

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة و اقتصاد المؤسسة

## الموضوع

نظم المعلومات الإدارية ودورها في صناعة القرار الإداري

دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية

تحت إشراف الأستاذ:

➔ معارفية الطيب

من إعداد الطالب:

➔ فريج الجيلالي

رئيسا

أستاذ مساعد

❖ الشارف بن عطية سفيان

مشرفا

أستاذ مساعد أ

❖ معارفية الطيب

مناقشا

أستاذ محاضر ب

❖ بن يمينة كمال

السنة الجامعية: 2015- 2016

**تمهيد:**

تعتبر نظم المعلومات و أدواتها المختلفة القاعدة التقنية و الأساسية للانطلاق في مجال إدارة الأعمال و الاتصالات الإلكترونية، حيث أنها تلعب دور المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي العالمي و تطوره، لأنها تؤثر بشكل كبير و مباشر على تشكيل ثقافة المجتمعات الإنسانية الحديثة ضمن ما يسمى بالتربية الكونية أو العولمة، فنظم المعلومات الإدارية عبارة عن عدة أجزاء متكاملة و متداخلة تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف معين لما توفره من معلومات لازمة لمتخذي القرار.

كما يعتبر اعتماد عمليات صنع القرارات الإدارية على معلومات حديثة و دقيقة و مرتبطة بالمشكلات أمراً ضرورياً، و له أثر كبير في زيادة فعالية المؤسسة فضلاً عن ضمان بقائها و استمراريتها، خاصة في ظل آليات السوق، كما تزايدت مساهمة نظم المعلومات المستندة من الانترنت في تحقيق نجاح المؤسسات الحديثة التي تعمل في ظل منافسة جمالية تتميز بالحدة و السرعة و عدم التأكد.

و على هذا الأساس سنقوم بتقديم هذا الفصل الذي يتضمن المباحث التالية:

❖ **المبحث الأول:** مدخل لنظم المعلومات.

❖ **المبحث الثاني:** نظم المعلومات الإدارية.

❖ **المبحث الثالث:** عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

## المبحث الأول: مدخل نظم المعلومات

تعتبر المعلومات عنصرا من تسييح الإدارة و موردا أساسيا تعتمد عليه في تدعيم العملية الإدارية و قراراتها. حيث يستند مجال المعلومات على مفاهيم النظم و سنعرض في هذا المبحث على ماهية كل من البيانات و المعلومات، نظم المعلومات و تصنيفات نظم المعلومات.

## المطلب الأول: مفاهيم عامة للبيانات و المعلومات

أصبحت المعلومات تمثل ركيزة أساسية لمساعدة المديرين في اتخاذ قراراتهم و في هذا المطلب نتطرق إلى مفهوم البيانات و المعلومات.

1. **البيانات:** هي مجموعة من الحقائق غير منظمة قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بينها.

2. **المعلومات:** هي عبارة عن بيانات تم تصنيفها و تنظيمها بشكل يسمح باستخدامها و الاستفادة منها، أي أنها بيانات معالجة، و أثناء عملية معالجة هناك عدة محددات منها:<sup>1</sup>

❖ **زمن المعلومات:** المعلومات قد تكون تاريخية أو مستقبلية فالمعلومات التاريخية تستعمل لمتابعة الأداء و مراقبته و المعلومات المستقبلية تستخدم لأغراض التنبؤ و الرقابة.

❖ **شكل المعلومات:** قد تكون ملخصة أو تفصيلية فالأولى تستخدم على مستوى الإدارة العليا و الثانية تستخدم في المستويات التشغيلية.

❖ **صفة المعلومات:** قد تكون متوقعة لتخفيض حالة عدم التأكد، و قد تكون غير متوقعة لاكتشاف المعلومات.

<sup>1</sup> أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية دار وائل للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002-2003، ص12.

❖ **مصدر المعلومات:** قد تأتي من مصادر داخلية كحجم المبيعات و حجم الأجرور و قد تأتي من مصادر خارجية كأسعار المنافسين و أسعار الفائدة.

❖ **تنظيم المعلومات:** قد تكون منظمة تقدم بشكل تقرير يعكس المعلومات التي يحتويها، و قد تكون غير منظمة لا تعكس محتوياتها بشكل واضح.

### 3. خصائص المعلومات:

- حتى يمكن الاستفادة من المعلومات في اتخاذ القرارات السديدة لا بد أن تتصف بالخصائص الآتية:<sup>1</sup>
- ❖ **دقة المعلومة:** تكون درجة المعلومة على حسب تمثيلها للموقف أو الحدث الذي تصفه، و تتوقف درجة الدقة المطلوبة في المعلومات على احتياجات المستخدم و طبيعة المشكلة و مراحل صنع القرار.
  - ❖ **حدائثة المعلومة:** نعني بها الكفاءة في تجهيز المعلومات حتى لا تفقد المعلومات حدائتها.
  - ❖ **جودة المعلومة:** يمكن أن تحقق جودة المعلومة أمرين هما الموضوعية و تجنب الأخطاء و التزوير فالموضوعية عدم التحيز في معالجة البيانات و طريقة عرضها.
  - ❖ **تكامل المعلومة:** إن عدم تكاملها يجعلها غير صالحة للوصول إلى الهدف المطلوب.
  - ❖ **تركيز المعلومة:** و نقصد بها تلخيص البيانات في جداول و رسوم بيانية توضح الاتجاهات العامة و البنود التي تعتبر شاذة و غير متفقة مع الاتجاهات الطبيعية و المتوقعة.
  - ❖ **دلالة المعلومة:** و هي المعلومة التي تشبع حاجة الإدارة إلى المعرفة المساعدة على اتخاذ القرارات أو إدراك جديد لماهية الأعمال التي تقوم بها.

<sup>1</sup>الدكتور علي عبد الهادي مسلم، نظم المعلومات الإدارية مبادئ و تطبيقات مركز التنمية الإدارية، 2005 ص16

## 4. أهمية المعلومات في المؤسسة:

أصبحت المعلومات هامة لجميع المؤسسات لعدة أسباب منها:

- ❖ تسارع التطور التكنولوجي في الأداء و الانتاج و الأساليب و وسائل الاتصال.
- ❖ المنافسة الشديدة بين المؤسسات مما يتوجب سرعة اتخاذ القرارات المبنية على المعلومات الدقيقة التي تشمل على كافة العوامل المؤثرة على بيئة العمل.
- ❖ أصبحت موردا مهما مما زاد من أهمية الحصول عليها.
- ❖ ازدياد التعقيدات في مهام إدارة المؤسسات و ذلك للتقدم التقني و المعرفي.
- ❖ ساهم تطور وسائل الاتصال في سرعة جمع و تحليل و معالجة و تخزين و إخراج و نشر البيانات و تحويلها إلى معلومات لاتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>الدكتور علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص16.

## المطلب الثاني: ماهية نظم المعلومات.

يعتبر نظام المعلومات مجموعة من النظم الفرعية التي يتم تفاعلها لإنتاج المعلومات التي تغطي احتياجات

الأنشطة الإدارية.

## 1. النظام:

## 1.1. تعريف النظام {De System}:

هو مجموعة من العناصر المترابطة و المتكاملة و المتفاعلة لتحقيق هدف مشترك و عرفة {جوبته

{GUPTA} على أنه وحدة ما تعمل في بيئة معينة التي تتضمن العديد من الأجزاء التي تعمل معا لتحقيق

هدف عام، و هذه الأجزاء الرئيسية للنظام يطلق عليها بالنظم الفرعية، و عرفة آخرون أنه مجموعة من الأشياء

المادية و الأفكار المنطقية و العلاقات المتبادلة فيما بينها التي توجه لتحقيق أهداف مشتركة.<sup>1</sup>

## 2.1. مكونات النظام:

كما نعلم أن لكل نظام مدخلات و عمليات معالجة و مخرجات و تختلف النظم بطبيعة

مداخلاتها و عملياتها و أنماط و خصائص مخرجاتها كل هذا موضحا في الشكل التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Gupta, U, information systems :success in the 21 Century, prentice-hall, upper saddle riven, 2000, new jersey, p12.

<sup>2</sup>دكتور نجم عبد الله الحميدي، نظم المعلومات الإدارية، مدخل معاصر، دار وائل للنشر، 2005، ص29

الشكل رقم (01-01): مكونات نظام المعلومات.



المصدر: دكتور نجم عبد الله الحميدي ، نظم المعلومات الإدارية ، مدخل معاصر، ص30

❖ **المدخلات:** هي كل ما يدخل للنظام و يأتي من مصادر داخلية و خارجية و تتباين المدخلات بحسب نوع النظام، فمدخلات النظام الإنتاجي هو مواد خام و مدخلات نظام المعلومات هي بيانات.<sup>1</sup>

❖ **العمليات:** هي كل الأنشطة التي يتم على مستواها تحويل المدخلات إلى مخرجات، و هي عمليات حسابية و منطقية لمعالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات في نظام المعلومات.

❖ **المخرجات:** هي كل ما ينتج عن النظام كنتيجة أنشطة عمليات المعالجة من معلومات، منتجات خدمات، و النظام الذي يحقق حالة التوازن الديناميكي هو الذي يعني تدفق متواصل للمدخلات التي تعد شرطاً أساسياً لحالة الاستقرار و الاستمرارية.

<sup>1</sup> دكتور نجم عبد الله الحميدي ،مرجع سبق ذكره ،ص30

❖ **التغذية العكسية:** فكرة التغذية العكسية مهمة لفهم كيف يحافظ النظام على حالة توازنه حيث أن هذه الأخيرة تهدف إلى تعزيز أداء النظام و لدينا التغذية الأمامية و الرقابة، حيث تقوم الرقابة بتحديد الأسلوب الذي يسلكه النظام، هذا الأخير يراقب تدفق المدخلات و يحدد نوع العمليات المطلوب تنفيذها.

### 3.1. خصائص النظام:

❖ **هدف النظام:** الهدف يعتبر نقطة البداية في تصميم أي نظام و لدينا هنا حالتين وجود نظام قائم بالفعل يجب أن تتعامل معه أو إنشاء نظام جديد و في الحالتين فإن نقطة البدء يجب أن تتمثل في تحديد أهداف النظام.

❖ **شمولية النظام:** نعني بها الكلية أي أن النظام ككل واحد فهو نتيجة تفاعل الأجزاء و المكونات و ينتج عنها نظاما يقوم على قاعدة التفاعل و التكامل المتبادل لمكوناته و عناصره أو أنظمة فرعية، حيث أن كل نظام فرعي هو الجزء من الكل أي يجب التأكيد على النظرة الكلية و الابتعاد عن النظرة الجزئية في علاقة أجزاء النظام بالنظام الكلي.

❖ **حدود النظام:** للنظم حدود وهمية أو افتراضية أو تنظيمية و لكنها غير مادية تفصل النظام عن البيئة الخارجية، حيث أن تحديد حدود النظام يساعدنا في تحديد الصورة الكلية للنظام و عزلته عن الأنظمة الأخرى، إضافة إلى سهولة دراسته و تحليله فمثلا على حدود النظام السياج الذي يحيط بالمبنى لإحدى الشركات و لكن مع ظهور الانترنت أصبح من الصعوبة تحديد حدود أي منظمة خاصة تلك التي ليس لها موقع مادي فقط.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> دكتور نجم عبد الله الحميدي، مرجع سبق ذكره، ص33

## المطلب الثالث: تصنيفات نظم المعلومات.

لقد تعددت المعايير في تصنيف النظم، و سوف نعتد على معيار خصائص النظم و مجالاتها في تصنيف

النظم:<sup>1</sup>

## 1. النظم المفاهيمية و النظم المادية:

النظم المفاهيمية تكون أجزائها مفاهيم مجردة تهدف إلى تفسير الظواهر التي تحيط بعالمنا سواء كانت طبيعية أو اجتماعية، أما النظم المادية لها مكونات من أشياء أو أفراد أو خليط منها، عادة ما تكون مبنية على نظم مفاهيمية.

## 2. النظم المغلقة {Closed System}:

هي نظم تتصل بالبيئة الداخلية و عملها ينحصر إلا بداخلها و لا علاقة لها من أخذ و عطاء مع البيئة الخارجية، و هذه النظم وجدت لأغراض الدراسة النظرية.

الشكل رقم (01-02): يمثل نظاما مغلقا.



المصدر: نجم عبد الله الحميدي مدخل معاصر ص 33

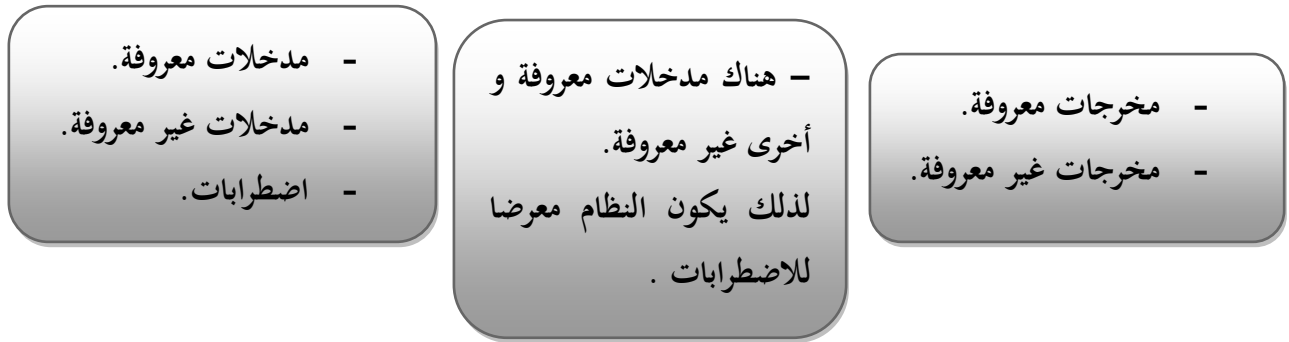
<sup>1</sup>دكتور نجم عبد الله الحميدي، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، دار وائل للنشر 2005، ص 33

## 3. نظم مفتوحة {open system}:

هو نظام احتمالي يتفاعل مع بيئته حيث أنه يستقبل مداخلاته من البيئة المحيطة به ثم يعيدها بعد

معالجتها إلى هذه البيئة كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (03-01): يمثل نظاما مفتوحا.



المصدر: دكتور نجم عبد الله الحميدي نظم المعلومات الإدارية، مدخل معاصر.

## 4. النظم الدائمة و النظم المؤقتة:

النظم الدائمة هو مفهوم نسبي أي يستمر لفترة أطول من أعمار مستخدميها، أما النظم المؤقتة فهي

تنشئ لتحقيق هدف معين في زمن معين ينتهي بعدها النظام.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - الدكتور علاء عبد الرزاق السالمي و الأستاذ رياض حامد الدباغ، تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، 2001.

## المبحث الثاني: نظم المعلومات الإدارية.

## المطلب الأول: تطور تكنولوجيا نظم المعلومات الإدارية.

لقد كان التغيير و التطور في حقل نظم المعلومات الإدارية المبنية على الحاسب الآلي نوعيا طوال العقدين الماضيين على وجه الخصوص، فالتقنيات المعلوماتية الحديثة أفرزت تطبيقات جديدة لنظم المعلومات الإدارية، و أنتجت أيضا نظم جاسوسية جديدة ذات قدرات فائقة و مبتكرة و متطورة باستمرار، و قد ازداد تأثير هذه النظم بصورة جوهرية على طبيعة العمل في الإدارة، و في هذا الصدد تؤكد أغلبية المراجع بأن الإدارة العليا في الخمسينيات و الستينيات لم تكن تولي أهمية كبيرة أو استثنائية لنظم المعلومات الحاسوبية المبنية على الحاسب الآلي، إذ أن هذه الأخيرة كانت تقتصر على معالجة و تشغيل البيانات و استخدام السرعة لتحقيق مزايا خاصة بالعمل، كما أنه في تلك الفترة لم تكن الإدارات العليا بالمنظمات تهتم كثيرا بالتكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها و ذلك لعدة أسباب أهمها:<sup>1</sup>

1. محدودية تطبيقات الحاسوب و تكاليفه المالية إضافة إلى أن مجال الكمبيوتر و برامجه و نظمه كان مقتصرًا على القليل من الخبراء و المبرمجين و المتخصصين، لكن عدم الاهتمام هذا سرعان ما تحول إلى النقيض تماما بعد التحول النوعي المستمر الذي طرأ على تكنولوجيا النظم، و استمرارها في التطور ابتداء من ظهور أولى تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الإدارة و الأعمال أدى إلى ظهور تهم معالجة البيانات، - نظم التركيز على المعلومات، التي بدأت في أواخر الستينيات و ازدهرت في عقد السبعينيات - مثل نظم المعلومات الإدارية.

<sup>1</sup> عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، دار زهران للنشر، 1997، ص 293.

2. إن تأثير التكنولوجيا المتزايد على سير أعمال المنظمات بل و حتى على مسألة وجودها و استمرارها في السوق دفع الإدارة إلى تكثيف التركيز و الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها في المنظمة، إذ أن ظهور نظم المعلومات الإدارية و استخدامها في مجال إدارة الأعمال و النجاح الذي رافقها في تحسين الإنتاج و تطوير النوعية، و رفع مستوى الأداء كان له دور كبير في دمج التكنولوجيا المعلوماتية بالعملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة و اتخاذ القرار، و لم تعد نظم المعلومات تكفي بمعالجة و تشغيل البيانات، و إنما بإنتاج المعلومات ذات الجودة العالية و الموثوقية في الوقت المناسب و بالشكل المناسب لدعم عمليات و أنشطة الإدارة العليا و الوسطى.

3. أصبحت المعلومات التي تنتجها نظم المعلومات المستندة على قواعد البيانات من أهم الموارد المتاحة لدعم

المنظمة و من أكثر العناصر حيوية في تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية.<sup>1</sup>

و بعد النجاح الذي رافق نظم المعلومات المستندة على قواعد البيانات و على نظم إدارة قواعد البيانات

"DBMS" انتقل التركيز على تطوير و بناء نظم المعلومات التي تساهم بصورة مباشرة و مؤثرة في عملية اتخاذ القرار فظهرت بناء على التوجه.

نظم مساندة القرارات "DSS" كأحد أهم أنواع نظم المعلومات المحسوبة ذات التوجه الكثيف نحو

دعم و إسناد المدراء عند صنع و اتخاذ القرارات، فنظم المعلومات الإدارية انتقلت نوعيا من التركيز على البيانات

إلى التركيز على المعلومات مع الملاحظة أن نظم مساندة القرار، "DSS" هي في الواقع ليست أكثر من نظم

معلوماتية إدارية تتوجه نحو عملية اتخاذ القرارات و صممت من أجل هذا الهدف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمن الصباح، مرجع سبق ذكره، 294.

<sup>2</sup> عبد الرحمن الصباح، مرجع سبق ذكره، ص 295.

فكذلك نظم مساندة القرارات الجماعية "GDSS" باعتبارها معلومات مصممة لمعالجة القرارات الجماعية التي يشارك فيها فريق الإدارة المعني بتحليل المشكلة موضوع البحث، و التي تكون عادة ذات طبيعة غير هيكلية أو شبه هيكلية، أي تتطلب دراسة و تحليل تام المشكلة و أسبابها، و استعراض الحلول البديلة و المفصلة بينها، و اختيار البديل أو الحل الأفضل، و الأنسب للمنظمة، و هذا يتطلب وجود تقنية معلوماتية مصممة لقرض تدعيم النشاط، العقل الجماعي في عملية صنع و اتخاذ القرار، و هذا هو جوهر الاختلاف مع نظم مساندة القرارات "DSS" كما أن نظم مساندة القرارات الجماعية "GDSS" تختلف في عتاد نظمها و في برامجها و في التشبيك المطلوب بين النظم المكونة و قواعد البيانات و قواعد النماذج لكي تكون كلها في خدمة التراسل الإلكتروني و النقاش الفكري بين صانعي القرار الواحد.

و لقد تواصل التطور في عقد الثمانيات، و تحول التركيز من المعلومات و القرارات- إلى التركيز على الذكاء و المعرفة التي ترتبط بحقل الذكاء الصناعي و في مقدمتها النظم الغير و الشبكات العصبية الذكية التي تعمل بالمعالجة المتوازية المكثفة و تسند على المنطق الغير الخوارزمي في حل المشكلات و تقديم الحلول.

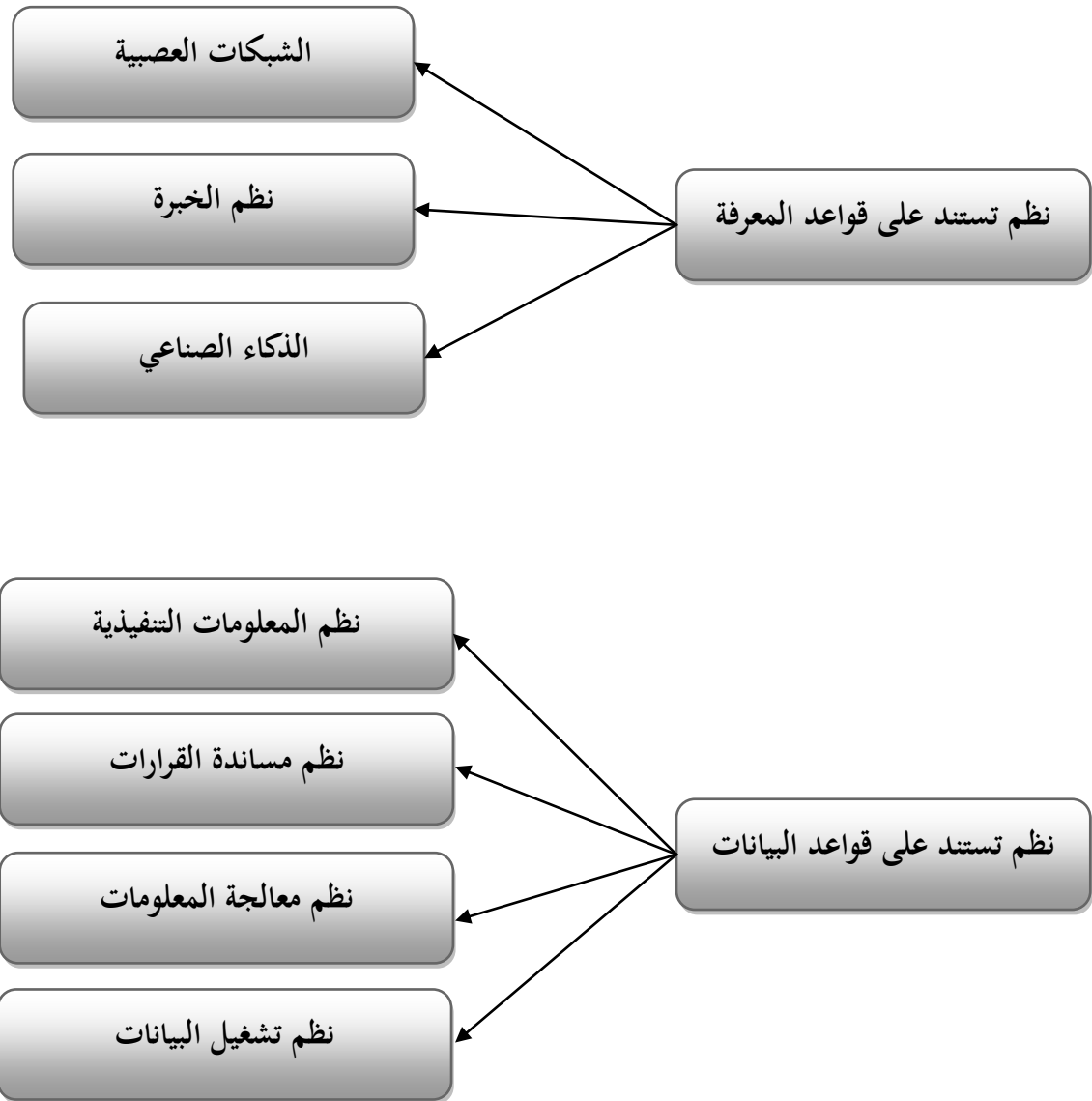
و تشهد المنظمات اليوم اندماج منظومات الذكاء الصناعي مع نظم المعلومات الأخرى و في مقدمتها نظم المعلومات الإدارية التي أصبحت تمثل نقطة ارتكاز نظم المعلومات في أي مشروع أو مؤسسة حديثة، كما أن أغلبية المؤلفين في هذا المجال يؤكدون بأن النصف الأخير من عقد التسعينات و بداية الألفية الثالثة قد بروز التكامل البنوي بين نظم المعلومات في أرقى حلقاتها و أروع تطبيقاتها مع هياكل الإدارة و المنظمات و استراتيجيتها التنافسية و بيئتها المتغيرة و المعقدة.<sup>1</sup>

و الشكل التالي يعطي صورة مفصلة من تطور نظم المعلومات و انتقالها النوعي من التركيز على البيانات

إلى التركيز المعلومات:

<sup>1</sup> عبد الرحمن الصياح، مرجع سبق ذكره، ص295.

الشكل رقم (01-04): تطور نظم المعلومات.



