



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر-بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مساهمة في تحسين نظم المعلومات الإدارية في البنك التجاري لزيادة فعالية القرارات

دراسة حالة: وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-بسكرة

اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

اشراف الأستاذ الدكتور:

صالح مفتاح

اعداد الباحثة

صبرينة زير

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ تعليم عالي	أ.د/ عبد الحميد غوفي
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ تعليم عالي	أ.د/ صالح مفتاح
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ تعليم عالي	أ.د/ مفيدة يحيياوي
ممتحنا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر. أ.	د/ حسين بلعجوز
ممتحنا	جامعة تبسة	أستاذ محاضر. أ.	د/ الطيب الوافي
ممتحنا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر. أ.	د/ كمال حوشين

السنة الجامعية: 2015-2016

الإهداء

أتقدم بإهداء عملي المتواضع هذا إلى:

من أوقدت في قلبي الحنان أُمِّي رحمها الله

أبي العزيز والغالي الذي لم يبخل على بأي شيء حفظه الله.

زوجي العزيز الذي أتمنى له النجاح خاصة في حياته المهنية، وابنتي الغالية حفظها الله.

إخوتي الأعزاء الذين أتمنى لهم النجاح في حياتهم.

إلى كل من مد لي يد المساعدة ولو بكلمة طيبة

إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي هذه.

شكر وتقدير

أولاً وقبل كل شيء احمده الله واشكره وهو اهل الثناء والحمد.

كما يشرفني أن اتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الخاص إلى الأستاذ المشرف الأستاذ

الدكتور مفتاح صالح الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته القيمة.

دون أن أنسى الزملاء الاساتذة الذين لم يبخلوا على بالمساعدة.

كذلك اتقدم بجزيل الشكر الى موظفي المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية

الريفية B.A.D.R بسكرة على حسن الاستقبال والمساعدة.

مساهمة في تحسين نظم المعلومات الإدارية في البنك التجاري لزيادة فعالية القرارات

دراسة حالة: وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-بسكرة

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع نظم المعلومات الإدارية ومستوى تطورها، والدور الذي تلعبه في مساندة عملية اتخاذ القرار لزيادة فعاليتها في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R. بسكرة، حيث تتمحور اشكالية البحث حول اثر نظم المعلومات الادارية المبنية على الحاسب الالى في فعالية القرارات في هذه الوكالات، وكيفية تحسينها وتطويرها لزيادة فعالية هذه القرارات، حيث تم توزيع 36 استمارة على مسيري وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R. بسكرة، منها 33 استمارة مقبولة اي 91.66 %، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1/ أن مستوى تطور نظم المعلومات الادارية (اجمالاً) كان عالياً بمختلف ابعاده، ما عدا بعد كفاءة المستلزمات البشرية لنظم المعلومات التي كانت منخفضة، كما تبين أن مستوى فعالية القرارات على نحو عام كان عالياً في الوكالات محل الدراسة.

2/ هناك علاقة خطية بين متغيرات الدراسة، حيث أن قوة العلاقة بلغت (81.3 %)، و توضح هذه القيمة المرتفعة المقدرة التفسيرية لنموذج الدراسة المعتمد و جودته الاحصائية، كما أن (نظم المعلومات الادارية) يفسر ما مقداره (66.1%) من التباين الحاصل في (فعالية القرارات) في الوكالات محل الدراسة.

3/ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الادارية على فعالية القرارات عند مستوى الدلالة 5 %.

4/ بالنسبة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى كل من تطور نظم المعلومات الادارية ومستوى فعالية القرارات في المؤسسة محل الدراسة تبين مايلي:

- وجود فروق في اجابات المبحوثين حول مستوى تطور نظم المعلومات الادارية تعزى الى متغير المؤهل العلمي، اما المتغيرات الاخرى (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، التخصص، مجال الوظيفة الحالية) فليس لها تاثير على اجابات المبحوثين حول ذلك.
- وجود فروق في اجابات المبحوثين حول مستوى فعالية القرارات تعزى الى متغير مجال الوظيفة الحالية، اما المتغيرات الاخرى (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، التخصص، المؤهل العلمي) فليس لها تاثير على اجابات المبحوثين حول ذلك.

الكلمات المفتاحية: نظم المعلومات الادارية، نظم المعلومات المصرفية، فعالية القرارات

A contribution to improve management information systems in commercial bank for increasing the decisions effectiveness.

Case study: the agencies of regional group of exploitation of agriculture and rural development bank – biskra.

Abstract:

The aim of this study is to determine the level of development of management information systems used in the agencies of agriculture and rural development bank regional group (BADR) Biskra, and to illustrate how can these systems give support to the decision process and decision effectiveness, and how can they be improved to enhance effectiveness of decisions at these Agencies.

for this purpose, and to answer the different questions of the study, 36 questionnaires were distributed to the managers of the 10 agencies of agriculture and rural development bank regional group (BADR) Biskra, which 33 were accepted represent 91.66% of the sample of the study, then the study achieved the following results:

1. According to the managers of the agencies, the level of development of management information systems (collectively) was high in all its dimensions, except the dimension of the efficiency of human requirements for using information systems, which have been low, also the level of effectiveness of the decisions in general was high in the agencies under study.
2. there is a linear relationship between the variables of the study, where the relationship strength was (81.3%), and describes the high value estimated explanatory model adopted and the statistical quality of the study, and (Management Information systems) explains what amount (66.1%) of the change in (the effectiveness of decisions) in the agencies under study.
3. There is statistically significant effect of MIS on the effectiveness of decisions at the level of 5%.
4. Concerning the existence of statistically significant differences at the significance level of 5% in each level of the development of management information systems and the level of effectiveness of the decisions in the agencies under study we found the following results:
 - There are differences in the answers about the level of development of management information systems due the educational qualification and not due to the other personal variables.
 - There are differences in the answers about the level of effectiveness of the decisions due to the function and not due to the other personal variables.

Keywords: management information systems, banking information systems, effective decisions

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

I.....	الإهداء
II.....	شكر وتقدير
VI	فهرس المحتويات
XII.....	فهرس الأشكال
XIV.....	فهرس الجداول
XVI.....	فهرس الملاحق
.....	المقدمة العامة
ب.....	أولاً: إشكالية البحث
د.....	ثانياً: فرضيات البحث:
هـ.....	ثالثاً: أهداف البحث
هـ.....	رابعاً: أهمية البحث
و.....	خامساً: حدود البحث
و.....	سادساً: مبررات اختيار الموضوع
ز.....	سابعاً: منهج البحث
ح.....	ثامناً: متغيرات الدراسة والتعريفات الإجرائية
ك.....	تاسعاً: الدراسات السابقة
ر.....	عاشراً: هيكل البحث

الفصل الأول: الاطار النظري لنظم المعلومات الادارية

25.....	المبحث الأول: مدخل لنظم المعلومات الادارية
---------	--

25	المطلب الأول: ماهية نظم المعلومات الادارية:
47	المطلب الثاني: موارد نظم المعلومات الادارية:
51	المبحث الثاني: انواع نظم المعلومات الادارية.
51	المطلب الاول: تصنيفات نظم المعلومات الادارية.
56	المطلب الثاني: نظم المعلومات الادارية حسب المستويات الادارية
65	المطلب الثالث: نظم المعلومات الادارية حسب المجالات الوظيفية في المنظمة.
	الفصل الثاني: العلاقة النظرية بين نظم المعلومات المصرفية وفعالية القرارات
74	المبحث الاول: عموميات حول عملية اتخاذ القرار
74	المطلب الأول: ماهية القرارات
80	المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار
89	المطلب الثالث: ظروف اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه.
94	المبحث الثاني: فعالية القرارات
94	المطلب الاول: ماهية فعالية القرارات
96	المطلب الثاني: المعوقات التي تحول دون فعالية القرارات
99	المطلب الثالث: المقترحات التي تؤدي إلى زيادة فعالية القرارات :
100	المبحث الثالث: نظم المعلومات المصرفية وفعالية القرارات
100	المطلب الاول: ماهية نظم المعلومات المصرفية
110	المطلب الثاني: نظم المعلومات المصرفية الوظيفية وفعالية القرارات
122	المطلب الثالث: نظم المعلومات المصرفية في المستويات الادارية وفعالية القرارات

الفصل الثالث: متطلبات التحسين في نظم المعلومات الادارية لزيادة فعالية القرارات

- المبحث الاول: متطلبات بناء نظم المعلومات الادارية الفعالة 135
- المطلب الاول: دراسة الجدوى وتحليل النظام..... 135
- المطلب الثاني: تصميم النظام وتنفيذه..... 139
- المطلب الثالث: تشغيل وتقييم النظام..... 141
- المبحث الثاني: متطلبات التحسين في قواعد البيانات لزيادة فعالية القرارات 145
- المطلب الاول: الاعتماد على نظم إدارة قواعد البيانات وأدوات تحسين جودة البيانات 145
- المطلب الثاني: الاعتماد على مستودعات البيانات (Entrepôts de données (datawarehouse) 148
- المبحث الثالث: متطلبات تحديث البرمجيات ووسائل الامن على نظم المعلومات 154
- المطلب الاول: استخدام البرمجيات الحديثة في دعم القرار 154
- المطلب الثاني: استخدام برمجيات المكتب الأمامي والخلفي 161
- المطلب الثالث: تحسين وسائل امن وحماية المعلومات 164
- المبحث الرابع: متطلبات تحديث الاجهزة والشبكات المعلوماتية 167
- المطلب الاول: ماهية الشبكات المعلوماتية والعوامل المؤثرة على جودتها 167
- المطلب الثاني: أنواع الشبكات المعلوماتية ومتطلباتها من الاجهزة والمعدات 170
- المبحث الخامس: تحسين كفاءة المستلزمات البشرية لنظم المعلومات الادارية لزيادة فعالية القرارات 182
- المطلب الاول: متطلبات المنظمة من المختصين في نظم المعلومات الادارية 182
- المطلب الثاني: الارتقاء بكفاءة الموارد البشرية في استخدام نظم المعلومات الادارية 183

الفصل الرابع: دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة

المبحث الأول: المجمع الجهوي للاستغلال BADR بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة 189

المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة، وظائفه، أهميته وأهدافه..... 189

المطلب الثاني: الوضعية التنظيمية للبنك (الهيكل التنظيمي) 194

المطلب الثالث: واقع نظام المعلومات في بنك BADR بسكرة 208

المبحث الثاني: منهجية البحث 221

المطلب الأول: اسلوب البحث 221

المطلب الثاني: مجتمع البحث وعينته 223

المطلب الثالث: مقياس الدراسة 227

المطلب الرابع: الاساليب الاحصائية المستخدمة 228

المطلب الخامس: صدق المقياس وثباته 229

المبحث الثالث: الخصائص الديمغرافية لعينة البحث وإدراك المبحوثين لمستوى تطور نظم

المعلومات الادارية وفعالية القرارات في الوكالات البنكية محل الدراسة. 231

المطلب الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة البحث 231

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة 235

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات المبحوثين نحو تطور نظم المعلومات الادارية 236

المطلب الرابع: تحليل اتجاهات المبحوثين نحو مستوى فعالية القرارات 250

الفصل الخامس: نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال
لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - BADR بسكرة: طبيعة العلاقة والأثر

المبحث الاول: أثر نظم المعلومات الادارية بأبعادها في تفسير فعالية القرارات في الوكالات
محل الدراسة 257

المطلب الاول: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة 257

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى 259

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة باثر تحسين نظم المعلومات الادارية على زيادة فعالية
القرارات 260

المبحث الثاني: تحليل الفروق في اجابات المبحوثين حول مستوى تطور نظم المعلومات
الادارية ومستوى فعالية القرارات تعزى الى المتغيرات الشخصية والوظيفية 264

المطلب الاول: تحليل الفروق في اجابات المبحوثين حول مستوى تطور نظم المعلومات الادارية تعزى الى
المتغيرات الشخصية والوظيفية 264

المطلب الثاني: تحليل الفروق في اجابات المبحوثين حول مستوى فعالية القرارات تعزى الى المتغيرات الشخصية
والوظيفية 274

الخاتمة العامة 25584

أولاً: نتائج البحث 285

ثانياً: المقترحات 289

ثالثاً: آفاق البحث 293

قائمة المراجع 296

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الأشكال

فائمة الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ح	أبعاد المتغير المتنقل.....	01
ط	أبعاد المتغير التابع.....	02
ي	نموذج الدراسة.....	03
28	نموذج لنظام بسيط.....	04
34	الترتيب التسلسلي للبيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة.....	05
40	التفسير السياقي للمعلومات.....	06
41	النموذج التفسيري للمعلومات.....	07
44	مكانة نظام المعلومات في المؤسسة.....	08
50	نموذج لمكونات وموارد نظم المعلومات الادارية.....	09
53	تصنيف نظم المعلومات الادارية.....	10
65	انواع نظم المعلومات الادارية حسب المستويات الادارية.....	11
70	نظم المعلومات الادارية الوظيفية ونشاطاتها.....	12
81	خطوات عملية اتخاذ القرار.....	13
148	دورة تحسين جودة البيانات.....	14
151	مكونات مستودع البيانات.....	15
153	مكونات النظم الخبيرة.....	16
160	تطور نظم المعلومات الادارية بناء على تطور البرمجيات.....	17
198	الهيكل التنظيمي لمديرية العامة.....	18

202	الهيكل التنظيمي للمجموعة الجهوية للاستغلال بسكرة 007.....	19
207	الهيكل التنظيمي وكالة المحلية للاستغلال بسكرة.....	20
215	نظام SYRAT	21
217	تطبيق المقاصة الالكترونية Télé compensation	22

فهرس الجداول

قائمة الجداول		
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	وكالات المجموعة الجهوية للاستغلال لبنك badr بسكرة	203
02	تحديد حجم العينة بناء على حجم المجتمع.....	225
03	عينة الدراسة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للتحليل.....	226
04	المتوسطات المرجحة وفقا لسلم ليكرت الرباعي.....	227
05	معامل ثبات ومعامل صدق الاستبيان.....	230
06	أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.....	231
07	اختبار التوزيع الطبيعي (معامل التواء والتفطح).....	235
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات جودة قواعد البيانات.....	237
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات حداثة اجهزة الحاسوب وملحقاتها.....	239
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات حداثة البرمجيات.....	240
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات حداثة الشبكات.....	243
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات حداثة وسائل الامن والرقابة على نظم المعلومات.....	244
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات كفاءة المستلزمات البشرية لنظم المعلومات.....	246
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن ابعاد تطور نظم المعلومات الإدارية.....	248
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات فعالية القرارات.....	251
16	معامل الارتباط بيرسون بين نظم المعلومات الادارية ومختلف ابعادها بفعالية القرارات.....	257
17	معامل التحديد واختبار صلاحية النموذج.....	259
18	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير لأبعاد نظم المعلومات الادارية في فعالية القرارات.....	261

265	إختبار التجانس في تحليل الفروق في مستوى تطور نظم المعلومات الادارية بين الوكالات المحلية للمجمع الجهوي للاستغلال <i>B.A.D.R</i> بسكرة.....	19
266	نتائج تحليل التباين الأحادي (<i>ANOVA</i>) لاختبار الفروق في مستوى تطور نظم المعلومات الادارية حسب متغير العمر.....	20
268	نتائج تحليل التباين الأحادي (<i>ANOVA</i>) لاختبار الفروق في تطور نظم المعلومات الادارية حسب متغير المؤهل العلمي.....	21
269	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (<i>ANOVA</i>) لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين حول تطور نظم المعلومات الادارية حسب متغير المؤهل العلمي.....	22
269	تحليل الفروق في اتجاهات المبحوثين حول مستوى حداثة الشبكات.....	23
270	نتائج تحليل التباين الأحادي (<i>ANOVA</i>) لاختبار الفروق في مستوى تطور نظم المعلومات الادارية حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.....	24
272	نتائج تحليل التباين الأحادي (<i>ANOVA</i>) لاختبار الفروق في مستوى تطور نظم المعلومات الادارية حسب متغير سنوات الخبرة.....	25
273	نتائج تحليل التباين الأحادي (<i>ANOVA</i>) لاختبار الفروق في مستوى تطور نظم المعلومات الادارية حسب متغير التخصص.....	26
275	إختبار التجانس في تحليل الفروق في مستوى فعالية القرارات بين الوكالات المحلية للمجمع الجهوي للاستغلال <i>B.A.D.R</i> بسكرة.....	27
276	نتائج تحليل التباين الأحادي (<i>ANOVA</i>) لاختبار الفروق في مستوى فعالية القرارات حسب متغير العمر.....	28
277	نتائج تحليل التباين الأحادي (<i>ANOVA</i>) لاختبار الفروق في فعالية القرارات حسب متغير المؤهل العلمي.....	29
278	نتائج تحليل التباين الأحادي (<i>ANOVA</i>) لاختبار الفروق في فعالية القرارات حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.....	30
279	تحليل الفروق في اتجاهات المبحوثين حول مستوى فعالية القرارات.....	31
280	نتائج تحليل التباين الأحادي (<i>ANOVA</i>) لاختبار الفروق في مستوى فعالية القرارات بالمؤسسة حسب متغير سنوات الخبرة.....	32
281	نتائج تحليل التباين الأحادي (<i>ANOVA</i>) لاختبار الفروق في مستوى فعالية القرارات حسب متغير التخصص.....	33
281	ملخص لاختبارات الفروق لمتغيري الدراسة.....	34

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
308	فائمة الاساتذة المحكمين.....	01
309	استبيان الدراسة باللغة الفرنسية.....	02
314	استبيان الدراسة باللغة العربية.....	03
319	الهيكل التنظيمي للوكالة المحلية للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-بسكرة-.....	04

المقدمة العامة

تمهيد:

وفي ظل ثورة المعلومات، التي أصبحت سمة مميزة من سمات العصر الراهن، أصبحت المعلومات عنصراً هاماً ومورداً حيوياً تعتمد عليه المنظمات في النهوض والتقدم في ظل المنافسة والظروف والمتغيرات البيئية المتسارعة، فقد أصبح بالإمكان توفير المعلومات بمواصفات معينة تلبي احتياجات الإدارة في المنظمات المختلفة لأداء مهامها ووظائفها بفعالية أكثر من خلال التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات والحاسوب، الأمر الذي دفع إلى تنامي الإدراك بأهمية نظم المعلومات في توفير تلك المعلومات التي تلبي احتياجات الإدارة من حيث الدقة والسرعة والتكلفة والوقت المناسب، لغرض ترشيد المهام الإدارية المختلفة وصنع واتخاذ القرارات الرشيدة في مواجهة المشكلات التي تواجه الإدارة، باعتباره أمر في غاية الأهمية وله تأثير بالغ على زيادة فاعلية المنظمات وضمان بقائها واستمرارها، حيث تعتبر نظم المعلومات الرافد الأساسي لاتخاذ القرارات.

من هنا كان الحرص المتزايد لمسيري المنظمات خاصة في القطاع المصرفي على توفير قاعدة أساسية من نظم المعلومات الشاملة والمتخصصة، وتحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات المصرفية لتعزيز أدوارهم في اتخاذ القرارات الصائبة.

وهكذا أصبحت المصارف الجزائرية مطالبة ببذل مزيد من الجهود لتدعيم قدرتها وميزتها التنافسية أمام المنافسة الشرسة التي تواجهها من المصارف الوافدة والتي أضحت قدرتها على الصمود في مواجهة هذه التحديات أمراً مرهوناً بنجاحها في الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية كأحد ركائز اتخاذ القرار ومدى الاستفادة من ثورة العلم والتكنولوجيا لزيادة فعالية قراراتها بما يكفل تحقيق رسالة هذه المصارف وأهدافها.

أولاً: إشكالية البحث

بفعل التقدم التكنولوجي واحتدام المنافسة، واستحداث أدوات مالية جديدة، وانفتاح الأسواق المالية على بعضها البعض، وباعتبار أن كافة جهود وقرارات الإدارة تستهدف في المقام الأول تحقيق عوائد مرتفعة للبنك، يتوجب على المسيرين وصناع القرار في البنك توخي الدقة في اتخاذ القرارات، بالاعتماد على معلومات حديثة، دقيقة ومناسبة تزيد من فعالية القرارات؛ فتزويد متخذ القرار بالمعلومات الضرورية بالكمية الكافية والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب وباستخدام قنوات اتصال مناسبة وبأقل تكلفة هو من أولى أولويات نظم المعلومات الإدارية، الذي ترتبط فعاليتها ونجاحها بمدى ما تقدمه من مخرجات (معلومات)، ملائمة ومفيدة عن البدائل المتاحة أمام متخذي القرار حول منح الائتمان من عدمه.

لذا فإن اعتماد أسلوب أو منهج علمي سليم لبناء وتصميم نظم معلومات فعالة ومرنة والحرص على تطويرها وتعديلها وتحديثها باستمرار حسب المقتضيات والتطورات، يعد من أهم واجبات إدارة البنك لترشيد قراراتها خاصة تلك المتعلقة بمنح الائتمان .

ونظراً لهذه الأهمية التي تحضى بها نظم المعلومات المصرفية ودورها الواضح في نجاح البنوك، تظهر الحاجة الملحة لمعرفة مدى تطور نظم المعلومات المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية ومدى استفادة الإدارة من المعلومات التي تقدمها هذه النظم في اتخاذ القرارات ووضع الحلول الممكنة لتحقيق أهداف البنك.

وانطلاقاً مما تقدم، ونظراً لمحدودية البحوث التطبيقية التي اهتمت بتحسين نظم المعلومات الإدارية وزيادة فعالية القرارات في البنوك التجارية في ولاية بسكرة، فإن مشكلة البحث تتمحور حول مستوى تطور نظم المعلومات الإدارية في البنوك التجارية في ولاية بسكرة وبالتحديد في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R. بسكرة وأثر ذلك في فعالية القرارات في هذه الوكالات، ومن ثم محاولة المساهمة في تحسينها وتطويرها لزيادة فعالية القرارات المعتمدة عليها. وهكذا يمكننا صياغة إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة نظم المعلومات الإدارية في فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R.) بسكرة، وكيف يمكن تحسينها لزيادة فعاليتها؟ و للإجابة على هذا التساؤل نطرح التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما هو مستوى تطور نظم المعلومات الإدارية في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R.) بسكرة؟
2. ما هو مستوى فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R.) بسكرة؟
3. ما مدى مساهمة قواعد البيانات في فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R.) بسكرة، وكيف يمكن تحسينها لزيادة فعالية القرارات؟
4. ما مدى مساهمة أجهزة الحاسوب ولواحقها (Hardware) في فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R.) بسكرة؟
5. ما مدى مساهمة الشبكات المعلوماتية في فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R.) بسكرة، وكيف يمكن تحسينها لزيادة فعالية القرارات؟
6. ما مدى مساهمة البرمجيات (Software) في فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R.) بسكرة، وكيف يمكن تحسينها لزيادة فعالية القرارات؟
7. ما مدى مساهمة وسائل الامن والرقابة على نظم المعلومات في فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R.) بسكرة، وكيف يمكن تحسينها لزيادة فعالية القرارات؟
8. ما مدى مساهمة كفاءة المستلزمات البشرية لنظم المعلومات في فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R.) بسكرة، وكيف يمكن تحسينها لزيادة فعالية القرارات؟
9. وهل توجد فروق في آراء أفراد العينة حول مستوى تطور نظم المعلومات الإدارية ومستوى فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R بسكرة تعزى إلى العوامل الآتية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

ثانياً: فرضيات البحث:

بعد الاطلاع على ما جاء في الأدبيات وما توصلت إليه الدراسات السابقة حول نظم المعلومات الإدارية المبنية على الحاسب الآلي وفعالية القرارات، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ايجابي لتحسين نظم المعلومات الإدارية على زيادة فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R.) بسكرة.

ويندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ايجابي لجودة قواعد البيانات على زيادة فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R.) بسكرة.
2. يوجد أثر ايجابي لتحديث أجهزة الحاسوب ولواحقها (Hardware) على زيادة فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R.) بسكرة.
3. يوجد أثر ايجابي لتحديث البرمجيات على زيادة فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R.) بسكرة.
4. يوجد أثر ايجابي لتحديث الشبكات المعلوماتية على زيادة فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R.) بسكرة.
5. يوجد أثر ايجابي لتحديث وسائل الأمن والرقابة على نظم المعلومات على زيادة فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R. بسكرة.
6. يوجد أثر ايجابي لكفاءة المستلزمات البشرية لنظم المعلومات على زيادة فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R. بسكرة.

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق في آراء أفراد العينة حول مستوى تطور نظم المعلومات الإدارية في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R. بسكرة تعزى إلى العوامل الآتية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق في آراء أفراد العينة حول مستوى فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R بسكرة تعزى إلى العوامل الآتية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

ثالثا: أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى تطور نظم المعلومات الادارية وعلى طبيعة آلياتها في الوكالات البنكية محل الدراسة.
- التعرف على مستوى فعالية القرارات في الوكالات البنكية محل الدراسة.
- تحديد أنواع نظم المعلومات الإدارية ومختلف أدوات ووسائل الأمن والرقابة على نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في الوكالات البنكية محل الدراسة.
- التعرف على اثر نظم المعلومات الادارية على فعالية القرارات في الوكالات البنكية محل الدراسة، ومحاولة المساهمة في تحسين نظم المعلومات الادارية لزيادة فعالية القرارات في هذه الوكالات.
- الكشف عن مدى اهتمام الإدارات في الوكالات البنكية محل الدراسة بنظم المعلومات الادارية ومدى إدراك الإدارة لأهميتها والدور الذي تلعبه في مساندة عملية اتخاذ القرارات.
- التعرف على المعوقات التي تحد من قدرة الوكالات البنكية محل الدراسة من الاستخدام الفعال لنظم المعلومات الادارية في عملية اتخاذ القرار وزيادة فعاليته.
- زيادة الإثراء المعرفي بتقديم إطار نظري لفعالية القرارات ونظم المعلومات الادارية في القطاع المصرفي.

رابعا: أهمية البحث

- تكمن أهمية البحث الدراسة الحالية في انها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ تتناول مفهومين مهمين هما نظم المعلومات الادارية وفعالية القرارات في أحد القطاعات الاكثر اهمية وهو القطاع المصرفي.

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الأهمية المتزايدة لنظم المعلومات الادارية خاصة في ظل التغيرات والتطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات التي جعلتها عنصرا هاما وموردا استراتيجيا تعتمد عليه المنظمات خاصة البنوك في مختلف عملياتها وأنشطتها لتحقيق التفوق والتميز في ظل ظروف البيئة السريعة التغير وضغوط المنافسة العالمية.
- أهمية اتخاذ القرارات في القطاع المصرفي أو في مختلف القطاعات الأخرى باعتبارها جوهر العملية الادارية كما أنها العملية الأساسية التي تقوم عليها مختلف العمليات الإدارية الأخرى.
- أهمية استخدام نظم المعلومات الإدارية لزيادة فعالية القرارات سواء في القطاع المصرفي أو في مختلف القطاعات الأخرى.
- أهمية الأمن والرقابة على نظم المعلومات الإدارية وأثرها الإيجابي على فعالية القرارات لكي يتم المحافظة على ديمومة هذه المنظمات.

خامسا: حدود البحث

من اجل بلوغ أهداف البحث، تم رسم حدود له يأتي ذكرها فيما يلي :

- الحدود الموضوعية :استخدمنا في البحث ثلاث مجموعات من المفاهيم؛ الأولى: متعلقة بنظم المعلومات الادارية بشكل عام والتعرف على نظم المعلومات المصرفية وخاصة تلك التي تخدم المستويات الإدارية والوظيفية، أما المجموعة الثانية: مرتبطة بعملية اتخاذ القرار وفعاليتها، بالتعرف على مختلف مراحلها وانواعه والعوامل المؤثرة فيه وشروط فعاليتها.
- الحدود المكانية :يختص هذا البحث في تناوله لمختلف وكالات المجمع الجهوي للاستغلا للبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R بسكرة.
- الحدود الزمنية :اعتمدنا في معالجة البحث على مجموعة من البيانات المستخلصة من آراء مسؤولين ومسييرين في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال B.A.D.R بسكرة حول الموضوع تحدد إطارها الزمني خلال سنة 2014-2015.

سادسا: مبررات اختيار الموضوع

لقد جاء اختيار هذا الموضوع بناء على عدة اعتبارات أهمها :

- محاولة للفت نظر المسيرين في القطاع المصرفي لفوائد وجود نظم معلومات ادارية محوسبة في مؤسساتهم وضرورة تحسينها باستمرار، وحثهم على استغلال هذه الوسيلة بشكل أكثر فعالية في مجال التسيير واتخاذ القرارات.
- بروز ظاهرة العولمة المصرفية وما ترتب عليها من أتساع حجم المنافسة، وانتشار استخدام نظم معلومات متقدمة في القطاع المصرفي، وهذا ما يستدعي تكييف النظام المصرفي الجزائري لمثل هذه التطورات وتوفير الإطار السليم لاتخاذ قرارات أكثر فعالية، وهذا ما دفع بنا لاختيار هكذا موضوع للمساهمة ولو بشكل بسيط في دفع عجلة تطور القطاع المصرفي الجزائري.

سابعاً: منهج البحث

قبل التطرق الى المنهج المستخدم في البحث يجدر بنا توضيح التوقع الابستمولوجي، حيث إندرج البحث ضمن النموذج الوضعي (الواقعي، الوصفي) *Le paradigme Positiviste*، والذي يهدف إلى محاولة الفهم والشرح وكذلك الوصف لموضوع ما، حيث يجسد هذا الأخير من خلال فرضية واقعية ومحددة، ويعتمد على الطرق الكمية في التحليل، ويكون الباحث فيه موضوعياً أين يؤسس البيانات وفقاً للحقائق، لا بناء على مشاعره الشخصية حتى يكون البحث علمياً، حيث يبني الباحث إفتراضاته على أساس قابلية التحقق، أو التأكيد، أو الرفض، وهذا ما ينطبق على هذه الدراسة، وفي هذا الإطار استخدمت الباحثة:

الطريقة الافتراضية- الاستنتاجية *méthode (approche) Hypothético- déductive* :
والتي تعتمد على الاستنتاج العقلي المنطقي الذي يذهب من العام إلى الخاص، يتم صياغة سؤال البحث الذي يكون مستلهما من نظرية ذات قبول عام ثم توضع الفرضيات التي تتعلق بحالة خاصة ثم يتم اختبارها من أجل تأكيدها أو رفضها وبالتالي الإضافة إلى النظرية الأساسية جزءاً من المعرفة. وتشتمل على سبع خطوات (الملاحظة، جمع البيانات المبدئية، تكوين النظرية، تكوين الفروض، تجميع البيانات العلمية الإضافية، تحليل البيانات، الإستنباط)، إضافة الى اعتمادها على المنهج الكمي، والذي يعتمد على القياسات الكمية لاختبار مدى امكانية تعميم نتائج الفرضيات على مجتمع الدراسة، وعادة ما يركز على تحليل العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة.

ثامنا: متغيرات الدراسة والتعريفات الاجرائية

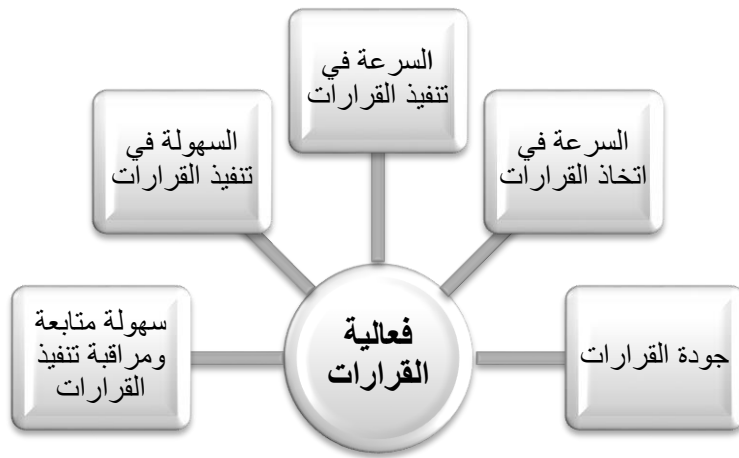
فيمايلي توضيح لمتغيرات الدراسة بمختلف ابعادها، وتقديم مجموعة من التعريفات الاجرائية حسبما يتناسب مع موضوع البحث.

1. متغيرات الدراسة

• المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل في نظم المعلومات الادارية، وبناءا على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، وانطلاقا من تركيزنا على نظم المعلومات الادارية المبنية على الحاسب الالي تم تحديد واختيار أبعاد المتغير المستقل التالية: قواعد البيانات، اجهزة الحاسوب وملحقاتها، البرمجيات، الشبكات المعلوماتية، وسائل الامن والرقابة على نظم المعلومات، كفاءة المستلزمات البشرية، كما هو موضح فيمايلي:

المتغير التابع: ويتمثل المتغير التابع في فعالية القرارات حيث تم تبني أبعاد فعالية القرارات من بين الأبعاد الواردة في الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، وتم اختيار الابعاد التالية بما يتلاءم والقطاع المصرفي موضوع البحث وطبيعته، وبناءا على مدى الاستفادة من نظم المعلومات المبنية على الحاسب الالي في انجاز المخرجات النهائية للقرار وتحسينها، وتمثلت في جودة القرارات، السرعة في اتخاذ القرارات، السرعة والسهولة في تنفيذ القرارات، سهولة متابعة ومراقبة تنفيذ القرارات، كما هو موضح فيمايلي:

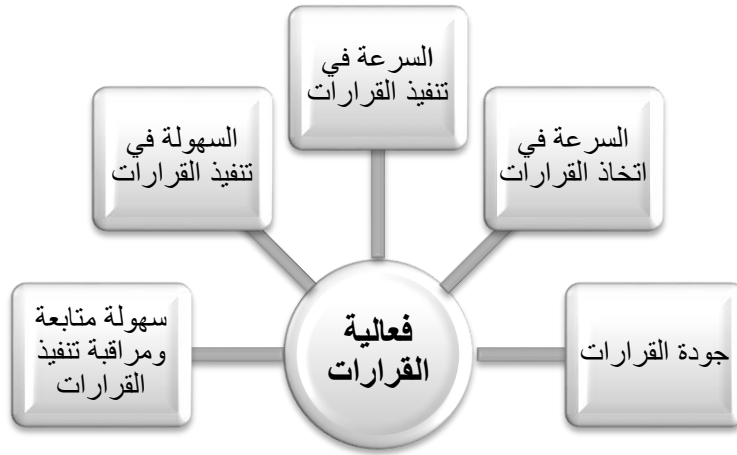
الشكل رقم(01): أبعاد المتغير المستقل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

المتغير التابع: ويتمثل المتغير التابع في فعالية القرارات حيث تم تبني أبعاد فعالية القرارات من بين الأبعاد الواردة في الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، وتم اختيار الأبعاد التالية بما يتلاءم والقطاع المصرفي موضوع البحث وطبيعته، وبناء على مدى الاستفادة من نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي في انجاز المخرجات النهائية للقرار وتحسينها، وتمثلت في جودة القرارات، السرعة في اتخاذ القرارات، السرعة والسهولة في تنفيذ القرارات، سهولة متابعة ومراقبة تنفيذ القرارات، كما هو موضح فيما يلي:

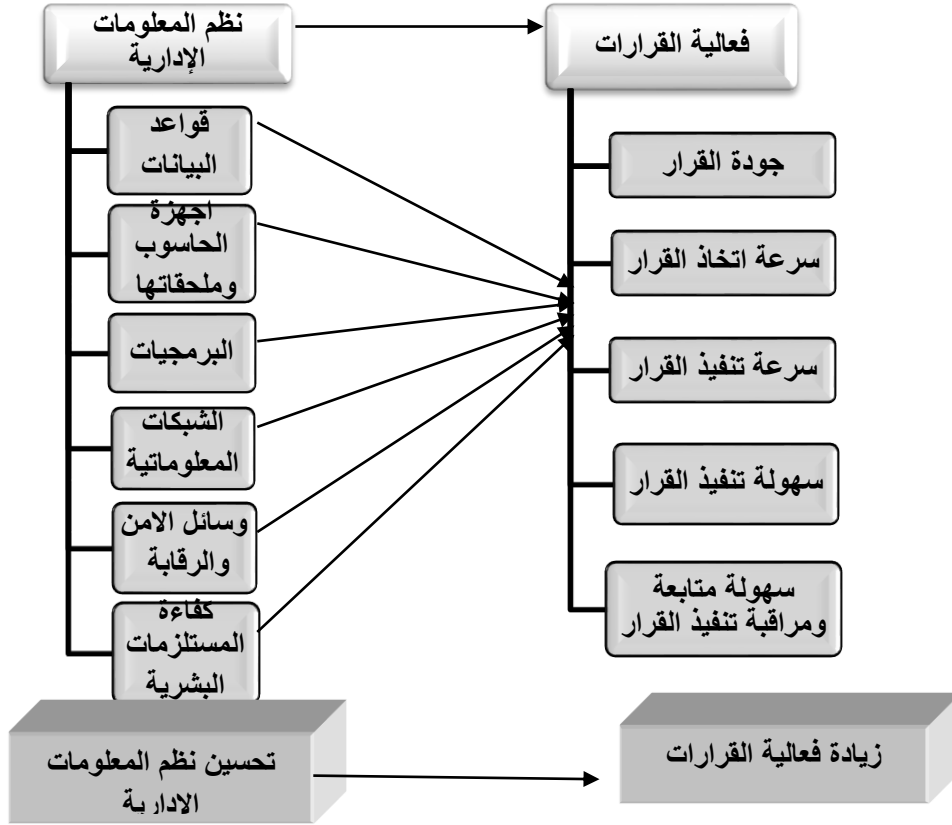
الشكل رقم(02): أبعاد المتغير التابع



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

- في إطار الربط بين أبعاد المتغير المستقل والتابع، وبغرض الإجابة على الإشكالية الرئيسية تم بناء النموذج التوضيحي التالي:

الشكل رقم(03): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

2. التعريفات الإجرائية:

- نظم المعلومات الإدارية:

نظم المعلومات الإدارية هي نظم معتمدة على الحاسب الآلي (محوّسة)، تضم مجموعة مترابطة من المكونات المادية (أجهزة الحاسوب وملحقاتها Hardware) وغير المادية (الأفراد و قواعد البيانات، والبرمجيات Software و شبكات الاتصالات والإجراءات التي تعمل بطريقة متكاملة لتجميع وتخزين ثم تحويل البيانات إلى معلومات بعد تجهيزها وتحديثها ونقلها بين المستويات الإدارية لكي تتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات بشكل صائب.

• تحسين نظم المعلومات الإدارية: في إطار بحثنا هذا فان المقصود بتحسين نظم المعلومات الإدارية هو تحديث مختلف مكونات نظم المعلومات الإدارية بمعنى قواعد بيانات ذات جودة، تحديث أجهزة الحاسوب وملحقاته، تحديث البرمجيات، استخدام وتحديث الشبكات المعلوماتية، تحديث وسائل الأمن والرقابة على نظم المعلومات، زيادة كفاءة المستلزمات البشرية من مختصين في نظم المعلومات الإدارية ومسيرين مستخدمين نظم المعلومات الإدارية.

• نظم المعلومات المصرفية:

هي ذلك النظام يستخدم عناصره المادية والبشرية والبرمجية، في تجميع وتشغيل وتحليل وإرسال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات، وبالتوقيت المناسب والنوعية المطلوبة، وذلك لخدمة أنظمة العمل البنكية مثل التمويل، والأفراد، والبحوث، والتطوير، وتقديم الخدمات البنكية بما فيها الائتمان، والتسويق البنكي والوفاء باحتياجاتها في المواعيد المحددة وبالجودة والشمول المطلوبين.

• فعالية القرارات:

مدى مساهمة القرار الذي يتم اتخاذه في تحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبق من خلال الاختيار المدرك الواعي في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة والتمتعن في تفاصيل الهدف المطلوب تحقيقه والوسيلة التي ينبغي استخدامها لاتخاذ وتنفيذ قرارات سريعة وبجودة عالية.

• البنوك التجارية:

هي مؤسسات ائتمانية غير متخصصة تطلع أساسا بتلقي ودائع الأفراد القابلة للسحب لدى الطلب أو بعد أجل قصير، والتعامل في الائتمان القصير، والمتوسط والطويل الأجل لتحقيق أهدافها المتعلقة بالأمان، بالسيولة والربحية.

تاسعا: الدراسات السابقة

سنقوم بمناقشة عدد من هذه الدراسات لبيان أوجه الاهتمام التي تميز كلا منها ومن ثم التعليق على تلك الدراسات السابقة وتوضيح الجوانب التي تميز دراستنا الحالية عن هذه الدراسات.

1. الدراسات العربية:

- دراسة غسان علي محمد هاشم، 2013، أطروحة دكتوراه بعنوان أثر كفاءة نظم المعلومات الإدارية في تحسين فاعلية صنع واتخاذ القرارات دراسة تطبيقية "حالة" في بنك اليمن الدولي،، هدفت الدراسة إلى تعرف أثر كفاءة نظم المعلومات الإدارية في تحسين فاعلية عملية صنع واتخاذ القرارات في المجالات الاقتصادية المعروفة التي تعتمد على نظم المعلومات في الإدارة المؤسسية ولو بشكل محدود أو بشكل كامل- وتوصلت الدراسة الى ان كفاءة نظم المعلومات كانت المرتفعة اضافة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة نظم المعلومات الإدارية في فاعلية صنع القرارات بدرجات متفاوتة في كافة مراحلها.
- دراسة بوغليطة الهام، 2013، مقال منشور في مجلة الباحث، العدد 13، بعنوان أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات بسكيكدة، هدفت الدراسة إلى استكشاف دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات المطبقة في مؤسسات قطاع المحروقات بسكيكدة، حيث تم توزيع (88) استمارة على عينة الدراسة المتمثلة في الاطارات والمكونة من جميع مديري الإدارة العليا، ونوابهم، رؤساء المصالح والدوائر بالمؤسسات السابقة، استرد منها (82) أي بنسبة استرداد بلغت (93.18%)، وهي تمثل عدد الاستثمارات المكتملة. حيث توصلت الدراسة بعد تحليل بياناتها واختبار فرضياتها باستخدام اختبار (ت) الى النتائج التالية:
- لنظم المعلومات دور في اتخاذ القرارات في مؤسسات قطاع المحروقات يتراوح بين متوسط وفعال .
- لنظم المعلومات دور في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات تتراوح درجة الموافقة بين متوسطة وفعالة.
- هناك علاقة بين استخدامات نظم المعلومات وفعالية اتخاذ القرارات في المؤسسات محل الدراسة.
- يؤثر تطوير نظم المعلومات على زيادة فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسات محل الدراسة بنسبة عالية.
- دراسة هبة محسن السلطان، 2012، مذكرة ماجستير بعنوان مستوى استخدام نظم المعلومات الإدارية وأثره على فاعلية اتخاذ القرارات، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق نموذجاً، تأتي هذه الدراسة للتعرف على مستوى استخدام نظم المعلومات الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق، تحديد مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

في العراق، والتعرف على أثر مستوى استخدام نظم المعلومات الإدارية على مستوى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية من حيث جودة القرار الإداري وقت اتخاذ القرار، سهولة تنفيذ القرار، قبول القرار من طرف الموظفين، في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق، وهي من أكثر الوزارات حاجة لنظم المعلومات الإدارية في اتخاذ قراراتها نظراً لطبيعة عملها التي تتطلب منها الريادة في إدخال التغيير وقيادته، وتشعب مهامها وواجباتها، وأتساع مجال عملها ليغطي جميع مناطق العراق وما يترتب على ذلك من اتخاذ قرارات فعالة تعتمد على قاعدة بيانات تزود جميع متخذي القرارات بالمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات الفعالة.

• دراسة دراسة التاج محمد محمد علي حامد، 2012، أطروحة دكتوراه بعنوان دور نظم المعلومات الإدارية في رفع كفاءة القرارات الادارية : بالتطبيق علي بنك الخرطوم وهدفت الدراسة الي التعرف علي مدي مساهمة نظم المعلومات الإدارية في عملية صناعة واتخاذ القرارات واختبار مدي تأثير استخدام نظم المعلومات الادارية علي اتخاذ القرارات في بنك الخرطوم وتفسير مدي ملائمة نظم المعلومات الادارية لاتخاذ القرارات في بنك الخرطوم ودراسة العلاقة بين نظام المعلومات وعملية اتخاذ القرارات. دلت النتائج الي ملائمة نوعية وكمية المعلومات لاتخاذ القرار المتعلق بالمشكلة موضع اتخاذ القرار، مما يسهل علي البنك مقارنة اعماله الحالية بنتائج السابقة وتوقع قرارات المستقبل، كما دلت النتائج الي ان هنالك أثر ذو دلالة احصائية لكفاءة لنظم المعلومات الادارية (المستلزمات المادية) في تحديد المشكلة، في حين لم تبين النتائج ان لـ(المستلزمات البشرية والمستلزمات الفنية و المستلزمات الادارية) اثر في تحديد المشكلة، كما اشارت النتائج الي ان هنالك أثر ذو دلالة احصائية لكفاءة لنظم المعلومات الادارية (المستلزمات البشرية، المستلزمات الادارية) في الرقابة والمتابعة، في حين لم تشر النتائج الي ان لـ(المستلزمات المادية والمستلزمات الفنية) اثر في الرقابة والمتابعة.

• دراسة الشيخ ولد محمد، 2011، مذكرة ماجستير بعنوان استخدام نظم المعلومات الادارية في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، حيث تهدف هذه الدراسة الميدانية التحري عن واقع المؤسسة الموريتانية للألبان "توب لي"، فيما يتعلق بمدى امتلاكها لنظام معلومات كفو، قادر على إيصال المعلومات بالموصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب، لمختلف المستويات التنظيمية مما يسمح بتفعيل القرارات التي يتم اتخاذها في كل مستوى تنظيمي بهذه المؤسسة. حيث تم توزيع 40 استبيان على الإطارات والمشرفين بالمؤسسة محل الدراسة، ومن خلال تشخيص نوعية المعلومات التي تجمعها المؤسسة من بيئتها الداخلية والخارجية خلصت الدراسة الى ان المؤسسة بحاجة الى تطوير نظام

معلوماتها بصفة أكثر وتوسيع الاستفادة منها في مختلف المستويات، والعمل على تأهيل العمال الذين ينقصهم التأهيل، إضافة إلى توسيع مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ومحاولة التحكم أكثر في المراحل الأساسية لصنع القرار وذلك لزيادة فعاليته.

• دراسة أحمد صالح الهزايمة، 2009، مقال منشور في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الأول، بعنوان دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية (دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد) يهدف هذا البحث إلى إعلام متخذ القرار عن الإمكانيات التي تتيحها المعلومات في مجال اتخاذ القرار ودراسة أثر استخدامها وردود فعل الموظفين اتجاه هذه التطورات، ومن خلال الاستبانة الموزعة على عينة البحث المكونة من عينة من المديرين ورؤساء الأقسام وبعض الموظفين العاملين في ثلاث منظمات إدارية في القطاع العام لمحافظة اربد (بلدية اربد، مديرية صحة اربد، مديرية التربية والتعليم).

تهدف الدراسة أيضاً إلى تحديد أثر المعلومات على كفاءة وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية، التعرف على القرارات وأنماط القرارات الإداري، تحديد طبيعة العلاقة بين المعلومات وكفاءة العاملين وشبكات المعلومات وملاءمة المعلومات وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية، ومحاولة التعرف على شبكة المعلومات الحديثة في المؤسسات الحكومية في اربد وأثرها الداعم في اتخاذ القرارات الإدارية، ومحاولة التوصل إلى نتائج وتوصيات تساعد في زيادة تأثير المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات في المؤسسات، وقد توصلت الدراسة إلى أن لنظم المعلومات وتقنياتها دوراً فاعلاً في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية لمحافظة اربد، كما أن لهذه التقنيات ولاسيما الحديثة منها والمحوسبة دوراً مهماً في سرعة الحصول على المعلومات ومن ثم سرعة اتخاذ القرارات، وهذا من شأنه أن يرفع من فاعلية القرارات الإدارية وزيادة قيمتها.

• دراسة م. غسان فيصل عبد، و م. قاسم احمد حنظل، 2009، مقال منشور في مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 13، بعنوان اثر عناصر نظم المعلومات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل اثر عناصر نظم المعلومات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرارات في دائرة الضريبة في بغداد (الهيئة العامة للضرائب) ولتحقيق اهداف هذه الدراسة قام الباحثان بتطوير استمارة استبيان و توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (75) مفردة أسترجع منها (55) استمارة صالحة وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر نظم المعلومات الإدارية في فاعلية عملية إتخاذ القرارات، حيث تبين: وجود اثر معنوي بين جمع البيانات حول متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وفاعلية عملية صنع القرارات، وجود اثر معنوي بين عمليات نظام المعلومات من خلال معالجة وتحديث وخرن واسترجاع المعلومات وفاعلية عملية صنع القرارات، ووجود اثر معنوي بين مخرجات نظام المعلومات من حيث خصائص المعلومات المتولدة (الكلفة، الصحة، الدقة، المرونة، التوقيت، الكمية، الشمولية) وفاعلية عملية اتخاذ القرارات.

• دراسة درمان سليمان صادق، 2007، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي الثالث تحت عنوان الجودة والتميز في منظمات الاعمال، الجزائر، 7-8 أيار، بعنوان (جودة دعم القرار الاستراتيجي باستخدام الشبكات العصبونية)، تناولت هذه الدراسة أنظمة الشبكات العصبونية كأداة لإسناد عملية صنع القرار الاستراتيجي - دراسة حالة عينة من الجامعات العراقية، وقد احتوت العينة ثلاث جامعات عراقية في العاصمة بغداد وهي (جامعة بغداد والمستنصرية والنهرين)، ليتم تصميم نظاماً يستخدم الشبكات العصبونية في تحليل مدخلات القرار ومعالجتها بمعادلات رياضية معقدة تحاكي اسلوب عمل الخلايا الدماغية في عقل الانسان، للتوصل الى القرار الاستراتيجي الأمثل.

ساهم استخدام النظام المصمم في معالجة المشاكل المطروحة واعطاء القرار الأمثل لها بدقة عالية من دون الحاجة لبذل الجهود في تجميع البيانات واجراء المداولات لدى اتخاذ القرار، إذ ساهم النظام بمعالجة الحالة المعطاة بسهولة ليعطي القرار الأمثل في اقصر وقت وقل كلفة حيث اصبحت عملية صنع القرار الاستراتيجي تستغرق دقائقاً قليلة أو اقل حسب الكفاءة والخبرة العملية لمستخدم النظام، ومقدار اعتماده على الحاسوب في اسناد عملية صنع القرار. هذا بالإضافة الى النتائج المستندة على الخبرات السابقة والتي تتيح لمتخذ القرار مراجعة الحالات التاريخية والاستفادة من ذوي الخبرة الذين سبقوه في هذا المنصب. ويحقق التكامل الفعّال والأمثلية في النتائج عند توفير قاعدة بيانات مرتبطة بكافة المواقع الادارية التابعة لموقع القرار الاستراتيجي (مجلس الجامعة).

• دراسة صبري فايق عبد الجواد أبو سبت 2005، مذكرة ماجستير بعنوان تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور هذه النظم في عملية صنع القرارات لدى متخذي القرارات في الجامعات الفلسطينية

بقطاع غزة. وترتكز الدراسة على استكشاف مدى وجود فروق بين مكونات نظم المعلومات الإدارية في الجامعات (المعدات-البرمجيات-الاتصالات وقواعد البيانات-المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات-كفاءة الأفراد العاملين في النظام)، كما ركزت الدراسة على قياس دور جودة المعلومات واستخدام نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع القرارات. استخدم الباحث الاستبيان لجمع البيانات وتألفت عينة الدراسة من 195 متخذ قرار موزعة على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتم اعتماد العينة الطبقية في اختيار عدد أفراد العينة، وتم استخدام كاي تربيع ومعامل ارتباط سبيرمان للتثبت من صحة الفرضيات.

وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك فروق في مكونات نظم المعلومات الإدارية لصالح الجامعة الإسلامية، وأن هناك علاقة قوية جداً بين المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات وجودة واستخدام المعلومات في عملية صنع القرارات. ووجود تقنيات حديثة بشكل عام في مكونات نظم المعلومات في هذه الجامعات جعلت مستخدمي هذه النظم يعتمدون عليها اعتماداً كبيراً في صنع القرارات، و أثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين جودة المعلومات (الدقة -الملائمة-التوقيت المناسب-الكمية) واستخدام نظم المعلومات في عملية صنع القرارات.

• دراسة ماهر غنيم، 2004، مذكرة ماجستير بعنوان " دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في عملية صنع القرارات في بلديات قطاع غزة بفلسطين"، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في عملية صنع القرارات في بلديات قطاع غزة حيث تركز هدف الدراسة على استكشاف مدى توفر البنية التحتية لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة وصنع القرارات الإدارية في هذه البلديات. إضافة إلى التعرف على أهم العوامل التي تؤثر على استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في صنع القرارات. وقد كشفت الدراسة إلى أن الإدارة تعتمد في اتخاذ قراراتها على النظام الحالي باعتباره نظاماً فعالاً. كما أن البنية التحتية للنظام تؤثر في عملية اتخاذ القرارات وأن المعلومات التي يوفرها النظام الحالي تتطابق مع متطلبات متخذ القرار. وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين توفر البنية التحتية لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة وبين إنتاج واستخدام المعلومات اللازمة لصنع القرار. وكذلك أثبتت الدراسة وجود علاقة معنوية طردية بين وجود نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وبين إنتاج المعلومات اللازمة لصنع القرار.

• يوسف عبد الرحمان يوسف الميتاني، 2002 ، مذكرة ماجستير بعنوان أثر نظام المعلومات الإدارية في تحسين كفاءة وفاعلية المصارف التجارية الأردنية " دراسة حالة البنك العربي"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظام المعلومات الإدارية في تحسين كفاءة وفاعلية البنك العربي من منظورٍ كلٍّ من: موظفي وإدارة البنك والعملاء المتعاملين معه، وتوصلت إلى أن لنظم المعلومات الإدارية أثراً واضحاً وكبيراً على كفاءة وفاعلية البنك العربي وقد تبين ذلك من خلال نجاح البنك بوضع وتسخير نظم وتكنولوجيا المعلومات لتحقيق أهدافه مستغلاً كافة موارده الفنية والبشرية، كما أوصت الدراسة بضرورة مواصلة الاهتمام بنظم وتكنولوجيا المعلومات المصرفية بمتابعة تطوير وتحسين شبكات نظم المعلومات والبرمجيات المستخدمة في البنك لزيادة كفاءة العمل المصرفي، كما أوصت بضرورة الاستمرار في تدريب الأفراد القائمين على استخدام نظم المعلومات وصانعي القرارات لتحسين مستوى استخدامهم لتلك النظم.

• دراسة يوسف الشنتف، 2000، مذكرة ماجستير، بعنوان "دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في عملية صنع القرارات في البنوك التجارية العاملة بقطاع غزة"، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في عملية صنع القرارات في البنوك التجارية العاملة بقطاع غزة. وابرز ما تقدمه هذه النظم من فرص هائلة تمكن البنوك من تحسين قدرتها التنافسية. وقد أبرزت الدراسة إلى أن هناك حاجة ماسة لرفع كفاءة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة للبنوك وخاصة التطور التكنولوجي في هذا المجال، كما أوصت بضرورة تطوير الهياكل التنظيمية لهذه النظم، وقد خلصت الدراسة إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين نظم المعلومات الإدارية المحوسبة بمكوناتها (المعدات والبرمجيات والأفراد والإجراءات والاتصالات وقواعد البيانات) وعملية صنع القرارات، و وجود ارتباط طردي بين الاتصالات وقواعد البيانات وجودة المعلومات، إضافة إلى وجود ارتباط طردي بين كل من البرمجيات وجودة المعلومات.

2. الدراسات الاجنبية:

- Mosud Y.Olumoye، “ Impact Of Information Systems On Management Decision-Making In The Nigerian Insurance Sector” ،international journal of scientific & technology research، volume 2، issue 12، December 2013.

مقال بعنوان " أثر نظم المعلومات على عملية إتخاذ القرار الإداري في قطاع التأمين بنيجيريا"، وتهدف هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين نظم المعلومات المستخدمة من طرف الإدارة في إتخاذ القرار، حيث تم استجواب مسؤولي الإدارة العليا في 05 شركات تأمين مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود أثر معنوي لنظم المعلومات على تسيير عملية إتخاذ القرار في قطاع التأمين.
- تؤدي نظم المعلومات إلى زيادة فعالية القرارات من خلال توفير المعلومات الدقيقة و الملائمة وفي الوقت المناسب.
- إن إستخدام نظم المعلومات في المؤسسات محل الدراسة أدى إلى تحسين جودة عملية إتخاذ القرار مما أدى إلى رفع الإنتاجية.

- Wafa Mohamed; Akram Jalal ;The Influence of Knowledge Management System (KMS) on Enhancing Decision Making Process (DMP) ; International Journal of Business and Management; Vol. 6، No. 8; August 2011.

مقال بعنوان " أثر نظم إدارة المعرفة على تحسين عملية إتخاذ القرار " تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق نظم إدارة المعرفة على إتخاذ القرار من خلال قياس أثر الأبعاد التالية: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية، وتشارك المعرفة و ثقافة المنظمة، حيث تم استقصاء متخذي القرار في البنك المركزي البحريني (CBB) وتوصلت الدراسة إلى أن الأبعاد السابقة الذكر تؤثر على عملية إتخاذ القرار وأن تطبيقها بفعالية يؤدي إلى قرارات ناجحة.

- دراسة Vestine Mukarukundo، 2009، بعنوان مساهمة نظام المعلومات في إدارة المؤسسة البنكية، تهدف هذه الدراسة إلى تقييم البنك التجاري في روندا (B.C. R)، و دراسة مدى المساهمة الإيجابية لنظام المعلومات الوضعية الحالية لنظام المعلومات في تحقيق رضا العملاء، وتم الإعتماد على المقابلة و الإستبيان المغلق، والملاحظة، بالإضافة إلى المقارنة و التحليل و الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات، وبينت النتائج بأن نظام المعلومات في (B.C.R) تميز بالفعالية حيث

ساهم كل مكون من مكوناته في أتمتة الخدمات المقدمة للعملاء بفعالية، وتمثلت هذه المكونات في الحواسيب ولواحقها، البرمجيات مثل SAGE، DELTA-BANK، وباقة Microsoft office، البيانات مع البرمجيات الخاصة بإدارة قواعد البيانات، الموارد البشرية و كفاءاتهم المتوافقة مع المكونات السابقة الذكر، كما تبين بأن نظام المعلومات الحالي يساهم من خلال مكوناته في تحقيق رضا العملاء.

- LIU, S. and YOUNG, R.I.M. An exploration of key information models and their relationships in global manufacturing decision support Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture, 221(4), 2007

مقال بعنوان "استكشاف لنماذج المعلومات وعلاقتها في دعم قرارات المنظمات الصناعية الكبيرة"، والتي تهدف إلى توضيح العلاقة بين نماذج المعلومات والمعرفة فيما بينها وأثر ذلك على دعم قرارات المنظمات الصناعية الكبيرة، حيث أثبت الباحثان أن تطور وتقدم هذه المنظمات يعود إلى استخدام برمجيات متطورة مثل: (ERP) تخطيط موارد المؤسسة، (KMS) نظم إدارة المعرفة، (CRM) إدارة العلاقة مع الزبون، وذلك في زيادة كفاءة و فعالية عملية إتخاذ القرارات.

- Yao-Chuan Tasi, Comparative Analysis of Model Management and Relational Database Management, Omega, Vol.29, N 2, 2001.

أظهرت هذه الدراسة مدى الحاجة للاهتمام بنظم المعلومات وقاعدة بيانات إدارية تستند عليها المنظمة وأفرادها في أداء الأعمال ونجاح نشاطاتها واتخاذ القرارات الصحيحة، كما أظهرت وجود نموذج تفصيلي محدد من خلاله يتم التخطيط والتنسيق المسبق لعملية بناء قاعدة معلومات شاملة يتم تطويرها لنظام أكبر هو نظام معلومات لكل وحدة إدارية ومن ثم ربطها بشبكة محلية داخلية وإذا أمكن ربطها بشبكة واسعة خارج حدود المنظمة نفسها.

بعد استعراض الدراسات السابقة، العربية منها والاجنبية، تبين بان مختلف الدراسات تؤكد على

النقاط التالية:

- وجود علاقة وأثر ايجابي لنظم المعلومات الإدارية في عملية إتخاذ القرارات وعلى فاعليتها في مختلف المؤسسات بما فيها البنوك.
- ان استخدام نظم المعلومات الإدارية في مختلف المؤسسات بما فيها البنوك يؤدي الى تحسين جودة عملية إتخاذ القرارات.
- تطوير نظم المعلومات الإدارية بمختلف مكوناتها يؤدي الى قرارات ناجحة واكثر فاعلية.
- ان التطور التكنولوجي لنظم المعلومات الإدارية يساهم في سرعة اتخاذ القرارات.
- تسمح نظم المعلومات بزيادة فعالية القرارات من خلال توفير معلومات ذات جودة عالية.
- ضرورة وجود قاعدة بيانات ذات جودة لاتخاذ قرارات صحيحة.
- الاستخدام الفعال للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية في البنوك يؤدي الى قرارات ناجحة.
- ان تطوير البرمجيات يؤدي الى زيادة كفاءة وفعالية عملية اتخاذ القرار.

تكمن الاستفادة من الدراسات السابقة في أنها تعتبر بمثابة أساس نظري يخدم الباحث عند تكوين الإطار النظري لدراسته، وإنها تقدم فكرة جيدة عن أبعاد الدراسة والمحتوى العلمي لهذه الدراسة، وتساعد الباحث في تكوين فرضيات الدراسة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تطرق العديد من الدراسات لموضوع نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها وتأثيرها على القرارات من عدة جوانب، حيث تفاوتت في أهدافها ومتغيراتها، والفئات المستهدفة والبيئات التي أجريت فيها، إلا أنها لم تتناول بشكل مباشر كيف يمكن تحسين نظم المعلومات في البنوك التجارية بهدف زيادة فعالية قراراتها وهذا ما يميز دراستنا الحالية عنها إضافة الى تركيزها على وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية في ولاية بسكرة على وجه الخصوص.

عاشرا: هيكل البحث

حتى يتسنى لنا إستيفاء كل جوانب الموضوع إقتضت دراستنا تقسيم البحث إلى اربعة فصول، من اجل تكوين اطار نظري لمتغيرات الدراسة وكذلك دراسة علاقة الاثر بين تطور نظم المعلومات الادارية وفعالية القرارات في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة للفصل الأول فقد شمل الاطار النظري لنظم المعلومات الإدارية ولقد تضمن مفاهيم حول البيانات والمعلومات، من خلال كشف اللبس حول الخلط بين مفاهيمهما، ومراحل تحويل البيانات إلى معلومات صالحة لاتخاذ القرار، وكذا أنواع المعلومات وخصائص الجيدة منها لتصبح ذات قيمة بالنسبة للإدارة، ثم انتقلنا إلى نظم المعلومات الإدارية بالشرح والتحليل، سواء في جانبها الإداري، أو التقني، إضافة إلى مواردها ومكوناتها، وموضعا دورها المحوري في المنظمة من خلال الربط بين النظام الفاعل ونظام التشغيل، والدور الكبير الذي تلعبه الحاسبات الالكترونية في زيادة كفاءة نظم المعلومات، وكذا أنواع نظم المعلومات الإدارية التي تخدم المستويات الادارية، والتي تخدم المجالات الوظيفية.

أما الفصل الثاني فقد خصصناه لدراسة العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة، من خلال ربط ابعاد المتغير المستقل بالمتغير التابع، من خلال التطرق إلى عموميات حول اتخاذ القرار، وعملية اتخاذ القرار ومراحلها، وأنواع القرارات، وكذا تحديد العوامل المؤثرة في فعالية القرارات، ثم التطرق إلى نظم المعلومات المصرفية وإبراز دور تطور نظم المعلومات الإدارية المصرفية في فعالية اتخاذ القرار.

أما الفصل الثالث، فقد تضمن متطلبات تحسين نظم المعلومات الإدارية بمختلف مكوناتها لدعم القرارات وزيادة فعاليتها، من خلال التطرق إلى دراسة تطوير وبناء نظم المعلومات الإدارية، التحسين في قواعد البيانات، تحديث البرمجيات ووسائل الامن على نظم المعلومات الإدارية، تحديث الاجهزة والشبكات المعلوماتية، تحسين كفاءة المستلزمات البشرية لنظم المعلومات الإدارية بما يجعل نظم المعلومات الإدارية أكثر كفاءة وفعالية.

أما الفصل الرابع، فقد شمل واقع نظم المعلومات الإدارية ومستوى فعالية القرارات في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال تقديم المجمع الجهوي للاستغلال **B.A.D.R** - بسكرة ووكالاته، ودراسة الجانب المنهجي في الدراسة والذي تضمن توضيح لمصادر وطرق جمع بيانات الدراسة، قياس متغيرات الدراسة، تبيان مجتمع وعينة الدراسة، تقديم اهم اساليب التحليل الاحصائي المستخدمة لاختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، ودراسة كل من صدق وثبات اداة الدراسة (الاستبيان)، كما تم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، ثم التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة إضافة إلى ادراك المبحوثين لمستوى تطور نظم المعلومات الإدارية ومستوى فعالية القرارات في الوكالات البنكية محل الدراسة.

اما في الفصل الخامس فقد تم دراسة أثر نظم المعلومات الادارية بأبعادها في تفسير فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال **BADR** - بسكرة وذلك من خلال اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، ثم تقديم تفسير للنتائج المتوصل اليها، وختما بحثنا بخاتمة تضم نتائج البحث ونتائج اختبار الفرضيات، ومحاولة تقديم توصيات لوكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R) بسكرة، وفي الاخير تقديم آفاق البحث.

الفصل الأول: الإطار

النظري لنظم

المعلوماتية الإدارية

تمهيد

لقد أصبحت المعلومات في العصر الحالي جزءا لا يتجزأ من نسيج الإدارة وموردا أساسيا تعتمد عليها في تدعيم العملية الإدارية بمختلف وظائفها، لذلك فان النقص في المعلومات أو عدم توفر المعلومات بالخصائص المناسبة وفي الوقت المناسب يضع الإدارة امام العديد من التحديات، ومن هذا المنطلق ظهرت الحاجة الى وجود أداة تلبى احتياجات المديرين من المعلومات والمتمثلة في نظم المعلومات الإدارية، لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق الى المعلومات ومختلف خصائصها حتى تصبح ذات قيمة بالنسبة للمديرين، والتطرق الى مفهوم نظم المعلومات الإدارية ومختلف مواردها ومكوناتها وانواعها والتي يمكن للإدارة الاعتماد عليها في دعم مختلف وظائفها، وذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل لنظم المعلومات الادارية
- المبحث الثاني: انواع نظم المعلومات الادارية

المبحث الأول: مدخل لنظم المعلومات الادارية

هناك العديد من وجهات النظر حول ماهية نظم المعلومات الادارية لذلك سنحاول تقديم اهم التعاريف لنظم المعلومات بشكل عام ولنظم المعلومات الادارية بشكل خاص والتركيز على تلك التي تخدم موضوع بحثنا هذا، وتوضيح اهم مميزاتها ووظائفها، وابرار اهم مكوناتها ومواردها في اطار اعتماد هذه النظم على الحاسب الالى.

المطلب الأول: ماهية نظم المعلومات الادارية:

سيتم عرض اهم التعريف الواردة لنظم المعلومات ونظم المعلومات الإدارية، وتبيان اهم مميزاتها ووظائفها، لكن قبل ذلك يجدر بنا توضيح ماهية النظم وماهية المعلومات خاصة وان كلا منهما يمثل جانبا هاما من جوانب نظم المعلومات الادارية.

الفرع الاول: ماهية النظام، البيانات والمعلومات

سنحاول من خلال هذا الفرع التطرق الى مفهوم النظام ومختلف عناصره، اضافة الى تسليط الضوء على مفهوم المعلومات وخصائصها ومختلف مصادرها.

1. ماهية النظام:

• **مفهوم النظام:** ان مصطلح "النظام" مصطلح قديم مشتق من كلمة يونانية "system" التي تعني الكل المركب من عدد من الأجزاء، وقد وردت لهذا المصطلح العديد من التعاريف نذكر منها مايلي:

"النظام هو عبارة عن مجموعة أجزاء، بالتالي فهو قابل للتحليل Décomposable وقابل للتأليف ثانياة Recomposable. والجزء منه كذلك، هو عبارة عن نظام. ويعني هذا أيضا أن أي نظام، يمكن أن

يحتوي على نظام فرعي Sous-système أو عدة أنظمة فرعية. كما أن هذا النظام في حد ذاته يمكن أن يكون محتوى في نظام أكبر وشامل Sur-système¹.

"النظام هو مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض ومع بيئتها لتحقيق هدف أو أهداف معينة." "

"النظام هو مجموعة من المكونات المرتبطة والتي تعمل معا نحو تحقيق هدف واحد عن طريق قبول مدخلات من البيئة وإجراء عمليات تحويلية عليها لتحويلها إلى مخرجات."²

ويعرف النظام كذلك على أنه "مجموعة من العناصر التي ترتبط مع بعضها وتشكل هيكل منظم، ويهدف النظام إلى أداء وظيفة محددة أو مجموعة من الوظائف، والنظام عبارة عن مجموعة من العناصر التي تشكل ما يدعى بمكونات النظام التي تكون إما عبارة عن مكونات مادية مثل الحواسيب، الشاشات أو خطوط الاتصال أو الورق، أدوات الكتابة والطباعة، أو مكونات معنوية مثل البرامج والملفات والأنظمة والقوانين والتعليمات، وترتبط مكونات النظام مع بعضها بعلاقات، بحيث تشكل هذه العناصر منظومة ناجحة تؤدي وظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف".³

2. عناصر النظام: تتمثل أهم العناصر المكونة للنظام فيما يلي:

- **المدخلات:** تتمثل في الموارد والطاقات اللازمة للنظام لمزاولة نشاطه من أجل تحقيق أهدافه في إنتاج المخرجات المرغوبة والمطلوبة، ويتم الحصول على هذه المدخلات من بيئة النظام أو من النظام نفسه، وتشمل المدخلات مواد أولية، رؤوس أموال، معلومات، آلات، مؤهلات علمية وعملية للأفراد... الخ
- **عملية التحويل:** حيث يتم فيها تغيير حالة المدخلات، وذلك بإضافة قيمة أو منفعة إلى هذه المدخلات للحصول على مخرجات تتوافق مع الاهداف.

¹ ERMES-GROUPE ESCP، stratégies et systèmes d'information : « Système d'information » perspective du management، Edition MASSON، Paris، Milan، Barcelone، 1994، P. 05

² أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص. 23.

³ Encyclopédie de la gestion et du management، DALLOZ édition، France، P1173

- **المخرجات:** وهي نواتج عملية تحويل المدخلات والتي تخرج من النظام، وتعتبر هي المعيار الذي يتم به قياس مدى قدرة النظام على تحقيق أهدافه.
- **التغذية العكسية (المعلومات المرتدة):** وهي معلومات يحصل عليها النظام من بيئته، والتي تعكس مدى توافق مخرجات هذا النظام مع أهدافه المسطرة، وقد تؤدي هذه المعلومات إلى تغييرات إما في المدخلات أو في عملية التحويل أو في طبيعة المخرجات في المستقبل، ويمكن تقسيم المعلومات المرتدة إلى:

- **المعلومات المرتدة التصحيحية:** وهي المعلومات المرتدة التي تهدف إلى تصحيح الانحراف في المخرجات الفعلية عن المخرجات المخططة.
- **المعلومات المرتدة التطويرية:** وهي المعلومات المرتدة التي تؤدي إلى تطوير المخرجات أو التوصل إلى طرق جديدة للأداء.

وهناك من الباحثين من يضيف إلى العناصر الأربع السابقة للنظام العناصر الأربعة التالية:

- 1- **العلاقات:** وهي الروابط بين النظم الفرعية وكذلك الروابط بين البيئة والنظام ويمكن تصنيفها إلى:¹
 - أ- **علاقات تعاونية:** تشير العلاقات التعاونية إلى أن أداء النظام ككل يفوق المجموع الحسابي لأداء الأجزاء المكونة له.
 - ب- **علاقات تكافلية:** يقصد بالعلاقات التكافلية أن النظم تعتمد على بعضها البعض في بقاءها واستمرارها، وأيضا في إنجاز مهامها.

¹سلطان، إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص ص25-26.

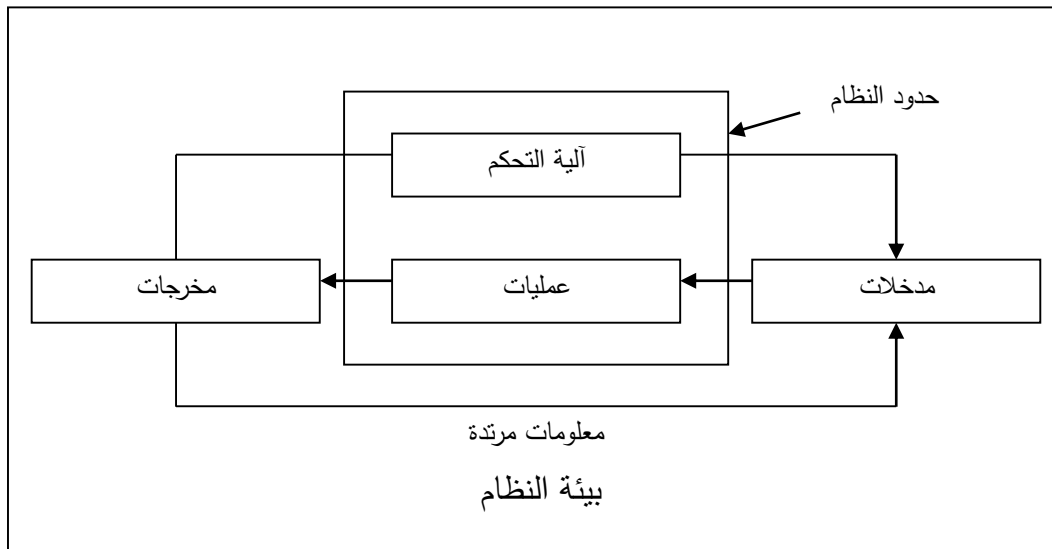
ج- علاقات تحويطية: وهي تنشأ نتيجة تماثل وظائف النظم الفرعية، حيث يمكن إحلال نظام فرعي معين محل نظام فرعي آخر في حالة توقفه أو فشله في أداء وظائفه، وهو ما يؤدي إلى بقاء و استمرار النظام.

2- بيئة النظام: وهي أي شيء يقع خارج حدود النظام و يؤثر عليه، بحيث لا يمكن للنظام التحكم فيه أو السيطرة عليه، و تعتبر بيئة النظام مصدرا لمدخلاته و متلقي لمخرجاته، وعادة ما يصعب تحديد ما إذا كان عنصر ما هو عنصر من النظام أو من بيئته.

3- حدود النظام: تعتبر الحدود هي المنطقة التي تفصل نظاما معيناً عن نظام آخر، كما تفصل أيضاً بين النظام و البيئة التي يعمل فيها، و قد لا تكون هذه الحدود ذات طبيعة مادية، فهي المنطقة التي تمر من خلالها مدخلات و مخرجات النظام في عمليات التبادل مع البيئة.¹

4- آلية التحكم: وهي توجّه عملية التحويل لضمان أن النظام يحقق أهدافه. والشكل التالي يوضح نموذج مبسط لعناصر النظام.

الشكل رقم(04): نموذج لنظام بسيط



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: سعد غالب ياسين، اساسيات نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص28.

¹ أحمد فوزي ملوخية، مرجع سابق، ص 27.

3. معايير كفاءة النظام

هذه المعايير تسمح بالحكم على مدى جودة النظام، ويمكن تلخيص هذه المعايير في ما يلي:

1. مدى تحديد أهداف النظام بدقة حتى يمكن تصميمه بالطريقة المناسبة لتحقيقها.
2. قدرة النظام على التكيف مع البيئة.
3. إمكانية صيانة النظام.
4. دقة أداء الوظائف الأساسية و الفرعية.
5. قدرة عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات على تحقيق أهداف النظام و تلبية احتياجاته.

و بصفة عامة هناك ثلاث معايير أساسية لقياس أداء النظام وهي:

- **الكفاءة** : وتتحدد الكفاءة بالعلاقة بين مدخلات النظام ومخرجاته، ومدى ارتباطها بعضها البعض وكيفية التحكم فيها، وتقاس بقسمة المخرجات/ المدخلات.
- **الفعالية**: مدى إنجاز النظام لأهدافه.
- **مستويات أو معايير الأداء**: والتي تعبر عن أغراض معينة مرجو تحقيقها من خلال النظام.

وينبغي ملاحظة أن كل نظام كفاء قد لا يكون بالضرورة نظاما فعالا والعكس صحيح، بمعنى أن النظام قد يقوم بتحويل عناصر المدخلات (بيانات أو مواد خام) إلى مخرجات (معلومات أو منتجات) بكفاءة تامة دون أن يحقق أهدافه، وبالتالي لا تتحقق الفعالية المطلوبة من النظام. وتحقيق التوازن بين الفعالية والكفاءة أمر ضروري حتى يمكن الحكم على النظام بأنه ناجح.

4. البنك من منظور النظم

انطلاقا من مفهوم النظام باعتباره مجموعة العناصر التي يعتمد كل منها على الآخر، بحيث تخلق نظاماً متكاملاً متفاعلاً، يحول المدخلات إلى مخرجات تحقيقاً للأهداف المرسومة للنظام، وتنتظر نظرية النظم إلى "البنك" كمنظمة على أنه كيان متكامل، أو منظومة تتكون من أجزاء (عناصر)

ترتبط ببعضها بعلاقات تفاعلية وتداخل، أي أن كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها، وأن الكيان الكلي يتأثر بهذه الأجزاء

جميعاً ويؤثر فيها وإذا حدث تغيير في أي من هذه الأجزاء فإن الأجزاء الأخرى ومن ثم المنظومة في مجموعها تتغير أيضاً¹.

وقد حدد (Awed) هذه العناصر بالتالي:²

مدخلات ومخرجات، معالجة، تنظيم، عناصر تحكم ومراقبة، البيئة المحيطة بالمنظوم، الجدار وعناصر التماس، ثقافة المنظومة، التغذية العكسية، العمل والتفاعل بين مكوناته، لها هدف رئيسي تعمل للوصول إليه.

بذلك يمكن النظر للبنك كنظام قائم بذاته أيضاً، فهو يتكون من عدد من الدوائر وهذه الأخيرة بدورها تتكون من عدد من الأقسام وكل قسم يتكون من عدد من الموظفين، حيث أن كلاً من هذه الدوائر والأقسام والموظفين تشكل نظاماً قائماً بحد ذاته ويعتبر نظاماً فرعياً للنظام الأكبر منه، وكلاً منها له أهدافه الخاصة به وإجراءاته التنفيذية لأداء المهام المتعلقة به، ويفصل هذا النظام عن البيئة المحيطة به حدوده الفيزيائية والمالية والمعنوية، وتتمثل بيئة البنك المحيطة به من البنوك المنافسة والبنك المركزي والعملاء والقوانين المالية والاقتصادية والفنية التي تحكم عمل البنك وتوظيفه لسياسات مالية محددة أو استخدامه لأجهزة فنية معينة.

والعناصر المكونة له من نظم فرعية كالدوائر والأقسام، مع توضيح لحدود النظام وبيئته الداخلية والخارجية والمؤثرات الخارجية على النظام المصرفي من النواحي الفنية والتشريعية والقانونية والسوقية والاجتماعية.

¹ عبده نعمان الشريف، دور نظم المعلومات في إدارة المؤسسات الحكومية -حالة وزارة التربية والتعليم الجمهورية اليمنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص26

² سمير إسماعيل محمد مصطفى، تحليل النظم منظومات الإدارة بالمعلومات، دار الطباعة، القاهرة، مصر، 2002، ص44

5. بيئة النظام المصرفي:¹

مادام للنظام البنكي هدف يحققه فيجب أن تكون له مع البيئة المحيطة به مباشرة علاقات تبادلية، ويتوقف حجم هذه العلاقات على مدى حاجة النظام البنكي إلى البيئة المحيطة به ومدى حاجة البيئة إليه. ومن منظور النظم تقسم بيئة النظام البنكي إلى ثلاثة أنواع هي البيئة الداخلية والخارجية والبعيدة.

