

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2017

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: ادارة أعمال

عنوان المذكرة:

دور نظم المعلومات في عملية صنع القرارات الادارية
دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة

إشراف الأستاذ:

رابح بالنور

من إعداد:

أسماء شريط.

ابتسام صدار.

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر - ب-	يحي دريس
مشرفا ومقرررا	أستاذ مساعد - أ-	رابح بالنور
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد - أ-	يحي درار

السنة الجامعية: 2016 / 2017

اللهم لا تجعلني

أصاب بالغرور إذا نجت ولا

بالياس إذا خفقت وذكري وإنما أن

الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح، اللهم إذا

أعطيتني نجاحاً فلا تأخذ تواضعي وإذا أعطيتني

تواضعاً فلا تأخذ اعتزازي

بكرامتي.

شكر وعرفان

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك اللهم لك الحمد حمد الشاكرين
ولك الحمد حمد الطيبين ولك الحمد حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضى ولك الحمد اذا
رضيت.

نشكر الله " عزّ وجلّ " شكرا كثيرا على توفيقه لنا لنتم هذه المذكرة المتواضعة خدمة
للعلم وأهل العلم.

جميل الفضل وعظيم الثناء ومنتهى التقدير والاحترام إلى صاحب الفضل الأستاذ
المشرف "راجح بالنور" الذي لم ييخل علينا بنصيحة أو توجيه والذي كان له الفضل
الكبير في إتمام هذا العمل على هذا النحو، فجزاه الله عنا خير جزاء.

كما نتقدم بالشكر لكل من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد ونخص بالذكر الاستاذ
"يحيى دريس" على الجهود المبذولة والتوجيهات المقدمة، كما نتوجه بالشكر إلى
"شنيخر عبد النور" رئيس قسم الحاسبة بشركة مناجم الفوسفات -تبسة- على
المساعدات التي قدمها لنا.

والشكر الكبير والأخير إلى الله " عزّ وجلّ " الذي سدد خطانا.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ رَبِّ أَوْزِنِّي أَنْ أَفْكَرَ بِعَمَلِكَ الْبَرِّ، أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّْ وَأَنْ أَعْمَلَ حَالِيًا تَرْضَاهُ وَأَخْطِيئَ ﴾

﴿ بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾

صدق الله العظيم

الحمد لله الذي أنعم علينا بالإسلام والعقل والصلاة والسلام على من لا نبي بعده.

اهدي ثمرة جهدي هذا :

الى الذي علمني الكفاح والنجاح، الى الذي استمد منه قوتي وعزيمتي، الى القلب المعطاء الذي لم يبخل عليا، الى الذي علمني معنى الحياة، اليك يا أبي العزيز علي.

الى الشمس التي لم تغب عن حياتي، الى التي تنير دربي بنور قلبها، الى من شجعنتي وكانت بجانبني في كل الأوقات وتمنت تتويجي بكل جوارحا، اليك يا منبع الحنان أمي الحبيبة حبيبة.

الى اعز ما أملك، أخواتي: حفصة، بريزة، سمية، نجاة شروق...والى أزواجهم.

إلى سر السرور الدائم ونور الجمال الرائع عامر أخي العزيز، أتمنى له كل السعادة والهناء.

الى حبيب قلبي وسر سعادتي، زوجي الغالي بدر الدين، والى والديه أطال الله عمرهما.

الى حبيبي وابن اختي العزيز الصادق الامين.

الى كتايت العائلة: هديل، نور اليقين، سدرة المنتهى، طه أحمد، آلاء الرحمن، شهد الأسيل،

صبرين، جنى الريجن.

الى أعز الاقارب: عبد الستار، بلال، سلمى، حنان، رشيدة، مروى، روميساء، شهرزاد، أمين، عبد

الرحمن، آسيا، عبد العليم، وسيم.

الى من شاءت الأقدار ان تكون هدية حياتي ورفيقة دربي وصديقة عمري أسماء

الى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة، الى صديقة عمري...ربيعة.

الى أعز الأصدقاء: منال، أمينة، درصاف، ندى، شاهيناز، اعتدال، ايمان، كوثر.

الى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي.

ابتسام

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك وعفوك... الله جل جلاله.

الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين... سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.
الى من كلفه الله بالهبة والوقار، الى من علمني العطاء بدون انتظار، الى من أحمل اسمه بكل افتخار، ارجو من الله أن
يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها، وستبقى كلماتك نجوى أهتدي بها اليوم وفي الغد والى الأبد...والذي العزيز كريم
الدين.

الى ملاكي في الحياة، الى معنى الحب والحنان والتفاني، الى بسمه الحياة وسر الوجود، الى من كان دعائها سر نجاحي،
وحنانها بلسم جراحي، اطال الله في عمرك وادامك لي، الى أعلى الحبايب...أمي الحبيبة **بديعة**.
الى من بها أكبر وعليها أعتمد- الى شمعته متقدة تنير ظلمة حياتي، الى من عرفت معها معنى الحياة، أختي الغالية **رونق**.
الى جدتاي الحبيبتين **زينب والوزيرة** أطال الله في عمرهما، وإلى أجدادي: **فريدة**، **مصطفى والعيفة** رحمهم الله واسكنهم
فسيح جناته.

الى خالاتي الأعزاء: **سهام**، **ليندة**، **وهيبة**، **وفاء**، **كوثر**، **كريمة**...والى أزواجهم.
الى خالي العزيز **صابر**، أتمنى له كل السعادة والهناء.
الى عماتي: **نجاة** و**هدى**...والى أزواجهم.

الى أعمامي: **نور الدين**، **زهير**، **رضا**، **جلال**، **شعيب**، **حسام**.
الى اخي وسندي وصديقي الحنون، الى أعز الناس، ابن خالتي **مصطفى شاكر**.
الى أولاد خالتي: **رحاب**، **ضياء**، **محمد**، **نور شان**، **زكريا**، **مريم**، **اميمة**.
الى الأخوات اللواتي لم تلهن امي: **الهام**، **نهاد**، **سلوى**، **شيلاء**.
الى أعز الأحباب: **ليلي**، **لطيفة**، **حليمة**، **لبنى**، **زينب**، **صفاء**.

الى توأم روحي ورفيقة دربي، الى من سرت الدرب خطوة بخطوة معها وما تزال ترافقتي حتى الآن...صديقتي الغالية
ابتسام.

الى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة، الى صديقة عمري...**ربيعة**.
الى أعز الاصدقاء: **ايمان**، **هدى**، **منال**، **وداد**، **أمينة**، **شاهيناز**، **اعتدال**، **ندى**.
الى كل من ذكرهم قلبي ونسبهم قلبي.

أسماء

الفهرس العام

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الإهداءات
I-I	الفهرس العام
I	فهرس الجداول
I	فهرس الأشكال
I	فهرس الملاحق.....
أ - د	المقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات	
02	مقدمة الفصل الأول
03	المبحث الأول: مدخل للنظام
03	المطلب الأول: مفهوم النظام
03	أولاً: تعريف النظام
04	ثانياً: خصائص النظام
06	المطلب الثاني: عناصر النظام
06	أولاً: المدخلات
06	ثانياً: العمليات
07	ثالثاً: المخرجات
07	رابعاً: التغذية العكسية
08	المطلب الثالث: أنواع الأنظمة
08	أولاً: النظم المجردة والنظم المادية

08ثانيا: النظم المحددة، المحتملة والمستقرة
09ثالثا: النظم المغلقة والمفتوحة
09رابعا: النظم الطبيعية والنظم الاصطناعية
10	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات
10	المطلب الأول: ماهية المعلومات
10أولا: تعريف المعلومات
11ثانيا: خصائص المعلومات
12ثالثا: أنواع المعلومات
13	المطلب الثاني: مفهوم نظم المعلومات
13أولا: تعريف نظام المعلومات
15ثانيا: خصائص نظام المعلومات
16	المطلب الثالث: أهمية وأهداف نظم المعلومات
16أولا: أهمية نظم المعلومات
17ثانيا: أهداف نظام المعلومات
18	المبحث الثالث: أسس نظرية حول نظم المعلومات
18	المطلب الأول: تصنيفات نظم المعلومات
18أولا: التصنيف حسب وسائل العمل والتشغيل
19ثانيا: التصنيف حسب الامتداد الجغرافي
20ثالثا: التصنيف حسب الأنشطة الوظيفية
21رابعا: التصنيف حسب الدعم المقدم
23	المطلب الثاني: وظائف نظم المعلومات
23أولا: جمع المعلومات
23ثانيا: تخزين المعلومات
24ثالثا: معالجة المعلومات

24	رابعاً: نشر المعلومات
25	المطلب الثالث: موارد نظام المعلومات
25	أولاً: موارد الأفراد
25	ثانياً: موارد الأجهزة
26	ثالثاً: موارد البرمجيات
26	رابعاً: موارد البيانات
26	خامساً: موارد الشبكات
27	خاتمة الفصل الأول
الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها	
29	مقدمة الفصل الثاني
30	المبحث الأول: طبيعة عملية صنع القرارات الإدارية
30	المطلب الأول: مفهوم القرارات الإدارية
30	أولاً: تعريف القرار
31	ثانياً: خصائص القرارات الإدارية
32	المطلب الثاني: ماهية عملية صنع القرارات الإدارية
32	أولاً: مفهوم عملية صنع القرارات الإدارية
33	ثانياً: أهمية عملية صنع القرارات الإدارية
37	المطلب الثالث: أنواع القرارات الإدارية
37	أولاً: تصنيف القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها
38	ثانياً: تصنيف القرارات وفقاً لظروف اتخاذها
40	ثالثاً: تصنيف القرارات حسب المستوى التنظيمي
42	رابعاً: تصنيف القرارات وفقاً لنمط اتخاذها
42	خامساً: تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية للمؤسسة

44	المبحث الثاني: مدخل تطبيقي حول عملية صنع القرارات الإدارية
44	المطلب الأول: مراحل عملية صنع القرارات الإدارية
44	أولاً: تحديد وتشخيص المشكلة (الموقف)
45	ثانياً: تحديد البدائل وتقييمها
45	ثالثاً: اختيار البديل المناسب
45	رابعاً: تنفيذ الحل ومتابعته
47	المطلب الثاني: أساليب عملية صنع القرارات الإدارية
47	أولاً: الأساليب النظرية (التقليدية)
48	ثانياً: الأساليب العلمية (الكمية)
52	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات الإدارية
52	أولاً: عوامل البيئة الداخلية
52	ثانياً: عوامل البيئة الخارجية
53	ثالثاً: المدير: متخذ القرار
54	رابعاً: عوامل حالات القرار
54	خامساً: عوامل أخرى
56	المبحث الثالث: نظم المعلومات ودورها في عملية صنع القرارات الإدارية
56	المطلب الأول: العوامل التي تبرر الحاجة إلى نظام المعلومات كقاعدة في عملية صنع القرارات الإدارية
56	أولاً: التغيرات في القوى البيئية
57	ثانياً: نشوء الاقتصاد العالمي
57	ثالثاً: التحول في الاقتصاديات الصناعية
57	رابعاً: التحول في مشروعات العمل
57	خامساً: قيود الوقت المتاح للمدير
58	سادساً: تزايد سخط وعدم رضا العملاء

59	المطلب الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات في عملية صنع القرارات الإدارية
59	أولاً: تعريف تكنولوجيا المعلومات
61	ثانياً: خصائص تكنولوجيا المعلومات
62	ثالثاً: تأثير تكنولوجيا المعلومات على عملية صنع القرارات
63	المطلب الثالث: دور نظم المعلومات الوظيفية في عملية صنع القرارات الإدارية
63	أولاً: نظام معلومات التسويق
65	ثانياً: نظام معلومات الإنتاج
67	ثالثاً: نظام معلومات التمويل
69	رابعاً: نظام معلومات الموارد البشرية
71	خاتمة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور نظم المعلومات في عملية صنع القرارات الادارية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-
73	مقدمة الفصل الثالث
74	المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات
74	المطلب الأول: ماهية الشركة
74	أولاً: تعريف الشركة
75	ثانياً: مراحل نشأة الشركة
76	ثالثاً: أهداف الشركة
77	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام للشركة ومواردها البشرية
77	أولاً: تقديم وتوصيف الهيكل التنظيمي
83	ثانياً: الموارد البشرية لشركة SOMIPHOS
83	المطلب الثالث: طبيعة نشاط الشركة
83	أولاً: الأنشطة الإنتاجية
84	ثانياً: الأنشطة التجارية

84 ثالثا: الأنشطة التطويرية
84 رابعا: الأنشطة الخدمية
85 المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
85 المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة الميدانية
85 أولا: مجتمع وعينة الدراسة
86 ثانيا: طرق جمع البيانات
86 المطلب الثاني: أداة الدراسة
86 أولا: محتويات الاستبيان
87 ثانيا: مقياس الاستمارة
87 ثالثا: صدق الأداة وثباتها
88 المطلب الثالث: الأساليب الاحصائية المستخدمة
88 أولا: التكرارات والنسب المئوية
88 ثانيا: معامل ألفا كرون باخ
89 ثالثا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
89 ثالثا: معامل ارتباط بيرسون
90 المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
90 المطلب الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة
90 أولا: متغير الجنس
91 ثانيا: متغير السن
92 ثالثا: متغير المستوى التعليمي
93 رابعا: متغير المستوى الوظيفي
94 خامسا: متغير الخبرة المهنية
95 المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

95	أولاً: عرض وتحليل اجابات أفراد العينة في المحور الأول (نظام المعلومات)
99	ثانياً: عرض وتحليل اجابات أفراد العينة في المحور الثاني (تأثير نظم المعلومات على عملية صنع القرار)
103	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
103	أولاً: الفرضية الرئيسية
105	ثانياً: الفرضيات الفرعية
108	خاتمة الفصل الثالث
113-110	الخاتمة
122-115	قائمة المراجع
153-124	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة	38
02	معايير التفرقة بين ظروف اتخاذ القرار	39
03	الفرق بين القرارات الاستراتيجية، التكتيكية والتنفيذية	41
04	الأطراف المستفيدة من نظام معلومات التمويل	68
05	مديريات شركة SOMIPHOS	79
06	دوائر شركة SOMIPHOS	80
07	مصالح شركة SOMIPHOS	82
08	تقسيم العمال لشركة SOMIPHOS	83
09	عينة الدراسة لشركة مناجم الفوسفات -تبسة-	85
10	مقياس الاستبيان	87
11	اختبار ألفا كرون باخ لقياس ثبات الاستبانة	87
12	طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي	89
13	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	90
14	توزيع أفراد العينة حسب السن	91
15	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	93
16	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	94
17	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	95
18	استجابات أفراد العينة لنظم المعلومات	96
19	استجابات أفراد العينة نحو تأثير نظم المعلومات على عملية صنع القرارات الادارية	100
20	معامل ارتباط بيرسون بين نظام المعلومات وعملية صنع القرارات الادارية	104
21	معامل ارتباط بيرسون بين محاور الفرعية لنظام المعلومات و عملية صنع القرارات	105

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	الرقابة على النظام	01
07	عناصر النظام	02
14	مكونات نظام المعلومات	03
18	أنواع نظم المعلومات على أساس وسائل العمل	04
19	أنواع نظم المعلومات حسب الامتداد الجغرافي	05
20	أنواع نظم المعلومات حسب الأنشطة الوظيفية	06
22	أنواع نظم المعلومات حسب الدعم المقدم	07
41	أنواع القرارات المتخذة على كل مستوى	08
46	مراحل عملية صنع القرار	09
50	تمثيل لشرح القرارات	10
78	الهيكل التنظيمي للمديرية	11
90	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	12
91	توزيع أفراد العينة حسب السن	13
93	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	14
94	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	15
95	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	16

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
124	الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات تبسة	01
128-125	استمارة الاستبيان	02
129	قائمة الأساتذة المحكمين	03
153-130	نتائج المعالجة الاحصائية SPSS	04

المقدمة

تعتبر المعلومات في العصر الحالي من أساسيات الإدارة الفعّالة في منظمات الأعمال، حيث تشكل البنية التحتية التي تمكّن المنظمة من أداء مهامها، إذ أن نوع المعلومات وكميتها وطريقة عرضها هي الأساس في نجاح عملية صنع القرارات الإدارية، كما أصبح البقاء للمنظمة التي تمتلك المعلومة الأسرع والأدق والأكثر ملائمة وفي التوقيت المناسب.

نتيجة لما شاهده هذه المنظمات من تطور تكنولوجي وكذا كبر حجمها وتوسعها الجغرافي إلى مناطق متعددة، وما صاحب ذلك من تعقّد العلاقات شيئا فشيئا سواء بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين المنظمة وغيرها، كلّها عوامل جعلت من مهمّة صنع القرارات في المنظمة الحديثة أكثر صعوبة وزادت من عبء العمل والمسؤولية التي تتحمّلها، فالنقّدم التكنولوجي خلق نوع من التسارع في المحيط الاقتصادي وزاد من حدّة المنافسة وأصبح عامل الوقت ذو أهمية بالغة مما خلق نوعا من الضغط الذهني والعصبي وضغط المسؤولية على صنّاع القرار وبقدر ما تسارعت وتيرة هذه التطورات بقدر ما صاحبها تطور في وسائل الاتصال ونقل المعلومات.

لا يختلف اثنان على أهمية المعلومات بالنسبة لعملية صنع القرارات وليس ذلك بجديد، والاستفادة من هذه المعلومات في إطار نظام ما ليس بجديد أيضا ، إنّما يعتبر جديدا أن تكون المعلومات التي يعتمد عليها صنّاع القرار على درجة عالية من الجودة والدقة والحدّثة والملائمة لجعل القرار المتّخذ هادف ومميّز ، ولمواجهة الحجم الهائل من البيانات والمعلومات الواردة والمتداولة، أصبحت المنظمات ملزمة بمسايرة هذه التطوّرات، وذلك قصد السيطرة على هذا الحجم الوارد من المعلومات عن طريق تخزينها، معالجتها ونشرها بما يكفل توافرها لمختلف المستويات الادارية حتى تكون عملية صنع القرارات الادارية سليمة ومبنية على أسس صحيحة، ومن هنا جعل من الضروري اعتماد أنظمة معلومات تكفل السيطرة على هذه المعلومات.

أولا: إشكالية الدراسة

مما سبق ذكره تبرز أهمية نظم المعلومات كمدخل لدعم عملية صنع القرارات الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية، وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

➤ ما مدى تأثير نظام المعلومات على عملية صنع القرارات الادارية؟ وما واقع ذلك في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-؟

المقدمة

ثانيا: التساؤلات الفرعية

تحت ضوء الاشكالية الرئيسية للدراسة، وللإمام بمختلف جوانب البحث يمكن طرح جملة من التساؤلات

الفرعية أهمها:

- ✓ ما المقصود بنظام المعلومات، وما هي أهميته بالنسبة للمنظمة؟
- ✓ فيما تتمثل عملية صنع القرارات الادارية ؟
- ✓ كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تساهم في عملية صنع القرارات الادارية؟
- ✓ ما هي أهم نظم المعلومات التي تساهم في عملية صنع القرارات الادارية؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

سيتم في هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين نظام المعلومات وعملية صنع القرارات الادارية وذلك من

خلال طرح الفرضية الرئيسية التالية:

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المعلومات وعملية صنع القرارات الادارية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

ومن خلال الفرضية الرئيسية يمكن صياغة الفرضيات الفرعية الآتية:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدخلات نظام المعلومات (البيانات) وعملية صنع القرارات في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طريقة معالجة البيانات وعملية صنع القرارات الإدارية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخرجات نظام المعلومات وعملية صنع القرارات الادارية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

المقدمة

رابعاً: دوافع اختيار الموضوع

يعتبر موضوع نظام المعلومات من الانشغالات الأساسية في أوساط الأعمال لكونه من العمليات الأساسية المؤثرة على تسيير المؤسسات في مجال عملية صنع القرارات الادارية، ومن أهم الأسباب التي ساهمت في اختيار هذا الموضوع نجد:

- ✓ الدوافع الشخصية: الميول الشخصي لموضوع نظم المعلومات ومدى تأثيره على صناعة القرارات الادارية في المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ الدوافع الموضوعية: الأهمية التي اكتسبتها المعلومات كونها أصبحت سلعة كغيرها من السلع لها تكلفة وقيمة، بالإضافة إلى اعتبارها مورداً في اتخاذ القرارات.

خامساً: أهمية الدراسة

إن نظم المعلومات تلعب دوراً هاماً وحساساً داخل المؤسسة بصفقتها منتجة للمعلومات، فهي تعتبر عنصراً حيوياً، إذ على أساس المعلومات التي تنتجها يتم اتخاذ القرارات سواء كانت فورية أو استراتيجية، حيث تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

- ✓ زيادة الاهتمام بنظم المعلومات في المنظمات كونها تساعدها على أداء نشاطاتها.
- ✓ إبراز الأثر التي يمكن أن يقدمه نظام المعلومات في عملية صنع القرارات الادارية.
- ✓ تقديم تصور تطبيقي حول واقع متغيرات الدراسة بالشركة محل التطبيق.

سادساً: أهداف الدراسة

الغرض من هذه الدراسة التوصل إلى مجموعة من الأهداف والتي يمكن توضيح أهمها فيما يلي:

- ✓ تقديم إطار نظري يحدد مفهوم نظم المعلومات وعملية صنع القرارات الادارية.
- ✓ توضيح الدور الذي يلعبه نظام المعلومات في عملية صنع القرارات الإدارية.
- ✓ التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات التي تساهم في تطوير نظام المعلومات في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

سابعاً: منهج الدراسة

لدراسة الموضوع وقصد الاجابة عن الاشكالية والتساؤلات ومحاولة الربط بين مختلف متغيرات الدراسة فإنه سيتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في الجانبين النظري والتطبيقي من أجل الوقوف على الدور الذي تلعبه نظم المعلومات في عملية صنع القرارات الإدارية، فتم استخدامه عند تقديم مختلف المفاهيم المتعلقة بنظم المعلومات وعملية صنع القرارات الادارية، وكذا تحليل نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه في الشركة محل الدراسة.

ثامناً: هيكلية الدراسة

لتجسيد موضوع البحث والوصول إلى النتائج المسطرة من هذه الدراسة فإن الخطة المعتمدة ستعالجه من خلال فصلين نظريين وفصل تطبيقي يمكن توضيحها على النحو التالي:

- **الفصل الأول:** الذي جاء بعنوان الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات، وسيتم التطرق من خلاله إلى مدخل للنظم ومفاهيم أساسية حول نظم المعلومات إضافة إلى الأسس النظرية حول نظم المعلومات.
- **الفصل الثاني:** وجاء بعنوان عملية صنع القرارات الإدارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها، وسيتم من خلاله عرض طبيعة عملية صنع القرارات الادارية ومدخل تطبيقي حولها بالإضافة إلى دور نظم المعلومات كألية في صنع القرارات.
- **الفصل الثالث:** جاء هذا الفصل تحت عنوان دراسة تطبيقية حول دور نظم المعلومات في عملية صنع القرارات الادارية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-، حيث سيتم التطرق من خلاله إلى تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات -تبسة-، الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وعرض تحليل نتائج الدراسة للوقوف على الدور الذي تلعبه نظم المعلومات بالشركة في عملية صنع القرارات الادارية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

مقدمة الفصل الأول

تعد المعلومات اليوم موردا مهما ورئيسيا من موارد المؤسسة، ذلك أنها تشكل عاملا هاما لنجاح المنظمة في تحقيق رسالتها وأهدافها، خاصة في ظل عالم يتميز بدرجة عالية من التعقيد والتغير، نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة حيث أصبحت المعلومة سلاحا تنافسيا وموردا استراتيجيا تعتمد عليه المؤسسة في نشاطها.

وعلى الرغم من ضرورة توافر المعلومات لأي منظمة، إلا أن ذلك ليس كافيا، فالمعلومات يجب أن توضع في نظام مما يسهل عملية الحصول عليها في الوقت الملائم وبالقدر المناسب، حيث تعد نظم المعلومات في العصر الحاضر من أهم الإنجازات المحققة في مجال العمل الإداري.

وعلى هذا الأساس سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو الآتي:

المبحث الأول: مدخل للنظام

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات

المبحث الثالث: أسس نظرية حول نظم المعلومات

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

المبحث الأول: مدخل للنظام

يستخدم الكثير من الناس مفهوم النظام بصورته المطلقة والعمومية في الوقت الذي يتوجب استخدام هذه المفاهيم في مواقفها الصحيحة والدقيقة، لذلك يتوجب تحديد وتعريف مفهوم النظام، لأنه ينتشر بشكل واسع ويرتبط بمجالات الحياة المختلفة.

المطلب الأول: مفهوم النظام

إن كلمة "نظام" متداولة كثيرا في حياتنا اليومية، حيث تستعمل في عدد كبير من المصطلحات مثل: نظام كوني، نظام طبيعي، نظام اقتصادي أو سياسي لبلد ما...إلخ، وقد ظهرت الحاجة إلى استخدام مفهوم النظم في مجال الإدارة إلى زيادة حجم التنظيمات الإدارية، فما هو مفهوم النظام؟

أولا: تعريف النظام

لا يمكن حصر النظام في تعريف واحد فقد أعطيت عدّة تعاريف سيتم التطرق إليها فيما يلي:

- يعرف النظام على أنه: " الكل المنظم، مركّب من مجموعة وحدات لا يمكن عزل أحدها عن الآخر، حسب موضوعها في المجموعة".¹
- ويعرّف أيضا انه: " مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة والمتفاعلة لتحقيق هدف مشترك، ويجب أن تكون هذه العناصر كلا واحدا، فالعلاقة بين عناصر النظام هي الرابطة التي تربطها معا حول تحقيق هدفها المشترك".²
- كما يعرّف أيضا على أنه: " مجموعة من الحقائق أو المبادئ أو الأجزاء المرتبطة في حقل معيّن من حقول المعرفة".³
- والنظام هو: " ذلك الكل الذي يتألّف من عناصر توحدّها علاقات ذات خصائص معيّنة".⁴

¹ Charlotte Fillod, **apprentissage et système : une perspective intégrée**, revue Française de gestion «management des savoirs », no 149, Volume 30, mars/avril 2004, P39.

² نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الادارية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 11.

³ محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2005، ص 25.

⁴ S.Graigne, **introduction aux systèmes d'information**, les édition d'Abeille, 2002 , P18.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

- ويمكن تعريف مصطلح النظام على أنه " مجموعة مترابطة ومتجانسة من الموارد والعناصر (الأفراد، التجهيزات، الآلات، الأموال، السجلات...إلخ) التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل إطار معين (حدود النظام) وتعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف العامة في ظل الظروف أو القيود البيئية المحيطة".¹
 - ويعرف النظام على أنه مجموعة من الأجزاء التي ترتبط مع بعضها وفق علاقة متبادلة تسير على معايير محدّدة لأجل إنتاج هدف معيّن، ويتكوّن النظام من مدخلات، يتم إجراء العمليات المطلوبة للوصول إلى المخرجات التي تكون ضمن مواصفات معيّنة حُدّدت مسبقاً.²
- وعليه يمكن القول أن النظام عبارة عن مجموعة عناصر ذات تفاعل حيوي ومنظم يسعى لتحقيق أهداف محددة، أي انه عبارة عن مدخلات معيّنة يتم معالجتها لإنتاج مخرجات معيّنة، تتحدد بطبيعة الأهداف التي يعمل النظام لتحقيقها. وللتأكد من أداء النظام لا بد من وجود التغذية العكسية لتصحيح الانحرافات.

ثانياً: خصائص النظام

للنظام عدة خصائص أهمها:³

1. الشمولية: أي أن النظام ككل يحقق الهدف المنشود من وجوده بأكثر من مجموع ما تحقق عناصر كل على حدى، أي أن النظام ككل يمكن أن يحقق الهدف بينما لا تستطيع مكوناته أن تحقق هذا الهدف لو انفصلت عن بعضها.
2. شكل المكونات الرئيسية: تأخذ المكونات الرئيسية شكل مدخلات ومعالجة (عمليات) ومخرجات.
3. الرقابة والضبط: العمليات الرئيسية للنظام من إدخال، معالجة وإخراج لا تدعم عمليات الرقابة والضبط لمنع انحراف النظام عن الأهداف التي رسمت له، ولذلك تضاف وظيفة استرجاع النتائج لتحقيق الضبط من خلال مقارنة المخرجات المحققة مع المعايير الموضوعية مسبقاً، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹ أحمد حسين علي حسين، تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 32.

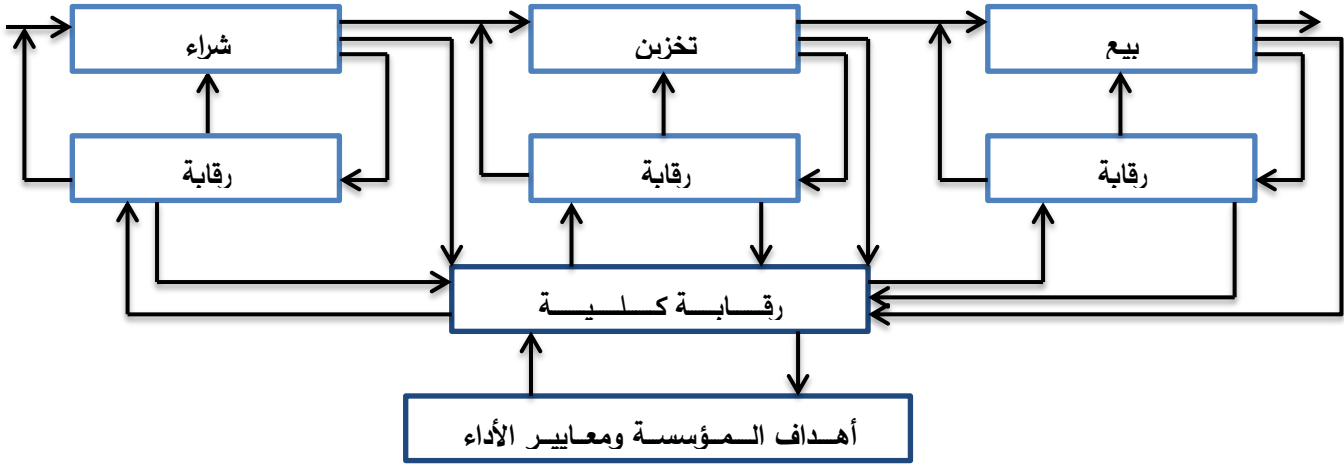
² دعاء نجار، أنظمة دولية (تعريف النظام)، مقالة منشورة في الأنترنت بتاريخ 17 ديسمبر 2015، 2017-01-23،

http://www.amisites.com/?type=hp&ts=1482848043&z=644c1b04586c5ffadb6d693g0z4b5oab3zfb2e4zac&from=archer1028&uid=WDCXWD3200BEVT-75A23T0_WD-WXG1E21XL114XL114

³ كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية: مدخل تحليلي، نشر جامعة الملك سعود، الرياض، ط1، 1997، ص 43.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

شكل رقم 01: الرقابة على النظام



المصدر: سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الادارية، المكتب العربي الحديث للنشر، ص42.

4. **حدود النظام:** وهي خطوط اجتهادية لتحديد محتويات النظام وفصلها عن ما يخرج عنه من بيئة النظام، ويدخل في النظام كل مكوناته التي تسهم في تحقيق هدفه المشترك والتي لا تنتمي في البيئة الخارجية له.
5. **مستويات الأنظمة:** عادة ما يتكون النظام من عدة نظم تسمى نظم فرعية حتى يتم تقادي الازدواج والخلط في المصطلحات، وكذلك النظام نفسه جزءا من نظام أكبر منه.
6. **الاتصال:** وهو عملية نقل رسالة بين طرفين، ويجب أن تكون عملية الاتصال مزدوجة الاتجاه مما يعني أنها تتضمن استرجاع النتائج.
7. **هدف النظام:** يعد تحديد الهدف الذي يسعى النظام لتحقيقه نقطة البداية في تصميم أي نظام، كما ان تحديد الهدف العام يتبعه تحديد الأهداف الفرعية لكل عنصر من عناصره على حدى بما يصبّ في تحقيق الهدف العام للنظام ككل.¹

¹ اسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الادارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الادارية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة (غير منشورة) مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2004-2005، ص 44.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

المطلب الثاني: عناصر النظام

يشير النظام الى مجموعة منظمة من العناصر والمكونات ذات العلاقة الوظيفية المتداخلة والتي تسعى لتحقيق بعض الأهداف المشتركة هي :

أولاً: المدخلات

بما أن النظام قائم على التفاعل بين عناصره أو مكوناته، إذا لا بد من وجود موارد مادية أو بشرية، تتعلق بجمع و توفير البيانات أو الحقائق الخام من داخل المنظمة أو من خارجها و ذلك لغرض تشغيلها و الاستفادة منها، و تنقسم الى:¹

1. **المدخلات المتسلسلة:** في حالة إذا ما كانت مدخلات نظام معين هي مخرجات نظام آخر، او أنظمة اخرى سابقة للنظام المعني وتربطها به علاقة تناظرية.
2. **المدخلات العشوائية:** وهي تمثل مدخلات محتملة للنظام وتحتاج إلى عناية فائقة عند اختيارها لأن عدم اختيارها بالشكل المناسب يؤثر على كفاءة النظام.
3. **المدخلات البديلة:** وتشتمل على المواد والعناصر المتجددة والتي يحتاجها النظام لاستمرارية أدائه وتطويره من خلال استبدال أو احلال بعض المدخلات.
4. **مدخلات التغذية الراجعة:** وتمثل جزء من المخرجات التي عادة ما يتم استلامها من جديد كمدخلات لنفس النظام أو كمدخلات لنظام آخر.