المصدر عبد الرحمن الصباح، مرجع سبق ذكره، ص 296

و قد كان للتطورات النوعية الفريدة في مجال عتاد الكمبيوتر و البرمجيات و هندسة المعرفة و ثورة الاتصالات أثر كبير على تحقيق الاندماج بين نظم مساندة الإدارة مثل "GDSS" و "MIS" و "DSS" و النظم المنبثقة من عائلة الذكاء الصناعي، كما توجهت تكنولوجيا المعلومات إلى مزيد من التصغير في الحجم و العتاد و إلى تنظيم مستمر و متصاعد في سعة الذاكرة، و سرعة المعالجة التي رافقت ظهور ثورة الميكرو كمبيوتر الذي يمثل اليوم أهم عنصر في بناء أي نظم للمعلومات مهما بلغ مستواه و حجمه و درجة تعقيده.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> عبد الرحمن الصياح، مرجع سبق ذكره، ص296.

## المطلب الثاني: أهمية نظم المعلومات الإدارية.

## أولاً: مفهوم نظم المعلومات الإدارية:

تنوعت المفاهيم و التعريفات الخاصة بنظم المعلومات الإدارية و لقد عكس هذا التنوع تطوراً تاريخياً في النظم إلى مفهومها:

➤ **تعريف لادونكولا دون:** لنظم المعلومات الإدارية هي مجموعة من الإجراءات التي تتم من خلالها تجميع و تشغيل و تخزين و نشر المعلومات بفرض دعم عمليات صنع القرار و تحقيق الرقابة داخل المنظمة و تسهيل عمل الإدارة.

➤ **تعريف {لوكس LAUCAS}:** نظم المعلومات الإداري هو مجموعة من الإجراءات المنظمة التي يمكن من خلالها توفير المعلومات و تستخدم لعمليات اتخاذ القرار الإداري.<sup>1</sup>

➤ **تعريف {كروس مان GROSSMEN}:** نظم المعلومات الإدارية هي تلك الأنظمة التي تزود المؤسسة في إدارة وظائفها بالمعلومات اللازمة و المناسبة.

➤ **تعريف {راكس REIX}:** نظم المعلومات الإدارية هي مجموعة موارد المنظمة من وسائل و برامج الموظفين، و معطيات و إجراءات، تسمح بجمع و تخزين و إيصال المعلومات في شكل معطيات أو نصوص أو صور.... الخ.

و بناء عليه نستطيع القول بأن نظم المعلومات الإدارية: هي الأداة التي بواسطتها تتم معالجة البيانات إلكترونيا بالحاسب الآلي، أو هي نظام ينتج المعلومات الإدارية بالحاسب الآلي، أو هي التعليمات التي بواسطتها يستخدم الحاسب الآلي لحل المشاكل الإدارية.

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم ، مرجع سبق ذكره ، ص16

✚ تعريف {DAVIS دافس}: نظم المعلومات الإدارية عبارة عن نظام متكامل من العناصر

البشري و الآلات لغرض تقديم معلومات لدعم عملية صنع القرار في المنشأة باستخدام الحاسب الآلي.

✚ تعريف {KAFNAN كفتان}: مجموعة من الوسائل التي توفر المعلومات عن الماضي و الحاضر

و تتوقع المستقبل فيما يخص أو يتعلق بأنشطة و أعمال المنظمة مثل: التخطيط، الرقابة، التنظيم، بهدف

توفير المعلومات لمتخذي القرار.<sup>1</sup>

ثانيا: أهمية نظم المعلومات الإدارية:

و من خلال التعاريف السابقة يمكن استخراج و استنباط العديد من الخصائص التي تميز نظام المعلومات

الإدارية عن غيرها من نظم المعلومات و هي كالتالي:<sup>2</sup>

❖ يهدف النظام إلى المساعدة في صنع القرارات الإدارية.

❖ يعمل النظام على تدعيم و مساعدة الوظائف الإدارية من تخطيط و تنظيم و رقابة.

❖ يتميز هذا النظام بتوفيره للمعلومات عن البيئة الخارجية.

❖ كما يوفر المعلومات عن عمليات المؤسسة الداخلية.

و عليه يمكن القول بأن نظم المعلومات الإدارية تقدم كافة المجالات الوظيفية للمؤسسة، و كذا جميع

الأنشطة الإدارية في جميع المستويات التنظيمية، و تحقق جملة من المهام التي تعكس أهمية نظام المعلومات الإداري،

سواء على الأداء الداخلي للمؤسسة أو على مستوى أدائها الاستراتيجي في بيئة الأعمال التي تحيط بها.<sup>3</sup>

و تبرز أهمية نظم المعلومات الإدارية على مستوى المنظمة في بعض النقاط التالية:

❖ العمل على ربط أهداف النظم الفرعية للمؤسسة بالهدف العام لها.

<sup>1</sup>الدكتور علاء عبد الرزاق السالمي و الأستاذ رياض حامد الدباغ، تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، 2011م، ص23.

<sup>2</sup>الدكتور علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص24.

<sup>3</sup>سلطان إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 2000م، ص255.

- ❖ المساهمة في زيادة التنسيق بين مختلف الأهداف.
- ❖ ربط النظم الفرعية مع بعضها البعض في نظام متكامل بما يسمح بتدفق البيانات و المعلومات بين تلك النظم، و بما يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين أنشطة تلك النظم.
- ❖ المساعدة و المساندة في صنع و اتخاذ القرار في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفير التقارير التي تتضمن المعلومات اللازمة لتلك القرارات و في التوقيت المناسب.
- ❖ الرقابة على عملية تداول المعلومات و البيانات و طريقة حفظها.
- ❖ تكمن كذلك أهمية نظم المعلومات الإدارية في تحسين الإنتاجية و ذلك بإنتاج التقارير الروتينية للمؤسسة بدقة.
- ❖ تحديث البيانات و المعلومات.
- ❖ التنبؤ بالمشاكل التي قد تتعرض لها المؤسسة في المستقبل.
- ❖ تطوير أداء المؤسسات من خلال ما تنتجه من معلومات مرتدة عن تنفيذ المخطط و المشروعات.
- ❖ نظم المعلومات الإدارية لها أهمية في تدعيم وظائف التخطيط و الرقابة و العمليات الإدارية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>الدكتور معالي فهمي، نظم المعلومات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية التجارة، 2002م، ص35.

## المطلب الثالث: أهم وظائف نظم المعلومات الإدارية:

## 1. وظيفة جمع البيانات:

من خلال هذه الوظيفة يتم الحصول على البيانات من المصادر الداخلية و المصادر الخارجية، حيث أن لها علاقة وطيدة بالأحداث الخارجية و العمليات الداخلية و هي بدورها تنقسم أو تشمل مرحلتين هما:

❖ الأولى: تسجيل البيانات و هي التدوين وتسجيلها في شكل ملموس كأوامر الشراء، طلبات البيع، شيكات، فواتير.....

❖ الثانية: ترميز البيانات حيث يمكن جعل البيانات أكثر سهولة و ملائمة للتشغيل عن طريق تخصيص مجموعة من الأرقام و الرموز أو الحروف طبقا للخطة المحددة لاختصار و تبسيط كمية من البيانات المراد تسجيلها مما يؤدي إلى توفير الوقت و الجهد.

## 2. معالجة البيانات:

يعد جمع البيانات تصبح هذه الأخيرة جاهزة لعملية المعالجة التي يتم من خلالها تحويل البيانات إلى معلومات، و تشمل هذه المعالجة أنشطة منها: تلخيص البيانات و مقارنتها، حسابها و فرزها.<sup>1</sup>

## 3. إنتاج المعلومات:

تعتبر وظيفة إنتاج المعلومات هي السبب الوحيد من أجل جميع وظائف جمع المعلومات، و تكون على شكل مخرجات و تتضمن إعداد التقارير و إرسالها.

## 4. تسيير المعلومات:

و تتمثل هذه الوظيفة في تنظيم المعلومات و تخزينها في صورة المنظمة و ترتيبها، بحيث يكون من السهل استرجاعها في أي وقت و تشمل هذه الوظيفة ثلاث أنشطة: تخزين البيانات، صيانتها و استرجاعها.

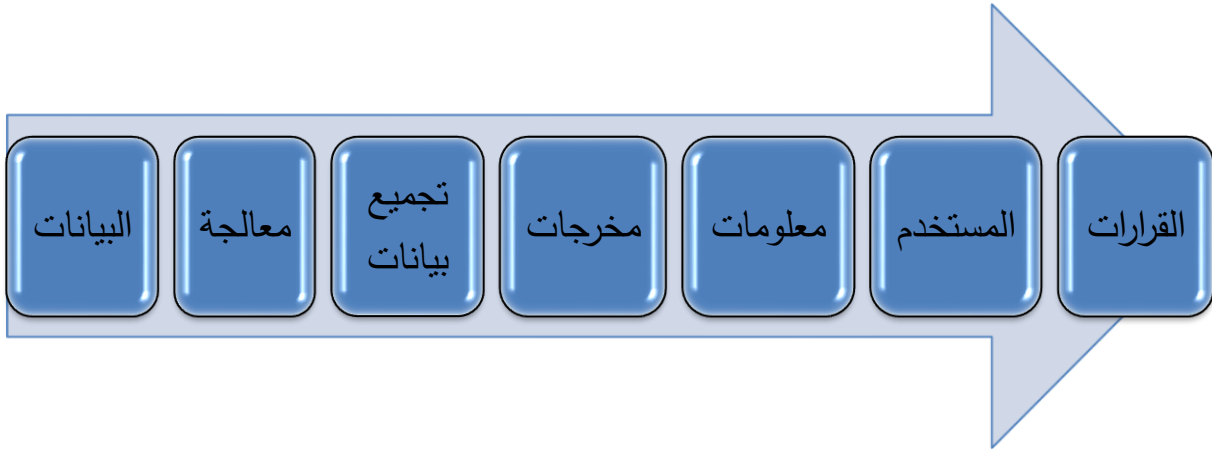
<sup>1</sup>الدكتور معالي فهمي، مرجع سبق ذكره، ص35.

## 5. رقابة و أمن المعلومات:

لما تتم المعالجة يمكن أن تتعرض البيانات للسرقة، أو الأخطاء أو التزوير لذلك يجب أن تخضع هذه

البيانات إلى الرقابة.

الشكل رقم (01-05) : وظائف نظام المعلومات.



المصدر: الدكتور علي عبد الهادي مسلم، نظم المعلومات الإدارية، مبادئ و تطبيق.

## المطلب الرابع: التحديات التي تواجه نظم المعلومات الإدارية.

إن لنظم المعلومات الإدارية مجموعة من الخصائص و المميزات التي تحسن من جودة مخرجاتها، و بالتالي تحسن من أدائها و تزيد من فعاليتها، مما ينعكس بالإيجاب على جودة و فعالية القرارات التي تبني عليها، لكنها مع ذلك تواجه مجموعة من العقبات و الصعوبات الممكن اعتبارها بمثابة تحديات عليها مواجهتها و التأقلم معها، و من ثم التغلب عليها، و هذا ما يعمل المختصون على تحقيقه و الوصول إلى تطوير نظم المعلومات الإدارية و من بين هذه التحديات نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

**1. المعلومات الهامة لا يمكن إدخالها في نظام المعلومات:** و ذلك لصعوبة التعبير عنها بشكل نظامي،

و مثال ذلك الأفكار بشأن تقديم منتجات جديدة، بعض آراء المستهلكين حول منتج معين، خطط المنافسين، بعض القرارات السيادية التي تصدرها الدولة.

**2. المعلومات عادة ما تحتاج إلى سياق يمكن تفسيرها من خلاله:** غالبا ما تهتم نظم المعلومات في

المؤسسات بالبيانات الكمية نظرا لسهولة إدخالها، و هذه البيانات قد لا تكون على درجة عالية من الأهمية عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة ما لم يتم ربطها مع معلومات أخرى، و بالتالي فإن قيمة المعلومات تتوقف إلى حد كبير على وجود سياق يتم تفسيرها من خلاله، و كذلك يتوقف على ما يتوافر لدى مستخدم المعلومات من معرفة أساسية.

مثال: رصيد المخزون عادة 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 قد لا تكون كذلك في المستقبل، إذ أن توقيت ظهور المعلومة يحدد إمكانية الاعتماد

<sup>1</sup>ابراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره ، ص 11

عليها في اتخاذ القرارات، فمثلا رصيد المؤسسة في أحد البنوك يمثل معلومة ذات قيمة في لحظة إصدار شيك معين، و لكن بمجرد صدور الشيك تصبح هذه المعلومة عديمة القيمة.

4. التغيرات البيئية تؤدي إلى تغيرات في الاحتياجات من المعلومات: نتيجة لحركة البيئة المحيطة، تواجه المؤسسة بعد اتفاقها بمبالغ طائلة و مجهودات ضخمة أثناء دراستها لاقتناء نظام معلومات معين يخدم احتياجاتها في ضوء حصتها في السوق، و إمكانية اندماجها مع مؤسسة أخرى أو ظهور تشريعات جديدة، مما يؤدي إلى تغيير حصتها في السوق، و من ثم يصبح ما أنفقته من أموال و ما بذلته من جهد غير فعال نتيجة للتغيرات التي حدثت.<sup>1</sup>

5. تكنولوجيا الحاسب الآلي في تغير مستمر: يعد 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 بالمؤسسة إما إلى تغيير النظام و ما يترتب عنه من أعباء مالية، أو الإبقاء على النظام الحالي و هو ما تفضله المؤسسات توفيرا للتكاليف، و هو ما يؤدي إلى استخدام نظم معلومات أقل حداثة و لفترات طويلة نسبيا.

6. النقص الملحوظ في العمالة الفنية الماهرة: أدى نقص المبرمجين و محليي النظم ذوي المهارة العالية إلى زيادة تكاليف عنصر العمل، كما أدت زيادة الطلب على تطبيقات الحاسب إلى زيادة النقص في العمالة الفنية الماهرة و المتخصصة، ترتب على ذلك وجود فجوة في أقسام نظم المعلومات بالمؤسسات مداها الزمني يتراوح ما بين سنتين و أربع سنوات.<sup>2</sup>

7. المتطلبات من العمالة في تغيير مستمر: إن تعلم الفرد لمهنة مرتبطة بالحاسب الآلي تم استمرار مزاولته لها مدى الحياة بنفس المعارف أمر غير مجدي، فنتيجة للتطور السريع في تكنولوجيا

<sup>1</sup>ابراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص11.

<sup>2</sup>أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدوبية، 2006م، ص20.

الحاسبات و المعلومات، و الصلة الوثيقة بين تكنولوجيا المعلومات و حياة المؤسسات يجد العاملون و الإداريون أنفسهم مجبرين على تطوير معارفهم و تدريبها بشكل متكرر و مستمر لكي يواكبوا التغييرات السريعة بما لديهم من أدوات.

و مما سبق يمكن استنتاج أهم التحديات التي تواجه نظم المعلومات الإدارية:

- ❖ تناقص قيمة المعلومات إذا لم تستخدم في وقتها المناسب (التقادم).
- ❖ صعوبة إدخال بعض البيانات و ذلك لعدم القدرة على التعبير عنها مثل تحويل بعض البيانات إلى قيم كمية مثل أفكار الحديثة لإنتاج أو تطوير منتج ما.
- ❖ احتدام شدة المنافسة.
- ❖ التغييرات البيئية حيث تؤدي إلى تغير الاحتياجات التي على أساسها بني نظام المعلومات، و بالذات تأثير البيئة الخارجية و لذلك فإن المعلومات لا يمكن أن تنتهي و يكتمل بناؤها لأنها في حالة بناء مستمر و بالتالي يصبح تحديث نظام المعلومات أمراً ضروريا بالرغم من التكلفة.
- ❖ تسارع تكنولوجيا الحاسب الآلي.
- ❖ النقص الحاد في الأشخاص الفنيين الماهرين.
- ❖ يؤدي التقدم التقني الهائل إلى ضرورة إعادة تأهيل العاملين في حقل نظم المعلومات لمواكبة العصر و تغييراته.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد فوزي ملوخية، مرجع سبق ذكره، ص 20.

## المبحث الثالث: عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

يتناول هذا المبحث عرض مفهوم شامل للقرار باعتبار عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية حيث

يتضمن كل المفاهيم الأساسية المتعلقة بعملية اتخاذ القرار و أهميتها و أهدافها و مبادئها و مميزاتها.

## المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرار الإداري.

يتناول هذا المبحث عرض مفهوم شامل للقرار باعتبار عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية حيث

يتضمن كل المفاهيم الأساسية المتعلقة بعملية اتخاذ القرار و أهميتها و أهدافها و مبادئها و مميزاتها.

تتجلى أهمية عملية اتخاذ القرار من خلال وجودها في لب وظائف العملية الإدارية حيث تجعل المؤسسة

من عملية اتخاذ القرار طريق لتحقيق أهدافها المسطرة و فيما يلي توضيح لذلك:<sup>1</sup>

## أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرار.

يعد القرار جوهر العملة الإدارية و وسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، القرار في الحقيقة عبارة

عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين بعد تحديد عناصر القوة

والضعف لكل بديل تمهيدا لبديل الأفضل.<sup>2</sup> و يقصد به أيضا الاختيار من بين عدة بدائل بقصد تحقيق هدف أو

مجموعة أهداف معينة.<sup>3</sup> و بذلك يتضح أن العناصر التي يلزم أن تتوافر حتى يمكن القول هان هناك قرارات:

❖ عملية الاختيار.

❖ وجود بديل على الأقل.

<sup>1</sup> الشمري انتظار أحمد جاسم، إدارة المعرفة و دورها في تعزيز عملية القرار الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العراقية، لعدد 11/2006، ص08.

<sup>2</sup> الشمري انتظار أحمد جاسم، مرجع سبق ذكره، ص09.

<sup>3</sup> البديوي منصور، الأساليب الكمية و اتخاذ القرارات، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2006، ص 44-45.

❖ وجود هدف أو عدة أهداف و بالنسبة لعنصر الاختيار أمر ضروري لعملية اتخاذ القرار غير أن حرية

الاختيار من بين البدائل المختلفة، تعتبر عملية نسبية فليس هناك حرية مطلقة للاختيار إذ غالباً ما تتسم

الاختيارات في ظل قيود قانونية وسياسية واجتماعية و اقتصادية.

أما بالنسبة للعنصر الثاني و هو وجود بديلين على الأقل أو متميزين و هو وجود عملية اتخاذ القرار. إذ

ما لم توجد بدائل فلن يكون هناك اختيار و بالتالي لن يكون هناك مشكلة تستدعي اتخاذ القرار هذا و يجب أن

تكون هذه البدائل متميزة بمعنى أن تؤدي إلى نتائج مختلفة.

و يمكن تعريف عملية اتخاذ للقرارات بأنها الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من سنن

بديلين محتملين أو أكثر، فالقرار و اتخاذه ما هو في الواقع إلا انعكاس لنتائج متوقع الحصول عليها مستقبلاً، ولذا

يمكن القول أن عملية اتخاذ للقرار مرادف لعمل المدير حيث عرف "سيمون" رائد مدرسة اتخاذ القرارات، عملية

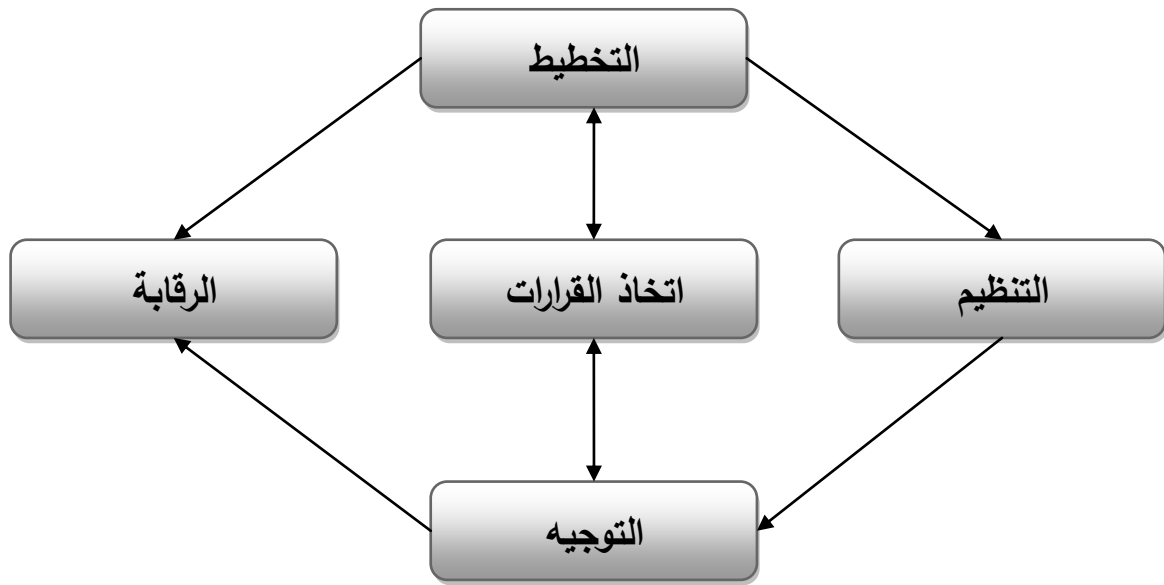
اتخاذ القرارات بأنها المدير عندما يخطط و ينظم و يوجه و يراقب فإنه يتخذ سلسلة من القرارات الإدارية كل

وظيفة من هذه الوظائف.<sup>1</sup>

و الشكل رقم 06 يوضح أن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر العملية الإدارية.

<sup>1</sup>البيديوي منصور، مرجع سبق ذكره، ص46.

الشكل رقم (01-06): أهمية اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.



المصدر: الشامي لبنان، ماركو ابراهيم، مبادئ الإدارة، المركز القومي للنشر، الأردن، 2007، ص ص 287، 289.

لقد ظهرت عدة تعاريف لعملية اتخاذ القرار، نذكر منها:

#### التعريف الأول:

اتخاذ القرار هو مسلك معين أو محدد من بين مجموعة البدائل لمواجهة المستقبل.

#### التعريف الثاني:

عرفه "نيجرو" على أنه الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين.

#### التعريف الثالث:

اتخاذ للقرار هو "اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد القيام بدراسة مستفيضة للنتائج المتوقعة من كل

بديل و أثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة.

## التعريف الرابع:

يعرف اتخاذ القرار بأنه " إصدار حكم معين كما يجب أن يفعله المدير فموقف ما ذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة الممكن إتباعها.

## التعريف الخامس:

هو عملية اختيار بديل واحد من بديلين مختلفين أو أكثر، لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف من خلال فترة زمنية معينة. و في ضوء معطيات كل من الآلية الداخلية و الخارجية و الموارد المتاحة للمنظمة.<sup>1</sup>

إن عملية اتخاذ القرار إنما هي عبارة عن اختيار طريق معين من بين الكثير من البدائل الممكنة و هناك الكثير من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار بعد حصر البدائل الممكنة.

و من هذه العوامل ما يلي:

- ❖ التنبؤ بالعوائد و النتائج المتوقعة من كل بديل من البدائل.
- ❖ الاحتمالات التي يمكن ربطها بهدف العوائد و النتائج.
- ❖ معيار القيمة لدى الشخص الذي يزن هذه البدائل و يقارنها مع بعضها البعض.
- ❖ أهداف المنشأة التي ترمي إلى تحقيقها.
- ❖ القيود و المحررات التي يمكن في ضوءها لتنفيذ أو الطريق الذي يتم اختياره. و ذلك لتوفر أو عدم توفر المال اللازم لتنفيذ قرار ما و المشاكل المتعلقة بالعنصر البشري، و كذلك مشاكل عنصر الزمن.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الشامي لبنان، ماركو ابراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 287، 289.

<sup>2</sup> كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2007م، ص83.

إن اتخاذ القرار هو مجموع الإجراءات و الخطوات و الأسس المتبعة بطريقة عملية دقيقة التي تضمن تدفق المعلومات و تحليلها لتشكيل البدائل الممكنة، من أجل تحقيق هدف معين أو حل مشكلة معينة بحيث ينتج عن هذه العملية البديل الأمثل و هو القرار الذي يحقق الكفاءة و الفعالية.

### ثانياً: أهمية عملية اتخاذ القرار:

تتجلى أهمية اتخاذ القرار من خلال وجودها في لب وظائف العملية الإدارية حيث تجعل المؤسسة من عملية اتخاذ القرار طريق لتحقيق أهدافها المسطرة. و في ما يلي توضيح لذلك. أن لموضوع اتخاذ القرار أهمية بالغة في العملية الإدارية و يكون هذا من عدة نواحي:<sup>1</sup>

#### 1. الناحية العلمية:

تعتبر القرارات وسيلة ناجحة لتطبيق استراتيجيات المؤسسة في تحقيق أهدافها بصورة علمية و القيام بكافة عملياتها الإدارية. تساهم في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية.

#### 2. الناحية العملية:

كشف سلوك في رؤساء وقادة المؤسسة، كما تكشف عن الضغوطات التي يعاني منها متخذ القرار، كما يسهل مهمة الرقابة على القرارات و معرفة كيفية التعامل مع هذه السلوكيات و الضغوطات. قياس مدى قدرة الرؤساء والقادة في القيام بمختلف المهام المطلوبة منهم بشكل علمي و عملي مناسب.

