

شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه

أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى كل من ساهم في إخراج هذا العمل وأخص بالذكر:

أستاذي الفاضل "بلحسن محمد علي" على توجيهاته القيمة وآرائه النيرة التي ساهمت في إخراج العمل في شكله النهائي

أعضاء اللجنة المناقشين الموقرين على قبول مناقشة هذا العمل كل الأساتذة الذين ساهموا من قريب أو من بعيد في إنارة دربي العلمي والمعرفي

كل عمال جامعة محمد خيضر بسكرة وخاصة كلية العلوم الاقتصادية

كل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس وكالة

بسكرة وعلى رأسهم: دبراسو عبد حلیم

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان للعائلة الكريمة وخاصة

الوالدين الكريمين حفظهما الله والأصدقاء والزملاء

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني في انجاز هذا العمل المتواضع

أهدي ثمرة هذا العمل والجهد إلى:

التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، والتي غمرتني بعطفها وحنانها

وأنارت لي درب أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها

إلى أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره

إلى من عشت وتربيت معهم إلى إخوتي وأخواتي

إلى خالاتي العزيزات على قلبي واللاتي ساعداني ماديا ومعنويا: دالي

علي نجاه ورحيمة

إلى ابن أختي محمد مأمون أنار الله دربه

إلى صديقات العمر حنينة، زليخة، رميساء

إلى من تقاسمت وتنافست معهم حلاوة البحث العلمي زملائي في

الدراسة

إلى كل العائلة والأقارب وكل من ساعدني في انجاز هذا العمل

المتواضع من قريب أو من بعيد

ملخص:

تعد نظم المعلومات في المؤسسة مفتاح أساسي من مفاتيح نجاح الأنشطة التي تمارسها وذلك من خلال ما تساهم به من دعم للعمليات الإدارية وعلى جميع المستويات، فموضوع نظم المعلومات يعد من أهم المواضيع التي ازداد اهتمام الباحثين بها، كونه يتماشى مع متطلبات العصر الحديث، حيث أصبح ازدياد الحاجة إلى جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها واستخدامها بفعالية يعتبر من أساس نجاح المؤسسات بمختلف أشكالها في عصرنا الحالي الذي يتميز بالتغيرات البيئية المستمرة، وبالتالي أصبح الزاماً على المؤسسات أن تستخدم نظم معلومات للاستفادة منها في اتخاذ القرارات، حيث أن متخذ القرار لا يستطيع القيام بعمله ما لم تتوفر لديه المعلومات بشكل منظم، وبالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، وهو الدور الذي تعمل نظم المعلومات على القيام به.

يتم من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه نظم المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية، ومحاولة معرفة مدى استخدام نظم المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس وكالة بسكرة، وأهميتها في التوصل إلى القرارات الصائبة.

الكلمات المفتاحية: نظم المعلومات، اتخاذ القرار، المؤسسة الاقتصادية.

Le Résumé :

Les systèmes d'information de l'entreprise sont la clé du succès de ses activités, car ils soutiennent les processus administratifs à tous les niveaux, et l'un des sujets les plus importants qui intéresse de plus en plus les chercheurs. La nécessité de collecter, de traiter et d'utiliser efficacement les données et les informations est l'un des fondements du succès des entreprises sous leurs différentes formes à notre époque, caractérisées par des changements environnementaux continus, il incombe donc aux entreprises d'utiliser les systèmes d'information pour prendre des décisions, car le décideur ne peut pas faire son travail s'il ne dispose pas des informations de manière systématique, opportune et appropriée, et c'est le rôle pour lequel les systèmes d'information travaillent.

L'étude examine le rôle joué par les systèmes d'information dans la prise de décision au sein des institutions économiques et tente de déterminer dans quelle mesure les systèmes d'information sont utilisés dans les sociétés Mobilis et Biskra, sociétés de télécommunications mobiles algériennes, et leur importance pour prendre les bonnes décisions.

Les Mots clés : Systèmes d'information, prise de décision, entreprise économique.

خطة البحث

الشكر

الاهداء

الملخص

خطة البحث

قائمة الجداول

قائمة الأشكال البيانية

قائمة الاختصارات

جدول المصطلحات

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار

المبحث الثاني: نظريات وأساليب اتخاذ القرار

المبحث الثالث: عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيها

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

المبحث الأول: مفاهيم حول المعلومات والنظام

المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات

المبحث الثالث: تكنولوجيا نظم المعلومات واستخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرار

الفصل الثالث: استعمال نظم المعلومات واتخاذ القرار في مؤسسة موبيليس-وكالة بسكرة-

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس

المبحث الثاني: واقع نظام المعلومات واتخاذ القرار في المؤسسة

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية لاستخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرار في مؤسسة موبيليس وكالة

بسكرة.

الخاتمة

قائمة المراجع

الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
69	الأطراف المستفيدة من نظام معلومات التمويل	الجدول 1.2
88	عرض Only 4G	الجدول 1.3

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	مراحل عملية اتخاذ القرار	الشكل 1.1
25	تصنيف القرارات حسب المستوى التنظيمي	الشكل 2.1
31	منحنى العلاقة بين الزمن ودقة القرار	الشكل 3.1
38	مرحلة تحويل البيانات إلى معلومات	الشكل 1.2
40	دورة حياة البيانات	الشكل 2.2
45	النموذج العام لعناصر النظام	الشكل 3.2
52	عناصر نظم المعلومات	الشكل 4.2
56	أنواع نظم المعلومات التي تخدم المستويات التنظيمية	الشكل 5.2
57	نشاطات نظم معالجة التعاملات	الشكل 6.2
57	نشاطات نظم المكتب	الشكل 7.2
58	نشاطات نظم العمل المعرفي	الشكل 8.2
58	نشاطات نظم دعم القرار	الشكل 9.2
59	نشاطات نظم المعلومات الإدارية	الشكل 10.2
59	نشاطات الدعم الاستراتيجي	الشكل 11.2
61	مكونات نظام المعلومات الإنتاج	الشكل 12.2
81	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	الشكل 1.3
83	تنظيم قسم التجارة والتسويق بمؤسسة موبيليس	الشكل 2.3
85	عرض La Win	الشكل 3.3
86	عرض PixX	الشكل 4.3
87	عروض الدفع البعدي	الشكل 5.3
87	عرض PixX pro	الشكل 6.3

89	عرض Pack mobile	الشكل 7.3
89	عرض Pack modem	الشكل 8.3
90	عرض Pack Navigui 3G	الشكل 9.3
101	هرم تقسيم القرارات على المستويات الإدارية لمؤسسة موبيليس.	الشكل 10.3

قائمة الاختصارات والرموز

الاختصار أو الرمز	الدلالة
DPS	نظم معالجة البيانات
MIS	نظم المعلومات الادارية
DSS	نظم دعم القرار
ES	النظم الخبيرة

جدول المصطلحات

المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنجليزية
طريقة واحدة مثلى	The One Best Way
طريقة واحدة مثلى لأداء أي عمل	The One Best To Do Work
التغذية العكسية	Feed Back
مستوى العمليات	Operational Level
المستوى الإداري	Management Level
المستوى الاستراتيجي	Strategic Level
نظم معالجة المعاملات	Transaction processing system
نظم المكتب	Office systems
نظم العمل المعرفي	Knowledge work systems
نظم دعم القرار	Decision- Support systems
نظم المعلومات الإدارية	Management information systems
نظم الدعم التنفيذي	Executive support systems
مركز أعصاب التسويق	Marketing nerve
المكونات المادية	Computer hardware
المكونات البرمجية	Computer software
تكنولوجيا التخزين	Storage technology
تكنولوجيا الاتصالات والاتصالات بعيدة المدى	Communication and telecommunication technology
نظام معالجة البيانات	Data system processing
النظم الخبيرة	Expert system

مقدمة:

إن التحولات والنمو والتطور الذي حدث في المؤسسات الاقتصادية، نتيجة للثورة العلمية والثورة التكنولوجية الحديثة في مختلف الميادين، وما نتج عن ذلك من تعدد المشاكل التي تواجه الإدارة في العصر الحديث، مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى وسائل جمع ومعالجة البيانات والمعلومات الهائلة بطريقة مستحدثة، والتي كان من الصعب التعامل معها بالوسائل التقليدية، التي لم تعد قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة التي تستلزم قرارات صحيحة، ومن هنا كان لا بد من إيجاد نظم معلومات قادرة على تقديم وتوفير معلومات أكثر ملائمة لمستخدمها، وبالشكل الذي يراعي طبيعة متطلبات المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، فلا يوجد جانب من جوانب عمل المؤسسة لم يتأثر بتكنولوجيا المعلومات، لذلك فقد أصبحت دراسة نظم المعلومات مثل دراسة أي مجال وظيفي آخر كالإنتاج والتسويق والتمويل، كما أصبحت نظم المعلومات جزءاً أساسياً من مقومات نجاح المؤسسات الحديثة.

كذلك تجدر الإشارة إلى أنه مهما كان مجال القرار ومستوى اتخاذه في المؤسسة فإن المعلومات تساهم بشكل كبير في ترشيد العمل وتقديم عرض للوضع الحالية للمؤسسة وتوضيح التغيرات التي حدثت وإعطاء الطرق السليمة لمعالجتها وأخيراً قدرتها على تسهيل اتخاذ القرارات والتنبؤ بالأحداث المستقبلية.

إذ أن عملية اتخاذ القرارات أصبحت تمثل جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة. ومن أهم عوامل نجاح أي مؤسسة يتوقف على رشد القرارات المتخذة وفعاليتها على رشد القضايا المطروحة من جهة وتجنب الوقوع في المشاكل من جهة أخرى.

فعملية اتخاذ القرارات تعتبر المحور الرئيسي للنشاط الإداري في المؤسسة وهذا يعود إلى سيطرتها على كافة وظائف المدير مهما كانت طبيعة نشاطه ومهما اختلف مستواه التنظيمي. وتظهر أهمية هذه العملية أيضاً من ارتباطها المباشر بصناعة أهداف المؤسسة التشغيلية منها والاستراتيجية وهي الأهداف التي أنشئت من أجلها، ولكي تضمن المؤسسات الاستمرارية والبقاء في ظل الظروف المتغيرة نتيجة تعقد البيئة المحيطة بها، ولمواكبة التطورات الحاصلة في الدول المتقدمة، فلا بد من دعم أعمالها بنظم معلومات حديثة يمددها بمعلومات دقيقة ونافعة وفي الوقت المناسب مما يساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة.

وعلى هذا الأساس وبالإحاطة بالموضوع يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما الدور الذي تلعبه نظم المعلومات في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية؟

1- الأسئلة الفرعية:

بغية الإحاطة بجوانب الإشكالية تم الاستعانة بمجموعة من الأسئلة الفرعية جاءت كالآتي:

أ- ماهي العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار؟

ب- فيما تكمن أهمية نظم المعلومات؟

ج- ماهي مصادر المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات بمؤسسة موبيليس؟

2- الفرضيات:

للإجابة على التساؤلات السابقة ننتقل من الفرضيات التالية:

أ- الفرضية الأولى: تتأثر عملية اتخاذ القرار بجملة من العوامل منها ما هو خارجي كالعوامل الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية... الخ، ومنها ما هو داخلي كالخصائص الشخصية لمتخذ القرار، تأثير عنصر الزمن... الخ.

ب- الفرضية الثانية: تكمن أهمية نظم المعلومات في قدرتها على التقليل من الوقت المستغرق لاتخاذ القرارات، كما تعتبر أداة مساندة لعملية اتخاذ القرارات والتخطيط والرقابة.

ج- الفرضية الثالثة: تستمد مؤسسة موبيليس المعلومات لاتخاذ القرارات من مصادر داخلية كالموظفين مثلا، ومن مصادر خارجية، كالاتعمال مواقع التواصل الاجتماعي، من خلال العروض المقدمة من طرف منافسيها وغيرها.

3- مبررات اختيار الدراسة:

تتمثل مبررات اختيار الموضوع فيما يلي:

أ- أهمية اتخاذ القرارات في تحقيق أهداف المنظمة وأهمية نظم المعلومات في تدعيم وجعل القرارات المنفذة ذات مصداقية.

ب- محاولة لفت انتباه نظر المسيرين لأهمية وجود نظام المعلومات في المؤسسات الجزائرية وعدم الاعتماد الشبه الكلي على الصدق والتخمين والتقريب في اتخاذ القرار

ج- الشعور بأهمية استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الجزائرية.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تعتبر عملية اتخاذ القرارات مهمة في المؤسسات الاقتصادية على اعتبارها جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة.
- الأهمية التي تكتسبها المعلومات في العصر الحديث، إذ أصبحت تمثل مورداً استراتيجياً تعتمد عليه المؤسسات في اتخاذ القرارات الخاصة بها.

• تسليط الضوء على نظم المعلومات الإدارية وكيفية تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية.

• أهمية استخدام كل من التكنولوجيا ونظم المعلومات لزيادة فعالية اتخاذ القرارات.

5- أهداف الدراسة:

الهدف الأساسي من الدراسة هو:

- التعريف بعملية اتخاذ القرار والمراحل المتبعة للقيام بهذه العملية، ومعرفة أساليب اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة عليها، أيضا محاولة ابراز المشاكل التي يمكن أن تعيق هذه العملية.
- معرفة البيانات التي تتطلبها عملية اتخاذ القرار وكيفية تحويلها إلى معلومات.
- التعرف على أنواع المعلومات ومصادرها.
- معرفة مدى أهمية نظم المعلومات وعناصرها بالإضافة إلى تصنيفها.
- محاولة توضيح العلاقة بين نظم المعلومات واتخاذ القرار.

6- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** تم إجراء دراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس وكالة بسكرة.

- **الحدود الزمنية:** كانت الدراسة الميدانية مع بداية شهر مارس من سنة 2019 إلى غاية نهاية شهر ماي من نفس السنة.

7- منهج الدراسة:

يتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، الذي استخدم في توصيف وتحليل العلاقة بين نظم المعلومات واتخاذ القرارات وطرح ماهية كل منها، أما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة حالة كمحاولة لإسقاط المفاهيم النظرية على واقع استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة.

8- تقسيمات الدراسة:

بغية تغطية جوانب الدراسة سيتم تقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول كالآتي:

- **الفصل الأول:** وهو بعنوان الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار أين تم فيه التطرق إلى ماهية اتخاذ القرار، ثم نظريات وأساليب اتخاذ القرار، وأخيرا عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيها.

• **الفصل الثاني:** جاء هذا الفصل بعنوان الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات، حيث قسم إلى عدة عناصر تمثلت في مفاهيم عامة حول المعلومات والنظام، ثم ماهية نظم المعلومات، وأخيرا تكنولوجيا نظم المعلومات واستخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرار.

• **الفصل الثالث:** فسيتم من خلاله دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال " موبيليس" بهدف اسقاط الجوانب النظرية من الدراسة على الواقع الفعلي للمؤسسة الجزائرية، وتم تقسيم الجانب التطبيقي على ثلاث مباحث حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، بينما تم التطرق في المبحث الثاني على واقع نظم المعلومات واتخاذ القرار في مؤسسة موبيليس، وفي المبحث الأخير تمت الدراسة الميدانية لاستخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرار في مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة.

9-الدراسات السابقة:

- مرغني بلقاسم، نظم المعلومات ودوره في اتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -الوادي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014/2013، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة ابراز مدى أهمية نظام المعلومات وتوضيح أهم أنواعه وخصائصه، ومحاولة توضيح دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار، وتوصل الدراسة إلى أن نظم المعلومات في المؤسسة لها أهمية كبيرة في التوصل إلى القرارات الصحيحة والصائبة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.
- الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان top lait، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2011، هدفت هذه الدراسة إلى ابراز أهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، وتحديد العناصر الأساسية المكونة لنظم المعلومات، وكيفية تدفق المعلومات في هذا النظام، وتوصلت الدراسة إلى أن الحصول على المعلومة الاقتصادية ذات القيمة والمصادقية في الوقت المناسب يسمح للمسير بترشيد وتوجيه الأنشطة المطلوب تحقيقها إلى أقصى حد، مما يلزم المؤسسة أن تكون مدركة لأهمية توفير نظام معلومات فعال يجعلها تتحكم في عملية اتخاذ القرار والقدرة على تقييم احتمالات المستقبل ومواجهة تغيرات البيئة.
- اسمهان خليفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009/2008، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية اتخاذ القرار فعليا في المؤسسة، والتعرف على وجود واتجاه العلاقة بين استخدام نظم معلومات مبنية على تكنولوجيا حديثة ورشد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، وتوصل الدراسة إلى أن النظام يساهم في تنظيم مؤسسة إداريا، كما يشجع على عمل الفريق بسبب الارتباط المباشر للأنشطة، كما توصل إلى أن ادخال التكنولوجيا في المؤسسة يساهم في تقديم معلومات أكثر دقة وسرعة وملائمة.

- إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL)، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة المسيلة، 2004/2003، لخصت الدراسة أهمية المعلومات التي تعتبر موردا استراتيجيا تعتمد عليه المنظمات وكذلك إلى أهمية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية اليوم باعتبارها جوهر العملية الإدارية، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن القرارات المتخذة في الشركة الجزائرية للألمنيوم هي قرارات ذات فعالية عالية كما أن نظام المعلومات الذي تعتمد عليه المؤسسة يؤثر بشكل إيجابي على تنظيم العمل بالشركة ويساهم في زيادة دقة المعلومات لاتخاذ قرارات في وقت سريع.

10- صعوبات الدراسة:

- هناك صعوبات التي واجهتنا أثناء البحث والتي تتمثل فيما يلي:
- ضيق الوقت والذي لم يسمح لنا بالتعمق أكثر في الموضوع.
 - صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة من مؤسسة موبيليس وذلك بسبب تحفظ العمال على سرية معلومات المؤسسة.
 - ضيق الوقت لدى بعض مسؤولي الوكالة وانشغالاتهم مما يصعب عقد مقابلة معهم.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

تمهيد:

نظراً للتطور السريع في الحياة الاقتصادية بشكل عام وحياة المؤسسة بشكل خاص، وازدياد عدد المشاكل والمواقف الصعبة التي تواجه المؤسسة، والتي يجب البحث عن حلول لحلها أو الحد منها، فأصبحت عملية اتخاذ القرار عنصر مهم في حياة المؤسسة، فهي تعيش بصورة مستمرة في جميع وظائف المؤسسة: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، فأى مسؤول أو مسير يتوجب عليه ممارسة عملية اتخاذ القرار لأداء مهامه، إذ أن نجاح أو فشل المسير ينسب إليه، فالمسير الناجح يعرف من خلال قراراته الناجحة، بينما يعبر القرار الضعيف عن مدى تعسر المدير في أداء مهامه.

ومن هذا المنطلق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تتمثل فيما يلي:

- المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار.
- المبحث الثاني: نظريات وأساليب اتخاذ القرار.
- المبحث الثالث: عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيها.

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار.

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية في المؤسسة، فهي تدخل في جميع وظائف المؤسسة ونشاطاتها ومستوياتها، وعليه أصبحت عملية اتخاذ القرار تحتل مكانة بارزة في الفكر الإداري مما زاد من أهميتها ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة، لأن نجاح المؤسسة يتوقف بشكل كبير على قدرتها وكفاءتها في اتخاذ القرارات مناسبة وفي الوقت المناسب.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية اتخاذ القرار.

إن عملية اتخاذ القرار تعتبر بشكل عام من أهم العناصر وأكثرها تأثيرا في نشاطات المؤسسة، وذلك راجع لكونها عامل ضروري لنجاح واستمرارية المؤسسة.

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار

يعد اتخاذ القرار واحد من أهم العمليات وأكثرها تأثيرا في حياة الأفراد والمؤسسات وعليه يتحدد مفهوم القرارات من عدة تعاريف متمثلة في:

التعريف الأول: اتخاذ القرار هو إجابة صانع القرار في سياق معين، حيث يقوم بالاختيار بين مجموعة من الخيارات المحتملة لحل مشكلة أو الوضع الذي يواجهه.⁽¹⁾

التعريف الثاني: يرى برنارد Bernard أنه ذلك التصرف العقلاني الذي يأتي نتيجة التدابير والحساب والتفكير.⁽²⁾

التعريف الثالث: اتخاذ القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو عملية المفاضلة بين الحلول البديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها.⁽³⁾

(1)-farid kadri, **contribution à la conception d'un système d'aide à la décision pour la gestion de situation de tension au sein des système hospitalier**, thèse de doctorat, université de valenciennes et du Hainaut –Cambrésis, France , 2014, p52.

(2)-إيمان مزغيش، دور بعض الأساليب الكمية للتحليل في عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الرياضية، أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضة، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013-2014، ص88.

(3)-حسين موسليم، أنواع البرمجة الخطية بالأهداف المبهمة في اتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012-2013، ص2.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

التعريف الرابع: هو نشاط إنساني مركب يبدأ بشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، وتنتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد، وبذلك تساعد في للوصول إلى حل المشكلة المطروحة. (1)

ثانيا: أهمية اتخاذ القرار.

إن موضوع اتخاذ القرار يحظى في حياتنا اليومية بأهمية كبيرة من الناحيتين العلمية والعملية، تستمد هذه العملية أهميتها من كونها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المؤسسات ولأن التوقف على اتخاذها يؤدي إلى شلل العمل والنشاط وتراجع المؤسسة. (2)

كما يمكن إبراز أهمية القرار من خلال العناصر التالية: (3)

- تعتبر القرارات وسيلة علمية ناجحة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.
 - تلعب القرارات دورا هاما وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية من التخطيط، والرقابة، والتنظيم.
 - تبين القرارات مدى قدرة القادة الرؤساء الإداريين في القيام بالمهام الإدارية الموكلة إليهم بأسلوب علمي وعملي.
- كما أن الأهمية الرئيسية لاتخاذ القرار هي أنه يسهل استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة، والموارد المتاحة للمنظمة هي العمال، لمال، المعدات والآلات، الأساليب والأسواق... وغيرها. فبدون اتخاذ القرار كل هذه الموارد لا فائدة منها. فيجب على متخذ القرار اتخاذ قرار جيد لاستخدام قوي لجميع الموارد من أجل نجاح المنظمة.

فاتخاذ القرار يساعد المنظمة على التأقلم وحل المشاكل والتحديات اليومية. فأبي قرار يعتبر مهما ويساعد

في نمو المنظمة. (4)

¹(1)-إسماعيل مناصرية، دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة مسيلة، الجزائر، 2003-2004، ص03.

(2)- نادية أيوب، نظرية القرارات الإدارية، الطبعة الثالثة، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1996، ص04.

(3)-عبد الحكيم سليمان، دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، 2013، ص04.

(4)-brahime yahiaoui, **contribution du système d'information à la prise de décision**, mémoire de magister en science de gestion, faculté des science économique, des sciences de gestion et des sciences commerciales, université de bégai, Algérie, 2015-2016, p7.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

المطلب الثاني: أبعاد وعناصر اتخاذ القرار.

إن عملية اتخاذ القرار تتكون من مجموعة من الأبعاد والعناصر الأساسية، التي تشكل في مجموعها مضمون هذه العملية وفيما يلي أهم الأبعاد والعناصر لعملية اتخاذ القرار.

أولاً: أبعاد عملية اتخاذ القرار.

تتم معالجة عملية اتخاذ القرارات في التنظيم من خلال ثلاثة أبعاد أساسية تمثل أركانها هي القرار ذاته، متخذ القرار وأخيراً اتخاذ القرار.

1- القرار:

القرار ما هم إلا اختيار بين بدائل متعددة، كما يعد عدم اتخاذ القرار إزاء موقف معين قرار بحد ذاته. تتوقف عمليو اتخاذ القرارات عادة بالمستقبل الذي تشوبه حالة عدم التأكد وعليه فاتخاذ القرار يكون بمثابة مخاطرة تتوقف نتيجتها على مطابقة الافتراضات التي وضعت عن المستقبل بالمستقبل ذاته.

ينظر عادة إلى القرار على أنه العمل الذي يقوم به المدير لحسم مواقف ومسائل متعلقة بنشاط المؤسسة مع استخدام الحكم الشخصي بمعنى ان صدور القرارات بصفة نهائية يتم على أساس الحكم الشخصي للمدير بناء على ما يتوافر لديه من البيانات والمعلومات والمتعلقة بالموقف محل القرار المراد اتخاذه.⁽¹⁾

2- متخذ القرار:

قد يكون فرداً أو جماعة حسب الحالة، وأياً كان متخذ القرار فلديه السلطة الرسمية الممنوحة له بموجب القانون (أو النظام الداخلي) أو المفوضة له من جهة رسمية تمتلك هذه السلطة، التي تعطيه الحق في اتخاذ القرار، وضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة وعبر مستوياتها الإدارية هناك مراكز سلطة أو مراكز اتخاذ القرارات، وهذا يعني أن اتخاذ القرارات ليس حكراً على مستوى إداري معين أو فرد معين، إلا في حالة واحدة وهي المركزية التامة في اتخاذ القرارات، التي يمكن اعتبارها غير عملية ولا يمكن أن نجدها في الواقع، إلا في المنظمات الصغيرة الحجم جداً.⁽²⁾

(1)-الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص87.

(2)- محمد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية (مصر)، 2008، ص139.

3- اتخاذ القرار:

هو دراسة وتحديد واختيار البدائل الملائمة لحل المشكلات، ويعني هذا أن هناك دائما خيارات أما متخذ القرار عليه التفكير فيها واختيار أفضلها لحل المشكلة أو الموقف محل الدراسة. تنطوي عملية صنع القرار على المراحل المتابعة لتكوين أو الوصول على القرار ابتداء من تحديد المشكلة وانتهاءً بحلها، أما اتخاذ القرار فهو يمثل المرحلة النهائية من مراحل صنع القرار، وهو خلاصة ما يتوصل إليه صانع القرار من معلومات وأفكار. ومن هنا فإن صنع القرار واتخاذ القرار يكونان معاً عملية واحدة هي صنع واتخاذ القرار، لكن العرف جرى على أن يشار إلى عملية صنع القرار على انها عملية اتخاذ القرار.

يعتقد عامة الناس ان حل المشكلات واتخاذ القرارات أمران متشابهان، والواقع أن حل المشكلات يتضمن تشخيص المشكلة ومحاولة إزالتها من خلال اتخاذ القرار المناسب، وبهذا فإن اتخاذ القرار هو جزء من عملية حل المشكلات، إلا أن القرار يتخذ سواء كانت هناك مشكلة أو لم تكن، لأن اتخاذ القرارات يتم بغض حل المشكلات وأيضا لتحقيق أهداف معينة وتسيير أمور العمل في المؤسسات.⁽¹⁾

ثانيا: عناصر اتخاذ القرار.

تتكون عملية اتخاذ القرار على جملة من العناصر التي يجب تحديدها بدقة حتى يتمكن متخذ القرار من الوصول إلى الهدف المرغوب بأقل التكاليف والوقت الممكن، وتتمثل هذه العناصر في:⁽²⁾

1- الهدف من اتخاذ القرار: ينبغي أن لا يتم إلا إذا كان هناك هدف محدد لا بد من إنجازه، فأهمية القرار تعتمد على درجة أهمية الهدف المراد تحقيقه، وكلما كان الهدف واضحا وقابلا للقياس كلما كان ذلك مدعاة لاتخاذ القرار السليم.

2- الدافع: وهو الرغبة أو المحرك الداخلي الذي يدفع الإنسان نحو تحقيق الهدف الذي كان يتمثل بتحقيق أعلى العوائد في الحياة العملية.

3- التنبؤ: وهو تخمين وتقدير ما سوف يترتب على المتغيرات المكانية والزمانية المحيطة بالقرار من مؤثرات إيجابية او سلبية بشكل مسبق، وبالتالي محاولة تقليص الفجوة بين النتائج المتوقعة والنتائج المرغوبة للقرار، وبالتالي العمل على الاستفادة القصوى من الانحرافات الإيجابية وتجنب أو تخفيف شدة وقع الانحرافات السلبية ما استطعنا إلى ذلك.

(1)- الطيب الوافي، مرجع سابق، ص 88.

(2)- فيصل محمد الشاوره، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص. ص 93-94.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

4- البدائل: وهي مجموعة الطرق أو الحلول المتاحة التي يمكن الاعتماد على أيها منها لبلوغ الأهداف المنشودة، ولهذه الغاية فإنه لا بد من ترتيب هذه الحلول وفقاً لدرجة قربها أو بعدها من المعيار الذي يتم وضعه، وذلك تمهيداً لاختيار البديل الأقرب للمعيار الموضوع (اتخاذ القرار المناسب) أي البديل أو القرار الأفضل من بين البدائل أو القرارات المتاحة.

5- قيود اتخاذ القرار: وهي مجموعة المحددات التي تقف عائقاً أما زيادة عدد البدائل المتاحة.

المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرار.

تعد مراحل عملية اتخاذ القرار موضع جدل ونقاش لاختلاف الباحثين حول عدد مراحل اتخاذ القرار أو حول مضمون كل مرحلة، وهذا يعود إلى اختلاف الظروف البيئية التي يتخذ فيها القرار، حيث يرى البعض أنها تعتمد على ثلاث خطوات فقط، والبعض يرى أنها تعتمد على خمس خطوات ومنهم من يقلل أو يزيد.

حدد "مينتزبرغ Mintezberg" خطوات اتخاذ القرار في ثلاث مراحل هي: (1)

- التعريف على المشكلة.

- مرحلة تنمية الحل.

- مرحلة اختيار الحل.

ويرى **Simon** أن خطوات اتخاذ القرار تتلخص فيما يلي: (2)

1- يبدأ متخذ القرار بوضع هدف مثالي يسعى لتحقيقه حسب مستوى طموحه.

2- اكتشاف قضايا ومشاكل تستدعي القرار والتفكير في القرار، أو ما يسمى مرحلة التفكير والتصميم.

3- مرحلة البحث والاطلاع عن طريق جمع البيانات وتحليل الأبحاث أي البحث عن البدائل والمقارنة بينها، وهو عمل جماعي لا بد من تقسيم الجهود.

4- اختيار حل من مجموعة الحلول الممكنة، فالمسير لا يبحث دائماً عن البدائل بل يكتفي بالحصول على الحلول المرضية بدل المثاليات مثل اختيار البدائل الأكثر تكلفة، فاختيار الحل المرضي للمشكل يتوقف عن الإمكانيات والقدرات أثناء الدراسة.

(1)-إيمان مزغيش، مرجع سابق، ص115.

(2)-مراد خلاصي، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطارات في العمل، مذكرة ماجستير في علوم النفس و علوم التربية غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص35.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

5- اختيار قرار مناسب وتبسيط معاملته، حيث يسعى إلى الأخذ بالقرار الذي يراه مناسباً لاعتقاده بأنه كافي بدلاً من ضياع الوقت والجهد، فالمسير تطغى عليه الواقعية.

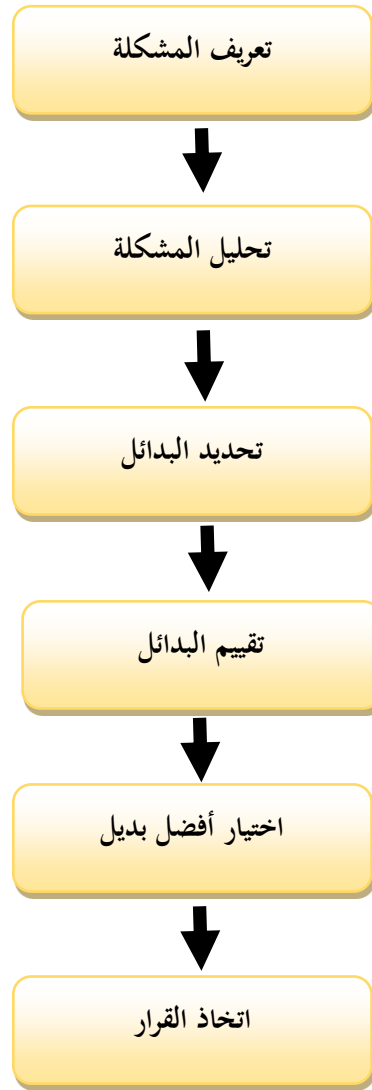
لا تخضع القرارات المفاجئة في الغالب للقواعد المنطقية ولا للحسابات الدقيقة وهي بمثابة قرارات سريعة قد لا تفهم حقيقة الواقع، أما القرار الرشيد فهو الذي يعتمد على الأوضاع والمتغيرات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، لذا فمتخذ القرار يضيف بعض التعديلات عند الحاجة وهي ردود أفعال عن متغيرات المحيط غير الثابت.

وقد اتفق كل من جاري ديسلر وبشير العلق على الخطوات الأساسية التالية التي تتعلق بمراحل اتخاذ

القرار وهي:⁽¹⁾

(1)- عدنان عواد الشوابكة، دور نظم و تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص.ص 235 - 238.

الشكل رقم 1.1: مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدنان عواد الشوابكة، دور نظم و تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص.ص 235 - 238.

أولاً: تعريف أو تحديد المشكلة:

الهدف الأساسي من هذه المرحلة هو التعرف على المشكلة بشكل دقيق وواضح، وتعريف المشكلة يعني بيان حدود المشكلة وحجمها وماهي الأسباب التي أدت لها. حيث تعرف المشكلة في مجال اتخاذ القرارات الإدارية بأنها انحراف في الأداء عن الهدف المحدد مسبقاً وبالتالي فإن إدراك المشكلة يبدأ عن اكتشاف انحرافات نتيجة عدم اتفاق الأداء المستهدف مع الأداء الفعلي، كما ويتم تعريف المشكلة بدقة وتحديد أبعادها وعناصرها وتحري

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

أسبابها الرئيسية من خلال جمع المعلومات اللازمة والاستعانة بأهل الخبرة من داخل التنظيم أو خارجه لتشخيص المشكلة على أسس علمية وموضوعية.

ثانيا: تحليل المشكلة:

يجب على متخذ القرار تحليل المشكلة ووضعها ضمن إطار واضح مع أهمية التمييز بين عرض المشكلة وسببها، فإذا كانت المعطيات غير كافية أو غير صحيحة فإن المشكلة تكون غير محددة وبالتالي عن إصدار أي قرار لن يكون قادرا على حل المشكلة. والهدف من تصنيف المشكلة وتجميع الحقائق هو لمعرفة الشخص الذي ينبغي أن يتخذ القرار، وبدون هذا التصنيف سيكون من الصعب تحويل القرار النهائي إلى عمل فعال. وكما يشمل تحليل المشكلة تقييم عوامل البيئة الداخلية المؤثرة على أنشطة المنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف، ومتابعة عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على أنشطة المنظمة وذلك على المستوى العام والمستوى التشغيلي، وتحديد حجم الفجوة الاستراتيجية بين الفرص والمخاطر السائدة في البيئة الخارجية، وبيان أهداف المنظمة وكل نشاط من أنشطتها.

وتعتبر عملية تجميع الحقائق والمعلومات من الأمور الحيوية عند اتخاذ القرارات. حيث أن القرارات لا تتخذ في فراغ أو جهل معلوماتي. بل يجب على متخذ القرار أن ينتقي الحقائق ذات العلاقة بالمسكلة واستبعاد غيرها من المعلومات.

ثالثا: تحدد البدائل:

إن جمع المعلومات اللازمة ودراستها بشكل سليم ومعرفة أسباب حدوث المشكلة، وتحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة التي أدت إلى حدوثها، تساعد متخذ القرار عن البحث عن مجموعة بدائل والتي قد تكون حلا للمشكلة. بحيث يجب على متخذ القرار بوضع أكبر عدد من الحلول البديلة بعد جمع المعلومات لضمان عدم الوقوع في الخطأ واختيار البديل المناسب، ولذا يجب أن يتوفر في البديل المناسب تحقيق النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار وأن يكون البديل في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار حيث يتم بعد ذلك ترتيب البدائل ووفقا للأولويات. علما بأن المقصود بالبديل هو قرار مبدئي من بين مجموعة بدائل متاحة لمتخذ القرار بقصد المقارنة والتحليل.

رابعا: تقييم كل بديل:

يقصد بتقييم البدائل هو عملية تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة. ويلزم هذه الخطوة التنبؤ بالمستقبل لأن المزايا والعيوب لن تظهر إلا في المستقبل.

وتتطوي عملية التقييم على الأمور التالية:

1- تحديد العوامل الاستراتيجية في كل بديل والتي سيركز عليها الاهتمام عند القيام بعملية التنبؤ.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

2- التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل، ومحاولة التنبؤ بكل ما يتعلق بالبديل سيجعل عملية التقييم عملية شاقة جدا.