ثانياً: العمليات

تعتبر العمليات مكوناً أساسياً في النظام لكونه يحول المادة الخام (المدخلات) التي تدخل إلى النظام إلى مخرجات تحقق أهداف النظام المحددة فيها، أي أن التفاعل بين مكونات الخاصة بالنظام لا تتم بشكل عشوائي وتلقائي بل تتم بواسطة تحكم تلك التفاعلات وتحدد مساراتها وترشدتها بغية الوصول إلى ما هو مطلوب إجراءه

¹ محمود محمد الزبود، دور أنظمة المعلومات في تحسين فعالية عملية اتخاذ القرارات، أطروحة مقدم لنيل درجة الدكتوراة (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص127.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

على المدخلات لغرض تحويلها إلى مخرجات مفيدة.¹ وقد تتجز تلك العمليات بواسطة آلة أو انسان أو هما معا، وتعمل على تحويل البيانات التي سبق جمعها لتصبح ذات معنى ودلالة.²

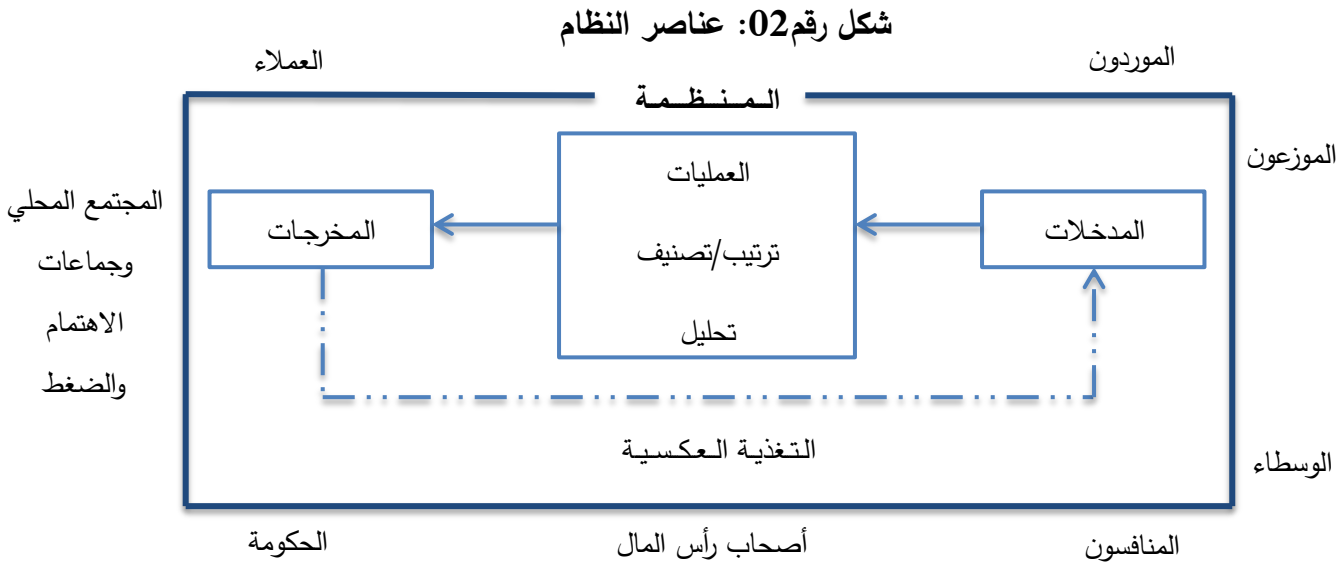
ثالثا: المخرجات

إن إجراء العمليات على مدخلات النظام في إطار المتغيرات المحيطة به وفقا لما هو مطلوب منه سيتم الحصول على نتائج يطلق عليها بالمخرجات (نتائج تفاعل مكونات النظام)، حيث يتم نقلها إلى الأفراد الذين يحتاجون إليها، وإلى الإدارات والأقسام والفروع عند ممارسة أعمالهم ووظائفهم.³

رابعا: التغذية العكسية

وتمثل ردود الأفعال للأطراف المختلفة التي تحصلت على المعلومات ومن ثم تقييم مخرجات نظام المعلومات، ووجود احتمالات لتعديل أو تغيير المدخلات أو العمليات في هذا النظام.⁴

والشكل التالي يوضح العناصر الرئيسية للنظام:



المصدر: ثابت عبد الرحمن ادريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، جامعة شيفيلدا، إنجلترا، 2005، ص 125.

¹ علاء السالمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 48.
² ثابت عبد الرحمن ادريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، جامعة شيفيلدا، إنجلترا، 2005، ص 125.
³ علاء السالمي وآخرون، مرجع سابق، ص 48.
⁴ ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سابق، ص 125.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

المطلب الثالث: أنواع الأنظمة

يعد تصنيف النظم أمرا ضروريا وهاما للقيام بتحليل ودراسة النظم، وقد تعددت المعايير والأسس المستخدمة في تصنيف النظام، وفيما يلي عرض لأنواع النظم اعتمادا على خصائصها ومجالات وجودها:

أولا: النظم المجردة والنظم المادية¹

1. **النظم المجردة:** تلك النظم التي تكون جميع عناصرها عبارة عن مجموعة من الأفكار أو المفاهيم التي يمكن تخيلها بصورة رمزية غير ملموسة ومن أمثلة ذلك: النظم الفكرية والنظم العددية.
2. **النظم المادية:** وهي تلك النظم التي تتكون من مجموعة من الأشياء الملموسة، وبصفة عامة تنقسم هذه النظم إلى نوعين أساسيين: النظم الطبيعية والنظم الاحتمالية.

ثانيا: النظم المحددة، المحتملة والمستقرة

1. **النظم المحددة:** هي النظم التي تتفاعل أجزاءها وتتحقق أهدافها بطريقة يمكن التنبؤ بها بدقة تامة، إذ يمكن معرفة على وجه التحديد ما ستكون عليه حالة النظام ومخرجاته استجابة لمجموعة محددة من المدخلات، وتعتبر النظم الآلية من أفضل الأمثلة.²
2. **النظم الاحتمالية:** وهي النظم التي لا يمكن التنبؤ بالحالات التي ستكون عليها إلا باستخدام الاحتمالات، بمعنى أنه لا يمكن أن يعرف على وجه التحديد ما سيكون عليه رد فعل هذا النظام او مخرجاته نتيجة لحدوث ظروف معينة، أي هي تلك النظم التي يصعب توقع أعمالها بدقة، مثل نظام المبيعات.³
3. **النظم المستقرة:** هي النظم التي تكون جميع علاقاتها وارتباطاتها محددة بدقة، ولكن اذا ما حدث أي اضطراب أو تداخل في هذه العلاقات فإن ذلك يكون في فترة محدودة فقط، فسرعان ما تعود الاوضاع لحالتها الطبيعية،⁴ مثل نظام مراقبة المخزون الذي يطبق نظام الحد الأدنى للمخزون، حيث أنه يعتمد على توق الطلبات في المستقبل. ولكن في بعض الأحيان ونتيجة لظروف طارئة يحدث أن يقل

¹ محمد الصيرفي، نظم المعلومات الادارية، مرجع سابق، ص 47.

² أحمد حسين علي حسين، تحليل وتصميم النظم، مرجع سابق، ص 40.

³ المرجع السابق، ص 40.

⁴ يحي مصطفى حلمي، أساسيات نظم المعلومات، مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص 32.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

المخزون بالمخازن عن الحد الأدنى، لكن سرعان ما سيتم استعادة النقصان عندما تعود الظروف إلى طبيعتها.

ثالثا: النظم المغلقة والمفتوحة

- 1. النظم المغلقة:** ويقصد به ذلك النظام الذي ينفصل تماما عن بيئته الخارجية وبالتالي لا توجد أي حدود مشتركة بينهما، بمعنى أنه لا يحتوي على مدخلات ولا مخرجات فهي نظم لا يمكن التحكم بها، ويمكن القول أنها انظمة لا تتأثر بالتغيرات التي تحدث في الظروف البيئية¹. مثل نظام الرقابة والتحكم في معامل تكرير البترول يعمل ذاتيا بالكامل ولا يوجد أي تعامل بينه وبين البيئة المحيطة.²
- 2. النظم المفتوحة:** يعرف النظام المفتوحة بأنه ذلك النظام الذي يؤثر ويتأثر بالبيئة التي يعمل فيها. بمعنى أن التغيرات في الظروف البيئية المحيطة بالنظام تؤثر على مدخلات وعمليات التشغيل ومخرجات النظام. وبالتالي يجب أن يتصف النظام بالمرونة الكافية للتأقلم مع التغيرات البيئية المحيطة حتى يمكن المحافظة على استمراره في الوجود، فمثلا يجب على المنظمة في مجال الاعمال أن تعدل من منتجاتها وفقا للتغيرات في أذواق ورغبات المستهلكين.³

رابعا: النظم الطبيعية والنظم الاصطناعية

- 1. النظم الطبيعية:** يعرف النظام الطبيعي على أنه النظام الذي لا دخل للإنسان في وجوده بل هو من صنع الله سبحانه وتعالى، مثل الإنسان نفسه ومثل الكون والشمس والقمر والانهار والأمطار...إلخ.
- 2. النظم الاصطناعية:** هي تلك النظم التي قام الإنسان بصنعها باستخدام الموارد والعناصر والأسباب التي سخرها الله عزّ وجلّ له، ومن أمثلة النظم الاصطناعية الشركات والهيئات والتعاونيات والجامعات والمستشفيات...إلخ. وبطبيعة الحال لا يعمل هذا النظام بذاته تلقائيا لذلك يحتاج إلى من يصممه وينفّذه ويديره ويشرف على تشغيله لكي يستمر بالوجود، وهو ما يعرف حاليا بدراسة النظم.⁴

¹ محمد الصيرفي، نظم المعلومات الادارية، مرجع سابق، ص84.

² احمد حسين علي حسين، تحليل وتصميم النظم، مرجع سابق، ص39.

³ المرجع السابق، ص 39.

⁴ ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الادارية (مدخل النظم)، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص37.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات

تمثل المعلومات عنصراً حيوياً في حياة المؤسسات الاقتصادية، إذ أنها تمثل مورداً استراتيجياً هاماً يعتمد عليها في مجابهة ظروف المنافسة، فمحيط المؤسسة يتسم بالتغير السريع والمستمر، وقصد مواكبة هذا التغير كان لزاماً على المؤسسة أن يتوافر لديها نظام يمكن من خلاله توفير ما تحتاجه عملياتها من معلومات، حيث تساهم نظم المعلومات على العموم في زيادة إمكانيات المؤسسة في التعامل مع البيانات ومعالجتها.

المطلب الأول: ماهية المعلومات

تحوز المعلومة على مكانة هامة في مجال الأعمال بمختلف المؤسسات، لذا سيتم التطرق في هذا المطلب على تعريف المعلومات، خصائصها وأنواعها.

أولاً: تعريف المعلومات

تحتل المعلومات مكانة بارزة في الحياة المعاصرة، وحتى يتم تقديم تعريف للمعلومات لابد من التفريق بين البيانات والمعلومات والمعرفة.

1. البيانات: هي عبارة عن المادة الخام للمعلومات والتي تكون عادة مبهمه وغير مفهومه للجنس البشري، حيث أنها تمثل أحداث وقعت في المنظمة ولم يتم تنظيمها ترتيبها بالشكل المناسب.¹ ويمكن تعريفها أيضاً على أنها حقائق غير مترابطة لا تعطي أي معنى لمتلقيها كونها لم يتم تقديمها لوصف هدف أو حالة معينة²، إذن فهي عبارة عن مجموعة من الحقائق الخام التي تم الحصول عليها بخصوص موضوع أو حدث معين.

2. المعلومات: المعلومات لغة هي إحدى المفردات المشتقة من كلمة "علم" تتسم ببراء مفرداتها وتنوع معانيها، فهي تتصل بالعلم والمعرفة، الدراية والاحاطة، الإدراك واليقين، الإرشاد والوعي، وغير ذلك من المعاني المتصلة بوظائف العقل وما تم الحصول عليه بالبحث والدراسة.³

¹ خضر مصباح الطيبي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 28.
² علاء الدين الجناح وعامر قيندلجي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 36.
³ زكي حسن الوعي، المعلومات والمجتمع، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 20.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

وتعرف المعلومات على أنها تلك " البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد لأغراض اتخاذ القرارات، أي هي البيانات التي أصبح لها قيمة بعد جمعها وتحليلها أو تفسيرها في شكل ذي معنى، والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أو هي رسمية أو في أي شكل".¹

كما تعرف المعلومات على أنها تلك البيانات التي تعرض على شكل يستطيع أن يستفيد منها صاحبها.² ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف المعلومات على النحو التالي: هي بيانات تم جمعها وتصنيفها وتنظيمها بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكّن الأشخاص من استخدامها والاستفادة منها.

3. المعرفة: في قاموس أكسفورد المعرفة هي "معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما"، ويمكن القول أن المعرفة هي "عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها"³. والمعرفة هي "طريقة جديدة للتفكير في المنظمة بمشاركة العقل التنظيمي والموارد الخلاقة فهي تشير إلى الجهود المبذولة لإيجاد التنسيق والتنظيم وتوفير رأس المال الفكري والاهتمام بالثقافة والاستمرار بالتعلم"⁴.

وعلى هذا الأساس فإن المعرفة هي الفهم الراقي والإدراك الصحيح للظواهر والحقائق من خلال الخبرات والثقافات والمهارات و القدرات الكامنة والمكتسبة لدى الفرد والمنظمة.

ثانياً: خصائص المعلومات

إن المعلومات الجيدة يجب أن تتوفر فيها مجموعة من السمات الأساسية حتى تكون معلومات ذات قيمة، وتتمثل في:⁵

¹ محمد قاسم المقابلة، الإدارة المعلوماتية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص09.

² Gary Dessler et autre, **Gestion des organisation (principes et tendances)**, ERPI, Canada, 2004, P575.

³ عبد الستار علي وعامر قنديلجي، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة 02، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص25.

⁴ سليمة الحسينية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص265.

⁵ إيمان فاضل السامرائي وهيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 2015، ص27-28.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

1. **الدقة:** وهي أن تكون المعلومات محددة وخالية من الأخطاء ومستندة إلى الحقائق والثوابت.
2. **الملائمة:** وهي أن تكون مناسبة لحجم وطبيعة الاستخدام بدون زيادة أو نقص أو خروج عن الموضوع.
3. **الوضوح:** وهي أن تكون بسيطة ومفهومة وغير معقدة أو غامضة وسهلة الفهم والتطبيق.
4. **الشمول:** وهي أن تغطي جميع جوانب الموضوع التي خصصت له أو جمعت من أجله.
5. **التوقيت:** وهي أن توفر وتصل إلى الجهة التي طلبتها في التوقيت السليم والمناسب وبالسرعة الممكنة.
6. **المرونة:** وهي قدرة المعلومات على تلبية احتياجات المستخدم ورغباته وأن تخدم أكثر من غرض في نفس الوقت.
7. **التكلفة:** وهي أن لا تزيد تكلفة الحصول على المعلومات عن العائد المتوقع من استخدامها.
8. **الموضوعية:** وهنا يجب أن لا تميل المعلومات إلى جهة معينة أو أن تتحاز مع رأي معين، أو أن تختلط فيها الأهواء الشخصية.
9. **القابلية للقياس:** وهي تعني إمكانية تسجيل المعلومات وفحصها من خلال تدوينها وتحليلها وتبويبها وتصنيفها بشكل يمكّن من استرجاعها في أي وقت.
10. **الحدثة:** أي أن تكون المعلومات جديدة تتطابق والوضع الحالي.¹

ثالثاً: أنواع المعلومات

يختلف تصنيف المعلومات من مستخدم لآخر، ولكن بشكل عام يمكن تصنيف المعلومات وفقاً للمعايير

التالية:²

1. **درجة الرسمية:** هناك معلومات رسمية صادرة عن نظم أو جهات رسمية تشتمل على التشريعات والقوانين والتعليمات، وهناك معلومات غير رسمية وليس لها مصدر رسمي وتتمثل في الآراء والانطباعات والأقوال وما شابه ذلك.
2. **مصادر المعلومات:** إما أن تكون المعلومات داخلية كالمعلومات عن عمليات المنظمة، أو معلومات خارجية كالمعلومات عن البيئة. كما يمكن تصنيف المعلومات وفق هذا المعيار إلى معلومات أولية وهي

¹Jean François Soutenain et autre, **Management (Manuel et Application)**, édition Foucher, Paris, 2007-2008, P494.

²ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الادارية (مدخل النظم)، مرجع سابق، ص57.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

التي تم جمعها لأول مرة، وإلى معلومات ثانوية وهي التي قامت المنظمة أو أي طرف آخر بجمعها وتخزينها سابقا.

3. درجة التغير: فالمعلومات قد تكون ثابتة لا تتغير كأسماء المواطنين وتواريخ ميلادهم، وقد تكون متغيرة مثل عناوين السكن والحالة الاجتماعية والوظيفية.

المطلب الثاني: مفهوم نظم المعلومات

هناك العديد من المفاهيم الواردة في هذا الشأن فيما يخص نظام المعلومات ولذلك سيتم التعرف عليها.

أولاً: تعريف نظام المعلومات

رغم أن نظام المعلومات بدأ الاهتمام به منذ أواخر الخمسينات من القرن العشرين ، إلا أنه لا يوجد تعريف جامع وشامل ومحدد له ، لذا سيتم استعراض عدد من مفاهيم نظم المعلومات بهدف الوصول إلى ملامح عامة.

- نظام المعلومات هو "مجموعة من الاجراءات المنظمة التي يمكن من خلالها توفير معلومات تستخدم لدعم عمليات صنع القرار والرقابة في المنظمة".¹
- ويعرّف أيضا على أنه "مجموعة من العناصر المؤلفة من الأفراد والبيانات والآلات التي تعالج البيانات وتحولها إلى معلومات تخدم أغراض الإدارة".²
- كما يعرّف أيضا على أنه " مجموعة من التقنيات، الاجراءات والقواعد الموجهة إلى اكتساب، تخزين، معالجة ونشر المعلومات بهدف مساعدة الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة (الورشات، الأقسام، صناعات القرار، مجموعات العمل...) لاتخاذ القرارات الادارية".³
- وعرّف أيضا على أنه "عبارة عن النظام الذي يتكون من مجموعة من الأجزاء (المعلومات، الأفراد، التجهيزات، الاجراءات) المترابطة والتي تعمل معا بشكل متناسق من خلال مجموعة من العمليات المنتظمة (تجميع، تخزين، معالجة، تحليل) وعرض المخرجات والنتائج بالأشكال المختلفة للمعلومات

¹محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص177.

²عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص105.

³ Armand Dayan et autre, **Manuel de gestion**, Volume 1, Ellipses /AUF édition, Paris, 1999, P449.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

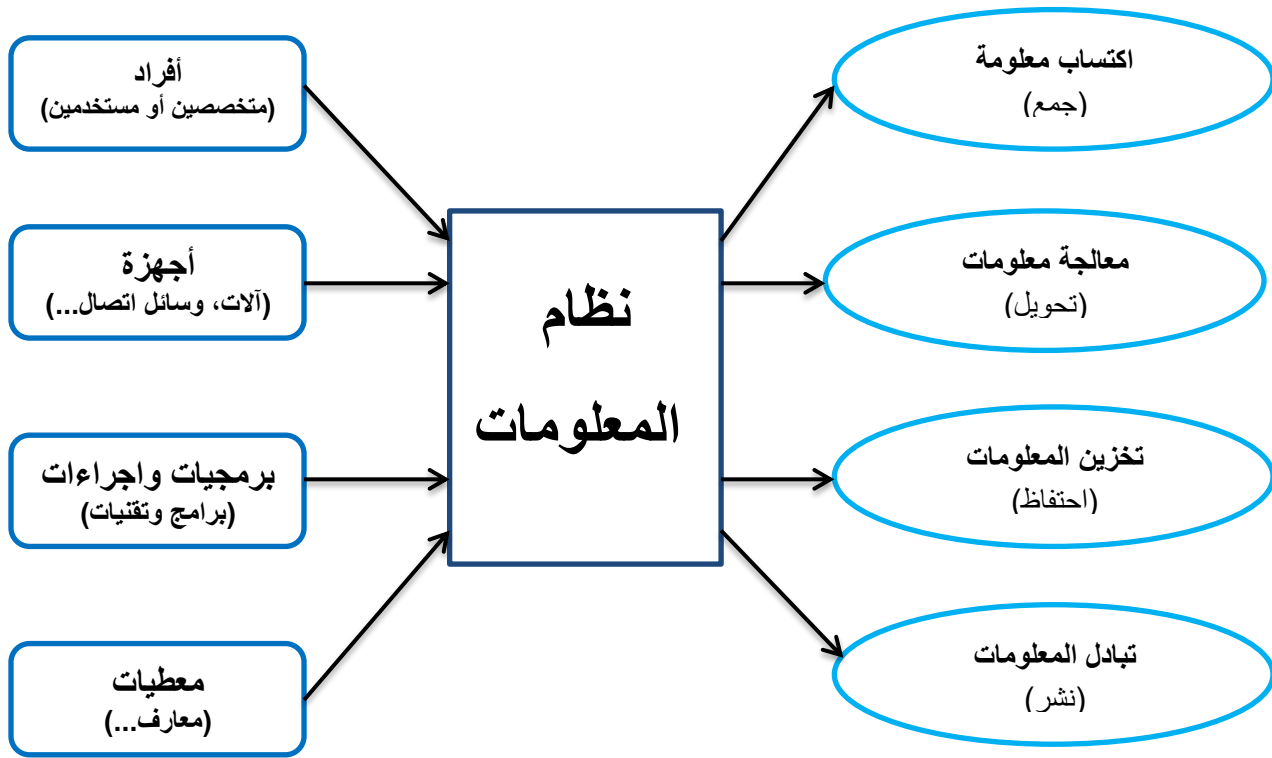
(تقارير، أشكال، رسومات، مخططات) بحيث تزود النتائج للمستخدمين من هذا النظام بطريقة تدعم

وتخدم قراراتهم وتسهل أعمالهم وتمكنهم من التخطيط والرقابة على نشاطات المنظمة¹.

• ونظام المعلومات هو عبارة عن "مجموعة من المدخلات التي تمثل بيانات ومعطيات مختلفة يتم معالجتها للوصول إلى مجموعة من المخرجات من أجل الحصول على نتائج أفضل مقارنة بالمعايير المحددة لقياس الفائدة أو المردود².

• وقد عرّف أيضا على أنه "مجموعة منظمة من الموارد، الأجهزة، البرمجيات، الأفراد، البيانات والاجراءات، يسمح بمعالجة، تخزين ونشر المعلومات (نصوص، صور، أصوات...) داخل المنظمة³.

شكل رقم 03: مكونات نظام المعلومات



المصدر: Robert Reix, **Systèmes d'information et management des organisation**, Librairie Vuibert, Paris, 1995, P67.

¹ إيمان فاضل السامرائي وهيثم محمد الزعبي، مرجع سابق، ص34.

² فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص13.

³ Robert Reix, **Systèmes d'information et management des organisation**, Librairie Vuibert, Paris, 1995, P67.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن نظام المعلومات عبارة عن مجموعة من المكونات أو العناصر المترابطة والمتفاعلة معاً، والتي تتولى مهمة جمع، تخزين وتوزيع المعلومات اللازمة لدعم عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة في المنظمة.

ثانياً: خصائص نظام المعلومات

باستعراض التعريفات السابقة لنظام المعلومات، نستطيع استخلاص أهم السمات والمواصفات التي تميزه:¹

- 1. الكفاءة والفعالية:** إذ يقوم نظام المعلومات بأداء المهام بصورة أسرع وبتكلفة أقل مع ضمان دقة المعلومات، مما يسمح بمساعدة أصحاب القرار في اتخاذ القرارات ذات جودة وفعالية عالية، وهذا ما يجعل المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها.
 - 2. المرونة والديناميكية:** بحيث يمكن لمستخدميه إحداث التعديلات والتصحيحات اللازمة على النظام كلما اقتضى الأمر ذلك، بهدف مواجهة الاحتياجات الجديدة للمنظمة من المعلومات.
 - 3. التكامل بين عناصر النظام:** هذا يعني أن نظام المعلومات يشكل وحدة واحدة متكاملة ومتماسكة، الأمر الذي يسهل التفاعل السريع للمنظمة مع كل التغيرات الخارجية.
 - 4. تحديد التغيرات البيئية:** ويكون ذلك من خلال عملية التردد واليقظة المستمرة، لمساعدة المنظمة على اتخاذ القرارات التي تمكنها من استغلال الفرص المتاحة وفي نفس الوقت تجنب العقاقيل والتهديدات الخارجية.
 - 5. التواصل:** حيث يعتبر نظام المعلومات بالمنظمة شبكة اتصال داخلية تضمن ربط جميع الأقسام والمصالح ببعضها البعض، وخارجية تسمح بتسهيل عملية الاتصال مع كل المتعاملين مع المنظمة.
- إن توفر نظام المعلومات على هذه الخصائص، يسمح للمؤسسة بالتسيير الجيد والناجح لأقسامها ومصالحها مع إمكانية حصول المسيرين لهذه الأقسام على المعلومات اللازمة والكافية بطريقة فعالة لصنع القرارات.

¹ ثناء على القباني، نظم المعلومات المحاسبية، جامعة المنوفية، مصر، 2003، ص10.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

المطلب الثالث: أهمية وأهداف نظم المعلومات

يحظى نظام المعلومات بأهمية كبيرة في مختلف المنظمات كونه يسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف.

أولاً: أهمية نظم المعلومات

تبرز أهمية نظام المعلومات في ثلاث نقاط أساسية هي: تخفيض التكاليف، خلق القيمة المضافة وتحسين اجراءات العمل.¹

1. تخفيض التكلفة: إن تخفيض تكاليف العمليات (التشغيل) كانت الدافع الرئيسي للمؤسسات لتطوير نظام

المعلومات الخاص بهم، مما يؤدي إلى انجاز المهام اليومية آلياً. وكان الهدف منه تخفيض العمالة وتحسين جودة العمليات في مجالات معينة مثل: المحاسبة، تسيير المخازن وإدارة عمليات البيع.

2. خلق القيمة المضافة: فالعديد من المؤسسات تعد نظام المعلومات على أنه مورد استراتيجي يزيد من

القيمة المضافة اتجاه العميل. حيث يقوم المدير بالإجابة على مجموعة من الأسئلة مثل:

✓ هل نستطيع وبمساعدة نظام المعلومات على إيجاد أسواق جديدة؟

✓ ماهي الخدمة المضافة التي نستطيع تقديمها للعملاء والتي تميزنا عن منافسينا؟

3. تحسن إجراءات العمل: إن نظام المعلومات يرافقه اصلاحات جذرية في مختلف العمليات (إعادة

الهيكلية)، إذن فهو وسيلة تستخدم لتحسين العمليات، وعادة ما يتم التغيير في ثلاث مجالات نذكرها:

✓ التغيير في وسائل العمل.

✓ التعديل في الإجراءات التي يقوم بها المستخدمين (طريقة العمل).

✓ التعديل في وظائف العمال.

¹Marie.Hélène Delmond et autre, management des systèmes d'information, DUNOD, Paris,2003, P P 116-117.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

ثانياً: أهداف نظام المعلومات

تتوجه نظم المعلومات في المنظمة عادة نحو تحقيق أهداف أساسية، سيتم ذكر أهمها:¹

1. **تحقيق الكفاءة:** والمقصود بها القيام بأداء المهام بطريقة أسرع وبتكلفة أقل، ويكون ذلك من خلال تحقيق أوتوماتيكية العمل الروتيني بدلاً من الطريقة اليدوية، كتوفير تقارير المخزون أو المرتبات وغيرها من واقع قاعدة البيانات.
2. **الوصول إلى الفعالية في اتخاذ القرارات:** ويكون ذلك من خلال مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات ذات جودة أفضل وبطريقة سهلة، كجدولة أوامر الإنتاج أو استعراض المواد.
3. **تحسين أداء المنظمة:** حيث يهدف نظام المعلومات إلى مساعدة المنظمة في تقديم خدمات ذات مستوى أفضل لعملائها، وذلك عن طريق توفير كل المعلومات لهؤلاء العملاء بالشفافية المطلوبة وبالجم الكافي.
4. **التعرف على الفرص واستغلالها:** تعيش المنظمات اليوم في مناخ سريع التغيير، الأمر الذي يتطلب منها ضرورة ترصد كل الفرص التي قد تتاح لها واستغلالها بسرعة للتأقلم مع كل التغييرات، وهذا ما يسعى نظام المعلومات لتوفيره أو تحقيقه.
5. **توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصعبة غير المحددة:** وذلك للتخفيف من حالات عدم التأكد من خلال تحليل كميات كبيرة من المعلومات، وهذا يكون بعد حساب النتائج المتوقعة لمختلف الاستراتيجيات البديلة عن طريق تشغيل وتحليل كل البيانات المخزنة لدى المنظمة.

¹ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص36.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

المبحث الثالث: أسس نظرية حول نظم المعلومات

تعتبر نظم المعلومات من النظم الأساسية في المؤسسة حيث أنها تساعد الإدارة في عمليات التخطيط، التنظيم والرقابة، كما تقوم بتزويد المديرين وغيرهم من صانعي القرارات بما يحتاجونه من معلومات مستمرة تساعدهم في حل المشكلات بكفاءة وفعالية.

المطلب الأول: تصنيفات نظم المعلومات

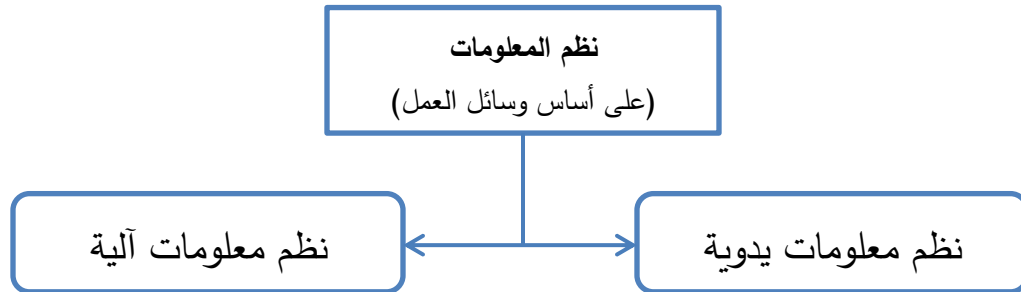
إن تنوع نظم المعلومات راجع إلى اتساع مجال النشاطات التي تمارسها المنظمة، حيث يمكن أن يتم تصنيف نظم المعلومات بعدة طرق، وسوف يتم شرح بعض الطرق الرئيسية المتبعة في تصنيفها:

أولاً: التصنيف حسب وسائل العمل والتشغيل

حسب هذا المعيار يمكن تصنيف نظم المعلومات إلى:¹

1. نظم المعلومات اليدوية: وهي التي تعتمد على الصيغ التقليدية واليدوية في التعامل مع المعلومات، حيث تستعمل الورق والقلم في مختلف مراحل تشغيلها.
2. نظم المعلومات الآلية: وهي التي تعتمد في عملياتها على التقنيات الحديثة، وفي مقدمتها الحاسوب من أجل معالجة وتخزين واسترجاع ونشر المعلومات.

شكل رقم 04: أنواع نظم المعلومات على أساس وسائل العمل



المصدر: من إعداد الطلبة

¹ فروى محمد رمضان، أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء في دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم، مذكرة (غير منشورة) مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2009، ص 52.

