



جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة
كلية علوم اقتصادية وتجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



السنة الثانية ماستر

تخصص إدارة أعمال

الموضوع :

نظم المعلومات و أثرها في ترشيد إتخاذ القرارات داخل المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة باتيميتال - عين الدفلى -

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

إشراف الأستاذ(ة):

• بن عناية جلول

إعداد الطالبتين :

• ركاب مفيدة

• حدادو رجاء

لجنة المناقشة :

رئيس اللجنة	
مقررا	
ممتحنا	

السنة الجامعية : 2016/2015

شكر و تقدير

* الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن اتبعه بإحسان إلى يوم الدين.

* بادئين الشكر والحمد لرب العباد العلي القدير شكرا جزيلاً طيباً مباركاً فيه، الذي أنارنا بالعلم، وأكرمنا بالتقوى وأنعم علينا بالعافية ويسر طريقنا لإتمام هذه الدراسة، فله الحمد والشكر وهو الرحمان المستعان

نتقدم بخالص شكرنا وامتناننا:

إلى أستاذنا المشرف الدكتور، بن عناية جلول على توجيهاته، القيمة و آراءه النيرة التي ساهمت في إعداد هذه الدراسة.

إلى الدكتور خثير محمد على نصائحه السديدة.

* أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على قبول مناقشة هذه المذكرة

* كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى زميلنا الطالب بن قويدر صحراوي ياسين الذي ساعدنا طوال دراستنا الجامعية.

* إلى مسؤولي وإطارات و عمال مؤسسة BATIMETAL، على كل المساعدات و التسهيلات التي قدموها لنا.

الإهداء

الحمد لله و الصلاة و السلام على خير المرسلين النبي مصطفى صلى الله عليه وسلم

الحمد لله الذي وفقني في انجاز هذا العمل المتواضع

اهدي ثمرة عملي إلى

إلى نور قلبي و سراج دربي و منتهى أملتي، ريحانة الدنيا و بهجتها، ومن جعلت الجنة تحت قدميها قررة عيني
الحبيبة أُمي حفصها الله ورعاها.

إلى الذي رباني على الفضيلة و الأخلاق و تكببت من أجلي مصاعب الحياة ووفر لي متطلبات النجاح ووجهني
إلى طريق الخير.

أبي العزيز الغالي حفظه الله من كل سوء و أطال في عمره.

إلى من ترعرت معهم شموع حياتي وكانو لي خير سند و عون أخواتي نورة و وردة و أحلام وعائشة و إيمان
وكوثر.

إلى كل إخوتي عبد القادر وأحمد ومحمد والطيب.

إلى نساء إخوتي شهر زاد وفضيلة وأمينة.

إهداء خاص إلى كتكوت عبد الإله نوفل

إلى كل كتاكيت محمد ريان و شيماء ، عبد الرحمان ورتاج.

إلى صديقي و زميلي بن قويدر صحراوي ياسين

إلى أخي الذي أنجبته لي حياة الدنيا بن زينة عبد الرحمان.

إلى كل صديقاتي الغاليات محجوبة، رجاء، حياة ، هيبه، أمينة.

إلى كل من عادتهم إخوة و زملاء طوال المشوار الدراسي.

إلى جميع أفراد العائلة شافية وعقابة و سليمان و معروف.

مفيدة

الإهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى:

*سند ظهري الذي ألبسني ثوب المعرفة، ورمى بي إلى شاطئ العلم و الأمان، الذي لولاه ما وصلت إلى ما أنا عليه الآن، إلى أعز إنسان في الوجود، أبي العزيز.

*قرة عيني ونور قلبي و سر سعادتي ،إلى التي كانت دعواتها لي ستارا ، و أحن قلب في الوجود، إلى من سهرت الليالي ووقفت إلى جانبي، أطال الله في عمرها، و البسها ثوب الصحة والعافية أُمي الغالية.

*إلى اختي الحبيبة أشواق حفظها الله و جدتي أطال الله في عمرها.

*إلى كل الأقارب و الأحباب

* و إلى كل من ساعدوني في انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد و أخص بالذكر ياسين ، و إلى من ألقاني الله بها لتكون شريكتي في هذا البحث : ركاب مفيدة

مداخرو رجاء

الملخص:

إن ترشيد عملية اتخاذ القرارات تعتمد بشكل أساسي على نوعية و جودة المعلومات التي يستند إليها في اكتشاف المشاكل والصعوبات وتحليلها، و محاولة الوصول إلى اتخاذ القرار الصائب بشأنها، هذه المعلومات، و التي يكون بمقدورها الاستجابة الكاملة لاحتياجات متخذ القرار، ومن خلال نظم المعلومات حديثة و متكاملة، تم تصميمها وفق أسس علمية وبما يخدم متطلبات المستوى الإداري الذي يستخدمها، بحيث يتم التعامل معها من طرف أفراد ذوي خبرة و كفاءة عالية، يحرصون على دقة البيانات، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور والأهمية الإستراتيجية لنظم المعلومات بمختلف أنواعها في عملية اتخاذ القرارات ومدى تأثيرها و فعاليتها في المؤسسة الوطنية Batimetal، حيث يمثل المتغير المستقل نظم المعلومات، والمتغير التابع عملية ترشيد القرار.

Résumer :

Le processus de prise de décision sont principalement tributaires de la qualité et de la qualité de l'information invoquée pour détecter les problèmes et alsaobacet l' analyse, et d'essayer d'avoir accès à prendre la bonne décision sur cette information , qui sera mesur de répondre pleinement à ahtejat décideur et à l'exception des systèmes d'information modernes et intégrée a été conçu selon les bases scientifiques et pour servir le plan administratif, qui a utilisé les escigences .

Alors qui 'il est manipulé par les personnes ayant une escpertise et une grande efficacité ,sont enthousiastes à l'escactitude des données, et vise la ville matale de connaitre le rôle et l'importance des systèmes d' information stratégiques de divers types dans le processus de prise de décision te l' impact madadi et de l'efficacité dans l'organisation.est la variable indépendante et l'information variable dépendante de rationaliser les systèmes de processus de décision.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
29	المقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة	01

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
05	دورة حياة البيانات و خطواتها	01
07	العلاقة بين البيانات و المعلومات والمعرفة	02
09	الخصائص المحددة لملائمة المعلومات	03
15	مكونات نظام المعلومات	04
28	أنواع القرارات في المستويات الإدارية	05
32	إرتباط مراحل اتخاذ القرار و أنواع المعلومات	06

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
75	الهيكل التنظيمي لمؤسسة BATIMITAL	01
76	النظام الداخلي للمؤسسة	02

شكر

إهداء

ملخص

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

فهرس المحتويات

المقدمة العامة

أ-د

الفصل الأول : نظم المعلومات و عملية اتخاذ القرار.

تمهيد

02

المبحث الأول: ماهية المعلومات.

03

المطلب الأول: مفهوم المعلومة.

03

المطلب الثاني: خصائص وسمات المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

07

المطلب الثالث: أنواع ومصادر المعلومات.

09

المبحث الثاني : مدخل لنظم المعلومات.

13

المطلب الأول : طبيعة نظم المعلومات.

13

المطلب الثاني : خصائص و مهام نظم المعلومات.

15

المطلب الثالث :أهداف و أنواع نظم المعلومات.

18

المطلب الرابع : التحديات التي تواجه نظم المعلومات.

21

المبحث الثالث: دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار.

24

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار.

24

المطلب الثاني: خطوات وخصائص عملية اتخاذ القرار.

25

المطلب الثالث: تصنيفات عملية اتخاذ القرار.

27

المطلب الرابع: دور نظم المعلومات خلال مراحل صنع القرار.

31

خلاصة الفصل الأول

33

الفصل الثاني : أثر نظم المعلومات في ترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل مؤسسة باتيمييتال

تمهيد

35

المبحث الأول: استعراض المؤسسة.

36

المطلب الأول:التعريف بالمؤسسة.

36

المطلب الثاني:الهيكل التنظمي للمؤسسة batimetal.

37

المطلب الثالث:تنظيم الإدارة.

42

43	المبحث الثاني: تدفق نظم المعلومات في مؤسسة .batimital
43	المطلب الأول: منهجية إجراء المقابلة.
44	المطلب الثاني: طبيعة تدفق المعلومات في المؤسسة.
45	المطلب الثالث: أنواع نظم المعلومات المطبقة في المؤسسة.
48	المبحث الثالث: نظم المعلومات وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار مؤسسة .batimital
48	المطلب الأول : أثر المعلومات في اتخاذ القرار.
51	المطلب الثاني : دور و تأثير المعلومات في المؤسسة الوطنية .batimetal
53	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار و طرق تحسينها
56	خلاصة الفصل الثاني
58	الخاتمة العامة
71	قائمة المراجع
75	الملاحق

يشهد العالم في ظل العولمة تطورا عميقا و سريعا على المستوى الاقتصادي، السياسي، الاجتماعي والتكنولوجي، و نتيجة لعمق هذا التطور و سرعة في مجال تكنولوجيا المعلومات، دخل العالم عصر مجتمع المعلومات، و في الوقت الراهن و في ظل التنافس الدولي الحاد أصبحت المعلومات المادة الأولية لأي نشاط إنساني، فنجد معظم دول العالم تتسابق فيما بينها لوضع خطط واستراتيجيات لتطوير تكنولوجيا المعلومات، وهذا ما صاحبه ظهور و انتشار التقنيات المتطورة التي أضحت بمثابة ضرورة حتمية، تحتاجها جميع المؤسسات لميزتها القوية في معالجة و تخزين كم هائل من المعلومات بطريقة منظمة و سريعة ودقيقة.

ونظرا لأهمية المعلومات وتقنياتها التي لها الأثر الكبير في بروز المعلوماتية وغيرها من المصطلحات الأخرى كعلم المعلومات، تكنولوجيا المعلومات، التي تدرس كل الوظائف و تقنيات المعلومات وإسهاماتها في البحث و الإدارة و الاقتصاد، و العلم بصفة عامة.

ومع ظهور مدخل النظم، أصبح يستخدم مصطلح نظم المعلومات كأسلوب معاصر من الأساليب الإدارية الحديثة حيث تعتبر نظم المعلومات ميدانا يختص بجمع البيانات من مصادر مختلفة و تحليلها بقصد توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، التي تساعد في ترشيد العملية الإدارية لمواجهة التحديات في عصر يتسم بالتغيير المستمر، الذي تسيره المعلومات باعتبارها موردا أساسيا" لذلك أضحي مفهوم نظم المعلومات دورا جوهريا و حيويا في الفكر الإداري و المعلوماتية المعاصر، يجب الإلمام به و التعرف على هاته التطورات المختلفة.

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، حيث أنها عامل مشترك بين كل الوظائف الإدارية(تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة).

وتتبع أهمية هذه العملية أيضا من ارتباطها المباشر بصناعة أهداف المنظمة التي أنشئت من أجلها، سيما في ظل تزايد حجم المنظمات مما أدى إلى كثرة أنشطتها و تشعب اتصالاتها، بالإضافة إلى تعقد البيئة المحيطة بها، و لكي تحقق المنظمات في ظل هذه الظروف البقاء و الاستمرارية و مواكبة التطورات الحاصلة في الدول المتقدمة، هي بحاجة لدعم أعمالها بنظم معلومات حديثة و استخدامها لتنمية الجوانب المختلفة بهذه المنظمات وبالتحديد تنمية أساليبها في اتخاذ القرارات و ترشيدها كخطوة لتحسين و وضعيتها، و بإسقاط هذه الوضعية على حالة من حالات أهم المؤسسات الجزائرية في مجال البناءات الحديدية و النحاسية، وهي المؤسسة الوطنية:Batimetal، سنحاول الإجابة عن الأسئلة التي يطرحها البحث انطلاقا من بيانات هذه مطابقة الجانب النظري مع ما يجري في المؤسسة.

الإشكالية :

انطلاقا مما تقدم يمكننا أن نطرح الإشكالية ضمن التساؤل الآتي:

❖ ما مدى تأثير نظم المعلومات على ترشيد عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الوطنية

Batimetal

و يقودنا هذا إلى طرح بعض الأسئلة الفرعية التالية:

-
- ما مفهوم القرار و عملية اتخاذ القرار؟
- ما أهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرار؟
- كيف يتم اتخاذ القرار اعتمادا على نظام المعلومات في المؤسسة الوطنية Batimetal

وكمحاولة للإجابة عن التساؤلات السابقة يقودنا هذا إلى طرح الفرضيات :

1- تمثل نظم المعلومات مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع و تحليل المعلومات و توزيعها.

2-تستند عملية اتخاذ القرار على المفاضلة بين البدائل المتاحة و فق خطوات منهجية معينة.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى :

الإلمام بالمعلومة و أهميتها.

رفع الغموض نظم المعلومات باعتباره مفهوم متعدد الأبعاد.

التأكيد على أنه يجب النظر إلى نظام المعلومات نظرة شاملة.

توضيح دور نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات.

التعرف على طبيعة علاقة بين نظام المعلومات و اتخاذ القرار .

أهمية الدراسة :

تتوقف هذه الدراسة على الموضوع أثر نظم المعلومات في عملية ترشيد القرارات حيث أن لأنظمة المعلومات دور كبير في إيجاد المعلومات دقيقة في الوقت المناسب.

إن للموضوع أهمية خاصة كونه بهدف إلى إظهار أهمية أنظمة المعلومات في مؤسسة Batimetal وفي تعزيز القرارات المتخذة.

أهمية عملية اتخاذ القرارات الاقتصادية اليوم، باعتبارها جوهر العملية الإدارية و محورها الأساسي و الفعال.

أهمية استخدام نظم المعلومات للزيادة من فعالية القرارات.

الربط بين مفاهيم هامين و المتمثلين في المعلومات و عملية اتخاذ القرار لمعرفة التغيرات التي تحدثها و كيفية انعكاسها على المؤسسات.

منهج الدراسة

تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي الذي استعمل في توضيح بعض جوانب الدراسة مثل التعاريف و المفاهيم المرتبطة بالموضوع، و استخدام الأسلوب التحليلي من خلال تحليل العلاقة بين نظم المعلومات و اتخاذ القرار ، كما لجئنا إلى أسلوب المقابلة في الدراسة الميدانية، كمحاولة لإسقاط المفاهيم النظرية على واقع الدراسة

هيكل الدراسة :

جاءت الدراسة مقدمة ضمن فصلين، فصل نظري نظم المعلومات و عملية اتخاذ القرار من خلال ثلاث مباحث على الشكل التالي : بداية بماهية المعلومات ثم نعرض على مدخل لنظم المعلومات إنتهاءا بدور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار.

أما الفصل الثاني نتطرق إلى أثر نظم المعلومات في ترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل مؤسسة باتيميتال و ذلك بالمرور أولا على استعراض للمؤسسة ثم تدفق نظم المعلومات في مؤسسة batimeta و في الختام

نبرز دور نظم المعلومات وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار مؤسسة batimetal.

الفصل الأول :

نظم المعلومات و عملية اتخاذ القرار

تمهيد

لقد ازدادت أهمية المعلومات في عصرنا الحالي، و أصبحت تشكل موردا حيويا بالنسبة لجميع أنواع المؤسسات دون استثناء لدرجة أن هذا العصر أصبح يعرف بعصر المعلومات و السبب في ذلك هو التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات، و ازدياد الحاجة إلى معلومات قيمة بمختلف أنواعها وسماتها، وإيصالها في الوقت المناسب إلى مراكز متخذي القرار بواسطة تصميم نظام معلومات ناجح، يمكن هؤلاء المسيرين من التعرف على ما يحدث من تغيرات في البيئة الخارجية و ما تفرضه من فرص و تهديدات، وكذلك معرفة ما يجري داخل المؤسسة .

و لهذا تتطلب مختلف نشاطات المنظمة اتخاذ المستمر للقرارات استخدام مختلف المعلومات بصفة دائمة و مستمرة ،وتكون هذه المعلومات على شكل بيانات تم تحويلها وفق نظام معلومات تدعم عملية اتخاذ القرارات و ترشيدها.

ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى بعض المفاهيم الأساسية لنظم المعلومات و عملية اتخاذ القرار من خلال ثلاث مباحث تتمثل في:

المبحث الأول: ماهية المعلومات.

المبحث الثاني : مدخل لنظم المعلومات.

المبحث الثالث : دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار.

المبحث الأول: ماهية المعلومة.

المطلب الأول: مفهوم المعلومة.

تعد المعلومات من المفاهيم التي يصعب وضع تعريف محدد لها نظرا لكثرة استخدامها من جانب فئات متعددة وتتنوع مجالات هذا الاستخدام، وهي البيانات التي معالجتها لتحقيق هدف معين أو الاستعمال محدد لأغراض القرارات¹، وهي إحدى المفردات المشتقة من علم تتسم ببراء مفردتها و تنوعها معانيها فهي تتصل بالعلم و المعرفة، الدراية، الإحاطة، الإدراك، اليقين، الإرشاد، الوعي وغير ذلك من المعاني المتصلة بوظائف العقل و ما تم الحصول عليه بالبحث و الدراسة².

و لتقديم تعريف للمعلومات لا بد من التفريق بين البيانات و المعلومات و المعرفة:

• البيانات: عبارة عن الأرقام و الأصوات و الصور المرتبطة بالعالم الواقعي، وهي كذلك المادة الخام التي تجمع بناء على ما يحصل من أفعال وأحداث بطريقة تسجيلية و بالتالي تعتبر الحاضنة الأساسية لمعطيات أرقى تتبثق عنها المعالجة بشتى ألوانها وأشكالها³.

*يمكن تعريفها على أنها حقائق غير مترابطة لا تعطي أي معنى لمتلقيها كونها لم يتم تقديمها لوصف هدف أو حالة معينة⁴، و يمكن تلخيص تعريفها كالتالي:

هي بيانات تمت معالجتها باستخدام نظام الحاسوب.

هي بيانات جرت معالجتها فأخذت شكلا مفهوم يقود إلى المعرفة.

هي بيانات جرت معالجتها للاستخدام و المعرفة.

هي مجموعة من البيانات تحتوي على معنى.

*بأنها الجمل و الحروف و العبارات و الأرقام و الرموز غير المنظم و غير المرتبطة بموضوع واحد، و التي لا يستفاد منها في شكلها الحالي إلا بعد تطويرها من خلال عمليات و الشرح و التي تم فرزها و تصنيفها و تبويبها فإنها تتحول إلى معلومات⁵.

2/خطوات معالجة البيانات: تتضمن هذه المعالجة عددا من الخطوات هي⁶:

* الحصول على البيانات و تسجيلها: تأتي البيانات أما من مصادر داخلية أو من مصادر خارجية بعد الحصول على البيانات تبدأ عملية تسجيلها يدويا أو آليا ثم يتم تخزين تلك البيانات.

¹ - الشامي، أحمد، المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات و المعلومات، دار المريخ، الرياض، 1988، ص569.

² - زكي حسين الوعي، المعلومات والمجتمع، الدار الجامعية الاسكندرية، 2003، ص20.

³ - سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص15.

⁴ - علاء الدين وعامر قنديلجي، نظم المعلومات الإدارية، دار الزهران لنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص36.

⁵ - المشريقي، حسن نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي، دار المسيرة للنشر، عمان 1997، ص49.

⁶ - نجم عبد الله الحميدي، سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمان العبيد، نظم المعلومات الادارية مدخل معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة 2، 2009، ص37.

*مراجعة البيانات: وهي التأكيد من مطابقة البيانات التي تم تسجيلها مع المصادر التي أخذت منها لا اكتشاف الأخطاء و تصحيحها إن وجدت.

*التصنيف : وهي تجميع البيانات في مجموعة أو فئات متجانسة وفقا لمعيار معين وهناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها مثل: تصنيف المستهلكين بحسب المنطقة الجغرافية أو الإقليمية ويجري التصنيف عادة على أساس نظام الترميز.

* الفرز: و يقصد بها ترتيب البيانات بطريقة معينة تتفق و الكيفية التي تستخدم بها تلك البيانات مثل: ترتيب الزبائن بحسب الحروف الأبجدية أو بحسب حجم تعاملاتها.

* التلخيص: تهدف إلى دمج مجموعة من عناصر البيانات و جمعها لكي تتوافق و احتياجات مستخدميها ويتم استخدام البيانات الملخصة عادة في المستويات العليا مثل: القوائم المالية(المزانية العمومية، حساب الأرباح و الخسائر).

* العمليات الحسابية و المنطقية: يمكن أن تكون العمليات الحسابية بسيطة أو معقدة فعمليات الجمع و الطرح و القسمة تعد عمليات حسابية بسيطة بينما تعد أساليب بحوث العمليات و الاقتصاد القياسي عمليات معقدة، أما العمليات المنطقية فيمكن أن تكون بسيطة أو معقدة فتحديد عدد الطلاب الذين حصلوا على معدل أكبر من 90% يعد عملية منطقية بسيطة و الهدف من العمليات الحسابية المنطقية هو تقديم بيانات جديدة مفيدة للمستخدم.

*التخزين: تهدف هذه العملية إلى الاحتفاظ بالبيانات إلى وقت الحاجة إليها وهناك عدة طرق لتخزين البيانات منها: حفظ البيانات على شكل مستندات ورقية.

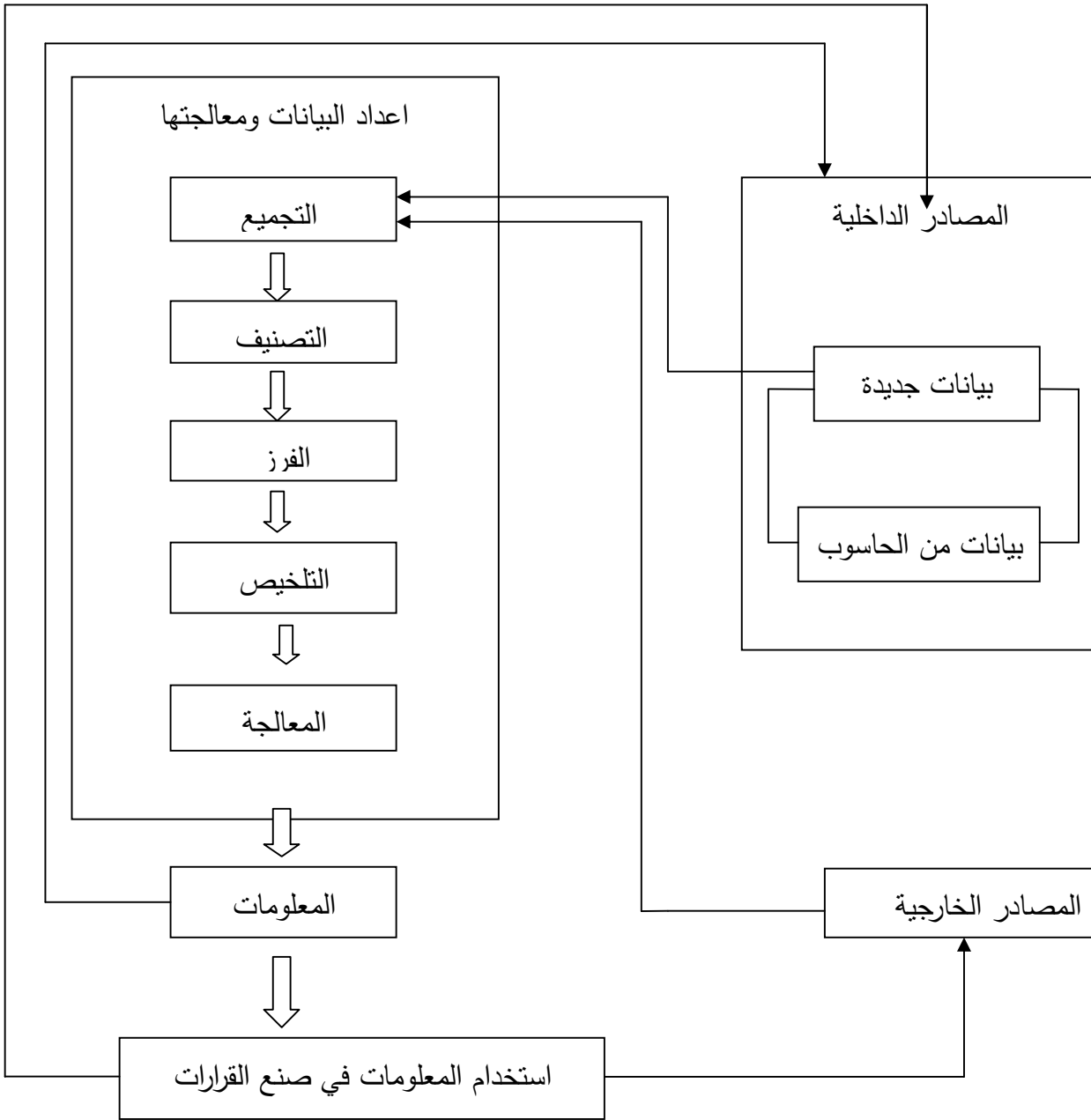
*الاسترجاع: ويقصد بها البحث عن بيانات معينة واستعمالها عند الحاجة إليها .

