

جامعة عبد الحميد بن باديس  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

شعبة علوم التسيير  
تخصص إدارة أعمال

### تأثير نظم المعلومات على عملية اتخاذ القرار -دراسة حالة اتصالات الجزائر-مستغانم-

تحت إشراف الأستاذة:

- بن نامة فاطمة زهرة

مقدمة من طرف الطالبة:

- مصطفى صابرية مريم

اللجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	مقداد نادية	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم
مقرا	بن نامة فاطمة زهرة	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم
مناقشا	بن علي عائشة	أستاذة محاضرة ب	جامعة مستغانم

السنة الدراسية 2024/2025

## شكر و عرفان

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه

أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى:

-الأستاذة الفاضلة بنامة فاطمة الزهراء على توجيهاتها القيمة وأراءها النيرة التي ساهمت في اخراج هذا العمل في شكله النهائي.

-أعضاء اللجنة المقررة على قبولهم هذا العمل المتواضع.

وأخيرا أتوجه بالشكر لكل من ساهم في انجاز هذا العمل، سواءا بشكل مباشر أو غير مباشر من أساتذة وزملاء وكل من قدم لي مساندة أو نصيحة

ولا يفوتني أن أقدم التهاني لكل أصدقائي الطلبة المتخرجين

## إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد أشرف المرسلين أما بعد:  
الحمد لله الذي وفقني للوصول إلى هذه المرحلة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي هذه أهدي  
السبب في نجاحي لوالدتي حفظها الله ووالدي رحمه الله،  
ولكل عائلتي الكريمة من أخواتي وأخي وعماتي الغالين حفظهم الله الذين كان لهم دعم كبير  
لوصولي لهذا اليوم  
ولا أنسى رفيقاتي في المشوار اللاتي رافقني اللحظات خاصة رفيقتي شاهناز

## الملخص

تتناول هذه الدراسة موضوعا مهما يتماشى مع التحولات والتطورات التكنولوجية الراهنة حيث تضمنت الدراسة جانب نظري شامل تناول مفاهيم كل من النظام ونظام المعلومات واتخاذ القرار مع التركيز على دور أنظمة دعم القرار.

كما تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر -فرع مستغانم- حيث تم توزيع الاستبيانات على عينة من الموظفين تتضمن أسئلة تقيس مدى كفاءة نظم المعلومات في جمع، تخزين واسترجاع المعلومات بالإضافة الى تقييم جودة هذه المعلومات وانعكاسها على فاعلية القرارات المتخذة .

ومن أهم النتائج المتوصل اليها ان أنظمة دعم القرار تساهم بشكل كبير في تقليص الجهد والوقت المبذول في عملية اتخاذ القرار. كما أن القرارات التي يتم اتخاذها بالاعتماد على هذه الأنظمة تتميز بجودة أعلى ودقة أفضل.

الكلمات المفتاحية: نظم المعلومات-اتخاذ القرار-أنظمة اتخاذ القرار-اتصالات الجزائر.

## SUMMARY

This study addresses a pivotal topic that aligns with current technological transformations and advancements. It is titled "The Impact of Information Systems on the Decision-Making Process." The research incorporates a comprehensive theoretical framework that delves into the foundational concepts of systems, information systems, and decision-making, with particular emphasis on the crucial role of Decision Support Systems (DSS). Furthermore, an empirical field study was conducted at the Algeria Telecom branch in Mostaganem. Questionnaires were administered to a selected sample of employees. These instruments were designed to evaluate the efficacy of information systems in the collection, storage, and retrieval of information, in addition to assessing the quality of this information and its subsequent influence on the effectiveness of decisions made. Among the most significant findings is that Decision Support Systems (DSS) substantially contribute to mitigating the effort and time expended in the decision-making process. Moreover, decisions formulated with the aid of these systems exhibit demonstrably higher quality and enhanced accuracy.

KEY WORDS: information systems(IS)-Decision making-Decision support systems(DSS)-algeria telecom (AT).

## فهرس المحتويات

	شكر و عرفان
	إهداء
	المخلص
أ	فهرس المحتويات
ج	قائمة الجداول
هـ	قائمة الأشكال
1	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري لتأثير أنظمة المعلومات على عملية اتخاذ القرار	
6	مقدمة الفصل
7	المبحث الأول: ماهية نظم المعلومات
7	المطلب الأول: مفاهيم أساسية للنظام
15	المطلب الثاني: ماهية نظام المعلومات
24	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية لاتخاذ القرار
24	المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرار.
34	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار
37	المبحث الثالث: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار
37	المطلب الأول: مفاهيم عن الإدارة الإلكترونية
39	المطلب الثاني: دور أنظمة دعم القرار
50	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة اتصالات الجزائر	
52	مقدمة الفصل
53	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
53	المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر
55	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
58	المبحث الثاني: نظام المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر

58	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
60	المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
85	المبحث الثالث: اختبار صحة الفرضيات
85	المطلب الأول: اختبار صحة الفرضية الرئيسية
86	المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات الفرعية
88	خلاصة الفصل
90	الخاتمة العامة
93	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
22	أنواع أنظمة المعلومات	(1-I)
32	تصنيف القرار	(2-I)
58	عدد الاستبيانات المعتمدة في الدراسة	(1-II)
59	قيمة الفا كرونباخ من برنامج SPSS	(2-II)
60	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(3-II)
61	توزيع أفراد العينة حسب السن	(4-II)
62	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(5-II)
63	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية	(6-II)
64	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية	(7-II)
65	هل يتطلب عمل الموظف امتلاك الحاسوب	(8-II)
66	خصوصية العمل	(9-II)
67	مدى استخدام الموظفين للحاسوب	(10-II)
68	تقييم استخدام الموظف لنظم المعلومات	(11-II)
69	نظام المعلومات المستخدم	(12-II)
70	مدى مساعدة التكنولوجيا في جمع وتخزين البيانات وكذا استرجاعها	(13-II)
71	دقة المعلومات المقدمة	(14-II)
72	تقييم المعلومات المجمعة من حيث السرعة والملائمة	(15-II)
73	تقييم تأثير جودة المعلومات على اتخاذ القرار	(16-II)

74	مساهمة نظم المعلومات في الحصول على المعلومات الضرورية	(17-II)
75	تقييم المع مساعدة نظم المعلومات على تقليل الأخطاء	(18- II)
76	مساعدة نظم المعلومات على تقليل الأخطاء	(19-II)
77	مدى الأمان في نظم المعلومات المستخدمة	(20-II)
78	وتيرة استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	(21-II)
79	تقييم مساهمة نظم المعلومات في تحديد البدائل وحل المشكلات	(22-II)
80	تقييم تأثير نظم المعلومات على جودة القرارات المتخذة	(23-II)
81	تقييم التدريب على استخدام نظم المعلومات	(24-II)

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
9	تصميم عمل النظام	(1-1)
11	مكونات النظام	(2-1)
12	خصائص النظام	(3-1)
13	النظام المفتوح	(4-1)
14	النظام المغلق	(5-1)
15	معالجة البيانات	(6-1)
18	تأثير البيئة على النظام	(7-1)
18	أبعاد نظم المعلومات	(8-1)
27	عملية صنع القرار	(9-1)
29	مراحل عملية صنع القرار	(10-1)
37	طريقة عمل الحاسوب	(11-1)
48	الفرق بين نظم دعم القرار ونظم المعلومات الإدارية	(12- 1)
55	هيكل الشركات الفرعية التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر	(1- II)
56	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع مستغانم-	(2-II)
60	تمثيل بياني للجدول رقم 3	(3-II)
61	تمثيل بياني للجدول رقم 4	(4-II)

62	تمثيل بياني للجدول رقم 5	(5-II)
63	تمثيل بياني للجدول رقم 6	(6-II)
64	تمثيل بياني للجدول رقم 7	(7-II)
65	تمثيل بياني للجدول رقم 8	(8-II)
66	التمثيل البياني للجدول رقم 9	(9-II)
67	تمثيل بياني للجدول رقم 10	(10-II)
68	تمثيل بياني للجدول رقم 11	(11-II)
69	التمثيل البياني للجدول رقم 12	(II- 12)
70	تمثيل بياني للجدول رقم 13	(13-II)
71	تمثيل بياني للجدول رقم 14	(14-II)
72	تمثيل بياني للجدول رقم 15	(15-II)
73	تمثيل بياني للجدول رقم 16	(16-II)
74	تمثيل بياني للجدول رقم 17	(17-II)
75	تمثيل بياني للجدول رقم 18	(18-II)
76	تمثيل بياني للجدول رقم 19	(19-II)
77	تمثيل بياني للجدول رقم 20	(20-II)
78	تمثيل بياني للجدول رقم 21	(21-II)
79	تمثيل بياني للجدول رقم 22	(22-II)
80	تمثيل بياني للجدول رقم 23	(23-II)
81	تمثيل بياني للجدول رقم 24	(24-II)

مقدمة

عامّة



## مقدمة عامة

أصبحنا نعيش في عصر المعلومات والاقتصاد المعرفي فأصبحت المؤسسات الاقتصادية تعتبر المعلومات بمثابة عنصر من العناصر الإنتاجية، بحيث تعيش المنظمات اليوم ضمن بيئة ديناميكية متغيرة يصعب فيها تحديد المتغيرات البيئية التي تتعلق بنقاط قوة وضعف المنظمة والفرص والتهديدات التي تؤثر في عمل المنظمة، لأن بيئة الأعمال تتصف بسرعة التعقيد والتطور الدائم وهو ما يحتم توفر المعلومات اللازمة والدقيقة والحديثة، بالإضافة إلى تحديد نتيجة النشاط وقياس المركز المالي للمؤسسة ولن يتحقق ذلك إلا بامتلاك المؤسسة لأنظمة معلومات.

ان دراسة نظم المعلومات يعتبر أمرا ضروريا في عصر ثورة المعلومات. حيث اصبحت هذه الأخيرة تمثل عنصرا هاما في حياتنا المعاصرة واصبحت موردا استراتيجيا هاما تعتمد عليه المنظمات في ظل ظروف المنافسة والظروف البيئية سريعة التغير.

إن قدرة المنظمات على توفير المعلومات يعتبر عنصرا أساسيا لمواكبة هذا التغير وأما ضروريا لما تحتاجه عمليات صنع القرار من معلومات ويعتبر اعتماد عمليات صنع القرارات الإدارية على معلومات حديثة ودقيقة مرتبطة بالمشكلات أمرا ضروريا وله أثر عظيم في زيادة فعالية المنظمات فضلا عن ضمان بقاءها واستمرارها خاصة في ظل آليات السوق. ولا تختلف هذه الأهمية أو الدور النظم المعلومات باختلاف المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة أو قطاع الأعمال او المنظمات الخدمية المختلفة.

وكل ذلك باستخدام نظم المعلومات. ومن أجل معرفة الدور الفعلي لنظم المعلومات في مساعدة متخذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم على اتخاذ القرارات الصائبة نطرح الإشكالية التالية:

**فيما يكمن تأثير نظم المعلومات على اتخاذ القرار داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم؟**

من خلال الإشكالية الرئيسية وللإجابة عليها قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تكمن أهمية المعلومات

- مات لأنظمة دعم القرار؟
- كيف تتم عملية اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

### ❖ الفرضيات:

من أجل الإجابة عن الإشكالية التالية نضع الفرضية الرئيسية التالية:

- تؤثر نظم المعلومات على جودة اتخاذ القرار
- ومنه يمكن وضع الفرضيات الفرعية التالية:
- للمعلومات أهمية في تحديد المشكلات وإيجاد البدائل
- تتم عملية اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر وفق طريقة تشاركية.

### ❖ دوافع اختيار موضوع البحث:

#### دوافع ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع كونه نقطة تحول.
- الرغبة بتجديد المعلومات الخاصة بهذا الموضوع لما له من أهمية كبيرة بغرض لفت الانتباه نحو أهمية استخدام أنظمة المعلومات.

#### دوافع معرفية:

- التطور التكنولوجي والتحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية.
- تراكم كمية هائلة من المعلومات التي لا يمكن تحليلها إلا باستخدام أنظمة المعلومات:

### ❖ أهداف الدراسة

- معرفة تأثير المعلومات على قرارات المؤسسة.
- التعرف على أنواع النظام ومتطلباته.
- تبيان أهمية استخدام أنظمة المعلومات.

- التعرف على معوقات التي تواجه استخدام أنظمة المعلومات في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

### ❖ أهمية الدراسة

- التأثير الإيجابي لأنظمة المعلومات الإدارية.
- التطور الحاضر يستوجب التكلم عن أنظمة المعلومات بسبب كونها تقلل التكلفة وترفع من جودة القرارات المتخذة.
- تساهم أنظمة دعم القرار بتوفير القرارات والاستراتيجيات المناسبة وفي الوقت المناسب.
- إضافة جديدة إلى حقل المعرفة الجامعية.

### ❖ حدود الدراسة

تمت الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم كونها رائدة في مجال الانترنت والاتصالات وذلك لاعتمادها على أجهزة رقمية متطورة في مجال عملها مما يتلاءم مع مجال البحث وكانت الفترة التدريبية من 20 أفريل 2025 إلى غاية 05 ماي 2025.

### ❖ منهج وأدوات البحث

استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي ثم استخدام أسلوب دراسة الحالة، وذلك باستعمال أدوات كالاستبيان والمقابلة، وتم استخدام كل من برنامج SPSS و EXEL لتحليل نتائج الدراسة.

### ❖ صعوبات البحث

- صعوبة الحصول على المعلومات في المؤسسة محل دراسة الحالة.
- صعوبة الدراسة الميدانية لقلّة معرفة الموظفين لأنظمة المعلومات.
- طول مدة استرجاع الاستبيان من طرف الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

### ❖ الدراسات السابقة:

- دراسة لامية دالي علي تحت عنوان "مساهمة لتصميم نظام معلومات فعال لتسيير الإنتاج في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة " أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علوم التسيير جامعة بسكرة سنة 2015 حيث عالجت هذه الدراسة مدى مساهمة تصميم نظام معلومات فعال لتسيير الإنتاج في ظل اقتصاد المعرفة، في توفير معلومات فعالة تتسم بالدقة والصحة حيث توصلوا ان تصميم نظام معلومات فعال يزيد من مصداقية ودقة البيانات.
- دراسة نوال محمود فياض فقها تحت عنوان "أثر جودة نظم المعلومات الإدارية على فعالية اتخاذ القرار في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية من جهة نظر العاملين فيه: جودة المعلومات متغير وسيط" أطروحة مقدمة لنيل درجة ماجستير في الإدارة و السياسة العامة جامعة القدس المفتوحة سنة 2021. حيث توصلت الى انه يوجد ارتباطا إيجابيا قويا بين نظم المعلومات الإدارية وفعالية اتخاذ القرار.
- على ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسات السابقة وتأكيدا للنتائج البحثية التي توصلت اليها الدراسة الحالية انه هنالك علاقة إيجابية قوية بين نظم المعلومات واتخاذ القرار واستكمالاً للنتائج توصلنا أيضا على ان جودة المعلومات تؤثر على جودة نظم المعلومات وكذا جودة اتخاذ القرار.

### ❖ هيكل البحث

تتضمن المذكرة فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي وكل فصل يتمحور إلى ثلاث مباحث وهذا الأخير يتكون من مطلبين

**الفصل الأول:** جاء بعنوان تأثير أنظمة المعلومات على اتخاذ القرار وحيث تطرقنا فيه إلى:

- المبحث الأول خاص بنظم المعلومات حيث تكلمنا عن مفاهيم أساسية للنظام بصفة خاصة ونظام المعلومات بصفة عامة.
- المبحث الثاني خاص باتخاذ القرار وتكلمنا فيه عن القرار ومراحل وكذا أهميته والعوامل المؤثرة على اتخاذه ومعوقاته.
- أما المبحث الثالث فتضمن دور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرار وقبل ذلك تعرفنا على الإدارة الإلكترونية وأهدافها ثم تطرقنا إلى دور وتأثير وأخيرا أهمية أنظمة دعم القرار.

**الفصل الثاني:** جاء بعنوان الجانب التطبيقي: دراسة حالة اتصالات الجزائر

في هذا الفصل انتقلنا من الإطار النظري إلى الإطار التطبيقي الذي كان يحتوي على لب الموضوع فكانت دراسة الحالة لمؤسسة اتصالات الجزائر حيث تطرقنا فيه إلى:

- المبحث الأول كان خاص بالتعريف بمؤسسة التربص من نشأتها والهيكل التنظيمي الخاص بها.
- المبحث الثاني تضمن كل نتائج تحليل الاستبيان ومناقشتها.
- المبحث الثالث تضمن اختبار لصحة الفرضيات.

## الفصل الأول

الإطار النظري لتأثير نظم المعلومات

على عملية اتخاذ القرار

## مقدمة الفصل:

في عالم الأعمال المعاصر، تتزايد أهمية نظم المعلومات كوسيلة حيوية لدعم اتخاذ القرار الفعال. تُعتبر نظم المعلومات أدوات متكاملة تجمع بين البيانات، التكنولوجيا، والأشخاص لتسهيل تدفق المعلومات اللازمة للمديرين وصناع القرار. تتضمن نظم المعلومات مجموعة متنوعة من الأنظمة، مثل نظم إدارة المعلومات ونظم دعم اتخاذ القرار، والتي تساعد المؤسسات في معالجة البيانات وتحليلها بطرق تسهم في تحسين جودة القرارات. من خلال توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، تمكن هذه النظم القادة من تقييم الخيارات المتاحة وتوقع النتائج المحتملة. يتطلب اتخاذ القرار الفعال فهماً عميقاً للبيانات والسياقات المحيطة بها. لذا، فإن دمج نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار يُعزز من قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق، ويقلل من المخاطر المرتبطة بالقرارات غير المستندة إلى معلومات موثوقة. لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب النظري لنظام دعم القرار في المؤسسات، حيث تناولنا فيه ما يلي:

- ✓ المبحث الأول: ماهية نظم المعلومات
- ✓ المبحث الثاني: مفاهيم أساسية لاتخاذ القرار
- ✓ المبحث الثالث: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار

## المبحث الأول: ماهية نظم المعلومات

تسعى المؤسسات للاستمرارية ولتحقيق ذلك في ظل البيئة المتغيرة تقوم بجمع مختلف المعلومات من مصادر متعددة لاستعمالها من أجل تحقيق الاستدامة وللنظام أهمية كبيرة في عملية جمع البيانات إلى غاية استخدامها.

## المطلب الأول: مفاهيم أساسية للنظام

### الفرع الأول: نظرية النظم

المبادئ الأساسية لنظرية النظم تمثل نظرية النظم System Theory محاولة منهجية شاملة لدراسة وفهم أي ظاهرة في الحياة والطبيعة، وذلك من خلال تفكيكها إلى عناصرها ومكوناتها الأساسية وفهم علاقات هذه العناصر والمكونات ضمن إطار عام ومنظور يتضمن كل أبعاد وأوجه الظاهرة موضوع الدراسة. حيث ان نظرية النظم العامة هي منهج التفكير النظامي للظواهر والأشياء المحيطة ببناء منهج يتجاوز النظرة التقليدية التي تنظر الى الأشياء والحقائق، كمعطيات مستقلة منفصلة لا ترتبط بعلاقات تكوينية ومتفاعلة فيما بينها، ولذلك عرف Buckley النظام System بأنه ذلك الكل المكون من اجزاء مترابطة ومتفاعلة مع بعضها البعض الآخر، أما المنهجية العلمية التي يمكن من خلالها دراسة النظم والعلاقات ما بين اجزاء النظام، فهي نظرية النظام

### تعريف النظام

➤ مفهوم النظام ان كلمة النظام متداولة كثيراً في حياتنا اليومية، مثل النظام الكوني نظام جسم الانسان، وقد ظهرت الحاجة الى استخدام مفهوم النظام في مجال الادارة مع الزيادة المطردة في حجم التنظيمات الادارية وازدياد حجم تأثير البيئة الخارجية على المنظمات، حيث عرف النظام System بأنه مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة والمتكاملة التي تهدف الى تحقيق هدف واحد،<sup>1</sup>

تحمل كلمة نظام عدة معان لغوية وغيرها، سنتناول هذه المعاني في الآتي:

<sup>1</sup> جمال عبد الله محمد، نظم المعلومات الإدارية، دار المعتز للنشر و التوزيع، الأردن الطبعة الأولى، 2015 ص17

➤ المعنى اللغوي: النظام مصدر لنظم الأشياء نظاماً إذا ألفها وضم شتاتها ، فقال : (( نظم اللؤلؤ إذا ألفه وجمعه في سلك واحد، كما يطلق النظام على الخيط الذي ينظم به اللؤلؤ)) ، وقد أطلقت أيضاً لفظة النظام على الأحكام التي تنتظم في موضوع واحد، فكأنها حبات لؤلؤ نظمت بخيط واحد<sup>2</sup>.

➤ النظام اصطلاحاً: اختلف الباحثون في تحديد مفهوم النظام، ركز بعضهم على أن النظام هو كيان موحد، أو كل مركب من عناصر وأجزاء متفاعلة، وأكد آخرون على أهمية العناصر، أو الأجزاء المكونة له، مشيرين إلى أن مفاهيم النظم والمجموعة الرياضية من طبيعة واحدة، تتألف كلها من عناصر مختلفة، تربط بينها علاقات متبادلة، نشأت كلها لغايات متشابهة، هي الجمع بين وحدات غير متجانسة داخل مجموعة واحدة ونورد فيما يلي بعضاً من التعريفات لمفهوم النظام :

➤ النظام مجموعة من العناصر المتفاعلة التي تكون كلا واحداً، له وظائفه المعينة.

➤ النظام مجموعة من عناصر أو أشياء تربط بينها علاقات بالتبادل كما تربط بين خصائصها.

➤ النظام مجموعة حوادث بينها تبادل داخلي كبير وصلات وثيقة<sup>3</sup>.

➤ الأنظمة هي موضوع تصميمات معينة. وبصورة عامة، تتضمن الأنظمة تنظيم الأشياء، المنطقية والمادية. وتشمل الأنظمة البيانات والعمليات والسياسات والبروتوكولات ومجموعات المهارات والأجهزة والبرامج والمسؤوليات والمكونات الأخرى التي تحدد قدرات المنظمة. وتشمل الأنظمة جوانب بشرية وغير بشرية. ويمكن أن تكون مكونات أو أجزاء نظام معين إما حقيقية أو مجردة.

وتشكل المكونات "كلاً" مجعماً حيث يتفاعل كل مكون من مكونات النظام مع مكون آخر على الأقل من مكونات النظام. وبشكل تراكمي، تخدم جميع مكونات النظام هدفاً مشتركاً للنظام. وقد تحتوي الأنظمة على أنظمة فرعية، وهي أنظمة بحد ذاتها تتضمن مجموعة أصغر من التفاعلات بين المكونات لتحقيق هدف محدد بشكل أضيق. وقد تتصل الأنظمة أيضاً

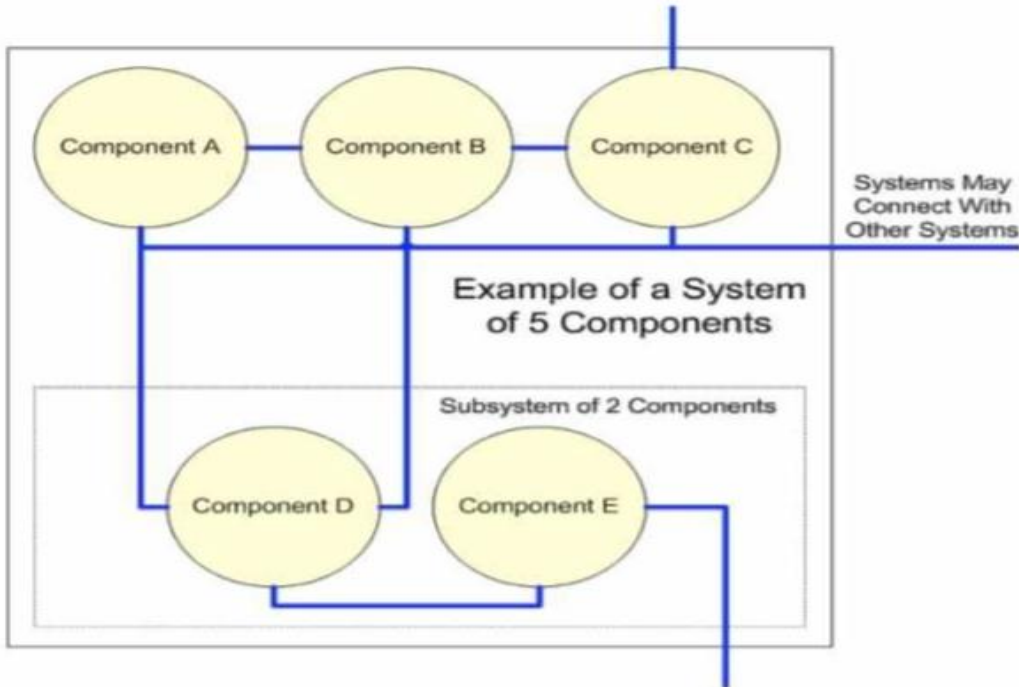
<sup>2</sup> برهان زريق، معنى اصطلاح النظام السياسي والتعريف به، سوريا الطبعة الأولى: 2017 ص 5

<sup>3</sup> رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية، دار الفكر، سوريا، الطبعة الأولى، 2000 ص

بأنظمة أخرى<sup>4</sup>. لذلك فإن دورة حياة تطوير الأنظمة في كثير من النواحي، يشبه بناء IS بناء منزل. أولاً، يصف المالك رؤية المنزل للمطور. ثانياً، يتم تحويل هذه الفكرة إلى رسومات ومخططات يتم عرضها على المالك وتنقيحها (غالبًا، من خلال عدة رسومات، كل منها يحسن من الفكرة)<sup>5</sup>.

الشكل رقم (1-1): تصميم عمل النظام

This book is licensed under a [Creative Commons Attribution 3.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/)



المصدر : Richard T. Watson ,Information Systems,by the Global Text Project,University of Georgia,2007,page

5

<sup>4</sup> Richard T. Watson ,Information Systems,by the Global Text Project,University of Georgia,2007,page 4

<sup>5</sup> Safaa Jassim,Systems And Information Management.2022

## الفرع الثاني: مكونات النظام وخصائصه

## 1- مكونات النظام: يتكون النظام من العناصر التالية:

## 1.1 - المدخلات: عبارة عن مجموعة من العناصر الضرورية لتشغيل النظام وهي:

اولا: المدخلات المادية: وهي المدخلات الملموسة والتي تعد من أصول النظام كرؤوس الأموال، الآلات والتجهيزات

ثانيا: المدخلات البشرية: وهي المتعلقة بالعنصر البشري .

ثالثا: المدخلات المعنوية: وهي السياسات المتبعة والمعلومات الخاصة بالبيئة .

رابعا: المدخلات التكنولوجية: وتشمل الأساليب الإنتاجية المتنوعة والتقنيات الحديثة والمتطورة.

2.1 - المعالجة: وهي عبارة عن مجموع العمليات والأنشطة المختلفة، التي يتم بموجبها

إخضاع المدخلات لعملية تحويل إلى مخرجات تتلاءم مع متطلبات واحتياجات المسيرين .

3.1 - المخرجات: هي عبارة عن ناتج عملية تحويل المدخلات، وقد تكون المخرجات في

شكل سلع أو خدمات أو معلومات أو تقارير، وتعتبر المخرجات الأداة التي يمكن من خلالها

التحقق ما إذا كان النظام قادر على تحقيق أهدافه أم لا<sup>6</sup>

4.1 - التغذية العكسية: هي بيانات حول أداء النظام.

5.1 - حدود النظام: وهي المنطقة التي تفصل نظاما معينا عن نظام آخر، كما أنها تفصل

النظام عن بيئته وتتم من خلاله مدخلات ومخرجات النظام في عمليات التبادل مع البيئة .