- **البيئة الداخلية:** وهي البيئة اللصيقة بالنظام وبالنسبة للبنوك يمكن اعتبار الأقسام المالية والإدارية والمحاسبية والتسويقية والفنية عبارة عن بيئة داخلية.
- **البيئة الخارجية:** وهي البيئة الأكبر التي تحيط بالبيئة الداخلية، وتعتبر نظاما أكبر له حدوده وأهدافه.

فبالنسبة للبنك تعتبر المنطقة الجغرافية الموجود فيها البنك بكل عناصرها من عملاء ومجتمع محيط والمدينة والدولة ممثلة بالحكومة والبنك المركزي هي مكونات البيئة الخارجية للبنك.

6. ماهية البيانات، المعلومات، والمعرفة:

إن أغلب التعريفات للمعلومات الواردة في الأدبيات تنطوي على أن المعلومات هي بيانات عولجت من أجل تحويلها إلى نتائج (معلومات) لذلك يجدر بنا تعريف البيانات قبل تعريفنا للمعلومات

7. ماهية البيانات:

- **مفهوم البيانات:** يمكن ان تعرف البيانات على انها: "عبارة عن الحروف والجمل والعبارات والأرقام والرموز غير منظمة وغير مترابطة بموضوع واحد، والتي قد لا يستفاد منها في شكلها الحالي

¹ برهان غسان سلمان، أثر استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات على الخدمات المصرفية المتكاملة في البنوك التجارية الأردنية "من منظور القيادات المصرفية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، عمان، الاردن، 2000،

إلا بعد تطويرها من خلال عمليات التحليل والشرح، و التي إذا ما فرزت و صنفت و بويت و نظمت فإن هذه البيانات تتحول إلى معلومات¹

- خصائص البيانات: للحصول على معلومات صحيحة يجب أن تكون البيانات:

- أ. جامعة تشمل الموضوع دون تفصيل زائد.
- ب. ذات علاقة منطقية بالموضوع.
- ج. مختصرة ولكن دون إخلال بالمعنى.
- د. دقيقة و ليس بها أخطاء.
- هـ. أن يكون إحضار البيانات في توقيت مناسب.
- و. أن تكون معبرة عن الحقائق الملموسة.
- ز. وجود تناسق بينها و عدم وجود تعارض.
- ح. حآن تكون البيانات متلاحقة و تسير في تتابع سليم و تزداد حسب زيادة العمل و النتائج.

- أنواع البيانات: تنقسم البيانات إلى:²

أ- البيانات الداخلية: وهي البيانات التي تتداول داخل المنشأة، حيث تسجل و تحلل في الدراسات الداخلية وفي الاستفادة منها في العمل اليومي، وفي تقييم الأداء، و في تطبيق النظم المختلفة داخل المنشأة، وكذا يمكن أن يطلق عليها البيانات الداخلية التي تأخذ صفة الدورية.

ب- البيانات الخارجية: وتكون في شكل نشرات تصدر خارج إطار المؤسسة، وهي تحتوي الكثير من البيانات عن منتجات المنشأة أو خدماتها، و بعض هذه البيانات تصدر في شكل مجلات، خطابات للمعلومات ترسل إلى البنوك و السماسرة، العملاء، الموردين أو المساهمين، كما قد تصدر في شكل تقارير

¹ ايمان السمارائي، هيثم الزعبي، نظم المعلومات الادارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2004، ص24.

² أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة للاتصالات -المعلومات - القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص183.

مالية سنوية أو في شكل نماذج خاصة للمعاهد الوطنية للإحصاء، كما قد تشمل هذه البيانات الحسابات الختامية و الميزانية العمومية للمؤسسة...

ج- البيانات الخاصة بالحاسبات الإلكترونية: حيث تقوم الحاسبات الإلكترونية بالكثير من العمليات مثل التسجيل و التخزين و البرمجة و التحليل والاسترجاع والرقابة وغير ذلك، والمهم في أن هذه الأجهزة تتطلب إعداد البيانات والقراءات والإحصاءات بطريقة معينة، وإعطائها رموزاً معينة، حتى يسهل إدخالها إلى هذه الأجهزة و إخراج النتائج المطلوبة بأسرع وقت ممكن.

8. ماهية المعلومات:

- مفهوم المعلومة : وكلمة المعلومات الأجنبية information اشتقت من الأصل اللاتيني الذي كان يعني "تعلم المعرفة و نقلها" و في فرنسا في العصور الوسطى تشير هذه الكلمة إلى عمليات جمع المعلومات و نقلها و توثيقها رسمياً. وتعرف المعلومات بانها "البيانات التي خضعت للمعالجة و التحليل والتفسير بهدف استخراج المقارنات و المؤشرات و العلاقات التي تربط الحقائق و الأفكار و الظواهر بعضها مع بعض"¹

كما تعرف بأنها: "المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلاً، والتي لها قيمة محركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها"²

كما يرى البعض بان أن المعلومات: "تخفض عدم التأكد فهي تغير الاحتمالات المتعلقة بالنواتج المتوقعة في موقف قرارى معين و بالتالي فهي تؤثر على القيمة في عملية القرار"⁽³⁾

وتمثل المعلومات حلقة الوصل بين البيانات من جهة وبين المعرفة من جهة أخرى، حيث يتم الحصول على المعرفة من خلال: البحث والدراسة والتعلم والايخبار والبيانات والمعلومات الواقعية مثل:

¹ عثمان الكيلاني، وآخرون، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 115

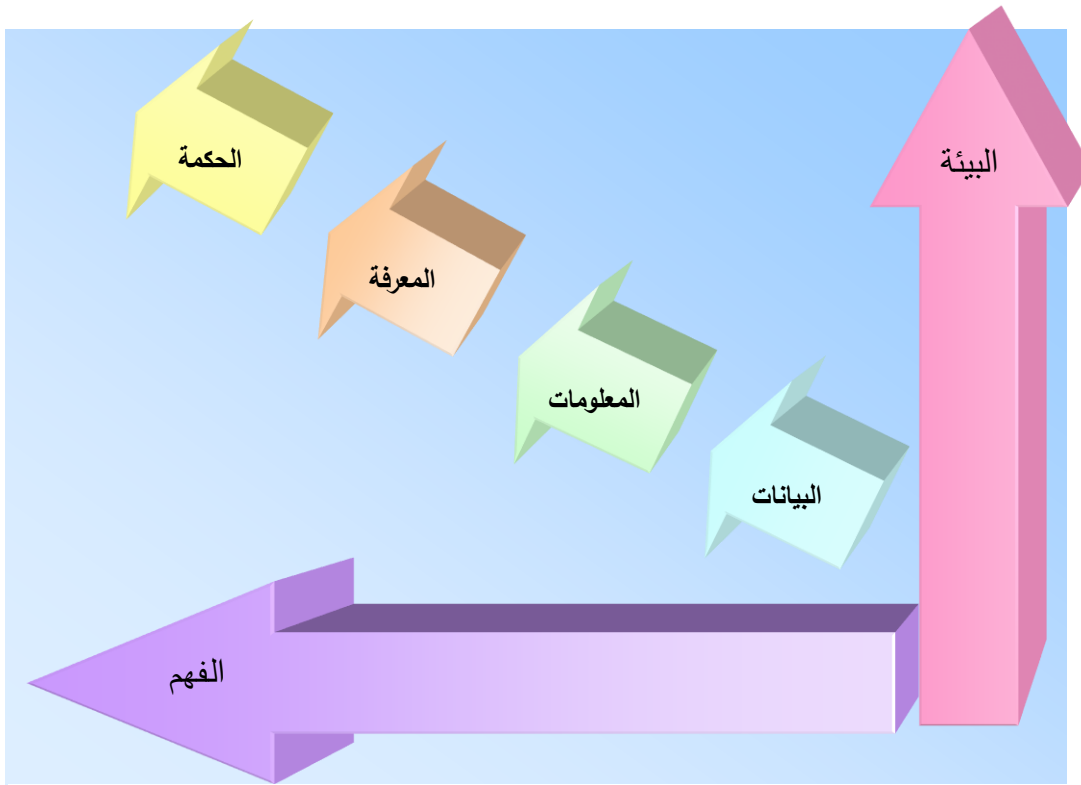
² اسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، إسكندرية، مصر، 2000، ص 97.

⁽³⁾ صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية و الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2008، ص 23.

(المقاييس والاحصاءات) والتي يمكن استخدامها كقاعدة: للتفكير والمناقشة وحساب المعلومات بأسلوب رياضي ومن ثم يمكن نقلها ومعالجتها وتحويلها بشكل رقمي.¹

والشكل الموالي يوضح الترتيب يمثل اتجاه ترقية البيانات إلى معلومات والمعلومات إلى معرفة ثم إلى نتائجها الاخير وهو الحكمة.

الشكل رقم (05): الترتيب التسلسلي للبيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة.



Source: Thomes, D., "Basic Concept of Knowledge Management", 2004, p: 17.

<http://www.hbs.working.knowledge.hbs.edu/pubiterm.jhtml?>

¹ Janisse, James J., "An Analysis of the Information Technology (IT) Attitudes, Cognitions, and Anxieties of Corporate Leader At the Phillips Plastics Corporation", Master of Science Degree, University of Wisconsin-Stout, 2002, p11

أما J. C. COURBON فيعطي للمعلومة ثلاث أوجه مختلفة¹:

• **المعلومات كمورد:** تعتبر المعلومة تدفق يجتاز المنظمة بنفس الطريقة التي تجتازها المواد الأولية و المنتجات الوسيطة و النهائية، النقود، العمال أو وسائل الإنتاج. والهدف من هذا التدفق هو الحصول على معرفة دقيقة عن التدفقات الأخرى بغية اتخاذ القرارات.

• **المعلومات كمقلص للتكاليف:** في حالة اعتماد المؤسسة استراتيجية التحكم من خلال التكاليف، فعليها أن تعمل جاهدة عل تخفيض أسعار تكلفتها. و لتحقيق ذلك، تلجأ إلى أنظمة إنتاج متطورة جداً، بمعنى تلك التي تعتمد على العمل الأوتوماتيكي وبحجم يضمن إقتصاديات السلم Economie d'échelle، والتي بدورها تضمن أسعار تكلفة بحد أدنى. و حتى عمليتي التوزيع و التخزين تحتاجان بدورهما إلى إمدادات صارمة. ومن بين الوسائل التي تسمح بجعل هذه الاختيارات ممكنة التحقيق هي اللجوء إلى معلوماتية ذات طاقة عالية سواء على مستوى تسيير مسارات التصنيع المدمجة أو على مستوى الإمدادات المرتبطة بالتموينات، المبادلات ما بين المصانع أو على مستوى التوزيع.

• **المعلومات كأداة للمنافسة:** إذا استطاعت المؤسسة استغلال تكنولوجيا معالجة المعلومات في تصور المنتج بالمعنى الواسع، فيإمكانها الاستجابة في أسرع وقت ممكن و بصفة أدق لأي زيون عن حالة طلبيته قيد الإنجاز و منه الوصول إلى أحسن نوعية، مما يجعل المنتج في مركز أقوى من حيث المنافسة.

وبالتالي فإن كلا من البيانات والمعلومات مفاهيم نسبية، فما قد يعتبر معلومات لشخص معين قد يعتبره شخص آخر بيانات خام، بل إن المعلومة يمكن أن تكون بيان خام لنفس الفرد في موقف مختلف.

¹درحمن هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات مساعد على اتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية - فرع نقود ومالية،

جامعة يوسف بن خدة - الجزائر، 2005، ص58.

9. أنواع المعلومات وخصائصها:

- أنواع المعلومات: تختلف احتياجات متخذي القرارات من المعلومات وبالتالي فهناك العديد من المعايير التي يمكن تصنيف المعلومات وفقا لها ويمكن توضيحها فيما يلي:¹

• على أساس رسميتها: وتقسم المعلومات إلى معلومات رسمية ومعلومات غير رسمية

فالمعلومات الرسمية تشكل الجزء الأكبر المتداول في المؤسسة فهي محددة من قبل الإدارة وتتمتع بميزات كونها مؤرخة وتتبع قنوات أو طرق محددة سابقا، وهي كل المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات داخل المنظمة، أما المعلومات غير الرسمية فهي غير محددة وتتبع طرق غير معروفة كالإشاعات.

• على أساس وظيفة المنشأة: وتقسم المعلومات حسب هذا المعيار إلى معلومات متعلقة بالإنتاج،

بالتسويق، بالتمويل، بالموارد البشرية، بالخدمات الإدارية وبالبحث والتطوير.

• على أساس الوظيفة الادارية التي تخدمها المعلومات: وتقسم المعلومات إلى معلومات

رقابية، معلومات تخطيطية، معلومات تنظيمية، معلومات توظيفية، معلومات اتخاذ القرارات.

• على أساس استخدامها في العمل الاداري: وتصنف إلى معلومات إنمائية، إنجازية، تعليمية،

إنتاجية، حيث ان المعلومات الإنمائية هي التي يحتاجها الإداري في تطوير وتنمية القدرات وتوسيع المدارك في مجال العمل والحياة، مثل المعلومات التي يتلقاها المتدربون من الدورات التدريبية، اما المعلومات الإنجازية فهي المعلومات التي يحتاجها الإداري في اتخاذ قرار وإنجاز عمل أو مشروع مثل اتخاذ قرار بتعيين موظف، أو شراء جهاز... إلخ، واما المعلومات التعليمية فتتمثل في المعلومات التي تحتاجها الإدارة في المؤسسات التعليمية مثل الجامعات والمعاهد والمدارس، اما بالنسبة للمعلومات الانتاجية فهي المعلومات التي تفيد إجراء البحوث التطبيقية وفي تطوير وسائل الإنتاج واستثمار الموارد الطبيعية والإمكانيات المتاحة بشكل أحسن كمعلومات سلعة معينة

¹ أحمد فوزي ملوخية، مرجع سابق، ص، 51.

• على أساس مصدر المعلومات: يمكن تقسيم المعلومات حسب هذا المعيار إلى معلومات

داخلية وأخرى خارجية.

فالمعلومة الداخلية هي التي تنتج من طرف المؤسسة بنفسها بحيث نجدها في شكل ملفات، إحصائيات، وتقارير لمختلف المصالح، توجيهات وتعليمات... الخ وتعكس الحقائق المتعلقة بالأحداث والوقائع المتصلة بسير العمل في مختلف وحدات المنظمة (كالإنتاج، والمبيعات والمخزون، والمشتريات والمحاسبة، وشؤون الموظفين وغيرها).

أما المعلومات الخارجية فهي التي تصدر من خارج المؤسسة كالهيئات الرسمية، قاعدة المعطيات وشبكات المعلومة... الخ. وتعكس الحقائق عن الأحداث والوقائع الجارية خارج المنظمة المتعلقة بمجال اهتمام وعمل المنظمة (كالأسواق والمنافسين والأسعار، والتشريعات والتوجيهات الحكومية وغيرها)

كما يمكن تصنيف المعلومات وفقا لهذا المعيار إلى معلومات أولية ومعلومات ثانوية، حيث أن المعلومات الأولية هي التي يتم الحصول عليها من مصدرها الأساسي.

أما المعلومات الثانوية فهي المعلومات التي يتم الحصول عليها من مصادر أخرى غير المصدر الأساسي الأصلي.

• على أساس درجة التغيير: حيث تقسم المعلومات إلى ثابتة ومتغيرة.

حيث تتميز المعلومة الثابتة في معظم الأحيان بعدم تغيرها مثل تاريخ الميلاد، في حين أن المعلومة المتغيرة فهي مؤقتة وتتغير مع مرور الزمن نتيجة عوامل عدة مثل الاسعار، المبيعات.

• على اساس المستوى الهرمي للمؤسسة: أين نجد معلومات تشغيلية، تكتيكية ومعلومات

استراتيجية

المعلومات التنفيذية: وهي المعلومات التفصيلية المتعلقة بالأحداث والعمليات اليومية المختلفة

التي تجري داخل المنظمة، وهذه المعلومات ضرورية لأداء العمليات والمهام الوظيفية المختلفة.

المعلومات التكتيكية(الوظيفية): وهي ذات طبيعة وصفية و تاريخية وتتعلق بالآداء الحالي في المنظمة وتغطي فترة مستقبلية قصيرة (سنة غالبا)، وتتعلق هذه المعلومات غالبا بتنفيذ الأنشطة الوظيفية المختلفة في المنظمة(إنتاج- مشتريات- مبيعات- وغيرها) وفقا للإستراتيجيات الموضوعة من قبل الإدارة العليا.

المعلومات الاستراتيجية: وهي المعلومات المتعلقة بفترة زمنية مستقبلية طويلة نسبيا. تصف هذه المعلومات أهداف وإستراتيجيات المنظمة والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتتميز بكونها تأتي من مصادر خارجية و تتعلق بالمنافسين و الزبائن والموردين والبيانات الإقتصادية والتشريعات الحكومية كما تتضمن التنبؤات والتوقعات حول الإتجاهات المستقبلية للمتغيرات الإقتصادية المختلفة.

- خصائص المعلومات:

حتى يمكن للمعلومات أن تؤدي إلى زيادة معرفة المسير ومنتخذ القرارات بالأسلوب والوقت الملائمين لابد وأن تتوفر فيها بعض الخصائص نلخصها باختصار في الابعاد الثلاثة التالية¹:

1- البعد الزمني: ويضم الخصائص التالية

- ملائمة التوقيت: لابد من الاهتمام بتوفير المعلومات بالزمن المناسب الذي نريده لكي تكون المعلومة متاحة لاتخاذ القرار قبل حدوث موقف حرج أو فقدان فرصة معينة فقد تكون المعلومة مفيدة في الوقت الحاضر ولكنها غير ملائمة بعد فترة قصيرة.
- التداول والحدثة: أي تكون المعلومات مجددة وحديثة للاستفادة منها عند تقديمها وتداولها في المنظمة حيث تلعب الحدثة دورا هاما في جودة المعلومات.
- الفترة الزمنية: حيث تغطي المعلومة الفترة الزمنية الصحيحة بحيث يستطيع المدير الحصول عليها لتقييم عن ما يحدث لاحقا وعن ما حدث في الماضي وما توقع حدوثه في المستقبل.

¹ O'Brien J.A.، Introduction Aux Systèmes d'Information- un outil essentiel pour l'entreprise branchée، Chenelière McGraw-Hill، Montréal (Québec) Canada، 2eme Edition، 2003، p480.

2- بعد المحتوى: ويتجسد بما يلي

- **الدقة:** أي ان تكون المعلومات صحيحة خالية من الأخطاء أثناء إنتاج وتجميع والتقارير عن هذه المعلومات، حيث تساهم دقة المعلومات في جودة القرار وكذلك تجنب القرارات الخاطئة وتقلل من التكلفة وإهدار الوقت.
- **الصدق والثبات:** يجب أن تكون المعلومات المتجمعة صادقة وصحيحة وتطابق مع معطيات الواقع شكلا ومضمونا.
- **الواقعية:** أن تكون مرتبطة بالواقع واحتياجات المستفيدين مع التأكد من خلو المعلومات من التحيز للوصول إلى قرارات رشيدة والمعلومات الغير واقعية تؤدي إلى قرارات خاطئة.
- **الملائمة:** أي أن تكون المعلومات مفيدة وملائمة ووثيقة الصلة ومفيدة في تحسين القرار.
- **الشمولية:** هي قدرة المعلومات على إعطاء صورة كاملة عن المشكلة أو عن حقائق ظاهرة مع تقديم بدائل الحلول المختلفة لها حيث تتمكن الإدارة من النجاح في المهام والقرارات.

3- البعد الشكلي: ويتضمن:

- **الوضوح:** تقديم المعلومات بشكل يسهل فهمها من قبل المستخدم من قبل المستخدم وخالية من الغموض للوصول إلى قرارات صائبة، فالمعلومات الغامضة غير المفهومة لن تكون لها أي قيمة حتى ولو كانت ملائمة وتم تقديمها في الوقت المناسب لمتخذ القرار.
- **الترتيب:** أي تقديم المعلومات بشكل صحيح بطريقة متناسقة ضمن معايير موحدة كي يتم تنظيم الاستفادة منها.
- **المرونة:** قابلية المعلومات على التكيف لأكثر من مستخدم أو أكثر من تطبيق ومتوفرة بشكل مرئي.

(1) **التقديم:** وهي طريقة تقديم المعلومات بشكل مناسب ممكن تكون مختصرة أو تفصيلية أو بشكل وصفي أو كمي، من الضروري عرض المعلومات بطريقة مناسبة وتطويعها ومعالجتها وجعلها قابلة للاستخدام من ما يعظم الاستفادة منها

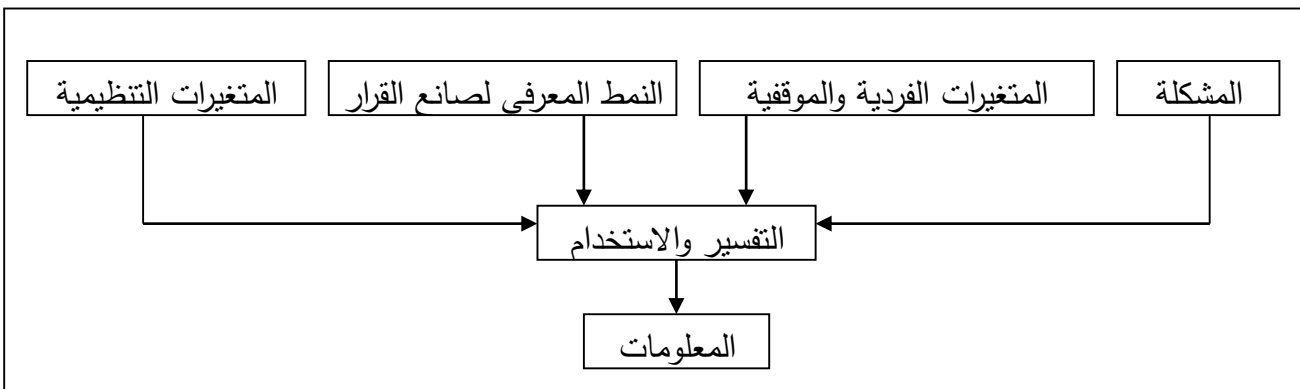
(2) الوسائط: هي وسيلة يمكن عرض المعلومة باختيار الوسائط السليمة إذ يمكن أن تقدم على ورق مطبوع أو فيديو أو أي وسيلة أخرى.

تفسير المعلومات: من خلال التعاريف السابقة للمعلومات تتضح لنا الاختلافات حول دلالاتها وذلك وفقا لمتلقي أو مستقبل المعلومة، والهدف من الحصول على المعلومات، أي أن الأمر يتوقف على تفسير المعلومة، وبذلك فإن هناك مدخلين لتفسير المعلومات، وفيما يلي نعرض كلا المدخلين:¹

1-التفسير السياقي للمعلومات (تفسير المعلومات في ضوء السياق الذي تستخدم فيه):

هناك أربعة عوامل تؤثر على تفسير المعلومات واستخدامها هي الوضع التنظيمي أو المتغيرات التنظيمية، النمط الذهني أو المعرفي للمتخذ القرار، والعوامل أو المتغيرات الشخصية والموقفية وأخيرا المشكلة محل القرار، والشكل التالي يوضح هذه العوامل.

الشكل رقم(06): التفسير السياقي للمعلومات



المصدر: إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص53

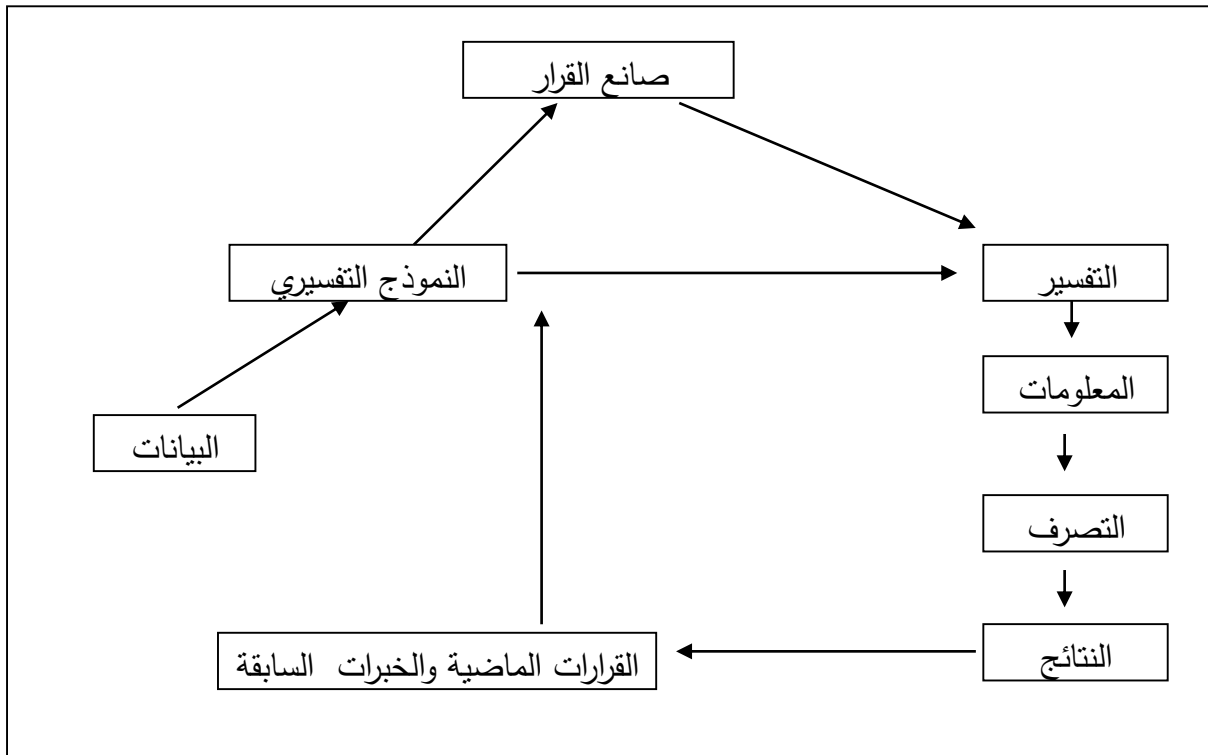
فطبيعة المشكلة محل اتخاذ القرار تؤثر على تفسير المعلومات، فكلما زادت أهمية القرار تطلب الأمر اهتماما أكبر بتحليل البيانات مقارنة بالقرار الأقل أهمية، كما أن المتغيرات التنظيمية تؤثر في طريقة معالجة متخذ القرار للمشكلة، فالطريقة التي يعالج بها المستخدم البسيط في مؤسسة كبيرة

¹ إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص53

للمشكلات عمله تختلف عن الطريقة التي يستخدمها المدير العام مثلا في هذه المؤسسة لمواجهة مشكلات إدارته للمؤسسة، بالإضافة إلى أن النمط المعرفي لصانع القرار يؤثر في طريقة تفسيره للمعلومات التي يتلقاها، و ذلك باختلاف أفكار و طرق تفكير بين الأفراد، كما تؤثر المتغيرات الشخصية و الموقفية على تفسير المعلومات.

2- النموذج التفسيري للمعلومات: و وفق هذا المدخل يقوم مستخدم المعلومات بتكوين و تطوير نماذج لتفسير المعلومات، وبعد النموذج البديهي أقرب النماذج احتمالا للاستخدام و تفسير المعلومات، حيث يستتبط متخذ القرارات هذا النموذج عن طريق الاستقراء، ويتأثر هذا النموذج كثيرا بمعتقداته، و يبين الشكل التالي مثلا لهذا النموذج.

الشكل رقم(07): النموذج التفسيري للمعلومات



المصدر: إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص54

فبعد اختيار متخذ القرار للنموذج التفسيري للمعلومات يبدأ باستخدامه استخداماً استنباطياً، أي يلاحظ البيانات ويبنى قراراته بناء على تفسير النموذج لهذه البيانات، ويمكن تعديل هذا النموذج وذلك بناء على الخبرة من استخدامه والقرارات السابقة.

من الناحية العلمية، يجب التمييز بين حالة المعلومات الساكنة كما هي موجودة في الكتب، وحالتها الدينامية بمعنى عملية استيعابها وفهمها والتي تزيد من مقدرة الفرد على التصرف واتخاذ القرارات الفعالة بالاستناد عليها. وبالتالي فإن الحالة الدينامية للمعلومات تحولها إلى معرفة.

الفرع الثاني: مفهوم نظم المعلومات الادارية

1. تعريف مختلفة لنظم المعلومات الادارية

قبل التطرق الى تعريف نظم المعلومات المحوسبة يجدر بنا اولا تعريف نظم المعلومات

- يمكن تعريف نظم المعلومات على انها "النظام الذي يقوم يدوياً أو آلياً بجمع المعلومات وتنظيمها وتخزينها ومعالجتها وعرض أشكالها (البيانات الخام، البيانات التي تعرضت للتحليل، المعرفة)، وبأي من الوسائل النصية والمرئية والصوتية من حيث المبدأ، فإن أي نظام للتسجيل والاسترجاع يعد نظاماً للمعلومات، مثل دفتر العناوين وأرقام الهواتف، ولكن البعد الحقيقي لنظم المعلومات الحديثة هو استخدام تقنيات المعلومات التي تسمح بواسطة الحواسيب جمع كمية هائلة من البيانات وتخزينها ومعالجتها بسرعة هائلة ودقة متناهية.¹

- نظم المعلومات هي "مجموعة من الإجراءات التي تضمن تجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع الرقابة والقرار داخل المنظمة"².

¹ البياتي، شهاب، نظم المعلومات الادارية، مدخل معاصر، ط 1، مركز الأمين للطباعة والنشر، صنعاء 2010، ص 29.

² أحمد فوزي ملوخية، مرجع سابق، ص. 52.

- ويمكن تعريفها كذلك على " كونها مجموعة منظمة من الأفراد و المعدات و البرامج و شبكات الاتصال وموارد البيانات و التي تقوم بتجميع وتخزين و توزيع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة داخل المنظمة"¹.

اما نظم المعلومات الإدارية، فيمكن تعريفها كمايلي:

- نظم ضبط وتحكم مصممة لتحويل و نقل المعلومات بين المستويات الإدارية بعد تجهيزها وتحديثها لكي تتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات بشكل صائب و بأفضل السبل.

- كما تعرف نظم المعلومات الإدارية بانها: " مجموعة منظمة من الوسائل التي توفر معلومات عن الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل فيما يتعلق بأنشطة وعمليات المنشأة وأيضاً بما يحدث في بيئتهما الخارجية والتي تؤدي إلى تدعيم وظائف التخطيط والرقابة والعمليات في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات في التوقيت المناسب لصانع القرار."²

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بان نظم المعلومات الإدارية هي نظم محوسبة تضم مجموعة مترابطة من المكونات المادية اجهزة الحاسوب وملحقاتها HardWare و غير المادية و المتمثلة في الأفراد و قواعد البيانات، والبرمجيات Soft Ware و الاتصالات و الإجراءات التي تعمل بطريقة متكاملة لتجميع و تخزين ثم تحويل البيانات إلى معلومات تفيد عملية اتخاذ القرار.

2. الفرق بين نظام المعلومات، تكنولوجيا المعلومات و نظام الإعلام الآلي.

يجب التفرقة بين نظام المعلومات، تكنولوجيا المعلومات ونظام الإعلام الآلي، حيث أن هذا الأخير لا يعد نظاماً للمعلومات، وإنما يعتبر وسيلة وأداة من أجل خدمة نظام المعلومات بغية تحسين أدائه³، وذلك من خلال ما يوفره من معدات وآلات تكنولوجية تعتمد أساساً على الحواسيب، والتي من

¹ منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية والتطبيقات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003. ص.21.

² إبراهيم سلطان، المرجع السابق، ص 252

³ DELMOND ET AUTRES، 'managment des systèmes d'information' DUNOD، paris، 2003، p110

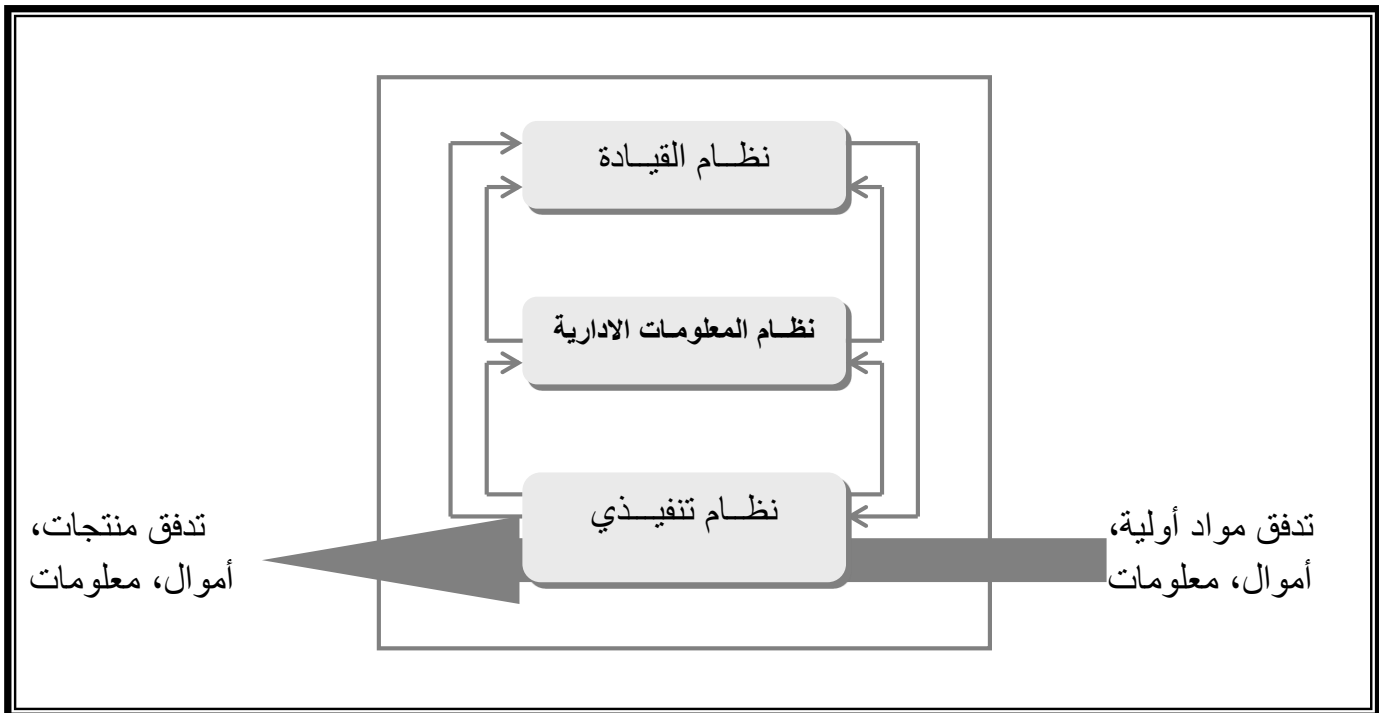
خلالها يمكن توفير الجهد، الوقت والمال، اما تكنولوجيا المعلومات فهي تطوير واستعمال الاجهزة والبرمجيات والتطبيقات والاجراءات والنظم المشتركة في عملية معالجة البيانات منطرف نظام المعلومات.

الفرع الثالث: مكانة ودور نظم المعلومات الادارية:

1. يمكن اعتبار نظم المعلومات الادارية كنظام جزئي في المؤسسة، فهي مرتبطة بالنظام التنفيذي (الذي يحقق النشاطات) ونظام القيادة (الذي يحدد الأهداف ويتخذ القرارات)¹

أين تلعب نظم المعلومات الادارية دور خاص من خلال التنسيق بين هذين النظامين الجزئيين. يهتم النظام التنفيذي بتحويل المدخلات إلى مخرجات بغرض تحقيق الأهداف المسطرة من طرف نظام القيادة، هذا الأخير يعدل ويراقب النظام التنفيذي بإصدار قرارات خاصة بعمله. وهذا حسب ما يوضحه لنا الشكل رقم (08)، أين يبين مستوى القرار ومستوى التنفيذ ومكانة نظم المعلومات الادارية.

الشكل رقم (08): مكانة نظام المعلومات في المؤسسة



المصدر: Michelle;patrick gilletOp.Cit.p310

¹Michelle gillet ; Patrick gillet ; management des systemes d'information-manuel et applicatios ; DUNOD، paris ، 2008، p310

2. أهداف نظم المعلومات الإدارية:¹

- ربط النظم الفرعية للمنظمة مع بعضها في نظام متكامل بما يسمح بتدفق البيانات و المعلومات بين تلك النظم و بما يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين أنشطة تلك النظم.
- المساعدة في ربط أهداف النظم الفرعية بالمنظمة بالهدف العام للمنظمة، و بالتالي المساهمة في تحقيق هذا الهدف.
- المساعدة و المساندة في عملية صنع و اتخاذ القرار في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفير المعلومات اللازمة لتلك القرارات و في التوقيت المناسب.
- توفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط و الرقابة، في المكان و الوقت و الشكل المناسب.
- الرقابة على عملية تداول البيانات و المعلومات وحفظها.
- تهدف نظم المعلومات الإدارية إلى تطوير أداء المنظمات من خلال ما تتيحه من معلومات عن تنفيذ الخطط و المشروعات.
- مساعدة المسيرين في عملية اتخاذ القرارات والتخفيض من عدم التأكد وذلك بالقيام بالعملية التحليلية عند الحصول على المعلومات الداخلية والخارجية.
- يسمح بتكوين وصف تاريخي لأحوال المؤسسة وذلك بالمراقبة المستمرة التي تسهل من اكتشاف الأخطاء التي يحتمل وقوعها.
- التنسيق والاتصال بين مختلف المصالح عن طريق تبادل المعلومات والوثائق المرافقة لمختلف التدفقات.

3. مميزات نظم المعلومات الإدارية

تتميز نظم المعلومات الادارية بمميزات متعددة اهمها:²

- القدرة على في تحقيق الاتصال المتبادل من خلال التزويد باتصالات سريعة و دقيقة و قليلة التكاليف ما بين مستويات و وظائف المنظمة لتسهيل انسياب المعلومات داخل المنظمة نفسها مع محيطها الخارجي.

¹ أحمد فوزي ملوخية، مرجع سابق، ص.75.

² ايمان السمارائي، هيثم الزعبي، مرجع سابق، ص.53.

- تتميز بالقدرة الفائقة على تخزين و معالجة حجم هائل من المعلومات و بمساحة قليلة وطريقة يمكن الوصول إليها بسهولة و دقة و من مناطق بعيدة جدا بتكاليف قليلة.
- تعتبر نظم آلية تستخدم في معالجة المعلومات معالجة حاسوبية آلية.
- تعتبر نظم المعلومات الإدارية نظم مفتوحة تؤثر و تتأثر بالبيئة الخارجية.
- نظم المعلومات الإدارية هي نظم إنسانية أي أنها من صنع الإنسان و قابلة للتطوير من قبل الإنسان.
- نظم المعلومات الإدارية هي نظم عملية تجريبية أي قابلة للتطبيق و التأكد من نتائجها وهي نظم مفاهيمية أي تستند إلى مفاهيم أساسية.
- نظم المعلومات الإدارية هي نظم مرنة يمكن تطويرها و تعديلها و تحديثها حسب احتياجات ومتطلبات المرحلة التي تمر بها.
- نظم المعلومات الإدارية هي نظم معلوماتية أي موردها الأساسي هو المعلومات، وهي بذلك تسمح باتخاذ القرارات الصائبة من خلال توفير المعلومات الدقيقة عن فعاليات المنظمة.

إذن حتى تكمل نظم المعلومات الادارية دورها بصفة عامة فانه يجب أن تحقق عدة شروط كالثقة، الفعالية، المنفعة، السرعة وسرية المعلومات¹؛ هذه الأخيرة يتم حفظها، تحليلها وتخزينها بطريقة تسمح بتوفرها على كل مستويات التسيير دون احتكارها، وبالتالي تملك نظم المعلومات وظائف تجعلها تحقق هذا الدور. فما هي هذه الوظائف؟

4. وظائف نظم المعلومات الادارية: تقوم نظم المعلومات الادارية بخمسة وظائف أساسية وهي:²

- **إدخال البيانات:** يتم تجميع البيانات الضرورية للمؤسسة وحيازتها بالطرق الأكثر سرعة ومردودية عن طريق التردد واليقظة المستمرين و إعدادها للتشغيل عن طريق القيام بعملية إدخال البيانات و التي تشمل على أنشطة مثل التسجيل و التحرير و عادة ما يتم إدخال البيانات مباشرة إلى

¹ Michelle;patrick gillet، Op.Cit.p310.

² كمال الدين مصطفى الدهراوي، سمير كامل محمد، نظم المعلومات المحاسبية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص ص 19-20.

الحاسب الآلي و يتم تسجيل البيانات على وسيلة مثل: القرص المرن حتى يمكن للحاسب الآلي قراءتها عند التشغيل.

• **معالجة البيانات:** يتم إخضاع البيانات للعديد من المعالجات من تنظيم، ترميز وترتيب المعلومات بطريقة تسمح بإيجاد المهمة منها خدمة لاحتياجات المستخدم النهائي في عملية التسيير واتخاذ القرارات.

• **تحويل المدخلات الى مخرجات من المعلومات:** بعد عملية معالجة البيانات يتم انتاج المعلومات الملائمة الرسمية منها والقانونية لكافة المستخدمين النهائيين بالمؤسسة، التي تمكنهم من أداء وظائفهم والاستجابة لكافة التغيرات التي تحدث بالمحيط ؛ في شكل وثائق مثل الفواتير وكشف الحسابات و الرسائل و التقارير و الصور البيانية و التي يمكن أن تصل إلى المستخدم من خلال شاشة العرض أو في منتجات مطبوعة أو من خلال وسائط متعددة، مما يدعم عملية الاتصال بين مختلف المستويات بما يضمن التنسيق الجيد للنشاطات والوظائف.

• **أنشطة تخزين البيانات:** تعتبر عملية تخزين البيانات أحد أنشطة النظم الأساسية و هي عملية الاحتفاظ بالمعلومات في قواعد و ملفات و سجلات و حروف مما يسهل إعادة تشغيل البيانات أو مجرد استرجاعها.

• **الرقابة على أداء النظام:** يختص نشاط الرقابة بإصدار معلومات مرتدة حول أنشطة المدخلات و عمليات التشغيل و المخرجات و التخزين بغرض تعديل أي انحرافات في أداء تلك الأنشطة حتى يستطيع النظام توفير المنتجات المعلوماتية الملائمة لمستخدمي النظام.

يتطلب القيام بهذه الوظائف مجموعة من المكونات والموارد الواجب توفرها في نظم المعلومات الادارية، فما هي هذه المكونات والموارد؟

المطلب الثاني: موارد نظم المعلومات الادارية:

من خلال التعاريف السابقة لنظم المعلومات نلاحظ أنها تتكون من مجموعة من المكونات او الموارد لنظم المعلومات الادارية، التي يتم استخدامها للقيام باستقبال موارد البيانات وتحويلها إلى منتجات معلوماتية، وتتمثل في خمسة أنواع من الموارد و هي:¹

¹ منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص.29.

1. الموارد البشرية (المستخدمين النهائيين و أخصائيين النظم).
2. البيانات (قواعد البيانات و قواعد المعرفة).
3. البرمجيات (البرامج و الإجراءات).
4. المعدات (الآلات و الوسائط).
5. الشبكات (وسائل الإعلام و نظم تدعيم الشبكات).

وفيما يلي سنقوم بمناقشة موارد نظم المعلومات بمزيد من التفصيل.

الفرع الاول: الموارد البشرية :

إن وجود الأفراد ضروري لعمل أي نظام معلومات و هناك نوعان من الموارد البشرية اللازمة لنظم المعلومات و هما:¹

1. **المستخدمون النهائيون:** وهم الأشخاص الذين يستخدمون النظام بطريقة مباشرة و يستخدمون مخرجاته المجهزة بواسطة الآخرين، مثل ممثلوا الأقسام والإدارات المختلفة الأخرى من خارج قسم وإدارة نظم المعلومات، والذين تم تطوير التطبيقات من أجلهم.
2. **الاخصائيون في نظم المعلومات:** وهم الذين يطورون و يشغلون النظم و يشملون كل من مدراء ومخططين ومحلي النظم و مطوري البرامج و مشغلي النظام، واختصاصي الشبكات والاتصالات.

الفرع الثاني: موارد البيانات و البرمجيات:

- 1 **موارد البيانات:** أدركت المنظمات أخيرا أن البيانات تعتبر موردا انتظاميا مما ينبغي إدارته بفعالية لصالح جميع المستخدمين النهائيين في المنظمة. وعادة يتم الاحتفاظ بالبيانات داخل قواعد البيانات التي تتكون من مجموعة من الملفات والسجلات المرتبطة بطريقة منطقية.

¹ منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص30.

وتقوم قاعدة البيانات بتركيز العديد من السجلات التي كان يتم الاحتفاظ بها في ملفات منفصلة داخل إطار موحد يخدم العديد من التطبيقات أما القواعد و البيانات فهي مفصلة تحتوي على أشكال متعددة من المعرفة مثل الحقائق و القواعد و أمثلة واقعية على أفضل الممارسات الإدارية التي يتم القيام بها في التشغيل.

1.موارد البرمجيات: تشمل جميع أنواع و تعليمات تشغيل البيانات و تشمل كل من البرامج و الإجراءات و من أمثلة هذه الموارد:

- **برامج تشغيل النظام:** opération système والتي تتحكم في نظام تشغيل المعلومات مثل برامج Dos و Windows.
- **برامج التطبيقات:** Application software والتي تختص بتوجيه نظام التشغيل لخدمة احتياجات فئة معينة من المستخدمين.
- **الإجراءات:** و تتمثل في تعليمات التشغيل الموجهة لمستخدمين من نظم المعلومات مثل دليل استخدام برامج: Microsoft office.

الفرع الثالث: الموارد المادية(المعدات) وموارد الشبكات:

1.الموارد المادية(المعدات): وتتضمن الأجهزة المادية و المواد المستخدمة في تشغيل المعلومات و هي تشمل الحاسبات و الطرفيات و الوسائط و من أمثلة هذه المواد:

- **نظم الحاسب:** وتشمل وحدة التشغيل المركزية التي تتضمن المعالجة الدقيقة و هناك العديد من أحجام الحاسبات، صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم أو حاسبات محولة.

الطرفيات: وتشمل الفأرة، لوحة المفاتيح لإدخال البيانات، و الشاشة والطابعة لإخراج المعلومات و الأقراص و الشرائط الممغنطة لتخزين موارد البيانات.

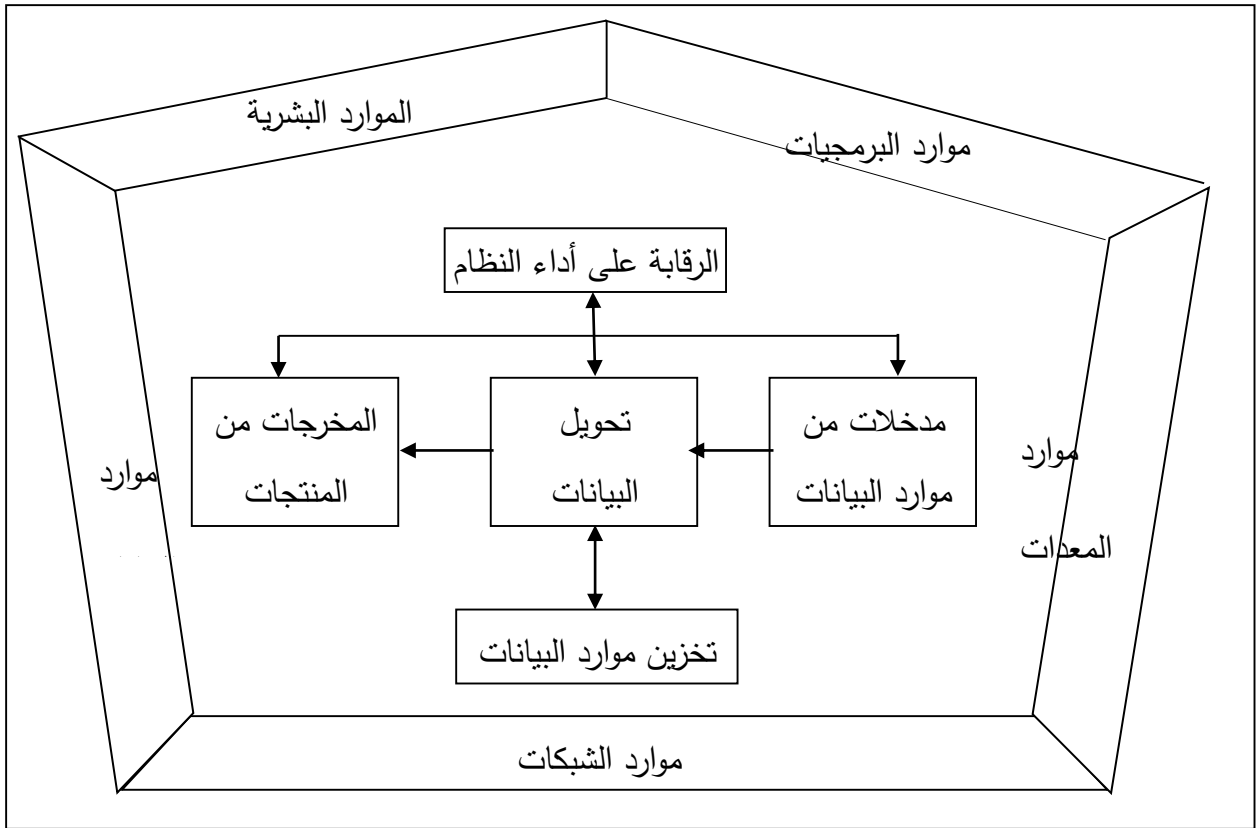
2.موارد الشبكات:

أصبحت الشبكات المعلوماتية مثل الانترنت و الانترنت و الاكسترانات ضرورية لقيام المنظمة بالتجارة والأعمال الالكترونية وتتكون الشبكات المعلوماتية عن بعد من الحاسبات، مشغل

الاتصالات.... وغيرها من الأجهزة المتصلة بوسائط الاتصالات و التي يتم التحكم فيها بواسطة برامج الاتصالات، و تشمل موارد الاتصالات:

- وسائط الاتصالات: مثل كابلات الألياف الصوتية والميكروويف والخلوي والأقمار الصناعية.
- نظم تدعيم الشبكة: وتشمل جميع الأفراد والمعدات والبرامج، وموارد البيانات التي تساهم مباشرة في تشغيل واستخدام شبكة الاتصالات مثل modem، ونظم تشغيل الشبكة، وبرامج التصفح على الانترنت.¹ ويوضح الشكل التالي مختلف موارد نظم المعلومات الادارية.

الشكل رقم (09): نموذج لمكونات وموارد نظم المعلومات الادارية



المصدر : James A.O'brien Op.CIT. p10.

¹ O'brien James A، Op.CIT. pp12-14.

المبحث الثاني: انواع نظم المعلومات الادارية

هناك العديد من التصنيفات والعديد من وجهات النظر حول انواع نظم المعلومات الادارية، لذلك سنحاول توضيح اهم هذه التصنيفات واهم انواع هذه النظم سواء التي تخدم المستويات الادارية او التي تخدم المجالات الوظيفية المختلفة في المنظمة وذلك بما يتوافق مع موضوع بحثنا.

المطلب الاول: تصنيفات نظم المعلومات الادارية

سنحاول تسليط الضوء على مختلف وجهات النظر حول نظم المعلومات الادارية، مع التركيز على تصنيف J. A.O'brien لنظم المعلومات الادارية باعتباره الاكثر وضوحا وذلك حسب راي الباحثة.

الفرع الاول: وجهات نظر مختلفة حول نظم المعلومات الادارية

تعددت وجهات النظر حول طبيعة نظم المعلومات الادارية ومجال استخدامها، فما هو مضمون كل منها؟

1. نظام المعلومات الإدارية يعتبر نظاما كلياً:

لقد كان هناك نوعان فقط من تطبيقات الحاسب الآلي هما: نظم معالجة البيانات ونظم المعلومات الإدارية، وذلك خلال الفترة من منتصف الستينات حتى منتصف السبعينات، وجذبت نظم المعلومات الإدارية اهتمام معظم الباحثين والدارسين والممارسين، وقد كان سائدا خلال هذه الفترة أن نظام المعلومات الإدارية يعتبر نظاما كلياً يسعى إلى إشباع كل احتياجات المديرين من المعلومات بصرف النظر عن المجالات الوظيفية التي يعملون فيها. ووفقاً لهذا المفهوم أظهرت تطبيقات نظم المعلومات الإدارية بعض الفشل في المراحل الأولى لاستخدامها، يرجع إلى سببين هما: عدم توافر الدراية الكافية لدى المديرين بكيفية استخدام الحاسب الآلي، وتوافر كم كبير من المعلومات نتيجة لاستخدام نظام المعلومات الإدارية، مما جعل المديرين يشكون من كثرة المعلومات لديهم.

2. إن نظام المعلومات الإدارية يتضمن كل تطبيقات الحاسب الآلي:

ساد اتجاه آخر فيما يتعلق بطبيعة نظام المعلومات الإدارية مؤداه أن هذا النظام يعتبر مظلة تضم كل نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي مثل نظم معالجة البيانات، ونظم دعم القرار، النظم الخبيرة...

إلا أن وجود مفهوم مؤداه أن نظم المعلومات الإدارية هو كل النظم السابقة أدى إلى ظهور مشكلة تصنيف بعض نظم المعلومات التي ظهرت مؤخرا مثل نظم دعم الإدارة العليا، ونظم المعلومات الوظيفية (نظام معلومات التسويق، ونظام معلومات التمويل... إلخ).

3. إن نظام المعلومات الإدارية يعتبر أحد تطبيقات الحاسب الآلي :

على عكس الاتجاه السابق فقد ساد اتجاه آخر مؤداه أن نظام المعلومات الإدارية يعبر عن أحد تطبيقات

الحاسب الآلي، وأنه يمثل مرحلة من مراحل تطور هذه التطبيقات، وأن كل هذه التطبيقات بما فيها نظم المعلومات الإدارية يطلق عليها نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي

الفرع الثاني: تصنيف J. A.O'brien لنظم المعلومات الادارية

ستركز الباحثة على التصنيف الذي قدمه J. A.O'brien، باعتباره الأكثر وضوحا والأكثر ازالة للغموض حول طبيعة نظم المعلومات الادارية، والموضح في مايلي:

يقسم James A.O'brien نظم المعلومات الادارية الى:¹

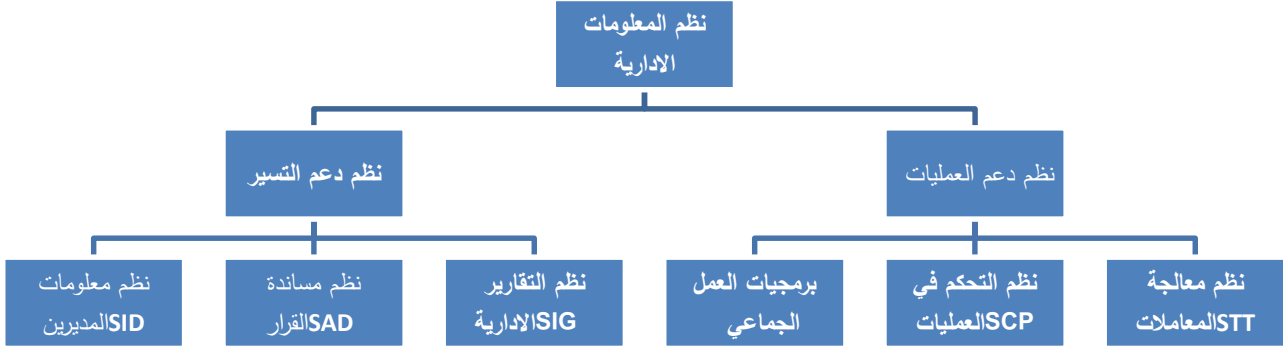
● **نظم دعم العمليات** Les Systèmes de Soutien des Opérations

● **نظم دعم التسيير** Les Systemes de Soutien à la Gestion

¹ O'Brien J.A. Op.Cit.P. 27.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم: (10) تصنيف نظم المعلومات الادارية



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على P.26، Op.Cit،O'Brien J.A.

• نظم دعم العمليات Les Systèmes de Soutien des Opérations

دورها الاساسي لا يتمثل في توفير انواع متعددة من المعلومات تتوافق بشكل خاص مع متطلبات واحتياجات المسيرين بل يتمثل في توفير العديد من انواع المعلومات التي يمكن الاستفادة منها داخل المنظمة وخارجها والمتعلقة بالمعالجة الكفوة للمعاملات، مراقبة عمليات التصنيع processus industriels، مساندة المشاركة والاتصال داخل المنظمة، وتحديث قواعد البيانات الخاصة بالمنظمة.

هذه النظم تنقسم بدورها الى الانواع التالية:

- نظم معالجة المعاملات les systèmes de traitement des transactions
- نظم التحكم في العمليات في العمليات les systemes de commande de processus
- برمجيات العمل الجماعي Les collecticiels او ما يعرف باللغة الانجليزية بـ Groupware

وفيمالي توضيح لمختلف هذه الانواع :

•نظم معالجة المعاملات les systemes de traitement des transactions (STT)

من اهم انواع نظم دعم العمليات، والتي تسمح بتسجيل ومعالجة البيانات الناتجة عن المعاملات التجارية.

ويهدف هذا النوع من نظم المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المؤسسة، ويعتمد هذا النظام على الحاسب الآلي لتسجيل البيانات الروتينية اليومية التي تتم في مجالات النشاط المختلفة مثل الأجور، وتتمتع (STT) بخاصيتين أساسيتين:

رسم حدود المؤسسة وبيئتها من خلال ربط العملاء بالمؤسسة وإدارتها. وبالتالي فان فشل (STT) يؤدي إلى فشل المؤسسة في حصولها على المدخلات من البيئة أو تصدير مخرجاتها إليها.

تعد (STT) بمثابة منتج المعلومات، التي تستخدم مع أنواع أخرى لنظم المعلومات سواء داخل المؤسسة أو خارجها حيث نلاحظ على هذا النوع من نظم المعلومات التشغيلية أنها تتعلق فقط بتسجيل وتشغيل بيانات الأنشطة باستمرار، فهي بيانات يومية أي تتعلق بالأعمال الروتينية.¹

-نظم التحكم في العمليات les systemes de commande de processus (SCP)

تسمح هذه النظم بالتحكم ومتابعة العمليات الصناعية les processus industriels أين يقوم الحاسوب بشكل أوتوماتيكي بتعديل وتكييف عمليات الإنتاج المادية مثال ذلك اثناء تكرير البترول هناك les détecteurs électroniques كواشف الكترونية مبروطة بالحواسيب الالكترونية للمراقبة والمتابعة المستمرة للعمليات الكيميائية القائمة، واحداث التعديلات اللازمة وبشكل فوري من اجل الرقابة على عملية التكرير.

¹ Laudon Kenneth، Jane Laudon، « Management des systèmes d'information » ، édition Pearson Education ، 9^eédition، Paris، 2006، P.41.

- برمجيات العمل الجماعي **Les collecticiels** او **Groupware**:

هذه النظم تسهل العمل الجماعي الاتصالات داخل فريق العمل او مجموعات العمل والتنسيق فيما بينهم الكترونيا، سواء كانوا في نفس المكان والزمان او باختلافهما، وبالتالي تحفزهم وتشجعهم على رفع انتاجيتهم. مثال ذلك عمال المعرفة الذين يمثلون جزء من فريق مكلف بمشروع معين، يمكنهم الاستعانة بالبريد الالكتروني لارسال او استقبال رسائل الكترونية، او استخدام videoconferences لعقد اجتماعات بطريقة الكترونية بهدف تنسيق نشاطاتهم.

هذا فيما يتعلق بالقسم الاول من انواع نظم المعلومات، اما القسم الثاني فيتعلق بمايلي:

● **نظم دعم التسيير. Les Systemes de Soutien à la Gestion.**

وهي عبارة عن نظم المعلومات التي تعمل على تقديم المعلومات وتقديم المساعدة الضرورية لمختلف المسييرين في المنظمة (مسؤولي الادارة العليا، الاطارات الوسيطة cadres intermédiaires، ومراقبي المشاريع surveillants de projets) لاتخاذ القرارات الفعالة في مختلف المستويات العملية، التكتيكية والاستراتيجية في المنظمة.

هذه النظم تنقسم بدورها الى الانواع التالية:¹

- نظم التقارير الادارية* والمتمثل في (SIG) les systèmes d'informations de gestion
- نظم مساندة القرارات les systemes d'aide à la décisions (SAD)
- نظم الادرة العليا les systemes d'informations pour dirigeants (SID)

هذا المفهوم يتطابق مع مفهوم نظم المعلومات الادارية حسب ما ورد في العديد من الادبيات والدراسات، باعتبارها نظام كلي يضم مجموعة من النظم الفرعية، وهذا الذي سنتبناه الباحثة، وسيتم

¹ O'Brien J.A. Op.Cit.PP.26-27

*اعتمدت الباحثة مصطلح "نظم التقارير الادارية" كمفهوم لـ systeme d'information de gestion (SIG) وليس كترجمة حرفية له، وذلك تقاديا للتداخل بين هذا المصطلح مع مصطلح "نظم دعم التسيير"

التركيز في دراستنا على انواع نظم المعلومات الادارية التي تدعم عملية اتخاذ القرار، خاصة في توضيح اثر نظم المعلومات الادارية على فعالية القرارات. وهذا ما نتناوله بنوع من التفصيل في المطالب الاتية.

تري الباحثة بان نظام المعلومات الإدارية يفضل أن ينظر إليه على انه نظاما متكاملًا للمعلومات الإدارية يضم كل نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي في المنظمة التي تلبي متطلبات كل وظيفة من المعلومات في كل مستوى من المستويات التنظيمية، مع مراعاة تسمية نظام المعلومات الخاص باعداد التقارير لمستوى الادارة الوسطى ب: نظم اعداد التقارير والذي يطلق عليه في المراجع الفرنسية *systeme d'information de gestion (SIG)* بدلا من نظم المعلومات الإدارية تقاديا للتداخل في المفاهيم.

المطلب الثاني: نظم المعلومات الادارية حسب المستويات الادارية

الجدير بالذكر هنا أنه لا يوجد نظام معلومات منفرد واحد يمكن أن يزود كل المستويات الادارية المتعددة بالمعلومات التي تحتاجها، بسبب اختلاف اهتمامات واحتياجات المسؤولين من المعلومات في هذه المستويات الادارية، لذلك هناك تباين واختلاف في أنواع نظم المعلومات التي تخدم كل مستوى من المستويات الادارية الثلاثة. وبالتالي يمكن تقسيم وتصنيف نظم المعلومات الادارية على أساس المستويات الادارية الأساسية التي تقدم الدعم لها، ابتداء من المستوى الأدنى، وصعوداً إلى المستويات الأعلى، كآلاتي:

1. مستوى العمليات *niveau des opérations*، والذي يمثل القاعدة الأساسية لحركة المنظمة، ويشتمل على إدارة عملياتها.
2. المستوى الإداري *niveau de la gestion*، والذي يشتمل على إدارات المنظمة الوسطى.
3. المستوى الإستراتيجي *niveau stratégique*، والذي يشتمل على الإدارات العليا، أو إدارات العمل الاستراتيجي في المنظمة.

الفرع الاول: نظم معالجة المعاملات STT

1. ماهية نظم معالجة المعاملات:

كانت أول نظام يعتمد على الكمبيوتر وكانت تسمى معالجة البيانات إلكترونياً والآن تدعى بـ نظم معالجة المعاملات، أو نظم معالجة البيانات، وهي نظم محوسبة تقوم بتوثيق وتدوين جميع المعاملات التي تجري داخل المنظمة أو بين المنظمة والبيئة الخارجية (مثل تسجيل معاملات البيع والشراء واستلام وتسليم المواد وتسجيل التدفقات والمعاملات المالية). كما تعمل على جمع وتخزين البيانات يومياً كمدخلات ومن ثم معالجتها وإعطائها على شكل وثائق، مثل: الفواتير أو على شكل تقارير مثل تقارير جمع المبيعات أو الشراء فتساعد في اتخاذ القرارات المبرمجة وبالتالي ملائمتها للمستوى الإداري التشغيلي.

2. انواع نظم معالجة المعاملات:

تتخصص هذه النظم في التعامل مع مجالات عدة في المنظمة، مثل متابعة الطلبات ومعالجتها، ومتابعة ما يتعلق بالأجور، وكذلك السيطرة على المكائن والمعدات، ومتابعة التعويضات، وهناك خمسة أنواع من نظم التعاملات، أو المعاملات التجارية في المنظمة، هي:

نظم المبيعات والتسويق: وتؤدي وظائف عدة، منها: إدارة المبيعات، وبحوث السوق، والتحسين، وتحديد الأسعار، ووظائف المنتجات الجديدة. ومن أمثلتها التطبيقية نظم معلومات طلبات المبيعات، ونظم بحوث السوق، ونظم وكالة وعمولة المبيعات

• **نظم التصنيع والإنتاج:** وظائفها الأساسية هي الجدولة، والمشتريات، والشحن والاستلام وهندسة العمليات، ووظائف العمليات الأخرى. ومن أمثلتها: نظم السيطرة على المكائن ونظم طلبات الشراء، ونظم السيطرة النوعية.

• **نظم التمويل والمحاسبة:** والتي تؤمن وظائف الموازنة، وعمل ما يسمى بالأستاذ العام، والكشوفات والفواتير، ومحاسبة التكاليف. ومن أمثلة نظمها وتطبيقاتها: نظم الحسابات المستلمة والمدفوعة، ونظم إدارة التمويل.

- نظم الموارد البشرية والتي تؤمن سجلات العاملين، والارباح، والتعويضات، وعلاقات العاملين، والتدريب، ووظائف المرتبات والأجور. ومن أمثلتها نظم سجلات العاملين/الموظفين، ونظم الامتيازات، ونظم التعويضات، ونظم المسار الوظيفي او المهني.
- نظم أخرى: وتعتمد على طبيعة عمل المنظمة وتخصصاتها.¹

الفرع الثاني: نظم التقارير الادارية (SIG)

1. ماهية نظم التقارير الادارية

تمثل اولى واكبر انواع النظم لدعم عملية التسيير في المنظمة، فهي تقدم معلومات لدعم بشكل خاص القرارات المهيكله يوم بعد يوم واحيانا القرارات شبه مهيكله في المستوى التكتيكي للمنظمة، مدخلات هذا النظام تأتي من نظام معالجة البيانات (STT) بالإضافة إلى البيانات والمعلومات التي دخلت من البيئة عن طريق تفاعل المنظمة مع المنظمات الأخرى مثل الموردين، وتحفظ في قاعدة البيانات لمعالجتها وإنتاج المعلومات، اما مخرجاته فهي معلومات (تقارير) تصف: ما حدث في الماضي / ما يحدث الآن / ما هو مرغوب بإحداثه في المستقبل.

2. أنواع البرمجيات في نظم التقارير الادارية (SIG)

- **برمجيات كتابة التقارير:** وهي تنتج انواع متعددة تخدم اغراض متعددة وسيتم توضيحها لاحقا.
- **النماذج الرياضية:** هي نماذج بسيطة تنتج نتيجة لمحاكاة عمليات المنظمة. نماذج رياضية تصف عمليات الشركة وتكتب بأي لغة برمجة.

3. أنواع التقارير التي تصدرها (SIG):

- **التقارير الدورية (المجدولة) : Rapports Periodiques programmés**

¹ Laudon Kenneth، Jane Laudon، Op.Cit.p 41

وهي التقارير التي تصدر بشكل دوري وتكون مجدولة من حيث الزمن وتستخدم لأهداف الرقابة على الدورة السابقة أو التخطيط للدورة القادمة، مثل: التقارير اليومية، الأسبوعية والسنوية.

• **التقارير الاستثنائية relevets des exceptions :**

وهي التقارير التي تصدر في الحالات غير الاعتيادية التي تظهر في العمل وتتطلب انتباه الإدارة إليها، وتستخدم هذه التقارير لأهداف الرقابة على حسن سير العمل في المنظمة.

• **التقارير حسب الطلب أو التقارير الخاصة les rapports et les réponses ad hoc :**

(تقارير واجوبة متخصصة) وهي التقارير التي يطلبها المستخدم المخول حسب حاجته للمعلومات عن نشاطات مخصصة أو عمليات محددة.

• **تقارير المعلومات المرسلة rapports expedites d'information :** تستخدم العديد من

المؤسسات برمجيات لارسال تقارير وانواع اخرى من المعلومات في الوقت المناسب الى اجهزة الحاسوب الخاصة بالمسييرين والمتخصصين في المؤسسة عن طريق شبكة الانترنت.¹

الفرع الثالث: نظم مساندة او دعم القرار (SAD) système d'aide à la decision

1. ماهية نظم مساندة او دعم القرار : هي نظم معلومات على مستوى إدارة المنظمة تساعد مدير أو مجموعة صغيرة من المديرين لحل مشكلة شبه مهيكلة فريدة من نوعها والتي تتغير بسرعة، والتي لا يمكن تحديدها مسبقا، حيث تركز نظم دعم القرارات على دعم الانتقال باهتمام المديرين من المستويات العملياتية إلى الاهتمام بحل المشكلات الإدارية شبه المهيكلة و احيانا غير المهيكلة، وهي مجموعة متكاملة من البرمجيات، نماذج تحليلية معقدة ومتطورة، أدوات المعالجة، تتفاعل مع البيانات والمعلومات لتقديم الحلول المقترحة ودعمها للمستوى التكتيكي.²

¹ O'Brien J.A. Op.Cit.PP.339-340

² Laudon Kenneth، Jane Laudon ; Op.Cit.P.44

ان نظم دعم القرار تدعم ولا تحل محل المدير في اتخاذ القرار، بل تهيئ للمدير أساليب التحليل المناسبة للظاهرة المدروسة وترك اتخاذ القرار النهائي للمدير حيث لا يميل نظام دعم القرار إلى ان يحل محل المدير، فيمكن تطبيق الحاسب على الجزء المهيكل من المشكلة، الا ان المدير يظل مسئولاً عن الجزء غير المهيكل وبالتالي يعمل المدير والحاسب معاً كفريق لحل هذا النوع من المشاكل.

تتمثل مدخلات SAD في معلومات داخلية من نظم معالجة المعاملات STT ومن نظم اعداد التقارير SIG اضافة الى أنها تأتي بالمعلومات من مصادر خارجية، مثل أسعار الأسهم الجارية، أو أسعار المنتجات المتوفرة لدى المنافسين.

- توضيح عناصر النموذج السابق

- المدخلات: بيانات + معلومات (خارجية + SIG + STT)
- المعالجة: نماذج رياضية + تقارير + برامج كتابة التقارير + المجموعات
- المخرجات: تقارير خاصة + الحلول
- المستوى الاداري: المستوى التكتيكي (المتخصصون + مدراء الاقسام)
- القرارات: شبه المهيكلة + غير المهيكلة

2. مكونات نموذج نظم دعم القرار

-قاعدة بيانات نظم دعم القرار: حيث يتم إدخال البيانات والمعلومات في قاعدة البيانات من بيئة المنظمة ومن مخرجات نظم معالجة المعاملات ونظم المعلومات

-برمجيات نظم دعم القرار: وتتمثل في ¹:

- نظم برامج كتابة التقارير و تنتج تقارير دورية وتقارير خاصة.
- برامج إدارة قاعدة النماذج (Model Base Managemet) وهي التي تمكن من تطوير وتخزين واستخراج النماذج، كذلك تمكن من دمج عدة نماذج مختلفة لتكوين نماذج متكاملة

¹ O'Brien J.A. Op.Cit.P. 342

(Integrated Models) وهناك أيضا برامج إدارة وإنتاج الحوار (Dialog Generation and Management) وهي التي تمكن المستخدم من التفاعل مع النظام وتمكن النظام من تقديم المخرجات المطلوبة من قبل المستخدم والرد على استفساراته المختلفة، وتستخدم عدة أساليب للتعامل مع النظام كالأوامر (Commands) والقوائم (Menu) والأشكال المصغرة (Icons) .

• برامج إدارة قواعد البيانات وهي التي تسهل عملية خلق واستخدام وصيانة قاعدة البيانات المستخدمة، وتستخدم أيضا لتنظيم السجلات الموجودة في القاعدة وتسجيلها واستخراجها عند الحاجة كذلك تستخدم لربط السجلات معا.

• نظم مجموعات Group ware تمكن متخذي القرار الذين يعملون مع بعضهم كمجموعة من الوصول إلى حل، وهو ما يسمى بمصطلح نظم دعم القرار الجماعي.

- واجهة المستخدم : وهي جزء من نظام المعلومات تمثل أجهزة ومجموعة أوامر على الشاشة تمكن المستخدم من التعامل والتفاعل مع النظام، مثل الجداول البيانية التي تعمل وتعطي مرونة بين المستخدم ونظم دعم القرارات.

3. أهم خصائص نظم دعم القرار (SAD):¹

- القدرة على مساندة الإدارة في حل المشاكل المعقدة.
- الاستجابة السريعة للمواقف غير المتوقعة كنتيجة للتغير في الظروف.
- تسهيل الاتصال.
- القدرة على إجراء عدة محاولات لتنفيذ عدد من الاستراتيجيات في ظل ظروف مختلفة وفي اقصر وقت.
- تحسين عملية الرقابة وتقييم الأداء.
- تخفيض التكاليف وزيادة في الفعالية الإدارية.

نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 275¹

الفرع الرابع: نظم معلومات الإدارة العليا (SID)

بتطور نظم المعلومات الادارية، ظهرت نظم معلومات خاصة بالادارة العليا لتلبية احتياجاتها من المعلومات، وسنحاول من خلال هذا الفرع توضيح ماهيتها.

1. ماهية نظم معلومات الإدارة العليا :

يطلق عليها ايضا بنظم المعلومات الاستراتيجية او نظم معلومات المستوى الاستراتيجي، وهي نظم معلومات صممت خصيصا لتوفير احتياجات المديرين في الادارة العليا من بيانات تفصيلية قصد اتخاذ القرارات البناءة وغير متكررة، حيث توفر معلومات دقيقة حول عوامل النجاح الحرجة إلى الإدارة العليا ولقد تطور بعد ذلك إلى نظم دعم الإدارة العليا، وهو بمثابة نظام معلومات مبني على الحاسب الآلي مصمم لدعم المديرين على المستوى الاستراتيجي، وتدعيم القرارات غير المهيكلية من خلال استخدام الحاسبات المتصلة بشبكة المعلومات. فهو لا يقدم فقط معلومات ولكن لديه قدرات كبيرة في الاتصالات الالكترونية، تحليل البيانات، الجدولة والتنظيم، ومن أمثلة ذلك خطة عمل لخمس سنوات، تنبؤات اتجاهات المبيعات، تطوير خطة العمليات، تنبؤات الموازنة.

• توضيح عناصر نظم معلومات الإدارة العليا (SID) :

-مدخلات النظام: بيانات تجميعية إجمالية ناتجة عن توحيد ودمج بيانات تخص أحداث وموضوعات خارجية، مثل قوانين جديدة للضرائب أو موضوعات تخص المنافسين، مع معلومات داخلية مستخلصة من نظم اعداد التقارير SIG ونظم مساندة القرارات SAD .

-المعالجة: تسمح نظم دعم الإدارة التنفيذية بالمعالجة التفاعلية من خلال برمجيات رسومات هي الأكثر تطوراً، لتستطيع أن تقدم بيانات من مصادر عدة، بشكل مباشر، إلى المدراء التنفيذيين، أو مجالس الإدارة فيها.

- مخرجات النظام: تمثيلات بيانية، رسومات ومعلومات تسمح بالاجابة على الاستئلة التالية:هل من صالحنا البقاء في هذا الجزء من السوق؟ من هم منافسينا؟ما هي الوحدات الواجب بيعها لزيادة ارباحنا وحصصنا السوقية؟..الخ.¹

2.مكونات نظم معلومات الإدارة العليا (SID)

• قاعدة بيانات نظم SID: وتتكون من قواعد بيانات البيئة الخارجية التي توفر معلومات مختلفة حول البيئة المحيطة بالمنظمة كالمنافسين والمستهلكين ومعلومات أخرى، كذلك هناك قاعدة بيانات العمليات الداخلية، بالإضافة إلى قاعدة عمليات خاصة بالإدارة، وهناك عدة برمجيات تستخدم في هذه الأنظمة وهي برمجيات الاتصالات التي تنظم عملية اتصال النظام مع قواعد البيانات ومصادر المعلومات الأخرى، وبرامج إدارة قواعد البيانات المستخدمة وتقوم بصيانتها وتحديثها وحمايتها. بالإضافة إلى برمجيات نظم معلومات الإدارة العليا وهي التي تنظم عمل النظام وتسهل تفاعل المستخدم معه.²

3. التفرقة بين نظام المعلومات الاستراتيجية: s.is و نظام المعلومات الاستراتيجي si.s

ان نظام المعلومات الاستراتيجية هو نظام معلومات الإدارة العليا (SID)، او نظام معلومات المستوى الاستراتيجي، الذي تم التطرق اليه سابقا، ويختلف عن نظام المعلومات الاستراتيجي **systeme d'informations. stratégique** في النقاط التالية:³

• نظام المعلومات الإستراتيجي هو نظام محوسب، وعلى أي من مستويات المنظمة الإدارية والوظيفية، والذي هو يعمل تغييرات جوهرية في الأهداف، والعمليات، والإنتاج، والخدمات، أو في العلاقات البيئية للمنظمة

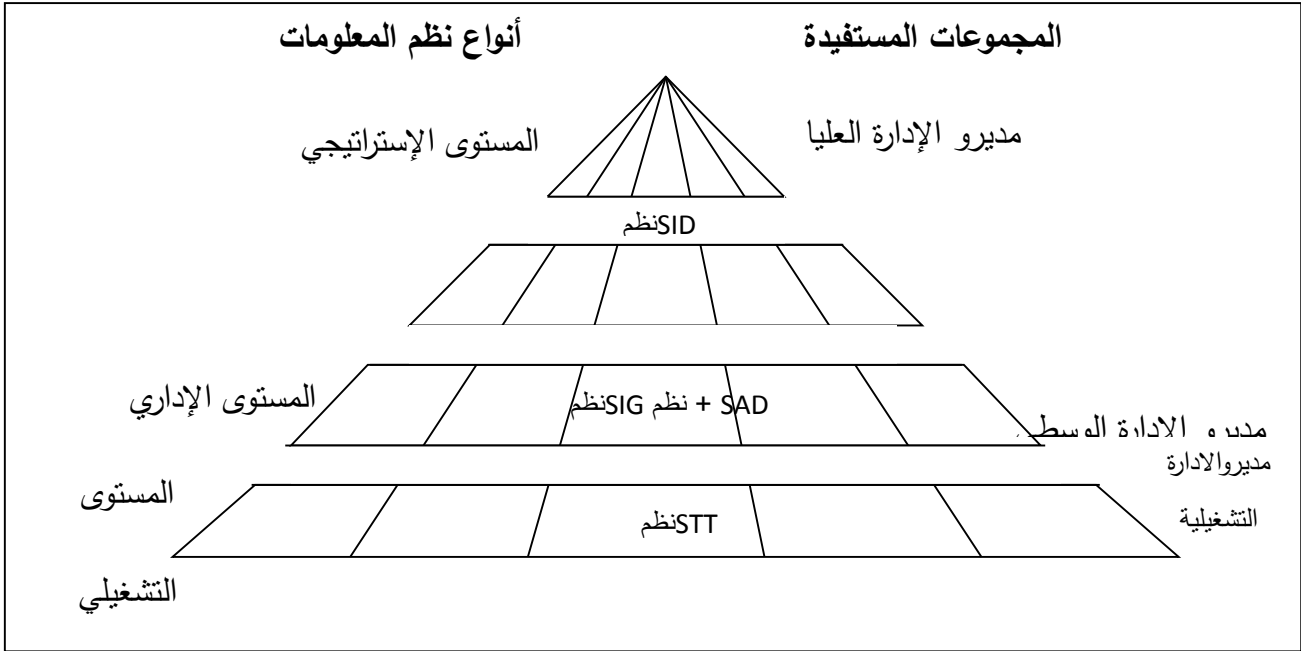
¹ Laudon Kenneth، Jane Laudon ; Op.Cit+P.45

² ابراهيم سلطان، مرجع سابق، ص314

³ عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الادارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص146.