خامسا: اختيار أفضل بديل:

بعد الانتهاء من مرحلة تحديد البدائل وتقييم كل بديل، يصبح أمام متخذ القرار مجموعة حلول ممكنة يتم بعدها تحديد نقاط القوة والضعف لكل بديل من البدائل المتاحة، وبناءً على ذلك يستطيع متخذ القرار اختيار أفضل بديل يحقق أكبر عائد، وقد يكون البديل الذي يحقق أقل خسارة هو البديل الأفضل، إذا كان القرار يتعلق بمواجهة خسارة محتملة. وعموما نستطيع أن متخذ القرار يجب أن يقوم بمقارنة الإيجابيات والسلبيات للبدائل بحيث تتضمن هذه المرحلة أربعة معايير لاختيار أفضل بديل وهذه المعايير هي:

- 1- **المخاطرة:** قيام متخذ القرار بتقييم مخاطر كل تصرف مقابل المكاسب المتوقعة.
- 2- **الاقتصاد في الجهد:** تحديد أي من البدائل يمكنه إعطاء أفضل النتائج بأقل جهد للمنظمة.
- 3- **التوقيت:** إذا كان الوقت يتصف بالعجلة فإن التصرف ينبغي أن يخدم ذلك الموقف، أو وجود حاجة إلى جهد طويل ودائم فإن البداية ستكون بطيئة لتجميع الزخم الذي قد يكون مطلوبا، وفي بعض المواقف نجد أن الحل ينبغي أن يكون نهائيا ويعمل على رفع رؤية المنظمة نحو تحقيق أهداف جديدة.
- 4- **قيود الموارد:** يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تنفذ القرارات وإن رؤيته وكفاءته ومهارته هي التي تحدد ما يمكن عمله وما يمكن تجنبه.

سادسا: مرحلة اتخاذ القرار:

تنتهي عملية اتخاذ القرار بعد أن يتم وضع القرار موضع التنفيذ، أي بتحويله إلى عمل فعال.

المطلب الرابع: خصائص وأهداف اتخاذ القرار.

يتميز اتخاذ القرار بخصائص معينة، وبدون شك لا يوجد اتخاذ قرار من غير الرغبة في الوصول إلى أهداف معينة يتم تحديدها من قبل متخذ القرار، وفي هذا المطلب يتم التطرق إلى أهم خصائص اتخاذ القرار والأهداف المرغوب التوصل إليها.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

أولاً: خصائص اتخاذ القرار.

عملية اتخاذ القرار تتميز بخصائص عديدة يتم ذكر أهمها في النقاط التالية: (1)

- 1- أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
- 2- أنها عملية إجرائية، على الرغم من أن عملية الاختبار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد وتعريف المشكلة أو التي تأتي بعدها مثل وضع القرار موضع التنفيذ.
- 3- إن تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرار، فحينما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار ومن ثم لا يكون هناك اتخاذ قرار، وإنما يكون الأمر إجباراً على أمر معين.
- 4- أن اختيار البدائل لا يكون عشوائياً، وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل.
- 5- عن عملية اتخاذ القرارات مرتبطة بالمستقبل، فنحن نتخذ القرارات في الوقت لحاضر ولكن تنفيذ القرارات وآثارها ستكون في المستقبل. وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل، فضلاً عن التغيير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه.

كما أن هناك خصائص أخرى مميزة لعملية اتخاذ القرار تتمثل فيما يلي: (2)

- 1- **التأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية:** تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالعوامل السيكولوجية والنابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين والمساهمين في اتخاذها أو المتأثرين بها، كما تتأثر بعوامل نابغة من بيئة القرار سواء عوامل داخلية أو عوامل خارجية.
- 2- **الامتداد في الماضي والمستقبل:** تعتبر عملية اتخاذ القرارات امتداد واستمرار للقرارات التي تم اتخاذها واستمرار لها في الحاضر والمستقبل، وبمعنى آخر أن القرار لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات التي سبق اتخاذها.
- 3- **الاعتماد على الجهود الجماعية المشتركة:** عن التنوع الكبير للمشكلات التي تواجه المنظمات الحديثة على اختلاف أنواعها يتطلب ضرورة مشاركة المعنيين وذوي الرأي والخبرة بحل تلك المشاكل، سواء المتأثرين بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة.
- 4- **العمومية والشمول:** تقوم عملية اتخاذ القرارات على أسس عامة بالنسبة لجميع المنظمات سواء كانت قرارات تتعلق بالتكنولوجيا أو الخدمات، وسواء كانت هذه المنظمات تجارية أو صناعية أو خدمية، كما أنها تتصف

(1)- عبد الكريم دحو، أثر استخدام الأساليب الكمية في تحسين فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و

علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر 2009-2010، ص.ص 32-33.

(2)- عدنان عواد الشوابكة، مرجع سابق، ص.ص 239-240.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

بالشمولية، حيث يجب توفر القدرة على اتخاذ القرارات في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى والإشرافية.

ثانيا: أهداف اتخاذ القرار.

إن الهدف من اتخاذ القرار يتمثل فيما يلي: ⁽¹⁾

- إيجاد حل لمشكلة ما تعترض تقدم المؤسسة وتطورها بأسرع وقت ممكن دون تأخير حتى لا تتفاقم المشكلة أكثر أو اقتناص فرصة ما.
- أن لا يتعارض القرار المتخذ مع باقي القرارات المتخذة، حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الهدف الذي اتخذ القرار من أجله.
- أن يكون القرار المتخذ ممهدا لاتخاذ قرارات متلاحقة.
- أن تكون تكلفة هذا القرار منخفضة مقارنة مع العائد المتوقع نتيجة لاتخاذها.

(1) - فاروق سحنون، استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2017-2018، ص7.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

المبحث الثاني: نظريات وأساليب اتخاذ القرار.

سيتم في هذا المبحث تقديم عرض حول نظريات اتخاذ القرار وأساليب اتخاذه.

المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية لاتخاذ القرار.

ظهرت النظرية الكلاسيكية أو التقليدية للتنظيم الإداري في أوائل القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثينات.

وتعتبر هذه النظرية نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة تمثل في: سيطرة الآلة على الانسان، والثورة الصناعية، والجو غير الديمقراطي الذي كان سائداً حينئذ⁽¹⁾. ومن أهم رواد المدرسة الكلاسيكية فريدريك تايلور، هنري فايول، فرانك جيلبرت، ليندول أرويك.⁽²⁾

ومن بين النظريات الكلاسيكية التي ساهمت في مجال اتخاذ القرار هي: نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري، النظرية البيروقراطية.⁽³⁾

أولاً: نظرية الإدارة العلمية.

تقيم نظرية الإدارة العلمية -والذي يعتبر (فريدريك تايلور) Frederick Taylor رائدها الأول- فهمها للإدارة على أسس فنية في طبيعتها، وترى أن الإدارة علم حقيقي يقوم على قواعد ومبادئ محددة، ولذلك فإن هذه النظرية اتبعت الأسلوب العلمي في تحليلها وفهمها للعملية الإدارية، وذلك بالحصول على الحقائق من خلال تقديم افتراض معين ثم اختبار هذا الافتراض وتحقيقه وتعديله وفق النتائج التي يكشف عنها هذا الاختيار.⁽⁴⁾

ومن الاسهامات البارزة التي قدمتها هذه النظرية تلك النتائج التي توصل إليها (F.Taylor) خلال دراسته لعنصر الوقت والحركة لمجموعة من العمال وهم يطرقون الصلب بطرق مختلفة إذ أدت إلى معرفة الحركة والوقت اللازمين لإتمام العملية الموكلة إليهم أعلى كفاءة وبأقل كلفة ممكنة وبالتالي اعتمادهم على طريقة واحدة مثلى "The One Best Way" بدلاً من الطرق الشخصية المرتجلة في أداء عملهم.⁽⁵⁾

(1)- نواف كعنان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص46.

(2)- إيمان مزغيش، مرجع سابق، ص110.

(3)- حسين موسليم، مرجع سابق، ص22.

(4)- نواف كعنان، مرجع سابق، نفس الصفحة.

(5)- حسين موسليم، مرجع سابق، نفس الصفحة.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

ومن الاسهامات الأخرى ل (Taylor) في مجال اتخاذ القرارات دعوته إلى تطبيق الأساليب العلمية بدلاً من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي، والانسجام بدلاً من التفرقة، والتعاون بدلاً من سيادة روح الفردية... وهذه كلها مفاهيم تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية. كما أن توصل (Taylor) إلى الحركات الضرورية اللازمة لأداء العمل في أقصر وقت وبأقل جهد ممكن وجهت الأنظار إلى معرفة البدائل الضرورية وغير الضرورية في عملية اتخاذ القرارات، وما يترتب على ذلك من التركيز على البدائل الضرورية التي تحقق الوصول إلى الحل المطلوب للمشكلة، وطرح البدائل غير الضرورية التي تؤدي إلى ضياع وقت وجهد المدير متخذ القرار.⁽¹⁾

ثانياً: نظرية التقسيم الإداري.

ينصب اهتمام أنصار هذه النظرية على التكوين الداخلي للتنظيم، وعلى كيفية توزيع النشاطات بين أقسامه بالشكل الذي يحقق التكامل بينها، وذلك بتحديد أهداف التنظيم وتحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وكل ذلك ابتغاء الوصول إلى الكفاءة الإدارية.⁽²⁾

وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمده هو أن كفاءة المنظمة عي انعكاس لكفاءة المدير.⁽³⁾

ومن أبرز أنصار هذه النظرية: هنري فايول، جربيرت، وايروبك.

ومن الاسهامات الرائدة لهنري فايول Henry Fayol في مجال اتخاذ القرارات اقتراحه لعدد من التوجيهات لترشيد سلوك متخذ القرار وتحسين أدائه، وكذا وضعه لمجموعة من المبادئ التي رآها ضرورية ولازمة للمدير يلتزم بها في أدائه لمهامه، وهذه المبادئ الأربع عشر:

- | | | |
|----------------------|-------------------------------|--|
| 1- مبدأ تقسيم العمل | 2- السلطة والمسؤولية | 3- الانضباط |
| 4- وحدة الأمر | 5- وحدة التوجيه | 6- خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة |
| 7- المكافأة والتحفيز | 8- اللامركزية أو تفويض السلطة | 9- التدرج الهرمي للسلكة |
| 10- النظام | 11- الانصاف والمساواة | 12- الاستقرار الوظيفي للأشخاص |

(1)- نواف كعنان، مرجع سابق، ص. 47-48.

(2)- نواف كعنان، مرجع سابق، ص 49.

(3)- حسين موسليم، مرجع سابق، ص 33.

ليست جامدة بل يمكن تطبيقها بحسب فرانك جلبرت Frank Gilbert في تطوير وترشيد عملية اتخاذ القرار من خلال الدراسات التي قام بها،⁽¹⁾ ومن الافتراضات التي قدمها والتي استخلصها من دراساته وأبحاثه الدقيقة في مجال عمله، ومن أهم هذه الافتراضات الافتراض الذي يقول بأن هناك طريقة واحدة مثلى لأداء أي عمل، وقد توصل (جلبرت) إلى هذا الافتراض نتيجة دراسته التي قامت على سؤال زملائه في المهنة - وهي مهنة البناء حيث كان يعمل بناءً - عن طريقة كل منهم في وضع أحجار البناء... فتلقى منهم أجوبة مختلفة، ولاحظ أن كلا منهم لا يطبق الطريقة التي يقوم بها عندما يقوم هو شخصياً بالعمل، فأخذ يفكر في أفضل الطرق لوضع الحجر، مقتنعاً بأن هناك طريقة واحدة فقط هي الأحسن وهي: " الطريقة التي تؤدي بها هذه العملية هي أكثر الأوضاع راحة، وبأقل عدد ممكن من الحركات، وفي النطاق المكاني المتيسر " وهذه الفكرة تعتبر كأساس لفكرة اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتعددة والمتاحة لحل المشكلة، والتي تعتبر من المراحل الأساسية لعملية اتخاذ القرارات، كما أن (جلبرت) لفت الانتباه إلى المعايير والأسس التي يتم بموجبها تحديد البديل الأنسب، والمتمثلة في معايير: الوقت، والتكلفة، والجهد، والإمكانات المادية المتاحة.⁽²⁾

أما ليندول أرويك L.Urwick فقد كانت اسهاماته في مجال اتخاذ القرارات من خلال تطرقه إلى أهمية بعض الجوانب التنظيمية في هذا المجال، حيث أكد على دور التفويض في فاعلية القيادة وممارسة مهامها وترشيد قراراتها... وهذا يتفق في مضمونه مع الأسلوب المنادي بالمشاركة في اتخاذ القرارات، إذ أن تفويض بعض السلطات يجعل المدير متفرغاً للمسائل الهامة، ويسمح بعدم تركيز السلطة، كما يوفر المزيد من الأفكار والابتكار والابداع في الحلول.⁽³⁾

ثالثاً: النظرية البيروقراطية

يعتبر "M.Weber" رائد ومؤسس النظرية البيروقراطية، التي ظهرت في نفس الفترة التاريخية التي ظهرت فيها نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري، وحسب M.Weber فإن البيروقراطية هي " تصف النموذج المثالي أو النموذج الأمثل للتنظيم والذي يقسم العمل إلى:

- عمل إداري نابع من المكتب
- عمل تنفيذي."

(1)- إيمان مزغيش، مرجع سابق، ص111.

(2)- نواف كنعان، مرجع سابق، ص55.

(3)- إيمان مزغيش، مرجع سابق، ص112.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

إن اتخاذ القرار في النظرية البيروقراطية يكون على أساس معلومات وقواعد ووثائق رسمية أي مدونة لأن النظام البيروقراطي يتجاهل التنظيم غير الرسمي، هذا التجاهل الذي يؤدي بالعمل للذين يمتلكون البيانات والمعلومات المساومة بها مقابل الحصول على المنافع الخاصة.

لقد افترضت النظريات الاقتصادية في تلك الفترة ان المدير أو متخذ القرار في أي نظام يقوم بتصرفات رشيدة لتحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة ممكنة من خلال دراسة البدائل واختيار أفضلها لتحقيق أقصى منفعة ممكنة إذ يطلق على هذه النظرية بنظرية الرجل الاقتصادي أو نظرية القرار الرشيد وهي تمثل النموذج المغلق في اتخاذ القرار، وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- أن متخذ القرار الرشيد هو الإداري الاقتصادي القادر على تحديد النتائج المحتملة المترتبة على كل بديل متاح أمامه وترتيب هذه النتائج وفق أهميتها النسبية في تحقيق أهداف المنظمة واختيار البديل الأفضل من بينها.
- ان نسبة درجة الرشد المتوافرة في القرار تختلف من حالة إلى أخرى ومن وقت إلى آخر وذلك نتيجة تغير الظروف والعوامل المحيطة بالنظام.

إن القرار المتخذ يجب أن يمثل نتيجة لأفضل بديل متاح يتم اختياره لتحقيق أهداف المنظمة.⁽¹⁾

المطلب الثاني: النظرية النيوكلاسيكية.

ظهرت النظرية النيوكلاسيكية على الانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية نتيجة فشل هذه الأخيرة في خلق التوازن بين الأبعاد المادية والإنسانية وقد عبر عنها أوليفر شيلتون "Oliver Sheldon" عن ذلك بقوله "أن المشكلة الحقيقية في الصناعة هي ليست تنظيماً مادياً معقداً فحسب وإنما تتضمن تنظيمياً إنسانياً بالضرورة، طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظائفها وأدائها الإنتاجي".

ومن أهم نظريات المدرسة النيوكلاسيكية: نظرية العلاقات الإنسانية، النظرية السلوكية، نظرية اتخاذ القرار.⁽²⁾

أولاً: نظرية العلاقات الإنسانية.

نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل قوي للافتراض الذي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية، والمتمثل في اعتبار الإنسان آلة، لقد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على أهمية العنصر البشري في المؤسسة وضرورة اشباع حاجاته النفسية والاجتماعية مما يحفز على تقديم إنتاجية عالية وقامت هذه المدرسة على افتراض ان

(1) - حسين موسليم، مرجع سابق، ص 27.

(2) - حسين موسليم، مرجع سابق، ص 28.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

العنصر الإنساني يمكن أن يؤثر تأثيرا كبيرا على الإنتاج، ومن ثم فإن الإنتاج تتحقق من خلال فهم طبيعة الأفراد وتشجيعهم وتكيفهم مع التنظيم.

فيما يخص عملية اتخاذ القرارات فإن أصحاب هذه المدرسة لم يعترضوا عليها بل أشاروا فقط إلى ان يجب القرارات أن تتخذ بإشراك العمال عن طريق ما يسمى بأسلوب الإشراف والقيادة الديمقراطية، وإلى ضرورة لجوء القائد الإداري إلى المصادر الرسمية وغير الرسمية للحصول على المعلومات، لكونها على علاقة مباشرة مع العاملين أي مع مصادر المعلومات. (1)

ثانياً: النظرية السلوكية.

ظهرت المدرسة السلوكية في الثلاثينات من هذا القرن وسادت حتى الخمسينات، وحاولت بما قدمته من أفكار تلافي العيوب والانتقادات التي وجهت لافتراضات والمفاهيم التي طرحتها النظرية الكلاسيكية في مجال اتخاذ القرارات. وقد ساعدت المفاهيم التي قدمتها هذه المدرسة في التعرف على العوامل والمتغيرات التي تتفاعل وتؤثر على اتخاذ القرارات، فركزت اهتمامها على دراسة العنصر البشري الذي يعتبر عماد العملية الإدارية ونقطة انطلاق. ومن أهم رواد هذه المدرسة: ماري فوليت، برنارد، سيمون.

أسهمت ماري فوليت في توضيح وتطوير مفهوم القرارات الإدارية من خلال تحليلها لما أسمته (بقانون الموقف)، وتوصلها إلى نتائج أن قرارات المدير تستمد من ظروف الموقف الذي يواجهه وليس من شخصه، وأنه إذا ما تم ذلك فإن المرؤوس يسعى من خلال معرفته لظروف ومتغيرات الموقف لتنفيذ ما يحقق المطلوب، بالرغم من أنه نفسه لا يتخذ القرار. كما لفتت (فوليت) الانتباه إلى أهمية تحديد الأهداف عند اتخاذ القرارات، وكيفية الملائمة والتوافق بين الأهداف المتعارضة حتى تأتي الحلول الواقعية وممكنة التنفيذ، وقد توصلت إلى أنه قد تتعارض أهداف المدير متخذ القرار وأهداف المجموعة العاملة وأهداف أفرادها، كما قدمت (فوليت) من خلال ما أسمته (مبدأ التعارض البناء) ثلاث طرق رأت انه يمكن للمدير من خلالها معالجة التعارض بين أهدافه وأهداف مرؤوسيه، الأولى: أن تغطي أهداف جانب إلى أهداف الجانب الآخر، والثانية: تقوم على استخدام المدير لأسلوب المساومة في تحقيق الأهداف، والثالثة: تقوم على تحليل المدير الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب إلى عناصرها، وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وترى فوليت أن الطريقة الأخيرة تعتبر عملاً بناءً أكثر من الطريقتين السابقتين، لأن كل طرف يحصل على ما يرضيه، وبذلك يتمكن المدير من تحقيق الأهداف المرغوبة. (2)

(1) - فاروق سحنون، مرجع سابق، ص 17.

(2) - نواف كعنان، مرجع سابق، ص 58-60.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

أما تشستر بارنارد **C. Barnard** فقد كانت أبحاثه التي تضمنها كتابه "وظائف النفذ" بداية تحول الفكر الإداري نحو موضوع اتخاذ القرارات الإدارية، حيث يرى أن اتخاذ القرارات يعتبر ركنا أساسيا وجانبا هاما من العمل الإداري، بل أن العمل الإداري ككل يمكن تحليله إلى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة، كما قام برنارد بتصنيف القرارات إلى: قرارات إيجابية وتعني بعمل مباشر، أو الامتناع عن عمل أو وقف عمل معين، وأخرى سلبية والتي تعني عدم التصميم أو التحديد لشيء معين. وأشار برنارد إلى أن إدراك المدير للمواقف التي يجب عدم اتخاذ القرار فيها هو من صفات المدير الكفاء. (1)

ومن أهم إسهامات **هربرت سايمون** صاحب نظرية اتخاذ القرارات، حيث اعتبر أن العملية الإدارية لا تخرج من كونها عملية اتخاذ القرارات وأن السلوك الإداري ما هو إلا لهذه العملية التي تجري داخل المؤسسة. أما فيما يخص تحليله لاتخاذ القرار الإداري فإنه يرى أنه يتحلل إلى عنصرين أساسيين هما: **عناصر التكلفة** ويتمثل فيما يتطلبه اتخاذ القرار وتنفيذه من المال والوقت والجهد خلال مرحلة الإعداد وتجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها واقتراح البدائل وتقييمها، أما العنصر الثاني فهو **خاص بنتائج القرارات**، وهذا العنصر يتسم بالتعقيد نظرا لارتباطه بالأهداف التي يستوفيهها القرار سواء اتخذت هذه الأهداف صورة لتحقيق الربح أو صورة للخدمات كتحسين الصحة أو نشر الثقافة... إلخ، وانسجام القرار مع المؤسسة العامة والخطوط العريضة للمؤسسة.

كما أوضح كذلك أن القرار الإداري ليس رشيدا بصفة تامة ولكن جعله واقعيا، حيث يرى ضرورة اكتفاء متخذ القرار بالحلول المرضية بدل الحلول المثالية النسبية. (2)

ومن أبرز إسهاماته في اتخاذ القرار ما يلي: (3)

- في حالة وجود عدة بدائل بنفس التكلفة يتم اختيار البديل الأكثر تحقيقا لأهداف الإدارة وإذا كانت البدائل تؤدي إلى نفس النتيجة يختار الأقل تكلفة.

- ينبغي معالجة مختلف القيود التي تمثل حدود الرشد للوصول إلى القرارات الرشيدة.

- محور السلوك الإداري هو الانسان القادر على اختيار واتخاذ القرارات في ظل حدود معينة.

ثالثا: نظرية اتخاذ القرار.

يعتبر "**H. Simon**" الأب الروحي لهذه النظرية أذ تجلى ذلك بوضوح من خلال كتاباته في هذا المجال بداية بكتاب "السلوك الإداري" عام 1945 الذي اختار له عنوان فرعيا هو "دراسة لعلمييات اتخاذ القرارات في التنظيم الإداري" الذي أوضح فيه أهمية اتخاذ القرارات في الإدارة.

(1) - إيمان مزغيش، مرجع سابق، ص 113.

(2) - فاروق سحنون، مرجع سابق، ص 18.

(3) - نواف كعنان، مرجع سابق، ص 64-65.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

ركز H.Simon في تحليله للقرار الإداري على عنصرين هما:

- **عنصر التكلفة:** تتمثل فيما تتطلبه مرحلة جمع المعلومات وتصنيفها واقتراح البدائل من تكلفة ووقت وجهد ممكن لاتخاذ القرار وتنفيذه.

- **نتائج القرار:** يتمثل في مدى تحقيق الأهداف المسطرة.

أن أهم ما جاء به H.Simon هو نقده لصفة الرشد لأنه من غير الممكن أن تتوفر لمتخذ القرار كل المعلومات عن البدائل المتاحة ومن هنا اعتبر Simon أن متخذ القرار يكتفي بالحل المرضي أو المثالي نسبياً كما قدم نموذج "الرجل الإداري" كبديل عن "الرجل الاقتصادي" الذي افترضته المدرسة التقليدية من حيث تحقيق البديل الأفضل، واعتمد سلوكه على الرشد أو العقلانية التقليدية في التفكير وقد ميز Simon بين اتجاهين في الرشد في سلوك الفرد والجماعة وهم:

- **الرشد الموضوعي:** ويمثل الرشد في السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات بحيث يستطيع الفرد من خلاله تحقيق أعلى المنافع التي يمكن أن توفر البدائل الكافية له في اتخاذ القرار.

- **الرشد الذاتي أو الشخصي:** يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهدافه الشخصية.

إن النتيجة الهامة التي توصل إليها Simon تتمثل في اتخاذ قرار سليم يتطلب دائماً المقارنة بين البدائل في حدود الأهداف المعينة التي سوف يؤدي إليها وهذا يعني أن بلوغ أقصى قيمة بوسائل محددة ينبغي ان يكون المعيار الموجه للقرار الإداري. (1)

المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرار.

تتعدد الأساليب المساعدة لاتخاذ القرار وتتنوع، وبما أن اليوم أصبح متخذ القرار يواجه وضعيات معقدة وصعبة حيث أصبحت هذه الأخيرة تتطلب أساليب أكثر تطوراً لمعالجتها، وتنقسم أساليب اتخاذ القرار إلى: أساليب كمية وأساليب كمية.

أولاً: الأساليب الكيفية.

من أهم الأساليب الكيفية ما يلي:

(1) - حسين موسليم، مرجع سابق، ص. ص 33-34.

1- الحكم الشخصي أو البديهية:

يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهية في إدراك هذه العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض له، والتقدير السليم لأبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها.

2- الحقائق:

تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات فحين تكون الحقائق متوفرة فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقة، غير أن المشكلة هي أن هذه الحقائق قد لا تكون متوفرة في كل وقت يجب اتخاذ قرار إزاء موقف أو مشكلة، الأمر الذي قد يؤدي أحيانا بالمدير إلى اتخاذ قرارات رغم عدم توفر الحقائق والأدلة المؤيدة وإن توفر الحقائق في اتخاذ القرار لا يغني عن الحكم الشخصي من قبل المدير. (1)

3- التجربة(الخبرة):

يمر المدير بعدد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح وال فشل، تثير له الطريق نحو العمل في المستقبل، وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالباً ما تكسب المدير مزيداً من الخبرة التي تساعده في الوصول إلى القرار المطلوب.

4- دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها:

يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن علة ضوءها من اختيار البديل الأفضل، وتشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها زملاء المدير أو التي يقدمها المستشارون والمتخصصون والتي تساعد في القاء الضوء على المشكلة محل القرار وتمكن المدير من اختيار البديل الأفضل. (2)

ثانياً: الأساليب الكمية:

من أهم الأساليب الكمية ما يلي:

1- بحوث العمليات:

تعرف بحوث العمليات بشكل عام بأنها استخدام الطريقة العلمية للبحث في العمليات المختلفة "الإنتاجية أو الاقتصادية أو الإدارية أو العسكرية أو الصناعية أو غيرها" بهدف إيجاد الحلول المثلى للمشكلات التي تواجه هذه العمليات. يستند منهج بحوث العمليات إلى الطريقة العلمية لدراسة المشكلات وإيجاد البحوث المناسبة لها،

(1)- بلقاسم مرغني، نظم المعلومات ودوره في اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013-2014، ص70.

(2)- نواف كعنان، مرجع سابق، ص. ص181-186.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

وتعتمد الطريقة العلمية على الملاحظة العلمية والقياس وتحديد المتغيرات وكذلك بناء النماذج التي تمثل الظاهرة التي تجري دراستها واستخدامها في دراسة الحلول البديلة وتقويمها، كما تقوم على تكوين الفرضيات واختبارها وبالتالي التوصل إلى تفسير الظاهرة قيد الدراسة.

وتستخدم بحوث العمليات هذه الطريقة كأسلوب أو كأداة للبحث نظراً لأهميتها في الوصول إلى تحديد صحيح للمشكلة أو العملية قيد البحث ولما تقدمه كذلك من أدوات عملية للكشف عن المتغيرات المختلفة وتحديد آثارها ونتاجها وبعبارة أخرى فإن هذه الطريقة الوحيدة العلمية للوصول إلى تفسير صحيح للأحداث والمشكلات وبالتالي التوصل إلى وضع حلول عملية لها.

2- نظرية المباريات:

يقوم مفهوم نظرية المباريات الإدارية في مجال اتخاذ القرار على افتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي المسبق الذي يقول بأن الإنسان يسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع أقل قدر من الخسارة، وأنه يتصرف بحكمة وأن منافسه سيكون على نفس القدر من الفهم والحكمة في تصرفه. وقد أسهمت هذه النظرية في حل المشكلات التي تتعلق بوجود منافسة حيث جدواها -كأسلوب علمي- في اتخاذ القرارات في مواقف وظروف المنافسة إذ في مثل هذه المواقف يجد متخذ القرار أن المفاضلة بين البدائل تتم في إطار المنافسة لقرارات تتخذها شركة أخرى أو حتى دولة أخرى، إذ أن المباراة في اتخاذ القرارات قد تكون بين شركتين أو محتكر وآخر أو شركة مع حكومة أو حكومة مع حكومة أخرى.

3- أسلوب مراسلة الحالة:

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الهامة في مجال اتخاذ القرارات، إذ أنه يساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين على التحليل والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة، أو تصور الحلول البديلة لها استناداً على المعلومات المتاحة في المشكلة ويمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بمجموعة من الأسئلة في دراسة الحالة أو المشكلة محل القرار. (1)

4- نظرية الاحتمالات:

يواجه متخذ القرار أياً كان موقعه مشاكل مختلفة، بعضها يتخذ قرارها فيه بناءً على معرفة وإطلاع كامل بالمشكلة. والبعض الآخر لا تتوفر له المعلومات الكاملة حولها. ويختلف موقف متخذ القرار في كل حالة. لذلك تصنف القرارات وفقاً لموقعه، فإن صادف موقف عدم تأكد خصص له احتمالات حدوثه المستقبلية، وإلا فإن الحلول تكون واضحة ولا تحتاج إلى تخصيص احتمالات فيها. ولما كانت الأنشطة اليومية لمنشآت الأعمال

(1) - بلقاسم مرغني، مرجع سابق، ص. ص 71-72.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

تحدث في ظروف عدم اليقين فقد اعتمدت النظرية الاحتمالية كأسلوب رياضي للتقليل من حالة المخاطرة التي تواجهها. ولقد أثبتت هذه الطريقة جدواها ويرجع ذلك لاعتمادها على كل من التقديرات الشخصية والموضوعية للحوادث المستقبلية حيث تعتمد الموضوعية منها على البيانات التاريخية أما الشخصية فتعتمد على خبرة المدير وحده. وتعتمد هذه النظرية على عدة معايير للتغلب على حالة المخاطرة من بينها، استخدام القيمة المتوقعة للمتغيرات العشوائية، وإحلال القيم المتوقعة محل القيم غير المؤكد تصبح المشكلة يقينية. ويصبح حلها أمثل عندما تنقص درجة تشتت القيم حول وسطها الحسابي أي انخفاض انحرافها المعياري، والنتيجة العكسية تجعلها تبتعد عن الحل الأمثل. أما المعيار الثاني فهو استخدام الفرصة المفقودة المتوقعة، حيث ينتج عنها نفس القرار، لذلك تطبق احدي الطرق تفاديا للتكرار.

5- أسلوب شجرة القرار (نظرية تحليل القرار):

في ظل ظروف عدم التأكد أين تتعامل المنظمة مع المعلومات على درجة مختلفة من اللاحقين وبيئة غير محددة، وتعدد المشاكل وتنوع البدائل المتوفرة لحلها، ظهرت أهمية استخدام تحليل القرار للوصول إلى الأهداف المرغوبة، وهو أداة مزودة بالمدخل العقلاني المساعد على اتخاذ القرار. وذلك بالاعتماد على نموذج القرار، وهي عبارة عن خريطة ترسم أفضل الطرق لانسياب القرارات الجزئية بشكل مستقل عن بعضها ثم تجمع من جديد لتقديم حل شامل. او هي تمثيل بياني لقرارات أو أحداث متتابعة. ويعتمد تحديد هذه الأحداث والقرارات على الاحتمالات. ويستخدم تحليل القرار في قضايا مهمة مثل: إطلاق منتج جديد، الاختيار بين البدائل الاستراتيجية، اختيار الاستثمارات.⁽¹⁾

6- البرمجة الخطية:

تعتبر البرمجة الخطية أهم الأدوات الكمية شيوعاً في الاستخدام وقد يرجع ذلك إلى سهولة استخدامها واتساع قاعدة التطبيقات المختلفة التي يمكن فيها استخدام البرمجة الخطية فهي لا تحتاج خلفية رياضية متخصصة، ومن جهة أخرى سهولة إعداد النماذج الرياضية الخاصة بالبرمجة الخطية يجعل من السهل إعداد التقارير الإدارية وتوضيح نتائج الحل المديرين.

وتهدف البرمجة إلى تقرير الوضع الأمثل لاستخدامات موارد المؤسسة المحدودة، وذلك على المؤسسة أن تحدد الأسلوب الأمثل لاستخدامها بحيث يتم ذلك بأقصى ربح ممكن وأقل تكلفة ممكنة.⁽²⁾

(1) - إسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008-2009، ص. ص 42-43.

(2) - بلقاسم مرغني، مرجع سابق، ص. ص 72-73.

المبحث الثالث: عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيها.

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى أنواع القرارات وأهم العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار.

المطلب الأول: أنواع القرارات.

إن عملية تصنيف القرارات لا تخضع لمعايير ثابتة واعتبارات محددة، أي ليس هناك معيار معين يتم على أساسه تقسيم القرارات وتصنيف أنواعها، وبالرغم من تعدد أنواع القرارات وتصنيفاتها إلا أننا سنركز في دراستنا هذه على أهم المعايير وأكثرها شيوعاً.

أولاً: تصنيف القرارات حسب المستوى التنظيمي:

يتميز Ansoff ثلاثة أنواع من القرارات كالاتي:

1- **القرارات الاستراتيجية:** وهي القرارات المرتبطة بالأهداف طويلة الأمد والسياسات الخاصة بها والمشكلات العامة وكذلك تحدد الموارد اللازمة لتنفيذها (مثال: التخطيط، تحديد الأهداف العامة، خيار استثمار، إطلاق منتج جديد...).⁽¹⁾

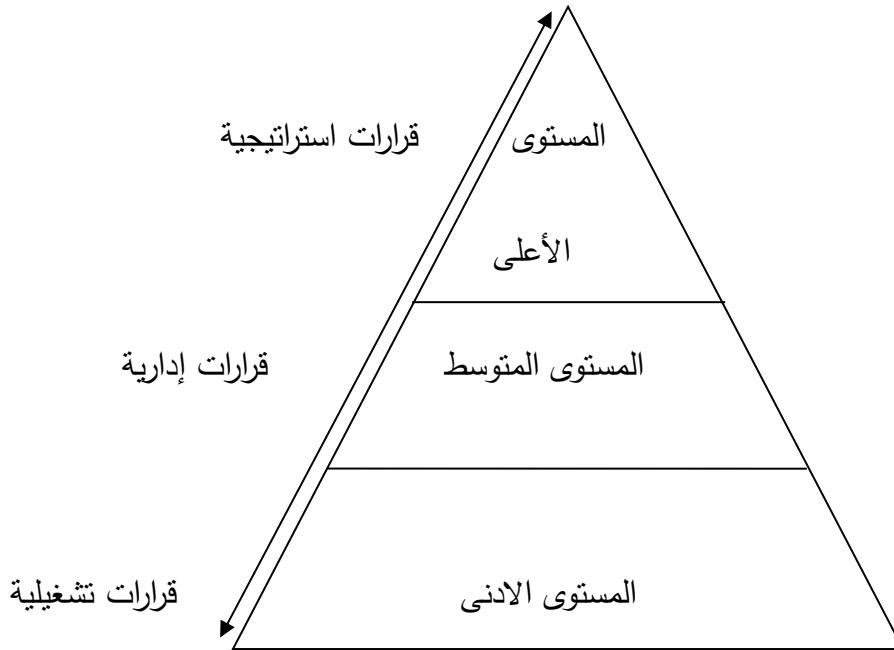
2- **القرارات التكتيكية:** وهي القرارات التي ترتبط بوسائل تحقيق الأهداف وتتخذ على مستوى الإدارات الوسطى والأقسام وتهدف إلى وضع القرارات الاستراتيجية موضع التنفيذ.

3- **القرارات الروتينية (التشغيلية):** وهي القرارات الخاصة بالمواقف اليومية المتكررة الحدوث ويكون تأثيرها محدود الأثر في مدى فترة زمنية قصيرة وتتميز بكثرة تفصيلاتها.⁽²⁾

(1)- brahim yahiaoui, op cite, p20.

(2)- سيد صابر تعلق، نظم ودعم القرارات الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص34.

الشكل رقم 2.1: تصنيف القرارات حسب المستوى التنظيمي



المصدر: حسين بلعجوز، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الانتاجية، مؤسسة الثقافة

الجامعية للنشر الإسكندرية، 2011، ص106.

