

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية  
تخصص: تسيير دولي استراتيجي

### عنوان المذكرة

نظام المعلومات كأداة مساعدة على اتخاذ القرارات  
دراسة حالة

تحت إشراف:

أ. / بن موسى

من إعداد الطالب:

معمري الياس

### أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً	أستاذ محاضر	أ. / محمد ولد عيسى
مؤطرا	أستاذة مساعدة	أ. / بن علي عائشة
مناقشا	أستاذة مساعدة	أ. / جلولي سهام

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى :

" يرفع الله الذين آمنوا منكم و الذين أوتوا العلم درجات "

( سورة المجادلة 11 )

" قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون "

( سورة الزمر 9 )

صَدَقَ اللَّهُ الظَّالِمِينَ

## اهداء

الهي لا يطيب الليل الا بشكرك ولا يطيب النهار الا بطاعتك ولا تطيب اللحظات الا بذكرك ..... ولا  
تطيب الآخرة الا بعفوك..... و لا تطيب الجنة الا برؤيتك ..... الله  
جل جلاله

الى من بلغ الرسالة وأدى الامانة ..... و نصح الامة ..... الى نبي الرحمة و نور العالمين .....  
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

الى المتربة على عرش الايام

الطفلة التي عمرت بيتها من الحب والحجارة

المهرة الأصيلة التي طالما سبقت دنيها وزمانها

فلسطين الحبيبة

الى من أحمل اسمه بكل افتخار والدي العزيز

إلى روح أمي رحمها الله

الى أرواح شهداء الجزائر الذين رووا بدمائهم ثرى الوطن الغالي

اليكم جميعا أهدي بحثي هذا آملا ان يكون فيه الخير..... والمنفعة لمن يطلع عليه.

## شكر وتقدير

قال تعالى:

" و قال ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك وفي عبادك الصالحين "

( سورة النمل، آية 19 )

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

( لا يشكر الله من لا يشكر الناس ) صدق رسول الله.

رواه أحمد البخاري وصححه الألباني

و قبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة ..... إلى الذين حملوا  
أقدس رسالة في الحياة .....

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة.....

إلى الذين بذلوا جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد .....

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل في كلية عبد الحميد بن باديس، مستغانم و أخص بالتقدير والشكر

الأستاذة بن موسى حسنية على اشرافها على لإخراجها هذا العمل

كما نشكر جميع عمال المكتبة وعلى رأسهم السيد المدير لما قاموا به من عمل جبار وتسهيلات لفائدة

الطالب دون تمييز.

وأقدم بالشكر الجزيل لجميع المدراء وعمال مؤسسا الدراسة الميدانية.

ولا أنسى كل من ساهم في هذه الدراسة ولو بكلمة طيبة.

## الفهرس

	شكر وتقدير
	اهداء
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ- ح	مقدمة عامة.....
	<b>الفصل الأول: ميكانيزمات نظام المعلومات</b>
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول :المؤسسة والمعلومة.....
3	المطلب الأول: ماهية المؤسسة.....
3	الفرع الأول: تعريف المؤسسة.....
4	الفرع الثاني: خصائص المؤسسة وهيكلها التنظيمي .....
5	المطلب الثاني: ماهية المعلومة.....
5	الفرع الأول : تعريف المعلومة والعلاقة بين المعلومات والبيانات.....
8	الفرع الثاني: جودة المعلومة وسائل الحصول وكيفية تدفقها.....
14	المبحث الثاني: نظام المعلومات.....
14	المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات.....
15	الفرع الأول: مفهوم نظام المعلومات.....
17	الفرع الثاني: نظم المعلومات الرئيسة في المؤسسة.....
18	الفرع الثالث: نظام المعلومات و طرق عمله.....
22	المطلب الثاني: أهمية وأهداف نظام المعلومات.....
22	الفرع الأول: أهمية نظام المعلومات بالنسبة للمؤسسات المعاصرة.....

## الفهرس

22	الفرع الثاني: أهداف نظام المعلومات.....
23	خلاصة.....
<b>الفصل الثاني: نظام المعلومات واتخاذ القرار</b>	
25	تمهيد.....
26	المبحث الأول:مدخل لاتخاذ القرار.....
26	المطلب الأول:اتخاذ القرارات وتيارات الفكر التنظيمي .....
26	الفرع الأول: تيارات الفكر التنظيمي.....
34	الفرع الثاني: مفهوم القرار..... .....
35	الفرع الثالث: مفهوم عملية اتخاذ القرارات.....
36	المطلب الثاني: تصنيف ومراحل عملية اتخاذ القرارات.....
36	الفرع الأول: مراحل عملية اتخاذ القرارات.....
38	الفرع الثاني: تصنيف القرارات من وجهة نظر القانون الإداري وعلماء الإدارة....
40	المبحث الثاني: مساهمة نظام المعلومات في تدعيم عملية اتخاذ القرار.....
40	المطلب الأول: أساليب اتخاذ القرار ودعم النظام لاتخاذ القرارات.....
40	الفرع الأول: أساليب اتخاذ القرار.....
41	الفرع الثاني: دعم نظام المعلومات للقرارات الإدارية.....
43	المطلب الثاني: مساهمة نظام المعلومات في تدعيم عملية اتخاذ القرار.....
43	الفرع الأول: اتخاذ القرار.....
44	الفرع الثاني: القدرة على إقناع المحيط الداخلي للمؤسسة.....
	خلاصة.....

## الفهرس

	الفصل الثالث: دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات بمؤسسة
47	تمهيد.....
48	المبحث الأول: تقديم مؤسسة الدراسة.....
48	المطلب الأول:.....
48	المبحث الثاني: الدراسة التحليلية لنتائج الاستبيان.....
48	المطلب الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....
49	المطلب الثاني: عرض البيانات المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة وتحليلها.....
79	خلاصة.....
	خاتمة عامة.....
	قائمة المراجع.....
	الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل	
05	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	-1-	1
07	الهرم المعرفي	-2-	
08	العلاقة بين البيانات والمعلومات	-3-	
11	خصائص المعلومات	-4-	
16	نموذج عام لنظام المعلومات	-5-	
19	عناصر نظام المعلومات	-6-	
50	إجابات العينة حسب الجنس	1	3
52	إجابات أفراد العينة حسب السن	2	
53	إجابات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	3	
54	إجابات أفراد العينة حسب الوظيفة	4	
55	رسم بياني يبين إجابات العينة حسب الخبرة المهنية	5	3
56	إجابات أفراد العينة حول عدد الدورات التدريبية	6	
61	رسم بياني يمثل إجابة أفراد العينة حول حماية المعلومات	7	
64	إجابات أفراد العينة حول طريقة إيصال المعلومات	8	

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل	
05	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	-1-	1
07	الهرم المعرفي	-2-	
08	العلاقة بين البيانات والمعلومات	-3-	
11	خصائص المعلومات	-4-	
16	نموذج عام لنظام المعلومات	-5-	
19	عناصر نظام المعلومات	-6-	
50	إجابات العينة حسب الجنس	1	3
52	إجابات أفراد العينة حسب السن	2	
53	إجابات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	3	
54	إجابات أفراد العينة حسب الوظيفة	4	
55	رسم بياني يبين إجابات العينة حسب الخبرة المهنية	5	3
56	إجابات أفراد العينة حول عدد الدورات التدريبية	6	
61	رسم بياني يمثل إجابة أفراد العينة حول حماية المعلومات	7	
64	إجابات أفراد العينة حول طريقة إيصال المعلومات	8	

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

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

هذه الظروف و المتغيرات التي رافقت التنوع والتقييد في عوامل البيئتين الداخلية والخارجية لمنظمات العصر الحالي استلزمت وجود قادة ومفكرين أذكياء من ذوي القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية التي تعتمد على أسس تنمية المعرفة والخبرة ومبادئها وتكوين التصورات والرؤى ذات العلاقة بالمستقبل وسبل مواجهة الحاضر التي غدت تتصف بالديناميكية الشديدة (التغيرات السريعة المتلاحقة)، مما زاد من أهمية متابعتها وتحليلها باستمرار للبحث في امكانية احتوائها وتجاوزها ثم محاولة السيطرة عليها أو التأثير فيها لضمان النجاح والتفوق والبقاء.

فبرز نظام المعلومات كأداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد والمحافظة على مكانتها، وقراءة مستقبلها، وتمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة والتكيف مع التغيرات التي تحيط بها. واستندت انطلاقة الفكرة الرئيسية لهذه الدراسة إلى حقيقة التحديات التي يواجهها قطاع الاكترونيك والتي تهتم بتقديم خدمات ومنتجات للمستهلك والمتعاملون معها ومراقبة المنافسين من جهة وتسارع التغيرات الاقتصادية والاختلال في الموازين. حيث تفرض هذه التحديات عليها ضرورة اتخاذ قرارات حاسمة وفعالة واستباق الأزمات والتهيؤ لمواجهتها قبل وقوعها، ولتسيير أمور العمل واستثمار الفرص المتاحة في البيئة المحيطة.

## - تحديد الإشكالية

في ظل التطورات الحديثة يعتبر نظام المعلومات كشكل من أشكال الحس الاقتصادي الجيد فحتى تستطيع منظمة الأعمال أن تبديع، تنتج وتسوق، فهي تحتاج إلى معلومات أكيدة، كاملة و قابلة للاستغلال. فتحليل وتنظيم المعلومة أصبح أكثر أهمية: معرفة الأسواق، تقسيماتها، مدى تفتحها على العالم وظروف عملها معرفة المنافسة، التكنولوجيات والإبداعات وغيرها. تجبر مدير القرن 21 أن يكون تقني، تاجر، رجل قانون منظم واستراتيجي كالجندي في ساحة الحرب ، والتي لا تعترف بالتخصص في الدفاع بل تعتمد على الاستعلام.

و اذا كانت المعلومات على تلك الدرجة من الأهمية والأثر الفاعل في إيصال المعرفة وتسهيل الإلمام بمكونات الواقع وتفاعلاته وتأمين مقدرة اكتشاف الحاضر ودقة التنبؤ بالمستقبل، فإن القيام بعملية صنع القرار في أي من المجالات دون الارتكاز على المعلومات يفقد متخذ القرار الاستفادة من عامل جوهري وربما حاسم لضمان تحقيق الهدف الذي يتطلع إليه بقراراته المتخذة.

و على هذا الأساس، فان السؤال الجوهري الذي ستحاول هذه الدراسة الإجابة عنه يمكن صياغته على النحو التالي:

### ما هو دور نظام المعلومات في صنع عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة؟

في ضوء هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

ما ذا نعني بنظام المعلومات؟ وما هي آلياته؟

ما هي مراحل عملية صنع القرار؟ وهل لها علاقة بنظام المعلومات؟

كيف يساهم نظام المعلومات في عملية صنع القرار في مؤسسة؟

## - الفرضيات

في إطار هذه الدراسة سيتم وضع الفرضيات التالية:

- هناك علاقة ايجابية بين طبيعة المعلومات وطبيعة القرار الذي سيتم اتخاذه؛
- يعمل نظام المعلومات على تزويد المراكز الإدارية بالمعلومات الضرورية لمساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات السليمة؛
- لا يلقي نظام المعلومات أهمية بالغة في اتخاذ قرارات مؤسسة.

## - أهمية البحث

يكتسي الموضوع أهمية بالغة من الناحيتين العملية والعلمية:

## - الناحية العملية:

- يستمد هذا البحث أهميته من حداثة موضوع نظام المعلومات ، كما يستمد أهميته أيضا من خلال تسليطه الضوء على مدى قدرة نظام المعلومات على دعم صانعي عملية اتخاذ القرارات.
- تعتبر عملية صنع القرارات من الإجراءات التنظيمية المهمة في أي تنظيم، وترتبط صناعة القرار بمختلف نشاطات المنظمة ومنها التعامل مع تكنولوجيا المعلومات وبناء وتطوير نظم المعلومات، والحقيقة أن الحاجة إلى المعلومات وضرورتها لمتخذ القرار تتزايد بسرعة كبيرة كلما اتسعت وتعددت مجالات وغايات القرارات المطلوب اتخاذها. وهو أمر مائل أمامنا فالقرار الذي يتم اتخاذه مع اختلاف وتباين مستوياته يظل محكوما بمجموعة من الأطر إلى جانب ما يتداخل مع ذلك من عوامل ومؤثرات خارجية وبالتأكيد فإن الانطلاق من هذه الأمور مجتمعة والحصول على معلومات كافية من شأنها أن تمكن متخذ القرارات من اتخاذ قراراته على نحو مدروس، وعدا ذلك فإن غياب المعلومات التي يحتاج إليها يجعل مهمة اتخاذ القرار بالغة الصعوبة والتعقيد.

- كما تكمن أهمية الدراسة في الحاجة المتزايدة لتطبيق وتبني نظام يسهر على الحفاظ على مكانة المؤسسة ويساهم في الرفع من تنافسيتها في وقت أصبح يعرف منافسة شديدة على جميع الأصعدة وعلى المستويين المحلي والعالمي وخصوصا مع دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق وفتح أسواقها أمام المستثمر الأجنبي.

- الناحية العلمية:

فالبحث يعد مساهمة متواضعة وبسيطة وتكملة للبحوث التي أنجزت في المجال.

- دوافع البحث:

لا يخلو أي موضوع بحث من دوافع تثير رغبة الباحث تجعله يتمسك بموضوع بحثه موضوعية كانت أودائية، وعليه فاختيار الموضوع ليس وليد الصدفة. ويمكن إيجاز هذه الدوافع فيما يلي:

- **الدوافع الذاتية:** تتمثل في الرغبة، الفضول في الخوض في كل ما هو جديد كما أن قلة

البحوث التي تتناول الموضوع باللغة العربية كان دافعا مشجعا لاختياره.

- **الدوافع الموضوعية:**

- تأتي هذه الدراسة لتجيب عن مجموعة من التساؤلات التي تختلج في صدور الباحثين المتعلقة أساسا بموضوع نظام المعلومات ودورها في عمليات صنع القرار في المؤسسة على وجه التحديد.

- إن تأكيد دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات يحتاج لعناية خاصة من طرف الباحثين لتقديم الدراسات العلمية المتخصصة والأكاديمية في هذا المجال الحساس الذي أضحى يورق متخذي القرارات في خضم التنافس الحاد الذي يعرفه قطاع الأعمال على وجه التحديد وعليه سيتم الخوض في شقيه النظري من خلال تحليل عملية صنع القرار ودور نظام المعلومات فيه بشكل مبسط، وشق عملي اهتم بتنزيل الدراسة النظرية على الواقع الاقتصادي في الجزائر من خلال تناول دور و أهمية نظام المعلومات في عملية صنع القرارات في مؤسسة محل الدراسة وعليه فإن هذه الدراسة جاءت لإثراء الساحة البحثية عموما والمكتبة الجزائرية خصوصا. إذن الدوافع الموضوعية تتمثل في كون الدراسة موضوع الساعة.

- **أهداف البحث**

تعد أسباب دراسة أي موضوع هو الوصول إلى أهداف معينة، وبصفة عامة تتلخص أهداف الموضوع

محل الدراسة في العناصر التالية:

- تسليط الضوء على مدلول نظام المعلومات وعلاقته بعملية صنع القرار؛

- تبيان كيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتوليد البدائل الإستراتيجية الممكنة؛

- التعرف على أهم المصطلحات الحديثة المرتبطة بالموضوع.

- التعرف على الطرائق المستخدمة للحصول على المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات؛

- منهج البحث :

- بالنظر لطبيعة الموضوع وأملا في الوصول لكافة تطلعاتنا كان لزاما اعتماد مختلف المناهج المستخدمة في البحوث والدراسات الاقتصادية والإدارية حيث تم توظيف كل واحدة منها كلما دعت الحاجة البحثية لذلك. وبشكل عام فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي حين تناولنا دراسة نظام المعلومات وعملية اتخاذ القرار وقد تم اعتماد المنهج الوصفي أيضا عند استقراء تطور عملية اتخاذ القرار وفقا لتطور المدارس التنظيمية المختلفة والمنهج التحليلي في تحليل نتائج الاستبيان واستخلاص النتائج.

- من بين الأدوات المنهجية المتبعة أيضا أسلوب دراسة الحالة المطبق عند تناول الجزء الخاص بالشق التطبيقي من البحث وذلك من خلال استخدام أسلوب الاستبيان لتجميع البيانات ثم العمل على تحليلها باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية بغية الوصول لمجموعة من الحقائق ومن ثم العمل على تثبيتها إذا كانت تسيير في اتجاه خطى المؤسسة أو تقويمها إذا شابها الخلل.

- صعوبات وعوائق البحث :

إن العقبات الأساسية التي واجهتنا وقت انجاز البحث تمحور معظمها حول النقاط التالية:

- غياب شبه كلي للدراسات الميدانية التي توضح مدى دور نظام المعلومات في صنع عملية اتخاذ القرار، حيث انحصرت أغلب البحوث المقدمة بشأن الموضوع بدراسة شق دون آخر حيث تناول بعضها واقع النظام في المؤسسات الجزائرية وبعضها ربط دراستها بالميزة التنافسية؛

- شح الدراسات الأكاديمية المتخصصة التي تناولت موضوع الدراسة خاصة تلك المتعلقة بحال المؤسسة الجزائرية مما يسهل على الباحثين في هذا الشأن الاسترشاد بها؛

- عدم وجود أجنحة خاصة في مكاتبنا تهتم بالموضوع وربطه بمجال المنافسة بين المؤسسات،

- صعوبة إجراء الدراسة الميدانية، حيث عانينا الكثير من أجل توزيع الاستبيانات وحتى في عملية استرجاعها بحكم غياب ثقافة الاستبيانات وأهميتها في الوصول لنتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات قد تكون مصيرية أحيانا.

- خطة وهيكلية البحث :

من أجل تحقيق الأهداف التي تخدم البحث تم توزيع الهيكل النظري والتطبيقي إلى ثلاث فصول الفصل الأول والذي عنون بميكانيزمات نظام المعلومات تضمن مبحثين حاولنا تبيان أهمية المعلومات بالنسبة للمؤسسة وكل ما تعلق بالمؤسسة، تم التطرق في المبحث الأول إلى المؤسسة والمعلومة أما حيث في المطلب الأول ماهية المؤسسة أما المطلب الثاني فقد ركزنا على المعلومة كما تناول المبحث الثاني نظام المعلومات أين يتم معالجة المعلومات والبحث عنها.

عنون الفصل الثاني **نظام المعلومات واتخاذ القرار** وعملية اتخاذ القرار محتويا على مبحثين تضمن المبحث الأول

**نظام المعلومات** ، في حين تناول المبحث الثاني نقطة حساسة في البحث وهي دعم نظام المعلومات لمتخذي القرارات عبر مختلف مراحل صنع القرار. ومعرفة تطور القرار الإداري عبر نظريات الفكر الاقتصادي ومحاولة تحديد ماهية عملية اتخاذ القرار بتفكيك عناصرها، فتم بذلك تحديد أبعاد وظروف اتخاذ القرار ثم مراحل عملية اتخاذ القرار.

وأخيرا خصصنا الفصل الثالث للدراسة التطبيقية والتي تناولت بالبحث والتحليل دور وأثر نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في مؤسسة الدراسة حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى التعريف بالمؤسسة أما المبحث الثاني فقد تناول الدراسة التحليلية لنتائج الاستبيان.

## تمهيد:

في ظل عالمنا المعاصر أخذت المعلومات دورا أكثر عمقا وشمولية واكتسبت بفعل ذلك قدرا يفوق كثيرا ما كانت تمثله من أهمية في السابق، حيث أصبحت أداة فعالة يعتمد عليها في إدارة تشكيل الحاضر ورسم صورة المستقبل. ونظرا لكل هذا فقد وجدت المؤسسات نفسها ملزمة بإنشاء مراكز الرصد لنظام المعلومات من أجل تغذية نظم المعلومات بالمعلومة الحرجة التي تساعد في اتخاذ القرارات. لذلك فإن وجود نظام معلوماتي يعتبر من بين خصائص المؤسسة العصرية التي أصبحت مطالبة اليوم بتوقع التهديدات والفرص وتقليل حالة المخاطرة وضمان حماية المعلومات والمحافظة على عدم تماثل المعلومات كما أصبحت معنية بممارسة التأثير على المحيط من خلال الضغوط المعلوماتية والخروج من دائرة المتعامل السلبي والتابع الكلي لتغيرات السوق.

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول : المؤسسة والمعلومة؛
- المبحث الثاني: نظام المعلومات؛

## المبحث الأول: المؤسسة والمعلومات

كانت ولا زالت المؤسسة محل الاهتمام من طرف المفكرين تعيش علاقة تأثر وتأثير في بيئة أقل ما يقال عنها أنها بيئة غير مستقرة، حيث تحاول المؤسسة جاهدة لفهمها وفهم مكوناتها والتكيف معها لضمان البقاء والاستمرار، والطريقة الوحيدة هي أن تكون للمؤسسة القدرة على التنافس واتخاذ كل الخطوات الضرورية من أجل الحفاظ على استمراريتها. ولكن قبل الحديث عن المؤسسة وتأثيرها في المحيط يجب معرفة ما المقصود بالمؤسسة.

## المطلب الأول: ماهية المؤسسة

## الفرع الأول: تعريف المؤسسة

لا يوجد تعريف موحد للمؤسسة بل هناك عدة تعاريف، فقد قدمت المؤسسة العديد من المفاهيم في مختلف الأوقات وحسب الاتجاهات الإيديولوجية وهذا نظرا للتطور المستمر الذي عرفته المؤسسة في طريق تنظيمها وتشعب نشاطاتها وفيما يلي سنعرض المفهوم الشمولي وبعض التعاريف للمؤسسة التي أعطاها الاقتصاديون ونذكر ما يلي:

" المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية، والتي تشكل علاقات، وروابط مع أعوان اقتصادية أخرى، تتداخل معها في مختلف الأسواق <sup>1</sup>."

"المؤسسة كل وحدة قانونية سواء كانت شخص مادي أو أي شخص معنوي والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار. وتنتج سلع وخدمات" <sup>2</sup>.

كما يعرفها (M. truky) على أنها: " الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي" <sup>3</sup>.

و من خلال التعاريف السابقة يمكن القول:

« أن المؤسسة هي مفهوم ذو طبيعة جد معقدة : تتميز بالشمولية حيث تعبر عن واقع اقتصادي وبشري واجتماعي، كونها تعمل في بيئة مجتمعية محددة، وتمثل جزء من البنية الاقتصادية والاجتماعية لهذا المجتمع

<sup>1</sup> القطب محي الدين، " الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد، الأردن، ط 1، 2012، ص 12.

<sup>2</sup> Jean LONGOTTE, Jacques Muller, "économie d'entreprise", Dunod, paris, 2ed, 2008, p 01

<sup>3</sup> غول فرحات، " الوجيه في اقتصاد المؤسسة"، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص 8

فالمؤسسة بوظائفها المختلفة هي قلب البيئة الاقتصادية الدينامكية التي ميزتها الرئيسية التطور والتغيير فالحيط الحالي للمؤسسات جد معقد وغير مؤكدة»

الفرع الثاني: خصائص المؤسسة وهيكلها التنظيمي

أولاً: خصائص المؤسسة

يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التي تتميز بها المؤسسة بناء على التعاريف السابقة فيما

يلي<sup>4</sup>:

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها؛

- أن تستجيب للبيئة الموجودة فيها. فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتجسّد أهدافها؛

- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية وعمالة كافية وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة؛

- التحديد الواضح للأهداف والبرامج وأساليب العمل.

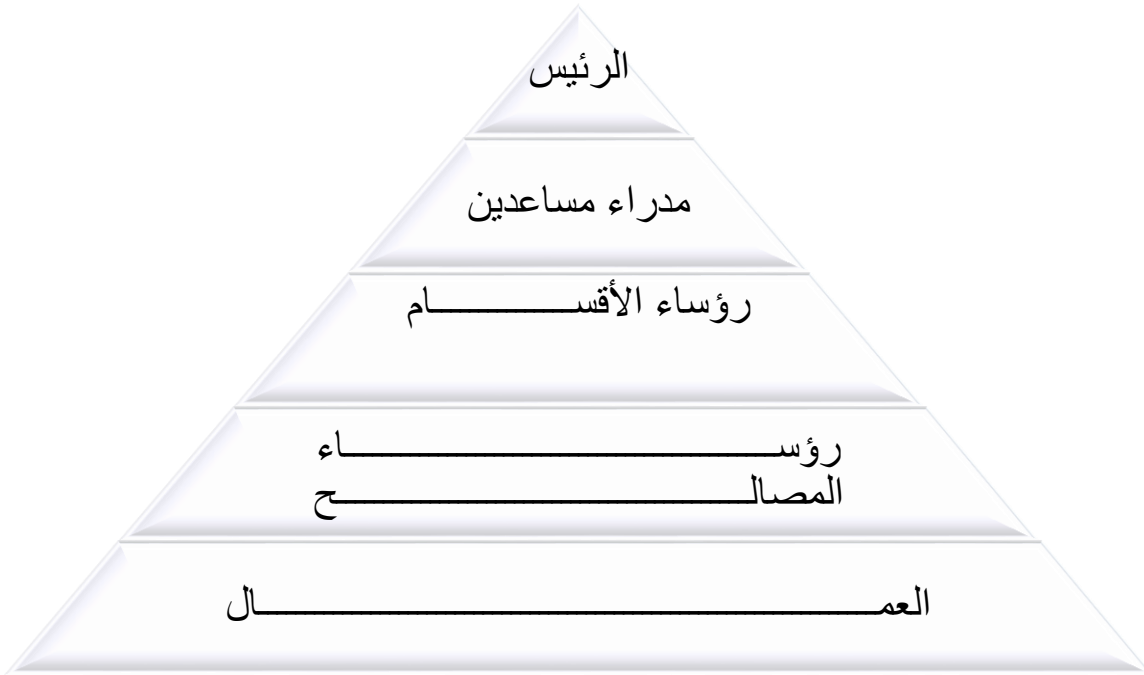
ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن الهياكل التنظيمية ليست نموذجية. فهي تختلف باختلاف المؤسسات تبعاً لحجمها وطبيعة عملياتها وكلما كبر حجم المؤسسة كلما دعت الحاجة إلى إنشاء مستويات تنظيمية أخرى. ويأخذ هذا الأخير عدة أشكال، وعموماً فإن الشكل الآتي هو السائد مهما تنوعت المؤسسات ومهما اختلف حجمها ونشاطاتها ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه " المجموع الكلي للوسائل المستخدمة في تقسيم العمل إلى مهام مختلفة وضمن التنسيق بينهما<sup>5</sup>".

<sup>4</sup> Jean LONGOTTE, Jacques Muller, op. cit , p 01

<sup>5</sup> samuel JOSIEN, sophie laudrieux-KARTOCHIAN, « organisation et management de l'entreprise » gualino éditeur, paris, 2008, p45

## عنوان الشكل (1-1) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



Source : Samuel JOSIEN, Sophie laudrieux-KARTOCHIAN, op . cit , p46

## المطلب الثاني: ماهية المعلومة

تتعدد المفاهيم والتعاريف الخاصة بالمعلومة، بتعدد الميادين والتخصصات المتواجدة فيها بشكل سريع ومتطور والذكاء الاقتصادي في حد ذاته يتطلب تواجد المعلومات ومختلف وسائلها ليتمكن من الاستقرار والعمل بفاعلية وأداء ناجح. فكيف يمكن تعريف المعلومة؟

## الفرع الأول : تعريف المعلومة والعلاقة بين المعلومات والبيانات

- تعني كلمة ( information ) عند البحث عنها في المراجع الانجليزية العربية بمعنى ( المعلومات، المعطيات، البيانات، الحقائق، الوقائع، الإعلام)<sup>6</sup> .

- وتعرف كذلك بأنها: " نتائج عمليات النماذج، التكوين، التنظيم، أو تحويل البيانات بطريقة تؤدي إلى زيادة مستوى المعرفة للمستقبل"<sup>7</sup> .

<sup>6</sup> السعيد مبروك ابراهيم، "المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص ص : 13 ، 14 .

<sup>7</sup> سونيا محمد البكري، "نظم المعلومات الإدارية"، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص 106.

- المعلومات: "هي بيانات قد تم تحويلها ومعالجتها بحيث يكون لها معنى وقيمة حقيقية أو مدركة بالنسبة لمتخذ القرار"<sup>8</sup>.
- وتعتبر المعلومات: "حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفاً أو ظرفاً محدداً أو تشخص تهديداً، أو فرصة محددة، وتبعاً لذلك فإن المعلومات هي نتيجة البيانات"<sup>9</sup>.
- "المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد"<sup>10</sup>.
- "إضافة إلى ذلك فالمعلومات عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، حتى صار لها معنى وتأثير في سلوكيات من يستقبلها وبعبارة أوجز وأوضح فإن المعلومة تؤدي إلى تغيير سلوك وفكر الأفراد واتخاذ القرارات"<sup>11</sup>.
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المعلومات هي عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة والمعالجة الناتجة عن مخرجات نظم المعلومات، والتي على ضوءها يتم اتخاذ القرارات والمربطة ارتباطاً تاماً بالمعرفة، وعليه فإن المعرفة هي: "حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة وهي التي تمكن من امتلاكها من التجارب مع المستجدات التي تواجهه"<sup>12</sup>. ويوضح الشكل التالي هرمية المعرفة:

<sup>8</sup> محمد بن أحمد السديري، "نظم المعلومات الإدارية"، كلية إدارة الأعمال، السعودية، 2010، ص 3.

<sup>9</sup> ربحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، دار صفاء، عمان، ط1، 2008، ص 43.

<sup>10</sup> Jean –louis MONINO, " L'information au cœur de l'intelligence économique stratégique, réseau de recherche sur l'innovation", afnor, paris, 2012, P 6

<sup>11</sup> جمال سالمي، "أمن المعلومات"، مجلة الاقتصاد المعاصر، الجزائر، العدد 3، 2008، ص 28.

<sup>12</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، "إدارة المعرفة" دار الكتاب الحديث، الأردن، 2009، ص 10.

## الشكل (1-2): الهرم المعرفي



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره ، ص 18.

## - العلاقة بين المعلومات والبيانات

إذا كانت المعلومات عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة

منها فما هي البيانات؟

- تعريف البيانات: هي مجموعة حقائق غير منظمة قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين

بعضها البعض أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك من يستقبلها.

