



جامعة أسيوط

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



دور نظام المعلومات الإدارية في الرّفْع من فعالية عملية اتخاذ
القرارات الادارية. - دراسة حالة مديرية التجارة - -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: سياسة عامة وإدارة محلية

إشراف الأستاذ:

أ.د. لعجال محمد لمين

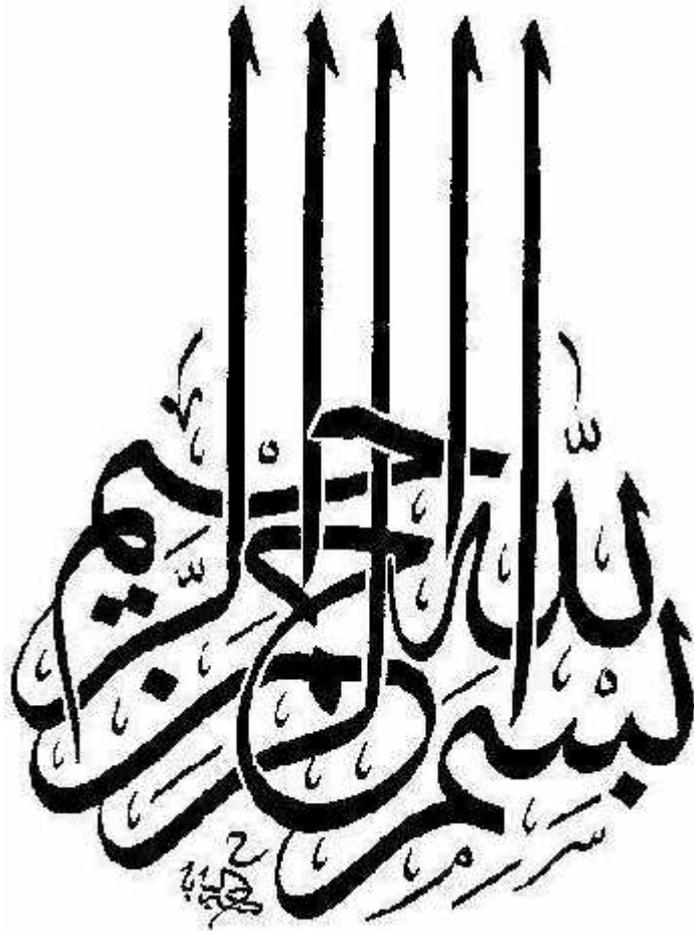
إعداد الطالبة:

سلاوي أسماء

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	الإسم واللقب
مقررا	مشرفا	لعجال محمد لمين

السنة الجامعية 2014/2015



ان وقت العملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم
الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون ا.

سورة التوبة الآية: 104

شكر و عرفان

نشكر الله عز وجل على توفيقه و تيسيره لانجاز هذا العمل المتواضع و عملاً بقوله :

"و إن شكرتم لأزيدنكم " .

نتقدم بالشكر الجزيل إلى أحب شخصين في هذه الدنيا بعد الله و رسوله إلى

الوالدين الكريمين على مساندتهما طوال المشوار الدراسي .

كما أتقدم بالشكر الخاص جداً إلى أستاذي الدكتور الموقر "عجال محمد لمين"

على كل ما قدمه لي من إرشاد ، توجيه ، نصائح ، مساعدات و على صبره معي طوال

فترة انجازي لهذا البحث المتواضع و كل الأساتذة الذين قاموا بإرشادي.

و كذلك أتقدم بالشكر إلى كل الأصدقاء الأوفياء .

الباحثة: سلاوي أسماء

إهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله، سألنا المولى عز وجل لهما المزيد من كل خير وفضل

"رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

و إلى كل الإخوة والأخوات وإلى كل الأهل والأصحاب

الباحثة : سلاوي أسماء



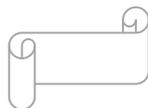
حصيلة القطاع الصناعي لسنة 2012

مقدمة

لقد شهدت أغلب المنظمات العصرية، تطورا تكنولوجيا ملحوظا، وكذا كبر حجمها وتوسعها الجغرافي إلى مناطق متعددة وانتقالها إلى مرحلة تعدد الجنسية والعالمية وظهور مفاهيم الشمولية والعلومية، وما صاحب ذلك من تعقد العلاقات شيئا فشيئا، سواء بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين المنظمة وغيرها، كل هذه العوامل المتعددة و المتنوعة جعلت من مهمة اتخاذ القرارات في المنظمات الحديثة أكثر صعوبة، وزادت من عبء العمل والمسؤولية التي تتحملها، فالتقدم التكنولوجي خلق نوعا من التسارع في المحيط الاقتصادي وزاد من حدة المنافسة من أجل الاستمرار، وأصبح عامل الوقت يكتسي أهمية بالغة مما خلق نوعا من الضغط الذهني والعصبي وضغط المسؤولية على متخذ القرار ويقدر ما تسارعت وتيرة التطورات التكنولوجية في مجال الإنتاج يقدر ما صاحبها تطور في وسائل وأساليب الاتصال ونقل المعلومات، ويتزايد حدة المنافسة أصبحت المنظمات مجبرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة حتى تتمكن من الاستمرار في التنافس والمحافظة على ميزتها السوقية، مما يتطلب توفير معلومات حديثة، دقيقة ومناسبة تزيد من فعالية القرارات وبالتالي من فعالية أداء المنظمة؛ فتزويد الإدارات بالمعلومات الضرورية بالكمية الكافية و الملائمة ، والنوعية المناسبة في الوقت المناسب و توفير قنوات اتصال مناسبة واستخدامها بأقل تكلفة هو من أولى أولويات متخذ القرار اليوم.

كما أن مواجهة الكم الهائل من البيانات والمعلومات المتداولة في المؤسسة جعل من الضروري اعتماد أنظمة معلومات تكفل السيطرة على هذا الحجم تخزينا، معالجة ونشرا، بما يكفل توافر جميع البيانات والمعلومات لمختلف الأنظمة الفرعية، ولمختلف المستويات الإدارية حتى تستطيع تحسين أدائها وتزيد من فعالية قراراتها .وتتنوع هذه البيانات والمعلومات حسب نوع النشاط وحجمه والظروف المحيطة به، والبيئة التي يعمل فيها، بحيث أصبح من المطلوب أن يتوافر لدى المدير القدر الملائم من الحقائق المتعلقة بطبيعة القرار.

و في هذا الصدد تجد المؤسسة الجزائرية نفسها مجبرة على مسايرة التطور الذي قطعه المنظمات المتطورة و المتميزة إن هي أرادت الاستمرار في السوق و المحافظة على مكانتها السوقية ، خاصة مع تبني الجزائر الإنفتاح الاقتصادي والإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وأن تعمل على تطوير وتحسين ميكانيزمات وأساليب العمل والتسيير، واعتماد أحدث تكنولوجيات الاتصالات ومعالجة المعلومات واستغلالها بشكل جيد في زيادة كفاءة وفعالية القرارات التي تتخذ على مستوى إدارتها ومصالحها مما يعود بمرودية عالية على المنظمة في تنفيذ القرارات بشكل أمثل و فعال.



و من كل ما سبق ذكره حول أهمية نظم المعلومات في تفعيل عملية اتخاذ القرارات ، قمنا بتسليط الضوء على هذه المسألة و التحقق من دورها الفعال ضمن الواقع التنظيمي للمنظمات الجزائرية، و كان ذلك من خلال دراسة ميدانية و المتمثلة في دراسة حالة مديرية التجارة لولاية بسكرة و محاولتنا إبراز ذلك الدور الفعال الذي يلعبه نظام المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار الإداري داخل المديرية.

❖ أهمية الموضوع:

تتبع أهمية هذه الدراسة من :

✓ الأهمية العلمية:

- استراتيجيا تعتمد عليه المنظمات في اتخاذ قراراتها و للتأقلم مع الظروف البيئية سريعة التغير.

- أهمية عملية اتخاذ القرارات في القطاع الخاص (المؤسسات الاقتصادية) اليوم

- أهمية استخدام كل من تكنولوجيا و نظم المعلومات

- بتدفق البيانات و المعلومات الصحيحة بين مختلف المستويات

المؤسسة (المديرية)

و بالتالي زيادة جودة و فعالية القرارات التي يتخذونها .

✓ الأهمية العملية:

- الجزائرية من خلال دراسة الحالة "لمديرية التجارة - ك - "

المديرية و مدى تأثيره

❖ أهداف الموضوع:

- التعرف على أنواع و مراحل عملية اتخاذ القرارات و متطلب

- لتعرف على الأسس النظرية التي يقوم عليها مفهوم نظام المعلومات الإدارية.

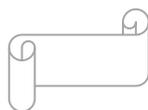
- معرفة مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية بالمديرية.