6.1 - بيئة النظام: يعني أن النظام لا يمكن أن يكون بمعزل عن النظم الأخرى، التي تشكل

في مجملها بيئة النظام، وأن العناصر التي تتواجد خارج النظام لا يمكن اعتبارها كلها بمثابة

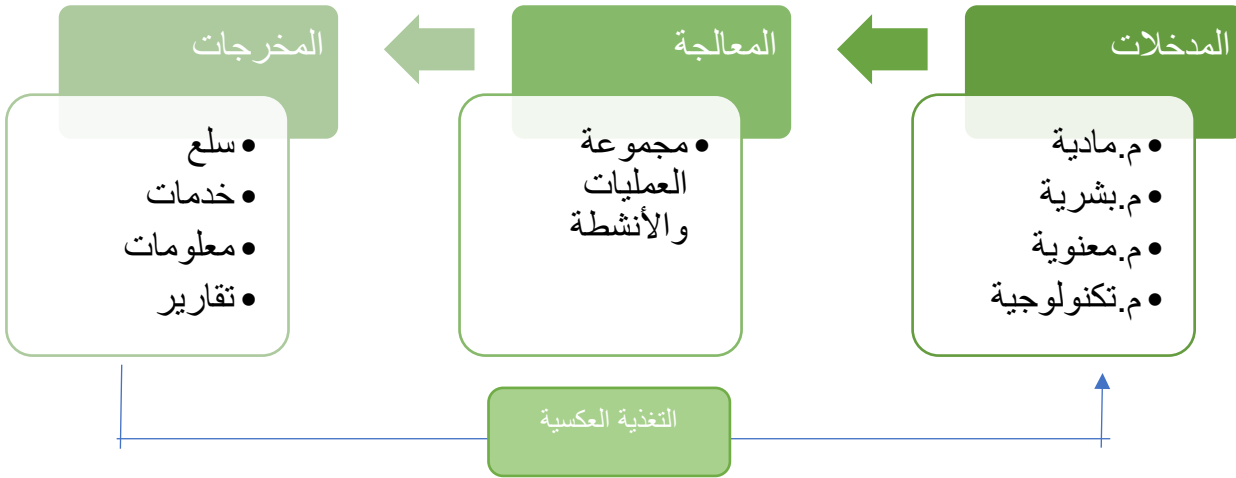
مكون من مكونات بيئة النظام، إلا في حالة ما إذا كانت لها تأثير على أداء النظام وفي نفس

الوقت لا يمكن للنظام التحكم فيها<sup>7</sup> .

<sup>6</sup> فريد كورتيل، د. حناش حبيبة، نظم المعلومات و دورها في اتخاذ القرارات زمزم ناشرون و موزعون الاردن الطبعة الاولى، 2015 ص21

<sup>7</sup> فريد كورتيل، حناش حبيبة، نفس المرجع ص22

الشكل رقم (1-2): مكونات النظام



المصدر: فريد كورتيل، د. حناش حبيبة، نظم المعلومات و دورها في اتخاذ القرارات زمزم ناشرون و موزعون الاردن الطبعة الاولى، 2015 ص21

2- خصائص النظام:

الخصائص العامة للنظام إن النظام عموما تميزه عدة خصائص وهي :

1- الهدف: لكل نظام هدف معين يريد تحقيق حيث لا يمكن تحقق هذا الهدف من دون كل مكونات النظام.

2- الملائمة: Relevancy أن تكون المعلومات ملائمة ووثيقة الصلة ولها دور في تحسين عملية اتخاذ القرار، ولا بد أن تكون ملائمة للموضوع، ولها صلة بالمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها4 . .

3- الشمولية: Completeness يقصد بها قدرة المعلومات على إعطاء صورة كاملة

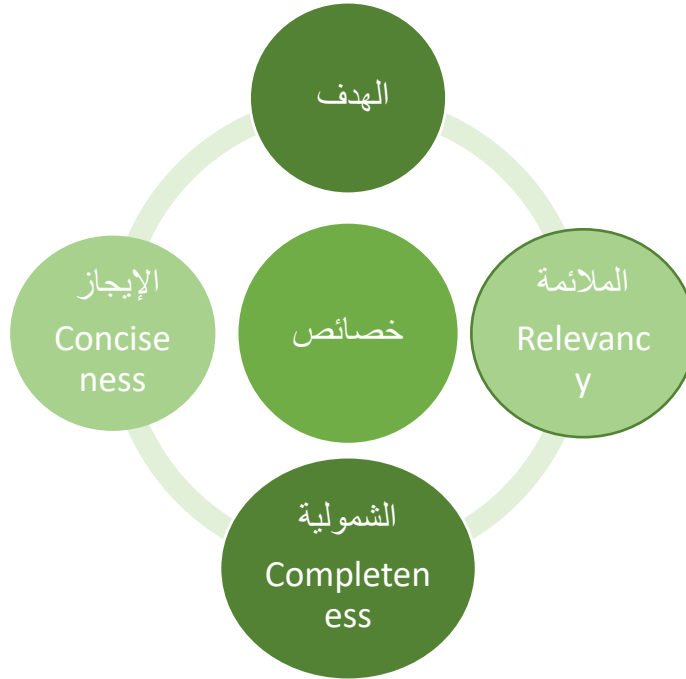
عن المشكلة أو عن الحقائق الظاهرة الموضوع الدراسة مع تقديم بدائل الحلول

المختلفة لها، حتى تتمكن الإدارة من تأدية وظائفها المختلفة، وعلى المدير أن يقدر كمية التفاصيل اللازمة عن المشكلة حتى يتجنب الوقوع في بحر من المعلومات ما يسمى (بالاغراق)

4- الإيجاز Conciseness أي تقديم المعلومات اللازمة لكل مستوى إداري وما يتناسب مع متطلباته من المعلومات، إذ لا بد من الإيجاز في المستوى الاستراتيجي دون الخوض في كم كبير من المعلومات عن الموضوع، ويمكن المحلل النظم أن

يساعد المدير على تحقيق هذه المهمة بطريقة منطقية .البعد الشكلي Form Dimension يتعلق البعد الشكلي بكيف تقدم المعلومة<sup>8</sup>

الشكل رقم (1-3): خصائص النظام



المصدر: نف جمال عبد الله، نظم المعلومات الإدارية، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص71

### الفرع الثالث: انواع النظام

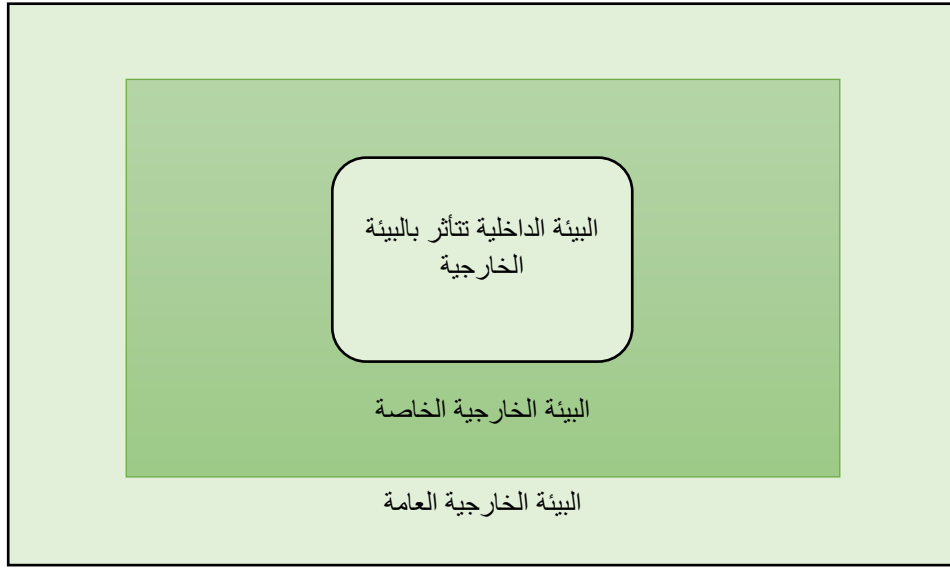
هنالك انواع عديدة للنظام اكثرها شيوعا النظام المفتوح والنظام المغلق

- **النظام المفتوح: Open System** يتميز بوجود علاقة وطيدة بينه وبين البيئة المحيطة به، وفي هذه الحالة يؤثر النظام بعوامل البيئة الخارجية ويتأثر بها. ويكون النظام المفتوح في حالة استقرار وتوازن حينما تختفي التناقضات بين عناصر النظام ووظائفها وعلاقاتها، وتحافظ الأنظمة المفتوحة على توازنها من خلال عمليات التغذية الراجعة ( Feed Back ) (ويمكن النظام المفتوح من إعادة مكوناته حسب الظروف البيئية ليبقى على ايجابياته مع نفسه ومع البيئة، كما أنه يهتم ويتفاعل. مع معطيات التغذية الراجعة التي يحصل عليها ليبقى في حالة استقرار ويتجنب العشوائية ويتمكن من تطوير نفسه من خلال التحسين المستمر.) ويتميز النظام الاجتماعي المفتوح في تفاعله المستمر مع محيطه

<sup>8</sup> نف جمال عبد الله، مرجع سابق ص71

وبيئته عن طريق المدخلات التي يقدمها المجتمع إلى المؤسسات ومنها المؤسسات التعليمية، والمخرجات التي تعيدها هذه المؤسسات إلى المجتمع بعد أن تمر بسلسلة من العمليات التغذية

### الشكل رقم (1-4): النظام المفتوح



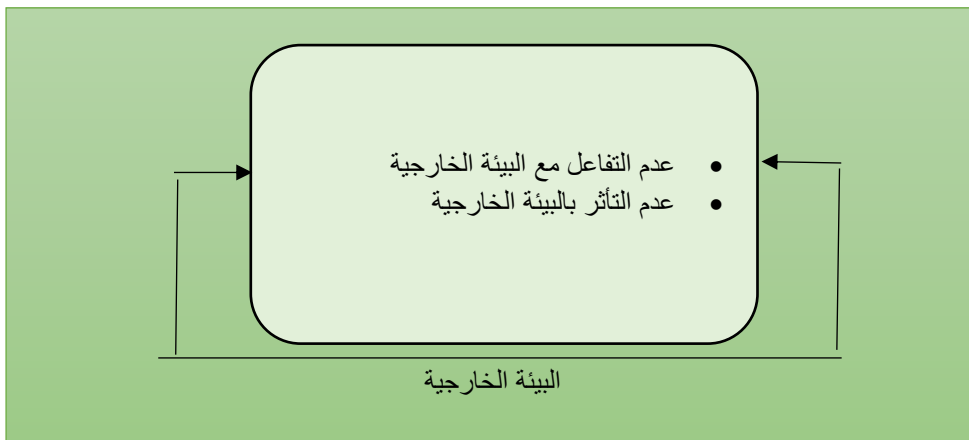
المصدر: حريري رافدة، نظم و سياسات التعليم و تطويرها في دول مجلس التعاون الخليجي، دار اليازوري العلمية للنشر،الأردن، 2015 ص15

- أما النظام المغلق ( Closed System ) فهو النظام الذي يميل إلى العزلة والانغلاق، والابتعاد عن التفاعل مع معطيات البيئة المحيطة به وحاجاتها وطموحاتها، فالنظام المغلق يعتمد إلى تجاهل الظروف الخارجية، ولا يتفاعل إلا مع أجزائه، وبذلك فهو لا يسعى إلى تحقيق التوازن، ويهمل عمليات التغذية<sup>9</sup> الراجعة أو يتجاهل نتائجها. وتعتبر النظم الاجتماعية والثقافية والحيوية نظما مفتوحة على بيئتها، مع أنها تتفاوت في درجة انفتاحها. ( المرجع السابق ) والنظام يستمد فلسفته من مدرسة النظم ، التي تقوم على أبحاث نظرية النظم ونتائجها ، وتعتمد الفكرة الأساسية لهذه المدرسة على مفهوم النظام الذي هو كل منظم أو وحدة مركبة تتكون من أجزاء ذات علاقة متبادلة ، تشمل في مجموعها تركيبا

<sup>9</sup> حريري رافدة، نظم و سياسات التعليم و تطويرها في دول مجلس التعاون الخليجي، دار اليازوري العلمية للنشر،الأردن، 2015 ص15

كلية موحدا ، ولذلك فإن دراسة أي جزء من أجزاء النظام بمعزل عن الأجزاء الأخرى ، لا يمكن أن تعطي الصورة الحقيقية المتكاملة للنظام وتتنظر هذه المدرسة إلى المؤسسة على أنها نظام اجتماعي مفتوح وجد لتحقيق أهداف محددة ، وأن هذا النظام يعيش في نطاق بيئة أوسع هي ( المجتمع ) : تمده بموارده الأساسية المالية والبشرية ، والتقنية : ، ثم يقوم بمعالجتها وتحوي تحويلها إلى مخرجات من الخدمات والسلع. وينصب الاهتمام بأسلوب النظم من خلال تحليل العلاقات المتبادلة بين المدخلات والمخرجات بهدف الوصول إلى تحديد كفاءة النظم بما يساعد على صنع القرارات وحل المشكلات ويقوم أسلوب تحليل النظم على أساس الدراسة العلمية للنظم المختلفة، ويستخدم في كل ميادين الحياة المختلفة ومن بينها ميدان التربية والتعليم، ويمكن استخدام هذا الأسلوب في تحليل نظام معين في ضوء ترتيب منظم يرتبط فيه كل جزء من النظام ببقية الأجزاء المكونة له<sup>10</sup>

#### الشكل رقم (1-5): النظام المغلق



المصدر: حريري رافدة، مرجع سابق، ص16

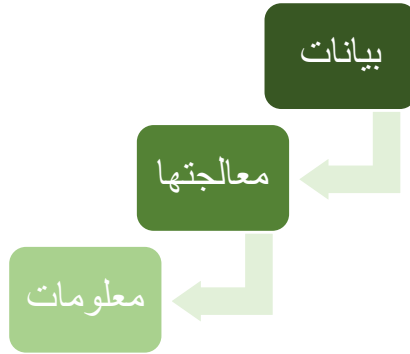
<sup>10</sup>حريري رافدة، نفس المرجع ص16

## المطلب الثاني: ماهية نظام المعلومات

### الفرع الأول: أهمية المعلومات ومصادرها

تعريف المعلومات: هي عبارة عن بيانات تم معالجتها و تحليلها لتصبح معلومات

#### الشكل رقم (1-6): معالجة البيانات



المصدر: لوتشانو فلوريدي، المعلومات مقدمة قصيرة جداً، مؤسسة الهنداوي، المملكة المتحدة، 2014، ص26

### 1 أهمية المعلومات:

تأتي أهمية المعلومات في نواح متعددة، فهي تستخدم في بناء المجتمعات وصنع القرارات، فالمعرفة هي السلطة *Savoir, c'est le Pouvoir*، كما يردد الفرنسيون، وبدونها يصبح المجتمع تابعاً لا متبوعاً كينقاد ولا يقود، يقلد ولا يبتكر، يحاكي ولا يبدع. كما أن المعلومات مجال رحب للاستثمارات الضخمة، إذا ما تمت في ظل مناخ قانوني منضبط يضمن الحماية لهذه الاستثمارات. وفي مجال عمل الإدارة العامة تعتبر المعلومات الإدارية عنصراً أساسياً في تحديد مدى كفاءة هذه الإدارة وفعاليتها، فهذه المعلومات تعتبر قاسماً مشتركاً في أداء المهام الأساسية للإدارة، فمن الضروري جداً توفير المعلومات التي تلبى احتياجات سلطات اتخاذ القرار، وذلك سواء من حيث الكمية المناسبة منها أو من حيث مدى دقتها، أو من حيث التوقيت المناسب لتقديمها، وهو ما يؤدي بلا شك إلى رفع كفاءة العمل الإداري<sup>11</sup>

<sup>11</sup> حمدى أبو النور السيد عويس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، مصر، 2011، ص55

## 2 مصادر المعلومات:

**1.2 مصادر داخلية :** وهم أفراد من داخل المؤسسة يشغلون جهات داخلية، توفر هذه المصادر معلومات رسمية وأيضاً معلومات غير رسمية من خلال إقامة اتصالات غير نظامية تتعلق بأعمال المؤسسة وكافة الأنشطة المرتبطة بها .

**2.2 المصادر الخارجية:** وهي تلك المصادر التي توفر للمؤسسة معلومات عن البيئة التي تعمل فيها، وتشمل أطراف متعددة مثل الحكومة التي تقوم بإصدار معلومات عن القوانين والسياسات الاقتصادية، المؤسسات الإعلامية وأيضاً العملاء والموردين الذين يتعاملون مع المؤسسة، بالإضافة إلى المنافسين الذين يمارسون أنشطة مماثلة لنشاطات المؤسسة والتي تفيدهم في إجراء دراسات مقارنة ومعرفة مستوى نشاط المؤسسة في ظل المنافسة ويتم تصنيف مصادر المعلومات الخارجية بدورها إلى ثلاثة أنواع :

**1.2.2 المصادر التاريخية:** وهي مصادر تقدم لنا معلومات منشورة وغير منشورة عن أحداث وقعت فعلاً والتي تم جمعها من قبل مؤسسة متخصصة، ويمكن تقسيمها إلى

- مصادر أولية :وهي المصادر التي تقوم بجمع ونشر المعلومات بصفة مباشرة، تقدمها للمرة الأولى المجموعة معينة أو فرد معين.

- مصادر ثانوية وهي جهات غير الجهات التي قامت بجمع وإعداد المعلومات لأول مرة، أي أنها تعتمد على المصادر الأولية.

**2.2.2 المصادر الميدانية:** وهي المصادر التي تحصل على معلومات من الميدان مباشرة، حيث يتم جمع هذه الأخيرة بطرق وأساليب مختلفة، كالمقابلات الشخصية، أسئلة الاستبيان الاتصالات بالهاتف المشاهدة والمراقبة<sup>12</sup>

### الفرع الثاني: تعريف نظام المعلومات

#### 1- تعريف نظم المعلومات:

قبل التطرق لتعريف نظام المعلومات يجب معرفة نشأته

<sup>12</sup> فريد كورنيل حناش حبيبة مرجع سابق ص46

تطور نظم المعلومات الإدارية وظهور المجتمع معلوماتي : بدأت نظم المعلومات الإدارية مع بداية الستينات من القرن الماضي الا أن انتشارها كان محدوداً ولم تتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة بدقة، بسبب ارتباطها بالحواسيب التي كانت إمكاناتها محدودة جداً أيضاً إذ واكب التطور التكنولوجي لأجهزة الحاسوب تطور في نظم المعلومات الإدارية، ومع توسع وانتشار استخدام البرمجيات وظهور المتخصصين في هذا المجالات في مطلع السبعينات والثمانينات، استمر هذا التطور وتبلور علم Management Information System، واصبح التوجه نحو المجتمع المعلوماتي من خلال التحول الذي حصل في المجتمعات والمتمثل بثورة المعلومات، واقتناء أدوات الذكاء، وسيطرة الأقوياء على العالم ما هي إلا القدرة على الاستثمار في العلم والمعرفة والمعلومات وهذا أدى إلى تغيير التركيبة الاجتماعية للمجتمع وظهور تركيبة اجتماعية جديدة تستند وتتركز أساساً على استثمار المعرفة والمعلومات في المجالات كافة<sup>13</sup>

### تعريف نظم المعلومات:

حسب Daft.2003

➤ نظام قائم على اساس الحاسوب والذي يقدم المعلومات والاسناد لصنع القرار الاداري.

ياسين 2006

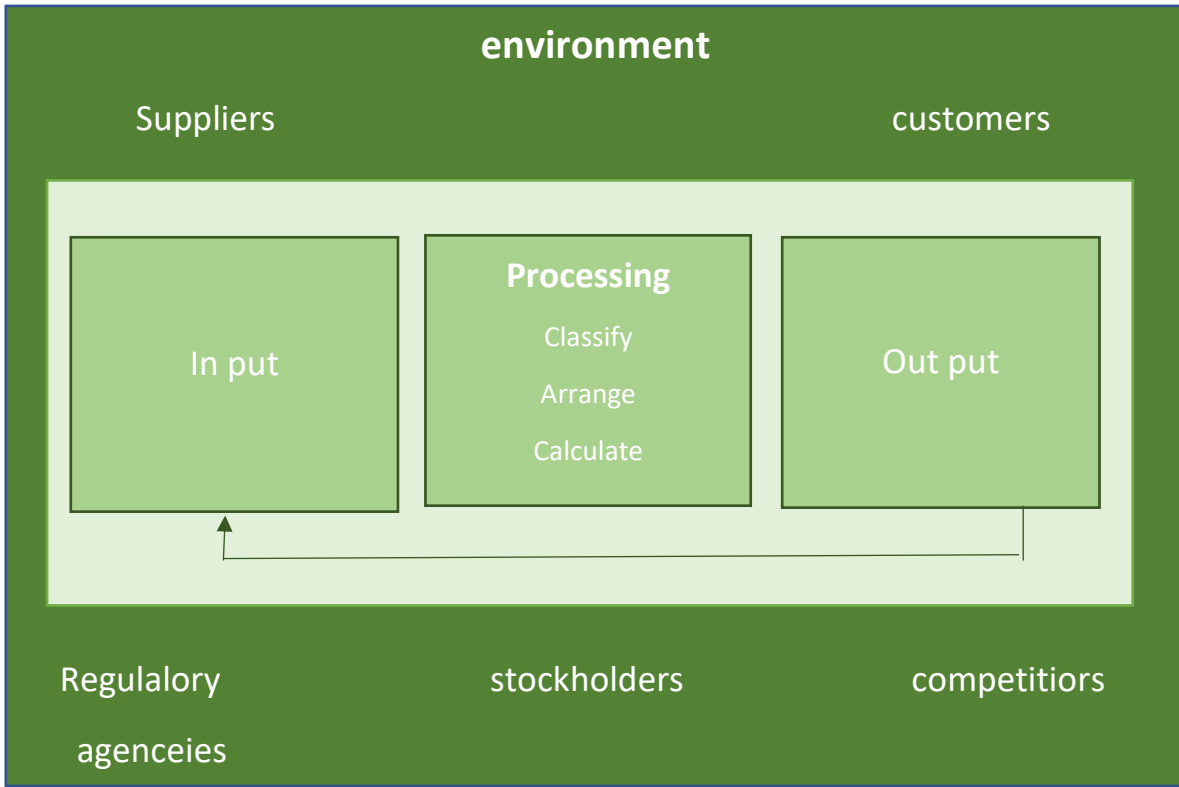
➤ هي بنية تنظيمية، تقنية، بشرية، ادارية، متكاملة العناصر وبرامج وشبكات الحاسوب وقواعد المعلومات، تعمل مع الموارد الانسانية من عمال المعرفة ضمن سياق منظم ومنسق لدعم العمليات والانشطة الإدارية وبصورة خاصة دعم عمليات اتخاذ القرارات الإدارية غير المهيكلة (غير المبرمجة) والقرارات الإدارية شبه المهيكلة (شبه المبرمجة).<sup>14</sup> ومنه فإن نظم المعلومات هي مجموعه من المكونات المرتبطة التي تسترجع وتعالج وتخزن وتوزع المعلومات لدعم صنع القرار والسيطرة والرقابة على المنظمة.

<sup>13</sup>حافظ عبد الناصر علك، حسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء

للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013، ص21

<sup>14</sup> حافظ عبد الناصر ، علك حسين وليد حسين، نفس المرجع ص27

الشكل رقم (1-7): تأثير البيئة على النظام



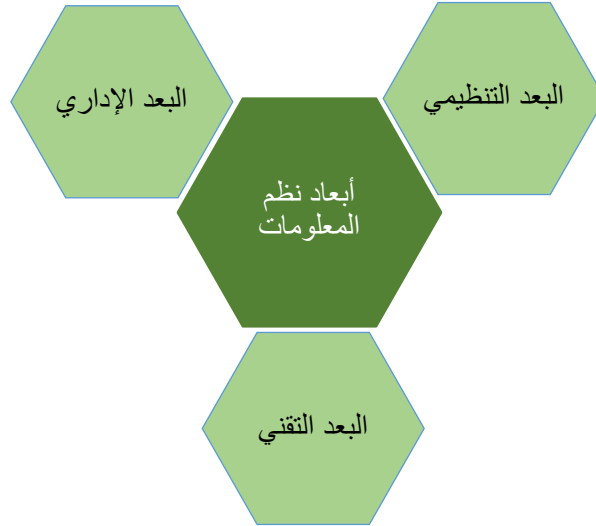
المصدر: ميثان عبد الكريم المجالي، موضوعات متقدمة في نظم المعلومات دار الاعصار العلمي الاردن، الطبعة الاولى

2015 ص24

### الفرع الثالث: أبعاد نظم المعلومات وأنواعه

- أبعاد نظم المعلومات: حسب المفهوم الحديث لنظم المعلومات فهناك ثلاثة أبعاد هي<sup>15</sup>:

الشكل رقم (8-1): أبعاد نظم المعلومات



المصدر: ميثان عبد الكريم مرجع سابق ص26

1. البعد التنظيمي: هو البعد الأول الذي يتناول البنود أدناه التي من خلالها يقوم مجموعه من الافراد بمزاولة العمل والأنشطة لتحقيق الاهداف

(بنيه هيكليه، اجراءات العمل، قرارات اداريه، الثقافية، سياسات، البيئة)

2. البعد الاداري: هو البعد الثاني لنظم المعلومات الذي يتناول الموارد البشرية المنتجة للاستراتيجيات والتي تتكون من:

(صناع الاحساس والادراك، صناع القرار، مخططون، مبتكرو العمليات الجديدة، قاده: وضع أجنادات عمل)

قدرة المدراء على فهم دور أنظمة المعلومات في خلق وتعظيم قيمة العمل التجاري هي المكون الرئيسي لنجاح الأنظمة ولا يمكن تقليد هذه القدرة من قبل المنافسين بسهولة

3. البعد التكنولوجي: هو البعد الثالث لنظم المعلومات ويتناول البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات IT وادوات يستخدمها المدراء المواكبة التغييرات وتتكون:

<sup>15</sup> ميثان عبد الكريم المجالي، نفس المرجع ص26

- الأجهزة: Hardware الاجهزة المادية
- البرامج: Software التركيبات التفصيلية المبرمجة بما فيها أنظمة التشغيل
- التخزين Storage : وسائط مادية لتخزين البيانات والبرامج
- تقنية الاتصالات Communication technology نقل البيانات من مكان مادي الاخر

الشبكات: Network ربط أجهزة الكمبيوترات المشاركة البيانات أو المصادر لها

➤ المدراء عليهم المعرفة الكافية عن تكنولوجيا المعلومات لاتخاذ القرارات الحكيمة بكيفية استخدامها لخلق وتعظيم قيمة المنظمة .يجب أن يعمل نظام المعلومات على توفير الوقت والجهد في حصول متخذي القرارات على المعلومات أن الفهم والموازنة بين هذه الابعاد الثلاثة لنظم المعلومات ضروري لخلق وتعظيم قيمة المنظمة .الأصول للمنظمة تتكون من (اجراءات عمل جديده، تصرفات الإدارة، ثقافة المنظمة، التدريب)<sup>16</sup>

## 2- أنواع نظم المعلومات:

هنالك انواع عديدة لنظم المعلومات تناسب مع المستويات التعليمية التي تستخدمها وهذه الأنواع يمكن استعراضها على النحو التالي:

### 1.2 نظم معلومات دعم الإدارة العليا Executive Support Systems ESS

وهي ترتبط بنظم معلومات المستوى الاستراتيجي ومن الأمور التي تستخدم فيها : التنبؤ بالمبيعات للخمس سنوات القادمة، وضع خطة التشغيل الخمس سنوات مقبلة ،التنبؤ بالميزانية المطلوبة للخمس سنوات القادمة ،تخطيط الربحية ،الاهتمام بالقوى العاملة

### 2.2 نظم أتمته المكاتب الإدارية Office Automation Systems (OAS :

- وتشتمل على كثير من المجالات منها حفظ التسجيلات والتقارير - الأرشيف الإلكتروني - نظم معالجة القيود (Transaction Processing System (TTS : وتشتمل على عدة مجالات منها:

<sup>16</sup> ميثان عبد الكريم المجالي، نفس المرجع ص29

(رقابة الآلات، إصدار الأوامر، تنفيذ التعليمات، الخطة الزمنية، رقابة نقل المواد الخام إدارة النقدية تحصيل الديون المكافأة، التدريب والتطور حفظ سجلات العاملين<sup>17</sup>)

**3.2 أنظمة المعلومات الإدارية:** عباره عن نظام من خلاله يتم عملية تحليل وتجميع وتخزين البيانات وتوصيل معلومات تستخدم في المستوى الإداري لخدمة وظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات للرقابة والسيطرة على الأنشطة لضمان تمشيها مع تحقيق الاهداف والسياسات الصادرة عن المستوى الإداري الاستراتيجي حيث يتم ذلك من خلال قيام MIS بتزويد ملخص روتيني أو استثنائي وحديث (معلومات حالیه) متعلقة بالأمور تاريخیه يتم الحصول عليها Online أو Access online. يعمل على مستوى البيانات والمعلومات الداخلية للمنظمة يخدم المستوى الإداري (المتوسط) المدخلات حجم كبير من بيانات مستوى التشغيل (يأخذ البيانات من (IPS) والتي تكون ذات قيمة عالية المعالجة: نماذج بسيطة المخرجات تقارير تكون إجماليه تمثل خلاصات المخرجات TPS (information) تكون مهمه لاتخاذ القرارات الخاصة بحل المشاكل التي تؤثر على النشاطات الروتينية بهدف السيطرة والرقابة على تطبيق القرارات المتخذة من المستوى الأعلى وتشارك مع مخرجات نظام DSS لتشكل مدخلات نظام ESS المستخدم الإدارة الوسطى (المدراء)

#### 4.2 أنظمة دعم القرارات (DSS) Decision-Support Systems

لعدم كفاية معلومات أنظمة المعلومات الإدارية على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في المستوى المتوسط الإداري حيث لاعتمادها على المعلومات الداخلية فقط فأنها تلجأ الى أنظمة DSS التي تعتمد على البيانات الخارجية والداخلية ويقوم بأجراء نماذج تحليليه متطورة باستخدام أدوات تحليل أخصائية وتحليل معلومات ومتغيرات غير مرتبطة مثل حجم المبيعات ومستوى معدل دخل الفرد في البلد وكذلك يأخذ معلومات بيئية مثل التضخم في انتاج المعلومات ومن أهم المدخلات الخارجية هي معلومات تتعلق بالمنافسين والسوق

لزيادة القدرة التنافسية للمنظمة باستخدام طرق تحليل متطورة غير مستنده على قواعد محدده ويمكن الاعتماد على مخرجات (معلومات) هذا النظام ويمكن ألا يتم اعتمادها في اتخاذ

<sup>17</sup> محمد الفاتح محمود المغربي، نظم المعلومات الإدارية، دای الجنان للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى المغرب، 2010 ص

القرارات. وهي تتعلق بالقرارات شبه الروتينية. وكلما كانت القرارات صائبة كلما زادت القدرة التنافسية<sup>18</sup>.

