

# شكر وتقدير

قال تعالى:

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

( سورة النمل، آية 19 )

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

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

رواه أحمد البخاري وصححه الألباني

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

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة أبي و أمي حفظهما الله و رعاهما

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل في كلية العلوم التجارية و التسيير فجزاهما الله خيرا وأدامهما الله ذخرا للوطن  
وأهل العلم.

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

وأتقدم بالشكر الجزيل لجميع الأساتذة و عمال المركز الجامعي تيسميت.

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	-1-
11	المهرم المعرفي	-2-
12	العلاقة بين البيانات والمعلومات	-3-
15	خصائص المعلومات	-4-
22	نموذج عام لنظام المعلومات	-5-
25	عناصر نظام المعلومات	-6-
26	آلية عمل النظام	-7-
64	إجابات العينة حسب الجنس	-1-
65	إجابات أفراد العينة حسب السن	-2-
66	عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	-3-
67	إجابات العينة حسب الوظيفة	-4-
68	إجابات العينة حسب الخبرة المهنية	-5-
69	إجابات العينة حسب عدد الدورات التدريبية	-6-
74	إجابة أفراد العينة حول حماية المعلومات	-7-
76	إجابة أفراد العينة لطريقة إيصال المعلومات	-8-

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
63	توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس	-1-
64	توزيع أفراد المجتمع حسب الفئة العمرية	-2-
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	-3-
66	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الوظيفة التي يشغلها المستجوب	-4-
67	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	-5-
68	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية	-6-
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى الاستفادة من الدورات التكوينية التي نظمتها المؤسسات	-7-
70	طبيعة المعلومات الضرورية للقيام بالمهام في المؤسسة	-8-
71	مهام أفراد العينة على مستوى المصلحة	-9-
72	إجابات الأفراد عن مكان البحث على المعلومات	-10-
73	اجابات الأفراد حول نوع المعلومات التي يتم البحث عنه	-11-
73	اجابات الأفراد حول حماية المعلومات	-12-
74	اجابات الافراد عن طرق تخزين المعلومات	-13-
75	إجابات الأفراد حول بث المعلومات في المؤسسة	-14-
77	إجابات أفراد العينة حول أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	-15-
79	إجابات أفراد العينة حول أهم الطرق المستخدمة في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	-16-
81	إجابات أفراد العينة حول مدى فعالية نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات	-17-
83	إجابات أفراد العينة حول الخطوات التي يمكن انتهاجها لتفعيل دور نظام المعلومات في عملية صنع القرار	-18-

قائمة الجداول

84	إجابات أفراد العينة حول أهم مزايا عملية حوسبة النظام و أهميته في عملية اتخاذ القرارات بها	-19-	
85	إجابات أفراد العينة حول العقبات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	-20-	
87	إجابات أفراد العينة حول أهم الحلول المقترحة لمعوقات استخدام نظام المعلومات لعمليات اتخاذ القرارات	-21-	
89	يبين مدى رؤية دور نظام المعلومات لتفعيل القرارات	-22-	

# الفهرس

الفهرس:

	إهداء
	شكر وتقدير
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ- هـ	المقدمة العامة
	الفصل الأول: نظام المعلومات في المؤسسة
3	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: المؤسسة والمعلومة
3	المطلب الأول: ماهية المؤسسة
4	الفرع الأول: تعريف المؤسسة
6	الفرع الثاني: خصائص المؤسسة وهيكلها التنظيمي
7	الفرع الثالث: محيط المؤسسة وأهمية دراسته
8	الفرع الرابع: مكونات محيط المؤسسة
10	الفرع الخامس: تأثير وتأثر المؤسسة بالمحيط
12	المطلب الثاني: ماهية المعلومة
13	الفرع الأول: تعريف المعلومة
17	الفرع الثاني: العلاقة بين المعلومات والبيانات
18	الفرع الثالث: جودة وخصائص المعلومة
20	الفرع الرابع: وسائل الحصول على المعلومات وكيفية تدفقها
20	الفرع الخامس: مصادر وتصنيف المعلومات
20	المبحث الثاني: نظام المعلومات
20	المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات
20	الفرع الأول: مفهوم نظام المعلومات
22	الفرع الثاني: نظم المعلومات الرئيسية في المؤسسة
24	الفرع الثالث: مكونات نظام المعلومات
26	الفرع الرابع: آلية عمل نظام المعلومات

27	المطلب الثاني: وظائف وأبعاد نظام المعلومات
27	الفرع الأول: وظائف نظام المعلومات
28	الفرع الثاني: أبعاد نظام المعلومات
29	الفرع الثالث: أهمية نظام المعلومات
29	الفرع الرابع: أهداف نظام المعلومات
	الفصل الثاني: نظام المعلومات واتخاذ القرار
34	تمهيد الفصل
34	المبحث الأول: الخلفية التاريخية لاتخاذ القرار
34	المطلب الأول: اتخاذ القرارات وتيارات الفكر التنظيمي
37	الفرع الأول: تيارات الفكر التنظيمي
43	الفرع الثاني: اتخاذ القرارات من منظور المدخل
43	المطلب الثاني: عملية اتخاذ القرار
43	الفرع الأول: مفهوم القرار
45	الفرع الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار
48	المبحث الثاني: نظام المعلومات أساس اتخاذ القرار
48	المطلب الأول: تصنيف وأساليب اتخاذ القرار
50	الفرع الأول: تصنيف القرارات
50	الفرع الثاني: أساليب اتخاذ القرار
51	المطلب الثاني: العلاقة نظام المعلومات بعملية القرار
51	الفرع الأول: دور نظام المعلومات باتخاذ عملية القرار
54	الفرع الثاني: مساهمة نظام المعلومات في ابتكار الأفكار
	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: نظام المعلومات واتخاذ القرار في مؤسسة
	تمهيد الفصل
59	المبحث الأول: تقديم مؤسسة الدراسة
59	المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة
61	المطلب الثاني: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت

## الفهرس

62	المبحث الثاني: الدراسة التحليلية لنتائج الاستبيان
62	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
63	المطلب الثاني: عرض البيانات المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة وتحليلها
92	خلاصة
93	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق



مقدمة :

لقد تضافرت قوى الثورة التكنولوجية و ثورة المعلومات على بيئة الأعمال فزادت من تعقيدها، و اكتسحت وظائف الإدارة فأصبحت أكثرها أهمية إلا أنها لم تقلل من شأنها بقدر ما حسنت من أدائها و زادت من جودتها فأصبحت و وظائف الانتاج ، التسويق و المالية و كذلك الموارد البشرية أكثر تعقيدا من الماضي، لكن بسرعة تنفيذ أكبر ، و جودة خدمات أفضل و سهولة إنجاز أبسط. و لا يعود الفضل في ذلك الى التطور التكنولوجي و المعلوماتي فحسب بل إلى كفاءة التسيير و جودة الآليات المستخدمة و رشد مستخدميها. عندما تتوفر التقنية تطرح الإشكالية حول كيفية إدارة هذه التقنية ، من هنا تحول الاهتمام إلى الجانب الإداري أكثر من غيره و بشكل مختلف عما كان عليه في الماضي .

أين يعتبر النجاح في العمل الإداري نجاحا للمنظمة في كافة مستوياتها بينما يشكل فشله تهديدا لبقاء المنظمة و استمرارها.

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

هذه الظروف و المتغيرات التي رافقت التنوع و التقييد في عوامل البيئتين الداخلية و الخارجية لمنظمات العصر الحالي استلزمت وجود قادة و مفكرين أذكياء من ذوي القدرات الفكرية و المهارات غير التقليدية التي تعتمد على أسس تنمية المعرفة و الخبرة و مبادئها و تكوين التصورات و الرؤى ذات العلاقة بالمستقبل و سبل مواجهة الحاضر التي غدت تنصف بالديناميكية الشديدة( التغيرات السريعة المتلاحقة)، مما زاد من أهمية متابعتها و تحليلها باستمرار للبحث في امكانية احتوائها و تجاوزها ثم محاولة السيطرة عليها أو التأثير فيها لضمان النجاح و التفوق و البقاء.

فبرز نظام المعلومات كأداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد و المحافظة على مكانتها، و قراءة مستقبلها، و تمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة و التكيف مع التغيرات التي تحيط بها.

و استندت انطلاقة الفكرة الرئيسية لهذه الدراسة إلى حقيقة التحديات التي يواجهها قطاع الاكترونيك و التي تهم بتقديم خدمات و منتجات للمستهلك و المتعاملون معها و مراقبة المنافسين من جهة و تسارع التغيرات

الاقتصادية و الاختلال في الموازين. حيث تفرض هذه التحديات عليها ضرورة اتخاذ قرارات حاسمة و فعالة و استباق الأزمات و التهيؤ لمواجهةها قبل و وقوعها ، و لتسيير أمور العمل و استثمار الفرص المتاحة في البيئة المحيطة. و على هذا الأساس، فان السؤال الجوهرى الذى ستحاول هذه الدراسة الإجابة عنه يمكن صياغته على النحو التالى:

ما هو دور نظام المعلومات في صنع عملية اتخاذ القرار؟

#### الأسئلة الفرعية

في ضوء هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

ما ذا نعني بنظام المعلومات؟

ما هي مراحل عملية صنع القرار؟

كيف يساهم نظام المعلومات في عملية صنع القرار؟

#### الفرضيات:

- هناك علاقة ايجابية بين طبيعة المعلومات و طبيعة القرار الذى سيتم اتخاذه.
- يعمل نظام المعلومات على تزويد المراكز الإدارية بالمعلومات الضرورية لمساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات السليمة.
- لا يساهم نظام المعلومات في اتخاذ القرارات.

#### أهداف البحث

و من أسباب دراسة أي موضوع هو الوصول إلى أهداف معينة. و بصفة عامة تتلخص أهداف

الموضوع محل الدراسة في العناصر التالية:

- تسليط الضوء على مدلول نظام المعلومات وعلاقته بعملية صنع القرار.
- تبيان كيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة توليد البدائل الإستراتيجية الممكنة.
- التعرف على أهم المصطلحات الحديثة المرتبطة بالموضوع.
- التعرف على الطرائق المستخدمة للحصول على المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات.

■ تقديم مقترحات قابلة لتطوير نظام المعلومات و التي من الممكن أن تساهم في تعزيز مستوى

نظام المعلومات لدى المدراء مما يساهم في اتخاذ القرارات السليمة.

### أهمية الدراسة:

- يستمد هذا البحث أهميته من حداثة موضوع نظام المعلومات، كما يستمد أهميته أيضا من خلال تسليطه الضوء على مدى قدرة نظام المعلومات على دعم صانعي عملية اتخاذ القرارات.
- تعتبر عملية صنع القرارات من الإجراءات التنظيمية المهمة في أي تنظيم ، وترتبط صناعة القرار بمختلف نشاطات المنظمة ومنها التعامل مع تكنولوجيا المعلومات وبناء وتطوير نظم المعلومات ، والحقيقة أن الحاجة إلى المعلومات وضرورتها لمتخذ القرار تتزايد بسرعة كبيرة كلما اتسعت و تعددت مجالات وغايات القرارات المطلوب اتخاذها.
- كما تكمن أهمية الدراسة في الحاجة المتزايدة لتطبيق و تبني نظام يسهر على الحفاظ على مكانة المؤسسة و يساهم في الرفع من تنافسيتها في وقت أصبح يعرف منافسة شديدة على جميع الأصعدة و على المستويين المحلي و العالمي و خصوصا مع دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق و فتح أسواقها أمام المستثمر الأجنبي.

### دوافع البحث:

لا يخلو أي موضوع بحث من دوافع تثير رغبة الباحث و تجعله يتمسك بموضوع بحثه موضوعية كانت أو ذاتية، و عليه فاختيار الموضوع ليس وليد الصدفة. و يمكن إيجاز هذه الدوافع فيما يلي:

**الدوافع الذاتية:** تتمثل في الرغبة و الفضول في الخوض في كل ما هو جديد

### الدوافع الموضوعية:

- تأتي هذه الدراسة لتجيب عن مجموعة من التساؤلات التي تختلج في صدور الباحثين و المتعلقة أساسا بموضوع نظم المعلومات و دورها في عمليات صنع القرار في المؤسسة على وجه التحديد يعد الإلمام بأدبيات نظم المعلومات و تطبيقاته من قبل المسيرين أمرا لا مناص منه بحكم أنه يمثل قاعدة و جوهر عملية اتخاذ القرار ،وذلك من خلال محاولة التأصيل النظري و التطبيقي للموضوع.
- إن تأكيد دور و أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات يحتاج لعناية خاصة من طرف الباحثين لتقديم الدراسات العلمية المتخصصة و الأكاديمية في هذا المجال الحساس الذي أضحى يؤرق متخذي القرارات

في خضم التنافس الحاد الذي يعرفه قطاع الأعمال على وجه التحديد وعليه اهتم البحث بالخوض في شقيه النظري من خلال تحليل عملية صنع القرار و دور نظام المعلومات فيه بشكل مبسط، و شق عملي اهتم بتزليل الدراسة النظرية على الواقع الاقتصادي في الجزائر من خلال تناول دور و أهمية نظام المعلومات في عملية صنع القرارات.

### صعوبات وعوائق البحث.

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

- غياب شبه كلي للدراسات الميدانية التي توضح مدى دور نظام المعلومات في صنع عملية اتخاذ القرار، حيث انحصرت أغلب البحوث المقدمة بشأن الموضوع بدراسة شق دون آخر حيث تناول بعضها واقع نظام المعلومات في المؤسسات الجزائرية و بعضها ربط دراستها بالميزة التنافسية.
- شح الدراسات الأكاديمية المتخصصة التي تناولت موضوع الدراسة خاصة تلك المتعلقة بمجال المؤسسة الجزائرية مما يسهل على الباحثين في هذا الشأن الاسترشاد بها.
- عدم وجود أجنحة خاصة في مكاتبنا تهتم بالموضوع و ربطه بمجال المنافسة بين المؤسسات، في حين أن موضوع نظام المعلومات يمكن أن يمتد لأغلب التخصصات سيما مجال عموم التسيير.
- صعوبة إجراء الدراسة الميدانية، حيث كابد الباحث و عانى الكثير من أجل توزيع الاستبيانات و حتى في عملية استرجاعها بحكم غياب ثقافة الاستبيانات و أهميتها في الوصول لنتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات قد تكون مصيرية أحيانا.

### منهج البحث

- بالنظر لطبيعة الموضوع و أملا في الوصول لكافة تطلعاتنا كان لزاما اعتماد مختلف المناهج المستخدمة في البحوث و الدراسات الاقتصادية و الإدارية، حيث تم توظيف كل واحدة منها

كلما دعت الحاجة البحثية لذلك. و بشكل عام فقد تم اعتماد المنهج الوصفي حين تناول دراسة نظام المعلومات و عملية اتخاذ القرار و قد تم اعتماد المنهج الوصفي أيضا عند استقراء تطور عملية اتخاذ القرار وفقا لتطور المدارس التنظيمية المختلفة.

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

#### ■ خطة و هيكلية البحث

■ من أجل تحقيق الأهداف التي تخدم البحث تم توزيع الهيكل النظري و التطبيقي إلى ثلاث فصول اشتمل الفصل الأول و الذي عنون بنظام المعلومات والمؤسسة على مبحثين حاولنا تبيان أهمية المعلومات بالنسبة للمؤسسة و طرق معالجتها من خلال نظام المعلومات في المبحث الأول كما تناول المبحث الثاني كل ما تعلق بالمؤسسة و محيطها.

■ كما عنون الفصل الثاني بنظام المعلومات و عملية اتخاذ القرار

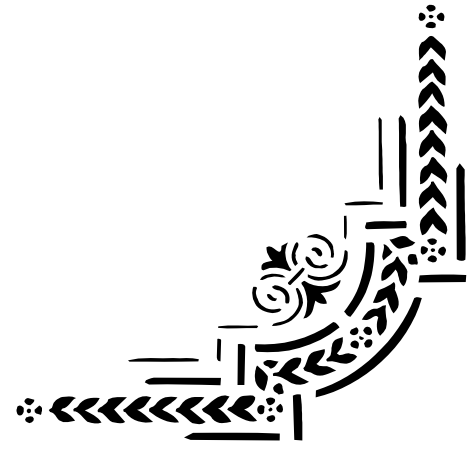
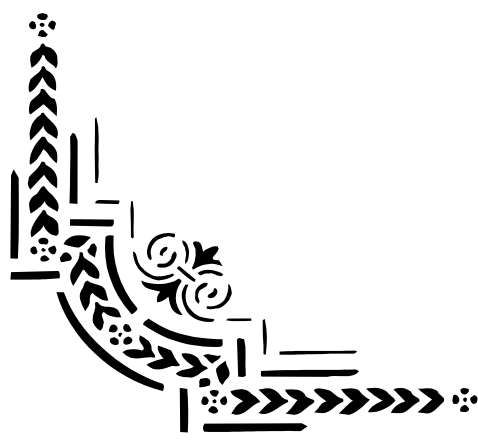
■ وأخيرا خصصنا الفصل الثالث للدراسة التطبيقية و التي تناولت بالبحث و التحليل دور

نظام المعلومات في اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر تيسميسيلت.



# الفصل الأول

## نظام المعلومات في المؤسسة



## تمهيد:

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

- المبحث الأول : المؤسسة والمعلومة

- المبحث الثاني: نظام المعلومات.

## المبحث الأول: المؤسسة والمعلومات

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

## المطلب الأول: ماهية المؤسسة

## الفرع الأول: تعريف المؤسسة

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

إن تقديم المفهوم الشمولي للمؤسسة يتطلب منا معرفة العناصر المكونة لنظام المؤسسة التي يمكن حصرها في مايلي :

**الموارد المالية:** وهي الوسائل المستخدمة في العملية الإنتاجية من آلات ومباني وعدد ومواد أولية وكذلك الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية؛

**الموارد البشرية:** وهي تلك الموارد المتمثلة في الطاقة العضلية والذهنية لعمال المؤسسة؛

**مركز القرار:** وهو المركز المكلف بتسيير أنشطة المؤسسة حيث يعني تكثيف بين مختلف العناصر الأخرى المكونة للمؤسسة؛

**التحويل:** وهو ناتج عن نشاط المؤسسة المتولد عن عنصر العمل المبدول لتحويل المواد الأولية إلى سلع مادية أو عنصر العمل المبدول لتقديم خدمات للأفراد أو الجماعات.

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

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



كما يعرفها (M, debmeton) : على أنها "كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا، والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق"<sup>1</sup>.

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

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

و من خلال التعاريف السابقة يمكن القول:

« أن المؤسسة هي مفهوم ذو طبيعة جد معقدة : تتميز بالشمولية حيث تعبر عن واقع اقتصادي وبشري واجتماعي، كونها تعمل في بيئة مجتمعية محددة، وتمثل جزء من البنية الاقتصادية والاجتماعية لهذا المجتمع فالمؤسسة بوظائفها المختلفة هي قلب البيئة الاقتصادية الدينامكية التي ميزتها الرئيسية التطور والتغيير فالحيط الحالي للمؤسسات جد معقد وغير مؤكدة»

### الفرع الثاني: خصائص المؤسسة وهيكلها التنظيمي

#### أولاً: خصائص المؤسسة

يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التي تتميز بها المؤسسة بناء على التعاريف السابقة فيما يلي<sup>4</sup>:

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

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

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

- التحديد الواضح للأهداف والبرامج وأساليب العمل.