- مصادر البيانات: بشكل عام يمكن القول بأن البيانات يمكن أن تستقى من مصدرين أساسيين هما<sup>13</sup>:

- المصدر الداخلي: من واقع أقسام ونشاطات المنظمة؛

- المصدر الخارجي: من الجهات المحيطة بالمنظمة مثل المنظمات الأخرى .

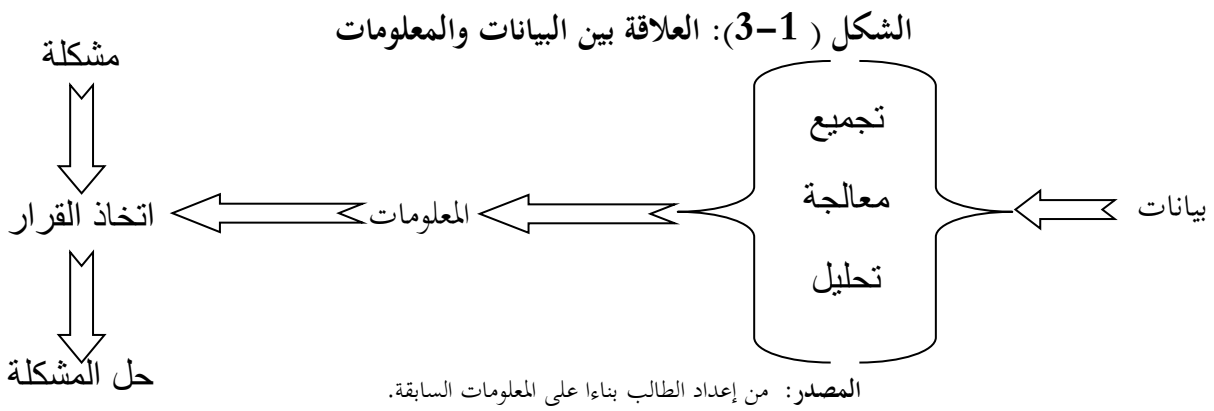
فتجميع البيانات الخاصة بالعاملين من مصدر داخلي هو قسم الأفراد بينما يتم تجميع البيانات

الخاصة بالمنظمات المنافسة من المصدر الخارجي المتمثل بالهيئات الصناعية.

<sup>13</sup> محمد عبد حسين الطائي وآخرون، "تحليل وتصميم نظم المعلومات"، دار المسيرة، عمان، ط 1، 2013، ص 165.

نلاحظ مما سبق مقارنة بتعريف المعلومات أنها مفاهيم نسبية ، فما يعد معلومات لشخص معين قد يعتبره شخص آخر بيانات لا يمكن الاستفادة منها ويستخدمها معيار واحد للتمييز بين البيانات والمعلومات يتمثل في تحقيق الغرض من الاستخدام فإذا كانت البيانات تحقق الغرض من استخدامها مباشرة فهي معلومات وإلا فهي بيانات<sup>14</sup> .

ولكي يمكن الاستفادة من المعلومات لا بد أن تكون دقيقة وغير ناقصة، مفهومة وذات صلة بالموضوع أي أنها ذات دلالة وأن نحصل عليها في الوقت المناسب والشكل التالي يوضح أكثر العلاقة بين البيانات والمعلومات:



### - جودة المعلومات وخصائص المعلومة

#### أولاً: جودة المعلومات

حتى ولو تم إرسال المعلومات بطريقة فعالة فإن جودة المعلومات تتحدد بطريقة استخدامها بواسطة متخذ القرارات. بمعنى آخر أن جودة المعلومات تتحدد بقدرتها على تحفيز الفرد متخذ القرار ليتخذ موقفاً معيناً. كذلك بقدرتها على جعل الفرد متخذ القرار يصل إلى قرارات أكثر فعالية وهناك ثلاثة عوامل تحدد درجة جودة البيانات وذلك من قبل من يستخدم هذه المعلومات. وهذه العوامل الثلاثة هي منفعة المعلومات لمتخذ القرار ، درجة الرضا عن المعلومات من قبل متخذ القرار، الأخطاء والتحيز<sup>15</sup> .

<sup>14</sup> نجم عبد الله الخميدي وآخرون ، " نظم المعلومات الإدارية" ، دار وائل للنشرالاردن ، ط2، 2009 ، ص 35.

<sup>15</sup> حسان محمد أحمد ، "نظم المعلومات الإدارية" ، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص ص : 123، 124.

**- منفعة المعلومات**

يقول «أندروز Andrus» أن أي معلومة يمكن أن تقيم من زاوية المنفعة المستمدة منها . هذه المنفعة تتمثل في عنصرين هما صحة المعلومة وسهولة استخدامها وقد قام بتحديد أربعة منافع للمعلومات هي:

- **منفعة شكلية** «form utility» كلما تطابق شكل المعلومة مع متطلبات متخذ القرار كلما كانت قيمة هذه المعلومات عالية؛

- **منفعة زمنية** «time utility» يكون للمعلومات قيمة كبيرة جدا إذا توافرت لدى متخذ القرار في الوقت الذي يحتاج فيه إليها؛

- **منفعة مكانية** «place utility» يكون للمعلومات قيمة كبيرة إذا أمكن الوصول إليها أو الحصول عليها بسهولة. ولذا فإن طريقة الاتصال المباشرة بالحاسب الآلي تعظم كل من المنفعة الزمنية والمكانية للمعلومات.

**- درجة الرضا عن المعلومات**

عادة ما يكون من الصعب أن تحكم على المدى الذي ساهمت به المعلومة في تحسين القرار المتخذ. ومن هنا فإن البديل لقياس كفاءة المعلومات هو استخدام مقياس الرضا عن هذه المعلومات من قبل من يتخذ القرار ويمكن معرفة الرضا أو عدمه من خلال متخذ القرار. فإذا كان متخذ القرار يدرك أن نظام المعلومات الموجود لا بد وأن يوفر له قدرا معيناً من المعلومات تساعد في عملية اتخاذ القرار.

**-: الأخطاء والتحيز Errors and bias :**

كثيراً من المديرين يفضلون جودة المعلومات على كمية المعلومات ولا شك أن جودة المعلومات تتفاوت باختلاف الأخطاء والتحيز الموجودة في هذه المعلومات وقد أوضحت الدراسة سلفاً أن التحيز في المعلومات يكون سببه دائماً محاولة للفرد أو الوحدة التنظيمية ممارستها لحق توزيع المعلومات داخل المنظمة. وتكون مشكلة التحيز في المعلومات أن من يستقبل المعلومات لا يكون على علم بهذا التحيز وإلا كان من السهل عليه إجراء عملية التعديل اللازمة على المعلومات للتخلص من هذا التحيز.

على الجانب الآخر فإن الأخطاء تمثل مشكلة هامة لأنه لا توجد طريقة سهلة لعلاج هذه الأخطاء. وعادة ما يوجد الخطأ في المعلومات نتيجة لم يلي<sup>16</sup>:

<sup>16</sup> حسان محمد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 125، 126.

- عملية قياس غير دقيقة للبيانات واستخدام طريقة غير دقيقة في جميع هذه البيانات؛
- الفشل في إتباع طريقة سليمة في إعداد البيانات في صورة معلومات؛
- فقد أجزاء من البيانات وترك بعضها دون تشغيل؛
- الخطأ في البرامج المستخدمة مع الحاسب لإعداد البيانات والتزويد المتعمد في البيانات؛
- الخطأ في عملية تسجيل البيانات .

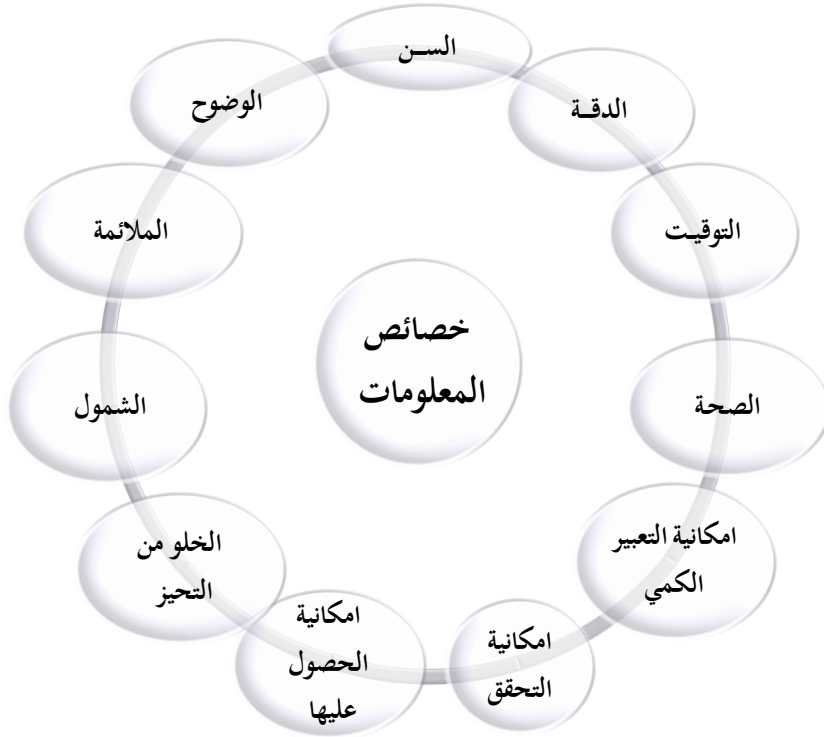
### ثانياً: خصائص المعلومة

لقد تم تحديد عشر خصائص أساسية للمعلومة، والتي ذكرت على النحو التالي<sup>17</sup>:

- **السن**: يجب أن تصل المعلومات إلى متخذ القرار وهي فنية والمقصود بذلك عدم تقادمها وبذلك لا معنى لها حيث تكون هناك معلومات أخرى جديدة تم التوصل إليها؛
  - **الدقة**: أي الدقة في إجراءات القياس المستمد في إعداد المعلومات وتشغيلها وتجهيزها وتلخيصها وعرضها؛
  - **التوقيت**: أي أن يتلقى المستخدم المعلومات خلال الوقت الذي يحتاجها فيه ومعنى هذا عدم وصولها لمتخذ القرار بعد الحاجة إليها أو قبل ذلك بفترة طويلة لاحتمالات تقادمها؛
  - **الصحة (خلوها من الخطأ)**: أي درجة خلوها من الأخطاء سواء لغوية أو رقمية؛
  - **إمكانية التعبير الكمي**: يمكن التعبير عنها بأرقام والنماذج الكمية إذا لزم الأمر؛
  - **إمكانية التحقق**: من حيث درجة الاتفاق بين المستخدمين المختلفين عندما يتفحصون المعلومة أي الموضوعية التي تشير لعدم التحيز؛
  - **إمكانية الحصول عليها**: أي درجة اليسر والسرعة في الحصول على المعلومات اللازمة؛
  - **الخلو من التحيز**: أي غياب النية في تعديل أو تحريف المعلومات للتأثير على المتلقي أو لتحقيق أغراض خاصة؛
  - **الشمول**: أي تمامية أو إكمال؛
  - **الملائمة**: مدى ارتباط المعلومات بمتطلبات المستخدم المحتمل لها؛
  - **الوضوح**: أي مدى خلو المعلومات من الغموض.
- ومما سبق يمكن تلخيص خصائص المعلومة في الشكل التالي:

<sup>17</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، " نظام المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص ص: 80، 81.

## الشكل (1-4): خصائص المعلومات



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات السابقة.

## وسائل الحصول على المعلومات وكيفية تدفقها

توجد وسائل متعددة للحصول على المعلومات وفقا لاحتياجات المؤسسة ومن بين هذه الوسائل

نذكر<sup>18</sup>:

- **البحث وفحص السجلات**: يتم ذلك عن طريق متابعة الخريطة التنظيمية الملفات والتقارير ونماذجها سجلات العمل، القرارات والشكاوي بالإضافة إلى المشاكل التي سجلت حين إعداد تنفيذ والخطط والموازنات وكذا خرائط المسارات.

- **المقابلة الشخصية**: من أهم الوسائل والطرق للحصول على المعلومات حيث تساعد في ملاحظة سلوك الأفراد والجماعات ومعرفة آرائهم. حيث يتعذر الحصول على البيانات في بعض الأحيان بدون مقابلة وجهها لوجه حيث تثبت صحة المعلومات التي تم الحصول عليها من مصادر مختلفة أو مصادر مستقلة، وميزة هذه

<sup>18</sup> الشيخ ولد محمد، "استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2011، ص: 87، 88.

الوسيلة أتمها مفيدة لاختيار وتقسيم الصفات الشخصية، وحتى الآن يتم ضمان أسلوب المقابلة الشخصية بشرط أربعة نقاط أساسية :

- جدول المقابلة؛
- الحصول على الموافقة لإجراء المقابلة؛
- ضرورة توضيح الهدف منها؛
- إدارة الوقت.
- الاستبيان: ويقصد به جمع البيانات عن طريق استمارة تملأ من قبل المستجوب وبالتالي يكون هو سيد الموقف وتجمع المعلومات الخاصة والمستقات من الأفراد لاستبيان حقيقة الممارسات الحالية والإستطلاعات الرأي والميول، كما انه يمثل وسيلة مناسبة وملائمة للوصول إلى الموزعين في مناطق واسعة دون أن تكون مكلفة.
- الملاحظة: وتمثل في جمع المعلومات من خلال عملية الملاحظة من خلال ذوي الاختصاص مثلا: تسجيل ملاحظات بخصوص إحصاء المرور، إحصاءات الرقابة على الجودة.
- التقارير: تتمثل في تدوين ملاحظات وآراء قد تكون مفيدة.
- نتائج التجارب: تنحصر هذه التجارب على الفئات ذات مستوى علمي عالي كمهندسي الإنتاج، التسويق والزراعيين وكذا العلماء التطبيقيين.
- وتعرف المؤسسة تدفقا داخليا بين مختلف أقسام المؤسسة من مصلحة إلى أخرى. وكذلك مع المحيط الخارجي، ويمكن التمييز بين نوعين من التدفقات :
- تدفق المعلومات المنتجة من المؤسسة نفسها؛
- تدفق المعلومات من الخارج والمستعملة من طرف المؤسسة.
- تدفق المعلومات يعني خروج المعلومات من مصدرها إلى جهة أخرى مستقبلية لها، تكون في حاجة إليها لذلك نميز بين عدة مصادر للمعلومات

- مصادر وتصنيف المعلومات

- مصادر المعلومات

إن المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة تكون مصادرها إما من داخل المؤسسة أو خارجها ويمكن توضيح ذلك كما يلي<sup>19</sup>:

- المصادر الداخلية

تتكون المصادر الداخلية من أشخاص أو إدارات داخل المؤسسة مثل المشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين بمختلف مستوياتهم، وهذه المصادر تعطي حقائق عن أساسيات مخططة ومنظمة لتدعيم القرارات ويتم تجميع البيانات الداخلة على أساس رسمي وبالإضافة إلى ذلك فإن البيانات تستقبل أيضا من مصادر داخلية على أساس غير رسمي من خلال اتصالات عارضة غير نظامية ومناقشات غير المرتبطة بهذه الأعمال.

- المصادر الخارجية

تكون المصادر الخارجية أو البيئية مولدات وموزعات المعلومات الموجودة خارج نطاق المؤسسة، وتتضمن هذه المصادر: العملاء، الموردون، المنافسين، النقابات العمالية والهيئات الحكومية والنشرات المهنية والاتحادات الصناعية .

❖ تصنيف المعلومات

جرت العادة أن تقوم المؤسسات بتصنيف وثائقها ومطبوعاتها بدرجة سرية ملائمة وفيما يلي درجات تصنيف المعلومات وهذه الدرجات هي<sup>20</sup>:

- **سري للغاية Top secret**: وهي أعلى درجات التصنيف حيث تصنف بهذه الدرجة الوثائق عظيمة الحساسية والتي لها تأثير كبير على سلامة المؤسسة والتي تحاول الجهات المعادية الحصول على مثل هذه المعلومات. يقتصر توزيع معلومات هذه الدرجة على كبار المسؤولين عن مصالح المؤسسة في مجال الاختصاص. وتعطى النسخ الورقية من هذه المعلومات أرقاما متسلسلة وتسلم إلى أشخاص محددين بالاسم ولا يسمح لحامل النسخة نفسه بإفشاء معلوماتها.

<sup>19</sup> علاوي نصيرة، " اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية

العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2011 ، ص ص: 62، 63.

<sup>20</sup> دلال صادق وآخرون، " أمن المعلومات"، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص 47.

- **سري Secret**: وهي الدرجة الثانية من حيث السرية وتصنف بهذه الدرجة الوثائق الأقل أهمية والتي سوف تعرض المؤسسة للخطر عند انتهاكها من قبل غير المخولين. ويقتصر توزيع هذه المعلومات على أفراد مخولين رسمياً يحق الاطلاع عليها.

**محدود Restricted**: هذه الدرجة قد لا توجد في تصنيف بعض الدول وتطبق على المعلومات أو المطبوعات التي ربما لا تخلو من قائمة للجهات المعادية ( المنافسة ) والتي لا تفضل المؤسسة أن تراها منشورة في الصفحة اليومية، مثل المعلومات المتاحة لأي موظف، والفروع المنشأة حسبما تنص عليه الاتفاقيات المعقودة بينهما.

- **غير مصنفة**: هي جميع المعلومات الأخرى والمطبوعات كما يمكن تسميتها بغير المصنفة ولا ينطبق عليها أي مقياس للحصانة (مثل معلومات، وصف وتسعير المنتجات، والبرامج الزمنية للإنتاج وطلبات المناقصة وغيرها)، إلا أن بعض المؤسسات قد تناسبها استخدام الدرجات الخمس معاً.

كما تصنف حسب عدة معايير نذكر منها<sup>21</sup>:

- **درجة الرسمية**: وفقاً لدرجة الرسمية فهناك معلومات رسمية ومعلومات غير رسمية.
- **مصدر المعلومات**: هناك مصدر للمعلومات إما تكون داخلية أو خارجية، كما يمكن تصنيفها حسب هذا المعيار إلى معلومات أولية ومعلومات ثانوية.
- **درجة التغيير**: فالمعلومات قد تكون ثابتة لا تتغير وقد تكون متغيرة.

وحتى يتم الاستفادة والانتقال الفعال للمعلومات، لا بد من توفر نظام المعلومات الذي سيتم التطرق اليه في المبحث الثاني وكذلك الرصد المعلوماتي.

### المبحث الثاني: نظام المعلومات

#### المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات

تمثل عملية إعداد البيانات واستخدام المعلومات عصب المؤسسة المعاصرة نظراً للقدر الهائلة على برمجة المعلومات وتخزينها فقد أدى هذا إلى التوسع في النطاق الخاص باستخدام المعلومات داخل المنظمة في العديد من الأغراض مثل إعداد وتجهيز المعلومات الخاصة بالعمليات العادية للمشروع، وإعداد وتجهيز المعلومات الأزمة للإداري لكي يتمكن من اتخاذ القرارات المختلفة، وعادة ما يطلق على هذه العملية اسم **نظام**

<sup>21</sup> نوري منير، " نظم المعلومات المطبق في التسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 68.

**المعلومات.** فما هو نظام المعلومات وما هي مكوناته؟ وكيف يعمل على معالجة المعلومة وتقديمها لمتخذ القرار؟

### الفرع الأول: مفهوم نظام المعلومات

يعرف نظام المعلومات بأنه: " نظام من الأنظمة الأخرى الموجودة بالمشروع يقوم بمهمة تجميع البيانات وتحويلها إلى معلومات حسب إجراءات وقواعد محددة تساعد بها الإدارة وفتات أخرى في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالتخطيط والرقابة. والعناصر الرئيسية لنظام المعلومات هي تجميع البيانات وتشغيلها وتخزينها واسترجاعها وتحويلها"<sup>22</sup>.

يمكن تعريف نظام المعلومات أيضا على: " أنه عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها البعض التي تعمل على جمع مختلف البيانات والمعلومات وتعمل على معالجتها وتخزينها وبثها وتوزيعها على المستخدمين بغرض دعم القرار والرجوع إليها حين الحاجة إليها"<sup>23</sup>.

كما يمكن تعريفه على أنه: " مجموع الموارد، المعدات، البرامج، الأفراد، المعطيات والإجراءات التي تسمح بالحصول على المعلومات المناسبة من خلال تخزين المعطيات ومعالجتها لأجل اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب " <sup>24</sup>.

نظام المعلومات مصطلح يتركب من كلمتين:

- **نظام:** و الذي يعني ذلك الكل المكون من أجزاء أو عناصر أو مكونات تترايط وتتفاعل وتتكامل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف مشتركة؛
- **المعلومات:** هي نتائج معالجة البيانات يدويا أو باستخدام الحاسوب أو الوسيطتين معا حيث تفيد فهم ظاهرة أو مشكلة معينة.

وبالتالي يمكن مقابلة المفهومين ( وليس جمعهما ) لنستخلص مفهوم نظام المعلومات بأنه: "مجموعة منظمة من العناصر ( أفراد معدات، برامج، شبكات، بيانات)، والتي يتم من خلالها بتجميع وتخزين، وتشغيل

<sup>22</sup> صلاح الدين عبد المنعم مبارك، " اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية"، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 51.

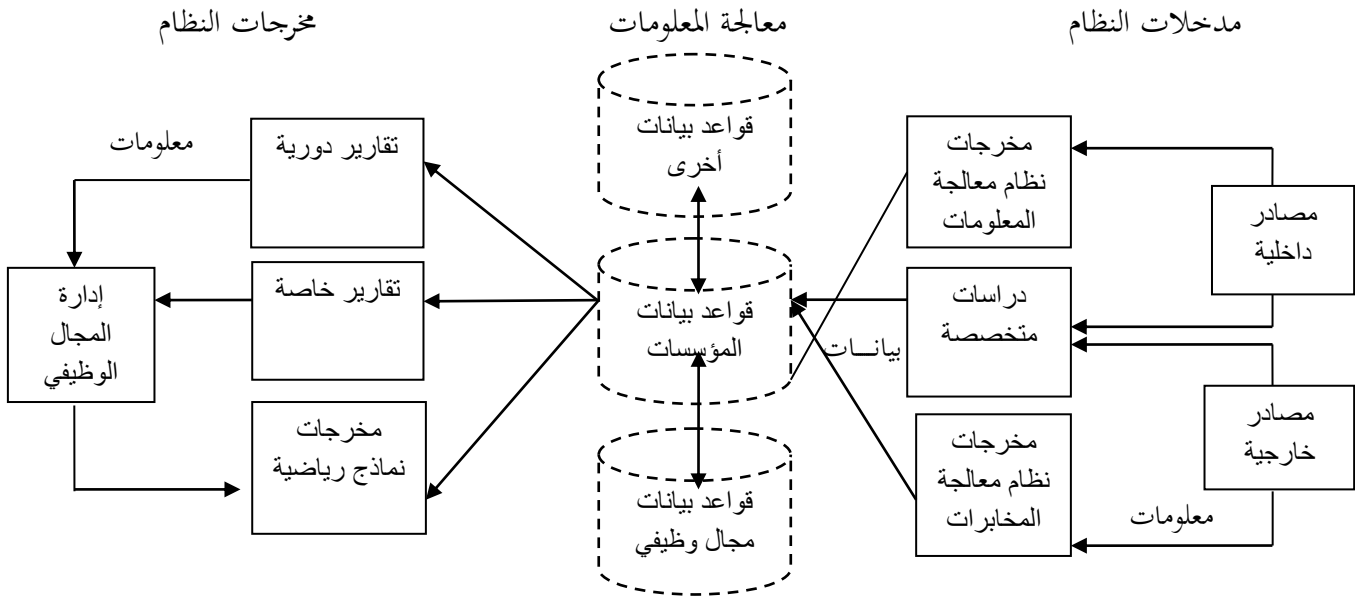
<sup>23</sup> علاء الدين عبد القادر، " نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، ط3، 2008، ص 27.

<sup>24</sup> Pascal VIDAL, Vincent PETIT, " Système d'information organisationnelle", Pearson France, 2ème édition , 2009, p 05.

وتوزيع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة داخل المؤسسة<sup>25</sup>. ولنجاح تطبيق نظام المعلومات يجب تحديد رؤيتين<sup>26</sup>:

- رؤية ثابتة: تتمثل في معرفة الشئائية المفهوم، الهدف.
- رؤية ديناميكية: تتمثل في كيفية تطوير النظام، والشكل التالي يوضح أحد النماذج للنظام:

### الشكل (1-5) : نموذج عام لنظام المعلومات



Source: pascal VIDAL, Vincent PETIT, op . cit, p12

يمكن من خلال ما سبق استخلاص تعريف شامل لنظام المعلومات على أنه نظام يستخدم تكنولوجيا المعلومات في عمليات توفير وإرسال وتخزين ومعالجة وعرض المعلومات اللازمة بهدف تدعيم الأنشطة الإدارية المختلفة في المؤسسة.

<sup>25</sup> سليمان عز الدين، "دور أنظمة المعلومات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي في عملية صنع القرارات الإدارية"، الملتقى السادس حول دور التقنيات الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، الجزائر 29، 27 جانفي 2009، ص 14.

<sup>26</sup> Patrick HUBERT, "Systèmes d'information de gestion", édition n'existera, paris, 2009, p24.

### الفرع الثاني: نظم المعلومات الرئيسة في المؤسسة

تتوفر المؤسسة على مجموعة من النظم تدعم المستويات الادارية المختلفة في المؤسسة، حيث تعمل نظم المستوى الإداري على مساندة مسؤول الأنشطة في اتخاذ القرارات شبه الهيكلية وتسيير الأنشطة في الإدارة الوسطى كما تخدم تخطيط الوظائف عن طريق تقديم ملخص روتيني يهدف غلى تحقيق السرعة في انجاز التقارير المطلوبة والتي سيتم التطرق اليها في هذا الفرع:

#### أولاً: نظم معالجة المعاملات

تعرف نظم معالجة المعاملات ( STT ) systèmes de traitement des transactions بأنها: "نظم مبنية على استخدام الحاسوب، تقوم بجمع وتسجيل ومعالجة البيانات الخاصة بالأحداث اليومية للأنشطة وعمليات المؤسسة، مثل المبيعات، المشتريات، العمليات المالية، التغيرات في حجم الإنتاج والمخزون بالإضافة إلى جمع وتسجيل الأحداث في البيئة الخارجية للحصول على معلومات وبثها في شكل تقارير روتينية لمستخدميها سواء داخل أو خارج المؤسسة".

#### ثانياً: نظم معلومات التسيير

تعرف نظم معلومات التسيير ( SIG ) Systèmes d'information de gestion بأنها: " نظم تعتمد على الحاسوب الآلي، تقدم المعلومات للمدراء في المستوى الإداري في شكل تقارير دورية وتقارير استثنائية أو خاصة لتدعيم العملية الإدارية من تخطيط ورقابة وتدعيم أنشطة اتخاذ القرارات".

من خلال هذا التعريف يظهر أن نظم معلومات التسيير تزود المسيرين بالمعلومات الضرورية في شكل مؤشرات وتقارير عن الأنشطة الخاصة بالمؤسسة في المجالات الوظيفية المختلفة، وعن الأحداث البيئية الخارجية بما يساعدهم على أداء وظائفهم الإدارية من تخطيط ورقابة بالإضافة إلى تدعيم عملية اتخاذ القرارات\* .

#### ثالثاً: نظم دعم ( مساندة) القرار

تعتبر نظم دعم القرار من أهم الوسائل المساعدة لمتخذ القرار على اتخاذ القرارات فما هو وكيف يعمل هذا النظام؟

يعد (Herbert .A. Simon 1960) أول من اقترح نموذجاً لاتخاذ القرار ( نموذج (IMC)) والذي يقع على أربعة مراحل أساسية هي<sup>27</sup>:

- مرحلة الاستخبار (Intelligence) : ويتم فيها جمع المعلومات وتشخيص المشكلة ؛
- مرحلة التصميم (Modélisation ou conception): ويتم فيها البحث عن الحلول الممكنة للمشكلة وتشكيل نماذج الحلول؛
- مرحلة الاختيار (choix ou Sélection) : وتتضمن اختيار الحل الأمثل لحل المشكلة؛
- مرحلة التنفيذ ( Mise en application ): وذلك بتنفيذ الحل الذي تم اختياره مع القيام بتقييمه ومراجعتة.

ويستخدم حالياً نظم المعلومات في القيام بهذه المراحل ، خاصة منها نظم معلومات التسيير (SIG) خلال مرحلتي الاستخبار والتنفيذ ونظم دعم القرار (SIAD) في كل من مرحلتي التصميم الاختيار والتنفيذ. كما تعرف نظم دعم القرار كذلك على أنها: "نظم حاسوبية تفاعلية تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات غير الهيكلية وشبه الهيكلية وذلك من خلال استخدام النماذج وقاعدة البيانات وواجهة مساعدة للمستفيد " من خلال هذه التعاريف نستنتج أن نظم دعم القرار تستخدم البيانات الصادرة من نظم معالجة المعاملات ونظم معلومات التسيير كما تحصل على البيانات من مصادر خارجية، كتلك المتعلقة بأسعار منتجات المنافسين أو بيانات اقتصادية، بحيث تساعد متخذ القرار على اتخاذ القرارات.