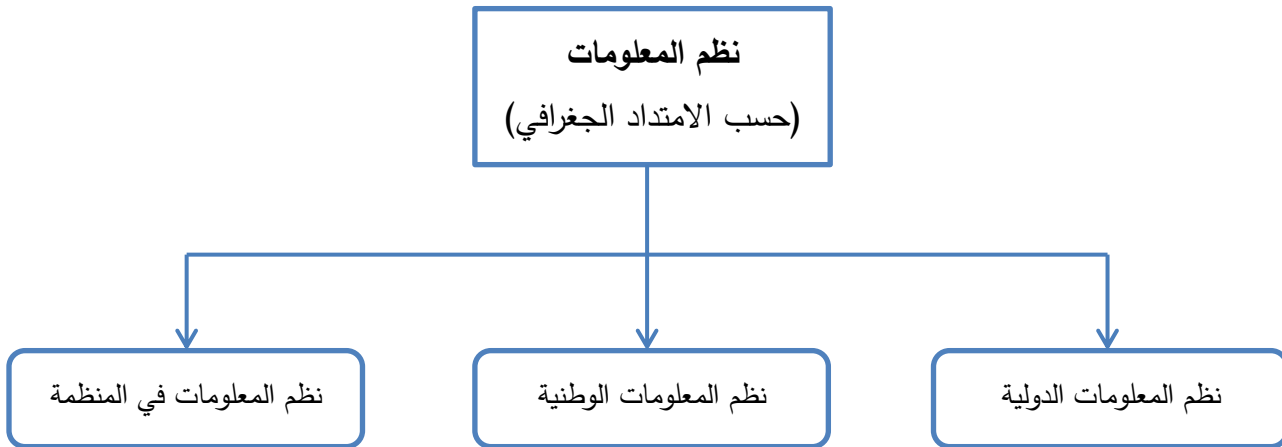
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

ثانياً: التصنيف حسب الامتداد الجغرافي

حسب هذا المعيار يمكن تصنيف نظم المعلومات إلى:¹

1. نظم المعلومات الدولية: وهي النظم التي تتجاوز حدود الدولة الواحدة، وتتعلق معلوماتها بدولة أو أكثر، مثل نظم المعلومات العالمية التي تمس كل دول العالم كالنظم التي تشرف عليها هيئة الأمم المتحدة. وكذلك نظم المعلومات القارية، وهي معلومات تتعلق بدول قارة واحدة مثل النظم التي يشرف عليها الاتحاد الأفريقي أو الاتحاد الأوروبي، كما يوجد كذلك نظم المعلومات الجهوية التي تجمع دول متجاورة جغرافياً أو دول تجمعها مصالح مشتركة كنظم معلومات دول الخليج أو اتحاد المغرب العربي.
2. نظم المعلومات الوطنية: وهي نظم ذات بعد وطني أي التي تهتم بالمعلومات الاقتصادية أو الاجتماعية أو الصحية... إلخ ذات صلة بالوطن فقط.
3. نظم المعلومات في المنظمة: وتسمى كذلك بنظم المعلومات الإدارية وتكون على مستوى المنظمات والشركات، وتهدف إلى مساندة ودعم تحقيق أهداف المنظمة.

شكل رقم 05: أنواع نظم المعلومات حسب الامتداد الجغرافي



المصدر: من إعداد الطلبة

¹ فرؤى محمد رمضان، مرجع سابق، ص ص 52-53.

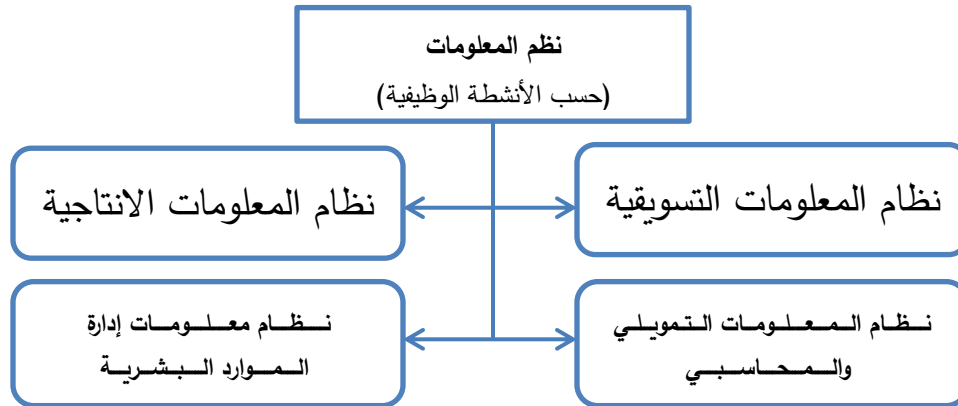
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

ثالثا: التصنيف حسب الأنشطة الوظيفية

حسب هذا المعيار يمكن تصنيف نظم المعلومات إلى:¹

1. **نظام المعلومات التسويقية:** يختص في توفير المعلومات التي تساعد على تلبية حاجات الزبائن الحاليين وكذا توفير المعلومات التي على أساسها يتم التخطيط للمنتجات الجديدة، الزبائن المحتملين، تحديد الأسعار وأيضا تحديد سلوك المستهلك من خلال القيام ببحوث التسويق.
2. **نظام المعلومات التمويلية والمحاسبية:** يساعد المنظمة على اتخاذ القرارات التي تتعلق بتمويل المشاريع والرقابة على استعمال هذه الأموال، وكذلك يختص في التسجيل المحاسبي للعمليات التي تقوم بها المنظمة من خلال إعداد التقارير والقوائم المالية وتقديمها للمستفيدين في الوقت المناسب.
3. **نظام المعلومات الإنتاجية:** يساعد هذا النظام من خلال المعلومات التي يوفرها للقيام بعمليات التخطيط الاستراتيجية والتشغيلية، كما يساعد على إعداد أوامر التموين والشراء الخاصة بعملية الإنتاج وتحديد الطاقة وخطة الإنتاج.
4. **نظام معلومات إدارة الموارد البشرية:** يجمع ويحتفظ بالمعلومات المتعلقة بالعاملين لإعداد تقارير الأجور والمرتببات، الامتيازات والتعويضات، كما يساعد على متابعة المستخدمين في المنظمة.

شكل رقم 06: أنواع نظم المعلومات حسب الأنشطة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطلبة

¹ العيد فراحتية، دور نظم المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه في دراسة حالة في شركات (مطاحن الحنونة، الجزائري للألمنيوم، ملينة الأحضان، مذكرة (غير منشورة) مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006/2005، ص 45-46.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

رابعاً: التصنيف حسب الدعم المقدم

حسب هذا المعيار يمكن تصنيف نظم المعلومات إلى:¹

1. **نظم تشغيل البيانات:** يهدف هذا النوع من نظم المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة، ويعتمد هذا النظام على الحاسب الآلي لتسجيل البيانات الروتينية اليومية التي تتم في مجالات مختلفة، مثل: الأجور. وتتمتع نظم تشغيل البيانات بجانبين أساسيين هما:
 - ✓ رسم حدود المنظمة وبيئتها من خلال ربط العملاء بالمنظمة إدارتها، وبالتالي فإن فشل نظم تشغيل البيانات يؤدي إلى فشل النظام في الحصول على المدخلات من البيئة أو طرح المخرجات إلى البيئة.
 - ✓ تعدّ نظم تشغيل البيانات بمثابة منتج للمعلومات كي تستخدم بواسطة أنواع أخرى من نظم المعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها.
2. **النظم المعرفية:** تهدف هذه النظم إلى دعم العاملين في مجال المعرفة المعلومات داخل المنظمة من خلال ضمان وصول المعرفة والخبرة الفنية بشكل متكامل، ويقصد بالعاملين في مجال المعرفة أولئك الأفراد المؤهلون بدرجة مهنية كالأطباء والمحامون والمهندسون، حيث ينصب مجال عملهم على خلق معلومات ومعرفة جديدة.
3. **نظم تجهيز المكاتب آلياً:** تعد نوعاً خاصاً من نظم معالجة المعلومات والتي يمكن استخدامها في نطاق أعمال وأنشطة المكاتب، وتجهيز المكاتب آلياً يشمل كل أنواع نظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة وغير المكتوبة من شخص لآخر سواء داخل أو خارج المنظمة.
4. **نظم دعم القرارات:** وهي نظم معلومات تهدف إلى مساعدة المدراء عند اتخاذهم لقرارات غير متكررة أي لا يمكن تحديدها مسبقاً، وتعتمد نظم دعم القرارات على ما تنتجه نظم تشغيل البيانات من معلومات بالإضافة إلى معلومات من خارج المنظمة، ويتم تصميم نظم دعم القرارات وتنفيذها للاستجابة لاحتياجات الغير مخططة من المعلومات مثل قرارات الإنتاج.

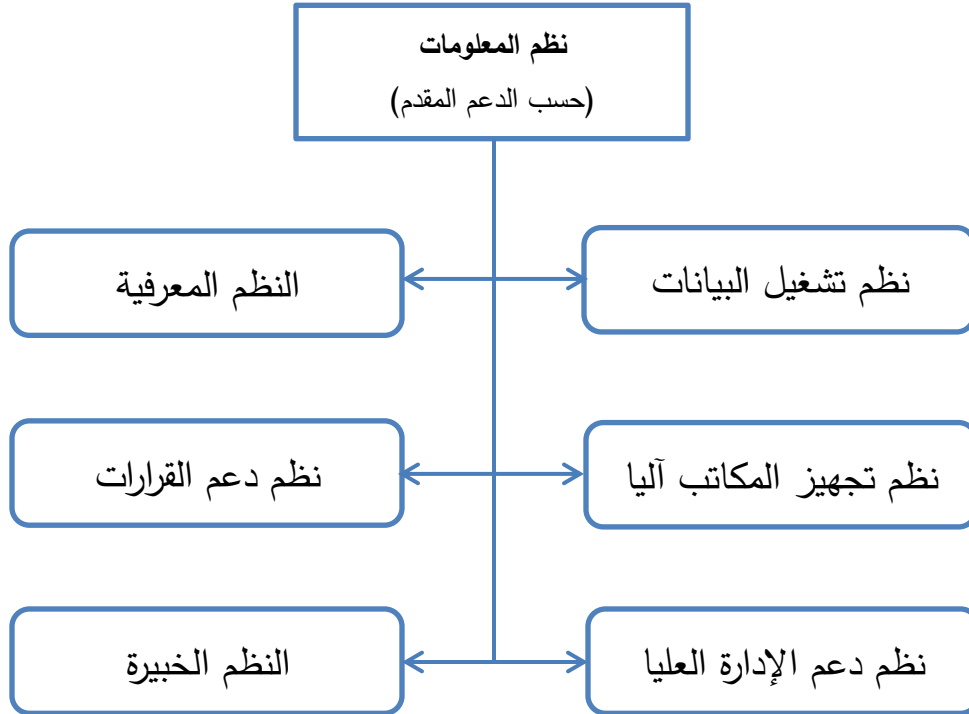
¹ إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص ص 5-6-7.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

5. **نظم دعم الإدارة العليا:** وهي النظم التي يتم تصميمها لمساعدة المدراء الذين يشغلون الوظائف الادارية العليا في المنظمات والذي لهم تأثير ملموس على سياسات وخطط واستراتيجيات المنظمة، وتتعامل مع القرارات التي تلعب البيئة الخارجية دورا ملموسا ومؤثرا عند اتخاذها، أي أنها قرارات ذات درجة عالية من عدم التأكد بشأن المعلومات التي يحتاجها متخذ تلك القرارات.

6. **النظم الخبيرة:** تستخدم النظم الخبيرة لمساندة متخذ القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية والتي لا يمكن التنبؤ بخطواتها. وتعتمد تلك النظم على نتائج ما يطلق عليه الذكاء الاصطناعي، حيث تقوم على فكرة محاكاة عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها المتخصص في مجال معين، والفكرة الأساسية وراء النظم الخبيرة هي أن الخبراء في مجال ما يقومون بتزويد الحاسب الآلي بما لديهم من معرفة بحيث يمكن استخدامها بواسطة المستخدمين الذين ليست لديهم خبرة للحصول على النصائح التي يحتاجونها. إذن فهو نظام قائم على المعرفة ويستخدم معرفته في المجال المطبق فيه من تقديم النصح والمشورة للمستخدم النهائي، وهي تجمه بين ذكاء الآلة وخبرة الانسان الخبير.

شكل رقم 07: أنواع نظم المعلومات حسب الدعم المقدم



المصدر: من إعداد الطلبة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

المطلب الثاني: وظائف نظم المعلومات

إن المعلومات المتدفقة داخل أقسام المؤسسة أو في محيطها الخارجي تعتبر مادة خامة ينبغي استغلالها، ويتم هذا من خلال نظام المعلومات الذي يقوم بمجموعة من الوظائف يمكن إيجازها في أربعة مهام أساسية وتتمثل في:¹

أولاً: جمع المعلومات

تتمثل الوظيفة الأولى لنظام المعلومات في جمع المعطيات تعتبر المعلومات من أهم المدخلات التي تعتمد عليها المؤسسة لضمان سيرها الحسن وتكون هذه المعلومات في بداية الأمر عبار عن خامات تأتي من مصادر مختلفة، ويتم الحصول عليها يدوياً أو آلياً.

وبصفة عامة هناك مصدرين للحصول على المعلومات:²

✓ **مصادر داخلية:** تعبر عن المعلومات التي تسجلها وتحفظ بها المؤسسة كأرشيف وتكون في شكل سجلات، ملفات وتقارير تتعلق بأوضاع العمل وإجراءاته لاستخدامها في أغراض التخطيط والتقييم والمراقبة.

✓ **مصادر خارجية:** وهي المعلومات التي تجمعها المؤسسة من المحيط الخارجي، وتحتاج إلى مجهودات وقدرات أكبر من أجل امتلاكها وللحصول عليها يجب القيام بالتحقيقات والاستطلاعات والمقابلات...إلى غيرها من الطرق والوسائل التي يمكن استخدامها.

ثانياً: تخزين المعلومات

إن عملية التخزين مثلها مثل عملية الجمع تكون يدوية أو آلية، فعملية التخزين اليدوية تشتمل على معظم المعلومات والبيانات لتخزن في شكل ملفات أو مطبوعات ورقية توضع في أرشيف المؤسسة. وهناك

¹ العياشي عيدوني، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة دراسة استطلاعية على شركة مناجم الحديد والفسفات الجزائرية، مذكرة (غير منشورة) مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراة تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013-2014، ص6.

² العيد فراحتية، مرجع سابق، ص43.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

المعلومات المبرمجة التي تم تخزينها آليا في بنوك المعلومات، والتي تعتبر من أحسن الوسائل لتخزين المعلومات وأنها تتسم بمجموعة من الصفات وهي:

- ✓ إمكانية استعمالها من طرف عدة جهات وفي نفس الوقت.
- ✓ يكون استعمالها أسهل وأسرع من خلال البرامج الآلية التي يطلق عليها اسم أنظمة تسيير بنوك المعلومات.

ثالثا: معالجة المعلومات

بعد أن يقوم نظام المعلومات بجمع وتخزين المعلومات تأتي وظيفة المعالجة، وتتمثل هذه الوظيفة في بلورة البيانات المتحصّل عليها من المحيط الذي يتواجد في النظام وذلك حسب اهداف واحتياجات المؤسسة من خلال تصفية البيانات والمعلومات وتحليلها. حيث أن نجاح العملية الإدارية في عصرنا هذا يتوقف على مدى قدرة المؤسسة على استثمار البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية.

رابعا: نشر المعلومات

ويتم ذلك من خلال توزيع المعلومات وارسالها للمصالح والادارات المعنية، بالإضافة إلى تقاسمها بين أعضاء التنظيم من خلال مجموعة من الوسائل المختلفة لنقل المعلومات كالشريط الورقي أو الممغنط أو الأقراص المرنة، أو من خلال شبكات الاتصال كالأنترنيت.

فضلا عن هاته الوظائف الرئيسية، يقوم نظام المعلومات بالعديد من الوظائف الاخرى والتي نذكر

منها:¹

- ✓ تزويد الادارة العليا بالمعلومات الضرورية التي تحتاجها في الوقت المناسب.
- ✓ تحديد المسؤوليات من خلال تحديد أدوار الأفراد والأقسام بالمؤسسة.
- ✓ تخفيض عدد وحجم المشاكل.
- ✓ تنظيم الاجراءات وسد الثغرات في خطط سير العمل.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 186-187.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

- ✓ السيطرة على الموارد المتاحة للاستفادة منها استفادة قصوى.
- ✓ ضمان انسياب العمل من خلال توزيع الأدوار والطاقات حتى لا يخلق تعطل في مرحلة ما.

المطلب الثالث: موارد نظام المعلومات

يشتمل نظام المعلومات المعاصر على خمسة عناصر أساسية التي تشكل الموارد الضرورية المطلوبة

وهي:

أولاً: موارد الأفراد

فالأفراد هم متطلب ضروري للعمليات والاجراءات في كل نظم المعلومات، ومن هؤلاء الأفراد المستخدمين النهائيين الذين يمكن أن يكونوا محاسبين، بائعين، مهندسين، اداريين أو زبائن. أما الاختصاصيين الفنيين المسؤولين عن تشغيل وإدارة وتطوير النظام، ومنهم:¹

- ✓ محللو النظم: يقومون بتصميم النظام بناءً على المتطلبات المعلوماتية للمستفيد النهائي.
- ✓ مطورو البرمجيات: يعدّون برامج الحاسوب في ضوء المواصفات التي يقدمها محللو النظم.
- ✓ مشغلو النظام: يساعدون في مراقبة وإدارة وتشغيل نظم الحواسيب المختلفة والشبكات.

ثانياً: موارد الأجهزة

والتي تشتمل على كل ومختلف أنواع المكونات والوسائط المادية المستخدمة في العمليات التي تمر بها البيانات والمعلومات. فالأجهزة أو المكونات المادية لا تشتمل على الحواسيب وبقية الأجهزة، بل أيضاً كل الوسائط والأغراض المنظورة التي تسجل عليها البيانات، من صفحات وقطع من الورق التي تستخرج عليها المعلومات إلى الأقراص الممغنطة أو الضوئية. فمن أمثلتها نظم الحواسيب بمختلف أنواعها ثم ملحقات الحاسوب بمختلف أشكالها.²

¹ عبد اللاه ابراهيم الفقي، نظم المعلومات المحوسبة ودعم اتخاذ القرار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 151.
² عامر ابراهيم قندلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الادارية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص 44.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

ثالثا: موارد البرمجيات

تشتمل على جميع أنواع الإيعازات والتعليمات المطلوبة في معالجة البيانات، من أمثلة هذه الموارد نجد برامج التشغيل النظام التي توجه المكونات المادية للحاسوب وتسيطر عليها والتي تتحكم في تشغيل نظام المعلومات مثل برنامج الويندوز. كما نجد أيضا برامج التطبيقات التي توجه اجراءات وعمليات خاصة باستخدامات محددة للحواسيب وتختص بخدمة احتياجات فئة معينة من المستخدمين مثل برامج ميكروسوفت أوفيس وبرامج تحليل المبيعات وبرامج التحليل الاحصائي وبرامج الجداول الالكترونية.¹

رابعا: موارد البيانات

فالبيانات هي أكثر من أن تكون المواد الأولية لنظم المعلومات، وتعتبر البيانات موارد ذات قيمة عالية في المؤسسة لذا فإنها ينبغي أن تستثمر وتدار بشكل فعال لكي تؤمن فائدتها للمستخدم النهائي في المؤسسة، والبيانات يمكن أن تكون بأي شكل ومن ضمنها البيانات الألفبائية والرقمية التقليدية، التي تمثل وتوصف تعاملات الأعمال والأحداث والعناصر الأخرى.²

خامسا: موارد الشبكات

وهي التي تشتمل على تكنولوجيا الاتصالات والاتصالات بعيدة المدى، ومختلف انواع الشبكات مثل الانترنت والشبكات الداخلية: الأنترانت والشبكات الخارجية: الإكسترانت، والتي أصبحت مهمة في إدارة الأعمال الالكترونية الناجحة، والعمليات التجارية بكل أنواعها عبر نظام معلوماتها في المنظمة.³

ومن جانب آخر يذهب كتاب آخرون في تقسيم موارد نظم المعلومات إلى مجموعة من العناصر والمكونات التي لا تختلف كثيرا عما ذكرناه في السطور السابقة. إلا أنّ هذا التقسيم يركّز على أربعة عناصر أساسية تتمثل في: المنظمة، القوى البشرية، التكنولوجيا، البيانات والمعلومات.

¹ منال محمد الكردي وجمال ابراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الادارية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص32.

² عبد الله ابراهيم الفقي، مرجع سابق، ص 153.

³ عامر ابراهيم قندلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سابق، ص46.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

خاتمة الفصل الأول

من خلال ما سبق تم التوصل إلى ان الحصول على المعلومة الاقتصادية في الوقت المناسب يسمح للمسير بترشيد وتوجيه الأنشطة المطلوب تحقيقها إلى أقصى حد، ولكي تكون المنظمة قادرة على تحصيل المعلومة ذات القيمة والمصدقية عليها أن تكون مدركة لأهميتها وان تعمل على توفير نظام معلومات فعال يجعلها تتحكم في جميع جوانب نشاطاتها، من خلال تقديمه للمعلومات التي تحتاجها مختلف الادارات لممارسة العملية الادارية، كما يعمل نظام المعلومات على تقليل الوقت والجهد الذي يبذله المديرين في البحث عن المعلومات وتحليلها وكذا القدرة على تقييم احتمالات المستقبل ومواجهة التغيرات البيئية وذلك بأخذ الاجراءات اللازمة لمواجهتها.

إذا فنظام المعلومات يعتبر قاعدة في عملية صنع القرارات الإدارية وهذا ما سيتم معالجته في الفصل

الثاني.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الإدارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

مقدمة الفصل الثاني

يرى علماء الإدارة أن عملية صنع القرارات الإدارية هي العنصر القوي والحركي في نظرية القرارات الإدارية، وهي أيضا جوهر الوظيفة الإدارية وقلبها النابض، فهذه العملية ذات أهمية كبيرة في حياة المؤسسة كونها وسيلة علمية وفنية حتمية تضمن النجاح في رسم المخططات ووضع السياسات والاستراتيجيات العامة، وكذا تحديد الأهداف المراد الوصول إليها ومن أجل ذلك لا بد من توفر الكفاءة اللازمة، وعملية صنع القرارات الإدارية تلعب دورا حيويا وفعالاً في القيام بكافة العمليات الإدارية بما فيها تجميع البيانات والمعلومات اللازمة للقيام بمختلف الوظائف الإدارية.

وتعتبر نظم المعلومات من الأدوات المستخدمة لتسهيل عملية صنع القرارات الإدارية التي تتطلب جهدا كبيرا وتحليلا متعمقا. وبذلك تصبح نظم المعلومات المسؤولة عن أداء مهمة خلق المعلومات المتمثلة في القرارات.

وعن دور نظم المعلومات في عملية صنع القرارات الإدارية، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: طبيعة عملية صنع القرارات الإدارية

المبحث الثاني: مدخل تطبيقي حول عملية صنع القرارات الإدارية

المبحث الثالث: نظم المعلومات ودورها في عملية صنع القرارات الإدارية

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الإدارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

المبحث الأول: طبيعة عملية صنع القرارات الإدارية

عندما يثار الحديث عن أهم سمة من سمات الإدارة، ستكون بلا شك هي السمة القرارية لأن بدون الصناعة القرارية لن يكون هناك أي مظهر إداري حيث أن هذه العملية القرارية تتغلغل في كل الوظائف الإدارية، وعليه فإن نجاح المؤسسات يرهن بمدى سلامة ونجاعة هذه الأخيرة.

المطلب الأول: مفهوم القرارات الإدارية

تعتبر دراسة موضوع القرار الإداري من أهم موضوعات الإدارة، لأنه يمثل حجر الأساس في مختلف العمليات، والوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف الإدارة، لذا سيتم التطرق إلى تعريف القرار وأهم خصائصه.

أولاً: تعريف القرار

لقد تعددت تعاريف القرار إلا أن مضمونها واحد، ومن أهمها:

- القرار من وجهة نظر الفرد: هو أن أفعل الشيء المعين أو أن لا أفعل، أما من وجهة نظر المنظمة فإن هذا القرار قد يكون فيه نجاح أو فشل المنظمة.¹
- ويعرّف القرار على أنه "الاختيار الواعي المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين".²
- ويعرّف أيضاً على أنه "اختيار أفضل البدائل المتاحة، بعد القيام بدراسة مستفيضة للنتائج المتوقعة من كل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة".³
- والقرار أيضاً هو "ذلك التصرف الشعوري الذي يرمي إلى اختيار أو استعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها أو استخدامها لتحقيق هدف معين".⁴
- كما أنه "عبارة عن مجموعة من الاجراءات المستمرة قبل عملية الاختيار".⁵

¹ أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: الاتصالات-المعلومات-القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص17.

² رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، 2000، ص46.

³ علي خلف حجا حجة، اتخاذ القرارات الإدارية، دار القنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص21.

⁴ حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص66.

⁵ Jean-Lac Charron et Sabine Sépari, **Organisation et gestion de l'entreprise (Manuel et Applications)**, 3^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2004, P297.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

- وعرف أيضا أنه: "اختيار بديل من مجموعة بدائل لتنفيذ أهداف السياسة العامة، وتحويلها إلى واقع ملموس، حيث أنه يتناول عناصر الوظيفة الإدارية من جميع جوانبها: تحديد الأهداف، تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة. حيث يتخذ بشأنها قرارات لذا كان القرار الإداري جوهر العملية الإدارية".¹
- ويعرف كذلك بأنه "اختيار أنسب وليس أمثل البدائل المتاحة أمام القرار لإنجاز الهدف أو الأهداف الموجودة، أو حل المشكلات التي تنتظر الحل المناسب".²

فمن خلال التعريفات السابقة ندرك أن القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة و اختيار الحل الأنسب من بينها ، كما يمكن القول بان القرار هو عبارة عن أداة من أدوات ممارس السلطة إن لم يكن الأداة الوحيدة أمام المدير في ممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له و للعاملين في المؤسسة.

وبصفة عامة يمكن القول بان القرار هو نتاج عملية إدراكية و عقلانية تتبلور في اختيار بديل من بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة و الأهداف المطلوب، وهو يعتبر المخرج النهائي لعملية صنع القرار .

ثانيا: خصائص القرارات الإدارية

وللقرارات مجموعة من الصفات تتمثل في:³

- ✓ للقرار اقتصاديات بمعنى أنه يجب أن نوازن بين تكلفة صناعته وتكلفة أهميته فالعلاقة بينهما طردية، وتعتبر القرارات الاستراتيجية هي أكثر القرارات تكلفة.
- ✓ للقرار فترة صلاحية بمعنى أنه خلال فترة ما يكون القرار فعالا ايجابيا ولكن بعدها يتحول إلى سلبي، ومثال ذلك قرارات الإيجارات وتمليك الشقق.
- ✓ للقرارات معايير تقيس تأثير هدفها وتضمن تطبيقها خلال فترة صلاحيتها، ومن ثم فإنه يراعى عند تصميمها أن يكون القرار مرنا جدا حتى يكون فعالا.

¹ رابع سرير عبد الله، القرار الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص53.

² حسين بلعجوز، نظرية القرار مدخل إداري وكمي، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص101.

³ سيد صابر تعلق، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011، ص35.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

✓ القرار والمعلومات وجهان لعملة واحدة فلا قرار بدون معلومات.

المطلب الثاني: ماهية عملية صنع القرارات الإدارية

تعتبر عملية صنع القرارات عملية ديناميكية تشكل المحور الرئيسي لوظائف الإدارة عبر مختلف مستوياتها التنظيمية، فعملية صنع القرارات لا تكون مقصورة على مستوى بعينه وإنما شاملة لجميع المستويات في المؤسسة.

أولاً: مفهوم عملية صنع القرارات الإدارية

هناك عدة تعاريف تخص عملية صنع القرارات الادارية سيتم التطرق إلى البعض منها.

1. تعريف عملية صنع القرارات الادارية:

إذا كان هناك من يشير إلى مفهوم عملية صنع القرارات على أنها " الخطوات التي يتم بمقتضاها البحث في المشكل أو الموقف مكان القرار وتحديد أفضل الحلول وأنسبها من حيث البدائل المتاحة و الهادفة لحل المشكلة أو الموقف، فإن مفهوم صنع القرارات لا يعني اتخاذ القرار فحسب، وإنما هو تنظيم أو عملية معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة، نفسية وسياسية ، واقتصادية و اجتماعية، كما تتضمن عناصر القيمة و الحقيقة و الظروف غير المحددة وهي تلك التي يحتمل توقعها في ذهن صانع القرار، و هي الاعتبارات التي اتخذها في ذهنه كأساس متوقع ، و من ثم اتخذ القرار بناءا عليها فكان دور صانع القرار يتعلق بصورة عامة بالاعتبارات ذات الطبيعة السياسية و الاستراتيجية و أن عملية صنع القرارات هي عملية ديناميكية حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار، و جميع هذه المراحل تحتوي على اختيار حذر و دقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموع البدائل.¹

¹ علي يشاغة، اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية باتخاذ المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بسكيدة كنموذج، مذكرة(غير منشورة) مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف-02، 2015/2014، ص90.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الإدارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

وتعرف عملية صنع القرارات "بأنها عملية اختيار البديل الأفضل بين مجموعة من البدائل أو هي عبارة عن تصرف أو مجموعة من التصرفات يتم اختيارها من بين عدد من البدائل الممكنة".¹

وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تؤدي إلى الاختيار بين عدة حلول ممكنة من خلال تحديد الموارد أو الأهداف مع مراعاة واحد أو أكثر من معايير تقييم الحلول.²

وتعني عملية صنع القرار في حد ذاتها العمل أو المفهوم الشامل الذي يحتوي على أكثر من خطوة للوصول إلى قرار معين، فهي ليست مرحلة من مراحل تكوين القرار كما يعتقد البعض، وإنما هي صناعة تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار بدءاً من تحديد المشكلة و انتهاء بحلها أو معالجتها بشكل أو بآخر و من ثم فإن صنع القرار عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة، وهذا يعني اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات و الوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار أو بعضها بهدف الوصول إلى إيضاح أكثر و معلومات أدق و اشمل لموضوع المشكلة قبل الدراسة و البحث.³

إذن فإن عملية صنع القرار هي العملية التي يتم بموجبها تحديد المشكلة والبحث عن أنسب الحلول لها عن طريق المفاضلة والموضوعية بين عدد من البدائل والاختيار الحذر والمدرک والهادف لحل المشكلة التي من أجلها تم صنع القرار.

2. خصائص عملية صنع القرارات الإدارية:

إن الصفات أو السمات المميزة لعملية صنع القرارات يمكن إجمالها في النقاط التالية:⁴

✓ أنها عملية قابلة للترشيد: حيث أن هذه العملية تقوم على افتراض مضمونه أنه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار، بل يمكن الوصول إلى حد من المعقولية والرشد. كما ان عملية اختيار البديل الملائم تتم على خطوات متعددة ومختلفة وتحت ظروف وعوامل متباينة، الأمر

¹ صبري فليق عبد الجواد أبو سبت، تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية ، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بقطاع غزة، 2005، ص54.

² Michel Darbelet et autre, *l'essentiel sur le management*, 5^{ème} Edition, BERTI Edition, FOUCHER, Paris, 2006, P340.

³ علي بشاغة، مرجع سابق، ص90.

⁴ سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص27-28.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

الذي يجعل من غير الممكن وجود معلومات دقيقة وتنبؤ دقيق بالأحداث تمكن متخذ القرار من اختيار البديل الأمثل. بالإضافة إلى أن تعدد الأهداف وتداخلها وتعارضها احيانا تبعد هذه العملية عن اعتبارها عملية حسابية قابلة للقياس والتجديد الدقيق.

✓ أنها عملية تمتد في الماضي والمستقبل: وتتبع هذه الصفة من كون القرار الإداري هو امتداد واستمرار لقرارات اخرى سبق اتخاذها، بل ويعتبر حلقة متصلة من سلسلة قرارات، حتى يكون من الصعب في كثير من الأحيان تحديد القرار الأصلي من بين مجموعة القرارات المتخذة، حيث يبدو كل قرار مرتبط بقرار آخر أتخذ من قبل. كذلك فإن عملية اتخاذ القرارات تمتد في المستقبل من حيث كون آثار القرار تعود على المستقبل.

✓ أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة: حيث ينظر لعملية صنع القرارات على أنها نتاج جهد مشترك يبرز من خلال مراحلها المتعددة، وما تتطلبه هذه المراحل من إعداد وتحضير وجمع معلومات وتحليلها وتقييمها ومن ثم صنع القرار والعمل على تنفيذه. وقد برزت هذه الخاصية لعملية صنع القرارات بشكل واضح بعد التطورات التي شهدتها التنظيمات الإدارية الحديثة وما رافق هذا التطور من تشابك وتعقد لنشاطاتها، وبالتالي تعقد وصعوبة المشاكل الإدارية التي سببها هذا التطور وكل ذلك اقتضى الجهود المشتركة لمواجهتها.

