه.

5) – تعمل على رقابة الموارد و الأداء المؤسسي.

---

[1] حسن إبراهيم بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، بيروت، عمان، دار النهضة للنشر و التوزيع، 2005، ص: 166.

6) – إن اتخاذ القرار من القضايا المهمة التي ترفع كفاءة إدارة المؤسسة وقدرها معا فالقرارات الجيدة و المثلى هي المعبر الحقيقي عن نجاح إدارة المؤسسة و هي الوجه الآخر لتطور أعمال المؤسسة و ازدهارها في جميع الأسواق التي اختارت أن يكون لها مكان فيها.

7) – إن القرارات المهمة في بعض المجتمعات تكون مركزية حيث يمتد أثرها الى القاعدة الإدارية فتكون أكثر اتساعا و شمولا.

8) – أن تكون القرارات قابلة للتعديل و التطور، إضافة الى مرونتها عند التطبيق.

9) – يرتبط نجاح إدارة التنمية بمدى النجاح في اتخاذ القرارات السديدة التي تحقق أهداف التنمية. [1]

10) – يعتمد العمل الإداري الإيجابي على اتخاذ القرارات السليمة و الحازمة مع المتابعة المنتظمة والتحسين المستمر لعملية اتخاذ القرار. [2]

[1] عبد الكريم درويش و ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، مصر، مكتبة الانجلو المصرية، 1980، ص: 210.

[2] محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة و النشر والتوزيع، 2006، ص: 107.

كما تتجلى أهمية القرارات في الإدارة من خلال دور القرارات و ارتباطها بجوانب العملية الإدارية المختلفة التالية:[1]

1) التخطيط: يقوم على اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بوضع افتراضات حول الأحداث المستقبلية و ردود أفعال والتي كلما كانت قريبة من الواقع كلما كان التخطيط سليما.

2) التنظيم: يقوم على اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بالهيكل التنظيمي،الإجراءات التنظيمية،طبيعة العلاقة بين العاملين،تقسيم العمل مسؤولية العاملين.و تحديد القواعد التي تحكم سير العمل،و نقل عملية اتخاذ القرارات إلى جميع أجزاء التنظيم،سواء عموديا أو أفقيا،و العمل على تحقيق تنمية و تدريب العاملين،كما أن تقييم التنظيم الإداري يتوقف على نوعية القرارات المتخذة والكفاءة التي تنفذ بها.

3) التوجيه: يعتمد على سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بكيفية إصدار الأوامر والتعليمات الواضحة والتامة بشأن ما يجب عمله و الإرشاد بأسلوب أداء العمل حسب الظروف القائمة،و كيفية الإشراف أثناء التنفيذ و ذلك باستخدام كل وسائل التحفيز و التصحيح.

---

[1] بوشنافة احمد، أساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية: حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، المركز الجامعي بشار، 2003، ص: 128.

4) الرقابة: التي تعتمد على سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بتحديد مجالات الرقابة ، معاييرها والمعلومات المطلوبة لها و الزمن اللازم لذلك و الجهات التي تشرف عليها.و يمكن القول إذ أن حقيقة المشكلة الإدارية تتمثل باختصار في اتخاذ القرارات التي تحدد كيفية توزيع الموارد على أوجه الاستخدام غير المحدود تحت تأثير عوامل و ضغوط خارجية لا تملك الإدارة قدرة السيطرة عليها إلا في حدود التخفيف من آثارها،كما أن تلك القرارات تتخذ في ظروف تتصف بنقص المعلومات وعدم التأكد وصعوبة الرؤية المستقبلية مما يتطلب ضرورة وجود نظام مناسب فعال يساعد المدير على تقدير الاحتمالات بصورة صحيحة و اتخاذ القرارات السليمة.

المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرار

هناك اختلاف بين العلماء على المراحل التي ينبغي أن تمر بها عملية اتخاذ القرار، لكن اغلبها تصب في عدة خطوات منطقية تهدف في النهاية الى الوصول الى القرارات الصائبة التي يمكن أن تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة، وفي ما يلي عرض لخطوات اتخاذ القرار الذي ينبغي على الفرد ابتاعها عند مواجهة مشكلة ما:

الفرع الأول: تحديد المشكلة: يعتبر تحديد المشكلة بشكل واضح وتحدد من أهم دعامات الوصول الى قرار سليم يساعد على حل هذه المشكلة ولذا يجب التفرقة بين الظاهرة والمشكلة فالظاهرة في عرض أو انحراف غير بمادي عن الوضع المألوف زيادة أو نقصا، أما المشكلة فهي السبب الحقيقي وراء حدوث الظاهرة تبدو أهمية التفرقة بين الظاهرة أو المشكلة من منظورا الانخداع بالظاهرة و اعتبارها

مشكلة سوف يؤدي للوصول الى حلول لا تقضي عن السبب الحقيقي (المشكلة) وتعمل على اختفاء الظاهرة مؤقتا ثم بروزها مرة أخرى لبقاء المشكلة دون حل.[1]

الفرع الثاني: جمع المعلومات: هي تساعدنا على تحديد المشكلة تحديدا أكثر وضوحا،لأنه يساعدنا على وضع البدائل المناسبة لحل المشكلة وهي تتضمن الأتي:[2]

1- معلومات موضوعية: ويقصد بها محاولة وصف الأطراف الداخلية في المشكلة وزمان ومكان حدوث المشكلة ودرجة حدوثها في الماضي.

2- معلومات ذاتية: وهي المعلومات التي تصف أرائنا واتجاهاتنا وأحاسيسنا تجاه المشكلة.

3- معلومات متعلقة بالمعلومات التي حالت دون المشكلة في الماضي ومن المحتمل أن تدوم.

4- أي معلومات أخرى إضافية غير الذي سبق ذكره، ويمكن أن تساعد في حل المشكلة كما أن هذه

---

[1] ساندي بوكراس،حل المشكلات واتخاذ القرارات الفعالة، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، القاهرة، مصر، دار فاروق للنشر والتوزيع ،2001، ص: 45

[2] أسامة خيري،الجديد في القيادية الإدارية، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، دار الراية للنضر والتوزيع، 2013،

المرحلة تساهم في تحديد نطاق المشكلة والبيئة المحيطة بها.[1]

الفرع الثالث: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها: يقصد بالبديل أو الحل البديل أن يضع المدير أو القائد مجموعة من الحلول أو الخطط البديلة، ويختلف عدد البدائل أو الحلول المتاحة من موقف لآخر وذلك وفقا لطبيعة المشكلة، والوقت المتاح لحلها، ومهارة متخذ القرار وجديته ورغبته في التوصل الى الحل السليم، ومقدار الخدمات الاستشارية التي يتلقاها من الإدارات و الأقسام المعاونة في المنظمة ثم يقوم المدير متخذ القرار بالمفاضلة بين البدائل التي توصل، وذلك بتقويمها و مقارنة كل واحد منها بالأخر، من حيث المزايا والعيوب والتكاليف ومشكلات التنفيذ والنتائج المتوقعة، ومدى إسهام في تحقيق الهدف وحل المشكلة وملائمته للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وذلك لمعرفة النتائج التي يمكن أن يحققها كل بديل فيما إذا تم تطبيقه في المستقبل.

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:[2]

1) – وضع المنظمة و السياسات التي تطبقها.

---

[1] علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، نظم دعم القرارات، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005 ص: 41

[2] مبارك بن سعود بن محمد العماج، دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات في أثناء الأزمات بالمديرية العامة لحرس الحدود، مذكرة ماجستير، (الرياض، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، 2010)، ص: 54

2) – الإمكانيات المادية.

3) – الفلسفة التي تلتزم بها المنظمة.

4) – الوقت المتاح أمام متخذ القرار.

5) – اتجاهات المدير و قدرته عل التفكير المنطقي الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يرتكز على التصور و التوقع و خلق الأفكار.

الفرع الرابع: اختيار البديل الأفضل: تعد هذه الخطوة قمة عملية اتخاذ القرار حيث يمارس فيها متخذ القرار حكمه، وهي تقوم على أساس المفاضلة بين البدائل في ضوء نتائجها المتوقعة و مقارنتها مع الأهداف أو المعايير المنبثقة عنها، و يستند متخذ القرار في اختياره للبديل الأفضل على خبراته السابقة و التجريب و البحث و التحليل، و يتم الاختيار للبديل الذي يحصل على اعلى ترتيب بالنسبة لتحقيق الأهداف.[1]

[1] باسم الحميري، مهارات إدارية: التفويض، اتخاذ القرارات ، إدارة الاجتماعات، تنظيم المؤتمرات، إدارة الوقت، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2009، ص: 67.

الفرع الخامس: وضع البديل موضع التنفيذ: ما لم يوضع البديل موضع التنفيذ فإن القرار لا يعدو أكثر من كونه نوايا حسنة تجاه حل المشكلة، يتم وضع البديل موضع التنفيذ من خلال إتباع الخطوات التالية:

1) – تحديد خطوات الحل خطوة بخطوة.

2) – الاتصال بأطراف المشكلة إذا كان ذلك ضروريا بإعلامهم بالحل المطروح وتهيئتهم لقبوله.

3) – تحديد وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الحل المقترح.

4) –وضع جدول زمني لتنفيذ الحل المقترح.

5) – إصدار القرار من الشخص المنوط به و إتحاد القرارات حسب المستوى التنظيمي لمتخذ القرار.

الفرع السادس: متابعة وقياس النتائج: يجب قياس مدى التقدم في تنفيذ القرار من حيث الوقت والموارد الأخرى والآثار المترتبة عن القرار ومدى الالتزام بالجدول الزمني المعد للتنفيذ، وعند القياس تتم مقارنة النتائج بالجدول الزمني أو الخطة الموضوعية للتنفيذ وإذا كان القرار لايساهم في حل المشكلة تراجع خطوات القرار السابقة مباشرة وهي اختيار البديل و وضعه موضع التنفيذ. [1]

[1] محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة:النظريات والعمليات والوظائف،الطبعة الأولى، عمان،الأردن،دار الصفاء للنشر والتوزيع،2001،ص:137

حيث أن القرار الفعال يتميز ب:[1]

1) ينفذ ولا يكون مجرد قرار على ورق.

2- يصدى لمفاهيم عالية، إستراتيجية شاملة ذات تأثير قوي وليس مجرد قرارات في موضوعات تافهة.

3- لا يؤخذ بعدد الأصوات ولكن يبنى على احتكاك وجهات النظر المتعارضة والحوار بينها والاختيار بين التفسيرات المختلفة.

4- هو قرار يحقق الهدف منه ويتفق مع أهداف المؤسسة، ويأخذ في الحسبان إمكانية وطريقة تنفيذه ويعطى بقبول منفذيه.

أما سايمون(Simon) فقد صنف مراحل اتخاذ القرار كما يلي [2]:

1 البحث، 2 التصميم، 3 الاختيار.

1- ففي مرحلة البحث يدرك متخذ القرار وجود مشكلة ويجمع المعلومات بصدد هذه المشكلة.

---

[1] محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع،2007، ص:121.

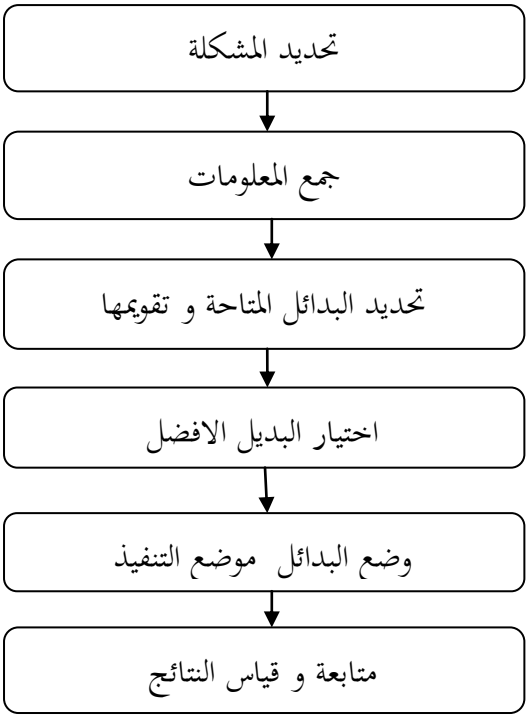
[2] جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، مرجع سابق، ص:(39 -40)

2- وفي مرحلة التصميم يحاول متخذ القرار الإتيان بحلول بديلة للمشكلة وبطبيعة الحال فقد تتطلب هذه المرحلة معلومات إضافية بخصوص هذه الحلول البديلة.

3- وتعتمد المرحلة الأخيرة وهي الاختيار للحل بشكل كبير على نوعية مرحلة التصميم بضمنها الحلول البديلة والمعلومات المتعلقة بهذه الحلول وفي الحقيقة فإنه إذا ما تمت مرحلة التصميم بشكل صحيح فإن مرحلة الاختيار تصبح بالأحرى واضحة المعالم.

ومن خلال الشكل التالي تتضح كافة مراحل وخطوات اتخاذ القرارات:

الشكل رقم (2-1): مراحل اتخاذ القرار



المصدر: مها المهدي الخفاف، غسان احمد العتيبي، نظم دعم القرار و النظم الذكية، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع.

المبحث الثاني: أنواع القرارات و الأساليب المستخدمة.

تمهيد:

تعد عملية اتخاذ القرارات أساس عملية التسيير، حيث أن أي تعرف يصدر من أعضاء إدارة المؤسسة ينطوي في حقيقته على قرار، فالمسير في جميع المستويات الإدارية يعد في النهاية متخذ قرار يصبو لمعالجة المشاكل واستغلال الفرص الحالية والمتوقعة، كيفما كان القرار الذي يقبل عن اتخاذه، ومن هنا فان متخذ القرار يستخدم الأسلوب الملائم ليساعده على اتخاذ القرار في ضوء الحلول التي يضعها، وتذليل الصعوبات والمشاكل التي تواجه عملية اتخاذ القرار.

وعليه سنعرض في هذا المبحث أهم أنواع القرارات والأساليب المستخدمة في ذالك بالإضافة إلى مختلف العوامل والمشاكل التي تعيق هذه العملية.

المطلب الأول: أنواع القرارات

اختلفت معايير التصنيف وتعددت وتباينت وجهات النظر للمختصين حول تصنيف القرارات ومن أهم هذه التصنيفات ما يلي:

الفرع الأول: التصنيف وفقا لإمكانية البرمجة: وتنقسم إلى [1]:

أولا:قرارات مبرمجة:– وهي القرارات المخططة سلفا وتتناول مشكلة متكررة أو روتينية حيث يتم تحديد أساليب وطرق حل أي مشكلة سلفا والتعامل معها ومن ابرز الأمثلة على القرارات المخطط اللوائح المعمول بها في مجال المشتريات التنفيذية.

ثانيا: قرارات غير مبرمجة: وهي القرارات التي تتغير مع تغير وتبدل موضوعات عملية اتخاذ القرارات، أي هي القرارات التي تتعامل مع الموقف غير المحدد وغير المألوف مثل: القرارات الإستراتيجية كابتكار نوع جديد من السلع والدخول إلى أسواق تصريف جديدة، وتتخذ معظم هذه القرارات على مستوى يوضح الجدول الموالى المقارنة بين هذين النوعين من القرارات.

[1] محمد الصيرفي، القرار الإداري، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي للنشر، 2007، ص17.

الجدول رقم (2-2): الفرق بين القرارات المبرمجة والقرارات غير مبرمجة

أوجه المقارنة	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
نوع المشكلة	روتينية (متكررة)	جديدة
الإجراء	محدد سلفا	غير محدد
عدد البدائل التي تؤخذ في الاعتبار	محدد ومعروف	غير محدد ويتطلب التفكير في اقتراح بدائل جديدة
الوقت اللازم	قصير نسبيا	طويل نسبيا
طبيعة البيانات	متوفرة	قليلة وغير كافية
المستوى الإداري	المستوى التشغيلي	المستوى الأعلى والأوسط
الأدوات المستخدمة لحل المشكلة	الطرق الكمية وبرامج الحاسوب	الخبرة وبرامج الحاسوب المتطورة
دور المدير في التأثير على طبيعة القرار	محدود	تتأثر بقيم المدير و انطباعاته الشخصية

المصدر: الطيب الوافي، دور أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية:دراسة حالة مجمع الاسمنت الشرق الجزائري، مذكرة دكتوراه، (سطيف، جامعة عباس فرحات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، 2012) ص: 103.

-كما أن القرارات غير المبرمجة تعتمد على بيانات غير مؤكدة وتتخذ مرة واحدة، أما القرارات المبرمجة فتتخذ على البيانات المؤكدة ويتكرر اتخاذها.[1]

الفرع الثاني: التصنيف حسب المستويات الإدارية:- تشمل ما يلي:

أولا: القرارات الإستراتيجية:- هي القرارات الوحيدة التي توضع على المدى الطويل ويكون تأثيرها خلال وقت مستقبلي كما أنها تؤثر على البناء التنظيمي للمؤسسة وهي غير قابلة للتعويض.[2]

ثانيا: القرارات التكتيكية:- وهي القرارات التي يتم صنعها على مستوى الإدارة الوسطى في المؤسسة، حيث يقوم المديرون بحل المشكلات المتعلقة بالتنظيم والرقابة على الأداء، وبمقتضاها يتم التأكد من كفاءة فعالية استخدام الموارد في تحقيق أهداف المؤسسة.[3]

ثالثا: القرارات التشغيلية:- هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الدنيا بالتنظيم ذات الطابع الروتيني

---

[1] خالد بن فيجان المنديل، المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير، (الرياض، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، 2003) ص36.

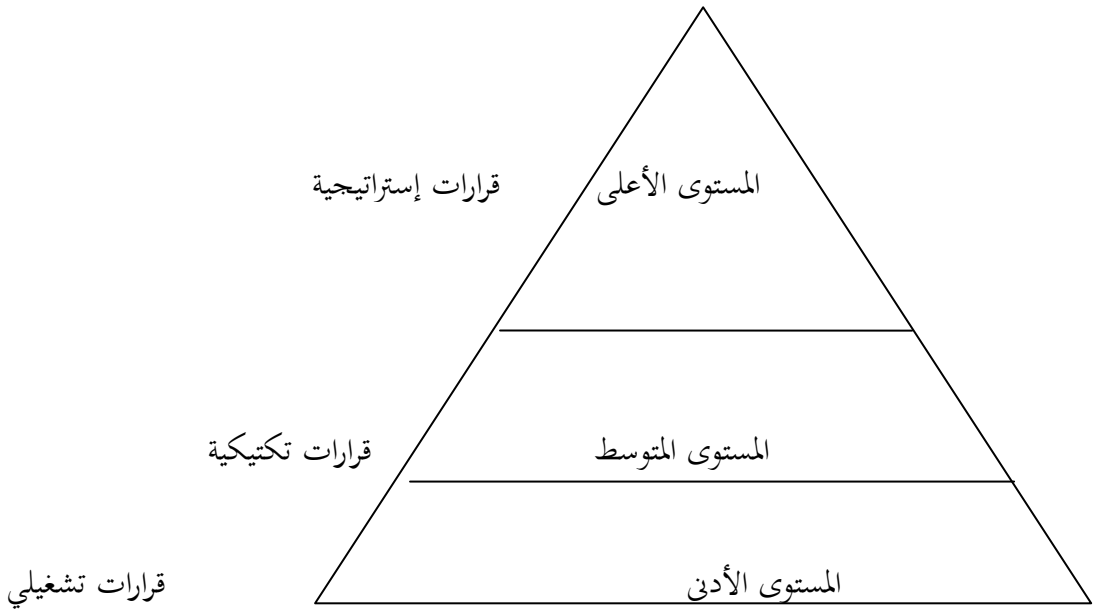
[2] -عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الخدمات،الطبعة الأولى، فلسطين، دار الفكر العربي، 1985، ص42.

[3] رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة الطبعة الأولى، قسنطينة، دار البيضاء للنشر والتوزيع ومنشورات اقرأ، 2008، ص39.

والتكراري، كما أنها تتعلق بالمشكلات التشغيلية اليومية للمؤسسة.[1]

والشكل الموالي يبين أنواع القرارات في المستويات الإدارية.

الشكل رقم (2-2): أنواع القرارات في كل مستوى إداري.



المصدر: حسين بالعجوز، نظرية القرارات، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامع، 2008، ص10

[1] مصطفي يوسف كافي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة: مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2013، ص ص(149-150).

الفرع الثالث: التصنيف حسب النمط القيادي: وتنقسم إلى:[1]

أولا: قرارات فردية:– هي القرارات التي يقوم المسير باتخاذها استشارة وتلعب كفاءة المسير وخبرته في اتخاذ القرار دورا كبيرا في كفاءة وفعالية ودرجة الملائمة في القرارات المتخذة.

ثانيا: قرارات اجتماعية:– هي القرارات التي يتم اتخاذها بناء على المشاركة والرأي الجماعي بالاستماع إلى صبر الآراء وذالك باستخدام طريقة العصف الذهني، طريقة دلفي...الخ، وتكون القرارات المبنية على المشاركة فعالة في حالة وجود نمط قيادة فعال وقوي وذا قبول من طرف العاملين وكذا حال عدم وجود تعارضات وصراعات بين العاملين.

الفرع الربع:– التصنيف حسب الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرار:

و تصنف القرارات حسب هذا المعيار إلى:[2]

[1] فايز الزغبي، محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، عمان، الأردن، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997، ص97

[2] حافظ عبد الكريم الغزالي، اثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التامين الأردنية، مذكرة ماجستير، (الأردن، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2012)، ص39

أولا: قرارات وصفية: هذا النوع من القرارات يتم اتخاذه بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي للمدير متخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراسة للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة.

ثانيا: قرارات معيارية (كمية): وهذه القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية والاعتماد على الأسس والقواعد والمعايير المحددة مسبقا ويفترض في اتخاذ مثل هذه القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها وموضوعية متخذيها، وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها، وتوفر الخبرات والاختصاصات وتفهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في عملية اختيار البديل المناسب.

الفرع الخامس: التصنيف حسب الوظائف الأساسية للمنظمة:

يمكن تقسيم القرارات حسب هذا المعيار إلى [1]:

أولا: قرارات تتعلق بالإنتاج:- كالقرارات المتعلقة بحجم الإنتاج وحجم المصنع وموقع وكمية المخزون ومدى البحث الفني وأهمية التفتيش.

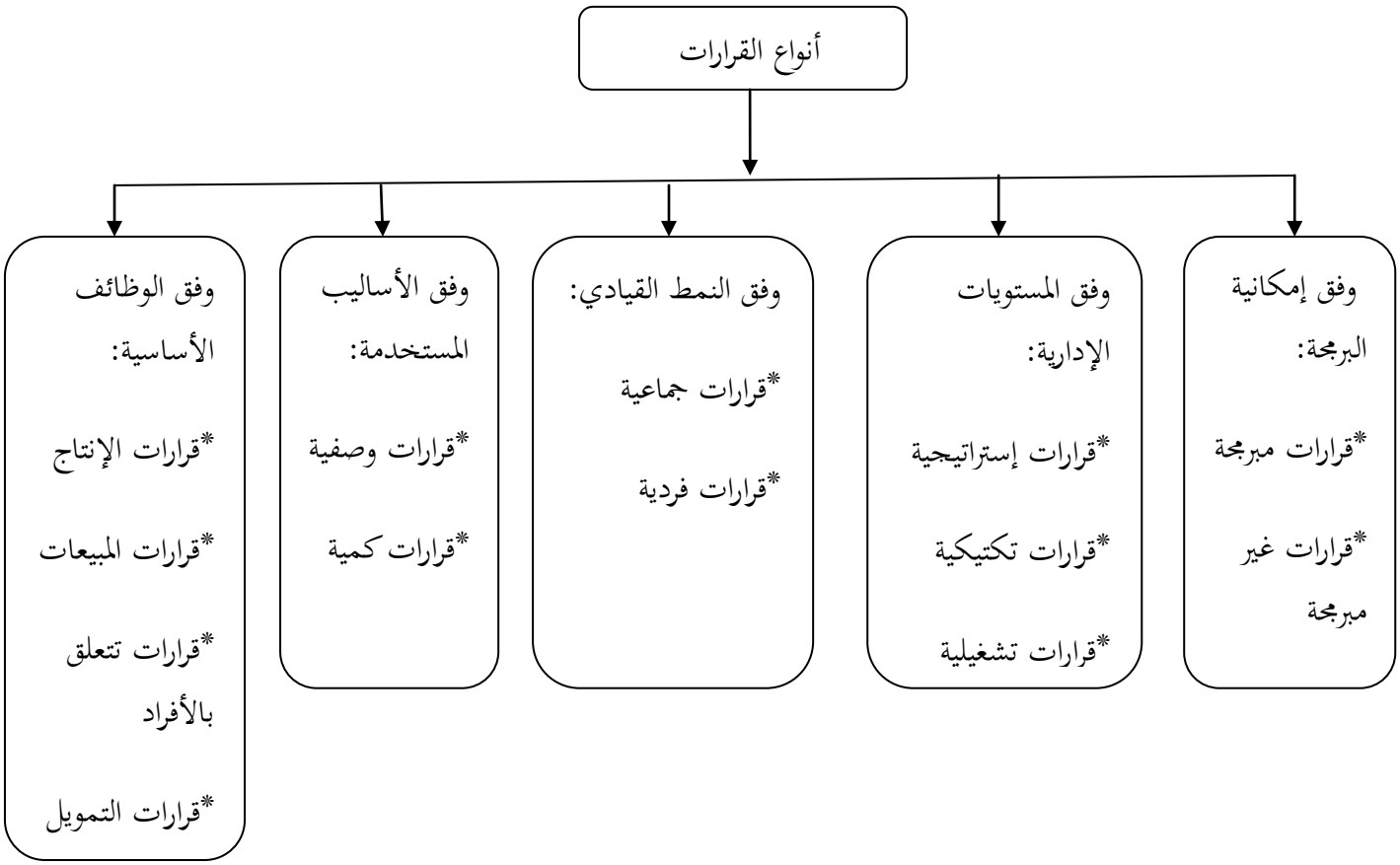
[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الطبعة 1، عمان، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003، ص ص: (62-64).

ثانيا: قرارات تتعلق بالمبيعات: تتضمن كل القرارات التي تتعلق بوظيفة البيع كتحديد الأسواق وموقع مكاتب البيع وتغليف المنتجات، والعلامة التجارية المستخدمة ومنافذ التسويق المستخدمة والسعر ومدى نوع العلامات وطرق مكافئة رجال البيع وجهود ترويج المبيعات وأبحاث السوق المستخدمة ومداها.

ثالثا: قرارات تتعلق بالإفراد:– وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على القوى العاملة وأساليب الاختيار ومدى التدريب ونوعه وتحليل العمل وتقييمه واستخدام نظام الاقتراحات، ومعالجة التأخير والغياب وأسس دفع الأجور والمراتب، طرق الترقية وترويج وسائل الأمانة، وعلاقة الشركة بالجماعات الخارجية.

رابعا: قرارات تتعلق بالتمويل:– تتمثل هذه القرارات في كل القرارات المتعلقة بالتمويل كطرق الحصول على الأموال وتوزيع الأرباح والهيكل المالي وشروط الائتمان ومقدار رأس المال العامل وخطط إعادة التمويل، تحديد تكاليف العمليات والإجراءات المحاسبية والاندماج و التصفية.

الشكل رقم (2-3): أنواع القرارات وفق مختلف المعايير



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معاير المعتمدة في التصنيفات التي تم التطرق إليها بالتفصيل في هذا المطلب.

المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرارات

تنقسم الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرار إلى نوعين أساليب تقليدية وأخرى علمية وسيتم عرضها بالتفصيل لاحقا كما يلي:[1]

الفرع الأول: الأساليب التقليدية:- ويقصد بها تلك الأساليب التي تفتقر للتدقيق والتمحيص العلمي ولا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات وهي تتمثل في:

أولا: الخبرة (Expérience): يمر المدير بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح والفشل تنير له الطريق نحو العمل نحو العمل في المستقبل... وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالبا ما تكسب المدير مزيدا من الخبرة التي تساعده في الوصول إلى القرار المطلوب، كما يمكن للمدير متخذ القرار التعلم والاستفادة من خبرات المديرين الآخرين ومن زملائه وتجاربهم في حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات الصائبة، إلا أن من مخاطر هذا الأسلوب أن اختلاف ظروف وبيئة المنظمات فيما بينها واختلاف قدرات وسلوك واتجاهات المديرين يترتب عليه الاختلاف فيما بينهم في قوة الملاحظة أثناء المشاهدة والتقليد، ومن مجالات تطبيق هذه الوسيلة القرارات المعتادة وكذا في القرارات البسيطة.

[1] نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية: بين النظرية والتطبيق، ط1، عمان، دار الثقافة للنش والتوزيع، 2007، ص ص: (180-185).

ثانيا: إجراء التجارب (**Experimentation**): يتولى متخذ القرار بنفسه إجراء التجارب آخذا في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار حيث يتوصل من خلالها إلى اختيار البديل الأفضل معتمدا على خبرته العلمية ومن مزايا الأسلوب انه يساعد المدير متخذ القرار على اختيار البديل الأفضل وذلك من خلال إجراء التجارب على هذا البديل وإجراء التغييرات أو التعديلات عليه بالإضافة إلى انه يساعد المدير من أن يتعلم من أخطائه وتفاديها مستقبلا ومن مآخذ هذا الأسلوب انه باهض الثمن وفادح التكاليف ويتطلب الجهد والوقت.

ثالثا: البديهة والحكم الشخصي:– ويعني هذا الأسلوب استخدام المدير لحكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك المشكلة وأبعادها في فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات ومن مخاطر هذا الأسلوب انه يقوم على أسس نابعة من شخصية المدير وقدراته العقلية واتجاهاته وخلفياته النفسية والاجتماعية ومعارفه، كما أنها مرهونة بمقومات وقواعد سلوك المجتمع، إلا انه قد يكون مجديا في اتخاذ القرارات غير الإستراتيجية وكذا المواقف الطارئة التي تتطلب مواجهة سريعة، وهوا يساعد على استغلال بعد القدرات والمهارات لدى بعض المديرين.

رابعا: دراسة بعض الآراء والاقتراحات وتحليلها: ويعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوئها من اختيار البديل الأفضل ومن الصعوبات التي تواجه المدير في تطبيق هذا الأسلوب أن تطبيقه يتطلب تجزئة المشكلة الإدارية التي تواجهه إلى أجزاء ودراسة كل جزء منها على حدة، وكذالك دراسة المشكلة ككل مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الإستراتيجية المؤثرة فيها، بالإضافة إلى إشراك المدير لكل من يساهم بآرائه واقتراحاته في اتخاذ القرار والذين يتولون تنفيذ القرار، أما مزاياه

فتتمثل في كونه اقل تكلفة من الأساليب التقليدية الأخرى بالإضافة إلى أن المدير يمكنه استنباط الكثير من الاستنتاجات حول المشكلة محل القرار واختيار البديل الأمثل على ضوئها.

الفرع الثاني: الأساليب العلمية:- وهي تلك الطرق والأساليب ذات الطابع العلمي التي يعتمد فيها المتخصصين أو الفنيين على مهاراتهم العلمية والفنية لاتخاذ قراراتهم وسنعرض فيما يلي أهم هذه الأساليب.

أولا: بحوث العمليات: (**Operations researcls**): و تستهدف استخدامها تطبيق الأسلوب العلمي عن دراسة الاحتمالات في أي مشكلة من المشاكل الإدارية يقصد تحقيق الهدف المطلوب ويعتمد تطبيق أسلوب بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرار على استخدام مختلف التخصصات القادرة على الإسهام في حل المشكلات مثل: المتخصصين في العلوم الرياضية، والإدارية والاقتصادية والمحاسبية والهندسة...الخ، كما يعتمد تطبيقه أيضا على مدخل النظم، من مزايا هذا الأسلوب انه يمكن المدير من اتخاذ القرارات على وجه أفضل كونه يحدد المشكلة تحديد دقيق والعوامل المؤثرة فيها وتحديد البيانات اللازمة، تحديد البدائل بدقة، توفر درجة عالية من الثقة لدى متخذ القرار، أما عيوبه فتتمثل في انه يعتمد على تبسيط المشكلة محل القرار من خلال صياغتها في صورة نموذج رياضي والتركيز على العوامل التي يمكن قياسها كميا فقط لكن يمكن معالجة هذه المآخذ من خلال تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين في هذا المجال.

ثانيا: نظرية الاحتمالات (**probability theory**):- يطبق هذا الأسلوب في مجال عملية اتخاذ القرارات عن طريق تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين للاستفادة من هذا التسجيل في التوصل إلى توقعات

سليمة في المستقبل، حيث يمكن الاستعانة بالمعايير التالية: الاحتمال الشخصي، الاحتمال التكراري، والاحتمال الموضوعي وتستخدم في حالات عدم التأكد والمخاطرة، في حيث أن هناك بعض الصعوبات التي قد تعترض المدير في تطبيقها منها: عدم توفر البيانات والمعلومات الدقيقة والوافية، نقص قرارات المدير، تطور المنظمات وتعقد نشاطاتها والمشاكل التي تواجه قيادتها.

ثالثا: شجرة القرارات(Decision trees):- هذا الأسلوب يكون على شكل شجرة تتفرع منها ثلاث متغيرات هي: البدائل المطروحة والاحتمالات والقيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة أو المعقدة بالحاسب الآلي لتحقيق النتائج المطلوبة.

رابعا:**نظرية المباريات الإدارية(Game theory)**:- يقوم هذا الأسلوب على افتراضات مبينة على أساس التفكير المنطقي المسبق الذي يقوم بان الإنسان يسعى إلى تحقيق اكبر قدر ممكن من الأرباح مع اقل قدر من الخسارة و انه يتصرف بحكمة وان منافسه يكون على نفس القدر من الفهم والحكمة في تصرفه، حيث يستخدم هذا الأسلوب في اتخاذ قرارات في مواقف وظروف المنافسة.

خامسا: أسلوب التحليل الحدي (Margimal Analysis) :- يهدف هذا الأسلوب إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار والمفاضلة بين هذه البدائل لمعرفة مدى الفائدة أو المنفعة المتحققة عن هذه البدائل مستخدما في ذالك القواعد التي أوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل، ومن أهم المعايير المستخدمة فيه معيارين هما: التكلفة الحدية والعائد الحدي، أن يفترض على متخذ القرار

أن يختار البديل الذي يحقق عائدا أو إيرادا حديا أعلى من غيره، ويطبق هذا الأسلوب عند القرارات التي تتخذ في ظل ظروف متغيرة.

سادسا: أسلوب دراسة الحالات (Cases study):- يقوم هذا الأسلوب على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وإبعادها وجوانبها المختلفة وتطور الحلول البديلة لها استنادا إلى المعلومات المتاحة عن المشكلة ومن الوسائل الهامة لتطبيقه أسلوب التدريب على اتخاذ القرارات ومن ميزات أسلوب دراسة الحالات انه يتسم بالواقعية أكثر من غيره من الأساليب الأخرى وتمكين متخذ القرار من تطوير وتحسين وتقييم قدراته ومهاراته، أما أهم ما يؤخذ عليه أن سهولة التوصل إلى حل المشكلة أثناء التدريب قد يعطي المدير المتدرب انطباعا خاطا عن سهولة اتخاذ القرارات لحل المشاكل التي تواجهه في الواقع العملي.

سابعا: هناك أساليب أخرى ونماذج أخرى يمكن استخدامها في عملية اتخاذ القرارات من أهمها:[1]

1- البرمجة الخطية (Linear programming):- وهو أسلوب يستخدم في تحديد الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المحدودة المتاحة عندما يكون هناك منتجان أو أكثر يتنافسان عن هذه الإمكانيات المتاحة وتعني استخدام نماذج بيانية أو جبرية لتحليل المشكلة وحلها كما تعني وصف العلاقة بين متغيرين أو أكثر.

[1] علي السلمي، التدريب الإداري، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970، ص57.

2-نموذج مصفوفة العائد (Pay off Matrix):- والتي تبنى على تحديد الأهداف كان يكون هدف متخذ القرار مثلا مضاعفة (maximize) أو اقل (minimize) قيم محددة كالربح أو الخسارة أو كمية الإنتاج أو التكلفة أو الأجور، فيستخدم صفوف عمودية وأفقية في عملية اختيار البديل ويحولها إلى عملية اتوماتيكية، وعند اختيار البديل يحدد لكل بديل نتيجة كمية معينة ودرجة احتمال حدوث معينة.

ومن هنا نرى أن ترشيد عملية اتخاذ القرارات لا يأتي إلا من خلال التكامل بين الأساليب التقليدية والعلمية لمواجهة المشاكل الإدارية المعقدة التي أوجدها التطور الحديث في مجال الإدارة، وإيجاد الحلول الصائبة لهذه المشاكل.

المطلب الثالث:- العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار وبعض العوامل التي ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار.

الفرع الأول:- العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار.

تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالعديد من العوامل والتي بدورها تؤثر على مدى الرشد لهذه القرارات ومدى نجاحها في الاستجابة لحاجة المنظمة والبيئة والإفراد المستفيدين ومن هذه العوامل ما يلي:[1]

[1] عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص ص: (241-244).

أولا: القوانين والأنظمة والتعليمات:– تلعب القوانين والأنظمة والتعليمات دور كبير في التأثير في متخذي القرارات حيث تزداد أهمية القوانين وأثرها على اتخاذ القرار كلما زاد حجم المنظمة، وتعددت فروعها ولذا يجب مراعاة عدم تعارض القرارات الإدارية مع القوانين والأنظمة والتعليمات، وقد تكون هذه العناصر إحدى العقبات أمام متخذ القرار للإبداع والانطلاق من اجل الوصول إلى الأهداف التنظيمية في المنظمة، إلا أن عملية الرقابة وضبط عمليات اتخاذ القرارات تساعد على الحد من هذا العقبات.

ثانيا: العناصر التنظيمية:– تمثل العناصر التنظيمية نمط التنظيم وفلسفة وتعداد المستويات الإدارية، وقيم متخذ القرار والعاملين ومصالحهم ومدى توافقها أو تعارضها، كما يؤثر حجم وحدات العمل وتوزيعها الجغرافي والضغوطات التي يتعرض لها متخذ القرار وطبيعة الاتصالات الإدارية التي يحصل من خلالها عن المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار، وبالتالي فان سلامة ورشد القرارات الإدارية يعتمد على حسن الاتصالات وسرعتها وفعاليتها في أداء مهمتها، وتأثر درجة المركزية واللامركزية في عملية اتخاذ القرارات ففي حالة المركزية الشديدة تنحصر جميع القرارات بيد متخذ القرار مما يزيد من أعباءه ويحرمه من التفرغ للتفكير في المسائل الإستراتيجية والمهمة في التنظيم، مما يؤثر على رشد القرارات وعقلانيتها، ومن هنا فان اللامركزية والتعويض في اتخاذ القرارات يعتبر أفضل من المركزية.

ثالثا: نظم المعلومات:– أن قدرة المنظمات على توفير المعلومات وبسرعة تعتبر المطلب الأساسي لترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية وبالتالي استخدام الموارد المادية والبشرية بطريقة أفضل من خلال تامين قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات وتوفير بدائل وأساليب جديدة لحلها.

رابعا: العوامل البيئية والضغوطات الأخرى:- تتمثل هذه العوامل في طبيعة النظام الاقتصادي و السياسي القائم والتقاليد الاجتماعية والقيم الروحية والدينية يضاف إليها الضغوطات الداخلية والضغوطات الخارجية الموضحة كما يلي:-

1- الضغوطات الداخلية التي يتعرض لها متخذي القرار مثل مركز القوى داخل التنظيم والرؤساء والمرؤوسين والمصالح المتعارضة بين أعضاء التنظيم.

2- أما الضغوطات الخارجية فتتمثل بالرأي العام والضغوطات الاقتصادية مثل:- حالة التضخم و الانكماش و العرض والطلب والسياسة المالية للحكومة بالإضافة إلى ضغوطات أجهزة الرقابة سواء الداخلية منها أم الخارجية.

فمن العوامل المؤثرة على رشداني القرارات، الوقت المتاح لاتخاذها ودرجة الإلحاح، وهناك بعض الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار نوجزها بما يلي:[1]

1- صعوبة تفهم الإدارة للموقف الإداري.

2- صعوبة تحديد عناصر المشكلة أو العلاقة بينهما.

3- ضعف الاستنتاجات والتوصيات.

[1] العضايلة علي، قرارات مختارة في القيادة الإدارية، الأردن، جامعة مؤتة للنشر، 1997، ص116

خامسا: المؤثرات السلوكية في اتخاذ القرارات

تتأثر عملية اتخاذ القرارات من قبل المديرين بعوامل ومتغيرات سلوكية عديدة، بعضها يؤثر على جوانب أو مرحلة معينة في عملية اتخاذ القرارات ومن بين أهم العوامل السلوكية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات و هي:[1]

1)- قيم الفرد واتجاهاته ومدركاته: اشرنا فيما سلف أن قيم واتجاهات المدير متخذ القرار تمثل عنصرا هاما في القرار، وهي تشكل إطارا مرجعيا ومرشدا للفرد يواجهه حين يواجه مشكلة معينة تتطلب إيجاد حل لها، وتؤثر القيم والاتجاهات في عملية اتخاذ القرار في الجوانب التالية:

- حيث تحديد الأهداف: إذ يجب على المدير إصدار أحكام قيمة فيما يتعلق باختيار الفرص السانحة وتحديد الأولويات

- حين إعداد الحلول البديلة: إصدار أحكام قيمة حلول الاحتمالات المتعددة

- حين اختيار بديل: فان قيمة الفرد واتجاهاته تؤثر على عملية الاختبار

- حين تنفيذ القرار: يصدر المدير أحكاما قيمة أثناء اختيار وسائل التنفيذ

- وفي مرحلة الرقابة والتقويم: لا يمكن تجنب إصدار أحكام قيمة حيث اتخاذ قرار بشان إجراء تصويبي أو علاجي وتنفيذه.

[1] حسين حريم، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد في المنظمات، الأردن، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص316.

ما من شك في أن قيم الفرد واتجاهاته تؤثر على عملية اتخاذ القرار متضمنة ليس فقط المسؤوليات الاقتصادية والقانونية، بل والمسؤوليات الأخلاقية أيضا، وتنعكس في سلوك متخذ القرار قبل اتخاذه، وفي اتخاذ القرار وتنفيذه.

2 – الشخصية: تتأثر عملية اتخاذ القرارات كثيرا بشخصية متخذ القرار، من خصائص وسمات فسيولوجية ونفسية، وقدرات واستعدادات وميول وغيرها من متغيرات وعوامل شخصية، ومن أهم الاستنتاجات التي وصلت إليها الدراسات المتعلقة بتأثير الشخصية على اتخاذ القرارات ما يلي:

- من غير المحتمل أن يتمتع الناس بنفس الكفاءة في جميع جوانب عملية اتخاذ القرارات.

- ترتبط بعض السمات والخصائص، مثل:- الذكاء بمراحل مختلفة من عملية اتخاذ القرارات.

- بعض الأشخاص لديهم طبع بالميل نحو المخاطرة في اتخاذ القرارات.

3 – عوامل دافعية: يتفاوت المديرون من حيث أهمية وأولوية الحاجات التي يسعون لإشباعها، مما يؤثر في عملية اتخاذ القرارات، فالمدير الذي يسعى لتحقيق ذاته، يشعر بالرضي والسعادة والانجاز حينما يتخذ قرارا حاسما وحيويا، ويستمتع بالعمل وهو يبحث ويتقصى ويفاضل ويختار ويتابع التنفيذ، وكذلك المدير الذي يسعى للتقدير والاحترام، في حين أن المدير الذي يشعر بحاجة كبيرة للامان والاستقرار، يسعى لتجنب المخاطر وعدم اتخاذ حلول غير مألوفة أو ليس متأكد تماما من نتائجها أو اتخاذ قرار لا يرضى عنه رئيسه.

4- المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية: لا يستطيع المدير، وخاصة في المسؤوليات الإدارية العليا، التهرب من المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع الذي ينتمي إليه، فتده وهو يتخذ قراراته في المنظمة يحرص أن تكون هذه القرارات في إطار القيم والقوانين والأعراف السائدة في المجتمع، وبما لا يلحق الضرر بالمصلحة العامة، بل يتخذ القرارات الهادفة إلى خدمة المجتمع.

5- تصعيد الالتزام: ونشير إلى الميل نحو الالتصاق بفعل غير فعال حينما لا يكون محتملا تحويل الموقف السيئ إلى العكس، ومن الأمثلة الشخصية استثمار مزيد من المال في سيارة مكسورة، أو تقرير الاحتفاظ باسهم أسعارها في انحدار.

6- احتمالات عدم الانسجام: بدا بعض الكتاب والباحثين في الآونة الأخيرة إعطاء مزيد من الاهتمام لما يحدث بعد اتخاذ القرار، وبالتحديد التوتر والقلق الذي ينشا لدى متخذ القرار، نتيجة ظهور نوع من عدم التوافق بين معتقدات واتجاهات متخذ القرار.

الفرع الثاني:– بعض العوامل التي ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار.

لسلامة عملية اتخاذ القرار ينبغي مراعاة العوامل التالية:[1]

1) – أن يصل كل قرار إلى نتيجة تساهم في تحقيق الهدف، ويتطلب ذالك معرفة الهدف كي يسهل اتخاذ القرار.

[1] أمل احمد طعمه، اتخاذ القرار و السلوك القيادي: برنامج تدريبي،الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ديبونة للطباعة والنشر والتوزيع، 2010، ص 38.

2) – كسب تعاون الآخرين عن طريق شرح الهدف وراء اتخاذ القرار، خاصة للمشتركين في العملية والمتأثرين بنتائجها.

3) – إن العمليات التي يتم بمقتضاها اتخاذ القرار تتكون من مفاهيم وأفكار ذهنية، لذالك يجب التحول بعد ذالك من العمل الذهني إلى العمل المادي وذالك من خلال تنفيذ القرار المتخذ عمليا أو تحمل نتائجه

4) – تعطي عملية صنع القرار وقتا كافيا، حتى تستوفي المشكلة التفكير الكافي والتقويم السليم قبل البث فيها. لكن ذلك لا يعني تأجيل اتخاذ القرارات إلى ما لا نهاية، لان التأخير في القرار عن الحد المألوف يؤدي إلى سحب السلطة من متخذ القرار.

5) – على متخذ القرار أن لا يخشى ما يترتب على اتخاذ القرارات من تغييرات، لان اتخاذ القرار عمله الأساسي وان ترك الأمور كما هي يعتبر هروبا من اتخاذ القرار.

6) –كل قرار يتخذ يرتبط بسلسلة من الأعمال المترتبة عليه، كما يجلب معه تغيرات كثير من الأنشطة، ولذلك على متخذ القرار أن يكون مستعدا لتعديل قراره أو إلغائه، في ضوء الأعمال والأنشطة المترتبة عليه، ولا ينبغي التمسك بالقرارات الخاصة.

7) – ينبغي عند جمع المعلومات توخي الحذر من أن تكون المعلومات كافية، ولا يقع في فوضى المعلومات، ولكي تكون المعلومات مفيدة يجب أن تكون: صحيحة ذات صلة بالموضوع، مزودة بالتفاصيل الملائمة، دقيقة، كاملة متناسبة بين ما هو متوافر وما هو مرغوب فيه، متوفرة في الوقت المناسب.

المبحث الثالث:– تأثير نظام المعلومات على اتخاذ القرارات

تمهيد:

إن المعلومات مهمة للإدارة حيث نجد أنها تدخل في كل نواحي النشاط والأعمال التي تمارسها، وبخاصة عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بأنسب الطرق والأساليب لاستخدام الموارد المتاحة من اجل تحقيق الأهداف، والواقع أن الإدارة عند اتخاذها للقرارات تصبح على درجة كبيرة من التعقد لتعدد وتداخل العوامل والمؤثرات التي تؤثر بشكل ملحوظ في القرار، ولا يقلل من شدة هذا التعقيد، ومن الحيرة التي قد تصيب بعض المديرين سوى توفر المعلومات الدقيقة والمستجدة من عناصر العمل الإداري.

وعليه لجأت إلى توضيح العلاقة بين نظام المعلومات واتخاذ القرارات في هذا المبحث وذالك بالتطرق إلى أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات ونظام المعلومات لصنع القرار.

المطلب الأول: أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات.

يمكن تلخيص بعض المنافع التي يمكن أن تتحقق نتيجة لتوفر المعلومات للمدير متخذ القرار وهي:[1]

1) تنمية قدرة المدير على الإفادة من المعلومات المتاحة والخبرات التي تحققت من الخبرات السابقة.

[1] محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص ص: (174-176).

2) ترشيد وتنسيق ما بذله المدير من جهد في البحث والتطوير على ضوء ما هو متاح من معلومات.

3) كفاءة قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات.

4) توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات اختيارات تكفل الحد من هذه المشكلات في المستقبل.

5) رفع مستوى فعالية وكفاءة النشاطات التي تقوم بها المنظمات.

6) و الأهم من كل ما سبق ضمان القرارات السليمة في جميع أقسام المنظمة وعلى مختلف المسئولين فيها.

إن مدى سلامة القرارات التنظيمية ورشدها ترتبط ارتباطا وثيقا بمدى دقة وسلامة المعلومات أولا ومدى دقة وسلامة نظام الاتصالات الإدارية وقنواتها التي تحمل المعلومات لمصادر اتخاذ القرارات ثانيا، فكلما قصدت قنوات الاتصال قلت نسبة التحريف للمعلومات، وبهذا فان ضيق المسافة بين مركز المعلومات و بين المدير متخذ القرار تعمل على زيادة فعالية عملية اتخاذ القرار وزيادة رشدها.

فقد قام (اندروز) بتحديد منافع للمعلومات يمكن تلخيصها كالتالي:[1]

1) منفعة شكلية:- كلما تطابق شكل المعلومات مع متطلبات المدير متخذ القرار كانت قيمة هذه المعلومات عالية.

[1] - إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، 2006، ص107.

2) منفعة زمنية: ترتفع أهمية وقيمة المعلومات إذا توفرت لدى المدير متخذ القرار في الوقت المناسب وعندما يحتاجها لاتخاذ قار ما.

3) منفعة مكانية:- ترتفع أهمية وقيمة المعلومات إذا أمكن الوصول إليها والحصول عليها بسهولة، وعليه فان طريقة الاتصال المباشرة بالحاسوب تعم كلا من المنفعة الزمنية والمكانية للمعلومات.

4) منفعة تملك:- يؤثر الفرد الذي يقوم بإعداد المعلومات قيمة هذه المعلومات من خلال الرقابة التي يمارسها على توزيع ونشر هذه المعلومات في المنظمة.