<sup>1</sup> الجدليل ربحي، واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية للقطاع الحكومي في قطاع غزة، فلسطين، 2004، ص13.

يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للمدير، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة، كما وصف المدير بأنه متخذ القرارات و أن قدرته و حقه النظامي في اتخاذ ما هو يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري، و من هنا أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، و أصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة و كفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات المناسبة، و ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تمثل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري، و أنها لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ و ترتبط بها ارتباطا وثيقا و أن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس و أساليب اتخاذ القرارات، كما يركز على إجراءات تنفيذها.

و من هنا جعل علماء الإدارة من اتخاذ القرارات الإدارية موضوعا رئيسيا من دراستهم و أصبح يحتل جزءا بارزا في معظم كتب الإدارة العامة و إدارة الأعمال و علم النفس الإداري، و هذا ما زاد من أهميته.

## المطلب الثاني: مبادئ و مميزات عملية اتخاذ القرارات.

إن مصداقية عملية اتخاذ القرار ترتكز على مبادئ و لها مميزات:

## أولاً: مبادئ عملية اتخاذ القرارات:

تصادف عملية اتخاذ القرار العديد من المعوقات و المشكلات كما أنها تتأثر بالعديد من العوامل المتداخلة، و التي ربما تؤثر على سلامة و رشد القرارات و من بين هذه العوامل هي:<sup>1</sup>

❖ تتسم عملية اتخاذ القرارات بتأثيرها على عناصر ملموسة و أيضا على عناصر رشيقة و عاطفية أو عقلانية

مما يتطلب ذلك التفكير العلمي و التحليل المنطقي لكل حالة.

❖ لا بد أن تكون نتيجة أي قرار هو تحقيق الهدف المرسوم، مما يتطلب أن يكون القرار عمليا و قابل

للتطبيق و غير معقد.

❖ من الطبيعي، أن إرضاء الناس غاية لا تدرك، و هذا ينطبق على القرارات حيث لا تتوقع أن يرضى كل

على القرار المتخذ، و رغم ذلك و لتقليل عدم الرضا يتطلب من الإدارة شرح القرار لغرض إقناع الآخرين

به، لكسب تعاونهم بتنفيذه.

❖ وجود عدة بدائل مرضية الاختيار أي أن معظم المشكلات التي تواجه المنظمات يمكن إقرارها بنجاح

عدد من الطرق.

❖ استخدام التفكير الخلاق و المبدع في عملية اتخاذ القرار لكون ذلك يعتبر من المداخل الممتازة لتحديد

البدائل الممكنة.

❖ اتخاذ القرارات عملية ذهنية و يجب تحويلها إلى عمل مادي.

❖ تلتزم عملية اتخاذ القرارات الفعالة وقتا كافيا.

<sup>1</sup> اصخري جمال عبد الناصر، التحليل المادي كأداة لاتخاذ القرار ،مذكرة ماجستير جامعة ورقلة ،الجزائر ،2013 ص 295، 296.

- ❖ اتخاذ القرار و عدم التخوف من اتخاذها.
- ❖ الاعتراف بحتمية التغيير حيث ينبغي على المدير أن لا يخشى التغيير، فالأشياء لا تبقى ساكنة بل هي دائمة الحركة.
- ❖ وضع نظام فعال لمتابعة تنفيذ القرار.
- ❖ الاعتراف بأن القرار يترتب عنه سلسلة من الأعمال في عدد كبير من الحالات نجد أن سلسلة الأعمال المترتبة على القرار المعني تمتد إلى خارج حدود التأثيرات الأصلية المقصودة. و بالتالي ينبغي على المدير أن يكون مستعدا للدفاع عن قراره، أو تعديله أو إلغائه.
- ❖ وإن للحاسب الالكتروني دورا مباشرا في استخدام هذه الوسائل.<sup>1</sup>

#### ثانيا: مميزات عملية اتخاذ القرار:

- يمكن تحديد ماهية عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال تحديد الصفات المميزة لهذه العملية و التي نلخصها في ما يلي:
- ❖ إنها عملية قابلة للترشيد، أي الوصول إلى أقصى حد ممكن من المعقولة و الرشده.
  - ❖ إنها عملية تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية أي أنها تتأثر بشخصية متخذ القرار و التابعين و كل من يتأثر بهذا القرار.
  - ❖ أنها عملية تمتد في الماضي و المستقبل و تبع هذه الصفة من كون القرارات المتكررة.
  - ❖ تكون امتدادا و استمرارا لقرارات سبق ذكرها.
  - ❖ أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة. أنها نتاج جهد مشترك، سواء كان هذا الجهد مباشر أو غير مباشر.

<sup>1</sup> الشامي لبنان، ماركو إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص295

❖ أنها عملية تتصف بالعمومية و الشمول حيث أن نوع القرارات و أساليب اتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لجميع المنظمات الإدارية، و تتصف بالشمول. من حيث القدرة على اتخاذها ينبغي أن تتوافر في جميع من يشغلون المناسب الإدارية على اختلاف مستوياتها العليا و الوسطى و المباشرة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> صخري جمال عبد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص28

## المطلب الثالث: أنواع و مستويات اتخاذ القرار.

تنقسم عملية اتخاذ القرار إلى عدة أنواع حسب وجهة نظر علماء الإدارة، حيث تندرج العملية على

حسب مستويات نوجزها في ما يلي:

## أولاً: أنواع القرارات:

يمكن تقسيم القرارات إلى نوعين:

## 1. قرارات استراتيجية:

و هي تعين حل مشاكل أو تطلق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كثيرة على المنشأة و من أجل اختيار

الطرق أكثر فاعلية لتحقيق هدف المنشأة.

## 2. قرارات تكتيكية:

و هي القرارات التي تعين حل مشاكل قائمة أو تحقيق أهداف قصيرة أو روتينية أو رسم سياسات

للوصول إلى أهداف التي رسمتها القرارات الاستراتيجية تتفق مع هذا التقسيم ولكن باستخدام تعابير مختلفة حيث

أنها تصنف القرارات التي يصدرها المدير التنفيذي أو الإدارة العليا (أي للقرارات الاستراتيجية ) و تلك التي

تصدرها الإدارة الوسطى (أي القرارات التكتيكية).<sup>1</sup>

و من الأمثلة التي يمكن اعتبارها قرارات استراتيجية هي:

❖ تأميم النفط قطاع ما.

❖ إقامة صناعة السيارات.

❖ قرار تعميم استعمال الانترنت.

❖ تحديد أهداف المنظمة.

<sup>1</sup>لعويسات جمال الدين، الإدارة و عملية اتخاذ القرار، الطبعة الرابعة، دار هومة، الجزائر، 2009م، ص 27،28.

أما أمثلة النوع الثاني:

❖ عمل ميزانية للمنظمة للعام القادم.

❖ قرارات إدارية بتعيين أو فصل أو ترقية موظف.

أنسوف "ANSOFF" يقدم ثلاث أنواع من القرارات:

قرارات استراتيجية:

قرارات إدارية:

مثل قرارات تتعلق بتنظيم أقسام المنشأة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية أو تنظيم مصادر المنظمة.

قرارات تشغيلية:

مثل قرارات تتعلق بتنظيم مميزات المنظمة أو يتعلق بتسهيل الإنتاج و المهم هنا أن هذه القرارات متممة

الواحدة للأخرى أو مكملة لها، أن هناك ترابط كبير بين هذه الأنواع من القرارات بعضها البعض، و أنه من

الضروري التمييز بين القرارات.

إن على المدير أن يعرف في ما يلي إذا كان القرار الذي هو بصدده استراتيجيا أو تكتيكيا<sup>1</sup>.

يمكن أن يجمع القرارات الإدارية وفق عدة أسس نتعرض لها في السطور التالية:

## 1. أساس التكوين:

أ- قرارات بسيطة:

قرارات قائمة بذاتها و غير مرتبطة بقرارات أخرى مثل قرار إغلاق محل مخالف.

<sup>1</sup>حجازي محمد حافظ، دعم القرار في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 116، 117.

**ب- قرارات مركبة:**

يصدر القرار و يضع عدة عمليات مرتبطة ببعضها البعض و بداخلها مجموعة من التصرفات الفرعية و مثاله قرار ترقية مناقصة معيقة، فإنه يحمل في جانب منه اختيار لعطاء معين و جانب آخر تعاقدى.

**2. أساس الإنشاء:****أ- القرارات المنشأة:**

يحدث منها مراكز قانونية جديدة أو تعديل أو تغيير فيها ومثالها تعيين موظف، منحة، رخصة.

**ب- القرارات الكاشفة:**

تؤكد المراكز القانونية الموجودة بالفعل أي يترتب آثارها من تاريخ نشأة المركز القانوني.

**3. أساس الأثر:****أ- قرارات نافذة:**

القرارات الملزمة للأفراد و يقع عليهم واجب احترامها طوعية أو حملوا قصرًا على إتباعها مثل تأديب موظف بعينه.

**ب- قرارات غير نافذة:**

القرارات التي تنظم العمل داخل المنظمات العامة مثل المنشورات التصاميم فهي توجه للعامة من الموظفين و ليس للفرد باسمه و لكن واجب طاعتها من قبل من أصدرها حتى لا يترتب عليها قرارات نافذة.

**4. أساس النظام القضائي:****أ- النظام المزدوج:**

تخضع القرارات لرقابة القضاء الإداري و الذي يقضي إما بإلغاء الكامل أو التعويض.

**ب- النظام الموحد:**

تنحصر الرقابة على القرارات الإدارية في نظام ضيق يتمثل في التعويض عن الأضرار الناتجة من تطبيق

القرارات.

**1. أساس المدى:****أ- قرارات فردية:**

تعني شخص بذاته أو أشخاص بذاتهم كقرار تأديب موظف أو قرار إنشاء شركة معينة مكونة من مجموعة

من الأشخاص.

**ب- قرارات تنظيمية:**

قرارات لائحية لا تخاطب شخصا معينا و إنما تتضمن مجموعة من القواعد. تطبق على الموظفين و مثال

ذلك اللوائح على أنواعها المتعددة.

يمكن تقسيم القرارات على أساس طبيعتها من حيث مدى تكرارها و روتينيتها إلى نوعين:<sup>1</sup>

**1. قرارات مبرمجة:**

و يقصد بها القرارات التي تهدف إلى حل المشاكل المتكررة و روتينيتها و المعلومة مثل القرارات الخاصة

برقابة المخزون، جدول الإنتاج و مما هو جدير بالذكر له كلها قرارات محددة الهيكل و متكررة و أمكن معالجتها

بإجراءات محددة كلما كان من أفضل برمجتها، إذ يؤدي برمجتها إلى تفرغ المديرين إلى دراسة و حل مشاكل

الجديدة غير المتكررة التي تطلب وقتا و جهدا كبيرين.

<sup>1</sup> البدوي منصور، مرجع سبق ذكره، ص49

## 2. قرارات غير مبرمجة:

ويقصد بها القرارات التي تعالج المشاكل الجديدة غير المتكررة و غير المعروفة و غير محددة الهيكل و من أمثلة هذا النوع من القرارات قرارات دمج المنظمة في غيرها من المنظمات أو الاستحواذ و السيطرة على الشركات الأخرى و تحديد أماكن المصانع الجديدة.

يمكن تصنيف القرارات على أساس مجال اختصاصها:

❖ **قرارات اقتصادية:** و هي التي تختص بمعالجة المشاكل الاقتصادية.

❖ **قرارات سياسية:** و هي التي تتعلق بالنواحي و المشاكل السياسية للدولة.

❖ **قرارات اجتماعية:** و هي التي تختصر بالنواحي والمشاكل الاجتماعية للعاملين بالمنظمة أو بإفراد المجتمع.

تصنف القرارات وفقا لظروف اتخاذها إلى:

## 1. القرارات التي تتخذ تحت ظروف التأكد:

تتخذ هذه القرارات بعد توفر المعلومات المطلوبة عن مشكلة محل القرار و غالبا ما يكون الموقف الذي يوجد فيه متخذ مثل هذه القرارات واضحا، إذ يكون أمامه عدة بدائل متاحة و يتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد تتميز هذه القرارات بسهولة اتخاذها و الاطمئنان إلى نتائجها<sup>1</sup>.

## 2. القرارات التي تتخذ تحت ظروف عدم التأكد:

إن مثل هذه القرارات لا توفر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل للقرار أو حتى لا توفر أي معلومة عن المشكلة مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن هذه المشكلة غير معروفة فيتخذ المدير قرارا غامضا كحكما، غالبا ما تفرض ظروف عدم التأكد على متخذ القرار إتباع بعض الأساليب الرياضية و الإحصائية لتحديد بقية الاحتمالات المتوقعة من نتائج القرارات و الوصول إلى احد البدائل المتاحة.

<sup>1</sup>البديوي منصور، مرجع سبق ذكره، ص49.

**3. القرارات الصريحة والقرارات الضمنية:**

فالقرار الصريح هو القرار الذي يفصح فيه الرئيس الإداري عن سلوكه في موقف معين بالموافقة أو عدمها، أي بالمنح أو بالمنع إما للقرار الضمني فهو القرار الذي يستفاد من قرار يتصل بموضوع آخر أو لقرار الذي يستفاد منه مسلك المدير و أن لم يعبر عنه صراحة، كان يطلب موظف إذنا من رئيسه بالانصراف قبل انتهاء موعد العمل الرسمي فلا يرد عليه أو يغير الحديث إلى موضوع آخر، و يلاحظ أن للقرار الضمني هو قرار شعوري و مقصود في ذلك شأن القرار الصريح.

**4. القرارات الوظيفية أو التنظيمية و القرارات الشخصية:**

القرارات الوظيفية هي التي يتخذها المدير باعتباره و عضو في التنظيم أي عندما يعمل بصفته الرسمية أثناء القيام بوظائف باعتباره مسؤولاً عن التنظيم، كالقرار الصادر لتعيين أو بنقل موظف أو تأديبه. أما القرارات الشخصية فهي تلك التي يصدرها المدير بصفته الشخصية و ليس لاعتباره عضواً مسؤولاً عن التنظيم أي تلك القرارات المتصلة بتصرفاته الشخصية كالقرار الصادر بتخصيص مدة شهر من إجازته السنوية بالخارج.

**5. القرارات المكتوبة والقرارات الشفهية:**

فالقرارات المكتوبة تصدر في صيغة مكتوبة (لائحة، تعليمات، أوامر مكتوبة). أما القرارات الشفهية فهي قرارات تخرج للوجود عن طريق كلمات منطوقة و ليست مكتوبة. و الغالب أن تكون القرارات صادرة في شكل مكتوب. حلى يسهل للرجوع إليها عند الحاجة و حتى يكون هناك نية دليل ثابت لصدور القرار و تسهيل تفسيره.

## 6. القرارات الانفرادية و القرارات الجماعية:

القرار الانفرادي هو الذي ينفرد المدير بصنعه، المدير دون مشاركة في هذا الشأن من جاذب من يعينه أمر القرار أما القرار الجماعي فهو الذي يكون ثمرة جهد و مشاركة جماعية، فالأول يمثل كما سبق و أشرنا الأسلوب التسلطي للإدارة، بينما يمثل الثاني الأسلوب الديمقراطي لها<sup>1</sup>.

## 7. القرارات الأساسية أو الاستثنائية و القرارات الروتينية:

القرارات الأساسية أو الاستثنائية (تسمى بالقرارات غير المتكررة) فهي القرارات التي لا تتكرر في حياة التنظيم و حتى و إن تكررت فلا يغير ذلك إلا في فترات متباعدة، و تتعلق هذه القرارات غالبا بالنظام الأساسي للتنظيم بحث تؤدي إلى إحداث تغييرات أساسية سواء بإنشاء أو التعديل لو بالإلغاء، فهي قرارات لا تحتم إلا بالمشكلات المعقدة و الهامة في التنظيم، و من أمثلتها القرارات الصادرة بإتباع أسلوب التخطيط القومي الشامل، أو بتغيير نوع السياسات المتبعة في التنظيم أو بتعديل أو إنشاء إدارة فرعية جديدة له. أما القرارات الروتينية فهي قرارات متكررة و تتعلق خالها بالأعمال الجارية و المعينة فلا تؤثر في التنظيم تأثيرا مباشرا و يمكن البث فيها بناء على التجارب و الخبرات السابقة، و هي قرارات تصدر عادة بطريق تلقائي و فوري، فلا تحتاج لدراسة أو بحث و تظهر عادة في نطاق الأعمال الكتابية و غير الفنية، و من أمثلة هذه القرارات القرار بمنح إجازة لأحد العاملين بالتنظيم أو القرار بالتصريح بالخروج قبل موعد انتهاء العمل الرسمي و تزداد القرارات الأساسية في قمة التنظيم الإداري لما تتسم به الإدارات العليا من الفنية و التعقيد، بينما تزداد الروتينية في المؤسسات دون العليا من الجهات الإدارية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004م، ص 344، 346.  
<sup>2</sup> إبراهيم عبد العزيز شيحا، مرجع سبق ذكره، ص 348.

## 8. القرارات القاعدية والقرارات الفردية:

القرارات القاعدية هي تلك التي تصدر في مواجهة فرد أو أفراد غير محدودين بذواتهم بحيث يسري مضمون هذه القرارات على كل من توافرت فيه الشروط المحددة. أما القرارات الفردية فهي التي تصدر في مواجهة فرد أو أفراد محددين بذواتهم و مثال القرارات الأولى القرار الصادر بترقية فئات معينة من العاملين دون تحديد أسمائهم و مثال القرارات الثانية القرار الصادر بمنح مكافأة لفرد معين، و لا يهتم علم الإدارة العامة بالآثار القانونية التي ترتب على كل نوع من القرارات القاعدية و الفردية بقدر ما يهتم بمدى عمق وشمول القرارات الأولى سواء من حيث إعدادها و دراستها و مدى نطاق تطبيقها وذلك عكس القرارات الفردية التي لا يكون لها تأثير عميق على حياة التنظيم.

## ثانيا: مستويات اتخاذ القرار:

بالإمكان تصنيف القرارات إلى ثلاثة مستويات هي:<sup>1</sup>

المستوى الاستراتيجي/المستوى التكتيكي/المستوى التشغيلي و تناسب هذه المستويات في اتخاذ للقرارات مع المستويات الإدارية، فالقرارات الاستراتيجية تتخذ من قبل الإدارة العليا أما القرارات التكتيكية فتتخذ من قبل الإدارة المتوسطة في حين تتخذ المستويات الدنيا القرارات الخاصة بالتشغيل و تعتمد المستويات الثلاثة عند اتخاذ القرارات على معالجة البيانات للحصول على بعض المعلومات الخاصة بها.

## القرارات الاستراتيجية:

تتميز القرارات الاستراتيجية بتوجهها المستقبلي و احتوائها على درجة كبيرة من الغموض و يتطلب اتخاذ القرارات الاستراتيجية أساسا وضع الأهداف المحددة للمنظمة و الخطط طويلة الأمد للوصول إلى هذه

<sup>1</sup>لعويسات جمال الدين، الإدارة و عملية اتخاذ القرار، مرجع سبق ذكره، ص 36،37.

الأهداف، و الأمثلة على هذه تشمل المعالم و القرارات المتعلقة بمصادر رأس المال و القرارات الخاصة بالمنتجات اللازم إنتاجها.

### القرارات التكتيكية:

يعلن اتخاذ للقرارات التكتيكية تطبيق للقرارات المتخذة على المستوى الاستراتيجي و تتضمن تخفيض المواد لتحقيق أهداف الشركة و أمثلة أخرى تشمل تصميم المصانع و القرارات المتعلقة بالعاملين و تخفيضات الميزانية و جدولة الإنتاج.

### القرارات التشغيلية:

تعيين القرارات التشغيلية بتنفيذ مهام محددة لضمان إجراء التنفيذ بكفاءة و بفاعلية تتخذ هذه للقرارات من قبل المشرفين في مستويات الإدارة الدنيا و القرارات التشغيلية غالبا ما تكون مبرمجة حسب معايير مسبقة لأغراض التنفيذ، و يتعين من المديرين و المشرفين في هذا المستوى الإداري اتخاذ القرارات لضمان التنفيذ حسب معايير معدة مسبقا و الأمثلة على هذه القرارات تشمل قبول أو رفض القروض، و تقرير مواعيد و كميات البضائع المعاد طلبها و تقسيم الأعمال على العمال، و القرارات القابلة للبرمجة (أو ذوات البنية التركيبية) و هي القرارات التي توجد لها مقاييس لو قواعد خاصة بسياسة محددة، و القرارات هذه روتينية و بالإمكان اتخاذها بالرجوع إلى السياسة المتبناة مسبقا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>لعويسات جمال الدين، مرجع سبق ذكره.

## المطلب الرابع: خطوات و شروط عملية اتخاذ القرار.

يتم اتخاذ القرار وفقا لخطوات محددة و متبعة نوضحها كالتالي:

### أولاً: خطوات عملية اتخاذ القرار:

نتج من مناقشة نماذج صنع للقرار أن أي فرد في أي منظمة لا يمكن أن يتوصل إلى قرار كامل الرشد و العقلانية، و أن قرار من قبل أي فرد في أي مستوى و أي مجال هو محدود الرشد و لكن الإداري الناجح يحاول أن يبلغ أعلى مستويات الرشد في قراراته و أن نتائج أي قرار يوقف إلى حد كبير على طبيعة و هيكله العملية التي يتم بها صنع القرار، و حتى يحقق القرار النتائج المنشودة و أن يكون القرار فعالاً في حل المشكلات أو تجنبها، و يقترح إتباع الخطوات الآتية في عملية صنع القرار.<sup>1</sup>

### 1. وضع أهداف محددة:

إن من شأن وجود أهداف واضحة و محددة أن يحدد النتائج الواجب تحقيقها و المقاييس و المعايير التي يمكن استخدامها لمعرفة إذا كان قد تم تحقيق هذه النتائج كما أن الأهداف تساعد على توحيد جهود الأفراد في المنظمة و هو أمر حيوي لنجاح المنظمة.

### 2. تحديد و تشخيص المشكلة:

تعني المشكلة وجود تفاوت أو اختلاف بين الوضع الحالي و الوضع المرغوب أو المنشود و هكذا يتضح وجود مشكلة حينما يتم وضع الأهداف و يتم تحديد مدى خطورة المشكلة للمنظمة من خلال قياس الفجوة في مستوى الإدارة المرغوب من أهداف و مستوى الأداء الفعلي، كما يمكن اعتبار الفرص من بين المشكلات إلا أن الفرص يجب البحث عنها و اكتشافها.

<sup>1</sup>حريم حسين، المبادئ للإدارة الحديثة "النظريات- العمليات الإدارية، وظائف المنظمة"، دار حامد، عمان، الأردن، 2006م، ص92.

**3. وضع الأولويات:**

إن عملية صنع القرار و تنفيذ الحلول تحتاج إلى مواد و موارد أي منظمة محدودة، لذا يجب وضع قائمة أولويات بالمشكلات أي ترتب المشكلات من حيث أهميتها و خطورتها، و مداها و درجة الإلحاح و نتائج و الآثار التي قد تترتب على عدم حلها.

**4. تحديد أسباب المشكلة:**

من غير المناسب تحديد حل معين لمشكلة بدون معرفة أسبابها و من الأفضل أن يتم تحديد أسباب المشكلة من قبل الأفراد الذين يواجهون تلك المشكلة باستمرار.

**5. تحديد معايير القرار:**

تعني المعايير العناصر المتاحة للقرار و تأتي هذه الخطوة بعد إتمام تشخيص المشكلة و معرفة و تشمل معايير القرار عناصر أو عوامل مثل:

التكلفة، المردود، الاعتمادية. المواصفات الزمن اللازم لتنفيذ الحل، الخزينة بعد الشراء و غيرها.<sup>1</sup>

**6. إعطاء قيم و أوزان للمعايير:**

تتفاوت المعايير التي تتم تحديدها في الخطوة السابقة من حيث أهميتها و لذا فإن عملية وضع القرار الفعالة تأخذ في الاعتبار هذا الأمر و بذلك يتم إعطاء قيمة (وزن) لكل معيار و يمكن إعطاء اعلي قيمة "10 نقاط" أهم معايير و من ثم إعطاء القيمة المناسبة لكل من المعايير المتبقية.

<sup>1</sup> حريم حسين ، مرجع سبق ذكره، ص93.

**7. الطور البديل:**

و يقصد بالبديل الحل أو الوسيلة الممكنة أو المتاحة أمام صانع القرار المتعامل مع المشكلة و حلها، و لابد لصانع القرار أن يفترض وجود عدة بدائل الحل أي مشكلة أو بالتالي إعطاء الوقت الكافي لتطويرها، أمكن من البدائل على أن يتم ذلك يجذر و بدون في تفاقم المشكلة و عدم جدوى حلها.

