

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيمسليت
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور نظام المعلومات الإداري في عملية اتخاذ

القرار في المؤسسات الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي "تيمسليت"

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ل م د في علوم التسيير
تخصص: إدارة اعمال

إشراف الأستاذ:

زهرة مصطفى

إعداد الطالبة:

حبيب بختة

لجنة المناقشة :

رئيسا

مقررا ومشرفا

ممتحنا

ممتحنا اضافي

الأستاذ: صافة بن عيسى

الأستاذ: زهرة مصطفى

الأستاذ: بوزكري الجيلالي

الأستاذ: قوادري رشيد

السنة الجامعية 2015/2014

كلمة شكر:

وعملا لقوله تعالى: " لئن شكرتم لأزيدنكم "

أحمد الله وأشكره على توفيقه في إتمام هذا البحث، فنعم المولى ونعم النصير.

ثم لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتوجه بالشكر الجزيل

إلى من كان نعم الموجه والمشرف والمحفز الأستاذ زهرة مصطفى

الذي لم يخل علينا بنصائحه وتوجيهاته.

دون أن أنسى شكر كل من الأساتذة: إسماعيل عيسى، زيان بروجعة، زيان

موسى

وغربي البكاي، خبيزي سامية ولجلط ابراهيم على توجيهاتهم ونصائحهم.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى غربي محمد الذي ساعدني كثيرا.

ونخص أيضا بالشكر كل عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي وخاصة السيد يزلي

الجيلالي الذي وجهني كثيرا وكذلك مدير المؤسسة

على دعمه ومساندته لي.

وإلى كل من ساهم من بعيد أو من قريب في انجاز هذه المذكرة .

لكل هؤلاء أقول شكرا.

الاهداء:

أهدي ثمرة عملي هذا إلى:

إلى أحلى وأجمل وأطيب وأرقى كلمة تنبع من اللسان.

إلى رياض الأمان والحنان أُمي الغالية حفظها الله ورعاها.

إلى صاحب القلب الكبير الذي غمرني بحبه وحنانه.

إلى الذي كابد الحياة وهو صابر وصامت ومبتسم ليضيء لي دربي إلى الشمعة التي تحترق

لتضيئى لنا طريقا كله نور وفرح والدي العزيز شفاه الله.

إلى الذين تغنوا لأفراحي وتألوا لأحزاني إلى من غمروني بعطفهم وحنانهم اخوتي

إلى اعز وأرقى من النسمة إلى أعذب قلبين إلى من يحلوا البيت بهما، إلى منارته

إلى الغاليتين التوأم: الجوهر وزينب وإلى ريم، سرين، وفاء، سمية، أسامة، سارة.

إلى أعمامي وأولادهم خاصة المولاي وأحمد

إلى جدي وجدتي وأخوالي وأبنائهم

إلى صديقاتي مليكة، زهية، نصيرة، غنية، نوال، فتيحة وجميلة إلى كل قسم إدارة الأعمال

إلى كل من ساعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكري.

** بختمة **

المقدمة:

اعتمدت المجتمعات القديمة على الخامات والموارد الطبيعية في مختلف المجالات وبعد التطور العلمي ظهرت مجتمعات صناعية ركزت أساسا على استخدام الطاقة، أما في الوقت الراهن ومع اتسام العالم بتطورات سريعة وغير مسبوقه على مختلف أصعدته ولعل أبرزها الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة والمتعلقة بمعالجة المعلومات ونشرها على مستوى الهياكل التنظيمية للمنظمات والتي صار معتمد عليها في تسيير أي منظمة، وقد أدى التزايد الهائل في كمية المعلومات إلى خلق ضرورة ملحة لوضع نظم متكاملة لهذه المعلومات، تستخدم فيها أساليب فنية متطورة قادرة على التعامل مع أحدث الأجهزة التكنولوجية في مجال تداول وتخزين ومعالجة واسترجاع البيانات. فلم يتم التفكير في المعلومات كمورد مستقل بذاته إلا في السنوات القليلة الماضية عندما زادت الحاجة إلى البيانات والمعلومات في المجالات الإدارية والعلمية المختلفة ومن سمات المنظمات الناجحة والبارزة أنها تحسن انتقاء وتوظيف المعلومات والبيانات داخل قاعدتها المعلوماتية خاصة بعد ظهور ما يسمى بتكنولوجيا المعلومات التي أصبحت تختص بكل ما يتعلق بالمعلومات من حيث جمعها وحفظها وكيفية تصنيفها ومعالجتها ثم استرجاعها بالطريقة المناسبة وفي وقت أسرع، فأصبحت هذه التكنولوجيا من الأساسيات التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة في إدارة أعمالها. فقد واجهت الإدارة تحديا كبيرا نتيجة للتطورات العلمية الحاصلة وما نجم عن ذلك تعقد مهمتها ومتطلبات أدائها وعليه فإن الوسائل التقليدية لم تعد قادرة على تحقيق أهداف المنظمة التي تستلزم قرارات رشيدة في مجال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة .

إن عملية اتخاذ القرار تعد جوهر العملية الإدارية وركيزتها الأساسية في تحقيق الأهداف، فهي عامل مشترك بين كل الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، ومن هنا بات من الضروري أن تركز الإدارة على أسس وأساليب اتخاذ القرار وإجراءات تنفيذ ما يصدر عنه من هذه القرارات.

فاستخدام نظم المعلومات الإدارية يجب أن يستجيب للتغيرات الحاصلة، ويساهم في تفعيل ودمج الأجزاء المادية للحاسوب ووسائل الاتصال والبرمجيات ومعالجة المعلومات آليا وترتيبها وتصنيفها... الخ، وعرضها بالطريقة الملائمة في المنظمة وهذا لتفعيل دور العملية الإدارية وإعطائها مرونة في اتخاذ القرارات واختيار أمثلها من أجل تحقيق التميز للمنظمة واكتسابها لميزة تنافسية فعالة تضمن لها البقاء والريادة والاستمرارية.

مشكلة الدراسة :

مما سبق ونظرا لتعدد العمليات الإدارية وزيادة حاجتها إلى المعلومات اللازمة في تسيير وظائفها وجب أن تركز الإدارة على أسس وأساليب اتخاذ القرار وإجراءات تنفيذ ما يصدر عنه من هذه القرارات، وخاصة بعد الانتقال الملاحظ من الاقتصاديات المادية إلى اقتصاديات تقوم على العلم والمعرفة والاستخدام المتزايد للتقنيات الحديثة والتي تتطلب من المنظمات مواكبتها وهذا بالاعتماد على أحدث نظم المعلومات واستغلالها بشكل جيد في زيادة كفاءة وفعالية قرارات المنظمة.

ومن خلال كل ما سبق يمكن طرح الإشكال الرئيس التالي:

ما هو أثر نظام المعلومات الإداري على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية تيسمسيلت؟

الأسئلة الفرعية:

ولتبسيط السؤال الرئيس نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل مؤسسة الضمان الاجتماعي تعتمد على نظام معلومات إداري في تسيير نشاطها؟

2. كيف تتم عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة الضمان الاجتماعي؟

الفرضيات:

من أجل الإجابة على التساؤل الرئيس، والأسئلة الفرعية المطروحة نقترح الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية:

نظام المعلومات الإداري يلعب دور كبير في عملية اتخاذ القرار في مؤسسة الضمان الاجتماعي وذلك من خلال توفير المعلومات الضرورية والدقيقة لتتخذ القرار حتى يتخذ قرارات صائبة.

الفرضيات الفرعية:

1. تعتمد مؤسسة الضمان الاجتماعي على نظام معلومات إداري في تسيير نشاطها بحكم أنها تتعامل

مع عدد كبير من الزبائن وكم هائل من المعلومات.

2. عملية اتخاذ القرار في مؤسسة الضمان الاجتماعي تتم عادة بطريقة روتينية حيث لا تحتاج إلى الكثير

من المعلومات في غالب الأحيان.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال الأهمية التي تكتسبها المعلومات التي تعتبر أهم مورد استراتيجي يعتمد

عليه في اتخاذ القرار داخل المنظمة، والتي لا يمكن الحصول عليها في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة إلا في

ظل نظام متكامل هو نظام المعلومات الإداري، هذا الأخير يدعم عملية اتخاذ القرار بكل المعلومات اللازمة من أجل اتخاذ قرارات سديدة.

أهداف الدراسة:

- نسعى من وراء هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:
- التعرف على نظام المعلومات، مكوناته وأهميته في المؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على مراحل وأساليب عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة في المؤسسة محل الدراسة.
- تحديد أثر نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار المؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

من خلال التتبع والاستقراء النظري الذي قمنا به تبين أن هناك مجموعة من الدراسات التي اهتمت بموضوع نظم المعلومات واتخاذ القرار وسنوجز فيما يلي جزءا منها:

دراسة الباحث إسماعيل مناصريه (2004 المسيلة، جامعة محمد بوضياف)، رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية و علوم التسيير و المقدمة تحت عنوان: دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تكنولوجيا الاتصال ونظم المعلومات الإدارية المبنية على الحاسب الآلي على اتخاذ القرار، فاستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بموضوع الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها من خلال هذا البحث: يساهم نظام المعلومات بقدر وافر في بلورة رؤية أوضح للمشاكل وبدائل حلولها، كما يساهم في تحسين الإجراءات والسياسات ويحافظ على علاقة الشركة بمحيطها.

دراسة الباحث صبري فايق عبد الجواد أبو سبت (2005 فلسطين، الجامعة الإسلامية، غزة)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، والمقدمة تحت عنوان: تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تقديم نظم المعلومات في الجامعة الفلسطينية لمعلومات مناسبة ودقيقة وكافية في الوقت المناسب، وذلك من وجهة نظر صانعي القرار، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستنباطي، ومن أهم النتائج التي توصل إليها من خلال دراسته لهذا الموضوع هي أن هناك استخدام فعال من قبل صانعي القرار لنظم المعلومات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في صنع قراراتهم الإدارية نظرا لجودة المعلومات الناتجة من هذه النظم.

دراسة الباحثة أسمهان خلف (2009، جامعة الحاج لخضر، باتنة)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والمقدمة تحت عنوان دور المعلومات في اتخاذ القرار، وكان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على وجود واتجاه العلاقة بين استخدام نظم المعلومات المبنية على التكنولوجيا الحديثة ورشد عملية اتخاذ القرار في مؤسسة نقاوس للمصبرات، حيث اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الاستنباطي الذي من أدواته الوصف والتحليل، وذلك باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات بالإضافة إلى المقابلات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال هذه الدراسة هي أن نظام المعلومات يساهم في تحديد المشكلات التي تواجه متخذ القرار بطرق أسرع، أدق وأكثر ملاءمة مما كان عليه الأمر في الأنظمة السابقة.

كل هذه الدراسات كانت لها أهداف معينة ترغب في تحقيقها، ونتائج تريد بلوغها ولكن كان هناك جانب من القصور في هذه الدراسات، حيث أنها لم تتطرق إلى:

إثبات أن نظام المعلومات يمثل الدعامة والركيزة الأساسية لنجاح عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة.

أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي جعلتنا نصب اهتمامنا بهذا الموضوع هي:

- تبيان أهمية هذا الموضوع في ظل التحولات الاقتصادية ومحاوله إبراز الدور الذي يلعبه نظام المعلومات الإداري في عملية اتخاذ القرار.
- معرفة مدى تطبيق نظم المعلومات في المؤسسات الجزائرية.

أسباب ذاتية:

- حب الإطلاع على هذه المواضيع من أجل التعلم والاستفادة منها.
- نقص التطرق لهذا الموضوع و كذلك من أجل تزويد الباحث بمعلومات أكثر حوله و خاصة الاستفادة منه في المكتبات.
- أهمية الموضوع حفزتنا في البحث فيه لاكتشاف العلاقة بين نظام المعلومات وعملية اتخاذ القرار.
- حداثة الموضوع.

منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة واثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن الظاهرة المدروسة، وهذا من خلال تحديد متطلباتها والتحديات التي تواجهها ووصف العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة، وما تحققه من مزايا للمنظمة.

حدود الدراسة:

بغية الوصول إلى حقائق منطقية، تقتضي منهجية البحث وضع حدود للدراسة من أجل التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذا الموضوع ولتحقيق كل هذا قمنا بانجاز الدراسة ضمن الحدود الآتية:

- الحدود العلمية:

سنتناول من خلال هذه البحث، مفاهيم عديدة كنظم المعلومات واتخاذ القرار ومعرفة والأثر الذي يحدثه نظام المعلومات الإداري على عملية اتخاذ القرار.

- الحدود الزمنية:

لدراسة هذا الموضوع أكثر ولكي يتمكن من تحديد تأثير نظم المعلومات على عملية اتخاذ القرار، فقد انطلقنا في دراستنا هذه في أواخر شهر فيفري من السنة الحالية واستمرت إلى غاية شهر أفريل.

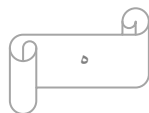
- الحدود المكانية:

لمعرفة مدى تأثير نظم المعلومات على عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، ارتأينا ربط الجانب النظري لموضوع الدراسة بالجانب التطبيقي وهذا من أجل تأكيد نتائج الدراسة المتوصل إليها، من خلال تطبيقها على ارض الواقع وذلك بدراسة مؤسسة الضمان الاجتماعي التي تتعامل بهذا النظام.

تقسيمات الدراسة:

بغية الوصول لأهداف الدراسة التي تقوم بها، ومحاولة منا الإجابة على الإشكالية المطروحة، قسمنا الدراسة إلى جانبين نظري وآخر تطبيقي، إذ يضم الجانب النظري فصلين، في حين يضم الجانب التطبيقي فصل واحد.

بالنسبة للفصل الأول كان كمدخل لبحثنا هذا بعنوان نظم المعلومات الإدارية، حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول ماهية نظم المعلومات الإدارية، ثم انتقلنا في المبحث الثاني إلى دراسة أنواع، متطلبات وتحديات نظم المعلومات الإدارية، أما المبحث الثالث فجاء تحت عنوان تقييم نظم المعلومات الإدارية، وبعد تطرقنا إلى كل أساسيات نظم المعلومات وكل ما يتعلق بها انتقلنا إلى الفصل الثاني وتناولنا فيه عملية اتخاذ القرار، وكل ما يتعلق بها من ماهية عملية اتخاذ القرار انتقالا إلى المبحث الثاني الذي شمل أنماط



عملية اتخاذ القرار، أساليبها والعوامل المؤثرة فيها تم المبحث الثالث الذي جاء تحت عنوان العلاقة بين نظم المعلومات وعملية اتخاذ القرار.

أما الجانب التطبيقي فخصصناه للدراسة الميدانية وهذا محاولة لإسقاط الجانب النظري على واقع المنظمات الجزائرية في ظل التطورات والتغيرات التكنولوجية أي أثر تطبيق مؤسسة الضمان الاجتماعي لنظم المعلومات الإدارية وتأثيرها على عملية اتخاذ القرار.

وفي الأخير عرضنا خاتمة هذا البحث التي تضمنت مجموعة من النتائج والاقتراحات التي يمكن أن تساهم في حل الإشكالية المطروحة وتبني سياسات مثلى في تطبيق التكنولوجيات والتقنيات الحديثة في المنظمات وهذا بما يتوافق مع المتغيرات الموجودة في البيئة.

تمهيد:

إن التطورات الإدارية الحديثة ركزت وبشكل كبير على الاهتمام بالمعلومات، باعتبارها مورد استراتيجي هام يساعد في تحديد كفاءة وفعالية أداء المنظمات، فقد واجهت الإدارة تحديات وتغيرات مختلفة نجم عنها تعقد مهماتها، ولم تعد الوسائل التقليدية قادرة على تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها التي تحتاج إلى قرارات رشيدة مما أدى إلى تصميم يحوي هذا الكم من المعلومات، وضمان الوصول الصحيح والدقيق لها إلى كافة المستويات الإدارية، ولمعرفة كل ما يتعلق بنظام المعلومات الإداري ودراسته بشكل دقيق، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مدخل لنظام المعلومات الإدارية

المبحث الثاني : فعالية نظام المعلومات الإدارية

المبحث الثالث: تقييم نظام المعلومات الإدارية

المبحث الأول: ماهية نظم المعلومات الإدارية

تعتبر المعلومات في المنظمات الحديثة القاعدة الأساسية التي تقوم عليها أي عملية إدارية، وعليه تم تصميم وبناء أنظمة معلوماتية تتحكم في الكم الهائل لهذه المعلومات، وضمان وصولها بالشكل والوقت المناسبين إلى مختلف المستويات الإدارية، فاستخدام نظام المعلومات له أهمية كبيرة في صياغة قرارات المنظمة لأنه يمثل محور وأساس نجاح الإدارة، ومن خلال كل هذا سنتطرق إلى مفهوم نظام المعلومات الإداري، خصائصه، الأهمية وأهدافه.

المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات الإدارية وخصائصه

إن نظم المعلومات بشكلها الحالي ليست وليدة الصدفة وإنما هي نتاج للعديد من التطورات والتغيرات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود نظام متخصص لاحتواء المعلومات والبيانات ومعالجتها، ترتيبها، تصنيفها وعرضها بالشكل المناسب فالهدف الأساسي لكل هذه العمليات هو مساعدة الإدارة على اتخاذ قراراتها وعلى هذا الأساس فإن البيانات والمعلومات الدقيقة تلعب دوراً مهماً في عملية اتخاذ القرار. وعليه وقبل التطرق إلى تعريف وتوضيح مصطلح نظم المعلومات، يجب أولاً معرفة ما المقصود بالنظام، البيانات والمعلومات.

أولاً: ماهية النظام، البيانات والمعلومات

1. مفهوم النظام:

أ- تعريف النظام:

عرف اوبران O'Brin النظام على أنه " مجموعة من الأجزاء أو العناصر التي تعمل مع بعضها البعض بصورة مترابطة وغير مستقلة لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف محددة".¹

ويعرف النظام أيضاً على أنه "مجموعة من العناصر التي ترتبط ببعضها البعض للوصول إلى هدف مشترك".²

ويعرفه ميليز Melese بأنه "مجموعة منظمة لوسائل وطرق و قوانين وإجراءات تسمح بالحصول على أجوبة مقنعة من المحيط".¹

¹ هاشم فوزي العبادي وجيليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات منظور استراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2012، ص 44.

² محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ط 1، 2009، ص 84.

ويعرفه كمال الدين الدهراوي بأنه "إطار عام متكامل يحقق عدة أهداف، فهو يقوم بتنسيق الموارد اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، تتراوح من المواد إلى الآلات وعناصر الطاقة الإنتاجية وذلك حسب نوع النظام".²

ومن خلال كل هذه التعاريف نستنتج أن النظام هو مجموعة العناصر والأجزاء المترابطة مع بعضها البعض لتحقيق هدف معين.

ب- مكونات النظام:

يحتوي النظام على ثلاثة أجزاء رئيسية تتمثل في:³

المدخلات: ويقصد بها تجميع العناصر التي تدخل إلى النظام لكي تعالج كالمواد الخام، الطاقة، البيانات والجهود البشرية والتي يجب أن تتوفر وتنظم لأغراض المعالجة .

المعالجة: وهي عمليات تحويلية يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات.

المخرجات: وتعني نقل العناصر التي أنتجت خلال المعالجة إلى الجهات التي تحتاجها، كالمنتجات النهائية، الخدمات البشرية و المعلومات الإدارية التي يجب أن تنقل إلى مستخدميها.

ت- تصنيفات النظام: يصنف النظام إلى:⁴

- **النظم المغلقة والنظم المفتوحة:** النظام المغلق هو النظام الذي يتحكم ويعدل في عملياته أوتوماتيكيا نتيجة للبيانات الناتجة عن النظام نفسه، أما النظام المفتوح هو النظام الذي لا يتم التحكم أو التعديل في عملياته، مما يتطلب أن يقوم فرد أو عدة أفراد بالإشراف عليه، بمعنى ذلك تدخل الأفراد في النظام.

- **النظم المحددة والمحتملة والمستقرة:** النظم المحددة هي النظم التي تكون جميع مكوناتها وأحداثها متوقعة بدقة، أما النظم المحتملة فهي النظم التي لا يمكن توقع أحداثها بدقة وبخصوص النظم المستقرة فهي التي تكون جميع علاقاتها وارتباطاتها محددة بدقة، ولكن إذا حدث أي اضطراب أو

¹ فاضل مينة فوزية، اثر نظم المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية،رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001/2000، ص 25.

² درجمون هلال، الخاسية التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص نقود ومالية، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2004/2005، ص 56.

³ عماد الصباغ، نظم المعلومات أهميتها ومكوناتها ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ط 1، 2000، ص 13.

⁴ يحيى حلمي، أساسيات نظم المعلومات، مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع، القاهرة، صر، 1998 ، ص ص 30 - 34.

تداخل في هذه العلاقات، فإن ذلك يكون لفترة محددة، وسرعان ما تعود الأوضاع إلى حالتها الطبيعية مرة أخرى.

- **النظم المتكيفة والنظم غير المتكيفة:** إن النظام المتكيف هو النظام الذي يمكنه أن يعدل نفسه أو بيئته ذاتيا عندما يتطلب الأمر ذلك، إما النظام غير المتكيف فهو لا يستجيب أو يتفاعل عندما يكون هناك تغيير في بيئته أو حالته.

- **النظم البسيطة والنظم المتشابكة:** النظام البسيط هو احد النظم ذات المكونات القليلة وعدد قليل من العلاقات المتبادلة فيما بينها، أما النظام المتشابك فهو النظام الذي تكون مركباته كثيرة نسبيا وبه العديد من العلاقات المتبادلة التي يمكن وصفها كاملة.

2. البيانات:

أ- تعريف البيانات:

تعرف البيانات على أنها "مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة".¹

كما تعرف أيضا بأنها "مجموعة حقائق قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة لها ببعضها البعض، أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك من يستقبلها".² وفي تعريف آخر فإنها "تمثل مجموعة من الحقائق و الأفكار والمشاهدات أو الملاحظات أو القياسات، وتكون في صورة أعداد أو رموز خاصة، وهي تصف فكرة، موضوعا، حدثا أو هدفا أو أي حقائق أخرى، كأسماء الأشخاص وعناوينهم أو أسعار السلع... الخ".³

ب- تقسيمات البيانات: تنقسم البيانات إلى:⁴

- **البيانات الأولية:** وهي التي تجمع خصيصا لغرض اتخاذ القرار، والتي غالبا ما تستهلك وقتا طويلا وجهودا بشرية وتكاليف باهظة للحصول عليها، إلى جانب عدم قابليتها للتعميم وبالتالي فهي

¹ رنجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 37.
² سعيداني سعيد، نظم المعلومات التسويقية ودوره في ترشيد قرارات الميزج التسويقي، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2005/2004، ص 52.
³ احمد جنان، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد كمي، قسم العلوم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004، ص 8.
⁴ العباس صديقي، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2005/2004، ص ص 32، 33.

محدودة الفائدة ومقصورة على الغرض الذي جمعت من اجله فقط، وتميز بأنها تتصل مباشرة بالمشكلة والثقة فيها نتيجة ثقته في من يكلفهم بجمعها وتوصيلها، وتستخدم هذه البيانات لأغراض متعددة كالتخطيط، التقييم والرقابة... الخ.

- **البيانات الكمية:** وهي بيانات رياضية وإحصائية تبرز علاقات محددة بين عدد من العوامل أو المتغيرات وتتميز بالدقة و الثقة.
- **البيانات النوعية:** وتتضمن أحكاماً أو تقديرات غير محددة بأرقام، لذا فهي أقل دقة وثقة من سابقتها، لأنها تتضمن التحيز ونقص الموضوعية.
- **آراء الخبراء والمستشارين:** وتحتوي على الاقتراحات والتوصيات والاستشارات التي يقدمها هؤلاء لمتخذ القرار حول إيجاد حلول للمشكلة محل القرار والتي تساهم في إلقاء الضوء على المشكلة من خلال تحديد الحقائق المتعلقة بها وربطها ببعضها البعض وبيان ضرورتها تمهيدا للوصول إلى البديل الذي يحقق الهدف.

3. المعلومات:

عرف العفاسين المعلومات بأنها "البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد لأغراض اتخاذ القرارات، أي البيانات التي أصبحت لها قيمة بعد تحليلها وتفسيرها وجميعها في شكل ذي معنى، والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها بصورة رسمية أو غير رسمية وفي أي شكل".¹

وعرفها العبادي وآخرون بأنها "البيانات التي تم إعدادها من عمليات المعالجة التي جرت عليها لتصبح في شكل أو أكثر خدمة للمنظمة في اتخاذ القرارات الصحيحة".²

أما ديمسكي فيعرف المعلومات على أنها "البيانات التي يمكن أن تغير من تقديرات متخذ القرار".³

وعليه ومن خلال التعاريف السابقة فإن المعلومات هي بيانات تم معالجتها واستخدامها في علمية اتخاذ القرار.

أ- الفرق بين المعلومات والبيانات

ويمكن التمييز بين المعلومات والبيانات وفق معيارين أساسيين هما:¹

¹ ماجد عبد المهدي مساعد، إدارة المنظمات، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 259.

² هاشم فوزي العبادي و جليل كاظم العارضي، مرجع سابق، ص48.

³ فيصل سايفي، أنظمة المعلومات استخدامها، فوائدها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، ص58.

- الشخص المتلقي (الإضافة المعرفية): يتم التمييز بين المعلومات والبيانات وفق هذا المعيار بالاعتماد على الشخص المتلقي (المستفيد)، فإذا ما أدت البيانات إلى إضافة معرفية لدى الشخص المستفيد تحولت إلى معلومات، أما إذا كان العكس فهي تبقى في إطار البيانات، وقد سمي هذا المعيار بمعيار الشخص المتلقي لأن ما يعد بيانات بالنسبة لشخص ما يمكن أن يكون معلومات بالنسبة للشخص الأخر.

- معيار الارتباط: حتى تتحول المعلومات إلى بيانات يجب أن تكون هذه البيانات مرتبطة بمشكلة معينة أو حدث معين، يتم اتخاذ القرار بشأنه من قبل المستفيد، فالبيانات تعد معلومات إذا كانت تؤثر في القرار المتخذ، فهي إما أن تؤدي إلى إيجاد قرار سليم، أو أن تؤدي إلى تغييره أو تعديله، لهذا فإن ما يعد بيانات في لحظة ما قد يتغير ليصبح معلومات في لحظة أخرى، لذا في كثير من الأحيان ما يطلق على البيانات اسم المعلومات الكاملة.

ب - خصائص المعلومات:

تتميز المعلومات بمجموعة من الخصائص حتى تكون صالحة لاتخاذ القرارات داخل المنظمة والتي يمكن تلخيصها في:²

- **الملاءمة:** أي يجب أن تتلاءم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله ويمكن الحكم على مدى ملاءمة وعدم ملاءمة المعلومات من خلال تأثير هذه المعلومات على سلوك مستخدميها، فالمعلومات هي التي ستؤثر على سلوك متخذ القرار والملاءمة وتجعله يعطي قرار يختلف عن القرار الذي كان يمكن اتخاذه في حالة غياب هذه المعلومات.

- **التوقيت:** بمعنى أن تكون المعلومات مناسبة زمنياً لاستخدامات المستخدمين بحيث تكون متوافرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة ومؤثرة في اتخاذ القرارات ويرتبط التوقيت بالعناصر التالية:

* هل تقدم المعلومات في الوقت الضروري إليها؟

* هل تكون المعلومات جاهزة عند استلامها أو حين الرغبة في استلامها؟

فكل تأخير في تجهيز المعلومات يؤدي إلى التخفيض من منفعتها بالنسبة للمستفيد منها .

¹ فيصل سايعي، المرجع سابق، ص 58.

² احمد جنان، مرجع سبق ذكره، ص 11.

- **السهولة والوضوح:** يعني أن تكون واضحة ومفهومة لمستخدميها، أي لا يجب أن تتضمن المعلومات ألفاظ أو رموز أو مصطلحات أو تعبيرات رياضية غير معروفة فلا يستطيع المستخدم من هذه المعلومات أن يفهمها، فالمعلومات الغامضة غير مفهومة ولن تكون لها أي قيمة حتى ولو كانت ملائمة وتم تقديمها في الوقت المناسب لمتخذ القرار.

- **الدقة:** بمعنى أن المعلومات تكون دقيقة وخالية من الأخطاء أثناء إنتاج و تجميع المعلومات.

- **الشمول:** ونعني بذلك أن تكون المعلومات المقدمة كاملة وتغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدميها أو جوانب المشكلة المراد اتخاذ القرار فيها، وأن تكون في شكلها النهائي بمعنى أن لا يضطر مستخدمها النهائي إلى إجراء بعض التعديلات الإضافية حتى يحصل على المطلوب.

- **القبول:** أي يجب أن تقدم المعلومات بالصورة و الوسيلة التي يتقبلها مستخدميها من حيث الشكل والمضمون.

ب- **مصادر المعلومات:** تنقسم مصادر المعلومات إلى:¹

- **مصادر داخلية:** وتتكون من أشخاص مثل المشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين بمختلف مستوياتهم، ويتم تجميع المعلومات إما عن طريق الأحداث التي وقعت بالفعل أو من خلال الاتصالات والمناقشات.

- **المصادر الخارجية:** وتتضمن هذه المصادر بعض التقسيمات مثل العملاء والموردين والمنافسين والنشرات المهنية والاتحادات الصناعية والهيئات الحكومية وهذه المصادر تمد المنظمة بالمعلومات البيئية والتنافسية التي تعطي المديرين قاعدة هامة من المعلومات تساعد على اتخاذ قراراتهم. وتوجد مصادر أخرى للمعلومات و التي تتواجد في المنظمة وتأخذ عدة أشكال منها:

* وثائق العمل المستخدمة في الأنشطة الروتينية مثل الفواتير والشيكات ... الخ.

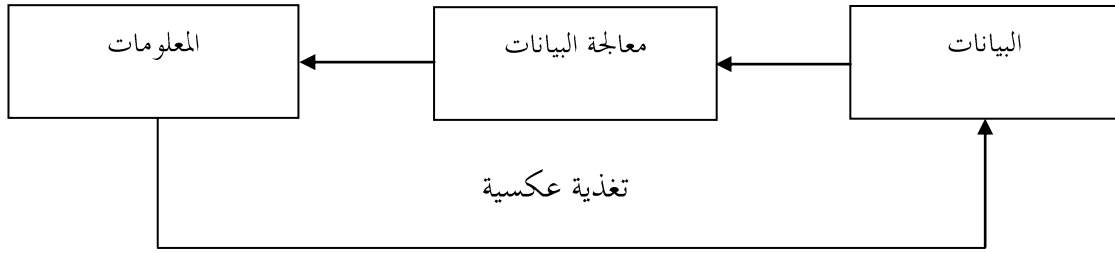
* تقارير الأداء أو أوضاع العمل، التقارير المالية كالكشوف والتقارير... الخ.

* التعليمات والقرارات والإجراءات والقواعد المنظمة للأداء والبرامج والموازنات .

* البيانات البيئية كتحليل السكان والتنبؤات الاقتصادية والتطورات العلمية والتكنولوجية.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 297.

الشكل رقم 1.1: نظام معالجة المعلومات



المصدر: احمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، ط1، 2009، ص 44.

ومعالجة البيانات: هي عبارة عن ترتيب لهذه البيانات بطريقة معينة، بحيث تتحول إلى حقائق ذات معنى وقيمة وبالتالي يمكن استخدامها، وعملية معالجة البيانات تتطلب ضرورة توفر عدة عناصر كالألات والأدوات ومعرفة الأفراد الذين يقومون بهذه العملية بالطرق والإجراءات المتبعة لمعالجة البيانات.

ثانياً: تعريف نظم المعلومات الإدارية وخصائصه

1. نظم المعلومات

أ- تعريف نظم المعلومات:

من خلال ما سبق وبعد إعطاء تعريف واضح لكل من النظام والبيانات والمعلومات فإن نظام المعلومات يعرف وفقاً لكاتنر بأنه "النظم التي توفر للإدارة معلومات أفضل نوعية وأفضل توقيت وأدق اختياراً وأكثر توثيقاً للمساعدة في عمليات صنع واتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية ومراقبة عملية التنفيذ"¹. أما لادون فقد عرف نظام المعلومات على أنه "مجموعة من الإجراءات التي من خلالها يتم تجميع واسترجاع وتشغيل وتخزين ونشر المعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرار وتحقيق الرقابة في المنظمة"². ويعرف أيضاً على أنه "النظم التي تقوم بجمع ومعالجة وإرسال المعلومات للمستخدمين حسب حاجاتهم، مستخدمة الأفراد والإجراءات التشغيلية ونظم المعالجة من أجل تحقيق هدفها"³. وعليه نستنتج من التعريفات السابقة أن نظام المعلومات هو مجموعة من الإجراءات والعناصر التي تقوم بمعالجة البيانات والمعلومات ونشرها إلى المستخدمين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

¹ إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2003/2004 ص 51.

² محمد الصيرفي، مرجع سابق ص 189.

³ رنجي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 259.

ب- تعريف نظام المعلومات الإدارية

لقد تعددت التسميات والمصطلحات بخصوص نظم المعلومات الإدارية، إلا أنها تكاد تتطابق عند بعض المؤلفين، فهناك من يطلق عليها "نظام معالجة البيانات" أو "نظام إدارة موارد المعلومات" وبكل اختصار نظام المعلومات لأنه يشتمل على كل ما يتعلق من عمليات في المنظمة .

ويمكن تعريف نظام المعلومات الإدارية حسب بعض المفكرين مثل:

جوردن ديفيز بأنه "ذلك النظام المتكامل الذي يربط بين المستخدم والآلة من اجل توفير معلومات لدعم مختلف العمليات الإدارية ووظائف اتخاذ القرارات بالمنظمة، ويستخدم أجهزة وبرمجيات الحاسب، قاعدة البيانات، الإجراءات اليدوية، النماذج من اجل التحليل، التخطيط، الرقابة واتخاذ القرارات"¹.

وMcKeon يعرفه على أنه "نظام متكامل مبني على الحاسبات الآلية، يوفر المعلومات لأغراض دعم العمليات والإدارة وعملية اتخاذ القرار في المنظمة"².

ويمكن تعريفه أيضا على أنه "نوع من أنواع أنظمة المعلومات المصممة لتزويد مديري المنظمة بالمعلومات اللازمة للتخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة على نشاط المنظمة أو لمساعدتهم على اتخاذ القرارات"³.

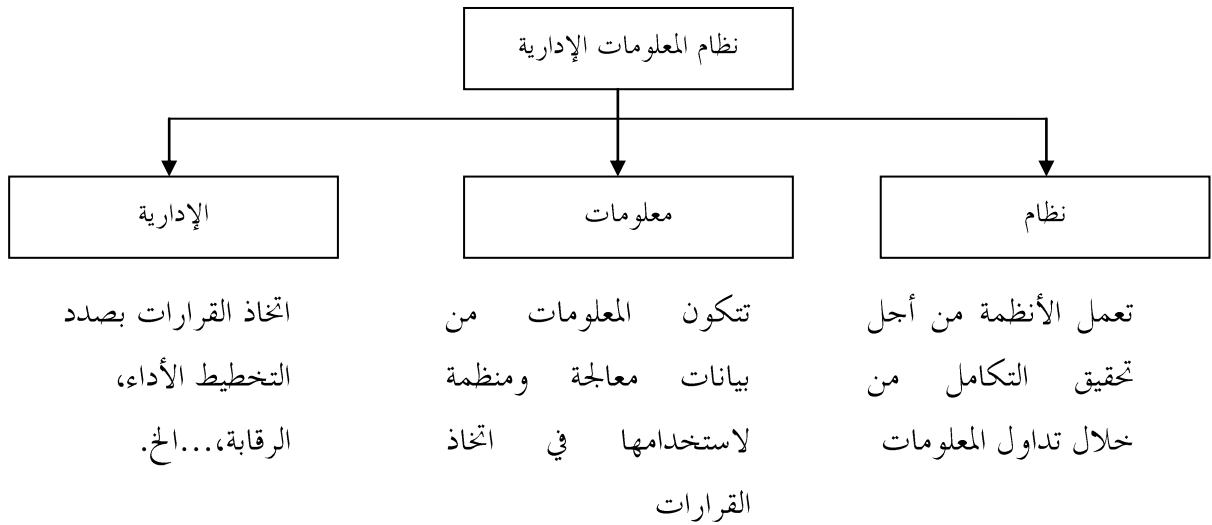
ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن نظم المعلومات الإدارية هي عبارة عن نوع من أنواع أنظمة المعلومات التي تربط بين المستخدم والآلة من أجل تزويد المنظمة بمعلومات مفيدة ووفيرة وفي الوقت المناسب، لدعم مختلف العمليات الإدارية وكذا عملية صنع القرار واتخاذها .

¹ معرج عبد الحكيم، مناهج بناء نظم المعلومات الإدارية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002/2003 ص 43.

² نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 1، 2012، ص 118.

³ نوي طه حسين، نظم المعلومات الادارية وتطويرها في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000/2001، ص 17.

