



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-

Université Chadli Bendjedid EL Tارف



كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques Commerciales et des Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2023/2022

الرقم التسلسلي:

القسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور نظام المعلومات في تحسين اداء المؤسسة

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف

د/ بحري ابوبكر

من إعداد الطلبة

- دريدي علاء الدين

- مساعدية إبراهيم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-

Université Chadli Bendjedid EL Tارف



كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques Commerciales et des Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2023/2022

الرقم التسلسلي:

القسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور نظام المعلومات في تحسين القرارات الاستراتيجية بالمؤسسات

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف

د/ بحري ابوبكر

من إعداد الطلبة

- دريدي علاء الدين

- مساعدية إبراهيم

ملخص

هدفت هذا الدراسة إلى توضيح دور نظام المعلومات في تحسين القرارات الاستراتيجية، حيث يعتبر نزام المعلومات الإداري ذا أهمية كبيرة على مستوى عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة، ويعتمد المسؤول او متخذ القرار في ذلك على الحصول على المعلومات، وهو ما يساهم بشكل كبير في حل المشاكل من خلال مراحل و هي: المرحلة الأولى تكمن في تحديد المشكل، وتحليل المعلومات، اما المرحلة الثانية والثالثة فهي تعتمد على اتخاذ القرارات والبدائل بغية حل المشكل ضمن الاتصال المتواصل بالإدارات الأخرى في حالة، وجد امر يتضمن مهام مختلطة بين المصالح او الإدارات.

وعلى مستوى الجانب التطبيقي فقد تم التريص على مستوى مديرية السكن لولاية الطارف، حيث شملت الدراسة على السعي لتوضيح دور نظام المعلومات في تحسين القرارات الاستراتيجية بالمؤسسات، ولقد تم توزيع 90 إستمارة على العاملين في المديرية، ولم يتم إسترجاع إستمارتين (02)، وبذلك فلقد تم تحصيل على 85 إستمارة تم ملؤها بشكل تام من خلال مساعدة العاملين بالمديرية، حيث تمثل مجمل الاستمارة الصحيحة نسبة تقدر بـ 94.44% تم إسترجاع الاستمارات وسيتم تحليلها ببرنامج الإحصاء SPSS إصدار رقم 25. ومن أهم نتائجها مايلي:

- ان المعلومات والبيانات يتم خلقها بشكل دوري يومياً من خلال النشاط اليومية لمديرية السكن بالطارف؛
- لنظام المعلومات مداخل ومخارج تتشكل من المعلومات والبيانات بالمديرية؛
- يعتبر نظام المعلومات الإداري من اهم الأسس التي تلعب دور في نقل ومعالجة وتخزين المعلومات والبيانات؛

- تساهم الثنائية (وسائل اتصال، معلومات بيانات) في توزيع متخذ القرار بشكل مستمر بمختلف البيانات الخاصة باي مهام او نشاط.

الكلمات المفتاحية: نظام، المعلومات، إداري، القرار، الاستراتيجي.

Abstract

The aim of this study was to clarify the role of information systems in enhancing strategic decisions. The administrative information system is of great importance in the decision-making process within an organization. Decision-makers rely on obtaining information, which greatly contributes to problem-solving through the following stages: the first stage involves identifying the problem and analyzing the information, while the second and third stages involve making decisions and alternatives to solve the problem while maintaining continuous communication with other departments in case tasks or responsibilities are shared among different interests or departments.

On the practical level, an internship was conducted at the Directorate of Housing in El Tarf province. The study focused on elucidating the role of information systems in improving strategic decisions in institutions. Ninety questionnaires were distributed to employees in the directorate, and two questionnaires were not retrieved. Therefore, 85 fully completed questionnaires were collected with the assistance of the employees in the directorate, representing a correct response rate of approximately 94.44%. The collected questionnaires will be analyzed using SPSS statistical software version 25. The most important findings are as follows:

- Information and data are generated on a daily basis through the daily activities of the Housing Directorate in El Tarf.
- The information system has inputs and outputs formed from the information and data within the directorate.
- The administrative information system is one of the key foundations that play a role in the transfer, processing, and storage of information and data.
- The combination of communication channels and information/data contributes to the continuous distribution of decision-making based on various specific tasks or activities.

Keywords: system, information, administrative, decision, strategic.

إهداء

أهدي هذا العمل لأبي وأمي

وعائلي الكريمة

وأصدقائي

وكل من شاركني في إتمام هذا العمل وبالخصوص إلى أساتذة

جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف.

دريدي علاء الدين

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أحمد الله عزوجل على إتمام هذا العمل

وأهدي هذا العمل بالخصوص للعائلة الكريمة.

كما أهديه إلى أهلي وأصحابي وأصحاب دربي في

مشواري العملي

كما أهديه لكل قريب أو بعيد ساهم في إنجاز هذا

العمل

مساعدة إبراهيم

شكر

الحمد لله وكفى، والصلاة والسلام على المصطفى،

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

نشكر الله ونحمده حمداً كثيراً مباركاً فيه،

على هذه النعمة الطيبة والنافعة، نعمة العلم والبصيرة.

يُشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الفاضل " د/ بحري ابوبكر " على

مجهوداته الكريمة التي بذلها، وتوجيهاته التي قدّمها، وعلى الثقة التي وضعها

في شخصنا، و التي كانت حافزاً لإتمام هذا العمل المتواضع.

كما نتوجه بشكرنا الخالص لكل أساتذة جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف،

على خدماتهم الوافية لنا، و تدريسهم لنا طوال المشوار الدراسي

و لا ننسى أن نقدم امتناننا و تقديرنا لكل من قدّم لنا يد العون

والنصح من قريب أو من بعيد، وحفزنا

على إتمام هذا العمل.

وشكراً

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ - ب	المخلص
ت - ث	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
خ - د	فهرس المحتويات
ر	قائمة الجداول
س	قائمة الاشكال
10 - 02	مقدمة

الفصل الأول: التأصيل النظري لدور نظام المعلومات في تحسين القرارات الاستراتيجية بالمؤسسات

12	تمهيد
13	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول نظام المعلومات
13	المطلب الأول: تعريف نظام المعلومات الإداري
20	المطلب الثاني: أنواع نظام المعلومات
22	المطلب الثالث: خصائص نظام المعلومات
28	المبحث الثاني: ماهية القرارات الإستراتيجية
28	المطلب الأول: نظريات القرار وتعريفه
38	المطلب الثاني: أنواع القرارات
42	المطلب الثالث: أهمية القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة
43	المبحث الثالث: دور نظام المعلومات في تحسين وترشيد القرارات الاستراتيجية
43	المطلب الأول: مسار عملية إتخاذ القرار بالمؤسسات
47	المطلب الثاني: دور نظام المعلومات في دعم عملية إتخاذ القرار بالمعلومات والبيانات ...
53	المطلب الثالث: دور نظام المعلومات في تحسين وترشيد القرارات الاستراتيجية للمؤسسات..
57	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مديرية السكن لولاية الطارف

59	تمهيد
60	المبحث الأول: تقديم مديرية السكن لولاية الطارف
60	المطلب الأول: تعريف ونشأة مديرية السكن لولاية الطارف

61	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ونشاطها
62	المطلب الثالث: مهام مديرية السكن بالطارف
64	المبحث الثاني: منهجية إعداد وإعتماد الإستمارة
64	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
65	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة وحدودها
66	المطلب الثالث: صدق الاستبيان وأدوات المعالجة الإحصائية
71	المبحث الثالث: تفرغ الإستمارة والمقابلة وتحليل نتائجها
71	المطلب الأول: عرض نتائج محاور الاستمارة
80	المطلب الثاني: تفرغ المقابلة
81	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
85	خلاصة الفصل الثاني
89 - 87	الخاتمة
93 - 91	قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
67	متغيرات الدراسة	01
69	مجالات الوسط الحسابي ومستوى الموافقة	02
69	قياس صدق الاستمارة باستخدام معامل كرنباخ	03
70	معامل الارتباط بيرسون لعناصر الإستمارة	04
71	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس	05
72	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للسن	06
73	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	07
74	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	08
75	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	09
76	تفريغ الاستمارة "المحور الثاني: نظام المعلومات"	10
78	تفريغ الاستمارة "المحور الثالث: القرارات الاستراتيجية"	11
82	نتائج إختبار الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل على المتغير التابع	12
83	نتائج إختبار التأثير بين متغيرات الدراسة باستخدام الإنحدار الخطي المتعدد	13

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
04	نموذج الدراسة الميدانية	01
15	هرم المعلومات لأغراض الإدارة	02
17	التسلسل المعلوماتي من وإلى المؤسسة	03
25	يوضح مراحل جمع وتشغيل البيانات	04
26	علاقة المعلومات بالبيانات	05
32	النموذج التقليدي الكلاسيكي المعدل في إتخاذ القرار	06
36	نموذج مارج وسايمون لإتخاذ القرار	07
41	سيرورة تكوين القرارات الاستراتيجية	08
55	عوامل صعوبة إتخاذ القرار	09
61	الهيكل التنظيمي مديرية السكن لولاية الطارف	10
71	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس	11
72	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للعمر	12
73	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	13
74	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	14
75	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	15

مقدمة

مقدمة

يشهد عالم الأعمال تحولات كبيرة وتغيرات متزايدة ومعقدة، وشدة المنافسة، وتطور سريع للتكنولوجيا، ومع ظهور مؤسسات جديدة ذات هيكلية حديثة، وبمنتجات جديدة، يشكل كل ذلك متغيرات مستمرة في بيئة الأعمال يجعل من الضروري على المنظمات العمل على تبني أسس حديثة وتكنولوجيا متطورة تساهم في عمليات التسيير والإدارة، وفي خضم هذه الأجواء أصبح ضمان بقاء المؤسسة مسألة صعبة ودرجة تتطلب تضافر كل الجهود وتكاملاً وتناسقاً كبيرين بين نظم معلوماتها الإدارية وبين كل مستوياتها في المؤسسة بما فيها الإدارة العلي أو متخذي القرارات الإستراتيجية، حيث يفهم من هذا أن نظم المعلومات الإدارية (أو كما يسميها البعض نظم المعلومات الوظيفية أو نظم معلومات التسيير) تقوم بدور بالغ الأهمية في تزويد المسيرين بالمعلومات التي يستعملونها في إتخاذ القرارات الرشيدة بشكل عام والقرارات الإستراتيجية بشكل خاص، والتي تقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها.

وبذلك تعتبر المعلومات من أهم العناصر التي يعمل نظام المعلومات الإداري على توفيره بشكل مستمر لمتخذي القرارات الإستراتيجية، فأحد الأنظمة الجزئية من نظم المعلومات الإدارية نجد نظام المعلومات المحاسبي ونظام المعلومات الموارد البشرية، ونظام المعلومات التسويقية كلها داخل نظام واحد بالمؤسسة، وكلاً يكتسي أهمية بالغة كغيره من الأنظمة الجزئية داخل المؤسسة، ويعتمد نظام المعلومات الإدارية على مخرجاته في إتخاذ العديد من القرارات الإدارية والقرارات المالية والقرارات التسويقية والقرارات الإستراتيجية، لذلك يعمل المسيرون دائماً على جعله مواكبا للتغيرات الجديدة مما يكسبه صفة المرونة والحدثة والتطور، وبذلك يشكل نظام المعلومات الإداري مركز للمعلومات والبيانات يوفر لجميع الإداريين والمصالح وبمختلف مستوياتهم جانب مهم من البيانات والمعلومات المعالجة التي تسمح لمتخذي القرارات وعلى رأسهم متخذ القرارات الاستراتيجية جانب مهم من الصورة الكاملة التي تمكنه من إتخاذ القرارات بأقل المخاطر أكبر فعالية.

1- إشكالية الدراسة

كما يمكننا القول ان نظام المعلومات او نظام المعلومات الإداري بشكل عام ذا علاقة مباشرة بمتخذي القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة، حيث أنه يساهم في عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي كعنصر فاعل في تزويده بالمعلومات والبيانات، والتي تكون ذا قيمة أكبر بعد معالجتها فهي تمكن من التحليل والبرمجة لمختلف

عناصر المشكل أو أي جانب به علاقة بإتخاذ القرارات الخاص بالجانب الإستراتيجي في المؤسسة، وبذلك فهذا ما يقودنا إلى طرح إشكالية الدراسة والمتمثلة فيمايلي:

• ما مدى مساهمة ودور نظام المعلومات الإداري في تحسين ودعم عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة؟

ولتحليل والاجابة عن التساؤل الرئيسي يمكن لنا طرح بعض التساؤلات الفرعية التي تساهم في ذلك وهي كمايلي:

- ما هي المفاهيم الأساسية التي تتعلق بالنظام والمعلومات، ونظام المعلومات بالمؤسسة؟
- ما هو مسار عملية إتخاذ القرار عامة والقرارات الإستراتيجية خاصة بالمؤسسة؟
- ما هي أهمية ودور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة؟
- ما هو دور نظام المعلومات الإداري في مؤسسة مكان التربص بالطراف وماهي عمليات إتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

2- فرضيات الدراسة

يمكن صياغة فرضيات الدراسة مع إستخدام المتغير المستقل نظام لمعلومات مع المتغير التابع القرارات الاستراتيجية، وذلك من خلال مايلي:

1-2- الفرضية الأولى: وتنص على أنه:

H0: " لا يوجد هناك علاقة تأثير بين نظام المعلومات والقرارات الاستراتيجية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ في مديرية السكن بالطارف".

H1: " يوجد هناك علاقة تأثير بين نظام المعلومات والقرارات الاستراتيجية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ في مديرية السكن بالطارف".

2-2- الفرضية الثاني: وتنص على أنه:

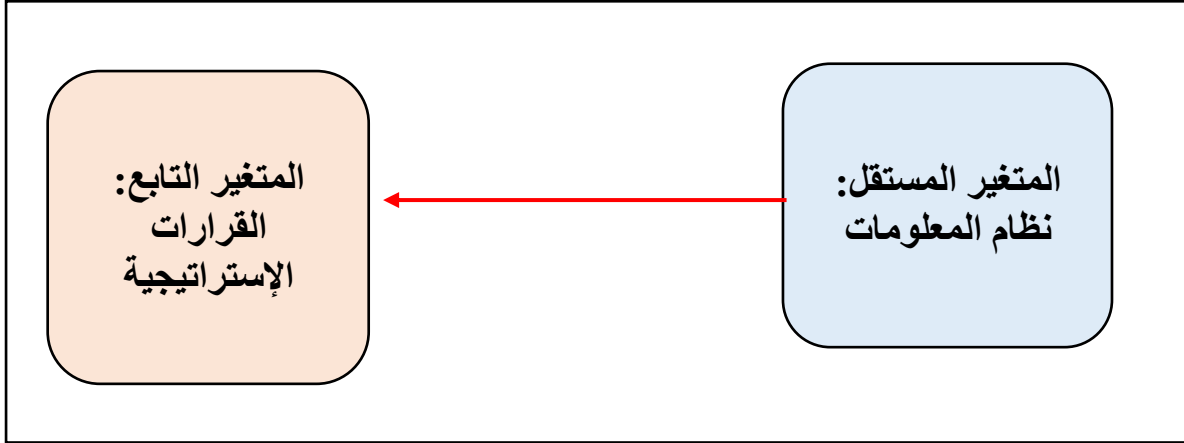
H0: " لا يوجد هناك علاقة إرتباط بين نظام المعلومات والقرارات الاستراتيجية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ في مديرية السكن بالطارف".

H1: " يوجد هناك علاقة إرتباط بين نظام المعلومات والقرارات الاستراتيجية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ في مديرية السكن بالطارف".

3- نموذج الدراسة

لقد تم تحديد متغيرات الدراسة والتي يمكن توضيحها ضمن نموذج الدراسة الميدانية، مع الإعتماد على المتغيرين نظام المعلومات والقرارات الإستراتيجية، وبذلك فيمكن تحديد نموذج الدراسة كمايلي:

شكل رقم (01): نموذج الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الدراسات السابقة.

- حسب نموذج الدراسة الميدانية الموضوع أعلاه في الشكل السابق تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:
- المتغير المستقل: وهو المتغير الذي يتم إختياره لتحديد أثره على المتغير التابع، والمتغير المستقل في هذه الدراسة يتمثل في نظام المعلومات.
 - المتغير التابع: وهو المتغير الذي يتغير حسب أثر ومدى علاقته بالمتغير المستقل، وحسب هذه الدراسة يتمثل المتغير التابع في القرارات الإستراتيجية.

4- أسباب إختيار الموضوع

- لقد إختارنا هذا الموضوع لعدة أسباب ومن أهمها كمايلي:
- لقد تم إختيار هذا الموضوع كونه ضمن مجال تخصصنا؛
- من أجل السعي لتوفير مذكرة تستخدم كمرجع للطلبة؛
- تجديد مختلف المفاهيم والمعارف الخاصة بنظم المعلومات والقرارات بالمؤسسة.

5- أهمية الدراسة

لقد بات نظام المعلومات او نظام المعلومات الإداري جزءاً مهماً ورئيسياً في نشاط المؤسسات الحديثة، كونه يساهم في معالجة البيانات والمعلومات والتي بدورها تمثل مورداً جوهرياً لبيئة الأعمال في عصرنا الحالي، ففي ظل المنافسة الحادة على جذب الإستثمارات والموارد المتاحة لدى الأفراد والمؤسسات وكافة قطاعات المجتمع، فإن التركيز على جودة المعلومات ضمن نظام المعلومات الإداري امر يمثل ذا أهمية كبيرة بالمؤسسة خصوصاً لمتخذي القرارات الإستراتيجية، حيث أنه يعد من أهم عوامل النجاح في إتخاذ القرارات بشكل عام والقرارات الإستراتيجية خاصة، كما انها تساهم في حل للمشاكل العالقة بالنشاطات اليومية أو المصيرية الخاصة بتحقيق أهداف المؤسسة، لذا فإن هذه الدراسة تكتسي أهمية بالغة كونها:

- تتعرض لدراسة نظام المعلومات الإداري بالمؤسسة ومدى أهميته في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- كما تتناول الدراسة الدور الهام والجوهري للمعلومات في تلبية إحتياجات مستخدميها لإتخاذ القرارات داخل المؤسسة؛

- كما سنحاول قياس دور ومكانة نظام المعلومات الإداري في دعم متخذي القرارات الإستراتيجية بمؤسسة بالطارف.

6- أهداف الدراسة

يمكننا جمع أهم النقاط التي تبرز أهداف الدراسة كمايلي:

- توضيح مكانة المعلومات بالنسبة للمؤسسة؛
- أهمية نظام المعلومات الإداري الذي يساهم في توضيح الصورة لمتخذي القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة؛

- تحديد طبيعة العلاقة فيما بين مخرجات نظام المعلومات او نظام المعلومات الإداري ومسار عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية؛

- تحديد مدى مساهمة مخرجات نظام المعلومات او نظام المعلومات الإداري في عملية تحسين ودعم عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية.

7- دراسات سابقة

لقد أجريت بعض الدراسات المتعلقة بالموضوع سنذكر بعضها وذلك كمايلي:

7-1- الدراسة الأولى: الباحث محمود سليم عبد الرحمن الويات، والباحث ياسر عيسى المومني، والباحث قدرى سليمان الشكري، عنوان المقالة: "دور نظام المعلومات الإداري في إتخاذ القرارات -دراسة ميدانية على جامعتي اليرموك وعجلون الوطنية-"، مجلة بوداكس، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، العدد رقم 06، الجزائر، سبتمبر 2016.⁽¹⁾ ولقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية وكيفية تطبيقها لدى رؤساء الأقسام، كما عملت على توضيح والتعرف على مستوى اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام وعلى مدى العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية وتأثيرها على اتخاذ القرارات.

و لقد شملت إشكالية الدراسة على التساؤلات الرئيسية التالي:

- ما هو مستوى اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام؟

- ما مدى ثير نظم المعلومات الإدارية على أداء رؤساء الأقسام؟

- هل توجد علاقة بين نظم المعلومات الإدارية ودرجة المخاطرة في اتخاذ القرار الإداري؟

وأجريت الدراسة على جامعتي اليرموك وعجلون الوطنية الخاصة وبلغت عينة الدراسة (51) رئيس قسم، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- نلاحظ وجود ارتباط وثيق بين نظم المعلومات الإدارية و نوعية القرارات الإدارية من حيث (الدقة، السرعة، السهولة، الملائمة).

- كما أظهرت الدراسة أن قوة تأثير نظم المعلومات الإدارية على أداء رؤساء الأقسام كانت عالية مما يدل على قدر على استخدام مثل هذه النظم.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية في الجامعات لرؤساء الأقسام وفي مختلف المستويات وحرص الجامعات على متابعة التطورات الحديثة في مجال أنظمتها وتكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

(1) محمود سليم عبد الرحمن الويات، ياسر عيسى المومني، قدرى سليمان الشكري، (سبتمبر 2016): دور نظام المعلومات الإداري في إتخاذ القرارات -دراسة ميدانية على جامعتي اليرموك وعجلون الوطنية-، مجلة بوداكس، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، العدد رقم 06، الجزائر .

7-2- الدراسة الثانية: الباحثة ثلاجية نوة، والباحثة بوغليطة إلهام، عنوان المقالة: "دور نظام المعلومات في إتخاذ القرارات -دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بسكيكدة-"، مجلة دراسات - العدد الاقتصادي-، المجلد رقم 04، العدد رقم 02، جامعة الأغواط، الجزائر، ماي 2013. (1) لقد عملت الدراسة على الإجابة عن تساؤلات رئيسية مختلفة تضمنت على:

- هل تتوفر الشركة محل الدراسة على بنية تحتية لازمة لتطبيق نظام؟

- هل هناك علاقة بين نوعية المعلومات التي توفرها نظم المعلومات وفعالية إتخاذ القرارات في الشركة

نحل الدراسة؟

أما فرضيات الدراسة فتمثلت فيمايلي:

أ- الفرضية الرئيسية: ليس هناك دور لنظام المعلومات في إتخاذ القرارات في شركة سوناطراك بسكيكدة.

ب- الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: الشركة محل الدراسة لا تتوفر بما فيه الكفاية على بنية تحتية لازمة لتطبيق

نظم المعلومات.

- ليس هناك علاقة بين نوعية المعلومات التي توفرها نظم المعلومات وفعالية اتخاذا القرارات في الشركة

محل الدراسة.

وعملت الدراسة للإجابة وتحليل التساؤلات السابقة على اختبار فرضيات الدراسة على استمارة تم توزيعها

على عينة تبلغ 88 استمارة من الإطارات والمكونين من جميع مجريات الإدارة العليا لشركة سوناطراك

بسكيكدة وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS.

كما قد توصلت الدراسة على نتائج مختلفة تمكن من خلالها توضيح العلاقة التي تربط بين نظام المعلومات

وإتخاذ القرارات بما فيها القرارات الاستراتيجية، حيث توصلت إلى ان المؤسسة هي بمثابة مركز لإتخاذ القرارات

وذلك لمزاولة نشاطها ولكي تتمكن من بلوغ أهدافها وإستمراريتها، ومن ثم فهي تحتاج إلى المعلومات التي تعتبر

سنداً وداعماً لمسار عملية إتخاذ القرارات، وعلى راسها القرارات الإستراتيجية، وذلك بإعتبارها من أهم الإجراءات

الإدارية التي تتم في المؤسسة، وبذلك فإن تحقيق الأهداف الاستراتيجية لا يتحقق إلا بضمان تدفق المعلومات

(1) ثلاجية نوة، بوغليطة إلهام، (ماي 2013): دور نظام المعلومات في إتخاذ القرارات -دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بسكيكدة-، مجلة دراسات - العدد الاقتصادي-، المجلد رقم 04، العدد رقم 02، جامعة الأغواط، الجزائر.

والبيانات من نظام معلومات فعال إلى متخذي القرار بما يحقق فعالية أكبر في اتخاذ القرارات المختلفة بالمؤسسة وبما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

7-3- الدراسة الثالثة: الباحث محمد الحافظ عيشوش، المقالة بعنوان: "أثر كفاءة نظم المعلومات في إتخاذ القرارات -دراسة ميدانية لمجمع صيدال خلال فترة 2015-2016-"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد رقم 04، جامعة الشهيد حمد لخضر الوادي، الجزائر جوان 2018.⁽¹⁾ ولقد اعتمدت الدراسة على إشكالية تمثلت في التعرف على أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية إتخاذ القرارات في دراسة صناعة الدواء بمؤسسة صيدال ما بين 2015-2016.

كما اعتمدت على فرضية دراسة واحدة تمثل في هناك اثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية إتخاذ القرارات.

وقد تم الاستعانة باستمارة او استبيان في عملية الإجابة حيث عملت على توزيع 135 استمارة على إطارات مؤسسة صيدال، كما عملت على تحليل إشكالية واختبار فرضية الدراسة، حيث تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS، في عملية تفرغ وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

وبالتالي فقد أوضحت الدراسة في الختام على تحليل نظام المعلومات الإدارية ومعرفة مدى تأثيره على صناعة القرارات في المنظمة، من خلال تحليل علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة وذلك من خلال دراسة آراء عينة من المسؤولين الإداريين في مجمع صيدال، وقد تم معالجة مشكلة بحثية رئيسية مفادها أن غياب المعلومات يعرض الإدارة أو صانع القرارات إلى اتخاذ قرارات غير رشيدة تأثر بدورها على نجاح المنظمة. وقد تم اعتماد استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات للجانب الميداني للبحث من خلال توزيع الاستمارة على الأفراد ذوي العلاقة بالموضوع وتم استخدام التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة ومعالجة البيانات.

كما تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، حيث بينت الدراسة أن توجد علاقة ارتباط لنظام المعلومات بالإدارة من أجل زيادة قدرة المدراء على صناعة القرارات واستقراء المستقبل ومواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

(1) محمد الحافظ عيشوش، (جوان 2018): أثر كفاءة نظم المعلومات في إتخاذ القرارات -دراسة ميدانية لمجمع صيدال خلال فترة 2015-2016-، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد رقم 04، جامعة الشهيد حمد لخضر الوادي، الجزائر.

وقد تضمنت الدراسة على عدة توصيات من أهمها ضرورة وضوح نظام فعال للاتصالات الداخلية بحيث يمكن الإدارات من الاتصال مع بعضها البعض وبشكل يساهم في جمع البيانات وتحليلها، وصولاً لصنع القرارات. إضافة إلى ضرورة خلق قاعدة موحدة للبيانات والمعلومات تساهم بفعالية في تزويد صانع القرارات بالبيانات والمعلومات الدقيقة.

8- منهجية الدراسة

لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ضمن هذه الدراسة بغية توضيح أهمية ودور نظام المعلومات الإداري في عمليات اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وذلك من الناحية النظرية والتي شمل على فصل نظري، أما من الناحية التطبيقية فقد تم استخدام منهج دراسة حالة على مستوى مؤسسة بالطارف، وذلك بغية توضيح دور نظام المعلومات الإداري في تحسين القرارات الاستراتيجية في المؤسسة.

9- حدود الدراسة

- الحدود المكانية: مديرية السكن لولاية الطارف.
- الحدود الزمانية: ما بين 2023/03/22 لغاية 2023/05/31.
- الحدود البشرية: نقوم بهذه الدراسة على العاملين مديرية السكن لولاية الطارف.