ثانيا: تصنيف القرارات حسب إمكانية برمجتها:

فقد قام Simon (1960) بتصنيف القرارات إلى نوعين أساسيين هما: (1)

1- القرارات المبرمجة: تتخذ مثل هذه القرارات لمواجهة المشاكل اليومية التي لا تحتاج اتخاذ القرار فيها إلى تفكير طويل أو جهد ذهني كبير. فهي تتصف بأنها متكررة، روتينية ومحددة جدا، لكونها تعتمد على إجراءات مسبقة لحلها، وغالبا ما تتوفر معلومات كافية بشأنها، مما يسمح بتحديد البدائل فيها بكل سهولة، كما يوجد تأكيد نسبي بأن البديل أو الحل المختار سوف يترتب عليه حل المشكلة بفعالية.

2- القرارات غير المبرمجة: وهي تلك القرارات التي تتصف بأنها غير متكررة ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها، وعادة ما تظهر الحاجة لصنع هذا النوع من القرارات عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة أو إذا تكررت فإن ذلك يكون خلال فترات متباعدة. ولذلك فهي تتطلب من متخذها جمع البيانات والمعلومات ذات خصائص

(1)- شافية جاب الله، فعالية المعلومات والأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010-2011، ص117.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

معينة بالإضافة إلى إجراء البحوث والدراسات تمهيدا لاتخاذها، ولذلك فإن الظروف التي تسود في هذه الحالة هي ظروف عدم تأكد بشأن نتائج التصرفات البديلة.

ثالثا: تصنيف القرارات وفق الوظائف الأساسية للمؤسسة:

ويمكن تصنيف القرارات تبعا لهذا المعيار إلى الأنواع التالية: (1)

1- قرارات تتعلق بالموارد البشرية: وتتضمن القرارات التي تعني بشؤون الموظفين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم ونذكر منها: مصادر الحصول على القوى العاملة، أساليب الاختيار والتعيين، مدة التدريب ونوعه، تحديد العمل وتقييمه، أسس دفع الأجور والمرتبات، توصيف الوظائف.

2- قرارات تتعلق بالإنتاج (أو الخدمة): وتتضمن القرارات الخاصة بحجم المنشأة، موقعها، التصميم الداخلي لها، طرق العمل بها، إجراءات الشراء، كمية المخزون، أنواع الآلات المستعملة، الموردون، طرق الدفع لهم.

3- قرارات تتعلق بالمبيعات والتسويق: تحديد الأسواق، موقع مكاتب البيع، العلامات التجارية، السعر، نوع ومدى الإعلان، طرق مكافأة رجال البيع، بحوث التسويق.

4- قرارات تتعلق بالتمويل: وتتضمن قرارات خاصة بالهيكل المالي، شروط الائتمان، مقدار رأس المال العامل، طرق التمويل، توزيع الأرباح، خطط إعادة التمويل، الإجراءات المحاسبية.

رابعا: تصنيف القرارات وفق ظروف اتخاذها:

ونقصد بظروف اتخاذها الحالات الخارجية للقرار، وتقسم القرارات وفق هذا المعيار إلى: (2)

1- القرارات المتخذة في حالة التأكد: وهي القرارات التي يكون متخذ القرار على علم تام بكل المعلومات الملائمة واللازمة لاتخاذها، وغالبا ما يكون الموقف الذي يوجد فيه متخذ القرار واضحا، وتتميز هذه القرارات بسهولة اتخاذها والاطمئنان إلى نتائجها.

2- القرارات المتخذة في حالة المخاطرة: في هذه الحالة يتوفر قدر من المعلومات ويكون القرار ناتج عن الخبرة السابقة ويتم إعداد الاحتمالات الخاصة بالظروف المتوقعة الحدوث مستقبلاً بناء على ما يتوفر من بيانات الخبرة، ولذا تكون الاحتمالات الناتجة موضوعية.

(1) - إيمان مزغيش، مرجع سابق، ص 97.

(2) - عبد الحكيم سليمان، مرجع سابق، ص. ص 9-10.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

3- القرارات المتخذة في حالة عدم التأكد: ومثل هذه القرارات لا توفر لمتخذ القرار أية معلومات عم المشكلة مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة غير معروفة ويلجأ متخذ القرار في هذه الحالة إلى بعض الأساليب الرياضية والإحصائية للوصول أحد البدائل المتاحة.

خامساً: تصنيف القرارات حسب النمط القيادي لمتخذها:

حسب الباحث Daft (1992) يمكن تصنيف القرارات وفق هذا المعيار إلى قرارات فردية وقرارات تنظيمية

كالآتي: (1)

1- القرارات الفردية: هي تلط القرارات التي تتخذ بواسطة فرد واحد دون مشاركة الأفراد الآخرين، وبالتالي فإن عملية تحديد المشكلة وتحليلها وكذا اختيار الحل المناسب تعتبر عمليات متأثرة كلياً بالخبرات السابقة والأحكام الشخصية للفرد متخذ القرار، وقد كشفت بعض الدراسات التي قام بها كل من Sanford و leavengston على أن المدير الذي ينفرد باتخاذ هذا النوع من القرارات ينقصه في الغالب بعد النظر والحكم الصائب على الأمور، كما تنقصه القدرة على التكيف مع المواقف أو المشاكل الإدارية ومواجهتها بكل فعالية.

2- القرارات التنظيمية: هي تلك القرارات التي يشارك في صنعها العديد من مديري الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة وكل من يعينهم أمر القرار من خارج التنظيم. كما تتميز مثل هذه القرارات بفعاليتها ورشدها، ذلك لأن مشاركة كل الأطراف في صنعها يساعد في قبولهم لها وعدم معارضتهم لها بعد إصدارها.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

تتأثر عملية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة بالعديد من العوامل التي قد تعيقها عن الصدور بصورة صحيحة، أو قد تؤدي في التأخر في صدورها. وعموماً تقسم هذه العوامل إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية بالنسبة للمؤسسة.

أولاً: العوامل الداخلية:

تتضمن البيئة الداخلية العديد من العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار، فعلى متخذ القرار التعامل

بعقلانية ورشد مع هذه المؤثرات لاتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب ومن هذه العوامل:

1- العوامل الإنسانية: هناك العديد من العوامل الإنسانية التي تؤثر على القرارات الإدارية وتوجهها نحو اختيار

البديل الأفضل، ومن هذه العوامل ما يخص متخذ القرار نفسه، حيث يؤثر فهمه العميق على رشداً قراراته

(1)- شافية جاب الله، مرجع سابق، ص118.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

للأمور ، وقدرته على التوقع والإبداع وتحمل المسؤولية ومؤهلاته الشخصية العلمية والثقافية وخبراته وأخلاقياته وقدرته على التصرف في المواقف الصعبة والمحرجة وعلاقاته الاجتماعية، كما يؤثر على رشد القرارات استشارة متخذ القرار لمساعديه ومستشاريه.⁽¹⁾

2- طبيعة القرار ونوعية المعلومات: إن سلامة وصحة القرارات المتخذة تتوقف إلى حد كبير على وجود نظام معلومات كفاء وفعال يعمل على توفير المعلومات لمتخذ القرار بمستوى وشكل جيدين وعاليين في الوقت والمكان المناسبين وإذا توفرت المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات فإن المدير سيكون في أحسن وضع شريطة أن تكون هذه المعلومات وافية ودقيقة، بحيث ينتج في الأخير قرار قريب من الواقع او ملائم للتطبيق من أجل حل مشكلة معينة أو خلق ومعالجة موقف أو وضع ما.

وتختلف نوعية المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار تبعاً للمستوى الإداري الذي سيتم فيه اتخاذ القرار حيث نجد أن الإدارة العليا تحتاج إلى معلومات شاملة وكلية وتخطيط جميع اتجاهات الموضوع لدراسة التوقعات المتعلقة بالتخطيط طويل الأجل، أما الإدارة الوسطى فتحتاج إلى معلومات أكثر تفصيلاً حيث يكون الاهتمام بمدى تحقيق الخطط التي وضعتها تلك الإدارة في هذا المستوى ودراسة الانحرافات لفرض الرقابة والتخطيط، أما الإدارة الدنيا فتحتاج إلى معلومات تفصيلية لأغراض الرقابة بصفة عامة، بمعنى الاهتمام بالإجراءات الأساسية لأداء المهام، " وتؤثر طبيعة الموضوع (أعمال إدارية، أنشطة فنية) في تحديد نوع القرار وكيفية اتخاذه وكذا خطورة القرار وأهميته للمؤسسة.⁽²⁾

3-العوامل التنظيمية: ونقصد بها تلك الجوانب التنظيمية للمؤسسة التي تتبع نمط التسيير الذي تنتهجه المؤسسة وفلسفتها وقيمتها وكذا حجمها وتوزيعها الاتصال، طرق الاتصال، وكذلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي، بمعنى آخر كل الأطراف الفعالة بالمؤسسة، إضافة إلى ذلك نشير إلى أن القرارات تتأثر بدرجة تفويض السلطة ودرجة اللامركزية.⁽³⁾

4-الضغوط الداخلية: تتمثل الضغوط الداخلية في تلك الضغوط التي تنتج داخل المؤسسة قد تكون ناتجة عم المسؤولين، عن التنظيمات غير الرسمية، الوقت المتاح لاتخاذ القرار، إضافة إلى الضغوط الخاصة بإمكانيات المنظمة المالية من توفر السيولة اللازمة في الوقت المناسب.⁽⁴⁾

(1) - عدنان عواد شوابكة، مرجع سابق، ص 241.

(2) - إيمان مزغيش، مرجع سابق، ص 92.

(3) - المرجع نفسه، ص 93.

(4) - المرجع نفسه، نفس الصفحة.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

ثانيا: العوامل الخارجية:

وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة والتي لا تخضع لسيطرتها، وتتمثل هذه العوامل في: (1)

- 1- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.
- 2- التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.
- 3- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.
- 4- العوامل التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الإنتاج.
- 5- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

ثالثاً: عوامل أخرى:

وهناك عوامل أخرى تؤثر أيضا على اتخاذ القرار من بينها:

- **القيم والمعتقدات:** للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع طبيعة وحقائق النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

- **الميول والطموحات:** لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتبع الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

- **العوامل النفسية:** تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته، فإزالة التوتر النفسي والاضطرابات والحيرة والتردد لها تأثير كبير في انجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد. (2)

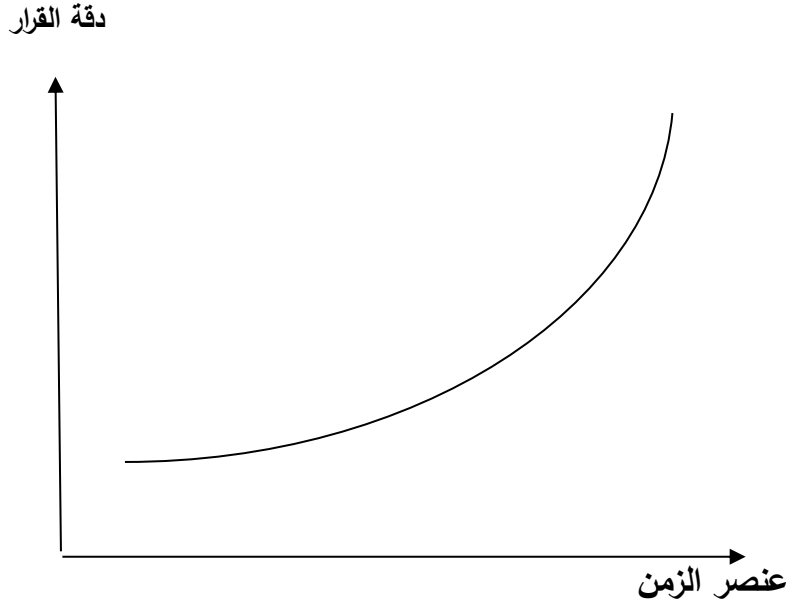
- **عنصر الزمن:** إن العلاقة التي تربط عنصر الزمن مع دقة القرار أي الصواب هي علاقة طردية فكلما كانت الفترة الزمنية أمام متخذ القرار طويلة كلما كانت البدائل المتاحة امامه أكثر وبالتالي تكون النتيجة أقرب من الصواب والعكس صحيح. (3)

(1)- حسين موسليم، مرجع سابق، ص66.

(2)- سيد صابر تلعب، مرجع سابق، ص113.

(3)- حسين موسليم، مرجع سابق، ص68.

الشكل 3.1: منحنى العلاقة بين الزمن ودقة القرار



المصدر: حسين موسليم، أنواع البرمجة الخطية بالأهداف المبهمة في اتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012-2013، ص69.

المطلب الثالث: حالات اتخاذ القرار.

بما أن المؤسسة هي عبارة عن نظام مفتوح تتأثر وتتأثر بالمحيط الخارجي، كما تتأثر بالمؤسسات الناشطة في هذا المحيط سواء كانت مؤسسات منافسة أو بنوك أو غيرها، فمن الطبيعي ظهور هذا الأثر في قراراتها المتخذة، وعليه فإن اتخاذ القرار يتأثر بظروف المحيط وحالاته التي لا يمكن أن تخرج عن 3 حالات: حالة التأكد، حالة عدم التأكد، حالة المخاطرة.

1- اتخاذ القرار في حالة التأكد: ويقصد بالتأكد ذلك الطرف المثالي لاتخاذ القرار أي تكون البدائل واضحة وكذلك الظروف المرتبطة بها ونتائجها، بمعنى أنه لدى متخذ القرار معلومات عامة وكاملة عن حيثيات القرار، مما يمكن له التنبؤ بالنتائج الاختيارية وتحديدها بدقة تامة، وعليه يعتبر متخذ القرار في حالة تأكد إذا كان في الإمكان تحديد النتائج من هذا القرار بدقة كاملة، وحالة التأكد تتصف بما يلي:

أ- تتصف هذه الحالة بنوع من المثالية، لأنها تفترض وجود حالة من الاستقرار في كافة العوامل والظروف البيئية المؤثرة في المشكلة (داخلية كانت أم خارجية).

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

ب- غياب عامل الاحتمال لوجود عامل التأكد التام (100%) في تحقق حالات الطبيعة المستهدفة.⁽¹⁾

2- **اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد:** يقوم متخذ القرار تحت هذه الحالة باتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد من احتمالات حدوث نتائج حالات الطبيعة، ليس هناك احتمالات معروفة لحدوث تلك النتائج وما عليه إلا أن يعتمد توقعاتها الشخصية لهذه النتائج واحتمالات حدوثها مبنية على تجاربها الماضية وخبراته في ذلك المجال.⁽²⁾

3- **اتخاذ القرار في حالة المخاطرة:** يطلق هذا التعبير (المخاطرة أو المجازفة) على المشكلة التي يكون لها عدة أوضاع ممكنة لكل بديل دون أن يتمكن من تقرير حدوث أي منها بشكل قاطع، والمعلومات المتاحة على الموقف ونتائج البدائل المختلفة لا تكون معروفة بنفس درجة التحديد والثقة الموجودة في حالة التأكد، وعليه فإن اتخاذ القرار في هذه الحالة يتم في ظروف عدم التأكد التام، والمعلومات المتخذة تكون إما اعتماداً على ماضي المؤسسة أو بناءً على حالات مماثلة وقعت في مؤسسات مماثلة، لهذا تكون تلك المعلومات في شكل احتمالات.⁽³⁾

المطلب الرابع: معوقات اتخاذ القرار.

تواجه عملية اتخاذ القرار عدة عراقيل وصعوبات قبل اكتمال جميع مراحلها الأساسية، مما يؤثر على فعالية القرار المتخذ، وإلى عدم الوصول إلى القرار المناسب، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

1- **صعوبة إدراك المشكلة وتحديدّها:** كثيراً ما تكون المشاكل التي يواجهها متخذ القرار، مرتبطة ومتداخلة، مما يجعل متخذ القرار غير قادر على تمييزها بدقة وبالتالي فإن متخذ القرار يلجأ إلى معالجة المظاهر الفرعية مهملاً المشكلة الأساسية لعدم قدرتها على تحديدها وتعريفها وتظهر المشكلة الأساسية نتيجة وجود فروقات بين النتائج المخطط لها والنتائج المحققة فعلياً.⁽⁴⁾

2- **صعوبة تحديد الأهداف:** إن القرارات المتخذة تسعى دائماً لتحقيق مجموعة من الأهداف التي ترتبط ببعضها وقد تتعارض مع بعضها ومع بعض أهداف بعض الأقسام والوحدات، وبالتالي يجب إدراك هذه الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية ضمن المؤسسة، كما قد تختلف في أهميتها مما يتطلب من المؤسسة توجيه كل الجهود لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية ثم الانتقال إلى الأهداف الأخرى الأقل أهمية.

(1) - إيمان مزغيش، مرجع سابق، ص 133.

(2) - بلقاسم مرغني، مرجع سابق، ص 75.

(3) - إيمان مزغيش، مرجع سابق، ص 137.

(4) - فاروق سحنون، مرجع سابق، ص 36.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

3- صعوبة تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل بديل: يواجه متخذ القرار أيضا صعوبة تحديد المعايير التي يستخدمها للتعبير عم مزايا بدائل الحل وعيوبها، ويزداد هذا التحديد صعوبة بسبب تعدد الأهداف وتناقص نتائجها، فالمعيار المناسب لقياس مزايا وعيوب بديل ما قد لا يكون الأنسب لقياس مزايا وعيوب بديل آخر، وبالتالي فإن البحث عن هذه المعايير واستخدامها ليس بالأمر السهل، وإنما يحتاج إلى جهد إضافي بالنسبة لمتخذ القرار. (1)

4- نقص المعلومات وعدم دقتها وحدائتها، وغياب الأجهزة والأساليب الحديثة لحفظها وتنسيقها، وتعدد الجهات الرسمية التي تشترك في عملية اتخاذ القرار الإداري الواحد، وطول الإجراءات وتعقدها، والازدواجية والتضارب في القرارات التي تتخذها الدوائر المتقاربة في الاختصاص، وغياب نظم الاتصال الفعالة، وعدم الاهتمام بعنصر الوقت وغياب أساليب الجدولة الزمنية والمتابعة الدورية للقرارات الصادرة.

5- ضعف الرقابة، وعدم متابعة تنفيذ القرارات الإدارية، وبسبب ذلك قد تنفذ هذه القرارات بطريقة خاطئة بقصد أو بدون قصد مما يفقد الإدارات المصدقية عند اتخاذ القرارات الأخرى.

6- محدودية الرشد الإنساني في عملية اتخاذ القرارات والذي قد يرجع إلى:

- صعوبة معالجة المعلومات مما ينتج عنه مشاكل التنبؤ بالأحداث المستقبلية.

- عدم قدرة متخذ القرار على احتواء كافة المعلومات والقيم والسلوك المتوقع.

- العوامل النفسية والشخصية والقيم والنظرات للأمور. (2)

7- طغيان الاعتبارات الاجتماعية، والتأثيرات الشخصية التي تضعها الجماعات الضاغطة، والهيئات والمنظمات المهنية والتي تؤدي بدورها إلى عدم الالتزام بالموضوعية في عملية اتخاذ القرارات.

8- عدم مرونة القوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها في المنظمات، حيث أن معظم هذه اللوائح قد صيغت بظروف معينة وفي وقت معين وكانت مناسبة في ذلك الوقت، وبالتالي فإنها لم تعد ملائمة للمستجدات التي ظهرت في الوقت الحاضر. (3)

9- الرؤية المحدودة للأمور والنظرة القاصرة للمؤثرات الداخلية في القرار دون الاستناد لشمولية الموقف تؤدي إلى مواجهة صانع القرار لمشكلات كثيرة.

(1) - شافية جاب الله، مرجع سابق، ص 128.

(2) - عبد الكريم دحو، مرجع سابق، ص 46.

(3) - عدنان عواد شوابكة، مرجع سابق، ص. ص 244 - 245.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

10- استرجاع الخبرات الماضية ومدتها للحاضر كأساس لصنع القرارات والميل للعودة إلى الخبرة الماضية أكثر

من الميل إلى النظر للأمام.⁽¹⁾

(1) - عبد الحميد رجب، دور القيادة في اتخاذ القرارات في الأزمات، مطبعة الإيمان، مصر، 2000، ص. ص 59 - 60.

الخلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه، عرفنا أن عملية اتخاذ القرار هي وسيلة ناجحة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، والتي من بينها اتخاذ قرار مناسب لتطوير المؤسسة أو لحل مشكلة ما تواجهها، وهذا من خلال مجموعة من المراحل المتسلسلة التي يتم القيام بها من قبل متخذ القرار بدءاً من تحديد المشكلة وتحليلها ثم تحديد البدائل لحل المشكلة وتقييمها ومن ثم اختيار البديل الأفضل الذي يمكن المؤسسة من القيام بأعمالها بأعلى درجات كفاءة وفعالية وبعد ذلك يتم تنفيذ القرار المناسب.

إن اتخاذ القرار من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، فإن مقدار نجاح مؤسسته أو فشلها يتوقف بدرجة كبيرة على قدرة وكفاءة متخذي القرار وفهمهم الجيد للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، ومدى رشدهم في اتخاذ القرارات وفعاليتها.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

تمهيد:

العالم اليوم يتميز بدرجة عالية من التغيير والتعقيد، نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة، فأصبحت المعلومات مورداً هاماً وأساسياً بالنسبة للمؤسسات، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى الحصول على المعلومات بالكمية والجودة المناسبين وفي الوقت المناسب، ونتيجة الانفتاح الاقتصادي للأسواق العالمية، أصبحت المعلومات سلاحاً تنافسياً ومورداً استراتيجياً يتوقف عليه نجاح المؤسسة أو فشلها.

ورغم توفر المعلومات للمؤسسات إلا أن هذا غير كافي لاتخاذ قرارات صحيحة ولحل المشكلات التي تواجهها، من أجل هذا يقوم المختصون داخل المؤسسات بتجميع البيانات من مصادر مختلفة ومعالجتها في نظام معلومات فعال يسهل الحصول على معلومات دقيقة عند الحاجة وفي الوقت المناسب وبالقدر الكافي، مما يساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى ثلاثة مباحث جاءت كما يلي:

- المبحث الأول: مفاهيم حول المعلومات والنظام.
- المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات.
- المبحث الثالث: تكنولوجيا نظم المعلومات واستخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرار.

المبحث الأول: مفاهيم حول المعلومات والنظام.

لا يمكن اتخاذ قرار فعال دون جمع بيانات كافية ومعالجتها في نظام محدد من أجل الحصول على معلومات صحيحة ودقيقة تسمح من التقليل من اتخاذ القرارات الخاطئة، وسنتطرق في هذا المبحث إلى التعرف عن كيفية تحويل البيانات إلى معلومات، وأهم المفاهيم حول المعلومات والنظام.

المطلب الأول: مفهوم البيانات ومراحل تحويلها إلى معلومات.

البيانات والمعلومات من أكثر المصطلحات التي يتكرر استخدامها واستعمالها في عصرنا غير أن هناك فرق أساسي بين البيانات والمعلومات لذلك قبل التطرق إلى مفهوم المعلومات لابد من توضيح مفهوم البيانات أولاً لكيلا يقع خلط بين المفهومين.

أولاً: مفهوم البيانات.

تعددت تعاريف البيانات الى:

التعريف الأول: يمكن تعريف البيانات على أنها "مجموعة من الحقائق والمشاهدات أو التقديرات غير المنظمة، قد تكون أرقاماً أو كلمات، أو رموزاً أو حروفاً".⁽¹⁾

التعريف الثاني: تعرف البيانات أيضاً بأنها "حقائق تم تسجيلها بشأن أحداث معينة تمت أو ستتم مستقبلاً هذه الحقائق قد تكون مستقلة أو غير مرتبطة ببعضها البعض، وغير محددة العدد وهي تمثل المدخلات في نظام المعلومات وليس لها أثر واضح في اتخاذ القرارات".⁽²⁾

التعريف الثالث: تعرف البيانات على أنها "رموز لغوية، أو رياضية أو معنوية متفق عليها رسمياً لتمثيل الأفراد، أو الأشياء، أو الحوادث، أو المصطلحات".⁽³⁾

التعريف الرابع: تعرف البيانات على أنها تمثل الأرقام والحقائق والكلمات والإشارات التي تعبر عن فكرة، والتي يمكن ترجمتها ومعالجتها من قبل الإنسان أو الأجهزة الالكترونية لتتحول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها، ومن بينها نجد أرقام المبيعات السنوية أو الشهرية وغيرها.⁽⁴⁾

من التعاريف السابقة تبين أن:

(1)- نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص35.

(2)- عبد الحكيم سليمان، مرجع سابق، ص69.

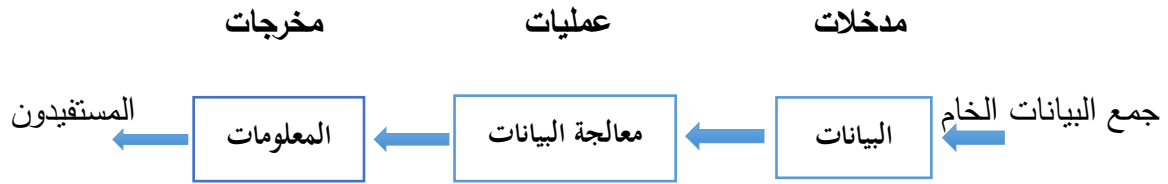
(3)- عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2008، ص4.

(4)- عبد الحكيم سليمان، مرجع سابق، ص69.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

البيانات هي المادة الخام للمعلومات (إشارة ضعيفة، أرقام، أفكار، صور وغيرها) تحصلت عليها المؤسسة كوصف أولي للظاهرة المدروسة ولكنها تبقى غير جاهزة لاكتساب معنى أو قيمة منفعية للمؤسسة. والشكل التالي يبين مرحلة تحويل البيانات إلى معلومات بعد مرورها بمرحلة المعالجة اللازمة لعملية التحويل.

الشكل رقم 1.2: مرحلة تحويل البيانات إلى معلومات



المصدر: علي خلف حجاج، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 105.

ثانياً: مراحل تحويل البيانات إلى معلومات:

إن العمليات التشغيلية التي تخضع لها البيانات لتتحول إلى معلومات قد تكون بسيطة أو معقدة، ويمكن تبسيط المعقدة وتجزئتها إلى عناصر أبسط تساهم في إنتاج المعلومات عن طريق إحدى العمليات التالية مستقلة أو عن طريق مجموعة منها: (1)

الحصول على البيانات وتسجيلها: تأتي البيانات من إما من مصادر داخلية أو من مصادر خارجية، بعد الحصول على البيانات تبدأ عملية تسجيلها يدوياً أو آلياً ثم يتم تخزين تلك البيانات.

1- مراجعة البيانات: وهي التأكد من مطابقة البيانات التي تم تسجيلها مع المصادر التي أخذت منها لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها إن وجدت.

2- التصنيف: وهي تجميع البيانات في مجموعات أو فئات متجانسة وفقاً لمعيار معين وهناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها مثل: تصنيف المستهلكين بحسب المنطقة الجغرافية أو الإقليمية.

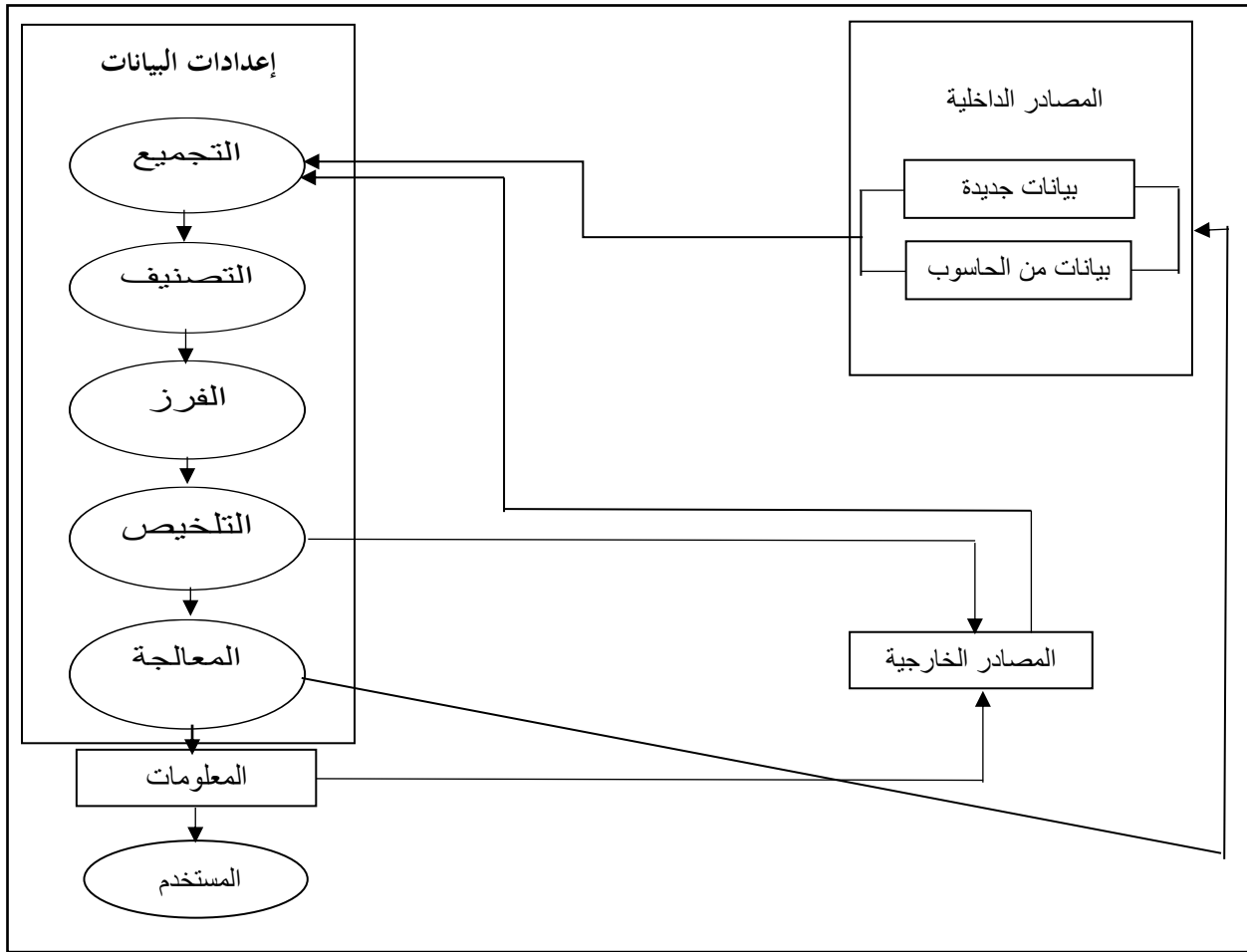
3- الفرز: يقصد بعملية الفرز ترتيب البيانات بطريقة معينة تتفق والكيفية التي تستخدم بها تلك البيانات - الترتيب يمكن أن يكون تصاعدياً أو تنازلياً - قد يتم ترتيب الزبائن بحسب الحروف الأبجدية أو بحسب حجم تعاملاتهم.

(1) - نجم عبد الله الحميدي وآخرون، مرجع سابق، ص. ص 37-38.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

- 4- **التلخيص:** تهدف عملية التلخيص إلى دمج مجموعة من عناصر البيانات وجمعها لكي تتوافق واحتياجات مستخدميها. ويتم استخدام البيانات الملخصة عادة في المستويات الإدارية العليا مثل: القوائم المالية (الميزانية العمومية، حساب الأرباح والخسائر).
- 5- **العمليات الحسابية والمنطقية:** يمكن أن تكون العمليات الحسابية بسيطة أو معقدة، فعمليات الجمع والطرح والقسمة تعد عمليات حسابية بسيطة، بينما تعد أساليب بحوث العمليات والاقتصاد القياسي والأساليب الرياضية عمليات معقدة. أما العمليات المنطقية فيمكن أن تكون أيضا بسيطة أو معقدة، فتحدد عدد الطلاب الذين تحصلوا على معدل أكبر من 90% يعد عملية منطقية بسيطة. وبشكل عام يعد الهدف من العمليات الحسابية والمنطقية هو تقديم بيانات جديدة مفيدة للمستخدم.
- 6- **التخزين:** تهدف هذه العملية إلى الاحتفاظ بالبيانات إلى وقت الحاجة إليها.
- 7- **الاسترجاع:** يقصد بها البحث عن بيانات معينة واستدعائها عند الحاجة إليها.
- 8- **إعادة الإنتاج:** تهدف هذه العملية إلى تقديم البيانات في شكل يمكن أن يفهمها ويستخدمها من يطبقها، فقد يتم تقديم البيانات في شكل تقارير مكتوبة، أو في شكل رسومات بيانية أو هندسية، أو يتم عرض البيانات على شاشة الحاسوب مباشرة.
- 9- **التوزيع والاتصال:** يقصد بهذه العملية إيصال البيانات إلى مستخدميها في الوقت والشكل والمكان المناسب.

الشكل رقم 2.2: دورة حياة البيانات



المصدر: خالد قاشي، حميد الطائي، التسويق ونظم المعلومات التسويقية في المؤسسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص83.

ثالثاً: مفهوم المعلومات:

إن العلاقة التي تربط بين البيانات والمعلومات هي كتلك العلاقة التي تربط بين المواد الأولية والمنتج النهائي، إذ عن طريق البيانات نتحصل على المعلومات فلذلك نقوم بتوضيح مفهومها من خلال النقاط التالية:

1- تعريف المعلومات:

حاول العديد من المختصين في علم المعلومات، توضيح المدلول العلمي لهذا المصطلح لذلك توجد عدة تعاريف للمعلومات نذكر منها:

الفصل الثاني.....الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

التعريف الأول: هي بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها. أي أنها بيانات معالجة.⁽¹⁾

التعريف الثاني: المعلومات هي بيانات قد تمت معالجتها بشكل أعطى لها معنى بالنسبة لمستقبلها أو مستخدمها وأضاف إليها قيمة حقيقية أو مدركة بالنسبة لعمليات صنع القرارات الحالية أو المستقبلية.⁽²⁾

التعريف الثالث: المعلومات هي كل أشكال ومصادر المعرفة والعلم والإدراك الحسي والمعنوي للأشياء والظواهر والناس، وكذلك البيئة.

ومن جهة أخرى يتضح أن المعلومات هي عبارة عن تحويل ومعالجة البيانات لتكتسب قيمة منفعية للمؤسسة (حالية أو مستقبلية) والاستفادة منها في اتخاذ القرارات.⁽³⁾

2- خصائص المعلومات:

- لكي يمكن الاستفادة من المعلومات في اتخاذ القرارات لا بد أن تتصف بالخصائص التالية:⁽⁴⁾
- أ- **دقة المعلومات:** تتحدد درجة دقة المعلومات بمدى تمثيلها للموقف أو الحدث الذي تصفه. وتتوقف درجة الدقة المطلوبة في المعلومات على احتياجات المستخدم وطبيعة المشكلة ومرحلة صنع القرار.
 - ب- **حدائثة المعلومات:** ونعني بذلك الكفاءة في تجهيز المعلومات حتى لا تفقد المعلومات حدائتها ونفعها ينبغي ألا يستغرق تسجيلها وقتاً طويلاً.
 - ج- **جودة المعلومات:** يمكن أن تتحقق جودة المعلومات بأمرين، أحدهما الموضوعية، والآخر تجنب الأخطاء والتزوير. ويقصد بالموضوعية عدم التحيز في معالجة البيانات وطريقة عرضها، ويرجع التحيز لعدة أسباب منها: المصلحة الشخصية لمعالجة البيانات، والحالة النفسية، ودرجة التفاؤل والتشاؤم... الخ.
 - أما الخطأ في المعلومات فقد ينشأ من استخدام طريقة غير صحيحة في معالجة البيانات، أو الخطأ في تسجيلها، أو التزوير المتعمد.
 - د- **تكامل المعلومات:** ينبغي أن تتكامل المعلومات، لأن عدم تكاملها يجعلها غير صالحة للوصول إلى الهدف المطلوب.
 - هـ- **تركيز المعلومات:** ينبغي بذلك تلخيص البيانات في جداول ورسوم بيانية توضح الاتجاهات العامة وتدل على البنود التي تعتبر شاذة وغير متفقة مع الاتجاهات الطبيعية والمتوقعة.

(1)- نجم عبد الله الحميدي وآخرون، مرجع سابق، ص 35.

(2)- أحمد فوزي مولوخية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 4.

(3)- موسى اللوزي، التنمية الإدارية (المفاهيم والأسس والتطبيقات)، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص 179.

(4)- نجم عبد الله الحميدي وآخرون، مرجع سابق، ص. ص 42-43.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

و- **دلالة المعلومات:** المعلومات ذات الدلالة هي التي تشبع حاجة الإدارة إلى المعرفة التي تساعد في اتخاذ القرارات أو إدراك جديد لماهية الأعمال التي نقوم بها.