- كيفية دعم القرارات بالمعلومات الصحيحة.

- تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات التي قد تساهم في تحسين

في صنع القرارات الإدارية في المديرية.

- تحديد مدى فعالية القرارات في المديرية.



❖ الإشكالية:

بالنظر إلى الأهمية البالغة التي تكتسيها أنظمة المعلومات الإدارية داخل الإدارة و دورها الكبير في تفعيل = : = : = :
✓ كيف تساهم أنظمة المعلومات الإدارية في تفعيل عملية اتخاذ
مديرية التجارة بسكرة؟
وللإجابة على هذا الإشكال نقوم بتجزئته إلى أسئلة فرعية ، والتي تتمثل في:

✓

✓

✓

❖ الفرضيات:

✓ استخدام التكنولوجيا المتطورة للمعلومات يساهم في تفعيل اتخاذ القرارات .
✓ التنسيق و التطبيق المعلومات الإدارية يزيد من فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

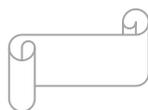
❖ الدراسات السابقة:

✓ الدراسات بالعربية:

1-) 2009
(= : = : = :
= : = : = :
حيث هذه = : = : = :
هذه = : = : = :
فأعليتها.

2-) 2009
(= : = : = :
هذه الدراسة = : = : = :
تأثيرها = : = : = :
لهذه = : = : = :

3-) أيوب 2009) , تهدف هذه الدراسة حسب
يشكل كبير = : = : = :
القليل = : = : = :
الأخيرة = : = : = :



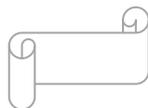
وإن النتيجة ك يدو =
 بإمكانية تنفيذ يدوية ك توفير هذه والإحصائيين =
 متزايدة يدعو =
 تستجيب بشكل ✓ الدراسات بالأجنبية:

1- (2007) supattra boonmak)
 قد أعدت هذه الدراسة لقياس اثر نظم المعلومات الإدارية
 و تكنولوجيا المعلومات على كفاءة إدارة الشئمة , و على إستراتيجية الأعمال فيها. و قد توصلت
 الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا الم
 المنظمة و كفاءة أدائها و تحسن العمل الاستراتيجي فيها
 ثقافة العاملين في المؤسسة نحو كفاءة الأداء و فعاليته.

❖ المقاربة المنهجية:

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على:

- المرتبطة بمجموعة من المعاني المختلفة التي تتطو عليها البيانات و المعلومات التي يمكن الحصول عليها
 سهل ربط الظواهر ببعضها، و اكتشاف العلاقة بين المتغيرات ، و إعطاء التفسير الملائم لذلك
 التي يدرسها و هو يناسب تماما هذه الدراسة و يخدم الوصول لأهدافها.
- اقتراب الدور: يعتمد اقتراب الدور على استيعاب العلاقات التي تكون بين متغيرين محل الدراسة،
 و يهتم أيضا بعملية التفاعل بينهما.
- منهج دراسة حالة: و يهدف إلى جمع المعطيات و البيانات حول الحالة ال
 توظيف هذا المنهج في البحث من خلال محاولة جمع اكبر قدر ممكن من المعلومات حول
 مديرية التجارة لولاية يسكرة محل الدراسة.



■ أما الجانب التطبيقي اعتمدنا على أداة المقابلة، فالمقابلة تعتبر محادثة موجهة تتم بين الباحث و
ول على بيانات يراها الباحث ضرورية لمباشرة بحثه
معتمدا في ذلك على التبادل اللفظي، كما
تفيد الباحث في اكتشاف ما يدور من أفكار
هم، حسب المنهجية المتبعة و لأجل

❖ تقسيم الدراسة:

الدراسة إلى فصلين و ذلك على النحو التالي:
الفصل الأول: يهدف هذا الفصل إلى تحديد الإطار المفاهيمي
يتكون من ثلاثة مباحث،

الإدارية، أما المبحث الثالث بعنوان تأثير نظام المعلومات الإدارية على فعالية

بالنسبة للفصل الثاني فقد خصص للإطار التطبيقي للدراسة، فقد تمت فيه دراسة حالة مديرية

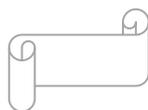
ان لمحة عامة عن مديرية
- يسكرة -
بمديرية التجارة - يسكرة -

تقييمه

الفعالة بمديرية التجارة - يسكرة - .