و حيث أن الحصول على المعلومات يحتاج إلى تكلفة مالية و بشرية لذا فان عندما تزيد تكلفة الحصول على المعلومات عن قيمة هذه المعلومات فانه يكون أمام المنظمة بديلين:-

- تستطيع المنظمة زيادة قيمة المعلومات من خلال زيادة درجة صحتها أو من خلال زيادة المنافع المتحصل عليها من المعلومات.

- تقليل التكلفة من خلال تخفيض درجة صحة المعلومات أو من خلال التقليل من المنافع المكتسبة من هذه المعلومات.

المطلب الثاني: نظام المعلومات وصنع القرار.

إن الهدف الأساسي من نظام المعلومات هو خدمة عملية صنع القرار في المنظمة سوف تظهر لنا أهمية نظم المعلومات في كل مرحلة:[1]

الفرع الأول:– المرحلة الأولى (مرحلة الاستخبارات):– تقوم نظم المعلومات بتخزين كميات هائلة من المعلومات التي يمكن أن تفيد صانع القرار ويمكن إجمال دور نظم المعلومات في هذه المرحلة عبر النقاط التالية:

1) توفر قاعدة بيانات معلومات تساعد على التعرف على المشكلة واكتشاف فرص الحل.

2) تساهم نظم دعم القرار في الحل من خلال قدرتها على بناء النماذج وتحليلها.

3) تساعد النظم الخبيرة في عملية تصنيف المشكلة من خلال تحديدها وتصنيفها وإظهار مدى خطورتها.

الفرع الثاني:– المرحلة الثانية (مرحلة تصميم النموذج):– يتلخص دور نظم المعلومات في ضرورة التعرف على البدائل الممكنة لحل المشكلة، وعلى معيار المفاضلة بينهما فان نظم دعم القرار يمكن أن توفر لها العديد من النماذج الرياضية والكمية التي تساعد في التعرف على مختلف الحلول، كما أن النظم الخبيرة يمكن لها إظهار بدائل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة وتساهم أيضا في إجراء عمليات التنبؤ بنتائج تطبيق هذه البدائل.

[1] – غنائم عمرو، الشرقاوي علي، تنظيم وإدارة الأعمال، بيروت، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 1982، ص126.

الفرع الثالث:– المرحلة الثالثة (مرحلة البحث والاختبار):- إن نظم المعلومات في هذه المرحلة لا تقوم بصنع القرار، ولكن توفر النماذج الرياضية والكمية التي تساهم في تحديد الحلول الممكنة لحل المشكلة وتقييمها وفقا لمعايير محددة مسبقا.

الفرع الرابع:– المرحلة الرابعة:– (مرحلة التطبيق):**–** إ ن تنفيذ القرار يستلزم عملية إقناع الأطراف المشاركة وخاصة الأطراف التي ستقوم بتنفيذه، وتحتاج عملية الإقناع بالقرار على مخرجات نظم المعلومات كلما سهل الاقتناع لها.

المطلب الثالث: مبررات الحاجة لنظام المعلومات كأساس لاتخاذ القرارات.

هناك في الواقع العديد من العوامل سواء كانت تتعلق بالبيئة الخارجية أو الداخلية لمنظمات الأعمال والتي تبرر الحاجة الحتمية لنظام المعلومات في مثل هذه المنظمات وتتلخص في:[1]

الفرع الأول:– التغيرات في القوى البيئية:– ويقصد بها التغيرات المستمرة والسريعة في البيئة المحيطة بالمنظمة ممثلة في التغيرات في القوى السياسية و القانونية والتشريعية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية ومن

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2005، ص100.

هنا فان دراسة مثل هذه التغيرات في بيئة العمل الداخلية للمنظمة والتعامل معها يتطلب ضرورة توفير المعلومات الكافية والمتنوعة والدقيقة عن مثل هذه التغيرات.

الفرع الثاني:– نشوء الاقتصاد العالمي:– تواجه منظمات الأعمال في دول العالم المختلفة في السنوات الأخيرة نشوء وازدهار ما يعرف بالاقتصاد العالمي أو العولمة مما أدى إلى الحاجة إلى المعلومات وزاد من قيمتها كأحد العوامل المتحكمة في نجاح المنظمات، حيث توفر فرص جديدة في التجارة وتوفر الاتصالات والقوى التحليلية التي تحتاج إليها هذه المنظمات لممارسة التجارة وإدارة الأعمال كدراسة الأسواق، واكتشاف الفرص التسويقية والتنبؤ بحجم الطلب.

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، ولقد أصبحت المعلومات والتكنولوجيا المستخدمة في إنتاجها وتوفيرها لمستخدميها تتصف بدرجة عالية من الأهمية الإستراتيجية لمنظمات الأعمال تعتمد على المستوى التكتيكي والتشغيلي. ويتضح مما سبق ذكره دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار وتدعيمه، فكثيرون أولائك الذين يرون أن الوظيفة الرئيسية للمؤسسة وجوهر الإدارة بها 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 بأهداف المراد تحقيقها، ومن الواضح أيضا أن عملية اتخاذ القرار في حد ذاتها نظام متناسق مدخلاته المعلومات ومخرجاته قرارات متخذة والتشغيل والتحليل في هذا النظام كل العمليات اللازمة لاختيار البديل الأحسن وتنفيذه، وعلى الأساس فان

طبيعة القرارات المتخذة ودرجة كفاءتها تتوقف على نوعية المعلومات المستخدمة ودرجة دقتها، نتيجة لذالك لابد من توفير المعلومات السليمة للوحدات الإدارية المختلفة لتتمكن من القيام بوظائفها على أكمل وجه، و غالبا ما تكون المعوقات الأساسية التي تواجهها المؤسسات إما:[1]

1)عدم توفر القدر الكافي من المعلومات المناسبة، والتي يجب بذل جهد كبير في جمعها وتوفيرها.

2) توفير كميات كبيرة من البيانات الموجودة ضمن الملفات والسجلات والتقارير التي تكتظ بها المؤسسات على الرغم من البحث المستمر عن المعلومات المناسبة التي تساهم في اتخاذ القرارات المبنية بشكل صحيح على أدلة أساسها المعلومات.

[1] Kholodi mohamed, khair- eddine, cours des systems organisationnels, alger, bahaedine edition, 2004, p24.

خلاصة الفصل:

إن عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية والتي تعرف بأنها ذالك السلوك أو التصرف الواعي والمنطقي والذي يمثل الحل والتصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار، وهي تعتبر الهدف الأساسي الذي تهدف المؤسسات إلى تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة، وهو الوصول إلى اتخاذ قرار مناسب لتطوير المنظمة أو لحل المشكلة وصولا إلى تنفيذ وتقييم البديل الأمثل، فمقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية بمختلف أنواعها وأساليب اتخاذها سواء كانت تقليدية أو علمية مع ضرورة مراعاتهم للعوامل المؤثرة على فعالية القرار والعوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لضمان رشد القرارات وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها لكن ذالك يتوقف على مدى توفر المعلومات فدونها لا يمكن لمتخذ القرار أن يتخذ القرار المناسب إذ أن هناك ارتباط وثيق بين المعلومات والقرار حيث يساعد الفهم الجيد لفعالية وكفاءة صنع القرار على إدراك وفهم علاقة وتأثير نظم المعلومات على سلوك القرار إذ يمكن تدعيم عملية اتخاذ القرار وتحسينها باستخدام نظم المعلومات لما يوفره من إمكانيات تحليل وعرض المعلومات لمتخذ القرار.

و مما سبق يمكن البحث في تأثير استخدام نظم المعلومات في واحدة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند صناعة قراراتها وهذا ما سيتم صرحه في الفصل الموالي.

الفصل الثالث :

دراسة حالة مؤسسة نفطال – مركز الزفت عين صالح – Naftal) Center Bitume 30 H)

تمهيد الفصل:

لقد تطرقنا في الجانب النظري من البحث إلى نظام المعلومات و اتخاذ القرار بشيء من التفصيل و لاحظنا أن نظام المعلومات يؤثر على اتخاذ القرارات في المنظمة، فهو يقوم بتوفير المعلومات المناسبة و في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة و الرشيدة.

و نظرا لما لنظام المعلومات من أهمية كبيرة أصبحت المنظمات الناجحة اليوم تهتم باستعماله للقيام بأنشطتها المختلفة و تطويره بشكل مستمر، لذا سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا، على إحدى فروع مؤسسة نفطال و المتمثل في فرع (Bitume) بمنطقة عين صالح كونها تستخدم نظام المعلومات و تقنياته المختلفة من خلال دراسة و تقييم مدى استعمالها نظام المعلومات لاتخاذ القرارات، و درجة الاستفادة من هذه النظم.

وقد قمنا بتقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث بدا من إعطاء تعريف للمؤسسة محل الدراسة في المبحث الأول ثم يليه بعدا ذلك المبحث الثاني و يتضمن واقع استخدام نظم المعلومات لصناعة القرار بالوحدة وصولا لعرض نتائج الدراسة و تحليلها في المبحث الثالث و الأخير.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة نفطال

تمهيد:

تعتبر مؤسسة نفطال من المؤسسات الجزائرية الأشهر و الأكبر على الإطلاق و من أهم المؤسسات على المستوى العالمي في قطاع المحروقات و تعتبر إيرادات فروعها أكبر مصدر دخل للدولة الجزائرية، لذلك يعنيها بما لا يدع للشك أن تكون إدارتها و طرق تنفيذ مهامها في مستوى الأساليب العالمية من بينها تطبيق أنظمة للمعلومات مما يسهل عملية اتخاذ القرارات و إزالة العديد من العقبات و المشكلات التي تواجه الإدارة بالإضافة الى تفعيل الدور الإنتاجي و الخدمي لهذه المؤسسة و ربح الوقت.

و نظرا لان المؤسسة كبيرة و ممتدة على التراب الوطني فقد اقتصرت هذه الدراسة على مركز (Bitume) بمنطقة عين صالح باعتبارها احد المؤسسات الاقتصادية وذات أهمية بالغة في الجانب الاقتصادي، و كونها تتوفر على أنظمة للقيام بأنشطتها المختلفة.

و قد تم تقسيم المبحث الى ثلاثة أقسام، المطلب الأول نتطرق الى تعريف المؤسسة الأم ثم تعريف المؤسسة محل الدراسة في المطلب الثاني و في المطلب الثالث سنتطرق الى الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة مركز(Bitume).

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الآم– نفطال(Naftal)–

نفطال(Naftal) مؤسسة وطنية على قدر كبير من الأهمية تختص بتوزيع وتسويق مختلف المواد البترولية على المستوى الوطني برأس مال يقدر بـ 15.650.000.000.00دج،" تشغل حوالي 30000 عامل على المستوى الوطني، المقر الاجتماعي طريق الكثبان ص، ب 73 الشراقة، الجزائر، الهاتف: 021381313، التيلكس: 71138-71137، الفاكس: 021381919، س ت 39 ب 9691.

تم إنشاء هذه المؤسسة عن طريق المرسوم 101/80 الصادر في 1980/04/06 حيث دخلت ميدان النشاط بصفة عملية في 1982/01/01 وكانت في أول الأمر مكلفة بتكرير وتوزيع المواد البترولية (ERDP)على حد سواء تبعيتها لمؤسسة(SONATRACH).

ولكن ضرورة تقسيم العمل بسبب زيادة نشاط القطاع وضخامة المهام المنوطة بالمؤسسة جعلت الفصل بين العمليتين أمر ضروريا يتم ذلك سنة 1987م، حيث تفرعت مؤسسة(NAFTEC) لعملية التكرير في حين اتجهت مؤسسة(NAFTAL) لتهتم بالتوزيع والتسويق فقط.

لقد شهدت المؤسسة عدة تغيرات بنائية متتالية، ففي سنة 1992م عقب زيادة في الإنتاج زاد توسعها ليصل إلى 39 مقاطعة و 9 وحدات مستقلة، و في سنة 1998م موازاة مع تحويلها إلى شركة ذات أسهم تم تقسيمها إلى ثلاث قسمات(Division) وهي: (GPL، CLP، AVM) ، وفي إطار إثراء تركيبة المؤسسة والتي

تمخض عن جهودها عدة نتائج، حيث تم سنة 2000 م خلق مركز للمعالجة المعلوماتية(CTI)من أجل وصل (NAFTAL) بعالم المعلومات الحديث، كما تم في نفس السنة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية (DASC) وأنشئت قسمة خاصة بالزفت و أعيد تنظيم كل من قسمتي (GPL)و(CLP) و المناطق التابعة لها، ولكن هذا التقسيم لم يعمر طويلا ليتم اعتماد تنظيم آخر بعد سنة واحدة و استبدال القسمات بفروع (Branches) والمناطق بالمقاطعات(Districts) و هو التنظيم الحالي حيث أصبحت المؤسسة من عدد من الفروع مقسمة حسب طبيعة المواد التي تشغل حيز نشاطها و بذلك نجدها تتكون من أربعة فروع أساسية هي:

1 - فرع(GPL): ويهتم بتوزيع وتسويق غاز البترول المميع بنوعية البوتان و البروبان، و يتكون بدوره من 17 مقاطعة منتشرة على مختلف أرجاء التراب الوطني.

2 - فرع(CLP): و يهتم بتوزيع و تسويق البنزين و الزيوت و العجلات وغيرها من المواد الخاصة.

3 - فرع(AVM): و يهتم بتسويق وقود السفن و الطائرات.

4 - فرع الزفت: و يسوق الزفت و مشتقاته الموجهة لاستعمالات مختلفة.

إن طبيعة تكوين المؤسسة وتقسيمها كما سبق إنما هو نتيجة متوقعة بالنظر لنوعية المهام التي أسندت إليها ونذكر منها:

1 - نقل المواد البترولية.

2 - تركيب الزفت.

3 - توزيع، تخزين،و تسويق الوقود، الغاز المميع، الزفت، العجلات، الزيوت ومختلف المواد الخاصة.

4 - تعبئة الغاز المميع بنوعيه، بوتان و بروبان في مختلف أحجام القارورات.

و بالرجوع إلى محل دراستنا فإنه يجدر بنا الانتقال للكلام عن فرع الزفت (Bitume) و بالضبط مقاطعة عين صالح، إن أهمية هذا القطاع و حيوية هذه المادة الموزعة فرضت على نفطال أن تنتشر على الصعيد الوطني حتى تمكن المواطنين من الاستفادة بشكل متساو من التوزيع.

المطلب الثاني: تعريف مركز Bitumeبعين صالح و أهدافه

الفرع الأول: تعريف مركز Bitume

يعتبر هذا المركز من بين 15 مركز للمؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية، فرع الزفت (Naftal Center Bitume 30 H) تم إنشائه في 1990 في جنوب منطقة عين صالح ولاية تمنراست تتربع على مساحة قدرها 20000 هكتار، و يقوم هذا الفرع بإنتاج و تخزين و توزيع المواد المستعملة لتعبيد الطرقات والبناء لمنطقة عين صالح و بعض الولايات المجاورة لها، و هي مؤسسة تقدم خدمات ذات طابع تجاري كونها تابعة للفرع التجاري بنفطال و تقوم ببيع وتسويق المواد المستعملة في بناء و تعبيد الطرقات عبر التراب الوطني كما انه يقوم بالإشراف على الفرع الكائن بولاية تمنراست.

أما المنتجات التي يقدمها الفرع تتمثل أساسا في مادة الزفت و مشتقاته حيث يقوم ببعض العمليات التحويلية لاستخراج أنواع أخرى منه تستعمل في مجالات شتى أهمها تعبيد الطرقات و صناعة حجارة الأرصفة، و تغطية سطوح المباني و المنشآت الصناعية و صناعة الدهانات و صناعة الألوان المطبوعة و صناعة طلاءات الموانئ.

ومن اجل استخراج أنواع الزفت يتم إضافة الكيروزان الى مادة الزفت بنسب مختلفة و تحت درجة حرارة معينة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(3– 1): أنواع الزفت المستخرجة

الرمز	البيان	الاستعمالات
Cut-back 40/50	زفت صافي(bitume bur)	يستعمل في تزفيت وترميم الطرقات والمطارات
Cut back 0/1	إضافة مادة(kérosène)الى bitume pur حيث يكون kéroséne أكثر من bitume pur تحت درجة حرارة 100 فأكثر	يستعمل في تبليل الأراضي قبل وضع الطبقات الزفتية لإتمام تعبيد الطرقات

Cutback 400/600	إضافة kérosène الى bitume pur حيث تكون هذه الأخيرة أكثر من kérosène تحت درجة حرارة 100 فأكثر	يتم خلطه مع الحصى ليستعمل كطبقة نهائية لتعبيد الطرقات.

المصدر: من وثائق المؤسسة.

الفرع الثاني: أهداف مركز Bitumeعين صالح

تتمثل أهداف المركز فيما يلي:

أولا: المساهمة في تغطية حاجات المناطق الجنوبية من خلال تلبية طلباتها من هذا المنتج

ثانيا:بيع اكبر كمية ممكنة من المنتوج من اجل الرفع من مردوديتها

ثالثا: تلبية طلبات عملائها من المناطق المجاورة بالكمية و الجودة المطلوبين و في الوقت المناسب

رابعا: تحسين معدل الخدمة و التطلع لاحتياجات الزبائن المستقبلية

خامسا: مواصلة مهمتها في تسويق و توزيع المنتجات البترولية

سادسا: تحقيق المستهدف و المخطط من الشركة الأم بكفاءة و فعالية

سابعا: التخفيض من نسبة البطالة في منطقة عين صالح

ثامنا: المحافظة على الزبائن الحاليين و السعي لجلب زبائن جدد و التعريف بالمؤسسة

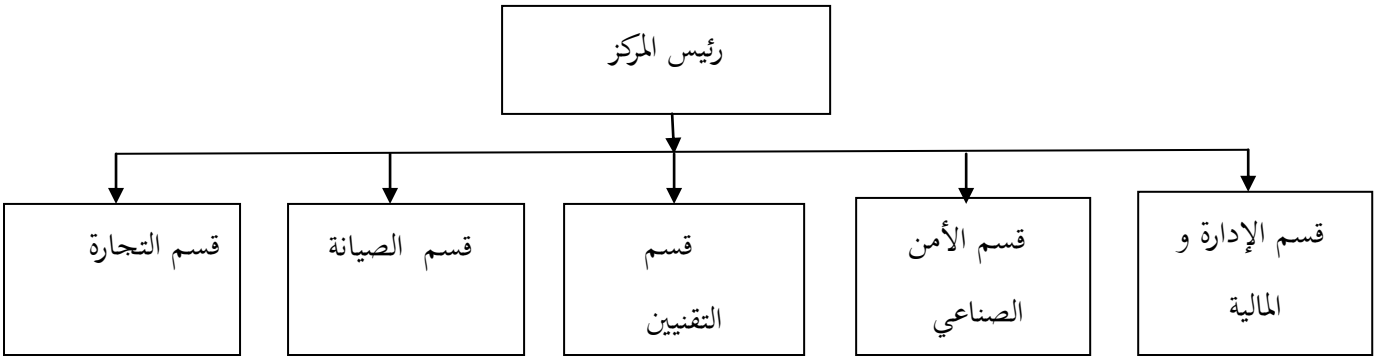
تاسعا: اكتساب أفراد ذوي كفاءة و خبرة عالية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لفرع bitumeبعين صالح

يعتبر الهيكل التنظيمي من النصوص المنظمة للفرع فهو يوضح مختلف المصالح أو الأقسام أو الوظائف المتواجدة في المؤسسة و نظرا لصغر حجم المؤسسة فإنها تعتمد هيكل تنظيمي مبسط ما يضمن لها سهولة الاتصال و التعامل بين الرئيس و المرؤوسين و وجود مرونة تنظيمية تمكنها من مجابهة تقلبات المحيط.

و الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة:

الشكل رقم:(3–1) الهيكل التنظيمي للفرع



المصدر: من وثائق المؤسسة

و فيما يلي شرح لهاته المصالح كالتالي:

الفرع الأول: رئيس المركز: و هو الشخص المسؤول على تخطيط و توجيه و تنظيم و مراقبة و التنسيق بين مختل مصالح المؤسسة، يشرف و يدير كل ماله علاقة بالعمل، كما يعمل على مراجعة التقارير التي ترد الى قسم الإدارة، بالإضافة الى انه يعمل مع و بواسطة الآخرين لدراسة المشاكل التي تبرز و إيجاد حلول لها، كما يسند إليه عدة مهمات التي يمكن سردها كالتالي:

أولا: تمثيل المؤسسة أمام السلطات العليا(الولاية).

ثانيا: الإمضاء على المستندات والأوراق الرسمية.

ثالثا: الأمر بالعقوبات الإلزامية في حق المستخدمين المهملين لواجباتهم العملية.

رابعا: استقبال الزائرين وكذا العمال ذوي المشاكل الخاصة والمتعلقة بالعمل داخل المؤسسة.

خامسا: الاطلاع على الحالة المحاسبية و المالية للمؤسسة و مختلف المعلومات الضرورية للتسيير من اجل اتخاذ القرارات المناسبة.

سادسا: إدارة المؤسسة حيث له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي.

الفرع الثاني: قسم الإدارة و المالية: تعتبر هذه المجموعة حساسة بالنسبة للهيكل التنظيمي حيث تنقسم الى شقين و هما: الإدارة حيث تعنى بالأمور المتعقلة بالموظف و ذلك بمتابعة حياته المهنية منذ أول ارتباط له بالمؤسسة الى أن يغادرها، و تحرير جميع القرارات الخاصة به سواء تعلق الأمر بالتعيين أو التحويل أو الترقية أو التقاعد

وتسجيل جميع التحركات التي تحدث على مستوى المقاطعة أي كان نوعها بإعداد حصيلة شهرية وحصيلة أخرى ثلاثية ثم سداسية، و تقوم بإرسالها الى الإدارة المركزية، استقبال سلفات طلب الالتحاق بالمؤسسة، و تصنيفها حسب الكفاءة، الشق الثاني يتمثل في المالية حيث تختص بتسجيل كل العمليات الخاصة بدخول و خروج الأموال و كل النشاطات المحاسبية و التي تسند إليها المهام التالية:

أولا: تسجيل العمليات المحاسبية كالتبادل ما بين الوحدات و الاستثمارات و متابعة الموردين و الجباية والتأمينات.

ثانيا: معالجة الاستثمارات على المستوى المادي.

ثالثا: تهتم بكل ما يمس الجباية.

رابعا: تسيير الحساب الجاري للمؤسسة من أجل تسديد جميع الأعباء والنفقات.

خامسا: تنظيم وضبط فواتير الموردين.

سادسا: إعداد الحالة الشهرية للخزينة عن طريق القيام بتحضير جدول التقارب بين البنك والمؤسسة.

سابعا: قيد وضعية الإيرادات أسبوعيا وشهريا.

ثامنا: تحضير ميزانية المؤسسة منذ بدئها حتى نهايتها.

تاسعا: حساب التكاليف حسب النشاط وحسب مركز المسؤولية.

عاشرا: تحديد وتقييم المردودية حسب النشاط وحسب مركز المسؤولية

إحدى عشر: تدعيم نظام المراقبة الداخلية المعتمد في المؤسسة.

اثني عشر: تسهيل اتخاذ القرار في كل مستويات التنظيم والتسيير

الفرع الثالث: قسم الأمن: تتمثل مهمتها في احترام وتطبيق قواعد الأمن، والصحة و السلامة للوقاية ووضع جميع الاحتياطات اللازمة للتدخل عند الحاجة، تضم عمال مؤهلين من اجل حماية ممتلكات الوحدة ، و تسهر هذه الفرق على حماية المنشآت الصناعية من أخطار الكوارث الناجمة عن الأخطاء المهنية وكل ما من شأنه أن يصيب المقاطعة بسوء.

الفرع الرابع: قسم التقنيين: و تعتبر الحجر الأساس للوحدة و هي مكلفة أساسا بالتخطيط لمناهج وطرق العمل وتوفير قطع الغيار تندرج مهامها ضمن متابعة ومراقبة إنجازات الأعمال و الدراسات الخاصة بتوزيع المنشات وإعداد تقارير الأنشطة في شكل دوري كما تقوم بمتابعة عمليات استهلاك القطع الخاصة بوسائل النقل و تقوم بإجراء مراقبة قبل بداية النشاط و بعد النشاط، و مراقبة مستوى الوسائل، ثم تقديم تقرير عمل شهري.

الفرع الخامس: قسم الصيانة: يتمثل دورها في تصليح أي خلل أو عطب في الأجهزة الثابتة و المتحركة من اجل الضمان السير الحسن للوسائل الإنتاجية.

الفرع السادس: قسم التجارة: تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح في الوحدة نظرا للدور الذي تلعبه في تسويق المنتجات البترولية(الزفت بالتحديد) و مشتقاته، و هي الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي و تسويقه حيث تضم المصلحة الوظيفية التسويقية، كما تتم فيها مختلف التعاملات التسويقية من

تحديد الأسعار و الاشهارات المناسبة، فهي العمل الإداري الخاص بالتخطيط الإستراتيجي لجهود المشروع وتوجيهها و الرقابة على استخدامها في برامج تستهدف الربح للمنظمة، و إشباع حاجات المستهلكين و تتابع حركة وسائل النقل الموضوعة تحت تصرف المؤسسة، بالإضافة الى استقبال طلبات الراغبين بالانضمام إلى قائمة زبائن نفطال و تحقيق الأهداف الإستراتيجية للوحدة و كذا تلبية احتياجات الزبائن.

المبحث الثاني: استخدام نظم المعلومات لصناعة القرار بفرع Bitume عين صالح

تمهيد:

إن مؤسسة نفطال تعتمد على نظام معلومات للقيام بإدارة مختلف أنشطتها، وهي تسعى دوما إلى تطوير برامج لتحديث نظم المعلومات الخاصة بها، مع تعميم تطبيقها على مستوى الفروع عبر كامل التراب الوطني و ذلك من أجل تعزيز قدرة الشركة على نقل و معالجة وتخزين المعلومات التي سيكون لها الأثر على جودة إدارتها بالإضافة الى اتخاذ القرارات المناسبة و الرشيدة.

بناءا على ذلك سلطت الضوء في هذا المبحث على تقديم نظام المعلومات للمؤسسة الأم نفطال في المطلب الأول ثم التعرف علي بعض أنظمة المعلومات المستخدمة بالمركز في المطلب الثاني.

المطلب الأول: تقديم نظم المعلومات لمؤسسة Naftal

تسعى شركة نفطال لامتلاك بنية تحتية تكنولوجية لتطوير و ترسيخ مكانتها في السوق المحلية و تحسين قدرتها التنافسية و ذلك غير ممكن من دون امتلاك أجهزة مادية و التي تقوم بتشغيل و معالجة البيانات و الإجراءات المادية أو الآلية تستخدم لتؤدي وظائف إعداد البيانات و التخزين وتقديم المخرجات وعرض النتائج، بالإضافة الى البرمجيات التي تمكن الموظفين من استخدام الحاسوب و تشغيله، و كذلك امتلاك شبكة اتصال تمكن من نقل و تبادل البيانات و المعلومات بكل كفاءة و سرعة لرفع كفاءة تشغيل الحاسبات و دعم اتخاذ القرارات، فبامتلاك نفطال لهذه العناصر الضرورية و تعميمها على جميع المراكز المتواجدة عبر التراب الوطني ، استطاعت أن تمهد الطريق نحو امتلاك بنية تكنولوجية و تطوير نظم معلوماتها للتمكن من أداء رسالتها في ظل أفضل الظروف الممكنة

ومازالت مستمرة نحو تحسينها و تجديدها، حيث أن استقبالها لمثل هذه المشاريع من شانه أن يعزز إلى حد كبير قدرة الشركة على نقل و معالجة و تخزين المعلومات التي سيكون لها تأثير على جودة قراراتها.

الفرع الأول: البطاقة الذكية

الشكل رقم(3 – 2): البطاقة الذكية



المصدر: naftal-news-11

في 2004 تبنت مشروع إطلاق بطاقة الدفع الإلكترونية، ويطلق عليه "البطاقة الذكية"، بالشراكة مع البنك الخارجي الجزائري(BEA)، وقد تم اختبار هذا المشروع في 2 مايو 2005 في عشر محطات تجريبية من ولاية الجزائر العاصمة للتحقق من تشغيل البطاقة الذكية على جميع المستويات و من ناحية أخرى لإجراء تعديلات فنية و بموازاة مع ذلك تم تنظيم تدريب الموظفين المسئولين عن تشغيل هذه الأداة الجديدة لتجنب التأخير في إطلاقها

في السوق، و في مايو 2008، تم توسيع نشر حلول الدفع الالكتروني إلى ما يقرب 700 محطة خدمة، حيث أن هذه البطاقة تتيح للعملاء للقضاء على جميع معوقات شراء الوقود كما أنها تسمح لمدير الأسطول لديها إمكانية تتبع جميع عمليات إدارة استهلاك الوقود كما سيكون للعملاء الفرصة أيضا لشراء منتجات أخرى مثل زيوت التشحيم و الإطارات و منتجات التنظيف،... الخ، و قد صدرت 8000 بطاقة من قبل BEA و هو عدد يتزايد حاليا منذ انطلاق العملية في السوق.

الفرع الثاني: مركز بيانات نفطال

الشكل رقم(3 – 3): مركز البيانات

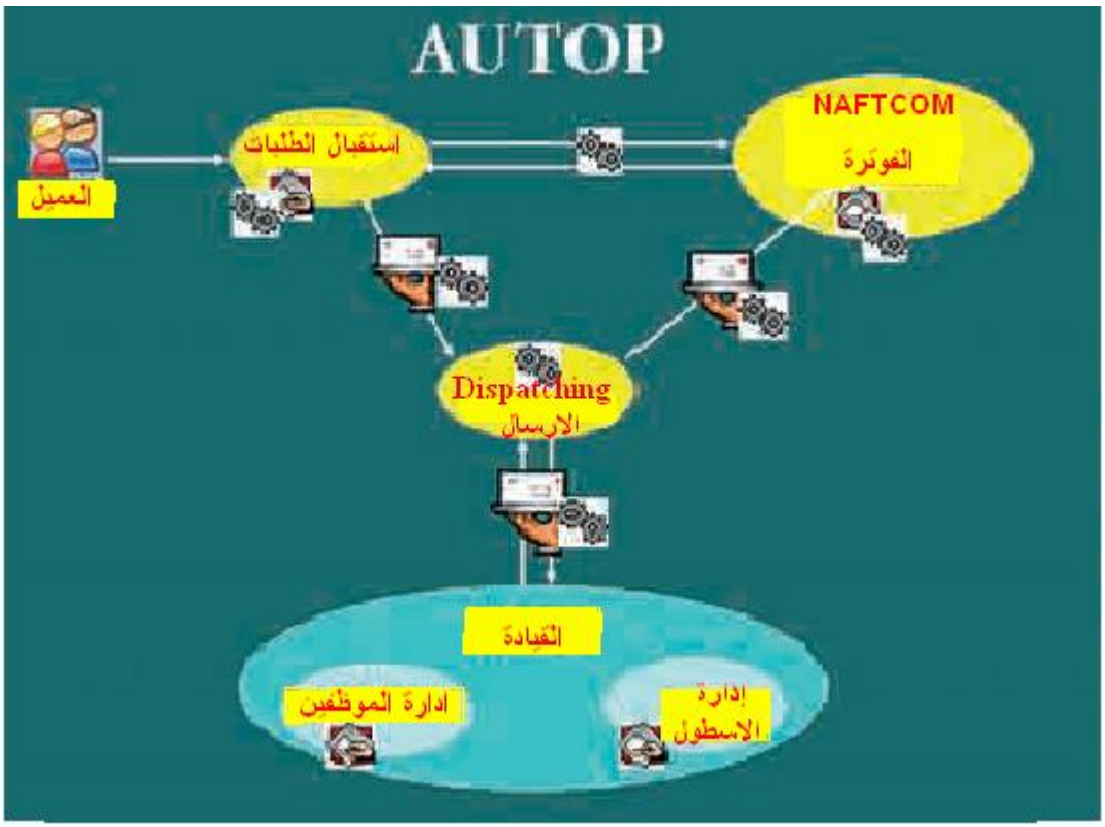


المصدر: naftal-news-11

في سنة 2009 تم افتتاح مركز للبيانات بتعاقد مع شركة (CFAO)تقنيات الجزائر حيث أن هذا المركز يمثل البيانات الأساسية للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الشاملة للشركة و أداة إدارية رئيسية تسمح بالسيطرة على المعلومات و إيصالها لمراكز القرار في الوقت المناسب.

الفرع الثالث: نظام توزيع الوقود

الشكل رقم(3 – 4): نظام توزيع الوقود



المصدر: naftal-news-11

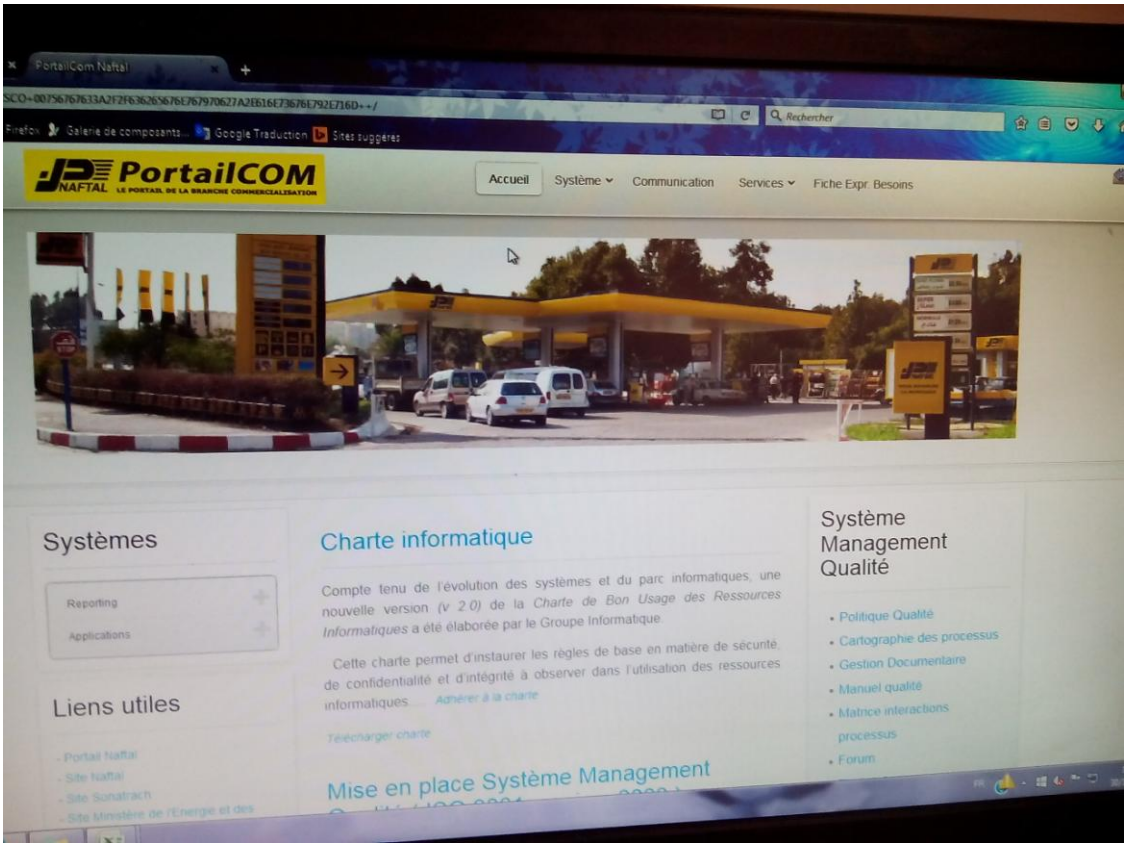
في 2009 تم إطلاق نظام جديد (Dispatching Carburants)يسمى(**AUTOP**)و تعني الأتمتة و التحسين التدريجي، و هو برنامج يستخدم للمعالجة الآلية لتوزيع الوقود، حيث لوحظ انه أفضل بكثير من النظام اليدوي حيث ساهم في تسهيل المهمة من حيث الجهد و الوقت، و أقصى قدر من رضا العملاء والتقليل من تكاليف النقل، وأخيرا زيادة الكميات المنقولة بلاضافة الى انه يقدم البدائل المتاحة لمسؤول التسليم لتحديد أفضل طريقة لتوزيع الوقود ثم اختيار و تنفيذ البديل الأفضل بعد تحليله من طرف النظام و التحقق من صحته.

الفرع الرابع: نظام الشبكة الواسعة

(WAN)أي Wide Area Network (شبكة المناطق الواسعة) لتعزيز الأمن و زيادة الأداء هو مشروع أطلقته شركة نفطال في 27 جانفي 2011 قصد تطوير البنية التحتية للاتصالات و تحديث نظم إدارتها، و هي شبكة تعمل على مستوى وحدات التخزين و التوزيع لابقاءها على اتصال دائم بالهياكل المركزية للفروع و المديرية العامة ، كما يسمح هذا المشروع بضمان التواصل بين موظفي المؤسسة بغض النظر عن موقعهم التنظيمي والجغرافي، حيث تم تصميم هذا النظام لتجسيد فكرة العمل في إطار الإدارة التشاركية التي تدافع عن مبدأ أن الربحية ترتبط بفعالية التعاون بين الإدارة والموظفين، و ذلك من خلال تسليط الضوء على الرسائل التي ترسل الى المركز عن طريق هذا النظام، حيث تتضمن مجموعة من الاقتراحات و الأفكار نابعة من الموظفين، لتكون أداة للاستماع و جمع للمعلومات التي من خلالها يتم اتخاذ و صنع القرارات، لان أفكار الموظفين يمكن أن تكون مصدرا للقوة و دافع للشركة.

عدد قليل من النقرات على (portail naftal)أي بوابة نفطال، و التي لا يمكن لأحد سوى الموظفين لدى الشركة من الدخول إليها و هذا عبر حساب مخصص لكل واحد منهم، و هناك يظهر مساحة جديدة تبادل الأفكار لجميع العاملين في شركة تدعى "صندوق الاقتراحات" هذه الأداة للاتصال الداخلي تعطي جميع العاملين الفرصة لاقتراح ما، لتبادل و تطوير الأفكار حول المواضيع المتعلقة بحياة الشركة.

الشكل رقم(3 – 5): بوابة نفطال



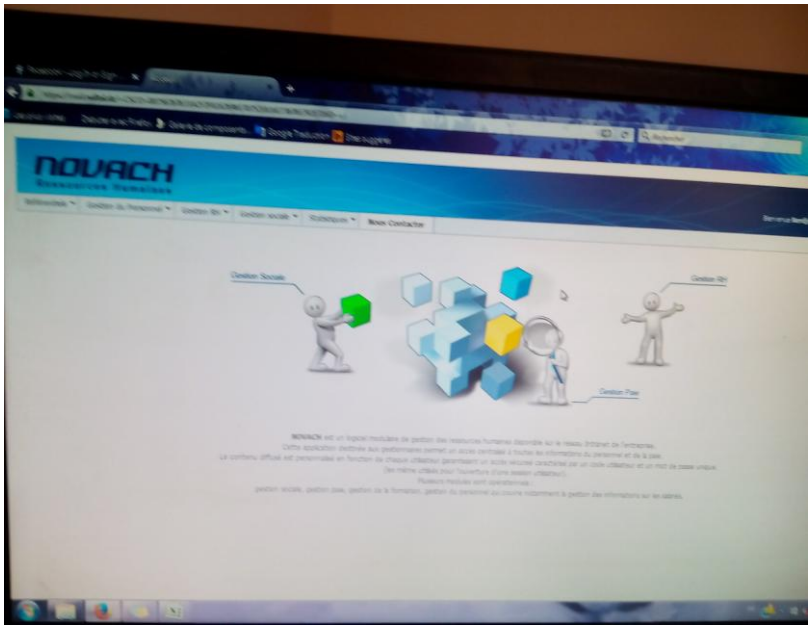
المصدر: من وثائق وحدة(Bitume) عين صالح.

المطلب الثاني: نظم معلومات وحدة(Bitume) عين صالح

للسير الحسن للعملية الوظيفية لدى شركة نفطال، اعتمدت هذه الأخيرة على نظم معلوماتية متطورة لتسهيل إرسال و استقبال المعلومات بشكل امن و سريع و ذو كفاءة، و من بين هذه الأنظمة و البرامج المتواجدة على مستوى مركز (Bitume) عين صالح نجد:

الفرع الأول: نظام نوفاك

الشكل رقم(3 – 6): واجهة نظام نوفاك



المصدر: من وثائق وحدة(Bitume) عين صالح.

هو نظام فائق الجودة مخصص فقط لإدخال كافة المعلومات و البيانات المتعلقة بالمستخدمين، و المتعلقة بحياته المهنية من أول يوم التحق بالعمل بمركز (Bitume)، سواء كانت بيانات شخصية أو خاصة بالعطل و التقاعد وكشف الأجور و عطل أمومة... الخ، و هذه العملية يقوم بها المسير المكلف بها، و التابعة لمصلحة الإدارة والمحاسبة المتواجدة على مستوى الهيكل التنظيمي لمركز(Bitume).

هذا النظام لا يمكن أن يدخل له إلا الموظفين الذين لديهم التصريح بالدخول إليه من طرف المسؤول عن هذا التطبيق على مستوى مديرية الشركة من اجل الحفاظ على سرية و امن المعلومات ، و مع دخول المصرح له لهذا البرنامج يكون لديه تصريح بالدخول لبعض أو الكل العمليات.

الفرع الثاني: نظم المعلومات المالية

أولا: (NAFT COMPTA): هذا النظام يعنى بتسجيل كافة المعلومات المحاسبية المتعلقة بالعمليات التي تقوم بها المؤسسة من فوتره و إعداد للميزانية و مختلف الجداول المالية التي من شانها أن توضح الوضعية المالية للمؤسسة و يعتمد عليها متخذي القرار في اتخاذ القرارات المالية.

و الشكل التالي يوضح واجهة هذا النظام:

الشكل رقم(3 – 7): واجهة نظام (NAFT COMPTA)

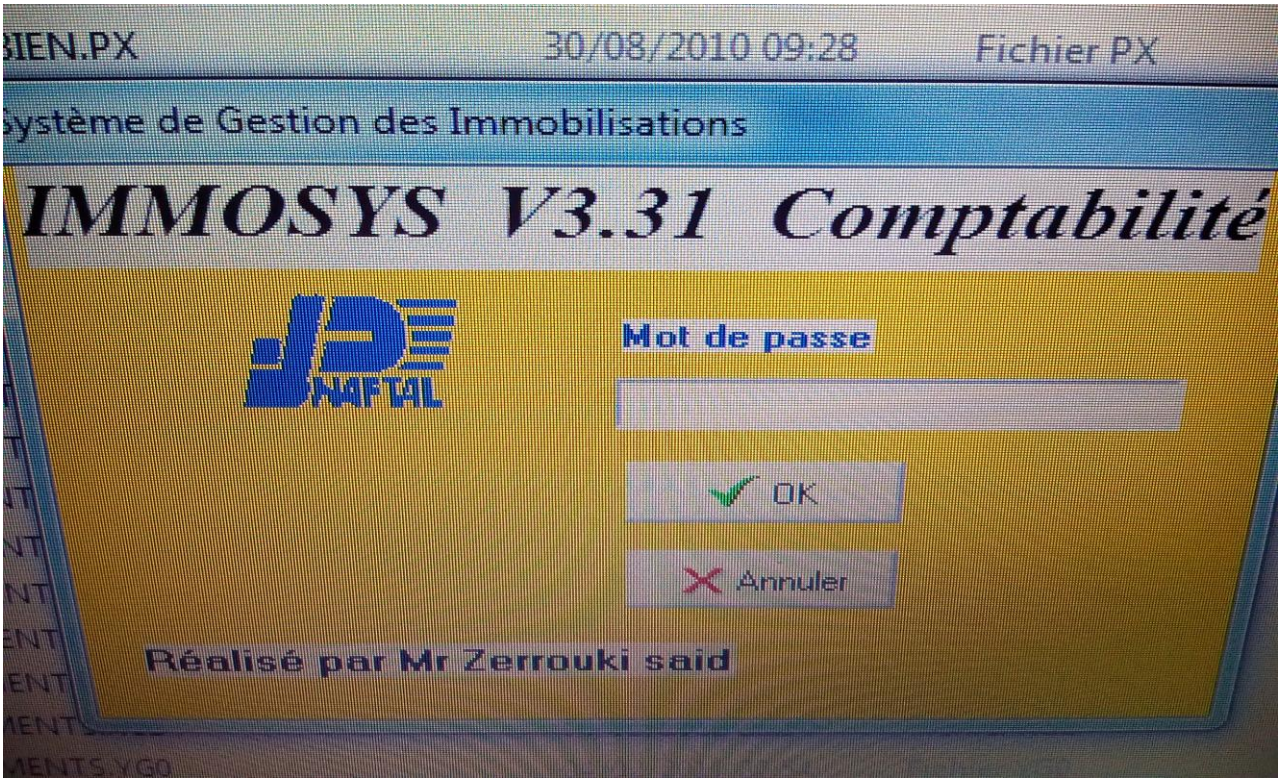


المصدر: من وثائق مركز(Bitume) عين صالح

ثانيا: (IMMOSYS) : هو نظام لتسجيل المعلومات الخاصة بمستحقات ممتلكات المركز و هو ينقسم الى نوعين النوع الأول يسمى (IMMOSYS/G) حيث تسجل فيه الممتلكات التي تكون قيمتها اقل من 3.000.000.00 دج، أما النوع الأخر فهو (IMMOSYS/C) و يخصص للممتلكات التي قيمتها تفوق أو تساوي 3.000.000.00 دج، و تعود فائدة هذا النظام باتخاذ القرارات المتمثلة في التخلي عن ممتلك ما أو إجراء تعديلات عليه آو بيعه، وذلك بعد قيام النظام بعمليات حسابية و المقارنة بين النوعين و تحليل هاته النتائج ودراستها.

و الصورة التالية توضح نافذة للدخول عبرها الى نظام(IMMOSYS) بعد إدخال كلمة المرور

الشكل رقم(3 – 8): نافذة نظام(IMMOSYS)

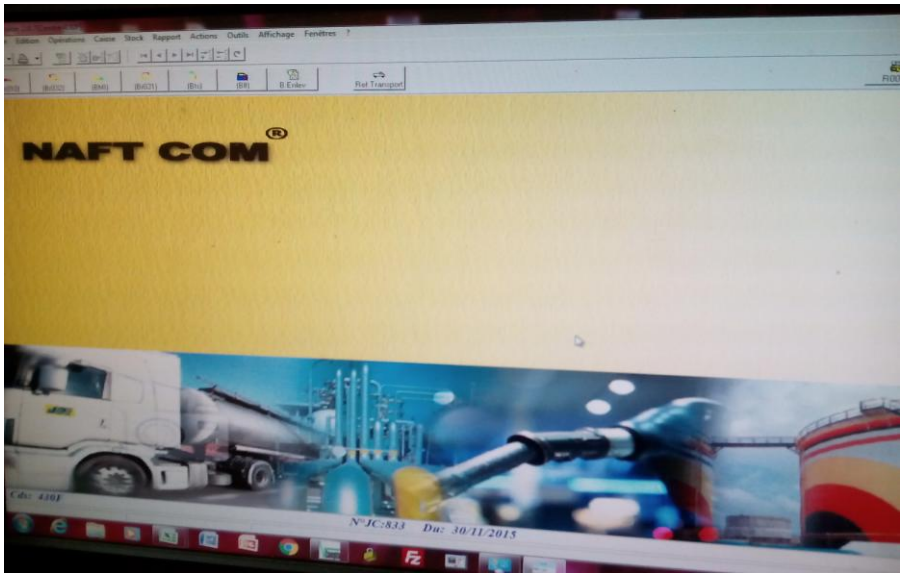


المصدر: من وثائق مركز(Bitume)عين صالح.

الفرع الثالث: نظم المعلومات التجارية

أولا: (**NAFTCOM**) : هو نظام إدارة مراكز التوزيع و التخزين حيث يمكنه توفير واجهة محاسبية آلية لتسجيل جميع التدفقات المادية و المالية في شكل قيود محاسبية.

الشكل رقم(3 – 9): واجهة نظام (NAFTCOM)

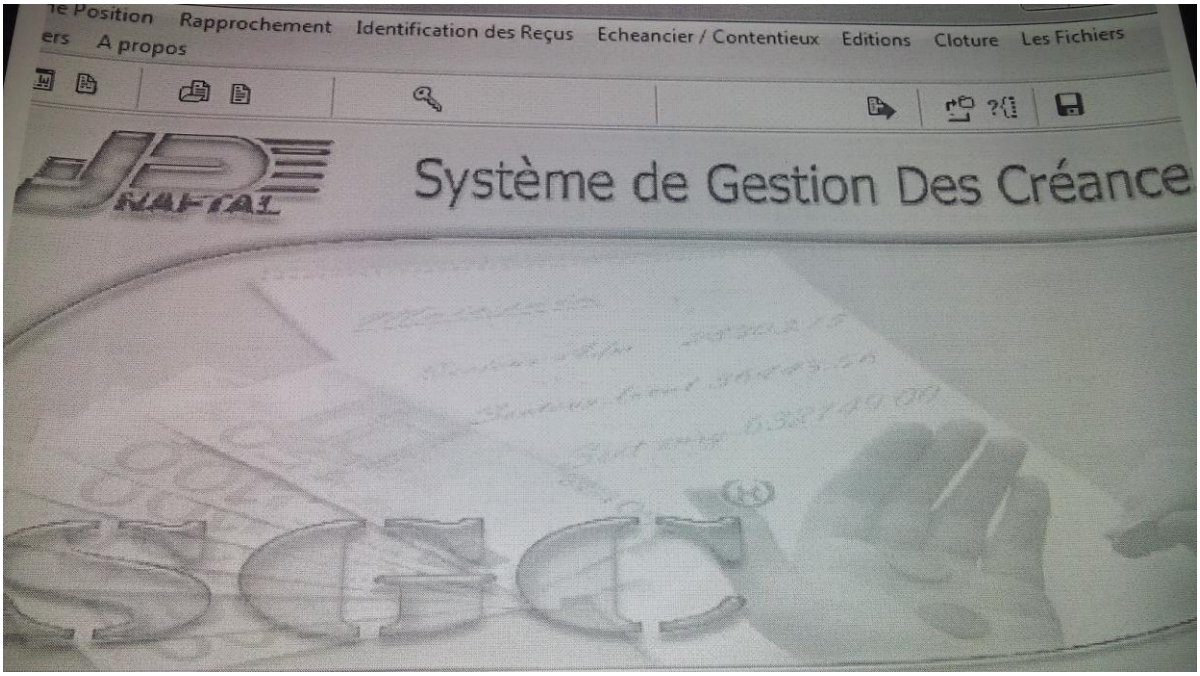


المصدر: من وثائق مركز(Bitume) عين صالح

ثانيا: (SGC): هذا النظام يعنى بتسيير الديون، حيث تسجل فيه كافة المعلومات المتعلقة بالزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة و يقومون بالدفع بالآجال، إذ يسهل هذا النظام إدارة الديون، و اتخاذ القرارات المالية المناسبة المتعلقة بهذا النوع من الزبائن.