✓ أنها عملية تتسم بالعمومية والشمولية: فهي تتصف بالعمومية من حيث أنواع القرارات وأسس وأساليب صنعها تكاد تكون عامة بالنسبة لكافة المنظمات الإدارية، فهي صالحة للتطبيق على المنظمات الإدارية على اختلاف أنماطها سواء أكانت منظمات تجارية أو صناعية أو خدمية. وهي أيضا تتصف بالشمول من حيث أن القدرة على صنع واتخاذ القرارات ينبغي أن تتوفر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى والدنيا.

✓ أنها عملية ديناميكية مستمرة: وتبرز صفة الحركية في هذه العملية من خلال كون هذه العملية تنتقل من مرحلة لأخرى وصولا لتحقيق الهدف المنشود الذي يسعى إليه صانع القرار وهو اختيار البديل المناسب. كذلك فإن المشكلة محل اهتمام صانع القرار يكون طابعها غالبا التغيير

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

المستمر من مرحلة لأخرى تبعا لمتغيرات وظروف معينة، كتغير نوعية وكمية المعلومات المتاحة له.

✓ أنها عملية معقدة وتتسم بالبطء أحيانا: وهذه الصفة تعود كون صانع القرار يخضع لقيود متعددة وهو بصدد صنع القرار بعضها قانونية وبعضها نابع من المرؤوسين أو غيرهم ممن يمسه القرار. كذلك فإن عملية صنع القرارات تتسم بالبطء أحيانا لكونها تستغرق وقتا طويلا للوصول للمرحلة الأخيرة وهي اختيار البديل المناسب نتيجة لتعدد المشكلة محل القرار، أو بسبب ما يتطلبه حلها من جمع للمعلومات وتحليلها.

3. الفرق بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار:

صناعة القرار هي عبارة عن عملية طرح بدائل أو حلول محتملة ومناقشتها لحل المشكلة موضوع البحث أو الدراسة. واتخاذ القرار هو عبارة عن عملية اختيار بديل من بين البدائل المطروحة، أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة امام المدير بقصد حل المشكلة.¹

وبعد التطرق إلى مفهوم صنع القرار واتخاذ القرار، فإن التعاريف السابقة تقودنا إلى وجوب التمييز بينهما. حيث أنهما يفسران أو يستخدمان على أنها عملية واحدة يمكن أن تؤدي الغرض نفسه والواقع خلاف ذلك، فعملية صنع القرار هي عملية واسعة تتضمن أكثر من مرحلة ويمكن أن تتمثل في البحث في البيئة المحيطة عن الظروف التي تستدعي اتخاذ القرارات، تحديد الاجراءات البديلة ومن ثم اختيار البديل. أم عملية اتخاذ القرار فإنها تمثل مرحلة من مراحل عملية صنع القرار وبالتالي فهي عملية متممة لعملية صنع القرار وليست مرادفة لها.²

ثانيا: أهمية عملية صنع القرارات الإدارية

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بشأنه قرار، فصنع واتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير في كل مؤسسة ، و التي يمكن من خلالها انجاز أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها فلا يخلو أي أداء أو وظيفة في المنظمة بصفة عامة وأداء أي وظيفة إدارية بصفة خاصة (كالتخطيط ، التنظيم، التوجيه والرقابة) ما لم يصدر

¹ بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2014، ص 274.
² زكريا الدوري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 89.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

بشأنها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، وبأي تكلفة؟ ... وغير ذلك. وتتضح أهمية عملية صنع القرارات من ناحيتين هما:¹

1. أهمية صنع القرارات من الناحية العلمية:

- ✓ تعتبر عملية صنع القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية حتمية ناجحة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات المنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.
- ✓ تلعب عملية صنع القرارات الإدارية دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية مثل التخطيط التنظيم والرقابة وغيرها.
- ✓ تؤدي عملية صنع واتخاذ القرار دورا مهما في تجسيد، تفسير وتطبيق الاهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المنظمة.
- ✓ تؤدي عملية صنع القرارات الإدارية دورا مهما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة.

2. أهمية القرارات من الناحية العملية:

- ✓ تكشف لنا عملية صنع القرارات عن سلوك ومواقف القادة والرؤساء الإداريين، كما تكشف أيضا عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة عليهم، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على القرارات المتخذة والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلا بصورة حسنة.
- ✓ تعتبر وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء والمشرفين الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وانجازها بأسلوب علمي وعملي.

¹ حسين بلعجوز، نظرية القرار: مدخل إداري وكمي، مرجع سابق، ص 102-103.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

المطلب الثالث: أنواع القرارات الإدارية

يصنف علماء الإدارة القرارات الإدارية طبقاً لمعايير متعددة، وهذا نظراً لتنوعها و تعددها و تعقدتها و اختلافها في الزمن، ومن مشروع إلى مشروع ومن مجتمع إلى مجتمع. لذا سيتم التعرف على أهم التصنيفات للقرارات، وعموماً تتمثل في:

أولاً: تصنيف القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها

يعود تصنيف القرارات إلى قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة إلى طبيعة المشكلة التي يتخذ القرار لمعالجتها، وهي كالتالي:

1. القرارات المبرمجة: هي قرارات ذات طبيعة متكررة والتي أُلْفها متخذ القرار نتيجة كثرة تكرارها، وفي هذه

الحالة فإن هذه القرارات تستخدم بشكل دائم لمعالجة نفس المشكلة مادامت الظروف ثابتة ولم تتغير.¹ وهذه القرارات يتخذها المديرين لمعالجة المشكلات الروتينية، حيث يوجد إجراء معروف يمكن تطبيقه في أي وقت كلما تكرر حدوث المشكلة مثل إعادة الطلب عند مستوى معين من المخزون،² فهي لا تحتاج إلى دراسة وتحليل للنواحي المالية والاقتصادية والاجتماعية.³

2. القرارات الغير مبرمجة: وهي القرارات التي تتغير مع تغير وتبدل موضوعات عملية اتخاذ القرارات، أي

هي القرارات التي تتعامل مع المواقف الغير محددة أو الغير مألوفة مثل القرارات الاستراتيجية كابتكار نوع جديد من السلع.⁴ فليس هناك اجراءات محددة للتعامل مع الوضع، حيث يتم حل المشكلات عن طريق عنصر الإبداع.⁵

¹ علي خلف حجا حجة، مرجع سابق، ص 121.

² الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب <http://www.paaet.edu.kw/mysite/Default.aspx?tabid=3801&language=en-US>، 03-18-2017

³ محمد عمر الزبي ومحمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 167.

⁴ محمد الصيرفي، القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 17.

⁵ Alain Schatt et Jacques Lewkowicz, **Introduction à la gestion d'entreprise**, Edition EMS management et société, Paris, 2007, P225.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

ومن هنا يمكن الإدراك أن معظم القرارات المهمة والتي يتخذها المدير تقع ضمن هذا النوع من القرارات الغير مبرمجة¹.

وفيما يلي جدول يوضح مقارنة بين القرارات المبرمجة والغير مبرمجة:

جدول رقم 01: مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

أساسيات التفرقة	القرارات المبرمجة	القرارات الغير مبرمجة
نوع القرار	مبرمج، بصورة روتينية، عام، يمكن أن تكون على شكل صورة حسابية	غير مبرمجة، غير متكررة، قرارات ذات طابع ابتكاري (مبتكرة)
طبيعة القرار	منطقية، قابلة للتنبؤ، معلومات ومعايير واضحة لاتخاذ القرار	جديدة، غير مهيكلة، معلومات غير كاملة ومعايير غير معروفة
الاستراتيجية	الاعتماد على القواعد والحساب	الاعتماد على المبادئ والحكم الشخصي
تقنيات صنع القرار	أعلى مستوى: العلوم الإدارية، نظم المعلومات	ضعيفة: الأخذ بأكثر من رأي، الحدس والإبداع

المصدر: Gary Dessler et autre, **Gestion des organisation (principes et tendances)**, ERPI, Canada, 2004, P117.

ثانيا: تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها

يمكن تمييز المواقف والظروف الخاصة بالمشكلة التي نريد اتخاذ القرار بشأنها بين ظروف التأكد و ظروف المخاطرة و ظروف عدم التأكد، وهي:

1. صناعة القرارات في ظروف التأكد: وتظهر عندما تتوفر المعلومات الكافية لتوقع نتائج كل بديل، بشكل مسبق وقبل تنفيذه، مثل حالة استثمار الفرد أمواله في البنك في حساب ادخار، حيث يتخذ قراره في هذه الحالة في ظل التأكد حول الفائدة التي سيحصل عليها خلال فترة زمنية مهينة، وتعتبر القرارات في حالة التأكد الحالة المثالية لحل المشاكل الإدارية.²

¹ فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص140.
² ماجدة عطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق، الأردن، 2003، ص191.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

2. صناعة القرارات في ظل المخاطرة: وتتمثل هذه القرارات بتحديد احتمالات حصول حالات معينة في ضوء تحقيق نتائج مرتقبة لكل بديل والاحتمالات عبارة عن النسبة المئوية لعدد مرات حدوث نتيجة معينة أو حدث معين.¹

3. صناعة القرارات في ظروف عدم التأكد: في هذه الحالة لا تتوفر لمتخذ القرار كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، أو حتى لا تتوافر لديه أي معلومات عن المشكلة، مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن هذه المشكلة غير المعروفة، فيتخذ المدير قرارا غامضا لعلها، وغالبا ما تفرض ظروف عدم التأكد على متخذي القرار اتباع بعض الأساليب الرياضية والإحصائية لتحديد نسبة الاحتمالات المتوقعة من نتائج القرارات والوصول إلى أحد البدائل المتاحة.²

والجدول التالي يوضح الفرق بين ظروف اتخاذ القرار:

جدول رقم 02: معايير التفرقة بين ظروف اتخاذ القرار

المعيار	التأكد التام	المخاطرة	عدم التأكد
المعلومات عن الأحداث المستقبلية	معرفة تامة	معرفة جزئية المستقبل	عدم المعرفة بالمستقبل
الاحتمالات	100% معروفة	حالات طبيعية معروفة	100% غير معروفة
حالات الطبيعة	واحدة	أكثر من واحدة ومعروفة	أكثر من واحدة وغير معروفة
طبيعة المخرجات	محددة	احتمالية يمكن تعيينها لكل حالة من حالات الطبيعة	غير مؤكدة ولا يمكن تعيينها لحالات الطبيعة
نوع الاحتمالات	موضوعية	موضوعية	ذاتية
الاختيار الأمثل	يحقق أعلى منفعة	التعرف عليه باستخدام القيمة المتوقعة، خصم المخاطرة	يتم التعرف عليه باستخدام العديد من المعايير مثل: Min-Max, Maxi-Min, laplace, Hurwicz

المصدر: حسين بلعجوز، نظرية القرار: مدخل إداري وكمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2008، ص104.

¹ خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الاعمال، مكتبة الجامعة، الأردن، 2008، ص 181.
² نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص275.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

ثالثا: تصنيف القرارات حسب المستوى التنظيمي

وتصنف القرارات وفق هذه المعايير إلى:

- 1. القرارات الاستراتيجية:** وهي قرارات غير تقليدية تتصل بالمشكلات الاستراتيجية ذات الأبعاد المتعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، حيث أن مثل هذه المشكلات لا يمكن مواجهتها بقرار فوري أو بمجرد عقد الاجتماع لمناقشتها ودراستها، ولأهمية مثل هذه القرارات فإن اتخاذها يكون من قبل الادارة العليا. وتتميز هذه القرارات بالثبات النسبي طويل المدى، وبضخامة حجم الاستثمارات أو الاعتمادات المالية، وكذلك تتميز بأهمية النتائج والآثار التي تحدثها في المستقبل.¹ وهي تتعلق بكيان التنظيم ومستقبله والبيئة المحيطة، وتتميز هذه القرارات الاستراتيجية بمشكلات حيوية وخطيرة تتطلب من متخذيها الاستعانة بأراء وخبرات ومقترحات المخططين والمساعدين والمستشارين، كما يتطلب إشراك الأطراف المعنية بالمشكلة لضمان تنفيذ القرارات.²
- 2. القرارات التكتيكية:** وهي القرارات التي تتخذها الادارة الوسطى وتهدف هذه القرارات إلى تقدير الوسائل المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وترجمة الخطط وبناء الهيكل التنظيمي، أو تحديد العلاقات بين العاملين وكذا توضيح حدود السلطة وتقسيم العمل.³ ولا يوجد في هذا النوع من القرارات إجراءات معروفة مسبقا يجب اتباعها ، ولكن متخذ القرار يقوم بتجميع المعلومات اللازمة لتشخيص وحل المشكلة ، واستخدام حكمه الشخصي ورصيده من الخبرة في اختيار البدائل ، في هذه الحالة يتم اتخاذ القرارات في ظروف تتسم بعدم تأكد نسبي أي في ظل المخاطرة.⁴
- 3. القرارات التنفيذية:** وهي القرارات التي تتخذ في المستويات التنظيمية الدنيا ، والمتعلقة بالعمليات التشغيلية للمنظمة ، وهي أقرب لإتباع تعليمات وإرشادات منها إلى الاختيار بين البدائل ، وعادة ما تكون متعلقة بالتأكد من المهام والأنشطة التي قد تم تنفيذها بكفاءة وبفعالية ، ويؤخذ هذا النوع من

¹ علي بن حمدي سليمان النوشان، ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 16.

² نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق مرجع سابق، ص 251.

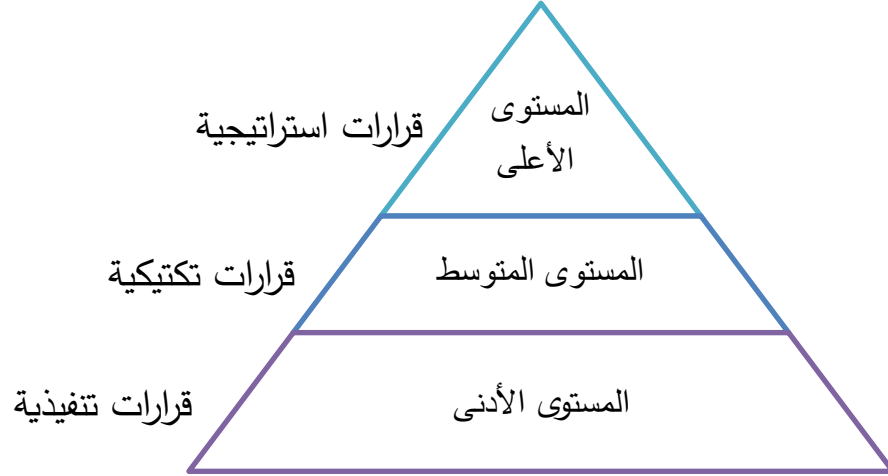
³ جمعان بن عوض الزهراني، صنع القرار الاداري في الأجهزة الأمنية (الأساليب، المعوقات وأنماط المشاركة) بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 16.

⁴ حسين بلعجوز، نظرية القرار: مدخل إداري وكمي، مرجع سابق، ص 105.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

القرارات في ظل ظروف تأكد تام ونتائجها معروفة مسبقا ، مثل تعطل في خط الإنتاج وما يحتاجه تصليحه من إجراءات نمطية معينة.¹ والشكل التالي يبين أنواع القرارات المتخذة على كل مستوى.

شكل رقم 08: أنواع القرارات المتخذة على كل مستوى



المصدر: حسين بلعجوز، نظرية القرار: مدخل إداري وكمي، مرجع سابق، ص 106.

والجدول التالي يوضح الفرق بين القرارات الاستراتيجية، التكتيكية والتنفيذية:

جدول رقم 03: الفرق بين القرارات الاستراتيجية، التكتيكية والتنفيذية

أوجه المقارنة	القرارات الاستراتيجية	القرارات التكتيكية	القرارات التنفيذية
المدة الزمنية	طويل المدى	متوسط المدى	قصير المدى
درجة التكرار	غير متكرر	قد تتكرر	متكررة
مستوى اتخاذ القرار	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الدنيا
نطاق القرار	يشمل المؤسسة ككل	يشمل الإدارات	يشمل الأقسام والوحدات
تأثير العوامل البيئية	مهم جدا	مهم	متوسط أو قليل الأهمية

المصدر: علي يشاعة، اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية باتخاذ المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بسكيكدة كنموذج، مذكرة (غير منشورة) مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، 2015/2014، ص 98.

¹ حسين بلعجوز، نظرية القرار: مدخل إداري وكمي مرجع سابق، ص 105.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

رابعاً: تصنيف القرارات وفقاً لنمط اتخاذها

تصنف القرارات حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

1. **القرارات الأوتوقراطية:** وتتمثل في القرارات التي غالباً ما يتم اتخاذها من قبل المدير أو الرئيس دون أن يستعين بمشاورة أو مشاركة الآخرين في الرأي المتخذ، وغالباً ما تمثل هذه القرارات النزعة الفردية أو الاستبدادية في اتخاذ لقرارات وتعبر عن القيادة المستبدة.¹
2. **القرارات الديمقراطية:** وتتمثل في القرارات الجماعية التي تكون ثمرة الجهد والمشاركة بين المدير وبعض العاملين بعد دراسة مشكلات حيوية تحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي، ومثل هذه القرارات تعتبر دعائم هامة في الإدارة العلمية وتؤدي إلى تماسك المنظمة.²

خامساً: تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية للمؤسسة

يتم تقسيم القرارات في المؤسسة الاقتصادية تبعاً للوظائف الأساسية لها، وهي كالتالي:³

1. **قرارات تتعلق بالإنتاج:** تختص مثل هذه القرارات بموقع المصنع، أنواع الآلات، التصميم الداخلي للمصنع، خزينة الإنتاج، مصادر الحصول على المواد الخام وطرق دفع الأجور للعمال وكذلك مستويات المخزون الضرورية... وغيرها.
2. **قرارات تتعلق بالتسويق:** وهي القرارات الخاصة بنوعية السلعة ومعايير جودتها، الأسواق التي سيتم التعامل معها، وسائل الدعاية والإشهار الواجب استخدامها لترويج السلع، بحوث التسويق، بالإضافة إلى كيفية نقل وتخزين المنتجات وخدمات ما بعد البيع... إلخ.
3. **قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية:** من أمثلتها القرارات المتعلقة بوضع الأهداف، السياسات والإجراءات الواجب اتباعها وصياغة برامج العمل وما يتعلق بالمديرين من حيث قواعد الاختيار والتدريب والترقية، والأساليب المتعلقة بالتحفيز، الاتصال والرقابة، وكذا تحديد نمط القيادة الذي يتماشى وأهداف المنظمة.

¹ خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 179.

² سيد صابر تعلق، مرجع سابق، ص 51.

³ المرجع السابق، ص ص 52-53.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

4. قرارات تتعلق بالموارد البشرية: وتشمل القرارات التي تتعلق بكيفية الحصول على المورد البشري، طرق الاختيار والتعيين، وكيفية التدريب والتأهيل وأسس تحليل الوظائف وتوصيفها، قواعد دفع الأجور والعلاوات، والاجراءات المتعلقة بمعالجة مشاكل التغيب ودوران العمل والشكاوي.
5. قرارات تتعلق بالتمويل: تتمثل في القرارات الخاصة بتحديد حجم رأس المال اللازم والسيولة الضرورية للنشاط العادي للمؤسسة، طرق التمويل ومعدلات الأرباح الواجب تحقيقها وكيفية توزيعها وكذا النشاط في البورصات ...إلخ.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

المبحث الثاني: مدخل تطبيقي حول عملية صنع القرارات الإدارية

تظل القرارات ملازمة للإنسان منذ ولادته وحتى وفاته وهي أداة لإشباع حاجاته، وكانت عملية صنع القرارات في الماضي تعتمد على الحدس و التخمين والتجارب والخبرات، أما اليوم فهي علم له أصوله ومبادئه بحيث أصبح يمكن تحديد القرار وفق معطيات علمية تجعله يحقق الهدف المنشود وبأقل المخاطر.

المطلب الأول: مراحل عملية صنع القرارات الإدارية

اهتم علماء الإدارة منذ أكثر من نصف قرن بمراحل صنع القرارات الإدارية اهتماما كبيرا، لكن هناك اختلاف بين هؤلاء الباحثين حول عدد هذه المراحل وترتيبها، فمنهم من يحددها بثلاث وآخرين بخمس ومنهم من يقلل أو يزيد ورغم ذلك فإن هنا شبه اتفاق حول طبيعة النشاطات التي تستلزمها عملية صنع القرارات، وفي ما يلي أهم الخطوات:

أولاً: تحديد وتشخيص المشكلة (الموقف)

وهي من أكثر وأهم الخطوات المطلوبة في عملية صنع القرار وبالتالي فإن تحديد المشكلة يعني استقراء الوضع القائم وتحديد العوامل او المتغيرات التي تساهم في عدم تحقيق الأهداف من خلال ما يقع أو يتوقع حدوثه من آثار معيّنة.¹

وتعرّف المشكلة بأنها انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط أو المستهدف، أي هي حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن أو ما يجب أن يكون.²

وبعد إدراك المشكلة وفهمها بصور أولية من طرف متخذ القرار يتجه إلى تشخيصها وتحليلها وهي الخطوة التي يعتبرها كتاب الإدارة من أهم الخطوات في عملية صنع القرار، مع الإشارة أن التشخيص والتحليل الخطأ سيؤدي إلى العلاج الخطأ لها.³

¹ خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص169.

² عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 133.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 286.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

ثانيا: تحديد البدائل وتقييمها

هي مرحلة تحديد وفحص البدائل حيث تفحص على ضوء نتائج إيجابية ونتائج سلبية، هذا هو الوقت لدراسة الأمور: ما هو الأمر الأسهل؟ ما هو الأمر الأصعب؟ ما الذي يؤثر على القرار؟ وما هي النتيجة غير المرغوبة؟¹

ويتم ذلك من خلال قيام صنّاع القرار بتطوير أكبر عدد ممكن من البدائل المناسبة لمعالجة المشكلة حيث يستطيع المدير في هذا المجال الاعتماد على الخبراء والاستشاريين واستخدام الوسائل العلمية في تحديد تلك البدائل، بالإضافة لاعتماده على قدراته الشخصية وعلى مقترحات العاملين.²

ثالثا: اختيار البديل المناسب

تأتي هذه المرحلة بعد الانتهاء من تحليل البدائل الممكنة لحل المشكلة، والحصول على قائمة بالبدائل النهائية والتي يشكل كل منها حلا محتملا للمشكلة، ومن اجل اختيار البديل الأكثر ملائمة من بينها فإن هناك مجموعة من المعايير العامة التي يمكن استخدامها وتتمثل في: مدى مساهمة البديل في حل المشكلة، جدوى البديل، جودة البديل، كفاءة البديل وتجربة البديل.³

رابعا: تنفيذ الحل ومتابعته

لا تنتهي عملية صنع القرار بمجرد اختيار البديل (اتخاذ القرار)، فالقرار لا يتحقق فعاليته إلا عن طريق عملية المتابعة المستمرة لتنفيذه وسلامته من المعوقات التي لا تخدم مصلحة المنظمة، وعندما ينفذ القرار وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقييم هذه النتائج بمعرفة درجة فعاليته ومقدار نجاحه في تحقيق الأهداف التي اتّخذ من أجلها، حيث ان عدم متابعة تنفيذ القرارات الإدارية تؤدي إلى الخطأ فيها بقصد أو بدون قصد، ممّا يفقد متخذ القرار مصداقيته.⁴

¹ زيد منير عبوي ومحمد هاني محمد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 89.

² خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 170.

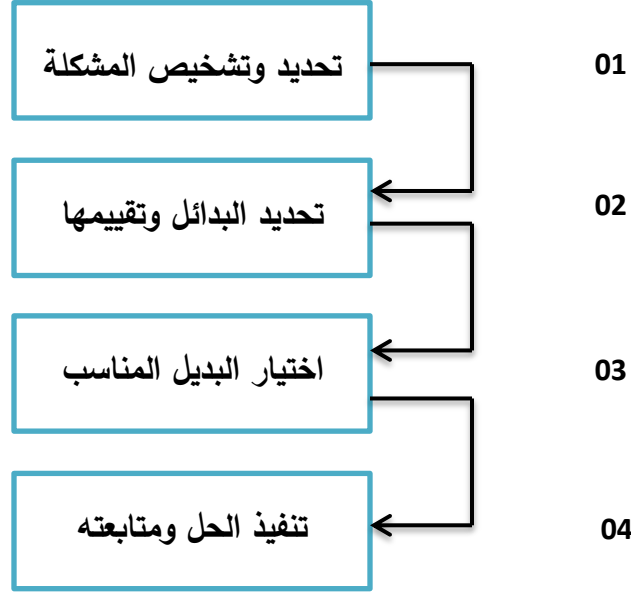
³ حسين أحمد طروانة ومحمد ياسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 219.

⁴ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 170.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

والشكل التالي يوضح مراحل عملية صنع القرارات الادارية:

شكل رقم 09: مراحل عملية صنع القرار



المصدر: من إعداد الطلبة

ويرى علماء آخرون من الإدارة أن مراحل عملية صنع القرار تتمثل في: تحديد وتشخيص المشكلة، جمع البيانات الصحيحة عن المشكلة، إيجاد بدائل للحل، تقييم البدائل المتاحة ومعاييرها، اختيار الحل الأفضل ومن ثم تنفيذ القرار.¹

أما البعض الآخر فيرى أن سيرورة عملية صنع القرار يمكن اختصارها في المراحل التالية: طرح المشكلة، تحليل الوضعية، البحث عن البدائل، اختيار بديل، بدأ التنفيذ ومن ثم التقييم.²

ويراها آخرون أنها تتمثل في ثمانية مراحل هي: تحديد المشكلة، تحديد معايير القرار، إعطاء الأولوية للمعايير، تطوير البدائل المختلفة، تحليل البدائل، انتقاء البديل، تنفيذ القرار، وفي الأخير تقييم فعالية القرار.³

¹ أحمد محمد المصري، مرجع سابق، ص 319.

² Michel Amiel et autre, **Management de l'administration**, Deboeck Université, 2^{ème} édition, Belgique, 1998, P59.

³ Stephen Robbins et autre, **Management :l'essentiel des concepts et des pratique**, Nouveaux Horizons, 4^{ème} édition, France, 2006, P 125.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

يتضح مما سبق أنه ليس هناك إجماع من علماء الإدارة على رأي واحد حول عدد وترتيب مراحل عملية صنع القرارات الإدارية، فعملية صنع القرار تمر بخطوات مختلفة غير متفق عليها بين الباحثين.

المطلب الثاني: أساليب عملية صنع القرارات الإدارية

تختلف طريقة معالجة مشكلات المنظمات عبر القرارات بين الماضي والحاضر من حيث الأسلوب المتبع في معالجة هذه المشكلات، حيث يمكن تصنيف هذه الأساليب إلى أساليب نظرية وأساليب علمية، وفيما يلي بعض التفاصيل عن كل أسلوب:

أولاً: الأساليب النظرية (التقليدية)

وتعرف أيضاً بالأساليب غير الكمية، وهي أساليب صنع القرار دون دراسة وتمحيص علمي كما أنها لا تتبّع المنهج العلمي، ومن أهم هذه الأساليب نجد:¹

1. الخبرة: ويقصد بها التجارب التي يمر بها المدير أثناء إدارته لمهام عمله، حيث يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح والفشل مما يجعله يكتسب المزيد من الخبرة التي تساعد للوصول إلى القرار المطلوب، ولا تقتصر الخبرة على خبرة المسؤول عن صنع القرار واتخاذها بل يمكن الاستفادة من خبرات المديرين الآخرين وتجاربهم في حل المشاكل الإدارية، وعادة ما يتم استخدام هذا الأسلوب في القرارات البسيطة والمتكررة.

ورغم أهمية هذا الأسلوب في صنع القرار إلا أن هناك مآخذ عليه، من أبرزها المخاطر التي قد تترتب على اعتماد المدير على خبراته السابقة في اتخاذ قراراته، لأن مثل هذه الخبرة قد يشوبها أخطاء أو فشل، كما أنها في الغالب تتأثر بمستوى إدراك المدير للأسباب الحقيقية لخطئه أو فشله، يضاف إلى ذلك أن المشكلات الماضية قد تكون مختلفة عن المشكلات الجديدة.

2. الحكم الشخصي (البديهية): يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الجدلية في صنع القرار كونه يفتقر

للأساليب العلمية الصحيحة، فهو يعتمد على الحدس الشخصي لصانع ومتخذ القرار ونظراته للأمور وتقديره لها على أساس شخصي كما أنه غالباً ما يستمد حكمه من خبراته السابقة وخلفياته الثقافية

¹ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 181.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

والمعلومات المتوفرة لديه، وطالما أنه لا يستخدم الموضوعية أو معايير معينة في صنع القرار، فإن نجاح نتائج التنفيذ أو فشلها يعتمد على مدى نجاح قدراته النظرية أو فشلها في فهم المعلومات واستخدامها لوضع قواعد تقديرية لاختبار الحل المناسب.

3. **دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها:** يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم إليها حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل. وتشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها زملاء المدير أو التي يقدمها المستشارون والمتخصصون والتي تساعد في إلقاء الضوء على المشكلة محل القرار وتمكن المدير من اختيار البديل الأفضل.

4. **إجراء التجارب:** بدأ تطبيق إجراء التجارب في البحث العلمي ثم انتقل تطبيقه للإدارة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرارات، حيث يتولى متخذ القرار إجراء التجارب بنفسه ويوصل إلى اختيار البديل الأفضل من خلال خبرته العلمية. ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يمكن المدير من إجراء التجارب وأيضاً التعديلات والتغييرات المناسبة بناء على الأخطاء التي تكشف عنها التجارب السابقة. ومن المآخذ على هذا الأسلوب أنه مكلف وباهظ الثمن ويستنزف الكثير من وقت وجهد المدير متخذ القرار.

ثانياً: الأساليب العلمية (الكمية)

هي تلك النماذج الرياضية أو الكمية التي يتم من خلالها تنظيم مفردات المشكلة الإدارية أو الاقتصادية أو التسويقية والتعبير عنها بعلاقات رياضية من معادلات ومتباينات، ومن أهم هذه الأساليب نجد:

1. **بحوث العمليات:** بدأت بحوث العمليات تظهر كحقل من حقول المعرفة في أوائل الحرب العالمية الثانية قام بها مجموعة من العلماء والخبراء في بريطانيا ثم انتقل الاهتمام إلى أمريكا وكندا وكانت بدايات محاولات الاستخدام في الميدان العسكري ثم انتقل ليشمل المجال الصناعي والتعموي والاستثماري ودراسات الجدوى الاقتصادية، وذلك بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتوفرة، بتعظيم المخرجات وتقليل النفقات وتطوير الأساليب والوسائل المستخدمة في التحليل، والواقع أنه هناك تعريفات متعددة لبحوث العمليات، فهناك من يقول أن بحوث العمليات عبارة عن استخدام التحليل الكمي

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

كمقدمة لعملية صنع القرار وآخرون يقولون أن بحوث العمليات تعني استخدام الأساليب والأدوات والطرق العلمية لحل المشكلات.¹

ومهما يكن من أمر فإن بحوث العمليات تبقى كوسيلة علمية في عملية صنع القرار باستخدام طرق التحليل الكمي والرياضي للتوصل إلى نتائج منطقية وموضوعية.

2. البرمجة الخطية: مع كبر حجم المنظمات وتعدد أوجه نشاطها ظهرت الكثير من المتغيرات التي أثرت بصورة أو بأخرى بإمكانية اتخاذ القرار السليم، الأمر الذي يتطلب البحث عن أسلوب جديد يساعد على اتخاذ قرارات حرجة تواجه الإدارة العليا، وتعتبر البرمجة الخطية إحدى الأساليب الحديثة التي طورها الاقتصاديون والرياضيون.²

ومن هنا يمكن القول أن البرمجة الخطية هي عبارة عن تغذية رياضية تستخدمها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها بطريقة مثلى بحيث تأخذ بعين الاعتبار قيود المنظمة التي لا تكون في صيغة متساويات وإنما هي صيغة متباينات.³ حيث تسعى لتحديد الهدف الرئيسي ألا وهو كميات الإنتاج الأمثل مع الأخذ بعين الاعتبار قيود الإنتاج والتسويق في العديد من المنتجات المشتركة.⁴

3. نظرية الاحتمالات: هي أحد النظريات الكمية التي تنطلق في حل المشكلات من المعطيات والمعلومات ومن الظروف المحيطة بالموقف، حيث يجد المدير أو الرئيس الإداري نفسه في وضعين مختلفين:⁵

✓ وضع التأكد: حيث يكون وضع القرار وظروفه والمعلومات متوفرة ومؤكدة، ومثل هذه الأوضاع تجعل من القرار يقيني ويتّصف بالرشد وتكون احتمالات المخاطرة قليلة أو معدومة، وبالتالي فإن دقة تحديد العلاقة بين المتغيرات المتوفرة ثابتة كانت أو عشوائية ومنه يمكن للمديرين استخدام أساليب كمية ورياضية لضبط تقديراتهم.