**8. تقييم الحلول:**

بعد ما يتم تحديد الحلول الممكنة يرى تقييم هذه البدائل و لا ينبغي أن يتم ذلك التقييم بعد كل بديل لأن من شأن ذلك أن يؤثر سلبا على الحلول التي يمكن تطويرها و في هذه المرحلة يتم معرفة نقاط قوة و ضعف كل بديل و عوائده و تكاليفه و مزاياه و سلبياته و يتم تقييم كل بديل حسب المعايير و الأوزان التي تتم اعتمادها في المرحلتين "05-06".

**9. اختيار البديل الأنسب:**

و هنا يقوم صانع القرار باختيار الحل الأفضل من بين الحلول البديلة استنادا إلى نتائج التحليل الناقد لكل بديل و الذي يحقق الأهداف المفصومة في المرحلة و هذا يعني أن القرار وسيلة و أي غاية في ذاته.

**10. تنفيذ القرار:**

تتضمن هذه الخطوة إيصال القرار للأفراد المعنيين بتنفيذه لنيل قبولهم و تفهمهم للقرار و الالتزام بتنفيذه و مهما القرار جيدا فإن نتائجه تتوقف على التنفيذ السليم الفعال له و من الممكن أن يؤدي القرار إلى نتائج غير جيدة بسبب تنفيذ القرار بصورة سيئة.

**11. تقييم معايير القرار:**

في هذه المرحلة يتم تقييم نتائج القرار و مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرسومة و يتضمن التقييم الفعال قياس النتائج بشكل دوري و مراقبتها مع النتائج المنشودة و في حالة وجود تفاوت يجب إجراء ما يلزم من

تعديل أو تغير سواء بالنسبة للبديل الذي يتم اختياره في طريقة تنفيذه أو في الأهداف المرسومة إذا كان يصعب تحقيقها و يفيد التقييم صانع القرار في استكمال الدروس و الاستفادة من خبراته و تجاربه تطوير قدراته في صنع القرار.

### ثانيا: شروط عملية اتخاذ القرار:

تستوفي القرارات الإدارية توفر شروط أساسية فيها حتى تبرئ كل عيب أو ريب و هذه الشروط هي:

الاختصاص - الشكل - السبب - الغاية و تفصيلها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. الاختصاص:

و يعني أن يصدر القرار الإداري من يملك الاختصاصات اللازمة لإصداره من أعضاء الإدارة في

المنظمات العامة و للاختصاص عدة أنواع:

#### أ- الاختصاص المكاني:

أن يصدر القرار داخل النطاق المكاني لأصحاب الاختصاص (المحافظة - المدينة - المركز - القرية).

#### ب- الاختصاص الزمني:

أن يصدر القرار في شغل الاختصاص و لا يصلح القرار قبل أو بعد وجوده في المنصب الإداري.

#### ج- الاختصاص الموضوعي:

أن يصدر القرار في نطاق القرارات و لا يتجاوز النطاقات الأخرى فعلى سبيل المثال كأن يصدر وزير

القرارات في وزارة أخرى وكذلك لا يعتدي الرئيس على نطاق اختصاص رؤوسه و يصدر فيه قراراته.

<sup>1</sup> حجازي محمد حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 114، 115

## 2. الشكل:

و يتمثل في المظهر الخارجي للقرار الإداري والإجراءات السابقة على اتخاذه كأن يشترط القانون أن يكون للقرار مكتوبا و على هيئة و صورة معينة و أن يتوخى خطوات محددة قبل إصداره و شكل هذا المعنى يمثل حماية وصاية للأفراد و المتعاملين مع القرار الإداري كي لا تتسرع جهة الإدارة و تصدر قرارات سريعة و غير مدروسة و مخالفة للشكل (الهيئة و الإجراءات).

يعرف بأنه الحالة الواقعة أو الظروف المادية المبرزة لإصدار القرار الإداري و مثالها احالة موظف إلى المعاش، حق موظف في الترقية قانونا، ترسيه المناقصة على صاحب العطاء المناسب، حدوث اضطرابات في الأمن العام.

## 3. المحل:

يقصد بالمحل الآثار القانونية التي يحدثها القرار الإداري و يشترط في هذه الآثار أن تكون ممكنة، و أن تكون جائزة شرعا فعلى سبيل المثال إذا جاء المحل (الأثر القانوني) غافلا عن حقوق الإنسان و حرته، فإن ذلك يعني أن محل القرار غير جائز قانونا و يستحيل تحقيقه.<sup>1</sup>

## 4. الغاية:

تستهدف كل القرارات الإدارية تحقيق المصلحة العامة لجمهير الشعب فعلى سبيل المثال حدد المشرع في مجال الضبط الإداري غايات هامة هي: المحافظة على النظام العام بعناصره الثلاثة للأمن العام و الصحة العامة و السكينة العامة.

<sup>1</sup> حجازي محمد حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 116، 117.

و من شروط أخرى لكي تتم عملية تكوين اتخاذ القرار الإداري بصورة علمية صحيحة و سليمة لا بد من توفر جملة من الشروط الموضوعية منها ما هو متعلق بذات الشخص متخذ القرارات الإدارية و منها ما هو متعلق بأساليب و طرق لاتخاذ القرارات ذاتها و من هذه الشروط:

أن تتم عملية اتخاذ- تكوين- القرارات الإدارية بطريقة موضوعة و منطقية خالية من الارتجال و العواطف و الانفعالات، فلقد ولى عهد اتخاذ القرارات بالعواطف و الانفعالات و الارتجال و التلقائية الإنسانية.

❖ توفر العقلية العلمية المتسمة بالإرشاد و الحياد و الموضوعية و المتحررة من كافة التأثيرات و الضغوط التطبيقية و العقائدية و الأخلاقية و كذا بناء الأحكام على أسس منطقية و مجردة و كذا اتسامها بالاحتمالي و التشكك في الظواهر و الأحكام و الحقائق، و كذلك أن تتضمن العقلية بالبحث الدائم عن الحلول و البدائل، و القدرة على الاختيار.

❖ استعمال الطرق و المناهج العلمية في عملية تكوين-اتخاذ- القرارات الإدارية مثل المنهج التاريخي والمنهج الاستقرائي والمنهج القياسي والمنهج الرياضي والمنهج السياسي.

❖ تكييف عملية تكوين، اتخاذ القراران مع البيئة الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و الحضارية و القانونية المحيطة بعملية التكوين زمانا ومكانا.

## خلاصة الفصل:

إن القيام بعمل معلوماتي يدعم التحضير لاتخاذ القرار على هذا النحو يشترط في المقام الأول الاعتماد على آلية مؤسسة معلوماتية تؤدي اختصاصاتها بكفاءة عالية و في إطار نظام وطني متكامل للمعلومات حيث أن العلاقة بين المعلومة و صناعة القرار تظهر صعوبات متبادلة من حيث الاعتماد على المعلومات في عملية اتخاذ القرار، في بحثي هذا لاحظت أن المنظمة تحتاج إل نظام معلومات إداري يمكنها من تنسيق فعاليتها و الأهداف الفرعية العديدة لكافة الوحدات الإدارية داخلها، و من ثم القيام بمهام تخطيط الرقابة بصورة فعالة.

**تمهيد:**

بعد أن تطرقنا إلى الجزء النظري الذي تناولنا من خلاله بعض المفاهيم الأساسية لنظم المعلومات تبين لنا دورها في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة و تعزيز مركزها التنافسي و انطلاقا مما جاء في الجزء النظري سنحاول في هذا الفصل التعرف على هذه المفاهيم عمليا من خلال إسقاط ذلك على إحدى المؤسسات و هي مديرية السياحة لولاية مستغانم، و ذلك لأهميتها و كفاءتها المتميزة و قد بدأ هذا الفصل التطبيقي بتقديم عام لمديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية مستغانم و هيكلها التنظيمي و مختلف المهام التي يقوم بها، كما يتضمن هذا الفصل مدى فعالية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات على مستوى المديرية.

## المبحث الأول: تقديم عام لمديرية السياحة و الصناعة التقليدية بمستغانم:

سوف نتطرق في هذا البحث إلى التعريف بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية بولاية مستغانم و إلى مكوناتها إدارية من خلال هيكلها التنظيمي، إضافة إلى المهام الموكلة إليها.

### المطلب الأول: التعريف بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية بمستغانم.

أنشأت مديرية السياحة و الصناعة التقليدية بموجب ترتيبات المرسوم التنفيذي، رقم 216/05، المؤرخ في 11 جويلية 2005، و بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 02 جوان 2007م، المتضمن تنظيم المديرية بالولاية في مكاتب و بطبيعة الحال تحديد مهامها و نشاطاتها.<sup>1</sup>

➤ **الموقع:** تقع مديرية السياحة و الصناعة التقليدية بالحي الإداري صلامندر -مستغانم-.

➤ **الاسم:** المختصر باللغة الفرنسية {D.T.A} "م. س.ص.ت".

➤ **طبيعة الإنتاج:** خدماتي.

➤ **نشاط المديرية:** إداري.

➤ **فروع المديرية:** - غرفة الصناعة التقليدية و الحرف.

- دار الصناعة التقليدية.

<sup>1</sup> المصدر، مديرية السياحة و الصناعة التقليدية- مصلحة الإدارة و الوسائل.

## أولاً: تركيبة الموارد البشرية بالمديرية:

تضم مديرية السياحة و الصناعة التقليدية 32 موظف يقومون بتأطير و تنفيذ المهام المسندة إلى المديرية

من طرف وزارة السياحة و الصناعة التقليدية و هم كالتالي:

❖ المدير.

❖ 17 إطار و هم موزعين حسب الرتب التالية:

الجدول رقم (01-03): إطارات المديرية

العدد	الرتبة
02	-مهندس دولة في السكن و العمران.
03	-مفتش رئيسي في الصناعة التقليدية.
07	-مفتش في السياحة.
04	-متصرف إداري.
01	-محاسب إداري.

المصدر: مديرية السياحة و الصناعة التقليدية- مصلحة الإدارة و الوسائل.

❖ 05 أعوان و هم موزعين كالتالي:

➤ تقنين سامين في الإعلام الآلي (02).

➤ عونين إداريين رئيسيين (02).

➤ عون إدارة (01).

❖ 05 حراس (05).

❖ عون خدمة في المستوى الأول (01).

❖ سائقين (02).

❖ عامل نظافة (01).

ثانيا: العلاقات العامة في حدود المهام الإدارية للمديرية:

❖ مع المجتمع الخارجي.

❖ مع المستثمرين.

❖ مع الشعب.

❖ أصحاب الفنادق و الوكالات السياحية.

❖ الدواوين و الجمعيات.

❖ الحرفيين.

و الاتصال داخل المديرية يعتمد على الاتصال الأفقي بين المدير و رؤساء المصالح و الاتصال العمودي

بين رؤساء المصالح و رؤساء المكاتب.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية.**

تضم مديرية السياحة ثلاث مصالح مربوطة بمدير واحد و لكل مصلحة رئيس و كل مصلحة تضم ثلاثة

مكاتب.

**1. مصلحة السياحة:** و هي تضم 03 مكاتب موزعة كما يلي:

❖ مكتب متابعة الاستثمار و التهيئة السياحية: و تتمثل مهامه فيما يلي:

➤ استقبال المستثمرين السياحيين و إرشادهم.

➤ دراسة ملفات طلب بناء المشاريع السياحية على مستوى الولاية.

➤ القيام بإنجاز دفاتر الشروط الخاصة بدراسات تهيئة المناطق التوسع السياحي و كذا تهيئة الشواطئ.

➤ دراسة ملفات طلبيات الاستثمار على مستوى الولاية بمناطق التوسع السياحي.  
➤ متابعة مدى تقدم أشغال إنجاز مشاريع سياحية.

❖ مكتب دعم تنمية السياحة و الإحصاء: و تتمثل مهامه فيما يلي:

➤ تقديم التقارير حول النشاطات السياحية.  
➤ إعداد مخطط عمل سنوي يتعلق بالنشاطات السياحية.  
➤ جمع المعلومات و المعطيات الإحصائية في مجال السياحة و ضمان توزيعها.

❖ مكتب مراقبة النشاطات السياحية: و تتمثل مهامه فيما يلي:

➤ السهر على تطبيق القوانين التي تنظم النشاط السياحي.  
➤ مراقبة المؤسسات الفندقية.

2. مصلحة الصناعة التقليدية: و تضم هذه المصلحة ثلاثة مكاتب و هي:

❖ مكتب تنمية الصناعة التقليدية و الحرف: و تتمثل مهامه فيما يلي:

➤ تدعيم أعمال المنظمات و التجمعات المهنية الناشطة في ميدان الصناعة التقليدية.

❖ مكتب الدراسات و الإحصاء: و تتمثل مهامه فيما يلي:

➤ جمع المعلومات و المعطيات الإحصائية في مجال الصناعة التقليدية و ضمان توزيعها.  
➤ إعداد مخطط عمل سنوي و متعدد السنوات يتعلق بتطوير نشاطات الصناعة التقليدية.

❖ مكتب مراقبة نشاطات الصناعة التقليدية: و تتمثل مهامه فيما يلي:

➤ المساهمة في حماية تراث الصناعة التقليدية.

➤ السهر عل تطبيق القوانين التي تنظم قطاع الصناعة التقليدية.

3. مصلحة الإدارة و الوسائل: و هي تضم 03 مكاتب موزعة كما يلي:

❖ مكتب المستخدمين و التكوين: و تتمثل مهامه فيما يلي:

➤ توفير الكفاءات أو العمالة للمديرية.

➤ تسيير المسار المهني للموظفين، و تكوين الموظفين.

➤ السهر على تحقيق الانضباط.

➤ تقييم الموظفين كل سنة.

❖ مكتب الوسائل العامة: و تتمثل مهامه فيما يلي:

➤ و هو يضم مكتب الإعلام الآلي.

➤ و هو يهتم بالإعلام الآلي داخل المديرية.

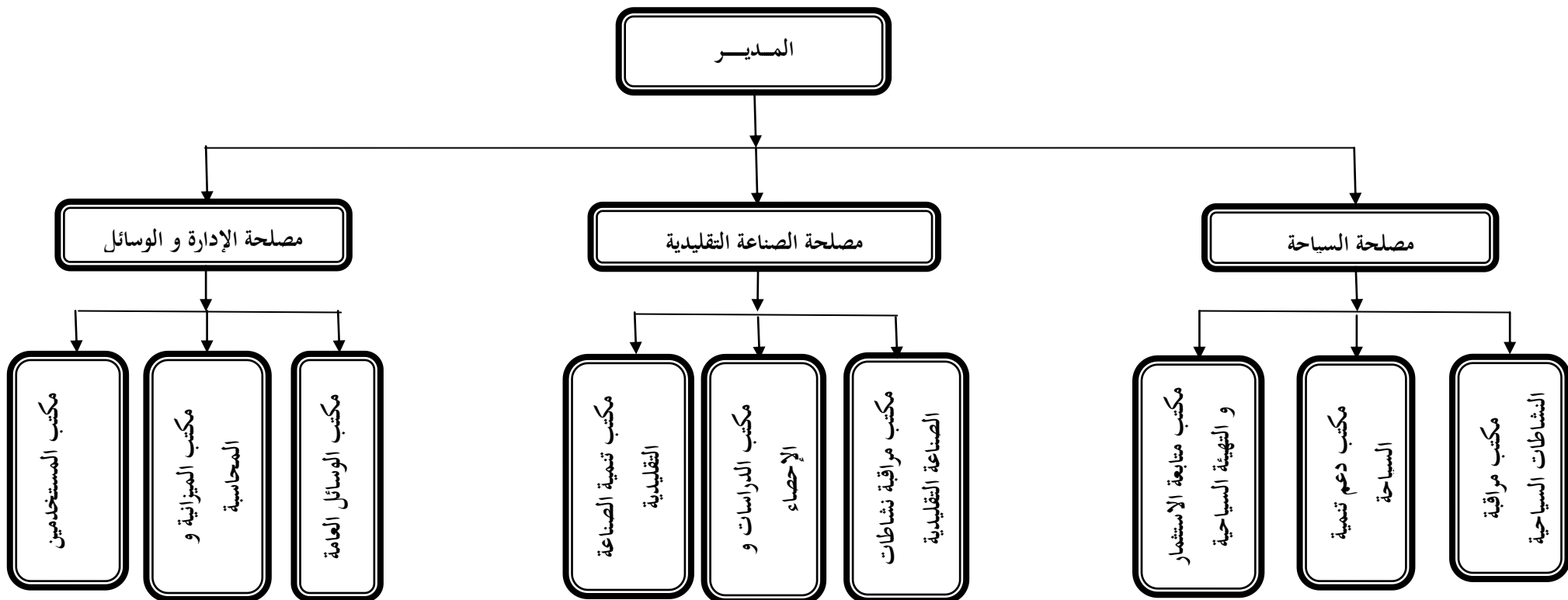
❖ مكتب المحاسبة و الميزانية: و تتمثل مهامه فيما يلي:

➤ يهتم بميزانية المديرية.

➤ ضمان تنفيذ ميزانيات التجهيز و التسيير.

و الشكل الآتي يوضح لنا الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية مستغانم.

الشكل رقم: (01-03): هيكل التنظيمي لمديرية السياحة و الصناعة التقليدية.



المصدر: مديرية السياحة و الصناعة التقليدية - مصلحة الإدارة و الوسائل-

## المطلب الثالث: مهام مديرية السياحة و الصناعة التقليدية:

- لمديرية السياحة و الصناعة التقليدية عدة مهام تقوم بها ضمن مجالها القانوني و هي كآآتي:<sup>1</sup>
- ❖ المبادرة بكل إجراء من شأنه إنشاء محيط ملائم و محفز لتنمية النشاطات السياحية و التقليدية.
  - ❖ متابعة تطابق النشاطات السياحية لمقاييس التسيير و قواعد ممارسة النشاطات السياحية.
  - ❖ توجيه و متابعة، بالتنسيق مع الهيئات المعنية، مشاريع الاستثمار السياحي.
  - ❖ إدماج النشاطات السياحية ضمن أدوات تهيئة الإقليم و العمران و ترميم المواقع السياحية.
  - ❖ جمع و تحليل و توزيع المعلومات و المعطيات الإحصائية حول النشاطات السياحية، و إعداد بطاقات و وثائق تتعلق بالقدرات السياحية و الهوية المحلية.
  - ❖ ضمان تنفيذ ميزانية التسيير و التجهيز في مجال السياحة.
  - ❖ إعداد مخطط عمل سنوي يتعلق بالنشاطات السياحية و الصناعة التقليدية.
  - ❖ تنفيذ برامج و تدابير ترقية و تطوير قطاع السياحة و الصناعة التقليدية.
  - ❖ جمع و تحليل و تزويد آلية الرصد الإحصائية في مجال المعلومات للمعطيات الإحصائية.
  - ❖ المساهمة مع القطاعات المعنية في ترقية الشراكة الوطنية و الأجنبية، لاسيما في ميادين الاستثمار و تكوين الموارد البشرية.
  - ❖ العمل على تكوين إطارات سامية في مجال السياحة و الصناعة التقليدية.
  - ❖ إعداد حصائل النشاطات الثلاثية و السنوية لقطاع السياحة و الصناعة التقليدية.
  - ❖ المساهمة في إعداد مخطط عمل سنوي لتنمية قطاع السياحة و الصناعة التقليدية.
  - ❖ المشاركة في إعداد و تنفيذ تمويل نشاطات الصناعة التقليدية.

<sup>1</sup> المصدر، مديرية السياحة و الصناعة التقليدية- مصلحة السياحة.

❖ المبادرة بالتحقيقات و الدراسات ذات الطابع التقني و الاقتصادي و الاجتماعي المتعلقة بتقييم

الأنشطة الحرفية.

❖ المشاركة في إدماج نشاطات الصناعة التقليدية في المنظومة الاقتصادية المحلية.

❖ السهر على تطبيق و احترام القوانين و التعليمات الموجهة من طرف وزارة السياحة و الصناعة

التقليدية.

## المبحث الثاني: نظام المعلومات و فعاليته في اتخاذ القرار بالمديرية:

سيتم في هذا المبحث محاولة الكشف عن نظام المعلومات بالمديرية و علاقته باتخاذ القرارات و ذلك من خلال استخدام الاستبيان المعتمد في الدراسة.

## المطلب الأول: نظام المعلومات في المديرية:

1. هل تتوفر المديرية على نظام المعلومات؟

الجدول رقم (02-03): توفر نظام المعلومات في المديرية

نعم	18	90%
لا	02	10%

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج الاستبيان

التحليل: تتوفر مديرية السياحة على نظام معلومات و هذا ما توصلنا إليه بعد عملية الاستبيان، حيث أظهرت النتائج أن 90% من الإجابات كانت نعم.

و بعدها توصلنا إلى استنتاج أن هناك نوعين من نظم المعلومات في المديرية و هما كالآتي:

➤ **نظم المعلومات المكاتب:** يتمثل دور هذه النظم في إدارة الوثائق، و خاصة في معالجة النصوص

الموجودة على مستوى الأمانات و كذا الأرشفة و نظم التراسل التي تتمثل في الفاكس و البريد الإلكتروني و البريد الصوتي.

➤ **نظم المعلومات التسيير و نظم دعم القرار:** تتمثل نظم المعلومات التسيير في القيام بالتقارير التي

يطلبها رؤساء المصالح و تستخدم هذه التقارير لاتخاذ القرارات الإدارية، و تتكون من معدات التي هي

عبارة عن أجهزة الحواسيب و العنصر البشري الذي ينسق العمليات الإدارية داخل النظام، و يقوم

بتشغيل الأجهزة و عرض المعلومات.

2. حسب رأيكم هل وجود نظام المعلومات في المديرية يعتبر ضروريا؟

الجدول رقم (03-03): ضرورة وجود نظام المعلومات في المديرية

نعم	18	90%
لا	02	10%

المصدر، من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج الاستبيان

التحليل: يعتبر نظام المعلومات في المديرية ضروري و هذا ما تؤكدته أغلبية النتائج.

3. ما هو دور نظام المعلومات في رأيكم؟

الجدول رقم (04-03): دور نظام المعلومات

وسيلة للإشراف على المستقبل	02	10%
يرفع من درجة التأكد	00	00%
يدعم القرار المتخذ	08	40%
أحد عوامل نجاح المديرية	10	50%

المصدر، من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج الاستبيان

التحليل: نستنتج أن لنظام المعلومات في المديرية دور كبير في تدعيم اتخاذ القرار و بالتالي اتخاذ

القرار و بالتالي أحد عوامل نجاح المديرية.

4. كيف يكون تبادل المعلومات بين مصالح المديرية؟

بشكل:

الجدول رقم (03-05): كيفية تبادل المعلومات بين مصالح المديرية

كثيف	06	30%
متوسط	14	70%
ضعيف	00	00%

المصدر، من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج الاستبيان

التحليل: تبادل المعلومات في المديرية متوسط و هذا حسب النتائج المتحصل عليها، حيث 70% كانت

إجابتهم متوسط و البقية أشارت أن تبادل المعلومات يتم بشكل كثيف.

5. هل لديكم قائمة كاملة بتجميع المعلومات؟

الجدول رقم (03-06): قائمة تجميع المعلومات في المديرية

نعم	17	85%
لا	03	15%

المصدر، من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج الاستبيان

التحليل: نسبة 85% يؤكدون أنه توجد قائمة كاملة بتجميع البيانات و المعلومات و هذا ما يساعدهم

في ترشيد القرارات المتخذة.

6. في رأيكم ما هي الميزة التي يوفرها نظام المعلومات؟

الجدول رقم (03-07): الميزة التي يوفرها نظام المعلومات

النسبة %	التكرار	الميزة التي يوفرها نظام المعلومات بالمديرية
55%	11	توفير الوقت
35%	07	تسهيل العمليات الإدارية
10%	02	تحسين الاتصالات الخاصة باتخاذ القرار بين مختلف المصالح و المكاتب

المصدر، من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج الاستبيان

التحليل: من خلال النتائج التي تحصلنا عليها تبين أن أبرز ميزة توفرها أنظمة المعلومات هي توفير الوقت

ثم يليها تسهيل العمليات الإدارية، ثم تسهيل تدفق المعلومات بتحسين الاتصالات الخاصة باتخاذ القرار بين مختلف المصالح و المكاتب.

المطلب الثاني: نظام المعلومات و علاقته باتخاذ القرار داخل المديرية:

1. في رأيكم ما هو أهم محدد لاتخاذ قرارات سليمة؟

الجدول رقم (03-08): محددات اتخاذ القرار السليم

النتائج		
60%	12	توفر المعلومات الملائمة
35%	07	توفر الصلاحيات المناسبة
05%	01	توفر التحفيزات المناسبة
00	00	محددات أخرى

المصدر، من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج الاستبيان

التحليل: من خلال النتائج أن أغلب المجيبين أجابوا بأن توفر المعلومات الملائمة هو أهم محدد لاتخاذ

قرارات سليمة.

في حين أجابت فئة قليلة بأن توفر الصلاحيات المناسبة هو كذلك محدد لاتخاذ القرارات في المديرية.

2. هل تتخذون قراراتكم بتوفير؟

الجدول رقم (03-09): شروط اتخاذ القرار

20%	04	كل المعلومات
75%	15	أغلب المعلومات
05%	01	بعض المعلومات

المصدر، من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج الاستبيان

التحليل: يؤكد أغلبية المجهين في المديرية بما نسبته 75% بأنهم يتخذون قراراتهم بتوفر أغلبية المعلومات حول الموضوع.