### الفرع الثالث: نظام المعلومات و طرق عمله

#### أولاً: نظام المعلومات

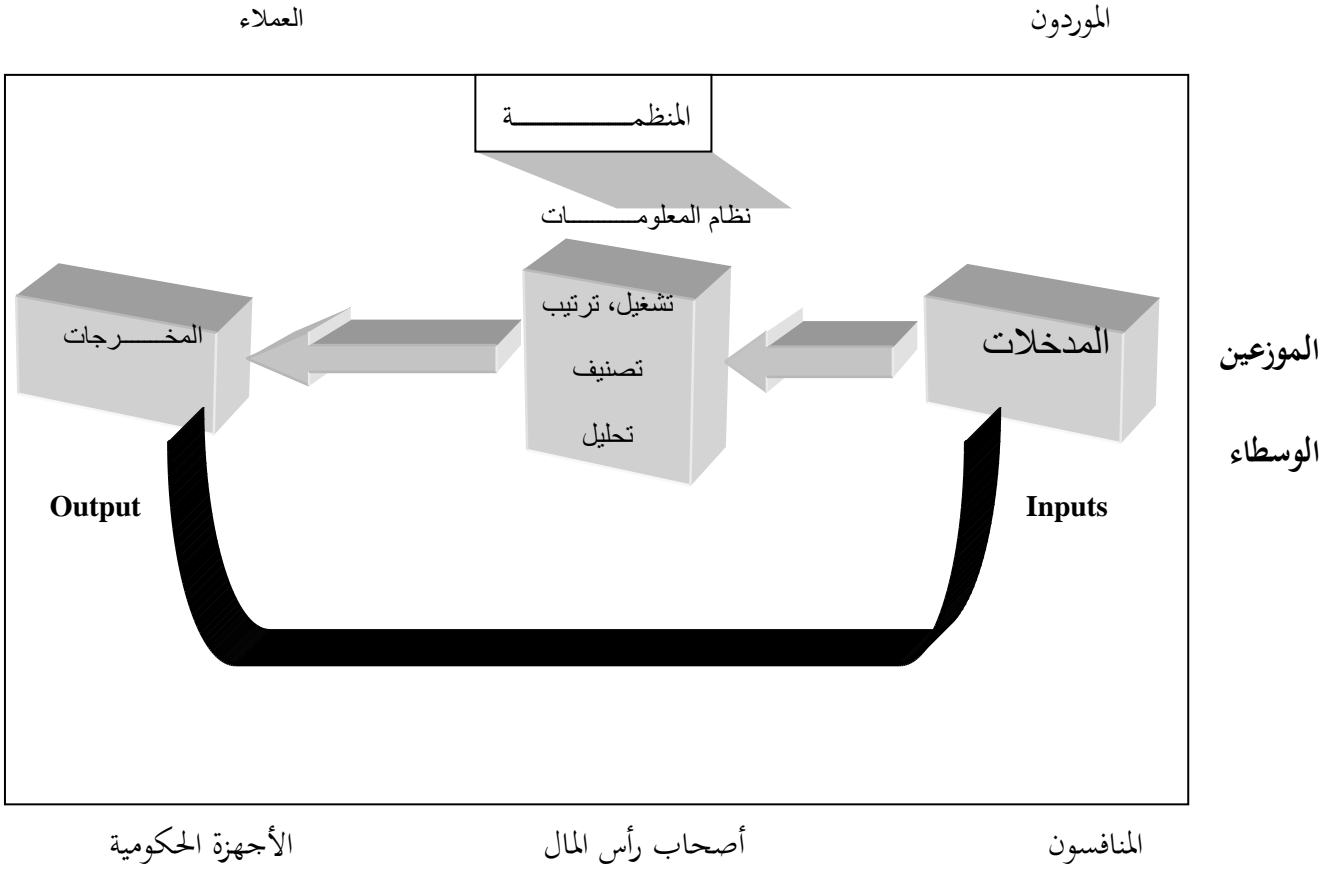
- من خلال التطرق إلى مختلف تعاريف نظام المعلومات يمكن تحدد مكونات هذا الأخير كما يلي<sup>28</sup>:
- المدخلات: وتتعلق بجمع وتوفير البيانات أو الحقائق الخام من داخل المنظمة أو من خارجها وذلك لأغراض تشغيلها والاستفادة منها في التطبيق العملي وتنقسم إلى:

<sup>27</sup> مرمي مراد، "أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير، في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، 2009/2010، ص 36.

\* تعرف نظم معلومات التسيير كذلك باسم " نظم المعلومات الإدارية " خاصة في الكتابات المشرقية وحتى لا يقع خلط في المصطلحات، فإننا نشير إلى أن نظم المعلومات الإدارية التي نعنيها في هذا البحث هي كل أنواع النظم التي من الممكن أن تطبق في المؤسسات وليس هذا النوع المشار إليه فقط .  
<sup>28</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص 125.

- المدخلات المتسلسلة : في حالة إذا كانت مدخلات نظام معين هي مخرجات نظام آخر، أو أنظمة أخرى سابقة للنظام المعني وتربطها به علاقة تنبؤية مباشرة فإنه يطلق على ذلك النمط من المدخلات بـ " المدخلات المتتابعة أو المتسلسلة "
- المدخلات عن طريق التغذية العكسية: هي تأثير البيئة الخارجية على النظام والتي تحدد مدى ملائمتها وصلابته في تحقيق الأهداف المطلوبة وتلبية لحاجات المستخدمين من خلال تمرير الملاحظات عن أي قصور أو عيب في تطبيقه لإصلاحه وتفادي حدوثه مستقبلا.
- العمليات: وقد تنجز تلك العمليات بواسطة آلة أو إنسان، وتعمل على تحويل البيانات التي سبق جمعها لتصبح ذات معنى ودلالة.
- المخرجات: وتتمثل في المعلومات ونقلها إلى الأفراد الذين يحتاجون إليها وإلى الإدارات والأقسام والفروع عند ممارسة أعمالهم ووظائفهم.
- التغذية العكسية: ردود أفعال الأطراف المختلفة التي حصلت على المعلومات ومن ثم تقسيم مخرجات نظام المعلومات ، ووجود احتمالات لتعديل أو تغيير المدخلات أو عمليات التشغيل في هذا النظام. والشكل التالي يبين أهم العناصر المكونة للنظام بعد التطرق إليها بالتفصيل.

الشكل (1-6): عناصر نظام المعلومات



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 123

- وظائف وأبعاد نظام المعلومات

أولاً: الأنشطة الأساسية لنظم المعلومات

سبق الإشارة إلى أن الهدف الأساسي لنظم المعلومات هو إنتاج وتجميع وتوصيل المعلومات المفيدة لمتخذي القرارات وأن المدخلات الأساسية لها هي البيانات، لذلك لا بد أن تبدأ وظائف نظم المعلومات بتجميع البيانات وتنتهي بإنتاج وتوصيل المعلومات.

تتم عملية تحويل البيانات إلى معلومات من خلال سلسلة من الخطوات يطلق عليها دورة تشغيل البيانات والوظائف الأساسية لنظم المعلومات هي كالآتي<sup>29</sup>:

<sup>29</sup> دلال السويسي، "نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نظام المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012/2011، ص: 51، 52.

- **تجميع البيانات:** تبدأ وظيفة تجميع البيانات في نظم المعلومات بتحديد البيانات التي تعتبر المدخلات الأساسية للنظام ، ثم تجميع هذه البيانات من مصادرها المختلفة وإدخالها إلى النظام؛
- **التسجيل والحصر:** تتمثل في تسجيل البيانات وحصرها حتى يمكن أن تستخدم في عملية التشغيل؛
- **الترميز والتصنيف:** يتم إعداد البيانات في شكل أكثر ملائمة حيث يتم استخدام نظام ترميز معين يمكن من معرفة هذه البيانات، ثم يتم تصنيف البيانات حيث توضع في صورة فئات أو مجموعات وفقا لخصائص مشتركة بين بيانات كل فئة أو مجموعة باستخدام نظام ترميز؛
- **التدقيق:** ويتضمن عملية فحص البيانات للتأكد من اكتمالها وصحتها وذلك للتأكد من أن عملية حصر وتسجيل البيانات قد تمت بطريقة صحيحة ودقيقة؛
- **معالجة البيانات:** تتم معالجة البيانات من خلال مجموعة معينة من العمليات الأساسية لتحويلها إلى معلومات ذات معنى مفيد لمتخذي القرارات. ولا تختلف العمليات الأساسية لتشغيل البيانات ( في عملية التصنيف) باختلاف نظام المعلومات سواء كان يدويا أو آليا؛
- **إدارة البيانات:** في معظم الحالات لا يتم تشغيل البيانات الخام فور تجميعها والحصول عليها بل يتم حفظها وصيانتها حتى تكون متاحة وقت الحاجة إليها لأغراض التشغيل كذلك. ويقصد بوظيفة بإدارة البيانات الأنشطة الخاصة بتنظيم وإدارة عمليات تخزين واسترجاع وتحديث البيانات.

### ثانيا: أبعاد النظام

- يمكن في ضوء التعريفات سابقة الذكر لنظم المعلومات تحديد أهم الأبعاد الأساسية لها على النحو التالي<sup>30</sup>:
- تعد نظم المعلومات أحد التطبيقات المعاصرة لنظم المعلومات في إطار مسار التطور التاريخي لاعتمادها في حقل نظام المعلومات؛
  - ترتبط هذه النظم بالجوانب الإستراتيجية للمنظمة، خاصة فيما يتعلق بطبيعة التطبيقات والدور والمهام التي يفترض أن تنجزه نظم المعلومات.

كما للنظام مجموعة من الخصائص التالية<sup>31</sup>:

- جميع الأنظمة تعمل من خلال بيئة معينة؛

<sup>30</sup> محمد عبد حسين الطائي وآخرون، " نظم المعلومات الإستراتيجية، ( منظور الميزة الإستراتيجية )"، دار الثقافة ،عمان، 2009، ص 20.

<sup>31</sup> إنعام علي توفيق الشربلي، "تقويم نظم المعلومات باستخدام بحوث العمليات"، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، ط 1، 2009، ص 56 .

- يتكون من عناصر، مكونات أو نظم فرعية بشكل وحدات البناء الأساسي للنظام؛
  - هناك خاصية التداخل بين الأجزاء الفرعية، ويعني أنه لا يمكن إحداث تغيير في أحد مكونات النظام دون أن يؤثر ذلك على بقية أجزاء النظام؛
  - لكل النظم وظيفة رئيسية وهدف رئيسي بموجبه يتم تقسيم أداء المؤسسة؛
  - استخدام النظم في حالة تغيير دائم بسبب حالة التطور القائمة في المؤسسة.
- فنظم المعلومات تلعب دورا كبيرا في مساعدة المؤسسات على فهم التغيرات الحاصلة في محيطها وكذلك على العمل في هذا المحيط ، فنظم المعلومات تعد أداة أساسية للقيام بالمتابعة البيئية (la surveillance l'environnement) وذلك من خلال استخداماتها في جمع معالجة ونشر المعلومات المتعلقة بمحيط المؤسسة<sup>32</sup>.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف نظام المعلومات

#### الفرع الأول: أهمية نظام المعلومات بالنسبة للمؤسسات المعاصرة

- أصبحت نظم المعلومات في الآونة الأخيرة تكتسي أهمية بالغة بالنسبة لجميع أنواع المؤسسات وترجع هذه الأهمية إلى ظهور ثلاثة اتجاهات حديثة هي<sup>33</sup>:
- **الاتجاه الأول:** تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات في المجتمعات الصناعية الحديثة ، لذلك نجد إنتاجية المشتغلين بالمعلومات أصبحت أحد الاهتمامات الرئيسية في المجتمعات المتقدمة، مما أدى إلى زيادة الطلب على المعلومات بشكل غير مسبوق؛
  - **الاتجاه الثاني:** تنمية شبكات الاتصال والمعالجات الدقيقة ،فقد أدى ظهور نظم المعلومات المبنية على استخدام أجهزة الحواسيب الآلية وشبكات الاتصال المتقدمة إلى زيادة الطلب على استخدامها، لدرجة أنه أصبح من الممكن تصميم منظمات تعمل بالكامل بواسطة الحاسوب الآلي وإيجاد شبكات معلومات واحدة؛
  - **الاتجاه الثالث:** التغيرات التي طرأت على طلب المعلومات والأساليب اللازمة لتشغيلها، أدت غلى تغيير في مفهوم ودور المعلومات حتى أصبح ينظر إليها باعتبارها موردا استراتيجيا مهما، وأصبح أداء المؤسسات يعتمد بشكل متزايد على ما يمكن أن يقدمه نظام المعلومات المستخدم بها.

<sup>32</sup> Jean- LOUIS ERMINE, « management et ingénierie des connaissances- modèles » La voisier, paris, 2008, p 225 .

<sup>33</sup> أحمد الخطيب، " إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 75.

فنظم المعلومات تعد أداة أساسية للقيام بمتابعة المحيط وذلك من خلال استخدامها في جمع معالجة ونشر المعلومات المتعلقة بالمحيط.<sup>34</sup>

### الفرع الثاني: أهداف نظام المعلومات

يحدد الكثيرون هدفا واحدا للمعلومات ملخصا في أن نظام المعلومات يهدف إلى تقديم الخدمة النهائية للمستفيدين ويمكن تجزئة هذا الهدف إلى الأهداف الآتية<sup>35</sup>:

- مساعدة المديرين في مهامهم في مجال التخطيط والرقابة وهذه المعلومات تنجز عندما تصل معلومات كاملة ودقيقة في الوقت المناسب؛
- إعطاء معلومات وتقارير بتكلفة أقل مع المحافظة على الدقة للمعلومات؛
- بلورة وتصفية المعلومات التي تصل إلى المديرين ويعتمد عليها؛
- تقديم سلسلة من الطرائق البديلة لإنجاز العمل بشكل يبين تأثيرات ونتائج القرارات المختلفة قبل أن تطبق علميا؛
- الاستفادة القصوى من وقت المديرين وعدم انشغالهم في عملية استخراج المعلومات من خلال كثرة البيانات والمستندات.

<sup>34</sup> jean-louis ERMINE, op. cit , p 225.

<sup>35</sup> أحمد صالح الهزائمى، " دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، سوريا، 2009، ص 25.

## خلاصة

إن ظهور عالمية الاقتصاد وتكنولوجيا المعلومات والنقص في الموارد الاقتصادية بالإضافة إلى البيئة التي تعمل بها المؤسسة، أصبح يمثل تهديدا للمؤسسة وذلك من خلال زيادة حدة المنافسة وانفتاحها على هذا الاقتصاد العالمي المفتوح ولكي تتجنب المؤسسة هذه المشاكل وتضمن مكانة في السوق فقد ظهرت أدوات تساعد في التعامل مع بيئتها من خلال الاستفادة من التكنولوجيات التي تسهل الحصول على المعلومات. هذه الأخيرة التي أصبح ينظر إليها على أنها مورد أساسي فبقدر ما تتوفر عليه هذه المعلومات من جودة ودقة وشمولية بقدر ما يزداد الرشد في اتخاذ القرارات ومن ثم تحسين عمليات التخطيط والرقابة، ومنه فقد تم التعرف من خلال هذا الفصل على أهمية المعلومات في المؤسسة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما تستند إليه عملية اتخاذ القرار في المؤسسة كما تم التطرق الى المعلومات لكي تستفيد منها لابد من جمعها وتنظيمها من خلال نظام معلومات سواء كان خاص بالأفراد أو التمويل أو الإنتاج أو التسويق، ولكن السؤال المطروح لمن تعمل هذه الآليات وكيف تساعد متخذ القرار؟ وهو ما يتم التطرق إليه في الفصل الثاني.

## تمهيد:

إن ما يشهده العالم اليوم من تحول نحو العولمة والاتجاه المتزايد نحو التحول إلى اقتصاد المعرفة والعمل عن بعد و غيرها من الظواهر جعلت طبيعة البيئة ديناميكية تمتاز بالتقلبات وعدم الاستقرار، هذا ما فرض على المؤسسة تبني توجه أو وسيلة تسييرية جديدة لمواجهة ممثلي هذه البيئة وهذا لضمان بقائها واستمرارها، هذه الوسيلة الجديدة تقوم على أساس تسيير المعلومات وذلك في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات وتحليلها وإثرائها بحيث تساعد في معرفة الفرص والتحديات وكيفية حل المشاكل والوقاية منها وتطوير أساليب العمل في وقت وجيز. أي أنها تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب فالسرعة والمرونة والقدرة على التفاعل أصبحت من العوامل المحددة لحصول أي مؤسسة على ميزة تنافسية، كما أصبحت قدرة متخذ القرار على الوصول وبصفة سريعة إلى نتائج جيدة تعتبر الحد الفاصل بين بقاء وزوال المنظمة.

لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها بواسطة نظام المعلومات هو أمر ضروري لتطوير أساليب اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات التي تواجهها في بيئة الأعمال والتي تسعى في ظلها لتحقيق الريادة والتميز للوصول لموقع متميز، ويعد نظام المعلومات من أهم أنواع الأنظمة الذي يتسم به القادة الناجحون، والذي يوفر لهم مهارات الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذهم للقرارات.

وعلى هذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: اتخاذ القرار؛
- المبحث الثاني: دور نظام المعلومات في تفعيل اتخاذ القرارات.

### المبحث الأول: مدخل لاتخاذ القرارات

يقول هيرت سايمون (Herbert Simon) إن القرار هو القلب النابض للنشاط الإداري وإن كان القلب هو المركز الحيوي لجسم الإنسان ومحدد حياته، فالقرار يسد المكان نفسه بالنسبة للمنظمة. جعلت هذه الأهمية المنظرين والإداريين على حد سواء يسعون لإيجاد أفضل الطرق للقيام بهذه العملية وكانت نتيجة ذلك تعدد وجهات النظر حول الكثير من الجوانب المهمة لها، غير أن هذا الاختلاف كان يهدف إلى إيجاد الطريقة العملية والمثلى للقيام بها.

### المطلب الأول: اتخاذ القرارات وتيارات الفكر التنظيمي

تطور الفكر التنظيمي عبر سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في المؤسسات المختلفة، حيث أسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية ووضع نماذج ونظريات كما تصنف تيارات الفكر التنظيمي وفقا لإسهامات الكتاب والباحثين إلى ثلاثة مداخل أساسية هي: المدخل الكلاسيكي، المدخل السلوكي والمعاصر، فلكل منها نظرتها للعملية الإدارية ولعملية اتخاذ القرارات وتجميعها أحيانا بعض نقاط التقاطع.

### الفرع الأول: تيارات الفكر التنظيمي

#### أولا: نظريات الفكر الكلاسيكي

تعتبر النظرية الكلاسيكية أول إسهام ذو دلالة في بناء الفكر الإداري ويعتبر كتابها رواد للتسيير، فبالرغم من أن آراء كتابها قامت في الأول على الخبرة، إلا أن هذه الآراء والمبادئ التي افترضها رواد المدخل ما زالت تطبق حتى يومنا هذا<sup>1</sup>.

ارتكزت نظريات التنظيم الكلاسيكي الثلاثة التي ظهرت في بداية القرن الماضي على تقسيم العمل والهيكلة التنظيمي باعتبارهما عنصرين أساسيين من عناصر التنظيم.

انطلق المدخل الكلاسيكي من افتراض أساسي ممتلا في صفة الرشاد في تصرفات وسلوكيات التنظيم. كان التوجه الأساسي لهذا المدخل هو زيادة إنتاجية المنظمات من خلال التركيز على بعض العناصر أو الوسائل من أهمها:

- دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل؛

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص: 112، 113.

- الاهتمام بكفاءة العملية الإدارية؛
  - وضع مبادئ معيارية توجه وتضبط العمل في المنظمة.
- يعود تأسيس المدخل الكلاسيكي إلى مجموعة من الرواد كان لهم الفضل في إرساء دعائم هذا المدخل وهم فريدريك تايلور، هنري فايول وماكس ويبر، يمكن تناول فكر وإسهامات المدخل الكلاسيكي في عملية اتخاذ القرارات المختلفة من خلال نظرياته الثلاثة والمتمثلة في الإدارة العلمية، مدخل العملية الإدارية، وأخيرا المدخل البيروقراطي.

### - نظرية الإدارة العلمية:

أرسى تايلور قواعد الإدارة العلمية بتحديد المبادئ التي تقوم عليها معلنا عن الأهداف الحقيقية التي تسعى إليها وهي زيادة الإنتاج وإحلال ثقافة التفاهم محل التنارع بين الإدارة والعمال وإقناع الطرفين بأن الذي يحكم العلاقة بينهما هي المصالح المشتركة لا تضارها. كانت المساهمة الأساسية لتايلور في المدخل بإرسائه المبادئ الأساسية للإدارة العلمية والمتمثلة في<sup>2</sup>:

- إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في العمل وفي حل المشاكل الإدارية؛
- الاختيار العلمي للعمال وتدريبهم على أساس علمي؛
- تقسيم عادل للمسؤوليات بين المديرين والعمال مع قيام المديرين بتخطيط وتنظيم العمل وقيام العمال بالتنفيذ؛
- دعا تايلور إلى تطبيق مبدأ الإشراف الوظيفي لتحقيق الاستفادة القصوى من خدمات المشرفين المتخصصين.

### - نظرية التقسيم الإداري:

يعتبر هنري فايول أول من وضع أسس هذه النظرية والتي تعتبر مكملتها لما جاء به تايلور، لكن اهتمامه انصب على العملية الإدارية ذاتها على مستوى قمة الهيكل التنظيمي تحديدا. ركزت نظرية التقسيم الإداري والتي يطلق عليها أيضا تسمية نظرية العملية التسييرية في حد ذاته فاعتبرته نشاطا مميزا قائما بذاته، ومن ثم تحليل هذا النشاط إلى وظائف فرعية مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتنسيق. ويساهم الاتجاه في

<sup>2</sup> إلهام بوغليطة وآخرون، "الاتصال واتخاذ القرارات"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011، ص ص: 29، 30.

بلورة وتحديد عدد كبير من مبادئ التسيير تتصف بالمرونة أي أنها ليست مطلقة. حيث يمكن استخدامها في ضوء الظروف المتغيرة والخاصة بكل مشروع والمتمثلة أساسا في العناصر التالية:

- وحدة الأمر؛
- استقرار الأشخاص؛
- التنسيق وتعويض السلطة.

تجدر الإشارة إلى أن المبدأ الأخير لا يمكن فصله عن مفهوم الرقابة بالاستثناء، حيث يترتب على المدراء الأعلى مرتبة تفويض السلطة نحو الأسفل لكي يتاح لهم التفرغ للمشاكل الأكثر تعقيدا وللقرارات الأكثر أهمية.

#### - المدخل البيروقراطي:

قدم ماكس ويبر نموذج البيروقراطي على أنه النموذج المناسب للتنظيم الحضري الذي يستهدف تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية ، يستمد هذا النظام سلطته من القانون الذي يعكس عادة إرادة المجتمع. فالنموذج البيروقراطي يستمد كفاءته وعقلانيته من خصائصه المتمثلة فيما يلي<sup>3</sup> :

- وجود نظام هرمي للسلطة ؛
  - تحديد واضح لمكان كل شخص في التنظيم؛
  - وجود تخصص دقيق لكل فرد ، تخصص موصوف كتابيا؛
  - اختيار الأشخاص على أساس الكفاءة التقنية والعلمية في ظل المنافسة ولوجود الإجراءات الموحدة ذات الصيغة الموضوعية المجردة من اعتبارات شخصية؛
  - استخدام الأسلوب العلمي في معالجة المشاكل الإدارية؛
  - وجود مستندات ووثائق رسمية محفوظة في المكاتب.
- مما سبق يمكن الحكم على النموذج البيروقراطي على أنه نظام مثالي للإدارة لاعتماده على القواعد والإجراءات الصارمة للقضاء على العلاقات الشخصية، التقسيم الواضح للعمل يقتضي أن يعرف كل شخص وظيفته في التنظيم والتدرج الهرمي الثابت، حتى تكون الترفيات منطقية وواضحة.

<sup>3</sup> حسين بلعجوز، "المدخل لنظرية القرار"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 18.

## ثانيا: اتخاذ القرارات من منظور المدخل الكلاسيكي

ينظر المدخل الكلاسيكي في الإدارة للمؤسسة على أنها تنظيم رسمي تتوزع فيه المسؤوليات والوظائف بشكل هرمي في إطار اعتبارها نموذجاً ميكانيكياً. يتسم بالوضوح والرشاد في تصرفاتها، افترضت النماذج الكلاسيكية في الإدارة أن المؤسسة نظام مغلق يعمل في إطار ظروف التأكد التام أي توافر المعلومات بالشكل والتوقيت المطلوبين عن ظروف المحيط، أينما يتعين معه تحقيق رشاد القرارات المتخذة بحكم الافتراضات التي على أساسها يعمل التنظيم . أضف إلى ذلك انسياب الأوامر من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله وتدفق المعلومات والبيانات من الأسفل إلى أعلى الهيكل التنظيمي.

استناداً لمبدأ الوضوح فإن كافة الواجبات والالتزامات المهنية في التنظيم تعد واضحة بما فيه الكفاية ، حيث أنها محددة كتابياً وعليه فإن عملية اتخاذ القرارات المختلفة في المؤسسة تتحدد من خلال التوظيف الدقيق للوظائف وإسنادها وفقاً للقوانين واللوائح السائدة في التنظيم. ففي حالة إذا ما صادف متخذ القرار موقفاً معيناً واستعصى عليه الأمر فعليه الاستنجاد بالمستويات العليا في التنظيم للفصل في المشكل المطروح.

يجمع مختصوا الإدارة على أن أهم ما اتسمت به نظريات المدخل الكلاسيكي هو إغفالها لعنصر العلاقات الإنسانية التي تنشأ داخل التنظيم حيث أنها اعتبرت العامل مجرد آلة تنفذ ما يطلب منها وغضت الطرف على العلاقات غير الرسمية التي يمكن أن تنشأ بين العمال والتي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار بحكم تأثيراتها على أداء المؤسسة لكثرة النقائص التي اعتبرت المدخل الكلاسيكي خاصة من ناحية توفير المعلومات ومعالجة البيانات التي من شأنها دعم وترشيد عمليات اتخاذ القرار بالمؤسسة ولهذا الأسباب سنعمل على التواصل مع النظريات التي تلتها على أمل توفير ظروف أحسن لاتخاذ القرارات.

## ثالثاً: تقديم مدخل العلاقات الإنسانية والاتجاهات السلوكية المبكرة في الإدارة

ركز المدخل السلوكي على أن الإنسان نفسه باعتباره العنصر الأساسي في بناء التنظيم، فتناولت الدراسات النفسية والاجتماعية سلوكياته كفرد في مجموعة رسمية أو غير رسمية. كما تناولت سلوك الجماعات والتنظيمات البشرية التي يكونها الأفراد، ودرست البيئات الحضارية التي ينتمي إليها. اهتم السلوكيون بعمليات التفاعل والتأثير المتبادل للعناصر المدروسة مثل التفاعل بين فرد وفرد والتفاعل بين الأفراد والمجموعات أو بين هؤلاء مجتمعين من جهة والبيئة الحضارية من جهة أخرى ، وكان من نتائج دراسات علماء النفس والاجتماع والأجناس وغيرهم من السلوكيين بروز مفاهيم مثل حركية الشخصية ، التحفيز، حركية الجماعات، التسيير بالأهداف، العمل ضمن فريق، التسيير بالمشاركة وغيرها من المفاهيم الأخرى ومن بين إحدى رواد هذا المدخل

( M.follett ماري فوليت\*، 1992، 1865) التي أوضحت مفهوم القرارات الإدارية من خلال تحليلها لما أسمته " بقانون الموقف" وتوصلها إلى نتائج مفادها أن قرارات المدير تستمد من ظروف الموقف الذي يواجهه وليس من شخصه.<sup>4</sup>

#### رابعاً: مدخل العلاقات الإنسانية وعملية اتخاذ القرار.

لم يقدم مدخل العلاقات الإنسانية أي تفصيل لعملية اتخاذ القرارات بل انصب تركيزهم على متخذ القرار الذي اشتروا عليه إشراك العمال في اتخاذ القرارات وذلك في إطار ما أطلقوا عليه أسلوب القيادة الديمقراطية، يعاب عليهم أنهم لم يعملوا على تباين الطريقة التي يتم بها إشراك العمال ولا حدود لذلك الإشراك. ومن خلال ما جاء به هذا المدخل نستنتج أنه رغم تقديمه لإضافات للفكر الإداري إلا أنه لم يقدم تفسيراً متكاملًا لأبعاد الإدارة شأنه في ذلك شأن نظيره الكلاسيكي حيث ركز بشكل كبير على دراسة السلوك البشري مهملاً العوامل الأخرى في الإدارة كالبينة الخارجية المحيطة بالفرد هذا من جهة، ومن جهة أخرى تركيزه على التحفيز المعنوي في اشتماله العاملين لصالح التنظيم وإهمال التحفيز المادي. وقدمت فوليت من خلال ما أسمته ( مبدأ التعارض البناء) ثلاث طرق رأت أنه يمكن للمديرين خلالها معالجة التعارض بين أهدافه وأهداف مرؤوسه وهذه الطرق الثلاثة هي :

- الأولى: أن تعطي أهداف جانب على أهداف الجانب الآخر، وهذا لا يعتبره حلاً للمشكلة لأن الجانب الضعيف يبقى غير راضي؛
- الثانية تقوم على استخدام المدير لأسلوب المساومة في تحقيق الأهداف؛
- الثالثة تقوم على تحليل المدير للخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب إلى عناصرها، وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه.

<sup>4</sup> رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، 2008، ص 248.

\* لقد كانت الباحثة " ماري فوليت" أول من نادى بضرورة أن يكون السلوك مستمد من الموقف، وذلك عندما قالت أنه يجب على الرؤساء الابتعاد عن النزعة إلى السيطرة وإصدار الأوامر على أنهم أصحاب السلطة. ولكن يجب أن يكون الأمر صادراً عن مقتضيات الموقف ومتطلباته وقد أطلقت على ذلك مفهومها المشهور ( قانون الموقف) الذي يتطلب خصائص محددة لكل موقف معين.

### خامسا : اتخاذ القرارات من منظور المداخل الحديثة والمعاصرة

اعتمدت كل من النظريات المعاصرة والحديثة في الإدارة على التكامل بين مختلف الزوايا والاهتمامات التي ركزت عليها النظريات السابقة بصورة منفردة، فالجوانب العلمية لا تقل أهمية عن الجوانب السلوكية والإنسانية في واقع الأمر على القرارات المتخذة.

#### - نظرية القرار وعملية اتخاذ القرارات:

يعد هيربرت سيمون (Herbert Simon) أحد المنظرين الذين اقترحوا أن أكثر الطرق فعالية لتحقيق التكامل بين المدخل الكلاسيكي في الإدارة بين المدخل السلوكي والاجتماعي في التنظيم هو التركيز على اتخاذ القرارات.

إن الهدف المنشود هو تحقيق نوع من التوازن بين التغيير غير الرشيد للسلوك وفقا لمدخل العلاقات الإنسانية والإتجاهات السلوكية المبكرة وبين افتراضات الرشاد السلوكية التي نادى بها النظريات الكلاسيكية. أوضح سيمون في كتابه " السلوك الإداري " (1945) أن فكرة الاختيار الرشيد التي تميز تصرفات الفرد لم تكن ناجحة عمليا في توصيف عملية اتخاذ القرارات بواسطة المديرين.