✓ وضع عدم التأكد: يعود هذا الوضع إلى أكثر من سبب منها قلة المعلومات والحقائق، حيث يرتبط القرار بالمتغيرات العشوائية التي لا يمكن التحكم فيها، حيث يستلزم على المدير اتخاذ القرارات في ظل هذه الظروف، ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات هي

¹ ظاهر كاللدة، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص263.

² انعام علي التوفيق الشهريلي، تقويم نظم المعلومات باستخدام بحوث العمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص56.

³ احمد حسين علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص127.

⁴ Jean François Soutenain et autre, OP-cite, P497.

⁵ رابح سرير عبد الله، مرجع سابق، صص103-104.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

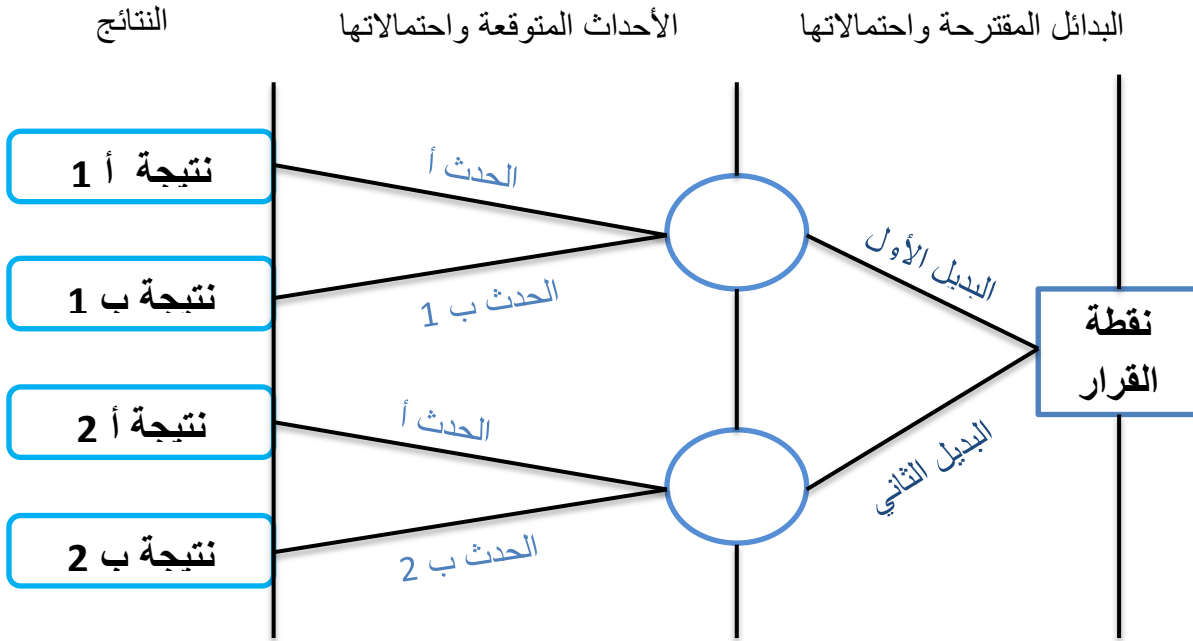
الخبرة والممارسة السابقة وهذا ما يعرف بالاحتمال الشخصي، أم المعيار الثاني فهو الاحتمال

الموضوعي والذي يتحدد عن طريق اجراء تجارب ومن خلال النتائج المتوصل إليها.

4. **شجرة القرارات:** يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب المهمة في عملية صنع القرارات لما له من إمكانية في الوصول إلى البديل الأمثل وحينما تكون المشكلة المطلوب حلها أكثر تعقيدا بحيث يصعب حلها في الأساليب العلمية لاتخاذ القرار. حيث يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب في تحليل وحل المشكلات المعقدة ذات القيم الاحتمالية.

إن شجرة القرار هي عبارة عن شكل تمثيل كل العناصر والمحتويات للمشكلة المطلوب حلها حيث تصور هذه العناصر والعلاقات فيما بينها على شكل شجرة تمثل العناصر فيها الاستراتيجيات في كل نقطة من نقاط القرار.¹

شكل رقم 10: تمثيل لشجرة القرارات



المصدر: ابتسام الوافي، عملية صنع القرار الإداري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت والمؤسسة الوطنية لمناجم الحديد بتبسة، مذكرة (غير منشورة) مقدمة للحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، 2010-2011، ص28.

¹ مؤيد عبد الحسن الفضل وعبد الكريم هادي صالح شعبان، الموسوعة الشاملة إلى ترشيد القرارات الإدارية بأسلوب التحليل الكمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، دون ذكر سنة النشر، ص99.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

5. نظرية المباريات: تتعامل هذه النظرية مع مباراة في المنافسة بين طرفين أو أكثر يقومون بعملية اتخاذ القرار وكل واحد من متخذي القرار يسعى لكسب الطرف الآخر والتغلب عليه، لذا فإن نظرية المباريات تعد من الأساليب الحيوية في تكوين الاستراتيجيات في ظل المنافسة والصراع بين الأطراف.¹ العلاقة بين الأطراف هي علاقة تناقض المصالح، لكن تكون هنا محاولة التوصل إلى اتفاق من بين العديد من الامكانيات المتاحة ويكون ذلك أفضل من عدم التوصل إلى اتفاق نهائياً، وتكون مصلحة الأطراف في السعي سويًا إلى المراحل التي يتوصل إلى اتفاق واتخاذ قرار معين.² ويمكن تقسيم تطورات المباريات تبعاً لعدد اللاعبين، منها مباريات بلاعبين أو ثلاث طبقاً للاتجاهات الآتية:³

✓ مباريات بمجموع صفري يأخذ الرابح العائد الذي فقده الخاسر.

✓ مباريات بمجموع غير صفري وهي مباريات يوجد احتمال التعاون بها.

6. أسلوب التحليل الحدي: يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التي استعان بها علماء الإدارة من علوم أخرى لتطبيقها على عملية صنع القرار، حيث يهدف هذا الأسلوب إلى دراسة وتحليل البدائل لمعرفة مدى الفائدة أو المنفعة المتحققة من هذه البدائل مستخدماً في ذلك القواعد التي أوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل.⁴

وعادة ما يستخدم هذا الأسلوب في ظل الظروف المتغيرة لاتخاذ القرار والتي تتطلب الدقة في تقدير أحداث المستقبل التي يصعب التكهّن بها، ومن أهم المعايير التي يستخدمها نجد:

✓ التكلفة الحدية وهي التكلفة التي تترتب على إنتاج وحدة إضافية.

✓ العائد الحدي وهو الإيراد الإضافي على بيع وحدة إضافية.

¹ اسماعيل السيد وجلال العبد، الأساليب الكمية في الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص171.

² رمزي الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية: مدخل كمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص407.

³ علي هادي جبرين، الاتجاهات الكمية في الإدارة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص328.

⁴ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ص 198-199.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات الإدارية

هناك عوامل مختلفة يمكن أن تنقص أو تزيد من صعوبة عملية صنع القرار، وإذا تكاثفت وتزايدت هذه العوامل المؤثرة فإنها تقود أحيانا إلى قرارات غير رشيدة ولهذا فعلى صناع القرار الأخذ بالاعتبار كل العوامل التي يمكن أن تؤثر على القرارات مهما كانت هذه الأخيرة صغيرة أو كبيرة، بسيطة أو مؤثرة، ومن أهم هذه العوامل:

أولا: عوامل البيئة الداخلية

وتتمثل في العوامل التنظيمية وفي خصائص المنظمة وهي عوامل كثيرة نذكر أهمها:¹

- ✓ عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة يفيد صناع القرار بشكل جيد.
- ✓ عدم وضوح درجة العلاقة التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- ✓ درجة المركزية وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي.
- ✓ درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.
- ✓ مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.
- ✓ القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.

ثانيا: عوامل البيئة الخارجية

وتتمثل هذه العوامل في الضغوطات الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة والتي لا تخضع لسيطرة المنظمة بل أن إدارة المنظمة تخضع لضغوطها وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:²

- ✓ الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية في المجتمع.
- ✓ التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.

¹ كاسر ناصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد، عمان، 2006، ص36.

² سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص23.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

✓ الظروف الانتاجية القطاعية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الانتاج.

✓ درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

ثالثا: المدير: متخذ القرار

إن درجة نجاح او فشل أي منظمة تتوقف على نوعية وجودة القرارات التي يتم اتخاذها ومدى ملائمتها للموقف. ويمكن القول أن جوهر عمل أي مدير هو اتخاذ القرارات ولكن أهمية هذه القرارات تختلف وفقا لطبيعة المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرارات بشأنها.¹

وتتأثر هذه القرارات بشخصي المدير وعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل، ونوع الأعمال التي سبق وأن قام بها، والمركز الاجتماعي والمالي وحالته النفسية، كما أن المدير هو عضو في المجتمع يتأثر بما فيه من عادات وتقاليد وقيم تنعكس على سلوكه الوظيفي.²

وفي ما يلي أهم العوامل النابعة من شخصية المدير متخذ القرار والمؤثرة على عملية صنع القرارات:³

- ✓ فهم المدير العميق والشامل للأمور.
- ✓ قدرة المدير على التوقع.
- ✓ مؤهل المدير وتخصصه في مجال الإدارة.
- ✓ قدرة المدير على تحمل المسؤولية.
- ✓ وأهداف المدير وأغراضه الشخصية.
- ✓ اتجاهات المدير وقيمة أخلاقياته.
- ✓ قدرة المدير على ضبط النفس في المواقف الحرجة.
- ✓ خبرة المدير السابقة ومدى قدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه.

¹ مروان أسعد رمضان وآخرون، الموسوعة الإدارية الشاملة: القادة والمدراء، مركز الشرق الأوسط الثقافي للطباعة والنشر والترجمة والتوزيع، لبنان، دون ذكر سنة النشر، ص68.

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص394.

³ خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص196.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

رابعاً: عوامل حالات القرار

هذه الظروف تتمثل في البيئة المحيطة بالقرار و قد قسمت الى أربعة أنواع و هي:¹

1. **البيئة البسيطة المستقرة (حالة التأكد):** وهذه البيئة تمتاز بأن العوامل البيئية المؤثرة بسيطة وغير متغيرة وكذلك قليلة.
2. **البيئة البسيطة المتغيرة (ما بين المخاطرة وعدم التأكد):** وتتميز هذه البيئة بأن عدد العوامل البيئية قليلة وكذلك بسيطة ولكنها تتغير من فترة إلى اخرى وكذلك القرار هنا يتغير من حالة التأكد أي الوضوح إلى عدم الوضوح وهو عدم التأكد.
3. **البيئة المعقدة المستقرة (حالة المخاطرة):** وهنا العوامل البيئية كثيرة ولكنها بسيطة ولا تتغير من فترة إلى فترة لذلك فهي إلى حد ما واضحة ولكن هناك بعض المخاطرة وخاصة لكثرة العوامل البيئية وعدم التأكد من المعلومات.
4. **البيئة المعقدة (حالة عدم التأكد):** وهي هذه الحالة فإن العوامل البيئية كثيرة وصعبة وغير واضحة وتتغير من فترة إلى اخرى، وهذا ما يعقد الاحتمالات ومن هنا سميت بعدم التأكد.

خامساً: عوامل اخرى

وتتمثل هذه العوامل في:²

1. **تأثير عنصر الزمن:** يشكل عنصر الزمن ضغطاً كبيراً على صناع القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمامهم لاتخاذ القرار كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب وامكانية تحليل المعلومات متاحة أكثر كلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة أمام صناع القرار وكلما تتطلب منهم السرعة في البت في القرار مما يقلل في البدائل المتاحة امامهم.
2. **تأثير أهمية القرار:** كلما ازدادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:

¹ احمد حسين علي حسين، نظرية القرارات الإدارية مرجع سابق، ص ص26-27.

² كاسر ناصر المنصور، مرجع سابق، ص38.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

- ✓ عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير.
- ✓ كلفة القرار والعائد، حيث تزداد أهمية القرار كلما كانت التكاليف الناشئة عنه أو العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة هذا القرار مرتفعاً.
- ✓ الوقت اللازم لصنعه واتخاذ، فكلما ازدادت أهمية القرار احتاج الإداري إلى وقت ليكتسب المعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة على القرار.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

المبحث الثالث: نظم المعلومات ودورها في عملية صنع القرارات الإدارية

إن عملية صنع القرار المبني على المعرفة في الوقت الراهن يتطلب وجود معلومات ومعارف أساسية لحل المشكلات الإدارية بطرق علمية، هذا ما يستوجب على المؤسسات توفير نظام المعلومات قادر على تلبية احتياجات متخذي القرار من البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبأقل تكاليف ممكنة.

المطلب الأول: العوامل التي تبرر الحاجة إلى نظام المعلومات كقاعدة في عملية صنع القرارات الإدارية

هناك في الواقع العديد من العوامل سواء كانت تتعلق بالبيئة الخارجية أو الداخلية لمنظمات الأعمال والتي تبرر الحاجة الحتمية لنظام المعلومات في مثل هذه المنظمات، وتتلخص في:¹

أولاً: التغيرات في القوى البيئية

ويقصد بها التغيرات المستمرة والسريعة في البيئة المحيطة بالمنظمة ممثلة في التغيرات السياسية والقانونية والتشريعية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية. إن التكيف والملائمة من جانب منظمة الأعمال والتغيرات في القوى البيئية أمر حتمي للبقاء والاستمرار ، إلا أن ذلك لا يمكن أن يتحقق بدون توفير المعلومات الدقيقة والكافية والحديثة والموقوتة عن مثل هذه التغيرات. كم أن البيئة الداخلية للمنظمة تتعرض إلى التغير من فترة إلى أخرى بسبب التغيرات الخارجية. مثال ذلك التغير الذي يطرأ على الجوانب الاجتماعية والثقافية المتمثلة في العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات وذلك في البيئة الخارجية لمنظمة الاعمال سوف يترتب عليه تغير في عادات وتقاليد وقيم ومعتقدات العاملين في المنظمة. ومن هنا فإن دراسة مثل هذه التغيرات في بيئة العمل الداخلية للمنظمة والتعامل معها يتطلب ضرورة توفير المعلومات الكافية والمتنوعة والدقيقة عن مثل هذه التغيرات.

¹ ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سابق، ص ص 101-104.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

ثانيا: نشوء الاقتصاد العالمي

تواجه منظمات الأعمال في دول العالم المختلفة في السنوات الأخيرة نشوء وازدهار ما يعرف بالاقتصاد العالمي أو العولمة، مما أدى إلى الحاجة إلى المعلومات وزاد من قيمتها كأحد العوامل المتحكمة في نجاح المنظمات حيث توفر فرص جديدة في التجارة وتوفر الاتصالات والقوى التحليلية التي تحتاج إليها هاته المنظمة لممارسة التجارة وإدارة الاعمال كدراسة الأسواق، اكتشاف الفرص التسويقية والتنبؤ بحجم الطلب.

ثالثا: التحول في الاقتصاديات الصناعية

كان للعديد من الدول الصناعية الكبرى تجارب متعاقبة لمراحل مختلفة من الاقتصاد الخاضع للسيطرة الاستعمارية، الاقتصاد الزراعي، الصناعي والاقتصاد المعتمد على المعرفة، ولقد أصبحت المعلومات والتكنولوجيا المستخدمة في انتاجها وتوفيرها لمستخدمها تتصف بدرجة عالية من الأهمية الاستراتيجية لمنظمات الاعمال والمديرين، وأصبحت انتاجية كل من الموارد البشرية والمادية في منظمات الاعمال تعتمد على مستوى جودة المعلومات المستخدمة في قرارات الإدارة وفي العمل على المستوى التكتيكي والتنفيذي.

رابعا: التحول في مشروعات العمل

إن التحدي الآخر في بيئة الأعمال يرتبط بطبيعة المنظمة والإدارة، فقد حدث تحول في إمكانية وقدرة الإدارة وكما نعرف جميعا فإن الغرض الرئيسي لأي منظمة أعمال هو تحقيق الربحية من خلال خلق القيمة الناتجة عن إنتاج السلع والخدمات وبالاعتماد على الموارد ذات التكلفة المنخفضة. حيث ساهمت نظم المعلومات والتكنولوجيا بشكل ملحوظ في التحول الذي حدث في أساليب خلق القيمة ووظائف الإدارة.

خامسا: قيود الوقت المتاح للمدير

تعد قيود الوقت المفروضة على متخذ القرار مبررا آخر للحاجة إلى المعلومات ويمكن تقسيمه إلى قيود خارجية متعلقة بطلب السوق، واخرى داخلية متعلقة بأجال إنجاز الأنشطة، حيث يقوم متخذ القرار بتقليص الوقت إلى أقل درجة ممكنة باستخدام مجموعة من الأساليب، بالإضافة إلى القيود المتعلقة بربط الأنشطة فيما بينها.¹

¹ اسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، مذكرة (غير منشورة) مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر جباتنة، 2008-2009، ص48.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

سادسا: تزايد سخط وعدم رضا العملاء

من بين الظروف التي تبرر حاجة المنظمات للمعلومات كذلك، سخط العملاء وعدم رضاهم، خصوصا بعد ان أصبح إرضاء الزبائن عاملا تنافسيا مهما بين المنظمات، ففي الوقت الذي أصبح فيه كسب الزبون أمرا صعبا، فإن المحافظة عليه تتطلب من المنظمة حرصا شديدا على ردود فعله اتجاه منتجاتها، ولا يتحقق ذلك إلا بالحصول على معلومات دقيقة وسريعة حوله، وهذا ما يدفع بالمنظمات استعمال جميع الوسائل المسهلة للحصول على هذه المعلومات.¹

ويمكن القول أن قيمة المعلومة يمكن أن تحدد في ظل نظرية القرار، التي تمثل قيمة التغير في القرار والذي يكون سببه قيمة المعلومات مطروحا منها تكلفة الحصول على هذه المعلومات، بمعنى آخر إذا كانت هناك عدة بدائل للقرار متاحة أمام متخذ القرار فإن اختياره لإحدى هذه البدائل يكون بناء على المعلومات المتوفرة، فإن أدى توفير معلومات جديدة وإضافية إلى اختيار بديل آخر (ومن ثم قرار آخر) فإن قيمة المعلومة في هذه الحالة تمثل الفروق بين نتائج القرار الاول ونتائج القرار الثاني مطروحا منها تكلفة الحصول على المعلومات الإضافية التي أدت إلى تغيير القرار.²

ويتضح مما سبق ذكره تأثير نظام المعلومات في عملية صنع القرار وتدعيمه، ومن الواضح أن عملية صنع القرار في حد ذاتها نظام متناسق مدخلاته المعلومات ومخرجاته قرارات متخذة وكلّ هذا يعتمد على قيمة المعلومة المتحصل عليها.

¹ اسمهان خلفي، مرجع سابق، ص48.

² محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص126.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

المطلب الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات في عملية صنع القرارات الإدارية

يبدو أن ما تتصف به المعلومات في عالم اليوم من خصائص وبشكلها التقليدي لم يعد كافيا ما لم يتم التركيز على شمولية المعلومات ونشرها بعدة طرائق ووسائل مختلفة تتماشى والتطورات التكنولوجية المتسارعة، سواء كان ذلك على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنظمة. حيث يعد تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية العامل الأساسي في تحديد سرعة ودقة عملية صنع القرارات وفي تحديد مستوى جودة مخرجاتها ألا وهي القرارات الإدارية.

أولاً: تعريف تكنولوجيا المعلومات

تكنولوجيا المعلومات، هذا المصطلح الذي ذاع صيته في كامل أنحاء العالم، والذي لقرن بعصر وثورة ومجتمع المعلومات، ورغم كثرة استخدامه من طرف المتخصصين والباحثين إلا أنه لم يلقى إجماعاً حول مفهومه، خاصة ونحن نحيا في عصر يتميز بالتجديد، السرعة والتغيير.

- ويقصد بها "تطبيق النظم التكنولوجية الحديثة في معالجة المعلومات، إرسالها، تخزينها واسترجاعها بسرعة ودقة كفاءة، ومن أهم هذه النظم: تكنولوجيا توصيل البيانات، تكنولوجيا الاتصالات عن بعد، تكنولوجيا الحاسبات الآلية والبرامج الجاهزة"¹.
- وهي عبارة عن "مكونة تكنولوجية لأنظمة المعلومات بالمفهوم الضيق، أو هي بالمفهوم الواسع تعني تجميع الأنظمة الداخلية في المنظمة، كما تعني بشكل عام أجهزة الحواسيب والبرمجيات معا، وهي بذلك تعني بالمفهوم الواسع جميع نظم المعلومات في المنظمة"².
- ويعرفها البعض الآخر على أنها "مزيج من الصناعات المترابطة وهي صناعة المكونات المادية للحاسب الآلي، وصناعة البرامج الجاهزة وصناعة الخدمات مثل خدمات الشبكات وصيانة الأجهزة المادية"³.

¹ حسين العلمي، دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية المستدامة دراسة مقارنة بين ماليزيا، تونس والجزائر، مذكرة (غير منشورة) مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه تخصص الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2012-2013، ص26.

² عبد الناصر أحمد جردات وآخرون، دور نظم المعلومات الإدارية في جودة صناعة القرارات الإدارية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسة العلمية، المجلد (3)، العدد (1)، 2009، ص76.

³ بلقيثوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة (غير منشورة) مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013، ص132.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

- وتعرّف أيضا على أنها "مجموعة من الأجهزة والأدوات التي توفر عملية تخزين المعلومات ومعالجتها ومن ثم استرجاعها وكذلك توصيلها بعد ذلك عبر أجهزة الاتصالات المختلفة إلى أي مكان في العالم واستقبالها من أي مكان في العالم".¹
 - وتعرف أيضا على أنها "عبارة عن استخدام التقنيات الحديثة مثل الحاسوب، الطابعة، الأنترنت، الشبكات اللاسلكية، المساحات الضوئية، الأجهزة الخلوية، أجهزة المراقبة والبرمجيات، وغيرها من الوسائل الحديثة في عمليات جمع البيانات حفظها ومعالجتها وتوزيعها وبثها بسرعة ودقة كبيرة من أجل المساعدة في عمليات دعم اتخاذ القرارات وحل المشكلات من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية".²
 - ويقصد بها أيضاً "على انها اندماج ثلاثي الاطراف بين الالكترونيات الدقيقة والحواسيب ووسائط الاتصالات الحديثة التي تشمل جميع الاجهزة والنظم والبرمجيات المتعلقة بتداول المعلومات".³
 - يمكن أن تعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها "مجموعة من الأدوات تساعد على العمل مع المعلومات، وإجراء مهام تتعلق بتجهيز المعلومات ومعالجتها، وتتضمن سبعة عناصر رئيسية يطلق عليها تكنولوجيا المعلومات وهي: أدوات وأجهزة المدخلات والمخرجات، البرمجيات، أدوات وأجهزة الاتصالات، وحدة المعالجة، المعلومات التي تتعامل معها، أدوات وأجهزة التخزين، والأخير والأهم العنصر البشري".⁴
- بعد استعراض مجموعة من التعريفات لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات تتمثل في المكونات المادية للحاسبات والبرامج الجاهزة سواء كانت برامج نظم أو برامج تطبيقات، بالإضافة إلى شبكات الاتصالات وغيرها من الأجهزة المطلوبة للقيام بمعالجة، تخزين، تنظيم، عرض، إرسال واسترجاع المعلومات وذلك بالكفاءة والسرعة والدقة المطلوبة.

¹ بلعيا خديجة ومعموري صورية، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اكتساب ميزة تنافسية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي الشلف، 14/ 13 ديسمبر 2011، ص 07.

² خضر مصباح الطيبي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 28.

³ خلود عاصم ومحمد ابراهيم، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين جود المعلومات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013، ص 232.

⁴ نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي، عمان، 2009، ص 187.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

ثانيا: خصائص تكنولوجيا المعلومات

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص والمميزات لتكنولوجيا المعلومات، وتتمثل في:¹

1. **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأشخاص والمؤسسات وباقي الجماعات.
2. **اللاجماهيرية:** أي إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معنية بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك.
3. **قابلية التحرك أو التحويل:** هي إمكانية نقل المعلومة من وسيط إلى آخر ، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.
4. **قابلية التوصيل:** تعني قابلية الربط بين أجهزة الاتصال المختلفة الصنع، وذلك بغض النظر عن الشركة المنتج لهذه الأجهزة.
5. **اللاتزامنية:** نعني بذلك استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين في الاتصال غير مطالبين باستخدام النظام في الوقت نفسه، ففي البريد الإلكتروني مثلا نجد الرسالة ترسل مباشرة من المرسل إلى المستقبل ودون الحاجة إلى تواجد هذا الأخير أثناء العملية.
6. **الانتشار:** هو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم، بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنظامها.
7. **اللامركزية:** هي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات، فالإنترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الإنترنت.
8. **العالمية:** هو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، فتسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونيا خاصة بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية.

¹ حمزة بعلي، دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية دراسة حالة: عينة من البنوك العاملة في ولاية عنابة، اطروحة (غير منشورة) مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015-2016، ص61.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

9. السرعة: معالجة المعلومات معناها تحويلها عن طريق عمليات مختلفة وجعلها دقيقة وصالحة للاستعمال في أغراض مختلفة، تكنولوجيا المعلومات تحسن من هذه العمليات وتؤديها بسرعة لا يمكن مقارنتها بتلك التي يقوم بها الإنسان.

ثالثاً: تأثير تكنولوجيا المعلومات على عملية صنع القرارات

لقد أدت بيئة الأعمال الحالية مع تعقدها وتقلبها إلى صعوبة عملية صنع القرارات وهذا يرجع إلى سببين أساسيين هما:¹

✓ عدد البدائل المتاحة أمام متخذ القرار أصبحت كثيرة جداً مما كانت عليه في السابق نتيجة للتكنولوجيا المتطورة ونظم الاتصالات.

✓ تكلفة الخطأ في اتخاذ القرار أصبحت مرتفعة جداً نتيجة كبر حجم العمليات الآلية وانعكاس أي خطأ على الأنشطة الأخرى في المنظمة.

فلقد أثبتت التجربة أن صانع القرار يعاني من كثرة المعلومات غير المفيدة وصعوبة العثور على المعلومات المفيدة المبعثرة، كما أثبتت تجربة أجريت في كندا عام 1994 أن هذا الأخير يضيع ستة أسابيع في البحث عن معلومات متوفرة لكونها غير مرتبة، مما يفقد نجاعة قراراته ويعود بالسوء على الأداء لولا تكنولوجيا المعلومات. حيث تقف تكنولوجيا المعلومات إلى جانب متخذ القرار في أي مستوى وتساعد على اتخاذ القرارات، فهي تحسن من نوعية القرار وتسهل مهام المسير عن طريق توفير المعلومات اللازمة وتقليص زمن البحث عليها بفضل قواعد المعطيات.²

ولقد لعبت تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في عملية التغيير التي طرأت على الإدارة من خلال توفير أدوات قوية للمديرين يمكنهم من خلالها القيام بأدوارهم الإدارية، حيث تسمح لهم بالحصول على البيانات بكميات هائلة ومتنوعة وبتشغيلها وتحليلها لمساعدتهم على عملية صنع القرارات.³

¹ عبد الله فرغلي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص56.
² محمد بوتين، أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرارات والأداء (واقع المؤسسة الجزائرية)، بحث منشور في الإنترنت بتاريخ 19-02-2009، 2017-03-29 (<http://www.cdf-ye.org/SAR/SARDetails.aspx?SARID=72&CatID=2>)، ص11.
³ عدنان عواد الشوابكة، مرجع سابق، ص284.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

ويخرج من القرارات جزء كبير من الشك، حيث تبرز أهمية تكنولوجيا المعلومات في تسيير عملية صنع القرارات الإدارية على قدر كبير من الكفاءة بعد أن كانت تعتمد على أفراد قلائل من أصحاب الخبرة والمعرفة.

كما يجب على صانعو القرار ان يحددوا متى يجب استخدام التكنولوجيا الجديدة للمساعدة في صنع القرار وإن التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات أعطى إلى الأفراد العاملين في المنظمات الكثير من الفرص والأدوات لصنع القرار، ومع انتشار هذه الأدوات بشكل متزايد فإن صانعي القرار من المتوقع أن يعرفوا متى وكيف يتم استخدامها.¹

نتيجة لما سبق يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات زادت أهميتها في عملية صنع القرارات واتخاذها، كونها تساعد في بناء نظم معلومات بالإضافة إلى أنها توفر الوسائل و الأدوات اللازمة لاستخراج المعلومات المطلوبة من قواعد البيانات لدعم عملية صنع القرارات.

المطلب الثالث: دور نظم المعلومات الوظيفية في عملية صنع القرارات الإدارية

في الواقع المنظمات الاقتصادية تعمل ضمن هيكل تنظيمي منفصل الوظائف حسب درجة التخصص، فنجد كل مدير فرعي متخصص في مجال عمله، وله القليل من الاهتمام بما يجري في الوظائف الأخرى، وفي ظل تعقد بيئة الأعمال بحشد المعلومات المتنوعة بسبب زيادة التقدم التكنولوجي، ظهرت حاجة كل وظيفة لمعلومات متخصصة ومناسبة تدعم نشاطها. ومن أجل توجيه هذا الكم الهائل من المعلومات للشخص المناسب وفي الوقت المناسب، تقوم المنظمات بتخصيص نظم معلومات تتلاءم والوظائف التي تمارسها. وفيما يلي سيتم عرض بعض النظم الوظيفية الشائعة للاطلاع على مدى فعاليتها وعلى الامكانيات التي توفرها لدعم عملية صنع القرارات في مجال اختصاصها.

أولاً: نظام معلومات التسويق

يعتبر التسويق أول مجال وظيفي يستخدم نظم المعلومات، حيث عرّف نظام المعلومات التسويقي على أنه " نظام يعتمد على الحاسب يتكون من أربعة نظم فرعية تشمل نظام الاستخبارات التسويقية ، بحوث التسويق،

¹ زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص104.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

نظم تدعيم القرارات التسويقية ونظم الاستخبارات السوقية وذلك لجمع وحفظ وتحليل وتقييم وتوزيع المعلومات التي يحتاجها مدير التسويق لاتخاذ قراراته التسويقية في الوقت المناسب¹.

ولقد برزت الحاجة لهذا النظام لعدة أسباب من أهمها:²

- ✓ الانفتاح على الأسواق العالمية والتوجه نحو التسويق العالمي.
- ✓ التوجه نحو تلبية رغبات الزبائن بدلا من حاجياتهم بسبب زيادة عدد المنتجات المتماثلة، وبالتالي الحاجة إلى نظام معلوماتي فعال يزود المنظمة بهذه المعلومات.
- ✓ زيادة التقدم التكنولوجي وبالتالي حاجة المؤسسة للتفاعل مع هذه البيئة المعقدة وسريعة التغير.
- ✓ الحاجة إلى معلومات أكبر حجما وأفضل نوعية وفي الوقت المناسب من أجل صنع قرارات فعّالة، وهذا ما يتطلب توفر نظام للمعلومات للتعامل معها وإدارتها بما ويتناسب والمتطلبات التسويقية للمديرين.

فالقرارات التسويقية داخل أي منظمة تغطي مدى واسع من المجالات التسويقية بدءا بالمستهلك والقطاعات السوقية المستهدفة مرورا بعناصر المزيج التسويقي من منتج وتسعير وترويج وتوزيع، انتهاء بالقرارات المتعلقة بتنظيم الأداء التسويقي والرقابة على نواتج أعماله. ولهذا على أي منظمة أن تتخذ العديد من القرارات التسويقية، ولبعض هذه القرارات أهمية بالغة من حيث تأثيرها على مستقبل المنظمة ونموها، ومن أمثلتها نجد:³

- ✓ الدخول في أسواق جديدة.
- ✓ استغلال تكنولوجيا جديدة.
- ✓ شراء أو الاندماج مع منظمة اخرى.

مثل هذه القرارات تحتاج إلى جمع بيانات متعددة عن البيئة والأسواق المستهدفة والمركز التنافسي الذي ستواجهه المنظمة، لذا فجوقة ما يتم صنعه من قرارات تتوقف على مدى حصول صناع القرار على معلومات،

¹ محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص259.
² مرغني بلقاسم، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، مذكرة (غير منشورة) مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013-2014، ص98.
³ محمد أحمد حسان، مرجع سابق، ص ص 255-256.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

حيث يسمح نظام معلومات التسويق للمديرين بالحصول على ما يحتاجونه من معلومات بشكل سريع ودقيق ومن عدة مصادر وبعده طرق.¹

ولا يقتصر دور نظام المعلومات التسويقي في تزويد المديرين التسويقيين بالمعلومات فقط، بل تستخدم مخرجاته أيضا لخدمة مديرين آخرين في المنظمة ولخدمة الإدارة العليا أيضا. فالنظم الوظيفية في المنظمة لا تعمل بمعزل عن بعضها بل يجب أن يكون هناك نوع من التكامل بينها، فمثلا يجب على مخطط الإنتاج والتصنيع أن يتوافق والمخطط الاستراتيجية للتسويق، وأيضا لا بد من أن خطط الإنتاج والتسويق أن تتناسب والمخطط التمويلية... وهكذا.