<sup>1</sup> - القطب محي الدين، المرجع السابق، ص 14

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

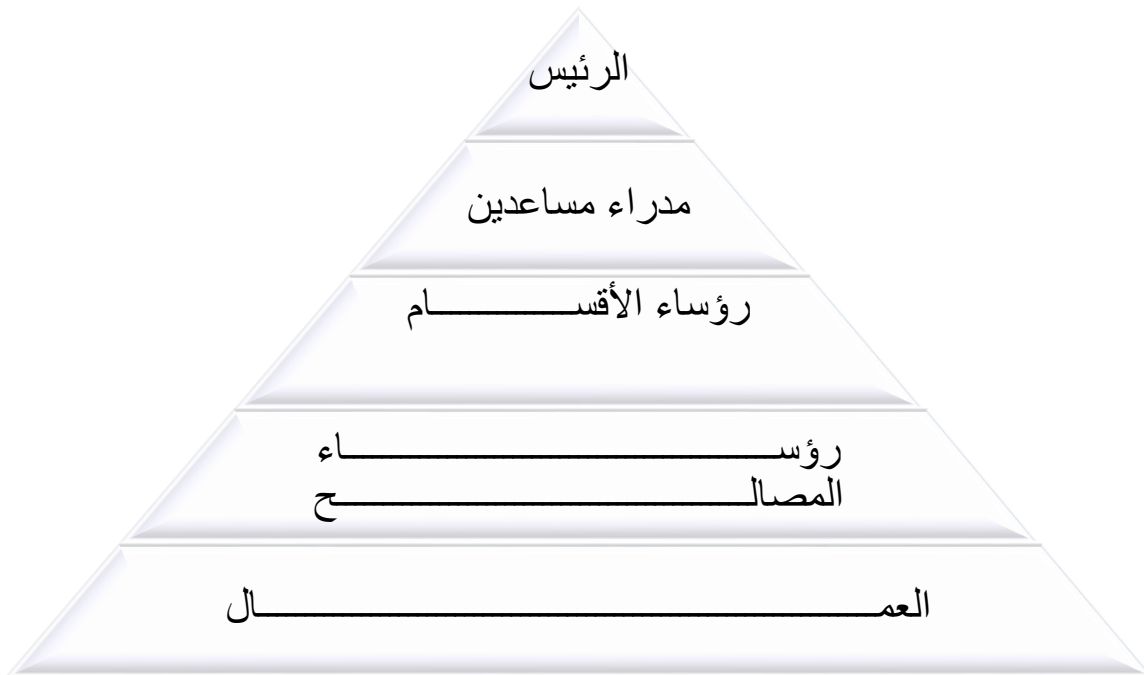
<sup>3</sup> غول فرحات، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر"، 2008، ص 8

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

### ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن الهياكل التنظيمية ليست نموذجية. فهي تختلف باختلاف المؤسسات تبعا لحجمها وطبيعتها عملياتها وكلما كبر حجم المؤسسة كلما دعت الحاجة إلى إنشاء مستويات تنظيمية أخرى، ويأخذ هذا الأخير عدة أشكال، وعموما فإن الشكل الآتي هو السائد مهما تنوعت المؤسسات ومهما اختلف حجمها ونشاطاتها ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه " المجموع الكلي للوسائل المستخدمة في تقسيم العمل إلى مهام مختلفة وضمان التنسيق بينهما<sup>1</sup> ".

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



Source : samuel JOSIEN, sophie laudrieux-KARTOCHIAN, « organisation et management de l'entreprise » gualino éditeur, paris, 2008, p45, p46

<sup>1</sup> samuel JOSIEN, sophie laudrieux-KARTOCHIAN, « organisation et management de l'entreprise » gualino éditeur, paris, 2008, p45

## الفرع الثالث: محيط المؤسسة وأهميته دراسته

المؤسسة بوظائفها المختلفة المتمثلة في إنتاج وتبادل السلع والخدمات وكذلك في توزيع المداويل والعوائد هي في قلب البنية الاقتصادية.

حيث ان المؤسسة تقوم بالتأثير في المجال الاقتصادي وتتأثر بالظروف الاقتصادية ونشاطات الأعوان الاقتصادية الأخرى واستمراريتها رهينة بتكيفها مع الظروف الاقتصادية المختلفة وبالتطوير المستمر لبنيتها الاقتصادية في البيئة الدينامكية المتداخلة.

و المحيط: " يتشكل من مجموعة من العناصر التي لها علاقة مع المؤسسة، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة "1.

ومن الأسباب التي جعلت المؤسسة تهتم بمحيطها وتراقبه باستمرار يمكن ذكر ما يلي<sup>2</sup>:

- المؤسسة لا تنشط في فراغ بل هي مرتبطة بشبكات المتعاملين والأسواق والهيآت والأفراد وعليها التأقلم في عملية التعامل معها؛

- مختلف الهيئات والمؤسسات والأفراد تؤثر في المؤسسة وفي بعضها أيضا وتفرض على المؤسسة قيودا وحدودا من طباع مختلف ثقافية، اجتماعية، اقتصادية وبيئية؛

- المؤسسة في الواقع تتكون من شبكة من الأفراد والجماعات وكل منها لها أهداف واتجاهات قد تختلف وقد تتلاقى نسبيا وهم أطراف من محيط؛

- المؤسسة تقوم باستعمال الموارد المختلفة من المحيط وتقدم إليه مخرجاتها وبالتالي يجب معرفة متطلبات المحيط؛

- السوق تشهد تطورا عنيقا في مختلف العناصر المحددة للطلب والعرض مثل تغيير الأذواق حسب التحسن الثقافي والحضاري للأفراد والتغيير المستمر في التكنولوجيا كما أن المؤسسات اليوم أصبحت فيها عملية البحث والتطوير التي تؤدي دورا محددًا ليس فقط لتوجيه الطلب والاستهلاك بل أيضا لتوجيه عرض المؤسسات المؤثرة والمتأثرة فيما بينها .

<sup>1</sup> Dou, HENRI, « **veille technologique et compétitivité** », dunod, paris, 2007, p13.

<sup>2</sup>Samuel JOSIEN, Sophie laudrieux-Kartochian op . cit , p 57

### الفرع الرابع: مكونات محيط المؤسسة

محيط المؤسسة\* يشمل قواعد اقتصادية متعددة ويشمل كذلك البنية الاقتصادية والاجتماعية، عموما يتشكل محيط المؤسسة مما يلي<sup>1</sup>:

- العوامل الاقتصادية: تتمثل في الزبائن والممولين والمنافسين والسلطات العمومية والنقابات والبنوك. الخ؛  
البنى الجغرافية والديمغرافية.

- الإطار القانوني: يشمل النظام والقوانين؛

- البنية التكنولوجية: فهي بعض القطاعات، التطور التكنولوجي، الإعلام والاتصال..... الخ؛

- السلوكيات والثقافات: تتمثل في القيم الأخلاقية، الدين مبادئ إيديولوجية وفلسفية وكذلك أنماط وأساليب الحياة والعادات الاجتماعية..... الخ؛

كل هذه العوامل التي سبق ذكرها تتطور وتتغير اتجاهاتها أحيانا بسرعة كبيرة فالمحيط الحالي للمؤسسات جد معقد وغير مؤكد.

إضافة إلى هذه المكونات هناك قسم آخر حسب مدخل نظرية الأنظمة وهو المحيط المباشر وغير المباشر:<sup>2</sup>

- المحيط المباشر: وهو يشمل كل الأطراف والمتغيرات التي تتعامل بشكل مباشر مع المؤسسة وتتكون من:

- سوق السلع والخدمات: وهي نقطة الالتقاء بين المؤسسات المنتجة والمستهلكين والأطراف المختلفة في النظام الاقتصادي؛

- سوق التمويل: وهو نقطة التقاء بين المؤسسة ومورديها وهو أيضا نظام فرعي من النظام الاقتصادي ككل؛

- سوق المال: وهو نقطة التقاء بين المستثمرين أو مستعملي الأموال التي يطلبوها من جهة وعارضي الأموال أو المدخرين من جهة أخرى؛

- نظام التربية والتكوين خارج المؤسسة: وهو نظام العملي التقني ونظام القيم في المجتمع حيث تتكفل وبنقل المعارف والأفكار الاقتصادية السياسية والفلسفية لأفراد المجتمع؛

<sup>1</sup> jean LONGOTTE, jacques MULLER, op.cit, p11.

\* يطلق كذلك على محيط المؤسسة لفظ " البيئة"

<sup>2</sup>- غول فرحات، المرجع السابق، ص 10.

- **النظام القانوني:** وهو نظام فرعي من النظام السياسي الاجتماعي حتى الثقافي تؤطره قوانين ، ويجدد الحقوق والواجبات لمؤسسات ولمختلف المتعاملين الاقتصاديين معها وهي عناصر تربط بعادات وتقاليد المجتمع؛
- **نظام العلاقات مع الإدارة:** هو نظام فرعي سياسي قانوني يعمل على تحديد علاقة المؤسسة بالإدارة و ما يفرضه وجودها من حقوق تجاهها.
- **المحيط غير المباشر:** هو الوسط العام أو غير المباشر ويمكن توزيعه إلى عدة أنظمة متفاعلة وتكون نظاما أشمل.

### الفرع الخامس: تأثير وتأثر المؤسسة بالمحيط

#### أولاً: تأثير المؤسسة في المحيط

- إن وجود المؤسسة الاقتصادية داخل المجتمع وفي حيز مكاني معين يجعلها تتفاعل معه تؤثر فيه كما تتأثر به وذلك بواسطة إنتاجها وتصرفاتها التي قد تفرضها على المجتمع في حالة قوتها وضخامتها ويمكن أن تفرق بين نوعي من آثار المؤسسة على المحيط (آثار اجتماعية، وأخرى اقتصادية)<sup>1</sup>:
- **الآثار الاجتماعية:** يمكن حصر الآثار التي تمس المحيط في نقاط مختلفة منها الإيجابية والسلبية، وتختلف درجة التأثير طبقاً لاختلاف نوع النظام الاقتصادي الذي توجه به المؤسسة وكذلك باختلاف حجم المؤسسة ووزنها الاقتصادي والمالي في المجتمع، كما أن المناطق الصناعية الكبرى التي تشمل عدة مؤسسات وأنواع من الصناعات يكون تأثيرها أقوى من أثر المؤسسات منفردة، ويمكن حصر هذه الآثار في توفير الشغل، التأثير على الأجور، تغيير نمط معيشة السكان. الاستهلاك والتأثير على البطالة .
- **الآثار الاقتصادية العامة:** للمؤسسة دور مهم في تغيير النشاط الاقتصادي الوطني لأنها تعبر عن جزء من أعوان هذا الاقتصاد ومن الآثار الاقتصادية للمؤسسة في المجتمع ما يلي:
- دفع عجلة التعمير، ظهور منشآت تجارية، التأثير على التكامل الاقتصادي والتأثير على الأسعار.

#### ثانياً: تأثير المحيط في المؤسسة

- هناك جملة من العوامل والظروف تؤثر في نشاط المؤسسة الاقتصادية واستمراريتها منها:
- **الظروف الاقتصادية:** وهي عبارة عن الوضع الاقتصادي العام أي النشاط الاقتصادي ومؤشراته والتي من بينها، الدخل الفردي والوطني، حق التصرف، اتجاهات الأسعار، أنواع النظم الاقتصادية المتبعة، المنافسة،

<sup>1</sup> www. http.um.info.veille.fr, consulté .

الميكمل الاقتصادي، نظم التصدير والاستيراد، الانفتاح الاقتصادي والمناطق الحرة، المؤسسات المالية معدلات التضخم معدلات العمالة والبطالة .....الخ.

- **الظروف الاجتماعية والثقافية:** وتتمثل في القيم الاجتماعية السائدة والعادات والتصرفات التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات، وكيفية تعاملهم مع الحقوق الإنسانية والتطورات الثقافية، إضافة إلى الخصائص والنماذج الديمقراطية التي تميز المجتمعات التي تعمل بها المؤسسات ويمكن حصرها في مستوى ومدى انتشار التعليم بين مختلف الفئات، الوعي الجماهيري، الثقافة.....الخ.

- **الظروف القانونية والسياسية:** وهي عبارة عن القوانين والتشريعات الحكومية التي تحدد علاقة المؤسسات بالدولة، إضافة إلى الفلسفة السائدة والأهداف التي تؤمن بها الأحزاب أو التيارات المشاركة في الحكم ومثال على ذلك: قوانين الجمارك من خلال منع والسماح بدخول سلع معينة، قوانين العمالة المحلية والخارجية، قوانين حماية المستهلك، نمط السلطة المتبع، درجة الديمقراطية. مدى توفر الوعي السياسي .....الخ.

- **الظروف التكنولوجية:** عبارة عن الظروف العامة لتطور التكنولوجيات وتوافرها لدى المؤسسات الراغبة في الحصول عليها، إضافة إلى تطور مجالات المعرفة والعلم وقدرة المؤسسات وابتكارها واختراعاتها وخاصة فيما يعود إلى استخدامها في عملياتها الإنتاجية والتسويقية ومثال ذلك: مستوى التكنولوجيا المتاحة، المهارات البشرية، ملائمة التكنولوجيا للبيئة .....الخ.

- **الظروف المحيطية الطبيعية:** وتتمثل في الأحوال العامة الطبيعية والظروف المناخية والبيئية التي تؤثر في عمل المؤسسة فالطبيعة يمكن أن تكون نعمة كما يمكن أن تكون نقمة في نفس الوقت فالموارد التي تسعى المؤسسات إلى اكتشافها أو شرائها في معظمها من خيرات الطبيعة، أما الهزات الأرضية والفيضانات وغيرها فتؤثر ماليا على المؤسسات والأفراد على السواء.

هذا وهناك عوامل أخرى تؤثر في المؤسسة نذكر منها العملاء الموردون، الوسطاء والمنافسون، غيرهم.

## المطلب الثاني: ماهية المعلومة

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

## الفرع الأول: تعريف المعلومة

يعود تحليل أصول اصطلاح المعلومات إلى الأصل اللاتيني للعناصر التي يتألف منها هذا المصطلح فكلمة (forma) تعني مظهراً، أو رقماً، أو صورة، أو إشارة، أو قاعدة. أما كلمة (formation) فتعني إبداعاً أو تشكيلاً، أو تمثيلاً وصفياً، ويأتي المصدر اللاتيني (in) ليمنح المفردة اللغوية التي يصاحبها بتسمية المكان أو القضاء، أو التعلق بالزمان، أو المظهر. وتعني في اللغة العربية معلومات.

- تعني كلمة (information) عند البحث عنها في المراجع الإنجليزية العربية بمعنى (المعلومات، المعطيات، البيانات، الحقائق، الوقائع، الإعلام<sup>1</sup>).

- وتعرف كذلك بأنها: "نتائج عمليات النماذج، التكوين، التنظيم، أو تحويل البيانات بطريقة تؤدي إلى زيادة مستوى المعرفة للمستقبل<sup>2</sup>".

- **المعلومات:** "هي بيانات قد تم تحويلها ومعالجتها بحيث يكون لها معنى وقيمة حقيقية أو مدركة بالنسبة لمتخذ القرار<sup>3</sup>".

- وتعتبر **المعلومات:** "حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفاً أو ظرفاً محدداً أو تشخص تهديداً، أو فرصة محددة، وتبعاً لذلك فإن المعلومات هي نتيجة البيانات<sup>4</sup>".

- "كما يقصد بالمعلومات كافة أنواع البيانات والتقارير المتعلقة بالنشاط لكل إدارة وكل قطاع، فهي تلك العمليات والأساليب المستخدمة لإنتاج معطيات تمت معالجتها لتعطي معنى كاملاً للمعلومة" الذي يمكن استخدامه<sup>5</sup>".

<sup>1</sup> السعيد مبروك ابراهيم، "المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص ص: 13، 14.

<sup>2</sup> سونيا محمد البكري، "نظم المعلومات الإدارية"، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص 106.

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

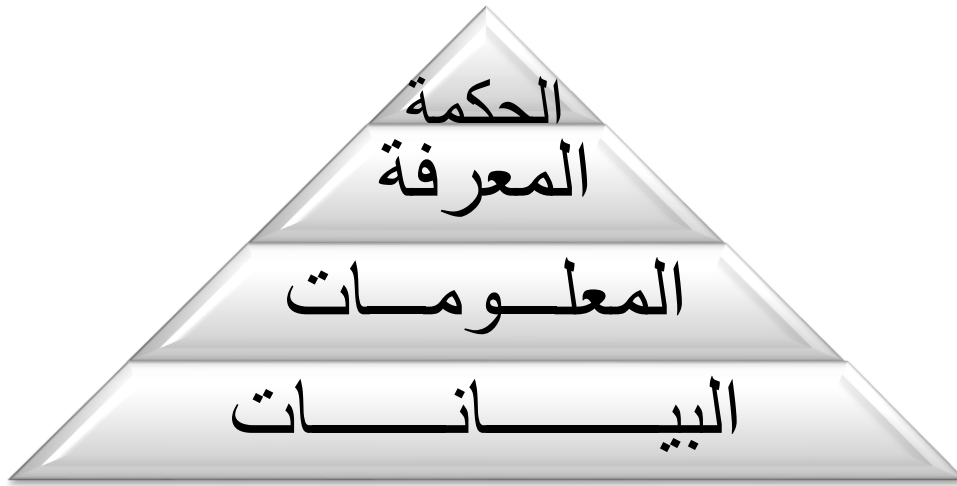
<sup>4</sup> رنجي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، دار صفاء، عمان، ط 1، 2008، ص 43.

<sup>5</sup> رنجي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 44.

- "المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد"<sup>1</sup>.  
 - "إضافة إلى ذلك فالمعلومات عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، حتى صار لها معنى وتأثير في سلوكيات من يستقبلها وبعبارة أوجز وأوضح فإن المعلومة تؤدي إلى تغيير سلوك وفكر الأفراد واتخاذ القرارات"<sup>2</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المعلومات هي عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة والمعالجة الناتجة عن نظم المعلومات، والتي على ضوءها يتم اتخاذ القرارات والمرتبطة ارتباطا تاما بالمعرفة، وعليه فإن المعرفة هي: "حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة وهي التي تمكن من امتلاكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه"<sup>3</sup>. ويوضح الشكل التالي هرمية المعرفة:

الشكل (1-2):



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

### الفرع الثاني: العلاقة بين المعلومات والبيانات

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

<sup>1</sup> Jean -louis MONINO," **P'information au cœur de P'intelligence économique stratégique, réseau de recherche sur P'innovation**", afnor, paris, 2012, P 6

<sup>2</sup> جمال سالمي، "أمن المعلومات"، مجلة الاقتصاد المعاصر، الجزائر، العدد 3، 2008، ص 28.

<sup>3</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، "إدارة المعرفة" دار الكتاب الحديث، الأردن، 2009، ص 10.



- **تعريف البيانات:** هي مجموعة حقائق غير منظمة قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك من يستقبلها.