و الشكل التالي يوضح واجهة لهذا النظام:

الشكل رقم(3 – 10): واجهة نظام(SGC)



المصدر: من وثائق مركز(Bitume) عين صالح

و تجدر الإشارة الى أن كل نوع من أنواع النظم يلعب دوراً مميزاً في خدمة مستوى إداري مُعيّن، و لكن لا بد من التأكيد بأن هناك علاقات تبادليّة و ترابط بين هذه النظم لخدمة المؤسسة ككل، حيث لا يعمل كل نظام منها بشكل مستقل عن الأخر، و إنما تعمل النظم المختلفة من خلال علاقات تبادلية في المؤسسة بغرض اتخاذ القرارات المناسبة.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

تعتبر المعلومات مادة القرارات، حيث يتوقف نجاح القرار على مدى صحة هذه المعلومات و دقتها وطريقة تدفقها و تأمينها و تخزينها و إتاحتها لمراكز صنع القرار في جميع المستويات و النشاطات بالمؤسسة و لأهمية و دور نظام المعلومات في تفعيل صنع القرارات، سأحاول تسليط الضوء على هذا الموضوع من خلال التحقق من آثارها ضمن واقع الشركة الجزائرية نفطال و بالتحديد فرع (Bitume) عين صالح و ذلك من خلال تحليل حصيلة دراسة ميدانية التي قمنا بها بهذه المؤسسة.

المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع و المنهج المستخدم تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة أساسية للإجابة على التساؤلات المتعلقة بالموضوع.

حيث تتضمن الاستبانة قسمين، القسم الأول يتضمن البيانات الشخصية و التي تشمل على بيانات ذاتية للموظفين المتواجدين في وحدة (Bitume) عين صالح و تتمثل بالمؤهل العلمي، و سنوات الخبرة، و عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها في مجال التقنيات الجديدة و تحديث نظم المعلومات، أما القسم الثاني فقد تضمن محورين و كل منهما يشمل مجموعة من الأسئلة التي اعتمدت على المقياس الخماسي(موافق، موافق جدا، محايد، معارض، معارض جدا) في الإجابة عليها.

فلمحور الأول يحمل العنوان التالي: واقع نظام المعلومات في المؤسسة، حيث يعتبر نظام المعلومات بمثابة المتغير التابع، أما المحور الثاني فعنوانه: مساهمة نظام المعلومات في اتخاذ القرارات بفرع(Bitume)عين صالح، و يتالف هذا المحور من تسعة أسئلة، إذ يعتبر اتخاذ القرارات بمثابة المتغير المستقل.

المطلب الثاني: صدق الاستبانة و وصف عينة الدراسة

الفرع الأول: صدق الاستبانة

أولا: ثبات الاستبانة: للتأكد من صدق الاستبانة تم إجراء اختبار ثبات من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، حيث يكون اكبر من 60%، حيث تم تطبيقه بين كل محور و للاستبانة ككل، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(3 – 2): معامل ألفا كرونباخ

المحور	العنوان	عدد العبارات	معامل ألفا كروميخ
1	واقع نظام المعلومات بفرع(Bitume) عين صالح	10	0.864
2	مساهمة نظام المعلومات في اتخاذ القرار بفرع (Bitume) عين صالح	9	0.771
الفا كرونباخ للاستبيان ككل		19	0.891

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.16

وما نلاحظه من خلال الجدول أن نسبة معامل الثبات قد فاق النسبة المقبولة(**60%**)، وذلك بالنسبة لمحاور الاستبيان الثلاث، مما يدل أن درجة ثبات الاستبيان جيدة و هو بذلك صالح لإجراء الدراسة.

ثانيا: الاتساق البنائي: تم إجراء هذا الاتساق للتأكد من صدق الاستبانة بإجراء اختبار الاتساق البنائي بين محاور الاستبانة و الاستبانة ككل اعتمادا على معامل بيرسون كما هو موضح في الجدول

الجدول رقم(3 – 3): معامل الارتباط بيرسون

	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	مستوى الدلالة
المحور الأول	-	0.541	0.934	0.004
المحور الثاني	0.541	-	0.647	0.001
المحور الثالث	0.934	0.647	-	0.004

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss.16

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك ارتباط بين المحور الأول و المحور الثاني بدرجة 0.541% عند مستوى الدلالة 0.05، و ارتباط بين المحور الأول و الثالث بدرجة 0.934% عند مستوى الدلالة 0.05، و ارتباط بين المحور الثالث و المحور الثاني بدرجة 0.647% عند مستوى الدلالة 0.05.

ثالثا: الاتساق الداخلي: لحساب الاتساق الداخلي لأجزاء الاستبانة تم حساب معامل الارتباط بين أسئلة المحور الأول مع المحور الأول، ثم أسئلة المحور الثاني مع المحور الثاني باستعمال معامل سبيرمان كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(3 – 4): معامل الارتباط سبيرمان بين المحور الأول و أسئلته

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.69	0.001
2	0.83	0.001
3	0.70	0.001
4	0.81	0.001
5	0.61	0.003
6	0.82	0.001
7	0.74	0.001
8	0.41	0.42
9	0.53	0.10
10	0.54	0.009

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss.16

تم إيجاد معامل الارتباط بين المحور الأول و أسئلته، لمعرفة مدى صدق العبارات لقياس أهداف الدراسة، و أن محتوى كل عبارة له علاقة قوية عند مستوى دلالة 0.01 عدا العبارة رقم 5 التي كانت عند مستوى الدلالة 0.05، كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن الفقرات 8و9و10 كانت غير معنوية كون sig > 0.05وبخصوص المحور الثاني لدينا الجدول التالي:

الجدول رقم(3 – 5): معامل الارتباط سبيرمان بين المحور الثاني و أسئلته

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.67	0.001
2	0.61	0.003
3	0.73	0.001
4	0.45	0.031
5	0.70	0.001
6	0.35	0.077
7	0.40	0.05
8	0.69	0.001
9	0.65	0.002

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss.16

تم إيجاد معامل الارتباط بين المحور الثاني و أسئلته، لمعرفة مدى صدق العبارات لقياس أهداف الدراسة، و أن محتوى كل عبارة له علاقة قوية عند مستوى دلالة 0.01 عدا العبارة رقم 4 التي كانت عند مستوى الدلالة 0.05، في حين يمكن التخلي عن الفقرتين 6 و 7 لعدم ارتباطها بالمحور.

و كنتيجة يمكن القول بان جل الفقرات لديها علاقة قوية مع محاورها و عليه فالاستبيان صالح للأجراء الدراسة.

الفرع الثاني: وصف عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العمال و المدراء المتواجدين في المؤسسة محل الدراسة و الذين بلغ عددهم 30 فردا، و تم استثناء العمال اليدويين و الذين لا يشاركون في اتخاذ القرار، بعد ذلك وزعت الاستبانات على عينة مجتمع الدراسة بلغ عددها 20 فردا و الذين لهم علاقة باتخاذ القرار و يستعملون نظم المعلومات، إلا أن المسترجع منها كان 18 استبانة فقط، حيث تميزت العينة بالخصائص التالية:

الجدول رقم(3– 6): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المستوى	التكرار	النسبة
ثانوية	5	27.8
ليسانس	5	27.8
ماستر	3	16.8

ماجستير	00	00
دبلوم اخر	5	27.8
الجموع	18	100

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي تتراوح بين الحاصلين على ثانوية وليسانس و دبلوم آخر بنسبة متساوية بلغت 27.8، حيث تعتبر هذه النسبة كدلالة على أن أفراد العينة هم إطارات و يعتمد على إجابتهم للوصول الى أهداف الدراسة، تليها الموظفين الحاصلين على شهادة ماستر بنسبة 16.8 بينما نلاحظ غياب تام للحاصلين على شهادة ماجستير، ونوضح ذلك بيانيا كما يلي:

الشكل رقم(3 – 11): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي بيانيا



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول

الجدول رقم(3 – 7): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

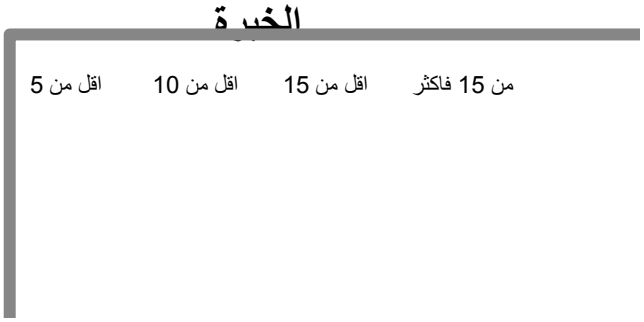
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	10	55.6
اقل من 10 سنوات	13	16.7
اقل من 15 سنة	1	5.6
15 سنة فاكثر	2	11.1
اقل من 30 سنة	2	11.1
المجموع	18	100

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول إن خبرة أفراد العينة محل الدراسة اقل من 5 سنوات بنسبة 55.6 و هي النسبة الأكبر ثم تليها الأفراد الذين خبرتهم اقل من 10 سنوات بنسبة 16.7، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح خبرتهم 15 سنة فأكثر و الذين اقل من 30 سنة بنسب متساوية بلغت 11.1، و النسبة المتبقية تمثلت في خبرة اقل من 15 سنة بلغت 5.6.

و نوضح ذلك بيانيا في الشكل التالي:

الشكل رقم(3 – 12): توزيع أفراد حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول

الجدول رقم(3 – 8): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها في استخدام التقنيات الجديدة و تحديث نظم المعلومات

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة
دورة	2	11.1
دورتان	6	33.3
ثلاث دورات أو أكثر	5	27.8
لم أتحصل على أي دورة تدريبية	5	27.8
المجموع	18	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول إن اغلب أفراد العينة تحصلوا على دورتين تدريبيتين في استخدام التقنيات الجديدة وتحديث نظم المعلومات بنسبة 33.3، ثم تليها ثلاث دورات أو أكثر بالتساوي مع بعض أفراد العينة الذين لم

يحصلوا على أي دورة بنسبة بلغت 27.8، أما النسبة المتبقية فكانت للأفراد الذين تحصلوا على دورة واحدة بنسبة 11.1.

نوضح ذلك بيانيا كما يلي:

الشكل رقم(3 – 13): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها في استخدام التقنيات الجديدة و تحديث نظم المعلومات

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول.

المطلب الثالث: تحليل استخدام نظم المعلومات للاتخاذ القرارات بفرع Bitume

الفرع الأول: عرض و تحليل نتائج فقرات الاستبانة

تم استخدام سلم ليكرت الخماسي في جميع الأسئلة من موافق جدا (5) إلى معارض جدا(1)، خلال الجدول يمكن تحديد اتجاه الإجابة لأفراد مجتمع الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (3–9) : الخيارات المكونة لمقياس ليكارت

الإجابة	معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

1) إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في المجال[1. 1.79] فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة معارضين جدا مع ما جاء في العبارة.

2) إذا كان المتوسط الحسابي في المجال [1.8 . 2.59] فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة معارضين مع ما جاء في العبارة.

3) إذا كان المتوسط الحسابي في المجال [2.6 . 3.39] فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة محايدين لما جاء في العبارة.

4) إذا كان المتوسط الحسابي في المجال [3.4 . 4.19] فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة موافقين مع ما جاء في العبارة.

5) إذا كان المتوسط الحسابي في المجال [4.2 . 5] فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة موافقين جدا مع جاء في العبارة.

الجدول رقم(3 – 10): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول

البيان	المعايير										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	معارض جدا		معارض		محايد		موافق		موافق جدا				
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
الفقرة رقم 1	2	11.1	0	0	4	50	9	50	3	16.7	3.61	1.14	موافق
الفقرة رقم 2	1	5.6	0	0	3	16.7	10	55.6	4	22.2	3.88	0.96	موافق
الفقرة رقم 3	3	16.7	1	5.6	3	16.7	9	50	3	16.7	3.94	0.87	موافق

الفقرة رقم 4	0	0	3	16.7	3	16.7	9	50	3	16.7	3.66	0.97	موافق
الفقرة رقم 5	3	16.7	1	5.6	2	11.1	8	44.4	4	22.2	3.61	1.19	موافق
الفقرة رقم 6	2	11.1	2	11.1	3	16.7	5	27.8	6	33.3	3.61	1.37	موافق
الفقرة رقم 7	1	5.6	2	11.1	3	16.7	10	55.6	2	11.1	3.55	1.04	موافق
الفقرة رقم 8	0	0	1	5.6	3	16.7	10	55.6	4	22.2	3.94	0.80	موافق
الفقرة رقم 9	0	0	1	5.6	4	22.2	7	38.9	6	33.3	4	0.90	موافق
الفقرة رقم 10	0	0	0	0	3	16.7	12	66.7	3	16.7	4	0.59	موافق
التقييم العام لإجابات المحور											3.78	0.67	

المصدر: اعتمادا على مخرجات spss.16

من خلال الجدول يمكن القول أن المتوسط الحسابي العام لأسئلة محور واقع نظام المعلومات في فرع Bitume عين صالح بلغ(3.78) و هذا مؤشر على أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت في الاتجاه موافق، وقد كان هناك انسجام في الإجابات حيث بلغ الانحراف المعياري العام لأسئلة المحور(0.67).

وقد تراوح المتوسط الحسابي بين(3.61) و(4)، و قد كان ترتيب العبارات تنازليا من أكبر وسط حسابي إلى أصغر وسط حسابي كما يلي:

1) قابل أكبر متوسط حسابي العبارة رقم 9 التي جاء فيها " يوفر النظام معلومات واضحة و سهلة الفهم " فكانت بذلك إجابات أفراد مجتمع الدراسة في الاتجاه موافق، بانحراف معياري(0.90)، أي أن هناك انسجام في إجابات أفراد عينة الدراسة.

2) العبارتين رقم 10 التي مضمونها " المعلومات التي يوفرها النظام تتميز بالحداثة " قابلهما ثاني أكبر وسط حسابي على(4) و كانت بذلك إجابات المستقصيين في الاتجاه موافق، بانحراف معياري(0.59) مما يدل بأن هناك انسجام في إجابات أفراد العينة.

3) لتأتي بعد ذلك العبارة رقم 3 والتي كان مضمونها " يوفر النظام معلومات موضوعية و اقتصادية و ذات مصداقية " بوسط حسابي(3.94) و عليه كان اتجاه الإجابات نحو موافق، بانحراف معياري(0.87) مما يشير إلى أن هناك انسجام في الإجابات.

4) أما العبارة رقم 8 و التي جاء فيها " المعلومات التي يوفرها النظام تتميز بالتجدد و التغيير " فقد قابلها وسط حسابي(3.94) بمعنى أن اتجاه الإجابات كان نحو موافق بانحراف معياري(0.87) وعليه كان هناك انسجام في الإجابات المقدمة.

5) العبارة رقم 2 و التي كان محتواها " المعلومات التي يقدمها النظام كافية و ملائمة " فقد قابلها وسط حسابي(3.88) مما يشير إلى أن اتجاه الإجابات المقدمة كان نحو(موافق) بانحراف معياري(0.96) مما يدل أن هناك انسجام في إجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لهاته العبارة.

6) في حين قابل أقل وسط حسابي(3.66) العبارة رقم 4 و التي جاء فيها " يوفر النظام المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب لمتخذي القرار" مما يشير إلى أن اتجاه الإجابات كان نحو موافق بانحراف معياري(0.97) مما يدل أن هناك انسجام في إجابات أفراد مجتمع الدراسة على المتوسط الحسابي بالنسبة لهاته العبارة.

7) ثم تأتي العبارة رقم 1 مضمونها أن " المعلومات التي يقدمها النظام صحيحة و خالية من الأخطاء " بمتوسط حسابي بلغ(3.61) مما يشير إلى اتجاه الإجابات كان نحو موافق بـانحراف معياري قدره(1.37) و ذلك يدل على هناك تشتت نوع ما في إجابات أفراد العينة.

8) العبارة رقم 7 و التي كان محتواها " هناك تنوع في مصادر المعلومات التي يوفرها النظام " فقد قابلها وسط حسابي(3.61) مما يشير إلى أن اتجاه الإجابات المقدمة كان نحو(موافق) بانحراف معياري(1.04) مما يدل أن هناك تشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لهاته العبارة.

9) العبارة رقم 5 و التي كان محتواها " يوفر النظام معلومات عالية الدقة " فقد قابلها وسط حسابي (3.61) مما يشير إلى أن اتجاه الإجابات المقدمة كان نحو(موافق) بانحراف معياري(1.19) مما يدل أن هناك تشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لهاته العبارة.

10) العبارة رقم 6 و التي كان محتواها " يوفر لك النظام أي معلومات قد تحتاجها " فقد قابلها وسط حسابي (3.61) مما يشير إلى أن اتجاه الإجابات المقدمة كان نحو(موافق) بانحراف معياري(1.37) مما يدل أن هناك تشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لهاته العبارة.

الملاحظ من خلال الإجابات المقدمة و التي كانت معظمها في الاتجاه موافق، مما يعكس المستوى المرتفع من الاستخدام و أهمية هذا المتغير لدى عينة إفراد الدراسة.

الجدول رقم(3– 11): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الثاني

البيان	المعايير										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	معارض جدا		معارض		محايد		موافق		موافق جدا				
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
الفقرة 1	0	0	2	11.1	5	27.8	6	33.3	5	27.8	3.77	1	موافق
الفقرة 2	1	5.6	2	11.1	5	27.8	7	38.8	3	27.8	3.50	1.09	موافق
الفقرة 3	2	11.1	1	5.6	3	16.7	7	8.8	5	27.8	3.50	1.04	موافق

الفقرة 4	2	11.1	1	5.6	3	19.7	7	38.9	5	27.8	3.66	1.28	موافق
الفقرة 5	1	5.6	2	11.1	5	27.8	9	50	1	5.6	3.38	0.97	محايد
الفقرة 6	0	0	2	11.1	4	22.2	9	50	3	16.7	3.72	0.89	موافق
الفقرة 7	0	0	1	5.6	8	44.4	8	44.4	1	5.6	3.50	0.70	موافق
الفقرة 8	0	0	2	11.1	3	16.7	10	55.6	3	16.7	3.77	0.87	موافق
الفقرة 9	1	5.6	2	11.1	3	16.7	10	55.6	3	16.7	3.72	1.17	موافق
التقييم العام لإجابات المحور											3.95	1.62	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spass.16

نلاحظ من خلال الجدول إن المتوسط الحسابي العام لأسئلة محور مساهمة نظام المعلومات في اتخاذ القرار بفرع Bitume عين صالح بلغ(3.95) و هذا مؤشر على أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت في الاتجاه موافق وقد كان هناك تشتت في الإجابات حيث بلغ الانحراف المعياري العام لأسئلة المحور(1.62).

وقد تراوح المتوسط الحسابي بين(3.38) و(3.77)، و قد كان ترتيب العبارات تنازليا من أكبر وسط حسابي إلى أصغر وسط حسابي كما يلي:

1) قابل أكبر متوسط حسابي(3.77) العبارة رقم 8 و التي جاء فيها إن " إن القرارات المتخذة تلاقي قبولا من طرف العاملين "، فكانت بذلك إجابات أفراد مجتمع الدراسة في الاتجاه موافق، بانحراف معياري (0.87) ما يدل على إن هناك انسجام في إجابات أفراد العينة.

2) جاءت الفقرة 1 و التي تضمنت أن " المعلومات المتوفرة كفيلة بإيجاد الحلول الممكنة لمتخذي القرار " في الرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.77) بانحراف معياري قدره (1) و عليه تقع الفقرة ضمن مجال موافق، ما يدل على إن هناك انسجام في إجابات أفراد العينة.

3)ثم تأتي العبارة رقم 6 المتضمنة " يتمكن النظام من تحديد أسباب وقوع المشكلة " تقابل متوسط حسابي قدره (3.50) فكانت بذلك إجابات أفراد مجتمع الدراسة في الاتجاه موافق، بانحراف معياري(0.70)، ما يدل على إن هناك انسجام في إجابات أفراد العينة.

4) جاءت الفقرة 9 و التي تضمنت العبارة التالية " إن القرارات المتخذة تحقق الأهداف المرجوة " في الرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.72) بانحراف معياري قدره (1.17) و عليه تقع الفقرة ضمن مجال موافق، ما يدل على إن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

5) ثم تأتي بعد ذلك العبارة رقم 4 و التي كان مضمونها "يتمكن نظام المعلومات من تحديد المشكلة التي تواجهها المؤسسة بدقة"بوسط حسابي(3.66) و عليه كان اتجاه الإجابات نحو موافق، بانحراف معياري(1.28) مما يشير إلى أن هناك تشتت في الإجابات.

6) أما العبارة رقم(7) و التي جاء في فيها " تعتمد مؤسستكم على المعلومات التي يوفرها النظام في صنع قراراتها "، فقد قابلها وسط حسابي قدره(3.50) بمعنى أن اتجاه الإجابات كان نحو موافق بانحراف معياري(0.70) وعليه فان هناك انسجام في الإجابات المقدمة.

7) أما العبارات رقم(3) و التي كان محتواها " توجد استفادة ملموسة من نظام المعلومات في اتخاذ القرار" فقد قابلها وسط حسابي بلغ(3.50) مما يشير إلى أن اتجاه الإجابات المقدمة كان نحو موافق،بانحراف معياري(1.04) مما يدل أن هناك تشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لهاته العبارة.

8) جاءت العبارات رقم(2) في المرتبة الثامنة و التي كان محتواها " تعتمد مؤسستكم على المعلومات التي يوفرها النظام في صنع القرار" و قد قابلها وسط حسابي بلغ(3.50) مما يشير إلى أن اتجاه الإجابات المقدمة كان نحو موافق، بانحراف معياري(1.09) مما يدل أن هناك تشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لهاته العبارة.

9) جاءت الفقرة 5 و التي تضمنت " جودة المعلومات التي يوفرها النظام تزيد من قيمة القرارات المتخذة " في الرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.38) بانحراف معياري قدره(0.97) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات العمال حول ما جاء في الفقرة، وعليه تقع الفقرة ضمن مجال محايد.

الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

أولا: الفرضية الأولى

سيتم في هذا الجزء اختبار فرضية الدراسة بناء على إجابات أفراد مجتمع الدراسة، و فيما يلي عرض لهذه الفرضية و أساليب اختبار كل فرضية

فرضية العدم(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور نظام المعلومات على اتخاذ القرار في مؤسسة نفطال فرع Bitume عين صالح عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور نظام المعلومات على اتخاذ القرار في مؤسسة نفطال فرع Bitume عين صالح عند مستوى دلالة 0.05.

سنحاول من خلال هذا الفرع الإجابة على التساؤلات التي طرحت في بداية الدراسة و اختبار صحة الفرضية.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر لدور نظام المعلومات على اتخاذ القرار كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(3 – 12): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين نظام المعلومات و اتخاذ القرار

البيان	اتخاذ القرار				
نظم المعلومات	R الارتباط	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	المحسوبة F	مستوى المعنوية Sig
	0.541	0.292	0.225	6.611	*0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss. 16

يتضح من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.541$ بين نظام المعلومات و اتخاذ القرار، مما يوضح أن العلاقة بين هذين المتغيرين هي علاقة متوسطة، حيث أنّ:

- إذا كان $R<0.3$ فإن الارتباط ضعيف.
- إذا كان $0.3<R<0.7$ فإن الارتباط متوسط.
- إذا كان $R > 0.7$ فإن الارتباط قوي.

بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.292$، أي أن ما قيمته 29.2% من التغيرات في اتخاذ القرار ناتج عن التغير في نظام المعلومات، كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B=0.225$ وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في نظام المعلومات يؤدي إلى الزيادة في اتخاذ القرار بقيمة 0.225، في حين بلغت قيمة F المحسوبة 6.61، وهي دالة عن مستوى معنوي 0.00، ومنه نرفض الفرضية العديمة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية لدور نظام المعلومات على اتخاذ القرار في مؤسسة نفطال فرع Bitume عين صالح عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الثانية:

فرضية العدم(H0): لا يتأثر القرار في مؤسسة نفطال فرع Bitume عين صالح بالخبرة و استفادة الموظفين من الدورات التدريبية في مجال التقنيات الجديدة و تحديث نظم المعلومات

الفرضية البديلة (H1 : يتأثر القرار في مؤسسة نفطال فرع Bitume عين صالح بالخبرة و استفادة الموظفين من الدورات التدريبية في مجال التقنيات الجديدة و تحديث نظم المعلومات.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي one-way-anova للتحقق من وجود تباين ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار و المتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم(3– 13): نتائج التباين حسب المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	Fقيمة	مستوى Sig المعنوية
المؤهل العلمي	بين المجموعات	8.277	2.759	1.05	0.399
	داخل المجموعات	36.542	2.610		
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	16.873	4.759	1.962	0.160
	داخل المجموعات	27.945	2.150		

عدد الدورات التدريبية	بين المجموعات	9.717	3.239	1.292	0.316
	داخل المجموعات	35.101	2.507		

المصدر: اعتمادا على نتائج SPSS.16

انطلاقاً من نتائج الجدول يمكن تحليل تباين اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول اثر اتخاذ القرار على المتغيرات الشخصية كما يلي:

– لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية حول اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول تأثر اتخاذ القرار بمتغيرات المؤهل العلمي و عدد سنوات الخبرة و عدد الدورات التدريبية وذلك لكون مستوى الدلالة(المعنوية) المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد(0,05) فإجابات أفراد العينة لا تختلف باختلاف المتغيرات الشخصية.

و منه نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية و التي تنص على أنه لا يتأثر القرار في مؤسسة نفطال فرع Bitume عين صالح بالخبرة و استفادة الموظفين من الدورات التدريبية في مجال التقنيات الجديدة و تحديث نظم المعلومات عند مستوى دلالة 0,05.

خاتمة الفصل:

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة و الذي تم في مؤسسة نفطال فرع Bitume عين صالح وذلك بهدف معرفة دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة، إذ تم جمع البيانات المطلوبة من طرف أفراد مجتمع الدراسة بواسطة أداة الدراسة و التي تمثلت في استمارة الاستبيان وقد تمت معالجة هذه البيانات إحصائيا بواسطة SPSS.16، و التي على أساسها تم التوصل إلى النتائج المطلوبة.

فقد وجدنا أن إجابات العينة كانت نحو اتجاه موافق على أسئلة المحور الأول المتضمن واقع نظام المعلومات في المؤسسة محل الدراسة مما يدل على انه هناك أهمية لنظام المعلومات في مؤسسة نفطال فرع bitume عين صالح نفس الشي بالنسبة لاتجاه أجوبة أفراد العينة على أسئلة المحور الثاني و المتضمن مساهمة نظام المعلومات في اتخاذ القرار بمؤسسة نفطال فرع bitume عين صالح و هذا دليل على إن نظام المعلومات يعتبر بمثابة أداة توفر المعلومات اللازمة للاتخاذ القرار.

أما بالنسبة لفرضيات الدراسة فقد تم قبول الفرضية البديلة للفرضية الأولى التي محتواها انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور نظام المعلومات على اتخاذ القرار في مؤسسة نفطال فرع Bitume عين صالح عند مستوى دلالة 0.05، و رفض الفرضية الصفرية، أما فرضية الدراسة الثانية فقد تم قبول فرضية العدم التي تضمنت انه لا يتأثر القرار في مؤسسة نفطال فرع Bitume عين صالح بالخبرة و استفادة الموظفين من الدورات التدريبية في مجال التقنيات الجديدة و تحديث نظم المعلومات عند مستوى دلالة 0,05، و رفض الفرضية البديلة.

إذ تم التوصل إلى النتائج و التي على أساسها تم قبول الفرضية الصفرية أو البديلة، و قد وجدنا أن نظم المعلومات له علاقة باتخاذ القرار حيث تقدم هذه النظم المعلومات اللازمة و الدقيقة و السريعة لمتخذ القرار ليستفيد منها كمؤشرات لاتخاذ قراراته.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

تشكل نظم المعلومات جزءا هاما في هيكل المنظمات،بل أصبحت احد العوامل التي تحدد أداءها، و بمثابة تحدي نتيجة للتطور التكنولوجي و زيادة المنافسة، حيث تتضح اهميت هذه النظم في قدرتها على تحسين ومساندة عملية اتخاذ القرار، و هذا الأخير اكتسب أهمية كبيرة و أصبح أمرا ضروريا لنجاح هذه المنظمات.

إن منظمات اليوم أصبحت ملزمة بإدخال تطبيقات و تقنيات جديدة و تحديث نظم معلوماتها قصد توفير المعلومات اللازمة و الضرورية و في الوقت المناسب و التي على أساسها يبنى القرار.

لقد كانت الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال فرع(Bitume)عين صالح و هي مؤسسة تطبق نظم المعلومات وبشكل أساسي في إدارة مختلف العمليات المنوطة بها كأحد الفروع. وقد جاءت هذه الدراسة من اجل توضح دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار بمؤسسة نفطال فرع(Bitume)عين صالح.

وعليه لقد تناولت في الفصول السابقة مفاهيم وأساسيات حول نظام المعلومات، إضافة إلى دور وأهمية هذا النظام في المؤسسة الاقتصادية، وتذييل ذلك بالتطبيق على مؤسسة نفطال فرع(Bitume)عين صالح، وذلك من خلال معالجة السؤال التالي:

ما مدى تأثير نظام المعلومات على فعالية اتخاذ القرار في مؤسسة نفطال فرع (bitume) عين صالح ؟

و بعد الدراسة والتحليل الذي قمنا به ضمن فصولها، وعلى ضوء الإشكالية البحثية والأهداف والفرضيات، تمّ التوصل إلى اختبار للفرضيات جاءت على النحو الأتي:

الفرضية الأولى: يتم استخدام نظام المعلومات بغرض اتخاذ قرارات مناسبة و تسهيل العمليات الإدارية، وهي فرضية صحيحة.

الفرضية الثانية : إن كفاءة نظام المعلومات تتجلى في الإسهام في عملية اتخاذ القرار السليم في الم ؤسسات الاقتصادية، وهي فرضية صحيحة.

الفرضية الثالثة: يتأثر القرار في مؤسسة نفطال فرع (Bitume)عين صالح بالخبرة و استفادة الموظفين من الدورات التدريبية في مجال التقنيات الجديدة و تحديث نظم المعلومات، و هي فرضية غير صحيحة.

و بعد أن قمنا باختبار الفرضيات والتحقق منها، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كانت في شكل تدابير واقتراحات، والتي جاءت على النحو التالي:

الاستنتاجات و التوصيات:

أولا: الاستنتاجات

من خلال هذه الدراسة يمكن التوصل الى النتائج التالية:

1- إن استخدام نظام المعلومات أمرا أساسيا و ذلك لسرعة توفير المعلومات المناسبة و الدقيقة.

2- عملية اتخاذ القرار هي الهدف الأساسي الذي تهدف المؤسسات إلى تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة، بغيت الوصول إلى اتخاذ القرار مناسب لتطوير المؤسسة أو حل مشكلة ما تواجهها المؤسسة، وتتخذ هذه العلمية عدة مراحل و وسائل.

3- يساهم نظام المعلومات في دعم مراحل اتخاذ القرار.

نتائج الدراسة الميدانية :

بعد إجراء التحليلات الإحصائية الدقيقة لأداة الدراسة التي تتفق مع أهمية الدراسة ومشكلتها توصلنا إلى النتائج التي نوجز بعضها:

1- ليس هناك ارتباط بين المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، الخبرة، عدد الدورات التدريبية) لأفراد العينة و اتخاذ القرار

2- هناك أهمية لنظام المعلومات في مؤسسة نفطال فرع (Bitume)عين صالح، تتجلى من خلال تقليل عبئ العمل و دعم عملية اتخاذ القرار.

3- هناك ارتباط ذو مستوى متوسط بين نظام المعلومات و اتخاذ القرار

4- عدم وجود إشراك للعاملين في عملية اتخاذ القرار

5- وجود وضوح لدى عينة الدراسة بأهمية نظم المعلومات، و إدراك بمدى ضرورته لاتخاذ قرارات سليمة.

ثانيا: التوصيات

بعد استعراض نتائج الدراسة لا بد أن نضع بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة والتي يمكن من خلالها معالجة بعض المشاكل و النقائص الملموسة. و ذلك كما يلي:

1- توعية العاملين بوحدة (Bitume)عين صالح بضرورة نظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية من اجل اتخاذ القرارات، و بأهمية الإحاطة بعملية اتخاذ القرار و بجميع مراحلها.

2- جلب خبراء في مجال أنظمة المعلومات و ذلك للاستفادة منهم من خلال الاستخدام السليم لنظام المعلومات.

3- توفير دورات تدريبية في مجال استخدام التقنيات الجديدة و تحديث نظم المعلومات لزيادة فعاليتهم في اتخاذ القرارات.

أفاق الدراسة:

بعد التطرق لهذا الموضوع يوجد العديد من البحوث التي من شانها أن تفيد طلبة إدارة و تسيير المؤسسة من أمثلتها :

1- دراسة دور نظام المعلومات في المؤسسة الخدمية.

2- التعمق أكثر في دراسة اتخاذ القرار و أثره على الإنتاجية.

قائمة المراجع

الكتب بالغة العربية:

1- إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية – مدخل النظم،الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر، 2005.

2- إبراهيم عبد العزيز، أسس الإدارة العامة و الإدارة التربوية للملكة العربية السعودية،عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2006.

3- احمد حسين علي حسين، دليلك في تحليل و تصميم النظم، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2003.

4- احمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية: الإطار الفكري و النظم التطبيقية، الإسكندرية،الدار الجامعية للنشر، 2003.

5- احمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، 2006.

6- احمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: الاتصالات-المعلومات-القرارات، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 2008.

7- أسامة خيري،الجديد في القيادية الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الراية للنضر والتوزيع، 2013.

8- إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، 2006.

9- أمل احمد طعمه، اتخاذ القرار و السلوك القيادي: برنامج تدريبي، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، ديبونة للطباعة والنشر والتوزيع، 2010.

10- أمين السيد احمد لطفي، مراجعة و تدقيق نظام المعلومات، الأردن، الدار الجامعية للنشر، 2005.

11- باسم الحميري، مهارات إدارية: التفويض، اتخاذ القرارات، إدارة الاجتماعات، تنظيم المؤتمرات، إدارة الوقت، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2009.

12- ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2005.

13- جمال الدين لعويسات، الإدارة و عملية اتخاذ القرار، الطبعة الرابعة، الجزائر، دار هومة للنشر و التوزيع، 2009.

14- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، بيروت، عمان، دار النهضة للنشر و التوزيع، 2005.

16- حسين حريم، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد في المنظمات، الأردن، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.

17- حكمت احمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية و المنظمة: نظري مع حالات دراسية، الطبعة الأولى،عمان،الأردن، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، 1999.

18- خالد قاشي،نظام المعلومات التسويقية، مدخل اتخاذ القرار، عمان،الأردن،دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، 2014.

19- خشبة محمد سعيد، نظم المعلومات و المفاهيم والتكنولوجيا،القاهرة، مصر، دار الإشعاع للنشر،1987.

20- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2008.

21- رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مصر مطبعة الإيمان للطباعة و النشر، 2000.

22- رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، الطبعة الأولى، قسنطينة، دار البيضاء للنشر و التوزيع و منشورات اقرأ، 2008.

23- ساندي بوكراس،حل المشكلات واتخاذ القرارات الفعالة، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، القاهرة، مصر، دار فاروق للنشر والتوزيع،2001.

24- سرور علي سرور،عاصم أحمد الحماحم، نظم المعلومات الإدارية، الرياض، السعودية، دار المريخ للطباعة و النشر 2000.

25- سيد عليوه، إدارة و تحليل و تفسير المعلومات، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مكتبة جريدة الورد للنشر،2008.

26- صلاح الدين عبد المنعم مبارك، نظم المعلومات المحاسبية و اقتصادياتها و الدراسات البحثية ذات الصلة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، 2014.

27- عادل إبراهيم قندلنجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الرابعة، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2009.

28- عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الخدمات، الطبعة الأولى، فلسطين، دار الفكر العربي، 1985.

29- عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، دار الزهران للنشر و التوزيع، 1998.

30- عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل و تصميم نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة، 2006.

31- عبد العزيز عبد الله سنبل و آخرون، نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، الطبعة الخامسة، عمان، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2006.

32- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم و إدارة الأعمال، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر، 1993.

33- عبد الكريم درويش و ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، مصر، مكتبة الانجلو المصرية، 1980.

34- عبد المقصود دبيان، نظم المعلومات المحاسبية، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، 1997.

35- عثمان كيلاني، مدخل الى نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار النشر و التوزيع، 2000.

36- عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.

37- عصام الاعرجي، إدارة الأزمات و اتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، الأردن، دار اليازوري، 2013.

38- علاء عبد الرزاق محمد حسن السالي، نظم دعم القرارات، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.

39- علي السلمي، التدريب الإداري، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970.

40- علي العضايلة، قرارات مختارة في القيادة الإدارية، الأردن، جامعة مؤتة للنشر، 1997.

41- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في عملية الإدارة، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب للنشر، 1987.

42- غنائم عمرو، الشرقاوي علي، تنظيم وإدارة الأعمال، بيروت، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 1982.

43- فايز الزغبي، محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، عمان، الأردن، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997.

44- فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، عمان، جامعة عمان الأهلية للنشر، 2005.

45- فايز صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، 2005.

46- فؤاد الشرابي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2008.

47- كمال الدين مصطفى الدهراوي، مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2003.

48- كمال الدين مصطفى الدهراوي،سمير كامل احمد، نظم المعلومات المحاسبية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، 2002.

49- محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى،الإسكندرية، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع، 2009.

50- محمد الصيرفي، القرار الإداري، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي للنشر 2007.

51- محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2006.

52- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات، الطبعة الأولى، الجزائر،ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.

53- محمد سمير الصبان و آخرون، مبادئ المحاسبة المالية كنظام للمعلومات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 1999.

54- محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007.

55- محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع 2007.

56- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الطبعة الأولى، عمان، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003.

57- محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.

58- محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة:النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الأولى، عمان،الأردن،دار الصفاء للنشر و التوزيع،2001.

59- محمد عبد الهادي بدوي، حقيبة تدريبية في مقرر مصادر المعلومات، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك خالد، 2011.

60- محمد محمود السباعي، تحليل و تصميم النظم المحاسبية، مصر، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2010.

61- مصطفي يوسف كافي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة: مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2013.

62- معالي فهمي حيدر، الإسكندرية، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، 2002.

63- منال الكردي، العبد جلال، نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم الأساسية و التطبيقات، القاهر، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2003.

64- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية: بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة للنش والتوزيع، 2007.

65- هاشم احمد عطية، مدخل الى نظم المعلومات المحاسبية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2005.
66- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى،الإسكندرية،دار الحامد للنشر و التوزيع،2003.

الكتب بالغة الفرنسية:

1-HUGUES ANGOT, système d'information de l'entreprise,troisième édition ,baris , de Boeck Supérieur Éditeur,2006.

2- Joselyn, RW, *Designing the marketing research,* new york, Petrocellis/charter, 1977.

3-Kholodi mohamed, khair- eddine, cours des systems organisationnels, alger, bahaedine edition, 2004.

4-MR.MELMEALEN ET SEMOUD, systaem danformatiom, paris,université hassen al-mohammedia , 2006.

5-Robert Reix, tritement des informations, Baric, édition vubret, 2001.

6- SOUBHAJIT BHATTACHARYA, management information seystem a journey from data of information intelligence, www.fr.slideshare.net, 01/03/2016

الأطروحات والمذكرات:

1- عبد القادر شارف،دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية:حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتورا،(الجزائر، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية)، 2011.

2- بلقاسم مرغني، نظام المعلومات و دوره في اتخاذ القرار: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- الوادي، مذكرة ماجستير،(جامعة قصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2014).

3- حافظ عبد الكريم الغزالي، اثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التامين الأردنية، مذكرة ماجستير، (الأردن، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2012).

4- خالد بن فيجان المنديل، المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير، (الرياض، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، 2003).

5- عومار بوطيبة، دراسة واقع نظام المعلومات بمديرية الشباب و الرياضة لولاية قسنطينة، مذكرة ماجستير، (سوق أهراس، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدية، معهد علوم الطبيعة و الحياة، 2012).

6- فدوى محمد رمضان، اثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء، دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم محافظة قطاع غزة، مذكرة ماجستير، (غزة، جامعة الاسلامية بغزة، كلية التجارة، 2009).

7- مبارك بن سعود بن محمد العماج، دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات في أثناء الأزمات بالمديرية العامة لحرس الحدود، مذكرة ماجستير، (الرياض، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، 2010).

8- محمد الشيخ ولد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان top lait، مذكرة ماجستير،(تلمسان، جامعة أبوبكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، 2011).

9- محمد دميش، دور نظام المعلومات التسويقية في تسيير وحدات الأعمال:دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات الجزائر،مذكرة ماجستير، (البليدة،جامعة سعد دحلب،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية،2005).

10- احمد جمعون، مناعي مونير، أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، مذكرة ماستر،

(البويرة، جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2015).

المقالات و المحاضرات:

1- احمد صالح الهزايمي، "دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية (دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد)"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، العدد الأول، المجلد 25، 2005.

2- بوشنافة احمد، أساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية: حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، المركز الجامعي بشار، 2003.

3- محاضرة الأستاذة شيريفي خيرة، نظام المعلومات، محاضرة مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر قسم علوم التسيير،جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، 2014.

4- نايل الشافعي، نيويورك، موسوعة المعرفة للنشر، 2007.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

تخصص : إدارة و تسيير المؤسسة

استبيان

سيدتي، آنستي، سيدي:

في إطار إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة تحت عنوان: "دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة نفطال فرع **Bitume**– بعين صالح "، نقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة التي يحتويها بموضوعية و ذلك بوضع علامة (X) من اجل التوصل إلى نتائج دقيقة تفيدنا في تحديد أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة المذكورة أعلاه، وفي سبيل ذلك نود مساعدتكم علما أن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي.

أشكركم جزيلا على وقتكم و تعاونكم ,و أقدر بعمق المساعدة التي قدمتموها أنتم و المؤسسة التي تعملون بها لإنجاز هذا البحث .

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير وشكرا.

القسم الأول : البيانات الشخصية

1) المؤهل العلمي :

ثانوية ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐

دبلوم آخر ☐

2) عدد سنوات الخبرة في مجال الادارة :

اقل من 5 سنوات ☐ اقل من 10 سنوات ☐ اقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

اقل من 30 سنة ☐

3) عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها في استخدام التقنيات الجديدة و تحديث نظم المعلومات :

دورة ☐ دورتان ☐ ثلاث دورات او اكثر ☐

لم اتحصل على اي دورة تدريبية ☐

القسم الثاني :

المحور الأول : واقع نظام المعلومات في المؤسسة

الرقم	البيان	المعايير				
		معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا
1	المعلومات التي يقدمها النظام صحيحة و خالية من الاخطاء					
2	المعلومات التي يقدمها النظام كافية و ملائمة					
3	يوفر النظام معلومات موضوعية و اقتصادية وذات مصداقية					
4	يوفر النظام المعلومات المناسبة و في الوقت المناسب لمتخذي القرار					
5	يوفر النظام معلومات عالية الدقة					
6	يوفر لك النظام اي معلومات قد تحتاجها					
7	هناك تنوع في مصادر المعلومات التي يوفرها النظام					
8	المعلومات التي يقدمها النظام تتميز بالتجدد والتغير					
9	يوفر النظام معلومات واضحة و سهلة الفهم					
10	المعلومات التي يوفرها النظام تتميز بالحداثة					

المحور الثاني : مساهمة نظام المعلومات في اتخاذ القرارات بفرع bitume عين صالح

الرقم	البيان	المعايير				
		معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا
1	المعلومات المتوفرة كفيلة بإيجاد الحلول الممكنة لمتخذي القرار					
2	تعتمد مؤسستكم على المعلومات التي يوفرها النظام في صنع قراراتها					
3	توجد استفادة ملموسة من نظام المعلومات في اتخاذ القرارات					
4	يتمكن نظام المعلومات من تحديد المشكلة التي تواجهها المؤسسة بدقة					
5	جودة المعلومات التي يوفرها النظام تزيد من قيمة القرارات المتخذة					
6	يتمكن نظام المعلومات من تحديد اسباب وقوع المشكلة					
7	يساهم نظام المعلومات في تقييم البدائل و متابعة تنفيذه					
8	ان القرارات المتخذة تلاقي قبولا من طرف العاملين					
9	ان القرارات المتخذة تحقق الاهداف المرجوة					

قائمة الأساتذة المحكمين :

الاسم	اللقب
عبد الرزاق	سلام
محمد	بولصنام

كلمة شكر

اللهم لك الحمد والشكر يا عظيم يا منان فأنت وحدك القادر على كل شئ ...اللهم لك الحمد عدد خلقك وزنة عرشك ورضى نفسك ومداد كلماتك... اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى

أتوجه بالشكر الى كل من ساعدني على انجاز عملي هذا و اخص بالذكر الأستاذ المشرف بوعزيز عبد الرزاق الذي لم يبخل علي بنصائحه وأفادني بتوجيهاته و إرشاداته القيمة التي كانت عوننا لي من اجل إكمال هذا العمل المتواضع كما أتوجه بالشكر لكل أعضاء لجنة المناقشةولا يفوتني أن أتوجه بالشكر لعمال وحدة Bitume عين صالح .

الإهداء

جميل أن يصل ا لإنسان إ الى النجاح ولكن
الأجمل أن يتذكر من كان سببا ودعما في ذلك
بعد الله سبحانه وتعالى
اهدي ثمرة عملي المتواضع الى الشموع
المضيئة التي لطالما احترقت لتنير دربي الى
من يجري دمهم بعروقي إلي الحبيبين أمي و
أبي حفظهما الله .
الى عزي و فخري و سندي إخواني و أخواتي
الى عائلة دهان كل باسمه
الى جميع صديقاتي
الى كل من علمني حرف انتفع به و مد لي يد
العون
الى من عشقت وجودهم في
حياتي و قاسمو معي الحياة بحلوها
و مرها

أمال

أمـال

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار المؤسسات الاقتصادية من خلال التعرض لمكونات هذا النظام وأهميته بالنسبة للمؤسسة كيفما كان مجال عملها، وقد تم أخذ مؤسسة نفطال – فرع (Bitume) عين صالح – كحالة للدراسة والتطبيق بهدف معرفة وتشخيص واقع استخدام نظم المعلومات بالمؤسسة، باستعمال طريقة الاستبانة للتحليل و الوصول الى نتائج، انطلاقا من التساؤلات والفرضيات المقترحة حيث تم توزيع 18 استبانه على عمال فرع (Bitume) عين صالح ، و التي تم معالجتها بواسطة برنامج (spss.16)وذلك من اجل تحليل الفرضيات و التوصل الى أهداف الدراسة.

حيث تم التوصل الى أن هناك أهمية بالغة لنظام المعلومات في مؤسسة(Bitume) عين صالح تتجلى من خلال دوره في اتخاذ القرارات الإنتاجية المتعلقة بالمؤسسة.

Résumé:

Cette étude visait à savoir le rôle des systèmes d'information dans le processus décisionnel et les institutions économiques par l'exposition aux composants de ce système et de son importance pour l'institution quel domaine de travail, Il a pris la Fondation NAFTAL – (Bitume) branche in Salah - comme une étude de cas et de l'application, afin de connaître la réalité du diagnostic et de l'utilisation de l'organisation des systèmes d'information en utilisant la méthode de résolution pour l'analyse et l'accès aux résultats des questions et des hypothèses proposées. Il a été distribué des questionnaires à 18 (Bitume) travailleurs de la branche nommés in Saleh, et a été traitée par(spss.16) programme afin d'hypothèses et d'atteindre les objectifs de l'analyse de l'étude.

Où a été conclu qu'il y a une grande importance pour le système d'information dans (Bitume) Fondation in Salah manifesté à travers son rôle dans la prise de décisions en ce qui concerne la productivité de l'organisation.