3. هل تستعينون بمعلومات من خارج المديرية لاتخاذ القرار؟

الجدول رقم (03-10): يبين مدى استعانة المديرية بمعلومات خارجية

20%	04	نعم
80%	16	لا

المصدر، من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج الاستبيان

التحليل: من خلال النتائج تبين أن 80% من أفراد العينة مصادر المعلومات لديهم داخلية فقط، أما نسبة 20% الأخرى فيستعينون بالمعلومات الخارجية و هم على الأرجح مسؤولي الإدارة العليا.

4. هل توفر المعلومات المناسبة يزيد من فعالية القرار؟

الجدول رقم (03-11): فعالية المعلومة المناسبة في اتخاذ القرارات

15%	03	دائما
85%	17	في غالب الأحيان
00	00	في بعض الأحيان

المصدر، من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج الاستبيان

التحليل: يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 85% من أفراد العينة يؤكدون على أن توفر المعلومات و الملائمة يزيد من فعالية القرارات في غالب الأحيان.

5. هل حصولكم على المعلومات في وقتها المناسب يزيد من فعالية اتخاذ القرار؟

الجدول رقم (03-12): تأثير توقيت المعلومة لاتخاذ القرار

دائما	04	20%
في غالب الأحيان	16	80%
في بعض الأحيان	00	00

المصدر، من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج الاستبيان

التحليل: من خلال نتائج المتحصل عليها و المبنية في الجدول يؤكد أغلبية أفراد العينة بأنه في غالب

الأحيان يكون للتوقيت المناسب للمعلومة أثر كبير على فعالية القرار.

6. هل توفر المعلومة الدقيقة يزيد من فعالية القرار؟

الجدول رقم (03-13): تأثير دقة المعلومة لاتخاذ القرار

دائما	05	25%
في غالب الأحيان	15	75%
في بعض الأحيان	00	00

المصدر، من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج الاستبيان

التحليل: يؤكد أغلبية المجيبين بما نسبته 75% من عينة الدراسة بأن دقة المعلومات تعتبر في غالب

الأحيان من أهم العوامل المساعدة في زيادة فعالية اتخاذ القرارات.

7. ما هو الحل الذي يبحث عنه متخذ القرار عند اتخاذ القرار؟

الجدول رقم (03-14):الحلول المقترحة

الحل الأمثل	20	%100
الحل المرضي	00	00

المصدر، من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج الاستبيان

التحليل: يؤكد كل أفراد عينة الدراسة بأن الحل الذي يبحث عنه متخذو القرارات هو الحل الأمثل الذي

يخدم مصالح المديرية.

8. هل تتخذون قراراتكم بشكل سريع؟

الجدول رقم (03-15):سرعة اتخاذ القرار في المديرية

نعم	14	%70
لا	00	00
أحيانا	06	%30

المصدر، من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج الاستبيان

التحليل: يتضح لنا من خلال الجدول أن معظم القرارات تتخذ بشكل سريع أي بمجرد توفر المعلومة

الكافية، في حيث تبقى بعض القرارات محل التأجيل.

9. هل يتم تنفيذ قراراتكم بشكل؟

الجدول رقم (03-16): كيفية تنفيذ القرارات

سريع	08	40%
متوسط	10	50%
بطيء	02	10%

المصدر، من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج الاستبيان

التحليل: أما بالنسبة لتنفيذ القرارات تأكد ما نسبته 50% أنه تتخذ القرارات بشكل متوسط، في حين ما نسبته 40% أكدت أن تنفيذ القرارات يكون بشكل سريع، أي تنفيذ القرارات لا يخضع للتأجيل، أما الباقي فأجاب أن تنفيذ القرارات يكون بشكل بطيء و هذا يرجع إلى نقص الخبرة في تنفيذها.

و كخلاصة لكل ما سبق يمكن القول بأنه في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية يعتبر توفر المعلومات الملائمة و الكافية و الدقيقة و في وقتها المناسب أهم محدد لزيادة فعالية اتخاذ القرار.

المطلب الثالث: علاقة نظام المعلومات المبنية على الحاسب الآلي بفعالية القرار:

1. هل أدى استخدام نظم المعلومات في المديرية إلى زيادة دقة المعلومات بشكل؟

الجدول رقم (03-17): تأثير نظم المعلومات في دقة المعلومة

كبير	12	60%
متوسط	08	40%
ضعيف	00	00

المصدر، من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج الاستبيان

التحليل: من خلال النتائج يلاحظ أن أغلبية المجيبين بما نسبته 60% من عينة البحث يؤكدون بأن نظم

المعلومات قد زادت بشكل كبير في دقة المعلومات في المديرية، في حين أجاب 40% منهم بأن تأثيرها كان بشكل متوسط.

2. هل كل المعلومات التي تصلكم من نظم المعلومات ضرورية لاتخاذ القرار؟

الجدول رقم (03-18): ضرورة الحصول على المعلومات لاتخاذ القرار

كلها ضرورية	02	10%
أغلبها ضرورية	18	90%
بعضها فقط ضروري	00	00

المصدر، من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج الاستبيان

التحليل: يتضح من عينة الدراسة أن نسبة 90% منهم يؤكدون أن أغلب المعلومات التي يقدمها نظام

المعلومات في المديرية ضروري.

3. هل أدى إدخال نظم المعلومات إلى إعطاء شكل أحسن للمعلومات، مما يسهل التعامل معها؟

الجدول رقم (03-19): أهمية إدخال نظم المعلومات

نعم	20	%100
لا	00	00

المصدر، من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج الاستبيان

التحليل: الملفت للنظر في الجدول هو أن جميع المجيبين من أفراد عينة البحث أجابوا بأن أنظمة

المعلومات قد حسنت كثيرا من شكل المعلومات بالمديرية، مما سهل التعامل معها أكثر.

4. هل أدى استخدام تكنولوجيا نظم المعلومات إلى جعل المعلومات أكثر قابلية للقياس الكمي؟

الجدول رقم (03-20): أهمية تكنولوجيا نظم المعلومات

نعم	14	%70
لا	06	%30

المصدر، من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج الاستبيان

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية المجيبين أجابوا بأن استخدام تكنولوجيا نظم المعلومات

أدى إلى جعل المعلومات أكثر قابلية للقياس الكمي.

5. هل توفر لكم نظم المعلومات المستخدمة معلومات ضرورية لاتخاذ القرار في وقت؟

الجدول رقم (03-21): تأثير نظم المعلومات في اتخاذ القرار

سريع	12	60%
مقبول	07	35%
بطيء	01	05%

المصدر، من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج الاستبيان

التحليل: نلاحظ أن نسبة 60% من عينة الدراسة أجابوا بأن نظم المعلومات المستخدمة توفر معلومات

لاتخاذ القرار في وقت سريع.

## المطلب الرابع: مشاكل و نتائج اتخاذ القرارات:

1. هل المديرية تعاني نقص في المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار؟

الجدول رقم (03-22):مشكل نقص المعلومات

30%	06	نعم
60%	12	أحيانا
10%	02	لا

المصدر، من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج الاستبيان

التحليل: إن المديرية من خلال نتائج الاستبيان الموضح في الجدول رقم 03-22 أن المديرية تعاني أحيانا

نقص في المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار و هذا راجع إلى عدم الاهتمام بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار.

2. هل تواجهكم مشاكل رئيسية عند تطبيق بعض القرارات؟

الجدول رقم (03-23):مشاكل تنفيذ القرارات

10%	02	غالباً
30%	06	أحيانا
60%	12	لا

المصدر، من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج الاستبيان

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 60% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بـ "لا" و هذا يرجع

إلى التحكم في نظام المعلومات المستخدم.

3. هل تحقق قراراتكم النتائج المرجوة منها، بشكل؟

الجدول رقم (03-24): درجة تحقيق نتائج القرارات

كبير	10	50%
متوسط	08	40%
ضعيف	02	10%

المصدر، من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج الاستبيان

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 10% فقط من عينة الدراسة تحقق قراراتهم الأهداف

المرجوة منها بشكل ضعيف في حين نسبة 40% من عينة الدراسة قراراتهم تحقق أهدافها بشكل متوسط، أما

الأغلبية 50% فتؤكد بأن قراراتهم تحقق بشكل كبير الأهداف المراد الوصول إليها.

4. ما هي درجة رضاكم على نتائج القرارات المتخذة؟

الجدول رقم (03-25): درجة الرضا على نتائج القرارات

كبيرة	16	80%
متوسطة	04	20%
صغيرة	00	00%

المصدر، من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج الاستبيان

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ أن درجة رضا متخذي القرارات كبيرة أي 80% بينما ما نسبته

20% فدرجة رضاهم هي متوسطة.

5. ما هي القرارات المتخذة داخل المديرية ؟

الجدول رقم (03-26): أنواع القرارات المتخذة

80%	16	قرارات مبرمجة
10%	02	قرارات غير مبرمجة
10%	02	معا

المصدر، من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج الاستبيان

التحليل: إن القرارات المتخذة على مستوى المديرية في قرارات مبرمجة و هذا ما يجعل التسيير

محكم و القرار المتخذ من أجل التوصل إلى القرار و التخطيط السليم و الاستقرار الوظيفي.

## خاتمة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية مستغانم، و بعد الاتصال بالمسؤولين في المديرية استنتجنا بأن أنظمة المعلومات المعتمدة في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية تساهم بقدر كبير في زيادة دقة المعلومات، و توفر المعلومات أغلبها ضروري لاتخاذ القرارات في وقت سريع نسبيا، كما تعطي شكلا أحسن للمعلومات مما يسهل التعامل معها، إضافة إلى ذلك يساهم نظام المعلومات في هذه المؤسسة بقدر كبير في تسهيل العمليات الإدارية و تحسين الاتصالات الخاصة باتخاذ القرارات بين مختلف المصالح و المكاتب من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، و بالتالي إنتاج قرارات أكثر دقة و مرونة و فعالية بجهد و وقت أقل، كما تساهم في تحسين الإجراءات و السياسات و تحافظ على علاقة المديرية بمحيطها الخارجي.

إذ أن المديرية أصبحت في الآونة الأخيرة تعمل على تطوير نظم المعلومات المستخدمة و المبنية على الحاسب الآلي، و ذلك من أجل تسهيل الأنشطة الإدارية و تسهيل عملية اتخاذ القرارات السليمة و بالتالي تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

## تمهيد الفصل:

تعتبر نظم المعلومات الإدارية مورد أساسي من الموارد الاقتصادية للمؤسسة، فهي تحرص كل الحرص على مساندة المدير في اتخاذ القرارات المختلفة فيما يتعلق بالمشاكل الصعبة التي يستعصى حلها، كما أن توفر المعلومات اللازمة و الضرورية لأغراض التخطيط و الرقابة باعتبارها إحدى جوانب نظم المعلومات الإدارية.

فنظم المعلومات بمثابة الدعامة الأساسية لاتخاذ القرار، و يتوقف نجاح القرار على مدى صحة المعلومات و دقتها و طريقة تأمينها و تخزينها و نقلها إلى المراكز التي تحتاج إليها.

كما أن اتخاذ القرارات لها علاقة بنوعية المعلومات من حيث فعاليتها و دقتها.

خلال هذا الفصل سنعالج ثلاث مباحث أساسية:

❖ **المبحث الأول:** عملية اتخاذ القرار وفق نظام المعلومات المناسب.

❖ **المبحث الثاني:** دور نظام المعلومات في مراحل صنع القرار.

❖ **المبحث الثالث:** عملية مراقبة نظم المعلومات الإدارية.

## المبحث الأول: عملية اتخاذ القرار وفق نظام المعلومات المناسب.

كما سبق و ذكرنا أن الهدف الأساسي من نظم المعلومات هو خدمة عملية اتخاذ القرار في المؤسسات، لذلك فإن التعرف على المعلومات المناسبة سوف تكون نتائجها اتخاذ قرار صائب و في هذا المبحث سنتطرق إلى خصائص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الفعالة و كذلك أنواع هذه المعلومات و درجة كفاءتها و في الأخير نتائج القرارات عن هذه المعلومات.

## المطلب الأول: خصائص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الفعالة.

تتميز المعلومات عامة بمجموعة خصائص متمثلة في نطاقها الزمني و الشكل الذي تقدم فيه ، و كذلك كونها متوقعة أو غير متوقعة إضافة إلى درجة دقتها و تنظيمها و كذا مصدرها داخلية كانت أم خارجية، إلا أن المهم في هذه الدراسة هي المعلومات المساعدة أو التي تستند عليها القرارات الفعالة، و في هذا الصدد يحدد أغلبية المؤلفين في هذا المجال جملة من الخصائص التي يجب أن يبذل المسير جهده حتى تتوفر في المعلومات التي يستخدمها في اتخاذ قراراته، هذه الخصائص متمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1. التوقيت المناسب:

و ترتبط هذه الخاصية بالفترة الزمنية التي تستغرقها دورة إدخال البيانات و إجراء العمليات عليها و تقرير النتائج فكلما كانت فترة المعالجة قصيرة كلما زادت سرعة و فعالية القرارات المتخذة المبنيه عليها، لذا وجب الاهتمام بتوفير المعلومات الإدارية في التوقيت المناسب لعملية اتخاذ القرار، و إلا فإن جميع الجهود المبذولة من عمال و وقت و جهد ستضيع و تضيع معها إمكانية استغلال الفرص المتاحة للمنظمة كما أن التوقيت السليم

<sup>1</sup> شوقي تاجي جواد، إدارة الأعمال، منظور كلي، دار الحامد للنشر، 2000م، ص408.

يرتبط بالموقف الإداري، و نوع القرار المطلوب صناعته، مع مراعاة تكاليف إيصال تلك المعلومات و ما يترتب على المنظمة نتيجة عدم إيصالها لتلك المعلومات.<sup>1</sup>

2. **التكلفة:** يجب أن يكون العائد المتوقع من المعلومات أكبر من تكلفة الحصول عليها.

3. **الشمولية:** و تشير هذه الخاصية إلى مدى ما تشتمل عليه البيانات من معلومات.

4. **الدقة:** و تعبر هذه الخاصية عن مدى خلو المعلومات من الخطأ و بمعنى آخر نسبة المعلومات الصحيحة

من الكمية الإجمالية التي يتم إنتاجها خلال فترة محددة من الزمن، و الجدير بالذكر هو أن مستويات عالية من الدقة عادة ما تزيد من تكلفة الحصول عليها، و تنتج دقة المعلومات من دقة البيانات.

5. **الوضوح:** و تشير هذه الخاصية إلى درجة خلو المعلومات من الغموض و التعقيد كما أن إعادة صياغة

التقارير أو تعديلها يكلف المؤسسة تكاليف إضافية لذلك يمكن قياس قيمة الوضوح إذا تم قياس تكلفة تعديل التقارير.

6. **الملائمة:** يقصد بالملائمة المنفعة النسبية للمعلومات التي تتولد عن أنظمة المعلومات أي ملاءمتها لاحتياجات مستخدميها.

7. **المرونة:** و يعني بها مدى ملائمة المعلومات التي تتولد عن أنظمة المعلومات ليس فقط للقرارات المتعددة بل لأكثر من متخذ قرارات واحد.

8. **القابلية للقياس الكمي:** و تشير هذه الخاصية إلى طبعة المعلومات الرسمية و التي يتم إنتاجها من نظام

رسمي للمعلومات و على الرغم من الآراء و الإشاعات تغير نوعا من المعلومات إلا أنها خارج نطاق النظام الرسمي للمعلومات.

<sup>1</sup> شوقي تاجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 409.

9. الموضوعية: و ترتبط هذه الخاصية بانعدام وجود الرغبة في تشكيل المعلومات، بما يحقق مصالح شخصية

ما متحيزة أو بغرض التأثير على الشخص الذي يحصل عليها لاتخاذ قرار معين .

10. الواقعية: يجب أن تكون المعلومات ممثلة للواقع أنه مأخوذة من واقع حالة المشكلة لأن الوصول

إلى معلومات ذات جودة عالية و غير متحيزة يتطلب عمليات و إجراءات كثيرة من حيث.... و تنظيم

و تخزين و سهولة الوصول إليها.<sup>1</sup>

11. الشكل:

يقصد به الشكل الذي نقدم به المعلومات، و يجب في كل حالة اختيار الشكل الأنسب

لتقديمها و الذي يضمن سرعة فهمها من قبل الأفراد الموجهة إليهم و قد تكون المعلومات ملخصة أو تفصيلية،

حيث أن المعلومات الملخصة أو المختصرة تستخدم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، أما المعلومات التفصيلية فهي

تستخدم لاتخاذ القرارات في المستويات التشغيلية.

12. إمكانية استرجاع المعلومات:

تشير هذه الخاصية إلى سهولة و سرعة الوصول للمعلومات، فكلما كانت سرعة الاسترجاع كبيرة كلما

زادت احتمالات اتخاذ القرارات في وقتها المناسب.

و بمعنى اقل تعقيدا يمكن القول بأن نظم المعلومات المبينة على الحاسب الآلي في عالم الإدارة و الأعمال و المال

والصناعة، ما هي إلا منظومات ذات بنية شبكية مع أجهزة كمبيوترية خادمة و مضيقة، تبنى على أساس نظم

المعالجة و قواعد البيانات الموزعة مما يزيد من تأثير و دور الحاسوب الشخصي في بناء و عمل نظم المعلومات

الحديثة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عثمان كيلان و آخرون، نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000م، ص21.

<sup>2</sup> عثمان كيلاني و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص22.

## المطلب الثاني: درجة كفاءة المعلومات لاتخاذ القرارات الفعالة.

هناك ثلاث عوامل تحدد درجة جودة المعلومات و هي: منفعة المعلومات لمتخذ القرار، درجة الرضا عن

المعلومات من قبل متخذ القرار، الأخطاء و التحيز.<sup>1</sup>

1. **منفعة المعلومات:** إن أي معلومة يمكن أن تقيم من زاوية المنفعة المستمدة منها و هذه المنفعة تتمثل في

عنصرين هما صحة المعلومات و سهولة استخدامها حيث تقيم المعلومات على أساس ما يلي:

❖ **منفعة شكلية:** كلما تطابق شكل المعلومات مع متطلبات متخذ القرار كلما كانت قيمة هذه

المعلومات عالية.

❖ **منفعة زمنية:** يكون للمعلومات قيمة كبيرة جدا إن توفرت لدى متخذ القرار في الوقت الذي يحتاج

إليها.

❖ **منفعة مكانية:** يكون للمعلومات قيمة كبيرة جدا إذ أمكن الوصول إليها أو الحصول عليها بسهولة.

❖ **منفعة تملك:** يؤثر معد المعلومات في قيمة المعلومات من خلال الرقابة التي يمارسها على عملية

توزيع و نشر هذه المعلومات في أرجاء التنظيم.

2. **درجة الرضى عن المعلومات:** إن البديل لقياس كفاءة المعلومات هو استخدام مقياس الرضا عن هذه

المعلومات من قبل من يتخذ القرار، و يمكن معرفة الرضا أو عدمه من خلال متخذ القرار، مثلا إذا وجد

المعلومات التي تساعد في عملية اتخاذ القرار متاحة فإن رضاه عن النظام يتم تدعيمه، أما إذا لم يجدها

متاحة و يجب عليه أن يبحث عليها بنفسه فإن عدم رضاه عن النظام يتم تدعيمه.

<sup>1</sup> أحمد فوزي ملوخية، مرجع سبق ذكره، ص56.

3. الأخطاء و التحيز: إن جودة المعلومات تتفاوت باختلاف الأخطاء و التحيز الموجود في هذه المعلومات، و يكون التحيز في المعلومات أن من يستقبل المعلومات لا يكون على هذا التحيز في المعلومات و إلا كان من السهل عليه إجراء عملية التعديل اللازمة على المعلومات للتخلص من هذا التحيز و يمكن القول أن التحيز في المعلومات من السهل علاجه إلا إذا تم إدراكه ومعرفته، و عادة ما يوجد الخطأ في المعلومات نتيجة ما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ الخطأ في عملية تسجيل البيانات.
- ❖ استخدام الملف الخاطئ لحفظ البيانات.
- ❖ الخطأ في البرامج المستخدمة مع الحاسب لإعداد البيانات.
- و يمكن القول أن هناك عدة طرق يمكن التقليل من الأخطاء في المعلومات المتاحة للمؤسسة و منها:
- ❖ الرقابة الداخلية على المعلومات لاكتشاف الأخطاء فيها.
- ❖ المراجعة الداخلية و الخارجية للمعلومات.
- ❖ إضافة درجة محددة من الثقة حول صحة المعلومات.
- ❖ وضع قواعد خاصة بعملية القياس و التجميع و الإعداد للبيانات.

<sup>1</sup> أحمد فوزي ملوخية، مرجع سبق ذكره، ص 57.

## المطلب الثالث: نوعية المعلومات حسب قرار المستويات الإدارية.

تنقسم المعلومات وفق هذا للمعيار إلى معلومات استراتيجية و معلومات تكتيكية و معلومات تشغيلية.

## 1. المعلومات الاستراتيجية: تصغي هذه المعلومات أهداف و استراتيجيات المؤسسة و الموارد اللازمة

لتحقيق هذه الأهداف و بتالي فهي تتعلق بفترة زمنية مستقبلية طويلة نسبيا، كما تتعلق

بالمنافسين و الزبائن و الموردين و البيانات الاقتصادية و التشريعات الحكومية و تتضمن

النتبؤات و التوقعات حول الاتجاهات المستقبلية للمتغيرات الاقتصادية المختلفة، وتتميز بكونها تأتي من

مصادر خارجية.

## 2. المعلومات التكتيكية: و هي ذات طبيعة وصفية و تاريخية تتعلق بالأداء الحالي في المؤسسة و تغطي فترة

مستقبلية قصيرة (سنة غالبا)، وتتعلق هذه المعلومات غالبا بتنفيذ الأنشطة الوظيفية المختلفة في المؤسسة

(إنتاج، مشتريات، مبيعات، وغيرها) وفقا للاستراتيجيات الموضوعة من قبل الإدارة العليا.

## 3. المعلومات التشغيلية: و هي المعلومات المتعلقة بالأحداث و العمليات اليومية المختلفة التي تجري داخل

المؤسسة و هذه المعلومات ضرورية لأداء العمليات و المهام الوظيفية المختلفة.

أما بالنسبة للمعلومات اللازمة للقرارات في الإدارة الوسطى فتأتي خصائصها من بين خصائص المعلومات

المستوحاة بالآخرين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صبرية عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص23

## المطلب الرابع: نتائج القرارات عن نظم المعلومات الإدارية.

من المعروف أن نظم المعلومات الإدارية الغرض منها هو دعم عملية صنع القرارات، و ذلك بالمعلومات التي توفرها لصنع القرار، و هذه المعلومات تخرج غالبا في شكل تقارير دورية وفقا لأشكال و صيغ معروفة و محددة مسبقا، و يمكن أن تعد على أساس يومي أو أسبوعي أو شهري أو سنوي و ذلك حسب توقيتات صنع القرارات المنسبة إليها.

و التقارير الدورية عادة ما توجه لمستويات الإدارة التشغيلية و الإدارة الوسطى في المؤسسات و أحيانا ما توجه لخدمة أهداف الإدارة العليا أيضا و لذلك فإن هذه التقارير تساعد في عمليات صنع القرارات الروتينية و المبرجة مثل تحديد نقطة إعادة أمر الشراء لبند معين من بنود المخزون و تعتبر التقارير الدورية التي تحتوي على الميزانيات العامة، و قوائم الدخل و حركة المخزون من التقارير الدورية الشائعة من المؤسسات.

و من التقارير التي يمكن الحصول عليها أيضا من خلال نظم المعلومات الإدارية بالاستثناء، و الإدارة بالاستثناء في معناها البسيط تشير إلى تدخل الإدارة في حالات ظهور المشاكل و حدوث انحرافات عن الادعاء المخطط، فمثلا إذا كانت فترات الائتمان الممنوحة للعملاء.

30 يوما و أن بعض العملاء قد تجاوز الحد المسموح به فهنا يجب أن تكون الإدارة على علم بذلك

حيث تقوم بإعداد تقارير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص225

و من للتقارير كذلك النّاتجة عن نظم المعلومات الإدارية ما يعرف بالتقارير الخاصة، فليست كل القرارات التي تتخذها الإدارة الوسطى قرارات مبرمجة فقد يقابل المدير بعض الأحيان مشكلة تحديد لأول مرة و عليه أن يتخذ قرارا بشأنها، فمثلا عند حدوث عطل مفاجئ في إحدى الآلات و استلزم إصلاح هذا العطل بقطع الغيار غير متوفرة في المؤسسة، فهنا يحتاج المدير التعرف على الموردين الذين يتوفر لديهم هذا النوع من قطع الغيار، و مدى التزامهم بالتوريد، و لذلك فإن المدير يحتاج في هذا الموقف إلى معلومات لا تحتويها التقارير الدورية بل يحتاج إلى تقارير خاصة بشأن هذا النوع من قطع الغيار بالذات.