- **مصادر البيانات:** بشكل عام يمكن القول بأن البيانات يمكن أن تستقى من مصدرين أساسيين هما<sup>1</sup>:

- **المصدر الداخلي:** من واقع أقسام ونشاطات المنظمة؛

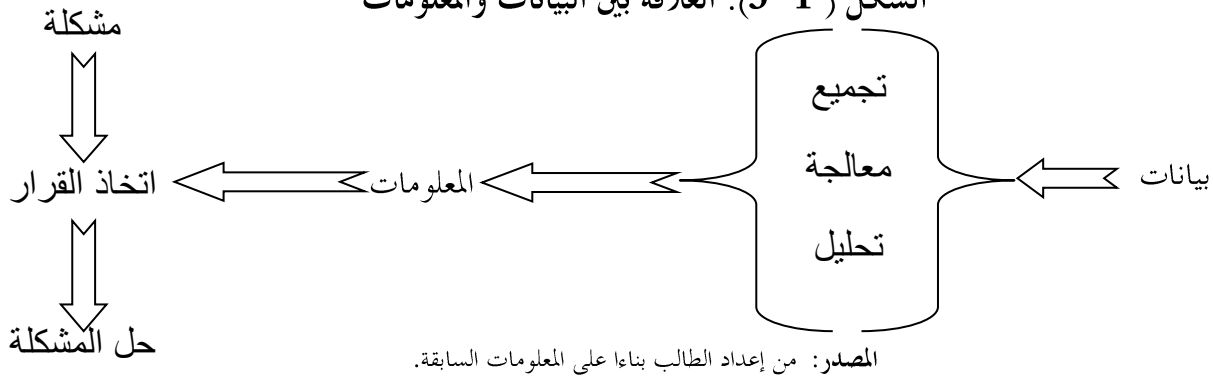
- **المصدر الخارجي:** من الجهات المحيطة بالمنظمة.

فتجميع البيانات الخاصة بالعاملين من مصدر داخلي هو قسم الأفراد بينما يتم تجميع البيانات الخاصة بالمنظمات المنافسة من المصدر الخارجي المتمثل بالهيئات الصناعية.

نلاحظ مما سبق مقارنة بتعريف المعلومات أنها مفاهيم نسبية ، فما يعد معلومات لشخص معين قد يعتبره شخص آخر بيانات لا يمكن الاستفادة منها ويستخدمها معيار واحد للتمييز بين البيانات والمعلومات يتمثل في تحقيق الغرض من الاستخدام فإذا كانت البيانات تحقق الغرض من استخدامها مباشرة فهي معلومات وإلا فهي بيانات<sup>2</sup>.

ولكي يمكن الاستفادة من المعلومات لا بد أن تكون دقيقة وغير ناقصة، والشكل التالي يوضح أكثر العلاقة بين البيانات والمعلومات:

الشكل ( 1-3 ): العلاقة بين البيانات والمعلومات



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

<sup>2</sup> نجم عبد الله الخميدي وآخرون، "نظم المعلومات الإدارية"، دار وائل للنشر الاردن، ط 2، 2009، ص 35.

## الفرع الثالث: جودة وخصائص المعلومات

## أولاً: جودة المعلومات

حتى ولو تم إرسال المعلومات بطريقة فعالة فإن جودة المعلومات تتحدد بطريقة استخدامها بواسطة متخذ القرارات، بمعنى آخر أن جودة المعلومات تتحدد بقدرتها على تحفيز الفرد متخذ القرار ليتخذ موقفاً معيناً، كذلك بقدرتها على جعل الفرد متخذ القرار يصل إلى قرارات أكثر فعالية وهناك ثلاثة عوامل تحدد درجة جودة البيانات وذلك من قبل من يستخدم هذه المعلومات، وهذه العوامل الثلاثة هي منفعة المعلومات لمتخذ القرار، درجة الرضا عن المعلومات من قبل متخذ القرار، الأخطاء والتحيز<sup>1</sup>.

## - منفعة المعلومات

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

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

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

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

## - درجة الرضا عن المعلومات

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

<sup>1</sup> حسان محمد أحمد، "نظم المعلومات الإدارية"، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص ص: 123، 124.

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

كثيرا من المديرين يفضلون جودة المعلومات على كمية المعلومات ولا شك أن جودة المعلومات تتفاوت باختلاف الأخطاء والتحيز الموجودة في هذه المعلومات. وتكون مشكلة التحيز في المعلومات أن من يستقبل المعلومات لا يكون على علم بهذا التحيز وإلا كان من السهل عليه إجراء عملية التعديل اللازمة على المعلومات للتخلص من هذا التحيز.

على الجانب الآخر فإن الأخطاء تمثل مشكلة هامة لأنه لا توجد طريقة سهلة لعلاج هذه الأخطاء. وعادة ما يوجد الخطأ في المعلومات نتيجة بما يلي<sup>1</sup>:

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

**ثانيا: خصائص المعلومات**

لقد تم تحديد عشر خصائص أساسية للمعلومة، والتي ذكرت على النحو التالي<sup>2</sup>:

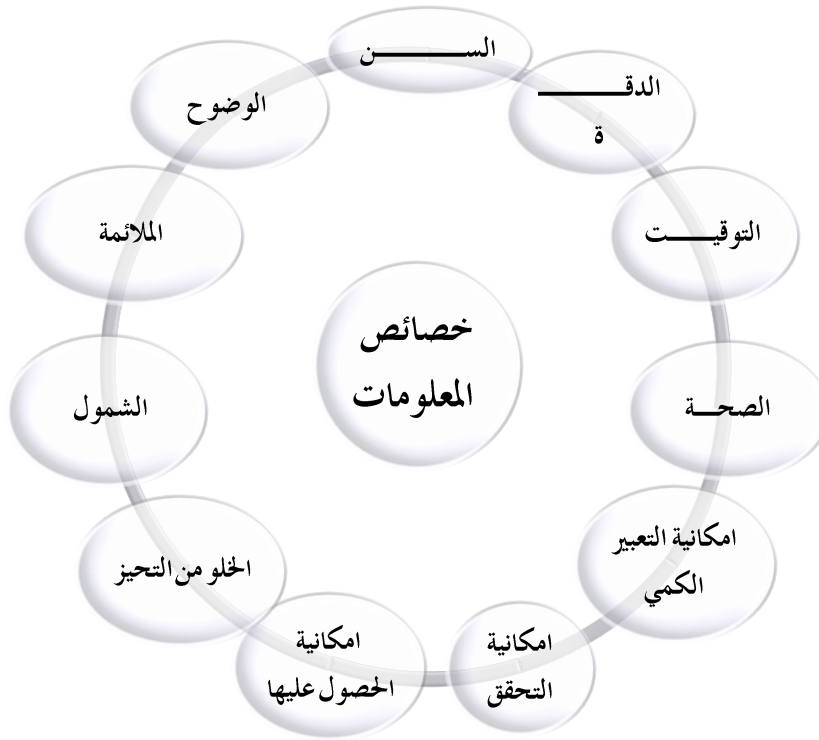
- **السن:** يجب أن تصل المعلومات إلى متخذ القرار وهي فنية والمقصود بذلك عدم تقادمها وبذلك لا معنى لها حيث تكون هناك معلومات أخرى جديدة تم التوصل إليها؛
- **الدقة:** أي الدقة في إجراءات القياس المستمد في إعداد المعلومات وتشغيلها وتجهيزها وتلخيصها وعرضها؛
- **التوقيت:** أي أن يتلقى المستخدم المعلومات خلال الوقت الذي يحتاجها فيه ومعنى هذا عدم وصولها لمتخذ القرار بعد الحاجة إليها أو قبل ذلك بفترة طويلة لاحتمالات تقادمها؛
- **الصحة ( خلوها من الخطأ):** أي درجة خلوها من الأخطاء سواء لغوية أو رقمية؛
- **إمكانية التعبير الكمي:** يمكن التعبير عنها بأرقام والنماذج الكمية إذا لزم الأمر؛
- **إمكانية التحقق:** من حيث درجة الاتفاق بين المستخدمين المختلفين عندما يتفحصون المعلومة أي الموضوعية التي تشير لعدم التحيز؛

<sup>1</sup> حسان محمد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 125، 126.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، " نظام المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص: 80، 81.

- إمكانية الحصول عليها: أي درجة اليسر والسرعة في الحصول على المعلومات اللازمة؛
  - الخلو من التحيز: أي غياب النية في تعديل أو تحريف المعلومات للتأثير على المتلقي أو لتحقيق أغراض خاصة؛
  - الشمول : أي الاتمام.
  - الملائمة : مدى ارتباط المعلومات بمتطلبات المستخدم المحتمل لها؛
  - الوضوح : أي مدى خلو المعلومات من الغموض.
- ومما سبق يمكن تلخيص خصائص المعلومة في الشكل التالي:

الشكل (1-4): خصائص المعلومات



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات السابقة.

## خصائص المعلومة :

وعموما فإن الأسباب التي تكون وراء سوء التوقيت عديدة لعل أهمها مايلي<sup>1</sup>:

- عزلة إدارة النظام منظميا عن الإدارات الأخرى إلى درجة عدم معرفتها لتوقيت حاجة هذه الإدارات إلى المعلومات؛
  - طول دورة توليد المعلومات؛
  - ضعف استيعاب الإدارات المستفيدة لآلية تحديد عمر المعلومات .
- من خلال التمعن في هذه الخصائص يتضح لنا قيمة وفائدة المعلومات التي تبرز أهميتها حيث هناك العديد من العوامل التي تبرر الحاجة الحتمية للمعلومات وتمثل في نتيجة التغيرات في القوى البيئية المحيطة بالمؤسسة المتمثلة أيضا في كل من التغيرات في القوى السياسية، القوى التشريعية والقوى الاقتصادية... الخ. ولأجل التكيف والملائمة من جانب المؤسسة يجب توفر المعلومة<sup>2</sup>:
- عولمة الاقتصاد تزيد من أهمية الحاجة للمعلومات وقيمتها كأحد العوامل الحاكمة في نجاح المؤسسات وازدهارها؛
  - التحول في الاقتصاديات الصناعية وثورة المعرفة والمعلومات زادت من أهمية المعلومات؛
  - تعتبر مورد استراتيجي لتحقيق مزايا تنافسية.
- ومن خلال ما سبق يمكن اعتبار المعلومات أنها إحدى عناصر مخرجات المنظمة الجديدة وليس مجرد مدخلات نستخدم في الأنشطة الإدارية أو الإنتاجية وذلك نظرا للنتائج المسجلة من جراء استعمالها في اتخاذ القرار.<sup>3</sup>

## الفرع الرابع: وسائل الحصول على المعلومات وكيفية تدفقها

توجد وسائل متعددة للحصول على المعلومات وفقا لاحتياجات المؤسسة ومن بين هذه الوسائل نذكر<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، " نظم المعلومات الإستراتيجية "، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 57،56.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 101.

<sup>3</sup> محمد إسماعيل بلال، " نظم المعلومات الإدارية"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص ص: 27، 28.

<sup>4</sup> الشيخ ولد محمد، "استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2011، ص ص: 87، 88.

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

- **المقابلة الشخصية:** من أهم الوسائل والطرق للحصول على المعلومات حيث تساعد في ملاحظة سلوك الأفراد والجماعات ومعرفة آرائهم، حيث يتعذر الحصول على البيانات في بعض الأحيان بدون مقابلة وجهها لوجه حيث تثبت صحة المعلومات التي تم الحصول عليها من مصادر مختلفة أو مصادر مستقلة، وميزة هذه الوسيلة أنها مفيدة لاختيار وتقسيم الصفات الشخصية، وحتى الآن يتم ضمان أسلوب المقابلة الشخصية بشرط أربعة نقاط أساسية:

- جدول المقابلة؛

- الحصول على الموافقة لإجراء المقابلة؛

- ضرورة توضيح الهدف منها؛

- إدارة الوقت.

- **الاستبيان:** ويقصد به جمع البيانات عن طريق استمارة تملأ من قبل المستجوب وبالتالي يكون هو سيد الموقف وتجمع المعلومات الخاصة والمستقات من الأفراد لاستبيان حقيقة الممارسات الحالية والإستطلاعات الرأي والميول، كما انه يمثل وسيلة مناسبة وملائمة للوصول إلى الموزعين في مناطق واسعة دون أن تكون مكلفة.

- **الملاحظة:** وتتمثل في جمع المعلومات من خلال عملية الملاحظة من خلال ذوي الاختصاص مثلاً: تسجيل ملاحظات بخصوص إحصاء المرور، إحصاءات الرقابة على الجودة.

- **التقارير:** تتمثل في تدوين ملاحظات وآراء قد تكون مفيدة.

- **نتائج التجارب:** تنحصر هذه التجارب على الفئات ذات مستوى علمي عالي كمهندسي الإنتاج، التسويق والزراعيين وكذا العلماء التطبيقيين.

وتعرف المؤسسة تدفق المعلومات داخليا بين مختلف أقسام المؤسسة من مصلحة إلى أخرى. وكذلك مع

المحيط الخارجي، ويمكن التمييز بين نوعين من التدفقات:

- تدفق المعلومات المنتجة من المؤسسة نفسها؛

- تدفق المعلومات من الخارج والمستعملة من طرف المؤسسة.

تدفق المعلومات يعني خروج المعلومات من مصدرها إلى جهة أخرى مستقبلة لها، تكون في حاجة إليها لذلك تميز بين عدة مصادر للمعلومات

### الفرع الخامس: مصادر وتصنيف المعلومات

#### أولاً: مصادر المعلومات

إن المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة تكون مصادرها إما من داخل المؤسسة أو خارجها ويمكن توضيح ذلك كما يلي<sup>1</sup>:

#### ثانياً: المصادر الداخلية

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

#### ثانياً: المصادر الخارجية

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

#### ثانياً: تصنيف المعلومات

عادة ما تقوم المؤسسات بتصنيف وثائقها ومطبوعاتها بدرجة سرية ملائمة وفيما يلي درجات تصنيف المعلومات وهذه الدرجات هي<sup>2</sup>:

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

<sup>1</sup> علاوي نصيرة، "اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011/2010، ص: 62، 63.

<sup>2</sup> دلال صادق وآخرون، "أمن المعلومات"، دار البازوري، الأردن، 2008، ص 47.

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

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

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

كما تصنف حسب عدة معايير نذكر منها<sup>1</sup>:

- **درجة الرسمية**: وفقاً لدرجة الرسمية فهناك معلومات رسمية ومعلومات غير رسمية.
  - **مصدر المعلومات**: هناك مصدر للمعلومات إما تكون داخلية أو خارجية، كما يمكن تصنيفها حسب هذا المعيار إلى معلومات أولية ومعلومات ثانوية.
  - **درجة التغيير**: فالمعلومات قد تكون ثابتة لا تتغير وقد تكون متغيرة.
- وحتى يتم الاستفادة والانتقال الفعال للمعلومات، لا بد من توفر نظام المعلومات الذي سيتم التطرق إليه في المبحث الثاني وكذلك الرصد المعلوماتي.

<sup>1</sup> نوري منير، "نظم المعلومات المطبق في التسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 68.



## المبحث الثاني: نظام المعلومات

يعتبر نظام المعلومات من أهم سبل التي تعتمد عليها المؤسسة في ادارة اعمالها ، لذا سنتطرق الى ماهيمة نظام المعلومات .

## المطلب الأول: ما هية نظام المعلومات

تمثل عملية إعداد البيانات واستخدام المعلومات عصب المؤسسة المعاصرة نظرا للقدره الهائلة على برجه المعلومات وتخزينها فقد أدى هذا إلى التوسع في النطاق الخاص باستخدام المعلومات داخل المنظمة في العديد من الأغراض مثل إعداد وتجهيز المعلومات الخاصة بالعمليات العادية للمشروع، وإعداد وتجهيز المعلومات الأزمة للإداري لكي يتمكن من اتخاذ القرارات المختلفة، وعادة ما يطلق على هذه العملية اسم نظام المعلومات، نظام المعلومات و مكوناته و عمل معالجة المعلومة وتقديمها لمتخذ القرار

## الفرع الأول: مفهوم نظام المعلومات

اختلفت التعاريف التي قدمها باحثو نظم المعلومات، وذلك لاختلاف خلفياتهم واهتماماتهم العلمية، يمكن عرض مختلف التعاريف التي تناولت نظم المعلومات ومن ثم استخلاص أهم الملامح والسمات التي تميز نظم المعلومات.

يعرف نظام المعلومات بأنه: " نظام من الأنظمة الأخرى الموجودة بالمشروع يقوم بمهمة تجميع البيانات وتحويلها إلى معلومات حسب إجراءات وقواعد محددة تساعد بها الإدارة وفئات أخرى في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالتخطيط والرقابة، والعناصر الرئيسية لنظام المعلومات هي تجميع البيانات وتشغيلها وتخزينها واسترجاعها وتحويلها<sup>1</sup>. يمكن تعريف نظام المعلومات أيضا على: " أنه عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها البعض التي تعمل على جمع مختلف البيانات والمعلومات وتعمل على معالجتها وتخزينها وبنها وتوزيعها على المستخدمين بغرض دعم القرار والرجوع إليها حين الحاجة إليها"<sup>2</sup>.

كما يمكن تعريفه على أنه: " مجموع الموارد، المعدات، البرامج، الأفراد، المعطيات والإجراءات التي تسمح بالحصول على المعلومات المناسبة من خلال تخزين المعطيات ومعالجتها لأجل اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب"<sup>3</sup>. نظام المعلومات مصطلح يتركب من كلمتين:

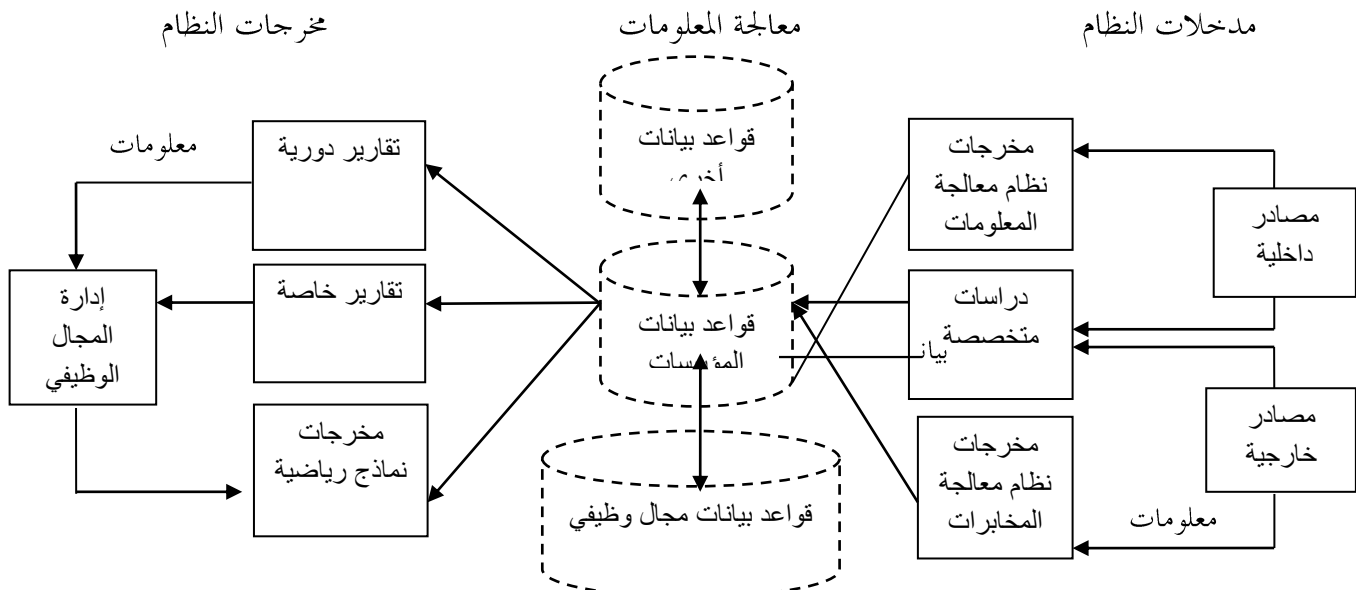
<sup>1</sup> صلاح الدين عبد المنعم مبارك، " اقتصاديات نظم المعلومات الحاسبية والإدارية"، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 51.