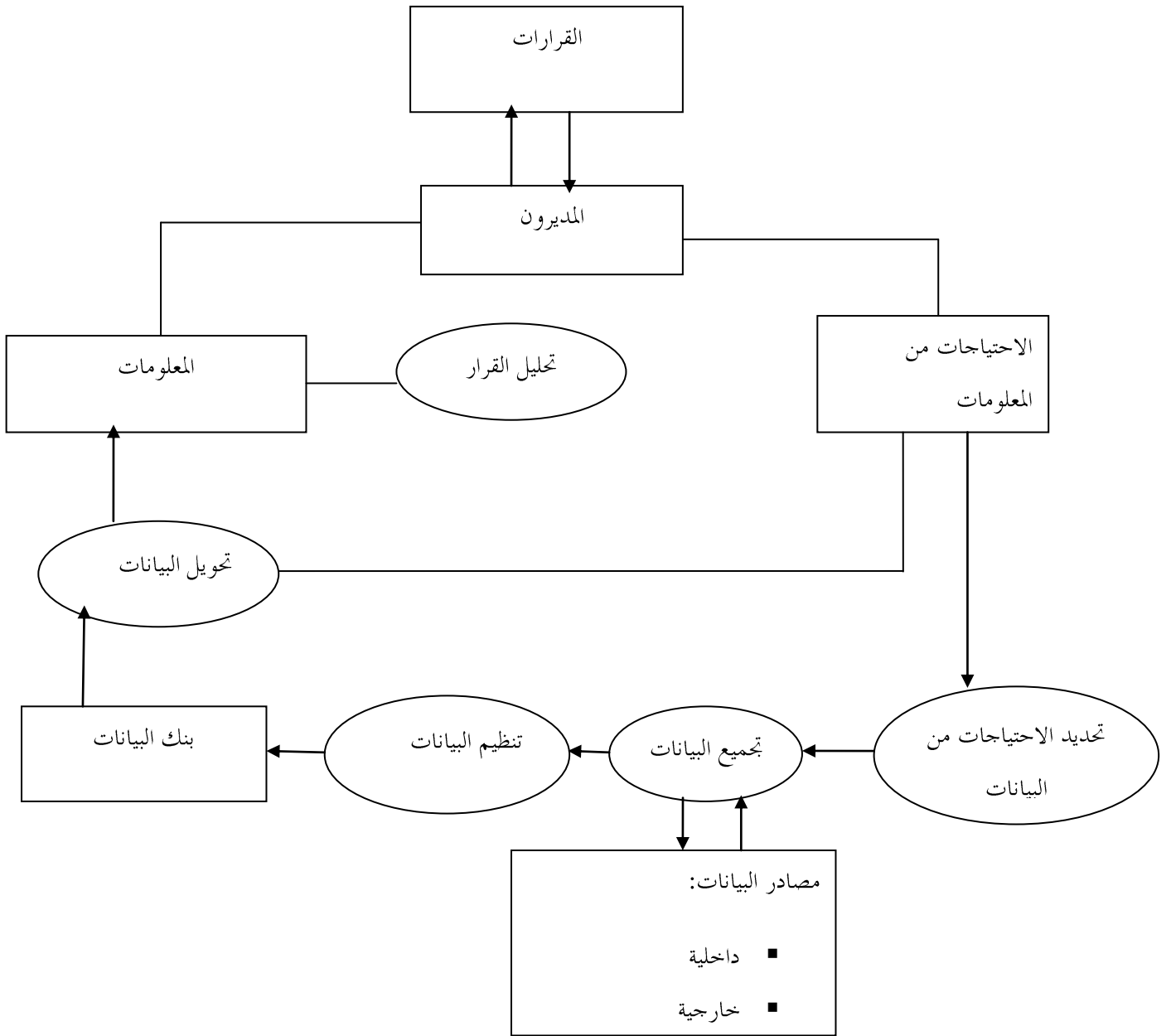
الشكل رقم 1. 2: نظام المعلومات الإدارية



المصدر: صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، ص21.

والشكل التالي يوضح نموذج لنظم المعلومات الإدارية

الشكل رقم 3.1: نموذج لنظم المعلومات الإدارية



المصدر: نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2012،

ص 121.

2. خصائص نظم المعلومات الإدارية

يتصف نظام المعلومات الإدارية بمجموعه من الخصائص نجيزها في ما يلي ¹.

- نظام مبني على الحاسوب وذلك في إدخال ومعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات تفيد متخذ القرارات في المنظمة.
- نظام متكامل يربط بين مجالات وظيفة (تسويق، تمويل، أفراد) ويحقق التكامل بين نظم معلومات المجالات الوظيفية المختلفة لوصف عمليات المنظمة ككل.
- نظام يدعم وظائف التخطيط والرقابة والعمليات وهي الأنشطة المطلوبة في كل مجالات النشاط.
- نظام يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بغية حل المشكلات سواءا أكانت متميزة غير مكررة أو مكررة روتينية.
- نظام يصف الماضي والحاضر ويتنبأ بالمستقبل، فالمعلومات تصف وضع المنظمة في الماضي والحاضر والمستقبل.
- نظام يصف العمليات الداخلية للمنظمة ويقارنها بالتوقعات أو الخطط الفعلية ويظهر المجالات المعدلة.

المطلب الثاني: مراحل تطور نظم المعلومات الإدارية وأسبابه

تطورت نظم المعلومات الإدارية من مرحلة لأخرى من أجل تطوير الوسائل والأدوات التي تقوم عليها وهذا من أجل توفير مختلف المعلومات والبيانات الضرورية للمنظمة فهذا النظام يتمتع بأهمية بالغة داخل كل إدارة.

أولاً: مراحل تطور نظم المعلومات الإدارية

مرت نظم المعلومات الإدارية بعدة تطورات ساهمت في إظهار حاجة ملحة إلى وجود نظام متخصص لاحتواء الكم الهائل من المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب لتلبية احتياجات الإدارة من اجل تحقيق أهدافها.

ومن أهم المراحل التي مرت بها نظم المعلومات الإدارية نجد: ²

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 346، 347.

² المرجع السابق، ص 339.

1. فترة بداية الستينات:

نشأت نظم المعلومات الإدارية في بداية الستينات باستخدام الحاسب الآلي ولم تنتشر هذه النظم في تحقيق أهدافها بسبب محدودية إمكانيات الحاسبات الالكترونية رغم وجود قواعد ومعلومات مساعدة وهذه من أهم الأسباب التي لم تؤدي إلى انتشار نظم المعلومات الإدارية في هذه الفترة.

2. فترة بداية السبعينات :

بدأت تنشط عملية تنفيذ هذه النظم على الحاسبات الالكترونية في بداية السبعينات وساعد على هذا التقدم في استخدام هذه النظم تطور أجهزة الحاسبات الالكترونية وبرمجياتها التي لها إمكانيات تخزينية كبيرة جدا بالإضافة إلى ظهور البرمجيات المتقدمة كنظم إدارة قواعد المعلومات DBMS التي ساعدت كثيرا في تقليل وقت الانجاز واستغلالها بشكل كبير .

3. فترة الثمانينات :

حققت نظم المعلومات الإدارية أوج تقدمها في فترة الثمانينات وأصبحت عنصرا أساسيا ومهما يعتمد عليه في الدول المتقدمة خاصة، حيث أصبحت تعتمد على 90% من المعلومات الناتجة عن هذه النظم و10% من المعلومات الناتجة عن الخبرة الذاتية وفي هذه الفترة ظهرت أجهزة الميكرو كمبيوتر التي استخدمت أول الأمر بصورة مستقلة وبعد ذلك استخدمت هذه الأجهزة من خلال ربطها بنظم الكمبيوتر الكبيرة.

4. فترة التسعينات:

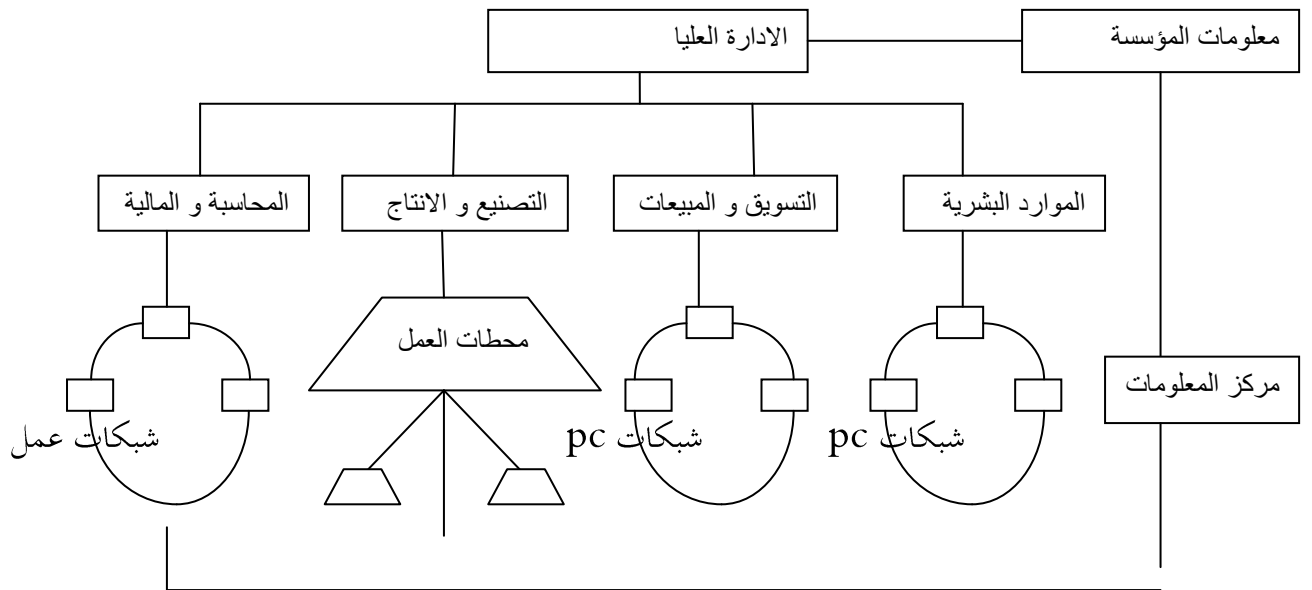
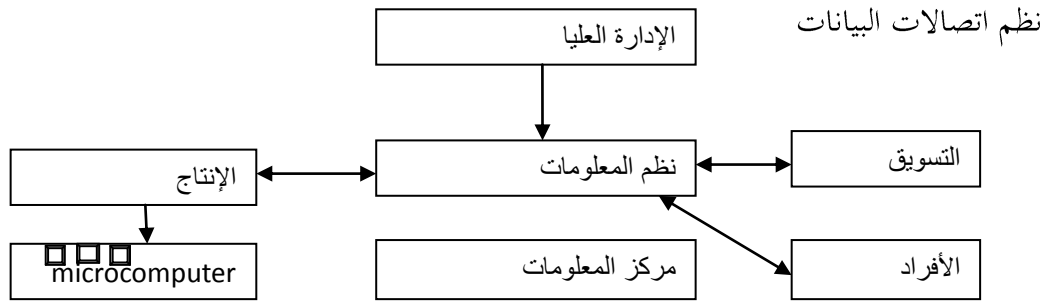
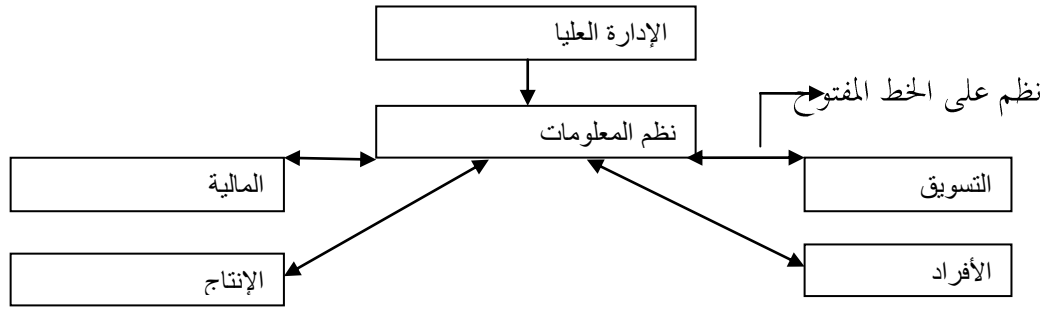
في هذه الفترة اعتمدت نظم المعلومات على أجهزة الميني كمبيوتر الموجودة في كل قسم أو مجال وظيفي من المجالات الوظيفية الرئيسية في المنظمة، حيث تشترك هذه الأجهزة بشبكة مرتبطة بحاسوب مركزي، وجرى هذا التحول نحو شبكات الكمبيوتر بصورة واسعة وقد أدى انبثاق الشبكات الحوسبة إلى تزايد استخدام الشبكات المحلية المرتبطة بشبكات اصغر بمئات المرات من أجهزة الميكرو كمبيوتر مع وجود كمبيوتر Mainframe ينسق وينظم تدفق البيانات والمعلومات في الشبكة.¹ ومن خلال كل هذه المراحل نجد أن نظام المعلومات الإدارية في المنظمات الحديثة، تحولت وبشكل كبير إلى حزمة من الأجهزة والأدوات المتكاملة والمتفاعلة والتي تعمل على معالجة البيانات وإنتاج المعلومات

¹ سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم لمعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2011، ص 57.

الضرورة للإدارة من اجل القيام بوظائفها على أكمل وجه من تخطيط وتنفيذ الأنشطة ورقابة واتخاذ القرارات... الخ.

والشكل التالي يوضح مراحل تطور نظم المعلومات الإدارية

الشكل رقم 4.1: مراحل تطور نظم المعلومات الإدارية



المصدر: سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

ثانيا: أسباب بناء نظم المعلومات الإدارية وأهميته

تتعدد الأسباب التي أدت إلى قيام نظم المعلومات الإدارية داخل المنظمة وهذا من أجل تطوير إدارتها والتكنولوجيا المتعلقة بها بغية الرقي بالمنظمة واكتسابها لميزة تنافسية ومكانة عالية فهذه النظم لها أهمية البالغة في تحسين جودة قرارات المنظمة.

1. أسباب بناء نظم المعلومات الإدارية

إن نظم المعلومات الإدارية آلية ضرورية تسمح بجمع وتصنيف ومعالجة واسترجاع البيانات والمعلومات المخزنة في الملفات، بصورة يدوية أو إلكترونية، ونظرا لما توفره أيضا الحواسيب الإلكترونية من تسهيلات لا يمكن تجاوزها في نظم المعلومات المعاصرة، أصبح من الضروري التفكير في بناء نظام المعلومات الإدارية وهذا راجع لعدة أسباب والتي نجيزها في:¹

- أ- **السرعة:** حيث أن الإجراءات التوثيقية المطلوبة للمعلومات، تكون أسرع بكثير عند استخدام الأجهزة والتقنيات خاصة فيما يتعلق بعملية استرجاع المعلومات.
- ب- **الدقة:** إن احتمال الوقوع في الأخطاء يكون في النظم التقليدية أكبر بكثير من النظم المحوسبة، وذلك راجع إلى التعب والإرهاق الذي يصيب الإنسان في مجال العمل اليدوي، أما الحاسوب فإن أداءه يكون بنفس القابلية والدقة سواءا في الدقائق الأولى من عمله أو في الدقائق الأخيرة، بغض النظر عن وقت ومدة العمل وظروفه.
- ت- **توفير الجهود:** إن الجهد البشري المبذول في النظم التقليدية هو أكبر من الجهد المبذول في النظم المحوسبة، سواءا كان على مستوى إجراءات التعامل مع المعلومات ومصادرنا المختلفة ومعالجتها وحفظها والسيطرة عليها من قبل اختصاصي التوثيق، أو على مستوى استرجاع المعلومات والمصادر والاستفادة منها من قبل الباحثين والمستفيدين الآخرين.
- ث- **كمية المعلومات:** إن حجم المعلومات والوثائق المخزنة والمحفوظة بالطرق التقليدية تكون محدودة، مهما كان حجم الإمكانيات البشرية والمكانية، قياسا بالإمكانيات الكبيرة المتطورة لذاكرة الحواسيب من خلال وسائل الحفظ والتخزين الإلكترونية صغيرة الحجم وثقيلة المحتوى.

¹عبد الحكيم عياضي، نظم المعلومات وعلاقتها في تحسين عملية اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة والتسيير الرياضي، كلية علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013/2014، ص 37.

ج- الخيارات المتاحة في الاسترجاع: إن خيارات استرجاع المعلومات أوسع وأفضل في النظم الحوسبة قياسا بالنظم التقليدية، لأنها تكون سهلة وسريعة وبدون جهد عكس النظم التقليدية.

2. أهمية نظم المعلومات الإدارية

تتميز نظم المعلومات الإدارية بأهمية بالغة في المنظمة والتي سنوجزها في:

أ- أهمية نظم المعلومات الإدارية

إن لنظام المعلومات الإدارية أهمية بالغة كونها تشكل محور تكامل وتوافق العناصر الأساسية للمنظمة، سواء باعتبارها مورد استراتيجي هام لمعالجة البيانات والمعلومات، أو نظام يساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

فنظام المعلومات الإدارية ساعدت الأفراد والمنظمات وقدمت لهم دعما كبيرا ومستمر من خلال توفير الوسائل والأدوات والتقنيات المساعدة في مجال معالجة ونشر و تخزين المعلومات للوصول إلى تحقيق أهدافهم، و عليه فإن نظام المعلومات الإدارية:¹

- تعد موردا مهما لأي منظمة لتشكيل الأبعاد الأساسية للعملية الإدارية من خلال أنظمة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها.
- استخدامها في استراتيجيات الأعمال لتحسين الموقع التنافسي للمنظمة على مستوى التصنيع واقتصادياته ونشاط توزيعه وتسويقه.
- تعمل على تأمين احتياجات الإدارة العليا بما تحتاج إليه من معلومات تساعد في رسم سياساتها ومباشرة مهامها ومسؤولياتها.
- لها أهمية في توليد ونقل المعرفة لاستجابتها لاحتياجات المستخدم وسهولة الوصول إلى بنية ومضامين محتوياتها، وتكامل أنظمتها وقدرتها وقابليتها على التوسع والتطور.

وتبرز كذلك أهمية نظم المعلومات الإدارية على مستوى الأداء الداخلي للمنظمة والمستوى الخارجي لها في بيئة الأعمال المحيطة بها.

¹ علي صنهيت شرار المطيري، دور نظم المعلومات الحاسوبية الالكترونية في تحسين قياس مخاطر الائتمان في البنوك الكويتية، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، قسم الاقتصاد، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012/2011، ص ص 16، 17.

وتكمن أهمية هذه النظم على مستوى الأداء الداخلي والخارجي للمنظمة في:¹

أ- الأهمية على مستوى الأداء الداخلي للمنظمة:

- العمل على ربط أهداف النظم الفرعية للمنظمة بالهدف العام لها وبالتالي المساهمة في زيادة التنسيق بين الأهداف.
- ربط النظم الفرعية للمنظمة مع بعضها في نظام متكامل، يسمح بتدفق البيانات والمعلومات بينها مما يؤدي لتحقيق التنسيق بين أنشطة هذه النظم.
- المساعدة والساندة في عملية صنع و اتخاذ القرار في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفير التقارير التي تتضمن المعلومات اللازمة لتلك القرارات وفي التوقيت المناسب.
- توفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة في المكان والتوقيت وبالشكل المناسب.
- تكمن كذلك أهمية هذه النظم في تحسين الإنتاجية وذلك بإنتاج التقارير الروتينية للمنظمة بدقة، تحديث البيانات والمعلومات، التنبؤ بالمشاكل التي تتعرض لها المنظمة.
- وتبرز هذه الأهمية أيضا في تطوير أداء المنظمات من خلال ما تتيحه من عمليات مرتدة عن تنفيذ المخططات والمشروعات.

ب- أهمية نظم المعلومات على مستوى الأداء الخارجي:

أما على المستوى الخارجي للمنظمة، فإن نظم المعلومات الإدارية ترتبط بالبيئة الاقتصادية والتنافسية وما تفرضه من شروط وتحديات، ومع التطورات الحاصلة فإن هذه النظم لم تعد مجرد أدوات لتقديم معلومات مفيدة للإدارة وإنما هي قبل كل شيء أدوات وتقنيات وبنية تنظيمية ومادية متكاملة من أجل تقديم معلومات ذات قيمة مضافة للمنظمة، قيمة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية والحفاظة عليها أطول فترة ممكنة، قيمة مضافة للمعلومات ذات الجودة الشاملة التي تقدمها هذه النظم للإدارة في الوقت المطلوب والمحدد.

المطلب الثالث: وظائف وأهداف نظام المعلومات الإدارية.

يشتمل نظام المعلومات الإدارية على مجموعة من الوظائف التي يحاول الربط بينها، من أجل تحقيق أهداف المنظمة على أكمل وجه.

¹ اسماعيل مناصرية، مرجع سابق، ص ص 51، 52.

أولاً: وظائف نظام المعلومات الإدارية

لنظم المعلومات الإدارية عدة وظائف تقوم بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة تساهم في ترابط عمليات المنظمة ويمكن إنجاز هذه الوظائف في:

لضمان التسيير الحسن لوظائف المنظمة من تنسيق ورقابة، قيادة، واتخاذ القرارات فإن نظام المعلومات الإدارية يقوم بمجموعة من الوظائف لتوفير المعلومات الضرورية واللازمة للإدارة وجمع البيانات ومعالجتها وإنتاجها وإدارتها ورقابتها وأمنها. ويمكن تلخيص هذه الوظائف في:¹

أ- **جمع البيانات:** تهتم هذه الوظيفة بجمع البيانات من مصادر مختلفة إلى نظام المعلومات وبعدها يتم تسجيلها ثم التأكد من مدى صحتها ودقتها إلى جانب تصنيفها لأماكنها الرئيسية لتأتي في الأخير عملية تحويل هذه البيانات من نقطة الحصول عليها إلى أماكن تشغيلها.

ب- **تشغيل أو معالجة البيانات:** ويقصد بهذه الوظيفة مجموعة العمليات الأساسية لتحويل هذه البيانات إلى معلومات ذات معنى مفيد لمتخذي القرار وتمثل هذه العمليات الأساسية في التصنيف، ترتيب العمليات الحسابية والمنطقية، التلخيص والتقرير، وعلى اثر عملية المعالجة التي تجري على البيانات يتم استخراج معلومات جاهزة لاستعمالها في أماكنها المخصصة لها، ويمكن أن تتم المعالجة إما يدويا أو آليا.

ت- **إدارة البيانات:** تتكون هذه الوظيفة من ثلاث مراحل وتتمثل في:

- **التخزين:** ويقصد بها وضع البيانات في ملفات أو قواعد البيانات، وتقدم البيانات المخزنة مختلف الأحداث التي تجري بالمنظمة، كما قد يتم تخزين هذه البيانات بصفة دائمة أو مؤقتة بغية المزيد من التشغيل لها.

- **تحديث البيانات:** ونعني بها تعديل البيانات المخزنة من خلال حذف وإضافة بيانات جديد حتى تصبح تعكس الوضع الحالي للمنظمة.

- **استدعاء البيانات:** ويقصد بها استدعاء البيانات المخزنة لأغراض التشغيل واستخراج النتائج لأنه من الصعب تشغيل كل البيانات المجتمعة فور الحصول عليها في وقت واحد لذلك لابد من

¹ أحمد جنان، مرجع سابق ص ص 18 - 20.

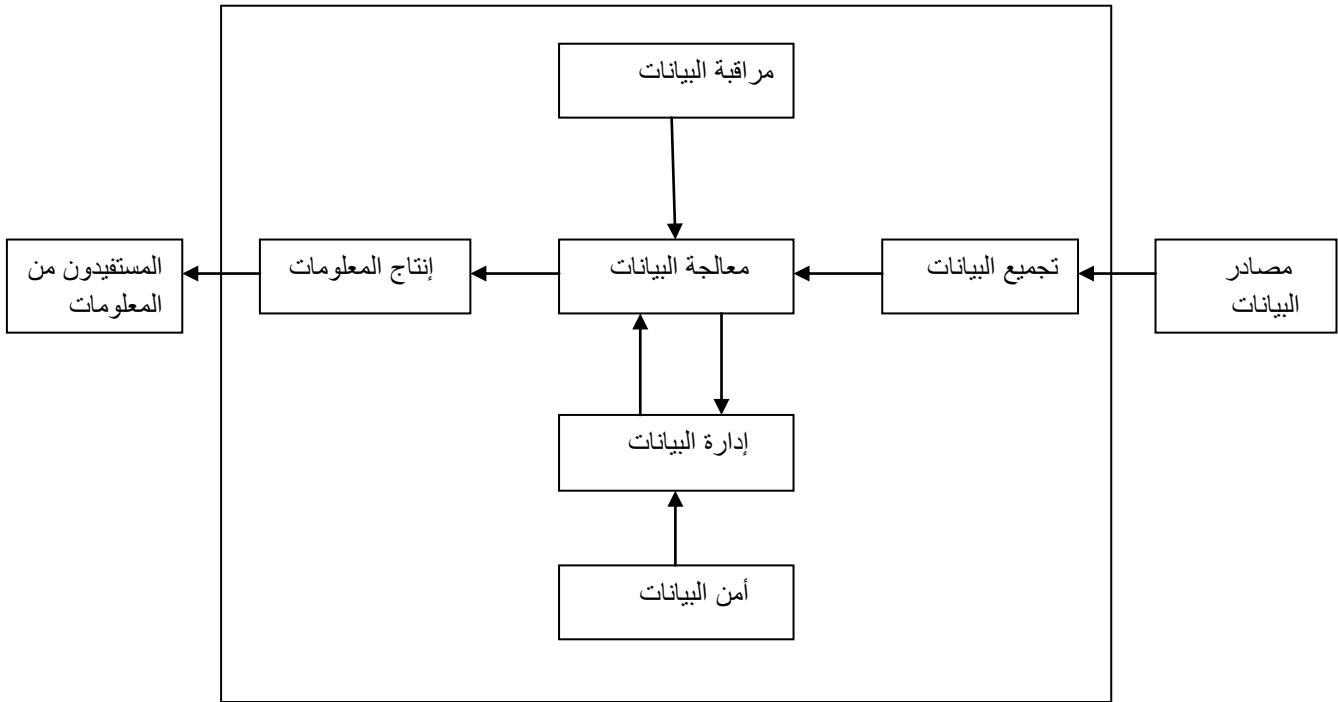
وجود إمكانية حفظ وتخزين هذه البيانات، ثم إمكانية استرجاعها وقت الحاجة لأغراض التشغيل.

ث- رقابة وحماية البيانات: تفاديا لوقوع الأخطاء في البيانات، أثناء التشغيل تتجلى أهمية هذه الوظيفة في حماية البيانات من التلاعب والتأكد من صحتها ومن ثم الدقة في المعلومات.

ج- إنتاج المعلومات: وهي الوظيفة النهائية ويتم من خلالها وضع هذه المعلومات في يد المستخدمين سواء داخل المنظمة أو خارجها من أجل اتخاذ قرارات صائبة.

والشكل التالي يوضح وظائف نظم المعلومات الإدارية.

الشكل رقم 1. 5: وظائف نظم المعلومات الإدارية.



المصدر: محمد السعيد خشبة، المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا، دار الإشعاع للطباعة، القاهرة، مصر، ط 1، 1987 ص 59.

ثانيا: أهداف نظم المعلومات الإدارية

إن نظم المعلومات الإدارية تهدف أساسا إلى جمع البيانات وتشغيلها، تخزينها، تحديثها، استرجاعها في الوقت المناسب وضمان تدفق هذه البيانات والمعلومات إلى مختلف مراكز وظائف المنظمة ، وكذا

ضمان تحقيق الأمن الكامل لها، ويحدد الكثيرون هدفا واحدا لنظم المعلومات وهو تقديم الخدمة النهائية للمستخدمين، ومن أهم الأهداف التي يسعى نظام المعلومات الإداري إلى تحقيقها هي¹.

- **تحقيق الكفاءة:** وهذا من خلال أداء المهام بصورة أسرع وبأقل تكلفة كتخفيض تكلفة العمالة من خلال استعمال أجهزة الحاسوب وكذا ربط المنظمة بشبكة اتصالات تسمح باستقبال الطلبات بصفة مباشرة.

- **تحقيق الفعالية:** من خلال تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة.

* تحسين الأداء: وخاصة المتعلقة بالخدمات المقدمة للعملاء، فنظام المعلومات الإدارية يهدف إلى تقديم خدمة ذات مستوى عالي للعملاء.

* التعرف على الفرص واستغلالها: تعمل المنظمات في بيئة سريعة التغير، الأمر الذي يتطلب منها ضرورة التكيف مع هذه التغيرات وليس هناك وسيلة أفضل من نظم المعلومات لرصد التغيرات والتطورات ومساعدة مسيري المنظمة على اتخاذ القرارات التي تمكنها من استغلال الفرص الجديدة.

- **ربط العملاء بالمنظمة:** وهذا من خلال استفادة المنظمة والعملاء من تكنولوجيا المعلومات فيمكن للمنظمة جعل عملائها أكثر قربا وارتباطا من خلال تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها لهم، ومن ثم كسب رضاهم عن خدماتها وبالشكل الذي يجعل من هؤلاء العملاء التحول إلى المنظمات المنافسة.

- **التنسيق بين مختلف وظائف المنظمة:** وهذا بالاعتماد على العمل الجماعي للأفراد والمعدات مما يسمح بانتقال المعلومات بين مختلف المصالح في المنظمة بغرض الاستفادة منها في تحقيق الخطط والسياسات واستراتيجيات المنظمة وضمان تحقيق أهدافها.

¹ عبد الناصر حري، دور نظم المعلومات التسويقية في تفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، الجزائر، 2006/2005، ص ص 83، 84.

المبحث الثاني: أنواع، متطلبات وتحديات نظم المعلومات الإدارية

في ظل التقدم العلمي والتقني تحاول حل المنظمات تطبيق نظم المعلومات الإدارية وهذا راجع إلى الدور الذي تلعبه هذه النظم في معالجة البيانات والمعلومات بسرعة فائقة وفي وقت أقل وتقديمها إلى المستخدمين في الوقت المناسب، فهي تسعى إلى تطوير آلياتها لمواجهة كل التحديات من خلال توفير كل متطلباتها التقنية والبشرية... الخ، فهناك عدة أسباب دعت إلى الحاجة إلى تطبيق هذا النظام ودراسة أبعاده ومداخله ودوره حياته ومتطلباته.

المطلب الأول: أنواع نظم المعلومات الإدارية وأبعاده

تجمع نظم المعلومات الإدارية بين مجموعة من النظم المترابطة والمتماصة والتي تحاول من خلالها المنظمة تحقيق مختلف الأبعاد

أولاً: أنواع نظم المعلومات الإدارية:

هناك من يصنف نظم المعلومات الإدارية إلى نوعين، حسب الوظائف وحسب المستويات الإدارية.

1- حسب الوظائف:

إن نظم المعلومات الإدارية هو نظام شامل ومتكامل يوفر مختلف المعلومات لوظائف وأنشطة المنظمة ويساهم في الربط فيما بينها من أجل تحقيق أهدافها ويشتمل نظام المعلومات الإدارية على أربع مجالات وظيفية أساسية تتعلق بوظائف المنظمة من تسويق، موارد بشرية، التمويل، والإنتاج فهو يحتوي على عدة أنظمة فرعية.

أ- نظام معلومات التسويق:

ويقصد به مجموعة الأجزاء والأفراد، الآلات والإجراءات المتفاعلة فيما بينها والتي ينتج عنها تدفق منتظم للمعلومات التسويقية الصحيحة والدقيقة والضرورية.¹ وعليه فإن معلومات التسويق تتولى جميع الأنشطة المرتبطة بالمبيعات واكتشاف احتياجات السوق ودراسة متطلبات المستهلكين والإعلان والترويج لمنتجات جديدة أي يقوم بجمع وتحليل ومعالجة البيانات الخاصة بإدارة التسويق.

¹ العبد فراحته، دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2005/2006 ص 50.

ب- نظام معلومات الإنتاج (العملية):

وهو نظام يقوم بكل الأنشطة المتعلقة بالتخطيط وجدولة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج، السيطرة على الإنتاج، النقل، توفير التقارير المعلوماتية اللازمة للإدارة العليا والخاصة يخطط وبرامج الإنتاج، مستويات الإنتاج، وتحديد الانحرافات... الخ¹.

ت- نظام المعلومات المالية والمحاسبية:

- **نظام المعلومات المالية:** ويوفر هذا النظام معلومات دقيقة وشاملة حول أنشطة وعمليات المنظمة اللازمة لتوفير الأموال الضرورية لتسيير العمل بالمنظمة وهذا بأقل التكاليف وبدون أعباء إضافية على ميزانيتها، وكذلك يقدم هذا النظام صورة عامة عن الوضع المالي للمنظمة كالأرباح، الخسائر... الخ².

- **نظام المعلومات المحاسبية:** هو نظام يهتم بجمع وتصنيف ومعالجة العمليات المالية وتحويلها إلى معلومات وتوصيلها إلى مختلف الأطراف ذات العلاقة من أجل ترشيد قراراتها ويتكون هذا النظام من الأشخاص، الإجراءات و تكنولوجيا المعلومات.³

ث- نظام معلومات الموارد البشرية:

هو نظام يزود متخذ القرار بالمعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية على أكمل وجه، كما يوفر أيضا المعلومات للمجالات الوظيفية الأخرى، مما يسهل دعم الأداء الفعال والكفاء لتلك المجالات والأنشطة الوظيفية.⁴

2- التصنيف حسب المستويات الإدارية :

من الأمور التي ساعدت كثيرا على تجسيد هذا التصنيف هو تطور الحواسيب وانتشار استخدامها في الإدارة، إذ أصبح في إمكان المدير في أي مستوى إداري استعمال أجهزة الحاسوب دون اللجوء إلى أي وسيط متخصص في الكمبيوتر والمعلومات وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف نظم المعلومات

¹ عبد الحكيم معوج، مرجع سابق، ص 45.

² المرجع السابق، ص 46.

³ عياد محمد لين، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات الخاسبي للمؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص 37.

⁴ النعاس صديقي، مرجع سابق، ص 137.

الإدارية إلى نظم معلومات دعم الإدارة القاعدية (التشغيلية) ونظم المعلومات لدعم الإدارة العليا بحيث أن:

أ- نظم المعلومات الخاصة بالإدارة القاعدية: تنقسم هذه النظم إلى:¹

- نظم معلومات المكتب: ويقصد بها الاستخدام الكثيف لتكنولوجيا المعلومات (الحاسوب، الهاتف، الشبكات... الخ) بهدف زيادة إنتاجية وفعالية وقدرة العاملين في المكاتب.
- نظم معالجة المعلومات: وهي النظم التي تقوم بتوثيق وتدوين جميع المعاملات التي تجري داخل المنظمة أو بين المنظمة والبيئة الخارجية كتسجيل معاملات البيع والشراء والاستلام وتسليم المواد، وتثبيت العقود وطلبات الشراء... الخ، ونظرا للاستخدام المكثف فإنه في بعض العمليات يسمى هذا النظام بالتبادل الإلكتروني للبيانات وهذا عندما يتعلق الأمر بالمعاملات والبيانات بين منطمتين تستخدمان هذا النظام من أجل تبادل وثائق الأعمال التجارية كأوامر الشراء، الفواتير... الخ.
- نظم التقارير الإدارية: والهدف من هذا النظام هو إعداد التقارير بالاعتماد على البيانات والمعلومات التي تنتجها نظم معالجة البيانات.