*إعادة الإنتاج: تهدف هذه العملية إلى تقديم البيانات في شكل يفهمها ويستخدمها من يطلبها فقد يتم تقديم البيانات في شكل تقرير مكتوب أو في شكل رسومات بيانية أو هندسية .

* التوزيع والاتصال: ويقصد بها إيصال البيانات إلى مستخدميها في الوقت و الشكل و المكان المناسب¹.

¹- نجم عبد الله الحميدي، سلوى أمين السمراني، مرجع سبق ذكره، ص37.

الشكل رقم(01) : دورة حياة البيانات والتي تلخص الخطوات السابقة.



المصدر : نجم عبد الله الحميدي، سلوى أمين السمراي، عبد الرحمان العبيد، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر"، دار وائل النشر، عمان، الأردن، 2009، ص38.

فالبيانات هي المادة الخام التي تشتق منها المعلومات، فهي ترمز إلى أشياء أو تصف هدف أو ظاهرة، أو واقعا معينا دون تغيير ويتم التعبير عنها بكلمات أو أرقام أو غير ذلك فهي تمثل المادة الأولية للحصول على المعلومات، ويتم تجميعها من مصادر متنوعة (داخلية وخارجية).

• المعرفة فهي المادة المصنعة (المستخرجة) من المعلومات، فهي حصيلة ما يمتلكه الفرد أو المؤسسة، أو المجتمع من المعلومات¹، حيث تلعب المعرفة دورا محوريا في توليد الثروة، و هي تمثل الشكل الأساسي لرأس المال، كما إن تراكمها هو المحرك و الدافع للنمو الاقتصادي فكلما زادت كثافة المعرفة في مكونات الملية الإنتاجية زاد النمو الاقتصادي²، وينظر إليها على إنها أصل من أصول المنظمة الجديدة و المعقدة، كما أنها أصبحت تمثل حقلا مستقلا للدراسة، و يعتقد الكثير من الاقتصاديين أنها تساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، و بتالي فإن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية بامتلاكها للمعرفة، وهي حصيلة استخدام لبيانات و المعلومات و التجربة التي يتم من الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي يمكن من يملكها من التجارب مع المستجدات التي تواجهه و تجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشكلات التي تقع في مجال معرفته، ومن خلالها يستطيع الإنسان تشخيص المشاكل و تحديد بدائل لها و الوصول إلى حلول جيدة، و لأن المعرفة تزداد عند الإنسان مع مرور الوقت³.

• **تعريف المعلومات:** توجد عدة تعريفات للمعلومات من بينها:

-**تعريف⁴:** هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفة مناسبة بحيث تعطي معنى خاص و تركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان منها في الوصول إلى المعرفة و اكتشافها.

-**تعريف⁵:** هي نتائج عمليات النماذج التكوينية، التنظيم أو تحويل البيانات بطريق تؤدي إلى زيادة مستوى المعرفة للمستقبل.

-**تعريف⁶:** المعلومات هي مجموعة بيانات تحمل معرفة حول حدث معين أو موضوع، وهي تسمح للفرد بالمعرفة الجيدة لمحيطه، لذا فإنه من الضروري الحصول على المعلومات لاتخاذ قرارات جيدة.

تعريف⁷: فهي عبارة عن بيانات تم بناءها و صياغتها لتعطي بعض المعاني لمتلقيها حول مشكلة خاصة أو موضوع محدد ويعرف martin المعلومات على أنها بيانات تم معالجتها لتكون مفيدة في صنع القرارات الإدارية.

¹ - عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، 1998، ص21.

² - كمال منصور وعيسى خلفي، اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جميعة حسيبة بن بوعلي بالشلف الجزائر العدد 2006، ص4، ص50.

³ - شاكر جار الله الخناشالي، إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 29، العدد الأول، المنظمة العربية للتنمية، جامعة الدول العربية، يونيو 2009، ص47.

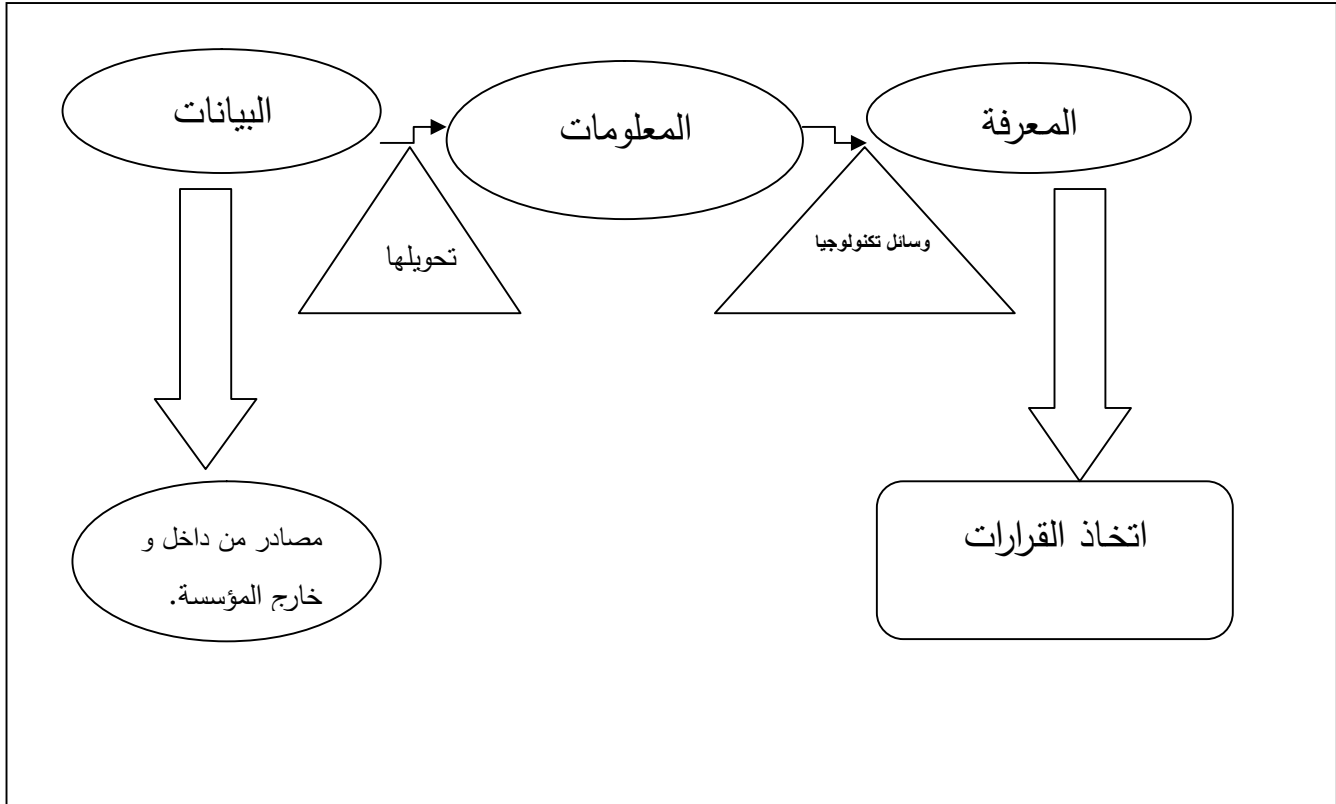
⁴ - izabelcalmi et jordan halin, introduction à la gestion. dunod , paris 2000 p354.

⁵ - سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، المفاهيم الأساسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 1998، ص98.

⁶ - jen. francais dhémin, Brigitte fourmie .: Sothemes d'initiation à Léconomie d'entreprise, ed ; breald, paris, 1995, p165 .

⁷ - Christ opher Marttin. Philip powell. In foramation systems la management perspective. London : Mc crow-Hilibooh company. 1992. p10.

والشكل(02): يبين العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة.



المصدر: علاء الدين وعامر قنديلجي، نظم المعلومات الادارية، دار الزهران لنشر و التوزيع،عمان، 2005، ص37.

المطلب الثاني : خصائص وسمات المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الفعالة:

تتفق غالبية الدراسات على أن المعلومات التي تلبى احتياجات صناع القرار، ينبغي أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص والسمات نوجزها فيما يلي¹:

1-الدقة: إن وجود تفاصيل دقيقة نصف المعلومات عند المقارنة بين أفضل البدائل، يجعل النتائج دقيقة و معتمد عليها بصورة أفضل و هذا يعني أن المعلومات ينبغي أن تكون محددة و خالية من الأخطاء و مستندة إلى الدقائق و الثوابت.

2-الوضوح: ان تتسم المعلومات بالبساطة وان تكون سهلة الفهم لجعلها أكثر فائدة في التطبيق و تحسين الوضوح و زيادتها في المعلومات يمكن أن يتحقق من خلال ما يلي:

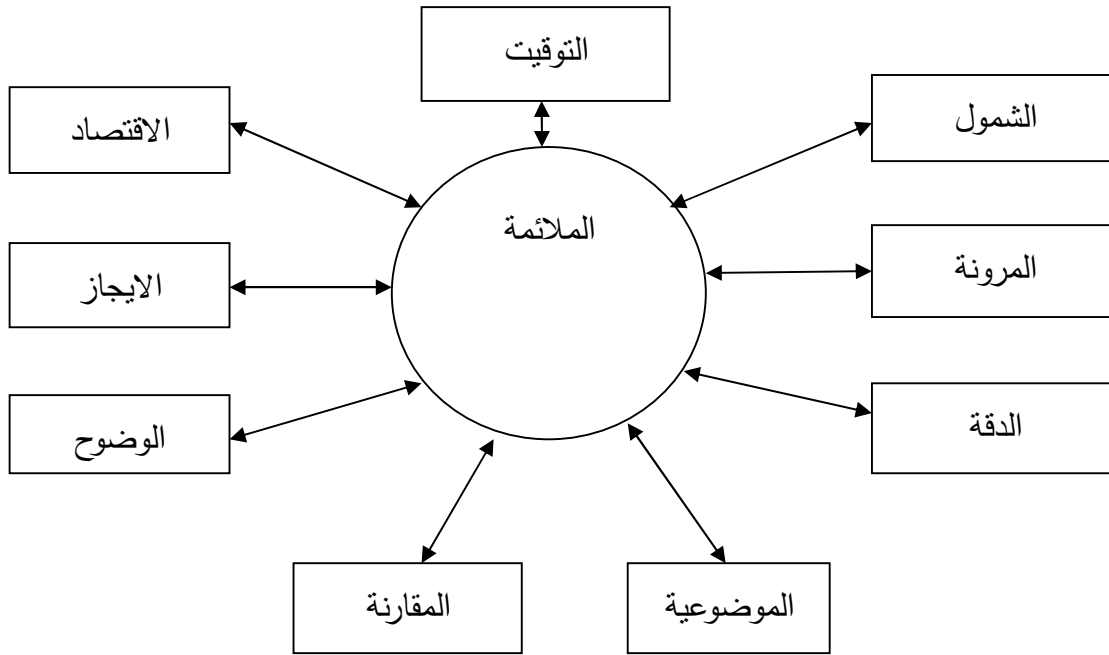
- *وضع المعلومات و الإحصاءات في جداول مكملة تصف المجال المطلوب، وتتسم بسهولة وسرعة النتائج.
- * التمييز بين المتغيرات و نوعية العلاقة بينها.
- * توظيف النسب المئوية في توضيح المعلومات .

¹-البياتي، شهاب رشيد، نظم المعلومات الإدارية، مدخل معاصر، مركز الأمين للطباعة و النشر، صنعاء، الطبعة 1، 2010 ص22.

- 3- الشمولية:** أي إن المعلومات يجب أن تغطي جميع جوانب الموضوع الذي خصصت له و كرست للإحاطة به، أو جمعت من اجله وتجسد المجال المطلوب تجسيدا دقيقا.
- 4- الحدائة:** وهي تشير إلى عمر المعلومات، فكلما كانت المعلومات حديثة و تتعلق بالظروف الحالية ازدادت قيمتها لصانع القرار.
- 5- الوقت:** وترتبط هذه الخاصية بالفترة الزمنية التي تستغرقها دورة إدخال البيانات و إجراء العمليات عليها وتقرير النتائج، وكلما كانت فترة المعالجة قصيرة كلما زادت سرعة و فعالية القرارات المتخذة، لذلك ينبغي توفير المعلومات للجهة المستفيدة في الوقت المناسب لان توقيت وسرعة الحصول على المعلومات يساهمان في توفير المعلومات الجيدة.
- 6- التكلفة:** و تشير في هذه الخاصية إلى أن تكلفة الحصول على المعلومات يجب أن لا تزيد عن العائد المتوقع من استخدامها، بل إن العائد المتوقع يجب أن تكون أكثر من كلفة الحصول عليها.
- 7- القابلية للقياس:** وهي تعني إمكانية تسجيل المعلومات و فحصها من خلال تدوينها و تحليلها وتبويبها و تصنيفها بشكل يمكن استرجاعها في أي وقت، وتشير هذه الخاصية إلى طبيعة المعلومات الرسمية التي يتم إنتاجها من نظام رسمي للمعلومات، على الرغم من الأفكار و الآراء الشخصية تعد نوعا من المعلومات إلى أنها خارج نطاق النظام الرسمي .
- 8- الواقعية:** والتي تعد العنصر الحاسم المتوقع من المعلومات أي أن تكون ممثلة للواقع أو الموضوع محل الاهتمام تمثيلا حقيقيا.
- 9- المرونة:** وتعني هذه الخاصية قدرة المعلومات على تلبية احتياجات المستخدم و رغباته، وقابليتها للتكيف في الاستخدام من قبل أكثر من مستخدم .
- 10- ملبية للحاجة:** أن تكون معلومة مناسبة و ملائمة لحجم الموضوع الاستخدام دون زيادة أو نقص أو خروج عن الموضوع و محل الاهتمام¹.
- إن السعي لتوفير المعلومات بالخصائص السابقة الذكر، هدفه في النهاية هو تحقيق الملائمة للمعلومات، اي حتى تكون ملائمة ومناسبة للاستخدام في الأغراض المطلوبة منها، والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ - البياتي، شهاب رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 22.

الشكل رقم(3): الخصائص المحددة لملائمة المعلومات



المصدر: مرمرى، أهمية نظام المعلومات كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير-جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر 2010، 2009، ص18.

المطلب الثالث: أنواع و مصادر المعلومات.

أولاً: أنواع المعلومات: يمكن تصنيف المعلومات إلى صنفين هما¹:

1- على أساس استخدامها في العمل الإداري: وتنقسم إلى:

1-1: المعلومات الإنمائية: مثل قراءة كتاب أو مقال و الحصول على مفاهيم و حقائق جديدة الغرض منها تحسين المستوى العلمي و الثقافي للإنسان و توسيع مداركه.

1-2: المعلومات الإنجازية: وبهذه الطريقة يحصل الإنسان على مفاهيم و حقائق تساعده في انجاز عمل أو مشروع أو اتخاذ قرار كاستخدام المستخلصات و المراجع و الوثائق الأخرى التي تعود إلى إكمال العمل المطلوب انجازه.

1-3: المعلومات التعليمية: وتتمثل في قراءة الطلبة في مراحل حياتهم العملية للمقررات الدراسية والمواد التعليمية.

¹ - ربحي مصطفى عليان، إيمان السامراني، تسويق المعلومات والخدمات، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2010، ص31، 30.

1-4:المعلومات الفكرية: وهي الأفكار والنظريات حول العلاقات التي من الممكن أن توجد بين تنوعات عناصر المشكلة.

1-5:المعلومات البحثية: وهي تشمل التجارب إجراءها و نتائجها و نتائج الأبحاث و بياناتها التي يمكن الحصول عليها من تجارب المرء نفسه أو من تجارب الآخرين، ويمكن أن يكون ذلك حصيلة تجارب معملية أو حصيلة أبحاث أدبية.

1-6:المعلومات الأسلوبية النظامية: و تشمل الأساليب العلمية التي تمكن الباحث من القيام ببحثه بشكل أكثر دقة ويشمل هذا النوع من المعلومات الوسائل التي تستعمل للحصول على المعلومات و البيانات الصحيحة من الأبحاث و التي تختبر بموجبها صحة هذه البيانات و دقتها وقد اشتقت منها الموقف العلمي أو السلوك العلمي.

1-7:المعلومات الحافزة و المثيرة: وهي المعلومات التي تثير الإنسان و تحفزه لانجاز عمل أو مشروع ما.

1-8:المعلومات السياسية: وهذا النوع من المعلومات مركز قضية و عملية اتخاذ القرار.

1-9:المعلومات التوجيهية: فالنشاط الجماعي لا يستطيع أن يعمل بكفاية بدون تنسيق ولا يمكن أن يتم هذا التنسيق إلا عن طريق إعلام توجيهي.

2- على أساس المستوى الإداري: تصنف المعلومات حسب المستوى الإداري إلى¹:

2-1:المعلومات المالية: تأتي هذه المعلومات من مصادر موجودة داخل الشركة و تعكس العمليات و الأحداث و الحقائق الخاصة بالمجالات المالية و المحاسبية، نركز المعلومات المالية على التقارير الخاصة بالحالة المدنية(كشف العوائد أو المبيعات، الميزانية العمومية) أما تقارير المحاسبة الإدارية فتهم بتكاليف الأعمال و ترتيبها حسب أنواعها: (تكاليف الأفراد، تكاليف التشغيل: التكاليف الإدارية) و كيفية توزيعها كما تهتم المحاسبة الإدارية بإعداد الميزانيات السنوية و إدارتها و تحليل أداء المنظمة.

2-2:المعلومات الإدارية: تتصف المعلومات المالية أو المحاسبية بكونها تفصيلية جدا و يفضل المديرون عادة الحصول على معلومات إجمالية أو ملخصة يتم من خلالها إبراز النتائج الإجمالية و الاتجاهات التي تمثل موضع اهتمام الإدارة كما تسمح التقارير الملخصة هذه بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط للمنظمة.

و بالرغم من أهمية المعلومات الملخصة للإدارة فان بعض المديرين ليس لديهم الوقت الكافي لدراستها أيضا وذلك لان مجال أنشطتهم يكون واسعا جدا و يتطلب سرعة انجاز كبيرة.

مصادر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات:

¹- محمد نور برهان، أنظمة المعلومات الإدارية، الشركة العربية للتمويل و التوريدات، القاهرة، مصر، 2010، ص31.

تتطلب عملية الحصول على المعلومات المطلوبة لحل المشكلات و اتخاذ القرارات الإدارية التعرف على مصادرها المختلفة و فيما يلي تلخيص لمختلف تصنيفات مصادر المعلومات وفقا لمجموعة من الباحثين و يرى المشرقي إن مصادر المعلومات يمكن أن تقسم إلى نوعين هما¹:

1/- مصادر رسمية: وتتمثل في الهيئات والمنظمات و الوزارات بحيث تكون المعلومات المصدرة متعلقة بالقوانين و التشريعات.

2-مصادر غير رسمية: وتتمثل في قنوات الاتصال غير الرسمية و التي يتم الحصول عليها على المعلومات منها، وقد تكون ايجابية الاستخدام بالنسبة للمعلومات التي يصعب الحصول عليها بالطريقة الرسمية غير أنها تقع خارج سيطرة الإدارة و بالتالي قد تكون خاطئة، وهذا يؤثر على القرار، وقد يؤدي أحيانا إلى انتشار معلومات سرية لا يرغب بنشرها.

يقول ألبعدي بأنه يمكن التمييز بين المصادر الداخلية و المصادر الخارجية للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات على النحو التالي:

أولاً: المصادر الداخلية: ويقصد به السجلات و التقارير التي تحتفظ فيها المنظمة للرجوع إليها عند وضع الخطط، و السياسات و الاستراتيجيات و المعايير لتقييم الأداء من اجل اتخاذ القرارات و تختلف بحسب نوع المنظمة حيث تنقل التقارير الداخلية، معلومات عن المراحل المختلفة من عمليات المنظمة مثل التحضير و البدء و التقديم و الانجاز، أما السجلات فتحتوي على معلومات عن عمليات المنظمة السابقة، حتى تستفيد منها في وضع التنبؤات و ترشيد العمليات الحاضرة و خططها المستقبلية، و تنتقل هذه المعلومات داخل المنظمة على شكل نماذج معدة مسبقا.

ثانياً: المصادر الخارجية: تتمثل المصادر الخارجية في كل من البيئة الخارجية للمنظمة و المعلومات التي يمكن الحصول عليها و التي يمكن أن تكون من مصادر رسمية إضافة إلى المعلومات عن كافة الوقائع الاقتصادية و الاجتماعية و التقنية .

هذا و يتفق المشرقي مع الكيلاني على أن المعلومات التي تم الحصول عليها من المصادر الخارجية تكون إما:
أ-مصدرها الرئيسي قبل نشرها، أو بعد نشرها بدون تحريف كالمعلومات المتوفرة في المجموعة الإحصائية.
ب- مصدرها الثانوي قبل نشرها و هي معلومات غير دقيقة، او بعد نشرها كالمعلومات المتوفرة لدى غرفة التجارة و الصناعة و شركات التأمين.

-ويرى الكيلاني إن مصادر البيانات تنقسم إلى خمسة مصادر رئيسية تتمثل فيما يلي:

1/-المصدر الوثائقي: وهو المصدر الذي يشمل البيانات المنشورة و غير المنشورة و المحفوظة، و التي تجمع من قبل أجهزة الدولة أو مراكز البحوث مثل الإحصائيات التي تصدر عن أجهزة الإحصاء و الدوائر و

¹ -دكتور عدنان عواد الشوابكة، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية الحاسوبية، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، صص 246،249 .

المنظمات المختلفة و المتعلقة بجميع الفعاليات.الاقتصادية و التعليمية و الاجتماعية إضافة إلى الكتب و المطبوعات المتوفرة في المكتبات الرسمية و العامة و يمكن تقسيمها إلى:

*مصادر أولية: والمتمثلة في المصدر الأساسي الذي تصدر منه المعلومات أو البيانات.

*مصادر ثانوية: وتتمثل في هيئات أو مؤلفين من غير الجهة الأصلية و التي تصدر البيانات.

2/-المصدر الميداني: وهو المصدر الذي تتمثل به عملية الحصول على البيانات من مصدرها الأصلي عن طريق المقابلة الشخصية و التجربة و استخدام وسائل الاتصال، وذلك عندما يتعذر الحصول عليها على شكل وثائقي أو عدم وضوحها، حيث تتمثل طريقة المقابلة الشخصية في جميع البيانات عن وحدات المجتمعات الإحصائية الذين تشملهم و بموجب استبيانات أعدت لهذا الغرض.

3/-طريقة التجربة و التسجيل: وهو المصدر الذي يتمثل في عملية القيام بالتجربة ثم تسجيل النتيجة التي يتم الوصول إليها، بينما طريقة استخدام وسائل الاتصال فتتمثل في استخدام الهاتف أو البريد أو غير ذلك وهذا في حالة استخدام الاستبيانات لجمع المعلومات.

4/-شبكات المعلومات و قواعد البيانات: وهو المصدر الذي تتمثل فيه البيانات في عدد من البنوك العالمية او الإقليمية أو الخاصة أو المحولة على الحواسيب المتوفرة عن طريق شبكات المعلومات المتوفرة حالياً، وعن طريق ربط محطة طرفية مع شبكات عالمية أو إقليمية أو محلية، تسمح بالحصول على البيانات و المعلومات.