فهرس المحتويات

العناوين	الصفحة
كلمة الشكر	
الإهداء	
الملخص.....	
فهرس المحتويات.....	III-I
قائمة الأشكال	IV
قائمة الجداول.....	V
قائمة الملاحق.....	
مقدمة عامة.....	أ – ج
الفصل الأول: مفاهيم و أساسيات حول نظم المعلومات	

مقدمة الفصل	2
المبحث الأول: ماهية النظام و عناصره	3
المطلب الأول: مفهوم النظام	3
المطلب الثاني: عناصر النظام.....	6
المطلب الثالث: أنواع النظم.....	11
المبحث الثاني: ماهية المعلومة.....	14
المطلب الأول: مفهوم المعلومة و مصادرها.....	14
المطلب الثاني: مواصفات المعلومة.....	22
المطلب الثالث: عملية معالجة المعلومة.....	24
المبحث الثالث: ماهية نظام المعلومات.....	27
المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات و أهدافه.....	28
المطلب الثاني: مكونات نظام المعلومات و أنواعه.....	33
المطلب الثالث: تفعيل نظام المعلومات و التحديات التي تواجهه.....	44
خلاصة الفصل.....	48
الفصل الثاني: نظام المعلومات و اتخاذ القرار في المنظمة	
مقدمة الفصل.....	49
المبحث الأول: طبيعة عملية اتخاذ القرار.....	51

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار و ظروف اتخاذها.....	52
المطلب الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار.....	58
المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرار.....	61
المبحث الثاني: أنواع القرارات و أساليب اتخاذها.....	68
المطلب الأول: أنواع القرارات.....	67
المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرارات.....	77
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات و بعض العوامل التي ينبغي مراعاتها عند اتخاذه.....	82
المبحث الثالث: تأثير نظام المعلومات على اتخاذ القرار.....	89
المطلب الأول: أهمية المعلومات لاتخاذ القرار.....	89
المطلب الثاني: نظام المعلومات و صنع القرار.....	92
المطلب الثالث: مبررات الحاجة لنظام المعلومات كأساس لاتخاذ القرار.....	93
خلاصة الفصل.....	96
الفصل الثالث: واقع استخدام نظام المعلومات لاتخاذ القرار في مؤسسة نفطال – مركز– (bitume) عين صالح.	
مقدمة الفصل.....	98

المبحث الأول: تقديم مؤسسة نفطال.....	99
المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة الأم.....	100
المطلب الثاني: تعريف وحدة (Bitume) عين صالح و أهدافها.....	102
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة(Bitume) عين صالح	105
المبحث الثاني: استخدام نظم المعلومات لصناعة القرار بوحدة(Bitume)	110
المطلب الأول: تقديم نظم المعلومات نفطال.....	110
المطلب الثاني: نظم معلومات مركز (Bitume)	116
المبحث الثالث: الدراسة الميدانية.....	122
المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....	122
المطلب الثاني: ثبات الاستبيان و وصف عينة الدراسة.....	123
المطلب الثالث: تحليل استخدام نظم المعلومات للاتخاذ القرارات بفرع (**Bitume**) .	132
خاتمة الفصل.....	145
خاتمة عامة.....	148

قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	شروط النظام	5
(2-1)	عناصر النظام	6
(3-1)	تصور العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة	17
(4-1)	نموذج عام لنظام المعلومات	30
(5-1)	مكونات نظام المعلومات	33
(6-1)	نموذج عام لنظام المعلومات الإنتاجي	39
(7-1)	نموذج عام لنظام المعلومات التسويقي	40
(8-1)	نموذج عام لنظام معلومات الموارد البشرية	41
(9-1)	نموذج عام لنظام المعلومات المالي	42
(1-2)	مراحل اتخاذ القرار	67
(2-2)	أنواع القرارات في كل مستوى إداري	72
(3-2)	أنواع القرارات وفق مختلف المعايير	76
(1-3)	الهيكل التنظيمي لفرع (Bitume)عين صالح	105
(2-3)	البطاقة الذكية	111
(3-3)	مركز بيانات نفطال	112
(4-3)	نظام توزيع الوقود	113
(5-3)	بوابة نفطال	115

(3-6)	واجهة نظام نوفاك	116
(3-7)	واجهة نظام (Naft Compta)	118
(3-8)	نافذة نظام(Immosys)	119
(3-9)	واجهة نظام (Naft com)	120
(3-10)	واجهة نظام(SGC)	121
(3-11)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	128
(3-12)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	130
(3-13)	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات الدورات التدريبية المتحصل عليها في استخدام التقنيات الجديدة و تحديث نظم المعلومات	131

قائمة الجـــــــــــــداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	التمييز بين مصطلحي البيانات و المعلومات	18
(1-2)	ظروف اتخاذ القرار	57
(2-2)	الفرق بين القرارات المبرمجة و القرارات غير المبرمجة	70
(1-3)	أنواع الزفت المستخرجة	103
(2-3)	معامل ألفا كرونباخ	123
(3-3)	معامل الارتباط بيرسون	124
(4-3)	معامل الارتباط سبيرمان بين المحور الأول و أسئلته	125
(5-3)	معامل الارتباط سبيرمان بين المحور الثاني و أسئلته	126
(6-3)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	127
(7-3)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	129
(8-3)	توزيع أفراد العينة حسب عدد توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها في استخدام التقنيات الجديدة و تحديث نظم المعلومات	130
(9-3)	الخيارات المكونة لمقياس ليكارت	132
(10-3)	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول	133
(11-3)	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الثاني	137
(12-3)	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين نظام المعلومات و اتخاذ القرار	142
(13-3)	نتائج التباين حسب المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة	143

قائمة الملاحق :

البيان	الصفحة
الاستبيان	152
الأساتذة المحكمين	156

مقدمة عامة

مقدمـــــــــــــة عامة:

في ظل الظروف الراهنة و شدة المنافسة تواجه المؤسسة الاقتصادية حالة من التحدي لمواكبة التطورات والتحولات السريعة في مختلف الميادين الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية... الخ ما فرض عليها إستحداث وسائل لمواجهة التغيرات و التحولات باستمرار و إيجاد الحلول لمشاكلها ،كما يتطلب منها بذل جهود كبيرة لأجل البقاء و الاستمرارية مع تزايد شدة الرهانات و التحديات على المؤسسة الاقتصادية خاصة بعد ظهور الثورة التكنولوجية و ثورة المعلومات فقد كان إقتحام تكنولوجيا المعلومات لجل ميادين الحياة أثر كبير حيث أدت الى ظهور ما يعرف بعصر المعلومات ، عصر أصبحت فيه هذه الأخيرة ذات أهمية كبيرة و موردا أساسيا ككل الوظائف الأخرى تحتاجها منظمات الأعمال لكي تؤدي وظائفها الإدارية و الاستفادة منها و توظيفها بشكل جيد لتحقيق أهدافها ، حيث أن جمع البيانات و تحويلها الي معلومات و نشرها في السابق كانت تتم بطريقة تقليدية لكن مع ظهور التكنولوجيا أصبح تعامل المنظمات مع المعلومة بطرقة علمية مما سهل الأمر ونتج عنها وسائل أدت الى تبسيط و تسريع معالجة تلك البيانات و إيصالها في الوقت المناسب الى مراكز اتخاذ القرار كل ذلك يتم في إطار ما يسمى بنظام المعلومات.

فنجاح المنظمات يعتمد أساسا على مدى فعالية و كفاءة اتخاذ القرار لذلك لابد من وجود نظام متكامل للمعلومات يقوم بتجميعها و معالجتها لتحويلها الى معلومات ملائمة لصنع قرارات ذات فعالية .

و مما سبق يمكن أن نطرح الاشكالية التالية :

الاشكالية :

ما مدى تأثير نظام المعلومات على فعالية اتخاذ القرار في مؤسسة نفطال فرع Bitume عين صالح ؟

الأسئلة الفرعية:

- ما الغرض من استخدام نظام المعلومات في مؤسسة نفطال فرع Bitume عين صالح ؟
- ما علاقة نظام المعلومات بفعالية اتخاذ القرار ؟

– هل يؤثر كل من الخبرة و الاستفادة من دورات تدريبية في مجال التقنيات الجديدة و تحديث نظم المعلومات على القرار بمؤسسة نفطال فرع Bitume عين صالح ؟

الفرضيات:

– يتم استخدام نظام المعلومات بغرض اتخاذ قرارات مناسبة و تسهيل العمليات الإدارية .

– إن كفاءة نظام المعلومات تتجلى في الإسهام في عملية اتخاذ القرار السليم في المؤسسات الاقتصادية .

– يتأثر القرار في مؤسسة نفطال فرع Bitume عين صالح بالخبرة و استفادة الموظفين من الدورات التدريبية في مجال التقنيات الجديدة و تحديث نظم المعلومات .

أسباب و دوافع اختيار الموضوع :

– إبراز أهمية نظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية.

– التعرف على كيفية اتخاذ القرار و تأثير نظم المعلومات على فعاليته.

– الرغبة في معالجة هذا الموضوع للتعرف على التقنيات و الوسائل المستخدمة في نظام المعلومات لاتخاذ القرار.

أهمية الموضوع:

تكمن أهمية هذا البحث في التعرف على نظام المعلومات وأثرها على اتخاذ القرار والى أي مدى يمكن أن تساهم التكنولوجيا في الرفع من فعالية القرارات المتخذة في المؤسسات الاقتصادية، إذ أن المعلومات أصبحت تمثل عنصرا هاما و موردا استراتيجيا تعتمد عليه المنظمات في اتخاذ القرار.

الأهداف :

– التعرف على نظام المعلومات و مختلف أنواعه.

– التعرف على عملية اتخاذ القرار و المراحل التي تمر بها.

– تحديد مدى فعالية القرارات في المؤسسة الاقتصادية.

هيكل الدراسة:

سيتم تقسيم هذه الدراسة الى ثلاثة فصول حيث يحتوي كل فصل على ثلاثة مباحث ، ففي الفصل الأول سيتم التطرق الي نظام المعلومات وكل ما يرتبط به من مفاهيم .

أما الفصل الثاني فسنتحدث علي عملية اتخاذ القرار و العلاقة بينها و بين نظام المعلومات.

و الفصل الثالث و الأخير يكون مخصصا لجزء التطبيقي وهو البحث في أهمية وفعالية نظام المعلومات في مؤسسة نفطال فرع Bitume عين صالح ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسة .

المنهج و الأدوات المستخدمة :

سوف نحاول الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك لتوصيف العلاقة التي تربط نظام المعلومات بعملية اتخاذ القرارات و طرح ماهية و مفاهيم كل منهما ، و تحليل و معالجة كل الأفكار و الآراء المتعلقة بموضوع البحث ، كما سوف نعتمد على إجراء دراسة حالة من اجل إسقاط مضامين الدراسة على ارض الواقع في مؤسسة نفطال فرع Bitume عين صالح ، من خلال الاستعانة بالاستبيان الذي يوزع على العمال و متخذي القرار المتواجدين في المؤسسة للتوصل إلى أهداف الدراسة .

صعوبات البحث:

1- كبر و اتساع الموضوع المدروس مما يصعب التحكم في المعلومات.

2- عدم وجود أشخاص مختصين في نظم المعلومات في المؤسسة محل الدراسة مما يصعب الحصول على المعلومة.

3- عدم تجاوب بعض أفراد العينة مع الاستبانة بمصداقية و عدم المبالاة.

4- ضياع استبانتين من مجموع 20 استبانة مما اثر على نتائج الدراسة.

الفصل الأول :

مفاهيم و أساسيات

حول نظام المعلومات

مقدمة:

تمثل المعلومات عنصرا هاما في حياتنا المعاصرة فقد أصبحت تشكل موردا استراتيجيا تعتمد عليه المنظمات في مواجهة ظروف المنافسة، فالبيئة التي تحيط بالمنظمات تتصف بالتغير المستمر و السريع ، و لمواكبة هذا التغير يُجب على أي منظمة أن يتوفر لديها نظاما يمكن من خلاله توفير ما تحتاج إليه من معلومات تساعد في صنع القرارات و هذا يزيد من فاعلية المنظمات و يساعدها في الاستمرار و كذا يزيد من إمكانية المنظمة في التعامل مع المحيط الخارجي.

فالمنظمات و من اجل تحقيق أهدافها، تعمل جاهدة على امتلاك نظام للمعلومات يوفر المعلومات الى مختلف المستويات بكل الوسائل التكنولوجية و البشرية و التنظيمية، لضمان عملها بكفاءة و فعالية في أداء مهامها.

لذلك فقد أصبحت دراسة نظم المعلومات مثل دراسة أي مجال وظيفي آخر كالمحاسبة، و التمويل و الإنتاج والتسويق، كما أصبحت نظم المعلومات جزءا أساسيا من مقومات نجاح المنظمات الحديثة.

وعليه فان هذا الفصل يهدف الى التعرف على النظام و عناصره في المبحث الأول ثم المعلومات في المبحث الثاني و من ثم التطرق الى ماهية نظام المعلومات في المبحث الثالث.

المبحث الأول: ماهية النظم

إن ظهور مدرسة النظم سنة 1965 على وجه التقريب جاء نتيجة للكتابات الكثيرة التي حاولت إعطاء مفهوم للنظام، من بينها أفكار شيستر بيرنارد في كتابه وظائف المدير، و الذي أشار فيه أن النظام في صورته المجردة عبارة عن تكوين منظم و مركب من عدة عناصر أو أجزاء تنتظم معا في تصميم متناسق لتحقيق هدف أو أهداف محددة، حيث يعتبر شيستر بيرنارد أول من تطرق الى التسيير بمفهوم النظم، إذ انطلق أصحاب هذه المدرسة من فرضية انه يمكن حل العديد من المشاكل التسييرية من خلال النظر الى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها و المتبادلة التأثير.

و انطلاقا من ذلك سيتم صياغة مفهوم محدد للنظام و التعرف على أنواعه و عناصره في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم النظام

الفرع الأول: هو مجموعة من الأجزاء أو العناصر أو الأقسام ترتبط مع بعضها البعض بعلاقات منطقية، أي أنها و تتفاعل مع بعضها البعض، بغرض أداء أهداف معينة و ذلك عن طريق تحويل المدخلات إلي مخرجات[1].

[1] عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، دار الزهران للنشر و التوزيع، 1998، ص: 21.

الفرع الثاني: النظام هو عبارة عن مجموعة من الكيانات المرتبطة بعلاقات تبادلية بين بعضها البعض، و تنظيم داخل إطار مشترك يستقبل متغيرات محددة مع كيانات بداخله تحت تأثير الظروف المحيطة لتتحول الى عوائد محددة [1].

الفرع الثالث: النظام هو كل مركب من العناصر و المكونات المرتبطة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بشبكة من العلاقات السببية بحيث يرتبط كل مكون بعدد من المكونات الأخرى بطريقة ثابتة و لفترة محدودة من الزمن [2].

الفرع الرابع: النظام هو إطار متكامل له هدف واحد أو أكثر من هدف و يقوم بالتنسيق فيما بين الموارد المطلوبة لتحويل المدخلات إلي مخرجات، و الموارد قد تكون خامات أو آلات أو طاقة و ذلك اعتمادا على نوع النظام [3].

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن النظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء أو الأنظمة الفرعية المترابطة و المتناسقة التي تتفاعل فيما بينها بغرض تحقيق هدف معين.

---

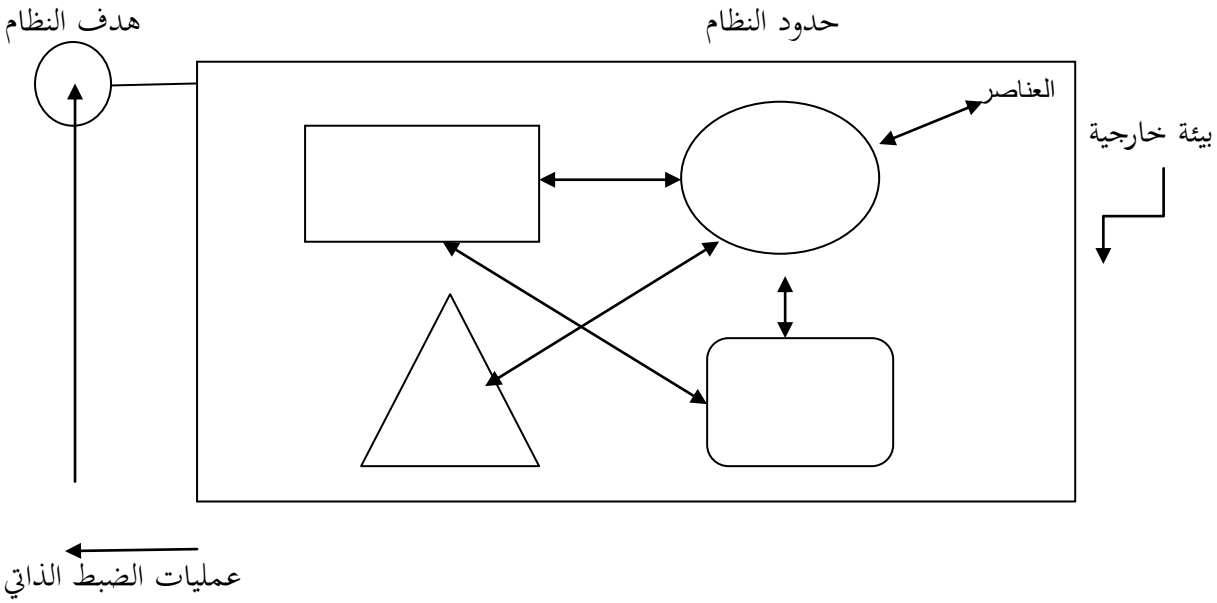
[1] محمد محمود السباعي، تحليل و تصميم النظم المحاسبية، مصر، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2010، ص: 10.

[2] عبد العزيز عبد الله سنبل و آخرون، نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، الطبعة الخامسة، عمان، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2006، ص: 11.

[3] محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع، 2009، ص: 288.

و منه يتضح لنا أن النظام يستند أساسا على شروط معينة كما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (1 – 1): شروط النظام



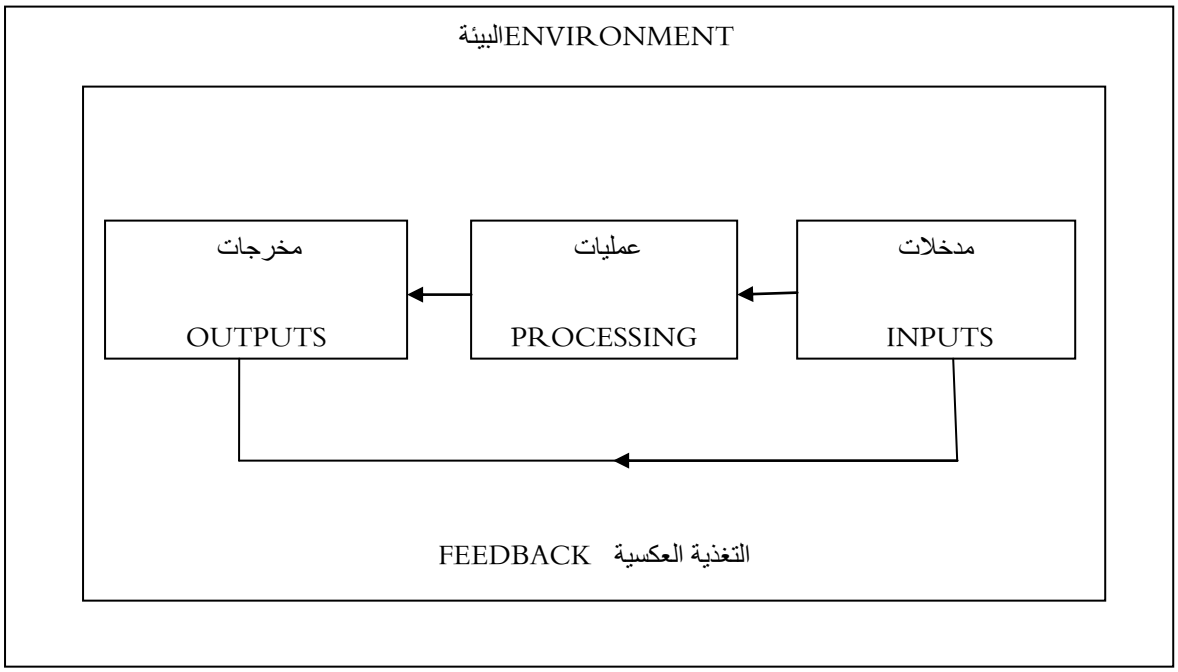
المصدر: محاضرة الأستاذة شيريفي خيرة، نظام المعلومات، قسم علوم التسيير، السنة الأولى ماستر، المدية، جامعة الدكتور يحي فارس، 2014.

و يمكن تفسير الشكل كما يلي: – وجود مجموعة من العناصر و الأجزاء المختلفة و المترابطة، وجود حدود واضحة للنظام، توفر بيئة خارجية للنظام تتفاعل معه، وجود هدف موحد يسعى النظام لتحقيقه، توفر النظام على عمليات الضبط الذاتي و الرقابة الداخلية لتعديل الأخطاء.

المطلب الثاني: عناصر النظام

يتكون النظام عموما من العناصر الموضحة باختصار في الشكل التالي:

الشكل رقم (1 – 2): عناصر النظام.



SOURCE: SOUBHAJIT BHATTACHARYA , management information system a journey from data of information intelligence , www.fr.slideshare.net , 01/03/2016.

و فيما يلي شرح لهذه العناصر :

الفرع الأول: المدخلات(inputs) : تتمثل في الموارد الضرورية للنظام لكي يقوم بالأنشطة المختلفة أو اللازمة و تتحدد المدخلات بناءا على الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها. [1]

و تشمل المدخلات المواد الخام، الآلات و المعدات، و رؤوس الأموال، المعلومات، المؤهلات العلمية (الخبرة) ... الخ، و يجب التفرقة بين نوعين من المدخلات: [2]

أولا: المدخلات المنتظمة: و هي المدخلات الدائمة التي يستلهما النظام من مصدر معين و بطريقة منتظمة مثل: تنبؤات المبيعات التي يستلمها قسم الإنتاج بانتظام من قسم المبيعات لكي يبني عليها خطته الإنتاجية.

ثانيا: المدخلات العشوائية أو المحتملة: و هذا النوع من المدخلات غير منتظم حيث يختار النظام بديل واحد فقط من عديد من البدائل المتاحة له من البيئة الخارجية ، و يختلف هذا النوع من المدخلات عن المدخلات المنتظمة في انه لا يؤثر على عمليات النظام بقدر ما يؤثر على الكيفية أو الكفاءة التي ينجز بها النظام عملياته.

---

[1] حكمت احمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية و المنظمة: نظري مع حالات دراسية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، 1999، ص:33

[2] كمال الدين مصطفى الدهراوي، سمير كامل احمد، نظم المعلومات المحاسبية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2002، ص: 5

ثالثا: إضافتا الى **المدخلات عن طريق التغذية العكسية:** يتمثل هذا النوع من المدخلات في إعادة استخدام جزء من مخرجات النظام كمدخلات له مرة ثانية و عادة ما تمثل المدخلات من التغذية العكسية نسبة صغيرة من مخرجات النظام [1].

الفرع الثاني: العمليات (processing): تتمثل في كافة الأنشطة التي تهدف الى تحويل المدخلات الى مخرجات أي القيام بمعالجتها عن طرق الآلة آو الإنسان، و تختلف عمليات التشغيل أو التحويل من نظام لأخر وتخضع لمجموعة من القواعد و الأسس الفنية التي تضمن سلامة أدائها [2].

الفرع الثالث: المخرجات (outputs): تتمثل مخرجات النظام في الناتج النهائي لعمليات التحويل والتي قد تكون سلع، خدمات، معلومات، كما تحدد درجة جودة المخرجات بدرجة جودة المدخلات و كذا عمليات التحويل و هي أداة يمكن من خلالها التحقق من أداء النظام، أي مدى قدرته على تحقيق أهدافه كما يمكن

[1] عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص: 153.

[2] محمد سمير الصبان و آخرون، مبادئ المحاسبة المالية كنظام للمعلومات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 1999، ص: 18.

لمخرجات النظام إن تستخدم كمدخلات في أنظمة أخرى أو يستخدمها النظام ذاته أو يتم التخلص منها نهائيا[1].

الفرع الرابع: المعلومات المرتدة (التغذية العكسية) feedback: وهي مجموعة من مخرجات النظام التي تشكل أداة للرقابة على جميع نشاطات و أعمال النظام و هذا من خلال مقارنة الأهداف المسطرة مع النتائج المحققة وفي حالة اكتشاف وجود خلل ما في النظام فإن هذه المعلومات ستساعد على اتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح الاختلالات و الانحرافات التي قد تخرج النظام عن مساره نحو تحقيق أهدافه [2].

الفرع الخامس: حدود النظام (Boundaries): و هي الخطوط التي تفصل النظام عن البيئة المحيطة به بمعنى أنها تحدد إمكانية استفادة النظام من البيئة المحيطة ضمن قيود تفرضها، بحيث يصبح العمل داخل هذه الحدود مسموح إلا أن الخروج عنها قد يؤدي إلى فشل النظام أو إرباك العمل به [3].

---

[1] الكردي منال، العبد جلال، نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم الأساسية و التطبيقات، القاهر، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2003،ص: 22

[2] عثمان كيلاني، مدخل الى نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار النشر و التوزيع، 2000، ص: (47 – 48).

[3] مرغني بلقاسم، نظام المعلومات و دوره في اتخاذ القرار: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر– الوادي، مذكرة ماجستير، جامعة قصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2014) ص: 7.

الفرع السادس: العلاقات: تقوم العلاقات بمهمة ربط أجزاء النظام بعضها البعض من خلال التنسيق و يربط النظام ككل بمكونات البيئة و رغم أن كل علاقة قد تعتبر فريدة من نوعها مما يتطلب ضرورة دراستها و يمكن تصنيف ثلاثة أنواع من العلاقات الرئيسية[1]:

- **أولا: العلاقات التكافلية:** و التي تربط النظم مع بعضها البعض و التي لا تستطيع الاستمرار في تأدية وظائفها بمفردها.

- **ثانيا: العلاقات التعاونية (التفاعلية):** و التي تسعى إلي أن يكون العمل التعاوني الناتج عن النظم الفرعية اكبر مما لو كان العمل بصفة مستقلة.

- **ثالثا: العلاقات الازدواجية:** و التي تماثل علاقات أخرى و يمكن أن تحل محلها و تهدف الى التقليل من احتمالات الفشل أو توقف بعض مكوناتها عن القيام بوظائفها.

الفرع السابع: البيئة: (ENVIRONMENT): يحتوي كل نظام على مكونات داخلية و خارجية حيث تعتبر المكونات الخارجية جزءا من بيئة النظام، وبالتالي فان عناصر البيئة ينظر إليها كمعطيات عند تحليل

و تحديد مشاكل النظام فالبر غم من أن البيئة تقع خارج حدود النظام، إلا أنها تؤثر في النظام و تتأثر به، وقد يكون ذلك هو السبب في أن بعض محلل النظم يعرفون بيئة النظام لتشمل على تلك العناصر التي تتغير

[1]. فليز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، عمان، جامعة عمان الأهلية للنشر، 2005، ص: 6

خصائصها نتيجة لسلوك النظام، و بالتالي فهم يركزون على التأثير المتبادل بين النظام و بيئته فإذا كان النظامين س، ص متنافسين فان كل منهما يعتبر الأخر جزءا من بيئته [1].

المطلب الثالث: أنواع النظم

بالرغم من تعدد أشكال النظم، إلا أنها تتصف بخصائص عامة و محددة و لقد تعددت المعايير و الأسس المستخدمة في تصنيف النظام ليتم تصنيف أي نظام ليكون ضمن واحد من هذه المجموعات التالية:

الفرع الأول: حسب علاقتها مع البيئة: و يتم تقسيم النظام حسب هذا المعاير الى مفتوح و مغلق [2]

أولا: نظام مغلق: يعتبر النظام مغلقا إذا كان معزولا تماما عن البيئة المحيطة به، لا يتفاعل مع بيئته المحيطة، ويعني ذلك عدم وجود روابط خارجية بين النظام و أنظمة البيئة الخارجية المحيطة به، مثل: الساعة.

ثانيا: نظام مفتوح: يتعامل مع البيئة المحيطة به حيث يتأثر بها و يؤثر فيها من خلال سعيه لتحصيل مدخلاته منها و تصريف مخرجاته نحوها، كالمنظمة.

---

[1] HUGUES ANGOT,Système d'information de l'entreprise,Troisième édition ,BARIS , De Boeck Supérieur Éditeu r ,2006, P:23

[2] عبد المقصود ديبان، نظم المعلومات المحاسبية، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، 1997، ص: 119.

الفرع الثاني: حسب مصدر التكوين: و تنقسم الى نظم طبيعية و أخرى صناعية [1]:

أولا: النظام الطبيعي: يعرف النظام الطبيعي بأنه النظام الذي لا دخل للإنسان في وجوده بل هو من صنع الله سبحانه و تعالى مثل: الإنسان نفسه، الكون، الشمس...

ثانيا: النظام الصناعي: هو نظام يكون من صنع الإنسان باستخدام الموارد و العناصر و الأسباب التي الله تعالى له، و من أمثلة النظم الصناعية: آلات، الجامعات، المستشفيات، مصانع... و بطبيعة الحال النظام الصناعي لا يعمل وحده كما هو الحال في النظام الطبيعي، لذا يحتاج إلى من يصممه و ينفذه و يديره و يشرف على تشغيله لكي يستمر هذا النظام في الوجود و هو ما يعرف حاليا بدراسة النظم.

الفرع الثالث: حسب النشأة: تنقسم الى [2]:

أولا: نظم مادية: تتمثل في الأشياء الحقيقية و الملموسة كالأفراد و الآلات، الموارد،... الخ

ثانيا: نظم معنوية: تعبر عن عناصر غير ملموسة أي النظريات المختلفة حيث يتم تحديد العلاقات فيما بينها من خلال الرمز، التعريف،... الخ.

---

[1] احمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية: الإطار الفكري و النظم التطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2003، ص: 19.

[2] احمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، 2006، ص:29

الفرع الرابع: حسب الاستمرارية: و تنقسم الى [1]:

أولا: أنظمة مؤقتة: هي التي تنشا لتحقيق هدف معين خلال فترة معينة، ينتهي بعدها النظام.

ثانيا: أنظمة دائمة: هي الأنظمة التي تستمر لفترة طويلة، أطول من أعمار مستخدميها.

الفرع الخامس: حسب درجة التأكد: تنقسم الى [2]:

أولا: أنظمة احتمالية: هي تلك التي لا يمكن معرفة مخرجاتها على وجه الدقة إلا انه من خلال استخدام البيانات الماضية يمكننا أن نضع احتمالات عن سلوك تلك الأنظمة في المستقبل.

ثانيا: أنظمة محددة: حيث يمكن وصف الأنظمة المحددة بأنها تلك التي تعمل بطريقة يمكن التنبؤ بها فالتفاعل بين أجزاء هذا النظام معلومة بصفة مؤكدة.

[1] معالي فهمي حيدر،، الإسكندرية، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، 2002،ص: 81.

[2] محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007، ص: 32.

المبحث الثاني: ماهية المعلومة

تمهيد:

لقد أدى كبر حجم المؤسسات الإدارية الحديثة ، و تعقد و تشابك نشاطاتها و أعمالها، إلى ازدياد حاجتها إلى وسائل، و طرق ثابتة، لجمع المعلومات، وتحليلها، وتصنيفها، وحفظها لتكون قريبة وجاهزة لمراكز اتخاذ القرارات.

فلمعومة تعتبر احد الموارد الهامة لكافة المشروعات كما أن الميزة الأساسية في العصر الحديث هي سرعة تداول وتبادل المعلومات في كل الأوقات و الظروف أو ما يسمى بالمد لمعلوماتي للبيانات، لاسيما بعد اتساع دائرة المعرفة و البحث و التطوير في شتى المجالات و ظهور الأجهزة الالكترونية المستخدمة في تكنولوجيا المعلومات من حيث طرق جمع تجميعها، معالجتها، حفظها، و استرجاعها بالسرعة و الوقت المناسبين، لذلك أصبحت المعلومات ذات أهمية بالغة في المساعدة على اتخاذ القرارات في جل المؤسسات.

ففي هذا المبحث تم التطرق الى مفهوم المعلومات و مصادرها في المطلب الأول أما المطلب الثاني فقد خصصته للتعرف على أهم مواصفات المعلومات وفي المطلب الثالث و الأخير أبين طرق معالجة المعلومة.

المطلب الأول: ماهية المعلومة و مصادرها

الفرع الأول: مفهوم المعلومة

أولا: التعريف الأول: المعلومة هي تلك التي تتكون من بيانات تم تحويلها و تشغيلها لتصبح لها قيمة، وبالتالي

فان المعلومات تمثل معرفة لها معنى و تفيد في تحقيق الأهداف [1].

ثانيا: التعريف الثاني: يقصد بالمعلومات كل أشكال المعرفة التي يتم توصيلها، و تتعلق بحقيقة معينة أو حدث بذاته، أو هي المعارف التي نحصل عليها من خلال عمليات الاتصال و البحوث و التعليم و غيرها من مصادر المعرفة و الثقافة و العمل [2].

ثالثا: التعريف الثالث: المعلومات هي الأفكار و الحقائق عن الأشياء و الناس... الخ، أو هي معرفة تكتسب من خلال الاتصال أو البحث أو التعليم أو الملاحظة[3].

---

[1] كمال الدين مصطفى الدهراوي، مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2003،ص: 15.

[2] احمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: الاتصالات-المعلومات-القرارات، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 2008، ص:205.

[3] سيد عليوة، إدارة و تحليل و تفسير المعلومات، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مكتبة جريدة الورد للنشر،2008، ص: 13.

رابعا: التعريف الرابع: المعلومات هي تلك التي تعطي معنى للبيانات الخام، و هذا المعنى يأتي من نمط معين من التفسير [1].

من خلال هاته التعاريف يمكن القول أن المعلومات هي عبارة عن البيانات التي تمت معالجتها من طرف النظام آليا أو يدويا و بالشكل الملائم لتعطي معنى كامل لمستخدم ما، مما يمكنه استخدامها في عملية اتخاذ القرارات الحالية أو المستقبلية لتحقيق هدف معين.

انطلاقا من هذا التعريف يتضح لنا أن م صطلح المعلومات يرتبط ارتباطا وثيقا بمصطلح البيانات من جهة وبمصطلح المعرفة من جهة أخرى، و أن المعرفة هي الحصيلة، مهمة و نهائية لاستخدام و استثمار المعلومات من قبل صناع القرار و المستخدمين الآخرين، الذين يحولون المعلومات إلي معرفة، و عمل مثمر يخدمهم و يخدم مجتمعاتهم. فلمعرفة هي: الألفة مع شخص أو شي ما، وقد تشمل اكتساب الحقائق المعلومات، الأوصاف أو المهارات عن طريق الخبرة أو التعلم، و يمكن أن تكون المعرفة ضمنية (تمثل تلك التي تكتسب مع المهارات أو الخبرات العلمية) أو تكون معرفة صريحة (مثل تلك التي تكتسب مع الفهم النظري لموضوع ما) [2].

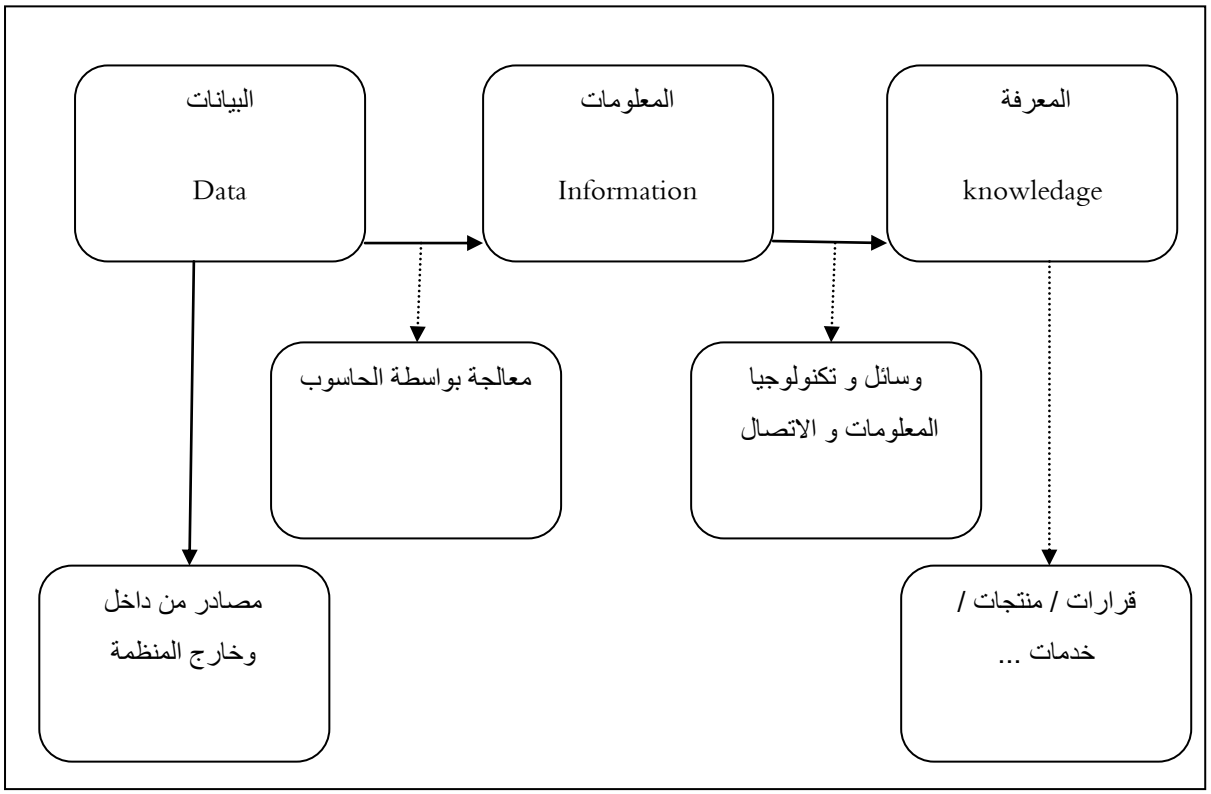
أما علاقة المعلومات بالمعرفة و البيانات، و التأثيرات عليها هي موضحة في الشكل التالي:

---

[1]- MR.MELMEALEN ET SEMOUD, systaem danformation, paris, université hassen al-mohammedia, 2006, P: 10.

[2] نايل الشافعي، نيويورك، موسوعة المعرفة للنشر، 2007، ص: 56.

الشكل رقم (1 – 3): تصور العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة



المصدر: عادل إبراهيم قندلنجي، علاء الدين عبد القادر الجناني، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الرابعة، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2009، ص: 30.

من خلال الشكل نلاحظ انه يتم جمع البيانات من مصادر مختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية، ثم تتم معالجتها يدويا أو آليا لتصبح معلومات، يمكن الاستفادة منها و استعمالها، فتتراكم لتصبح معرفة يعتمد عليها للخروج بمخرجات إن كانت قرارات، أو منتجات، خدمات، معلومات،...

و البيانات هي عبارة عن الإعداد و الأحرف الأبجدية و الرموز التي تقوم بتمثيل الحقائق و المفاهيم بشكل ملائم يمكن إيصالها وترجمتها ومعالجتها من قبل الإنسان و الأجهزة لتتحول إلي نتائج [1].

كما تجدر الإشارة إلي أن هناك فرق بين المعلومات و البيانات بالرغم من الاختلاف الجوهري بين مفهومي البيانات و المعلومات و يمكن التمييز بينهما كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (1 – 1): التمييز بين مصطلحي البيانات و المعلومات

البيانات data	المعلوماتinformation
1- تمثل أرقام أو إعداد غير مفسرة	1- تمثل أرقام و إعداد مفسرة
2- تمثل مدخلات النظام	2- تمثل مخرجات النظام
3- لا يمكن اتخاذ القرار عليها	3- يمكن أن يتخذ القرار عليها
4- أرقام غير تامة المعالجة	4- أرقام تامة المعالجة بواسطة النظام
5- متعددة المصادر	5- محددة المصادر
6- منخفضة الدقة و كبيرة جد	6- عالية الدقة و صغيرة نسبيا لحجم البيانات

المصدر: حكمت احمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية و المنظمة – نظري مع حالات دراسية، مرجع سابق ص: 40.

[1] عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل و تصميم نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة، 2006، ص: 12.

الفرع الثاني: مصادر المعلومات

و يعني ذلك الكيانات المادية للأشياء الحاملة للمعلومات، مثل :الكتب والرسومات وملفات البيانات المقروءة آليًا وغيرها، أي أنها وثائق تمد المستفيدين من مرفق المعلومات بالمعلومات المطلوبة [1].

حيث نميز بين نوعين رئيسيين من المصادر:

أولا: المصادر الداخلية: تتكون المصادر الداخلية من أشخاص أو أدوات داخل المنظمة مثل: المشرفين ورؤساء الأقسام و المديرين بمختلف مستوياتهم و كذلك هي السجلات و التقارير المتعلقة بأوضاع العمل وإجراءاته وظروفه و صعوباته، فهذه المعلومات ذات أهمية كبيرة للإدارة لأنها أساس اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير الخطط و السياسات و تقييم الأداء و يتم تجميع المعلومات الداخلية على أساس رسمي للأحداث التي وقعت بالفعل و يمكن أن تشمل [2]:

---

[1] محمد عبد الهادي بدوي، حقيبة تدريبية في مقرر مصادر المعلومات، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك خالد، 2011، ص: 6

[2] جمعون احمد، مناعي مونير، أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، مذكرة ماستر (البويرة، جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2015) ص ص: (9 – 10).

1- **معلومات متعلقة بقسم المحاسبة و المالية:** تعتبر المحاسبة جزءا من نظام المعلومات العام للمؤسسة وتشمل رقم الأعمال، الفواتير، جدول حسابات النتائج، الميزانية، و يوفر نظام التكاليف الذي يعتبر جزء من النظام المحاسبي قدر كبير من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، لهذا يجب تحديد نوعية المعلومات التي تحتاج إليها المستويات الإدارية المختلفة.

2- **المعلومات المتعلقة بقسم المبيعات:** و تحتوي على المعلومات الخاصة بفواتير البيع التي تحدد نوع الأصناف التي تم بيعها و عدد وحداتها و سعر البيع للوحدة، و طريقة الدفع و طرق النقل و التامين و تحتوي على المعلومات الخاصة بالعملاء و المراسلات و العقود و تقارير الممثلين و دراسة السوق.

3- **المعلومات المتعلقة بقسم الإنتاج:** وهي معلومات تخص تدفق السلع و الخدمات وتتضمن المعلومات المتعلقة بتحديد متطلبات الإنتاج و مواصفات المنتجات و عدد الآلات و الطاقة الإنتاجية و ساعات التشغيل وبرامج الصيانة فهذه المعلومات تقدم فرص كبيرة للتنمية و توفر التكاليف و زيادة الكفاءة التشغيلية مما يحقق نتائج ملموسة للمنظمة.

4- **المعلومات المتعلقة بقسم المشتريات و المخازن** : تتضن معلومات تتعلق بالموردين و أصناف السلع وأسعارها و تكاليف النقل و عقود و فواتير الشراء وميزانية المشتريات و طاقة التخزين و تقارير الجرد و سجلات الفحص و الاستلام.

5- المعلومات المتعلقة بقسم الموارد البشرية: و تتعلق بالعاملين بالمنظمة و تتضمن عدد العاملين ومدة خدمتهم و الأجور و التعويضات و الترقيات و التدريب و القوانين المتعلقة بشؤون الموظفين.

6- المعلومات المتعلقة بقسم البحث و التطوير: تتضمن كل المعلومات المتعلقة بنوع الأجهزة و المعدات الواجب استخدامها لمقابلة التطورات السريعة و تحديد تكاليف التطوير و البحث

ثانيا: المصادر الخارجية: وهي المصادر التي يتم الحصول منها على معلومات من خارج نطاق المنشاة

أو من المحيط الخارجي للمنظمة و تتضمن المصادر الخارجية ما يلي[1]:

1- مصادر أولية: تعتبر البيانات و المعلومات من مصادر أولية إذا كانت منشورة من قبل مصادر مصدرها الأصلي دون سواه و عادة ما تفضل المصادر الأولية لكون البيانات و المعلومات بحالنا الحقيقية المعبرة عن واقع الأعمال ولم يطرأ عليها عمليات نقل أو تحويل أو حذف أو تلخيص، هذا و تعتبر أهم المصادر الأولية للمعلومات هي عملية الملاحظة، و التجارب، البحث العلمي الميداني، بالإضافة الى عامل التقدير الشخصي.

2- مصادر ثانوية: تعد البيانات و المعلومات من مصادر ثانوية عند نشرها من قبل جهة غير جهتها الأصلية، وذلك سواء تم نقلها و عرضها بحالتها الأولية كما سبق نشرها من قبل جهتها المصدرة، أو قد ادخل

---

[1] Joselyn, R. W , designing the marketing research , new york , Petrocellis/Charter, 1977 , p:15

عليها تعديلات بالتلخيص، و الحساب و التبويب بما يغير من صورتها، و من أمثلة هذه المصادر: التقارير و النشرات الصادرة من الغرف التجارية، و الصناعية، و النشرات الحكومية كالتقارير الاقتصادية الصادرة من وزارة المالية، والبنوك، و شركات التامين ، و كذلك الكتب ، و المجلات ، و الجرائد ، و ذلك عند نشر المعلومات من مصادر أخرى أولية.

المطلب الثاني: مواصفات المعلومة

تستمد المعلومات قيمتها من تأثيرها على القرارات من جهة ، ومن جهة ثانية فان المعلومات يتم الحصول عليها وفق تكلفة معينة، لذلك إذا لم تؤدي هذه المعلومة الى تحسين القرار و التأثير فيه فسيكون لهذه المعلومة قيمة سالبة وعليه يجب على المنظمة تقديم معلومات تتمتع بمجموعة من المواصفات و هي كالتالي [1]:

الفرع الأول: التوقيت: التوقيت المناسب يعني أن تكون المعلومات مناسبة زمنيا لاستخدامات المستفيدين خلال دورة معالجتها والحصول عليها، وهذه الخاصية ترتبط بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة(الإدخال، وعمليات المعالجة، إعداد التقارير عن المخرجات للمستفيدين)، ومن أجل الوصول إلى خاصية التوقيت المناسب للمعلومات فإنه من الضروري تخفيض الوقت اللازم لدورة المعالجة ولا يتحقق ذلك إلا باستخدام الحاسوب للحصول على معلومات دقيقة وملائمة لاحتياجات المستفيدين في توقيت مناسب.

[1] محمد عبد الهادي بدوي، حقيبة تدريبية في مقرر مصادر المعلومات، مرجع سابق، ص: 10

الفرع الثاني: الدقة: وتعني أن تكن المعلومات في صورة صحيحة خالية من أخطاء التجميع والتسجيل ومعالجة البيانات، أي درجة غياب الأخطاء من المعلومات ويمكن القول بأن الدقة هي نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات الناتجة في خلال فترة زمنية معينة.

الفرع الثالث: الوضوح: هذه الخاصية تعني أن تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض ومنسقة فيما بينها دون تعارض أو تناقض، ويكون عرضها بالشكل المناسب لاحتياجات المستفيدين.

الفرع الخامس: قابلية المراجعة: هذه الخاصية منطقية نسبيا، وتتعلق بدرجة الاتفاق المكتسبة بين مختلف المستفيدين لمراجعة فحص نفس المعلومات.

الفرع الخامس: عدم التحيز: هذه الخاصية تعني غياب القصد من غير من تغير أو تعديل ما يؤثر في المستفيدين وبمعنى آخر فإن تغيير محتوى المعلومات يصبح مؤثرا على المستفيدين، أو تغيير المعلومات التي تتوافق مع أهداف أو رغبات المستفيدين.

الفرع السابع: إمكانية الوصول: إمكانية الوصول هي سهولة وسرعة الحصول على المعلومات، التي تشير إلى زمن استجابة النظام للخدمات المتاحة للاستخدام و النظام الذي يعطي استجابة متوسطة و مقدارا ضخما من المعلومات، بالإضافة إلى سهولة الاستخدام يكون من الطبيعي أكثر قيمة وأعلى تكلفة من النظام الذي يعطي إمكانية وصول أقل و كمية المعلومات ليست مقياسا مطلقا ولكن يمكن اعتبارها علاقة تناسب بين قيمة وتكلفة المعلومات.

الفرع الثامن: إمكانية القياس: وهذه الخاصية تعني إمكانية القياس الكمي للمعلومات الرسمية الناتجة عن نظام المعلومات الرسمي، و تستبعد من هذه الخاصية المعلومات غير الرسمية.

الفرع التاسع: الشمول: الشمول هو الدرجة التي يغطي بها النظام المعلومات احتياجات المستفيدين من المعلومات بحيث تكون بصورة كاملة دون تفصيل زائد ودون إيجار يفقدها معناها ويتحول الشمول أيضا إلى متغيرات اقتصادية، حيث أن المعلومات الكاملة أكثر قيمة وفائدة من المعلومات غير الكاملة.

الفرع العاشر: الوصول: صلاحية المعلومات هي الصلة الوثيقة بمقياس كيفية ملائمة نظام المعلومات لاحتياجات المستفيدين بصورة جيدة، وهذه الخاصية يمكن قياسها بشمول المعلومات أو بدرجة الوضوح التي يعمل بها نظام الاستفسار[1].

الفرع الحادي عشر: المرونة: هي قابلية تكيف المعلومات وتسهيلها لتلبية الاحتياجات المختلفة لجميع المستفيدين، فالمعلومات التي يمكن استخدامها بواسطة العديد من المستفيدين في تطبيقات متعددة تكون كثر مرونة من المعلومات التي يمكن استخدامها في تطبيق واحد [2].

[1] خشبة محمد سعيد، نظم المعلومات و المفاهيم و التكنولوجيا، القاهرة، مصر، دار الإشعاع، 1987، ص: 47.

[2] ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2008، ص: 9.

المطلب الثالث: عملية معالجة المعلومة

عملية معالجة المعلومات تمر بعدة مراحل و هي [1]:

الفرع الأول: جمع المعلومات: يتطلب جمع المعلومات الحصول عليها من خارج المنظمة ومن داخلها، ويمكن أن تحصل المنظمة على هذه المعلومات إما من مصادر أولية مثل المقابلات مع الأفراد أو المشاهدات أو الاستبيانات المرسلة، كما يمكن للمنظمة أن تحصل على معلومات من مصادر ثانوية مثل الإحصاءات أو التقارير الخاصة بصناعة معينة أو تقارير معدة داخل المنظمة لأغراض أخرى. وعند القيام بجمع المعلومات يجب الاهتمام بمفهومي الصدق والثبات وتبرز أهمية هذين المفهومين بسبب تعدد مصادر جمع المعلومات حيث يمكن أن تجمع من المقابلات أو الاستبيانات أو الاختبارات أو مصادر أخرى.

الفرع الثاني: توجيه المعلومات: لا بد من التأكد من أن المعلومات قد تم توجيهها إلى الشخص المناسب أو الجهة المناسبة، فبالنسبة للمعلومات البيئية يجب أن تصل إلى الوحدة أو إلى الأفراد المعنيين باتخاذ القرارات. والمشكلة هنا هي التنسيق، وعلى المنظمة أن تعرف كيف توجه المعلومات للوحدات المناسبة بالسرعة الكافية من أجل ضمان تحقيق التكامل بين الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة.

الفرع الثالث: التحليل :والنقطة المهمة في التحليل هي عدم التحيز. وقد يكون التحيز مقصودا أو غير مقصود

[1] احمد صالح الهزايمي، "دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية (دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد)"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، العدد الأول، المجلد 25، 2005، ص: (390 – 391).

وفي أي وقت تحلل فيه المعلومات فهناك احتمال للتحيز. و تزداد مشكلة التحيز إذا حللت المعلومات في كل مرحلة من المراحل التي تمر بها عبر المنظمة. فكل مرة تحلل فيها المعلومات يعاد تفسيرها وفي النهاية تصبح المعلومات مشوشة لدرجة كبيرة. لذلك يجب على المنظمة أن تضع إرشادات للأفراد الذين يقومون بتحليل المعلومات.

الفرع الرابع: استلام المعلومات :ليست هناك فائدة للمعلومات إذا لم يتم استلامها من قبل الأفراد الذين أرسلت إليهم. ويجب أن تكون هناك متابعة من نوع ما للاستلام) كالاتصال بالهاتف والتأكد أو إعادة قسيمة الاستلام (للدلالة على استلام المعلومات.

الفرع الخامس: التخزين : يمكن أن تستخدم المعومات مباشرة ولكن في أغلب الأحيان تخزن. و العوامل التي تؤخذ بالحسبان عند التخزين هي التكلفة و وقت الحاجة إلى المعلومات، وإمكانية الوصول إليها،و لعملية تخزين المعلومات تكاليف لا تقتصر فقط على تكاليف الأفراد الذين يقومون بالتخزين بل هناك أجهزة وأدوات تستخدم للتخزين. فضلا عن تكاليف استرجاع المعلومات حين الحاجة.