ب- نظم المعلومات لدعم الإدارة العليا و الوسطى: وتنقسم إلى:²

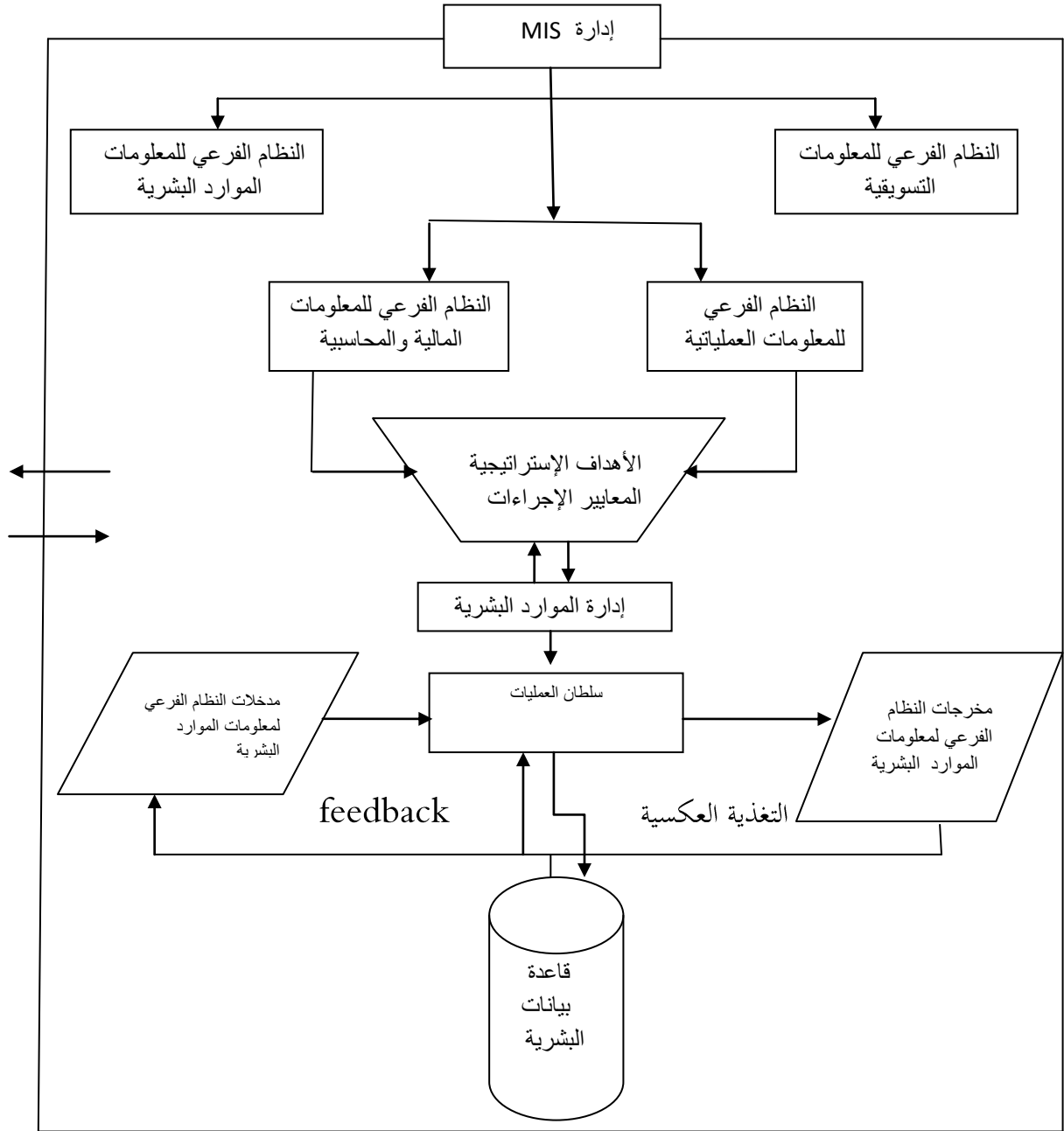
- نظم الإدارة الوسطى (نظم دعم القرار): ويقصد بها مجموعة من الإجراءات المبنية على استخدام النماذج لمعالجة البيانات بغرض مساعدة المدير في صنع القرار.
- نظم دعم الإدارة العليا: ويقصد بها نظم معلومات مبنية على استخدام الحاسب الآلي الذي يوفر للمديرين الوصول السهل والسريع للمعلومات الداخلية والخارجية التي يحتاجونها لأداء أنشطتهم الإدارية.

والشكل التالي يوضح النظام المتكامل لنظم المعلومات الدارية:

¹ نوي طه حسين، مرجع سابق، ص ص 43، 44.

² أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مركز الإسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، ط 1، 2009، ص ص 149، 159.

الشكل رقم 1.6: النظام المتكامل لنظم المعلومات الدارية



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 66

ثانيا: أبعاد نظم المعلومات الإدارية

إن نظام المعلومات الإدارية يعد من أهم النظم المستخدمة في المنظمة وهذا من خلال ما يقدمه من قيمة لها، كرفع العائد وتخفيض التكاليف، كما أنها بمثابة الحل الإداري لمختلف التحديات التي تفرضها البيئة المحيطة بها.

وعلى هذا الأساس هناك عدة أبعاد لنظام المعلومات الإدارية تتمثل في:¹

1. **المنظمة:** تشتمل أي منظمة على مجموعة من العناصر الأساسية التي تعد الدعامة الرئيسية لقيامها كالأفراد الذين يملكون مهارات وكفاءات متنوعة في مختلف الوظائف المشكلة للمنظمة، ويقومون بتسيير شؤونها وكذلك هناك يد عاملة متطورة صارت محل أنظار المنظمات وهم عمال المعرفة كالمهندسين والباحثين، الذين توكل لهم مهمة خلق وتطوير معارف ومنتجات وخدمات جديدة للمنظمة.

وأيضاً تشتمل المنظمة على مجموعة من الإجراءات التشغيلية التي تشكل القواعد الأساسية المعدة لفترة طويلة، وتبين طريقة إتمام وتنفيذ مختلف الأنشطة والوظائف وقد تكون هذه الإجراءات مكتوبة، أو عبارة عن تطبيقات شفوية.

وأيضاً نجد في كل المنظمة ثقافة فريدة ومختلفة، أي مجموعة من الافتراضات والقيم والمهارات التي تحظى بقبول الأفراد.

وعليه فإن جل المنظمات تتكون من وظائف أساسية تسويق، تمويل، إدارة الموارد البشرية، محاسبة والإنتاج، تعمل بشكل متكامل من أجل تحقيق الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه المنظمة، ونظام المعلومات بدوره يعمل على ربط هذه الوظائف لتسهيل تنفيذ مهامها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

2. **الإدارة:** إن إدارة أي منظمة تعمل على تأمين الحلول للمشاكل التي توجهها كما تؤمن الخطط المختلفة التي تساعد على مواجهة التحديات المفروضة من البيئة، فالمدراء يضعون الإستراتيجيات ويخصصون الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لتنفيذها من أجل تحقيق أهدافها.

كما أنهم مجبرين على خلق منتجات وخدمات ومعارف جديدة مواكبة للتطورات الحاصلة، ومراقبة عمليات المنظمة بشكل مستمر، ويتخذون قرارات تختلف حسب المستوى الإداري، ففي الإدارة العليا يتخذون قرارات إستراتيجية طويلة المدى تخص المنتجات والخدمات التي تعرضها المنظمة في السوق، بينما في الإدارة الوسطى فيعملون على تنفيذ البرامج والخطط المقدمة من قبل الإدارة العليا، ويقوم المدراء في المستوى التنفيذي بإنجاز النشاطات التشغيلية للمنظمة، وفي كل مستوى من هذه المستويات

¹ مرعي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية الاقتصاد، جامعة سطيف، الجزائر، 2010/2009، ص ص 26 - 28.

الإدارية يحتاج إلى معلومات خاصة به وهنا يظهر الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات الذي يقدم المعلومات لكل مستوى للمساهمة في حل المشاكل واتخاذ القرارات اللازمة.

3. التكنولوجيا: إن التكنولوجيا من أهم المكونات الأساسية لنظم المعلومات باعتبارها أداة

لمواجهة التحديات والتطورات المختلفة وهذا من خلال ما تقدمه من تجهيزات مادية وبرمجيات منها:

- تكنولوجيا التخزين والتي تتضمن الوسائل المادية لتخزين البيانات وكذلك تكنولوجيا

الاتصالات بمختلف مكوناتها التي ترتبط بين هذه المكونات بحيث تسمح بالتحويل البيانات إلى معلومات مفيدة وضرورية وتحويلها من مكان إلى آخر.

- الشبكات والتي تحتوي على شبكات الانترنت والانترانت والاكسترانت وتستخدم هذه الشبكات في تبادل المعلومات بين الأفراد والمؤسسات.

فالانترنت شبكة عالمية يمكن لأي شخص استخدامها، وهي تربط بين الآلاف من مصادر المعلومات الموزعة في مختلف أرجاء العالم، تقدم خدمات متعددة وإمكانيات مختلفة في مجال الاتصال.

أما الانترنت فهي شبكة خاصة بمنظمة أو إدارة ما تربط بين عدة مستخدمين داخل المنظمة عن طريق شبكة محلية، بهدف تسهيل الاتصال فيما بينهم وضمان وصول المعلومات بسرعة وأقل تكلفة.

أما الاكسترانت فهي شبكة انترانت مفتوحة وجدت قصد التعامل مع المحيط الخارجي، أي توفير السرعة والسهولة في التعامل مع الأطراف الخارجية للمنظمة من موردين وعملاء... الخ، وتستخدم أيضا شبكة الانترنت في نقل وتحويل البيانات والمعلومات. وعليه فإن تكنولوجيا المعلومات تمثل البنية التحتية التي على أساسها تشكل وتشغل نظم المعلومات الخاصة بالمنظمة.

المطلب الثاني: مداخل نظم المعلومات الإدارية و تطويرها

تحتوي نظم المعلومات الإدارية على مجموعة من المداخل التي تسعى إلى تطبيق هذه النظم على أكمل وجه من خلال تطويرها ومراقبتها.

أولاً: مداخل نظم المعلومات الإدارية

إن دراسة وتطبيق نظم المعلومات الإدارية يعتمد وبشكل كبير على تطبيق المعرفة المستمدة من مختلف العلوم التي تساهم في دراستها وفهمها، ويمكن تقسيم المجالات التي تعتمد عليها نظم المعلومات إلى:¹

1. المدخل الفني:

لقد سيطر هذا المدخل على نظم المعلومات الإدارية من خلال الحاسب الآلي وعلم الإدارة وبحوث العمليات، التي ساهمت في تطوير هذه النظم، فالحاسب الآلي اهتم بالنظريات الخاصة بالحاسبات وطرق الحساب والتشغيل والتخزين وبتث المعلومات، أما علم الإدارة فاهتم ببناء وتطوير النماذج الخاصة باتخاذ القرارات والممارسات الإدارية، في حين ركزت بحوث العمليات على الأساليب والطرق الرياضية لتعظيم النتائج كالمسبلكس والنقل والتكاليف... الخ.

وعليه فإن المدخل الفني يركز على استخدام الأساليب الرياضية والنماذج والتكنولوجيا والقدرات والإمكانيات المادية لهذه النظم.

2. المدخل السلوكي:

إن هذا المدخل يركز على المشاكل السلوكية التي لا يمكن معالجتها بالاعتماد على المدخل الفني، كالاستخدام الأمثل للنظام والتطبيق، التصميم، تأثير النظم المستخدمة على النواحي السلوكية لمجموعات العمل، التنظيم والمجتمع، وهذا المدخل يركز على العلوم السياسية التي تدرس أثر استخدام المعلومات من النواحي السياسية وعلوم النفس التي تهتم باستجابة الأفراد داخل النظم وردود أفعالهم واتجاهاتهم نحو السياسات الإدارية والتنظيم، أما علوم الاجتماع فركزت على الآثار الاجتماعية الناتجة عن تطبيق هذه النظم.

3. المدخل الفني السلوكي:

لقد بدأت نظم المعلومات الإدارية لأول مرة في بداية الستينات، وكانت مبنية على استخدام الحاسب الآلي، وبمرور الوقت برزت نظم المعلومات التي تحتوي على نظريات الحاسب الآلي وعلوم الإدارة وبحوث

¹ النعاس صديقي، مرجع سابق، ص ص 90، 91.

العمليات والاهتمام بالنواحي السلوكية لإمكانية تطبيق هذه النظم، فنادرا ما تكون المشاكل والقضايا تتعامل معها هذه النظم إما فنية أو سلوكية، وعلى هذا الأساس تم إتباع المدخل الفني السلوكي، الذي يعتمد على النواحي التكنولوجية والسلوكية لتحقيق فعالية أداء هذه النظم، وهذا يعني أن التكنولوجيا المستخدمة لا بد أن تكون متلائمة مع احتياجات المنظمة والأفراد، كما لا بد من تدريب الموارد البشرية وتعليمها وتطويرها لكي يتم استخدام التكنولوجيا المتاحة بصورة أفضل وذات كفاءة وفعالية عالية. ونجد أيضا مدخلين أساسيين هما:¹

4. مدخل علم الإدارة:

ينطلق الدارسون لحقل نظم المعلومات من منظور إداري وتنظيمي يهتم بتحليل المكونات الإدارية و التنظيمية لهذه النظم، و تأثيرها الجوهرية على الإدارة و التنظيم مع التركيز على فهم وتحليل علاقة التأثير المتبادلة بين النظام والبيئة التنظيمية، وبين النظام والأداء وبين النظام وبرامج ومشروعات الإدارة الحديثة مثل برامج الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، وإعادة هندسة الأعمال وغيرها.

5. مدخل علم الاقتصاد(المدخل الاقتصادي):

يهتم المدخل الاقتصادي بدراسة نظم المعلومات من خلال الاهتمام بتحليل قيمة وتكلفة المعلومات وكلفة المعلومات الناقصة ودراسة الجدوى الاقتصادية لمشروعات نظم المعلومات، وتحليل التكلفة والمنافع للنظام المستخدم وكل ما يقع في حقل اقتصاديات تكنولوجيا المعلومات، كما ظهر حقل جديد يرتبط بهذا المدخل له علاقة وثيقة باقتصاد المعرفة وبخاصة اقتصاديات إنتاج المعرفة، ونقل وتوزيع المعرفة.

ثانيا: تطوير نظم المعلومات الإدارية

إن إنشاء نظم معين للمعلومات الإدارية لا يعني أنه لن يتغير بمرور الوقت، فلا بد أن يطور ويدخل عليه التحسين والتغيير من حين لآخر وفقا للتغيرات التي تطرأ على المنظمة، سواءا كان هذا في مجال المنتجات الجديدة التي تتطور بطريقة روتينية أو إحلال الإمكانيات الإنتاجية الجديدة محل الإمكانيات القديمة، ولتصميم وتطوير نظم المعلومات الإدارية نتبع المراحل التالية:

¹ عارف جابر طه وأشرف غريب، نظم المعلومات للموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، مصر، ط1، 01، 2014، ص ص 21، 22.

1. دراسة النظام: ويتم ذلك من خلال:

- **مرحلة تعريف المشكلة:** وفي هذه المرحلة يتم التعرف هل هناك مشكلة حقيقية بالفعل؟ وما الذي يسببها؟ وهل أن بناء نظام جديد للمعلومات سوف يعمل على حل المشكلة أم لا؟ وعليه هناك بعض المؤشرات التي يمكن من خلالها الاستدلال على وجود المشكلات كالبطء الشديد في تنفيذ العمل وشكاوي العاملين، الموردین، العملاء و الانحراف الشديد عن الميزانيات المخطط لها... الخ.¹

- **مرحلة دراسة الجدوى:** تتم هذه المرحلة بدراسة ثلاثة أبعاد رئيسية وتمثل في البعد الاقتصادي من خلال ضمان أن تكون المنافع المتوقعة أكبر من التكاليف، والبعد التنظيمي للتأكد من وجود إمكانية تشغيل النظام واستيعاب قدراته الكبيرة على معالجة وإنتاج المعلومات وكذلك دراسة الجدوى التقنية(الفنية) لضمان وجود تقنية معلوماتية عالية وقابلة للتطور والتحديث عند المعالجة.²

2. **مرحلة تحليل النظام:** وهي حزمة من الأنشطة التي تبدأ بتحليل احتياجات المستفيدين، وتحديد أهداف النظام الجديد ومواصفاته وحدوده والقيود التي يعمل في إطارها وينتج عن تحليل النظام، المخرجات التي يقوم النظام بإنتاجها والعمليات والأنشطة التي يجب أن تنفذ للحصول على هذه المخرجات، وكذا مدخلات النظام الأساسية والموارد الضرورية لعمل النظام، الرقابة ومعايير الأداء.³

3. **مرحلة تصميم النظام:** ويقصد بتصميم النظام بأنه ترتيب العناصر المختلفة للنظام الحالي أو الجديد وجعلهما يعملان معا بطريقة كلية، وإذا كان التحليل يركز على حالة النظام الحالي أو ماذا يقدم النظام الحالي للمستفيد، فإن تصميم النظام يركز على الحالة التي سوف يكون عليها النظام، وعليه يتم دراسة مجموعة من العناصر الهامة والمؤثرة في عملية التصميم وتقويمها بعناية كموارد المنظمة، ومتطلبات المستفيد، متطلبات الأجهزة ومتطلبات النظام.⁴

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 355.

² سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص ص 144، 145.

³ المرجع السابق، ص 157.

⁴ محمد سعد خشبة، نظم المعلومات، المفاهيم وتكنولوجيا، دار الإشعاع للطباعة، القاهرة، مصر، ط 1، 1987، ص 210.

4. **مرحلة تنفيذ النظام:** وتضم مرحلة التنفيذ مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تبدأ بوضع خطة التنفيذ، وشراء المعدات والبرمجيات واختيار البرامج والإجراءات وكذلك تعليم وتدريب وتأهيل المستفيدين النهائيين والمختصين الذين يعملون في هذا النظام.¹

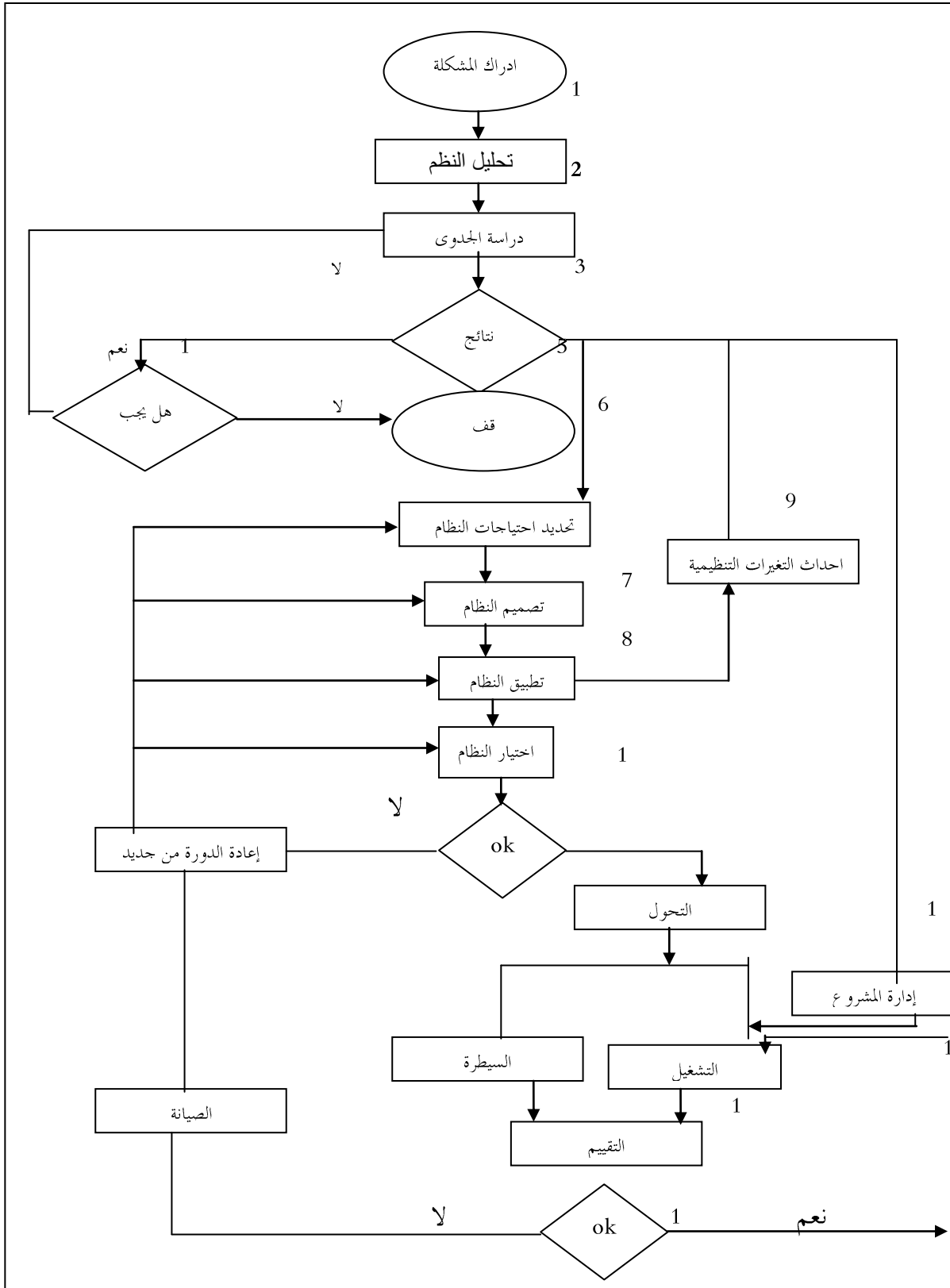
5. **مرحلة إدامة النظام:** تتضمن مرحلة إدامة نظام مراقبة وتقييم وتعديل النظام لإدخال التحسينات الضرورية والمهمة، وتتضمن هذه المرحلة "مراجعة ما بعد التنفيذ"، لضمان أن التصميم الجديد يلبي أهداف النظام الموضوع له، كذلك فالأخطاء التي يمكن أن ترافق عملية وضع أو استخدام النظام يمكن أن تصحح، والتي تكون مطلوبة نتيجة لأي تغييرات تحدث في المنظمة.²

والشكل التالي يوضح خريطة عملية تطوير نظام المعلومات الإدارية

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 176.

² عماد الصباغ، مرجع سابق، ص 170.

الشكل رقم 7.1: خريطة تدفق عملية تطوير نظم المعلومات الإدارية



المصدر: سعد غلب ياسين، مرجع سابق، ص 139.

المطلب الثالث: تحديات ومتطلبات نظام المعلومات الإدارية:

يواجه نظام المعلومات الإدارية مجموعة من التحديات التي يسعى إلى تفاديها ومواجهتها، كما أن هناك بعض المتطلبات التي ينبغي توفرها من أجل بناء نظم للمعلومات الإدارية فعالة، وهذا ما سنحاول الكشف عنه.

أولاً: متطلبات بناء نظم المعلومات الإدارية

إن استخدام وتطبيق نظم المعلومات الإدارية بنجاح في المنظمة لا يتوقف فقط على قرار الإدارة

العليا وقبولهم بالفكرة وإنما هناك مجموعة من المتطلبات تتمثل في:¹

أ- العناصر المادية:

وهي الأجهزة والقطع الفنية والإلكترونية والأدوات المادية التي تمثل البنية التحتية الأساسية اللازمة لتشغيل نظم المعلومات الإدارية ومن هذه العناصر:

- محطة الطاقة وهي نظام مصدر كهربائي يزود كافة الأجهزة الأخرى بالطاقة بشكل مستمر ودون انقطاع مطلقاً.
 - محطة كمبيوتر رئيسية وهو جهاز الكمبيوتر الرئيسي والمسؤول عن الربط المعلوماتي لجميع الأجهزة الطرفية وإدارة وتشارك المعلومات ما بين جميع أطراف الشبكة.
 - أجهزة كمبيوتر طرفية وهي عبارة عن عدد معين من أجهزة الكمبيوتر يعتمد عددها على حجم ومستوى تطبيق نظم المعلومات الإدارية في المنظمة.
 - نظام الحماية الكهربائية وهو نظام فوري يمد جميع الأجزاء بالطاقة الكهربائية في حالة انقطاعها من المصدر الرئيسي.
 - نظام الاتصال وهي منظومة الاتصال التي توفر خدمة الربط ما بين جميع الأجهزة داخل المنظمة وما بينها وبين خارج المنظمة بوسائل نقل البيانات من خلال موزع البيانات.
- ب- العناصر البرمجية: وهي المكونات غير مادية والتي تشمل على النظم و البرمجيات

الأساسية والمطلوبة لتشغيل نظم المعلومات الإدارية وهي:

¹ رنجي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ص 285 - 287.

- نظم التشغيل وهي النظم المصممة لبداية تشغيل الحاسوب وجعله قادرا على استقبال وتشغيل بقية البرمجيات، وتعتبر البيئة المناسبة والوحيدة لتشغيل برمجيات وتطبيقات الحاسوب الأخرى ك: MS-DOS ، MS،Windows
- البرمجيات المساندة وهي البرمجيات العامة والضرورية والتي يستفيد منها معظم مستخدمي الحاسوب.
- التطبيقات الجاهزة وهي البرمجيات التي تنتجها الشركات وتبيعها للمستهلكين للاستفادة من خدماتها مثل برمجيات الرسم (paint)، وبرمجيات التصميم (design).
- تطبيقات نظم المعلومات الإدارية وهي عملية امتلاك واحدة أو أكثر من نظم المعلومات الإدارية حسب مستوى تطبيق هذه النظم في المنظمة، سواء عن طريق تصميم وتطوير النظام داخل المنظمة.
- ت- القوى البشرية: وهم الأفراد الأكفاء وذوي المهارات العالية في مجال تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات الذين تقع على عاتقهم مهمة تشغيل النظم وإدامتها في المنظمة وينقسم هؤلاء الأفراد إلى:
 - فنيي نظم المعلومات الإدارية: وهم الفريق الذي يعمل ضمن دائرة نظم المعلومات الإدارية ويكونوا مسؤولين عن إدامة تشغيل نظم المعلومات الإدارية وحفظ وحماية قواعد البيانات في المنظمة، مثل المشغلين والمصممين ومحلي ومطوري النظم والمبرمجين.
 - فريق الدعم الفني: وهم الأفراد العاملين ضمن دائرة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات ويكونوا مسؤولين عن إدامة تشغيل نظم المعلومات الإدارية وحفظ وحماية قواعد البيانات في المنظمة.
 - مستخدمي نظم المعلومات وهم الأفراد المسؤولين عن استخدام تطبيقات نظم المعلومات الإدارية في مختلف مستويات ووظائف المنظمة.
- ث- دعم الإدارة العليا لعملية تطبيق نظم المعلومات الإدارية: وهو أن يكون هناك دعم كامل ومطلق من الإدارة العليا لعمليات تطبيق نظم المعلومات الإدارية في المنظمة وعدم تعجل النتائج إلى حين اكتمال حلقة الحوسبة و الأتمتة العمليات والوظائف الإدارية.

ج- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لتلبية متطلبات تطبيق نظم المعلومات الإدارية: وهي عملية إعادة ووصف للوظائف الموجود في المنظمة وما يتبعهن من إلغاء أو استحداث الوظائف على أسس حديثة تأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية المتسارعة واحتياجات تطبيق نظم المعلومات.

ثانيا: التحديات التي تواجه نظم المعلومات الإدارية

تتميز نظم المعلومات الإدارية بمجموعة من الخصائص والمميزات التي تحسّن من جودة مخرجاتها وبالتالي تحسّن من أدائها، وتزيد من فعاليتها مما ينعكس بالإيجاب على جودة وفعالية عملية اتخاذ القرارات التي تبني عليها داخل المنظمة، ومع هذا نجد أنها تواجه مجموعة من العقبات والصعوبات الممكن اعتبارها بمثابة تحديات عليها مواجهتها والتأقلم معها ومن ثم التغلب عليها، وهذا ما يعمل عليه المختصون في حقل تطوير نظم المعلومات ومن هذه التحديات نجد:¹

1. بعض المعلومات الهامة لا يمكن إدخالها في النظام: هناك بعض المعلومات الضرورية

لعمليات صنع القرار من طبيعة لا تسمح بعملية الإدخال في نظم المعلومات وذلك لصعوبة التعبير عنها بشكل نظامي، كالأفكار الخاصة بتقديم منتجات جديدة، بعض آراء المستهلكين حول منتج معين، خطط المنافسين... الخ.

2. سياق يفسر المعلومات: غالبا ما تهتم نظم المعلومات في المنظمات بالبيانات الكمية نظرا

لسهولة إدخالها، وقد لا تكون هذه البيانات على درجة عالية من الأهمية عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية وبالتالي فإن قيمة المعلومات تتوقف إلى حد كبير على وجود سياق يتم تفسيرها من خلاله، ويتوقف هذا على ما يتوفر لدى المستخدم من معرفة أساسية كرصيد المخزون فعادة لا تكون له قيمة إلا إذا تم ربطه بمعلومات أخرى كحجم الطلب المتوقع.

3. تناقص قيمة المعلومات مع مرور الزمن: إن قيمة المعلومات تتناقص بشكل سريع بمرور

الوقت، فالمعلومة ذات القيمة العالية الآن قد لا تكون كذلك في المستقبل، إذ أن توقيت ظهور المعلومة يحدد إمكانية الاعتماد عليها في العملية اتخاذ القرار، فمثلا رصيد المنظمة في

¹إسماعيل مناصرية، مرجع سابق، ص ص 106، 107.

أحد البنوك يمثل معلومة ذات قيمة في لحظة إصدار شيك معين ولكن بمجرد صدور الشيك تصبح هذه المعلومة عديم القيمة.

4. **البيئة والاحتياجات من المعلومات:** نتيجة لحركية البيئة المحيطة تواجه المنظمة بعد إنفاقها مبالغ كبيرة وجهود ضخمة أثناء انتقائها لنظام معلومات معين يخدم احتياجاتها في ضوء حصتها في السوق، وكذلك إمكانية اندماجها مع منظمة أخرى أو ظهور تشريعات جديدة مما يؤدي إلى تغير حصتها في السوق، ومن ثم يصبح ما بذلته من جهد ومال دون جدوى نتيجة للتغيرات التي حدثت.

5. **تغير تكنولوجيا الحاسب الآلي باستمرار:** من التحديات التي تواجه نظم المعلومات التغير والتطور السريع والملموس في تكنولوجيا الحاسبات، حيث أن هذا التطور يؤدي إلى تقادم نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي بعد فترة قصيرة مما يؤدي إلى تغيير النظام وهذا يترتب عليه تكاليف مالية أو الإبقاء على النظام الحالي وهو ما تفضله المنظمات من أجل توفيرها للتكاليف وهذا ما يؤدي إلى استخدام نظم معلومات أقل حداثة ولفترات طويلة.

6. **النقص الملحوظ في العمالة الفنية الماهرة:** مع التطورات التكنولوجية زادت الحاجة إلى اليد العاملة المتطورة حيث أدت زيادة الطلب على تطبيقات الحاسب إلى زيادة النقص في العمالة الفنية الماهرة والمتخصصة كالمبرمجين ومحليي النظام وما ترتب عن هذا وجود فجوة في أقسام نظم المعلومات بالمنظمة.

7. **تغير المتطلبات من العمالة باستمرار:** إن تعلم الفرد لمهنة مرتبطة بالحاسب الآلي ثم استمرار مزاولته بنفس المعارف أمر غير مجدي، فنتيجة للتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات يجد العاملون والإداريون أنفسهم مجبرين على تطوير معارفهم وتدريبهم بشكل متكرر ومستمر من أجل مواكبة التغيرات السريعة بما لديهم من أدوات.

8. **التوقعات الخاطئة:** يدرك الأفراد أن هناك مجهودات كبيرة وتكاليف ضخمة من أجل الحصول على نظام فعال للمعلومات في العديد من التطبيقات، وقد أدى هذا إلى أن بعض المديرين يتصورون أنه يمكن تصميم نظام متكامل يربط المنظمة ككل وبأقل تكلفة وخلال فترة زمنية وجيزة بغض النظر عن حجم المنظمة.

المبحث الثالث: تقييم نظم المعلومات الإدارية

إن ظهور نظم المعلومات الإدارية ساعد في معالجة العديد من البيانات والمعلومات وتزويد الإدارات بمختلف التقارير السريعة والدقيقة من أجل اتخاذ القرارات، فهي تشكل ركنا حيويا في الإنتاج وتقديم الخدمات، فهذه الديناميكية ساهمت في إحداث تغييرات جذرية في مختلف المجالات بغية تعزيز المزايا التنافسية للمنظمة واكتسابها تميز تنظيمي فعال في إدارتها وتحقيق أهداف إستراتيجية لها وذلك من خلال عملية اتخاذ القرار من خلال تفعيل دور نظم المعلومات الإدارية فيها.

المطلب الأول: الأسس التكنولوجية لنظم المعلومات الإدارية

إن من أبرز ما تعتمد عليه نظم المعلومات الإدارية من أجل إتمام وظائفها هي التكنولوجيا المعلومات التي صارت العمود الفقري لهذه النظم.

وتعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها "الوسائل المستعملة لإنتاج، معالجة، تخزين، استرجاع، وإرسال المعلومة سواء في شكل كلام أو كتابة أو صوت".¹

فتكنولوجيا تعرف بأنها "أدوات ووسائل تستخدم لجمع المعلومات، تصنيفها، تحليلها، تخزينها وتوزيعها، وتصنف تحت عنوان أوسع وأشمل وهو " التقنيات المستندة إلى الحاسوب، لعلاقتها المباشرة بنشاطات العمليات في المنظمة".²

فتكنولوجيا المعلومات هي عبارة عن مجموعة من الوسائل والأدوات التي تستخدم في جمع ومعالجة البيانات والمعلومات ومختلف الوظائف الأخرى.

أولاً: المكونات التكنولوجية لنظم المعلومات الإدارية

ترتكز نظم المعلومات الإدارية على الأسس التكنولوجية التالية:

1. جهاز الكمبيوتر ومكوناته:

يعد جهاز الكمبيوتر أهم تقنيات هذا العصر ومن تطوره حيث أنه تحول إلى المساعد الأكبر في إنجاز الأعمال بتقنيات عالية، ونظرا لأهمية هذا الجهاز في عملية تصميم نظم المعلومات الإدارية، كان من الضروري معرفة مكوناته، فهو جهاز الكتروني يقوم باستقبال المعلومات من خلال أجهزة الإدخال

¹ مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 28.

² غسان قاسم داود اللامي وآخرون، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010، ص 25، 26.

المختلفة، وهو مصمم على أساس احتواء قدر كبير من البيانات الداخلة وتخزينها وإمداد النظم بالمعلومات المطلوبة وبسرعة فائقة، وهذا الجهاز يتكون من:

- المكونات المادية: يتكون جهاز الكمبيوتر من الوحدة المركزية التي تعتبر الوحدة الأساسية التي تقوم بكل مهام إجراء العمليات الحسابية والمنطقية وتداول البيانات، بالإضافة إلى رقابة وتوجيه ومتابعة سير العمليات في كل وحدات الجهاز.
- وحدات الإدخال والإخراج: وهي القطع التي نستطيع رؤيتها ولمسها مثل الشاشة، الصندوق ومحتوياته، لوحة الإخراج، وأيضا يتضمن الأجهزة الملحقة كالطابعات... الخ، وتسمح وحدات الإخراج باستقبال المعلومات من وحدة التخزين الرئيسي وتسجيلها على أوساط الإخراج الورقية أو الممغنطة.
- المكونات البرمجية: وهي مجموعة البرامج والتطبيقات التي ينفذها الحاسوب، وهي حلقة وصل بين المبرمج والحاسوب.

2. تكنولوجيا الاتصال: وتعتبر عملية نقل وإيصال المعلومات اللازمة إلى مختلف مستويات الإدارة في

الوقت المناسب وهي عملية ضرورية لتدعيم عملية اتخاذ القرار وهذا يرجع إلى:

- ازدياد حجم البيانات المتداولة داخل منظمة الأعمال وخارجها.
- تعقد محيط المنظمة والمنافسة الشديدة.
- الحاجة الملحة لإيصال المعلومات في أسرع وقت وفي الوقت المناسب إلى مختلف مستويات الإدارة وخاصة الإدارة العليا.
- ضرورة متابعة سير مختلف العمليات في مختلف المستويات.
- انخفاض أسعار وسائل الاتصال وتوفرها.

وتحتوي تكنولوجيا الاتصال على:

- الاتصالات بين أنظمة الكمبيوتر.
- شبكة الحاسبات: وهي عبارة عن مجموعة حاسبات متنوعة ومختلفة (حاسبات كبيرة، شخصية، متوسطة، محطات عمل...)، مرتبطة ببعضها البعض عن طريق وحدات ربط ووسائل وأجهزة ملحقة مكونة بذلك شبكة متكاملة، وهذه الطريقة يمكن أن يستفيد أي حاسب من الخدمات التي تقدمها الحاسبات الأخرى المرتبطة مع الشبكة.

ثانياً: تأثير تكنولوجيا المعلومات على نظم المعلومات الإدارية

إن تكنولوجيا المعلومات وفرت إمكانيات كبيرة وهائلة ساهمت في تحسين أداء نظم المعلومات الإدارية وتطوير جميع عناصرها من أفراد وهيكل وأساليب إدارية حديثة، فبفضل الميزات الكبيرة لهذه التكنولوجيا والاحتياج الشديد والمتزايد لتطبيقاتها في البيئة الإدارية من أجل تطوير النظم الإدارية وجعلها أكثر مرونة واستجابة وقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة التي يشهدها العالم.

من أهم تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على النظم الإدارية نجد:¹

1. تكنولوجيا المعلومات أداة فعالة لتخفيض النفقات وإعادة التنظيم.
2. يساعد استخدام هذه التكنولوجيا على توسيع مجال الرقابة في الإدارة العليا والتوسيع في توزيع عملية اتخاذ القرارات في الإدارة التنفيذية، وكذا تحقق مرونة و استجابة عالية في المعلومات الإداري وهذا من خلال إيجاد قنوات اتصال جديدة وزيادة سرعة تدفق ومعالجة وتبادل المعلومات.
3. إسهام تكنولوجيا المعلومات في زيادة قدرة نظم المعلومات الإدارية على التكيف والتأقلم السريع مع البيئة العمل الإداري في المنظمات، من خلال توفير وسائل اقتصادية فعالة لتخزين واسترجاع ومعالجة البيانات وتقديمها إلى متخذي القرارات في الوقت المناسب.
4. أوجدت تكنولوجيا المعلومات فرصاً جديدة أمام نظم المعلومات الإدارية لم تشهدها من قبل، فقد أتاح التقدم السريع لتكنولوجيا المعلومات طرح نظم أخرى، كالنظم الخبيرة ونظم دعم القرارات... وغيرها من التطبيقات المهمة في مجال الإدارة.
5. تأثير تكنولوجيا المعلومات في العناصر الأساسية لنظم المعلومات الإدارية وفي معالجة المعلومات والموارد البشرية وفي نظم الاتصالات واتخاذ القرارات، واستخدام الحواسيب في التصميم والهندسة والتصنيع... الخ.
6. قدرة المنظمة على مواجهة الأخطار التي يمكن أن ترافق استخدام هذه التكنولوجيا، فنقل هذه التكنولوجيا بنجاح يرتبط بإيجاد حلول مناسبة لقضايا مهمة كالمحافظة على سرية المعلومات والحماية... الخ.