10- صعوبات الدراسة

- يمكن إيجاز بعض صعوبات الدراسة والتي يمكن إيجازها ضمن النقاط التالية:
- صعوبة الحصول على كتب ومراجع حديثة خاصة بالجزائر، وتتعلق بموضوع الدراسة سواء بنظام المعلومات الإداري أو القرارات الإستراتيجية؛
- لحد الساعة لم تيم القبول لنا بالتربص في مؤسسة بالطارف.

11- هيكلية الدراسة

- لقد تم تقسيم هذه الدراسة لفصلين، حيث ان هناك فصل نظري، الفصل الثاني هو فصل تطبيقي، ويمكن عرض لمضامينها كمايلي:
- لقد تم تخصيص الفصل الأول لدراسة التأصيل النظري لدور نظام المعلومات في تحسين القرارات الاستراتيجية بالمؤسسات، حيث تم تقسيمه لثلاث مباحث، فالمبحث الأول خصص لدراسة مفاهيم أساسية حول نظام المعلومات، أما ضمن المبحث الثاني فقد تم عرض لماهية القرارات الإستراتيجية، وفي المبحث الثالث فقد تم تخصيصه لدراسة دور نظام المعلومات في تسحين وترشيد القرارات الاستراتيجية، حيث تم تحليل لدور

نظام المعلومات في دعم عملية إتخاذ القرار بالمعلومات والبيانات، وتحديد أيضا دور نظام المعلومات في تحسين وترشيد القرارات الاستراتيجية للمؤسسات.

- أما الفصل الثاني فقد تم تخصيصه لدراسة ميدانية على مستوى مديرية السكن بالطارف، حيث تم تقسيمه لمبحثين، فالمبحث الأول خصص لتقديم مكان التربص، حيث تم التطرق لتعريف المؤسسة، وعرض للهيكل التنظيمي وتعريف مهام إدارات المؤسسة، ودراسة وتحليل نتائج مالية للمؤسسة، وفي المبحث الثاني فقد خصص لعرض منهجية إعداد وإعتماد المقابلة والإستمارة، وحدود الدراسة ومفاهيم خاصة بالمقابلة والاستمارة، ومجتمع وعينة الدراسة، وفي المبحث الثالث فقد خصص لتحليل ودراسة نتائج الإستمارة والمقابلة، حيث تم عرض لأدوات المعالجة الإحصائية، وتفرغ وتحليل نتائج الاستمارة والمقابلة، وإستنتاجات واختبار الفرضيات وتحليل النتائج السابقة.

الفصل الأول

الفصل الأول: التأصيل النظري لدور نظام المعلومات في تحسين القرارات

الاستراتيجية بالمؤسسات

تمهيد

أدت التطورات العديدة والمستمرة في بيئة الأعمال الحديثة إلى وجود بيانات، والمعلومات الادارية ناتجة عن عمليات تحدث داخل وخارج الوحدة الاقتصادية بشكل مكثف، مما نتج عنه خلل في نظم المعلومات الإداري، الذي يعتبر مصدر أساسي للعديد من المشاكل التسييرية التي تواجهها العديد من المؤسسات إذ ينتج هذا الخلل في النظم عن ضعف توصيل المعلومات الهامة أو عدم توصيلها في الوقت والمكان المناسبين لمستخدميها خصوصاً منها المسؤولين، حيث يعتمدون في عملية اتخاذ القرار على تلك المعلومات وبشكل خاص في القرارات الإستراتيجية، فوجود نظم المعلومات الإداري يسهل تنقل المعلومات والبيانات بالمؤسسة يتوقف لحد كبير على تحديد مسبق وبشكل دقيق لاحتياجات مختلف الأطراف للمعلومات، ومن أهمهم متخذي القرار الإستراتيجي بالمؤسسة، وبذلك يمكن توضيح أكثر لدور نظام المعلومات الإداري في تنقل وتداول المعلومات في إتخاذ القرارات عامة والقرارات الإستراتيجية خاصة بالمؤسسة، لهذا فقد تم تقسيم هذا الفصل لثلاث مباحث يمكن عرضهما كمايلي:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول نظام المعلومات
- المبحث الثاني: ماهية القرارات الإستراتيجية
- المبحث الثالث: دور نظام المعلومات في تسحين وترشيد القرارات الاستراتيجية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول نظام المعلومات

ضمن هذا المطلب سيتم عرض لمختلف الأسس والمفاهيم المتعلقة بنظام المعلومات الإداري، وذلك بعرض تعريف وأهميته بالنسبة للمؤسسة، والذي سيتم عرض ضمن المطلب الأول لتعريف نظام المعلومات والمطلب الثاني لأهمية نظام المعلومات وأهدافه وذلك من خلال مايلي:

المطلب الأول: تعريف نظام المعلومات الإداري

يحتاج المدراء في عملية اتخاذهم للقرارات إلى بيانات ومعلومات داخلية وخارجية تتعلق بأداء المؤسسة، كما إنه يجب استخدام المعلومات والبيانات بأفضل استغلال بغية تحقيق الأهداف وتغطية احتياجات الإدارة من تلك المعلومات جيداً.

ولقد أدت الزيادة الهائلة في كمية المعلومات إلى خلق ضرورة ملحة لوضع نظم متكاملة لهذه المعلومات تستخدم فيها أساليب فنية متطورة قادرة على التعامل مع أحدث الأجهزة التكنولوجية في مجال تداول، وتخزين، ومعالجة وإسترجاع المعلومات، فقامت بتطوير النظم الإدارية واستخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات التي أحدثت تغييراً كبيراً في مجال الإدارة. وهذا ما ساهم في انشاء نظام المعلومات في المؤسسة لاستيعاب الكم الهائل للمعلومات الداخلة والخارجة⁽¹⁾.

ونظام المعلومات هو إطار يتم من خلاله تنسيق الموارد (البشرية والآلية) لتحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (المعلومات) لتحقيق أهداف المؤسسة⁽²⁾.

كما يمكن تعريف نظام المعلومات على انه: "ذلك النظام الذي يتضمن مجموعة متجانسة ومتراصة من الاعمال والعناصر والموارد تقوم بتجميع وتشغيل وإدارة ورقابة البيانات بغرض إنتاج وتوصيل معلومات مفيدة لمستخدمي القرارات من خلال شبكة من قنوات وخطوط الإتصال"⁽³⁾.

- ويعرف نظام المعلومات الإداري على أنه: "نظم المعلومات الإدارية هي نظام متكامل لتوفير المعلومات اللازمة لوظائف التخطيط والرقابة والعمليات في الأنظمة، فهو يساعد عمليات الإدارة واتخاذ

(1) صباح رحيمة محسن، (2011): نظم المعلومات المالية -أسسها النظرية وبناء قواعد بياناتها-، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 21.

(2) بلكرشة رايح، (2007): محاسبة التكاليف كمصدر للمعلومات في المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، ص 60.

(3) أحمد حسين على حسين، (1997): نظم المعلومات المحاسبية -الاطار الفكري والنظم التطبيقية-، دار مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، ص 21.

القرارات من خلال توفير معلومات تصف الماضي والحاضر وتنبأ بالمستقبل بشأن العمليات الداخلية، والمخبرات الخارجية للمنظمة، وهو بذلك يوفر معلومات موحدة في الوقت المناسب للمنظمة".⁽¹⁾

- كما يعرف نظام المعلومات الإدارية على أنها: "مجموعة شاملة ومنسقة من نظم المعلومات الفرعية التي تتكامل معاً بصورة رشيدة، لتحويل البيانات والمعلومات ومعالجتها بطرق متعدد لرفع الإنتاجية بما يتفق مع أنماط خصائص لمديرين، وعلى أساس معايير متفق عليها للجودة".⁽²⁾

وبطالك فيمكن لنا إستنتاج تعريف شامل وجامع لنظام المعلومات الإداري والذي يعتبر من أهم الأنظمة بالمؤسسة حيث ان جميع الانظمة الاخر تعل ضمن نطاقه لكن كلاً حسب تخصصه، كما يساهم هذا النظام بتوفير المعلومات اللازمة لوظائف التخطيط والرقابة والعمليات في الأنظمة، مما يساهم في العمليات الإدارية واتخاذ القرارات وذلك من خلال توفير معلومات تصف الماضي والحاضر وتنبأ بالمستقبل بشأن العمليات الداخلية.

ثانياً- أهمية نظام المعلومات الإداري

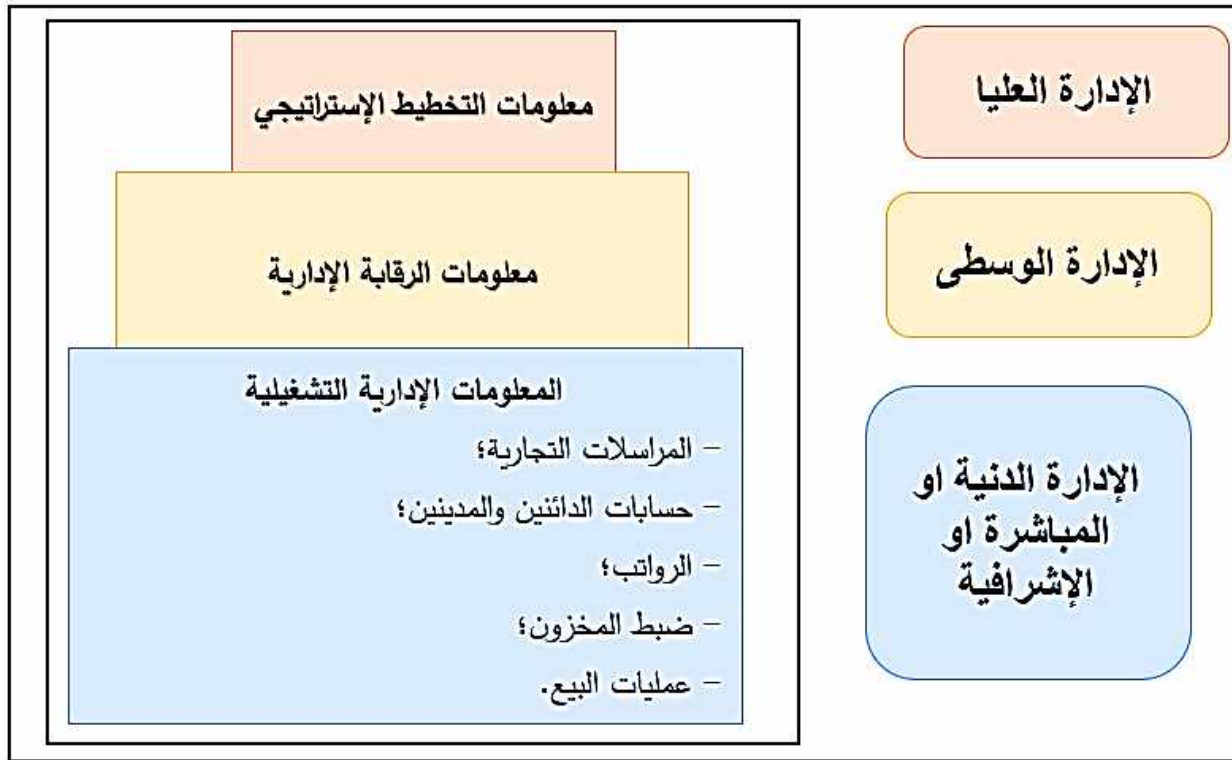
إن أهمية نظام المعلومات تعتمد على صلب عمل واستخدامات نظام المعلومات الإداري في المؤسسة او المنظمة، حيث انه يعمل على كل مستوى إداري في تكوين الهرم الإداري للمعلومات ابتداء من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا التشغيلية. وبالتالي يكون هرم المعلومات لأغراض الإدارة كالاتي:⁽³⁾

(1) بلكرشة رايح، مرجع سبق ذكره، ص 60.

(2) صباح رحيمة محسن، مرجع سبق ذكره، ص 21.

(3) علاء فرج الطاهر، (2010): إدارة المعلومات والمعرفة، دار الرابية للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، ص 76.

شكل رقم 02: هرم المعلومات لأغراض الإدارة



المصدر: علاء فرج الطاهر، (2010): إدارة المعلومات والمعرفة، دار الرياءة للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، ص 76.

ويتضح من الشكل السابق مختلف احتياجات الإدارات، وزيادة على ذلك فإن من أهم صفات نظام المعلومات بالمنظمة الناجح المرونة والطاقة الاستيعابية والسرعة والدقة والاعتمادية والشمولية والتكامل بين أجزائه المختلفة.

كما إن أهمية نظام المعلومات الإداري ترجع أسباب عديدة من بينها: (1)

- تزايد المعرفة المتاحة للمديرين، والتي يمكن استخدامها في اتخاذ قراراتهم طبقاً للمعرفة العملية المتقدمة؛

- نمو المنشآت في الحجم وتعقد أعمالها مما يضطر المديرين إلى الاعتماد بطريقة متزايدة على ازدياد درجة تخصص بعض المنشآت واتجاه أغلب المنشآت لتنوع أعمالها؛

- ازدياد التعقد التكنولوجي للمجتمع بصفة عامة؛

- ازدياد ندرة بعض الموارد الطبيعية؛

(1) علاء فرج الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 77-78.

- ازدياد درجة التغيير البيئي والتكنولوجي؛
- انتشار أنشطة المنشآت ولا مركزية في تسييرها، مما زاد من حاجتها إلى أساليب متقدمة في الرقابة لتأمين قيام المديرين بواجباتهم طبقاً لما هو متفق عليه في الخطة؛
- انتشار استخدام الحاسبات الآلية وانخفاض تكلفتها مما يجعل منها وسيلة مثالية لمعالجة البيان.⁽¹⁾
- كما ان نظام المعلومات له أهمية كبيرة في استخدامه للاتصالات الداخلية، والتي تمكن من تقليل الوقت والجهد للمدراء، في الاعمال، والبحث وتحليل المعلومات.
- أيضا هناك أهمية له في توفير البيانات اللازمة ومعالجتها في الوقت المناسب، والدقة المناسبة وذلك بما يتناسب واحتياجات متخذي القرار .
- ولا يقتصر فقط على ما سبق ذكره من الأهمية، بل أكثر من ذلك، فإن نظام المعلومات له أهمية كبيرة في المساهمة في تخفيض النفقات من الجانب الإداري، لتوفيرها في الانفاق على البحث والتطوير بالمؤسسة، هذا من ناحية، ومن ناحية اخر فإن نظام المعلومات يعتمد على طرق مختلفة تعتمد عليه المؤسسات في جميع البيانات والمعلومات التي تخدم نشاطها ومن بين الوسائل المستخدمة في عملية الجمع نذكر التالي:⁽²⁾
- **الحصر الشامل:** وهي عملية جمع البيانات بالنزول ميدانيا إلى مصادر البيانات مثل (التعداد السكاني)، ومن مزايا الحصر الشامل الدقة في البيانات، ويغاب عليها تكلفتها العالية، والفترة الزمنية الطويلة التي تستغرقها عملية الحصر الشامل، كما أنها تحتاج إلى إطارات للعمل بجمع المعلومات مع وجوب تخصصهم.
- **الجمع بإستخدام العينة:** وهي العملية التي تتم من خلال اختيار عينة ممثلة للمجتمع المدروس بصورة عشوائية، وتجمع عنها المعلومات، وتتميز هذه الطريقة بسهولة، وسرعتها وقلة التكاليف، وتتم خلال فترة زمنية بسيطة ومن عيوبها أنها قد تكون نتائجها غير دقيقة لعدم تمثيل العينة للمجتمع تمثيلا صحيحا وشذوذ بعض الحالات، وتستخدم وسائل المقابلة والاستبيان وغيرها من الطرق.

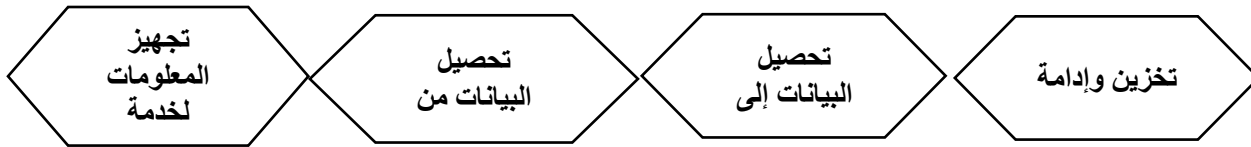
(1) علاء فرج الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 77-78.

(2) بلكرشة رايح، مرجع سبق ذكره، ص ص 57-58.

- **التقارير وفحص السجلات:** وهي عبارة عن وثائق تحدد مستوى الإنجاز في أعمال المؤسسة، وترفع من المستويات الإدارية الوسطى إلى الإدارة العليا، كما تجمع البيانات من خلال دراسة (سجلات العمل، القرارات، الملفات التقارير، المراسلات)، وغيرها من السجلات التي تستخدمها المؤسسة والخروج بمعلومات تحدد نتائج العمل في المؤسسة لتخدم متخذ القرارات.

وهذا ما يوضح الشكل التالي من التسلسل المعلوماتي من وإلى المؤسسة لبناء النظام المعلوماتي بها:

شكل رقم 03: التسلسل المعلوماتي من وإلى المؤسسة



المصدر: علاء فرج الطاهر، (2010): إدارة المعلومات والمعرفة، دار الرياء للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، ص 78.

ثالثاً- أهداف نظام المعلومات الإداري

هناك عدة أهداف لنظم المعلومات الإداري، حيث يمكن عرضها ضمن النقاط التالية: (1)

- ربط النظم الفرعية للمنظمة مع بعضها في نظام متكامل مما يسمح بتدفق البيانات والمعلومات بين تلك النظم، وبما يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين أنشطة تلك النظم؛

- المساعدة في ربط أهداف النظام الفرعية للمنظمة بالهدف العام للمنظمة، وبالتالي المساهمة في تحقيق هذا الهدف.

- المساعدة والمساندة في عملية صنع وإتخاذ القرار في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفير التقارير التي تضمن المعلومات اللازمة لتلك القرارات في الوقت المناسب.

- توفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة في المكان والوقت والشكل المناسب؛

- الرقابة على عملية تداول البيانات والمعلومات وحفظها.

وبشكل عام تهدف نظام المعلومات الإدارية إلى تحسين إنتاجية المنظمة بعدة طرق منها إنتاج التقارير العمليات الروتينية للمنظمة بدقة، تحديث البيانات والمعلومات، التنبؤ بالمشاكل التي تتعرض لها

(1) عبده نعمان الشريف، (2005): دور نظم المعلومات في المؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، ص 9.

المنظمة، كما أنها تساهم في تطوير وتحسين أداء المنظمات وذلك من خلال ما تنتجه من معلومات مرتدة عن تنفيذ التخطيط والمشروعات.

كما أنه توجد أهداف أخرى لنظام المعلومات على ثلاثة مستويات:

- الأهداف العامة لنظام المعلومات

تتمثل هذه الأهداف فيما يلي: (1)

- **الاقتصاد في تكلفة تشغيل النظام:** يجب عدم تصميم هيكل الرقابة الداخلية والتقارير وطرق معالجة البيانات يدويا أو الكترونيا وما إلى ذلك لنظام المعلومات، بحيث تساوي أو تزيد منافعه عن تكلفته.
- **ملائمة المخرجات:** يجب أن تكون مخرجات المعلومات دقيقة، ويمكن توصيلها لرجال الإدارة في وقت مناسب لإتخاذ القرارات، وحتى يتوفر كل هذا يجب أن تكون وسائل جمع البيانات موضع ثقة.
- **بساطة هيكل التنظيم:** يفقد النظام منافعه كلما تعقد هيكله، نظراً لعدم استطاعة موظفي المؤسسة فهم مكوناته مما يحد من قدرتهم على استخدامه.
- **المرونة:** يجب أن يكون النظام قادراً على استيعاب تغيرات احتياجات الإدارة للمعلومات، كما يجب أن يحتوي على إجراءات احتياطية يسمح باستمرار عمليات معالجة البيانات إذا ما حدث أي خلل.

- أهداف النظام في تلبية احتياجات الإدارة العليا

إن مسؤولية التخطيط طويل الأجل (التخطيط الإستراتيجي) تقع على الإدارة العليا بالمؤسسة فهي التي تضع الأهداف العريضة مثل الوصول إلى مستوى معقول من الأرباح وإنتاج سلع ذات مستوى عال من الجودة، وبالتالي فإن قرارات الإدارة العليا تكون لها اثر شامل على كافة أجزاء نشاط المؤسسة فيكون من الصعب تحديد أنواع المعلومات اللازمة لاتخاذ قراراتها بشكل محدد، بالإضافة إلى هذا فإن معظم المعلومات اللازمة لإعداد الخطط طويلة الأجل لا تتوفر في نظام المعلومات الداخلية بالمؤسسة فاتخاذ مثل هذه القرارات يعتمد على معلومات تتعلق بالبيئة الخارجية مثل نصيب المؤسسة من المبيعات على مستوى سوقي السلع في الأمد الطويل أو حالة الإقتصاد الوطني مستقبلا و أثره على نشاط المؤسسة.

وبالرغم من صعوبة احتياجات الإدارة العليا من المعلومات بشكل محدد إلا أنها ليست مستحيلة إذ يستطيع المحاسب باعتباره منسقا لعملية اعدادات الموازنات أن يزود رجال الإدارة العليا ببيانات تتعلق بعملية

(1) كمال الدين الدهراوي، (1997): مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، دار الجامعة، مصر، ص 04.

التخطيط طويل الأجل لاتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية، وذلك من خلال تقارير الأداء الدورية تزود الإدارة العليا بمعلومات عن أداء أقسام تنفيذ الخطط طويلة الأجل.

وغالبا ما تؤدي تعدد بيانات التخطيط والرقابة التي تحتاجها الإدارة العليا إلى عجز نظام المعلومات المحاسبة عن تزويدها بالمعلومات النوعية والكمية المطلوبة، وهنا تنشأ مشكلة النظام، ولهذا السبب يجب أن يتعرف الخبير الاستشاري على احتياجات الإدارة العليا من المعلومات، والتأكد من مدى فعالية النظام الحالي للمعلومات في توفرها.

- أهداف نظام المعلومات في تلبية احتياجات الإدارة التنفيذية

غالبا ما تتعلق قرارات هؤلاء المدراء بأوجه نشاط معروفة تخص إدارة وأقسام محددة، وتتعلق بعمليات السنة الجارية (عكس قرارات الإدارة العليا) ويسهل استخراج تلك المعلومات داخليا كمنتج فرعي لعملة معالجة البيانات المحاسبية، على عكس معلومات الإدارة العليا والتي يتمثل معظمها في معلومات خارجية غير متوفرة في نظام المعلومات المحاسبية.

وما يلاحظ عند تحليل اهداف نظام المعلومات في تلبية احتياجات مدراء التنفيذيين كاهتمام المحاسبة بتوصيل المعلومات المالية، وتحفظ غالبية المؤسسات خاصة تلك التي يوجد لديها أجهزة ونظم متطورة بمعلومات مالية وأخرى غير مالية ترتبط بعمليات مالية ضمن نظام المعلومات المستخدمة، إلا انه ليس لدى غالبية المدراء التنفيذيين خلفية محاسبية عميقة تمكنهم من استيعاب محتويات بعض هذه التقارير، كما يجب إعطاء العناية التامة بضرورة شمول تقارير الأداء التي يزود بها المدراء التنفيذيين على معلومات غير مالية حيث قد تكون هذه المعلومات ذات أهمية كبيرة في اتخاذ المدير للقرارات الفعالة⁽¹⁾.

(1) محمد القريوتي، (2008): نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط01، الاردن، ص 47.

المطلب الثاني: أنواع نظام المعلومات

يوجد عدد كبير من التصنيفات لأنواع نظم المعلومات الإدارية، فباتساع مجال النشاطات التي تمارسها المؤسسة وتعدد الوظائف، وتعدد النشاطات داخل هذه الوظائف، وكذلك طرق المعالجة للبيانات سواء يدوياً أو آلياً، كل هذه الأسس كان لها دور كبير في تصنيفات نظم المعلومات الإدارية كما أن التنظيمات الكبيرة تكون لديها هياكل إدارية أكثر تعقيداً، ففي المنظمات الكبيرة ممكن تقسيم وظيفة الإنتاج (مثلاً) إلى الهندسة الصناعية، و رقابة الجودة، الشراء، والعمليات، بالتالي هناك حاجة لتبادل المعلومات بين هذه الوحدات الفرعية ... والإدارات الرئيسية، ويمكن لنظام المعلومات الإداري أن يعكس هذا الهيكل، وهكذا قد يكون لدى المؤسسة في وظيفة من الوظائف مجموعة من الأنظمة المعلوماتية للإدارة مثلاً وهذه التصنيفات هي كالتالي:⁽¹⁾

أولاً- تصنيف نظم المعلومات الإدارية حسب طرق المعالجة

وهذا التقسيم يعكس نوع المعالجة لهذه المعلومات كالتالي:

- 1- **نظم المعلومات اليدوية:** هي نظم المعلومات الإدارية التي تتم فيها جميع العمليات (إدخال- معالجة -إخراج-بث) على البيانات والمعلومات يدوياً باستخدام السجلات والوثائق الكتابية.
- 2- **نظم المعلومات نصف يدوية:** وهي نظم المعلومات الإدارية التي يتم فيها جمع العمليات (إدخال . معالجة . إخراج . بث) على البيانات والمعلومات نصف يدوي باستخدام بعض الآلات المساعدة.
- 3- **نظم المعلومات الآلية:** وهي نظم المعلومات الإدارية، التي تستخدم الحاسب وشبكات المعلومات بصورة كاملة في جميع العمليات على المعلومات.

ثانياً- تصنيف نظم المعلومات الإدارية حسب الوظائف في التنظيم

- وهذا التصنيف يعكس الوظائف التي في الهيكل التنظيمي للمؤسسات المعنية بهذه النظم وهو كالتالي:
- 1- **نظام معلومات إدارة الموارد البشرية:** يحتوي هذا النظام على كل المعلومات والبيانات الإدارية، والتي تخص الأفراد العاملين داخل المؤسسة مثل:

(1) يوسف حجيم الطائي، (2006): مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل-، دار الورق للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، ص 542.