المطلب الثاني: أنواع المعلومات ومصادرها.

تتعدد أنواع المعلومات وتختلف من مؤسسة إلى أخرى كما تتنوع مصادرها حسب درجة الحاجة لكل مصدر لذلك في المطلب هذا سنوضح أهم الأنواع وأهم المصادر للمعلومات.

أولاً: أنواع المعلومات.

المعلومات متنوعة ومتعددة داخل المؤسسة، وتختلف من مؤسسة إلى أخرى لذلك يصعب إيجاد تصنيف

واحد محدد للمعلومات، ومن أهم هاته التصنيفات نجد: (1)

1- المعلومات الاستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية:

وفق هذا التصنيف تقسم المعلومات إلى:

أ- **المعلومات الاستراتيجية:** هي المعلومات المتعلقة بفترة زمنية مستقبلية طويلة نسبياً، تصف هذه المعلومات أهداف واستراتيجيات المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، كما تتضمن التنبؤات والتوقعات حول الاتجاهات المستقبلية للمتغيرات الاقتصادية المختلفة.

ب- **المعلومات التكتيكية (الوظيفية):** تتعلق غالباً بتنفيذ الأنشطة الوظيفية المختلفة في المؤسسة (مشتريات، إنتاج، مبيعات... الخ) وفقاً للاستراتيجيات الموضوعية من قبل الإدارة العليا، تتصف هذه المعلومات بكونها ذات طبيعة وصفية وتاريخية وتعلق بالأداء الحالي في المؤسسة وتغطي فترة مستقبلية قصيرة غالباً ما تكون سنة.

ج- **المعلومات التنفيذية:** هي المعلومات التفصيلية المتعلقة بالأحداث والعمليات اليومية المختلفة التي تجرى داخل المؤسسة، وهذه المعلومات ضرورية لأداء العمليات والمهام الوظيفية المختلفة.

2- المعلومات الرسمية وغير الرسمية:

يتم توضيح هذا التصنيف في النقاط التالية:

أ- **المعلومات الرسمية:** هي في الحقيقة الناتج الأول لنظام المعلومات وخاصة النظام الجيد والتي تتضمن قوانين المؤسسة والقوانين الحكومية كال عقود واللوائح والنظم المحاسبية... الخ، بالإضافة إلى المستندات والنماذج التي تستخدم لتحديد نوعية الحركة بين أقسام المؤسسة بعضها مع بعض أو بينها وبين الإدارات المختلفة مثل: تقارير عن الحركة اليومية للمخزون، الإنتاج اليومي، الإحصائيات... الخ.

ب- **المعلومات غير الرسمية:** هي التي تتمثل في البديهيات والخبرات الشخصية والآراء والشائعات.

(1) - عبد الحكيم سليمان، مرجع سابق، ص72.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

كما يمكن تصنيفها وفق مراجع أخرى إلى: (1)

1- تصنيف المعلومات وفقاً للموارد: معلومات يكون لها علاقة بالموارد غير الملموسة: العملاء، العمليات، حملة الأسهم والسندات.

2- تصنيف المعلومات وفقاً للزمن: فقد تكون المعلومات تاريخية تستعمل لمتابعة الأداء ومراقبته، ومعلومات مستقبلية تستخدم لأغراض التنبؤ والرقابة.

3- تصنيف المعلومات وفقاً لمصادرها: فقد تأتي المعلومات من مصادر داخلية، مثل: حجم المبيعات، حجم الأجور، حجم الإنتاج، وقد تأتي من مصادر خارجية مثل: أسعار الفائدة، معدلات التضخم، أسعار المنافسين.
ثانياً: مصادر المعلومات.

تتمثل أهم مصادر المعلومات فيما يلي: (2)

1- المصادر الوثائقية المصادر الشفهية:

تمثلت هذه المصادر في:

أ- المصادر الوثائقية: وتكون مكتوبة بأي شكل من أشكال التوثيق.

ب- المصادر الشفهية: كالمناقشات بين الزملاء واللقاءات والمؤتمرات والاجتماعات.

2- المصادر الأولية والمصادر الثانوية:

يتم توضيح هذه المصادر في النقاط هاته:

أ- المصادر الأولية: وهي البيانات التي يتم جمعها عند الحاجة إليها من مصادرها الأصلية أو منبعها الأساسي باستخدام الطرق والوسائل الميدانية مثل: الاستبيان والمقابلة، الملاحظة والتجربة والاختبار.

ب- المصادر الثانوية: هي عبارة عن بيانات يتم نشرها من غير مصادرها الأصلية كما هي أو بعد إجراء عليها معالجة ومن هذه المصادر البيانات الموجودة في الكتب والموسوعة، ومعاجم الترجمة، والنشرات والمجلات.

3- المصادر الداخلية والخارجية:

تتمثل هذه المصادر في:

أ- المصادر الداخلية: وهي عبارة عن البيانات التي تتجمع لدى المؤسسة نتيجة التصرفات والأعمال والتفاعلات الداخلية.

ب- المصادر الخارجية: وتتمثل في البيانات عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وتعتبر قوانين الدولة، متطلبات العملاء والمستثمرين، درجة المنافسة من أهم مصادر البيانات الخارجية.

(1)-خالد قاشي، حميد الطائي، التسويق ونظم المعلومات التسويقية في المؤسسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص93.

(2)- عبد الحكيم سليمان، مرجع سابق، ص73.

الفصل الثاني.....الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

المطلب الثالث: مفهوم النظام وعناصره.

من خلال هذا المطلب يتم التطرق إلى مفهوم مصطلح النظام وفيما تتمثل عناصره.

أولاً: مفهوم النظام.

مصطلح النظام هو مصطلح مشتق أساساً من كلمة « systema » اليونانية التي تعني الكل المركب من عدد من الأجزاء، إلا أنه يعد من المصطلحات الشائعة الاستخدام في مختلف المجالات سواء كانت اجتماعية، اقتصادية أو سياسية...

وعند البحث في تعريف النظام نجد عدم الاتفاق التام بين الكتاب حول تعريف دقيق، إلا أن مفهومه العلمي واحد لا يتغير. واعتماداً على ذلك يمكن تناول بعض التعريفات التي تناولت النظام ومنها:

التعريف الأول: يقصد بالنظام مجموعة من العناصر المترابطة التي تتفاعل لتقوم بوظيفة محددة، بغرض تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف.⁽¹⁾

التعريف الثاني: النظام هو مجموعة من المكونات المادية مثل الحاسب والشاشات وخطوط الاتصال ومكونات معنوية مثل البرامج والملفات والأنظمة والقوانين والتعليمات والعلاقات.⁽²⁾

التعريف الثالث: ويعرف كذلك بأنه مجموعة من المكونات المادية مثل الحاسوب والشاشات وخطوط الاتصال ومكونات معنوية مثل البرامج والملفات والأنظمة والقوانين والتعليمات والعلاقات.⁽³⁾

ثانياً: عناصر النظام.

ينكون أي نظام من العناصر التالية:⁽⁴⁾

1- المدخلات: تتمثل في القوة الدافعة والوقود اللازم لتشغيل النظام وهذه المدخلات يحددها الهدف النهائي للنظام وهي تدخل لهذه الأخيرة لكي يتم تشغيلها، وتأتي هذه المدخلات من مصادر مختلفة ومتنوعة من البيئة المحيطة بالنظام، أو قد تكون مخرجات لنفس النظام عندما تستخدم كمدخلات جديدة من خلال عملية التغذية العكسية. ويمكن إعطاء أمثلة على المدخلات: المواد الأولية، الطاقة، القوى البشرية، القرارات، البيانات والمعلومات، الأموال.

2- عمليات المعالجة: هي النشاط الذي يمارسه النظام على المدخلات بالاعتماد على المستلزمات الضرورية من قوى بشرية ومادية وإجراءات معينة وذلك من أجل تحويل المدخلات إلى المخرجات الضرورية.

(1)- فواد الشراي، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ص131.

(2)- محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص18.

(3)- منير نوري، نظام المعلومات المطلق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص16.

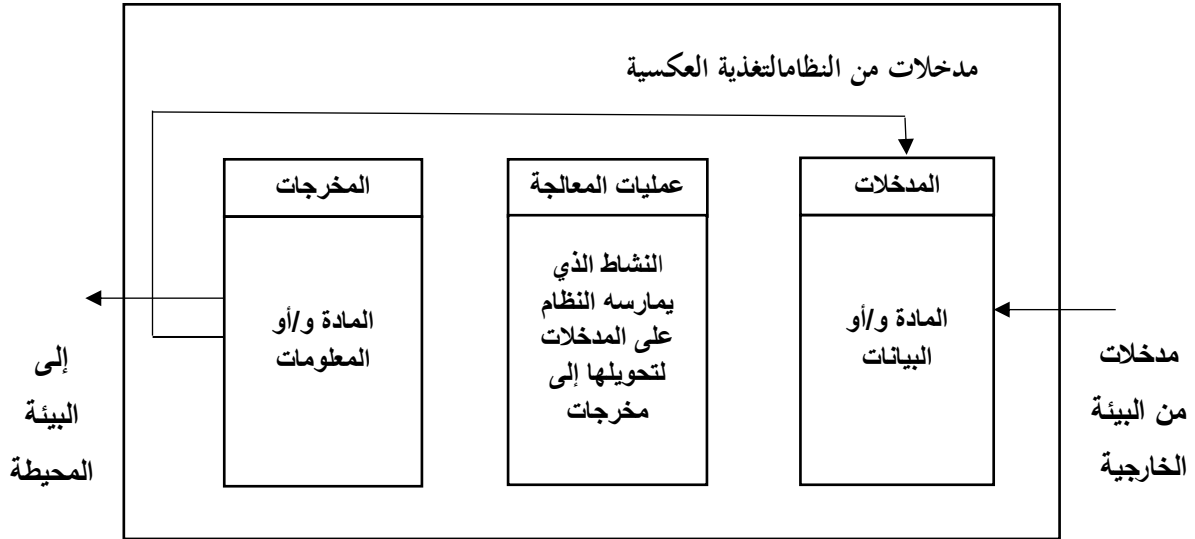
(4)- لامية دالي علي، مساهمة لتصميم نظام المعلومات فعال لتسيير الإنتاج في ظل اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص. ص 21-22.

الفصل الثانيالإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

3- المخرجات: هي نتيجة لعمليات معالجة جديدة للنظام نفسه، هذه المخرجات تطرح في البيئة المحيطة أو تستخدم كمدخلات جديدة للنظام نفسه، وترتبط المخرجات بصورة مباشرة بأهداف النظام. كمثال عن المخرجات: السلع، والخدمات، المعلومات.

4- التغذية العكسية: لأجل تحقيق الانتظام في فعاليات النظام والرقابة عليها لابد من وجود عنصر التغذية العكسية الذي يتولى مهمة المقارنة بين مخرجات النظام الفعلية وبين المخرجات المخططة والمحددة مسبقاً، إذ أن وجود أي اختلافات بينهما يحتم استخدام مدخلات جديدة أو إجراء تعديلات في عمليات المعالجة أو إعادة النظر في المخرجات المخططة للحصول على المخرجات المرغوبة. والشكل الآتي يمثل نموذج لعناصر النظام:

الشكل رقم 3.2: النموذج العام لعناصر النظام



المصدر: محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص20.

المطلب الرابع: خصائص وأنواع النظام.

النظام له خصائص تميزه كما له أنواع عديدة يتم ذكر أهمها. أولاً: خصائص النظام.

من الضروري التعرف على خصائص النظام باعتبارها الأساس الذي يستند عليه محلل النظام عند تعامله مع النظام، ويمكن تلخيص أهم خصائص النظام في النقاط التالية: (1)

(1) - نجم عبد الله الحميدي وآخرون، مرجع سابق، ص. ص13-15.

الفصل الثاني.....الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

1- **هدف النظام:** يعد تحديد الهدف الذي يسعى النظام إلى تحقيقه نقطة البداية في تصميم أي نظام. ونواجه في تعاملنا مع النظم إحدى الحالتين: وجود نظام قائم بالفعل يجب أن نتعامل معه أو إنشاء نظام جديد. في كلتا الحالتين فإن نقطة البدء يجب ان تتمثل في تحديد هدف (أو أهداف) النظام. فلا بد أن يكون للنظام هدفاً وإلا فقد مبرر وجوده.

وبعد تحديد الهدف أو الأهداف العامة للنظام والتي ينبغي ان تعمل معا ويتناسق تام ليحقق كل عنصر هدفه الذي يسهم في تحقيق الهدف العام للنظام.

2- **شمولية النظام:** يمكن تكوين عناصر النظام وتجميعها بطرائق مختلفة ومتعددة لتحقيق هدف النظام، ولا بد لأي طريقة من هذه الطرائق أن تؤدي إلى وجود وحدة شاملة تعمل من أجل الوصول إلى الهدف النهائي، وهذه الوحدة تكون بطبيعتها أكثر تعقيدا من العناصر المنفردة. غير أن مفهوم الشمولية يعني أن هذه الوحدة الشاملة يمكن أن تنجز من الأعمال أكثر من مجموع ما تنجزه العناصر (الأجزاء) المنفردة. أي أن النظام بطبيعته يتصف بالشمولية ويمكن أن يحقق الهدف من وجوده، بينما العناصر المكونة للنظام لا تستطيع تحقيق هذا الهدف إذا عمل كل عنصر منفصلا من العناصر الأخرى.

3- **استرجاع النتائج (التغذية العكسية):** يقتضي ضبط عمل النظام وجود الرقابة والتوجيه المستمرين لآلية التشغيل، وتعرف هذه العملية اصطلاحا باسترجاع النتائج أو بالتغذية العكسية والتي تعني استرجاع المعلومات عن نتائج العمل وتغذية النظام بها لترشيد آلية التشغيل.

4- **مستويات النظام:** يحتوي كل نظام عادة، على عدد من النظم الفرعية تشير عادة إلى نظام معين ليكون موضوع الدراسة أو التحليل، ثم نحدد النظم الفرعية بداخله، ونحدد النظام الأكبر الذي يتضمن النظام موضوع الدراسة.

5- **حدود النظام:** تتمثل حدود النظام في خطوط افتراضية تبين المكونات التي يحتويها النظام، وتفصلها عن الأشياء التي لا تعد جزءا من النظام. وتفصل حدود النظام عن بيئته، ويمكن أن تنتظر للبيئة بأنها نظام آخر. ويمكن الاسترشاد بالنقاط الآتية في تقرير حدود النظام:

- حصر جميع العناصر المتعلقة بالنظام، وتعريفه على أنه مجموعة كل هذه العناصر. وكل شيء يحيط بالنظام ولا يدخل في هذه العناصر يمكن ان نطلق عليه: بيئة النظام.
- يجب ان تكون جميع العناصر التي تسهم في تحقيق اهداف النظام داخل حدود النظام.
- حصر التدفقات من النظام وإليه. فكل التدفقات من البيئة إلى النظام (مدخلات) لا بد أن تعبر حدود النظام. وكل التدفقات من النظام إلى البيئة (المخرجات) لا بد أن تعبر حدود النظام أيضا.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

6-الاتصال: هو عملية نقل الرسالة بين الطرفين. ويتضمن ذلك تبادل الآراء والاتجاهات، والارشادات، والبيانات، والمعلومات ويتم هذا التبادل باستخدام الطاقة البشرية أو الرسائل التكنولوجية الحديثة.

ثانياً: أنواع النظام.

يوجد عدد كبير من النظم نذكر منها:

1- النظم المجردة / النظم المادية:

يتم توضيح هاذين النوعين في: (1)

أ- النظم المجردة: هي تلك النظم التي تكون جميع عناصرها عبارة عن مجموعة من الأفكار ومفاهيم التي يمكن تخيلها بصورة رمزية غير ملموسة وبصفة عامة تستخدم هذه النظم في دراسة ما يسمى بالعلوم المنهجية ومن أمثلة تلك النظم: النظم الفكرية والنظم العددية.

ب- النظم المادية: هي تلك النظم التي تتكون من مجموعة من الأشياء الملموسة، وهي تستخدم في دراسة ما يسمى بالعلوم الغير المنهجية وبصفة عامة تنقسم تلك النظم إلى نوعين أساسيين هما: النظم الطبيعية والنظم الاحتمالية.

2- النظم المحددة/ المحتملة/ المستقرة:

تتمثل هذه النظم في: (2)

أ- النظم المحددة: هو النظام الذي تتفاعل أجزاؤه، وتحقق أهدافه بطريقة يمكن التنبؤ بها بطريقة تامة. فإذا عرفت حالة النظام في زمن معين وعرفت مواصفاته وتشغيله، فإنه يمكن أن نتوقع من دون أخطاء المرحلة التالية للتشغيل. ومثال عن ذلك نظام الحاسب الآلي، حيث نتوقع النتائج التي نحصل عليها بناءً على نوع المدخلات ونوع المعالجة التي حددناها له.

ب- النظم الاحتمالية: وهي النظم التي يصعب توقع أعمالها بدقة مثل نظام المبيعات حيث لا يمكن توقع ما سيحدث في الفترة المقبلة بدقة، مثل هل سيزيد الطلب على السلعة أم سيقبل الطلب عليها؟ وما هو مقدار الزيادة أو النقصان؟

ج- النظم المستقرة: هي النظم التي تكون جميع علاقاتها وارتباطاتها محددة بدقة.

(1)- بلقاسم مرغني، مرجع سابق، ص8.

(2)- بلقاسم مرغني، مرجع سابق، ص8.

3- النظم المغلقة والنظم المفتوحة والنظم المختلطة:

توضح هذه النظم في النقاط التالية:

أ- **النظم المغلقة:** هي عبارة عن نظم لا تتأثر بالبيئة ولا تؤثر فيها⁽¹⁾، وبالتالي لا توجد أي حدود مشتركة بينهما، بمعنى أنه لا يحتوي على مدخلات أو مخرجات وهذه النظم لا يمكن تنظيمها أو التحكم فيها، بل أن النظام هو الذي يتحكم ويعدل نفسه في عملياته أوتوماتيكيا نتيجة البيانات الناتجة عن النظام نفسه⁽²⁾، كما يحدث في التجارب الفيزيائية، حيث يقوم الباحث بعزل النظام عن بيئته.

ب- **النظام المفتوح:** هو الذي يتفاعل مع بيئته بحيث يؤثر فيها ويتأثر بها. وتعتبر النظم البيولوجية والمنظمات ونظم المعلومات من أمثلة النظم المفتوحة.⁽³⁾

وفي إطار النظم المغلقة والنظم المفتوح هناك من يرى أنه يوجد نوع ثالث يتمثل في:

-**النظم المختلطة:** وهي النظم التي تشمل الانسان والآلة، إذ تتكون من البشر الذين يستخدمون نوعا أو أكثر من الآلات والمعدات والأدوات لتحقيق أغراضهم. وفي مثل هذه النظم قد يكون التركيز على العنصر الإنساني، حيث تلعب الآلة دور المساعد في النظام. ومن أمثلة هذه النظم: نظم المعلومات الإدارية، نظم المكتبات الحديثة.⁽⁴⁾

(1)-أحمد فوزي ملوخية، مرجع سابق، ص30.

(2)-بلقاسم مرغني، مرجع سابق، نفس الصفحة.

(3)-أحمد فوزي ملوخية، مرجع سابق، نفس الصفحة.

(4)-بلقاسم مرغني، مرجع سابق، ص9.

المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات.

تلعب نظم المعلومات دورا حيويا بالنسبة لأي مؤسسة مهما اختلف حجمها، هدفها، القطاع الذي تعمل فيه والسوق الذي تنشط فيه، وقد ساهمت التطورات والتكنولوجيا إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، مما أدى بدوره إلى زيادة السرعة والدقة في نقل المعلومات، حيث أن نظم المعلومات تعتبر من الأنظمة المساعدة للمؤسسة في الحصول على هذه المعلومات مما يبرر أهميتها بالنسبة للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات وأهميتها.

نظم المعلومات لها دور مهم في توفير المعلومات بأشكالها للمؤسسة من أجل قيام هذه الأخيرة بمختلف وظائفها الإدارية.

أولا: مفهوم نظم المعلومات.

رغم الاهتمام الزائد بنظم المعلومات منذ أواخر الخمسينات من القرن العشرين، إلا أنه لا يوجد اتفاق حول تعريف معين لنظم المعلومات، وهذا يعود إلى تعدد جوانب تلك النظم، واختلاف الباحثين بخصوص تلك الجوانب، ولذلك فالتعرف على بعض تعريفات نظم المعلومات يساعد ويفيد في معرفة مفهوم نظم المعلومات ودوره في اتخاذ القرارات، وفيما يلي نورد بعض هذه التعاريف:

يعرف نظام المعلومات بأنه " إطار يتم من خلاله تنسيق الموارد (البشرية والآلية) لتحويل المدخلات

(البيانات) إلى مخرجات (معلومات) لتحقيق أهداف المشروع.⁽¹⁾

عرفها الكاتبان (مردوك، روز (Murdick & Ross) " هو نظام من البشر والتجهيزات والإجراءات والوثائق والاتصالات التي تجمع وتلخص وتعالج وتخزن البيانات لاستخدامها في التخطيط والموازنة والحسابات والسيطرة والعمليات الإدارية الأخرى."⁽²⁾

ويعرف أيضا بأنه " نظام متكامل من أفراد وتجهيزات وإجراءات وقواعد بيانات، تعمل يدويا وآليا على جمع

البيانات ومعالجتها وتخزينها لبثها للمستفيد، ويعمل نظام المعلومات على ضمان تبادل المعلومات داخل

المؤسسة وربط هذه الأخيرة ببيئتها الخارجية، كما يزود صانعي القرار بالمعلومات الضرورية لذلك."⁽³⁾

ويمكن تعريفه أيضا بأنه " مجموعة منظمة من الوسائل التي توفر معلومات عن الماضي والحاضر والتنبؤ

بالمستقبل فيما يتعلق بأنشطة وعمليات المنشأة وأيضا بما يحدث في بيئتها الخارجية والتي تؤدي إلى تدعيم

(1) - سليمان عبد الحكيم، مرجع سابق، ص74.

(2) - محمد عبد حسين آل فرج الطائي، مرجع سابق، ص23.

(3) - هشام محمد رضوان، نظم المعلومات التسويقية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2010، ص6.

الفصل الثاني.....الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

وظائف التخطيط والرقابة والعمليات في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات في توقيت مناسب لصانع القرار.⁽¹⁾

ثانيا: أهمية نظم المعلومات.

أصبحت نظم المعلومات هامة وضرورية لكل المؤسسات وتمثلت أهميتها في:
- قدرتها على تحسين عمليات وأداء جميع أنواع وأحجام المؤسسات.

كما تزايدت نظم المعلومات المستندة على الأنترنت في تحقيق نجاح المنظمات الحديثة التي تعمل في ظل منافسة عالمية تتميز بالحدة وسرعة التغير وعدم التأكد.⁽²⁾

ولتوضح الفكرة أكثر لأهمية نظم المعلومات في المؤسسة يمكن ذكر النقاط التالية:⁽³⁾

- نظام المعلومات يضمن التنسيق بين مختلف الهيئات الإدارية ويقلل الوقت.
 - بواسطة نظام المعلومات يمكن تقييم النتائج وتصحيح الانحرافات.
 - يعتبر نظام المعلومات أداة لمساندة عملية اتخاذ القرارات والتخطيط والرقابة.
 - يوفر نظام المعلومات الاتجاهات الحالية للمؤسسة كأساس لتحديد اتجاهها في المستقبل.
- وقد لخص Henri Dou الأهمية النسبية التي تكتسبها نظم المعلومات في المؤسسة في ثلاث نقاط هي: أن استعمال نظم المعلومات يختصر الوقت والجهد المبذول في انجاز الأعمال، يمكن من التنبؤ بالمستقبل، وتساعد على مواجهة التغيرات البيئية.

وهناك أهمية أخرى لنظم المعلومات يمكن ابرازها فيما يلي:⁽⁴⁾

- تحقيق التكامل بين بيانات التسويق والإنتاج والتمويل، وغيرها من البيانات لتسهيل تسيير المؤسسة.
- نقل من الوقت المستغرق لاتخاذ القرارات، حيث لا يرسل لمراكز اتخاذ القرار إلا القدر اللازم من المعلومات.

(1)- أحمد فوزي ملوخية، مرجع سابق، ص71.

(2)- أحمد فوزي ملوخية، مرجع سابق، ص4.

(3)- خالد قاشي، حميد الطائي، مرجع سابق، ص115.

(4)-لامية دالي علي، مرجع سابق، ص62.

الفصل الثاني.....الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

المطلب الثاني: عناصر نظم المعلومات ومكوناته.

يهدف هذا المطلب إلى إبراز عناصر نظم المعلومات ومكوناته.

أولاً: عناصر نظم المعلومات.

يضم نظام المعلومات عناصر النظام الأساسية التي يشتمل عليها أي نظام آخر وهي: (1)

- المدخلات: وتتمثل في البيانات التي يتم تغذية النظام بها ويتم تجميعها عن البيئة الداخلية (نشاطات المنظمة) ومن خلال التغذية العكسية وعن البيئة الخارجية (العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية... الخ).
- عمليات المعالجة: وتتمثل في تهيئة البيانات وادخالها إلى النظام وتصنيفها وفهرستها (تصنيفها وترتيبها) وإعداد التقارير بالمعلومات وتخزين المعلومات وتحديثها واسترجاعها.
- المخرجات: وتتمثل بالمعلومات التي يتم توليدها من قبل النظام بعد اجراء عمليات المعالجة على البيانات.
- التغذية العكسية: وتهدف على المطابقة بين المخرجات المخططة والمخرجات الفعلية لكشف الانحرافات وتصحيحها.

ثانياً: مكونات نظم المعلومات.

إن نظام المعلومات يتكون من مجموعة من المكونات التي يتم استخدامها للقيام بجمع البيانات وتحويلها إلى

منتجات معلوماتية وهي خمس مكونات: (2)

- 1- الموارد البشرية: وهم الأفراد الأكفاء وذوي المهارات في مجال تكنولوجيا ونظم المعلومات، ووجود هذه الأفراد ضروري لعمل أي نظام معلومات وهناك نوعين أساسيين من الموارد البشرية اللازمة لنظم المعلومات وهما:
 - أ- المستخدمين النهائيين: وهم الأفراد الذين يستخدمون النظام بطريقة مباشرة او يستخدمون مخرجاته المجهزة بواسطة الآخرين، ومن أمثلة المستخدمين النهائيين: المحاسبين، ورجال البيع والمهندسين والمديرين والعملاء، ويعتبر معظم المستخدمين النهائيين من عمال المعرفة (أي الأفراد الذين يقضون معظم أوقاتهم في الاتصالات، والتعاون من أجل خلق واستخدام، وتوزيع المعلومات).

(1)- محمد عبد حسين آل فرج الطائي، مرجع سابق، ص. ص26-27.

(2)- ولد محمد الشيخ، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010-2011، ص. ص170-110.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

ب-الأخصائيون في نظم المعلومات: هم الذين يطورون ويشغلون النظام مثل: محلي النظام ومطوي البرامج ومشغلي النظام.

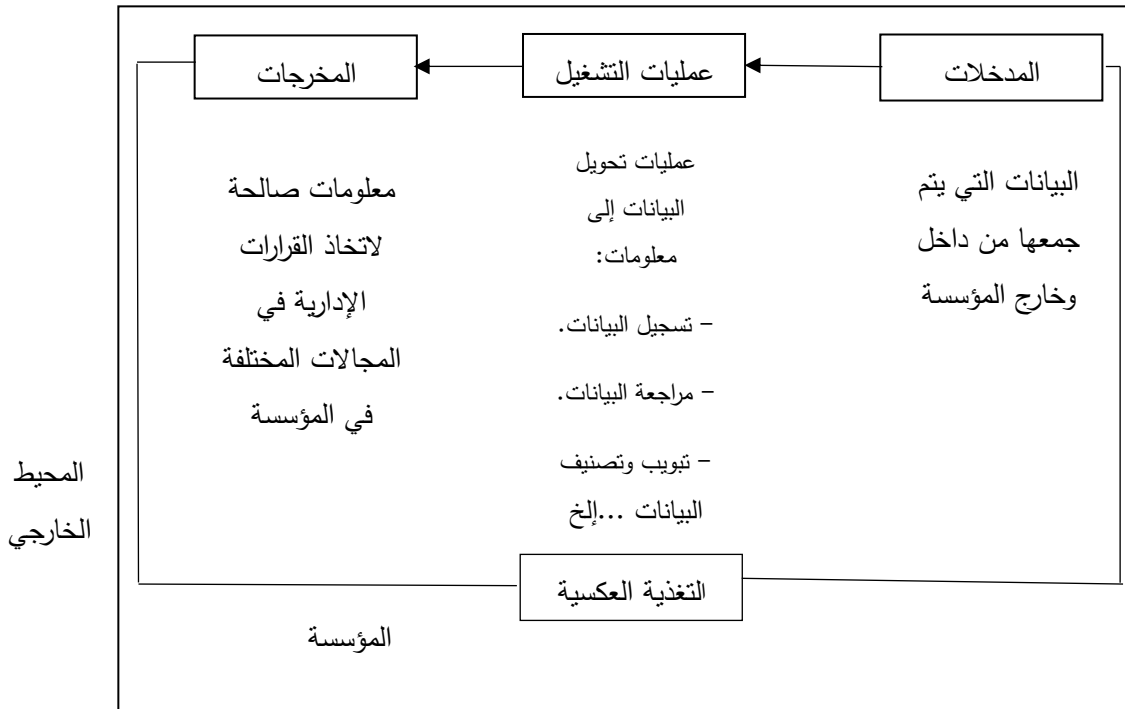
2- الموارد المادية (المعدات): تتضمن جميع الأجهزة المادية المستخدمة في تشغيل المعلومات مثل: الحاسبات الآلية، الطابعات، الشاشات والوسائط مثل: الورق والأقراص المرنة.

3- موارد البرمجيات: تشمل جميع أنواع تعليمات تشغيل البيانات وتشمل كل من البرامج مثل: برامج نظام التشغيل (Windows) وبرامج التطبيقات (Microsoft office) وأيضا الإجراءات وتتمثل في تعليمات التشغيل الموجهة لمستخدمي نظام المعلومات، كإجراءات إدخال البيانات وإجراءات تصحيح الأخطاء.

4- موارد البيانات: تتمثل في قواعد بيانات التي تتكون من مجموعة من الملفات والسجلات المرتبطة بطريقة منطقية.

5- موارد الشبكات: وتشمل وسائط الاتصالات وبرامج الاتصال كالأنترنيت والإكسترانت والأقمار الصناعية اللاسلكية.

الشكل رقم 4.2: عناصر نظم المعلومات



المصدر: لامية دالي علي، مساهمة لتصميم نظام المعلومات فعال لتسيير الإنتاج في ظل اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 65.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

المطلب الثالث: وظائف نظم المعلومات.

إن الهدف الأساسي لنظام المعلومات هو انتاج وتجميع وتوصيل المعلومات المفيدة لمتخذي القرارات، وعليه يمكن تحديد وظائف نظم المعلومات الإدارية بالنقاط التالية:

1. الحصول على البيانات:

تتضمن وظيفة الحصول على البيانات اختيار كل البيانات اللازمة وتحديدها، سواء من داخل المنظمة أو من خارجها في ضوء احتياجات المستويات الإدارية في المنظمة.

وبصفة عامة تتلخص البيانات التي تتطلبها المستويات الإدارية المختلفة فيما يلي:

أ- الإدارة العليا: تتطلب الإدارة العليا المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف والسياسات العامة للمنشأة ووضع

الاستراتيجية التي يمكن أن تمتد إلى عدد من السنوات. ويمكن تقسيم هذه المعلومات إلى قسمين: (1)

- **معلومات خارجية:** تتضمن توصيف متغيرات البيئة الخارجية العامة من قانونية واقتصادية واجتماعية وسكانية وجغرافية وسياسية. كذلك تتضمن توصيف متغيرات البيئة الخارجية التشغيلية للمنشأة التي تتعلق بكل من له مصلحة في وجود المنظمة ومزاولتها لأنشطتها من عاملين وممولين ومساهمين وزبائن وحكومة ومنافسين.

- **معلومات داخلية:** تعبر عن اجمالي نشاطات المنظمة ومواردها والعوامل التي تؤثر في أوجه نشاطها المختلفة. ويتضمن ذلك معلومات إنتاجية وتسويقية ومالية خاصة بالأفراد وبالعلاقات العامة والبحوث والتطوير.

ب- **الإدارة الوسطى (التنفيذية):** تختص الإدارة التنفيذية بوضع الخطط قصيرة المدى وتحديد الإجراءات

اللازمة لتنفيذها، ومن ثم تحتاج إلى المعلومات التالية: (2)

- معلومات عن سوق توزيع المنتجات، سوق المواد الخام المستخدمة في الإنتاج.

- معلومات عن سوق التوزيع الفعلي للمنتجات والمستهدف خلال فترات محددة.

- معلومات عن سير العمل ومعدلات ومعايير الأداء الفعلي وتحديد انحرافاته لتحقيق الرقابة.

- معلومات عن سير العمليات المالية في المؤسسة والعمليات المالية مع الغير.

- معلومات عن تكاليف العمل.

- معلومات عن مستويات المخزون وعمليات الشراء.

(1)-نجم عبد الله الحميدي، مرجع سابق، ص. 76-77.

(2)-ولد محمد الشيخ، مرجع سابق، ص 101.

الفصل الثانيالإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

ج- الإدارة المباشرة: وتتلقى التعليمات المفصلة الخاصة بإجراءات سير العمل، وتعد التقارير التفصيلية التي تتضمن معلومات عن سير العمل الفعلي بحيث تشمل كل الوحدات والعمليات التي تتم يوميا. وتعد هذه الإدارة المصدر الرئيس الذي يزود المنظمة بالمعلومات الداخلية عن أوجه النشاط المختلفة.

2. معالجة البيانات (الإجراءات): يقصد به معالجة البيانات من خلال مجموعة من العمليات الأساسية

لتحويلها إلى معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات. (1) ويمكن تعريف معالجة البيانات بمجموعة متباينة من

العمليات التي تسمح بتغيير المعطيات إلى مخرجات (معلومات): (2)

أ- أعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات: تتحدد هذه التعليمات على ضوء الاعتبارات التالية:

- الاستخدام: حيث تحدد طبيعة استخدام المعلومات بالمواصفات المطلوبة ومن ثم طريقة معالجة البيانات.

- الخبرات المتخصصة: حيث يشارك المتخصصون في استعمال المعلومة بوضع تعليمات وبرامج التشغيل اللازمة لإعداد التقارير المطلوبة.

ب- تجميع وتحليل وتبويب وتلخيص البيانات: تتضمن هذه الوظيفة تقسيم البيانات، التأكد من صحتها وتناسبها

مع الغرض الذي تستعمل فيه، ويتم تشغيل البيانات بهدف اعداد المعلومات التي تتطلبها الإدارة وتقوم على بعض عمليات المعالجة وفق إجراءات معدة مسبقا.

3. تخزين البيانات:

وتسمى بوظيفة تصنيف المعلومات في ملفات حيث تحافظ على جميع المعلومات التي يتم الحصول عليها سواء استخدمت لغرض معين أو لم تستخدم، ويتم حفظ وتخزين المعلومات بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، وتتوقف طريقة الحفظ على نوع التكنولوجيا المتاحة.

4. إنتاج المعلومة: هي الوظيفة النهائية التي تمثل انتاج التقارير وتوصيلها إلى مستخدميها في صورة

مفهومة ومفيدة، حيث تستعمل وسائل مختلفة لهذا الغرض. (3)

المطلب الرابع: تصنيف نظم المعلومات.

تصنف نظم المعلومات وفق العديد من المعايير، وهذا راجع إلى اتساع مجال النشاطات التي تمارسها المؤسسة، وكذلك طرق المعالجة. وعليه يمكن تصنيف نظم المعلومات وفق المعايير التالية:

(1)- نجم عبد الله الحميدي، مرجع سابق، ص77.

(2)- ولد محمد الشيخ، مرجع سابق، ص102.

(3)- ولد محمد الشيخ، مرجع سابق، ص103.

الفصل الثاني.....الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

أولاً: نظم المعلومات التي تخدم المستويات التنظيمية: (1)

بسبب وجود اهتمامات متباينة ومختلفة، وكذلك تخصصات ومستويات هي الأخرى متباينة ومختلفة، فإن هناك أنواع من النظم، هي الأخرى فيها نوع من التباين والاختلاف. ومن الجدير بالذكر هنا أنه لا يوجد نظام معلومات منفرد واحد يمكن أن يزود المنظمة بكل المعلومات التي تحتاجها، بمستوياتها المتعددة ومن جانب آخر فإنه من الممكن تقسيم وتصنيف نظم المعلومات، وعلى أساس المستويات التنظيمية الأساسية التي تقدم الدعم لها، من المستور الأدنى، وصعوداً إلى المستويات الأعلى، وكالاتي:

1- مستوى العمليات: والذي يمثل القاعدة الأساسية لحركة المنظمة، ويشتمل على إدارة عملياتها.