¹ أحمد صالح هزايمة، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول المجلد 25، الأردن، 2009 ص ص 392-394.

المطلب الثاني: دور نظم المعلومات الإدارية والحاسب الآلي

تلعب نظم المعلومات الإدارية دوراً مهماً في تطوير وتحسين أداء المنظمة وهذا من خلال ما تركز عليه من التقنيات الحديثة كالحاسب الآلي الذي يساهم في توفير المعلومات الضرورية والدقيقة للمنظمة.

أولاً: دور نظم المعلومات الإدارية

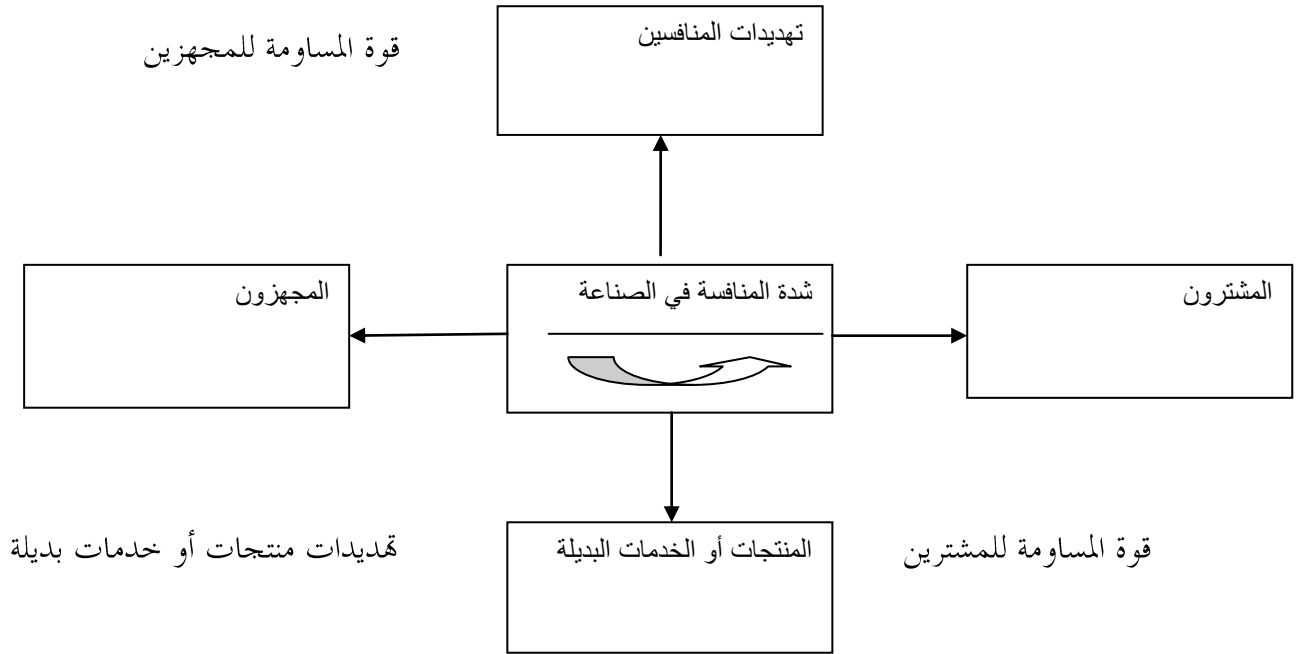
تتولى نظم المعلومات الإدارية تنفيذ الوظائف التقليدية من جمع، تصنيف، تخزين، معالجة واسترجاع البيانات وإنتاج المعلومات... إلى غير ذلك من الوظائف، وتقوم كذلك بتعزيز دور كل إدارة في تنفيذ عملياتها وأنشطتها.

ويتضح الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية من خلال تأثيرها الجوهرى في:¹

1. المشاركة في صياغة الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة من خلال إضفاء حقائق البساطة والوضوح والشمول على هذه الرؤيا.
2. دعم عملية صياغة رسالة المنظمة وذلك عن طريق تحديد أنواع أنشطة الأعمال الجوهرية، وتقديم معلومات عن الأسواق المستهدفة.
3. صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال مقارنة عناصر القوة والضعف داخل المنظمة بالفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في البيئة الخارجية، ومقارنة هذه النتائج بالموارد الجوهرية والقدرات التنظيمية الموجودة.
4. تقديم المعلومات الدقيقة والقيمة والموثوقة وذات الجودة الشاملة للمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية الممكنة، واختيار إستراتيجية الأعمال الشاملة والملائمة للمنظمة.
5. الاندماج الشامل مع الأنشطة الجوهرية للرقابة والتنظيم الموجه نحو معايير الأداء الكلي للمنظمة مقارنة بأداء المنظمات المنافسة في نفس قطاع الصناعة.
6. تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة من خلال ما توفره من معلومات عن قوى المنافسة الرئيسية الموضحة في نموذج بورتر.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 378، 379.

الشكل 8.1: نموذج بورتر



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 91.

إن المعلومات ذات القيمة المضافة والجودة الشاملة التي تقدمها نظم المعلومات الإدارية، يجب أن تتناول قوى المنافسة الخمسة في نموذج porter وهي:¹

1. **شدة المنافسة في الصناعة:** تمثل شدة المنافسة في محور ومركز القوى التي تؤثر على درجة تحديد جاذبية الصناعة، ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد درجة شدة المنافسة، كمعدل النمو في الصناعة، تعقد التكنولوجيا، معدل التحسين في المنتجات والخدمات، قدرات الإدارة، شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين في السوق، مدى تميز المنتج، استقلالية الخدمات والمنتجات المتوافقة والتركيز والتوازن بين المنافسين.
2. **تهديدات دخول منافسين جدد:** إن المنافسين الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، ودخولهم يعتمد بالدرجة الأولى على المعوقات الموجودة في البيئة، أي موانع الدخول إلى السوق وكذلك توقعات المنافس الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين.

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص ص 93 - 95.

3. قوة المساومة للمجهزين: تعتمد قوة مساومة المجهز على مدى قدرته الذاتية على تحمل مخاطر رفع الأسعار أو خفض مستوى الجودة للمواد أو المنتجات التي يقوم بتجهيزها للعملاء، من دون الخوف على حصته في السوق ودون أن يفقد هؤلاء العملاء.
 4. قوة المساومة للمشتريين: إن المشتري يحاول دائما خفض أسعار المنتجات التي يريد شرائها ورفع نوعيتها باستمرار والعمل على زيادة أوضاع المنافسة بين البائعين.
 5. تهديدا المنتجات البديلة: إن جل المنظمات تقوم بتصنيع منتجات أو تقديم خدمات متشابهة أو بديلة، ولكن ليس كل هذه المنظمات متساوية الأهمية والحجم والتأثير، حيث يوجد دائما المنافس القوي (الشركة الرائدة) الذي يتمتع بموقع قيادي في السوق.
- إن معرفة استراتيجيات الشركات المنافسة الكبرى وتحليل عناصر القوة والضعف الموجودة في هذه الاستراتيجيات، تمكن إدارات المنظمات من تقليل المخاطر وحالات عدم التأكد المرافقة للقرارات المتخذة، وتستخدم المعلومات التي تقوم نظم المعلومات الإدارية بإنتاجها وتلخيصها وتحليلها لقوى المنافسة في نموذج بورتر لتحديد الصورة التي ستكون عليها الجاذبية في السوق، على سبيل المثال ما هو حجم الأرباح؟ هل من السهولة إزاحة وإزالة العلامات التجارية الأخرى؟... الخ، وكذلك دعم عمليات تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة عناصر البيئة الداخلية ومقاربتها بمتغيرات البيئة الخارجية.

ثانيا: دور الحاسب الآلي في زيادة فعالية نظم المعلومات الإدارية

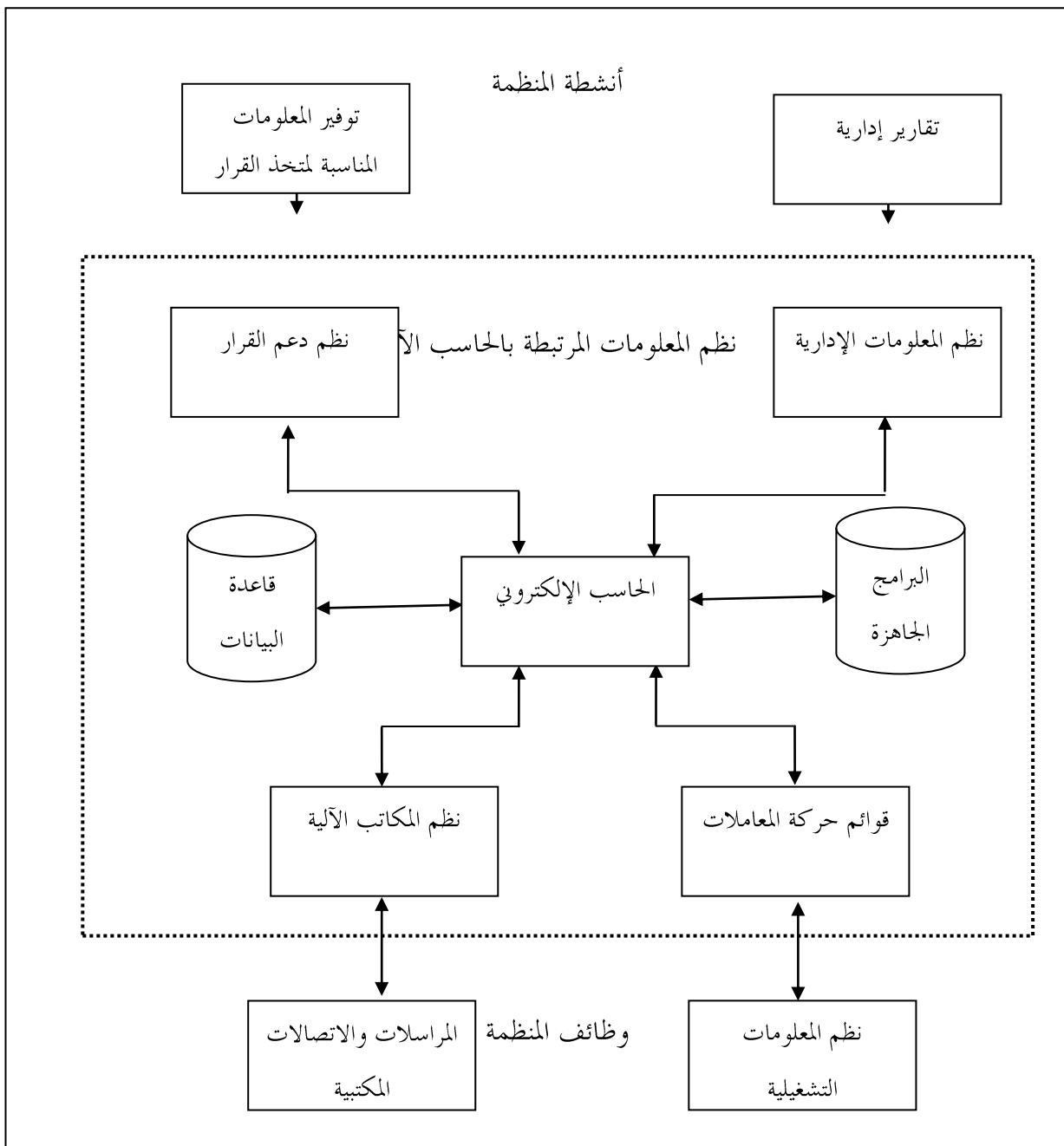
لقد أدى ازدياد حجم البيانات التي تتعامل بها المنظمة وازدياد احتياجات الإدارة من المعلومات إلى تطور سريع في مختلف أنظمة المعلومات، والذي بدوره ساهم في انتشار استخدام الحاسبات الالكترونية (جهاز الكمبيوتر) بصورة كبيرة، وهو يعتبر وسيلة مساعدة لهذه النظم وأداة أساسية لزيادة فعالية نظام المعلومات الإدارية.

فالحاسب الآلي (الإلكتروني) يلعب دورا هاما وبالغا في تصميم وبناء نظم المعلومات الحديثة ويعمل على تحقيق مزايا السرعة والدقة والثقة لنظم المعلومات الإدارية، كما يترتب على استعماله الكفاءة والفعالية العالية في الأداء، كما له القدرة على إجراء العمليات الحسابية والمنطقية المعقدة جدا والتي يصعب تنفيذها يدويا، بالإضافة إلى القدرة الفائقة على تخزين الكم الهائل من المعلومات بطريقة منظمة ومرتبطة بحيث يسهل استرجاعها في وقت قصيرة جدا، كما يمكنه انجاز كافة الوظائف والمهام كتتحقيق أمن وسلامة البيانات

- والمعلومات المخزنة مع توفير الحماية الشاملة لهل والضمان الكامل ضد فقده بواسطة المستخدمين، وقد أصبح الحاسب الإلكتروني أداة فعالة ووسيلة ضرورية لزيادة كفاءة وفعالية نظم المعلومات الإدارية لأن:¹
- الحاسبات الإلكترونية وكل ما يتعلق بها من تكنولوجيا متطورة، أصبحت تحت سيطرة محلي ومصممي النظام.
 - يساهم الحاسب الإلكتروني في تقديم طريقة منظمة ومتناسكة وأسلوب منهجي ومرتب يعبر عن مجموعة المفاهيم المحددة التي تساعد على بلورة عملية اتخاذ القرار.
- والشكل التالي يوضح دور الحاسب الآلي في نظم المعلومات الإدارية

¹ محمد سعيد خشبة، مرجع سابق، ص 93.

الشكل 9.1: نظم المعلومات المرتبطة بالحاسب الآلي في المنظمة.



المصدر: محمد سعيد خشبة، أساسيات نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا، دار الإشعاع للطباعة،

القاهرة، مصر، ط1، 1987، ص84.

المطلب الثالث: عملية رقابة نظم المعلومات الإدارية

تعمل نظم المعلومات الإدارية على توفير كل ما تحتاجه المنظمة من معلومات وحمايتها من كل أنواع السرقة والإتلاف من خلال ضمان وجود أنظمة للرقابة وأمن وسلامة هذا النظام.

أولاً: رقابة نظم المعلومات الإدارية

إن عملية الرقابة على نظم المعلومات الإدارية ذات أهمية بالغة فهي لا تشمل فقط التأثير على كفاءة وفعالية أداء وعمل النظام، وإنما تتعدى إلى حماية أمنه وسريته ومكوناته وموارده المختلفة من المعلومات والبيانات والملفات.

1. تعريف الرقابة على نظم المعلومات الإدارية:

تعرف الرقابة في مجال نظام المعلومات الإداري بأنها تلك العملية الإدارية المستمرة والشاملة، التي تتضمن كل أنشطة تخطيط وتحليل وتصميم النظام، وعليه فإن عملية الرقابة تعمل على مراقبة، مراجعة، تصحيح الأخطاء وكشف الانحرافات بصورة مستمرة بهدف تقليل المخاطر وتحسين الأداء باستمرار.¹

2. أبعاد الرقابة على نظم المعلومات الإدارية

وتتضمن الرقابة على نظم المعلومات الإدارية ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:²

أ- البعد الأول: يتصل نظم المعلومات الإدارية بالمراقبة والمراجعة وتصحيح الأخطاء وكشف الانحرافات بصورة مستمرة بغرض رفع كفاءة الأداء وتقليل التكاليف.

ب- البعد الثاني: يتصل بأمن وسلامة الأجهزة والبرامج وذلك فيما يخص حماية النظام من الحوادث والكوارث الطبيعية كالحرائق وكذلك حمايتها من السرقة والإفشاء وتدمير نظم البرامج وشبكات اتصال البيانات.

ت- البعد الثالث: ويتصل بتصميم أنشطة وعمليات النظام وتحليل الفوائد والتكاليف، فمن غير المنطقي وجود نظم المعلومات الإدارية باهظة التكاليف حتى ولو كانت ناجحة بمعايير الكفاءة والفعالية والمرونة.

3. أنواع الرقابة:

تتضمن الرقابة على نظم المعلومات الإدارية مزيجاً من الرقابة العامة ورقابة التطبيقات وهي:¹

¹ إسماعيل مناصرية، مرجع سابق، ص 110.

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 376، 377.

- أ- الرقابة العامة على نظم المعلومات الإدارية: وتعمل هذه الرقابة على التأكد من فعالية العمليات الخاصة بإجراءات البرمجة، وعليه فهي تهتم بمراقبة عملية تطبيق النظام وكذلك الرقابة على التصميم والبرمجيات والمكونات المادية إضافة إلى الرقابة الإدارية وأمن البيانات والرقابة على تشغيل الحاسب.
- الرقابة على عملية تطبيق النظام: وذلك للتأكد من أن نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي تقابل احتياجات المستخدم، وهذا من خلال تشكيل لجنة لنظم المعلومات الإدارية من طرف الإدارة العليا تقوم ببناء معايير لرقابة النظام وكذلك تقوم بتحديد معايير الأداء والتي سوف تستخدم لتقييم نظام المعلومات... الخ.
- الرقابة على التصميم: يتم في هذه العملية التركيز على جوانب النظام التي يكثر فيها الخطأ مع ضرورة تنبيه المستخدم إلى تلك الجوانب والإجراءات التي يجب أن يتبعها في حالة وقوع أخطاء، مع مراعاة عامل التكلفة فالتقليل من المخاطرة عادة ما يجز تكاليف باهظة.
- الرقابة على البرمجيات: يهتم هذا النوع من الرقابة ببرمجيات تشغيل النظام والتي تقوم بتنظيم إدارة موارد الحاسوب لتسهيل تنفيذ البرمجيات التطبيقية، وترجع أهمية هذه الرقابة إلى أنها تشكل الرقابة الكاملة على وظائف النظام والتي تتعامل مباشرة مع البيانات وملفاتهما.
- الرقابة على المكونات المادية: تعمل هذه العملية على حماية الأماكن التي يتواجد فيه الحاسب والسماح للأفراد المرخص لهم فقط باستخدامه وكذلك منع الوصول إلى الحاسب الرئيسي.
- الرقابة على تشغيل الحاسب الآلي: يساعد هذا النوع على التأكد من أن إجراءات البرمجة متناسقة وتطبق بطريقة صحيحة، تعمل على تجهيز الحاسب للقيام بوظائفه وكذلك حفظ المستندات والوثائق الخاصة بتشغيل الحاسب ومراجعتها.
- الرقابة على أمن البيانات: ويعمل هذا النوع على حماية البيانات من التزوير، السرقة والتلف... الخ، وذلك من خلال وضع كلمات مرور لاستخدام برمجيات النظام.
- الرقابة الإدارية: وهي تعبر عن الإجراءات، القواعد، المعايير واللوائح الواجب أن تتخذها الإدارة لتدعيم عمليات الرقابة على سير الأداء.

¹ إسماعيل مناصرية، مرجع سابق، ص108.

ب- الرقابة التطبيقية: وتعني حزمة الأنشطة الخاصة بالسيطرة والحماية على نظم المعلومات الإدارية وهي تتألف من الإجراءات المحوسبة واليدوية للتأكد من أن البيانات موضوع المعالجة لا تزال بيانات كاملة ودقيقة وموثوقة خلال دورة التشغيل، وتوجد ثلاثة أنواع من الرقابة التطبيقية وهي:¹

- الرقابة على المدخلات: وتضمن التأكد من دقة واكتمال البيانات أثناء المعالجة.
- الرقابة على المخرجات: وتعمل على ضمان جودة المخرجات من حيث الدقة، الموثوقية، التوقيت والشكل المناسب.
- الرقابة على عملية المعالجة: وتعمل على ضمان التثبت من دقة واكتمال أثناء عملية تحديثها.

وعليه فإن عملية الرقابة التطبيقية تعمل على الاكتشاف المبكر للأخطاء التي تحصل من أجل تمكين الكادر الفني أو الإداري من معالجتها وتصحيحها أو التقليل منها إلى أدنى حد ممكن.
ثانيا: أمن وسرية نظام المعلومات الإداري.

إن من أهم المسائل التي لها علاقة وطيدة بالرقابة على نظم المعلومات الإدارية الأنشطة الخاصة بحماية أمن وسرية النظام.

ويقصد بأمن نظم المعلومات " كل السياسات والإجراءات والأدوات التقنية التي تستخدم لحماية النظام والحفاظ عليه من كل أشكال الاستخدام غير الشرعي للموارد كالسرقة، التغيير، التعديل، وإلحاق الضرر بالمعلومات أو قواعد البيانات أو إلحاق الضرر المادي المتعمد على الأجهزة".²

ولا شك أن نظم المعلومات اليدوية أكثر أمنا، وأن الصفقات والمعاملات التي تتم بواسطة نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي تتطلب توفير الكثير من عناصر الأمن والحماية لها، حتى يمكن اجتناب المزيد من مستخدميها، وعنصر أمن المعلومات يتطلب حماية البيانات الشخصية أثناء تنقلها عبر الشبكة، وتوثيق المعلومات المتعلقة بالشخص الذي أنجز المعاملة أو الصفقة، ومن خلال كل هذا تم ابتكار تكنولوجيا عالية

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص ص 349، 350.

² المرجع السابق، ص 348.

للتوثيق تنطوي على أي مستويات لحماية المعاملات من تدخل المتطفلين والإبقاء على سريتها، ومن أهم ما تتعرض له نظم المعلومات الإدارية.¹

1. الكوارث:

قد تتعرض مكونات نظام المعلومات إلى التدمير سواء عن طريق الحرائق، أو انقطاع الكهرباء... الخ، وهذه الكوارث قد تؤدي إلى تعطل عمليات المنظمة بل قد يصل الأمر إلى توقف المنظمة تماما.

وإعادة بناء ما دمر يستغرق سنوات عديدة بالإضافة إلى التكلفة العالية، وللتغلب على مشكلة تدمير ملفات البيانات يتم الاحتفاظ بنسخة احتياطية لهذه الملفات، وكذلك تأمين المباني التي تحتوي على المكونات المادية ضد الكوارث.

2. جرائم الحاسوب وسوء الاستخدام:

ويشير مصطلح جرائم الحاسب إلى كل ما يمثل تعدي على نظم المعلومات من تعديل السجلات للحصول على أموال، تدمير بيانات ذات القيمة، الإساءة على معلومات مملوكة للغير، عمل نسخ من البرمجيات بطريقة غير قانونية .

أم مصطلح سوء استخدام الحاسب فيشير إلى استخدام الحاسب بصورة غير أخلاقية كاستعمال نظام المعلومات لأداء الأعمال الخاصة.

ولتخفيض أو الحد من كل هذه المشاكل يجب أن يتضمن نظام المعلومات المبني على الحاسب الآلي الأدوات التي تمكن من الرقابة على النظام.

¹ مجدي عريف، نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل المشكلات الإدارية العامة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم التسيير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين اللاذقية، سوريا، 2008، ص ص 76، 77.

الخلاصة:

إن التطورات الإدارية الحديثة ساهمت في بلورت أفكار وتقنيات جديدة، ساعدت في تطوير وتعغير أداء المنظمة، والسير بها نحو تحقيق التميز والتفوق، ومن هذه التقنيات نظم المعلومات الإدارية التي كانت لها آثار كبيرة في إحداث تغييرات كثيرة من خلال احتوائها للكم الهائل من البيانات والمعلومات، وتسهيل عملية الاتصال بين مختلف مستويات الإدارة فمن خلال تطبيق نظم المعلومات الإدارية لم تعد هناك حواجز أو عوائق تعترض عملية تدفق هذه المعلومات مما ساهم في الرفع من أداء النشاط الإداري للمنظمة، فهو نظام يعمل على جمع وتحليل ونقل المعلومات وتوفيرها إلى الجهات المختصة في الوقت المناسب.

تمهيد:

أصبحت العملية الإدارية في الوقت الحاضر تحظى باهتمام كبير في جميع المنظمات وفي كافة النشاطات والمستويات، باعتبار أن الأداء الإداري من الدعائم الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المنظمة في تحقيق رسالتها وأهدافها بكفاءة وفعالية.

وتعد عملية اتخاذ القرار من أهم المحاور الرئيسية التي تركز عليها العملية الإدارية، وأحد الأبعاد الأساسية التي تحدد في ضوء جودتها مدى فعالية المنظمات، فكلما خضعت عملية اتخاذ القرار للأصول والقواعد العلمية السليمة، كلما زادت قدرة المنظمات على تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية والنجاح، فهذه العملية تعكس إلى درجة كبيرة الملامح والسمات التي تميز تلك المنظمة، وتعتبر نقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات والعمليات والأنشطة التي تتم في المنظمة، وفي ظل التنافس الحاد بين المنظمات ونتيجة للتطور التكنولوجي السريع، الذي صاحبه ظهور وانتشار الحواسيب الآلية التي أضحت بمثابة ضرورة حتمية تحتاجها كل المنظمات لميزتها القوية في معالجة وتخزين الكم الهائل من المعلومات بطريقة منظمة وسريعة ودقيقة، كل هذا أدى إلى المساهمة في ترشيد عملية اتخاذ القرار لمواجهة التحديات في عصر يتسم بالتغيير المستمر، وعليه سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار

المبحث الثاني: أنماط عملية اتخاذ القرار، أساليبها والعوامل المؤثرة فيها

المبحث الثالث: دور نظام المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار

المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار

يعتبر القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة على مستوى القطاع العام أو الخاص، وقد حظي اتخاذ القرار باهتمامات استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية لاسيما أنه يعتمد على المستقبل، وتعتمد كفاءة متخذ القرار على اختيار القرار الناجح إزاء المواقف المختلفة في المنظمة، وعليه سنتناول في هذا البحث مختلف المفاهيم المتعلقة بالقرار وعملية اتخاذ القرار.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وخصائصها

تحتل عملية اتخاذ القرار بأهمية بالغة وتعد من أهم العمليات الإدارية وأكثرها تأثيراً في حياة الفرد والمنظمة، وهذا من خلال الدور الذي تلعبه في اختيار القرار الأفضل من بين مجموعة من البدائل.

أولاً: تعريف عملية اتخاذ القرار

قبل التطرق إلى إعطاء تعريف واضح لعملية اتخاذ القرار يجب أولاً معرفة ما المقصود بالقرار؟.

1. تعريف القرار:

يعرف نيجرو NIGRO القرار بأنه "الاختيار المدرك والواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين".¹ وعرف أيضاً على أنه "تعبيرات إدارية 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".² ويعرفه ياغي بأنه "عملية اختيار واعية لأحد البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين أو لمعالجة مشكلة معينة".³ ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القرار هو اختيار البديل الأفضل من بين عدت بدائل أو الحلول المتاحة أمام متخذ القرار.

2. خصائص القرار:

لضمان نجاح القرار في تحقيق الأهداف المرجوة منه لا بد أن تتوفر فيه الخصائص التالية⁴.

¹ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، بين النظرية والتطبيق. دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص 83.
² مؤيد الفضل، الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 23.
³ رنجي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 59.
⁴ فيصل محمد شواور، مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2013، ص 100.

- أ- الإمكانية الاقتصادية والفنية: أي لا بد من توفير الإمكانيات الضرورية كالأموال والمعرفة الفنية وغيرها من أجل تنفيذ القرارات فلا يجوز أن يكون القرار منافي لإمكانيات المنظمة.
- ب- المثالية في القرار: أي أن القرار لا بد وأن يتمثل في اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة لتحقيق الهدف المرغوب أو حل المشكل المطروح.
- ت- فعالية التطبيق: أي لا بد أن يكون أولاً القرار قابل للتطبيق الفعلي (على أرض الواقع).

3. أنواع القرارات

يمكن تقسيم القرارات إلى عدت أنواع ويعتمد التقسيم على المعيار أو الأساس الذي يستخدم ومن هذه المعايير نجد:¹

أ- القرارات وفق معيار المستوى الإداري

تصنف القرارات وفق هذا المعيار إلى:

- القرارات الشخصية والتنظيمية:

إن القرارات الشخصية هي تلك القرارات التي تتعلق بالمدير كفرد وليس كشخص مؤدي لوظيفة إدارية، وهذه القرارات لا تفوض لأحد كقرار أخذ إجازة أو تقاعد... الخ، أما القرارات التنظيمية هي كل ما يأخذه المدير من أمر أو قرار أثناء تأديته لوظيفته الرسمية، كوضع هدف الموافقة على خطة وتنفيذ هذه القرارات عن طريق تفويضاً إلى الآخرين... الخ.²

- القرارات الإستراتيجية والروتينية:

إن القرارات الإستراتيجية هي قرارات إبداعية ومعقدة وشاملة، تتطلب عملية اتخاذها إجراء بحوث علمية نظرية وتطبيقية لأنها تتعلق بالمنظمة، وتعتبر أساسية ولا تتكرر بالاستمرار كقرارات الإجازات والدوام، قرارات صرف الرواتب شهرياً... الخ، ويتخذ هذا النوع من القرارات من قبل أفراد إداريين في مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية وبعضها يتخذ في مستوى الإدارة العليا.³

¹ رنجي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، ص ص 68-69.

² محمد رسلان الجبوسي وحليلة جادالله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2000، ص 78.

³ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، أساسيات علم الإدارة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 8، 2014، ص ص 106-107.

- القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:

القرارات المبرمجة أو المهيكلة هي القرارات الهامة والإستراتيجية ولا تتعلق بدائرة أو قسم معين وإنما بكل المنظمة، ويمتد تأثيرها لسنوات طويلة وتتخذ على مستوى الإدارة العليا، كالعقود والاتفاقيات التي تبرم مع مؤسسات محلية أو أجنبية، وقد تكون بمدة معينة أو لا، أما القرارات غير المبرمجة أو غير المهيكلة فهي عادة ما تتعلق بدائرة أو قسم معين وليس بالمنظمة ككل ولا يمتد تأثيرها لسنوات طويلة، وتتخذ هذه القرارات على مستوى الإدارة الوسطى والعليا، كالعقود والاتفاقيات قصيرة الأجل... الخ.¹

ب- قرارات حسب درجة الإلحاح:

إن هذه القرارات تتخذ عندما تواجه إدارة الشركة وبشكل مفاجئ حدثا غير متوقع، عندئذ تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار وبسرعة، حيث يتعين عليها اتخاذ رد فعل فوري يصاحبه تحقيق هدف له أولوية قصوى، وتقوم المنظمة عادة بمناقشة الأزمة الطارئة عن طريق تشكيل لجنة أو فريق عمل للتوصل إلى القرار بسرعة فائقة، وفي أحيان أخرى يضطر المدير لاتخاذ القرار مستخدما صلاحياته وسلطاته وخبراته، وعموما تتصف هذه القرارات بالصعوبة والتعقيد ويطلق على هذه القرارات بـ "قرارات في ظل الأزمة".²

ت- قرارات حسب درجة التأكيد:

تصنف هذه القرارات حسب ظروف الطبيعة إلى:³

- القرارات في حالة التأكيد: وهي تلك القرارات التي يتم اتخاذها في ظل ظروف واضحة ومعروفة.
- قرارات في حالة عدم التأكيد: ويقصد بها القرارات التي لا يتم اتخاذها في ظل ظروف واضحة ومعروفة.
- قرارات في حالة المخاطرة: وفي هذه الحالة لا يعرف متخذ القرار بظروف الطبيعة ولكنه يعرف احتمال حدوثها.

ث- القرارات حسب المصادر:

تتخذ القرارات وفق المصادر على أساس الهدف منه وهي:⁴

- إدارة الإنتاج: وتتخذ من خلالها القرارات الإنتاجية التي تتعلق بجودة الإنتاج وحجمه... الخ.

¹ فيصل محمد الشواورة، مرجع سابق، ص 98.

² علي عباس، ط 8، 2014، ص 107.

³ فيصل محمد الشواورة، مرجع سابق، ص 99.

⁴ علي عباس، مرجع سابق، ص 108.

- إدارة الموارد البشرية: وتتخذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد والتدريب، الترقية، التعيين... الخ.
- إدارة المالية: وتعنى بالقرارات المتعلقة بتدبير الأموال وأوجه صرفها على المشروعات... الخ.
- إدارة البحث والتطوير: وتتخذ القرارات المتعلقة بالقرارات التطويرية والبحث العلمي المرتبطة بابتكار سلعة جديدة أو تطبيق أسلوب إداري جديد... الخ.

4- تعريف عملية اتخاذ القرار:

يعرف الهمشري عملية اتخاذ القرار بأنها " عمل فكري و موضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب لحل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، وذلك بالمفاضلة بينها باستخدام معايير محددة وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار".¹

وتعرف أيضا بأنها "عملية اتخاذ القرار أيضا على أنها لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار".²

وتم تعريفها بأنها "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة سوقية أكبر وتخفيض التكاليف وتوفير الوقت، وزيادة حجم الإنتاج والمبيعات، وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ وفي ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة".³

وتعرف أيضا على أنها " مجموعة خطوات شاملة ومتسلسلة تصرف في النهاية إلى إيجاد حل لمشكلة معينة أو لمواجهة حالات طارئة أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة".⁴

ويمكن تعريفها على أنها " تلك العملية المبنية على الدراسة و التفكير الموضوعي للوصول إلى قرار وهو الاختيار بين بديلين".⁵

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها: عملية فنية ذهنية تقوم بالمفاضلة بين عدد من الحلول البديلة لمواجهة مشكلة معينة من أجل اختيار البديل الأفضل.

¹ - ريجي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 59.

² - محمد رسلان الجيوسي وحيلة جادالله، مرجع سابق، ص 76.

³ - بشير علاق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2009، ص 70، 71.

⁴ - مؤيد الفضل، مرجع سابق، ص 48.

⁵ - علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008، ص 17.

ثانيا: خصائص عملية اتخاذ القرار

هناك عدة خصائص تتميز بها عملية اتخاذ القرارات وهذه الخصائص يمكن إجمالها في:¹

- 1- إن عملية اتخاذ القرار تتصف بالواقعية حيث أنها تقبل بالوصول إلى الحد المعقول وليس الحد الأقصى.
- 2- إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذها.
- 3- إن أي قرار إداري لا بد وأن يكون امتداد من الحاضر إلى المستقبل لأن معظم القرارات الإدارية بالمنظمات هي امتداد واستمرار للماضي.
- 4- إن عملية اتخاذ القرار هي عامة وهذا يعني أنها تشمل معظم المنظمات على اختلاف تخصصاتها وشاملة حيث تشمل جميع المناصب الإدارية في المنظمة.
- 5- هي عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.
- 6- عملية تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بها.
- 7- هي عملية تشمل عدة نشاطات ولذلك ربما قد توصف بعض الأحيان بالقصد.
- 8- تتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية أي أنها تمر من مرحلة إلى مرحلة باستمرار.

المطلب الثاني: اتخاذ القرار في الفكر الإداري وأهميته

مرت عملية اتخاذ القرار بعدت مراحل ساهمت في تطوير مفهوم القرارات الإدارية وتحسين أساليب اتخاذها، ويمكن تقسيم هذه المراحل إلى اتخاذ القرارات في الفكر الإداري القديم واتخاذ القرارات في الفكر الإداري الحديث.

أولاً: اتخاذ القرار في الفكر الإداري القديم.

لقد عرفت الإدارات التي سادت في ظل الحضارات القديمة كثيراً من المبادئ الإدارية، فعرفت حكومة الفراعنة مشكلات الأفراد، وتمكنت الإدارة الصينية من وضع الحلول لمشكلات المديرين، واهتمت الإدارتان اليونانية والرومانية بديمقراطية الإدارة والمشاركة في اتخاذ القرارات وفيما يلي شرح لهذه الإدارة.²

¹ - علي حسين، مرجع سابق، ص 21، 22.

² - نواف كنعان، مرجع سابق ص ص 24، 28، 31.

1. الإدارة المصرية:

إن الإدارة المصرية القديمة عرفت الكثير من المفاهيم الإدارية المرتبطة باتخاذ القرارات وعملت على تدريب كبار موظفي الدولة وتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من حل المشاكل التي تواجههم واتخاذ القرارات السليمة، كما عرفت الكثير من المعايير الموضوعية التي تضمن عقلانية القرارات، كالجهد الجماعية لمواجهة المشاكل كما ابتدعت أساليب دقيقة لاتخاذ قرارات التخطيط، فضلا عن المفاهيم الإدارية الأخرى المرتبطة باتخاذ القرارات والتي تمثلت في المهام الرئيسية لوزراء ملوك الفراعنة كالتعيين والنيابة والتفتيش والأوامر والتقارير والفصل في النزاعات، بالإضافة إلى التنظيم والتنسيق الذي يدل على المهارة الإدارية لدى المصريين القدماء.

2. الإدارة الصينية:

شهدت الإدارة الصينية القديمة تطورات في مختلف المجالات، وساهمت في الكشف عن مهارة ومقدرة كبار الموظفين واختبار ذكراهم والكشف عن ملكة الابتكار لديهم وهي مهارات وقدرات هامة لترشيد عملية اتخاذ القرار، وأيضا كشف عن أهمية دور الاتصالات الإدارية والرقابة وتأثيرها على نشاطات الإدارة... الخ. كل هذه المفاهيم أسهمت إلى حد كبير في تطوير وتحسين مفهوم القرارات وأساليب اتخاذها.