الجدول رقم (1-1): أنواع أنظمة المعلومات

المستخدمين	المخرجات	عمليات التشغيل	نوع النظام المدخلات
------------	----------	----------------	---------------------

<sup>18</sup> ميثان عبد الكريم المجالي، مرجع سابق ص40،

مدير الإدارة العليا	قرارات إستراتيجية	التشابك والتداخل والعرض البياني والمحاكاة	البيانات الجوهرية عن متغيرات البيئة الداخلية والخارجية	ESS
المتخصصون ومدير الأفراد	تقارير خارجية تحليل القرارات الرد على الاستفسارات	التفاعل المحاكاة التحليل	بيانات أساسية ولكنها أقل من سابقتها تأثيرا تحتاج لنماذج تحليلية وتكوين قاعدة بيانات	DSS
مدير الإدارة الوسطى	تقارير متخصصة ومحددة الأطر في مجالات الإدارية	تحليلات للتقارير الروتينية واستخدام النماذج المختلفة في التمويل والتشغيل	بيانات عن الوظائف الإدارية بمختلف صورها	MIS
السكرتارية	مستندات	إدارة الوثائق وجدولة	بيانات المستندات	OAS

المصدر: محمد الفاتح محمود بشير المغربي، نظم المعلومات الإدارية، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2014ص73

## المبحث الثاني: مفاهيم أساسية لاتخاذ القرار

التطور التاريخي لاتخاذ القرار Advanced sex العود دراسة طريقة التحام القرار ظاهرة قديمة عرفتتها الحضارات القديمة الكيل أربعة وعشرين قرنا كتب المؤرخ اليوناني ، لوكودين في دراسته عند حرب البلوبوتر حول مجموعة العوامل التي تؤثر على زعماء المدن اليونانية الاختبار قرار الحرب أو السلام أو التحالف أو بناء الإمبراطورية طبقا للظروف التي تواجههم ولم يقتصر بحثه في السباب الاستراتيجية للاختيار أو الصورة البيئة في أذهانهم، بل نظرة العوامل النفسية مثل الخوف والشرف والمصلحة التي تشكل دوافع لهم يختارون قرار يعبر عن رغبتهم أو رغبة مجتمعاتهم، و يعتبر مثل هذا المجهود في إطار دراسة اتخاذ القرار وأسبابه من أول الأعمال التنظيرية في هذا الإطار .وقد سيطر على الفكر اليوناني المنظور الأفلاطوني الذي يذهب إلى أن مركز القرار يطل بين الحكام، وما دونهم يقومون بوظيفة تنفيذ تلك القرارات وعند استخدام أفلاطون المصطلح القرار فقد تضمن المعنى الحديث للمصطلح

المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرار.

الفرع الأول: نظريات القرار وتعريفه

### 1 النظرية الاقتصادية التقليدية

وفي الوقت الحاضر، يستعين الاقتصاديون بأعمال كل من علماء الرياضة والنفس الشرح علمي الاقتصاد والتنبؤ، ولكن نظريتهم التقليدية في صنع القرار كانت بسيطة بحيث لا يمكن الاعتماد عليها إلا في حدود معينة. فمن رأيهم أن منظمة الأعمال تهدف دائماً الي تحقيق أكبر مقدار ممكن من الأرباح، ويختار دائماً صانع القرار من بين بدائل عديدة البديل - أو القرار - الأكثر ربحية.

وقد قدم الاقتصاديون الكلاسيك طريقة تبيّن متى يجب على الشركات ان تتوقف عن وضع موارد اضافية في عملياتها الانتاجية بهدف تحقيق ارباح اضافية، وهي نظرية الانتاج الجدي. تقرر هذه النظرية أن زيادة أي عامل من عوامل الانتاج - عمال، آلات وغيرها - يؤدي الي زيادة الارباح، وأن نسبة الزيادة في الارباح تكون اعلي من نسبة الزيادة في عوامل الانتاج الي نقطة معينة، ثم لا تلبث بعدها أن تنخفض نسبة الزيادة في عوامل الانتاج وانه يجب التوقف حين تكون النسبتين متساويتين.

فاذا فرض مثلاً، أن لأحدي الشركات وكيلان للبيع في المنطقة (أ)، وان عدد المستهلكين المحتملين في هذه المنطقة كبير جداً، فإن هذين الوكيلين لن يكون لديهما الوقت أو الطاقة الكافية للاتصال بجميع هؤلاء المستهلكين، ولكن إذا عين وكيل ثالث، وقسمت هذه المنطقة الي ثلاث مناطق - وخص لكل وكيل منطقة منها، فإن كل من أرقام المبيعات والأرباح ترتفع، نتيجة للاتصال بعدد أكبر من المستهلكين. ولكن إذا رفع العدد الي اربع وخمس وست وكلاء، فان عدد المستهلكين المحتملين بالنسبة لكل وكيل منهم يقل ويقل، والمبيعات الخاصة بكل<sup>19</sup> واحد منهم تنخفض باضطراد، وأن كانت أرقام المبيعات بالنسبة للشركة في ارتفاع مستمر. ولكن لن يستمر هذا ارتفاع الي ما لا نهاية، فعند نقطة معينة - هي نقطة التعادل - يتعادل الدخل الذي يحققه وكيل بيع إضافي مع الأجر الذي يتقاضاه عند هذه النقطة يجب أن تتوقف الشركة عن إضافة وكيل بيع آخر.

ذلك أن إضافة وكيل آخر يؤدي عملياً الي انخفاض في الأرباح بالمثل إذا خفضت إحدى الشركات أسعار منتجاتها، ارتفعت أرقام المبيعات وبالتالي الأرباح. ويستمر الأمر على هذا المنوال إلى نقطة معينة، ثم لن يلبث بعدها أن يتقلب الأمر الي خسائر، فإذا فرض أن إحدى الشركات تبيع ١٠٠٠ وحدة، وتحقق ربحاً مقداره ١٠ جنيهات في الوحدة، فإنها إذا خفضت أرباحها في الوحدة الي خمسة جنيهات، فإن أرقام مبيعاتها ترتفع الي ٣٠٠٠ وحدة مثلاً، مما يؤدي الي ارتفاع الأرباح من ١٠٠٠٠ الي ١٥٠٠٠ جنيهات، وإذا خفضت أسعارها أكثر، ارتفعت أرقام مبيعاتها أكثر، وحققت أرباح أكثر، وهكذا ... ولكن بما أن الربح في كل وحدة ينخفض تدريجياً، فإن ارتفاع أرقام المبيعات قد لا يؤدي الي الاحتفاظ بنفس أرقام الأرباح

<sup>19</sup> ليلي الالفي، القائد واتخاذ القرارات الإدارية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2023ص125

الكلية. بمعنى أن الاستمرار في تخفيض الأسعار، ولو أنه يؤدي إلى ارتفاع أرقام المبيعات، إلا أنه يؤدي حتماً بعد نقطة معينة إلى انخفاض في الأرباح الكلية، وهي النقطة الحدية. ويعتبر التحليل الحدي مفيداً كمرشد في عملية صنع القرار في حالات عديدة، ولكن لا يمكن استخدامه لتقاضي جميع الأخطار، ولجعل القرارات روتينية. فبالنسبة لحالة وكلاء البيع مثلاً، فإن الفرض النظري أن كل وكيل يبيع سييذل قصارى جهده ومهارته في الجزء المخصص له لجذب أكبر عدد من المستهلكين. ولكن كلما أضيف وكيل جديد، كلما صغر الجزء المخصص للوكلاء الآخرين، مما يدفع بعضهم في نهاية الأمر إلى الاستقالة والبحث عن عمل جديد في شركات أخرى.<sup>20</sup>

## 2 أسس المدرسة الكمية:

يتبنى مؤيدو المدرسة الكمية الطرق العلمية في معالجة المشكلات الإدارية اعتماداً على الحكم والتقدير الموضوعيين، بعيداً عن الذاتية والإدارة من وجهة نظرهم هي عملية اتخاذ القرارات عبر تطبيق التحليل العلمي بالطرق الرياضية، من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية. وتتعدد الأساليب الإدارية لدى أصحاب المدرسة الكمية، ومن أهمها ما يسمى بحوث العمليات Operation Research ، والتي تعمل على تحليل، ومعالجة المشكلات الإدارية عبر الأساليب العلمية والطرق الرياضية من أجل زيادة فعالية المؤسسة الإدارية، ورفع كفاءتها. ويتم ذلك من خلال تحديد المشكلة، وإعداد نموذج رياضي يحاكي تلك المشكلة، والحصول على حل لهذا النموذج الرياضي. يلي ذلك، اختبار النموذج الرياضي والحل المستنتج منه لتطبيق الحل المقترح، والتأكد من نجاحه ونظراً لتعدد المشكلات الإدارية، فقد تباينت أساليب، وأنواع بحوث العمليات التي تسعى للتعامل مع تلك المشكلات المختلفة. ومن أهم هذه الأساليب والأدوات الكمية

1.2 النظرة الإحصائية للقرارات: استخدام النماذج الرياضية والإحصائية لاتخاذ القرارات الإدارية.

<sup>20</sup> ليلي الالفى، نفس المرجع ص126

- 2.2 البرمجة الخطية استخدام الطرق الرياضية لتخطيط، وتخصيص الموارد بشكل أمثل.
- 3.2 نظرية الاحتمالات والإحصاء: تحليل البيانات الكمية لدعم عملية صنع القرار.
- 4.2 نظرية الصفوف والانتظار تحليل، وتحسين عمليات الانتظار والتدفق في المنظمة.
- 5.2 محاكاة الحاسوب استخدام نماذج محاكاة لتقييم وتحسين الأداء التنظيمي.

وعليه، فإن المدرسة الكمية تساهم في تطوير ممارسات الإدارة من خلال تقديم أساليب رياضية، وإحصائية موضوعية؛ لتحليل المشكلات الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي. كما أنها تساهم في تطوير بعض المجالات الإدارية الأخرى مثل: إدارة العمليات والبحوث التشغيلية<sup>21</sup>.

### 3 النظريات النفسية:

تفترض نظريات صنع القرار التي تستند إلى الاقتصاد أو الرياضة أن المدير في منظمات الأعمال رجل اقتصادي، بمعنى أنه يهدف إلى رفع الأرباح إلى أقصى حد بقدر ما تسمح به قدرته وقيمه الأخلاقية والقانون. وهذا الافتراض ليس صحيحاً في كل الحالات فصانع القرار في بعض منظمات الأعمال قد لا يهدف إلى تحقيق أقصى ربح ممكن، بل قد يكتفي بتحقيق ما يعتبره ربحاً مرضياً. وهناك فرق كبير بين سلوك الشخص في الحالتين. فبينما يهدف الشخص الثاني - ويطلق عليه رجل التنظيم - إلى اختيار البديل الذي يحقق ربحاً مرضياً، مقابل أن يحتفظ بأكبر جزء من السوق مثلاً.<sup>22</sup>

### 2-تعريف صنع القرار:

قبل التطرق لتعريف صنع القرار يجب التطرق لتعريف القرار أولاً:

➤ تعني كلمة قرار البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية. على أن هناك بعداً آخر يمكن أن يضاف إلى مفهوم القرار .

<sup>21</sup> محمد حسن أبوقطة، إدارة المؤسسات التربوية: نظريات و اتجاهات مؤثرة، مكتبة الفرقان، طنطا، جمهورية مصر

العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2025 ص179

<sup>22</sup> ليلي، مرجع سابق ص 127

ومن ثم يمكن تعريف القرار بأنه مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أي لحل المشكلة التي تشغله.

➤ ويرى البعض أن القرار في أبسط حالاته وسيلة تنشط استجابة سبق تشكيلها وهي في وضع استعداد لدى ظهور موقف يتطلب تلك الاستجابة كذلك فإنه في أقصى حالات التعقيد يصبح القرار وسيلة لتحديد معالم استجابة تلقى قبولاً عاماً حيث لا استجابة قائمة من قبل ومن وجهة نظر "لاندرج" يعتبر القرار الإداري العملية المتضمنة التي بها وصل شخص واحد إلى أن يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها. ويمكن استخلاص التعريف العام لصنع للقرار بأنه:

➤ سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين.

➤ القرار هو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أي حل المشكلة التي تشغله ويرى البعض أن القرار في أبسط حالاته وسيلة تنشط استجابة سبق تشكيلها وهي في وضع استعداد لدى ظهور موقف يتطلب تلك الاستجابة لذلك فإنه في أقصى حالات التعقيد يصبح القرار وسيلة لتحديد معالم استجابة تلقى قبولاً عاماً<sup>23</sup>.

ومنه إن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة نفسية، سياسية اقتصادية واجتماعية<sup>24</sup> وكذا البيئة المحيطة بنوعيتها الداخلية والخارجية.

### الشكل رقم (1-9): عملية صنع القرار

تحديد المشكلة

تحديد البدائل

إختيار البديل الأمثل

المصدر: سمهان خلفي، سليمة عبد الله، (نظم المعلومات وفعالية اتخاذ القرار - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة)مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 1، جامعتباتنة، 2018ص4/3

<sup>23</sup> محمد سرور الحريري، إدارة المؤسسات الحكومية و العامة، الأكاديميون للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2016، ص306

<sup>24</sup> نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها و مراحلها، دار أمجد للنشر و التوزيع ص11

## الفرع الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار

## 1-مراحل عملية اتخاذ القرار:

عملية اتخاذ القرارات عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة والمنتكاملة يتطلب أداء كل منها قدرًا من المعلومات والخبرات والإجراءات التي تتوقف عليها سلامة القرار وصحته ودقته وفاعليته بالنسبة للهدف المنشود. وبناء على هذه المعطيات فإن أساس اتخاذ القرارات هو وجود البدائل، فوجود البدائل يخلق مشكلة، ويتطلب الأمر الاختيار بين البدائل، فإذا لم يكن هناك بدائل لما كان هناك مشكلة، وذلك لعدم وجود مجال للاختيار، وبالتالي ليس هناك حاجة لاتخاذ القرار.

وعلى هذا فإنه إذا كان هناك حلاً واحداً اجبارياً فليس هناك اختياراً، وبالتالي ليس هناك قرار.<sup>25</sup> لقد تعددت واختلفت وجهات النظر حول عدد وترتيب مراحل اتخاذ القرار، إلا أنهم يتفقون على معظم المراحل ويمكن عرضها فيما يلي:

**1.1 تحديد المشكلة الحقيقية:** تتمثل في اكتشاف وجود المشكلة مع التأكد من أن ما تم اكتشافه هو المشكلة الحقيقية وليس أعراضها، وهي من أهم مراحل اتخاذ القرار لأن تحديدها بدقة يتحكم في فعالية الخطوات التي تليها وكذلك 18/4 تج عنها. وتعني اكتشاف السبب وراء أي ظاهرة غير اعتيادية وتسبب ضرراً يجب التخلص منه.

**2.1 بدائل:** بعد تحديد المشكلة وتحليلها ومعرفة نوعها يتم وضع البدائل بناء على هذا التصنيف، فقد تكون المشكلة روتينية ويمكن فيها الرجوع إلى خبرة متخذ القرار ومرؤوسيه، أو تكون مشكلة معقدة يتطلب حلها فتح المجال لإبداع المرؤوسين وبتحذي القرار معاً، وفي هذا الصدد تختلف الطرق المتبعة بين فردية وجماعية مثل العصف الذهني، أسلوب دلفي... من أجل تقديم حلول مقترحة للمشكلة الموجودة .

**3.1 تقييم البدائل واختيار البديل الأفضل:** كحل تتم المفاضلة بين البدائل المطروحة على أساس مدى تحقيقها للنتائج المسطرة، ويكون الاختيار غالباً عن طريق الموازنة بين

<sup>25</sup> ايوب دخل الله، التربية و مشكلات المجتمع في عصر العولمة، دار الكتب العلمية، لبنان 2015، ص61

مزايا وعيوب كل حل ن حيث درجة المخاطرة، التكاليف الوقت.... وبناء على كل ذلك يتم الاختيار، وتعتبر هذه المرحلة حاسمة لأنها تمثل ذروة عملية اتخاذ القرار وهي عملية صعبة بالنسبة لمتخذ القرار في الإدارة العليا لأن المسؤولية النهائية لاتقاء ذلك البديل تقع عليه

**4.1. التنفيذ والتقييم:** لا تظهر جهود عملية اتخاذ القرار إلا بعد وضع القرار المختار موضع التنفيذ. يتم بعد ذلك إعلام المعنيين بالقرار ببدء التنفيذ مع تخصيص الموارد المالية والجدول الزمني تتم مباشرة عملية المتابعة والتقييم مباشرة بعد بدء التنفيذ من أجل إعادة النظر أو التعديل إن دعت الحاجة، وفي الأخير تتم مقارنة النتائج المحددة مسبقاً مع النتائج المتوصل إليها من أجل تحقيق الفعالية المنشودة<sup>26</sup>.

الشكل رقم (1-10): مراحل عملية صنع القرار



المصدر: إسمهان خلفي، مرجع سابق ص4

### الفرع الثالث: أنماط اتخاذ القرار وتصنيفاته

**1- أنماط اتخاذ القرار** لكل متخذ للقرار مجموعة من الخصائص تميزه عن سواه في سعيه للتعامل مع المشكلة واتخاذها للقرار الذي يراه مناسباً لحلها. فهناك من هو مبدع وخلاق وهناك من يميل إلى التعامل مع حالات اللاتأكد، وهناك من هو محافظ ومتحفظ وهناك من لا يفضل

<sup>26</sup> إسمهان خلفي، سليمة عبد الله، نظم المعلومات وفعالية اتخاذ القرار - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة (مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 1، جامعة باتنة، 2018، ص3

مواجهة أي شكل للمخاطرة والمجازفة. من هنا نرى التباين واضحاً في أنماط المديرين في اتخاذهم للقرارات أو تعاملهم مع حل المشكلات في ميدان عملهم، وللسهولة فقد جرى تبويب ثلاثة أنماط لمتخذي القرار:

**1.3 المتجنب: problem avoider** يحاول متخذ القرار هذا تجنب مواجهة ما يثير مشكلة لديه في عملية اتخاذ القرار. كيف؟

إنه يحاول جاهداً عدم ظهور أية مشكلة أمامه، فهو قد يهمل كل ما من شأنه إثارة مشكلة في عملية اتخاذ القرار. فقد يهمل تلك المعلومات الزائدة وغير الواضحة والجوانب التي تثير شيئاً من الصعوبات أمامه

**2.3 الحلال Problem solver** : يتعامل مع كل مشكلة عند ظهورها، فهو مستجيب لما يحدث، ويتعامل مع كل مشكلة بعد أن تظهر له.

**3.3 المواجه Problem seeker** : إنه يبحث عن أية مشكلة ولأجل حلها أو أية فرصة لأجل استثمارها. فهو يستعد لما يتوقعه من مشاكل لأجل حلها

. يمكن للمديرين اعتماد هذه الأنماط الثلاثة وفقاً للظروف المرافقة لعمليات اتخاذ القرار ففي أوقات معينة يكون تجنب ظهور أي مشكلة هو النمط المفضل، وفي أحيان أخرى يكون النمط المستجيب ملائماً خصوصاً وأن المشكلة أو الفرصة قد تطرأ وبسرعة، وهناك من المنظمات التي تتأمل من المدير أن يكون مبتكراً ويبحث عن فرص جديدة والتعامل معها بأفضل حال<sup>27</sup>.

**2- تصنيف القرارات: تصنف القرارات بموجب عدد من المعايير إلى عدة تصنيفات، وأهمها:**

**1.2- تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية للمؤسسة:**

تتعلق بكافة القرارات المتصلة بوظائف المؤسسة مثل: قرارات الإنتاج التسويقي، الأفراد التمويل، وقرارات متعلقة بالوظائف الإدارية ذاتها .

**2.2- تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها: تصنيف وفقاً لهذا المعيار إلى :**

<sup>27</sup> فريد الفهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،الأردن، 2009،ص161

- قرارات استراتيجية: تتعلق بسياسات المؤسسة على المدى البعيد وهي قرارات غير متكررة إلا أن تأثيرها في المؤسسة يمتد عادة لفترات طويلة ويتخذ هذا النوع من القرارات على مستوى الإدارة العليا
- قرارات تكتيكية: من اختصاص الإدارة الوسطى تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت موارد مادية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء<sup>28</sup>.
- قرارات تنفيذية: من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المؤسسة .

### 3.2 - تصنيف القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها:

تصنف إلى :

- قرارات مبرمجة هي: القرارات المخططة مسبقاً والمحددة بواسطة قواعد وإجراءات تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية متكررة ومعروفة تتميز بوجود درجة عالية من التأكيد من نتيجة القرار .
- قرارات غير مبرمجة هي قرارات غير مخططة وغير محددة مسبقاً تتناول مشاكل جديدة غير معروفة بصورة غير مسبقة، ولا يمكن إتباع أساليب روتينية في علاجها مع وجود درجة عالية من عدم التأكد المرتبط بمدى قدرة القرار على علاج المشكلة.

### 4.2 - تصنيف القرارات وفقاً لظروف اتخاذها :

يمكن تصنيفها وفقاً لهذا المعيار إلى:

- قرارات تتخذ في ظروف التأكد تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة<sup>29</sup>
- حالة عدم التأكد: اتخاذ القرار دون معرفة الأحداث المستقبلية للظروف المحيطة بالمشروع والمؤثرة فيه، ففي هذه الحالة يكون القرار اتخذ في ظل حالة عدم التأكد حيث أنه لا يأخذ التوزيعات الاحتمالية للأحداث المستقبلية بعين الاعتبار وفي هذا يقال:

<sup>28</sup> طارق عبد الرؤوف، ايهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2016 ص 19

<sup>29</sup> طارق عبد الرؤوف، نفس المرجع ص 20

أن حالة عدم التأكد هي الحالة التي يكون فيها التوزيعات الاحتمالية ناقصة كلياً<sup>30</sup>.

جدول رقم (1-2): تصنيف القرارات

المشاركة في الإتحاد	البيئة	إمكانية برمجتها	أهمية القرار	الوظائف
1-قرارات فردية.	1- قرارات في حالة التأكد.	1-قرارات مبرمجة.	1-قرارات استراتيجية تتخذها الإدارة العليا.	1-قرارات تتعلق بالمورد البشري.
2-قرارات جماعية.	2-قرارات تحت ظروف المخاطرة.	2-قرارات غير مبرمجة.	2-قرارات تكتيكية تتخذها الإدارة الوسطى.	2-قرارات تعلق بالوظائف الإدارية.
	3-قرارات في حالة عدم التأكد.	3-قرارات روتينية	3-قرارات تنفيذية أو تشغيلية حسب المستوى الذي تصدر عنه	أ- قرارات تتعلق بالإنتاج. ب- قرارات تتعلق بالتسويق. ت- قرارات تتعلق بالتمويل.

المصدر: بوديار زاهيه، لوحه القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسه مداخله 2009، ص4

<sup>30</sup> معراج هواري، وآخرون، القرار الاستثماري في ظل عدم التأكد و الأزمه الماليه، داركنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص143

## المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار

## الفرع الأول: العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ

1- بيئة القرار ويراد بها جميع الجوانب المادية والنفسية ومدى كفاءة نظام الاتصالات الإدارية التي تؤثر تأثيراً مباشراً في نوعيه القرار الذي يتخذ فإذا توافرت الثقة بين متخذ القرار ومن هم دونه في الإدارة فسيكون القرار ايجابياً وإذا انعدمت هذه الثقة فسيكون القرار سلبياً .

2- صحة وسلامة القرار ويتوقف على مدى خبرة وبراعة متخذ القرار

3- وقت القرار: ويعني إذا تم اتخاذ القرار على عملية وتحت ضغوط معينة ستؤثر حتماً باتخاذ قرار غير سليم وذلك لعدم توفر الوقت الكافي للبحث والدراسة وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع القرار.

4- العامل النفسي: ويؤثر بشكل كبير في عملية اتخاذ القرار وذلك وفقاً للحالة النفسية والخصائص النفسية والشخصية للمدير والقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة القرار فلكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقاً مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد بالإضافة لأن طموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك دون النظر إلى النتائج المادية أو الموضوعية المترتبة على ذلك .

5- مدى المشاركة في اتخاذ القرار: أي درجة قبول المدير أو رفضه لمدى مشاركة المتأثرين عملية اتخاذ القرار.<sup>31</sup>

عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة: تتمثل هذه العوامل في الضغوطات الخارجية القادمة من المحيط الخارجي للمؤسسة، والتي لا تستطيع التحكم فيها.

بالإضافة إلى:

- :عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يقيد متخذ القرار بشكل جيد ؛

<sup>31</sup> براهم علي رابعة، اتخاذ القرارات، الالوكة للنشر و التوزيع السعودية ص5

- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والأقسام.
- درجة المركزية وحجم المؤسسة بالإضافة إلى الظروف المحيطة بمتخذ القرار.
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة.
- مدى توفر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة.<sup>32</sup>

### الفرع الثاني: معوقات التي تواجه اتخاذ القرار

إن عملية صنع القرار واتخاذها ليست عملية سهلة وتشكل تحدياً كبيراً أمام المديرين في منظمات الأعمال المختلفة، في بيئة سريعة التغيير ومعقدة، فإن هذه العملية تحتاج إلى عناية كبيرة لكي يكون القرار صائباً، ويأتي هذا التعقد من مصادر عديدة أهمها:

تعدد المعايير المعتمدة في صناعة القرار.

- عدم الملموسية والوضوح لكثير من العناصر التي ترتبط بالبدائل أو الخيارات التي يتم تطويرها الاختيار الأفضل منها.
- المخاطرة وعدم التأكد.
- الحاجة إلى متخصصين من مختلف فروع المعرفة والمهن.
- تدخل العديد من الأشخاص والمجموعات والأقسام الإدارات في عملية صناعة القرار واتخاذها ومن النادر أن يتخذ القرار مدير واحد بمختلف مراحلها.
- تباين اتجاهات وقيم وطموحات الأفراد أو المجموعات المشتركة في صناعة القرار.<sup>33</sup>

### الفرع الثالث: أهمية القرارات في المنظمة:

إذ تتجلى أهمية القرارات في الإدارة من خلال كون اتخاذ القرار هو جوهر عملية الإدارة، ويتغلغل فيها لدرجة يمكن معها القول إن الإدارة هي اتخاذ القرار حين يقوم المدير بهذه العملية

<sup>32</sup>عباسي عباسي عصام تأثير جوده المعلومه الماليه في تقييم الاداء الماليه للمؤسسه الاقتصاديه واتخاذ القرارات

دراسه حاله ليند غاز جامعه قصادي مرياح ورقله 2012ص 93

<sup>33</sup> عبد الواحد حميد الكبيسي، التفكير الجانبي ( تدريبات و تطبيقات عامة )، مركز دبيونو لتعلم التفكير، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص164

الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة إنما هو يحاول الوصول إلى تلك الأهداف باتخاذ مجموعة متسلسلة من القرارات كل منها يدفع موقف المدير خطوة للوصول إلى الهدف النهائي.