- 1-1- علاقات العمل:** يحتوي على كافة إجراءات العمل والعلاقات داخل التنظيم أو خارجه مع النقابات والجهات الأخرى.
- 1-2- شؤون الأفراد:** يحتوي على كافة المتطلبات المتعلقة بالأفراد مثل (الإجازات . التأمينات . عقود العمل) وغيرها من الإجراءات التي تخص أفراد المؤسسة.
- 1-3- سجلات الأفراد:** وهي تحتوي على كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بـ: (الأجور-المهارات-المؤهلات- البيانات الطبية والوظيفية).
- 1-4- التدريب:** يحتوي على برامج التدريب، نوع الدورات سجلات خاصة بالمتدربين، وكذلك كل ما يتعلق بالبرامج التدريبية.
- 1-5- المرتبات والأجور:** هو نظام يحتوي كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بمستحقات الأفراد العاملين في المؤسسات (مبلغ الأجر . الخصوم . الأقساط . صافي المستحقات) وهناك مؤسسات تصنفه ضمن إدارة الأفراد، ومؤسسات تصنفه ضمن إدارة التمويل (نظم المعلومات المحاسبية).
- 2- نظام معلومات التمويل:** وهو نظام معلومات المحاسبة داخل المؤسسة، وقد يصنف ضمن نظم معلومات الإدارة وقد يصنف كنظام مستقل بذاته.
- 3- نظام معلومات التسويق:** هو النظام الذي يقوم بكافة المهام المتعلقة بالحصول والمعالجة للبيانات التسويقية للمؤسسة ويتكون من العناصر التالية:⁽¹⁾
- 3-1- بحوث التسويق:** وهو جزء مهم في نظام معلومات التسويق، يستقي مدخلاته من المصادر الخارجية والداخلية، بهدف دعم العمليات التسويقية داخل المؤسسة.
- 3-2- تطوير المنتجات:** الحفظ والمعالجة لكل بيانات ومعطيات تطوير المنتج ضمن نظام المعلومات التسويقي.
- 3-3- التسعير:** البيانات والمعلومات عن عمليات تسعير المنتجات.
- 3-4- الترويج:** يحتوي البيانات والمعلومات عن عمليات الترويج للمنتجات.
- 3-5- المبيعات:** يحتوي على كافة البيانات والمعلومات والتصميم لمبيعات المؤسسة.
- 4- نظام معلومات الإنتاج:** وهو النظام الذي يجمع كافة المعطيات والبيانات والإجراءات عن:

(1) نوري منير، (2015): نظام المعلومات المطبق في التسعير، ديوان المطبوعات الجامعية، ط02، الجزائر، ص 16.

- تخطيط الاحتياجات من الموارد.
- عمليات التحويل الفعلي للمواد والمنتجات.
- الهندسة الصناعية للمعدات والتجهيزات.
- الشحن والاستلام للمواد.
- المشتريات.
- رقابة الجودة.

المطلب الثالث: خصائص نظام المعلومات

يمكن من خلال هذا المطلب إستعراض لخصائص نظام المعلومات والتعريف بالمعلومات والبيانات التي تتم نقلها ومعالجتها وتخزينها في نظام المعلومات بالمؤسسة، وذلك من خلال العناصر التالية:

أولاً- خصائص نظام المعلومات

تتعلق خصائص نظام المعلومات بخصائص النظام وخصائص المعلومات والتي يمكن عرضها حسب كل عنصر منها كمايلي:

1- خصائص النظام

بعد عرض مفهوم النظم وعناصرها يصبح من الأهمية التعرف على الخصائص المتعلقة بالنظام والتي نذكر منها: (1)

أ- الموارد: لا بد أن تتوافر لأي نظام البيئة الأساسية المكونة له، والمتمثلة في مجموعة الموارد المتاحة للنظام.

ب- الأهداف: يرتبط وجود النظام بوجود هدف معين أو مجموعة من الأهداف يراد تحقيقها من وجود النظام، فهي المبرر الأساسي لاستمرار وجود هذا النظام، وغالبا ما تكون هذه الأهداف متغيرة بسبب انفتاح النظام على البيئة الخارجية.

ج- البيئة والحدود: تتمثل بيئة النظام في المجال الذي يحيط بالنظام والمجتمع الذي يعمل فيه ويتفاعل مع وحداته ونظمه الأخرى. أما حدود النظام فتتمثل في الخطوط المحددة للنظام وتصله عن البيئة التي يعمل فيها.

(1) أحمد حسين علي حسين، (2003): نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر، ط01، مصر، ص ص 16-17.

د- **المراحل، الأعمال والعناصر:** تقوم حركة العمل في أي نظام من خلال مجموعة محددة ومنظمة من المراحل، تنتهي بتحقيق الأهداف التي من أجلها وجد النظام. وتتضمن كل مرحلة مجموعة من الأعمال التي تستعمل لإتمام المهام المطلوبة من المرحلة المعينة. أما العناصر فهي الأدوات والمهام والأجهزة، والتي تمكن من القيام بالأعمال والأنشطة المختلفة في كل مرحلة من المراحل.

و- **القيود:** حيث أن النظام يعمل في بيئة معينة، ويمكن أن يتفاعل معها ويؤثر ويتأثر، بالإضافة إلى وجود حدد للنظام تحدد وجوده وتفصله ككيان مستقل عن البيئة المحيطة به، إذ لا يمكن للنظام تحقيق أهدافه بصورة مطلقة بسبب وجود بعض القيود المفروضة على تحقيق الأهداف.

ر- **النظم الفرعية:** غالباً ما يكون النظام من مجموعة من النظم الفرعية لها نفس خصائص النظام الأساسي ولكنها تعمل كنظم مستقلة ومتخصصة في وظيفة معينة تساهم في تحقيق أهداف النظام الأساسي ككل.

ز- **الرقابة:** من الخصائص الأساسية للنظام بصفة عامة وللنظام في مجال الأعمال بصفة خاصة، ضرورة وجود مجموعة من القواعد والإجراءات المعينة للتحكم في سير العمل في النظم الفرعية والتي تهدف إلى اكتشاف الانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية.

2- خصائص المعلومات

المعلومات ما هي إلا تمثيل لحقائق محددة، حيث أن نوعيتها تتعلق بسرعة الحصول عليها ودرجة إنتاجها وفعاليتها، وحتى يمكن للمؤسسة تحقيق الأهداف المرجوة لا بد أن تتوفر في المعلومة بعض الخصائص التي تجعلها جيدة، والتي نوجزها فيما يلي: (1)

- **الملائمة:** بمعنى أن تتلاءم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله، ويمكن الحكم على مدى ملائمة المعلومة بكيفية تأثيرها على سلوك مستخدميها.

- **الوقتية:** بمعنى تقديم المعلومات لمتخذ القرار في الوقت المناسب، بحيث تكون متوفرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة ومؤثرة.

(1) أحمد حسين علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-27.

- **السهولة والوضوح:** حتى تكون للمعلومة قيمة من الأفضل أن تكون واضحة ومفهومة لمستخدميها، فلا يجب أن تتضمن المعلومة أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات أو تعبيرات رياضية ومعادلات غير معروفة ولا يستطيع مستخدم هذه المعلومة أن يفهمها.
- **الصحة والدقة:** يقصد بالمعلومة الصحيحة أن تكون معلومات حقيقية عن الشيء الذي تعبر عنه ودقيقة.
- **الشمول:** بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة تعطي كافة جوانب اهتمامات مستخدميها.
- **القبول:** بمعنى أن تكون المعلومات في الصورة أو بالوسيلة التي يقدمها مستخدم هذه المعلومات من حيث الشكل والمضمون.
- **التكلفة:** إن عملية إدخال ومعالجة المعلومات لها تكلفة يجب علينا أن نقارنها مع المنفعة التي سنحصل عليها من استخدام هذه المعلومة. ويمكن حساب قيمة المعلومة كالتالي:

$$\text{قيمة المعلومة} = \text{منفعة المعلومة} - \text{تكلفة المعلومة}$$

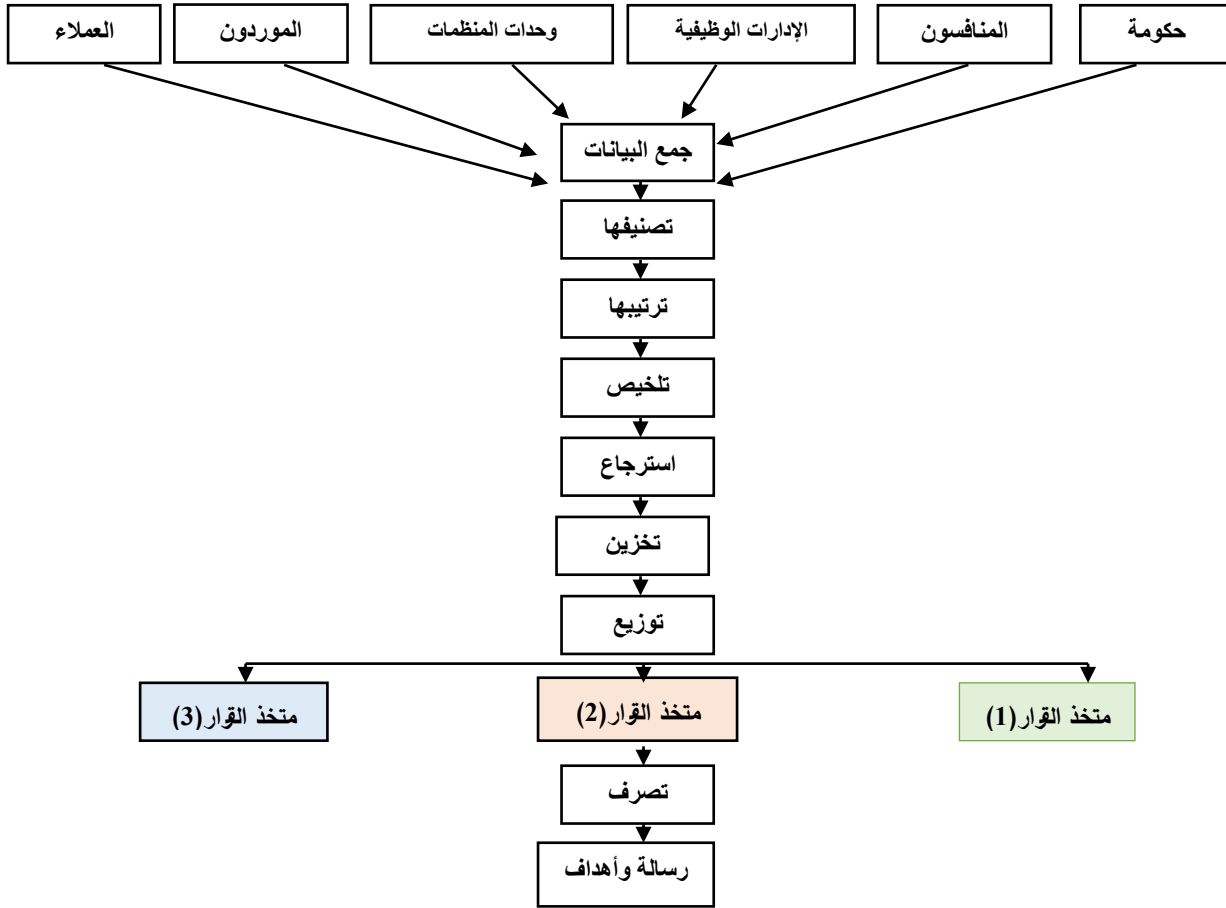
ثانياً- المعلومات والبيانات

شهد العالم عبر تاريخه الطويل سلسلة من التطورات التي أثرت على أسلوب حياته ومعيشته ومتطلباته الضرورية، ومن أهم وأحدث هذه التطورات ظهور مجتمع المعلومات، فأصبحت الحاجة إلى المعلومات في غاية الأهمية، وأن توفيرها عند الحاجة إليها أمر ضروري مهماً كان الثمن، لأن البديل هو الفشل والتخلف، فنمت مراكز البحث العلمي، وارتفع عدد الباحثين، الأمر الذي أدى إلى ثورة المعلومات المألوفة، والتي لا نزال نعيشها، ومن طبيعتها أنها تتزايد عاماً بعد عام⁽¹⁾.

(1) صباح رحيمة محسن، (2011): نظم المعلومات المالية -أسسها النظرية وبناء قواعد بياناتها-، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، ص 21.

ويمكن اعتبار المعلومات على انها عملية تشغيل البيانات والعمليات التي تتم عليها في مختلف المراحل وكذلك طرق جمعها وفق الشكل التالي:

شكل رقم 04: يوضح مراحل جمع وتشغيل البيانات



المصدر: بومدين فتيحة، (2007): التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، ص11.

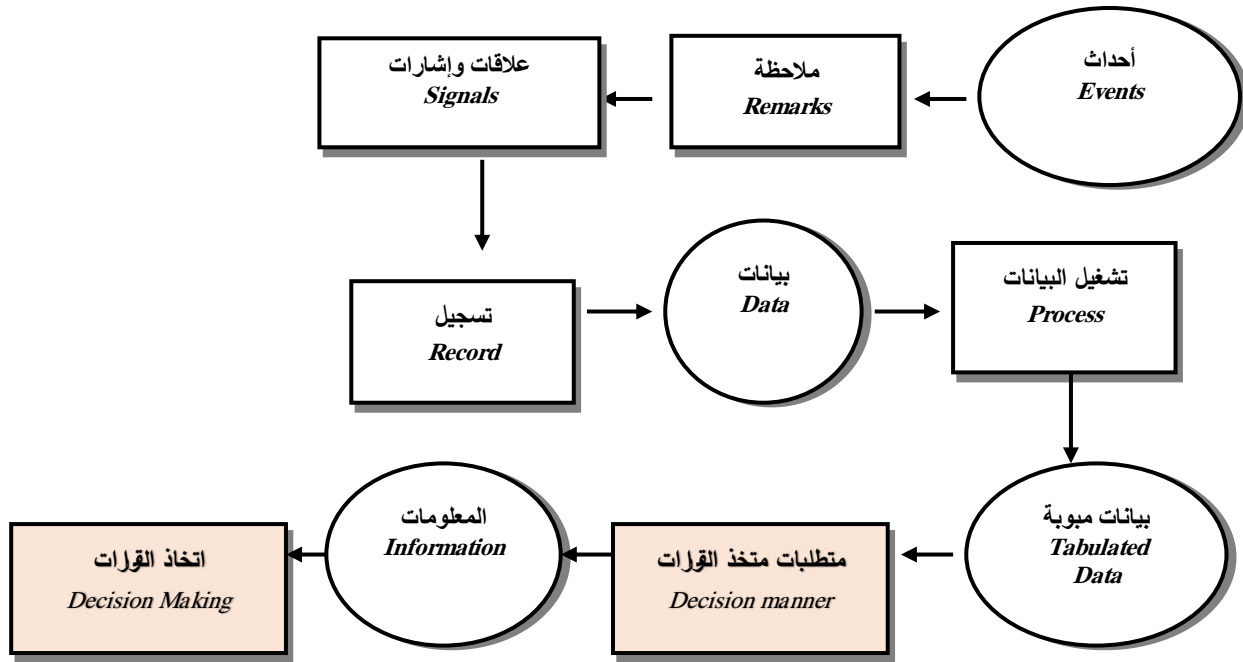
من خلال الشكل السابق فإن جمع البيانات يتم من مختلف المصادر، سواء الحكومة أو المنافسين والإدارات والوحدات داخل المؤسسة والموردين والعملاء، ويتم معالجتها بتصنيفها وترتيبها وتلخيصها ثم يتم تخزينها واسترجاعها وتوزيعها لمتخذي القرارات، بحيث تكون جاهزة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الرشيدة للوصول إلى رسالة وأهداف المؤسسة⁽¹⁾.

كما يشار إلى مصطلحات البيانات والمعلومات والمعرفة للدلالة على المعنى نفسه إلا أن الواقع العلمي والعملية يشيران إلى وجود اختلاف جوهري لمضمون كل منهما، وأن ما يربطهما ببعضهما بعضا هو

(1) صباح رحيمة محسن، مرجع سبق ذكره، ص 23.

فقط وجود علاقة تكاملية اعتمادية تعمل على تسلسل مضامين هذه المعاني حيث تبدأ بالعام فالخاص فالأكثر تخصيصاً لتقول في النهاية إلى فهم أفضل للظروف التي تحيط بالموضوع المطلوب لاتخاذ قرار بشأنه، ويتضح أن المعلومات هي الطبيعة الأولى للمعلومات، أما البيانات فهي مختلف تلك المعلومات بعد معالجتها لينتجها مستخدمها وتسهيل تفسيرها⁽¹⁾.

شكل رقم 05: علاقة المعلومات بالبيانات



المصدر: بومدين فتيحة، (2007): التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، ص 13.

والملاحظ من الشكل السابق والذي يوضح العلاقة وهي عبارة عن معطيات تمت معالجتها وتحويلها من خلال نظام المعلومات إلى معلومات معالجة تساهم في تنمية المعرفة، وزيادة ثقافة متخذ القرار، وترشيد عملية اتخاذه للقرارات في مختلف المجالات، وبذلك يصل متخذ القرار إلى الأفكار والحقائق اللازمة، لزيادة معرفته بموضوع اهتمامه وبذلك يتخذ القرار⁽²⁾.

لكن هناك من يرى من الباحثين، ان هناك اختلاف بين مفهوم البيانات بالمعلومات، فمصطلح البيانات "DATA" يشير إلى الحقائق الخام التي تمثل وقائع او ملاحظات تم رصدها حول ظاهرة ما، اما المعلومات

(1) صباح رحيمة محسن، مرجع سبق ذكره، ص 23.

(2) بومدين فتيحة، (2007): التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، ص 13.

INFORMATION فهي ناتجة عن تشغيل البيانات او مجموع النتائج التي تم التحصيل عليها من الحاسوب وبمعنى اخر هي مجموعة البيانات التي جمعت واعدت بطريقة ما جعلتها قابلة للاستخدام، اي مفيدة بالنسبة لمستقبلها او مستخدميها وهي تمثل المخرجات في النظام المعلومات ولها تأثير في اتخاذ القرارات المختلفة⁽¹⁾.

كما ان المعلومات والبيانات لازمة وضرورية للإدارة في عملية اتخاذ أو صنع القرارات، وكلما كانت المنظمة أكبر حجماً كلما كان عدد القرارات التي تتخذ فيها يوماً أكبر، وكانت بحاجة إلى معلومات أكثر تفصيلاً ونضجاً ودقة. فالبيانات المتعددة والمفصلة والواضحة والدقيقة ضرورية للإدارة لإتخاذ القرارات وهي مهمة إدارة المعرفة وإدارة المعلومات في جمع البيانات الصحيحة والدقيقة والهائلة من مصادرها ومعالجتها لاتخاذ القرارات، كما إن المعلومات التي تحتاجها الإدارة ومتخذي القرار في المنظمة يمكن ايجازها ضمن النقاط التالية: ⁽²⁾

- تحديد المعلومات المختلفة التي يحتاجها متخذو القرارات لأداء عملهم لضمان توفرها لهم.
- وضع أنظمة تضمن وصول المعلومات إلى من يحتاجونها عند الحاجة وبالشكل المناسب.
- مراقبة حالة المعلومات والتأكد من كفايتها وسلامتها.
- التطوير المستمر لأنظمة المعلومات.
- وبناء على هذه الاحتياجات فالمعلومات لها أهمية:
- تحتاج منظمة الاعمال للمعلومات.
- المنظمة تحتاج لوضع أنظمة معلومات.
- المنظمة تحتاج لمراقبة كفاية وسلامة المعلومات.
- المنظمة تحتاج لتطوير أنظمة المعلومات.

وهذا ما يجعلنا نستنتج انه يقصد بالبيانات كل المعطيات غير المنظمة كالنتائج الإحصائية ونتائج الاستطلاعات والتنبؤات المجمعة من المصادر المختلفة داخلية كانت أم خارجية. ويقصد بالمعلومات البيانات بعد معالجتها وتجهيزها لتكون مناسبة لخدمة أغراض قرار المدير. فالبيانات هي معلومات غير

(1) نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 18.

(2) علاء فرج الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 63.

معرفة والمعلومات هي البيانات بعد تعريفها، أما النظام فهو مجموعة من الأجزاء المرتبطة ببعضها، والتي تعمل في مجموعها كوحدة واحدة بهدف خدمة غرض أو أغراض محددة. ونظام المعلومات الإداري هو عبارة عن مجموعة الأجزاء المختلفة كالمعدات الحاسوبية والبرمجيات والمؤسسة والموظفين والمعلومات التي تعمل سوية في تناغم تام داخل الإطار المؤسسي لخدمة أغراض النشاط أو اتخاذ القرار. ويقوم نظام المعلومات الإداري بتجميع وتنظيم وتخزين واختزال البيانات، والمعلومات، وتبويبها، وترتيبها، وتلخيصها، وإصدار التقارير الداخلية، والخارجية اليومية، والأسبوعية، والسنوية حسب الطلب⁽¹⁾.

المبحث الثاني: ماهية القرارات الإستراتيجية

تمثل عملية إتخاذ القرار من أهم العمليات التي يقوم بها القائد أو المسؤول، حيث أنها تعتمد على أسس وإجراءات تتم في عملية إتخاذ القرار وتحقق غايات واهداف محددة، وبذلك فضمن هذا المبحث سنتعرض لدراسة المفاهيم الأساسية المتعلقة بالقرار وذلك من خلال المطلب الأول والذي يتم التعرض فيه لنظريات القرار وتعريفه، والمطلب الثاني حيث سيتم عرض لأنواع القرارات وأهميتها بالمؤسسة، وذلك كمايلي:

المطلب الأول: نظريات القرار وتعريفه

يمكن من خلال هذا المطلب التطرق لدراسة مختلف أهم النظريات الخاصة بالقرار وعرض لتعريفه وذلك من خلال العناصر التالية:

أولاً: نظريات القرار

ظل الإنسان ولفترة طويلة من الزمن يعتمد على الحدس والأحكام الشخصية لإتخاذ قراراته، إلى أن بدأ المتخصصون بالعلوم الاجتماعية يهتمون بتطبيق طرق البحث العلمي على الظواهر الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي يمكن إخضاعها لوسائل القياس العلمي واختباراته، ثم انتقل استخدام هذه الطرق إلى الإدارة في سبيل تطويرها، وكان فريدريك تايلور Frédéric Taylor أول الرواد الذين دعوا إلى تطبيق أساليب البحث العلمي في إتخاذ القرارات عوضاً عن الأحكام الشخصية، وصولاً إلى هربر سيمون Herbert Simon أب نظرية القرار⁽²⁾.

(1) أوكيل سعيد، (2017): ريادة الأعمال أو المقاولاتية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط01، الجزائر، ص 79.

(2) حسين بلعجوز، (2008): نظرية القرار -مدخل إداري وكمي-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص ص 24-25.

وحسب الاتجاهات النظرية في اتخاذ القرارات، فإن هناك تباين في اتجاهات مختلفة حسب الإطار الفكري الذي يعد بمثابة الدليل المرشد لمتخذ القرار في تحديد المشكلة، كما تساهم في تحديد البدائل المختلفة للمعالجة المستهدفة، ويتم تحديد الأطر الفكرية من خلال الدراسات والبحوث النظرية بعد استقراء ومعالجة المشكلات الرئيسية وطرح البدائل الملائمة للأهداف المسطرة، ومن أشهر هذه التوجهات والتفسيرات للقرارات نجد:

1- القرارات حسب المدرسة الكلاسيكية: إفترضت المدرسة الكلاسيكية أن التصرفات التي يقوم بها متخذ القرار في أي نظام إقتصادي هي تصرفات رشيدة، إذ يسعى من خلالها لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل النفقات الممكنة، ويرى رواد هذه المدرسة أن المؤسسة تهدف دائما إلى تحقيق أكبر مقدر ممكن من الأرباح، وصانع القرار يختار دوما من بين بدائل عديدة، البديل- أو القرار- الأكثر ربحية، لذا تعتبر قراراتهم رشيدة، لذلك يطلق على هذه المدرسة الكلاسيكية أيضا مدرسة القرار الرشيد. ويقصد بالقرار الرشيد أنه القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف المؤسسة ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها وقيودها، ولذلك فإن الأهداف ووسائل تحقيقها يجب أن تكون معروفة، وأما متخذ القرار الرشيد فهو ذلك الفرد الذي يستطيع تحديد النتائج المحتملة لكل بديل أو تصرف موجود أمامه، و ترتيب تلك النتائج تبعا لأهمية كل منها بالنسبة له ولأهداف المؤسسة ثم اختيار البديل الأفضل الذي يحقق المنافع القصوى، فمتخذ القرار هذا، يضع مصلحة المؤسسة فوق كل اعتبار، إذ أنه لو شعر أن منصبه غير ضروري فإنه سيقدم اقتراحا بإلغائه. (1)

وتعتمد هذه المدرسة في إتخاذ القرارات على ناحيتين أساسيتين:

* أن يتوفر متخذ القرار على قدرات مميزة كالرشد والوعي، فيختار البديل الأفضل الذي يحقق المنفعة القصوى من بين البدائل المتاحة بعد تحديد الأهداف والحلول البديلة الممكنة للتنفيذ؛

* على متخذ القرار أن يأخذ بعين الإعتبار النتائج المترتبة عن كل بديل، ثم يربتها وفق معايير معينة ترتبط بأهدافه وأهداف المؤسسة ليختار البديل الذي يحقق له أكبر الأرباح أو أقل الخسائر؛

(1) حسين بلعجوز، نظرية القرار -مدخل إداري وكمي-، مرجع سبق ذكره، ص 25.

ومن خلال هاتين النقطتين الأخيرتين يمكننا عرض الشروط الواجب توفرها في متخذ القرار الرشيد والمتمثلة في:

- أن يعرف كل الأهداف التي يرغب في تحقيقها، أو المشاكل التي يرغب في حلها، ثم يرتب هذه الأهداف حسب أهمية كل منها؛
- أن يعرف كل الحلول البديلة الممكن إتباعها لاتخاذ القرار الأفضل للحل؛
- أن يعرف مزايا وعيوب كل بديل، ثم يرتب هذه البدائل وفقا لنتائجها بحيث تتدرج بدءا من أكثر البدائل أهمية حتى أقلها أهمية؛
- أن يختار دائما البديل الأفضل الذي يؤدي إلى إيجاد الحل الأمثل والرشيد للمشكلة أو يحقق الهدف بصورة مثلى؛

ولكن الواقع العملي يصطدم بهذه المدرسة، إذ تعرضت لعدد من الإنتقادات أهمها:

- تفترض أن متخذ القرار يعمل ضمن نظام مغلق بعيدا عن تأثيرات البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتميز بالتغير المستمر، ويعود رفض فكرة النموذج المغلق إلى ظهور مفهوم النظام المفتوح الذي يركز على أهمية المحيط في حياة المؤسسة، فيعتبر ف. بارتلانفي *Von Bertalanffy* النظام مفتوحا إن كان له تصدير وإستيراد، وبالتالي تغيير في الأجزاء أو المكونات، وبهذا ابتعد بارتلانفي *Bertalanffy* عن فكرة التوازن التي كانت تميز النظام المغلق.

فالنظام حسب المفهوم الجديد إذا، هو مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها من أجل تحقيق هدف ما ومع البيئة المحيطة بها، وبما أن النظم تكون على درجة كبيرة من التعقيد فإن متخذي القرارات يحاولون أن يسلكوا الرشد في إحداث التغييرات والتعديلات لإبقاء هذا النظام بحالة من التوازن، لكن صعوبة التعرف على هذا التعقيد بصورة كافية، وعدم التمكن من السيطرة على البيئة الخارجية للمؤسسة يبعد متخذي القرار عما يسمى بالقرار العقلاني، أي أن مبدأ النظام المغلق يتنافى مع مبدأ الترشيح المدعو إليه. (1)

- إن المؤسسات المختلفة تقوم على دعامة أساسية وهي وجود العنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لمختلف فعاليتها ونشاطاتها، وبما أن السلوك الإنساني يخضع لمجموعة من العوامل والمؤثرات المختلفة التي لا يمكن إخفاءها، هذا ما يصعب إخضاعه (السلوك الإنساني) لقاعدة معينة تبنى عليها

(1) نواف كنعان، (2007): إتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 63-64.