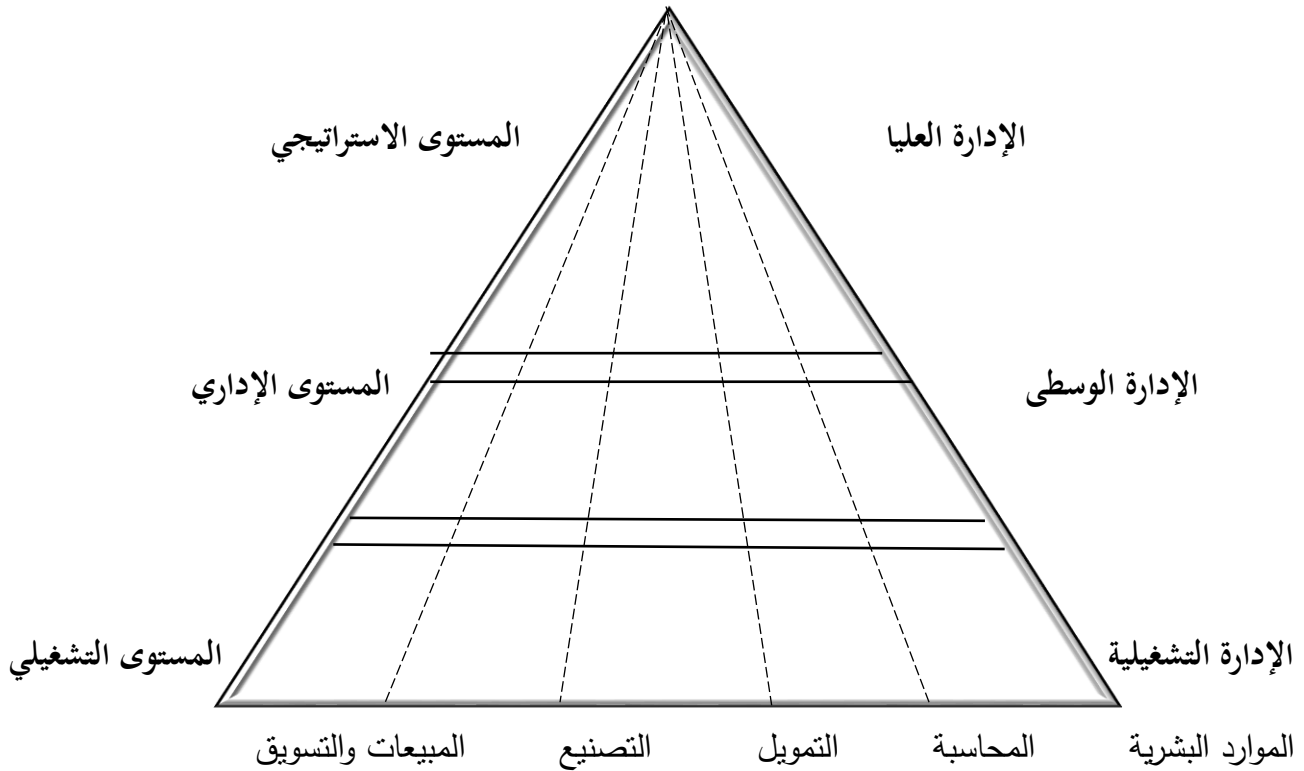
2- المستوى الإداري: والذي يشتمل على إدارات المنظمة الوسطى.

3- المستوى الاستراتيجي: والذي يشتمل على الإدارات العليا، أو إدارات العمل الاستراتيجي في المنظمة.

ويوضح المخطط التالي تصوراً لهذه النظم الثلاثة في المنظمة.

(1)- عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2009، ص 77-78.

الشكل رقم 5.2: أنواع نظم المعلومات التي تخدم المستويات التنظيمية



المصدر: عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 78.

ثانيا: تصنيف نظم المعلومات حسب النظم الستة التي تتعامل مع المستويات التنظيمية:⁽¹⁾

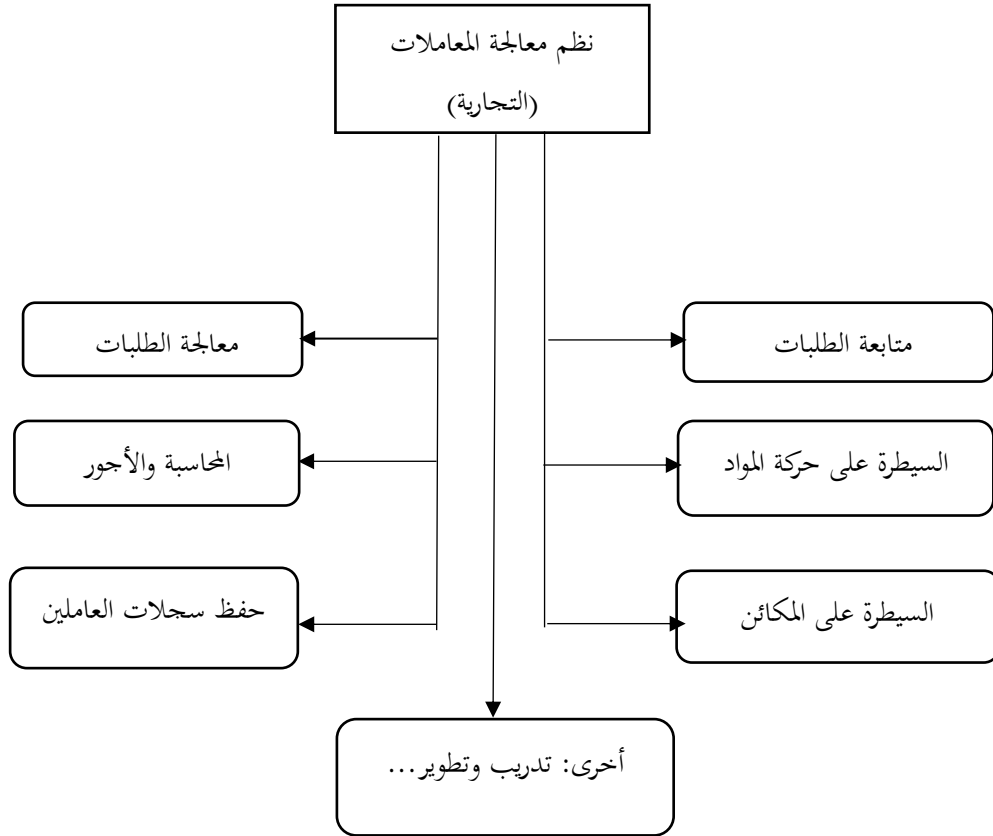
وهذه المستويات الثلاثة التي أشرنا إليها وأوضحناها في المخطط السابق، تحص على الخدمات المعلوماتية عادة من خلال ستة أنواع من نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، والتي تصمم لأغراض مختلفة، ولجمهور من المستخدمين المختلفين، هي:

1- نظم معالجة المعاملات (التجارية):

والتي تتخصص في التعامل مع مجالات عدة في المنظمة، مثل: متابعة الطلبات ومعالجتها، ومتابعة ما يتعلق بالأجور، وكذلك السيطرة على المكائن والمعدات، ومتابعة التعويضات. وكلها تخدم مستوى العمليات والمعاملات التجارية في المنظمة، التي تتابع انسيابية العمل اليومي الرتيب للمعاملات التي هي ضرورية لأداء أعمال المنظمة، ويتم توضيح ما سبق من خلال الشكل التالي:

(1) - عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سابق، ص. ص 80-83.

الشكل رقم 6.2: نشاطات نظم معالجة التعاملات

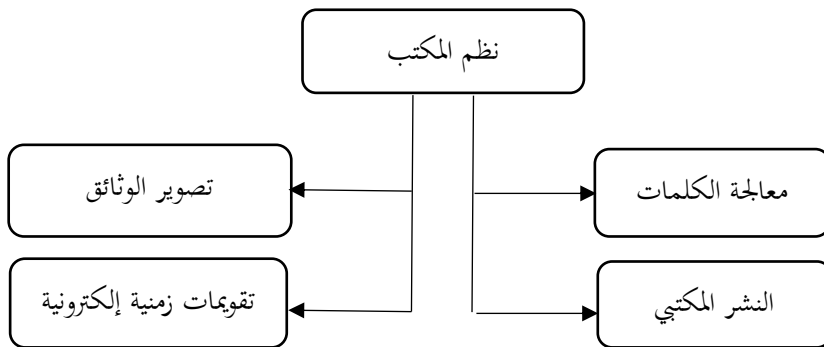


المصدر: عامر إبراهيم قنديلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سابق، ص 80.

2- نظم المكتب:

والتي تتعلق بوظائف المعالجة المحوسبة للكلمات، والنشر الكتبي، وتصوير الوثائق التي تعتمد عليها أعمال وإجراءات المنظمة، وكذلك تأمين التقويمات الزمنية المطلوبة، ويمكن توضيح نشاطات نظم المكتب في المخطط التالي:

الشكل رقم 7.2: نشاطات نظم المكتب

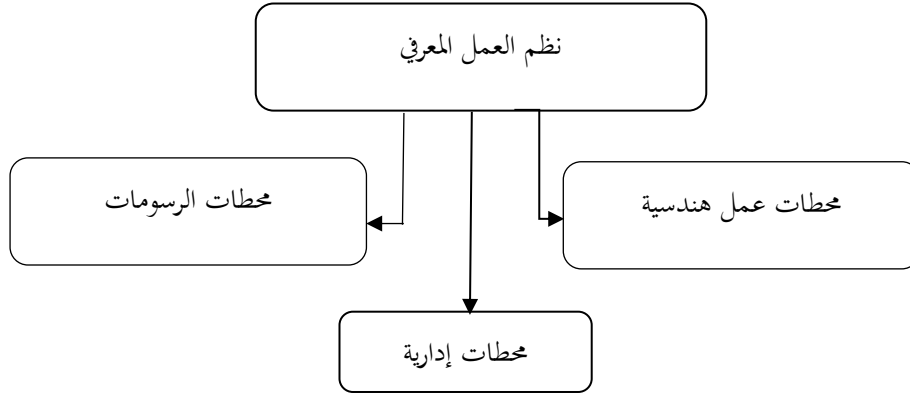


المصدر: عامر إبراهيم قنديلجي، علاء عبد القادر الجنابي، مرجع سابق، ص 81.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

3- **نظام العمل المعرفي:** وتتعلق وظائفها بالمحطات الهندسية، ومعالجة البيانات، ومحطات الرسومات، والمحطات الإدارية، وتصوير الوثائق، والمفكرات اليومية الإلكترونية والتي تخدم مستوى العمل المعرفي وكذلك مستوى نظم المكتب. ويمكن توضيح نشاطات نظم العمل المعرفي في المخطط التالي:

الشكل رقم 8.2: نشاطات نظم العمل المعرفي

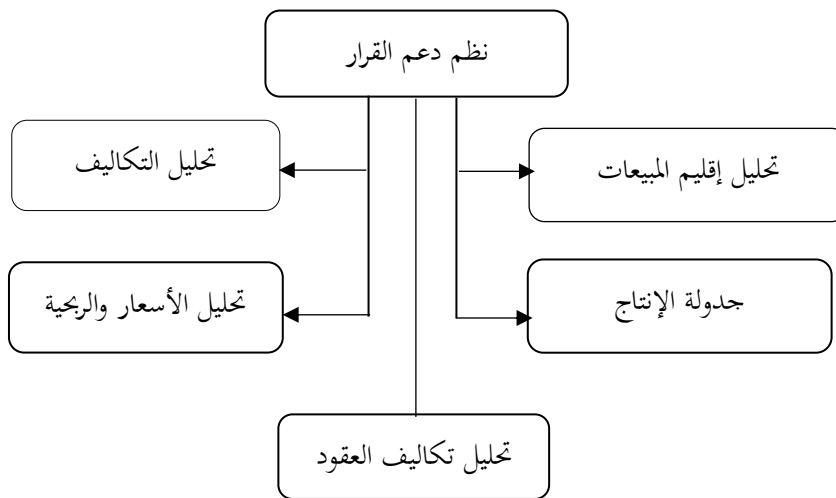


المصدر: عامر إبراهيم قنديلجي، علاء عبد القادر الجنابي، مرجع سابق، ص 81.

4- نظم دعم القرار:

والمترتبة أعمالها بتحليل مبيعات الإقليم الذي تقدم خدماتها ومنتجاتها له، وكذلك جدولة الإنتاج، وتحليل التكاليف والأسعار والأرباح، إضافة إلى تكاليف العقود. وتتمثل نشاطات نظم دعم القرار في المخطط التالي:

الشكل رقم 9.2: نشاطات نظم دعم القرار

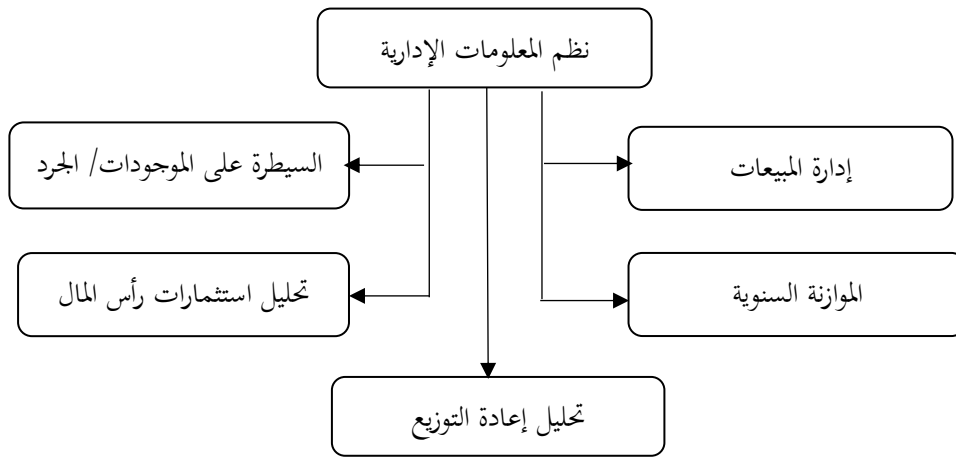


المصدر: عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سابق، ص 82.

5- نظم المعلومات الإدارية:

مثل التحليل الإقليمي للمبيعات، وتحليل التكاليف، والموازنة السنوية، وإعادة توزيع التحليل، والتي تخدم نظم دعم القرار ونظم المعلومات الإدارية. وتوضح نشاطات نظم المعلومات الإدارية في المخطط التالي:

الشكل رقم 2. 10: نشاطات نظم المعلومات الإدارية

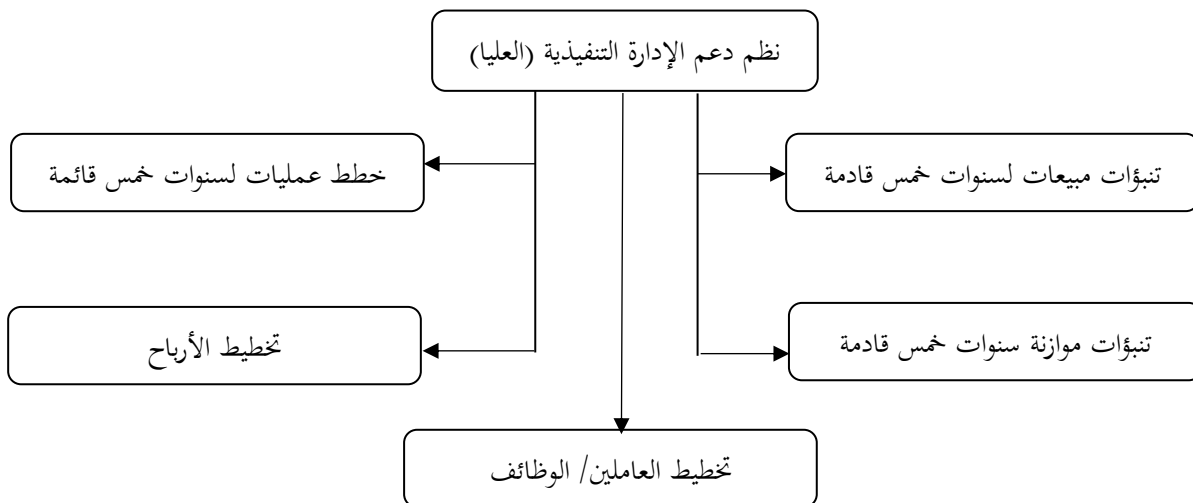


المصدر: عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سابق، ص 82.

6- نظم الدعم التنفيذي:

ومن الأمثلة على نظم دعم الإدارات العليا التي تخدم المستوى الاستراتيجي، وتنبؤات اتجاهات المبيعات، وتطوير خطة العمليات، وتنبؤات الموازنة. ويوضح المخطط التالي نشاطات نظم الدعم الاستراتيجي:

الشكل رقم 2. 11: نشاطات الدعم الاستراتيجي



المصدر: عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سابق، ص 83.

الفصل الثاني.....الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

وهناك مرجع آخر يصنف نظم المعلومات على أساس: (1)

أولاً: تصنيف نظم المعلومات حسب الإطار العام: وفقاً لهذا التصنيف يقسم نظام المعلومات إلى أربعة أقسام هي على النحو التالي:

- 1- نظم المعلومات الحديثة: تعتمد على المعالجة الإلكترونية للبيانات كالهاتف والإنترنت والأقمار الصناعية.
- 2- نظم معلومات قديمة: تعتمد على الوسائل التقليدية في معالجة البيانات، توزيع المعلومات.
- 3- نظم معلومات متكاملة: يعني تكامل مختلف أنظمة المعلومات الموجهة داخل المؤسسة.
- 4- نظم معلومات شاملة: هي النظم التي يستند تصميمها إلى استعمال كل مصادر معلومات المتنوعة وينتج معلومات متعددة الأغراض وأن يكون مصمماً على شكل نظام رئيسي ونظم فرعية تتوفر له جميع المتطلبات الفنية والبشرية والإدارية اللازمة.
- 5- نظم المعلومات الوطنية: ونقصد به الإمكانيات الوطنية اللازمة لتسيير سبل الحصول على المعلومات، وتداول المعارف والبيانات، ومن ثم الاستفادة من هاته المعارف في المجالات التطبيقية المختلفة.

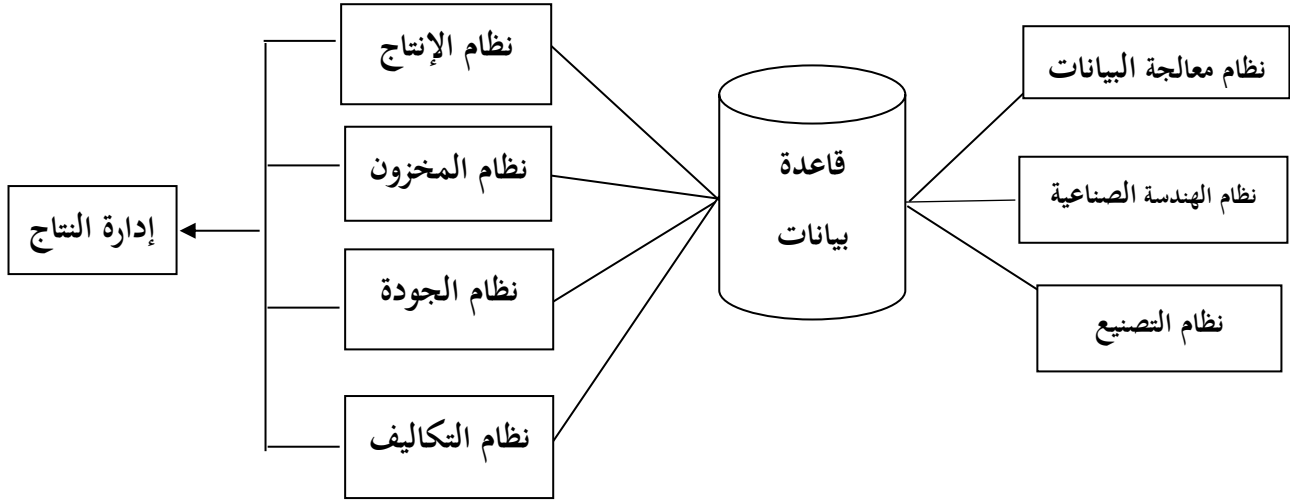
ثانياً: تصنيف نظم المعلومات وفقاً للأنشطة الوظيفية:

وفقاً لهذا التصنيف يمكن أن نجد الأنواع التالية:

- 1- نظام معلومات التسويق: في عام 1966 استخدم فليب كوتلر مصطلح: "مركز أعصاب التسويق Marketing nerve centre" ليصنف وحدة جديدة خاصة بجمع ومعالجة المعلومات التسويقية، حيث حدد ثلاثة أنواع من المعلومات وهي:
 - أ- معلومات استخباراتية عن التسويق وتدخل للمؤسسة من العالم الخارجي.
 - ب- معلومات التسويق الداخلي تجمع داخل المؤسسة.
 - ت- معلومات خاصة بقنوات التسويق تخرج من المؤسسة إلى المحيط الخارجي.
- 2- نظام معلومات الإنتاج: نعني به تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات ذات قيمة ومنفعة أعلى لتلبية رغبات العملاء والمستهلكين ويمكن توضيح مكونات نظم معلومات الإنتاج من خلال:

(1)-خالد قاشي، حميد الطائي، مرجع سابق، ص. ص 117-121.

الشكل رقم 2. 12: يوضح مكونات نظام معلومات الإنتاج



المصدر: خالد قاشي، حميد الطائي، مرجع سابق، ص120.

3- نظام معلومات التمويل: هذا النظام يساعد المدراء على مواجهة مسؤولياتهم المالية، حيث يقوم بالتنبؤ

بالاحتياجات المالية المستقبلية، ومصادر الأموال الواردة، ويقوم بالرقابة المالية.

4- نظام معلومات الموارد البشرية: يقوم هذا النظام بتخزين ومعالجة المعطيات اللازمة لعمليات التخطيط

وتنظيم الوظائف التنفيذية المتعلقة باستخدام وتطوير العنصر البشري في المؤسسة والمحافظة عليه.

5- نظام المعلومات المحاسبية: هو نظام معلوماتي منهجي شامل على خصائص مصدرها طبيعة المحاسبة

التي تتعلق بالتأثير الاقتصادي للأحداث التي تؤثر على أنشطة المشروع. يقبل نظام المعلومات المحاسبي

البيانات الاقتصادية الناتجة عن الأحداث الخارجية ويتم التعبير عن معظم هذه العناصر من البيانات

في شكل مالي مثل: كمية المبيعات للعميل، ولكنها تحول إلى بيانات كمية في النهاية مثل: إجمالي

المبلغ المسدد للعميل.

ومن جانب المخرجات ينتج نظام المعلومات المحاسبي المستندات والقوائم وغيرها من معلومات

المخرجات التي يتم التعبير عن محتواها بشكل مالي.

المبحث الثالث: تكنولوجيا نظم المعلومات واستخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرار.

نظرا لزيادة تبادل البيانات والمعلومات بين وحدات المؤسسة أو بين مؤسسة وأخرى، هذا الكم الهائل من البيانات والمعلومات دعا بالضرورة إلى استخدام وسائل اتصال متطورة (تكنولوجيا نظم المعلومات) كوسيلة لنقل المعلومات، فكلما زاد استخدام المؤسسة للتكنولوجيا كلما زادت استمراريته واستحدثها وبالتالي تطورها.

المطلب الأول: تكنولوجيا نظم المعلومات.

تعتبر التكنولوجيا واحدة من أدوات الإدارة المستخدمة لمعايشة التغييرات التي تطرأ على المؤسسة ومحيطها، لهذا تكتسي التكنولوجيا أهمية بالغة في عصرنا الحالي نظرا للدور الذي تلعبه في استغلال المعرفة وتحقيق التنمية، كما تلعب دور مهم في سرعة جمع ومعالجة ونقل المعلومات داخل المؤسسة.

أولاً: تعريف تكنولوجيا المعلومات.

لا بد من الإشارة إلى أن تعريف تكنولوجيا المعلومات يقودنا إلى تعريف مصطلح "تكنولوجيا" الذي يعود أصله إلى الكلمة اليونانية المشتقة من لفظتين، الأولى وهي (techno) والتي تعني التقنية، أما الثانية فهي (Logos) ومعناها العلم والدراسة، وعليه يمكن التعبير عن التكنولوجيا بأنها علم التقنية، هذا من الجانب اللغوي، أما اصطلاحاً فتعددت التعاريف ويمكن إعطاء تعريف واحد من بينها: التكنولوجيا هي "مجموعة المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة، والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية الإدارية، التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل ما، أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية لإشباع حاجاته المادية والمعنوية سواء على مستوى الفرد أو المجتمع". وعليه يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات على أنها:

التعريف الأول: مجموعة الأدوات التي تساعدنا في استقبال المعلومة ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وطباعتها ونقلها بشكل إلكتروني سواء كانت على شكل نص أم صورة أم فيديو وذلك باستخدام الحاسوب.⁽¹⁾

التعريف الثاني: هي الأجزاء المعدنية والليينة وقاعدة البيانات الإدارية وغيرها من التكنولوجيا التي تستخدم من أجل تخزين البيانات وتوفيرها للمنظمة بشكل معلومات تستخدم في اتخاذ القرارات، لتحسين كفاءة وفعالية اتخاذ القرار في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار.⁽²⁾

التعريف الثالث: عرفتها منظمة اليونسكو بأنها تطبيق التكنولوجيا الإلكترونية ومنها الحاسوب الآلي والأقمار الصناعية وغيرها من التكنولوجيا المتقدمة لإنتاج المعلومات التناظرية والرقمية وتخزينها واسترجاعها وتوزيعها من مكان لآخر.⁽³⁾

(1) - وسام مهيبل، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011-2012، ص.ص 74-77.

(2) - عامر إبراهيم قندلجي، مرجع سابق، ص 32.

(3) - بلقاسم مرغني، مرجع سابق، ص 81.

ثانيا: مكونات تكنولوجيا المعلومات.

تتمثل مكونات تكنولوجيا المعلومات وعناصرها فيما يلي: (1)

1- المكونات المادية أو الأجهزة: التي تستخدم في إجراءات إدخال البيانات، ومعالجتها، واستخراج المعلومات المطلوبة لصناعة القرارات وأداء الأعمال على الوجه المطلوب. وهناك أجزاء مختلفة، وبمواصفات متعددة.

2- المكونات البرمجية أو البرمجيات: والتي تشمل على الإيعازات والتعليمات التفصيلية المنظمة التي تسيطر على المكونات المادية للحاسوب في نظام المعلومات. وتشمل على برمجيات النظام والتشغيل، وبرمجيات التطبيق.

3- تكنولوجيا التخزين: والتي تشمل على الوسائط المطلوبة لخصن الكم التراكم والهائل من البيانات، كالأقراص والأشرطة الممغنطة، والأقراص الضوئية، وبرمجياتها التي تتحكم في تنظيم البيانات فيها.

4- تكنولوجيا الاتصالات والاتصالات بعيدة المدى: والتي تشمل على مختلف الوسائط المادية والبرمجية التي تربط بين الأقسام المختلفة للأجهزة ونقل البيانات من موقع لآخر.

ثالثا: أسباب التسارع في التوجه نحو تكنولوجيا المعلومات.

هناك عدد من الاعتبارات التي يمكن أن تمثل أسباب تؤخذ بنظر الاعتبار عندما ننظر إلى التأثيرات المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات في حياتنا المعاصرة بمختلف جوانبها، ومنها إدارة الأعمال في المؤسسات المختلفة والمتنوعة. ومن الممكن تحديد مثل تلك الأسباب والاعتبارات بخمسة هي كالاتي: (2)

1- تطورات الإنترنت وتفاعلاتها التكنولوجية: فهناك تكنولوجيا أعمال جديدة بتكاليف مفصلة. وهناك إدارة أعمال إلكترونية جديدة. وتجارة إلكترونية. وحكومات إلكترونية. وهناك تغييرات متسارعة في الأسواق وفي تركيبها. وهناك ازدياد في العزوف عن نماذج الأعمال التقليدية. ونستطيع القول بأننا في منتصف تحولات جذرية، يطلق عليها بعض الكتاب ثورة، في مجال شبكات المعلومات المحوسبة والاتصالات، محورها الإنترنت، والتكنولوجيا التي تعتمد عليها الإنترنت.

2- ظهور وتطور اقتصاد المعرفة: ويتمثل بظهور اقتصاديات أساسها المعلومات والمعرفة، وظهر منتجات وخدمات جديدة. وبعبارة أخرى فإن المعرفة أصبحت أصول استراتيجية أساسية منتجة. وإن المنافسة أساسها هو الوقت، والمنتجات أصبحت أقصر عمرا، وفي بيئة متقلبة.

(1) - عامر إبراهيم قندلجي، مرجع سابق، نفس الصفحة.

(2) - عامر إبراهيم قندلجي، مرجع سابق، ص.ص 33-35.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

3- النمو في الاقتصاد المرتبط عالميا والذي يطلق عليه مجازا مصطلح العولمة: فهناك إدارة وسيطرة لمواقع الأسواق العالمية الإلكترونية وهناك منافسة في أسواق العالم وهناك مجاميع عمل موزعة عالميا ونظم توزيع واتصال عالمية.

4- التحولات في مشاريع الأعمال: فالإنترنت والتكنولوجيا قد جعلت بالإمكان القيام بالأعمال عبر حدود الشركة بنفس الكفاءة تقريبا في القيام بأعمالها داخل الشركة كمبيعات العقارات على الإنترنت ومبيعات السفر على الإنترنت. وهذا يعني أن الشركات لم تعد تقتصر في أعمالها على الحدود المنظمة التقليدية، أو الحدود المكانية.

5- ظهور ما يسمى بالشركة الرقمية: هي الشركة التي تكون مجمل علاقات الأعمال المهمة فيها تقريبا، سواء مع الزبائن أو المجهزين، أو العاملين، يتم تكييفها إلكترونيا، أو أنها متمكنة رقميا. فإجراءات الأعمال تنجز من خلال الشبكات المحوسبة.

المطلب الثاني: مراحل تطور نظم المعلومات.

يقصد بدورة تطوير نظم المعلومات تلك المراحل أو الخطوات المتعددة التي تمر بها عملية تطوير النظام. عموما تقسم عملية تطوير نظم المعلومات إلى ثلاث مراحل أساسية متمثلة في كل من مرحلة التحليل، مرحلة التصميم وأخيرا مرحلة التنفيذ والتقييم.

إن تنفيذ هذه المراحل يتطلب بعض الأدوات التي تساعد في إنجازها بشكل دقيق من أجل ضمان جودة نظم المعلومات والمتمثلة في:⁽¹⁾

- (المقابلات الشخصية، الاستبيانات، الملاحظة المباشرة، دراسة الوثائق وغيرها) تستخدم هذه الطرق لتجميع الحقائق والمعلومات المتعلقة بالنظام الحالي واللازمة لإجراء عمليات التحليل ودراسة الجدوى.
- (تحليل العمل، تحليل العمليات، مخططات تدفق البيانات) وهي من أدوات التحليل تستخدم لتحليل النظام الحالي سواء كان يدويا أو آليا وتوثيق عملياته وإجراءاته ولتحديد متطلبات تعديله.
- (المخططات الهيكلية، تصميم النماذج والتقارير) تستخدم هذه الأدوات لصياغة وتحديد مواصفات النظام الجديد اللازمة لتلبية الاحتياجات التي يتم تحديدها خلال مرحلة التحليل.
- (هندسة البرمجيات، توليد البرامج، أدوات الاختبار) وهي من أدوات التنفيذ وتستخدم لتحويل وثائق التصميم لنظام المعلومات.

أولا: مرحلة تحليل نظم المعلومات:

(1) - الطيب الوافي، مرجع سابق، ص. ص 52-66.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

تبدأ عملية تطوير النظم انطلاقاً من هذه المرحلة، وذلك عندما تشعر إدارة المؤسسة بوجود مشكلة معينة أو قصوراً في الأداء يقف عائقاً أما تحقيق أهدافها، عندها تقوم الإدارة بإعادة النظر في نظام معلوماتها كخطوة أولى في عملية تطوير أنظمتها.

ثانياً: مرحلة التصميم:

تهدف هذه المرحلة لإيجاد الحلول التنفيذية اللازمة لبناء نظام معلومات جديد، تتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات التي يتم من خلالها تحديد التفاصيل الإجرائية اللازمة لوضع النظام قيد التنفيذ. تقسم مرحلة التصميم إلى مرحلتين رئيسيتين هما التصميم العام للنظام والتصميم التفصيلي للنظام.

1- مرحلة التصميم العام للنظام:

تهدف هذه المرحلة لتحديد الإطار العام للنظام الجديد، وذلك باختيار أفضل البدائل التصميمية لبناء هذا النظام. تسمى الطرق الممكنة لتلبية الاحتياجات بالحلول التصميمية البديلة، حيث أنه تتم دراستها ومقارنتها لاختيار أفضلها الذي يحدث فعالية وكفاءة النظام الجديد. تتطرق مرحلة التصميم العام من النموذج المنطقي للنظام الحالي وفقاً للخطوات التالية:

- تحويل النموذج المنطقي للنظام الحالي إلى النموذج المنطقي للنظام الجديد.
- توليد حلول مادية بديلة للنظام الجديد.
- اختيار النموذج المادي الكفاء.
- تنفيذ النظام.

2- مرحلة التصميم التفصيلي للنظام:

تهدف هذه المرحلة لإعداد تصاميم تفصيلية لتنفيذ النظام الجديد وفقاً للنموذج المادي الذي تم التوصل إليه سابقاً، تتمثل مخرجات هذه المرحلة في ملف توصيف كامل يتضمن توقيف كامل لتصميم النظام يتم على أساسه بناء النظام الجديد خلال مرحلة التنفيذ.

ثالثاً: مرحلة تنفيذ نظم المعلومات وتقييمها.

تتم في هذه المرحلة تنفيذ النظام واختباره والتدريب على استخدامه. تركز إدارة المؤسسة في هذه المرحلة على جودة تنفيذ المهام والأنشطة المختلفة والتأكد من إنجازها وفق المواصفات المقررة في وثائق التصميم وفي المواعيد المحددة، وهذا سعياً لإتمام انجاز المشروع في الوقت المحدد بالتكلفة المقررة وبالمواصفات التي تكفل تحقيق الأهداف ومعدلات الأداء المطلوبة.

المطلب الثالث: نظم المعلومات المبينة على الحاسب الآلي ودور كل منها في اتخاذ القرار.

الفصل الثاني.....الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

إن نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي لها تأثير كبير على أنشطة المؤسسة ومسئوليتها، كما أن نظام المعلومات المبنية على الحاسب الآلي تساعد في تقديم معلومات للمديرين في المستوى الإداري في شكل تقارير من أجل مساعدته لاتخاذ القرارات الصحيحة، والمتمثلة فيما يلي: (1)

أولاً: نظام معالجة البيانات

هو نظام مبني على استخدام الحاسب الآلي يقوم بجمع وتسجيل ومعالجة البيانات الخاصة بالأحداث اليومية المتعلقة بأنشطة المنظمة بالإضافة إلى الأحداث في البيئة الخارجية وبت هذه المعلومات في شكل تقارير روتينية لمستخدمي هذه المعلومات سواء داخل أو خارج المنظمة. وهذا النظام يدعم أساسا المستوى التشغيلي في المنظمة عن طريق جمع وتسجيل البيانات التي تصف المجالات الوظيفية (إنتاج، تسويق، تمويل، إدارة الموارد البشرية) فور حدوثها سواء بنظام المعالجة أو عن طريق تخزينها في قاعدة البيانات، وتخزين هذه البيانات في وسائل التخزين (أسطوانات الممغنطة أو الشرائط الممغنطة).

نظام معالجة البيانات يتعامل مع كم هائل من البيانات، والمخرجات النهائية لهذا النظام تتمثل في التقارير الدورية الناتجة عنه والتي تشمل على البيانات أكثر مما تشمل على المعلومات. ولكن النظرة الفاحصة لمخرجات هذا النظام تشير إلى احتواء هذا النظام أيضا على بعض المعلومات التي يمكن أن تسهم في عملية اتخاذ القرارات، وهي تلك البيانات التلخيصية لأنشطة وعمليات المنظمة خلال فترة معينة. كما أن النظام يوفر قاعدة بيانات هائلة تساعد الإدارة في التعرف على المشكلات، وأيضا يوفر أسس حلها، كما أن ربط قاعدة البيانات التي يوفرها نظام معالجة البيانات بنظم المعلومات الأكثر رقيا مثل النظم الخبيرة، ونظم الاتصالات الآلية للمكاتب يزيد من فعالية أداء هذه النظم.