لذلك تعد عملية اتخاذ القرارات جوهر عمل المدير وأهم عنصر فيه لأنها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المؤسسات، وأيضا لأن التوقف عن اتخاذها يؤدي إلى شلل العمل وتوقف النشاط وبالتالي تراجع المؤسسة أو فشلها.

إن القرارات الإدارية المتخذة تؤثر على مستقبل المؤسسة ومدى نجاحها أو فشلها وعلى العاملين ونشاطهم فيها، لهذا فإن القرارات الإدارية هي المحور الأساسي والفعال والحلقة الرئيسية في العملية الإدارية التي لا تتكامل بدونها، كما تتجلى أهمية القرارات في الإدارة من خلال دور القرارات وارتباطها بجوانب العملية الإدارية المختلفة التالية:

1.2- يقوم على اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بوضع افتراضات حول الأحداث المستقبلية وردود أفعال والتي كلما كانت قريبة من الواقع كلما كان التخطيط سليما.

2.2- التنظيم يقوم على اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بالهيكل التنظيمي الإجراءات التنظيمية طبيعة العلاقة بين العاملين تقسيم العمل مسؤولية العاملين وتحديد القواعد التي تحكم سير العمل، ونقل عملية اتخاذ القرارات إلى جميع أجزاء التنظيم، سواء عموديا أو أفقيا، والعمل على تحقيق تنمية وتدريب العاملين، كما أن تقييم التنظيم الإداري يتوقف على نوعية القرارات المتخذة والكفاءة التي يتم بها .

3.2- التوجيه يعتمد على سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بكيفية إصدار الأوامر والتعليمات الواضحة والتامة بشأن ما يجب عمله والإرشاد بأسلوب أداء العمل حسب الظروف القائمة، وكيفية الإشراف أثناء التنفيذ وذلك باستخدام كل وسائل التحفيز والتصحيح.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> احمد رجب، الإدارة و فن اتخاذ القرار، وكالة الصحافة العربية، مصر، 2023، ص 14

### المبحث الثالث: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار

شاع في السنوات الأخيرة استخدام نظم المعلومات على نطاق واسع في مجالات الحياة المختلفة. إن استغلال هذه النظم في التشغيل الآلي للمعلومات والتحكم الآلي المبرمج للأجهزة والمعدات الآلية عن طريق تسخير الحواسيب، أدوات وضوابط هذه النظم، قد مكن إلى حد كبير من تطوير الأعمال والأنشطة المختلفة في القطاع المدني

#### المطلب الأول: مفاهيم عن الإدارة الإلكترونية

##### الفرع الأول: تعريف الأنترنت والحاسوب

**1- تعريف الأنترنت:** هي شبكة الشبكات التي تربط الأشخاص والكمبيوترات في جميع أنحاء الكرة الأرضية. ومعظم استعمالات الإنترنت هي البريد الإلكتروني والوورد<sup>35</sup> بحيثيس سهل الحاسوب الاتصال .

##### 2- تعريف الحاسوب:

الحاسوب هو جهاز إلكتروني يتكون من مجموعة من المعدات المتصلة مع بعضها والتي يؤدي كل منها وظيفة معينة وتعمل فيما بينها بتكامل من خلال توجيهات البرنامج لاستقبال البيانات ثم معالجتها وإعطاء النتائج بسرعة فائقة ودقة متناهية.

كما يقوم الحاسوب بتخزين البيانات واسترجاعها

##### تعريف البرنامج

هو مجموعة من الأوامر تعليمات الحاسوب (Instructions) المكتوبة بإحدى لغات الكمبيوتر والمرتبة ترتيب منطقي يؤدي إلى حل مسألة ما، ويتم إعداد البرنامج من قبل مبرمجي الحاسوب<sup>36</sup>

وأساس عمله هو ما يقدم له أي انه نقوم بإدخال المدخلات التي تتم معالجتها ومن ثم تصب مخرجات صالحة للاستعمال

<sup>35</sup> علاء فرج الطاهر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الرابحة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص67

<sup>36</sup> إبراهيم الخشمان، مهارات الحاسوب و تطبيقاته، دار المعترف للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص7

الشكل رقم (11- 1): وحدات ادخال واخراج الحاسوب



المصدر: طلال محمد نور عطار، المدخل الى البحث العلمي، دار أسام للنشر و التوزيع، عمان، ص46

للحاسوب أهمية كبيرة في الإدارة بسبب دقته وخفضه للتكاليف وكذا تقليصه للوقت وباستخدام الحاسوب تصبح الإدارة إدارة إلكترونية

**الفرع الثاني: الإدارة الإلكترونية: (E-Management)**

إن التطورات المتلاحقة في مجال تقنية المعلومات أصبح عامل ضغط حقيقي على جميع الدول لتطوير نظمها حتى تتماشى مع بقية العالم في أساليب التعامل الإدارية والمالية والتجارية . الإدارة الإلكترونية هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة الإدارة وهي إدارة بلا ورق، إلا أنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية وهي إدارة بلا تنظيمات جامدة فالمؤسسات الذكية تعتمد على عامل المعرفة وصناعات المعرفة إن تحقيق الإدارة الإلكترونية بالكامل داخل المؤسسة يتطلب العديد من الجهود وتجاوبه العديد من التحديات الإدارية والقانونية. وعقبات تتمثل في رفض العاملين أحياناً لمثل هذا التطور في مفهوم وشكل ومضمون عملية الإدارة ذاتها<sup>37</sup>.

**الفرع الثالث: أهداف ومكاسب الإدارة الإلكترونية**

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة، وكأنها وحدة مركزية .
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها، مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة .
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- توظيف تقنية المعلومات؛ من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين .

<sup>37</sup> عقيل محمد عقيل، اساسيات تقنية المعلومات، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، العراق، 2014 ص122

- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية .التعلم المستمر وبناء المعرفة<sup>38</sup>.

**المطلب الثاني: دور أنظمة دعم القرار**

**الفرع الأول: التطور التاريخي لأنظمة دعم القرار**

**1- التطور التاريخي لأنظمة دعم القرار:**

ظهرت نظم دعم القرار في مطلع السبعينات كتطبيقات لتحسين القرارات الإدارية في منظمات الأعمال والتي طورت فيما بعد إلى نظم تفاعلية معتمدة على الحاسوب لدعم القرار، وكذلك كاستجابة لعدم نضج التقنيات التي استخدمت في الفترة السابقة ناهيك عن تعقد المشاكل الإدارية وتطور الحواسيب وبرمجياتها، إن كل ذلك كان السبب الأساسي وراء استخدام أنظمة تدعيم القرار DSS لمساعدة متخذ القرار وليس الإحلال محله في الوصول إلى القرار الصحيح. وتستخدم أنظمة تدعيم القرار في حالة المشاكل المعقدة والقرارات غير الهيكلية Unstructured Decision. تساعد هذه الأنظمة متخذ القرار الإجابة على سؤال ماذا لو What if هذا الاستخدام يتيح لمتخذ القرار في تغيير المعلومات والبيانات في كل مرة للحصول على نتائج مختلفة تساعده في اختيار البديل الأمثل. وقد حدد (Peter G.W.Keen) من (MIT) () أهداف نظم دعم القرارات على النحو التالي:<sup>39</sup>

1 مساعدة المدراء في عملياتهم القرارية

2 الدعم، والتفاعل والتطور بدلاً من الحلول محل المدير في القرارات الإدارية.

Unstructured (وغير المهيكلة) Semi-Structured (خاصة شبه المهيكلة)

3 ويبين كلا من (Russell and Taylor III) في معرض حديثهما عن نظم دعم القرارات

أن نظم دعم القرارات هي نظام حاسوب للمعلومات يمتاز بالقابلية على دعم المدراء في عملية اتخاذ القرار.

4 تحسين فعالية (Effectiveness) اتخاذ القرارات.

إن نظم دعم القرار تسمح لمتخذ القرار بالمؤالفة بين تقديره الشخصي ومخرجات الحاسوب لإنتاج معلومات غرضية لدعم عمليات اتخاذ القرار، وهي تستخدم قدرات استفسارية للحصول

<sup>38</sup>عقيل محمد عقيل، نفس المرجع ص123

<sup>39</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرارات المنهج الكمي، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص73

على المعلومات عند الطلب كما تستخدم أساليب بحوث العمليات البرمجيات الجاهزة)، وأساليب نوعية وقاعدة بيانات لحل المشاكل<sup>40</sup>

## 2- مراحل تصميم نظام دعم القرار:

يختلف تصميم DSS عن تصميم MIS في مسألة جوهرية هي أن تصميم DSS يتصف بالتزامن فبسبب الطبيعة غير الهيكلية أو شبه الهيكلية للمشاكل التي تتعامل معها DSS فإن المدراء الذين يعتمدون عليه يغيرون من حاجاتهم للمعلومات، الأمر الذي يحتم تغيير هذه النظم باستمرار كلما تغيرت هذه الحاجات، وبناءً عليه قد لا يخلو التطبيق الأولي لنظام من النواقص، كما أنه قد يتعذر تحديد نقطة انتهاء معينة للتطبيق، وعلى الرغم من ذلك فإنه يمكن تحديد أهم العمليات الرئيسية الضرورية لتصميم DSS وفق المراحل الآتية:

1.2 مرحلة ما قبل التصميم: يتضح من الشكل أن الخطوة الأولى في مرحلة ما قبل التصميم تتمثل:

✓ في تحديد الأهداف من وجود هذا النظام، والتي تعد الأساس لجميع العمليات اللاحقة.  
 ✓ تحديد الموارد المتاحة للمنظمة والمخصصة لتصميم النظام، سواء تعلق الأمر بالنقد الضروري لشراء الأجهزة والمعدات أو بتصميم البرمجيات أو الكادر البشري، مع التنويه إلى أن بعض هذه التسهيلات قد يكون متاحاً لدى المنظمة مسبقاً، مثل قواعد المعلومات وأجهزة الحاسوب وبعض البرمجيات، والتي يمكن استخدامها في هذا النظام وفي تحقيق أهدافه و

✓ تحديد القرارات الرئيسية التي يمكن أن يقدم DSS الدعم في صنعها وحتى إذا اكتنف هذا التحديد صعوبات في توفير المعلومات الضرورية لها ذلك لأن توفير المعلومات الضرورية للقرار الخاطئ لا يعني شيئاً، وبالمقابل فإن توفير المعلومات المفيدة ولو بشكل جزئي للقرارات الرئيسية يعد بحد ذاته إنجازاً كبيراً،

✓ تحديد النماذج المعيارية التي تسهل مهمة توفير المعلومات الضرورية.

## 2.2 مرحلة التصميم: وتتضمن أربع خطوات أيضاً، وتتمثل في:

✓ تصميم الأهداف العملية للنظام من خلال تقرير ما يمكن القيام به من عمليات عند التطبيق الفعلي للنظام

<sup>40</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، نفس المرجع ص74

✓ تصميم برنامج التكامل بين صانع القرار وبين النظام ذاته، ويكون هذا البرنامج على الأغلب غير منطقي (لا إجرائي)، إذا يغلب على أكثر المستفيدين الرغبة في إعطاء التعليمات إلى النظام وليس تزويده بخطوات الحل المنطقية عليه، فإنهم يميلون إلى اعتماد التحوار مع النظام بخصوص موضوع القرار.

✓ تصميم 41152 Advanced search نظام قاعدة المعلومات هذا وقد يكون هذا النظام موجوداً أصلاً لدى المنظمة، وقد تظهر الحاجة إلى تطويره في ضوء أهداف DSS وفي كلتا الحالتين يتحتم وجود نظام فاعل لقاعدة المعلومات لكي يتسنى لصانعي القرارات استخدامها عند تطبيق النظام،

✓ اختبار النظام من خلال تشغيله على نحو تجريبي للتحقق من نجاحه في تحقيق الأهداف قبل الإقدام على تطبيقه نهائياً.

3.2 مرحلة التطبيق: تنصب هذه المرحلة على نحو أساسي على تهيئة المناخ الملائم لنجاح تطبيق النظام وتهيئة الأرضية المناسبة لجعل المستفيدين يقدمون على اعتماد تطبيقاته وتتمثل الخطوة الأولى بهذا الاتجاه في خلق الإحساس لديهم بالحاجة إلى ضرورة اعتماد تطبيقات النظام، وبناء الثقة لديهم بإمكانيات النظام والفائدة المتوقعة منه، ولعل مما يسهل هذه الخطوة هو إشراك المستفيدين من الخطوات الأولى في عملية تصميم النظام ابتداءً وفي تطويره لاحقاً، ومن المؤكد هنا أن نجاح التطبيق في المرة الأولى يقود إلى استخدام متكرر لاحقاً عليه فإن استشارة المستفيد لإقناعه بالتطبيق للمرة الأولى تعد الخطوة الأكثر صعوبة والأكثر أهمية في ذات الوقت.

4.2 مرحلة التقييم: تهدف هذه المرحلة إلى معرفة مدى تحقق الأهداف المرسومة للنظام في إطار المنافع والتكاليف أو في إطار المزايا والسلبيات المترتبة على اعتماد تطبيقات النظام، وبغض النظر عن الإطار المستخدم في هذا التقييم فإن هذه العملية يجب أن تتجزأ من خلال وجود معايير التقييم ثم القيام بتحديد الإنجاز الفعلي المتحقق، ورصد هذا الإنجاز لكي يتسنى لاحقاً القيام بقياس الأداء من خلال المقارنة بين المعايير الموضوعية وبين الإنجاز المتحقق، وعلى الرغم من صعوبة مثل هذه العملية إلا أنها تعد ضرورية جداً

41 زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة و إتخاذ القرارات الفعالة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2017، ص151

للتحقق من مدى جدوى وجود النظام، وأيضاً لإعداد الخطط التطويرية لجعل أداء النظام يرتقي إلى مستوى المعايير الموضوعية، وعلى النحو الذي يحفز المستفيدين على إدامة اعتمادهم لتطبيقاته.<sup>42</sup>

### الفرع الثاني: مكونات نظام دعم القرار وخصائصه

**1- مكونات نظام دعم القرار:** تتكون نظم دعم القرار من عدة مكونات أساسية هي المدير وقاعدة البيانات وقاعدة النماذج ونظام إدارة الحوار

- المدير: وهو الشخص المسئول عن عملية اتخاذ القرار، سواء كانت قرارات روتينية أو شبه روتينية أو غير روتينية.
- أما قاعدة البيانات: فتعني مجموعة البيانات المخزونة في مكان مركزي في نظام دعم القرار. ولهذه البيانات مصادر ثلاث هي:
- نظام معالجة البيانات: ويتم عن طريق سحب البيانات المطلوبة من هذا النظام، ويتم تلخيصها وتجهيزها خارج نظام معالجة البيانات، أو عن طريق وضعها في صورة جاهزة لاستخدامها، من خلال نظام دعم القرار
- ب. المصادر الداخلية الأخرى: وهي مصادر تختلف عن تلك التي يتضمنها نظام معالجة البيانات، كالبيانات الخاصة بمجال وظيفي معين، كالإنتاج أو التسويق أو التمويل.
- ج - المصادر الخارجية: وهي مصادر يتم الحصول عليها من مصادرها الأصلية، أو بشرائها من قواعد البيانات التجارية التي تنشأ لهذا الغرض
- قاعدة النماذج: وتعتبر من أهم العناصر المكونة لنظام دعم القرارات، نظراً لأنها تساعد المديرين على اتخاذ القرارات السليمة. وتحتوي هذه القاعدة على العديد من النماذج، فهناك النماذج الوصفية، وهي النماذج التي تصف الواقع، مثل نماذج المحاكاة، وهناك النماذج المثالية، وهي تلك التي تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة، مثل النماذج التي تسعى إلى تعظيم الأرباح أو تقليل التكاليف، وهناك النماذج الاحتمالية، وهي تلك التي تتعامل مع البيانات الاحتمالية.

<sup>42</sup>زيد حمد القطارنة، نفس المرجع ص153،

- نظام إدارة الحوار: وهذا النظام هو الوسيلة التي يمكن من خلالها أن يتفاعل المستخدم مع نظام دعم القرار وأساليب الحوار متعددة، فهناك أسلوب السؤال والجواب، عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة يجيب المستخدم عليها، وبناء على هذا الحوار يتولى النظام إعداد التقارير المطلوبة<sup>43</sup>.
- المكونات المادية Hardware: وتشمل أجهزة الحاسوب أو شبكة الانترنت أو شبكة محلية موصولة مع الحاسوب الخاص بنظام دعم القرارات
- البرمجيات Software: وتتضمن برامج إدارة قواعد البيانات والنماذج الإدارية والمالية والإحصائية والبرامج الخطية وبرامج إدارة التشغيل والتفاعل مع المدخلات والعمليات والمخرجات.
- الموارد البشرية Human Resource: وهم العنصر الذي ينسق العمليات والأنشطة داخل النظام ويقوم بتشغيل الأجهزة والمعدات والبرمجيات وعرض المعلومات ومنهم المحللين والمبرمجين وإداريين.
- الإجراءات Procedures: وتعني الأصول والقواعد المثبتة للتشغيل الأمثل للأجهزة وأنظمة تدفق البيانات والمعلومات والتعليمات والإجراءات المتبعة عند التشغيل.<sup>44</sup>

## 2- الخصائص نظم دعم القرار Features:

- يساهم في زيادة الكفاءة والفاعلية في العمل من خلال ترشيد عملية صنع واتخاذ القرار وليس من خلال تخفيض التكاليف المترتبة على ذلك كتكاليف الأعمال المكتبية أو الورقية وتداول التقارير والمستندات التي تعمل في أنظمة المكاتب المؤتمتة.
- يساعد المديرين في تحديد وفهم المشكلة بينما يقوم نظام دعم القرار بدعم باقي مراحل صنع القرار من خلال قاعدة البيانات وقاعدة النماذج التي تساعد على إجراء التحليلات اللازمة لمعرفة البدائل المتاحة.
- تعتمد هذه الأنظمة على المعلومات المقدمة من أنظمة معالجة البيانات وأنظمة المعلومات الإدارية، فضلاً عن المعلومات المتحصلة من خارج المنظمة.<sup>45</sup>

<sup>43</sup>حمدي أبو النور السيد عويس، مرجع سابق ص71

<sup>44</sup>حيدر شاكر البرزنجي، مرجع سابق، ص337

<sup>45</sup>حيدر شاكر البرزنجي المرجع ص334

## الفرع ثالث: دور وتأثير نظم المعلومات على اتخاذ القرار

### 1- دور نظم المعلومات على اتخاذ القرار:

يبرز دور نظم دعم القرار في مراحل عملية اتخاذ القرار من خلال الدعم الذي تقدمه المعلومات لكل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار الأربعة:

#### 1.1 الدعم في مرحلة البحث والاستطلاع:

أهم متطلبات التدعيم هو فحص قواعد البيانات الداخلية والخارجية، حيث يتواجد حجم ضخم من المعلومات المخزنة. وهنا تلعب نظم دعم القرار (DSS) دوراً أساسياً في الوصول لقواعد البيانات بسرعة وفعالية (Effectiveness) وبقدراتها التي تعتمد على النماذج يمكن أن تقوم بعمليات تحليل للبيانات بشكل أسرع من غيرها من نظم تقنية المعلومات الأخرى. ومن أمثلة المخرجات التي يمكن إتاحتها في هذه المرحلة تقارير تحليل المبيعات تقارير عن بحوث التسويق تقارير عن رضا الجمهور للخدمات المقدمة. وتساعد قواعد البيانات الخارجية المدراء في تحديد التغير في تفضيلات المستهلكين وموقف المنشآت أو المنتجات المنافسة.

#### 2.1 الدعم في مرحلة التصميم:

هي مرحلة تهتم بإتاحة بدائل للتصرف تجاه المشكلة معايير الاختيار من بينها أهميتها والتنبؤات المستقبلية لكل بديل وفي هذه المرحلة يمكن استخدام نماذج نمطية توفرها نظم دعم القرار مثل التنبؤ. كما أن عملية توليد البدائل للمشاكل غير المهيكلة يمكن أن تعتمد أيضاً على نماذج نمطية أو خاصة توفرها نظم دعم القرار.

#### 3.1 الدعم في مرحلة الاختيار:

يمكن لنظم دعم القرار أن تحدد الحلول المحتملة، وترتيب البدائل طبقاً لأية معايير مطلوبة من جانب متخذ القرار. من أجل إنجاز عملية اختيار الأفضل من البدائل المتاحة عن طريق الحوار باستخدام أنواع أساسية من فعاليات النمذجة التحليلية التالية:

1-What... if Analysis - تحليل ماذا ... لو- : في هذا التحليل يقوم المستخدم بعمل التغييرات (Changes) في المتغيرات (Variables) أو العلاقات بين المتغيرات ويراقب التغييرات الناتجة في قيم المتغيرات الأخرى.

2 تحليل الحساسية Sensitivity Analysis: وهو حالة خاصة من تحليل ماذا لو، حيث يتم تغيير قيمة متغير واحد بصورة مستمرة ويتم ملاحظة التأثيرات التي يحدثها على المتغيرات الأخرى.

3 تحليل البحث عن الهدف: Goal Seeking Analysis ويسمى بتحليل كيف يمكن (How can Anayisis) وهو يعكس الاتجاه المتبع في تحليل ماذا لو وتحليل الحساسية، فبدلاً من ملاحظة التأثيرات التي يحدثها تغيير متغير معين على متغيرات أخرى يحدد قيمة مستهدفة (هدف) ومن ثم يقوم بتغيير المتغيرات الأخرى بصورة متكررة حتى تتحقق القيمة المستهدفة.

4-Optimization Analysis تحليل الأمثلة: - هو امتداد معقد (Complex) لتحليل البحث عن الهدف. إذ بدلاً من وضع قيمة مستهدفة، فإن الهدف هو إيجاد القيمة المثلى (Optimum) لمتغير واحد أو أكثر. ثم يتم تغيير متغير واحد أو أكثر بصورة مستمرة وضمن قيود معينة حتى يتم تحقيق القيمة المثلى للمتغيرات المختارة

#### 4.1 الدعم في مرحلة التنفيذ:

تضمن مرحلة التنفيذ أنشطة إنجاز البديل القراري المختار، كما تتضمن مراقبة مدى النجاح في عملية التنفيذ ذاتها. تأسيساً على ما تقدم يلاحظ هنا أن نظم دعم القرار تقدم دعماً للأنشطة المتصلة لتسهيل عملية التنفيذ مثل: الاتصالات القرارية الاستفسارات والاستدلال والتصحيح من خلال المتابعة يركز نظم دعم القرار على دعم القرارات وتحديد المعلومات التي يجب توفيرها لحل المشكلة، عن طريق ربط نظام المعلومات بمشكلات متخذ القرار وحاجته.

ويعتمد التدعيم على تفاعل متخذ القرار والحاسوب من خلال آلية الإدخال ويتضمن التفاعل إمكانية الوصول إلى البرمجيات الجاهزة ضمن بحوث العمليات في حقل إدارة الأعمال،

وبعض أنواع قواعد البيانات بهدف دعم قدرة متخذ القرار على فحص المشكلات واتخاذ القرار في المنظمة. لذلك لا ينبغي لمتخذ القرار أن يحدد حاجته من المعلومات مسبقاً وإنما من خلال الحوار التفاعلي والاستفسار الذي يوفره نظام دعم القرار والذي يعتبر جوهر مفهوم نظم دعم القرار<sup>46</sup>

## 2- تأثير نظم المعلومات على اتخاذ القرار:

**1.2 التأثير في القرارات الاستراتيجية بالمنظمة:** تسعى منظمات الأعمال من وراء بناء نظم المعلومات إلى الحصول على الدعم والمساندة اللازمين لتحقيق أهدافها الفاعلة وتعد هذه النظم ذات أهمية استراتيجية كونها آلية دعم ومساندة لعوامل النجاح الحرجة التي تؤدي إلى استمرار ونجاح منظمات الأعمال في بيئة الأعمال المعاصرة شديدة التغيير،

➤ جودة، المعلومات: اعتماد الإدارة التنفيذية لمثل هذه النظم قد يخدم فاعلية القرارات الاستراتيجية التي تقوم بها من خلال زيادة جودة المعلومات لاتخاذ القرارات وذلك لوضوح الهدف توفر بيانات ومعلومات كافية ودقيقة وبالشكل المطلوب وفي التوقيت المناسب نتيجة وجود عملية ربط المعلومات بعضها مع بعض توفير مصادر المعلومات التي تسهم في تحسين كفاءة النشاطات الداخلية للمنظمة وزيادة فاعلية قراراتها.

➤ تحسين الكفاءة التشغيلية: من خلال الأثر المحتمل لنظم دعم القرار في تخفيض التكاليف أو تحسين جودة المنتجات أو توطيد العلاقة مع الموردين والزبائن وزيادة فاعلية قراراتها.

➤ التطوير الفعال لإدارة التدفق النقدي والتكاليف في المنظمة.

➤ يسهل عملية الاتصال والتنسيق ما بين الأقسام والدوائر الداخلية مما يفعل تحقيق استراتيجية المنظمة.

➤ تحقيق الرقابة على تنفيذ الأعمال والأداء<sup>47</sup>.

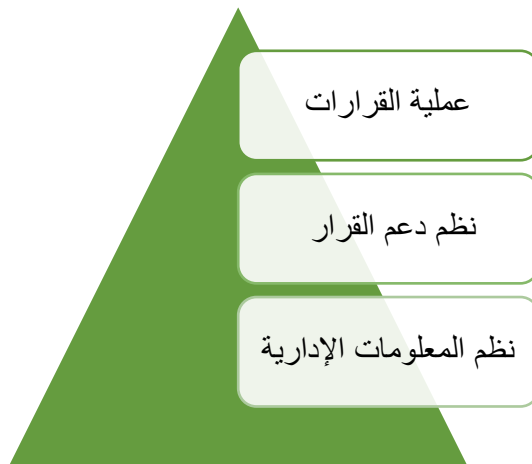
## الفرع الرابع: العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار

### 1- العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار:

<sup>46</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق ص 81  
<sup>47</sup> محسن بن حفيظ فضل باعمر، نظم دعم القرار، دار العلوم العربية للنشر و التوزيع و الإعلام، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2014، ص 94

وقد كثر الجدل حول علاقة نظم المعلومات الإدارية بنظم دعم القرارات فقد رأى بعض الكتاب بأن نظم دعم القرارات جاءت بديلا لنظم المعلومات الإدارية وأن نظم دعم القرارات أنت بعدها لتحل محلها، وحسب رأيهم كانت هذه النظم تقدم معلومات عامة وكثيرة جدا لا تحتاجها الإدارة وغير مفسرة حيث كان يتوجب على صانعي القرارات تفسير هذه المعلومات والانتقاء منها ما يناسبهم حتى يتمكنوا من الاستفادة منها، فجاءت نظم دعم القرارات لتعطي انتباها أكثر العملية صنع القرارات ولتركز على المشاكل التي ينبغي اتخاذ قرارات لحلها. و رأى آخرون في تفسيرهم للعلاقة بين نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرارات من أمثال رالف سبراجيو (Ralph Sprague) بأن نظم دعم القرارات ونظم المعلومات الإدارية وأيضا نظم تشغيل البيانات آليا توجد جميعها في ترتيب هرمي داخل المنظمة، ووفق هذه الهرمية تقع نظم دعم القرارات في القمة لتركز على القرارات، بينما تقع نظم المعلومات الإدارية أدنى منها وفي الوسط حيث أنها تركز على المعلومات التي يحتاج المدراء لتفسيرها، ومن ثم تأتي نظم تشغيل البيانات آليا في قاعدة الهرم التركز على البيانات التي تحتاجها النظم الأخرى . وقد استخدم سبراجيو الرسم الموجود في الشكل رقم (1-12) لتوضيح هذه الهرمية بينما استخدم دافيز شكلا مشابها لتوضيح ذات الهرمية كما في الشكل<sup>48</sup>:

### الشكل رقم (1-13): الفرق بين نظم دعم القرار ونظم المعلومات الإدارية



المصدر: .، احمد محمود خلف، دور نظم المعلومات الإدارية في دعم اتخاذ القرارات الإدارية في المنشأة التجارية،، الطبعة الأولى، مكتبة القانون والإقتصاد، الرياض، 2015، ص115

48 احمد محمود خلف، دور نظم المعلومات الإدارية في دعم اتخاذ القرارات الإدارية في المنشآت التجارية، الطبعة الأولى، مكتبة القانون و الإقتصاد، الرياض، 2015، ص115

ورأى فريق ثالث أن العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرارات بأن نظم دعم القرارات هي جزء جديد من مفهوم نظم المعلومات الإدارية حيث تكون فيه نظم المعلومات الإدارية عبارة عن تركيبة شاملة تشتمل على نظم دعم القرارات. بالإضافة إلى نظم أخرى ومن هذا المنطلق يرى الباحث أن هذا الرأي الأخير هو الأقرب إلى الدقة على اعتبار أن نظم المعلومات الإدارية مظلة تشمل أربعة نظم أخرى هامة وهي نظم دعم القرارات ونظم تنفيذ الإدارة العليا ونظم آلية المكاتب ونظم الخبراء والسبب في اختيار هذه النظم دون غيرها لأنها تقدم معلومات مباشرة لصناع ومتخذي القرارات عند اتخاذهم قراراتهم وبصفة خاصة نظم دعم القرارات<sup>49</sup>.