الفرع السادس: استرجاع المعلومات: لقد أدى استخدام الحاسب الإلكتروني إلى تسهيل عملية استرجاع المعلومات ومن ثم تسهيل عملية الوصول إليها و في الواقع فان قرار استرجاع المعلومات يتم عند تخزين المعلومات حيث يؤخذ عندها اعتبار سهولة الاسترجاع و زمنه، و يجب عدم حفظ المعلومات في أماكن بعيدة عن الإدارة إذا كانت المنظمة تتوقع استعادة المعلومات في وقت قريب، و لا شك أن استخدام الحاسب الالكتروني قد سهل من هذه العملية.

الفرع السابع: استخدام المعلومات: يجب أن تجمع المعلومات إذا كانت ستستخدم وفي حالات كثيرة تجمع

المنظمات المعلومات دون أن تعرف متى ولماذا تستخدمها مما يؤدي إلى الإسراف في جميع المعلومات وحدوث فائض منها. و هذا يعني أنه يجب أن يحدد بوضوح الاستخدام المتوقع للمعلومات قبل عملية الجمع. وإذا تم جمع المعلومات بناء على ذلك فإن المعلومات تتصف بأنها معدة بناء على قاعدة استخدام المعلومات لأن المستخدمين للمعلومات لهم دور كبير في تحديد نوع المعلومات التي يجب جمعها وكيف سيتم توجيهها و توزيعها و رغم وضوح هذا الأمر إلا أنه لا يتم الالتزام به عمليًا، ففي كثير من الأحيان نجد أن الفرد أو الوحدة التي تجمع المعلومات أو التي تحللها وتخزنها هي التي تحدد نوعية هذه المعلومات وشكلها وهدفها .

المبحث الثالث: ماهية نظم المعلومات

تمهيد:

إن نظم المعلومات هي طريقة منظمة لعرض معلومات الماضي والحاضر المتعلقة بالعمليات الداخلية والآثار الخارجية، وتدعم نظم المعلومات عملية التخطيط والرقابة والتوجيه داخل منظمة ما بحيث توفر المعلومات المناسبة في الوقت المقرر للإدارة على كافة مستوياتها، للمساهمة الفعّالة في اتخاذ القرار، فلا مبالغة في القول بأن نجاح العملية الإدارية في عصرنا هذا، يتوقف على قدرة المؤسسة على استثمار هذه البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية، و في هذه الحالة من الصّعب تصوّر المؤسسة وعمليتها الإدارية، دون الارتكاز على نظام فرعي للمعلومات الإدارية، هدفه تزويد المؤسسة بالبيانات، والمعلومات اللازمة.

و فيما يلي عرض تفصيلي لمفهوم نظام المعلومات و أهدافه في المطلب الأول ثم مكوناته و أنواعه في المطلب الثاني وصولا الى تفعيل نظام المعلومات و أهم التحديات التي تواجهه.

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات و أهدافه

الفرع الأول: مفهوم نظام المعلومات

أولا: التعريف 1: يعتبر نظام المعلومات نظاما فرعيا داخل نظام رئيسي هو المنشاة ذاتها، فمنشاة الأعمال توفر

مثالا طبيعيا لتوضيح مفهوم النظام حيث أنها تحتوي عل عناصر النظام من بيئة و أهداف و موارد و أنظمة فرعية فمهمة الإدارة هي تخصيص موارد النظام بما يمكن تحقيق أهدافه [1].

ثانيا: التعريف 2: نظام المعلومات هو مجموعة من الموارد و الوسائل و البرامج و الأفراد و المعطيات والإجراءات التي تسمح بجمع و معالجة و إيصال المعلومات على شكل نصوص، صور، رموز... الخ في المنظمة [2].

ثالثا: التعريف 3: يعرف نظام المعلومات بأنه مجموعة الإجراءات التي تتضمن تجميع و تخزين و توزيع و نشر واسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع القرار و الرقابة داخل المنظمة [3].

رابعا: التعريف 4: يمكن تعريف نظام المعلومات بأنه نظام يشمل أرشيف معلومات و عمليات معلوماته ويستخدم في توفير المعلومات و هناك طريقتين لتحقيق نظام للمعلومات هي [4]:

---

[1] صلاح الدين عبد المنعم مبارك، نظم المعلومات المحاسبية و اقتصادياتها و الدراسات البحثية ذات الصلة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، 2014، ص: 404.

[2] Robert Reix , tritement des informations ,baris , édition vubret , 2001 , p: 165.

[3]. إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية – مدخل النظم، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر، 2005، ص: 1

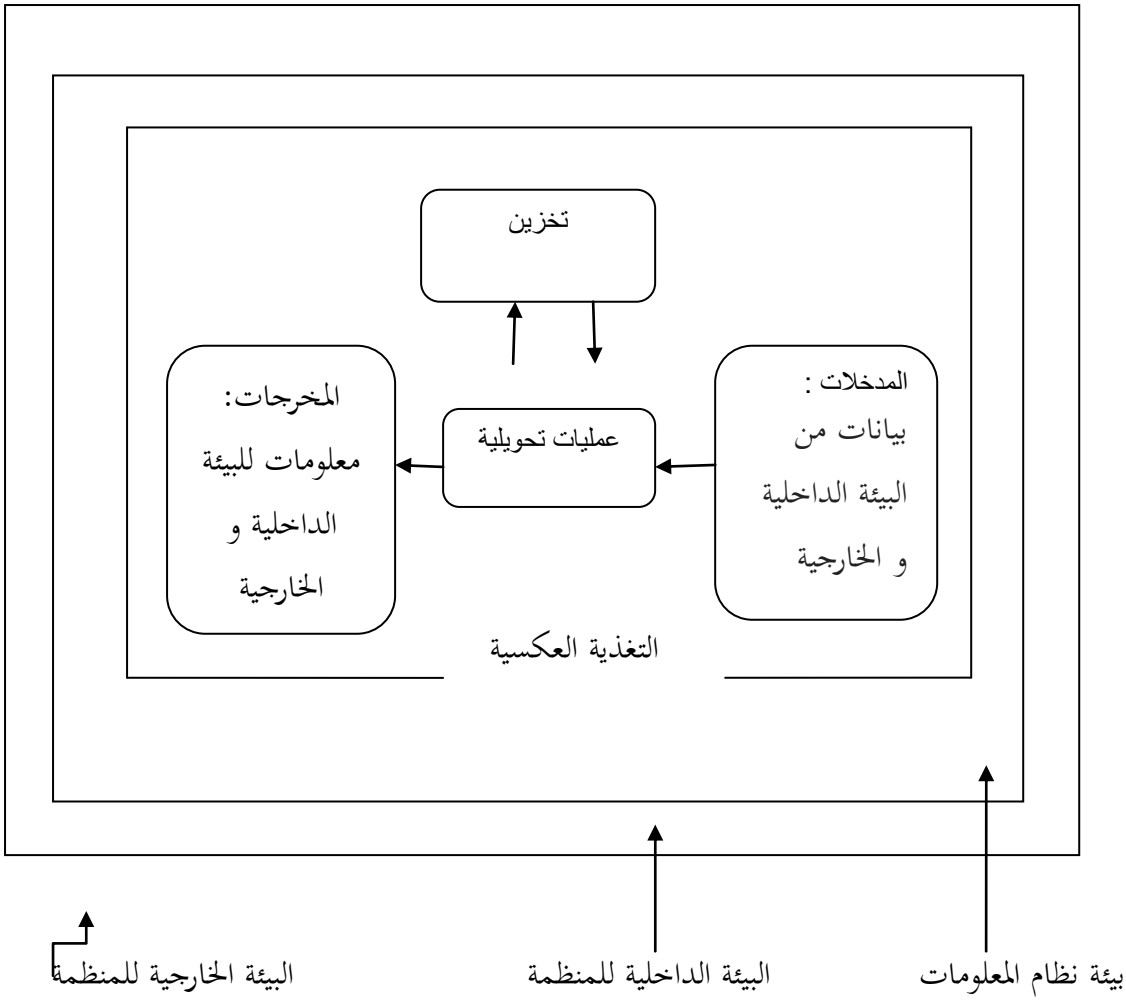
[4] أمين السيد احمد لطفي، مراجعة و تدقيق نظام المعلومات، الأردن، الدار الجامعية للنشر، 2005، ص: 16.

1- رؤية نظام معلومات من خلال مجموعة من رسائل المعلومات (الأرشيف) و وصف نظام المعلومات بما يحتويه.

2- رؤية نظام المعلومات من خلال مجموعة من عمليات المعلومات و وصف النظام بما يمكن أن يؤديه.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن نظام المعلومات هو الإطار الذي يتم من خلاله التنسيق بين الموارد البشرية و المادية و المعنوية من اجل تحويل المدخلات المتمثلة في بيانات الى مخرجات و هي المعلومات وذلك لتحقيق أهداف المنظمة،و الشكل أدناه يوضح نموذج عام لنظام المعلومات

الشكل رقم (1 – 4): نموذج عام لنظام المعلومات



المصدر: دميش محمد، دور نظام المعلومات التسويقية في تسيير وحدات الأعمال:دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات الجزائر،مذكرة ماجستير،(البليدة،جامعة سعد دحلب،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية،2005)ص:98.

من خلال الشكل نلاحظ أن مدخلات نظام المعلومات تتمثل في بيانات يتم الحصول عليها من البيئة، لتتم معالجتها عن طريق الحاسوب، لتحويلها الى معلومات، و التي تمثل مخرجات لنظام المعلومات.

الفرع الثاني: أهداف نظام المعلومات

تتوجه نظم المعلومات في المنظمة عادة نحو تحقيق أهداف أساسية و هي [1]:

الفرع الأول: تحقيق الكفاءة: و المقصود بالكفاءة القيام بأداء المهام بطريقة أسرع و بتكلفة اقل و يكون ذلك من خلال تحقيق اتوماتيكية العمل الروتيني بدلا من الطريقة اليدوية كتوفير تقارير المخزون أو المرتبات و غيرها من واقع قاعدة البيانات و بالتالي تقليل الحاجة الى من يقوم بإمساك سجلات البيانات اللازمة لإعداد هذه التقارير إضافة الى استخدام النماذج الرياضية فيما يخص عمليات الرقابة و كذا ربط المؤسسة بشبكات الاتصال.

الفرع الثاني: الوصول الى الفعالية في اتخاذ القرارات: يكو ذلك من خلال مساعدة المدراء في اتخاذ قرارات ذات جودة أفضل و بطريقة سهلة، كجدولة أوامر الإنتاج أو استعراض المواد، كما يمكن أن يتم ذلك اتوماتيكيا عن طريق التحليل المفصل لتدقيق العمل في المنظمة.

---

[1] الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان top lait، مذكرة ماجستير،(تلمسان، جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية،2011) ص: 104.

الفرع الثالث: تحسين الأداء: حيث يهدف نظام المعلومات الى مساعدة المنظمة في تقديم خدمات ذات مستوى أفضل لعملائها، و ذلك عن طريق توفير كل المعلومات لهؤلاء العملاء بشفافية و بالحجم الكافي، إضافة الى تكوين وصف تاريخي لأحوال المنظمة و ذلك بالمراقبة المستمرة التي تسهل من اكتشاف الأخطاء التي قد تقع فيها المنظمة.

الفرع الرابع: التعرف على الفرص و استغلالها: تعيش المنظمات في مناخ سريع التغير الأمر الذي يتطلب منها ضرورة الترصد لكل الفرص التي قد تتاح لها و استغلالها بسرعة للتأقلم مع كل التغيرات في نفس الوقت يسمح نظام المعلومات للمنظمة بمواجهة مختلف التهديدات الخارجية من خلال ما تجمعه من معلومات عن بيئتها الخارجية.

الفرع الخامس: توفير المعلومات الضرورية: من خلال اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصعبة غير المحددة وذلك للتخفيض من حالات عدم التأكد من خلال تحليل كميات كبيرة من المعلومات، و ذلك بحساب النتائج المتوقعة لمختلف الاستراتيجيات البديلة عن طريق تشغيل و تحليل كل البيانات المخزنة لدى المنظمة.

المطلب الثاني: مكونات نظام المعلومات و أنواعه

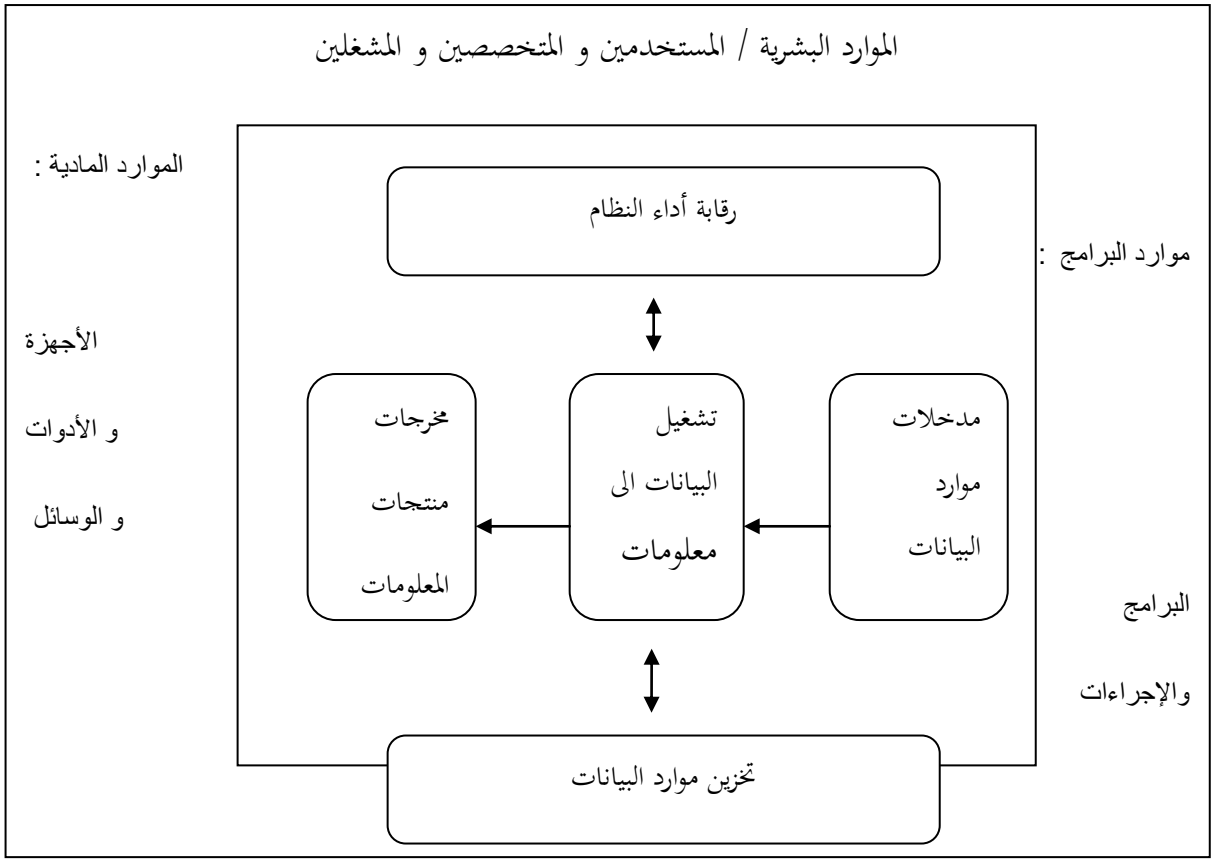
الفرع الأول: مكونات نظام المعلومات

يفترض على كل من يرغب في التعامل مع نظم المعلومات أن يكون على علم بمكوناته الأساسية وبالتالي القدرة على فهم لكيفية عمل هذه النظم، بمعنى أن المطلوب هو معرفة ماهية مكونات و أنشطة نظام المعلومات التي ي

ستقبل البيانات كمدخلات و يقوم بمعالجتها (تشغيلها) لإنتاج المعلومات كمخرجات.

و النموذج الموالي يوضح لنا مختلف المكونات التي يحتويها نظام المعلومات

الشكل رقم (1 – 5): مكونات نظام المعلومات



المصدر: احمد حسين علي حسين، دليلك في تحليل و تصميم النظم، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2003، ص: 43.

من خلال النموذج يتضح لنا انه يؤكد على ثلاث مفاهيم أساسية يمكن تطبيقها على كل أنواع نظم المعلومات:

1- أن موارد نظم المعلومات تتكون من أربعة موارد أساسية و هي: الأفراد، الأجهزة و الوسائل و البرامج والبيانات.

2- انه يتم تحويل البيانات إلي معلومات من خلال أنشطة تشغيل البيانات و أن مخرجات المعلومات مفيدة للمستخدمين في اتخاذ القرارات.

3- أن الوظائف الأساسية في نظام المعلومات تتكون من: المدخلات و المخرجات و التشغيل و إدارة البيانات (التخزين)، و الرقابة.

و فيما يلي شرح مختصر لهذه المكونات [1]:

أولا: الموارد البشرية: تشمل هذه الموارد المستفيدين و المختصين في نظم المعلومات

1- المستفيدون أو (المستعملون) هم أفراد يستعملون نظام المعومات أو يستفيدون من المعلومات التي ينتجها هذا النظام. ويمكن أن يكونوا محاسبين أو عملاء أو مدراء.

[1] سرور علي سرور،عاصم أحمد الحماحم، نظم المعلومات الإدارية، الرياض،السعودية، دار المريخ للطباعة والنشر،2000، ص ص: (10 – 11).

2- المختصون في نظم المعلومات هم أفراد وظيفتهم تطوير و تشغيل نظم المعلومات و يشملون محللو النظم وإداريو قواعد البيانات، و المختصون في الشبكات، و المبرمجون، و مشغلي الحاسب:

- محللو النظم: يعملون مع المستخدمين في تطوير نظم جديدة و تحسين النظم الموجودة ، و يكون محللو النظم خبراء في تعريف المشاكل، و إعداد توثيق مكتوب عن كيف سيساعد الحاسب في حل المشكلة.

- إداريو قواعد البيانات: يعملون مع المستخدمين و محللي النظم في إنتاج قواعد البيانات التي تحتوي على البيانات اللازمة لإنتاج معلومات المستخدم.

- المختصون في الشبكات: يعمل مع محللي النظم و المستخدمين في عمل شبكة اتصالات البيانات التي تربط موارد حوسبة واسعة الانتشار مع بعضها بعضاً.

- المبرمجون: يستخدمون التوثيق المعد من قبل محللي النظم في كتبة شفرة التعليمات التي تسببت في تحويل البيانات إلى معلومات لازمة للمستخدمين.

- المشغل: يقوم بتشغيل معدات الحوسبة الكبيرة مثل الحاسبات الكبيرة ، ويراقب المشغلون الشاشات، ويغيروا الصيغ الورقية في الطابعات، و يدير مكتبات تخزين الشرائط و الأقراص، و يؤدي مهام أخرى.

ثانيا: موارد الأجهزة: يشمل كل الأدوات المستعلمة في معالجة البيانات ومن أهم هذه الأجهزة:

1- نظم الحاسب: و هي المتكونة من وحدة المعالجة المركزية و من تشكيلة الأجهزة الملحقة.

2- الأجهزة الملحقة بالحاسب: وهي أدوات مثل لوحة المفاتيح أو الفأرة لإدخال البيانات أو الأوامر، و الشاشة أو الطابعة لإخراج الملعونات، و الأقراص الممغنطة أو البصرية لتخزين موارد البيانات.

3- شبكات الاتصال عن بعد: و هي تتكون من أنظمة حاسب و معالجات اتصالات عن بعد مهمتها إتاحة قدرات الحاسب في كل مكان في المنشأة.

ثالثا: موارد البرمجيات :و تشمل كل ما للنظام من التعليمات الخاصة بمعالجة البيانات، ومن أهم هذه الموارد يمكن إن نذكر ما يلي:

1)- برمجيات النظام: مثل برنامج نظام التشغيل و هو يتحكم في عمليات نظام الحاسب و يدعمها

2)- برمجيات التطبيق: وهي برامج توجه المعالجة نحو استعمال معين للحاسب من طرف المستفيدين مثل برنامج جدول الرواتب و برنامج تحليل المبيعات.

3)- الإجراءات: و هي تعليمات و إرشادات لكيفية تشغيل و استخدام النظام للأشخاص الذين يستعملون نظام المعلومات، مثل تعليمات حول تعبئة نموذج أو حول استعمال حزمة برامج.

رابعا: موارد البيانات

1- قواعد البيانات: و هي تحفظ بيانات منظمة تمت معالجتها.

2- قواعد النماذج: و هي تتسع لنماذج مفاهيمية و رياضية و منطقية تمثل علاقات أعمال أو روتينيات حسابية أو تقنيات تحليلية.

3- قواعد المعرفة: وهي تخزن المعرفة في إشكال متنوعة مثل الحقائق و قواعد الاستنتاج حول مواضيع مختلفة.

الفرع الثاني: أنواع نظم المعلومات

هناك عدة تصنيفات لأنظمة المعلومات و هي كالتالي:

أولا: التصنيف حسب المستويات الإدارية [1]:

1- نظم تشغيل البيانات: يهدف هذا النوع من نظم المعلومات الى خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة ويعتمد هذا النظام على الحاسب الآلي لتسجيل البيانات الروتينية اليومية مثل: الأجور، نظم الحجز الفندقية.

2- النظم المعرفية: تهدف تلك النظم الى دعم العاملين في مجالي المعرفة و المعلومات داخل المنظمة من خلال ضمان وصول المعرفة الجديدة و الخبرة الفنية بشكل متكامل، و يقصد بالعاملين في المجال المعرفي هؤلاء الافراد المؤهلون بدرجة مهنية كالأطباء و المحامون و المهندسين و حيث ينصرف مجال عملهم الى خلق معلومات و معرفة جديدة.

[1] إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية – مدخل النظم، مرجع سابق، ص ص: (5 – 8).

3- نظم تجهيز المكاتب أليا: تعد تلك النظم نوعا خاصا من نظم تشغيل المعلومات و التي يمكن استخدامها في نطاق أعمال و أنشطة المكاتب آليا، يشمل كل أنواع نظم الاتصالات الرسمية و غير الرسمية المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة من شخص لآخر داخل و خارج المنظمة.

4- نظم المعلومات الإدارية: هي نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي و التي توفر المعلومات للمديرين ذوي الاحتياجات المتشابهة في المنظمة.

5- نظم دعم القرارات: و هي تهدف الى مساعدة المديرين عند اتخاذهم لقرارات غير بنائية و غير متكررة أي لا يمكن تحديدها سلفا، و تعتمد هذه النظم على ما تنتجه نظم تشغيل البيانات و نظم المعلومات الإدارية من معلومات، و كذلك معلومات من خارج المنظمة، و يتم تصميمها و تنفيذها للاستجابة للاحتياجات غير المخططة من المعلومات مثل: قرارات الإنتاج.

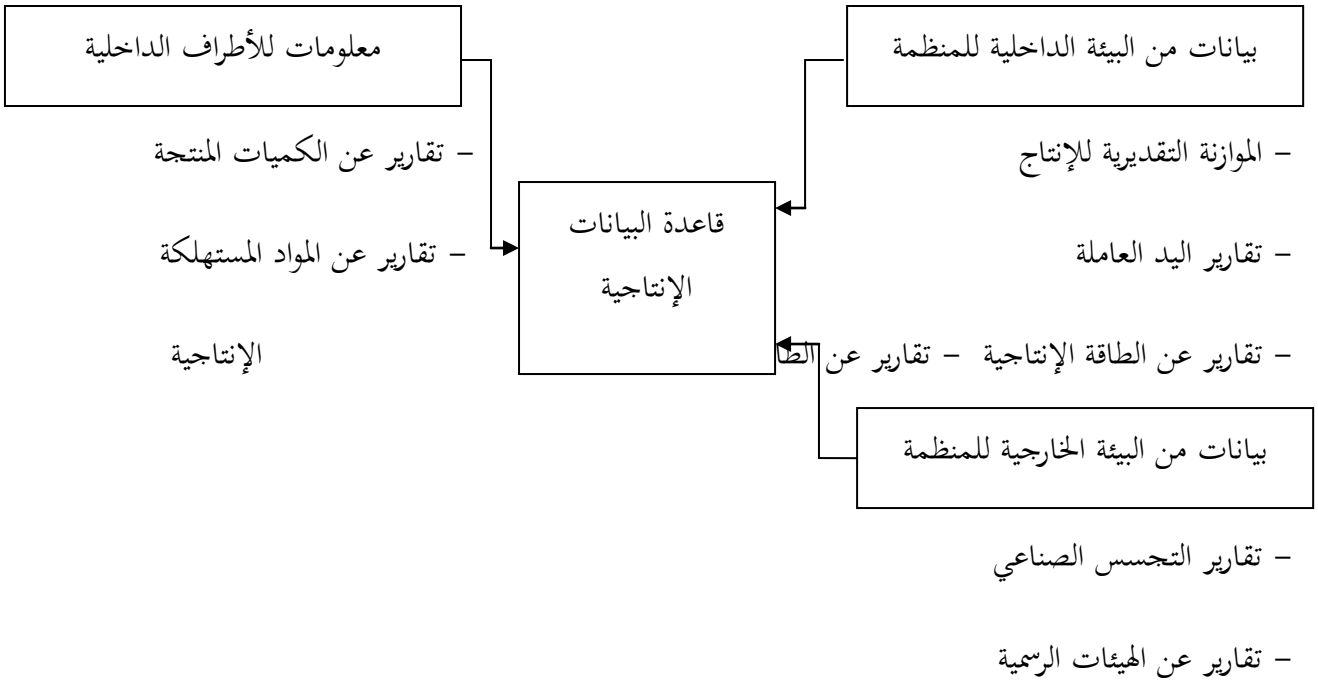
6- نظم دعم الإدارة العليا: و هي تلك النظم التي يتم تصميمها لمساندة المديرين الذين يشغلون الوظائف الإدارية العليا في المنظمات و الذين لهم تأثير ملموس على سياسات و خطط و استراتيجيات المنظمة.

7- النظم الخبيرة: تستخدم لمساندة متخذ القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية و التي لا يمكن التنبؤ بخطواتها.

الفرع الثاني: التصنيف حسب و وظائف المؤسسة و تنقسم الى [1]:

أولا: نظام معلومات الإنتاج (العمليات): يختص هذا النظام بالمعلومات المتعلقة بالتدفق المادي للسلع أو من السلع و الخدمات، و تغطي هذه البيانات أنشطة معينة مثل: تخطيط و مراقبة الإنتاج، و رقابة و إدارة المخزون السلعي، و الشراء و التوزيع و النقل و ذلك لتقديم السلع و الخدمات المطابقة للرغبات و المواصفات التي يطلبها المستهلك، و يمكن للشكل الموالي أن يعطي نموذجا عاما لنظام المعلومات الإنتاجي:

الشكل رقم (1 – 6): نموذج عام لنظام المعلومات الإنتاجي

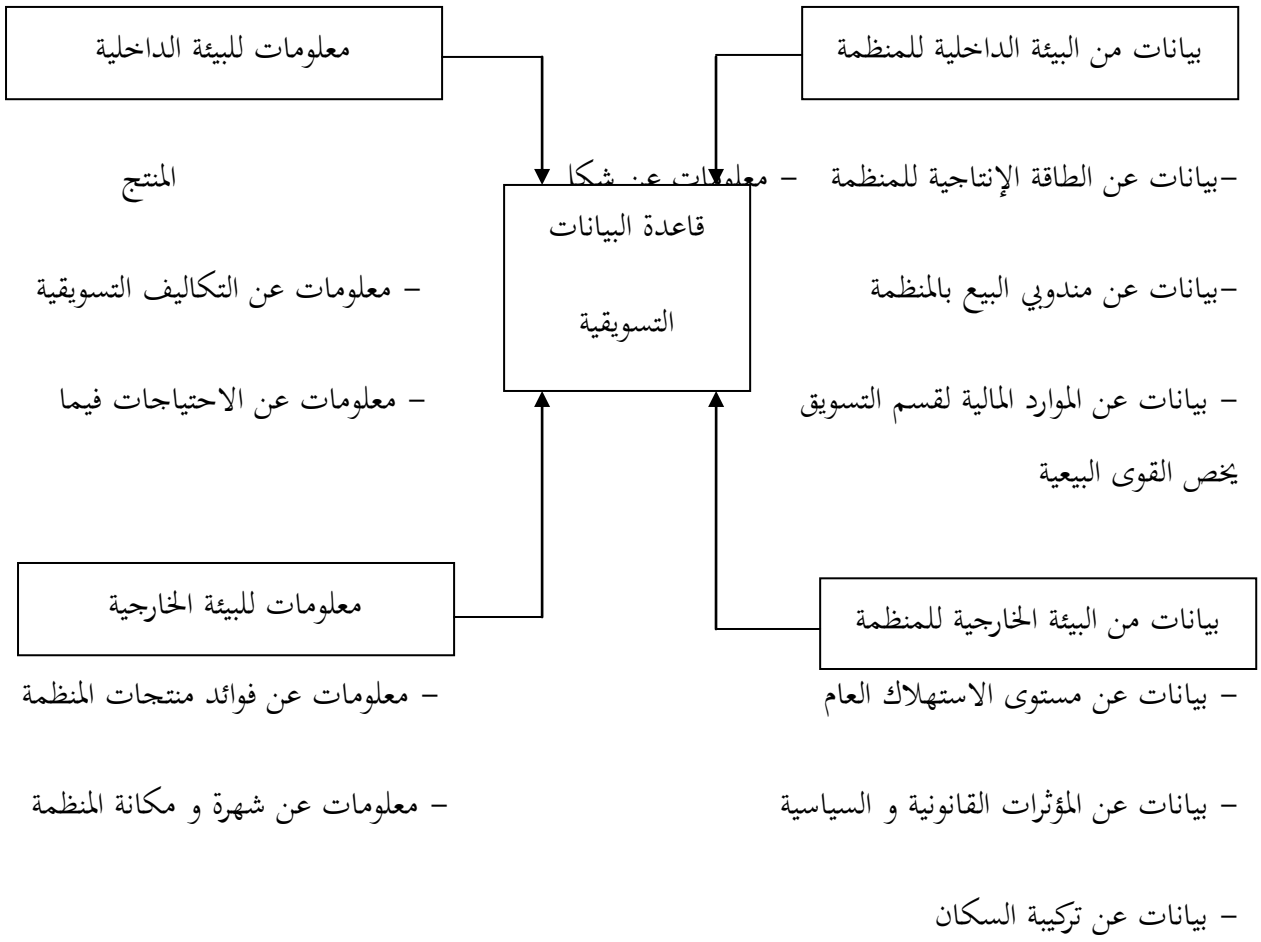


المصدر: دميش محمد، دور نظم المعلومات التسويقية في تسيير وحدات الأعمال،مرجع سابق،ص:102.

[1] فؤاد الشرابي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2008، ص: 25

ثانيا: نظام المعلومات التسويقي : يوفر المعلومات تسويقية للتمكن من تحديد متطلبات التسوق من سلع وخدمات متعددة ومعرفة تفصيلات و أذواق المستهلكين المتجددة قصد إشباع رغباته بالإضافة الى الوقوف عند كل التحولات التي قد تطرأ على مستوى المنافسة حيث يؤدي هذا النظام الى انجاز العديد من المجالات الأساسية للوظيفة التسويقية وهي: التخطيط والتنبؤ بالمبيعات بحوث التسويق، الإعلان، معلومات التشغيل و الرقابة المطلوبة لإدارة الوظيفة التسويقية، و الشكل أدناه يوضح نموذج عاما لشكل نظام المعلومات التسويقي:

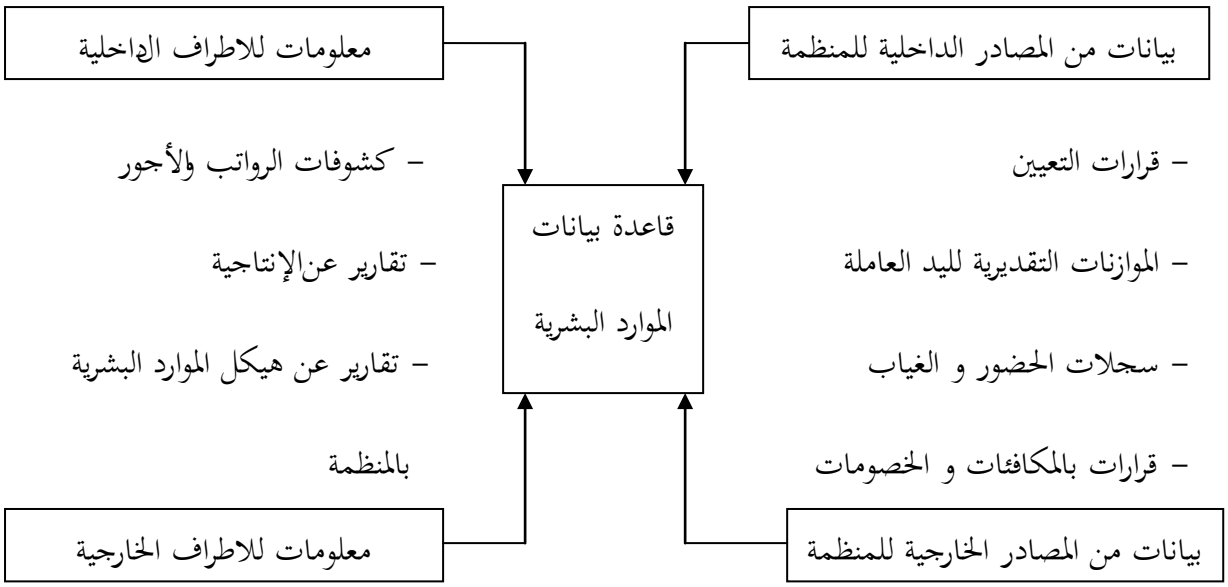
الشكل رقم (1 – 7): نموذج عام لنظام المعلومات التسويقي



المصدر: دميش محمد،دور نظم المعلومات التسويقية في تسيير وحدات الأعمال، مرجع سابق، ص: 111

ثالثا: نظام معلومات الموارد البشرية: إن نظام معلومات الموارد البشرية هو نظام فرعي لنظام معلومات التسيير يختص بمعالجة و توفير المعلومات المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم، بما يساعد على ضمان فعالية التخطيط وجودة القرارات المتخذة فيما يتعلق بالموارد البشرية و تتمثل هذه المعلومات بالاحتياجات المستقبلية من العمالة وتوفير البيانات اللازمة للحصول على العمالة و للإحلال، و التدريب و لمكافئة القوى العاملة [1].

الشكل رقم (1 – 8): نموذج عام لنظام المعلومات الموارد البشرية

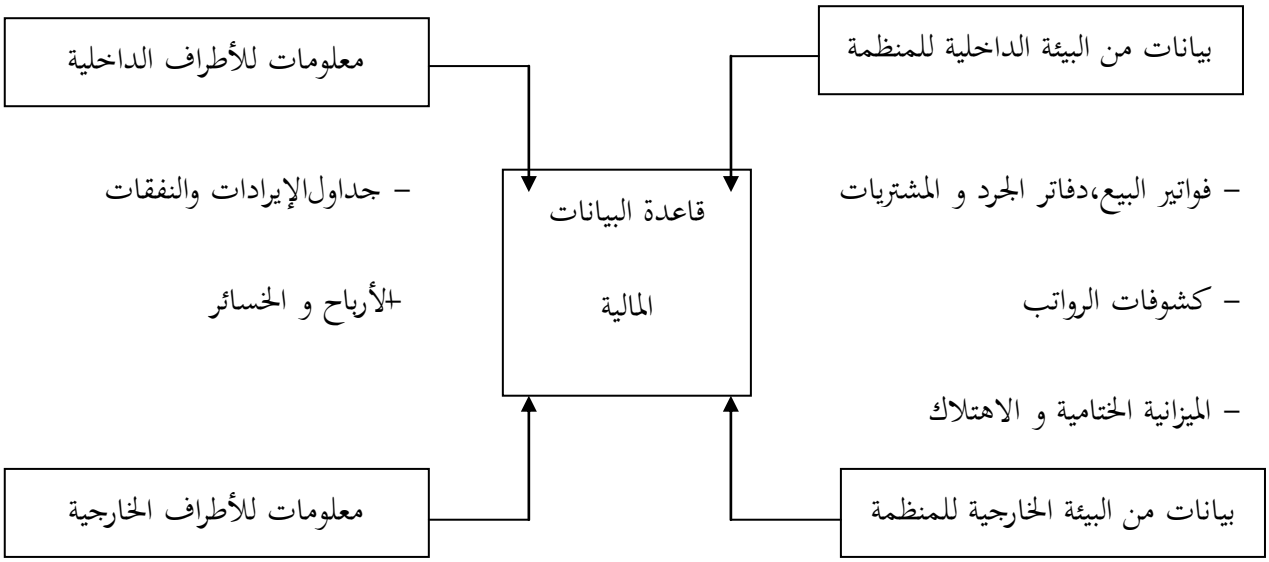


المصدر: دميش محمد، دور نظام المعلومات التسويقي في تسيير وحدات الأعمال، مرجع سابق،ص:105

[1] شارف عبد القادر،دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية:حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتورا،(الجزائر، جامعة الجزائر 3،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية)، 2011، ص: 30.

رابعا: نظام المعلومات المالي: يعتبر قسم المحاسبة في أي منشاة من الأقسام الخدمية التي تتولى عملية معالجة و تحويل البيانات الى معلومات محاسبية مناسبة و نافعة تساعد الإدارة و الآخرين في اتخاذ القرارات، لذلك يعرف هذا النظام بأنه مجموعة من الأنظمة الفرعية المستخدمة في تجميع و تبويب و معالجة و تحليل و توصيل المعلومات المالية الملائمة لاتخاذ القرارات [1]

الشكل (1 – 9): نموذج عام لنظام المعلومات المالي



المصدر: دميش محمد،دور نظام المعلومات التسويقي في تسيير وحدات الأعمال،مرجع سابق،ص: 104.

[1] هاشم احمد عطية، مدخل الى نظم المعلومات المحاسبية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2005، ص: 31.

المطلب الثالث: تفعيل نظام المعلومات و التحديات التي تواجهه

الفرع الأول: تفعيل نظام المعلومات

ينبغي أن ينظر الى نظام المعلومات باعتبارها وسيلة و ليست غاية فهي أداة لمساعدة المنظمة في انجاز أعمالها واتخاذ القرارات المختلفة، و تتحدد كفاءة و فعالية هذه الوسيلة قياسا لمدى ما تحققه من فوائد للمنظمة و ليس استنادا لمدى تقدم و تطور التقنية المستخدمة و من ناحية أخرى، فان نظام المعلومات الجيد يمكن أن يوفر ميزة تنافسية هامة للمنظمة، كل ذلك يستدعي إجراء دراسة معمقة و متأنية قبل اعتماد نظام للمعلومات إدخال التقنيات المطلوبة، و التأكد من قناعة المنظمة بأهمية نظام المعلومات لها و عملياته، و التحقق من أن فوائد ومردود النظام تتوازن مع تكاليفه، ومما يساعد على إنشاء نظام معلومات جيد و فعال إتباع الخطوات التالية [1]:

أولا: تحديد الاحتياجات المعلوماتية: و تتضمن هذه الخطوة التحديد الدقيق للمعلومات كما و نوعا، التي تحتاجها إدارة المنظمة و يستخدمها الأفراد العاملون فيها في انجاز أعمالهم، و تختلف احتياجات المديرين الى المعلومات باختلاف المستويات الإدارية و طبيعة أعمالهم و لذا ينبغي تحديد احتياجات كل فرد أو وحدة للمعلومات، كما و نوعا و من حيث التوقيت و الملائمة و على المستويات الثلاثة: الاستراتيجي و التكتيكي والتشغيلي، و سواء تتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية.

---

[1] حسين حريم،إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى،الإسكندرية، دار الحامد للنشر و التوزيع،2003،ص ص: (226-228).

ثانيا: تحديد القيود / المعوقات التنظيمية: بعد إتمام تحديد احتياجات المنظمة للمعلومات، يبدأ المعنيون ببناء نظام المعلومات بتشخيص المعوقات التنظيمية في النظام الحالي، و التي تصنف الى معوقات داخلية (مثل: التكلفة، النوعية العاملين، درجة دعم الإدارة العليا...) و الخارجية (مثل: الأنظمة السائدة، الشروط والمتطلبات المجهزة، التطور التقني و متطلبات العملاء) أي بمعنى أن معوقات بناء نظام المعلومات يمكن أن يكون مصدرها البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية للمنظمة.

ثالثا: وضع الأهداف: بعد تشخيص المعوقات المتوقعة، تأتي مرحلة تحديد الأهداف المرجوة من النظام.

الفرع الثاني: التحديات التي تواجه نظام المعلومات

ليس من السهل بناء و استخدام نظام المعلومات على المستوى العالمي فهناك خمس تحديات رئيسية تواجه المديرين عند بناء و استخدام تلك النظم [1]:

أولا: تحديات استراتيجيات الأعمال: كيف يمكن للأعمال استخدام تكنولوجيا المعلومات بحيث تصبح مادة تنافسية، فعالة، رقمية ؟ فأغلبية الشركات لا تدرك قيمة الأعمال المعنوية من النظم، وقيمة أن تصبح رقمية

[1] فايز صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، 2005،ص ص:(301 – 303).

أن قوة الأجهزة و البرمجيات تنمو بسرعة اكبر من قدرة المنظمات في وضعها موضع التنفيذ و استخداماتها تلك التكنولوجيا، حيث يحتاج ذلك من المنظمات إعادة تصميم، و هذا يحتاج الى تغيير و تطوير نماذج الأعمال وحذف الهياكل التنظيمية غير الفعالة.

ثانيا: تحديات العولمة: كيف للشركة أن تفهم متطلبات الأعمال و النظم في بيئة الاقتصاد العالمية ؟ أن نمو التجارة العالمية و بروز الاقتصاد العالمي جعل النظم تدعم إنتاج و بيع واسع للبضائع في العديد من الدول وللتطور المتكامل لابد للمناطق متعددة الجنسيات و نظم المعلومات تطوير أجهزة و برمجيات عالمية و تامين ثقافات متقاطعة و إعادة هياكل و تصميم و معالجة أعمال عبر دول متعددة الجنسيات لاستيعاب نظم المعلومات المناسبة.

ثالثا: تحديات البنية الأساسية و معمارية المعلومات: كيف يمكن للمنظمة تطوير معمارية المعلومات و البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات ؟ و التي يمكن أن تدعم أهدافها عندما تتغير ظروف الأعمال و التكنولوجيا بشكل سريع، لذا على المدير اليوم أن يرتب و يؤمن التعاون بين تكنولوجيا الحواسيب المختلفة و تطبيقات نظم الأعمال لتامين احتياجات المعلومات المختلفة لكل مستوى أداري و المنظمة بشكل عام.

رابعا: تحديات الاستثمار في نظم المعلومات: كيف يمكن للمنظمات أن تحدد قيمة الأعمال في نظم المعلومات ؟ أن اغلب الشركات لا تملك المعرفة الكافية لمعالجة اتخاذ القرار في استثمار التكنولوجيا أو الشراء لذلك لابد من تقييم ذلك بالطرق العلمية الحديثة لان الاستثمار في نظم المعلومات في الغالب لا يمكن استرداده في فترات محاسبية قصيرة، و لابد من طرق أخرى لتقييمه.

خامسا: تحديات المسؤولية و المراقبة: كيف للشركة أن تتأكد من أن نظم المعلومات لديها و تستخدم بأخلاقية و مسؤولية ؟ إن نظم المعلومات تملك أن تؤمن فوائد ضخمة و كفاءة عالية للمنظمة، و لكن يمكنها أيضا أن تسبب و تخلق مشاكل عديدة، خاصة في الأمن و الرقابة في المنظمة، لذا لابد للمعلومات أن تكون دقيقة، وذات موثوقية و أمنة خاصة أنها أساسية للشركات الحكومية، للأفراد، وفي الحياة اليومية.

خاتمة الفصل الأول:

من خلال كل ما سبق يمكن القول أن النظام هو مجموعة من العناصر و الأجزاء المختلفة و المترابطة له حدود واضحة و بيئة تتفاعل معه، و وجود هدف يسعى النظام لتحقيقه، مع توفر عملية الرقابة لتعديل الأخطاء، وله مدخلات و آلية لمعالجتها لتحويلها الى مخرجات، و من اجل حفظ المعلومات التي تعتبر بيانات تمت معالجتها بواسطة النظام و مواجهة الكم الهائل كم هذه المعلومات يتوجب حفظها في مجموعة من النظم.

حيث أن نظام المعلومات يقوم بعملية استقطاب البيانات وجمعها وتخزينها و معالجتها لتصبح معلومات و من ثم العمل على توزيعها،حيث جاءت نظم المعلومات لتولي أهمية إدارته تقنية المعلومات في المنظمة و تختلف نظم المعلومات باختلاف المستويات و الوظائف الإدارية في المنظمة، كما أن هذه النظم توفر معلومات دقيقة وواضحة و ذات مرونة في الوقت المناسب و التي على أساسها يقوم المدراء على اتخاذ القرار المناسب بكفاءة و فعالية.

و نظرا لتأثير نظام المعلومات على اتخاذ القرار سنحاول إبراز هذه الأهمية بتسليط الضوء على نظام المعلومات وعلاقته باتخاذ القرار في الفصل الثاني.

الفصل الثاني :

نظام المعلومات

و اتخاذ القرار في

المنظمة

تمهيد:

إن وظيفة اتخاذ القرارات هي إحدى الوظائف الأساسية التي يقف عندها المرء لعدد من مزاياها، فهي وظيفة و أن كانت تتعامل مع الحاضر إلا أن لها تأثير على المستقبل، بماديات مختلفة، و علاوة على ذلك، فان وظيفة اتخاذ القرارات تتداخل بطبيعتها مع كل الوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط والرقابة و التوجيه و التنظيم و التنسيق فلابد للمدير أن يتخذ قرارا عندما يخطط أو يراقب أو يوجه أو ينظم أو ينسق، و عليه يمكن القول أن ما من يوم يمضي على المدير من دون قرارات يتخذها.

مما يستدعي قيام المنظمة باستخدام المعلومات على مدار الساعة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطتها وذلك يتطلب الاعتماد على نظام للمعلومات لتوفير معلومات تتصف بكل المواصفات و الخصائص التي سبق ذكرها كالتوقيت و الوضوح و المرونة في الفصل الأول،حيث أن نجاح و تطور المنظمة مرهون بفعالية القرارات المتخذة و التي تكون بدورها مرتبطة بمدى فعالية و نجاعة نظام معلوماتها.

و عليه تم تخصيص هذا الفصل و الذي قسم لثلاثة مباحث، للحديث على طبيعة عملية اتخاذ القرار كمبحث أول، و التعرف على أهم أنواع القرارات و أساليبها في المبحث الثاني، وصولا الى تحديد العلاقة بين نظام المعلومات و اتخاذ القرار في المبحث الثالث.

المبحث الأول: طبيعة عملية اتخاذ القرارات

تمهيد:

تعتبر عملية اتخاذ القرار عصب الوجود الإنساني كله بإفراده و جماعاته و تنظيماته فهي تلعب دورا أساسيا و محوريا في كفاءة و فعالية المنظمات و تكاد تكون حجر المنطق في كل شي داخل المنظمة كالإفراد و الآلات و المعدات و المواد و كل ما يتعلق بها من متغيرات أو مستجدات يحتاج الى اتخاذ القرار، فقد أصبح أساس الحكم على المدير الناجح هو كفاءته و مقدرته في اتخاذ القرارات الصائبة السليمة، حيث تبرز أهمية عملية اتخاذ القرار بدءا بالفرد الذي يعمل من خلال سعيه المستمر من أجل البقاء وممارسة النشاط الإنساني في شتى المجالات،على اتخاذ القرار بصورة مستمرة ليرقي بنمط حياته وأساليبها مستخدما في ذلك عقله المبدع و تجاربه و معلوماته وقدرته على الانتقاء و الاختيار.

و عليه تم تسليط الضوء في هذا المبحث على تعريف عملية اتخاذ القرار و ظروف اتخاذ القرار في المطلب الأول، ثم أهمية عملية اتخاذ القرار في المطلب الثاني أما المطلب الثالث و الأخير فيتضمن الخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرار.

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ لقرار و ظروف اتخاذ القرارات

الفرع الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار

أولا: تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها اختيار بديل من بين عدة بدائل و أن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة و تحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار، و يعني الاختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون أخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه. [1]

ثانيا: هي عملية اختيار بديل واحد من بديلين محتلين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، وفي ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية و الخارجية و الموارد المتاحة للمؤسسة[2] .

ثالثا: هي الاختيار الواعي المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين. [3]

---

[1] إبراهيم عبد العزيز، أسس الإدارة العامة و الإدارة التربوية للملكة العربية السعودية، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2006، ص: 209.

[2] عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، الإسكندرية ، مصر، الدار الجامعية للنشر، 1993، ص: 138

[3] رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مصر، مطبعة الإيمان للطباعة و النشر، 2000، ص: 46.

رابعا: القرار هو البديل الأمثل الذي يمثل حل المشكلة موضوع الاهتمام بمعنى أن المساندة بجميع أشكالها تهدف لاتخاذ القرار المناسب أو هو أهم النشاطات الإدارية و هو العملية التي يتم من خلالها تحديد و حل المشكلات باختيار الحل الأمثل من بين البدائل المتاحة. [1]

خامسا: هي أسلوب الاختيار الرشيد بين عدد من البدائل المتاحة لتحقيق هدف محدد فهي نتيجة منطقية لعدد من الإجراءات التي يتم وضعها لاختيار و تحديد العوائد المتوقعة لمجموعة من البدائل المتوفرة من اجل اختيار أفضل للإجراءات الموضوعية، ومن تطبيقها للوصول إلي هدف محدد وفي وقت معين، وفقا لهذا التعريف فان اتخاذ القرار هو نموذج الاختيار العقلاني للبديل الاستراتيجي الذي تسعى من ورائه منظمات الأعمال تحقيق العوائد المتوقعة من وراء أهدافها. [2]

سادسا: تعني الجذر من الإدارة ومن متخذ القرار على تصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه. [3]

---

[1] فدوى محمد رمضان، اثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء، دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم محافظة قطاع غزة، مذكرة ماجستير، (غزة، جامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، 2009)، ص: 157.

[2]. عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في عملية الإدارة، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1987، ص: 16

[3] جمال الدين لعويسات، الإدارة و عملية اتخاذ القرار، الطبعة الرابعة، الجزائر، دار هومة، 2009، ص: 16

من خلال هذه التعاريف يمكن القول إن عملية اتخاذ القرار هي:

ذلك التصرف أو السلوك الواعي و المنطقي الذي يمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل أو حلول ممكنة و متاحة لحل مشكلة، وهذا البديل يجب أن يكون الأكثر كفاية و فعالية من بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار.