5/-الانترنت: وهو المصدر الذي تتمثل فيه البيانات في شبكة الشبكات و تضم عدد كبير من قواعد المعلومات و المكتبات، و المراكز البحثية و المنظمات الرسمية، و الخاصة و التجارية و الخدمية و العلمية، ولذلك تعتبر شبكة الانترنت مصدر من مصادر المعلومات الأساسية و أصبحت أحداث الأدوات الأساسية التي تخدم الإدارة في نقل المعلومات أو الحصول عليها¹.

المبحث الثاني : مدخل لنظم المعلومات

إن أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها و ذلك بانتهاجها لإستراتيجية معينة و استغلال كل طاقاتها و مواردها بشكل عقلاني.

¹- عدنان عواد الشوابكة، مرجع سبق ذكره، ص249.

و على هذا الأساس أصبح نظام المعلومات أحد الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة أثناء أداء المهام. و من خلال هذا المبحث سوف نعرف نظام المعلومات, مكوناته, خصائصه و أهدافه.

المطلب الأول: طبيعة نظام المعلومات.

التعريف الأول: « يمكن تعريف نظم المعلومات على أنها مجموعة منظمة من الأفراد و المعدات و البرامج و شبكات الاتصالات, و موارد البيانات, و التي تقوم بتجميع, و تشغيل, و توزيع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة داخل المنظمة »¹

التعريف الثاني: « نظام المعلومات يمكن تعريفه على أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع استرجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات, لتدعيم اتخاذ القرارات و الرقابة في التنظيم, بالإضافة إلى ذلك يمكن لنظام المعلومات أن يساعد المدراء و العاملين في تحليل المشاكل و تطوير المنتجات المقدمة و خلق المنتجات الجديدة »²

من خلال التعريفين السابقين يمكن تعريف نظام المعلومات على أنه مجموعة من المكونات المتناسقة بشكل منتظم, تتمثل هذه المكونات في مجموعة من العناصر المادية و المعنوية من أجل إنتاج معلومات مفيدة, و ذلك عن طريق القيام بوظيفة تجميع, تخزين, المعالجة و إيصال المعلومات إلى المستخدمين بالشكل الملائم و في الوقت المناسب من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف الموكلة لهم, خاصة الوظائف التسييرية لإيجاد حلول للمشاكل الإدارية و بالتالي اتخاذ قرارات صحيحة و صائبة

• أسباب نشوء نظام المعلومات:

تعددت الأسباب حول إنشاء و استخدام نظم المعلومات, هذه الأسباب يمكن حصرها في العوامل التالية:³

1- المشكلة الإدارية: إن جوهر المشكلة الإدارية يتمثل باختصار في اتخاذ القرارات التي تحدد كيفية توزيع الموارد المحدودة على أوجه الاستخدام غير المحدودة بحيث تؤثر العوامل الخارجية التي لا تملك الإدارة السليمة قدرة السيطرة عليها إلا في حدود التخفيف من آثارها السلبية كما أن تلك القرارات تتخذ في ظروف تتصف بنقص المعلومات و عدم التأكد و صعوبة الرؤية المستقبلية بصورة صحيحة و اتخاذ القرارات السليمة.

2- تقسيم العمل: إن تقسيم العمل أدى إلى ضرورة تبادل المعلومات, فالمنظمة تنقسم إلى العديد من الإدارات المختلفة (المشتريات , الإنتاج , التسويق...) و حتى يتم أداء هذه الأنشطة بشكل فعال يجب أن تتم عملية تبادل المعلومات بين هذه الإدارات و الأقسام, بشكل أفقي بين الإدارات في المستوى الواحد, و عمودي بين الإدارات في المستويات المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

¹- منال محمد الكردي, دور نظم المعلومات الإدارية, الدار الجامعية, 2000 ص21.

²- سونيا محمد البكري, دور نظم المعلومات الإدارية, الدار الجامعية, 2000 ص14.

³- عبد الرزاق محمد قاسم, نظم المعلومات المحاسبية, مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع 1998 ص 44.

و يمكن القول أنه كلما ازداد التقسيم الوظيفي المكاني للعمل كلما ازدادت أهمية التبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة للمنظمة و بالتالي تنشأ الحاجة إلى نظام المعلومات ليؤمن تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة في الوقت المناسب و بالشكل الملائم.

3- التقدم التقني و العملي: إن التطورات العملية و التقنية للإنتاج تجعل العملية الإنتاجية أكثر تعقيدا, فالمشروعات أصبحت كبيرة الحجم, و تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة .

هذه العوامل أدت إلى ازدياد مخاطر القرار بحيث أن أي قرار خاطئ قد يؤدي إلى خسارة كبيرة لأن الإجراءات الإنتاجية تسيير في المنظمات الحديثة بشكل سريع مما جعل عملية إدارة المنظمات الحديثة أكثر تعقيدا , و تحتاج إلى كم هائل من المعلومات التي يجب أن تتدفق بشكل منظم بين المراكز الإدارية المتعددة في المنظمة. 4- المنافسة الدولية و المحلية: إن أهم ميزة في الاقتصاديات الحديثة أنها تقوم على اقتصاديات السوق حيث يوجد تنافس كبير بين المنظمات على الصعيد الدولي و المحلي بالإضافة إلى ذلك فإن الاقتصاد هو اقتصاد عرض مما يلقي على عاتق إدارة المنظمة أعباء إضافية من أجل ضمان بقائها في السوق و استمرارها في العمل في ظل هذه الظروف و هذا يتطلب بعض البيانات الهامة, كما أن ثورة الاتصالات تؤدي إلى تغيير مستمر في أذواق المستهلكين مما يلقي على عاتق المنظمة أعباء متابعة أذواق المستهلكين و رغباتهم من أجل تطوير الإنتاج و الخدمات بما يتلاءم مع التغيرات .

*مكونات نظام المعلومات

مما سبق ذكره, فإن كل نظام يتكون من عناصر ثلاثة: مدخلات, مخرجات, و عمليات تشغيلية أو التحليل التي يقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات طبقا لقواعد معينة.

و تتمثل مكونات النظام في العناصر الرئيسية التالية :¹

المدخلات Input :

هي عبارة عن المفردات و المعطيات التي تصف الأحداث و الموجودات التي تدخل في النظام.

المخرجات Output:

و هي تمثل النتائج التي يعمل النظام للوصول إليها, و هي عبارة عن المعلومات التي تفيد مستخدمي النظام.

1. المعالجة Processing:

و هي عبارة عن الجانب الفني من النظام و التي تتمثل في مجموعة من العمليات الحسابية و المنطقية, التي تجرى على المدخلات بغرض الوصول إلى المخرجات.

2. الرقابة Contrlling:

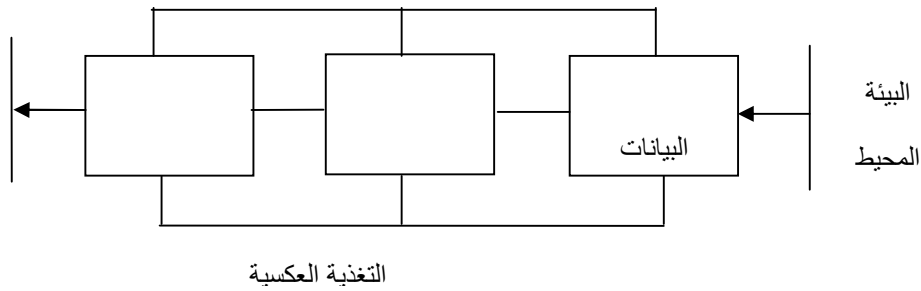
هي مجموعة من الإجراءات و القواعد التي تهدف إلى التحقيق و التأكد من أن النتائج التي تم الوصول إليها تتماشى مع الأهداف و الخطط الموضوعة مسبقا.

¹ - عبد الرزاق محمد القاسم : مرجع سبق ذكره , ص 18, 19 .

3. التغذية العكسية Feed back:

و تهدف إلى توفير أداة إرشادية لأنشطة النظام و تعمل على تقويم نتائج عمل النظام و تصحيح الأهداف إذا كانت هناك عيوب في أهداف النظام و يمكن إظهار مكونات نظام المعلومات و علاقتها ببعضها البعض من خلال الشكل التالي:

الشكل 4: مكونات نظام المعلومات



المصدر: الدكتور عبد الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، عمان . دار الثقافة (1998)، ص19.

من خلال هذا الشكل تظهر لنا مكونات نظام المعلومات و العلاقة بينهما، حيث يتم استقبال المعطيات عن البيئة المحيطة (داخلية و خارجية) في شكل مدخلات ثم تخضع للمعالجة بمختلف الوسائل المتاحة لتخرج في شكل معلومات مخرجة و التي يقوم باستغلالها مجموعة من الأطراف داخلية و خارجية و تخضع هذه العناصر للرقابة في كل مرحلة من المراحل و يمكن أن تستغل المخرجات مرة أخرى على شكل مدخلات.

المطلب الثاني: خصائص و مهام نظام المعلومات

1. خصائص نظام المعلومات:

إن أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في نظام المعلومات الحديث و التي تكون بمثابة معايير تساعدنا في الحكم على مدى كفاءة و فعالية نظام معلومات معين نوجزها فيما يلي¹:

1. الوجهة النفعية من النظام: تتمثل الوجهة النفعية من النظام في الهدف أو الأهداف التي أجلها أنشئ و صمم، فقد يصمم نظام المعلومات لخدمة البحث و التطوير في ميدان علمي محدد أو في إطار مؤسسة معينة. و هذا المفهوم يمكن أن يضمن نظام المعلومات جعل البيانات و المعلومات و التكنولوجيا المرتبطة بميادين البحث و التطوير التي تساعد المستخدمين في تلبية حاجياتهم من المعلومات، و خدمة الكوادر الإدارية في مجال الرقابة و الإشراف و التنفيذ.

¹ - بشار يزيد الوليد، نظم المعلومات الإدارية، دار الرية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص118.

2. المشاركة في التطوير: لا يمكن إنشاء أو تطوير نظام المعلومات إلا بمشاركة مستخدميها المنتفعين بخدماتها من حيث النوع و درجة التفصيل و توقيت التقارير و الإجابات المحتاج إليها. و لتحقيق مبدأ المشاركة في تطوير النظام يجب عدم اقتصاره على فترة زمنية محددة، بل يجب إخضاعه لاعتبارات المراجعة المستمرة و الدائمة للتأكد من مطابقته للمواصفات المحددة له.

و قد يتمثل مبدأ المشاركة في لجنة أو مجلس يمثل فيها قطاعات الإدارة العليا بالمؤسسة، لتحديد أولويات التنفيذ و الإشراف و الرقابة و الإدارة.

3. التكامل: التكامل أو الترابط يعتبر خاصية أساسية و جوهرية لأي نظام معلومات فعن طريق التكامل يمكن ربط نظام معلومات التطبيقات الوظيفية معاً لإنتاج معلومات يمكن تقبلها و تفهمها بأسلوب أحسن و أجدى للمؤسسة، و يتصل مفهوم التكامل بمفهوم الوحدة المتممة أو التكاملية، حيث أنه إذا لم يتواجد نظام وصل بين الأجزاء لا يمكن إيجاد وحدة متممة، و بذلك يعني التكامل النظرة الشمولية لكل عناصر و مكونات النظام و ترابطها معاً. فمثلاً نظام المعلومات الوثائقي يجب أن تتكامل كل عناصره معاً و منها:

- أوعية المعلومات مثل الكتب و المطبوعات و التقارير و المواصفات الفنية و المعايير.
- العمليات أو الأنشطة مثل التزويد، التنظيم و التحليل الفني المشتمل على الفهرسة الوصفية.
- و الفهرسة الموضوعية، الاسترجاع و البحث و النقل و الاستخدام...¹

4. مسار البيانات المشتركة: إن مفهوم مسار البيانات المشتركة يساعد في بناء و استخدام ملفات البيانات الرئيسية، التي تتبع منها التقارير و المخرجات التي تصمم للإجابة على احتياجات المستخدمين، فطلبات الزبائن في مؤسسة تجارية مثلاً، تعتبر الأساس الذي يتحكم في إعداد الفواتير و دراسة مؤشرات الإنتاج و تحليلها و التنبؤ بالمبيعات.

فهذه البيانات تجمع و تسجل مرة واحدة و كذلك يجب أن تتبع مسارات مشتركة حتى نتمكن من تجنب التكرار و الحشو في التوزيع و التخزين، و تساعدنا هذه الخاصية فيما يلي²:

- تحليل النظام إلى عناصره الأساسية.
- الحد من تكرار البيانات في الأنشطة المتشابهة.
- تبسيط الإجراءات و العمليات.
- تطوير المسارات المشتركة لتدفق العمليات.

5. النظم الفرعية: تشتمل نظم المعلومات على عدة نظم فرعية، تترايط و تتكامل معاً في إطار نظام المعلومات، و لهذا يجب تحديد أهم النظم الفرعية المكونة لنظام المعلومات في تطويره، و التي يتسنى لها خدمة المجالات

¹- بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص118.

²- أحمد الخطيب و خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2009 ص118.

الوظيفية بالمؤسسة أو خدمة أصناف معينة من المستخدمين وفقا لاهتمامات كل منهم، أو التعمق في المعلومات المخرجة التي تلبي طلباتهم.

6. التخطيط: بمجرد التفكير في إنشاء أو تطوير نظام معلومات داخل المؤسسة يجب البدء في التخطيط له، و ذلك لكون هذه الخاصية من السمات الأساسية لنظم المعلومات و من مقومات نجاحها. و تخطيط نظام المعلومات يجب أن يبنى على استخدام مدخل النماذج الذي يسمح بأقل درجة من التفاعلات بين مجموعة النماذج المستخدمة، كما تشمل دورة تخطيط و تطوير نظام المعلومات على عدة مراحل منها¹:

- تحديد الحاجة من النظام.

- دراسة جدواه الاقتصادية و الفنية.

- التعرف على متطلباته

7. وقت الاستجابة:²إن الكيفية التي تصل بها المعلومات التي يتضمنها النظام و وقت الاستجابة للإجابة على الاستفسارات ممكن أن تكون ذات وصول مباشرة أي تجيب فوراً على الاستفسارات، من خلال الأجهزة المتصلة بالكمبيوتر التي تحفظ البيانات، أو يكون وقت الاستجابة بطيئاً نسبياً، و على أي حال يجب أن تتصف النظم بالسرعة في وقت الاستجابة من خلال الاستعدادات عبر أساليب الاسترجاع و البحث و نقل المعلومات.

8. نظم إدارة قواعد البيانات:لقد صارت طريقة نظم إدارة قواعد البيانات طريقة شائعة و مألوفة لتداول كميات كبيرة من البيانات في نظم المعلومات الحديثة، و يسمح هذا النظام للعديد من المستخدمين من الانتفاع بها في وقت واحد بحيث يكون كل واحد مستقيل عن الآخر، و يصل إلى مستودعها المركزي بطريقة متزامنة، و هي تستبعد التكرار و الحشو و يدخل سجل البيانات فيها مرة واحدة، و بذلك تتسم هذه الطريقة بما يلي:

- المشاركة في البيانات بدلاً من حوصتها.

- الوصول المتزامن للبيانات.

- البيانات المتكاملة.

9. تطبيق نظم الكمبيوتر: من أهم الخصائص الحديثة لنظم المعلومات المتطورة، استخدام نظم الكمبيوتر، و التي تساهم في زيادة الفعالية و الكفاءة، فالحاجة لتوفير نظم كمبيوتر تساهم بما يلي:

- توفير القدرة على أداء عمليات تساعد في الدراسات الخاصة مثل التحليل الإحصائي و معالجة البيانات و عرض مؤشراتها بيانياً ...

- إعداد تقارير خاصة مبنية على التساؤلات من قبل المستخدم.

- تحليل البيانات المختزنة في قاعة البيانات بأقل صعوبة و تأخير.

- استخدام أساليب برمجة سهلة و مباشرة.

¹- أحمد الخطيب، و خالد زيغان، مرجع سبق ذكره، ص 79.

²- غسان عيسى العمري، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار النشر و التوزيع و الطباعة، عمان، عمان الأردن، 2008، ص 106.

- ...الخ.

II. مهام نظام المعلومات:

تختلف نظم المعلومات بدرجة كبيرة في أوعية مدخلاتها و مخرجاتها، و في وسائل التشغيل و في النظم الفرعية المنبثقة منها. م علاقة هذه النظم ببعضها البعض و لكن هناك مجموعة من الوظائف الأساسية تشترك فيها كل نظم المعلومات و هي:¹

- جمع البيانات و تبويبها و فهرستها.

- تخزين البيانات.

- تشغيل البيانات.

- نقل و إيصال المعلومات إلى مستخدميها.

المطلب الثالث: أهداف و انواع نظم المعلومات

أولاً: أهداف نظم المعلومات

تتقسم أهداف نظام المعلومات إلى نوعين².

1. الأهداف العامة: تتحصر الأهداف العامة لنظام المعلومات في ما يلي:

- يمكن لنظام المعلومات حصر مصادر البيانات و المعلومات و هذا من أجل التعرف على الفجوات الناقصة، التي يمكن استكمالها، و سوف تتركز عملية الحصر على محتوى نظم المعلومات المتوفرة وطرق تناولها بهدف التنسيق في الأداء.

- إنشاء نظام معلومات متكامل في مجال تخصصه و تكون له القدرة على تناول البيانات والمعلومات المتوفرة.

- نظام المعلومات المتكامل يمكن أن يقدم خدمات المعلومات المختلفة في مجال تخصصه وذلك عن طريق الإعلان عن هذه الخدمات بطريقة من الطرق الإعلامية.

- يمكن أن ينشئ نظام المعلومات ملفات رئيسة و فرعية لجميع الأنشطة المتصلة به و ذلك عن طريق تحديد البيانات و المعلومات المختلفة المستعملة و غير المستعملة.

- يمكن ضمان صيانة مستمرة للنظام و التكفل بوضع الخطط و ذلك من أجل مواكبة التطورات المتجددة.

- يمكن لنظام المعلومات القيام بالتقارير الإحصائية للمؤسسة و هذا من أجل مرافقتها مع التقارير الإحصائية المتخصصة في مجالها.

- يمكن لنظام المعلومات القيام بعدة دورات تدريبية للعاملين، و رفع أدائهم و هذا من أجل مواكبتهم مع التطورات الحديثة و خلق كوادر دائمة للعمل في مجال التخصص.

¹- عبد المنعم عوض الله، المحاسبة الإدارية في مجالات الرقابة و التخطيط، دار الذكر العربي، القاهرة، 1980، ص 17.

²- شوقي سالم، نظم المعلومات و الحاسب الإلكتروني، جامعة الكويت، 1985، ص ص 97، 104.

- يمكن لنظام المعلومات أن تتعكس فعاليته و طريقة تناوله على مستوى الأداء على عمليات اتخاذ القرار, كما يعمل على التأثير في الإنتاج العملي للمستخدمين في مجال البحوث و حل المشاكل و العقبات التي تصادف أوجه النشاط.

- يمكن لنظام المعلومات التكفل بسهولة بإجراءات تناول المعلومات و يسهل عمليات الاتصال بين النظام و مستعمليه, و يتكفل بتلبية احتياجات و متطلبات المستخدمين.

2. الأهداف التفصيلية:

- أهداف تتعلق بعملية اتخاذ القرار: و تتمثل هذه الأهداف أساسا في تخليص الإدارة من عمليات صنع القرار الروتيني, و زيادة فعالية اتخاذ القرار و كذا التكفل بالنظم المتخذة للقرار و ذلك من أجل مراقبة سليمة للعمليات¹.

- أهداف تتعلق بخدمات المعلومات: و تتمثل هذه الأهداف في متابعة نظام المعلومات للنمو المرتقب في نوعية خدمات المعلومات و تجميع و توفير كافة الوثائق و المطبوعات و المعلومات الصادرة في مجال تخصصه و أن يقوم بنشر كل المعلومات الجارية عن طريق المطبوعات, و المخرجات الدورية, و يقدم جميع الخدمات المتعلقة به, و يقوم بالإجابة عنها.

- أهداف تتعلق بتطوير النظام: و تتمثل هذه الأهداف أساسا في وضع الخطط الضرورية اللازمة, للمحافظة الدائمة على النظام و صيانتها و مراعاة جميع التغييرات التي قد تنشأ بعد إقامة النظام و تهدف إلى توفير عملية فحص مستمر للتطبيقات الضرورية في مجال أنشطته و متابعة تطوير برامجه.

- أهداف تتعلق بالمستخدمين: تتمثل هذه الأهداف في التولي بعمليات تطوير المستخدمين في فعالية النظام, و العمل على زيادة القدرة الإنتاجية للقوى العاملة المتاحة للعمل, و أن يخفض من حجم معدلات الأخطاء نتيجة تخفيضه لمعدلات التدخل البشري في النظام.

- أهداف تتعلق بالعاملين بنظام المعلومات: و تتمثل هذه الأهداف بالتكفل التام بتطوير العاملين و رفع مستوى أدائهم و تحديد الخطط الموضحة لمدى معرفة العاملين به لتفاصيل النظام و أهدافه.

- أهداف تتعلق بالتكلفة: و تتمثل هذه الأهداف في التخفيض من تكلفة وحدة المعلومات بقدر الإمكان و توضيح فعالية التكلفة المرتبطة به و التخفيض من متطلبات التخزين المادي التقليدي.

- أهداف تتعلق بالعلاقات والتبادل: و تتمثل هذه الأهداف في توفير عملية الاتصال من و إلى المستخدمين و الاتصال بنظم المعلومات المتشابهة و إنشاء نظام لتبادل المطبوعات و المواد بينه و بين غيره و تقديم خدمات الإعلام الآلي لعمال المؤسسة, التي يتيحها و تقنين الرموز و المصطلحات المستخدمة.

- أهداف تتعلق بوضع سياسة المعلومات: و تتمثل هذه الأهداف في القيام بوضع و تحليل و تنفيذ سياسة المعلومات في المؤسسة, و مراجعتها و تطوير سياسة المعلومات و اقتراح سياسات جديدة و إعداد كتيباً أو نشرة

¹ - عبد المنعم عوض الله، مرجع سبق ذكره، ص18.

عن سياسة المعلومات التي يتبعها، و إعلان سياسة المعلومات الخاصة به، و متابعتها باستمرار للاتفاق مع أنشطة المؤسسة التي يبيعها و مواكبتها للتطور التقني الحديث.

ثانياً: أنواع نظم المعلومات

نظم تشغيل البيانات:

يهدف هذا النوع من نظم المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة، و يعتمد هذا النظام على الحاسب الآلي لتسجيل البيانات الروتينية اليومية التي تتم في مجالات النشاط المختلفة مثل: الأجور، نظم الحجز الفندقية. و تتمتع نظم تشغيل البيانات بناحيتين أساسيتين هما¹:

- أ . رسم حدود المنظمة و بيئتها من خلال ربط العملاء بالمنظمة و إدارتها، و بالتالي فإن فشل نظم تشغيل البيانات يؤدي إلى فشل النظام في الحصول على المدخلات من البيئة أو تصدير المخرجات إلى البيئة.
- ب . تعد نظم تشغيل البيانات بمثابة منتج للمعلومات كي تستخدم بواسطة أنواع أخرى من نظم المعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها.

1. النظم المعرفية:

تهدف تلك النظم إلى دعم العاملين في مجالي المعرفة و المعلومات داخل المنظمة من خلال ضمان وصول المعرفة و الخبرة الفنية بشكل متكامل. و يقصد بالعاملين في مجال المعرفة أولئك الأفراد المؤهلون بدرجة مهنية كالأطباء و المحامون و المهندسون حيث ينصرف مجال عملهم إلى خلق معلومات و معرفة جديدة.

2. نظم تجهيز المكتب آلياً:

تعد تلك النظم نوعاً خاصاً من نظم تشغيل المعلومات و التي يمكن استخدامها في نطاق أعمال و أنشطة المكاتب، و تجهيز المكاتب آلياً يشمل كل أنواع نظم الاتصالات الرسمية و غير الرسمية المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة و غير المكتوبة من شخص لآخر سواء داخل أو خارج المنظمة.