## 2- أهمية أنظمة دعم القرار:

القرارات أهمية نظم المعلومات في نوعية المعلومات التي تقدمها من اجل صياغة القرارات وتصنيفها من حيث كونها قرارات مبرمجة أو غير مبرمجة، فالقرارات المبرمجة هي تلك التي ترتبط بما هو معروف ومحدد، ولها قواعد وإجراءات وإرشادات تشتمل على احتمالات مقبولة وإنجاز مؤكد، نظراً لأن طبيعة معلوماتها تمتاز بالدقة وبدرجة تأكيد عالية. أما الغير مبرمجة فهي تلك القرارات التي تتعلق بمتغيرات كثيرة من الصعب تحديدها لاحتماليتها العالية ولكون قضاياها مرنة وسريعة التغيير. وتأخذ نظم المعلومات على عاتقها تقليل حالات عدم التأكد بطرح معلومات كافية كماً ونوعاً، بحيث تجعل القرار يتخذ في ظروف تسود فيها حالة التأكد، أما إذا لم تكن المعلومات كافية، فالنتيجة ستقابلها حالة عدم تأكد عالية، وتوجد درجات بين التأكد وعدم التأكد، تتوقف على ما موجود من نوعية المعلومات ودقتها.

■ كما يساهم نظام المعلومات في زيادة المعرفة المسبقة ولاسيما في القرارات المعقدة، إذ يوفر معلومات تقلص من عدد الخيارات المطروحة وبالوقت نفسه تقلل عامل المجازفة عند اتخاذ القرار. ومن هنا تتضح أهميتها في التعامل مع الأزمات والمواقف التي تحتاج إلى قرارات سريعة، وتزداد أهمية النظم عندما تكون متناغمة مع حاجة صانع القرار وبما أن عملية صنع القرار لا تتم إلا برسالة وتنتهي باتخاذ قرار، فإن حاجتها بالنتيجة

<sup>49</sup> احمد محمود خلف، نفس المرجع، ص117

للمعلومات ستكون كبيرة جداً بدءاً من تجميع البيانات ومعالجتها واستخلاص المعلومات إلى اتخاذ القرارات<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> ضبيان شمام حسن الزبيدي, نظم المعلومات و أثرها في التخطيط الإستراتيجي دراسة سياسية, ماجستير, كلية العلوم السياسية, جامعة صدام, 2001ص35

## خلاصة الفصل

لقد تناول هذا الفصل مفهوم النظام بصفة خاصة ونظام المعلومات بصفة عامة وكذا اتخاذ القرار، حيث وجدنا أنه ينتج عنهما ما يسمى بأنظمة دعم القرار التي تتكون من أنظمة أخرى فرعية كنظم تحليل البيانات ونظم إدارة المعلومات فهما يعتبران الركيزة الأساسية لتوفير معلومات دقيقة وسريعة، وذلك بالاعتماد على التكنولوجيا وهذا من أجل جمع البيانات ومعالجتها وكذا تخزينها واستخراجها على شكل معلومات لاستخدامها في وضع استراتيجيات من أجل اتخاذها القرار الأمثل والسليم في الوقت المناسب.

الفصل الثاني  
الجانب التطبيقي: دراسة حالة  
اتصالات الجزائر

### مقدمة الفصل:

في ظل التغيرات السريعة، أصبحت قدرة المؤسسات على اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب خاصة هي سر نجاح واستمرارية المؤسسة وهذا ما يبرز دور نظم المعلومات كمساهم في نجاح هذه العملية فهي ليست مجرد أداة بل هي البوصلة التي توجه أداء العمل.

لذلك قمنا بدراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم كونها رائدة في مجال الإعلام والاتصال وتعتمد بشكل كبير على نظم المعلومات، بحيث حاولنا معرفة تأثير هذه الأخيرة على اتخاذ القرار داخل المؤسسة عن طريق تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها من الاستبيان المقدم لعينة من الموظفين وكلن هذا عبر مبحثين

✓ **المبحث الأول:** التعريف بمؤسسة محل الدراسة

✓ **المبحث الثاني:** تحليل وتفسير نتائج الدراسة

✓ **المبحث الثالث:** اختبار صحة الفرضيات

**المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة****المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر****الفرع الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر**

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والأنترنيت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين. وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة.

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والأنترنيت. تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر".

وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 0018083<sup>51</sup>B

<sup>51</sup> الموقع الرسمي <https://www.algeriatelecom.dz/ar>

الفرع الثاني: بطاقة تعريف لمؤسسة اتصالات الجزائر

نوع الشركة: عمومية اقتصادية

تاريخ التأسيس: 2003

المقر الرئيسي: الجزائر العاصمة

الشكل القانوني: شركة ذات أسهم

المنتجات: خدمة الهاتف الثابت، الهاتف المحمول، الأنترنت والاتصالات السلكية واللاسلكية عبر الأقمار

الموقع الإلكتروني الرسمي: <https://www.algeriatelecom.dz/ar>

الفرع الثالث: الأفاق المستقبلية لمؤسسة اتصالات الجزائر

السيد عادل بن تومي:

منذ نشأتها، استطاعت اتصالات الجزائر أن ترفع التحديات الكبرى التي أحدثت ثورة في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية.

ومع ذلك، فإن التطور المستمر الذي يشهده عالم تكنولوجيات الإعلام والاتصال يقتضي منا مواكبة هذه الوتيرة، وفي هذا السياق، كان إلزاما علينا أن نوفر لعملائنا أفضل المنتجات والخدمات التي تتماشى مع التطور الحاصل في هذا القطاع، في ظل الاحتياجات المتزايدة لزيائنا. وفي هذا الإطار، فإننا نولي أهمية بالغة لتحسين جودة خدماتنا والأهم من ذلك إرضاء زيائنا.

تحت شعار "دائما أقرب" تلتزم اتصالات الجزائر بالتقرب من زيائنها أينما كانوا وحيثما وجدوا، في إطار ديناميكية تنموية تسهر من خلالها على تطوير وعصرنة شبكتها وتوفير خدمات ومنتجات مختلفة لزيائنها مع المساهمة في تطوير وتنمية وطننا الغالي.

في هذا الصدد، تتواجد مؤسستنا عبر كامل ربوع الوطن وتملك شبكة تجارية واسعة تضم وكالاتها التجارية ومراكزها التقنية التي تتوفر على قوة عاملة مؤهلة تسهر على الاستجابة لطلبات وتلبية احتياجات المواطنين.

علاوة على ذلك، نعمل في الوقت الراهن على تجسيد مشاريع استراتيجية طموحة تتماشى مع رؤية واستراتيجية الحكومة الرامية إلى إتاحة الوصول إلى تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

إن أهم التحديات التي نواجهها اليوم تكمن في المحافظة على مكانتنا كشركة وطنية رائدة في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال وتطوير مسؤوليتنا الاجتماعية خدمة للاقتصاد وللمجتمع الجزائري، والاستجابة لتطلعات المواطنين الجزائريين، مع السهر باستمرار على الامتثال لأفضل معايير الجودة سواء تعلق الأمر بمنتجاتنا وخدماتنا أو استقبال زبائننا أو نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة وإدارة مواردنا البشرية .

سنسهر باستمرار على التحلي بالتفاني وأخذ زمام المبادرة لنكون في مستوى المهام الموكلة لنا وثقة زبائننا.

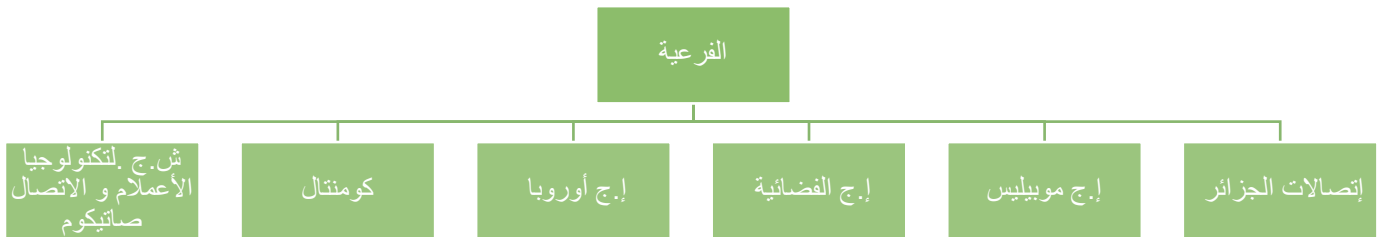
### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

#### الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لشركات ووظائفها مؤسسة اتصالات الجزائر

##### • 1 الهيكل التنظيمي لشركات مؤسسة اتصالات الجزائر:

يملك مجمع اتصالات الجزائر أربعة شركات فرعية مباشرة تابعة لحافظته وشركتين أخريين تابعتين بشكل غير مباشر، يشرف على المجمع السيد خالد زارت كرئيس مدير عام تجسدت نشأة (مجمع اتصالات الجزائر) من خلال الشركة الفرعية التابعة لحافظة المجمع حاليا شركة اتصالات الجزائر بموجب القانون 03/2000 المؤرخ في 5 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الذي نص على استقلالية نشاطات البريد عن نشاطات المواصلات السلكية واللاسلكية

الشكل رقم (II -1): هيكل الشركات الفرعية التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر

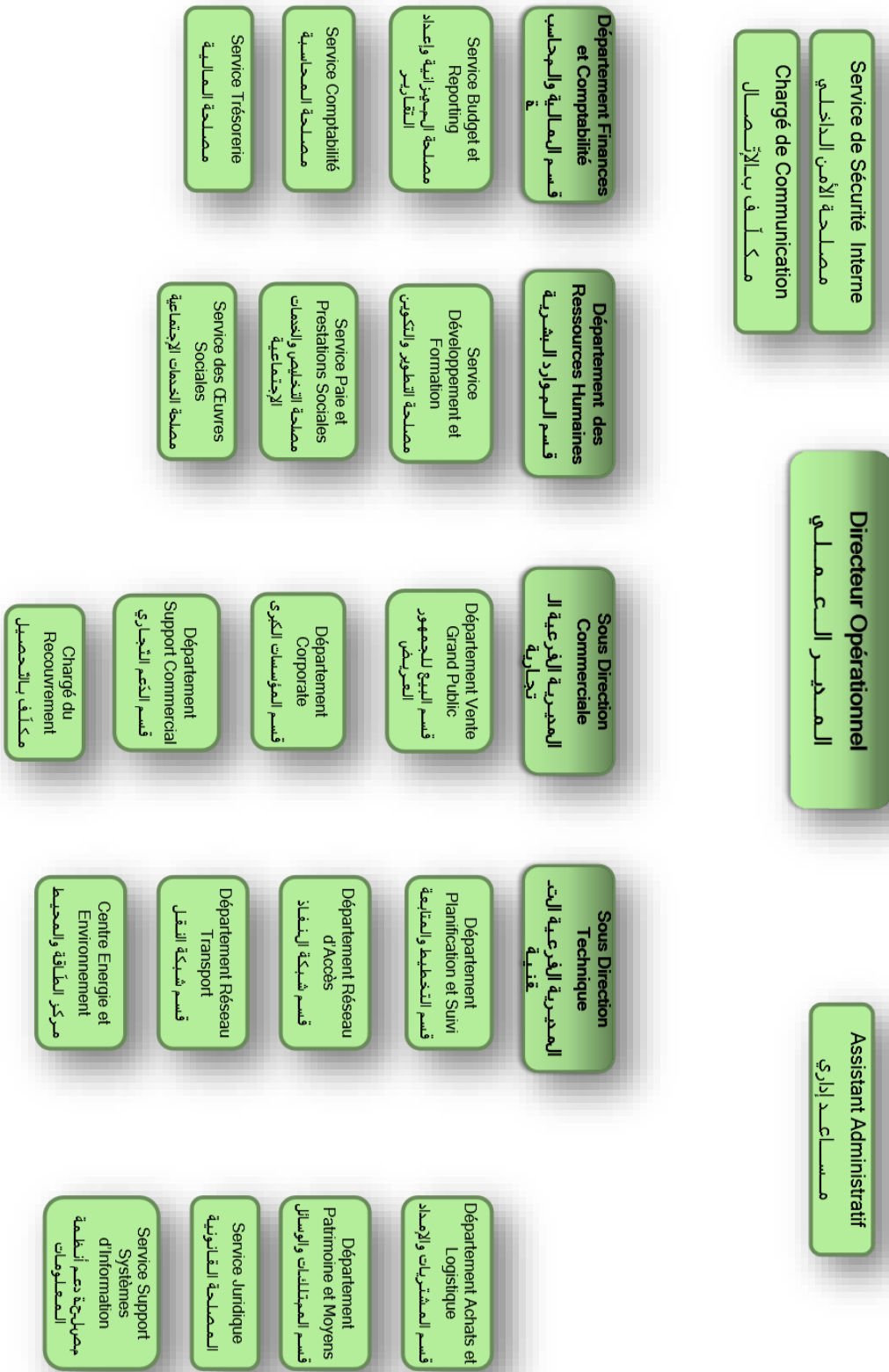


المصدر: الموقع الرسمي، السابق ذكره

##### • 2 الهيكل التنظيمي الخاص بوظائف اتصالات الجزائر فرع مستغانم:

الهيكل التنظيمي هو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم الموارد البشرية والمناصب والمسؤوليات داخل المؤسسة فهو يوضح العلاقات بين الأقسام والمهام والمسؤوليات الموكلة للموظفين كما انه يبين ويبرز تدفق السلطة واتخاذ القرار.

الشكل رقم (II - 2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع مستغانم-



المصدر: وثائق الشركة

### الفرع الثاني: التعريف بمصلحة التربص

مصلحة التكوين هي مصلحة تابعة لمصلحة الموارد البشرية تهدف إلى:

- تلبية الحاجيات المتعلقة بالموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المهنية المختلفة اللازمة لسير المؤسسة.
- اكتساب العمال للكفاءات وتحسينها تحسينا للتطور الموقع للتقنيات وللمهن أو مواكبته من أجل تشجيع الحفاظ على الشغل والتحكم في المهام الموسع فيها. استرجاع العمال لمعلوماتهم الأساسية والزيادة فيها،
- تحسين المستوى للسماح للعمال من رفع كفاءتهم لتسهيل تدرجهم المهني، الجغرافي والوظيفي.
- السماح للعمال لضمان التدرج في مسارهم، مصدر التحفيز والتجديد لتحسين الإنتاجية في العمل وفي الكفاءات عموما. تعد تنمية كفاءات العمال وتدرجهم المهني عموما من الركائز التي تساهم في الحفاظ على تنافسية المؤسسة بتسهيل تأقلمها مع محيطها.
- كم أكدت رئيسة المصلحة على توفر العديد من الحواسيب في كامل المصالح وضرورة تدريب العاملين على استخدام البرامج مثل
- HR ACCES ,L'ORAT ACCES ,L'ANTRANET من أجل أداء الموظفين عملهم بالأداء المطلوب

### الفرع الثالث: المهام

مهام مؤسسة اتصالات الجزائر :

- تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الجزائري وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركاء والخواص
- تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر لذا فهي تساهم في تقديم أحسن وأرقى الخدمات لربائنها .
- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الارسلات عبر الأقمار الصناعية حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها عن طريق أي واسطة كهربائية.
- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات. زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات الى عدد كبير من المواطنين مضمون هذا الكلام ان مؤسسة اتصالات الجزائر تقدم خدماتها في مجال الانترنت والهاتف النقال والثابت. (ا - تسويق الخدمات الاتصالات التي يمكن من نقل والتبادل الصوتي والرسائل المكتوبة والبيانات الرقمية والإعلام السمعي البصري. تعمل على تطوير وتنمية واستغلال الشبكات العمومية والخاصة.

### المبحث الثاني: نظام المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر

تضمن هذا المبحث تحديد مجمع الدراسة وعينة الدراسة وكذا الأدوات المستخدمة في التحليل الاستبتيان المقدم لموظفين مؤسسة اتصالات الجزائر.

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

##### الفرع الأول: تحديد مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بغية تحقيق أهداف البحث حيث أخذت عينة عشوائية من مختلف المصالح التي تضم كل من الإطارات والعون والرتب

##### الفرع الثاني: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من 40 موظف، حيث قمنا بتوزيع الاستبتيان على الموظفين في المؤسسة للإجابة على الأسئلة وبعد جمع الاستبتيانات قمت باستبعاد 5 فارغة كونها غير صالحة للدراسة. والجدول التالي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم (1-11): عدد الاستبتيانات المعتمدة في الدراسة

النسبة	العدد	الاستبتيان
100	40	الموزعة
12,5	05	المستبعدة عن التحليل
87,5	35	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبتيان

##### الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة

تختلف أدوات الدراسة من أداة لأخرى وذلك حسب موضوع الدراسة و لكل موضوع أداة أو عدة أدوات مثلى تساعد على جمع و تحليل المعلومات ,ولهذه الدراسة استخدمت طريقة الاستبتيان حيث قمت بتوزيعها على عينة عشوائية من موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر كون كل موظفين المؤسسة يعتمدون على استخدام الحاسوب و يعتبرونه ضروريا لأداء مهامهم اليومية وبينما تطلب على اجراء مقابلة من أجل الأسئلة المتعلقة باتخاذ القرار بالإضافة الى استعمال برنامج SPSS لتحليل البيانات إحصائيا وبرنامج EXEL لوضع الرسوم البيانية للنتائج المتحصل عليها من الاستبتيان .

وعليه بعد القيام بدراسات وبحث حول الموضوع قمت بإعداد وتصميم أسئلة الاستبتيان للإجابة على بعض الإشكاليات وكذا إثبات صحة الفرضيات حيث تضمن جزئيين:

الجزء الأول: تضمن هذا الجزء محور المعلومات الشخصية من الجنس، العمر، سنوات الخبرة... الخ

الجزء الثاني: تضمن محورين:

المحور الثاني: أسئلة خاصة بجودة المعلومات ونظام المعلومات

المحور الثالث: أسئلة خاصة بآثر جودة المعلومات على اتخاذ القرار

ثبات أداة القياس:

تم استخدام أداة « ALPHA CRONBACH'S » ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات أداة الدراسة حيث يتبين من الجدول الموالي أن ثبات العام قد بلغ وهي نسبة جيدة مما يشير إلى درجة عالية من الثبات في الإجابات.

الجدول رقم (II-2): قيمة كرونباخ من برنامج SPSS

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
17	0,85

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على برنامج ال SPSS

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

الفرع الأول: عرض النتائج

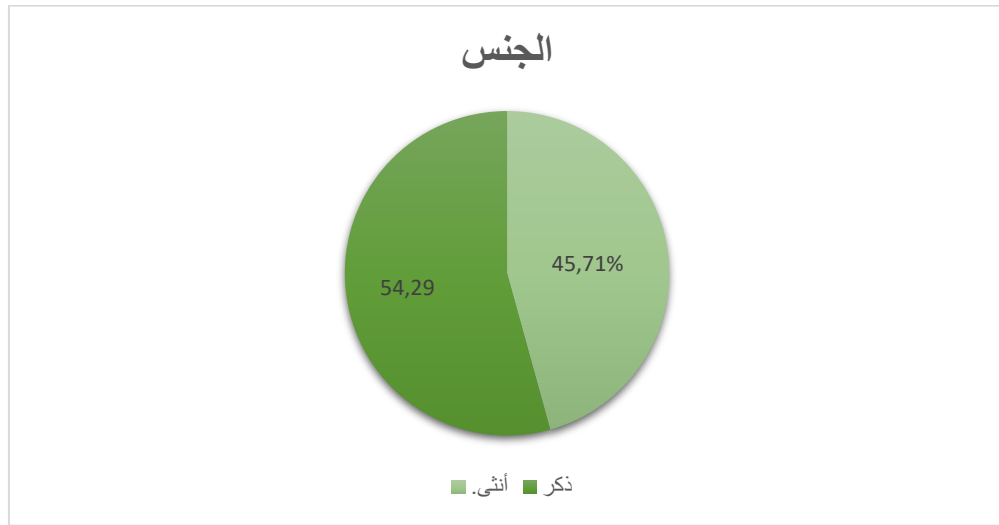
1-الجنس: كانت نتائج توزيع الاستبيان على أفراد العينة حسب الجنس كما يلي:

الجدول رقم (II-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	19	54,29%
أنثى	16	45,71%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستبيان

الشكل رقم (II-3) تمثيل بياني للجدول رقم (3)



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على معطيات الجدول 3

التعليق: تبين من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة من الذكور بلغت 19 من أصل 40 بنسبة قدرت بـ 54,29 بالمائة أما عدد أفراد العينة من النساء بلغ 16 بنسبة 45,71 بالمائة.

وبهذا فإن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الذكوري.

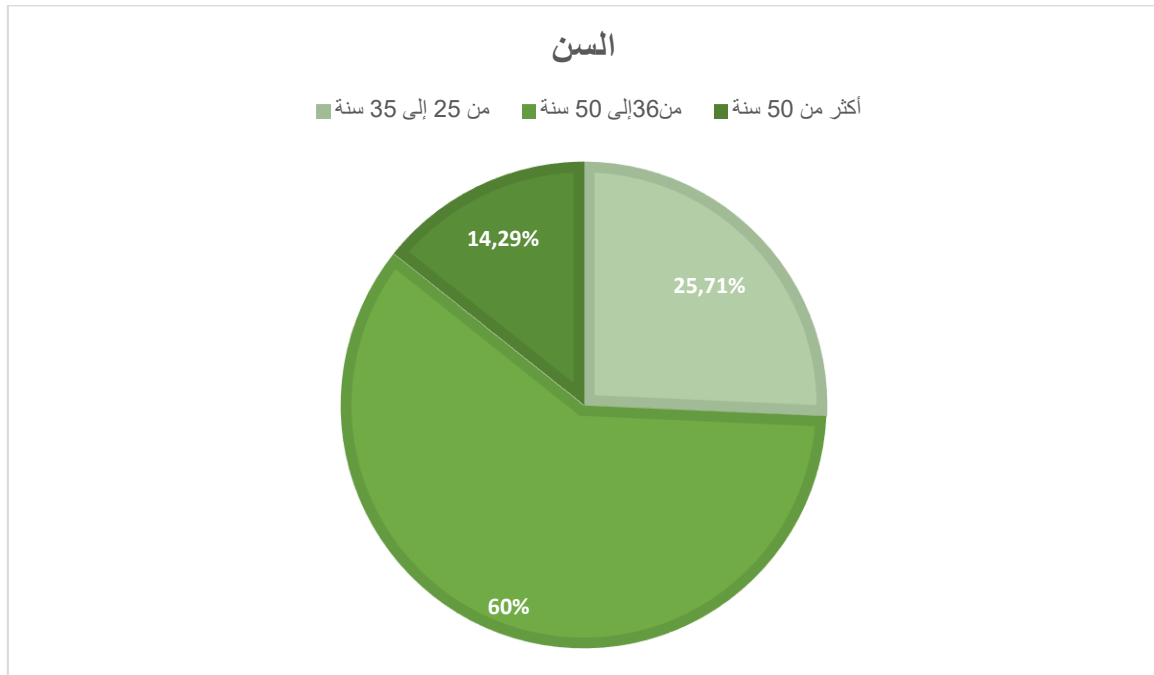
2-السن: يمكن توضيح اعمار عينة الدراسة فيما يلي:

الجدول رقم (4-II): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	0	0%
من 25 إلى 35 سنة	9	25,71%
من 36 إلى 50 سنة	21	60%
أكثر من 50 سنة	5	14,29%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم (4-II): تمثيل بياني للجدول رقم (4)



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على معطيات الجدول 4

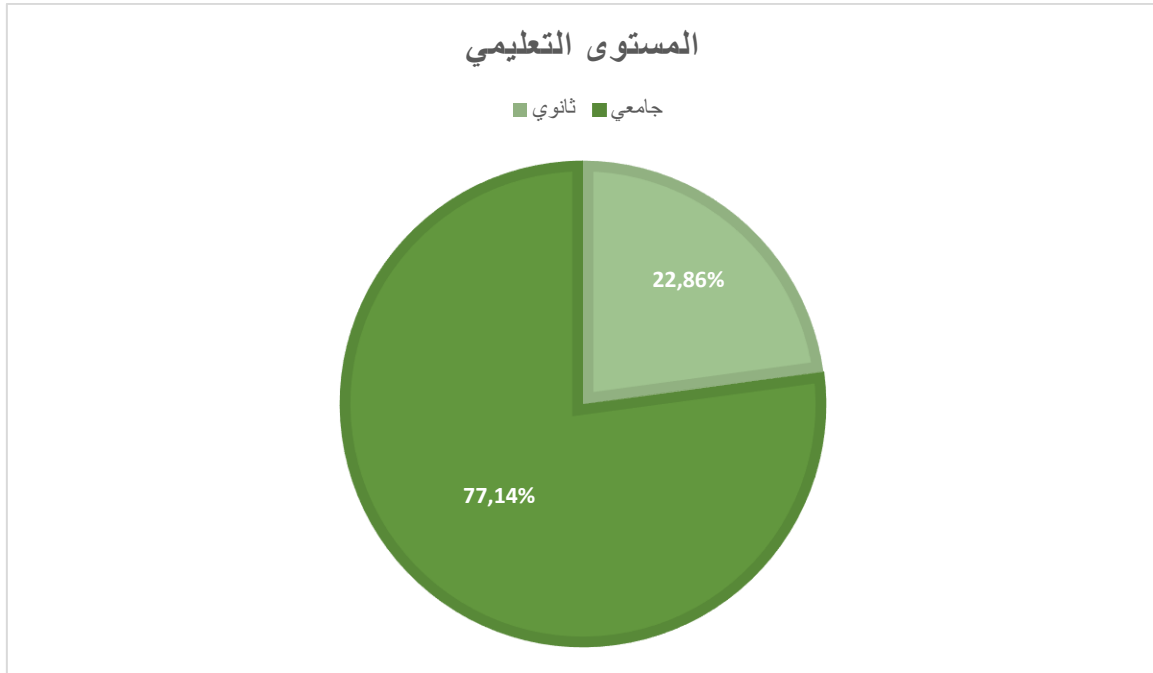
التعليق: من الجدول أعلاه نلاحظ أن موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر من مختلف الفئات العمرية الأكبر من 25، بحيث سجلت الفئة العمرية من 25 إلى 35 نسبة 25,71 بالمائة أما الفئة العمرية من 36 إلى 50 سنة سجلت أكبر نسبة قدرت بـ 60 بالمائة أكبر فئة عمرية أكثر من 50 سنة سجلت نسبة 14,29 بالمائة. وهذا يدل على اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر على موظفين ذوي خبرة سابقة

3-المستوى التعليمي: يمكن توضيح المستوى التعليمي لعينة الدراسة فيما يلي:  
الجدول رقم (II-5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	0	0%
متوسط	0	0%
ثانوي	8	22,86%
جامعي	27	77,14%
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم (II-5): تمثيل بياني للجدول رقم 5



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على معطيات الجدول 5

التعليق: نلاحظ أن أغلب موظفين اتصالات الجزائر ذو مستوى جامعي حيث قدرة نسبة العينة ب 77,14 بالمائة، أما المستوى الموالي كان بنسبة 22,86 بالمائة للموظفين ذوي مستوى الثانوي. وهذا لاعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر على موظفين ذوي كفاءة ومعرفة عالية

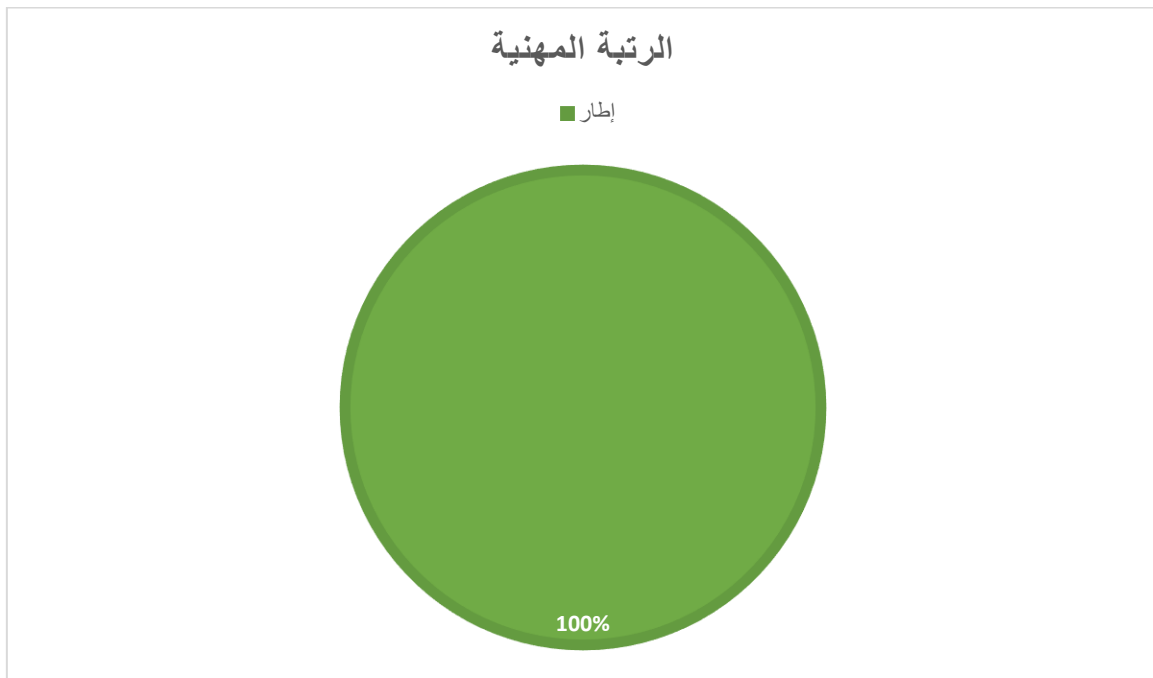
4-الرتبة المهنية: يمكن توضيح الرتبة المهنية لعينة الدراسة فيما يلي

الجدول رقم (6-II): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية

الرتبة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
عون	0	0%
إطار	35	100%
رتبة أخرى	0	0%
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم(6-II): تمثيل بياني للجدول رقم 6



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على معطيات الجدول رقم 6

التعليق: نلاحظ كل عينة موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر عبارة عن إطارات حيث بلغة نسبتهم ب 100 بالمائة.