ولكي يتخذ القرار لابد من توفر المتطلبات التالية: [1]

- وجود حاجة في التنظيم بإحداث التغييرات لمعالجة المسائل و المشاكل القائمة .

- اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة.

- تحديد درجة التغيير المطلوب أحداثها و التي غالبا ما تؤثر على مصالح الأفراد في التنظيم و طموحاتهم و توقعاتهم المستقبلية.

- ضرورة تعريف المشكلة التي تتطلب أحداث التغيير .

- وجود أكثر من بديل لاختيار البديل الأمثل من بينها.

[1] عصام الاعرجي، إدارة الأزمات و اتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، الأردن، دار اليازوري، 2013، ص: 8.

الفرع الثاني: ظروف اتخاذ القرارات

يمكن استنادا الى مدى توفر المعلومات عن نتائج القرارات المنوي اتخاذها، التمييز بين الحالات التالية:[1]

أولا: التأكد: تكون لدى متخذ القرار، في هذه الحالة، معلومات كافية و أكيدة، ستمسح له بمعرفة نتائج قراره، فلو افترضنا أن هناك مؤسسة تملك الآلات و الطاقة اللازمة لإنتاج عدة أصناف من البضائع، و أنها تتمتع باحتكار بالنسبة للسوق، الذي هو في حالة ضائقة، بعبارة أخرى لو افترضنا أن بإمكانها أن تبيع كل ما تنتجه بأسعار مجزية و معروفة مقدما، فالمشكلة هنا تنحصر في تحديد أفضل تشكيلة ممكنة من الأصناف و المنتجات مقدما، فالمشكلة هنا تنحصر في تحديد أفضل تشكيلة ممكنة من الأصناف و المنتجات التي تحقق لها اكبر فائض، ويمكن حلها و يمكن حلها باستخدام التقنية المعروفة باسم بالبرمجة الخطية .

ثانيا: المخاطرة: تتميز بمعرفة جزئية، بالنسبة لما يمكن أن يحدث نتيجة للقرار المتخذ، فإنها معلومات غير كافية، لكنها تتيح للمسير معرفة المستقبل على وجه الاحتمال، تلعب هنا قدرة المسير على تقدير الاحتمالات دورا أساسيا في فعالية القرارات المتخذة، و يمكن الاستعانة بتقنية شجرة القرار، لاختيار أفضل البدائل بعد الفراغ من عملية تقدير الاحتمالات.

---

[1] محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات، الطبعة الأولى، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص ص: (39 - 40) .

ثالثا: عدم التأكد: أن اتخاذ قرار مع عدم توفر أية معلومات، أمر غير مقبول تسييرا من الأفضل الابتعاد عن مثل هذه الحالات لان القضية هنا تصبح قضية مقامرة غير مأمونة العواقب، يمكن مع ذلك الاستعانة بتقنية الإحصاء والاقتصاد التسييري وغيره، تحسين عملية اتخاذ القرارات في حال توفر معلومات ولو قليلة، فقد يفترض المسير في حالة وجود مبررات كافية،إن المستقبل سيسير على نفس وتيرة الماضي،وقد يتم رسم مشاهدة مستقبلية في ظل افتراضات معينة أخرى ثم يتصرف المسير وكأنه في حالة المخاطرة،فيقوم بتقدير الاحتمالات المقابلة لتحقيق كل مشهد من المشاهد ويتخذ القرار وفقا لذلك.

رابعا: قرارات تحت ظروف الجهل: وهي تعبر عن حالك عدم معرفة احتمالات حدوث أي حدث وبالتالي ما هي وضعية العائد المتوقع ؟ وبتعبير أخر عدم معرفة احتمالات وصول الحالات للأحداث. [1]

[1] خالد قاشي،نظام المعلومات التسويقية، مدخل اتخاذ القرار، عمان،الأردن،دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، 2014، ص: 80.

الجدول رقم (2-1): يوضح ظروف اتخاذ القرار

ظروف الجهل	ظروف التأكد
- يوجد عدد قليل من العوامل والمؤثرات في بيئة القرار.- تتشابه العوامل والمؤثرات الى حد ما مع بعضها.- تتغير العوامل والمؤثرات بصور مستمرة كالقرارات الإدارية.	- يوجد عدد قليل من المؤثرات والعوامل في بيئة القرار. - تتشابه العوامل والمؤثرات بصورك مستمرة - لا تتغير العوامل والمؤثرات بصورة مستمرة مثل القرارات الروتينية.
ظروف المخاطر	ظروف عدم التأكد
- يوجد عدد كبير من المؤثرات والعوامل في بيئة القرار. – لا تتشابه العوامل والمؤثرات. – تبقى العوامل والمؤثرات نفسها مثل القرارات التشغيلية	- يوجد عدد كبير من المؤثرات والعوامل في بيئة القرار. – لا تتشابه العوامل والمؤثرات.– تتغير العوامل والمؤثرات بصورة مستمرة مثل القرارات الإستراتيجية.

المصدر: نادية أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دمشق، جامعة دمشق للنشر، 1922، ص: 10

المطلب الثاني: أهمية اتخاذ القرار

لقد شغلت عملية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب و ما زالت تشغل فكر و عمل جميع المديرين والأفراد، وهذه العملية مهمة كونها:[1]

1) – تعتبر عصب العملية التخطيطية بالدرجة الأولى

2) – ترتبط ارتباطا واضحا بالأهداف المؤسساتية التي يسعى المديرون الى تحقيقها فمديرو القمة الإدارية يسعون الى تحقيق أهداف عامة لمؤسساتهم، معظمها يتعلق بوضع الاستراتيجيات و السياسات المفيدة

3) – تعتبر عملية مهمة لباقي الوظائف الإدارية، فتنظيم العمل و بناء الهياكل الإدارية يتطلب اتخاذ قرارات إدارية تتناسب كما و نوعا و مع تخصصات هذا العمل و مع أشكال و مستويات البنى التنظيمية التي اختيرت للقيام بأجزائه ووظائفه المحددة.

4) – تعمل على توجيه الأفراد في المؤسسة و قيادتهم و تحفيزهم على الأداء الجيد و المرغوب فيه.

5) – تعمل على رقابة الموارد و الأداء المؤسسي.

---

[1] حسن إبراهيم بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، بيروت، عمان، دار النهضة للنشر و التوزيع، 2005، ص: 166.

6) – إن اتخاذ القرار من القضايا المهمة التي ترفع كفاءة إدارة المؤسسة وقدرها معا فالقرارات الجيدة و المثلى هي المعبر الحقيقي عن نجاح إدارة المؤسسة و هي الوجه الآخر لتطور أعمال المؤسسة و ازدهارها في جميع الأسواق التي اختارت أن يكون لها مكان فيها.

7) – إن القرارات المهمة في بعض المجتمعات تكون مركزية حيث يمتد أثرها الى القاعدة الإدارية فتكون أكثر اتساعا و شمولا.

8) – أن تكون القرارات قابلة للتعديل و التطور، إضافة الى مرونتها عند التطبيق.

9) – يرتبط نجاح إدارة التنمية بمدى النجاح في اتخاذ القرارات السديدة التي تحقق أهداف التنمية. [1]

10) – يعتمد العمل الإداري الإيجابي على اتخاذ القرارات السليمة و الحازمة مع المتابعة المنتظمة والتحسين المستمر لعملية اتخاذ القرار. [2]

[1] عبد الكريم درويش و ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، مصر، مكتبة الانجلو المصرية، 1980، ص: 210.

[2] محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة و النشر والتوزيع، 2006، ص: 107.

كما تتجلى أهمية القرارات في الإدارة من خلال دور القرارات و ارتباطها بجوانب العملية الإدارية المختلفة التالية:[1]

1) التخطيط: يقوم على اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بوضع افتراضات حول الأحداث المستقبلية و ردود أفعال والتي كلما كانت قريبة من الواقع كلما كان التخطيط سليما.

2) التنظيم: يقوم على اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بالهيكل التنظيمي،الإجراءات التنظيمية،طبيعة العلاقة بين العاملين،تقسيم العمل مسؤولية العاملين.و تحديد القواعد التي تحكم سير العمل،و نقل عملية اتخاذ القرارات إلى جميع أجزاء التنظيم،سواء عموديا أو أفقيا،و العمل على تحقيق تنمية و تدريب العاملين،كما أن تقييم التنظيم الإداري يتوقف على نوعية القرارات المتخذة والكفاءة التي تنفذ بها.

3) التوجيه: يعتمد على سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بكيفية إصدار الأوامر والتعليمات الواضحة والتامة بشأن ما يجب عمله و الإرشاد بأسلوب أداء العمل حسب الظروف القائمة،و كيفية الإشراف أثناء التنفيذ و ذلك باستخدام كل وسائل التحفيز و التصحيح.

---

[1] بوشنافة احمد، أساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية: حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، المركز الجامعي بشار، 2003، ص: 128.

4) الرقابة: التي تعتمد على سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بتحديد مجالات الرقابة ، معاييرها والمعلومات المطلوبة لها و الزمن اللازم لذلك و الجهات التي تشرف عليها.و يمكن القول إذ أن حقيقة المشكلة الإدارية تتمثل باختصار في اتخاذ القرارات التي تحدد كيفية توزيع الموارد على أوجه الاستخدام غير المحدود تحت تأثير عوامل و ضغوط خارجية لا تملك الإدارة قدرة السيطرة عليها إلا في حدود التخفيف من آثارها،كما أن تلك القرارات تتخذ في ظروف تتصف بنقص المعلومات وعدم التأكد وصعوبة الرؤية المستقبلية مما يتطلب ضرورة وجود نظام مناسب فعال يساعد المدير على تقدير الاحتمالات بصورة صحيحة و اتخاذ القرارات السليمة.

المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرار

هناك اختلاف بين العلماء على المراحل التي ينبغي أن تمر بها عملية اتخاذ القرار، لكن اغلبها تصب في عدة خطوات منطقية تهدف في النهاية الى الوصول الى القرارات الصائبة التي يمكن أن تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة، وفي ما يلي عرض لخطوات اتخاذ القرار الذي ينبغي على الفرد ابتاعها عند مواجهة مشكلة ما:

الفرع الأول: تحديد المشكلة: يعتبر تحديد المشكلة بشكل واضح وتحدد من أهم دعامات الوصول الى قرار سليم يساعد على حل هذه المشكلة ولذا يجب التفرقة بين الظاهرة والمشكلة فالظاهرة في عرض أو انحراف غير بمادي عن الوضع المألوف زيادة أو نقصا، أما المشكلة فهي السبب الحقيقي وراء حدوث الظاهرة تبدو أهمية التفرقة بين الظاهرة أو المشكلة من منظورا الانخداع بالظاهرة و اعتبارها

مشكلة سوف يؤدي للوصول الى حلول لا تقضي عن السبب الحقيقي (المشكلة) وتعمل على اختفاء الظاهرة مؤقتا ثم بروزها مرة أخرى لبقاء المشكلة دون حل.[1]

الفرع الثاني: جمع المعلومات: هي تساعدنا على تحديد المشكلة تحديدا أكثر وضوحا،لأنه يساعدنا على وضع البدائل المناسبة لحل المشكلة وهي تتضمن الأتي:[2]

1- معلومات موضوعية: ويقصد بها محاولة وصف الأطراف الداخلية في المشكلة وزمان ومكان حدوث المشكلة ودرجة حدوثها في الماضي.

2- معلومات ذاتية: وهي المعلومات التي تصف أرائنا واتجاهاتنا وأحاسيسنا تجاه المشكلة.

3- معلومات متعلقة بالمعلومات التي حالت دون المشكلة في الماضي ومن المحتمل أن تدوم.

4- أي معلومات أخرى إضافية غير الذي سبق ذكره، ويمكن أن تساعد في حل المشكلة كما أن هذه

---

[1] ساندي بوكراس،حل المشكلات واتخاذ القرارات الفعالة، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، القاهرة، مصر، دار فاروق للنشر والتوزيع ،2001، ص: 45

[2] أسامة خيري،الجديد في القيادية الإدارية، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، دار الراية للنضر والتوزيع، 2013،

المرحلة تساهم في تحديد نطاق المشكلة والبيئة المحيطة بها.[1]

الفرع الثالث: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها: يقصد بالبديل أو الحل البديل أن يضع المدير أو القائد مجموعة من الحلول أو الخطط البديلة، ويختلف عدد البدائل أو الحلول المتاحة من موقف لآخر وذلك وفقا لطبيعة المشكلة، والوقت المتاح لحلها، ومهارة متخذ القرار وجديته ورغبته في التوصل الى الحل السليم، ومقدار الخدمات الاستشارية التي يتلقاها من الإدارات و الأقسام المعاونة في المنظمة ثم يقوم المدير متخذ القرار بالمفاضلة بين البدائل التي توصل، وذلك بتقويمها و مقارنة كل واحد منها بالأخر، من حيث المزايا والعيوب والتكاليف ومشكلات التنفيذ والنتائج المتوقعة، ومدى إسهام في تحقيق الهدف وحل المشكلة وملائمته للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وذلك لمعرفة النتائج التي يمكن أن يحققها كل بديل فيما إذا تم تطبيقه في المستقبل.

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:[2]

1) – وضع المنظمة و السياسات التي تطبقها.

---

[1] علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، نظم دعم القرارات، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005 ص: 41

[2] مبارك بن سعود بن محمد العماج، دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات في أثناء الأزمات بالمديرية العامة لحرس الحدود، مذكرة ماجستير، (الرياض، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، 2010)، ص: 54

2) – الإمكانيات المادية.

3) – الفلسفة التي تلتزم بها المنظمة.

4) – الوقت المتاح أمام متخذ القرار.

5) – اتجاهات المدير و قدرته عل التفكير المنطقي الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يرتكز على التصور و التوقع و خلق الأفكار.

الفرع الرابع: اختيار البديل الأفضل: تعد هذه الخطوة قمة عملية اتخاذ القرار حيث يمارس فيها متخذ القرار حكمه، وهي تقوم على أساس المفاضلة بين البدائل في ضوء نتائجها المتوقعة و مقارنتها مع الأهداف أو المعايير المنبثقة عنها، و يستند متخذ القرار في اختياره للبديل الأفضل على خبراته السابقة و التجريب و البحث و التحليل، و يتم الاختيار للبديل الذي يحصل على اعلى ترتيب بالنسبة لتحقيق الأهداف.[1]

[1] باسم الحميري، مهارات إدارية: التفويض، اتخاذ القرارات ، إدارة الاجتماعات، تنظيم المؤتمرات، إدارة الوقت، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2009، ص: 67.

الفرع الخامس: وضع البديل موضع التنفيذ: ما لم يوضع البديل موضع التنفيذ فإن القرار لا يعدو أكثر من كونه نوايا حسنة تجاه حل المشكلة، يتم وضع البديل موضع التنفيذ من خلال إتباع الخطوات التالية:

1) – تحديد خطوات الحل خطوة بخطوة.

2) – الاتصال بأطراف المشكلة إذا كان ذلك ضروريا بإعلامهم بالحل المطروح وتهيئتهم لقبوله.

3) – تحديد وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الحل المقترح.

4) –وضع جدول زمني لتنفيذ الحل المقترح.

5) – إصدار القرار من الشخص المنوط به و إتحاد القرارات حسب المستوى التنظيمي لمتخذ القرار.

الفرع السادس: متابعة وقياس النتائج: يجب قياس مدى التقدم في تنفيذ القرار من حيث الوقت والموارد الأخرى والآثار المترتبة عن القرار ومدى الالتزام بالجدول الزمني المعد للتنفيذ، وعند القياس تتم مقارنة النتائج بالجدول الزمني أو الخطة الموضوعية للتنفيذ وإذا كان القرار لايساهم في حل المشكلة تراجع خطوات القرار السابقة مباشرة وهي اختيار البديل و وضعه موضع التنفيذ. [1]

[1] محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة:النظريات والعمليات والوظائف،الطبعة الأولى، عمان،الأردن،دار الصفاء للنشر والتوزيع،2001،ص:137

حيث أن القرار الفعال يتميز ب:[1]

1) ينفذ ولا يكون مجرد قرار على ورق.

2- يصدى لمفاهيم عالية، إستراتيجية شاملة ذات تأثير قوي وليس مجرد قرارات في موضوعات تافهة.

3- لا يؤخذ بعدد الأصوات ولكن يبنى على احتكاك وجهات النظر المتعارضة والحوار بينها والاختيار بين التفسيرات المختلفة.

4- هو قرار يحقق الهدف منه ويتفق مع أهداف المؤسسة، ويأخذ في الحسبان إمكانية وطريقة تنفيذه ويعطى بقبول منفذيه.

أما سايمون(Simon) فقد صنف مراحل اتخاذ القرار كما يلي [2]:

1 البحث، 2 التصميم، 3 الاختيار.

1- ففي مرحلة البحث يدرك متخذ القرار وجود مشكلة ويجمع المعلومات بصدد هذه المشكلة.

---

[1] محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع،2007، ص:121.

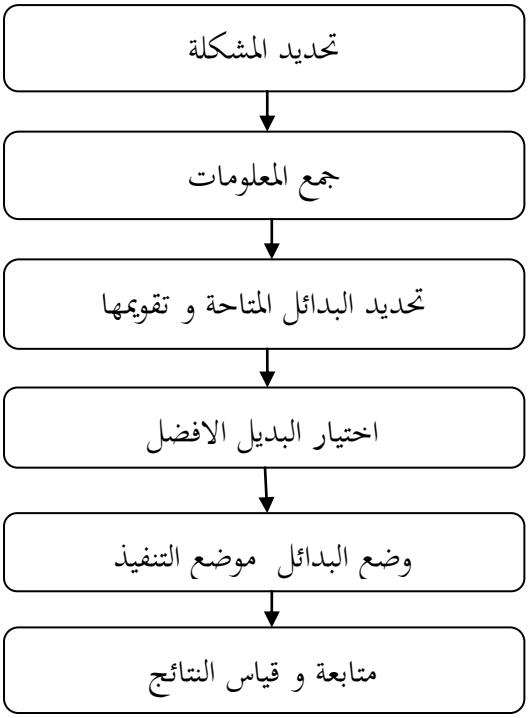
[2] جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، مرجع سابق، ص:(39 -40)

2- وفي مرحلة التصميم يحاول متخذ القرار الإتيان بحلول بديلة للمشكلة وبطبيعة الحال فقد تتطلب هذه المرحلة معلومات إضافية بخصوص هذه الحلول البديلة.

3- وتعتمد المرحلة الأخيرة وهي الاختيار للحل بشكل كبير على نوعية مرحلة التصميم بضمنها الحلول البديلة والمعلومات المتعلقة بهذه الحلول وفي الحقيقة فإنه إذا ما تمت مرحلة التصميم بشكل صحيح فإن مرحلة الاختيار تصبح بالأحرى واضحة المعالم.

ومن خلال الشكل التالي تتضح كافة مراحل وخطوات اتخاذ القرارات:

الشكل رقم (2-1): مراحل اتخاذ القرار



المصدر: مها المهدي الخفاف، غسان احمد العتيبي، نظم دعم القرار و النظم الذكية، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع.

المبحث الثاني: أنواع القرارات و الأساليب المستخدمة.

تمهيد:

تعد عملية اتخاذ القرارات أساس عملية التسيير، حيث أن أي تعرف يصدر من أعضاء إدارة المؤسسة ينطوي في حقيقته على قرار، فالمسير في جميع المستويات الإدارية يعد في النهاية متخذ قرار يصبو لمعالجة المشاكل واستغلال الفرص الحالية والمتوقعة، كيفما كان القرار الذي يقبل عن اتخاذه، ومن هنا فان متخذ القرار يستخدم الأسلوب الملائم ليساعده على اتخاذ القرار في ضوء الحلول التي يضعها، وتذليل الصعوبات والمشاكل التي تواجه عملية اتخاذ القرار.

وعليه سنعرض في هذا المبحث أهم أنواع القرارات والأساليب المستخدمة في ذالك بالإضافة إلى مختلف العوامل والمشاكل التي تعيق هذه العملية.

المطلب الأول: أنواع القرارات

اختلفت معايير التصنيف وتعددت وتباينت وجهات النظر للمختصين حول تصنيف القرارات ومن أهم هذه التصنيفات ما يلي:

الفرع الأول: التصنيف وفقا لإمكانية البرمجة: وتنقسم إلى [1]:

أولا:قرارات مبرمجة:– وهي القرارات المخططة سلفا وتتناول مشكلة متكررة أو روتينية حيث يتم تحديد أساليب وطرق حل أي مشكلة سلفا والتعامل معها ومن ابرز الأمثلة على القرارات المخطط اللوائح المعمول بها في مجال المشتريات التنفيذية.

ثانيا: قرارات غير مبرمجة: وهي القرارات التي تتغير مع تغير وتبدل موضوعات عملية اتخاذ القرارات، أي هي القرارات التي تتعامل مع الموقف غير المحدد وغير المألوف مثل: القرارات الإستراتيجية كابتكار نوع جديد من السلع والدخول إلى أسواق تصريف جديدة، وتتخذ معظم هذه القرارات على مستوى يوضح الجدول الموالى المقارنة بين هذين النوعين من القرارات.

[1] محمد الصيرفي، القرار الإداري، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي للنشر، 2007، ص17.

الجدول رقم (2-2): الفرق بين القرارات المبرمجة والقرارات غير مبرمجة

أوجه المقارنة	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
نوع المشكلة	روتينية (متكررة)	جديدة
الإجراء	محدد سلفا	غير محدد
عدد البدائل التي تؤخذ في الاعتبار	محدد ومعروف	غير محدد ويتطلب التفكير في اقتراح بدائل جديدة
الوقت اللازم	قصير نسبيا	طويل نسبيا
طبيعة البيانات	متوفرة	قليلة وغير كافية
المستوى الإداري	المستوى التشغيلي	المستوى الأعلى والأوسط
الأدوات المستخدمة لحل المشكلة	الطرق الكمية وبرامج الحاسوب	الخبرة وبرامج الحاسوب المتطورة
دور المدير في التأثير على طبيعة القرار	محدود	تتأثر بقيم المدير و انطباعاته الشخصية

المصدر: الطيب الوافي، دور أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية:دراسة حالة مجمع الاسمنت الشرق الجزائري، مذكرة دكتوراه، (سطيف، جامعة عباس فرحات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، 2012) ص: 103.

-كما أن القرارات غير المبرمجة تعتمد على بيانات غير مؤكدة وتتخذ مرة واحدة، أما القرارات المبرمجة فتتخذ على البيانات المؤكدة ويتكرر اتخاذها.[1]

الفرع الثاني: التصنيف حسب المستويات الإدارية:- تشمل ما يلي:

أولا: القرارات الإستراتيجية:- هي القرارات الوحيدة التي توضع على المدى الطويل ويكون تأثيرها خلال وقت مستقبلي كما أنها تؤثر على البناء التنظيمي للمؤسسة وهي غير قابلة للتعويض.[2]

ثانيا: القرارات التكتيكية:- وهي القرارات التي يتم صنعها على مستوى الإدارة الوسطى في المؤسسة، حيث يقوم المديرون بحل المشكلات المتعلقة بالتنظيم والرقابة على الأداء، وبمقتضاها يتم التأكد من كفاءة فعالية استخدام الموارد في تحقيق أهداف المؤسسة.[3]

ثالثا: القرارات التشغيلية:- هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الدنيا بالتنظيم ذات الطابع الروتيني

---

[1] خالد بن فيجان المنديل، المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير، (الرياض، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، 2003) ص36.

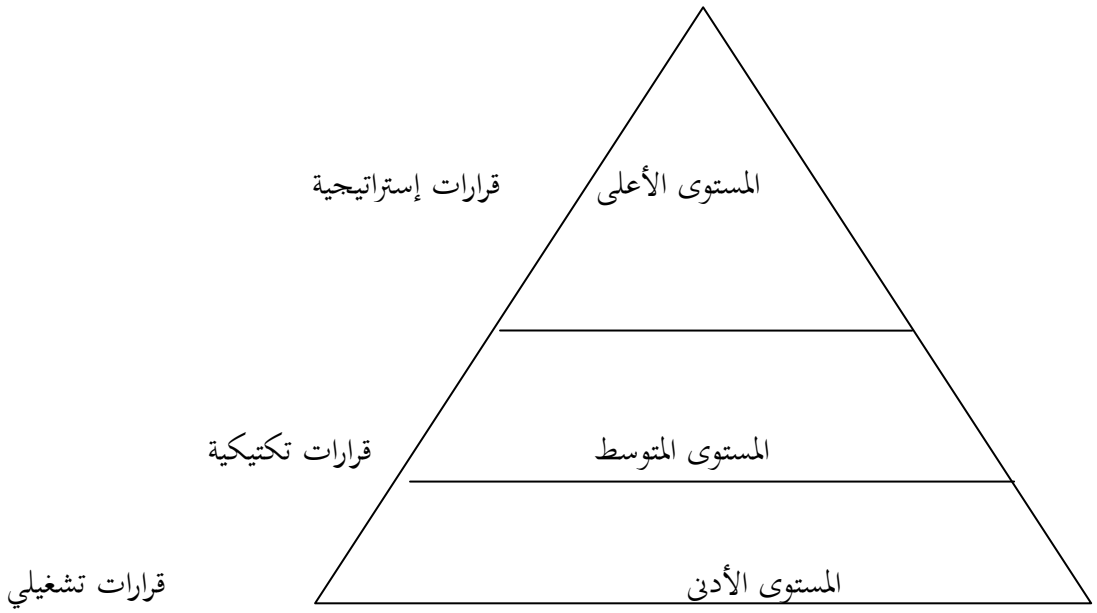
[2] -عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الخدمات،الطبعة الأولى، فلسطين، دار الفكر العربي، 1985، ص42.

[3] رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة الطبعة الأولى، قسنطينة، دار البيضاء للنشر والتوزيع ومنشورات اقرأ، 2008، ص39.

والتكراري، كما أنها تتعلق بالمشكلات التشغيلية اليومية للمؤسسة.[1]

والشكل الموالي يبين أنواع القرارات في المستويات الإدارية.

الشكل رقم (2-2): أنواع القرارات في كل مستوى إداري.



المصدر: حسين بالعجوز، نظرية القرارات، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامع، 2008، ص10

[1] مصطفي يوسف كافي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة: مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2013، ص ص(149-150).

الفرع الثالث: التصنيف حسب النمط القيادي: وتنقسم إلى:[1]

أولا: قرارات فردية:– هي القرارات التي يقوم المسير باتخاذها استشارة وتلعب كفاءة المسير وخبرته في اتخاذ القرار دورا كبيرا في كفاءة وفعالية ودرجة الملائمة في القرارات المتخذة.

ثانيا: قرارات اجتماعية:– هي القرارات التي يتم اتخاذها بناء على المشاركة والرأي الجماعي بالاستماع إلى صبر الآراء وذالك باستخدام طريقة العصف الذهني، طريقة دلفي...الخ، وتكون القرارات المبنية على المشاركة فعالة في حالة وجود نمط قيادة فعال وقوي وذا قبول من طرف العاملين وكذا حال عدم وجود تعارضات وصراعات بين العاملين.

الفرع الربع:– التصنيف حسب الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرار:

و تصنف القرارات حسب هذا المعيار إلى:[2]

[1] فايز الزغبي، محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، عمان، الأردن، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997، ص97

[2] حافظ عبد الكريم الغزالي، اثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التامين الأردنية، مذكرة ماجستير، (الأردن، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2012)، ص39

أولا: قرارات وصفية: هذا النوع من القرارات يتم اتخاذه بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي للمدير متخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراسة للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة.

ثانيا: قرارات معيارية (كمية): وهذه القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية والاعتماد على الأسس والقواعد والمعايير المحددة مسبقا ويفترض في اتخاذ مثل هذه القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها وموضوعية متخذيها، وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها، وتوفر الخبرات والاختصاصات وتفهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في عملية اختيار البديل المناسب.

الفرع الخامس: التصنيف حسب الوظائف الأساسية للمنظمة:

يمكن تقسيم القرارات حسب هذا المعيار إلى [1]:

أولا: قرارات تتعلق بالإنتاج:- كالقرارات المتعلقة بحجم الإنتاج وحجم المصنع وموقع وكمية المخزون ومدى البحث الفني وأهمية التفتيش.

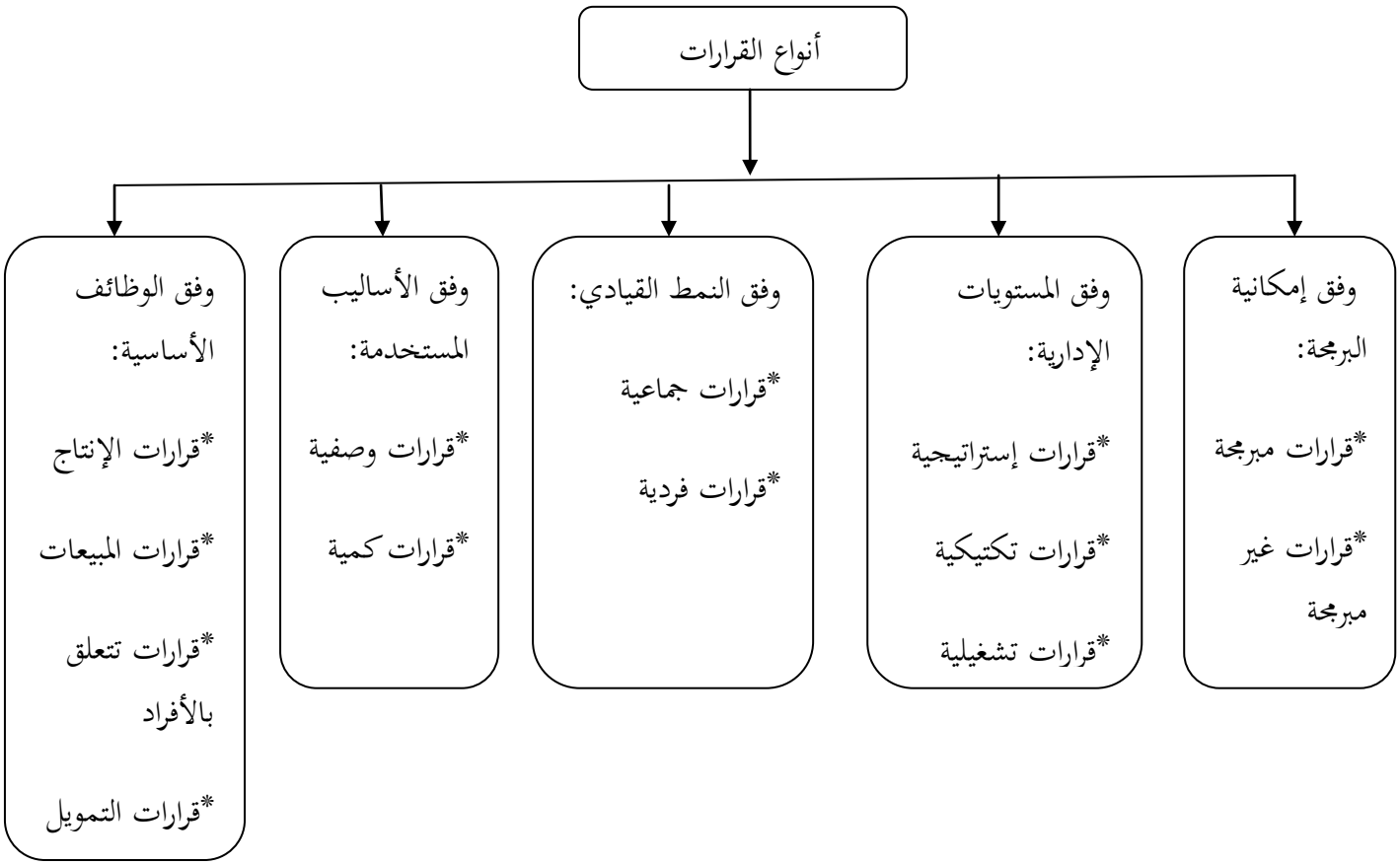
[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الطبعة 1، عمان، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003، ص ص: (62-64).

ثانيا: قرارات تتعلق بالمبيعات: تتضمن كل القرارات التي تتعلق بوظيفة البيع كتحديد الأسواق وموقع مكاتب البيع وتغليف المنتجات، والعلامة التجارية المستخدمة ومنافذ التسويق المستخدمة والسعر ومدى نوع العلامات وطرق مكافئة رجال البيع وجهود ترويج المبيعات وأبحاث السوق المستخدمة ومداها.

ثالثا: قرارات تتعلق بالإفراد:– وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على القوى العاملة وأساليب الاختيار ومدى التدريب ونوعه وتحليل العمل وتقييمه واستخدام نظام الاقتراحات، ومعالجة التأخير والغياب وأسس دفع الأجور والمراتب، طرق الترقية وترويج وسائل الأمانة، وعلاقة الشركة بالجماعات الخارجية.

رابعا: قرارات تتعلق بالتمويل:– تتمثل هذه القرارات في كل القرارات المتعلقة بالتمويل كطرق الحصول على الأموال وتوزيع الأرباح والهيكل المالي وشروط الائتمان ومقدار رأس المال العامل وخطط إعادة التمويل، تحديد تكاليف العمليات والإجراءات المحاسبية والاندماج و التصفية.

الشكل رقم (2-3): أنواع القرارات وفق مختلف المعايير



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معاير المعتمدة في التصنيفات التي تم التطرق إليها بالتفصيل في هذا المطلب.

المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرارات

تنقسم الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرار إلى نوعين أساليب تقليدية وأخرى علمية وسيتم عرضها بالتفصيل لاحقا كما يلي:[1]

الفرع الأول: الأساليب التقليدية:- ويقصد بها تلك الأساليب التي تفتقر للتدقيق والتمحيص العلمي ولا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات وهي تتمثل في:

أولا: الخبرة (Expérience): يمر المدير بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح والفشل تنير له الطريق نحو العمل نحو العمل في المستقبل... وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالبا ما تكسب المدير مزيدا من الخبرة التي تساعده في الوصول إلى القرار المطلوب، كما يمكن للمدير متخذ القرار التعلم والاستفادة من خبرات المديرين الآخرين ومن زملائه وتجاربهم في حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات الصائبة، إلا أن من مخاطر هذا الأسلوب أن اختلاف ظروف وبيئة المنظمات فيما بينها واختلاف قدرات وسلوك واتجاهات المديرين يترتب عليه الاختلاف فيما بينهم في قوة الملاحظة أثناء المشاهدة والتقليد، ومن مجالات تطبيق هذه الوسيلة القرارات المعتادة وكذا في القرارات البسيطة.

[1] نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية: بين النظرية والتطبيق، ط1، عمان، دار الثقافة للنش والتوزيع، 2007، ص ص: (180-185).

ثانيا: إجراء التجارب (**Experimentation**): يتولى متخذ القرار بنفسه إجراء التجارب آخذا في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار حيث يتوصل من خلالها إلى اختيار البديل الأفضل معتمدا على خبرته العلمية ومن مزايا الأسلوب انه يساعد المدير متخذ القرار على اختيار البديل الأفضل وذلك من خلال إجراء التجارب على هذا البديل وإجراء التغييرات أو التعديلات عليه بالإضافة إلى انه يساعد المدير من أن يتعلم من أخطائه وتفاديها مستقبلا ومن مآخذ هذا الأسلوب انه باهض الثمن وفادح التكاليف ويتطلب الجهد والوقت.

ثالثا: البديهة والحكم الشخصي:– ويعني هذا الأسلوب استخدام المدير لحكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك المشكلة وأبعادها في فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات ومن مخاطر هذا الأسلوب انه يقوم على أسس نابعة من شخصية المدير وقدراته العقلية واتجاهاته وخلفياته النفسية والاجتماعية ومعارفه، كما أنها مرهونة بمقومات وقواعد سلوك المجتمع، إلا انه قد يكون مجديا في اتخاذ القرارات غير الإستراتيجية وكذا المواقف الطارئة التي تتطلب مواجهة سريعة، وهوا يساعد على استغلال بعد القدرات والمهارات لدى بعض المديرين.

رابعا: دراسة بعض الآراء والاقتراحات وتحليلها: ويعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوئها من اختيار البديل الأفضل ومن الصعوبات التي تواجه المدير في تطبيق هذا الأسلوب أن تطبيقه يتطلب تجزئة المشكلة الإدارية التي تواجهه إلى أجزاء ودراسة كل جزء منها على حدة، وكذالك دراسة المشكلة ككل مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الإستراتيجية المؤثرة فيها، بالإضافة إلى إشراك المدير لكل من يساهم بآرائه واقتراحاته في اتخاذ القرار والذين يتولون تنفيذ القرار، أما مزاياه

فتتمثل في كونه اقل تكلفة من الأساليب التقليدية الأخرى بالإضافة إلى أن المدير يمكنه استنباط الكثير من الاستنتاجات حول المشكلة محل القرار واختيار البديل الأمثل على ضوئها.

الفرع الثاني: الأساليب العلمية:- وهي تلك الطرق والأساليب ذات الطابع العلمي التي يعتمد فيها المتخصصين أو الفنيين على مهاراتهم العلمية والفنية لاتخاذ قراراتهم وسنعرض فيما يلي أهم هذه الأساليب.

أولا: بحوث العمليات: (**Operations researcls**): و تستهدف استخدامها تطبيق الأسلوب العلمي عن دراسة الاحتمالات في أي مشكلة من المشاكل الإدارية يقصد تحقيق الهدف المطلوب ويعتمد تطبيق أسلوب بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرار على استخدام مختلف التخصصات القادرة على الإسهام في حل المشكلات مثل: المتخصصين في العلوم الرياضية، والإدارية والاقتصادية والمحاسبية والهندسة...الخ، كما يعتمد تطبيقه أيضا على مدخل النظم، من مزايا هذا الأسلوب انه يمكن المدير من اتخاذ القرارات على وجه أفضل كونه يحدد المشكلة تحديد دقيق والعوامل المؤثرة فيها وتحديد البيانات اللازمة، تحديد البدائل بدقة، توفر درجة عالية من الثقة لدى متخذ القرار، أما عيوبه فتتمثل في انه يعتمد على تبسيط المشكلة محل القرار من خلال صياغتها في صورة نموذج رياضي والتركيز على العوامل التي يمكن قياسها كميا فقط لكن يمكن معالجة هذه المآخذ من خلال تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين في هذا المجال.

ثانيا: نظرية الاحتمالات (**probability theory**):- يطبق هذا الأسلوب في مجال عملية اتخاذ القرارات عن طريق تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين للاستفادة من هذا التسجيل في التوصل إلى توقعات

سليمة في المستقبل، حيث يمكن الاستعانة بالمعايير التالية: الاحتمال الشخصي، الاحتمال التكراري، والاحتمال الموضوعي وتستخدم في حالات عدم التأكد والمخاطرة، في حيث أن هناك بعض الصعوبات التي قد تعترض المدير في تطبيقها منها: عدم توفر البيانات والمعلومات الدقيقة والوافية، نقص قرارات المدير، تطور المنظمات وتعقد نشاطاتها والمشاكل التي تواجه قيادتها.

ثالثا: شجرة القرارات(Decision trees):- هذا الأسلوب يكون على شكل شجرة تتفرع منها ثلاث متغيرات هي: البدائل المطروحة والاحتمالات والقيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة أو المعقدة بالحاسب الآلي لتحقيق النتائج المطلوبة.

رابعا:**نظرية المباريات الإدارية(Game theory)**:- يقوم هذا الأسلوب على افتراضات مبينة على أساس التفكير المنطقي المسبق الذي يقوم بان الإنسان يسعى إلى تحقيق اكبر قدر ممكن من الأرباح مع اقل قدر من الخسارة و انه يتصرف بحكمة وان منافسه يكون على نفس القدر من الفهم والحكمة في تصرفه، حيث يستخدم هذا الأسلوب في اتخاذ قرارات في مواقف وظروف المنافسة.

خامسا: أسلوب التحليل الحدي (Margimal Analysis) :- يهدف هذا الأسلوب إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار والمفاضلة بين هذه البدائل لمعرفة مدى الفائدة أو المنفعة المتحققة عن هذه البدائل مستخدما في ذالك القواعد التي أوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل، ومن أهم المعايير المستخدمة فيه معيارين هما: التكلفة الحدية والعائد الحدي، أن يفترض على متخذ القرار

أن يختار البديل الذي يحقق عائدا أو إيرادا حديا أعلى من غيره، ويطبق هذا الأسلوب عند القرارات التي تتخذ في ظل ظروف متغيرة.

سادسا: أسلوب دراسة الحالات (Cases study):- يقوم هذا الأسلوب على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وإبعادها وجوانبها المختلفة وتطور الحلول البديلة لها استنادا إلى المعلومات المتاحة عن المشكلة ومن الوسائل الهامة لتطبيقه أسلوب التدريب على اتخاذ القرارات ومن ميزات أسلوب دراسة الحالات انه يتسم بالواقعية أكثر من غيره من الأساليب الأخرى وتمكين متخذ القرار من تطوير وتحسين وتقييم قدراته ومهاراته، أما أهم ما يؤخذ عليه أن سهولة التوصل إلى حل المشكلة أثناء التدريب قد يعطي المدير المتدرب انطباعا خاطا عن سهولة اتخاذ القرارات لحل المشاكل التي تواجهه في الواقع العملي.

سابعا: هناك أساليب أخرى ونماذج أخرى يمكن استخدامها في عملية اتخاذ القرارات من أهمها:[1]

1- البرمجة الخطية (Linear programming):- وهو أسلوب يستخدم في تحديد الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المحدودة المتاحة عندما يكون هناك منتجان أو أكثر يتنافسان عن هذه الإمكانيات المتاحة وتعني استخدام نماذج بيانية أو جبرية لتحليل المشكلة وحلها كما تعني وصف العلاقة بين متغيرين أو أكثر.

[1] علي السلمي، التدريب الإداري، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970، ص57.

2-نموذج مصفوفة العائد (Pay off Matrix):- والتي تبنى على تحديد الأهداف كان يكون هدف متخذ القرار مثلا مضاعفة (maximize) أو اقل (minimize) قيم محددة كالربح أو الخسارة أو كمية الإنتاج أو التكلفة أو الأجور، فيستخدم صفوف عمودية وأفقية في عملية اختيار البديل ويحولها إلى عملية اتوماتيكية، وعند اختيار البديل يحدد لكل بديل نتيجة كمية معينة ودرجة احتمال حدوث معينة.

ومن هنا نرى أن ترشيد عملية اتخاذ القرارات لا يأتي إلا من خلال التكامل بين الأساليب التقليدية والعلمية لمواجهة المشاكل الإدارية المعقدة التي أوجدها التطور الحديث في مجال الإدارة، وإيجاد الحلول الصائبة لهذه المشاكل.

المطلب الثالث:- العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار وبعض العوامل التي ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار.

الفرع الأول:- العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار.

تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالعديد من العوامل والتي بدورها تؤثر على مدى الرشد لهذه القرارات ومدى نجاحها في الاستجابة لحاجة المنظمة والبيئة والإفراد المستفيدين ومن هذه العوامل ما يلي:[1]

[1] عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص ص: (241-244).

أولا: القوانين والأنظمة والتعليمات:– تلعب القوانين والأنظمة والتعليمات دور كبير في التأثير في متخذي القرارات حيث تزداد أهمية القوانين وأثرها على اتخاذ القرار كلما زاد حجم المنظمة، وتعددت فروعها ولذا يجب مراعاة عدم تعارض القرارات الإدارية مع القوانين والأنظمة والتعليمات، وقد تكون هذه العناصر إحدى العقبات أمام متخذ القرار للإبداع والانطلاق من اجل الوصول إلى الأهداف التنظيمية في المنظمة، إلا أن عملية الرقابة وضبط عمليات اتخاذ القرارات تساعد على الحد من هذا العقبات.

ثانيا: العناصر التنظيمية:– تمثل العناصر التنظيمية نمط التنظيم وفلسفة وتعداد المستويات الإدارية، وقيم متخذ القرار والعاملين ومصالحهم ومدى توافقها أو تعارضها، كما يؤثر حجم وحدات العمل وتوزيعها الجغرافي والضغوطات التي يتعرض لها متخذ القرار وطبيعة الاتصالات الإدارية التي يحصل من خلالها عن المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار، وبالتالي فان سلامة ورشد القرارات الإدارية يعتمد على حسن الاتصالات وسرعتها وفعاليتها في أداء مهمتها، وتأثر درجة المركزية واللامركزية في عملية اتخاذ القرارات ففي حالة المركزية الشديدة تنحصر جميع القرارات بيد متخذ القرار مما يزيد من أعباءه ويحرمه من التفرغ للتفكير في المسائل الإستراتيجية والمهمة في التنظيم، مما يؤثر على رشد القرارات وعقلانيتها، ومن هنا فان اللامركزية والتعويض في اتخاذ القرارات يعتبر أفضل من المركزية.

ثالثا: نظم المعلومات:– أن قدرة المنظمات على توفير المعلومات وبسرعة تعتبر المطلب الأساسي لترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية وبالتالي استخدام الموارد المادية والبشرية بطريقة أفضل من خلال تامين قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات وتوفير بدائل وأساليب جديدة لحلها.

رابعا: العوامل البيئية والضغوطات الأخرى:- تتمثل هذه العوامل في طبيعة النظام الاقتصادي و السياسي القائم والتقاليد الاجتماعية والقيم الروحية والدينية يضاف إليها الضغوطات الداخلية والضغوطات الخارجية الموضحة كما يلي:-

1- الضغوطات الداخلية التي يتعرض لها متخذي القرار مثل مركز القوى داخل التنظيم والرؤساء والمرؤوسين والمصالح المتعارضة بين أعضاء التنظيم.

2- أما الضغوطات الخارجية فتتمثل بالرأي العام والضغوطات الاقتصادية مثل:- حالة التضخم و الانكماش و العرض والطلب والسياسة المالية للحكومة بالإضافة إلى ضغوطات أجهزة الرقابة سواء الداخلية منها أم الخارجية.

فمن العوامل المؤثرة على رشداني القرارات، الوقت المتاح لاتخاذها ودرجة الإلحاح، وهناك بعض الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار نوجزها بما يلي:[1]

1- صعوبة تفهم الإدارة للموقف الإداري.

2- صعوبة تحديد عناصر المشكلة أو العلاقة بينهما.

3- ضعف الاستنتاجات والتوصيات.

[1] العضايلة علي، قرارات مختارة في القيادة الإدارية، الأردن، جامعة مؤتة للنشر، 1997، ص116

خامسا: المؤثرات السلوكية في اتخاذ القرارات

تتأثر عملية اتخاذ القرارات من قبل المديرين بعوامل ومتغيرات سلوكية عديدة، بعضها يؤثر على جوانب أو مرحلة معينة في عملية اتخاذ القرارات ومن بين أهم العوامل السلوكية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات و هي:[1]

1)- قيم الفرد واتجاهاته ومدركاته: اشرنا فيما سلف أن قيم واتجاهات المدير متخذ القرار تمثل عنصرا هاما في القرار، وهي تشكل إطارا مرجعيا ومرشدا للفرد يواجهه حين يواجه مشكلة معينة تتطلب إيجاد حل لها، وتؤثر القيم والاتجاهات في عملية اتخاذ القرار في الجوانب التالية:

- حيث تحديد الأهداف: إذ يجب على المدير إصدار أحكام قيمة فيما يتعلق باختيار الفرص السانحة وتحديد الأولويات

- حين إعداد الحلول البديلة: إصدار أحكام قيمة حلول الاحتمالات المتعددة

- حين اختيار بديل: فان قيمة الفرد واتجاهاته تؤثر على عملية الاختبار

- حين تنفيذ القرار: يصدر المدير أحكاما قيمة أثناء اختيار وسائل التنفيذ

- وفي مرحلة الرقابة والتقويم: لا يمكن تجنب إصدار أحكام قيمة حيث اتخاذ قرار بشان إجراء تصويبي أو علاجي وتنفيذه.

[1] حسين حريم، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد في المنظمات، الأردن، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص316.

ما من شك في أن قيم الفرد واتجاهاته تؤثر على عملية اتخاذ القرار متضمنة ليس فقط المسؤوليات الاقتصادية والقانونية، بل والمسؤوليات الأخلاقية أيضا، وتنعكس في سلوك متخذ القرار قبل اتخاذه، وفي اتخاذ القرار وتنفيذه.

2 – الشخصية: تتأثر عملية اتخاذ القرارات كثيرا بشخصية متخذ القرار، من خصائص وسمات فسيولوجية ونفسية، وقدرات واستعدادات وميول وغيرها من متغيرات وعوامل شخصية، ومن أهم الاستنتاجات التي وصلت إليها الدراسات المتعلقة بتأثير الشخصية على اتخاذ القرارات ما يلي:

- من غير المحتمل أن يتمتع الناس بنفس الكفاءة في جميع جوانب عملية اتخاذ القرارات.

- ترتبط بعض السمات والخصائص، مثل:- الذكاء بمراحل مختلفة من عملية اتخاذ القرارات.

- بعض الأشخاص لديهم طبع بالميل نحو المخاطرة في اتخاذ القرارات.

3 – عوامل دافعية: يتفاوت المديرون من حيث أهمية وأولوية الحاجات التي يسعون لإشباعها، مما يؤثر في عملية اتخاذ القرارات، فالمدير الذي يسعى لتحقيق ذاته، يشعر بالرضي والسعادة والانجاز حينما يتخذ قرارا حاسما وحيويا، ويستمتع بالعمل وهو يبحث ويتقصى ويفاضل ويختار ويتابع التنفيذ، وكذلك المدير الذي يسعى للتقدير والاحترام، في حين أن المدير الذي يشعر بحاجة كبيرة للامان والاستقرار، يسعى لتجنب المخاطر وعدم اتخاذ حلول غير مألوفة أو ليس متأكد تماما من نتائجها أو اتخاذ قرار لا يرضى عنه رئيسه.

4- المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية: لا يستطيع المدير، وخاصة في المسؤوليات الإدارية العليا، التهرب من المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع الذي ينتمي إليه، فتده وهو يتخذ قراراته في المنظمة يحرص أن تكون هذه القرارات في إطار القيم والقوانين والأعراف السائدة في المجتمع، وبما لا يلحق الضرر بالمصلحة العامة، بل يتخذ القرارات الهادفة إلى خدمة المجتمع.

5- تصعيد الالتزام: ونشير إلى الميل نحو الالتصاق بفعل غير فعال حينما لا يكون محتملا تحويل الموقف السيئ إلى العكس، ومن الأمثلة الشخصية استثمار مزيد من المال في سيارة مكسورة، أو تقرير الاحتفاظ باسهم أسعارها في انحدار.

6- احتمالات عدم الانسجام: بدا بعض الكتاب والباحثين في الآونة الأخيرة إعطاء مزيد من الاهتمام لما يحدث بعد اتخاذ القرار، وبالتحديد التوتر والقلق الذي ينشا لدى متخذ القرار، نتيجة ظهور نوع من عدم التوافق بين معتقدات واتجاهات متخذ القرار.