3. الإدارة اليونانية:

إن الإدارة اليونانية عرفت بعض المفاهيم الإدارية المرتبطة باتخاذ القرارات دلت عليها آراء وأقوال الفلاسفة، ويقول بعض كتاب الإدارة أن أساتذة الإدارة وفلاسفتها يرون أن محور عملية اتخاذ القرارات هو معرفة أهم عنصر أو عامل له أكبر أثر محسوس في عمل وحياة المنظمات الإدارية.

4. الإدارة الرومانية:

إن شغل الوظائف الإدارية العليا في الإدارة الرومانية، كان لا يخضع لمشيئة الإمبراطور وإنما يقوم على توافر الخبرة والمعرفة والثقافة القانونية، لأن مثل هذه المعرفة تنمي اتجاهات وعادات ذهنية لدى من يتولون مثل هذه المراكز، وتساعد في تمكين القيادات من اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة والفعالة.

5. الإدارة العربية:

كان التنظيم الإداري في عهد الرسول (صلى الله عليه وسلم) يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنتظمة وكان النبي هو الرسول والمشرع والقائد ورئيس الإدارة كلها، وفي مجال اتخاذ القرارات الإدارية طبق الرسول (صلى الله عليه وسلم) الأسلوب الاستشاري في قيادته لشؤون الدولة.

ثانيا: اتخاذ القرار في الفكر الإداري الحديث:

يعتبر القرار لب وجوهر العملية الإدارية، وتطور عملية اتخاذ القرار هو امتداد للتطور الذي حصل في العملية الإدارية، وسنوجز فيما يلي أهم المراحل التي مرت بها عملية اتخاذ القرار في الفكر الإداري الحديث من خلال:¹

1. المنظور الكلاسيكي: ويشمل هذا المنظور عدة نظريات إدارية ساهمت في البحث وتطوير عملية اتخاذ القرار:

أ- الإدارة البيروقراطية: (1864-1920) ركزت هذه الإدارة على مركزية القرارات، وأن هناك قواعد وقوانين تضبط سير العمل وجميع القرارات المتخذة، وقد ساهم العالم الألماني ماكس ويبر في إيجاد هذه الإدارة والذي بني فلسفته على التركيز على الشركة ككل، وتميزت هذه الإدارة ب:

- وضع القوانين وهي المنهج الأساسي للموظفين أثناء تأديتهم لأعمالهم.
- الأمور غير الشخصية: إن الالتزام بالقوانين سيؤدي حتما إلى عدم وجود المحسوبية أو تدخل الأمور الشخصية بالوظائف، فالموظف يتم تقييمه وتعيينه وفقا للكفاءة وليس للأمور الشخصية أي علاقة.

- أقسام العمال أي تقسيم المهام والأعمال بناء على تخصصات العمالة المتوفرة لدى المنظمة.

- العقلانية: أي اتصاف هذه الإدارة بالعقلانية والمنطقية في قرارها وإدارتها.

ب- الإدارة العلمية: تم تطوير هذه الإدارة من قبل العالم الأمريكي فريدريك تايلور سنة (1856-1915) واتبعت الأسلوب العلمي في تحليلها و فهمها للعملية الإدارية وذلك بالحصول على الحقائق من خلال تقديم افتراض معين ثم اختياره وتحقيقه وتعديله وفق النتائج التي يكشف عنها الاختيار وقد ركزت هذه النظرية على أن:

- الأعمال الإدارية والقرارات التابعة لها يجب أن تتم من خلال الحقائق العلمية المثبتة وليس على الحدس والتخمين.

- التعاون بين من يخططون وبين من يقومون بالتنفيذ من الأشياء الضرورية لنجاح أي قرار إداري.

- استخدام الطرق العلمية في قرارات اختيار وتدريب العاملين بالمنظمة.

¹علي حسين، مرجع سابق، ص ص 32-34، 37.

ت- الإدارة الإدارية : ظهرت هذه الإدارة (1841-1925) وكان من أبرز روادها هنري فايول، الذي ركز في نظريته على المدير فقط وأن هذا المدير هو الأول والأخير وأن الإدارة وكل ما يتعلق بها من قرارات مبنية على الطريقة التي يتم اتخاذها أو القرارات الإدارية التي يسلكها المدير لتنفيذ أي مشروع.

2. المنظور السلوكي: ظهرت هذه الإدارة سنة (1920-1930) والتي ركزت على الحاجات الاجتماعية للموظفين من خلال تحسين أوضاعهم الاجتماعية ومن الافتراضات التي جاءت بها هذه الإدارة نجد: - إن الإنسان ليس مخلوق اقتصادي يحركه الوازع المادي بل هو إنسان يتأثر بما حوله ولذلك فهو ليس دائما قادرا على الاختيار الأفضل واتخاذ القرار بمفرده. - إن الاختيار من قبل المدير أو الفرد يعتمد على طبيعة المعلومات وحجمها ودقة توفرها، وأيضا من إسهامات هذه الإدارة اقتراح بعض المعايير التي تساعد متخذ القرار على اختيار البديل الأنسب وكذا الرشد في القرار.

3. الإدارة الموقفية: وسميت بهذا الاسم لأن المدير يتخذ قراره بناء على الواقع الموجود فيه فربما يتخذ قرارا باستخدام أكثر من أسلوب إداري واحد في آن واحد، وربما يتخذ أسلوبان معا وكل هذا متوقف على الموقف والوضع الذي يجد المدير فيه نفسه.

4. الإدارة العلمية الحديثة: وهي الإدارة التي تعتمد على الأساليب العلمية وخاصة الكمية منها وأهمها بحوث العمليات والتي تقوم بدراسة الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات الإدارية.

ثانيا: أهمية عملية اتخاذ القرار.

إن عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي المنظمة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة متخذ القرار واتخاذ قرارات مناسبة فهذه العملية تشمل كافة جوانب التنظيم الإداري من خلال الأهمية التي تكتسبها وتحققها للمنظمة، فلعملية اتخاذ القرار أهمية بالغة في المنظمة، وهذا لارتباطها بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط، تنظيم، تنسيق، سياسات، اتصالات وتفويض.

1. اتخاذ القرار والتخطيط: تتضح العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والتخطيط من خلال تحديد معنى التخطيط وبيان خطوات العملية التخطيطية، فالتخطيط عند H.KOONTZ هو "عبارة عن محاولة ذهنية تتضمن الاختيار الواعي للحلول وتأسيس القرارات طبقا للأغراض والوقائع والتقديرات المدروسة".

أما بخصوص مراحل عملية التخطيط فتكاد تتفق في مجملها مع مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرار وأيضا من مظاهر التشابه والاتفاق بين عمليتي التخطيط واتخاذ القرار أن القدرات والمهارات اللازمة لوضع الخطة أو لاتخاذ القرار ينبغي أن تتوفر في جميع من يشغلون المناصب القيادية، وتنبع أهمية توافر هذه القدرات من أن الإدارة ليست سوى مراحل متتابعة من التفكير واتخاذ القرار لتحقيق الأهداف المرسومة، وهكذا يتضح مدى الارتباط بين عمليتي اتخاذ القرار وعملية التخطيط وأن لعملية التخطيط في النهاية تقوم على اتخاذ القرار.¹

2. اتخاذ القرار والتنظيم:

ترتبط عملية اتخاذ القرار بالتنظيم من زوايا متعددة أهمها، الهيكل التنظيمي والإجراءات التنظيمية، وطبيعة العلاقات بين العاملين، وتقسيم العمل ومسؤولية العاملين. فالتنظيم الإداري يؤثر في عملية اتخاذ القرار من خلال تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات للعاملين وتحديد القواعد والإجراءات المفصلة التي تحكم سير العمل، ونقل عملية اتخاذ القرار إلى جميع أجزاء التنظيم سواء من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى أو على المستوى الأفقي، ومن هنا يتضح مدى الارتباط بين عملية اتخاذ القرار والتنظيم وتأثير كل من العنصرين وتأثره بالآخر.²

3. اتخاذ القرار والتنسيق: يعتبر التنسيق عنصرا هاما من عناصر العملية الإدارية، فالمدیر الناجح هو الذي

يقوم بالتنسيق بين أوجه النشاط المختلفة التي تدخل في نطاق سلطاته، ويرى french william أن ارتباط التنسيق بعملية اتخاذ القرار يبرز من خلال تنظيم وتوحيد الجهود والطاقت البشرية والمادية في المنظمة لضمان أحسن استخدام لها لاتخاذ القرار وتنفيذه.³

4. اتخاذ القرار والسياسات: تعرف السياسات بأنها تعبير صريح أو ضمني عن المبادئ والقواعد التي

وضعتها القيادة الإدارية لتسترشد بها المنظمة ولضبط الفكر والعمل بها، ويرى عبد الفتاح حسن أن "السياسات الإدارية ليست إلا قرارات وأن مراحل وخطوات عملية رسم السياسات تكاد تتفق في مضمونها مع مراحل وخطوات اتخاذ القرارات الإدارية".⁴

5. اتخاذ القرار والاتصالات: لقد أكد JOHN.L.DORSEY على أهمية العلاقة بين الاتصالات واتخاذ

القرار إذ أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين، وعليه

¹ محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية. دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2008، ص232.

² عدنان عواد شوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2011، ص 231.

³ محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص233.

⁴ محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص234.

فإذا كانت الاتصالات ضرورية واللازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرار.¹

6. اتخاذ القرار والتفويض:

لقد أدى تطور الأعمال الإدارية إلى تزايد الأعباء على عاتق القيادات الإدارية، ولذلك أصبحت القيادة في وضع يحتم عليها الإقدام على تفويض اتخاذ بعض القرارات للمستويات الإدارية.²

7. اتخاذ القرار والرقابة:

تقوم الجهة الرقابية المسؤولة في المنظمة بالعديد من القرارات في حالة وجود انحرافات معينة عن السياسات والتعليمات التي تفرضها إدارة التنظيم، أو وجود مخالفات للقوانين والأنظمة السائدة، أو وجود اختلال في الأداء، أو في تطبيق الخطة الموضوعة من قبل المنظمة.³ وتظهر الأهمية الكبيرة لعملية اتخاذ القرار التي تدخل في جميع مكونات التنظيم، وفي جميع مراحل العمليات الإدارية المختلفة.

المطلب الثالث: عناصر ومراحل عملية اتخاذ القرار

تقوم عملية اتخاذ القرار على مجموعة من العناصر التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما تمر بعدة مراحل ترتكز عليها من أجل اختيار البديل الأفضل للمشكلة الإدارية.

أولاً: عناصر عملية اتخاذ القرار

إن متخذ القرار يتخذ قرارات تتضمن مجموعة من العناصر أهمها.⁴

1. الهدف من اتخاذ القرار:

لا يتخذ القرار إلا إذا كان هناك هدف معين، وتعتمد أهمية القرار على درجة أهمية الهدف المراد تحقيقه، وكلما كان الهدف واضحاً، كلما ساعد ذلك على اتخاذ القرار السليم.

2. الدافع:

يتخذ القرار إذا كان وراءه دافع معين لتحقيق الأهداف المخطط لها.

¹ محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 234 .

² محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 235.

³ عدنان عواد شوابكة، مرجع سابق، ص 232.

⁴ علي عباس، مرجع سابق، ص 102 - 103.

3. التنبؤ:

أي تقدير ما سيحدث في المستقبل في حالة اتخاذ قرار معين، ويعني ذلك أن معظم القرارات تتعامل مع المستقبل واتجاهاته، والمتغيرات المحتملة وتحديد انعكاساتها على الشرعية.

4. البدائل:

البديل وهو الحل الذي يتم اختياره من بين مجموعة بدائل (حلول)، فمتخذ القرار لا يحشر نفسه في وضع حل واحد وإنما عدة حلول، ثم يقوم باختيار البديل المناسب (الحل) الذي يعتقد أنه يحقق هدفه.

5. قيود اتخاذ القرار:

يواجه متخذ القرار قيودا عند اتخاذه قرارا معيناً كدرجة المخاطرة، درجة التأكد من المردود، مصادر التمويل، الخبرة، مدى تنفيذ القرار... الخ، لذا وجب عليه أخذها في الاعتبار، ودراستها حتى يتمكن من التأكد من صحة وسلامة قراره وانعكاساته على المنظمة في المستقبل. وهناك من يضيف عنصرين آخرين لعناصر عملية اتخاذ القرار تتمثل في¹.

1. البيانات والمعلومات:

لا بد من جمع بيانات ومعلومات كافية عن طبيعة المشكلة وأبعادها وأسبابها وأطرافها وتأثيراتها، وذلك بغرض تكوين صورة واضحة عنها، وتعد عملية توفير البيانات والمعلومات بالكمية الكافية والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب عن المشكلة قيد البحث عملية حيوية لنجاح القرار، وتساهم نظم المعلومات الإدارية كثيراً في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

2. متخذ القرار وموضوع القرار:

ويعني هنا المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن حل أو اتخاذ قرار ما بشأنها، وقد يكون متخذ القرار فرداً أو جماعة ويتمتع بمتخذ القرار عادة بالسلطة التي تخوله ذلك.

ثانياً: مراحل عملية اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من الخطوات والتي تشكل في مجملها إطاراً عاماً لاتخاذ القرارات وتتمثل هذه المراحل في:

¹ رنجي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، مرجع سابق، ص 61، 62.

1. تحديد المشكلة:

أي تحديد وتشخيص وتعريف المشكلة ومعرفة مسبباتها ودراسة أعراضها، وجمع المعلومات عنها وتحليلها من أجل تحديد الأهداف المراد تحقيقها، وتعامل منظمات الأعمال مع ثلاثة أنواع من المشاكل وهي¹.

أ- **المشاكل المتكررة:** وهي التي يتكرر حدوثها دائماً، ولها علاقة بالأعمال والأمور اليومية، كحضور الموظفين، انصرافهم، توزيع الأعمال ومنح الإجازات.

ب- **المشاكل الجوهرية:** وهي تلك المشاكل المتعلقة بالتخطيط، التنبؤ، السياسات، اتخاذ الإجراءات، الرقابة، التنظيم والتوجيه... الخ، والتي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

ت- **المشاكل الطارئة:** ويقصد بذلك الأحداث غير المتوقعة والمفاجئة والتي تحصل لأسباب داخلية أو خارجية للمنظمة، كحدوث أزمة سياسية، ارتفاع مفاجئ في الرسوم والجمارك والضرائب، دخول منافس جديد إلى السوق.

2. وضع البدائل:

وهي عبارة عن حلول للمشكلة التي تواجه الإداري، ولا بد من جمع المعلومات الكاملة عن كل بديل، واستبعاد البديل الذي لا يتفق مع هدف المنظمة ودراسة البديل الذي يحقق الأهداف التي تتفق معها.²

3. تقييم كل بديل:

أي تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل حل (بديل) وتستلزم هذه الخطوة التنبؤ بالمستقبل، وتنطوي عملية التقييم على تحديد العوامل الإستراتيجية في كل بديل والتي سيركز عليها الاهتمام عند القيام بعملية التنبؤ، وكذلك التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل.³

4. اختيار البديل المناسب:

تعد عملية الاختيار النهائي من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة، ومن أهم الخطوات التي يوليها متخذو القرار اهتمامهم بها، وذلك لأن هذه العملية هي عملية لتقييم النتائج المتوقعة والأهداف المرجوة، وينبغي أن تتم عملية تقييم النتائج في ضوء نظرة شاملة لأهداف المنظمة.⁴

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص104.

² علي حسين، مرجع سابق، ص23.

³ بشير علاق، مبادئ الإدارة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008، ص79.

⁴ محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص239.

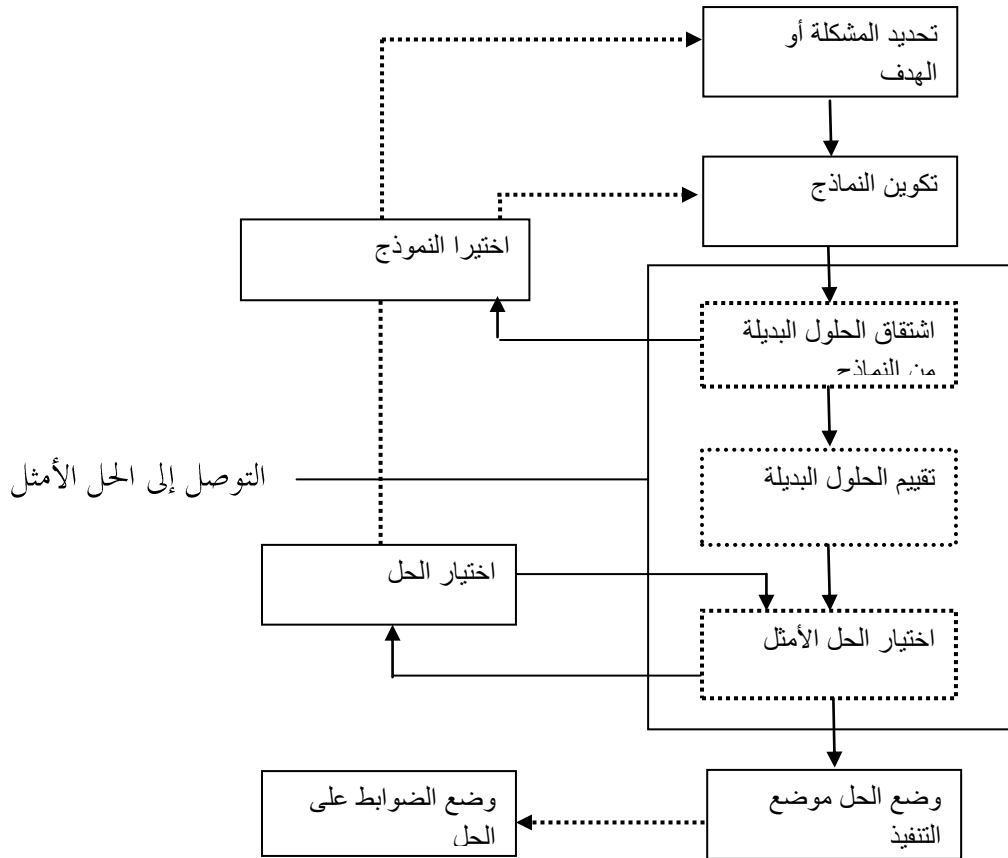
5. تنفيذ القرار:

من الضروري أن يقوم متخذ القرار بشرح قراره للقائمين على عملية التنفيذ ومناقشتهم والاستماع إلى وجهات نظرهم واستفسارهم بغرض كسب موافقتهم عليه لإثارة الرغبة لديهم بتنفيذه، ووضع الحافز لهم للعمل على تنفيذه بدقة، كما يتعين عليه الحصول على موافقة الإدارة العليا في المنظمة على تنفيذه.¹

6. متابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج: بعد اختيار البديل الملائم فإن عملية اتخاذ القرار لم تنته بعد، بل لابد من التأكد من فاعليتها عن طريق المتابعة المستمرة، لتنفيذها والرقابة عليها حتى تتأكد الإدارة كذلك من سلامة القرارات وقدرتها على تحقيق أهدافها.²

والشكل التالي يوضح المراحل الرئيسية لعملية اتخاذ القرار

الشكل رقم 1.2: المراحل الرئيسية لعملية اتخاذ القرار



المصدر: رضا إسماعيل البسيوني، إدارة الأعمال، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 1، 2009، ص 79.

¹ - علي عباس، مرجع سابق، ص 105.

² - علي خلف حجاجة، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010 ص 95.

المبحث الثاني: أنماط عملية اتخاذ القرار، أساليبها والعوامل المؤثرة فيها

إن عملية اتخاذ القرار تعد المحور الأساسي للعملية الإدارية فمعظم المنظمات تسعى إلى تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال البحث عن مختلف البدائل ودراستها وتقييمها واختيار البديل الأفضل، وتتوقف فاعلية القرار المتخذ على الأسلوب الذي يتم به إعداد واتخاذ القرار وكفاءة الأفراد المشاركين في إعداده وكذلك مواجهة الظروف البيئية والعوامل المؤثرة عليها، وهذا ما ينعكس بدوره على كفاءة أداء المنظمة.

المطلب الأول: أنماط وظروف عملية اتخاذ القرار

لعملية اتخاذ القرار أهمية بالغة في منظمات الأعمال وهي تتركز على عدة أنماط في اتخاذ القرار وهذا وفقا للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة من أجل اختيار البديل الأفضل بغية تحقيق أهداف المنظمة والسير بها إلى تحقيق ميزة تنافسية وضمان البقاء والاستمرارية.

أولاً: أنماط عملية اتخاذ القرار

تتباين الطرق المعتمدة في عملية اتخاذ القرار وتعدد الأنماط المتبعة في ذلك وهذا من أجل مساعدة المدراء أو متخذي القرار على اتخاذ قراراتهم ومن بين الأنماط المتبعة نجد¹.

1. نمط المشاركة في اتخاذ القرار:

إن هذا النمط يتيح فرصة المشاركة الجماعية للأفراد العاملين في المنظمة، خاصة إذا تعلق القرار بالمصالح الخاصة بهم، إذ تتاح لهم من خلال المشاركة، تحقيق درجة عالية من الرضا بشأن القرار المتخذ، وغالبا ما ينال قبولا واسعا من جميع الأطراف المشاركة فيه، إن هذا النمط يتسم بدرجة عالية من النجاح من خلال تحقيقه للأهداف المطلوبة.

2. نمط الاستشارة (ذوي الاختبار والاختصاص):

يقوم هذا النمط على أساس الاستعانة بآراء الاستشاريين والمتخصصين في إعطاء الحلول أو البدائل المناسبة في اتخاذ قرارات معينة.

3. نمط المركزية أو اللامركزية في القرار:

يأخذ هذا النمط اتجاهين هما:

أ- المركزية في اتخاذ القرار: أي تتركز سلطة اتخاذ القرار على المدير أو الرئيس وفقا للمنصب الذي يمثله عند اتخاذ القرار.

¹ - خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008، ص ص 182-184.

ب- اللامركزية في اتخاذ القرار: أي قيام المدير بتفويض بعض الصلاحيات أو السلطات التي يتيحها له مركزه الوظيفي إلى بعض المستويات الإدارية الأخرى حيث يتم اتخاذ القرارات التي ترتبط بتلك الجوانب المعينة من قبلهم.

ت- نمط اللجان: أن نمط تشكيل اللجان المتعلقة باتخاذ القرارات يعد من الأساليب الإدارية الشائعة الاستخدام في المنظمات، حيث يتم تبادل الآراء والأفكار بين مختلف الاختصاصيين والخبراء، والشروع في توفير البدائل المختلفة لمعالجة المشكلة المطروحة، ومن أكثر السلبات التي تتسم بها اللجان تتمثل في استتراف الوقت في المحاورة والنقاش ثم التوصل للقرار.

ثانيا: ظروف عملية اتخاذ القرار

تعدد الظروف البيئية التي يتم في ظلها اتخاذ القرار، وتختلف تبعا لحجم ونوعية وطبيعة المعلومات المتاحة في كل مرحلة، ويتخذ القرار وفقا لمجموعة من البيانات والمعلومات التي تخضع للظروف المحيطة، وتشتمل هذه الظروف على:

1. ظروف التأكد التام:

وهي الظروف التي يفترض أن تكون فيها كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمستقبل محددة ومعلومة على وجه الدقة، وأن متخذ القرار على علم تام بالظروف التي سوف تتحقق في المستقبل، ولا يوجد أي احتمالات للأحداث المتوقعة سواء كانت احتمالات ذاتية (شخصية) أو احتمالات موضوعية، بل هناك تأكيد تام لوقوعها، وتتميز مثل هذه القرارات بسهولة اتخاذها والاطمئنان لنتائجها¹.

2. ظروف عدم التأكد:

يقصد بحالة عدم التأكد تلك الحالة التي يوجد فيها أكثر من بديل دون أن يعرف متخذ القرار، ولا يستطيع أن يقدر احتمال حدوث كل بديل لعدم وجود أية بيانات سابقة كما في حالة إنتاج منتج جديد.

إن عملية اتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التأكد تعد أكثر صعوبة وتعقيدا منها في الظروف الأخرى، وتختلف من شخص لآخر تبعا لخبراته وعاداته الشخصية وما يؤمن به من قيم، فمن الناس من هو متفائل

¹ حسن بالحجوز، نظام المعلومات الحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الإنتاجية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الجزائر، ط 1، 2009، ص 105.

ومنهم من هو متشائم، ولذلك من المتوقع أن تختلف اتجاهاتهم وميولاتهم ونظرتهم اتجاه عنصر الخطر ومدى أخذه في الحسبان عند اتخاذ قراراتهم.¹

إذا فالقرارات التي تتخذ تحت ظروف عدم التأكد لا توفر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن هذه المشكلة غير معروفة، فيتخذ المدير قرارا غامضا وغالبا ما تفرض ظروف عدم التأكد على متخذ القرار إتباع بعض الأساليب الرياضية والإحصائية، كتحديد نسبة الاحتمالات المتوقعة من نتائج القرارات أو الوصول إلى أحد البدائل المتاحة كمعيار التفاؤل (لابلاس)، التشاؤم (والد)... الخ.

3. ظروف المخاطرة:

وهي الحالة التي يستطيع فيه متخذ القرار تحديد المشكلة والبدائل واختيار البديل المناسب، في ظل معلومات ليست مؤكدة تماما، فيقوم متخذ القرار في ظل هذه الحالة بتطوير البدائل وحساب احتمالات تحقيق النتائج المرتقبة لكل بديل، كما يمكن أن يلجأ متخذ القرار إلى إشراك رؤوسيه ومستشاريه في هذه العملية، وهذا محاولة منه للوصول إلى القرار الأمثل، وتجدر الإشارة إلى أن هناك اختلاف في درجة المخاطرة التي تصاحب القرارات المتخذة في هذه الحالة، فكلما كانت صحة ودقة المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل منخفضة كلما كانت الحالة أقرب إلى عدم التأكد، وتكون حالة المخاطرة في اختيار البديل أعلى، وعليه فمعظم القرارات التي يتم اتخاذها في منظمات الأعمال لا تخلو من المخاطرة.²

وعليه فإن القرارات تتفاوت من حيث درجة أهميتها وخطورتها، فهناك قرارات روتينية تتعلق بأمور روتينية أو ظواهر متكررة يكون عنصر عدم التأكد فيها قليلا ويكون اتخاذ القرار في مثل هذه الحالات سهلا، كما أن هناك قرارات تكون فيها درجة المخاطرة كبيرة وبالتالي صعوبة اتخاذ القرار في مثل هذه الحالات.

المطلب الثاني: أساليب عملية اتخاذ القرار

توجد عدة أساليب مختلفة ومتنوعة لاتخاذ القرار تندرج في مدى صلاحيتها ودرجة تعقيدها من الأسهل إلى الأصعب، ويعتمد ذلك على درجة أهمية القرار و توقيته و الأطراف المعنية به، إذ يعتبر الحكم الشخصي على

¹ علمي لزهري، أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 165.

² سعيداني سعيد، مرجع سابق، ص 43.

موضوع ما والمعرفة المسبقة لعلاج المشكلة من أبسط القرارات الإدارية، في حين تعتبر الأساليب الكمية الأكثر تعقيدا وصعوبة.

وفي هذا الإطار تعتمد عملية اتخاذ القرار على نموذجين رئيسيين هما:

أولاً: النموذج النظري

يعتمد النموذج النظري على¹.

1. أسلوب الحكم الشخصي: يعتمد هذا الأسلوب بالدرجة الأولى على مدى تقدير متخذ القرار و

نظرته للأمور معتمداً في ذلك على خبراته السابقة وتقديراته والمعلومات والبيانات المتوفرة لديه وهذا الأسلوب يفتقد إلى الأساس العلمي الصحيح.

2. الأسلوب الوصفي وتحديد الأولويات: يعتمد هذا الأسلوب على وضع وصف دقيق ومحدد لكافة

العلاقات الموجودة بين المتغيرات المرتبطة بحالة المشكلة القائمة، حيث يقوم متخذ القرار بوضع وصف كامل لهذه البدائل من خلال البحث عن معلومات شاملة حول كل بديل من حيث (المزايا، العيوب، الآثار الجانبية، الظروف المحيطة، سهولة و صعوبة التعامل... الخ)، ثم يتم تحديد البدائل حسب الأولويات.

3. أسلوب مراجعة القوائم: من خلال هذا الأسلوب يتم وضع قائمة تتضمن عدداً كبيراً من النقاط

ذات التأثير على نتائج القرار، حيث يقوم متخذ القرار بتدقيق النقاط المطروحة حول البدائل واعتماد بعضها واستبعاد البعض الآخر، إلى أن ينتهي من القائمة، وبناءً على كل هذا يتم اتخاذ القرار.

ثانياً: الأساليب الكمية لاتخاذ القرار.

تعتمد هذه الأساليب على النماذج الرياضية التي تقوم بتحليل البيانات والمعلومات للوصول إلى القرار المناسب، ومن الأساليب الكمية المتبعة نجد².

1- نظرية الاحتمالات:

يقوم هذا الأسلوب على أساس استخدام الاحتمالات في بناء النماذج الرياضية من أجل التخفيف

من درجات عدم التأكد والمخاطرة بعد قيام الإدارة بجمع المعلومات اللازمة في هذا المجال.

¹ علي خلف حجاجحة، مرجع سابق، ص ص 50-53.

² علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص 60.

2- البرمجة الخطية:

يعتبر هذا الأسلوب من أهم الأساليب الكمية المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات وتقوم على استخدام العلاقات الخطية للوصول إلى الحل الأمثل، وذلك عن طريق تشكيل دوال الهدف، من أجل تعظيم الربح أو تخفيض التكاليف وصياغة القيود على شكل معادلات.

3- تحليل الشبكات:

يستخدم هذا الأسلوب عادة في تخطيط المشاريع عن طريق رسم المسارات لهذه المشاريع ومن ثم احتساب القيم لإنائها وتنفيذها، كأسلوب برت أو ما يسمى بأسلوب المسار الحرج، الذي يستخدم لاحتساب مدة الإنجاز وهو من أفضل الطرق لإنهاء وتنفيذ هذه المشروعات.

4- نظرية المباريات:

يستخدم هذا الأسلوب عند وجود أكثر من منافس، حيث يفترض وجود تضارب مصالح فيما بينهم، ويستخدم كل واحد فيهم النماذج الرياضية والأسلوب العلمي الصحيح من أجل تعظيم أرباحه عن طريق استخدام أفضل الاستراتيجيات أو مزيج منها.

5- التنبؤ:

ويعني هذا وضع الافتراضات اتجاه المستقبل من أجل تحديد الأهداف وتحقيقها ويستخدم أسلوبان هما أسلوب السلاسل الزمنية ونماذج الانحدار. بالإضافة إلى بعض الأساليب الأخرى:

1. شجرة القرار:

وهي عبارة عن أسلوب كمي تصويري وبياني للعناصر والعلاقات التي تتكون منها المشكلة في ظل المخاطر المختلفة للطبيعة، ويعد الشكل البياني لشجرة القرار بمثابة الدليل أو المرشد لمتخذ القرار نحو بيان ذلك الفرع من الشجرة الذي يمكن أن يؤدي إلى أفضل النتائج وأقل المخاطر، ويتم رسم شجرة القرار وفق قواعد وخطوات محددة على ضوء البيانات والمعلومات المتاحة.¹

2. بحوث العمليات:

تعد بحوث العمليات من أكبر الوسائل المساعدة التي تخدم الجهاز الإداري في عملية البحث عن البدائل المناسبة وتقييمها والمقارنة بينها، حتى يكون القرار مبنيًا على أسس علمية، وتتطلب بحوث العمليات أن يقوم متخذ القرار بتحويل المشكلة إلى نموذج يستطيع من خلاله، وباستخدام الطرق

¹ الوافي الطيب، مرجع سابق، ص 129.

الكمية والرياضية أن يختار البديل المناسب ومن أمثلتها البرمجية الخطية... الخ، وقد يتطلب الأمر محاولة تمثيل الموقف إما رياضياً أو بالاستخدام نموذج صغير للمشكلة ثم يتخذ هذا القرار على أساس هذا الموقف التمثيلي، ويفيد الحاسب الإلكتروني في المساهمة في إجراء العديد من العمليات الحسابية لمعرفة نتائج اتخاذ القرار بسرعة فائقة.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار وأساليب تحسينها

إن عملية اتخاذ القرار لها العديد من العوامل التي تؤثر فيها، كما توجد عدة أساليب تساعد في تحسينها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

أولاً: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالعديد من العوامل والتي بدورها تؤثر على مدى رشد هذه القرارات ومدى نجاحها في الاستجابة لحاجة المنظمة والبيئة والأفراد المستفيدين، ومن هذه العوامل نجد:

1. العوامل الإنسانية:

إن العوامل الإنسانية تساعد على ترشيد سلوك المدير وتوجيهه نحو اختيار البديل الأفضل، وهي عوامل قد تكون نابعة من المدير متخذ القرار أو من سلوك مساعديه ومستشاريه، أو من المرؤوسين وغيرهم ممن يساهم في اتخاذ القرار، فالمدير متخذ القرار يعتبر من العوامل الإنسانية الهامة المؤثرة في رشد وفعالية القرار، فشخصية المدير وعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل... الخ، كل هذه العوامل تؤثر في فاعلية القرار الذي يتخذه أما المساعدين والمستشارين فإنهم يقومون بدور هام ومؤثر، فقبل اتخاذ القرار يقوم المدير باستشارة أهل الخبرة حتى يكون اتخاذ القرار مبني على دراسة وافية للمشكلة محل القرار، فاختلاف وجهات النظر يتيح الفرصة لخلق بدائل مختلفة للمشكلة مما يساعد على اختيار الحل الأمثل للقرار، وأكد الكثير من علماء الإدارة على دور المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح المدير أو فشله في اتخاذ القرارات، حيث أن دورهم يبرز من خلال معاونتهم وتأييدهم للمدير ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه.²

¹ - رضا اسماعيل البسيوني، إدارة الأعمال، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 1، 2009، ص 94.

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 265، 276، 281.

2. العوامل التنظيمية:

تمثل العناصر التنظيمية نمط التنظيم وتعدد المستويات الإدارية، وقيم متخذ القرار والعاملين ومصالحهم ومدى توافقها أو تعارضها، كما يؤثر حجم وحدات العمل وتوزيعها الجغرافي، والضغوط الخارجية والداخلية التي يتعرض لها متخذ القرار وطبيعة الاتصالات الإدارية التي يحصل من خلالها على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار، وبالتالي فإن سلامة ورشد القرارات الإدارية يعتمد على حسن الاتصالات وسرعتها وفعاليتها في أداء مهمتها.

كما أن الاتصالات تلعب دورا مهما في التغذية العكسية سواء كانت على انتقادات أو استفسارات مما يساعد متخذ القرار مستقبلا على تجنب مواضع الخلل، وتؤثر درجة المركزية واللامركزية في عملية اتخاذ القرارات، ففي حالة المركزية الشديد تنحصر جميع القرارات بيد متخذ القرار مما يزيد من أعبائه، ويجرمه من التفريغ للتفكير في المسائل الإستراتيجية والمهمة في التنظيم مما قد يؤثر على رشد القرارات وعقلانيتها، ومن هنا فإن اللامركزية والتفويض في اتخاذ القرارات يعتبر تنازلا منه عن بعض اختصاصاته وصلاحياته للمستويات الإدارية، وهذا يؤدي بدوره إلى تنمية قدرات المرؤوسين وزيادة رضاهم الوظيفي، وتحملهم للمسؤولية وتحقيق السرعة في اتخاذ القرار وتوفير كوادر إدارية جديدة وزيادة تقبل المرؤوسين للقرارات الإدارية وحسن تنفيذها.¹

3. العوامل البيئية والضغوطات الأخرى:

وبجانب العوامل الإنسانية والتنظيمية المؤثرة على اتخاذ القرار، هناك مجموعة من العوامل أو القيود التي تؤثر في فعالية القرار وتنبع من البيئة المحيطة بالقرار ومن أهم هذه العوامل، طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة ومدى انسجام القرار مع الصالح العام والقوانين والأنظمة السائدة من ناحية، والتقدم التكنولوجي وما صاحبه من تغييرات جوهرية في كافة مجالات الحياة المختلفة من ناحية أخرى، والذي يلعب دورا هاما في تجميع البيانات وتخزينها وتحليلها وحفظها بشكل دقيق ومنظم مما يساعد على التوصل إلى الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية، بالإضافة إلى الضغوطات التي يتعرض لها متخذ القرار وتؤثر في قراراته، فالضغوط الداخلية تتمثل في ضغوط رؤساء العمل ونقص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، وضيق الوقت لدى المدير واضطراره إلى اتخاذ القرار تحت ضغط ظروف معينة، حيث لا تكون الفرص كافية للحصول على المعلومات الوافية عن البدائل ودراستها، أما الضغوط الخارجية فتتمثل في ضغوط

¹عدنان عواد الشوابكة، مرجع سابق، ص 242.

الرأي العام والضغوط النابعة من العلاقات الاجتماعية للمدير خارج نطاق العمل، وضغوط الأجهزة الإعلامية والرقابية... الخ، كلها عوامل تؤثر في توجيه قرارات المدير وقد تحد من كفاءتها وفعاليتها¹.