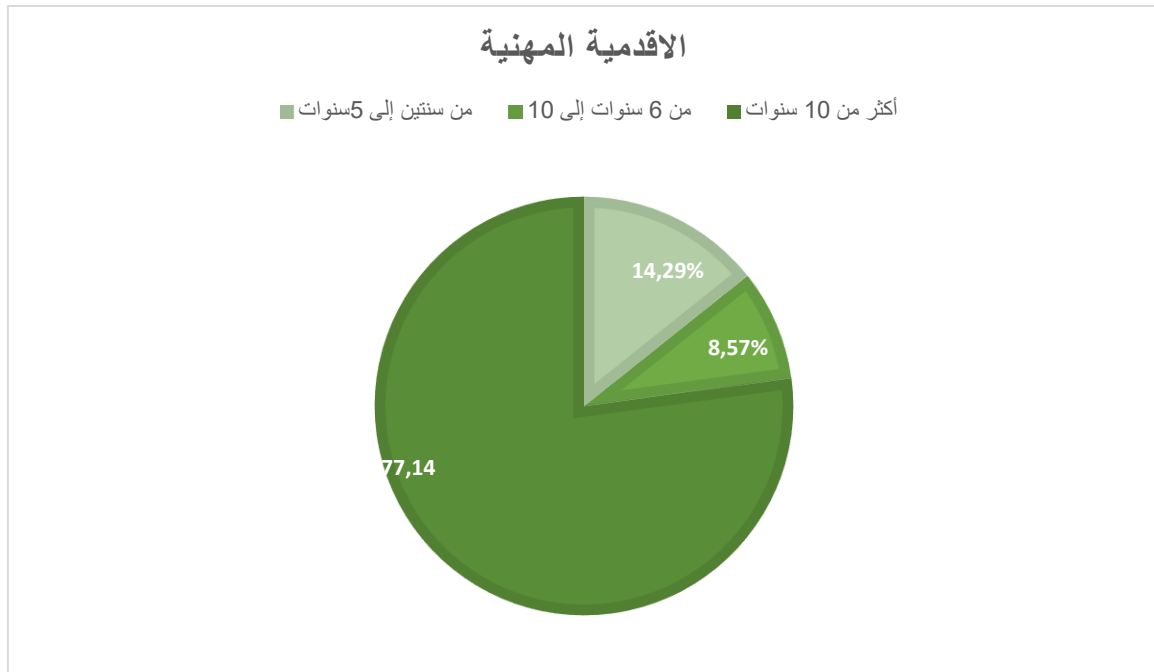
5-الأقدمية المهنية: يمكن توضيح الأقدمية المهنية لعينة الدراسة فيما يلي

الجدول رقم (7-ii): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية

الأقدمية المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	0	0%
من سنتين إلى 5 سنوات	5	14,29%
من 6 سنوات إلى 10	3	8,57%
أكثر من 10 سنوات	27	77,14%
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم (7-ii): تمثيل بياني للجدول رقم 7



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على معطيات الجدول 7

التعليق: من الجدول أعلاه نجد أن نسبة 14,29 بالمائة كانت لسنتين إلى 5 سنوات خبرة أما أقل من 6 إلى 10 سنوات خبرة كانت بنسبة 8,57 بالمائة وأكثر السنوات خبرة التي قدرت ب أكثر من عشر سنوات خبرة كانت أكبر نسبة ب 77,14 بالمائة.

الفرع الثاني: عرض نتائج الجزء الثاني من الاستبيان

• أولاً: عرض نتائج محور جودة المعلومات ونظام المعلومات

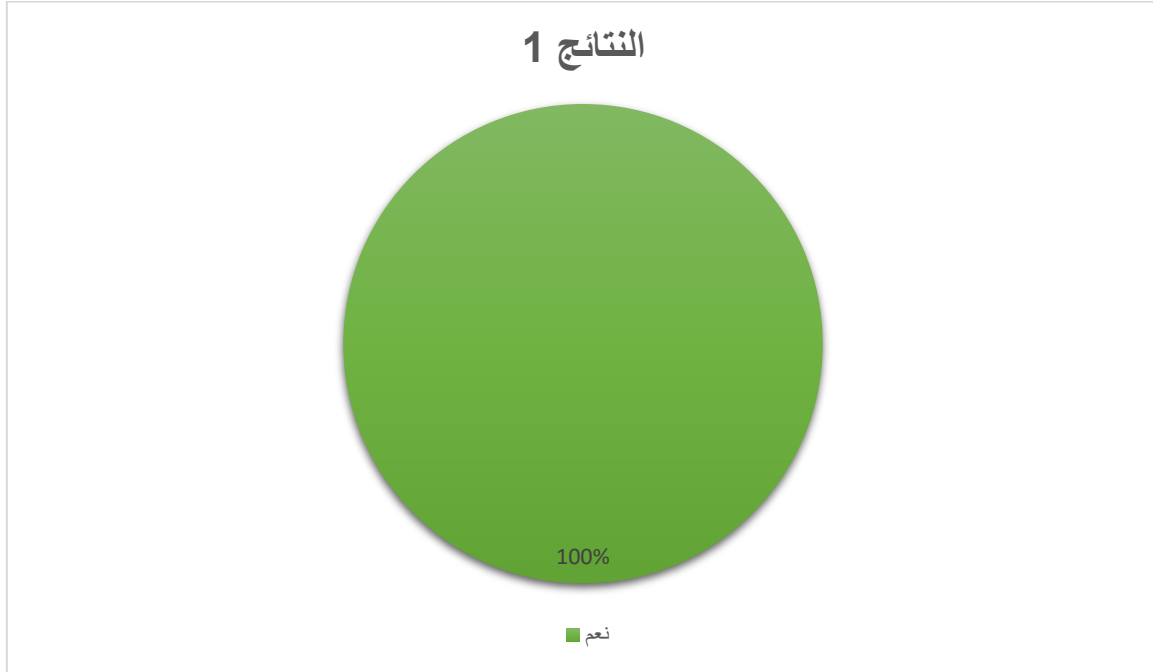
1- هل يتطلب عمل الموظف استخدام الحاسوب: وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (8-II): هل يتطلب عمل الموظف امتلاك الحاسوب

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	100%
لا	0	0%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم (8-II): تمثيل بياني للجدول رقم 8



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على معطيات الجدول 8

التعليق: نجد أن كل أفراد العينة يستخدمون الحاسوب بنسبة 100 بالمائة. وهذا يدل على أن كل موظفين الإداريين يعتمدون على الحاسوب لأداء عملهم.

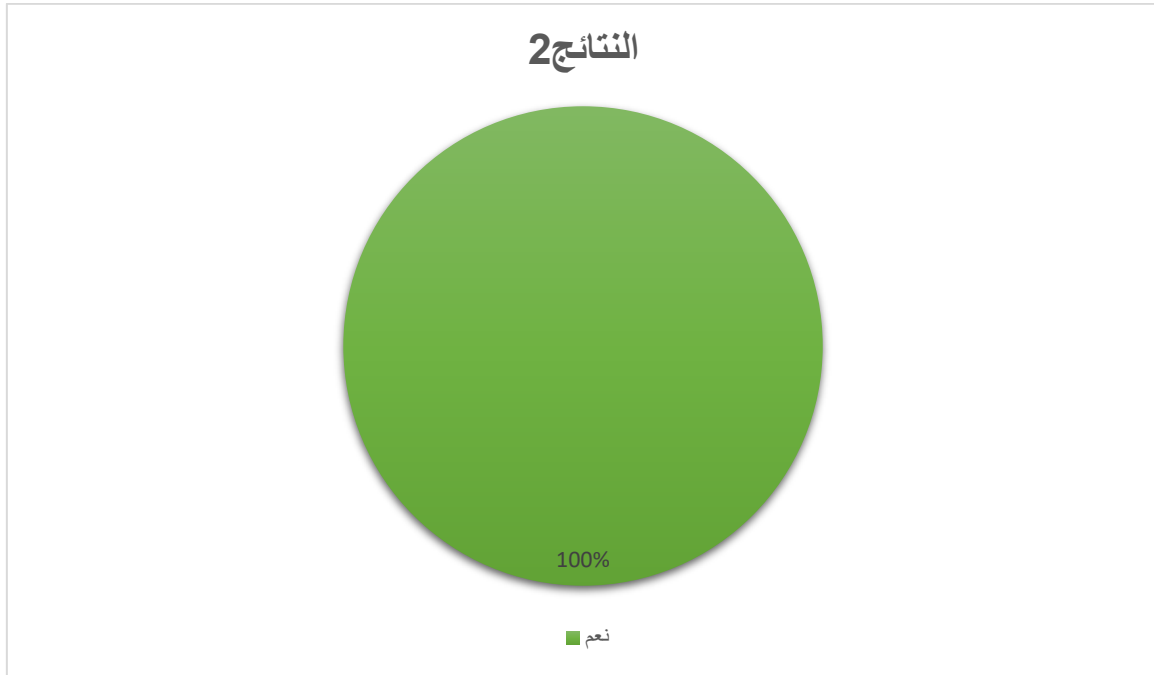
**2-خصوصية العمل:** وهذا بالإجابة على سؤال هل تمتلك حاسوب وحساب شخصي خاص بك في العمل وكانت الإجابات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (9-11): خصوصية العمل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
100%	35	نعم
0%	0	لا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم (9-11): تمثيل بياني للجدول رقم 9



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على معطيات الجدول رقم 9

**التعليق:** من الجدول نجد تقدر نسبة امتلاك حاسوب وحساب شخصي لأفراد العينة بنسبة 100 بالمائة.

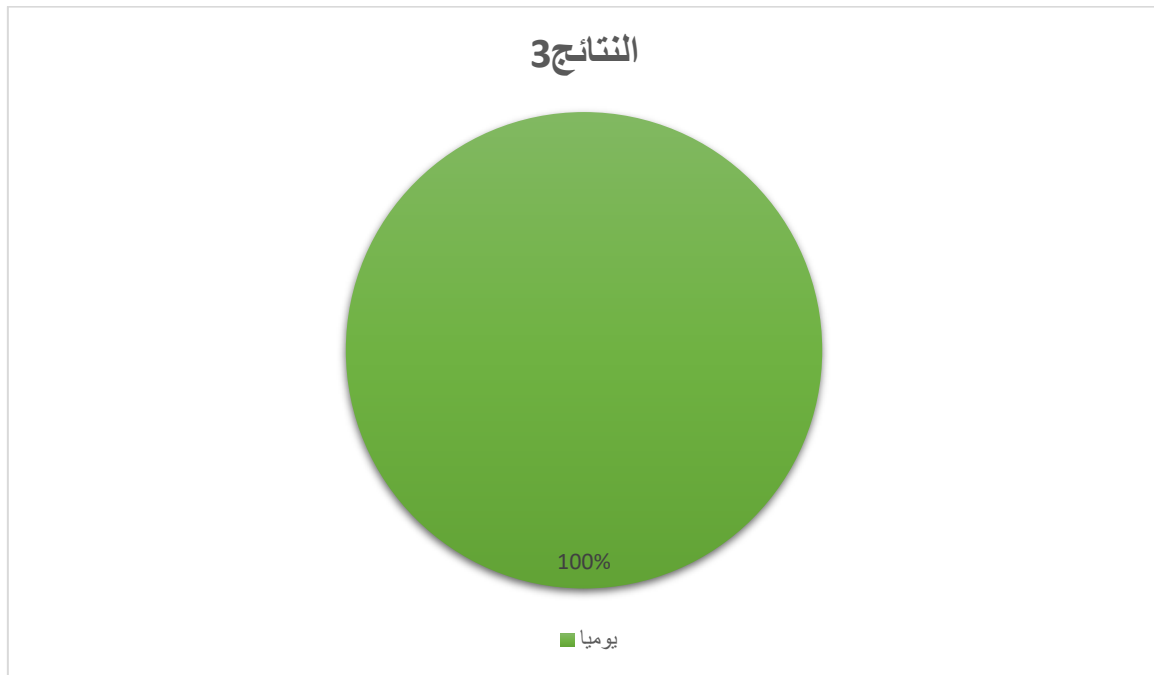
3- مدى استخدام الموظفين الحاسوب: وهذا كان بالإجابة عن سؤال ما مدى استخدامك للحاسوب في اليوم وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10-II): مدى استخدام الموظفين للحاسوب

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
يومية	35	100%
أسبوعيا	0	0%
شهريا	0	0%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم (10-II): التمثيل البياني للجدول رقم 10



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على معطيات الجدول رقم 10

التعليق: من ملاحظة الجدول نجد أن استخدام كل الموظفين للحاسوب بشكل يومي بنسبة 100 بالمائة.

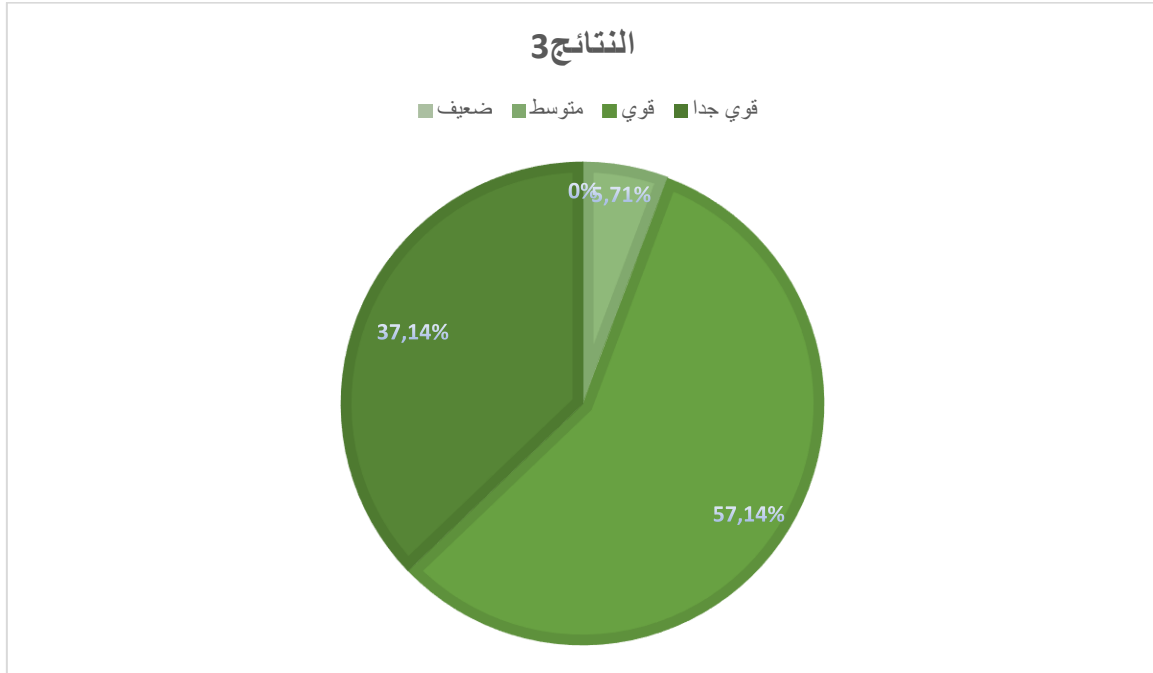
4-تقييم استخدام الموظف لنظم المعلومات: وكان عن طريق الإجابة على سؤال كيف تقييم استخدامك لنظم المعلومات في عملك وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11-11): تقييم استخدام الموظف لنظم المعلومات

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
ضعيف	0	0%
متوسط	4	11,43%
قوي	31	88,57%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم(11-11): تمثيل بياني للجدول رقم 11



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على معطيات الجدول رقم 11

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 11,43 بالمائة وهي أقل نسبة من أفراد العينة يرون أن تقييم استخدامهم لنظم المعلومات متوسط، بينما أكبر نسبة كانت لمن يرون أن تقييمهم لاستخدامهم لنظم المعلومات قوي بنسبة 88,57 بالمائة و

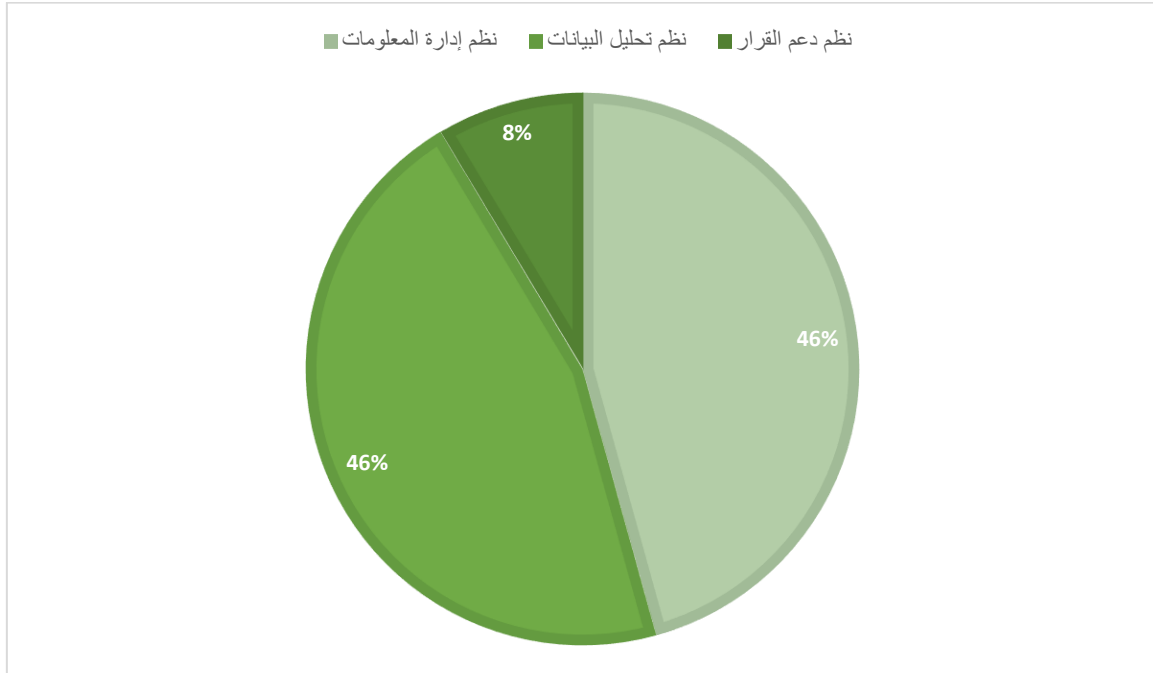
5-نظام المعلومات المستخدم: وذلك بالإجابة على ما هو نظام المعلومات الذي تستخدمه في عملك وكانت النتائج كالتالي

الجدول رقم (12-11): نظام المعلومات المستخدم

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
45,71%	16	نظم إدارة المعلومات
45,71%	16	نظم تحليل البيانات
8,58%	3	نظم دعم القرار
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم(12-11): تمثيل بياني للجدول رقم 12



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على معطيات الجدول رقم 12

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الذين يستخدمون نظم إدارة المعلومات يتساوى مع للذين يستخدمون نظم تحليل البيانات بنسبة متماثلة تقدر ب 45,71 بالمائة، أما بالنسبة للذين يستخدمون نظم دعم القرار كانت نسبتهم أقل نسبة ب 8,58 بالمائة. وهذا يدل على تنوع الأنظمة المستخدمة ومشاركة بعض الموظفين في اتخاذ القرار.

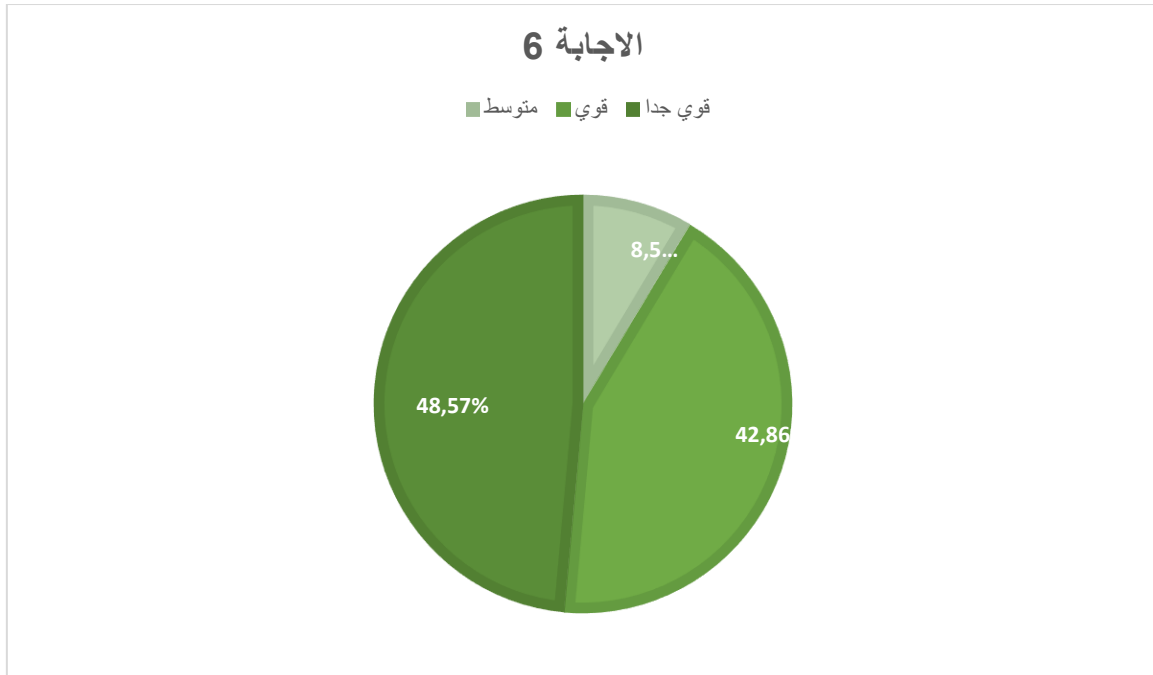
6-مدى مساعدة التكنولوجيا في جمع و تخزين البيانات و كذا استرجاعها : وذلك كان بالإجابة على سؤال ما مدى مساعدة التكنولوجيا في جمع البيانات وتخزينها و استرجاعها وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (II-13): مدى مساعدة التكنولوجيا في جمع وتخزين البيانات وكذا استرجاعها

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
ضعيف	0	0%
متوسط	3	8,57%
قوي	15	42,86%
قوي جدا	17	48,57%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم (13- II): التمثيل البياني للجدول رقم 13



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على معطيات الجدول 13

التعليق: من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة قليلة من أفراد العينة التي تقدر ب 8,57 بالمائة يرون أن التكنولوجيا تساعد بنسبة متوسطة في جمع وتخزين البيانات الضرورية من أجل استرجاعها لاتخاذ القرار، بينما الأغلبية يرون انها تساعد بشكل قوي وقوي جدا حيث كانت النسب بينهما متقاربة بنسبة 42,86 بالمائة و 48,57 بالمائة على التوالي.

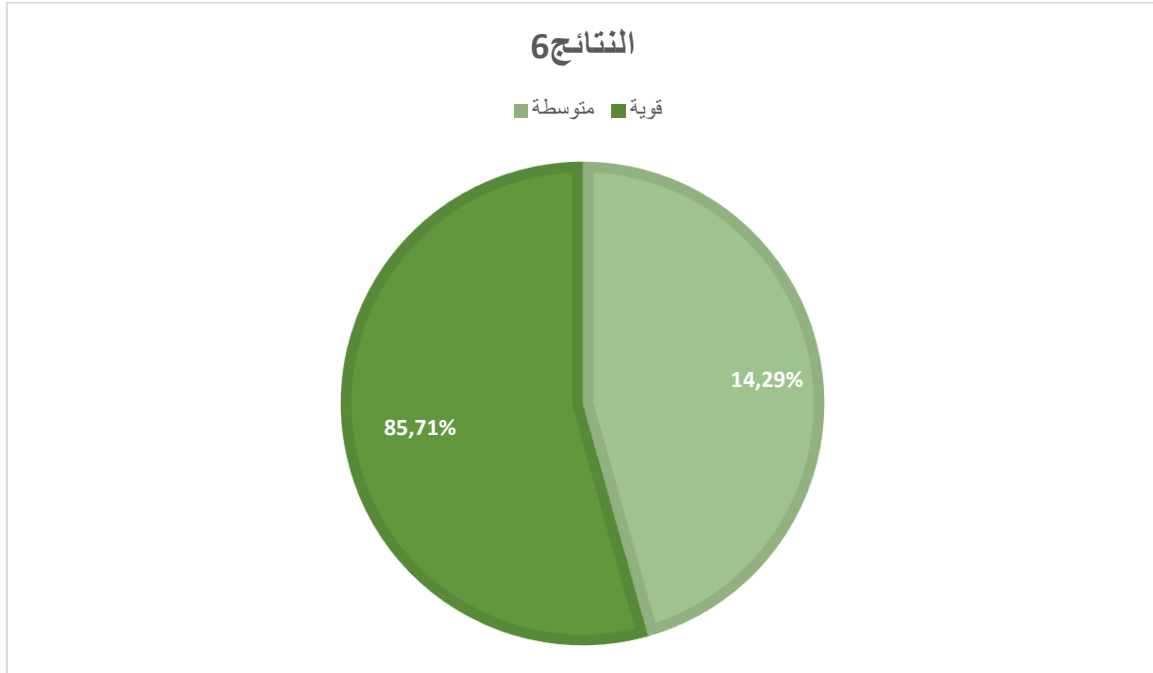
7-دقة المعلومات المقدمة من نظام المعلومات : وذلك كان بالإجابة على سؤال هل تعتقد أن نظام المعلومات يوفر معلومات دقيقة وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (II-14): دقة المعلومات المقدمة

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
ضعيف	0	0%
متوسطة	5	14,29%
قوية	30	85,71%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم (II- 14): تمثيل بياني للجدول رقم 14



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على معطيات الجدول رقم 14

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة قليلة تقدر ب 14,29 بالمائة ترى أن دقة المعلومات المقدمة غير دقيقة، بينما باقي افراد العينة التي قدرت نسبتهم ب 85,71 بالمائة يرون أن دقة المعلومات المقدمة قوية.