<sup>2</sup> علاء الدين عبد القادر، " نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، ط3، 2008، ص 27.

<sup>3</sup> Pascal VIDAL, Vincent PETIT, " Système d'information organisationnelle", Pearson France, 2ème édition , 2009, p 05.

- **نظام:** و الذي يعني ذلك الكل المكون من أجزاء أو عناصر أو مكونات مترابط وتفاعل وتتكامل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف مشتركة؛
- **المعلومات:** هي نتائج معالجة البيانات يدويا أو باستخدام الحاسوب أو الوسيطتين معا حيث تفيد فهم ظاهرة أو مشكلة معينة. وبالتالي يمكن مقابلة المفهومين ( وليس جمعهما ) لنستخلص مفهوم نظام المعلومات بأنه: "مجموعة منظمة من العناصر ( أفراد معدات، برامج، شبكات، بيانات)، والتي يتم من خلالها بتجميع وتخزين، وتشغيل وتوزيع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة داخل المؤسسة"<sup>1</sup>. ولنجاح تطبيق نظام المعلومات يجب تحديد رؤيتين<sup>2</sup>:
  - **رؤية ثابتة:** تتمثل في معرفة الثنائية المفهوم، الهدف.
  - **رؤية ديناميكية:** تتمثل في كيفية تطوير النظام، والشكل التالي يوضح أحد النماذج للنظام

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



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

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

<sup>1</sup> سليمان عز الدين، "دور أنظمة المعلومات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي في عملية صنع القرارات الإدارية"، الملتقى السادس حول دور التقنيات الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، الجزائر 29، 27 جانفي 2009، ص 14.

<sup>2</sup> Patrick HUBERT, "Systèmes d'information de gestion", édition n'existera, paris, 2009, p24.

### الفرع الثاني: نظم المعلومات الرئيسية في المؤسسة

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

#### أولاً: نظم معالجة المعاملات

تعرف نظم معالجة المعاملات ( STT ) systèmes de traitement des transactions بأنها: "نظم مبنية على استخدام الحاسوب، تقوم بجمع وتسجيل ومعالجة البيانات الخاصة بالأحداث اليومية للأنشطة وعمليات المؤسسة، مثل المبيعات، المشتريات، العمليات المالية، التغيرات في حجم الإنتاج والمخزون بالإضافة إلى جمع وتسجيل الأحداث في البيئة الخارجية للحصول على معلومات وبثها في شكل تقارير روتينية لمستخدميها سواء داخل أو خارج المؤسسة"<sup>1</sup>.

من خلال هذا التعريف يظهر أن معالجة المعاملات هي نظم محوسبة تدعم المستوى التشغيلي في المؤسسة عن طريق استخدامها في جمع، تسجيل، ومعالجة الوقائع والأحداث وتفصيل الأنشطة الروتينية اليومية الخاصة بالمجالات الوظيفية المختلفة، وذلك فور حدوثها أو عن طريق تخزينها في قاعدة بيانات، كما تدعم هذه النظم علاقات المؤسسة مع محيطها الخارجي، بالإضافة إلى أنها تنتج حجم كبير من المعلومات والتي تستخدمها الأنواع الأخرى من نظم المعلومات.

#### ثانياً: نظم معلومات التسيير

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

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

<sup>1</sup> www.ces.fr/rapport/rapsec, pdf consulté le (01-01-2014).

### ثالثا: نظم دعم ( مساندة) القرار

تعتبر نظم دعم القرار من أهم الوسائل المساعدة لمتخذ القرار على اتخاذ القرارات و عمل هذا النظام يعد (Herbert .A .Simon 1960) أول من اقترح نموذجا لاتخاذ القرار ( نموذج (IMC)) والذي يقع على أربعة مراحل أساسية هي<sup>1</sup>:

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

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

<sup>1</sup> مرمي مراد "أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير، في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2009 / 2010، ص 36.

\* تعرف نظم معلومات التسيير كذلك باسم " نظم المعلومات الإدارية " خاصة في الكتابات المشرقية وحتى لا يقع خلط في المصطلحات، فإننا نشير إلى أن نظم المعلومات الإدارية التي نعنيها في هذا البحث هي كل أنواع النظم التي من الممكن أن تطبق في المؤسسات وليس هذا النوع المشار إليه فقط .

## الفرع الثالث: مكونات نظام المعلومات

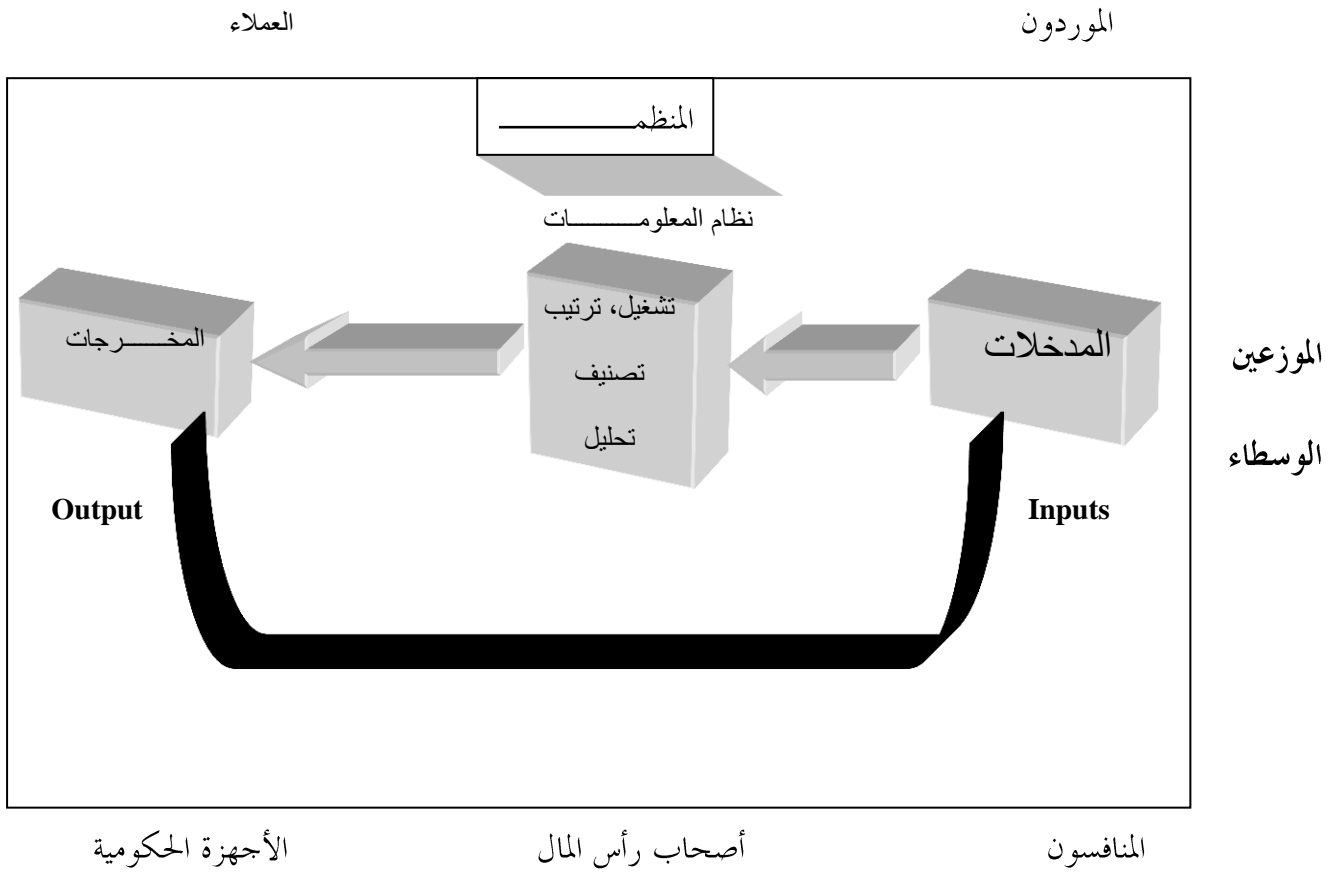
## مكونات نظام المعلومات

من خلال التطرق إلى مختلف تعاريف نظام المعلومات يمكن تحدد مكونات هذا الأخير كما يلي<sup>1</sup>:

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

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص 125.

الشكل (1-6): عناصر نظام المعلومات

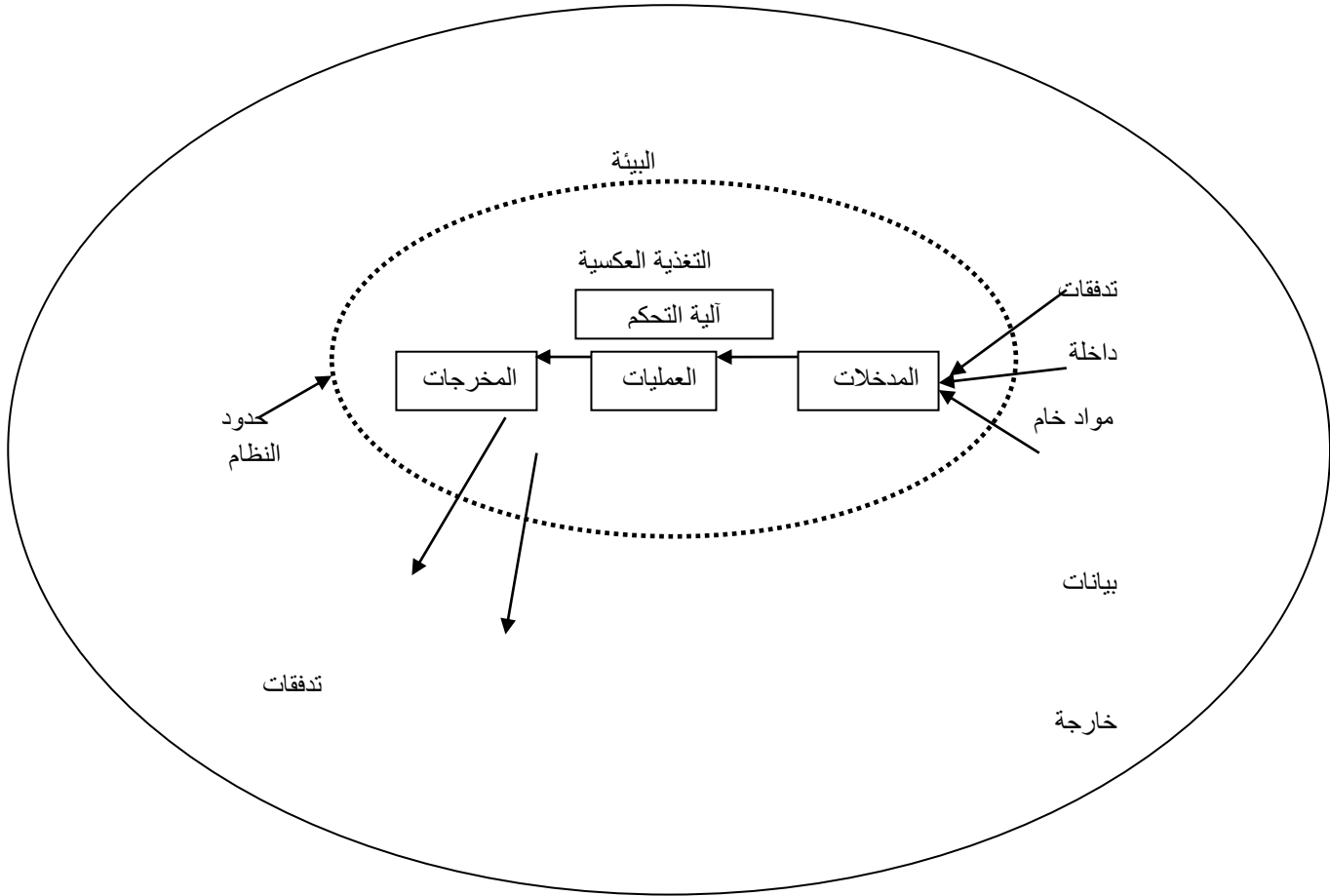


المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 123

الفرع الرابع: آلية عمل النظام ( نظام المعلومات )

يعتبر نظام المعلومات كإطار ذو حدود متكونة من نقاط افتراضية تفصل النظام عن بيئته وعن الأنظمة الأخرى التي تعمل في البيئة نفسها ويمكن توضيح هذه الآلية في الشكل التالي:

الشكل (1-7) : آلية عمل النظام



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات السابقة.

يمكن تطبيق هذه الآلية على جميع أنواع المؤسسات سواء فيما تعلق الأمر بالحجم أو طبيعة النشاط باعتبارها أنظمة مفتوحة تتضمن مجموعة من النظم الفرعية المتكاملة. حيث تعمل هذه الأخيرة لبقائها واستمرارها ويساعدها في ذلك مختلف الأنظمة.

تعتبر البيئة مصدرا لمدخلات النظام ومطرحا لمخرجاته وهذا ما يعكس العلاقة التفاعلية بين النظام وبيئته حيث تدخل إلى النظام مواد خام أو بيانات من هذه البيئة والتي يعمل النظام بمعالجتها على مستوى وحدة المعالجة المركزية التي تعتبر مركز الأنشطة كلها بواسطة الكم الهائل من الدوائر الإلكترونية الخاصة بالمعالجة، وبعد معالجة المدخلات في منطقة العمليات يتم إخراج هذه الأخيرة على شكل معلومات غير

وحدات الإخراج التي تعمل على إخراج نتائج المعالجة إلى البيئة المحيطة بالنظام وتخزين وحفظ البيانات والمعلومات التاريخية للمؤسسة وذلك للتمكن من استرجاعها لاحقاً لتشغيلها وإيصالها كمعلومات لمتخذي القرار.

### المطلب الثاني: وظائف وأبعاد نظام المعلومات

#### الفرع الأول: الأنشطة الأساسية لنظم المعلومات

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

تتم عملية تحويل البيانات إلى معلومات من خلال سلسلة من الخطوات يطلق عليها دورة تشغيل البيانات والوظائف الأساسية لنظم المعلومات هي كالآتي<sup>1</sup>:

- **تجميع البيانات:** تبدأ وظيفة تجميع البيانات في نظم المعلومات بتحديد البيانات التي تعتبر المدخلات الأساسية للنظام، ثم تجميع هذه البيانات من مصادرها المختلفة وإدخالها إلى النظام؛
- **التسجيل والحصر:** تتمثل في تسجيل البيانات وحصرها حتى يمكن أن تستخدم في عملية التشغيل؛
- **الترميز والتصنيف:** يتم إعداد البيانات في شكل أكثر ملائمة حيث يتم استخدام نظام ترميز معين يمكن من معرفة هذه البيانات، ثم يتم تصنيف البيانات حيث توضع في صورة فئات أو مجموعات وفقاً لخصائص مشتركة بين بيانات كل فئة أو مجموعة باستخدام نظام ترميز؛
- **التدقيق:** ويتضمن عملية فحص البيانات للتأكد من اكتمالها وصحتها وذلك للتأكد من أن عملية حصر وتسجيل البيانات قد تمت بطريقة صحيحة ودقيقة؛
- **معالجة البيانات:** تتم معالجة البيانات من خلال مجموعة معينة من العمليات الأساسية لتحويلها إلى معلومات ذات معنى مفيد لمتخذي القرارات. ولا تختلف العمليات الأساسية لتشغيل البيانات ( في عملية التصنيف) باختلاف نظام المعلومات سواء كان يدوياً أو آلياً؛

<sup>1</sup> دلال السويسي، "نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نظام المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011/2012، ص: 51، 52.



- إدارة البيانات: في معظم الحالات لا يتم تشغيل البيانات الخام فور تجميعها والحصول عليها بل يتم حفظها وصيانتها حتى تكون متاحة وقت الحاجة إليها لأغراض التشغيل كذلك. ويقصد بوظيفة إدارة البيانات الأنشطة الخاصة بتنظيم وإدارة عمليات تخزين واسترجاع وتحديث البيانات.

### الفرع الثاني: أبعاد النظام

يمكن في ضوء التعريفات سابقة الذكر لنظم المعلومات تحديد أهم الأبعاد الأساسية لها على النحو التالي<sup>1</sup>:

- تعد نظم المعلومات أحد التطبيقات المعاصرة لنظم المعلومات في إطار مسار التطور التاريخي لاعتمادها في حقل نظام المعلومات؛  
- ترتبط هذه النظم بالجوانب الإستراتيجية للمنظمة، خاصة فيما يتعلق بطبيعة التطبيقات والدور والمهام التي يفترض أن تنجزه نظم المعلومات.

كما للنظام مجموعة من الخصائص التالية<sup>2</sup>:

- جميع الأنظمة تعمل من خلال بيئة معينة؛
  - يتكون من عناصر، مكونات أو نظم فرعية بشكل وحدات البناء الأساسي للنظام؛
  - هناك خاصية التداخل بين الأجزاء الفرعية، ويعني أنه لا يمكن إحداث تغيير في أحد مكونات النظام دون أن يؤثر ذلك على بقية أجزاء النظام؛
  - لكل النظم وظيفة رئيسية وهدف رئيسي. بموجبه يتم تقسيم أداء المؤسسة؛
  - استخدام النظم في حالة تغيير دائم بسبب حالة التطور القائمة في المؤسسة.
- فنظم المعلومات تلعب دورا كبيرا في مساعدة المؤسسات على فهم التغيرات الحاصلة في محيطها وكذلك على العمل في هذا المحيط ، فنظم المعلومات تعد أداة أساسية للقيام بالمراقبة البيئية (la surveillance l'environnement) وذلك من خلال استخدامها في جمع معالجة ونشر المعلومات المتعلقة بمحيط المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد حسين الطائي وآخرون، " نظم المعلومات الإستراتيجية، ( منظور الميزة الإستراتيجية )"، دار الثقافة، عمان، 2009، ص 20.

<sup>2</sup> إنعام علي توفيق الشربلي، "تقويم نظم المعلومات باستخدام بحوث العمليات"، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، ط 1، 2009، ص 56 .

<sup>3</sup> Jean- LOUIS ERMINE, « management et ingénierie des connaissances- modèles » La voisier, paris, 2008, p 225 .

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

أصبحت نظم المعلومات في الآونة الأخيرة تكتسي أهمية بالغة بالنسبة لجميع أنواع المؤسسات وترجع هذه الأهمية إلى ظهور ثلاثة اتجاهات حديثة هي<sup>1</sup>:

– **الاتجاه الأول:** تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات في المجتمعات الصناعية الحديثة ، لذلك نجد إنتاجية المشتغلين بالمعلومات أصبحت أحد الاهتمامات الرئيسية في المجتمعات المتقدمة، مما أدى إلى زيادة الطلب على المعلومات بشكل غير مسبوق؛

– **الاتجاه الثاني:** تنمية شبكات الاتصال والمعالجات الدقيقة، فقد أدى ظهور نظم المعلومات المبنية على استخدام أجهزة الحواسيب الآلية وشبكات الاتصال المتقدمة إلى زيادة الطلب على استخدامها، لدرجة أنه أصبح من الممكن تصميم منظمات تعمل بالكامل بواسطة الحاسوب الآلي وإيجاد شبكات معلومات واحدة؛

– **الاتجاه الثالث:** التغييرات التي طرأت على طلب المعلومات والأساليب اللازمة لتشغيلها، أدت غلى تغيير في مفهوم ودور المعلومات حتى أصبح ينظر إليها باعتبارها موردا استراتيجيا مهما، وأصبح أداء المؤسسات يعتمد بشكل متزايد على ما يمكن أن يقدمه نظام المعلومات المستخدم بها.