قدم سيمون ونموذجه البديل والمتضمن فكرة الرجل الإداري المتسم بصفة الرشاد المحدود تحت قيود محيطية الذي يعد أكثر تمثيلا للواقع بدلا من فكرة الرجل الاقتصادي الذي تبنته المداخل الكلاسيكية، تحمل فكرة الرشاد المحدود المعاني التالية:

- إن المسؤولين في أي تنظيم لا يتفوقون عادة على الأهداف والنتائج المفضلة ويترتب على ذلك نوعا من التناقض في هذا المجال.

- لا يمكن لمتخذي القرارات الإلمام بكل البدائل الممكنة والنتائج الخاصة بكل بديل وذلك بحكم الطاقة المحدودة التي يتصفون بها لتحليل المعلومات التي تتوافر لديهم والتي قد يكون مردها لأسباب فنية أو نفسية.

- ومن خلال هذا نلاحظ أن هذا المدخل ساهم بدرجة كبيرة في إثراء الفكر الإداري. حيث قدم الكثير من المعلومات التي تتعلق بعملية اتخاذ القرارات التي تعد جوهر العملية الإدارية.

#### - المنظور النظمي لعملية اتخاذ القرارات:

يساعد المنظور النظامي على الفهم الجيد للمنظمة لأنه يعتبرها موضوعاً معقداً، نشطاً ومنظماً وعلى هذا الأساس فهو ينظر إليها بنظرة نظامية من خلال اعتبارها نظاماً قابلاً للنمذجة مكون من ثلاثة أنظمة فرعية هي:

- النظام الفاعل\*؛
- نظام القيادة؛
- نظام المعلومات.

#### - المنظور الموقفى لعملية اتخاذ القرارات:

إن تنفيذ وظائف الإدارة ومهامها وأدوارها المختلفة يتطلب من المديرين الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الموقف الذي تمارس فيه الوظائف والأدوار وبما تحتويه من مبادئ وأساليب بحكم تطبيقها أو ممارستها. تحمل النظرية الموقفية بصفة عامة كل هذه المعاني، تشير المدرسة الموقفية إلى أن فعالية المدير تتحدد بقدرته على تحقيق التوفيق الأمثل بين متطلبات الموقف وطبيعة المشاكل المطلوب اتخاذ قرار بشأنها فهو لا يسعى في كل الأحوال إلى الحلول المثلى ولكنه قد يقنع بحلول فرضية تحقق التوازن بين مختلف الأطراف. فالنظرية الموقفية تعني باختصار أن تطبيق مبادئ ونظريات الإدارة يتطلب الأخذ في عين الاعتبار طبيعة الظروف التي تطبق فيها، ففي ظل هذه النظرية قد تكون الإجابة على الشكوك المتعلقة بنمط الإشراف ( القيادة) الأمثل هي :

- إن نمط القيادة ( الإشراف الأمثل على طبيعة المرؤوس؛
- الإشراف الأمثل على طبيعة الرئيس وخصائصه؛
- الإشراف الأمثل على طبيعة العمل.

#### - الإدارة الكمية وعملية اتخاذ القرارات:

إن تحول التنظيمات صوب مجتمع المعلومات أحدث تغيراً متميزاً في الإدارة هو اعتمادها على الأساليب الإحصائية والطرق الكمية لتحليل المشاكل التي تواجهها بغية تحسين القرارات المتخذة، تعد نظرية الإدارة الكمية تركيبة لثلاثة مجالات متميزة هي علم الإدارة أو علم التسيير، إدارة العمليات ونظم معلومات التسيير يركز علم الإدارة أو التسيير على استخدام النماذج الرياضية للتعبير الكمي عن عملية اتخاذ القرارات. ويستخدم علم التسيير أساليب كمية وطرق إحصائية متعددة ونماذج معقدة لاتخاذ القرارات المختلفة في

\* النظام الفاعل : يطلق عليه بالمصطلح الفرنسي ( Système opérant ) والذي يعد بمثابة أعضاء الجسم بالنسبة للمؤسسة.

المؤسسة كاستخدام المعلومات المتعلقة باستقصاء آراء المستهلكين لتنمية نماذج الاحتمالات بحجم الطلب المتوقع على منتجاتها أو خدماتها وهذا من شأنه أن تتوقف عليه العديد من القرارات الهامة لدى المؤسسة لتفتح منافذ تسويقية جديدة في حالة ما إذا تنبأت بزيادة الطلب على منتجاتها ولا تستطيع أسواقها التقليدية امتصاصها.

### - النظريات المعاصرة في الإدارة وعملية اتخاذ القرارات:

يعد الاتجاه نحو دراسة التنظيمات كظاهرة كلية من أبرز سمات الفكر المعاصر في الإدارة. حيث يركز هذا الاتجاه على أن الكفاءة التنظيمية قضية اجتماعية، سياسية وحضارية وأن التنظيمات ما هي الا أدوات تلعب دورا حيويا في تأمين صحة المجتمع. تعتبر النظريات المعاصرة تطوير لبعض النظريات التي سبق ذكرها أو أنها تنظر لبعض الممارسات الإدارية في بعض الدول المتقدمة بالتحديد ومن ثم هي أقرب إلى الوصف بأنها فلسفة إدارية لا نظريات، وتعد كل من النظرية Z والمدرسة الثقافية من أهم المداخل المعاصرة في الإدارة.

### - النظرية Z في الإدارة: تعتمد هذه النظرية كما يراها رائد فكرتها «وليام أوشيبي William Ouchi»

على المدخلات الخاصة بالإدارة البيانية بحيث تقوم على أساس فريق العمل الذي يجب أن يراعي التكامل والترابط بين الأنشطة وبين المهارات الخاصة بالأفراد كأساس لتكوين فريق العمل.

### - المدرسة الثقافية: تعد الثقافة السائدة في المؤسسة مفتاح نجاح التنظيمات لأنه على أساسها يتعامل

الأفراد العاملين ويشكل الهيكل التنظيمي ، نظم الرقابة وإنشاء عمليات اتخاذ القرارات لذوي المهارات الخاصة لأجل ضمان استمراريتها. تركز النظرية الثقافية على نظام القيم والمعايير والسلوكيات المكونة للتنظيم، فسلوك الأفراد يتحدد من واقع معتقداتهم وتوقعاتهم بمعنى أن فهم أي تنظيم لا بد من منطلق تحليل القيم والمعايير المحددة لتوقعات الأفراد بها.

### الفرع الثاني: مفهوم القرار

#### - المعنى اللغوي:

وردت كلمة القرار بمعنى المستقر من الأرض والاستقرار حالة الاتزان المستقر ، كما وردت قرر عنه الخبر من استقر أو ما قر عليه الرأي من الحكم في مسألة ما<sup>5</sup>.

- وفي قاموس آخر: "القرار هو ما قرر فيه"<sup>6</sup>

<sup>5</sup> قاموس الصحاح في اللغة والعلوم بيروت، لبنان، 1999، ص 291.

<sup>6</sup> قاموس المحيط، المجلد 2، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ط 8، 2009 ص 735.

- قال تعالى في سورة غافر ( آية 63) : ( الله الذي جعل لكم الأرض قرارا)
- وفي سورة المؤمنون ( آية 51) : قال تعالى " وءاويناهما إلى ربوة ذات قرار ومعين). إن هذه الآيات وأمثالها وردت فيها كلمة القرار .
- ومعناه: أقره في المكان، ثبته وأسكنه. كما يعني القرار الفصل أو الحكم في مسألة أو قضية أو أخلاق.
- "لقد ورد أن القرار مصدره قر، يقرر، قررت، قراراً<sup>7</sup>"
- " الحياة قرار والقرار فرصة، والفرصة قد لا تتكرر، والناجح هو من ينتهز الفرصة ويغتنمها بقرار صائب والاعتنام لا يتأتى إلا بالرؤية والحراة والخبرة والتوقيت السليم. والقرار لغة : مشتق من القر، أي قره وتمكن فيه"<sup>8</sup>.

#### - اصطلاحاً:

يعرف القرار في الأواسط العامة لمنظمات الأعمال، بأنه تعبير عن إرادة أو رغبة معينة لدى شخص معين ( مادي أو معنوي)، حيث يتم الإعلان عن ذلك بشكل شفهي أو مكتوب من أجل بلوغ هدف معين ويفترض في هذه الحالة توفر البدائل والاختيارات اللازمة لبلوغ ما يصبوا إليه متخذ القرار من أهداف. وهو يمثل اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة.

إن القرار بشكل عام يتم اتخاذه وفق اتجاهين<sup>9</sup>:

- الاتجاه المستند إلى تداخل حالة التمعن والحساب والتغير والإدراك الواعي؛
  - الاتجاه الذي يسند إلى موقف لا شعوري تلقائياً عفويا.
- تعتبر عملية اتخاذ القرار الإداري جوهر النشاط الإنساني ، ومحور اهتمامه سواء على الصعيد الشخصي أو الوظيفي. حيث لا يكاد يخطو خطوة إلا وتنطوي على قرار. فنجد أن القرار مرتبط بحل المشاكل كما أنه ليس وليد الساعة وإنما تعود جذوره إلى القدم<sup>10</sup>.
- القرار الإداري : "هو سلوك واعي ومنطقي ذو طابع جماعي كبير ويقوم على أساس المفاضلة الموضوعية بين عدد من البدائل المتاحة لمواجهة مشكلة."<sup>11</sup>

<sup>7</sup> المعجم العربي الأساسي ( المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم)، 1989، ص 977.

<sup>8</sup> تغلب سيد صابر ، " نظم دعم واتخاذ القرارات الإدارية"، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 33، 34.

<sup>9</sup> طعمه حسين ياسين، " نظرية اتخاذ القرارات أسلوب كمي تحليلي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص 20.

<sup>10</sup> مؤيد الفضل، " الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة"، دار الورق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 23.

<sup>11</sup> محمد الصربي، "القرار الإداري ونظم دعمه، الإسكندرية"، دار الفكر الجامعي، مصر 2008، ص 12.

أما " Harrison " : فعرفه على أنه " اللحظة في عملية تقسيم البدائل المتعلقة بالهدف والتي عندها يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعله يتخذ اختيار يوجه إليه قدراته وطاقاته لتحقيق غايته"<sup>12</sup>.

#### – قانونيا:

يختلف الفقه والإداريين في تعريف القرار الإداري بشكل عام فقد عرفه جانب كبير من الفقه بأنه<sup>13</sup>:  
" إفصاح الجهة الإدارية المختصة في الشكل الذي يتطلبه القانون عن إرادتها الملزمة بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح بقصد إحداث أثر قانوني معين يكون ممكنا وجائزا قانونيا ابتغاء مصلحة عامة".

#### الفرع الثالث: مفهوم عملية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار تعد من المسؤوليات التي يتحملها المدير بوصف اتخاذ القرار نشاطا إداريا وتنظيميا وأهم عامل فيها هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات.  
ويعرف القرار بأنه: " عمل اختيار يتخذه فرد أو منظمة أو مؤسسة يضع حدا للتشاور باختيار هدف ما أو وسيلة تحقيق هدف ما من مجموعة بدائل مرئية"<sup>14</sup>.

#### المطلب الثاني: تصنيف ومراحل عملية اتخاذ القرارات

##### الفرع الأول: مراحل عملية اتخاذ القرارات

يعتقد بعض العلماء أن عملية اتخاذ القرارات ينبغي أن تمر بعدة مراحل وخطوات منطقية تهدف في النهاية إلى الوصول إلى القرارات الصائبة التي يمكن أن تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة وفيما يلي عرض خطوات اتخاذ القرار التي ينبغي على الفرد إتباعها عند مواجهة مشكلة ما<sup>15</sup>:

##### أولا: تحديد المشكلة

تعتبر تحديد المشكلة الخطوة الأولى من خطوات اتخاذ القرار، فليس من المعقول إصدار قرار دون أن يكون هناك محل أو هدف من وراء إصداره ويقصد بتحديد المشكلة تشخيصها أي الوقوف على طبيعتها وماهيتها وأبعادها والنتائج التي تسببت فيها، أي آثارها وأسبابها.

<sup>12</sup> سليم بطرس جلدة، "أساليب اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الراجية، عمان، ط1، 2008، ص 37.

<sup>13</sup> عاطف عبد الله المكاوي، "القرار الإداري"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2012، ص 12.

<sup>14</sup> عامر مصباح، "نظرية صناعة القرار في تحليل العلاقات الدولية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 7.

<sup>15</sup> عيوي زيد منير، " دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 242.

إن المشكلة المحددة تحديدا واضحا تعتبر نصف محلولة ولذلك فمن المستحسن أن يتم تحديد كميا حتى تسهل عملية العلاج وتوجد ثلاثة أنواع من المشاكل قد تواجه أي إداري هي<sup>16</sup>:

- **مشاكل تقليدية:** وهي تلك المشاكل التي تتعلق بالنشاطات التي تمارس يوميا مثل حضور الموظفين وانصرافهم توزيع أعمالهم، ومنح إجازات؛
- **مشاكل حيوية:** وهي التي تؤثر بشكل مباشر وحيوي على سير العمل مثل: التخطيط والسياسات والاستراتيجيات المتبعة؛
- **مشاكل طارئة:** وهي مشاكل عرضية تحدث بسبب التقلبات والتغيرات البيئية أو سبب قصور الأداء.

### ثانيا: البحث عن البدائل

يعد الانتهاء من تشخيص وتحليل المشكلة تأتي مرحلة البحث عن الحلول أو القرارات البديلة وتركز هذه المرحلة على سلسلة من الافتراضات والتنبؤات التي يقيمها جهاز اتخاذ القرار بقصد التعرف على النتائج المتوقعة، وتعد هذه المرحلة صعبة وشاقة وتتطلب من المدير الاستعانة بآراء الآخرين ثم دراسة كل حل من الحلول عن طريق تحليله ومعرفة مزاياه وعيوبه ولنجاح هذه الخطوة لا بد لمتخذ القرار من أن يعتمد التفكير المبدع الخلاق لابتكار بدائل وخاصة عند مواجهة مشكلات جديدة ثم يستبعد البدائل الضعيفة والبدائل غير المشجعة لتحصر في أقل عدد ممكن من البدائل المتوقع تحقيقها بنسب متفاوتة، ويتم ذلك باستشارة الخبراء والفنيين والتعاون معهم في ابتكار بعض البدائل المناسبة<sup>17</sup>.

### ثالثا: تقييم البدائل

المقصود بتقييم البدائل هو تحديد الاحتياجات والسلبيات وفق معايير محددة للتقييم مثل: " إمكانية التنفيذ، آثار التنفيذ، آثار التنفيذ البديل على المنظمة، الآثار الإنسانية والاجتماعية وإنعكاساتها على الأفراد والجماعات. هذا إضافة إلى الأخذ في الحسبان الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة وهذه الخطوة تتطلب عملية تنبؤ فعالة بالنتائج المترتبة عن كل بديل وتفيد هذه الخطوة في تقليص عدد البدائل وذلك بعد طرح وإهمال البدائل التي تحقق الحد الأدنى من المعايير الموضوعة.

### رابعا: اختيار البديل الأفضل

<sup>16</sup> علي أحسن، " نظرية اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 22.

<sup>17</sup> عبوي زيد منير، مرجع سبق ذكره، ص 243.

تعد هذه الخطوة قمة في عملية اتخاذ القرار حيث يمارس فيها متخذ القرار حكمة، وهي تقوم على أساس المفاضلة بين البدائل في ضوء نتائجها المتوقعة ومقارنتها مع الأهداف أو المعايير المنبثقة عنها، ويستند متخذ القرار في اختياره للبدائل الأفضل على خبراته السابقة والتجرب والبحث والتحليل ويتم اختيار البديل الذي يحصل عليه أعلى ترتيب بالنسبة لتحقيق الأهداف.

#### خامسا: تنفيذ القرار

من الخطأ الاعتقاد بأن مهمة متخذ القرار أنه عند اعتماد القرار المطلوب قد انتهى كل شيء لان القرار ليس بإقراره وإنما بتنفيذه، وغالبا يقوم متخذ القرار بتنفيذه والذين يقومون بتنفيذه هم عادة يمثلون المستوى الأول من الإدارة وهم العاملون والفنيون لذلك فإن تنفيذ القرار يتم بواسطة أشخاص آخرين غير الذين أعدوه لذلك لا بد من التعاون، وهنا يأتي دور وظيفة التنظيم وتحديد المهام والمسؤوليات لتنفيذ هذا القرار، وكذلك تدخل عملية التحفيز للموظفين ودفعهم لانجاز هذا القرار وهذا يتم بواسطة تحفيزهم ماديا ومعنويا وربما معنويا أهم لأن إقناع هؤلاء الموظفين بما يقومون بإنجازه سوف يدفعهم على الاهتمام وبذل الجهد أكثر. كما يجب أن يحدد متخذ القرار أهدافه بدقة من أجل الاستفادة من آليات التقييم والتحليلات التي تساعد على اتخاذ القرارات<sup>18</sup>.

#### سادسا: متابعة تطبيق القرار ومراقبته

إن أي إدارة لا يمكن أن تطبق عند حدود تنفيذ القرار والرقابة في عملية تطبيقه لمعرفة أي انحرافات أو اختلافات ليقوموا بتقويمها قبل وقوعها إذا أمكن. هي من أهم مسؤولياتهم الرقابية وكذلك بعد التطبيق لا بد من المراقبة لمعرفة إن ما تم التخطيط له أصلا قد تم تحقيقه فعلا، وهذا لا يتم إلا بجمع المعلومات وفحصها وتحليلها لمعرفة النتائج التي تحققت نتيجة لاختيار هذا البديل وتطبيقه وهل كانت النتائج إيجابية أم سلبية، وهذه المراحل تفرز قرارات فعالة تتميز بمجموعة من الخصائص<sup>19</sup>:

- مراعاة خطوات حل المشكلات واتخاذ القرار؛
- الحرص على مشاوراة العاملين في المؤسسة والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم؛
- مراعاة البنية الداخلية في المؤسسة المتمثلة في القيم والاتجاهات السائدة في المؤسسة والقوانين والأنظمة؛
- تجنب أخطاء مهمة يقع فيها متخذ القرار؛

<sup>18</sup> فايز حسين، "عناصر صنع القرار. بسلوكية الإدارة العامة"، دار أسامة، عمان، 2008، ص 246.

<sup>19</sup> محفوظ جوده، "الأساسيات في الإدارة المعاصرة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 345.

- استخدام وسائل تكنولوجيا إدارية حديثة في القرارات الإستراتيجية.

### الفرع الثاني: تصنيف القرارات

تصنف القرارات الإدارية حسب عدة وجهات نظر منها وجهة نظر علماء القانون الإداري ومنها وجهة نظر علماء الإدارة<sup>20</sup>.

#### أولاً: تصنيف القرارات من وجهة نظر القانون الإداري

يقسم علماء القانون الإداري القرارات طبقاً لمعايير منها:

- **تكوين القرار:** وتنقسم القرارات وفق هذا المعيار إلى نوعين: قرارات بسيطة وقرارات مركبة. أما القرارات البسيطة فهي التي لها كيان مستقل وأثر قانوني سريع، وهي قرارات نابعة من كونها قرارات قائمة بذاتها أو غير مرتبطة بعمل قانوني آخر مثل تعيين موظف. بينما القرارات المركبة التي تدخل في تركيبها أو تكوينها جوانب قانونية متعددة وهذه القرارات لا تصدر مستقلة بل تصاحب أعمال إدارية أخرى. قد تكون سابقة أو معاصرة أو لاحقة على عمل آخر مع وجود صلة الارتباط بينها جميعاً.
- **مدى القرار وعموميته:** وينقسم القرار حسب هذا المعيار إلى قرارات تنظيمية وقرارات فردية، أما القرارات التنظيمية فتتضمن قواعد ملزمة تطبق على عدد غير محدود من الأفراد.
- **أثار القرار على الأفراد:** وتنقسم القرارات طبقاً لهذا المعيار إلى قرارات ملزمة وواجبة وناذرة كتعليمات الأوامر والنشرات التي يصدرها رؤساء المصالح.
- **قوة القرار ومدى خضوعه لإعادة النظر:** وتنقسم القرارات حسب هذا المعيار إلى قرارات أولية وقرارات قطعية. أما الأولى فيجوز للأفراد والهيئات المعنية الطعن فيها أمام جهات مختصة خلال فترة زمنية من صدها، أما الثانية فهي قرارات نهائية لا يجوز الاعتراض عليها.
- **شكل القرار وإجراءات اتخاذه:** وهناك القرارات المكتوبة والشفوية والقرارات الصريحة والضمنية.

#### ثانياً: تصنيف القرارات من وجهة نظر علماء الإدارة

يصنف علماء الإدارة القرارات بناء على عدة معايير منها:

- **وفقاً للوظائف الأساسية بالمؤسسة:** ونجد في هذا المعيار قرارات تتعلق بالعنصر البشري وقرارات تتعلق بالإنتاج، قرارات تتعلق بالتسويق أو أخرى تتعلق بالتمويل.
- **أهميتها:** وبناء على هذا المعيار نجد القرارات الإستراتيجية والقرارات التكتيكية.

<sup>20</sup> حسين بلعجوز، مرجع سبق ذكره، ص 101.

- إمكانية برمجتها أو جدولتها: وهي نوعان مجدولة ( مبرمجة) وغير مبرمجة.
- لظروف اتخاذها: وتكون في حالة التأكد وأخرى عدم التأكد.
- للنمط القيادي: وهي القرارات الانفرادية والديمقراطية ( بالمشاركة).
- درجة الثقة بالمعلومات المتاحة في اتخاذها: وتصنف إلى ثلاثة أنواع هي<sup>21</sup>:
- القرارات المؤكدة: وتظهر في حالة توفر المعلومات الكافية لتوقع نتائج البديل.
- القرارات في ظل المخاطرة: وتمثل هذه القرارات بتحديد احتمالات حصول حالات معينة في ضوء تحقيق النتائج المرتقبة لكل بديل.

- حالة عدم التأكد: وفيها لا يتم تحديد احتمالات حدوثها.

المبحث الثاني: مساهمة نظام المعلومات في تدعيم عملية اتخاذ القرار

المطلب الأول : أساليب اتخاذ القرار ودعم النظام لاتخاذ القرارات

الفرع الأول: أساليب اتخاذ القرار

- بعدما التعرف في المطلب الأول على عملية اتخاذ القرارات وظروف اتخاذها وكذا العوامل المؤثرة على هذه العملية الأخيرة سيتم الآن عرض كيف يساهم ويساعد الذكاء الاقتصادي في هذه العملية.
- الأساليب الكمية: ومن أهمها<sup>22</sup>:

- الاحتمالات : وتعتمد عملية اتخاذ القرار على قياس الاحتمالات، والاحتمال درجة اعتقاد في حدث ما وقيمة الاحتمال تبدأ من الصفر إذا كان الموقف مستحيل وقد تكون (1) إذا كان الموقف متوقع الحدوث كليا؛

- بحوث العمليات: تعتمد الطريقة في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها اتجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية والمنطقية؛

- نظرية المباريات: تشمل مجموعة من النماذج التي تمكن من تحديد الاستراتيجيات التي يواجهها متخذ القرار؛

<sup>21</sup> موسى سلامة اللوزي وآخرون، " مبادئ إدارة الأعمال"، مكتبة الجامعة، الأردن، ط2، 2008، ص 181.

<sup>22</sup> حسين ياسين طعمة، "نماذج وأساليب كمية في الإدارة والتخطيط"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2008، ص 15.

- البرمجة الخطية: وهو أسلوب يستخدم في تحديد الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المتاحة عندما يكون هناك منتج أو أكثر يتنافسان على هذه الإمكانيات المتاحة وهو مجموعة من النماذج الرياضية والرسوم البيانية.

#### - الأساليب النظرية غير الكمية:

ويقصد بها الأساليب التقليدية أو غير الكمية تلك التي تفتقر للتدقيق والتمحيص العلمي، ولا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وتشمل على:

- الحقائق: تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات؛
- البديهية والحكم الشخصي: يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهية في إدراك العناصر الرئيسية للمواقف والمشكلات التي تعرض له؛
- الخبرة: لا يقتصر اعتماد المدير على خبرته فقط وإنما يمكنه الاستفادة من خبرة المديرين الآخرين؛
- إجراء التجارب: يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب آخذاً في الاعتبار جميع العوامل الملموسة؛
- الآراء: وهي أن يعتمد المدير البحث ودراسة الآراء والمقترحات.

#### الفرع الثاني: دعم نظام المعلومات للقرارات الإدارية

في ظل التطورات الحديثة يعتبر نظام المعلومات كشكل من أشكال الحس الاقتصادي الجيد، فحتى تستطيع منظمة الأعمال أن تبذل.... تنتج وتسوق فهي تحتاج إلى معلومات أكيدة كاملة وقابلة للاستغلال ومن هناك تظهر طبيعة مجتمع المعلومات في يومنا هذا والذي يتضمن اتجاهين متناقضين . فمن ناحية هناك اتجاه لحل الغموض الذي يلف المشاكل والحلول لمجتمع اليوم. ومن الواضح أن زيادة المعلومات لا تنهي الكثير من الحقائق حول حقيقة طريقة التصرف وليس هذا فحسب فنفس الحقائق تفسره بطرق مختلفة اختلافاً ملحوظاً. إن المعلومات غالباً ما تؤدي إلى إعطاء تغييرات متضاربة للمشكلة من قبل مساهمين مختلفين، وهذا إلى حد ما يرجع إلى الافتراضات التنافسية وليس إلى الحقائق المتضاربة. لذلك ليس مفاجئاً لنا أن واضعي السياسات والخطط يطالبون بنظام المعلومات لدعم فهمهم لتحديات اليوم بما في ذلك الجوانب ذات الصلة وأثر العلم والتكنولوجيا وتطوراتها المستقبلية المحتملة. إن تطبيقات نظام المعلومات مثل التنبؤات وتقييم الأثر وتمارين التنبؤ تم تطويرها لدعم اتخاذ القرار.

ويعد دور نظام المعلومات في دعم عملية اتخاذ القرار الأبرز والأهم من بين أدواره، حيث يدعم نظام المعلومات عملية اتخاذ القرارات ويوفر الفهم الكافي للمدير لاتخاذ القرارات من خلال تجميع وتحليل وتركيب البيانات اللازمة<sup>23</sup>.

ويدعم هذا بشكل كبير القرارات الاستباقية Proactive التي تستبق فيها المنظمة الأزمات قبل وقوعها وتتهيا لمواجهتها كما يدعم اتخاذ القرارات من قبل مديري العمليات لا سيما في قرارات بعيدة الأمد. مثل: ( الاندماج مع منظمات أخرى، وتقييم المنافسين، وتبني تكنولوجيات جديدة ). كما يلعب دورا كبيرا في اتخاذ قرارات المنظمة بخصوص الخطط المستقبلية.

يساعد نظام المعلومات في دعم عملية اتخاذ القرارات وارشاد قادة المنظمات إلى المخاطر المستقبلية التي تحيط بالمنظمة وتحديد الفرص المتاحة لكي تتهيا المنظمات لاقتناصها وبما يجعل هذا النظام يلعب دورا مهما وحاسما للمنظمات.

كما يعد نظام المعلومات<sup>24</sup>:

- مكونا أساسيا لنشاط كل عملية اتخاذ قرارات منطقية؛
- يعد حجر الأساس للتفكير الاستراتيجي الفعال الذي لا يمكن مديري المنظمات من اتخاذ قرارات حاسمة لتقرير مستقبل المنظمة؛
- يستخدم نظام المعلومات غالبا للوصول إلى المعلومات والمعرفة التي يمكن أن تكون مفيدة في اتخاذ القرار؛
- يعطي متخذ القرار فرصة لتحقيق الرؤية والقيادة
- كما يستخدم نظام المعلومات في صناعة القرارات الإستراتيجية مما يجعله دليلا لساستها كونه يمددهم بمعلومات يصعب الحصول عليها بأساليب تقليدية. كما يوفر لقادة المنظمات فهما أوسع للنسبة التشغيلية والذي يساعدهم على اتخاذ قرارات حاسمة.

<sup>23</sup> John, SULLIVAN, “ the frontiers of global security intelligence analytical trade graft and education as drivers fors intelligence reform”, small wars journal, 2008, u s a, P 4.

<sup>24</sup> Mc dowl, DON, « strategic intelligence, a uhandbook for practitioners, managers and users », Kluwer Academic Publishers , United States of America, 2009, P 45.

وقد أكد Paokerete على أهميته في عملية اتخاذ القرارات، حين أظهر حيثيات دعم نظام المعلومات لمتطلبات اتخاذ القرار لدى كبار المديرين في المنظمة، بتزويدهم بالمعلومات ذات العلاقة بأقسامهم،

ومدهم برؤى جديدة في

صناعة القرارات واتخاذها من خلال أنه على مستوى:

- الإستراتيجية: يحدد فرص النمو الجديدة داخل هذه الإستراتيجية وخارجها؛
  - المبيعات: يحدد قنوات البيع المتاحة للحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب الجدد منهم.
  - البحث والتطوير: يشخص التكنولوجيات والتطورات الجديدة ذات التأثير الجوهرى في اقتصاديات الصناعة التي تعمل المنظمة في إطارها؛
  - المالية: يحدد الفرص المتاحة في بيئة الأعمال والتي يسعى أصحاب رؤوس الأموال إلى الاستثمار فيها؛
  - التسويق: يشخص الاتجاهات الجديدة للزبائن والتي قد تشكل تهديدا للعلامة التجارية للمنظمة.
  - الموارد البشرية: يشخص المهارات الجديدة الواجب توافرها في العاملين لبناء القدرات الجديدة للمنظمة.
- وفي ظل مؤشرات الدور الذي ينهض به في دعم عمليات اتخاذ القرار، يتضح مايلي<sup>25</sup>:
- أن هذا الدور ينمي قدرة المنظمات على بناء سمعتها، وثبوتها موقفا يسرع في إقامة بنائها الإستراتيجي الذي يضمن لها التفوق؛
  - تعد المعلومات نقطة الانطلاق لأداء هذا الدور، شريطة اعتماد طرائق أخلاقية وتكنولوجيا المعلومات ( كالإنترنت مثلا). وأن تتوفر في الوقت المناسب، ثم الاستفادة من المعرفة التي توفرها هذه المعلومات في بناء وتطوير إستراتيجيات إدارة صناعة القرار.

<sup>25</sup> Mc dowel, DON, op . cit, P 47.