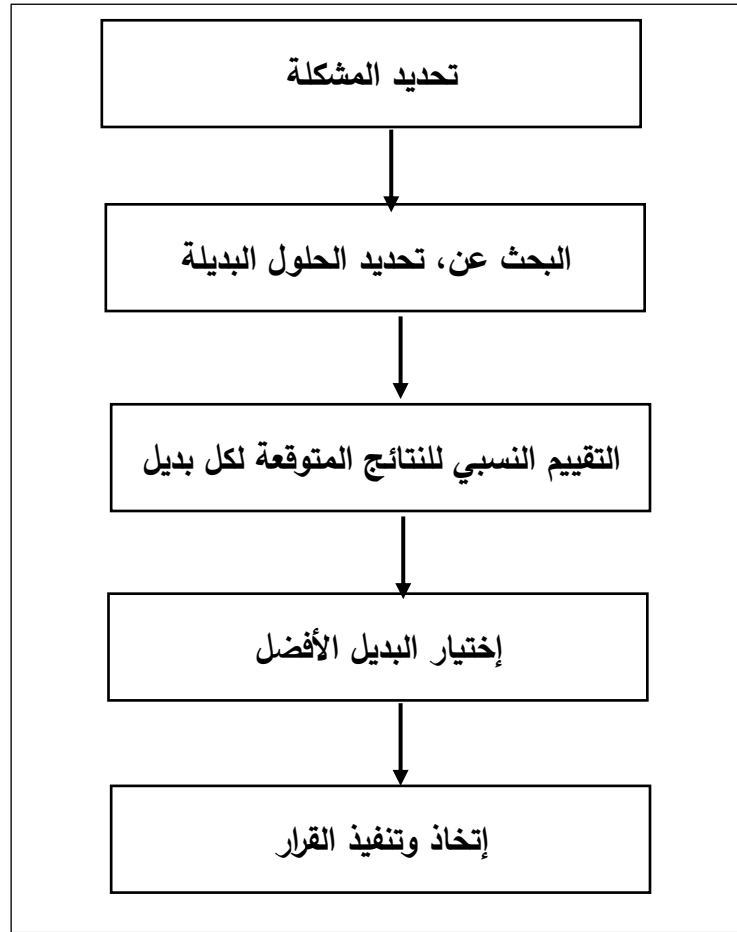
الأحكام والاستنتاجات، ولذلك فإن العمل في المنظمات البشرية يحتوي بشكل عام على درجات من عدم الرشد. فتحقيق أهداف هذه المنظمات غالباً ما ترافقها أو تنافسها أهداف العاملين الشخصية والممارسات الخفية (النواحي غير الرشيدة في السلوك الإنساني) من أجل الحفاظ على السلطة والأمن والبقاء.

- كون متخذ القرار فرداً يتعامل مع جماعة متعددة الأطراف (بيئته الداخلية والخارجية) فهو يتأثر بها ويؤثر فيها هذا من جهة، ومن جهة ثانية أن كل حالة من حالات اتخاذ القرار قد تحتوي على أهداف متعددة ومتناقضة، مما يجعل عملية الرشد في اتخاذ القرار لتحديد الحل الأمثل (القرار) أمر غير مضمون.⁽¹⁾

- النظرية الكلاسيكية الحديثة: اعتمد الفكر التقليدي في عملية اتخاذ القرار على منطلقات الفكر الاقتصادي التقليدي، أو ما يطلق عليه نموذج الرجل الاقتصادي الذي يستند في اتخاذ القرارات إلى العقلانية أو الرشد، و يقوم هذا المبدأ على أفكار أساسية مفادها أن الفرد يستهدف عند اتخاذ القرار تعظيم الربح أو العائد أو المردود، مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة لمعالجة المشكلة في ضوء قدرته على تحقيق ذلك التعظيم، ومبدأ هذا الاتجاه أن الفرد قادر على تحديد المشكلة بشكل دقيق وقدرته على حصر البدائل الممكنة لمعالجة المشكلة بشكل عقلائي ورشيد، أي قابلية الذاتية على المقارنة بين البدائل ثم اعتماد أمثلها. وهذا الاتجاه جرت عليه مجموعة من التعديلات لجعله أكثر قدرة على التطبيق، فالنموذج التقليدي المعدل يعتمد على المراحل التالية في معالجة المشاكل.

(1) خليل محمد حسن الشماع، وآخرون، (2000): النظرية المنظمة، دار الميمنة للنشر والتوزيع، الأردن، ص253.

شكل رقم 06: النموذج التقليدي الكلاسيكي المعدل في إتخاذ القرار



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، وآخرون، (2000): النظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 253.

2- القرارات حسب مدرسة العلاقات الإنسانية: لم يعط أصحاب هذه المدرسة أي شرح لعملية إتخاذ القرارات، بل ركزوا على أن متخذ القرار يجب أن يشارك العمال في هذا القرار. ولكنهم لم يبينوا كيف يتم هذا الإشارك وحدوده، وحسب هذه المدرسة فمتخذ القرار يحصل على المعلومات من خلال شبكة رسمية وأخرى غير رسمية هي أسرع وتلعب دورا أكبر، لأن لها علاقات مباشرة مع العمال وبالتالي مع مصادر المعلومات، ورغم ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية غير أنها جهلت الكثير من الأمور، فوجهت لها إنتقادات منها: (1)

- إعتبرت التنظيم نظاما مغلقا كسابقاتها من المدارس؛

- ركزت على التحفيز المعنوي في تفسير السلوك الإنساني داخل المنظمة متناسية التحفيز المادي.

(1) خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 253.

- تتخذ من العنصر البشري مجالاً للدراسة دون العناصر الأخرى للتنظيم، ويتم التعبير عن التنظيم كوحدة إجتماعية تتفاعل مع جماعات العمل " التنظيمات غير الرسمية"، لكن الواقع يثبت وجود مصالح مشتركة بين عناصر الجماعة من الناحية الاقتصادية، إلا أن ذلك لا ينفي وجود الإختلاف والصراع، بعبارة أخرى: " إذا كان الإنسان إجتماعياً بطبعه فهو أناني كذلك، طموح، منافس وراغب في السيطرة والتسلط". أدت هذه المدرسة إلى تطور كبير في الفكر التنظيمي مقارنة بالمدرسة الكلاسيكية من خلال تسليط الضوء على التنظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية وأثر الحوافز على الإنتاجية، لكنه لم يحدث التغيير الضروري الذي يؤثر إيجابياً على عملية إتخاذ القرارات وبالتالي على جودة القرارات المتخذة. (1)

3- القرارات حسب المدرسة السلوكية: حسب المدرسة السلوكية فإن المسؤول يتلقى العديد من المعلومات لذا يشترط فيها الدقة والمصادقية، كما ترى بأن المعلومات تسير في كل الإتجاهات من أعلى إلى الأسفل ومن أسفل إلى أعلى، وتعتبر عملية إتخاذ القرارات من أهم مهام المسؤول لذا تم التأكيد على ضرورة تحديد مستويات إتخاذ القرار، ويكون إتخاذ القرار حسب المعرفة المهنية والفنية لمتخذه وكذا ضرورة إشراك العمال في هذه العملية، وتختلف هذه المدرسة عن المدارس السابقة في العناصر الآتية: (2)

- إعتبار التنظيم نظاماً مفتوحاً.

- بعد أن كانت المدرسة الكلاسيكية تركز على العمل والهيكل التنظيمي، وبعد أن ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية العنصر البشري وخصائصه ومدى الكيفية التي تسمح بإثارة دافعيته، ركزت المدرسة السلوكية على إعتبار التنظيم نظاماً إجتماعياً يقوم بإتخاذ القرارات، ولم تسلم المدرسة السلوكية كسابقاتها من المدارس من إنتقادات، ولعل أهمها، هو إهتمام هذه المدرسة المفرط بالعنصر البشري وخصائصه وإهتمامها بتحديد الشروط التنظيمية لتحضير الفرد للإسهام في العمل التنظيمي.

4- نظرية القرار لـ هيربرت سيمون H.simon: يعتبر هيربرت سيمون H.simon أب نظرية القرار، فكما يوحي لنا إسم هذه النظرية فإن هذا العالم ركز على مفهوم إتخاذ القرارات في دراسة مشكلة التنظيم، بمعنى أن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات إتخاذ القرارات التي تجري داخل المنظمة، وبصفة أخرى تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على تحديد كيفية إتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها، فهو يرى أن عملية صنع القرارات هي قلب الإدارة و أهم مظهر على الإطلاق في السلوك التنظيمي، وإنطلق

(1) خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 61-63.

(2) مؤيد عبد الحسين الفضل، عبد الكريم هادي صالح شعبان، (2002): ترشيد القرارات الإدارية، الموسوعة الشاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص 11.

هـ.سيمون H.Simon في دراسته من فكرة الرجل الإقتصادي أي صفة الرشد، لكنه يعتبر الرشد في إتخاذ القرارات مسألة نسبية، تحكمها مجموعة القيم و مجموعة السلوك الإنساني، وإتجاهات هذا السلوك. ومن هذا لا يمكن إفتراض أن متخذ القرار على دراية تامة بمجموعة النتائج التي ستعقب كل حل، كما أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل موضع الدراسة، ذلك لأن الحل الأمثل في هذه الفترة قد لا يصلح لفترة زمنية أخرى يرى هـ. سيمون H.Simon بأن الإنسان يرغب في تحقيق أهداف التنظيم برشادة محدودة وتحت قيد المحيط، ويرى بأن حدود الرشد هي: (1)

- ردود فعل ومواهب كل فرد (كفاءاته)؛

- القيم والأهداف الشخصية (خوافزه)؛

- المعرفة الشخصية للوضعية والمعلومات المتوفرة.

فبهذا يواجه متخذ القرار الكثير من العوامل التي لا يستطيع السيطرة عليها أو لا يملك المعرفة بها أو القدرة على التنبؤ بها.

لذلك فقد اقترح هـ. سيمون H.Simon أن يضاف معيار نوعي لمفهوم الرشد حين إستخدامه، وذلك للتخفيف من تعقيد هذا المفهوم وجعله أكثر بساطة وواقعية، فقسم بذلك مفهوم الرشد في سلوك الأفراد إلى الآتي: (2)

- **الرشد الموضوعي:** وهو يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة في حالة معينة، ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للإختيار ونتائج كل منها.

- **الرشد الشخصي:** وهو يعبر عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة بالإعتماد على المعلومات المتاحة، بعد أخذ القيود والضغوط التي تحد من قدرة الإداري على المفاضلة والإختيار بعين الإعتبار.

وبناء على ذلك يمكن أن نستنتج الفرق بين الفكر الكلاسيكي الذي لم يولي أهمية لعمليتي البحث عن المعلومات وإتخاذ القرار، وبين ما جاء به هـ.سيمون H.Simon والذي يعتبرهما أساس السلوك التنظيمي.

(1) علي حسين، نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري كمي، توزيع ونشر دار زهران، الأردن 2008، ص 14.

(2) درحمون هلال، (2005): المحاسبة التحليلية "نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، فرع نقود ومالية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، ص 154.

إن متخذ القرار حسب هـ. سيمون H.Simon يبسط المحيط و بدلا من إختيار الحل الأمثل فإنه يكتفي بحل مقبول ومرضي، وحسب الصفة التي يعطيها للفرد الموجود بالتنظيم و المتمثلة في الرشد المحدود الذي يسمح بالرضا بأقل من الحد الأقصى، فإنه إستبدل مفهوم " الرجل الإقتصادي" بمفهوم " الرجل الإداري" الذي يهدف إلى "الحصول على حلول مرضية للمشاكل المطروحة بناءا على قرارات تتخذ على أساس معلومات تتعلق مباشرة بهذه المشاكل، بحيث لا يبحث عن كل البدائل المطروحة ". (1)

ويتصف الرجل الإداري بعدم قدرته على الحصول على بديل مثالي بسبب عدم وجود المعلومات الكافية لديه، لذلك فهو يبحث عن بديل مقبول ضمن ما يتوافر لديه من معلومات، أي يتخذ قراره بالإعتماد على الرشد المحدود، وعلى الإمكانيات المتاحة في إختيار البديل المرضي الذي يؤمن منفعة أقل من البديل الذي يحقق أقصى منفعة، وهذا بعد أن يضع صورة مبسطة للمحيط الخارجي تحتوي على العوامل المتصلة مباشرة بموضوع قراره، تاركا العوامل التي لا ترتبط بصورة مباشرة بالمشكلة التي يعمل على إيجاد الحلول لها. (2)

ومن خلال أفكار هـ. سيمون H.Simon فإن القرار ما هو إلا إختيار بين مجموعة من البدائل، تتطلب عملية طويلة من التخطيط و الإعداد نتيجة التضحية التي تتم بين البدائل المطروحة، ترمي هذه العملية في آخر المطاف إلى تحقيق هدف، والذي يعتبر في حد ذاته وسيلة لتحقيق هدف آخر. وهنا نلاحظ أن البديل المختار ما هو إلا حل وسط لا يؤدي إلى تحقيق الهدف بشكل تام، لكنه يكون أفضل البدائل بناءا على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة، فالقرار هو محصلة لتفاعل عناصر التنظيم الداخلية وعناصر بيئته الخارجية. (3)

ولقد انطوى الفكر التقليدي على مبادئ قائمة على أساس العقلانية والرشد في اتخاذ القرارات نظرا لمحدودية القرارات العقلية والخبرات الفردية في استقراء و تحليل البدائل، وأصبح التصرف الإنساني محدودا ومقيدا، لذا جاءت منطلقات سلوكية للبحث في هذا الأصل مفادها أن قابلية الفرد للوصول للقرار الأمثل محدودة، ويسمي هذا الإتجاه بإتجاه الرجل الإداري، ومن أشهر النماذج السلوكية نموذج "مارج وسايمون". (4)

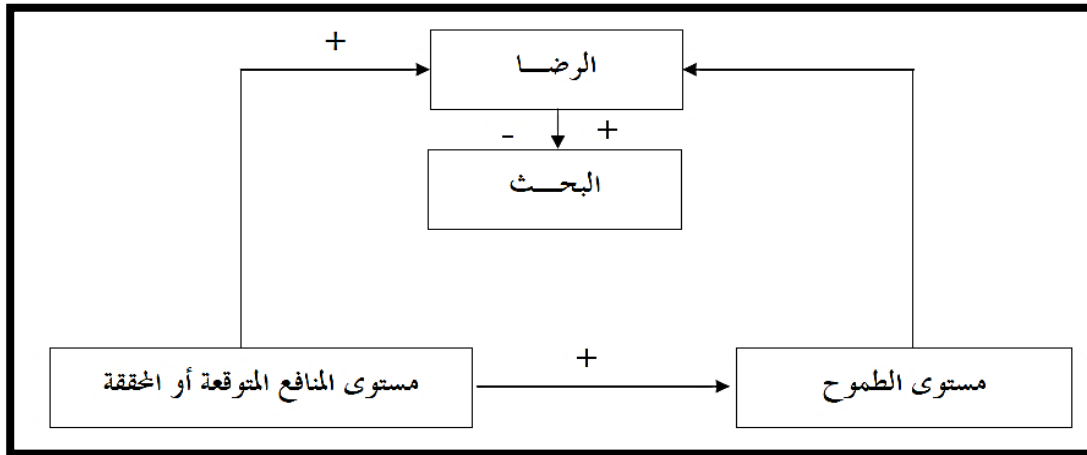
(1) درحمون هلال، مرجع سبق ذكره، ص ص 154-155.

(2) محمد رفيق الطيب، (2012): مدخل للتسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، ص 62.

(3) حسين بلعجوز، مرجع سبق ذكره، ص ص 103-104.

(4) مؤيد عبد الحسين الفضل، عبد الكريم هادي صالح شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 11.

شكل رقم 07: نموذج مارج وسايمون لإتخاذ القرار



المصدر: خليل محمد حسن الشماخ، وآخرون، (2000): النظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 258.

ويتضمن هذا النموذج أربعة مستويات أساسية في عملية اتخاذ القرارات، تقوم على خمس افتراضات

أساسية وهي:⁽¹⁾

- كلما انخفض رضا الفرد، زاد البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة؛
- كلما زاد البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة، زاد مستوى المنافع المتوقعة؛
- كلما زاد مستوى المنافع المحققة، زاد مستوى الرضا؛
- كلما زاد مستوى المنافع المتوقعة، زاد مستوى الطموح؛
- كلما زاد مستوى الطموح، انخفض مستوى الرضا.

وعليه فإن مستوى الرضا يمثل حالة القرار الممكن، وهكذا تبقى عجلة التفكير الإنساني تتسجم مع حقيقة الرضا، ويعد هذا المنهج السلوكي من أكثر المنطلقات النظرية تجسيدا للطبيعة، المشاعر الذاتية للفرد في اتخاذ القرارات الهادفة وفق منظور حركي يستوعب حقيقة الفرد وتطلعاته المستقبلية في التطور المستمر.

ثانيا: تعريف القرار

لبد للمسير من اتخاذ القرارات في معرض قيامه بمختلف الوظائف التسييرية، من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة، وإن قدرة المسير وكفائته تتجلى في نوعية القرارات التي يتخذها، وفي نتائجها العملية على أرضية الواقع، ومن خلال هذا المطلوب سنتعرض لتعريف القرار ونوعية القرارات.

(1) نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 71.

ويعتبر القرار عملية الاختيار بين بديلين أو أكثر، ولقد كان هناك عدت تعاريف مختلفة للقرار فلقد عرفه علي حسين علي "القرار هو ذلك الذي لا يخالف القانون ويكون واضحا ومفهوما بشكله ومحتواه، وتكون محاسنه أكثر من مساوئه، وقادراً على إقناع الذين يقومون بتنفيذه".⁽¹⁾

كما ان نواف كنعان عرفه على أنه "هو وسيلة قانونية وتسييرية يستخدمها مسؤولو الادارة لتمكينها من القيام بوظائف الادارة المختلفة، ومباشرة النشاطات الموكلة لها".⁽²⁾

كما أن الباحثين والخبراء الاداريين والاقتصاديين لم يكتفوا بتحديد القرارات بل تجاوز ذلك لتوصيف وتعريف مفاهيم تخص الترشيد والقرارات الرشيدة، ولقد جاء ذلك بتعريفه كمايلي:⁽³⁾

وردت تقاسير متعددة لكلمة الرشد ومفهوم القرارات الرشيدة، والتي جاء مضمونها العام هو إخفاء صفة العقلانية في السلوك والتصرف ومنه يفهم ان ترشيد القرار يعني إضفاء صفة العقلانية عليه، وكلمة "الرشد" تأتي صفة للإنسان للدلالة على الحكمة والعقل وحسن التصرف.

كما ان هناك القرارات الروتينية المتكررة، التي تتم ضمن الطرق والاجراءات المتعارف عليها، وتكون سهلة البرمجة. غالبا ما تستخدم الطرق الكمية للصياغة الأولية لحلول المشاكل المتعلقة بها، والبرامج والوسائل الآلية للتطبيق والدفين. يلاحظ أن معظم القرارات التي يتخذها المديرون، خاصة في القاعدة، هي من هذا النوع. وهناك القرارات الفريدة من نوعها أو غير المتكررة.

والتي يصب ضبطها ضمن صغ معينة تصلح أساسا لبرمجة الحلول اللازمة، أي للتعبير عن طرق الحل على هيئة خطوات وإجراءات محددة ومقررة سلفا. يصادف هذا النوع من القرارات، عادة في المستويات الادارية العليا. وهو يحتاج إلى مهارات وخبرات تسييرية عالية.

(1) علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص 17.

(2) نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 75.

(3) محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 62.

المطلب الثاني: أنواع القرارات

للقرارات أنواع وتصنيفات، وتشتمل على مايلي:

أولاً- القرارات الفردية

وهي عادة قرارات بسيطة وروتينية اتخاذها في معظم الأحيان لإشباع رغبات ويسد حاجات الفرد، وهذه عادة تكون في مركز شخص المدير نفسه دون مشاركة أحد من حوله، وهنا ويطلق عليها نظرية الفرد، وهذا يتم في حالات أن تكون المشكلة تتطلب حلاً سريعاً وعاجلاً، أو أن يكون الذي حول المدير موظفين ليسوا على درجة كفاءة عالية، أو في الحالات العادية عندما يكون القرار ليس فيه أية خطورة على المنظمة. وهنا تبرز أهمية خبرة وقدرة وتدريب المدير في مواجهة واتخاذ القرارات الفردية.

ثانياً- القرارات الجماعية

وهنا تتم المشاركة في صنع القرار بالإضافة إلى المدير أشخاص آخرون وهذا نوع من أنواع الديمقراطية ويتم استخدام هذا النوع من القرارات في حالة تعقيد المشكلة وحاجتها إلى أكثر من جهة للمشاركة بها. والمشاركة الجماعية من الأساليب الناجحة والبارعة في إتخاذ القرارات وتقبلها من الأفراد ثم العمل على تنفيذها. والحقيقة حتى في القرارات الجماعية فإن هذا لا يعني أن الشخص المسؤول قادر على تحمل المسؤولية وتحمل النتائج أمام المسؤولية، وهناك عدة أساليب يتم اتخاذ القرارات الجماعية من خلالها وهي: (1)

- المؤتمرات؛

- المجالس؛

- فرق عمل؛

- اجتماع مديري إدارات؛

- اللجان؛

وهناك أمور يجب توفرها قبل إتخاذ القرار، خاصة من ناحية المعلومات وتوفرها في القوت المناسب، وسائل الاتصال، ومن ثم اتخاذ القرار.

(1) الطيب الوافي، (2012): "دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية" -دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري-، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة عباس فرحات سطيف، ص 104.

ثالثاً- تصنيفات للقرارات

هناك من يصنّف القرارات حسب بمعايير مغايرة عن الأنواع السابقة حيث تتمثل في:⁽¹⁾

- **قرارات تتعلق بالعنصر البشري:** وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين وطرق الاختيار والتعيين وكيفية تدريب العاملين وأسس تحليل الوظائف، وأسس دفع الأجور والحوافز، طرق الترقية، كيفية معالجة الشكاوي والتأخير والغياب ودوران العمل، وعلاقة المؤسسة بالنقابات والاتحادات العمالية والمؤسسات ذات العلاقة بالعنصر البشري.

1- **قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها:** كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها والإجراءات الواجب اتباعها، السياسات، برامج العمل وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم وترقيتهم وفصلهم، وأساليب التحفيز، أساليب الاتصال، المعايير الرقابية، النمط القيادي الملائم، المركزية واللامركزية، وتقارير المتابعة.

2- **قرارات تتعلق بالإنتاج:** وتتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع، وأنواع الآلات المستخدمة، وكيفية الحصول عليها وتصميم المصنع الداخلي، وطريقة الإنتاج ومصادر الحصول على المواد الخام والتخزين وحجمه، وطرق دفع أجور العمال، وغيرها.

3- **قرارات تتعلق بالتسويق:** وتشمل هذه المجموعة من القرارات تلك الخاصة بنوعية السلعة التي سيتم بيعها، وأوصافها، والأسواق التي سيتم التعامل معها، ووسائل الدعاية والإعلام، الواجب استخدامها لترويج السلعة، وبحوث التسويق، ووسائل النقل والتخزين للمنتجات، وخدمات البيع.

4- **قرارات تتعلق بالتمويل:** كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة وطرق التمويل، معدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها.⁽²⁾

5- القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة

لقد عرف (*Ansoff*) القرارات الإستراتيجية من خلال تصنيفه للقرارات وتعريفها في نفس الوقت ضمن نشاط المؤسسة إلى:⁽³⁾

- **قرارات إدارية:** هي تلك القرارات التي تسمح بإدارة وهيكله الموارد للحصول على أحسن النتائج

الممكنة؛

(1) خالص صافي صالح، (2010): رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص ص 264-265.

(2) خالص صافي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 265.

(3) مباركة سواكري، (1996): "وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية حالة المؤسسات الجزائرية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، ص 26.

- **القرارات العملية:** هي تلك التي تحافظ على سير نشاطات الاستغلال في المؤسسة لتحقيق أعظم الأرباح؛

- **القرارات الاستراتيجية:** تتمثل في القرارات التي تخص المشاكل الخارجية للمؤسسة، وبشكل خاص تلك المتعلقة باختيار الأزواج (منتوج، سوق).

ومن خلال ما سبق فإن القرارات الاستراتيجية تمر بمراحل عديدة كما انها تربط بين المؤسسة ومحيطها، وهي بذلك تهدف إلى توجيه المؤسسة ككل في المستقبل وعلى المدى الطويل ضمن مساعيها لتحقيق أهدافها، وان هذا من مهمة الغدارة العليا بالدرجة الأولى، فصياغة القرارات الاستراتيجية تتبع خطوات وتتم عن طريق صياغتها بشكل يعتمد على المعلومات والبيانات، كما انها تهم بوضع خيارات وبدائل في المستقبل. ويمكن عرض لاهم المسارات في إصدار القرارات الاستراتيجية وهذا ضمن النقاط التالية:⁽¹⁾

- **مشروع القرار الاستراتيجي:** تقوم المؤسسة بالاعتماد على المعطيات والمخططات للسنوات السابقة مع تجديد المعلومات والبيانات في الحاضر للتنبؤ بالمستقبل، والذي على أساسه يتم وضع الاستراتيجية والبدائل المتاحة للمؤسسة؛

- **القرار الاستراتيجي غير المنجز:** وفي هذه النقطة تتخلى فيها المؤسسة عن الاستراتيجية او تغييرها، وهذا يتعلق بتغيرات تطرأ على المحيط او وضع المؤسسة من الداخل مما يجعل التخلي عن الاستراتيجية التي لم تعد صالحة للوضع الذي أصبحت عليه المؤسسة؛

- **القرار الاستراتيجي المختار:** وهو القرار الاستراتيجي الذي ينسجم ورغبات وطموحات المؤسسة والذي تم إختياره بإدارتها العليا، بعدما تم التخلي عن القرار الاستراتيجي السابق، او الذي لم يعد العمل به صالح في الوضع الراهن، ويكون هذا القرار الاستراتيجي المختار مكيف أيضا القدرات الاستراتيجية للمؤسسة وشروط المحيط الموجودة فيه؛

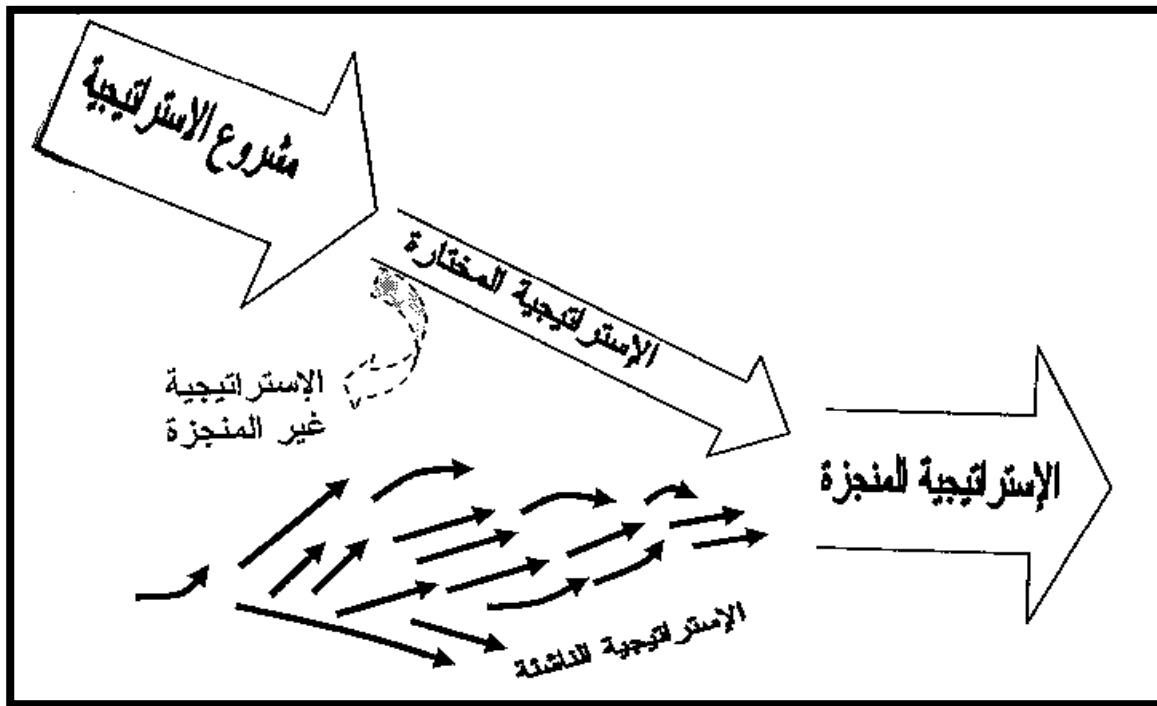
- **القرار الاستراتيجي الناشئ:** وهو القرار الاستراتيجي الذي لم تتخذه ولم تتوقعه المؤسسة، ولكن كان نتيجة من مجموعة من القرارات والإجراءات التي اتخذتها المؤسسة، واحدة تلو الأخرى، وهذا بفعل تأثيرات المتغيرات الداخلية والخارجية للوصول على قرار استراتيجي منسجم؛

- **القرار الاستراتيجي المنجز:** وهو القرار الاستراتيجي الذي تم إنجازه بالفعل، وفي معظم الحالات يختلف بشكل اكبر او بقليل عن مشروع القرار الاستراتيجي، الذي وضع في الأول، لانه في الحقيقة لا يتطلب الإنجاز التام له لاي مشروع وها بامتلاك قدرة على رؤية المستقبل واستشرافه، ولكن يعني أيضا

(1) مداح عرابي الحاج، (2015): إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص ص 80-82.