- ويكون له في تغييراته المؤثرة لطبيعة إدارة الأعمال، بحيث يساعد المنظمة في الحصول على موقع جيد بين المنظمات المتنافسة. وتكون لنظام المعلومات الإستراتيجي تأثيرات، يمكن أن تغير في إدارة أعمال المنظمة
- وينبغي أن نميز بين نظام المعلومات الإستراتيجي ونظام المعلومات على المستوى الإستراتيجي الذي يخدم الإدارات العليا، والذي يركز على مشاكل صناعة القرارات بعيدة المدى لهذه الشريحة الإدارية فقط. من
- جانب آخر فإن نظام المعلومات الإستراتيجي يشمل شرائح إدارية ومهنية أكبر، كل المستويات، ويعالج موضوعات أعمق وله بعد أوسع، بحيث يغير، بشكل جذري، المنظمة نفسها.
- يساعد نظام المعلومات الاستراتيجي المنظمة في عرض منتجاتها وخدماتها بتكلفة أقل من المنافسين، أو أن هذا النوع من النظم يمكن الشركة من تأمين قيمة أكبر وأفضل وبنفس تكاليف المنافسين.
- يمكن نظام المعلومات الاستراتيجي المنظمة من تحسين سلسلة القيمة الداخلية، كما ويمكنها من تأمين روابط متينة وكفاءة مع المجهزين، والزبائن، وشركاء الأعمال. وكذلك المشاركة في ميزات الربط بالشبكة العنكبوتية/ الويب.
- تستطيع المنظمة استخدام نظام المعلومات الاستراتيجي لكي تتقرب عن المعلومات التي تخص سوق محددة، أو مجموعة من الزبائن. من جانب آخر يمكن نظام المعلومات الاستراتيجي الشركة من تحليل اتجاهات وأذواق الزبائن وتفضيلاتهم.
- والشكل الموالي يوضح انواع نظم المعلومات الادارية التي تخدم كل مستوى من المستويات الإدارية

شكل رقم: (11): أنواع نظم المعلومات الادارية حسب المستويات الادارية



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على Laudon K.et Laudon J، Op.Cit، p 41

المطلب الثالث: نظم المعلومات الادارية حسب المجالات الوظيفية في المنظمة

ان المسؤولين والمسيرين في كل مستوى من المستويات الادارية تختلف احتياجاتهم من المعلومات باختلاف المجالات الوظيفية التي يعملون فيها، لذلك فان لكل مجال وظيفي نظام معلومات يزود المسؤولين والمسيرين لهذه الوظائف بالمعلومات اللازمة، لدعم مسؤولياتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بكل وظيفة حسب المستوى الاداري المتواجدة فيه. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الفرع الاول: نظم معلومات التسويق:

1. ماهية نظم معلومات التسويق

يطلق عليها ايضا نظم معلومات المبيعات والتسويق، وهي ذلك الهيكل المتكامل والمتفاعل من الأفراد، الأجهزة والأجزاء والبرمجيات المصممة، لتوليد تدفق منظم للمعلومات الناتجة عن معالجة المعطيات بمصادرها الداخلية والخارجية، لاستخدامها كأساس لاتخاذ القرارات في مجالات مسؤولية

محددة لإدارة التسويق، وتقدم نظم معلومات التسويق كل ما تحتاجه إدارة التسويق من معلومات ضرورية خاصة تلك المتعلقة ببحوث التسويق، سلوك المستهلك، بحوث الترويج والاعلان، تحليل المنافسة في السوق، وتحليل اتجاهات المنافسة التسويقية، وذلك لتنفيذ مختلف أنشطتها مع اتخاذ القرارات ذات العلاقة بتخطيط المزيج التسويقي وصياغة وتطبيق الاستراتيجية التسويقية للمنظمة، وتضم هذه النظم النظام الفرعي لمعالجة البيانات، النظام الفرعي لبحوث السوق، النظام الفرعي لبحوث المستهلك، النظام الفرعي للترويج والاعلان، النظام الفرعي للتنبؤ بالمبيعات.¹

ان وظيفة التسويق تتعلق بالتخطيط، والتحسين، والبيع للمنتجات المتوفرة، في الأسواق الموجودة. وكذلك في تطوير المنتجات الجديدة لأسواق جديدة، بغرض تقديم أفضل الخدمات للزبائن الحاليين وكذلك الزبائن المحتملين. وعلى هذا الأساس فإن التسويق يلعب دوراً أساسياً في عملية إدارة أعمال المنظمة. ولقد لجأت المنظمات إلى تكنولوجيا المعلومات لكي تساعدها في أداء الأنشطة الأساسية للتسويق للتكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة المعاصرة.

أن نظم معلومات التسويق تدعم وظيفة التسويق من خلال تزويدها بتكنولوجيات المعلومات الضرورية. مثال ذلك فإن مواقع الويب وخدمات الإنترنت، المرتبط بالإنترنت، تسمح باجراء ما يسمى بالتسويق التفاعلي، حيث يستطيع الزبائن المشاركة في تكوين، وتسويق، وشراء، وتحسين المنتجات والخدمات وإن الهدف من السوق التفاعلي هو تمكين الشركة من استخدام هذه الأنواع من الشبكات بطريقة مريحة ومفيدة، تعمل على اجتذاب الزبائن والمحافظة عليهم حتى يشاركوا المنظمة في خلق، وشراء، وتحسين المنتجات والخدمات. وهذا يتم باستخدام تكنولوجيا الإنترنت بطرق شتى، مثل الحوارات أو الدردشة ومجاميع النقاشات، ونماذج استبيانات من خلال الويب، والمراسلات عبر البريد الإلكتروني، وعلى هذا الأساس فإن التسويق التفاعلي يعطي توليفة غنية من النتائج متمثلة في: بيانات تسويقية مهمة، وأفكار عن المنتجات الجديدة، وعلاقات متينة مع الزبائن.

ان نظم أتمتة أو حوسبة قوى المبيعات تستخدم تكنولوجيا متنقلة مرتكزة بشكل كبير على الإنترنت لأتمتة أو حوسبة العديد من نشاطات معالجة المعلومات لأغراض دعم المبيعات وإدارتها. كما تعمل

¹ سعد غالب ياسين، اساسيات نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص80.

نظم معلومات التسويق على مساعدة مديري التسويق في إدارة علاقات الزبون، وتخطيط الإنتاج، ووضع الأسعار، وقرارات إدارة الإنتاج الأخرى، والإعلان، والترويج للمبيعات، واستراتيجيات التسويق المستهدفة، وبحوث التسويق وخططها.¹

الفرع الثاني: نظم المعلومات للإنتاج والعمليات :

تختص وظيفة الإنتاج والعمليات بمسؤولية تحويل المدخلات من مال، مواد ومعدات، عمل ومعرفة، وقت وطاقة إلى مخرجات مفيدة من منتجات وخدمات، ويعمل نظام معلومات الإنتاج والعمليات على تجهيز الإدارة بمعلومات منظمة، التي تحقق التدفق الطبيعي للموارد والمنتجات من سلع وخدمات.

ويطلق عليه البعض "نظم معلومات التصنيع والإنتاج"، او "نظم عمليات الإنتاج"، وهو نظام يعمل على:²

- التزويد بمعلومات تخص التخطيط، وتطوير الإنتاج، وجدولة الإنتاج والخدمات.
- التزويد بمعلومات تتعلق بالسيطرة على انسيابية المنتجات والخدمات.
- السيطرة على المكائن، وتخطيط الانتاج، وتأمين تسهيلات موقعية أخرى، وهذا يقتصر على بعض نظم التصنيع والانتاج.

تقوم المنظمات باستخدام العديد من نظم معلومات الإنتاج والعمليات لدعم انشطتها في مجال الانتاج المحوسب la productique حيث تضمن نظم معلومات الإنتاج والعمليات المستخدمة في هذا المجال تحقيق الاهداف التالية:³

- تبسيط واعادة هيكلة عمليات الإنتاج، تصميم المنتجات، تنظيم وترتيب المصانع.
- اتمتة عمليات الإنتاج، ووظائف الادارة المساندة لها بادخال اجهزة الحاسوب، الالات، والروبوتات.

¹O'Brien J.A.،Op.Cit.P. 270

² عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سابق، ص92.

³ O'Brien J.A.،Op.Cit.P. 274

- ضمان تكامل كل عمليات الإنتاج باستخدام اجهزة الحاسوب، شبكات الاتصال، ومختلف تكنولوجيا المعلومات.

الفرع الثالث: نظم المعلومات للموارد البشرية

تختص وظيفة إدارة الموارد البشرية باختيار العاملين وتعيينهم، وتقييم أدائهم مع حساب أجورهم وتطوير كفاءتهم، وبالتالي فإن الوظيفة الأساسية لنظام المعلومات للموارد البشرية هو تلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية، من المعلومات التي تحتاجها حول جميع الأفراد العاملين، ولغرض تخطيط وتنظيم الموارد البشرية بالمؤسسة. بالإضافة إلى تزويد الإدارة العليا بمعلومات شاملة ودقيقة عن وظيفة الإدارة، وتوجيه الموارد البشرية، تقديم المؤشرات الكمية وغير الكمية مع تحليل العلاقات الضرورية لتقييم كفاءة هذه الإدارة.

تسمح نظم المعلومات للموارد البشرية بدعم¹:

- عملية استقطاب، اختيار وتوظيف الموارد البشرية.
- تعيين الموارد البشرية.
- تقييم الاداء.
- تحليل المكافآت الاجتماعية.
- التطوير والتدريب المهني، ومتابعة المسار المهني.
- تخطيط الموارد البشرية.
- المحافظة على ملفات الموارد البشرية لضمان متابعة التغيرات الحاصلة على مستوى الافراد العاملين في المنظمة.

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص86.

الفرع الرابع: نظم المعلومات المحاسبية والمالية

ويقسم عدد من الكتاب هذا النظام إلى نظامين: الأول نظام المحاسبة comptabilité، والثاني للمالية Finance، أين يختص نظم المعلومات المحاسبية على إعداد التقارير والقوائم المحاسبية، تسجيل تدفق الأموال، في حين تدعم نظم المعلومات المالية المديرين الماليين في اتخاذ القرارات الخاصة بنواحي تمويل الأعمال، تخصيص الموارد المالية والرقابة على استخدامها في الأعمال.

ان نظم المعلومات المحاسبية تتطلب مجموعة مهارات في تخصصين ومجالين للخبرات المتنامية والمتغيرة بشكل سريع، هما المحاسبة وتكنولوجيا المعلومات حتى يكون مستخدمى النظم قادرين على تطبيق برمجيات التطوير والتحسين المنتجة، مثل صفحات الجداول وبرمجيات محاسبية محددة، وأن يكونوا قادرين على تفسير وتكامل وتطبيق تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال.¹

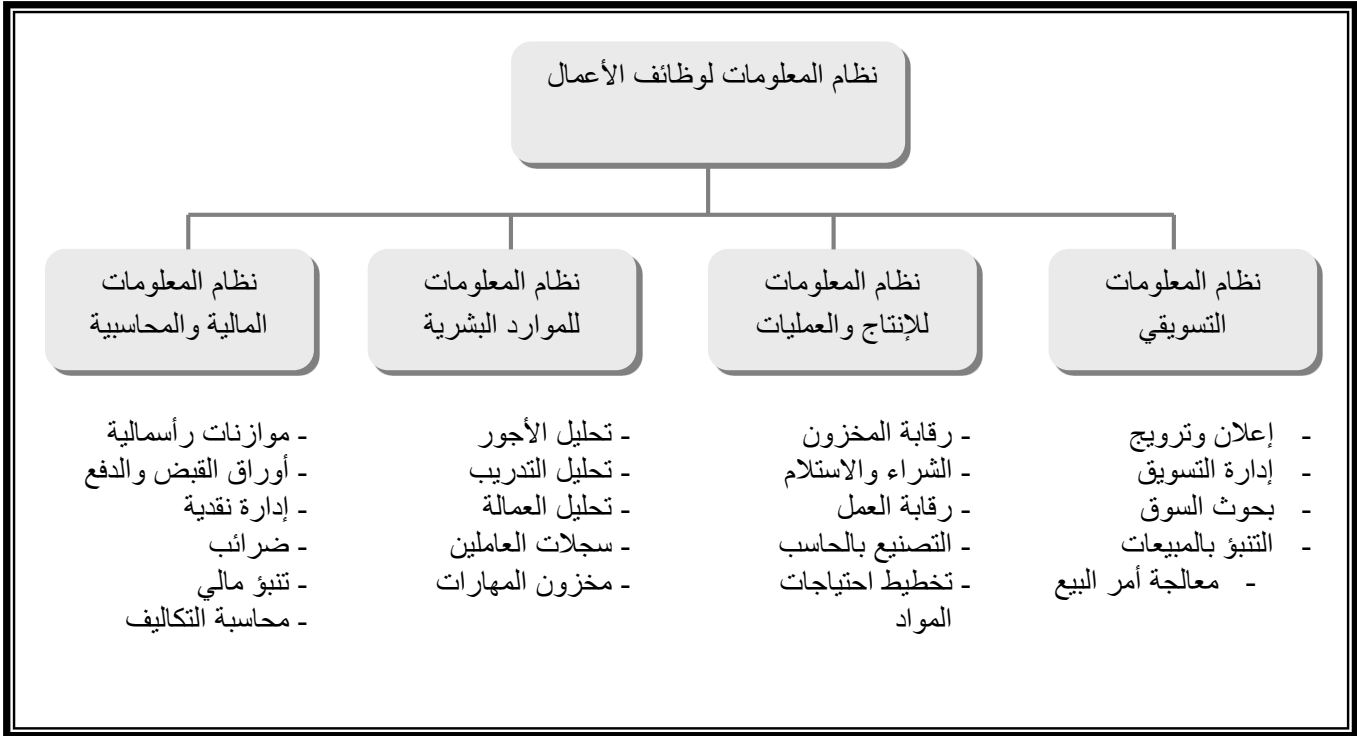
تسمح نظم معلومات المحاسبة والمالية ب:²

- متابعة الممتلكات المالية للمنظمة، والتدفقات المالية.
- متابعة أعمال الحسابات القابلة للاستلام، وتحليل السندات والأوراق التجارية، والموازنة، وتخطيط الأرباح. والشكل الموالي يوضح انواع نظم المعلومات الادارية حسب المجالات الوظيفية المختلفة في المنظمة.

¹O'Brien J.A.، Op.Cit.P.279

² عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سابق ص93.

شكل رقم (12) نظم المعلومات الادارية الوظيفية ونشاطاتها



Op.Cit.P279،O'Brien

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على

وبالتالي فان هناك نظم معلومات ادارية تدعم كل وظيفة من وظائف المنظمة من حيث المعلومات بالخصائص اللازمة والتي يتطلبها اتخاذ القرارات الخاصة بهذه الوظائف.

خلاصة:

- بعد التطرق في هذا الفصل الى نظم المعلومات الإدارية بالشرح والتحليل، سواء في جانبها الإداري، أو التقني، وتوضيح دورها المحوري في المنظمة، نخلص الى ان:
- للمعلومات اهمية حيوية بالنسبة للإدارة خاصة إذا ما توافرت بالشكل والمحتوى والوقت المناسبين.
 - مختلف المستويات الادارية تتطلب انواع مختلفة من نظم المعلومات الإدارية تلبي احتياجات المسيرين والمسؤولين من المعلومات في هذه المستويات الادارية.
 - اضافة الى وجود نظم معلومات إدارية وظيفية تخدم وتدعم كل مجال وظيفي في المنظمة.
 - تهدف نظم المعلومات الإدارية بمختلف انواعها الى تلبية احتياجات المسيرين من المعلومات مما يساعد في دعم مختلف الوظائف الادارية خاصة عملية اتخاذ القرارات وهذا ما سنحاول التطرق اليه لاحقاً.

الفصل الثاني: العلاقة

النظرية بين نظم

المعلومات المصرفية

وفعالية القرارات

تمهيد

لقد ازداد دور نظم المعلومات الادارية في المنظمات وخاصة في القطاع المصرفي الذي احتدمت فيه المنافسة وأصبح من الضروري الاعتماد على نظم معلومات مصرفية متطورة ووجود إدارة واعية بكيفية إدارة هذه النظم والتحكم في أسلوب عملها لكي تحقق أقصى فائدة ممكنة منها في دعم وترشيد قراراتها وبالتالي زيادة قدرة البنوك وميزتها التنافسية، وضمان بقائها واستمراريتها.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق الى الجوانب الموضحة في المباحث التالية:

- المبحث الأول: عموميات حول عملية اتخاذ القرار
- المبحث الثاني: فعالية القرارات
- المبحث الثالث: نظم المعلومات المصرفية وفعالية القرارات

المبحث الاول: عموميات حول عملية اتخاذ القرار

إن موضوع اتخاذ القرارات يشغل حيزا هاما من اهتمامات المفكرين وذلك لارتباطه بأجزاء العملية الإدارية، وهو يلعب دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة إذ أن نجاح أو فشل العمل الإداري ينسب إليه، حيث أن المدير الناجح يعرف من خلال قراراته الناجحة، كما يعتبر بعض المؤلفين وكتاب الإدارة أن اتخاذ القرار هو أساس الإدارة وجوهرها. وسنقوم في هذا المبحث بالتعرف على مختلف جوانب عملية اتخاذ القرار وعوامل نجاحها وفعاليتها.

المطلب الأول: ماهية القرارات

سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بعملية اتخاذ القرار وأهميتها وأهم التصنيفات الواردة للقرارات.

الفرع الاول: مفهوم القرار، اتخاذ القرار، صنع القرار

سيتم فيما يلي التمييز بين مفهوم كلا من القرار واتخاذ القرار وصنع القرار وعملية اتخاذ القرارات حتى نحاول ازالة الغموض بينها.

1. مفهوم القرار:

يعتبر تعريف القرار من الأمور المسلم بها إلا أنه لا يوجد تعريف عام موحد يتفق عليه جميع الكتاب في هذا المجال لذلك توجد عدة تعاريف و إن اختلف أسلوبها إلا أنها في مضمونها واحد ومن أهم هذه التعريفات ما يلي:

• يعرف القرار في الأوساط العامة لمنظمات الأعمال، بأنه تعبير عن إرادة أو رغبة معينة لدى شخص معين (مادي أو معنوي)، حيث يتم الإعلان عن ذلك بشكل شفهي أو مكتوب من أجل بلوغ هدف معين ويفترض في هذه الحالة توفر البدائل والاختيارات اللازمة لبلوغ ما يصبوا إليه متخذ القرار من أهداف.¹

¹ مؤيد الفضل، الاساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2008، ص 30.

- كما يعرف بانه: " اختيار بديل من بين مجموعة بدائل البدائل"¹
- ويعرف ايضا بانه: " هو مسلك معين أو محدد من بين مجموعة من البدائل بمواجهة أو تقادي احتمالات المستقبل، وبهذا المعنى فان عملية اتخاذ القرارات هي عملية مفاضلة واختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف محددة.²

2. مفهوم اتخاذ القرار:

لقد كان الاهتمام البالغ اتخاذ القرار منذ الخمسينيات ويظهر ذلك في الاهتمام بدراسة العلاقات الإنسانية في نظرية تنظيم الإدارة والتعليل الاقتصادي، ويمكن تعريفه كمايلي:

- اتخاذ القرار هو " تحقيق أفضل لاستخدام المعلومات كما هو الشأن في الموارد الأخرى لتلبية الاحتياجات على الوجه الأكمل حيث يتم مبادلة بين الأهداف و الخيارات "³.
- وهو عملية أو أسلوب، الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين "⁴.

في الأخير بجدد بينا الإشارة إلى أن اتخاذ القرار ما هو إلا مرحلة من مراحل عملية صنع القرار.

3. مفهوم صنع القرار: إن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب إنما هو عملية متعدد للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية، سياسية، اقتصادية، اجتماعية، وتتضمن عناصر عديدة لذلك يجب التفريق بين اتخاذ القرار و صنع القرار لان اتخاذ القرار هو المرحلة الأخير من عملية صنع القرار.

ويعرف على انه: تجميع المعلومات والحقائق المرتبطة بموضوع القرارات، ومن ثم تحليلها ومناقشتها وتقييمها وربط عناصرها المختلفة في إطار صورة محددة ومعبرة بدقة عن المشكلة أو الموقف

¹ إسماعيل إبراهيم جمعة، زينبات محمد محرم، صبحي محمود الخطيب، المحاسبة الإدارية و نماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص. 28.

² عباس علي ، بركات عبد الله، مبادئ علم الإدارة، مكتبة الرائد العلمية، عمان، 2001

³ عبد الرسول عبد جاسم، و أهمية تحديد معطيات اتخاذ القرار لانجاز العملية الاستثمارية، <http://www.ebaa.net/wihat-nadar/14/938.htm>

⁴ مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، صنع القرار (دراسة في سيسو لجيا الإدارة)، عدد (69)، <http://www.Ngoce.org/content /ts2769.doc>، 2003/09/24

الذي يتعامل معه الإنتهاء إلى قرار معين يمثل ذروة التفاعل والتشاور الذي يتم على عدد من المستويات التنظيمية ذات الصلة بهذه العملية المعقدة¹

4. مفهوم عملية اتخاذ القرارات:

في حين ذهب آخرون إلى أن عملية إتخاذ القرار هي تلك العملية المرنة لاختيار البديل أو البدائل المناسبة بعد القيام بدراسة كافة جوانب المشكلة ذات العلاقة ضمن ما هو متوفر من المعلومات، مراعيًا الفترة الزمنية والكلفة المحددتين، وذلك للوصول للحد الأعلى من المنفعة المتوقعة لتحقيق الهدف المطلوب.²

هي عملية إدارية مركبة من حيث أنها تأخذ في الاعتبار بيئة اتخاذ القرار وكذلك التنبؤ بالمعوقات والمشكلات التي قد تحد من فعالية القرار الإداري. لذا يجب على متخذي القرار الأخذ في الاعتبار بالمشكلات التي قد تقابلهم وتحليلها والعمل على تجنبها أو حلها³

تعريف آخر لعملية اتخاذ القرار "تحليل وتقييم كافة المتغيرات المشاركة التي تخضع للقياس العلمي من خلال معادلات البحث العلمي والنظرية العلمية والأساليب الكمية الإحصائية بغرض الوصول إلى أو حل نتيجة ومن ثم الخروج بتوصيات واستنتاجات لتطبيق هذه الحلول".⁴

الفرع الثاني: تصنيف القرارات:

يمكن تصنيف القرارات تبعاً لعدة معايير، سنتناول أهم وأشهر هذه التصنيفات:

1. التصنيف وفق التدرج الهرمي: وقد صنفنا وفقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:⁵

¹ البياتي، شهاب رشيد، مرجع سابق، ص 158.

² غسان علي محمد هاشم، أثر كفاءة نظم المعلومات الإدارية في تحسين فاعلية صنع واتخاذ القرارات دراسة تطبيقية "حالة" في بنك اليمن الدولي، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، 2013، ص 92

³ حمادات، محمد حسن محمد، القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006

⁴ عصام محمد حمدان مطر، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، 2008، ص 28

⁵ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية و التطبيق) ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2007 ، ص ص، 250- 252.

• القرارات الإستراتيجية:

على أنها القرارات التي تؤخذ على مستوى الإدارة العليا للمنظمة وهي تغطي مدى زمني طويل، وتتعلق بالوضع التنافسي للمنظمة في السوق، ويمكن من خلالها أن تقوم المنظمة باستغلال الفرص و تجنب التهديدات البيئية، وبالتالي فهي تتطلب حجما كبيرا من المعلومات، فهي توضح بصورة دائمة طبيعة المؤسسة وعلاقتها بالخارج.

• القرارات التكتيكية:

هي القرارات التي يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة. لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط، أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحدد مسارات العلاقات بين العاملين أو بين حدود وتقسيم العمل أو تفويض الملابسات و قنوات الاتصال، كما أن مثل هذه القرارات تتعلق بكيفية الاستغلال الموارد اللازمة للاستقرار في العمل سواء كانت مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء.

• القرارات التنفيذية:

هي القرارات المتعلقة بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المؤسسة، ونعتبر هذه القرارات من اختصاص القرارات التنفيذية في معظم الأحيان، كما تتميز هذه القرارات بكونها لا تحتاج إلى الجهد والبحث من قبل متخذها، وإنما تتخذ اعتمادا على الخبرات والتجارب السابقة واتخاذها يتم بطريقة فورية وهي قرارات قصيرة المدى تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني وتكرر باستمرار يومي ومن أمثلتها : قرارات التسويق، قرارات التخزين،....الخ.

ونشير إلى أن رغم السهولة النظرية التي يبدو عليها هذا التصنيف إلى أن تطبيقه من الناحية العملية يبدو صعبا وتكمن الصعوبة في وضع حدود فاصلة بين الأنواع الثلاثة من القرارات بسبب تداخلها مما يؤدي إلى تعقد وتشابك القرارات المتخذة لهما :

2. التصنيف التكراري: لقد ميز (Simon) سايمون بين نوعين القرارات : القرارات المبرمجة و

القرارات غير المبرمجة.

• القرارات المبرمجة:

هي القرارات الروتينية و المتكررة حيث تكون القواعد التي تحكم القرار واضحة و تعتمد على الخيارات الشخصية لمتخذ القرار و المعرفة بالمواقف السابقة الممثلة، بالإضافة إلى استخدام التقدير الشخصي و تكون المشاكل التي تتخذ قرارات بسيطة مبرمجة لمواجهةها و لا تحتاج إلى تحليل طويل و القرار يمكن إلغاؤه أو تعديله دون ظهور آثار ضارة بالمنظمة و من الأمثلة العديد من المشاكل اليومية المتكررة التي تواجه المديرين في عمليات الإشراف والمراقبة على سير العمل اليومي والمعلومات هنا تكون صحيحة و دقيقة و موثوق بها.

• القرارات غير مبرمجة :

هي القرارات التي تتصف بأنها غير روتينية وغير متكررة وغير محددة جيدا، ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها، ولها آثار هامة على نشاط المؤسسة في المدى الطويل وعادة ما تظهر الحاجة لاتخاذ هذا النوع من القرارات عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خيارات بشأن كيفية حلها، وفي هذا النوع من المشاكل يكون من الصعب تجميع المعلومات عنها ولا توجد معايير واضحة لتقسيم البدائل و الاختيار من بينها، ولا توجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشكلات. وبصفة عامة نعتبر القرارات الإستراتيجية قرارات غير مبرمجة، تتأثر بتحفيزات وقيم الإدارة العليا¹.

3. التصنيف تبعا للمشاركة في اتخاذ القرارات:²

هناك العديد من المفكرين من ميز بين القرارات استنادا إلى نوع المشاركين فيها بحيث تم التفريق بينها على أساس القرارات الفردية (الشخصية) والقرارات التنظيمية:

¹ عبد السلام أبو قحف، عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال ، الدار الجامعية_الإسكندرية، 2004، ص 143-144.

² عابدي محمد السعيد، " الاطار النظري لعملية اتخاذ القرار " ، محاضرات نظرية القرار - الجانب النظري، السنة أولى ماستر: تدقيق ومراقبة التسير، جامعة سوق اهراس، السنة الجامعية 2014/2015

• القرارات الفردية:

هي القرارات المتعلقة بالسلطة في منصب العمل والرسمية في أداء المهام والأنشطة الفردية. تتميز هذه القرارات بدرجة من المسؤولية وتتخذ بواسطة الفرد الواحد، وهي سهلة روتينية متعلقة بمركز العمل.

• القرارات الجماعية:

وهي القرارات التي يمكن الاستفادة عند اتخاذها من آراء واقتراحات أطراف عديدة، خاصة عندما تكون في مواجهة مشكلات حاسمة ومصيرية.

إضافة إلى التصنيفات السابقة قد نجد تصنيفات أخرى كالتصنيف تبعا لطبيعة النشاط المتخذ فيه القرار، وهو التصنيف الذي يكون حسب الوظائف وبالتالي فالقرارات تكون هنا قرارات تسويقية، إنتاجية، توزيعية... الخ، أو أن تصنيف القرارات حسب أهميتها وتكون بذلك قرارات استثمارية وقرارات استغلال، اما آخر تصنيف يمكن ذكره فهو التصنيف على حسب الإطار الزمني إذ انه تبعا لطبيعة الظواهر التي تحدث التغيير في الاستراتيجيات و الإطار الزمني لقرار نميز بين القرارات التالية

- قرارات توقع DECISION ANTICIPEES

- قرارات حسم DECISION émergentes

- قرارات متزامنة DECISION occurrentes

الفرع الثالث: أهمية اتخاذ القرار

لا يمكن أداء أي نشاط ما لم يتخذ بشأنه قرار، فاتخاذ القرار هو أساس عمل المدير لانجاز كل أنشطة المنظمة و تحديد مستقبلها و لا يمكن أداء وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية كالتخطيط، التنظيم... الخ ما لم يصدر بصدد قرار يحدد من يقوم بها، ومتى وأين و مع من وبأي تكلفة وغير ذلك.¹

¹ احمد ماهر، الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 280.

و قد ابرز المهتمين بهذا المجال التفاوت الموجود في درجة أهمية القرار للمنظمة بحيث يمكن تحديد هذه الأهمية من خلال الأسئلة التالية:

• ما هي درجة تأثير القرار على أهداف المنظمة ؟

إن زيادة درجة التأثير على الأهداف يؤدي إلى زيادة أهمية القرار.

• من الذي سوف يتأثر بالقرار؟

كلما زاد عدد الأفراد المتأثرين بالقرارات زادت أهميته وفي هذا السؤال يظهر أن عدد الأفراد المتأثرين بالقرار مرتبط بحجم المنظمة بحيث أن القرار يكون ذو أهمية بالغة إذا اثر على 10 أفراد في مؤسسة صغيرة، في حيث انه لا يمثل أهمية كبيرة إذا في مؤسسة كبيرة.

• ما هو حجم الأموال المطلوبة للقرار ؟

بحيث كلما زادت حجم الأموال المطلوب توفيرها للقرار زادت درجة أهميته، وهذا السؤال أيضا بحجم المنظمة.

• ما هي درجة تكرار القرار؟

و هذا السؤال يبين مدى روتينية القرار بحيث يمكن القول أن هذه القرارات اقل من القرارات التي تتخذ مرة واحدة في حياة المنظمة أو على فترات متباعدة

• هل الوقت يمثل قيد ؟

القرارات التي تتخذ في الظروف الطارئة تكون أكثر أهمية من القرارات التي يتوفر الوقت لدرستها.

المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار

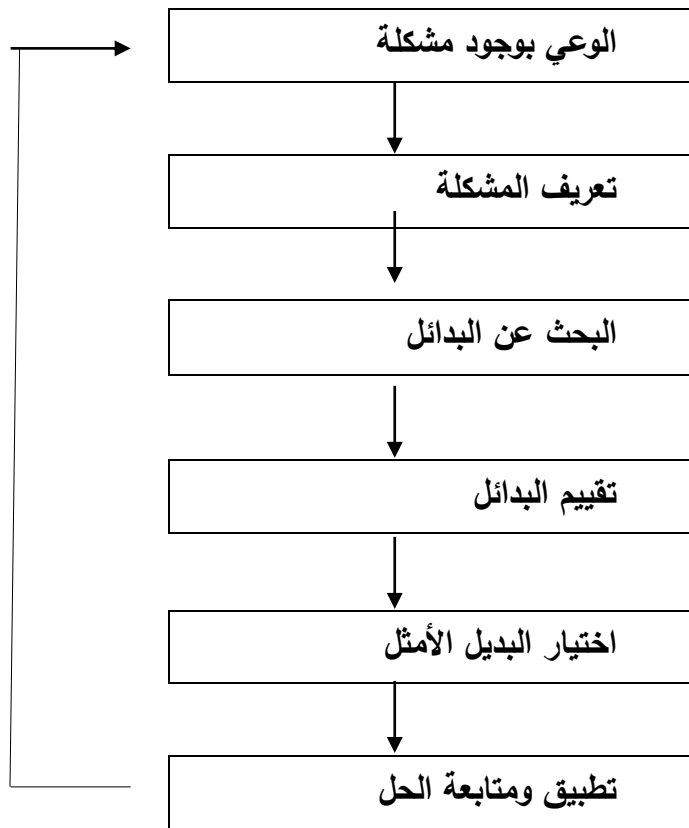
تعددت مؤلفات الكتاب في أهمية عملية اتخاذ القرارات بوجه عام تبعا للمدخل العلمي كما تختلف أيضا مراحل عملية اتخاذ القرار باختلاف التعريفات، وتتعدد المراحل كغيرها من الأمور الإدارية الأخرى

التي كانت و لا تزال موضع جدل و نقاش لدى معظم الدارسين و الباحثين المهتمين بموضوع اتخاذ القرار فهناك من يقسم هذه المراحل إلى ستة مراحل وهناك من قسمها إلى أربعة مراحل.

الفرع الاول: التقسيم الأول: يقسم مراحل عملية اتخاذ القرار إلى ستة مراحل

وقبل التطرق إلى الخطوات التفصيلية للتقسيم الأول، نقوم بحصرها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (13): خطوات عملية اتخاذ القرار



المصدر: أحمد ماهر، الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص. 131.

1. الوعي بوجود مشكلة:

قبل التطرق لهذا العنصر نقوم بتوضيح بعض المفاهيم للمشكلة. يمكن تعريف المشكلة بأنها " موقف غامض في حاجة إلى تفسير". كما يمكن القول بأنها "حالة من عدم الاتفاق و التوازن بين ما هو كائن ما يجب أن يكون".¹

تتناول هذه المرحلة الأولى التعرف على المشكلة الرئيسية التي يواجهها متخذ القرار وتحديد أبعادها و تحري الأسباب الرئيسية التي يواجهها في الموقف وأثارها، وهذا ما يؤدي بمتخذ القرار للقيام بعدة أنشطة للتعرف على المشكلة وتحليلها، بحيث يتطلب عليه الإجابة على مجموعة من الأسئلة مثل:

- ما هو نوع المشكلة ؟
- ما هي النقاط الهامة فيها ؟
- متى يجب أن تحل هذه المشكلة؟
- ما هي المشاكل المترتبة على حلها أو عدم حلها؟
- كيف نشأت هذه المشكلة ؟

وحسب Bernard "إن الأصول العملية لاتخاذ القرارات تتطلب عدم التصدي للمشكلات في غير أوقاتها الملائمة وعدم التصدي للمشكلات التي لم يحن وقتها بعد، عدم التصدي لاتخاذ القرارات لا تكون ذات اثر فعال و عدم التصدي لاتخاذ قرارات يكون هناك من هو قادر على التصدي لها، وعدم التصدي لها يدخل في اختصاص الأخرى"

2. تشخيص المشكلة:

ونعني بالتشخيص التعرف على أسباب المشكلة وتحديد أبعادها وتحري السبب الرئيسي لظهورها ومعرفة أسبابها وأعراضها، وأولى خطوات هذه المرحلة هي معرفة الهدف الذي يراد الوصول إليه وإذا كان ممكن التحقيق والتحديد، لان التحديد الدقيق والواضح للهدف يمكن متخذ القرار من التعرف على

¹عبد السلام أبو قحف، عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص.133.

إمكانية تحقيقه¹ ويساعده على معرفة الموارد البشرية اللازمة لتحقيقه إلا أن معرفة وتحديد الأهداف المراد تحقيقها من القرار ليس بالأمر السهل في كل الأحوال وذلك سبب تباين وتداخل هذه الأهداف.

ويعتبر التشخيص من أهم خطوات اتخاذ القرار وهذا ما كون التشخيص الخاطئ يعني العلاج الخاطئ أيضا.

3. البحث عن بدائل للحل :

الحل البديل هو وسيلة الحل المتاحة أمام متخذ القرار لحل المشكلة المطروحة أو هو بمعنى آخر قرار مقترح يؤخذ بعين الاعتبار إلى جانب قرارات أخرى مقترحة قصد المقارنة و التحليل لاختيار أفضلها ويجب أن يتوفر في الحل البديل شرطان هما:

- أن يساهم في تحقيق النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار.
- أن يتوفر على إمكانيات تنفيذ هذا الحل في حال اختياره.

و غياب أحد الشرطين ينفي عن الحل صفة الحل البديل القابل للاختيار ويبعده من قائمة الحلول موضوع البحث، ويتطلب تحليل هذه المرحلة بيان العوامل التي تحكم عملية إيجاد الحلول البديلة والمتمثلة في:²

- اعتماد متخذ القرار على التفكير الإبتكاري لإيجاد الحلول المختلفة للمشكلة.
 - أن يأخذ متخذ القرار في الحسبان حلول بديلة للمشكلة التي تواجهه، الأحداث الغير متوقعة كصدور قوانين وأنظمة جديدة، ظهور اكتشافات...الخ.
 - يتوقف نوع وعدد الحلول البديلة على عدة عوامل منها وضع المنظمة، فلسفتها، أسلوب قاداتها، إمكانيات المادية...الخ.
 - دراسة الحلول المتاحة في ظل الظروف البيئية التي تحيط بالمنظمة سواء ا داخلية أو خارجية.
- نظرا لأثرها مع إيجاد الحلول البديلة.

¹ احمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات، القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص89.

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص144.

نعتبر مرحلة البحث على البدائل من أصعب وأدق المراحل نظرا لمشقة ووجود الكثير من العقبات المختلفة التي تعيق البحث.

4. تقييم البدائل المتاحة:

بعد أن تتبين لمتخذ القرار البدائل الممكنة للمشكل المطروح، فإنه يقوم بعد ذلك بإجراء تقييم شامل لهذه البدائل، وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل الفكرية نظرا لصعوبة و عدم وضوح عملية المفاضلة بين البدائل لأن مزايا و عيوب كل بديل تبرز عند تنفيذ الحل مستقبلا و من هنا يكون الشك وعدم التأكد من صلاحية البدائل المطروحة، لذلك يكون تقييم هذه البدائل على ضوء عدد من المعايير أهمها:¹

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الموارد المالية و البشرية والطبيعية اللازمة له.
- تكاليف تنفيذ البديل و التي تقديرها من خلال الموازنة بين المكاسب التي يتوقع تحقيقها و الخسائر الناتجة.
- آثار تنفيذ البديل على المنظمات الأخرى وعلى المجتمع ككل وهذا يختلف باختلاف طبيعة المشكلة و أهميتها و طبيعة القرارات.
- مناسبة الوقت والظروف للأخذ بالبديل، فقد تكون الظروف الطارئة تتطلب مواجهة عاجلة.
- مدى استجابة المرؤوسين وتقبلهم للبديل.
- الزمن المستغرق لتنفيذ البديل وهذا يتوقف على طبيعة المشكلة.

5. اختيار انسب بديل:

يتم في هذه الخطوة اتخاذ الفعلي للقرار و يمكن التواصل إلى اختيار أنسب بديل لو يتمكن متخذ القرار من إتباع الخطوات السابقة بصورة عقلانية إلا أن الواقع يشير إلى تدخل الجوانب الشخصية (الدوافع، الخبرة، الإدراك) في المراحل السابقة مما يجعل هذه المرحلة غير عقلانية وقد يكفي أن يتعرف متخذ القرار على إمكانية تحييزه الشخصي في تعريف المشكلة و في جمع المعلومات عنها و وعي متخذ القرار برشده إلى إتباع أسلوب أكثر موضوعية في عملية اتخاذ القرار وتتطلب هذه المرحلة جهدا فكريا

¹ البياتي، شهاب رشيد، مرجع سابق، ص168.

كبيراً من متخذ القرار لإجراء الموازنة و التقييم الدقيق لكل بديل بالاعتماد على المجموعات الموجودة و التي كثيراً ما تكون متشابهة و تحت ضغط و عوامل و اعتبارات متعددة.

و يمكن أن تلخص المعايير و الاعتبارات التي تحكم عملية اتخاذ البديل الأفضل في ما يلي:¹

- درجة المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل أي معرفة درجة احتمال عدم تحقيق البديل للأهداف الموجود و هذا يترتب على الموازنة بين المكاسب الممكنة و المخاطر الناجمة في حال إتباع بديل، و يرى دروكر (DRUKER) "أن القرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه على أساس مخاطرة محسوبة و ليس على أساس مخاطرة عشوائية".

- الاقتصاد في الجهد و النفقات، بمعنى اختيار البديل الذي يعطي أفضل النتائج بأقل تكلفة و جهد ممكن.

- الإمكانيات و الموارد المتاحة، بحيث يسبب غيابها إفقاد البديل قيمته و أهم الموارد اللازمة الموارد البشرية، المالية و المادية.

- الوقت الذي يستغرقه اختيار القرار البديل و تنفيذه، بحيث يحقق البديل اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

6. التطبيق و متابعة الحل:

إن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد اختيار البديل الأمثل، بل تستلم متابعة التنفيذ و ترتبط متابعة بعدة خطوات هي:

- صياغة و إعلان القرار: بحيث يجب صياغته تمهيدا لإعلانه بالوسيلة التي تكفل إيصاله إلى المعنيين و الذين يهمهم موضوعه أو المختصين بتنفيذه.
- اتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ القرار: لتنفيذ القرار يجب إتباع الخطوات اللازمة لوضعه موضع التنفيذ، و هذا يتطلب تحديد الوقت اللازم لتنفيذه، و من يتولى التنفيذ، طرق و وسائل التنفيذ، تحديد الموارد اللازمة، فحسب دروكر (DRUKER) " أن القرار لن يكون فعالاً إلا إذا تضمن

¹ نواف كعنان، مرجع سابق، ص.158.

التزامات محددة بالعمل على تنفيذ، و كانت تلك الالتزامات واضحة و محددة بالقرار منذ بدأ تنفيذه"

و من المهام الأساسية لمتخذ القرار في هذه المرحلة هي تهيئة كل من البيئة الداخلية و الخارجية لتقبل و تنفيذ القرار.

• متابعة تنفيذ القرار: ليس إتباع خطوات تنفيذ القرار هي الخطوة الأخيرة في هذه المرحلة و إنما لابد من متابعة تنفيذ القرار بحيث يتم التأكد من التنفيذ وفقا لما تم وضعه في الخطة المدروسة في حدود التعليمات والقواعد والقوانين الموضوعة لتفادي تكرار الأخطاء و تصحيحها وهذا ما يسمح بمتابعة التنفيذ والعمل على تذليل الصعوبات والمشاكل التي تواجهه إذا أمكن و إن لم يكن التنفيذ وفق ما يتطلع إليه متخذ القرار فيمكنه إغائه أو سحبه أو تعديله جزئيا أو كليا.

الفرع الثاني: التقسيم الثاني: يقسم مراحل عملية اتخاذ القرار إلى أربعة مراحل

لقد قام سايمون (Simon) بتقديم نموذج يقسم فيه مراحل عملية اتخاذ القرار إلى أربعة مراحل و التي سنتطرق لها مع الشرح:¹

1) مرحلة الاستخبار:

تتضمن هذه المرحلة عملية مسح البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة بغرض التعرف على مجالات المشاكل و التهديدات و كذا استكشاف فرص التطور و النمو، و تتضمن هذه المرحلة القيام بعدة أنشطة و التي تدور حول البحث عن المشكلات و تصنيفها وتحليلها و تحديد المسؤول عنها، وتشمل هذه المرحلة مجموعة من الخطوات تتمثل في:

• البحث عن المشكلات و الذي يكون عن طريق التعرف على مدى فعالية تحقيق أهداف المنظمة، و يتطلب إجراء ذلك تجميع بيانات تصف الأداء المستهدف و الأداء الفعلي للمنظمة.

¹ Pascal Vidal , Philippe Planeix , systèmes d'information organisationnels, Pearson Education, France, 2005, p177.

- تصنيف المشكلة و هنا تجدر الإشارة أنا سايمون قد ميز بين نوعين من المشكلات هما المشكلات المبرمجة، و المشكلات غير المبرمجة، بحيث يمكن تصنيف المشكلة بناء على الخصائص المميزة لها.
- تحليل المشكلة إلى مكوناتها الأساسية، بحيث يتم تجزئتها و تحليلها إلى مشاكل فرعية حتى يسهل فهمها و التعامل معها.
- تحديد المسؤول عن المشكلة، فالمشكلة تعتبر من مسؤولية المنظمة إذا كانت المنظمة تملك إمكانية حلها، أما إذا كانت المشكلة ترجع لعوامل بيئية لا تملك المنظمة القدرة على التحكم فيها، فهنا تصبح مشكلة المنظمة هي كيفية تجنب هذه المشكلة أو التعايش معها و ليس كيفية حلها.

(2) مرحلة التصميم:

تتضمن هذه المرحلة التعبير عن المشكلة موضوع القرار في شكل نموذج مبسط يتضمن المتغيرات المختلفة للمشكلة، و يظهر العلاقة المختلفة بين هذه المتغيرات.

و تتطوي هذه المرحلة على عمليات تقديم تصورات بشأن بدائل الحلول الممكنة و اختبار مدى جدوى تطبيقها لحل المشكلة، و غالبا ما تستخدم هذه المرحلة النماذج الرياضية و الكمية للتعبير عن المتغيرات المؤثرة في المشكلة و اختبار العلاقات بينها، و من أكثر النماذج الكمية شيوعا للتعبير عن المشكلات الإدارية نذكر البرمجة الخطية، مسألة النقل، تحليل التعادل... الخ

بالإضافة إلى النماذج الكمية و الرياضية يمكن أيضا بناء نماذج وصفية Descriptive Models، وهي تلك التي تصف عناصر المشكلة و أبعادها كما هي، و لذلك فهي تعتبر مفيدة في فهم تتابع الأحداث و التعرف على نواتج استخدام البدائل المختلفة في ظل التغيرات المتوقعة.

(3) مرحلة البحث و الاختيار:

من الصعب الفصل بين مرحلة التصميم و مرحلة البحث و الاختيار نظرا لوجود أنشطة معينة يمكن ممارستها خلال كلتا المرحلتين.

و يمكن أن نميز بين نوعين من طرق البحث و هي: البحث الموجه بالبيانات و البحث الموجه بالهدف، فالبحث الموجه بالبيانات هو ذلك الأسلوب في البحث الذي يبدأ في المعلومات المتاحة و يحاول أن يصل منها إلى استنتاجات بشأن بدائل حل المشكلة.

أما البحث الموجه بالهدف فإنه يبدأ أولاً بالتعرف على مدى تحقيق الهدف الذي كانت المنظمة تسعى لتحقيقه، ثم بعد ذلك يضع تصورات (فروض) بشأن أسباب عدم تحقيقه.

و تعتبر عملية البحث المشار إليها وثيقة الصلة بعملية أخرى تعرف بعملية التقييم، و عملية التقييم هي الخطوة الأخيرة التي تؤدي إلى اقتراح الحل، و تشمل عملية التقييم وضع معايير لتقييم الحلول و يعتبر مدى تحقيق الهدف هو المعيار السائد.

4) مرحلة التنفيذ:

و تعني هذه المرحلة وضع الحل الذي تم التوصل إليه موضع التنفيذ، و غالباً ما تتطلب مرحلة التنفيذ إجراء تغييرات معينة يستلزمها هذا الحل، و قد يترتب على تنفيذ الحل أيضاً بعض الأمور السلوكية مثل مقاومة التغيير و ضرورة الحصول على تأييد الإدارة العليا و إجراء عمليات تدريب للعاملين و إجراء تغييرات تنظيمية معينة.¹

الفرع الثالث: القرار في البنك التجاري

تفرض طبيعة العمل المصرفي الجمع بين المركزية واللامركزية، خاصة في الأعمال التي تتصف بالمخاطرة والمتعلقة بالائتمان والاستثمار، لذا تسعى الإدارة إلى وضع حدود للموظفين في مجال اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المراكز الرئيسية للبنوك، بينما لا توضع مثل هذه القيود في مجال قبول الودائع، حيث تتم العملية في إطار عام ومنظم من سعر الفائدة، هذا ما يجعل القرار يختلف باختلاف المستويات التنظيمية الثلاث في البنك التجاري كمايلي:²

¹Pascal Vidal , Philippe Planeix ,Op.Cit.,p 178.

² طارق طه، إدارة البنوك في البيئة العولمة والإنترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص49

1. قرارات الادارة العليا: وهي القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتحديد الأعمال وتوزيع موارد البنك على هذه الأعمال للوصول إلى الهدف الاستراتيجي، ووضع بدائل أو حلول مختلفة لسد الفجوة بين ما هو متاح لدى البنك وما يرغب في الوصول إليه. بناء على نتائج التخطيط الاستراتيجي لكل من الودائع، رأسمال البنك، القروض، توظيف الأوراق المالية، الخدمات المصرفية، حجم الإيرادات، حجم النفقات.

2. قرارات الادارة الوسطى: وهي قرارات قصيرة الأجل متعلقة بترجمة الاستراتيجيات والخطط الموضوعية بواسطة الإدارة العليا إلى أنشطة ومهام محددة لإنجازها أي تنفيذها في مجالات انتاج وتسويق وتمويل مجموعة الخدمات المقدمة من البنك كخدمات الائتمان والودائع، الاستثمار، والأوراق المالية، ولهذا يطلق عليها القرارات الميدانية.

3. قرارات ادارة المستوى الاول: وهي قرارات تشغيلية، متعلقة بتوزيع الخدمات البنكية مباشرة مع العملاء وتنفيذ الخطط التفصيلية المتعلقة بمختلف وظائف البنك والتي تأتي إليها من الإدارة الوسطى، باسنادها الى الافراد المعنيين بتوجيه الافراد المنفذين الذين يقومون بالتنفيذ المباشر للاعمال. هذا لا يعني أن الإدارتين الوسطى والمباشرة تقوم بتنفيذ قرارات من الإدارة العليا فقط، بل قد تقوم باتخاذ قرارات لوحدها وتقوم بتنفيذها دون الرجوع إلى الإدارة العليا، وذلك في حدود معينة من الأعمال محددة من طرف الادارة العليا للبنك.

المطلب الثالث: ظروف اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه

ان عملية اتخاذ القرار لا تتم بمعزل عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بمختلف ظروفها وعناصرها، والتي تؤثر في هذه العملية خاصة وان اتخاذ القرار يكون اما لمعالجة مشكل معين او لاغتنام فرصة معينة وفي كلتا الحالتين هو بصدد التعامل والتفاعل مع البيئة.

الفرع الاول: ظروف اتخاذ القرار

يمكن التمييز بين ثلاث حالات لظروف اتخاذ القرار وهي:

حالة التأكد التام، وحالة المخاطرة، وحالة عدم التأكد، والتي نوضحها فيمايلي:¹

- (1) **التأكد التام:** و تكون لدى متخذي القرار في هذه الحالة معلومات كافية وأكيدة تسمح له بمعرفة نتائج قراره، وفي هذا الحالة تكون المشكلة في اختيار الإستراتيجية التي تحقق أعلى عائد.
- (2) **حالة المخاطرة:** تتميز هذه المرحلة بتوفر معلومات جزئية بالنسبة لما يمكن أن يحدث للقرار المتخذ، أي أنها معلومات غير كافية لكنها تسمح لمتخذي القرار بمعرفة المستقبل على وجه الاحتمال، ونقلب هنا قدرات متخذي القرار على تقدير الاحتمالات دورا أساسيا في فعالية القرار المتخذ ويمكن الاستعانة بتقنية بسيطة وهي معروفة "شجرة القرار" لاختيار أفضل بديل.
- (3) **حالة عدم التأكد:** إن عملية اتخاذ القرار مع عدم توفر أي معلومات أمر غير مقبول إداريا ومن الأفضل اجتناب مثل هذه الاحتمالات لان القضية تصبح قضية مقامرة غير مؤتمنة العواقب، و هنا يمكن الاستعانة بتقنيات الإحصاء التحليلي وغيره لتحسين عملية اتخاذ القرار، كما يمكن أن يفترض متخذ القرار أن يسير المستقبل على نفس وتيرة الماضي مما يجعله يقوم برسم مشاريع مستقبلية في ظل افتراضات معينة أخرى و من ثم يتصرف متخذي القرار وكأنه في حالة مخاطرة فيقوم بتقدير الاحتمالات المقابلة لتحقيق كل مشهد ومن ثم يقوم بأخذ القرار وفقا لذلك.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

ان عملية اتخاذ القرار هي نتاج لتفاعل العديد من العوامل والتي يمكن ان تؤثر في مختلف مراحلها واهمها العوامل الإنسانية، التنظيمية، والثقافية.

1. العوامل الإنسانية:

ينبع دور العوامل المؤثر في عملية اتخاذ القرار من كون عملية اختيار البدائل المتاحة أمام متخذ القرار هي نتائج تفاعل إنساني تؤثر فيه عدة عوامل منطقية و غير منطقية و موضوعية و شخصية، فمتخذ القرار يعتبر من العوامل الإنسانية الهامة التي تؤثر رشد و فعالية القرار الإداري فقد تعطي

¹ سليمان سفيان ، مجيد الشرع ، المحاسبة الإدارية- اتخاذ قرارات ورقابة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان،

الأردن، 2002، ص.43.

المعلومات و توضع البدائل أمام متخذ القرار فيختار بديلا معيناً و إذا أعطيت إلى متخذ قرار آخر فإنه يختار بديلا آخر و قد أكدت الدراسات أن أساليب متخذي القرار تتأثر بعوامل شخصية نابعة من شخصيتهم.

ومن العوامل الشخصية المؤثرة في اتخاذ القرار نجد القدرات الإبداعية و الابتكارية لمتخذ القرار، و قيمه وعلاقتها بالمنظمة، كذلك تلعب الخبرة دورا مهما و هذا من خلال قدرات متخذ القرار على ربط معطيات القرار مع القرارات السابقة وكان تصبح عملية بديهية لمدير وهو بدوره سوف يعمل على تسريع عملية اتخاذ القرار من خلال توفير الوقت لمتخذ القرار في جمع المعلومات واستخدامها¹

2. العوامل التنظيمية:

إضافة إلى العوامل الإنسانية توجد أيضا بعض العوامل و الجوانب التنظيمية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار وتتمثل هاته العوامل في:²

• القوى الكامنة في الموقف الإداري الذي خلق المشكلة محل القرار :

و بدوره يتمثل في نمط التنظيم الإداري كما يعتمد على نوع القرار وأهميته وعلى مدى ملائمتها للظروف البيئية والخارجية خاصة.

و بعد تعدد المستويات الإدارية في التنظيم من العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، بحيث كلما ارتفع المستوى الإداري في التسلسل القومي للمنظمة كلما كانت قراراته أكثر أهمية و شمولاً وابلغ أثراً.

• الاتصالات الإدارية:

إن سلامة القرارات ورشدها يعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفعالية الاتصالات التي يجرها متخذ القرار للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة.

و تحدد فعالية الاتصال بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه.

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 287.

² نفس المرجع، ص 288.

• التفويض واللامركزية:

يساعد التفويض على تنمية قدرات المرؤوسين في مجال اتخاذ القرار وخاصة بالنسبة للمعايير في المستويات الإدارية الوسطى و الإشرافية.

كما تتأثر عملية اتخاذ القرارات بدرجة اللامركزية الإدارية في المنظمة وقد حدد "ارنست ديل (E. Dale) العلاقة بين درجة اللامركزية واتخاذ القرارات بقوله : أن درجة اللامركزية في اتخاذ القرارات تزداد في الحالات التالية:¹

- كلما ازداد عدد القرارات المتخذة من المستويات الإدارية الدنيا.
- كلما ازدادت أهمية القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الدنيا.
- كلما اتسعت دائرة تأثير الوحدات الإدارية بالقرارات المتخذة في المستويات الإدارية الدنيا.
- كلما خلت عمليات الفحص والتدقيق والمراجعة التي يحتاجها القرار (مدى تدخل الإدارة العليا في القرار).

و هذا ما يؤدي إلى تحقيق سرعة في اتخاذ القرارات، وتوفير كوادر قيادية جديد للمناصب العليا نتيجة تمرسهم على الأعمال المختلفة

3. العوامل الثقافية:

لم يأخذ مفهوم ثقافة المنظمة بحده الحقيقي إلا أنه في بداية الثمانينيات و خاصة استعماله في مجال إدارة الأعمال، إن هذا المفهوم معقد و لا يوجد تعريف محدد متفق عليه و تعبر عن العلاقة بين المنظمة و اتخاذ القرار مسألة جوهرية.

كما تعتبر ثقافة المجتمع و على الأخص سبق القيام من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم من فراغ و إنما تباشر نشاطها من المجتمع و إلى المجتمع، و من ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية و الثقافية عند اتخاذ القرار.

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 292.

• الواقع و مكنوناته من حقائق و المعلومات المتاحة:

لا يكفي المحتوى القيمي و الأخلاقي كما يسميه البعض في اتخاذ القرار بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة و الواقع و ترجيحه لوسيلة أو بديل على بديل آخر.

وفي رأي سيمون (SIMON) أن اتخاذ القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبلية هناك تفضيل لها على أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار إن لها محتوى أخلاقي بإضافة إلى محتواها الواقعي¹

¹ مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، صنع القرار (دراسة في سويسو لجيا الإدارة)، عدد (69)،
2003/09/24. <http://www.Ngoce.org/content/ts2769.doc>

المبحث الثاني: فعالية القرارات

ان عملية اتخاذ القرار تتطلب اتباع خطوات معينة اخذا في الاعتبار العديد من العوامل والظروف وبالاعتماد على المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب وكل هذا بهدف الوصول الى الفعالية في هذه القرارات، والتي اختلف حولها وحول ابعادها العديد من الباحثين في هذا المجال، فما هي الفعالية وما هو القرار الفعال، وما هي العوامل المؤثرة فيها؟

المطلب الاول: ماهية فعالية القرارات

لا يمكن الحديث عن مفهوم فعالية القرارات، دون الحديث عن مفهوم جودة القرارات نظرا لارتباطهما ببعضهما البعض اضافة الى ان كليهما مرتبط بالنتائج المترتبة على القرار .

الفرع الاول: مفهوم جودة القرارات:

يرى "صبري ابو سبت" بان جودة القرارات التي تتخذ من قبل المستويات الإدارية تتوقف على مدى توافر المعلومات المتاحة لمتخذي القرار، وعادة يتم الحكم على جودة القرارات بناء على مدخلين، المدخل الأول تقييم القرارات في ضوء النتائج المترتبة عليه، وهو أكثر المداخل وضوحا وقبولاً من الناحية العملية، فإذا كانت النتائج المترتبة على القرار مقبولة اعتبر القرار صحيحاً، مع الأخذ بعين الاعتبار الفترة الزمنية التي يتم خلالها تقييم القرار، وقد تؤدي بعض القرارات الى نتائج مرغوبة في فترة زمنية قصيرة، ولكن تؤدي إلى نتائج غير مرغوبة على المدى الطويل . أما المدخل الثاني فيتضمن لتقييم القرارات تحديد أفضل قرار اتخذ في ضوء الظروف التي توافرت عند صنع القرار، ويتميز هذا المدخل بأن يأخذ في الاعتبار مهارات متخذي القرار التي يتم تقييمها في ظل الحال موضوع القرار، وما توفر من معلومات وموارد . والنقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار حتى يتم الحصول على قرار أمثل هي:

- تفهم واضح دقيق للأهداف المتعددة التي تلائم المشكلة موضوع القرار .
- تعريف محدد وشامل ودقيق للمشكلة، وجوانبها المختلفة ولموضوع القرار .
- معرفة كاملة بالبدائل الممكنة، وبطريقة يمكن الاعتماد عليها في تقدير ما يترتب على اختيار كل بديل .

- تحديد العلاقة بين نتائج كل بديل، والأهداف المرغوب في تحقيقها. 1

الفرع الثاني مفهوم فعالية القرارات

يعرف البعض الفعالية بأنها "درجة تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة من قبل الإدارة، بينما تبنى فريق آخر مفهوماً مختلفاً عن سابقه حيث عرفها بأنها "أداء الأشياء الصحيحة بطريقة سليمة وفي الوقت الملائم".²

وعرفها آخرون على أنها "مقياس لعوائد الأداء المنجز". بينما يرى البعض الآخر أن الفعالية تعبر عن "مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به أو القرار الذي يتم اتخاذه في تحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبق، أي أنها مقياس لدرجة الاقتراب من الهدف المنشود نتيجة للقيام بعمل ما".³

وبناء على ما تقدم، يمكن القول أن فعالية القرار هو درجة اقترابه من الهدف، فكلما أدى القرار إلى اقتراب البنك من الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، كلما كان ذلك مؤشراً على زيادة فعالية هذا القرار، ومن ثم يمكن القول بأن الفعالية تتعلق بالنهايات أو الأهداف المطلوب تحقيقها.

الفرع الثالث: مميزات القرار الفعال

1. مفهوم القرار الفعال: هو الاختيار المدرك الواعي والقائم على أساس التحقق والحساب في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في مواجهة موقف معين والتمعن في تفاصيل الهدف المطلوب تحقيقه والوسيلة التي ينبغي استخدامها لبلوغه.⁴

الوصول الى الفعالية في اتخاذ القرارات : يكون ذلك من خلال مساعدة المدراء في اتخاذ قرارات

¹ صبري فايق عبد الجواد أبو سبت ، تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية، في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، 2005.

² طارق طه، مرجع سابق ، ص 36.

³ خالص صالح، تقييم الأداء في القطاع المصرفي، الملتقى الوطني الأول لكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية حول "المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية ، واقع وتحديات"،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة الشلف، المنعقد يومي 15،14

ديسمبر، 2004 ، ص 388

⁴ مؤيد الفضل، الاساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2008.ص23.

ذات جودة أفضل و بطريقة سهلة.¹

وتوضح "بوغليظة الهام" في دراستها بأنه اذا ما أضفنا الى النقاط المحددة لجودة القرارات الموضحة اعلاه، النقطتين التاليتين - القدرة على تحديد المشكلة الحقيقية بسرعة اكبر، وامكانية تحقيق النتائج المسطرة بشكل احسن - فاننا نصل الى فعالية القرارات.²

ويتفق معها في ذلك "ابو معمر فارس محمود" في كتابه "الادارة المالية" الا انه يضيف الى ما سبق نقطتين اضافيتين حتى يكون القرار فعالا الا وهما: ضمان التعاون مع الافراد في تنفيذ القرار، وضرورة متابعة نتائج القرار حتى لا تتحرف النتائج عن الهدف المطلوب تحقيقه.³

2. مميزات القرار الفعال

ان القرار الفعال يتميز بـ :

- ينفذ ويجسد ولا يكون مجرد قرار على الورق.
- محتوى القرار يتعلق بمواضيع هامة، ذات تاثير قوي وإستراتيجي
- يبنى على احتكاك وجهات النظر المتعارضة والحوار بينها والاختيار بين التفسيرات المختلفة، وليس بناءا على عدد الاصوات.
- هو قرار يحقق الهدف منه ويتفق مع اهداف المؤسسة، وياخذ في الحسبان امكانية وطريقة تنفيذه، مع مراعاة قبوله من طرف منفذيه.⁴

المطلب الثاني: المعوقات التي تحول دون فعالية القرارات

تواجه عملية اتخاذ القرارات العديد من المعوقات التي تحول دون فعاليتها، ويمكن تلخيص

¹ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات (مخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص36

² بوغليظة الهام، 2013، بعنوان أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات بسكيكدة، مجلة الباحث - عدد 13، 2013 ص140.

³ ابو معمر فارس محمود، الادارة المالية، مكتبة آفاق، الطبعة الاولى، غزة، 2000، ص12.

⁴ محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الادارية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 113.

هذه المعوقات فيما يلي:¹

1. نقص المعلومات وعدم دقتها وحدانتها، وغياب الأجهزة والأساليب الحديثة لحفظها وتنسيقها، وتعدد الجهات التي تشترك في عملية اتخاذ القرار الإداري الواحد، وطول الإجراءات وتعقدها والازدواجية والتضارب في القرارات، وضعف الوعي التنظيمي ونقص الكفاءة الإدارية لدى موظفي الأجهزة الإدارية بشكل عام والقيادات الإدارية بشكل خاص، وفقدان التنسيق، وغياب نظم الاتصال الفعالة مما يؤدي إلى الجمود والجهل بالقرارات التي تتخذ من قبل الأقسام والشعب التابعة للمنظمة الواحدة، وعدم الاهتمام بعنصر الوقت وغياب أساليب الجدولة الزمنية والمتابعة الدورية للقرارات الصادرة والخوف من المسؤولية، وتردد بعض متخذي القرارات في المبادرة والمواجهة الجريئة للمشاكل والظروف العصيبة.
2. طغيان الاعتبارات الاجتماعية والتأثيرات الشخصية التي تضعها الجماعات الضاغطة والهيئات والمنظمات المهنية والتي تؤدي بدورها إلى عدم الالتزام بالموضوعية في اتخاذ القرارات.
3. تأثير الاعتبارات السياسية والاقتصادية على موضوعية اتخاذ القرارات وأكثر ما يتجلى ذلك في الدول النامية، بالإضافة إلى عدم وجود الإمكانيات الاقتصادية الكافية لتحديث الإدارة العامة وتزويدها بالتكنولوجيا المتقدمة.
4. عدم مرونة القوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها في المناسبات، حيث أن معظم هذه اللوائح قد صيغت في ظروف معينة، وكانت مناسبة في ذلك الوقت، وبالتالي لم تعد ملائمة للمستجدات التي ظهرت وأصبحت الإدارات مطالبة بتعديل وتطوير هذه اللوائح لتناسب التطورات والمستجدات. وفي المقابل فإن بعض المؤسسات تعاني من سرعة تغيير التعليمات واللوائح إذ ما يلبث العاملون أن يتفهموها ويعملوا بموجبها حتى يتم تعديلها وإلغائها.
5. ضعف الرقابة، وعدم متابعة تنفيذ القرارات الإدارية، وبسبب ذلك قد تنفذ هذه القرارات بطريقة خاطئة بقصد أو بدون قصد مما يفقد الإدارات المصادقية عند اتخاذ قرارات أخرى.

¹ عصام محمد حمدان مطر، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير،

6. المركزية الشديدة وعدم التفويض في عملية اتخاذ القرارات مما يضعف روح المسؤولية لدى القيادات الإدارية الوسطى والعاملين، وقد يعود ذلك إلى أسباب سيكولوجية تتمثل في عدم رغبة القيادات الإدارية العليا في تفويض الاختصاصات والصلاحيات وحصرها بأيديهم.

وهناك عدد آخر من الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار وهي:

1. عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة، حيث يلقي المدير صعوبة في تحديد المشكلة وقد تنصب قراراته على حل المشكلة الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية.

2. عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار، فقد تتعلق الأهداف بتحديد رقم مبيعات في منظمة إنتاجية ما وبالتالي يجب إدراك هذه الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية ضمن المنظمة ومن ثم العمل على تحقيق الأهداف الأكثر أهمية ثم الانتقال إلى الأهداف الأخرى.

3. البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بغية إمكانية التعرف على مزايا وعيوب البديل المتوقع والمقصود بالبيئة التقاليد والعادات والقوانين والتغييرات والعلاقات الإنسانية والظروف الاقتصادية والمالية والسياسية والتشريعات الحكومية، والتطورات التكنولوجية، وتتجلى الصعوبة في تحديد المعايير سواء كانت مادية أو معنوية أو منفعة حيث يتم من خلال هذه المعايير تحويل النتائج غير المادية أو الأحكام الشخصية إلى معايير ملموسة.

4. شخصية متخذ القرار، قد يكون المدير واقعا عند اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة السياسية وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود، وضرورة التقيد بالاجراءات الداخلية أو قيود خارجية وبالتالي ينجم عنها خضوع الإدارة لسلطة أعلى كالسلطة السياسية التي تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس سلبيا على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها بالإضافة الى عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات، اعتمادها على الخبرة و الاستشارات الأجنبية.

5. نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات : تعد المعلومات مادة الإداري في اتخاذ القرارات، ويجب أن تكون المعلومات ممثلة للظاهرة المدروسة، وهذه المعلومات جوهرية تمكن الإدارة من استخدامها وضع التقديرات اللازمة حول الأوضاع القائمة والتنبؤ بما ستكون عليه الأمور مستقبلا.

المطلب الثالث: المقترحات التي تؤدي إلى زيادة فعالية القرارات :

بناء على العوائق والعوامل والاعتبارات التي تحول دون اتخاذ القرارات، حاول بعض الاختصاصيون أن يقدموا بعض الاقتراحات لتحسين فعالية القرارات منها:¹

1. تدريب الأفراد على كيفية اتخاذ القرارات في المواقع التي يجهلون فيها كيفية الوصول إلى القرارات السليمة، أو التي لا يملكون الخبرة الكافية لاتخاذ القرارات
2. منح الصلاحيات والسلطات للموظفين في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى في الهيكل التنظيمي.

3. تغيير نظرة الإدارة العليا بأنها الوحيدة القادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة.

ويوضح البعض أن فاعلية اتخاذ القرار في أي منظمة تتأثر بالعوامل التالية :

- وجود القوى العاملة ذات الخبرة العلمية والانجاز المرتفع خاصة في المناصب القيادية المسؤولة عن اتخاذ القرارات المهمة.
- اتخاذ القرارات السليمة، ذلك أن اتخاذ القرارات السليمة يعتمد في المقام الأول على قدرة القيادات في الإدارة العليا على اتخاذها للوصول إلى النتائج المرغوبة.
- تعلم المديرين على عمليات اتخاذ القرار والطرق التي يتم من خلالها تزويد متخذي القرارات بالمعلومات عن واقع علمي دقيق.

بناء على ما سبق تخلص الباحثة الى ان فعالية القرارات في البنك التجاري تتوقف على مدى: جودة القرارات، السرعة في تحديد المشكلة الحقيقية، سهولة اتخاذ وتنفيذ القرارات، اتخاذ وتنفيذ القرارات في الوقت الملائم، وتحقيق الاهداف المسطرة والمتمثلة في الاهداف الرئيسية الثلاث للبنك التجاري والمتمثلة في تعظيم ارباح البنك، توفير السيولة بما يضمن قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته، وتحقيق مستوى امان مقبول من المخاطر.

¹ عصام محمد حمدان مطر، مرجع سابق، ص36

المبحث الثالث: نظم المعلومات المصرفية وفعالية القرارات

تختلف البنوك او المصارف من حيث طبيعة نشاطها عن المنظمات الاخرى ومن حيث اهمية المعلومات في ممارساتها واتخاذ قراراتها، مما يجعل احتياجاتها لنظم معلومات ادارية خاصة بها امرا في غاية الاهمية لتحقيق اهدافها، فما هو مفهوم هذه النظم وما هو دورها في دعم عملية اتخاذ القرار وزيادة فعاليتها؟

المطلب الاول: ماهية نظم المعلومات المصرفية

لتوضيح ماهية نظم المعلومات المصرفية، يجدر بنا التطرق الى مفهوم نظام المعلومات المصرفية ومكوناته، ومختلف خصائصه، ومحاولة تسليط الضوء على كفاءته وفعاليتها.

الفرع الاول: مفهوم نظام المعلومات المصرفية ومكوناته

تجدر الاشارة الى ان مفهوم نظم المعلومات المصرفية لا تختلف عن مفهوم نظم المعلومات الادارية في المنظمات بشكل عام الا من حيث طبيعة البيانات التي تقوم بمعالجتها، نظرا لتمييز نشاط المصارف عن غيرها من المنظمات حتى الخدمية منها.

1. تعريف مختلفة لنظام المعلومات المصرفية

• يعرف نظام المعلومات المصرفي بأنه " النظام الذي يجمع احتياجات المصرف من البيانات والمعلومات، وتستخدم عناصره المادية والبشرية والبرمجية، في تجميع وخرن وتحليل واسترجاع وتوزيع المعلومات لخدمة الأعمال الإدارية في المصرف والوفاء باحتياجاتها في المواعيد المحددة وبالجودة والشمول المطلوبين¹."

• نظام المعلومات في البنك هو ذلك النظام الذي يختص بتجميع وتشغيل وتحليل وإرسال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات، وبالتوقيت المناسب والنوعية المطلوبة، وذلك لخدمة أنظمة العمل

¹ لمي فيصل أسبر، مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية على المصارف الحكومية في الجمهورية العربية السورية -، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين اللاذقية، 2009، ص120. بتصرف.

البنكية مثل التمويل، والأفراد، والبحوث، والتطوير، وتقديم الخدمات البنكية بما فيها الائتمان، والتسويق البنكي.¹

2. مكونات وعناصر نظام المعلومات المصرفية:

- من التعريف السابقة نجد ان نظام المعلومات المصرفية تندرج في إطاره المكونات التالية:
- الأجهزة والمعدات الحاسوبية / البرمجيات على اختلاف أشكالها/ الأفراد كخبراء وعاملين /الإجراءات والقواعد والآليات/ البيانات باختلاف أنواعها.

- اما عناصر نظام المعلومات المصرفية فتتمثل فيما يلي :

- الإدخالات: تتمثل هذه الوظيفة في إمكانية قبول بيانات من مصادرها، تعليمات محددة.
- المعالجة: وتتضمن هذه الوظيفة إمكانية قيام نظام المعلومات بإجراء الفرز، سحب البيانات أو تسجيلها أو تحديثها، تلخيص أو تكثيف البيانات، اختيار الملفات، إجراء العمليات الرياضية والمنطقية.
- التخزين : تعد هذه الوظيفة من أهم التطورات الحاصلة في ميدان المعلومات، حيث أمكن تخزين النصوص والصور والأصوات ومعالجتها حسب الحاجة.
- المخرجات: يستطيع نظام المعلومات أن ينتج صيغاً مختلفة من المخرجات اللازمة لعمل المنظمات مثل نسخ الوثائق، ونسخ مرئية على شاشات الأجهزة من هذه الوثائق، عمليات الرقابة خصوصاً على عمل الروبوتات الصناعية وأتمتة العمل على أجهزة أخرى.

ولنظم المعلومات في منظمات الأعمال دورين أساسيين:

الأول تزويد الأفراد متخذي القرارات في مختلف أجزاء المنظمة بالمعلومات الضرورية لصياغة قرارات صائبة. اما الثاني لتوفير التقارير الدورية والروتينية اللازمة لسير العمل.

¹ حسين مصطفى هلاي، نظم المعلومات البنكية ودعم اتخاذ القرار، ندوة الخدمات البنكية الإلكترونية الشاملة (رؤية مستقبلية)، القاهرة، 2007، ص25 .

الفرع الثاني: خصائص نظام المعلومات المصرفية

يتصف نظام المعلومات بمجموعة من الخصائص بوجودها، تعطي للنظام مصداقية واعتمادية أعلى، تمكن المستفيدين من الحصول على معلومات دقيقة وصادقة وشاملة، بسهولة وفي الوقت المناسب وبأساليب وطرق، متنوعة مع انتظام في المواعيد وتنوع في قنوات بثها، تزيد من فعالية وكفاءة النظام وشفافيته وهذه الخصائص هي:¹

1. **الدقة والصدق عند تقديم المعلومة:** والمثال الواضح هنا هو تزويد العملاء بمعلومات دقيقة عن أسعار الفائدة والعمولات التي يحصلها البنك، أو تقديم البيانات اللازمة لدائرة الضرائب.
2. **كمال المعلومة:** توفير معلومات تامة وغير مجزأة أو متحيزة دون حذف أو إضافة غير مبررة.
3. **توقيت المعلومة:** أي أن تصل في الوقت المناسب للجهة الطالبة، حيث عنصر الوقت مهم في كثير من العمليات، وهذا لا يعني إيصالها قبل موعدها بوقت كبير قد يعرضها للإهمال والنسيان، كما أن وصولها في وقت متأخر قد يفقدها قيمتها.
4. **سهولة الوصول للمعلومة:** يمكن أن يكون مقدار الجهد المبذول مؤشراً على سهولة الوصول للمعلومات.
5. **سعة الانتشار:** وهو عدد الجهات أو الشرائح، التي يمكن أن تصلها المعلومات والتقارير وكذلك تنوع قنوات إيصالها.
6. **التطوعية في تقديم المعلومة:** ويقصد بها استعداد المنظمة الذاتي لتقديم المعلومة، بدون طلب من جهة خارجية أو بحكم القانون.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، ص ص 220-221

7. أقل ما يمكن من السرية: تشكل السرية حجة رئيسية لدى معظم الإدارات في عدم إعطاء المعلومة للجهة الطالبة لها، ولا نقصد هنا كذلك البوح بكل شيء، بحيث تتعرض المنظمة لخطر تسرب المعلومات واستغلالها من قبل المنافسين، وإنما المبالغة في حجب المعلومات بحجة السرية.

8. تنوع التقارير: إن من أهم مزايا نظام المعلومات هو قدرته على تقديم أنواع كثيرة من التقارير، وقدرتها على الفرز والتلخيص، لذلك فإن بإمكان المنظمات تقديم أنواع مختلفة من التقارير تخدم المستفيدين باختلاف أنواعهم.

9. الشفافية: مجموعة من الخصائص ذات الشأن والأهمية لأطراف مختلفة، ترى أن وجودها في نظام المعلومات يعطي له مصداقية واعتمادية أعلى، ويندرج ذلك في إطار رؤية جديدة تستوجب إعادة النظر في جانبيين، الأول: فلسفة النظام ومكوناته، والثاني: علاقته بمختلف الأطراف الداخلية والخارجية.

10. دورية التقارير وانتظامها: إن تقديم التقارير في مواعيدها المحددة رغم كل الظروف الاستثنائية، تشكل حالة إيجابية جداً لنظم المعلومات تزيد من رضا المستفيدين.

11. وجود موقع على الإنترنت: لا تستغني منظمات الأعمال اليوم بأي حال من الأحوال، عن بناء موقع لها على شبكة الإنترنت لفوائده الكثيرة، حيث أنه يغنيها عن فتح فروع كثيرة ويوفر لها تكاليف كبيرة، فضلاً عن إيصال خدماتها إلى عدد هائل من الجمهور وبدون حدود.

الفرع الثالث: أهمية نظام المعلومات المصرفي

تزداد أهمية نظام المعلومات في العصر الحديث الذي يطلق عليه "عصر المعلوماتية خاصة في القطاع المصرفي" ويعود ذلك للأسباب التالية:¹

- انتشار المعلومات بشكل لم تشهده البشرية سابقاً، وتعدد الوسائل التقنية المستخدمة.
- تطور وسائل الاتصالات الالكترونية مما سهل عملية نقل المعلومات عبر المسافات البعيدة.

¹ لمي فيصل أسبر، مرجع سابق، ص 119

- تطور صناعة الحاسبات الالكترونية التي ساعدت على تخزين كم كبير من المعلومات وسهلت الوصول إليها بسرعة.
- تطور التسويق المصرفي واعتماده على وسائل الاتصالات الحديثة كالانترنت.

إن مخرجات نظم المعلومات الإدارية التي ترد إلى المديرين في البنك، تساعد في تحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل، وفي صنع القرارات الرشيدة وتجنب الوقوع في الأخطاء، كما أن نظام المعلومات الجيد يعطي للبنك ميزة تنافسية في السوق الاقتصادية، لأنه يمد الإدارة بالقدرة على التنبؤ بسياسات المنافسين واستخدام الاستراتيجيات المنافسة في الأوقات المناسبة.

الفرع الرابع: كفاءة نظام المعلومات المصرفية

قبل التطرق الى كفاءة نظام المعلومات المصرفية، سنوضح اولاً مفهوم الكفاءة

1. مفهوم الكفاءة: إن الكفاءة تتعلق بالأداء أو تنفيذ الأعمال المطلوبة بغض النظر عما إذا كانت تلك الأعمال سليمة أم لا، فمن الممكن أن يكون الفرد أو المشروع أو النظام كفاء ولكنه غير فعال، كما قد يحدث العكس تماماً، وللتوضيح أكثر سنتطرق إلى المفهومين بتفصيل أكثر.

لقد عرفها البعض بانها "إنجاز الأهداف بأقل فقدان ممكن للموارد"، ويلاحظ أن هذا المفهوم قد ركز على إحدى مظاهر الكفاءة وهي انخفاض الفاقد وأغفل بقية الجوانب الأخرى لها، وهو نفس المفهوم الذي تبناه Van Fleet حيث عرف الكفاءة بانها "أداء العمل بطريقة لا تسمح بإهدار الموارد"، وفي المقابل عرفها بعض الباحثين بانها "أحد العناصر المحورية للعملية الإدارية والتي تشير إلى مدى توازن كمية الموارد المستخدمة لإنجاز الأهداف التنظيمية مع ما تم إنجازه أصلاً بواسطتها"¹

أما الكفاءة، حسب صالح خالص فهي تعبر عن "الاستخدام العقلاني والرشيد في المفاضلة بين البدائل واختيار أفضلها، والذي يقلل التكاليف ويعظم العائد إلى أقصى درجة ممكنة، ويكون ذلك عند اختيار أسلوب عملي معين للوصول إلى هدف معين، فهي إذن تعني القيام بالعمل بأفضل طريقة

¹ طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 37

ممكنة من حيث التكلفة والوقت والربحية¹. " يرى البعض أن الكفاءة " تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة². "

2. كفاءة نظام المعلومات المصرفية

• مفهومها:

وتعني كفاءة النظام مدى تحقيق هذا النظام للأهداف التي أنشئ من أجلها، أي الوصول إلى الواقعية لما تحقق ومقارنة ذلك مع ما هو مستهدف تحقيقه في فترة زمنية معينة، من هنا ولما كان هدف نظام المعلومات هو توفير المعلومات الضرورية عن الماضي والحاضر والمستقبل بالكمية والدقة والوقت والتكلفة المناسبة، ولأجل مساعدة الإدارة في مهام التخطيط والتحليل واتخاذ القرارات والتحكم للوصول إلى أعظم نمو للمصرف، لذا فإن كفاءته تتحدد في هذا الإطار بالنتيجة³.