### المطلب الثاني : مساهمة نظام المعلومات في ابتكار الأفكار

استخدام نظام المعلومات يساعد على تحقيق العديد من خصائص الشخصية للمؤسسة نبيها في ما

يأتي:

#### الفرع الأول: اتخاذ القرار

غالبا ما تتميز الشخصية الريادية بالحماسية وهي عبارة عن مجموعة معقدة من الأنشطة والسلوكيات التي يمكن ملاحظتها على الأشخاص اللذين يرغبون في تحقيق هدف معين، وبالنسبة ل begley هذا العامل هو الإجابة على التحدي المرفوع من طرف شخص معين، وأعراضه عليه تتمثل في الاستعجال والتطلع والنشاط الحماسي والتنافس الدائم، نظرا لما يوفره لها من إيجابيات التنافس حتى مع نفسها، وهناك العديد من الدراسات التي بينت الأثر الإيجابي لنظام المعلومات على توفير المناخ المناسب لاتخاذ القرارات، إذ بين في هذا الإطار serge أن الأثر الإيجابي يتحقق من خلال استناد نظام المعلومات على منهج مقبول على نطاق واسع، كونه يتضمن عدة مراحل هي نفسها المراحل التي تتضمنها عملية اتخاذ القرار، كتحديد الاحتياجات، البحث وانتقاء المعلومات، المعالجة، التحليل والاستخلاص، ومن هنا نلاحظ أن هناك ارتباط وثيق بين اتخاذ القرار ومفهوم نظام المعلومات، فلا يمكن تصور قرار من شخصية متخذه يفتقر إلى البحث الدقيق عن المعلومات وتكييفها لخدمة أهداف المؤسسة؛

#### الفرع الثاني: القدرة على إقناع المحيط الداخلي للمؤسسة:

فمتخذ القرار لديه القدرة على توجيه المجموعة العاملة معه من عمال ومسيرين، لخدمة الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وذلك بواسطة أفكاره، سلوكه والتزاماته تجاههم، وتتأتى هذه القدرة بالدرجة الأولى من خلال ممارسته لوظيفة التأثير، حيث بينا سابقا أن هذه الوظيفة تهدف إلى تغيير المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة؛

#### - ترجمة الأهداف إلى إجراءات:

يتميز متخذ القرار بالتحديد الدقيق للأهداف الأساسية والثانوية، ثم ترجمتها إلى إجراءات عملية، عن طريق الاتصال الفعال بالمجموعة، مما يساعد على خلق التناسق والوحدة في تجسيد أفكار المقرر، كما يساعد الاتصال من هذا النوع على التماس فرص النجاح لدى الأطراف العاملة تحت سلطته؛

#### - قابلية التعلم:

يتميز متخذ القرار بقوة الاستيعاب وأخذ العبر والدروس والاستفادة من الفشل وتجارب الغير، كما يتميز بعدم خشيته للانتقاد وجعل كل تلك الدروس فرص لتنمية رد الفعل؛

- حسن الاستماع للغير:

إذ يقوم متخذ القرار بالاستماع إلى كافة أعضاء المجموعة العاملة معه دون إهمال أي طرف، شرط أن يضع أسس وضوابط لتقييم الآراء والتحقق من صحتها، وذلك بهدف تدنيه حدة عدم تماثل المعلومات بينه وبين الأطراف الداخلية للمؤسسة؛

- القدرة على التشخيص:

ومن خلالها يتمكن الفرد من تحديد نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف لتجنبها وتدنيه أثارها.

خلاصة

تمثل عملية اتخاذ القرار جانبا هاما في مختلف الإدارات، وقد استندت قديما على الحدس والتخمين لكنها اليوم أصبحت مبنية على أسلوب علمي حيث عرفت تطورا في ظل الفكر التنظيمي ابتداء من المدارس الكلاسيكية التي تناولت عملية اتخاذ القرار، انطلاقا من فكرة أن القرار يجب أن يكون مبني على هدف واحد وهو تعظيم الربح تخفيض التكاليف في بيئة تتسم بالاستقرار والتأكد، وافتراضات المدرسة الكلاسيكية كانت غير واقعية، لأن المؤسسة تعيش في بيئة تتسم بالتغيير المستمر، وبعد الانتقادات التي وجهت لافتراضات ومفاهيم المدارس الكلاسيكية، ظهرت اتجاهات جديدة في الفكر الإداري تمثلت في الإسهامات التي قدمها رواد مدرسة العلاقات الإنسانية التي جاءت للاهتمام بالعلاقات الإنسانية بجانب تطبيق المبادئ العلمية للإدارة لإحداث التوازن بين الناحيتين، ويعتبر الاهتمام بالعنصر البشري الهدف الذي تسعى لتحقيقه هذه المدرسة التي تقوم على الافتراض التالي: " العنصر الإنساني يمكن أن يؤثر تأثيرا كبيرا على الإنتاج ومن ثم فإن زيادة الإنتاج تتحقق من خلال فهم طبيعة الأفراد وتشجيعهم وتكيفهم مع التنظيم ".

وليس من شك أن عملية صنع القرار لا تعتبر ضرورية للمؤسسة فحسب بل أنها تعتبر القلب النابض الذي يقي على حياتها باعتبارها عملية مستمرة ومتمركزة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة وتوجد في كل جزء من أجزائها .

من خلال ما تم استعراضه في الفصل الثاني يمكن القول أنه من السهل على متخذ القرار أن يتخذ قرارا هيكليا بناء على معلومات بسيطة، وأن المشكلة تطرح عندما يتعلق الأمر بقرارات غير مهيكلة، والتي تتطلب نظما مبدعة ومبتكرة للأفكار لكي توفر لها المعلومات الملائمة. لقد ظهرت نظم دعم القرار لتضع اللبنة الأساسية للأنظمة الملائمة للقرارات غير المهيكلة، إلا أنها أثبتت مع الوقت أنها تعجز أمام المشكلات الأكثر تعقيدا. وفي نفس السياق وكدعم للأنظمة السابقة ظهر ما يعرف بنظام المعلومات ليعطي أفكار خلاقية وتسد الثغرات التي لم تستطيع النظم السابقة سدها، فظهر هذا اللبس جليا بسب اهتمام إشكالية البحث بدعم مراحل اتخاذ القرار بالتحديد، حيث أن كل مرحلة تتطلب نوعا معينا من المعلومات يصعب على نظام منفرد أن يلبسها جميعا.

تمهيد

بعد استعراض الأطر النظرية لعمليتي اتخاذ القرار ونظام المعلومات، وإجراء مسح لكيفية دعم هذه الأخيرة لعملية اتخاذ القرار عبر تطورها التاريخي من خلال المستويات الوظيفية المختلفة وتوضيح العلاقة بينهما، تبين أن نظام المعلومات يهدف لعملية اتخاذ القرار وأن الاختلاف يكمن في مستوى الدعم الذي تقدمه هذه الأنظمة المرتبطة أساساً بطبيعة المعلومات التي يقدمها، ولمعرفة هذا الدعم يجب أن يدرس على مستوى الواقع غير أن الواقع يحول دون دراسة مستفيضة من هذا النوع من حيث إمكانية الوصول إلى المؤسسات المطبقة لهذا النظام.

لذلك تم استقراء الجوانب الميدانية للموضوع بدراسة حالة مؤسسة **trans canal** مع العلم أن الهدف من الدراسة الميدانية التعرف على مستوى الدعم الذي يقدمه نظام المعلومات لاتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة، ومع تعقد البيئة الاقتصادية وتطور التغيرات الحاصلة في مجال المعلومات فبالنسبة للشركات فإن الشيء الذي يحدث الفرق بينها وبين غيرها هو قدرتها على إدماج الأحداث الخارجية والتصدي لها وقدرتها على تلقي إشارات وتحليلها قبل غيرها وتم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة **trans canal**.

المبحث الثاني: تحليل الاستبيان ونتائج الدراسة؛

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة الدراسة

إن الجانب التطبيقي ما هو إلا تجسيد لما تطرقنا إليه في الجانب النظري من مفاهيم و مبادئ ومدى مطابقتها على أرض الواقع فمؤسسة **trans canal** ، من المؤسسات المهمة في الجزائر خاصة في تعاملها مع المعلومات التي تعتبر الركيزة الأساسية لأي عمل تقوم به.

المطلب الأول: مؤسسة **trans canal**

مؤسسة تراونس كنال الغرب الوحدة 2 من صنع الشركة الايطالية كازا قرون 1986 وفي 1993 قامت المؤسسة باجراء تجارب حول صناعة الانابيب كانت تسمى في البداية هيدروكنال ولكن بعد ديسمبر 1997 قامت بتغيير إسمها الى **trans canal**

## - فروع المجمع

## - الهيكل التنظيمي ( الملحق )

المبحث الثاني: الدراسة التحليلية لنتائج الاستبيان.

المطلب الأول : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

## الفرع الأول : تحديد مجتمع الدراسة

لدراسة المشكلة المتعلقة بدور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات، يفترض أن يكون المستجوب على علاقة بعملية اتخاذ القرار وأن يتعامل بشكل مباشر مع نظم المعلومات المطبق في المؤسسة. وباعتبار أن عدد الأفراد الذين يعملون على صناعة القرار في المؤسسة المذكورة حوالي 30 شخصا، فقد ارتأينا اضافة مختلف رؤساء المصالح والدوائر ومدراء التسويق... الخ. من أجل أن تكون الدراسة شاملة وتضم أكبر قدر ممكن من صناعات القرارات المهمة. حيث كانت عينة الدراسة حوالي 62 شخصا، من خلال توزيع استمارة الدراسة وقد تم توزيع 62 استمارة واعتمدنا منها 60 واستبعدت منها 2 بسبب:

- عدم اكتمال جميع الأسئلة؛

- عدم ذكر البيانات الشخصية.

الفرع الثاني: تحديد أساليب جمع البيانات وأدوات التحليل المستخدمة.

## أولا: أساليب جمع البيانات

إن طبيعة الموضوع تفرض الاعتماد على المقابلات كأفضل أسلوب لجمع البيانات لسببين أولهما، أن الأشخاص المسؤولين على عملية اتخاذ القرار يمثلون مجموعة صغيرة في المؤسسة، والثاني هو أن عملية اتخاذ

القرار تخضع الى حد ما لاعتبارات شخصية متعددة يصعب توضيحها عند استخدام الوسائل الأخرى. غير أن تحفظ بعض المسؤولين عند الاجابة وتناقض إجاباتهم لأسباب إدارية جعل هذه الوسيلة غير كافية للحصول على المعلومات اللازمة. لذلك تم الاعتماد على الاستبيان من أجل التخلص من تحفظ بعض المبحوثين.

تم استخدام المقابلات كمصدر لتوضيح بعض نتائج الدراسة، أما الاستبيان فاستخدم في اختبار فروض البحث، صمم الاستبيان بطريقة بسيطة حيث قسم إلى ثلاثة أجزاء وهي:

**الجزء الأول:** خصص للبيانات الشخصية من أجل التعرف على البنية الديمغرافية للمبحوثين من حيث سنهم، جنسهم ومستواهم التعليمي.. الخ؛

**الجزء الثاني:** تعلق بتوضيح العلاقة بين طبيعة المعلومات، مصادرها وما تعلق بالمؤسسة؛

**الجزء الثالث:** خصص لكيفية دعم نظام المعلومات لعملية اتخاذ القرار ، والتغيرات التي حصلت في مستوى الدعم عند تطور هذه النظم.

**ثانيا: أدوات التحليل المستخدمة**

لتحليل بيانات الاستبيان تم الاعتماد على ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص المجتمع المدروس.
- المتوسطات الحسابية.

تم الاعتماد على هذه الأدوات باعتبار أن البيانات المدروسة هي بيانات كمية وكذلك معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين تطور نظام المعلومات وتطور دعمها لعملية اتخاذ القرار بحساب المتوسط الحسابي عن طريق Excel.

**المطلب الثاني:** عرض البيانات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة وتحليلها.

لقد تم استخدام القسم الأول من الاستبيان لتوضيح الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمجتمع المدروس مما يساعد في تفسير بعض نتائج البحث، وتم الاعتماد على كل من السن، الجنس..... الخ.

أولاً : البيانات الشخصية

1-1: الجنس ( الملحق 1-1)

توزيع العينة حسب الجنس كمايلي:

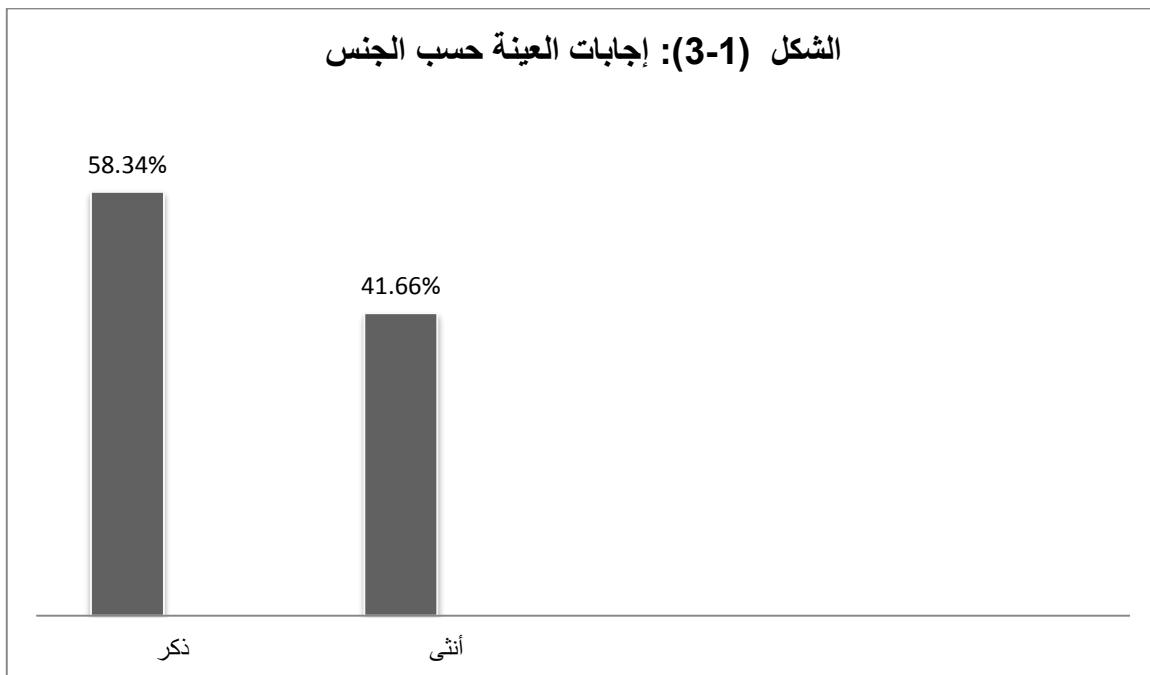
الجدول ( 1-3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
58,34%	35	ذكر
41,66%	25	أنثى
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ أن أفراد العينة ذكور بأغلبية 58,34% وأن 41,66% فقط من المجتمع إناث وهذا ما

يوضحه الشكل التالي:



المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

## 2-1: السن (الملحق 1-2)

تم تقسيم أفراد العينة حسب السن إلى أربع فئات حسب الجدول التالي:

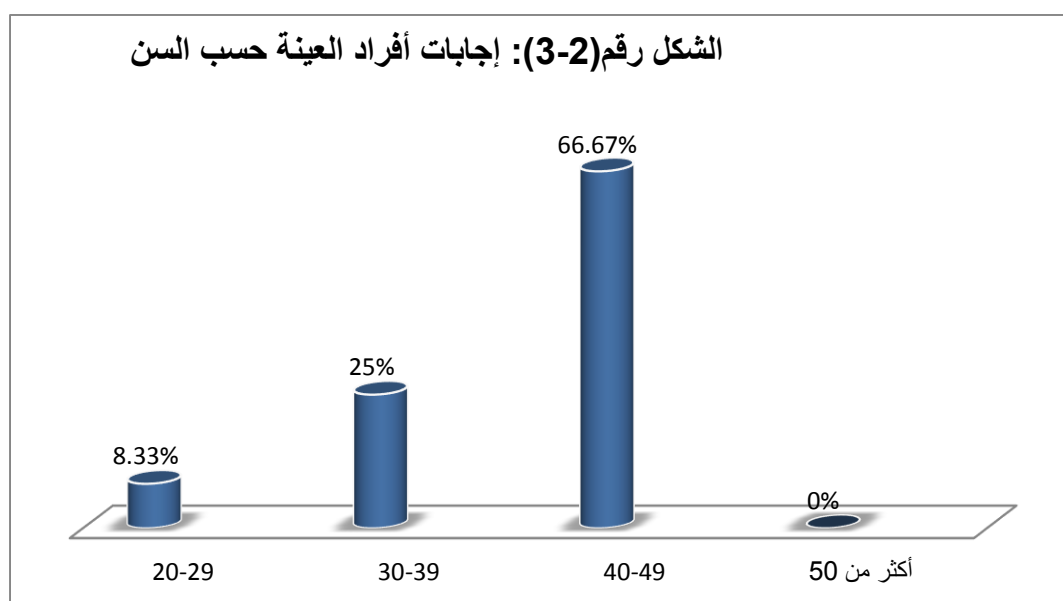
جدول رقم ( 2-3 ) : توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.

النسب المئوية %	التكرارات	الفئة العمرية
8,32 %	5	من 20 إلى 29
25 %	15	من 30 إلى 39
66,67 %	40	من 40 إلى 49
00 %	0	من 50 فما فوق
100 %	60	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة [40-49] بنسبة 66,67% ثم تليها فئة

[30-39] بنسبة 25% وأخيرا فئة [20-29] وذلك بنسبة 8,32% وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

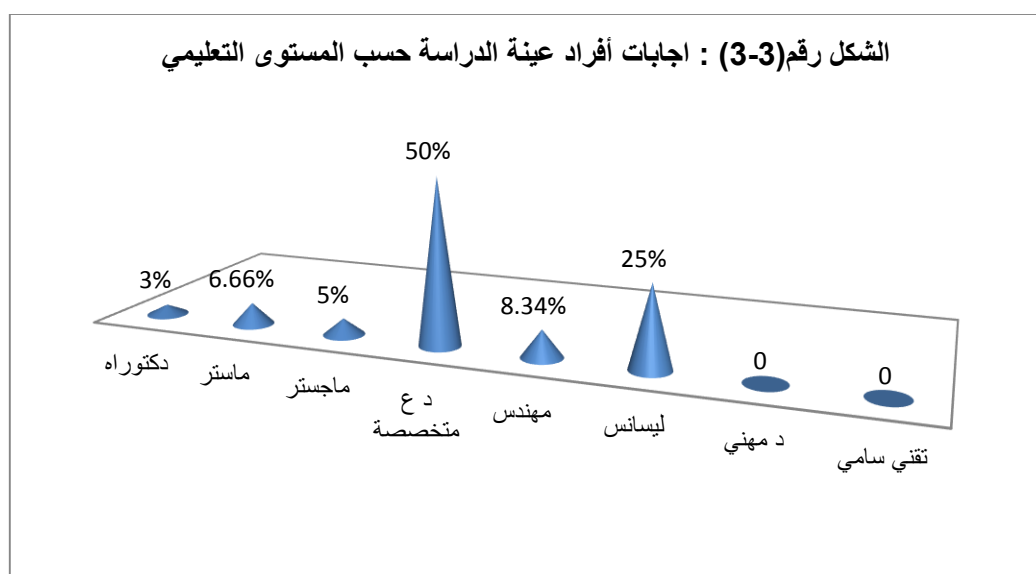
## 3-1: توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي (الملحق 1-3)

الجدول (3-3) : توزيع عينة الدراسة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	دكتوراه	ماستر	ماجستير	دراسات عليا	مهندس	ليسانس	دبلوم مهني	تقني سامي	المجموع
المجموع الكلي	3	4	3	30	5	15	00	00	60
النسبة %	5	6,66	5	50	8,34	25	00	00	100

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

تشغل طبقة الجامعيين التطبيقيين القسط الأكبر أي الذين يحملون شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية من عينة الدراسة بنسبة 50% وتعد نتيجة حتمية بحكم طبيعة عمل المؤسسة والذي يستند إلى هذه الكفاءات المدربة على مجالات العمل التي تتطلبها، المؤسسة ثم تليها طبقة حاملي شهادة الليسانس بنسبة 25%. والشكل التالي يبين هذه النتائج:



المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

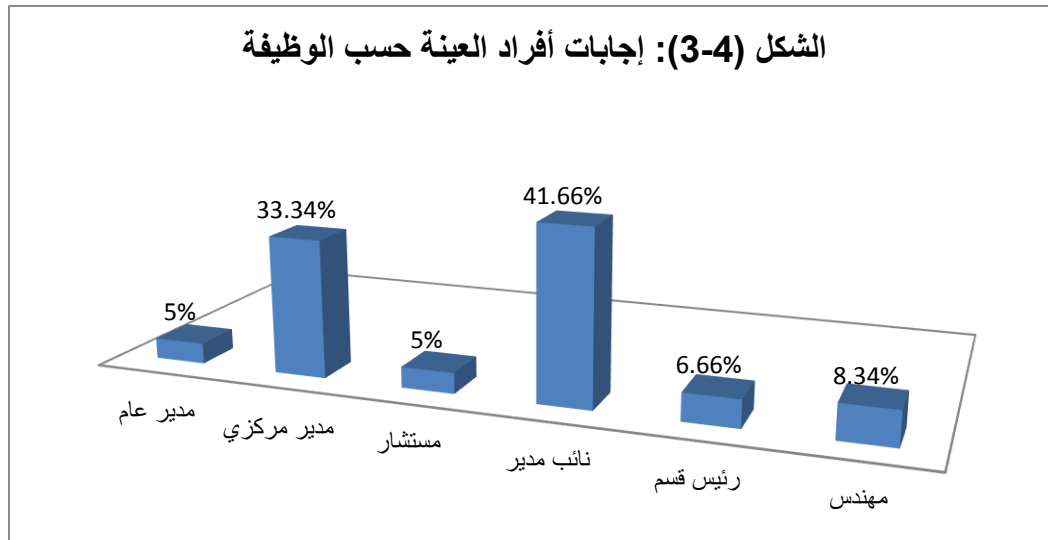
## 4-1: الوظيفة ( الملحق 1-4)

الجدول ( 3-4 ) : توزيع عينة الدراسة حسب مستوى الوظيفة التي يشغلها المستجوب.

الوظيفة	المدير العام	مدير مركزي	مستشار	نائب مدير	رئيس قسم	مهندس
المجموع الكلي	3	20	3	25	4	5
النسبة %	5	33,34	5	41,66	6,66	8,34

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

يشكل نواب المدراء فئة ضمن الفئات المستجوبة بنسبة تقدر بـ 41,66% من حجم العينة المدروسة تتولى هذه الفئات اتخاذ عدد كبير من القرارات مما يعطي للدراسة مصداقية من خلال مجموعة النتائج التي ستنج عنها. تليها فئة المدراء المركزيين بنسبة 33,34% توزعت الاستبيانات على مختلف المسؤوليات بشكل يخدم أهداف الدراسة بدءاً بأبسط المسؤوليات إلى أعلى الهرم السلطوي في المؤسسات والشكل التالي يترجم هذه النتائج:



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

## 5-1: الخبرة المهنية

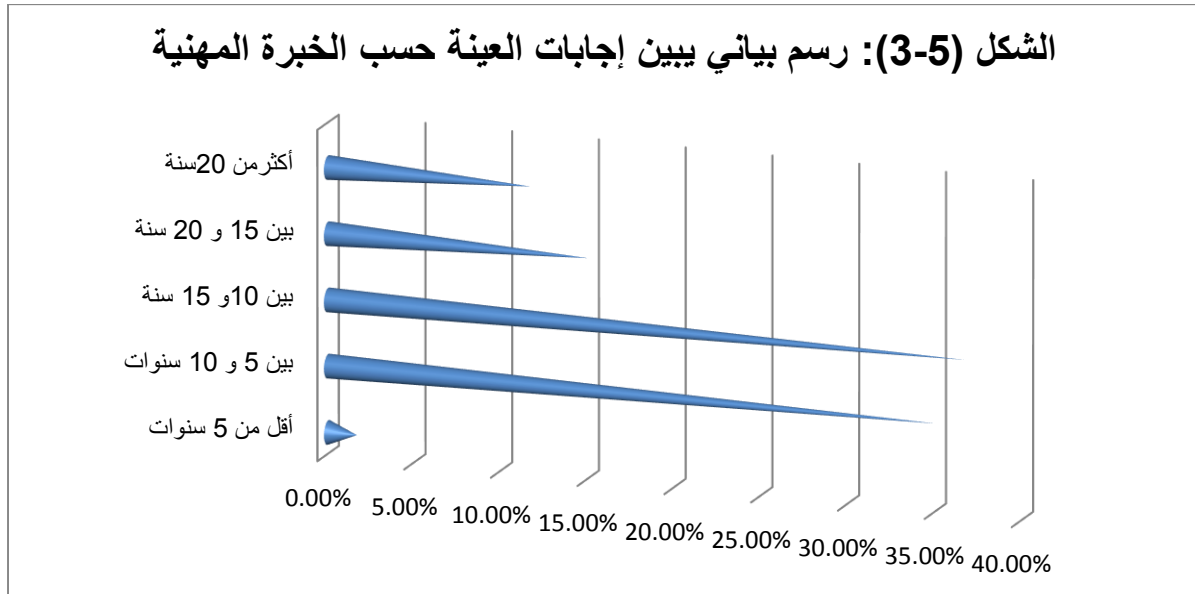
يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية المكتسبة من طرف كل مستجوب.

الجدول (3-5) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية (الملحق 4-5)

المجموع	أكبر من 20	15 أقل من 20	10 أقل من 15	5 أقل من 10	أقل من 5	الخبرة المهنية بالسنوات
60	7	9	22	21	1	المجموع الكلي
100	11,67	15	36,67	35	1,66	النسبة %

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة المستجوبة أي ما نسبته % 36,67 من ذوي الخبرة في العمل لمدة تزيد عن عشر سنوات، ينطبق الحكم على موظفي المؤسسات ككل وعموما فإن عمالة كل المؤسسات تتمتع بخبرة طويلة مما يضفي فعالية على القرارات المتخذة على مستواها والشكل التالي يوضح هذه النتائج:



المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

## 6-1: عدد الدورات التكوينية ( الملحق 1-6).

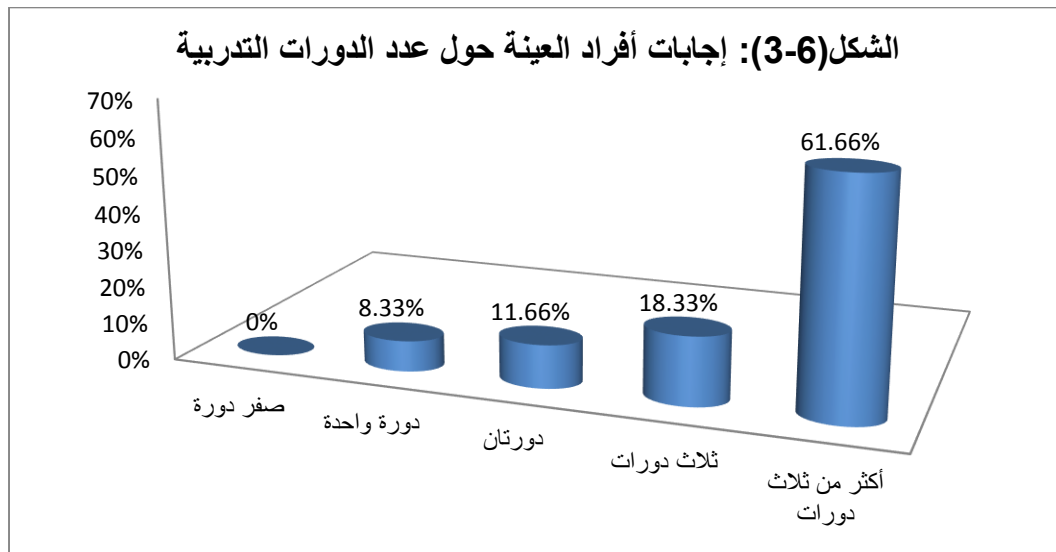
يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية في مجال المعلوماتية وتقنيات اتخاذ القرارات.

## الجدول (3-6) : توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية.

المجموع	أكثر من ثلاث دورات	ثلاث دورات	دورتان	دورة واحدة	صفر دورة	مستوى التعليمي
60	37	11	7	5	0	المجموع الكلي
100	61,66	18,33	11,66	8,33	0	النسبة %

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول أن المؤسسات حريصة على رفع كفاءة عمالها من خلال تنظيم دورات تكوينية في مجال المعلوماتية وتقنيات اتخاذ القرار، وهو ما أدلى به ما نسبته 61,66% قد تلقوا أكثر من ثلاثة دورات تكوينية في مجال تقنيات الحاسوب واتخاذ القرار، للتذكير فإن أفراد العينة المستجوبة من فئات الإطارات، الإطارات السامية والإطارات المسيرة والتي يفترض فيها أن تكون متحركة في هذه التقنيات والشكل التالي يوضح ذلك :



المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

## 7-1: الاستفادة من الدورات التكوينية ( الملحق 1-7)

يوضح الجدول الموالي مدى استفادة عمال المؤسسات من خلال ما تقوم به المؤسسات من دورات تدريبية.

الجدول (7-3) : توزيع عينة الدراسة حسب مدى الاستفادة من الدورات التكوينية التي نظمتها

المؤسسات.

المجموع	لا استفادة	استفادة ضعيفة	استفادة جيدة	استفادة ممتازة	مدى الاستفادة من التدريب
60	00	00	24	36	المجموع الكلي
100	00	00	40	60	النسبة %

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

لا يتضح من خلال الجدول أن ما نسبته 60% من عينة الدراسة كانت استفادتها جيدة من الدورات التكوينية التي نظمتها المؤسسات. وهذا من شأنه أن ينعكس إيجاباً على مستوى اتخاذ القرار ويزيد من فعاليته، في حين أدلى 55% من عينة الدراسة أنهم لم يستفيدوا من هذه الدورات، وهذا من شأنه أن يعرقل حسن أداء المؤسسات. وعليه يتوجب على القائمين على المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار هذه النقطة الحساسة وذلك من خلال إعادة النظر في الطرق التكوينية المعتمدة.