4. كمية ونوعية المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار:

من بين العناصر المهمة في زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار سواء من حيث الكمية أو النوعية المعلومات، فكلما توفرت المعلومات كلما اقترب المدير من حالة التأكد، وبالتالي اقترب من اتخاذ القرار الأمثل، وكلما كانت المعلومات منظمة، سهلة، شاملة، دقيقة وفي توقيتها المناسب كلما اقترب من حالة التأكد التام، وبالتالي زادت جودة القرارات المتخذة إضافة إلى أن وجود المعلومات في وقتها المناسب يسرع ويسهل عملية اتخاذ القرار وتنفيذه بالإضافة إلى تبديد عوامل الشك مما يزيد من درجة قبول المرؤوسين له، وبالتالي يعزز فرص نجاحه وتحقيقه لأهدافه، وهذا ما تحاول أنظمة المعلومات توفيره للمسيرين².

ثانياً: أساليب تحسين القرارات وزيادة فعاليتها

إن عملية اتخاذ القرارات تعد محور العملية الإدارية وسبل نجاح المنظمة وتحقيقها لأهداف يرتبط بصورة واضحة بها، ولذا فإن عملية تحسي وتطوير وزيادة فعالية القرارات تعتبر من أكثر الاتجاهات إلحاحاً في مختلف مجالات المنظمة.

ومن أجل تحسين عملية اتخاذ القرار وزيادة فعاليتها يمكن الاعتماد على الأساليب التالية:³

1. إشراك العاملين وتمكينهم في عملية اتخاذ القرار يعتبر من أكثر العوامل تأثيراً في تحسين فعالية القرارات وتحقيق الكفاءة، إذ أن عملية إشراك العاملين تجعل سبل اندماجهم بالمنظمة قويا مما يجعلهم يسعون أكثر لتحقيق أهداف المنظمة.
2. التحليل البيئي: إن دراسة وتحليل أثر البيئة الخارجية والداخلية يعطي صورة واضحة عن طبيعة الفرص والتهديدات وكذلك نقاط القوة والضعف مما يجعل فعالية القرار تستند على دقة وموضوعية عالية في اتخاذ القرار ويساهم اختيار البديل الأفضل.
3. إن الدقة والتروي في اتخاذ القرار غالباً ما يحقق للمنظمة أهدافها، إذ أن التعجل في القرار من شأنه أن يؤدي غالباً إلى الوقوع في الخطأ، لذا فإن التحقق والتروي والدقة في اتخاذ القرار تجعل هذه العملية تتسم بدرجة عالية من النجاح.

¹ محمد حسين العجمي، مرجع سابق، ص 261، 262.

² إسماعيل مناصرية، مرجع سابق، ص 23.

³ خضير كاظم وسلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 185-186.

4. الاعتماد على نظم المعلومات ووفرتها ودقتها يجعل من عملية اتخاذ القرار أكثر موضوعية وشفافية.
 5. اعتماد الموضوعية في اتخاذ القرار والابتعاد عن العواطف والأهداف الشخصية تلعب دورا كبيرا في تحقيق نجاح المنظمة.
 6. تحديد المشكلة بدقة وتحديد البدائل القادرة على معالجتها تعتبر من الجوانب ذات الأهمية الكبيرة في نجاح القرارات وتحسينها وزيادة فعاليتها.
 7. المرونة في اتخاذ القرارات وإيجاد السبل الكفيلة بتعديلها حينما يتطلب الأمر ذلك وفقا للبيانات والمعلومات المتاحة، كما أن سبل الاستفادة من الخبرة المتراكمة لدى متخذي القرار وتجاوز الأخطاء التي حصلت في الماضي ذات أثر فعال في نجاح القرارات المتخذة.
- وعليه فإن عملية التحسين المستمر لسبل اتخاذ القرار تلعب دورا هاما وحاسما في تحقيق أهداف المنظمة وسبل تحسينها وتطويرها بما يتلاءم مع المستجدات من المتغيرات البيئية على الصعيدين الداخلي والخارجي.

المبحث الثالث: علاقة نظم المعلومات الإدارية بعملية اتخاذ القرار

لقد واجهت الإدارة المعاصرة تحديات كبيرة، خاصة المتعلقة منها بثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات وشبكات الانترنت وغيرها، ولم تعد الوسائل التقليدية كالخبرة الشخصية... قادرة على تحقيق أهداف المنظمة والتي تحتاج إلى قرارات صحيحة ودقيقة من أجل استثمار مختلف مواردها، فاعتمدت على نظام المعلومات الذي يساعد على ترجمة البيانات والمعلومات ومعالجتها بسرعة وبدقة وتوفيرها في الوقت المحدد من أجل اتخاذ القرار المناسب. فنظام المعلومات يلعب دورا جوهريا في عملية اتخاذ القرار وهذا ما سنلاحظه في هذا المبحث.

المطلب الأول: دور المعلومات في عملية اتخاذ القرار.

تعد المعلومات والبيانات محور العمل الإداري والركيزة الأساسية له، ويتوقف مستوى القرارات التي تصادف عملية اتخاذ القرارات على مدى توافر وتكامل المعلومات والبيانات الضرورية، ومدى دقتها وسلامتها وتنظيمها، بحيث يمكن استخدامها والاستفادة منها، فتحقيق الفعالية والكفاءة للعمل الإداري يستوجب ضرورة التمييز بين الاحتياجات المختلفة للمعلومات في المستويات الإدارية المختلفة، أي أنه لا بد من تصنيف هذه المعلومات حسب احتياجات هذه المستويات.

والجدول التالي يوضح مختلف متطلبات المعلومات للمستويات الإدارية.

أولاً: دور المعلومات في المنظمة:

إن للمعلومات أهمية بالغة، تتجلى في اعتبارها المادة الأولية لاتخاذ القرار في المنظمة، كما تساهم في تحفيز وتشجيع الموظفين وضمان التنسيق والتنظيم بينهم، فالمعلومات تعتبر¹:

أ- المعلومات أساس القرار: إن توفر المعلومات بالصورة الكافية وذات الجودة العالية أمر ضروري، إذ تعتبر أساس عملية اتخاذ القرار، فهي تساهم في التخفيض من درجة عدم التأكد التي تواجه متخذ القرار وبالتالي خطر الوقوع في الأخطاء.

ب- المعلومات عنصر تسيير واتصال: إن عملية التسيير يجب إن تزود بمعلومات حتى يمكن تنفيذها، كما تعد المعلومة أداة اتصال داخلية بين مختلف أفراد المنظمة، وتسمح لها بأن تبقى على اتصال دائم بمحيطها.

ت- وسيلة تنسيق وفعالية: إن عملية تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية أو في نفس المستوى، يساهم في التنسيق بين مختلف نشاطات المنظمة، فهي تربط بين مختلف وظائفها.

¹ العبد فراحتية، مرجع سابق، ص 24.

ث- المعلومات عامل تحفيز وإشراك: تعد المعلومات مصدرا أساسيا في تحفيز الأفراد، فهي تزودهم بتقرير عن درجة كفاءتهم في أداء وظائفهم وتساعدهم على التعرف على نتائج قراراتهم وتصرفاتهم مما يدفعهم إلى بذل جهد أكبر، وتساعد أيضا على إدماج العمال في المنظمة (خاصة مشاركتهم في اتخاذ القرار، أو ما يسمى الإدارة بالمشاركة) وتسمح بإنشاء فرق متنافسة، وتحسين الروابط الاجتماعية.

ثانيا: مستوى المعلومات وفقا لنوع القرارات في المستويات الإدارية

تنقسم المعلومات وفقا لنوع القرار في المستويات الإدارية في المنظمة إلى المعلومات الإستراتيجية والمعلومات الإدارية والمعلومات التشغيلية ويمكن توضيح ذلك من خلال:¹

1. المعلومات الإستراتيجية: وتصف هذه المعلومات أهداف واستراتيجيات المنظمة والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي فهي تتعلق بفترة زمنية طويلة، كما تتعلق بالبيانات الاقتصادية والتشريعات الحكومية التي تتضمن التنبؤات والتوقعات حول الاتجاهات المستقبلية للتغيرات الاقتصادية المختلفة.

2. المعلومات الإدارية: وهي معلومات ذات طبيعة وصفية تتعلق بالأداء الحالي في المنظمة وتغطي فترة مستقبلية قصيرة غالبا ما تكون سنة واحدة، وتعلق هذه المعلومات بتنفيذ الأنشطة المختلفة في المنظمة كالخدمات والإنتاج والمشتريات... وغيرها وفقا للاستراتيجيات التي تكون موضوعة من طرف الإدارة العليا.

3. المعلومات التشغيلية: وهي المعلومات التفصيلية المتعلقة بالأحداث والعمليات اليومية المختلفة التي تجري داخل المنظمة، وهذه المعلومات ضرورية لأداء العمليات والمهام الوظيفية المختلفة.

والجدول التالي يوضح نوع المعلومات في كل مستوى من المستويات

¹ عدنان عواد الشوابكة، مرجع سابق، ص ص 250، 251.

الجدول رقم 1.2: متطلبات المعلومات للمستويات الإدارية.

المستويات الإدارية	متطلبات المعلومات
المستوى الإستراتيجي	<p>- معلومات خارجية حول:</p> <p>أنشطة تنافس، أداء العملاء، تغييرات الأسلوب، الاتجاهات الاقتصادية، التغييرات التكنولوجية، السياسات الحكومية، الدراسات السكانية، مدى توفير المصادر للقواعد واللوائح القانونية.</p> <p>- مصادر داخلية:</p> <p>تاريخية: مبيعات، تكاليف، الربح، التحويلات النقدية.</p> <p>تنظيمية: الدخل، أرباح المبيعات، الإنفاق، التنوع.</p> <p>مشروعات: التنبؤات.</p> <p>التقارير: تقارير دورية، تقارير داخلية، تقارير لفترة واحدة.</p>
المستوى التكتيكي	<p>- معلومات خارجية: تغييرات الأسعار، العجز، تأخير الطلب أو الإمداد، شروط القروض.</p> <p>- معلومات داخلية: معلومات وصفية تاريخية، مؤشرات الأداء الحالي، ميزانيات الأرباح، المبيعات، الإيرادات، ملخصات تنظيمية.</p>
المستوى العملي	<p>معلومات خارجية: تغييرات حساسة تؤثر في المواد الخام والمبيعات.</p> <p>معلومات داخلية: مبيعات الوحدات، إنفاق الوحدات، الأداء الحالي، جودة التشغيل، معدات الإدخال، والإخراج، تقارير الصيانة.</p>

المصدر: أحمد جنان، نظام المعلومات المحاسبي ودورة في اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد كمي، الجزائر 2003/2004 ص 29.

ويسمح تحديد المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار في كل مرحلة بتخصيص المعلومات حسب الحاجة إليها، مما يسهل عملية تكييف المعلومات مع حاجاتها، وبالتالي توجيه متخذ القرار إلى اختيار القرار الأفضل. والجدول التالي يوضح العلاقة بين مستويات اتخاذ القرار ونوعية المعلومات المتاحة لكل منها. الجدول رقم 2.2: العلاقة بين مستويات اتخاذ القرار ونوعية المعلومات

استراتيجية	تكتيكية	فنية	
كبير جدا	معتدل	قليلة جدا	- الإعتماد على المعلومات الخارجية.
معتدل	كبيرة	كبيرة جدا	- الإعتماد على المعلومات الداخلية.
قليل	كبير	كبيرة جدا	- المعلومات الداخلية المباشرة.
كبير جدا	كبير جدا	كبيرة جدا	- المعلومات في الوقت المناسب.
كبير جدا	كبير	معتدل	- المعلومات (التقارير) الدورية.
قليل	كبير	معتدل	- معلومات تاريخية وصفية.
معتدل	كبير	كبير جدا	- معلومات عن الأداء الحالي.
كبير جدا	كبير	قليل	- معلومات تنبؤية (مستقبلية).

المصدر: يحيى مصطفى حلمي، أساسيات نظم المعلومات، مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط01، 1998، ص195.

المطلب 2: نظم المعلومات الإدارية و المستويات الإدارية.

تتكون المنظمة من عدة مستويات إدارية تدرج من مستوى الإدارة العليا إلى مستوى الإدارة التشغيلية، وبالتالي فهي تتطلب وجود عدة أنواع من نظم المعلومات الإدارية التي تلي احتياجات هذه المستويات الإدارية من المعلومات، لتنفيذ عملياتها وأنشطتها، وعلى هذا الأساس قسمت المنظمة إلى مستويات إدارية تقابلها أنواع من نظم المعلومات تساعد على تحقيق أهدافها.

وقبل التطرق إلى علاقة هذه النظم بالمستويات الإدارية، يجب أولاً معرفة ما هي هذه النظم وما علاقتها بنظم المعلومات الإدارية.

أولاً: النظم المدعمة لنظم المعلومات الإدارية.

تتكون النظم المدعمة لنظم المعلومات الإدارية من:

1. **نظم دعم القرار DSS:** ويقصد بها نظم تفاعلية تعتمد على الربط بين الموارد الفكرية والذهنية للأشخاص وإمكانيات الحاسب الآلي من أجل تقديم العون لمتخذ القرار في أي مستوى من المستويات الإدارية، في إطار حل المشكلات بهدف تحسين نوعية القرارات عن طريق تحديد مجموعة من البدائل ليتم على أساسها اختيار القرار المناسب للمشكلة المطروحة، وتستخدم هذه النظم النماذج الرياضية والإحصائية وعناصر قاعدة البيانات ومخرجات نظم المعلومات الإدارية لأغراض دعم القرار، وترتبط هذه النظم بالإدارة الوسطى والعليا.¹
2. **نظم المعلومات الإستراتيجية EIS:** وهي نظم معلومات محوسبة، تعمل على تلبية احتياجات الإدارة التنفيذية من المعلومات والبيانات الضرورية من أجل اتخاذ القرار، وتقدم هذا النظم قدرات كبيرة وسريعة للدخول في الوقت اللازم إلى المعلومات التي تحتاجها الإدارة العليا (الإستراتيجية) عند صياغة وتطبيق وتقييم إستراتيجياتها، وتنتج نظم المعلومات إستراتيجية تقارير موجزة وعميقة وشاملة عن المنظمة وأنشطتها في الداخل وعن الفرص والتهديدات وأوضاع المنافسة في البيئة الخارجية ونظم المعلومات إستراتيجية تحتاج أيضا إلى مخرجات نظام المعلومات الإداري.²
3. **نظم معالجة المعاملات (معالجة الحدث) CPS:** وهي نظم محوسبة تخدم المستوى التشغيلي، تقوم بالعمليات اليومية الروتينية، من خلال تحويل البيانات الخام التي يتم الحصول عليها من المصادر الداخلية والخارجية للمنظمة إلى معلومات مفيدة وذات معنى للإدارة، وتساعد هذه النظم المنظمة على القيام بعملياتها والحفاظ على السجلات المفضلة والدقيقة عن نشاطات ووظائف الإدارة.³
4. **نظم العمل المعرفي KWS:** وتتعلق بإدارة كل ما يرتبط بالمعرفة من الحصول عليها وتنظيمها ومعالجتها وتخزينها وتوفيرها لمستخدميها.⁴

¹ محمد صلاح سالم، العصر الرقمي و ثورة المعلومات، عين الدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، القاهرة، مصر، ط1، 2002، ص34.

² سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص4.

³ علاء عبد الرزاق السالمي، نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، دار المناهج، عمان، الأردن، ط1، ص33.

⁴ - رائد محمد عبد ربه، نظم المعلومات الإدارية، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص78.

ثانيا: نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بالمستويات الإدارية.

تقدم نظم المعلومات الإدارية مختلف المعلومات الضرورية لمختلف المستويات الإدارية عن طريق بعض النظم المدعمة لها.

1. المستوى الاستراتيجي (الإدارة العليا):

يهتم هذا المستوى بالدرجة الأولى بالأنشطة والعمليات الخاصة بصياغة وتطبيق وتقييم استراتيجيات المنظمة، وهذا يستوجب وجود تحليل منهجي دقيق لعناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بالإضافة إلى دراسة وتحليل المنافسة الموجودة في السوق، وهذا من أجل اختيار الإستراتيجية المناسبة التي تحقق للمنظمة الميزة التنافسية، وعلى هذا الأساس يتم تصميم نظم المعلومات الإستراتيجية التي تقع في حقل دعم الإدارة العليا بطريقة تضمن تلبية احتياجات هذا المستوى من خلال ما تقدمه من معلومات ضرورية، والتي تحصل عليها من دراسة البيئة الداخلية والخارجية، أو من نظم معلومات أخرى كنظام المعلومات الإداري، وعليه فإن نظم المعلومات الإستراتيجية تسعى إلى دعم ومساندة الإدارة العليا في مجال صياغة وتطبيق إستراتيجية المنظمة وكذا اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تبنثق عنها عدة قرارات وظيفية وتشغيلية.¹

2. المستوى التكتيكي:

يهتم هذا المستوى بالخطط القصيرة الأمد، والتي تتراوح بين سنة وثلاث سنوات، ويعتبر هذا المستوى مسؤولاً عن ترجمة الخطط والأهداف طويلة الأمد التي يستقبلها من المستوى الإستراتيجي إلى خطط عامة للتنفيذ، ويقوم أيضاً بالتنسيق بين أنشطة المستوى التشغيلي، بحيث تعمل كافة هذه الأنشطة نحو هدف مشترك وواحد، ويستقبل التقارير التفصيلية من مختلف الأجهزة الموجودة على المستوى التشغيلي من أجل بلورة هذه المعلومات بغرض الحصول على المعلومات المطلوبة للمستوى الإستراتيجي حتى يمكن الوصول إلى الأهداف المطلوبة.²

3. المستوى التشغيلي:

يهتم هذا المستوى بالخطط الموضوعية من طرف المستوى التكتيكي ويترجمها بغرض الاستفادة من موارد المحيط الخارجي من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة على أكمل وجه، وتكون أغلب تعاملات هذا

¹ - إسماعيل مناصرية، مرجع سابق، ص 92.

² - تركي إبراهيم سلطان، نظم المعلومات واستخدام الحاسب الآلي، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة السعودية، ط 1، 1985، ص 26.

المستوى مع المحيط الخارجي، حيث يستقبل الموارد ويرسل المخرجات كالبضائع والخدمات والمعلومات إلى المحيط الخارجي، وتستخدم البيانات التي تصف أنشطة العمليات في جمع وتصنيف المعلومات التي ترسل إلى المستوى الأعلى.¹

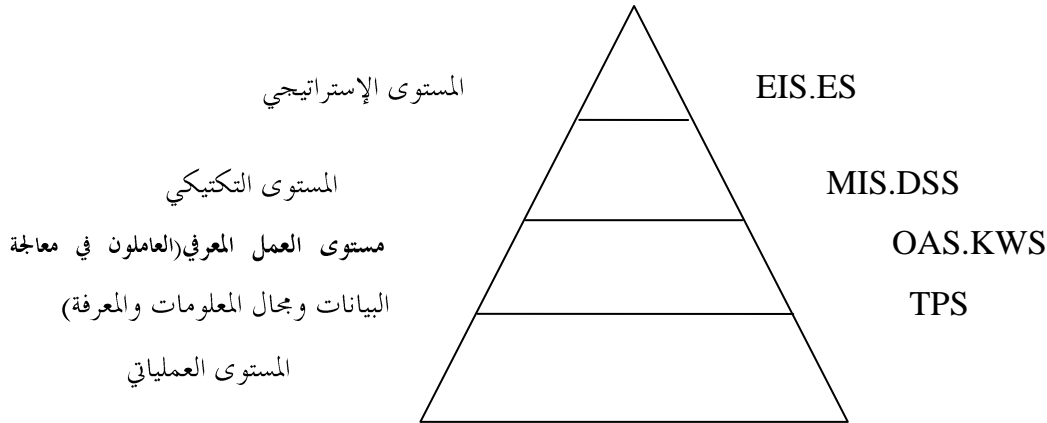
وبصورة عامة يوجد في منظمات الأعمال أربع مستويات إدارية، حيث يمثل المستوى الإداري الأعلى المستوى الإستراتيجي والذي يهتم بعملية صياغة وتطبيق وتقييم الإستراتيجيات الشاملة للمنظمة وتحليل المنافسة، وهذا يتطلب بالطبع تحليل منهجي لعناصر القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمنظمة، ومقارنتها بالفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال الخارجية، ولذلك يتم تطوير نظم المعلومات الإستراتيجية (التنفيذية) بطريقة تضمن تلبية احتياجات الإدارة العليا من المعلومات، حيث تقدم تحليلات وافية عن البيئة الداخلية والخارجية، أما المستوى التكتيكي فهو يحتاج إلى وجود نظم المعلومات الإدارية التي تعتمد على موارد نظام إدارة قواعد البيانات DBMS لتحقيق التكامل المطلوب في المعلومات الإدارية ذات العلاقة بالعمليات، التسويق، الموارد البشرية، التمويل والمحاسبة. كما تقوم بتقديم خلاصات وافية وشاملة عن نتائج أنشطة الأعمال للإدارة العليا لمساعدتها في اتخاذ القرارات، وتمثل نظم المعلومات الإدارية أفضل صورة لتكامل البنية الوظيفية مع تكنولوجيا المعلومات لتحقيق هذا الغرض، بالإضافة لوجود نظم مساندة القرار DSS المفيدة في دعم أنشطة وعمليات المستوى التكتيكي، ويستفيد هذا المستوى من وجود شريحة مهمة من العاملين في مجال تحليل البيانات، والعاملين على المعرفة من تقنيين ومبرمجين ومحليي النظم وإداريين لقواعد البيانات، هذه الشريحة الجديدة من العاملين تشكل مستوى العمل المعرفي وتتداخل مع كل المستويات الموجودة في المنظمة، ذلك لأن هذه الفئة المهمة من العاملين تقدم خدمات لجميع المستويات والمختلف الإدارات، وكذلك يساعد وجود بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات ولنظم أتمته المكاتب على توفير الاتصال الفوري والتلقائي مع جميع المستفيدين داخل وخارج المنظمة، وفي الأخير تعمل المنظمة من خلال وجود المستوى العمليتي بإدارة عملياتها مع الزبائن وتحقيق الاتصال اليومي معهم، وبالتالي تفيد نظم معالجة البيانات TPS في تلبية احتياجات الإدارة في هذا المستوى.²

والشكل التالي يوضح مختلف المستويات الإدارية ونظم المعلومات المساندة لها.

¹ تركي إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص 27.

² رائد محمد عبد ربه، مرجع سابق، ص ص 35-37.

الشكل رقم 2.2: المستويات الإدارية ونظم المعلومات المساندة لها



المصدر: إسماعيل مناصرة، مرجع سابق، ص 92.

وعليه فإن نظم المعلومات الإدارية تقوم بتزويد كل مستوى من المستويات الإدارية بالمعلومات الملائمة من أجل عملية اتخاذ القرار وفي الوقت المناسب والشكل الملائم، كما يوفر أيضا معلومات عامة وشاملة وحديثة ومن مختلف المصادر سواء الداخلية أو الخارجية، وتقوم نظم دعم القرار بمساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار وحل المشاكل من خلال توفير مجموعة من البدائل التي تترك لمتخذ القرار حرية اختيار البديل الأفضل، وتتولى نظم المعلومات الإستراتيجية توفير المعلومات لدعم عملية اتخاذ القرارات كالتنبؤ باتجاه المبيعات، الأوضاع الاقتصادية، المنافسة... الخ، وتختص نظم معالجة المعاملات في التعامل مع عدة مجالات في المنظمة كمتابعة الطلبات ومعالجتها، ومتابعة كل ما يتعلق بالأجور... الخ.¹

وعليه تقوم نظم المعلومات الإدارية والنظم المساندة لها بالعمل معا من أجل توفير كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة واختيار أحسن بديل من أجل تحقيق أفضل عائد.

المطلب الثالث: تأثير نظام المعلومات الإدارية على مراحل اتخاذ القرار.

تهدف نظم المعلومات الإدارية أساسا إلى خدمة عملية صنع القرار واتخاذها في المنظمة، وعليه فإن طبيعة الدور الذي يمكن أن يلعبه نظام المعلومات الإدارية يتجسد في مراحل عملية اتخاذ القرار الأربع وهي الاستخبارات، التصميم، الاختيار والتنفيذ، والتي سنوجزها فيما يلي:

¹ رائد محمد عبد ربه، مرجع سابق، ص 78، 79.

1. مرحلة الاستخبارات:

تعمل نظم المعلومات الإدارية في هذه المرحلة على تقديم التقارير الدورية والخاصة التي من شأنها تيسير ممارسة أنشطة البحث عن المشاكل الإدارية وذلك من خلال مقارنة الأداء المتوقع مع الأداء الفعلي، كما تدعم عملية تصنيف المشاكل الإدارية من خلال تحديد طبيعتها وتصنيفها، ويوفر هذا النظام المعلومات المتعلقة باحتمالات حل المشكلة، واختيار المعلومات التي يجب الحصول عليها حتى يتمكن متخذ القرار من إجراء تشخيص سليم للمشكلة¹.

2. مرحلة التصميم:

يقوم متخذ القرار أثناء مرحلة التصميم بتنمية بدائل الحلول الممكنة، والتي يشتمل كل منها على مجموعة من التصرفات التي يجب القيام بها واختيار مدى جدوى تطبيقها لحل المشكلة، وعادة ما تستخدم الأساليب الكمية وأدوات التصميم المتاحة في بحوث العمليات وبناء النماذج لأغراض التنبؤ بالنتائج المحتملة لكل بديل، ويفترض أثناء مرحلة التصميم توفر كل البيانات اللازمة لإجراء المزيد من التحليل، وبالتالي فمن المتوقع أن يشتمل نظام المعلومات الذي يساند هذه المرحلة على نماذج للتخطيط والتنبؤ، ومن ثم فإن نظم المعلومات توفر العديد من النماذج الرياضية والكمية التي تساعد في التعرف على بدائل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة، كما يمكن أن تسهم في إجراء عمليات التنبؤ بنتائج هذه البدائل².

3. مرحلة البحث والاختيار:

يواجه متخذ القرار في هذه المرحلة العديد من البدائل التي يجب أن يختار من بينها، وتعد عملية اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة مسألة بحث وتقييم واختيار، ويصبح البديل المختار هو القرار الذي تترتب عليه مجموعة من التصرفات والأفعال، ويقوم نظام المعلومات الإداري بتوفير نماذج رياضية وكمية تسهم في تحديد الحلول الممكنة وتقييمها.

ويسهم نظام دعم القرار بصورة كبيرة في معالجة البيانات المتعلقة بالبدائل المقترحة وكذا إجراء تحليل الحساسية وتقديم الإجابات السليمة³.

¹ الواني الطيب، نظم المعلومات وأثره على عملية اتخاذ القرارات، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 10، الجزائر، 2010، ص 115.

² إسماعيل مناصرية، مرجع سابق، ص 108-109.

³ علاء عبد الرزاق محمد السالمي، نظم دعم القرار، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 1، 2005، ص 27.

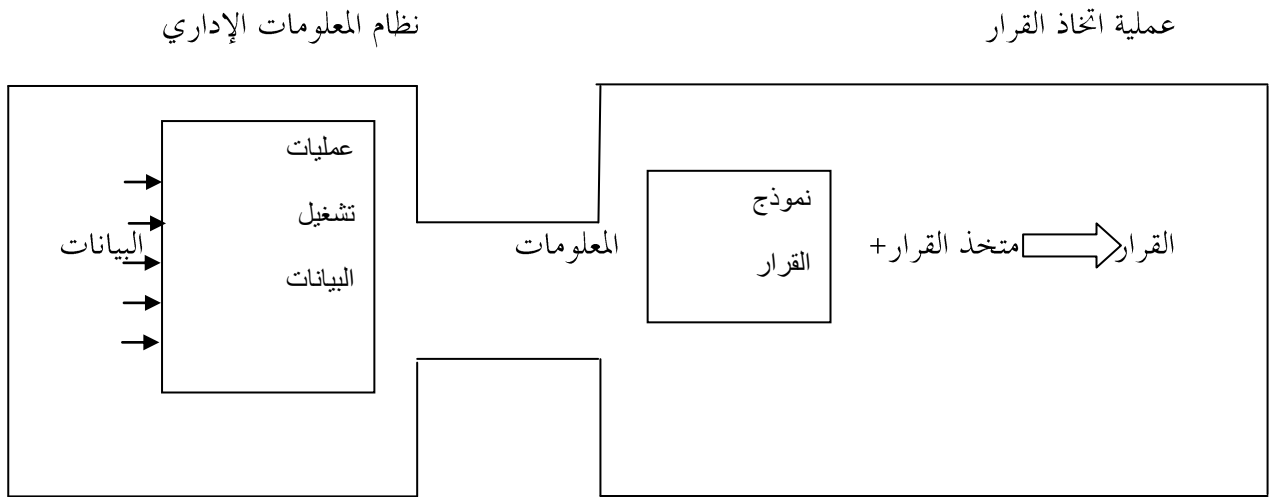
4. مرحلة التطبيق(التنفيذ):

وفيها يتم وضع الحل الذي تم التوصل إليه موضع التنفيذ، وتتطلب مرحلة التطبيق غالبا إجراء تغييرات معينة يستلزمها الحل الذي يقع عليه الاختيار، ولا تقل أهمية نظم المعلومات الإدارية في هذه المرحلة عن دورها في المراحل السابقة لعملية اتخاذ القرار، فتنفيذ القرار يستلزم عمليات إقناع الأطراف المعنية بما فيها الأطراف المشاركة والأطراف التي ستقوم بالتنفيذ، وتجدر الإشارة إلى أن عملية الإقناع تحتاج لعمليات اتصال بين العديد من الأطراف المعنية بالقرار، فتستخدم نظم المعلومات كأداة لإجراء الاتصالات من خلال شبكات الحاسوب، وتسهيل عرض مخرجات نظم المعلومات في أشكال بيانية، وتقديم نتائج تحليل الحساسية وغيرها لتسهيل عملية الإقناع، ويمكن استخدام النظم الخبيرة في عمليات التفسير والتبرير للقرار الذي تم اتخاذه حتى يسهل تنفيذه.¹

وعليه تقوم نظم المعلومات الإدارية بتوفير مختلف المعلومات الضرورية من أجل تسهيل مراحل عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى الدعم الذي تقدمه النظم الأخرى كنظم دعم القرار والأنظمة الخبيرة...إلخ.

ويتضح دور نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار من خلال الشكل التالي الذي يوضح العلاقة بين هذين العنصرين الأساسيين في الإدارة.

الشكل رقم 3.2: العلاقة بين نظام المعلومات الإدارية وعملية اتخاذ القرار.



المصدر: يحيى مصطفى حلمي، مرجع سابق، ص 189.

¹ الوافي الطيب، مرجع سابق، ص 116.

خلاصة الفصل الثاني :

تعد عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات الإدارية التي يركز عليها نجاح أي منظمة، فهي نقطة الانطلاق نحو تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، فكلما كانت القرارات المتخذة دقيقة وسليمة، كلما حققت مستويات أعلى من الأداء في جميع العمليات والأنشطة التي تتم داخل المنظمة، ومع ظهور التقنيات الحديثة التي أسهمت في تطور نظم المعلومات التي ساعدت وبشكل كبير على جمع المعلومات، معالجتها وتخزينها بطريقة منظمة وسريعة وضمان وصولها إلى مختلف المستويات من أجل اتخاذ القرار اللازم لمواجهة كل التغيرات الحاصلة.

تمهيد:

إن الجزائر كغيرها من الدول تسعى جاهدة إلى تطوير مؤسساتها محاولة بذلك الوصول إلى تطبيق أحدث التكنولوجيا المتوصل إليها، وخاصة مع بروز نظم المعلومات التي أصبحت تلعب دورا مهما وأساسيا في تسيير المؤسسات، ومن أجل معرفة كيف تتعامل هذه المؤسسات مع نظام المعلومات الإدارية وما الدور الذي يلعبه استخدام هذا النظام في عملية اتخاذ القرار، سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي، وهذا عن طريق عرض الإطار المنهجي الذي تمت فيه هذه الدراسة بحيث سنتعرف على المنهج المستخدم والمجالات الزمنية والبشرية والمكانية التي تمت فيها هذه الدراسة، وبعدها سنقوم بعرض وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات التي أجريناها مع مجموعة من المدراء، وفي الأخير سنعرض النتائج المتوصل إليها وتوصيات الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

قبل أن نخوض في الدراسة الميدانية المتعلقة بآثر نظام المعلومات الإداري على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة الضمان الاجتماعي، أردنا توضيح المنهجية المتبعة في جمع المعلومات حول هذا الموضوع، وذلك من خلال توضيح المنهج المتبع، مجالات الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات.

المطلب الأول: المنهج المستخدم:

إن أي بحث علمي لا بد أن يتم وفق منهج علمي محدد معترف به لدى الباحثين، ويعرف المنهج على أنه " الطريق الذي يسلكه الباحث للتعرف على الظاهرة أو المشكلة موضع الدراسة والكشف عن الحقائق المرتبطة بها بغرض التوصل إلى إجابات على الأسئلة التي تثيرها المشكلة أو الظاهرة من خلال استخدام مجموعة من الأدوات لتجميع البيانات وتحليلها والتوصل إلى النتائج التي تساعد على الإجابة على تلك التساؤلات".¹

وتتعدد مناهج البحث حسب طبيعة الموضوع المبحوث فيه، وفي دراستنا هذه استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعنى بدراسة وإيضاح خصائص الظاهرة موضوع البحث كما هي كائنة في الواقع، وتفسيرها، وتحديد علاقتها مع المتغيرات المحيطة بها.

ويتطلب هذا المنهج جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة، وفق الملاحظة، وإجراء المسوحات الميدانية، وإجراء مقابلات، وعمل استمارات استبيان واستقصاء، وعمل مقارنات وقياسات إحصائية، ومتابعة تطور الظاهرة بمتغيراتها، ثم تصنيف وتبويب هذه البيانات، ثم استخلاص النتائج كحقائق علمية من هذه البيانات، لوضع الحلول للظاهرة محل البحث في إطار من التعميم.²

ولقد استخدمنا هذا المنهج لأنه يلائم طبيعة الدراسة التي أجريناها، والتي قمنا من خلالها بوصف وتحليل أثر نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة، والتي تستخدم هذا النظام في تسيير مختلف وظائفها، وهذا من أجل ضمان سرعة الحصول على المعلومات اللازمة ودقة معالجتها، وقد قمنا بجمع المعلومات حول موضوع البحث، وذلك من خلال إجراء مجموعة من المقابلات الشخصية مع مجموعة من المبحوثين، وبعدها قمنا بتبويب وتصنيف وتحليل محتوى هذه المقابلات، وفي الأخير خرجنا بمجموعة من النتائج والتوصيات.

¹ أحمد عبد الله اللوح، مصطفى محمود أبو بكر، البحث العلمي (تعريفه، خطواته، مناهجه، المفاهيم الإحصائية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط2001-2002، ص43.

² حمد سليمان المشوخي، تقنيات ومناهج البحث العلمي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط2002، ص ص 177-178.

المطلب الثاني:مجالات الدراسة:

إن أي دراسة ميدانية لا بد وأن تجري في مجال مكاني معين، وخلال مجال زمني محدد، وعلى مجال بشري مختار، وفي هذا المطلب سنتعرف على المجالات التي تمت فيها هذه الدراسة الميدانية، وسنبداً بالمجال المكاني ثم يليه المجال البشري وفي الأخير نتعرض للمجال الزمني.

أولاً: المجال المكاني:لقد تمت هذه الدراسة الميدانية في مؤسسة الضمان الاجتماعي، وفي ما يلي سنتعرف أكثر على هذه المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية.

1. تعريف المؤسسة:

مؤسسة الضمان الاجتماعي مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري تشمل الجانب الاجتماعي للمؤمنين الاجتماعيين، فهي تنظيم يهدف إلى تأمين الشخص ضد مختلف المخاطر التي تهدد وجوده والتي يمكن أن تحول بينه وبين تحقيق حد أدنى من مقومات العيش الكريم له ولأفراد أسرته، وهي متخصصة في التأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية.

أنشأت المؤسسة الوطنية للتأمينات الاجتماعية وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 85-223 المؤرخ في 1985/08/20، والمتضمن إنشاء المؤسسة الوطنية للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية CNASAT، ثم تحولت وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 92-07 مؤرخ في 1992/01/04 إلى المؤسسة الوطنية للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء. وفي أواخر سنة 1986 تم فتح وكالة ولاية تيسمسيلات للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS التابعة لوكالة تيارت، وهي تضم الآن عدة مراكز تابعة لها.

والمقصود بمركز الدفع: المركز الذي يحتوي على عدة مصالح تقوم كل حسب اختصاصاتها بمعالجة ملفات المؤمنين الاجتماعيين، وهذا بغية دفع مستحقاتهم قبل الآجال المنصوص عليها قانوناً، وهذا من أجل تقديم خدمات أفضل للمؤمنين الاجتماعيين.

ومن بين هذه المراكز نجد:

- مركز الدفع تيسمسيلات.
- مركز الدفع ثنية الحد يبعد بـ 48 كلم عن مقر الولاية.
- مركز الدفع برج بونعامه يبعد بـ 58 كلم عن مقر الولاية.
- ملحقة خميسيتي تبعد بـ 17 كلم عن مقر الولاية.