كما تعني كفاءة النظام أيضا " ذلك النظام الذي يؤدي مهمته بشكل مرضي وذلك من خلال توفير احتياجات المستخدمين من المعلومات بتكلفة معقولة ومناسبة، بحيث تفوق قيمة المعلومات تكلفة الحصول عليها. "

• خصائص نظام المعلومات الكفاء

من أجل أن تضطلع الإدارة بمسؤوليتها وتحقق الأهداف التي تسعى إليها، لا بد من توفير المعلومات الضرورية بالدقة والكمية والوقت والتكلفة الملائمة، ولا يمكن توفير المعلومات التي تحمل مثل هذه

¹ خالص صالح، تقييم الأداء في القطاع المصرفي، الملتقى الوطني الأول حول "المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي واقع وتحديات"، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة الشلف، المنعقد يومي 14-15، ديسمبر، 2004، ص288.

² سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية) مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص8.

³ يوسف عبد الرحمان يوسف الميثاني، أثر نظام المعلومات الإدارية في تحسين كفاءة وفاعلية المصارف التجارية الأردنية -دراسة حالة البنك العربي-، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، عمان، الأردن، 2002، ص50

المواصفات إلا من خلال نظم معلومات كفاءة، تتميز بجملة من الخصائص التي يجب مراعاتها عند التخطيط لتصميم هذه النظم، وأهم هذه الخصائص هي البساطة المرونة، الموثوقية والقبول، والاقتصادية والتي سنوضحها فيمايلي:

- **البساطة** : فنظام المعلومات الناجح هو ذلك النظام الذي يتم بواسطته تسهيل وتطوير إجراءات وسبل الحصول على البيانات ومعالجتها وتوصيل المعلومات إلى المستفيدين، فأنظمة المعلومات الحديثة التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات المعقدة، غالباً ما يترتب عليها وجود أنظمة معلومات إدارية معقدة يصعب فهمها وتشغيلها والاستفادة منها، فمثل هذه الدرجة من التعقيد قد يؤدي بشكل أو بآخر إلى فشل هذه الأنظمة إذا لم تراعى فيها درجة البساطة المناسبة.

- **المرونة والموثوقية**: تعتبر المرونة في التصميم والقابلية للتغيير من الصفات الجوهرية والمطلوبة في نظم المعلومات الناجحة، فمن المناسب أن يتصف النظام بالقدرة على التكيف للتغيرات في الظروف البيئية الحاصلة في التكنولوجيا وفي بيئة العمل أو في طبيعة المدخلات، والقدرة على التكيف للتشغيل في الظروف الاستثنائية دون الحاجة إلى إجراء تغييرات جوهرية شاملة في العمل أو التأثير على مستوى الموثوقية.

- **القبول**: بالرغم من أن الطبيعة البشرية تمتاز بميل إلى مقاومة التغيير، وخاصة ما يتعلق بالأساليب والإجراءات الجديدة، إلا أن ذلك لا يمنع من التأكيد على ضرورة أن يكون نظام المعلومات مقبولاً ومرغوباً فيه من قبل أولئك الذين يصمم النظام لأجلهم، لذا فإن السعي نحو بناء نظام كفؤ ومرن وبسيط وموثوق لا بد أن يتكامل مع السعي والجهود المبذولة في مراعاة العوامل الإنسانية والسلوكية الخاصة بقبول النظام حيث يلعب هؤلاء الأفراد دوراً كبيراً في تقرير مدى نجاح أو فشل نظام المعلومات، من هنا لا بد من توافر درجة ملائمة من القناعة من جانب أولئك الأفراد بأهمية هذا النظام لهم وللمنظمة لأجل تجنب المقاومة التي قد يبديها هؤلاء، ومما يساعد على تحقيق هذه الخاصية تحقيق مشاركة جميع الأطراف في كافة مراحل تصميم نظام المعلومات.

- **الاقتصادية**: حتى يكون نظام المعلومات كفؤاً فلا بد من مراعاة عامل التكاليف المترتبة على إدخال النظام، فقد يكون أحد البدائل المتاحة عند تصميم النظام جيداً من الناحيتين الفنية (توفر المستلزمات التقنية)، والعملية (القبول والموثوقية والبساطة)، إلا أن حدود الإمكانيات المالية للمنظمة قد تكون العائق أمام اختيار هذا البديل، لذا فإن النظام الكفء ليس هو ذلك النظام الذي يحقق الهدف

المخطط له فقط، وإنما الذي يحقق الهدف بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالعائد المتوقع ومع أقل نسبة ممكنة من النتائج غير المرغوبة¹.

الفرع الخامس: فعالية نظام المعلومات المصرفي

على الرغم من وجود فارق كبير بين كل من مفهومي الكفاءة والفعالية إلا أنه ما يزال هناك خلط بين المفهومين، وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال توضيح مفهوم فعالية نظام المعلومات المصرفية ومختلف محدداتها.

1. مفهوم فعالية نظام المعلومات المصرفية

وقد وضع « Drucker » الفرق، الفرق عندما عرف الكفاءة بأنها فعل الأشياء بطريقة صحيحة ووصف الفعالية بأنها فعل الأشياء الصحيحة²، ففعل الأشياء الصحيحة يختلف بلا شك عن فعل الأشياء بطريقة صحيحة.

ان إدارة البنك مطالبة بالسعي نحو تحقيق الفعالية والكفاءة معاً، لأن الموارد المتاحة للبنك ليست متوافرة بشكل مطلق، فلا تغلب الاعتبارات المتعلقة بالفعالية على اعتبارات الكفاءة أو العكس؛ وبمعنى آخر فإن إدارة البنك ينبغي لها إيجاد صيغة توازنية بينهما في ظل الأهداف التي يسعى إليها كل بنك، لذلك يجب أن تصمم نظام معلومات الذي يلبي الاحتياجات بكفاءة وفعالية في عالم الأعمال الذي يسعى لتعظيم الفائدة، يفترض أن يحقق نظام المعلومات قيماً اقتصادية تتجاوز التكاليف التي تدفع عليه، وهذا ما دفع إلى التركيز على فعالية هذا النظام كأولوية أساسية في عملية البحث فينظم المعلومات. حيث عرفت فعالية نظام المعلومات بأنها "الدرجة التي تحقق المنظمة الأهداف التي وضعت هذه النظم من أجلها، وعرفت كذلك، بمدى مساهمة نظام المعلومات في تحقيق الأهداف التنظيمية، كتأثيره على الأداء التنظيمي وغير ذلك .

¹ ذيب حسين، فعالية نظم المعلومات المصرفية في تسيير حالات فشل الائتمان دراسة حالة :عينة من البنوك التجارية العاملة في ولاية ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2012

² يوسف عبد الرحمان يوسف الميتاني، مرجع سابق، ص44

ويرى آخر أن نظام المعلومات الفعال هو النظام الذي يعطي فوائد للمنظمة أكثر مما ينفق عليه من أموال، ولديه القدرة على حل المشكلات التي وضع من أجلها¹.

كما عرفت فعالية نظام المعلومات بانها " : مدى قدرة نظام المعلومات على تحقيق الأهداف التنظيمية بأقل تكلفة ممكنة، وتقاس فاعلية نظم المعلومات بمدى مساهمة نظام المعلومات في تحقيق الأرباح، وزيادة الحصة السوقية أو من خلال قياس رضا العميل عن النظام²."

2. محددات فعالية نظام المعلومات المصرفية:

تبقى فعالية نظام المعلومات وأسباب عدم كفاءته وأحيانا فشله موضع تساؤل، حيث تم تحديد أربعة مواضع قد تكون مجالاً للخطأ تحد من فعاليته وهي³

- التصميم: قد يفشل التصميم أحيانا أو لا يستطيع تلبية المتطلبات الأساسية لتطوير أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، حيث يتم تصميم النظام بطريقة لا تتيح سهولة تعامل المستخدم النهائي معه، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الفعالية المطلوبة من النظام، إذا صمم بطريقة لا تتناسب مع هيكل وثقافة المنظمة (البنك) وأهدافها بشكل عام والمستخدم النهائي بشكل خاص.
- المعلومات: تتصف المعلومات التي يقدمها النظام أحيانا بعدم الدقة أو التجانس وأحيانا تكون خاطئة أو غامضة، الأمر الذي يحد من فعالية النظام وكفاءته وثقة المستخدم النهائي في التعامل معه والاعتماد عليه.

• التكلفة: قد تستطيع تحقيق الفعالية المطلوبة إدارياً وفنياً ولكن تكاليف ذلك تكون أعلى من الفائدة المحصلة من النظام لذلك لا تسعى المنظمة للاستمرار بتطوير النظام.

- العمليات: قد لا يعمل النظام بشكل جيد، لذلك لا يتم تزويده بالمعلومات في الوقت المحدد وبطريقة كفؤة وفعالة، لفشل العمليات بأنظمة الحاسب في تحقيق ذلك وأحيانا لا يستوعب النظام معالجة العمليات في الوقت المحدد ويتم جدولتها لأوقات لا تناسب المستخدم النهائي. ويفهم من ذلك أن فعالية نظام المعلومات تتأثر بالعديد من المتغيرات التنظيمية، فشكل التنظيم وطبيعة الاتصالات، وأساليب

¹ نفيس المرجع، ص45.

² لمي فيصل أسبر، مرجع سابق، ص 120

³ يوسف عبد الرحمان يوسف المبتاني، مرجع سابق، ص ص 46- 47

توزيع الصلاحيات والمسؤوليات إلى جانب الأطر التكنولوجية جميعها تؤثر في مستوى فعالية نظام المعلومات¹.

ولتحقيق الفعالية المطلوبة لابد من تحليل البيئة التنظيمية أولاً، إذ كيف تستطيع تحسين

نظام معلومات إذا كنت لا تعرف إلا القليل عن البيئة التنظيمية التي يمارس النظام عمله فيها، بكل تأكيد لا تستطيع ذلك، وحتى وإن استطعت فإنك سوف لن تحصل على صورة شاملة لحقيقة الأمر، لذا لابد من توفر المعرفة الكافية عن المنظمة وهيكلها الإداري وأفرادها ونشاطاتها المهنية والنظم البيئية التي تتعامل معها، ونظم معلوماتها العاملة سواء كانت يدوية أو آلية.

إن عملية بناء وتنفيذ نظام معلومات فعال داخل المنظمة لا تتم بشكل آني أو فوري، إذ يجب أن تتم بطريقة مدروسة وبمشاركة جميع المعنيين، فمشاركة المستخدمين بجميع مراحل بناء النظام ضرورية للتغلب على مقاومتهم له وضمان تقبلهم ورغبتهم واستخدام للنظام بشكل كافي، وتلافي السلبيات التي قد تواجههم باستخدام النظام مسبقاً، حيث لازالت الفجوة كبيرة بين مصممي النظم وأهدافهم ومستخدمي النظم وأهدافهم، ويعود سبب ذلك لسيطرة الإدارة العليا وانفرادها باتخاذ القرارات الخاصة بنظم المعلومات دون إتاحة المجال للمستخدمين أن يلعبوا دوراً أساسياً في هذا الجانب².

3. قياس فاعلية نظام المعلومات

قدم عدد من الباحثين العديد من المؤشرات لقياس فعالية نظام المعلومات، منها ما هو كمي كمساهمة النظام في تحقيق الأرباح وزيادة الحصة السوقية، ومنها ما هو نوعي كرضا المستخدم النهائي عن النظام وحجم الاستخدام وسرعة الحصول على المعلومات وغير ذلك من المؤشرات، إلا أن العديد من هؤلاء الباحثين لا يجذب الأسلوب الكمي لوجود عوامل وسيطة وعوامل دخيلة تساهم في التأثير على المؤشرات المستخدمة لقياس فعالية النظام، فزيادة الربحية أو الحصة السوقية ليس بالضرورة أن تكون

¹ الأحمّد نازم محمود محمد، أثر الخصائص الهيكلية في فاعلية نظم المعلومات -دراسة في الشركات الصناعية الأردنية-، رسالة ماجستير

غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة اليرموك الأردن، 2002، ص50

² يوسف عبد الرحمان يوسف الميثاني، مرجع سبق ذكره، ص46

ناتجة عن إدخال نظام المعلومات فهي تتأثر بالظروف الاقتصادية المحيطة وعوامل أخرى تساهم في زيادتها. لذلك يلجأ الباحثون إلى الأساليب النوعية

بالرغم من تحفظاتهم تجاهها، وإذا كان استخدام بعض الأساليب والمؤشرات لقياس فعالية نظام المعلومات مجدياً في منظمة ما، فإنه من الصعب تحقيق نفس النتائج عندما تصبح الدراسة على مستوى أكثر من منظمة أو على مستوى الصناعة نظراً لاعتماد كل منظمة ما يناسبها من مؤشرات ليست بالضرورة مطبقة في المنظمات الأخرى، لذلك لا يمكن الاعتماد على أسلوب محدد وموحد لقياس فعالية نظام المعلومات

المطلب الثاني: نظم المعلومات المصرفية الوظيفية وفعالية القرارات

تقسم نظم المعلومات بحسب أهم المجالات الوظيفية المتخصصة في البنوك، و كل نوع منها يساهم في فعالية القرارات المتعلقة بمجال وظيفي معين من خلال ما يقدمه من معلومات متخصصة وفي الوقت المناسب وفيما يلي توضيح لمفهوم كل نظام وبيان مهامه المختلفة.

الفرع الاول: نظام معلومات صناعة الخدمة المصرفية

فيما يلي توضيح لماهية نظام معلومات صناعة الخدمة المصرفية ومختلف عناصره.

1. مفهوم نظام معلومات صناعة الخدمة المصرفية

يعرف نظام معلومات صناعة الخدمة المصرفية، على أنه "ذلك النظام الذي يختص بجمع المعلومات المتعلقة بالمصرف من حيث الأنشطة الخدمية والإنتاجية المتنوعة، والعلاقات بينه وبين البيئة الخارجية، ومعالجتها ونقل المعلومات إلى مراكز صنع القرار وفق الاحتياجات والتوقيت المطلوب"¹ يتكون نظام معلومات صناعة الخدمة المصرفية، مثله مثل نظم المعلومات الوظيفية الأخرى، من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية.

¹ عبد الحميد عبد المطلب، البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص 192-200

2. عناصر نظام معلومات صناعة الخدمة المصرفية

• المدخلات :وتأتي من مصدرين¹

• البيئة الداخلية للنظام وتتألف من:

✓ التنبؤ بالطلبية :وتمثل تقديرات الطلب المتوقع على خدمات البنك، من خلال النتائج التي هي حصييلة دراسة السوق والمستهلكين.

✓ نظام معالجة البيانات :يختص بجمع البيانات والمعلومات المرافقة لإنجاز العمليات اليومية للبنك مثل فتح حساب، السحب، والإيداع وغيرها، ويتم تسجيل وتوثيق هذه العمليات في سجلات خاصة بالبنك، ويقوم هذا النظام بإدخال البيانات المدونة في هذه السجلات إلى ملفات، علما بأن هذه البيانات تحتاج إلى تحليل وفرز وترتيب لكي يسهل فهمها من قبل المستخدمين النهائيين.

✓ الطاقة الإنتاجية لإنجاز الخدمات : تعد بيانات الطاقة الإنتاجية ضرورية لنظام معلومات صناعة الخدمة المصرفية، لأنه من الضروري أن تكون الطاقة المتاحة كافية وقادرة على تمكين البنك من إشباع الطلب الحالي والمستقبلي في الوقت المناسب والكمية المناسبة.

✓ نظام بحوث صناعة الخدمة المصرفية : يختص هذا النظام بالقيام بالدراسات والبحوث على عملاء البنك من خلال القيام بالبحوث الرسمية الموجهة لخدمة هدف محدد تسعى إدارة البنك لتحقيقه.

✓ القوى البشرية :إن مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية هي المعلومات المعبرة عن واقع العنصر البشري في البنك وخاصة مدى توفر العنصر البشري المؤهل والمدرب والقادر على إنجاز الخدمة البنكية ذات الجودة العالية ضمن الوقت المناسب وبمعايير دولية.

• مدخلات البيئة الخارجية وتتألف من:

مخابر صناعة الخدمة المصرفية :يختص بجمع البيانات السرية عن البنوك المنافسة مثل معرفة المركز المالي، التسهيلات التي يقدمها للعملاء، مواصفات الجودة لخدمته المصرفية...الخ.

¹ عمر حجي اسماعيل دور نظام المعلومات المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية بالتطبيق على المصارف العقارية السورية، مذكرة ماجستير

غير منشورة، جامعة حلب، سوريا، 2004، ص ص26-28

التشريعات والقوانين والعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية : سيما وأن البنك لا يستطيع

أن يؤثر أو يغير في هذه العوامل، بل يجب أن يتكيف مع هذه العوامل ويقلل من مخاطرها عليه، أو استغلال الفرص التي قد ترافق هذه العوامل.

• **العمليات**: وهي تحويل البيانات إلى معلومات لها معنى، ومن هذه العمليات الجمع والفرز والترتيب والتصنيف والحساب والتخزين... الخ

• **المخرجات**: إن مخرجات نظام معلومات صناعة الخدمة المصرفية، تصدر على شكل تقارير ومعلومات، توجه هذه لخدمة نظم فرعية في البنك ومنها:

- نظام صناعة الخدمة المصرفية

- نظام الرقابة على الجودة

- نظام الرقابة على التكاليف

• **التغذية العكسية**: عن طريق التغذية العكسية يمكن تصحيح الأخطاء والانحرافات وتقييم الأداء، بالإضافة إلى أن مخرجات نظام معلومات إنتاج الخدمة المصرفية هي مدخلات لنظم فرعية أخرى.

الفرع الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية

فيمايلي توضيح لماهية نظام معلومات الموارد البشرية ومختلف عناصره

1. مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية: يعرف بأنه "ذلك النظام الذي يتولى تزويد الإدارة

بمعلومات شاملة ودقيقة عن إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك تقديم تقارير معلومات تتضمن مؤشرات تحليلية لأداء العاملين في البنك"، كما يمكن تعريفه على أنه:

تركيبية من الأفراد والمعدات والإجراءات المصممة، بغرض تجميع وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات

دقيقة وسريعة، واتخاذ القرارات في كافة المجالات المتعلقة بإدارة العنصر البشري في البنك¹

¹ سايغي فيصل، أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، (دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2009، ص56

2. عناصر نظام معلومات الموارد البشرية

نظام معلومات الموارد البشرية له أربعة عناصر رئيسية هي:

• المدخلات : وتأتي من مصدرين¹

- بيئة البنك الداخلية والمكونة مما يلي:

✓ نظام الرواتب والأجور في المصرف ويختص بجمع البيانات التي تتعلق بالرواتب

والأجور

✓ نظام شؤون العاملين بالبنك : مثل التعيين والإجازات العادية والمرضية والنقل

والترقية.

✓ نظام السجلات البنكية :وهي عبارة عن قاعدة بيانات حول متطلبات كل وظيفة

والمهام التي سيقوم بها شاغل الوظيفة.

✓ نظام التدريب البنكي: جمع البيانات عن عملية التدريب وأساليبه وتقنياته،

واحتياجات البنك من التدريب .

- بيئة البنك الخارجية والمكونة من : العوامل الاقتصادية والسياسية والتشريعات والقوانين

والنقابات العمالية، ومكاتب العمل والاستخدام.

• العمليات :وتشمل على عمليات تسجيل بيانات الموارد البشرية وترتيبها وتصنيفها وتحديثها

ومعالجتها وتخزينها واستعادتها.

• المخرجات هي : جداول وتقارير تفصيلية، تشمل ما يلي:

- معلومات عن الموظفين الحاليين من حيث متوسط العمر والجنس، ومعدل الشهادات والقدم

الوظيفي.

- معلومات عن احتياجات المصرف من التدريب، ونوعية التدريب الذي يحتاجونه والمدربين

واختصاصهم والوسائل التدريبية.

- معلومات عن احتياجات البنك من الموظفين بالفئات المختلفة .

¹ لمي فيصل أسبر، مرجع سبق ذكره، ص ص121-122

• **التغذية العكسية :** وهي مخرجات نظم المعلومات التي تصبح لنفس النظام أو لنظم أخرى كمخرجات نظام الرواتب والأجور، هي مدخلات لنظام المعلومات المالي.

الفرع الثالث: نظام معلومات التسويق المصرفي

فيمايلي توضيح لماهية نظام معلومات التسويق المصرفي ومختلف عناصره

1. مفهوم نظام معلومات التسويق المصرفي: إن التسويق المصرفي بمفهومه العام لا يختلف عن المفهوم المعروف للتسويق في الأدبيات الخاصة بهذا العلم، لذا عرف التسويق المصرفي بأنه " : الأنشطة المتكاملة التي تجري من أجل دراسة سوق الخدمة المصرفية، وبخاصة عملاء البنك الحاليين والمرتبين للتعرف على رغباتهم المتميزة والمتطورة، والعمل على إشباع هذه الرغبات والحاجات بأقصى كفاية ممكنة وذلك من خلال تقديم أفضل مزيج من الخدمات المصرفية بأقل تكلفة ممكنة ¹"

اما نظام معلومات التسويق المصرفي فيعرف على أنه: "ذلك الهيكل المتكامل والمتفاعل من الأجهزة والأفراد والإجراءات المصممة لتوليد تدفق منظم للمعلومات الناتجة عن معالجة البيانات بمصادرها الداخلية والخارجية، وتخزين المعلومات واسترجاعها وإرسالها إلى صانعي القرارات للاستفادة منها في التخطيط للأنشطة التسويقية والرقابة عليها، فهو نظام يقوم بإنتاج معلومات تسويقية متعلقة ببحوث التسويق، سلوك العملاء، بحوث الترويج والإعلان وتحليل المنافسة في السوق ²"

2. عناصر نظام معلومات التسويق المصرفي : ونظام معلومات التسويق المصرفي له أربعة

عناصر رئيسية هي: ³

• **مدخلات النظام :** تأتي مدخلات نظام معلومات التسويق من مصدرين:

- بيئة البنك الداخلية وتتكون مدخلاتها من:

✓ نظام معالجة البيانات : ويقوم بمعالجة البيانات المتعلقة بعمليات التسليم والدفع .

¹ عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 197 .

² سعد غالب ياسين، مرجع سابق، 2009، ص 80

³ عمر حجي اسماعيل، مرجع سابق، ص 21

✓ بحوث التسويق المصرفي :وهي العمليات التي تستخدم أسلوب البحث العلمي في معالجة المشكلات التسويقية، وهذا يشمل تحديد وتعريف المشكلة وضع خطة للبحث، وجمع كل البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وتحليل هذه البيانات وفق الأساليب الرياضية، ووضع البدائل والحلول الملائمة للمشكلة، واختيار أفضل البدائل، هذا وتشكل عناصر المزيج التسويقي المصرفي المجالات الأساسية لأبحاث التسويق، وهي قاعدة بيانات مهمة في عملية صنع القرارات الاستثمارية للبنك.

✓ استخبارات التسويق : وتهتم بجمع البيانات والمعلومات السرية عن البنوك المنافسة، ويجب أن يتم جمع هذه البيانات والمعلومات بالوسائل الأخلاقية والمشروعة.

✓ الخطة الإستراتيجية :تتضمن بشكل أساسي أنواع الخدمات التي يقدمها البنك لتلبية احتياجات الزبائن.

✓ السجلات الداخلية :وتسجل فيها كافة البيانات عن أعمال البنك اليومية.

- **البيئة الخارجية للبنوك** :وتتكون مدخلاتها من العناصر التالية، الظروف الاقتصادية، والتشريعات، والقوانين والعوامل السياسية، والعوامل الاجتماعية، والرواتب، والأجور، ومستويات الدخل

- العمليات :وتشمل على عمليات تسجيل بيانات التسويق، وترتيبها، وتخزينها، وتحديثها، واستعادتها وتخزينها، وعرضها للمستخدمين، ويتم ذلك بالاستعانة بالحاسب الآلي والبرمجيات والأفراد.
- المخرجات :إن مخرجات هذا النظام توجه عادة لخدمة عناصر المزيج التسويقي المصرفي وتتكون من:

- **المنتج المصرفي** : يتميز المنتج المصرفي أو الخدمة المصرفية بأنها غير ملموسة ولا يمكن تخزينها واستعمالها وقت الحاجة إليها، مما يجعل عملية وضع المعايير والمواصفات لها صعبة وعلينا أن ندرك بأن العميل ينظر إلى الخدمة المصرفية من خلال اعتبارات معينة مثل، الصدق، الثقة، الأمان، الوفاء بالوعد، تقديم الخدمة بالوقت المحدد، الجودة، سهولة التعامل، الحصول على الخدمة بسرعة...الخ

- **الترويج** : بعد جمع البيانات عن العملاء الحاليين والمرتبين ومعرفة دوافعهم ورغباتهم وبعد معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، يتم وضع السياسات الترويجية التي تسعى إلى جذب

انتباه العميل وإعلامه بخدمات البنك، وذلك من خلال عدة وسائل أهمها : الإعلان و البيع الشخصي و الإعلام.

- التسعير: وهو عملية تحديد السعر الذي تباع به الخدمة، وتعد عملية تسعير الخدمة المصرفية عملية معقدة، لأن الخدمة هي شيء غير ملموس وبالتالي يصعب قياسها، وعادة يتم التسعير على أساس التكلفة أو على أساس الطلب.

- قنوات توزيع الخدمات المصرفية: غالبا ما يتم تقديم الخدمة المصرفية من خلال فروع البنك في مختلف المناطق لكن لا بد من التنويه إلى انتشار الوسائل الحديثة لتقديم الخدمات التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل: أنظمة الصراف الآلي، والتعامل البنكي من خلال الحاسوب، وخدمات البنك الهاتفي، وأنظمة الدفع الإلكتروني، والبطاقة البنكية.

● التغذية العكسية: حيث إن مخرجات نظام معلومات التسويق تستخدم كمدخلات لنظام معلومات الإنتاج والتمويل والموارد البشرية، وفي هذا الصدد نرى أن نظام معلومات التسويق له دور كبير في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لعملية صنع القرارات الاستثمارية، لأن دراسة السوق ومعرفة الفرص المتاحة يتم على أساسها تحديد حجم ونوعية الخدمات التي يجب أن تقدمها البنوك، ومن ثم وضع الخطط المالية والموازنات العامة التي ترصد لهذه الخدمات والمشاريع... الخ، التي تساهم مجتمعة في عملية ترشيد صنع القرارات.

الفرع الرابع: نظام المعلومات الائتماني

فيما يلي توضيح لماهية نظام المعلومات الائتماني ومختلف عناصره

1. مفهوم نظام المعلومات الائتماني

يمثل نظام المعلومات الائتماني الجهاز العصبي للبنوك، ليس فقط لتحقيق التكامل، والترابط، والاتصال الفعال بين أجهزة البحث والدراسة والتحليل واتخاذ القرار في العمليات الائتمانية المقدمة للبنك، بل أيضا للأهمية القصوى للمعلومات التي يتيحها هذا النظام لإدارة البنك ككل في موازنة قراراتهم والحفاظ على موارد البنك، فضلا عما يتيح نظام المعلومات البنكي للبنك من قدرات خاصة على

مواجهة ظاهرة الديون المتعثرة والقضاء على أسبابها قبل أن تنتشأ، و وقاية البنك من أخطارها قبل أن تستفحل، وتشخيص أوضاعها واقتراح الحل الناجح لها.¹

إن لنظم المعلومات الائتمانية مهام، ووظائف، وأنشطة لا تتعلق فقط بجمع المعلومات، أو بتحليلها، أو باستخراج المؤشرات منها، ولكنها تتسع وتتجاوز ذلك إلى نطاق المرشد لقرارات البنك والموجه لها، والمتصدي لأي انحراف يهدد مسيرته، وبالتالي فهي شديدة الأهمية بالنسبة لمتخذي القرار بالبنك.

ويعرف الخضيرى نظام المعلومات الائتماني بأنه "ذلك النظام الفرعي بالبنك الذي تسند إليه عملية تحديد، وتجميع، وفرز وتصنيف، وتشغيل، وتحليل كافة البيانات التي تكون إدارة البنك بشكل عام أو نشاط الائتمان بشكل خاص في حاجة إليها، واستخلاص المعلومات الفعالة منها، وإرسالها إلى متخذ القرار بالشكل الذي يتفق مع احتياجاته وبالشمول، والنوعية المطلوبة، وبالتوقيت المناسب".

2. عناصر نظام المعلومات الائتماني

ولنظام المعلومات الائتماني أربعة عناصر رئيسية هي:²

- المدخلات: تأتي مدخلات نظام المعلومات الائتماني من البيانات، التي تتحصل عليها الدائرة الخاصة بالاستعلام البنكي، المرتبطة بإدارة الائتمان بصورة مباشرة من مصادر عديدة هي:
 - العميل طالب للائتمان: وتتمحور حول مبلغ الائتمان المطلوب، المدة التي يستغرقها الائتمان، والغرض منه، وكيفية السداد والضمانات التي يمكن أن يقدمها...إلخ.
 - مصادر داخلية من البنك: يمكن إجمال هذه المصادر بما يلي:
 - ✓ حسابات العميل لدى البنك و وضعه المالي .
 - ✓ طلبات العميل من البنك فيما يتعلق بتخفيض أسعار الفائدة أو تأخير السداد وغيرها.
 - ✓ كفاءة العميل في سداد التزاماته .

¹ محسن احمد الخضيرى، الديون المتعثرة: الظاهرة، الأسباب، العلاج (مدخل متكامل للتعامل مع العملاء المتعثرين في سداد الديون)، ايتراك للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 1997، ص237

² محسن احمد الخضيرى، مرجع سابق، ص240

✓ مراجعات العميل للبنك وحصر تعامله .

- مصادر خارجية عن البنك :تتسم هذه المصادر بدرجة من الحيادية والموضوعية وأهمها.

مركز المخاطر البنكية(البنك المركزي)،السجل التجاري، والصحيفة العينية للعميل .

الموردون وتجار الصنف، والبنوك الأخرى، ومكاتب الاستعلامات الخاصة، الصحف والجرائد الرسمية والنشرات التجارية .

بعد جمع البيانات تأتي عملية تقييمها للوقوف على مدى كفايتها، وجودها، وصحتها، وصلاحيتها، واكتمالها، ومناسبتها، وحداتها، وتوافقها مع الغرض المطلوب من جمعها، ووفقاً لهذا التقييم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بتخزينها وفقاً للأسلوب المناسب، أو تحديثها وتحليلها، أو استكمالها، أو إعادتها لعدم صحتها، أو إدخالها لنظام التشغيل لاستخلاص المعلومات.

• **العمليات:** يتم بموجبها تشغيل البيانات الائتمانية من خلال فرزها، تصنيفها وترتيبها، ترميمها، تعبئتها وتسجيلها، تحليلها للوصول إلى المؤشرات التي تستنتج منها الاتجاهات العامة للبنك.

• **المخرجات:** مخرجات نظام المعلومات الائتماني توجه عادة لخدمة عناصر القرار الائتماني، حيث يتم توجيه المعلومات إلى متخذ القرار في الوقت المناسب، وبالشكل المناسب، وبالجودة والدقة المناسبة.

• **التغذية العكسية:** يقوم متخذ القرار باتخاذ قراره بناء على المعلومات الموجهة إليه، وتظهر آثار ذلك في شكل نتائج، على ضوءها يتم تقييم نواحي القوة والضعف في نظام المعلومات الائتماني، ومن خلال هذا التقييم يتم الحصول على بيانات جديدة تفيد النظام، بل وتستخدم كمداخلات جديدة لهذا النظام.

الفرع الخامس: سمات نظم المعلومات الوظيفية المصرفية

بعد أن استعرضنا أهم أنواع نظم المعلومات الوظيفية في البنك من حيث مجالاتها الوظيفية المختلفة، خلصنا إلى أن البنوك تعمل من خلال مجموعة من نظم المعلومات الوظيفية، التي يجب أن

تتكامل مع بعضها البعض حتى تتحقق الفائدة المرجوة من وجودها وتحقيق أهداف البنك، هذه النظم يجب أن تتميز بمجموعة من السمات التي تميزها عن غيرها من النظم وأهمها:¹

1. اختلاف النشاط والمهام، إن ما يميز نظم المعلومات الوظيفية هو انها نظم متخصصة في نشاط معين من أنشطة البنك على خلاف النظم الأخرى، فكل وظيفة من وظائف البنك تختص بنشاط وتنفيذ مهام معينة تختلف تماما عن نشاطات الوظائف الأخرى ومهامها، فمثلا وظيفة التسويق تهتم بنشاطات مثل، التنبؤ بالطلب، والدعاية والإعلان. الخ

2. إتاحة المعلومات: أي يجب أن تكون البيانات متاحة لكل وظائف البنك، ليس داخل الوظيفة التي تنتج فيها المعلومات، فبيانات ومعلومات التسويق يجب أن تكون متاحة لكل من يحتاجها في الإدارات الأخرى غير العاملين في وظيفة التسويق، وهذا ما توفره نظم إدارة قواعد البيانات.

3. تكاملية نظم المعلومات الوظيفية: أي أن كل نظام وظيفي لا يمكن أن يكون مستقلاً أو منعزلاً عن الأنظمة الوظيفية الأخرى، لأن مدخلات ومخرجات كل نظام ترتبط ارتباطاً تكاملياً مع مدخلات ومخرجات الأنظمة الأخرى، فمعظم بيانات ومعلومات التسويق مثلاً تأتي من نظام معلومات التمويل أو نظام معلومات إنتاج الخدمة البنكية.

وفي هذا الصدد، يمكن القول أنه لا يمكن تصميم نظام معلومات كلي مثالي يخدم احتياجات مختلف المستفيدين من المعلومات، وأن أنظمة المعلومات البنكية يجب أن تصمم بناء على خبرات متميزة بالمجال الوظيفي الذي تخدمه، كما انها يجب أن تتصف بالمرونة، بحيث تسمح بإضافة عناصر أخرى إذا اقتضت الحاجة، وبناء على ذلك فإن أنظمة المعلومات البنكية، تركز على تكامل المعلومات التي تأتي من أنظمة المعلومات الخاصة بالمجالات الوظيفية المختلفة، فكل نظام معلومات وظيفي(تمويل، تسويق، ائتمان، موارد بشرية، إنتاج الخدمة)، يتم بناءه وتصحيحه بشكل مستقل بما يعكس متطلباته الداخلية، ثم تتكامل هذه الأنظمة معاً لكي تكون نظام المعلومات المصرفي.

¹ عمر حجي اسماعيل، مرجع سابق، ص ص 31- 32

الفرع السادس: نجاح وفشل نظم المعلومات الادارية في البنوك

ان نجاح اوفشل نظم المعلومات الادارية في البنوك في تحقيق الأهداف التي وجدت وصممت من أجلها يؤثر على فعالية القرارات المعتمدة على هذه النظم في تلبية احتياجاتها من المعلومات، لذلك وجب الوقوف عند عوامل نجاحها وعوامل فشلها.

1. نجاح نظم المعلومات الادارية في البنوك

لقد تناول عدد من الكتاب والباحثين عوامل نجاح نظم المعلومات الادارية، فوجد أن أهم عوامل نجاح النظام تشمل مايلي:¹

- جودة النظام، وجودة مخرجاته.
- رضا المستخدم واستجابته لاستخدام مخرجات نظم المعلومات .
- أثر المعلومات على سلوك المتلقي.
- أثر المعلومات على الأداء التنظيمي .

ويرى باحثون آخرون أن أهم عوامل نجاح نظم المعلومات، يكمن بالإضافة إلى رضا المستخدم والأثر على سلوك المتلقي والأثر على الأداء التنظيمي، كلاً من جودة الخدمة وجودة النظام وجودة المعلومة، إلا أن عوامل النجاح السابقة تتطلب دعم الإدارة العليا بتوفير تكنولوجيا معلومات متطورة، ومستوى تطور وحجم أنشطة نظم المعلومات وجودة التقارير ومعدات الحاسب بالإضافة إلى مشاركة المستخدمين في النظام.

وفي دراسة عن كفاءة نظم المعلومات الادارية في الوحدات الاقتصادية تم تحديد عوامل نجاح نظم المعلومات الادارية في شقين هما:²

- العوامل الخارجية وتشمل التشريعات الحكومية، الوسط الذي تخدمه الوحدة الاقتصادية وتكنولوجيا المعلومات.

¹ يوسف عبد الرحمان يوسف الميثاني، مرجع سابق، ص،66

² ذيب حسين، مرجع سابق، ص 96.

• العوامل الداخلية فتتضمن: دعم ومساندة الإدارة العليا، مسؤولية العمل اليومي لنظام المعلومات، التنظيم والجوانب السلوكية للعاملين.

يتضح مما تقدم، أن أهم عوامل نجاح نظام المعلومات الإدارية يكمن في دعم الإدارة العليا، جودة نظام المعلومات نفسه، قدرة المستخدم على التعامل مع النظام وتوفر تكنولوجيا معلومات متطورة.

2. فشل نظم المعلومات الإدارية في البنوك

يعود فشل بعض نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الأهداف التي وجدت وصممت من أجلها، إلى انها تعاني أساساً من جملة من المشاكل والصعوبات أهمها:¹

- توجيه وتحديد وتصميم نظم المعلومات الإدارية في ضوء احتياجات الحاسب الآلي وليس في ضوء احتياجات المستخدمين
- تحويل مسؤولية تصميم وتطوير واستخدام النظم إلى الفنيين المتخصصين بتشغيل الحاسب الآلي دون الأخذ بعين الاعتبار ضرورة إشراك الإدارة العليا.
- الجهل بطبيعة وأهداف ومجالات تطبيق نظام المعلومات الإدارية من قبل المستخدمين.
- عدم وجود ثقافة كافية عن تكنولوجيا المعلومات لدى بعض المسؤولين.
- ارتفاع كلفة الوسائل التكنولوجية ونقص الموارد المتاحة لدى البنك.
- ارتفاع معدل دوران موظفي نظم المعلومات في البنوك.
- احتفاظ موظفي نظم المعلومات بأسرار الأنظمة ومفاتيح الحل وعدم التعاون حتى مع زملائهم في تبادل المعرفة والخبرة.
- عدم وجود عدد كاف من الموظفين في الدعم والمساندة مما يرهق العاملين ويجبرهم على ترك العمل و تدني جودة خدماتهم.
- تحيز الإدارات في منح المزايا والمكافآت والتدريب الخارجي مما يؤدي إلى وجود حالة من عدم الرضا الوظيفي وبالتالي ترك العمل.

¹ يوسف عبد الرحمان يوسف المبتاني، مرجع سابق، ص69.

- النقص الواضح في الإطارات المؤهلة والمدرية على تدقيق أعمال أنظمة المعلومات في البنوك رغم سهولة ذلك.
- وضع العراقيل أمام الموظفين الجدد ذوي الكفاءات العالية من قبل موظفي نظم المعلومات القدامى بغرض الضغط على الموظفين الجدد من أجل ترك العمل.
- التأخر في ترقية موظفي نظم المعلومات الادارية أو في دراسة أوضاعهم، مما يجبرهم على الانتقال والتشتت بحثاً مناصب احسن.

المطلب الثالث: نظم المعلومات المصرفية في المستويات الادارية وفعالية القرارات

توجد عدة أنواع من نظم المعلومات المصرفية المستخدمة للحاسب الإلكتروني والتي تخدم المستويات الادارية في البنوك او المصارف، شأنها شأن مختلف المنظمات، وكل نوع من هذه الأنواع من نظم المعلومات المصرفية يناسب ويساند قرارات مستوى إداري معين داخل المصرف ويؤثر على فعاليتها من خلال ما يميز كل نوع منها عن غيره من خصائص وما يقوم به من نشاطات تسمح بالسرعة والدقة في اتخاذ وتنفيذ القرارات وبالتالي الوصول الى قرارات فعالة، وهذا ما سنحاول توضيحه في الفروع التالية.

الفرع الأول: نظم تشغيل المعاملات المصرفية وفعالية القرارات

سنحاول توضيح كيف تساهم نظم تشغيل المعاملات المصرفية في السرعة في اتخاذ قرارات ذات جودة، وفي تنفيذها بسرعة وسهولة من خلال ما تقوم به من مهام وانشطة تسمح بذلك.

أولاً- مفهوم نظام تشغيل المعاملات المصرفية

يمكن تعريف هذا النظام بأنه عبارة عن إحدى نظم المعلومات الذي يتولى تسجيل وتوثيق وتثبيت تفاصيل وبيانات متعلقة بالصفقات والمعاملات والأنشطة والعمليات التي تجري داخل المصرف وبين المصرف وبيئته الخارجية.¹

¹ ايمان السمارائي، هيثم الزعبي، مرجع سابق، ص84 بتصرف.

من خلال التعريف السابق نستنتج النقاط التالية:

- نظام مخصص للمعاملات التي تتم في المصارف.
- يقوم بتخزين البيانات في ملفات إلكترونية لحين الحاجة إليها.
- يقدم تقارير دورية عن كل المعاملات التي تحدث بالمصرف

ثانيا: النشاطات الرئيسية لنظم معالجة المعاملات:

نظم معالجة المعاملات تعمل على الحصول على، ومعالجة البيانات التي تقدم توصيفات لمعاملات الأعمال، كذلك تعمل على تحديث قواعد بيانات المنظمة، وتنتج شتى أنواع المعلومات والمخرجات. وعموماً فإن نشاطات نظم معالجة التعاملات الرئيسية يمكن أن نحددها بإدخال البيانات، ومعالجة المعاملات، وإدامة وصيانة قواعد البيانات، وإنتاج وتوليد التقارير والوثائق، ومعالجة الاستعلام

● **إدخال البيانات:** الحصول على البيانات الخاصة بالأعمال هي الخطوة الأولى والنشاط الأول من نشاطات وخطوات دورة معالجة المعاملات، تشتمل هذه الوظيفة على تجميع البيانات من مصادرها المختلفة (مثل قسائم الإيداع، قسائم السحب، والصكوك)، ويتم ادخال جميع البيانات المتعلقة بعمليات ونشاطات وصفقات المصرف، فيكون هنالك تسجيل ومراجعة للبيانات بغرض أن تؤمن للمعالجة.¹

مثلا يقوم موظفي منافذ خدمة الزبائن بالمصارف بإدخال البيانات المتعلقة بالتعاملات المصرفية التي أجريت مع الزبائن كإدخال أسم الزبون ورقم حسابه وقيمة المبلغ المودع أو المسحوب وتاريخ الإيداع أو السحب ورقم الصك، وتاريخ التعامل، وتاريخ الاستحقاق.

● **معالجة المعاملات:** وتعمل نظم معالجة المعاملات التجارية عادة بطريقتين رئيسيتين، هما: المعالجة بالدفعات، حيث يتم معالجة بيانات المعاملات بعد أن تتجمع في خلال فترة زمنية محددة، وبشكل منظم. أما الطريقة الثانية فهي المعالجة بالوقت الحقيقي، الذي يسمى المعالجة على الخط المباشر Online، حيث يتم معالجة البيانات فوراً، بعد تنفيذ المعاملة، ويعتمد ذلك على الإمكانيات المتاحة في نظم المعلومات.²

¹ عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سابق، ص 86

² O'Brien J.A., Op.Cit.P26.

• **إدانة قواعد البيانات:** حيث يتم مراجعة وإدانة وتغذية قاعدة بيانات المنظمة، بواسطة المعالجة التي تتم في نظم تعاملاتها، لكي تبقى القاعدة دائماً صحيحة وبياناتها مستحدثة. وينبغي أن يتم التحديث بشكل يومي منتظم، بغرض أن تبقى بيانات قاعدة بيانات المنظمة دقيقة وحديثة. فالمعاملات التي تتم مع زبون ما فإنها تنعكس على تغيير في رصيد الزبون، من جهة، وكذلك على التغيير في حساب المصرف.

• **إنتاج وتوليد التقارير والنتائج:** وهو قيام نظم معلومات المعاملات بعملية عرض نتائج المعلومات المخزنة والتي يطلبها المستخدم على شكل تقارير مبوبة ومنظمة وحسب حاجة وطلب المستفيد.¹

• **معالجة الاستعلام:** فالعديد من نظم المعاملات تسمح للمستخدم من استخدام الإنترنت، والإنترنت، والأكسترات، ومتصفحات الويب، أو لغات إدارة استعلام قواعد البيانات، لغرض توجيه الاستفسارات واستلام الردود، المتعلقة بنتائج نشاطات معالجة المعاملات،² فمثلاً يمكن لمدير التسويق المصرفي الحصول على معلومات عن أسماء كبار الزبائن، وحجم إيداعاتهم، وحركة حساباتهم الشهرية أو اليومية، وحجم التسهيلات الأئتمانية الممنوحة لهم.

• ان نظم تشغيل المعاملات المصرفية تتناسب المستويات التشغيلية للمصرف أين يتم تنفيذ القرارات المتخذة من الإدارة الوسطى حيث يسمح بتوفير ما تحتاجه من معلومات تفصيلية ومركزة وحديثة، مثال ذلك الاجراءات المتعلقة بفتح حسابات للزبائن، وإصدار خطابات الضمان، وتعتبر مخرجات هذه النظم بمثابة مدخلات نظم المعلومات في المستويات الاعلى لذلك فان مدى جودة هذه المخرجات يؤثر على جودة القرارات المعتمدة عليها.

الفرع الثاني: نظم اعداد التقارير المصرفية

سنحاول توضيح كيف تساهم نظم اعداد التقارير المصرفية في السرعة في اتخاذ قرارات ذات جودة، وفي تنفيذها بسرعة وسهولة من خلال ما تقدمه من تقارير متنوعة تسمح بذلك.

¹ ايمان السمارائي، هيثم الزعبي، مرجع سابق ، ص86.

² عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سابق، ص87.

أولاً- مفهوم نظم اعداد التقارير المصرفية

يقصد بهذا النظام بأنه نظام معلومات يوفر المعلومات للمديرين المسؤولين عن وحدة تنظيمية رسمية في المصرف، وذلك في شكل تقارير تستخدم في القرارات الروتينية والمبرمجة او احيانا لحل المشاكل التي تحدث لأول مرة، لتمكنها من اتخاذ قرارات صائبة، كما يقوم بنشر توجيهات وتعليمات الادارة العليا نزولا الى الادارات الاخرى، وييسر للادارة العليا الحصول على المعلومات من خلال التغذية المرتدة وذلك من خلال هذه التقارير التي تساعد في متابعة واتخذ القرارات.¹ يدعم نظام المعلومات الإدارية المصرفية عملية اتخاذ القرار المصرفي، من خلال ما يوفره من معلومات دقيقة وحديثة عن كيفية قيام المرؤوسين بالاعمال والوظائف، مما يساعد في رؤساء الاقسام في التنسيق والرقابة والضبط والسيطرة من خلال متابعة عمليات المنظمة ومقارنة الانجاز الفعلي بما هو مخطط لاتخاذ الاجراءات اللازمة.

ثانياً: خصائص معلومات نظم اعداد التقارير المصرفية

ان مخرجات هذه النظم من المعلومات تتميز بالخصائص التالية:

- **الانتقائية:** تقوم هذه النظم باختيار وانتقاء المعلومات المطلوبة.
- **الفرز والتحليل:** تقوم هذه النظم بتخزين وتبويب وتصنيف وتحليل البيانات المدخلة وتحويلها الى بيانات مفيدة.
- **الاعتمادية:** تقوم هذه النظم بتقديم مخرجات ونتائج الى المستفيدين ذات علاقة مباشرة بنشاطاتهم او قراراتهم الادارية تساعدهم في انجاز اعمالهم و اتخاذ قراراتهم.
- **الدقة:** تقوم هذه النظم بتقديم معلومات دقيقة ملائمة صحيحة وخالية من الاخطاء والتكرار.
- **التوقيت:** تقوم هذه النظم بتقديم المعلومات المناسبة الى المستفيدين في الوقت المناسب.

من خلال ماسبق فان هذه النظم تساعد الادارة على اتخاذ قرارات بكفاءة وفعالية.²

¹ حمدي عويس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الاداري، دار الفكر الجامعي، ط1، 2011، ص66.

² ايمان السمارائي، هيثم الزعبي، مرجع سابق، ص81-83.

وتستخدم نظم اعداد التقارير المصرفية على مستوى الادارة الوسطى في اتمة العمليات المرتبطة بالميزانيات التقديرية، والتدفقات النقدية، ومصادر استخدامات الاموال، وتقييم الأداء، وجدولة العمليات والأنشطة المصرفية، الاشراف على تدفق مسارات العمل داخل المصرف، وقد ساعدت كثيرا على تحقيق الفعالية المرغوبة من تخفيض التكلفة وريح الوقت، وتحقيق الرضا لكل من العاملين وزبائن المصرف من جهة اخرى.¹

الفرع الثالث: نظام دعم القرار المصرفي

سنحاول توضيح كيف يساهم نظام دعم القرار المصرفي في السرعة في اتخاذ قرارات ذات جودة، وفي تنفيذها بسرعة وسهولة من خلال ما يقدمه من نماذج وتحليلات متنوعة تسمح بذلك.

أولاً- مفهوم نظام دعم القرار المصرفي

وهو عبارة عن نظام متطور من نظم المعلومات المصرفية لدعم قرارات المستوى الإداري غير المبرمجة وشبه المبرمجة فيالمصرف من خلال تقديم ادوات مفيدة لتحليل البيانات باستخدام قاعدة البيانات وقاعدة النماذج لتقديم الحلول الممكنة.²

إن هذه النظم أصغر حجم وأكثر قوة وتسمح بالتفاعل المباشر بين الحاسب الآلي والمستخدم النهائي للنظام دون الحاجة إلى وساطة خبراء المعلومات أثناء عملية الاستخدام.

حيث توفر قاعدة البيانات المعلومات والبيانات المختلفة حول أنشطة وعمليات المصرف وكذلك بيانات عن خارج المصرف أما قاعدة النماذج فتحتوي على نماذج قد تكون ذات أغراض خاصة أو عامة، فالخاصة تنفذ مهام تحليلية محددة لأنشطة معينة، أما النماذج العامة فتستخدم في تحليل عدة أنواع من المتغيرات ولعدة مشكلات³.

¹ بوداح عبد الجليل، استخدام الانظمة الخبيرة في مجال اتخاذ قرار منح القروض البنكية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسبير، جامعة قسنطينة، 2007، ص121.

² سعد غالب ياسين، مرجع سابق، 2009، ص 108.

³ ابراهيم السلطان، مرجع سابق، ص282.

ثانيا: مميزات نظم دعم القرارات المصرفية

إن ما يميز نظم دعم القرار هو المرونة والتكيف وسرعة الاستجابة للمستخدم النهائي كما أنها تمنحه القدرة على التحكم في المدخلات والمخرجات حيث أن شكل المعلومات المطلوبة يكون قابلاً للتعديل بحسب احتياجات المستخدم، إضافة إلى ذلك فإن نظم دعم القرار تعمل بدون مساعدة من المبرمجين المحترفين في أغلب الأحيان بحيث يتم الحصول على إجابات لاستفسارات المستخدم الإداري بشكل مباشر وتفاعلي (Intéractive) ، كما تقدم هذه النظم دعماً لعملية اتخاذ القرار من خلال ما تقدمه من المعلومات التي تكون في شكل تقارير دورية، وتقارير خاصة بالإضافة إلى نواتج النماذج الرياضية، حيث يتم تصميم التقارير الدورية لإمداد المديرين بالمعلومات التي تساعدهم في تحديد المشكلة، أما التقارير الخاصة فهي تساعدهم في تحديد بدائل الحلول وتقييمها واختيار الأفضل أما النماذج الرياضية والإحصائية والمحاكاة فتفيد في التنبؤ بنتائج البديل الذي سوف يستخدم في الحل، إضافة على كونه قابلاً للتعديل بحسب اختلاف أنماط اتخاذ القرار الخاصة بالمدراء في مستوى الإدارة الوسطى.¹

أنواع نظم دعم القرار:

ميز العديد من الباحثين في مجال نظم المعلومات بين أنواع مختلفة من نظم دعم القرار، على حسب درجة مساهمتها في صنع القرارات وهي كما يلي:

- النظم التي تمكن المدير من استرجاع عناصر المعلومات.
- النظم التي تسمح للمدير بتحليل ملف كامل من المعلومات
- النظم التي تقوم بإعداد تقارير نمطية من ملفات متعددة
- النظم التي تمكن المدير من طرح أسئلة "ماذا - إذا" وذلك بغرض تقدير نتائج القرار.
- النظم التي يمكنها أن تقترح القرارات المناسبة مثل النماذج التي تم تزويدها ببيانات من مصرف ما واصله ويقوم النموذج بتحديد أكفاً تخطيط لعمليات المصرف.
- النظم التي تقوم بصنع القرار للمديرين مثل تلك النماذج التي تقوم مثلاً بحساب قسط القرض

¹ سونيا البكري، نظم المعلومات الادارية: المفاهيم الاساسية، الدار الجامعية، للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية مصر، 2000، ص59.

بناء على معلومات تصف المقترض وقيمة القرض، والاقساط.¹

كما يمكن تصنيف نظم دعم القرارات وفقا لمستخدم النظام إلى نظم دعم القرارات الفردية، ونظم دعم القرارات الجماعية، أما الأولى فتركز على وجود مستخدم فرد يؤدي نفس الأنشطة في اتخاذ القرارات قد تتكرر على فترات زمنية مختلفة مثل قرارات اختيار تشكيلة الأسهم والسندات. أما نظم دعم القرارات الجماعية فتعتبر من أهم أنواع نظم دعم القرارات حيث من النادر أن يقوم المدير بمفرده بحل المشكلات والدليل على ذلك وجود اللجان وفرق العمل داخل المصارف مثل لجنة دراسة القروض أي وجود مجموعة من الأفراد كمستخدمين للنظم يعملون معا كفريق واحد.

إن الافتراض الذي تقوم عليه نظم دعم القرارات الجماعية هو أن تطوير وتسهيل الاتصال يؤدي إلى تحسين القرارات حيث أن الاتصال الجيد يضمن تركيز النقاش على المشكلة وتخفيض الوقت الضائع مما يعطي وقتا أطول لمناقشة الأبعاد المختلفة للمشكلة أو التعرف على المزيد من بدائل الحل.²

ثالثا: نماذج اتخاذ القرار:

توجد عدة أنواع من النماذج الرياضية التي يمكن الاعتماد عليها في نظام دعم القرار المصرفي لتمكين المديرين من الوصول إلى قرارات صائبة ومن أهم هذه النماذج ما يأتي:³

1. التحليل البسيط:

يتمثل هذا النوع من التحليلات بقيام متخذ القرار في المصرف بتغيير المتغيرات أو تعديل العلاقات بين المتغيرات المختلفة لمعرفة ماذا يمكن في حالة تغيير قيمة متغيرات موقف معين لذا فإن هذا النوع من التحليل يمكن أن يستخدمه متخذ القرار المصرفي للوصول إلى هدف معين من خلال تغيير أحد المتغيرين ولمرة واحدة.

• تحليل الحساسية:

يعتبر تحليل الحساسية حالة خاصة من التحليل البسيط، حيث يتم تغيير قيمة متغير واحد فقط بصورة متكررة لملاحظة تأثير ذلك على باقي المتغيرات الأخرى، وعادة ما يتم استخدام هذا التحليل في

¹ ابراهيم السلطان، مرجع سابق، ص 283.

² نفس المرجع، ص 295.

³ O'Brien J.A., Op.Cit.P. 34

حالات عدم التأكد حول سلوك بعض المتغيرات، ففي المثال السابق تم تغيير قيم متغير واحد فقط وهو أما الإيرادات أو النفقات، وبالتالي فهو يعد نموذج لتحليل الحساسية.

• تحليل الهدف:

يعتمد تحليل الهدف على عكس ما هو متبع في تحليل الحساسية، فهو بدلا من أن يقوم بتحديد تأثير سلوك متغير واحد على مجموعة من المتغيرات يقوم بوضع قيمة معينة للمتغير (بمثابة وضع الهدف) ومن بعد يتم تعديل قيم المتغيرات الأخرى حتى الوصول إلى القيمة الموضوعه كهدف. فمثلا إذا تم استخدام النموذج الرياضي السابق $(P = R - C)$ ويتم وضع قيمة للمتغير للأرباح (P) كهدف للمصرف وهو الوصول بالأرباح إلى (5) ملايين دينار $(P = 5)$ مليون دينار) فوفقا لهذا التحليل يتم تعديل قيم كل من الإيرادات (R) والنفقات (C) أكثر من مرة حتى يتم الوصول إلى قيمة (P) المستهدفة. وبالتالي يصبح القرار المصرفي المطلوب هو، كيف نحقق أرباح مقدارها (5) ملايين دينار؟

• تحليل الأمثلية:

يعد هذا التحليل أكثر تعقيدا من تحليل الهدف، فهو بدلا من أن يضع قيمة معينة مستهدفة يتم البحث عن قيمة مثلى للمتغير أو أكثر في ظل ظروف معينة، وبالتالي يتم تغيير المتغيرات الأخرى للوصول إلى تلك القيمة المثلى، ولتبسيط هذا النوع من التحليلات يتم الاعتماد تحليل الانحدار المتعددة للوصول إلى نفس النتيجة.

ومن مجالات تطبيق نظم دعم القرار في المصارف، ادارة محفظة البنك او المصرف، وتتمثل اهم التسهيلات التي تقدمها هذه النظم في هذا المجال:

- امكانية المستخدم النهائي من الحصول على محتوى المحفظة.
- الحصول على المعلومات الخاصة بنسب العوائد على الاستثمار، الاسعار وغيرها.
- القدرة على عرض البيانات وتصميم الاشكال.
- قدرة النظم على اعطاء المحفظة امكانية التعامل مع وضعيات مختلفة.¹

¹ بوداح عبد الجليل، مرجع سابق، ص120.

الفرع الرابع: نظم معلومات الإدارة العليا وفعالية القرارات

سنحاول توضيح كيف تساهم نظم معلومات الإدارة العليا في السرعة في اتخاذ قرارات ذات جودة، وفي تنفيذها بسرعة وسهولة من خلال ما تقدمه من مهام وأنشطة متنوعة تسمح بذلك.

أولاً: مفهوم نظم معلومات الإدارة العليا

وهي عبارة عن نظم معلومات مبنية على الحاسب الآلي، مصممة لتلبية احتياجات المدراء في المستويات العليا من المعلومات الاستراتيجية عند اتخاذ القرارات غير المبرمجة من خلال استخدام الحاسبات المتصلة بشبكة المعلومات، وتكون هذه المعلومات عن البيئة الداخلية للمصرف ويتم الحصول عليها من نظم اعداد التقارير ونظم دعم القرار، وعن البيئة الخارجية للمصرف إضافة إلى معلومات حول عوامل النجاح الحرجة للمصرف، وعادة ما تصمم نظم معلومات الإدارة العليا لمساعدة مديري الإدارة العليا الذين لديهم خبرات محدودة في التعامل مع النظم المبنية على الحاسب الآلي.¹

ومن أمثلة الأسئلة التي يمكن لنظم معلومات الإدارة العليا مساعدة الإدارة في الإجابة عليها مايلي: ماهي المهمة الأساسية للمصرف في قطاع الأعمال؟ ما هو موقف المنافسون اتجاه المصرف؟ ما هي الاستثمارات الجديدة التي يجب توافرها لتجنب هزات السوق وتقلباته؟ ماهي الوحدات التي يجب أن يتم بيعها للحصول على اندماجات جديدة؟²

ثانياً: مميزات نظم معلومات الإدارة العليا:

1. أهم مميزاتا هي مرونتها من خلال وضع المعلومات أمام الإدارة بدون تحديد مشاكل معينة أو حلول مفروضة، والإدارة العليا لها حرية تحديد المشاكل واقتراح الحلول، فهي تستخدم نظم معلومات الإدارة العليا كامتداد لعملية التفكير التي تقوم بها، وهي ليست نظاما لاتخاذ القرار ولكن أداة تسمح للمدريين وتساعدهم في اتخاذ القرار.

2. الميزة الأخرى لهذه النظم تتمثل في القدرات التي توفرها للتحليل والمقارنة والتنبؤ بالاتجاهات

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، 2009، ص 115.

² سونيا البكري، مرجع سابق، ص 66.

المستقبلية للمصرف، بالإضافة إلى استخدام الرسوم البيانية والتي تسمح للمستخدم برؤية أوضح للمعلومات وفهم أكثر عمقا في وقت أقل .

3. كما تمتاز النظم بإمكانية رقابة أداء المصرف وهذا يسمح بالتنبؤ بالمشاكل قبل ظهورها ومواجهتها بالإضافة إلى التعرف على الفرص المتاحة أمام المصرف وبالتالي إمكانية استغلالها والاستفادة منها.

4. وتمتاز هذه النظم أيضا بتغيير ظروف العمل في المصرف، فالدخول السريع على مصادر المعلومات يسمح للمديرين بالرقابة على الأنشطة في المستويات الأدنى في المصرف مما يسمح بزيادة نطاق رقابة المديرين وتحسين الأداء داخل المصرف خاصة إذا كانت نظم معلومات الإدارة العليا مصممة بشكل جيد.¹

5. وتمتاز هذه النظم أيضا بسرعة الاستجابة لاحتياجات الإدارة العليا للمصرف وقدرتها على تجهيز المعلومات بوسائط متعددة سهلة الاستخدام.

ومن خلال ما سبق فإن هذه النظم تسمح بتزويد المدراء في الإدارة العليا في المصرف بتسهيلات مرنة تساعد على انشاء اكثر من منظور واكثر من مظلة للمعلومات وبسهولة وبصورة تساعد على تحقيق فهم افضل للمشاكل او التهديد او الفرصة الحالية او المتوقعة، وبالتالي اتخاذ القرارات بفعالية والحصول على ميزة تنافسية.²

¹ سونيا البكري، مرجع سابق، ص79.

² سعد غالب ياسين، مرجع سابق، 2009، ص 115

خلاصة:

تم في هذا الفصل التطرق الى دراسة العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة محاولين بذلك إبراز دور تطور نظم المعلومات الإدارية في فعالية اتخاذ القرار، من خلال ربط ابعاد المتغير المستقل بالمتغير التابع، حيث نخلص الى مايلي:

- ان نظم المعلومات الادارية المصرفية تدعم عملية اتخاذ القرار في المصارف او البنوك خاصة إذا كانت هذه النظم متطورة ومعتمدة على الحاسب الالى.
- ان كفاءة وفعالية نظم المعلومات الادارية المصرفية تضمن تحقيق الاهداف التي وجدت وصممت من اجلها هذه النظم، الامر الذي يخدم عملية اتخاذ القرارات في المصرف او البنك نظرا لاعتماد هذه الاخيرة على مخرجات نظم المعلومات الادارية المصرفية من المعلومات.
- تساهم نظم المعلومات الادارية المصرفية بشكل كبير في جودة وسرعة اتخاذ وتنفيذ القرارات من خلال تزويد متخذي القرارات بالمعلومات بالخصائص التي يتطلبها كل مستوى اداري وكل وظيفة وبالتالي زيادة فعالية قرارات المصرف او البنك.

الفصل الثالث:

متطلبات التحسين في

نظم المعلومات

الإدارية لزيادة فعالية

القرارات

تمهيد

ان استخدام نظم معلومات ادارية في دعم مختلف قرارات المنظمات خاصة البنوك التي تعتمد اساسا على المعلومات كمورد استراتيجي في تحقيق اهدافها، يقتضي السعي المستمر والحرص الدائم على تحسين نظم معلومات ادارية وامتلاك المهارات والقدرات اللازمة للاستفادة القصوى منها في دعم مختلف القرارات وزيادة فعاليتها، وهذا يستوجب توفر مجموعة من المتطلبات لتحسين نظم المعلومات الادارية وبالتالي زيادة مساندة القرارات بشكل يرفع من فعاليتها، وهذا ما نحاول توضيحه من خلال المباحث التالية:

- المبحث الاول: متطلبات بناء نظم المعلومات الادارية الفعالة
- المبحث الثاني: متطلبات التحسين في قواعد البيانات
- المبحث الثالث: متطلبات تحديث البرمجيات ووسائل الامن على نظم المعلومات
- المبحث الرابع: متطلبات تحديث الاجهزة والشبكات المعلوماتية
- المبحث الخامس: متطلبات تحسين كفاءة المستلزمات البشرية لنظم المعلومات الادارية

المبحث الاول: متطلبات بناء نظم المعلومات الادارية الفعالة

ان حدة المنافسة وانتشار تكنولوجيا المعلومات كان الاساس الذي ادى الى بناء وتصميم واستخدام نظم المعلومات الادارية التي تهدف الى الكشف عن المعلومات وتجميعها وتحليلها واعادتها طبقا لاحتياجات مراكز العمل المختلفة بالمنظمة، مما يستدعي مراعاة العديد من المراحل والاعتبارات في تصميمها وبنائها، وحتى يتحقق النجاح في عملية بناء نظم المعلومات الادارية فلا يصح تجاوز أي من هذه المراحل لأن كل مرحلة تعتمد على نتائج المراحل التي تسبقها، والمتمثلة في:

1. دراسة الجدوى وتحليل النظام
2. تصميم النظام وتنفيذه
3. تشغيل وصيانة وإدارة النظام.

المطلب الاول: دراسة الجدوى وتحليل النظام

ان الانتقال من نظم المعلومات الإدارية الحالية الى نظم معلومات إدارية أفضل من الاولى، يتطلب تقديم المبررات الكافية والمقنعة للإدارات العليا من خلال تحديد المشاكل التي يعاني منها النظام الحالي ونقاط الضعف الموجودة فيه ودراسة احتياجات المستخدمين من المعلومات بهدف وضع مواصفات للنظام تلي هذه الاحتياجات.

الفرع الاول: تحديد المشكلة ودراسة الجدوى من تطوير النظام

قبل القيام بدراسة الجدوى من التغيير في النظام الحالي، يجب اولاً تحديد المشكلات في هذا النظام والبحث عن فرص جديدة لتحسين وتطوير النظام القائم او بناء نظام جديد.

1. **تعريف وتحديد المشكلة:** تبدأ مرحلة تطوير النظم بخطوة أساسية مهمة هي تعريف وتحديد المشكلة ومجال الدراسة الخاص بها، وتحديد أهميتها وطبيعتها من حيث مشكلة عاجلة أو غير عاجلة، مشكلة رئيسية أم ثانوية، مشكلة حقيقية أم تخيلية

وبصفة عامة يمكن لمحلل النظم أن يعرف ويحدد المشكلة من خلال مناقشة المسؤولين عن عمل ودراسة مجموعة من التقارير الخاصة بالعمل والتي يمكن الحصول عليها سواء من مصادر خارجية عن المنظمة او مصادر داخلية، وعادة تنشأ المشكلة المطلوب إيجاد حلها للأسباب التالية:¹

- حدوث تغييرات في سياسة المنظمة.
- حدوث تغييرات في نظام العمل.
- تنفيذ وتشغيل نظم جديدة
- إدخال منتجات جديدة، أو تغيير نوعيات بعض المنتجات الحالية.
- حدوث تغييرات في الأفراد العاملين او رغبة المنظمة في التغيير.
- ويجب على محلل النظم في هذه المرحلة إعداد تقرير يتضمن ما يلي² :
- موضوع المشكلة مع تحديد دقيق لها.
- مدى ومجال المشكلة، ويكون محددًا بالموارد المالية أو الحدود التنظيمية أو الوقت.
- الهدف من دراسة المشكلة وهو النتائج التي يتوقع تحقيقها من خلال الدراسة ويجب أن تكون متناسقة مع موضوع ومدى ومجال الدراسة.

2. دراسة الجدوى:

بعد تعريف وتحديد المشكلة المطلوب حلها بواسطة نظم المعلومات الإدارية، تبدأ عملية دراسة الجدوى من تطوير نظم المعلومات الإدارية، ودراسة الجدوى هي مهمة محددة لدراسة وفحص وتقويم النظام الحالي، والتوصية إلي الإدارة العليا للمنشأة بخصوص وجود عائد من تطوير وتغيير النظام الحالي. ويعتبر الهدف الرئيسي لمرحلة دراسة الجدوى هو تحديد ودراسة الجدوى الفنية والاقتصادية والتنظيمية لتطوير و تغيير النظام الحالي، وعادة يجب القيام بدراسة الجدوى الاقتصادية قبل الالتزام بأية استثمارات طويلة الأجل، أو عمل مشروعات كبيرة بخصوص التطوير أو التغيير، وتشمل دراسة

¹ ايمان السمارائي، هيثم الزعبي، مرجع سابق، ص214.
² ايمان السمارائي، هيثم الزعبي، مرجع سابق، ص218

الجدوى تحديد أهداف ومجال دراسة الجدوى، دراسة النظام الحالي، دراسة متطلبات المعلومات ودراسة الحلول البديلة¹.

ويجب في هذه المرحلة إعداد تقرير عن نتائج دراسة الجدوى الاقتصادية، وبصفة عامة يتضمن هذا التقرير التفاصيل التالية² :

- اسم المشروع
- المشكلات في النظام الحالي، والأهداف المطلوب استيفاؤها، المزايا والعيوب، تحليل المعالجات المطلوبة .
- النظم البديلة المقترحة وكل بديل ينبغي تقييم دراسة عن تحقيق النظام لأهداف المنشأة، عن الأجهزة والمعدات والبرامج والقوى البشرية اللازمة، التأثير على المنشأة، الجدول الزمني للتنفيذ والتكلفة اللازمة لذلك وتحليل التكلفة الكلية والعائد المتوقع من النظام المقترح.
- تقييم البدائل والتوصيات ويحتوي هذا الجزء على التالي :
- معايير ووسائل التقييم، وتقييم البدائل المقترحة للنظم من حيث التكلفة، العائد، الجدوى الاقتصادية، الجدوى التنظيمية، أمن وسلامة المعلومات، تحديد البديل الموصى به.

الفرع الثاني: تحليل النظام

• تعنى مرحلة تحليل نظام المعلومات بدراسة احتياجات المستخدمين من المعلومات بهدف وضع مواصفات للنظام بحيث يلبي هذه الاحتياجات، وينبغي أن يتولى عملية التحليل خبير متمرس في هذه العملية هو "محلل النظام"، وتتم خلال هذه المرحلة عمل مقابلات عديدة مع المستخدمين بهدف تحديد احتياجاتهم، كذلك يقوم محلل النظام بدراسة حجم المعلومات التي يتعامل معها الموظفون، وطبيعة التقارير التي يحتاجونها في عملهم .

وبصفة عامة فإن تحليل النظام هو فصل النظام إلى عناصره الرئيسية، ودراسة كل عنصر على حدة وعلاقته بالعناصر الأخرى ويشمل ذلك تقييم كل المؤثرات الداخلية والخارجية والقيود التي لها تأثير على مراكز اتخاذ القرار الرئيسية في النظام الحالي.

¹ عصام النداف، ايمن الشنطي، عامر شقر، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار البداية للنشر، عمان الاردن، 2006، ص39
² ايمن السمارائي، هيثم الزعبي، مرجع سابق، ص216.

إن أول خطوة في تحليل النظام هي تحديد الأسباب التي تدعو إلى للقيام بتحليل النظام ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال المقابلات المبدئية مع الأشخاص المسؤولين أو العاملين بالنظام، وبصفة عامة فإن الأسباب الأساسية للقيام بتحليل النظام هي:¹

• حل المشكلات :

• قد يكون النظام قاصراً عن أداء الوظائف المطلوبة كما ينبغي، أو تعاني بعض الإدارات في التنظيم من مشكلات متعلقة بالجدولة أو الرقابة، لهذا يطلب من محلل النظام تحديد هذه المشكلات، ثم اقتراح حلول لها .

• وجود احتياجات جديدة:

قد يكون السبب في القيام بعملية تحليل النظام هو وجود احتياجات جديدة ناتجة عن تغيير في بعض الإجراءات أو الممارسات أو القوانين الموجودة في التنظيم. وفي هذه الحالة يجب على محلل النظم تحديد التعديلات المطلوبة لمساعدة المنشأة في الالتزام بالاحتياجات الجديدة .

• تطبيق أفكار وتقنيات جديدة :

كذلك قد يكون السبب في القيام بتحليل النظام هو الرغبة في تطبيق أفكار جديدة أو تقنيات مستحدثة يمكن أن تساعد في تحقيق أهداف المنشأة .

• تحسين عام للنظام :

أيضاً قد يكون السبب في تحليل النظام هو الرغبة في إيجاد طرق أفضل لأداء العمل. وفي الكثير من الحالات يكون الهدف العام من تحسين النظام هو تخفيض التكاليف أو زيادة الخدمات المقدمة إلى المتعاملين مع المنشأة ورفع كفاءة الأداء العام.

¹ عصام النداف، ايمن الشنطي، عامر شقر، مرجع سابق، ص23.

المطلب الثاني: تصميم النظام وتنفيذه

بعد تحديد المشكلة الموجودة في النظام الحالي ووجود جدوى من التغيير فيه تأتي مرحلة تصميم النظام بالطريقة التي تسمح ببنائه وتنفيذه بما يحقق الاهداف المرجوة منه.

الفرع الاول: التصميم العام والتصميم التفصيلي للنظام

يبدأ تصميم نظام المعلومات اولا بالتصميم العام ثم بعد ذلك ننتقل الى التصميم التفصيلي.

1. التصميم العام للنظام

كما يطلق عليه التصميم المنطقي للنظام وهو وضع التصورات والمفاهيم المنطقية للنظام قبل تشكيله وتنفيذه أي كيفية ترتيب العناصر المختلفة للنظام وجعلها تعمل بطريقة متكاملة لتحقيق الأهداف الخاصة بالنظام.

ففي مرحلة التصميم العام للنظام يتم تحويل الأهداف والاحتياجات الى مواصفات كاملة. وتتكون هذه المواصفات من التصميم العالي المستوى للنظام ككل - وتسمى هذه العملية "التصميم المنطقي للنظام" - على أساس أن النظام يكون تصورا وأفكارا في صيغة منطقية ولم يتم تحويله الى صورة مادية. فعقب انتهاء عملية تحديد احتياجات المستخدمين وأهداف النظام تبدأ عملية ترجمة هذه الاحتياجات والأهداف الى تصاميم عامة لنظام المعلومات ووصف للوظائف المطلوبة فيه بحيث يحقق احتياجات المستخدمين من المعلومات. وتشمل هذه المرحلة وضع عدة بدائل لتصاميم نظام المعلومات، ثم تعرض هذه البدائل على المستخدمين ويطلب منهم اختيار تصميم واحد أو أكثر يكون هو الأنسب لاحتياجهم.

ويتم بعد ذلك تقويم النظام، اين يتم استعراض بدائل التقنيات التي يمكن استخدامها في بناء نظام المعلومات. وتدرس هنا بدائل التقنيات الأجهزة وأيضا بدائل البرمجيات وقواعد البيانات، وتشمل ذلك تبيان مزايا وعيوب كل بديل مع عمل بعض التقديرات لتكلفة كل بديل، ويتم خلال هذه المرحلة أيضا عمل بعض الدراسات التي تقيس نسبة التكلفة الى الأداء لكل بديل حيث يستخدم هذا المعيار في ترجيح البديل الأنسب للمنشأة.

2. التصميم التفصيلي للنظام:

عقب اختيار التقنية التي ستستخدم في بناء نظام المعلومات تبدأ مرحلة التصميم التفصيلي. وتعتبر مرحلة التصميم التفصيلي أو التصميم الفيزيائي للنظام استمراراً لأنشطة مرحلة التصميم المنطقي ولكن على مستوى أكثر تفصيلاً. ويشمل ذلك وضع تصاميم تفصيلية لكل جزئية من مكونات النظام والتي تتضمن: تصميم نماذج إدخال البيانات، تصميم التقارير، وضع مواصفات البرامج وقواعد البيانات المطلوبة كل وحدة من وحدات النظام.

ويتضمن التصميم التفصيلي للنظام الأنشطة الرئيسية التالية:¹

- **التصميم المادي للمخرجات:** حيث يتم تحديد نوع وطبيعة التقارير وتوقيتها، تحديد الطريقة المعيارية للتقارير، وتحديد المعلومات التوضيحية والتفسيرية وباستخدام الأشكال البيانية.
- **تصميم قاعدة البيانات:**

يتكون تصميم قاعدة البيانات من تركيب متطلبات قاعدة البيانات المنطقية والأجهزة المخصصة ومتطلبات البرامج لنظم إدارة قواعد البيانات ومتطلبات معالجة المستفيد خلال وحدة قابلة للتنفيذ. وأثناء هذا النشاط يتم تجميع عناصر قاعدة البيانات المطلوبة في شكل سجلات طبيعية، ويتم تحليل متطلبات البيانات المنطقية بالتعبير عن العمليات التي تستخدمها وعن تلك التي هي مرتبطة ببعضها البعض.

• تعريف وبناء البرامج :

في هذه المرحلة يتم ضم العمليات التي تؤدي في النظام وتقسيمها الى مواصفات برامج. ويتم هذا التجميع في العادة على أساس تماثل المنطق أو متطلبات البيانات أو تسلسل الوظائف أو مزيج من هذه الأسس. وتعريف البرامج قد تأخذ في الاعتبار التنفيذ المتتابع والذاكرة المتاحة المتوقعة والحجم التقديري لأجراء البرنامج.

¹ عصام النداف، ايمن الشنطي، عامر شقر، مرجع سابق، ص57.

• التصميم المادي للمدخلات:

حيث يتم تصميم نماذج الادخال وطريقة تسجيل البيانات وتحديد الوسائط التي يتم فيها تجميع نماذج الادخال، كما يتم تحديد الاجراءات الخاصة بتدقيق المدخلات لتقليل احتمال الوقوع في الخطأ.

• تصميم المراقبة: حيث يتم تحديد نوع التكنولوجيا والاجراءات المستخدمة لضمان تنفيذ الانشطة،

وتحديد الطريقة التي تعمل بها أنشطة المراقبة، وتحديد المعايير المستهدفة والمقاييس الموضوعية لتقييم النتائج.

الفرع الثاني: بناء وتنفيذ النظام

مرحلة بناء وتنفيذ النظام هي المرحلة الأخيرة من مراحل تطوير النظام، وتتضمن هذه المرحلة كتابة البرامج اللازمة والتي تشمل عملية البرمجة لبناء برامج الحاسب التي تلبي المتطلبات المختلفة للنظام، ومن جهة أخرى يجب التركيز على أن عملية البرمجة تتطلب تفاعلاً متصلاً بين المستخدمين وبين محلي النظم ومخططي البرامج، وتهيئة الموارد البشرية نفسياً وإدارياً وتقنياً للتعامل مع النظام الجديد، إضافة إلى كتابة وتصحيح واختيار البرامج وتوثيقها، وإعداد دليل إجراءات عمليات الحاسب.

ويعتبر تنفيذ نظام المعلومات المرتبط بالحاسب نشاطاً ذا مدى واسع، وقد تكون فترة التنفيذ قصيرة نسبياً، ولكنها تتطلب مشاركة عدد كبير من الأشخاص وبصفة خاصة مشاركة الأفراد في إدارات المستخدمين.¹

المطلب الثالث: تشغيل وتقييم النظام

بعد تجسيد النظام على أرض الواقع تأتي مرحلة تشغيله للتحقق من أن تنفيذه تم وفق الخطة المعتمدة مما يتطلب متابعة وتقييم أداء نظام المعلومات المطور.

¹ ايمان السمارائي، هيثم الزعبي، مرجع سابق، ص 227.

الفرع الاول: تشغيل وصيانة وإدارة النظام

يتم في مرحلة تشغيل وصيانة وإدارة النظام التحول الفعلي من النظام القديم الى استخدام نظام المعلومات المطور، وتستمر هنا عمليات التدريب للمستخدمين، ويجري وضع تطبيقات الاستخدام والتشغيل، وبصفة عامة يشمل التحويل من النظام القديم الى النظام الجديد المطور تحويل المعدات، تحويل المعالجة، تحويل الإجراءات.

وعادة يتم التحويل من النظام القديم الى النظام الجديد بإتباع طرق التحويل التالية:¹

1. التحويل المباشر:

ويتم فيه التحويل الى النظام الجديد مباشرة مع عدم استمرار النظام القديم، وتعتبر الميزة الرئيسية لهذه الطريقة أنها غير مكلفة نسبياً. أما العيب الأساسي فيها أنها تتضمن مخاطرة التحول السريع الى النظام الجديد.