المحور الثاني: طبيعة المعلومات، مصادرها والمؤسسة

1-2: طبيعة المعلومات الضرورية للقيام بالمهام في المؤسسة.

جدول رقم ( 3-8) : طبيعة المعلومات الضرورية للقيام بالمهام في المؤسسة.

النسبة %	التكرار	طبيعة المعلومات
20	12	معلومات داخلية
41,66	25	معلومات خارجية
38,66	23	معلومات داخلية و خارجية معا
100	60	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول يتبين أن المعلومات الضرورية للقيام بالمهام في المؤسسات هي المعلومات الخارجية وهو

ما تمثله نسبة 41,66%، تليها المعلومات الخارجية والداخلية معا بنسبة 38,66%.

2-2: المهام على مستوى المصلحة، ( الملحق 1-2\_2).

الجدول ( 3-9 ) : يبين مهام أفراد العينة على مستوى المصلحة

النشاط	التكرار	النسبة %
البحث عن المعلومات	5	8,34
معالجة المعلومات	8	13,34
بث المعلومات	12	20
اتخاذ القرار	25	41,66
البحث، المعالجة و بث المعلومات	10	16,66
المجموع	60	100

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية فئة المستجوبين تقوم باتخاذ القرارات وهو ما يعبر عنه بنسبة 41,66 % في حين نجد أن فئة متوسطة من المستجوبين تقوم بالبحث والمعالجة وبث المعلومات بنسب على التوالي: 16,66% و 20% في المؤسسة وتختلف المهام في المؤسسة من قسم لآخر حسب احتياجاتهم خاصة أنهم يحتاجون لمعلومات جد حديثة ومتطورة تتعلق خاصة بحالة السوق وطبيعة ومتطلبات الزبائن وآرائهم عن ما تقدمه المؤسسات، إضافة إلى معلومات تتعلق بالمنافسين ونشاطاتهم.

### 3-2 الحاجة إلى المعلومات من أجل تأدية المهام ( الملحق 1-2-3)

من خلال إجابات أفراد العينة يتبين أن هذه الفئة تحتاج إلى المعلومات من أجل تفعيل القرارات والنشاطات بنسبة أكثر من 50%. وهذا يدل على معرفة ما مدى وعي إدارات المؤسسات بأهمية المعلومات ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة، فالوعي بأهميتها وقيمتها يؤدي إلى زيادة الاهتمام بها.

## 3-2: البحث عن المعلومات (4-2\_4).

تعتبر المعلومات العصب الأساسي للمؤسسات وبالتالي يقوم متخذي القرارات بالبحث عن المعلومات سواء كان ذلك في الانترنت، الأرشيف أو معا كلاهما.

الجدول (3-10): إجابات الأفراد حول مكان البحث على المعلومات.

النسبة %	التكرار	المصدر
8,34	5	الأرشيف
58,33	35	الانترنت
33,33	20	الأرشيف و الانترنت معا

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

من خلال الجدول يتضح أن أفراد العينة يستخدمون في البحث عن المعلومات بصفة كبيرة الإنترنت وهو ما تبينه نسبة 58,33%، تليها نسبة 33,33% التي تستخدم مصلحة الأرشيف وشبكة الإنترنت معا. وهذا ما يدل على ما جاء في الشق النظري من خلال ما تعلق بمفهوم وطرق عمل نظام المعلومات من خلال البحث عن المعلومات الخارجية وتحليلها وبثها من أجل اتخاذ القرار.

4-2: طبيعة المعلومات التي يتم البحث عنها الملحق (1-2\_5).

الجدول ( 3-11) : يبين اجابات الأفراد حول نوع المعلومات التي يتم البحث عنها.

النسبة %	التكرار	طبيعة المعلومات
25	15	معلومات تجارية ومعلومات عن الأعمال
8,34	5	معلومات عن الزبائن
50	30	معلومات ، تجارية، تسويقية، والمنافسين الخارجيين .
16,66	10	معلومات تقنية وتكنولوجية
100	60	المجموع الكلي

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول يتضح أن أفراد العينة يبحثون بصفة أكبر عن معلومات عن الأعمال والمنافسين الخارجيين وهو ما تبينه نسبة 50% تليها المعلومات التجارية ومعلومات عن الأعمال بنسبة 25%، تم تليها المعلومات التقنية والتكنولوجية بنسبة 16,66% وأخيرا المعلومات عن الزبائن. ونظرا لأن المهام تختلف فإن طبيعة المعلومات أيضا تختلف، حيث أن كل مهمة تحتاج طبيعة محددة من المعلومات. ولهذا فإن نظام المعلومات يقوم بجمع ومعالجة المعلومات وبثها لمتخذ القرار. كما تختلف طبيعة المعلومات من دائرة لأخرى ومن مصلحة لأخرى.

## 2-5: حماية المعلومات المتحصل عليها. (الملحق 1-2\_6)

بعد البحث عن المعلومات وتحليلها تصبح مادة لمتخذي القرارات فتختلف أماكن تخزينها حسب كل مؤسسة.

الجدول ( 3-12) : اجابات الأفراد حول حماية المعلومات.

لا	نعم	جهة العمل
00	60	المجموع الكلي
00	100	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات نتائج الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول وإجابات الأفراد نلاحظ أن هناك إجماع كلي حول حماية المعلومات والشكل

التالي يوضح ذلك:



المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

8-2: مكان حماية المعلومات:

الجدول (3-13): يبين إجابات الأفراد حول طرق تخزين المعلومات (الملحق 1-2\_6)

النسبة %	التكرار	الحامل
00	00	ملف شخصي
00	00	إنترنت
00	00	قرص مضغوط
100	60	طرق أخرى
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج السابقة.

من خلال الجدول يتبين لنا أن جميع أفراد العينة لم يجيبوا عن شكل الحامل للمعلومات وطرق تخزينها وأجمعوا على أن هناك طرق أخرى لتخزين المعلومات. وما نستطيع أن نستنتج من الجدول أن أفراد العينة لم يدلوا بأي إجابات لدواعي أمنية وحماية للمعلومات والتكتم على أمور سرية متعلقة بمؤسساتهم.

## 9-2: بث المعلومات المتحصل عليها ( الملحق 1-2\_7 )

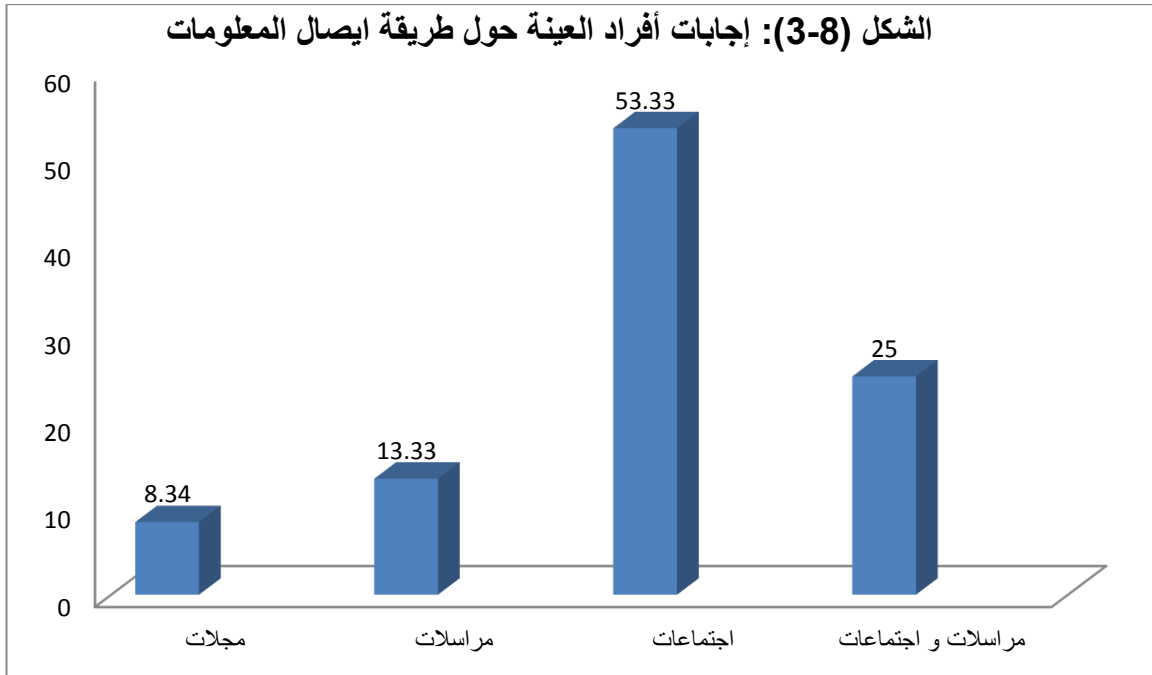
تقوم المؤسسة ببث المعلومة المتحصل عليها عبر مجموعة من الطرق حسب كل مؤسسة.

الجدول (3-14) : إجابات الأفراد حول بث المعلومات في المؤسسة.

النسبة %	التكرار	طريقة بث المعلومات
8,34	5	مجالات متخصصة
13,33	8	مراسلات
53,33	32	اجتماعات
25	15	مراسلات و اجتماعات
100	60	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن المعلومات في المؤسسات يتم بثها وتوزيعها من خلال الاجتماعات وهو ما تعكسه نسبة 53,33% تليها فئة متوسطة تقوم ببث وتوزيع المعلومات من خلال المراسلات والاجتماعات وهو ما تعبر عنه نسبة 25% وهذه الفئة تقوم بتحضير الاجتماعات لمناقشة المشاكل العالقة والخاصة بالزيائن ودراستها واقتراح الحلول الكفيلة بعلاجها، وأخيرا نجد فئة قليلة تقوم ببث المعلومات في مجالات متخصصة وهو ما عبر عنه نسبة 8,34% والشكل التالي يوضح أكثر:



المصدر: من اعدا الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

### 3-1: مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في مؤسستكم وما درجة أهميتها؟

( الملحق 1-2\_9 )

يتعلق السؤال بتحديد أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وقياس درجة أهميتها من خلال اختيار الإجابة المناسبة لكل عبارة من عبارات السؤال وفق تدرج خماسي، حيث يتم اختيار أحد الإجابات ( مهمة جدا، مهمة، غير متأكد، غير مهمة، وغير مهمة إطلاقاً).

حساب الوسط الحسابي للسؤال الأول.

بعد تجميع الاستبيانات الموزعة، تم حساب المتوسط الحسابي وترتيب العبارات باعتماد مرجعية المتوسط وذلك كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول (3-15) : إجابات أفراد العينة حول أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات

في مؤسسة trans canale

الترتيب	المتوسط الحسابي	غير مهمة اطلاقا	غير مهمة	غير متأكد	مهمة	مهمة جدا	مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات
3	4,33	0	1	1	35	23	الأنظمة والقوانين العامة للدولة
1	4,58	0	1	2	18	39	لوائح وتنظيمات المصلحة التي تنتمي إليها
2	4,48	1	1	2	20	36	اللوائح والتنظيمات الداخلية
5	4,11	2	0	3	39	16	المخططات التنفيذية
6	4,10	3	2	1	34	20	الدراسات ونتائج البحوث
7	4,08	1	2	2	40	15	المؤتمرات واللقاءات
9	3,83	0	5	12	31	12	الاجتماعات
8	4,00	1	2	10	30	17	المراجع العلمية المتخصصة
4	4,2	0	1	5	35	19	العلاقات الشخصية

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

## تحليل وتفسير النتائج.

من خلال استقراء بيانات الجدول، يلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في المؤسسة المدروسة هي تنظيمات الجهة الوصية التابعة لها، حيث أفاد 65% من أفراد العينة أن لوائح و تنظيمات الجهة الوصية مهمة و مهمة جدا. تصدر هذا المصدر الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,58، مما يدل على أنه من أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في هذه المؤسسات كما اعتبرت اللوائح والتنظيمات الداخلية من أهم مصادر جمع المعلومات، حيث احتلت المرتبة الثانية بمتوسط 4,48 وهو ما تمثله 60% من أفراد العينة، ثم توالى المصادر الأخرى تباعا كما يلي:

الأنظمة والقوانين العامة للدولة، العلاقات الشخصية، المخططات التنفيذية، الدراسات ونتائج البحوث النظرية والتطبيقية، المؤتمرات واللقاءات، الاجتماعات، المراجع العلمية المتخصصة، وأخيرا باعتبارها تعد مصدرا مهما لجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في هذه المؤسسات.

يتضح من الجدول أن لوائح وتنظيمات الجهة الوصية التي تتبعها المؤسسة واللوائح والتنظيمات الداخلية لها أهمية في عملية اتخاذ القرارات. كما بلغ المتوسط العام لتقدير أفراد عينة الدراسة حول أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات (4,19) مما يدل على أن مصادر جمع المعلومات اللازمة مهمة بدرجة أعلى من المتوسط لاتخاذ القرارات.

### 3-2 ما هي الطرق المستخدمة في الحصول على المعلومات اللازمة لعمليات اتخاذ القرار في مؤسستكم و ما أهميتها؟ (الملحق 1-2\_10)

يرتبط السؤال الثاني من المحور الثالث بالطرق المختلفة المستخدمة من طرف المؤسسات المدروسة لتجميع البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وبعد زيارات مختلفة لمواقع المؤسسات و لقاءات تم تحديد أهم مصادر جمع المعلومات على مستوى هذه المؤسسات والتي قدرت بخمسة مصادر تختلف درجة استخدامها من مستخدم لآخر، وقد أسفرت نتائج الاستبيان على مايلي:

حساب المتوسط الحسابي.

الجدول (3-16) : إجابات أفراد العينة حول أهم الطرق المستخدمة في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في المؤسسة المدروسة.

الترتيب	المتوسط الحسابي	غير مستخدمة	استخدام قليل جدا	استخدام قليل	استخدام كبير	استخدام كبير جدا	طرق جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات
2	4,10	1	1	8	31	19	اجمع المعلومات بنفسه
1	4,38	2	1	3	20	34	أعمل على تكليف أحد المرؤوسين ممن تتوفر فيه الكفاءة في جمع المعلومات
3	4,06	1	1	9	31	18	استخدم تقنيات المعلوماتية الحديثة لتجميع المعلومات
4	3,48	6	3	15	28	8	أعتمد على نتائج الدراسات للحصول على المعلومات

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

### تحليل و تفسير النتائج

وفقا للبيانات الواردة في الجدول، يتضح أن أكثر الطرق المستخدمة في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات هي تكليف أحد المرؤوسين ممن تتوفر فيه الكفاءة في جمع المعلومات حيث أفاد 61,66% بأنهم يتحصلوا على المعلومة من خلال متخصصي المعلومات في المؤسسة، وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,38، وجاءت بقية الطرق الأخرى تباعا : جمع متخذي القرارات للمعلومات بأنفسهم، استخدام تقنيات المعلوماتية الحديثة لتجميع المعلومات، وأخيرا الاعتماد على نتائج الدراسات للحصول على المعلومات.

يتضح من الجدول أن جميع الطرق المستخدمة للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لها أهمية أعلى من المتوسط في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات.

بلغ المتوسط العام لتقدير أفراد عينة الدراسة حول أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات 4,01 مما يدل على أن الطرق المشار إليها تستخدم بدرجة أعلى من المتوسط في اتخاذ القرارات.

### المحور الثالث: الطرق المستخدمة لتفعيل دور نظام المعلومات لاتخاذ القرارات

يضم المحور الثالث من الدراسة 24 عبارة موزعة عبر ثلاثة أسئلة يدور مضمونها حول أهم الطرق المستخدمة لتفعيل دور نظام المعلومات لاتخاذ القرارات. تجدر الإشارة أنه ما على المستجوب إلا اختيار مستوى فعالية الطريقة المستخدمة لتفعيل دور نظام المعلومات لكل عبارة من عبارات السؤال المطروح.

### 1-3: ما مدى فعالية نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في مؤسستكم؟(الملحق 1-3\_1)

يتضمن السؤال تحديد فعالية المعلومات المجمع لاتخاذ القرارات في مجمع من خلال اختيار الإجابة المناسبة لكب عبارة من عبارات السؤال وفق تدرج خماسي، حيث يتم اختيار أحد الإجابات ( فعالة جدا، فعالة، فعالة الى حد ما، غير فعالة و غير فعالة إطلاقاً).

## - حساب المتوسط.

الجدول (3-17): إجابات أفراد العينة حول مدى فعالية نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات.

الترتيب	الوسط الحسابي	غير فعالة اطلاقا	غير فعالة	فعالة الى حد ما	فعالة	فعالة جدا	العبرة
4	3,98	0	4	7	35	14	توليد البدائل لحل المشكلة المطروحة
2	4,30	1	2	8	18	31	تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة
6	3,88	1	3	10	34	12	يعمل على مساعدة الرؤساء على إدراك المشكلة و بالتالي اتخاذ القرار المناسب
5	3,96	2	1	8	34	15	مساعدة المرؤوسين على استيعاب مضمون القرار الصادر إليهم لتنفيذه
8	3,85	1	3	7	36	12	تعمل على رفع قدرة الرؤساء على متابعة تنفيذ الأوامر و القرارات
3	4	1	2	9	32	16	مساعدة الرؤساء على اتخاذ القرارات المناسبة في التوقيت المناسب
7	3,86	3	1	7	38	11	توفر للرؤساء المرؤوسين قدرة على إدراك الأخطاء المرتكبة في القرارات
1	4,38	2	2	8	12	36	تنفيذ القرارات بشكل سليم ومتابعتها

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

## تحليل و تفسير النتائج

تظهر البيانات الواردة بالجدول أن للمعلومات ونظام المعلومات دور فعال في عملية اتخاذ القرارات وذلك من حيث كونها تعمل على:

تنفيذ القرارات بشكل سليم ومتابعتها، تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة، تعمل على مساعدة الرؤساء على إدراك المشكلة وبالتالي اتخاذ القرار المناسب، تحديد المشكلة وتحليلها، تعمل على مساعدة المرؤوسين في استيعاب مضمون القرار الصادر إليهم لتنفيذه، مساعدة الرؤساء على اتخاذ القرارات

المناسبة في التوقيت المناسب، توفر للرؤساء والمرؤوسين قدرة على ادراك الأخطاء المرتكبة في القرارات، وأخيرا تعمل على رفع قدرة الرؤساء على متابعة تنفيذ الأوامر والقرارات.

أفاد الغالبية العظمى من أفراد العينة بنسبة تتراوح ما بين 20% و 60% أن نظام المعلومات فعال وفعال جدا في عملية اتخاذ القرارات في هذه المؤسسات.

بلغ المتوسط العام لتقدير أفراد عينة الدراسة حول مدى فعالية نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات 3,16 مما يدل على أن المعلومات لها دور بدرجة أعلى من المتوسط في عملية اتخاذ القرارات في هذه المؤسسات.

### 3-2 الخطوات التي يمكن انتهاجها لتفعيل دور نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات ؟

يتضمن السؤال تحديد الخطوات التي يمكن انتهاجها لتفعيل دور نظام المعلومات في عملية صنع القرارات في المؤسسة المدروسة من خلال اختيار الإجابة المناسبة لكل عبارة من عبارات السؤال و فق تدرج خماسي، حيث يتم اختيار أحد الإجابات ( موافق جدا، موافق، غير متأكد، غير موافق، وغير موافق إطلاقا). استخدمت ثمانية عبارات لتحديد أهم الخطوات التي يمكن انتهاجها لتفعيل دور نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات حيث بينت نتائج الدراسة ما يلي:

- حساب المتوسط الحسابي للسؤال الثاني.

الجدول (3-18): إجابات أفراد العينة حول الخطوات التي يمكن انتهاجها لتفعيل دور نظام

المعلومات في عملية صنع القرار. (الملحق 1-3\_2)

الخطوات	موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	المتوسط الحسابي	الترتيب
العمل على إيصال المعلومات المناسبة في الوقت المناسب	27	25	6	1	1	4,26	1
التحديث المستمر للمعلومات والبيانات	12	34	4	8	2	3,76	7
استخدام الأساليب التقنية الحديثة في جمع وتخزين وتبادل المعلومات	14	31	12	2	1	3,91	3
تنظيم المعلومات بطريقة تمكن من استرجاعها والاستفادة منها في الوقت المناسب	11	36	11	1	1	3,89	4
إيصال المعلومات لمستخدميها بلغة بسيطة	16	33	6	2	3	3,95	2
الاسترشاد بأداء وخبرات المختصين في الحصول على المعلومات المساعدة على اتخاذ القرار	12	36	5	3	4	3,81	5
استخدام الأساليب الإدارية الحديثة المساعدة على اتخاذ القرارات	14	31	8	3	4	3,79	6
اعتماد النظام على نظم مساعدة على عملية اتخاذ القرارات	11	35	7	2	5	3,75	8

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

## تحليل و تفسير النتائج

بينت الدراسة أن أهم الخطوات التي يمكن انتهاجها لتفعيل دور نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار متمثلة حسب درجة أهميتها بداية في العمل على إيصال المعلومات المناسبة في التوقيت المناسب، إيصال المعلومات إلى مستخدميها بلغة بسيطة، استخدام الأساليب التقنية الحديثة في جمع و تخزين و تبادل المعلومات، تنظيم المعلومات بطريقة يمكن استرجاعها والاستفادة منها في الوقت المناسب، الاسترشاد بآراء و خبرات المختصين في الحصول على المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات، استخدام الأساليب الإدارية الحديثة المساعدة على اتخاذ القرارات، التحديث المستمر للبيانات والمعلومات وأخيرا اعتماد النظم المساعدة على اتخاذ القرارات.

بلغ المتوسط العام لتقدير أفراد عينة الدراسة حول الخطوات التي يمكن إتباعها لتفعيل دور نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات 3,89 مما يدل على أن متخذي القرارات يتبعون الخطوات السابق ذكرها بدرجة أعلى من المتوسط لتفعيل دور نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات.

### 3-3 مزايا عملية حوسبة نظام المعلومات في مؤسستكم وأهميته في عملية اتخاذ القرارات بها؟

يتضمن السؤال تحديد أهم مزايا عملية حوسبة نظام المعلومات وأهميته في عملية اتخاذ القرار من خلال اختيار الإجابة المناسبة لكل عبارة من عبارات السؤال وفق تدرج خماسي، حيث يتم اختيار أحد الإجابات (موافق جدا، موافق، غير متأكد، غير موافق، وغير موافق إطلاقاً). استخدمت سبع عبارات مزايا حوسبة النظام

## - حساب المتوسط الحسابي للسؤال الثالث.

الجدول (3-19): إجابات أفراد العينة حول أهم مزايا عملية حوسبة النظام وأهميته في عملية اتخاذ القرارات بها. (الملحق 1-3\_3)

الترتيب	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جداً	العبارة
3	4,18	2	1	6	26	25	يسهل عملية متابعة تنفيذ القرارات
4	4,00	1	2	9	32	16	يساعد على سرعة تنفيذ القرارات
1	4,60		1	2	16	41	يعمل على توفير السرية للمعلومات
2	4,36	2	3	3	15	37	سرعة نقل المعلومات لمتخذ القرار
6	3,90	1	1	15	29	14	يقضي على الأعمال اليدوية الروتينية
5	3,96	1	2	7	38	12	يزيد من درجة تفويض السلطة لاتخاذ القرار
7	3,66	4	1	15	31	9	يسمح بإشراك المستخدمين في عملية اتخاذ القرار

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

تحليل وتفسير النتائج:

بينت نتائج الدراسة أن حوسبة نظام المعلومات من شأنه دعم عملية اتخاذ القرارات وذلك من خلال توفير السرية للمعلومات المساعدة على اتخاذ القرار، سرعة نقل المعلومات لمتخذ القرار، تسهيل عملية تنفيذ عملية اتخاذ القرار، سرعة تنفيذ القرارات، يزيد من درجة تفويض السلطة لاتخاذ القرارات، القضاء على الأعمال اليدوية الروتينية، وفي الأخير السماح بإشراك المستخدمين في عملية اتخاذ القرار.

أفاد 68,33% من أفراد العينة أنه من شأن حوسبة نظام المعلومات أن يعمل على توفير السرية للمعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي بلغ 4,60 وبدرجة أعلى من المتوسط بقية المزايا المحددة في الجدول أعلاه.

3-4 العقبات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في مؤسستكم؟ يتضمن السؤال تحديد أهم العقبات التي تواجه متخذ القرار في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من خلال اختيار الإجابة المناسبة لكل عبارة من عبارات السؤال وفق تدرج خماسي،

3-1 حساب المتوسط الحسابي للسؤال الرابع:

الجدول (3-20) : إجابات أفراد العينة حول العقبات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

الترتيب	المتوسط الحسابي	غير موافق اطلاقا	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جدا	العبارة
1	4,36	2	2	4	16	36	عدم تعاون الأطراف التي تحوز المعلومات
3	4,05	1	1	12	29	17	عدم توفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب
9	3,25	5	3	10	28	14	طول الوقت المخصص لجمع المعلومات
8	3,26	4	6	6	29	15	صعوبة استرجاع المعلومات لغياب طريقة لتنظيمها
2	4,16	1	2	6	28	23	انخفاض مهارة المتخصصين في تحويل البيانات إلى معلومات يمكن الاستفادة منها
4	3,86	2	3	8	35	12	عدم كفاءة الميكانيزمات المستخدمة في تحويل البيانات إلى معلومات
10	3,16	2	8	34	10	6	عدم دقة المعلومات وشموليتها
5	3,78	5	2	8	31	14	عدم توافر المعلومات بشأن المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها
6	3,63	3	7	10	29	11	قلة الإمكانيات المادية والبشرية
7	3,55	2	8	11	35	4	سوء العلاقات الاجتماعية بين العمال

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

## 3-2 تحليل و تفسير النتائج:

تبين الدراسة أن أهم الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات متمثلة حسب درجة أهميتها، بداية في عدم تعاون الأطراف التي تحوز المعلومات، انخفاض مهارة المتخصصين في تحويل البيانات لمعلومات يمكن الاستفادة منها، عدم توفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، عدم كفاءة الميكانيزمات المستخدمة في تحويل البيانات الى معلومات، عدم توافر المعلومات بشأن المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها، قلة الإمكانيات المادية والبشرية، سوء العلاقات الاجتماعية بين العمال، صعوبة استرجاع المعلومات لغياب طريقة لتنظيمها، طول الوقت المخصص لجمع المعلومات وأخيرا عدم دقة المعلومات وشموليتها.

أفاد عينة الدراسة أن العقبات الواردة في الترتيب الثامن والتاسع والعاشر تعد من الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات بدرجة متوسطة بنسب متوالية على الترتيب ( 25%، 15%، 10%). في حين أن بقية العقبات الأخرى التي يواجهونها أعلى من المتوسط، كما أفاد 60% أن أهم الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات هي عدم تعاون الأطراف التي تحوز المعلومات بمعدل حسابي بلغ 4,36 بينما أقل صعوبة تواجه متخذي القرارات هي مشكلة عدم دقة المعلومات وشموليتها.

## 3-4 الحلول المقترحة لمعوقات استخدام نظام المعلومات لعمليات اتخاذ القرارات في مؤسستكم.

## ( الملحق 1-3\_5)

يتضمن السؤال تحديد الحلول المقترحة لمعوقات استخدام نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات إجابات أفراد العينة حول أهم الحلول المقترحة لمعوقات استخدام نظام المعلومات لعمليات اتخاذ القرارات. من خلال اختيار الاجابة المناسبة لكل عبارة من عبارات السؤال وفق تدرج خماسي، حيث يتم اختيار أحد الإجابات ( موافق جدا، موافق، غير متأكد ، غير موافق وغير موافق اطلاقا).

- حساب المتوسط الحسابي للسؤال الخامس:

الجدول (3-21): إجابات الافراد حول أهم الحلول المقترحة لمعوقات استخدام نظام المعلومات لعمليات اتخاذ القرارات.

الترتيب	المتوسط الحسابي	غير موافق اطلاقا	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جدا	العبارة
5	3,93	3	4	12	16	25	توفير تجهيزات حاسوبية بما يتناسب وعدد العاملين
6	3,83	2	4	10	30	14	تدريب الموظفين على استخدام النظام وما يستجد من أنظمة حديثة
3	4,21	1	6	7	11	35	توفير الكفاءات البشرية المتخصصة
4	4,15	1	2	8	25	24	تطوير النظام بما يتلاءم والاحتياجات المستقبلية
7	3,50	2	1	6	16	25	التحديث المستمر لقواعد البيانات بالنظام
1	4,40	1	1	5	19	34	تبني التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج السابقة.

### تحليل و تفسير النتائج:

كشفت الدراسة أن أهم الحلول المقترحة لمعوقات استخدام نظام المعلومات اللازمة لعمليات اتخاذ القرارات في مؤسسة الدراسة كالتالي:

- تبني التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات: بلغت نسبة من أفادوا أنهم موافقون وموافقون جدا 44,16% على أن تبني التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات من شأنها أن تساهم في التقليل من معوقات استخدام نظام المعلومات اللازمة لعمليات اتخاذ القرارات وبمتوسط حسابي 4,40.

- توفير الكفاءات البشرية المتخصصة أفاد 38,33% من أفراد العينة أن توفير الكفاءات البشرية المتخصصة من شأنه أن يساهم بشكل فعال وفعال جدا في التصدي لمشكل استخدام النظم، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,21 مما يدل على أن توفير هذا العامل مهما جدا بالنسبة لمؤسسات الأمن الجزائري.

- تطوير النظام بما يتلاءم والاحتياجات المستقبلية: جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 4,15 مما يدل على أن هذا العامل له أهمية أعلى من المتوسط في التقليل من معوقات استخدام النظم اللازمة لاتخاذ القرارات.

توفير تجهيزات حاسوبية بما يتناسب وعدد العاملين : أفاد ما نسبته 33,16% من أفراد العينة أنهم موافقون و موافقون جدا على الاقتراح القاضي بتزويد النظام بتجهيزات حاسوبية بما يتناسب و عدد العاملين فيها لأجل تجنب معوقات استخدام النظام المستحدث في عمليات اتخاذ القرارات.

- وجاءت في الأخير العبارتين: (تدريب الموظفين على استخدام النظام وما يستجد من أنظمة حديثة والتحديث المستمر لقواعد بيانات النظام)، كذلك يعتبران ذو أهمية بالغة إلى أن توفرهما شرطان أساسيان مسبقا قبل التطرق إلى نظام المعلومات .