رفض للتكيف مع التحولات غير المنتظرة، وهذا يعني ان محتوى الاستراتيجية وفترة صياغتها وبعد الانتهاء من الإنجاز بأنه يمكن تقييم لتلك الاستراتيجية المنجزة وتحديد نسبة ما خطط له وما تم تحقيقه، وهذا يعطي محتوى القرار الاستراتيجي فيما إذا كان صائبا او حقق طموحات المؤسسة في تحقيق أهدافها، غلا أن هذا يدخل ضمن مفهوم أوسع واشمل وهو النظام التي تعتمد المؤسسة وتسعى من خلاله لمواكبة مواردها ومحيطها وأهدافها بالتوازي ودون الوقوع في اختلالها وعدم مجارات الواقع، ويمكن توضيح لسيرورة القرارات الاستراتيجية كمايلي: (1)

شكل رقم 08: سيرورة تكوين القرارات الاستراتيجية



المصدر: مداح عرايبي الحاج، (2015): إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 82.

(1) مداح عرايبي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 82.

المطلب الثالث: أهمية القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة

يمكن من خلال هذا المطلب التطرق لأهمية القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة من خلال التقسيم

التالي: (1)

أولاً- أهمية القرارات من الناحية العلمية

يمكن إيجاز أهمية القرار من الناحية العلمية من خلال العناصر التالية:

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة عملية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والإستراتيجيات الخاصة بالمنظمة سواءً على المدى المتوسط أو الطويل، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة بصورة موضوعية وعملية؛
- تلعب القرارات الإدارية خاصة دوراً حيوياً وفعالاً في المدى القصير، وذلك في القيام بكافة العمليات الإدارية اليومية، كنها تساهم في عمليات وظائف أخرى للإدارة ومن بينها التخطيط والرقابة والتنظيم؛
- تؤدي عملية إتخاذ القرارات دوراً مهماً، في تجسيد تكييف، وتفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والإستراتيجيات العامة في المنظمة؛
- تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية إتخاذ القرار، دوراً هاماً في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق إستعمال وسائل عملية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري بالمنظمة.

ثانياً- أهمية القرارات من الناحية العملية

يمكن إيجاز أهمية القرار من الناحية العملية من خلال العناصر التالية: (2)

- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين، وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار، وهو الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات، والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضعفوات مستقبلاً بصورة حسنة؛
- تعتبر القرارات وسيلة لإختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وإنجازها، بأسلوب علمي وعملي؛
- تعتبر القرارات ميداناً وساعاً للرقابة بمختلف أنواعها.

(1) حسين بلعجوز، (2017): المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، ط02، الجزائر، ص 100-101.

(2) حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، مرجع سبق ذكره، ص 101.

المبحث الثالث: دور نظام المعلومات في تسحين وترشيد القرارات الاستراتيجية

يلعب نظام المعلومات الإداري دوراً كبيراً في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية وتزويدها بمختلف المعلومات والبيانات التي تسام في توضيح الصورة لمتخذي القرارات الإستراتيجية، ولتوضيح أكثر لتلك الأهمية والدور الخاصة بنظام المعلومات الإداري في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية، ويمكن لنا توضيح ذلك من خلال المطلب الأول الذي خصص لدراسة مسار عملية إتخاذ القرار، والمطلب الثاني والذي سنتطرق فيه لدور ومكانة نظام المعلومات في دعم عملية إتخاذ القرار، وذلك كمايلي:

المطلب الأول: مسار عملية إتخاذ القرار بالمؤسسات

إن عملية القرارات تعتمد على مراحل ومسارات يتم من خلالها المسؤول او المدير ورئيس المصلحة إلى إعتادها بغية اتخاذ قرارات وبذلك فيمكن من خلال هذا المطلب عرض لعملية القرارات ومراحلها ضمن النقاط التالية:

أولاً- تعريف عملية إتخاذ القرارات

لقد قام عدت باحثين بتعريف وتوضيح عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة والتي يمكن عرضها ضمن النقاط التالية: (1)

- ان عملية اتخاذ القرارات هي عملية متناسقة مع عملية وانشطة أخرى تتمثل في المعلومات والبيانات ووسائل الاتصال، فهما ثنائية ضرورية لمتخذي القرارات وذلك لتنفيذها والمراقبة عليها.
- ان عملية اتخاذ القرار هي عملية تعتمد من طرف المسؤول والمسير بشكل أساسي دون غيره من العاملين، كما انها ترتبط بمدى استيعاب المسير والمسؤول بالمعلومات الضرورية، سواء كانت خام، او معالجة، فهو يعتمد على اصدار واتخاذ القرار عليها بشكل دوري ضمن النشاط اليومي للمؤسسة.
- وبذلك فإن تعريف عملية اتخاذ القرار هي عملية تتم بتلقي المسؤول او المسير للمعلومات اللازمة التي يمكنه من خلالها اتخاذ القرار، كما ان تنقل المعلومات تحتاج كذلك إلى وسائل اتصال يتم اعتمادها في المؤسسة، بغية تسريع وتسهيل تداول المعلومات بين مصالح المؤسسة ومساعدة المسؤولين على تلقيها

(1) أحمد محمد المصري، (2000): الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ص 253.

واتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب لحل المشاكل أو لتسيير العملية الإنتاجية أو النشاط اليومي للمؤسسة.

ثانياً- المشاكل والقرار

يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للمدير، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرار بأنها قلب الإدارة، وأن مفاهيم النظرية الإدارية يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني، كما وُصف المدير بأنه متخذ قرار، وأن قدرته على اتخاذ القرار وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري. ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، وذلك أن عملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة الجوانب المتعلقة بالتنظيم الإداري، وأنها لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ، وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب لاتخاذ القرارات، كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذها.⁽¹⁾

ثالثاً- أهمية عملية اتخاذ القرار

هناك أهمية لعملية اتخاذ القرار والتي يمكن عرضها ضمن النقاط التالية:⁽²⁾

- تساهم عملية اتخاذ القرار على حل المشاكل التي تواجه عملية التسيير والانتاج بالمؤسسة؛
- هناك أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرار كونها تساهم بشكل كبير في عملية تسيير نشاط المؤسسة؛
- تعتبر عملية اتخاذ القرارات امر محتم كون القرارات ترتبط بشكل بمصادر المعلومات ووسائل الاتصال التي تساهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات وتطبيق الخطط الاستراتيجية المعتمدة؛
- ان عملية القرار لها أهمية كبيرة في تقييم الأداء، حيث ان إتخاذ القرارات وتنفيذها تشكل بداية عملية المراقبة على تنفيذ تلك القرارات، وبالتالي يتم تقييم الأداء على تلك القرارات التي تم اتخاذها، بمعنى تقييم تلك القرارات بان تكون صابئة او لها تأثير إيجابي او خاطئة ولها تأثير سلبي على نشاط المؤسسة مما يستدعي الى اتخاذ قرارات أخرى تساهم في تصحيح تلك القرارات الخاطئة.

(1) خالد الهيثي، (2000): الأساليب الكمية: مدخل إتخاذ القرارات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 53-54.

(2) إبراهيم نائب، (2001): إنعام باقية، نظرية القرارات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 27-28.

كما إن عملية اتخاذ القرار من أهم مكونات العملية الإدارية عامة ولُبّها الرئيس، فالخطأ أو القصور في القرار المتخذ يترتب عليه انهيار كل مترتبات العمل أو التسيير، مما يؤدي إلى إمكانية عدم تحقيق أهداف المؤسسة، وينظر إلى عملية اتخاذ القرارات على أنها نشاط مستمر يوظف النظام السلوكي، ومن خلال كل المعلومات المتاحة عن الظروف والأوضاع المحيطة التي تصنف ما يكتنف تلك الظروف والأوضاع من فرص أو معوقات، ثم استناداً إلى معايير المفاضلة والاختيار التي يحددها النظام السلوكي لنفسه، وقد اتفق معظم الإقتصاديين على أن صنع القرار عملية إدارية يشترك فيها أكبر عدد ممكن من أفراد الجهة أو الجهات ذات العلاقة، وذلك لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات اللازمة وذات العلاقة بالمشكلة القائمة، وبالتالي تحلل لوضع حلول مستوحاة من أحداث الماضي معبرة عن الاتجاهات السائدة، وملائمة للأوضاع والظروف الحالية، ومما تجدر الإشارة إليه، إلى أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يعتمد بدرجة الأولى وإلى حد كبير على فاعلية وكفاءة القرارات التي تتخذها ومناسبتها للهدف المحدد. وفي المنظمة الإدارية تلعب عملية اتخاذ القرارات الرشيدة التي تحقق الأهداف وتعمل على الموائمة بين هذه الأهداف من ناحية والأغراض والغايات المتناقضة من الناحية الأخرى دوراً مهماً وأساسياً في خطط وبرامج المنظمة، خاصة وأن هذه الخطط تتطلب المزيد من القرارات السليمة والحاسمة ومزيداً من المتابعة والتقييم، ذلك لأن عملية صنع واتخاذ القرارات تعتبر العمل الذي يكون لنتائجه أكبر الأثر على سير المنظمة وتطورها، وعلى نجاح قيادتها الإدارية وتقدمها في مجال العمل والإنجاز. فالقرار الإداري بمنظمات الأعمال هو سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين.⁽¹⁾

وإنما هو عملية معقدة للغاية، تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، وسياسية، واقتصادية، واجتماعية، وتتم عملية اتخاذ القرار في أي منظمة بالعديد من الخطوات، ومن أهمها المشاركة في صنع القرار في المنظمات، فثمار تلك المشاركة أنها توفر أعلى مستويات الشعور بالالتزام لدى المشاركين في صنعه، بالإضافة إلى الاستفادة الكاملة من المعلومات المتوفرة عند أعضاء الاجتماع، وكذلك مهارات الإبداع المحتمل وجودها لديهم، فالقرار الجيد هو نتاج فهم المعلومات والبيانات المتعلقة بالموضوع الذي سيتم اتخاذ

(1) درحمون هلال، مرجع سبق ذكره، ص 155.

القرار بشأنه، والنظر إلى جميع البدائل الممكنة لصنع القرار، وأن تأخذ في الحسبان كل العناصر الهامة المتعلقة بالقرار سواءً متعلقة بالمحيط الداخلي أو الخارجي.⁽¹⁾

رابعاً- أهداف ومراحل عملية إتخاذ القرار

يمكن عرض أهداف وأهمية إتخاذ القرارات بالمؤسسة ضمن العنصرين التاليين:

1- أهداف عملية إتخاذ القرارات

يمكن إيجاز أهداف عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة ضمن النقاط التالية:⁽²⁾

- تساهم عملية اتخاذ القرارات في حل المشاكل القائمة بالمؤسسة؛

- تساهم عملية اتخاذ القرارات في تسيير نشاط المؤسسة.

كما يمكن الإشارة إلى أنه بمجرد تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً وتحديد بدائل حلها ثم جمع المعلومات المناسبة الكافية فإن اتخاذ القرار يكون أمراً بسيطاً ممكناً وبديهي، المشكلة الإدارية تتأثر بمجموعة من العوامل والمتغيرات المتداخلة وبالتالي فحل المشكلة يتطلب استخدام نموذج ما يراعي ويأخذ هذه العوامل والمتغيرات والمؤثرات والمجمعة في آن واحد ونموذج القرار ما هو إلى وصف طريقة القرار وهذه النماذج متفاوتة في درجة الموضوعية والدقة والتعقيد. وحسب الاتجاهات النظرية في اتخاذ القرارات، فهناك تتباين الاتجاهات حسب الإطار الفكري الذي يعد بمثابة الدليل المرشد لمتخذ القرار في تحديد المشكلة، كما تساهم في تحديد البدائل المختلفة للمعالجة المستهدفة، ويتم تحديد الأطر الفكرية من خلال الدراسات والبحوث النظرية بعد استقراء ومعالجة المشكلات الرئيسية وطرح البدائل الملائمة للأهداف المسطرة.

2- مراحل عملية اخاذ القرارات لحل المشاكل

هناك مراحل تمر بها عملية إتخاذ القرار، وهذا ما سيتم التعرض له كمايلي:⁽³⁾

أ- **تحديد المشكلة:** أهم مرحلة لاتخاذ القرارات هو التعرف على المشكلة الإدارية وتحديدها فمثلاً لو أن المدير فهم وحدد المشكلة بشكل خاطئ فإنه سيبدل جهداً ووقتاً ومالاً كثيراً في تحديد البدائل لحلها بشكل فال، وجمع المعلومات لا علاقة بها بحل المشكلة الأصلية وفي النهاية اتخاذ قرار خاطئ ومن هنا تتضح

(1) أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 255.

(2) نواف كنعان، (1983): عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مطبعة الفرزدق، المملكة العربية السعودية، ص 85.

(3) خالد الهيبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 57-58.

جلية أهمية وضرورة الاهتمام بمرحلة خطوة تحديد المشكلة الخاصة بالنسبة للمشاكل الإدارية المعقدة ذات الأثر الخطير على حياة ومصير المؤسسة.

ب- تحديد بدائل المشكلة: بعد تحديد المشكلة تحديدا دقيقا وسليما يبدأ التفكير في حل هذه المشكلة، وعادة ما تكون هناك أكثر من حل، ومع خبرة المدير تؤدي إلى الحد بدائل حل المشكلة، ويلاحظ أن هذه المرحلة لا تتطلب الكثير من الحذر والدقة لأنها تقوم بمجرد حصر وتحديد البدائل أما تقييم البدائل فيكون في المرحلة الثالثة.

ج- جمع المعلومات المناسبة: يتطلب اتخاذ القرار توافد المعلومات والبيانات اللازمة والكافية، وقد تكون معلومات موضوعية أو شخصية داخلية أو خارجية عن التكاليف أو الأحداث الماضية، أو مجرد التوقعات، وهذه المعلومات يجب أن تكون من نسبة أي اختيارها، وجمعها يجب أن يكون له علاقة وتأثير على إتخاذ القرار وعدم الإلتفات إلى ما دون ذلك. (1)

المطلب الثاني: دور نظام المعلومات في دعم عملية إتخاذ القرار بالمعلومات والبيانات

إن لنظام المعلومات الإداري أثر كبير على عمليات إتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة، حيث إن المعلومات تشكل أسس هاما في إتخاذ القرار عامة والقرارات الإستراتيجية خاصة، وبالتالي يلعب نظام المعلومات دور كبير في دعم عملية إتخاذ القرار بالمعلومات والبيانات، حيث يعمل على توفير المعلومات اللازمة لتدعيم عملية إتخاذ القرار، كما إن المعلومات تعتبر من اهم الأسس التي يعتمد عليها المسؤول في عملية إتخاذ القرار عامة وإتخاذ القرار الإستراتيجي خاصة، حيث أن هناك مكانة مهمة في حصوله على المعلومات واتخاذ قراره، كما ان تلك العملية تنشأ ضمن ظروف محيطية بالمؤسسة، وبذلك فتوفير المعلومات اللازمة لتدعيم القرارات يعتمد على نظام متكامل يتم وضعه في أسس عملية توفير المعلومات من خلال وسائل اتصال، وهذا ما يجعل نظام المعلومات له دور كبير في تنقل ومعالجة وتخزين تلك المعلومات الخام، وهي تنفيذ متخذ القرار في أي لحظة أراد معاينتها او يتلقى أي معلومات حديثة تمكنه من وضوح الرؤية واتخاذ القرارات اللازمة في اسرع وقت ممكن، كما انه يمكن الإشارة الى ان هناك ثلاثة أنواع من العوامل الأساسية والتي تؤثر على درجة تعقيد المعلومات المطلوبة: (2)

(1) خالد الهيبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 57-58.

(2) إبراهيم نائب، إنعام باقية، مرجع سبق ذكره، ص ص 42-43.

أولاً- درجة عدم التأكد بالنسبة للعمل

تزداد الحاجة إلى المعلومات في حالة اتخاذ قرارات حديثة لم يتم التعامل مع مثلها من قبل، مما يؤدي إلى زيادة عدم التأكد بالنسبة لمردود البدائل المختلفة، فالمنظمات والإدارات التي تواجه المشاكل غير الروتينية قد تحتاج إلى تطوير هياكل الاتصالات التي تسمح بالمشاركة في المعلومات، ومما يتطلب استخدام الشبكات اللامركزية للاتصال. ومن ناحية أخرى إذا كانت المشاكل المطلوب حلها روتينية نسبياً، فالكثير من المعلومات المتعلقة بالمشكلة سوف تكون معروفة، مما يمكننا من استخدام شبكات الاتصال المركزية بمزاياها من السرعة والمبادرة.

ثانياً- درجة الاستقرار في ظروف العمل

المدراء الذين يعملون في بيئات إنتاج وتسويق مستقرة نسبياً يجدون معظم احتياجاتهم من المعلومات الناتجة عما يلي: (1)

- مراقبة أي تغيرات في ظروف المدخلات من البيئة (التكنولوجية، السياسية، الاقتصادية) التي يمكن أن يكون لها تأثير على موقف القرار؛
- مراجعة مدى ملاءمة الحل المختار للتنفيذ داخل المنظمة أو الإدارة باستخدام مقاييس للكفاءة مثل التكلفة، معدلات التالف، الطاقة، الاستخدامات؛
- العديد من المؤشرات و الأرقام (أرقام المبيعات، مستويات الأرباح، نصيب المنظمة من السوق) وغير ها من الدلالات اللازمة لتعميم المسار الذي نختاره للعمل على الوفاء بالأهداف الموضوعية. ولكن تختلف الحاجة عند وجود بعض المعوقات في الإنتاج أو العمليات أو تطبيق القرارات وفعالية المراقبة. والتغيرات في ظروف المدخلات ليس لها وقع كبير، ولذلك فإن الجهود الذي يبذل للحصول على معلومات عن المدخلات يمكن تخفيضه.

ثانياً- دورة الثنائية (وسائل الاتصال، المعلومات) في عملية اتخاذ القرار

ان الثنائية وسائل اتصال والمعلومات هي اهم عنصرين تطلبهم عملية اتخاذ القرارات، حيث ان وسائل الاتصال تساهم في تنقل المعلومات سواءا الخام او الحديثة من والى متخذ القرار وباقي مصالح المؤسسة، وبذلك فإن وسائل الإتصال تساهم بشكل كبير في تنقل المعلومات لمتخذي القرار بالمؤسسة، اما

(1) إبراهيم نائب، إنعام باقية، مرجع سبق ذكره، ص ص 42-43.

المعلومات فهي معلومات وبيانات خام او معالجة تكون مخزنة او حديثة تمثل مختلف المعلومات والبيانات التي تنتج من جراء العملية الإنتاجية للمؤسسة، وبذلك فان مزاوله المؤسسة لنشاطها في اول يوم ينتج على ذلك معلومات وبيانات، وهذا ما يجعل المعلومات لها دورة زمنية تمثل حياة تلك المعلومة. (1)

وبذلك يتم معالجتها وتخزينها ضمن نظام المعلومات الإداري للمؤسسة، كما يمكن الإشارة الى أن المعلومات تعد مادة القرار الإداري، فإذا كانت عملية الإنتاج تتطلب المواد الأولية فإن مادة الإنسان الإداري في اتخاذ القرارات هي البيانات والمعلومات التي تتوافر لديه، ويتوقف نجاح القرار على مدى صحة هذه المادة ودقتها وطريقة تنظيم تأمينها وتخزينها ونقلها إلى المراكز التي نحتاج إليها. ومن الملاحظ أن نجاح القرارات وسلامتها يتوقف على دقة وفعالية نظام المعلومات الإداري الذي ينقل البيانات والمعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات كما يتوقف على المسافة التي تفصل بين مراكز المعلومات ومراكز اتخاذ القرار، أي كلما قصرت تلك المسافة كانت عملية اتخاذ القرار أكثر فاعلية. (2)

كما أن عملية اتخاذ القرارات هي عملية مستمرة لا تنتهي بمجرد اتخاذ قرار معين، فقد يترتب على القرار المتخذ مواقف معينة ونتائج تستدعي اتخاذ قرارات جديدة، كما أن عملية اتخاذ القرارات تعتمد في كل مراحلها على ما يتوافر لدى متخذ القرار من معلومات مع العلم بأن درجة جودة المعلومات المتوافرة لمتخذ القرار لها تأثير كبير على درجة جودة القرار الذي يتخذه، فكلما زادت درجة جودة تلك المعلومات كان متخذ القرار في وضع أفضل. وهذا الأمر يتطلب من الإدارة ضرورة أن تبحث باستمرار عن أفضل المعلومات فيما يتعلق بالأهداف والنتائج المتوقعة للتصرفات البديلة، فالمعلومات تزيد من معرفة متخذ القرار وتقلل من جوانب المخاطرة المرتبطة باتخاذ القرارات وفي حقيقة الأمر أن اتخاذ القرارات والمعلومات موضوعان مرتبطان لا يمكن التعرض لأحدهما دون الآخر، كما أنه لا بد من مراعاة المبادئ التالية عند تصميم نظام المعلومات الإداري: (3)

(1) ناصر محمد علي المجهلي، (2009): "خصائص المعلومات المحاسبية واثرا في اتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة

الحاج لخضر باتنة، الجزائر، ص ص 117-118.

(2) ناصر محمد علي المجهلي، المرجع السابق، ص 118.

(3) عبد الحميد عبد المنعم عقدة، (2007): "محددات الأداء ونظم المعلومات المحاسبية"، مقالة ضمن مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد

العزیز، المملكة العربية السعودية، ص ص 191-192.

- تعتبر المعلومات أساساً ضرورياً لاتخاذ القرارات، فبدون المعلومات يصعب تحديد المشكلة أو تحديد بدائل الحل، كما يصعب تحديد معايير المفاضلة بين البدائل؛

- يجب أن تكون المعلومات ملائمة للقرار المعروض، أو يمكن تجميع البيانات اللازمة وتحويلها إلى معلومات ملائمة؛

- أن يتم تجميع المعلومات المتعلقة بالموقف الإداري قبل تحديد البدائل؛

- تتوقف الحاجة إلى معلومات دقيقة على الأساليب المستخدمة لقياس البدائل المختلفة.

وأن الإدارة تعتمد في اتخاذها للقرارات وأداء وظائفها الأخرى من تخطيط ورقابة على معلومات الإدارية وغيرها مثل المحاسبية ومعلومات الموارد البشري، ويرجع اهتمام الإدارة بالمعلومات إلى انه يتم إعدادها وتوفيرها عن طريق متخصصين في قياس وتجميع ومعالجة وتسجيل وتوصيل وارشفة المعلومات لمتخذي القرار بالمؤسسة.

كما يعود اهتمام الإدارة بالمعلومات لكونها المحرك لإدارة أي مؤسسة، بل وتحدد قدرتها على أدائها لوظائفها كما تتوقف درجة فعالية الإدارة على مدى وفرة وجودة المعلومات اللازمة للتخطيط، والرقابة والمتابعة تحقيقاً لأهدافها المرجوة. (1)

1- قيمة المعلومات في عملية اتخاذ القرارات: إنّ تدفق المعلومات مهمة جدا لحياة المؤسسة، حيث إن اتخاذ القرار يعتمد بنسبة (90%) على المعلومات وبنسبة (10%) على الذكاء والإلهام، فكل القرارات تتطلب معلومات، والغرض الرئيسي للحصول على المعلومات هو من أجل استخدامها للوصول إلى القرارات وتنفيذها وتقييمها، وفي حقيقة الأمر، فإن القرارات والمعلومات موضوعان مرتببان لا يمكن التعرض لأحدهما دون الآخر، وبينما نجد اتفاقا بين المفكرين على وجود هذا الترابط، لكن عدم الاتفاق يكمن في تحديد أيهما يسبق الآخر عند تصميم نظم التخطيط والرقابة في المؤسسة، إذ يرى بعضهم ضرورة التعرض أولاً لهيكل القرارات في المؤسسة، وذلك كأساس لتصميم نظام الرقابة، وبعد ذلك يتم تصميم نظام يتفق مع هيكل القرارات في المؤسسة، ولكن غالباً ما يأخذ مصممو نظم المعلومات الأسلوب التالي: إستقصاء

(1) عبد الحميد عبد المنعم عقدة، مرجع سبق ذكره، ص 192.

المستويات الإدارية المختلفة عن احتياجاتهم من البيانات (غالبا سؤالهم على مطالبهم من المعلومات المختلفة).⁽¹⁾

2- تصميم نظام المعلومات له السمات الرئيسية التالية: (2)

* إنتاج كمية كبيرة جدا من المعلومات بدرجة لا يمكن تلخيصها، ومعظمها قد لا يكون له علاقة بالقرار أو القرارات التي يجب اتخاذها.

* كثير من المعلومات الناتجة يجب تجميعها وإعادة تشغيلها بواسطة مستلم تلك المعلومات.