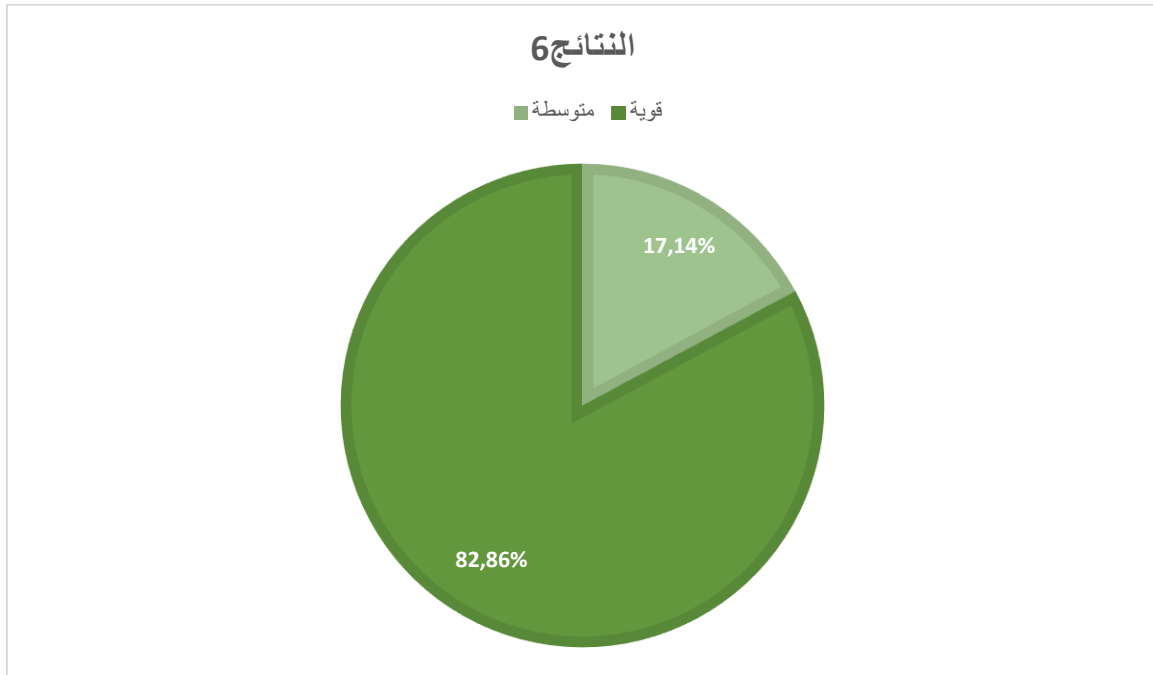
8-تقييم المعلومات المجمعّة من حيث السرعة والملائمة: وذلك كان بالإجابة على سؤال كيف هو تقييم المعلومات المجمعّة من حيث الدقة والسرعة وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-15): تقييم المعلومات المجمعّة من حيث السرعة والملائمة

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
ضعيف	0	0%
متوسطة	6	17,14%
قوية	29	82,86%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم(II-15): تمثيل بياني للجدول رقم 15



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على معطيات الجدول 15

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 17,14 بالمائة قيموا المعلومات المجمعّة من حيث السرعة والملائمة أنها متوسطة، بينما يرى الأغلبية بنسبة 82,86 بالمائة أن المعلومات المجمعّة سريعة ودقيقة.

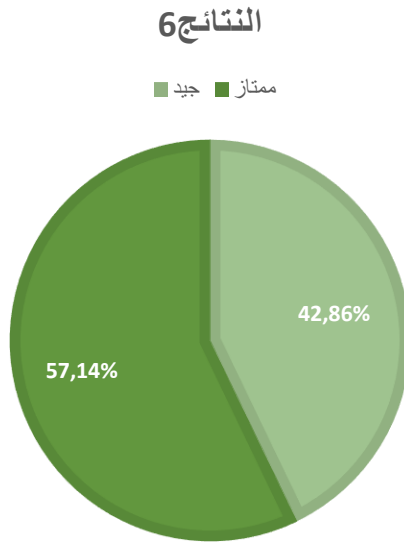
- ثانيا: عرض نتائج المحور الثاني الخاص بأثر جودة المعلومات على اتخاذ القرار
- 9-تقييم تأثير جودة المعلومات على اتخاذ القرار: وذلك كان بالإجابة على سؤال كيف تقييم تأثير جودة المعلومة على نظم اتخاذ القرار وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-16): تقييم تأثير جودة المعلومات على اتخاذ القرار

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
ضعيف	0	0%
جيد	15	42,86%
ممتاز	20	57,14%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم (II-16): تمثيل بياني للجدول رقم 16



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على معطيات الجدول 16

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 42,86 بالمائة من أفراد العينة يجدون تأثير جودة المعلومات على اتخاذ القرار جيدة، بينما أكبر نسبة قيمة تأثير جودة المعلومات على اتخاذ القرار أنها ممتازة بنسبة 57,14 بالمائة.

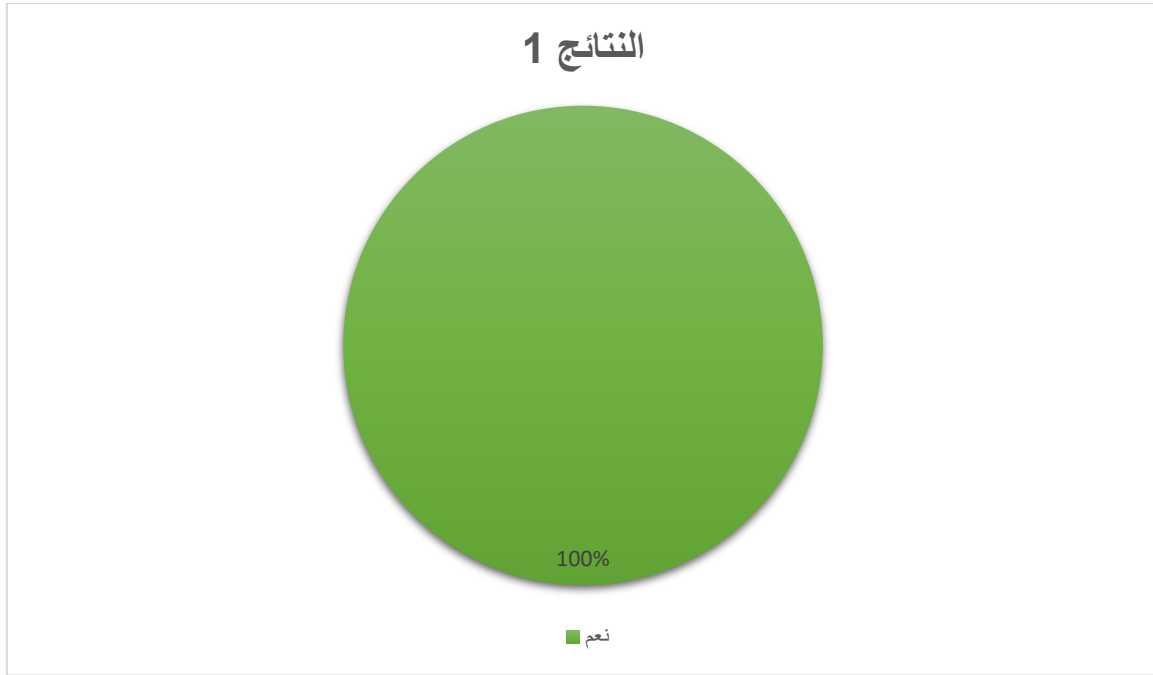
10- مساهمة نظم المعلومات في الحصول على المعلومات الضرورية: وذلك بالإجابة على سؤال هل تساهم نظم المعلومات الوصول إلى المعلومات الضرورية وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17-II): مساهمة نظم المعلومات في الحصول على المعلومات الضرورية

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	%100
لا	0	%0
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم (17-II): تمثيل بياني للجدول رقم 17



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على معطيات الجدول 17

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل أفراد العينة يجدون أن نظم المعلومات يساهم في الحصول على المعلومات الضرورية، حيث كانت نسبتهم 100 بالمائة.

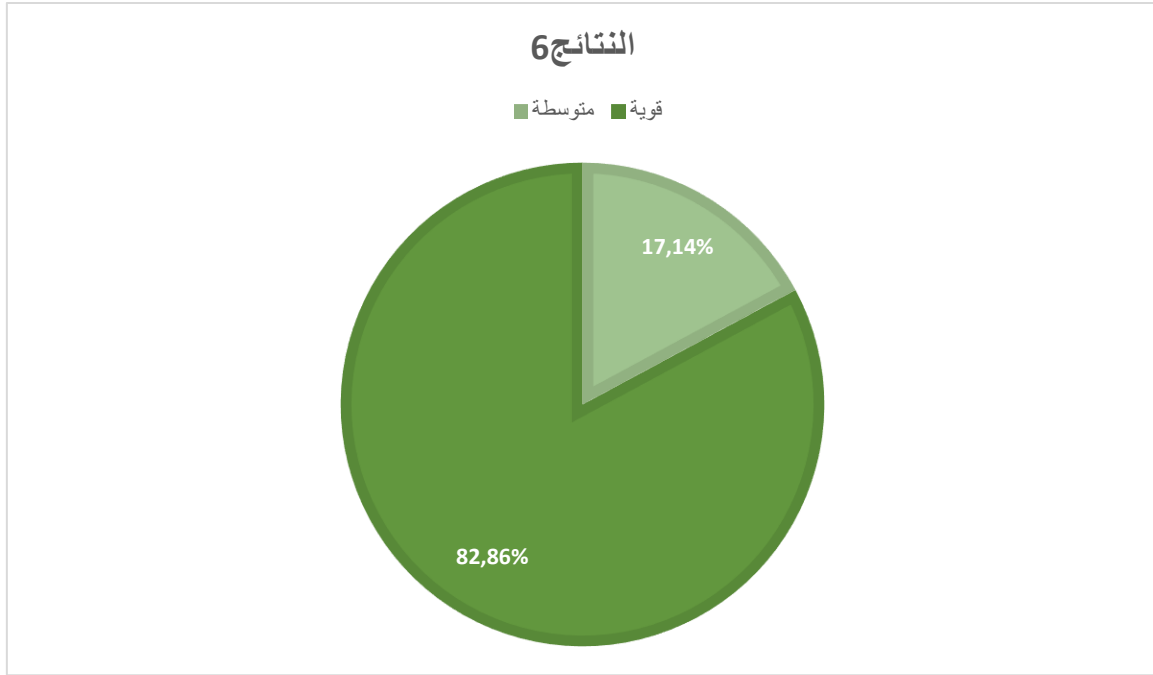
**11- كيف هي جودة اتخاذ القرار عند استخدام نظم المعلومات:** وذلك كان بالإجابة على سؤال كيف هو تقييم المعلومات المجمعة من حيث الدقة والسرعة وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (II-18): كيف هي جودة اتخاذ القرار عند استخدام نظم المعلومات**

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
ضعيف	0	0%
متوسطة	6	11,43%
قوية	29	88,57%
المجموع	35	100%

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

**الشكل رقم (II-18): تمثيل بياني للجدول رقم 18**



**المصدر:** من إعداد الطالبة بناءً على معطيات الجدول 18

**التعليق:** نلاحظ من الجدول أعلاه أن تقييم أفراد العينة للجودة للقرارات المتخذة عن استخدام نظم المعلومات متوسطة كان بنسبة 11,43 بالمائة ويرى البقية بنسبة 88,57 بالمائة أن جودة اتخاذ القرار في ظل استخدام أنظمة المعلومات أنها قوية.

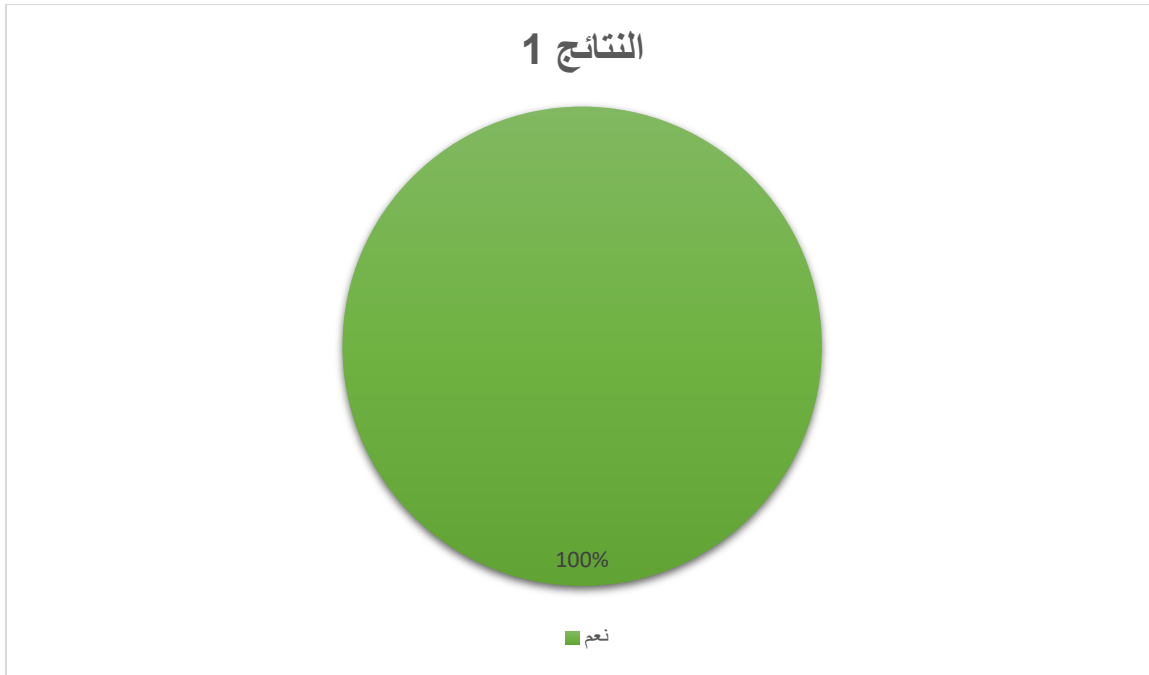
12- مساعدة نظم المعلومات على تقليل الأخطاء: وذلك بالإجابة على سؤال هل نظم المعلومات تقلل من الأخطاء عند اتخاذ القرار وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (II -19): مساعدة نظم المعلومات على تقليل الأخطاء

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	%100
لا	0	%0
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم (II-19): تمثيل بياني للجدول رقم 19



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على معطيات الجدول 19

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل أفراد العينة يرون أن نظم المعلومات يقلل من الأخطاء، حيث كانت نسبتهم 100 بالمائة.

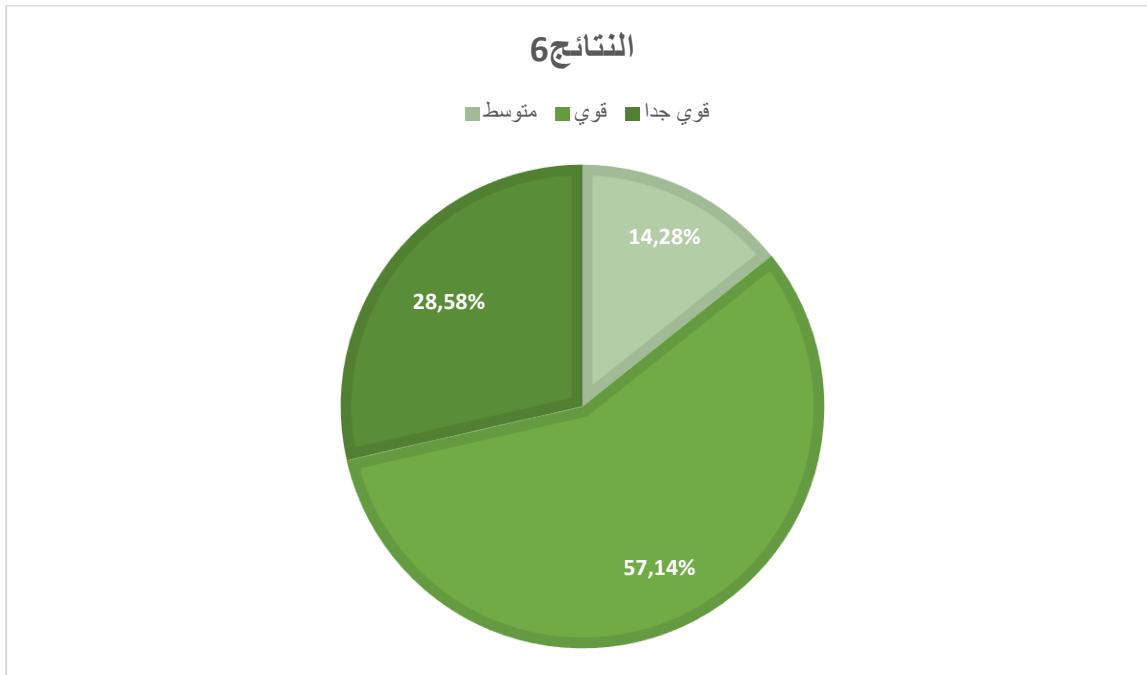
**13- مدى الأمان في نظم المعلومات المستخدمة:** وذلك كان بالإجابة على سؤال ما مدى الأمان في نظم المعلومات المستخدمة وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (20-II): مدى الأمان في نظم المعلومات المستخدمة**

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
ضعيف	0	0%
متوسط	5	14,28%
قوي	20	57,14%
قوي جدا	10	28,58%
المجموع	35	100%

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

**الشكل رقم (20-II): تمثيل بياني للجدول رقم 20**



**المصدر:** من إعداد الطالبة بناءً على معطيات الجدول 20

**التعليق:** نلاحظ من الجدول أعلاه تعدد آراء أفراد العينة حول مستوى أمان نظم المعلومات حيث 14,28 بالمائة منهم وجدوا أنه متوسط، و 57,14 بالمائة منهم وجدوا أنه قوي بينما الباقي الذين هم 28,58 بالمائة يرون أن مستوى الأمان قوي جدا.

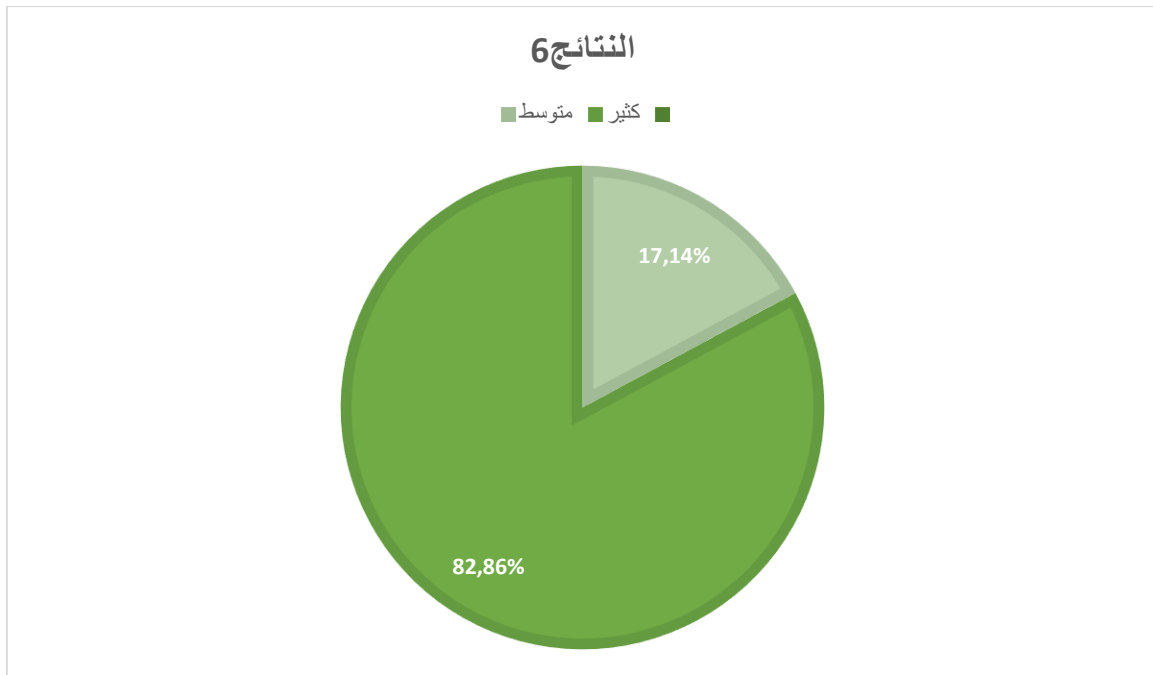
14- وتيرة استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: وذلك كان بالإجابة على سؤال هل تستخدم نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-21): وتيرة استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
قليل	0	0%
متوسط	6	17,14%
كثير	29	82,86%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم (II-21): تمثيل بياني للجدول رقم 21



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على معطيات الجدول 21

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أن 17,14 بالمائة يرون أن وتيرة استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية متوسطة، بينما 82,86 بالمائة منهم يرون ان استخدامه في اتخاذ القرارات الاستراتيجية يكون بشكل كثير.

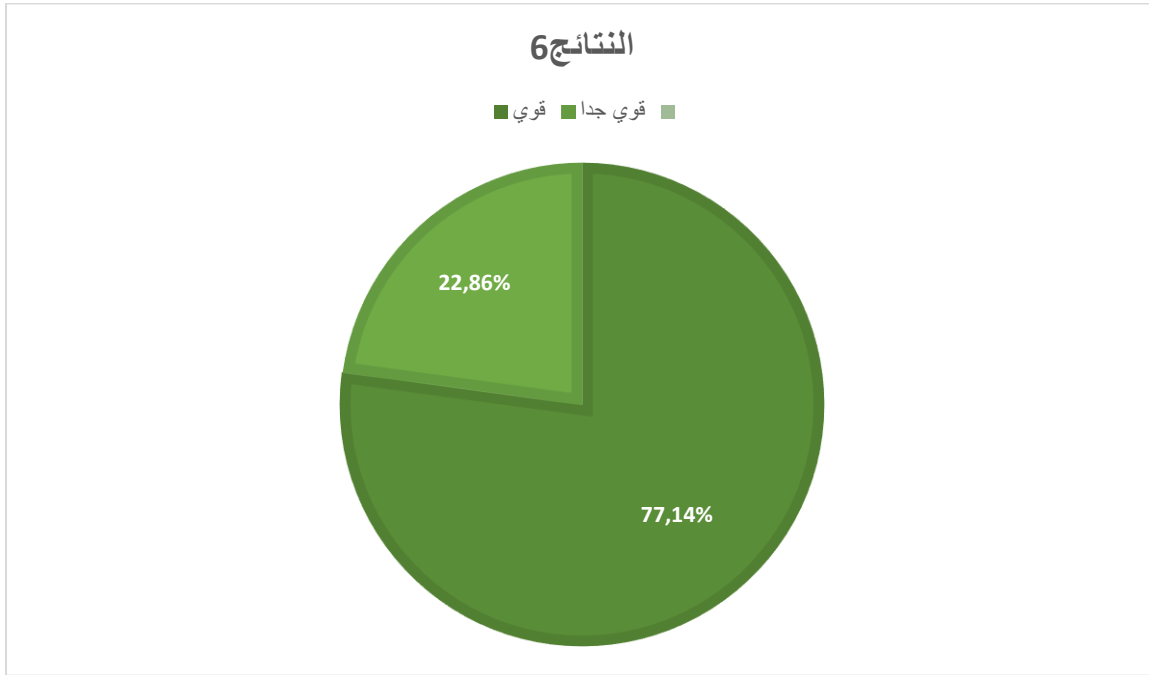
15-تقييم مساهمة نظم المعلومات في تحديد البدائل وحل المشكلات: وذلك كان بالإجابة على كيف تقييم مساهمة نظم المعلومات في تحديد البدائل وحل المشكلات وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-22): تقييم مساهمة نظم المعلومات في تحديد البدائل وحل المشكلات

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
ضعيف	0	0%
متوسط	0	0%
قوي	27	77,14%
قوي جدا	8	22,86%
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم (II-22): تمثيل بياني للجدول رقم 22



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على معطيات الجدول 22

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أن 77,14 بالمائة من أفراد العينة يرون أن مساهمة نظم المعلومات في تحديد البدائل وحل المشكلات قوي، بينما 22,86 بالمائة يرونه قوي جدا.

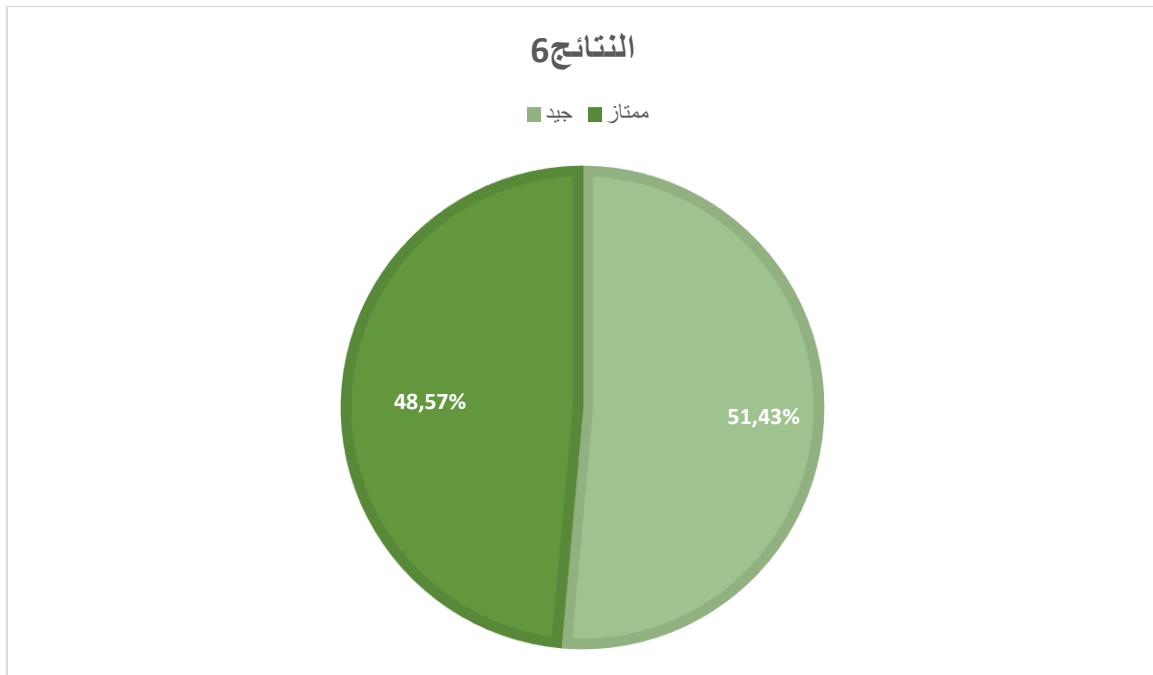
16-تقييم تأثير نظم المعلومات على جودة القرارات المتخذة: وذلك كان بالإجابة على سؤال كيف هو تأثير نظم المعلومات على جودة القرارات المتخذة وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (23-II): تقييم تأثير نظم المعلومات على جودة القرارات المتخذة

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
ضعيف	0	0%
جيد	18	51,43%
ممتاز	17	48,57%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم (23-II): تمثيل بياني للجدول رقم 23



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على معطيات الجدول 23

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أن تقييم أفراد العينة لتأثير نظم المعلومات على جودة القرارات المتخذة تراوح ما بين جيد وممتاز بنسبة 51,43 بالمائة و48,57 بالمائة على التوالي.