- ملحقة لرجام تبعد بحوالي 32 كلم عن مقر الولاية.
 - ملحقة بوقايد تبعد بـ 64 كلم عن مقر الولاية. والمتواجدة بمرتفعات جبال الونشريس، وهي أقدم هيئة على مستوى وكالة ولاية تيسمسيلت، حيث تم إنشاؤها سنة 1948 وكانت تابعة للمؤسسة الوطنية للضمان الاجتماعي لعمال المناجم CASOMINE.
 - ملحقة برج الأمير عبد القادر تبعد بحوالي 80 كلم عن مقر الولاية وللوكالة كذلك مراسلة محلية وهي مراسلة بلدية عماري وتبعد بـ 17 كلم عن مقر الولاية.
- عدد المؤمنين الاجتماعيين:
- بلغ عدد المؤمنين الاجتماعيين خلال سنة 2014م 132 071 مؤمن. وبلغ عدد أرباب العمل المشتركين 1608 مشترك.

الجدول رقم 1.3: يبين توزيع عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي لتيسمسيلت حسب الصنف

الصنف	عدد العمال
أعوان التنفيذ	14
أعوان التحكم	126
إطارات	52
إطارات عليا	03
المجموع	195

وللمؤسسة رؤية ورسالة وقيم تسعى إلى تحقيقها وهي:

رؤية المؤسسة: وتمثل في ضمان اجتماعي شامل للجميع يتسم بالريادة في الخدمة والحماية والاستدامة.

رسالة المؤسسة: تضع مؤسسة الضمان الاجتماعي رسالة واضحة وشاملة وهي: "معا لتحقيق الحماية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية".

قيم المؤسسة: إن للمؤسسة قيم كثيرة تتمثل في:

- الاحترام: أي الاحترام المتبادل بين مختلف المؤمنين الاجتماعيين والموظفين والمشاركين.
- المهنية: أي على كل عامل القيام بكل المهام الموكلة إليه على أكمل وجه ممكن.

- النزاهة والمصداقية: أي أن تكون هناك نزاهة ومصداقية في التعاملات في مختلف الوظائف والابتعاد عن كل ما يعرقل نجاح مهام المؤسسة.
- روح الفريق: أي أن يعمل كل أعضاء المؤسسة في شكل فريق واحد من أجل تحقيق كل الأهداف الموضوعية.
- الشراكة: تكوين علاقات طيبة مع المشتركين ومختلف المؤسسات الاقتصادية وتوطيد العلاقة بينهم.

2. أهداف مؤسسة الضمان الاجتماعي

تهدف مؤسسة الضمان الاجتماعي إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي يمكن إنجازها فيما يلي:

- توفير حياة كريمة للمؤمنين وأفراد أسرهم.
- تعزيز برامج الأمن الاجتماعي، ودفع مسيرة الإنتاج لدى القطاع الخاص من خلال التشجيع غير المباشر للقوى المؤهلة للعمل عبر ما توفره برامج الضمان من رعاية وحماية وضمائم مادية، بما ينعكس على توطيد العلاقة ما بين العامل وصاحب العمل.
- مد مؤسسة الضمان الاجتماعي يد التعاون بما يكفل شمول فئات أكبر، وتوفير استقرار نفسي ومادي ووظيفي لأكبر عدد ممكن من المؤمن عليهم.
- الإسهام في إنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال المساهمة في المشروعات الاقتصادية الوطنية الإستراتيجية.
- خلق فرص عمل جديدة توفرها أوجه استثمار أموال المؤسسة.
- رفع المستوى الصحي في المجتمع من خلال تطبيق التأمين ضد إصابات العمل والأمراض المهنية، مع ما يفرضه ذلك من إسهامات جادة ورئيسية في جهود التوعية نحو السلامة والصحة المهنية الهادفة لتقليص أكبر عدد من إصابات العمل وتقليل مخاطرها.
- نشر قيم التكافل والتضامن بين أبناء المجتمع والمساهمة في تخفيض نسب الفقر من خلال توفير حد أدنى من الدخل للعامل.
- السعي إلى ضمان العدالة في توزيع الدخل بين أفراد المجتمع.

3. وظائف ومصالح المؤسسة

تقوم مؤسسة الضمان الاجتماعي بمجموعة من الوظائف من خلال مصالحها المعتمد عليها من أجل تحقيق أهدافها.

أ- وظائف المؤسسة:

وفقا للمادة 08 من قانون 92/07 المؤرخ في 04 جانفي 1992 لمؤسسة CNAS عدة مهام تهدف إلى خدمة الفرد والمجتمع وهي كالآتي :

- تسيير الأداءات العينية والنقدية للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير الأداءات العائلية لحساب الدولة.
- المساهمة في ترقية سياسة الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير الأداءات المستحقة للأشخاص المستفيدين من المعاهدات والاتفاقيات الدولية في مجال الضمان الاجتماعي.
- تنظيم وتنسيق وممارسة المراقبة الطبية.
- القيام بأعمال في شكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي.
- القيام بضمان إعلام المستفيدين والمستخدمين.
- تسيير نفقات التعويضات والأداءات المتعلقة بمختلف حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسجيل وترقيم العمال الأجراء.
- إنشاء مؤسسات ذات طابع صحي واجتماعي.
- إعلام وتوعية أرباب العمل والعمال المستفيدين بضرورة الانخراط في مؤسسة الضمان الاجتماعي.
- عقد الاتفاقيات مع الأطباء والمؤسسات الطبية الخاصة.
- تسيير المنح العائلية.

ب. مصالح المؤسسة:

تضم مؤسسة الضمان الاجتماعي عدة مصالح من أجل تسيير مختلف نشاطاتها وهي:

- نيابة المديرية للمراقبة الطبية:

وتقوم هذه المصلحة بتقديم الإرشادات للمؤمن لهم اجتماعيا حول التنظيم الطبي وكذا الاستعمال الجيد للعلاج ودراسة ومراقبة طلبات المرضى المتعلقة بالأداءات الاجتماعية. وتحسين التكفل بمرضى الأمراض المزمنة والأمراض المستعصية، وهذا عن طريق استقبال طبيب مؤسسة الضمان الاجتماعي للمؤمنين لهم اجتماعيا داخل مصلحة الرقابة الطبية.

- نيابة المديرية للتسيير المالي والتحصيل (المحاسبة):

تقوم بالمحاسبة وتولي تنفيذ العمليات المالية وتحضير مشروع ميزانية المؤسسة وتنفيذه بالتنسيق مع مصالح المؤسسة، كما تقوم بالتنسيق والتسيير المالي والمحاسبي الضروري لعمليات المراقبة التي يخضع لها الصندوق.

- نيابة المديرية للإدارة العامة:

تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية في إطار الأحكام التشريعية والتنظيمية والتعاقدية المعمول بها وتسيير علاقات العمل، كما تدرس التدابير اللازمة لتحسين ظروف العمل لمستخدمي المؤسسة. وتسهر على صيانة الأملاك العقارية للمؤسسة.

- نيابة المديرية للأداءات:

دورها تسيير نفقات الأداءات العينية والنقدية المتعلقة بالتأمينات الاجتماعية، وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية، وتسيير المنح العائلية، وكذا الاتفاقيات مع الأطباء والصيدال، النقل الصحي، ومع صانعي النظارات.

- نيابة المديرية لتسيير مركز الإعلام الآلي:

دورها الدراسات المعلوماتية، وتتولى إنجاز التطبيقات المعلوماتية وصيانة تجهيزات الإعلام الآلي.

- مصلحة الإصغاء:

تقوم هذه المصلحة باستقبال وتوجيه مستعملي الضمان الاجتماع بغرض التسوية السريعة لوضعياتهم، والتقليص بما أمكن من التنقل الغير مجدي للمؤمن الاجتماع، وتحسين نوعية العلاقات بين المؤسسة وزبائنها وذلك بالمشاركة في إيجاد الحلول للخلافات المحتملة أو حالات النزاع المعتمدة.

- مصلحة الوقاية:

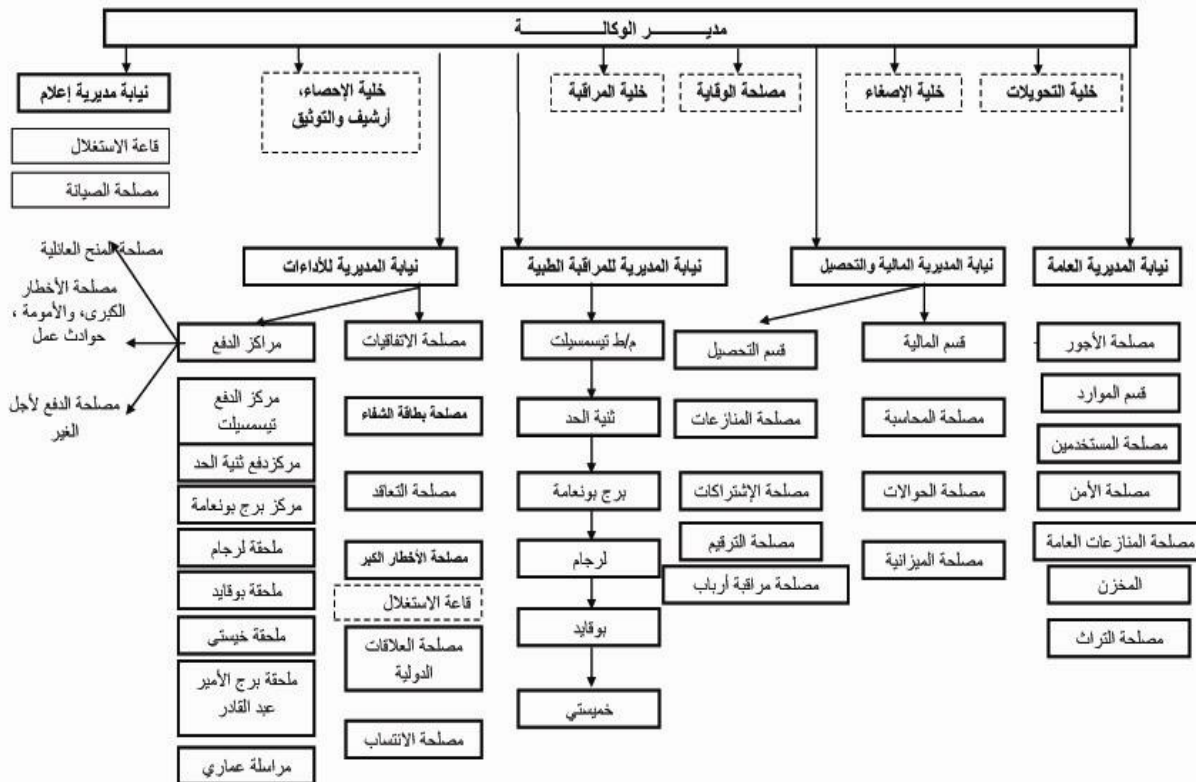
المشاركة في ترقية عملية الوقاية من الأمراض المهنية وحوادث العمل وذلك عبر المراقبة لظروف العمل لدى المستخدمين، وتبليغ المستخدمين بالتدابير الضرورية الواجب إتباعها وتطبيقها لعملية الوقاية من الأخطار المهنية، والقيام بأيام تحسيسية لتوعية المؤمنين والمستخدمين بالأخطار المهنية وكيفية تجنبها.

- مصلحة الإحصاء والتوثيق والأرشيف:

تقوم بتجميع المعطيات والمعلومات الإحصائية ومعالجتها، وكذا جمع وإعداد الرصيد الأرشيفي ومعالجته علميا وفنيا، والحرص على تنفيذ واحترام المعالجة العلمية للأرشيف على المستوى المحلي. وتحتوي كذلك هذه النيابات على مجموعة من المصالح والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الضمان الاجتماعي.

الشكل رقم 1.3: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الضمان الاجتماعي بتسمسيلات

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة الضمان الاجتماعي بتسمسيلات

ثانيا: المجال الزمني والبشري

1. المجال الزمني:

لقد انطلقنا في الدراسة الميدانية مع نهاية شهر فيفري، وذلك بعد التشاور مع الأستاذ المشرف حول الأداة المناسبة لإنجاز هذا البحث وجمع المعلومات الضرورية، وكان الاتفاق في الأخير على استخدام المقابلة. وبعد وضع الصيغ النهائية لأسئلة المقابلات وقائمة الأشخاص المعنيين بها، شرعنا في إجراء هذه المقابلات مع المعنيين بمؤسسة الضمان الاجتماعي وقد دامت أكثر من أربعة أسابيع. وبعد الانتهاء من إجراء المقابلات شرعنا في عملية تحليل وتفسير محتواها، وقد دامت هذه العملية من شهر أفريل إلى نهايته.

2. المجال البشري:

لقد اعتمدت الدراسة على مجموعة بحث مكونة من عدة أشخاص، وقد ساعدونا كثيرا على إتمام هذه الدراسة وهم:

- نائب مدير مديرية الضمان الاجتماعي.
- نائب المدير المكلف بالإعلام الآلي.
- مسؤول مصلحة بطاقة الشفاء.

3. العينة

أ- تعريف العينة

العينة عبارة عن مجموعة من الأفراد وتؤخذ من مجتمع الدراسة، يقوم الباحث باختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة ببحثه، وعادة ما يلجأ الباحث إلى طريقة العينة في جمع البيانات حول مشكلة الدراسة، وهذا عندما يكون مجتمع الدراسة كبير يستحيل عليه إجراء هذه الدراسة على كل مفرداته، فيكتفي بأخذ عدد معين من تلك المفردات من أجل إخضاعها للدراسة، وهذا في حدود الوقت والجهد والإمكانيات المتاحة له.

وبما أن الدراسة التي نحن بصدد معالجتها هي أثر نظام المعلومات الإداري على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة الضمان الاجتماعي فإننا اخترنا عينة واحدة.

ب- العينة المختارة: وتتكون من مفردة واحدة، وتتمثل في مؤسسة الضمان الاجتماعي، والتي أخذت من مجتمع الدراسة الكلي والذي يتشكل من مجموع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العامة، وقد تم تمثيل هذه العينة من خلال مجموعة المبحوثين وهم: نائب مدير مديرية مؤسسة الضمان الاجتماعي، ونائب المدير المكلف بالإعلام الآلي، ومسؤول مصلحة بطاقة الشفاء.

وقد تم اختيار هؤلاء الباحثين بصورة مقصودة، كون أن أغلب تخصصاتهم لها علاقة بموضوع الدراسة، وهذا ما سيخدم كثيرا هذا البحث.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

إن أي دراسة علمية لا بد وأن تعتمد في جمع وتصنيف وتحليل البيانات على مجموعة من الأدوات، وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق العلمية الصحيحة للمشكلة محل الدراسة، وتختلف الأدوات المنهجية المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع ما، وقد يتم استخدام أكثر من أداة، ومن أهم الأدوات التي تم الاعتماد عليها في دراستنا هذه المقابلة، والتي استخدمت بشكل أساسي كما دعمت بالملاحظة من أجل جمع معلومات كافية ومحيطة بالموضوع مع بعض الوثائق المقدمة من طرف نائب المدير المكلف بالإعلام الآلي.

أولا: المقابلة:

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات التي يعتمد عليها في الحصول على المعلومات المطلوبة، وهي كما يقول عليان وغنيم "محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو عدة أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة"¹.
وعليه يمكن للباحث من خلال هذه الأداة استخدام مهاراته وكفاءته الشخصية للتأكد من صحة المعلومات المتحصل عليها، وتختلف المقابلة عن الاستبيان كونها طريقة مباشرة للاتصال مع الشخص المعني بها، ويمكن تعديل أو تغيير الأسئلة المطروحة بأسلوب مرن يسمح للباحث بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تخدم موضوع الدراسة وأهدافه.

وبما أن أغلبية المسيرين والمديرين في مؤسسة الضمان الاجتماعي ليس لديهم الاطلاع الكافي على مختلف جوانب نظام المعلومات في المؤسسة، ولا بكيفية عمل الشبكة الموجودة بها، لأن مختلف الموظفين هم مجرد مستخدمين وليسوا مبرمجين، وعليه تم إجراء مقابلة مباشرة مع نائب المدير المكلف بالإعلام الآلي وهذا بصفته المسؤول عن نظام المعلومات في المؤسسة، مما يسمح له بالاطلاع على جميع المعلومات من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.

ولقد كانت هذه المقابلات الشخصية مباشرة مع المعنيين بها، حيث كنا نتوجه إليهم بطلب إجراء المقابلة، ثم نحدد معهم موعدا لها، وحين وصول الموعد كنا نقابلهم وجها لوجه، ونجري معهم المقابلة وذلك بطرح

¹ اسماعيل مناصرية، مرجع سابق، ص 146.

الأسئلة عليهم سؤالاً تلو الآخر، وتلقي الإجابة عن كل سؤال، وتدوينها على الأوراق، وهذا قصد الحصول على معلومات أولية، مباشرة ودقيقة، ولقد تلقينا تفهما ومساعدة من قبل موظفي هذه المؤسسة.

ثانياً: الملاحظة والوثائق

1. الملاحظة:

هي عملية مراقبة ومشاهدة المشكلات والأحداث وتسجيل مختلف المعلومات عن الظاهرة المدروسة ومتابعة سيرها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، من أجل تفسير العلاقة بين المتغيرات. وتم الاعتماد على الملاحظة في موضوع الدراسة من خلال ما شاهدناه عند إجرائنا للمقابلة ورؤية البنية التحتية لنظام المعلومات وكيفية عملها.

2. الوثائق:

تعتبر الوثائق من الأدوات الأساسية التي تساعد الباحث على جمع المعلومات الموثقة حول الظاهرة محل الدراسة، وفي دراستنا هذه تمكنا من الحصول على مجموعة من الوثائق التي مكنتنا من التعرف أكثر على المجالين المكاني والبشري للدراسة، حيث تحصلنا على وثائق تخص مؤسسة الضمان الاجتماعي، كما تحصلنا على وثائق أخرى عرفتنا أكثر بنظام المعلومات، مكوناته وآليات عملها.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير البيانات

إن نظام المعلومات الإدارية الموجود بمؤسسة الضمان الاجتماعي يركز على قاعدة من البيانات والمعلومات والتنظيم الجيد لمختلف وظائف المؤسسة، وهو يضمن الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، ويسهل عملية الحصول على المعلومات ومعالجتها ونشرها ومراقبتها... الخ، وبالتالي تسهيل أداء النشاط الإداري واتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب. وعليه سنقوم في هذا المبحث بتحليل مختلف المعلومات المتحصل عليها من خلال المقابلة التي أجريت مع نائب المدير المكلف بالإعلام الآلي.

المطلب الأول: تحليل محتوى المقابلات الشخصية الخاصة بنظام المعلومات

إن تدفق المعلومات في مؤسسة الضمان الاجتماعي يكون عبر نظام المعلومات الإداري المبني على الحاسب الآلي، والذي تعتمد عليه المؤسسة في جمع معالجة ونشر مختلف البيانات والمعلومات من أجل اتخاذ القرار الأفضل لتحسين أداء المؤسسة.

أولاً: تدفق المعلومات بين مصالح المؤسسة

تم عملية تدفق المعلومات في مؤسسة الضمان الاجتماعي من خلال:

1. تجميع وتخزين المعلومات:

تقوم مختلف الإدارات الموجودة بالمؤسسة بجمع المعلومات الضرورية سواء تقليدياً عن طريق الاتصال الشفهي المباشر أو عن طريق الهاتف أو كتابياً باستخدام الفاكس أو الانتقال اليدوي للوثائق بين المصالح المختلفة، أو عن طريق نقل المعلومات بواسطة وسائط التخزين المختلفة كالأقراص اللينة (les disquettes)، أو الأقراص المضغوطة (Cd - Rom)، أو عبر نظام المعلومات الإدارية وذلك بربط جهاز الكمبيوتر الواقع في مصلحة المعلوماتية (مصلحة شبكة الإعلام الآلي) الواقع بمديرية مركز الإعلام الآلي بالكمبيوتر المضيف (Serveur) الواقع بالمديرية العامة عن طريق جهاز مودم، ويتم هذا بالاعتماد على خط هاتفي وكلمة مرور، وبالتالي تسهيل انتقال وتدفق المعلومات كبيرة الحجم أو المستعجلة وهذا في ظرف قياسي من أجل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

2. معالجة المعلومات:

تعتبر عملية المعالجة من أهم وظائف نظام المعلومات الإداري في مؤسسة الضمان الاجتماعي إذ يتم جمع الملفات المتعلقة بمختلف شرائح المؤسسة، ثم إدخال البيانات إلى وحدة المعالجة على شكل مدخلات في حالتها الخام، ثم تقوم هذه الوحدة بمعالجتها وتحويلها من أجل إعطاء معلومات نهائية

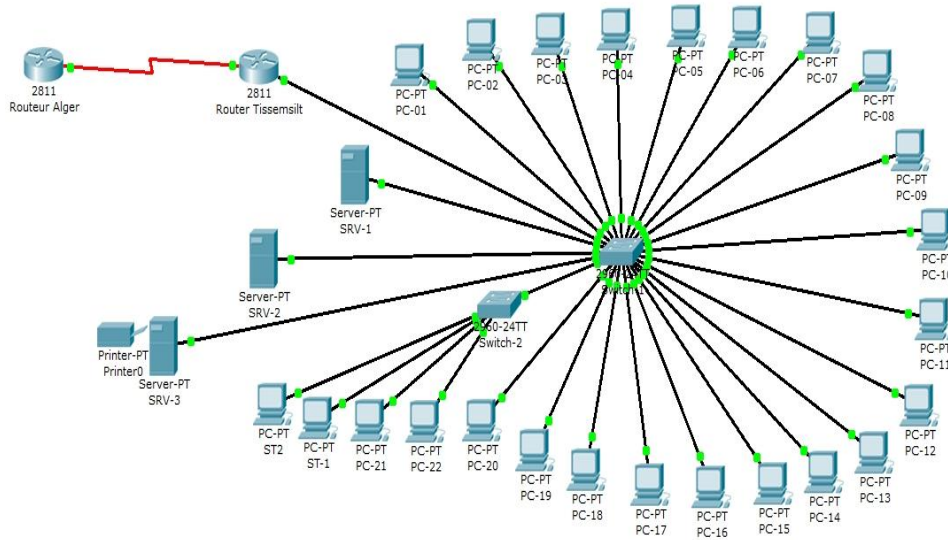
ذات قيمة وفائدة للمؤسسة حول المؤمن عليهم، والاشتراكات المقدمة لهم من أجل اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب.

3. نشر المعلومات:

بعد عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها، يتم نشر المعلومات بين مختلف الإدارات والمصالح والموظفين والمشاركين والمؤمنين من خلال نظام المعلومات الإداري، الذي يسهل عملية نقل ونشر المعلومات داخل المؤسسة وضمان وصولها في الوقت المحدد، وهذا النظام يعمل على حماية المعلومات من كل أشكال الإتلاف من أجل اتخاذ القرار، وهذا بالاعتماد على معلومات صحيحة وكاملة وشاملة تؤدي إلى الإحاطة بكافة ظروف المشكلة موضوع القرار.

والشكل التالي يوضح كيفية انتقال المعلومات بين أجهزة الكمبيوتر الموجودة بالمؤسسة والبنية التحتية لنظام المعلومات.

الشكل رقم 2.3: البنية التحتية لنظام المعلومات



المصدر: مؤسسة الضمان الاجتماعي

ثانيا: البنية التحتية لمؤسسة الضمان الاجتماعي

ترتكز نظم المعلومات الموجودة بمؤسسة الضمان الاجتماعي على مجموعة من المكونات المادية والبرمجيات الوظيفية التي تساعد على تحسين جودة عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، وكذلك من أجل ربطها بالمستفيدين من أنشطتها وتسهيل العمليات المرتبطة بهم.

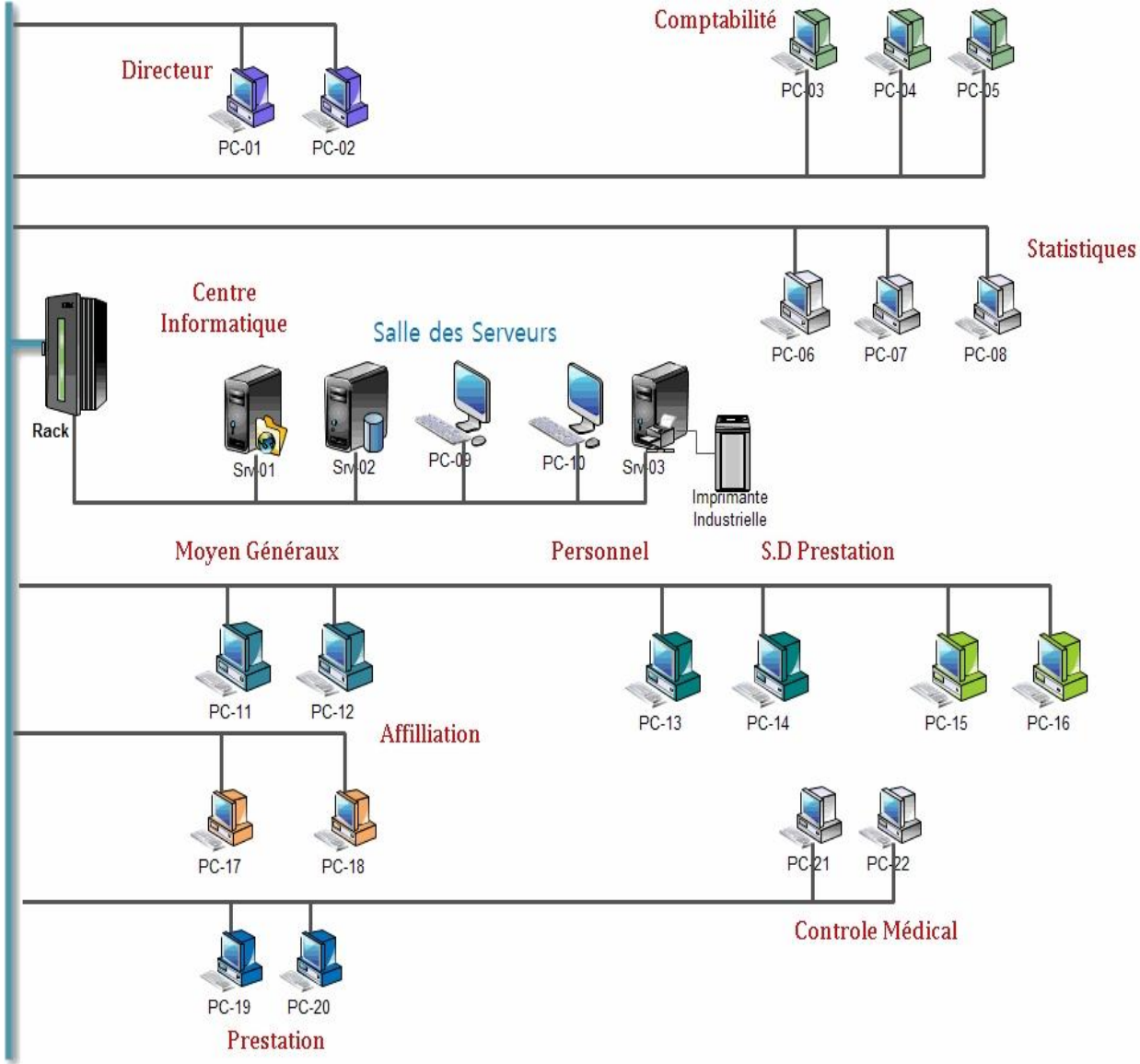
1. المكونات المادية

يتكون نظام المعلومات الخاص بمؤسسة الضمان الاجتماعي من:

- أ- الشبكة المعلوماتية: وهي شبكة جدّ متطورة تعمل بالألياف البصرية بين مختلف دوائر الولاية، مروراً بالمديرية الولائية لتسمسيلات وصولاً إلى المديرية العامة لابن عكنون أين يقع مقرها الرئيسي، وقد صممت هذه الشبكة وفقاً لاعتبارين رئيسيين هما:
 - الاعتبار الجغرافي: أي وقوع كل شبكة فرعية منها في جهة ما من جهات المؤسسة (كل شبكة موجودة في الدائرة تابعة للولاية).
 - الاعتبار الأمني: أي في حالة خطأ ما في شبكة معينة، لا ينتقل إلى باقي الشبكات المجاورة أو الشبكة الرئيسية.
- ب- عمل الشبكة: تتكون كل شبكة فرعية من الشبكة المعلوماتية من مجموعة من أجهزة الحاسوب الموصلة مع بعضها البعض عبر محول HUB، يصلها مباشرة عبر الألياف البصرية بالمشغل الرئيسي الذي يصلها بالكمبيوتر المضيف (serveur)، الذي يحتوي على قاعدة من البيانات المشتركة والبرامج التشغيلية التي تشغل النظام ككل، مع وجود كمبيوتر مضيف مساعد (Serveur Secondaire) من أجل الحماية في حالة تعطل الكمبيوتر المضيف الرئيسي، وهذا الجهاز موصول بالمديرية العامة بين عكنون أين توجد كل المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه المؤسسة، كما يوجد أجهزة كمبيوتر خاصة بمصلحة الإعلام الآلي أين يمكن الاطلاع على كافة المعلومات التي تتدفق في الشبكة، مع إمكانية حفظها أو نسخها أو استرجاعها (تكوين أرشيف الكتروني يحتوي على كل المعلومات الموجودة في الشبكة)، كما يمكن الاتصال بمختلف وكالات المؤسسة من خلال هذه الأجهزة.

والشكل التالي يبين الشبكة المعلوماتية لنظام المعلومات.

الشكل رقم 3.3: شبكة المؤسسة Réseau



المصدر: مؤسسة الضمان الاجتماعي

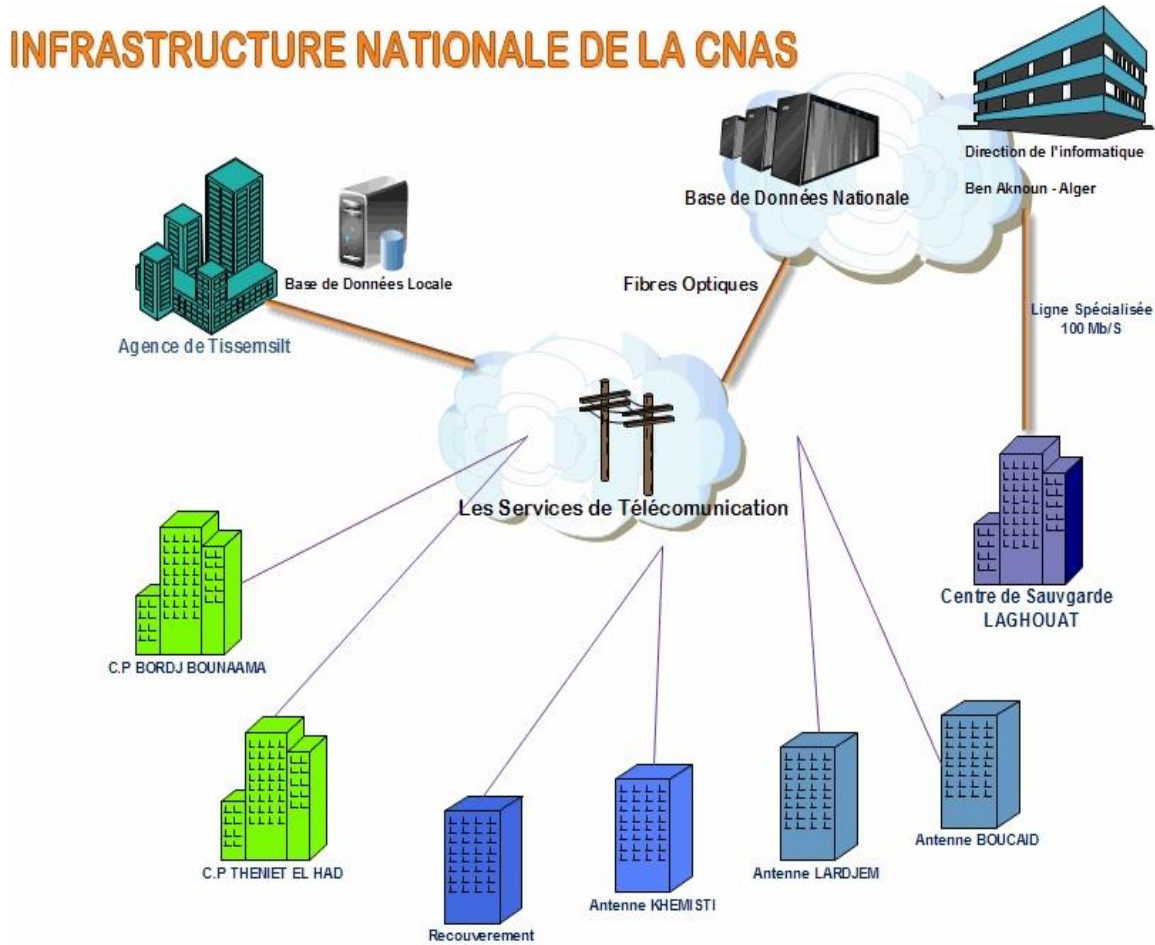
2. البرمجيات

تعتمد المؤسسة على مجموعة من البرمجيات التي تدير المكونات المادية للحاسوب، وكذلك الإجراءات التي يحتاجها الأفراد من أجل معالجة البيانات. والبرمجيات هي مجموعة البرامج والتطبيقات التي ينفذها الحاسوب وتمثل حلقة وصل بين المبرمج والحاسوب، ومن هذه البرمجيات نجد:

- برمجيات نظام التشغيل والتي تساعد الموظف على إدارة وتدعيم عمليات الحاسوب.
- الإجراءات وهي توجيهات تشغيلية للأفراد الذين يستخدمون نظام المعلومات كالتوجيهات الخاصة بملا الاستمارة مثلاً... الخ.

والشكل التالي يوضح كيفية وصول المعلومات إلى مختلف الجهات من المديرية العامة لابن عكنون إلى مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية تيسمسيلت.

الشكل رقم 3. 4: القاعدة المعلوماتية للمؤسسة



المصدر: مؤسسة الضمان الاجتماعي

المطلب الثاني: تحليل المقابلة المتعلقة ببطاقة الشفاء كنموذج لنظام المعلومات

يعد نظام المعلومات من أهم الوسائل التي تدعم عملية اتخاذ القرار في مؤسسة الضمان الاجتماعي محل الدراسة، وكنموذج على ذلك نجد بطاقة الشفاء التي تعمل بهذا النظام من أجل اتخاذ مؤسسة الضمان الاجتماعي لعدة قرارات اتجاه المؤمنين الاجتماعيين.

أولاً: نظام المعلومات لبطاقة الشفاء

1. تعريف نظام المعلومات لبطاقة الشفاء:

يعتبر نظام المعلومات المتعلق ببطاقة الشفاء من أهم المشاريع التي تعتمد على استعمال التكنولوجيا المتطورة، وهو نظام يقوم بإنتاج شريحة تسمى بطاقة الشفاء، ويأتي هذا النظام في إطار عصرنة قطاع الضمان الاجتماعي. وعليه يمكن القول بأن نظام المعلومات لبطاقة الشفاء هو نظام معقد سواء من الناحية التقنية أو العملية أو الوظيفية، متعدد الأبعاد والانعكاسات على سير المؤسسة وبيئتها.

2. أهداف نظام المعلومات لبطاقة الشفاء:

يهدف نظام المعلومات لبطاقة الشفاء إلى:

- تحسين نوعية الأداءات المقدمة عن طريق تبسيط الإجراءات المنتهجة في الحصول على الأداءات والتعويضات المنتظمة والسريعة.
- تحسين العلاقات فيما بين مقدمي الخدمات الصحية، بما فيهم الصيادلة والأطباء والهياكل الصحية... الخ.
- التحكم في التسيير من خلال الدقة في المراقبة، إضافة إلى مكافحة كل أشكال الغش والتجاوزات.

ثانياً: بطاقة الشفاء

1. تعريف بطاقة الشفاء

بطاقة الشفاء هي عبارة عن بطاقة الكترونية تحمل مختلف المعلومات الخاصة بالمؤمن الاجتماعي، وتسمح بالتعرف عليه وعلى ذوي الحقوق أثناء استفادته من خدمات الضمان الاجتماعي، ويمكن للمستفيدين من نظام الدفع أن يقدموا البطاقة عند الطبيب أو الصيدال... الخ، ومن المعلومات الشخصية الموجودة في البطاقة، تاريخ الميلاد، عدد الأولاد وتواريخ ميلادهم، الأدوية التي استهلكها... الخ.

وهذه البطاقة تعمل عن طريق جهاز صغير موصول بحاسوب متصل بالشبكة العنكبوتية من خلال رقم سري، ويقوم الصيدلي أو الطبيب بمعرفة البيانات من خلال برنامج نظام معلومات الشفاء. **مدة صلاحيتها:** مدة صلاحيتها سنة واحدة مع التجديد الدائم للملف المؤمن، وهي تعتبر وسيلة سريعة دون اللجوء لمصالح الضمان الاجتماعي لتعويض الأدوية.

الخصائص التقنية للبطاقة الشفاء

- تتميز بطاقة الشفاء بعدة خصائص يمكن إيجازها في:
- بطاقة مطابقة لمقاييس الايزو 7810، 7816.
- قابلة للعمل البيئي عن طريق نظام تسيير الملفات.
- تمتاز بالمرونة وقوة تأمين وحفظ البيانات.
- تتعامل بالرمز السري.
- تحمل قدرة استيعاب تقدر بـ "32 كيلوبايت".
- بطاقة منتجة من البلاستيك المقوى.