3. نظم المعلومات الإدارية:

بتزايد حجم المنظمات و ما تتعامل فيه من معلومات أصبحت نظم معالجة البيانات غير قادرة على توفير احتياجات متخذي القرار من معلومات و لذلك اتجهت المنظمات إلى تطبيق نظم المعلومات الإدارية المعتمدة على الحاسب الآلي.

و يمكن تعريف نظم المعلومات الإدارية بأنها نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي و التي توفر المعلومات للمدراء ذوي الاحتياجات المتشابهة في المنظمة.

4. نظم دعم القرارات:

و هي نظم معلومات تهدف إلى مساعدة المدراء عند اتخاذهم لقرارات غير بنائية و غير متكررة أي لا يمكن تحديدها مسبقاً، و تعتمد نظم دعم القرارات على ما تنتجه نظم تشغيل البيانات و نظم المعلومات الإدارية من

¹- إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، الدار الجامعية، عمان، 2000، ص 5.

معلومات, و كذلك معلومات من خارج المنظمة, و يتم تصميم نظم دعم القرارات و تنفيذها للاستجابة لاحتياجات غير المخططة من المعلومات مثل قرارات الإنتاج.

5. نظم دعم الإدارة العليا:

و هي تلك النظم التي يتم تصميمها لمساندة المدراء الذين يشغلون الوظائف الإدارية العليا في المنظمات و الذين لهم تأثير ملموس على سياسات و خطط و استراتيجيات المنظمة, و تتعامل تلك النظم مع القرارات التي تلعب البيئة الخارجية دورا ملموسا و مؤثرا عند اتخاذها, أي أنها قرارات ذات درجة عالية من عدم التأكد بشأن المعلومات التي يحتاجها متخذ تلك القرارات.

6. النظم الخبيرة:

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

و تعتمد تلك النظم غير الروتينية على نتائج ما يطلق عليه الذكاء الاصطناعي, حيث تقوم تلك النظم على فكرة محاكاة عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها الإنسان أو المتخصص في مجال معين.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه نظم المعلومات

1. بعض المعلومات الهامة لا يمكن إدخالها في النظام:

تعتبر بعض المعلومات الضرورية لعمليات صنع القرارات من طبيعة لا تسمح بعملية الإدخال في نظم المعلومات و ذلك لصعوبة التعبير عنها بشكل نظامي, على سبيل المثال الأفكار بشأن تقديم منتجات جديدة, آراء المستهلكين حول منتج معين, خطط المنافسين¹.

2. المعلومات عادة ما تحتاج إلى سياق يمكن تفسيرها من خلاله:

غالبا ما تهتم نظم المعلومات في المنظمات بالبيانات الكمية نظرا لسهولة إدخالها, وهذه البيانات قد لا تكون على درجة عالية من الأهمية عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة ما لم يتم ربطها مع معلومات أخرى, و بالتالي فإن قيمة المعلومات تتوقف إلى حد كبير على وجود سياق يتم تفسيرها من خلاله, يتوقف هذا السياق على ما يتوافر لمستخدم المعلومات من معرفة أساسية, مثال ذلك رصيد المخزون لا يكون له قيمة إلا إذا تم ربطه بمعلومات أخرى مثل حجم الطلب المتوقع.

3. قيمة المعلومات تتناقص بمرور الزمن:

تتناقص قيمة المعلومات بشكل سريع مع مرور الزمن, فالمعلومة ذات القيمة العالية الآن قد لا تكون كذلك مستقبلا, فتوقيت ظهور المعلومة يحدد إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات. فمثلا رصيد المنظمة في أحد البنوك يمثل معلومة ذات قيمة عند لحظة إصدار شيك معين و لكن بمجرد إصدار هذا الشيك تصبح هذه المعلومة عديمة القيمة.

¹-ابراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره ، ص 11.

4. التغيرات البيئية تؤدي إلى تغيرات في الاحتياجات من المعلومات:

نتيجة لديناميكية البيئة المحيطة بنظم المعلومات فقد تواجه المنظمة بعد إنفاقها مبالغ طائلة ومجهودات ضخمة أثناء دراستها لإقتناء نظام معلومات معين يخدم احتياجاتها في ضوء حصتها في السوق بأنه تم إدماجها مع منظمة أخرى أو ظهور تشريعات جديدة مما يؤدي إلى تغير حصتها في السوق و من ثم يصبح ما بذلته المنظمة من مال و جهد غير ذي جدوى نتيجة للتغيرات التي حدثت.

5. تكنولوجيا الحاسب الآلي في تغير سريع:

بعد التغير و التطور السريع و الملموس في تكنولوجيا الحاسبات من التحديات التي تواجه نظم المعلومات حيث أن هذا التطور يؤدي إلى تقادم نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي بعد فترة قصيرة من اقتنائها مما يؤدي إما إلى تغيير النظام و ما يترتب عليه من أعباء مالية أو الإبقاء على النظام الحالي و هو ما تفضله المنظمات توفيراً للتكاليف و هو ما يؤدي إلى استخدام نظم المعلومات أقل حداثة و لفترات طويلة نسبياً.

6. النقص الملحوظ في العمالة الفنية الماهرة:

أدى نقص المبرمجين و محليي النظم ذوي المهارة العالية إلى زيادة تكاليف عنصر العمل و ارتفاع معدل الدوران بين العاملين في إدارات و أقسام نظم المعلومات بالمنظمات, كما أدى زيادة الطلب تطبيقات الحاسب إلى زيادة النقص في العمالة الفنية الماهرة و المتخصصة, ترتب على ذلك وجود فجوة في نظم المعلومات بالمنظمات مداها الزمني يتراوح بين سنتين و أربع سنوات.

7. المتطلبات من العمالة في تغير مستمر:

إن تعلم الفرد لمهنة مرتبطة بالحاسب الآلي ثم استمرار مزاولته لها مدى الحياة أمر غير وارد, فنتيجة للتطور السريع في تكنولوجيا الحاسبات و المعلومات, و الصلة الوثيقة بين تكنولوجيا المعلومات و حياة المنظمات فقد استلزم الأمر أن يعيد العاملون و الإداريون تعلمهم و تدريبهم بشكل متكرر و مستمر حتى يواكبوا التغيرات السريعة بما لديهم من أدوات¹.

8. التوقعات المغالى فيها:

يدرك القليل من الأفراد أن هناك مجهوداً أو تكلفة تبذل من أجل الحصول على نظام فعال للمعلومات و قد ظهر هذا الاتجاه كنتيجة لفعالية استخدام نظم المعلومات في العديد من التطبيقات التي يمكن ملاحظتها مثل حجز تذاكر الطيران, و برامج الفضاء, و قد أدى هذا إلى أن المدراء يتصورون أنه يمكن تصميم نظام معلومات متكامل يربط المنظمة ككل بأقل تكلفة و خلال فترة زمنية وجيزة بغض النظر عن حجم المنظمة.

¹ - إبراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 11.

المبحث الثالث : دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار .

المطلب الأول : تعريف عملية اتخاذ القرار

تجدر الإشارة إلى أن هناك مصطلحين في هذا الموضوع يمكن التطرق إليهما وهما اتخاذ القرار وصناعة القرار، وتعتبر عملية اتخاذ القرار جزءاً أو مرحلة أخيرة من مجموعة من المراحل التي تشكل عملية صنع القرار، وهذه الأخيرة تمثل الكل الذي نحن بصدد دراسته.

كما يمكن التمييز في هذا الصدد بين القرار وعملية صنع القرار دون إظهار محل اتخاذ القرار منهما، حيث يمكن اعتبار الأول هو النتيجة النهائية للعملية أما الثاني فيتعلق بكل الأحداث التي تسبق وتلي لحظة الاختيار، وقد ذكر فيزجيرالد في نفس السياق انه من الصعب الفصل بين السبب و النتيجة و يعني بها اتخاذ القرار وصنع القرار لان العملية في أصلها تحدث في العقل البشري وهناك لا يمكن فصل السبب عن النتيجة¹. لذلك سيتم خلال هذا المبحث استخدام اتخاذ القرار بدل من صناعة القرار تجاوزا.

¹– stephen p fitzgerald decision making (london capstone publishing 2002 p

يعرف القرار بأنه "الفكرة المرتبطة بعملية الاختيار و الالتزام"¹ ويركز هذا التعريف على المعنى اللغوي للكلمة حيث حصرها بمجرد فكرة ولكنه قيدها بشرطين وهما الاختيار و الالتزام. والقرار في الفكر الإداري هو "النقطة التي يتم عندها اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل"². أو هو النتيجة المنطقية لعدد من الإجراءات التي يتم وضعها لاختيار وتحديد العوائد المتوقعة لمجموعة من البدائل. أو هو "النتيجة المنطقية لعدد من الإجراءات التي يتم وضعها لاختيار وتحديد العوائد المتوقعة لمجموعة من البدائل المتوفرة من أجل اختيار أفضل الإجراءات الموضوعية ومن ثم تطبيقها للوصول إلى هدف محدد في وقت معين"³. انطلاقاً من هذه التعريف نستنتج أن القرار هو المخرج النهائي لعملية اتخاذ القرار.

أما عملية اتخاذ القرار فتعرف بأنها "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها. أو هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة، وفقاً لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار"⁴. ويركز هذا التعريف على عملية الاختيار التي تتم بناءً على البدائل المتوفرة بعد تقييمها وفق معايير محددة. وهناك من يحصر العملية في "الاختيار من بين مجموعة البدائل. وتتضمن عملية اتخاذ القرارات الإدارية، صنع قرارات داخل النسق التنظيمي، يقوم به هؤلاء المسؤولون عن الأنشطة المكونة لوظائف الأطراف المشاركة في العمل"⁵. على الرغم من أن التعريف حصر اتخاذ القرار في الاختيار بين البدائل، إلا أنه أكد على ضرورة اتخاذها على مستوى جميع وظائف المؤسسة كنسق تنظيمي متكامل. بالنسبة لهربرت سايمون فقد عرف عملية اتخاذ القرارات بأنها "قلب الإدارة، وإن مفاهيم نظرية الإدارة، يجب أن تستند على منطق و سيكولوجية الاختيار الإنساني".

وقد ركز سايمون في تعريفه هذا على متخذ القرار أي على الجوانب النفسية للمدير عند اتخاذه القرار. من خلال التعاريف السابقة، يمكن التوصل إلى تعريف شامل وموحد لعملية اتخاذ القرار باعتبارها العملية التي يحل من خلالها نتخذ القرار مشكلة ما ضمن حدود اختصاصه.

ومما سبق نستنتج أن القرار هو الاختيار بين البدائل المختلفة باعتماد مجموعة فرضيات تتعلق بالمستقبل المجهول المتميز بعدم التأكد في الكثير من الحالات.

وفي الأخير نشير إلى دقة ومقدرة المسؤول على السرعة في اتخاذ القرارات، تعتمد على توفر نظام معلومات حديث و متطور لجمع و تبويب و معالجة البيانات، واستخدام برامج الكمبيوتر وتطبيق بحوث العمليات و الأدوات الإحصائية، في تحليل و تقييم البدائل، وذلك لكي تبتعد عملية اتخاذ القرارات عن الصدفة ولا تخضع للعاطفة و الرأي الشخصي، وتكون بحث و تقص و لا تتأثر بالأهداف و الدوافع الشخصية.

¹ - موقف حديد محمد ، الإدارة -المبادئ و النظريات و الوظائف لاردن الحامد للنشر و التوزيع ، 2001، ص 263.

² - عبد الحكم احمد الحزامي ، فن اتخاذ القرار -مدخل تطبيقي، مكتبة ابن سينا ، مصر، 1989 ص 9.

³ - عمار بوحوش ، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ، 1984، ص157.

⁴ - علي الشراوي، العملية الإدارية-وظيفة المديرين، دار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، ص ص128،129.

⁵ - علي الشراوي، مرجع نفسه، ص29.

المطلب الثاني: خطوات و خصائص اتخاذ القرار

ولكي يكون القرار فعالا يجب أن يمر بالخطوات التالية¹:

1-تحديد المشكلة: إن أول خطوة في عملية اتخاذ القرار هو التعرف على المشكلة و مسبباتها ودراسة أعراضها وجمع المعلومات عنها وتحليلها وذلك لتحديد الأهداف المراد تحقيقها، وتوجد ثلاثة أنواع من المشاكل قد تواجه أي إداري هي:

-مشاكل تقليدية:وهي تلك المشاكل التي تتعلق بالنشاطات التي تمارس يوميا مثل حضور الموظفين، وانصرافهم، توزيع أعمالهم، ومنح إجازات.

-مشاكل حيوية:وهي التي تؤثر بشكل مباشر و حيوي على سير العمل مثل مشاكل التخطيط و السياسات و الاستراتيجيات المتبعة.

-مشاكل طارئة: وهي مشاكل عرضية تحدث بسبب التقلبات و التغيرات البيئية أو بسبب قصور الأداء.

2-البحث عن بدائل: هو عبارة عن الحلول للمشكلة التي تواجه الإداري وهنا لا بد من جمع المعلومات الكاملة عن كل بديل، وبعد ذلك يتم استبعاد اي بديل لا يتفق مع الهدف المحدد للمنظمة ودراسة البديل الذي يحقق الأهداف ويتفق معها.

3-مقارنة البدائل: في هذه الخطوة لا بد من بذل جهد كبير من قبل الإدارة وبالذات عند مقارنة البدائل بعضها ببعض، لا بد من معرفة مميزات وعيوب كل بديل على حده ثم مقارنة هذه المميزات مع مدى تحقيقها للأهداف المطلوبة، أي تقدير النتائج أما سلبيا وأما ايجابيا واستبعاد أي بديل تكون سلبياته أكثر من ايجابياته هنا لا بد لكل منظمة من ان يكون لها معايير للمقارنة ومنها المعايير المالية والفنية والإدارية والاجتماعية والإنسانية و التي لها ارتباط مباشر بالتكاليف، ومن ثم الارتباط بالإرباح وكذلك الارتباط برأس المال والفائدة والإنتاج والعمالة... الخ

4-اختيار البديل المناسب: إن عملية الاختيار للبديل المناسب تعتبر من أهم وأصعب الخطوات في القرار الإداري حيث إن تحديد الأصلح من البدائل لا يراه آخر ولكن إلى حد ما دامت هناك معايير تحكم هذا الاختيار فانه لا بد أن يكون مبنيا على امسس صحيحة، وتوجد عدة اعتبارات لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند الاختيار للبديل المناسب وهي على النحو التالي:

-محاولة الموازنة ما بين تحقيق المطلوب نتيجة الاختيار للبديل وما يتوقع من الحصول عليه نتيجة لتنفيذ اختيار هذا البديل.

-اختيار البديل الذي يحقق المطلوب وبأقل التكاليف وضمن الإمكانيات المتاحة.

-اختيار البديل المناسب الذي ينسجم مع الأهداف المخطط لتحقيقها من قبل المنظمة.

¹ - علي احسين، " نظرية القرارات الادارية"، دار الزهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص ص 24، 22.

5- تنفيذ القرار: انه من الخطأ بان مهمة أي متخذ قرار انه عند اعتماده للقرار المطلوب قد انتهى كل شيء لان القرار ليس بقراره وإنما بتنفيذه وغالبا متخذ القرار لا يقوم بتنفيذه والذين يقومون بتنفيذه هم عادة يمثلون المستوى الأول من الإدارة وهم العاملون و الفنيون لذلك لابد من التعاون وهنا يأتي دور وظيفة التنظيم والإعداد وتحديد المهام والمسؤوليات لتنفيذ هذا القرار وهذا يتم بواسطة تحفيزهم ماديا ومعنويا أهم لان اقتناع الموظفين لما يقومون بانجازه سوف يدفعهم للاهتمام وبذل الجهد أكثر، وهذا لا يتحقق إلا إذا كانوا قد شاركوا في اتخاذ القرار واختيار هذا البديل.

6- متابعة تطبيق القرار ومراقبته: إن أي إدارة لا يمكن أن تقف عند حدود تنفيذ القرار لان متابعة تطبيقه و الرقابة في عملية تطبيقه لمعرفة أي انحرافات أو اختلافات ليقوموا بتقييمها قبل وقوعها إذا أمكن، هم من أهم مسؤولياتهم الرقابية وكذلك بعد التطبيق لابد من الرقابة لمعرفة إن ما تم التخطيط له أصلا قد تم تحقيقه فعلا وهذا لا يتم إلا بجمع المعلومات وفحصها وتحليلها لمعرفة النتائج التي تحققت نتيجة لاختيار هذا البديل وتطبيقه وهل كانت هذه النتائج ايجابية أم سلبية.

والسؤال الذي يطرح نفسه، ما المقصود بالقرار الفعال؟

إن القرار الفعال يتميز ب:¹

1- ينفذ ولا يكون في مجرد قرار على الورق.

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

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

خصائص عملية اتخاذ القرارات:

-تتمثل الخصائص المميزة لعملية اتخاذ القرارات فيما يلي:²

1/- القابلية للترشيد :

تفترض عملية اتخاذ القرار بأنه ليس هناك إمكانية الوصول إلى ترشيد كامل للقرار، وإنما يمكن الوصول إلى حد من الترشيد.

2/-التأثر بعوامل ذات طبيعة إنشائية واجتماعية:

تتمثل عملية اتخاذ القرارات بالعوامل السيكولوجية والنابعة من شخصية متخذ القرار و المرؤوسين والمساهمين في اتخاذها أو المتأثرين بها، كما تتأثر بعوامل نابعة من بيئة القرار سواء عوامل داخلية أو خارجية.

¹-محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص113.

²- إبراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية و الممارسة، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 1986، ص140.

3-الامتداد في الماضي والمستقبل:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات امتداد و استمرار للقرارات التي تم اتخاذها واستمرارها في الحاضر والمستقبل، وبمعنى آخر إن القرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات التي سبق اتخاذها.

4-الاعتماد على الجهود الجماعية المشتركة:

إن التنوع الكبير للمشكلات التي تواجه المنظمات الحديثة على اختلاف أنواعها يتطلب ضرورة مشاركة المعنيين وذوي الرأي والخبرة بحل تلك المشاكل ، سواء المتأثرين بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ولاسيما إن القرارات الإدارية ابعده تنظيمية وإنسانية وقانونية واقتصادية.

5-العمومية والشمول:

تقوم عملية اتخاذ القرارات على أسس عامة بالنسبة لجميع المنظمات سواء كانت قرارات تتعلق بالتكنولوجيا أو الخدمات، وسواء كانت هذه المنظمات تجارية أو صناعية أو خدمية، كما إنها تتصف بالشمولية، حيث توفر القدرة على اتخاذ القرارات في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى والإشرافية.

المطلب الثالث: تصنيفات عملية اتخاذ القرار

اختلفت معايير التصنيف وتباينت وجهات نظر المختصين حول تصنيف القرارات وكل تصنيف يهدف والى المعيار الأكثر أهمية وتأثير بالنسبة له، وسنذكر من بين هذه التصنيفات ما يلي¹:

1-التصنيف حسب المستوى التنظيمي: تنقسم القرارات حسب إلى:

-القرارات التشغيلية: وهي القرارات التي تتخذ في المستويات التنظيمية الدنيا، والمتعلقة بالعمليات التشغيلية للمنظمة، وهي اقرب لإتباع تعليمات و إرشادات منها إلى الاختيار بين البدائل، و عادة ما تكون متعلقة بالتأكد من المهام و الأنشطة التي قد تم تنفيذها بكفاءة و بفعالية، ويؤخذ هذا النوع من القرارات في ظل ظروف تؤكد تام ونتائجها معروفة مسبقا، مثل تعطل في خط الإنتاج وما يحتاج تصليحه من إجراءات معينة .

-القرارات التكتيكية:هي قرارات تؤخذ على مستوى إداري اعلي مما تؤخذ فيه القرارات التشغيلية، فعند هذا المستوى يقوم المديرون باتخاذ قرارات لحل مشكلات التنظيم و الرقابة على الأداء، وفرض قرارات متعلقة بالتأكد من الاستخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها.

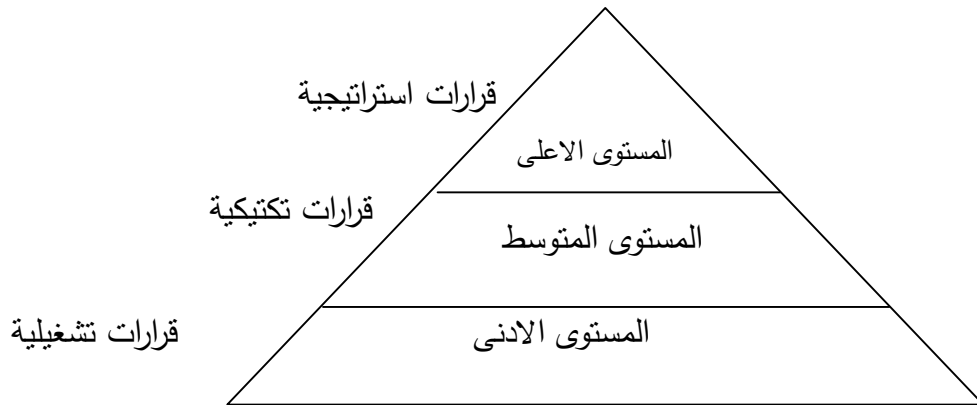
ولا توجد في هذا النوع من القرارات إجراءات معروفة مسبقا يجب إتباعها، ولكن متخذ القرار يقوم بتجميع المعلومات اللازمة لتشخيص وحل المشكلة، واستخدام حكمه الشخصي ورصيده من الخبرة في اختيار البدائل، في هذه الحالة تم اتخاذ القرارات في ظروف تنسم بعدم تأكيد نسبي.

¹- حسين بلعجوز، " نظرية القرارات"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2008، ص105.

-**القرارات الإستراتيجية:** هي قرارات تؤخذ مستوى قمة الهيكل التنظيمي، بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة، وهي قرارات تغطي مدى زمني أطول مقارنة بالقرار السابقة، وتتعلق القرارات الإستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، وفي اغتنام الفرص وتجنب مخاطر البيئة وهذا النوع من القرارات يحتاج إلى معلومات خاصة بالبيئة أكثر من غيره، كما تهتم القرارات الإستراتيجية بتحديد المؤسسة و الموارد اللازمة لتحقيقها والسياسات التي تحكم عمليات التوزيع...الخ

والشكل التالي يبين أنواع القرارات المتخذة على كل مستوى:

الشكل رقم (5): أنواع القرارات في المستويات الادارية



المصدر: حسين بلعجوز، " نظرية القرارات"، مؤسسة شباب الجامعة، 2008، ص106.

2-التصنيف حسب الطرق المستعملة: تنقسم القرارات حسب الطرق المستعملة إلى نوعين هما:¹

-**القرارات المبرمجة:** وهي القرارات المخططة سلفا وتتناول مشكلة متكررة أو روتينية حيث يتم تحديد أساليب وطرق حل أي مشكلة سلفا أو التعامل معها، ومن ابرز الأمثلة على القرارات المخططة مسبقا إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام، حيث يتم توضيح الإجراءات مسبقا، وذلك من واقع اللوائح المعمول بها في مجال المشتريات، وهذه القرارات تتخذ في المستويات التنفيذية.

-**القرارات الغير مبرمجة:** وهي القرارات التي تتغير مع تغير وتبدل موضوعات عملية اتخاذ القرارات، أي هي القرارات التي تتعامل مع الموقف غير محددة أو غير مألوفة مثل القرارات الإستراتيجية، كابتكار نوع جديد من السلع والدخول إلى أسواق تصريف جديدة، وتتخذ معظم هذه القرارات على مستويات الإدارة العليا.

وفيما يلي جدولاً يوضح مقارنة بين القرارات المبرمجة و الغير مبرمجة:

الجدول رقم (01): مقارنة بين القرارات المبرمجة والغير مبرمجة

ت	القرارات غير مبرمجة	القرارات المبرمجة
1	غير متكررة او روتينية	روتينية ومتكررة

¹- محمد الصيرفي، القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص17.

2	الظروف فيها متغيرة وغير مستقرة	الظروف مستقرة وثابتة نسبيا
3	البيانات غير مؤكدة نسبيا	البيانات تتسم بالثبات النسبي أو شبه مؤكد
4	الوقت و الجهود المبذولة فيها كبيرة نسبيا	الوقت و الجهد المطلوب محدود
5	غالبا ما يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا	تتخذ في مختلف المستويات الإدارية
6	غير قابلة للتحلل في الغالب	غالبا ما يتم حويل الصلاحيات إلى المستويات الوسطى الدنيا
7	تتعلق بالبعد الاستراتيجي للمنظمة	تتعلق بتمشية الأنشطة التشغيلية للمنظمة

المصدر: محمد الصيرفي، القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص18.