وكما زادت التطورات التكنولوجية المرتبطة بهذا النظم كلما زادت اقتصادية تشغيل المعلومات وزادت معها أيضا فعاليتها في صنع القرارات الإدارية.

ثانيا: نظام معلومات الإنتاج

الإنتاج وظيفة من الوظائف المهمة المسؤولة عن تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات ذات قيمة ومنفعة أعلى لتلبية رغبات العملاء والمستهلكين وتقسّم أنشطة الإنتاج إلى ما يلي:²

✓ الأنشطة التي لها علاقة بتصميم المنتج ووضع الرسومات الخاصة بالمنتج وتوضيح شكله وأبعاده ومكوناته الداخلية.

✓ الأنشطة التي لها علاقة بتصنيع المنتج مثل تنفيذ التصاميم الخاصة لمنتج معين.

✓ الأنشطة التي لها علاقة بالإمدادات والتسهيلات الإنتاجية مثل توفير المواد المطلوبة لإنتاج سلعة أو منتج معين.

وللقيام بهذه الأنشطة لا بد من معلومات سريعة ودقيقة ولذلك فإن المستخدمين يستخدمون نظام معلومات من أجل الوصول لهذه المعلومات، حيث يعرف نظام معلومات الإنتاج بأنه نظام مبني على الحاسب

¹ المرجع السابق، ص 256.

² علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الاردن، 2008، ص ص 208-209.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

يوفر معلومات حول مختلف الشؤون المتعلقة بالعملية الانتاجية ويزود إدارة الانتاج والادارات الاخرى بالمعلومات اللازمة من أجل الخروج بقرارات معيّنة.

وتتكون مدخلات نظام معلومات الانتاج من ثلاث نظم فرعية تتمثل في:¹

✓ نظام معالجة البيانات الذي يقدم بيانات حول استغلال الموارد الطبيعية اعتمادا على بيانات داخلية وخارجية.

✓ نظام الهندسة الصناعية الذي يوفر معلومات حول أنماط الانتاج اعتمادا على بيانات داخلية.

✓ نظام مخبرات الانتاج الذي يهتم بنشاط العملاء والموردين اعتمادا على البيانات الخارجية.

أما النظم الفرعية للمخرجات فهي المسؤولة عن تحويل بيانات المدخلات إلى معلومات وتتكون من:²

✓ النظام الفرعي للإنتاج.

✓ النظام الفرعي للمخزون.

✓ النظام الفرعي للجودة.

✓ النظام الفرعي للتكاليف.

يوفر نظام معلومات الانتاج معلومات لمديري الانتاج لتشغيل نشاطاتهم واتخاذ قرارات روتينية، كما يخدم أيضا كل الأطراف الاخرى في المنظمة مثل المشتريات، المخزون، التخطيط والمراقبة، الجودة وحتى الإدارة العليا يساعدها في اتخاذ قرارات استراتيجية مثل انشاء المصانع أو توسيعها، فالإدارة العليا تصل إليها كل معلومات المنظمة في شكل تقارير تلخيصية كما تصل للمدراء في مجالات التسويق والتمويل، فمديرو التسويق يهتمون بجوانب التكاليف والجودة ومدى توافر المنتج، في حين يهتم مديرو التمويل بحركة المخزون وتكاليف الصيانة وعمليات التوسعة المستقبلية للمصانع، وبالتالي فإن نظام معلومات الانتاج يوفر للمديرين الماليين معلومات تساعدهم في صنع قرارات التمويل وقرارات الاستثمار.³

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 210.

² المرجع السابق، نفس الصفحة.

³ مرغني بلقاسم، مرجع سابق، ص 100.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

ثالثا: نظام معلومات التمويل

التمويل هي وظيفة أساسية في المنظمة وهي المسؤولة عن تدفق الأموال إلى داخل وخارج المنظمة، ولقد تطور دور هذه الوظيفة بشكل كبير جدا في الوقت الحاضر وأصبح هذا الدور غير تقليدي كما كان في السابق يقتصر على مسك الدفتر وإعداد التقارير... إلخ، بل أصبح له دور في عملية صنع القرارات التي تخص المنظمة وفضلا إلى قياس نتائج أعمال المنظمة بالإضافة إلى الوظائف التي لها علاقة بهذه الوظيفة... ولكي يستطيع المدير المالي وبقية المستخدمين إنجاز وظائفهم هذه بشكل دقيق لا بد من توفير معلومات تنسجم مع هذه الأعباء والنظام الذي يقوم بتهيئة هذه المعلومات يطلق عليه بنظام معلومات التمويل.¹

حيث يعرف نظام معلومات التمويل بأنه "نظام محوسب يوفر المعلومات المتعلقة بالجوانب المالية للمنظمة للأطراف التي تحتاجها سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها، وتكون هذه المعلومات في صورة تقارير دورية أو خاصة في شكل محاكاة رياضية، اتصالات الكترونية أو نصائح خبيرة".²

ويشتمل نظام معلومات التمويل كغيره من النظم الوظيفية من نظم فرعية للمدخلات، حيث تنقسم إلى:³

- ✓ نظام المعلومات المحاسبي الذي يقوم بتجميع البيانات الداخلية المتعلقة بالشؤون المالية للمنظمة.
- ✓ نظام المراجعة الداخلية الذي يهدف لتدقيق السجلات المحاسبية وتقديم تقارير تفصيلية بالوضع السائدة للمنظمة.
- ✓ نظام مخبرات التمويل الذي يقوم بتجميع بيانات عن بيئة المنظمة المالية مثل البنوك والجهات الحكومية وأسواق رأس المال والبورصات... وفضلا عن المتغيرات الاقتصادية المحلية والدولية التي يمكن أن تؤثر على الأداء المالي للمنظمة.

وهناك ثلاثة نظم فرعية لمخرجات نظام معلومات التمويل وهي:⁴

- ✓ نظام فرعي للتنبؤ المالي هدفه تلبية احتياجات المنظمة المالية في المستقبل.

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 205.

² مرغني بلقاسم، مرجع سابق، ص 101.

³ علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 206.

⁴ علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 206.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

- ✓ نظام فرعي لإدارة التمويل والهدف منه تهيئة معلومات لإدارة التمويل في الإجابة على أسئلة ماذا لو؟ باستخدام نماذج المحاكاة للاستراتيجيات المعروفة لإيجاد الحل الأفضل.
- ✓ نظام فرعي للرقابة المالية الذي يهدف للرقابة على تحقيق المدراء للأهداف في ظل الالتزام بالحدود المسطرة.

كما نعلم بأن وظيفة التمويل ليست قاصرة على المدراء الماليين بالمنظمة بل أن كل مجال وظيفي له جانب مالي خاص به فعلى الأقل توجد ميزانية لكل مجال وظيفي، ولذلك فإن نظام معلومات التمويل يساعد هؤلاء المدراء أيضا في مواجهة مسؤولياتهم المالية، والجدول التالي يوضح الأطراف المستفيدة من نظام معلومات التمويل:

جدول رقم (04): الأطراف المستفيدة من نظام معلومات التمويل

الاطراف المستفيدة	التنبؤ المالي	إدارة التمويل	الرقابة المالية
مدير التمويل	X	X	X
الإدارة العليا	X	X	X
مدير الحسابات			X
مدير التخطيط المالي	X		X
مدير الموازنة			X
مدير المجالات الوظيفية الاخرى	X	X	X

المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الاردن، 2008، ص208.

انطلاقا من هذا يتبين أن نظام المعلومات التمويلي يوفر معلومات لكافة الأطراف في المنظمة و هذا من أجل الوصول لقرارات معيّنة.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

رابعاً: نظام معلومات الموارد البشرية

يؤدي العنصر البشري دوراً هاماً في تحقيق أهداف المنظمات وبالتالي نجاحها، لذلك اتجهت المنظمات الحديثة للاهتمام به من خلال جذب، اعداده وتحفيزه بتوفير كافة أنواع الرعاية الاجتماعية والصحية. ومن أجل أن تقوم المنظمات بهذه الوظائف فهي بحاجة إلى كافة أنواع البيانات والمعلومات الخاصة بهؤلاء الأفراد، ولهذا اعتمدت على نظم المعلومات الموارد البشرية للحصول عليها واتخاذ القرارات المتعلقة به.

ويمكن تعريف نظام المعلومات للموارد البشرية بأنه عبارة عن "إجراءات المنظمة الخاصة بجمع وحفظ واسترجاع البيانات الصحيحة والفعالة عن المورد البشري وأنشطة الأفراد وخصائصهم في أي منظمة، وبما يدعم كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري".¹

ويتكون نظام معلومات الموارد البشرية من نظم فرعية للمدخلات للنظام، وهي كالتالي:²

- ✓ نظام معلومات محاسبي: يحتوي على مزيج من البيانات الشخصية والمحاسبية.
- ✓ النظام الفرعي لأبحاث الموارد البشرية: ويتعلق بتحديد الأفراد الذين يصلحون للترقية لذا أصبحت في المنظمة أماكن شاغرة، كما يهتم بتحديد معارف ومهارات الأفراد، بالإضافة إلى دراسة شكاوي الأفراد.
- ✓ النظام الفرعي لكفاء الموارد البشرية: ويهتم بحجم البيانات المرتبطة بالمورد البشري من البيئة الخارجية مثل الحكومة، الموردين، المنافسين، اتحادات العمال...

بينما تتمثل النظم الفرعية لمخرجاته في:³

- ✓ النظام الفرعي لتخطيط قوة العمل: يقدم معلومات عن الاحتياجات المستقبلية من الأفراد.
- ✓ النظام الفرعي للاستقطاب والتعيين: يهتم بجذب المهارات اللازمة للعمل داخل المنظمة.
- ✓ النظام الفرعي للتعويضات.
- ✓ النظام الفرعي للإعلانات المالية.

¹ سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دون ذكر مكان النشر، مصر، 2009، ص 481.

² مرغني بلقاسم، مرجع سابق، ص 102.

³ مرغني بلقاسم، مرجع سابق، ص 103.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

✓ النظام الفرعي للتقارير البيئية: تهتم بوفاء المنظمة اتجاه الجماهير الخارجية.

العنصر البشري له أهمية كبيرة في المنظمة كونه مرتبط بكافة الوظائف، لذلك فنظام معلومات الموارد البشرية يقدم كما هائلا من المعلومات التي تساعد وتدعم عملية اتخاذ القرارات الادارية.

يتميز كل نظام معلوماتي وظيفي بقدرته على تغطية حاجيات الوظيفة التي يدعمها بالإضافة إلى تغطية حاجيات الوظائف الاخرى المرتبطة بها، فهو يقوم بتوفير معلومات في شكل تقارير دورية واستثنائية تدعم مختلف مراحل عملية صنع القرار، كما يمكن أيضا دعم هذه الأنظمة بنظم دعم القرار لتصبح بذلك نظم دعم قرار وظيفية.

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات الادارية ودور نظم المعلومات في تفعيلها

خاتمة الفصل الثاني

من خلال ما تم التطرق اليه في هذا الفصل تم التوصل إلى أن عملية صنع القرار هي النشاط الذي يقوم من خلاله صنّاع القرار باختيار بديل من بين عدّة بدائل من أجل ايجاد الحل المناسب للمشاكل التي تواجهها، وهي عملية متكاملة لا بد أن تمر بمراحل متسلسلة ومتعاقبة، بحيث تعتبر كل مرحلة أساس لا غنى عنه للانطلاق في المرحلة التالية باستخدام مجموعة من الأساليب سواء كانت تقليدية او علمية، كما تتأثر في ذلك بعوامل متعددة.

والمنظمة بوصفها نظام معقد تعتبر مركز لصنع القرارات حتى تتمكن من بلوغ أهدافها والحفاظ على استقرارها فهي تحتاج للمعلومات التي تعتبر سندا ودعامة لاتخاذ القرارات، وفي هذه الحالة يتعين عليها ان تقوم بتوفير نظام معلومات كفؤ يتميز بإنتاجها للمعلومة الدقيقة والنافعة في الوقت المناسب، والتي تعكس صورة القرارات التي تم اتخاذها حيث تجعل منها قرارات فعّالة.

مقدمة الفصل الثالث

بعد التطرق لعناصر الدراسة النظرية والتي تدور حول موضوع نظم المعلومات ودورها في صناعة القرار الإداري، يأتي الآن دور الفصل الثالث الذي يشمل الدراسة التطبيقية في شكل اسقاط المفاهيم النظرية على الشركة محل الدراسة، حيث تتميز المؤسسات الناجحة باستخدام نظم المعلومات للقيام بعملية صنع القرار الاداري الذي يقوم بإنتاج المعلومات اللازمة من أجل الخروج بمجموعة من القرارات تحدد مسار المنظمة.

وتم اختيار شركة "مناجم الفوسفات -SOMIPHOS-" باعتبارها أهم الشركات الاقتصادية على مستوى الشرق.

وعلى هذا الأساس سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو الآتي:

المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات

لقد كان امتلاك الجزائر لعدة موارد أولية سببا لاهتمامها الكبير بهذه الموارد والاستفادة منها في تنمية اقتصادها الوطني لذلك تم إنشاء عدة مؤسسات في مختلف أنحاء الوطن نشاطها الرئيسي يكمن في استخراج هذه الموارد الطاقوية وبيعها، ومن بين هذه الموارد مورد هام وهو الفوسفات، ومن بين هذه المؤسسات مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - موضوع الدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: ماهية الشركة

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى تعريف شركة مناجم الفوسفات ولمحة تفصيلية عن مراحل نشأتها بالإضافة إلى الأهداف العامة التي تسعى لتحقيقها.

أولاً: تعريف الشركة

هي مؤسسة مناجم الفوسفات « SOMIPHOS » S.M. وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد و الفوسفات FERPHOS سنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن FERPHOS بتاريخ 01 جانفي 2005 متخصصة في عمليات استخراج، معالجة، و تسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا و خارجيا.¹

تعتبر SOMIPHOS مؤسسة مساهمة برأسمال اجتماعي يقدر بـ 1600000000.00 دج، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة، وهي تتكون أساسا من أربع وحدات رئيسية تتمثل في :

1. المركب المنجمي جبل العنق CDO: يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع

للمعالجة ببئر العائر ولاية تبسة.

2. المنشآت المينائية عنابة IPA: الوحدة التسويقية لشن وتحميل الفوسفات المعد للتصدير من ميناء

عنابة، يتم على مستوى هذه الوحدة نقل، حمل وشن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى

¹ معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

البواخر، تتوفر على طاقة تخزين تقدر بـ 120000 طن، وقدرة على الشحن تتراوح بين: 25000 إلى 50000 طن.

3. مركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية CERAD: هو مركز يهتم بإسعاف -إنجاد- وحدات الإنتاج و العمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة ككل، نشأ سنة 1991 تحت تسمية L'URA وحدة البحث التطبيقي، ثم تم ضمه ودمجه مع Le BEM مكتب الدراسات المنجمية ليكون في النهاية CERAD، مهامه تتمثل في تنفيذ و تحضير ودراسات وأبحاث منجمية، وكذا مساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة لصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة في تحقيق أهدافهم وتفعيل الأداء الداخلي لهم.

4. المقر : مقر الإدارة العامة لـ SOMIPHOS هو موجود بتبسة المدينة، يحتوي على الإدارة و الهياكل المركزية التي تسعى لتحقيق التنمية من خلال الدفع اللوجستيكي لمختلف وحداتها، تتوفر على عدد عمال يقدر بـ 1500 عامل، حققت رقم أعمال قدر بـ 8323 مليون دج لسنة 2015.

ثانيا: مراحل نشأة الشركة

بما أن SOMIPHOS هي مؤسسة فرعية من المؤسسة الأم FERPHOS فإن نشأتها جاءت نتيجة للتطورات والتغيرات الهيكلية الحاصلة في البنية التنظيمية للمؤسسة الأم، لذلك سيم التطرق إلى مختلف هذه التغيرات.

بدأت المؤسسة نشاطها سنة 1962 تحت إشراف "المكتب الجزائري للاستغلال والبحوث المنجمية" BAREM حتى تاريخ 06 ماي 1966، أين تم تأمين الموارد الوطنية، ونشأت مؤسسة تحت اسم SONAREM، لتتأصل بعدها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS كحصيلة للتغيرات الهيكلية لـ SONAREM، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83-441 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983 وحولت على إثره FERPHOS إلى مؤسسة مساهمة وعمومية اقتصادية بتاريخ 22 ماي 1990 برأس مال مبدئي قدر بـ 500.000.000 دج ثم زاد إلى 3.000.000.000 دج ثم إلى 10.000.000.000 دج نهاية إلى 22.410.000.000 دج، وفي 08 أكتوبر 2001 وبعد الانفتاح الرأسمالي الذي شهده الاقتصاد الوطني أبرمت المؤسسة عقد شراكة مع متعامل هندي، وأصبح مساهما في منجمي الحديد ونزة وبوخضرة بنسبة 70 % و FERPHOS بنسبة 30 % في رأس مال الكيان الجديد الناتج عن الشراكة والذي أطلق عليه اسم ISPAT TEBESSA، ليتم بعد

ذلك إعادة تنظيم FERPHOS سنة 2004 وأصبحت تتكون من سبعة مؤسسات فرعية تابعة لها، توجه وتقاد من طرف الإدارة العامة لمجموعة FERPHOS، وتتمثل هذه المؤسسات في:

1. **SOMIPHOS**: مؤسسة مناجم الفوسفات المتواجدة بتبسة، تتكون من أربعة وحدات تتمثل في الموكب المنجمي جبل عنق، المنشآت المنائية عنابة مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتنمية، والمقر الإداري.
2. **SOMIPHER**: مؤسسة مناجم الحديد المتواجد بتبسة، المحتفظ بمراكز الإنتاج المنجمية للحديد.
3. **SOTRAMINES**: مؤسسة للنقل عبر الطرقات الخاصة بـ FERPHOS أيضا.

ثالثا: أهداف الشركة

تسعى شركة مناجم الفوسفات من خلال ممارستها لنشاطها إلى تحقيق جملة من الأهداف المسطرة وفقا لإمكانياتها وقدراتها، وتتمثل في:

1. **الأهداف الاقتصادية**: تتمثل فيما يلي:
 - ✓ تحقيق الربح وتوسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى.
 - ✓ حصولها على شهادات عالمية في الجودة من أهمها شهادة ISO (9001-14001) للجودة العالمية.
 - ✓ تدعيم وخدمة الجانب الاقتصادي من خلال إنتاج وتسويق مادة الفوسفات الخام أو المعالج.
 - ✓ زيادة حصتها في السوق العالمية وخلق ديناميكية للشركة.
2. **الأهداف الاجتماعية**: تتمثل فيما يلي:
 - ✓ رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي.
 - ✓ ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته للحفاظ على ولائه،
 - ✓ تحسين مستوى معيشة العمال.
3. **الأهداف الثقافية**: تتمثل فيما يلي:
 - ✓ الحفاظ على البيئة وزرع ثقافة المواطنة بالشركة.
 - ✓ تكوين العمال المبتدئين ورسكلة القدامى.
 - ✓ إتاحة الفرصة للعمال لتحسين ثقافتهم من خلال توفير الوسائل الثقافية.

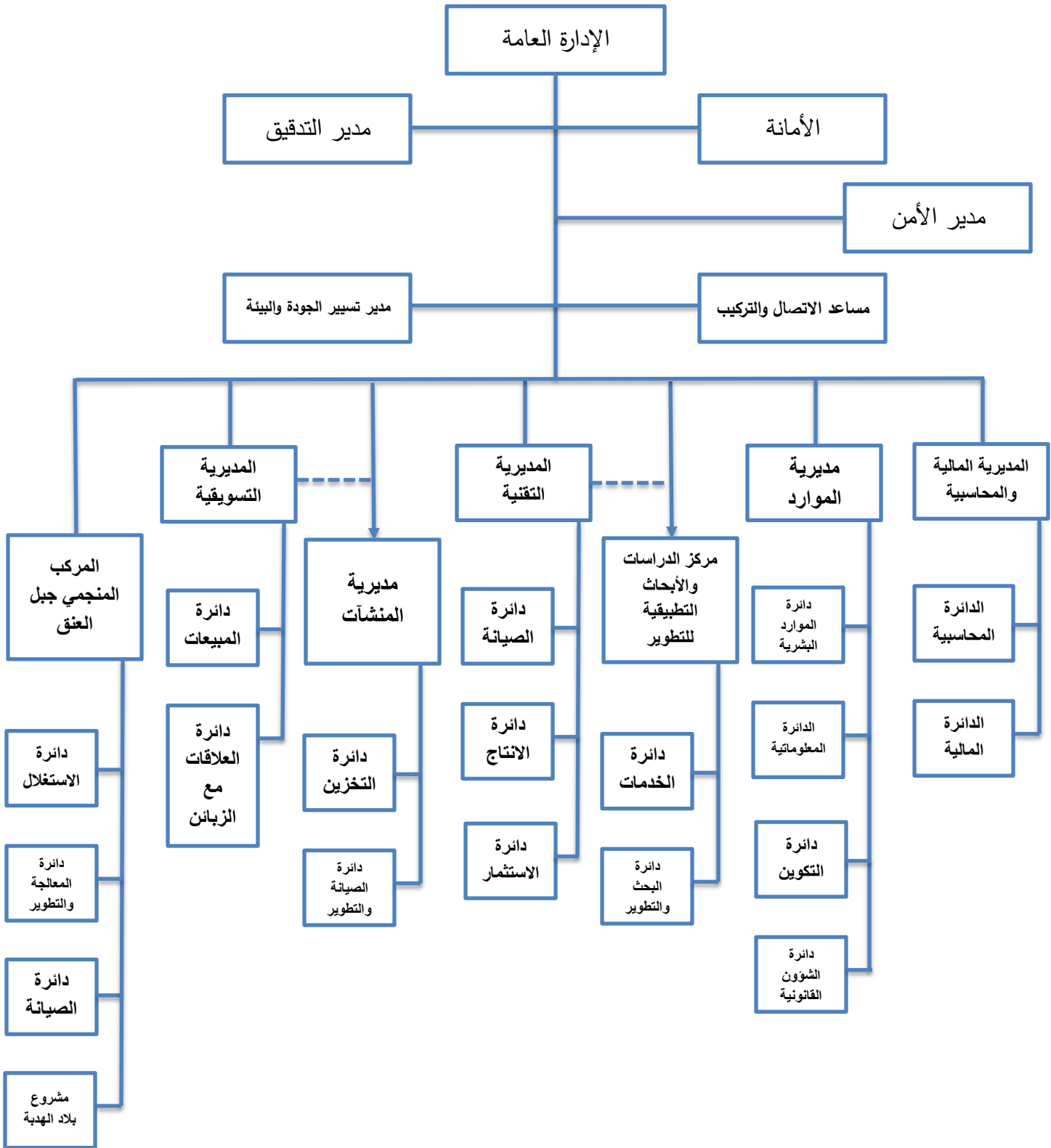
4. الأهداف التكنولوجية: تتمثل فيما يلي:

- ✓ تطوير وسائل الإنتاج و استخدامها.
 - ✓ رفع القدرات الإنتاجية للمركب.
 - ✓ تقليل تكاليف الجهد و الوقت مما يحقق الكفاءة الإنتاجية.
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام للشركة ومواردها البشرية

أولاً: تقديم وتوصيف الهيكل التنظيمي

1. تقديم الهيكل التنظيمي: يمكن توضيح البناء التنظيمي والهيكل لشركة مناجم الفوسفات -تبسة- في الشكل الآتي:

شكل رقم (11): الهيكل التنظيمي للمديرية



المصدر: دائرة المحاسبة والمالية.

2. توصيف الهيكل التنظيمي:

اعتمدت مؤسسة SOMIPHOS بعد تفرعها عن FERPHOS، هيكل تنظيمي خاص بما يتماشى ومتطلبات نشاطها، ويساعد المشرفين عليها على تأدية وظائفهم تتكامل فيما بينها لتأدية مهامها على أكمل وجه وهي على النحو التالي :

✓ المستوى الأول : و يشمل المديریات.

✓ المستوى الثاني : و يشمل الدوائر.

✓ المستوى الثالث : و يتمثل في المصالح.

1. عرض المديریات: توجد على مستوى المؤسسة أربع مديريات أساسية إضافة إلى مركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية للتطوير، المركب المنجمي جبل العنق، المنشآت المنائية عنابة، و سيتم عرضها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (05): مديريات شركة SOMIPHOS

المديرية	العرض
المديرية العامة	يشرف عليها الرئيس المدير العام وهو أعلى مستوى سلطة والمسير الأول، يقوم باتخاذ القرارات التي تخص نشاط المؤسسة والمسؤول عن التفاوض أثناء إقامة العلاقات مع الزبائن أو في حالات الشراكة والمشاريع الضخمة.
مديرية التسويق	وهي أهم مديرية بعد المديرية العامة لكثافة نشاطها وتأثيرها الكبير في النشاط الكلي للمؤسسة، فهي تشرف على نشاط التصدير والذي يشكل نسبة كبيرة من إجمالي نشاط المؤسسة.
مديرية المالية المحاسبية	تشرف على جميع العمليات المحاسبية والشؤون المالية للمؤسسة.
مديرية الموارد البشرية	تشرف على موارد المؤسسة باختلاف أنواعها وتعمل على توفيرها بالشكل الذي تتطلبه وظائف المؤسسة.

مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتطوير	تتخصر مهامه في إقامة دراسات وبحوث بصفة مستمرة سعياً للتطوير الدائم لنشاط المؤسسة وتنمية أداؤها.
المركب المنجمي جبل عنق	يشرف على جميع العمليات الاستخراجية للفوسفات ومعالجته ونقله إلى مراكز شحنه للتصدير المتواجد بالمنشآت المينائية بعنابة.
المنشآت المينائية بعنابة	تتولى مهام تخزين وشحن طلبيات الفوسفات المعدة للتصدير إلى السفن التي ستقلها للمستورد، وذلك على مستوى ميناء عنابة.

المصدر : مديرية المالية لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

2. الدوائر: تمثل المستوى الثاني في الشركة ويبلغ عددها 10 دوائر مقسمة على مختلف مديريات الشركة وهي تشرف على المصالح، وهي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (06): دوائر شركة SOMIPHOS

المديرية	العرض
دائرة المحاسبة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تشرف عليها مديرية المالية والمحاسبة. ✓ تتولى الشؤون المحاسبية للمؤسسة، وتشرف على مصلحة واحدة تهتم بأمر المحاسبة التحليلية وهي المصلحة التحليلية.
دائرة المالية	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تشرف عليها أيضا مديرية المالية والمحاسبة. ✓ تقوم بتنفيذ مختلف العمليات المالية للمؤسسة وتتكامل مع دائرة المحاسبة. ✓ تضم مصلحتين هما: مصلحة الخزينة، مصلحة التحصيل.
دائرة التصدير منطقة 01	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تقوم بجميع العمليات التصديرية من خلال تحضير وتنفيذ الطلبات المتعلقة بالزبائن المتواجدين في المنطقة 01 والتي تضم على وجه الخصوص دول أوروبا.
دائرة التصدير منطقة 02	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تقوم بتنفيذ العمليات التصديرية المرتبطة بالمنطقة 02 والتي تشمل دول آسيا وأمريكا اللاتينية "الأسواق الجديدة بصفة عامة".

<p>✓ تتمثل مهمتها أساسا في المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على تطوير، تنمية، توطيد العلاقة معهم وتلبية رغباتهم.</p> <p>✓ السعي الدائم للحصول على متعاملين جدد.</p> <p>✓ الإشراف على إبرام الاتفاقيات مع العملاء والتعاقد معهم.</p>	<p>دائرة العلاقات مع الزبائن</p>
<p>✓ تتولى اقتناء مختلف المستلزمات والتجهيزات، (أثاث، مستلزمات مكتبية، آلات، معدات... الخ)، وكذا صيانة التجهيزات والمعدات الموجودة.</p> <p>✓ تشرف عليها مديرة التجارة لارتباط توفر التجهيزات الإنتاجية اللازمة بنشاط هذه المديرية.</p>	<p>دائرة شراء التجهيزات</p>
<p>✓ تشرف عليها إدارة الموارد البشرية.</p> <p>✓ وظيفتها توفير، جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه.</p> <p>✓ تتولى مهمة نقل المعلومات بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة.</p> <p>✓ هي المسؤولة عن خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها.</p>	<p>دائرة الموارد المعلوماتية</p>
<p>✓ تابعة لدائرة الموارد البشرية تشرف على التكوين المستمر للطاقات البشرية للمؤسسة لتحسين أدائها ورفع مردوديتها،</p> <p>✓ إقامة دورات تكوينية لتأهيل العمال، إذ قامت هذه الدائرة مؤخرا بإقامة دورة تكوينية في اللغة الانجليزية لجميع موظفي الجهاز الإداري، لرفع مستواهم في هذا المجال نتيجة ازدياد التعامل باللغة الإنجليزية مع مختلف العملاء خاصة الجدد.</p>	<p>دائرة التكوين</p>
<p>✓ تتولى الشؤون القانونية للمؤسسة ومنح جميع نشاطاتها الصفة القانونية،</p> <p>✓ حل مختلف المشاكل والنزاعات التي يمكن أن تنشأ بين المؤسسة وأطراف أخرى.</p>	<p>دائرة الشؤون القانونية</p>

<p>✓ تشرف على جميع الاعتبارات المتعلقة بالموارد البشرية "الموظفين" من توظيفها وتقسيمها بين مختلف الأقسام، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، تشرف على مصلحتين هما:</p> <p>○ مصلحة الموظفين،</p> <p>○ مصلحة الشؤون الاجتماعية.</p>	<p>دائرة الموارد البشرية</p>
--	------------------------------

المصدر : مديرية المالية لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

3. المصالح: تشكل المستوى الثالث " الأدنى إداريا" في المؤسسة يبلغ عددها خمسة مصالح موزعة على ثلاث دوائر كما يلي:

جدول رقم (07): مصالح شركة SOMIPHOS

المديرية	العرض
المصلحة التحليلية	✓ تشرف عليها دائرة المحاسبة، تقوم بإجراء جميع عمليات المحاسبة التحليلية لأنشطة المؤسسة ووحداتها، ليتم مكاملتها مع المحاسبة العامة للمؤسسة.
مصلحة الخزينة	✓ تشرف عليها دائرة المالية. ✓ تتولى تسجيل ومراقبة جميع العمليات المالية التي تطرأ على خزينة المؤسسة.
مصلحة التحصيل	✓ هي أيضا تابعة لدائرة المالية، ✓ تشرف على عمليات تحصيل إيرادات المؤسسة من عملائها ومتابعتها.
مصلحة الموظفين	✓ تابعة لدائرة الموارد البشرية، تشرف على شؤون التوظيف، وتسيير اليد العاملة في المؤسسة، وتقسيمها حسب الوظائف والمهام.
مصلحة الشؤون الاجتماعية	✓ تعنى بشؤون الموظفين والعاملين، من دفع الأجور وإجراءات التقاعد، وإبرام عقود التوظيف الدائم أو المؤقت...الخ.

المصدر : مديرية المالية لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

ثانيا: الموارد البشرية لشركة SOMIPHOS:

نظرا لطبيعة عمل مؤسسة مناجم الفوسفات (نشاطات منجمية، خدماتية، وتجارية...) فإنها تستلزم توفر يد عاملة للقيام بنشاطاتها، سواء كانت مؤهلة أو بسيطة، وتتوفر SOMIPHOS حاليا على حوالي 1500 عامل موزعة على مختلف وحداتها بالشكل الموالي:

جدول رقم (08): تقسيم العمال لشركة SOMIPHOS

المجموع	المقر	المنشآت المنائية بعنابة	مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية	منجم جبل العنق	العمال/ الوحدات
768	17	121	5	625	أعوان تنفيذ
531	13	57	6	455	أعوان تحكم
109	18	17	9	65	إطارات
45	26	5	2	12	إطارات سامية
1453	74	200	22	1157	المجموع

المصدر: مديرية المالية لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

المطلب الثالث: طبيعة نشاط الشركة

لا يقتصر نشاط شركة SOMIPHOS على الأنشطة الإنتاجية وإنما يتعدى ليشمل الأنشطة التجارية الخدمية والتطويرية وهذا من أجل تحقيق أهداف معينة:

أولاً: الأنشطة الإنتاجية

وتتمثل الأنشطة الإنتاجية في استخراج الفوسفات من المركب المنجمي جبل عنق وهو أهم مركب لدى الشركة ويقع على مسافة 05 كلم جنوب غرب بئر العاتر و90 كلم من تبسة و340 كلم عن ميناء عنابة، حيث أنه يحوي ثروة ضخمة وتسمح هذه المعطيات للمركب المنجمي بجبل عنق بنقل وتوزيع مادة الفوسفات المنتج عبر مختلف نقاط الوطن وهذا بعد تنظيف هذه المادة للحصول على أنواع مختلفة من الفوسفات بالإضافة إلى هذا المركب هناك وحدة المنشآت المينائية، وحدة المقر، وحدة مركز الأبحاث التطبيقية حيث بإمكان المؤسسة إنتاج أربعة أنواع تلاءم الطلب الخارجي متمثلة في:

- مزيل الغبار 63...65 % ← TPL*²
- الفوسفات 66...68 % ← TPL

ثانيا: الأنشطة التجارية

- ✓ تقوم المديرية التجارية بإبرام صفقات "البحث، المفاوضات، الاتفاق" وفق السياسة التجارية للمؤسسة وتتكفل المديرية التجارية بالمنتوج الذي يشحن في وسائل النقل وتشرف عليه:
 - متابعة مديرية التنظيم والتخطيط.
 - متابعة التخزين في الميناء والشحن عبر السفن.
- ✓ تتكفل المديرية التجارية بتحقيق الإجراءات الإدارية التي لها علاقة بالنشاط التجاري للمؤسسة.
- ✓ تقوم المديرية التجارية بتسيير المنتجات الموجهة للعملاء وفقا للعملاء ووفقا للعقود المبرمة وكذلك بالتغطية التجارية.