فنظم المعلومات تعد أداة أساسية للقيام بمتابعة المحيط وذلك من خلال استخدامها في جمع معالجة ونشر المعلومات المتعلقة بالمحيط.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، "إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 75.

<sup>2</sup> jean-louis ERMINE, op. cit , p 225.

## الفرع الرابع: أهداف نظام المعلومات

تهدف نظم المعلومات أساسا إلى ضمان تدفق البيانات والمعلومات وبنائها بين مراكز الأنشطة المختلفة بالمنظمة وجمع البيانات بطريقة متكاملة وتشغيلها بالطرائق المناسبة وتخزينها ومتابعة جميع التعديلات والتغيرات التي تحدث على البيانات والمعلومات المخزنة وتحديثها واسترجاعها في الوقت المناسب وتحقيق الأمن الكامل للمعلومات. ويحدد الكثيرون هدفا واحدا للمعلومات ملخصا في أن نظام المعلومات يهدف إلى تقديم الخدمة النهائية للمستفيدين ويمكن تجزئة هذا الهدف إلى الأهداف الآتية<sup>1</sup>:

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

<sup>1</sup> أحمد صالح الهزائمية، " دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، سوريا، 2009، ص 25.

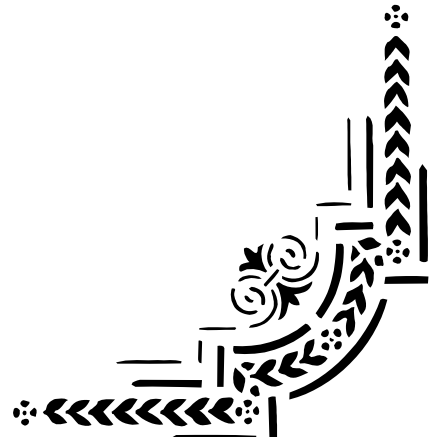
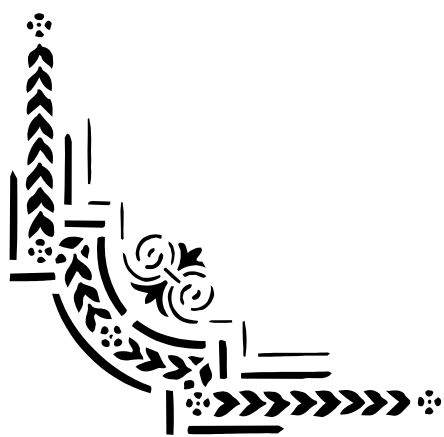
## خلاصة

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



# الفصل الثاني

نظام المعلومات واتخاذ القرار



## تمهيد:

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

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

وعلى هذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: الخلفية التاريخية لاتخاذ القرار.
- المبحث الثاني: نظام المعلومات أساس اتخاذ القرار؛

## المبحث الأول: الخلفية التاريخية لاتخاذ القرار

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

## المطلب الأول: اتخاذ القرارات وتيارات الفكر التنظيمي

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

## الفرع الأول: تيارات الفكر التنظيمي

## أولاً: نظريات الفكر الكلاسيكي

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

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

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

- دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل؛

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

- الاهتمام بكفاءة العملية الإدارية؛

- وضع مبادئ معيارية توجه وتضبط العمل في المنظمة.

يعود تأسيس المدخل الكلاسيكي إلى مجموعة من الرواد كان لهم الفضل في إرساء دعائم هذا المدخل وهم فريدريك تايلور، هنري فايول وماكس ويبر، يمكن تناول فكر وإسهامات المدخل الكلاسيكي في عملية اتخاذ القرارات المختلفة من خلال نظرياته الثلاثة والمتمثلة في الإدارة العلمية، مدخل العملية الإدارية، وأخيرا المدخل البيروقراطي.

- نظرية الإدارة العلمية:

أرسى تايلور قواعد الإدارة العلمية بتحديد المبادئ التي تقوم عليها معلنا عن الأهداف الحقيقية التي تسعى إليها وهي زيادة الإنتاج وإحلال ثقافة التفاهم محل النزاع بين الإدارة والعمال وإقناع الطرفين بأن الذي يحكم العلاقة بينهما هي المصالح المشتركة لا تضاربها. كانت المساهمة الأساسية لتايلور في المدخل بإرسائه المبادئ الأساسية للإدارة العلمية والمتمثلة في<sup>1</sup>:

- إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في العمل وفي حل المشاكل الإدارية؛

- الاختيار العلمي للعمال وتدريبهم على أساس علمي؛

- تقسيم عادل للمسؤوليات بين المديرين والعمال مع قيام المديرين بتخطيط وتنظيم العمل وقيام العمال بالتنفيذ؛

- دعا تايلور إلى تطبيق مبدأ الإشراف الوظيفي لتحقيق الاستفادة القصوى من خدمات المشرفين المتخصصين.

- نظرية التقسيم الإداري:

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

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



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

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

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

#### - المدخل البيروقراطي:

قدم ماكس ويبر نموذج البيروقراطي على أنه النموذج المناسب للتنظيم الحضري الذي يستهدف تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية ، يستمد هذا النظام سلطته من القانون الذي يعكس عادة إرادة المجتمع. فالنموذج البيروقراطي يستمد كفاءته وعقلانيته من خصائصه المتمثلة فيما يلي<sup>1</sup> :

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

<sup>1</sup> حسين بلعجوز، " المدخل لنظرية القرار"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 18.

## الفرع الثاني : اتخاذ القرارات من منظور المدخل الكلاسيكي

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

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

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

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

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

المدخل ( M.follett ماري فوليت، \* 1865، 1992) التي أوضحت مفهوم القرارات الإدارية من خلال تحليلها لما أسمته " بقانون الموقف " وتوصلها إلى نتائج مفادها أن قرارات المدير تستمد من ظروف الموقف الذي يواجهه وليس من شخصه.<sup>1</sup>

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

لم يقدم مدخل العلاقات الإنسانية أي تفصيل لعملية اتخاذ القرارات بل انصب تركيزهم على اتخاذ القرار الذي اشترطوا عليه إشراك العمال في اتخاذ القرارات وذلك في إطار ما أطلقوا عليه أسلوب القيادة الديمقراطية، يعاب عليهم أنهم لم يعملوا على تباين الطريقة التي يتم بها إشراك العمال ولا حدود لذلك للإشراك.

ومن خلال ما جاء به هذا المدخل نستنتج أنه رغم تقديمه لإضافات للفكر الإداري إلا أنه لم يقدم تفسيراً متكاملًا لأبعاد الإدارة شأنه في ذلك شأن نظيره الكلاسيكي حيث ركز بشكل كبير على دراسة السلوك البشري مهملاً العوامل الأخرى في الإدارة كالبيئة الخارجية المحيطة بالفرد هذا من جهة، ومن جهة أخرى تركيزه على التحفيز المعنوي في اشتماله العاملين لصالح التنظيم وإهمال التحفيز المادي.

وقدمت فوليت من خلال ما أسمته ( مبدأ التعارض البناء) ثلاث طرق رأت أنه يمكن للمديرين خلالها معالجة التعارض بين أهدافه وأهداف مرؤوسه وهذه الطرق الثلاثة هي :

- الأولى: أن تعطي أهداف جانب على أهداف الجانب الآخر، وهذا لا يعتبره حلاً للمشكلة لأن الجانب الضعيف يبقى غير راضي؛
- الثانية تقوم على استخدام المدير لأسلوب المساومة في تحقيق الأهداف؛
- الثالثة تقوم على تحليل المدير للخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب إلى عناصرها، وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، 2008، ص 248.

<sup>2</sup> [www.abahe.couk/](http://www.abahe.couk/) consulté le : (28/12/2013).

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

## خامسا : اتخاذ القرارات من منظور المداخل الحديثة والمعاصرة

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

## - نظرية القرار وعملية اتخاذ القرارات:

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

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

قدم سيمون ونموذجه البديل والمتضمن فكرة الرجل الإداري المتسم بصفة الرشد المحدود تحت قيود محيطية الذي يعد أكثر تمثيلا للواقع بدلا من فكرة الرجل الاقتصادي الذي تبنته المداخل الكلاسيكية، تحمل فكرة الرشد المحدود المعاني التالية<sup>1</sup>:

- إن المسؤولين في أي تنظيم لا يتفوقون عادة على الأهداف والنتائج المفضلة ويترتب على ذلك نوعا من التناقض في هذا المجال.
- لا يمكن لمتخذي القرارات الإلمام بكل البدائل الممكنة والنتائج الخاصة بكل بديل وذلك بحكم الطاقة المحدودة التي يتصفون بها لتحليل المعلومات التي تتوافر لديهم والتي قد يكون مردها لأسباب فنية أو نفسية.
- ومن خلال هذا نلاحظ أن هذا المدخل ساهم بدرجة كبيرة في إثراء الفكر الإداري. حيث قدم الكثير من المعلومات التي تتعلق بعملية اتخاذ القرارات التي تعد جوهر العملية الإدارية.

<sup>1</sup> [www.abahe.couk/](http://www.abahe.couk/) consulté le : (28/12/2013),

### – المنظور التنظيمي لعملية اتخاذ القرارات:

يساعد المنظور التنظيمي على الفهم الجيد للمنظمة لأنه يعتبرها موضوعا معقدا، نشطا ومنظما وعلى هذا الأساس فهو ينظر إليها بنظرة نظامية من خلال اعتبارها نظاما قابلا للنمذجة مكون من ثلاثة أنظمة فرعية هي:

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

### – المنظور الموقفي لعملية اتخاذ القرارات:

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

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

### – الإدارة الكمية وعملية اتخاذ القرارات:

إن تحول التنظيمات صوب مجتمع المعلومات أحدث تغييرا متميزا في الإدارة هو اعتمادها على الأساليب الإحصائية والطرق الكمية لتحليل المشاكل التي تواجهها بغية تحسين القرارات المتخذة، تعد نظرية

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

\* نظام القيادة : يطلق عليه بالمصطلح الفرنسي (Système d'information) و الذي يعد العقل المدبر في المؤسسة.

الإدارة الكمية تركيبة لثلاثة مجالات متميزة هي علم الإدارة أو علم التسيير، إدارة العمليات ونظم معلومات التسيير يركز علم الإدارة أو التسيير على استخدام النماذج الرياضية للتعبير الكمي عن عملية اتخاذ القرارات. ويستخدم علم التسيير أساليب كمية وطرق إحصائية متعددة ونماذج معقدة لاتخاذ القرارات المختلفة في المؤسسة كاستخدام المعلومات المتعلقة باستقصاء آراء المستهلكين لتنمية نماذج الاحتمالات بحجم الطلب المتوقع على منتجاتها أو خدماتها وهذا من شأنه أن تتوقف عليه العديد من القرارات الهامة لدى المؤسسة لتفتح منافذ تسويقية جديدة في حالة ما إذا تنبأت بزيادة الطلب على منتجاتها ولا تستطيع أسواقها التقليدية امتصاصها.<sup>1</sup>

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

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

– النظرية Z في الإدارة: تعتمد هذه النظرية كما يراها رائد فكرتها «وليام أوشي William Ouchi» على المدخلات الخاصة بالإدارة البيانية بحيث تقوم على أساس فريق العمل الذي يجب أن يراعي التكامل والترابط بين الأنشطة وبين المهارات الخاصة بالأفراد كأساس لتكوين فريق العمل.

– المدرسة الثقافية: تعد الثقافة السائدة في المؤسسة مفتاح نجاح التنظيمات لأنه على أساسها يتعامل الأفراد العاملين ويشكل الهيكل التنظيمي، نظم الرقابة وإنشاء عمليات اتخاذ القرارات لذوي المهارات الخاصة لأجل ضمان استمراريتها. تركز النظرية الثقافية على نظام القيم والمعايير والسلوكيات المكونة للتنظيم، فسلوك الأفراد يتحدد من واقع معتقداتهم وتوقعاتهم. بمعنى أن فهم أي تنظيم لا بد من منطلق تحليل القيم والمعايير المحددة لتوقعات الأفراد بها.

<sup>1</sup> [www.siironling.org](http://www.siironling.org), consulté le (03/01/2014).

## المطلب الثاني: عملية اتخاذ القرار

## الفرع الأول: مفهوم القرار

## - المعنى اللغوي:

وردت كلمة القرار بمعنى المستقر من الأرض والاستقرار حالة الاتزان المستقر ، كما وردت قرر عنه الخبر من استقر أو ما قر عليه الرأي من الحكم في مسألة ما<sup>1</sup>.

- وفي قاموس آخر: " القرار هو ما قرر فيه "<sup>2</sup>

- قال تعالى في سورة غافر ( آية 63 ) : ( الله الذي جعل لكم الأرض قرارا)

- وفي سورة المؤمنون ( آية 51 ) : قال تعالى " وءاويناهما إلى ربوة ذات قرار ومعين). إن هذه الآيات وأمثالها وردت فيها كلمة القرار .

ومعناه: أقره في المكان، ثبته وأسكنه. كما يعني القرار الفصل أو الحكم في مسألة أو قضية أو أخلاق.

"لقد ورد أن القرار مصدره قر، يقرر، قررت، قرارا"<sup>3</sup>

" الحياة قرار والقرار فرصة، والفرصة قد لا تتكرر، والناجح هو من ينتهز الفرصة ويغتنمها بقرار صائب والاعتنام لا يتأتى إلا بالرؤية والجرأة والخبرة والتوقيت السليم. والقرار لغة : مشتق من القر، أي قربه وتمكن فيه "<sup>4</sup>.

## - اصطلاحا:

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

إن القرار بشكل عام يتم اتخاذه وفق اتجاهين<sup>5</sup>:

- الاتجاه المستند إلى تداخل حالة التمعن والحساب والتغير والإدراك الواعي؛

<sup>1</sup> قاموس الصحاح في اللغة والعلوم بيروت، لبنان، 1999، ص 291.

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

<sup>3</sup> المعجم العربي الأساسي (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم)، 1989، ص 977.

<sup>4</sup> تغلب سيد صابر، " نظم دعم واتخاذ القرارات الإدارية"، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص: 33، 34.

<sup>5</sup> طعمه حسين ياسين، " نظرية اتخاذ القرارات أسلوب كمي تحليلي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص 20.

- الاتجاه الذي يسند إلى موقف لا شعوري تلقائياً عفويًا.

تعتبر عملية اتخاذ القرار الإداري جوهر النشاط الإنساني ، ومحور اهتمامه سواء على الصعيد الشخصي أو الوظيفي. حيث لا يكاد يخطو خطوة إلا وتنطوي على قرار.

فنجد أن القرار مرتبط بحل المشاكل كما أنه ليس وليد الساعة وإنما تعود جذوره إلى القدم<sup>1</sup>.

القرار الإداري : "هو سلوك واعي ومنطقي ذو طابع جماعي كبير ويقوم على أساس المفاضلة الموضوعية بين عدد من البدائل المتاحة لمواجهة مشكلة."<sup>2</sup>

أما "Harrison" : فعرفه على أنه " اللحظة في عملية تقسيم البدائل المتعلقة بالهدف والتي عندها يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعله يتخذ اختيار يوجه إليه قدراته وطاقاته لتحقيق غايته"<sup>3</sup>.

- قانونيا:

يختلف الفقه والإداريين في تعريف القرار الإداري بشكل عام فقد عرفه جانب كبير من الفقه بأنه<sup>4</sup> :  
" إفصاح الجهة الإدارية المختصة في الشكل الذي يتطلبه القانون عن إرادتها الملزمة بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح بقصد إحداث أثر قانوني معين يكون ممكنا وجائزا قانونيا ابتغاء مصلحة عامة".

ثالثا: مفهوم عملية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار تعد من المسؤوليات التي يتحملها المدير بوصف اتخاذ القرار نشاطا إداريا وتنظيميا وأهم عامل فيها هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات.

ويعرف القرار بأنه: "عمل اختيار يتخذه فرد أو منظمة أو مؤسسة يضع حدا للتشاور باختيار هدف ما أو وسيلة تحقيق هدف ما من مجموعة بدائل مرئية"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> مؤيد الفضل، "الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة"، دار الورق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 23.

<sup>2</sup> محمد الصرفي، "القرار الإداري ونظم دعمه، الإسكندرية"، دار الفكر الجامعي، مصر 2008، ص 12.

<sup>3</sup> سليم بطرس جلدة، "أساليب اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الراية، عمان، ط1، 2008، ص 37.

<sup>4</sup> عاطف عبد الله المكاوي، "القرار الإداري"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2012، ص 12.

<sup>5</sup> عامر مصباح، "نظرية صناعة القرار في تحليل العلاقات الدولية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 7.



## الفرع الثاني : مراحل عملية اتخاذ القرارات

يعتقد بعض العلماء أن عملية اتخاذ القرارات ينبغي أن تمر بعدة مراحل وخطوات منطقية تهدف في النهاية إلى الوصول إلى القرارات الصائبة التي يمكن أن تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة وفيما يلي عرض خطوات اتخاذ القرار التي ينبغي على الفرد إتباعها عند مواجهة مشكلة ما<sup>1</sup>:

### أولاً: تحديد المشكلة

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

إن المشكلة المحددة تحديداً واضحة تعتبر نصف محلولة ولذلك فمن المستحسن أن يتم تحديد كمياً حتى تسهل عملية العلاج وتوجد ثلاثة أنواع من المشاكل قد تواجهه أي إداري هي<sup>2</sup>:

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

### ثانياً: البحث عن البدائل

بعد الانتهاء من تشخيص وتحليل المشكلة تأتي مرحلة البحث عن الحلول أو القرارات البديلة وتركز هذه المرحلة على سلسلة من الافتراضات والتنبؤات التي يقيمها جهاز اتخاذ القرار بقصد التعرف على النتائج المتوقعة، وتعد هذه المرحلة صعبة وشاقة وتتطلب من المدير الاستعانة بآراء الآخرين ثم دراسة كل حل من الحلول عن طريق تحليله ومعرفة مزاياه وعيوبه ولنجاح هذه الخطوة لا بد لمتخذ القرار من أن يعتمد التفكير المبدع الخلاق لابتكار بدائل وخاصة عند مواجهة مشكلات جديدة ثم يستبعد البدائل الضعيفة والبدائل غير

<sup>1</sup> عبوي زيد منير، " دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 242.

<sup>2</sup> علي أحسن، " نظرية اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الزاهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 22.

المشجعة لتحصير في أقل عدد ممكن من البدائل المتوقع تحقيقها بنسب متفاوتة، ويتم ذلك باستشارة الخبراء والفنيين والتعاون معهم في ابتكار بعض البدائل المناسبة<sup>1</sup>.