2. التحويل المتوازي:

وفي هذه الطريقة يعمل كلا النظامين القديم والجديد معا في وقت واحد ولفترة زمنية محددة. وتتميز هذه الطريقة بتوفر درجة عالية من الحماية للمنشأة من أي قصور أو إخفاق في النظام الجديد، إلا أنها عالية التكاليف طوال فترة التحويل.

3. التحويل المتدرج:

ويتم فيها تنفيذ النظام داخل المنشأة على أساس تدريجي. فعلى سبيل المثال، يمكن إنشاء وتنفيذ نظام إدخال الطلبات في منطقة بيع واحدة من المنشأة. وإذا ثبت نجاح النظام، ينفذ في منطقة أخرى، وهكذا. ومخاطر فشل النظام في هذه الطريقة أقل من مخاطر الطرق الأخرى، إلا أن فترة التحويل تصبح أطول من اللازم.

¹ عصام النداف، ايمن الشنطي، عامر شقر، مرجع سابق، ص67.

4. التحويل الطوري المتداخل:

تشبه هذه الطريقة طريقة التحويل المتدرج، إلا أن الأسلوب يختلف في أن النظام ذاته يتم تجزئته وليس المنشأة. فمثلاً يتم تنفيذ أنشطة تجميع البيانات الجديدة مع تطوير حركة أوجه التداخل مع النظام. وهذا التدخل يسمح للنظام الجديد ان يحل مكان جزء من النظام القديم. وتتميز هذه الطريقة بأن معدل التغيير في المنشأة يكون أقل ما يمكن، إلا أن تكلفتها عالية وقد تؤدي إلى إرباك المنشأة.

وعندما يتم التحويل إلى النظام الجديد بالكامل ويتوقف النظام القديم، يصبح النظام الجديد من الأصول الثابتة في المنشأة، ويجب أن يتم حمايته لضمان أدائه الوظيفي باستمرار. والغرض من صيانة النظام هو اكتشاف وتصحيح الانحرافات في النظام، أو تعديل الجهات فيه استجابة للتغيرات في المنشأة أو البيئة المحيطة بها. ويمتد هذا النشاط من الصيانة الطارئة إلى الصيانة العادية، مثل تصحيح الأخطاء المنطقية في برامج الحاسوب. وتشمل عمليات الصيانة كلا من صيانة التجهيزات المادية وكذلك صيانة البرمجيات وقواعد البيانات.

كذلك تشمل هذه المرحلة وضع الإجراءات والتنظيمات اللازمة لإدارة النظام وضمان تحقيق الأهداف التي من أجلها تم تطويره، وقد يتطلب هذا الأمر إنشاء إدارة خاصة بنظم المعلومات في المنشأة تتولى عمليات الإشراف على تشغيل وصيانة النظام وتطويره باستمرار لتحقيق أهداف المنشأة

الفرع الثاني: تقييم النظام

تعتبر المتابعة والتقييم من العمليات الهامة لضمان تنفيذ مشروع تطوير نظم المعلومات بكفاءة تامة ولتوفير العناصر اللازمة نحو تخطيط افضل له، ويمكن القول أن المتابعة والتقييم لا ينفصلان عن بعضهما البعض، ولكن لهما اوجه مختلفة حيث يكمل أحدهما الآخر، كما انهما معا يمثلان ركناً هاماً في دورة حياة المشروع، وتهتم كافة المستويات الإدارية بعمليات المتابعة والتقييم خلال دورة حياة مشروع نظم المعلومات بدءاً من مرحلة تعريف المشروع وتخطيطه وتصميمه إلى مراحل تنفيذه وتشغيله.

و تعتبر المتابعة والتقييم مجموعة العمليات المستمرة للوقوف على مواطن القوة والضعف في النظام والتحقق من أن تنفيذ مشروع نظم المعلومات يتم وفق الخطة المعتمدة وبالخطوات المتفق عليها

لتحقيق الأهداف المرغوبة، وان التنفيذ يتم بالكميات والنوعيات والتكلفة المقررة لذلك، وفي حدود الإطار الزمني المطلوب، وبالجودة المطلوبة وفقا للمواصفات والتصميمات السابق وضعها، ففي المتابعة والتقييم يتم مقارنة ما تحقق فعلا بما كان مخططا، وبالتحديد التحقق مما يلي:¹

1. أن التنفيذ يتم وفق المعدلات الزمنية السابق جدولتها.
2. أن تكلفة الأعمال في حدود الموازنة المعتمدة لذلك.
3. أن الخطوات التنفيذية تتم في إطار الإرشادات العامة والأصول الفنية.
4. أن الصرف يتم في الأوجه الصحيحة للإنفاق.
5. أن التنفيذ يتم بالجودة المطابقة للمواصفات الفنية.
6. أن التنفيذ يتم بمعدلات الأداء النمطية السابق وضعها.
7. أن التنفيذ العيني مناسب للإنفاق ووفقا للموازنات التقديرية.
8. أن مشاكل التنفيذ وعقباته يتم تصويرها ونقلها الى الإدارة للتغلب عليها.

لذا يجري خلال المتابعة جمع بيانات عن الموقف التنفيذي لمشروع نظم المعلومات أثناء الانتقال من مرحلة إلى أخرى، وتختلف هذه البيانات حسب الغرض الذي يتم من أجله جمع هذه البيانات، وكذلك حسب المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي الذي يحتاج إلى هذه البيانات، ثم يتم تحليل البيانات وإعداد تقارير المتابعة لعرضها على المستويات الإدارية المختلفة حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات والقيام بالإجراءات التصحيحية. لذلك يجب أن تكون هذه التقارير دقيقة وممثلة للواقع، وتعكس حقيقة الموقف التنفيذي للمشروع، كما يجب أن تشمل عناصر تقويم الأداء والمؤشرات الإحصائية.

¹ ايمان السمارائي، هيثم الزعبي، مرجع سابق، ص228.

المبحث الثاني: متطلبات التحسين في قواعد البيانات لزيادة فعالية القرارات

لقد ظهرت وتطورت قواعد البيانات تطوراً كبيراً منذ بدايتها من قواعد البيانات الهرمية Hierarchique database ، الى قواعد البيانات العلائقية Relational database قواعد البيانات الموجهة نحو الهدف Object-Oriented databases كل هذا أدى إلى بروز تحدي جديد في كيفية تحول البيانات من قواعد تخزين وبحث عن المعلومات إلى مخازن بيانات Data warehousing نستنتج منها المعرفة للمساعدة في اتخاذ القرار.

فإذا كانت البيانات والتي هي المادة الخام للمعلومات غير جيدة فسوف نحصل بالتأكيد على معلومات غير جيدة وسنبنى عليها قرارات سوف تكون باحتمال كبير خاطئة، هذا ما يتطلب بالضرورة تحسين قواعد البيانات.

المطلب الاول: الاعتماد على نظم إدارة قواعد البيانات وأدوات تحسين جودة البيانات

ان تحسين قواعد البيانات يتطلب استخدام نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات مثل نظم إدارة قواعد البيانات، وما يعرف بأدوات تحسين جودة البيانات لإنتاج معلومات ذات قيمة مضافة لدعم عمليات وأنشطة الإدارة خاصة عملية اتخاذ القرارات.

الفرع الاول: نظم إدارة قواعد البيانات

ان عملية إدارة موارد البيانات وقواعد البيانات تتم من خلال حزم برمجية متطورة للحاسبات تدير عمليات إنشاء وتخزين وتنظيم وتحديث واسترجاع البيانات، وتسمى نظم إدارة قاعدة البيانات (SGBD) système de gestion de la base de données.

1. تعريف نظم إدارة قواعد البيانات:

تعرف نظم إدارة قواعد البيانات بأنها هي البرامج التي تساعد على إنشاء قواعد البيانات و التعامل معها وتشغيل البيانات المخزنة بها، بمعنى آخر تتيح للمستخدم إضافة بيانات جديدة

وتحديث البيانات وطباعة التقارير على الشكل التي تريده مثل القوائم والجداول والنماذج و الفواتير... الخ¹.

2. اهداف نظم إدارة قواعد البيانات:

3. تحقق نظم SGBD اهداف عديدة اهمها:

• دمج البيانات:

وهذا الهدف يشير إلى إمكانية ضم أو توحيد ملفات البيانات المنفصلة في بنية مركزية، وتخزين البيانات بصيغة خالية من الفائض ؛ الذي ينشأ في قاعدة البيانات عندما يخزن في موقعين أو أكثر، فمثلاً قد نجد التخصص العلمي للموظف مخزناً ليس فقط في جدول البيانات الشخصية وإنما نجده أيضاً في جدول الوظائف، و جدول التاريخ الوظيفي، وعندها نكون أمام قاعدة بيانات غير مركزية تحوي معلومات زائدة، ولذلك ينبغي إذا أردنا أن نبني نظاماً مثالياً ومتكاملاً وخالياً من الفائض أن يحتوي على تخصص الموظف في جدول واحد.

• التشارك في البيانات :

أي قدرة النظام على السماح لعدة مستخدمين بالوصول إلى أجزاء مستقلة من البيانات ضمن قاعدة البيانات في نفس الوقت، وهذه خاصية تتميز بها تطبيقات SGBD .

• حماية البيانات :

- أي قدرة SGBD على المحافظة على سلامة البيانات أمام الحوادث الطارئة خلال المعالجة (فشل البرنامج أو توقفه فجأة.. الخ)، إذ ينبغي على SGBD أن تمتلك القدرة على إعادة البيانات إلى حالتها السابقة قبل التعديل غير الكامل عليها أو قبل حدوث الخطأ فيها وتسمى هذه العملية أحياناً بالتراجع(undo)².

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، 2009، ص152.

² O'Brien J.A.,Op.Cit,P.155

الفرع الثاني: ادوات تحسين جودة البيانات

ان عملية تحسين قواعد البيانات تمر بمجموعة مراحل اساسية يطلق عليها دورة تحسين جودة البيانات او ادوات تحسين جودة البيانات، وتعتبر هذه الاخيرة أي جودة البيانات عن مدى تلبية قواعد البيانات لحاجات المستخدمين واستجابتها لتوقعاتهم من حيث: المحتوى، الشكل، طريقة عرض البيانات، الدلالات المعرفية التي تقدمها.

وسيتم توضيح كل اداة من ادوات تحسين جودة البيانات فيما يلي:¹

1. **تشخيص البيانات profiling**: وهو استخدام تقنيات تحليل البيانات بهدف الكشف عن الوضعية الحالية والواقعية لهيكله ومحتوى وجودة جمع البيانات، والكشف على وجود بيانات خاطئة، غير كاملة، غير دقيقة، منتهية الصلاحية، وغير مناسبة في قواعد البيانات تحتاج الى التصحيح.
2. **توحيد البيانات standardisation**: وتهدف الى تمثيل صحيح وتوحيد للبيانات المتعلقة بمفردة معينة في قاعدة البيانات، وتصحيح عرض البيانات بناء على مواضع الخطا المحددة من خلال التشخيص، حتى تتماشى مع المعايير اللازمة، وتجزئة البيانات بطريقة صحيحة واثراء كل جزء منها باضافة بيانات جديدة.
3. **مواعمة البيانات matching**: وتهدف الى الغاء التكرار في البيانات، تحديد المعلومة المناسبة في حالة توفر العديد من مصادر البيانات لها، تفادي دخول البيانات المتكررة او الخاطئة.
4. **مراقبة البيانات Monitoring**: وتهدف الى تقييم وفحص مستوى تطور جودة البيانات، وبشكل دوري ومخطط بغرض الحفاظ على جودتها باجراء تحسينات ان تطلب الامر. والشكل الموالي يوضح دورة تحسين جودة البيانات.

¹Dries V.Dromm, Isabelle Boydens, Yves Bontemps ; « Evaluer et améliorer la qualité des données ; data quality tools », Smals , Clients & Service section recherche, brussel, Septembre p17

شكل رقم: (14) دورة تحسين جودة البيانات



المصدر : 2007Dries V.Dromm, Isabelle Boydens, Yves Bontemps, Op.Citp.14

المطلب الثاني: الاعتماد على مستودعات البيانات (Entrepôts de données (datawarehouse))

ان الاعتماد على قواعد بيانات خاصة باتخاذ القرار من شأنه ان يرفع من جودة البيانات الموجهة خصيصا لدعم القرارات وزيادة فعاليتها، فظهر ما يعرف بمستودعات البيانات: entrepôts de données (datawarehouse)، لذلك كان لابد من معرفتها وخصائصها ووظائف تلك المستودعات وأهميتها في التنقيب عن البيانات Data mining واستخراجها وزيادة جودتها.

الفرع الأول: ماهية مستودعات البيانات

سيتم من خلال هذا الفرع التعرف على مفهوم مستودعات البيانات ومختلف مكوناتها، بالإضافة إلى اهم مميزاتها وخصائصها.

1. مفهوم مستودعات البيانات ومكوناتها

هي عبارة عن مجموعة من بيانات حالية وتاريخية متكاملة تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية للمساعدة في الوصول إلى البيانات لأغراض التحليلات الزمنية واكتشاف المعرفة واتخاذ القرارات، فهي مصممة خصيصاً لإستخراج واستخلاص البيانات ومعالجتها وتقديمها وتمثيلها في صورة مناسبة لهذا الغرض، وتتضمن كميات ضخمة من البيانات تكون من مصادر مختلفة، أو من عدة قواعد مختلفة من أنظمة وأماكن مختلفة.

وقد برزت أهمية مستودعات البيانات بالنسبة لمتخذي القرارات في المنظمة بسبب احتياجهم لمعلومات موثوقة ودقيقة حيث كانت اغلب المنظمات تمتلك بيانات حالية جارية اما البيانات التاريخية فيتم الحصول عليها بواسطة تقارير متخصصة لنظم المعلومات كما هو الحال في مختلف البنوك العمومية الجزائرية، والتي يستغرق اعدادها وقتاً طويلاً، هذه البيانات تتوزع غالباً في نظم وظيفية مختلفة مما يؤدي بمتخذي القرارات الى اتخاذ قرارات انطلاقاً من قواعد معرفة ناقصة مما يفرض على مستخدمي نظم المعلومات والمختصين استغراق وقتاً طويلاً لتعقبها والحصول عليها، وللمساهمة في حل هذا المشكل الذي يعاني منه اغلب متخذي القرارات في المنظمات وخاصة في البنوك

ظهرت مستودعات البيانات datawarehouse، حيث تسمح بتجميع البيانات حول العمليات الأساسية من مصادر ونظم مختلفة في قاعدة واحدة تسمى مخزن او مستودع البيانات مع الاحتفاظ بالقواعد الخاصة على أن تتم عملية تغذية دورية للمستودع إذا حدث أي تعديل أو تغيير وتبديل في القواعد مع تصنيفها حسب الموضوع وذلك باستخدام برامج خاصة تسمى Middleware تستعمل بيانات دمج خاصة في كل موضوع تسمى Schema d'integration يحدد فيها شكل وكيفية نقل البيانات، وتجمع هذه البيانات بشكل دوري اما كل بضع ساعات، او كل يوم، او كل اسابيع او كل شهر، حيث تكون هذه البيانات مجمعة ومنمطة حسب الوظائف حتى يمكن استخدامها في تحاليل ادارية واتخاذ قرارات محددة ciblées.¹

¹ Laudon Kenneth, Jane Laudon, Op.Cit.P245

ان استخراج، البيانات المطلوبة، وتحويلها بعد فحصها وتنظيفها، وتحميلها ووضعها في مستودع البيانات بالصيغة التي تسمح بالاستفادة منها يتم من خلال ادوات تقنية تعرف بـ: ETL(extract ، load)،transform¹.

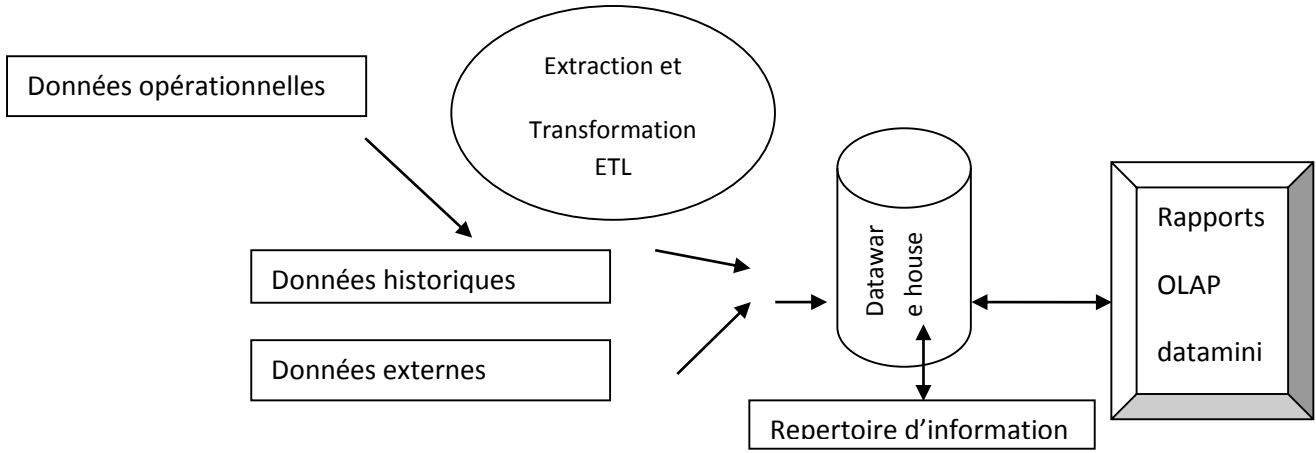
كما تكون تلك البيانات في أشكال مختلفة ويمكن الوصول إليها من خلال الكمبيوتر الخادم، ويكون الوصول للمستودع غير مرئي بالنسبة للمستخدم الذي يستعمل أوامر بسيطة في التحليل واسترجاع وجمع البيانات، ويحتوى على بيانات تشير إلى كيفية تنظيمه، وأماكن تلك المعلومات، وهي تستخدم لمساعدة الإدارة في كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات أو المؤسسات، حيث يتم الحصول على البيانات من هذه المستودعات من خلال ما يعرف بـ: التنقيب عن البيانات (datamining)، هي تلك الأدوات التي تستخدم في إعداد تطبيقات متطورة يمكن أن تستخدمها المؤسسة في التنقيب عن المعلومات المخزنة داخل قواعد بياناتها مما يمكنها من سرعة اتخاذ القرارات وخدمة عملائها بشكل أفضل². كما يمكن استخدام الـ OLAP online analytical processing الى جانب التنقيب على البيانات، ما يعرف بـ: استخدام الـ OLAP وهو من التطبيقات التي تسمح باستخراج البيانات المطلوبة من المستودع ومعالجتها وتحليلها مباشرة (en ligne) لدعم متخذي القرارات، كما تسمح مستودعات البيانات للمؤسسة في تنظيم وتحديث وتنسيق تلك البيانات، وإظهار العلاقات بين المعلومات المجمعة من الإدارات المختلفة بالمؤسسة³. و الشكل رقم (15) يوضح مختلف مكونات مستودع البيانات.

¹ Alain Fernandez, ETL Extract Transform load Collecte des données,d'apres le livre de Ralph Kimball, Joe Caserta, **The Data Warehouse ETL Toolkit**.

² بهاء شاهين، العولمة والتجارة الإلكترونية، الفاروق الحديثة للنشر، مصر، 2000، ص 134.

³ O'Brien J.A.,2003,P.340

الشكل رقم: (15) مكونات مستودع البيانات



المصدر: Laudon Kenneth, Jane Laudon, Op.Cit.P245

1. خصائص وصفات مستودعات البيانات

يمكن إجمال خصائصها في النقاط التالية:¹

- تستخدم النموذج المتعدد الأبعاد Multidimensional model حيث يمكن عرض البيانات حول عنصر معين بعدة أبعاد والنظر اليه من العديد من الزوايا.
- تدعم السلاسل الزمنية وتحليل التوجهات اللذين يحتاجان لبيانات تاريخية لا تستطيع قواعد البيانات العادية أن توفرها.
- تحديث البيانات وهو يتم كل فترة بواسطة أجزاء منه تختص بهذا الأمر.
- استرجاع البيانات وتحليلها وهو صميم عملها وتهتم به أكثر.
- مستويات تجميع Agrégation وأبعاد Dimensions غير محددة.
- دعم تعددية المستخدمين البيانات.
- الاحتفاظ بكمية ضخمة من البيانات قد تصل إلى عدة تيرابايتات.
- أنها متكاملة Intégrée من خلال وجود علاقة بين البيانات.

¹Laudon Kenneth, Jane Laudon, Op.Cit.P245

• أنها غير قابلة للتعديل Non-modifiable اي أن تلك البيانات عند تحميلها في المستودعات تستخدم فقط للتحليل والدراسة والعرض.

الفرع الثاني: بناء مستودعات البيانات وصعوبات تطبيقها

هناك العديد من النقاط الواجب أخذها في الاعتبار عند بناء مستودعات البيانات، إلا ان هذا لا يمنع وجود بعض الصعوبات في تطبيقها، وهذا ما سنحاول تسليط الضوء عليه في النقاط التالية.

1. بناء مستودعات البيانات

ان هذه التركيبة من مستودعات البيانات + التتقيب على البيانات تسمح لمتخذي القرارات بالحصول على معلومات ذات جودة اعلى اضافة الى سهولة الدخول الى البيانات والمساعدة على نمذجة وإعادة نمذجة البيانات la modélisation et la remodelisation كما تسمح بالدخول والوصول الى البيانات التي يحتاجونها لمرات غير محدودة، لذلك يجب تصميمها وانشائها بدقة من طرف المتخصصين في نظم المعلومات و متخذي القرارات معا.

هناك بعض القضايا التي يجب مراعاتها عند بناء مستودعات البيانات وهي كالتالي:¹

- استخلاص البيانات من عدة مصادر قد تكون غير متجانسة.
- تهيئة البيانات لضمان انسجامه Consistence داخل مستودع البيانات.
- تنظيف البيانات لضمان شرعيتها Validité، ويتم من خلال قاعدة البيانات التي أخذت منها البيانات.

- مراقبة وضبط حجم مستودع البيانات أثناء وبعد تحميله بالبيانات.
- تحديث البيانات كل فترة من الزمن.
- تحديد الوقت اللازم للبناء وما هي الجدوى الاقتصادية بالنسبة للمؤسسة التي سوف تستعمله.

2. الصعوبات التي تواجه تطبيق مستودعات البيانات

- الإنشاء يستغرق بعض الوقت ابتداءً من وضع الخطط حوله وحتى الانتهاء من تطبيقه.

¹ Laudon Kenneth, Jane Laudon, Op.Cit.P247

الفصل الثالث متطلبات التحسين في نظم المعلومات الإدارية لزيادة فعالية القرارات

- إدارة المستودع صعبة نظراً للحجم الكبير وتعقيده، ويتطلب ذلك تدريباً للقائمين عليه وخصوصاً من ناحية مراعاة جودة البيانات.
- التقدير لاحتياجات المستخدم قبل البدء في عملية الإنشاء.
- ظهور أشكال ومواقع جديدة للبيانات بعد الإنتهاء من إنشاء المستودع يزيد من صعوبة إدارته.¹

¹ Laudon Kenneth, Jane Laudon, Op.Cit.P249

المبحث الثالث: متطلبات تحديث البرمجيات ووسائل الامن على نظم المعلومات

يفضل ان يكون تحسين وتحديث البرمجيات في المراحل الاولى من تصميمها، اين يكون ممكنا تصحيح الاخطاء الموجودة في البرمجيات وذلك قبل عملية البرمجة، لذلك يجب ان تتم عملية مراجعة للبرمجيات من طرف مجموعة من الافراد الذين يتم اختيارهم بعناية.¹

هذا لا ينفي امكانية تحديث البرمجيات في مراحل لاحقة، بالاستفادة من احدث التطورات التكنولوجية في هذا المجال، واستخدام برمجيات حديثة سواء في دعم عملية اتخاذ القرار، او كوسيلة امن على نظم المعلومات الادارية.

المطلب الاول: استخدام البرمجيات الحديثة في دعم القرار

ان استخدام برمجيات حديثة يسمح بدعم عملية اتخاذ القرار وينعكس ايجابا على جودة وسرعة اتخاذ وتنفيذ القرارات وبالتالي زيادة فعاليتها كما تم توضيحه مسبقا، من خلال الانتقال من استخدام نظم اعداد التقارير بدلا من نظم معالجة البيانات ثم الانتقال الى نظم مساندة القرار، والتي عرفت هي بدورها تطورا كبيرا لتصبح النظم التحوارية المساعدة على اتخاذ القرار، وهذا ما سنوضحه فيمايلي:

الفرع الاول: النظم التفاعلية المساعدة على اتخاذ القرارات :

SYSTEMES INTERCTIFS D'AIDE A LA DECISION (SIAD)

تعتبر هذه الأنظمة تطورا لنظم مساندة القرارات، بفضل تكنولوجيا المعلومات التي ساهمت في جعل (SIAD) نظاما معلوماتيا يساعد على اتخاذ القرارات عن طريق الحوار بين الإنسان والآلة². إذن (SIAD) هو بمثابة نظام معلوماتي يساعد المسير بشكل افضل على اتخاذ القرارات غير المبرمجة بتشارك العمل بين الإنسان والآلة، وهذا يعني أن هذه القرارات لا تتخذ من طرف النظام بل يعود القرار الأخير للمسير، من خلال القدرة على تحليل كميات هائلة من البيانات بما فيها تلك الآتية النظم الداخلية

¹ Laudon Kenneth, Jane Laudon, Op.Cit.P376

² بومزال جميلة، مرجع سابق ، ص46.

في المنظمة وتلك الاتية من شبكات الواب، وقد اصبح يعتمد على قواعد البيانات المختلفة بما فيها DATAWAREHOUSE لدعم متخذي القرارات بشكل افضل بدلا من الاعتماد على النماذج في شكل نظام منفصل عن نظم المعلومات الاخرى كما هو الحال في نظام SAD.¹

يمكننا اعتبار (SIAD) على انه ذاكرة حية، تسعى إلى مد متخذ القرار بالمعلومات اللازمة لمساعدته في حل مشاكله عن طريق المحاوره. انه نظام مرن يتكيف مع مختلف التغيرات الحاصلة نظرا لسرعته الكبيرة في معالجة المعطيات، وإعطاء الأجوبة اللازمة وبالتالي تكون سرعة اتخاذ قرار ما كبيرة وبدقة متناهية.

ونظرا لاهمية العمل الجماعي في المنظمات بشكل عام، فقد تطورت نظم SIAD الى SIAD en groupe النظم التفاعلية لمساندة القرارات الجماعية، حيث تم تدعيم نظم SIAD بمختلف التكنولوجيات القادرة على دعم القرارات الجماعية تسمح بالتخطيط للاجتماعات، ادوات الكترونية للمساعدة في القيام بالعصف الذهني الالكتروني، دعم التصويت عند مناقشة الحلول، منظم الافكار، قاموس المجموعة...الخ، اضافة الى نظام دعم التفاوض وهو نظام مفيد جدا عندما تكون هناك حاجة للتفاوض بين اعضاء مجموعة العمل الذين يختلفون في تحديد مسارات عملهم.²

الفرع الثاني: النظم الخبيرة (S.E.) LES SYSTEMES EXPERTS

النظم الخبيرة هي إحدى ثمار الذكاء الاصطناعي، و تعتبر نظم معلومات مصممة لنمذجة قدرة الخبير الانساني على حل المشكلات، حيث تتيح إمكانية تكوين العلاقة بين المستفيد والآلة قصد الاستدلال بالخبرات المختزنة، والغرض منها هو تقديم النصائح والحلول للمشاكل الخاصة بمجال معين والتي تستدعي حولا سريعة مع تحسين نوعية الحلول والقرارات المتخذة.³

¹ Laudon Kenneth, Jane Laudon, Op.Cit.P472

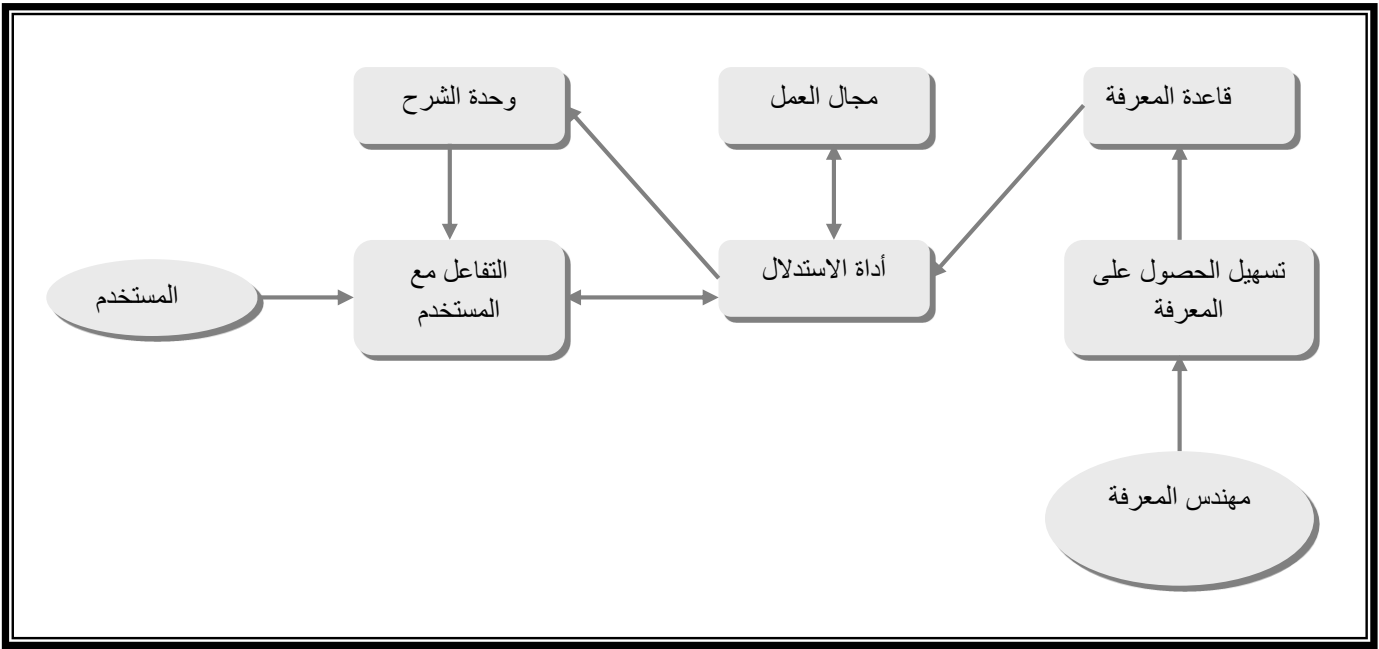
² سعد غالب ياسين، مرجع سابق، 2009، ص ص 112-114.

³ نفس المرجع، ص 120.

كما رأينا في (SIAD) فإن هناك اشتراك بين الإنسان والآلة في اتخاذ القرارات عن طريق الحوار، لكن يبقى القرار النهائي للمسير وهذا ما يدل على أن الإنسان يبقى دائما هو الرأس المدبر مهما تطورت التكنولوجيا.

وتظهر مكونات (S.E.) في الشكل التالي :

الشكل رقم (16) : مكونات النظم الخبيرة



المصدر : سونيا (م.ا) : مرجع سبق ذكره، ص195

ويتكون (SE) من خمسة عناصر أساسية¹ :

- **قاعدة المعرفة:** وهي ترجمة لما يملكه الخبير من خبرات حيث تحتوي على المعرفة المتخصصة في مجال محدد والتي يتم اشتقاقها من الخبير، ثم تخزينها في قاعدة معرفة النظام.

¹ بوداح عبد الجليل، مرجع سابق، ص33.

آلة الإستدلال:

وهي بمثابة عقل النظم الخبيرة، وتتمثل في البرنامج الذي يقوم بأعمال النظم الخبيرة، والذي يستخدم لانتقاء المعرفة المناسبة لحل المشكلة، ويتم ذلك من خلال عمليات التفكير المنطقي والدراسة واستنباط المسببات التي تؤدي إلى هذا الحل، ويتم ذلك من خلال إختبار القواعد الموجودة بقاعدة المعرفة، فإذا كانت الظروف الخاصة بتطبيق القاعدة صحيحة يتم تنفيذها.

- المستخدم: ويقصد به علاقة النظام الخبير مع من يتحاور معه، وتتضمن أيضا برنامج تفاعل

المستخدم (User Interface program) وهو البرنامج الذي يسهل عمل المستخدم مع النظام

- مهندس المعرفة: وهو الموظف القائم بتزويد النظام بالخبرة والحقائق والقواعد من خبير أو أكثر.

- خبير المجال: وهو المصدر الاساسي للتحصيل المعرفي ويمكن ان يكون خبير واحد او اكثر

حسب حجم واتساع قاعدة المعرفة.

يملك النظام الخبير مزايا أساسية وهي تخزين المعرفة والخبرة البشرية وحفظها وإثرائها، ليس

للاستعمال الآني فقط بل لعدة سنوات أخرى، ضمان الموضوعية والدقة في اتخاذ القرارات، وسرعة

الاستجابة، مرونة الزمان والمكان.

هذه المزايا تجعلها من أهم الوسائل التكوينية للمسير في جميع مستوياته التنظيمية، وليس هذا

فحسب بل زيادة المعرفة تمدد بقرار أنجع وأحسن من ذلك الذي كان يتخذه وفي وقت قياسي، وبالتالي

زيادة فعاليته.

وبالرغم من كل هذا لم يعرف النظام الخبير التطور الذي كان منتظرا منه في ميدان التسيير،

ويرجع الباحثون ذلك لعدة أسباب منها : التكلفة العالية للإنجاز، اهتمامه بمعالجة مشاكل ميدان محدد،

يشكل كبر حجم قاعدة معطياته عائقا كبيرا في وجه تسييرها وتحديدها بشكل جيد، لا يمكنها الاجابة

على اسئلة غامضة او غير اعتيادية مفاجئة لكونها تعتمد على المعارف المخزنة.¹

وقد حققت هذه النظم العديد من المزايا في مجال المصارف في امريكا وبريطانيا وفرنسا وغيرها

من الدول المتقدمة خاصة من ناحية فعالية دراسة القروض، حيث ادت هذه النظم الى زيادة الفعالية في

¹ ايمان السمارائي، هيثم الزعبي، مرجع سابق، ص193.

مجال منح القروض خاصة القروض الفلاحية، من خلال التوفير في الوقت اللازم للتقرير في مدى ملاءمة الزبون بالنسبة للمصرف الى اقل من دقيقة، اضافة الى معرفة حيوية ومقدرة الزبون المقترض، تقييم امكانية المقترض من السداد، درجة الثقة ومدى علاقة المصرف بالمقترض، وتقييم المخاطرة.

كما سمحت هذه النظم بتحقيق الفعالية القصوى من النشاط المصرفي من خلال ادارة محفظة البنك او المصرف من خلال قيامها بدور المستشار لزبائن المصرف والتسريع في تعريفهم بمختلف البدائل المتاحة لتلبية حاجاتهم الى الاستثمار. اضافة الى المساهمة في ادارة اسعار الصرف من خلال توقع تغيرات اسعار الصرف بين العملات.¹

ويبقى (SE) كخطوة كبيرة في ميدان تطبيق الذكاء الاصطناعي، ويضاف اليها في نفس المجال نوع اخر من النظم اكثر تطورا وهو ما يعرف بالشبكات العصبية.

الفرع الثالث: نظام الشبكات العصبية NEURAL NETWORK SYSTEM

تقوم هذه النظم على تعلم ومحاكاة المخ البشري في عمله للتحكم بأنماط البيانات واتخاذ القرارات، إن الفكرة الأساسية من إنجاز هذه الشبكة هي إيجاد وسيلة جديدة تمكنها من التعلم عن طريق التجربة، إذن يعمل هذا النظام على ترويض المخ البشري في التحكم بالبيانات غير الكاملة وغير الدقيقة من اجل استعمالها في اتخاذ القرارات رغم أن هذه المعلومات ناقصة. لكن بفضل نظم الشبكات العصبية فان الأشخاص بإمكانهم التحكم الجيد في عملهم واتخاذ قراراتهم، كون أن هذه الشبكة تعالج المشاكل التي لا تحتوي على أية معرفة مسبقة (قواعد، قوانين،...).

وتضم (NNS) مجموعة من العصبونات الالكترونية، هذه الأخيرة تتكون من الأجزاء التالية²:

- **المدخلات** : هذه المدخلات تسمح للشبكة بتلقي التأثيرات الخارجية (المعلومات).
- **نواة خلوية**: تتحدد حالة النواة طبقا للمدخلات وذلك وفق نموذج رياضي.
- **المخرجات**: تترجم تأثير العصب نحو الخارج وهي تتحدد وفق قيمة النواة.

¹ بوداح عبد الجليل، مرجع سابق، ص78.

² سعد غالب ياسين، مرجع سابق، 2009، ص128.

وهي محاولة تصميم نموذج يمثل الواقع الفعلي وإخضاعه لبعض التجارب، من حيث التغيير في بعض أجزائه أو تثبيته أو التنبؤ بالنتائج المحتملة عند كل تغيير، ثم اختيار النتيجة التي تعطي الفائدة المثلى بالنسبة لمتخذ القرار وذلك بتطبيق هذه التجارب في الواقع.

يواجه منجزوا شبكة العصبونات عدة مشاكل تقنية تتمثل في¹ :

- كيفية تحديد نوع الشبكة وكيفية الربط بينها ؛
- صعوبة تحديد عدد العصبونات اللازمة لتكوين الشبكة والموصلة إلى الحل ؛
- انعدام الشفافية في الحل فكل ما يعرف أن عمل الشبكة يبني على النتائج المحصل عليها سابقا من خلال عينة، ولكن ما لا نعرفه بعد ذلك هو كيف يتمكن من اتخاذ القرارات.

والشكل الموالي يوضح تطور البرمجيات في مجال اتخاذ القرار.

¹ سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2000، ص20.

الشكل رقم(17): تطور نظم المعلومات الادارية بناءا على تطور البرمجيات



المصدر: عصام النداف، ايمن الشنطي، عامر شقر، مرجع سابق، ص17.

ان استخدام هذه البرمجيات المتطورة من شأنه ان يحسن من نظم المعلومات الادارية ويدعم عملية اتخاذ القرار في مختلف المستويات ومختلف المجالات الوظيفية ويزيد من فعاليتها في المنظمات بما فيها البنوك، وبالتالي فان تكامل هذه النظم فيما بينها من شأنه ان يرفع اكثر من فعالية هذه القرارات، وهذا ما تضمنه برمجيات المكتب الخلفي للبنك BACK OFFICE وبرمجيات المكتب الامامي للبنك FRONT OFFICE التي يمكن تطبيقها في البنوك على اعتبار ان اعمالها مبنية على هذا الأساس.

المطلب الثاني: استخدام برمجيات المكتب الأمامي والخلفي

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم البرمجيات التي يمكن ان يعتمد عليها البنك او المصرف في التنسيق والتكامل بين مختلف نظم المعلومات الوظيفية المختلفة في كل من المكتب الأمامي والخلفي للبنك أو المصرف.

الفرع الاول: برمجيات المكتب الخلفي BACK OFFICE :

هناك العديد من البرمجيات التي يمكن الاعتماد عليها في ادارة وتنسيق اعمال المكتب الخلفي واهمها نظم تخطيط موارد المؤسسة: (ERP) ENTREPRISE RESOURCE PLANNING والذي سنوضحه من خلال ما يأتي.

1. مفهوم نظم تخطيط موارد المؤسسة: (ERP)

ويطلق عليها ايضا نظم المنشأة، هي عبارة عن نظم تخطيط موارد المؤسسة بغرض تزويد عموم المؤسسة (أو المنظمة) بنوع من التكامل، من خلال المنطلقات الآتية¹:

-برمجيات المنشأة تعمل على عمل نموذج لحوسبة العديد من عمليات وإجراءات إدارة الأعمال، مثل تنظيم ملفات الطلبات، بالإضافة إلى تكامل المعلومات عبر المؤسسة أو المنظمة، والحد من الروابط المكلفة والمعقدة بين نظم الحواسيب في مختلف الأماكن في المؤسسة.

-وتستطيع المعلومات من الانسياب من خلال المؤسسة، وعلى هذا الأساس تستطيع أن تتشارك

¹ عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، 2005، ص97.

بإجراءات إدارة الأعمال في الخدمات، والمحاسبة، والموارد البشرية، والجوانب الأخرى في المؤسسة.
2. فوائد نظم تخطيط موارد المؤسسة:

وعلى أساس ما تقدم فإننا نستطيع تحديد فوائد نظم تخطيط موارد المؤسسة بالآتي:

- تأمين قاعدة متكاملة وواسعة في المنظمة او في البنك لغرض تنسيق العمليات المشتركة الداخلية: منظمة واحدة One organization .
- توحيد العمليات الأساسية للمبيعات والخدمات والتمويل والموارد البشرية والسوقية (اللوجستية)، في نظام برمجي واحد، بغرض تأمين انسيابية المعلومات عبر المنظمة.
- يمكن لنظام تخطيط موارد المؤسسة أن يساعد في إيجاد منظمة أكثر تماسكاً، حيث يكون فيها كل شخص يستخدم نظام معالجات ومعلومات موحد، وان يمكننا من قياس عملهم على أساس معايير أداء موحدة عبر كل أرجاء المنظمة.
- التنسيق في المبيعات، والخدمات، والتمويل، والذي يساعد المنظمات في الاستجابة بشكل أسرع لطلبات الزبائن

3. تحديات نظم تخطيط موارد المؤسسة:

أما الجوانب السلبية والتحديات التي ينبغي أن تضعها المنظمة في الاعتبار فيمكن أن نلخصها بالآتي¹:

- ان نظم تخطيط موارد المؤسسة صعبة البناء فهي بالرغم من أنها أثبتت فوائد تنظيمية على مستوى التنسيق والكفاءة، وصناعة القرار، إلا أنها صعبة في بنائها.
- من النواحي التكنولوجية تتطلب استثمارات تكنولوجية كبيرة.
- تتطلب تغييرات واسعة وجذرية في إدارة الأعمال.

¹ عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، 2005، ص98.

- تحتاج المنظمة او البنك إلى إعادة النظر والعمل بإجراءاتها وأعمالها بغرض جعل المعلومات تناسب بينها بسهولة.

- ينبغي على العاملين القيام بأعمال ومسؤوليات وظيفية جديدة.
- تحتاج نظم المشاريع إلى برمجيات معقدة.
- تحتاج إلى استثمار واسع في الوقت والمال والخبرة.
- نظراً لأن نظم ERP هي متكاملة، لذا فإنه من الصعب إجراء تغيير في جزء واحد من الأعمال، من دون التأثير على بقية الأجزاء كذلك.

الفرع الثاني: برمجيات المكتب الامامي FRONT OFFICE

هناك العديد من البرمجيات التي يمكن الاعتماد عليها في ادارة وتنسيق اعمال المكتب الامامي واهمها نظم إدارة علاقات الزبون (CRM) Customer relationship management والذي سنوضحه في ما يأتي.

1. مفهوم نظم إدارة علاقات الزبون (CRM)

هي نظم تسمح بمساعدة المسيرين في اتخاذ القرارات من خلال تجميع واعادة معالجة البيانات المتحصل عليها من مصادر متعددة مثل ادارة المبيعات، ومصادر خارجية، بغرض تحسين ادارة قنوات التوزيع وادارة العلاقة مع زبائنها¹.

2. فوائد نظم إدارة علاقات الزبون:

اصبحت مسألة تطوير نظام إدارة علاقات الزبون واحدة من اكثر فعاليات التطوير المهمة في الاعمال. واليوم بدأ الزبون يحصل على الكثير من خيارات شراء المنتج واقتناء الخدمة اكثر من ذي قبل وهذا هو السبب الذي يدفع المنظمات خاصة البنوك التركيز على إدارة وتنظيم وتطوير علاقاتها مع

¹ Pascal Vidal , Philippe Planeix, Op.Cit, P.147

الزبون باعتبار ان نشاطها الرئيسي هو خدمة الزبائن وتلبية احتياجاتهم بشكل مستمر للمحافظة عليهم واكتساب زبائن جدد بغرض تحقيق الهدف للبنك وهو الربحية.

- تسمح تكنولوجيايات ادارة العلاقة مع الزبون بتوفير البيانات الدقيقة حول العملاء مع امكانية الدخول اليها، رؤية شاملة ومشاركة عن الزبائن، وفي نفس الوقت توفر لعملائها رؤية شاملة عن المنظمة، حيث تسمح بتحسين عملية اتمتة ادارة العلاقة مع الزبون، ترشيدها، من خلال توحيد قاعدة البيانات الخاصة بالعملاء و امكانية دخول الاقسام الاخرى لهذه القاعدة والاستفادة منها مما يسمح بزيادة ولاء الزبائن، وزيادة فعالية التسويق، زيادة المردودية.

- كما تسمح هذه النظم في المجال البنكي بجعل العروض التجارية اكثر وضوحا نتيجة لتقسيم وتصنيف العملاء، تخفيض التكاليف نتيجة لهذا الوضوح في تحديد العملاء المستهدفين، وتحسين التحكم والمتابعة لمساهمة كل عميل او زبون في تحقيق نتائج البنك، وهكذا فان هذه النظم تسمح بولاء العملاء للبنك من خلال ما يقدمه البنك من عروض خاصة بكل عميل.¹

وبالتالي فان استخدام هذين النوعين من البرمجيات في المنظمة خاصة في البنوك الخاصة يسمح بالحصول على معلومات ذات جودة عالية حول موارد المؤسسة و العلاقة مع العملاء مما يسمح باتخاذ قرارات اكثر فعالية في التخطيط لموارد المؤسسة وادارة العلاقة مع العملاء.

المطلب الثالث: تحسين وسائل امن وحماية المعلومات

مع زيادة الاعتماد على نظم وتكنولوجيا المعلومات، ازدادت احتمالية تعرض هذه المعلومات الى التخريب والسرقة، لذا اصبح من الضروري الاعتماد على وسائل لضمان الامن على المعلومات وحمايتها، والتي يجب تحسينها وتطويرها بشكل مستمر، لانه كلما تطورت هذه الوسائل كلما تطورت وسائل اختراقها.

¹ Pascal Vidal , Philippe Planeix, Op.Cit., P.148

الفرع الاول: مفهوم امن المعلومات

يقصد بامن المعلومات توفير الحماية للاجزاء المادية وغير المادية لنظم المعلومات من السرقة والتخريب، والتلف، والاختراق واتباع الاجراءات الوقائية اللازمة.¹

ان تحسين مختلف جوانب نظم المعلومات الادارية لن يجدي نفعا ولن يحقق الاهداف المرجوة منه اذا لم تكن النظم مدعمة بوسائل تضمن امن وحماية المعلومات من مختلف انواع التهديدات، سواء كانت داخلية كاطلاع العاملين في المنظمة على معلومات غير مصرح لهم الاطلاع عليها، او تسريب المعلومات عن قصد او عن غير قصد من طرف مستخدمي النظام، او تعرضها لتهديدات خارجية تمس البرامج والاجهزة والمعلومات كالسرقة، والتخريب، والتلف، والاختراق مع ضرورة التحديث المستمر والمراجعة المستمرة لهذه الوسائل والاجراءات حتى نحافظ على جودة المعلومات

الفرع الثاني: اساليب امن وحماية المعلومات

هناك العديد من اساليب امن وحماية المعلومات منها ما هو خاص بالاجهزة، وبالموارد البشرية، وبالمعلومات في حد ذاتها، واهمها:

- اختيار موقع مناسب للاجهزة لتفادي التسلسل والسرقة والتعرض للكوارث الطبيعية والحوادث.
- توفير مصادر احتياطي للطاقة حتى تضمن تغذية الاجهزة بالكهرباء باستمرار.²
- السيطرة على مداخل الوصول الى المعلومات لضمان عدم تعرضها لاي تهديد³
- استخدام وسائل التحقق من الشخصية مثل الرقم السري، البطاقة الممغنطة، الصفات البيولوجية كبصمة الابع والعين والصوت...، وتحديد الصلاحيات للمستخدم⁴
- جدران النار او جدران الحماية:

حيث تقوم جدران النار بمنع الدخلاء من الوصول إلى الخادم أو إلى شبكة داخلية محمية، إذ يقع جدران النار بين شبكة محلية وبين الإنترنت، بحيث أن حركة النقل بين الشبكتين يجب أن تمر

¹ الحميد الدباس، ونينو ماركو ابراهيم، حماية انظمة المعلومات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2007، ص34.

² الحميد الدباس، ونينو ماركو ابراهيم، مرجع سابق، ص44.

³ القرشي نايف، فعالية اجراءات امن المنشآت الحيوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، 2004، ص30.

⁴ الحميد ونينو، مرجع سابق، ص52

عبر جدار النار، وبالرغم من أنه يراقب حركة النقل إلا أنه قادر على منع بعض أنواع النقل تماماً، كما أن جدار النار يقوم بعدة مهام أخرى من بينها التحقق من أصالة المستخدمين، تدوين معلومات عن حركة النقل وتوليد التقارير.¹

- استخدام برامج مكافحة الفيروسات، للكشف عن وجودها ومنع المعلومات من التعرض اليها.
- التشفير: ويتمثل في تغيير مظهر المعلومات لإخفاء معناها بحيث تصبح محمية من عمليات الوصول غير المرخص بها ويتيح الاتصال بأمان²
- ضرورة وجود موظف أو قسم مسؤول عن امن المعلومات³

¹ الشدي طارق عبد الله، الية البناء الامني لنظم المعلومات، دار الوطن للطباعة والنشر، 2000، ص139
² القانفي خالد بن عبدالله، امن وتشفير المعلومات وحماية الشبكة، مؤتمر تقنية المعلومات والامن الوطني، 2007، ص150.
³ الحمدان بن عبد الرحمن، وقاسم محمد بن عبد الله، اساسيات امن المعلومات، مطابع الحميضي، الرياض، 2004، ص130.

المبحث الرابع: متطلبات تحديث الاجهزة والشبكات المعلوماتية

لقد أدرك المسيررون في المؤسسات ضرورة وأهمية ربط أجهزة الحواسيب ببعضها وذلك من أجل تبادل المعلومات من خلال الشبكات المعلوماتية بمختلف انواعها واشكالها نظرا لميزاتها وفوائدها في تبادل وانسياب المعلومات داخل المنظمة وخارجها مما يساهم في تحسين كفاءة وفعالية نظم المعلومات الادارية ويؤثر ايجابا على اتخاذ القرارات وفعاليتها، الامر الذي يستدعي تحسين وتطوير التكنولوجيا التي تعتمد عليها هذه الشبكات.

المطلب الاول: ماهية الشبكات المعلوماتية والعوامل المؤثرة على جودتها

لقد تزايد الاهتمام بالشبكات المعلوماتية بسبب أهميتها في حل المشكلات المتعلقة بالاتصالات والمعلومات وفوائدها المختلفة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وذلك من خلال توفر مجموعة من العوامل والعناصر، وهذا ما سنحاول توضيحه في الفروع التالية.

الفرع الاول: مفهوم الشبكة وفوائدها

سنحاول من خلال هذا الفرع توضيح مفهوم الشبكة ومختلف فوائدها ومميزاتها

1. مفهوم الشبكة:

حتى يتمكن الحاسب الآلي من الاتصال بآخر لا بد من توافر قنوات اتصالية لنقل البيانات، كما يجب أن تتواجد مجموعة من الأساليب والقواعد والأدوات التي تعمل على تحويل البيانات من الشكل الرقمي للحاسوب إلى الشكل التناظري لقناة الاتصال والعكس، هذه القنوات الاتصالية تعرف بالشبكات، والشبكة أساسا هي "الرابط بين البيانات الطرفية "Terminals" للحاسبات بهدف نقل وتبادل المعلومات بين الحاسب الآلي والنهايات الطرفية المتصلة به، في إطار النقل على الخط

المباشر للبيانات ONLINE¹

¹محمد محمد الهادي، تكنولوجيا الاتصالات وشبكات المعلومات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2001، ص 130.

كما تعرف الشبكات ايضا على انها مجموعة من الحاسبات تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم¹

2. فوائد ومميزات الشبكات:

اهم فوائد ومميزات الشبكات مايلي:

- اقتسام الملفات، والتطبيقات المعلوماتية بين عدة مستخدمين؛
- الاتصال بين الأفراد (بواسطة الرسائل الإلكترونية، الحوار المباشر... إلخ)؛
- الاتصال بين العمليات (بين آلات صناعية)؛
- ضمان وحدة المعلومات (قواعد البيانات)؛
- تخفيض التكاليف عن طريق اقتسام البيانات وملحقات الحاسوب؛
- توحيد شكل التطبيقات المعلوماتية؛
- الوصول إلى البيانات في الوقت المناسب؛
- الاتصال والتنظيم بفعالية أكثر.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على جودة الشبكات المعلوماتية:

ان تحقيق الشبكات المعلوماتية لاهداف التي وضعت من اجلها يعتمد على مجموعة من العوامل و مجموعة من الاعتبارات الواجب اخذها في الحسبان عند انشاء هذه الشبكات

1. العوامل المؤثرة على خصائص الشبكات المعلوماتية : يلخص سامويلسون (samwelson)

العوامل والعناصر التي تحتاجها الشبكات وتؤثر على كمية ونوعية وجوده خواصها في سبعة عناصر تبدأ بحرف M وهي على النحو التالي:²

¹Pascal Vidal , Philippe Planeix, Op.Cit, P.107

². لمين العلوي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص20.

- (Men) أي الإنسان والقوى البشرية حيث يجب توفير المتطلبات البشرية والخبرات اللازمة والمؤهلة من مبرمجين ومشتغلين وخبراء و المستفيدين النهائيين الذين ستقدم لهم الشبكة معلوماتها وخدماتها المختلفة...إلخ.
- (Machine) أي أجهزة وتقنيات الاتصال حيث يجب توفير الأجهزة المناسبة للشبكة Hardware من حواسيب وغيرها؛ وتوفير نظام مناسب للاتصالات تجعل الشبكة قادرة على تبادل المعلومات بين الجهات المشاركة في الشبكة.
- (Materials) أي المواد الخام وأية مواد أخرى تحتاجها الشبكة.
- (Money) أي الأموال المخصصة والتمويل المتوفر لدى المنظمة.
- (Message) أي الرسائل التي تنتقل عبر الشبكة، من خلال توفير مصادر المعلومات بأشكالها المختلفة التقليدية، وغير التقليدية (قواعد وبنوك المعلومات).
- (Methods) أي الإجراءات والخبرة وأساليب التشغيل، والبرمجيات المناسبة Software لمعالجة المعلومات واسترجاعها، ويمكن تطوير هذه البرمجيات أو الاستعانة بالبرمجيات الجاهزة.
- (Measurement) أي أساليب الاختبار والتقييم للشبكة.

2. اعتبارات انشاء الشبكة المعلوماتية: يجب مراعاة عند إنشاء الشبكة الاعتبارات والخصائص

التالية:¹

- حجم المؤسسة وعدد الأفراد الذين هم بحاجة إلى شبكة.
- مستوى الأمن المطلوب على المعلومات المتداولة من خلال الشبكة.
- نوع النشاط الذي ستقوم الشبكة بتدعيمه.
- مستوى التأهيل الإداري الموجود في المنظمة.
- حجم البيانات التي تستخدم ويراد التعامل معها من خلال الشبكات.
- حاجات مستخدمي الشبكة من المعلومات وخدمات الشبكة.
- الميزانية المخصصة لتشغيل الشبكة (الشراء، الصيانة...).

¹ لمين العلوطي، مرجع سابق، ص21.

وبالتالي فإن استخدام الشبكات المعلوماتية وتحديثها من أجل تحسين نظم المعلومات الإدارية في المنظمة يتوقف على توفير وتحديث مجموعة من العوامل أهمها أجهزة وتقنيات الاتصال ومجموعة من الاعتبارات التي تختلف من منظمة إلى أخرى أهمها طبيعة وحجم نشاط المنظمة وأهدافه، وكفاءة مواردها البشرية في استخدام التكنولوجيا الحديثة، والميزانية المتوفرة لدى المنظمة.

المطلب الثاني: أنواع الشبكات المعلوماتية ومتطلباتها من الأجهزة والمعدات

هناك العديد من أنواع الشبكات المعلوماتية التي يمكن استخدامها في دعم نظم المعلومات الإدارية وجعلها أكثر كفاءة وفعالية، ولكل منها متطلباتها من الأجهزة والمعدات وتقنيات الاتصال حتى تصبح أكثر حداثة وأكثر تحقيقاً لأهدافها.

الفرع الأول: استخدام شبكة الأنترنت كأحد موارد نظم المعلومات الإدارية

إن استخدام شبكة الأنترنت كأحد موارد نظم المعلومات الإدارية يساهم في زيادة كفاءة وفعالية هذه النظم من خلال ما لها من مميزات وفوائد والتي سنحاول توضيحها.

1. مفهوم شبكة الأنترنت ومميزاتها: هي عبارة عن شبكة ضخمة من شبكات الحاسوب الممتدة عبر الكرة الأرضية بكافة دولها. وهي اتفاقية عملاقة بين ملايين الحواسيب للارتباط مع بعضها البعض، ولهذا يطلق عليها (شبكة الشبكات). وهي شبكة عالمية مفتوحة تجعل المشترك قادراً على الوصول إلى آلاف المصادر والخدمات المختلفة في مجال المعلومات.

وقد نشطت العديد من المؤسسات في الفترة الأخيرة لإنشاء وتطوير خدمات الأنترنت لديها، وذلك للمميزات التالية لها:¹

- توفير مصادر جديدة لزيادة الإيرادات
- جذب عملاء جدد من خلال التسويق والاعلان عبر الانترنت

¹O'Brien J.A..Op. Cit,p. 220

• تحسين الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين من خلال وظائف الواب ودعم العملاء عبر شبكة الواب

- خلق اسواق وقنوات توزيع جديدة للمنتجات والخدمات عبر شبكة الواب.
- خلق منتجات جديدة مبنية على المعلومات المتحصل عليها عبر شبكة الواب
- الاقتصاد في الكلفة من خلال استخدام واجهة واحدة لكل البرمجيات والخدمات، ويظهر ذلك واضحا من خلال الاقتصاد في زمن التدريب اللازم، ومن خلال دمج موارد معلومات متعددة والاستفادة منها بشكل متكامل.

2. فوائد الأنترنت: تقدم الأنترنت للمشاركين فيها من مؤسسات وافراد فوائد عديدة، منها:

- إرسال البريد واستقباله من وإلى أي شخص في العالم بأسرع وقت، وأقل تكلفة مع ضمان وصوله.
- تنمية مصادر المعلومات وامكانية الوصول إلى المعلومات في أي وقت من خلال الحصول على معلومات تجارية واقتصادية وأسعار الأسهم وغيرها؛ الحصول على نشرات فنية وصناعية مختلفة من جميع أنحاء العالم، الحصول على البحوث الحديثة بمختلف أنواعها؛ الحصول على الأخبار من جميع أنحاء العالم.
- توفر خدمات التسويق الإلكتروني؛ حيث يمكن للمؤسسات اقتناء مدخلاتها عن طريق الشبكة، كما يمكن لها بتعريف منتجاتها أيضا عن طريق الشبكة بفضل ما يسمى بالاستثمار الإلكتروني.
- الاعتماد على عدد أقل من الموظفين لإدارة خدمات المعلومات.
- السرعة في إعداد التقارير والاعمال لنشرها إلكترونيا.
- الاحتفاظ بنسخة واحدة ونموذج واحد من المعلومات يمكن الوصول إليه بأكثر من طريقة.
- امكانية الاتصال الصوتي المتبادل بالهاتف.
- تشجيع العمل الجماعي والاستفادة من شبكات الانترنت والاكسترنات واستخدام قواعد البيانات¹.

¹ ايمان السمارائي، هيثم الزعبي، مرجع سابق، ص186.

3. متطلبات الاتصال مع الأنترنت

• **المعدات والأجهزة :** وتتضمن جهاز حاسوب من أي طراز ، قرص صلب توجد فيه مساحة كافية لاستيعاب برامج الاتصال والأدوات للاتصال مع أكثر من نظام، والملفات الواردة من البريد الإلكتروني، ومعدات وسائط متعددة مثل بطاقات الصوت والسماعات وجهاز الميكروفون لدعم الاتصالات الهاتفية والمحادثات الصوتية والمرئية.

بالإضافة الى جهاز المودم (MODEM) للاتصال بين أجهزة الحاسوب عن بعد، وخط اتصال هاتفي حيث يمكن استخدام الشبكة الهاتفية العامة وما يعززها من نظم الأقمار الصناعية والكابلات البحرية للاتصال بين الحواسيب.

• **البرمجيات والأدوات:** تحتاج عملية الاتصال بالأنترنت إلى برامج للقيام بتلك العملية وتهيئة التوافقية بالبروتوكولات المتعارف عليها بين الحاسوب الشخصي وجهاز موثر الخدمة وشبكة الأنترنت وتتضمن:

• برنامج الاتصالات، فمن المعروف أن الاتصال بشبكة الأنترنت لا يتطلب برنامج اتصالات متطور أو باهض التكاليف، وإنما برنامج يستطيع تنفيذ نقل البيانات

• معاملات الاتصالات، إذ يتطلب الاتصال بالحاسوب الرئيسي لشبكة الأنترنت من المستخدم أن يكون عارفا لكيفية تركيب وضبط برنامج الاتصال به.

وتكون مهمة مدير النظام في هذه الحالة تزويد المستخدم ببعض المعلومات وضوابط التحكم في سريان المعلومات فيما بينها، ولذلك يجب ضبط هذه المعلومات بصورة صحيحة.

• الاشتراك في الأنترنت، ويتم باختيار أحد مزودي الخدمة وتوقيع عقد حساب الاشتراك مع الشبكة.

• إسم الدخول، إذ يتعين على مدير النظام أن يخصص للمستخدم اسما للدخول إلى الشبكة. ويستخدم هذا الاسم في إمكانية تعرف حاسوب الشبكة أو حاسوب مزود الخدمة على المستخدم حتى يسمح له بالدخول إلى الشبكة. ويجب كتابة اسم الدخول حسب الصيغة المنقح عليها.

• كلمة السر (Mot de Passe): إذ لا يحتاج المستخدم فقط تعريف نفسه إلى الحاسوب الرئيس لشبكة الأنترنت، بل يجب أيضا التأكيد على أنه هو الشخص المخول بالدخول إليها، وذلك

بكتابة كلمة السر الخاصة به، ويفضل تغيير كلمة السر هذه من حين لآخر حتى لا يستطيع أحد التعرف عليها أو استخدامها.¹

وخلاصة القول أن الانترنت هي وسيلة تربط بين المؤسسات فيما بينها وبين الأفراد المتواجدين في أماكن مختلفة عبر العالم، بطريقة لا تسمح بها أي شبكة أو تكنولوجيا أخرى، إذ تعتبر وسيلة لاستغلال المعلومات والإجابة عن الأسئلة المعقدة، وهي تقضي كذلك على القيود الزمانية والمكانية مما يساهم في تحسين نظم المعلومات الإدارية وانعكاس ذلك بشكل ايجابي على فعالية القرارات المعتمدة على هذه النظم.

الفرع الثاني: استخدام شبكة الإنترنت كاحد موارد نظم المعلومات الإدارية

ان ربط الافراد العاملين في المنظمة مع بعضهم البعض من خلال شبكة معلوماتية من شأنه ان يحقق العديد من المزايا ويزيد من كفاءة وفعالية نظم المعلومات الادارية في المنظمة وتسمى هذه الشبكة بالانترانت.

1. مفهوم شبكة الإنترنت (Intranet): وهي شبكة معلومات محوسبة، داخل المنظمة الواحدة، محمية، قد تكون مرتبطة عن طريق الإنترنت أو من خلال برامج معينة داخل شبكة محلية، تسمح بتبادل البيانات والمعلومات داخل الشبكة عن طريق حاسبات خاصة، ويطلق عليها أيضا شبكة المنظمة الخاصة والتي بدورها تتضمن ثلاثة انواع سيتم التطرق اليها لاحقا، وتعتمد كفاءتها على سرعة نفاذ المعلومات منها وإليها.²

2. مهام شبكة الإنترنت (Intranet): تسمح شبكة الأنترانيت ببث المعلومات داخل المؤسسة وطلب المعلومات عن طريق: الوصول إلى قاعدة البيانات الخاصة بالمؤسسة، الرسائل الإلكترونية بين المستخدمين من مختلف المستويات، مجموعات الحوار (forum)، تطبيقات خاصة (محاكاة القرارات)،

¹ عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سابق، ص438.

² سعد غالب ياسين، مرجع سابق، 2009، ص169.

إلى تطبيقات روتينية لحجز البيانات. وبالتالي هناك طريقتين لاستخدام الأنترنيت إما طريقة الوصول إلى المعلومات، المحفوظة داخليا، أو عن طريق التفاعل.

- إن بث المعلومات يتم عن طريق صفحات الواب التي تقدم معلومات متنوعة حول المؤسسة، هيكلها، مجموعة المنتوجات، أنشطة الإعلان، مجلة مطبوعة، الأحداث الداخلية... إلخ.
- إن صفحة الواب أو الموقع الداخلي يقوم بعرض هرمي للصفحات، تكون له عدة إمكانيات وخاصة عن طريق خدمة محرك البحث، مما يمكن المستخدم من الوصول السريع إلى المعلومات بواسطة استخدام الكلمة مفتاح أو موضوع معين.
- كذلك الأنترنيت تقدم خدمة النظام التفاعلي ممثلة في الرسائل الإلكترونية ومجموعات التحوار (GROUP WARE) حيث يقوم كل فرد بتقديم العمل الموكل له، كذلك توفر خدمة مجتمعات التبادل الافتراضي (forum) حيث يقوم مختلف الأعضاء بالتحدث حول موضوع معين.
- من أكبر مزاياها هو إزالة الحواجز البيروقراطية بين السلم الهرمي، مما يسمح كذلك بحرية التعبير وعدم التقيد وإنما بما تفرضه الإدارة العامة، وهنا يطرح مشكل قبول أو تواجد مختلف نقابات المؤسسة في شبكة الأنترنيت لعرض المشاكل ومحاولة التحرك لحلها، مما يدفع المؤسسة إلى اتخاذ إجراءات منها وضع تعهد أخلاقي حيث يكون الأفراد مسؤولين عن الرسائل التي تتبادل فيها بينهم، بالإضافة إلى وجوب احترام المتحاورين لبعضهم البعض أثناء عملية التحوار.
- بالإضافة إلى أنه يمكن لبعض الأفراد العاملين نشر أعمالهم ومبادراتهم على الموقع حتى يمكن الإطلاع عليه من طرف الآخرين كما يمكن لشبكة الأنترنيت أن تلعب دور التطبيقات المعلوماتية كحجز البيانات، العملية أو معالجة النماذج، أدوات المحاكاة، وبالتالي المساهمة في عرض الخدمات إلى أكبر عدد من المستخدمين وبأقل تكلفة.¹

3. متطلبات وضع شبكة الأنترنيت :

- لجنة المشروع : لكل مشروع أنترنيت لجنة تتكون من مجموعة من الأعضاء يجب توفرهم للتمكن من وضع شبكة الأنترنيت في المنظمة وهم كالاتي:

عامر إبراهيم قنديلجي، ايمان السماراني، شبكة المعلومات والاتصالات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2008، ص 62.¹

- مؤطر المشروع، يكون عموماً رئيس مصلحة والذي يقرر شراء النظام، يتأسس هذا المؤطر لجنة المشروع.
- الأفراد المعلوماتيون الذين يقومون بوضع الموقع ويؤمنون ملائمته.
- ممثلي المصالح مصادر أو أصحاب المعلومات التي توضع في الموقع.
- مصممي المواقع (Web master).

- التكنولوجيا المستخدمة في وضع شبكات الإنترنت: إن أول عنصر تكنولوجي هو الهيكل القاعدي للشبكة ومناصب العمل لكل المستخدمين، العنصر الثاني هي البرمجيات المستعملة في تصميم الموقع، البرمجيات الخاصة بتصميم صفحات HTML، وكذلك البرمجيات الخاصة بإدارة قواعد البيانات مثل نظم إدارة قواعد البيانات كذلك البرامج التي تسمح بالإبحار في الشبكة (navigateur)¹.

4. أنواع شبكات المؤسسة الخاصة:

إن الشبكات الخاصة هي شبكات تمتلكها المؤسسة يمكن التمييز بين عدة أنواع من الشبكات الخاصة حسب أحجامها من ناحية عدد الآلات، وحسب سرعتها في تحويل البيانات وكذلك المدى الذي تغطيه، وتوجد ثلاث أنواع منها:²

LAN: الشبكات قصيرة المدى (محلية المدى).

MAN: الشبكات متوسطة المدى.

WAN: الشبكات بعيدة المدى.

• الشبكات قصيرة المدى (شبكة محلية): تشمل مجموعة الحواسيب التي تنتمي إلى نفس المؤسسة وترتبط فيما بينها شبكة محدودة الرقعة الجغرافية.

¹ لمين العلوطي، مرجع سابق، ص161.

² سعد غالب ياسين، مرجع سابق، 2009، ص164.

الشبكة المحلية إذن تكون في شكل الأكثر بساطة، سرعة نقل البيانات المحلية تصل إلى 10 ميغابايت في الثانية إلى 100 ميغابايت في الثانية حسب نوع وتطور التكنولوجيا المستخدمة في الشبكة.

• الشبكات متوسطة المدى:

من أجل ربط الشبكات المحلية المتباعدة جغرافياً نستخدم شبكة متوسطة المدى، والتي تستعمل خطوط هاتفية خاصة (أو تجهيزات خاصة) بحيث معدل النقل مساوي للشبكة المحلية على المساحات الكبرى. كذلك تسمح هذا النوع لشبكتين محليتين بالاتصال وكأنها تنتمي لنفس الشبكة، وتختلف معها نوعية الخطوط التي تستخدم للربط بين الشبكات مما يجعل تكلفتها أكثر من الشبكة السابقة.

• الشبكات بعيدة المدى:

عندما تكون المسافات بعيدة ومن أجل ربط شبكات محلية بسرعة تحويل عالية فخطر استعمال هذا النوع (شبكة واسعة) حيث تصل سرعة نقل البيانات إلى 56 كيلوبايت في الثانية مما يجعلها منخفضة بالمقارنة مع النوعين الأولين. إذن فهذا النوع من الشبكات هو عبارة عن مجموعة شبكات محلية مرتبطة ببعضها من خلال خطوط متخصصة ومايكرويف واتصالات عبر الأقمار الصناعية.¹

الفرع الثالث: استخدام شبكة الأكسترنيت كاحد موارد نظم المعلومات الإدارية

ظهرت شبكة الأكسترنيت نتيجة الانتقادات التي وجهت إلى نظام الإنترنت وفي مقدمتها "الاستقلالية"، والبعد عن الأطراف الخارجية، حيث يرى البعض أن نجاح أي منظمة، لن يأتي إلا من خلال تحسين نظم المعلومات الإدارية بالشكل الذي يسمح للمنظمة بعلاقة متواصلة واتصال دائم مع موزعيها وعملائها من خلال دعم هذه النظم بشبكة الأكسترنيت، والذي يؤدي في النهاية إلى فعالية قراراتها.

¹ لمين العلوطي، مرجع سابق، ص158.

1. مفهوم شبكة الإكسترنيت (extranet)

على عكس شبكة الإنترنت التي تقوم بتجهيز العاملين داخل المؤسسة باحتياجاتهم من المعلومات، فإن شبكة الإكسترنيت تصمم لتلبية احتياجات المستفيدين في خارج المؤسسة من الموردين والعملاء والزبائن وحملة الأسهم، وتستخدم في هذه الشبكة أيضا تقنيات الحماية ويتطلب الدخول إليها استخدام كلمة المرور لضمان الوصول والاستخدام المحدد الى شبكات المنظمة الداخلية، ذلك أن الشبكة أيضا غير موجهة الى الجمهور العام.¹

وتستخدم شبكة الإكسترنيت في العديد من المجالات مثل نظم تدريب وتعليم العملاء، نظم إدارة شؤون الموظفين والموارد للشركات العالمية المتعددة المراكز والفروع، شبكات مؤسسات الخدمات المالية والمصرفية... الخ.

2. أنواع شبكات الإكسترنيت

نشأت شبكات الإكسترنيت استجابة لما يتطلبه قطاع الأعمال من شراكات وتحالفات وما يقتضيه من أمن على المعلومات المتبادلة عن طريق الشبكات، مع العناية الشديدة بالصلاحيات، اصطلح على تسمية هذه الفعالية باسم تعاملات الشركات مع بعضها البعض (B2B. Business To Business)، ولهذا فإن تصنيفات شبكات الإكسترنيت يعتمد على قطاع الأعمال الذي يقسمها إلى ثلاثة أنواع هي:²

• **شبكات إكسترنيت التزويد:** تربط هذه الشبكات مستودعات البضائع الرئيسية مع المستودعات الفرعية بغرض تسهيل العمل فيها آليا للمحافظة على كمية ثابتة من البضائع في المستودعات، قاعدة نقطة الطلب، وبالتالي تقليل احتمال رفض الطلبات بسبب عجز في المستودع، إضافة إلى العديد من الخدمات الأخرى المتعلقة بالتحكم في المخزون.

• **شبكات إكسترنيت التوزيع:** تمنح هذه الشبكة صلاحيات للمتعاملين مستندة إلى حجم

¹ عامر إبراهيم قنديلجي، ايمان السماراني، مرجع سابق، ص65.

² حورية بولعوي، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق GRTG- قسنطينة، رسالة ماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، 2008، ص100.

تعاملاتهم وتقدم لهم خدمة الطلب الإلكتروني وتسوية الحسابات آلياً، مع التزويد الدائم بقوائم المنتجات الجديدة والمواصفات التقنية وما إلى ذلك من خدمات أخرى.

• **شبكات إكسترنات التنافسية:** تعزز هذه الشبكات التنافس في القطاعات الصناعية، إذ تمنح المؤسسات الكبيرة والصغيرة فرصة متكافئة في مجال البيع والشراء وعن طريق ربط الشركات الصغيرة والكبيرة كي تنقل فيما بينها الأسعار والمواصفات التقنية الدقيقة، مما يرفع مستوى الخدمة في ذلك القطاع ويعزز جودة المنتجات ويقضي على الاحتكار.

3. أهمية وفوائد الإكسترنات للمؤسسة: إن خدمات شبكة الإكسترنات هي نفسها خدمات شبكات الإنترنت ما عدا أنها موجهة إلى جمهور أوسع، وتتمثل أهم فوائدها في:¹

• **متابعة الفواتير:** إذ تسهل هذه الخدمة عملية توقيع الفواتير من مديري الفروع المنتشرين في مناطق مختلفة، كما تسمح لهم بمتابعة إجراء الصرف والقبض ووضع العلامات التي تشير إلى كل عملية تجري على الفاتورة أثناء تناقلها بين الفروع والأقسام.

• **خدمات التوظيف:** تستخدم الإكسترنات لربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة (الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب...)، مع سوق العمل المتخصصة بغرض تقديم خدمة متعددة المنافع لكلا الطرفين، إذ تجد الموارد البشرية المؤهلة فرصة العمل المناسبة في الوقت المناسب كما أن سوق العمل يؤمن احتياجاته عن طريق الشبكة نفسها.

• **تواصل شبكات توزيع البضائع:** يمكن بناء شبكة إكسترنات تربط الموزعين المحليين بالمورد الرئيسي لتسريع عمليات الطلب والشحن وتسوية الحسابات، كما يمكن أن تبنى التطبيقات المستندة إلى مفهوم نقطة الطلب، لأتمتة كامل عمليات التوزيع وتسوية الحسابات المتعلقة بها. كما بدأت تظهر تطبيقات هذه الشبكة بصفة هائلة ككتيبات العرض الإلكترونية والتي تزود العملاء ساعة بساعة بالعروض والأسعار وأزمنة الشحن والتوصيل.

• **تسهيل عمليات الشراء:** إذ يمكن أن تقوم مؤسسة من الشرق بإرسال طلب شراء إلى مؤسسة من الغرب عبر الإكسترنات التي تربط بينهما وتلغي الحاجة إلى المراسلات بكل أنواعها.

¹ عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان السمارائي، مرجع سابق، ص66.

الفرع الرابع: استخدام الشبكات اللاسلكية كاحد موارد نظم المعلومات الإدارية

حيث تعتبر الشبكة اللاسلكية نظاما مرنا لتوصيل البيانات وتستخدم كامتداد أو كبديل للشبكة السلكية، مع ازالة الحاجة إلى الاتصالات السلكية وتعويضها بالاتصالات اللاسلكية. وبذلك جمعت شبكة الاتصالات اللاسلكية بين توصيل البيانات وسهولة الوصول إلى المستخدم، ومن أهم تقنيات الشبكات اللاسلكية ما يلي: ¹

1. **تقنية Wi-Fi**: هي اختصار لكلمتي (Wireless Fidelity) ، وهي من أكثر التقنيات استعمالا وانتشارا، ويستعمل لربط الشبكات المحلية اللاسلكية، ويوجد منه ثلاث إصدارات:
أ- الإصدار الأول وينقل بسرعة 54MBPs ولمسافة محدودة من 10 إلى 30 متر فقط.
ب- الإصدار الثاني وينقل بسرعة 11MBPs ولمسافة محدودة من 30 إلى 50 متر فقط.
ج- الإصدار الثالث وينقل بسرعة 54MBPs. وتستخدم هذه التقنية أنظمة تشفير متعددة من أفضلها نظام تشفير WPA (Wi Fi Protected Access)، وتحتاج هذه التقنية إلى نقاط دخول للنظام (Access Point) يعمل كجهاز إرسال واستقبال.

2. **تقنية Wi-Max** : وتعرف أيضا باسم 802.16، وهي اختصار للكلمات (Worldwide Interoperability for Microwave Access)، وتعتبر امتدادا لتقنية Wi-Fi من حيث التطور في الخدمات اللاسلكية ذات الحيز الواسع، وتعتبر تقنية Wi-Max من الشبكات الإقليمية اللاسلكية (Wireless Metropolitan Area Network)، وتهدف إلى استبدال الخطوط الرقمية DSL ، ISDN وخطوط الكابل الأرضية بحيث تصبح لاسلكية، كما تهدف إلى إمداد المواقع المستخدمة لتقنية Wi-Fi بالإنترنت لاسلكيا.

ومن مزايا هذه التقنية السرعات العالية التي تمد مكاتب الأعمال والشركات بخطوط لاسلكية شبيهة بخطوط T1/ E1 و DSL ولكن لاسلكيا، وتمتد إلى مسافات تصل إلى 50 كم، مقارنة بمسافة

¹ Laudon Kenneth, Jane Laudon, Op.Cit.P312-317.

4.83 كم لخطوط DSL و 91.44 م لتقنية Wi Fi، وتعمل في الحيز الترددي ما بين 66- GHz 10، وتنتقل بيانات بمعدل 75 Mbps، وقد نزلت مواصفات أخرى حديثاً لتوظيف العمل في الحيز الترددي ما بين 2-11 GHz

3. تقنية : EV- DO هي اختصار (Evolution Data Only)، وهي تقنية تعمل ضمن شبكات الأجهزة الخلوية للجيل الثالث، وهي من أحدث التقنيات العالمية في هذا المجال وبدأت بمعدل نقل بيانات 500 Kbps وما زالت تتطور حيث وصلت السرعات الحالية إلي 2.4Mbps، بحيث أصبح من الممكن شبك الأجهزة الخلوية عن طريق أكثر من تقنية مما سبق ذكره.

4. تقنية البلوتوث: Bluetooth وأيضا يطلق عليها الشبكات الشخصية، وهي تقنية لاسلكية تقوم بوصل الأجهزة الإلكترونية مع بعضها البعض بواسطة موجات الراديو لنقل البيانات دون الحاجة لوجود أسلاك، وتتكون من رقاقة إلكترونية يتم تثبيتها في الأجهزة الإلكترونية مثل الكمبيوتر، الهواتف المحمولة... الخ وتقل البيانات في هذه التقنية بسرعة 722 Kbps لمسافة لا تتعدى 100 متر تقريبا كحد أقصى.

ويمكن ان تساهم هذه الشبكات اللاسلكية في تحسين نظم المعلومات الادارية من خلال مميزاتها مقارنة بالشبكات السلكية السابقة الذكر خاصة من حيث جودة وسرعة تناقلها للمعلومات اضافة الى الاعتماد عليها كبديل في حالة تعطل الشبكات السلكية وبالتالي ضمان تزويد متخذي القرارات بالمعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب.