2. استعمال بطاقة الشفاء

تسمح بطاقة الشفاء بـ:

- مراقبة مدة صلاحية البطاقة.
- مراقبة حقوق المؤمن لهم اجتماعيا في أداءات الضمان الاجتماعي.
- مراقبة استهلاك المنتجات الصيدلانية.
- الإعداد الأوتوماتيكي للفاتورة الالكترونية (ورقة العلاجات).
- التأكد من هوية حامل البطاقة.
- التوقيع الالكتروني للفاتورة.
- إنتاج وإرسال الفواتير الالكترونية من قبل الصيادلة إلى مؤسسة الضمان الاجتماعي.

3. المعلومات المقررة ببطاقة الشفاء:

- من أهم المعلومات الموجودة في بطاقة الشفاء نجد:
- الحق في أداءات الضمان الاجتماعي.
- معلومات حول التعاقدات.

- الحالات الاستعجالية والأمراض طويلة الأمد.

- معلومات حول الأعمال الطبية المعوضة من قبل الضمان الاجتماعي.

4. المستعملين الأساسيين للبطاقة

- الأطباء، الصيادلة، مخابر التحليل الطبية، مكاتب الدخول للمستشفيات، صانعي زجاج النظارات

الطبية، الأطباء المستشارين لدى الضمان الاجتماعي، مختلف أعوان الضمان الاجتماعي... الخ.

5. شخصنة البطاقة الالكترونية

يتكفل مركز الشخصنة بإنتاج بطاقات (الشفاء) ومفاتيح موظفي الصحة، حيث يتم تجهيز

مركز الشخصنة بأحداث المعدات الرقمية لتتم فيه عمليات التشخيص الكهربائي والبياني

للبطاقات الالكترونية " الشفاء" ومفاتيح مهني الصحة وأعوان الضمان الاجتماعي.

إن مركز الشخصنة مجهزة بأجهزة من علامة داتاكارد، بطاقة الإنتاج تقدر بـ 400

إلى 600 بطاقة في الساعة، إضافة إلى أجهزة ماسحة (سكانير) بقدررة رقمنة من 1000 إلى

1200 استمارة في الساعة لكل جهاز. كما يتكفل النظام برقمنة الاستمارات المتعلقة بطلبات

البطاقات، كذلك يسمح باستخراج الرمز الدليلي والتعرف على حامل البطاقة وصورته وإدخال

الصور المرقمنة بمحطة المعالجة، وقد دعم هذا المركز بأحسن وأجود مهندسي وتقني الضمان

الاجتماعي لضمان سيره الحسن.

المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة الخاصة بدور نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار

يلعب نظام المعلومات دورا مهما وأساسيا في نشاط مؤسسة الضمان الاجتماعي إذ يعد الركيزة الأساسية لمختلف وظائفها التي تتسم بالصعوبة والضغط المختلفة.

أولا: عملية اتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات التي تبني عليها عمليات ونشاطات المؤسسة، وهذا من خلال اختيار البديل الأفضل لمختلف القرارات الموجودة بيد متخذ القرار، ومحاولة تنفيذها على أكمل وجه من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لمختلف المؤسسات سواء العامة منها أو الخاصة.

1. تعريف عملية اتخاذ القرار في المؤسسة: هي عملية اختيار بديل من ضمن مجموعة من

البدائل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في ظل البيانات والمعلومات المتاحة لها.

ومؤسسة الضمان الاجتماعي كغيرها من المؤسسات الجزائرية التي تسعى إلى تحقيق أهدافها من أجل تقديم أحسن الخدمات إلى المؤمنين الاجتماعيين والمشاركين والمتعاقدين معها، وهذا بغية اختيار أفضل القرارات وتنفيذها على أرض الواقع، وعليه سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى عملية اتخاذ القرار في مؤسسة الضمان الاجتماعي ودور نظام المعلومات فيها... الخ.

2. أنواع القرارات في مؤسسة الضمان الاجتماعي

يقوم مدراء مؤسسة الضمان الاجتماعي أثناء ممارستهم لأعمالهم اليومية باتخاذ العديد من القرارات والتي تختلف باختلاف الوضع الذي يكونون فيه، فهناك قرارات بسيطة كتسديد أجور العمال، دفع مستحقات المؤمنين الاجتماعيين، دفع مستحقات الأطباء والصيدالة... الخ، وهناك قرارات معقدة كتأسيس مؤسسة أو شراء معدات عصرية... الخ، فهذه قرارات إستراتيجية بالغة الأهمية تعتمد في مجملها على توفر السيولة المالية من أجل المفاضلة بينها وتطبيقها.

ومن بين أهم القرارات التي تتخذ على مستوى مؤسسة الضمان الاجتماعي والتي يتم المفاضلة بينها نجد:

- شراء تجهيزات جديدة.
- فتح مناصب جديدة من أجل التوظيف والتخفيض من البطالة.
- نقل مختلف المؤمنين اجتماعيا والمصابين بأمراض مستعصية لعلاجهم في الخارج في حالة عدم وجود الحلول في المستشفيات الجزائرية.

- عصرنة المصالح الموجودة في المؤسسة من خلال مواكبة التطورات الحاصلة كتنبي نظام يساهم في التقليل من أعباء المؤسسة ويسهل عملياتها الكثيرة.

ثانيا: دور نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار

تمثل البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق نظام المعلومات الإداري أهم العناصر الأساسية في عملية اتخاذ القرار، وبالرغم من صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات الكاملة والصحيحة، فإن البحث الدائم عن هذه البيانات والمعلومات وبكل الوسائل المتاحة أمر ضروري لنجاح كافة العمليات الإدارية في المؤسسة، وتختلف البيانات والمعلومات المستخدمة باختلاف نوع القرار، ومن أجل هذا تصدر الإدارة تعليماتها إلى الوحدات التابعة لها لموافاتها بأهم البيانات والمعلومات التي ينبغي معرفتها من أجل اتخاذ القرار وتنفيذ، ومن ثم تقوم كل وحدة بالبحث عن البيانات والمعلومات المطلوبة منها وإرسالها إلى الإدارة التي تتجمع عندها هذه البيانات والمعلومات من مختلف الوحدات ثم تتولى تحليلها وتقييمها بحيث تصبح صالحة لأن تكون عنصرا من عناصر اتخاذ القرار الجيد.

وبما أن المعلومات تمثل المورد الأساسي لعملية اتخاذ القرار فلا بد أن تكون كاملة ودقيقة وفي الوقت المناسب، حيث أن نقص المعلومات هو الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة، فالقرارات لا يمكن أن تكون صحيحة وذات فعالية ما لم تكن مبنية على أساس وافر من البيانات والمعلومات الصحيحة المستمدة من نظام جيد للمعلومات يتكفل بمعالجتها وتحليلها وتقييمها ونقلها وتنفيذها، وتصحيح كل خطأ يقع أو يوشك أن يقع، ذلك أن أي انحراف في التنفيذ يكون نتيجة لعدم وصول البيانات التي تفيد في منع الانحراف.

وعليه فنظام المعلومات الإداري هو وسيلة فعالة من أجل جمع ومعالجة الكم الهائل للبيانات وضمان وصولها في الوقت المحدد وبالصيغة الدقيقة والواضحة، فهو الطريق الذي يتم من خلاله اتخاذ قرارات فعالة قائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة.

ومن خلال كل هذا يتلخص دور المعلومات في عملية اتخاذ القرار من خلال النقاط التالية:

- تسهيل عملية حصول المؤسسة على قاعدة بيانات ذات أهمية كبيرة وبدرجة كافية من الوضوح والدقة.
- سهولة وسرعة وصول المعلومات إلى مختلف جهات المؤسسة.

- تنمية شعور الانتماء لدى الموظفين بمنحهم الاستقلالية في التصرف وتوسيع قاعدة اتخاذ القرار لديهم، مما يمكنهم من المشاركة في هذه العملية.
- المساهمة في بناء مؤسسة ذكية تسمح باتخاذ قرارات دقيقة ومناسبة عن طريق استغلال التدفق الهائل والسريع للمعلومات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- المساهمة في رفع كفاءة الموظفين وتمكينهم من الاتصال بأصحاب الخبرة، مما يخلق جو قائم على التفاعل والتعاون وتبادل الخبرات من أجل اتخاذ القرارات المشتركة وتحفيزهم على تنفيذها ومراقبتها.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها، فإن مؤسسة الضمان الاجتماعي هي من أهم المؤسسات التي تتركز في وظائفها على نظام المعلومات والذي يعد القاعدة الأساسية لنشاطها، وذلك لما يقدمه من تسهيلات في العمل اليومي لمختلف مصالحها، فهو يساعد بدرجة كبير في زيادة دقة المعلومات وتوفرها بالقدر الكافي وفي الوقت المناسب مما يؤدي إلى اكتشاف المشاكل الموجودة بالمؤسسة ووضع الحلول المناسبة لها، وهذا من خلال اعتمادها على أجهزة جد متطورة ساهمت وبدرجة عالية في تحسين أدائها، كما أن توفر المعلومات الصحيحة والدقيقة وفي الوقت المناسب يعد من أهم المحددات التي تزيد من فعالية اتخاذ القرار في مؤسسة الضمان الاجتماعي. وعليه فإن مؤسسة الضمان الاجتماعي تعتمد وبشكل كبير على نظام المعلومات الإداري في اتخاذ القرارات بها.

الخاتمة العامة:

شهد العالم تطورا سريعا ومذهلا على مختلف أصعدته، وخاصة المتعلقة بالمجال التكنولوجي والعلمي، الذي صاحبه الاستخدام المكثف للأجهزة الإلكترونية، التي ساهمت وبشكل كبير في تخفيض الوقت والجهد وحفظ المعلومات، التي تعتبر موردا أساسيا من موارد المؤسسة وقوة يمكن استخدامها كأداة للتأثير على مختلف أنشطة الأفراد، كل هذا أدى إلى خلق ضرورة ملحة لوضع وتصميم أنظمة متقدمة ومتطورة تتوفر على مختلف الأساليب والوسائل لاحتواء الكم الهائل لهذه المعلومات.

ونظم المعلومات الإدارية تركز على قاعدة صلبة من البيانات والمعلومات، كما تركز على التنظيم الجيد للمنظمة في مختلف وظائفها، الشيء الذي يضمن ويسهل عملية الاتصال بين مستويات الإدارة من خلال المساهمة في الحصول على المعلومات وتنقلها ومراقبتها، فلم تعد هناك حواجز أو عوائق تعترض عملية تدفق هذه المعلومات داخل المنظمة مما تساعد على تحسين أداء النشاط الإداري واتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب، فهذه الأخيرة اكتسبت أهمية بالغة في مجال إدارة الأعمال وأصبحت بمثابة المحرك الأساسي لنشاط المنظمة، ونقطة الانطلاق نحو تحقيق أهدافها، فنظام المعلومات يلعب دورا جوهريا في عملية اتخاذ القرار وهذا من خلال ترجمة البيانات والمعلومات ومعالجتها بسرعة وبدقة وتوفيرها في الوقت المحدد، فهذه المعلومات هي أهم عنصر في عملية اتخاذ القرار وأي نقص فيها أو تأخر قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة، فالقرارات لا يمكن أن تكون صحيحة ودقيقة إن لم تركز على أساس وافر من البيانات والمعلومات الصحيحة المستمدة من نظام جيد يتكفل بجمعها وتحليلها وتقييمها ونقلها وتصحيح كل الأخطاء إن وجدت.

والمؤسسات الجزائرية ليست بمعزل عن هذه التطورات فهي تحاول جاهدة مواكبتها، وهذا ما توصلت إليه هذه الدراسة من خلال أخذ مؤسسة الضمان الاجتماعي أين تم إثبات أن نظم المعلومات الإدارية لها أثر كبير على عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال المساهمة بشكل كبير في زيادة دقة وسرعة تدفق هذه المعلومات وفي وقت قياسي، وأثبتت الدراسة أن نظم المعلومات الإدارية تساهم وبقدر كبير في بلورة المشاكل وبدائل حلولها، وبالتالي إنتاج قرارات ذات دقة ومرونة وفعالية عالية وبجهد ووقت أقل.

ومن خلال كل هذا فإن نظام المعلومات هو من أهم الوسائل الفعالة التي تضمن السيطرة على ذلك الكم من المعلومات وتكفل توفرها لمختلف مستويات الإدارة حتى تستطيع اتخاذ القرارات على أحسن وجه.

اختبار صحة الفرضيات:

بعد الدراسة النظرية التي قمنا بها حول أثر نظام المعلومات على عملية اتخاذ القرار وتبسيط الضوء على مؤسسة الضمان الاجتماعي كدراسة ميدانية لهذا الموضوع والخروج بعدة نتائج سنختبر صحة الفرضيات التي قمنا بوضعها.

الفرضية الرئيسية:

نظام المعلومات الإداري يلعب دور كبير في عملية اتخاذ القرار في مؤسسة الضمان الاجتماعي وذلك من خلال توفير المعلومات الضرورية والدقيقة لمتخذ القرار حتى يتخذ قرارات صائبة. إن هذه الفرضية هي فرضية صحيحة، حيث أنها تتوافق مع ما توصلنا إليه في الدراسة سواء في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي، فنظام المعلومات يعد الركيزة أو القاعدة الأساسية التي تقوم عليها عملية اتخاذ القرار في مؤسسة الضمان الاجتماعي، وهذا من خلال ما يوفره من بيانات ومعلومات دقيقة وصحيحة وسريعة، تساهم في بلورة المشاكل الموجودة في المنظمة والكشف عن مختلف بدائل حلها من أجل اتخاذ قرارات ذات جودة عالية.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية أولى:

تعتمد مؤسسة الضمان الاجتماعي على نظام معلومات إداري في تسيير نشاطها بحكم أنها تتعامل مع عدد كبير من الزبائن وكم هائل من المعلومات.

هذه الفرضية أيضا هي فرضية صحيحة، فمؤسسة الضمان الاجتماعي تعتمد وبدرجة كبيرة على نظام المعلومات في تسيير مختلف وظائفها، وهذا من أجل السيطرة على الكم الهائل من المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب، فبقدر ما تكون هذه المعلومات صحيحة ودقيقة ومحكمة الوقت بقدر ما تحقق أهداف المنظمة وهذا ما يعمل نظام المعلومات على تحقيقه في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

الفرضية الثانية:

عملية اتخاذ القرار في مؤسسة الضمان الاجتماعي تتم عادة بطريقة روتينية حيث لا تحتاج إلى الكثير من المعلومات في غالب الأحيان.

إن هذه الفرضية صحيحة، فعملية اتخاذ القرار في مؤسسة الضمان الاجتماعي تتم عادة بحسب نوع القرارات التي تتخذها، فإذا كانت القرارات روتينية كدفع أجور الموظفين مثلا، ففي هذه الحالة لا تحتاج إلى معلومات

كثيرة، والعكس فإذا كانت هذه القرارات غير روتينية فهي تحتاج إلى معلومات دقيقة وواضحة ومحكمة الوقت وهذا من أجل اختيار القرار الأفضل.

نتائج الدراسة:

بعد عرض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بنظام المعلومات وعلاقته باتخاذ القرار، وبعد دراسة ومناقشة أسئلة الفرضيات من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة الضمان الاجتماعي، تمكنا من التوصل إلى العديد من النتائج والتي يمكن عرضها فيما يلي:

1. إن مؤسسة الضمان الاجتماعي تعتمد وبدرجة كبيرة على نظام المعلومات في تسيير مختلف أنشطتها، مرتكزة في ذلك على بنية تحتية جدّ متطورة سواء أكانت مادية أو بشرية، ويعمل هذا النظام على تنظيم العمل من خلال تنويع اختصاصات الموظفين وتحويلهم من الأنظمة التقليدية إلى أنظمة أكثر تطوراً وحادثة تضمن السرعة والمرونة في العمل، كما تساهم على تقليل التكاليف والجهد من خلال استخدام الأجهزة الالكترونية التي ساعدت الموظفين على تقديم خدمات سريعة لكل شرائح المجتمع، وأن نظام المعلومات يساهم في معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة وذات معنى وتخزينها ونقلها ونشرها بين مختلف مديريات المؤسسة في الوقت المناسب من أجل تحقيق أهدافها.

2. إن نظام المعلومات الموجود بمؤسسة الضمان الاجتماعي يتضمن نظام معلومات الموارد البشرية الذي يعمل على توفير المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية، كما يحتوي النظام أيضاً على نظام المعلومات المالية والمحاسبية اللذان يعملان على توفير المعلومات الضرورية والشاملة والدقيقة لتوفير الأموال وتوصيلها إلى مختلف الأطراف والمتعاملين مع المؤسسة كالصيادلة والمؤمنين الاجتماعيين... الخ، وكل هذه الأنظمة تعمل على إزالة الأعباء الإدارية ودعم قرارات المؤسسة.

3. من أهم الاحتياطات المستخدمة في المؤسسة هي وضع برامج خاصة لحماية أجهزة وبرامج النظام من حواسيب وغيرها وكذلك المتابعة والمراقبة اليومية من خلال شبكة الانترنت لجميع أنواع الفيروسات التي تظهر يوميا، وكذلك البرامج المضادة لهذه الفيروسات (ANTI-VIRUS PROGRAMS) والعمل على اقتنائها وتزويد مختلف الأنظمة بها، الاهتمام بجهاز الكمبيوتر المضيف المساعد في حال تعطل الكمبيوتر الرئيسي ومن أهم الاحتياطات نسخ مختلف المعلومات والبيانات بصفة دورية من قاعدة البيانات الخاصة بالنظام وحفظها في أقراص صلبة (cd_rom) مكونين بذلك أرشيف الكتروني يمكن العودة إليه إذا اقتضت الحاجة إلى ذلك.

4. وبأن المؤسسة لم تتعرض لأي أخطار فيروسية وإنما تعرضت إلى إتلاف الأجهزة مما أثر وبشكل كبير على انتقال المعلومات واتخاذ القرارات، إلا أنها تداركت الأمر وهذا من خلال الاعتماد على أجهزة أكثر تطوراً وحادثة مما ساهمت وبدرجة عالية في تحسين أداء المؤسسة، من خلال توفير المعلومات اللازمة والضرورية في الوقت المحدد من أجل اتخاذ القرارات في الوقت المحدد، كما يحتوي النظام الموجود بالمؤسسة على كلمة مرور (سر) تستبدل في وقت الحاجة بكلمة جديدة وهذا في إطار صلاحيات المسؤول المعين من أجل حماية النظام وصيانتها ومنع أي شخص غير مخول له بالدخول وإحداث تغييرات على البيانات والمعلومات.

5. إن نظام المعلومات الإداري المعتمد في المؤسسة يساهم بشكل كبير في زيادة دقة المعلومات وتوفرها بالقدر الكافي وفي الوقت المناسب مما يؤدي إلى بلورة المشاكل الموجودة بالمؤسسة والحلول والبدائل المقترحة لذلك، التي تساهم بدورها في اتخاذ قرارات تتسم بالدقة والمرونة والفعالية وبجهد ووقت أقل، كما يساعد النظام على تحسين سياسات المؤسسة وإجراءاتها ويحافظ على علاقة المؤسسة مع مختلف متعاملاتها.

6. إن مؤسسة الضمان الاجتماعي تعتمد وبصفة كبيرة على استخدام نظام المعلومات وخاصة في مجال التعامل مع المرضى إذ وضعت تحت أيديهم بطاقة إلكترونية تساعدهم في شراء الدواء واسترجاع مستحققاتهم دون عناء وهذا من خلال النظام المطبق لديهم وهذه البطاقة تحتوي على كل الوثائق المتعلقة بالمعلومات الشخصية المقدمة للضمان الاجتماعي، وتستعمل هذه البطاقة عند الطبيب أو الصيدلي، وهي تسهل وتسرع إجراءات التعويض دون الحاجة إلى التنقل إلى مراكز الدفع للضمان الاجتماعي وذلك عن طريق الحساب البريدي أو البنكي، وعليه فإن بطاقة الشفاء تعتبر قفزة نوعية نحو العصرية.

7. إن القرارات المتخذة في المؤسسة هي قرارات ذات فعالية إذ أنها تتمتع بالدقة والجودة العالية، فأغلبها تحقق الأهداف المتوقعة، فإدارة هذه المؤسسة تحرص على توفير جميع المعلومات المتعلقة بالمشاكل قبل اتخاذ أي قرار بشأنها.

8. إن توفر المعلومات الملائمة والشاملة والكافية والدقيقة وفي الوقت المناسب يعد من أهم المحددات التي تزيد من فعالية اتخاذ القرار في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

9. إن من أهم المزايا التي يقدمها نظام المعلومات في المؤسسة من أجل اتخاذ القرار المناسب:

- توفير الوقت والجهد.
- تسهيل وتسريع مختلف العمليات الإدارية وتحسين عملية الاتصال المتعلقة باتخاذ القرار بين مصالح المؤسسة.

- تطوير وتحسين العمل والأجهزة المعتمدة داخل المؤسسة.
- اختيار أفضل الموارد البشرية المتوفرة وتدريبها وتكوينها وفق ما يطلبه النظام.

التوصيات والاقتراحات:

بعد دراسة نظام المعلومات بمؤسسة الضمان الاجتماعي ودوره في عملية اتخاذ القرار، وفي ضوء نتائج الدراسة المتوصل إليها وما تحمله من نقاط قوة وضعف في هذا النظام، يمكن تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات التي من الممكن أن يستفيد منها المسؤولين في مجال تطوير عملهم وتساهم في علاج بعض النقائص في المؤسسة محل الدراسة أو مؤسسات أخرى، والتي نذكر منها على سبيل المثال:

1. السعي إلى مواكبة التطورات التكنولوجية والعلمية من خلال تبني أحدث التقنيات والأجهزة وجعلها من أولويات المنظمة من أجل بناء منظمة عصرية قادرة على مواجهة التحديات التي يفرضها المحيط.
2. ضرورة إدخال أنظمة جديدة مساعدة كنظم معلومات الإدارة العليا ونظم دعم القرار... والاستفادة من ميزاتهما في إنتاج قرارات ذات جودة وفعالية عالية.
3. ضرورة التنسيق بين الجانب التكنولوجي والموارد البشرية للرفع من كفاءة مستخدمي النظام في إنتاج قرارات فعالة، وضمان قيا النظام بمختلف وظائفه من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة.
4. العمل على تطوير أنظمة المعلومات الإدارية بحيث تغطي كافة الجوانب الإدارية للمنظمة.
5. القيام بحملات دراسية من أجل التعريف بأهمية تكنولوجيا المعلومات والمزايا التي توفرها في مجال الأعمال، وكذلك التعريف بنظام المعلومات والدور الذي يلعبه في تسهيل العمليات الإدارية وزيادة فعالية القرارات المتخذة.
6. السعي إلى تطوير إجراءات الأمن والسلامة الخاصة بنظام المعلومات المستخدم بالمؤسسة من أجل منع أي شخص غير مخول إلى الدخول إليه.
7. تعزيز وتقوية عملية الاتصال بين جميع الموظفين ونشر روح التعاون بينهم من أجل قيام كل موظف بعمله على أكبر وجه ممكن، وكذلك تبادل الخبرات التي تساهم في نجاح النظام وتحقيق أهداف المؤسسة.

8. ضرورة تخصيص برامج تكوينية للأفراد في المجالات التي لها علاقة بنظم تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في الإدارة، وهذا من أجل إيجاد مورد بشري مؤهل ذو كفاءة عالية في استخدام هذه التقنيات الحديثة من دون أي عقدة أو خوف.

9. ضرورة توفير وسائل الأمن والحماية بشكل مستمر ودائم للمعلومات وقواعد البيانات والأجهزة الالكترونية من كل الأخطار والتهديدات المحتملة، وهذا من خلال استخدام مضادات الفيروسات (Anti-virus) وتحديثها والعمل على اختيار أفضلها وضمان الحماية المستمرة للحاسوب الرئيسي والحاسوب المساعد للمؤسسة.

الملخص:

تناولنا في دراستنا هذه اثر نظام المعلومات على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية تيسمسيلت، وقد قمنا بتقسيم هذا العمل إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي:

ففي الفصل الأول تطرقنا إلى نظام المعلومات الإداري الذي يعد ركيزة أساسية في تسهيل وتسريع العمليات الإدارية، ويؤدي إلى تحسين كفاءة وفعالية المنظمة وهذا من خلال الاقتصاد في الوقت والمرونة في العمل من خلال جمع ومعالجة وتحليل المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب، فنظام المعلومات الإداري يمثل دعامة أساسية للمنظمة من أجل تحقيق الريادة والاستمرارية.

أما الفصل الثاني فتناولنا فيه عملية اتخاذ القرار ومختلف الأساليب المستخدمة فيها، والعوامل المؤثرة عليها، وكذا تأثير نظام المعلومات الإدارية على فعاليتها.

أما الفصل الثالث فكان عبارة عن دراسة ميدانية أجريناها في مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية تيسمسيلت، والتي قمنا فيها بالتعريف بالمؤسسة وبنظام المعلومات المستخدم فيها، وتأثيره على عملية اتخاذ القرار بها.

الملحق رقم 01

- قائمة الأسئلة التي أجريت مع نائب المدير المكلف بالإعلام الآلي بمؤسسة الضمان الاجتماعي.
- ولدراسة أثر نظام المعلومات الإداري داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي، تمت الاستعانة بالأجوبة التي قدمها نائب المدير المكلف بمركز الإعلام الآلي من خلال المقابلة التي تمت معه بصفة المشرف العام على عملية تشغيل النظام وصيانتته والتي كانت على الشكل التالي:
- س1: كم عدد الأجهزة المتوفرة لديكم وكم عدد الموظفين المستخدمين لهذه الأجهزة؟
- س2: إن تحديث التجهيزات والمعدات والتقنيات التكنولوجية من أجل مواكبة التطورات يساهم في تحسين الأعمال ويضفي عليها طابع السرعة والمرونة، فما قولكم سيدي؟
- س3: ما هي المصادر التي يتم الاعتماد عليها في عملية جمع المعلومات والبيانات؟
- س4: ما نوع المعلومات التي تهتم المؤسسة بجمعها بدرجة كبيرة؟
- س5: المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة هل هي كافية وشاملة ودقيقة؟
- س6: هل حدث تطور في تنظيم العمل جراء الاعتماد على نظام المعلومات بمؤسستكم؟
- س7: ما رد فعل الموظفين اتجاه استخدام الأجهزة الالكترونية في مختلف العمليات الوظيفية؟
- س8: إن نظام المعلومات يستخدم عدة أساليب كمية في حل المشاكل، فما هي الأساليب المعتمدة عندكم؟
- س9: إن نظام المعلومات يضم عدة أنواع، فما هي الأنواع المطبقة بالمؤسسة؟
- س10: معظم الأنظمة الموجودة في المؤسسات تعاني من أخطار كثيرة، فهل حدثت أي مشاكل عندكم من هذا القبيل؟
- س11: هل بإمكان أي شخص غير مخول الدخول إلى النظام وإحداث تغييرات على البيانات والمعلومات والبرامج داخل المؤسسة؟
- س12: إن نظام المعلومات يساعد على عملية اتخاذ القرار واختيار البديل الأمثل، فما رأيكم في ذلك وهل بالفعل يساهم في هذه العملية في المؤسسة لديكم؟
- س13: هل بإمكان القول أن نوعية الخدمات المقدمة للمؤمنين الاجتماعيين والشركاء تحسنت وبدرجة كبيرة بعد الاعتماد على النظام؟
- س14: ما هي الاحتياطات التي تتخذونها لتفادي وقوع الأخطاء أو الأخطار إن وجدت؟
- س15: ما هي المصالح التي تستخدم نظام المعلومات وبشكل كبير في المؤسسة؟
- س16: على خلاف بطاقة الشفاء هل يوجد نوع آخر يتم من خلاله استخدام نظام المعلومات؟

قائمة الاختصارات

الاختصار	الاسم الكامل
MIS	نظم المعلومات الإدارية
DSS	نظم دعم القرار
EIS	نظم الإدارة الإستراتيجية
CPS	نظم معالجة المعاملات (الحدث)
KWS	نظم العمل المعرفي
TPS	نظم معالجة البيانات
DBMS	نظام إدارة قواعد البيانات

قائمة الأشكال: قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
ص 15	نظام معالجة المعلومات	الشكل 1.1
ص 16	نظام المعلومات الإدارية	الشكل 2.1
ص 18	نموذج لنظم المعلومات الإدارية	الشكل 3.1
ص 21	مراحل تطور نظم المعلومات الإدارية	الشكل 4.1
ص 26	وظائف نظم المعلومات الإدارية	الشكل 5.1
ص 31	النظام المتكامل لنظم المعلومات الدارية	الشكل 6.1
ص 38	خريطة تدفق عملية تطوير نظم المعلومات الإدارية	الشكل 7.1
ص 47	نموذج بورتر	الشكل 8.1
ص 50	نظم المعلومات المرتبطة بالحاسب الآلي في المنظمة	الشكل 9.1
ص 70	المراحل الرئيسية لعملية اتخاذ القرار	الشكل 1.2
ص 87	المستويات الإدارية ونظم المعلومات المساندة لها	الشكل 2.2
ص 89	العلاقة بين نظام المعلومات الإدارية وعملية اتخاذ القرار	الشكل 3.2
ص 99	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الضمان الاجتماعي	الشكل 1.3
ص 104	البنية التحتية لنظام المعلومات	الشكل 2.3
ص 106	شبكة المؤسسة Réseau	الشكل 3.3
ص 107	القاعدة المعلوماتية للمؤسسة	الشكل 4.3

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
	الجدول 1.1 نظم معلومات الموارد البشرية

قائمة الاختصارات

الاختصار	الاسم الكامل
e- HRM	إدارة الموارد البشرية الكترونيا
HR	الموارد البشرية
HRM	إدارة الموارد البشرية

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
ص 82	متطلبات المعلومات للمستويات الإدارية	الجدول 1.2
ص 83	العلاقة بين مستويات اتخاذ القرار ونوعية المعلومات	الجدول 2.2
ص 95	توزيع العمال حسب الصنف	الجدول 3.3

قائمة الملاحق

اسم الملحق	رقم الملحق
قائمة الأسئلة	الملحق 01

قائمة المراجع

I. الكتب:

1. أحمد عبد الله اللحلح، مصطفى محمود أبو بكر، البحث العلمي (تعريفه، خطواته، مناهجه، المفاهيم الاحصائية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ط2001-2002.
2. أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مركز الإسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، ط1، 2009.
3. بشير علاق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
4. بشير علاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص79.
5. تركي إبراهيم سلطان، نظم المعلومات واستخدام الحاسب الآلي، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة السعودية، ط1، 1985.
6. حسن بالعجوز، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الإنتاجية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الجزائر، ط01، 2009.
7. حمد سليمان المشوخي، تقنيات ومناهج البحث العلمي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط2002.
8. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
9. رائد محمد عبد ربه، نظم المعلومات الإدارية، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.

10. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
11. ربحي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
12. رضا اسماعيل البسيوني، إدارة الأعمال، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2009.
13. سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم لمعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011 .
14. عارف جابر طه، أشرف غريب، نظم المعلومات للموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، مصر، ط1، 2014.
15. عدنان عواد شوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
16. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، دار المناهج، عمان، الأردن، ط1، 2000.
17. علاء عبد الرزاق محمد السالمي، نظم دعم القرار، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005.
18. علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
19. علي خلف حجاجة، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
20. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، أساسيات علم الإدارة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 8، 2014.
21. عماد الصباغ، نظم المعلومات أهميتها و مكوناتها ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2000.

22. غسان قاسم داود اللامي وآخرون، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010.
23. فيصل محمد شواور، مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
24. ماجد عبد المهدي مساعد، إدارة المنظمات، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2013.
25. محمد السعيد خشبة، المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا، دار الإشعاع للطباعة، القاهرة، مصر، ط1، 1987.
26. محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، القاهرة، مصر، ط1، 2009.
27. محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2008.
28. محمد رسلان الجيوسي وجميلة جادالله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2000.
29. محمد صلاح سالم، العصر الرقمي وثورة المعلومات، عين الدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية، مصر، ط1، 2002.
30. مؤيد الفضل، الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
31. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
32. نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 1، 2012.
33. هاشم فوزي العبادي وجيليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات منظور استراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.

34. يحيى حلمي، أساسيات نظم المعلومات، مؤسسة الأهرام للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998.

II. المذكرات:

احمد جنان، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد كمي، قسم العلوم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003/2004.
إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2003/2004.

العبد فراحته، دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2005/2006.

النعاس صديقي، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب البلدية، الجزائر، 2004/2005.

درحمون هلال، المحاسبة التحليلية، نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص نقود مالية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2004/2005.

سعيداني سعيد، نظم المعلومات التسويقية ودوره في ترشيد قرارات المزيح التسويقي، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البلدية، الجزائر، 2004/2005.

عبد الحكيم عياضي، نظم المعلومات وعلاقتها في تحسين عملية اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة والتسيير الرياضي، كلية علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014/2013.

عبد الناصر خري، دور نظم المعلومات التسويقية في تفعيل الفترة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2006/2005.

علمي لزهري، أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006/2005.

علي صنهيت شرار المطيري، دور نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية في تحسين قياس مخاطر الائتمان في البنوك الكويتية، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، قسم الاقتصاد، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، سنة 2012/2011.

عياد محمد مين، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبية للمؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007/2008.

فاضل يمينة فوزية، اثر نظم المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2000/2001.

فيصل ساينغي، أنظمة المعلومات استخدامها، فوائدها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.

مجدي عريف، نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل المشكلات الإدارية العامة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم التسيير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين اللاذقية، سوريا، 2008.

مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة الأعمال، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.

مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية الاقتصاد، جامعة سطيف، الجزائر، 2010/2009.

معوج عبد الحكيم، مناهج بناء نظم المعلومات الإدارية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2002.

نوي طه حسين، نظم المعلومات الادارية و تطويرها في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001/2000.

III. المجالات:

أحمد صالح هزائمية، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول المجلد 25، الأردن، 2009.

الوافي الطيب، نظم المعلومات وأثره على عملية اتخاذ القرارات، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 10، الجزائر، 2010.

الفهرس

.....	اهداء
.....	كلمة شكر
.....	ملخص المذكرة
.....	الفهرس
.....	قائمة الأشكال والجداول
أ.....	المقدمة العامة

الفصل الأول: - نظام المعلومات الإداري -

8.....	المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات الإدارية
8.....	المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات الإدارية
19.....	المطلب الثاني: مراحل تطور نظام المعلومات الإدارية وأسباب قيامه
24.....	المطلب الثالث: ووظائف وأهداف نظام المعلومات الإدارية
28.....	المبحث الثاني : أنواع، متطلبات وتحديات نظم المعلومات الإدارية
28.....	المطلب الأول: أنواع نظام المعلومات الإدارية وأبعاده
33.....	المطلب الثاني: مداخل نظام المعلومات الإدارية ودورة حياته
39.....	المطلب الثالث: تحديات نظام المعلومات الإدارية ومتطلبات بنائه
43.....	المبحث الثالث: تقييم نظام المعلومات الإدارية
43.....	المطلب الأول: أسس التكنولوجيا لنظم المعلومات الإدارية
46.....	المطلب الثاني: دور نظام المعلومات الإدارية والحاسب الآلي

51.....	المطلب الثالث: عملية الرقابة على نظام المعلومات الإدارية.....
	الفصل الثاني: - عملية اتخاذ القرار -
58.....	المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار.....
58.....	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وخصائصه.....
62.....	المطلب الثاني: اتخاذ القرار في الفكر الإداري وأهميته.....
67.....	المطلب الثالث: عناصر ومراحل عملية اتخاذ القرار.....
71.....	المبحث الثاني: أنماط عملية اتخاذ القرار، أساليبها والعوامل المؤثرة فيها.....
71.....	المطلب الأول: أنماط وظروف عملية اتخاذ القرار.....
73.....	المطلب الثاني: أساليب عملية اتخاذ القرار.....
76.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثر في عملية اتخاذ القرار وأساليب تحسينها.....
80.....	المبحث الثالث: علاقة نظام المعلومات الإدارية بعملية اتخاذ القرار.....
80.....	المطلب الأول: دور المعلومات في عملية اتخاذ القرار.....
83.....	المطلب الثاني: نظم المعلومات و المستويات الإدارية.....
87.....	المطلب الثالث: تأثير نظام المعلومات الإدارية على مراحل عملية اتخاذ القرار ودور.....
	الفصل الثالث: - نظام المعلومات الإدارية في مؤسسة الضمان الاجتماعي -
93.....	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
93.....	المطلب الأول: المنهج المستخدم.....
94.....	المطلب الثاني: مجالات الدراسة.....
101.....	المطلب الثالث: أدوات الدراسة.....
103.....	المبحث الثاني: عرض، تحليل وتفسير البيانات.....
103.....	المطلب الأول: تحليل محتوى المقابلات الشخصية الخاصة بنظام المعلومات.....
108.....	المطلب الثاني: تحليل المقابلة المتعلقة ببطاقة الشفاء كنموذج لنظام المعلومات.....
111.....	المطلب الثالث: التحليل نتائج الخاصة بدور نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار.....
116.....	الخاتمة العامة.....
118.....	قائمة المصادر والمراجع.....