ثالثا: الأنشطة التطويرية

- تقوم الشركة بتطوير منتجاتها من خلال الدراسات التي أنجزتها من أجل تقديم منتج مميز، حيث أن مديرية الشركة تقوم بدراسات خاصة بالمشاريع التنموية إذ تقوم بدراسات على مادتي حمض الفوسفور الممتاز والبسيط من أجل تسويقه إلى أسميال وهذا بغرض استعماله كمادة أولية في صناعة الأسمدة بالإضافة إلى الدراسات المنجمية التي يقوم بها مركز الدراسات والأبحاث، حيث تقوم بتخطيط الإنتاج وتحديد الطاقة الإنتاجية.

رابعا: الأنشطة الخدمية

- تقوم الشركة بعدة أنشطة خدمية تتمثل في خدمات النقل ولا تقتصر فقط على المستوى المحلي وإنما تتعدى لتشمل الخارج. فمثلا المنشأة المينائية تقوم بنقل الفوسفات وتهتم بعملية تصديره للخارج كما تقدم خدمات للزبائن خارج المؤسسة " إجراءات جمركية، صيانة داخل السفن، تحويل موضع السفن" كما يقوم منجم جبل عنق بتقديم الصيانة وتصنيع قطع الغيار حسب الطلب.

* وحدة منشأة مينائية ووحدة المقر وأيضا تعبر عن وحدة مركز الأبحاث التطبيقية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

نظرا للأهمية العلمية والعملية التي يحظى بها الجانب الميداني، ومن أجل النجاح في انجاز هذه الدراسة، سيتم من خلال هذا المبحث تحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذا المنهج العلمي المناسب للدراسة الميدانية واعطاء فكرة توضيحية عن الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي، فضلا عن الأساليب الاحصائية التي سيتم اتباعها من أجل معالجة استمارة البحث، وذلك بهدف تحليل البيانات والمعلومات والوصول إلى نتائج واقعية بأكبر قدر من الموثوقية.

المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة الميدانية

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على كل من مجتمع وعينة الدراسة وكذا الأدوات المستخدمة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الاطارات والمسؤولين بالمديرية العامة لمؤسسة مناجم الفوسفات بولاية تبسة، والمقدر عددهم ب 44 إطارا، باعتبار أن هذه الوظائف على صلة مباشرة بعملية صنع القرار الإداري.

وقد تم اختيار عينة عشوائية حيث تم توزيع 30 استمارة استبيان على إطارات الشركة بالمديرية أي بنسبة 75% من مجتمع الدراسة، ويمكن توضيح أفراد عينة الدراسة في الجدول التالي:

جدول رقم (09): عينة الدراسة لشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

عدد أفراد العينة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة
30	30	26

المصدر: من اعداد الطلبة

ثانيا: طرق جمع البيانات

تعتمد نتائج الدراسة على مجموعة من الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ونظرا لتعدد مصادر جمع هذه

البيانات فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات العلمية والموضوعية وتتمثل في الآتي:

1. الاستبيان: تم اعداد استبيان وتطويره بشكل يساعد في جمع المعلومات قصد توضيح دور نظم المعلومات في عملية صنع القرارات الادارية.

2. المقابلة: تم استخدامها كتدعيم للاستمارة المقدمة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة.

3. الوثائق والسجلات: تم استخدام مجموعة من الوثائق المتعلقة للتعريف بالشركة والتطور التاريخي لها، وكذا البيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي وهذا بغرض تحديد عينة الدراسة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على الأداة التي تم استخدامها في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة للوصول للمعلومات اللازمة.

أولا: محتويات الاستبيان

هدف البحث هو معرفة دور نظم المعلومات في عملية صنع القرارات الادارية، فقد تم جمع البيانات اللازمة بالاعتماد على الاستبيان، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المجهزة في شكل قائمة الهدف منها هو جمع المعلومات الضرورية عن موضوع الدراسة.

وقد احتوت الاستمارة على جزأين رئيسيين هما:

الجزء الأول: خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية، وتتمثل في الجنس، السن، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي والخبرة المهنية.

الجزء الثاني: اشتمل هذا الجزء على محورين هما:

➤ المحور الأول: تتضمن العبارات الخاصة بنظم المعلومات ويحتوي على 9 فقرات، وتم تقسيمه إلى:

أولا: جمع المعلومات.

ثانيا: معالجة المعلومات.

ثالثا: نشر المعلومات.

➤ **المحور الثاني:** يناقش موضوع تأثير نظم المعلومات على عملية صنع القرارات، وقد تضمن على 14 عبارة.

ثانيا: مقياس الاستمارة

لتحويل اجابات عينة الدراسة إلى بيانات كمية تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لكونه أكثر تعبيراً، حيث يمكن توضيح الدرجات الخمس للموافقة المبيّنة في الجدول التالي:

جدول رقم (10): مقياس الاستبيان

الاجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطلبة

ثالثا: صدق الأداة وثباتها

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها وقد تم التحقق من ذلك عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - تبسة-. وفي ضوء الملاحظات المطروحة تم تعديل صياغة العبارات أو حذفها أو اضافة عبارات جديدة للاستبيان.

كما تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل ألفا كرون باخ ويمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (11): اختبار ألفا كرون باخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	نظام المعلومات	تأثير نظم المعلومات على عملية صنع القرارات	الاستبيان الكلي
معامل الثبات	0.76	0.88	0.90

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج "SPSS".

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل ألفا كرون باخ مقبولة لكل محور من محاور الاستبيان، كذلك فإن قيمة ألفا كرون باخ لجميع فقرات الاستبيان كانت 0.90 وهي نسبة جيدة تسمح بالوثوق في النتائج المتوصل إليها إلى حد ما.

المطلب الثالث: الأساليب الاحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق احصائية بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم ادخالها بالحاسوب الآلي باستخدام برنامج الحزم الاحصائية الاجتماعية "SPSS"، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الاساليب الاحصائية الآتية:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة وكذا لتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون التالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة } 100X}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

ثانياً: معامل ألفا كرون باخ

حيث تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الآتية:

$$\alpha = \frac{n}{(n-1)} \left(1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right)$$

حيث أن:

α : تمثل ألفا كرون باخ

n : يمثل عدد الأسئلة

Vi : يمثل التباين في مجموع محاور الاستمارة

Vt : يمثل التباين لأسئلة المحاور

ثالثا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابها لتحديد استجابات افراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر احصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الآتية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{X})}}{N}$$

ثالثا: معامل ارتباط بيرسون

يستخدم معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقا من برنامج الحزم الاحصائية الاجتماعية "SPSS".

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي حيث تم حساب المدى (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.80=5/4) وبعد ذلك تم اضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الاعلى لهذه الخلية، ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الآتي:

جدول رقم (12): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

الفئات	الاجابات	الدرجات	طول الخلايا	درجة الارتباط
الفئة الاولى	غير موافق بشدة	5	من 1 إلى أقل من 1.80	منخفض جدا
الفئة الثانية	غير موافق	4	من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفض
الفئة الثالثة	محايد	3	من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسط
الفئة الرابعة	موافق	2	من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفع
الفئة الخامسة	موافق بشدة	1	من 4.20 إلى أقل من 5	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطلبة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد وضع الاستبيان النهائي والتأكد من صدقه وتوزيعه واسترجاع الاجابات سيتم تحليل هذه النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" في نسخته 22.

المطلب الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة من حيث متغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي والخبرة المهنية.

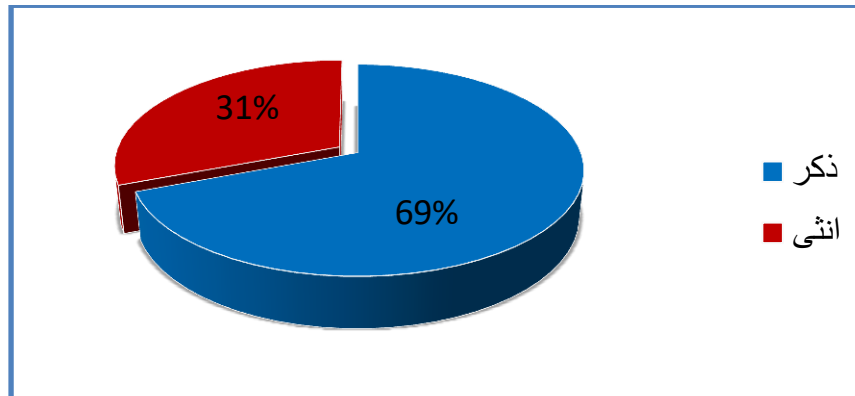
أولاً: متغير الجنس

جدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

البيان	التكرار	%
ذكر	18	69.2
انثى	08	30.8
المجموع	26	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج "SPSS".

شكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج "Excel".

يتضح من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (12) السابقين أن مفردات العينة حسب الجنس موزعة بنسب متباعدة، وكانت نسبة الذكور المجيبين على فقرات الاستبيان 69.2% أما النسبة المتبقية والتي تمثل 30.8% هي اناث.

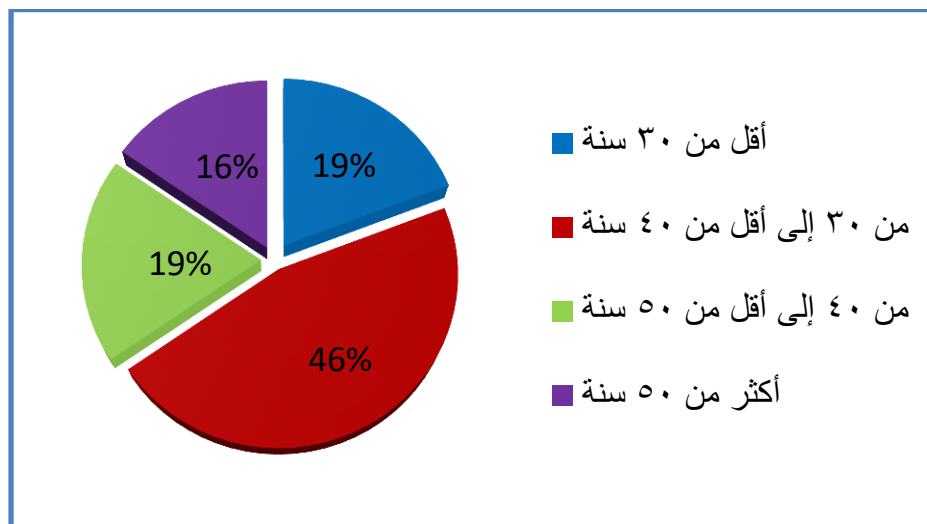
ثانيا: متغير السن

جدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب السن

البيان	التكرار	%
أقل من 30 سنة	05	19.2
من 30 إلى أقل من 40 سنة	12	46.2
من 40 إلى أقل من 50 سنة	05	19.2
أكثر من 50 سنة	04	15.4
المجموع	26	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج "SPSS".

شكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج "Excel".

يتضح من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (13) السابقين أن ما نسبته %46.2 من أفراد العينة سنهم من 30 إلى أقل من 40 سنة وهي أكبر نسبة مما يعني أن اطارات الشركة محل الدراسة يتمتعون بخبرة مهنية نوعا ما كافية للإجابة على استمارة الاستبيان، بينما بلغت الفئتين من 40 إلى أقل من 50 سنة وأقل من 30 سنة ما نسبته %19.2 ، في حين بلغت الفئة الأكثر من 50 سنة نسبة %15.4 .

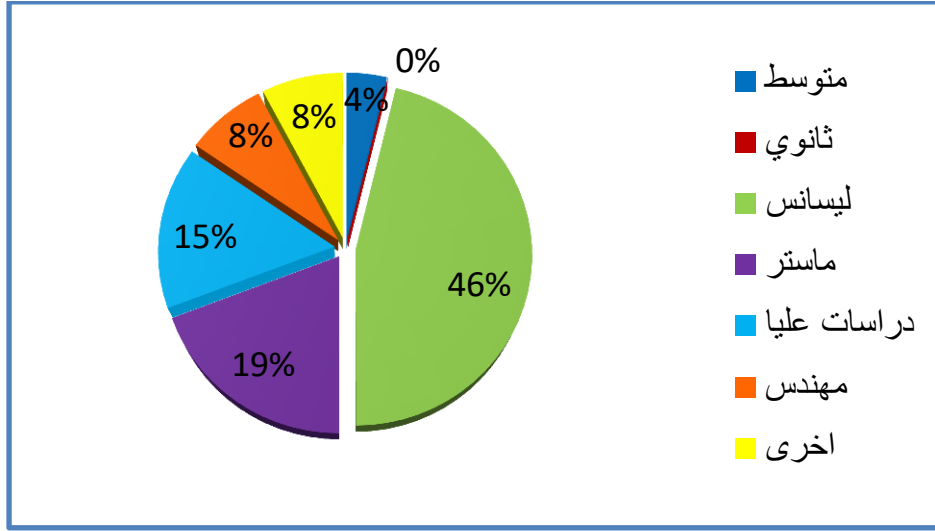
ثالثا: متغير المستوى التعليمي

جدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

البيان	التكرار	%
متوسط	01	3.8
ثانوي	00	00
ليسانس	12	46.2
ماستر	05	19.2
دراسات عليا	04	15.4
مهندس	02	7.7
اخرى	02	7.7
المجموع	26	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج "SPSS".

شكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج "Excel".

يتضح من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (14) أعلاه أن ما نسبته 46.2% من أفراد العينة متحصلون على شهادة الليسانس وما نسبته 19.2% متحصلون على شهادة الماستر وما نسبته 15.4% دراسات عليا، وهذا يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة وهذا ما تتطلبه المناصب الادارية، في حين بلغت نسبة مهندس واخرى 7.7%، والنسبة المتبقية المقدرة بـ 3.8% تتمثل في المستوى المتوسط.

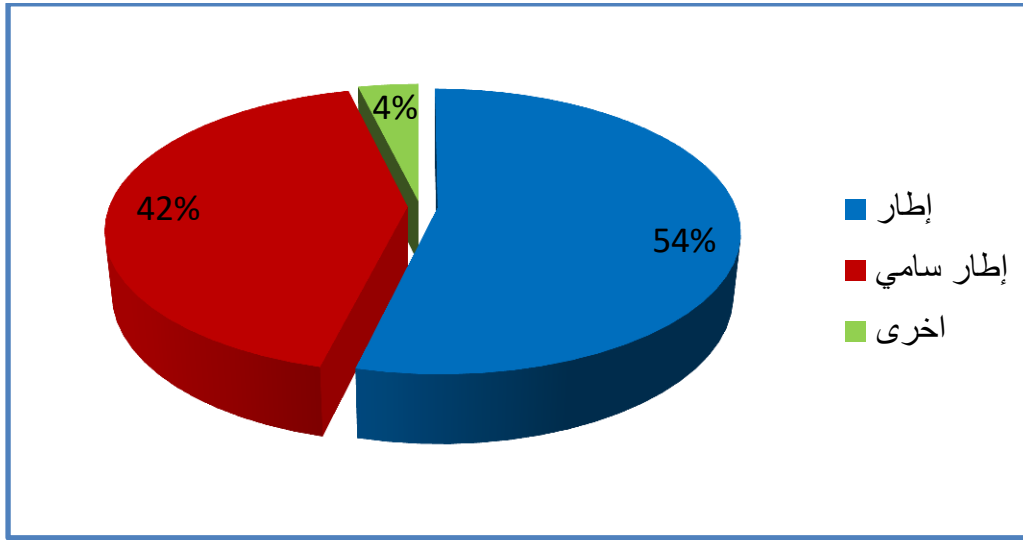
رابعا: متغير المستوى الوظيفي

جدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

البيان	التكرار	%
إطار	14	53.8
إطار سامي	11	42.3
اخرى	1	3.8
المجموع	26	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج "SPSS".

شكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج "Excel".

يتضح من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (15) أعلاه أن مفردات العينة حسب المركز الوظيفي موزعة بنسب متقاربة فقد كانت نسبة الإطارات 53.8% وفي المقابل نسبة للإطارات السامية ، أما النسبة المتبقية والمقدّرة بـ 3.8% فهي مسميات وظيفية اخرى.

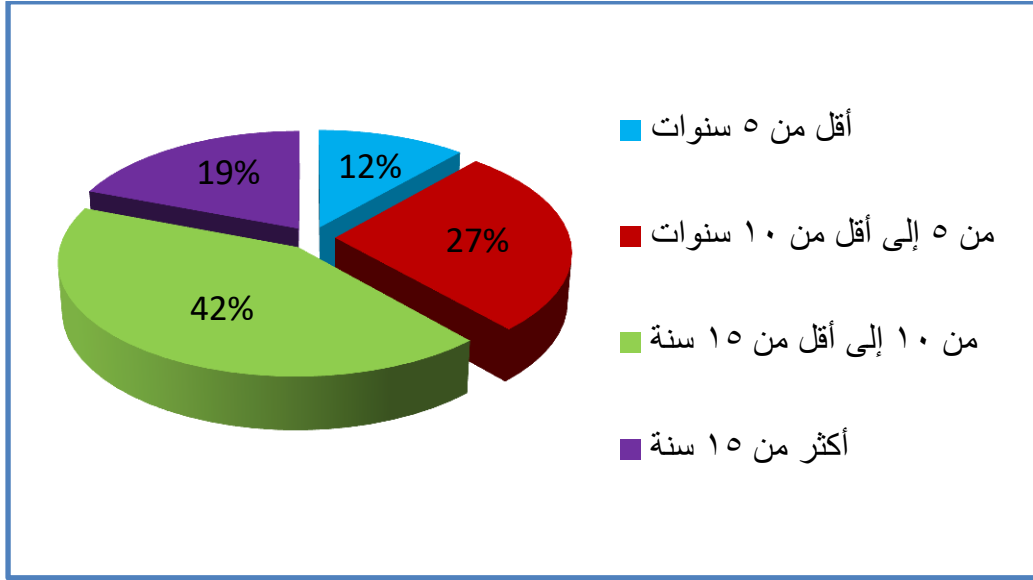
خامسا: متغير الخبرة المهنية

جدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

البيان	التكرار	%
أقل من 5 سنوات	03	11.5
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	07	26.9
من 10 إلى أقل من 15 سنة	11	42.3
أكثر من 15 سنة	05	19.2
المجموع	26	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج "SPSS".

شكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج "Excel".

يتضح من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (16) أعلاه أن ما نسبته 42.3% من أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة من 10 إلى 15 سنة، في حين بلغت نسبة الذين تتراوح خبرتهم من 05 إلى أقل من 10 سنوات 26.9%، وتليها نسبة 19.2% لذوي الخبرة الأكثر من 15 سنة وهذه الفئة تصب في صالح المؤسسة كونها تمتلك كوادر ذوي خبرة تعزز قدرتها على تنفيذ خططها، أما النسبة المتبقية والمتمثلة في 11.5% فهي تمثل الفئة الأقل من 05 سنوات.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة الواردة في أداة الدراسة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS".

أولاً: عرض وتحليل اجابات أفراد العينة في المحور الأول (نظام المعلومات)

يوضح الجدول التالي اختبار بيانات المحور الأول من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

جدول رقم (18): استجابات أفراد العينة لنظم المعلومات

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
01	التكرار	10	15	00	01	4.31	0.679	مرتفع جدا
	%	38.5	57.7	00	3.8			
02	التكرار	03	17	02	03	3.69	0.970	مرتفع
	%	11.5	65.4	7.7	11.5			
03	التكرار	8	14	02	02	4.08	0.845	مرتفع
	%	30.8	53.8	7.7	7.7			
مرتفع	أولاً: جمع المعلومات							
04	التكرار	12	14	00	00	4.46	0.508	مرتفع جدا
	%	46.2	53.8	00	00			
05	التكرار	18	07	00	01	4.62	0.697	مرتفع جدا
	%	69.2	26.9	00	3.8			
06	التكرار	14	08	01	03	4.27	1.002	مرتفع جدا
	%	53.8	30.8	3.8	11.5			
مرتفع جدا	ثانياً: معالجة المعلومات							
07	التكرار	09	14	03	00	4.23	0.652	مرتفع جدا
	%	34.6	53.8	11.5	00			
08	التكرار	04	13	03	05	3.54	1.104	مرتفع
	%	15.4	50	11.5	19.2			
09	التكرار	12	11	01	01	4.23	0.992	مرتفع جدا
	%	46.2	42.3	3.8	3.8			
مرتفع	ثالثاً: نشر المعلومات							
مرتفع	المجموع							

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج "SPSS".

يظهر الجدول أن إجابات العينة من اطارت الشركة محل الدراسة أن هناك مستوى مرتفع نسبيا فيما يتعلّق بجميع محاور نظام المعلومات حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 4.15، كما تم تسجيل مستوى مرتفع فيما يتعلق بجميع المحاور الفرعية وقد سجلت أكبر المتوسطات في محور معالجة البيانات بقيمة 4.45 وهو مستوى مرتفع جدا، كما أكّدت النتائج المسجّلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد العينة بمعنى آخر أن اجاباتهم تتفق في مجملها حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور 0.861 مما يعني أن إطارات الشركة محل الدراسة لديها اجماع على أنّ هناك مستوى مرتفع لنظام معلومات في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، ويمكن توضيح النتائج الكلية من خلال النتائج المتعلقة بالمحاور الفرعية الآتية:

1. استجابات أفراد العينة نحو جمع المعلومات:

تم اختبار بيانات هذا المحور والمكون من الفقرات (03-02-01) حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.02 وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن هناك إجماع من قبل أفراد العينة، وتوضح هذه النسبة مدى قدرة الشركة محل الدراسة على جمع المعلومات، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة:

العبارة رقم 01: "تبادر للبحث على البيانات المرتبطة بعملك" حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة 4.31 و 0.679 على الترتيب واحتلت العبارة المرتبة الأولى في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع جدا. وهذا يعني أن معظم إطارات الشركة تسعى لجمع مختلف البيانات المتعلقة بأنشطتها.

العبارة رقم 02: "تتوفر لديك البيانات التي تحتاجها بشكل دائم" حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة 3.69 و 0.970 على الترتيب واحتلت العبارة المرتبة الثالثة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع وهذا يعني أن الشركة تعمل على توفير جميع الاحتياجات من البيانات للإطارات للقيام بمهامهم بشكل نسبي.

العبارة رقم 03: "تتحصل على البيانات التي تحتاجها في شكل بيانات الكترونية" حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة 4.08 و 0.845 على الترتيب واحتلت العبارة المرتبة الثانية في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع وهذا يعني أن الشركة تستخدم وسائل حديثة في عملية جمع المعلومات للقيام بمختلف العمليات الادارية.

2. استجابات أفراد العينة نحو معالجة المعلومات:

تم اختبار بيانات هذا المحور والمكون من الفقرات (06-05-04) حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.45 وهي قيمة مرتفعة جدا، مما يعني أن هناك إجماع كبير من قبل أفراد العينة، وتوضح هذه النسبة مدى قدرة الشركة محل الدراسة على معالجة المعلومات ، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة:

العبارة رقم 04: "تقوم بتحديد البيانات المهمة وتصنيفها" حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة 4.46 و0.508 على الترتيب واحتلت العبارة المرتبة الثانية في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع جدا، وبالتالي فإن اطارات الشركة تعمل على تحديد وتصنيف وترتيب وتبويب البيانات للحصول على معلومات قابلة للاستخدام.

العبارة رقم 05: "تستخدم جهاز الاعلام الآلي في عملية تخزين المعلومات بشكل دائم" حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة 4.62 و0.697 على الترتيب واحتلت العبارة المرتبة الاولى في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع جدا، مما يعني أن الشركة تقوم بعملية تخزين المعلومات بشكل آلي نسبيا.

العبارة رقم 06: "تستطيع الحصول على المعلومات المخزنة بشكل سريع" حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة 4.27 و1.002 على الترتيب واحتلت العبارة المرتبة الثالثة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع جدا، هذا يعني أن الوسائل والبرامج المستخدمة تمتاز بتقنية عالية من الجودة في توفير المعلومات بسرعة عالية.

3. استجابات أفراد العينة نحو نشر المعلومات:

تم اختبار بيانات هذا المحور والمكون من الفقرات (09-08-07) حيث بلغ المتوسط الحسابي 4 وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن هناك إجماع من قبل أفراد العينة، وتوضح هذه النسبة مدى قدرة الشركة محل الدراسة على تبادل المعلومات فيما بينها ، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة:

العبارة رقم 07: "تتبادل المعلومات مع المصالح الاخرى غير مصلحتك بشكل مستمر" حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة 4.23 و0.652 على الترتيب واحتلت العبارة المرتبة الاولى في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع جدا، وهذا يعني أن هنا وفرة للمعلومات على مستوى مختلف المصالح لوجود اتساق وانسجام بينها.

العبارة رقم 08: "النظام المتوفر حاليا يساعد على تقديم المعلومات بالشكل المطلوب" حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة 3.54 و1.104 على الترتيب واحتلت العبارة المرتبة الثالثة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع، وهذا يعني أن الشركة تعمل على متابعة المعلومات الواردة من النظام من أجل المساعدة على تلبية الاحتياج المعلوماتي لإطارات الشركة.

العبارة رقم 09: "تستخدم التقنيات الحديثة لإيصال المعلومات الضرورية لمختلف المصالح" حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة 4.23 و0.992 على الترتيب واحتلت العبارة المرتبة الثانية في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع جدا، مما يعني أن الشركة توفر الامكانيات التكنولوجية والوسائل الحديثة التي يحتاجها نظام المعلومات للقيام بوظائفه.

ثانيا: عرض وتحليل اجابات أفراد العينة في المحور الثاني (تأثير نظم المعلومات على عملية صنع القرار)

يوضح الجدول التالي اختبار بيانات المحور الثاني من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

جدول رقم (19): استجابات أفراد العينة نحو تأثير نظم المعلومات على عملية صنع القرارات الادارية

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
10	التكرار	05	12	06	03	3.73	0.919	مرتفع
	%	19.2	46.2	23.1	11.5			
11	التكرار	03	15	06	02	3.73	0.778	مرتفع
	%	11.5	57.7	23.1	7.7			
12	التكرار	05	10	02	09	3.42	1.172	مرتفع
	%	19.2	38.5	7.7	34.6			
13	التكرار	04	14	05	03	3.73	0.874	مرتفع
	%	15.4	53.8	19.2	11.5			
14	التكرار	10	14	01	01	4.27	0.724	مرتفع جدا
	%	38.5	53.8	3.8	3.8			
15	التكرار	08	15	00	02	4.04	0.999	مرتفع
	%	30.8	57.7	00	7.7			
16	التكرار	05	10	05	06	3.54	1.076	مرتفع
	%	19.2	38.5	19.2	23.1			
17	التكرار	13	11	01	01	4.38	0.752	مرتفع جدا
	%	50	42.3	3.8	3.8			
18	التكرار	08	17	00	01	4.23	0.653	مرتفع جدا
	%	30.8	65.4	00	3.8			
19	التكرار	10	13	02	01	4.23	0.765	مرتفع جدا
	%	38.5	50	7.7	3.8			
20	التكرار	07	17	04	01	4.04	0.747	مرتفع
	%	26.9	53.8	15.4	3.8			
21	التكرار	03	12	07	04	3.54	0.905	مرتفع
	%	11.5	46.3	26.9	15.4			
22	التكرار	07	18	00	01	4.19	0.634	مرتفع
	%	26.9	69.2	00	3.8			
23	التكرار	04	12	06	04	3.62	0.941	مرتفع
	%	15.4	46.2	23.1	15.4			
مرتفع	المجموع							
						3.90	0.857	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج "SPSS".

يتضح من خلال الجدول السابق أن استجابات أفراد العينة نحو تأثير نظم المعلومات على عملية صنع القرارات الادارية تتجه نحو الموافقة بنسبة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل الفقرات 3.90، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق ضعيفة نوعا ما في إجابات أفراد العينة حيث بلغت قيمته 0.857، مما يعني أن إطارات الشركة لديها اجماع على مدى تأثير نظم المعلومات على عملية صنع القرارات في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-. ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة:

✓ **العبارة رقم 10:** "تتوفر لك المعلومات الكافية والملائمة لاتخاذ القرار دائما" حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة 3.73 و 0.919 على الترتيب واحتلت العبارة المرتبة العاشرة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع. وهذا يعني أن إطارات الشركة تعتمد على معلومات مناسبة من أجل اتخاذ القرار كون هذه الاخيرة متوفرة بشكل كبير نسبيا.

✓ **العبارة رقم 11:** "تعتمد على معلومات دقيقة وواضحة تساعدك على اتخاذ القرارات بشكل دائم" حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة 3.73 و 0.778 على الترتيب واحتلت العبارة المرتبة الثامنة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع. وهذا يعني أن المعلومات المتوفرة لدى الإطارات معلومات ذات جودة باستطاعتهم الاعتماد عليها لاتخاذ القرار.

✓ **العبارة رقم 12:** "تصلك المعلومات الضرورية بسرعة وفي الوقت المناسب" حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة 3.42 و 1.172 على الترتيب واحتلت العبارة المرتبة الرابعة عشر والأخيرة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع. وهذا يعني أن الشركة تعتمد على نظام يوفر لها معلومات في الوقت المناسب وهذا راجع إلى الامكانيات سواء المادية أو البشرية التي تتوفر عليها هذه الأخيرة.

✓ **العبارة رقم 13:** "يتم تحديد المشكلة الحقيقية بدقة" حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة 3.73 و 0.874 على الترتيب واحتلت العبارة المرتبة التاسعة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع، مما يعني أن إطارات الشركة يعملون على تحديد المشكلة وتشخيصها للوقوف على مسبباتها لاتخاذ القرار المناسب.

✓ **العبارة رقم 14:** "تقوم بمعالجة المشاكل الروتينية (المتكررة) بشكل دائم" حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة 4.27 و 0.724 على الترتيب واحتلت العبارة المرتبة الثانية في هذا

المحور بدرجة قبول مرتفع جدا. مما يعني أن إطارات الشركة تقوم بعملية تقييم الصعوبات الروتينية باتخاذ قرار حيني دون تكرار الاجراءات من جديد.

✓ **العبارة رقم 15:** "تحرص على ايجاد بدائل مختلفة لحل المشاكل" حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة 4.04 و0.999 على الترتيب واحتلت العبارة المرتبة السابعة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع. وهذا يعني أن صناع القرار في الشركة يعملون على توفير العديد من الحلول لمختلف المشاكل من أجل الرجوع لها في حالة عدم تحقيق الحل الأول للهدف المرجو.

✓ **العبارة رقم 16:** "تتوفر لك المعلومات التي تحتاجها عن البدائل بشكل دائم" حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة 3.54 و1.076 على الترتيب واحتلت العبارة المرتبة الثالثة عشر في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع. وهذا يعني أن صناع القرار يقومون بإدراج البدائل والمعلومات الخاصة بها في نظام المعلومات لاستخدامها في وقت الحاجة.

✓ **العبارة رقم 17:** "تقوم باستشارة مرؤوسيك في اتخاذ القرار" حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة 4.38 و0.752 على الترتيب واحتلت العبارة المرتبة الأولى في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع جدا. وهذا يعني أن الشركة تعتمد على اللامركزية في اتخاذ القرار مما يدل على مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار حتى يكون القرار المتخذ قرار مفهوم ومنطقي.