## المبحث الثاني: دور نظام المعلومات في مراحل صنع القرار.

بعد التعرف على مراحل اتخاذ القرار سوف نظهر طبيعة الدور الذي تلعبه نظم المعلومات في كل مرحلة منها، و فيما يلي سيتم عرض لتلك المراحل و دور نظم المعلومات فيها.

## المطلب الأول: مرحلة الاستخبار.

## 1. مفهومها:

تتضمن هذه المرحلة جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات، لتحديد المشكلات يعتبر الخطوة الأولى من خطوات عملية اتخاذ القرار، فليس من المعقول إصدار قرار دون أن يكون هناك محل أو هدف من وراء إصداره ويقصد بتحديد المشكلات تشخيصها أي الوقوف على طبيعتها وماهيتها وأبعادها والنتائج التي تسببت فيها، أي آثارها وأسبابها وذلك من خلال جمع مختلف البيانات من داخل أو خارج المؤسسة<sup>1</sup>.

## 2. دور نظم المعلومات في مرحلة الاستخبار:

أهم ما تحتاجه مرحلة الاستخبار خاصة في خطواتها الأولى المتعلقة بالبحث عن المشكلات و هو مسح البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، و نظم دعم الإدارة العليا من خلال اتصالها الشبكي بمصدر المعلومات و قواعد البيانات المختلفة داخل و خارج المؤسسة تسير من عرض و تلخص المعلومات مما يساعد المدير على سرعة اكتشاف المشكلات، و تساهم أيضا نظم المعلومات الإدارية في هذه المرحلة في تفسير ممارسة أنشطة البحث عن المشكلات و ذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمؤسسة مع الأداء المتوقع و تساعد أيضا النظم الخبيرة في عمليات تصنيف المشكلة من خلال تحديد طبيعة المشكلة و تصنيفها و إظهار مدى خطورتها، و أخيرا نظم دعم القرار يمكن أن تساهم في هذه المرحلة من خلال ما تتميز به من قدرات فائقة على بناء النماذج و تحليلها إلى مشكلات معقدة و تبسيطها بحيث يسهل فهمها بواسطة صانع القرار.

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص133.

## المطلب الثاني: مرحلة التصميم.

## 1. مفهومها:

وفي هذه المرحلة يتم تصميم نموذج الأمثل لحل المشكلات ، و تنطوي هذه المرحلة على عمليات تقديم تصورات بشأن بدائل الحلول الممكنة و اختيار مدى جدوى تطبيقها لحل المشكلة و عادة ما تستخدم في هذه المرحلة النماذج الرياضية و الكمية للتعبير عن المتغيرات المؤثرة في المشكلة و اختبار العلاقات بينها.<sup>1</sup>

## 2. في دور نظام المعلومات في مرحلة التصميم:

إن نظم دعم للقرار يمكن أن توفر للعديد من النماذج الرياضية و الكمية التي تساعد في التعرف على بدائل للحلول المختلفة و تقييمها، كما أن النظم الخبيرة يمكن أيضا أن تساعد في إظهار بدائل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة، كما يمكن أن تسهم في إجراء عمليات التنبؤ بنواتج هذه البدائل و ذلك بما لديها من إمكانيات فائقة في بناء النماذج الكمية و حلها.

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره ،ص136

## المطلب الثالث: مرحلة البحث و الاختيار.

## 1. مفهومها:

هذه المرحلة تتضمن البحث عن البدائل المناسبة لحل المشكلة و تقييمها، و أن اختيار البديل الأمثل من بين هذه البدائل يعتبر بحث و تقييم و اختيار و يجب أن نلاحظ أن حل النموذج لا يعني بالضرورة حل المشكلة فحل النموذج ينتج عنه مقترح لحل المشكلة فإذا لم يتم تطبيق هذا المقترح بفعالية فهنا فقط يمكن القول بأن المشكلة قد تم حلها.

و تعتبر عملية البحث وثيقة الصلة بعملية التقييم، و هذه الأخيرة تعتبر آخر خطوة التي تؤدي إلى اقتراح الحل، و تشمل عملية التقييم وضع معايير لتقييم الحلول و يعتبر مدى تحقيق الهدف هو المعيار السائد.<sup>1</sup>

## 2. دور نظم المعلومات في مرحلة البحث و الاختيار:

في هذه المرحلة من صنع القرار نجد أن نظم دعم القرار تساهم في هذه المرحلة عن طريق إجراء عمليات التقييم الكمي للبدائل و كذلك النظم الخبيرة أيضا يمكنها أن تساهم في عملية تقييم البدائل و اقتراح أفضل الحلول الممكنة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، 137.

<sup>2</sup> علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص138

## المطلب الرابع: مرحلة التنفيذ.

## 1. مفهومها:

و تعني هذه المرحلة وضع الحل الذكي تم التوصل إليه موضع التنفيذ و غالبا ما تتطلب مرحلة التنفيذ إجراء تغييرات معينة يستلزمها هذا الحل، و قد يترتب على تنفيذ الحل أيضا بعض الأمور السلوكية مثل مقاومة التغيير، و ضرورة الحصول على تأييد الإدارة العليا، و إجراء عمليات تدريب للعاملين.<sup>1</sup>

## 2. دور نظم المعلومات في مرحلة التنفيذ:

إن تنفيذ للقرار يستلزم عمليات الإقناع للأطراف المشاركة، و أيضا للأطراف التي ستقوم بالتنفيذ، كما أن عمليات الإقناع نفسها تحتاج إلى عمليات اتصال بين العديد من الأطراف المعنية بالقرار و من هنا يمكن استخدام نظم دعم القرار في إجراء هذه الاتصالات، و يمكن استخدام النظم الخبيرة في عمليات التفسير و التحرير المصاحبة للقرار الذي تم صنعه حتى يسهل تنفيذه.

و أخيرا يمكن تلخيص أهم مراحل صنع القرار و نظم المعلومات التي تدعم كل مرحلة منها في الشكل

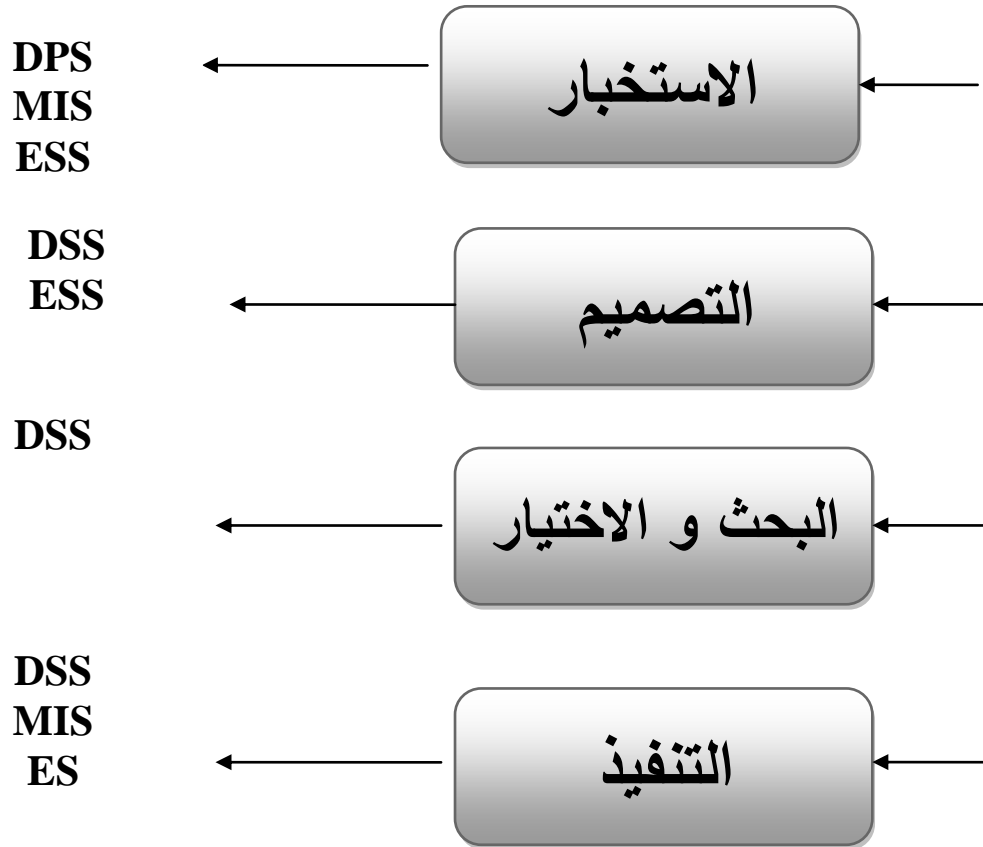
التالي:

<sup>1</sup> أحمد فوزي ملوخية، مرجع سبق ذكره، ص 120.

الشكل رقم (01-02): العلاقة بين مراحل صنع القرار و نظم المعلومات.

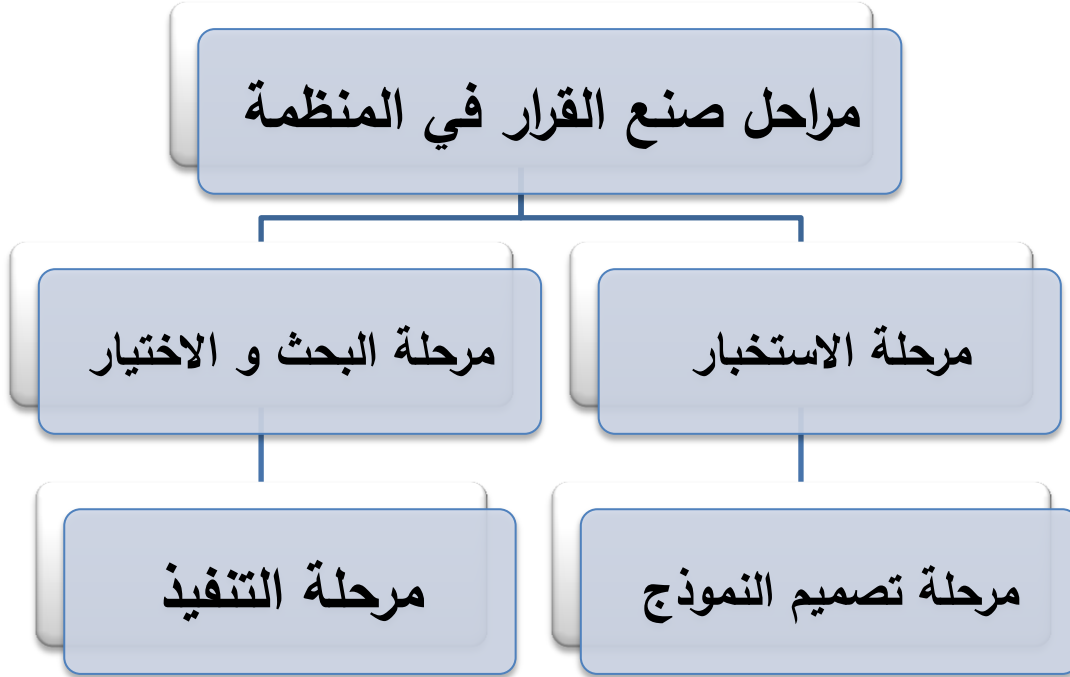
نظم المعلومات الملائمة

مراحل صنع القرار



المصدر: علي عبد الهادي مسلم، نظم المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية، مصر، ط2، 1991م، ص141.

الشكل رقم (02-02): يبين مراحل صناعة القرار الإداري.



المصدر: د. عامر إبراهيم قنديلجي، د. علاء الدين عبد القادر الحناي، نظم المعلومات الإدارية.

### المبحث الثالث: عملية مراقبة نظم المعلومات الإدارية.

إن من أهم مكونات الأنظمة كما تم توضيحه سابقا عامل الرقابة للتأكد من قيام النظام بالمهام الموكلة إليه و مدى استجابة منتجاته لمتطلبات القرارات الفعالة و التي سوف تبنى على مخرجات أنظمة المعلومات المعتمدة في المؤسسة، و هذا ما سيتم التطرق له في هذا المبحث، إضافة إلى أمن و سرية نظم المعلومات و ما تحتويها من بيانات و معلومات تمس بالسير الحسن للمؤسسة، و تؤثر على مكانتها السوقية، بل و حتى بقضية استمرارها في السوق.

### المطلب الأول: مفهوم الرقابة على نظم المعلومات الإدارية.

للرقابة على أنظمة المعلومات أهمية قصوى لا تتجلى فقط في تأثيرها المباشر على كفاءة و فعالية أداء و عمل النظام، و إنما أيضا في حماية أمن و سلامة النظام بمكوناته و موارده من البيانات و المعلومات و الملفات الآلية التي تحتويها و كذا البرامج التي تقوم بتخزينها وإدارتها و تشغيلها، و بشكل عام يمكن القول بأن الرقابة هي تلك العملية الإدارية المستمرة و الشاملة التي تستهدف السيطرة على الأنشطة و العمليات المخططة و الجارية في ضوء معايير محددة للإنجاز، أما في مجال أنظمة المعلومات الإدارية فإنها تتضمن كل أنشطة تخطيط و تحليل و تصميم النظام و تنفيذه و مراجعته، أي تشمل كل مراحل دورة حياة النظم انطلاقا من عملية التخطيط الاستراتيجي السابقة لدورة حياة النظم، إضافة إلى مرافقتها للأنشطة و العمليات التحويلية و التصميمية و التطبيقية لنظام المعلومات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين "تحليل وتصميم نظم المعلومات"، دار المناهج الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص345.

و عليه فإن عملية الرقابة تعمل على مراقبة و مراجعة و تصحيح الأخطاء و كشف الانحرافات بصورة مستمرة بهدف تقليل المخاطر و تحسين الأداء باستمرار، إضافة إلى اهتمامها بقضايا السلامة و هذا كله في إطار، "Software" و كذا البرامج "Hardware" و لأمن المكونات المادية للنظام تكاليف معقولة و مسموح بها، فمن غير الرشد و المنطق أن تتكبد المؤسسة تكاليف معتبرة في نظام معين سيوفر عليها عائد أقل، أي ضرورة القيام بتحليل العوائد و التكاليف، و من جهة أخرى يمكن القول بأن الرقابة تتضمن كافة الوسائل و السياسات و الإجراءات التنظيمية للتأكد من أمن و أمان الأصول التي تمتلكه المؤسسة، و صدق و دقة السجلات المحاسبية، و مطابقة العمليات لمعايير الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل مناصرية، دور نظم المعلومات في الرفع من فعالية اتخاذ القرارات الادارية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 2004

## المطلب الثاني: الرقابة العامة على نظم المعلومات الإدارية.

تعمل الرقابة العامة على التأكد من فعالية العمليات الخاصة بإجراءات البرمجة، و عليه فهي تتم بمراقبة عملية تطبيق النظام، و كذلك الرقابة على التصميم و البرمجيات و المكونات المادية، إضافة إلى الرقابة الإدارية و أمن البيانات و الرقابة على تشغيل الحاسب، و سيتم التطرق لكل منها بشيء من الإيضاح فيما يلي:

### 1. الرقابة على عملية تضيق النظام:

و ذلك للتأكد من أن نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي تقابل احتياجات المستخدم، و يتم ذلك من خلال النقاط التالية:

- ❖ تشكيل لجنة لنظم المعلومات الإدارية من طرف الإدارة العليا تقوم ببناء معايير لرقابة مشروع النظام خلال مرحلة التخطيط، و تحديد الأهداف و القيود الخاصة بالنظام، و وضع خطط لرقابة مشروع النظام.
- ❖ تقوم الإدارة العليا بخلق توجه لنظم المعلومات المبنية على الحاسب لدى المستخدم و ذلك عن طريق التعرف على احتياجات المستخدم من المعلومات في المراحل الأولى من التحليل و التصميم.
- ❖ تقوم الإدارة بتحديد معايير الأداء و التي سوف تستخدم لتقييم نظام المعلومات.
- ❖ تقوم الإدارة مع تخصصي المعلومات بوضع معايير التصميم و التشغيل لنظم المعلومات المبنية على الحاسب و التي تمثل إطارا لقبول أداء خدمات المعلومات.
- ❖ تقوم الإدارة بالاشتراك مع مخصصي المعلومات بتحديد اختيارات قبول النظام، و كذلك تحديد متطلبات إجازة كل برنامج قبل إضافته إلى مكتبة البرمجيات.
- ❖ تقوم الإدارة بمراجعة النظام قبل تركيبه للتأكد من مقابله لمعايير الأداء.
- ❖ يقوم متخصص و المعلومات بوضع إجراءات صيانة و تعديل نظام المعلومات المبنى على الحاسب و يتم إجازة تلك الإجراءات من طرف الإدارة.

**2. الرقابة على التصميم:**

يقوم محللو النظم و مسيرو قواعد البيانات و مدير و شبكة الحاسبات ببناء خصائص لمعايير الرقابة على تصميم النظام، مراعين في ذلك للتركيز على جوانب النظام التي يكثر فيها الخطأ مع ضرورة تنبيه المستخدم إلى تلك الجوانب و الإجراءات التي يجب أن يتبعه في حالة وقوع خطأ، هذا بالإضافة مراعاة عامل التكلفة، فالتقليل من خاطر أي التقليل من أخطاء النظام عادة ما يجز تكاليف باهظة، لذلك يلجئون إلى التركيز على المواقع التي تكثر فيها الأخطاء.

**3. الرقابة على البرمجيات:**

يهتم هذا النوع من الرقابة يوميات تشغيل النظام و التي تقوم بتنظيم إدارة موارد الحاسوب لتسهيل تنفيذ البرمجيات التطبيقية، و تتضمن برمجيات النظام كل من مترجم نظام التشغيل، و البرامج المساعدة و تقارير التشغيل و ملفات التجهيز و مكتبة الاحتفاظ بالسجلات، و ترجع أهمية رقابة البرمجيات إلى أنها تشكل الرقابة الكاملة على وظائف النظام و التي تتعامل مباشرة مع البيانات و ملفاتها.

**4. الرقابة على المكونات المادية:**

بالإضافة إلى الظروف التقنية التي يجب أن يتواجد فيها الحاسب الآلي، فإن هناك العديد من الإجراءات الواجب استخدامها لرقابة على الجانب المادي و التقني لأنظمة المعلومات الإدارية، و منها حماية الأماكن التي يتواجد بها الحاسب و السماح للأفراد المرخص لهم فقط باستخدامه، كما يجب حماية النهايات الطرفية و الحاسبات الشخصية في غرف مغلقة حتى يمنع الوصول غير المسموح به إلى الحاسب الرئيسي.

**5. الرقابة على تشغيل الحاسب الآلي:**

و هي تشمل عمل إدارة الحاسب حيث تساعد على التأكد من أن إجراءات البرمجة متناسقة و تطبق بطريقة صحيحة على تخزين لتشغيل البيانات، كما تتضمن الرقابة على تجهيز الحاسب للقيام بوظائفه و تشغيل البرمجيات كما يجب حفظ المستندات و الوثائق الخاصة بتشغيل الحاسب و مراجعته.

**6. الرقابة على أمن البيانات:** و تعمل على ضمان الوصول المعتمد هو الذي له الحق في استخدام البيانات

إضافة إلى حماية البيانات من التزوير أو السرقة أو التلف أو غيرها، و من الأحسن تجنب الاتصال و الوصول المباشر عن طريق النهايات الطرفية، و استخدام الطرق غير المباشرة كوضع قيود على استخدام النهايات الطرفية و الاستعانة بكلمات المرور لاستخدام برمجيات النظام أو التطبيقات.

**7. الرقابة الإدارية:**

تعير عن الإجراءات و القواعد و المعايير و اللوائح الواجب أن تتخذها الإدارة لتدعيم عمليات الرقابة على سير الأداء، و من أهم عناصره ما يلي:

**❖ فصل الوظائف:** أي توزيع المسؤوليات على عدة أفراد وعدم تركها بيد فرد واحد، و أن يتم توزيع

مسؤوليات المداخلات و العمليات و المخرجات على عدة أفراد بهدف تقيي سيطرة شخص واحد على

النظام ككل، و كمثال آخر من المستحسن أن لا يكون الشخص المسؤول عن تشغيل النظام هو نفس

الشخص المسؤول تنفيذ العمليات التي تؤدي إلى تغيير الأصول التي يمتلكها النظام.

❖ السياسات والإجراءات المكتوبة: يجب على الإدارة أن تحدد بواسطة لوائح و تشريعات رسمية مجموعة

المعايير الواجب إتباعها لتحقيق الرقابة على تشغيل النظام.

❖ الإشراف: يتولى المشرفون تنفيذ إجراءات و معايير الرقابة و من ثم يقومون باكتشاف

الأخطاء و تصحيحها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص398

### المطلب الثالث: أمن و سرية نظم المعلومات الإدارية.

تعتبر إجراءات أمن و سرية نظم المعلومات من المسائل المهمة ذات العلاقة بالرقابة على نظم المعلومات، و يقصد بأمن نظام المعلومات كل السياسات والإجراءات والأدوات التقنية التي تستخدم لحماية النظام من كل أشكال الاستخدام غير الشرعي للموارد مثل: السرقة، التغيير و التعديل، إلحاق الضرر بالمعلومات أو قواعد البيانات، أو إلحاق الضرر المادي المعتمد بالأجهزة، بالإضافة إلى وجود تهديدات أخرى مثل: الأخطاء الإنسانية و الحوادث الطبيعية، أو الكوارث و يطلق على معظم أشكال انتهاك حرمة و أمن أنظمة المعلومات مصطلح جرائم الكمبيوتر، و تزداد جرائم للكمبيوتر بصفة مستمرة في مجال الأعمال مما يشكل تحديا خطيرا يواجه الإدارات العليا عموما، و إدارة نظم المعلومات على وجه الخصوص.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، 349

## المطلب الرابع: عوامل نجاح و فشل نظام المعلومات.

إذا كانت أنظمة المعلومات الإدارية هي مجموعة الوارد (مادية، برمجيات، أفراد، بيانات، إجراءات) المؤسسة، و التي تسمح بجمع و تخزين و معالجة و إرسال المعلومات علي هيئة معينة (وثيقة، صورة، صوت) داخل المؤسسات بطريقة تخدم غايات المؤسسة و أهدافها، إلا أن هذه الأنظمة قد لا تنجح في الوصول إلى الأهداف التي وضعت أصلاً للوصول إليها، و يقصد بفشل النظام ليس فقط توفقه و إنما عدم استخدامه بطريقة فعالة و دراسة هذا الموضوع تتطلب البدء بالحديث عن مصادر المشاكل التي تعترض أنواع المعلومات، و من ثم التطرق إلى أسباب نجاح و فشل أنظمة المعلومات، ثم مشاكل تطوير هذه الأنظمة، و انتهائها بالاستراتيجيات الممكنة إتباعها لإنجاح أنظمة المعلومات في المؤسسة، و ذلك و حسب التفصيلات التالية:

### 1. مشاكل أنظمة المعلومات:

تواجه نظم المعلومات مجموعة مشاكل راجعة لعدة أسباب، هذه بعضها:

❖ **التصميم:** يفشل التصميم الفعلي للنظام في تحقيق الاحتياجات الأساسية للمؤسسات، فقد لا يقدم

النظام المعلومات بسرعة كافية تمكن من استخدامها أو قد يقدمها في شكل يصعب معه استخدامها أو

قد يقدم بيانات خاطئة غير مطلوبة.

و قد يكون النظام معقد بدرجة لا تسمح للمستخدم غير الفني بالتفاعل معه و استخدامه، أو قد لا

يشجع على استخدامه كأن يكون تصميم الشاشات غير مناسب للمستخدم بطريقة تسمح له بالتحرك خلال

الشاشة مما يؤدي إلى توقف المستخدم عن استخدام النظام.

كما يفشل التصميم إذا كان غير متوافق مع القيم و الثقافة و الأهداف التنظيمية، كنتيجة لعدم استقلالية مكونات التنظيم و ارتباطها و تفاعلها مع بعضها فإن تصميم نظام المعلومات يؤدي بالضرورة إلى إعادة تصميم التنظيم، و بالتالي عدم اتفاق نظام المعلومات مع مكونات التنظيم يؤدي إلى ظهور اتجاهات لرفض النظام و عدم الاستقرار.

❖ **البيانات:** إذا كانت البيانات التي يتم الاعتماد عليها في إنتاج المعلومات غير دقيقة و غير متسقة فإن هذا يؤدي إلى غموض المعلومات الناتجة عن النظام أو غير ملائمة لأهداف و أغراض المنظمة و عليه وحب دائما التأكد من أن المعلومات التي تجمعها نظم المعلومات أو تنتجها لا زالت تتلاءم و ترافق احتياجات المؤسسة الداخلية.

و كذا تساعد على التأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية، لأن لكل بيئة أعمال خصائص معينة تستلزم طرق معينة في التصرف.