3-التصنيف حسب المشاركين في القرار: تنقسم القرارات وفق هذا التصنيف إلى قرارات فردية ويقصد بها تلك القرارات التي يتخذها المدير على أسس فردية بحتة دون تشاور أو مشاركة من العاملين في المؤسسة¹. وقرارات جماعية وهي تلك القرارات التي يتخذها المدير بعد أن يقوم بالتشاور مع عماله و مشاركتهم في اتخاذها وصناعتها، وللقرارات الجماعية ايجابيات كثيرة من بينها مشاركة المختصين و الخبراء فيها، وهذا ما يوفر فرصة طرح العديد من البدائل لحل المشكلة، كما أنها تساهم في استيعاب المشكلة بأبعادها المختلفة من قبل الآخرين وقبولهم بالقرار والتزامهم بتنفيذه مستقبلا.

وتتضمن درجة المشاركة في اتخاذ القرار المداخل التالية:

-المدخل الفردي، وهو أسلوب القائد المحافظ المستبد في اتخاذ القرارات،

-المدخل الاستشاري، وهو أسلوب القائد المعتدل في اتخاذ القرارات،

-المدخل الجماعي، وهو أسلوب القائد الديمقراطي في اتخاذ القرارات،

و تتدرج القرارات المتخذة على مستوى المنظمة من حيث الأهمية و الخطورة بين البساطة و التعقيد كما سبقت الإشارة إلى بعض التصنيفات، وتختلف طريقة معالجة مشكلات المنظمات عبر هذه القرارات بين الماضي والحاضر من حيث العشوائية و العلمية، وذلك من خلال الأسلوب المتبع في معالجة هذه المشكلات فكان الاعتماد في الماضي مقتصر على الأساليب التقليدية التي تعتمد على الخبرة و الحكم و التقدير الشخصي و التجربة و الخطأ، دون البحث عن البدائل الممكنة و دون مراعاة للظروف المختلفة المحيطة.

أما اليوم فأصبح متخذ القرار يواجه وضعيات صعبة و معقدة تتطلب أساليب أكثر تطورا لمعالجتها، وتعتمد هذه الأساليب على النماذج الرياضية و الإحصائية التي تستخدم لتحليل المشكلات المعقدة، وتساعد متخذ القرار في اتخاذ قرارات أكثر رشدا وعقلانية، دون أو يكون لللاهواء الشخصية أي تأثير عليها، ومن أهم الأساليب، بحوث العمليات، البرمجة الخطية، نظرية الاحتمالات، أسلوب المحاكاة، أساليب التحليل الشبكي، وشجرة القرارات.

¹ - رحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، الأردن، 2007، ص79.

4-التصنيف حسب درجة الثقة بالمعلومات المتاحة في اتخاذها:

إن القرارات التي حسب درجة الثقة المتاحة في اتخاذها غالبا ما يتم تصنيفها على ثلاثة أنواع هي :

-**القرارات المؤكدة:**¹ وتظهر حينما تتوفر المعلومات الكافية لتوقع نتائج كل بديل، بشكل مسبق وقبل تنفيذه، مثل حالة استثمار الفرد أمواله في البنك في حساب ادخار، حيث يتخذ قراره في هذه الحالة في ظل تأكيد حول الفائدة التي سيحصل عليها خلال فترة زمنية معينة، و تعتبر القرارات في حالة التأكد، الحالة المثالية لحل المشاكل الإدارية، والتحدي الذي يواجهه متخذ القرار هو بكل بساطة تحديد البدائل التي تؤدي إلى القرار الأفضل، ولسوء الحظ فان التأكد يعتبر حالة استثنائية لا القاعدة في اتخاذ القرار.

-**القرارات في ظل المخاطرة:** وتمثل هذه القرارات بتحديد احتمالات حصول حالات معينة في ضوء تحقيق النتائج المرتقبة لكل بديل و الاحتمالات هو النسبة المئوية لعدد مرات حدوث نتيجة معينة أو حدث معين.

حالة عدم التأكد:² وهي القرارات التي لا يتم تحديد احتمالات حدوثها بنسبة معينة وفقا لطبيعة البدائل المتاحة لذلك أو أنها اقل تحديدا ووضوحا من حالة المخاطر، فالمدير لا يستطيع أن يتخذ القرارات بصورة احتمالات نظرا لتحكم العديد من المتغيرات غير محسوبة بشأنها، إذ أن حالات عدم الثبات والاستقرار في الظروف التي يتخذ فيها القرار كبيرة، ولا تتسم بالدقة الواضحة ولذا غالبا ما يتم استخدامه للعديد من الخبرات المتراكمة لديه، أو الاستعانة بالآراء الجماعية و الخبرات المتاحة من العاملين، أو الاستعانة بالاستشاريين والخبراء المختصين، أو بنوك المعلومات التي تساهم بقدر معين في تقليص دائرة المجهولة للمستقبل المبهم أو الظروف و المتغيرات غير المتحكم فيها بشأن القرارات التي يهدف لاتخاذها.

المطلب الرابع: دور نظم المعلومات خلال مراحل صنع القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم الوظائف التي عنيت نظم المعلومات بتدعيمها حتى أنها تعتبر الإطار العام الذي يرشد محاولات الباحثين لفهم و تحليل تلك النظم وفقا لعديد من الدراسات في هذا المجال ولذا تقوم نظم المعلومات بمساندة عملية اتخاذ القرارات في مراحلها المختلفة،وتعتبر جهود "هيربرت سايمون" وبحوثه من الأعمال الرائدة في مجال وصف و نمذجة عملية اتخاذ القرارات، أين قسم عملية اتخاذ القرارات إلى أربعة مراحل وهي مرحلة الاستخبارات، التصميم، الاختيار و التنفيذ.

1-مرحلة الاستخبارات: تبدأ عملية اتخاذ القرار عندما يدرك متخذ القرار إن هناك حاجة لاتخاذ قرار معين، وبصفة عامة تظهر الحاجة إلى اتخاذ القرار عندما تكون هناك مشكلة تحتاج إلى حل أو فرصة يجب اغتنامها، وبيدأ إدراك المشكلة عند اكتشاف انحرافات نتيجة عدم اتفاق الأداء المستهدف مع الأداء الفعلي.

¹- ماجد العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق، الأردن، ط2003، ص191.

²-خضير كاظم حمود و موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة الجامعة،الأردن، ط2008، ص181.

إن أهم ما تحتاجه مرحلة الاستخبارات عند البحث عن المشكلة هو مسح البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة.¹

ونظم المعلومات يمكن أن تفيد بشكل كبير وفعال صانع القرار في هذه الخطوة من خلال ما تقدمه من معلومات وتقارير في تسيير عملية البحث عن المشكلات وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

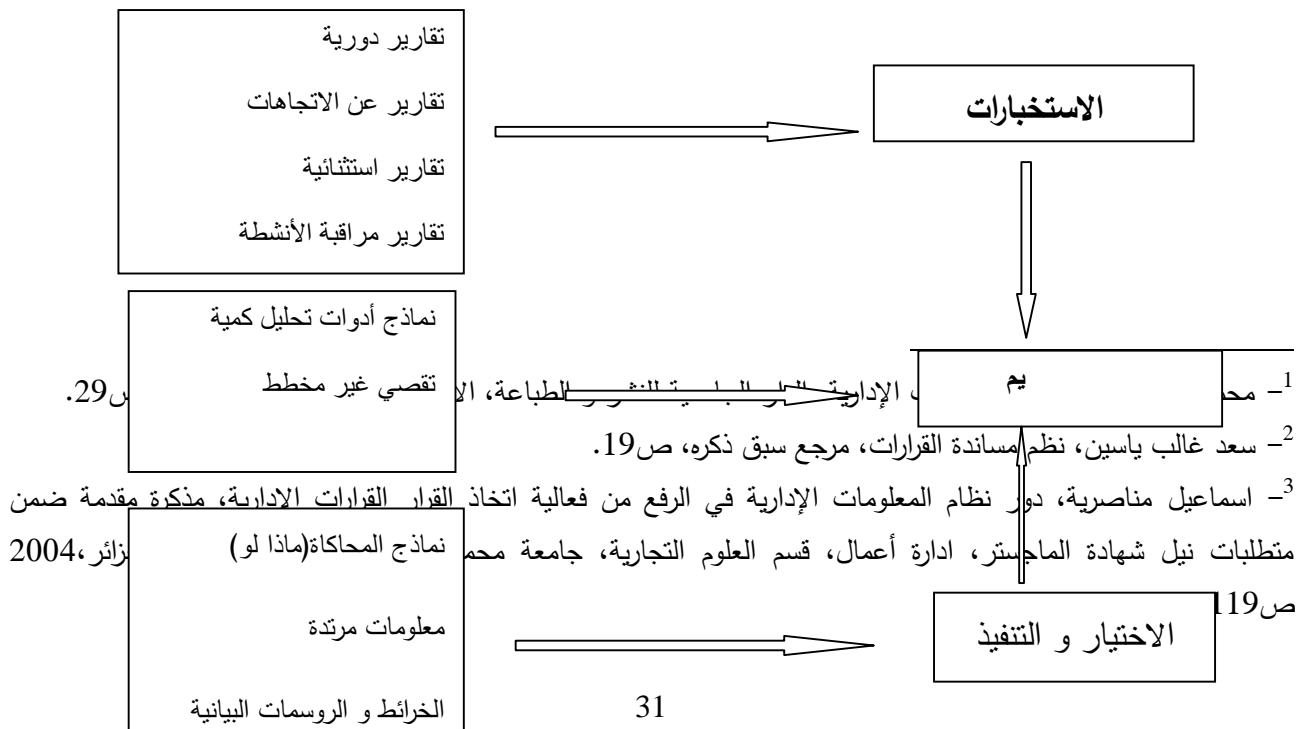
2-مرحلة التصميم: يقوم متخذ القرار أثناء مرحلة التصميم بتنمية بدائل الحلول الممكنة، و التي تشمل كل منها على مجموعة من التصرفات التي يجب القيام بها و اختبار مدى جدوى تطبيقها لحل المشكلة وبناء النموذج الخاص بالمشكلة واختباره و التأكد من صحته.²

3-مرحلة الإختيار: تشمل مرحلة الاختيار البحث و التقييم و التوصية بحل مناسب للنموذج و بالتالي تنفيذ القرار و متابعة نتائج المتخذة عنه وتحليل هذه النتائج عن طريق نظام التغذية العكسية.

ويمكن أن تسهم نظم دعم القرار في مرحلة الاختيار عن طريق إجراء عمليات التقييم الكمي للبدائل وأيضا من خلال إجراء عمليات التقييم الكمي للبدائل و أيضا من خلال تقييم الإجابات السليمة بشأن أسئلة ماذا- لو ومن ثم تحديد السيناريوهات البديلة لحل المشكلة.

4-مرحلة التنفيذ:³ في هذه المرحلة يتم وضع الحل الذي توصل اليه موضع التنفيذ، وغالبا ما تتطلب مرحلة التنفيذ اجراء تغييرات معينة يستلزمها هذا الحل مثل اعادة تخصيص الموارد المالية المتاحة، تدريب العمال، تغييرات تنظيمية وغير ذلك، وفي الاخير نقول ان تنفيذ القرار يتطلب اقناع للاطراف المشاركة وتلك التي سوف تقوم بالتنفيذ فان الامر يحتاج الى عمليات اتصال بين العديد من الاطراف المعنية بالقرار، ومن ثم يمكن استخدام نظم دعم القرار مثلا في اجراء هذه الاتصالات من خلال شبكات الحاسب الالى، كما يمكن استخدام النظم الخبيرة في عمليات التفسير والتبرير المصاحبة للقرار الذي تم صنعه حتى يسهل تنفيذه، ويمكن توضيح جميع هذه المراحل من خلال هذا الشكل .

الشكل رقم (6) :مراحل اتخاذ القرارات و أنواع المعلومات المطلوبة لكل منها.



المصدر: محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر و الطباعة، الإسكندرية، مصر، 2010ص32.
تعد عملية اتخاذ القرار المحور الرئيسي للنشاط الإداري، ويرجع ذلك إلى تأثيرها المباشر على المنظمة اذ تعتبر جوهر العملية الإدارية، فهي تتضمن الاختيار بين البدائل للوصول إلى الهدف المراد تحقيقه وذلك بدأ من اكتشاف المشكلة¹.

خلاصة الفصل الأول:

بالتعرض إلى محتوى هذا الفصل الذي تحدثنا فيه أصبحت المعلومات في وقتنا الحالي تشكل أحد الموارد الهامة بالنسبة لكل أنواع المؤسسات، خاصة مع تزايد الحاجة إليها بسبب ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات و هذا ما يدفع بهذه المؤسسات إلى تصميم و بناء أنظمة معلومات بغية ضمان الحصول على معلومات بالخصائص المطلوبة وفي الوقت المناسب من أجل استخدامها في ترشيد اتخاذ القرار. ولا شك أن وجود أنواع مختلفة من نظم المعلومات و تعدد تطبيقاتها سيمكن المؤسسة من توفير المعلومات الضرورية على مستوى بيئة الأعمال الداخلية أو البيئة الخارجية.

¹ - اسماعيل مناصرية، مرجع سبق ذكره، ص119.

الفصل الثاني :

أثر نظم المعلومات في ترشيد عملية اتخاذ القرارات
داخل مؤسسة

باتيمتال

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بنظام المعلومات باعتباره المادة الخام لمتخذ القرار، والدور الذي يلعبه في الرفع من فعالية ترشيد القرار، سنحاول في هذا الفصل التعرض على الواقع الحقيقي للمؤسسة، بتبني دراسة الحالة، حيث تم اختيار المؤسسة الوطنية «batimetal» والتي تعتبر من أهم المؤسسات الجزائرية في مجال البناءات الحديدية و النحاسية، والتي نحاول من خلالها معرفة العلاقة ومدى تأثير نظم المعلومات على عملية اتخاذ القرار.

ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول : استعراض عام للمؤسسة.

المبحث الثاني : نظم المعلومات وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار.

المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار وطرق تحسينها في مؤسسة.

المبحث الأول: استعراض عام للمؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة «BATICIC SPA».

هي فرع من فروع السبعة الوطنية «BATMAL» أنشئت بتاريخ 31 ماي 1998 على شكل مؤسسة ذات أسهم (SPA) نتيجة إعادة هيكلة المؤسسة الأم «BATIMETAL»¹.
تعتبر مؤسسة BATICIC من أهم المؤسسات الجزائرية في مجال البناءات الحديدية و النحاسية برأس مال قدره 10858000000 دج.

ساهم في إنشائها مجموعة مؤسسات تتمثل في:

الجزائر SUMETAL، فرنسا ACMC، روسيا الفدرالية KHIR CHEILD، وتختص مؤسسة BATICIC SPA في البناءات المعدنية المصنعة بما فيها:

الهياكل المعدنية، الصناعات النحاسية بعين الدفلى هي إحدى وحداتها الثلاث المنتشرة عبر التراب الوطني، وهي مركب على مساحة تتجاوز 14 هكتار وتسخر له طاقة بشرية و تكنولوجية معتبرة من أجل تجسيد الأهداف التي سطرته، إذ أن المركب يضم حاليا 239 عاملا مقسمين كما يلي:

*إطارات (CADRES) عددهم: 42.

*تحكم و إشراف (MAITRISE) عددهم: 75.

*استجابة لطلبات الزبون الموجهة إلى اقتصاد السوق بمقتضيات المنافسة بكل أشكالها وقد كان رقم أعمالها أعوان تنفيذ (EXECUTION) عددهم: 122.

تختص مؤسسة BATICIC في إنتاج المواد الحديدية، و الصناعات النحاسية و البناءات المعدنية وذلك سنة 2009 يقدر ب: 643762000 دج وكان رقم أعمال التقديري 638848000 دج.

أهم منتجاتها: قاعدة رياضية، صهاريج، مرائب، موقف سيارات متعددة الطوابق، شاليهات، ثكنات عسكرية، وعتاد خاص بالجيش.

وتعتبر أرقام الأعمال هذه متوسطة مقارنة بالقدرة المتوسطة للوحدة (المؤسسة) و المقدرة ب 6500 طن على أساس 10 سنوات ماضية وفي بداية نشاط المؤسسة كانت 12000 طن بشكل نمطي وهذه الأرقام تمثل قدرات سنوية (6500 طن/سنويا، 12000 طن/سنويا) و تقدر قيمة الاستثمار (منشآت هذه الوحدة) حاليا 9000000000 دج وهي عبارة عن مرائب واسعة و فعالة جدا لأداء أفضل الأعمال.

ويمكن الإشارة إلى أهم زبائنهم: الجيش الوطني الشعبي، مؤسسة سونلغاز، وزارة الشباب والرياضة، وزارة النقل، إضافة إلى بعض المتعاملين الخواص.

¹ - المصدر، المصلحة التجارية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة عين الدفلى:

أنظر الملحق رقم 01

1- دائرة التجارة و الانجازات : تتكون هذه الدوائر من 5 مصالح:

✓ مصلحة التجارة.

✓ مصلحة الفاتورة.

✓ مصلحة التوجيه العام.

✓ مصلحة الإرسال.

تعمل هذه المصالح بالتنسيق لضمان انجاز المهام الملقاة على عاتقها و تتمثل في:

- استقبال ملف الزبون ومراقبة الشحن و تسهيل عملية البيع.
- برمجة ملفات الزبائن و أوقات التسليم ومراقبة تنفيذ الصفقات.
- مراقبة سند الوزن المطابق للشروط المنصوص عليها و إصدار صكوك الفاتورة و التسليم و فحص الفواتير ومطابقتها لصكوك المقدمة.

جاءت العمليات اليومية الخاصة بالبيع و التسليم.

-مصلحة التجارة: تتمثل وظيفتها في تسويق المنتجات بالبحث عن الزبائن و المشاريع التي تظهر في الجرائد اليومية مثلا.

-مصلحة الفاتورة: تقوم بإعداد الفاتورة للزبائن و لها علاقة مع جميع المصالح و الدوائر مثلا: كراء الآلات الرافعة، و بيع مختلف الهياكل المعدنية...الخ.

-مصلحة التوجيه العام: تكمن وظائفها في:

متابعة ومراقبة مشروع ورشات الإنجاز و تقييمه بنسب مئوية.

إعلام مصلحة الإرسال و الإنجازات لكافة المعلومات.

تعيين الرقم التسلسلي الخاص لكل ملف من الملفات المختلفة للزبائن.

مصلحة الإرسال: بعد إعلام مصلحة الإرسال تقوم بالدور التالي:

استقبال الإنتاج من الورشات المختلفة.

إعادة مراقبة الإنتاج.

وضع المخطط الإرسالي لكل المشاريع.

-مصلحة الإنجازات: عند استعمال المنتج من طرف مصلحة الإرسال تعمل هذه المصلحة على تركيب هذا المنتج في المكان المراد إقامة المشروع عليه، وذلك تنفيذ لمخطط إجمالي للمشروع بطريقة مثلى.

*دائرة الإنتاج: تسهر على ضمان سيرورة العملية الإنتاجية من خلال الحرص على تنفيذ المخططات المنجزة من طرف التقنية(الدراسات)، وذلك وفق ما تحمله المخططات من تحليل كمي وكيفي للمادة الأولية وملحقات أخرى.¹

-مصلحة المنهجية: تقوم هذه المصلحة ب:

تحضير المنهجية المتبعة.

التخطيط التام للمراحل المتبعة للإنتاج.

-مصلحة التنظيم و التوجيه:

استقبال المنهجية المتبعة في الإنتاج من مصلحة المنهجية.

تخطيط البرامج.

إصدار الأوامر والتوجيهات.

-ورشة الهياكل و التوجيه:

المرحلة الأولى: في هذه المرحلة يتم تقطيع الحديد حسب الاحتياجات.

المرحلة الثانية: يتم ثقب القضبان الحديدية.

المرحلة الثالثة: يتم تجميع هذه القضبان للحصول على هياكل معدنية.

المرحلة الرابعة: تلحيم القضبان مع بعضها.

المرحلة الخامسة: دهن الهياكل المعدنية لمقاومة الصدأ و مختلف العوامل المؤثرة.

- ورشة النجارة: تقوم بصنع النوافذ، وخزانات المياه، وأخيرا، وأخيرا نحصل على منتج تام الصنع من الهياكل

المعدنية ويتم استعماله في مشاريع عديدة و مختلفة.

-مكتب الدراسات التقنية: تهتم مصلحة الدراسات في هذه المؤسسة بصفة خاصة بالنظر إلى الدراسات المنجزة

خارج الوحدة(من طرف الزبون) من جهة، أو انجاز دراسات المشاريع التي تكلف بإنجازها وفق المعايير

العلمية(الهندسة) المعمول بها عالميا، وتعتبر حلقة وصل بين دائرة التجارة و دائرة الإنتاج.

*دائرة التموين: تضم مصلحتين: مصلحة الشراء ومصلحة تسيير المخزون، حيث تعمل على جلب المادة

الأولية وكل ملحقاتها إلى دائرة الإنتاج، و تموين دائرة الصيانة بقطع الغيار الضرورية و احترام أجل تسليمها.

-مصلحة الشراء: تقوم هذه المصلحة بتحضير طلب الشراء مدون بكل ما ينقص المخزن و يوجه إلى مدير

الوحدة للإمضاء عليه ثم يوجه إلى البائع لشراء ما يلزم.

-مصلحة تسيير المخزون: وتعمل على تسيير المخزون ومراقبة السلع بشكل مستمر و كل ما يستوجب إيجاد

لدى وحدة توجيه هذه المصلحة إلى البائع لشراء ما يلزم.

¹- المصدر: المصلحة التجارية.

*دائرة المالية و المحاسبة¹: وتعمل على تحصيل عوائد المادة المصنعة عند بداية إرسالها إلى مكان إقامة المشروع، وذلك وفق حالات تقدم الأشغال بنسب متفاوتة(تسيير السيولة الخارجية للمؤسسة من مقبوضات و مدفوعات).تشمل هذه الدوائر ثلاث مصالح هي: مصلحة المحاسبة، مصلحة المالية و مصلحة المحاسبة المادية و التحليلية.

-مصلحة المحاسبة: يتمثل دور هذه المصلحة في:

-مراقبة الوثائق المحاسبية(الفواتير،وثيقة التسليم، طلب الشراء...الخ) والتأكد من صحة المعلومات الموجودة بها.

- التسجيل المحاسبي لمختلف العمليات الخاصة بالوحدة.

-إدخال المعلومات المحاسبية في جهاز الكمبيوتر و هذا الأخير يقوم بمعالجة المعطيات.

-إصدار الموازنات وكل القوائم و الجداول المحاسبية.

-مسك الدفاتر المحاسبية و دفتر الأستاذ.

-مسك الدفتر اليومي ودفتر الجرد المرقم و الممضي.

إصدار الموازنة المحاسبية وجدول النتائج و الوثائق الملحقة و متابعة التصريحات الضريبية و الميزانية الضريبية.

مصلحة المالية: تتميز بارتباطها الوطيد مع الوسط الخارجي للمؤسسة، وتقوم بتسيير السيولة المالية للوحدة من مقبوضات ومدفوعات، حيث تسهر على:

-دفع الرواتب و الأجور و الضرائب و الرسوم.

-إصدار الصكوك ومتابعة دفاترها وتسديد فواتير الممونين.

-تسيير الحسابات البنكية و العلاقات مع البنوك.

-متابعة تسديد القروض المصرفية في إطار طلبات الخدمات الخارجية المرتبة بالصيانة و قطع الغيار و الاستثمارات...الخ.

إعداد الحساب الختامي للمؤسسة بصفة دورية و التسيير اليومي للمحفظة المالية للديون، و إشعار المديرية بذلك.

-تحليل الموازنة المالية السنوية وإصدار التقرير الدوري لنشاطات الدائرة.