- غالبا ما يتم تصميم تلك النظم على أساس استخدام التشغيل الإلكتروني للبيانات، ولكن الخطوات السابقة لا تبدو منطقية، ذلك لأنه لا يمكن أن نبدأ الدراسات المتعلقة بتصميم نظام المعلومات دون التعرض لهيكل القرارات في المؤسسة، أي قبل أن نحدد القرارات المطلوبة وكيف ترتبط ببعضها؟ وما هي المعلومات المطلوبة لكل قرار؟ ذلك لأنه عندما تتم الإجابة على تلك الأسئلة، يمكن فقط الاستمرار في تصميم نظام المعلومات وتحديد محتويات التقارير الإدارية.

وبناء على تلك النظرة، يمكن أن نحدد بعض المبادئ العامة في مجال تصميم نظم المعلومات وهي:

- تعتبر المعلومات أساسا ضروريا لاتخاذ القرارات، فبدون معلومات ليس من الممكن أن نحدد البدائل، كما أنه ليس من الممكن تحديد معايير المفاضلة بين البدائل، وبناء على ذلك، فإن المعلومات المجمعَة يجب أن تساعد في تحديد البدائل وفي قياس منفعة أو قيمة كل بديل؛

- يجب أن تكون المعلومات ملائمة للقرار المعروض؛

- يجب تجميع المعلومات قبل تحديد البدائل، وتحديد المنافع المترتبة على تلك البدائل؛

- يمكن تحويل المعلومات الخاصة بالمستوى التنفيذي بالتعريف، وتمييط الخطوات اللازمة لاتخاذ

القرارات المبرمجة التي تؤدي بواسطة الآلات الإلكترونية؛

(1) مرغني بلقاسم، (2014): نظام المعلومات ودوره ف اتخاذ القرار -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، رسالة ماجستير، غير منشورة،

تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، قسم علوم والتسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص 91.

(2) محمد السعيد خشبة، محمود عبد العظيم عبد الله، (2007): نظم المعلومات -المفاهيم والتكنولوجيا-، ط2، جامعة الأزهر، مصر، ص ص

- يجب تحديد أنواع المعلومات لكل مستوى تنظيمي لاتخاذ كل نوع من القرارات، كما يجب تحديد أساليب عرض المعلومات وطريقة إرسالها إلى مراكز اتخاذ القرار، حيث يجب تحقيق تدفق من المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، بما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر فعالية؛

- يجب أن تتميز القرارات بالمرونة، كما يجب أن تتميز بخاصية الصعود، النزول، الصعود، وذلك استناداً للمؤسسات اليابانية، حيث أن القرار ينزل من الأعلى وإذا تم رفضه يصعد ثانية بالاعتماد على المشاركة في اتخاذ القرار كمبدأ في المؤسسة اليابانية.

ونظراً لأهمية المعلومات في اتخاذ القرار يجب أن تهتم بالتصحيح (دور مراقبة التسيير في هذه العملية).⁽¹⁾

3- مكانة المعلومات في الظروف المحيطة بعملية إتخاذ القرارات

تتنوع الظروف التي يتم اتخاذ القرارات في ظلها ولكن في مجمل الأحوال يتم تصنيفها إلى ثلاثة أنواع من الظروف وهي:⁽²⁾

* **إتخاذ القرارات في ظل ظروف التأكد:** في هذه الحالة تتوفر معرفة تامة ومعلومات دقيقة لنتائج كل اختيار أو بديل متاح أمام متخذ القرار، ويتميز كل قرار بوجود نتيجة واحدة له أو مجموعة من الأحداث المرتبطة به والمصاحبة له، وبالتالي يكون من السهل على متخذ القرار تحديد القرار البديل الذي سيتخذه.

* **إتخاذ القرارات في ظل ظروف المخاطرة:** في هذه الحالة ينتج عن كل بديل أكثر من نتيجة ضمن معلومات وبيانات ذات نتائج هامة، وتكون النتائج الممكنة واحتمالات حدوثها معروفة، ولذلك فإن النماذج التي تستخدم في هذه الحالة لا بد أن تكون قادرة على تمثيل جميع الاحتمالات المصاحبة لكل نتيجة.

* **إتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التأكد:** في هذه الحالة لا تتوفر أي معلومات مؤكدة أو احتمالية أمام متخذ القرار عن إمكانية تحقيق أي من النتائج المختلفة المتوقع حدوثها لكل بديل قراري في المستقبل. وفي الواقع فإن هذه النوعية تعتبر من قرارات الحدس التجريبي والتي تعتمد على المحاولة والخطأ، ومن ثم يلجأ متخذ القرار في هذه الحالة إلى استخدام خبرته السابقة واحتمالاته الشخصية بما يسيطر عليه من درجات التفاؤل والتشاؤم في اختيار البديل القراري والذي قد لا يكون أفضل البدائل المتاحة، كما يمكن

(1) محمد السعيد خشبة، محمود عبد العظيم عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 45.

(2) خالص صافي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 266.

استخدام النماذج الاحتمالية، ولكن يجب مراعاة الحيطة والحذر في تحليل النتائج والتي هي في بادئ الامر عبارة ان معلومات وبيانات.

المطلب الثالث: دور نظام المعلومات في تحسين وترشيد القرارات الاستراتيجية للمؤسسات

هناك دور كبير لنظام المعلومات في تحسين وترشيد القرارات الاستراتيجية للمؤسسات، كما ان ذلك يمكن من تسهيل وتسريع عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة بشكل اكثر فعالية، حيث يعود ذلك لكون القرارات الإستراتيجية تمثل تلك القرارات التي تتأثر بمحيط المنظمة الخارجي وعلاقتها المتبادلة ومدى التفاعل معه، وهي تعتبر تلك التي تهدف إلى تغيير أهداف الشركة في المدى الطويل والشكل العام المرغوب للمنظمة في المستقبل وبعبارة أخرى هي القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه المنظمة في المستقبل مثل حجمها أو مركزها التنافسي أو حصتها السوقية، وبذلك فإن الإدارة العليا هي المسؤولة عن هذا النوع من القرارات ومن أبرز خصائصها كونها نادرة التكرار وتتعلق بالمنظمة ككل وتتخذ في حالة عدم التأكد، وبذلك فإن الإدارة العليا تستخدم معلومات وبيانات إدارية أو محاسبية أو مالية أو حتى تسويقية تساهم بالنسبة لها في إتخاذ قرارات إستراتيجية متوسطة او طويلة المدى مع الأخذ ببدايل في حالة إستثنائية وغير متوقعة من البيئة الخارجية او حتى الداخلية، وبذلك فهناك دور كبير للمعلومات في القرارات الإستراتيجية، حيث يتعلق الأمر بتحديد إرتباط المؤسسة بمحيطها ومدى الإستغلال الأمثل والفعال لتلك المعلومات في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية، لذا فإن الإدارة العليا تحتاج إلى معلومات متعلقة بالمحيط الخارجي أو الداخلي للقيام بهذه القرارات، حيث تحتوي البيئة الخارجية على معلومات تساهم في دراسات تخص كلا من تصرفات المنافسين، وكذا تصرفات المستهلكين، وهل هذه التصرفات تمثل تهديداً أو فرصة بالنسبة للمؤسسة؟⁽¹⁾

كما أنها تستخدم أيضاً للمعلومات الداخلية للمؤسسة، عن مدى توافر الموارد التي تحتاجها المؤسسة وكذا مدى كلفتها بالنسبة للمدى القصير والمتوسط، وأيضاً على فعالية نظامها الداخلي وقوتها التي تمكنها من إعتداد إستراتيجيات مناسبة تتماشى مع الوضع الخارجي، كما يحتاج هذا المستوى الإداري إلى ما يسمى بالمعلومات التنبؤية أي التنبؤ بما قد يكون في المستقبل والتي تتم عن طريق التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة وإستخدام أدوات مختلفة من بينها الميزانيات التقديرية، ويكون هذا التنبؤ ذو إتجاه طويل الأجل.⁽²⁾

(1) مرغني بلقاسم، مرجع سبق ذكره، ص 92.

(2) عبد الحميد عبد المنعم عقدة، مرجع سبق ذكره، ص 194.

إلا هذه القرارات لها مشاكل وصعوبات في المؤسسة تعقد تلك القرار بشكل كبير، حيث يعتبر الكثيرون أن اتخاذ القرارات موهبة يتمتع بها صاحبها، وتزيد هذه الموهبة مع الممارسة والخبرة واعتبرت الإدارة نوعا من الفن والموهبة، حيث أنه من الممكن معالجة نفس الموضوع الإداري بأكثر من أسلوب شخصي، وهذا يعتمد على الشخص الذي يقوم بحل الموضوع، وفي المادة تبقى هذه الأساليب بالقدرة على الابتكار وموازنة الأمور والخبرة، وعلى الرغم من ذلك فإن أسلوب عمل الإدارة يتغير بمعدل سريع جدا نتيجة لعدة متغيرات لها دور مؤثر على عملية اتخاذ القرارات الإدارية وهي: (1)

- **التكنولوجيا:** إن التطور السريع في التكنولوجيا يساعد على إتاحة تقديم أكثر من بديل للحل وللاختيار بينهم.

- **المعلومات والحسابات:** إن التطور الذي يحدث فيها يؤدي إلى نفس النتيجة السابقة.

- **المنافسة:** إن سياسات الانفتاح والعولمة التي تحدث بين الدول تؤدي إلى زيادة التنافس.

- **الأسواق العالمية:** زيادة سلسلة الأعمال وانتشارها في أكثر من دولة يضع أكثر من شكل حول مستقبلها في ظل أي متغيرات سياسية.

- **تدخل الحكومات وزيادة التشريعات:** عدم الاستقرار التشريعي يلقي نوعا من الغموض حول مستقبل سوق العمل.

وفي ظل هذه المتغيرات وغيرها تصبح عملية اتخاذ القرار عملية معقدة مقارنة بالماضي ويمكن تفسير ذلك كالاتي:

* عدد البدائل المطروحة أمام متخذ القرار عادة أكثر من أي وقت بسبب التطور المستمر في التكنولوجيا وأنظمة الاتصالات؛

* التكنولوجيا الباهظة الأخطاء؛

* في بعض الأحيان قد يكون الوصول إلى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار غير متاح أو يصعب الوصول إليه؛

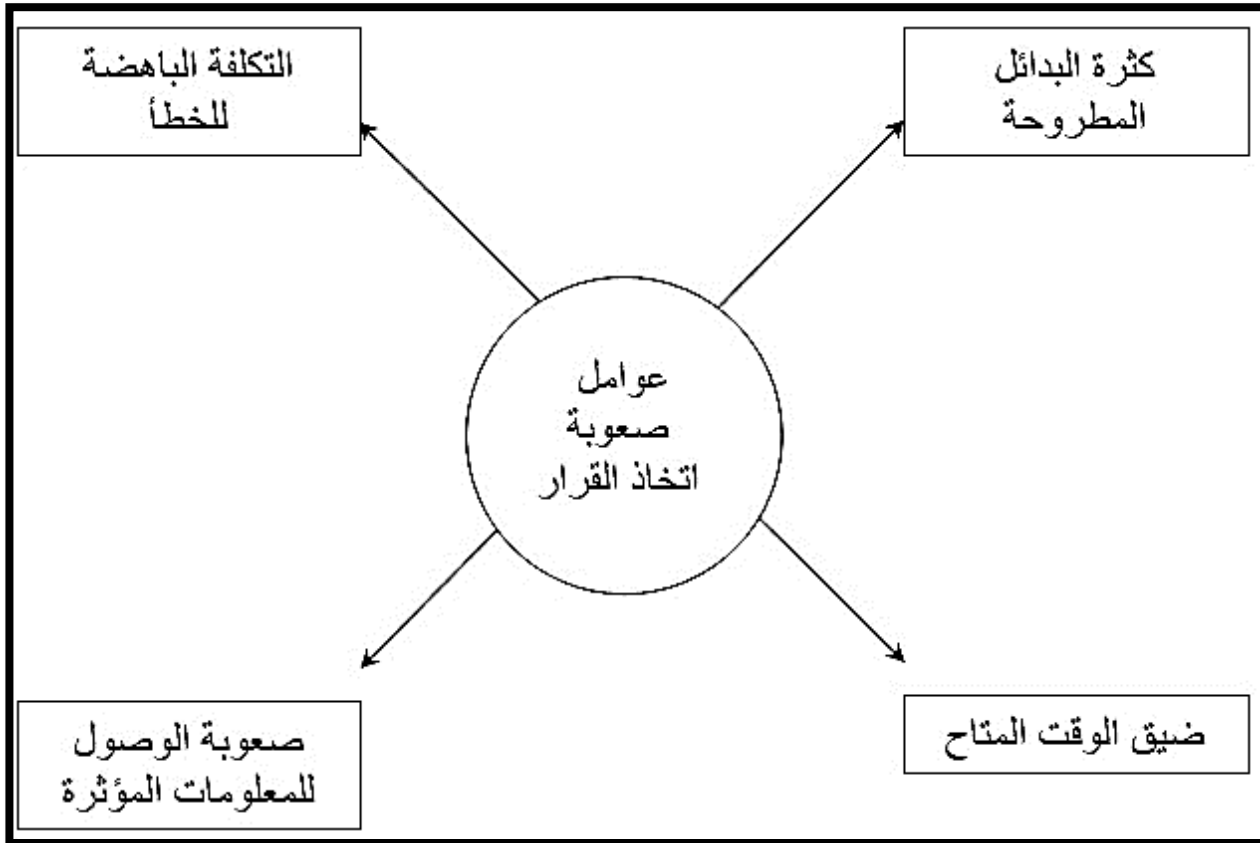
(1) علي فهمي، (2004): نظم دعم اتخاذ القرار والأنظمة الذكية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ص 24-25.

* قلة الوقت المتاح لاتخاذ القرار، توجد أمثلة عديدة لذلك منها القرارات المتعلقة بالتعامل مع

البورصة حيث تتغير أسعار الأوراق المالية صعودا وهبوطا في أوقات سريعة. (1)

ويمكن تفسير ذلك في الشكل التالي:

شكل رقم 09: عوامل صعوبة إتخاذ القرار



المصدر: علي فهمي، (2004): نظم دعم اتخاذ القرار والأنظمة الذكية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 25.

كما يمكن إضافة العوائق والصعوبات التي تواجه متخذ القرار كما يلي: (2)

1- صعوبة التأكد من سلامة القرار: تعد القدرة على تحديد مدى سلامة القرار الإداري وصحته من

أهم المشاكل التي تواجه متخذ القرار عند اتخاذه للقرار، والقرار السليم هو الذي لا يخالف القانون بشكله ومحتواه والقادر على تحقيق الأهداف وتكون منافعه أكثر من مساوئه، وتتوقف سلامة القرار وصحته على

(1) علي فهمي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

(2) نادرة أيوب، (1997): نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 72.

مدى دقة المعلومات المتوفرة وقدرتها على المساعدة في تحديد المشكلة، وتحديد بدائل الحل الخاصة بها وتقويم كل منها.

2- صعوبة إدراك المشكلة وتحديدها: كثيرا ما تكون المشاكل التي يواجهها الإداري مرتبطة

ببعضها، وتتداخل مسبباتها بنتائجها مما يجعل الإدارة غير قادرة على تمييزها بدقة وبالتالي تتجه جهودها لمعالجة المظاهرة الفرعية، ويمكن التعرف على وجود المشكلة عن طريق:

- التعرف على الأهداف المرغوبة في تحقيقها؛

- التعرف على النتائج المتحققة فعلا (الإنجاز الفعلي)؛

- التعرف على مدى تطابق النتائج المحققة واختلافها عن النتائج المرغوبة.

3- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار: إن القرارات تسعى دائما

إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي ترتبط ببعضها البعض، وبالتالي اتخاذ القرار يحدد خطط وبرامج تحقيق هدف ما يجب أن يأخذ بعين الاعتبار خطط الأهداف الأخرى وبرامج تحقيقها، والتأكد من عدم تعارضها، مما يتطلب على الإدارة أولا التمييز بين أقل الأهداف أهمية، ثم توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية بينها، ويؤدي تناقض الأهداف وتحقيق الأهداف الأكثر أهمية إلى إضعاف قدرة الإدارة على تحقيق بعض من الأهداف الأخرى.

4- عدم القدرة على تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل بديل: بالإضافة إلى صعوبة تحديد

الأهداف فإن اتخاذ القرار يواجه أيضا صعوبة تحديد مزايا وعيوب بدائل الحل، فالمعيار المناسب لقياس ميزة وعيوب بديل ما قد لا يكون الأنسب لقياس مزايا وعيوبه بديل آخر، لذلك غالبا ما تجد الإدارة نفسها مضطرة إلى استخدام أوزان تعبر عن العوائد المادية والمنفعة غير المادية لبدائل العمل، التي استخدمت لتحقيق أهداف التنظيم، بحيث يتم من خلال هذه المعايير تحويل النتائج غير المادية والأحكام الشخصية إلى معايير ملموسة، وتطوير هذه المعايير يحتاج إلى جهد إضافي بالنسبة للإدارة.⁽¹⁾

(1) نادرة أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 72.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما سبق ضمن هذا الفصل، يمكن القول انه قد تم التوصل إلى أن هناك دور كبير لنظام المعلومات في تحسين القرارات الاستراتيجية بالمؤسسات، وهذا ضمن مختلف الأنشطة الإستراتيجية التي يتم العمل عليها إدارياً في المؤسسة، والتي تهدف إلى الحكم على الأمور من حيث اختيار أولوية الأهداف الواجب تنفيذها حسب الخطة المرسومة للتنظيم، كما يهدف أيضاً إلى إيجاد حلول للمشاكل التي قد تعترض التنظيم. بتميز استخدام الأساليب الكمية بدقة المعلومات ثم سرعة إعطاء النتائج، ولكن يعيب استخدام هذه التقنيات في اتخاذ القرارات، هو التجرد من العوامل الإنسانية أو الشخصية التي قد تكون مهمة في بعض الأحيان وان صانع القرار أولاً وأخيراً هو الإنسان الذي يهدف إلى تحقيق النتائج الذي يسعى من أجلها التنظيم الذي ينتمي إليه، كما إن عملية اتخاذ القرار هي اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة لحل مشكلة إدارية تحتاج إلى ضرورة اتخاذ القرار في وقته المناسب، إلا أن عملية اتخاذ القرار يواجه فيها متخذ القرار العديد من الصعوبات، لهذا كان من الضروري توفير أنظمة مساعدة تدعم اتخاذ القرار، وهي أنظمة آلية تسهل هذه العملية.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى

مديرية السكن لولاية الطارف

تمهيد

لقد تم ضمن هذا الفصل دراسة ميدانية على مديرية السكن لولاية الطارف، وهذا لتحليل مضمون موضوعنا المتمثل في دور نظام المعلومات في تحسين القرارات الاستراتيجية بالمؤسسات. ولقد تم العمل على هذا الجانب من خلال اعتماد على وثائق داخلية للمديرية، والاعتماد على استمارة عملنا على توزيعها على العاملين بها.

وبذلك فلقد تم تقسيم هذا الفصل لثلاث مباحث، حيث يمكن لنا عرض مضامينها كمايلي:

- المبحث الأول: تقديم مديرية السكن لولاية الطارف
- المبحث الثاني: منهجية إعداد وإعتماد الإستمارة
- المبحث الثالث: تحليل ودراسة نتائج الإستمارة

المبحث الأول: تقديم مديرية السكن لولاية الطارف

ضمن هذا المبحث، سيتم التطرق لتقديم مديرية السكن لولاية الطارف، وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: تعريف ونشأة مديرية السكن لولاية الطارف

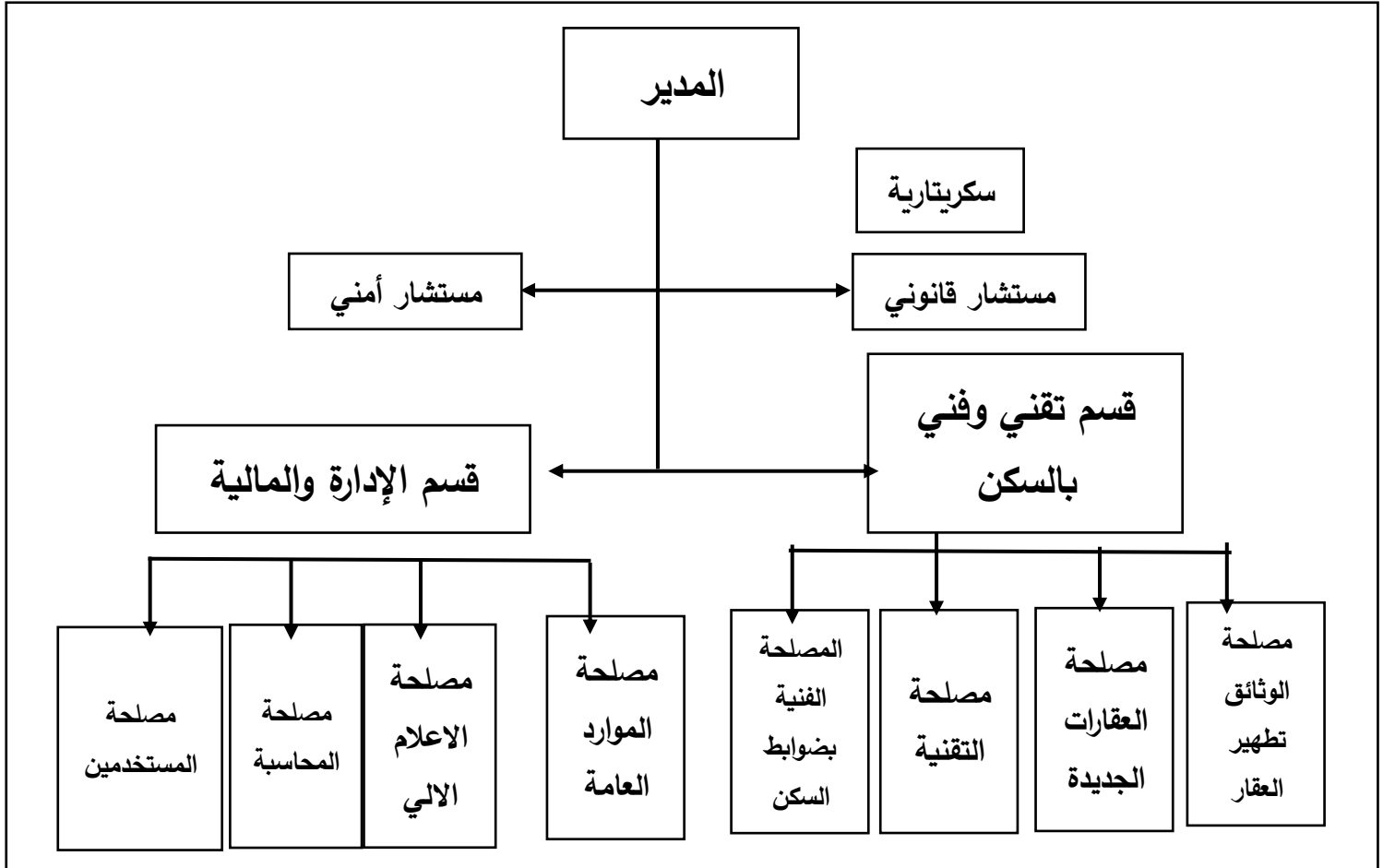
لقد تأسست مديرية السكن في ولاية الطارف في عام 1984. والمديرية تعمل على الأساسية المتعلقة بتوفير وتسيير السكن وبرامج السكن الخاصة بالدولة، وذلك ضمن إطار ما حدده القانون رقم 13-13، تقوم مديرية السكن في ولاية الطارف بعدة أنشطة أخرى. من بين هذه النشاطات:

- تنظيم الحملات الاستشرافية: تقوم المديرية بتنظيم حملات استشرافية لتحديد احتياجات السكن في المناطق المختلفة وتقييم الوضع السكني الحالي وتحديد المشاكل والتحديات التي تواجهها؛
 - إصدار رخص البناء: تتولى المديرية إصدار رخص البناء للمشاريع السكنية والتجارية والصناعية وفقاً للوائح والقوانين المعمول بها؛
 - التعاون مع المطورين العقاريين: تتعاون المديرية مع المطورين العقاريين والشركات الخاصة في تنفيذ مشاريع السكن، وتقديم الدعم والمشورة الفنية لضمان الامتثال للمعايير والمواصفات المطلوبة؛
 - تنظيم السكن الشبابي: تقوم المديرية بتنظيم برامج السكن الشبابي لتوفير السكن المناسب للشباب وتشجيع الاندماج الاجتماعي والاقتصادي لهم؛
 - توعية وتنقيف المواطنين: تقدم المديرية الإرشاد والتوعية للمواطنين حول قضايا السكن، بما في ذلك حقوقهم وواجباتهم والبرامج الحكومية المتاحة للدعم في مجال السكن؛
 - التنسيق مع الجهات الحكومية المعنية: تتسق المديرية مع الجهات الحكومية الأخرى المعنية بالتنمية العمرانية والتخطيط العمراني والإسكان، وتعمل على تعزيز التعاون والتنسيق المشترك؛
- كما يلاحظ ان هذه الأنشطة قد تختلف بعض الشيء من ولاية إلى أخرى بناءً على الاحتياجات والظروف المحلية سواءً بالطارف او بولايات أخرى الموزعة على كامل التراب الوطني.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ونشاطها

يمكن من خلال الشكل الموالي توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة كمايلي:

شكل رقم 10: الهيكل التنظيمي مديرية السكن لولاية الطارف



المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

من خلال الشكل السابق يمكننا لنا تحديد اهم مهام مصلحة المديرية وذلك كمايلي:

- المدير: وهو المسؤول على كامل ما يتم العمل عليه في المديرية وكل قراراتها.

- مستشار الأمن: يسعى المكلف بالأمن بالمديرية للحفاظ على مختلف الإجراءات التي تتبع في

المديرية.

- المستشار القانوني: يعمل هذا المستشار في كل ما يخص الإطار القانون والتشريعي للعقار والسكن.

كما يمكن تحديد مهام بعض لمصالح كمايلي:

- مصلحة المالية والمحاسبة: يقع على عاتق هذه المصلحة تسيير مختلف ما يكون له علاقة بالجانب المالي بالمديرية.
- مصلحة المستخدمين: هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال وكل ما يتعلق بمسيرة العمال.
- مصلحة الموارد العامة: يتمحور هدفها التنظيمي في تحديد الثنائية نشاط/قطاع حيث تعمل على إيجاد التناسق بينهما وبكل ما يخص العقار والسكن.
- مصلحة التقنية: تقوم هذه المصلحة بالتثبت بالمجال التقني في السكن والعقار.
- المصلحة الفنية بضوابط السكن: تعمل على كل ما يخص الجانب الفني بالسكن والمظهر الخارجي او الداخلي في كل سكانات بالولاية.
- مصلحة العقارات الجديدة: هي مصلحة تعمل على تسجيل وتوثيق العقارات الجديدة والسكانات الجديدة.
- مصلحة الوثائق تطهير العقار: وهي مصلحة تعمل على تسيير العقارات التي تم عليها عمليات التطهير العقاري.