❖ **التكاليف:** قد يعمل النظام بصورة فعالة، إلا أن تكلفة تنفيذه و تشغيله قد تكون مكلفة بدرجة أكبر مما كان متوقعا في الموازنة المخصصة له و بحيث أن المنافع المتحصل عليها من النظام تعادل تلك التكلفة، و لذلك وحب على المؤسسات القيام بدراسات معمقة قبل الاستثمار في مشاريع ضخمة التكاليف، حيث تطورت كثيرا أنظمة المعلومات الحاسوبية التي تهم بجميع أنواع التكاليف في المؤسسة، و عمليات تقييدها و مراجعتها و تصحيح الأخطاء المكتشفة، بالاستعانة بأساليب المراجعة الداخلية أو الخارجية لحسابات المؤسسة.

❖ التشغيل: و في هذه الحالة قد لا يعمل النظام بصورة جيدة كأن تصل المعلومات متأخرة كنتيجة لتعطل النظام أو لفقدان بعض البيانات، كما أن عملية قياس نجاح النظام ليست بالأمر السهل، حيث من الصعب الاتفاق على قيمة و فعالية نظام المعلومات، و ذلك نتيجة لاختلاف الأشخاص الذين يتعاملون مع النظام و اختلاف طبيعة الأنشطة التي يمارسونها إلا أن البحوث في مجال نظم المعلومات قدمت المعايير التالية لقياس نجاح النظام:

- ❖ ارتفاع مستوى استخدام النظام.
- ❖ درجة رضا المستخدم.
- ❖ الاتجاهات الايجابية تجاه النظام و العاملين في إدارة نظم المعلومات.
- ❖ المساهمة في تحقيق الأهداف مثل جودة القرارات التي اعتمدت على استخدام النظام.
- ❖ المنافع المالية مثل تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات.

## 2. أسباب نجاح أو فشل النظام:

هناك العديد من العوامل التي تمثل مسببات نجاح أو فشل نظام المعلومات و هي:

### ❖ اشتراك المستخدم النهائي:

إن اشتراك المستخدم النهائي في تصميم و تشغيل نظام المعلومات له عدة آثار إيجابية تتمثل في الآتي:

- اشتراك المستخدم النهائي في تصميم النظام يجعل لديه الفرصة في وضع النظام في شكل يحقق أولوياته ويلي احتياجات المؤسسة.
- الاتجاهات الايجابية نحو النظام و كذلك التغييرات التي أحدثها النظام و ذلك للأسباب الآتية:
  - تمثل المشاركة تحدي و تزيد من للشعور بالذات.
  - تشجع المشاركة على زيادة للالتزام بالتغيير.

■ زيادة معرفة المشاركين بالتغيير و تنمية مهاراتهم و قدراتهم في الرقابة و السيطرة.

#### ❖ الفجوة بين مصممي النظام و مستخدميه:

و تعتبر من أكثر المشاكل التي تقابل تطبيق و تنفيذ نظام المعلومات، فنتيجة لاختلاف الخلفية العلمية لكل من للمصممين و المستخدمين و كذلك اختلاف الاهتمامات و الأولويات.

مما يؤدي إلى اختلاف في درجات الولاء التنظيمي، و مداخل حل المشكلات بل و أيضا المفردات اللغوية، فمثلا يرى الفنيون من واقع التوجه الفني لحل المشكلات أن فعالية المؤسسة تتحقق إذا كانت المكونات المادي و البرمجيات تعمل بسهولة و فعالية، بينما يرى المستخدمون أنهم بحاجة إلى نظام معلومات يسهل المهام التنظيمية، هذا الاختلاف يؤدي إلى فشل مشروع تطوير نظام المعلومات.

#### ❖ دعم الإدارة:

إذا حصل مشروع نظام المعلومات على المساندة و التدعيم من كافة المستويات الإدارية فإن هذا يؤدي إلى توليد اتجاهات إيجابية نحو النظام سواء من جانب مستخدمي النظام أو العاملين بإدارة نظم المعلومات، كنتيجة لشعورهم بأن مشاركتهم و إسهاماتهم سوف تصبح محل تقدير و انتباه من جانب الإدارة.

إن تدعيم الإدارة لمشروع تطوير نظام المعلومات يعني أن المشروع سوف تخصص له للموارد المالية اللازمة لنجاحه.

#### ❖ مستوى التعقيد و المخاطرة:

قد تفشل بعض مشروعات النظم نتيجة لما تتضمنه من مستوى مرتفع من المخاطرة، يتأثر مستوى الخاطرة بالعناصر الثلاثة التالية:

■ **حجم المشروع:** يزداد حجم و درجة المخاطرة بزيادة حجم مشروع نظام المعلومات و يتم قياس حجم المشروع إما بالتكلفة اللازمة لتنفيذه، أو حجم الأفراد اللازمين له، أو الوقت اللازم للتنفيذ.

- **هيكل المشروع:** قد يكون المشروع واضحاً، و من ثم يمكن التعرف على العمليات و المخرجات الخاصة به، كما أن المستخدمين يعرفون ما يحتاجونه و ما يستطيع أن يفعله لتوفير احتياجاتهم و من ثمة تنخفض المخاطرة.
- **الخبرة السابقة مع التكنولوجيا:** ترتفع درجة المخاطرة إذا كان فريق مشروع تطوير نظام المعلومات و العاملين في إدارة نظم المعلومات ليس لديهم الخبرة الفنية اللازمة مع تكنولوجيا مشروع التطوير أو للتعامل مع المكونات المادية أو البرمجيات.
- **إدارة عملية التنفيذ:** مراعاة التنسيق و الحرص عند تطوير نظام حديد للمعلومات فهناك صعوبة لتحديد تفاصيل درجة آلية النظام كما أن تفسير المعلومات و تعريفها يختلف من مستخدم لآخر، إضافة إلى أن احتياجات الأفراد من المعلومات مختلفة، كما أنه قد يتم تجاهل تدريب الأفراد على استخدام النظام و التأكد من تفهمهم له و لإجراءات تشغيله.

### 3. مشاكل تطوير أنظمة المعلومات:

إن المشاكل التي يتعرض لها تطوير نظام المعلومات يمكن ربطها بمراحل تطوير النظام (دورة حياة النظام)

على النحو التالي:

#### 1. مرحلة الدراسة المبدئية (تعريف المشروع):

عدم توافر الوقت و الأموال و الموارد اللازمة لبحث

المشاكل و من ثم لا يتم القضاء عليها، و قد تكون الأهداف غير واضحة و غامضة و يصعب قياس منافع النظام.

❖ عدم إعطاء الوقت الكافي أو عدم توافره على الإطلاق للتخطيط المبدئ، و من ثم لا يمكن تقدير

التكلفة المبدئية للمشروع، أو الفترة الزمنية اللازمة.

- ❖ الفشل في تشكيل فريق المشروع أو عدم مشاركة المستخدمين فيه قد يتعهد متخصص و المعلومات بخدمات لا يمكن تقديمها.
- 2. تحليل الاحتياجات: التعرف على الاحتياجات من خلال مستندات غير ملائمة عن النظام الحالي أو دراسة غير كاملة لأنشطة النظام.  
يرفض المستخدمون إنفاق الوقت لمساعدة فريق المشروع في جمع الاحتياطات من المعلومات.
- ❖ فشل المحللين في مقابلة المستخدمين، أو عدم القدرة على تحديد الأسئلة الموجهة للمستخدمين.
- 3. التصميم: المستخدمون غير مسئولين عن أنشطة التصميم، و بالتالي لا يعكس التصميم أولويات المؤسسة  
❖ يصمم النظام لخدمة الاحتياجات الحالية المنظمة و قد يفترق إلى المرونة في أن يأخذ الاحتياجات المستقبلية لها.
- 4. البرمجة: هدم تقدير التكلفة و الوقت اللازمان لتطوير البرمجيات.  
❖ عدم توافر محددات كاملة للقائمين بالبرمجة.  
❖ عدم إعطاء اللوقت الكافي لتطوير البرنامج المنطقي، بينما يخصص وقت أكثر من اللازم للتكوين.  
❖ اتجاه المبرمجين نحو كتابة البرامج بصورة يصعب معها تعديلها و صيانتها.
- 5. الاختبارات: عدم تقدير الوقت و التكلفة اللازمة للاختبارات المناسبة.  
❖ عدم قيام فريق المشروع بوضع خطة منظمة للاختبارات.  
❖ عدم مشاركة المستخدمين في الاختبارات.
- 6. التحول: عدم كفاية الوقت و الأموال اللازمة لأنشطة التحول إلى النظام الجديد، إذ أن عملية التحويل تتطلب مجموعة من الموارد المادية أو المعلوماتية أو غيرها.

❖ اقتصار مشاركة المستخدمين على مرحلة للتحويل فقط.

❖ مستندات النظام و المستخدمين غير ملائمة.

#### 4. استراتيجيات نجاح أنظمة المعلومات:

تزيد احتمالات نجاح النظام في معالجة المشاكل من خلال إتباع استراتيجيات ملائمة، منها:

1. الرقابة و السيطرة على عوامل المخاطرة: يمكن تحسين عملية تطبيق النظام عن طريق التوفيق بين

استراتيجية إدارة المشروع و مستوى المخاطر الخاص بكل مشروع، و ذلك بوضع مشروع التطوير في

تصنيف المخاطر و الذي يتناسب و المشروع، و هناك أربع وسائل لتحقيق ذلك و هي:

أ- أدوات التكامل الخارجي: و ذلك بربط أعمال فريق التنفيذ بالمستخدمين في كافة المستويات التنظيمية.

أدوات التكامل الداخلي: و ذلك بالتأكد من أن فريق التنفيذ يعمل كوحدة واحدة.

ج- أدوات التخطيط الرسمي: إن الهيكل و المهام تساعد على التقدير المسبق للوقت و الأموال و الموارد

الفنية اللازمة للتنفيذ.

د- أدوات الرقابة الرسمية: تساعد في مراقبة التقدم نحو الهدف.

و يلاحظ أن أدوات التكامل الخارجي يتم استخدامها في حالة الرغبة في اشتراك المستخدمين النهائيين في

كافة مراحل المشروع و ذلك عن طريق:

❖ اختيار المستخدمين كقادة للمشروع.

❖ تشكيل لجنة استشارية من المستخدمين لتقييم تصميم النظام.

❖ أن يقوم المستخدمون بطريقة رسمية بمراجعة و اعتماد بعض عناصر النظام.

❖ حضور الاحتمالات الخاصة بالتصميم.

❖ يقوم المستخدم النهائي بإعداد تقارير للموقف الحالي لعرضها على الإدارة.

- ❖ مسؤولية المستخدم النهائي عن التدريب و التركيب.
  - ❖ المسؤولية عن الرقابة.
- و يتم الاستعانة بتلك الاستراتيجية إذا كان المشروع لا يستخدم مستوى عالي من التكنولوجيا أما إذا كان المشروع يستخدم مستوى عالي من التكنولوجيا فإنه يتم استخدام أدوات التكامل الداخلي من خلال:
- ❖ أعضاء فريق للمشروع على مستوى عالي من الخبرة.
  - ❖ يجب أن يكون قائد فريق المشروع ذو تأهيل فني عالي و ذو خلفية في إدارة المشروعات.
  - ❖ الاحتمالات الدورية و المحددة وفقا للقرارات الرئيسية في التصميم.
  - ❖ المراجعة الدورية للموقف الفني.
  - ❖ يجب أن يكون معظم أفراد الفريق ذوي خبرة سابقة في التعامل معا.
  - ❖ ضرورة توافر الخبرة و المهارة الفنية و إذا لم تتوفر يتم الاستعانة بأعضاء من خارج المؤسسة.

## 2. التغلب على مقاومة المستخدم النهائي:

يمكن تخفيض المخاطر عن طريق الحصول على دعم كل من الإدارة و المستخدمين النهائيين، و يتحقق ذلك من خلال اشتراك المستخدمين النهائيين في عملية التصميم حيث أن ذلك يحقق الالتزام بالنظام و أن يكون الناتج النهائي متوافق مع احتياجاتهم، و أن تبذل الإدارة جهدها في تحسين لتطوير عمليات الاتصال و الاستشارة الجماعية لاتخاذ القرارات التي تمس جميع أفراد المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل مناصرية، مرجع سبق ذكره، ص 116.

## المطلب الخامس: العوامل المؤثرة بعملية القرار الإداري و معوقاته.

تتأثر عملية اتخاذ لقرار بعوامل متنوعة و تصادفها معوقات تمنع متخذ القرار عن اتخاذ قرار مناسب للمشكلة المراد حلها.

### أولاً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري:

تتأثر عملية اتخاذ للقرار بعوامل متنوعة نتطرق إليها فهما يلي: أن رواد المدارس التقليدية لم يهتموا بدور العوامل الملوكية و الاجتماعية و البيئية و تأثرها في عملية اتخاذ القرار و إنما ركزوا على الجوانب المادية، بينما رواد المدرسة الملوكية فقد ركزوا اهتمامهم على أهمية العوامل و المتغيرات الاجتماعية و النفسية و البيئية و تأثرها في هذه العملية.

و على ذلك تركزت دراساتهم على تحليل اتخاذ القرار على هذه العوامل النفسية و الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة و ما يرتبط بها من عادات و تقاليد و قيم اجتماعية و نظم سياسية و اقتصادية لهذا فإن اتخاذ قرار و مهما كان بسيطاً و هذا أثار فإنه يستلزم التفكير في عدد من العوامل مختلفة الأثر على القرار، بعضها داخل التنظيم (العوامل داخلية) و بعضها خارج التنظيم (عوامل خارجية) و بعضها آخر سلوكي أو إنساني بالإضافة إلى عوامل كمية أخرى ترتبط بالكلفة و العوائد المتوقعة.<sup>1</sup>

### 1. عوامل البيئة الخارجية:

و تمثل هذه للعوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة و باعتبار المؤسسة كنظام مفتوح فإنها تؤثر و تتأثر بمحيطها الخارجي و تمثل هذه العوامل بما يلي: الظروف الاقتصادية و السياسية و المالية السائدة في المجتمع، والتطورات التقنية و التكنولوجية و القاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.

<sup>1</sup> علمي لزهري، مرجع سبق ذكره، ص 151.

الظروف الإنتاجية القطاعية مثل: المنافسين و الموردین و المستهلكين، العوامل التنظيمية الاجتماعية و الاقتصادية مثل: النقابات و التشريعات و القوانين الحكومية و الرأي العام و السياسة العامة للدولة و شروط الإنتاج.<sup>1</sup>

إن هذه للعوامل ترتب على إدارة المؤسسة قرارات لا ترغب في اتخاذها أولى في مصلحتها دائما.

## 2. عوامل البيئة الداخلية:

و تتمثل في العوامل التنظيمية و خصائص المؤسسة و هي عوامل كثيرة نذكر أهمها و هي:

❖ عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جهد.

❖ عدم وضوح درجة العلاقات المنظمة بين الأفراد و الإدارات و الأقسام، درجة المركزية و حجم

المؤسسة و درجة انتشارها الجغرافي، درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة، مدى توفر الموارد

المالية و البشرية و الفنية للمؤسسة.

لذلك تعمل المؤسسة على توفر الجو الملائم و البيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ و هذا ما

يتطلب منها أن تحدد و تعلن الهدف من اتخاذ القرار.

## 3. عوامل شخصية و نفسية:

و هذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار ابتداء من متخذ القرار و مستشاريه و مساعديه

الذين يشاركونه في صنع لقرار و هذه العوامل نتقدم إلى نوعين هما:

### عوامل نفسية:

هذه العوامل تتشعب فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص و منها ما يتعلق بالخيط النفساني المتصل

به و أثره في اتخاذ القرار، و خاصة في مرحلة اختيار البدائل من مجموعة البدائل المتاحة.

<sup>1</sup> علمي زهر، أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، جامعة بن يوسف خدة، الجزائر، 2006م، ص152.

## عوامل شخصية:

تتعلق بشخصية متخذ القرار و مقدراته و هناك الكثير منها التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات فالقرارات تعتمد على كثير من المميزات الفردية و الشخصية للفرد.

فالسلك الشخصي يؤثر تأثيرا مباشرا في نهاية صناعة للقرار فكل مدير و له أسلوبه و هناك ثلاثة أبعاد لإتاحة الفرص للاختلافات الفردية كما يراها "ريموند مكيلود".

❖ أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة.

❖ أسلوبهم في تجميع المعلومات.

❖ أسلوبهم في استخدام المعلومات.<sup>1</sup>

بالنسبة لأسلوب الإحساس بالمشكلة ينقسم المديرون لثلاث فئات أساسية هي:

مستجيب للمشكلات و حلال للمشكلات و باحث عنها، كما أن أنماط السلوك تؤثر تأثيرا مباشرا على القرار و يتم تصنيف أنماط السلوك المديرين في أربعة أنماط و هي المجازفة، الحذر، التسرع، التهور كما أن متخذ القرار يتأثر بالتقاليد التي يعيش فيها و عاداتها و يعكس من خلال تصرفاته قيمتها و معتقداتها التي يؤمن بها.

## عوامل ظروف القرار:

و هي الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة و المؤثرة عليها و مدى شمولية البيانات و دقة المعلومات المتوفرة و هي تعني علاقة القرارات بالمستقبل الذي يتميز بعدم القدرة على تحديد ما سيحدث فيه بشكل دقيق و هذا ما يؤدي إلى اتخاذ قرار ما في ظروف عدم التأكد أو ظروف التأكد أو تحت درجة المخاطرة.

<sup>1</sup> علمي لزهري، مرجع سبق ذكره، ص155.

و يكون متخذ القرار في ظروف التأكد على علم بجميع البدائل و نتائج كل منها و يبقى فقط تحديد الحل المناسب الذي يعطي النتيجة القصوى، أما في ظروف المخاطرة فمتخذ القرار يستطيع أن يقدر نتائج كل بديل لعلمه باحتمالات حدوث كل نتيجة ثم يختار البديل الذي يعطي النتيجة المرغوبة، أما متخذ القرار في ظروف عدم التأكد لا تتوفر لديه المعرفة الخاصة باحتمالات حدوث كل نتيجة لبدايل الحل، لذلك يعتمد على استخدام معايير معينة يحدد فيها ظروف القرار ثم لينتقي تبعاً لذلك البديل المناسب.

#### 4. عامل الزمن:

يشكل عنصر للزمن ضغطاً كثيراً على متخذ القرار لاتخاذ قراره كلما كانت البدائل المطروحة أكثر و النتائج أقرب إلى الصواب و إمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر، و كلما ضاقت الخبرة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار كلما تطلب منه السرعة في البث في القرار مما يقلل من البدائل المتاحة أمامه.

الإضافة إلى عوامل أخرى نذكرها في ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. التكنولوجيا المتوفرة:

أي المعرفة التامة بكل ما تحتاجه الوحدة الاقتصادية لسير العمل و مدى اكتمال حاجاتها من الموارد الأولية و طبيعة العمليات المستخدمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات و التكنولوجيا المتوفرة إذ قد تكون هذه التكنولوجيا كاملة أو يشوبها النقص فتعتمد بذلك على أفرادها لمعالجة هذه النواقص.

#### حجم الوحدة الاقتصادية:

■ هل أنها أو متوسطة أم كبيرة الحجم؟

#### استقلالية الوحدة الاقتصادية:

■ هل أنها كيان مستقل أم تابع لوحدة أخرى و مقيدة الوحدة؟

<sup>1</sup> سليمان مهند عبد الرحمن، أثر القرارات في قياس التكاليف الملائمة، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، الجامعة، العراق، العدد 29، 2012م، ص 311.

### طبيعة الثقافة السائدة:

يقصد بها المناخ الإنساني السائد داخل الوحدة الاقتصادية والذي يعكس خصائص العاملين و مستوى تأهيلهم و العلاقات و القيم السائدة داخل الوحدة. إن المدراء عادة ما يتبعون نموذج للقرار من أجل الاختيار ما بين المسائل المتعارضة إذ أن هذه النماذج تصيغ طرق للاختيار و هي غالبا ما تستلزم التحليل النوعي و الكمي و غالبا ما يعمل محاسبي الإدارة مع المدراء من خلال تزويدهم بالتحليل و البيانات الملائمة لاتخاذ القرارات الرشيدة.

### ثانيا: الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار الإداري:

من الصعوبات التي تعترض أي قرار هو عدم وجود قرار يرضي الجميع بشكل كامل، و لكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول في ظل الظروف و المؤثرات الموجودة، فكثيرا ما يحدد متخذ القرار لنفسه معرضا للكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب.

#### 1. عدم إدراك المشكلة و تحديدها:

يتلقى متخذ القرار صعوبة في تحديد المشكلة نتيجة تداخل بين مسبباتها و نتائجها، مما يتغير عليه عدم القدرة على التمييز بينهما و بالتالي تتجه الجهود لمعالجة المشاكل الفرعية و عدم التعرض للمشكلة الحقيقية لعدم القدرة على تحديدها.<sup>1</sup>

#### 2. عدم القدرة على تحديد أهداف القرار:

لكل قرار مجموعة من الأهداف و هذه الأهداف يمكن أن تتعارض مع بعضها البعض أو تتعارض مع أهداف بعض الإدارات و الأقسام الموجودة، و تختلف هذه الأهداف من حيث أهميتها بالنسبة للمؤسسة، و على متخذ القرار معرفة أهمية الأهداف و تركيز جهوده لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية للمؤسسة.

<sup>1</sup> سليمان مهند عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، 312.

**3. شخصية متخذ القرار:**

قد يكون متخذ القرار عند اتخاذه قراره نحت تأثير بعض العوامل كالقيود الداخلية التي تمثل الهرمي الذي تقرره السلطة و ما ينجم عنه من بيروقراطية و جمود و ضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية و القيود الخارجية و بالتالي ينجم عنها خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى، تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها.

**4. نقص المعلومات:**

نقص المعلومات هو أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار إذ تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسات في العصر الحديث حيث يجب أن تعطي صورة متجددة عن بيئة العمل و إمكانياته و قيوده و بما أن صحة القرار تبني على صحة المعلومات التي استخدمت لاتخاذها، فإن متخذ القرار مطالب بتحديد نوع المعلومات اللازمة و مصادر الحصول عليها، و العمل على جمعها و تحليلها و تحديثها باستمرار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سليمان مهند عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، 313.

## خاتمة الفصل:

إن عملية اتخاذ القرارات هي تلك العملية التي تمر بمراحل معينة و يقوم بها متخذ القرار و ذلك قصد ترشيده و محاولة صنع قرار بشكل سليم يعالج المشكلات القائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو تحقيق أهداف مرسومة.

و تتنوع هذه القرارات إلى عدة أنواع تصنف حسب أسس معينة مثل درجة الأهمية و مدى التكرار و بيئة القرار و وظائف المشروع، كما أن هذه العملية تتأثر بمجموعة من العوامل البيئية الداخلية و الخارجية و تؤثر فيها من حيث جودة و نوعية القرار الصادر أو من حيث الناحية الشكلية لهذا القرار، كما أن هناك بعض المشاكل تعترض هذه العملية و تعوقها من الوصول إلى الأهداف المرجوة و لعل من أهم هذه المشاكل هو عدم توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، و هذا ما يجعلنا ندعو إلى إيجاد نظام معلوماتي يزود المسيرين و المديرين بهذه المعلومات في المكان و الوقت المناسبين.

# الفهرس

❖ الإهداء

❖ كلمة الشكر

❖ قائمة الجداول

❖ قائمة الأشكال

❖ المقدمة العامة ..... أ، ب، ج، د .

## الفصل الأول: مدخل إداري لنظم المعلومات و اتخاذ القرار

➤ تمهيد الفصل.....06

➤ المبحث الأول: مدخل لنظم المعلومات.....07

▪ المطلب الأول: مفاهيم عامة للبيانات و المعلومات.....07

▪ المطلب الثاني: ماهية نظم المعلومات.....10

▪ المطلب الثالث: تصنيفات نظم المعلومات.....13

➤ المبحث الثاني: نظم المعلومات الإدارية.....15

▪ المطلب الأول: تطور تكنولوجيا نظم المعلومات الإدارية.....15

▪ المطلب الثاني: أهمية نظم المعلومات الإدارية.....20

▪ المطلب الثالث: أهم وظائف نظم المعلومات الإدارية.....23

▪ المطلب الرابع: التحديات التي تواجه نظم المعلومات الإدارية.....25

➤ المبحث الثالث: عملية اتخاذ القرارات الإدارية.....28

- 28.....المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرار الإداري.
- 34.....المطلب الثاني: مبادئ و مميزات عملية اتخاذ القرارات.
- 37.....المطلب الثالث: أنواع ومستويات اتخاذ القرارات
- 46.....المطلب الرابع: خطوات و شروط عملية اتخاذ القرار.
- 52.....خاتمة الفصل ➤

## الفصل الثاني : فعالية نظم المعلومات في اتخاذ القرار

- 53.....تمهيد الفصل ➤
- 54.....المبحث الأول: عملية اتخاذ القرار وفق نظام المعلومات المناسب.
- 54.....المطلب الأول: خصائص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات
- 57.....المطلب الثاني: درجة كفاءة المعلومات لاتخاذ القرارات الفعالة.
- 59.....المطلب الثالث: نوعية المعلومات حسب قرار المستويات الإدارية.
- 60.....المطلب الرابع: نتائج القرارات عن نظم المعلومات الإدارية.
- 62.....المبحث الثاني: دور نظام المعلومات في مراحل صنع القرار.
- 62.....المطلب الأول: مرحلة الاستخبار.
- 63.....المطلب الثاني: مرحلة التصميم.
- 64.....المطلب الثالث: مرحلة البحث و الاختيار.
- 65.....المطلب الرابع: مرحلة التنفيذ.
- 68.....المبحث الثالث: مراقبة نظم المعلومات الإدارية.