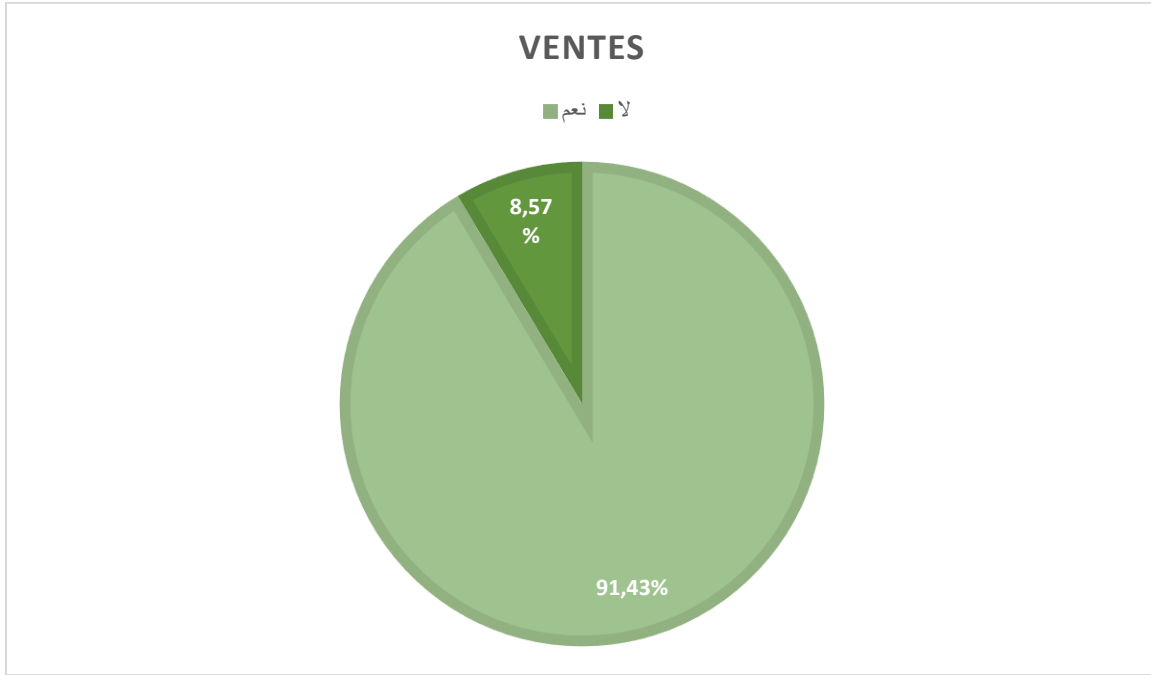
17-تقييم التدريب على استخدام نظم المعلومات: وذلك بالإجابة على سؤال هل وفرت المؤسسة التدريب الكافي على استخدام نظم المعلومات وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-24): تقييم التدريب على استخدام نظم المعلومات

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	91,43%
لا	3	8,57%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم (II-24): تمثيل بياني للجدول رقم 24



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على معطيات الجدول 24

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة التي قدرت نسبتهم بـ 91,43 بالمائة رأوا أن التدريب الذي وفرتة المؤسسة كان كافي، بينما نسبة 8,57 بالمائة رأوا أنه غير كافي.

### الفرع الثالث: مناقشة نتائج الاستبيان والمقابلة

#### أولاً: مناقشة نتائج الاستبيان

من خلال التحاليل الخاصة بالاستبيان المقدم للأفراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم نستنتج أن:

- أغلب الإجابات من فئة الذكور أي أن المؤسسة يغلب عليها الطابع الذكوري أو أن الذكور لهم تعامل اجتماعي أكثر من الإناث حيث لهم القابلية على الإجابة على الاستبيان.
- أغلب الموظفين إطارات يتراوح عمرهم من 36 إلى 50 سنة ب 6 سنوات إلى أكثر من 10 سنوات خبرة، ومستوى جامعي، وهذا يدل على احتواء المؤسسة على موظفين ذي كفاءة وخبرة ومعرفة علمية.
- تحتوي المؤسسة على عدد كبير من الحواسيب التي يستخدمها الموظف يوميا لأداء مهامه.
- استخدام الموظفين لنظم المعلومات يتراوح بين متوسط، قوي وقوي جدا.
- يوجد تنوع في استخدام نظم المعلومات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى اشراك بعض العاملين في عملية اتخاذ القرار.
- أغلب الموظفين يرون التكنولوجيا تساعد بشكل قوي وقوي جدا في جمع وتخزين المعلومات وكذا استرجاعها من أجل استخدامها.
- نظم المعلومات يوفر معلومات جد دقيقة، سريعة وملائمة. كما أنه يساهم بشكل كبير في الحصول على المعلومات الضرورية وتقليل الأخطاء.
- ومنه فإن تأثير جودة المعلومات على اتخاذ القرار يتراوح بين جيد وممتاز.
- يكون اتخاذ القرار سريع باستخدام نظم المعلومات.
- يساهم نظم المعلومات في تحديد البدائل وحل المشكلات كما أنه يزيد من فعالية القرارات الاستراتيجية.

#### ثانياً: نتائج المقابلة

تضمنت المقابلة سؤالاً واحداً متعلق بعملية اتخاذ القرار

وبينت نتائج هذه المقابلة أن عملية اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع مستغانم - لا تتم بضغطة زر أو قرار فردي يتخذه شخص واحد فقط. بل هي عملية منظمة ومتعددة المستويات، وتعتمد على عدة عوامل مهمة. فهي تبدأ من فكرة تم طرحها أو مشكلة ما الى قرار معين من أجل تنفيذ الفكرة أو قرار من أجل حل المشكلة الواقعة وتتم عبر عدة مراحل:

1. تحديد الحاجة أو المشكلة: كل قرار يبدأ من حاجة ملحة أو مشكلة نواجهها. ممكن تكون حاجة لتطوير خدمة جديدة للزبائن، أو تحسين جودة الإنترنت، أو حتى الاستجابة لمنافسة في السوق. هنا، دور الفرق الميدانية والإدارات المختلفة مهم جداً في رصد هذه الاحتياجات أو المشاكل ورفعها.

2. جمع المعلومات وتحليلها: بمجرد تحديد الحاجة، نبدأ فوراً في جمع كل المعلومات والبيانات المتاحة. وهذا يشمل:

\* بيانات السوق : المشكلات التي تواجه الافراد،

\* احتياجات الزبائن : بناءً على تعليقاتهم اما فمواقع التواصل الاجتماعي او على مستوى المؤسسة في دفتر الشكاوى و الآراء

\* القدرات الداخلية : ما هي مواردنا المتاحة (بشرية، مالية، تقنية) تقديم استبيانات للعاملين لمعرفة النقائص؟

القيام باجتماعات دورية: يتم فيها تقديم الموظفين لأراءهم

3. بعد جمع البيانات، تأتي مرحلة التحليل الدقيق: هنا، تعمل فرق متخصصة (مثل فرق التخطيط، التسويق، المالية، والتقنية) على فهم البيانات، وتحديد الخيارات الممكنة، وتقييم كل خيار من حيث المخاطر والفرص.

3. اقتراح الحلول والبدائل: بناءً على التحليل، تبدأ الفرق في اقتراح حلول وبدائل مختلفة للمشكلة أو الحاجة. لكل بديل، نوضح إيجابياته وسلبياته، والتكاليف المتوقعة، والعائدات المحتملة، والوقت اللازم للتنفيذ.

4. المناقشة واتخاذ القرار: هذه هي المحطة الأكثر أهمية. تُعرض البدائل المقترحة على اللجان المختصة، والتي قد تتضمن:

\* لجان فنية : لتقييم الجدوى التقنية للحلول.

\* لجان مالية : لتقييم الجدوى الاقتصادية والميزانية.

\* لجان إدارية : لمواءمة القرارات مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

تتم هنا مناقشات مستفيضة، وأحياناً تكون حادة بعض الشيء! لكن الهدف دائماً هو الوصول إلى أفضل قرار ممكن يخدم المؤسسة ومصحة الزبائن. في المستويات العليا، قد يصل القرار إلى المدير العام ومجلس الإدارة للموافقة النهائية، خاصة إذا كان قراراً استراتيجياً كبيراً ومكلفاً.

5. التنفيذ والمتابعة:

بعد اتخاذ القرار، لا ينتهي الأمر هنا. تبدأ مرحلة التنفيذ، حيث يتم وضع خطة عمل مفصلة، وتوزيع المهام، وتخصيص الموارد. الأهم من ذلك هو المتابعة المستمرة للقرار المنفذ. هل حققنا الأهداف المرجوة؟ هل هناك أي تحديات غير متوقعة؟ هل نحتاج إلى تعديل المسار؟ هذه المتابعة تمكننا من التعلم من تجاربنا وتحسين قراراتنا المستقبلية.

باختصار، هي عملية تعاونية ومنهجية، تحاول دائماً أن تكون شفافة ومبنية على الحقائق، مع الأخذ في الاعتبار مصلحة الزبون والمؤسسة على حد سواء. وأن استخدام أنظمة دعم القرار

قد قلل من التكاليف ووقت اتخاذ القرار. حيث قد ساعد في مختلف هذه المراحل من جمع المعلومات الدقيقة وإيجاد الحلول.

كما أن المسؤولية عن اتخاذ القرارات أضافه أن المؤسسة تحتوي على العديد من أجهزة الحاسوب حتى أن معظمهم لديه حاسوبين لأداء وظائفهم.

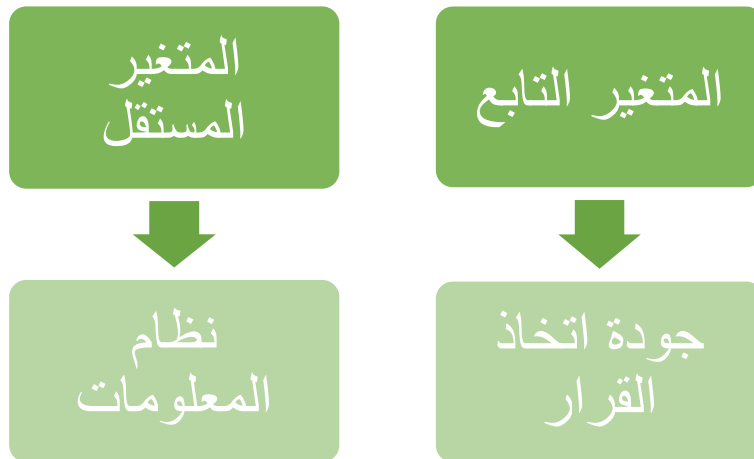
ولأجل ضمان السير الحسن للعمل تقوم المؤسسة بإعداد برنامج تدريب وتكوين الموظفين عند الحاجة لذلك وكذا تجديد البرامج للتأقلم مع المتغيرات وما تتطلبه الوظيفة.

المبحث الثالث: اختبار صحة الفرضيات

اختبار صحة الفرضيات في مؤسسة اتصالات الجزائر بعد استكمال مرحلتي جمع البيانات الكمية من خلال الاستبيانات، والنوعية عبر المقابلات المعمقة مع العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر، أصبح من الضروري الآن الانتقال إلى مرحلة تحليل هذه البيانات لاختبار صحة الفرضيات التي تم صياغتها في بداية البحث.

المطلب الأول: اختبار صحة الفرضية الرئيسية

الشكل رقم (II-25): تبين كل من المتغير المستقل والمتغير التابع



المصدر: من أعداد الطالبة اعتمادا على الفرضية

الجدول رقم (II-25): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير جودة اتخاذ القرار في ظل استخدام نظام المعلومات

المعامل B	المعامل المعياري Beta	قيمة t	مستوى الدالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة f
الثابتة	0,750	3,225	0,003	0.727	0.852	87,69
	0,852	9,364	0,001			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS

الجدول رقم (II-26): نتائج تحليل التباين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة	مستوى الدلالة
--------------	----------------	-------------	----------------	------	---------------

0,001	87,686	1,993	1	1,993	الانحدار
		0,023	33	0,750	البواقي
			34	2,743	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS

### تحليل كل من الجدول الخاص بالانحدار الخطي والتباين

بناءً على نص الفرضية: "نظم المعلومات تؤثر على جودة اتخاذ القرارات، وباستخدام البيانات المعروضة في الجدول الخاص بالانحدار الخطي نجد أن:

معامل التحديد: ( $R^2 = 0.727$ ) هذا يعني أن 72.7% من التباين في "جودة اتخاذ القرار" (المتغير التابع) يمكن تفسيره بواسطة "نظم المعلومات" (المتغير المستقل). هذه نسبة عالية جداً وتدل على قدرة تفسيرية قوية للمتغير المستقل على المتغير التابع قيمة  $F = 87.69$  ومستوى الدلالة:  $(Sig.) = 0.003$  قيمة  $F$  الكبيرة جداً ومستوى الدلالة ( $p$ -value) الذي هو أقل بكثير من مستوى الدلالة المقبول (عادة 0.05 أو 0.01) تشير إلى أن النموذج ككل دال إحصائياً. كما أن معامل الارتباط كان يقدر ب 0,852 وهذا يدل على ان الارتباط بين كل من المتغيرين ارتباط قوي لأنه أكبر من 0,5 و طردي وهذا لأن معامل الارتباط جاء موجب. معامل  $Beta = 0.852$  ومعامل  $B = 0.750$  هذه المعاملات تصف حجم واتجاه التأثير. الأهم هنا هو مستوى الدلالة المرتبط بهذه المعاملات، والذي يظهر في الصف الثاني تحت "مستوى الدلالة" وقيمته 0.001. بما أن  $0.001 < 0.05$  ، فإن هذا يؤكد أن تأثير نظم المعلومات على جودة اتخاذ القرار دال إحصائياً ومعنوي جداً

جدول "نتائج تحليل التباين": قيمة  $F = 87.686$  ومستوى الدلالة:  $(Sig.) = 0.001$  هذه النتائج متسقة مع جدول الانحدار. قيمة  $F$  العالية ومستوى الدلالة ( $p$ -value) الذي هو أقل من 0.05 يؤكدان أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية، مما يعني أن "نظم المعلومات" لها تأثير معنوي على "جودة اتخاذ القرار"

الخلاصة: جميع المؤشرات الإحصائية الرئيسية من كلا الجدولين (خاصة قيمة  $F$  ، ومستوى الدلالة، ومعامل التحديد ( $R^2$ ) تدعم بشكل قاطع الفرضية القائلة بأن "نظم المعلومات تؤثر على جودة اتخاذ القرار". التأثير ليس موجوداً فقط، بل هو قوي وذو دلالة إحصائية عالية جداً.

هذا يعني أن هناك علاقة قوية طردية معنوية بين نظم المعلومات وجودة اتخاذ القرار. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على أن نظم المعلومات تؤثر على جودة القرار

### المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات الفرعية

-بالنسبة للفرضيات الفرعية1: للمعلومات أهمية في تحديد المشكلات وإيجاد البدائل

من تحليل نتائج أسئلة الاستبيان وجدنا ان توفير المعلومات الدقيقة من مختلف المصادر الموثوقة يزيد من جودتها كما أن تخزينها بنظم مخصصة يسهل للمؤسسة عملية استرجاعها عند الحاجة إليها من أجل تحديد المشكلات وإيجاد البدائل وهذا ما يوضحه المحور الثاني من الاستبيان خاصة الشكل (الخاص بسؤال 15) مما يؤكد صحة الفرضية

**الفرضية الفرعية 2:** تتم عملية اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر وفق طريقة تشاركية.

من خلال ما توصلت اليه من أجوبة المقابلة نجد ان عملية اتخاذ القرار لا تتم بضغطة زر واحدة يقوم بها المسؤول فقط بل تتم وفق مراحل متتالية يتم فيها تحديد المشكلة او الحاجة لاتخاذ القرار وكذا جمع المعلومات من مختلف المستويات من أجل اتخاذ القرار الأمثل بالاعتماد على تحليل ودراسة الموظفين للبدائل المقترحة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

### نتائج الدراسة الميدانية:

- أظهرت النتائج انه هنالك علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين أنظمة المعلومات وجودة اتخاذ القرار.
- نظم المعلومات تساهم بشكل إيجابي في توفير معلومات شاملة ومنظمة.
- دقة واكتمال المعلومات هما أساس لفاعلية وكفاءة نظم المعلومات.
- المعلومات عالية الجودة والمصداقية تزيد من القدرة على اكتشاف البدائل وحل المشكلات.
- يثري النهج التشاركي في اتخاذ القرارات عملية صنع القرار وذلك بتوفير تنوع في الخبرات ووجهات النظر داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم.
- اتخاذ قرارات ذات جودة عالية يتطلب تنوع في استخدام نظم المعلومات
- نظم المعلومات تقلل من الوقت والجهد المبذولين.

**خلاصة الفصل:**

تطرقنا في هذا الفصل إلى التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وأنواع نظم المعلومات المستخدمة في هذه المؤسسة بالإضافة إلى دراسة الكيفية التي تساهم بها نظم المعلومات في دعم وتحسين جودة وفعالية القرارات المتخذة على مختلف المستويات الإدارية. حيث تم الاعتماد على منهجية بحث مختلطة (كمية-نوعية) لجمع البيانات. شملت الدراسة تقديم الاستبيان لعينة من الموظفين في مستويات مختلفة بمؤسسة اتصالات الجزائر -فرع مستغانم- بالإضافة إلى مقابلات مع المسؤولين حيث ركزت الأسئلة على مدى استخدام نظم المعلومات المتاحة في جمع وتحليل البيانات وتأثيرها على سرعة ودقة وجودة القرارات المتخذة كما تبين أن نظم المعلومات تقلص من الوقت والجهد المبذولين.

الخاتمة

العامّة

### الخاتمة العامة

ان التطور الحادث في مجال التكنولوجيا ادى الى التطور في وظائف الإدارة حيث أصبحت تعتمد على التكنولوجيا والوسائل الحديثة كنظم المعلومات التي سهلت من الوظائف التقليدية التي كانت تتم يدويا وقللت من الجهد والوقت المبذولين.

ولأن المؤسسات تسعى لزيادة الإنتاجية وتقليل الوقت قامت بالاعتماد على نظم المعلومات من اجل الاستمرارية فهي تساعد في عملية جمع وتحليل كمية هائلة من المعلومات بسرعة فائقة وبشكل دقيق. كما لها دور كبير في مرحلة اتخاذ القرار وفي هذه المرحلة تستخدم المؤسسات نظم دعم القرار التي تعتمد على العديد من الأنظمة الاخرى.

ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة في اطارها النظري مناقشة مفهوم شامل لكل من نظم المعلومات واتخاذ القرار وصولا الى أهميته ودوره. وفي اطارها التطبيقي بعد القيام بتربص دام عدة أيام في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم لاحظنا أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على نظم المعلومات بفضل دورها كبير في تقليل وقت وجهد جمع المعلومات، وكذا تحليلها وتخزينها الكترونيا بدل القيام بذلك يدويا.

#### ❖ نتائج الدراسة النظرية و الميدانية:

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى العديد من النتائج النظرية والتطبيقية

- نظم المعلومات تقلل للمؤسسة تكلفة الأوراق والجهد
- أنظمة دعم القرار تجعل من القرارات المتخذة قرارات دقيقة.
- تساعد مختلف أنظمة المعلومات من أنظمة إدارة المعلومات ونظم تحليل البيانات على جمع المعلومات الدقيقة والضرورية وتخزينها من أجل أستخدمها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب.
- الاعتماد على نظم دعم القرار يقلل من وقت اتخاذ القرار كون أن تجهيز القرارات والبدائل يكون في وقت وجيز.
- يتم اتخاذ القرار بشكل تشاركي حيث تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل يتم فيها اشراك الموظفين من مختلف المستويات الادارية.
- نظم دعم القرار تساهم فاتخاذ مختلف القرارات من قرارات: استراتيجية، تكتيكية، وتشغيلية.
- تضمن نظم دعم القرار الشفافية والمصادقية كون أنها تحتوي على سجلات واضحة لكل العمليات.

#### ❖ التوصيات

- على المؤسسات الاهتمام والاستثمار أكثر في نظم المعلومات لما تملكه من فائدة عظيمة.

- تطوير أنظمة المعلومات لمواكبة المتغيرات.
- توفير التدريب المستمر على استخدام أنظمة المعلومات خاصة إذا قاموا بتطويرها.
- زيادة مستوى الأمان لأنظمة المعلومات من أجل صعوبة الأفراد الخارجيين الوصول إليها.

### ❖ الأفاق الدراسة:

- أنظمة دعم القرار المدعومة بالذكاء الاصطناعي
- الذكاء الاصطناعي التفسيري (XAI) وتأثيره على اتخاذ القرار
- الأتمتة والتحول الذكي للقرارات
- تبسيط الواجهات التفاعلية
- استخدام الواقع المعزز الافتراضي لرسم الاستراتيجيات وتجسيدها أولاً بدون مواد أولية.

# قائمة المراجع

المراجع:

• الكتب:

1. إبراهيم الخشمان، مهارات الحاسوب و تطبيقاته، دار المعترف للنشر، الطبعة الاولى، عمان، 2012.
2. ابراهيم علي ربابعة، اتخاذ القرارات، الالوكة للنشر و التوزيع السعودية.
3. احمد رجب، الادارة و فن اتخاذ القرار، وكالة الصحافة العربية، مصر، 2023.
4. احمد محمود خلف دور نظم المعلومات الإدارية في دعم اتخاذ القرارات الإدارية في المنشآت التجارية، الطبعة الأولى، مكتبة القانون و الإقتصاد، الرياض، 2015.
5. ايوب دخل الله، التربية و مشكلات المجتمع في عصر العولمة، دار الكتب العلمية، لبنان 2015 .
6. برهان زريق، معنى اصطلاح النظام السياسي والتعريف به سوريا الطبعة الأولى: 2017 .
7. جمال عبد الله محمد، نظم المعلومات الإدارية، دار المعترف للنشر و التوزيع، الأردن الطبعة الأولى، 2015.
8. حافظ عبد الناصر علك، حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، 2013 .
9. حريري رافدة، نظم و سياسات التعليم و تطويرها في دول مجلس التعاون الخليجي، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2015.
10. حمدي أبو النور السيد عويس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، مصر، 2011.
11. زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة و إتخاذ القرارات الفعالة، شركة دار الأكاديميون للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2017.
12. طارق عبد الرؤوف، ايهاب عيسى المصري، صناعة و اتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2016.
13. طلال محمد نور عطار، المدخل الى البحث العلمي، دار أسام للنشر و التوزيع، عمان،
14. عبد الواحد حميد الكبيسي، التفكير الجانبي ( تدريبات و تطبيقات عامة )، مركز ديبونو لتعلم التفكير، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
15. عقيل محمد عقيل، اساسيات تقنية المعلومات، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، العراق، 2014.
16. علاء فرج الطاهر، الحوكمة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق، دار الراية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
17. فريد الفهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.

18. فريد كورتيل، د. حناش حبيبة، نظم المعلومات و دورها في اتخاذ القرارات زمزم ناشرون و موزعون الاردن الطبعة الاولى، 2015.
19. وتشانو فلوريدي، المعلومات مقدمة قصيرة جدا، مؤسسة الهداوي، المملكة المتحدة، 2014.
20. محسن بن حفيظ فضل باعمر، نظم دعم القرار، دار العلوم العربية للنشر و التوزيع و الإعلام، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2014.
21. محمد الفاتح محمود المغربي، نظم المعلومات الادارية، داي الجنان للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى المغرب، 2010.
22. محمد حسن أبوقطة، إدارة المؤسسات التربوية: نظريات و اتجاهات مؤثرة، مكتبة الفرقان، طنطا، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2025.
23. محمد سرور الحريري، إدارة المؤسسات الحكومية و العامة، الأكاديميون للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.
24. معراج هوارى، وآخرون، القرار الإستثماري في ظل عدم التأكد و الأزمة المالية، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
25. ميثان عبد الكريم المجالي، موضوعات متقدمة في نظم المعلومات دار الاعصار العلمي الاردن، الطبعة الاولى 2015.
26. نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها و مراحلها، دار أمجد للنشر و التوزيع.
27. رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارسته العملية، دار الفكر، سوريا، الطبعة الاولى، 2000.

• **المذكرات:**

- (1) عباسي عباسي عصام، تأثير جوده المعلومه الماليه في تقييم الاداء الماليه للمؤسسه الاقتصادية واتخاذ القرارات -دراسه حالة ليند غاز-، جامعه قصادي مرباح، ورقله 2012،
- (2) ضبيان شمام، حسن الزبيدي، نظم المعلومات و أثرها في التخطيط الإستراتيجي دراسة سياسية، ماجستير، كلية العلوم السياسية، جامعة صدام، 2001.

• **المجلات:**

- (1) إسمهان خلفي، سليمة عبد الله، (نظم المعلومات وفعالية اتخاذ القرار - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة) مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 1، جامعة باتنة، 2018.

• المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) Richard T. Watson ,Information Systems,by the Global Text Project,University of Georgia,2007.
- 2) Safaa Jassim,Systems And Information Management.2022

# قائمة الملاحق

## المدير العملي

## مساعد إداري

Service de Sécurité Interne

مصلحة الأمن الداخلي

Chargé de Communication

مكلف بالاتصال

Département Finances et Comptabilité

قسم المالية والمحاسبة

Département des Ressources Humaines

قسم الموارد البشرية

Sous Direction Commerciale

المديرية الفرعية التجارية

Sous Direction Technique

المديرية الفرعية التقنية

Service Budget et Reporting

مصلحة الميزانية واعداد التقارير

Service Développement et Formation

مصلحة التطوير والتكوين

Département Vente Grand Public

قسم البيع للجمهور العريض

Département Planification et Suivi

قسم التخطيط والمتابعة

Département Achats et Logistique

قسم المشتريات والإمداد

Service Comptabilité

مصلحة المحاسبة

Service Paie et Prestations Sociales

مصلحة الترخيص والخدمات الاجتماعية

Département Corporate

قسم المؤسسات الكبرى

Département Réseau d'Accès

قسم شبكة الولوج

Département Patrimoine et Moyens

قسم الممتلكات والوسائل

Service Trésorerie

مصلحة المالية

Service des Œuvres Sociales

مصلحة الخدمات الاجتماعية

Département Support Commercial

قسم الدعم التجاري

Département Réseau Transport

قسم شبكة النقل

Service Juridique

المصلحة القانونية

Chargé du Recouvrement

مكلف بالتحصيل

Centre Energie et Environnement

مركز الطاقة والمحيط

Service Support Systèmes d'Information

مصلحة دعم أنظمة المعلومات



جامعة عبد الحميد ابن باديس  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة أعمال  
استمارة استبيان

تأثير نظم المعلومات على عملية اتخاذ القرار في  
مؤسسة اتصالات الجزائر (مستغانم)

في إطار الدراسة الميدانية لتحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال يشرفني أن أضع تحت تصرفكم نسخة من الاستبيان المتضمن عددا من الاسئلة المتعلقة بدراسة نظم المعلومات وأثره على اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم يرجى الإجابة عليها.

• مع العلم أن هذه الإجابات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

تحت إشراف:

الأستاذة بنامة فاطمة الزهراء

من إعداد الطالبة:

• مصطفى الصابرية مريم

السنة الجامعية 2024/2025

## المحور الاول: المعلومات الشخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

أقل من 25 سنة  من 25 إلى 35 سنة   
من 36 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي

ابتدائي  متوسط   
ثانوي  جامعي

4- الرتبة المهنية:

إطار  عون   
رتبة أخرى

5- الأقدمية المهنية:

أقل من سنة  من سنتين إلى 5 سنوات   
من 6 سنوات إلى 10  أكثر من 10 سنوات

## المحور الثاني: جودة المعلومات ونظام المعلومات

1- هل يتطلب عملك استخدام الحاسوب

نعم   
لا

2- إذا نعم هل تمتلك حاسوب وحساب شخصي خاص بك في العمل

نعم   
لا

3- ما مدى استخدامك للحاسوب في اليوم

يومية

أسبوعيا

شهريا

4- كيف تقيم استخدامك لنظم المعلومات في عملك

ضعيف

متوسط

قوي

5- ما هو نظم المعلومات الذي تستخدمه في عملك

نظم إدارة المعلومات

نظم تحليل البيانات

نظم دعم القرار

6- ما مدى مساعدة التكنولوجيا في جمع البيانات، تخزينها واسترجاعها

ضعيف

متوسط

قوي

قوي جدا

7- هل تعتقد أن نظم المعلومات يوفر معلومات دقيقة

ضعيفة

متوسطة

قوية

8- كيف هو تقييم المعلومات المجمعة من حيث السرعة والملائمة

ضعيفة

متوسطة

قوية

المحور الثالث: أثر جودة المعلومات على اتخاذ القرار

9- كيف تقيم تأثير جودة المعلومة على نظم اتخاذ القرار

ضعيف

جيد

ممتاز

10- هل تساهم نظم المعلومات الوصول إلى المعلومات الضرورية

نعم

لا

11- كيف هي جودة اتخاذ القرار عند استخدام نظم المعلومات

ضعيفة

متوسطة

قوية

12- هل نظم المعلومات تقلل من الأخطاء عند اتخاذ القرار

نعم

لا

13- ما مدى الأمان في نظم المعلومات المستخدمة

ضعيف

متوسط

قوي

قوي جدا

14- هل تستخدم نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل

قليل

متوسط

كثير

15- كيف تقييم مساهمة نظم المعلومات في تحديد البدائل و حل المشكلات

ضعيف

متوسط

قوي

قوي جدا

16- كيف هو تأثير نظم المعلومات على جودة القرارات المتخذة

ضعيف

جيد

ممتاز

17- هل وفرت المؤسسة التدريب الكافي على استخدام نظم المعلومات

نعم

لا

شكرًا جزيلاً لكم على وقتكم الثمين وجهودكم وتعاونكم في الإجابة على أسئلة الاستبيان الخاص بتأثير نظم المعلومات على عملية اتخاذ القرار. إن مساهماتكم قيّمة للغاية وتساعدنا في فهم أعمق لهذا الموضوع.