المطلب الثالث: مهام مديرية السكن بالطارف

- تعمل مديرية السكن بالطارف على أساس ما حدده القانون الخاص بالمؤسسات العمومية التي تقدم خدمات والمتمثل في القانون رقم 13-13 الذي يحدد قواعد تنظيم وتسيير المصالح الخارجية لوزارة السمن وال عمران، والصادر بتاريخ 15 جانفي سنة 2013، حيث انها تتمثل فيمايلي:
- تطوير وتنفيذ سياسات الإسكان: تشمل دراسة وتطوير سياسات الإسكان في الولاية وتحديد الأولويات والخطط الاستراتيجية لتوفير السكن؛
 - توفير السكن الاجتماعي: تنظيم عملية توزيع السكن الاجتماعي للمواطنين ذوي الدخل المحدود وتقديم المساعدة اللازمة للمستحقين للحصول على سكن مناسب؛

- إنشاء مشاريع سكنية: تخطيط وتنفيذ مشاريع سكنية جديدة في الولاية، وتشمل إنشاء المجمعات السكنية والمساكن الجماعية والسكن الفردي؛
- صيانة وتحسين السكن: الحفاظ على المساكن القائمة وتنفيذ أعمال الصيانة والتجديد اللازمة لضمان جودة وسلامة السكن؛
- متابعة ملفات السكن: متابعة قضايا السكن في الولاية، مثل قضايا الملكية والإيجار والنزاعات المتعلقة بالسكن، واتخاذ الإجراءات اللازمة لحل تلك القضايا؛
- التعاون مع الجهات ذات الصلة: التنسيق والتعاون مع الجهات الحكومية المعنية، مثل وزارة الإسكان والتعمير والبلديات المحلية، لتحقيق أهداف مديرية السكن وتبادل المعلومات والخبرات؛
- تقديم المشورة والإرشاد: تقديم المشورة والإرشاد للمواطنين حول مسائل السكن وحقوقهم وواجباتهم، وتوفير المعلومات المتعلقة ببرامج الإسكان والدعم المالي المتاح؛
- تنظيم الإحصاءات والبيانات: جمع وتحليل البيانات الخاصة بالسكن في الولاية وإعداد التقارير اللازمة والإحصاءات المتعلقة بالأوضاع السكنية.

المبحث الثاني: منهجية إعداد وإعتماد الإستمارة

من خلال هذا المبحث سيتم دراسة الإطار المنهجية لإعداد إستمارة الدراسة للميدانية التي تستخدم في دراسة وتحليل موضوع الدراسة، حيث يمكن عرضها ضمن المطالب التالية:

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يجب قبل التطرق لعينة الدراسة والتي تشمل على العاملين مديرية السكن لولاية الطارف، وعرض وتحديد الغرض من الاستمارة والتحضير لاختيار عينة أساسية للدراسة ضمن هذا العنصر، وكذلك الاطلاع على مواصفاتها، وذلك كمايلي:

أولاً- مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من العاملين على مستوى مديرية السكن لولاية الطارف، وبالتالي فهو مجتمع معروف، حيث تم تحديد 90 عامل في المؤسسة، كما تم توزيع عليهم استمارات خاصة بالبحث. وقد تم منحى فقط بتوزيع هذا العدد وذلك حسب المؤسسة بعدم السماح بالتجول في المؤسسة، وبالتالي تم توزيع فقط توزيع العدد 90 من الاستمارات، وبالإستعانة بمساعدة العاملين بالمديرية، حيث تم إسترجاع وإعتماد 85 إستمارة فقط، وبالتالي فيمكن القول بأن نسبة الاستمارات المسترجعة من العدد الإجمالي الموزع هي نسبة 94.44%.

ثانياً- عينة الدراسة

يجب ذكر قبل كل شيء انه لم يسمح لنا بالتنقل في المديرية بشكل عادي، ولا بتوزيع عدد كبير من الاستمارات، وبذلك فيمكن القول ان عينة الدراسة هي تتشكل من 90 عامل من اللذين تم السماح لنا فقط بتوزيعها عليهم، والملاحظ ان التوزيع طبيعي لعينة الدراسة حيث انها عينة قصدية لمجتمع معروف، والغرض منها التحضير لاختيار العينة الأساسية:

- معرفة الصعوبات والتسهيلات الموجودة؛

- معرفة ميدان الدراسة؛

- تجربة وسيلة جمع البيانات.

وبعد قيامنا بالبحث بزيارة المديرية 03 مرات فقط، والالتقاء ببعض العاملين، فلقد تم إختيار وتوزيع إستمارات على العاملين، حيث بلغ عدد عينة الدراسة 90 عامل، تم اعتماد على 85 استمارة.

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة وحدودها

في خضم التعريف بالمنهج المستخدم وتحديد حدود الدراسة، فيمكن القول اننا قد قمنا بالاطلاع على نشاطات المؤسسة والعاملين، وهذا وفقاً لخطة البحث، وضمن العمل على ضبط المنهج، وحدود الدراسة.

أولاً- منهجية الدراسة

ولقد تم إستخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد تم إستخدام المنهج التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع، والذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما توجد في الواقع كماً وكيفاً. ونقوم كذلك بتحليل الظاهرة المتعلقة بالموضوع الدراسة ألا وهو دور نظام المعلومات في تحسين القرارات الاستراتيجية بالمؤسسات، وذلك ضمن دراسة ميدانية على مستوى مديرية السكن لولاية الطارف. كما سيتم العمل على تحليل وتفسير نتائج الدراسة للوصول إلى إستنتاجات تساهم في تشخيص تواجد المتغيرات والتأثيرات الممكنة لها، وبذلك ما سيمكننا من إختبار فرضيات الدراسة وإتخاذ حكم واضح عليها بصحتها من عدمها.

ثانياً- حدود الدراسة

يمكن عرض لمختلف حدود الدراسة، وذلك ضمن النقاط التالية:

- الحدود المكانية: مديرية السكن لولاية الطارف.
- الحدود الزمانية: ما بين 2023/03/22 لغاية 2023/05/31.
- الحدود البشرية: نقوم بهذه الدراسة على العاملين بمديرية السكن لولاية الطارف.

المطلب الثالث: صدق الاستبيان وأدوات المعالجة الإحصائية

يمكن من خلال هذا المطلب التطرق لدراسة الأسس المنهجية التي إعتماذ فيها لتحقيق عملية التحكيم على الاستبيان أو الاستمارة، والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وذلك من خلال مايلي:

أولاً- تحكيم الإستمارة

تم المصادقة على الاستبيان من طرف الأستاذ المشرف.

ثانياً- أدوات المعالجة الإحصائية

تمت معالجة بيانات الدراسة التي جمعت من قوائم الاستبيان بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار رقم 25، حيث ان هذا البرنامج يمثل إحدى أهم البرامج في الدراسات الجامعية والأبحاث، ومنه فإن ذلك يمكننا من إيجاد التحليلات الإحصائية التالية:

1- الأساليب الإحصائية المستخدمة في فحص ثبات الإستمارة:

- إختبار طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- التكرار والنسب المؤوية لوصف خصائص عينة الدراسة؛
 - الوسط الحسابي لتحديد إستجابات عينة الدراسة تجاه كل العبارات للمحورين؛
 - الإنحراف المعياري ومعادل الإختلاف النسبي لتحديد مدى تشتت إجابات المستجوبين حول كل العبارات.

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في إختبار الفرضيات

- إختبار الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression Linear) لتحديد نظام المعلومات كمتغير مستقل مع القرارات الاستراتيجية كمتغير تابع.

- إختبار الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Linear) لإختبار مدى علاقة المتغير نظام المعلومات القرارات الاستراتيجية.

وقد تم إستخدام مستوى ثقة 95% في إختبار الفرضية الإحصائية للدراسة، وإحتمال الخطأ يساوي 05%، وهي النسبة المناسبة لطبيعة الدراسة.

ثالثاً- تصميم أداة الدراسة

يبين في هذا العنصر تصميم أداة الدراسة من متغيرات، كالآتي:

1- الجزء الأول: يتضمن معلومات عامة حول المجيب أو أفراد العينة من 01 إلى 05 وتتمثل في:

- المتغيرات الشخصية: تشمل على الجنس، والعمر أو الفئة العمرية، والمستوى الدراسي.

- المتغيرات الوظيفية: الوظيفة أو المنصب، سنوات الخبرة أو الاقدمية.

2- الجزء الثاني خاص بنظام المعلومات، ويحتوي هذا الجزء على 15 عبارات.

3- الجزء الثالث خاص القرارات الاستراتيجية، ويحتوي هذا الجزء على 15 عبارات.

والجدول التالي يوضح ما ذكر سابقاً كمايلي:

جدول رقم 01: متغيرات الدراسة

رقم العبارة	المتغيرات
من 01 إلى 05	معلومات عامة حول المجيب
من 01 إلى 15	نظام المعلومات
من 01 إلى 15	القرارات الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الإستمارة.

رابعاً- حساب المدلول

يتم تفسير قيمة المتوسط الحسابي بعد حسابه بناءً على عدد الخيارات والفئات في المقياس، وفيما يلي

وصفاً لخطوات التفسير في حالة استخدام مقياس "ليكرت الخماسي":

- يتم حساب المدى، حيث يساوي $4=1-5$ ؛

- يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات)، اذن $0.80 = 5/4$ ؛

- فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي: من 1 الى $1+0.80$ ، وهكذا بالنسبة لبقية قيم المتوسطات الحسابية، فيكون الجدول التالي الذي يبين طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية. وقد تم الإعتماد على سلم أو مقاييس "ليكارت *Likert*" الخماسي للإجابة على عبارات الإستمارة، وذلك على الأساس التالي:

(5) درجات = موافق بشدة

(4) درجات = موافق

(3) درجات = موافق إلى حد ما

(2) درجتين = غير موافق

(1) درجة = غير موافق بشدة

وللحكم على مستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة تم القيام بالخطوات التالية:

- حساب المدى

المدى = الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس

وعليه المدى = $5 - 1 = 4$

- حساب طول الخلية

طول الخلية = المدى / الحد الأعلى للمقياس

وعليه طول الخلية = $5/4 = 0.80$

- تحديد المجالات وذلك بإضافة طول الخلية إبتداء من الحد الأدنى للمقياس وصولاً إلى الحد الأعلى

له.

والجدول التالي يوضح مجالات الوسط ومستوى الموافقة كمايلي: (1)

جدول رقم 02: مجالات الوسط الحسابي ومستوى الموافقة

مستوى الموافقة	مجالات الوسط الحسابي
منخفض جداً	[1.80 - 1]
منخفض	[2.60 - 1.81]
متوسط	[3.40 - 2.61]
مرتفع	[4.20 - 3.41]
مرتفع جداً	[5 - 4.21]

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على: محمد صبحي أبو صالح، عدنان محمد عوض، (2010): مقدمة في الإحصاء مبادئ وتحليل SPSS، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص ص 65-66.

خامساً- ثبات الاستبيان

في هذا العنصر يتم التحقق من ثبات وصدق الإستمارة، وذلك كمايلي:

1- ثبات أداة الدراسة

تتم من خلال إستعمال معامل "ألف كرونباخ *Cronbach Alpha*"، ويستعمل هذا الأخير لقياس مدى

ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعية، حيث توضح النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم 03: قياس صدق الاستمارة باستخدام معامل كرونباخ

المحاور	معامل α كرونباخ	الثبات*
المحور الثاني	0.994	0.910
المحور الثالث	0.962	0.930
المجموع	0.978	0.920

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS الإصدار رقم 25.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة المعاملات لـ "ألفا كرونباخ" لكل من المتغير المستقل الخاص بالمحور الثاني وهو الخاص بنظام المعلومات، والذي شمل على قيمة 0.994، وقيمة المتغير التابع الخاص بالقرارات الاستراتيجية ضمن المحور الثالث والذي يقدر بـ 0.962. وكذلك تراوحت قيمة الثبات ما بين 0.910

(1) من إعداد الطالب بالإعتماد على: محمد صبحي أبو صالح، عدنان محمد عوض، (2010): مقدمة في الإحصاء مبادئ وتحليل SPSS، دار المسيرة، الأردن، ص ص 65-66.

و0.930، والقيمة الكلية للمتغيرين هي 0.920، وبما أن قيم الثبات أكبر من 0.60 فهذا يدل على وجود ثبات عالي ويمكن القول إن أداة الدراسة صالحة لقياس ما أعدت من أجله.

2- صدق أداء الدراسة

يتحقق صدق الإستمارة إذا تمكنا من قياس ما صممت من أجله، وتم مراجعة الإطار النظري (الكتب، والدراسات، والمقالات، والأبحاث والمجلات والأطروحات) للتأكد من صدق المحتوى، كما قام الطالب بالتحقق من صلاحية أداة الدراسة من جوانب أخرى، وبما يناسب أهدافها، وهذا بإتباع الخطوات التالية:

- الصدق الظاهري

يعتني هذا الشرط بإرتباط الأسئلة مع أهداف الدراسة والتأكد من تضمن المقياس لعدد كافي من الأسئلة التي تعبر عن المتغيرات، وتخدم أهداف البحث، وذلك من خلال إعتقاد الطالبين على الدراسات السابقة في وضع الإستمارة، مع إستشارة وأخذ رأي الأستاذ المشرف.

- الإتساق الداخلي

تم التحقق من الإتساق الداخلي لأداة الدراسة وكل عنصر منها، ومدى إرتباط هذه الفقرات المكونة لها ببعضها، والتأكد من عدم تداخلها، وتحقق الطالبين من ذلك بإيجاد معاملات الإرتباط بإستخدام "معامل الإرتباط بيرسون"، والذي يمكن إيجازه ضمن الجدول التالي:

جدول رقم 04: معامل الإرتباط بيرسون لعناصر الإستمارة

المتغيرات	قيمة معامل بيرسون	مستوى الدلالة Sig
نظام المعلومات	0.6451	0.000*
القرارات الاستراتيجية	0.6314	0.000*
عناصر الإستمارة		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS الإصدار رقم 25.

* دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$

** غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن معاملات بيرسون والمتعلقة بالمتغيرات بنظام المعلومات، القرارات الاستراتيجية، دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)، حيث مستوى الدلالة أقل من مستوى معاملات لجميع المتغيرات، كما ينحصر معامل الإرتباط بيرسون ما بين 0.6314 و0.6451، وبما ان معاملات

الإرتباط موجبة طردية فهي تعكس وجود إرتباط، كما انه تتراوح درجته ما بين المتوسط والقوي، وبذلك تعكس مدى صدقها بخصوص ما وضعت لقياسه. وبالتالي يكون الطالبين قد تأكدنا من ثبات وصدق أداة الدراسة وهو ما يعني أنها ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، بحيث يمكن الإعتماد عليها لقياس ما أعدت من أجله، كما يمكن من خلالها الإعتماد على نتائج الدراسة الميدانية وإمكانية تعميمها على المجتمع الإحصائي للدراسة.

المبحث الثالث: تفرغ الإستمارة والمقابلة وتحليل نتائجها

من خلال هذا المبحث سيتم تفرغ وتحليل ودراسة نتائج الإستمارة والمقابلة، وذلك من خلال المطالب

التالية:

المطلب الأول: عرض نتائج محاور الاستمارة

يمكن من خلال هذا المطلب عرض وتحليل نتائج الإستمارة، وذلك من خلال العناصر التالية:

أولاً- المحور الأول: المعلومات العامة لأفراد العينة

إن العنصر الأول في الاستمارة هو المتعلق بالمعلومات العامة لأفراد العينة، أو البيانات الشخصية

لأفراد العينة، ويمكن عرضها وتحليلها وهذا كمايلي:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

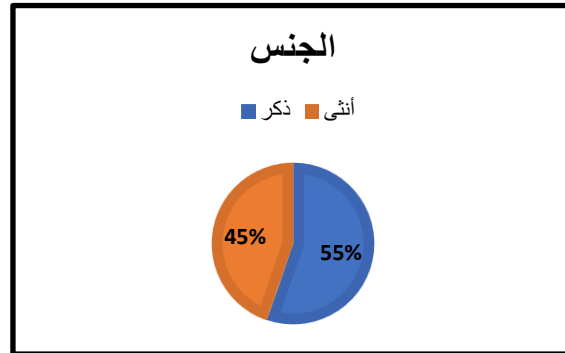
يتم توضيح وعرض النتائج المتعلقة بمتغير الجنس من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 05: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
55.29	47	ذكر
44.71	38	أنثى
100	85	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS الإصدار رقم 25.

شكل رقم 11: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم 05.

يلاحظ من خلال الشكل السابق أن تعداد الذكور الذي يقدر بنسبة 55.29% وهي الغالبة، في حين أن هناك نسبة تقدر بـ 44.71% من أفراد العينة هم من فئة الإناث، يتبين أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، إلا أنه يمكن القول أنه ليس هناك تمييز فيما بين الفئتين في المديرية.

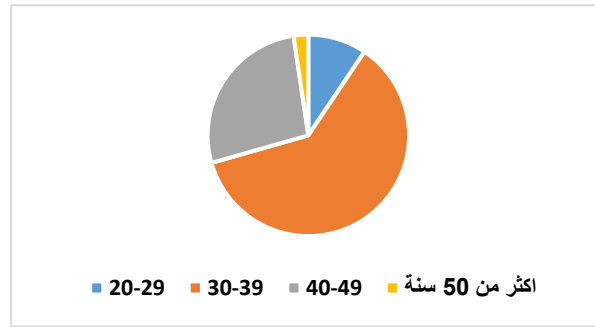
2- توزيع أفراد العينة حسب العمر أو الفئة العمرية أو السن:

جدول رقم 06: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للسن

النسبة المئوية (%)	التكرار	العينة الفئات العمرية
09.41	08	29-20 سنة
61.17	52	39-30 سنة
27.05	23	49-40 سنة
02.35	02	أكثر من 50 سنة
100	85	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS الإصدار رقم 25.

شكل رقم 12: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم 06.

يمكن من خلال الشكل السابق أن أفراد العينة من شريحة ما بين 29-20 سنة حيث تقدر نسبتهم بـ 09.41%، كما أن نسبة 61.17% هي تنتمي لشريحة ما بين 39-30 سنة، أما شريحة 49-40 سنة فتقدر نسبتهم بـ 27.05%، ونسبة 02.35%، هي من شريحة أكثر من 50 سنة، وبذلك فقد غطت الاستمارة تقريباً مختلف شرائح الفئات العمرية للعاملين بالمديرية، ويمكن تفسير ذلك على أن العينة شملت على أفراد من فئة الشباب بالأغلبية، كما أنه يعود للبنية الديمغرافيا للمجتمع الجزائري والتي تشمل على فئة الشباب بنسبة كبيرة.

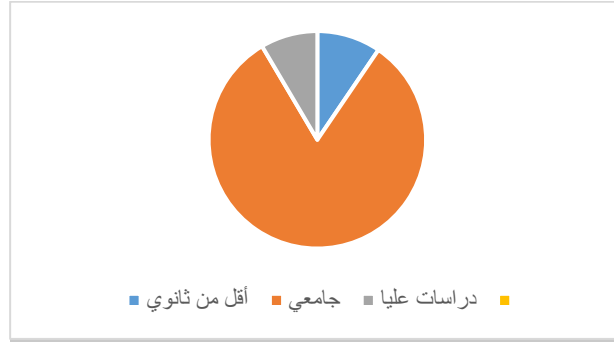
3- المستوى الدراسي

جدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية (%)	التكرار	العينة المستوى الدراسي
09.41	08	أقل من ثانوي
81.17	69	جامعي
09.41	08	دراسات عليا
100	85	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS الإصدار رقم 25.

شكل رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم 07.

من خلال الشكل السابق يمكن ملاحظة أن أغلبية أفراد العينة من العاملين بالمؤسسة هم من ذوي المستوى الجامعي بأغلبية كبيرة، حيث يقدر نسبتهم من العينة بـ 81.17%، كما ان نسبة تقدر بـ 08.23% هم من ذوي مستوى دراسات عليا وقل من ثانوي، وبذلك فلقد غطت عينة الدراسة مختلف المستويات التعليمية والمؤهلات العلمية للعاملين في المديرية.

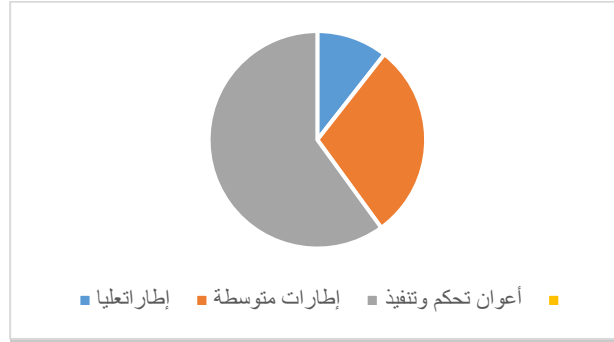
4- الوظيفة

جدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية (%)	التكرار	العينة المستوى الدراسي
10.58	09	إطارات عليا
29.41	25	إطارات متوسطة
60	51	أعوان تحكم وتنفيذ
100	85	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS الإصدار رقم 25.

شكل رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم 08.

من خلال الشكل السابق يمكن ملاحظة أن أغلبية أفراد العينة من العاملين بالمديرية هم من أعوان التحكم وتنفي حيث تقدر نسبتهم بـ 60%، كما ان نسبة تقدر بـ 29.41% هم من الرتب إطارات متوسطة، ونسبة تقدر بـ 10.58% هم من ذوي الرتب الخاصة بإطارات عليا.

وبذلك فمن الملاحظ ان افراد العينة قد شملت على رتب مختلفة للعاملين، مع نسب أكبر للمنفذين.

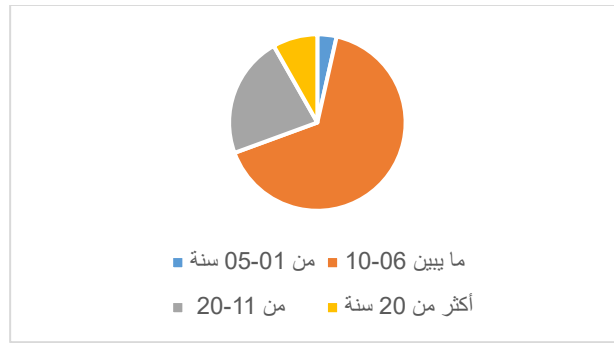
4- الأقدمية

جدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية (%)	التكرار	العينة الأقدمية
03.52	03	من 01-05 سنوات
65.88	56	ما بين 06-10 سنوات
22.35	19	من 11-20 سنة
08.23	07	أكثر من 20 سنة
100	85	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS الإصدار رقم 25.

شكل رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم 09.

من خلال الشكل السابق يمكن ملاحظة أن أغلبية أفراد العينة من العاملين بالمديرية هم من العاملين الذين لديهم اقدمية ما بين 06 سنوات إلى غاية 10 سنوات وتقدر نسبتهم بـ 65.88%، ونسبة تقدر بـ 22.35% من الذين لديهم اقدمية ما بين 11 سنة إلى 20 سنة، ونسبة تقدر بـ 08.23% هم عاملين لديهم اقدمية أكثر من 20 سنة، ونسبة تقدر بـ 03.52% هم من العاملين الذين لديهم اقدمية من سنة إلى خمس سنوات.

وبذلك فمن الملاحظ ان افراد العينة قد شملت على شرائح مختلفة من الاقدمية فيما بين افراد العينة، مع اغلبية من لجديهم اقدمية ما بين 06 سنوات إلى غاية 10 سنوات.

ثانياً- المحور الثاني: نظام المعلومات

من خلال نتائج برنامج SPSS فإن معامل الثبات (معامل الصدق، أو معامل كرنباخ) لعبارات المحور الثاني الخاص بنظام المعلومات لـ 85 للعاملين بالمؤسسة، حيث أنهم يمثلون عينة الدراسة، بمقدار 0.994 لمعامل كرنباخ.

جدول رقم 10: تفريغ الاستمارة "المحور الثاني: نظام المعلومات"

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
01	إن المعلومات والبيانات تنتج في بداية نشاط المؤسسة	4.22	0.856	01	مرتفع جداً
02	تمثل المعلومات مدخلات لأي نشاط في المؤسسة	3.96	0.744	02	مرتفع
03	هناك مخرجات للمعلومات لأي نشاط في المؤسسة	3.90	0.985	03	مرتفع
04	يتم الاعتماد على المعلومات بشكل دوري ويومي في المؤسسة	3.71	0.858	06	مرتفع
05	يتم إنتاج المعلومات بشكل يومي من خلال النشاط اليومي للمؤسسة	3.75	0.924	05	مرتفع
06	يمثل نظام المعلومات الإداري وسيلة إتصال بين مختلف الإدارات داخل المؤسسة	3.63	0.913	07	مرتفع
07	يتم معالجة المعلومات بنظام المعلومات الإداري	3.81	0.803	04	مرتفع
08	يتم تخزين مختلف المعلومات الإضافية	3.52	0.795	08	مرتفع
09	يتم الاستعانة بأي معلومة تساهم في حل مشكل بنظام المعلومات الإداري	3.18	0.813	10	متوسط
10	لا تقتصر المعلومات على الجانب المالي فقط بل هناك ما يتعلق بالجانب البشري والتسويقي بالمؤسسة	3.40	0.841	09	مرتفع
11	تمثل عملية تحليل البيانات وجمعها وأرشفتها من مهام نظام المعلومات بالمؤسسة	3.92	0.756	02	مرتفع

مرتفع	03	0.985	3.90	يساهم نظام المعلومات في تحسين عمليات التنسيق المعلومات فيما بين الإدارات	12
مرتفع	07	0.913	3.63	يشكل نظام المعلومات عامل مهم في عمليات توفير مختلف المعلومات فيما بين الإدارات ضمن النشاطات اليومي بالمؤسسة	13
مرتفع	04	0.803	3.81	يسهل نظام المعلومات عمليات الاتصال فيما بين الإدارات	14
مرتفع	08	0.795	3.52	يساهم نظام المعلومات في معالجة المعلومات والبيانات وتنظيمها بشكل فعال لمختلف نشاطات المؤسسة	15
مرتفع	-	0.853	3.708	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS الإصدار رقم 25.

من الملاحظ من خلال النتائج السابقة أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي هي تتعلق بالعبارة الأولى، والتي يقدر متوسطها الحسابي بـ 4.22، في حين قيمة الانحراف المعياري بـ 0.856، العبارة "إن المعلومات والبيانات تنتج في بداية نشاط المؤسسة"، هي بمستوى موافقة مرتفع جداً، وأيضاً العبارة رقم 02 وهي "تمثل المعلومات مدخلات لأي نشاط في المؤسسة"، والتي يقدر متوسطها الحسابي بـ 3.96، في حين قيمة الانحراف المعياري بـ 0.744، وبمستوى موافقة مرتفع، كما أن أقل نتيجة إرتبطت بالعبارة رقم 09 وهي "يتم الاستعانة بأي معلومة تساهم في حل مشكل بنظام المعلومات الإداري"، والتي يقدر متوسطها الحسابي بـ 3.18، وإنحرافها المعياري بـ 0.813، وبمستوى موافقة متوسط، والملاحظ ان باقي العبارات قد شملت على مستوى موافقة مرتفع.

ثالثاً- المحور الثالث: القرارات الاستراتيجية

من خلال نتائج برنامج SPSS فإن معامل الثبات (معامل الصدق، أو معامل كرونباخ) لعبارات المحور الثالث الخاص بالقرارات الاستراتيجية لـ 85 للعاملين بالمؤسسة حيث أنهم يمثلون عينة الدراسة، ويقدر مهامل كرنباخ بـ 0.962.