بالإضافة إلى ما سبق فإن نظام معالجة البيانات يعتبر هو الأساس الذي تبنى عليه نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار، فبدون قاعدة البيانات التي توفرها نظم معالجة البيانات تصبح هذه النظم الأكثر رقيا عديمة الفعالية.

ثانياً: نظام المعلومات الإدارية

يمكن تعريف نظام المعلومات الإدارية على انها مجموعة من النظم الفرعية التي يؤدي تفاعلها إلى إنتاج المعلومات التي تغطي الاحتياجات المختلفة للأنشطة الإدارية، كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة من العمليات المنتظمة التي تمد المديرين بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم في تنفيذ الاعمال واتخاذ القرارات.

نظم المعلومات الإدارية بما تحققه من تكامل بين نظم المعلومات الوظيفية المختلفة، يتوافر لديها أساس من المعلومات يغطي المنظمة ككل، وبذلك فإن نظم المعلومات الإدارية ملتزمة رسمياً أمام الإدارة العليا للمنظمة

(1) - بلقاسم مرغني، مرجع سابق، ص. ص 90-97.

الفصل الثاني.....الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

بتوفير حاسبات آلية لكل المديرين في المنظمة باعتبارها أحد الموارد التنظيمية. من ناحية أخرى نظم المعلومات الإدارية توفر للمديرين المعلومات التي يحتاجونها والتي تمكنهم من التعرف على المشكلات والمساعدة على فهمها من خلال هذه المعلومات يمكن للمدير أن يتعرف على المشكلة ويحدد حجمها ومكانها والعوامل المسببة لها، وهي كلها أمور ضرورية للتوصل إلى الحل.

ثالثاً: نظم دعم القرار

تسمح هذه النظم بالتفاعل المباشر بين الحاسب الآلي والمستخدم النهائي للنظام دون الحاجة وساطة خبراء المعلومات أثناء عملية الاستخدام، وهي عبارة عن نظم مبنية على الحاسب الآلي لدعم القرارات غير مبرمجة أو شبه مبرمجة في المؤسسة من خلال الإمكانيات المختلفة التي تستطيع تقديمها لمتخذ القرار، ويتميز نظام دعم القرار بالمرونة والتكيف وسرعة الاستجابة للمستخدم النهائي.

تقوم نظم دعم القرار بربط العلاقة بين التقنيات والتطورات التكنولوجية والنظم المحوسبة من جهة وعملية اتخاذ القرار الذي يعتبر رهان أساسي ومهم من جهة ثانية، بالإضافة إلى ذلك تقوم نظم دعم القرارات بدعم الخطوات الأخرى في سلسلة خطوات حل المشكلات، فنظم دعم القرار توفر وسائل التفاعل المباشر بين متخذ القرار والنظام، وتوفر له قاعدة البيانات وقاعدة النماذج التي تمكنه من إجراء التحليلات اللازمة لمعرفة نتائج التصرفات البديلة، بل بعض الأحيان تقدم له البديل الأمثل لحل المشكلة.

رابعاً: النظم الخبيرة

النظام الخبيرة هو تطبيق على الحاسب الآلي لحل المشاكل المعقدة والتي تتطلب خبرة بشرية كبيرة. يختلف الدور الذي تلعبه النظم الخبيرة في صنع القرارات عن ذلك الذي تلعبه نظم المعلومات الأخرى (نظم معالجة البيانات، نظم المعلومات الإدارية، نظم دعم القرار) فنظم معالجة البيانات ونظم المعلومات الإدارية تعتمد على تزويد صانع القرار بأدوات تحديد المشكلة، وتجميع البيانات لكي يفهم تماماً الظروف المحيطة بالمشكلة، ونظم دعم القرار تساعد بالإضافة إلى ذلك التعرف على الأفكار البديلة لحل المشكلة، وبالتالي فإن هذه النظم تساعد في تنمية خبرات التعلم لدى العنصر البشري. أما النظم الخبيرة فهي تعتمد على ما قد تعلمه العنصر البشري بالفعل، وتقوم بتطبيق نتائج هذا التعلم في ظروف ومواقف محددة. فالنظم الخبيرة تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي في تحديد المشاكل وتشخيصها والوصول إلى المعلومات التي تستخدم في حلها. كما ان لديها المقدرة على تحديد بدائل لحل المشكلة وتقييمها واقتراح الحل المناسب لها.

المطلب الرابع: دور نظم المعلومات الوظيفية في اتخاذ القرار.

في هذا المطلب يتم التطرق إلى نظم المعلومات الوظيفية ودور كل منها في اتخاذ القرار

أولاً: نظم معلومات التسويق.

برزت الحاجة لهذا النظام لعدة أسباب هي: (1)

- الانفتاح نحو الأسواق العالمية والتوجه نحو التسويق العالمي.
- التوجه نحو تلبية رغبات الزبائن بدلاً من حاجاتهم بسبب زيادة عدد المنتجات المتماثلة، وبالتالي الحاجة إلى نظام معلوماتي فعال يزود المؤسسة بهذه المعلومات.
- الحاجة إلى معلومات أكبر حجماً وأفضل نوعية وفي الوقت المناسب لاتخاذ قرارات فعالة، وهذا ما يتطلب توفر نظام معلومات للتعامل مع المعلومات وإدارتها بما يتناسب والمتطلبات التسويقية للمديرين.
- لا يقتصر دور نظام المعلومات التسويقية في تزويد مدير التسويق بالمعلومات المناسبة فقط ولكن أيضاً في تزويد باقي المديرين في المنظمة بما يحتاجونه من معلومات تسويقية. فالنظم الوظيفية في المنظمة لا تعمل بمعزل عن بعضها بل بالعكس لا بد أن يكون هناك نوعاً من التكامل بين هذه النظم، فمخطط الإنتاج والتصنيع مثلاً لا بد أن تتوافق وتتكامل مع خطط واستراتيجيات التسويق.

إن نظام معلومات التسويق يسمح للمديرين بالحصول على المعلومات التي يحتاجونها بشكل مباشر وسريع ومنسق مع احتياجاتهم. وكلما زادت التطورات التكنولوجية المرتبطة بها، زادت اقتصاديات تشغيلها وزادت أيضاً فعاليتها في صنع القرار. (2)

ثانياً: نظم معلومات الإنتاج.

نظام الإنتاج هو النظام المسؤول عن تحويل عناصر الإنتاج الرئيسية المؤلفة من المواد الأولية، المعدات المواد البشرية إلى منتجات ذات قيمة منفعية واقتصادية أعلى مما كانت قبل التصنيع والتحويل. تشمل وظيفة الإنتاج على عدد من الوظائف الفنية والفرعية، تبدأ بتصميم المنتج وتنفيذ العمليات اللازمة لإنتاجه ومراقبة عمليات الإنتاج وجودة المنتجات.

يوفر نظام معلومات الإنتاج للمديري الإنتاج لتشغيل نشاطه واتخاذ قرارات روتينية كما يخدم أيضاً كل الأطراف الأخرى في المنظمة مثل المشتريات، المخزون، التخطيط، المراقبة، الجودة وحتى الإدارة العليا يساعدها في اتخاذ قرارات استراتيجية مثل إنشاء المصانع أو توسيعها. فالإدارة العليا تصل إليها كل معلومات الشركة في شكل تقارير تلخيصية وكذلك تصل للمديرين في مجالات التسويق والتمويل، فمديرو التسويق يهتمون بجوانب التكاليف والجودة، ومدى توافر المنتج، في حين يهتم مديرو التمويل بحركة المخزون وتكاليف الصيانة

(1) - إسمهان خلفي، مرجع سابق، ص 92.

(2) - بلقاسم مرغني، مرجع سابق، ص 99.

الفصل الثاني.....الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

وعمليات التوسع المستقبلية في المصانع، وبالتالي فإن نظام معلومات الإنتاج يوفر للمديرين الماليين معلومات تساعد في صنع قرارات التمويل وقرارات الاستثمار. (1)

ثالثا: نظم معلومات التمويل.

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

يشترك العديد من الأطراف عبر المستويات التنظيمية المختلفة في الاستفادة من مخرجات نظام معلومات التمويل فالإدارة العليا للمنظمة تستفيد من مخرجات كل النظم الفرعية من تنبؤ مالي وإدارة تمويل ورقابة مالية، وكذلك يستفيد بهذه المخرجات باقي مديرو المجالات الوظيفية المختلفة، ويتفاوت بعد ذلك مقدار استفادة الأطراف الأخرى على حسب اهتماماتهم الوظيفية. (3)

الجدول رقم 1.2: الأطراف المستفيدة من نظام معلومات التمويل:

الأطراف المستفيدة	التنبؤ المالي	إدارة التمويل	الرقابة المالية
نائب الرئيس للتمويل	xxx		
أعضاء الإدارة العليا الآخرين	xxx		
مدير الحسابات			x
مدير التخطيط	xx		
مدير الموازنة			x
ومديري المجالات الوظيفية الأخرى	xxx		

المصدر: بلقاسم مرغني، نظم المعلومات ودوره في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013-2014، ص 102.

رابعا: نظم معلومات الموارد البشرية.

تعد الموارد البشرية أساس قوة المنظمة وبقائها وقدرتها التنافسية، فالمديرون والموظفون يقومون بأداء أنشطتهم ومن خلال ذلك يمكن المحافظة على العمل في المنظمة. وتتطلب الإدارة الجيدة للموارد البشرية جميع البيانات المتعلقة بالعاملين في المنظمة ومعالجتها، وهذه الوظيفة هي الأولى لنظام معلومات الموارد البشرية، أما الوظيفة

(1)- المرجع نفسه، ص. ص 99-100.

(2)- إسمهان خلفي، مرجع سابق، ص96.

(3)- بلقاسم مرغني، مرجع سابق، ص101.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

الأخرى لهذا النظام فهي تزويد الإدارات بالمعلومات اللازمة لاستقطاب الكفاءات والمهارات الضرورية للمنظمة، والعمل على تنمية المهارات للعاملين بشكل مستمر.

إن العنصر البشري له أهمية كبيرة في المنظمة فهو مرتبط بكافة الوظائف ولذلك فإن نظام معلومات الموارد البشرية يقدم كماً هائلاً من المعلومات التي تساعد وتدعم متخذي القرارات.

إن طبيعة المعلومات التي يوفرها هذا النظام مماثلة لنظام المعلومات الإدارية فهي توفر معلومات في شكل تقارير دورية واستثنائية تدعم المرحلتين الأوليتين من مراحل اتخاذ القرار.⁽¹⁾

(1) - بلقاسم مرغني، مرجع سابق، ص.ص 102-103.

الخلاصة:

أصبحت المعلومات في وقتنا الحالي تشكل أحد الموارد الهامة لكل أنواع المؤسسات، خاصة مع زيادة الحاجة إليها بسبب التغيرات الحادثة في بيئة الأعمال وزيادة المنافسة في الأسواق بين المؤسسات، ومن أجل مواجهة الكم الهائل من المعلومات التي تتلقها المؤسسات، توجب عليها حفظها في مجموعة من الأنظمة والمسماة بنظام المعلومات، حيث أن هذه الأخيرة تسهل عليهم وتضمن لهم الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة عند الحاجة إليها بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب من أجل استخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية.

إن نظم المعلومات تعتبر نظم لدعم القرارات، ويمكن تصنيف هذه النظم وفق المهام الإدارية التي تتعلق بها، كما يمكن استنتاج أنها تقدم المعلومات لجميع مستويات المؤسسة وتساعدهم في اتخاذ القرارات الخاصة بكل مستوى.

لا شك أن وجود أنواع مختلفة من أنظمة المعلومات، يمكن المؤسسة من توفير المعلومات الضرورية سواء عن البيئة الداخلية وهذا يسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف فيها، كما توفر معلومات عن البيئة الخارجية من أجل معرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها في السوق.

يمكن استنتاج أن نظم المعلومات تلعب دوراً لا يستهان به في المؤسسة، خاصة إذا تم استغلالها بأحدث الطرق والوسائل.

الفصل الثالث:

استعمال نظم المعلومات واتخاذ القرار في مؤسسة

موبيليس

-وكالة بسكرة-

تمهيد:

يعتبر قطاع الاتصال في الجزائر أحد القطاعات الهامة، وذلك لانفتاحه على سوق المنافسة، وزيادة التطور التكنولوجي في هذا المجال، مما أدى بمؤسسات الاتصال محاولة تحسين جودة خدماتها، وهذا يجعلها في بحث مستمر عما يمكنها من اتخاذ القرارات مناسبة في الوقت المناسب.

تعتمد عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة بصفة أساسية على المعلومات التي تساهم بشكل كبير في هذه العملية، غير أن المعلومات لوحدها لا تكفي لاتخاذ القرار لابد من وجود نظام معلومات يقوم بجمع البيانات من مصادر مختلفة ومعالجتها وتقديمها في شكل معلومات دقيقة للجهات التي تحتاجها في الوقت المناسب من أجل اتخاذ قرارات رشيدة.

إن لنظام المعلومات أهمية كبيرة في شتى مجالات المؤسسة والتي لا يمكن الاستغناء عنها، فلها دور كبير في تزويد متخذي القرار بالمعلومات اللازمة والضرورية والدقيقة والملائمة وبشكل سريع، مما يعطي مؤشرات ومحددات صحيحة يمكن الاستعانة بها في عملية اتخاذ القرار .

ونظراً لأهمية نظم المعلومات واتخاذ القرار داخل المؤسسة، حاولنا في هذا الفصل اسقاط الدراسة النظرية ميدانياً، من خلال دراسة وتقييم واقع نظم المعلومات ودوره في عملية اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس"، التي تعتبر من المؤسسات النشطة في السوق باعتبارها المتعامل الوطني الأول بسوق اتصالات الجزائر، وعلى ضوء ذلك قسمنا هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس.

المبحث الثاني: واقع نظام المعلومات واتخاذ القرار في المؤسسة.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية لاستخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرار في مؤسسة موبيليس وكالة

بسكرة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر والمؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس Mobilis مؤسستان اقتصاديتان عموميتان تتشطان في مجال خدمات الاتصال الإلكترونية، وذلك في ظل المنافسة الشديدة من طرف شركتي جازي Djezzy وأوريدو Ooredoo. سنتطرق للتعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر للتأكيد على أن المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال كانت في البداية فرعا من فروعها ثم انفصل عنها نتيجة لكبر حجم الالتزامات واشتداد المنافسة في القطاع.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر **Algerie Télécom**.

1- تاريخ اتصالات الجزائر.

تم ربط الجزائر لأول مرة بشبكة GSM في جانفي 1999 عن طريق مؤسسة البريد والمواصلات قبل تحولها إلى الشركة التجارية للاتصالات السلكية واللاسلكية، ومع تزايد الطلب على خطوط الاشتراك في الشبكة تم تسجيل فارق كبير بين العرض والطلب، وأمام عجز الدولة في توسع ومواجهة التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، قامت وزارة البريد والمواصلات بإعلان برنامج إصلاحات في برنامج الحكومة المصادق عليه في 29 جانفي 2000، وقد سجدت هذه الإصلاحات في:

- الإعلان عن تطبيق سياسة اتصالات شبه حرة في سنة 2000.
 - المصادقة على القانون 03/2000 المؤرخ في أوت 2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
 - إنشاء إدارة مستقلة للتنظيم (سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ARPT).
- حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر"⁽¹⁾

(1)-أسماء السلامي، دور نظام المعلومات التسويقية في تنمية العلاقة مع الزبون، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2، الجزائر، 2014-2015، ص130.

2- قانون 03/2000 وميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر.

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. وفي جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر.⁽¹⁾

3- فروعها:

في إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بخلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية:⁽²⁾

أ- اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس": مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر بـ 100.000.000 دينار جزائري وهي مؤسسة مختصة في الهاتف النقال.

ب- اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب": مختص في تكنولوجيا الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة.

ج- اتصالات الجزائر الفضائية "Revsat ATs": مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر بـ 1000.000.000 دينار جزائري وهي مؤسسة مختصة في شبكة الساتل والأقمار الصناعية.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس Mobilis

من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر، يتبين لنا أن مؤسسة موبيليس هي فرع من فروعها، وهي مستقلة في قراراتها الاستراتيجية، المالية والتسويقية، وما يمكن قوله هو أن هذا الفرع يواجه أكبر التحديات مقارنة بالفروع الأخرى، وهذا لشدة المنافسة في سوق الهاتف النقال.⁽³⁾

(1) - www.algeriatelecom.dz, p2, consulté le 12/04/2019a 10 :15 h.

(2) - أسماء السلامي، مرجع سابق، ص130.

(3) - فؤاد بوجنانة، تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008-2009، ص134.

1- لمحة تاريخية عن مؤسسة موبيليس:

ظهرت شركة موبيليس في أوت سنة 2003 كشركة تابعة للدولة الجزائرية في ميدان الاتصالات للهاتف النقال ذات أسهم برأس مال يقدر بـ 100.000.000 دج موزعة على 1.000 سهم بقيمة 100.000 دج لكل سهم وهي تابعة لشركة اتصالات الجزائر التي تعتبر المسؤول الأول والأخير في مجال الاتصالات في الجزائر التي تعرض لزيائنها مجموعة واسعة من الخدمات المقدمة وبجودة عالية، وتحتل موبيليس مكانة مرموقة في مجال الاتصالات في الجزائر باعتباره المتعامل الأول في مجال الاتصال حيث أن موبيليس هو الاسم التجاري لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال.⁽¹⁾

مرت المؤسسة منذ نشأتها بعدة مراحل تاريخية جعلتها تتطور سنة تلو الأخرى حتى توصلت إلى ما هي عليه اليوم ونعرض في النقاط التالية أهم التطورات التي مرت بها مؤسسة موبيليس:⁽²⁾

• في سنة 2003:

- 03 أوت 2003: ظهور شركة موبيليس.
- ديسمبر 2003: إجراء أول اتصال بواسطة موبيليس، وتم إمضاء عقود مع مؤسسة إركسن عقب مناقصة دولية لإقامة شبكة الهاتف النقال بنظام GMS ببطاقة تقدر بـ 500.000 خط هاتفي، توظيف أكثر من 500 عامل.

• في سنة 2004:

- في 03 فيفري 2004: عرضت المؤسسة صيغة خدمة الدفع المسبق ببطاقات تعبئة (2000 دج، 1000 دج).
- في 23 ماي 2004: فتحت المؤسسة أول مركز لخدمة المشتركين.
- في 28 سبتمبر 2004: وضع بطاقة تعبئة بقيمة 500 دج في السوق.
- في 10 نوفمبر 2004: زيادة عدد المشتركين بـ 400.000 زبون ليصبح العدد 700.000 زبون نشط.
- في 07 ديسمبر 2004: شراكة بين موبيليس و بريد الجزائر لتوفير منتج على مدى 3200 مكتب بريد.
- في 15 ديسمبر 2004: وضع نظام جديد بالشراكة مع المتعامل الصيني Huawei UMTS (Universel Mobile Télécommunication Services)

(1)-أولاد حيمودة عبد اللطيف، دور التسويق في رفع الميزة التنافسية في سوق الهاتف النقال الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص110.

(2)- وثائق مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة.

• في سنة 2005:

- في 23 جانفي 2005: تمضي موبيليس 18 اتفاقية مع دول أخرى لتطبيق الرومينغ.
- في 16 فيفري 2005: تضع موبيليس خدمة (GPRS-MMS)+Mobi تحت تصرف زبائننا.
- في 28 مارس 2005: تعرض موبيليس الخدمة الجديدة للدفع المسبق Mobi light.
- في 12 أبريل 2005: حققت موبيليس مليوني مشترك.
- في 18 أبريل 2005: تضع موبيليس منتج جديد بالشراكة مع بريد الجزائر موبيوست Mobi post.
- في 30 ماي 2005: تضع موبيليس موقع الكتروني خاص بكل المعلومات حولها www.mobilis.dz.
- في 29 نوفمبر 2005: تعرض موبيليس خدمة "كلمني" للرسائل القصيرة.
- في ديسمبر 2005: حققت موبيليس زيادة في حصتها السوقية ب 35.93% مقارنة مع OTA التي بلغت حصتها السوقية 53.27% و WAT التي بلغت حصتها السوقية 10.81%.

• في سنة 2006:

- في 20 أبريل 2006: تطلق موبيليس خدمة Gosto.

• في سنة 2007:

- في 02 سبتمبر 2007: إطلاق خدمة الانترنت من خلال المفتاح الجديد "موبي كونكت **Mobi Connecte**".

• في سنة 2008:

- بلغ عدد مشترك موبيليس ب 7.177.602 مشترك.

• في سنة 2009:

- إطلاق مفتاح موبيكونكت جديد واحتفال موبيليس ب 10 مليون مشترك نشط.

• في سنة 2010:

- بلغ عدد مشترك موبيليس ب 9.446.774 مشترك، ويكمن السبب في تراجع عدد المشتركين هو التزام موبيليس بتطبيق تعليمات وقوانين سلطة الضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بتعريف كافة الشرائح مجهولة الهوية.

• في سنة 2011:

- بلغ عدد مشترك موبيليس ب 10.280.098 مشترك.

• في سنة 2012:

- إطلاق الطبعة الأولى للنادي الذهبي لتكريم زبائن موبيليس بتقديم عروض خاصة ومزايا لأحسن المشتركين.
- بلغ عدد مشترك موبيليس 10.622.884 مشترك.

• في سنة 2013:

- بلغ عدد مشترك موبيليس 12.451.373 مشترك بزيادة معتبرة مقارنة مع الثلاث سنوات الأخيرة نتيجة لإطلاق خدمة الجيل الثالث 3G++.

• في سنة 2014:

- عملت مؤسسة موبيليس على تطوير خدماتها وعروضها في الجيل الثالث مما جعلها تحتل المرتبة الأولى من حيث عدد المشتركين في هذه الأخيرة خلال هذه السنة بما يقارب 1.354.459 مشترك جديد في الجيل الثالث، وما يقارب 15.141.212 مشترك إجمالياً.

• في سنة 2015:

- بلغ عدد المشتركين بـ 17.230.150 مشترك، واحتلال المؤسسة الريادة في خدمة الجيل الثالث وطنياً.

• في سنة 2016:

- نظراً للتطور الحاصل في استهلاك واكتساب عدد كبير من المشتركين في خدمة 3G++ بادرت مؤسسة موبيليس بمواكبة التطور التكنولوجي وعملت على إطلاق خدمة الجيل الرابع 4G في الثلاثي الأخير من هذه السنة.

• في سنة 2017:

- إطلاق خدمة الجيل الرابع 4G كذا توفر العروض اللائقة النفعية، مما مكن مؤسسة موبيليس من تحقيق توسعة حضيرة المشتركين، حيث بلغ عدد الزبائن 18.622.345 مشترك.

• في سنة 2018:

- بلغ عدد المشتركين في هذه السنة أكثر من 20 مليون مشترك حيث أصبحت مؤسسة موبيليس تحتل الريادة في الحصة السوقية سواء تعلق الأمر بالعدد الإجمالي للمشاركين أو من حيث مشترك الجيل الثالث والرابع حسب سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

2- أهداف مؤسسة موبيليس:

بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس، هناك جملة من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من بينها: (1)

- الوصول إلى معدل تغطية يقدر بـ 95% على الأقل من التراب الوطني.
- الزيادة في عدد المشتركين واسترجاع الحصة السوقية.
- استعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة وتصدر قمة السوق.
- تنمية الشبكة التجارية.
- الوصول إلى نسبة المستخدمين وفق المعايير العالمية.
- تحسين مستمر في نوعية الخدمة.
- ترقية القدرة التنافسية.
- الابداع أكثر في الاستراتيجية التجارية وإعداد سياسات اتصالية فعالة.
- الحصول على شهادة ضمان الجودة ISO 9000.
- زيادة شهرة المؤسسة وخدماتها ومختلف علاماتها.
- طرح خدمات الاتصال بجودة عالية وبأسعار مقبولة لتلبية حاجيات مختلف القطاعات السوقية.
- تحسين صورتها أمام عملائها وتكوين سمعة طيبة وانطباعات إيجابية عنها.
- خلق تواصل قوي بين المؤسسة والعميل باعتباره أصلا ثمينا من أصولها، والعمل على كسب ولائه حاضرا ومستقبلا.
- تحسين مستوى التغطية ليشمل كامل التراب الوطني بنوعية ممتازة.
- إدخال تعديلات وتحسينات جديدة فيما يخص إدارة الموارد البشرية، والعمل وفق المقاييس الدولية.
- الزيادة في نسبي الربح والنمو وتحقيق الدوام والاستمرارية للمؤسسة.
- تحسين خدمة الأنترنت اللاسلكية، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتحسين خدمات موبيليس أكثر.

3- التزامات مؤسسة موبيليس: (2)

تضع موبيليس مجموعة من الالتزامات في سبيل تحقيق أهدافها المذكورة سابقا، وتتمثل هذه الالتزامات فيما يلي:

(1)- www.algerietelecom.dz, p3, consulté le 16/04/2019, a 20 :30 h.

(2)- وثائق مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة.

- وضع في متناول المشتركين شبكة عالية الجودة.
- توفير أحسن الظروف لنقل المكالمات.
- تقديم عروض سهلة، واضحة للزبائن.
- التحسين المستمر لشبكاتها وخدماتها وتكنولوجيتها.
- الاستماع الدائم للمشتركين، والاستجابة في أسرع وقت ممكن للشكوى.
- التجديد المستمر باستعمال اليقظة والذكاء الاستراتيجي.
- الابداع المستمر بالاعتماد على: آخر التكنولوجيات، تكييف الشبكة والخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات.
- الوفاء والالتزام بالوعود.

4- مبادئ مؤسسة موبيليس: (1)

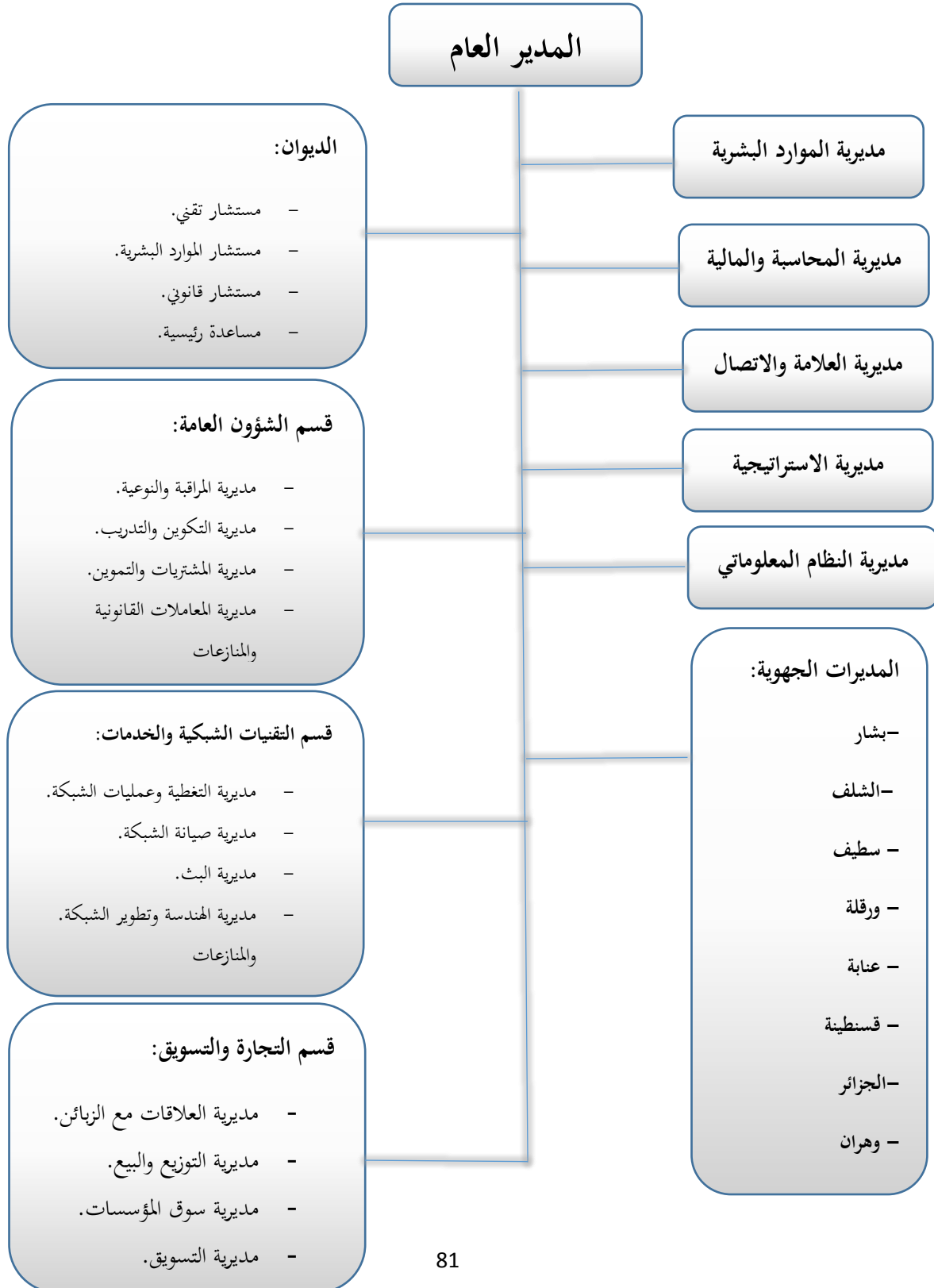
- تركز موبيليس على مبادئ ثمينة تركزها في نفوس كل أصحاب المصالح، وتتمثل في:
- العمل من أجل خلق ثروات وبعث التقدم.
- حماية مصالح المستهلك الجزائري.
- التضامن.
- النوعية.
- الشفافية.
- روح الجماعة.
- الأمانة.
- احترام الالتزامات
- الصدق.
- الابداع والجودة.
- العمل المتقن.
- الأخلاق.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وعروض مؤسسة موبيليس.

1. الهيكل التنظيمي:

شرعت مؤسسة موبيليس في ممارسة نشاطها وفق الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم 1.3: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة.

ويتم شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس كآلاتي: (1)

يضم الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس الإدارة العليا (المدير العام) وديوانه المتكون من (مستشار تقني، مستشار الموارد البشرية، مستشار قانوني، مساعدة رئيسية) وثلاث أقسام بالإضافة إلى خمس مديريات والمديريات الجهوية.

أولاً: أقسام المؤسسة:

ويضم ثلاثة أقسام:

1- قسم الشؤون العامة: يهتم بجميع العمليات المتعلقة بالمشتريات والتمويل، وكذا متابعة تأهيل الموارد البشرية وما يتعلق بها من تكوين وأجور وغير ذلك، وهذا بالإضافة إلى مديرية المعاملات القانونية وحل المنازعات سواء تعلقت بالعمال أو الزبائن.

2- قسم التقنيات الشبكية والخدمات: ويضم هذا القسم أربع مديريات هي: مديرية التغطية وعمليات الشبكة، مديرية صيانة الشبكة، مديرية البث ومديرية الهندسة وتطوير الشبكة.

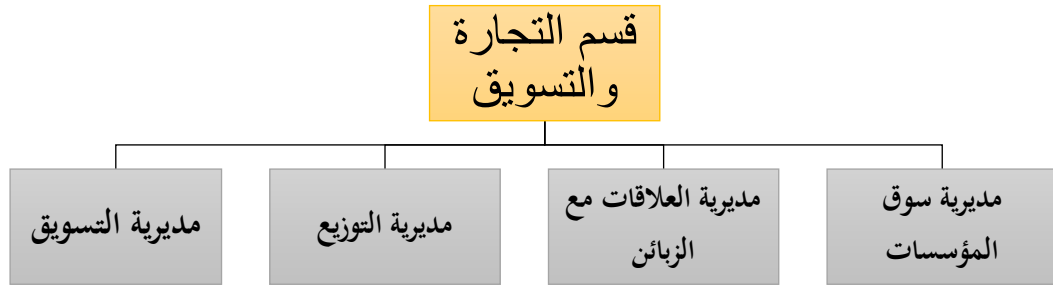
ومن مهام هذا القسم ما يلي:

- متابعة صيانة الشبكة.
- حل جميع المشاكل التقنية المرتبطة بالشبكة.
- ضمان الاستغلال الجيد للشبكة.
- نشر وتوسيع الشبكة عبر التراب الوطني.
- تطوير الشبكة وإدخال التكنولوجيات الجديدة وآخر التجهيزات المبتكرة في عالم المعلوماتية والاتصال وغير ذلك.

3- قسم التجارة والتسويق: يعتبر قسم التجارة والتسويق من أهم أقسام المؤسسة، ويتبع هذا القسم التنظيم الوظيفي كما هو موضح في الشكل الموالي:

(1)- وثائق مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة.

الشكل رقم 2.3: تنظيم قسم التجارة والتسويق بمؤسسة موبيليس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

يبين الشكل أن قسم التجارة والتسويق يضم ثلاث مديريات:

- أ- **مديرية العلاقات مع الزبائن:** تهتم بالزبائن المتمثلين في الأفراد وتهتم بإعلامهم وتوطيد صلتها بهم وكسب ثقتهم وولائهم ومتابعة قضاياهم والعمل على معالجة مشاكلهم التي قد تنجم عن تعاملهم مع المؤسسة.
 - ب- **مديرية التوزيع والبيع:** تهتم بضمان وصول مختلف المنتجات إلى نقاط البيع ومتابعتها باستمرار.
 - ج- **مديرية سوق المؤسسات:** تهتم بمتابعة جميع العمليات التي تبرمها المؤسسة مع باقي المؤسسات الأخرى التي تعتبر زبائن عندها وتطوير هذا القطاع من السوق وكذا توطيد العلاقة مع متعاملها من المؤسسات.
- بالإضافة إلى:

- **مديرية التسويق:** تهتم بإجراء البحوث التسويقية، وتعمل على تطوير سوق المؤسسة كما تقوم بمتابعة الأسعار وتطوير المنتجات بما يتماشى مع متغيرات السوق.

ثانيا: **المديريات التابعة للإدارة العليا:**

1- **مديرية الموارد البشرية:** تهتم بـ:

- التعريف بسياسات التسيير من خلال تنفيذ التوجيهات الاستراتيجية للمديرية العامة وضمان إنجازها.
- إعداد الأسس الإدارية الأجور والخدمات الاجتماعية للمستخدمين.
- ضمان تنفيذ نشاطات التعيين والتكوين.
- ضمان متابعة اتجاهات سوق العمل.
- وضع سياسة الاتصال الداخلي وضمان السير والمتابعة.
- الحرص على احترام الانضباط العام وخلق النشاط في العمل.

2- مديرية المحاسبة والمالية: إن جمع المالية والمحاسبة في مديرية واحدة نابع من اشتراكهما في مهمة تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، ويمكن تلخيص مهام هذه المديرية في:

- إعداد تقارير خاصة بالوضعية المالية للمؤسسة.
- العمل على تحقيق التوازن المالي للمؤسسة.
- إعداد ومتابعة الميزانيات المالية للمؤسسة.
- متابعة العمليات الجبائية.
- تسيير الموارد والأسعار والتحويلات البنكية.

3- مديرية العلامة والاتصال: تعتبر صورة المؤسسة ومنتجاتها من أهم عوامل بناء الثقة والولاء ولذلك تسعى المؤسسة من خلال هذه المديرية إلى تحسين الصورة بشتى الوسائل التي يمكن اعتمادها لتحقيق ذلك مثل: التلفزة، الراديو، الصحافة، الملصقات، المنشورات والأنترنيت وغيرها، وتتمثل مهام هذه المديرية فيما يلي:

- بناء العلامة.
- العمل على تطوير صورة المؤسسة.
- التخطيط للحملات الاشهارية.
- تنظيم الملتقيات والمعارض والصالونات.
- المشاركة في الاحتفالات والمناسبات الدينية والوطنية والاجتماعية.

4- مديرية الاستراتيجية: تهتم بمتابعة باقي الأقسام ومراقبة مدى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية، التي تخدم الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتتميز هذه المديرية بالمرونة في قراراتها والتي قد تتغير بتغيرات ظروف السوق أو سير العمليات داخل المؤسسة.

5- مديرية النظام المعلوماتي: وضعت هذه المديرية للاستجابة إلى احتياجات المؤسسة من مختلف المعلومات، هذه المديرية تتمتع بالاستقلالية والمرونة، وتعمل على ضمان نقل المعلومات إلى الشركاء والعملاء وذلك من خلال جمع المعلومات وضمان توصيلها إلى الجهات المعنية.