- المطلب الأول: مفهوم الرقابة على نظم المعلومات الإدارية.....68
- المطلب الثاني: الرقابة العامة على نظم المعلومات الإدارية..... 70
- المطلب الثالث: أمن و سرية نظم المعلومات الإدارية.....74
- المطلب الرابع: عوامل نجاح و فشل نظام المعلومات.....75
- المطلب الخامس: العوامل المؤثرة بعملية اتخاذ القرار الإداري و معوقاته...83

➤ خاتمة الفصل: .....89

### الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية السياحة و الصناعة التقليدية – مستغانم

➤ تمهيد الفصل.....90

➤ المبحث الأول: تقديم عام لمديرية السياحة و الصناعة التقليدية.....91

▪ المطلب الأول: التعريف بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية.....91

▪ المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية.....93

▪ المطلب الثالث: مهام مديرية السياحة و الصناعة التقليدية.....97

➤ المبحث الثاني: نظام المعلومات و فعاليته في اتخاذ القرار بالمديرية.....99

▪ المطلب الأول: نظام المعلومات في المديرية.....99

▪ المطلب الثاني: نظام المعلومات و علاقته باتخاذ القرار داخل المديرية.....103

▪ المطلب الثالث: علاقة نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي بفعالية القرار...108

▪ المطلب الرابع: مشاكل و نتائج اتخاذ القرارات .....111

➤ خاتمة الفصل.....114

➤ الخاتمة العامة.....115

119.....قائمة المراجع ➤

➤ الملاحق.

### مقدمة:

لقد غيرت الثورة التكنولوجية و المعلوماتية التي يشهدها العالم الكثير من المفاهيم التنظيمية و التسويقية، فظهر ما يسمى بالمنظمات الافتراضية، و دخلت العديد من المؤسسات في مجال التجارة الإلكترونية، الأمر الذي يتطلب وجود أنظمة معلوماتية فعالة تلي احتياجات معلوماتية لمنظمات الخاصة، خاصة مع التحولات المستمرة في بيئة المنظمات و كذا لتلبية حاجة المسير لاتخاذ القرار المناسب على مستوى المنظمة حيث أصبحت جودة المعلومة هي المادة الأولية و المورد الاقتصادي و السلاح الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، و حتى تتمكن المؤسسة من البقاء و النمو على غيرها من المؤسسات، و هذا يكون بعد مرور المعلومة من مرحلة التدفق إلى مرحلة التحليل ثم التصنيف إلى أن تحفظ لتكون قريبة و جاهزة لمراكز اتخاذ القرار، و تدعيم الوظائف الغذائية فيها و من هنا يمكن أن نستنتج أن تكنولوجيا المعلومات هي نتيجة حتمية لا تستطيع المؤسسة الاستغناء عنها سواء على مستوى الاقتصاد الكلي أو الاقتصاد الجزئي، و نظرا لأهمية الموضوع نستطيع أن نشير أن المسير مهما كان مستواه في التركيبة الهيكلية لا يستطيع أن يباشر مهامه التسييرية إلا بعدما يلم بالجوانب التقنية و التحكم في قنوات المعلومات، و بما أن المنظمة مهما كان نشاطها و خضوعها لنظام ما فإنها تحتاج إلى معلومات لتضمن استمراريتها، فهنا ظهرت أهمية نظم المعلومات الإدارية كنظم تجمع المعلومات و تحللها و تقدم المعلومات المفيدة منها و توفر أساليب التعرف الممكنة و اللازمة للمسيرين و المديرين لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة.

الإشكالية:

ما دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية؟

و من هذه الإشكالية نستخرج الأسئلة الفرعية التالية:

❖ ما هية نظم المعلومات؟

❖ ما هية اتخاذ القرار الإداري؟

❖ ما العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية و اتخاذ القرارات الإدارية؟

الفرضيات:

❖ نظم المعلومات الإدارية هي الركيزة الأساسية لاتخاذ القرارات.

❖ القرار الإداري هو جوهر العملية الإدارية و وسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة.

❖ هناك علاقة ترابطية بين نظم المعلومات و اتخاذ القرارات الإدارية.

أهمية دراسة البحث:

تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

1. تحليل مفهوم النظم، المعلومات، النظام المعلوماتي و كذا القرارات، و كيفية اتخاذها

و صياغتها، فيصبح هناك موضوع في مجال نظم المعلومات الإدارية و اتخاذ القرار يمكن اتخاذه

كمصدر لدراسات أخرى.

2. التطورات التي تطرأ على بعض المؤسسات تترجم أهمية المعلومات و بذلك تؤكد على ضرورة

تحليلها و إيصالها إلى مستخدميها بالصورة التي تمكن من فهمها.

## أهداف دراسة البحث:

تركزت أهم أهداف البحث فيما يلي:

1. توضيح مفهوم نظم المعلومات الإدارية.
2. الاستفادة من النظم المعلوماتية المتخذة في صنع القرارات الإدارية.
3. كون المعلومات أصبحت الآن هي مفتاح المسيرين في اتخاذ القرارات نظرا لأهمية البيانات و الإحصاءات المتوفرة لديهم.
4. تحديد أدوات و وسائل الأمن و الرقابة مع نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة.
5. حصر نقاط الضعف و المعوقات في عملية اتخاذ القرارات.

## أسباب الاختيار الموضوع:

- ❖ يعود اختيار الموضوع إلى الأسباب الذاتية و الموضوعية بحكم التخصص، إدارة و اقتصاد المؤسسة و أيضا بحكم التكوين، و أيضا درجة أهمية النظم المعلوماتية داخل المؤسسة و دورها في اتخاذ القرار الفعال و الإستراتيجي.
- ❖ رغبة مني في المستقبل أخذ منصب مسير و أخذ قرارات تخدم المؤسسة و تساهم في تطويرها.

## منهجية البحث:

- و للإجابة عن الإشكالية المطروحة، انتهجنا في الجزء النظري أسلوب الوصفي التحليلي، حتى نتمكن من فهم الموضوع محل الدراسة، و استخراج العناصر التي يمكن إسقاطها على الدراسة التطبيقية على مستوى مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية مستغانم.

## خطوات الدراسة:

تشمل الدراسة جزءا نظريا يتضمن فصلين و جزء تطبيقي يتضمن فصل واحد.

ففي الفصل الأول سنعرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بنظم المعلومات بصفة عامة و نظم المعلومات الإدارية بصفة خاصة، أما في الفصل الثاني قمنا بإبراز دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرار الإداري و طرق الأمن و الرقابة عليها، و كذا الفصل الثالث عبارة عن فصل تطبيقي سنقوم بإسقاط الفصول النظرية أو الجانب النظري بصفة عامة على واقع نشاط مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية مستغانم، حتما يتسنى لي مقارنة ما توصلت إليه الأبحاث و الدراسات حول نظم المعلومات و أنواعها و دورها في عملية اتخاذ القرار بمختلف مراحلها و ما هو موجود في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية محل الدراسة و محاولة مني تقديم المقترحات اللازمة.

## حدود البحث الزمنية و المكانية:

دراسة ميدانية على مستوى مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية مستغانم و في إطار زمني

.2016/2015

وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

I. نظام المعلومات في المديرية:

1. هل تتوفر المديرية (مديرية السياحة و الصناعة التقليدية) على نظام المعلومات؟

نعم -  لا

2. حسب رأيكم هل وجود نظام المعلومات في المديرية يعتبر ضروريا؟

نعم -  لا

3. ما هو دور نظام المعلومات في رأيك؟

وسيلة للإشراف على المستقبل

يرفع من درجة التأكد

يدعم القرار المتخذ

أحد عوامل نجاح المديرية

4. كيف يكون تبادل المعلومات بين مصالح المديرية؟

بكثيف

متوسط

ضعيف

5. هل لديكم قائمة كاملة بتجميع المعلومات؟

نعم -  لا

6. في رأيكم ما هي الميزة التي يوفرها نظام المعلومات؟

- توفير الوقت

- تحسين الاتصالات بين مختلف المصالح و المكاتب

- تسهيل العمليات الإدارية.

**II. نظم المعلومات و علاقتها باتخاذ القرارات داخل المديرية:**

1. في رأيكم ما هو أهم محدد لاتخاذ قرارات سليمة؟

- توفر المعلومات الملائمة

- توفر الصلاحيات المناسبة

- محددات أخرى

2. هل تتخذون قراراتكم بتوفر؟

- كل المعلومات

- أغلب المعلومات

- بعض المعلومات

3. هل تستعينون بمعلومات من خارج المديرية لاتخاذ القرار؟

- لا

- نعم

4. هل توفر المعلومات المناسبة يزيد من فعالية القرار؟

- دائما

- في غالب الأحيان

- في بعض الأحيان

5. هل حصولكم على المعلومات في وقتها المناسب يزيد من فعالية اتخاذ القرار؟

دائما -  في غالب الأحيان -  في بعض الأحيان

6. هل توفر المعلومة الدقيقة يزيد من فاعلية القرار؟

دائما -

في غالب الأحيان -

في بعض الأحيان -

7. ما هو الحل الذي يبحث عنه متخذ القرار عند اتخاذ القرار؟

الحل الأمثل -

الحل المرضي -

8. هل تتخذ قراراتكم بشكل سريع؟

نعم -  لا -  أحيانا

9. هل يتم تنفيذ قراراتكم بشكل؟

سريع -  متوسط -  بطيء

III. علاقة نظام المعلومات المبنية على الحاسب الآلي بفعالية القرار:

1. هل أدى استخدام نظم المعلومات في المديرية إلى زيادة دقة المعلومات بشكل؟

كبير -  متوسط -  ضعيف

2. هل كل المعلومات التي تصلكم ضرورية لاتخاذ قراراتكم؟

- كلها ضرورية

- أغلبها ضرورية

- بعضها فقط ضروري

3. هل أدى إدخال نظم المعلومات إلى إعطاء شكل أحسن للمعلومات، مما يسهل التعامل معها؟

- لا

- نعم

4. هل أدى استخدام تكنولوجيا نظم المعلومات إلى جعل المعلومات الأكثر قابلية للقياس الكمي؟

- لا

- نعم

5. هل توفر لكم نظم المعلومات المستخدمة معلومات ضرورية لاتخاذ قرار في وقت؟

- بطيء

- مقبول

- سريع

#### IV. مشاكل و نتائج اتخاذ القرارات:

1. هل المديرية تعاني من نقص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار؟

- لا

- أحيانا

- نعم

2. هل تواجهكم مشاكل رئيسية عند تطبيق بعض القرارات؟

- لا

- أحيانا

- غالبا

3. هل تحقق قراراتكم النتائج المرجوة منها، بشكل؟

- ضعيف

- متوسط

- كبير

4. ما هي درجة رضاكم على نتائج القرارات المتخذة؟

- كبيرة

- متوسطة

- صغيرة

5. ما هي القرارات المتخذة داخل المديرية؟

- قرارات مبرمجة

- قرارات غير مبرمجة

- معا

# شكر و تقدير

" لئن شكرتم لأزيدنكم " الآية رقم 07 من سورة ابراهيم

فالشكر الاول و الاخير لله العلي العظيم

من لم يشكر العباد لم يشكر الله،

نتقدم بجزيل الشكر و العرفان و السمو و الامتنان و ..... للأستاذ المشرف معارفية الطيب

الذي كان لنا دافعا قويا و محفزا كبيرا و ناصحا امينا و موجها بارعا و مرشدا صائبا

قبل و أثناء انجاز هذا البحث فله علينا فضل كبير و له منا شكر جزيل لا تسعد عبارات افضل الادباء و لا انبغ

الشعراء

كما اتوجه بالشكر الخالص الى جميع الاصدقاء و الزملاء الذين ما بخلوا بنصائحهم و تشجيعاتهم الدائمة

و المتكررة.

# الإهداء

إليك أنت يا فرحتي و قرّة عيني و سويداء عيني إلى أحلى ثلاث حروف

نطقها لساني و عشقها قلبي فيها حنان و في قربها راحة و آمان و أول من رفعت همي فكانت الشمس المشرقة إلى

أغلى الناس "أمي".

اليك يا صاحب الكف الحنون و الصدر الدافئ اليك يا من سقيتنا من شبابك

حب العمل و المثابرة لتمتع بضلال النجاح و ثمار العلاج لك يا "أبي" حفظك الله.

الى من اتقاسم معهم المحبة الأسرية

الى من هم سندي في الحياة اصدقائي حفظهم الله لي .

الخاتمة:

إن ظهور عالمية الاقتصاد و تكنولوجيا المعلومات و مع النقص الشديد في الموارد الاقتصادية، بالإضافة إلى التعداد في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، أصبح يمثل تهديدا للمؤسسات و المنظمات المحلية و ذلك من خلال زيادة حدة المنافسة و ضرورة انفتاحها (المؤسسة) على هذا الاقتصاد العالمي المفتوح و الغير المحمي، و لتجنب مثل هذه المشاكل و حتى تضمن المؤسسة مكانة في السوق العالمية، أدى هذا إلى ظهور الحاجة إلى أدوات تساعدنا في التعامل مع بيئتها من خلال الاستفادة من التكنولوجيا، كون أن عمليات التخطيط و الرقابة اللتان تمثلان جوهر العملية الإدارية تتطلبان استخدام هذه الموارد بطريقة تتفق مع حاجاتها و أهدافها، و حتى تكون القرارات المتعلقة باستخدام الموارد المادية و البشرية للمجتمع و المنظمات العالمية يتطلب اعتماد متخذي القرارات على كم غير بسيط من المعلومات، و فعالية التخطيط لن تكون إلا إذا اعتمد من يقوم بعملية التخطيط على كم هائل من المعلومات و البيانات.

و على هذا الأساس أصبحت المعلومات ينظر إليها على أنها مورد هام أو أساسي، فبقدر ما تتوفر عليه هذه المعلومات من دقة و جودة و شمولية بقدر ما يزداد الرشد في اتخاذ القرارات و من ثم تتحسن العمليات الإدارية.

و لحسن الحظ، فإن التقدم المذهل في الأساليب الفنية قد سهل من عملية إدارة المعلومات و إعدادها و توفيرها للمقررين و المخططين داخل المنظمة أو خارجها، و تتمثل هذه الأساليب بكل جوانب التعامل مع المعلومات سواء عمليات جمعها، تحليلها، تخزينها، تنفيذها، الحفاظ عليها، و كذا تسجيلها و تنقيحها، و من ثم الحصول عليها وقت الحاجة إليها، و ذلك للخروج من الأزمات الاقتصادية الطاحنة التي تمر بها المؤسسات الجزائرية على وجه الخصوص، كل هذا يمثل الوجه الحديث لإعداد و استخدام نظم المعلومات الإدارية.

فمن خلال الدراسة التي قمنا بها حول الموضوع يمكن القول بأن نظم المعلومات الإدارية لها دور كبير و فعال في مختلف المؤسسات و ذلك نظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها، و باعتبارها تسعى إلى تحقيق الانسجام بين النظم الفرعية للمنظمة مع بعضها البعض و ذلك يجعلها في نظام موحد و متكامل، و هذا بغرض تلبية حاجة تدفق البيانات و المعلومات بين تلك الأنظمة بشكل دقيق، إضافة إلى التنسيق بين مختلف الأنشطة الإدارية، و بالتالي ربط هذه الأنظمة المعلوماتية بالهدف العام المحدد و المسطر من طرف المنظمة من أجل تحقيقه و ذلك من خلال المساعدة و المساندة في عمليات اتخاذ القرار عبر جميع المستويات التنظيمية.

لذا نظم المعلومات الإدارية تحرص كل الحرص على مساندة المدير في اتخاذ القرارات المختلفة فيما يتعلق بالمشاكل التي يستعصى حلها، كما يجب توفير المعلومات اللازمة و الضرورية لأغراض التخطيط و الرقابة باعتبارها إحدى جوانب نظم المعلومات الإدارية.

كما يمكن القول بأن نظم المعلومات الإدارية تقوم على أسس أهمها الإدارة من جهة أولى، و على الحاسوب و التقنيات الأخرى من جهة ثانية و على المعلومات و البيانات من جهة ثالثة، و هذا ما رأيناه على مستوى مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية مستغانم.

و من هنا أصبحت نظم المعلومات الإدارية مقياسا أكاديميا يدرس في المعاهد و الجامعات، كما أن ثورة التقنيات و ثورة الاتصالات و ظهور مجتمعات التقنية العالية كلها لم تكن ممكنة لولا الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية.

تقييم الفرضيات:

من خلال الدراسة التي قمنا بها حول الموضوع يمكن القول:

- ❖ بأن نظم المعلومات الإدارية هي تلك الأنظمة التي تزود المؤسسة في إدارة وظائفها بالمعلومات اللازمة و المناسبة لعملية اتخاذ القرار الإداري.
  - ❖ كما تبين لنا أن عملية القرار الإداري هو المحور الرئيسي للوظائف الإدارية.
  - ❖ نظم المعلومات الإدارية هي الدعامة الأساسية لاتخاذ القرارات الإدارية.
- و بعد تعرضنا لمختلف جوانب هذا الموضوع، يمكننا الخروج بالنتائج و الاقتراحات التالية:

أولا : النتائج:

- ❖ نظام المعلومات مجموعة من المكونات و الأجزاء المتناسقة بشكل منظم، و تتمثل هذه المكونات في مجموعة من العناصر المادية و المعنوية من أجل إنتاج معلومة مفيدة.
- ❖ تقوم نظم المعلومات الإدارية بتجميع و تخزين و معالجة و إيصال المعلومات إلى المستخدمين بالشكل المناسب و في الوقت المناسب.
- ❖ تساعد نظم المعلومات الإدارية المستخدمين على أداء الوظائف الموكلة لهم خاصة الوظائف الإدارية، لإيجاد الحلول لمختلف المشاكل خاصة الإدارية، و بالتالي اتخاذ قرارات صحيحة.
- ❖ نظام المعلومات الإدارية نظام مبني على الحاسب الآلي، يوفر المعلومات للمسؤولين على مستوى كل الوحدات التنظيمية.
- ❖ تظهر نظم المعلومات الإدارية من خلال الدعم الذي تقدمه لمتخذي القرارات الإدارية، و ذلك بمعالجة البيانات و من ثم تحويلها إلى معلومات مفيدة.

❖ نظم المعلومات الإدارية تسمح بربط مختلف الوظائف الإدارية و الذي يؤدي إلى وصل عمليات المنظمة، و ذلك خلال دعم وظائف التخطيط و الرقابة و العمليات باعتبارها وظائف مطلوبة على مختلف النشاطات.

❖ تسمح نظم المعلومات الإدارية بالتنبؤ بالمستقبل و ذلك برصد الأحداث و الفرص التي تظهر في البيئة كتنقص الموارد الطبيعية، التطور التكنولوجي و ازدياد تخصص بعض المنشآت.

❖ استعمال نظم المعلومات الإدارية يحقق السرعة و التقليل من الأخطاء القرارية.

### ثانيا :اقتراحات

❖ ضرورة اشتغال نظم المعلومات الإدارية لجميع مستويات النشاط لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة.

❖ يجب مراقبة تدفق البيانات و المعلومات عبر كامل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

❖ ضرورة تجهيز المكاتب آليا و الاعتماد على الحواسب الآلية التي تقدم خدمات معتبرة و خاصة في معالجة البيانات.

❖ استعمال شبكة الانترنت لتسهيل وصول المعلومات في الوقت المناسب و من ثم استخدامها وقت الحاجة إليها.

❖ الاعتماد على برامج الحاسوب {Logiciels} في حل المشاكل الصعبة و المعقدة.

❖ إن وصولنا إلى النتائج السابقة لا يعني أننا قد حددنا مختلف الجوانب التي تعنى بها نظم المعلومات الإدارية، لأنه هناك جوانب تبقى غامضة ما دامت التكنولوجيا في تطور مستمر، القادرة على خلق برامج جديدة و التي ستساهم في حل مشاكل اعقد من التي هي عليها الآن.

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1-1	مكونات نظام المعلومات	11
2-1	نظام المعلومات نظام مغلق	13
3-1	نظام المعلومات نظام مفتوح	14
4-1	تطور نظم المعلومات	18
5-1	وظائف نظام المعلومات	24
6-1	أهمية اتخاذ القرارات في العمليات الادارية	30
1-2	العلاقة بين مراحل صنع القرار ونظم المعلومات	66
2-2	مراحل صنع القرار الاداري	67
1-3	الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية	96

## قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01.03	بين إطارات المديرية	92
02.03	توفر نظام المعلومات في المديرية	99
03.03	ضرورة وجود نظام المعلومات في المديرية	100
04.03	دور نظام المعلومات	100
05.03	كيفية تبادل المعلومات بين مصالح المديرية	101
06.03	قائمة بجميع المعلومات في المديرية	101
07.03	الميزة التي يوفرها نظام المعلومات	102
08.03	محددات اتخاذ القرار السليم	103
09.03	شروط اتخاذ القرار	103
10.03	يبين مدى استعانة المديرية بمعلومات خارجية	104
11.03	فعالية المعلومة المناسبة في اتخاذ القرار	104
12.03	تأثير توقيت المعلومة لاتخاذ القرار	105
13.03	تأثير دقة المعلومة لاتخاذ القرار	105
14.03	الحلول المقترحة لعملية اتخاذ القرار	106
15.03	سرعة اتخاذ القرار في المديرية	106
16.03	كيفية تنفيذ القرارات	107
17.03	تأثير نظام المعلومات في دقة المعلومة	108
18.03	ضرورة الحصول على المعلومات لاتخاذ القرار	108

109	أهمية إدخال نظم المعلومات في المديرية	19 .03
109	أهمية تكنولوجيا نظم المعلومات	20 .03
110	تأثير نظم المعلومات في اتخاذ القرار	21 .03
111	مشكل نقص المعلومات	22 .03
111	مشاكل تنفيذ القرارات	23 .03
112	درجة تحقيق نتائج القرارات	24 .03
112	درجة الرضا على نتائج القرارات	25 .03
113	أنواع القرارات المتخذة	26 .03

قائمة المراجع :

1. إبراهيم عبد العزيز شيخا، أصول للإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، ط1، 2004م.
2. أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، دار وائل للنشر، الإسكندرية، ط1، 2003م.
3. أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدويبة، ط2، 2006م.
4. إسماعيل مناصري ، دور نظم المعلومات في الرفع من فعالية اتخاذ القرارات الإدارية ، مذكرة ماجستير ، جامعة يوسف بن خدة ،الجزائر ، 2004 م.
5. البديوي منصور، الأساليب الكمية و اتخاذ القرارات، المكتب الجامعي الحديث للإسكندرية، مصر، ط1 2006م.
6. الجديل ربحي، واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية للقطاع الحكومي في قطاع غزة، فلسطين، 2004م.
7. حجازي محمد حافظ، دعم القرار في المنظمات 46 دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، ط1 ، 2006م.
8. حريم حسين، المبادئ للإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد، عمان، الأردن، ط3 ، 2006م.
9. د. علاء عبد الرزاق السالمي و الأستاذ حامد الدباغ، تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، ط1 2001م.
10. د. معالي فهمي، نظم المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية، كلية التجارة، ط1 ، 2002م.
11. الدكتور علي عبد الهادي مسلم، نظم المعلومات الإدارية مبادئ و تطبيق مركز التنمية الإدارية، ط1 ، 2005م.
12. الدكتور، نجم عبد الله الحميدي، نظم المعلومات الإدارية، مدخل معاصر.

13. سعد غالب ياسين، تحليل و تصميم نظم المعلومات، دار المناهج، الأردن، الطبعة الأولى، 2000م.
14. سلطان إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، مصر، ط1 ، 2000م.
15. سليمان مهند ، أثر القرارات في قياس التكاليف الملائمة ، مجلة كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة العراق ، العدد 29 ، 2012 م
16. الشامي لبنان، ماركو إبراهيم، مبادئ الإدارة، المركز القومي للنشر، الأردن، ط3 ، 2007م.
17. الشمري انتظار أحمد جاسم، إدارة المعرفة و دورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة العراق، لعدد 2006/11م.
18. شوقي تاجي جواد، إدارة الأعمال، منظور كلي، دار حامد، للنشر، ط1 ، 2000م.
19. صخري جمال عبد الناصر، التحليل المادي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة البتولية، مذكرة التخرج، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013م.
20. عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، دار زهران للنشر، ط1 ، 1997م.
21. عثمان كيلاني و آخرون، نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000م.
22. علمي لزهري ، أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرار ، مذكرة ماجستير ، جامعة يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2006 م .
23. كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط3 ، 2007م.
24. لعويسات جمال الدين، الإدارة و عملية اتخاذ القرارات، طبعة 4، دار هومة، الجزائر، 2009م.