جدول رقم 11: تفرغ الاستمارة "المحور الثالث: القرارات الاستراتيجية"

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
01	تعتبر القرارات إجراء خاص إلا بالمسؤول	3.88	0.889	02	مرتفع
02	تمثل القرارات عامل مهم في إنجاز وتحديد المهام بين الافراد	3.74	0.822	05	مرتفع
03	يعتمد متخذ القرار على المعلومات في عمليات إتخاذ القرار	3.84	0.802	03	مرتفع
04	تشكل وسائل الإتصال عامل مهم في إتخاذ القرار	3.98	0.711	01	مرتفع
05	تعتبر الثنائية (المعلومات، وسائل الإتصال) أهم الثنائيات التي يركز عليها متخذ القرار	3.80	0.723	04	مرتفع
06	هناك أنواع عديدة لقرارات منها الاستراتيجية والإدارية والمالية والتسويقية	3.69	0.833	08	مرتفع
07	تشكل القرارات الاستراتيجية قرارات خاصة بالمسؤولين بالإدارة العليا	3.70	0.791	07	مرتفع
08	تعتبر القرارات الاستراتيجية عامل حاسم في تحديد استراتيجية المؤسسة في الفترة المتوسطة والطويلة	3.56	0.796	10	مرتفع
09	هناك إستراتيجية بديلة تعتمد في حالات فشل الاستراتيجية المعتمدة	3.73	0.794	06	مرتفع
10	تشكل القرارات الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة عامل مهم في توضيح رؤية ورسالة المؤسسة بالنسبة للعاملين	3.66	0.793	09	مرتفع

مرتفع	05	0.822	3.74	تمثل القرارات الاستراتيجية عامل مهم في تحديد مسار مستقبل المؤسسة وذلك بتحديد أهدافها	11
مرتفع	03	0.802	3.84	تعتبر القرارات الاستراتيجية أهم القرارات المتخذة بالمؤسسة بغية تحديد أهدافها بشكل واضح وأسس تحقيق ذلك الأهداف	12
مرتفع	08	0.833	3.69	تشكل القرارات الاستراتيجية عامل مهم في تحديد المهام والنشاطات المستقبلية للمؤسسة	13
مرتفع	07	0.791	3.70	تشكل القرارات الاستراتيجية أخطر قرارات يتخذها المسؤول بالإدارة العليا لأنها ترتبط بوجود المؤسسة في حد ذاتها	14
مرتفع	10	0.799	3.58	تسعى الإدارة العليا التقليل من المخاطر في عملية إتخاذ القرارات وذلك بتوفير معلومات وبيانات كافية تساهم في عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية	15
مرتفع	-			المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS الإصدار رقم 25.

من الملاحظ من خلال النتائج السابقة ان اعلى قيمة للمتوسط الحساب هي تتعلق العبارة رقم 04 ورقم 01، وهما على التوالي: العبارة رقم 04: تشكل وسائل الإتصال عامل مهم في إتخاذ القرار، والعبارة رقم 01: تعتبر القرارات إجراء خاص إلا بالمسؤول، والتي يقدر متوسطها الحسابي على التوالي بـ 3.98 وبـ 3.88، في حين قيمة الانحراف المعياري على التوالي بـ 0.711، وذلك بمستوى مرتفع، كما أن أقل نتيجة إرتبطت بالعبارة رقم 08 وهي: "تعتبر القرارات الاستراتيجية عامل حاسم في تحديد استراتيجية المؤسسة في الفترة المتوسطة والطويلة"، والتي يقدر متوسطها الحسابي بـ 3.56، وانحرافها المعياري 0.796، وبمستوى موافقة مرتفع، والملاحظ ان باقي العبارات قد شملت على مستوى موافقة مرتفع.

المطلب الثاني: تفرغ المقابلة

يمكن عرض لنتائج المقابلة التي تمت على مستوى رئيس مصلحة المستخدمين، وهي كمايلي:

س 1: هل المؤسسة تعمل على تحسين فعالية نظام المعلومات بشكل يمكن من ضمان سرعة وأمان لمعلوماتها؟

ج 1: نعم، ان المؤسسة تعمل على تحسين بشكل مستمر لفعالية نظامها الخاص بنقل ومعالجة وتخزين المعلومات.

س 2: هل تعمل المؤسسة على تطبيق البرمجيات الحديثة في نظامها المعلوماتي؟

ج 2: نعم، تعمل المؤسسة من خلال برنامج خاص بـ "DATA"، حيث يتم تنصيبه من طرف الجهات المختصة بالمديرية.

س 3: هل المؤسسة تعمل على تحسين جودة معلوماتها بشكل دائم ومستمر وارشفتها بشكل فعال لضمانها في المستقبل؟

ج 3: بطبيعة الحال تعمل المؤسسة على تحسين جودة معلوماتها بشكل دائم ومستمر وارشفتها بشكل فعال لضمانها في المستقبل.

س 4: هل المعلومات تساهم متخذي القرارات عامة والقرارات الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الهامة بالمؤسسة؟

ج 4: إن المعلومات تساهم متخذي القرارات عامة والقرارات الاستراتيجية خاصة في المديرية بشكل كبير وواضح، حيث ان اتخاذ القرارات الهامة بالمديرية تعتمد بالأساس على المعلومات والبيانات المتوفرة بنظام المعلومات بالمديرية، وبالتالي هي تساهم في تسيير مختلف نشاطات المديرية بشكل يومي.

س 5: ما هي أهم العراقيل التي يمكن أن ترافق متخذ القرارات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟

ج 5: هناك عراقيل ترافق متخذ القرارات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، لكنها ليست بالخطيرة او حالة عدم التأكد.

س 6: ما هي نسب نجاح القرارات التي تتم على مستوى المديرية وتكون فعالة في حل المشكلات؟

ج 6: إن نسب نجاح القرارات التي تتم على مستوى المديرية هي نسب مرتفعة، وهي أيضا فعالة حيث أنها تساهم بشكل كبير في حل مختلف المشكلات بالمديرية.

س7: ماهي الإجراءات التي يعمل عليها متخذ القرارات الاستراتيجية لضمان فعالية قراراته وتفاذي حالات عدم اليقين؟

ج7: هناك إجراءات يعمل عليها متخذ القرارات الاستراتيجية لضمان فعالية قراراته وتفاذي حالات عدم اليقين، حيث أنها تتضمن على المعلومات المتراكمة والحصول على كل ما هو بيانات عن تلك المشكلة، والعمل على إيجاد حل لها، ومن ثم إتخاذ القرار وعرضه على المسؤولين بالتتابع.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

يمكن من خلال هذا المطلب عرض لإختبار الفرضيات الدراسة، ومناقشة نتائج الدراسة، وذلك من خلال العنصرين التاليين:

أولاً- إختبار فرضيات الدراسة

يمكن إختبار فرضية الدراسة الفرعية أولاً ومن ثم الفرضية الرئيسية، وذلك من خلال برنامج SPSS، وذلك كمايلي:

يمكن إختبار فرضيات الدراسة من خلال عرضها كمايلي:

1- الفرضية الأولى

وتتص على أنه:

- H0: " لا يوجد هناك علاقة تأثير بين نظام المعلومات والقرارات الاستراتيجية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ في مديرية السكن بالطارف".

- H1: " يوجد هناك علاقة تأثير بين نظام المعلومات والقرارات الاستراتيجية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ في مديرية السكن بالطارف".

وبذلك، يتم اختبار أثر المتغير المستقل المتمثل فيما بين نظام المعلومات والقرارات الاستراتيجية، وذلك بإستخدام الانحدار الخطي البسيط، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 12: نتائج إختبار الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل على المتغير التابع

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التفسير R^2	قيمة F	درجة الحرية	Sig	ميل الانحدار	قيمة (T)	Sig	القرار الإحصائي
نظام المعلومات	القرارات الاستراتيجية	0.315	0.099	4.177	84	0.048*	0.229	2.044	0.048*	الرفض

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 25.

* دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$

** غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$

يستنتج من الجدول السابق، ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط 0.315 وتدل على وجود ارتباط موجب ضعيف بين نظام المعلومات والقرارات الاستراتيجية في المؤسسة، وبلغت قيمة معامل التفسير 0.099 أي بنسبة تقدر بـ 9% من التغيرات التي تطرأ فيما بين نظام المعلومات والقرارات الاستراتيجية في المؤسسة، كما يمكن إضافة أن هذه النتيجة تعود لوجود أسباب أخرى لم ندرجها في الدراسة وتتح لنا معرفة مستوى التأثير بكل المتغيرات التي لها تأثير على عملية نظام المعلومات والقرارات الاستراتيجية.

- كما بلغت F قيمة 4.177، وقيمة مستوى الدلالة بـ 0.048، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه قيمة معامل فيشر دالة إحصائية، وبالتالي التحقق من وجود أثر للمتغير المستقل نظام المعلومات على المتغير التابع وهو القرارات الاستراتيجية.

- وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.229، وقيمة (T) بـ 2.044، ومستوى الدلالة بـ 0.048، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي التحقق من أن ميل الانحدار معنوي، ومن ثم يتم اعتماد رفض الفرضية المنفية أي بمعنى أنه: "يوجد هناك علاقة تأثير بين نظام المعلومات والقرارات الاستراتيجية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مديرية السكن بالطارف".

2- إختبار الفرضية الثانية

وتنص على أنه:

- H0: " لا يوجد هناك علاقة إرتباط بين نظام المعلومات والقرارات الاستراتيجية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ في مديرية السكن بالطارف".

- H1: " يوجد هناك علاقة إرتباط بين نظام المعلومات والقرارات الاستراتيجية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ في مديرية السكن بالطارف".

وذلك بإستخدام الانحدار الخطي المتعدد، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 13: نتائج إختبار التأثير بين متغيرات الدراسة بإستخدام الإندار الخطي المتعدد

القرار الإحصائي	Sig	قيمة (T)	ميل الإندار	Sig	درجة الحرية	قيمة F	معامل التغير R'	معامل الإرتباط	المتغير المستقل والمتغير التابع
الرفض	0.000*	4.090	0.501	0.000*	84	11.679	0.387	0.622	نظام المعلومات
	0.239**	1.159	0.195						القرارات الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS الإصدار رقم 25.

* دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$

** غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$

يستنتج من الجدول السابق ما يلي:

- أن قيمة (F) تقدر بـ 11.679، ومستوى الدلالة بـ 0.000 أي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وبالتالي تأكد وجود إرتباط بين نظام المعلومات والقرارات الاستراتيجية.

- كما يمكن ملاحظة أن قيمة ميل الإندار لنظام المعلومات بأنه دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأن مستوى الدلالة قدر بـ 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي تعني هذه النتيجة أن معلمة نظام المعلومات.

- كما يمكن ملاحظة أن قيمة ميل الإنحدار على القرارات الاستراتيجية غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 لأن مستوى الدلالة قدر بـ 0.239 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي تعني هذه النتيجة أن معلمة القرارات الاستراتيجية غير معنوية.

وبعد الحصول على النتائج السابقة للفرضية الرئيسية، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد هناك علاقة ارتباط بين نظام المعلومات والقرارات الاستراتيجية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مديرية السكن بالطارف".

ثانياً- نتائج الجانب التطبيقي

يمكن عرض لمختلف النتائج وتحليلها ضمن النقاط التالية:

- ان المعلومات والبيانات يتم خلقها بشكل دوري يومياً من خلال النشاط اليومية لمديرية السكن بالطارف؛
- لنظام المعلومات مداخل ومخارج تتشكل من المعلومات والبيانات بالمديرية؛
- يعتبر نظام المعلومات الإداري من اهم الأسس التي تلعب دور في نقل ومعالجة وتخزين المعلومات والبيانات؛
- تساهم الثنائية (وسائل اتصال، معلومات بيانات) في توزيع متخذ القرار بشكل مستمر بمختلف البيانات الخاصة باي مهام او نشاط؛
- تلعب المعلومات والبيانات عامل رئيسي في توضيح الصورة الكاملة لمتخذ القرارات عامة والقرارات الاستراتيجية خاصة؛
- يلعب نظام المعلومات الإداري دور كبير في توزيع متخذ القرارات الاستراتيجية بمختلف المعلومات والبيانات التي تمكنه من اتخاذ القرارات بشكل اقل مخاطرة وعدم اليقين.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل تم توضيح ان هناك علاقة كبيرة بين نظام المعلومات الإداري والقرارات الاستراتيجية، حيث يعتبر نظام المعلومات الإداري من اهم الأنظمة بالمؤسسة الحديثة، والذي له تأثير كبير في مخرجاته على متخذ القرارات سواء الاستراتيجية او الإدارية او المالية، وبذلك يمثل نظام المعلومات الإدارية الشبكة العصبية داخل مديرية السكن بالطارف، فهو يزود مختلف المسؤولين بالمعلومات والبيانات سواء في حالتها الخامه او معالجة ومخزنة سابقاً، مما يمكنهم من استخدامها في حل المشكلات واتخاذ قرارات استراتيجية تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة ككل، وبشكل من تقادي المخاطر وتقليلها، وتقليل عدم اليقين في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

الخاتمة

الخاتمة

كخلاصة لما سبق ضمن هذه الدراسة الخاصة بدور نزام المعلومات في تحسين القرارات الاستراتيجية، أن نظام المعلومات يعتبر نظام ذا أهمية كبيرة للمؤسسة اليوم، فهو يساهم في نشاط المؤسسة بشكل مباشر سواء بالتزويد المستمر بالمعلومات لمختلف الإدارات او بالحفاظ على وعملية التواصل فيما بينهم، على بالعمل على نقل ومعالجة وتخزين المعلومات المتنقلة.

كما إن المعلومات تعتبر مادة مهمة في عملية تنفيذ المهام وتحقيق اهداف المؤسسة، حيث عملية انتاجها هي يومية، ويتم تخزينها وهذا لتسهيل عملية معالجتها واستخدامها فيما بعد، وتعتبر هذه المعلومات مهمة في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة فهي تساهم بشكل كبير في تحديد المشكل وإيجاد الحل على اعتبار متخذ القرارات يسعى دائما لإتمام مهام الموكلة له ولفريق عمله، كما انها تساهم في تقويم الأداء حيث انها مرتبطة بالعملية الرقابية والتخطيطية، وهذا ما يجعلها تعتبر من اهم المصادر التي لها استخدامات لغايات عديدة، فهي تساهم في حل المشاكل وتساهم في عملية التخطيطي، وتساهم في عملية الرقابة، وبالتالي فهي لها دوا في عملية تقييم الأداء.

وبالتالي فالمعلومات ضمن نظام المعلومات الاداري لها دور كبير في المؤسسة فهذه الأخيرة تولي لها أهمية كبيرة بغية تسهيل العمل بالنسبة للمسؤولين ضمن عملية انجاز مهامهم وتحقيق اهداف المؤسسة، ولقد أوضحنا بأن هناك علاقة كبيرة بين نظام المعلومات الإداري والقرارات الاستراتيجية، حيث يعتبر نظام المعلومات الإداري من اهم الأنظمة بالمؤسسة الحديثة، والذي له تأثير كبير في مخرجاته على متخذ القرارات سواء الاستراتيجية او الإدارية او المالية، وبذلك يمثل نظام المعلومات الإدارية الشبكة العصبية داخل المؤسسة، فهو يزود مختلف المسؤولين بالمعلومات والبيانات سواء في حالتها الخامة او معالجة ومخزنة سابقاً، مما يمكنهم من استخدامها في حل المشكلات واتخاذ قرارات استراتيجية تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة ككل، وبشكل من تقادي المخاطر وتقليلها، وتقليل عدم اليقين في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

1- نتائج الدراسة

من خلال بحثنا تمكنا من الوصول إلى النتائج التالية:

- ان المعلومات والبيانات يتم خلقها بشكل دوري يومياً من خلال النشاط اليومي للمؤسسة؛
- لنظام المعلومات مداخل ومخارج تتشكل من المعلومات والبيانات بالمؤسسة؛
- يعتبر نظام المعلومات الإداري من اهم الأسس التي تلعب دور في نقل ومعالجة وتخزين المعلومات والبيانات؛
- تساهم الثنائية (وسائل اتصال، معلومات بيانات) في توزيع متخذ القرار بشكل مستمر بمختلف البيانات الخاصة باي مهام او نشاط؛
- يسمح الاستخدام العقلاني للمعلومات انجاز المهام في المؤسسة؛
- يعتمد متخذ القرارات على المعلومات والمعلومات المتراكمة بغية إعطاء الصورة الكاملة له؛
- ان استخدام المعلومات من طرف متخذي القرارات يتم ضمن انجاز مهام تتمثل في حل المشاكل، عملية التخطيط وعملية الرقابة بالمؤسسة؛
- تمثل المعلومات الركيزة الأساسية لتحسين عملية اتخاذ القرار وبالتالي تحسين وتقويم أداء المؤسسة؛
- تلعب المعلومات والبيانات عامل رئيسي في توضيح الصورة الكاملة لمتخذ القرارات عامة والقرارات الاستراتيجية خاصة؛
- يلعب نظام المعلومات الإداري دور كبير في توزيع متخذ القرارات الاستراتيجية بمختلف المعلومات والبيانات التي تمكنه من اتخاذ القرارات بشكل اقل مخاطرة وعدم اليقين.

2- إقتراحات الدراسة

- يمكن عرض لبعض الإقتراحات التي تتعلق بموضوع الدراسة وذلك من خلال النقاط التالية:
- إعطاء أولوية خاصة للمجال المعلوماتي والاهتمام بتوفير مستلزمات إقامة وتطوير البنية الأساسية للمعلومات وأنظمتها في المؤسسات الجزائرية؛

- ضرورة الاهتمام بإنشاء وتأسيس وحدات معلومات في أجهزة وإدارات المؤسسات الجزائرية وذلك لتحسين أدائها بشكل أكثر فعالية؛
- تحسين استخدام المعلومات من خلال تكنولوجيا الاتصال الحديثة؛
- تطوير القاعدة البيانية للمؤسسة وتحديثها معلوماتها من خلال برمجيات تخطيط الموارد .ERP

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً- قائمة الكتب باللغة العربية

1. إبراهيم نائب، (2001): إنعام باقية، نظرية القرارات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
2. أحمد حسين علي حسين، (1997): نظم المعلومات المحاسبية -الاطار الفكري والنظم التطبيقية- ، دار مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر.
3. أحمد حسين علي حسين، (2003): نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر، ط01، مصر.
4. أحمد محمد المصري، (2000): الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
5. أوكيل سعيد، (2017): ريادة الأعمال أو المقاولاتية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط01، الجزائر.
6. حسين بلعجوز، (2008): نظرية القرار -مدخل إداري وكمي-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
7. حسين بلعجوز، (2017): المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، ط02، الجزائر.
8. خالد الهيثي، (2000): الأساليب الكمية: مدخل إتخاذ القرارات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
9. خالص صافي صالح، (2010): رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
10. خليل محمد حسن الشماع، واخرون، (2000): النظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن.
11. صباح رحيمة محسن، (2011): نظم المعلومات المالية -أسسها النظرية وبناء قواعد بياناتها-، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. علاء فرج الطاهر، (2010): إدارة المعلومات والمعرفة، دار الرابية للنشر والتوزيع، ط01، الأردن.

13. علي حسين، نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري كمي، توزيع ونشر دار زهران، الأردن 2008.
14. علي فهمي، (2004): نظم دعم اتخاذ القرار والأنظمة الذكية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
15. كمال الدين الدهراوي، (1997): مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، دار الجامعة، مصر.
16. محمد السعيد خشبة، محمود عبد العظيم عبد الله، (2007): نظم المعلومات - المفاهيم والتكنولوجيا-، ط02، جامعة الأزهر، مصر.
17. محمد القريوتي، (2008): نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط01، الأردن.
18. محمد رفيق الطيب، (2012): مدخل للتسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر.
19. مداح عرايبي الحاج، (2015): إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
20. مؤيد عبد الحسين الفضل، عبد الكريم هادي صالح شعبان، (2002): ترشيد القرارات الإدارية، الموسوعة الشاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
21. نادرة أيوب، (1997): نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
22. نواف كنعان، (1983): عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مطبعة الفرزدق، المملكة العربية السعودية.
23. نواف كنعان، (2007): إتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
24. نوري منير، (2015): نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، ط02، الجزائر.
25. يوسف حجيم الطائي، (2006): مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل-، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط01، الأردن.

ثانياً - رسائل جامعية

1. الطيب الوافي، (2012): "دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية" -دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري-، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة عباس فرحات سطيف.
2. بلكرشة رابح، (2007): محاسبة التكاليف كمصدر للمعلومات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر.
3. بومدين فتيحة، (2007): التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر.
4. درحمون هلال، (2005): المحاسبة التحليلية "نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، فرع نقود ومالية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة يوسف بن خدة الجزائر.
5. عبده نعمان الشريف، (2005): دور نظم المعلومات في المؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية.
6. مباركة سواكري، (1996): "وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية حالة المؤسسات الجزائرية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر.
7. مرغني بلقاسم، (2014): نظام المعلومات ودوره ف اتخاذ القرار -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، قسم علوم والتسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
8. ناصر محمد علي المجهلي، (2009): "خصائص المعلومات المحاسبية واثرها في اتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.

ثالثاً - مجلات علمية

1. عبد الحميد عبد المنعم عقدة، (2007): "محددات الأداء ونظم المعلومات المحاسبية"، مقالة ضمن مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

ملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

Université Chadli Bendjedid EL TARF



كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques Commerciales et des Sciences de Gestion

إستبيان مذكرة لنيل شهادة الماستر -2-

تخصص: إدارة إستراتيجية

دور نظام المعلومات في تحسين القرارات الاستراتيجية بالمؤسسات
- دراسة حالة على مستوى مؤسسة بالطارف -

تحت إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

هذا استبيان صمم في إطار بحث علمي، الرجاء الإجابة على كل الأسئلة بكل موضوعية، والتي ستستخدم لغرض البحث العلمي مع احتفاظنا بالسرية التامة للمعلومات التي سنتحصل عليها.

ضع علامة: (x) في الإجابة الصحيحة

المحور الأول: بيانات شخصية

01- الجنس: ذكر أنثى

02- الفئة العمرية:

- 29-20 سنة
 39-30 سنة
 49-40 سنة
 أكثر من 50 سنة

03- المستوى الدراسي:

أقل من ثانوي جامعي دراسات عليا

04- الوظيفة:

إطارات عليا إطارات متوسطة أعوان تحكم وتنفيذ

05- عدد سنوات الأقدمية في الوظيفة (الخدمة):

من 01-05 سنوات ما بين 06-10 سنوات من 11-20 سنة
أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: نظام المعلومات

الرقم	الخصائص	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
01	إن المعلومات والبيانات تنتج في بداية نشاط المؤسسة					
02	تمثل المعلومات مدخلات لأي نشاط في المؤسسة					
03	هناك مخرجات للمعلومات لأي نشاط في المؤسسة					
04	يتم الاعتماد على المعلومات بشكل دوري ويومي في المؤسسة					
05	يتم إنتاج المعلومات بشكل يومي من خلال النشاط اليومي للمؤسسة					
06	يمثل نظام المعلومات الإداري وسيلة إتصال بين مختلف الإدارات داخل المؤسسة					
07	يتم معالجة المعلومات بنظام المعلومات الإداري					
08	يتم تخزين مختلف المعلومات الإضافية					
09	يتم الاستعانة بأي معلومة تساهم في حل مشكل بنظام المعلومات الإداري					
10	لا تقتصر المعلومات على الجانب المالي فقط بل هناك ما يتعلق بالجانب البشري والتسويقي بالمؤسسة					
11	تمثل عملية تحليل البيانات وجمعها وأرشفتها من مهام نظام المعلومات بالمؤسسة					
12	يساهم نظام المعلومات في تحسين عمليات التنسيق المعلومات فيما بين الإدارات					
13	يشكل نظام المعلومات عامل مهم في عمليات توفير مختلف المعلومات فيما بين الإدارات ضمن النشاطات اليومية بالمؤسسة					
14	يسهل نظام المعلومات عمليات الاتصال فيما بين الإدارات					
15	يساهم نظام المعلومات في معالجة المعلومات والبيانات وتنظيمها بشكل فعال لمختلف نشاطات المؤسسة					

المحور الثالث: القرارات الاستراتيجية

الرقم	الخصائص	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
01	تعتبر القرارات إجراء خاص إلا بالمسؤول					
02	تمثل القرارات عامل مهم في إنجاز وتحديد المهام بين الأفراد					
03	يعتمد متخذ القرار على المعلومات في عمليات إتخاذ القرار					
04	تشكل وسائل الإتصال عامل مهم في إتخاذ القرار					
05	تعتبر الثنائية (المعلومات، وسائل الإتصال) أهم الثنائيات التي يركز عليها متخذ القرار					
06	هناك أنواع عديدة لقرارات منها الاستراتيجية والإدارية والمالية والتسويقية					
07	تشكل القرارات الاستراتيجية قرارات خاصة بالمسؤولين بالإدارة العليا					
08	تعتبر القرارات الاستراتيجية عامل حاسم في تحديد استراتيجية المؤسسة في الفترة المتوسطة والطويلة					
09	هناك إستراتيجية بديلة تعتمد في حالات فشل الاستراتيجية المعتمدة					
10	تشكل القرارات الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة عامل مهم في توضيح رؤية ورسالة المؤسسة بالنسبة للعاملين					
11	تمثل القرارات الاستراتيجية عامل مهم في تحديد مسار مستقبل المؤسسة وذلك بتحديد أهدافها					
12	تعتبر القرارات الاستراتيجية أهم القرارات المتخذة بالمؤسسة بغية تحديد أهدافها بشكل واضح وأسس تحقيق ذلك الأهداف					
13	تشكل القرارات الاستراتيجية عامل مهم في تحديد المهام والنشاطات المستقبلية للمؤسسة					
14	تشكل القرارات الاستراتيجية أخطر قرارات يتخذها المسؤول بالإدارة العليا لأنها ترتبط بوجد المؤسسة في حد ذاتها					
15	تسعى الإدارة العليا التقليل من المخاطر في عملية إتخاذ القرارات وذلك بتوفير معلومات وبيانات كافية تساهم في عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية					

شكراً

قائمة أسئلة المقابلة

س 1: هل المؤسسة تعمل على تحسين فعالية نظام المعلومات بشكل يمكن من ضمان سرعة وأمان لمعلوماتها؟

ج1-

س2- هل تعمل المؤسسة على تطبيق البرمجيات الحديثة في نظامها المعلوماتي؟

ج2-

س3- هل المؤسسة تعمل على تحسين جودة معلوماتها بشكل دائم ومستمر وارشفتها بشكل فعال لضمنها في المستقبل؟

ج3

س4- هل المعلومات تساهم متخذي القرارات عامة والقرارات الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الهامة بالمؤسسة؟

ج4

س5- ما هي اهم العراقيل التي يمكن ان ترافق متخذ القرارات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟

ج5

س6- ما هي نسب نجاح القرارات التي تتم على مستوى المؤسسة وتكون فعالة في حل المشكلات؟

ج6-

س7- ماهي الإجراءات التي يعمل عليها متخذ القرارات الاستراتيجية لضمان فعالية قراراته وتغادي

حالات عدم اليقين؟

ج7-

شكرا