مصلحة المحاسبة المالية: تعمل على التنفيذ العلمي للمحاسبة العامة و التحليلية و إصدار الميزانية المحاسبية و جدول النتائج و تحديد الانحرافات، و تهدف إلى التطبيق الصارم لتنظيم التبرني في تسيير المواد والموارد وصحة المعلومات و النتائج المحاسبية.

وتعمل على تحديد النتائج التحليلية المتعلقة بالاستغلال.

.إعداد الجدول الشهري لتوزيع الأعباء.

¹ - المصدر المصلحة التجارية.

- تحديد السعر التكلفة للوحدة المنتجة و مراقبة تغييرها و الوقوف على أسبابها محاسبيا.
- مسك تطبيق الأصول الثابتة و المتابعة السنوية للإهلاكات و الحفاظ على الأرشيف المحاسبي.
- تنظيم عمليات الجرد المتعلقة بقطع الغيار.
- إصدار موازنات حسب الأرصدة فيما يخص ديون الزبائن و مسك دفتر محاسبة المواد.
- إحصاء جميع الممتلكات للمؤسسة من عتاد، وسائل متنقلة، آلات إنتاجية... الخ.
- تصنيف هذه الممتلكات الاستثمارية حسب الحجم مع تعيين موقع وجدها.
- ❖ دائرة الإدارة و الموارد البشرية: تسهر هذه الدائرة على:
- تسيير الملفات الإدارية الخاصة بالعمال من التوظيف ما بعد التقاعد.
 - تحضير ودفع الرواتب و الأجور الشهرية وتسيير العطل السنوية و الاستثنائية.
 - تسيير الملفات الاجتماعية للعمال الخاصة بالاشتراكات و التسجيل في صندوق الضمان الاجتماعي و التعويضات و الخدمات الاجتماعية.
 - وضع البرامج الخاصة بتكوين العمال الجدد.
 - متابعة الملفات ذات الطابع ألتنازعي بين المؤسسة و العمال و المؤسسة و زبائنها أمام الإدارة أو المحاكم و التي يتعذر حلها عن طريق التراضي.
 - تتكون هذه الدائرة من خمس مصالح هي:
 - مصلحة المستخدمين: تندرج تحتها ثلاث فروع:
 - فرع المستخدمين: يقوم المكلف بهذا بالإشراف على الملفات الإدارية لكل عمال الوحدة و هذا فيما يخص مثلا:
 - تطبيق قرارات النظام الداخلي على العمال.
 - متابعة السلوك المهني للعمال من حيث الانضباط في الحضور إلى العمل أو الغياب.
 - الفرع الاجتماعي: لقد تم وضع هذا الفرع مؤخرا، حيث بمثابة همزة وصل بين صندوقين الضمان الاجتماعي و العمال، و الدور الأساسي لهذا الفرع وهو دراسة ملفات العمال، من الناحية الاجتماعية(المنح العائلية، المصاريف الطبية و العلاجية، وحوادث العمل... الخ.
 - فرع الأجرة: يستمد هذا الفرع معلوماته من فرع المستخدمين و الفرع الاجتماعي، و هذا لتسوية الراتب الشهري لكل عمال الوحدة.
 - مصلحة النظافة و الأمن¹: و تتكون من رئيس المصلحة الذي يشرف على مجموعة من اعوان الأمن التي تقوم بما يلي:
 - الحراسة ليلا و نهار للوحدة.
 - مراقبة سيرورة الإنتاج في الورشات.

¹ - المصدر، المصلحة التجارية.

مراقبة العمال أثناء العمل وإلزامهم باحترام القوانين، كما لها اتصالات مع مركز الحماية المدنية و هذا في حالة وجود حالات مرض استعجاليه، حرائق، الغاز...الخ.

مصلحة الوسائل العامة: وتتكون هذه المصلحة من فرعين:

فرع النقل.

فرع النظافة و الخدمات العامة.

مصلحة المنازعات: تتمثل مهام هذه المصلحة في:

استقبال ملفات الزبائن و الموردين المشكوك فيها من مختلف مصالح الوحدة و تحليلها و إعادة النظر فيها.

دراسة المنازعات التي يقوم بها عمال الوحدة و إعادة النظر فيها(منازعات حول الأجور، القرارات...إلخ).

مصلحة الإعلام الآلي:

تعمل على تطوير الإعلام الآلي في الوحدة.

تكوين بعض موظفي الإدارة على استعمال الكمبيوتر، حيث تمس هذه النقطة الموظفين الذين لم يسبق لهم و أن

استعملوا الإعلام الآلي.

وضع برامج خاصة لكل مصلحة من مصالح الوحدة.

المركز الطبي الاجتماعي: يشرف على هذا المركز طبيب ومساعدته، حيث يسهر على سلامة العمال و

معالجتهم في حالة تعرضهم لأي و عكة صحية أو حادث عمل أثناء تأ

ديهم لأعمالهم.

*دائرة الصيانة: تشمل هذه الدائرة:

المكتب التقني للصيانة.

ورشة الصيانة الميكانيكية.

ورشة الصيانة الكهربائية.

ورشة صيانة الوسائل المتنقلة.

ورشة الإنتاج الميكانيكي.

ورشة الإنتاج الميكانيكي.

محطة السوائل¹.

المطلب الثالث : تنظيم الإدارة

¹ - المصدر ، المصلحة التجارية.

من خلال الهيكل المرفق فإن الوحدة تقسم بحسب مستويات أفقية وعمودية و من خلال هذا التنظيم فإن المؤسسة تشتمل على ثلاث مستويات أفقية تمثل الإدارة العليا (المديرية)، الإدارة الوسطى (مختلف الدوائر) إضافة إلى الإدارة التشغيلية و المتمثلة في المصالح، و ترتبط هذه الأخيرة بعضها على شكل عمودي كل حسب الوظائف و التخصصات التي يؤديها.

و كما ذكرنا سائفا فإن هذه الإدارة مقسمة على ثلاث مستويات، يعمل على رأس كل مستوى أشخاص يعتبرون أبناء القطاع وإلى حد قريب أبناء المؤسسة، فطوال الفترة التي قضيتها في تربي لي لم أصادف في طريقي إيطارات في المؤسسة يشغلون مناصب مسؤولية التحقوا بالمؤسسة مؤخرا أو تم استقطابهم من سوق العمل على أساس مستواهم العلمي أو خبرتهم في مؤسسات أخرى منافسة أو من قطاع مكمل للقطاع الذي تشتغل به مؤسسة BATICIC، فجل المسؤولين (سواء كانوا رؤساء دوائر، مسئولين فرق، رؤساء مصالح، وحتى المدير) كلهم سبق لهم أن تبرؤوا مناصب في المؤسسة أقل درجة من مناصبهم الحالية و تدرجوا للوصول إلى ما هم عليهم، وهذا ما يعكس انغلاق المؤسسة أمام سوق العمل الخاص بالإيطارات و خرجي الجامعات و الدراسات العليا¹.

إن هذه السياسة التي تعتمد على ترقية الموظفين الحاليين للمؤسسة- و ما تحمله من إيجابيات على المؤسسة، كونها تحفز صغار الموظفين على العمل بجهد في سبيل الترقية وتحسين المكانة في المؤسسة، إلا أنها تحمل مساوئ كثيرة و متعددة إضافة إلى الفخاخ التي تنصبها هذه الطريقة أمام متخذي القرار في المؤسسة، فكما ذكرت سائفا فالمعيار الغالب في الترقية هو عامل الخبرة أو بالأحرى السنين الطويلة التي قضاها العمل في المؤسسة حتى ولو غاب المستوى العلمي و خاصة الجامعي، فالموظف الذي يملك مستوى علمي بسيط أو متوسط حتى وإن كان يتقن العمل القائم بالمناصب الذي يشغله- وهذا راجع إلى الروتين و التعود. إضافة إلى أن هذه الطريقة تقتل روح العمل و الاجتهاد في المؤسسة بسبب شعور العمال بأنهم دائمو العمل في المؤسسة مادامت على قيد الحياة، وهذه الكارثة تتعلق خصوصا بالمؤسسات العمومية.

المبحث الثاني : تدفق المعلومات في المؤسسة الوطنية Batimetal.

في هذا المبحث سنقوم بإجراء مقابلات مع بعض رؤساء الأقسام ومدير المؤسسة، و نقوم بطرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمصلحتهم و في الأخير نتوصل إلى معرفة طبيعة تدفق المعلومات و أنواع نظم المعلومات المطبقة في مؤسسة الوطنية و الاستنتاج في الأخير العلاقة الموجودة بين نظم المعلومات و عملية اتخاذ القرار.

المطلب الأول: منهجية إجراء المقابلة

¹- المصدر، مصلحة الموارد البشرية.

إن طبيعة الموضوع فرضت علينا الاعتماد على المقابلة كأفضل أسلوب لجمع البيانات و المعلومات من الأشخاص الذين يمتلكون سلطة في مجالهم، وضمن مسؤولياتهم لاتخاذ القرار داخل المؤسسة، وهم رؤساء الأقسام فيما يخص القرارات الروتينية أما القرار النهائي فيكون بيد المدير.

وتم اللجوء إلى هذا النوع من الأساليب باعتبار المقابلة أداة منهجية ذات أهمية بالغة في الحصول على المعلومات المطبقة، فبواسطتها يستطيع الباحث استخدام مهاراته الشخصية و قدراته الذاتية لتأكد من مصداقية و صحة المعلومة التي يتحصل عليها، كما تعتبر المقابلة طريقة مباشرة للاتصال مع المبحوث وتكمن الباحث من الحصول على أكبر قدر من المعلومات التي تخدم أهداف و مجالات بحثه.

و بما أن أغلبية العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة ليس لديهم اطلاع كافي بأنظمة المعلومات الموجودة داخل المؤسسة ولا بكيفية العمل بها، و بالتالي يصعب علينا توضيح البحث من خلال اعتماد الأساليب الأخرى لهذا ارتأينا أن تكون المقابلة كوسيلة أساسية في بحثنا هذا من أجل جمع كافة البيانات و المعلومات المتعلقة به ممن خلال إجراء مقابلات مع بعض رؤساء الأقسام و مدير المؤسسة، قمنا بتخصيص مجموعة من الأسئلة لمدير المؤسسة و المصالح التي قمنا بإعداد مقابلة مع رؤسائهم و أهم هذه المصالح هي:

1- مصلحة الإنتاج: قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الإنتاج حيث تم طرح عليه مجموعة من الأسئلة المتعلقة بهذه المصلحة.

2- مصلحة تسيير المخزون: قمنا بإجراء مقابلة مع إطار في الدراسات حيث تم طرح عليه مجموعة من الأسئلة المتعلقة بتسيير المخزون.

3- مصلحة الإعلام الآلي: قمنا بإجراء مقابلة مع إطار في الدراسات و تم طرح مجموعة من الأسئلة.

4- مصلحة المستخدمين: قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين حيث طرح عليه مجموعة من الأسئلة المتعلقة بهذه المصلحة.

5- مصلحة المالية و المحاسبة: قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المالية و المحاسبة و تم طرح مجموعة من الأسئلة.

• نماذج المقابلات الشخصية:

تضمنت المقابلة إعداد مجموعة من النماذج المختلفة للأسئلة بالنسبة لمدير المؤسسة و مختلف مصالحتها التي أخذت الأشكال التالية:

أولاً: مقابلة شخصية مع مدير المؤسسة: من خلال إجراء مقابلة شخصية مع مدير المؤسسة الوطنية (batimetal) تم طرح مجموعة من الأسئلة المتمثلة فيما يلي:

السؤال الأول: كيف يتم تدفق المعلومات في مؤسستكم ؟

السؤال الثاني: هل تحرص عند اتخاذ القرار على توافر جميع المعلومات حول الموضوع ؟

السؤال الثالث: هل تعتمدون على نظام معلومات معين في اتخاذ القرارات ؟

السؤال الرابع: هل يملك مرؤوسيك القدرة على تنفيذ القرارات ؟

- السؤال الخامس: هل تحقق قراراتك النتائج المرجوة ؟
- السؤال السادس: هل توجد علاقة بين نظام المعلومات و عملية اتخاذ القرار ؟
- السؤال السابع: ما هي أهم الجهات الخارجية التي لها تأثير على اتخاذ القرارات في مؤسستكم ؟
- ثانيا: مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المستخدمين
- السؤال الأول: كيف يتم تطبيق نظام المعلومات عندكم ؟
- السؤال الثاني: ما هي مصادر المعلومات عندكم ؟
- السؤال الثالث: ما أهمية المعلومات في عملية اتخاذ القرار ؟
- السؤال الرابع: هل لديكم القدرة على تغيير القرار عند إصداره ؟
- السؤال الخامس: هل قرارات المدير تكون دوما صائبة ؟
- السؤال السادس: من المسؤول عن تنفيذ القرار ؟
- مصلحة المحاسبة و المالية:
- السؤال الأول: ما هي نظم المعلومات المطبقة عندكم ؟
- السؤال الثاني: هل مصلحتكم هي المسؤولة عن اتخاذ القرار ؟
- السؤال الثالث: هل المحاسبة قادرة على جمع المعلومات عن تكاليف الإنتاج و تطورات الأقسام ؟
- السؤال الرابع: هل توجد جداول توفر لكم المعلومات الكافية عن الموردين و الزبائن ؟
- مصلحة الإعلام الآلي:
- السؤال الأول: هل يساهم الإعلام الآلي
- في جمع وتخزين وتحليل البيانات ؟
- السؤال الثاني: هل تساهمون في رفع من كفاءة وقدرات الأشخاص ؟
- السؤال الثالث: هل تعتمدون على برامج متطورة وحديثة لحماية المعلومات واستعمالها ؟
- السؤال الرابع: ماذا يعني لكم نظام معلومات ؟
- السؤال الخامس: هل لديكم القدرة على اتخاذ القرار ؟

المطلب الثاني : طبيعة تدفق المعلومات في المؤسسة الوطنية (batimetal)

- ❖ تدفق المعلومات داخل المؤسسة: يتم بشكل اعتيادي و باستخدام الوسائل التقليدية سواء في الاتصال أو في انتقال المعلومات من قسم إلى آخر إذ أن انتقال المعلومات بين العاملين داخل المؤسسة يكون إما بالاتصال شفهيًا بين عامل آخر أو عن طريق الهاتف أو كتابيا باستخدام الفاكس أو انتقال الشخصي بين الموظفين من قسم إلى آخر و نقل مختلف الوثائق و الملفات المتعلقة بالعمل¹.

¹ - مقابلة مع نائب المدير (مقابلة شخصية)، بتاريخ 16/20/2003، الساعة 09:30.

- المعلومات خاصة بإقتراحات العمال وشكاويهم.
 - المعلومات عن إحتياجات المؤسسة وأهدافها و إجراء أي تغيير في المؤسسة.
 - معلومات عن ماحققته المؤسسة من نتائج و مقارنتها مع الأهداف المبرمجة.
 - رقم الأعمال المحقق سنويا.
 - أما انتقال المعلومات بين المؤسسة و المحيط الخارجي: يتمثل تدفق المعلومات في:
 - بالنسبة للمنافسين القرار في يد الإدارة العليا هي التي تتكلف بدراسة المنافسين.
 - أما فيما يخص الزبائن فكذلك القرار هنا بيد الإدارة العليا فهي التي تقوم بدراسة كافة رغباتهم و ميولا تهم.
 - معلومات فيما يخص مجال تغطية السوق، المادة الأولية الحديد المستورد من قبل الموردين في الخارج اسبانيا وصولها فيما يخص الكمية و النوعية ووقت وصول السلعة.
 - معلومات عن السوق فيما يخص احتياجات الزبائن.
 - ردود أفعال الزبائن (كالإقتراحات و التعاليق و الشكاوي).
 - معلومات عن البنك.
 - أما انتقال المعلومات داخل المؤسسة batimetal يكون بين مختلف مستويات الإدارة عن طريق الهاتف وفي بعض الحالات الطارئة و السريعة يكون عن طريق مقابلة بين مسؤولين الإدارة.
 - المعلومات خاصة بإقتراحات العمال وشكاويهم.
 - المعلومات عن احتياجات المؤسسة وأهدافها و إجراء أي تغيير في المؤسسة.
 - معلومات عن ماحققته المؤسسة من نتائج و مقارنتها مع الأهداف المبرمجة.
 - رقم الأعمال المحقق سنويا.
- المطلب الثالث: أنواع نظم المعلومات المطبقة في المؤسسة الوطنية batimeta.**
- هناك عدة أنواع من نظم المعلومات تطبقها المؤسسة الوطنية batimetal باعتبارها مؤسسة إنتاجية تقوم بإنتاج المواد الحديدية، والصناعات النحاسية و المعدنية، وسنحاول التطرق إلى هذه النظم فيما يلي:
- ❖ نظام معلومات إدارة الإنتاج: هو نظام من أنظمة المعلومات فيه مختلف الشؤون المتعلقة بالعملية الإنتاجية و يزود إدارة الإنتاج بالمعلومات الأزمة لاتخاذ القرار، ويتكون من عدة أنظمة:¹
- *نظام معلومات فرعي للإنتاج: يكمن من بناء تسهيلات التصنيع و تشغيلها و ذلك بمتابعة أنشطة الإنتاج خطوة بخطوة خصوصا من حيث الزمن المستغرق.
 - *نظام معلومات فرعي للمخزون: يتم فيه تحديد الطلب و الكمية الواجب توفيرها و الوقت المستغرق.
 - *نظام معلومات فرعي للجودة: يهتم بتحقيق جودة المنتج عن طريق متابعته.

¹ - مقابلة مع رئيس مصلحة التنظيم و التوجيه (مقابلة شخصية)، بتاريخ 2016/03/17، الساعة 09:30.

كما يوفر نظام معلومات الإنتاج المعلومات للمدير لتشغيل نشاطه و اتخاذ القرارات الروتينية كما يخدم هذا النظام كل الأطراف الأخرى داخل المؤسسة مثل: مصلحة الشراء، التخطيط و المراقبة، و حتى الإدارة العليا يساعدها في اتخاذ قرارات معينة.

❖ نظام معلومات محاسبي:¹ تعد من أهم نظم المعلومات التي توجد داخل المؤسسة و التي تساعدها في اتخاذ القرارات باعتماد على المحاسبة العامة كونها إلزامية التطبيق تسمح بجمع و تسجيل و تحليل مختلف العمليات الممكن التعبير عنها و أيضا السماح بمعرفة مدة تطوير ذمة المؤسسة (الأصول و الخصوم)، وتمكن المؤسسة كذلك من متابعة الشهرية للتدفقات المالية و تسمح لها بتزويد مختلف الأقسام بالبيانات اللازمة، كما يتوفر نظم المعلومات المحاسبي على عدد كبير من البيانات الشهرية مثل:

جدول حسابات النتائج الشهري: يقوم كل شهر للمدير في شكل تقرير.

- جدول حركة سيولة الزبائن: فيه مختلف الأمور المتعلقة بالزبائن مثل: عدد الكميات المباعة لهم، عدد المبالغ التي قاموا بدفعها.

- جدول حركة الموردين: فيه مختلف المعاملات التي يقوم بها المورد مع المؤسسة (كم باع لهم،... إلى غير ذلك).

- لا توجد محاسبة تحليلية و التي توفر لنا معرفة تكاليف المنتجات و متابعة التطورات الخاصة بالأقسام.

3- نظام معلومات الموارد البشرية:² يؤدي العنصر البشري دورا هاما داخل المؤسسة لأنها تعتمد عليه بشكل كبير في تحقيق أهدافها و هذا ما يؤدي إلى نجاحها. حيث نجد أن في المؤسسة batimital تقوم بتوفير مجموعة من الحوافز مثل: الزيادة في الأجر، المكافآت، العلاوات، ... الخ غير ذلك و هذا ما يؤدي إلى مجموعة من المعلومات و البيانات الخاصة بهؤلاء الأفراد لذلك اعتمدت على نظام المعلومات الموارد البشرية للحصول عليها و اتخاذ القرارات المتعلقة بها.

يقوم هذا النظام بجمع مختلف المعلومات و البيانات المتعلقة بالموظف ومن أثلتها:

- توزيع الأجر حسب الفئات: حسب الوظيفة التي يشغلها ذلك الشخص.

- الحركة الشهرية للعمال: تخص مختلف العمال الذين تقاعدوا استقالوا.

- المصاريف الشهرية الخاصة بالتكوين.

- معدل الغياب مدفوعة الأجر: في حالة وجود عذر أو تبرير.

4- نظام معلومات التسويق: لا يوجد نظام معلومات تسويقي في مؤسسة batimital.

تعتبر عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية عملية صعبة لذا من المهم معرفة كيف يساعد نظام معلومات المؤسسة في اتخاذ القرار ومن خلال قيامنا بإجراء مقابلات مع بعض رؤساء المصالح و جدنا أن عملية اتخاذ

¹ - مقابلة مع رئيس مصلحة المحاسبة (مقابلة شخصية)، بتاريخ 2016/03/17، الساعة 10:45.

² - مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين (مقابلة شخصية)، بتاريخ 2016/03/20، الساعة 13:30.

القرار تتم عن طريق الإدارة العليا أي هي المسؤولة عن وضع القرارات ثم ترجمتها إلى أوامر تأخذ شكل أهداف تفصيلية إلى الوحدات التابعة إلى المؤسسة، ومن ثم يقوم المدير بعرض اجتماع مع كافة رؤساء الأقسام، حيث نجد أن مدير المؤسسة لا يتخذ أي قرار بدون عرضه على رؤساء الأقسام لأنهم لأدرى بما يتناسب مع مصالحهم، وتحتاج عملية اتخاذ القرار إلى معلومات بمنتهى الدقة و المصادقية، إذ أن وجود أي خطأ في معلومة مهما كان نوعها قد يؤدي إلى تكبد خسائر فادحة، فعلى سبيل المثال في قسم المحاسبة صفر أو زيادته حتما يغير النتيجة بالزيادة أو النقصان، مما يؤثر على مرد ودية المؤسسة، وتعتبر القرارات الصادرة عن الإدارة العليا واجبة الالتزام خاصة وأنها تتخذ بعد أن تعقد اجتماعات بين المدير و رؤساء الأقسام.

المبحث الثالث: نظم المعلومات وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار.

إن دور نظام المعلومات في صنع القرارات يفوق أي دور في أي مجال آخر، ذلك لأن نجاح المنظمة يتوقف على معدل كفاءة إدارتها في صنع القرارات، و تعد المعلومات حجر الأساس الذي ترتكز عليه القرارات لأن كفاءة القرارات تتوقف على نوعية المعلومات المستخدمة.

المطلب الأول: أثر المعلومات في اتخاذ القرار.

أولاً: أهمية المعلومات في عملية اتخاذ القرار: ¹يحتاج المدير و رؤساء الأقسام وهم يقومون بأداء مهامهم الإدارية، إلى المعلومات في جميع المنشآت فنجاح أي عمل إداري يتحدد بمدى أدائهم لوظائفهم بطريقة جيدة، و هو ما يبرر احتياجهم للمعلومات بصورة كبيرة، فعملية اتخاذ القرار تحتاج إلى معلومات، فإذا كانت المعلومات المتاحة للمدير قليلة فإن قراره سيكون ضعيفاً، وبالتالي لا يحقق الأهداف المرجوة من إصداره.

فعملية اتخاذ القرار الإداري هي عملية بين عدة بدائل متاحة لحل مشكلة ما أو لتحقيق هدف أو أكثر. وتعتمد كفاءة القرارات على المعلومات اللاتمة و دقيقة، فليس صحيحاً أنه كلما زاد حجم المعلومات كلما زادت كفاءة اتخاذ القرار، ولكن الصحيح أنه كلما زاد حجم المعلومات الملائمة لا اتخاذ القرار كلما زادت جودة هذا القرار .