بلغ المتوسط العام لتقدير أفراد العينة حول أهم الحلول المقترحة لمعوقات استخدام نظم المعلومات الحاسوبية اللازمة لاتخاذ القرارات في مجموعة مؤسسات الأمن الجزائري 3,04 ما يشير على أن الحلول الواردة سابقا مهمة بدرجة أعلى من المتوسط لمواجهة معوقات استخدام النظام الحاسوبي الموجه لعمليات اتخاذ القرار

## 5: مساهمة نظام المعلومات لاتخاذ القرار؟ (الملحق -1-3-6)

يساهم نظام المعلومات على اتخاذ القرارات من خلال البحث عن المعلومة وتحليلها وتقديمها لمتخذ القرار.

جدول رقم (3-22) : رؤية دور نظام المعلومات في تفعيل القرارات.

غير موافق، طلاقاً	متأكد	غير متأكد	غير موافق	موافق جداً	العبرة
60	00	00	00	00	نظام المعلومات لا يساعد على اقتباس ما هو جديد ومتطور تكنولوجياً لمواكبة التحديات والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة .
60	00	00	00	00	نظام المعلومات لا يساعد في تشخيص البيانات اللازمة في صنع القرار
60	00	00	00	00	نظام المعلومات لا يساعد في تقديم معلومات تنبؤية سابقة مساعدة لمتخذ القرار.
60	00	00	00	00	نظام المعلومات يعتبر من عوائق تسهيل مهمة اتخاذ القرار في مؤسستكم.
60	00	00	00	00	المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات في مؤسستكم غالباً ما تكون غير دقيقة لا ترفع من فعالية اتخاذ القرارات.
60	00	00	00	00	نظام المعلومات لا يسهل مهمة اتخاذ القرار في مؤسستكم.
60	00	00	00	00	نظام المعلومات يوفر المعلومات بكم غير مناسب لاتخاذ القرار.
60	00	00	00	00 00	نظام المعلومات يعرقل عملية تنظيم المهام الوظيفية وأهدافها لمتخذ القرارات.
100	00	00	00	00	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

يتبين من خلال الجدول أن جميع أفراد العينة غير موافقين اطلاقاً فقرات الأسئلة المطروحة وهذا دليل على رؤية العينة المدروسة للدور الفعال لنظام المعلومات في مساعدة ودعم عملية صنع القرار وهذا ما تمثله نسبة 100% من الإجابات وبالتالي فهو يساعد على:

- اقتباس ما هو جديد ومتطور تكنولوجياً لمواكبة التحديات والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة؛
- تشخيص البيانات اللازمة في صنع القرار؛
- تقديم معلومات تنبؤية سابقة مساعدة لمتخذ القرار؛
- تسهيل مهمة اتخاذ القرار في مؤسستكم؛
- توفير معلومات دقيقة ترفع من فعالية اتخاذ القرارات؛
- تسهيل مهمة اتخاذ القرار في مؤسستكم؛
- توفير المعلومات بكم مناسب لاتخاذ القرار؛
- تنظيم المهام الوظيفية وأهدافها لمتخذ القرارات.

## خلاصة

اعتمدت الدراسة أسلوب تحليل الاستبيان الذي تم إعداده استنادا لمجموعة من الدراسات التي تمت في قطاعات شتى لكنها كانت تصب كلها في تأكيد أهمية صنع القرار، حيث تم التوصل في الأخير لصياغة الاستبيان المكون من ثلاثة محاور، استخدم في تحليل بيانات الدراسة مجموعة من المؤشرات والأدوات الاحصائية متمثلة في التكرارات والنسب المؤوية لتحديد استجابات أفراد العينة تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها الدراسة. اشتمل المحور الأول البيانات الأولية والتي تمثلت في متغيرات تخص الجنس، السن، المستوى التعليمي. والمحور الثاني والثالث فاشتمل كل منهما الأسئلة يدور محتواها حول المعلومات ونظام المعلومات.

توصلنا في الدراسة إلى مدى فعالية نظام المعلومات في توفير المعلومات ومساعدة المدراء على اتخاذ قرارات أكثر دقة للرفع من مستوى المؤسسة ومكانتها الاقتصادية في السوق ومراقبة عن كثب المنافسين المتربصين بها من خلال مصادر المعلومات التي تأتي بها وتجعلها على علم بأي طارئ مرتقب. فتوصلت الدراسة لتحديد درجة أهمية مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في المؤسسة فكانت تباعا حسب درجة الأهمية.

ضم المحور الثالث من الاستبيان عبارات موزعة عبر ثلاثة أسئلة يدور مضمونها حول أهم الطرق المستخدمة لتفعيل دور نظام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، بينت الدراسة أن للمعلومات دور فعال في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة المدروسة وذلك كونها تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة، تحديد المشكلة وتحليلها، تنفيذ القرارات بشكل سليم ومتابعتها، تعمل على رفع قدرة الرؤساء على متابعة تنفيذ الأوامر و القرارات.

بينت نتائج الدراسة من خلال إجابات المستجوبين أن حوسبة نظام المعلومات من شأنه دعم عمليات اتخاذ القرارات وذلك من خلال توفير السرية للمعلومات المساعدة على اتخاذ القرار، إضافة سرعة نقل المعلومات لمتخذ القرار ، كما أنه يزيد من تفويض السلطة لاتخاذ القرارات، وضم الاستبيان سؤالين مهمين يدور مضمونها حول الصعوبات والعقبات التي تواجه متخذ القرارات في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وأهم الحلول المقترحة لمواجهة تلك العقبات.

## خاتمة عامة

تكتسب المعلومات أهميتها من واقع الدور الذي تمثله لمستخدمها بتزويده بما يحتاج إليه من معارف يستمد منها تقديراته وتصوراتها لما يتطلب منه القيام به، وتزايدت أهمية المعلومات ارتباطا بما تحدته من آثار عميقة في توسيع معرفة مستخدميها وتنمية وعيهم وإدراكهم لما يحيط بهم من ظواهر ومتغيرات مختلفة، وفي ظل عالمنا المعاصر أخذت المعلومات دورا أكثر عمقا وشمولية واكتسبت بفعل ذلك قدرا يفوق كثيرا ما كانت تمثله فيما سبق من أهمية. فأدى اندماج تكنولوجيا الاتصالات مع تكنولوجيا المعلومات إلى إحداث تغيير جذري في مجال المعلوماتية لم يكن مسبوقا، وغدت المعلومات بتكنولوجياها ونظمها صناعة العصر و ثروته التي تمكن من يمتلكها امتلاك زمام التطور، بالذكر أن المعلومات لم تعد محصورة في حدود جمعها للظواهر وتنمية معرفة مستخدميها، بل أصبحت إضافة إلى ذلك أداة فعالة يعتمد عليها في إدارة تشكيل واقع التنظيمات التي تستخدمها ورسم صورة مستقبلها. ولاشك أن ذلك يمثل الشيء الكثير بالنسبة لمتخذي القرارات في شتى أنواع التنظيمات، حيث يعد المسؤول في التعامل مع واقعه باستيعاب خصوصياته وما تحيط به من متغيرات.

يتضح من خلال هذه الدراسة أن عملية اتخاذ القرار كانت تمثل عصب النشاط الإداري ونشاط الأعمال بشكل عام، وليس من شك أن عملية صنع القرار لا تعتبر ضرورية للمؤسسة فحسب بل أنها تعتبر القلب النابض الذي يقي على حياتها باعتبارها عملية مستمرة و متمركزة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة وتوجد في كل جزء من أجزائها. إلا أنها اليوم أصبحت تمثل تحديا أمام منظمات الأعمال نتيجة تعقد بيئتها والتقدم التكنولوجي والانفتاح الدولي وغيرها من الأسباب، وعندما كانت المنظمات تواجه مشكلة قلة المعلومة أصبحت تواجه حشدا منها، غير أن ذلك صعب من مهمتها، ومن أجل تنظيم هذه المعلومات لتلائم مع متطلبات المنظمات، استعانت هذه الأخيرة وبمساعدة المتخصصين في المجال بما يعرف بنظام المعلومات. واتخاذ القرار ما هو إلا الاختيار المدرك لمجموعة من البدائل لتحقيق أهداف المؤسسة بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه، وتصنف القرارات وفقا لعدة معايير من خلال الوظائف الأساسية للمؤسسة، أهميتها، أهمية برمجتها أو جدولتها، أساليب اتخاذها وفقا للنمط القيادي لتخذها.

وبما أن العملية الإدارية أصبحت اليوم عبارة عن عملية معلوماتية فالمعلومات تعتبر مادة القرار، وأن تتوفر المعلومات في مؤسسة بخصائصها اللازمة يسمح للمؤسسات باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وفي هذا السياق عولجت عملية اتخاذ القرار من خلال توضيح أهم المراحل التي تمر بها العملية من أجل الوصول إلى القرار الرشيد، كما أن هناك عوامل مؤثرة في اتخاذ القرار منها الإنسانية، البيئية، التنظيمية وكذلك التصنيفات المعتمدة والتي على أساسها يتم تصنيف القرارات المبنية اعتمادا على قواعد وبيانات ومعارف، وكذلك أسترغضت أهم نظم المعلومات الآلية وهي الأنظمة الخبيرة، وكيف يتم جمع المعلومات واتخاذ القرارات الملائمة بناء على تلك المعلومات في كل نظام، وبالتالي فوجود نظام المعلومات في المؤسسة دليل على وصول المعلومات لمتخذي القرار.

ما يمكن أن نقوله هو أنه مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة نظام المعلومات لم يعد التحدي يتمثل في توفير المعلومة وإنما في سرعة الوصول إليها وكيفية هيكلة هذه المعلومات وتحليلها وإثرائها بحيث تساعد في معرفة الفرص والتهديدات وكيفية حل المشاكل والوقاية منها وتطوير أساليب العمل في وقت وجيز أي أنها تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب

### - اختبار الفرضيات

توصلت الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي إلى إثبات صحة الفرضيات التي تم تبنيها أما فيما يخص بشق الإثبات فقد تم تبني صحة الفرضيات التالية:

- إن العلاقة بين طبيعة المعلومات والقرارات المتخذة جعلت تركيز المسؤولين في الإدارات يعتمد في قراراته اللجوء إلى أسس علمية من خلال ضرورة المرور بمنهج علمي يتم من خلاله الاعتماد على المعلومات والبيانات بشكل كبير و استغلالها في اتخاذ القرارات غير المهيكله وشبه المهيكله التي تتخذها الإدارة لحل المشاكل التي تواجهها. لما لهذه البيانات والمعلومات من علاقة مرتبطة بنتائج القرارات المتخذة، فإذا كانت المعلومات صحيحة وسليمة فإن قراراتها ستكون دقيقة وصحيحة والعكس.

- يعمل نظام المعلومات على زيادة إمكانية المؤسسة في التعامل مع البيانات والمعلومات التي تستخدمها لأجل تدعيم عمليات صنع القرار بها، كما أنها تحقق التواصل بين مراكز صنع القرار المختلفة في المؤسسة بتبادل المعلومات فيما بينها. يستمد هذا الحكم واقعيته من حال المؤسسات المعاصرة عموماً والتي يعد نظام المعلومات شريان الحياة فيها، وكذا ما تم إثباته كذلك من خلال تحليل الاستبيان الذي توافقت نتيجته تماماً مع الفرضية المتبناة.

- في اتجاه آخر أثبتت الدراسة أن نظام المعلومات على درجة عالية الأهمية من خلال إجابات أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة وأنه يساعد في إيصال المعرفة وتسهيل الامام بمكونات الواقع وتفاعلاته وتأمين مقدرة اكتشاف الحاضر ودقة التنبؤ بالمستقبل كما هو الحال في المؤسسات المعاصرة، وهذا رغم أن نظام المعلومات يمثل الشكل الكثير بالنسبة لمتخذي القرارات، وأن متخذ القرار معني بالتعامل مع واقعه في ظل الاهتمام باستيعاب خصوصيته وما تحيط به من متغيرات وإعطاء الأهمية الكاملة لاستخدام وتوظيف الأدوات الأكثر فعالية لتطويره والنهوض به، وعليه فقد تم ادراك أن القيام بعملية صنع القرار في هذا المجال دونما الارتكاز على المعلومات والتحقق من مصداقيتها من خلال تتبع مصادرها والطرق المستخدمة في جمعها والعمل على ازالة العقبات التي تحول دون انسيابها يفقد متخذ القرار الاستفادة من عامل جوهري وحاسم لضمان تحقيق الهدف الذي يتطلع اليه من خلال القرارات المتخذة.

### - النتائج

- مكننت الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي من التوصل لبعض النتائج التي نوردها تباعا وذلك خدمة للدراسات النظرية المستقبلية، حيث تعتبر مرشدا يستدل به للوصول لكشف الحقائق، والتي يمكن تحديدها في ما يلي:
- استطاعت نظريات الفكر الاقتصادي أن تعطي بعدا مميزا لكيفية معالجة المشاكل الادارية خاصة، حيث أسهمت بفعالية في التحكم في متغيراتها وبالتالي إيجاد حلول مثلى لها، يتم على أساسها اتخاذ القرارات الرشيدة التي تسهم في تحسين أداء المؤسسة.
  - يعد نظام المعلومات على درجة من الأهمية في المؤسسة من خلال أثره الفاعل في ايصال المعلومات وتسهيل الإلمام بمكونات الواقع وتفاعلاته وتأمين مقدرة اكتشاف الفجوات في النظام، لذا فإن القيام بعملية اتخاذ القرار في أي من المجالات دونما الارتكاز على المعلومات يفقد متخذ القرار الاستفادة من عامل حاسم لضمان تحقيق الهدف الذي يتطلع إليه بقراراته؛
  - يعمل نظام المعلومات على توفير كلا من المعلومات الخاصة بالمشكلة المطروحة والاتصالات لحل المشاكل شبه المهيكلة التي أصبحت من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم؛
  - يساهم ادخال التكنولوجيا إلى المؤسسة في تقديم معلومات أكثر دقة، سرعة وملاءمة بالمقارنة مع أنظمة سابقة.
  - يساهم نظام المعلومات في تحديد المشكلات التي تواجه متخذ القرار بطرق أسرع مما كان عليه الأمر في السابق نتيجة لانتظام المعلومات التي يقدمها؛
  - يدعم نظام المعلومات تنفيذ القرارات ومتابعتها وحماية المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.

### من الناحية التطبيقية:

- توصلت الدراسة لتحديد درجة أهمية مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ؛
- بينت الدراسة أن للمعلومات دور فعال في عملية اتخاذ القرارات وذلك من خلال أنها تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة؛
- إن أهم الخطوات التي يمكن انتهاجها لتنفيذ دور نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات بداية من العمل في ايصال المعلومات المناسبة في الوقت المناسب إلى غاية الاعتماد على نظم مساعدة لاتخاذ القرارات؛
- إن أهم الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات في المؤسسة عدم توفر المعلومات في الوقت المناسب؛
- كشفت الدراسة أن أهم الحلول المقترحة لمعوقات استخدام نظام خاص بنظام المعلومات :
  - توفير الكفاءات البشرية المتخصصة؛
  - حماية النظام ببرامج أمن المعلومات؛
  - التحديث المستمر لقواعد بيانات النظام؛

## خاتمة عامة

---

- تبني التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات؛
- تطوير النظام باعتباره جديد على المؤسسات؛
- تدريب المختصين بالمعلومات في المعاهد الأوربية الخارجية لاكتساب الخبرات والتحكم أكثر في المعلومات.

### - التوصيات

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها نوصي بمايلي:

- تشكيل وحدة نظام المعلومات مهمتها تزويد المراكز الإدارية بالمعلومات المطلوبة والإسهام في رسم معالم مستقبلها بصدد المستفيدين من خدماتها وقنوات التعامل معهم وإجراء تقييمات للمخاطرة المحيطة بها، ومراقبة التغيرات التي تؤثر في أنشطتها ثم مساعدة مدراءها في اتخاذ القرارات وفي الوقت المناسب؛
- تنمية وتعميم نظام المعلومات في اوصول المعلومات إلى جميع الفروع الادارية للمؤسسات؛
- تطوير مهارات المدراء في اتخاذ القرار وتوسيع آفاقهم ومعرفتهم وإدراكهم للأمور حتى يكونوا مستعدين لأي طارئ وتطوير مهاراتهم في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتحليلها؛
- إن المعلومات التي يعتمد عليها في عملية صنع القرار يجب أن تكون بمقدورها الاستجابة الكاملة لاحتياجات متخذ القرار؛
- يجب النظر للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمنظور نظمي للإجابة عن التساؤلات التي تطرح على مستوى تنظيمها من خلال النظر إليها على أساس أنها نظام مفتوح، وكذا النظر للمشكلة الادارية في إطارها الكلي، وبالتالي يمكن تصميم نظام لنظام المعلومات يسمح بتجميع، معالجة البيانات وايصالها على شكل معلومات لمراكز اتخاذ القرارات غير المبرجة بشكل تحاوري؛
- إعطاء نظام المعلومات اهتمامات بحثية أكبر بوصفه من المواضيع المهمة والحديثة في حقل العمل الإداري والذي يساعد في نجاح المنظمات؛
- توفير المراجع العلمية والتنسيق بين الجامعات والمؤسسات المستقبلية للباحثين والدارسين لتسهيل إعداد البحوث والدراسات؛
- وجوب انتظام تدفق المعلومات إلى متخذ القرار مما يمكنه من متابعة مختلف التطورات وما يجري في نطاق مجال اختصاصه ويجعله قادرا على اكتشاف أية انحرافات قد تحدث؛
- يجب على المؤسسة الجزائرية ب أن تسعى لبناء نظام لنظام المعلومات تجاوبا مع متغيرات المحيط، بهدف تحقيق ذلك التدفق المعلوماتي الذي يتوافق مع احتياجات متخذي القرارات من حيث الدقة، التوقيت المناسب، التكامل و التركيز؛
- يجب فتح أبواب المؤسسة أمام مختصي المعلومات للخوض في البحوث العلمية والعملية التي من شأنها أن تسهم في تطوير أساليب تسييرها وذلك من خلال تبني مشاريع البحث المثمرة والتي تعمل على اقتراح أساليب إدارية معاصرة فيما يتعلق بجانب نظم خبيرة وأساليب اتخاذ القرار؛

### - آفاق البحث

نجد في سياق ما تم بحثه أن توفر المعلومات الكافية واعتماد مرجعية معلوماتية دقيقة يمكن القائمين ببحث تلك المشكلات، دراستها وتحليلها بعمق وشمولية مما يساعد على تكوين فهم مشترك حولها وتصورات متكاملة لمعالجتها ويوصل بالنتيجة إلى اتخاذ قرارات مدروسة ومتناسقة. وعليه يمكن تسجيل في هذا السياق بعض الاشكاليات التي قد تكون مواضيع بحوث مستقبلية والتي نحددها فيما يلي:

- دور نظام المعلومات في إدارة رأس المال البشري.
- دراسة نظرية توضح مفهوم نظام المعلومات وعلاقته بمفاهيم أخرى كالتفكير الاستراتيجي، الادارة الاستراتيجية والمسح البيئي الخارجي.
- التفاعل بين آليات نظام المعلومات والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة.
- نظام المعلومات سياسه حوار بين المنظمة ومحيطها.
- اليقظة الاستراتيجية و نظام المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية.

## المراجع

### الكتب: باللغة العربية

1. أحمد الخطيب، " إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
2. إلهام بوغليطة وآخرون، " الاتصال واتخاذ القرارات"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011.
3. إنعام علي توفيق الشربلي، "تقويم نظم المعلومات باستخدام بحوث العمليات"، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، ط 1، 2009.
4. تغلب سيد صابر، " نظم دعم واتخاذ القرارات الإدارية"، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
5. ثابت عبد الرحمان إدريس، " نظام المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
6. حسان محمد أحمد، "نظم المعلومات الإدارية"، الدار الجامعية، مصر، 2008.
7. حسين بلعجوز، " المدخل لنظرية القرار"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
8. حسين ياسين طعمة، "نماذج وأساليب كمية في الإدارة والتخطيط"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2008.
9. دلال صادق وآخرون، " أمن المعلومات"، دار اليازوري، الأردن، 2008.
10. رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، 2008.
11. ربحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، دار صفاء، عمان، ط1، 2008.
12. سليم بطرس جلدة، "أساليب اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الراية، عمان، ط1، 2008.
13. سونيا محمد البكري، "نظم المعلومات الإدارية"، الدار الجامعية، مصر، 2011.
14. صلاح الدين عبد المنعم مبارك، "اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية"، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2008،
15. طعمه حسين ياسين، " نظرية اتخاذ القرارات أسلوب كمي تحليلي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.

16. عاطف عبد الله المكاوي، "القرار الإداري"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2012.
17. عامر مصباح، "نظرية صناعة القرار في تحليل العلاقات الدولية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
18. علاء الدين عبد القادر، "نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2008.
19. السعيد مبروك ابراهيم، "المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
20. علي أحسن، "نظرية اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
21. غول فرحات، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر"، 2008 .
22. فايز حسين، "عناصر صنع القرار. بسيكولوجية الإدارة العامة"، دار أسامة، عمان، 2008.
23. القطب محي الدين، "الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد، ط 1، عمان، الأردن، 2012.
24. محفوظ جودة، "الأساسيات في الادارة المعاصرة"، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2009.
25. محمد الصربي، "القرار الإداري ونظم دعمه، الإسكندرية"، دار الفكر الجامعي، مصر 2008.
26. محمد بن أحمد السديري، "نظم المعلومات الإدارية"، كلية إدارة الأعمال، السعودية، 2010،
27. محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، "نظم المعلومات الإستراتيجية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
28. محمد عبد حسين الطائي وآخرون، "تحليل وتصميم نظم المعلومات"، دار المسيرة، عمان، ط 1، 2013.
29. موسى سلامة اللوزي وآخرون، "مبادئ إدارة الأعمال"، مكتبة الجامعة، الأردن، ط2، 2008.
30. مؤيد الفضل، "الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة"، دار الورق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
31. ناصر دادي عدون، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
32. نجم عبد الله الخميدي وآخرون، "نظم المعلومات الإدارية"، دار وائل للنشر الأردن، ط2، 2009.

33. نعيم إبراهيم الظاهر، "إدارة المعرفة" دار الكتاب الحديث، الأردن، 2000 .
34. نوري منير، " نظم المعلومات المطبق في التسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.

#### باللغة الأجنبية

1. Jean longotte, Jacques Muller, "économie d'entreprise", Dunlop, 2ed, pari 2008
2. Jean- louis Ermine, "management et ingénierie des connaissances- modèles, Lavoisier paris, 2008
3. Jean –louis Monino," l'information au cœur de l'intelligence économique
4. Pascal Vidal, Vincent petit," Système d'information organisationnelle", Pearson 2éme édition , 2009
5. Patrick Hubert, "Systèmes d'information de gestion", édition n'existera, 2009
6. Pomart, Paul- Dominique « Veille informationnelle », de Armand colin, 2008
7. Samuel Josien, Sophie laudrieux-Kartochian, organisation et Management de l'entreprise, gualino éditeur paris, 2008
8. Mc dowel, don, « strategic intelligence, a u(handbook for practitioners, managers and users », United States of America, S ccarecrowfress, Inc, 2009

#### المجلات

#### باللغة العربية

1. جمال سامي، "أمن المعلومات"، مجلة الاقتصاد المعاصر ، المركز الجامعي - خميس مليان، الجزائر، العدد 2008، 3؛
2. أحمد صالح الهزايمة، " دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية - المجلد- 25، العدد الأول ، 2009؛
9. OSullivan, John, “ the frontiers of global security intelligence analytical trade graft and education as drivers fors intelligence reform”, small wars journal,usa, 2008

#### الملتقيات:

#### باللغة العربية:

1. سليمان عز الدين، "دور أنظمة المعلومات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي في عملية صنع القرارات الإدارية"، الملتقى السادس حول دور التقنيات الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، ، جامعة سكيكدة، جامعة الجزائر، 29، 27 جانفي، 2009

المذكرات

1. الشيخ ولد محمد، استخدام "نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات 2011/2010،
2. علاوي نصيرة، "اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011/2010
3. مرمي مراد "أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/ 2009.
4. دلال السويسي، "نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية"، رسالة ماجستير، تخصص نظام المعلومات و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012/2011

قاموس:

1. قاموس الصحاح في اللغة والعلوم بيروت، لبنان، 1999؛
2. قاموس المحيط، المجلد 2، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ط 8، 2009؛
3. المعجم العربي الأساسي (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم)، ص 1989،

-الملحق 1-

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة المدير:

و بعد:

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته

يسعدني أن أضع بين يديكم (إستبانة الدراسة) التي سوف تكون أداة الدراسة الميدانية في إطار إعداد شهادة الماستر في التسيير الدولي الاستراتيجي، بعنوان: " نظام المعلومات كأداة لاتخاذ القرار" ولما لكم من مكانة علمية وخبرة في هذا المجال فيني آمل من سعادتكم التكرم بقراءة أسئلة الاستبيان بتمعن والإجابة على ما يوافق رأيكم بوضع علامة (X) في الحقل المناسب بعد الاطلاع على الاختيارات الموجودة لكل إجابة، وتأكدوا أن المعلومات الواردة في هذه الإستبانة ستعامل بسرية تامة ، ولن تستعمل إلا للأغراض العلمية فقط .

شاكر لكم حسن تفهمكم وتعاونكم معن

و الله يحفظكم و يبرعكم

مع خالص التحية و التقدير

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1-1) الجنس  ذكر  انثى
- 2-1) السن ما بين  31 - 20  41 - 31  51 - 41

3-1 - المستوى العلمي

- متوسط  ثانوي  دبلوم دراسات جامعية تطبيقية
- تقني سامي  دبلوم مهني  ليسانس  مهندس  دراسات عليا متخصصة  ماجستير  ماستر  دكتوراه

4-1) الوظيفة التي تشغلها؟

- مهندس مسؤول  مستشار  رئيس مشروع  مدير مركزي  رئيس قسم  مهندس المدير العام  رئيس مصلحة  نائب مدير

1-5) الخبرة في الميدان

	أقل من 5 سنوات
	5 أقل 10
	10 أقل 15
	15 أقل 20
	أكثر من 20

1-6) عدد الدورات التي شاركت فيها في المجال المعلوماتي واتخاذ القرار

- صفر دورة       دورة واحدة  
 دورتان       ثلاث دورات أكثر من ثلاث دورات

1-7) استفادتكم من الدورات التكوينية

- استفادة ممتازة       ضعيفة  
 جيدة       لا استفادة

المحور الثاني: طبيعة المعلومات ومصادرها

1-2\_1) ماهي المعلومات الضرورية من أجل القيام بالمهام الموكلة اليكم؟

- معلومات داخلية       معلومات خارجية       معلومات داخلية و خارجية معا

إذا وجدت أخرى أذكرها : .....

1-2\_2) ماهي مهمتكم:

- البحث عن المعلومة  
 معالجة المعلومات  
 بث المعلومات

اتخاذ القرار

إذا وجدت أخرى أذكرها : .....

1-2-3) أهمية المعلومة للقيام بالمهمة :

(100-50)

البحث عن المعلومة ( 50-0 )

1-2-4) أين تبحث عن المعلومة ؟

الانترنت

الأرشيف

1-2-5) ماهي طبيعة المعلومات التي تبحث عنها ؟

معلومات تكنولوجية

معلومات اقتصادية

معلومات علمية

معلومات تنافسية

معلومات حول الزبائن

معلومات تقنية

معلومات الأعمال

1-2-6) هل يتم حماية المعلومة

إذا كانت الإجابة بنعم. أين يتم حمايتها ؟ في:

طرق أخرى

إنترنت

أقراص مضغوطة

ملف شخصي

أخرى أذكرها .....