6- المديرية الجهوية: وهي ثمانية مديريات وتتمركز في الولايات التالية: بشار، شلف، سطيف، ورقلة، عنابة، قسنطينة، الجزائر، وهران.

تمارس المديرية الجهوية ضمن مستوى ممرکز، وظائف عملياتية للمديريات المركزية التابعة للشركات (التجارية العارضة التقنية والأعمال العامة).

II. عروض مؤسسة موبيليس:

تتقسم عروض مؤسسة موبيليس إلى عروض الخواص وعروض الشركات كالاتي: (1)

أولاً: عروض الخواص (الجمهور الواسع):

صممت خصيصاً لاقتراح عروض متنوعة تخص المكالمات والإبحار على الإنترنت، متماشية مع حاجياتكم من الاستهلاك، وبتسعيرة مبسطة وشفافة، وتنقسم هذه العروض إلى:

1- عروض الدفع البعدي: يتميز هذا العرض بصفة الدفع البعدي، أي أن الزبون يلتزم بتسديد الفاتورة بعد حساب المكالمات والأنترنيت التي استهلكها لمدة معينة تحددها مؤسستنا بشهرين. ومن العروض الأكثر تداولاً هي La Win.

الشكل 3.3: عرض La Win

Win Max Control 3G/4G			
WIN Control 3500	WIN Control 2000	WIN Control 1300	
دج 3500	دج 2000	دج 1300	سعر الخط
مكالمات و رسائل قصيرة نحو موبيليس 24 سا			الخدمات المجانية
المواقع المجانية : Facebook/ WhatsApp			
10 ساعات	7 ساعات	5 ساعات	عدد ساعات المكالمات نحو جميع الشبكات / الشهر
Go 50	Go 30	Go 15	إشراك الإنترنت / في الشهر

المصدر: www.mobilis.dz

2- عروض الدفع المسبق: يتميز هذا العرض بصفة الدفع المسبق، أي أن الزبون يقوم بتعبئة رصيده عن طريق البطاقات أو خدمة أرسلني (Flexy) قبل اجراء المكالمات. ومن العروض الأكثر رواجاً عرض PixX و Navigui 4G.

أ- عرض PixX:

(1)- www.mobilis.dz , consulté le /16/05/2019a 15 :00 h.

الشكل 4.3 : عرض PixX



المصدر: www.mobilis.dz

ب- **Navigui 4G**: يمكنك الاستفادة من هدية الترحيب **3جيجا** + FB & Whatsapp صالحة لمدة **30** يوم، إضافة إلى **2جيجا** شهريا لمدة 6 أشهر، كما أن الانترنت تتواصل عند اكتمال هدية الترحيب وتكتمل بانتهاء مدة الصلاحية بتدفق منخفض، أيضا يمكن شراء جوازات إضافية عبر قائمة *#600.

ثانيا: عروض الشركات:

1- **عروض الدفع البعدي**: يتميز هذا العرض بصفة الدفع البعدي مثل الجمهور الواسع، إلا أنه يختص هذا العرض بالمؤسسات، ومن أهم عروضه الأكثر رواجاً La Win Pro.

الشكل 5.3: عروض الدفع البعدي



مع « Win Pro » لموبيليس المؤسسات، كونوا على يقين من اختيار الصيغة الأنجع و الأفضل لاتصالاتكم بدون حدود، و الإبحار بسرعة كبيرة ، و ذلك بالتدفق الأعلى لموبيليس. إختاروا «Win Pro» و استمتعوا بـ :

- صع مصممة خصيصا لاحتياجاتكم المختلفة
- مكالمات و رسائل قصيرة مجانية نحو شبكة موبيليس
- أرصدة شهرية صالحة نحو الشبكات الوطنية و الدولية .
- أرصدة شهرية إضافية من الإنترنت تصل إلى G 90

المصدر: www.mobilis.dz

2- عروض الدفع المسبق: كذلك بالنسبة لهذه العروض لها نفس ميزة الدفع للجمهور الواسع، إلا أنها

تختلف من حيث أنها تختص بالمؤسسات، ومن أهم هذه العروض Only 4G،PixX Pro

أ- PixX Pro

الشكل 6.3: عرض PixX Pro



المصدر: www.mobilis.dz

ب: Only 4G: يسمح هذا العرض بتثبيت الأنترنت في المناطق المغطاة بالجيل الرابع حيث يوفر العرض تدفقا عالي الجودة، كما يمكن من الاتصال بالأنترنت من خلال إشارة الحاسوب أي الاستفادة باستمرار من الإنترنت لاستعمالات خاصة، مثلما ما هو الحال لربط المكاتب المؤقتة والأجنحة الخاصة بالمعارض.

الجدول 1.3: عرض Only 4G

المكثف	الرائع	الأقصى	المريح	الرئيسي	المبدئي	اشترك الأنترنت
100 Go	50 Go	20 Go	10 Go	4 Go	2 Go	الحجم Go
20018	11120	5560	3892	1890	1112	السعر دج

مدة الصلاحية: 30 يوم.

المصدر: www.mobilis.dz

ثالثا: عروض الباك: تضم هذه العروض فئتي الجمهور الواسع والشركات، حيث يوفر هذا العرض الشريحة (Data/ voix) بالإضافة إلى هاتف نقال أو مودم Modem، أو مفتاح وبيفي.

1- Pack Mobile: تقترح المؤسسة في هذا العرض ثلاثة أنواع من الهاتف النقال :

أ- هاتف نقال من نوع IRIS VOX VERO بسعر 14 790 دج.

ب- هاتف نقال من نوع CONDOR P5 بسعر 15 990 دج.

ج- هاتف نقال من نوع IRIS VOX LIVE بسعر 16 490 دج.

الشكل 7.3: عرض Pack Mobile

إلتحقوا بالعالم المتصل
مع باك 4G لموبيليس
ⵍⵓⵎⵉⵔⵉⵙ 4ⵎⵓⵔⵉⵍⵉⵙ | ⵎⵓⵔⵉⵍⵉⵙ 4ⵎⵓⵔⵉⵍⵉⵙ



16 490 DA IRIS Vox Live
14 790 DA IRIS Vox Vero
15 990 DA Condor Plume 5

18 Go* + Pass Internet X2

* 1.5 Go / للشهر لمدة 12 شهر
إمكانية شراء جوازات الإنترنت بتشكيل #600*

المصدر: www.mobilis.dz

2- Pack modem: يوفر موبيليس من خلال هذا العرض إمكانية اشتراك الزبائن بالإنترنت بحرية أينما كانوا

بفضل شريحة إنترنت Navigui 3G/4G ومودم Huawei الذي يمكن دعم 10 أجهزة في نفس الوقت.

الشكل 8.3: عرض Pack modem

عرض Navigui Modem

لكل شهر Go 25 بمقدار Go 50

صالح لمدة شهرين

يتحمل الإنصال حتى 10 أجهزة

5500 دج

المصدر: www.mobilis.dz

الفصل الثالث.....استعمال نظم المعلومات واتخاذ القرار في مؤسسة موبيليس -وكالة بسكرة-

3G - Pack Navigui: وهو عرض للربط بالإنترنت وفقا لاحتياجات الزبائن، وبدون التزام، يمكنهم ذلك من عرض مفتاح Navigui بسعر 300 دج فقط، مزودة بـ 2 Go ، إضافة إلى مجانية مواقع الفايبروك و الواتس أب.

الشكل 9.3: عرض Pack Navigui 3G



المصدر: www.mobilis.dz

المبحث الثاني: واقع اتخاذ القرار ونظم المعلومات في مؤسسة موبيليس.

تعتمد مؤسسة موبيليس في تسييرها على مجموعة من البرامج والتجهيزات والموارد البشرية التي تساعدها في أداء مهامها، وفي هذا المبحث سنحاول التطرق إلى كيفية انتقال المعلومة بين المؤسسات، ونظم المعلومات المعمول بها داخل المؤسسة، أيضا معرفة كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

المطلب الأول: انتقال المعلومات بين المستويات الإدارية في المؤسسة.

يكون الاتصال داخل المؤسسة في شكل انتقال المعلومات والأفكار بين مختلف الأفراد والجماعات داخل المؤسسة فيما يخص العمل، كما يمكن انتقال المعلومات بين المؤسسة ومحيط عملها.

ويتم انتقال المعلومات عبر العديد من الوسائل والقنوات على النحو التالي: ⁽¹⁾

أولاً: انتقال المعلومات داخل الوكالة:

تتدفق المعلومات داخل وكالة موبيليس بسكرة بطريقة تقليدية، وذلك بالاتصال الشفوي المباشر أو عن طريق الهاتف النقال أو كتابيا باستخدام الأنترنت أو بالانتقال اليدوي للوثائق بين المصالح المختلفة، بالإضافة إلى اجتماعات دورية، استخدام البريد الإلكتروني لتبادل المراسلات والملفات الرقمية بين العمال داخل الوكالة.

ثانياً: انتقال المعلومات بين الوكالة والمديرية الجهوية:

يتم تدفق المعلومات بين وكالة موبيليس بسكرة والمديرية الجهوية ورقلة باستخدام الأنترنت، الفاكس، الهاتف النقال والبريد الإلكتروني لتبادل المراسلات والملفات الرقمية، كما يتم استخدام نظام معلومات NGBSS (يتم التطرق إليه لاحقاً) وذلك بربط جهاز الكمبيوتر المتواجد في مصلحة أنظمة الاعلام الآلي للمديرية الجهوية مع الوكالة، وذلك بالاعتماد على كلمة مرور بين المديرية والوكالة التابعة لها، مما يسهل انتقال المعلومات بينهم بسرعة وسهولة و في الوقت المحدد، كما تنتقل المعلومات بين المديرية الجهوية والوكالة عن طريق الوثائق الرسمية وعن طريق الاجتماعات الدورية.

ثالثاً: انتقال المعلومات بين المديرية الجهوية والمديرية العامة:

يتم انتقال المعلومات بين المديرية الجهوية والمديرية العامة بنفس الطريقة التي تنتقل فيها المعلومات بين الوكالة والمديرية الجهوية، إلا أنها تكون بصورة عامة وشاملة.

رابعاً: انتقال المعلومات بين المؤسسة والمحيط الخارجي للمؤسسة:

يتم انتقال المعلومات بين المؤسسة ومحيطها الخارجي عن وسائل تقليدية غالبا ما تكون شفوية بين المؤسسة ومختلف نقاط البيع المعتمدة لها أو عن طريق الأنترنت من خلال التواصل عبر موقعها الرسمي أو من خلال

(1)- وثائق مؤسسة موبيليسوكالة بسكرة.

الفصل الثالث.....استعمال نظم المعلومات واتخاذ القرار في مؤسسة موبيليس -وكالة بسكرة-

مواقع التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى الهاتف النقال باستخدام أرقام خاصة بالمؤسسة لتواصل الزبائن معها ويتم من خلالها تبادل المعلومات (شكاوى، استفسارات، وغيرها)
المطلب الثاني: نظم المعلومات المعمول بها داخل المؤسسة.

تعتمد مؤسسة موبيليس على نظم معلومات تساعد على إدارة مختلف أنشطتها وخصوصا في عملية اتخاذ القرار، وتتمثل هذه النظم في: (1)

1- الأجهزة:

تعتبر الأجهزة من المعدات الأساسية في أنظمة المعلومات الحديثة، حيث يتم من خلالها إدخال ومعالجة وتخزين المعلومات، ثم استعراض النتائج المطلوبة، وتتمثل هذه الأجهزة في الحواسيب التي ترتبط بقاعدة المعطيات، وتعتبر المصدر الرئيسي لجميع المعلومات الخاصة بالعمل، كما تتضمن التطبيقات الخاصة بالمؤسسة.

2- البرامج والتطبيقات التي تعتمد عليها المؤسسة:

أ- برنامج KBS:

يعمل هذا النظام على توفير المعلومات حول مختلف عروض مؤسسة موبيليس والقواعد المتعلقة بالبيع وتقديم الخدمات للزبائن.

ب- برنامج Lotus:

يتم من خلال هذا النظام تبادل المعلومات بين مختلف الفئات والجماعات وكل ما يتعلق من نصوص وقرارات تتعلق بسيرونة نظام المؤسسة.

ج- برنامج Mobistock:

يتم من خلال هذا النظام تبادل المعلومات حول متغيرات المخزون داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالوكالة أو المديرية الجهوية أو المديرية العامة لإعطاء صورة على دورة المخزون.

د- برنامج Mobiactivation:

هو نظام معلوماتي يتم بواسطته تشغيل الشرائح وإضافة الخدمات للزبائن.

هـ- برنامج Mobispace:

هو برنامج يسمح للزبائن بالتحكم في حسابهم موبيليس بكل سهولة، معرفة رصيدهم، التعبئة والمساعدة عبر الأنترنت، أيضا تحويل الرصيد، كما يسمح بمعرفة مواقع الوكالات التجارية موبيليس.

(1)- مقابلة مع مدير الوكالة، يوم الثلاثاء 16 أبريل 2019، على الساعة 00:10.

و - Cashbox :

هو نظام محاسبي يتم بواسطته معرفة مداخيل المؤسسة وأيضا تبادل المعارف والمعطيات المحاسبية والتأكد من صحتها، كما يتيح الحصول على مختلف التقارير والقوائم المالية.

ز - Demographie :

هو نظام معلوماتي يقوم بجمعه هويات الزبائن المشتركين داخل المؤسسة.

ح - NGBSS :

هو نظام شامل يتم من خلاله برمجة كل العروض والعمل على تطويرها بإضافة أو حذف جزئيات مختلفة منها، كما يمكن المؤسسة من معرفة كل ما يتعلق بعدد الزبائن، كما يحدد مختلف المعلومات التي من خلالها يتم معرفة مردودية المؤسسة وكل فرد منها وذلك باستخدام كلمات مرور لكل واحد منهم.

ط - برنامج الأجور :

هو برنامج معلوماتي يعمل على تسيير وحساب أجور العمال، ومختلف المكافآت والقطاعات المتعلقة بها، كما يقوم هذا البرنامج بحفظ مختلف المعلومات المتعلقة بالعمال منذ بداية عملهم في المؤسسة (تنصيبهم) إلى غاية خروجهم، ويستخدم هذا البرنامج في قسم إدارة الموارد البشرية.

ي - برنامج إدارة الأعمال الخارجية :

يقوم هذا البرنامج بتسيير وحساب مختلف التكاليف المتعلقة بالمهمات والأسفار التي يقوم بها الموظفين لصالح المؤسسة.

ك - برنامج Consultation Facture Energie :

يسمح هذا البرنامج للزبائن بالاطلاع على فواتيرهم عن طريق ال SMS أو عن طريق الأنترنت.

ل - برنامج Help Desk :

يستعمل هذا البرنامج للإجابة على الأسئلة لحل المشاكل المتعلقة بتسيير أنظمة الإعلام الآلي.

المطلب الثالث: اتخاذ القرار في مؤسسة موبيليس.

تتم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة وفق المراحل التالية: (1)

1- تحديد الهدف:

يقوم متخذ القرار بتسطير الهدف الأساسي الذي يسعى إلى تحقيقه مثلاً: توسيع حاضرة الزبائن مع الزيادة في رقم الأعمال، تلبية متطلبات الزبائن وكسب ولائهم، تحسين أداء الخدمات، مواكبة التكرور التكنولوجي... إلخ.

2- اكتشاف قضايا ومشاكل تستدعي القرار:

في مرحلة تصميم الهدف ووضع خطة استراتيجية، قد يواجه المؤسسة مشاكل وقضايا تستدعي اتخاذ القرار والتفكير فيه.

3- جمع المعلومات:

يتم جمع المعلومات من مصادر داخلية وخارجية (بيانات خام)، ويتم ترتيبها حسب درجة أهميتها، وتكون هذه المصادر في شكل بيانات داخلية والمتمثلة في الكفاءات المهنية، الأنظمة المعلوماتية المتوفرة في مختلف المصالح، أما فيما يخص البيانات الخارجية تتمثل في الزبائن، المنافسين، ومتطلبات السوق، آراء المجتمع عبر الانترنت والتلفزة والراديو، والبيئة المحيطة بالمؤسسة.

كل هذه البيانات تعتبر عنصر من عناصر نظم المعلومات في المؤسسة، تسمح لها من التعامل مع زبائنها وجمع المعلومات والبيانات الخاصة بهم، وتتم هذه العملية (جمع المعلومات) من طرف مختصين في المؤسسة.

4- إدخال البيانات وتخزينها:

يتم ادخال البيانات طرف مختصين، وذلك بإدخالها على أقراص مضغوطة أو في أوراق، مما يسمح ببناء قاعدة بيانات تهدف إلى الحصول على البيانات بطريقة سهلة وسريعة، بعد ذلك يتم تخزينها وتجميعها في سجلات قبل المعالجة.

5- المعالجة:

يتم معالجة البيانات المتحصل عليها في أنظمة معلومات من طرف معالجين مختصين، مما يسهل استعمالها ونقلها والحصول عليها عند الحاجة، كما يمكن استغلال المعلومات اللازمة فقط للقرار قيد الدراسة، وتخزين المعلومات الأخرى لأوقات لاحقة قد تستغل في قرارات أخرى مستقبلاً.

6- اختيار حل من مجموعة الحلول الممكنة: باعتبار صاحب القرار يكتفي بالحصول على الحلول المرضية بدلاً

من الحلول المثالية من أجل ربح الوقت والجهد وتطبيقاً لمبدأ الواقعية، ويتوقف ذلك عن إمكانيات وقدرات المؤسسة أثناء الدراسة.

(1) - مقابلة مع مدير وكالة موبيليس، يوم الأربعاء 17 أبريل 2019، على الساعة 14:00.

7- **اتخاذ القرار:** اتخاذ القرار المناسب بناءً على الحلول المتوصل إليها التي يراها صاحب القرار الأنجع لتحقيق الهدف المسطر.

8- **اختيار البدائل:** يتم اللجوء إلى البدائل في حالة تغير الأوضاع التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار، حيث يلجأ صاحب القرار إلى إضافة بعض التعديلات (بدائل) عند الحاجة وهي ردود أفعال عن متغيرات المحيط غير الثابت (منافسين مؤسسة موبيليس).

القرارات الروتينية المتخذة على مستوى الوكالة: ⁽¹⁾

- القرارات المتعلقة بالبيع وتقديم الخدمات.
- القرارات المتعلقة بمراقبة المحاسبة المالية وتسيير المخزون.
- قرارات تتعلق بتحسين الشبكة وصيانتها.
- قرارات تتعلق بتوفير الأمن والوقاية داخل الوكالة.
- قرارات التنازل عن شريحة من زبون لآخر.
- قرارات تصحيح العقود مثلاً: اكتساب زبون لشريحة غير مسجلة باسمه بعد استعمالها لسنوات وطلب تسوية وضعيته، في هذه الحالة مدير الوكالة هو المخول الوحيد لدراسة هذه المشكلة، حيث يقوم بجمع المعلومات المتعلقة بالزبون صاحب الطلب والتي غالباً ما تكون: توفر الشريحة لدي الزبون، توفر عقد شراء الشريحة، ملأ استبيان من طرف الزبون يتم فيه طرح أسئلة تتعلق باستعمال الخط المعني، بعد ذلك يتم معالجة هذه المعلومات من أجل اتخاذ القرار المناسب من طرف المدير.

(1)-مقابلة مع مدير وكالة موبيليس يوم الأربعاء 17 أفريل 2019، على الساعة 15:30.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية لاستخدام نظم المعلومات واتخاذ القرار في مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة.

في هذا المبحث تم التطرق إلى منهجية الدراسة، النماذج المستخدمة في الدراسة، وتحليل بيانات الدراسة.
المطلب الأول: منهجية المتبعة في تحصيل المعلومات.

سنتطرق في هذا المطلب إلى مجتمع الدراسة، ومتغيرات الدراسة بالإضافة إلى الأدوات المستعملة في
الدراسة الميدانية.

1- منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع الدراسة، حيث تم التركيز
على مؤسسة موبيليس كدراسة حالة.

2- مجتمع الدراسة:

مست الدراسة مدير الوكالة الذي يتخذ القرارات ويستخدم نظم المعلومات، ورؤساء الأقسام الذين
يستخدمون نظم المعلومات.

3- أدوات جمع المعلومات:

هناك عدة أدوات تستعمل من طرف الباحثين لجمع المعلومات والبيانات على المجتمع محل الدراسة،
حيث يختلف الباحثون من واحد إلى آخر في استخدام هذه الأدوات، وذلك حسب طبيعة الموضوع محل الدراسة
ونوعه.

لقد اعتمدنا في دراستنا الميدانية عدة أدوات من بينها: المقابلة، الملاحظة، الوثائق الداخلية للمؤسسة،
والموقع الإلكتروني للمؤسسة محل الدراسة.

أ- المقابلة: تعرف عملية المقابلة على أنها عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة من الأشخاص، يتم
من خلالها طرح الأسئلة ويتم تسجيل إجاباتهم على الأسئلة المطروحة، وإن طبيعة الموضوع محل الدراسة فرضت
علينا الاعتماد على المقابلة كأفضل أسلوب لجمع البيانات والمعلومات من الأشخاص الذين يمتلكون السلطة في
اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وهم رؤساء الأقسام فيما يخص القرارات الروتينية أما القرار النهائي فيتخذ من قبل
المدير.

وتم اللجوء إلى هذا النوع من الأدوات باعتبار المقابلة أداة منهجية ذات أهمية بالغة في الحصول على
المعلومات المطلوبة، فمن خلال المقابلة يتمكن الباحث من استعمال مهاراته الشخصية وقدراته للتأكد من مصداقية
وصحة المعلومات التي يتحصل عليها. حيث اعتمدنا على المقابلة المباشرة مع مدير وكالة موبيليس بسكرة على
أساس أن له إمكانية الإجابة على الأسئلة الموجهة له.

ب- **الملاحظة:** من بين أول الخطوات التي قمنا بها أثناء زيارتنا للوكالة هي الملاحظة، حيث تم ملاحظة مختلف أنظمة المعلومات الموجودة في الوكالة وكيفية استعمالها.

ج- **الوثائق:** تم استخدام مختلف الوثائق الداخلية المعمول بها في المؤسسة والتي لها علاقة بنشاط المؤسسة.

د- **الموقع الإلكتروني:** من خلال تصفح الموقع الخاص بالمؤسسة، حيث تحرص موبيليس على عرض جميع خدماتها وأسعارها وعروضها عبر موقعها الإلكتروني، كوسيلة تسمح لها بالاتصال مع متعاملاتها، وهذا ما أعطانا فكرة عن المؤسسة الأم وجميع فروعها.

المطلب الثاني: نماذج المقابلة الشخصية.

قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة على مدير الوكالة وعلى رؤساء المصالح كآتي:

1- **مقابلة شخصية مع مدير الوكالة:** من خلال إجراء مقابلة مع مدير وكالة موبيليس بسكرة تم طرح مجموعة من الأسئلة، والمتمثلة في:

السؤال الأول: هل هناك أهداف مسطرة تسعى المؤسسة للوصول إليها، وبالتالي تجعلك تتخذ خطة عمل معينة؟

السؤال الثاني: هل انتهاجك لخطة عمل معينة تتطلب اتخاذ قرارات مختلفة من طرفكم؟

السؤال الثالث: هل تحرص عند اتخاذ قراراتك على جمع مختلف البيانات والمعلومات حول الموضوع؟

السؤال الرابع: ماهي المصلحة المسؤولة عن جمع المعلومات في المؤسسة؟

السؤال الخامس: ماهي مصادر المعلومات التي تعتمد عليها المؤسسة؟

السؤال السادس: هل يتم معالجة المعلومات التي تم جمعها وإيجاد الحلول المناسبة أو استخدامها بصورة مباشرة؟

السؤال السابع: ما هي أهم القرارات التي يتم اتخاذها في مؤسستكم؟

السؤال الثامن: ماهي المشاكل التي يمكن أن تواجهك أثناء وبعد اتخاذ القرارات؟

السؤال التاسع: ماهي أهم الجهات الخارجية التي لها تأثير على اتخاذ القرارات في مؤسستكم؟

السؤال العاشر: هل تحقق قراراتك النتائج المرجوة؟

السؤال الحادي عشر: ماهي البدائل المطروحة للوصول إلى نتائج مرضية؟

2- **مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة التسويق:** من خلال إجراء مقابلة مع ريس مصلحة التسويق تم طرح مجموعة من الأسئلة عليه والمتمثلة في:

السؤال الأول: كيف يتم تسويق عروض وخدمات المؤسسة؟

السؤال الثاني: هل هناك أهداف ونتائج مسطرة يجب تحقيقها أثناء عملية التسويق؟

السؤال الثالث: ماهي الأساليب والمناهج المتخذة من أجل التوصل إلى الأهداف الإيجابية؟

السؤال الرابع: هل تواجهكم بعض المشاكل والصعوبات خلال عملية التسويق؟

السؤال الخامس: ما مدى ملائمة العروض المطروحة أثناء عملية التسويق مع احتياجات الزبائن؟

السؤال السادس: هل هناك قابلية لتجديد العروض حسب تأثير المنافسة من الجهات الخارجية المحيطة بالمؤسسة؟

السؤال السابع: ماهي المعلومات التي يتم الاعتماد عليها في مصلحة التسويق لاتخاذ القرارات؟

3- مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المالية والمحاسبة:

السؤال الأول: هل تتم المراقبة على النتائج المحاسبية؟

السؤال الثاني: هل سبق وتعرضت المصلحة لخطأ محاسبي؟

السؤال الثالث: ما هو النظام الذي يتم استعماله في مصلحة المحاسبة؟

4- مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المخزون:

السؤال الأول: ما نوع المخزون داخل المؤسسة؟

السؤال الثاني: ماهي الأساليب التي يتم من خلالها تسيير المخزون؟

السؤال الثالث: هل هناك مخزون الأمان، ومتى يتم اللجوء إليه؟

السؤال الرابع: في حالة وجود سلعة راكدة، كيف يتم التعامل معها؟

السؤال الخامس: كيف يتم مراقبة وجرد المخزون؟

السؤال السادس: ماهي نظم المعلومات التي يتم استعمالها في اتخاذ القرارات في مصلحة المخزون؟

5- مقابلة شخصية مع رئيس المصلحة التقنية:

السؤال الأول: ما مدى تغطية الشبكة لمختلف المناطق؟

السؤال الثاني: في حالة وجود عطب تقني في الشبكة، ماهي القرارات المتخذة في عملية التدخل للصيانة؟

السؤال الثالث: ما مدى تأثير الخلل التقني على الزبائن ومداخل المؤسسة؟

السؤال الرابع: ماهي الوسائل التقنية المستخدمة لتحسين الشبكة؟

السؤال الخامس: هل تخصص المؤسسة ميزانية معينة لمصلحة التقنية؟

السؤال السادس: كيف يتم تلقي معلومات حول الشبكة لاتخاذ قرارات الإنجاز أو الصيانة؟

المطلب الثالث: تحليل بيانات المقابلة الشخصية.

في هذا المطلب تم عرض إجابات مدير الوكالة ورؤساء المصالح في الوكالة.

أولاً: إجابات مدير الوكالة:

تمثلت إجابات مدير الوكالة فيما يلي: (1)

(1)-مقابلة مع مدير وكالة موبيليس يوم الأحد 5ماي 2019، على الساعة 15:00.

الجواب الأول:

بطبيعة الحال لكل مؤسسة اقتصادية تجارية أهداف تسعى لتحقيقها، لذلك نعتمد في مؤسستنا على تسطير الأهداف التي من خلالها يتم وضع خطة عمل ننتهجها للوصول إلى النتائج المرغوبة، وغالبا ما تكون هذه الأخيرة تشمل نقاط أساسية هي كالاتي:

- تحقيق رقم أعمال معين.
- زيادة عدد الزبائن وبالتالي توسعة الحاضرة المتعلقة بالمؤسسة.
- تحسين الخدمات التي من خلالها يتم محاولة كسب ثقة الزبائن وولائهم.
- توسيع الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين.
- العمل على مواكبة التطور التكنولوجي بتوفير العروض الملائمة لحاجيات الزبائن.

الجواب الثاني:

عند تحديد الأهداف المختلفة للمؤسسة ووضع خطة عمل تتماشى مع تحقيقها، نشعر في بلورة جملة من القرارات والنصوص التي تمكننا من تنظيم المهام والمسؤوليات المرتبطة بكل مصلحة داخل المؤسسة والتي تساعد كذلك في تأطير العمال كل حسب تخصصه وهذا ما يؤدي منطقيا وعمليا إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي فإن اتخاذ القرارات يعتبر ركيزة من ركائز أي خطة عمل تقوم بها المؤسسة.

الجواب الثالث:

لا تخلو أي مبادرة لاتخاذ القرارات من معرفة البيانات والمعلومات التي تحيط بالموضوع محل الدراسة سواء كانت داخلية أو متعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة، بحيث نقوم بتوفير الوسائل اللازمة سواء كانت بشرية أو مادية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

الجواب الرابع:

المصلحة المسؤولة عن جمع المعلومات في المؤسسة العلاقات العامة والاستراتيجية، حيث تقوم هذه الأخيرة بجمع المعلومات حول جميع معلومات المصالح الأخرى: مصلحة التسويق، مصلحة المالية والمحاسبة، مصلحة المخزون، مصلحة التقنية، ثم تقوم بالتأكد من هذه المعلومات واعداد تقرير يومي على سير عمل كل مصلحة، بحيث تقدم نسخة منحه لمدير المؤسسة حتى يكون على اطلاع دائم عن عمل كل مصلحة.

الجواب الخامس:

تعتمد المؤسسة في جمع معلوماتها على عدة مصادر داخلية منها وخارجية وذكر أهمها:

- مفوضين تجاريين.
- الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة.
- وسائل الإعلام (الإذاعة، التلفزة، الجرائد...)

- مواقع التواصل الاجتماعي.
- نقاط البيع المختلفة.
- الرسائل النصية Mobi info: وهي رسائل نصية ترسل للزبائن من أجل معرفة توجهاتهم.
- عروض المنافسين.
- البيئة الاجتماعية المحيطة بالمؤسسة.
- نظم المعلومات المتواجدة في المؤسسة.
- مختلف مصالح المؤسسة

الجواب السادس:

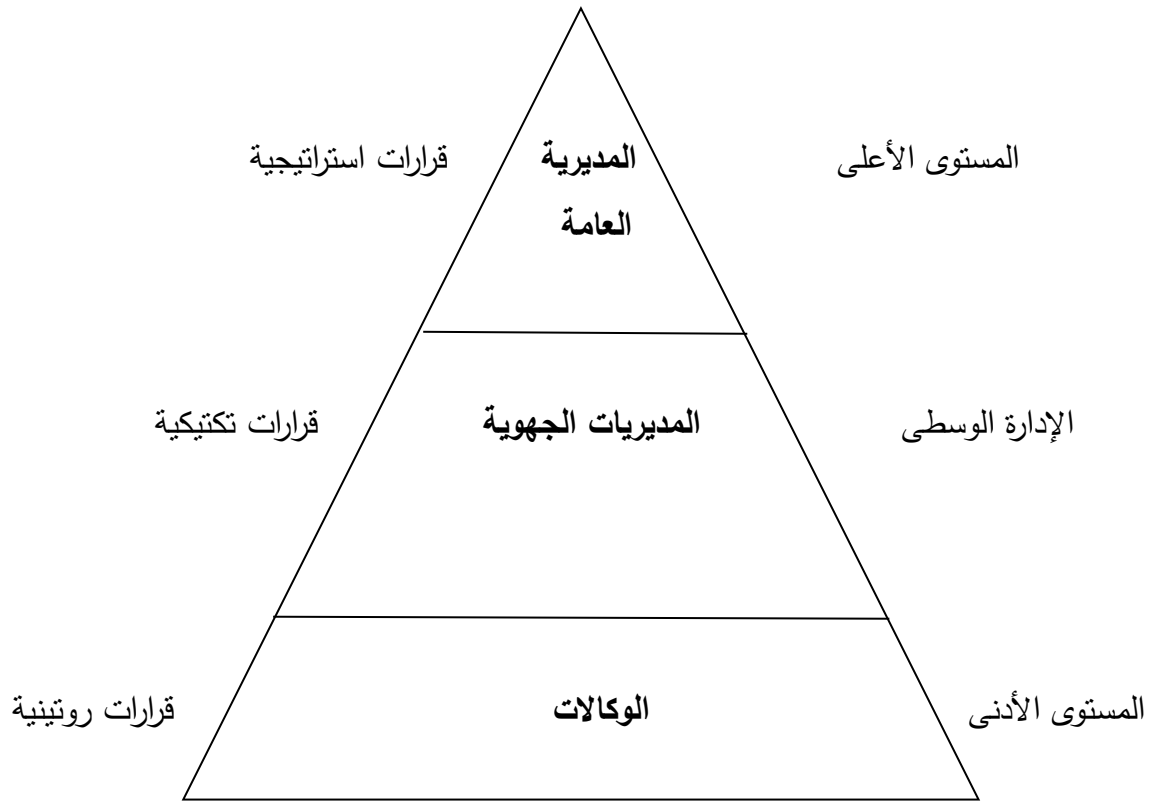
عند جمع المعلومات من مختلف المصادر، يتم تخزينها كما هي ثم تتم عملية معالجتها من خلال أنظمة معلومات، ليتم بعد ذلك بلورة مختلف القرارات والنصوص التي تليق بصورة مباشرة بخطة العمل المسطرة داخل المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرغوبة. وبالتالي نستطيع تصنيف استخدام المعلومات بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

- 1- الصورة المباشرة: وهي التي غالباً ما تتمثل في القرارات الروتينية للمؤسسة.
- 2- الصورة غير المباشرة: وهي التي نلجأ إليها في حالة عدم مرافقة الحلول المنبثقة عن القرارات التي اتخذت بصورة مباشرة، والتي تسمى بالبدايل (أي اتخاذ قرارات من خلال حلول بديلة).

الجواب السابع:

- تختلف القرارات من مستوى إلى آخر، ومن بين أهم القرارات التي يتم اتخاذها في مؤسسة موبيليس هي:
- 1- القرارات الاستراتيجية: وتتمثل في القرارات المرتبطة بالأهداف طويلة المدى والتي تتخذ على مستوى المديرية العامة (المستوى الأعلى) على سبيل المثال: إطلاق عروض جديدة، استثمارات جديدة، وتحتاج هذه القرارات مهارات فكرية، خبرات عالية، والمعرفة.
 - 2- القرارات التكتيكية: وهي قرارات خاصة بإدارة معينة من إدارات المؤسسة مثل: إدارة التسويق، إدارة المبيعات...، ويتولى اتخاذ هذه القرارات المسؤولين بالإدارة الوسطى (المديريات الجهوية)، وتهدف هذه القرارات إلى وضع القرارات الاستراتيجية موضع التنفيذ.
 - 3- القرارات الروتينية: وهي القرارات المتعلقة بالإجراءات اليومية التي يكون مجال استخدامها في مدة زمنية قصيرة، وتتسم هذه القرارات بكونها قرارات مبرمجة ومعظمها روتيني ومحكوم بقواعد إجرائية محددة بصورة سابقة، وتتخذ هذه القرارات في المستوى الأدنى (الوكالات).

الشكل رقم 3. 10: هرم تقسيم القرارات على المستويات الإدارية لمؤسسة موبيليس.



المصدر: من إعداد الطالبة، بناءً على وثائق المؤسسة.

الجواب الثامن:

باعتبار أن طبيعة نشاط المؤسسة يكتسيه طابع المنافسة القوية مع المتعاملين الآخرين ما يجعلها تواجه مشاكل أثناء وبعد اتخاذ القرارات، وقد نجدها عادة ما تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على نشاط المؤسسة. وعلى سبيل المثال: عند اتخاذ القرارات المتعلقة بإطلاق العروض الجديدة للمؤسسة والتي يتم من خلالها وضع استراتيجية عمل معينة من أجل كذلك تحقيق أهداف (جلب زبائن جدد من خلال العرض الجديد)، يمكن بعد ذلك ولفترة قصيرة ظهور عروض جديدة لدى المنافسين الآخرين قد تؤثر على العرض الجديد وذلك بتوجه الزبائن إليهم ما يؤدي إلى تأثير سلبي على نشاط المؤسسة مما يخلق مشاكل بالنسبة إينا، وبالتالي نلجأ إلى إعادة النظر في خطة عملنا أي محاولة إيجاد الحلول البديلة اللازمة لتدارك النتائج السلبية، كما يعني لنا هذا عملية اتخاذ قرارات جديدة.

الجواب التاسع:

من أهم الجهات التي الخارجية التي لها تأثير على اتخاذ القرارات في مؤسسة موبيليس:

1- **المنافسين:** وهم المؤسسات التي تنشط في نفس مجال مؤسسة موبيليس (جازي، أوريدو)، بحيث يؤثرون عن طريق عروضهم كما تم الذكر في الجواب السابق.