بعد هذا الاستعراض لأهمية المعلومات يمكننا أن نلخص بعض المنافع التي يمكن أن تحقق نتيجة لتوافر المعلومات لمدير القرار وهي:

- تنمية قدرة المدير على الاستفادة من المعلومات المتاحة و الخبرات التي تتحقق من الخبرات السابقة.
 - ترشيد وتنسيق ما يبذله المدير من جهد في البحث و التطوير على ضوء ما هو متاح من المعلومات،
 - كفاءة قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات
 - توفير بدائل و أساليب حديثة لحل المشكلات و اختيار تكفل الحد من هذه المشكلات في المستقبل،
 - رفع مستوى فعالية و كفاءة النشاطات التي تقوم بها المنظمات.
- و الأهم من كل مسابح ضمان القرارات السليمة في جميع أقسام المنظمة وعلى مختلف مستويات المسؤولين.
- * أنواع المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات: هناك عدة أنواع تساهم في عملية صناعة القرارات نذكر منها:

1-المعلومات الشخصية: ²هي تلك المعلومات التي لا تستطيع تأكيد صحتها ببراهين تجريبية أو موضوعية، فهذا النوع من المعلومات ليس مصدراً أو مرجع معين أو رقم صفحته يمكن اللجوء إليه، و إنما يتحصل عليه الإداري من الأحاديث و المناقشات السياسية و الاقتصادية و الثقافية، وما يعاب على هذا النوع من المعلومات هو عدم القدرة على التعبير عنها أو تفسيرها صحيحاً، فلإداري هنا لا يعتمد في تفسيرها و إعطاءها الشكل الملائم أو تقويمه الذاتي وخبرته الشخصية، و يحدد تبعاً لذلك أهميتها و مدى فائدتها و صلاحيتها، فعندما

¹ -مقابلة مع مدير مؤسسة (مقابلة شخصية)، بتاريخ 2016/03/21، الساعة 10:25.

² -مقابلة مع رئيس مصلحة المراقبة والتخطيط (مقابلة شخصية)، بتاريخ 2016/03/22، الساعة 09:45.

يدخل أحد مديرين أو مدير الإنتاج إلى إحدى الورشات الصناعية و الذي يتمتع بخبرة و معرفة طويلة في مجال عمله، فإن تقويمه للأوضاع و الانطباعات التي يأخذها عن واقع العمل يكون تقويماً صحيحاً و دقيقاً و بالتالي فإن المعلومات الشخصية التي يكونها هي معلومات قيمة يمكن الاعتماد عليها عند اتخاذ القرار. و في معظم الأحيان يلجأ معظم المسيرين لاستخدام معلوماتهم الشخصية في دراسة الحالات القائمة و اتخاذ القرار المناسب بشأنها.

2- المعلومات الأساسية:¹ السبب في تسميتها الأساسية أنها تشكل الهيكل الأساسي لعملية اختيار البدائل بينما تهتم المعلومات الأخرى في تفصيل المعلومات الأساسية الخاصة بتلك العمليات و توسيعها و من بين هذه المعلومات الأساسية نجد:

* معلومات تحديد البدائل: أي المعلومات التي تسهل الاختيار بين بدائل متعددة منها الاستثمار في البنك أو شراء قطعة أرض، و بالنسبة لمسير المؤسسة مثلاً هل يقوم بتوسيع منشآت المؤسسة أولاً يوسعها على الإطلاق و تعرف البدائل بأنها التعبير عن القيام بعمل معين يتعلق بتوزيع الموارد، لذلك تحديد بعض البدائل على الأقل يعد من المعلومات الأساسية الأولية لا يمكن أن يتخذ قرار بدونها.

* معلومات تحديد أوضاع المستقبل: التي يطبق فيها البديل الذي تم اختياره، وهي تشمل المؤثرات الخارجية التي لا يستطيع متخذ القرار السيطرة عليها و تعرف الظروف و الأوضاع المستقبلية بأنها حوادث المستقبل أو البيئة المحيطة و المحتملة التي تؤثر في نوعية القرار.

* المعلومات تحديد المعايير المستخدمة: و يتعلق هذا النوع من المعلومات الأساسية بالمعايير التي تستخدم لتقويم كل بديل، وغالباً ما يكون المعيار المستخدم لتقويم النتائج معبراً عنه بالتكاليف و الموارد المطلوبة أو الأرباح المتوقعة باختيار بديل معين تحت ظروف محددة من حالات الطبيعة و بالتالي فإن المعايير تشكل الأساس الذي لا يمكن اتخاذه قرار بدونها.

3- المعلومات التفصيلية:² تزداد قدرة المسير في معالجة المشاكل و صياغتها و العمل على حلها كلما زادت كمية المعلومات المتاحة له بحيث تتعدى حدود المعلومات الأساسية، وتتضمن المعلومات التفصيلية التالية.

* معلومات تحديد أهمية المعايير المستخدمة: وهي التي تعمل على إعطاء الوزن لكل معيار أو هدف، حيث تتفاوت الأهمية النسبية لكل بديل و حسب كل حالة من حالات الطبيعة.

* معلومات تحديد احتمالات أوضاع المستقبل: و هي التي تعمل على تقدير احتمالات وجود حالة محددة أو الحصول على نتيجة ما.

¹ - مقابلة مع رئيس مكتب الدراسات التقنية (مقابلة شخصية)، بتاريخ 23/03/2016، الساعة 10:15.

² - مقابلة مع رئيس مصلحة التوجيه العام (مقابلة شخصية)، بتاريخ 23/03/2016، الساعة 10:35.

4- المعلومات المتعلقة بالتعبير عن العائد:¹ التي يعطيها كل بديل و كل حالة من حالات الطبيعة، فمثلا معيار تكاليف التشغيل يعبر عنه بالوحدات النقدية كمعيار عدم رضا الزبائن يمكن أن يعبر عنه بعدد الشكاوي المتعلقة بنوعية الخدمات و البطء في أدائها.

*معلومات القيود: هذا النوع من المعلومات يتعلق بالقيود المفروضة عند تنفيذ البدائل وتعرف القيود بأنها المستوى الأعلى أو الأدنى للمعيار الذي يجب التقيد به عند تنفيذ البديل، فإذا كان المعيار لتنفيذ البديل هو مقدار التكاليف التي تتحملها المؤسسة فإن حدود الميزانية قد لا تسمح بشراء مواد أولية أو تجهيزات تتجاوز وأسعارها قيمة معينة.

مما يجب التأكيد عليه أن المسير لا يحتاج لاستخدام جميع هذه المعلومات التي تم شرحها سابقا عندما يتخذ القرارات الخاصة لمعالجة بعض الحالات لكنه قد يضطر إلى الاستفادة منها جميعا في حالات قد تكون أكثر تعقيدا.

ثالثا : دور المعلومات في مستويات اتخاذ القرار: تلعب المعلومات دورا أساسيا في جميع مستويات اتخاذ القرارات الثلاث التشغيلية، التكتيكية والإستراتيجية.

*دور المعلومات في القرارات التشغيلية:² إن اتخاذ هذا النوع من القرارات يتطلب معلومات تكون في شكل تقارير دورية متضمنة معلومات فنية وداخلية التي تتعلق بعمليات المنظمة اليومية، حيث يجب توفير معلومات تفصيلية ودقيقة و بصفة مستمرة و متكررة عن جميع أوجه النشاط في المنظمة مثال ذلك المعلومات المتعلقة بحضور و انصراف الأفراد، أنواه وكميات السلع المنتجة و المباعية.

هذه المعلومات تسمح باتخاذ القرارات بحيث إذا ظهرت مشكلة من النوع لا يضطر صاحب القرار إلى إعادة التحليل و الدراسة بل يلجأ إلى الحلول المباشرة.

*دور المعلومات في القرارات التكتيكية:³ إن هذا النوع من القرارات يتم في ظروف غامضة نسبيا فهي تحتاج إلى معلومات أكثر مما تتطلب آلية القرارات الروتينية، حيث أن في هذا السياق الإداري يتم جمع المعلومات من داخل التنظيم و خارجه وكذا توفير معلومات حول مختلف الوظائف التنظيمية.

حيث تغطي هذه المعلومات الفترة الزمنية المتوسطة الأمد و تتعلق بتنفيذ الإدارة الوسطى للاستراتيجيات الموضوعية من قبل الإدارة العليا أي أنها تركز حول وصف الخطط التكتيكية الضرورية لتنفيذ إستراتيجية معينة مثل المعلومات الخاصة بنشاط فرع المؤسسة، معلومات بمعدلات الأداء، معلومات خاصة بتدريب الأفراد، جدولة النتائج، خطط الصيانة واستراتيجياتها.

¹ -مقابلة مع رئيس مصلحة المحاسبة و المالية(مقابلة شخصية)،بتاريخ24/03/2016، 10:00.

² -مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية و رئيس مصلحة المستخدمين،بتاريخ27/03/2016، الساعة08:45.

³ -مقابلة مع رئيس مصلحة المراقبة التقنية، بتاريخ28/03/2016، الساعة09:30.

* دور المعلومات في القرارات الإستراتيجية:¹ تتعلق بدرجة أساس بصياغة أهداف المنظمة وكذا تحديد ارتباط المؤسسة بمحيطها.

لذا فهي تحتاج إلى معلومات متعلقة بالمحيط للقيام بهذه القرارات، و تحتوي هذه المعلومات دراسات تخص كل من تصرفات المنافسين وكذا المستهلكين، و هذه تهديدا أو فرصة بالنسبة للمؤسسة.

المطلب الثاني: دور و تأثير المعلومة في المؤسسة الوطنية batimetal.

يمكن التعرض لدور المعلومة في المؤسسة كالتالي:

• المعلومة أداة لدعم التسيير:² إن مسار المسير هو مجموعة النشاطات و القرارات التي ترتبط و تتناسق لإحداث نتائج ترغب المؤسسة في بلوغها كمسار التموين ومسار تسيير الطلبات في كل نشاط من نشاطات المؤسسة تجمع المعلومات و تخزين وتعالج و تنتشر و يمكن لها حتى أن تنتج لذلك فمسار التسيير يتطلب تشكيل نظام المعلومات.

• المعلومات أداة للاتصال داخل المؤسسة:³ عملية توظيف المؤسسات أحدثت حاجة لنشر المعلومات لإمكانية التحكم و التنسيق بين مختلف أطراف المؤسسة و لتلبية هذا الغرض كان الفضل الكبير لتطور قواعد بيانات الشبكات و الاتصال الحديث.

• المعلومات أداة لدعم المعرفة الشخصية:⁴ المعرفة تتشكل من النماذج المعرفية، التي تجمع و تصفي وتعالج المعلومات، وهذه النماذج تتطور بفضل المعلومات المتاحة وفي هذا الإطار تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهم في دعم المعرفة من خلال النظم الخبيرة التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي و النظم التحوارية المدعمة للقرار القابلة لتطبيق المحاكاة.

• المعلومات أداة ربط مع المحيط: تستعمل تكنولوجيا المعلومات كأداة لربط المؤسسة بالمحيط، وهذا إضافة لاستعمالها بصفة داخلية كما سبق وأشرنا:

• تحت شكل معلومة مندمجة في منتج معين: كل منتج له مركبات مختلفة وأخرى معلوماتية كالسعر، الخصائص و طريقة الاستعمال، و بفضل تكنولوجيا المعلومات يمكن تمييزه و تحسينه بإدخال رسومات في الحاسوب.

• على شكل نظام معلومات: يمكن أن تستعمل المعلومات كقاعدة لتدعيم المنافسة من خلال تغيير علاقات (زبون-مورد).

¹-مقابلة مع المدير و نائب المدير، بتاريخ 2016/03/28، 13:30.

²-مقابلة مع رئيس مصلحة التسيير (مقابلة شخصية)، بتاريخ 2016/03/28، الساعة 09:45.

³-مقابلة مع رئيس مصلحة الاعلام والآلي (مقابلة شخصية)، بتاريخ 2016/03/28، الساعة 10:15.

⁴-مقابلة مع نائب المدير (مقابلة شخصية)، بتاريخ 2016/03/28، الساعة 11:00.

ومن الصعب تجاهل تأثير تقنية المعلومات الحديثة، و التطور المتزايد في الحواسيب والأنظمة و البرمجيات وبنوك المعلومات وشبكات الاتصال و الأقمار الصناعية والنظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي وغيرها. وتبرز بوضوح آثار تقنية المعلومات على المؤسسة الوطنية batimetal فيما يلي:

- التغيير في أدوار مدراء الوسط، وتباين نمط أعمالهم و ميلهم إلى التخصص في الجوانب الفنية.
- تحمل الإدارة العليا مسؤوليات إبداعية وتجديدية و تنظيمية إضافية بسبب ارتفاع معدلات التغيير و التقادم.
- توفير معلومات أكبر إلى مدراء القمة لمساعدتهم في السيطرة على القرارات التي يتخذها أتباعهم.
- تعتبر تكنولوجيا المعلومات أداة فعالة لتخفيض الحجم في نفقات و الموارد وإعادة التنظيم.
- يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات على توسيع مجال رقابة الإدارة العليا مع التوسع في نفس الوقت في توزيع عملية اتخاذ القرارات في الإدارة التنفيذية، وهذا يعني مركزية الرقابة ولا مركزية اتخاذ القرار.
- ساعدت على إيجاد قنوات اتصال جديدة، ومكن ذلك من سرعة تدفق و معالجة و تبادل المعلومات و تطوير أساليب إدارية حديثة كالاجتماعات و التفاوض و عقد الصفقات عن بعد.
- ساعدت على تلخيص المديرين من أعباء المهام الروتينية المملة و تكريس مزيد من الوقت و الجهد التخطيط الاستراتيجي ورسم البيانات.
- ساهمت في زيادة قدرة النظم الإدارية على التكيف و التأقلم السريع مع البيئة في العمل الإداري، وذلك من خلال توفير وسائل اقتصادية فعالة لتخزين و استرجاع و معالجة المعلومات و تقديمها لمتخذ القرار في الوقت المناسب.
- وبشكل عام فإن تكنولوجيا المعلومات تعتبر أكثر انتشارا في المجالات الإدارية بالمقارنة مع المجالات الأخرى.
- إن الأجهزة الحديثة و المتطورة التي تستطيع الحصول على المعلومات و تخزينها و تحليلها و إرسالها عبر المنظمة ستجعل من السهل على جميع الحصول على هذه المعلومات من خلال الحاسوب الشخصي.
- ومن نتائج تقنيات المعلومات الجديدة أن هيكل المنظمة و عملياتها تغيرت و ستستمر في التغيير.
- إن علاقة السلطة و القوة المبنية على السلم الهرمي سوف تنهار، فالحاسوب يقلل من أهمية أشكال السلطة التقليدية و يكسر الحواجز بين فئات الوظائف والمهن و يحل محل السلطة التقليدية عضوية الفرد في الشبكة و تصبح هذه العضوية أكثر أهمية بالنسبة للفرد من إشغاله مركزا معيناً في السلم الهرمي، و يصبح أساس القوة المعرفة.
- حيث أن تقنية المعلومات سوف تزيد من سرعة وكمية المعلومات المنقولة، لذا ستوفر مزيد من الرقابة و التنسيق في المستويات الأدنى و عبر المؤسسة ، وفي نفس الوقت ، سيؤدي إلى مزيد من اللامركزية والمرونة.
- وتظهر أثر نظم المعلومات من خلال مراحل عملية اتخاذ القرارات ففي مرحلة الاستخبار مثلا يكون أثرها في فحص قواعد البيانات الداخلية و الخارجية، أما في مرحلة التصميم فيكون أثرها مقتصر على إتاحة أكبر عدد

ممكن من بدائل التصرف تجاه المشكلة، ثم تحديد معايير الاختيار فيما بين هذه البدائل و التنبؤ بما سينتج في المستقبل عن كل واحد منها.

في حين يمتد أثر نظم المعلومات في مرحلة الاختيار إلى تحديد الحلول حسب أهميتها النسبية لصانع القرار ممن أجل اختيار الحل الأفضل، وفي مرحلة التنفيذ يظهر أثر نظم المعلومات من خلال تسهيل عملية التنفيذ مثل الاستفسارات، الاستدلال، إمكانية التعديل من خلال التغذية العكسية.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار و طرق تحسينها.

إن القرارات تلعب دورا كبيرا في مهام متخذي القرار، وعليه فإنه مطلوب دائما من الأنظمة تقييم المقدرة لدى متخذي القرار بالإضافة إلى الاستمرار في تنمية مهارتهم في هذا المجال، و ضرورة توفير كافة العوامل التي تساعد في اتخاذ القرارات السليمة التي تهدف إلى الوصول إلى هدف المنظمة وبالتالي مواجهة مختلف العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.

أولاً: أهم العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار.

هنالك الكثير من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار منها:

* عوامل تتعلق بمتخذ القرار: من حيث عمره، خبرته السابقة، مستوى التعليم، النشأة الاجتماعية، حب المخاطرة، الابتكار، القدرة على الاستفادة من القرارات المختلفة، المعتقدات الدينية والأدبية، قدرته على الصبر والتحمل وغير ذلك.

*عوامل تنظيمية: التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار هو التنظيم الذي يعمل ضمنه المدير من حيث موقع المدير في التنظيم، وحجم المنظمة و نوعها و الجماعات الرسمية و علاقتها في القرار.

*العوامل البيئية: تؤثر هي الأخرى في عملية اتخاذ القرار هو النظام الاقتصادي والسياسي و الديني للمجتمع، و التقاليد و القيم الاجتماعية و التقدم التكنولوجي السائد في المجتمع ويؤثر العامل الاجتماعي بدوره في عملية اتخاذ القرارات من خلال ثلاث تأثيرات هي ضعف الأداء العم للمؤسسة، تعذر تحقيق العدالة بين المراجعين و التميز في المعاملة بين المستفيدين.

ثانياً: معوقات عملية اتخاذ القرارات: من الطبيعي إن لكل نشاط مزايا ومعوقات و عملية اتخاذ القرارات شأنها شأن الأنشطة الأخرى، لها تصورات غير سليمة من شأنها إن تعرقل اتخاذ القرارات نذكر منها :

*صعوبة تشخيص المشكلة: قد يتعذر تشخيص المشكلة عندما لا تكون واضحة او قابلة لتجديد الأسباب بالنتائج، ويضيع ويتشتت جهد الغدرة في علاج مشكلات وهمية تخفي ورائها مشكلات حيوية ولكنها غير واضحة وقد يتلبس الأمر على الإدارة التمييز بين المشكلة الحقيقية وبين ظواهرها العرضية.

* قلة المعلومات أو عدم ودقتها: إن وجود القرار الإداري تتوقف على دقة ووفرة المعلومات التي اتخذ على أساسها فالمعلومات الدقيقة الواحدة سواء عن الحاضر أم احتمال المستقبل والدراسات التحليلية لها و المبنية لمدلولها ذات أهمية كبيرة للإدارة إذ تمكننا من تفهم المواقف بدقة ووضع التنبؤات و تشخيص المشكلات تشخيصاً يساعد على حلها.

*تتناقص الأهداف و النتائج: قد تتناقص الأهداف و النتائج التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها أو قد يتناقص نتائج عمل ما لتحقيق الأهداف مع خطط وبرامج أهداف أخرى و لهذا فإن الإدارة تجد نفسها مضطرة للتغاضي عن تحقيق النتائج المثلى.

*التردد في اتخاذ القرارات: سينشأ التردد في حالات عدة

-امتناع المدير عن اتخاذ القرار بفعل معين بعدما يدرك ان النتائج سوف لن تكون ذا شأن إذا ما عمد لا اتخاذ ذلك القرار .

عدم قدرة المدير نفسه في مواجهة المشكلة المعروفة وعدم ايجاد بناء على خبرته في الماضي وقد يجعل غيره أن يكون مقبولاً.

-عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تحقق من خلال عملية صنع القرار .

-عدم توصيل القرارات للمرؤوسين عند تنفيذها في الوقت المناسب و بطريقة مناسبة.

صعوبة التعرف على مزايا و عيوب البدائل المتوقعة في البيئة التي تعمل بها المنظمة.

ضعف الثقة التبادلية بين المدير و المرؤوسين سبب كافي لا يشجع على اتخاذ القرارات و تحمل مسؤولية إصدارها.

صعوبة تتعلق بشخصية متخذ القرار ووقوعه تحت تأثير بعض العوامل التنفيذية، ويضاف إلى ذلك درجة ذكائه و خبراته العلمية و العقلية و الجسدية.

- وقت القرار كأن يفرض على متخذ القرار وقت محدد و عليه اتخاذ القرار على عجلة دون اجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري يجعل القار غير سليم.

ثالثاً: تحسين عملية اتخاذ القرار: لتحسين عملية اتخاذ القرار يجب إتباع مجموعة من الإرشادات لاتخاذ قرار أكثر فعالية تتمثل في:

*ترتيب الحقائق: إن اتخاذ القرار الفعال أمر يعتمد على الحقائق وليس على الآراء الشخصية تلك الحقائق المتعلقة بتحقيقه المشكلة، وما هي البدائل وسليبيتها و إيجابيتها، و أكثر المديرين جودة وخبرة يعلمون بسرعة أنه عندما تكون المشكلة مستعصية على الحل، فلا بد أن هناك نقصاً في الحقائق،وممن يقومون بإعادتها مرة أخرى طلباً للمزيد من البيانات.

* استشارة الأحاسيس الشخصية: أنك تستطيع دائماً أن تشعر بما إذا كان القرار يتوافق مع طبيعة الداخلية ، لأنه يحقق لك شعور عظيماً بالراحة، إن القرارات الجيدة هي أعظم المهدئات التي تم اكتشافها، أما القرارات السيئة فهي غالباً تثير القلق، لهذا استشر أحاسيسك الداخلية ولات همل حدسك وتخمينك.

* التأكد من سلامة التوقيت: إن سلوك أغلب الناس يكون متأثراً أمزاجهم التي يمرون بهان و لقد توصل الباحثون إلى أن الفرد حين تهبط معنوياته، فإن تصرفاته تكون عدوانية أما حين تكون أمزاجهم جيدة فإن سلوكاً تهم تتأرجح نحو التسامح و التوازن.

*عدم التركيز الزائد على نهاية القرار: يجب على المدير عدم التركيز على نهاية القرار.

*المناقشة: من المفيد أن تتم مناقشة القرارات ذات الأهمية مع الآخرين، فجزء من السبب هو أن آراء الآخرين قد توضح لنا جوانب من المشكلة ربما كنا لم نهتم بها، إن مناقشة الأمور تساعد أيضا في توضيح الأفكار و المشاعر الشخصية.

* اختبر فرضيتك: لقد وجدنا غالبا ما ينسون السؤال عن الافتراضات التي بنو عليها قراراتهم، بعبارة أخرى فإنه عليهم فغنه يتعين عليهم أن يفحصوا باستمرار الافتراضات التي بنو عليها سياساتهم الحالية.

*تحليل المشكلة بعقل متفتح: عادة ما ينظر كل منا إلى العالم من خلال نافذة نصفها من قيمنا الشخصية تؤثر على كيفية تفسيرك لما ترى و لذا فإن على المدير أن يقاوم تلك النزاع.

خلاصة الفصل الثاني:

ان الحصول على المعلومة في الوقت المناسب يسمح للمسير بترشيد وتوجيه الانشطة المطلوب تحقيقها الى اقصى حد، لذا تتوقف فعالية اي قرار على التحكم في معطيات ولكي تكون المؤسسة قادرة على تحصيل المعلومة ذات القيمة و المصادقية فعليها ان تكون مدركة لاهميتها وان تعمل على توفير نظام معلومات فعال تجعلها تتحكم في سيرورة عملية اتخاذ القرارات، كما يعمل نظام المعلومات على تقليل الوقت والجهد الذي تبذله المؤسسة في البحث عن المعلومات وتحويلها اذ يعتبر نظام المعلومات قاعدة اتخاذ القرارات.

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة الوطنية Batimetal لصناعة الصلب و الحديد بعين الدفلى تبين لنا أن تدفق المعلومات يتم عن طريق مصادر داخلية و خارجية ، كما تعرفنا على نظم المعلومات المطبقة بالمؤسسة التي لها أثر و دور كبير في عملية إتخاذ القرار.

خاتمة

رأينا من خلال الدراسة النظرية : أن الإدارة تحتل المركز الأكثر أهمية في تشكيل المؤسسات باعتبارها المسؤولة عن اتخاذ القرارات التي يتوقف عليها مصير المؤسسة، فنجاح أو فشل هذه الأخيرة يتوقف على مدى نجاعة القرارات المتخذة، لذا تسعى أي مؤسسة اقتصادية أرادت البقاء و الصمود أمام المنافسة الحادة التي يعرفها الميدان إلى نجاح هذه القرارات، ولا يكون ذلك إلا بتوافر نظم معلومات فعالة قادرة على تهيئة الأرضية السليمة التي تضمن الانطلاقة الصحيحة لمتخذ ذلك بتزويده بكافة المعلومات الضرورية الداخلية و الخارجية في الوقت المناسب و تعد عملية اتخاذ القرارات من الوظائف و المهام و الأنشطة الرئيسية للإدارة، فإذا كانت نظم المعلومات ضرورية و لازمة للعملية بجوانبها المتعددة فهي أكثر ضرورية و أهمية لعملية اتخاذ القرارات، لأن نظم المعلومات و اتخاذ القرارات يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية حيث يعتمد كل منها على الآخر و يتأثر به، ذلك أن نظم المعلومات تعتبر ميدانا يختص بجمع البيانات من مصادر مختلفة وتحليلها بقصد توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات فعالة.