1-2-7) كيف يتم توصيل المعلومات المستقاة؟

مراسلات

اجتماعات

في مجالات متخصصة

انترنت

1-2\_8 هل تستخدم الانترنت

1-2\_9 ما هي أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في مؤسستكم و ما درجة أهميتها؟

غير مهمة اطلاقا	غير مهمة	غير متأكد	مهمة	مهمة جدا	مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات
					الأنظمة والقوانين العامة للدولة
					لوائح وتنظيمات المصلحة التي تنتمي إليها
					اللوائح والتنظيمات الداخلية
					المخططات التنفيذية
					الدراسات ونتائج البحوث
					المؤتمرات واللقاءات
					الاجتماعات
					المراجع العلمية المتخصصة
					العلاقات الشخصية

10\_2-1) ما هي الطرق المستخدمة في الحصول على المعلومات اللازمة لعمليات اتخاذ القرار في مؤسستكم و ما أهميتها؟

غير مستخدمة	استخدام قليل جدا	استخدام قليل	استخدام كبير	استخدام كبير جدا	طرق جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات
					اجمع المعلومات بنفسه
					أعمل على تكليف أحد المرؤوسين ممن تتوفر فيه الكفاءة في جمع المعلومات
					استخدم تقنيات المعلوماتية الحديثة لتجميع المعلومات
					أعتمد على نتائج الدراسات للحصول على المعلومات

المحور الثالث: دعم نظام المعلومات لعملية اتخاذ القرار

1-3\_1) ما مدى فعالية نظم المعلومات لتفعيل دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار في

مؤسستكم؟

غير فعالة اطلاقا	غير فعالة	فعالة الى حد ما	فعالة	فعالة جد	العبارة
					توليد البدائل لحل المشكلة المطروحة
					تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة
					يعمل على مساعدة الرؤساء على إدراك المشكلة و بالتالي اتخاذ القرار المناسب
					مساعدة المرؤوسين على استيعاب مضمون القرار الصادر إليهم لتنفيذه
					تعمل على رفع قدرة الرؤساء على متابعة تنفيذ الأوامر و القرارات
					مساعدة الرؤساء على اتخاذ القرارات المناسبة في التوقيت المناسب
					توفر للرؤساء المرؤوسين قدرة على إدراك الأخطاء المرتكبة في القرارات
					تنفيذ القرارات بشكل سليم ومتابعتها

1-3\_2) ما هي الخطوات التي يمكن انتهاجها لتفعيل دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات ؟

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جداً	الخطوات
					العمل على إيصال المعلومات المناسبة في الوقت المناسب
					التحديث المستمر للمعلومات والبيانات
					استخدام الأساليب التقنية الحديثة في جمع وتخزين وتبادل المعلومات
					تنظيم المعلومات بطريقة تمكن من استرجاعها والاستفادة منها في الوقت المناسب
					إيصال المعلومات لمستخدميها بلغة بسيطة
					الاسترشاد بأداء وخبرات المختصين في الحصول على المعلومات المساعدة على اتخاذ القرار
					استخدام الأساليب الإدارية الحديثة المساعدة على اتخاذ القرارات
					اعتماد النظام على نظم مساعدة على عملية اتخاذ القرارات

1-3\_3) ماهي مزايا عملية حوسبة نظام المعلومات في مؤسساتكم و أهميته في عملية إتخاذ القرار بها؟

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جداً	العبارة
					يسهل عملية متابعة تنفيذ القرارات
					يساعد على سرعة تنفيذ القرارات
					يعمل على توفير السرية للمعلومات
					سرعة نقل المعلومات لمتخذ القرار
					يقضي على الأعمال اليدوية الروتينية
					يزيد من درجة تفويض السلطة لاتخاذ القرار
					يسمح بإشراك المستخدمين في عملية اتخاذ القرار

1-3-4) ما هي العقبات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في مؤسستكم ؟

العقبات					
غير موافق إطلاقاً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جداً	
					عدم تعاون الأطراف التي تحوز المعلومات
					عدم توفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب
					طول الوقت المخصص لجمع المعلومات
					صعوبة استرجاع المعلومات لغياب طريقة لتنظيمها
					انخفاض مهارة المتخصصين في تحويل البيانات إلى معلومات يمكن الاستفادة منها
					عدم كفاءة الميكانيزمات المستخدمة في تحويل البيانات إلى معلومات
					عدم دقة المعلومات وشموليتها
					عدم توافر المعلومات بشأن المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها
					قلة الإمكانيات المادية و البشرية
					سوء العلاقات الاجتماعية بين العمال

1-3\_5) ماهي أهم الحلول المقترحة لمعوقات استخدام نظام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في مؤسستكم؟

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جداً	العبارة
					توفير تجهيزات حاسوبية بما يتناسب وعدد العاملين
					تدريب الموظفين على استخدام النظام وما يستجد من أنظمة حديثة
					توفير الكفاءات البشرية المتخصصة
					تطوير النظام بما يتلاءم والاحتياجات المستقبلية
					حماية النظام ببرامج أمن المعلومات
					التحديث المستمر لقواعد البيانات بالنظام
					تبني التكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الاتصالات

6\_3-1 هل توافق أن نظام المعلومات لا يساعد في عملية اتخاذ القرارات ؟

غير موافق طلاقاً	متأكد	غير متأكد	غير موافق	موافق جداً	العبارة
					نظام المعلومات لا يساعد على اقتباس ما هو جديد ومتطور تكنولوجياً لمواكبة التحديات والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة .
					نظام المعلومات لا يساعد في تشخيص البيانات اللازمة في صنع القرار
					نظام المعلومات لا يساعد في تقديم معلومات تنبؤية سابقة مساعدة لمتخذ القرار .
					نظام المعلومات يعتبر من عوائق تسهيل مهمة اتخاذ القرار في مؤسستكم .
					المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات في مؤسستكم غالباً ما تكون غير دقيقة لا ترفع من فعالية اتخاذ القرارات .
					نظام المعلومات لا يسهل مهمة اتخاذ القرار في مؤسستكم .
					نظام المعلومات يوفر المعلومات بكم غير مناسب لاتخاذ القرار .
					نظام المعلومات يعرقل عملية تنظيم المهام الوظيفية وأهدافها لمتخذ القرارات .

1- التعريف بالمؤسسة

- تقديم عام للنموذج

- لمحة تاريخية عن المؤسسة:

تعتبر المؤسسة الوطنية لقنوات الري من أبرز المؤسسات الوطنية في ميدان الري وأحد أعمدتها حالياً، حيث تقوم بإنتاج الأنابيب وقنوات نقل المياه والري الخرسانة وتسويقها، تقع في ولاية وهران ويقدر رأس مالها حوالي 4000.000.000 دج

حيث نشأت هذه المؤسسة في عهد الاحتلال الفرنسي على يد أحد الخوادم الفرنسيين سنة 1932 فأطلق عليها اسم شانيو وبعد الإستقلال تم تأميمها سنة 1968 وتغيير اسمها إلى الشركة الوطنية لمواد البناء، كما احتفظت بهيكلها ودورها ومشاريعها التي كانت عليها قبل الاستقلال. وفي سنة 1986 أصبحت تسمى المؤسسة الوطنية لقنوات الري (هيدروكانال) HYDRO CANAL.

وهي تعتبر بمثابة العصب الحيوي والمجمع الرئيسي لجميع مؤسساتها المنتشرة عبر التراب الوطني والقضاء على التبعية الاقتصادية وذلك من خلال تغطية السوق الوطنية بالإنتاج مع توفير النوعية والجودة.

- فروع المجمع:

يتكون مجمع هيدروكانال من ثلاثة فروع جهوية منتشرة على المستوى الوطني في الشرق والوسط والغرب ففي الشرق مركزها الرئيسي قسنطينة وفي الوسط الجزائر العاصمة وفي الغرب وادي ارهيو ولكل فرع وحدات خاصة به ومستقلة بذاتها ولا تلجأ إلى الإدارة الأم إلا في الأمور المتعلقة في الإدارة والتسيير، حيث تخلت المؤسسة عن النظام المركزي كما نجد أيضا لهذه الفروع مؤسسات منتشرة على المستوى الجهوي ففي الغرب نجد أربعة فروع:

1. فرع وادي رهيو الوحدة 1. Trans-canal unité1

2. فرع وادي رهيو الوحدة 2. Trans-canal unité2

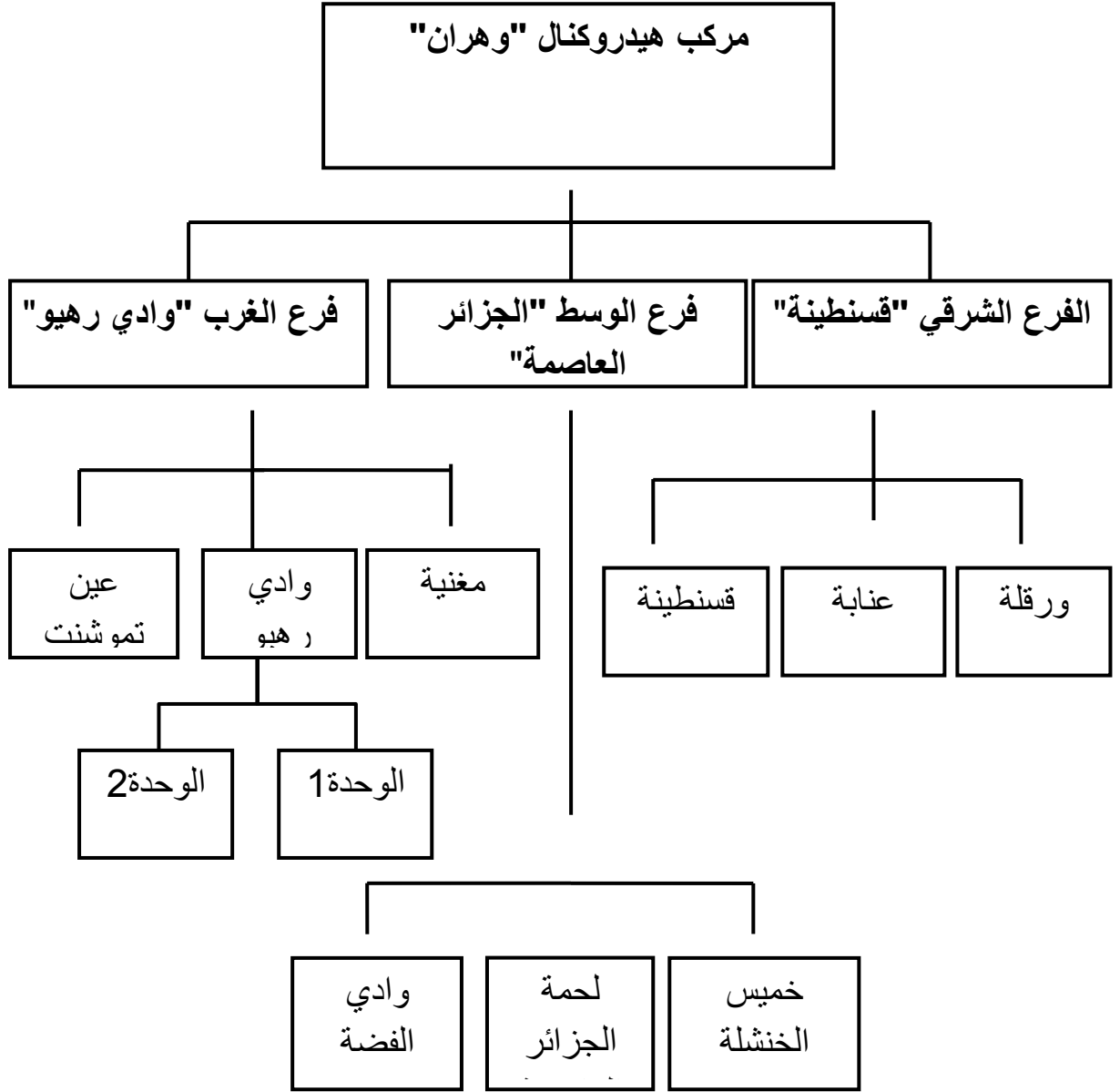
3. فرع تموشنت الوحدة 3. Trans-canal unité3

4. فرع CHAABAT EL LEHAM عين تموشنت

5. فرع مغنية الوحدة 4. Trans-canal unite

## الملحق -1-

الشكل (06) مخطط لفروع "ترانس كنال" على المستوى الوطني



## الملحق -1-

### التعريف بالمؤسسة

#### 1) تعريف بالمؤسسة:

مؤسسة ترانس كنال الغرب "الوحدة 2" من صنع الشركة الإيطالية casagrande سنة 1987 وفي سنة 1990 قامت المؤسسة بإجراء تجارب حول صناعة الأنابيب وقنوات نفل المياه الخرسانية، حيث كانت في بداية ظهورها تسمى هيدروكنال ولكن في 17 ديسمبر 1997 قامت بتغيير اسمها إلى ترانس كنال الغرب "الوحدة 2".

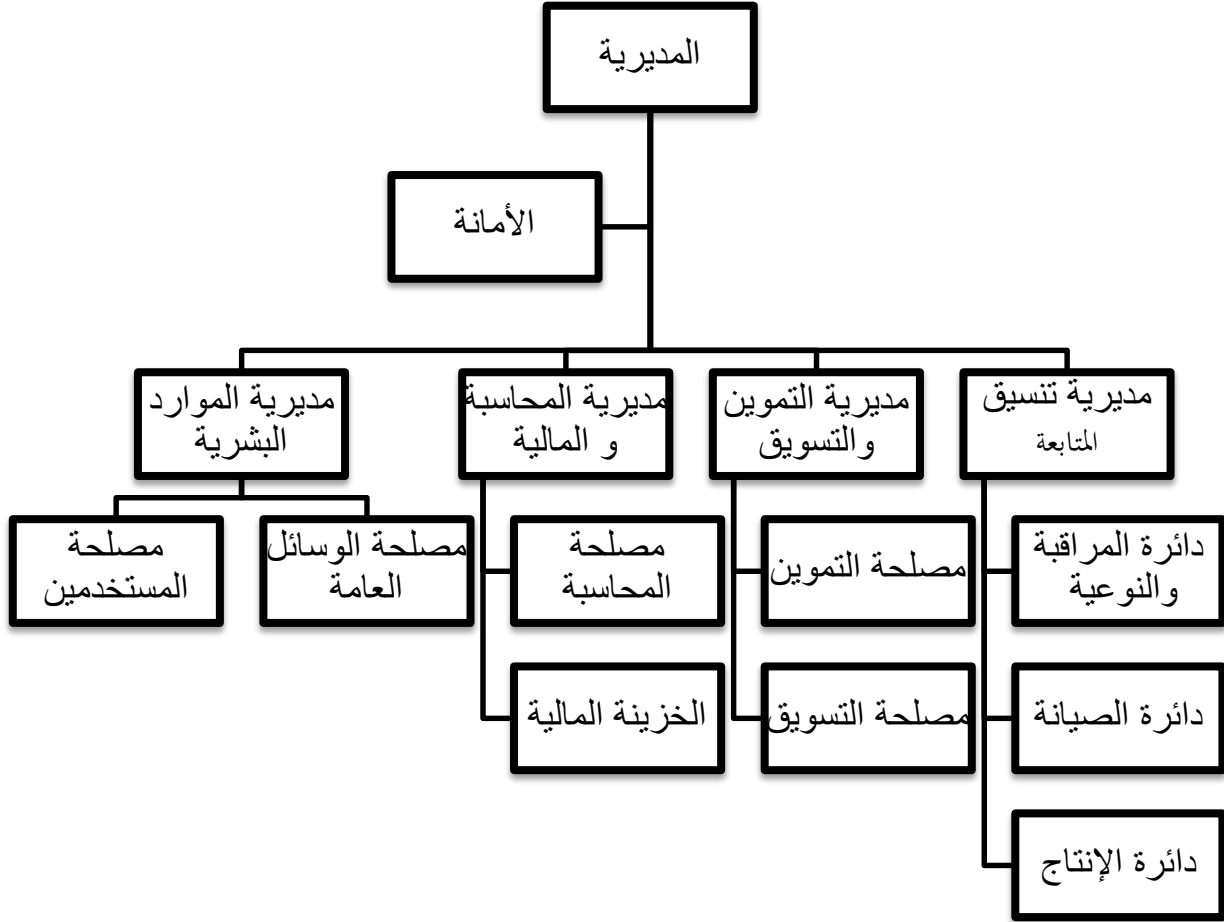
تقع ترانس كنال الغرب الوحدة 2 بوادي رهيو ولاية غليزان على الطريق الوطني رقم 4 الرابط بين الجزائر ووهران وتبعد عن وسط المدينة شمالا حوالي 500 متر مربع، وتعتبر من أهم فروع المؤسسة الأم برأس مال يقدر 20000000000 دج وهي مؤسسة اقتصادية تهدف إلى إنتاج وتسويق الأنابيب الخرسانية والاعمدة الخاصة بالكهرباء.



2) الهيكل التنظيمي:

نعرض فيما يلي الهيكل التنظيمي لمؤسسة ترانس كتال "الوحدة2"

الشكل (07) الهيكل التنظيمي لمؤسسة ترانس كتال "الوحدة2":



يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من:

1) المديرية العامة:

تعتبر المديرية العامة المسؤولة عن سائر المديريات، والمصالح الموجودة في المؤسسة كما تسهر على حسن تنظيم المؤسسة وضمان سير نشاطها ومراقبة مختلف أنشطة المؤسسة.

2) الأمانة: وتمثل مهامها في:

- التنسيق بين مختلف الهياكل والمصالح داخل المؤسسة.
- تعتبر المكان الرئيسي لتجميع التقارير والتعليمات الكتابية.

## الملحق -1-

- تسجيل البرقيات الواردة والصادرة.
- استقبال المكالمات الهاتفية وتسجيلها.
- استقبال البريد والزوار وغيرها من الأعمال المختلفة

### 3) مديرية الموارد البشرية: ومهمتها تتمثل في:

- دراسة ملفات توظيف العمال وترقيتهم
  - تتولى الإجراءات التدريبية للعمال
  - إعداد المخطط العمل السنوي
  - متابعة غيابات العمال
- حيث تتكون من مصلحة الوسائل العامة ومصلحة المستخدمين.

### 4) مديرية المحاسبة والمالية: ومهمتها

- إعداد نتيجة الدورة المحاسبية
- متابعة الخزينة والكشوفات المحاسبية
- التخطيط المركزي للموارد المالية

### 5) مديرية التسويق والتمويل:

تقوم بتمويل المؤسسة بالمستلزمات اللازمة لعملية الإنتاج كما تقوم بتسويق المنتوجات ونجد فيها: مصلحة التمويل: تقوم بتوفير المواد الأولية وتشرف على تسيير المخزون. مصلحة التسويق: مختصة في تسويق الوحدات المنتجة للمؤسسة، من خلال دفع الفواتير واستلام المبالغ من الزبائن.

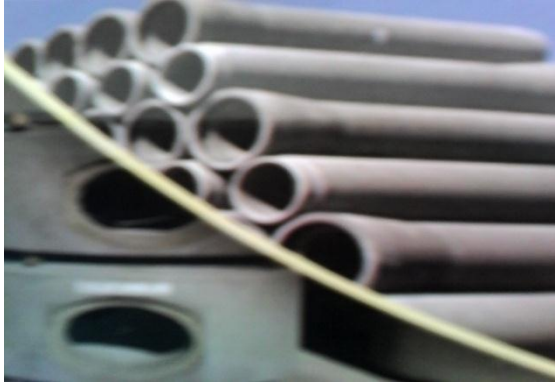
### 6) مديرية تنسيق المتابعة والمراقبة:

تعتبر من أهم وظائف المؤسسة والتي تقوم بمتابعة مراحل الإنتاج ومراقبة نوعية وجودة الإنتاج وهي تحتوي على ثلاث مصالح: مصلحة المراقبة والنوعية: تحديد معايير الإنتاج كاستهلاك المواد الأولية ومراقبة عملية الإنتاج. مصلحة الصيانة: يتركز دورها في صيانة جميع ممتلكات المؤسسة بما فيها وسائل الإنتاج، معدات وأدوات، كما تعمل على عصنة الآلات و مراقبتها.

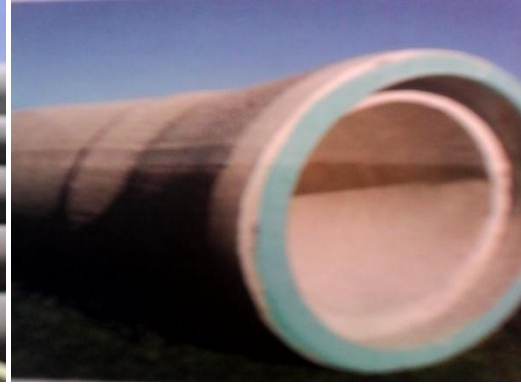
## الملحق -1-

مصلحة الإنتاج: نظرا لأهمية هذه المصلحة في الوحدة والتي تقوم بتحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة الصنع قابلة للتسويق.

منتجات الشركة :TRANS CANAL OUEST



Tuyau type 2.5 et fond regard



Tuyau fretté béton



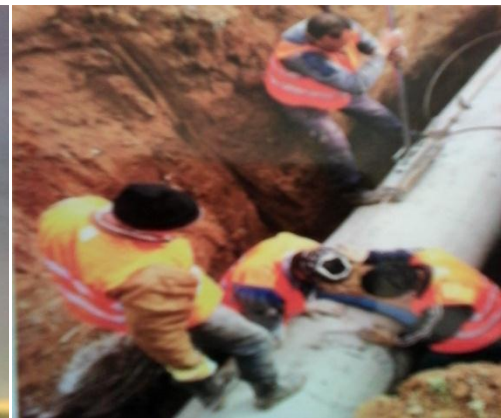
Dalot



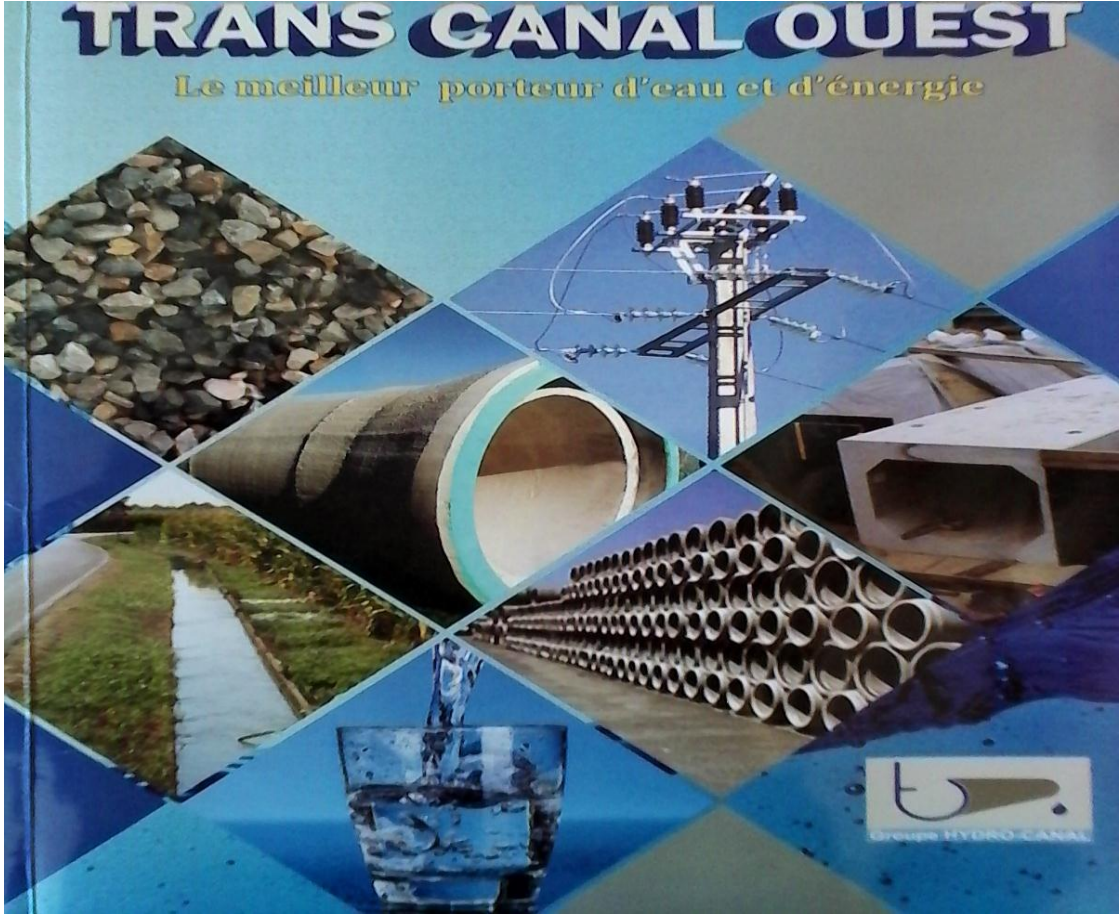
Canal d'irrigation



Support d'électrification



Travaux de pose de tuyaux



- المصلحة الإنتاجية للمؤسسة

1. المواد الأولية المستعملة:

تعتمد مؤسسة ترانس كنال (الوحدة 2) في صنع منتوجاتها على مجموعة من المواد الأولية، وهذه المواد لها معايير محددة في إنتاج هذه المنتوجات، ويمكننا عرض هذه المواد في الجدول التالي من خلال الكميات المتاحة سنويا والمقادير الداخلة في تركيب كل منتج:

**الملحق -1-**

جدول رقم (04) يوضح كمية المواد الأولية المتاحة خلال السنة

FIL D'ATTACHE	DOUILLEERS	ACIER DUR	ACIER DOUX	GRAVIER 8/15 (M <sup>3</sup> )	GRAVIER 3/8 (M <sup>3</sup> )	SABLE (M <sup>3</sup> )	CIMENT CPA (T)	VOLUM BUTON	المواد
									الأولية
0,2	32	24,91	26,12	0,5	0,2	0,18	0,28	0,70	X <sub>1</sub>
0,2	40	31,14	29,80	0,7	0,3	0,25	0,40	1,00	X <sub>2</sub>
0,2	52	40,55	33,49	1,2	0,6	0,43	0,68	1,70	X <sub>3</sub>
0,2	52	40,55	37,17	1,3	0,7	0,48	0,76	1,90	X <sub>4</sub>
0,2	52	40,56	43,93	1,7	0,8	0,60	0,96	2,40	X <sub>5</sub>
0,2	56	43,77	57,13	1,9	1,0	0,69	1,10	2,75	X <sub>6</sub>
0,2	60	46,90	61,47	2,2	1,1	0,78	1,24	3,10	X <sub>7</sub>
0,2	70	54,72	67,16	2,8	1,4	0,98	1,57	3,92	X <sub>8</sub>
0,2	80	62,56	89,23	2,8	1,4	0,98	1,56	3,90	X <sub>9</sub>

**-1- الملحق**

2				1	4				
0,	80	62,56	114,6	3,4	1,7	1,19	1,90	4,74	X <sub>10</sub>
2			4	1	4				
0,	88	68,99	135,3	4,8	2,4	1,69	2,70	6,76	X <sub>11</sub>
2			4	7	9				
0,	24	18,79	33,50	0,4	0,2	0,15	0,24	0,60	X <sub>12</sub>
2				3	2				
0,	44	34,41	54,46	0,7	0,4	0,27	0,43	1,08	X <sub>13</sub>
2				8	0				
0,	40	31,29	62,57	0,9	0,4	0,33	0,52	1,30	X <sub>14</sub>
2				4	8				
0,	52	105,0	33,49	1,4	0,7	0,50	0,80	2,00	X <sub>15</sub>
2		2		4	4				
0,	52	146,4	43,93	2,1	1,1	0,75	1,20	3,00	X <sub>16</sub>
2		3		6	0				
0,	60	233,5	61,47	2,5	1,3	0,90	1,44	3,60	X <sub>17</sub>
2		7		9	2				
0,	70	256,9	67,16	3,4	1,7	1,20	1,92	4,80	X <sub>18</sub>
2		5		6	7				

0,	80	306,5	89,23	3,8	1,99	1,3	2,16	5,40	X <sub>19</sub>
2		4		9		5			
0,	80	315,0	114,6	4,1	2,10	1,4	2,28	5,70	X <sub>20</sub>
2		7	4	0		2			

## الملحق -1-

0,	88	477,5	135,3	5,5	2,83	1,9	3,08	7,70	X <sub>21</sub>
2		6	4	4		2			
1024	31243	59456	49972	11209	6182	4223	6720	16796	الكميات المتاحة

### 2. ساعات العمل المتاحة:

توجد في المؤسسة ورشة واحدة للإنتاج تتم فيها جميع مراحل العملية الإنتاجية (إعداد القالب، التغطية، التدوير، التسخين ونزع الغطاء)، ففي كل مرحلة توجد مجموعة من الآلات.

#### ففي المرحلة الأولى إعداد القالب:

يتم فيه تحديد نوع المنتج وتحتوي على ثلاثة آلات حسب قطر الوحدة المراد إنتاجها حيث الآلة الأولى لإعداد القالب للقنوات ذات القطر الصغير والذي يتراوح ما بين (400-500) أي ثلاثة منتجات. الآلة الثانية لإعداد القالب للقنوات ذات القطر المتوسط والذي يتراوح ما بين (600-900) أي سبعة منتجات.

الآلة الثالثة لإعداد القالب للقنوات ذات القطر الكبير والذي يتراوح ما بين (1000-5001) أي 11 منتج.

#### المرحلة الثانية التغطية:

في هذه المرحلة يتم تغطية القالب وتحتوي على ثلاث آلات وسنشكل قيد خاص بهذه المرحلة.

#### المرحلة الثالثة التدوير:

يتم تدوير القالب بعد وضع الغطاء على القالب يتم تدويره ومأه بالخرسانة وتوجد أربعة آلات وسنقوم بتشكيل قيد لكل آلة حيث:

الآلة الأولى خاصة بتدوير القنوات ذات القطر الصغير أي من (400-500)

الآلة الثانية خاصة بتدوير القنوات ذات القطر المتوسط والكبير أي (600-1500)

## الملحق -1-

الآلة الثالثة خاصة بتدوير القنوات ذات القطر المتوسط والكبير ولكنها تختلف عن الآلة الثانية بحيث تعتبر هذه الآلة جد متطورة ولا تستغرق وقتا كبيرا في التدوير

الآلة الرابعة خاصة بتدوير القنوات ذات الضغط العالي فقط بحيث تقوم بإضافة الخرسانة وتدويره من جديد.

### المرحلة الرابعة التسخين:

يتم وضع القنوات للتسخين حيث تحتوي على 18 مركز للتسخين وسنشكل قيد خاص بهذه المرحلة

### المرحلة الخامسة نزع الأغطية:

تحتوي هذه المرحلة على ثلاثة آلات حيث سنشكل قيد خاص بهذه المرحلة

أما بالنسبة لنظام العمل ففي المرحلة الأولى يتم نظام العمل على دورتين في اليوم لمدة ثمان ساعات للدورة (8\*2) أي 16 ساعة في اليوم لمدة خمسة أيام بينما يوم الجمعة فتعمل لمدة نصف يوم أي 12 ساعة بينما في المراحل المتبقية يتم العمل على ثلاث دورات في اليوم لمدة ثمان ساعات للدورة (8\*3) أي 24 ساعة في اليوم لمدة خمسة أيام بينما يوم الجمعة فتعمل بنفس الطريقة السابقة.

**الملحق -1-**

**جدول رقم (05) يوضح هامش الربح لكل منتج**

المنتو ج	سعر البيع	سعر التكلفة	هامش الربح	المنتو ج	سعر البيع	سعر التكلفة	هامش الربح
X <sub>1</sub>	3600,00	3000,00	600,00	X <sub>12</sub>	3400,00	2833,33	566,66
X <sub>2</sub>	3700,00	3083,33	616,67	X <sub>13</sub>	4000,00	3333,33	666,67
X <sub>3</sub>	4000,00	3333,33	666,67	X <sub>14</sub>	4700,00	3916,67	783,33
X <sub>4</sub>	4300,00	3583,33	716,67	X <sub>15</sub>	5833,33	4861,10	972,23
X <sub>5</sub>	5000,00	4166,67	833,33	X <sub>16</sub>	8333,33	6944,44	1388,88
X <sub>6</sub>	5700,00	4750,00	950,00	X <sub>17</sub>	10833,33	9027,77	1805,55
X <sub>7</sub>	7000,00	5833,33	1166,66	X <sub>18</sub>	12583,33	10486,11	2097,22
X <sub>8</sub>	8000,00	6666,67	1333,33	X <sub>19</sub>	15833,33	13194,44	2638,88
X <sub>9</sub>	11900,00	9916,67	1983,33	X <sub>20</sub>	15833,33	13194,44	2638,88
X <sub>10</sub>	11900,00	9916,67	1983,33	X <sub>21</sub>	21416,66	17847,22	3569,44
X <sub>11</sub>	15800,00	13166,66	2633,33				

المصدر: المصلحة التجارية