الفرع الخامس: فوائد تحديث اجهزة الحاسوب والاجهزة الملحقة به

ان الشبكات المعلوماتية شأنها شأن مكونات نظم المعلومات التي تطرقنا اليها سابقا من البيانات والبرمجيات، بحاجة الى اجهزة الحاسوب والاجهزة الملحقة به لإنجاز مهامها، وبالتالي فان تحسين وتطوير هذه المكونات المادية امر ضروري لتحديث هذه الشبكات وتطوير نظم المعلومات الادارية بشكل فعال، مما يستدعي ضرورة توافق اجهزة الحاسوب مع الشبكات المستخدمة وايضا مع البرمجيات حتى نستطيع تحقيق الاستفادة القصوى منها، مما يستدعي تحديثها وتطويرها حتى تسمح بتنفيذ تعليمات البرامج بسرعة، استقبال الاستفسارات والرد عليها في اقصر الاجال، القدرة على معالجة كميات هائلة

تتعدى الملايين من التعليمات في الثانية الواحدة، احتوائها على ذاكرة ذات قدرة عالية جدا لتخزين البيانات، اضافة الى عدم تعطل أجهزة الحاسوب بكثرة وعدم انتهاء اهتلاكها في مدة قصيرة.¹

¹ O'Brien J.A.,2003, p89

المبحث الخامس: تحسين كفاءة المستلزمات البشرية لنظم المعلومات الادارية لزيادة فعالية القرارات

ان نجاح نظم المعلومات الادارية في دعم عملية اتخاذ القرارات يعتمد على جودة وكفاءة مستخدمي نظم المعلومات (المسيرين)، والمختصين في نظم المعلومات لذلك يجب على المنظمة الحرص على تحسين وتنمية كفاءة المستلزمات البشرية لنظم المعلومات الادارية بشكل مستمر للمساهمة في زيادة فعالية قراراتها.

المطلب الاول: متطلبات المنظمة من المختصين في نظم المعلومات الادارية

وفيما يلي توضيح للمختصين في نظم المعلومات الادارية الواجب توفرهم في المؤسسة

1-مدير نظم المعلومات:

ومسؤولية هذه الوظيفة هي التخطيط لنظم المعلومات وتنظيم العمل في الإدارة وبناء الكوادر البشرية والفنية التي يحتاجها العمل. وبالإضافة إلى الخبرة في مجال تقنيات الحاسوب ونظم المعلومات يجب أن يتمتع صاحب هذا المنصب بمهارات إدارية تمكنه من قيادة مجموعة من المهنيين والخبراء والمختين العاملين في الإدارة.¹

ويفضل لمن يشغل هذا المنصب أن يكون حاملا لشهادة جامعية تخصصية في مجال علوم وهندسة الحاسوب أو نظم المعلومات مع دورات تدريبية في مجال علوم وهندسة الحاسوب أو نظم المعلومات وفي مجال الإدارة العامة وإدارة الأفراد ومع خبرة عميقة في هذا المجال.

2-محللي النظام: متخصصون يقومون بترجمة متطلبات العمل ومشكلاته إلى متطلبات نظم

المعلومات. فهم يقومون بدور ووظيفة الوطاء بين أقسام المنظمة واحتياجاتهم المعلوماتية، من جهة، وبين نظام المعلومات ومتطلباته، من جهة أخرى، وذلك من خلال تحديد متطلبات المستخدمين من المعلومات،

¹ عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سابق، ص131.

جمع البيانات والمعلومات التي تتطلبها عملية تحليل النظام، تصميم نظام المعلومات بما يحقق متطلبات المستخدمين.¹

3-مبرمجي النظم: هم مجموعة من المتخصصين والفنيين الذين حصلوا على تأهيل وتدريب عالي في تأمين وكتابة تعليمات البرمجة للحاسوب، حيث يقومون باختيار وتعديل وصيانة برامج النظم، ويندرج تحت برامج النظم نظام التشغيل للحاسوب ولغات البرمجة وقواعد البيانات وبرامج الاتصالات، ويشارك مبرمج النظم في اتخاذ القرار المتعلق بتحديث الأجهزة والبرمجيات وتقييم أدائها، وبالإضافة الى كتابة البرامج يتولى المبرمج مسؤولية توثيق جميع البرامج التي قام بكتابتها وصيانتها.²

4-مشغلي النظام: يساعدون في تشغيل ومتابعة وصيانة وإدامة عمل الاجهزة والاتصالات والشبكات والنظم والبرمجيات حيث يلعبون دورا كبيرا في تطوير وتصميم وتركيب التجهيزات المادية للحاسوب والإشراف على تشغيلها وصيانتها.³

المطلب الثاني: الارتقاء بكفاءة الموارد البشرية في استخدام نظم المعلومات الادارية

ان الجهود المبذولة في تحسين نظم المعلومات الادارية في المنظمات بشكل عام وفي البنوك بشكل خاص ستبقى محدودة النتائج ما لم يتواكب معها تطوير لإمكانيات الموارد البشرية وقدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال نظم وتكنولوجيا المعلومات، هذا ما يتطلب الارتقاء بمستوى كفاءة الموارد البشرية في استخدام نظم المعلومات الادارية، وذلك من خلال ما يلي:⁴

يجب توظيف الموارد البشرية المؤهلة والكفوة، وتطوير، وتنظيم واستغلال قدرات الموظفين الذين يحتلون مناصب في المؤسسة حتى لا يجدون صعوبات تطبيقية في استخدام اجهزة الحاسوب والبرمجيات المعتمدة في مؤسستهم، وفي التأقلم والتكيف، واستخدام الاجهزة والبرمجيات الجديدة، مما يتطلب التكوين

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، 2009، ص178.

² عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سابق، ص131

³ ايمان السمارائي، هيثم الزعبي، مرجع سابق، ص56.

⁴ O'Brien J.A.,2003, p480

والتدريب المستمر حتى يحافظ متخذي القرارات على قدرتهم في الاستخدام الامثل لهذه التكنولوجيات، والتقليل الاخطاء المرتكبة اثناء ادخال البيانات والمصادقة عليها.

اضافة الى ذلك وفي اطار تدريب مستخدمي نظم المعلومات يستوجب:¹

- الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية أو البنوك الكبرى لتدريب الكوادر المصرفية على استخدام تكنولوجيا المعلومات المصرفية الحديثة مثل الانترنت و السويفت SWIFT و غيرها.
- إرسال موظفي البنوك لبعثات تدريبية في الخارج لاستيعاب أدوات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنوك العالمية وطرق التعامل معها و كيفية تطبيقها في الجزائر.
- إلزام كافة العاملين بالبنوك خاصة المسيرين بتلقي برامج تدريبية على استخدام تكنولوجيا الاتصالات والحاسب الآلي باعتباره عنصرا رئيسيا لتحقيق التطوير المطلوب في مهارات موظفي البنوك في.

• ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنوك التي تتعلق بأهمية الابتكار و الإبداع و مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، و تطوير المنتجات المصرفية، و المبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرر من القيود الروتينية التي تعوق سير العمل.

• تشجيع العاملين المتميزين في استخدام نظم المعلومات الادارية والمجدين على بذل مزيد من الجهد و استنهاض طاقاتهم الإبداعية وذلك باستخدام أسلوب الحوافز والمكافآت إما بصورة مادية أو عن طريق الترقية لوظائف أعلى.

• ضرورة مشاركة العاملين في وضع وتحسين نظم المعلومات الادارية وهو ما يضمن التزامهم وحماسهم عند التطبيق.

• يجب صياغة الأهداف التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية بحيث يتم التركيز على تنمية وصقل المهارات ليس فقط في مجال نظم المعلومات الادارية، بل في حسن التصرف والقدرة على التفاوض والتخطيط واتخاذ القرار، وتطبيق مبدأ قيادات المستقبل بصورة أكثر فعالية و ذلك بإعطاء

¹ بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية البنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد03، ديسمبر 2005، ص266.

الفرصة للعناصر الشابة لتولي المسؤوليات والوظائف القيادية، على أن يتم اختيار من تتوفر لديهم الكفاءة و الصفات الشخصية التي تؤهلهم لذلك، و تزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة في المجالات المصرفية والمالية، مع التدريب العملي على مجالات العمل المصرفي التي لم يسبق لهم العمل بها حتى يصبحوا قادرين في المستقبل على المراقبة و المتابعة و اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل التي قد تعترضهم.

خلاصة:

بعد توضيح مختلف المتطلبات الواجب توفرها كموارد لنظم المعلومات الإدارية وتوضيح مختلف مميزات ومهامها حتى تتمكن هذه النظم من اداء مهامها بكفاءة وفعالية توصلنا الى ان:

- ان تصميم وبناء نظم المعلومات الادارية بطريقة جيدة بالالتزام بمراحل واعتبارات محددة من شأنه ان يؤثر ايجابا على فعالية هذه النظم وبالتالي على فعالية القرارات المعتمدة عليها.
- نجاح نظم المعلومات الادارية في دعم عملية اتخاذ القرارات وزيادة فعاليتها يتطلب تحسين وتطوير مختلف مكوناتها ومواردها بمعنى ضمان جودة قواعد بيانات بشكل مستمر، تحديث البرمجيات واجهزة الحاسوب، والشبكات المعلوماتية، ووسائل الامن على المعلومات وضمان كفاءة الموارد البشرية من مختصين ومستفيدين من هذه النظم بشكل مستمر.
- ان تطوير أحد موارد نظم المعلومات الادارية يتطلب تحسين وتطوير الموارد الاخرى حيث ان التوافق في مستوى تطور مختلف مكونات او موارد نظم المعلومات الادارية من شأنه ان يؤدي الى تحسين هذه النظم وزيادة استخدامها بكفاءة وفعالية.
- ان تحسين وتطوير مختلف مكوناتها ومواردها بشكل مستمر يسمح بالحصول على معلومات ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب وهذا ما يساعد في اتخاذ قرارات ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب اضافة الى السهولة والسرعة في تنفيذ هذه القرارات وامكانية متابعتها وبالتالي الوصول الى قرارات أكثر فعالية.

الفصل الرابع: دراسة
تصميمية لواقع نظم
المعلومات الإدارية وفعالية
القرارات لوحدات المجمع
الجمهورى للاستغلال لبنك
الفلحة والتنمية الريفية
B.A.D.R - بسكرة

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة

تمهيد

بعد الدراسة النظرية للعلاقة بين نظم المعلومات الادارية وفعالية القرارات وسيتم في هذا الفصل تقديم المؤسسة محل الدراسة، توضيح منهجية الدراسة من خلال شرح اسلوب الدراسة، مصادر وطرق جمع بيانات الدراسة، الكيفية التي سيتم من خلالها قياس متغيرات الدراسة، تبيان مجتمع وعينة الدراسة، وسيتم تقديم اهم اساليب التحليل الاحصائي المستخدمة لاختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، كما سيتم دراسة كل من صدق وثبات اداة الدراسة (الاستبيان) باعتبارهما المؤشر الذي يتم الحكم من خلاله على مدى جودة البيانات التي سيتم جمعها ومدى مصداقية النتائج المتوصل اليها. يلقي هذا الفصل الضوء على وكالات المجمع الجهوي للاستغلال BADR - بسكرة من خلال تقديم مجتمع الدراسة وعينتها إنطلاقا من توضيح وضعية هذا المجتمع أي المسؤولين عن اتخاذ القررا في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال BADR - بسكرة، وكذلك التسميات التي وضعها القانون في إطار تصنيفها وتحديدها، بالإضافة إلى ادراك المبحوثين لمستوى تطور نظم المعلومات الادارية ومستوى فعالية القرارات في الوكالات البنكية محل الدراسة. حيث سيتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الاول: تقديم المجمع الجهوي للاستغلال B.A.D.R - بسكرة ووكالاته
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة
- المبحث الثالث: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
- المبحث الرابع: ادراك المبحوثين لمستوى تطور نظم المعلومات الادارية في الوكالات البنكية محل الدراسة.
- المبحث الخامس: ادراك المبحوثين لمستوى فعالية القرارات في الوكالات البنكية محل الدراسة.

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

المبحث الأول: المجمع الجهوي للاستغلال BADR بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة
في ظل ما تعرفه البيئة المصرفية وتطوراتها المتلاحقة ظهرت تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الذي بذل جهود قصد تحقيق الشروط التي تقتضيها ممارسة النشاط المصرفي، و سعى إلى تقوية مركزه في الوسط المصرفي، في ظل التحديات التي يتعين على المنظومة المصرفية الوقوف أمامها، فعمل البنك على تحسين قدرته التنافسية في ظل هذه لبيئة، لذلك حاولنا دراسة هذه التجربة الرائدة في ظل موضوعنا الرئيسي، و ذلك كجانب تطبيقي لمحتوى النظري للدراسة.

المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة، وظائفه، أهميته وأهدافه
لعب بنك BADR دورا كبيرا في الاقتصاد الجزائري، حيث مارس البنك منذ نشأته عدة مهام أو وظائف اختلفت عبر مراحل تطوره و التي كان يسعى من خلالها لتحقيق مجموعة من الأهداف، و هذا ما سنورده في العناصر التالية:

الفرع الاول: نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بسكرة

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة أحد الفروع المكونة لبنك BADR، و سنحاول التطرق أولا إلى تعريف و نشأت بنك الفلاحة و التنمية الريفية ككل ثم نرجع إلى تعريف ب BADR بسكرة.

1. تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR:

هو مؤسسة مالية وطنية أنشئت بموجب مرسوم رقم 82-106 الصادر في 13 مارس 1982، و هو بنك تجاريا يتخذ شكل شركة مساهمة برأس مال مصرح به قدر ب 22 مليار دينار جزائري، ويقع مقره الرئيسي في الجزائر العاصمة.

وقد تولد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري BNA، فأخذ بذلك على عاتقه النشاطات التي كان يقوم بها البنك الوطني الجزائري، والخاصة بتمويل القطاع الفلاحي و المؤسسات المتواجدة في الريف و التي لها نشاطات ملحقه لهذا القطاع، و كذا تطوير القطاع الفلاحي و ترقية النشاطات الفلاحية و الحرف اليدوية.

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

و أصبح BADR بموجب أحكام قانون رقم 10/90 الصادر في 14 أبريل 1990 شخصية معنوية تقوم بتمويل جميع فروع الصناعات و بخاصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إلا أنه سرعان ما عاد إلى التخصص في تمويل القطاع الفلاحي، و قد بلغ رأس المال المصرح به للبنك لعام 1999 ما يقارب 33 مليار دينار جزائري، و بلغت ميزانيته أواخر 1999 حوالي 426 مليار دينار.

و يقوم البنك بأكثر من 300 نشاط ممول، و في جانب آخر حددت القروض الممنوحة في نهاية أكتوبر 2006 بأكثر من 409 مليار دينار، والحصة السوقية من القطاع الخاص في حافظة الأوراق المالية للبنك تقدر بـ 65%، والحصة السوقية للبنك تبلغ 25%⁽¹⁾

وقد أدخل بنك BADR إلى القطاع المصرفي الجزائري تجربة رائدة متمثلة في البنك الجالس Banque Assise، والتي أدت إلى إقبال متزايد للتعامل مع البنك، كما أدرك البنك أهمية تكنولوجيا الحديثة في تحديث الخدمات المصرفية المقدمة إلى العملاء و توفير المرونة اللازمة، و التي تسمح له بمواجهة المنافسة و بتقديم خدمات مصرفية جديدة، وقد توافقت ذلك مع ضرورة الاهتمام بالجانب البشري لضمان الاستعمال الأفضل للوسائل التقنية الحديثة، و ذلك من خلال مختلف البرامج التكوينية والتحفيزية.

2. بنك الفلاحة و التنمية الريفية بسكرة:

تعتبر المجموعة الجهوية للاستغلال بسكرة 007 من أوائل المديريات التي ورثها بنك BADR عن البنك الوطني الجزائري، إذ وجدت المجموعة الجهوية للاستغلال ووكالاتها مع انبثاق البنك عن البنك الوطني الجزائري سنة 1982، كما تعتبر المديرية الجهوية الوحيدة للبنك على مستوى الولاية.

و تملك المديرية الجهوية بسكرة شبكة توزيع تتكون من 10 وكالات موزعة على ولاية بسكرة والوادي، حيث تتواجد وكالة بسكرة في نفس مقر المديرية الجهوية في الولاية أي في وسط مدينة بسكرة.

و قد اضطلع البنك منذ نشأته بعدة وظائف، نتعرف عليها في العنصر الموالي.

⁽¹⁾ Etoffer L'offre de Financement de la BADR ,revue BADR infos N°45, février /mars ,2007,p26

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

الفرع الثاني: وظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وطبيعة نشاطه

من أهم وظائف أو مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية وذلك حسب قانونه التأسيسي:

1. تمويل الأعمال الفلاحية، تقليدية والزراعية - الصناعية: يتولى على الخصوص تمويل مايلي:

✓ هياكل الإنتاج الفلاحي وأعماله.

✓ الهياكل و الأعمال المرتبطة بما يسبق إنتاج قطاع الفلاحة و ما يلحقه.

✓ هياكل الصناعة التقليدية في الوسط الريفي و أعمالها.

2. تنمية و تطوير القطاع الفلاحي و رفع مستوى المعيشي لسكان الريف:

إلا أنه تم توسيع مجالات نشاط البنك ليشمل تمويل كل القطاعات الاقتصادية الأخرى، وذلك بموجب قانون 10/90 الصادر في 14 أبريل 1990 الذي نص على نهاية تخصص القطاعي للبنوك، غير أن مؤخرًا (سنة 2005) تم العودة إلى سياسة تخصص البنوك، و يقوم بنك BADR بممارسة جميع العمليات المصرفية وهي: (1)

✓ يحشد جميع اعتمادات المالية و ذلك وفق المخططات المالية الوطنية و القطاعية.

✓ يتلقى الودائع الفورية و المؤجلة من أي شخص مادي أو اعتباري.

✓ يشارك في جمع الادخار الوطني.

✓ يكتب بجميع السندات العمومية التي تصدرها الدولة أو تضمنها، و يؤجرها، و يفتنيها و يحافظ

عليها، و يرهنها، و يوظفها و يتعامل بها، كما يقوم بالخدمة المالية لهذه العقود.

- يقوم بجميع العمليات المصرفية الخاصة بالقرض، و الصرف، و الخزينة التي لها صلة بأعماله

قصد تسير أمواله أو استخدامها.

- يمد أي شخص مادي أو اعتباري، حسب الشروط و الأشكال المسموح بها بالقروض و

التسبيقات على سندات عمومية تصدرها أو تضمنها الدولة أو الجماعات المحلية أو الهيئات العمومية،

و القروض القصيرة الأمد أو المتوسطة أو الطويلة المضمونة أو غير المضمونة التي يتولاها بنفسه أو

يشارك فيها.

(1) الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 11، مرسوم رقم 106/82، المؤرخ في 13 مارس 1982، متضمن إنشاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية (المادتين 4, 5).

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

- يمول في حدود هدفه و مهمته عمليات التجارة.
- يكون جميع الكفالات العينية في الحدود المرخص لها.
- يقوم بدور مراسل البنوك الأخرى، ويتولى عمل وكالة مؤسسات القرض الوطنية الأخرى، كما يكون وسيط في ذلك.

✓ يوزع على المستفيدين جميع المساعدات و المساهمات و المنافع المالية التي تمنح من الأرصدة العمومية و يراقب استعمالها.

✓ يقوم بجميع عمليات الدفع و يتلقاها نقدا أو بواسطة الصكوك، والتحويلات والتوطينات والوضع تحت التصرف، ورسائل الاعتماد والقروض المالية وغيرها من العمليات المصرفية.

✓ يتلقى جميع عمليات الدفع و تحصيل رسائل الصرف و سندات الأمر، و الصكوك و سندات الخزن، و قسائم الفائدة، والسندات المدفوعة أو المستهلكة و الفواتير و غير ذلك من الوثائق التجارية أو المالية أو يقوم بذلك.

✓ وعموما يقوم البنك كأى بنك آخر بوظيفتين أساسيتين:¹

1. يأتئنه الذين لديهم فوائض مالية في شكل ودائع مودعة لديه.
2. يؤمن للذين لديهم عجز مالي أي الذين يحتاجون إلى الفوائض في شكل قروض لتسيير أعمالهم.

✓ أما عن الخدمات التي يقدمها البنك لجمهور العملاء فهي:

1. القروض: حيث يقدم البنك قروض قصيرة ومتوسطة وطويلة الاجل.
2. تحويلات الدولية لحساب العملة الأجنبية للبنك : حيث يتعامل البنك مع أكثر من 61 بنك أجنبي من فرنسا، إيطاليا، إسبانيا، ألمانيا، بلجيكا، الولايات المتحدة، سويسرا، تونس اليابان، المغرب...
3. الصيرفة الالكترونية E-Banking.
4. فتح الحسابات : سواء كانت حسابات لشيكات، حسابات تجارية، حسابات ادخار.

¹ الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 11، مرسوم رقم 106/82، المؤرخ في 13 مارس 1982، متضمن إنشاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية (المادتين 4، 5).

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

5. بطاقة سحب (C.B.R) la Carte BADR de Retrait .

6. سندات الخزينة.

7. تلقي ودائع الأفراد القابلة للسحب لدى الطلب أو بعد أجل قصير .

8. فتح دفاتر الادخار .

9. فتح خزائن خاصة coffre-fort .

ثالثا: أهمية البنك وأهدافه

يعتبر بنك BADR بسكرة جزء من شبكة بنك BADR والتي تعتبر الأكبر على مستوى الوطني، فهو يشارك بشكل فعال في تطوير و تنمية الاقتصاد الوطني، كما يلعب دور كبير فيما يخص تمويل القطاع الفلاحي و الصناعات الحرفية و المؤسسات العاملة في الريف، حيث صنف BADR من طرف مجلة

" Bankers Almanach " (طبعة 2001) كأول بنك على المستوى الوطني و الثالث عشر على

المستوى الإفريقي و 668 على المستوى العالم على حوالي 4100 بنك مصنف⁽¹⁾.

كما حصل البنك في سنة 2002 على جائزة Golden Awards for Quality and

Business Prestige من مؤسسة Otherways International Research and

Consultants المتواجدة في لبنان⁽²⁾

يعتبر بنك BADR من أهم المؤسسات المالية الوطنية، لذلك فهو يسعى إلى تنمية الاقتصاد الوطني عموما و القطاع الفلاحي خصوصا، وذلك بتمويل مختلف المشاريع المخططة التي من شأنها أن تشجع نمو الأعمال و الهياكل الفلاحية و الحرفية والزراعية والصناعية (مساهمة البنك في المخطط الوطني للتنمية الفلاحية PNDA)، والمساهمة في امتصاص البطالة من خلال التعاون مع الوكالة

⁽¹⁾ Etapes d'évolution de la BADR, www.badr-bank.net (24/06/2014)

⁽²⁾ اساهل سيدي محمد، بدوي عبد القادر، أهمية التوجه التسويقي في المصرف مع الإشارة إلى تجربة بنك الفلاحة و التنمية الريفية البنك BADR بخصوص مفهوم الجالس concept bank assise , ملتقى وطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي بشار، 25/24 أبريل 2006.

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ ، والصندوق الوطني لتأمين عن البطالة CNAC، كما يعمل البنك على جلب العملة الصعبة للوطن، بإضافة إلى سعيه إلى تحقيق الأهداف التالية:

- مواجهة المنافسة و رفع حصته في السوق الوطنية و العمل على تدعيم وضعيته التنافسية في السوق البنكية.

- إرضاء الزبائن و عرض منتجات و الخدمات التي من المحتمل أن تلبي احتياجات الزبائن.

- تطبيق معايير الجودة.

- التطوير عن طريق إدخال تقنيات إدارية جديدة عن طريق استخدام الإعلام الآلي في مختلف العمليات البنكية وإدخال تشكيلة جديدة من الخدمات.

- تحسين و تطوير العلاقات مع العملاء.

- زيادة الموارد بأقل التكاليف و بأفضل ربحية و تنويع هذه الموارد في ظل قواعد و قوانين النظام البنكي.

- تطوير قدرات تحليل المخاطر و العمل على تقليلها و محاولة السيطرة عليها و التحكم فيها.

- الحصول على معلومة بأكثر دقة و بأسرع وقت.

المطلب الثاني: الوضعية التنظيمية للبنك (الهيكل التنظيمي)

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم دعومات للمؤسسة مهما كان نوعها، باعتباره يحدد طبيعة مهام كل منصب و توزيع المسؤوليات و مستوى السلطات و العلاقات بين الإدارات، و لهذا السبب ارتأينا أن نقوم

بتحليل مختلف مكونات الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR من المديرية

العامة إلى المديرية الجهوية بسكرة وصولا إلى الهيكل التنظيمي للوكالة بسكرة.

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة (الجزائر العاصمة)

يتكون الهيكل التنظيمي للمديرية العامة (الجزائر العاصمة) كما يوضحه الشكل من: ¹

1. رئيس المدير العام PDG :

✓ لجنة القروض

✓ مديرية القروض

✓ المراقبة العامة IG

✓ سكرتارية رئيس المدير العام

2. مدير عام مساعد مكلف بالإدارة و الوسائل: وتندرج تحت سلطته:

✓ مديرية الأفراد D.P

✓ مديرية تكوين للموارد البشرية D.R.R.H

✓ مديرية تنظيم الدراسات القانونية و المنازعات D.R.E.J.C

✓ مديرية إعداد و الإنجازات D.A.R

✓ مديرية الوسائل العامة D.M.G

✓ مديرية تقدير، تطوير، و تنسيق الشبكة D.P.D.C.R

✓ خلية المحاسبة.

3. مدير عام مساعد مكلف بالتغطية: و هو مسؤول عن :

✓ مديرية تغطية ديون مؤسساتية D.R.C.I.D.A

✓ مديرية تغطية ديون تجارية و خدمات D.R.C.C.S

✓ مديرية تغطية ديون القطاع الفلاحي D.R.C.S.A

✓ مديرية تغطية الكفالات D.R.G

✓ خلية إدارة و المحاسبة.

✓ مساعد (مساعدين).

4. مدير عام مساعد مكلف بالمراقبة : وهو مسؤول عن :

✓ مديرية مراقبة المحاسبية D.C.C

✓ مديرية مراقبة الالتزامات D.C.E

¹ www.badr-bank.net

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات
المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

- ✓ مديرية مراقبة عمليات التجارة الخارجية D.C.O.C.E
- ✓ خلية إدارة و المحاسبة
- ✓ مساعد (مساعدين)
- 5. مدير عام مساعد مكلف بالإعلام الآلي، المحاسبة و الخزينة : و تندرج تحت إدارته:
 - ✓ مديرية استغلال و تطوير الإعلام الآلي D.E.D.I
 - ✓ مديرية الصيانة D.M
 - ✓ مديرية تحويل النقدي و اتصال بالشبكة D.M.C.R
 - ✓ مديرية المحاسبة عامة D.C.G
 - ✓ مديرية الخزينة D.T
 - ✓ مديرية الاتصال D.COM
 - ✓ مديرية الاتصال عن بعد و أمن المعلوماتية D.T.S.I
 - ✓ مديرية تنظيم طرق و نظم المعلومات
 - ✓ خلية إدارة و المحاسبة
- 6. مدير عام مساعد مكلف بالعمليات الدولية: و تندرج تحت سلطته :
 - ✓ مديرية العلاقات الدولية D.R.I
 - ✓ مديرية عمليات و وثائقية D.O.D
 - ✓ مديرية تحركات مالية مع الخارج D.M.F.E
 - ✓ مديرية مراقبة و الإحصائيات D.C.S
 - ✓ مصلحة " SWIFT و الإدارة " D.S.A
 - ✓ خلية إدارة و المحاسبة
 - ✓ مساعد (مساعدين)
- 7. مدير عام مساعد مكلف بالموارد و الالتزامات : وهو مسؤول عن مديريات التالية:
 - ✓ مديرية تمويل المؤسسات الكبيرة D.F.G.E
 - ✓ مديرية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة D.F.P.M.E
 - ✓ مديرية تمويل النشاطات الفلاحية D.F.A.A
 - ✓ مديرية دراسات الأسواق و المنتجات D.E.M.P
 - ✓ خلية الإدارة و المحاسبة

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات
المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

8. مجموعة الجهوية للاستغلال :و تدرج تحتها
الوكالة المحلية للاستغلال (A.L.E) وكالة عميروش:

وتضم مايلي:

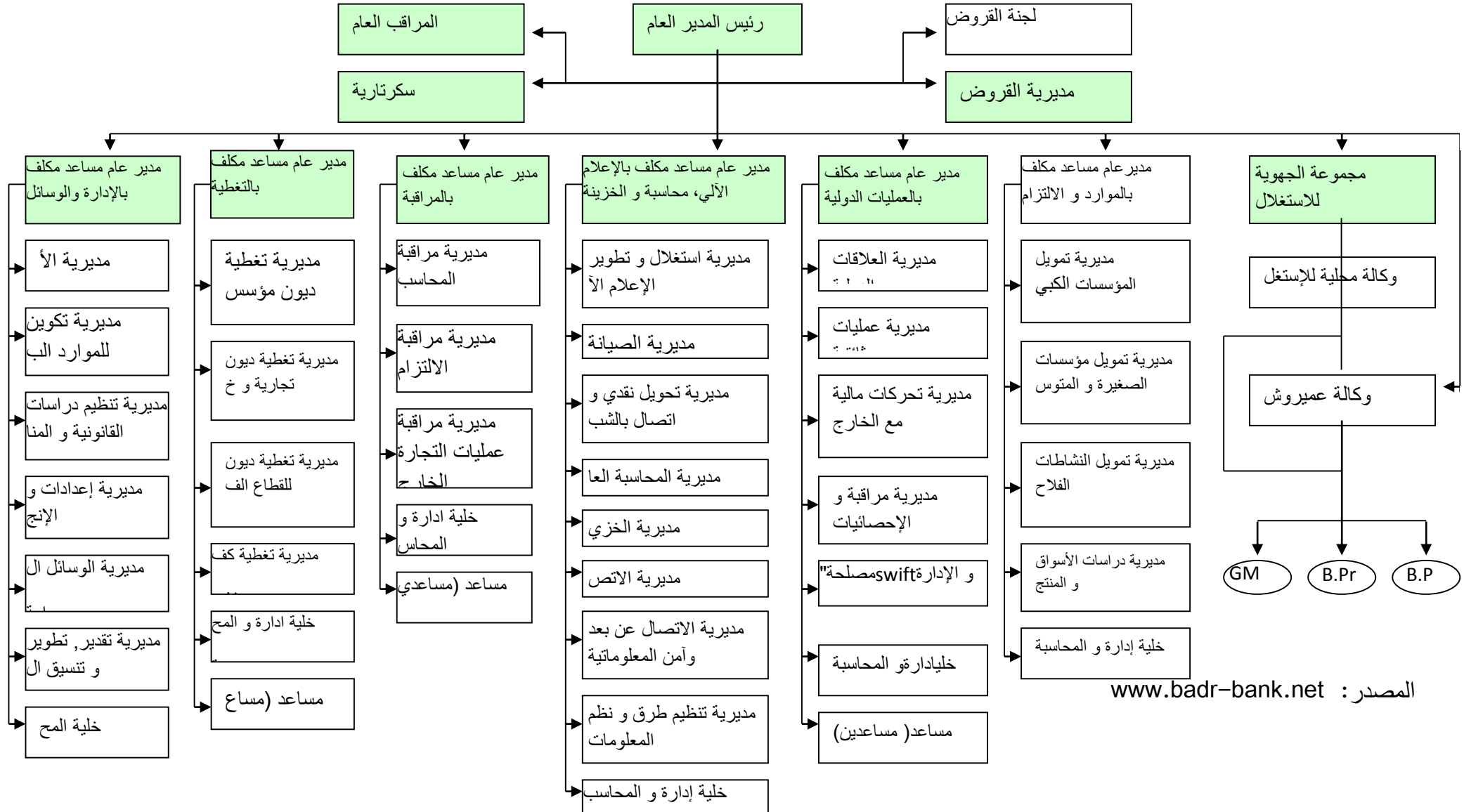
✓ شباك توزيع متعدد الخدمات الجوارية G.M.P

✓ مكتب دوري B.Pr

✓ مكتب B.P

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
B.A.D.R - بسكرة

الشكل رقم (18): الهيكل التنظيمي لمديرية العامة



المصدر : www.badr-bank.net

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمجموعة الجهوية بسكرة: Groupe Régional d'Exploitation (G.R.E)

تعتبر مجموعة الجهوية للاستغلال سلطة الهيكلية لوكالات التابعة لها، و هي تقدم الدعم التقني و اللوجستي لوكالاتها، و تعمل على التنسيق فيما بينها و مراقبة كل نشاطاتها و هي الجهة المخول لها مخاطبة مديرية العامة و المديرية المركزية للبنك، و تضم مجموعة الجهوية للاستغلال حسب الشكل رقم(31) المصالح التالية:⁽¹⁾

1- المديرية: و تتكون من:

- **المدير** : هو مسؤول عن سير الحسن لمجموعة الجهوية للاستغلال GRE و لمجموعة الوكالات التابعة لها، وهو مكلف بتطبيق الإستراتيجية الموضوعة من طرف المديرية العامة، السهر على تحقيق أهداف البنك، إعداد برنامج عمل سنوي و تنفيذه، وإعداد تقرير سنوي للنشاط المجموعة.
 - **سكرتارية**: وهي مصلحة تابعة للمدير GRE وهي تعمل على مساعدة في تسهيل أعماله، ويتدخل بدوره في تسير عملها، كما تعمل على استقبال العملاء، البريد، و المكالمات الهاتفية.
 - **نائب المدير**: وهو يساعد مدير GRE في مختلف مهامه، كما أنه يخلفه في حالة غيابه، غير أن هذا المنصب يبقى شاغرا، و بالتالي فإن سلطات هذا المنصب تبقى في يد المدير.
- 2- مصلحة القانونية**: وهي مكلفة بإشراف و مساعدة الوكالات من ناحية القانونية، و تقوم هذه المصلحة بالتأكد من سلامة ضمانات المقدمة للحصول على القروض، الإشراف على تحصيل القانوني للديون ومراقبة نشاط المحامين المستشارين، ضمان حسن تنفيذ الاتفاقات القانونية، و مراقبة و مصادقة على وثائق فتح الحسابات.
- **خلية تحصيل الديون**: وهي تعمل على تحصيل الديون على مستوى شبكة الوكالات التابعة ل GRE، وضمن هذا الإطار تقوم هذه الخلية بمراجعة ديون العملاء، تشكيل ملفات عن ديون التي هي في حيازة الوكالات، ومساعدة مديري الوكالات التابعة ل GRE في المفاوضات مع المدنيين لاقتراح إعادة تنظيم ديونهم.
- 3- مديرية التجارية (D.C)** : وهي تتكون من مصلحتين²:

• مصلحة التنشيط التجاري: و تعمل هذه المصلحة على:

- وضع خطة عمل لسياسة التسويقية و تنفيذها بعد موافقة الإدارة العامة.
- إعداد الدراسات سوسيواقتصادية للمنطقة واقتراح إنشاء وكالات جديدة.

⁽¹⁾ القرار التنظيمي رقم 02/2003 , الصادر في 22 ماي 2003, المتعلق بدور و تنظيم مديرية الجهوية للاستغلال G.R.E

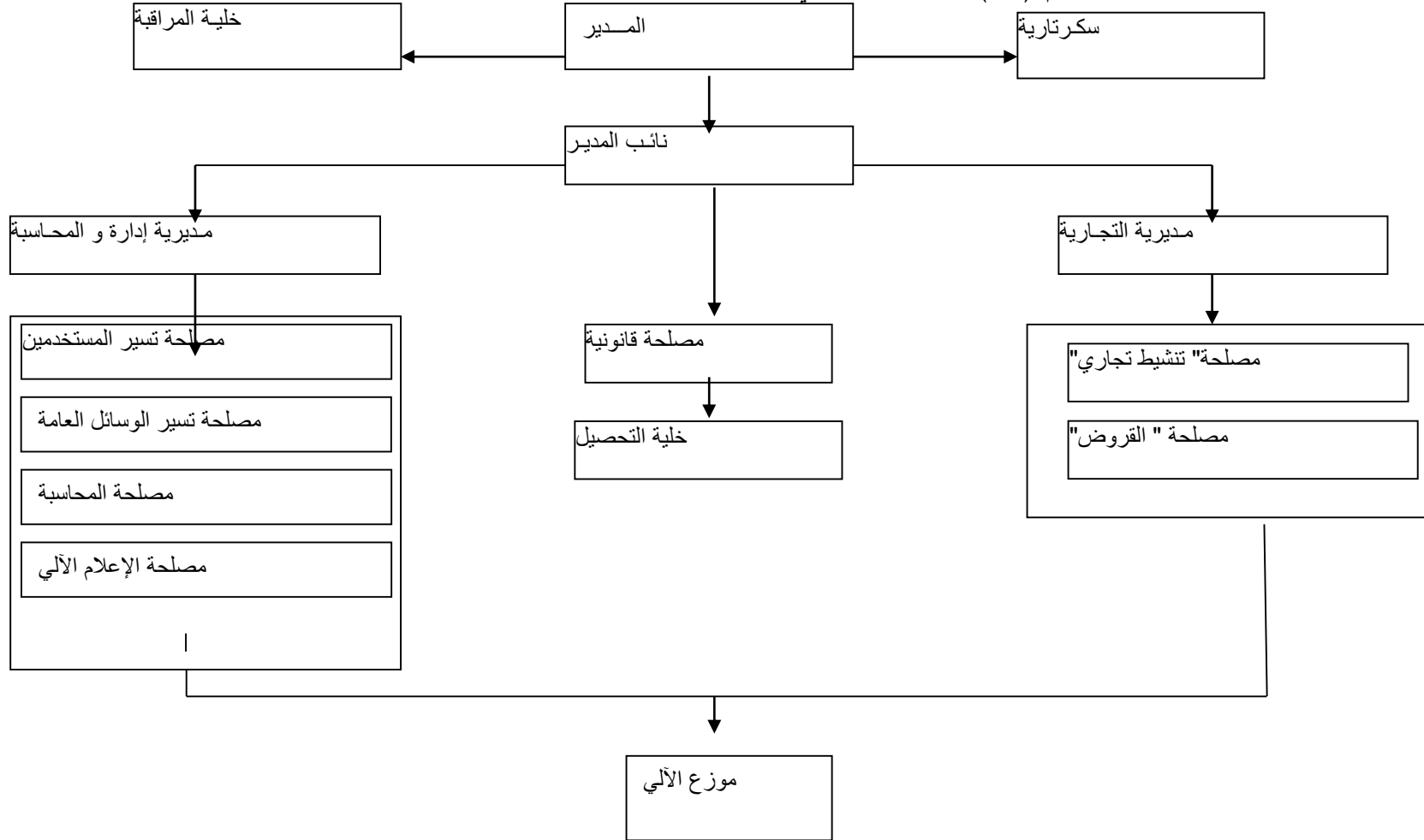
²القرار التنظيمي رقم 02/2003 , الصادر في 22 ماي 2003, المتعلق بدور و تنظيم مديرية الجهوية للاستغلال G.R.E

- تحديد الزبائن المحتملين و الموجودين.
- المشاركة والإعداد لمختلف التظاهرات الاقتصادية و التجارية المحلية.
- **مصلحة القروض:** وتقوم هذه المصلحة بدراسة ملفات تمويل و إحالتها إلى لجنة القروض والخزينة، وتحضير أعمال لجنة القروض و الخزينة، الرقابة اللاحقة للقروض الممنوحة من طرف الوكالات التابعة لها
- 4- **مديرية الإدارة و المحاسبة (D.A.C):** ويقع تحت سلطتها (04) مصالح هي :
 - **مصلحة تسير الموظفين:** وتسهر هذه المصلحة على:
 - إدارة الملفات الإدارية للموظفين (مجموعة إقليمية للاستغلال و الوكالات التابعة لها).
 - إعداد الميزانية السنوية للموارد البشرية وإدارة عمليات دفع الأجور في ظل احترام القانون، و التنظيم، عقود العمل.
 - إدارة و التخطيط المتعلق بعطل السنوية.
 - إدارة الأعمال التأديبية و تنفيذ الخطط السنوية لتكوين و تدريب.
 - **مصلحة الوسائل العامة:** وتهتم بإدارة مخازن و الوثائق، السهر على حفظ وحماية الأشخاص و البضائع التابعة لـ GRE و الوكالات التابعة لها، السهر على تحديث سجلات، الموجودات من بضائع المخصصة لـ GRE و الوكالات التابعة لها.
 - **مصلحة المحاسبة:** وتقوم هذه المصلحة ما يلي:
 - السهر على تسير حسابات الخزينة في ظل الاحترام الصارم للحدود القصوى للصندوق.
 - التأكد من احترام و تطبيق مبادئ و إجراءات المحاسبية.
 - فحص الحسابات اليومية للوكالات و تسوية الاختلالات و المخالفات و الأخطاء و التناقضات.
 - إعداد ملفات الاختتام المحاسبي.
 - **مصلحة الإعلام الآلي:** وتهتم بتسيير الأجهزة الآلية للبنك و تطبيق البرامج و نظم المعلومات الخاصة بالبنك بالإضافة إلى تحديد احتياجات من تكنولوجيا المعلومات.
- 5- **خلية المراقبة:** و تقع هذه الخلية تحت السلطة المباشرة للمدير GRE، و تقوم هذه الخلية ب :

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

- مساعدة أجهزة المراقبة على مراقبة نشاط الوكالات.
- تنظيم بعثات المراقبة (مراقبة الثابتة و بعثات المفاجئة) وذلك لضمان انتظام، و مطابقة و سلامة عمليات منح و استخدام القروض من طرف الوكالات.
- تنسيق و ضمان متابعة تنفيذ خطط التصحيح و التطهير المعدة من طرف مصالح التفتيش العام.

الشكل رقم (19): الهيكل التنظيمي للمجموعة الجهوية للاستغلال بسكرة 007



المصدر: وثيقة لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية تتعلق بالهيكل التنظيمي للمجموعة الجهوية للاستغلال بسكرة 007

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

وتقع تحت سلطته مجموعة الجهوية للاستغلال بسكرة 10 وكالات محلية للاستغلال هي موضحة في الجدول التالي حسب رموزها:

الجدول رقم (1): وكالات مجموعة الجهوية للاستغلال لبنك badr بسكرة

الرمز	الوكالة
387	أولاد جلال
388	الوادي
389	طولقة
390	سيدي عقبة
391	جامعة
392	المغير
393	بسكرة
394	قمار
395	دبيلة
396	زربية الوادي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من مصلحة المستخدمين

ونحاول في العنصر الموالي شرح الهيكل التنظيمي لأهم وكالة في شبكة مجموعة الجهوية للاستغلال ألا و هي وكالة بسكرة (393)

ثالثا: الهيكل التنظيمي لوكالة بسكرة (393) Organigramme Agence Locale d'Exploitation

ويضم الهيكل التنظيمي لوكالة بسكرة كما يوضحه الشكل رقم (26) المصالح التالية:⁽¹⁾

مديرية الوكالة: وتضم:

(1) القرار التنظيمي رقم 06/2003 الصادر في 22 ماي 2003 المتعلق بالهيكل التنظيمي الخاص بوكالة المحلية للاستغلال (ALE)

- **مدير الوكالة:** هو مدير تنفيذي مسؤول عن تطبيق إستراتيجية تطوير البنك و القيام بالشكل المناسب و الفعال لمهام التي تخولها له الإدارة العامة، كما يتأسس و ينشط لجنة قروض الوكالة، ويقوم بمراقبة و المصادقة على الملفات القروض، و يمثل المصرف أمام الشركاء و/أو الإدارات.
 - **السكرتارية:** وهي تساعد مدير الوكالة على أداء مهامه، و ذلك من خلال استقبال المكالمات الهاتفية و البريد و العملاء و تحضير الوثائق لتوقيع
 - **نائب مدير الوكالة:** ومن أهم مهامه مساعدة مدير الوكالة في مهامه المختلفة و خلافته في غيابه، الإعداد و المشاركة في لجنة القروض، ومراقبة الأداء أثناء و بعد و تطبيق الإجراءات التصحيحية.
- 2-المكتب الأمامي: وهو الجهة التي يستقبل فيها البنك العملاء و يتكون من:

- **المشرف:** وهو مسؤول على الإشراف على أعمال المكتب الأمامي لضمان التنسيق بينه و بين المكتب الخلفي، و يعمل على الحرص على استقبال و توجيه العملاء بشكل جيد، وضمان الانضباط و النظام في المكتب الأمامي، وتأسيس مناخ و بيئة عمل جيدة في المكتب الأمامي و بين موظفي الاستقبال، ومساعدة و توجيه مستشارين والمكلفين بالعملاء في انجاز مهامه.
- **خدمات الشخصية:** وتضم:
 - **مستشار العملاء:** و يقوم بمساعدة العميل في تشخيص و تقييم المخاطر تحديد الفرص و مخاطر السوق.
 - **المكلف بالعملاء:** و يقوم بتنفيذ مختلف العمليات لعملائه من فتح حسابات لعملاء الجدد، و القيام بأي عملية بنكية و بيع المنتجات المالية، وتأكد من أن ملف القرض الذي يقدمه العميل يشمل جميع الوثائق و المعلومات المطلوبة، كما يعمل على ترويج لمنتجاته البنكية.
- **فضاء الخدمات الحرة:** يضم مجموعة من الوسائل المادية التي يضعها البنك تحت تصرف عملاءه مع استخدام الشخصي لها، لتمكينهم من تنفيذ بعض عمليات تفقد حساباتهم و يضم:
 - موزعات الآلية للبطاقات (DAB)
 - تفقد حسابات و تحركات (P.C) على الحاسوب الإلكتروني: باستخدام رمز دخول سري و تمكن هذه الخاصية من طبع بيانات الحسابات.

كما يوفر فضاء الخدمات الحرة خدمة تقديم الشيكات، و الحصول على معلومات عامة عن البنك.

- **الصندوق الرئيسي:** وهو غرفة في الوكالة مهيأة و مؤمنة و ذلك لضمان تمرکز الأموال و تمكين العملاء من تنفيذ الإيداع الودائع و سحب الأموال المهمة بكل سرية، ويقوم هذا الصندوق بتمويل صناديق الآلية للمكتب الأمامي بالأموال.

• **موظفي الاستقبال:** وهم أفراد مختصين باستقبال الزبائن و التعامل معهم و توجيههم و مساعدتهم خاصة على مستوى الخدمة الحرة

• **أعوان الاتصال:** هم يشكلون حلقة الوصل و القناة الأساسية للاتصال بين المكاتب الأمامية و المكاتب الخلفية، و ذلك بتبادل الوثائق و المعلومات، هذا ما يسمح بتجنب تنقل المكلفين بالزبائن إلى المكتب الخلفي.

3- المكتب الخلفي: و هو امتداد للمكتب الأمامي فهو يأتي للمساعدة مستشاري و المكلفين بالزبائن في تنفيذ العمليات البنكية ويتكون من:¹

• **المشرف:** وهو مكلف بالإشراف و مراقبة نشاطات المكتب الخلفي و ضمان التنسيق بين مختلف مناصب العمل فيه، و إيجاد مناخ و بيئة عمل جيدة، و توزيع العمل داخل المكتب، و يساعد و يوجه الموظفين في انجاز مهامهم.

• **المكلف بالقروض:** وهو يعمل على دراسة و مراقبة ملفات القروض المقدمة من العملاء في ضوء معايير اقتصادية، مالية و أخرى يحددها البنك و يعطي رأياً معللاً للجنة القروض، كما يقوم بتسيير الاستخدامات و متابعة سداد الاستحقاق.

• **المكلف بالتحويلات:** وهو مكلف بإجراء التحويلات المختلفة من حساب إلى آخر و ذلك لصالح عملاء البنك، متابعة و تسيير حساب الخزينة، و مراقبة تنفيذ الحسن لتحويلات الآلية.

- **مكلف بالمقاصة:** وظيفته الأساسية معالجة عمليات المقاصة أو التبادلات المباشرة (المقاصة خارج غرفة) مع البنوك، فحص انتظام الأرصدة و حجزها، تنفيذ المقاصة، و تسوية اليومية لأرصدة حساب المقاصة.

- **مكلف بالمحفظة:** دور المكلف بالمحفظة تلقي الأرصدة في إطار اتفاقية فيما بين البنوك للتغطية، بالإضافة إلى:

- تغطية فيما بين البنوك، استقبال و معالجة الأرصدة.

- إدارة و تتبع حسابات المغطية.

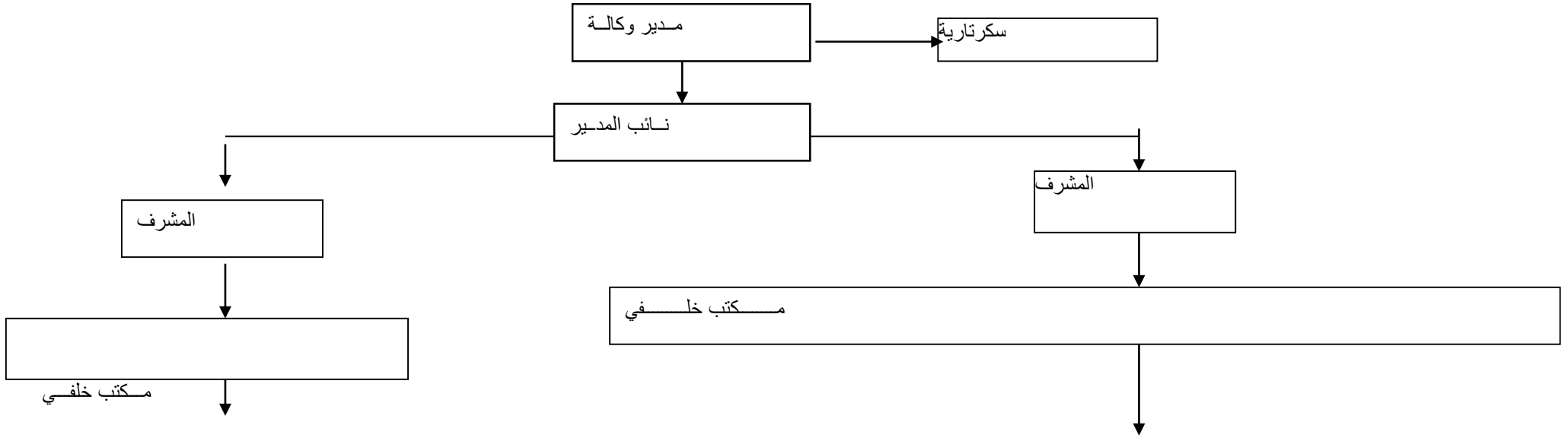
¹ القرار التنظيمي رقم 06/2003 الصادر في 22 ماي 2003 المتعلق بالهيكل التنظيمي الخاص بوكالة المحلية للاستغلال (ALE)

- مكلف بعمليات التجارية الخارجية: وهو مختص بتمويل عمليات التجارة الخارجية عن طريق الدفع عن المصدر أو المستورد من خلال فتح الاعتمادات المستندية أو خطابات الاعتماد، والقيام بعمليات التوظيف المصرفي،التحويلات المختلفة للأموال من و إلى الخارج.

- المكلف القانوني و المنازعات: وظيفته المصادقة على وثائق فتح الحسابات و الدفاع عن مصالح البنك و متابعة القضايا، و التأكد من الضمانات المقدمة للقروض و تطبيق الشروط المنصوص عليها، مراقبة ملفات " الميراث" التي يقدمها الورثة للمكلفين بالزبائن، و تشكيل ملفات في النزاعات لاسترداد الديون بكل الوسائل القانونية.

- المكلف بالمحاسبة و المراقبة: وهو يهتم بالأمن و الأرشيف و المراقبة الداخلية و مختلف المهام المحاسبية الخاصة بالوكالة.

الشكل رقم(20): الهيكل التنظيمي وكالة المحلية للاستغلال بسكرة



المصدر: وثيقة لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية تتعلق بالهيكل التنظيمي للمجموعة الجهوية للاستغلال بسكرة 007

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

المطلب الثالث: واقع نظام المعلومات في بنك BADR بسكرة

تتميز بعض القطاعات بتداول حجم معلومات أكبر من غيرها، لذلك على هذه القطاعات أن تولي لتكنولوجيا المعلومات أهمية أكبر، و ذلك لتعامل مع الكم الهائل من المعلومات بكفاءة أكبر، وتعتبر البنوك ذات محتوى عال من المعلومات في منتجاتها أو خدماتها، وكذلك كثافة معلومات عالية في عملياتها (سلسلة قيمتها)، وهذا إنما يدل على أن القطاع البنكي يتعامل مع كم كبير من المعلومات في عملياته وفي خدماته البنكية المقدمة للعملاء، ومن هنا تبرز أهمية استخدام تكنولوجيا و نظم المعلومات في هذا القطاع

الفرع الأول: وحدة الإعلام الآلي في بنك BADR بسكرة

يطلق على وحدة المختصة في خدمات نظم و تكنولوجيا المعلومات في البنك BADR بسكرة اسم " مصلحة الإعلام الآلي " Service Informatique، يعمل بها موظفين(02)، ويرأسها مهندس في الإعلام الآلي، وهي تقدم خدمات في نظم و تكنولوجيا المعلومات للمديرية الجهوية و وكالاتها.

وكانت هذه المصلحة في السنوات الماضية تابعة لسلطة المباشرة للمدير المديرية الجهوية للاستغلال بسكرة غير أن آخر تقسيم تنظيمي (لسنة 2003) جعلها تابعة لمديرية الإدارة و المحاسبة، و على هذه المصلحة أن تكون على اتصال مباشر و دائم بمديرية العامة المساعدة المكلفة بالإعلام الآلي و المحاسبة و الخزينة، و ذلك للإطلاع على آخر المستجدات استخدامات الإعلام الآلي و تطوراتها في البنك، سواء على مستوى التكنولوجيات و البرمجيات، أو على مستوى نظم المعلومات الخاصة بالبنك، كما تعمل هذه المصلحة على إطلاع المديرية العامة المساعدة على المشاكل التي واجهتها عند تطبيق و تنفيذ نظام أو برنامج معلوماتي جديد مما يساعد المديرية العامة على اتخاذ قرار تعديله أو تطويره أو الاستغناء عنه.

و تقوم هذه المصلحة بالنشاطات و المهام التالية:¹

1- الإشراف العام على تسير العتاد و التجهيزات الآلية و الإلكترونية في المديرية الجهوية و الوكالات التابعة لها والعمل على استغلالها بشكل عقلاني.

¹القرار التنظيمي رقم 06/2003 الصادر في 22 ماي 2003 المتعلق بالهيكل التنظيمي الخاص بوكالة المحلية للاستغلال(ALE)

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

2- تنفيذ واستغلال التطبيقات الآلية للبرامج و النظم المرسله من طرف مديرية استغلال و تطوير الإعلام الآلي.

3- صيانة الأجهزة التابعة لبنك BADR بسكرة و الوكالات التابعة له سواء من الناحية أجزائها المادية أو البرمجيات.

4- الإشراف على نظام الشبكة الداخلية Intranet لبنك BADR بسكرة.

5- تقدير احتياجات البنك من تكنولوجيا المعلومات و إرسال الطلبات إلى مديرية الصيانة لدى المديرية العامة، كما تعمل هذه المصلحة على استدعاء الخبراء من المديرية العامة في حالة حدوث أعطال في نظم معلومات البنك تفوق قدرتها.

6- مراقبة نظم المعلومات المحاسبية الخاصة بكل وكالة عند الحاجة.

7- تجميع كل العمليات البنكية التي تتم في بنك BADR بسكرة في نهاية كل شهر و إرسالها إلى المديرية العامة عبر الكوابل (خطوط) خاصة.

8- استلام مختلف الملفات و المعلومات من المديرية العامة بالعاصمة عبر الشبكة الداخلية و توزيعها على الوكالات العشرة، حيث تقوم المصلحة باستقبال المعلومات ثم تتحقق من صحتها و وصولها كاملة، ثم يتم الاحتفاظ بنسخة منها لدى المصلحة و ترسل مطبوعة إلى الوكالات.

إن هذه المصلحة تعمل بالتنسيق الدائم و المستمر مع مصالح ووكالات البنك، وذلك بإمداد هذه الأخيرة بالجديد سواء على مستوى التعليمات أو المعلومات أو البرامج أو نظم معلومات المتخصصة و مساعدتها في حالة حدوث مشكلة في الأجهزة و النظم الإلكترونية.

الفرع الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة في بنك BADR

بناء على المقابلة التي تمت مع مهندس الاعلام الالي للمجمع الجهوي للاستغلال BADR تبين بان بنك BADR بسكرة يستخدم العديد من أنواع نظم وتكنولوجيا المعلومات وهي كالتالي:

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة

أولاً: تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنك

تنوعت تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنك من مكزونات مادية ومكونات برمجية ووسائل اتصال وسنحاول توضيحها من خلال مايلي:¹

1- المكونات المادية (الأجهزة): وتشمل العديد من العناصر والمتمثلة في:

- **الخادم (Serveur):** وهو عبارة عن حاسوب مركزي كبير متصل بجميع الحواسيب الموجودة في جميع الوكالات و المصالح و مكاتب من خلال شبكة، حيث تتم من خلاله جميع العمليات البنكية في البنك، وتمتلك كل مديرية جهوية Serveur خاص بها، و هو متصل بالشبكة المركزية في المديرية العامة.
 - **وحدات الإدخال:** وهي جميع الوحدات التي يتم من خلالها إدخال المعلومات من لوحة المفاتيح، الناسخ الضوئي scanner الخاص بمسح الضوئي لشيكات.
 - **وحدات الإخراج:** وتسمح هذه الوحدات بإخراج وإظهار المعلومات المعالجة من طرف جهاز الكمبيوتر بهدف تمكين المستعمل من عملية الإطلاع و المراقبة وهي الشاشة و الطابعات.
 - **وحدات المعالجة المركزية.**
 - **وحدات التخزين الثانوية:** وهي الأقراص بمختلف أنواعها الصلبة و اللينة.
 - **المعدل Modem:** و يستعمل في شبكة الانترنت الخاصة بالبنك.
- يؤكد المهندس في الوكالات محل الدراسة على حداثة أجهزة الحاسوب وملحقاتها من حيث سرعة المعالجة وسرعة تنفيذ تعليمات البرامج وتميزها بقدرة ذاكرة عالية وقدرة تخزين عالية، كما أكد على أن "الخوادم les serveurs" تتميز بجودة عالية من حيث السرعة والقدرة (la capacité)، وأكد على أنه يتم تجديد هذه الأجهزة وملحقاتها بشكل جزئي وتدريجي.
- كما أشار بأن هذه الأجهزة نادرا ما تتعطل وأن 90% من التعطل فيها ناتج عن انقطاع التيار الكهربائي، إضافة الى أنها تعاني من مشكل عدم تطابقها وتوافقها مع البرمجيات المستخدمة حيث أن هذه الأخيرة أقل حداثة من اجهزة الحاسوب.

¹ بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من مهندس الاعلام الالي للمجمع الجهوي للاستغلال BADR بسكرة.

- **الصراف الآلي (GAB) Guichet Automatique de Banque**: وهو جهاز معد لأداء العمليات المصرفية كالسحب و الإيداع آليا دون التعامل المباشر مع مقدم الخدمة المصرفية، أي أن العمليات المصرفية و الرقابة عليها تتم آليا
 - **الصندوق الآلي**: هو جهاز يوجد لدى موظف شبك سحب وإيداع المبالغ، وهو معد لحساب مبالغ السحب و الإيداع آليا، مما يساعد مقدم الخدمة المصرفية في حساب هذه المبالغ بدقة و سرعة، وهو مفيد خاصة في حالة الازدحام أمام شبابيك السحب و الإيداع في البنك.
- 2- **المكونات البرمجية (البرامج)**: هناك نوعين من البرامج أو النظم:

- برامج ونظم يتم تطويرها في المديرية العامة للبنك، ثم ترسل إلى المديريات الجهوية و الوكالات لتطبيقها
 - برامج و نظم متخصصة يتم شراءها جاهزة، والتي يجب أن تكون متوافقة وطنيا وعالميا مثل نظام Télé compensation، و نظام الصراف الآلي، ونظام المعلومات المستخدم في البنك حاليا هو Sybu، وتقوم مصلحة الإعلام الآلي بتثبيت هذه البرامج و النظم وصيانتها عند الحاجة.
- 3- **الشبكات المعلوماتية**:

• **بالنسبة للشبكة الداخلية (intranet):**

فترتبط جميع أجهزة الكمبيوتر في جميع مصالح ووكالات البنك عبر خطوط خاصة هي عبارة عن شبكة داخلية مغلقة (Internat)، حيث تعتمد هذه الشبكة على ربط أجهزة الكمبيوتر داخل البنك و ذلك باستخدام نوع من الخطوط (câbles) تصل مباشرة بين الشبكة و جهاز الكمبيوتر، ولكي تنتقل البيانات من جهاز إلى آخر على الشبكة يجب أن يكون لكل جهاز عنوانه الخاص به على هذه الشبكة.

تتمثل انواع الشبكات المستخدمة في الوكالات محل الدراسة فيما يلي:

- **شبكة x25**: وهي شبكة سلكية خاصة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية تستخدم في نظام المقاصة عن بعد، وفي حالة تعطلها توجد شبكة لا سلكية احتياطية تحل محلها مباشرة وتسمى v.sat إلا أن هذه الشبكة لها قدرة capacité ضعيفة.
- **شبكة R.M.S**: وهي شبكة سلكية خاصة ببنك (B.A.D.R) إلا أنها أكثر قوة من شبكة X25، وفي حالة تعطلها توجد شبكة لا سلكية احتياطية لها تسمى Wimax.

وبالتالي فإن كل وكالات بنك (BADR) في جميع أنحاء الجزائر متصلة بشبكة خاصة بها ومغلقة، لا يمكن لأي طرف خارجي أن يدخل إليها، كما أن هذه الشبكات نادرا ما تتعطل إلا في حالة انقطاع في شبكة

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة

الانترنت أو بسبب الضغط الزائد عليها (saturation) كما أكد المهندس بأن كل التطبيقات المستخدمة في الوكالات محل الدراسة تعمل عن طريق الشبكة الداخلية الخاصة ببنك (BADR) (intranet).

• بالنسبة للشبكة الخارجية: extranet.

فتستخدم في الوكالات للربط بينها وبين الجمارك (la douane) وذلك لتسهيل وتسريع الحصول على بعض الوثائق الخاصة ببعض عملاء البنك والذين يمارسون التجارة الخارجية (الدولية).

• بالنسبة لشبكة (internet):

يملك البنك خدمة أعمال البنكية الإلكترونية (E-banking) على موقعه الإلكتروني على الإنترنت و هي نظام يسمح للعميل بالتعامل مع حسابه و تفقد رصيده من أي مكان في الجزائر، و في 7 أيام/7 أيام، 24 سا/24 سا.

4- قواعد البيانات: يتم تخزين البيانات الواردة من جميع وكالات البنك BADR بسكرة بطريقة مباشرة في الأقراص الصلبة يتم استرجاعها عند الحاجة، ويتم استخدام (SGBD) نظام لإدارة قواعد البيانات الخاصة بالأجور ويطلق عليه informix، والذي يضمن ادارة عمليات إنشاء وتخزين وتحديث البيانات الخاصة بالأجور بفعالية أكثر.

5- وسائل الأمن والرقابة على نظم المعلومات الإدارية:

تستخدم الوكالات محل الدراسة العديد من أساليب وأدوات الأمن والرقابة على المعلومات والمتمثلة في:

- الجدران النارية fire walls، برامج مكافحة الفيروسات، التشفير، السيطرة على مداخل الوصول إلى المعلومات، الرقم السري، البطاقة المغنطة، اضافة إلى تحديد الصلاحيات للمستخدم حيث أن العاملين في المجمع الجهوي للاستغلال (G.R.E) لا يمكنهم إحداث تغييرات على بيانات الوكالة المحلية، كما أن للعاملين صلاحيات محددة لا تمكنهم من احداث تغييرات في البرمجيات أو البرامج.
- كما يتم إمضاء تعهد من طرف العاملين بعدم تسريب المعلومات، وليس لهم حق في المساس بأجهزة الحاسوب أو استخدامها لأغراض شخصية خارج إطار العمل.
- كما يتم إنشاء نسخ لقواعد بيانات كاحتياط في حالة وقوع حوادث كالحريق، والكوارث الطبيعية... الخ.¹

¹بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من مهندس الاعلام الالي للمجمع الجهوي للاستغلال BADR بسكرة.

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة

ثانيا: نظم المعلومات والتطبيقات المستخدمة في بنك BADR بسكرة

يستخدم بنك BADR بسكرة العديد من نظم المعلومات سواء للتسيير الإداري للبنك أو لتسيير العمليات البنكية وهي كالتالي:¹

1- نظم المعلومات للإدارة : وتشمل مجموعة من التطبيقات applications/ modules، المتمثلة في مايلي:

- نظم معالجة العمليات (STT): وهي موجودة على مستوى الوكالات والتي تعتبر نواة البنك، وتملك وكالة بسكرة مجموعة من التطبيقات applications/ modules لمعالجة العمليات وهي كالتالي:
 - تطبيق (Sybu application) : وهو مختص بالقيام بمختلف العمليات البنكية كتسيير القروض، تسيير العمليات الصندوق، تسيير الودائع، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن فهو الركيزة الأساسية للعمل البنكي على مستوى البنك، وقد بدأ تطبيقه في بنك BADR بسكرة منذ 1993، ويعمل هذا النظام بإدخال رمز العملية في النظام، ثم إدخال بعض المعلومات للعملية كالمبلغ، رقم الحساب، رقم الشيك، ليتم تنفيذ العملية في وقت سريع.
 - نظام الصراف الآلي : وهو نظام يسمح لكل زبون يحمل بطاقة BADR من سحب النقود من الموزع الآلي حسب السقف الأسبوعي، كما يسمح هذا النظام للعميل من إجراء العديد من العمليات على حساباته من خلال جهاز الصراف الآلي، يتم العمل بهذا النظام عن طريق منح العميل بطاقة بلاستيكية ممغنطة مرفقة برقم سري، يقوم الزبون بإدخال البطاقة في المكان المخصص لها على جهاز الصراف الآلي، ثم يسجل رقمه السري على لوحة الأرقام الخاصة بالجهاز، فتظهر أمامه على شاشة الجهاز الخدمات المختلفة التي يقدمها النظام، ويختار الزبون إحدى هذه الخدمات بالضغط على الزر المقابل لها، فيتلقى ظرفا ليودع فيه ما يشاء، و إشعار لتسجيل المعلومات اللازمة رفقة البطاقة.

¹ بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من مهندس الاعلام الالي للمجمع الجهوي للاستغلال BADR بسكرة.

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة

- نظام تغطية الأرصدة لشيكات BADR (Sytrat)^(*): وهونظام لتغطية الأرصدة عن طريق الفحص السلبي دون اللجوء إلى النقل المادي للقيم يسمح بنقل سريع لمعطيات المعالجة الآليا لنظام sytrat، بتقليص آجال وتكاليف تغطية شيكات والسندات التجارية، وتقليص خطر خسارة أو اختلاس قيمتها.⁽¹⁾

ويعتبر بنك BADR هو الوحيد على مستوى الوطني الذي يستخدم هذا النظام إذ لا زالت البنوك الأخرى تستخدم الطرق اليدوية لتغطية أرصدة الشيكات الخاصة بها، ويشترط للقيام بأي عملية في تطبيق Sytrat أن يكون شيك موحد (normalisé) وهي شيكات جديدة أصدرها البنك، تحتوي في أسفلها على شريط أبيض يحتوي على رقم الحساب (يجب عدم الكتابة عليه لأنه الجزء الذي سيمر على الناسخ الضوئي)، وأن يكون الشيك صادرا عن إحدى وكالات BADR (شيك BADR).²

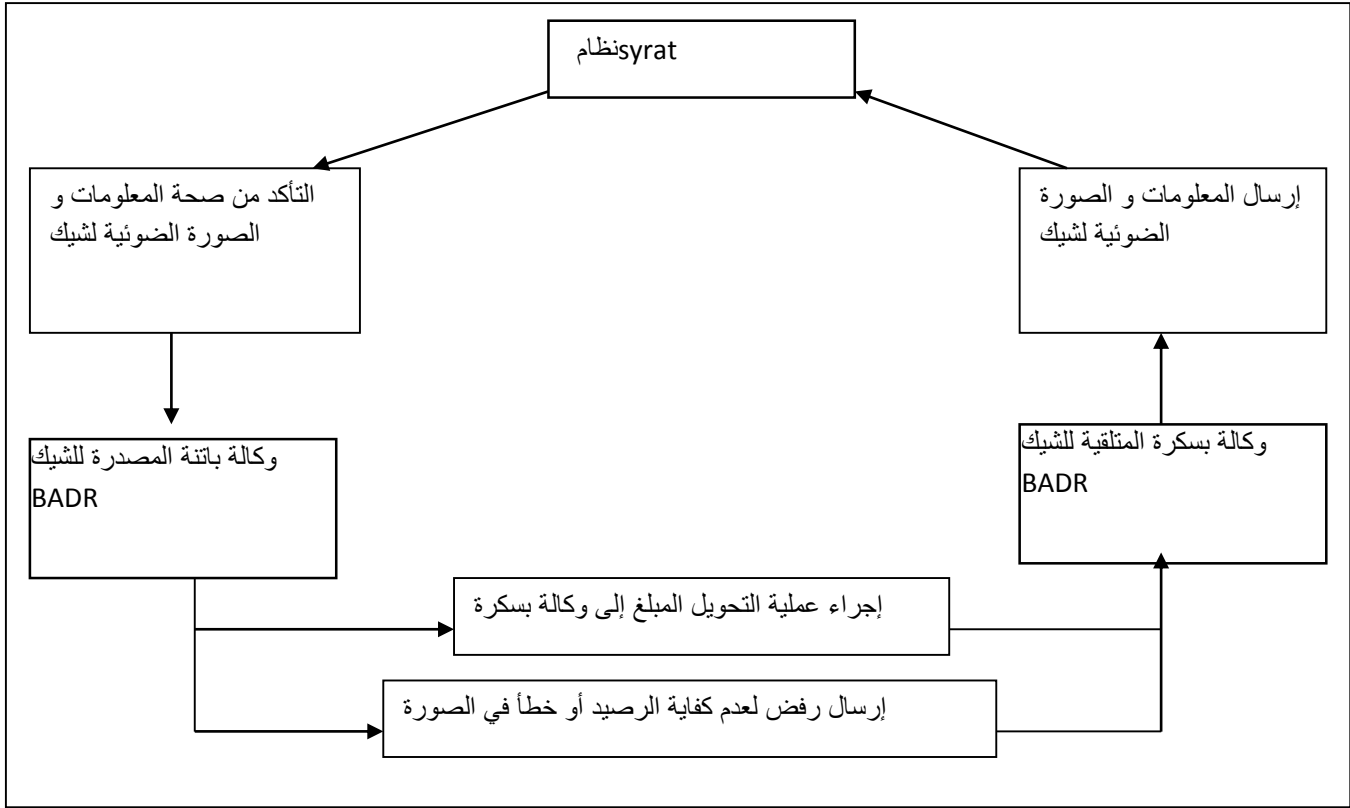
و يمكن توضيح طريقة عمل هذا النظام من خلال الشكل التوضيحي التالي:

* sytrat: le système de recouvrement des appoints par télétraitement.

⁽¹⁾ Introduction du système de recouvrement des appoints par télétraitement par la BADR ,revue BADR INFOS, N°36/37décembre 2003,p15.

²بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المكلف بالمقاصة بالمجمع الجهوي للاستغلال BADR بسكرة.

الشكل رقم(21): نظام SYRAT



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المكلف بالمقاصة بالمجمع الجهوي

للاستغلال BADR بسكرة.

فعندما يقدم عميل لوكالة بسكرة شيك BADR صادر عن وكالة باتنة يقوم المكلف بالمقاصة في الوكالة بإرسال معلومات عن شيك عن طريق serveur إلى وكالة باتنة و تتمثل هذه المعلومات في :

مبلغ الشيك/ اسم الوكالة الصادر منها الشيك (وكالة باتنة مثلا)/ اسم وكالة العميل المستفيد (وكالة بسكرة مثلا)/ اسم العميل صاحب الشيك/ اسم العميل المستفيد من الشيك/ الرقم التسلسلي للشيك/ الرقم السري للشيك/ رقم الحساب.

هذا في حالة ما إذا كان مبلغ الشيك أقل من خمسة ملايين دينار أما إذا فاق هذا المبلغ فلا بد من إرسال صورة ضوئية للشيك مع المعلومات السابقة.

في المقابل عندما تصل المعلومات والصورة الضوئية للشيك لوكالة باتنة يقوم المكلف بالمقاصة بالتأكد من صحة الصورة الضوئية من حيث الرقم التسلسلي للشيك، رقم الحساب، المبلغ... الخ، في حين يقوم نظام syrat

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

التأكد من وجود المبلغ في الحساب عميل الذي قدم الشيك لعميل وكالة بسكرة وبعد ذلك يعطي المكلف بالمقاصة الأمر بالقبول فيقوم النظام بالإجراء عملية التحويل، أما في حالة عدم كفاية الرصيد أو رفض المسؤول صورة الشيك، يتم إرسال إعلان بالرفض إلى الوكالة الصادر منها الشيك، كما يسمح هذا النظام بالعودة إلى قاعدة بياناته واستخراج معلومات والصورة الضوئية لأي شيك.

- **تطبيق (application) الفحص السلبي Télétraitement**: بدأ تطبيقه في الوكالة سنة 1996، ولتوضيح طريقة عمله يمكن إعطاء المثال التالي: عميل وكالة بسكرة يريد سحب مبلغ له من وكالة باتنة تقوم هذه الأخيرة بالسحب من حساب العميل في وكالة بسكرة، ويحول المبلغ له إلى وكالة باتنة، بمعنى يمكن هذا التطبيق عميل BADR من سحب من حسابه من أي وكالة BADR عبر التراب الوطني.¹

- **تطبيق (application) المقاصة الالكترونية Télé compensation**: بدأ تطبيقه هذا في وكالة بسكرة في ماي 2005، وتستخدم المقاصة الآلية على:

الشيكات و يشترط أن تكون normalisé و أن يصدر هذا شيك من بنك آخر غير BADR / التحويلات/ الكمبيالات/ الشيكات البريدية C.C.P/ شيكات الخزينة/ السندات/ السحوبات.

و تطبيق المقاصة الآلية هو تطبيق فيما بين البنوك يقوم بالإشراف عليه فرع أنشأه بنك الجزائر في أوت 2004 يعرف بـ Centre de Pré-compensation Interbancaire، ويساهم في هذا النظام كل من :

بنك الجزائر/ البنوك التجارية/ الخزينة العامة/ بريد الجزائر .

حيث لا يمكن استخدام هذا النظام إلا من طرف هؤلاء المساهمين الأربعة، ويسمح هذا النظام بـ :

✓ تخفيض تكاليف تبادلات فيما بين البنوك.

✓ ضمان أمن التبادلات فيما بين البنوك و معالجتها.

✓ تخفيض كبير لأجال تغطية فيما بين البنوك.

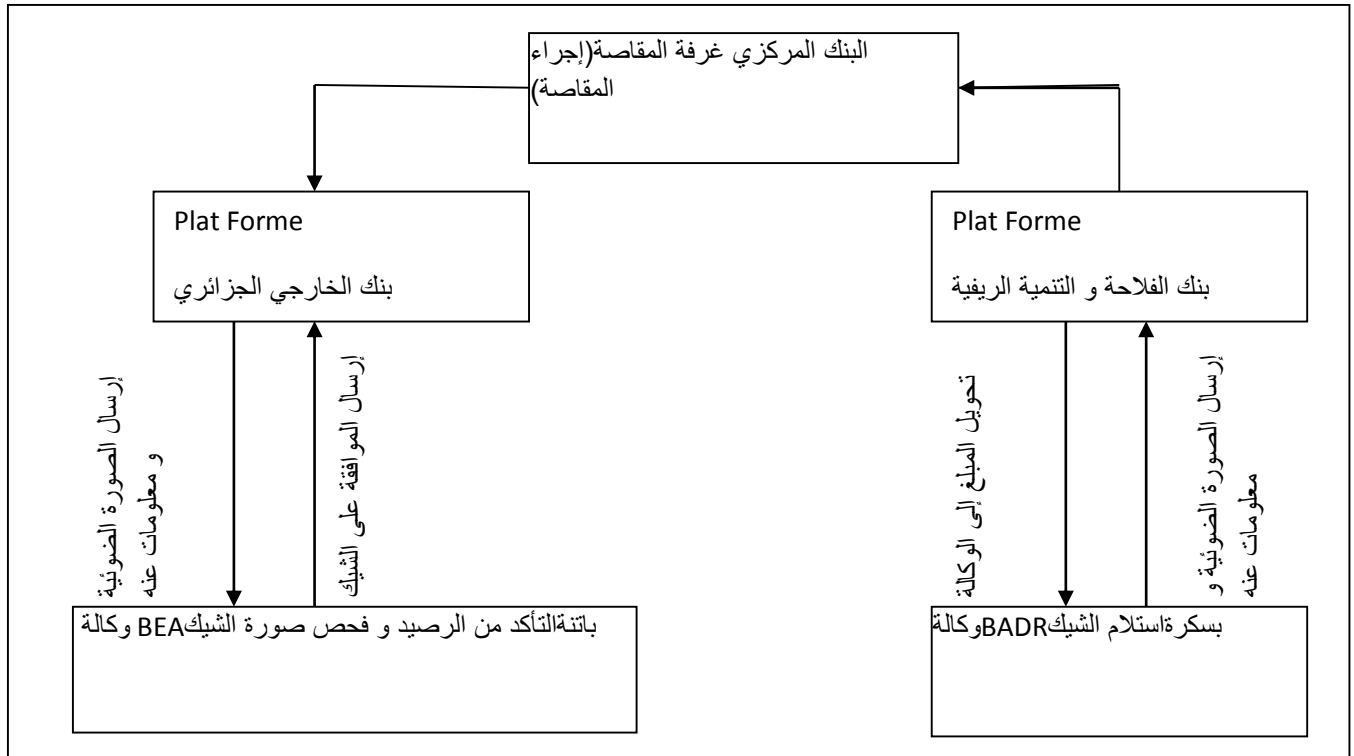
و يشبه هذا التطبيق نظام syrat إلا أنه يختلف عنه كونه لا يقتصر على الشيكات، كما أنه خاص بالتبادلات الخارجية أي فيما بين البنوك على عكس نظام syrat الخاص بالتبادلات الداخلية للبنك. و يمكن توضيح

¹ بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من مهندس الاعلام الالي للمجمع الجهوي للاستغلال BADR بسكرة.

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

طريقة عمل هذا النظام بإعطاء مثال عن الشبكات والذي يوضحه الشكل التالي وليكن تغطية شبك لبنك BEA لصالح BADR¹:

الشكل رقم(22): تطبيق المقاصة الالكترونية Télé compensation



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات المقدمة من طرف مكلف بالمقاصة بالمجمع الجهوي للاستغلال BADR بسكرة.

حيث يتم فحص الشيك من طرف المكلف بالمقاصة، أما المبلغ فيتم أوتوماتيكيا من طرف النظام، ويتم العمل في هذه التطبيقات بشكل مباشر حيث تم تعديل البيانات فيها بشكل مباشر من خلال serveur.

- تطبيق **REVAGE**: وهو تطبيق جديد يستخدم لتصحيح الخطأ في حساب الفوائد في حالة الخطأ في ادخال تاريخ الشيك من طرف موظفي البنك.