### ثالثا: تقييم البدائل

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

### رابعا: اختيار البديل الأفضل

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

### خامسا: تنفيذ القرار

من الخطأ الاعتقاد بأن مهمة متخذ القرار أنه عند اعتماد القرار المطلوب قد انتهى كل شيء لان القرار ليس بإقراره وإنما بتنفيذه، وغالبا يقوم متخذ القرار بتنفيذه والذين يقومون بتنفيذه هم عادة يمثلون المستوى الأول من الإدارة وهم العاملون والفنيون لذلك فإن تنفيذ القرار يتم بواسطة أشخاص آخرين غير الذين أعدوه لذلك لا بد من التعاون، وهنا يأتي دور وظيفة التنظيم وتحديد المهام والمسؤوليات لتنفيذ هذا القرار، وكذلك تدخل عملية التحفيز للموظفين ودفعهم لانجاز هذا القرار وهذا يتم بواسطة تحفيزهم ماديا ومعنويا وربما معنويا أهم لأن إقناع هؤلاء الموظفين بما يقومون بإنجازه سوف يدفعهم على الاهتمام وبذل الجهد أكثر. كما يجب أن يحدد متخذ القرار أهدافه بدقة من أجل الاستفادة من آليات التقييم والتحليلات التي تساعد على اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبوي زيد منير، مرجع سبق ذكره، ص 243.

<sup>2</sup> فايز حسين، "عناصر صنع القرار. بسلوكولوجية الإدارة العامة"، دار أسامة، عمان، 2008، ص 246.

## سادسا: متابعة تطبيق القرار ومراقبته

إن أي إدارة لا يمكن أن تطبق عند حدود تنفيذ القرار والرقابة في عملية تطبيقه لمعرفة أي انحرافات أو اختلافات ليقوموا بتقويمها قبل وقوعها إذا أمكن. هي من أهم مسؤولياتهم الرقابية وكذلك بعد التطبيق لا بد من المراقبة لمعرفة إن ما تم التخطيط له أصلا قد تم تحقيقه فعلا، وهذا لا يتم إلا بجمع المعلومات وفحصها وتحليلها لمعرفة النتائج التي تحققت نتيجة لاختيار هذا البديل وتطبيقه وهل كانت النتائج إيجابية أم سلبية، وهذه المراحل تفرز قرارات فعالة تتميز بمجموعة من الخصائص<sup>1</sup>:

- مراعاة خطوات حل المشكلات واتخاذ القرار؛
- الحرص على مشاوراة العاملين في المؤسسة والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم؛
- مراعاة البنية الداخلية في المؤسسة المتمثلة في القيم والاتجاهات السائدة في المؤسسة والقوانين والأنظمة؛
- تجنب أخطاء مهمة يقع فيها متخذ القرار؛
- استخدام وسائل تكنولوجية إدارية حديثة في القرارات الإستراتيجية.

<sup>1</sup> محفوظ جودة، "الأساسيات في الإدارة المعاصرة"، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2009، ص345.

## المبحث الثاني: نظام المعلومات أساس اتخاذ القرار

## الفرع الأول: تصنيف القرارات

تصنف القرارات الإدارية حسب عدة وجهات نظر منها وجهة نظر علماء القانون الإداري ومنها وجهة نظر علماء الإدارة<sup>1</sup>.

## أولاً: تصنيف القرارات من وجهة نظر القانون الإداري

يقسم علماء القانون الإداري القرارات طبقاً لمعايير منها:

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

## ثانياً: تصنيف القرارات من وجهة نظر علماء الإدارة

يصنف علماء الإدارة القرارات بناء على عدة معايير منها<sup>2</sup>:

- **وفقاً للوظائف الأساسية بالمؤسسة:** ونجد في هذا المعيار قرارات تتعلق بالعنصر البشري وقرارات تتعلق بالإنتاج، قرارات تتعلق بالتسويق أو أخرى تتعلق بالتمويل.

<sup>1</sup> حسين بلعجوز، مرجع سبق ذكره، ص 101.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 102.

- أهميتها: وبناء على هذا المعيار نجد القرارات الإستراتيجية والقرارات التكتيكية.
- إمكانية برمجتها أو جدولتها: وهي نوعان مجدولة ( مبرمجة) وغير مبرمجة.
- لظروف اتخاذها: وتكون في حالة التأكد وأخرى عدم التأكد.
- للنمط القيادي: وهي القرارات الانفرادية والديمقراطية ( بالمشاركة).
- درجة الثقة بالمعلومات المتاحة في اتخاذها: وتصنف إلى ثلاثة أنواع هي<sup>1</sup>:
- القرارات المؤكدة: وتظهر في حالة توفر المعلومات الكافية لتوقع نتائج البديل.
- القرارات في ظل المخاطرة: وتمثل هذه القرارات بتحديد احتمالات حصول حالات معينة في ضوء تحقيق النتائج المرتقبة لكل بديل.

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

#### الفرع الثاني: أساليب اتخاذ القرار

- الأساليب الكمية: ومن أهمها<sup>2</sup>:

- الاحتمالات : وتعتمد عملية اتخاذ القرار على قياس الاحتمالات، والاحتمال درجة اعتقاد في حدث ما وقيمة الاحتمال تبدأ من الصفر إذا كان الموقف مستحيل وقد تكون (1) إذا كان الموقف متوقع الحدوث كليا؛
- بحوث العمليات: تعتمد الطريقة في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها اتجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية والمنطقية؛

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

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

<sup>1</sup> موسى سلامة اللوزي وآخرون، " مبادئ إدارة الأعمال"، مكتبة الجامعة، الأردن، 2008 ط2، ص 181.

<sup>2</sup> حسين ياسين طعمة، "نماذج وأساليب كمية في الإدارة والتخطيط"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2008، ص 15.

## - الأساليب النظرية غير الكمية:

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

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

## المطلب الثاني: العلاقة نظام المعلومات اتخاذ القرار

## الفرع الأول: دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار

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

ويعد دور الذكاء الاقتصادي في دعم عملية اتخاذ القرار الأبرز والأهم من بين أدواره، حيث يدعم الذكاء الاستراتيجي عملية اتخاذ القرارات ويوفر الفهم الكافي للمدير لاتخاذ القرارات من خلال تجميع وتحليل وتركيب البيانات اللازمة<sup>1</sup>.

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

يساعد الذكاء الاقتصادي في دعم عملية اتخاذ القرارات وارشاد قادة المنظمات إلى المخاطر المستقبلية التي تحيط بالمنظمة وتحديد الفرص المتاحة لكي تتهياً المنظمات لاقتناصها وبما يجعل هذا الذكاء يلعب دوراً مهماً وحاسماً للمنظمات.

كما يعد الذكاء الاقتصادي<sup>2</sup>:

- مكوناً أساسياً لنشاط كل عملية اتخاذ قرارات منطقية؛
- يعد حجر الأساس للتفكير الاستراتيجي الفعال الذي لا يمكن لمديري المنظمات من اتخاذ قرارات حاسمة لتقرير مستقبل المنظمة؛
- يستخدم نظام المعلومات غالباً لتيسر إلى المعلومات والمعرفة التي يمكن أن تكون مفيدة في اتخاذ القرار؛ يعطي متخذ القرار فرصة لتحقيق الرؤية والقيادة
- كما يستخدم الذكاء الاقتصادي في صناعة القرارات الإستراتيجية مما يجعله دليلاً لساستها كونه يمددهم بمعلومات يصعب الحصول عليها بأساليب تقليدية. كما يوفر لقادة المنظمات فهماً أوسع للنسبة التشغيلية والذي يساعدهم على اتخاذ قرارات حاسمة.
- وقد أكد Paokerete على أهميته في عملية اتخاذ القرارات، حين أظهر حيثيات دعم الذكاء لمتطلبات اتخاذ القرار لدى كبار المديرين في المنظمة، بتزويدهم بالمعلومات ذات العلاقة بأقسامهم، ومددهم برؤى جديدة في صناعة القرارات واتخاذها من خلال أنه على مستوى:

- الإستراتيجية: يحدد فرص النمو الجديدة داخل هذه الإستراتيجية وخارجها؛

<sup>1</sup> John, SULLIVAN, “ the frontiers of global security intelligence analytical trade graft and education as drivers fors intelligence reform”, small wars journal, 2008, P 4.

<sup>2</sup> Mc dowel, DON, « strategic intelligence, a uhandbook for practitioners, managers and users », Kluwer Academic Publishers , United States of America, 2009, P 45.

- المبيعات: يحدد قنوات البيع المتاحة للحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب الجدد منهم.
  - البحث والتطوير: يشخص التكنولوجيات والتطورات الجديدة ذات التأثير الجوهري في اقتصاديات الصناعة التي تعمل المنظمة في إطارها؛
  - المالية: يحدد الفرص المتاحة في بيئة الأعمال والتي يسعى أصحاب رؤوس الأموال إلى الاستثمار فيها؛
  - التسويق: يشخص الاتجاهات الجديدة للزبائن والتي قد تشكل تهديدا للعلامة التجارية للمنظمة.
  - الموارد البشرية: يشخص المهارات الجديدة الواجب توافرها في العاملين لبناء القدرات الجديدة للمنظمة.
- وفي ظل مؤشرات الدور الذي ينهض به الذكاء الاستراتيجي في دعم عمليات اتخاذ القرار، يتضح مايلي<sup>1</sup>:
- أن هذا الدور ينمي قدرة المنظمات على بناء سمعتها، وثبوتها موقفا يسرع في إقامة بنائها الإستراتيجي الذي يضمن لها التفوق؛
  - تعد المعلومات نقطة الانطلاق لأداء هذا الدور، شريطة اعتماد طرائق أخلاقية وتكنولوجيا المعلومات ( كالإنترنت مثلا). وأن تتوافر في الوقت المناسب، ثم الاستفادة من المعرفة التي توفرها هذه المعلومات في بناء وتطوير إستراتيجيات إدارة صناعة القرار.

### الفرع الثاني: مساهمة نظام المعلومات في ابتكار الأفكار.

استخدام نظام المعلومات يساعد على تحقيق العديد من خصائص الشخصية للمؤسسة نبينها في ما يأتي:

#### - اتخاذ القرار:

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

<sup>1</sup> Mc dowel, DON, op . cit, P 47.



القرار ومفهوم الذكاء الاقتصادي، فلا يمكن تصور قرار من شخصية متخذه يفتقر إلى البحث الدقيق عن المعلومات وتكييفها لخدمة أهداف المؤسسة؛

#### – القدرة على إقناع المحيط الداخلي للمؤسسة:

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

#### – ترجمة الأهداف إلى إجراءات:

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

#### – قابلية التعلم:

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

#### – حسن الاستماع للغير:

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

#### – القدرة على التشخيص:

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

## خلاصة

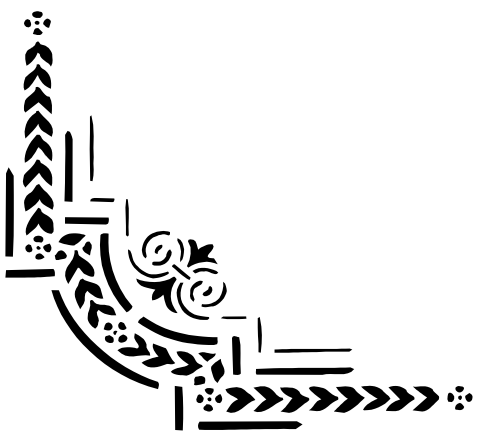
تمثل عملية اتخاذ القرار جانبا هاما في مختلف الإدارات، وقد استندت قديما على الحدس والتخمين لكنها اليوم أصبحت مبنية على أسلوب علمي حيث عرفت تطورا في ظل الفكر التنظيمي ابتداء من المدارس الكلاسيكية التي تناولت عملية اتخاذ القرار، انطلاقا من فكرة أن القرار يجب أن يكون مبني على هدف واحد وهو تعظيم الربح تخفيض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

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



# الفصل الثالث

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة



## تمهيد:

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

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

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة .

المبحث الثاني: تحليل الاستبيان ونتائج الدراسة؛

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة الدراسة

المطلب الأول مؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات. و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات. و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر". و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال و أستمتر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة. و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

## قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

## التذكير بتحديات ما قبل سنة 2002:

قبل صدور قانون 03-2000 كان سوق الاتصالات في الجزائر يعاني من تأخر في انتشار الهاتف حيث أنه لم يكن يتجاوز 6% مقابل 8% في باقي دول المغرب العربي و 40% في الدول المتقدمة بالإضافة إلى ذلك،

أكثر من نصف البلديات لم تكن موصولة بشبكة الاتصالات. كانت شبكات إعلام المؤسسات منعدمة تقريبا،

كان عدد مستخدمي الانترنت ضعيفا جدا رغم وجود 61 مزود معتمد و آلاف مقاهي الانترنت، كانت شبكة التوزيع الهاتفي الحلقة الأضعف للشبكة معرقة بذلك الانتشار الواسع للانترنت. كانت بنية الشبكة القوية و المتكاملة بسعة 2.5 Gbps أهم مكتسبات القطاع آنذاك و قد كانت شبكة اتصالات الجزائر من أهم الشبكات على مستوى الدول الناشئة.

#### -اتصالات الجزائر : أكبر التحديات منذ نشأتها:

تم إنشاء اتصالات الجزائر التي اتخذت الشكل القانوني لشركة ذات أسهم، لتعمل على سوق شبكات و خدمات الاتصالات الالكترونية، ميلادها منصوص عليه في القانون 03/2000 بتاريخ 5 أوت 2000 ، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد و الاتصالات الذي يفصل أنشطة البريد عن أنشطة الاتصالات. بدأت اتصالات الجزائر نشاطها رسميا في 1 جانفي 2003 و دخلت في عالم تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال .

أصبحت اتصالات الجزائر الممثل الرئيسي لتطبيق إستراتيجية إدخال التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال في الجزائر مؤكدة بالتالي مساهمتها التامة في بناء مجتمع المعلومات الجزائري و هذا من خلال توفير أكبر نفاذ لشبكة الاتصالات .

#### 01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته مند الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

## المطلب الثاني: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمست

تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات.

و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات.

و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في " اتصالات الجزائر".

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال و أستمتر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

## قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال تبعت القرار

200/03، أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

## 01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر و إيطارها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأت منه الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

### أهدافها

الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

### نشاطاتها و تتمحور نشاطات المجمع حول:

تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية

تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .



المبحث الثاني: الدراسة التحليلية لنتائج الاستبيان.

المطلب الأول : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

الفرع الأول : تحديد مجتمع الدراسة

لقد تم اختيار حالة مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمست لتبسيط واسقاط الجانب النظري على الواقع حيث تم توزيع 62 استمارة واعتمدنا منها 60 واستبعدت منها 2 بسبب:

- عدم اكتمال جميع الأسئلة؛

- عدم ذكر البيانات الشخصية.

الفرع الثاني: تحديد أساليب جمع البيانات وأدوات التحليل المستخدمة.

أولاً: أساليب جمع البيانات

إن طبيعة الموضوع تفرض الاعتماد على المقابلات كأفضل أسلوب لجمع البيانات لسببين أولهما، أن الأشخاص المسؤولين على عملية اتخاذ القرار يمثلون مجموعة صغيرة في المؤسسة، والثاني هو أن عملية اتخاذ القرار تخضع الى حد ما لاعتبارات شخصية متعددة يصعب توضيحها عند استخدام الوسائل الأخرى. غير أن تحفظ بعض المسؤولين عند الاجابة وتناقض إجاباتهم لأسباب إدارية جعل هذه الوسيلة غير كافية للحصول على المعلومات اللازمة. لذلك تم الاعتماد على الاستبيان بالإضافة إلى المقابلات التي لم تكن مباشرة من أجل التخلص من تحفظ بعض الباحثين.

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

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

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

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

ثانياً: أدوات التحليل المستخدمة

لتحليل بيانات الاستبيان تم الاعتماد على ما يلي:

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

تم الاعتماد على هذه الأدوات باعتبار أن البيانات المدروسة هي بيانات كمية وكذلك معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين تطور نظام المعلومات وتطور دعمها لعملية اتخاذ القرار بحساب المتوسط الحسابي. **المطلب الثاني: عرض البيانات المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة وتحليلها.**

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

أولا : البيانات الشخصية

### 1-1:الجنس ( الملحق 4-1)

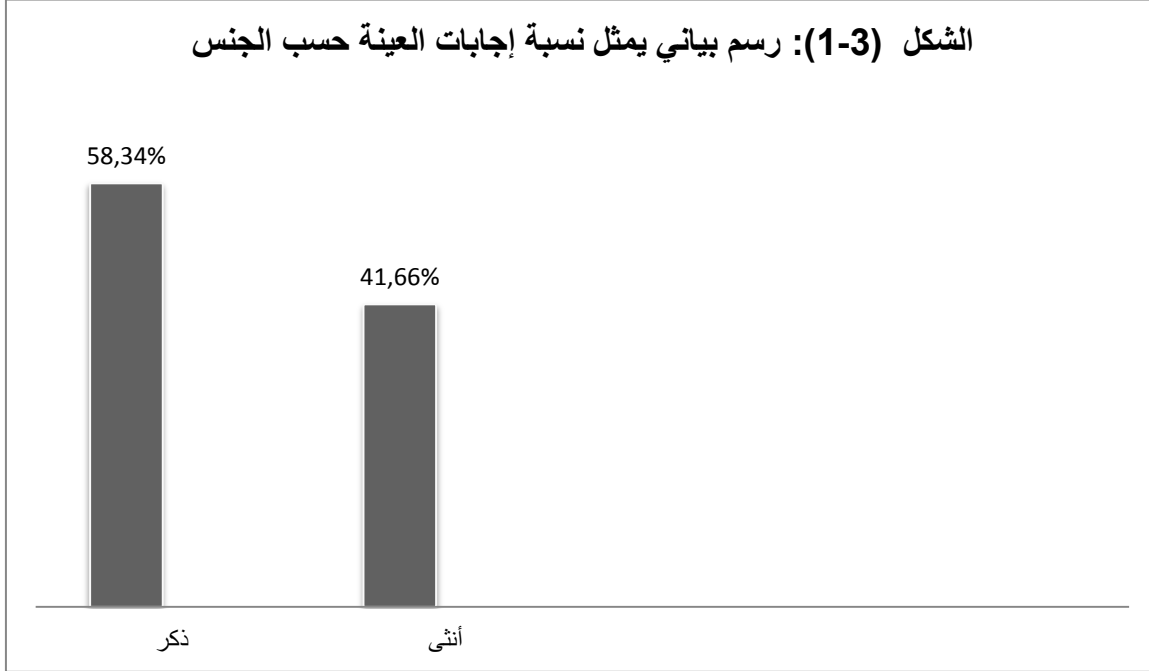
توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس كمايلي:

الجدول ( 1-3): توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس

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

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

نلاحظ أن أفراد المجتمع ذكور بأغلبية 58,34% وأن 41,66% فقط من المجتمع إناث وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

### 2-1: السن (الملحق 4-2)

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

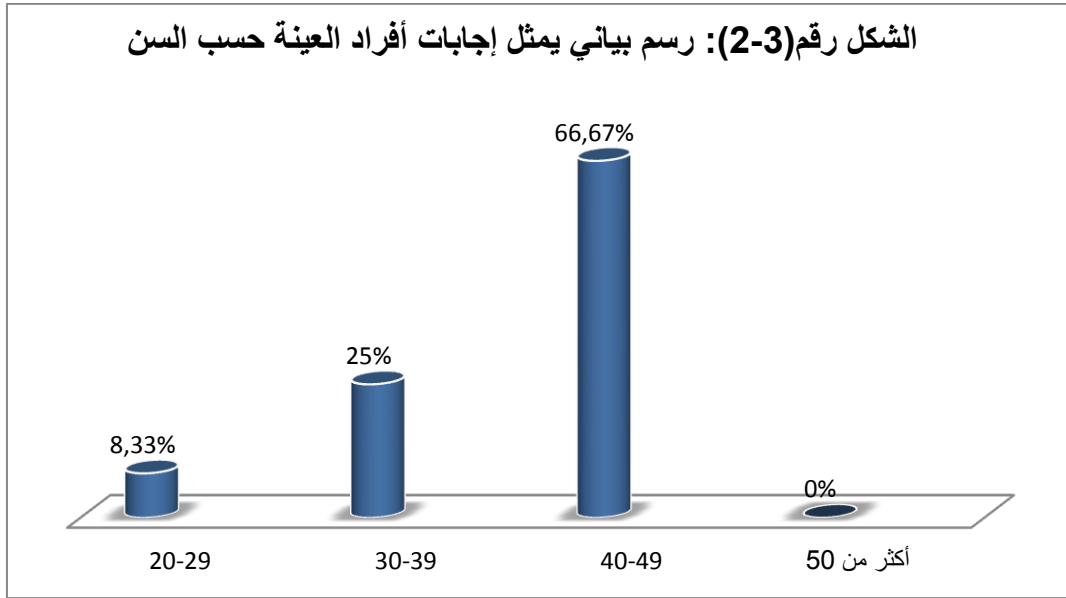
جدول رقم ( 3-2) : توزيع أفراد المجتمع حسب الفئة العمرية.