الفرع الثاني:– بعض العوامل التي ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار.

لسلامة عملية اتخاذ القرار ينبغي مراعاة العوامل التالية:[1]

1) – أن يصل كل قرار إلى نتيجة تساهم في تحقيق الهدف، ويتطلب ذالك معرفة الهدف كي يسهل اتخاذ القرار.

[1] أمل احمد طعمه، اتخاذ القرار و السلوك القيادي: برنامج تدريبي،الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ديبونة للطباعة والنشر والتوزيع، 2010، ص 38.

2) – كسب تعاون الآخرين عن طريق شرح الهدف وراء اتخاذ القرار، خاصة للمشتركين في العملية والمتأثرين بنتائجها.

3) – إن العمليات التي يتم بمقتضاها اتخاذ القرار تتكون من مفاهيم وأفكار ذهنية، لذالك يجب التحول بعد ذالك من العمل الذهني إلى العمل المادي وذالك من خلال تنفيذ القرار المتخذ عمليا أو تحمل نتائجه

4) – تعطي عملية صنع القرار وقتا كافيا، حتى تستوفي المشكلة التفكير الكافي والتقويم السليم قبل البث فيها. لكن ذلك لا يعني تأجيل اتخاذ القرارات إلى ما لا نهاية، لان التأخير في القرار عن الحد المألوف يؤدي إلى سحب السلطة من متخذ القرار.

5) – على متخذ القرار أن لا يخشى ما يترتب على اتخاذ القرارات من تغييرات، لان اتخاذ القرار عمله الأساسي وان ترك الأمور كما هي يعتبر هروبا من اتخاذ القرار.

6) –كل قرار يتخذ يرتبط بسلسلة من الأعمال المترتبة عليه، كما يجلب معه تغيرات كثير من الأنشطة، ولذلك على متخذ القرار أن يكون مستعدا لتعديل قراره أو إلغائه، في ضوء الأعمال والأنشطة المترتبة عليه، ولا ينبغي التمسك بالقرارات الخاصة.

7) – ينبغي عند جمع المعلومات توخي الحذر من أن تكون المعلومات كافية، ولا يقع في فوضى المعلومات، ولكي تكون المعلومات مفيدة يجب أن تكون: صحيحة ذات صلة بالموضوع، مزودة بالتفاصيل الملائمة، دقيقة، كاملة متناسبة بين ما هو متوافر وما هو مرغوب فيه، متوفرة في الوقت المناسب.

المبحث الثالث:– تأثير نظام المعلومات على اتخاذ القرارات

تمهيد:

إن المعلومات مهمة للإدارة حيث نجد أنها تدخل في كل نواحي النشاط والأعمال التي تمارسها، وبخاصة عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بأنسب الطرق والأساليب لاستخدام الموارد المتاحة من اجل تحقيق الأهداف، والواقع أن الإدارة عند اتخاذها للقرارات تصبح على درجة كبيرة من التعقد لتعدد وتداخل العوامل والمؤثرات التي تؤثر بشكل ملحوظ في القرار، ولا يقلل من شدة هذا التعقيد، ومن الحيرة التي قد تصيب بعض المديرين سوى توفر المعلومات الدقيقة والمستجدة من عناصر العمل الإداري.

وعليه لجأت إلى توضيح العلاقة بين نظام المعلومات واتخاذ القرارات في هذا المبحث وذالك بالتطرق إلى أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات ونظام المعلومات لصنع القرار.

المطلب الأول: أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات.

يمكن تلخيص بعض المنافع التي يمكن أن تتحقق نتيجة لتوفر المعلومات للمدير متخذ القرار وهي:[1]

1) تنمية قدرة المدير على الإفادة من المعلومات المتاحة والخبرات التي تحققت من الخبرات السابقة.

[1] محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص ص: (174-176).

2) ترشيد وتنسيق ما بذله المدير من جهد في البحث والتطوير على ضوء ما هو متاح من معلومات.

3) كفاءة قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات.

4) توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات اختيارات تكفل الحد من هذه المشكلات في المستقبل.

5) رفع مستوى فعالية وكفاءة النشاطات التي تقوم بها المنظمات.

6) و الأهم من كل ما سبق ضمان القرارات السليمة في جميع أقسام المنظمة وعلى مختلف المسئولين فيها.

إن مدى سلامة القرارات التنظيمية ورشدها ترتبط ارتباطا وثيقا بمدى دقة وسلامة المعلومات أولا ومدى دقة وسلامة نظام الاتصالات الإدارية وقنواتها التي تحمل المعلومات لمصادر اتخاذ القرارات ثانيا، فكلما قصدت قنوات الاتصال قلت نسبة التحريف للمعلومات، وبهذا فان ضيق المسافة بين مركز المعلومات و بين المدير متخذ القرار تعمل على زيادة فعالية عملية اتخاذ القرار وزيادة رشدها.

فقد قام (اندروز) بتحديد منافع للمعلومات يمكن تلخيصها كالتالي:[1]

1) منفعة شكلية:- كلما تطابق شكل المعلومات مع متطلبات المدير متخذ القرار كانت قيمة هذه المعلومات عالية.

[1] - إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، 2006، ص107.

2) منفعة زمنية: ترتفع أهمية وقيمة المعلومات إذا توفرت لدى المدير متخذ القرار في الوقت المناسب وعندما يحتاجها لاتخاذ قار ما.

3) منفعة مكانية:- ترتفع أهمية وقيمة المعلومات إذا أمكن الوصول إليها والحصول عليها بسهولة، وعليه فان طريقة الاتصال المباشرة بالحاسوب تعم كلا من المنفعة الزمنية والمكانية للمعلومات.

4) منفعة تملك:- يؤثر الفرد الذي يقوم بإعداد المعلومات قيمة هذه المعلومات من خلال الرقابة التي يمارسها على توزيع ونشر هذه المعلومات في المنظمة.

و حيث أن الحصول على المعلومات يحتاج إلى تكلفة مالية و بشرية لذا فان عندما تزيد تكلفة الحصول على المعلومات عن قيمة هذه المعلومات فانه يكون أمام المنظمة بديلين:-

- تستطيع المنظمة زيادة قيمة المعلومات من خلال زيادة درجة صحتها أو من خلال زيادة المنافع المتحصل عليها من المعلومات.

- تقليل التكلفة من خلال تخفيض درجة صحة المعلومات أو من خلال التقليل من المنافع المكتسبة من هذه المعلومات.

المطلب الثاني: نظام المعلومات وصنع القرار.

إن الهدف الأساسي من نظام المعلومات هو خدمة عملية صنع القرار في المنظمة سوف تظهر لنا أهمية نظم المعلومات في كل مرحلة:[1]

الفرع الأول:– المرحلة الأولى (مرحلة الاستخبارات):– تقوم نظم المعلومات بتخزين كميات هائلة من المعلومات التي يمكن أن تفيد صانع القرار ويمكن إجمال دور نظم المعلومات في هذه المرحلة عبر النقاط التالية:

1) توفر قاعدة بيانات معلومات تساعد على التعرف على المشكلة واكتشاف فرص الحل.

2) تساهم نظم دعم القرار في الحل من خلال قدرتها على بناء النماذج وتحليلها.

3) تساعد النظم الخبيرة في عملية تصنيف المشكلة من خلال تحديدها وتصنيفها وإظهار مدى خطورتها.

الفرع الثاني:– المرحلة الثانية (مرحلة تصميم النموذج):– يتلخص دور نظم المعلومات في ضرورة التعرف على البدائل الممكنة لحل المشكلة، وعلى معيار المفاضلة بينهما فان نظم دعم القرار يمكن أن توفر لها العديد من النماذج الرياضية والكمية التي تساعد في التعرف على مختلف الحلول، كما أن النظم الخبيرة يمكن لها إظهار بدائل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة وتساهم أيضا في إجراء عمليات التنبؤ بنتائج تطبيق هذه البدائل.

[1] – غنائم عمرو، الشرقاوي علي، تنظيم وإدارة الأعمال، بيروت، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 1982، ص126.

الفرع الثالث:– المرحلة الثالثة (مرحلة البحث والاختبار):- إن نظم المعلومات في هذه المرحلة لا تقوم بصنع القرار، ولكن توفر النماذج الرياضية والكمية التي تساهم في تحديد الحلول الممكنة لحل المشكلة وتقييمها وفقا لمعايير محددة مسبقا.

الفرع الرابع:– المرحلة الرابعة:– (مرحلة التطبيق):**–** إ ن تنفيذ القرار يستلزم عملية إقناع الأطراف المشاركة وخاصة الأطراف التي ستقوم بتنفيذه، وتحتاج عملية الإقناع بالقرار على مخرجات نظم المعلومات كلما سهل الاقتناع لها.

المطلب الثالث: مبررات الحاجة لنظام المعلومات كأساس لاتخاذ القرارات.

هناك في الواقع العديد من العوامل سواء كانت تتعلق بالبيئة الخارجية أو الداخلية لمنظمات الأعمال والتي تبرر الحاجة الحتمية لنظام المعلومات في مثل هذه المنظمات وتتلخص في:[1]

الفرع الأول:– التغيرات في القوى البيئية:– ويقصد بها التغيرات المستمرة والسريعة في البيئة المحيطة بالمنظمة ممثلة في التغيرات في القوى السياسية و القانونية والتشريعية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية ومن

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2005، ص100.

هنا فان دراسة مثل هذه التغيرات في بيئة العمل الداخلية للمنظمة والتعامل معها يتطلب ضرورة توفير المعلومات الكافية والمتنوعة والدقيقة عن مثل هذه التغيرات.

الفرع الثاني:– نشوء الاقتصاد العالمي:– تواجه منظمات الأعمال في دول العالم المختلفة في السنوات الأخيرة نشوء وازدهار ما يعرف بالاقتصاد العالمي أو العولمة مما أدى إلى الحاجة إلى المعلومات وزاد من قيمتها كأحد العوامل المتحكمة في نجاح المنظمات، حيث توفر فرص جديدة في التجارة وتوفر الاتصالات والقوى التحليلية التي تحتاج إليها هذه المنظمات لممارسة التجارة وإدارة الأعمال كدراسة الأسواق، واكتشاف الفرص التسويقية والتنبؤ بحجم الطلب.

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، ولقد أصبحت المعلومات والتكنولوجيا المستخدمة في إنتاجها وتوفيرها لمستخدميها تتصف بدرجة عالية من الأهمية الإستراتيجية لمنظمات الأعمال تعتمد على المستوى التكتيكي والتشغيلي. ويتضح مما سبق ذكره دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار وتدعيمه، فكثيرون أولائك الذين يرون أن الوظيفة الرئيسية للمؤسسة وجوهر الإدارة بها 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 بأهداف المراد تحقيقها، ومن الواضح أيضا أن عملية اتخاذ القرار في حد ذاتها نظام متناسق مدخلاته المعلومات ومخرجاته قرارات متخذة والتشغيل والتحليل في هذا النظام كل العمليات اللازمة لاختيار البديل الأحسن وتنفيذه، وعلى الأساس فان

طبيعة القرارات المتخذة ودرجة كفاءتها تتوقف على نوعية المعلومات المستخدمة ودرجة دقتها، نتيجة لذالك لابد من توفير المعلومات السليمة للوحدات الإدارية المختلفة لتتمكن من القيام بوظائفها على أكمل وجه، و غالبا ما تكون المعوقات الأساسية التي تواجهها المؤسسات إما:[1]

1)عدم توفر القدر الكافي من المعلومات المناسبة، والتي يجب بذل جهد كبير في جمعها وتوفيرها.

2) توفير كميات كبيرة من البيانات الموجودة ضمن الملفات والسجلات والتقارير التي تكتظ بها المؤسسات على الرغم من البحث المستمر عن المعلومات المناسبة التي تساهم في اتخاذ القرارات المبنية بشكل صحيح على أدلة أساسها المعلومات.

[1] Kholodi mohamed, khair- eddine, cours des systems organisationnels, alger, bahaedine edition, 2004, p24.

خلاصة الفصل:

إن عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية والتي تعرف بأنها ذالك السلوك أو التصرف الواعي والمنطقي والذي يمثل الحل والتصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار، وهي تعتبر الهدف الأساسي الذي تهدف المؤسسات إلى تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة، وهو الوصول إلى اتخاذ قرار مناسب لتطوير المنظمة أو لحل المشكلة وصولا إلى تنفيذ وتقييم البديل الأمثل، فمقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية بمختلف أنواعها وأساليب اتخاذها سواء كانت تقليدية أو علمية مع ضرورة مراعاتهم للعوامل المؤثرة على فعالية القرار والعوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لضمان رشد القرارات وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها لكن ذالك يتوقف على مدى توفر المعلومات فدونها لا يمكن لمتخذ القرار أن يتخذ القرار المناسب إذ أن هناك ارتباط وثيق بين المعلومات والقرار حيث يساعد الفهم الجيد لفعالية وكفاءة صنع القرار على إدراك وفهم علاقة وتأثير نظم المعلومات على سلوك القرار إذ يمكن تدعيم عملية اتخاذ القرار وتحسينها باستخدام نظم المعلومات لما يوفره من إمكانيات تحليل وعرض المعلومات لمتخذ القرار.

و مما سبق يمكن البحث في تأثير استخدام نظم المعلومات في واحدة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند صناعة قراراتها وهذا ما سيتم صرحه في الفصل الموالي.

الفصل الثالث :

دراسة حالة مؤسسة نفطال – مركز الزفت عين صالح – Naftal) Center Bitume 30 H)

تمهيد الفصل:

لقد تطرقنا في الجانب النظري من البحث إلى نظام المعلومات و اتخاذ القرار بشيء من التفصيل و لاحظنا أن نظام المعلومات يؤثر على اتخاذ القرارات في المنظمة، فهو يقوم بتوفير المعلومات المناسبة و في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة و الرشيدة.

و نظرا لما لنظام المعلومات من أهمية كبيرة أصبحت المنظمات الناجحة اليوم تهتم باستعماله للقيام بأنشطتها المختلفة و تطويره بشكل مستمر، لذا سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا، على إحدى فروع مؤسسة نفطال و المتمثل في فرع (Bitume) بمنطقة عين صالح كونها تستخدم نظام المعلومات و تقنياته المختلفة من خلال دراسة و تقييم مدى استعمالها نظام المعلومات لاتخاذ القرارات، و درجة الاستفادة من هذه النظم.

وقد قمنا بتقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث بدا من إعطاء تعريف للمؤسسة محل الدراسة في المبحث الأول ثم يليه بعدا ذلك المبحث الثاني و يتضمن واقع استخدام نظم المعلومات لصناعة القرار بالوحدة وصولا لعرض نتائج الدراسة و تحليلها في المبحث الثالث و الأخير.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة نفطال

تمهيد:

تعتبر مؤسسة نفطال من المؤسسات الجزائرية الأشهر و الأكبر على الإطلاق و من أهم المؤسسات على المستوى العالمي في قطاع المحروقات و تعتبر إيرادات فروعها أكبر مصدر دخل للدولة الجزائرية، لذلك يعنيها بما لا يدع للشك أن تكون إدارتها و طرق تنفيذ مهامها في مستوى الأساليب العالمية من بينها تطبيق أنظمة للمعلومات مما يسهل عملية اتخاذ القرارات و إزالة العديد من العقبات و المشكلات التي تواجه الإدارة بالإضافة الى تفعيل الدور الإنتاجي و الخدمي لهذه المؤسسة و ربح الوقت.

و نظرا لان المؤسسة كبيرة و ممتدة على التراب الوطني فقد اقتصرت هذه الدراسة على مركز (Bitume) بمنطقة عين صالح باعتبارها احد المؤسسات الاقتصادية وذات أهمية بالغة في الجانب الاقتصادي، و كونها تتوفر على أنظمة للقيام بأنشطتها المختلفة.

و قد تم تقسيم المبحث الى ثلاثة أقسام، المطلب الأول نتطرق الى تعريف المؤسسة الأم ثم تعريف المؤسسة محل الدراسة في المطلب الثاني و في المطلب الثالث سنتطرق الى الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة مركز(Bitume).

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الآم– نفطال(Naftal)–

نفطال(Naftal) مؤسسة وطنية على قدر كبير من الأهمية تختص بتوزيع وتسويق مختلف المواد البترولية على المستوى الوطني برأس مال يقدر بـ 15.650.000.000.00دج،" تشغل حوالي 30000 عامل على المستوى الوطني، المقر الاجتماعي طريق الكثبان ص، ب 73 الشراقة، الجزائر، الهاتف: 021381313، التيلكس: 71138-71137، الفاكس: 021381919، س ت 39 ب 9691.

تم إنشاء هذه المؤسسة عن طريق المرسوم 101/80 الصادر في 1980/04/06 حيث دخلت ميدان النشاط بصفة عملية في 1982/01/01 وكانت في أول الأمر مكلفة بتكرير وتوزيع المواد البترولية (ERDP)على حد سواء تبعيتها لمؤسسة(SONATRACH).

ولكن ضرورة تقسيم العمل بسبب زيادة نشاط القطاع وضخامة المهام المنوطة بالمؤسسة جعلت الفصل بين العمليتين أمر ضروريا يتم ذلك سنة 1987م، حيث تفرعت مؤسسة(NAFTEC) لعملية التكرير في حين اتجهت مؤسسة(NAFTAL) لتهتم بالتوزيع والتسويق فقط.

لقد شهدت المؤسسة عدة تغيرات بنائية متتالية، ففي سنة 1992م عقب زيادة في الإنتاج زاد توسعها ليصل إلى 39 مقاطعة و 9 وحدات مستقلة، و في سنة 1998م موازاة مع تحويلها إلى شركة ذات أسهم تم تقسيمها إلى ثلاث قسمات(Division) وهي: (GPL، CLP، AVM) ، وفي إطار إثراء تركيبة المؤسسة والتي

تمخض عن جهودها عدة نتائج، حيث تم سنة 2000 م خلق مركز للمعالجة المعلوماتية(CTI)من أجل وصل (NAFTAL) بعالم المعلومات الحديث، كما تم في نفس السنة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية (DASC) وأنشئت قسمة خاصة بالزفت و أعيد تنظيم كل من قسمتي (GPL)و(CLP) و المناطق التابعة لها، ولكن هذا التقسيم لم يعمر طويلا ليتم اعتماد تنظيم آخر بعد سنة واحدة و استبدال القسمات بفروع (Branches) والمناطق بالمقاطعات(Districts) و هو التنظيم الحالي حيث أصبحت المؤسسة من عدد من الفروع مقسمة حسب طبيعة المواد التي تشغل حيز نشاطها و بذلك نجدها تتكون من أربعة فروع أساسية هي:

1 - فرع(GPL): ويهتم بتوزيع وتسويق غاز البترول المميع بنوعية البوتان و البروبان، و يتكون بدوره من 17 مقاطعة منتشرة على مختلف أرجاء التراب الوطني.

2 - فرع(CLP): و يهتم بتوزيع و تسويق البنزين و الزيوت و العجلات وغيرها من المواد الخاصة.

3 - فرع(AVM): و يهتم بتسويق وقود السفن و الطائرات.

4 - فرع الزفت: و يسوق الزفت و مشتقاته الموجهة لاستعمالات مختلفة.

إن طبيعة تكوين المؤسسة وتقسيمها كما سبق إنما هو نتيجة متوقعة بالنظر لنوعية المهام التي أسندت إليها ونذكر منها:

1 - نقل المواد البترولية.

2 - تركيب الزفت.

3 - توزيع، تخزين،و تسويق الوقود، الغاز المميع، الزفت، العجلات، الزيوت ومختلف المواد الخاصة.

4 - تعبئة الغاز المميع بنوعيه، بوتان و بروبان في مختلف أحجام القارورات.

و بالرجوع إلى محل دراستنا فإنه يجدر بنا الانتقال للكلام عن فرع الزفت (Bitume) و بالضبط مقاطعة عين صالح، إن أهمية هذا القطاع و حيوية هذه المادة الموزعة فرضت على نفطال أن تنتشر على الصعيد الوطني حتى تمكن المواطنين من الاستفادة بشكل متساو من التوزيع.

المطلب الثاني: تعريف مركز Bitumeبعين صالح و أهدافه

الفرع الأول: تعريف مركز Bitume

يعتبر هذا المركز من بين 15 مركز للمؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية، فرع الزفت (Naftal Center Bitume 30 H) تم إنشائه في 1990 في جنوب منطقة عين صالح ولاية تمنراست تتربع على مساحة قدرها 20000 هكتار، و يقوم هذا الفرع بإنتاج و تخزين و توزيع المواد المستعملة لتعبيد الطرقات والبناء لمنطقة عين صالح و بعض الولايات المجاورة لها، و هي مؤسسة تقدم خدمات ذات طابع تجاري كونها تابعة للفرع التجاري بنفطال و تقوم ببيع وتسويق المواد المستعملة في بناء و تعبيد الطرقات عبر التراب الوطني كما انه يقوم بالإشراف على الفرع الكائن بولاية تمنراست.

أما المنتجات التي يقدمها الفرع تتمثل أساسا في مادة الزفت و مشتقاته حيث يقوم ببعض العمليات التحويلية لاستخراج أنواع أخرى منه تستعمل في مجالات شتى أهمها تعبيد الطرقات و صناعة حجارة الأرصفة، و تغطية سطوح المباني و المنشآت الصناعية و صناعة الدهانات و صناعة الألوان المطبوعة و صناعة طلاءات الموانئ.

ومن اجل استخراج أنواع الزفت يتم إضافة الكيروزان الى مادة الزفت بنسب مختلفة و تحت درجة حرارة معينة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(3– 1): أنواع الزفت المستخرجة

الرمز	البيان	الاستعمالات
Cut-back 40/50	زفت صافي(bitume bur)	يستعمل في تزفيت وترميم الطرقات والمطارات
Cut back 0/1	إضافة مادة(kérosène)الى bitume pur حيث يكون kéroséne أكثر من bitume pur تحت درجة حرارة 100 فأكثر	يستعمل في تبليل الأراضي قبل وضع الطبقات الزفتية لإتمام تعبيد الطرقات

Cutback 400/600	إضافة kérosène الى bitume pur حيث تكون هذه الأخيرة أكثر من kérosène تحت درجة حرارة 100 فأكثر	يتم خلطه مع الحصى ليستعمل كطبقة نهائية لتعبيد الطرقات.

المصدر: من وثائق المؤسسة.

الفرع الثاني: أهداف مركز Bitumeعين صالح

تتمثل أهداف المركز فيما يلي:

أولا: المساهمة في تغطية حاجات المناطق الجنوبية من خلال تلبية طلباتها من هذا المنتج

ثانيا:بيع اكبر كمية ممكنة من المنتوج من اجل الرفع من مردوديتها

ثالثا: تلبية طلبات عملائها من المناطق المجاورة بالكمية و الجودة المطلوبين و في الوقت المناسب

رابعا: تحسين معدل الخدمة و التطلع لاحتياجات الزبائن المستقبلية

خامسا: مواصلة مهمتها في تسويق و توزيع المنتجات البترولية

سادسا: تحقيق المستهدف و المخطط من الشركة الأم بكفاءة و فعالية

سابعا: التخفيض من نسبة البطالة في منطقة عين صالح

ثامنا: المحافظة على الزبائن الحاليين و السعي لجلب زبائن جدد و التعريف بالمؤسسة

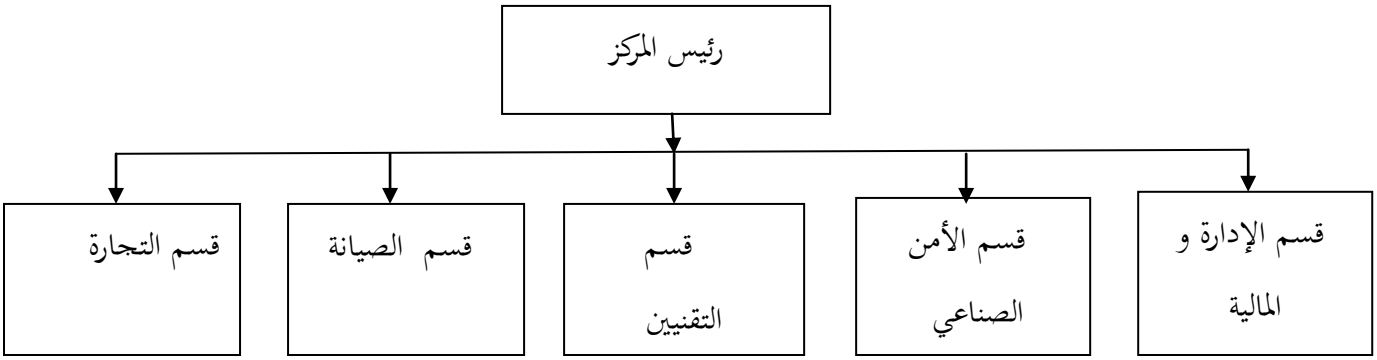
تاسعا: اكتساب أفراد ذوي كفاءة و خبرة عالية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لفرع bitumeبعين صالح

يعتبر الهيكل التنظيمي من النصوص المنظمة للفرع فهو يوضح مختلف المصالح أو الأقسام أو الوظائف المتواجدة في المؤسسة و نظرا لصغر حجم المؤسسة فإنها تعتمد هيكل تنظيمي مبسط ما يضمن لها سهولة الاتصال و التعامل بين الرئيس و المرؤوسين و وجود مرونة تنظيمية تمكنها من مجابهة تقلبات المحيط.

و الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة:

الشكل رقم:(3–1) الهيكل التنظيمي للفرع



المصدر: من وثائق المؤسسة

و فيما يلي شرح لهاته المصالح كالتالي:

الفرع الأول: رئيس المركز: و هو الشخص المسؤول على تخطيط و توجيه و تنظيم و مراقبة و التنسيق بين مختل مصالح المؤسسة، يشرف و يدير كل ماله علاقة بالعمل، كما يعمل على مراجعة التقارير التي ترد الى قسم الإدارة، بالإضافة الى انه يعمل مع و بواسطة الآخرين لدراسة المشاكل التي تبرز و إيجاد حلول لها، كما يسند إليه عدة مهمات التي يمكن سردها كالتالي:

أولا: تمثيل المؤسسة أمام السلطات العليا(الولاية).

ثانيا: الإمضاء على المستندات والأوراق الرسمية.

ثالثا: الأمر بالعقوبات الإلزامية في حق المستخدمين المهملين لواجباتهم العملية.

رابعا: استقبال الزائرين وكذا العمال ذوي المشاكل الخاصة والمتعلقة بالعمل داخل المؤسسة.

خامسا: الاطلاع على الحالة المحاسبية و المالية للمؤسسة و مختلف المعلومات الضرورية للتسيير من اجل اتخاذ القرارات المناسبة.

سادسا: إدارة المؤسسة حيث له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي.

الفرع الثاني: قسم الإدارة و المالية: تعتبر هذه المجموعة حساسة بالنسبة للهيكل التنظيمي حيث تنقسم الى شقين و هما: الإدارة حيث تعنى بالأمور المتعقلة بالموظف و ذلك بمتابعة حياته المهنية منذ أول ارتباط له بالمؤسسة الى أن يغادرها، و تحرير جميع القرارات الخاصة به سواء تعلق الأمر بالتعيين أو التحويل أو الترقية أو التقاعد

وتسجيل جميع التحركات التي تحدث على مستوى المقاطعة أي كان نوعها بإعداد حصيلة شهرية وحصيلة أخرى ثلاثية ثم سداسية، و تقوم بإرسالها الى الإدارة المركزية، استقبال سلفات طلب الالتحاق بالمؤسسة، و تصنيفها حسب الكفاءة، الشق الثاني يتمثل في المالية حيث تختص بتسجيل كل العمليات الخاصة بدخول و خروج الأموال و كل النشاطات المحاسبية و التي تسند إليها المهام التالية:

أولا: تسجيل العمليات المحاسبية كالتبادل ما بين الوحدات و الاستثمارات و متابعة الموردين و الجباية والتأمينات.

ثانيا: معالجة الاستثمارات على المستوى المادي.

ثالثا: تهتم بكل ما يمس الجباية.

رابعا: تسيير الحساب الجاري للمؤسسة من أجل تسديد جميع الأعباء والنفقات.

خامسا: تنظيم وضبط فواتير الموردين.

سادسا: إعداد الحالة الشهرية للخزينة عن طريق القيام بتحضير جدول التقارب بين البنك والمؤسسة.

سابعا: قيد وضعية الإيرادات أسبوعيا وشهريا.

ثامنا: تحضير ميزانية المؤسسة منذ بدئها حتى نهايتها.

تاسعا: حساب التكاليف حسب النشاط وحسب مركز المسؤولية.

عاشرا: تحديد وتقييم المردودية حسب النشاط وحسب مركز المسؤولية

إحدى عشر: تدعيم نظام المراقبة الداخلية المعتمد في المؤسسة.

اثني عشر: تسهيل اتخاذ القرار في كل مستويات التنظيم والتسيير

الفرع الثالث: قسم الأمن: تتمثل مهمتها في احترام وتطبيق قواعد الأمن، والصحة و السلامة للوقاية ووضع جميع الاحتياطات اللازمة للتدخل عند الحاجة، تضم عمال مؤهلين من اجل حماية ممتلكات الوحدة ، و تسهر هذه الفرق على حماية المنشآت الصناعية من أخطار الكوارث الناجمة عن الأخطاء المهنية وكل ما من شأنه أن يصيب المقاطعة بسوء.

الفرع الرابع: قسم التقنيين: و تعتبر الحجر الأساس للوحدة و هي مكلفة أساسا بالتخطيط لمناهج وطرق العمل وتوفير قطع الغيار تندرج مهامها ضمن متابعة ومراقبة إنجازات الأعمال و الدراسات الخاصة بتوزيع المنشات وإعداد تقارير الأنشطة في شكل دوري كما تقوم بمتابعة عمليات استهلاك القطع الخاصة بوسائل النقل و تقوم بإجراء مراقبة قبل بداية النشاط و بعد النشاط، و مراقبة مستوى الوسائل، ثم تقديم تقرير عمل شهري.

الفرع الخامس: قسم الصيانة: يتمثل دورها في تصليح أي خلل أو عطب في الأجهزة الثابتة و المتحركة من اجل الضمان السير الحسن للوسائل الإنتاجية.

الفرع السادس: قسم التجارة: تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح في الوحدة نظرا للدور الذي تلعبه في تسويق المنتجات البترولية(الزفت بالتحديد) و مشتقاته، و هي الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي و تسويقه حيث تضم المصلحة الوظيفية التسويقية، كما تتم فيها مختلف التعاملات التسويقية من

تحديد الأسعار و الاشهارات المناسبة، فهي العمل الإداري الخاص بالتخطيط الإستراتيجي لجهود المشروع وتوجيهها و الرقابة على استخدامها في برامج تستهدف الربح للمنظمة، و إشباع حاجات المستهلكين و تتابع حركة وسائل النقل الموضوعة تحت تصرف المؤسسة، بالإضافة الى استقبال طلبات الراغبين بالانضمام إلى قائمة زبائن نفطال و تحقيق الأهداف الإستراتيجية للوحدة و كذا تلبية احتياجات الزبائن.

المبحث الثاني: استخدام نظم المعلومات لصناعة القرار بفرع Bitume عين صالح

تمهيد:

إن مؤسسة نفطال تعتمد على نظام معلومات للقيام بإدارة مختلف أنشطتها، وهي تسعى دوما إلى تطوير برامج لتحديث نظم المعلومات الخاصة بها، مع تعميم تطبيقها على مستوى الفروع عبر كامل التراب الوطني و ذلك من أجل تعزيز قدرة الشركة على نقل و معالجة وتخزين المعلومات التي سيكون لها الأثر على جودة إدارتها بالإضافة الى اتخاذ القرارات المناسبة و الرشيدة.

بناءا على ذلك سلطت الضوء في هذا المبحث على تقديم نظام المعلومات للمؤسسة الأم نفطال في المطلب الأول ثم التعرف علي بعض أنظمة المعلومات المستخدمة بالمركز في المطلب الثاني.

المطلب الأول: تقديم نظم المعلومات لمؤسسة Naftal

تسعى شركة نفطال لامتلاك بنية تحتية تكنولوجية لتطوير و ترسيخ مكانتها في السوق المحلية و تحسين قدرتها التنافسية و ذلك غير ممكن من دون امتلاك أجهزة مادية و التي تقوم بتشغيل و معالجة البيانات و الإجراءات المادية أو الآلية تستخدم لتؤدي وظائف إعداد البيانات و التخزين وتقديم المخرجات وعرض النتائج، بالإضافة الى البرمجيات التي تمكن الموظفين من استخدام الحاسوب و تشغيله، و كذلك امتلاك شبكة اتصال تمكن من نقل و تبادل البيانات و المعلومات بكل كفاءة و سرعة لرفع كفاءة تشغيل الحاسبات و دعم اتخاذ القرارات، فبامتلاك نفطال لهذه العناصر الضرورية و تعميمها على جميع المراكز المتواجدة عبر التراب الوطني ، استطاعت أن تمهد الطريق نحو امتلاك بنية تكنولوجية و تطوير نظم معلوماتها للتمكن من أداء رسالتها في ظل أفضل الظروف الممكنة

ومازالت مستمرة نحو تحسينها و تجديدها، حيث أن استقبالها لمثل هذه المشاريع من شانه أن يعزز إلى حد كبير قدرة الشركة على نقل و معالجة و تخزين المعلومات التي سيكون لها تأثير على جودة قراراتها.

الفرع الأول: البطاقة الذكية

الشكل رقم(3 – 2): البطاقة الذكية



المصدر: naftal-news-11

في 2004 تبنت مشروع إطلاق بطاقة الدفع الإلكترونية، ويطلق عليه "البطاقة الذكية"، بالشراكة مع البنك الخارجي الجزائري(BEA)، وقد تم اختبار هذا المشروع في 2 مايو 2005 في عشر محطات تجريبية من ولاية الجزائر العاصمة للتحقق من تشغيل البطاقة الذكية على جميع المستويات و من ناحية أخرى لإجراء تعديلات فنية و بموازاة مع ذلك تم تنظيم تدريب الموظفين المسئولين عن تشغيل هذه الأداة الجديدة لتجنب التأخير في إطلاقها

في السوق، و في مايو 2008، تم توسيع نشر حلول الدفع الالكتروني إلى ما يقرب 700 محطة خدمة، حيث أن هذه البطاقة تتيح للعملاء للقضاء على جميع معوقات شراء الوقود كما أنها تسمح لمدير الأسطول لديها إمكانية تتبع جميع عمليات إدارة استهلاك الوقود كما سيكون للعملاء الفرصة أيضا لشراء منتجات أخرى مثل زيوت التشحيم و الإطارات و منتجات التنظيف،... الخ، و قد صدرت 8000 بطاقة من قبل BEA و هو عدد يتزايد حاليا منذ انطلاق العملية في السوق.

الفرع الثاني: مركز بيانات نفطال

الشكل رقم(3 – 3): مركز البيانات

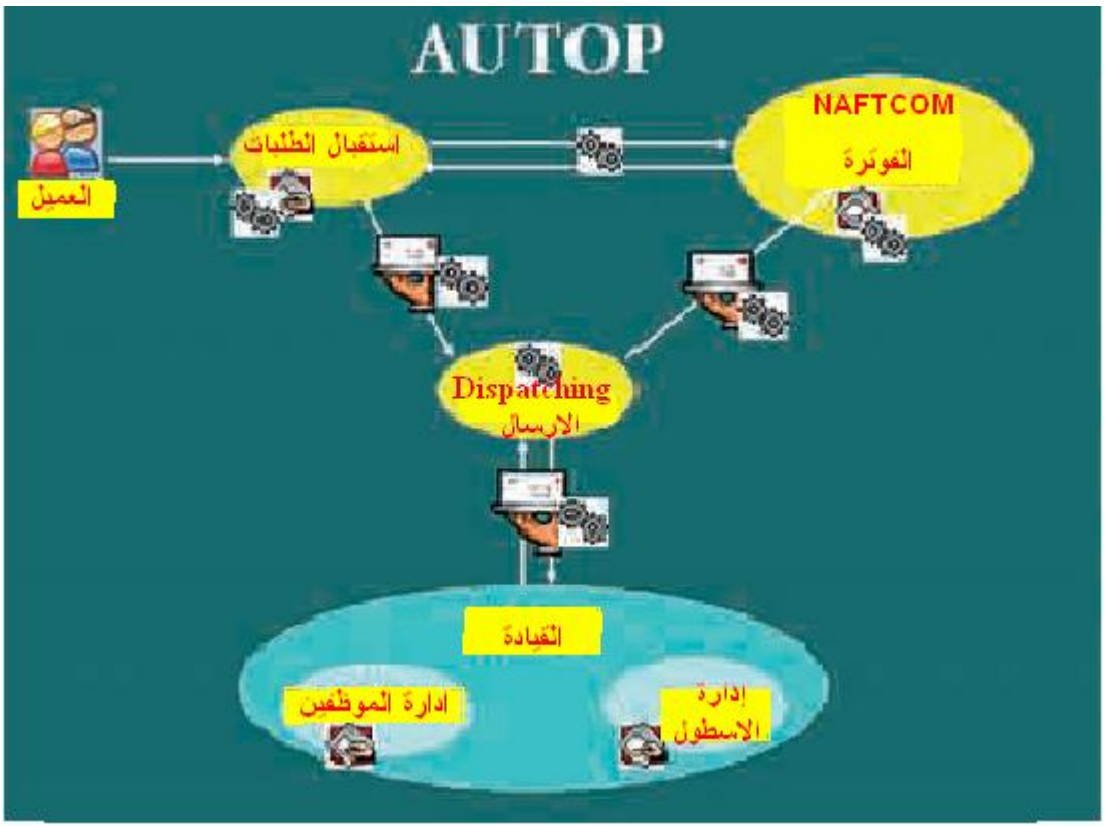


المصدر: naftal-news-11

في سنة 2009 تم افتتاح مركز للبيانات بتعاقد مع شركة (CFAO)تقنيات الجزائر حيث أن هذا المركز يمثل البيانات الأساسية للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الشاملة للشركة و أداة إدارية رئيسية تسمح بالسيطرة على المعلومات و إيصالها لمراكز القرار في الوقت المناسب.

الفرع الثالث: نظام توزيع الوقود

الشكل رقم(3 – 4): نظام توزيع الوقود



المصدر: naftal-news-11

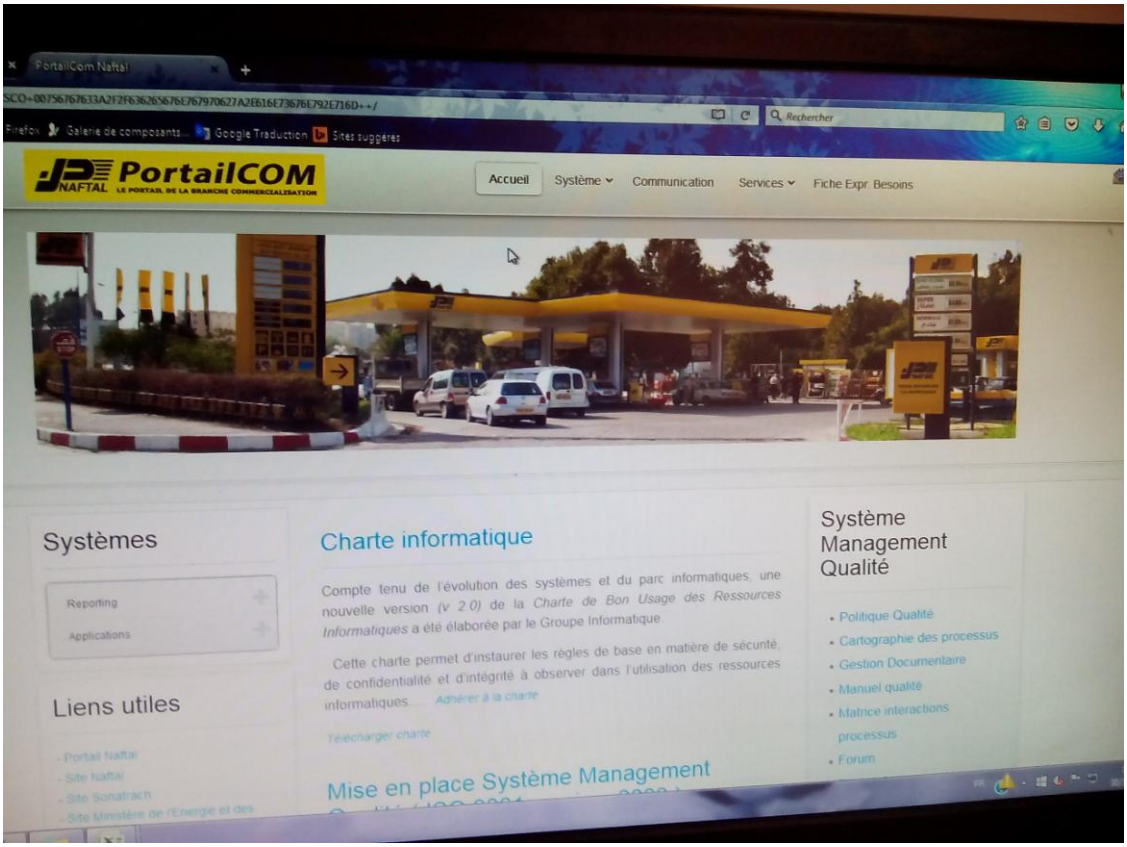
في 2009 تم إطلاق نظام جديد (Dispatching Carburants)يسمى(**AUTOP**)و تعني الأتمتة و التحسين التدريجي، و هو برنامج يستخدم للمعالجة الآلية لتوزيع الوقود، حيث لوحظ انه أفضل بكثير من النظام اليدوي حيث ساهم في تسهيل المهمة من حيث الجهد و الوقت، و أقصى قدر من رضا العملاء والتقليل من تكاليف النقل، وأخيرا زيادة الكميات المنقولة بلاضافة الى انه يقدم البدائل المتاحة لمسؤول التسليم لتحديد أفضل طريقة لتوزيع الوقود ثم اختيار و تنفيذ البديل الأفضل بعد تحليله من طرف النظام و التحقق من صحته.

الفرع الرابع: نظام الشبكة الواسعة

(WAN)أي Wide Area Network (شبكة المناطق الواسعة) لتعزيز الأمن و زيادة الأداء هو مشروع أطلقته شركة نفطال في 27 جانفي 2011 قصد تطوير البنية التحتية للاتصالات و تحديث نظم إدارتها، و هي شبكة تعمل على مستوى وحدات التخزين و التوزيع لابقاءها على اتصال دائم بالهياكل المركزية للفروع و المديرية العامة ، كما يسمح هذا المشروع بضمان التواصل بين موظفي المؤسسة بغض النظر عن موقعهم التنظيمي والجغرافي، حيث تم تصميم هذا النظام لتجسيد فكرة العمل في إطار الإدارة التشاركية التي تدافع عن مبدأ أن الربحية ترتبط بفعالية التعاون بين الإدارة والموظفين، و ذلك من خلال تسليط الضوء على الرسائل التي ترسل الى المركز عن طريق هذا النظام، حيث تتضمن مجموعة من الاقتراحات و الأفكار نابعة من الموظفين، لتكون أداة للاستماع و جمع للمعلومات التي من خلالها يتم اتخاذ و صنع القرارات، لان أفكار الموظفين يمكن أن تكون مصدرا للقوة و دافع للشركة.

عدد قليل من النقرات على (portail naftal)أي بوابة نفطال، و التي لا يمكن لأحد سوى الموظفين لدى الشركة من الدخول إليها و هذا عبر حساب مخصص لكل واحد منهم، و هناك يظهر مساحة جديدة تبادل الأفكار لجميع العاملين في شركة تدعى "صندوق الاقتراحات" هذه الأداة للاتصال الداخلي تعطي جميع العاملين الفرصة لاقتراح ما، لتبادل و تطوير الأفكار حول المواضيع المتعلقة بحياة الشركة.

الشكل رقم(3 – 5): بوابة نفطال



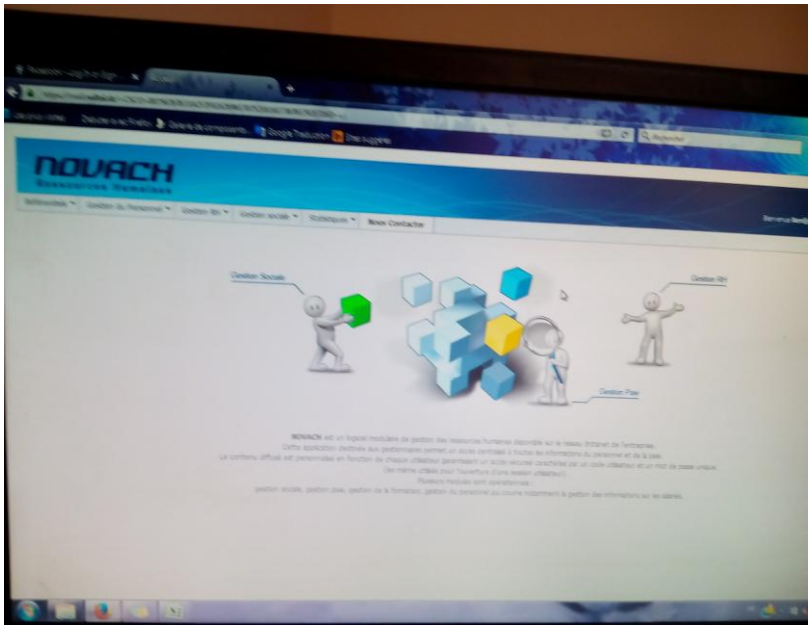
المصدر: من وثائق وحدة(Bitume) عين صالح.

المطلب الثاني: نظم معلومات وحدة(Bitume) عين صالح

للسير الحسن للعملية الوظيفية لدى شركة نفطال، اعتمدت هذه الأخيرة على نظم معلوماتية متطورة لتسهيل إرسال و استقبال المعلومات بشكل امن و سريع و ذو كفاءة، و من بين هذه الأنظمة و البرامج المتواجدة على مستوى مركز (Bitume) عين صالح نجد:

الفرع الأول: نظام نوفاك

الشكل رقم(3 – 6): واجهة نظام نوفاك



المصدر: من وثائق وحدة(Bitume) عين صالح.

هو نظام فائق الجودة مخصص فقط لإدخال كافة المعلومات و البيانات المتعلقة بالمستخدمين، و المتعلقة بحياته المهنية من أول يوم التحق بالعمل بمركز (Bitume)، سواء كانت بيانات شخصية أو خاصة بالعطل و التقاعد وكشف الأجور و عطل أمومة... الخ، و هذه العملية يقوم بها المسير المكلف بها، و التابعة لمصلحة الإدارة والمحاسبة المتواجدة على مستوى الهيكل التنظيمي لمركز(Bitume).

هذا النظام لا يمكن أن يدخل له إلا الموظفين الذين لديهم التصريح بالدخول إليه من طرف المسؤول عن هذا التطبيق على مستوى مديرية الشركة من اجل الحفاظ على سرية و امن المعلومات ، و مع دخول المصرح له لهذا البرنامج يكون لديه تصريح بالدخول لبعض أو الكل العمليات.

الفرع الثاني: نظم المعلومات المالية

أولا: (NAFT COMPTA): هذا النظام يعنى بتسجيل كافة المعلومات المحاسبية المتعلقة بالعمليات التي تقوم بها المؤسسة من فوتره و إعداد للميزانية و مختلف الجداول المالية التي من شانها أن توضح الوضعية المالية للمؤسسة و يعتمد عليها متخذي القرار في اتخاذ القرارات المالية.

و الشكل التالي يوضح واجهة هذا النظام:

الشكل رقم(3 – 7): واجهة نظام (NAFT COMPTA)

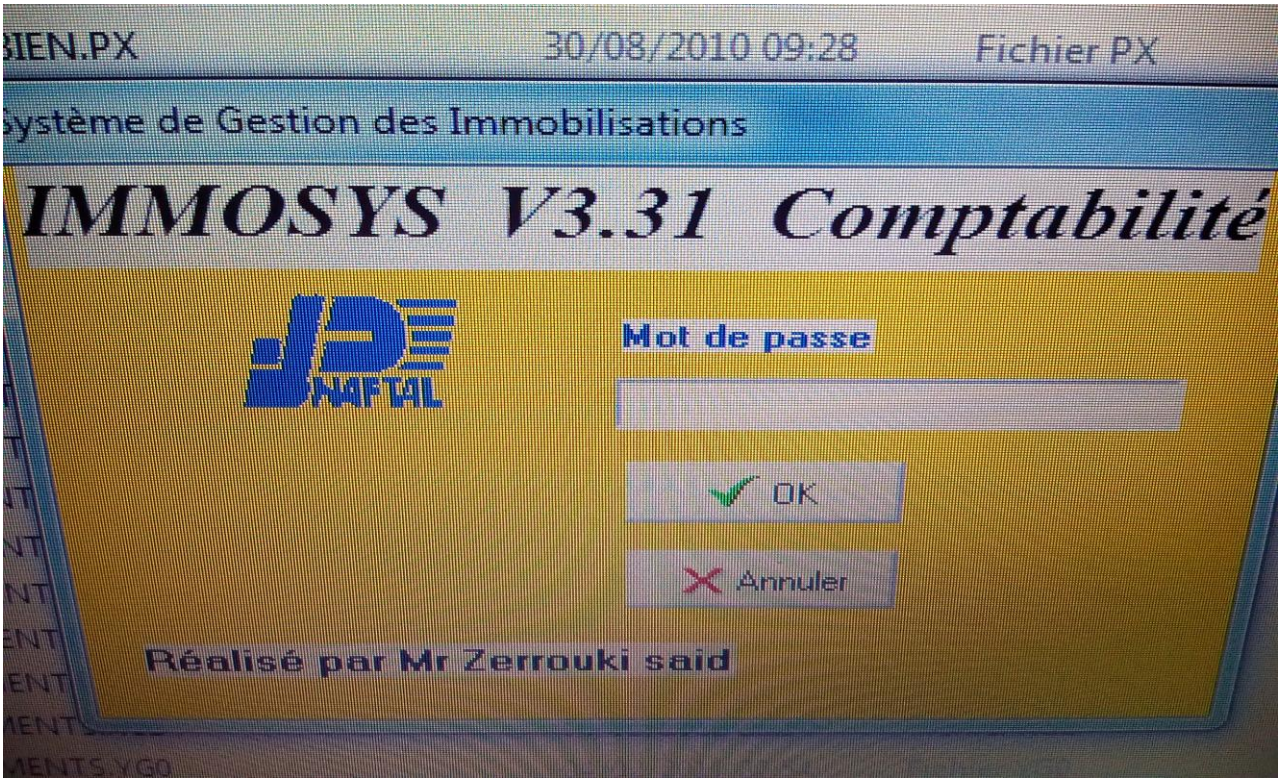


المصدر: من وثائق مركز(Bitume) عين صالح

ثانيا: (IMMOSYS) : هو نظام لتسجيل المعلومات الخاصة بمستحقات ممتلكات المركز و هو ينقسم الى نوعين النوع الأول يسمى (IMMOSYS/G) حيث تسجل فيه الممتلكات التي تكون قيمتها اقل من 3.000.000.00 دج، أما النوع الأخر فهو (IMMOSYS/C) و يخصص للممتلكات التي قيمتها تفوق أو تساوي 3.000.000.00 دج، و تعود فائدة هذا النظام باتخاذ القرارات المتمثلة في التخلي عن ممتلك ما أو إجراء تعديلات عليه آو بيعه، وذلك بعد قيام النظام بعمليات حسابية و المقارنة بين النوعين و تحليل هاته النتائج ودراستها.