2- **السوق:** يؤثر السوق من حيث متطلبات الزبائن، ومدى درجة تشبع السوق، الحصة السوقية، الطلب والعرض.

3- **البيئة الاجتماعية:** هي الفئات الاجتماعية المحيطة بالمؤسسة (العادات، التقاليد، المعتقدات، الموقع الجغرافي).

4- **سياسة الدولة:** باعتبار موبيليس مؤسسة عمومية اقتصادية وطنية، تؤثر فيها القرارات السياسية بطريقة غير مباشرة، مثلا في المناطق النائية والبعيدة كالمناطق الريفية، الجبال، الصحراء لا يستثمر المنافسين الآخريين فيها نظرا لصعوبة الاستثمار فيها وعدم فائدته، بينما مؤسسة موبيليس باعتبارها وطنية تفرض عليها سياسة الدولة توفير خدماتها إلى جميع المواطنين، هذا ما يؤثر في اتخاذ القرارات.

الجواب العاشر:

غالباً ما تحقق القرارات المتخذة النتائج المرجوة نظرا للمجهودات المبذولة في إيجاد الحلول اللازمة وكذلك باتباع السياسات الرشيدة في عملية التخطيط والتسيير، إلا أنه في حالة العكس أي عدم تحقيق النتائج المرغوب فيها وعادة ما تكون لظروف غير منتظرة، لا نقف مكتوفي الأيدي بل نسعى لإيجاد البدائل التي تمكننا من تدارك الوضعية.

الجواب الحادي عشر:

كما سلف الذكر فإن اللجوء إلى البدائل من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، ونظرا لعدم نجاعة القرارات المتخذة في استراتيجية العمل المطبقة، هو حتمية لا بد منها لمواجهة المنافسة الخارجية وبالتالي تكمن هذه البدائل في حلول روتينية على مستوى وكالتنا، أو حلول أخرى أكثر أهمية تتطلب منا اللجوء إلى الإدارة العامة، أو المديرية الجهوية، وعلى سبيل المثال:

- إعادة النظر في القرارات التي تخص المصالح داخل الوكالة بإعطاء ديناميكية جديدة حسب كل وضعية متأثرة بالنتائج السلبية التي مستها مثلا في حالة نقص تغطية مستشاري الزبائن المكلفين بعمليات البيع والخدمات لعدد الزبائن المتوافد على الوكالة، نظرا لإطلاق عرض جديد معين، هنا نقوم بإعادة النظر في تكليف أو بالأحرى إضافة عمال آخرين من مصالح أخرى لمهام مستشاري الزبائن. كما يمكن الإشارة هنا إلى أن مؤسستنا تعتمد في سياستها العمالية على اكتساب عمالها كفاءات وخبرات تختلف من مصلحة إلى أخرى.

الفصل الثالث.....استعمال نظم المعلومات واتخاذ القرار في مؤسسة موبيليس -وكالة بسكرة-

- أما فيما يخص البدائل المتعلقة بالقرارات التي تصدرها الإدارة العامة، فعادة ما تكون في العروض أو تمويل استثمارات إن كان الأمر يتطلب ذلك (إضافة وكالة جديدة في دائرة أو ولاية نظرا لزيادة الطلب ومحاولة التقرب أكثر من الزبائن لتوسيع الحصة السوقية).

ثانيا: إجابات رئيس مصلحة التسويق:

تمثلت إجابات مصلحة التسويق فيما يلي: ⁽¹⁾

الجواب الأول:

يتم تسويق عروض وخدمات المؤسسة داخل الوكالات وعبر مختلف نقاط البيع المعتمدة، وذلك ببيع جميع أنواع الشرائح لمختلف فئات المجتمع، بالإضافة إلى تقديم الخدمات ما بعد البيع غالبا ما تخصص بها الوكالات التجارية للمؤسسة، حيث يتم تسطير أهداف معينة داخل كل وكالة تجارية.

الجواب الثاني:

هنالك أهداف نقوم بتسطيرها داخل مصلحة التسويق شهرياً، حيث تتمثل في عدد بيع الشرائح المختلفة وكذلك تحقيق رقم أعمال معين، مثلا: يفرض علينا شهريا بيع 1600 شريحة جديدة وتحقيق رقم أعمال مقدر بـ 4.000.000 دج. حيث نسعى دوما إلى إيجاد الطرق والخطة التي تمكننا من ذلك.

الجواب الثالث:

هنالك عدة أساليب لتحقيق الأهداف المسطرة نذكر من أهمها ما يلي:

- تكوين وتدريب العمال على الأساليب التجارية للتسويق.
- توجيه العمال والحرص على تطبيق القرارات المتعلقة بالتسويق.
- مراقبة مدى فعالية مستشاري الزبائن يوميا في تطبيقهم للأهداف المسطرة لكل واحد منهم.
- تحفيز العمال المتفوقين في تحقيق الأهداف (ماديا ومعنويا).
- العمل على تحسين العلاقة بين العمال فيما بينهم، وكذلك العلاقة بين العمال والزبائن.

الجواب الرابع:

بطبيعة الحال لا تخلو عملية التسويق من مواجهة بعض المشاكل والصعوبات أثناء أداءنا لمهامنا، قد يتجلى أغلبها فيما يلي:

- اختلاف الذهنيات (العقليات) لدى الزبائن باختلاف مستوياتهم وأفكارهم.
- عدم توفر بعض الأحيان الوسائل المادية للمساهمة في عملية التسويق كالأعطاب الناجمة عن الأجهزة المعلوماتية.
- نقص العمال في العطل السنوية والعطل المرضية.

(1)- مقابلة مع رئيس مصلحة التسويق يوم الإثنين 13 ماي 2019، على الساعة 10:30.

الجواب الخامس:

تحدد ملائمة العروض مع مقدار حجم المبيعات المحققة من وراء كل عرض، فإذا كانت هناك مداخيل معتبرة لرقم الأعمال وكذا زيادة في عدد الزبائن من خلال اقتنائهم للشرائح الجديدة لهذه العروض يعكس مدى نجاح العروض المتوفرة، أما في حالة عدم الاقبال الجيد للزبائن لاقتناء الشرائح المتعلقة بعرض معين وكذلك عدم تحقيق مداخيل إضافية لرقم الأعمال ما هو إلا دليل لعدم ملائمة هذا العرض مع احتياجات الزبائن.

الجواب السادس:

إن المنافسة الخارجية لها دور أساسي وفعال في تغيير وجهات نظر المؤسسة فيما يتعلق بالعروض المطروحة في السوق، مثلا في حالة طرح مؤسسة موبيليس لعرض معين وبعد تداولها لمدة معينة وجلبه لعدد معين من الزبائن، شرع منافس آخر (جازي/ أوريدو) في طرح عرض مشابه له إثر سلبا على توافد الزبائن الجدد كما كان في بداية طرح العرض، هذا ما يجعل مؤسستنا في غالب الأحيان إعادة النظر في تجديد العرض كأن تقوم بإضافة امتيازات جديدة في نفس العرض تجعلها تستعيد مكانتها وتنافس المتعامل الآخر. مثال شريحة LA .WIN

الجواب السابع:

من المعلومات التي يتم الاعتماد عليها لاتخاذ القرارات في مصلحة التسويق:

- معلومات عن الفرص المتاحة، وعن العروض الجديدة التي يمكن إضافتها.
- معلومات عن قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بحصتها السوقية.
- معلومات عن درجة التباين في قدرات ورغبات وعادات الزبائن.
- معلومات عن التغييرات في الظروف السياسية والاقتصادية.
- معلومات عن قدرة المؤسسة عن تغيير عروضها استجابة لتغيرات السوق.

ثالثا: إجابات مصلحة المالية والمحاسبة:

تمثلت إجابات مصلحة المالية والمحاسبة فيما يلي: (1)

الجواب الأول:

نظرا لأهمية الجهات المحاسبية والمالية في أي مؤسسة اقتصادية كانت فبطبيعة الحال تتم المراقبة على النتائج المحاسبية باعتبارها الصورة الحقيقية التي من خلالها يعرف توجهات السياسة المنتهجة من المؤسسة وكذلك مدى تحقيق مؤسسة موبيليس لأهدافها المسطرة.

الجواب الثاني:

(1)-مقابلة مع رئيس مصلحة المالية والمحاسبة يوم الأربعاء 15 ماي 2019، على الساعة 15:00.

الفصل الثالث.....استعمال نظم المعلومات واتخاذ القرار في مؤسسة موبيليس -وكالة بسكرة-

لا يمكن تصور تعرض مصلحة المحاسبة والمالية لخطأ محاسبي هي الأداة الفعالة لمراقبة حسابات المؤسسة والتي تحكمها نصوص محاسبية متعامل بها لدى جميع المؤسسات الوطنية لا يمكن الخروج عنها، إلا أنه بعض الأخطاء قد تتجم عن تهاون في القيام بالمهام المحاسبية من طرف العمال أو الأخطاء غير المعتمدة والتي يمكن تصحيحها بعد التأكد منها.

الجواب الثالث:

لمؤسستنا نظام خاص يسمى CachBox يتم من خلالها مراقبة كل العمليات الحسابية والمالية التي تقوم بها الوكالة سواء تعلق الأمر بالعدد أو المداخيل المالية.

رابعا: إجابات مصلحة المخزون:

تمثلت إجابات مصلحة المخزون فيما يلي: (1)

الجواب الأول:

يتكون المخزون في مؤسسة موبيليس من نوعين:

1- تقسيم المخزون من حيث طريقة البيع:

وينقسم إلى نوعين:

أ- **مخزون خاص بالبيع بالجملة:** حيث يقوم المفوض التجاري لمؤسستنا باستلام المخزون بالجملة المراد بيعه من الوكالة وتوزيعه على نقاط البيع التي ترغب في شراءه مقابل تحصيل ثمنه بطبيعة الحال، وذلك باستخدام الوثائق اللازمة التي تتطلبها عملية بيع المخزون (وصل استلام المخزون، الفاتورة).

ب- **مخزون خاص بالبيع بالتجزئة:** ويتم بيع المخزون بالتجزئة داخل الوكالة من طرف مستشاري الزبائن.

2- تقسيم المخزون من حيث طبيعة المخزون:

ويشمل مجموعة مختلفة مما يلي:

أ- **الشرائح:** تختلف الشرائح من فئة إلى أخرى حيث تتوفر لدى مؤسستنا شرائح تتعلق بفئة الجمهور الواسع، وشرائح تتعلق بفئة المؤسسات، ويتم من خلالها تقديم عروض جديدة (بيع) أو خدمات جديدة (استرجاع / استبدال شريحة).

ب- **بطاقات التعبئة:** يتكون هذا المخزون من بطاقات تعبئة مقسمة إلى:

- **بطاقات تعبئة رصيد وطني:** (100دج، 200دج، 500دج، 1000دج، 2000دج). ويتم استعمالها لتعبئة الشرائح من أجل استغلالها داخل وخارج الوطن.

(1)-مقابلة مع رئيس مصلحة المخزون يوم الخميس 16 ماي 2019، على الساعة 10:00.

- بطاقات تعبئة رصيد دولي: 500دج، 1000دج. ويتم استعمالها لتعبئة الشرائح من أجل استغلالها خارج الوطن فقط وتمتاز عن سابقتها بتخفيضات في سعر المكالمات.

ج -الأجهزة الالكترونية: يتكون هذا المخزون من أجهزة مختلفة تتنوع حسب استخداماتها نذكر من أهمها ما يلي:

- الهواتف النقالة.
- Les modems
- مفاتيح الأنترنت.

الجواب الثاني:

يتم تسيير المخزون بطريقة عصرية يعتمد على نظام معلوماتي يشمل كل تداولات المخزون، حيث وكالتنا نقوم باستلام المخزون من المديرية الجهوية، ونقوم بإدماجه داخل النظام، وعادة ما يتصف بتغطية معينة ومعتبرة لحجم المبيعات لفترة هامة، ثم في عمليات البيع وتقديم الخدمات على مستوى وكالتنا يتم إخراجها بطريقة مباشرة مع استخدام النظام المعلوماتي المخصص لذلك، وننتهج غالبا في طريقة تسيير المخزون ما يعرف بطريقة فيفو وليفو (المخزون الذي دخلا أولا يتم إخراجها أولا).

الجواب الثالث:

هناك مخزون أمان تتخذه وكالتنا في جميع الظروف التي تمر بها الشركة وذلك لتفادي نفاذ المخزون تغطية متطلبات الزبائن في كل وقت وفي جميع الظروف، حيث نقوم بتخصيص نسبة 50% من المخزون الإجمالي الذي يتم تداوله بصورة كبيرة وسريعة (الشرائح وبطاقات التعبئة)، مثلا: لدينا 5000 بطاقة تعبئة من صنف 1000دج وتقوم وكالتنا في الحالات العادية ببيع ما يقارب 1000 بطاقة شهريا فيحدد مخزون الأمان لهذه الفئة ب 2500 بطاقة، لذلك يتطلب عينا طلب بطاقات في الشهر الثالث تفاديا للوقوع في ندرة البطاقات في الشهر الذي يليه أو الشهر الخامس باعتبار أن التمويل يتم من المديرية الجهوية ما يتطلب وقت لتزويدنا ما يقارب 15 يوم على الأقل إن كانت السلعة متوفرة لدى المديرية.

الجواب الرابع:

في حالة وجود سلعة راکدة في المؤسسة، يتم اخبار الجهات العليا بذلك، وهي الجهة الوحيدة المخولة لأخذ التدابير اللازمة المتعلقة بهذا المخزون، ومن بين هذه التدابير:

- قد يتم وضع تخفيضات وتحفيزات في السلعة المعنية.
- ارجاع السلعة إلى المديرية الجهوية.

الجواب الخامس:

الفصل الثالث.....استعمال نظم المعلومات واتخاذ القرار في مؤسسة موبيليس -وكالة بسكرة-

إن عملية مراقبة المخزون تكتسي أهمية كبيرة وذلك لأهميته، حيث يعتبر المخزون كقيمة لا يمكن التلاعب بها أو الإخلال بها، حيث يعتبر كل نقص في المخزون تهديد للوكالة يجب تبريره. ولذلك تلجأ مؤسستنا كباقي المؤسسات إلى القيام بعمليات الجرد بانتظام شهرياً تفادياً للوقوع في مثل هذه السلبيات بالإضافة إلى الجرد السنوي الذي تعتمد عليه الميزانية العامة لمؤسستنا كما هو منصوص عليه في قانون المحاسبة والمالية.

الجواب السادس:

تعتمد مصلحة المخزون في اتخاذ قراراتها المتعلقة بالمخزون على نظام معلومات يسمى Gestion De stock نظام تسيير المخزون.

خامساً: إجابات المصلحة التقنية:

تمثلت إجابات هذه المصلحة فيما يلي: (1)

الجواب الأول:

تعتمد مؤسستنا في استراتيجيتها التقنية على التغطية الشاملة للكثافة السكانية عبر التراب الوطني بنسبة 98%، حيث نعتمد في مؤسستنا على التقرب من الزبائن وتحقيق رغباتهم وحاجياتهم لأبعد نقطة في الوطن حاملين بذلك شعار المواطنة كسياسة عامة تتخذها مؤسستنا وبالإضافة إلى كونها المتعامل العمومي الوطني.

الجواب الثاني:

في حالة وجود عطب تقني يتم اكتشافه عن طريق الأجهزة المتوفرة لدينا بإرسال إشارات انذار ما يجعلنا نتخذ بصورة مباشرة قرارات تتعلق بالتدخل السريع لإيجاد الحلول الممكنة للمشكل المطروح، حيث لا نستطيع التهاون أو التريث في مثل هذه الحالات نتيجة لأهمية الشبكة التقنية ومدى تأثيرها على صورة مؤسسة موبيليس.

الجواب الثالث:

إن غياب تغطية الشبكة من خلال حدوث عطب أو خلل تقني، يؤدي إلى عدم استطاعة الزبائن استخدامهم لشرائحهم هذا ما يؤثر سلباً على مداخل المؤسسة، وفي حالة تكرار أو طول مدة الخلل قد يؤدي إلى تخلي الزبائن عن الشرائح لعدم رضاهم على جودة الشبكة وبالتالي تشويه صورة المؤسسة والإضرار بسمعته مع احتمال نقص مداخلها.

الجواب الرابع:

(1)-مقابلة مع رئيس مصلحة التقنية يوم الإثنين 27 ماي 2019، على الساعة 10:00.

الفصل الثالث.....استعمال نظم المعلومات واتخاذ القرار في مؤسسة موبيليس -وكالة بسكرة-

تختلف الوسائل التقنية المستخدمة في صيانة وتحسين الشبكة التقنية حسب نوعية استعمالها، حيث تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة من أجل الوصول إلى حل الأعطاب بتقنيات عالية الجودة وبصورة سريعة، ويمكن القول أن مؤسستنا تعتمد في تدخلاتها بالشراكة مع مؤسسات أجنبية تربطها بها علاقة عمل وذلك إذا تطلب الأمر خبرة عالية. على سبيل المثال شركة هواوي Huawei المعروفة بتكنولوجيتها عالمًا هذا ما يبين نية المؤسسة في مواجهة المشاكل التقنية باستخدام أحدث الوسائل العالمية.

الجواب الخامس:

باعتبار مؤسسة موبيليس تستخدم تقنيات الجيل الرابع 4G بالإضافة إلى الجيل الثاني 2G والثالث 3G++ وما تتطلبه هذه التقنيات من تجهيزات تكنولوجية متطورة باهظة الثمن (4G) والتي يتم استيرادها من خارج الوطن، فبطبيعة الحال تقوم مؤسستنا بتخصيص ميزانية مالية معتبرة للمصلحة التقنية، من أجل مواكبة التطور التكنولوجي السائد في الشركة وتغطية متطلبات الزبائن.

الجواب السادس:

يتم تلقي معلومات من أجل اتخاذ قرارات الإنجاز أو الصيانة من خلال نظام معلومات خاص بهذه المصلحة متطور التقنية، يقوم بتقديم إشارات تنبيه وكذلك بيانات حول وجود مشاكل تقنية في الشبكة وهذه في حالة الصيانة أو نسب التغطية المتعلقة بمنطقة معينة وهذه في حالة الإنجاز.

الخلاصة:

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس من بين أهم المؤسسات الجزائرية المعتمد على نظم المعلومات، وقد تمت الدراسة الميدانية على مستوى الوكالة التجارية -بسكرة-، حيث قمنا بتقديم عام للمؤسسة من خلال تعريفها، تحديد أهدافها، التزاماتها ومبادئها...إلخ، ثم تطرقنا إلى واقع نظم المعلومات واتخاذ القرار في المؤسسة.

ومن أجل اسقاط الدراسة النظرية ميدانيا، قمنا بإجراء مقابلة مباشرة مع مدير الوكالة وبعض رؤساء الأقسام، وهذا من أجل معرفة تفاصيل أكثر عن أسئلتنا، فتبين لنا من خلال دراستنا أن مؤسسة موبيليس يتم تدفق المعلومات داخلها بشكل تقليدي ومنطور في نفس الوقت، بحيث تعتمد على تبادل المعلومات بشكل مباشر، كما تعتمد على أنظمة المعلومات في مزاولة نشاطها وفي تبادل معلوماتها، حيث تقدم هذه النظم المعلومات اللازمة والدقيقة في الوقت وبالسرعة المناسبين لمتخذ القرار ليستفيد منها في عملية اتخاذ قراراته.

تعد نظم المعلومات واتخاذ القرارات أحد أهم الوظائف الرئيسية في المؤسسة، فنجاح أو فشل هذه الأخيرة يتوقف على مدى نجاعة القرارات المتخذة، لذا أي مؤسسة اقتصادية أرادت البقاء والصمود أمام المنافسة الحادة التي يعرفها الميدان تسعى إلى إنجاح هذه القرارات، ولا يكون ذلك إلا بتوفر نظم معلومات فعالة قادرة على تزويدها بكافة المعلومات الضرورية الداخلية والخارجية في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة، إلا أن اتخاذ القرار السليم ليس بالأمر الهين ذلك أن جودة القرار وسلامته تتأثر بشكل كبير من نوعية المعلومات المقدمة، ومدى دقتها وجودتها وهذا ما يتم الحصول عليه من خلال توفير نظام معلومات في المؤسسة.

فإذا كانت نظم المعلومات ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة فهي أكثر ضرورية وأهمية لعملية اتخاذ القرار، لأن نظم المعلومات واتخاذ القرار يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية حيث يعتمد كل منها على الآخر ويتأثر به، ذلك أن نظم المعلومات تعتبر ميدانا يختص بجمع البيانات من مصادر مختلفة وتحليلها بقصد توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات فعالة.

واتضح لنا من خلال الدراسة التطبيقية لهذا الموضوع أن نظم المعلومات المطبقة داخل مؤسسة موبيليس، تساهم وبشكل فعال في عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال قدرتها على توفير البيانات والمعلومات اللازمة للقيام بالعمل، كما تتجلى أهمية هذا النظام أيضا في توفير الاتصال وانتقال المعلومة بين مختلف المستويات الإدارية، ومساعدة متخذ القرار في استغلال الفرص وتجنب التهديدات التي تواجه المؤسسة.

لذا عملت مؤسسة موبيليس على إنشاء نظم معلومات للحصول على قرارات ذات جودة عالية بما يحقق أكبر منفعة وبأقل التكاليف من خلال نظم تضمن القضاء من ظاهرة عدم التأكد والاقبال من المخاطرة واستخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات، حيث استطاعت المؤسسة بفضل هذه النظم أن تجد موقعها في السوق وأن تجذب إليها عدد كبير من الزبائن خلال فترة وجيزة.

1- اختبار صحة الفرضيات:

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث فقد تم اثباتها من خلال الدراسة النظرية والميدانية لموضوعنا " دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية "

بالنسبة للفرضية الأولى والتي تنص على أن عملية اتخاذ القرار تتأثر بجملة من العوامل منها ما هو خارجي كالعوامل الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية... الخ، ومنها ما هو داخلي كالخصائص الشخصية لمتخذ القرار، تأثير عنصر الزمن... الخ، فمن خلال الدراسة النظرية والتطبيقية تم قبول هذه الفرضية لأن

عملية اتخاذ القرار تتأثر بعوامل خارجية كالظروف الاقتصادية والسياسية، التطورات التقنية والتكنولوجية وغيرها، كما تتأثر بالعوامل الداخلية كقيم والمعتقدات متخذ القرار، عنصر الزمن الذي كلما كان طويل كلما كانت البدائل المتاحة امام متخذ القرار أكثر وبالتالي نتيجة القرار المتخذ تكون أقرب من الصواب.

بالنسبة للفرضية الثانية والتي تنص على " تكمن أهمية نظم المعلومات في قدرتها على التقليل من الوقت المستغرق لاتخاذ القرارات، كما تعتبر أداة مساندة لعملية اتخاذ القرارات والتخطيط والرقابة"، فمن خلال الدراسة التطبيقية والميدانية تم التأكد من صحة هذه الفرضية لأن نظم المعلومات تعمل على جمع البيانات، معالجتها، وإعطائها في صورة معلومات ذات قيمة منفعية للمؤسسة (حالية/ مستقبلية) لاستغلالها في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرارات صائبة، والتخطيط والرقابة، وبالتالي تعتبر نظم المعلومات مهمة للمؤسسة لأنها تقلل من الوقت والجهد المبذول من طرف متخذ القرار.

بالنسبة للفرضية الثالثة والتي تنص على "تستمد مؤسسة موبيليس المعلومات لاتخاذ القرارات من مصادر داخلية كالموظفين مثلا، ومن مصادر خارجية، كالاستعمال مواقع التواصل الاجتماعي، من خلال العروض المقدمة من طرف منافسيها وغيرها"، فمن خلال الدراسة الميدانية تم قبول هذه الفرضية وذلك لأن مؤسسة موبيليس تعتمد في جمع معلوماتها من أجل اتخاذ قراراتها على عدة مصادر منها داخلية ومنها خارجية كالموظفين، نظم المعلومات المتواجدة في المؤسسة، نقاط البيع المختلفة والتي تعتبر داخلية، أيضا كمواقع التواصل الاجتماعي، عروض المنافسين وغيرها والتي تعتبر من المصادر الخارجية للمؤسسة.

2- النتائج:

- يمكن تلخيص مجمل نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها على النحو التالي:
- عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية في المؤسسة ولها دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة، وحل المشاكل التي تواجهها.
- اتخاذ القرار هو عملية اختيار بديل مناسب بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق أهداف معينة.
- نجاح أو فشل أي مؤسسة اقتصادية يتوقف بشكل كبير على قدرتها وكفاءتها في اتخاذ قرارات صحيحة ومناسبة وفي الوقت المناسب.
- أي قرار تتخذه المؤسسة لا يكون بصورة عفوية، بل يتم اتخاذه عبر مراحل وخطوات أساسية.
- تتأثر عملية اتخاذ القرار بعوامل داخلية كالعوامل الإنسانية ونوعية المعلومات، والضغط الداخلي، وعوامل خارجية كالظروف الاقتصادية والسياسة، التطورات التكنولوجية والتقنية كذلك درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق.

- فعالية القرار داخل المؤسسة مرتبط بشكل مباشر بالبيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها من قبل نظم المعلومات المختلفة.
- نظم المعلومات توفر لمتخذ القرار المعلومات اللازمة التي يحتاجها في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة، مما يقلل من الوقت والجهد في عملية اتخاذ القرار.
- تعتبر نظم المعلومات ذو كفاءة عالية في جمع وتخزين واسترجاع المعلومات.
- تعتبر نظم المعلومات أداة مساندة لعملية اتخاذ القرار والتخطيط والرقابة.
- هناك ممارسة لنظم المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس.
- استخدام نظم المعلومات داخل مؤسسة موبيليس مكنها من بناء صورة مميزة لها وتقريب خدماتها ومنتجاتها للزبائن وكسب ولائهم.
- تعتمد مؤسسة موبيليس في انتقال المعلومات بين مستوياتها الادارية على وسائل تقليدية ووسائل حديثة.
- المصلحة المسؤولة على جمع المعلومات داخل مؤسسة موبيليس هي مصلحة العلاقات العامة والاستراتيجية، حيث تقوم هذه المصلحة بجمع جميع المعلومات الخاصة بالمصالح الأخرى: مصلحة التسويق، مصلحة المخزون... إلخ.
- تعتمد مؤسسة موبيليس عند اتخاذ قراراتها على جمع المعلومات من مصادر خارجية كمواقع التواصل الاجتماعي، عروض المنافسين، البيئة الاجتماعية المحيطة بالمؤسسة، ومصادر داخلية كنقاط البيع المختلفة، نظم المعلومات المتواجدة في المؤسسة، الموقع الالكتروني الخاص بالمؤسسة.
- من أهم الجهات التي تؤثر على قرارات مؤسسة موبيليس هي: السوق، المنافسين، البيئة الاجتماعية وسياسة الدولة.
- تعتمد مؤسسة موبيليس على أنظمة معلومات حديثة.

3- الإقتراحات:

- العمل على مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال نظم المعلومات بالشكل الذي يمكن المؤسسة من زيادة كفاءتها في مجال استخدام النظم في تحسين القرارات.
- التوصية بقيام المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبية لجميع الموظفين حول مختلف النظم الحديثة بشكل يتناسب مع متطلبات عملهم.
- العمل على أخذ رأي العاملين في المؤسسة عند اتخاذ القرارات من أجل تحسيسهم بأهمية آراءهم مما يرفع من كفاءاتهم في أداء أعمالهم.
- تحديث الموقع الالكتروني للمؤسسة وتزويده بمعلومات أكثر تفصيل من أجل التسهيل على الباحثين والزبائن لمعرفة كل ما يحتاجونه.

- معالجة شكاوي الزبائن والاستماع الدائم لهم لتحقيق رضاهم والحفاظ عليهم.

4- آفاق الدراسة:

- آليات تطوير نظام المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية وآثارها على عملية اتخاذ القرار.
- أهمية نظم المعلومات كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.
- دور نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

قائمة المراجع

أولاً - قائمة المراجع باللغة العربية:

I.الكتب:

1. أحمد فوزي مولوخية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
2. نادية أيوب، نظرية القرارات الإدارية، الطبعة الثالثة، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1996.
3. حسين بلعجوز، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الانتاجية، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر والإسكندرية، 2011.
4. خالد قاشي، حميد الطائي، التسويق ونظم المعلومات التسويقية في المؤسسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
5. رجب عبد الحميد، دور القيادة في اتخاذ القرارات في الأزمات، مطبعة الإيمان، مصر، 2000.
6. سيد صابر تغلب، نظم ودعم القرارات الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
7. عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2009.
8. عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2008.
9. عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
10. علي خلف حجاجحة، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
11. فؤاد الشرابي، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
12. فيصل محمد الشوارة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
13. محمد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية (مصر)، 2008.
14. محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
15. موسى اللوزي، التنمية الإدارية (المفاهيم والأسس والتطبيقات)، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
16. نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
17. نواف كعنان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
18. نوري منير، نظام المعلومات المطلق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012.

II. المذكرات:

1. أسماء السلامي، دور نظام المعلومات التسويقية في تنمية العلاقة مع الزبون، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2014-2015.
2. إسماعيل مناصرية، دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، 2003-2004.
3. إسمهان خليفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008-2009.
4. إيمان مزغيش، دور بعض الأساليب الكمية للتحليل في عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الرياضية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضة، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013-2014.
5. بلقاسم مرغني، نظم المعلومات ودوره في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013-2014.
6. حسين موسليم، أنواع البرمجة الخطية بالأهداف المبهمة في اتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012-2013.
7. شافية جاب الله، فعالية المعلومات والأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2010.
8. الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011-2012.
9. عبد الحكيم سليمان، دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012-2013.
10. عبد الكريم دحو، أثر استخدام الأساليب الكمية في تحسين فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر 2009-2010.
11. عبد اللطيف أولاد حيمودة، دور التسويق في رفع الميزة التنافسية في سوق الهاتف النقال الجزائري، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010-2011.
12. فاروق سحنون، استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2017-2018.

13. فؤاد بوجنانة، تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008-2009.
14. لامية دالي علي، مساهمة لتصميم نظام المعلومات فعال لتسيير الإنتاج في ظل اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
15. مراد خلاصي، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل، مذكرة ماجستير في علوم النفس وعلوم التربية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006-2007.
16. هشام محمد رضوان، نظم المعلومات التسويقية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2010.
17. وسام مهليل، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011-2012.
19. ولد محمد الشيخ، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010-2011.

III. المواقع:

1. www.algeriatelecom.dz
2. www.mobilis.dz

ثانيا - قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. Brahime Yahiaoui, **contribution du système d'information à la prise de décision**, mémoire de magister en science de gestion, faculté des science économique, des sciences de gestion et des sciences commerciales, université de bégaaia, Algérie, 2015-2016.
2. Farid kadri, **contribution à la conception d'un système d'aide à la décision pour la gestion de situation de tension au sein des systèmes hospitalier**, thèse de doctorat, université de valenciennes et du Hainaut –Cambrésis, France, 2014.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
III	الشكر.....
	الإهداء.....
	الملخص.....
	خطة البحث.....
	قائمة الجداول.....
	قائمة الأشكال البيانية.....
	قائمة الاختصارات والرموز.....
	جدول المصطلحات.....
أ	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار	
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار.....
3	المطلب الأول: مفهوم وأهمية اتخاذ القرار.....
3	أولاً: مفهوم اتخاذ القرار.....
4	ثانياً: أهمية اتخاذ القرار.....
5	المطلب الثاني: أبعاد وعناصر اتخاذ القرار.....
5	أولاً: أبعاد اتخاذ القرار.....
6	ثانياً: عناصر اتخاذ القرار.....

7	المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرار
11	المطلب الرابع: خصائص وأهداف اتخاذ القرار
12	أولاً: خصائص اتخاذ القرار
13	ثانياً: أهداف اتخاذ القرار
14	المبحث الثاني: نظريات وأساليب اتخاذ القرار
14	المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية لاتخاذ القرار
14	أولاً: نظرية الإدارة العلمية
15	ثانياً: نظرية التقسيم الإداري
16	ثالثاً: النظرية البيروقراطية
17	المطلب الثاني: النظرية النيوكلاسيكية
17	أولاً: نظرية العلاقات الإنسانية
18	ثانياً: النظرية السلوكية
19	ثالثاً: نظرية اتخاذ القرار
20	المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرار
20	أولاً: الأساليب الكيفية
21	ثانياً: الأساليب الكمية
24	المبحث الثالث: عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيها
24	المطلب الأول: أنواع القرارات
24	أولاً: تصنيف القرارات حسب المستوى التنظيمي
25	ثانياً: تصنيف القرارات حسب إمكانية برمجتها
26	ثالثاً: تصنيف القرارات وفق الوظائف الأساسية للمؤسسة
26	رابعاً: تصنيف القرارات وفق ظروف اتخاذها
27	خامساً: تصنيف القرارات وفق النمط القيادي لمتخذها

27	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
27	أولاً: العوامل الداخلية
29	ثانياً: العوامل الخارجية
29	ثالثاً: عوامل أخرى
30	المطلب الثالث: حالات اتخاذ القرار
31	المطلب الرابع: معيقات اتخاذ القرار
34	الخلاصة
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: مفاهيم حول المعلومات والنظام
37	المطلب الأول: مفهوم البيانات ومراحل تحولها إلى معلومات
37	أولاً: مفهوم البيانات
38	ثانياً: مراحل تحويل البيانات إلى معلومات
40	ثالثاً: مفهوم المعلومات
42	المطلب الثاني: أنواع المعلومات ومصادرها
42	أولاً: أنواع المعلومات
43	ثانياً: مصادر المعلومات
44	المطلب الثالث: مفهوم النظام وعناصره
44	أولاً: مفهوم النظام
44	ثانياً: عناصر النظام
45	المطلب الرابع: خصائص وأنواع النظام
45	أولاً: خصائص النظام
47	ثانياً: أنواع النظام

49	المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات
49	المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات وأهميتها
49	أولاً: مفهوم نظام المعلومات
50	ثانياً: أهمية نظام المعلومات
51	المطلب الثاني: عناصر نظام المعلومات ومكوناته
51	أولاً: عناصر نظام المعلومات
51	ثانياً: مكونات نظام المعلومات
53	المطلب الثالث: وظائف نظم المعلومات
54	المطلب الرابع: تصنيف نظم المعلومات
55	أولاً: نظم المعلومات التي تخدم المستويات التنظيمية
56	ثانياً: نظم المعلومات حسب النظم الستة التي تتعامل مع المستويات التنظيمية
62	المبحث الثالث: تكنولوجيا نظم المعلومات واستخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرار
62	المطلب الأول: تكنولوجيا نظم المعلومات
62	أولاً: تعريف تكنولوجيا المعلومات
63	ثانياً: مكونات تكنولوجيا المعلومات
63	ثالثاً: أسباب التسارع في التوجه نحو تكنولوجيا المعلومات
64	المطلب الثاني: مراحل تطور نظم المعلومات
65	المطلب الثالث: نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي ودور كل منها في اتخاذ القرار
66	أولاً: نظم معالجة البيانات
66	ثانياً: نظم المعلومات الإدارية
67	ثالثاً: نظم دعم القرار
67	رابعاً: النظم الخبيرة

67	المطلب الرابع: دور نظم المعلومات الوظيفية في اتخاذ القرار
68	أولاً: نظم معلومات التسويق
68	ثانياً: نظم معلومات الإنتاج
69	ثالثاً: نظم معلومات التمويل
69	رابعاً: نظم معلومات الموارد البشرية
71	الخلاصة
	الفصل الثالث: استعمال نظم المعلومات واتخاذ القرار في مؤسسة موبيليس-وكالة بسكرة -
73	تمهيد
74	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس
74	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر Algeria Télécom
75	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال Mobilis
81	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وعروض مؤسسة موبيليس
91	المبحث الثاني: واقع نظام المعلومات واتخاذ القرار في مؤسسة موبيليس
91	المطلب الأول: انتقال المعلومات بين المستويات الإدارية في المؤسسة
92	المطلب الثاني: نظم المعلومات المعمول بها داخل المؤسسة
94	المطلب الثالث: اتخاذ القرار في مؤسسة موبيليس
96	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية لاستخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرار في مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة.....
96	المطلب الأول: المنهجية المتبعة في تحصيل المعلومات
97	المطلب الثاني: نماذج المقابلة الشخصية
98	المطلب الثالث: تحليل بيانات المقابلة الشخصية
109	الخلاصة
110	الخاتمة

114 قائمة المراجع
117 الفهرس