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

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

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

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



المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

### 3-1: توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي (الملحق 4-3)

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

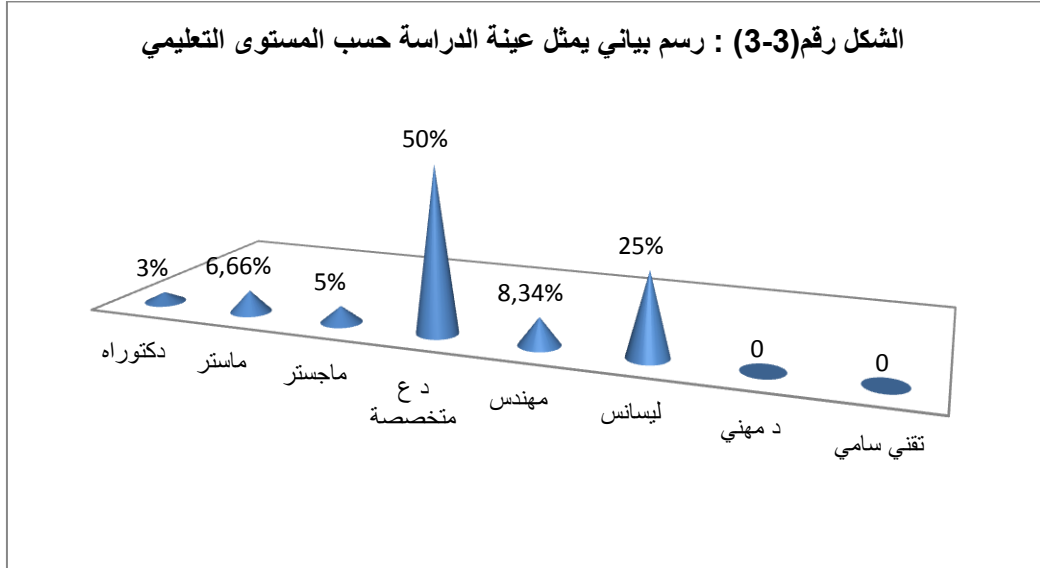
الجدول (3-3) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

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

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

تشغل طبقة الجامعيين التطبيقين القسط الأكبر أي الذين يحملون شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية من عينة الدراسة بنسبة 50% وتعد نتيجة حتمية بحكم طبيعة عمل المؤسسات والذي يستند الى هذه الكفاءات المدربة

على مجالات العمل التي تتطلبها، مؤسسات الأمن الوطني ثم تليها طبقة حاملي شهادة الليسانس بنسبة 25%. والشكل التالي يبين هذه النتائج:



المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

#### 4-1: الوظيفة ( الملحق 4-4)

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة التي يشغلها المستجوب.

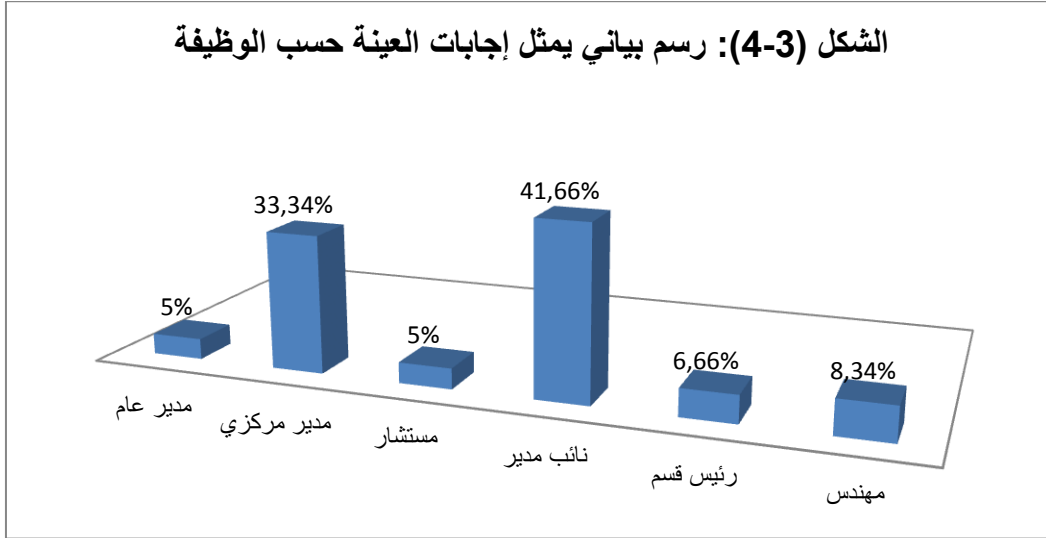
الجدول ( 3-4): توزيع أفراد العينة حسب مستوى الوظيفة التي يشغلها المستجوب.

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

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

يشكل نواب المدراء فئة ضمن الفئات المستجوبة بنسبة تقدر بـ 41,66% من حجم العينة المدروسة تتولى هذه الفئات اتخاذ عدد كبير من القرارات مما يعطي للدراسة مصداقية من خلال مجموعة النتائج التي تنتج عنها. تليها فئة المدراء المركزيين بنسبة 33,34. توزعت الاستبيانات على مختلف المسؤوليات

بشكل يخدم أهداف الدراسة بدءا بأبسط المسؤوليات إلى أعلى الهرم السلطوي في المؤسسات والشكل التالي يترجم هذه النتائج:



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

### 5-1: الخبرة المهنية

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

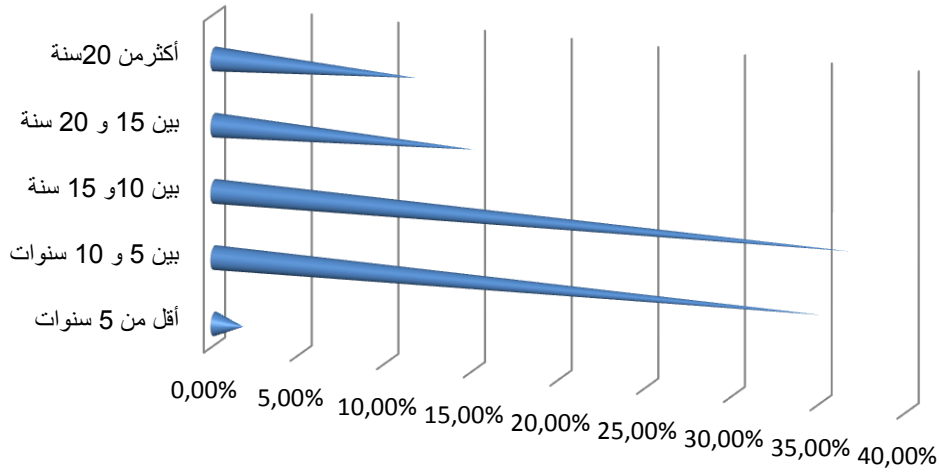
الجدول (3-5) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية (الملحق 4-5)

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

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

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

الشكل (3-5): رسم بياني يبين إجابات العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان

1-6: عدد الدورات التكوينية ( الملحق 4-6).

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

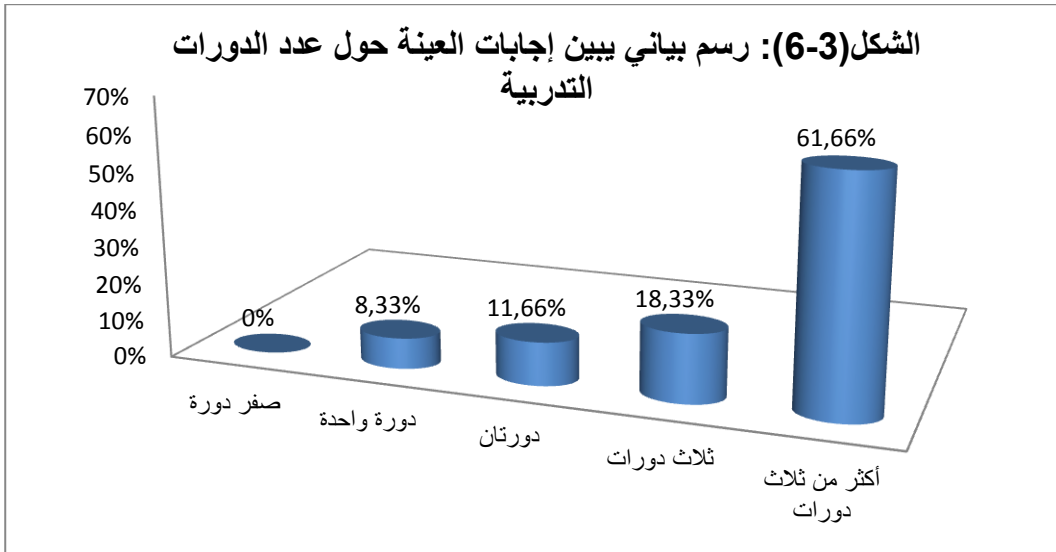
الجدول (3-6) : توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية.

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

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول أن المؤسسة حريصة على رفع كفاءة عمالها من خلال تنظيم دورات تكوينية في مجال المعلوماتية وتقنيات اتخاذ القرار، وهو ما أدلى به ما نسبته 61,66% قد تلقوا أكثر من ثلاثة دورات تكوينية في مجال تقنيات الحاسوب واتخاذ القرار، للتذكير فإن أفراد العينة المستجوبة من فئات الاطارات، الإطارات

السامية والاطارات المسيرة والتي يفترض فيها أن تكون متحركة في هذه التقنيات والشكل التالي يوضح ذلك :



المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

#### 7-1: الاستفادة من الدورات التكوينية (الملحق 4-7)

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

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

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

لا يتضح من خلال الجدول أن ما نسبته 60% من مجتمع الدراسة كانت استفادتها جيدة من الدورات التكوينية التي نظمتها المؤسسات. وهذا من شأنه أن ينعكس إيجاباً على مستوى اتخاذ القرار ويزيد من فعاليته، في حين أدلى 55% من مجتمع الدراسة أنهم لم يستفيدوا من هذه الدورات، وهذا من شأنه أن يعرقل حسن



أداء المؤسسة. وعليه يتوجب على القائمين على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار هذه النقطة الحساسة وذلك من خلال إعادة النظر في الطرق التكوينية المعتمدة.

المحور الثاني: طبيعة المعلومات، مصادرها والمؤسسة

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

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

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

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

من خلال الجدول يتبين أن المعلومات الضرورية للقيام بالمهام في المؤسسة هي المعلومات الخارجية وهو ما تمتلئه نسبة 41,66%، تليها المعلومات الخارجية والداخلية معا بنسبة 38,66%.

2-2: المهام على مستوى المصلحة، (الملحق 4-2-2).

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

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

المصدر: من اعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

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

### 3-2 الحاجة إلى المعلومات من أجل تأدية المهام (الملحق 4-2-3)

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

### 3-2: البحث عن المعلومات (4-2-4)

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

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

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

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

### 4-2: طبيعة المعلومات التي يتم البحث عنها الملحق (4-2-5)

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

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

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

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

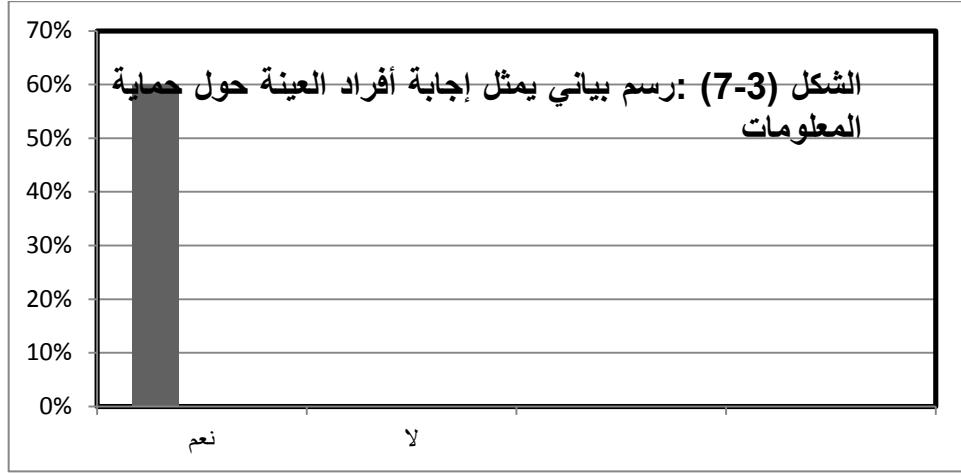
2-5: حماية المعلومات المتحصل عليها. (الملحق 4-2\_6)

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

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

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات سابقة في الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول واجابات الأفراد نلاحظ أن هناك اجماع كلي حول حماية المعلومات والشكل التالي يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

8-2: مكان حماية المعلومات:

الجدول (3-13): يبين اجابات الافراد عن طرق تخزين المعلومات (الملاحق 4-2\_6)

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

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات السابقة.

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

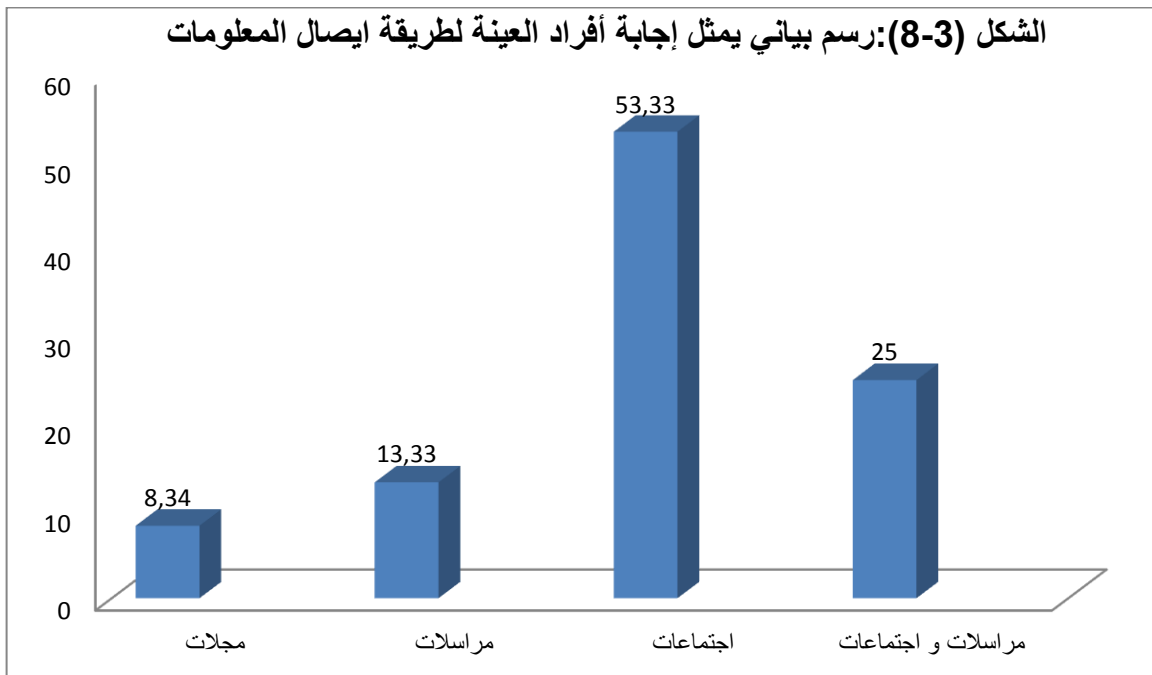
9-2: بث المعلومات المتحصل عليها (الملحق

الجدول (3-14) : يبين إجابات الأفراد حول بث المعلومات في المؤسسة. (الملحق 4-2\_7)

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

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

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



المصدر: من اعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

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

( الملحق 4-2\_9 )

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

حساب الوسط الحسابي للسؤال الأول.

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

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

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

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

## تحليل وتفسير النتائج.

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

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

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

3-2 ما هي الطرق المستخدمة في الحصول على المعلومات اللازمة لعمليات اتخاذ القرار في مؤسستكم و ما أهميتها؟ (الملحق 4-2\_10)

يرتبط السؤال الثاني من المحور الثالث بالطرق المختلفة المستخدمة من طرف المؤسسة لتجميع البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وبعد زيارات مختلفة لمواقع المؤسسات ولقاءات تم تحديد أهم مصادر جمع المعلومات على مستوى هذه المؤسسات والتي قدرت بخمسة مصادر تختلف درجة استخدامها من مستخدم لآخر.

حساب المتوسط الحسابي.

بعد تجميع الاستبيانات الموزعة، تم حساب المتوسط الحسابي وأخيرا ترتيب العبارات باعتماد مرجعية المتوسط و ذلك كما يوضحه الجدول التالي:

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

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

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

تحليل و تفسير النتائج

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



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

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

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

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

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

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

#### - حساب المتوسط.

بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة تم تفرغها في الجدول الموالي، ليتم حساب كل من المتوسط الحسابي وأخيرا ترتيب العبارات باعتماد مرجعية المتوسط.

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

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

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

### تحليل و تفسير النتائج

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

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

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

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

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

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

يتضمن السؤال تحديد الخطوات التي يمكن انتهاجها لتفعيل دور نظام المعلومات في عملية صنع القرارات في المؤسسة المدروسة من خلال اختيار الاجابة المناسبة لكل عبارة من عبارات السؤال و وفق تدرج خماسي، حيث يتم اختيار أحد الاجابات ( موافق جدا، موافق، غير متأكد، غير موافق، وغير موافق إطلاقا). استخدمت ثمانية عبارات لتحديد أهم الخطوات التي يمكن انتهاجها لتفعيل دور نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار في الشركات.

#### - حساب المتوسط الحسابي للسؤال الثاني.

بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة، تم تفرغها في الجدول الموالي، ليتم حساب كل من المتوسط الحسابي و أخيرا ترتيب العبارات باعتماد مرجعية المتوسط.

الجدول (3-18): إجابات أفراد العينة حول الخطوات التي يمكن انتهاجها لتفعيل دور نظام المعلومات في عملية صنع القرار.

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

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

## تحليل و تفسير النتائج

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

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

**3-3 ماهي أهم مزايا عملية حوسبة النظام المعلوماتي في مؤسستكم وأهميته في عملية اتخاذ القرارات بما؟**  
يتضمن السؤال تحديد أهم مزايا عملية حوسبة النظام المعلوماتي وأهميته في عملية اتخاذ القرار من خلال اختيار الإجابة المناسبة لكل عبارة من عبارات السؤال وفق تدرج خماسي، حيث يتم اختيار أحد الإجابات (موافق جدا، موافق، غير متأكد، غير موافق، وغير موافق اطلاقا). استخدمت سبع عبارات مزايا حوسبة النظام - حساب المتوسط الحسابي للسؤال الثالث.

بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة، تم تفرغها في الجدول الموالي، ليتم حساب كل من المتوسط الحسابي وأخيرا ترتيب العبارات باعتماد مرجعية المتوسط.

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

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

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

### تحليل وتفسير النتائج:

بينت نتائج الدراسة أن حوسبة نظام المعلومات من شأنه دعم عملية اتخاذ القرارات وذلك من خلال توفير السرية للمعلومات المساعدة على اتخاذ القرار، سرعة نقل المعلومات لمتخذ القرار، تسهيل عملية تنفيذ عملية اتخاذ القرار، سرعة تنفيذ القرارات، يزيد من درجة تفويض السلطة لاتخاذ القرارات، القضاء على الأعمال اليدوية الروتينية، وفي الأخير السماح بإشراك المستخدمين في عملية اتخاذ القرار. أفاد 68,33% من أفراد العينة أنه من شأن حوسبة نظام المعلومات أن يعمل على توفير السرية للمعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات بدرجة عالية جدا بمتوسط حسابي بلغ 4,60 وبدرجة أعلى من المتوسط بقية المزايا المحددة في الجدول أعلاه. مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة احصائية في الاجابات عن عبارات السؤال.

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

مؤسستكم؟

يتضمن السؤال تحديد أهم العقبات التي تواجه متخذ القرار في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في المؤسسات المدروسة من خلال اختيار الاجابة المناسبة لكل عبارة من عبارات السؤال وفق تدرج خماسي، حيث يتم اختيار أحد الإجابات ( موافق جدا، موافق، غير متأكد ، غير موافقو غير موافق اطلاقا).

### 3-1 حساب المتوسط الحسابي للسؤال الرابع:

بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة، تم تفرغها في الجدول الموالي، ليتم حساب المتوسط الحسابي وترتيب العبارات باعتماد مرجعية المتوسط.

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

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

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

## 3-2 تحليل و تفسير النتائج:

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

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

## 3-5 ما هي أهم الحلول المقترحة لمعوقات استخدام نظام المعلومات لعمليات اتخاذ القرارات في مؤسساتكم.

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

## - حساب المتوسط الحسابي للسؤال الخامس:

بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة، تم تفريغها في الجدول الموالي، ليتم حساب المتوسط الحسابي وترتيب العبارات باعتماد مرجعية المتوسط.



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

الترتيب	المتوسط الحسابي	غير موافق اطلاقا	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جدا	العبارة
5	3,93	3	4	12	16	25	توفير تجهيزات حاسوبية بما يتناسب وعدد العاملين
6	3,83	2	4	10	30	14	تدريب الموظفين على استخدام النظام وما يستجد من أنظمة حديثة
3	4,21	1	6	7	11	35	توفير الكفاءات البشرية المتخصصة
4	4,15	1	2	8	25	24	تطوير النظام بما يتلاءم والاحتياجات المستقبلية
2	4,23	3	1	6	19	31	حماية النظام ببرامج أمن المعلومات
7	3,50	2	1	6	16	25	التحديث المستمر لقواعد البيانات بالنظام
1	4,40	1	1	5	19	34	تبني التكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الاتصالات

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات السابقة.

### تحليل و تفسير النتائج:

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

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

- حماية النظام ببرامج أمن المعلومات: جاءت نسبة 41,66% لمن أفادوا بأنهم موافقون وموافقون جدا على اقتراح تزويد النظام ببرامج أمن المعلومات كحل لتجنب المشاكل الحاسوبية التي تعترض سبيل الأنظمة الاقتصادية وبمتوسط حسابي 4,23.

- توفير الكفاءات البشرية المتخصصة أفاد 38,33% من أفراد العينة أن توفير الكفاءات البشرية المتخصصة من شأنه أن يساهم بشكل فعال وفعال جدا في التصدي لمشكل استخدام النظم، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,21، مما يدل على أن توفير هذا العامل مهما جدا بالنسبة لمؤسسات الأمن الجزائري.
- تطوير النظام بما يتلاءم والاحتياجات المستقبلية: جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 4,15، مما يدل على أن هذا العامل له أهمية أعلى من المتوسط في التقليل من معوقات استخدام النظم اللازمة لاتخاذ القرارات.
- توفير تجهيزات حاسوبية بما يتناسب وعدد العاملين : أفاد ما نسبته 33,16 من أفراد العينة أنهم موافقون و موافقون جدا على الاقتراح القاضي بتزويد النظام بتجهيزات حاسوبية بما يتناسب و عدد العاملين فيها لأجل تجنب معوقات استخدام النظام المستحدث في عمليات اتخاذ القرارات.
- وجاءت في الأخير العبارتين: (تدريب الموظفين على استخدام النظام وما يستجد من أنظمة حديثة والتحديث المستمر لقواعد بيانات النظام)، كذلك يعتبران ذو أهمية بالغة إلى أن توفرهما شرطان أساسيان مسبقا قبل التطرق إلى نظام المعلومات.
- بلغ المتوسط العام لتقدير أفراد العينة حول أهم الحلول المقترحة لمعوقات استخدام نظم المعلومات الحاسوبية اللازمة لاتخاذ القرارات في مجموعة شركات؟، مما يشير على أن الحلول الواردة سابقا مهمة بدرجة اعلى من المتوسط لمواجهة معوقات استخدام النظام الحاسوبي الموجه لعمليات اتخاذ القرار

السؤال 5: هل تعتقد أن؟ (الملحق - 4-3-6)

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

غير موافق	متأكد	غير متأكد	غير موافق	موافق جدا	العبارة
60	00	00	00	00	نظام المعلومات لايساعد على اقتباس ماهو جديدومتطور
60	00	00	00	00	نظام المعلومات لا يساعدفي تشخيص البيانات اللازمة في صنع القرار
60	00	00	00	00	نظام المعلومات لا يساعدفي تقديم معلومات تنبؤية سابقة مساعدة لمتخذالقرار.
60	00	00	00	00	نظام المعلومات يعتبر من عوائق تسهيل مهمة اتخاذ القرار في مؤسستكم.
60	00	00	00	00	المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات في مؤسستكم غالباًماتكون غير دقيقةلا ترفع من فعالية اتخاذ القرارات.
60	00	00	00	00	نظام المعلومات لا يسهل مهمة اتخاذ القرار في مؤسستكم.
60	00	00	00	00	نظام المعلومات يوفر المعلومات بكم غير مناسب لاتخاذ القرار.
60	00	00	00	00 00	نظام المعلومات يعرقل عملية تنظيم المهام الوظيفية وأهدافها لمتخذ القرارات.
100	00	00	00	00	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

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

- اقتباس ماهو جديد ومتطور تكنولوجياً لمواكبة التحديات والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة؛
- تشخيص البيانات اللازمة فيصنع القرار؛
- تقديم معلومات تنبؤية سابقة مساعدة لمتخذ القرار؛
- تسهيل مهمة اتخاذ القرار في مؤسستكم؛

## خاتمة الفصل :

يحتل قطاع الاتصالات مكانة معتبرة لكونها منطلق أساسي لتطور أغلب القطاعات الأخرى الحيوية في الاقتصاد الوطني، وذلك من خلال تقديم خدمات للمستهلك. اعتمدت الدراسة أسلوب تحليل الاستبيان الذي تم إعداده استنادا لمجموعة من الدراسات التي تمت في قطاعات شتى لكنها كانت تصب كلها في تأكيد أهمية صنع القرار، حيث تم التوصل في الأخير لصيغة الاستبيان المكون لثلاثة محاور، استخدم في تحليل بيانات الدراسة مجموعة من المؤشرات والاختبارات الاحصائية متمثلة في التكرارات والنسب المؤوية لتحديد استجابات أفراد العينة تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها الدراسة. اشتمل المحور الأول البيانات الأولية والتي اشتملت على متغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي. والمحور الثاني والثالث فاشتمل مجموعة من الأسئلة يدور محتواها حول المعلومات ونظام المعلومات.

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

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

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

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

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

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

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

### 1- اختبار الفرضيات

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

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

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

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

## 2- النتائج

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

### من الناحية التطبيقية:

- توصلت الدراسة لتحديد درجة أهمية مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ؛
- بينت الدراسة أن للمعلومات دور فعال في عملية اتخاذ القرارات وذلك من خلال أنها تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة؛
- إن أهم الخطوات التي يمكن انتهاجها لتفعيل دور نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات بداية من العمل في اىصال المعلومات المناسبة في الوقت المناسب إلى غاية الاعتماد على نظم مساعدة لاتخاذ القرارات؛
- كشفت الدراسة أن أهم الحلول المقترحة لمعوقات استخدام نظام خاص نظام المعلومات:
  - توفير الكفاءات البشرية المتخصصة؛
  - حماية النظام ببرامج أمن المعلومات؛
  - التحديث المستمر لقواعد بيانات النظام؛
  - تبني التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات؛
  - تطوير النظام باعتباره جديد على المؤسسات؛

- تدريب المختصين بالمعلومات في المعاهد الأوربية الخارجية لاكتساب الخبرات والتحكم أكثر في المعلومات.

### 3- التوصيات

بناء على النتائج التي تم التوصل اليها نوصي بمايلي:

- تشكيل وحدة نظام المعلومات مهمتها تزويد المراكز الادارية بالمعلومات المطلوبة والاسهام في رسم معالم مستقبلها بصدد المستفيدين من خدماتها وقنوات التعامل معهم واجراء تقييمات للمخاطرة المحيطة بها، ومراقبة التغيرات التي تؤثر في أنشطتها ثم مساعدة مدراءها في اتخاذ القرارات وفي الوقت المناسب؛
- تنمية وتعميم نظام المعلومات في ايصال المعلومات إلى جميع الفروع الادارية للمؤسسات؛
- تطوير مهارات المدراء في اتخاذ القرار وتوسيع آفاقهم ومعرفتهم وإدراكهم للأمور حتى يكونوا مستعدين لأي طارئ وتطوير مهاراتهم في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتحليلها؛
- إن المعلومات التي يعتمد عليها في عملية صنع القرار يجب أن تكون بمقدورها الاستجابة الكاملة لاحتياجات متخذ القرار؛
- يجب النظر للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمنظور نظمي للإجابة عن التساؤلات التي تطرح على مستوى تنظيمها من خلال النظر إليها على أساس أنها نظام مفتوح، وكذا النظر للمشكلة الادارية في إطارها الكلي، وبالتالي يمكن تصميم نظام المعلومات يسمح بتجميع، معالجة البيانات وايصالها على شكل معلومات لمراكز اتخاذ القرارات غير المبرجة بشكل تحاوري؛
- إعطاء نظام المعلومات اهتمامات بحثية أكبر بوصفه من المواضيع المهمة والحديثة في حقل العمل الإداري والذي يساعد في نجاح المنظمات؛
- توفير المراجع العلمية والتنسيق بين الجامعات والمؤسسات المستقبلية للباحثين والدارسين لتسهيل إعداد البحوث والدراسات؛
- وجوب انتظام تدفق المعلومات إلى متخذ القرار مما يمكنه من متابعة مختلف التطورات وما يجري في نطاق مجال اختصاصه ويجعله قادرا على اكتشاف أية انحرافات قد تحدث؛
- يجب على المؤسسة الجزائرية بشكل عام ومؤسسات الأمن الجزائري بشكل خاص أن تسعى لبناء نظام المعلومات تجاوبا مع متغيرات المحيط، بهدف تحقيق ذلك التدفق المعلوماتي الذي يتوافق مع احتياجات متخذي القرارات من حيث الدقة، التوقيت المناسب، التكامل و التركيز؛
- تدريس موضوع نظام المعلومات في الجامعات نظرا لانعدام المعاهد المتخصصة في التكوين في هذا المجال.



#### 4- أفاق البحث

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

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

1. أحمد الخطيب، " إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
2. إلهام بوغليطة وآخرون، " الاتصال واتخاذ القرارات"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011.
3. إنعام علي توفيق الشربلي، "تقويم نظم المعلومات باستخدام بحوث العمليات"، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، ط 1، 2009.
4. تغلب سيد صابر، " نظم دعم واتخاذ القرارات الإدارية"، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
5. ثابت عبد الرحمان إدريس، " نظام المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
6. حسان محمد أحمد، "نظم المعلومات الإدارية"، الدار الجامعية، مصر، 2008.
7. حسين ياسين طعمة، "نماذج وأساليب كمية في الإدارة والتخطيط"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2008.
8. دلال صادق وآخرون، " أمن المعلومات"، دار اليازوري، الأردن، 2008.
9. رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، 2008.
10. ربحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، دار صفاء، عمان، ط1، 2008.
11. السعيد مبروك ابراهيم، "المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
12. سليم بطرس جلدة، "أساليب اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الراية، عمان، ط1، 2008.
13. سونيا محمد البكري، "نظم المعلومات الإدارية"، الدار الجامعية، مصر، 2011.
14. صلاح الدين عبد المنعم مبارك، "اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية"، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2008.
15. طعمه حسين ياسين، " نظرية اتخاذ القرارات أسلوب كمي تحليلي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.

## قائمة المصادر و المراجع

16. عاطف عبد الله المكاوي، "القرار الإداري"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2012.
17. عامر مصباح، "نظرية صناعة القرار في تحليل العلاقات الدولية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
18. عبوي زيد منير، " دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
19. علاء الدين عبد القادر، "نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2008 .
20. علي أحسن، "نظرية اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
21. فايز حسين، "عناصر صنع القرار. بسيكولوجية الإدارة العامة"، دار أسامة، عمان، 2008.
22. القطب محي الدين، "الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد، ط 1، عمان، الأردن، 2012.
23. محفوظ جودة، "الأساسيات في الادارة المعاصرة"، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2009.
24. محمد إسماعيل بلال، "نظم المعلومات الإدارية"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2008.
25. محمد الصرفي، "القرار الإداري ونظم دعمه، الإسكندرية"، دار الفكر الجامعي، مصر 2008.
26. محمد بن أحمد السديري، "نظم المعلومات الإدارية"، كلية إدارة الأعمال، السعودية، 2010.
27. محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، "نظم المعلومات الإستراتيجية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
28. محمد عبد حسين الطائي وآخرون، "نظم المعلومات الإستراتيجية، (منظور الميزة الإستراتيجية)"، دار الثقافة، عمان، 2009.
29. موسى سلامة اللوزي وآخرون، "مبادئ إدارة الأعمال"، مكتبة الجامعة، الأردن، 2008 ط2.
30. مؤيد الفضل، "الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة"، دار الورق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
31. ناصر دادي عدون، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
32. نجم عبد الله الحميدي وآخرون، "نظم المعلومات الإدارية"، دار وائل للنشر الاردن، ط2، 2009.
33. نعيم إبراهيم الظاهر، "إدارة المعرفة" دار الكتاب الحديث، الأردن، 2009.

1. John, SULLIVAN, “ **the frontiers of global security intelligence analytical trade graft and education as drivers for intelligence reform**”, small wars journal, 2008.
2. Mc dowel, DON, « **strategic intelligence, a uhandbook for practitioners, managers and users** », Kluwer Academic Publishers , United States of America, 2009.
3. Jean LONGOTTE, Jacques Muller, "**économie d'entreprise**", Dunlod, paris, 2ed, 2008
4. samuel JOSIEN, sophie laudrieux-KARTOCHIAN, « **organisation et management de l'entreprise** » gualino éditeur, paris, 2008
5. Dou, HENRI, « **veille technologique et compétitivité** », dunod, paris, 2007.
6. Pascal VIDAL, Vincent PETIT, "**Système d'information organisationnelle**", Pearson France, 2ème édition , 2009.
7. Jean- LOUIS ERMINE, « **management et ingénierie des connaissances- modèles** » La voisier, paris, 2008.
8. Patrick HUBERT, "**Systemes d'information de gestion**", édition n'existera, paris, 2009.

المذكرات:

1. مرمرى مراد "أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة لتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير، في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2009/ 2010.
2. دلال السويسي ، "نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية" ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نظام المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011/2012.
3. الشيخ ولد محمد ، "استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2011.

-الملحق-

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة المدير:

و بعد:

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته

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

شاكرًا لكم حسن تفهمكم وتعاونكم معن

و الله يحفظكم و يرعاكم

مع خالص التحية و التقدير

## المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس  ذكر  انثى
- السن ما بين  20-31  31-41  41-51
- 2 - المستوى العلمي
- متوسط
- ثانوي
- دبلوم دراسات جامعية تطبيقية
- تقني سامي
- دبلوم مهني
- ليسانس
- مهندس
- دراسات عليا متخصصة
- ماجستير
- ماستر
- دكتوراه
- 3- الوظيفة التي تشغلها؟
- مهندس مسؤول

رئيس مشروع

مهندس

رئيس مصلحة

رئيس قسم

نائب مدير

مستشار

مدير مركزي

المدير العام

#### 4- الخبرة في الميدان

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

#### 5- عدد الدورات التي شاركت فيها في المجال المعلوماتي واتخاذ القرار

صفر دورة

دورة واحدة

دورتان

ثلاث دورات أكثر من ثلاث دورات

#### 6- استفادتكم من الدورات التكوينية

استفادة ممتازة

جيدة

ضعيفة

لا استفادة

المحور الثاني: طبيعة المعلومات ومصادرها

2- ماهي المعلومات الضرورية من أجل القيام بالمهام الموكلة اليكم؟

معلومات داخلية  معلومات خارجية

اذا وجدت أخرى أذكرها : .....

3- ماهي مهمتكم :

البحث عن المعلومة

معالجة المعلومات

بث المعلومات

اتخاذ القرار

اذا وجدت اخرى اذكرها : .....

4- أهمية المعلومة للقيام بالمهمة :

البحث عن المعلومة ( 0-50 )  ( 50-100 )

5- أين تبحث عن المعلومة ؟

الأرشيف  الانترنت



6- ماهي طبيعة المعلومات التي تبحث عنها ؟

<input type="checkbox"/>	معلومات اقتصادية	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	معلومات تقنية	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	معلومات تنافسية	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	معلومات علمية	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	معلومات حول الزبائن	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	معلومات الأعمال	<input type="checkbox"/>

7- هل يتم حماية المعلومة

إذا كانت الإجابة بنعم. أين يتم حمايتها ؟ في:

ملف شخصي  أقراص مضغوطة

أخرى أذكرها .....

8- كيف يتم توصيل المعلومات المستقاة؟

انترنت  في مجالات متخصصة  باعات

9- هل تستخدم الانترنت ؟

10- ما هي أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في مؤسستكم و ما درجة أهميتها؟

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

8- ما هي الطرق المستخدمة في الحصول على المعلومات اللازمة لعمليات اتخاذ القرار في مؤسساتكم و ما أهميتها؟

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

المحور الثالث: دعم الذكاء الاقتصادي لعملية اتخاذ القرار

1- ما مدى فعالية نظم المعلومات لتفعيل دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار في مؤسساتكم؟

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

2- ما هي الخطوات التي يمكن انتهاجها لتفعيل دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات ؟

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

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

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

4- ما هي العقبات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في

مؤسستكم ؟

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

4- ماهي أهم الحلول المقترحة لمعوقات استخدام نظام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في مؤسساتكم؟

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



## 5- هل تعتقد أن ؟

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





الفهرسة

خاتمة

المراجع

العلماء حقا