✓ **العبارة رقم 18:** "يتحصل مرؤوسيك على المعلومات بشكل واضح" حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة 4.23 و0.653 على الترتيب واحتلت العبارة المرتبة الثالثة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع جدا. وهذا يعني أن المعلومات المتبادلة واضحة بين الرئيس والمرؤوس بفضل تقنيات عملية الاتصال المستخدمة في الشركة.

✓ **العبارة رقم 19:** "تراعي قدرة مرؤوسيك في تنفيذ تلك القرارات" حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة 4.23 و0.765 على الترتيب واحتلت العبارة المرتبة الرابعة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع جدا. مما يعني أن القرارات المتخذة من قبل إطارات الشركة تراعي فيها امكانيات مرؤوسيتها في تنفيذها.

✓ **العبارة رقم 20:** "توضح كيفية تنفيذ القرارات بشكل دائم" حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة 4.04 و0.747 على الترتيب واحتلت العبارة المرتبة السادسة في هذا المحور

بدرجة قبول مرتفع. مما يعني أن إطارات الشركة تقوم في أغلب الأحيان بتوضيح الأساليب والأدوات المستخدمة للمرؤوسين في تنفيذ القرارات المتخذة.

✓ **العبارة رقم 21:** "تحقق قراراتك النتائج المرجوة منها بشكل دائم" حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة 3.54 و0.905 على الترتيب واحتلت العبارة المرتبة الثانية عشر في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع، وهذا يعني أن أغلب القرارات التي تم اتخاذها من قبل كوادر الشركة كانت باستطاعتها حل معظم المشاكل.

✓ **العبارة رقم 22:** "تستفيد من نتائج قراراتك الحالية لترشيد قراراتك المستقبلية" حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة 4.19 و0.634 على الترتيب واحتلت العبارة المرتبة الخامسة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع. وهذا يعني أن قادة الشركة لها القدرة على اتخاذ قرارات مستقبلية تكون فعالة وهذا بالاعتماد على النتائج المحققة من قراراتها الحالية.

✓ **العبارة رقم 23:** "يتم اضافة نتائج قراراتك في نظام المعلومات" حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة 3.62 و0.941 على الترتيب واحتلت العبارة المرتبة الحادية عشر في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع. مما يعني أن نتائج القرارات يتم ادراجها في نظام للمعلومات تعتمد كمدخلات للاستفادة منها مستقبلا وهذا ما يعبر عنه بالتغذية الراجعة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد القيام بتحليل كل بيانات الدراسة باستخدام مختلف الأدوات سيتم الآن اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام المعلومات وعملية صنع القرارات الادارية من وجهة نظر أفراد العينة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- باستخدام معامل ارتباط بيرسون ودلالته الاحصائية ومعامل التحديد.

أولاً: الفرضية الرئيسية

سيتم اختبار احدى الفرضيتين الآتيتين:

1. **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام المعلومات وعملية صنع القرارات

الادارية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

2. **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام المعلومات وعملية صنع القرارات الادارية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

حسب نتائج برنامج "SPSS" كانت القيمة الاحتمالية sig أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وفي هذه الدراسة وحسب نتائج البرنامج (الملحق رقم) فإنه يتم قبول الفرضية البديلة كفرضية رئيسية لهذه الدراسة التي تعيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام المعلومات وعملية صنع القرارات الادارية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ويمكن توضيح معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتمثل في نظام المعلومات والمتغير التابع المتمثل في عملية صنع القرارات الادارية في الجدول الآتي:

جدول رقم (20): معامل ارتباط بيرسون بين نظام المعلومات وعملية صنع القرارات الادارية

معامل التحديد R^2	القيمة الاحتمالية Sig	نظام المعلومات	المتغير المستقل / المتغير التابع
0.429	0.000	معامل الارتباط بيرسون = 0.655	عملية صنع القرار

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج "SPSS".

من خلال الجدول السابق يتضح أن هناك علاقة ارتباط بين نظام المعلومات في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- وبين عملية صنع القرار الاداري، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 0.655 وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.005 كما أشارت نتائج معامل التحديد إلى أن 42% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع تعود للمتغير المستقل، أما النسبة المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى. وبالتالي تم التأكد من صحة الفرضية الرئيسية أي أن هناك أثر ايجابي ذي دلالة احصائية لنظام المعلومات في عملية صنع القرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من خلال الاعتماد على نظام المعلومات كآلية في صناعة القرارات الادارية، عن طريق جمع مختلف البيانات و معالجتها باستخدام مختلف الاساليب للحصول على مخرجات (معلومات) يمكن

استخدامها كمورد في عملية صناعة القرارات. إضافة الى أن الشركة محل الدراسة باستعمالها لنظام المعلومات فإنها تتبنى تقنيات تسييرية حديثة، حيث يتم من خلالها اتخاذ قرارات على مستوى الشركة ككل.

ثانيا: الفرضيات الفرعية

تنقسم الفرضية الرئيسية إلى ثلاثة فرضيات فرعية و يمكن توضيح النتائج من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (21): معامل ارتباط بيرسون بين محاور الفرعية لنظام المعلومات و عملية صنع القرارات

معامل التحديد R^2	القيمة الاحتمالية Sig	عملية صنع القرار	المتغير التابع / المتغير المستقل
0.216	0.017	معامل الارتباط بيرسون = 0.465	جمع المعلومات
0.203	0.021	معامل الارتباط بيرسون = 0.451	معالجة المعلومات
0.363	0.001	معامل الارتباط بيرسون = 0.603	نشر المعلومات

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج "SPSS".

1. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدخلات نظام المعلومات (البيانات)

وعملية صنع القرارات في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

تشير النتائج في الجدول رقم (21) أن معامل الارتباط بين مدخلات النظام أي جمع المعلومات في شركة مناجم الفوسفات وعملية صنع القرارات الادارية يساوي 0.465 وهو يشير إلى وجود علاقة طردية بينهما، كما ان القيمة الاحتمالية تساوي 0.017 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وجاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت الى أن 21% من التغيرات التي تطرأ على القرارات تعود لجمع المعلومات. وبذلك تتأكد صحة الفرضية الفرعية الاولى والتي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدخلات نظام المعلومات (البيانات) وعملية صنع القرارات من وجهة نظر أفراد عينة

الدراسة، ويظهر ذلك من خلال التزام إطارات الشركة بالبحث على البيانات وتوفيرها لتلبية احتياجاتهم من المعلومات باستخدام مختلف الوسائل سواء كانت تقليدية أو حديثة مما انعكس ذلك على عملية صنع القرارات الادارية من خلال طرح مجموعة من البدائل.

2. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طريقة معالجة البيانات وعملية صنع القرارات الإدارية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

تشير النتائج في الجدول رقم(21) أن معامل الارتباط بين معالجة البيانات (العمليات) في شركة مناجم الفوسفات وعملية صنع القرارات الادارية يساوي 0.451 وهو يشير إلى وجود علاقة ايجابية مقبولة بينهما، كما ان القيمة الاحتمالية تساوي 0.021 و هي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وجاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت الى أن 20% من التغيرات التي تطرأ على القرارات تعود لمعالجة البيانات. وبذلك تتأكد صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معالجة البيانات وعملية صنع القرارات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويظهر ذلك من خلال قيام إطارات الشركة بمختلف عمليات المعالجة من تحديد وتصنيف وتبويب وتخزين المعلومات باستعمال مختلف الوسائل سواء كانت تقليدية أو حديثة مما يمكنهم من استعمالها في الوقت المناسب مما انعكس ذلك على عملية صنع القرارات الادارية وذلك من خلال ترتيب البدائل وادراج المعلومات الخاصة بكل بديل.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخرجات نظام المعلومات وعملية صنع القرارات الادارية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

تشير النتائج في الجدول رقم(21) أن معامل الارتباط بين مخرجات نظام المعلومات في شركة مناجم الفوسفات وعملية صنع القرارات الادارية يساوي 0.603 وهو يشير إلى وجود علاقة ايجابية قوية بينهما، كما ان القيمة الاحتمالية تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وجاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت الى أن 36% من التغيرات التي تطرأ على القرارات تعود لكيفية تبادل المعلومات. وبذلك تتأكد صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخرجات نظام المعلومات وعملية صنع القرارات الادارية في من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويظهر ذلك من خلال توفير النظام للمعلومات بالشكل المطلوب في الوقت المناسب على

مستوى مختلف المصالح بالشركة وذلك باستخدام التقنيات الحديثة مما انعكس ذلك على عملية صنع القرارات الادارية، وذلك من خلال اختيار البديل المناسب وتوضيح كيفية تنفيذه للمرؤوسين لتحقيق النتائج المرجوة للاستفادة منه في ترشيد القرارات المستقبلية.

خاتمة الفصل الثالث

من خلال الدراسة الميدانية للموضوع والتي اقتصت بدراسة نظام المعلومات ودوره في عملية صنع القرارات الادارية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، تم التعرف بالشركة محل الدراسة كشركة مستقلة مع توضيح أهم أهدافها ومختلف نشاطاتها.

ومن أجل اسقاط الدراسة النظرية ميدانيا تم اعداد استبيان موجه لعينة من اطارات الشركة محل الدراسة وذلك من أجل الوقوف على مدى أهمية استخدام نظم المعلومات في عملية صنع القرارات الادارية في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، وقد تم التوصل إلى مدى تأثير نظم المعلومات على عملية صنع القرارات من خلال تقديم المعلومات الكافية، الملائمة، الدقيقة، الواضحة والسريعة واستعمالها كمورد لاتخاذ مختلف القرارات.

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن عملية صنع القرار تمثل محور النشاط الإداري ونشاط الأعمال بشكل عام، إلا أنها تمثل تحدياً أمام منظمات الأعمال نتيجة تعقد بيئتها ويعود ذلك للتقدم التكنولوجي والانفتاح الدولي وغيرهما من الأسباب. وعندما كانت المنظمات تواجه مشكلة قلة المعلومات أصبحت تواجه حشداً منها، غير أن ذلك صعب من مهمتها ومن أجل تنظيم هذه المعلومات لتتلاءم مع متطلبات استعانة هذه الأخيرة بنظم للمعلومات.

حيث كانت دراستنا الميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تيسة- وهي مؤسسة تطبق نظم المعلومات بشكل أساسي وكبير، ويمكن القول أن هذه النظم المستعملة في المؤسسة لها أهمية بالغة وفعالة في عملية صنع القرارات وذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة والسريعة من أجل تحسين أداء المؤسسة وتحقيق النتائج المرجوة ولتتم ذلك لابد من وجود إطارات ذات كفاءة عند متخذي القرار.

أولاً: اختبار الفرضيات

بعد القيام بالدراسة النظرية والتطبيقية يمكن القول بأن:

- ✓ هناك علاقة ايجابية قوية بين نظام المعلومات وعملية صنع القرارات الإدارية في شركة مناجم الفوسفات -تيسة-، وبهذا يتضح أن الفرضية الرئيسية صحيحة لأنّ صناع القرار بالشركة يعتمدون على ما تقدّمه هذه النظم من معلومات لاتخاذ القرار المناسب.
- ✓ هناك علاقة طردية بين مدخلات نظام المعلومات (البيانات) وعملية صنع القرارات في شركة مناجم الفوسفات -تيسة-، وبهذا يتضح أنّ الفرضية الفرعية الأولى صحيحة لأنّ عملية جمع البيانات لها تأثير واضح على عملية صنع القرارات الإدارية.
- ✓ هناك علاقة طردية بين طريقة معالجة البيانات وعملية صنع القرارات في شركة مناجم الفوسفات -تيسة-، وبهذا يتضح أنّ الفرضية الفرعية الثانية صحيحة لأنّ عمليات معالجة البيانات لها تأثير واضح على عملية صنع القرارات الإدارية.

الخاتمة

✓ هناك علاقة طردية بين مخرجات نظام المعلومات وعملية صنع القرارات في شركة مناجم الفوسفات - تبسة-، وبهذا يتضح أنّ الفرضية الفرعية الثالثة صحيحة لأنّ المعلومات التي توفرها هذا النظم لها تأثير واضح على عملية صنع القرارات الادارية.

ثانيا: نتائج الدراسة

من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية يمكن استخلاص النتائج الآتية:

1. نتائج الدراسة النظرية: تم الوقوف على جملة من النتائج في الدراسة النظرية يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

✓ نظام المعلومات هو إطار يتم في ظلّه التنسيق بين الموارد (موارد بشرية، موارد مادية) لتحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (معلومات) وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وهي تعدّ ذات أهمية من خلال أثرها الفاعل في إيصال المعلومات وتسهيل الإلمام بمكونات الواقع.

✓ إن عملية صنع القرارات الادارية ترتبط بتقييم ومتابعة والتأكد من أن ما يتحقق فعليا يسير وفقا لما هو مراد له، ولذلك فان وجود نظام للمعلومات خاص برصد القرارات ومتابعة تنفيذها لضرورتها البالغة وأهميتها اللازمة للتعرف على كيفية التعامل معها وتقييم مستويات تنفيذها بسرعة ودقة.

✓ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في عملية صنع القرارات واتخاذها، كونها تساعد في بناء نظم معلومات بالإضافة إلى أنها توفر الوسائل و الأدوات اللازمة لاستخراج المعلومات المطلوبة من قواعد البيانات لدعم عملية صنع القرارات.

✓ تساهم نظم المعلومات الوظيفية (تسويق، انتاج، تمويل، مورد بشري) على تغطية حاجيات الوظيفة التي يدعمها بالإضافة إلى تغطية حاجيات الوظائف الاخرى المرتبطة بها، فهي تقوم بتوفير معلومات في شكل تقارير دورية واستثنائية تدعم مختلف مراحل عملية صنع القرار.

2. نتائج الدراسة التطبيقية: من خلال الدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى شركة مناجم الفوسفات-

تبسة- تم التوصل الى مجموعة من النتائج يمكن توضيح أهمها فيما يلي:

✓ يساهم نظام المعلومات في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- بقدر وافر في بلورة رؤية أوضح للمشاكل وبدائل حلولها، وبالتالي إنتاج قرارات أكثر فعالية ودقة بجهد ووقت أقل.

الخاتمة

- ✓ يساهم النظام في الشركة في تحديد البدائل بطرق أسرع، أدق وأكثر ملائمة لمتخذ القرار بسبب انتظام المعلومات التي يقدمها.
- ✓ نظم المعلومات المعمول بها في الشركة لها أهمية كبيرة في التوصل إلى القرارات الصائبة حيث لا يمكن الاستغناء عنها، هي التي تعطي متخذ القرار المؤشرات الصحيحة و الدقيقة وبأقل تكلفة لمواصلة العمل بشكل جيد والوصول إلى الأهداف المسطرة.
- ✓ يعمل نظام المعلومات بالشركة على إيصال المعلومات الضرورية بالسرعة المطلوبة لمتخذي القرار على مستوى مختلف المصالح.

ثالثا: التوصيات

- من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن من خلالها أن تساعد في تحسين استخدام نظم المعلومات في المؤسسة محل الدراسة و التي يمكن أن تساهم في علاج بعض المشاكل والنقائص الموجودة ,من أهم التوصيات التي توصلنا إليها ما يلي:
- ✓ ضرورة الاهتمام بالبيانات المختلفة ومتابعة كل التغيرات الحاصلة للتنبؤ بها أولا والتكيف معها ثانيا بسهولة عند حدوثها.
- ✓ توسيع نطاق استخدام نظم المعلومات في المؤسسة لتشمل جميع فروعها و أقسامها من اجل زيادة فعاليتها و الحصول على النتائج المرجوة.
- ✓ التحديث المستمر لبرامج نظم المعلومات المستخدمة و ذلك لمسايرة التطورات التكنولوجية الحديثة التي أصبحت تشكل تحديا كبيرا للمؤسسات المعاصرة.
- ✓ ربط مختلف أقسام الشركة بنظام معلوماتي يعتمد على الحاسب الآلي.
- ✓ ضرورة تحديث أجهزة الحواسيب في الشركة محل الدراسة من أجل استخدامه في حفظ واسترجاع وتحديث المعلومات بكل سهولة ويسر.
- ✓ استحداث مصلحة مختصة في أنظمة المعلومات، وذلك بالاعتماد على عدد من مصممي أنظمة المعلومات وكذلك المحللين.

الخاتمة

رابعاً: آفاق الدراسة

من خلال هذه الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع والتي من الممكن أن تشكل امتداداً لموضوع الدراسة ويمكن ذكرها في الآتي:

- ✓ الأنظمة الخبيرة ودورها في ترشيد القرارات.
- ✓ نظم المعلومات ودورها في اكتساب الميزة التنافسية.
- ✓ دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- ✓ المعلومات ودورها في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

➤ الكتب باللغة العربية:

1. (أبو قحف) عبد السلام ، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
2. (ادريس) ثابت عبد الرحمن ، نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة، جامعة تشيفلدا، انجلترا، 2005.
3. (بلعجوز) حسين ، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
4. (بلعجوز) حسين ، نظرية القرار مدخل إداري وكمي، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.
5. (تعلب) سيد صابر ، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011.
6. (جاد الرب) سيد محمد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دون ذكر مكان النشر، مصر، 2009.
7. (جبرين) علي هادي ، الاتجاهات الكمية في الإدارة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
8. (جلدة) سليم بطرس ، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الرياie للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
9. (الجناب) علاء الدين، (قندلجي) عبد القادر ، (عامر) ابراهيم ، نظم المعلومات الادارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
10. (الجناب) علاء الدين، (قندلجي) عبد القادر، (عامر) ابراهيم ، نظم المعلومات الادارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2005.
11. (حجة) علي خلف حجا ، اتخاذ القرارات الإدارية، دار القنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
12. (حسان) محمد أحمد ، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
13. (حسين) أحمد حسين علي ، تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، مصر، 2001.
14. (حسين) احمد حسين علي ، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

15. (الحسينية) سليمة ، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان، 2002.
16. (حلمي) يحي مصطفى ، أساسيات نظم المعلومات، مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع، مصر، 1998.
17. (الحميدي) نجم عبد الله ، نظم المعلومات الادارية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
18. (حيدر) معالي فهمي ، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
19. (خضير) كاظم حمود، اللوزي موسى سلامة ، مبادئ إدارة الاعمال، مكتبة الجامعة، الأردن، 2008.
20. (الدوري) زكريا، (العزاوي) نجم، (السكرانة) بلال خلف، (العملة) شاكر، (عبد القار) محمد، مبادئ إدارة الأعمال: وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
21. (رمضان) مروان أسعد، (ديب) محمد صالح، (مغربل) ندى، (حنا) موريس، (الياس) ميشال، (مشيمش) راغب، الموسوعة الإدارية الشاملة: القادة والمدراء، مركز الشرق الأوسط الثقافي للطباعة والنشر والترجمة والتوزيع، لبنان، دون ذكر سنة النشر.
22. (الزبي) محمد عمر، (البطاينة) محمد تركي ، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
23. (زيارة) فريد فهمي ، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
24. (السالمي) علاء عبد الرزاق ، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الاردن، 2008.
25. (السالمي) علاء، الكيلاني عثمان، البياتي هلال، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
26. (السامرائي) إيمان فاضل، الزعبي هيثم محمد ، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 2015.
27. (سرير) رابع عبد الله، القرار الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
28. (السكرانه) بلال خلف ، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2014.
29. (سلطان) ابراهيم ، نظم المعلومات الادارية (مدخل النظم)، الدار الجامعية، مصر، 2005.

30. (السيد) اسماعيل ، العبد جلال ، الأساليب الكمية في الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
31. (السيد) رجب عبد الحميد ، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، 2000.
32. (السيد) كامل غراب، حجازي فادية محمد ، نظم المعلومات الادارية: مدخل تحليلي، نشر جامعة الملك سعود، الرياض، ط1، 1997.
33. (الشهرلي) انعام علي التوفيق ، تقويم مظم المعلومات باستخدام بحوث العمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
34. (الصيرفي) محمد ، القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
35. (الصيرفي) محمد ، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2005.
36. (طروانة) حسين أحمد، موسى محمد ياسين ، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
37. (الطيبي) خضر مصباح ، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
38. (الظاهر) نعيم ابراهيم ، إدارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي، عمّان، 2009.
39. (عبوي) زيد منير، (محمد) هاني محمد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
40. (عبوي) زيد منير ، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
41. (العزاوي) خليل محمد ، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
42. (عطية) ماجدة ، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق، الأردن، 2003.
43. (علي) عبد الستار، (قنديلجي) عامر ، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة 02، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
44. (الفضل) مؤيد عبد الحسن، (شعبان) عبد الكريم هادي صالح ، الموسوعة الشاملة إلى ترشيد القرارات الإدارية بأسلوب التحليل الكمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمّان، دون ذكر سنة النشر.
45. (الفقي) عبد اللاه ابراهيم ، نظم المعلومات المحوسبة ودعم اتخاذ القرار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

46. (القباني) ثناء على ، نظم المعلومات المحاسبية، جامعة المنوفية، مصر، 2003.
47. (الكردي) منال محمد العبد جلال ابراهيم ، مقدمة في نظم المعلومات الادارية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
48. (كلادة) ظاهر ، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
49. (كنعان) نواف ، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
50. (كنعان نواف) ، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
51. (ماهر أحمد) ، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2002.
52. (المصري) أحمد محمد ، الإدارة الحديثة: الاتصالات-المعلومات-القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.
53. (المقابلة) محمد قاسم ، الادارة المعلوماتية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
54. (منصور) كاسر ناصر ، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد، عمان، 2006.
55. (الموسوي) رمزي ، اتخاذ القرارات الإدارية: مدخل كمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
56. (موسى) عبد الله فرغلي ، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والالكتروني، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
57. (النجّار) فايز جمعة صالح ، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
58. (الوعي) زكي حسن ، المعلومات والمجتمع، الدار الجامعية، مصر، 2003.

➤ الكتب باللغة الأجنبية:

59. (Schatt) Alain, (Lewkowicz) Jacques, **Introduction à la gestion d'entreprise**, Edition EMS management et société, Paris,2007.
60. (Dayan) Armand, (Burlaud) Alain, (Courtois) Alain, (Droesbeke) Jean-Jacques, (Fréry) Frédéric, (Lemelin) Maurice, (Macé) Sandrine, (Rusch) Philippe, (Simon) Claude, (Thibierge) Christophe, **Manuel de gestion**, Volume 1, Ellipses /AUF édition, Paris, 1999.
61. (Fillod) Charlotte, **apprentissage et système :une perspective intégrée**, revue Française de gestion «management des savoirs », no 149, Volume 30, mars/avril 2004 .
62. (Dessler) Gary, (Starke) Frederick, (Cyr) Dianne, **Gestion des organisation (principes et tendances)**, ERPI, Canada, 2004.
63. (Soutenain) Jean François, (Farcet) Philippe, (Messonnet) Odile **Managemen (Manuel et Application)**, édition Foucher, Paris, 2007-2008.
64. Jean-Lac Charron et Sabine Sépari, **Organisation et festion de l'entreprise (Manuel et Applications)**, 3^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2004.
65. (Delmond) Marie.Hélène, (Gautier) Jean-Michel, **management des systèmes d'information**, DUNOD, Paris,2003.
66. (Amiel) Michel, (Bonnet) Francis, (Jacobs) Joseph **Management de l'administration**, Deboeck Université, 2^{ème} édition, Belgique, 1998.
67. (Darbelet) Michel, (Izard) Laurent, (Scaramuzza) Michel, **l'essentiel sur le management**, 5^{ème} Edition, BERTI Edition, FOUCHER, Paris, 2006.
68. (Reix) Robert, **Systèmes d'information et management des organisation**, Librairie Vuibert, Paris, 1995.
69. S.Graine, **introduction aux systèmes d'information**, les édition d'Abeille, 2002.
70. (Robbins) Stephen, (Decenzo) David, (Gabilliet) Philippe **Management :l'essentiel des concepts et des pratique**, Nouveaux Horizons, 4^{ème} édition, France, 2006.

ثانيا: المجالات

71. (عاصم) خلود، (محمد) ابراهيم، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين جود المعلومات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013.
72. (جردات) عبد الناصر أحمد، (العجلوني) محود محمد، (المشاقبة) زياد محمد، دور نظم المعلومات الإدارية في جودة صناعة القرارات الإدارية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسة العلمية، المجلد (3)، العدد (1)، 2009.

ثالثا: الملتقيات

73. (بلعيا) خديجة، (معموري) صورية، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اكتساب ميزة تنافسية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي - الشلف، 13 / 14 ديسمبر 2011.

رابعا: الاطروحات والمذكرات

74. (أبو سبت) صبري فايق عبد الجواد ، تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بقطاع غزة، 2005.
75. (الزبود) محمود محمد ، دور أنظمة المعلومات في تحسين فعالية عملية اتخاذ القرارات، أطروحة مقدم لنيل درجة الدكتوراة (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
76. (الزهراني) جمعان بن عوض ، صنع القرار الاداري في الأجهزة الأمنية (الأساليب، المعوقات وأنماط المشاركة) بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
77. (العلمي) حسين ، دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية المستدامة دراسة مقارنة بين ماليزيا، تونس والجزائر، مذكرة (غير منشورة) مقدمة ضمن متطلبات

- نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه تخصص الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2012-2013.
78. (العايشي) عيدوني، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة دراسة استطلاعية على شركة مناجم الحديد والفوسفات الجزائرية، مذكرة (غير منشورة) مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013-2014.
79. (النوشان) علي بن حمدي سليمان ، ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
80. (الوافي) ابتسام ، عملية صنع القرار الإداري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت والمؤسسة الوطنية لمناجم الحديد بتبسة، مذكرة (غير منشورة) مقدمة للحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، 2010-2011
81. (بعلي) حمزة ، دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية دراسة حالة: عينة من البنوك العاملة في ولاية عنابة، اطروحة (غير منشورة) مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة-، 2015-2016.
82. (بلقيدوم) صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة(غير منشورة) مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013.
83. (خلفي) اسمهان ، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، مذكرة (غير منشورة) مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة، 2008-2009.

84. (رمضان) فروى محمد ، أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء في دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم، مذكرة (غير منشورة) مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية-غزة، 2009.
85. (فراحتية) العيد ، دور نظم المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه في دراسة حالة في شركات (مطاحن الحنطة، الجزائري للألمنيوم، ملبنة الأحضان، مذكرة (غير منشورة) مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2005-2006.
86. (مرغني) بلقاسم، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، مذكرة (غير منشورة) مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013-2014.
87. (مناصرية) اسماعيل ، دور نظام المعلومات الادارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الادارية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة (غير منشورة) مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2004-2005.
88. (يشاغة) علي ، اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية باتخاذ المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بسكيدة كنموذج، مذكرة(غير منشورة) مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف02، 2014/2015.

خامسا: المواقع الالكترونية

89. http://www.amisites.com/?type=hp&ts=1482848043&z=644c1b04586c5ffadb6d693g0z4b5oab3zfb2e4zac&from=archer1028&uid=WDCXWD3200BEVT-75A23T0_WD-WXG1E21XL114XL114
90. <http://www.paaet.edu.kw/mysite/Default.aspx?tabid=3801&language=en-US>
91. <http://www.cdf-ye.org/SAR/SARDetails.aspx?SARID=72&CatID=2>



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



السنة: ثانية ماستر أكاديمي LMD

التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

الموضوع: طلب ملأ استمارة

استمارة استبيان خاصة بموضوع دور نظام المعلومات في عملية صنع
القرارات الادارية

دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

سيدي، سيدتي، أنستي تحية خالصة وبعد :

تهدف استمارة الاستبيان التي بين أيديكم إلى تحديد دور نظم المعلومات في عملية صنع القرارات الادارية والتي يسعى الباحث من خلالها إلى التعرف على آرائكم القيمة والمفيدة حول العبارات التي تتضمنها هذه الاستمارة .

لذا نرجو من سيادتكم التكرم والتفضل علينا بآرائكم حول جميع العبارات الواردة في الاستمارة بدقة وموضوعية، وهذا بوضع الاشارة (X) في الخانة التي تتفق مع آرائكم، علما أن إستمارة الاستبيان هذه ستستخدم لأغراض الدراسة فقط وآرائكم التي ستقدمونها ستحظى بالسرية التامة.

ولكم خالص التقدير والاحترام

المشرف

أ. رابح بالنور

إعداد الطلبة

➤ أسماء شريط

➤ ابتسام صدار

الجزء الأول: البيانات الشخصية

• الجنس :

ذكر أنثى

• السن :

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
 من 40 إلى أقل من 50 سنة أكثر من 50 سنة

• المستوى التعليمي :

متوسط ثانوي
 ليسانس ماجستير
 دراسات عليا مهندس
 أخرى

• المستوى الوظيفي :

إطار إطار سامي أخرى

• الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 إلى أقل من 15 سنة أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: نظام المعلومات

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: جمع المعلومات						
01	تبادر للبحث على البيانات المرتبطة بعملك.					
02	تتوفر لديك البيانات التي تحتاجها بشكل دائم					
03	تتحصل على البيانات التي تحتاجها في شكل ملفات الكترونية.					
ثانياً: معالجة المعلومات						
04	تقوم بتحديد البيانات المهمة وتصنيفها.					
05	تستخدم جهاز الاعلام الآلي في عملية تخزين المعلومات بشكل دائم.					
06	تستطيع الحصول على المعلومات المخزنة بشكل سريع.					
ثالثاً: نشر المعلومات						
07	تتبادل المعلومات مع المصالح الاخرى غير مصلحتك بشكل مستمر.					
08	النظام المتوفر حالياً يساعد على تقديم المعلومات بالشكل المطلوب.					
09	تستخدم التقنيات الحديثة لإيصال المعلومات الضرورية لمختلف المصالح.					

المحور الثاني: تأثير نظم المعلومات على عملية صنع القرارات

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير أوافق	غير موافق بشدة
10	تتوفر لك المعلومات الكافية والملائمة لاتخاذ القرار دائما.					
11	تعتمد على معلومات دقيقة وواضحة تساعدك على اتخاذ القرارات بشكل دائم.					
12	تصلك المعلومات الضرورية بسرعة وفي الوقت المناسب.					
13	يتم تحديد المشكلة الحقيقية بدقة.					
14	تقوم بمعالجة المشاكل الروتينية (المتكررة) بشكل دائم.					
15	تحرص على ايجاد بدائل مختلفة لحل المشاكل.					
16	تتوفر لك المعلومات التي تحتاجها عن البدائل بشكل دائم.					
17	تقوم باستشارة رؤوسيك في اتخاذ القرار.					
18	يتحصل رؤوسيك على المعلومات بشكل واضح.					
19	تراعي قدرة رؤوسيك في تنفيذ تلك القرارات.					
20	توضح كيفية تنفيذ القرارات بشكل دائم.					
21	تحقق قراراتك النتائج المرجوة منها بشكل دائم.					
22	تستفيد من نتائج قراراتك الحالية لترشيد قراراتك المستقبلية.					
23	يتم اضافة نتائج قراراتك في نظام المعلومات.					

المخلص:

تعتبر نظم المعلومات ركيزة من أهم الركائز المبنية عليها أي مؤسسة في عالمنا الحاضر، ولهذا تسعى المؤسسات وخاصة الاقتصادية منها بتوفير نظام معلومات، ويرجع ذلك إلى الأهمية البالغة والدور الذي تلعبه هذه النظم في عملية صنع القرارات الادارية، من خلال جمع ومعالجة البيانات ومن ثم توفير المعلومات الضرورية لصناع القرار لاتخاذ القرار المناسب.

وهدفنا هذه الدراسة إلى تقييم دور هذه النظم في عملية صنع القرارات الادارية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، وهي كغيرها من المؤسسات تظهر اهتمامها بنظم المعلومات وذلك بتبنيها لها كآلية في عملية صنع القرارات، و قد تم التوصل إلى أن نظم المعلومات المعمول بها بالشركة لها أهمية كبيرة تظهر في القرارات الصائبة حيث هي التي تزود متخذ القرار بالمؤشرات الصحيحة و الدقيقة و بأقل تكلفة لمواصلة العمل بشكل جيد و الوصول إلى الأهداف المسطرة.

الكلمات المفتاحية: نظم المعلومات، تكنولوجيا المعلومات، صنع القرار، اتخاذ القرار.

Abstract:

Information systems are one of the most important pillars on which any organization is based in our present world, that is why organizations, especially economic ones, seek to provide an information system. This is due to the utmost importance of these systems and the role that played in administrative decision-making process, by collecting and treatment data to provide necessary information to decision makers to take the appropriate decision.

This study was aimed to evaluate The role of these systems in the administrative decision-making process in the SOMIPHOS company, as such other organizations it show their interest in information systems by adopting them as a mechanism in the decision-making process, and it has been reached that the information systems which was applied in the company have a great importance showing in the correct decisions where they provide the decision maker with the correct and accurate indicators with lowest cost to working well and reach too the established goals.

Key words: Information Systems, Information Technology, Decision making, decision taking