¹ بالاعتماد على معلومات المقدمة من طرف مكلف بالمقاصة بالمجمع الجهوي للاستغلال BADR بسكرة

- **نظم اعداد التقارير:** يتم استخدام نظم معلومات لإعداد التقارير، إلا أنه ليس متطورا بشكل كبير حيث أنه لا يمكنه توفير تقارير متخصصة حسب الطلب (rapports sur mesur)، وإنما يسمح فقط باعداد تقارير دورية ومبرمجة.
 - **نظم دعم القرار:** يتم استخدام نظم دعم القرار في الوكالات محل الدراسة، حيث تسمح بالتعبير عن مشكلات معينة بطريقة رياضية وباستخدام نماذج معينة، كما تمكن المستخدم من التفاعل مع النظام وتمكن النظام من تقديم المخرجات المطلوبة من قبل المستخدم والرد على استفساراته.
 - **برمجيات المعالجة على الخط OLAP:** يتم الإعتماد على برمجيات تسمح بمعالجة بعض البيانات على الخط en line وفي الوقت الحقيقي en temps réel .
 - **نظام Global Banking:** وهو نظام معلومات في طريق الانجاز، حيث يسمح هذا النظام للزبون بالتعامل مع اي وكالة من وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، في اي مكان وفي اي منطقة ولا يقتصر تعامله مع الوكالة التي ينتمي اليها، فيصبح الزبون زبونا لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وليس زبونا تابع لوكالة معينة، وهذا من خلال الاعتماد على خادم على المستوى المركزي، وخوادم وسيطة موزعة على مستوى جهوي، وباستخدام هذا النظام يمكن ان يستغني البنك على العديد من التطبيقات السابقة الذكر ماعدا تطبيق المقاصة الالكترونية¹.
- 2- نظم المعلومات الوظيفية:** يتوفر البنك BADR بسكرة في هذا المجال على بعض النظم وبعض التطبيقات الخاصة بالمجالات الوظيفية وتتمثل في:

- **نظم المعلومات المحاسبية:** وهو نظام يهتم بكل العمليات الروتينية من مسك الحسابات، والأجور وكل المعلومات المتعلقة بالموظفين و العملاء، حيث تتصف هذه الأنشطة بضخامة حجمها، وطول الوقت المستغرق في إنجازها، و قد بدأ تطبيق هذا النظام في بنك BADR بسكرة سنة 1993، ويتميز هذا النظام ب:
 - استقلالية التعديل و تصحيح معلومات النظام من طرف الوكالة حيث لا تستطيع المديرية الجهوية تعديل أي عملية في نظام الوكالة غير أنه يسمح لها بالإطلاع عليه لتأكد من صحة عمليات المحاسبة لوكالاتها.
 - استقلالية النظام فيما بين الوكالات حيث لا يمكن لوكالة ما الإطلاع على النظام المحاسبي لوكالة الأخرى
 - يعتبر هذا النظام نظام مركزي كبير فهو يجمع للمديرية العامة و المديرية الجهوية و الوكالة

¹ بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من مهندس الاعلام الالي للمجمع الجهوي للاستغلال BADR بسكرة.

أما عن طريقة عمل هذا النظام فيتم إدخال جميع المعلومات المحاسبية للنظام الذي يقوم بمعالجتها، تخزينها و استعمالها عند الطلب منه إجراء عملية من العمليات المحاسبية كاستخراج الحسابات، الميزانيات، الحسابات اليومية، جدول حسابات النتائج...و يتم ذلك عن طريق إدخال رمز العملية المحاسبية، وتحديد تاريخها فيقوم النظام بتنفيذ العملية و استخراج النتائج مثل ملخص حسابات الشهرية لإحدى الوكالات.

• **تطبيق application معلومات الموارد البشرية :** إذ يتوفر البنك على تطبيق يستخدم في إدارة الموارد البشرية، والذي يتوفر على مختلف أنواع البيانات المتعلقة بموظفي وموظفات البنك، ويستعمل خاصة في حساب الاجور والعلاوات والمكافآت والخصومات. هذا وقد قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بشراء نظام معلومات جديد يمكنه من تسير الموارد البشرية الخاصة بالبنك بصورة جيدة يسمى Axys نسبة للشركة المنتجة له، وهو عبارة عن حزمة من البرمجيات التي تسهل تسير الموارد البشرية في البنك، غير أنه لازال لم يطبق على مستوى المديريات الجهوية، إذ يقتصر تطبيقه فقط على المديرية العامة بالعاصمة، هذا ويتوقع تطبيقه على مستوى المديريات مستقبلا، حيث يقوم هذا النظام الجديد بكافة العمليات المتعلقة بشؤون الموظفين والتسيير المهني الخاص بكل موظف في البنك، وإصدار مختلف التقارير حسب الحاجة أو طلب الإدارة مما يقلل من جهود و يسرع العمل و يحسن أداء مصلحة تسير شؤون الموظفين، ويسمح هذا النظام الجديد ب :

- بناء ملفات شخصية خاصة بكل موظف و موظفة في البنك توضع فيه كل البيانات الضرورية من حيث العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل، نوع الوظيفة، الأجر، المكافآت...
- وضع جداول تفصيلية و إجمالية مثل جداول توضح متوسط العمر بنسبة للجنسين، معدل الشهادات، القدم الوظيفي التي يمتلكها البنك.
- تنظيم شؤون الموظفين الإدارية، الإجازات العادية والمرضية، الغيابات، النقل، الترقية، التدريب.
- إعداد تقارير شهرية حول العمالة في البنك ترسل إلى المديرية العامة.

• **تطبيق CANEVA crédit :** ويقوم هذا التطبيق بدراسة ملفات القروض حيث يتم إدخال معلومات عن ملف طلب القرض، ويقوم النظام بإجراء دراسة عن مدى إمكانية الوفاء بالقرض، ثم يعطى النتائج فيما إذا كان يمكن للبنك منح القرض أولا، وقد تم الإعداد لتطبيق هذا النظام، وتدريب العاملين عليه منذ سنة 2005، غير أنه لازال لم يدخل حيز التطبيق لحد الآن.¹

¹ بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من مهندس الاعلام الالي للمجمع الجهوي للاستغلال BADR بسكرة.

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة

ثالثا: المستلزمات البشرية لنظم المعلومات

تعتمد الوكالات محل الدراسة على عامين إثنين في مجال نظم المعلومات وهما المهندس في الإعلام الآلي ومساعدته، وهي بذلك تفتقر للمختصين في هذا المجال لضمان التشغيل الجيد و الصيانة و التحديث اللازم للنظم المعلومات الإدارية في هذه الوكالات.

اضافة إلى أن مستخدمي نظم المعلومات من مسيري الوكالات محل الدراسة يجدون صعوبة في استخدام الأجهزة و البرمجيات المستخدمة كما يجدون صعوبة في التكيف والتأقلم مع التكنولوجيا والبرمجيات الجديدة، وارتكابهم للعديد من الاخطاء سواء في إدخال البيانات أو في المصادقة عليها، مما يؤثر سلبا على مخرجات نظم المعلومات وبالتالي على فعالية القرارات المعتمدة على هذه المعلومات.

كما تبين بأن تحديد الأفراد المعنيين بالتكوين لا يتم من طرف الوكالة المحلية التي يعمل بها هؤلاء الأفراد، وإنما يتم تحديدهم من طرف المديرية العامة في العاصمة، إلا أن هذا الأمر سيؤثر على فعالية نظم المعلومات تأثيرا سلبيا.¹

¹بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من مهندس الاعلام الالي للمجمع الجهوي للاستغلال BADR بسكرة

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

المبحث الثاني: منهجية البحث

سنتطرق في هذا المبحث إلى اسلوب البحث، ومجتمع وعينة البحث، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وكذا إلى مدى ثبات وصدق اداة البحث، وذلك من خلال المطالب الموضحة ادناه.

المطلب الاول: اسلوب البحث

من خلال هذا العنصر سيتم توضيح مصادر جمع المعلومات، شرح الأدوات المعتمدة في الدراسة، ووحدات القياس المستعملة.

الفرع الاول: مصادر المعلومات

بالنسبة للبيانات المبدئية فقد تم الاعتماد على المصادر التالية في جمع البيانات:

1-المصادر الثانوية: والتي تمثلت في المراجع من كتب ومجلات، وملتقيات، أين تم الاعتماد عليها في صياغة الجانب النظري وأدبيات الدراسة، وكذلك استخراج أبعاد كل من المتغير التابع والمستقل.

2-المصادر الأولية: والتي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة عن طريق المقابلات الشخصية والإستبيان، وقد تم الإعتماد على هذه المصادر في تصميم الاستبيان في صورته الأولية والنهائية. كما ساعدت بيانات الدراسة الاستطلاعية على تحديد أفراد عينة الدراسة بالدرجة الأولى، وبالدرجة الثانية الإحاطة بمجموعة من المفاهيم والنقاط التي لا يمكن الوصول إليها عن طريق الإستبيان من ناحية، ومن ناحية أخرى محاولة من الباحثة تيرير مختلف النتائج التي سيتم التوصل لها بتحليل الإستبيان.

كما اعتمدت الباحثة على المقابلة الفردية النصف مهيكلة التي تتم بين الباحث والمبحوث (المستجيب) وتكون فيها الاسئلة محددة مسبقا مع امكانية طرح اسئلة اضافية¹، والتي هدفت بها الباحثة استيضاح بعض القضايا المتعلقة بعملية اتخاذ القرار واستخدام نظم المعلومات الادارية على مستوى الوكالات المحلية، التي تحتاج إلى بحث متعمق في مرحلة تالية من مراحل البحث، وقد تمت مع مدير المجمع الجهوي للاستغلال بسكرة، ومدير الوكالة المحلية بسكرة وبعض المسؤولين في الوكالة المحلية بسكرة، ومع مهندس الاعلام الالي للمجمع الجهوي

¹ Uma Sekaran, research methods for business,second edition,jhon wily & sons,1984, p 190

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

للاستغلال بسكرة وهو المكلف بجميع وكالات المجمع الجهوي للاستغلال B.A.D.R بسكرة، من أجل الامام اكثر حول واقع نظم المعلومات الادارية ومستوى تطورها في هذه الوكالات.

اضافة الى الاتصال بمصلحة المستخدمين لتحديد عدد الوكالات المحلية المستهدفة بالدراسة والقائمة الإسمية لها وأماكن تواجدها (الجديدة أو غير المعروفة بالنسبة للباحثة)، ومحاولة الحصول على معلومات عن المسؤولين عن اتخاذ القرار فيها وعن عددهم لتتمكن الباحثة من التعرف اكثر على مجتمع وعينة الدراسة ووضع الاستبيان بشكل اكثر دقة.

كما إعتمدت الباحثة على الملاحظة المنتظمة بدون مشاركة وهي التي يحدد الباحث فيها نوع البيانات المراد جمعها حول الظاهرة موضع الدراسة، وتمتاز هذه الملاحظة بتوافر شروط الضبط فيها، وتحدد فيها زمان مكان الملاحظة بشكل مسبق. وتستخدم هذه الملاحظات غالبا في الدراسات الوصفية واختبار الفرضية. وفيها يقوم الباحث بدراسة الظاهرة موضع الدراسة عن كثب دون أن يشترك في أي نشاط تقوم به الظاهرة (بدون مشاركة)، حيث تمت ملاحظة تكنولوجيا المعلومات وكيفية عمل بعض التطبيقات مثل التطبيق الخاص بالقروض المستخدمة في وكالة البنك في بسكرة.

كما إعتمدت الباحثة على الإستبيان كأداة أخرى وهو عبارة عن صياغة لمجموعة أسئلة معدة سلفا، يقوم المبحوث بالإجابة عليها بإختيار أحد البدائل المحددة، ويعتبر وسيلة فعالة عندما يكون الباحث على معرفة دقيقة بالمطلوب، وبكيفية قياس المتغيرات المطلوب دراستها، ويمكن توزيع الإستبيان شخصيا أو عن طريق أي وسيلة من الوسائل المتوفرة (البريد، الكترونيا،...) ¹

وبالتحديد فقد تم اعتماد الاستبيان المغلق، وفيه طلب من المبحوث اختيار الإجابة الصحيحة من إجابات محددة موافق-غير موافق ويفيد باعتباره واضح، سهل الإجابة ولا يأخذ وقت كثير، يساعد في الحصول على بيانات ومعلومات أكثر من معرفة الأسباب والدوافع.

الفرع الثاني: بناء أداة البحث

احتوى الإستبيان إجمالا على 55 عبارة، لكن بناء على النتائج المحصل عليها عند دراسة معامل الثبات والتي تتدرج تحت في وجد أن معامل ألفا كرونباخ يكون ضعيفا في كل من:

¹ Uma Sekaran, op.cit., p 236

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة

1. بعد اجهزة الحاسوب وملحقاته اين تم حذف العبارة 12، والذي كان يشتمل على 03 ابعاد لقياس مستوى تطور اجهزة الحاسوب، وترجع قلة العبارات في هذا البعد مقارنة بالابعاد الاخرى الى ارتباطه بتفاصيل تقنية بحتة، حيث تبين للباحثة بعد صياغة مجموعة من الاسئلة لقياس هذا البعد ان اغلب العبارات مرتبطة بخصائص الذاكرة، والوحدات، و les microprocesseurs، وجوانب تقنية بحتة لا يمكن للمبحوثين الاجابة عليها بدقة، فاكتفت الباحثة بالعبارات المتعلقة بسرعة اجهزة الحاسوب وملحقاته وتسهيل عمل المبحوثين باستمرار ودون انقطاع.

2. وبعد الامن والرقابة على المعلومات اين تم حذف العبارة 37 حتى يصبح معامل الثبات اعلى وعليه صار الاستبيان النهائي مشكلا من 53 عبارة تمت من خلالها الدراسة.

حيث تمت صياغة العبارات المتعلقة بنظم المعلومات وقد كانت (44) عبارة، وتم توزيعها كمايلي: (10) عبارات لقياس بعد جودة قواعد البيانات، (02) عبارتين لقياس بعد تطور اجهزة الحاسوب، (10) عبارات لقياس بعد البرمجيات، (08) عبارة لقياس بعد تطور الشبكات، (06) عبارات لقياس بعد تطور وسائل الامن والرقابة، (06) عبارات لقياس بعد كفاءة المستلزمات البشرية، أما عبارات فعالية القرارات فقد كانت (11) عبارة.

المطلب الثاني: مجتمع البحث وعينته

سيتم من خلال هذا المطلب تحديد مختلف العناصر المكونة لمجتمع وعينة البحث، مع توضيح كيف تم اختيار حجم عينة البحث حتى تكون ممثلة لمجتمع البحث.

الفرع الاول: مجتمع البحث Population

يقصد به المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى البحث إلى تعميم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة عليها¹.

يتمثل مجتمع البحث في مجموع الإطارات المسيرة les dirigeants في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال BADR - بسكرة، ومن خلال وثائق البنك والمقابلات مع كل من المدير الجهوي لمجمع الاستغلال BADR بسكرة ومدير الوكالة المحلية بسكرة بتاريخ افريل 2015 تبين بان الاطارات المسيرة في الوكالة المحلية والمتمثلة في كل من مدير الوكالة المحلية directeur d'agence، نائب مدير الوكالة، رئيس قسم /مصلحة chef de

¹مصطفى فؤاد عبيد مهارات البحث العلمي، أكاديمية الدراسة العالمية، فلسطين، 2003، ص 28.

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

service ، مشرف المكتب الامامي superviseur du front office، مشرف المكتب الخلفي office supervisors du back ، ولكن لا يتوفر لديها نائب مديرالوكالة، وتكتفي بمشرف واحد في تولي العديد من مهام التسيير وفي غياب بعض هذه المناصب يتم اسناد مهامها الى المسييرين من رؤساء الاقسام والمشرفين ذوي الخبرة يتم اسناد بالتالي فان العدد الاجمالي للاطارات المسيرة المستهدفة في وكالات المجمع العشرة 10 : بسكرة، سيدي عقبة، طولقة، اولاد جلال، زريبة الوادي، جامعة، المغير، وادي سوف، قمار، الدبيلة يبلغ 40، وقد تبين بان جميع القرارات تتخذ على مستوى المديرية العامة بالجزائر العاصمة وتنفذ على مستوى الوكالة المحلية ماعدا قرارات منح القروض فان مدير الوكالة والمسؤولين المذكورين اعلاه لديهم الصلاحية في اتخاذها دون ان يتجاوز القرض سقف معين يقدر بـ: 3500.000 دج وفي حالة تجاوز قيمة القرض لهذه القيمة ترجع صلاحية اتخاذه الى المديرية الجهوية ويقتصر دور الوكالة في هذه الحالة على اعطاء رايها بشأن هذا القرض وحالة الملف الى المديرية الجهوية.

الفرع الثاني: عينة البحث

العينة هي مجموعة جزئية من المجتمع تمثل عناصره أفضل تمثيل، أين تتوفر فيها إمكانية تعميم النتائج¹، ونظرا لصغر حجم المجتمع قمنا بتوزيع 40 استمارة على جميع الاطارات المسيرة les dirigeants في مختلف وكالات المجمع الجهوي للاستغلال badr بسكرة والذي يعبر عن جميع مفردات المجتمع، وقد تم استرجاع منها 33 استمارة، و بعد الإطلاع عليها و التدقيق فيها، كانت عدد الاستثمارات المقبولة والقابلة للتحليل الاحصائي 33 استمارة أي ما تشكل نسبة : 82.50% من مجتمع البحث، ورغم انها لم تصل الى 36 مفردة كما يقتضيه الجدول المبين ادناه كقيمة ممثلة للمجتمع المكون من 40 مفردة الا انها تعتبر عينة عشوائية ممثلة لمجتمع البحث، وذلك لأنه تم توزيع الاستبانات على الجميع دون استثناء فلا توجد أي شبهة أو احتمال للتحيز وهذا هو الهدف من العشوائية، وفي هذه الحالة يمكن استخدام أساليب الإحصاء الوصفي و الأساليب الإحصائية لتقدير واختبارات الفروض، ولا يمكن اعتبار هذا حصرا شاملا حيث لم يتم الحصول على البيانات عن جميع أفراد المجتمع عند التطبيق العملي (أو في الدراسة الميدانية) وبالتالي لم يحصل حصر شامل حقيقي فالعبرة

¹- مصطفى فؤاد عبيد، مرجع سابق، ص 28.

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

هنا ليست بالهدف في البداية ولكن فيما حصلت عليه فعلاً عند التطبيق أو عند التحليل، كما ان في حالات الدراسة عن طريق الحصر الشامل يمكن استخدام أساليب الإحصاء الوصفي فقط.¹

ورغم صغر حجم المجتمع الا ان تباعد الوكالات المحلية وانتشارها تطلب الكثير من الوقت والجهد لتوزيع وجمع الاستبيانات عليها اضافة الى ان بعض الوكالات لم ترد الا بعد العديد من الاشهر وكذلك من بين العقبات التي واجهت الباحثة في هذا الإطار، وجود البعض من المبحوثين في عطلة، وعدم تجاوب البعض منهم مع الإستبيان، وكذلك التأخر في إرجاع بعض الإستبيانات أو عدم إرجاعها تماماً.

جدول رقم(02) تحديد حجم العينة بناء على حجم المجتمع

Sample Size Determination Table

<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>
10	10	60	52	120	92
15	14	65	56	130	97
20	19	70	59	140	103
25	24	75	63	150	108
30	28	80	66	160	113
35	32	85	70	170	118
40	36	90	73	180	123
45	40	95	76	190	127
50	44	100	80	200	132
55	48	110	86	210	136

المصدر: Op.Cit. P، Uma Sekaran:253

وقد حددت الباحثة مختلف تسميات الوكالات المحلية التابعة للمجمع الجهوي للاستغلال BADR بسكرة وتحديد القائمة الإسمية لوكالات البنك المعنية بالدراسة الميدانية بناء على المعلومات المتحصل عليها من مصلحة المستخدمين للمجمع الجهوي وكانت كالاتي:

¹أحمد عوده عبد المجيد عودة ، مشكلات استخدام الإحصاء في تحليل البيانات للرسائل العلمية والأطروحات"، المجلد العربي للدراسات الامنية والتدريب جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، nauss.edu.sa/Ar/CollegesAndCenters/.../014.pdf

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

الجدول رقم (03): عينة الدراسة وعدد الإستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للتحليل

عدد الاستبيانات المقبولة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد المسييرين المستهدفين في الدراسة	الوكالات المحلية
4	4	4	4	loulad djelale اولاد جلال
4	4	4	4	Lmeghayerالمغير
2	2	4	4	Djemeaaجامعة
4	4	4	4	Debilaالديبيلة
4	4	4	4	Louadلواادي سوف
1	1	4	4	Zeriba زريبة الوادي
4	4	4	4	Tolgaطولقة
4	4	4	4	Biskraبسكرة
4	4	4	4	sidi okbaسيدي عقبة
2	2	4	4	Gmarقمار
33	33	40	40	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحثة

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

المطلب الثالث: مقياس الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح كيف تم حساب طول الفئة وحساب المتوسطات المرجحة لمعرفة إتجاهات المبحوثين حول مختلف فقرات الاستبيان.

الفرع الاول: سلم القياس

فيمايلي توضيح كيف تم حساب طول الفئة بناء على سلم القياس المستخدم في البحث:

لقد تم الإنطلاق وفق سلم ليكرت Likert Scale الرباعي الذي صمم الإستبيان بناء عليه، وبعد حساب المدى، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس نحصل في الأخير على طول الفئة.

$$\text{المدى} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى} = 4 - 1 = 3$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد فئات المقياس}} = \frac{3}{4} = 0.75$$

وقد تم اعتماد سلم ليكرت Likert Scale الرباعي والذي لا يحتوي على عبارة الاتجاه "محايد" للتقليل من عدم التأكد في الاجابات ومحاولة حث المبحوثين على توضيح اتجاهات ارائهم حول مختلف العبارات والوصول الى نتائج اكثر.

الفرع الثاني: المتوسطات المرجحة وفقا لسلم ليكرت

بعد تحديد طول الفئات، تم تحديد المتوسط المرجح، الذي يستفاد منه في معرفة إتجاهات attitudes المبحوثين، وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم: (04) المتوسطات المرجحة وفقا لسلم ليكرت الرباعي

سلم ليكرت الرباعي	
المتوسط المرجح	الإتجاه
1،00 – 1،74	غير موافق تماما
1،75 – 2،49	غير موافق
2.50 – 3.24	موافق
3.25 – 4.00	موافق تماما

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

إذا كان الوسط الحسابي ينتمي الى (1.00-1.74) فان مستوى الموافقة منخفض جدا.

إذا كان الوسط الحسابي ينتمي الى (1.75-2.49) فان مستوى الموافقة منخفض.

إذا كان الوسط الحسابي ينتمي الى (2.50-3.24) فان مستوى الموافقة عالي.

إذا كان الوسط الحسابي ينتمي الى (3.25-4.00) فان مستوى الموافقة عالي جدا.

المطلب الرابع: الاساليب الاحصائية المستخدمة

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، اعتمادا على Statistical Package for Social Science (SPSS)، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها وتحليلها، فرزها وتبريزها، فبعد تحديد الأوساط الموزونة، بدأت المعالجة الإحصائية، بإعتماد الأدوات التالية :

- **مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures**: بغرض وصف خصائص عينة الدراسة، وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية، والإجابة على عبارات المقياس ومعرفة الأهمية النسبية والإتجاهات بإعتماد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- **اختبار T- Test** : لإختبار الفروق الإحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والنفسي، والأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة.
- **تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA** : للتعرف على وجود فروق معنوية في تصورات المبحوثين لمتغيرات الدراسة تعزى لإختلاف العوامل الشخصية أو الوظيفية.
- **إختبار LSD (أقل فرق معنوي)**: لإجراء المقارنات المتعددة ومعرفة الفئة التي أدت إلى إحداث الفروق (إن وجد أن هناك فرق دال معنويا).
- **تحليل الإنحدار المتعدد Regression**: لإختبار أثر المتغير المستقل (نظم المعلومات الادارية) بإبعاده المختلفة على المتغير التابع (فعالية القرارات).
- **تحليل الإنحدار البسيط**: لإختبار أثر المتغير المستقل (نظم المعلومات الادارية) على المتغير التابع (فعالية القرارات).
- **التحليل الإعتماذي (الثبات) Reliability** : للتأكد من ثبات أداة القياس بإستخدام معامل ألفا كرونباخ.

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة

المطلب الخامس: صدق المقياس وثباته

يقصد بصدق أداة البحث (Validity) قدرة الإستبيان على قياس المتغيرات التي صمم لقياسها، وللتحقق من صدق الإستبيان المستخدم في البحث نعتمد على ما يلي:

الفرع الاول: صدق المحتوى أو الصدق الظاهر

وتعني الدرجة التمثيلية للمفهوم المراد تعميمه¹، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صلاحية او صدق المحتوى بمعنى التأكد من أن المقياس قد تضمن عددا كافيا من الأسئلة التي تقوم بقياس المفهوم²، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين - الأساتذة الجامعيين - المختصين في مجال العلوم الاقتصادية و التسيير من جامعة بسكرة وجامعة باتنة لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، و محتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، و أجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيا لأهداف البحث. وقد اعتبر أن

الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

الفرع الثاني: صدق المحك (ثبات المقياس)

الثبات هو مدى التطابق الذي تقدمه النتائج التي يتم الحصول عليها نتيجة لتطبيق الاختبار مرات متعددة على ذات الأفراد، بمعنى آخر أن الاختبار يعد ثابتا إذا كان يؤدي إلى تقريبا نفس النتائج في حالة تكراره. وهناك عدد من الطرق الإحصائية لقياس الثبات، ومن أكثرها شيوعا طريقة كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach)، و تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات" ألفا كرونباخ، كما هو موضح في الجدول الموالي.

¹ Raymond-Alain Thiétart & Coll, Méthodes de recherches en management, 2^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2003, P259

² Uma Sekaran, op cit, p206.

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

جدول رقم (05): معامل ثبات ومعامل صدق الاستبيان

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
قواعد البيانات	10	0.77	0.877
اجهزة الحاسوب وملحقاته	02	0.50	0.707
البرمجيات	10	0.923	0.960
الشبكات المعلوماتية	08	0.807	0.898
الامن والرقابة على نظم المعلومات الادارية	06	0.50	0.707
كفاءة المستلزمات البشرية	06	0.685	0.827
نظم المعلومات الادارية	42	0.864	0.929
فعالية القرارات	11	0.784	0.885
المتغيرات كافة	53	0.895	0.946

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

ووفقا للجدول رقم (5) يتضح أن معامل الثبات العام مرتفع إذ بلغ 89.5 % بصدق محك مقداره 94.6%، كما أن معامل الثبات لمحاور الدراسة تراوحت بين 50% و92.3% مما يؤشر بدوره إلى أن جميع محاور الدراسة مقبولة إلى حد بعيد إذ كان معامل "صدق المحك" الخاص بها أكثر من 70.7 % وهذا ما يجعل أداة الدراسة متميزة بالتماسك، كما أن نتائجها ستتميز بالثبات إذا ما طبقت مرة أخرى.

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

المبحث الثالث: الخصائص الديمغرافية لعينة البحث وإدراك المبحوثين لمستوى تطور نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في الوكالات البنكية محل الدراسة.

بعد التعرف على المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-بسكرة والتطرق الى واقع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة فيه، وبعد تحديد مجتمع وعينة البحث، سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على الخصائص الديمغرافية لعينة البحث وعلى آراء المبحوثين حول مستوى تطور نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في الوكالات البنكية محل الدراسة.

المطلب الاول: الخصائص الديمغرافية لعينة البحث

يبين الجدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية؛ الجنس، العمر، الوظيفة، سنوات الخبرة في القطاع المصرفي، المؤهل العلمي، والتخصص، وسيتم التعبير عن القيم المفقودة missed value في الاستمارات بالرمز (M) .

جدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	28	8,84
	أنثى	4	1,12
	M	1	0,3
	المجموع	33	0,100%
العمر	من (20-29) سنة	2	1,6
	من (30 إلى 39) سنة	8	2,24
	من (40 إلى 49) سنة	17	5,51

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع

الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

2،15	5	من 50 سنة فأكثر		
3.0	1	M		
%100	33	المجموع		
2،18	6	شهادة دراسات عليا	المؤهل العلمي	
5،51	17	ليسانس		
1،9	3	شهادة بكالوريا		
2،21	7	شهادة اقل من بكالوريا		
0	0	M		
%100	33	المجموع		
3،27	9	مدير وكالة		مجال الوظيفة الحالية
1،6	2	نائب مدير		
2،21	7	superviseur		
3،30	10	رئيس مصلحة		
15.2	5	M		
%100	33	المجموع		
0،3	1	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	
1،12	4	من 5 إلى 9 سنوات		

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع

الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

1،12	4	من 10 إلى 14 سنة	
7،66	22	من 15 سنة فأكثر	
6.1	2	M	
%100	33	المجموع	
3،30	10	محاسبة	التخصص
5،45	15	مالية وبنوك	
1،9	3	ادارة اعمال	
12.1	4	M	
%100	33	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال الجدول أعلاه والمتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لخصائصهم الشخصية والوظيفية، يتبين مايلي:

- من حيث الجنس : غالبية المبحوثين كانوا ذكورا، حيث بلغت نسبتهم (8،84%) في حين بلغت نسبة الاناث (12.1%) و هذا راجع بالدرجة الاولى الى طبيعة المناصب المعنية بالدراسة والمتمثلة في مراكز سلطة ومسؤولية، والتي يشغلها في معظم الاحيان الذكور، وربما يعود ذلك لصعوبات ومعوقات في الوكالات البنكية محل الدراسة تحول دون وصول المرأة اليها مثل ظاهرة "السقف الزجاجي" .
- من حيث السن : نجد أن الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (51.5%) وهذا يدل على أن معظم المبحوثين من فئة الكهول، وهذا بحكم مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة والمناصب التي تحتلها هذه الفئة، في حين بلغت نسبة المبحوثين لفئة الشباب الاقل من 39 سنة (30.3%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين للفئة العمرية 50 سنة فاكثرا (15.2%) وهو يعكس

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة

امتلاك الوكالات محل الدراسة لطاقة ابداعية وقدرة على التعلم والتعامل مع نظم المعلومات والتكنولوجيا المتطورة.

● بالنسبة للمؤهل العلمي: كانت النسبة الاكبر لحملة شهادة ليسانس بنسبة (51.5%)، و(18.2%) بالنسبة لحملة شهادة الدراسات العليا وهذا مايتماشى مع طبيعة عينة الدراسة التي تتعلق بالاطارات و المسييرين و متخذي القرارات في المؤسسة محل الدراسة، اما بالنسبة لحملة شهادة البكالوريا فكانوا بنسبة 9.1% بينما كانت نسبة حاملي مستوى ثانوي فاقل 21.2% وهي نسبة منخفضة نوعا ما، وترى الباحثة بان هذا لا يتناسب مع المناصب التي تحتلها هذه الفئة في المؤسسة محل الدراسة وترى الباحثة بان هذه النسبة ربما تتمثل في بعض المسؤولين القدامى في هذه الوكالات البنكية الذين تقلدوا هذه المناصب بحكم الخبرة العملية والتكوين.

● مجال الوظيفة الحالية : نجد ان (27.3%) مدير وكالة، في حين بلغت نسبة 6.1% نائب مدير، 21.2% مشرف superviseur، 30.3% رئيس مصلحة.

● سنوات الخبرة: نجد أن (66.7%) من المبحوثين تتراوح خبرتهم (من 15 سنة فاكثر)، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من (10 الى 14 سنة) نسبتهم 12.1%، بينما نجد أن (12.1%) من المبحوثين تتراوح خبرتهم من (5 الى 9سنوات) اما الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات فكانت نسبتهم (3%)، وهذا ما يعكس مستوى عالي من الخبرة يتمتع به المبحوثين في الوكالات محل الدراسة يساعد في رؤية افضل للمشكلات ولبدائل حلها وللفرص وكيفية استغلالها، وهي نسب موزعة تقريبا في حدود 78.8% من الافراد تقدر خبرتهم ب: 10 سنوات فاكثر، وما نسبته 15.2% بالنسبة للأفراد الذين لديهم خبرة تقدر ب: 9سنوات فاقل.

● التخصص: نجد ان اغلبية الافراد كان مجال تخصصهم بين مالية وبنوك ومحاسبة اكثر منه ادارة اعمال حيث ان 45.5% كان تخصصهم مالية وبنوك وهي اعلى نسبة، 30.3% تخصص محاسبة بينما 9.1% ادارة اعمال، وهذا يتوافق مع طبيعة النشاط المصرفي اكثر ويجعلهم متمكنين اكثر من العمل ويمنحهم خلفية خصبة تساعدهم في اتخاذالقرارت بشكل افضل.

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

قبل اختبار فرضيات الدراسة على الباحث ان يتأكد ما اذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وسيتم استخدام كل من معامل الالتواء skewness ومعامل التفلطح kurtosis، حيث ترى بعض الدراسات الاحصائية ان skewness يجب ان يكون محصور بين -1 و1، و kurtosis بين -3 و3 حتى تكون متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي اضافة الى ان احد الشروط الهامة لاستخدام الاختبارات المعلمية هي أن جميع البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي. والجدول الموالي يوضح قيم معاملي الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

الجدول رقم: (07): اختبار التوزيع الطبيعي (معاملي الالتواء والتفلطح)

المتغيرات	skewness	kurtosis
قواعد البيانات	7860،-	1810،
اجهزة الحاسوب وملحقاتها	5770،-	100،1
البرمجيات	8270،-	3540،
الشبكات المعلوماتية	1800،-	449،1
الامن والرقابة على نظم المعلومات الادارية	4190،-	081،-1
كفاءة المستلزمات البشرية	2720،-	1530،-
نظم المعلومات الادارية	7070،-	3190،
فعالية القرارات	7730،-	998،2

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة

حسب الجدول (07) فان كل متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت قيم skew تتراوح بين

(-0.827 و -0.180) وهي محصورة بين (-1 و 1)، وقيم kurtosis تتراوح بين

(-1.081 و 2.998) وهي محصورة بين (-3 و 3)، وهذا ما يسمح بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام

ادوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات المبحوثين نحو تطور نظم المعلومات الادارية

سيتم تحليل اتجاهات المبحوثين نحو مستوى تطور نظم المعلومات الادارية في وكالات المجمع الجهوي

للاستغلال B.A.D.R بسكرة للوصول الى اجابة عن التساؤل الآتي :

ما هو مستوى تطور نظم المعلومات الادارية في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال B.A.D.R بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات

المبحوثين عن كل بعد من ابعاد نظم المعلومات الادارية كما ورد في نموذج الدراسة ثم للابعد مجتمعة والممثلة

للمتغير المستقل هذا كما هو موضح في الجداول الموالية.

الفرع الاول: تحليل الفقرات المتعلقة بمستوى جودة قواعد البيانات

لمعرفة مستوى جودة قواعد البيانات نقوم بطرح التساؤل الفرعي الأول:

ما هو مستوى جودة قواعد البيانات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال B.A.D.R بسكرة؟

يبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين كما يلي:

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع
الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

جدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن عبارات جودة قواعد البيانات

رقم الفقرة	بعد جودة قواعد البيانات وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	تحتوي قاعدة البيانات على بيانات متكررة بشكل كبير	7879,2	78093,2	عالي
2	تحتوي قاعدة البيانات على بيانات موثوق فيها	8485,2	44167,2	عالي
3	تحتوي قاعدة البيانات على بيانات حديثة	6364,2	92932,2	عالي
4	تحتوي قاعدة البيانات على بيانات كاملة	6970,2	80951,2	عالي
5	تسمح قاعدة البيانات بالاستجابة لاحتياجات المستخدمين الحالية والمستقبلية من البيانات	7188,2	63421,2	عالي
6	يمكنك الوصول الى البيانات في قاعدة البيانات بسهولة	0000,3	70711,2	عالي
7	تسمح قاعدة البيانات بالكشف عن البيانات الخاطئة بشكل مستمر	7273,2	80128,2	عالي
8	يمكن لعدد كبير من المستخدمين الدخول الى قاعدة البيانات في نفس الوقت	7273,2	76128,2	عالي
9	يمكنك ايجاد البيانات الحالية والماضية من اجل اتخاذ قرارات محددة، مجمعة ومخزنة في قاعدة بيانات خاصة	0000,3	75000,2	عالي
10	تسمح قاعدة البيانات بالدخول الى البيانات بشكل متكرر وغير محدود	0000,3	61237,2	عالي
	جودة قواعد البيانات على نحو عام	8162,2	42189,2	عالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

يتبين من الجدول أن امكانية الدخول الى البيانات بشكل متكرر وغير محدود، سهولة الوصول الى البيانات في قاعدة البيانات اضافة الى استخدام مستودع للبيانات يخزن فيه البيانات الحالية والماضية من اجل اتخاذ قرارات

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة

محددة (datawarehouse) جاءت بالمراتب الأولى حسب آراء أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذه المجالات (3.0000) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا يشير إلى نسبة قبول عالية، وبانحراف معياري (061237)، (070711)، (075000) على التوالي والذي يعكس تشتت متوسط في آراء أفراد عينة البحث حول هذه العبارات، أما بالنسبة لباقي عبارات هذا البعد فقد تراوح المتوسط الحسابي بين (2.6364 و 2.8485) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا يشير إلى نسبة قبول عالية على هذه العبارات، إلا أنه تبين وجود تشتت عالي في آراء أفراد عينة البحث حول العبارات المتعلقة باحتواء قاعدة البيانات على بيانات حديثة وكاملة، حول قدرة قاعدة البيانات على الكشف عن البيانات الخاطئة بشكل مستمر حيث تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.8012 و 0.9293)

أما عن متوسط إجابات أفراد عينة البحث عن هذا البعد إجمالا فقد بلغ (2.8162) وهذا ما يفسر مدى ادراك مسيري المؤسسة لجودة قواعد البيانات في وكالتهم رغم احتواء قاعدة البيانات على بيانات متكررة بشكل كبير، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري على اتفاقهم حول هذا البعد إجمالا حيث بلغت قيمته (0.42189) والتي تعكس تشتت منخفض في آراء أفراد عينة حول جودة قواعد البيانات.

إلا أن مهندس الاعلام الآلي في المجمع الجهوي للاستغلال B.A.D.R - بسكرة يؤكد عدم استخدام مستودعات البيانات "datawarehouse" في الوكالات محل الدراسة، وربما يرجع هذا الاختلاف مع المبحوثين حول هذه النقطة في فهمهم لمستودعات البيانات على أنها مجرد قواعد بيانات.

الفرع الثاني: تحليل الفقرات المتعلقة بمستوى حداثة أجهزة الحاسوب وملحقاتها

لمعرفة مستوى مدى ادراك وتصورات اطارات و مسؤولي المؤسسة لمستوى حداثة اجهزة الحاسوب وملحقاتها، نقوم بطرح التساؤل الفرعي الثاني:

- ما هو مستوى حداثة اجهزة الحاسوب وملحقاتها في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال B.A.D.R بسكرة ؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين هذا كما هو موضح في الجدول الموالي.

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن عبارات حداثة اجهزة الحاسوب وملحقاتها

رقم الفقرة	بعد حداثة اجهزة الحاسوب وملحقاتها وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
11	تسمح اجهزة الحاسوب بالتنفيذ السريع للتعليمات الخاصة بالبرامج	7879,2	69631,0	عالي
13	الاجابة السريعة على التساؤلات من طرف اجهزة الحاسوب	0909,3	72300,0	عالي
	حداثة اجهزة الحاسوب وملحقاتها	0404,3	6060,0	عالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

نلاحظ أن جميع إجابات أفراد عينة البحث على العبارات المتعلقة بالاجابة السريعة على التساؤلات من طرف اجهزة الحاسوب وسرعتها في تنفيذ التعليمات الخاصة بالبرامج، كانت نحو القبول العالي إذ كانت قيم المتوسط الحسابي عن هذه العبارات اعلى من (2,7879) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا يشير إلى نسبة قبول عالية، كما ان إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد اجمالا كانت نحو القبول العالي، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,0404)، وهذا ما يبين المستوى العالي لحداثة اجهزة الحاسوب وملحقاتها بناء على اراء أفراد عينة البحث، وهذا ما اكده مهندس الاعلام الالي للمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-بسكرة، الا ان اراء أفراد عينة البحث عرفت تشتتا متوسط حول هذا البعد حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري (060600) وربما يرجع ذلك الى ارتباط هذا البعد بجوانب تقنية.

الفرع الثالث: تحليل الفقرات المتعلقة بمستوى حداثة البرمجيات.

لمعرفة مستوى مدى ادراك وتصورات أفراد عينة البحث لمستوى حداثة البرمجيات، نقوم بطرح التساؤل الفرعي الثالث:

- ما هو مستوى حداثة البرمجيات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال B.A.D.R بسكرة؟

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع
الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين هذا كما هو موضح في الجدول الموالي.

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات لإجابات المبحوثين عن عبارات و فقرات حداثة البرمجيات

رقم الفقرة	بعد حداثة البرمجيات وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
14	تسمح البرمجيات المستخدمة بتصحيح بعض الاخطاء المتكررة في البيانات	7879,2	69631,٠	عالي
15	تسمح البرمجيات المستخدمة بتقليل تكرار البيانات	9394,2	74747,٠	عالي
16	تسمح البرمجيات المستخدمة بتجميع البيانات انطلاقا من بيانات تفصيلية	1515,3	66714,٠	عالي
17	تسمح البرمجيات المستخدمة بجلب البيانات من مختلف مصادر البيانات الموجودة	0303,3	68396,٠	عالي
18	تسمح البرمجيات المستخدمة باعطاء رؤية شاملة عن البيانات من خلال احصائيات ومعلومات عن البيانات	2121,3	54530,٠	عالي
19	تسمح البرمجيات المستخدمة بتسهيل العمل الجماعي عن بعد	8788,2	92728,٠	عالي
20	توفر البرمجيات المستخدمة بيانات موثوقة عن الزبائن وتعطي لهم نظرة شاملة عن الوكالة	8485,2	97215,٠	عالي
21	تسمح البرمجيات المستخدمة باعطاء تقارير دورية ومبرمجة	9394,2	02894,1	عالي
	تسمح البرمجيات المستخدمة باعطاء تقارير عن حالات استثنائية	8485,2	97215,٠	عالي
	تسمح البرمجيات المستخدمة باعطاء تقارير متخصصة حسب الطلب	7576,2	90244,٠	عالي
	تسمح البرمجيات المستخدمة باعطاء تقارير مرسلة للمعلومات	8182,2	98281,٠	عالي

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع
الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

عالي	91804،	6970،2	تسمح البرمجيات المستخدمة بتحليل مشكلات محددة	22
عالي	96629،	6061،2	تسمح البرمجيات المستخدمة بالتعبير بطريقة رياضية عن العلاقات بين المتغيرات	
عالي	79535،	5152،2	تسمح البرمجيات المستخدمة بالتحاور التفاعلي	
عالي	98377،	6970،2	تسمح البرمجيات المستخدمة باحداث تغييرات على متغيرات وملاحظة اثر التغيير على متغيرت اخرى	
عالي	84723،	6970،2	تسمح البرمجيات المستخدمة برؤية قاعدة البيانات من زوايا متعددة	23
عالي	90558،	8485،2	تسمح البرمجيات المستخدمة بالحصول على اجوبة سريعة على تساؤلات معقدة	
عالي	84275،	9091،2	تسمح البرمجيات المستخدمة بفحص كميات هائلة من البيانات online	
عالي	57003،	8434،2	حادثة البرمجيات	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

نلاحظ أن مجال اعطاء احصائيات ومعلومات عن البيانات مما يعطي رؤية شاملة عن البيانات (profiling) جاء بالترتيب الأول حسب اراء أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا المجال (2121،3) بانحراف معياري (،054530)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا يشير إلى نسبة قبول عالية، ونسبة تشتت منخفضة في اراء أفراد عينة البحث حول هذه العبارة وهو ما تبينه قيمة الانحراف المعياري.

كما نلاحظ من جميع إجابات أفراد عينة البحث على باقي العبارات كانت نحو القبول العالي حيث كانت اقل قيمة للمتوسط الحسابي هي 5152،2، حيث تبين بان البرمجيات المستخدمة تسمح بتقليل تكرار البيانات وهو ما يعرف ب: "مواءمة البيانات matching"، كما توفر بيانات موثوقة عن الزبائن وتعطي لهم نظرة شاملة عن الوكالة وهو ما يعرف بـ CRM ويساهم في ادارة العلاقة مع الزبون بشكل جيد، وتسمح البرمجيات المستخدمة ايضا بتسهيل العمل الجماعي عن بعد.

كما تبين من اجابات المبحوثين ان الوكالة تتوفر على:

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة

- برمجيات نظم اعداد التقارير الادارية "SIG" والتي تسمح بتوفير مختلف انواع التقارير SIG ، الا ان مهندس الاعلام الالي في المجمع الجهوي للاستغلال B.A.D.R - بسكرة يؤكد انها لا تسمح باعطاء تقارير متخصصة حسب الطلب، اي انها ليست متطورة الى حد كبير.
 - برمجيات نظم دعم القرار "SAD" والتي كانت حديثة ومتطورة لما تسمح به من تحليل مشكلات محددة بشكل جيد ومن زوايا متعددة وباستخدام نماذج رياضية.
 - برمجيات تسمح بمعالجة تحليلية للبيانات على الخط en ligne، وفي الوقت الحقيقي en temps réel، وتعرف ببرمجيات OLAP.
- كما نلاحظ من جميع إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد اجمالا كانت نحو القبول العالي، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (2،8434)، بانحراف معياري (057003،)، وهذا ما يبين المستوى العالي لحدثة البرمجيات بناء على اراء وتصورات أفراد عينة البحث.
- وفي هذا الاطار اوضح مهندس الاعلام الالي في المجمع الجهوي للاستغلال B.A.D.R - بسكرة بان مستوى حداثة وتطور البرمجيات اقل من مستوى حداثة وتطور اجهزة الحاسوب المستخدمة في الوكالات محل الدراسة، واكد بان هناك وعي بهذه المشكلة وجاري العمل على خلق التوافق بينهما.

الفرع الرابع: تحليل الفقرات المتعلقة بمستوى حداثة الشبكات.

لمعرفة مستوى مدى ادراك وتصورات أفراد عينة البحث لمستوى حداثة الشبكات، نقوم بطرح التساؤل الفرعي الرابع:

- ما هو مستوى حداثة الشبكات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال B.A.D.R بسكرة ؟
- للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين هذا كما هو موضح في الجدول الموالي.

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع
الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات المبحوثين عن عبارات وفقرات أحداث الشبكات

رقم الفقرة	بعد حداثة الشبكات وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
24	تسمح الشبكات المستخدمة في الوكالة بالحصول على خدمة الشبكة بدون انقطاع	3939,2	82687,2	منخفض
25	تسمح الشبكات المستخدمة في الوكالة بالقاء نظرة عامة على النظام والملفات الداخلية	6364,2	60302,2	عالي
26	تسمح الشبكات المستخدمة في الوكالة بربط موظفي الوكالة ببعضهم	8485,2	75503,2	عالي
27	تسمح الشبكات المستخدمة في الوكالة بالتشارك في البيانات على بعد مئات او آلاف الكيلومترات	6667,2	77728,2	عالي
28	تسمح الشبكات المستخدمة في الوكالة بتنفيذ حجم كبير من الاتصالات	8788,2	64988,2	عالي
29	تسمح الشبكات اللاسلكية المستخدمة في الوكالة بالسرعة في ارسال واستقبال المعلومات والاتصالات	7576,2	70844,2	عالي
30	تسمح الشبكات المستخدمة بربط الوكالة بالوكالات البنكية الاخرى	8788,2	81997,2	عالي
31	تسمح الشبكات المستخدمة بالدخول المشروط والمحدد الى شبكة الانترنت من طرف المنظمات والاطراف الخارجية	8182,2	58387,2	عالي
	حداثة الشبكات	7348,2	47058,2	عالي

نلاحظ أن كل من العبارات الخاصة ب: " تنفيذ حجم كبير من الاتصالات من خلال الشبكات " و " ربط الوكالة بالوكالات البنكية الاخرى من خلال الشبكات " جاءت بالمراتب الأولى حسب اراء أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذين العبارتين (2.8788) بانحراف معياري (0.64988)، (0.81997) على الترتيب ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا يشير إلى نسبة قبول عالية، الا ان هناك تشتت كبير في اراء أفراد عينة البحث حول قيام الشبكة بربط الوكالة بالوكالات البنكية الاخرى.

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

كما نلاحظ ان اراء أفراد عينة البحث حول باقي عبارات هذا البعد كانت نحو القبول عالي، ماعدا العبارة المتعلقة ب: "الحصول على خدمة الشبكة بدون انقطاع" فكانت نسبة القبول حولها منخفضة إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.3939) بانحراف معياري (0.82687) وهذا يبين الانقطاع المتكرر لخدمة الشبكة، الا ان هناك تشتت كبير في اراء أفراد عينة البحث حولها حسب ما تبينه قيمة الانحراف المعياري.

اما إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد اجمالا كانت نحو القبول العالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (7348,2) وبانحراف معياري(0.4705)، وهذا ما يبين المستوى العالي لحدثة الشبكات بناء على تصورات أفراد عينة البحث.

الفرع الخامس: تحليل الفقرات المتعلقة بمستوى حدثة وسائل الامن والرقابة على نظم المعلومات.

لمعرفة مستوى مدى ادراك وتصورات اطارات و مسؤولي المؤسسة لمستوى حدثة وسائل الامن والرقابة على نظم المعلومات، نقوم بطرح التساؤل الفرعي الخامس:

• ما هو مستوى حدثة وسائل الامن والرقابة على نظم المعلومات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال B.A.D.R بسكرة ؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين هذا كما هو موضح في الجدول الموالي.

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات لإجابات المبحوثين عن عبارات وفقرات حدثة وسائل الامن والرقابة على نظم المعلومات.

رقم الفقرة	بعد حدثة وسائل الامن والرقابة على نظم المعلومات وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
32	يستطيع نظام المعلومات المستخدم الكشف عن الاخطاء والاشارة عنها من خلال رسائل قصيرة	9697,2	76994,0	عالي

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع
الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

عالي	97215،	0909،3	يمكن التعديل في البيانات والبرامج من طرف الافراد المسموح لهم فقط	33
منخفض	93643،	1515،2	غالبا ما يكون نظام المعلومات المستخدم عرضة لجرائم القرصنة	34
منخفض	90558،	2424،2	غالبا ما يكون نظام المعلومات المستخدم عرضة للفيروسات	35
منخفض	78093،	1515،2	غالبا ما يكون نظام المعلومات المستخدم عرضة للتجسس	36
عالي	71741،	0000،3	نظام المعلومات المستخدم يولد معلومات مؤمنة	38
عالي	43756،	6010،2	حداثة وسائل الامن والرقابة على نظم المعلومات	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

نلاحظ أن كل من مجال " لا يمكن التغيير في البيانات الا من قبل الافراد المخولين بذلك فقط" و " نظام المعلومات الحالي يقدم معلومات مؤمن عليها" جاء بالمراتب الأولى حسب اراء أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذالبعدين (0909،3)، (0000،3) بانحراف معياري (097215،) و (071741،) وهذا ما يعكس تشتت كبير في اراء أفراد عينة البحث حول امكانية التغيير في البيانات الا من قبل الافراد المخولين بذلك فقط.

كما نلاحظ من جميع إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بـ "تعرض نظام المعلومات لجرائم القرصنة، والفيروسات، والتجسس المعلوماتي" كانت نحو القبول المنخفض حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (2.1515) و(2.2424) وهذا يبين ان نظام المعلومات قليلا ما يتعرض الى هذه المشاكل، الا ان هناك تشتت كبير في اراء أفراد عينة البحث حول تعرضه لجرائم القرصنة والفيروسات حيث كانت قيم الانحراف المعياري تفوق (0.9).

اما عن اراء أفراد عينة البحث حول عبارات هذا البعد بشكل اجمالي فقد كانت نحو القبول العام حيث بلغ المتوسط الحسابي (6010،2) وبانحراف معياري (043756،) وهذا ما يبين المستوى العالي لحداثة وسائل الامن والرقابة

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة

على نظم المعلومات بناء على آراء وتصورات آراء أفراد عينة البحث، وبتنشتت منخفض في آرائهم حول ذلك حسبما تبينه القيمة المنخفضة للانحراف المعياري.

الفرع السادس: تحليل الفقرات المتعلقة بمستوى كفاءة المستلزمات البشرية لنظم المعلومات الادارية.

لمعرفة مستوى مدى ادراك وتصورات اطارات و مسؤولي المؤسسة لمستوى كفاءة المستلزمات البشرية لنظم المعلومات الادارية، نقوم بطرح التساؤل الفرعي السادس:

• ما هو مستوى كفاءة المستلزمات البشرية لنظم المعلومات الادارية في وكالات المجمع الجهوي

للاستغلال B.A.D.R بسكرة ؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين هذا كما هو موضح في الجدول رقم (13) الموالي.

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات المبحوثين عن عبارات و فقرات كفاءة المستلزمات البشرية لنظم المعلومات الادارية

رقم الفقرة	بعد كفاءة المستلزمات البشرية لنظم المعلومات الادارية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
39	تواجه صعوبة في استخدام الاجهزة والمعدات التكنولوجية والبرمجيات	7273,2	839370,2	عالي
40	تواجه صعوبة في التأقلم واستخدام التكنولوجية الجديدة في وكالتكم	5152,2	755030,2	عالي

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع
الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة

منخفض	753780،	4545،2	توفر لكم الوكالة التكوين المستمر للتحكم اكثر في الاجهزة والمعدات التكنولوجية والبرمجيات الحالية	41
عالي	816500،	6667،2	غالبا ما ترتكبون اخطاء في كتابة وادخال البيانات في نظام المعلومات	42
عالي	755030،	5152،2	يتوفر في الوكالة العدد الكافي من المختصين في نظم المعلومات لمساعدتكم في حالة وجود مشكل في النظام	43
عالي	753780،	5455،2	يتوفر في الوكالة العدد الكافي من المختصين في نظم المعلومات لتقييم ومراقبة اداء هذه النظم	44
عالي	485970،	5707،2	كفاءة المستلزمات البشرية لنظم المعلومات الادارية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

نلاحظ أن مجال " الصعوبة في استخدام الاجهزة والمعدات التكنولوجية والبرمجيات من طرف الافراد " جاء بالترتيب الأول حسب أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذه العبارة (2.7273) بانحراف معياري (،83937)، ونلاحظ أن مجال " الخطأ في كتابة وادخال البيانات من طرف الافراد " جاء بالترتيب الثاني حسب أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذه العبارة (2.66667) بانحراف معياري (،81650)، اما مجال " يتوفر في الوكالة العدد الكافي من المختصين في نظم المعلومات لتقييم ومراقبة اداء هذه النظم" جاء بالترتيب الثالث حسب أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (2.5455) بانحراف معياري (0.7537) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا يشير إلى نسبة قبول عالية بالنسبة للمتوسطات الثلاثة السابقة، الا ان هناك تشتت في اراء أفراد عينة البحث حول هذه العبارات من متوسط الى عالي كما تبينه قيم الانحراف المعياري والتي انحصرت بين (0.7537، و 0.8393)

كما ان المجال المتعلق بـ: "التكوين المستمر للتحكم اكثر في الاجهزة والمعدات التكنولوجية والبرمجيات الحالية" فكانت إجابات أفراد عينة البحث نحو القبول المنخفض وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا المجال (2.4545) بانحراف معياري (،075378).

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة

كما نلاحظ ان جميع إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد اجمالا كانت نحو القبول العالي من قبل افراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (2،5707) و بانحراف معياري (،048597) وبالتالي فان مستوى كفاءة المستلزمات البشرية لنظم المعلومات الادارية منخفض بناءا على تصورات افراد عينة البحث واتفاقهم على ذلك وهذا ما توضحه قيمة الانحراف المعياري والتي جاءت منخفضة اي ان هناك تشتت ضعيف في اراء افراد عينة البحث حول هذا البعد.

يمكن ان يرجع ذلك الى ان استخدام نظم معلومات مبنية على الحاسب الالي في الوكالات محل الدراسة يتم بناءا على قرار مركزي من المديرية العامة بالعاصمة وليس بما يتناسب مع قدرات مستخدمي هذ النظم، اضافة الى وجود موظفين اثنين من المختصين في نظم المعلومات الادارية فقط على مستوى المجمع الجهوي للبنك ككل، وبالتالي لا يمكنهما تقديم المساعدة الكافية لمستخدم النظم من المسيرين، اضافة الى انه يتم تحديد عدد الافراد المعنيين بالتدريب من المديرية العامة بالعاصمة دون مراعاة الاحتياجات التدريبية كما ونوعا.

و بعد التطرق الى مستوى تطور كل بعد على حدى سنقف على مستوى تطور نظم المعلومات الادارية في الوكالات البنكية محل الدراسة من خلال تحليل مختلف الأبعاد المتعلقة بهذا المحور، و هذا ما يبينه الجدول الموالي.

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن ابعاد تطور نظم المعلومات الادارية.

الفقرات	أبعاد نظم المعلومات الادارية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
10-1	جودة قواعد البيانات	7273،2	76128،	عالي
13-11	حدائة اجهزة الحاسوب وملحقاتها	0404،3	60600،	عالي
14-23	حدائة البرمجيات	8434،2	57003،	عالي
31-24	حدائة الشبكات	7348،2	47058،	عالي

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع
الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

عالي	43756،	6010،2	حداثة وسائل الامن والرقابة على نظم المعلومات	38-32
عالي	485970،	5707،2	كفاءة المستلزمات البشرية لنظم المعلومات	44-39
عالي	29544،	7626،2	تطور نظم المعلومات الادارية على نحو عام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من الجدول نلاحظ أن أبعاد تطور نظم المعلومات الادارية المتبناة في هذه الدراسة من وجهة تصورات و
آراء المبحوثين قد جاء بالترتيب الآتي:

حداثة اجهزة الحاسوب وملحقاتها: جاء بالترتيب الاول حسب أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي
عن هذا البعد (3،0404) بانحراف معياري (،060600)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا يشير إلى نسبة قبول
مرتفعة لهذا البعد بمعنى ان أفراد عينة البحث يرون بان الاجهزة والمعدات التكنولوجية التي يعتمد عليها نظام
المعلومات الادارية متطورة، كما ان هناك تشتت متوسط لاجاباتهم حول هذا البعد وهذا ما توضحه قيمة الانحراف
المعياري.

بعدها جاء بعد حداثة البرمجيات في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2،8434) بانحراف معياري
(،057003) بنسبة قبول عالية وتششتت منخفض في ارائهم اي ان أفراد عينة البحث يرون بان البرمجيات
المستخدمة متطورة، ثم يليه بعد جودة قواعد البيانات في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2،7273) بانحراف
معياري (،076128) بنسبة قبول أيضا عالية اي ان أفراد عينة البحث يرون بان قواعد البيانات المستخدمة
ذات جودة عالية.

كذلك بالنسبة لباقي الأبعاد الأخرى جاءت كلها بنسبة قبول عالية ونسبة تشتت منخفضة في آراء افراد
عينة البحث، والمرتبة على التوالي: في الترتيب الرابع حداثة الشبكات، والترتيب الخامس حداثة وسائل الامن
والرقابة على نظم المعلومات الادارية اي ان آراء افراد عينة البحث يرون بان هذه الأبعاد متطورة بدرجة كبيرة،
اما بالنسبة لبعد كفاءة المستلزمات البشرية لنظم المعلومات الادارية فقد جاء بالترتيب السادس حيث يتفق افراد
عينة البحث بان ليس لديهم الكفاءات اللازمة لاستخدام نظم المعلومات الادارية في الوكالات محل الدراسة.

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة

ومما سبق نجد أن مستوى تطور نظم المعلومات الادارية جاء عاليا حسب تصورات و آراء افراد عينة البحث وهذا بمتوسط حسابي (2,7626) و بانحراف معياري (029544) والذي يشير إلى نسبة قبول عالية وفقا لمقياس الدراسة، والى تشتت منخفض في آراء افراد عينة البحث، الا ان كفاءة المستلزمات البشرية في استخدام نظم المعلومات الادارية كانت منخفضة كما ان الوكالة المحلية لا تولي اهتماما كبيرا لتكوين الموارد البشرية في هذا الاطار.

المطلب الرابع: تحليل اتجاهات المبحوثين نحو مستوى فعالية القرارات

بعدها تم الوقوف على مستوى تطور نظم المعلومات الادارية سننتقل الى معرفة تصورات المبحوثين حول مستوى فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال B.A.D.R بسكرة، وهذا للوصول الى اجابة عن التساؤل الآتي :

- ما هو مستوى فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال B.A.D.R بسكرة ؟
للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين هذا كما هو موضح في الجدول الموالي.

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع
الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات إيجابيات المبحوثين عن عبارات
وفقرات فعالية القرارات.

رقم الفقرة	أبعاد فعالية القرارات وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
45	ان قراراتكم المعتمدة على نظم المعلومات يتم اتخاذها في الوقت المناسب	0000,3	5000,3	عالي
46	تتميز قراراتكم المعتمدة على نظم المعلومات بالسرعة في اتخاذها	0625,3	5644,3	عالي
47	ان قراراتكم المعتمدة على نظم المعلومات يتم تنفيذها بسرعة وبسهولة	1212,3	6963,3	عالي
48	ان قراراتكم المعتمدة على نظم المعلومات يتم تنفيذها في الوقت المناسب	1212,3	6963,3	عالي
49	تتميز قراراتكم المعتمدة على نظم المعلومات بالدقة	0000,3	7071,3	عالي
50	ان قراراتكم المعتمدة على نظم المعلومات سمحت بضمان علاقة جيدة مع العملاء	1515,3	6671,3	عالي
51	ان قراراتكم المعتمدة على نظم المعلومات سمحت بالاستغلال الامثل للموارد البشرية والمادية للوكالة	8485,2	7953,3	عالي
52	ان قراراتكم المعتمدة على نظم المعلومات سمحت بزيادة ارباح الوكالة	0606,3	7044,3	عالي
53	يمكنكم الحصول على رؤية اوضح للمشاكل والفرص عند اتخاذ القرار بالاعتماد على نظم المعلومات	8788,2	7398,3	عالي

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع

الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

عالي	8472،	6970،2	يمكنكم الوصول الى عدد اكبر من الحلول والبدائل في عملية اتخاذ القرار بالاعتماد على نظم المعلومات	54
عالي	6742،	7273،2	يمكنكم بسهولة مراقبة وتقييم عملية تنفيذ القرارات المعتمدة على نظم المعلومات	55
عالي	4040،	9716،2	فعالية القرارات على نحو عام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

نلاحظ أن آراء أفراد عينة البحث جاءت نحو القبول العالي حول تميز قراراتهم المعتمدة على نظم المعلومات الإدارية بالدقة، وقدرتها على ضمان العلاقة الجيدة مع العملاء، وزيادة أرباح وكالتهم البنكية، حيث جاءت قيم المتوسط الحسابي الخاص بهذه العبارات بين (3.000 و 3.1515)، أي أن أفراد عينة البحث يرون بأن قراراتهم المعتمدة على نظم المعلومات الإدارية تسمح بتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الوكالات البنكية، كما أبدى أفراد عينة البحث قبولاً عالياً حول إمكانية حصولهم على رؤية أوضح للمشاكل والفرص، والوصول إلى عدد أكبر من الحلول والبدائل عند اتخاذ القرار بالاعتماد على نظم المعلومات الإدارية حيث بلغت قيم المتوسط الحسابي (2.6970 و 2.8788) على التوالي وبانحراف معياري (0.7398 و 0.8472) على التوالي مما يعكس تشتتاً عالياً لآرائهم حول هذه العبارات، أي أن أفراد عينة البحث يرون بأن قراراتهم المعتمدة على نظم المعلومات الإدارية تتميز بجودة عالية إلى حد كبير.

أما بالنسبة لاتخاذ القرار بالاعتماد على نظم المعلومات الإدارية، فإن آراء أفراد عينة البحث جاءت نحو القبول العام حول السرعة في اتخاذ القرار، القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، إذ بلغ المتوسط الحسابي للعبارتين (3.0625 و 3.0000) وبانحراف معياري (0.5644 و 0.5000) على التوالي مما يعكس تشتتاً منخفضاً آراء أفراد عينة البحث أي اتفاقهم بدرجة عالية حول ذلك.

أما بالنسبة لتنفيذ القرارات بالاعتماد على نظم المعلومات الإدارية، فإن آراء أفراد عينة البحث جاءت نحو القبول العام حول تنفيذها في الوقت المناسب، والسرعة والسهولة في تنفيذها والرقابة عليها، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (2.7273 و 3.1212) وبانحراف معياري تراوح بين (0.6742 و 0.6963) والذي يعكس تشتتاً متوسطاً لآرائهم.

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة

اما بالنسبة لهذا البعد اجمالا فان اراء أفراد عينة البحث جاءت نحو القبول العالي حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.9716)، وبانحراف معياري (0.4040) مما يعكس تشتت منخفض في ارائهم اي انهم على اتفاق كبير بان مستوى فعالية قراراتهم المعتمدة على نظم المعلومات الادارية كان عاليا وفقا لمقياس الدراسة.

الفصل الرابع دراسة تمهيدية لواقع نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات لوكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة

خلاصة

في هذا الفصل تم تقديم المجمع الجهوي للاستغلال B.A.D.R - بسكرة ووكالاته، وتوضيح منهجية الدراسة، والتي تم فيها الاستعانة بالاستبيان، لجمع المعلومات على عينة الدراسة المكونة من المسيرين المسؤولين عن اتخاذ القرار في الوكالات المحلية للمجمع الجهوي للاستغلال بسكرة.

كما تم التأكد من صدق وثبات اداة الدراسة (الاستبيان) للحكم من خلالهما على مدى جودة البيانات وقدرتها على اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.

وبهدف عرض وتحليل سمات وخصائص عينة الدراسة تم استخدام النسب المئوية والتكرارات، حيث تبين بان اغلب المبحوثين لديهم خبرة كبيرة في المجال المصرفي ومؤهلات علمية عالية.

لقد تبين أن اتجاهات آراء أفراد العينة تميل نحو الموافقة على أغلب فقرات محاور الدراسة، باستثناء بعض فقرات المجال المتعلق بكفاءة المستلزمات البشرية "والتي كانت آراء أفراد العينة تشير الى انخفاض كفاءتهم في استخدام الاجهزة والمعدات التكنولوجية والبرمجيات الحالية وصعوبة التأقلم مع الاجهزة والمعدات التكنولوجية والبرمجيات الجديدة، اضافة الى عدم حصولهم على تكوين مستمر للتحكم أكثر في الاجهزة والمعدات التكنولوجية والبرمجيات الحالية، وبالتالي نخلص الى انهم يرون بان:

- تتميز قواعد البيانات بجودة عالية.

- تتميز كل من اجهزة الحاسوب وملحقاتها، البرمجيات، الشبكات، وسائل الامن والرقابة على نظم المعلومات الادارية المستخدمة في الوكالات بالحدثة والتطور الى حد كبير.

- تتميز نظم المعلومات الادارية المستخدمة في الوكالات بالتطور الى حد كبير.

- تتميز قراراتهم المعتمدة على نظم المعلومات الادارية بجودة عالية الى حد كبير وبالسعة في اتخاذها، وبالسعة والسهولة في تنفيذها، اي انها تتميز اجمالاً بفعالية عالية.

**الفصل الخامس: نظم المعلومات
الإدارية وفعالية القرارات في
وحدات المجمع الجمهوري
للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية
الريفية - BADR بسكرة:
طبيعة العلاقة والأثر**

الفصل الخامس نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة: طبيعة العلاقة والأثر

تمهيد

يلقي هذا الفصل الضوء على أثر نظم المعلومات الإدارية بأبعادها في تفسير فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال *BADR* - بسكرة وذلك من خلال اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، كما سيتم في هذا الفصل تفسير نتائج الدراسة لذلك تم تقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية:

- المبحث الاول: أثر نظم المعلومات الإدارية بأبعادها في تفسير فعالية القرارات في الوكالات محل الدراسة
- المبحث الثاني: تحليل الفروق في اجابات المبحوثين حول مستوى تطور نظم المعلومات ومستوى فعالية القرارات تعزى الى المتغيرات التالية، (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، التخصص) وتفسير نتائج الدراسة.

الفصل الخامس نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي
الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة: طبيعة العلاقة والأثر

المبحث الاول: أثر نظم المعلومات الادارية بأبعادها في تفسير فعالية القرارات في الوكالات محل
الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث توضيح علاقة وأثر نظم المعلومات الادارية بأبعادها في تفسير فعالية القرارات في الوكالات محل الدراسة حتى يتسنى لنا الاجابة على فرضيات البحث الرئيسية منها والفرعية.

المطلب الاول: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة

قبل دراسة الاثر المباشر لنظم المعلومات الادارية بأبعادها في تفسير فعالية القرارات، سيتم في هذا المطلب دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث يعرض الجدول الموالي علاقة كل من نظم المعلومات الادارية ومختلف ابعادها بفعالية القرارات.

جدول رقم (16) معامل الارتباط بيرسون بين نظم المعلومات الادارية ومختلف ابعادها بفعالية القرارات.

فعالية القرارات		متغيرات الدراسة
مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	
0.000	**0.813	تطور نظم المعلومات الادارية
0.024	*0.391	جودة قواعد البيانات
0.281	0.193	حداثة اجهزة الحاسوب وملحقاته
0.000	**0.609	حداثة البرمجيات
0.047	*0.348	حداثة الشبكات المعلوماتية
0.020	*0.403	حداثة وسائل الامن والرقابة على نظم المعلومات الادارية
0.700	0.070	كفاءة المستلزمات البشرية

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05، ** الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.001

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

يتبين من الجدول اعلاه ان هناك خمسة علاقات ارتباط طردية ذات دلالة معنوية والمتمثلة في:

الفصل الخامس نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة: طبيعة العلاقة والأثر

1. تطور نظم المعلومات الادارية وفعالية القرارات:

بلغت قيمة معامل الارتباط (0.813) عند مستوى دلالة (0.000) وهو اقل من (0.001) مما يشير الى وجود ارتباط موجب وقوي ودال معنويا بين مستوى تطور نظم المعلومات الادارية وفعالية القرارات، اي ان فعالية القرارات ناتجة عن مستوى تطور نظم المعلومات الادارية المستخدمة في الوكالات محل الدراسة والذي تبين انه عالي بشكل عام حسب اراء المبحوثين.

2. جودة قواعد البيانات وفعالية القرارات:

بلغت قيمة معامل الارتباط (0.391) عند مستوى دلالة (0.024) وهو اقل من (0.05) مما يشير الى وجود ارتباط موجب ودال معنويا لكنه ضعيف بين جودة قواعد البيانات وفعالية القرارات، اي ان فعالية القرارات لها علاقة ضعيفة بجودة قواعد البيانات في الوكالات محل الدراسة، ويمكن ان يرجع ذلك الى التشتت العالي في اجابات المبحوثين حول احتواء قاعدة البيانات على بيانات حديثة وكاملة، وقدرتها على الكشف عن البيانات الخاطئة بشكل مستمر.

3. حداثة البرمجيات وفعالية القرارات:

بلغت قيمة معامل الارتباط (0.609) عند مستوى دلالة (0.000) وهو اقل من (0.001) مما يشير الى وجود ارتباط موجب وقوي ودال معنويا بين حداثة البرمجيات وفعالية القرارات، اي ان فعالية القرارات ناتجة عن حداثة البرمجيات في الوكالات محل الدراسة والتي تبين سابقا بانها تدعم عملية اتخاذ القرار خاصة من حيث انواع التقارير المقدمة للمسيرين والقدرة على تحليل المشكلات والتعبير عنها بشكل رياضي وبالتالي بدقة اكثر.

4. حداثة الشبكات المعلوماتية وفعالية القرارات:

بلغت قيمة معامل الارتباط (0.348) عند مستوى دلالة (0.047) وهو اقل من (0.05) مما يشير الى وجود ارتباط موجب ودال معنويا لكنه ضعيف بين حداثة الشبكات المعلوماتية وفعالية القرارات، اي ان فعالية القرارات لها علاقة ضعيفة بحداثة الشبكات المعلوماتية في الوكالات محل الدراسة، حيث تبين سابقا ان هناك تشتت كبير في اراء أفراد عينة البحث حول قيام الشبكة بربط الوكالة بالوكالات البنكية الاخرى، اضافة الى الانقطاع المستمر في خدمة الشبكة.

الفصل الخامس نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة: طبيعة العلاقة والأثر

5- حادثة وسائل الامن والرقابة على نظم المعلومات الادارية وفعالية القرارات:

بلغت قيمة معامل الارتباط (0.403) عند مستوى دلالة (0.020) وهو اقل من (0.05) مما يشير الى وجود ارتباط موجب ودال معنويا لكنه متوسط بين حادثة وسائل الامن والرقابة على نظم المعلومات الادارية وفعالية القرارات، اي ان فعالية القرارات لها علاقة متوسطة بحدثة وسائل الامن والرقابة على نظم المعلومات الادارية في الوكالات محل الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

قبل البدء في اختبار الفرضيات يجدر بنا اولا التأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات البحث

الفرع الاول: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات البحث : تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، كما هو موضح في الجدول الموالي، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (17): معامل التحديد واختبار صلاحية النموذج

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل
الإنحدار	3,455	6	0,576	464,8	0,000	813 ^a ,	0661 ^c ,	583 ^a ,
الخطأ المتبقي	1,769	26	0,068					
المجموع	224,5	32						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

- F الجدولية: عند مستوى الدلالة 0.05 تساوي 2.69، وعند مستوى الدلالة 0.01 تساوي 4.02.

يوضح الجدول (17) صلاحية نموذج الدراسة والقدرة التفسيرية له، ومن خلال النتائج الواردة، يتضح أن قيمة F المحسوبة (464,8) جاءت مرتفعة، وبما أن مستوى الدلالة (0.000) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، فان خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت وأن نموذج الإنحدار معنوي، نستدل على صلاحية النموذج الامر الذي يمكننا الى الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة.

الفصل الخامس نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة: طبيعة العلاقة والأثر

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى:

تنص الفرضية الرئيسية الصفرية H_0 على مايلي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين نظم المعلومات الادارية على زيادة فعالية القرارات عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R.) بسكرة.

من الجدول رقم (17) الموضح اعلاه يتبين أن (نظم المعلومات الادارية) تفسر ما مقداره (66.1%) من التباين الحاصل (الانحرافات الكلية) في المتغير التابع الكلي (فعالية القرارات) في الوكالات محل الدراسة و باقي النسبة (33.9%) ترجع الى عوامل عشوائية لم تدخل في هذه الدراسة، وهي ترتبط بالأساس الى صعوبة تحديد العوامل المؤثرة بدقة في فعالية القرارات وتعددتها (درجة التأثير في الحقيقة ترتبط بتعدد المتغيرات التي تحكم الظاهرة، و درجة التعقيد بينها و تداخلها)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (81.3%)، وبما أن مستوى الدلالة (0.000) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) مما يؤكد ويثبت أن هناك دورا وأثر لنظم المعلومات الادارية في فعالية القرارات في الوكالات محل الدراسة وبالتالي:
نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين نظم المعلومات الادارية على زيادة فعالية القرارات عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R.) بسكرة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة باثر تحسين نظم المعلومات الادارية على زيادة فعالية القرارات

سيتم فيمايلي اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة باثر تحسين نظم المعلومات الادارية بأبعادها المختلفة على زيادة فعالية القرارات، حيث يبين الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير الأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل " نظم المعلومات الادارية" (قواعد البيانات، اجهزة الحاسوب ولواحقها، البرمجيات، الشبكات المعلوماتية، وسائل الامن والرقابة على نظم المعلومات الادارية، كفاءة المستلزمات البشرية لنظم المعلومات الادارية)، وطبيعة العلاقة بينها وبين المتغير التابع "فعالية القرارات" في الوكالات محل الدراسة.

الفصل الخامس نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي
الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة: طبيعة العلاقة والأثر

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير لأبعاد المتغير المستقل نظم

المعلومات الإدارية في فعالية القرارات

أستوى الدلالة	المحسوبة T قيمة	المعاملات Beta النمطية	المعاملات غير النمطية		المتغيرات المستقلة
			الانحراف المعياري	B	
0.524	-0.647		0.595	-,384	ثابت CONSTANT
0.211	1.283	0.166	0.124	,159	جودة قواعد البيانات
0.421	0.817	0.099	0.081	,066	حادثة اجهزة الحاسوب وملحقاتها
0.001***	3.655	0.489	0.095	,347	حادثة البرمجيات
0.038*	2.186	0.267	0.105	,229	حادثة الشبكات المعلوماتية
0.001***	3.952	0.457	0.099	,390	حادثة وسائل الامن والرقابة على نظم المعلومات الادارية
0.749	0.324	0.038	0.098	,032	كفاءة المستلزمات البشرية لنظم المعلومات الادارية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.001$)

يقدم الجدول أعلاه درجة التأثير **Beta** (β) (Unstandardized Coefficients) لكل متغير من المتغيرات المستقلة في فعالية القرارات حيث كانت المعاملات التي لها معنوية من خلال الاعتماد على مستوى الدلالة (t) التي كانت قيمها أقل من اوتساوي (0.001) و اقل من (0.05) تتمثل في الأبعاد الثلاثة الاتية:

- حادثة البرمجيات: والذي بلغت درجة تأثيره على فعالية القرارات 48.9%، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحديث البرمجيات على زيادة فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R) بسكرة.

- حادثة وسائل الامن والرقابة على نظم المعلومات الادارية: والذي بلغت درجة تأثيره على فعالية القرارات 45.7%، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية

الفصل الخامس نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة: طبيعة العلاقة والأثر

لتحديث وسائل الامن والرقابة على نظم المعلومات الادارية على زيادة فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R بسكرة.

- حادثة الشبكات المعلوماتية والذي بلغت درجة تأثيره على فعالية القرارات 26.7 % الا ان تاثير حادثة الشبكات يؤثر على فعالية القرارات بدرجة اقل من حادثة البرمجيات، وحادثة وسائل الامن والرقابة على نظم المعلومات الادارية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحديث الشبكات المعلوماتية على زيادة فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R) بسكرة، ويمكن ان يرجع ذلك الى ان البرمجيات المستخدمة تدعم قرارات الباحثين من خلال طريقة معالجتها للبيانات ومخرجاتها من المعلومات بما يلبي احتياجاتهم وبالسعة الكافية، كذلك وسائل الامن على نظم المعلومات تحقق لهم الامن والسرية، بينما الانقطاع المستمر في خدمة الشبكات يمكن ان يكون السبب في انخفاض اثرها على فعالية القرارات حسب اراء الباحثين.

- بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الآتية: (جودة قواعد البيانات، حادثة اجهزة الحاسوب وملحقاتها، كفاءة المستلزمات البشرية لنظم المعلومات الادارية) عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ على مستوى "فعالية القرارات" حيث كانت قيم مستوى الدلالة (t) اكبر من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من جودة قواعد البيانات، حادثة اجهزة الحاسوب وملحقاتها، كفاءة المستلزمات البشرية لنظم المعلومات الادارية على زيادة فعالية القرارات عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R.) بسكرة.

ويمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى وفرضياتها الفرعية فيمايلي:

- بالنسبة للفرضية الرئيسية الاولى: تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين نظم المعلومات الادارية على زيادة فعالية القرارات عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R.) بسكرة.

- بالنسبة للفرضيات الفرعية:

• تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) :

الفصل الخامس نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة: طبيعة العلاقة والأثر

- لتحديث البرمجيات على زيادة فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R) بسكرة.
- لتحديث وسائل الامن والرقابة على نظم المعلومات على زيادة فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R بسكرة.
- لتحديث الشبكات المعلوماتية على زيادة فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R) بسكرة.
- تم رفض الفرضية البديلة، وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05):
- لجودة قواعد البيانات على زيادة فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R) بسكرة.
- لتحديث اجهزة الحاسوب وملحقاتها (Hardware) على زيادة فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R) بسكرة.
- لكفاءة المستلزمات البشرية لنظم المعلومات على زيادة فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R بسكرة.