ويمكن القول أن نظام المعلومات له دور كبير في مختلف المؤسسات و ذلك نظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها باعتباره يسعى إلى ربط النظم الفرعية للمؤسسة مع بعضها البعض، وذلك بجعلها في نظام موحد و متكامل وهذا بغرض مراقبة تدفق البيانات و المعلومات بين تلك الأنظمة بشكل دقيق، إضافة التنسيق بين مختلف الأنشطة وبالتالي ربط هذا النظام بالهدف العام المحدد و المسطر من طرف المؤسسة من أجل تحقيقه و ذلك من خلال المساعدة و المساندة في عملية صنع القرار عبر جميع المستويات التنظيمية، لذا نظم المعلومات تحرص كل الحرص على مساندة المدير في اتخاذ القرارات.

النتائج: من خلال هذه الدراسة يمكن استعراض أهم النتائج كالتالي:

- أصبح استخدام نظام المعلومات أمرا أساسيا و ذلك لسرعة توفير المعلومات المناسبة و الدقيقة.
- نظام المعلومات هي مجموعة من العناصر المتداخلة و المتفاعلة بعضها مع البعض تقوم بتجميع و تشغيل و إدارة و رقابة البيانات التي تحتاجها المنظمة بهدف تحسين أدائها و تحقيق أهدافها.
- عملية اتخاذ القرار هي محور و أساس العملية الإدارية، فعلمية إتخاذ القرار هي الهدف الأساسي الذي تهدف المؤسسات إلى تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة، وهو الوصول إلى اتخاذ قرار مناسب لتطوير المؤسسة أو إلى حل مشكلة ما تواجهها المؤسسة، وتتخذ هذه العملية عدة مراحل ووسائل.

- اتخاذ القرار هو عملية الاختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف معينة على المدى الطويل، و لعملية اتخاذ القرار علاقات مع مهام الإدارة من استراتيجياتها تحسين مستوى القرارات المتخذة لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.
- نظم المعلومات المعمول بها في المؤسسة لها أهمية كبيرة في التوصل إلى القرارات الصائبة حيث لا يمكن الاستغناء عنها، فهي التي تعطي متخذ القرار المؤشرات الصحيحة و الدقيقة و بأقل تكلفة لمواصلة العمل بشكل جيد و الوصول إلى الأهداف المسطرة.
- يمكن أن نستنتج أن القرار المتخذة في مؤسسة Batimital تتمتع بقدر كبير من المرونة و الفعالية، ودرجة عالية، الأمن و الرقابة على المعلومات المستخدمة، و على انتقالها داخل و خارجها و بتالي الحفاظ عليها من التهديدات و القرصنة مما يساعد في زيادة فعالية هذه القرارات و الحفاظ على الميزة التنافسية بين المؤسسات.

التوصيات:

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن من خلالها أن تساعد في تحسين استخدام نظم المعلومات في المؤسسة محل الدراسة و التي يمكن أن تساهم في علاج بعض المشاكل و النقائص الموجودة، من أهم التوصيات التي توصلنا إليها ما يلي :

- التحديث المستمر لبرامج نظم المعلومات المستخدمة و ذلك لمسايرة التطورات التكنولوجية الحديثة التي أصبحت تشكل تحديا كبيرا للمؤسسات المعاصرة.
- التوعية، على مسؤولي المؤسسة محل الدراسة إعطاء أهمية لتوعية عمال هذه المؤسسة من أبسط عون إلى أعلى رتبة و ذلك من أجل زيادة الوعي و توضيح أهمية استعمال نظام المعلومات و تبيان مزاياه في تحسين ظروف عمل المؤسسة ككل.
- العمل على دعم وتعزيز جهات خارجية خاصة لتزويد المؤسسة بالمعلومات التي لها علاقة بالمؤسسة والبيئة المحيطة بها.

آفاق الدراسة:

بعدما تناولنا هذا الموضوع من التحليل في حدود الإمكانيات المتاحة، فإنه يبقى يحتاج إلى مزيد من الدراسة والتعمق أكثر في جزئياته خاصة وأن الموضوع واسع ويشمل على العديد من المفاهيم الهامة التي تتطلب المزيد

من التحليل والإثراء، بحيث تصلح بدورها لأن تكون مواضيع لدراسات مستقبلية، ومن جملة المواضيع نذكر ما يلي:

- دور و تكامل نظم المعلومات في تحقيق التفوق التنافسي.
- أثر العوامل التنظيمية و مستوى الأفراد على فاعلية القرارات.
- دور و الاهتمام بالجانب البشري لنظم المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات.
- وظائف تكنولوجيا المعلومات في المنظمة وتحديات المدير الناجح.
- ترقية استخدام نظم المعلومات لتحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة

وفي الأخير، نحمد الله ونشكره، على توفيقنا و تيسر لنا السبل لإتمام هذا العمل، و نسأله أن نكون قد وفقنا لما كنا نسعى إليه، فإن أصبنا فالحمد لله و إن قصرنا فحسبي أن الكمال لله وحده، وصلى وسلم على الهادي الرسول الكريم البشير سيد المرسلين وعلى آله وأصحابه أجمعين.

قائمة المراجع

1. إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، الدار الجامعية، عمان، 2000.
2. اسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية اتخاذ القرار الإداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، ادارة أعمال، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2004.
3. البياتي، شهاب رشيد، نظم المعلومات الإدارية، مدخل معاصر، مركز الأمين للطباعة و النشر، صنعاء، الطبعة 1، 2010.
4. حسين بلعجوز، نظرية القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2008.
5. خضير كاظم حمود و موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة الجامعة، الأردن، ط1، 2008.
6. دكتور عدنان عواد الشوابكة، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية الحاسوبية، دار اليازوري العلمية لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
7. رحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، الأردن، 2007.
8. رحي مصطفى عليان، إيمان السامرائي، تسويق المعلومات والخدمات، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2010.
9. زكي حسين الوعي، المعلومات والمجتمع، الدار الجامعية الاسكندرية، 2003.
10. سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
11. سونيا محمد البكري، دور نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، 2000 .
12. سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، المفاهيم الأساسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 1998.
13. شاكر جار الله الخناشالي، إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 29، العدد الأول، المنظمة العربية للتنمية، جامعة الدول العربية، يونيو 2009.
14. الشامي، أحمد، المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات و المعلومات، دار المريخ، الرياض، 1988.
15. شوقي سالم، نظم المعلومات و الحاسب الإلكتروني، جامعة الكويت، 1985.
16. عبد الحكم احمد الحزامي ، فن اتخاذ القرار – مدخل تطبيقي ،مكتبة ابن سينا ، مصر ، 1989 .
17. عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، 1998.
18. عبد الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع 1998 .
19. عبد المنعم عوض الله، المحاسبة الإدارية في مجالات الرقابة و التخطيط ،دار الذكر العربي، القاهرة، 1980.

20. علاء الدين وعامر قنديلجي، نظم المعلومات الإدارية، دار الزهران لنشر و التوزيع، عمان، 2005.
21. علي احسبن، نظرية القرارات الادارية، دار الزهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
22. علي الشرقاوي، العملية الإدارية-وظيفة المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية.
23. عمار بوحوش ، الاتجاهات الحديثة في علم الادارة ،المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
24. كمال منصور وعيسى خلفي، اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جمعية حسبية بن بوعلي بالشلف الجزائر العدد 2006، 4.
25. ماجد العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق، الأردن، ط1، 2003 .
26. محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر و الطباعة، الاسكندرية، مصر، 2010.
27. محمد الصيرفي، القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
28. محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
29. محمد نور برهان، أنظمة المعلومات الإدارية، الشركة العربية للتموين و التوريدات ،القاهرة، مصر، 2010.
30. المشريقي، حسن نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي، دار المسيرة للنشر، عمان 1997.
31. منال محمد الكردي، دور نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، 2000 .
32. موقف حديد محمد ، الادارة -المبادئ و النظريلت و الوظائف لاردن الحامد للنشر والتوزيع ، 2001.
33. نجم عبد الله الحميدي، سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمان العبيد، نظم المعلومات الادارية مدخل معاصر، دار وائل النشر، عمان، الأردن، الطبعة 2، 2009.

المراجع الأجنبية :

- 1- Christ opher Marttin. Philip powell. In foramation systems la management perspective. London : Mc craw-Hilibooh company. 1992.
- 2- izabellcalmi et jordan halin,introdection à la gestion.dunod ,paris 2000.
- 3- jen.francais dhémin,Brigitte fourmie :.Sothemes d'initiation à Léconomie d'entreprise,ed ; breald, paris, 1995.
- 4- stephen p fitzgerald decision making (london capstone publishing 2002

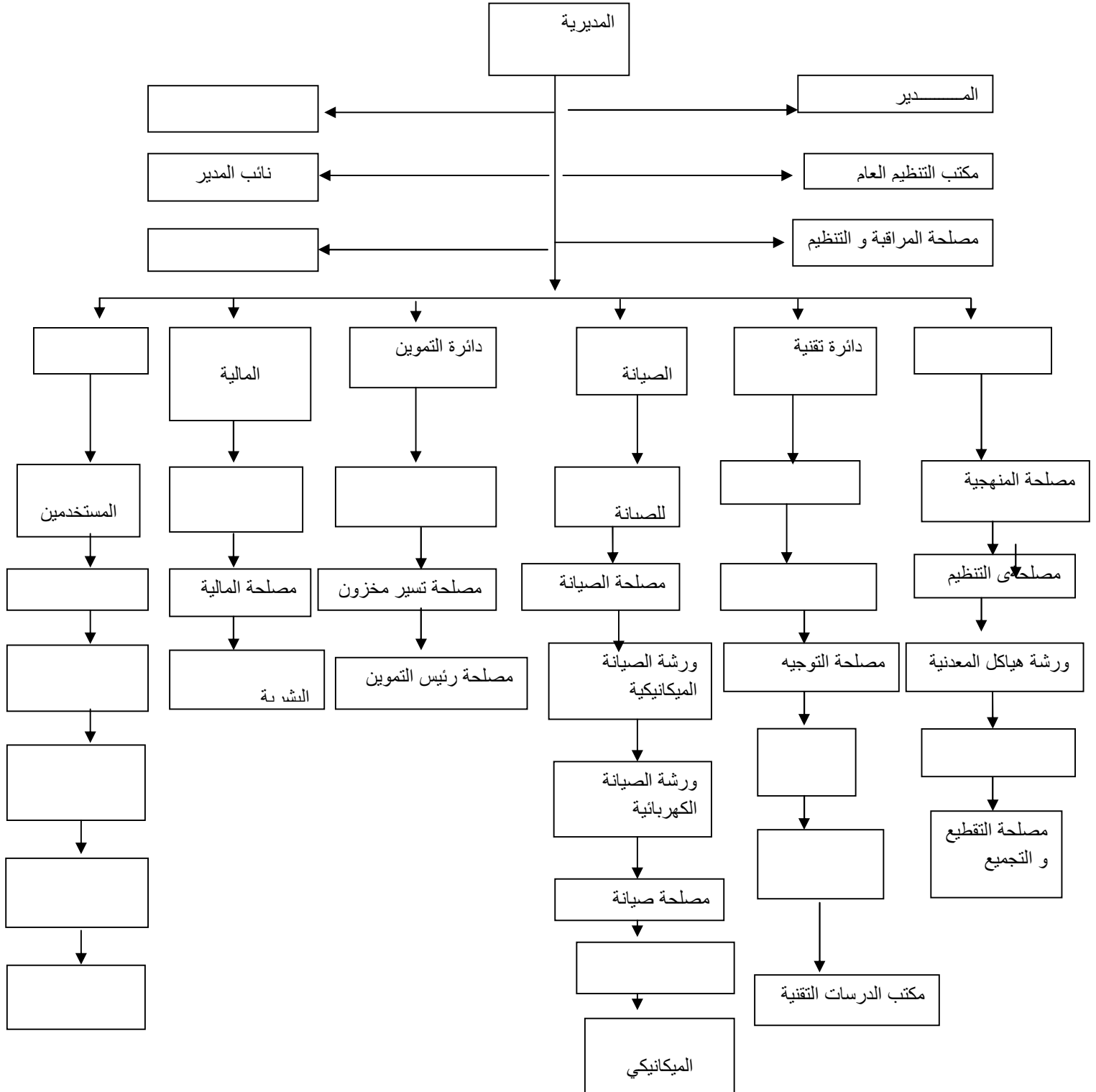
المقابلات :

1. مقابلة مع نائب المدير (مقابلة شخصية)، بتاريخ 16/20/2003، الساعة 09:30.
2. مقابلة مع رئيس مصلحة التنظيم و التوجيه (مقابلة شخصية)، بتاريخ 17/03/2016، الساعة 09:30.
3. مقابلة مع رئيس مصلحة المحاسبة (مقابلة شخصية)، بتاريخ 17/03/2016، الساعة 10:45.
4. مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين (مقابلة شخصية)، بتاريخ 20/03/2016، الساعة 13:30.
5. مقابلة مع مدير مؤسسة (مقابلة شخصية)، بتاريخ 21/03/2016، الساعة 10:25.
6. مقابلة مع رئيس مصلحة المراقبة والتخطيط (مقابلة شخصية)، بتاريخ 22/03/2016، الساعة 09:45.
7. مقابلة مع رئيس مكتب الدراسات التقنية (مقابلة شخصية)، بتاريخ 23/03/2016، الساعة 10:15.
8. مقابلة مع رئيس مصلحة التوجيه العام (مقابلة شخصية)، بتاريخ 23/03/2016، الساعة 10:35.
9. مقابلة مع رئيس مصلحة المحاسبة و المالية (مقابلة شخصية)، بتاريخ 24/03/2016، الساعة 10:00.
10. مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية و رئيس مصلحة المستخدمين، بتاريخ 27/03/2016، الساعة 08:45.
11. مقابلة مع رئيس مصلحة المراقبة التقنية، بتاريخ 28/03/2016، الساعة 09:30.
12. مقابلة مع المدير و نائب المدير، بتاريخ 28/03/2016، الساعة 13:30.
13. مقابلة مع رئيس مصلحة التسيير (مقابلة شخصية)، بتاريخ 28/03/2016، الساعة 09:45.
14. مقابلة مع رئيس مصلحة الاعلام والآلي (مقابلة شخصية)، بتاريخ 28/03/2016، الساعة 10:15.
15. مقابلة مع نائب المدير (مقابلة شخصية)، بتاريخ 28/03/2016، الساعة 11:00.

ملاحق

الملحق رقم 01

يتمثل تفصيل الهيكل التنظيمي حسب المخطط المرفق في مجموع دوائر الوحدة و هي كالتالي:¹



¹ المصدر: المصلحة التجارية.

المادة الأولى

الموضوع وحيز التنفيذ

المادة 01:

موضوع هذا النظام الداخلي هو تحديد القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل وبالنظام العام وبمعايير النظافة والأمن لمجمل العمال المرتبطين بشركة "باتيسيك غرب" باستثناء الإطارات المسيرة للمؤسسة التي ستسير بموجب علاقات العمل الخاصة

المادة 02:

تحمي المؤسسة العامل أثناء أداء مهامه أو إنهاء الأعمال المكلف بها ضد أي نوع من أنواع التشهير ، التهديد ، الضغط أو أية مبادرة ترمي إلى تحزيبه (إدخاله في حزب) وتضمن أيضا إصلاح الأضرار المادية والمعنوية التي تعرض لها العامل أثناء ممارسة مهامه

مراقبة العضور

المادة 03:

دخول وخروج المستخدمين يتم إثباته لدى الدخول للوحدة ، بالورشة أو بورشة العمل حسب الساعات والكيفيات المحددة بتعليمية من المصلحة

الساعات الخاصة لشهر رمضان يتم الإعلام بها عن طريق الإعلان ليلة شهر الصيام

المادة 04:

إثبات الحضور أو التوقيعات لصالح آخرين ممنوعة تماما وتعرض من قام بها لعقوبات تأديبية

- إثبات الحضور للأعوان المعنيين يعتبر ملغى

المادة الثانية

النظافة والأمن

المادة 05:

كل أعوان المؤسسة ملزمون بالخضوع لزيارة طبية من قبل طبيب الشركة أو الطبيب المعتمد من قبل المصالح الصحية العمومية على الأقل مرة في السنة

- رفض الخضوع لمثل هذه الفحوصات تعرض صاحبها لعقوبات تأديبية

تم ترجمته مطابقا لـ
"REDUCTION CONFORME"

باتيسيك - غرب (امضاء غير مقروء)



المادة 06:

العمال ملزمون بقبول المراقبات الطبية الداخلية والخارجية التي يمكن أن تقوم بها الشركة في إطار طب العمل أو مراقبة المواظبة

المادة 07:

الأنظمة، التعليمات والأوامر المتعلقة بالنظافة وبالأمن أو غيرها من التعليمات الساعية للوقاية من الأمراض المهنية أو حوادث العمل ذات طابع جبيري (تعتبر أوامر) بالنسبة لمجمل المستخدمين

المادة 08:

عدم احترام تعليمات الأمن والوقاية من الأخطار المهنية تعتبر خطأ مهني يعاقب عليه طبقاً لأحكام هذا النظام الداخلي

المادة 09:

المديرية ومجمل مستخدمي التأطير مكلفون بالسهر على احترام وتطبيق التعليمات والمعايير الهادفة للوقاية وللأمن

المادة 10:

أعوان النظافة والأمن مكلفون بالسهر على تنفيذ تعليمات الوقاية وعلى إظهارها في أماكن ظاهرة ومرئية بشكل واضح وبالقرب من التجهيزات الخطيرة

المادة 11:

أعوان النظافة والأمن مكلفون أيضاً بتعليم و تلقين مستخدمي الإنتاج والحراسة بكيفية استعمال تجهيزات المكافحة المضادة للحرائق وبإعلامهم بالتصرفات الأولية الواجب اتخاذها في حالة حادث وبتحليل الأخطار المحتملة وبتوقع الوسائل الممكن استعمالها لتجنبها وبتقديم الآراء المتعلقة بها وأيضاً بالمحافظة على الفعالية الدائمة للخطوط الخاصة المتعلقة بالحماية المدنية

المادة 12:

استعمال الوسائل والتجهيزات المضادة للحرائق و غيرها بحرص وبشكل إلزامي ودائم - يجب أن تحترم أماكن وضع هذه التجهيزات والتخزين على دوام سيرها وان تكون جاهزة لمواجهة أي خطر محتمل

- أجهزة الحماية يجب أن تكون مطابقة للتعليمات المتعلقة لتطبيقها

المادة 13:

التجهيزات والمكانيزمات الخطيرة لا تستعمل إلا من طرف أعوان مؤهلين و فقط إن كانت في وسائل حمايتها وأجهزة الحماية في أماكنها

توزيع على
PRODUCTION CONFORME

باتيسيك - غرب (امضاء غير مرقوم)

المادة 14:

تجهيزات الحماية الفردية (الخوذات، الأحذية، الأحزمة، القفاز، نظارات الأمن، المشمعة الأقمعة العازلة، قاطعات الضجيج..... الخ) -----
 يجب أن تلبس بشكل إلزامي في حالة ضرورة متعلقة بانجاز عملية -----
 - نسيان أو رفض ارتدائها يعتبر مخالفة لقواعد الأمن ويؤدي للخضوع لعقوبة -----

المادة 15:

أي اختفاء أو تشويه مسبق لأوانه لتجهيزات الإنتاج الصناعي، تعرض الأعوان المسؤولين عنها لعقوبات تأديبية دون الإضرار بتسديدها -----

المادة 16:

أي عمل يؤدي لتشويه أو تحويل دون ترخيص لأجهزة الأمن يعتبر خطأ جسيم ويعرض صاحبه لعقوبات تأديبية شديدة -----

المادة 17:

أجهزة الأمن التي يتم ضبطها يجب أن تخضع لعناية دقيقة بهدف تسويتهم حسب طبيعة العمل -----

الأشخاص المؤهلين فقط يمكنهم الوصول إليها وصيانتها يجب أن تتم بشكل متكرر -----

المادة 18:

ما عدا ساعات الخدمة، أية تجهيزات أو أجهزة تعمل بالطاقة الكهربائية يجب أن تفصل عن التيار ما عدا الأجهزة ذات الاستعمال المتواصل -----
 آلات الكتابة، الحساب والنسخ والحواسيب إضافة لأجهزة القياس والمراقبة يجب أن تخضع لعناية خاصة من قبل مستعمليها المسؤولين عنها بشكل كامل -----

المادة 19:

يمنع بشكل قاطع أي عون مهما كانت صفته في التسلسل الإداري من اخذ قطع أو أجهزة من التجهيزات المتوقفة مؤقتا عن العمل لأغراض غير متوقعة (استثناء كتابي من طرف مدير الوحدة -----

المادة 20:

تجهيزات الإنقاذ الموجهة للمناوبة في حالة عطلة عمل غير متوقعة (انقطاع التيار، الغاز، الكهرباء والماء) يجب أن تخضع للصيانة والمراقبة المستمرة بهدف معالجة سريعة للعطل أو الانقطاع الذي قد صرح به -----
 عدم الاهتمام بهذه التعليمات تعتبر إهمال خطير ويؤدي بصاحبها للخضوع لعقوبات -----

ترجمة مطابقة
 TRADUCTION CONFORME

المادة 21:

أماكن العمل ، تخزين المواد واللوازم والإطعام أو ذات الطابع الاجتماعي يجب أن تكون نظيفة بشكل دائم

أية مواد ، لوازم أو تجهيزات لا يجب أن تتواجد إلا بالأماكن المخصصة لها

المادة 22:

أي عون ضحية حادث عمل أو حتى ظهور غير خبيث يجب التصريح به خلال 24 ساعة الموالية لحدوث الحادث

في حالة حادث في الطريق يجب إرسال أسماء وعناوين الشهود المحتملين

المادة 23:

زيارة ورشات الإنتاج من قبل الأجانب يخضع لموافقة أولية للرئيس المدير العام للشركة

المادة 24:

استعمال آلة التصوير و / أو الكاميرات داخل الشركة وملحقاتها يتبع بموافقة أولية للمديرية العامة للشركة

المادة 25:

كل عامل مسؤول عن الاستعمال الجيد والمحافظة الجيدة للأجهزة ، اللوازم والمواد الموضوعية تحت تصرفه من طرف الشركة

تخضع هذه التجهيزات لجرد فردي موقع من طرف العامل الممنوحة له ومن طرف العون الذي سلمها له

يمكن أن يجرى جرد مراقبة في أي وقت

المادة 26:

أي اختفاء أو تشوه غير مبرر للوازم يبلغ عنه فوراً للمسؤول الإداري المباشر

أية خسارة أو تشويه للوازم بشكل عمدي أو بسبب إهمال من طرف العامل الممنوحة له

يضعه تحت مسؤوليته الشخصية

المادة 27:

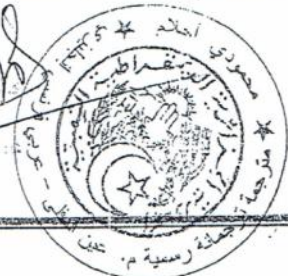
يمنع منعاً باتاً تناول الغذاء خارج الساعات المخصصة لهذا الغرض ما عدا في حالات استثنائية

المادة 28:

استعمال وسائل الاتصال ، النقل أو النسخ الموضوعية تحت تصرف الأعوان من طرف الشركة والموجهة للاستعمال الخاص للخدمة



(Handwritten signature)



تتم بحسب مقتضى مقتضى
TRADUCTION CONTORNE

باتيسيك - غرب (إيضاع غير مقروء)