و الصورة التالية توضح نافذة للدخول عبرها الى نظام(IMMOSYS) بعد إدخال كلمة المرور

الشكل رقم(3 – 8): نافذة نظام(IMMOSYS)

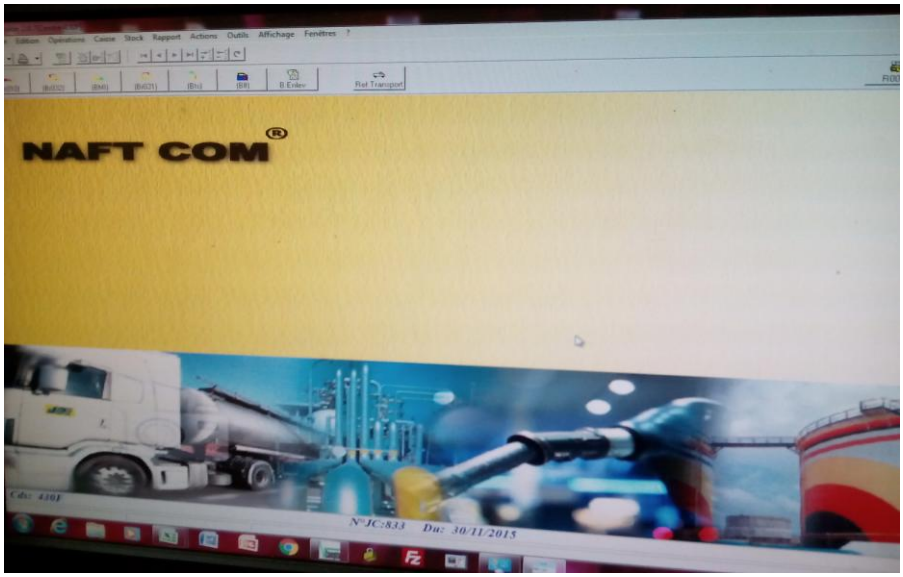


المصدر: من وثائق مركز(Bitume)عين صالح.

الفرع الثالث: نظم المعلومات التجارية

أولا: (**NAFTCOM**) : هو نظام إدارة مراكز التوزيع و التخزين حيث يمكنه توفير واجهة محاسبية آلية لتسجيل جميع التدفقات المادية و المالية في شكل قيود محاسبية.

الشكل رقم(3 – 9): واجهة نظام (NAFTCOM)

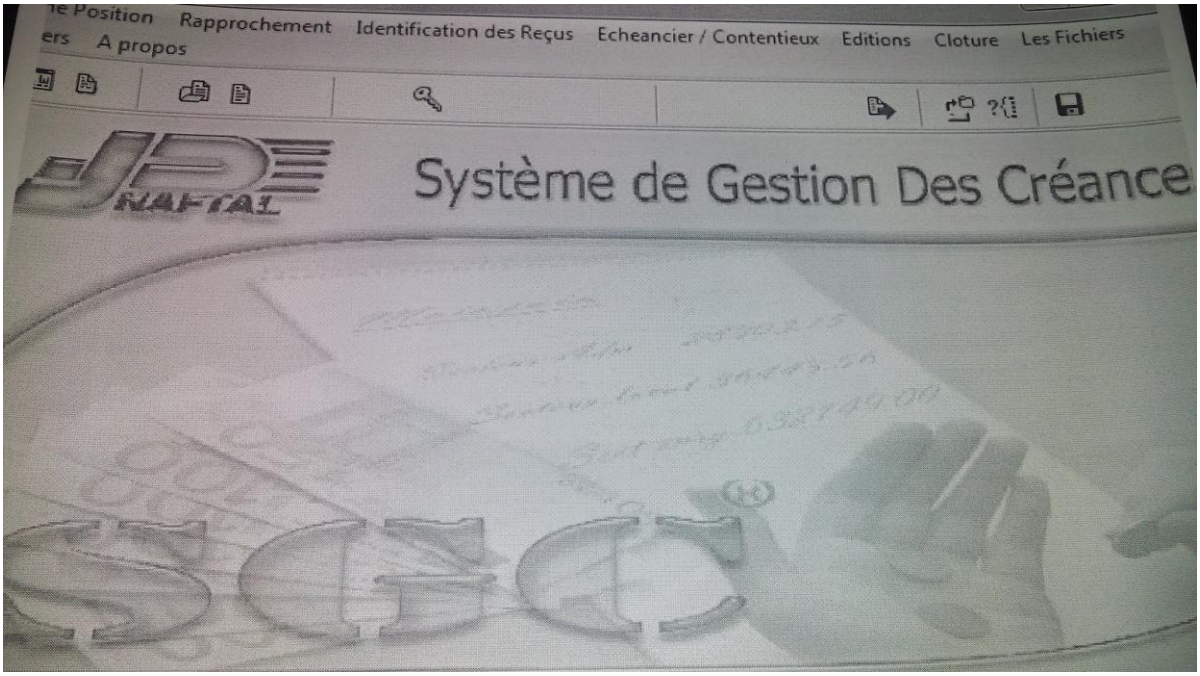


المصدر: من وثائق مركز(Bitume) عين صالح

ثانيا: (SGC): هذا النظام يعنى بتسيير الديون، حيث تسجل فيه كافة المعلومات المتعلقة بالزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة و يقومون بالدفع بالآجال، إذ يسهل هذا النظام إدارة الديون، و اتخاذ القرارات المالية المناسبة المتعلقة بهذا النوع من الزبائن.

و الشكل التالي يوضح واجهة لهذا النظام:

الشكل رقم(3 – 10): واجهة نظام(SGC)



المصدر: من وثائق مركز(Bitume) عين صالح

و تجدر الإشارة الى أن كل نوع من أنواع النظم يلعب دوراً مميزاً في خدمة مستوى إداري مُعيّن، و لكن لا بد من التأكيد بأن هناك علاقات تبادليّة و ترابط بين هذه النظم لخدمة المؤسسة ككل، حيث لا يعمل كل نظام منها بشكل مستقل عن الأخر، و إنما تعمل النظم المختلفة من خلال علاقات تبادلية في المؤسسة بغرض اتخاذ القرارات المناسبة.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

تعتبر المعلومات مادة القرارات، حيث يتوقف نجاح القرار على مدى صحة هذه المعلومات و دقتها وطريقة تدفقها و تأمينها و تخزينها و إتاحتها لمراكز صنع القرار في جميع المستويات و النشاطات بالمؤسسة و لأهمية و دور نظام المعلومات في تفعيل صنع القرارات، سأحاول تسليط الضوء على هذا الموضوع من خلال التحقق من آثارها ضمن واقع الشركة الجزائرية نفطال و بالتحديد فرع (Bitume) عين صالح و ذلك من خلال تحليل حصيلة دراسة ميدانية التي قمنا بها بهذه المؤسسة.

المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع و المنهج المستخدم تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة أساسية للإجابة على التساؤلات المتعلقة بالموضوع.

حيث تتضمن الاستبانة قسمين، القسم الأول يتضمن البيانات الشخصية و التي تشمل على بيانات ذاتية للموظفين المتواجدين في وحدة (Bitume) عين صالح و تتمثل بالمؤهل العلمي، و سنوات الخبرة، و عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها في مجال التقنيات الجديدة و تحديث نظم المعلومات، أما القسم الثاني فقد تضمن محورين و كل منهما يشمل مجموعة من الأسئلة التي اعتمدت على المقياس الخماسي(موافق، موافق جدا، محايد، معارض، معارض جدا) في الإجابة عليها.

فلمحور الأول يحمل العنوان التالي: واقع نظام المعلومات في المؤسسة، حيث يعتبر نظام المعلومات بمثابة المتغير التابع، أما المحور الثاني فعنوانه: مساهمة نظام المعلومات في اتخاذ القرارات بفرع(Bitume)عين صالح، و يتالف هذا المحور من تسعة أسئلة، إذ يعتبر اتخاذ القرارات بمثابة المتغير المستقل.

المطلب الثاني: صدق الاستبانة و وصف عينة الدراسة

الفرع الأول: صدق الاستبانة

أولا: ثبات الاستبانة: للتأكد من صدق الاستبانة تم إجراء اختبار ثبات من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، حيث يكون اكبر من 60%، حيث تم تطبيقه بين كل محور و للاستبانة ككل، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(3 – 2): معامل ألفا كرونباخ

المحور	العنوان	عدد العبارات	معامل ألفا كروميخ
1	واقع نظام المعلومات بفرع(Bitume) عين صالح	10	0.864
2	مساهمة نظام المعلومات في اتخاذ القرار بفرع (Bitume) عين صالح	9	0.771
الفا كرونباخ للاستبيان ككل		19	0.891

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.16

وما نلاحظه من خلال الجدول أن نسبة معامل الثبات قد فاق النسبة المقبولة(**60%**)، وذلك بالنسبة لمحاور الاستبيان الثلاث، مما يدل أن درجة ثبات الاستبيان جيدة و هو بذلك صالح لإجراء الدراسة.

ثانيا: الاتساق البنائي: تم إجراء هذا الاتساق للتأكد من صدق الاستبانة بإجراء اختبار الاتساق البنائي بين محاور الاستبانة و الاستبانة ككل اعتمادا على معامل بيرسون كما هو موضح في الجدول

الجدول رقم(3 – 3): معامل الارتباط بيرسون

	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	مستوى الدلالة
المحور الأول	-	0.541	0.934	0.004
المحور الثاني	0.541	-	0.647	0.001
المحور الثالث	0.934	0.647	-	0.004

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss.16

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك ارتباط بين المحور الأول و المحور الثاني بدرجة 0.541% عند مستوى الدلالة 0.05، و ارتباط بين المحور الأول و الثالث بدرجة 0.934% عند مستوى الدلالة 0.05، و ارتباط بين المحور الثالث و المحور الثاني بدرجة 0.647% عند مستوى الدلالة 0.05.

ثالثا: الاتساق الداخلي: لحساب الاتساق الداخلي لأجزاء الاستبانة تم حساب معامل الارتباط بين أسئلة المحور الأول مع المحور الأول، ثم أسئلة المحور الثاني مع المحور الثاني باستعمال معامل سبيرمان كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(3 – 4): معامل الارتباط سبيرمان بين المحور الأول و أسئلته

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.69	0.001
2	0.83	0.001
3	0.70	0.001
4	0.81	0.001
5	0.61	0.003
6	0.82	0.001
7	0.74	0.001
8	0.41	0.42
9	0.53	0.10
10	0.54	0.009

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss.16

تم إيجاد معامل الارتباط بين المحور الأول و أسئلته، لمعرفة مدى صدق العبارات لقياس أهداف الدراسة، و أن محتوى كل عبارة له علاقة قوية عند مستوى دلالة 0.01 عدا العبارة رقم 5 التي كانت عند مستوى الدلالة 0.05، كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن الفقرات 8و9و10 كانت غير معنوية كون sig > 0.05وبخصوص المحور الثاني لدينا الجدول التالي:

الجدول رقم(3 – 5): معامل الارتباط سبيرمان بين المحور الثاني و أسئلته

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.67	0.001
2	0.61	0.003
3	0.73	0.001
4	0.45	0.031
5	0.70	0.001
6	0.35	0.077
7	0.40	0.05
8	0.69	0.001
9	0.65	0.002

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss.16

تم إيجاد معامل الارتباط بين المحور الثاني و أسئلته، لمعرفة مدى صدق العبارات لقياس أهداف الدراسة، و أن محتوى كل عبارة له علاقة قوية عند مستوى دلالة 0.01 عدا العبارة رقم 4 التي كانت عند مستوى الدلالة 0.05، في حين يمكن التخلي عن الفقرتين 6 و 7 لعدم ارتباطها بالمحور.

و كنتيجة يمكن القول بان جل الفقرات لديها علاقة قوية مع محاورها و عليه فالاستبيان صالح للأجراء الدراسة.

الفرع الثاني: وصف عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العمال و المدراء المتواجدين في المؤسسة محل الدراسة و الذين بلغ عددهم 30 فردا، و تم استثناء العمال اليدويين و الذين لا يشاركون في اتخاذ القرار، بعد ذلك وزعت الاستبانات على عينة مجتمع الدراسة بلغ عددها 20 فردا و الذين لهم علاقة باتخاذ القرار و يستعملون نظم المعلومات، إلا أن المسترجع منها كان 18 استبانة فقط، حيث تميزت العينة بالخصائص التالية:

الجدول رقم(3– 6): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المستوى	التكرار	النسبة
ثانوية	5	27.8
ليسانس	5	27.8
ماستر	3	16.8

ماجستير	00	00
دبلوم اخر	5	27.8
الجموع	18	100

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي تتراوح بين الحاصلين على ثانوية وليسانس و دبلوم آخر بنسبة متساوية بلغت 27.8، حيث تعتبر هذه النسبة كدلالة على أن أفراد العينة هم إطارات و يعتمد على إجابتهم للوصول الى أهداف الدراسة، تليها الموظفين الحاصلين على شهادة ماستر بنسبة 16.8 بينما نلاحظ غياب تام للحاصلين على شهادة ماجستير، ونوضح ذلك بيانيا كما يلي:

الشكل رقم(3 – 11): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي بيانيا



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول

الجدول رقم(3 – 7): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

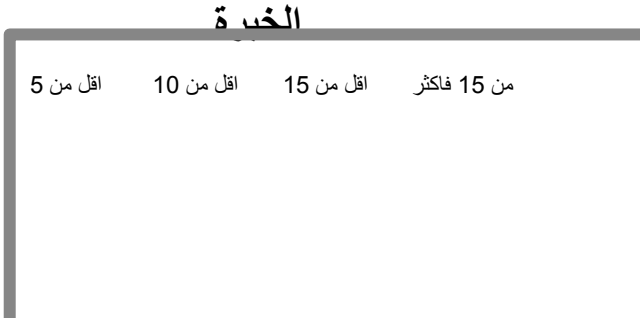
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	10	55.6
اقل من 10 سنوات	13	16.7
اقل من 15 سنة	1	5.6
15 سنة فاكثر	2	11.1
اقل من 30 سنة	2	11.1
المجموع	18	100

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول إن خبرة أفراد العينة محل الدراسة اقل من 5 سنوات بنسبة 55.6 و هي النسبة الأكبر ثم تليها الأفراد الذين خبرتهم اقل من 10 سنوات بنسبة 16.7، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح خبرتهم 15 سنة فأكثر و الذين اقل من 30 سنة بنسب متساوية بلغت 11.1، و النسبة المتبقية تمثلت في خبرة اقل من 15 سنة بلغت 5.6.

و نوضح ذلك بيانيا في الشكل التالي:

الشكل رقم(3 – 12): توزيع أفراد حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول

الجدول رقم(3 – 8): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها في استخدام التقنيات الجديدة و تحديث نظم المعلومات

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة
دورة	2	11.1
دورتان	6	33.3
ثلاث دورات أو أكثر	5	27.8
لم أتحصل على أي دورة تدريبية	5	27.8
المجموع	18	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول إن اغلب أفراد العينة تحصلوا على دورتين تدريبيتين في استخدام التقنيات الجديدة وتحديث نظم المعلومات بنسبة 33.3، ثم تليها ثلاث دورات أو أكثر بالتساوي مع بعض أفراد العينة الذين لم

يحصلوا على أي دورة بنسبة بلغت 27.8، أما النسبة المتبقية فكانت للأفراد الذين تحصلوا على دورة واحدة بنسبة 11.1.

نوضح ذلك بيانيا كما يلي:

الشكل رقم(3 – 13): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها في استخدام التقنيات الجديدة و تحديث نظم المعلومات

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول.

المطلب الثالث: تحليل استخدام نظم المعلومات للاتخاذ القرارات بفرع Bitume

الفرع الأول: عرض و تحليل نتائج فقرات الاستبانة

تم استخدام سلم ليكرت الخماسي في جميع الأسئلة من موافق جدا (5) إلى معارض جدا(1)، خلال الجدول يمكن تحديد اتجاه الإجابة لأفراد مجتمع الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (3–9) : الخيارات المكونة لمقياس ليكارت

الإجابة	معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

1) إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في المجال[1. 1.79] فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة معارضين جدا مع ما جاء في العبارة.

2) إذا كان المتوسط الحسابي في المجال [1.8 . 2.59] فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة معارضين مع ما جاء في العبارة.

3) إذا كان المتوسط الحسابي في المجال [2.6 . 3.39] فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة محايدين لما جاء في العبارة.

4) إذا كان المتوسط الحسابي في المجال [3.4 . 4.19] فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة موافقين مع ما جاء في العبارة.

5) إذا كان المتوسط الحسابي في المجال [4.2 . 5] فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة موافقين جدا مع جاء في العبارة.

الجدول رقم(3 – 10): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول

البيان	المعايير										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	معارض جدا		معارض		محايد		موافق		موافق جدا				
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
الفقرة رقم 1	2	11.1	0	0	4	50	9	50	3	16.7	3.61	1.14	موافق
الفقرة رقم 2	1	5.6	0	0	3	16.7	10	55.6	4	22.2	3.88	0.96	موافق
الفقرة رقم 3	3	16.7	1	5.6	3	16.7	9	50	3	16.7	3.94	0.87	موافق

الفقرة رقم 4	0	0	3	16.7	3	16.7	9	50	3	16.7	3.66	0.97	موافق
الفقرة رقم 5	3	16.7	1	5.6	2	11.1	8	44.4	4	22.2	3.61	1.19	موافق
الفقرة رقم 6	2	11.1	2	11.1	3	16.7	5	27.8	6	33.3	3.61	1.37	موافق
الفقرة رقم 7	1	5.6	2	11.1	3	16.7	10	55.6	2	11.1	3.55	1.04	موافق
الفقرة رقم 8	0	0	1	5.6	3	16.7	10	55.6	4	22.2	3.94	0.80	موافق
الفقرة رقم 9	0	0	1	5.6	4	22.2	7	38.9	6	33.3	4	0.90	موافق
الفقرة رقم 10	0	0	0	0	3	16.7	12	66.7	3	16.7	4	0.59	موافق
التقييم العام لإجابات المحور											3.78	0.67	

المصدر: اعتمادا على مخرجات spss.16

من خلال الجدول يمكن القول أن المتوسط الحسابي العام لأسئلة محور واقع نظام المعلومات في فرع Bitume عين صالح بلغ(3.78) و هذا مؤشر على أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت في الاتجاه موافق، وقد كان هناك انسجام في الإجابات حيث بلغ الانحراف المعياري العام لأسئلة المحور(0.67).

وقد تراوح المتوسط الحسابي بين(3.61) و(4)، و قد كان ترتيب العبارات تنازليا من أكبر وسط حسابي إلى أصغر وسط حسابي كما يلي:

1) قابل أكبر متوسط حسابي العبارة رقم 9 التي جاء فيها " يوفر النظام معلومات واضحة و سهلة الفهم " فكانت بذلك إجابات أفراد مجتمع الدراسة في الاتجاه موافق، بانحراف معياري(0.90)، أي أن هناك انسجام في إجابات أفراد عينة الدراسة.

2) العبارتين رقم 10 التي مضمونها " المعلومات التي يوفرها النظام تتميز بالحداثة " قابلهما ثاني أكبر وسط حسابي على(4) و كانت بذلك إجابات المستقصيين في الاتجاه موافق، بانحراف معياري(0.59) مما يدل بأن هناك انسجام في إجابات أفراد العينة.

3) لتأتي بعد ذلك العبارة رقم 3 والتي كان مضمونها " يوفر النظام معلومات موضوعية و اقتصادية و ذات مصداقية " بوسط حسابي(3.94) و عليه كان اتجاه الإجابات نحو موافق، بانحراف معياري(0.87) مما يشير إلى أن هناك انسجام في الإجابات.

4) أما العبارة رقم 8 و التي جاء فيها " المعلومات التي يوفرها النظام تتميز بالتجدد و التغيير " فقد قابلها وسط حسابي(3.94) بمعنى أن اتجاه الإجابات كان نحو موافق بانحراف معياري(0.87) وعليه كان هناك انسجام في الإجابات المقدمة.

5) العبارة رقم 2 و التي كان محتواها " المعلومات التي يقدمها النظام كافية و ملائمة " فقد قابلها وسط حسابي(3.88) مما يشير إلى أن اتجاه الإجابات المقدمة كان نحو(موافق) بانحراف معياري(0.96) مما يدل أن هناك انسجام في إجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لهاته العبارة.

6) في حين قابل أقل وسط حسابي(3.66) العبارة رقم 4 و التي جاء فيها " يوفر النظام المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب لمتخذي القرار" مما يشير إلى أن اتجاه الإجابات كان نحو موافق بانحراف معياري(0.97) مما يدل أن هناك انسجام في إجابات أفراد مجتمع الدراسة على المتوسط الحسابي بالنسبة لهاته العبارة.

7) ثم تأتي العبارة رقم 1 مضمونها أن " المعلومات التي يقدمها النظام صحيحة و خالية من الأخطاء " بمتوسط حسابي بلغ(3.61) مما يشير إلى اتجاه الإجابات كان نحو موافق بـانحراف معياري قدره(1.37) و ذلك يدل على هناك تشتت نوع ما في إجابات أفراد العينة.

8) العبارة رقم 7 و التي كان محتواها " هناك تنوع في مصادر المعلومات التي يوفرها النظام " فقد قابلها وسط حسابي(3.61) مما يشير إلى أن اتجاه الإجابات المقدمة كان نحو(موافق) بانحراف معياري(1.04) مما يدل أن هناك تشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لهاته العبارة.

9) العبارة رقم 5 و التي كان محتواها " يوفر النظام معلومات عالية الدقة " فقد قابلها وسط حسابي (3.61) مما يشير إلى أن اتجاه الإجابات المقدمة كان نحو(موافق) بانحراف معياري(1.19) مما يدل أن هناك تشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لهاته العبارة.

10) العبارة رقم 6 و التي كان محتواها " يوفر لك النظام أي معلومات قد تحتاجها " فقد قابلها وسط حسابي (3.61) مما يشير إلى أن اتجاه الإجابات المقدمة كان نحو(موافق) بانحراف معياري(1.37) مما يدل أن هناك تشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لهاته العبارة.

الملاحظ من خلال الإجابات المقدمة و التي كانت معظمها في الاتجاه موافق، مما يعكس المستوى المرتفع من الاستخدام و أهمية هذا المتغير لدى عينة إفراد الدراسة.

الجدول رقم(3– 11): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الثاني

البيان	المعايير										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	معارض جدا		معارض		محايد		موافق		موافق جدا				
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
الفقرة 1	0	0	2	11.1	5	27.8	6	33.3	5	27.8	3.77	1	موافق
الفقرة 2	1	5.6	2	11.1	5	27.8	7	38.8	3	27.8	3.50	1.09	موافق
الفقرة 3	2	11.1	1	5.6	3	16.7	7	8.8	5	27.8	3.50	1.04	موافق

الفقرة 4	2	11.1	1	5.6	3	19.7	7	38.9	5	27.8	3.66	1.28	موافق
الفقرة 5	1	5.6	2	11.1	5	27.8	9	50	1	5.6	3.38	0.97	محايد
الفقرة 6	0	0	2	11.1	4	22.2	9	50	3	16.7	3.72	0.89	موافق
الفقرة 7	0	0	1	5.6	8	44.4	8	44.4	1	5.6	3.50	0.70	موافق
الفقرة 8	0	0	2	11.1	3	16.7	10	55.6	3	16.7	3.77	0.87	موافق
الفقرة 9	1	5.6	2	11.1	3	16.7	10	55.6	3	16.7	3.72	1.17	موافق
التقييم العام لإجابات المحور											3.95	1.62	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spass.16

نلاحظ من خلال الجدول إن المتوسط الحسابي العام لأسئلة محور مساهمة نظام المعلومات في اتخاذ القرار بفرع Bitume عين صالح بلغ(3.95) و هذا مؤشر على أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت في الاتجاه موافق وقد كان هناك تشتت في الإجابات حيث بلغ الانحراف المعياري العام لأسئلة المحور(1.62).

وقد تراوح المتوسط الحسابي بين(3.38) و(3.77)، و قد كان ترتيب العبارات تنازليا من أكبر وسط حسابي إلى أصغر وسط حسابي كما يلي:

1) قابل أكبر متوسط حسابي(3.77) العبارة رقم 8 و التي جاء فيها إن " إن القرارات المتخذة تلاقي قبولا من طرف العاملين "، فكانت بذلك إجابات أفراد مجتمع الدراسة في الاتجاه موافق، بانحراف معياري (0.87) ما يدل على إن هناك انسجام في إجابات أفراد العينة.

2) جاءت الفقرة 1 و التي تضمنت أن " المعلومات المتوفرة كفيلة بإيجاد الحلول الممكنة لمتخذي القرار " في الرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.77) بانحراف معياري قدره (1) و عليه تقع الفقرة ضمن مجال موافق، ما يدل على إن هناك انسجام في إجابات أفراد العينة.

3)ثم تأتي العبارة رقم 6 المتضمنة " يتمكن النظام من تحديد أسباب وقوع المشكلة " تقابل متوسط حسابي قدره (3.50) فكانت بذلك إجابات أفراد مجتمع الدراسة في الاتجاه موافق، بانحراف معياري(0.70)، ما يدل على إن هناك انسجام في إجابات أفراد العينة.

4) جاءت الفقرة 9 و التي تضمنت العبارة التالية " إن القرارات المتخذة تحقق الأهداف المرجوة " في الرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.72) بانحراف معياري قدره (1.17) و عليه تقع الفقرة ضمن مجال موافق، ما يدل على إن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

5) ثم تأتي بعد ذلك العبارة رقم 4 و التي كان مضمونها "يتمكن نظام المعلومات من تحديد المشكلة التي تواجهها المؤسسة بدقة"بوسط حسابي(3.66) و عليه كان اتجاه الإجابات نحو موافق، بانحراف معياري(1.28) مما يشير إلى أن هناك تشتت في الإجابات.

6) أما العبارة رقم(7) و التي جاء في فيها " تعتمد مؤسستكم على المعلومات التي يوفرها النظام في صنع قراراتها "، فقد قابلها وسط حسابي قدره(3.50) بمعنى أن اتجاه الإجابات كان نحو موافق بانحراف معياري(0.70) وعليه فان هناك انسجام في الإجابات المقدمة.

7) أما العبارات رقم(3) و التي كان محتواها " توجد استفادة ملموسة من نظام المعلومات في اتخاذ القرار" فقد قابلها وسط حسابي بلغ(3.50) مما يشير إلى أن اتجاه الإجابات المقدمة كان نحو موافق،بانحراف معياري(1.04) مما يدل أن هناك تشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لهاته العبارة.

8) جاءت العبارات رقم(2) في المرتبة الثامنة و التي كان محتواها " تعتمد مؤسستكم على المعلومات التي يوفرها النظام في صنع القرار" و قد قابلها وسط حسابي بلغ(3.50) مما يشير إلى أن اتجاه الإجابات المقدمة كان نحو موافق، بانحراف معياري(1.09) مما يدل أن هناك تشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لهاته العبارة.

9) جاءت الفقرة 5 و التي تضمنت " جودة المعلومات التي يوفرها النظام تزيد من قيمة القرارات المتخذة " في الرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.38) بانحراف معياري قدره(0.97) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات العمال حول ما جاء في الفقرة، وعليه تقع الفقرة ضمن مجال محايد.

الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

أولا: الفرضية الأولى

سيتم في هذا الجزء اختبار فرضية الدراسة بناء على إجابات أفراد مجتمع الدراسة، و فيما يلي عرض لهذه الفرضية و أساليب اختبار كل فرضية

فرضية العدم(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور نظام المعلومات على اتخاذ القرار في مؤسسة نفطال فرع Bitume عين صالح عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور نظام المعلومات على اتخاذ القرار في مؤسسة نفطال فرع Bitume عين صالح عند مستوى دلالة 0.05.

سنحاول من خلال هذا الفرع الإجابة على التساؤلات التي طرحت في بداية الدراسة و اختبار صحة الفرضية.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر لدور نظام المعلومات على اتخاذ القرار كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(3 – 12): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين نظام المعلومات و اتخاذ القرار

البيان	اتخاذ القرار				
نظم المعلومات	R الارتباط	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	المحسوبة F	مستوى المعنوية Sig
	0.541	0.292	0.225	6.611	*0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss. 16

يتضح من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.541$ بين نظام المعلومات و اتخاذ القرار، مما يوضح أن العلاقة بين هذين المتغيرين هي علاقة متوسطة، حيث أنّ:

- إذا كان $R<0.3$ فإن الارتباط ضعيف.
- إذا كان $0.3<R<0.7$ فإن الارتباط متوسط.
- إذا كان $R > 0.7$ فإن الارتباط قوي.

بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.292$، أي أن ما قيمته 29.2% من التغيرات في اتخاذ القرار ناتج عن التغير في نظام المعلومات، كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B=0.225$ وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في نظام المعلومات يؤدي إلى الزيادة في اتخاذ القرار بقيمة 0.225، في حين بلغت قيمة F المحسوبة 6.61، وهي دالة عن مستوى معنوي 0.00، ومنه نرفض الفرضية العديمة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية لدور نظام المعلومات على اتخاذ القرار في مؤسسة نفطال فرع Bitume عين صالح عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الثانية:

فرضية العدم(H0): لا يتأثر القرار في مؤسسة نفطال فرع Bitume عين صالح بالخبرة و استفادة الموظفين من الدورات التدريبية في مجال التقنيات الجديدة و تحديث نظم المعلومات

الفرضية البديلة (H1 : يتأثر القرار في مؤسسة نفطال فرع Bitume عين صالح بالخبرة و استفادة الموظفين من الدورات التدريبية في مجال التقنيات الجديدة و تحديث نظم المعلومات.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي one-way-anova للتحقق من وجود تباين ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار و المتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم(3– 13): نتائج التباين حسب المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	Fقيمة	مستوى Sig المعنوية
المؤهل العلمي	بين المجموعات	8.277	2.759	1.05	0.399
	داخل المجموعات	36.542	2.610		
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	16.873	4.759	1.962	0.160
	داخل المجموعات	27.945	2.150		

عدد الدورات التدريبية	بين المجموعات	9.717	3.239	1.292	0.316
	داخل المجموعات	35.101	2.507		

المصدر: اعتمادا على نتائج SPSS.16

انطلاقاً من نتائج الجدول يمكن تحليل تباين اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول اثر اتخاذ القرار على المتغيرات الشخصية كما يلي:

– لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية حول اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول تأثر اتخاذ القرار بمتغيرات المؤهل العلمي و عدد سنوات الخبرة و عدد الدورات التدريبية وذلك لكون مستوى الدلالة(المعنوية) المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد(0,05) فإجابات أفراد العينة لا تختلف باختلاف المتغيرات الشخصية.

و منه نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية و التي تنص على أنه لا يتأثر القرار في مؤسسة نفطال فرع Bitume عين صالح بالخبرة و استفادة الموظفين من الدورات التدريبية في مجال التقنيات الجديدة و تحديث نظم المعلومات عند مستوى دلالة 0,05.

خاتمة الفصل:

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة و الذي تم في مؤسسة نفطال فرع Bitume عين صالح وذلك بهدف معرفة دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة، إذ تم جمع البيانات المطلوبة من طرف أفراد مجتمع الدراسة بواسطة أداة الدراسة و التي تمثلت في استمارة الاستبيان وقد تمت معالجة هذه البيانات إحصائيا بواسطة SPSS.16، و التي على أساسها تم التوصل إلى النتائج المطلوبة.

فقد وجدنا أن إجابات العينة كانت نحو اتجاه موافق على أسئلة المحور الأول المتضمن واقع نظام المعلومات في المؤسسة محل الدراسة مما يدل على انه هناك أهمية لنظام المعلومات في مؤسسة نفطال فرع bitume عين صالح نفس الشي بالنسبة لاتجاه أجوبة أفراد العينة على أسئلة المحور الثاني و المتضمن مساهمة نظام المعلومات في اتخاذ القرار بمؤسسة نفطال فرع bitume عين صالح و هذا دليل على إن نظام المعلومات يعتبر بمثابة أداة توفر المعلومات اللازمة للاتخاذ القرار.

أما بالنسبة لفرضيات الدراسة فقد تم قبول الفرضية البديلة للفرضية الأولى التي محتواها انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور نظام المعلومات على اتخاذ القرار في مؤسسة نفطال فرع Bitume عين صالح عند مستوى دلالة 0.05، و رفض الفرضية الصفرية، أما فرضية الدراسة الثانية فقد تم قبول فرضية العدم التي تضمنت انه لا يتأثر القرار في مؤسسة نفطال فرع Bitume عين صالح بالخبرة و استفادة الموظفين من الدورات التدريبية في مجال التقنيات الجديدة و تحديث نظم المعلومات عند مستوى دلالة 0,05، و رفض الفرضية البديلة.

إذ تم التوصل إلى النتائج و التي على أساسها تم قبول الفرضية الصفرية أو البديلة، و قد وجدنا أن نظم المعلومات له علاقة باتخاذ القرار حيث تقدم هذه النظم المعلومات اللازمة و الدقيقة و السريعة لمتخذ القرار ليستفيد منها كمؤشرات لاتخاذ قراراته.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

تشكل نظم المعلومات جزءا هاما في هيكل المنظمات،بل أصبحت احد العوامل التي تحدد أداءها، و بمثابة تحدي نتيجة للتطور التكنولوجي و زيادة المنافسة، حيث تتضح اهميت هذه النظم في قدرتها على تحسين ومساندة عملية اتخاذ القرار، و هذا الأخير اكتسب أهمية كبيرة و أصبح أمرا ضروريا لنجاح هذه المنظمات.

إن منظمات اليوم أصبحت ملزمة بإدخال تطبيقات و تقنيات جديدة و تحديث نظم معلوماتها قصد توفير المعلومات اللازمة و الضرورية و في الوقت المناسب و التي على أساسها يبنى القرار.

لقد كانت الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال فرع(Bitume)عين صالح و هي مؤسسة تطبق نظم المعلومات وبشكل أساسي في إدارة مختلف العمليات المنوطة بها كأحد الفروع. وقد جاءت هذه الدراسة من اجل توضح دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار بمؤسسة نفطال فرع(Bitume)عين صالح.

وعليه لقد تناولت في الفصول السابقة مفاهيم وأساسيات حول نظام المعلومات، إضافة إلى دور وأهمية هذا النظام في المؤسسة الاقتصادية، وتذييل ذلك بالتطبيق على مؤسسة نفطال فرع(Bitume)عين صالح، وذلك من خلال معالجة السؤال التالي:

ما مدى تأثير نظام المعلومات على فعالية اتخاذ القرار في مؤسسة نفطال فرع (bitume) عين صالح ؟

و بعد الدراسة والتحليل الذي قمنا به ضمن فصولها، وعلى ضوء الإشكالية البحثية والأهداف والفرضيات، تمّ التوصل إلى اختبار للفرضيات جاءت على النحو الأتي:

الفرضية الأولى: يتم استخدام نظام المعلومات بغرض اتخاذ قرارات مناسبة و تسهيل العمليات الإدارية، وهي فرضية صحيحة.

الفرضية الثانية : إن كفاءة نظام المعلومات تتجلى في الإسهام في عملية اتخاذ القرار السليم في الم ؤسسات الاقتصادية، وهي فرضية صحيحة.

الفرضية الثالثة: يتأثر القرار في مؤسسة نفطال فرع (Bitume)عين صالح بالخبرة و استفادة الموظفين من الدورات التدريبية في مجال التقنيات الجديدة و تحديث نظم المعلومات، و هي فرضية غير صحيحة.

و بعد أن قمنا باختبار الفرضيات والتحقق منها، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كانت في شكل تدابير واقتراحات، والتي جاءت على النحو التالي:

الاستنتاجات و التوصيات:

أولا: الاستنتاجات

من خلال هذه الدراسة يمكن التوصل الى النتائج التالية:

1- إن استخدام نظام المعلومات أمرا أساسيا و ذلك لسرعة توفير المعلومات المناسبة و الدقيقة.

2- عملية اتخاذ القرار هي الهدف الأساسي الذي تهدف المؤسسات إلى تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة، بغيت الوصول إلى اتخاذ القرار مناسب لتطوير المؤسسة أو حل مشكلة ما تواجهها المؤسسة، وتتخذ هذه العلمية عدة مراحل و وسائل.

3- يساهم نظام المعلومات في دعم مراحل اتخاذ القرار.

نتائج الدراسة الميدانية :

بعد إجراء التحليلات الإحصائية الدقيقة لأداة الدراسة التي تتفق مع أهمية الدراسة ومشكلتها توصلنا إلى النتائج التي نوجز بعضها:

1- ليس هناك ارتباط بين المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، الخبرة، عدد الدورات التدريبية) لأفراد العينة و اتخاذ القرار

2- هناك أهمية لنظام المعلومات في مؤسسة نفطال فرع (Bitume)عين صالح، تتجلى من خلال تقليل عبئ العمل و دعم عملية اتخاذ القرار.

3- هناك ارتباط ذو مستوى متوسط بين نظام المعلومات و اتخاذ القرار

4- عدم وجود إشراك للعاملين في عملية اتخاذ القرار

5- وجود وضوح لدى عينة الدراسة بأهمية نظم المعلومات، و إدراك بمدى ضرورته لاتخاذ قرارات سليمة.

ثانيا: التوصيات

بعد استعراض نتائج الدراسة لا بد أن نضع بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة والتي يمكن من خلالها معالجة بعض المشاكل و النقائص الملموسة. و ذلك كما يلي:

1- توعية العاملين بوحدة (Bitume)عين صالح بضرورة نظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية من اجل اتخاذ القرارات، و بأهمية الإحاطة بعملية اتخاذ القرار و بجميع مراحلها.

2- جلب خبراء في مجال أنظمة المعلومات و ذلك للاستفادة منهم من خلال الاستخدام السليم لنظام المعلومات.

3- توفير دورات تدريبية في مجال استخدام التقنيات الجديدة و تحديث نظم المعلومات لزيادة فعاليتهم في اتخاذ القرارات.

أفاق الدراسة:

بعد التطرق لهذا الموضوع يوجد العديد من البحوث التي من شانها أن تفيد طلبة إدارة و تسيير المؤسسة من أمثلتها :

1- دراسة دور نظام المعلومات في المؤسسة الخدمية.

2- التعمق أكثر في دراسة اتخاذ القرار و أثره على الإنتاجية.

قائمة المراجع

الكتب بالغة العربية:

1- إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية – مدخل النظم،الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر، 2005.

2- إبراهيم عبد العزيز، أسس الإدارة العامة و الإدارة التربوية للملكة العربية السعودية،عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2006.

3- احمد حسين علي حسين، دليلك في تحليل و تصميم النظم، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2003.

4- احمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية: الإطار الفكري و النظم التطبيقية، الإسكندرية،الدار الجامعية للنشر، 2003.

5- احمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، 2006.

6- احمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: الاتصالات-المعلومات-القرارات، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 2008.

7- أسامة خيري،الجديد في القيادية الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الراية للنضر والتوزيع، 2013.

8- إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، 2006.

9- أمل احمد طعمه، اتخاذ القرار و السلوك القيادي: برنامج تدريبي، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، ديبونة للطباعة والنشر والتوزيع، 2010.

10- أمين السيد احمد لطفي، مراجعة و تدقيق نظام المعلومات، الأردن، الدار الجامعية للنشر، 2005.

11- باسم الحميري، مهارات إدارية: التفويض، اتخاذ القرارات، إدارة الاجتماعات، تنظيم المؤتمرات، إدارة الوقت، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2009.

12- ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2005.

13- جمال الدين لعويسات، الإدارة و عملية اتخاذ القرار، الطبعة الرابعة، الجزائر، دار هومة للنشر و التوزيع، 2009.

14- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، بيروت، عمان، دار النهضة للنشر و التوزيع، 2005.

16- حسين حريم، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد في المنظمات، الأردن، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.

17- حكمت احمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية و المنظمة: نظري مع حالات دراسية، الطبعة الأولى،عمان،الأردن، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، 1999.

18- خالد قاشي،نظام المعلومات التسويقية، مدخل اتخاذ القرار، عمان،الأردن،دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، 2014.

19- خشبة محمد سعيد، نظم المعلومات و المفاهيم والتكنولوجيا،القاهرة، مصر، دار الإشعاع للنشر،1987.

20- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2008.

21- رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مصر مطبعة الإيمان للطباعة و النشر، 2000.

22- رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، الطبعة الأولى، قسنطينة، دار البيضاء للنشر و التوزيع و منشورات اقرأ، 2008.

23- ساندي بوكراس،حل المشكلات واتخاذ القرارات الفعالة، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، القاهرة، مصر، دار فاروق للنشر والتوزيع،2001.

24- سرور علي سرور،عاصم أحمد الحماحم، نظم المعلومات الإدارية، الرياض، السعودية، دار المريخ للطباعة و النشر 2000.

25- سيد عليوه، إدارة و تحليل و تفسير المعلومات، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مكتبة جريدة الورد للنشر،2008.

26- صلاح الدين عبد المنعم مبارك، نظم المعلومات المحاسبية و اقتصادياتها و الدراسات البحثية ذات الصلة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، 2014.

27- عادل إبراهيم قندلنجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الرابعة، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2009.

28- عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الخدمات، الطبعة الأولى، فلسطين، دار الفكر العربي، 1985.

29- عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، دار الزهران للنشر و التوزيع، 1998.

30- عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل و تصميم نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة، 2006.

31- عبد العزيز عبد الله سنبل و آخرون، نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، الطبعة الخامسة، عمان، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2006.

32- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم و إدارة الأعمال، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر، 1993.

33- عبد الكريم درويش و ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، مصر، مكتبة الانجلو المصرية، 1980.

34- عبد المقصود دبيان، نظم المعلومات المحاسبية، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، 1997.

35- عثمان كيلاني، مدخل الى نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار النشر و التوزيع، 2000.

36- عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.

37- عصام الاعرجي، إدارة الأزمات و اتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، الأردن، دار اليازوري، 2013.

38- علاء عبد الرزاق محمد حسن السالي، نظم دعم القرارات، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.

39- علي السلمي، التدريب الإداري، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970.

40- علي العضايلة، قرارات مختارة في القيادة الإدارية، الأردن، جامعة مؤتة للنشر، 1997.

41- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في عملية الإدارة، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب للنشر، 1987.

42- غنائم عمرو، الشرقاوي علي، تنظيم وإدارة الأعمال، بيروت، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 1982.

43- فايز الزغبي، محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، عمان، الأردن، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997.

44- فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، عمان، جامعة عمان الأهلية للنشر، 2005.

45- فايز صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، 2005.

46- فؤاد الشرابي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2008.

47- كمال الدين مصطفى الدهراوي، مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2003.

48- كمال الدين مصطفى الدهراوي،سمير كامل احمد، نظم المعلومات المحاسبية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، 2002.

49- محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى،الإسكندرية، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع، 2009.

50- محمد الصيرفي، القرار الإداري، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي للنشر 2007.

51- محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2006.

52- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات، الطبعة الأولى، الجزائر،ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.

53- محمد سمير الصبان و آخرون، مبادئ المحاسبة المالية كنظام للمعلومات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 1999.

54- محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007.

55- محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع 2007.

56- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الطبعة الأولى، عمان، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003.

57- محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.

58- محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة:النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الأولى، عمان،الأردن،دار الصفاء للنشر و التوزيع،2001.

59- محمد عبد الهادي بدوي، حقيبة تدريبية في مقرر مصادر المعلومات، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك خالد، 2011.

60- محمد محمود السباعي، تحليل و تصميم النظم المحاسبية، مصر، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2010.

61- مصطفي يوسف كافي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة: مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2013.

62- معالي فهمي حيدر، الإسكندرية، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، 2002.

63- منال الكردي، العبد جلال، نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم الأساسية و التطبيقات، القاهر، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2003.

64- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية: بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة للنش والتوزيع، 2007.

65- هاشم احمد عطية، مدخل الى نظم المعلومات المحاسبية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2005.
66- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى،الإسكندرية،دار الحامد للنشر و التوزيع،2003.

الكتب بالغة الفرنسية:

1-HUGUES ANGOT, système d'information de l'entreprise,troisième édition ,baris , de Boeck Supérieur Éditeur,2006.

2- Joselyn, RW, *Designing the marketing research,* new york, Petrocellis/charter, 1977.

3-Kholodi mohamed, khair- eddine, cours des systems organisationnels, alger, bahaedine edition, 2004.

4-MR.MELMEALEN ET SEMOUD, systaem danformatiom, paris,université hassen al-mohammedia , 2006.

5-Robert Reix, tritement des informations, Baric, édition vubret, 2001.

6- SOUBHAJIT BHATTACHARYA, management information seystem a journey from data of information intelligence, www.fr.slideshare.net, 01/03/2016

الأطروحات والمذكرات:

1- عبد القادر شارف،دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية:حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتورا،(الجزائر، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية)، 2011.

2- بلقاسم مرغني، نظام المعلومات و دوره في اتخاذ القرار: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- الوادي، مذكرة ماجستير،(جامعة قصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2014).

3- حافظ عبد الكريم الغزالي، اثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التامين الأردنية، مذكرة ماجستير، (الأردن، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2012).

4- خالد بن فيجان المنديل، المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير، (الرياض، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، 2003).

5- عومار بوطيبة، دراسة واقع نظام المعلومات بمديرية الشباب و الرياضة لولاية قسنطينة، مذكرة ماجستير، (سوق أهراس، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدية، معهد علوم الطبيعة و الحياة، 2012).

6- فدوى محمد رمضان، اثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء، دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم محافظة قطاع غزة، مذكرة ماجستير، (غزة، جامعة الاسلامية بغزة، كلية التجارة، 2009).

7- مبارك بن سعود بن محمد العماج، دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات في أثناء الأزمات بالمديرية العامة لحرس الحدود، مذكرة ماجستير، (الرياض، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، 2010).

8- محمد الشيخ ولد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان top lait، مذكرة ماجستير،(تلمسان، جامعة أبوبكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، 2011).

9- محمد دميش، دور نظام المعلومات التسويقية في تسيير وحدات الأعمال:دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات الجزائر،مذكرة ماجستير، (البليدة،جامعة سعد دحلب،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية،2005).

10- احمد جمعون، مناعي مونير، أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، مذكرة ماستر،

(البويرة، جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2015).

المقالات و المحاضرات:

1- احمد صالح الهزايمي، "دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية (دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد)"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، العدد الأول، المجلد 25، 2005.

2- بوشنافة احمد، أساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية: حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، المركز الجامعي بشار، 2003.

3- محاضرة الأستاذة شيريفي خيرة، نظام المعلومات، محاضرة مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر قسم علوم التسيير،جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، 2014.

4- نايل الشافعي، نيويورك، موسوعة المعرفة للنشر، 2007.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

تخصص : إدارة و تسيير المؤسسة

استبيان

سيدتي، آنستي، سيدي:

في إطار إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة تحت عنوان: "دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة نفطال فرع **Bitume**– بعين صالح "، نقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة التي يحتويها بموضوعية و ذلك بوضع علامة (X) من اجل التوصل إلى نتائج دقيقة تفيدنا في تحديد أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة المذكورة أعلاه، وفي سبيل ذلك نود مساعدتكم علما أن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي.

أشكركم جزيلا على وقتكم و تعاونكم ,و أقدر بعمق المساعدة التي قدمتموها أنتم و المؤسسة التي تعملون بها لإنجاز هذا البحث .

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير وشكرا.

القسم الأول : البيانات الشخصية

1) المؤهل العلمي :

ثانوية ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐

دبلوم آخر ☐

2) عدد سنوات الخبرة في مجال الادارة :

اقل من 5 سنوات ☐ اقل من 10 سنوات ☐ اقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

اقل من 30 سنة ☐

3) عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها في استخدام التقنيات الجديدة و تحديث نظم المعلومات :

دورة ☐ دورتان ☐ ثلاث دورات او اكثر ☐

لم اتحصل على اي دورة تدريبية ☐

القسم الثاني :

المحور الأول : واقع نظام المعلومات في المؤسسة

الرقم	البيان	المعايير				
		معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا
1	المعلومات التي يقدمها النظام صحيحة و خالية من الاخطاء					
2	المعلومات التي يقدمها النظام كافية و ملائمة					
3	يوفر النظام معلومات موضوعية و اقتصادية وذات مصداقية					
4	يوفر النظام المعلومات المناسبة و في الوقت المناسب لمتخذي القرار					
5	يوفر النظام معلومات عالية الدقة					
6	يوفر لك النظام اي معلومات قد تحتاجها					
7	هناك تنوع في مصادر المعلومات التي يوفرها النظام					
8	المعلومات التي يقدمها النظام تتميز بالتجدد والتغير					
9	يوفر النظام معلومات واضحة و سهلة الفهم					
10	المعلومات التي يوفرها النظام تتميز بالحداثة					

المحور الثاني : مساهمة نظام المعلومات في اتخاذ القرارات بفرع bitume عين صالح

الرقم	البيان	المعايير				
		معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا
1	المعلومات المتوفرة كفيلة بإيجاد الحلول الممكنة لمتخذي القرار					
2	تعتمد مؤسستكم على المعلومات التي يوفرها النظام في صنع قراراتها					
3	توجد استفادة ملموسة من نظام المعلومات في اتخاذ القرارات					
4	يتمكن نظام المعلومات من تحديد المشكلة التي تواجهها المؤسسة بدقة					
5	جودة المعلومات التي يوفرها النظام تزيد من قيمة القرارات المتخذة					
6	يتمكن نظام المعلومات من تحديد اسباب وقوع المشكلة					
7	يساهم نظام المعلومات في تقييم البدائل و متابعة تنفيذه					
8	ان القرارات المتخذة تلاقي قبولا من طرف العاملين					
9	ان القرارات المتخذة تحقق الاهداف المرجوة					

قائمة الأساتذة المحكمين :

الاسم	اللقب
عبد الرزاق	سلام
محمد	بولصنام