الفصل الخامس نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة: طبيعة العلاقة والأثر

**المبحث الثاني: تحليل الفروق في اجابات المبحوثين حول مستوى تطور نظم المعلومات الادارية
ومستوى فعالية القرارات تعزى الى المتغيرات الشخصية والوظيفية**

وسيتم اختبار الفرضيات الرئيسية الثانية والثالثة من خلال تحليل الفروقات في اجابات المبحوثين حول مستوى تطور نظم المعلومات الادارية ومستوى فعالية القرارات والتي تعزى الى المتغيرات الشخصية في الوكالات محل الدراسة وذلك من خلال المطالب التالية:

**المطلب الاول: تحليل الفروق في اجابات المبحوثين حول مستوى تطور نظم المعلومات الادارية تعزى الى
المتغيرات الشخصية والوظيفية**

سنقوم بمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تطور نظم المعلومات الادارية بالوكالات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة، الشهادة العلمية، التخصص) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وذلك من خلال الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية (H_0):

لا توجد فروق في اراء افراد العينة حول مستوى تطور نظم المعلومات الادارية في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R بسكرة تعزى إلى العوامل الآتية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

وفيمايلي نتائج اختبار فرضياتها الفرعية:

الفرع الاول: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تطور نظم المعلومات الادارية بالوكالات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent- samples T-Test)

وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الفصل الخامس نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي
الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة: طبيعة العلاقة والأثر

الجدول (19): إختبار التجانس في تحليل الفروق في مستوى تطور نظم المعلومات الإدارية بين

الوكالات المحلية للمجمع الجهوي للاستغلال B.A.D.R بسكرة

إختبار t -Test بالنسبة لوجود فروق معنوية في المتوسطات						إختبار $Levens$ لتجانس التباين			
مجالات الثقة في حدود 95%		فرق الانحراف المعياري	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة		F
الحد الأدنى	الحد الأعلى								
-،63681	،30586	،23079	-،16548	،479	30	-،717	،222	1،557	جودة قواعد البيانات
-،57364	،24269	،16310	-،16548	،353	5،495	-1،015			
-،42707	،89731	،32424	،23512	،474	30	،725	،457	،569	حدثة اجهزة الحاسوب وملحقاتها
-،90705	1،37729	،39096	،23512	،584	3،549	،601			
-،89418	،35450	،30571	-،26984	،384	30	-،883	،472	،529	حدثة البرمجيات
-،86516	،32548	،23167	-،26984	،297	5،006	-1،165			
-،52017	،52910	،25689	،00446	،986	30	،017	،328	،989	حدثة الشبكات المعلوماتية
-،37472	،38365	،15970	،00446	،978	6،861	،028			
-،66171	،38790	،25697	-،13690	،598	30	-،533	،654	،205	حدثة وسائل الامن والرقابة على نظم المعلومات
-،85363	،57982	،25603	-،13690	،622	3،919	-،535			
-،61758	،46281	،26451	-،07738	،772	30	-،293	،676	،178	كفاءة المستلزمات البشرية
-،96290	،80814	،30567	-،07738	،814	3،615	-،253			
-،48094	،17543	،16070	-،15276	،349	30	-،951	،553	،360	نظم المعلومات الادارية
-،53010	،22459	،14004	-،15276	،332	4،332	-1،091			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (19) ومن خلال الاعتماد على مستوى الدلالة (t) التي كانت قيمها اكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

الفصل الخامس نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة: طبيعة العلاقة والأثر

وبالتالي فإن هذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطور نظم المعلومات الإدارية بالوكالات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية (H02): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول تطور نظم المعلومات الإدارية بإبعاده بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (20).

جدول (20): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى تطور نظم المعلومات الإدارية حسب متغير العمر

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
.126	2.078	،281 ،135	3 28 31	،843 3.788 4.631	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	جودة قواعد البيانات
.134	2.017	،696 ،345	3 28 31	2.088 9.662 11.750	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	حدثة أجهزة الحاسوب وملحقاتها
.747	.410	،135 ،331	3 28 31	،406 9.258 9.664	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	حدثة البرمجيات
.105	2.247	،409 ،182	3 28 31	1.227 5.097 6.324	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	حدثة الشبكات المعلوماتية
.560	.700	،166 ،238	3 28 31	،499 6.659 7.159	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	حدثة وسائل الامن والرقابة على نظم المعلومات
.622	.597	،148 ،247	3 28 31	،443 6.924 7.367	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	كفاءة المستلزمات البشرية
.869	.238	،020 ،085	3 28 31	،061 2.382 2.443	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	نظم المعلومات الإدارية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17

الفصل الخامس نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة: طبيعة العلاقة والأثر

من خلال نتائج الجدول رقم (20) يتبين أن قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت كلها أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة وهذا يشير إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول تطور نظم المعلومات الادارية بابعاده بالوكالات محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة (H03): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول تطور نظم المعلومات الادارية بابعاده بالوكالات محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي.

الفصل الخامس نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي
الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة: طبيعة العلاقة والأثر

جدول (21): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين حول

تطور نظم المعلومات الإدارية حسب متغير المؤهل العلمي.

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
،873	،233	،045 ،192	3 29 32	،134 5،562 5،696	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	جودة قواعد البيانات
،979	،063	،025 ،403	3 29 32	،076 11،676 11،752	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	حداثة أجهزة الحاسوب وملحقاتها
،603	،627	،211 ،337	3 29 32	،633 9،764 10،398	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	حداثة البرمجيات
،004	5،522	،859 ،156	3 29 32	2،576 4،510 7،086	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	حداثة الشبكات المعلوماتية
،637	،574	،134 ،233	3 29 32	،401 6،762 7،163	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	حداثة وسائل الأمن والرقابة على نظم المعلومات
،677	،512	،127 ،247	3 29 32	،380 7،177 7،557	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	كفاءة المستلزمات البشرية
،768	،381	،035 ،093	3 29 32	،106 2،687 2،793	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	نظم المعلومات الإدارية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

من خلال هذه النتائج، يتبين أن اختبار (F) يُظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اجابات المبحوثين حول مستوى حداثة الشبكات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (522،5) وهي اعلى من (F) الجدولية، ومستوى الدلالة (،0004) وهو اقل من (0.05)، واقل

الفصل الخامس نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة: طبيعة العلاقة والأثر

حتى من (0.01) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة مما يشير إلى وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في اتجاهات المبحوثين حول تطور نظم المعلومات الادارية، وهذا ما سنلخصه في الجدول الموالي:

جدول رقم (22): ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين حول حداثة الشبكات المعلوماتية حسب متغير المؤهل العلمي

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
.004	5.522	.859	3	2.576	بين المجموعات	حداثة الشبكات المعلوماتية
		.156	29	4.510	داخل المجموعات	
			32	7.086	الكلية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

لمعرفة مصدر التباين في اتجاهات المبحوثين حول تطور نظم المعلومات الادارية وأبعاده بين المؤهلات العلمية المختلفة، إستخدمنا إختبار أقل فرق معنوي LSD، وهو موضح في الجداول التالية:
جدول رقم(23) : تحليل الفروق في اتجاهات المبحوثين حول مستوى حداثة الشبكات المعلوماتية

الانحراف المعياري	N	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي
0,15138	6	2,9583	دراسات عليا
0,46128	17	2,5441	ليسانس
0,12500	3	2,3750	بكالوريا
0,39996	7	3,1607	مستوى ثانوي فاقل
0,47058	33	2,7348	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

من خلال الجدول (23) يتبين أن الفروق في اتجاهات المبحوثين حول مستوى حداثة الشبكات المعلوماتية بالوكالات محل الدراسة كانت لصالح "المستوى الثانوي فاقل" في المرتبة الاولى حيث بلغ المتوسط الحسابي(3,1607)، حيث تشكل هذه الفئة ما يزيد عن 20% من المبحوثين، ويمكن ان يرجع ذلك الى وجود فرق في مستوى استعابهم لنظم المعلومات الادارية بشكل عام وللشبكات المعلوماتية بشكل خاص وكيفية التعامل

الفصل الخامس نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة: طبيعة العلاقة والأثر

معها مقارنة مع الفئات الأخرى، خاصة إذا كانت هذه الفئة متمثلة فعلا في الموظفين القدامى الذين لم يتعاملوا مسبقا وبشكل كبير بنظم المعلومات والشبكات المعلوماتية في تادية عملهم.

الفرع الرابع: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الفرعية الرابعة (H04): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في

اتجاهات المبحوثين حول مستوى تطور نظم المعلومات الإدارية بالوكالات محل الدراسة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج فيما يلي:

جدول (24): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تطور نظم المعلومات الإدارية حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
،151	1،934	،334 ،173	3 24 27	1،001 4،140 5،141	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	جودة قواعد البيانات
،087	2،459	،615 ،250	3 24 27	1،846 6،008 7،854	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	حداثة اجهزة الحاسوب وملحقاتها
،115	2،197	،678 ،309	3 24 27	2،033 7،404 9،437	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	حداثة البرمجيات
،446	،920	،172 ،187	3 24	،517 4،496	بين المجموعات داخل المجموعات	حداثة الشبكات المعلوماتية

الفصل الخامس نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي
الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة: طبيعة العلاقة والأثر

			27	5,013	الكلية	
،433	،947	،226	3	،679	بين المجموعات	حداثة وسائل
		،239	24	5,734	داخل المجموعات	الامن والرقابة
			27	6,413	الكلية	على نظم المعلومات
،648	،558	،130	3	،389	بين المجموعات	كفاءة المستلزمات
		،232	24	5,574	داخل المجموعات	البشرية
			27	5,963	الكلية	
،091	2,420	،190	3	،571	بين المجموعات	نظم المعلومات
		،079	24	1,887	داخل المجموعات	الإدارية
			27	2,458	الكلية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17

من خلال نتائج الجدول أعلاه، ومن خلال الاعتماد على مستوى الدلالة التي كانت قيمه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) يتبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول تطور نظم المعلومات الإدارية بأبعاده بالوكالات محل الدراسة تعزى لمجال الوظيفية الحالية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

الفرع الخامس: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H05): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تطور نظم المعلومات الإدارية تعزى لسنوات الخبرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج

موضحة في الجدول لآتي.

الفصل الخامس نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي
الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة: طبيعة العلاقة والأثر

جدول (25): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى تطور نظم المعلومات الإدارية حسب متغير سنوات الخبرة

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
،210	1،611	،218 ،136	3 27 30	،655 3،661 4،316	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	جودة قواعد البيانات
،338	1،175	،416 ،354	3 27 30	1،248 9،554 10،802	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	حداثة اجهزة الحاسوب وملحقاتها
،287	1،323	،387 ،293	3 27 30	1،162 7،908 9،070	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	حداثة البرمجيات
،087	2،426	،331 ،137	3 27 30	،994 3،687 4،680	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	حداثة الشبكات المعلوماتية
،151	1،912	،383 ،200	3 27 30	1،148 5،405 6،554	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	حداثة وسائل الامن والرقابة على نظم المعلومات
،601	،632	،154 ،244	3 27 30	،463 6،584 7،047	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	كفاءة المستلزمات البشرية
،348	1،146	،083 ،072	3 27 30	،249 1،955 2،204	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	نظم المعلومات الادارية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، ومن خلال الاعتماد على مستوى الدلالة التي كانت قيمه اكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) يتبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في

الفصل الخامس نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي

الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة: طبيعة العلاقة والأثر

اتجاهات المبحوثين حول تطور نظم المعلومات الإدارية بإبعاده بالوكالات محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

الفرع السادس: نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة (H06): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تطور نظم المعلومات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير التخصص ".
 باختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي.

جدول (26): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى تطور نظم المعلومات الإدارية حسب متغير التخصص.

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
،755	،399	،085 ،212	3 25 28	،254 5،300 5،553	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	جودة قواعد البيانات
،666	،530	،233 ،441	3 25 28	،700 11،014 11،714	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	حداثة أجهزة الحاسوب وملحقاتها
،452	،907	،279 ،307	3 25 28	،836 7،677 8،512	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	حداثة البرمجيات
،820	،307	،082 ،267	3 25 28	،246 6،681 6،927	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	حداثة الشبكات المعلوماتية
،452	،906	،217 ،239	3 25 28	،650 5،977 6،626	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	حداثة وسائل الأمن والرقابة على نظم المعلومات
،587	،655	،165 ،252	3 25 28	،496 6،310 6،807	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	كفاءة المستلزمات البشرية
،558	،706	،065	3	،194	بين المجموعات	

الفصل الخامس نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي
الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة: طبيعة العلاقة والأثر

		092	25	20296	داخل المجموعات	نظم المعلومات الإدارية
			28	20490	الكلية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، ومن خلال الاعتماد على مستوى الدلالة التي كانت قيمه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول تطور نظم المعلومات الإدارية بإبعاده بالوكالات محل الدراسة تعزى لمتغير التخصص وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقبل البديلة.

المطلب الثاني: تحليل الفروق في اجابات المبحوثين حول مستوى فعالية القرارات تعزى الى المتغيرات الشخصية والوظيفية

سنقوم بمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى فعالية القرارات بالوكالات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة، الشهادة العلمية، التخصص) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وذلك من خلال الفرضية الصفرية الرئيسية الثالثة (H0):

" لا توجد فروق في آراء افراد العينة حول مستوى فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R بسكرة تعزى إلى العوامل الآتية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

وفيمايلي نتائج اختبار فرضياتها الفرعية:

الفرع الاول: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى (H01): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى فعالية القرارات تعزى لمتغير الجنس".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent- samples T-

(Test

الفصل الخامس نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة: طبيعة العلاقة والأثر

جدول رقم (27) إختبار التجانس في تحليل الفروق في مستوى فعالية القرارات بين الوكالات المحلية للمجمع الجهوي للاستغلال (B.A.D.R) بسكرة

إختبار t -Test بالنسبة لوجود فروق معنوية في المتوسطات						إختبار Levens لتجانس التباين		فعالية القرارات	
مجالات الثقة في حدود 95%		فرق	فرق	مستوى	درجة	t	مستوى		F
الحد الأدنى	الحد الأعلى	الانحراف المعياري	المتوسطات	الدلالة	الحرية		الدلالة		
-،56174	،34161	،22116	-،11006	،622	30	-،498	،641	،222	
-،81313	،59300	،24490	-،11006	،678	3،690	-،449			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (27) نجد أن قيمة t (-0.498) ومستوى الدلالة المحسوب (0.622) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية وبالتالي هذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى فعالية القرارات تعزى لمتغير الجنس ويمكن ان يرجع ذلك الى ان أغلبية المبحوثين ذكور بنسبة 84.8% من عينة البحث.

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية (H02): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى فعالية القرارات تعزى لمتغير العمر".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

الفصل الخامس نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي
الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة: طبيعة العلاقة والأثر

جدول (28): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى فعالية القرارات حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.074	3	0.025	0.149	0.930
داخل المجموعات	4.646	28	0.166		
المجموع	4.720	31			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17

نلاحظ من الجدول ان قيمة (F) المحسوبة (0.149) وهي اقل من (F) الجدولية، ومستوى الدلالة المحسوب (0.930) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اجابات المبحوثين حول مستوى فعالية القرارات تعزى لمتغير العمر وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة (H03): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى فعالية القرارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة

كآلاتي:

الفصل الخامس نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي
الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة: طبيعة العلاقة والأثر

جدول (29): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى فعالية القرارات حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,074	3	0,025	0,140	0,935
داخل المجموعات	5,149	29	0,178		
المجموع	5,224	32			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

نلاحظ من الجدول ان قيمة (F) المحسوبة (0.140) وهي اقل من (F) الجدولية، ومستوى الدلالة (0.935) وهو اكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد مما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى فعالية القرارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

الفرع الرابع: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الفرعية الرابعة (H04): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى فعالية القرارات تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج

موضحة في الجدول الموالي.

الفصل الخامس نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي
الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة: طبيعة العلاقة والأثر

جدول (30): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى فعالية القرارات حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.829	3	0.610	5.184	0.007
داخل المجموعات	2.823	24	0.118		
المجموع	4.653	27			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17

يبين اختبار (F) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إجابات المبحوثين حول مستوى فعالية القرارات تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.184) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية ومستوى الدلالة (0.007) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

لمعرفة مصدر التباين في مستوى فعالية القرارات بين الوظائف المختلفة، استخدمنا اختبار أقل فرق معنوي

LSD، وهو موضح في الجدول التالي:

الفصل الخامس نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي
الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R- بسكرة: طبيعة العلاقة والأثر

جدول رقم(31): تحليل الفروق في اتجاهات المبحوثين حول مستوى فعالية القرارات

الانحراف المعياري	N	المتوسط الحسابي	مجال الوظيفية الحالية
0.35209	9	3.0606	مدير الوكالة
0.89995	2	2.2727	نائب مدير
0.29223	7	2.7273	Superviseur مشرف
0.23784	10	3.1636	رئيس مصلحة
0.41511	28	2.9578	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17

من خلال الجدول(31) يتبين أن الفروق في اتجاهات المبحوثين حول مستوى فعالية القرارات بالوكالات محل الدراسة كانت لصالح وظيفة " رئيس مصلحة " chef de service في المرتبة الاولى حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.1636، ويليه مدير الوكالة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.0606، ويمكن ان يرجع ذلك الى الاختلاف في مستوى تطور نظم المعلومات التي تعتمد عليها هذه الفئات في اتخاذ القرار ومدى مساهمتها في فعالية القرارات مقارنة مع الفئات الاخرى مما يؤثر على ارائهم حول مستوى فعالية هذه القرارات.

الفرع الخامس: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

الفرضية الفرعية الخامسة (H05): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى فعالية القرارات تعزى لسنوات الخبرة".

باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق كانت النتائج مبينة من خلال الجدول

الموالي.

الفصل الخامس نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي
الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة: طبيعة العلاقة والأثر

جدول (32): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى فعالية القرارات حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.419	3	0.140	1.570	0.220
داخل المجموعات	2.400	27	0.089		
المجموع	2.819	30			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17

يبين اختبار (F) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اجابات المبحوثين حول مستوى فعالية القرارات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (570،1) وهي اقل من قيمة (F) الجدولية ومستوى الدلالة (0.220) وهو اكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

الفرع السادس: نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

الفرضية الفرعية السادسة (H06): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى فعالية القرارات تعزى لمتغير التخصص".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة

كالآتي :

الفصل الخامس نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي
الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة: طبيعة العلاقة والأثر

جدول (33): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى فعالية القرارات حسب متغير التخصص

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,127	3	0,042	0,209	0,890
داخل المجموعات	5,093	25	0,204		
المجموع	5,220	28			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

يتبين أن اختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى فعالية القرارات تعزى لمتغير التخصص، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.209) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية، ومستوى الدلالة (0.890) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وبناء على هذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

يمكن أن نلخص النتائج المتعلقة باختبارات الفروق في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تطور نظم المعلومات الإدارية و كذا حول فعالية القرارات من خلال الجدول الآتي.

الجدول رقم (34): ملخص لاختبارات الفروق لمتغيري الدراسة.

وجود فروق ذات دلالة معنوية تعزى لـ:	عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية تعزى لـ:
المتعلقة بتطور نظم المعلومات الإدارية	المتعلقة بفعالية القرارات
المؤهل العلمي	مجال الوظيفة الحالية
الجنس، العمر، سنوات الخبرة، التخصص، مجال الوظيفة الحالية	الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

الفصل الخامس نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة: طبيعة العلاقة والأثر

خلاصة

حتى نتمكن من الإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية للدراسة وعلى فرضيات البحث، تم اولا اختبار العلاقة بين نظم المعلومات الادارية ومختلف ابعادها بفعالية القرارات بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون ثم تم اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التي تمت صياغتها في المقدمة باستخدام اختبار (F) فيشر، حيث تبين مايلي:

- هناك ارتباط موجب وقوي ودال معنويا بين مستوى تطور نظم المعلومات الادارية وفعالية القرارات، اما بالنسبة لعلاقة ابعاد المتغير المستقل بفعالية القرارات فقد تبين:

- وجود ارتباط موجب ودال معنويا لكنه ضعيف بين جودة قواعد البيانات وفعالية القرارات.
- وجود ارتباط موجب وقوي ودال معنويا بين حداثة البرمجيات وفعالية القرارات.
- وجود ارتباط موجب ودال معنويا لكنه ضعيف بين حداثة الشبكات المعلوماتية وفعالية القرارات.
- وجود ارتباط موجب ودال معنويا لكنه متوسط بين حداثة وسائل الامن والرقابة على نظم المعلومات الادارية وفعالية القرارات.

- وجود اثر ايجابي وذو دلالة احصائية لتحسين نظم المعلومات الادارية على زيادة فعالية القرارات عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R.) بسكرة.

- كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05):
- لتحديث البرمجيات، لتحديث وسائل الامن والرقابة على نظم المعلومات الادارية، ولتحديث الشبكات المعلوماتية، على زيادة فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R.) بسكرة.

- كما تبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05):
لجودة قواعد البيانات، لتحديث اجهزة الحاسوب وملحقاتها، ولكفاءة المستلزمات البشرية لنظم المعلومات الادارية على زيادة فعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R.) بسكرة.

- كما تبين وجود فروق في اجابات المبحوثين حول مستوى تطور نظم المعلومات الادارية تعزى الى متغير المؤهل العلمي، اما المتغيرات الاخرى (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، التخصص، مجال الوظيفة الحالية) فليس لها تاثير على اجابات المبحوثين حول ذلك.

الفصل الخامس نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في وكالات المجمع الجهوي الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R - بسكرة: طبيعة العلاقة والأثر

- كما تبين وجود فروق في اجابات المبحوثين حول مستوى فعالية القرارات تعزى الى متغير مجال الوظيفة الحالية، اما المتغيرات الاخرى (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، التخصص، المؤهل العلمي) فليس لها تاثير على اجابات المبحوثين حول ذلك.

الخاتمة العامة

أولاً: نتائج البحث

اعتماداً على الإطار النظري ونتائج الاختبارات الإحصائية، فقد خلص البحث إلى العديد من النتائج والتي كان من أهمها:

1. النتائج النظرية:

- ◀ ان للمعلومات اهمية حيوية بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات خاصة اذا ما توافرت بالشكل والمحتوى والوقت المناسبين.
- ◀ ان مختلف المستويات الادارية تتطلب انواع مختلفة من نظم المعلومات الإدارية تلبى احتياجات المديرين والمسؤولين من المعلومات في هذه المستويات الادارية، اضافة الى وجود نظم معلومات إدارية وظيفية تخدم وتدعم كل مجال وظيفي في المنظمة.
- ◀ تهدف نظم المعلومات الإدارية بمختلف انواعها الى تلبية احتياجات المديرين من المعلومات مما يساعد في دعم مختلف الوظائف الادارية خاصة عملية اتخاذ القرارات.
- ◀ ان نظم المعلومات الادارية المصرفية تدعم عملية اتخاذ القرار في المصارف أو البنوك خاصة اذا كانت هذه النظم متطورة ومعتمدة على الحاسب الالى.
- ◀ ان كفاءة وفعالية نظم المعلومات الادارية المصرفية تضمن تحقيق الاهداف التي وجدت وصممت من اجلها هذه النظم، الامر الذي يخدم عملية اتخاذ القرارات في المصرف او البنك نظرا لاعتماد هذه الاخيرة على مخرجات نظم المعلومات الادارية المصرفية من المعلومات.
- ◀ تساهم نظم المعلومات الادارية المصرفية بشكل كبير في جودة وسرعة اتخاذ وتنفيذ القرارات من خلال تزويد متخذي القرارات بالمعلومات بالخصائص التي يتطلبها كل مستوى اداري وكل وظيفة وبالتالي زيادة فعالية قرارات المصرف او البنك.
- ◀ ان تصميم وبناء نظم المعلومات الادارية بطريقة جيدة بالالتزام بمراحل واعتبارات محددة من شأنه ان يؤثر ايجابا على فعالية هذه النظم وبالتالي على فعالية القرارات المعتمدة عليها.
- ◀ ان نجاح نظم المعلومات الادارية في دعم عملية اتخاذ القرارات وزيادة فعاليتها يتطلب تحسين وتطوير مختلف مكوناتها ومواردها بمعنى ضمان جودة قواعد بيانات بشكل مستمر، تحديث البرمجيات واجهزة الحاسوب، والشبكات المعلوماتية، ووسائل الامن على المعلومات وضمان كفاءة الموارد البشرية من مختصين ومستفيدين من هذه النظم بشكل مستمر.

◀ ان تحسين وتطوير مختلف مكونات وموارد نظم المعلومات الادارية بشكل مستمر يسمح بالحصول على معلومات ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب وهذا ما يساعد في اتخاذ قرارات ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب اضافة الى السهولة والسرعة في تنفيذ هذه القرارات وامكانية متابعتها وبالتالي الوصول الى قرارات أكثر فعالية.

2. نتائج الدراسة الميدانية:

- ◀ غالبية المبحوثين كانوا ذكورا، وهذا يبين ان مراكز القرار في الوكالات محل الدراسة يتقلدها الرجال أكثر من النساء.
- ◀ يمتلك المسؤولون عن اتخاذ القرار في الوكالات محل الدراسة مستوى تعليمياً عالياً حيث كانت النسبة الاكبر لحملة شهادة ليسانس وهذا ما يسمح للمسيرين ومتخذي القرارات في الوكالات محل الدراسة بالتعامل مع نظم المعلومات المصرفية المبنية على الحاسب الآلي، والاعتماد عليها في دعم عملية اتخاذ القرارات، الا ان حامي شهادة مستوى ثانوي فاقل فقد كانت نسبتهم 21.2 % وهي نسبة منخفضة نوعا ما، ويمكن ارجاع هذا الى المسؤولين القدامى في البنك خاصة وان اغلب المبحوثين ينتمون للفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) بنسبة تفوق 50 % من عينة الدراسة، واكثر من 60 % من عينة الدراسة لديهم خبرة تقدر ب: 15 سنة فاكثر، ويمكن ان يؤثر على مدى استعابهم في استخدام نظم المعلومات الادارية في عملية اتخاذ القرار.
- ◀ ان اغلبية الافراد كان مجال تخصصهم بين مالية وبنوك ومحاسبة أكثر منه ادارة اعمال وهذا اضافة الى ذلك المستوى العالي من الخبرة، مما يدعم فعالية القرارات ويتوافق مع طبيعة النشاط المصرفي في الوكالات محل الدراسة.
- ◀ أظهرت الدراسة أن مستوى تطور نظم المعلومات الادارية(اجمالا) كان عاليا حسب تصورات وآراء مسيري الوكالة محل الدراسة، وهو يرتبط بذلك بمختلف الابعاد المتبناة في هذا المحور، والتي كانت أيضا ذات مستوى عالي، ما عدا كفاءة المستلزمات البشرية لنظم المعلومات التي كانت منخفضة حسب تصورات و آراء المبحوثين في الوكالة محل الدراسة.
- ◀ تبين ان مستوى جودة قواعد البيانات في الوكالة محل الدراسة كان عاليا بناء على تصورات المسيرين، حيث يمكن الدخول الى البيانات بشكل متكرر وغير محدود، سهولة الوصول الى البيانات في قاعدة البيانات اضافة الى استخدام مستودع للبيانات يخزن فيه البيانات الحالية والماضية من اجل اتخاذ قرارات

محددة (datawarehouse)، اضافة الى احتواء قاعدة البيانات على بيانات حديثة وكاملة الا انها متكررة بشكل كبير، الا ان مهندس الاعلام الالي في المجمع الجهوي للاستغلال B.A.D.R – بسكرة يؤكد عدم استخدام مستودعات البيانات "datawarehouse" في الوكالات محل الدراسة، وربما يرجع هذا الاختلاف مع المبحوثين حول هذه النقطة في فهمهم لمستودعات البيانات على انها مجرد قواعد بيانات.

تبين ان مستوى حادثة اجهزة الحاسوب وملحقاتها كان عاليا بناء على تصورات مسيري ومسؤولي الوكالات حيث تسمح اجهزة الحاسوب بالاجابة السريعة على التساؤلات، والتنفيذ السريع لتعليمات البرامج المختلفة.

تبين ان مستوى حادثة البرمجيات كان عاليا بناء على تصورات مسيري و مسؤولي الوكالات، حيث ان البرمجيات المستخدمة في الوكالة تسمح باعطاء احصائيات ومعلومات عن البيانات مما يعطي رؤية شاملة عن البيانات وهو ما يعرف بـ: (profiling)، كما تتوفر الوكالة على نظم اعداد التقارير الادارية SIG ولكنها لم تكن متطورة الى حد كبير حسبما يؤكد مهندس الاعلام الالي في المجمع الجهوي للاستغلال B.A.D.R – بسكرة، ونظم دعم القرار SAD والتي كانت على درجة عالية من التطور.

تبين عدم استخدام برمجيات التنقيب على البيانات datamining، وبرمجيات تخطيط موارد المؤسسة ERP، حسب ما يؤكد مهندس الاعلام الالي في المجمع الجهوي للاستغلال B.A.D.R – بسكرة.

اوضح مهندس الاعلام الالي في المجمع الجهوي للاستغلال B.A.D.R – بسكرة بان مستوى حادثة وتطور البرمجيات اقل من مستوى حادثة وتطور اجهزة الحاسوب المستخدمة في الوكالات محل الدراسة، واكد بان هناك وعي بهذه المشكلة وجاري العمل على خلق التوافق بينهما.

تبين ان مستوى حادثة الشبكات كان عاليا بناء على تصورات مسيري ومسؤولي الوكالات، حيث تسمح الشبكات المستخدمة في الوكالة بتنفيذ حجم كبير من الاتصالات، وربط الوكالة بالوكالات البنكية الاخرى بعضها ببعض، الا ان خدمة الشبكة تعاني من الانقطاع المتكرر، ويؤكد مهندس الاعلام الالي في المجمع الجهوي للاستغلال B.A.D.R – بسكرة بالاعتماد على الشبكات اللاسلكية في الوكالات، الا ان استخدام شبكة الاكسترنانت يقتصر فقط على ربط الوكالة بالجمارك دون غيرها من الاطراف الخارجية.

تبين ان مستوى حادثة وسائل الامن والرقابة على نظم المعلومات الادارية كان عاليا بناء على مسيري ومسؤولي الوكالات حيث ان امكانية الدخول الى نظام المعلومات الخاص بالوكالة يكون من طرف الافراد المخولين فقط، اضافة الى امكانية الكشف عن الاخطاء واعطاء اشارة بذلك من خلال رسالة

قصيرة تظهر على الشاشة، اضافة الى قلة تعرض نظام المعلومات للجرائم والقرصنة والفيروسات والتجسس المعلوماتي.

بناء على تصورات مسيري ومسؤولي الوكالات فان مستوى كفاءتهم في مجال نظم المعلومات الادارية منخفض مؤكدين بذلك انهم يجدون صعوبة في استخدام الاجهزة والمعدات التكنولوجية والبرمجيات الحالية وصعوبة في التأقلم مع الاجهزة والمعدات التكنولوجية والبرمجيات الجديدة، اضافة الى عدم حصولهم على تكوين مستمر للتحكم أكثر في الاجهزة والمعدات التكنولوجية والبرمجيات الحالية.

تبين أن مستوى فعالية القرارات على نحو عام حسب تصورات وآراء مسيري ومسؤولي الوكالات محل الدراسة كان عاليا، أما فقرات هذ المحور كانت جليا بمستوى قبول عالي، حيث يرى افراد العينة بان:

- قراراتهم المعتمدة على نظم المعلومات الادارية تتميز بالدقة، وقدرتها على ضمان العلاقة الجيدة مع العملاء، وزيادة ارباح وكالتهم البنكية، كما تسمح بتحقيق الاهداف التي تسعى اليها الوكالات البنكية، اضافة الى امكانية حصولهم على رؤية اوضح للمشاكل والفرص، والوصول الى عدد أكبر من الحلول والبدائل عند اتخاذ القرار بالاعتماد على نظم المعلومات الادارية، اي انها قرارات ذات جودة عالية.

- اتخاذ القرار في الوكالات محل الدراسة بالاعتماد على نظم المعلومات الادارية المستخدمة في وكالتهم يسمح باتخاذ القرار بسرعة وفي الوقت المناسب، وتنفيذه بسرعة بسهولة، اضافة الى ضمان السهولة في متابعته ومراقبة تنفيذه.

هناك ارتباط موجب وقوي ودال معنويا بين مستوى تطور نظم المعلومات الادارية وفعالية القرارات، اما بالنسبة لعلاقة ابعاد المتغير المستقل بفعالية القرارات فقد تبين:

- وجود ارتباط موجب ودال معنويا لكنه ضعيف بين جودة قواعد البيانات وفعالية القرارات.
- وجود ارتباط موجب وقوي ودال معنويا بين حداثة البرمجيات وفعالية القرارات.
- وجود ارتباط موجب ودال معنويا لكنه ضعيف بين حداثة الشبكات المعلوماتية وفعالية القرارات.
- وجود ارتباط موجب ودال معنويا لكنه متوسط بين حداثة وسائل الامن والرقابة على نظم المعلومات الادارية وفعالية القرارات.

◀ وجود أثر لنظم المعلومات الادارية في تفسير فعالية القرارات في الوكالات محل الدراسة، حيث أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (81.3%)، كما أن (تطور نظم المعلومات الادارية) يفسر ما مقداره (66.1%) من التباين الحاصل (الانحرافات الكلية) في المتغير التابع الكلي (فعالية القرارات) في الوكالات محل الدراسة وباقي النسبة (33.9%) ترجع الى عوامل عشوائية لم تدخل في هذه الدراسة، وهي ترتبط بالأساس الى صعوبة تحديد العوامل المؤثرة بدقة في فعالية القرار وتعددتها.

◀ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظم المعلومات الادارية على فعالية القرارات حيث تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمتغيرات الآتية وبالترتيب من حيث قوتها التفسيرية في نموذج الدراسة: (حداثة البرمجيات، حداثة وسائل الامن والرقابة على نظم المعلومات، حداثة الشبكات)، على مستوى فعالية، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الآتية: (جودة قواعد البيانات، حداثة أجهزة الحاسوب وملحقاتها، كفاءة المستلزمات البشرية لنظم المعلومات) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) على مستوى "فعالية القرارات".

◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في كل من مستوى تطور نظم المعلومات الادارية ومستوى فعالية القرارات في الوكالات محل الدراسة معا تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، التخصص.

◀ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى حداثة الشبكات في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغير التالي: المؤهل العلمي لصالح المستوى الثانوي فأقل.

◀ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى فعالية القرارات في الوكالات محل الدراسة تعزى لمتغير: مجال الوظيفة الحالية لصالح وظيفة رئيس مصلحة chef de service.

◀ عدم وجود قسم خاص/ دائرة بالوكالات محل الدراسة بنظم المعلومات الادارية يقوم بالاهتمام بفعالية هذه النظم والقيام بصيانتها وتحسينها وتحديثها بما يتوافق مع متطلبات الوكالات محل الدراسة وتحقيق فعاليتها.

ثانيا: المقترحات

فيما يلي مجموعة من المقترحات لتحسين نظم المعلومات الإدارية في الوكالات المحلية للمجمع الجمهوري للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بسكرة:

يهدف تحسين نظم المعلومات الإدارية المصرفية في الوكالات محل الدراسة لزيادة فعالية القرارات وبناء على النتائج الحالية للبحث توصلنا الى المقترحات التالية:

1- تحسين جودة قواعد البيانات في الوكالات محل الدراسة:

- يجب الاعتماد على أدوات تحسين جودة البيانات والمتمثلة في تشخيص البيانات profiling، توحيد البيانات standardisation، موائمة البيانات matching، ومراقبة البيانات monitoring، والتي تسمح بالتخلص بالبيانات الخاطئة المتكررة والحفاظ على جودتها باستمرار بما يخدم عملية اتخاذ القرار بفعالية.
- الاستعانة بنظام إدارة قواعد البيانات في هذه الوكالات وعدم اقتصر استخدامه على قاعدة البيانات الخاصة بوظيفة معينة دون أخرى، لأن زيادة فعالية القرارات تتطلب بيانات ذات جودة عالية في مختلف قواعد البيانات في هذه الوكالات.
- إنشاء ما يعرف بـ"مستودعات البيانات" كقواعد بيانات موجهة خصيصا لدعم القرارات وزيادة فعاليتها بما تضمنه هذه المستودعات من الجودة و السرعة في اتخاذ القرار و خدمة العملاء بشكل أفضل.
- القيام بفحص مهيكلي لكل بيانات الملفات أو عينة من هذه البيانات، أو إجراء صبر آراء للمستخدمين النهائيين لنظام المعلومات حول جودة البيانات، وذلك لتقييم مدى جودة البيانات واتخاذ الإجراءات اللازمة إن تطلب الأمر.

2- تحديث البرمجيات في الوكالات محل الدراسة:

- الاستعانة ببرمجيات خاصة بتنظيف وتشخيص البيانات حيث يتم ذلك على مستوى الوكالات بشكل يدوي من طرف المهندس، مما يؤثر على جودة البيانات المعتمدة في اتخاذ القرارات وبالتالي التأثير على فعالية هذه الأخيرة.
- الاستعانة ببرمجيات نظم المعلومات الوظيفية حتى تتمكن كل وظيفة من الحصول على المعلومات اللازمة وبالخصائص اللازمة وبالتالي القدرة على اتخاذ قرارات أكثر فعالية في كل مجال وظيفي خاصة في مجال وظيفة الائتمان باعتبار أن قرار منح الائتمان هو أهم قرار يتخذ على مستوى الوكالات محل الدراسة، وباقي القرارات المتعلقة بالمجالات الوظيفية الأخرى فتتخذ على مستوى المديرية العامة.
- الاستعانة بنظم تخطيط موارد المؤسسة (ERP) مما يسمح بالربط والتنسيق بين مختلف المعلومات الوظيفية وتبادل المعلومات بشكل آلي بين مختلف الوظائف في المكتب الخلفي.
- الاستعانة بنظم إدارة العلاقات مع الزبائن (CRM) وذلك للحصول على معلومات شاملة، متكاملة، وموثوقة عن الزبائن وفي نفس الوقت منح إمكانية الاتصال السهل للزبائن بالوكالات والحصول على رؤية

شاملة عن هذه الوكالات مما يسمح بإدارة العلاقة مع الزبائن بشكل جيد وزيادة ولائهم للوكالة من خلال استغلال تلك المعلومات في اتخاذ قرارات أكثر فعالية.

- تحديث وتطوير نظام معلومات إعداد التقارير حتى يتمكن من تزويد المسيرين بمختلف أنواع التقارير والتي تعطيهم صورة أوضح عن وضعية معينة وبالتالي زيادة فعالية قراراتهم.

3- تحديث أجهزة الحاسوب وملحقاتها:

لقد أشرنا سابقا بأن أجهزة الحاسوب وملحقاتها تتميز بالحدثة إلا أن هناك بعض العوائق التي يجب التغلب عليها للاستفادة القصوى من هذه الأجهزة، وتتمثل في استخدام أكثر من وحدة مركزية وأكثر من microprocesseur لضمان العمل الجيد لهذه الأجهزة ودون تعطل، إضافة إلى السعي نحو تحديث البرمجيات المستخدمة حتى تتوافق مع مستوى تطور أجهزة الحاسوب وملحقاتها، والسعي نحو معالجة مشكل الانقطاع في الكهرباء أو استخدام مصادر طاقة لتضمن عمل الأجهزة دون توقف مما يسمح بدعم عملية اتخاذ القرار بالاستفادة من المعالجة الجيدة للبيانات والحصول على المعلومات اللازمة وبالخصائص المطلوبة لزيادة فعالية القرارات.

4- تحديث الشبكات المعلوماتية:

تبين أن الشبكات المعلوماتية المعتمدة في الوكالات محل الدراسة تتميز بالحدثة والتنوع، والتغطية الجيدة لمختلف الوكالات محل الدراسة، ولدعم دورها في هذه الوكالات نقترح زيادة ربط الوكالات محل الدراسة بالأطراف الخارجية التي تتعامل معها بشكل كبير مثل بعض العملاء الذين تتعامل معهم بشكل مستمر، بعض المؤسسات والهيئات مثل البنوك الأخرى، مديرية الضرائب، مديرية الشرطة، حتى تتمكن من الحصول على المعلومات حول زبائنها خاصة طالبي القروض.

إضافة إلى ذلك فإن فعالية هذه الشبكات المعلوماتية، تؤثر عليها عوامل خارج عن سيطرة الوكالات محل الدراسة لذلك يجب تطوير قطاعات أخرى ومجالات أخرى كاتصالات الجزائر، ومؤسسة الكهرباء والغاز.. الخ لدعم وتفعيل عمل هذه الشبكات والاستفادة من خدماتها بجودة أعلى تضمن توفير المعلومات وتبادلها بما يخدم عملية اتخاذ القرار وفعاليتها.

5- تحديث وسائل الأمن والرقابة على المعلومات:

رغم استخدام الوكالات للعديد من الأدوات والأساليب لأمن المعلومات واتخاذهم للعديد من الاحتياطات إلا أن هناك بعض الجوانب يجب الاهتمام بها لزيادة فعالية وسائل الأمن والرقابة على المعلومات مثل الاعتماد على البصمة، العين، الصوت للكشف عن هوية المستخدم، اختيار موقع مناسب لأجهزة الحاسوب يحميها من التعرض للسرقة، للتخريب، للحوادث... الخ.

إضافة إلى الاستعانة بموظف خاص أو قسم مسؤول عن أمن المعلومات في هذه الوكالات، نظرا لأهمية المعلومات في القطاع المصرفي دون غيره من القطاعات إضافة إلى أهميتها في عملية اتخاذ القرار واعتبار أن جودة القرار من جودة المعلومات المستخدمة في ذلك.

6- تحسين كفاءة المستلزمات البشرية لنظم المعلومات الإدارية:

ويمكن أن يتحقق ذلك بتوفير المختصين في نظم المعلومات بالعدد الكافي والكفاءات والتخصصات التي من شأنها أن تضمن الاستخدام الأمثل لنظم المعلومات وضمان جودتها لمستخدميها، إضافة إلى تكوين مستخدمي هذه النظم بالطريقة التي تسمح لهم بالتحكم في نظم المعلومات والاستفادة منها في الحصول على المعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب لاستخدامها في ترشيد عملية اتخاذ القرار وزيادة فعاليتها ويجب أن يشمل الأفراد الذين هم فعلا بحاجة إلى تكوين ويتم تحديدهم من طرف مدير الوكالة لأنه أدري بمن هو بحاجة إلى ذلك.

7. اضافة الى المقترحات الخاصة بالجانب الاداري:

- تشكيل وحدة او قسم خاص بادارة نظم المعلومات الادارية على مستوى وكالات البنك من مهامه تقديم الدعم والمساعدة لمستخدمي هذه النظم لضمان الاستخدام الفعال لنظم المعلومات الادارية، والتحديث المستمر لهذه النظم وفق التطورات الحاصلة في هذا المجال لدعم عملية اتخاذ القرار وزيادة فعاليتها.
- اضافة الى ضرورة تكامل الجانب الإداري مع الجانب الفني في نظام المعلومات الإدارية من خلال حرص الإدارة العليا للبنك على تقديم الدعم والتسهيلات اللازمة للعاملين مستخدمي النظام من خلال تشجيعهم باستخدام النظام، وتفهم احتياجاتهم المختلفة وإستطلاع آرائهم حول المشكلات التي تواجههم عند استخدام النظام حتى يتم التغلب عليها، وضرورة إشراكهم في تطوير نظام المعلومات المحوسب وتقديم اقتراحات حول النظام.

- على الوكالات محل الدراسة على الاستفادة من تجارب بنوك اخرى ودول أخرى فيما يتعلق بنظم المعلومات الادارية المصرفية من انواع، برمجيات، شبكات تسمح بزيادة فعالية القرارات.
- تشجيع الأبحاث والدراسات الهادفة إلى تعزيز الجانب التطبيقي لنظم المعلومات الادارية في عملية اتخاذ القرارات مع إيلاء نتائجها وتوصياتها الأهمية التي تستحقها.

ويمكن القول في النهاية، بأن تحسين نظم المعلومات الإدارية في الوكالات محل الدراسة لا يجب أن يمس جانب معين من نظم المعلومات الإدارية بمعزل عن الجوانب الأخرى، وإنما يجب أن يتحقق التوافق والتكامل بين مختلف مكونات نظم المعلومات الإدارية، حيث أن تحسين جودة قواعد البيانات يتطلب الاستعانة ببرمجيات حديثة ومتطورة والتي بدورها تتطلب أجهزة حاسوب وملحقاتها تتوافق معها من حيث الحداثة والتطور حتى يمكن استخدامها والاستفادة منها سواء بين موظفي الوكالة الواحدة أو بين مختلف الوكالات مما يستدعي الاستعانة بشبكات معلوماتية متنوعة وذات جودة وقدرة عالية تتوافق مع هذه الأجهزة والبرمجيات المستخدمة الأمر الذي يتطلب توفر كفاءات ومهارات معينة لدى الأفراد سواء المختصين في نظم المعلومات لضمان تشغيلها وصيانتها وتحديثها أو مستخدمي هذه النظم من مسيرين في هذه الوكالات حتى يتمكنون من الاستفادة منها في دعم قراراتهم وزيادة فعاليتها، بالاستعانة بأساليب ووسائل لضمان أمن نظم المعلومات وسلامتها نظراً لأهميتها وأهمية المعلومات بالنسبة للبنك في تحقيق أهدافه، إضافة الى تكامل هذا الجانب الفني مع الجانب الاداري للوكالات البنكية.

ثالثاً: آفاق البحث

على الرغم من أن هذا البحث لم يحط بكل الجوانب المتعلقة بنظم المعلومات المصرفية، إلا أن قيمته تكمن في إبراز المزايا التي تقدمها نظم المعلومات الادارية المصرفية فيما يتعلق بدعم عملية اتخاذ القرار من خلال ما توفره من معلومات صحيحة، وتوفير للوقت، وتسهيل للعمليات الإدارية، واستخدام أفضل للموارد البشرية، غير أن ذلك لا يمنعنا من الإشارة إلى أنه كشف أيضاً عن العديد من نقاط الضعف في هذه النظم كان أبرزها نقص الوعي والتكوين المناسب لمستخدمي هذه النظم. في عملية اتخاذ القرار في الوكالات محل الدراسة مما يفتح آفاقاً جديدة لدراسات ميدانية أخرى تعنى بتحليل ودراسة نقاط الضعف في هذه النظم، أو دراسة عوامل أخرى غير تلك التي تناولتها الدراسة بهدف الرفع من فعاليتها وكفاءتها في خدمة عملية اتخاذ القرار. ونقترح في هذا المجال إجراء دراسات تتناول المواضيع التالية :

1. دراسة أثر تطبيق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على عملية التخطيط.
2. دراسة أثر تطبيق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على جودة الخدمات المصرفية.
3. دراسة أثر تطبيق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على اكتساب القدرة التنافسية في البنوك.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

1. الكتب :

1. ابو معمر فارس محمود، الادارة المالية، مكتبة آفاق، الطبعة الاولى، غزة، 2000.
2. أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
1. احمد ماهر، الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
2. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة الاتصالات -المعلومات - القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
3. إسماعيل إبراهيم جمعة، زينبات محمد محرم، صبحي محمود الخطيب، المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
4. اسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2000.
5. البياتي، شهاب، نظم المعلومات الادارية، مدخل معاصر، ط 1، مركز الأمين للطباعة والنشر، صنعاء 2010.
6. البياتي، شهاب رشيد، الادارة: المبادئ، المهارات، الوظائف، ط2، مركز المتفوق للطباعة والنشر، صنعاء 2008.
7. التكريتي، سعد غالب، والعلاق، بشير عباس، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
8. الحميد الدباس، ونيو ماركو ابراهيم، حماية انظمة المعلومات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2007.
9. الحمدان بن عبد الحمن، وقاسم محمد بن عبد الله، اساسيات امن المعلومات، مطابع الحميضي، الرياض، 2004.
10. الشدي طارق عبد الله، الية البناء الامني لنظم المعلومات، دار الوطن للطباعة والنشر، 2000.
11. ايمان السمارائي، هيثم الزعبي، نظم المعلومات الادارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2004.
12. بختي إبراهيم، الدليل المنهجي في إعداد وتنظيم البحوث العلمية، (المذكرات والأطروحات)، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006/2007.
13. بهاء شاهين، العولمة والتجارة الإلكترونية، الفاروق الحديثة للنشر، مصر، 2000.
14. ثناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

15. حمادات، محمد حسن محمد، القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006
16. حمزة محمود الزبيدي، إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني، ط2، مؤسسة الوراق، عمان، 2002.
17. خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد، إدارة العمليات المصرفية - المحلية والدولية -، ط1، دار وائل، عمان، 2006.
18. س. فوسكت، ترجمة عبد الوهاب عبد السلام أبو النور، التنظيم الموضوعي للمعلومات، عالم الكتب، مصر، 2001.
19. سعد غالب ياسين، اساسيات نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
20. سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2000.
21. سلطان، إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، الدار الجامعية الطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
22. سليمان سفيان، مجيد الشرع، المحاسبة الإدارية اتخاذ قرارات ورقابة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
23. سمير إسماعيل محمد مصطفى، تحليل النظم (منظومات الإدارة بالمعلومات)، دار الطباعة، القاهرة، مصر، 2002.
24. سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
25. سونيا البكري، نظم المعلومات الادارية: المفاهيم الاساسية، الدار الجامعية، للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية مصر، 2000.
26. شريف أحمد شريف العاصي، نظم المعلومات الإدارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 2004
27. صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
28. طارق طه، إدارة البنوك في البيئة العولمة والإنترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007
29. عاطف جابر طه عبد الرحيم، تنظيم وإدارة البنوك (منهج وصفي تحليلي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
30. عامر إبراهيم قنديلجي، ايمان السمارائي، شبكة المعلومات والاتصالات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2008.

31. عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2005
32. عباس علي، بركات عبد الله، مبادئ علم الإدارة، مكتبة الرائد العلمية، عمان، 2001
33. عبد الحميد عبد المطلب، البنوك الشاملة-عمليات وإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
34. عبد السلام أبو قحف، عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية_الإسكندرية، 2004.
35. عثمان الكيلاني، وآخرون، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
36. عصام النداف، ايمن الشنطي، عامر شقر، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار البداية للنشر، عمان الاردن، 2006
37. كمال الدين مصطفى الدهراوي، نظم المعلومات المحاسبية في ظل تكنولوجيا المعلومات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
38. كمال الدين مصطفى الدهراوي وسمير كامل محمد، نظم المعلومات المحاسبية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
39. مؤيد الفضل، الاساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2008.
40. محسن احمد الخضيرى، الديون المتعثرة: الظاهرة، الأسباب، العلاج (مدخل متكامل للتعامل مع العملاء المتعثرين في سداد الديون)، ايتراك للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 1997.
41. محمد بلال الزغبى، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي - SPSS فهم وتحليل البيانات الإحصائية- ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
42. محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الادارية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2007.
43. محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، البحث العلمي (الدليل التطبيقي للباحثين)، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
44. محمد عبد حسين فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
45. محمد محمد الهادي، تكنولوجيا الاتصالات وشبكات المعلومات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2001
46. محمد يوسف حفاوي، نظم المعلومات المحاسبية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
47. مصطفى فؤاد عبيد(2003)، مهارات البحث العلمي، أكاديمية الدراسة العالمية، فلسطين

48. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
49. منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية والتطبيقات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
50. منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية (مدخل اتخاذ القرار)، ط3، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 2005.
51. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
52. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- II. أطروحات الدكتوراه ومذكرات الماجستير
- أ- أطروحات الدكتوراه:
1. التاج محمد محمد علي حامد؛ دور نظم المعلومات الإدارية في رفع كفاءة القرارات الادارية: بالتطبيق على بنك الخرطوم؛ أطروحة دكتوراه جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، الخرطوم، 2012.
2. بظاهر علي، إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وأثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.
3. درحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات مساعد على اتخاذ القرار، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية - فرع نقود ومالية، جامعة يوسف بن خدة - الجزائر، 2005.
4. سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية) مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.
5. عبد الله حمود علي سراج، خصائص المعلومات القاعدية لبناء قرارات الإنتاج التي تسمح بالأسبقية التنافسية في إطار الإستراتيجية التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005/2004.
6. غسان علي محمد هاشم، أثر كفاءة نظم المعلومات الإدارية في تحسين فاعلية صنع واتخاذ القرارات دراسة تطبيقية "حالة" في بنك اليمن الدولي، أطروحة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، 2013.

ب- مذكرات الماجستير:

1. الأحمد نازم محمود محمد، أثر الخصائص الهيكلية في فاعلية نظم المعلومات-دراسة في الشركات الصناعية الأردنية-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة اليرموك الأردن، 2002.
2. ادمون طارق ادمون جل، مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية العراقية الأهلية من وجهة نظر الإدارة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
3. اسمهان خليفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات (دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2009/2008.
4. الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات الادارية في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان "توب لي"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة ابو بكر قايد، تلمسان، 2011.
5. القرشي نايف، فعالية اجراءات امن المنشآت الحيوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، 2004.
6. إيمان أنجرو، التحليل الائتماني ودوره في ترشيد عمليات الإقراض (المصرف الصناعي السوري نموذجاً)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2006/2007.
7. برهان غسان سلمان، أثر استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات على الخدمات المصرفية المتكاملة في البنوك التجارية الأردنية "من منظور القيادات المصرفية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، عمان، الاردن، 2000.
8. بسام محمود أحمد، دور نظم المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الإدارية في منشآت الأعمال الفلسطينية (دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة الخصوصية المحدودة في قطاع غزة)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
9. بومزال جميلة، أثر تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير، جامعة الجزائر، 2000.

10. جاسر محمد سعيد الخليل، أثر سياسة البنوك التجارية الائتمانية على الاستثمار في فلسطين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2004.
11. حورية بولعبيدات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق -GRTG- قسنطينة، رسالة ماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، 2008.
12. ديمش محمد، دور نظام المعلومات التسويقية في تسيير الأعمال الإستراتيجية (دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البلية، 2005.
13. ذيب حسين، فعالية نظم المعلومات المصرفية في تسيير حالات فشل الائتمان دراسة حالة : عينة من البنوك التجارية العاملة في ولاية ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2012.
14. رامي هاشم الشنباري، التحليل المالي ودوره في صنع القرار الائتماني في المصارف التجارية العاملة في فلسطين، مذكرة ماجستير، جامعة العالم الأمريكية، فلسطين، 2006.
15. سايغي فيصل، أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة (دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2009/2008.
16. سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
17. صبري فايق عبد الجواد أبو سبت، تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة فلسطين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2005.
18. عبده نعمان الشريف، دور نظم المعلومات في إدارة المؤسسات الحكومية -حالة وزارة التربية والتعليم الجمهورية اليمنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005/2004.
19. عصام محمد حمدان مطر، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، 2008.

20. عمر حجي إسماعيل، دور نظام المعلومات المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية بالتطبيق على المصارف العقارية السورية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، سوريا، 2004.
21. فاضل يمينة فوزية، أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية (حالة المجمع الصناعي صيدال)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001/2000.
22. لمي فيصل أسبر، مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على المصارف الحكومية في الجمهورية العربية السورية-، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين اللاذقية، 2009.
23. لمين العلوي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
24. ماهر غنيم، دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في عملية صنع القرارات في بلديات قطاع غزة بفلسطين، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، جامعة غزة، 2004.
25. مناصرية إسماعيل، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية - حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم -، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2004/2003.
26. نوي طه حسين، نظم المعلومات الإدارية وتطويرها في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001.
27. هاني عبد الرحمان محمد أبو عمر، فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات -دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في فلسطين-، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
28. هبة محسن السلطان، مستوى استخدام نظم المعلومات الادارية وأثره على فاعلية اتخاذ القرارات لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق من وجهة نظر العاملين فيها، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، اردن، الأردن، 2012.
29. يوسف الشنتف، دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في عملية صنع القرارات في البنوك التجارية العاملة بقطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الملكة أروى للعلوم الأكاديمية، اليمن، 2000.

30. يوسف عبد الرحمان يوسف الميتاني، أثر نظام المعلومات الإدارية في تحسين كفاءة وفاعلية المصارف التجارية الأردنية -دراسة حالة البنك العربي-، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، عمان، الأردن، 2002.

III. المقالات والمحاضرات والجرائد:

1. أحمد صالح الهزايمة، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، (دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 25- العدد الأول-2009.

2. بريس عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية البنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 03، ديسمبر 2005.

3. بوغليطة الهام، أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات بسكيكدة، مجلة الباحث، العدد 13، 2013.

4. نينو، ماركو ابراهيم، أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات في فروع البنك الاسكان للتجارة والتمويل العاملة في اقليم الشمال، مجلة اربد للبحوث والدراسات، مجلد (4) العدد الأول، تشرين الثاني، 2001.

5. عابدي محمد السعيد، " الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار"، محاضرات نظرية القرار-الجانب النظري، السنة أولى ماستر: تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة سوق اهراس، السنة الجامعية 2014/2015.

6. الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 11، مرسوم رقم 106/82، المؤرخ في 13 مارس 1982، متضمن إنشاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية (المادتين 4، 5).

7. القرار التنظيمي رقم 06/2003 الصادر في 22 ماي 2003 المتعلق بالهيكل التنظيمي الخاص بوكالة المحلية للاستغلال (ALE)

IV. المؤتمرات والملتقيات:

1. القايفي خالد بن عبد الله، امن وتشفير المعلومات وحماية الشبكة، مؤتمر تقنية المعلومات والامن الوطني، 2007.

2. بن العامر نعيمة، "المخاطرة والتنظيم الاحترافي"، ملتقى حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الشلف، 15-14 ديسمبر 2004.

3. حسين مصطفى هلالى، نظم المعلومات البنكية ودعم اتخاذ القرار، ندوة الخدمات البنكية الإلكترونية الشاملة (رؤية مستقبلية)، القاهرة، 29-25 نوفمبر 2007.
 4. خالص صالح، تقييم الأداء في القطاع المصرفي، الملتقى الوطني الأول لكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية حول "المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي واقع وتحديات"، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة الشلف، المنعقد يومي 15-14 ديسمبر 2004.
 5. درمان، سليمان صادق؛ جودة دعم القرار الاستراتيجي باستخدام الشبكات العصبونية، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي الثالث تحت عنوان الجودة والتميز في منظمات الاعمال، الجزائر، 7-8 ماي، 2007.
 6. زيري رابح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 23-22 أبريل 2003.
 7. ساهل سيدي محمد، بدوي عبد القادر، أهمية التوجه التسويقي في المصرف مع الإشارة إلى تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية البنك BADR بخصوص مفهوم الجالس **concept bank assise**، ملتقى وطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بشار، 24/25 أبريل 2006.
 8. سليمان ناصر، النظام المصرفي الجزائري واتفاقيات بازل، ملتقى حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي، كلية الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الشلف، 15-14 ديسمبر 2004.
- v. أوراق عمل من الانترنت :**
1. أحمد عوده عبد المجيد عودة، مشكلات استخدام الإحصاء في تحليل البيانات للرسائل العلمية والأطروحات"، المجلد العربية للدراسات الامنية والتدريب جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، nauss.edu.sa/Ar/CollegesAndCenters/.../014.pdf
 2. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية).
 3. عابدي محمد السعيد، " الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار"، محاضرات نظرية القرار-الجانب النظري، السنة أولى ماستر: تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة سوق اهراس، السنة الجامعية 2014/2015

4. عبد الرسول عبد جاسم، المعلومات و أهمية تحديد معطيات اتخاذ القرار لانجاز العملية الاستثمارية،
<http://www.ebaa.net/wjhat-nadar/14/938.htm>

5. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS:
http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire_analyzis.pdf

6. مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، صنع القرار (دراسة في سويسو لجيا الإدارة)، عدد (69)،
<http://www.Ngoce.org/content/ts2769.doc>. 24/09/2003.

ثانياً: قائمة المراجع باللغة الفرنسية

I. Les Ouvrages

1. Camille Moigne، **Organisation du système d'information de gestion**, Edition Foucher, Paris, 2001.
2. DELMOND ET AUTRES, **management des systèmes d'information**, DUNOD, Paris, 2003.
3. Encyclopédie de la gestion et du management, DALLOZ édition, France.
4. Eric Lamarque, **Gestion bancaire**, PEARSON Education France, Paris, 2002.
5. Eric Manchon, **Analyse bancaire de l'entreprise**, édition économi, Paris, 2001.
6. ERMES-GROUPE ESCP, stratégies et systèmes d'information : « Système d'information » perspective du management, Edition MASSON, Paris, Milan, Barcelone, 1994
7. Laudon Kenneth, Jane Laudon, « Management des systèmes d'information » , édition Pearson Education , 9^eédition, Paris, 2006
8. Louis Regaud, **La mise en place des systèmes d'informations**, pour la gestion des organisations, DUNOD, 1994.
9. Michelle gillet; Patrick gillet; management des systemes d'information-manuel et applicatios; DUNOD, paris, 2008.
10. O'Brien J.A., Introduction Aux Systèmes d'Information- un outil essentiel pour l'entreprise branchée, Chenelière McGraw-Hill, Montréal (Québec) Canada, 2eme Edition, 2003.
- 11.Raymond-Alain Thiétart & Coll ,Méthodes de recherches en management, 2èmeEdition, Dunod,Paris, 2003
- 12.Robert Reix, **Systèmes d'information et Management des Organisations**, Edition Vuibert, 1995.

13.Sylvie De Coussergues, **GESTION DE LA BANQUE – Du Diagnostic à la Stratégie-**, 4e édition, DONOD, Paris, 2005.

II. ARTICLES:

1. Etoffer L'offre de Financement de la BADR ,revue BADR infos N°45, février /mars ,2007
2. LIU, S. and YOUNG, R.I.M. An exploration of key information models and their relationships in global manufacturing decision support.Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture, 221(4), 2007
3. Mosud Y. Olumoye, Impact Of Information Systems On Management Decision-Making In The Nigerian Insurance Sector, INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH VOLUME 2, ISSUE 12, DECEMBER 2013.
4. **Wafa Mohammed, Akram Jalal; the Influence of Knowledge Management System (KMS) on Enhancing Decision Making Process (DMP), International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 8; August 2011**
5. Vestine MUKARUKUNDO, la contribution du système d'information au management d'une institution bancaire, étude de cas de la Banque Commerciale du Rwanda (BCR), Université libre de Kigali - Licence en gestion 2009 o. 8; August 2011.
6. Yao-Chuan Tasi, Comparative Analysis of Model Management and Relational Database Management, **Omega**, Vol.29, N 2, 2001.

III. Sites d' internet :

1. Cesare Ravara, et Autres, **Bale II – étape importante de la réglementation bancaire**, Crédit Suisse Economic & Policy Consulting, Zurich , 2004,disponible le 20/05/2011 , sur : http://emagazine.credit-suisse.com/data/_product_documents/_shop/54221/Briefing_36_fr.pdf
2. Etapes d'évolution de la BADR, www.badr-bank.net
3. Janisse, James J,"An Analysis of the Information Technology (IT) Attitudes, Cognitions, and Anxieties of Corporate Leader At the Phillips Plastics Corporation", Master of Science Degree, University of Wisconsin, 2002. Stout, <http://www.uwstout.edu/lib/thesis/2002/2002janissej>
4. Thomes, D., "Basic Concept of Knowledge Management", 2004, <http://www.hbsworkingknowledge.hbs.edu/pubitem.jhtml?>

الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة الأساتذة المحكمين

مكان العمل	قائمة الاساتذة المحكمين
جامعة بسكرة	د.بن ساهل وسيلة
جامعة باتنة	ا.د. رحال علي
جامعة باتنة	د. دردور عبد الفتاح

الملحق رقم (02): الاستبيان باللغة الفرنسية



Université Mohamed Khider Biskra

Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion

Département de sciences de gestion

**Objet** : Questionnaire

Mme, Melle, Monsieur :

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat intitulée : « l'amélioration des systèmes d'information managériales dans la banque commerciale pour une prise de décision plus efficace étude de cas : les agences locales du groupe régional d'exploitation B.A.D.R – Biskra. Ce questionnaire a pour but d'évaluer le degré du développement des systèmes d'information et d'évaluer l'efficacité des décisions assistées par ces systèmes utilisés dans votre agence

Je vous prie de bien vouloir remplir ce questionnaire en vous garantissant que vos réponses seront utilisées strictement pour accomplir des objectifs purement scientifiques.

Merci pour votre précieuse collaboration.

L'étudiante : Zire Sabrina

NB : Un système d'information est un ensemble structuré de ressources humaines, matérielles et logicielles, de données et de réseaux de communications inter reliées qui recueille, traite, stocke, et diffuse l'information afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein d'une entreprise.

I- Données personnelles et professionnelles :

Veillez mettre un (x) dans la case appropriée.

- **Sexe** : masculin , féminin
- **Age** : de 20 ans à 29 ans , de 30 ans à 39 ans
de 40 ans à 49 ans , 50 ans et plus
- **Fonction** : Directeur d'agence , Sous directeur
Superviseur , Chef de service
- **Expérience au secteur bancaire** : moins de 5 ans de 5 ans à 9 ans
de 10 ans à 14 ans 15 ans et plus
- **Diplômes** : Etudes supérieures , licence
- Baccalauréat Niveau secondaire ou moins
- **Spécialité** : Comptabilité Finances et banque , Gestion des affaires

1. Degré du développement des systèmes d'information : Veuillez mettre un (x) dans la case qui reflète votre point de vue

Systèmes d'informations managériales					
N°	Qualité de la base de données	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	d'accord	Tout d'accord
1	- La base de données contient des données redondantes et répétées.				
2	- La base de données contient des données fiables et cohérentes au fil du temps.				
3	- La base de données contient des données à jour.				
4	- La base de données contient des données complètes et parfaites.				
5	- La base de données répond aux besoins actuels et futurs des utilisateurs.				
6	- La base de données permet d'accéder facilement aux données.				
7	- La base de données permet la détection des données erronées régulièrement.				
8	- Un grand nombre d'utilisateurs peuvent accéder à la base de données en même temps.				
9	- Les données courantes et historiques pour des prises de décisions ciblées sont collectées et stockées dans une base de données spécifique.				
10	La base de données permet l'accès facile et illimité aux données.				
N°	Le Matériel :micro, serveur, unité centrale, périphériques	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	d'accord	Tout d'accord
11	- Les micro-ordinateurs permettent l'exécution rapide des instructions d'un programme.				
12	- Les micro-ordinateurs utilisés tombent en panne fréquemment.				
13	- Les micro-ordinateurs permettent l'interrogation et la réponse dans les brefs délais.				
N°	Les logiciels	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	d'accord	Tout d'accord
14	- Les logiciels utilisés permettent :				
	- la correction de quelques erreurs répétées dans les données .				
15	- de diminuer la répétition des données.				
16	- la consolidation des données à partir de données détaillées.				
17	- de récolter les données dans les différentes sources de données existantes.				

18	- une vue globale des données en fournissant des statistiques et des informations sur ces données.				
19	- de faciliter le travail collectif à distance à travers les réunions électroniques et les vidéoconférences en ligne.				
20	- Les logiciels utilisés fournissent des données fiables et accessibles sur la clientèle et offrent au client une vue d'ensemble de votre agence.				
21	- Les logiciels utilisés vous permettent d'avoir : - des rapports périodiques et programmés. - des relevés sur des situations exceptionnelles. - des rapports ad hoc (des rapports sur mesure). - Des rapports expéditeurs d'informations.				
22	- Les logiciels utilisés vous permettent : - d'analyser des possibilités ou des problématiques précises. - d'exprimer de façon mathématique les relations entre des variables. - la requête et la réponse interactive. - d'apporter des modifications à certaines variables et observer l'effet de cette modification sur d'autres variables.				
23	- Les logiciels utilisés permettent : - d'examiner une base de données de différents points de vue. - d'avoir des réponses rapides à des interrogations complexes. - d'examiner et de manipuler de grandes quantités de données en temps réel.				
N°	Les Réseaux	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	d'accord	Tout d'accord
24	- Les réseaux utilisés dans votre agence permettent : - un service sans interruption.				
25	- de parcourir les systèmes et les documents internes de votre agence.				
26	- De relier tous les employés au sein de votre agence.				
27	- de partager les données entre des sites distants de plusieurs 100 ou milliers de kilomètres.				
28	- l'exécution d'un grand volume de communications.				
29	- Les réseaux sans fil utilisés ont une grande vitesse de transmission et de recevoir les informations et les communications.				
30	- Les réseaux utilisés vous relient avec les autres agences bancaires.				
31	- Les réseaux utilisés offrent à des personnes et à des organisations extérieures un accès limité à votre intranet.				

N°	Outils de sécurité des systèmes d'information	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	d'accord	Tout d'accord
32	- Le système d'information actuel fournit des informations sécurisées.				
33	- Le système d'information actuel peut détecter les erreurs et les signaler par des messages spéciaux.				
34	- Les données, les informations, et les programmes ne peuvent être modifiés que par des personnes autorisés.				
35	- Votre système d'information était souvent victime de : - crimes et de piratages informatiques.				
36	- Votre système d'information était souvent victime de virus informatique				
37	- Votre système d'information était souvent victime de virus informatique				
38	-Seules les personnes autorisées peuvent accéder au système d'information d'espionnage informatique.				
N°	Compétences des ressources humaines	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	d'accord	Tout d'accord
39	- Votre agence dispose d'un nombre suffisant de spécialistes en système d'information pour vous soutenir et vous aider en cas de problème d'utilisation du système.				
40	- Votre agence dispose d'un nombre suffisant de spécialistes en système d'information pour l'évaluation et l'audit de la performance du système d'information				
41	-Vous avez des difficultés pratiques dans l'utilisation des matériels et des logiciels existants.				
42	Vous avez des difficultés pratiques dans l'adaptation et l'utilisation de nouveaux outils informatiques				
43	- Vous recevez une formation continue pour vous tenir capable de mieux utiliser les matériels et les logiciels du système d'information.				
44	- Vous faites souvent des erreurs de saisie et de validation des données.				

2. Niveau d'efficacité des décisions assistées par le système d'information dans votre agence : Veuillez mettre un (x) dans la case adéquate

N°	Efficacité des décisions	Tout affaire d'accord	d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
45	Vos décisions assistées par le système d'information : sont prises <u>au moment adéquat</u> .				
46	sont prises <u>rapidement</u> .				
47	<u>sont exécutées facilement et rapidement</u>				
48	<u>sont exécutées au moment adéquat</u> .				
49	Vos décisions assistées par le système d'information sont précises.				
50	Vos décisions assistées par le système d'information ont permis une bonne relation avec la clientèle.				
51	Vos décisions assistées par le système d'information ont permis d'optimiser l'utilisation de ressources humaines et matérielles de votre agence.				
52	Vos décisions assistées par le système d'information ont permis l'augmentation des bénéfices de votre agence.				
53	Dans vos décisions assistées par le système d'information vous avez la possibilité d'avoir une vision plus claire des problèmes et des opportunités.				
54	Dans vos décisions assistées par le système d'information vous avez la possibilité de voir plus de solutions et d'alternatives à prendre.				
55	Vous pouvez facilement contrôler et évaluer l'exécution de vos décisions assistées par le système d'information.				

الملحق رقم (03): الاستبيان باللغة العربية



جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان الدراسة

في إطار تحضير اطروحة دكتوراه العلوم الموسومة بـ: " مساهمة في تحسين نظم المعلومات الإدارية في البنك التجاري لزيادة فعالية القرارات - دراسة حالة: وكالات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-بسكرة"، نوجه إليكم هذا الاستبيان الذي يهدف الى تقييم مستوى تطور نظم المعلومات الادارية ، ومستوى فعالية القرارات المعتمدة على هذه النظم المستخدمة في وكالتكم. لذا نرجو منكم الاجابة على عبارات هذا الاستبيان علما أن كل المعلومات الواردة به لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي. شاكرين حسن تعاونكم

الباحثة: زير صبرينة

❖ نظام المعلومات الادارية: هو مجموعة منظمة من الموارد البشرية، الاجهزة، البرمجيات، البيانات، وشبكات الاتصال المرتبطة ببعضها البعض للقيام بجمع، معالجة، تخزين، ونشر المعلومة للمساعدة في اتخاذ القرار، والتنسيق، والرقابة في المؤسسة

القسم الاول: البيانات الشخصية والوظيفية: يرجى منكم التكرم بوضع العلامة (x) أمام المربع المناسب لاختيارك.

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	1. <u>الجنس:</u> ذكر
<input type="checkbox"/>	من 30 إلى أقل من 39 سنة	<input type="checkbox"/>	2. <u>العمر:</u> من 20- 29 سنة
<input type="checkbox"/>	50 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	من 40 إلى أقل من 50 سنة
<input type="checkbox"/>	نائب مدير الوكالة	<input type="checkbox"/>	3. <u>الوظيفة الحالية:</u> مدير الوكالة
<input type="checkbox"/>	رئيس مصلحة	<input type="checkbox"/>	مشرف
<input type="checkbox"/>	من 5 إلى أقل من 9 سنوات	<input type="checkbox"/>	4. <u>سنوات الخبرة في القطاع المصرفي:</u>
<input type="checkbox"/>	15 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات.
<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>	من 10 الى 14 سنة
<input type="checkbox"/>	مستوى ثانوي فاقل	<input type="checkbox"/>	5. <u>المؤهل العلمي:</u> دراسات عليا
<input type="checkbox"/>	ادارة اعمال	<input type="checkbox"/>	بكالوريا
	مالية وبنوك	<input type="checkbox"/>	<u>التخصص:</u>
		<input type="checkbox"/>	محاسبة

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الاول: نظم المعلومات الادارية

فيمايلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تطور نظم المعلومات الإدارية في وكنالكنم: يرجى الكركم بوضع إشارة (x) في الخانة التي كعكس وجهة نظركم.

ابعاد نظم المعلومات الادارية وعبارات القياس				
رقم الفقرة	جودة قواعد البيانات	غير موافق تماما	غير موافق	موافق
1	ككنوي قاعءة البيانات على بيانات مكررءة بشكل كبير			
2	ككنوي قاعءة البيانات على بيانات موثق فيها			
3	ككنوي قاعءة البيانات على بيانات كءيئة			
4	ككنوي قاعءة البيانات على بيانات كاملة			
5	ككس قاعءة البيانات بالاستجابة لاحتياجات المستخدمين الكالية والمستقبلية من البيانات			
6	يمكنك الوصول الى البيانات في قاعءة البيانات بسهولة			
7	ككس قاعءة البيانات بالكشف عن البيانات الخاطئة بشكل مستمر			
8	يمكن لعدد كبير من المستخدمين الكول الى قاعءة البيانات في نفس الوقت			
9	يمكنك ايجاد البيانات الكالية والماضية من اجل اكاء قرارات محددة، مجمعة ومخزنة في قاعءة بيانات خاصة			
10	ككس قاعءة البيانات بالكول الى البيانات بشكل مكرر وغير محدود			
رقم الفقرة	كءاءة اجهزة الكاسوب وماكقاتها	غير موافق تماما	غير موافق	موافق
11	ككس اجهزة الكاسوب بالككفيذ السريع للتعليماك الخاصة بالبرامج			
12	ان اجهزة الكاسوب المستخدمة ككعطل بشكل مكرر			
13	الاجابة السريعة على الكساؤلات من طرف اجهزة الكاسوب			
رقم الفقرة	كءاءة البرمجيات	غير موافق تماما	غير موافق	موافق
14	ككس البرمجيات المستخدمة بككصيح بعض الاخطاء الككورة في البيانات			
15	ككس البرمجيات المستخدمة بكقليل ككرار البيانات			
16	ككس البرمجيات المستخدمة بكجميع البيانات انكلافا من بيانات ككصيلية			
17	ككس البرمجيات المستخدمة بكجلب البيانات من كككاف مصادر البيانات الموجودة			
18	ككس البرمجيات المستخدمة باعطاء رؤية شاملة عن البيانات من كلال احصائيات ومعلوماك عن البيانات			
19	ككس البرمجيات المستخدمة بككسهيل العمل الجماعي عن كعد			

				20	توفر البرمجيات المستخدمة بيانات موثوقة عن الزبائن وتعطي لهم نظرة شاملة عن الوكالة
				21	تسمح البرمجيات المستخدمة باعطاء تقارير دورية ومبرمجة
					تسمح البرمجيات المستخدمة باعطاء تقارير عن حالات استثنائية
					تسمح البرمجيات المستخدمة باعطاء تقارير متخصصة حسب الطلب
					تسمح البرمجيات المستخدمة باعطاء تقارير مرسلة للمعلومات
				22	تسمح البرمجيات المستخدمة بتحليل مشكلات محددة
					تسمح البرمجيات المستخدمة بالتعبير بطريقة رياضية عن العلاقات بين المتغيرات
					تسمح البرمجيات المستخدمة بالتحاور التفاعلي
					تسمح البرمجيات المستخدمة باحداث تغييرات على متغيرات وملاحظة اثر التغيير على متغيرات اخرى
				23	تسمح البرمجيات المستخدمة برؤية قاعدة البيانات من زوايا متعددة
					تسمح البرمجيات المستخدمة بالحصول على اجوبة سريعة على تساؤلات معقدة
					تسمح البرمجيات المستخدمة بفحص كميات هائلة من البيانات online
موافق تماما	موافق	غير موافق	غير موافق تماما		حداثة الشبكات المعلوماتية
				24	تسمح الشبكات المستخدمة في الوكالة بالحصول على خدمة الشبكة بدون انقطاع
				25	تسمح الشبكات المستخدمة في الوكالة بالقاء نظرة عامة على النظام والملفات الداخلية
				26	تسمح الشبكات المستخدمة في الوكالة بربط موظفي الوكالة ببعضهم
				27	تسمح الشبكات المستخدمة في الوكالة بالتشارك في البيانات على بعد مئات او آلاف الكيلومترات
				28	تسمح الشبكات المستخدمة في الوكالة بتنفيذ حجم كبير من الاتصالات
				29	تسمح الشبكات اللاسلكية المستخدمة في الوكالة بالسرعة في ارسال واستقبال المعلومات والاتصالات
				30	تسمح الشبكات المستخدمة بربط الوكالة بالوكالات البنكية الاخرى
				31	تسمح الشبكات المستخدمة بالدخول المشروط والمحدد الى شبكة الانترنت من طرف المنظمات والاطراف الخارجية
موافق تماما	موافق	غير موافق	غير موافق تماما		حداثة وسائل الامن والرقابة على نظم المعلومات
				32	يستطيع نظام المعلومات المستخدم الكشف عن الاخطاء والاشارة عنها من خلال رسائل قصيرة
				33	يمكن التعديل في البيانات والبرامج من طرف الافراد المسموح لهم فقط
				34	غالبا ما يكون نظام المعلومات المستخدم عرضة لجرائم القرصنة
				35	غالبا ما يكون نظام المعلومات المستخدم عرضة للفيروسات

				غالباً ما يكون نظام المعلومات المستخدم عرضة للتجسس	36
				فقط الأشخاص المخولون يمكنهم الدخول الى نظام المعلومات	37
				نظام المعلومات المستخدم يولد معلومات مؤمنة	38
موافق تماماً	موافق	غير موافق	غير موافق تماماً	بعد كفاءة المستلزمات البشرية لنظم المعلومات الادارية	رقم الفقرة
				تواجه صعوبة في استخدام الاجهزة والمعدات التكنولوجية والبرمجيات	39
				تواجه صعوبة في التأقلم واستخدام التكنولوجيا الجديدة في وكالتكم	40
				توفر لكم الوكالة التكوين المستمر للتحكم اكثر في الاجهزة والمعدات التكنولوجية والبرمجيات الحالية	41
				غالباً ما ترتكبون اخطاء في كتابة وادخال البيانات في نظام المعلومات	42
				يتوفر في الوكالة العدد الكافي من المختصين في نظم المعلومات لمساعدتكم في حالة وجود مشكل في النظام	43
				يتوفر في الوكالة العدد الكافي من المختصين في نظم المعلومات لتقييم ومراقبة اداء هذه النظم	44

المحور الثاني: فعالية القرارات

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى فعالية القرارات المعتمدة على نظم المعلومات الإدارية في وكناتكم: يرجى التكرم بوضع إشارة (x) في الخانة التي تعكس وجهة نظركم.

رقم الفقرة	أبعاد فعالية القرارات وعبارات القياس	غير موافق تماما	غير موافق	موافق	موافق تماما
45	ان قراراتكم المعتمدة على نظم المعلومات يتم اتخاذها في الوقت المناسب				
46	تتميز قراراتكم المعتمدة على نظم المعلومات بالسرعة في اتخاذها				
47	ان قراراتكم المعتمدة على نظم المعلومات يتم تنفيذها بسرعة وبسهولة				
48	ان قراراتكم المعتمدة على نظم المعلومات يتم تنفيذها في الوقت المناسب				
49	تتميز قراراتكم المعتمدة على نظم المعلومات بالدقة				
50	ان قراراتكم المعتمدة على نظم المعلومات سمحت بضمان علاقة جيدة مع العملاء				
51	ان قراراتكم المعتمدة على نظم المعلومات سمحت بالاستغلال الامثل للموارد البشرية والمادية للوكالة				
52	ان قراراتكم المعتمدة على نظم المعلومات سمحت بزيادة ارباح الوكالة				
53	يمكنكم الحصول على رؤية اوضح للمشاكل والفرص عند اتخاذ القرار بالاعتماد على نظم المعلومات				
54	يمكنكم الوصول الى عدد اكبر من الحلول والبدائل في عملية اتخاذ القرار بالاعتماد على نظم المعلومات				
55	يمكنكم بسهولة مراقبة وتقييم عملية تنفيذ القرارات المعتمدة على نظم المعلومات				

Direction générale adjointe / administration et moyens

Direction des ressources humaines



BADR