الصعوبات التي واجهت الدراسة:

- مواجهة بعض العراقيل أثناء القيام بدراسة الحالة في المديرية.





الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد:

تكتسب نظم المعلومات الإدارية جزءا كبيرا من أهميتها باعتبارها ناحية وظيفية هامة لإدارة المنشآت العصرية، وإذا كان اتخاذ القرارات هو من أهم وظائف المدير، فإن دعم اتخاذ القرار على مختلف المستويات الإدارية، إنما يقوم على توافر نظم المعلومات الإدارية التي تختص بذلك باعتبارها ناحية هامة للإدارة و جزء أساسي من موارد التنظيم و مصدر رئيسي لدعم فاعلية اتخاذ القرارات، و في هذا الفصل سنتطرق إلى مختلف المفاهيم التي تبرز لنا تلك الأهمية و ذلك من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات الإدارية

المبحث الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرارات الإدارية

المبحث الثالث: تأثير نظام المعلومات الإدارية على فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية

المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات الإدارية.

إن تطور وكبر حجم المؤسسات والمنظمات والشركات، أدى ذلك إلى كثرة الإجراءات اليومية والمعاملات، والتقارير الصادرة والواردة، وزيادة عدد الأيدي العاملة، فكان لزاماً أن يُبحث عن حلول، لإيجاد نظام متكامل يستطيع إدارة هذه الموارد، بشكل يساعد على سهولة اتخاذ القرار في أقل وقت ممكن.

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات الإدارية.

إن نظام المعلومات الإدارية يلعب دوراً هاماً وحساساً داخل المؤسسة يصفته منتجا للمعلومات، فهو يعتبر عنصر حيوي، إذ على أساس المعلومات التي ينتجها يتم إتخاذ القرارات الفورية والإستراتيجية للمؤسسة.

قبل التطرق لمفهوم نظام المعلومات الإدارية سنقوم بمعرفة ماهو النظام؟

1- تعريف النظام.

- ✓ النظام هو مجموعة من العناصر أو المكونات المترابطة و المتكاملة و المتداخلة التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف معين، مثل: النظام السياسي، النظام الدولي، النظام الاقتصادي، النظام العددي، نظام الحاسب الالكتروني، نظام المعلومات⁽¹⁾.
- ✓ النظام هو مجموعة من المكونات التي تربطها ببعضها البعض و بيئها علاقات تفاعلية تمكنها من تكوين كل متكامل⁽²⁾.
- ✓ النظام هو مجموعة أجزاء أو عناصر أو أقسام ترتبط مع بعضها البعض بعلاقات منطقية، أي أنها تتفاعل و تتكامل مع بعضها البعض، بغرض أداء أهداف معينة، و ذلك عن طرق تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- ✓ النظام هو عبارة عن تكامل منظم للأجزاء المترابطة، و تتأثر هذه الأجزاء بوجودها في النظام و تتغير في حالة ترئها له، كما أن تكامل الأجزاء يؤدي إلى فعالية و حرية هذه الأخيرة و التي قد تكون غالباً غير فعالة و خادمة لو وظفت بمفردها⁽³⁾.

1- عبد الرحمان الصياح، نظم المعلومات الإدارية. (ب.ب.ن): دار زهران للنشر، 1998، ص 21.

2- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية و التطبيقات). القاهرة: الدار الجامعية الجديدة، (ب.ت.ن)، ص 49.

3- عبد الرحمان الصياح، مرجع سابق، ص 55.

- ✓ التعرف الإجرائي للنظام «هو مجموعة من الوحدات التي تربطها علاقات منطقية و التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف محدد مسبقا».
- ✓ ومن هذه التعاريف نستنتج أن:
- لكل نظام عناصر تميزه عن الأنظمة الأخرى.
- هناك مجموعة من العلاقات تربط بين عناصر النظام لتشكيل حلقات اتصال متفاوتة الارتباط حسب درجة تبعية كل عنصر لآخر.
- إن عناصر النظام ترتبط ببعضها البعض بعلاقات داخل النظام، كما ترتبط بالبيئة ككل.
- إن مدخلات أي نظام ما هي إلا مخرجات نظام آخر.

2- مكونات النظام.

إن مكونات النظام تتمثل في العناصر التالية : المدخلات ، العملية التحويلية ، المخرجات ، التغذية العكسية.

أ- المدخلات: هي كل ما يدخل للنظام و يأتي من مصادر داخلية و خارجية و تتباين المدخلات بحسب نوع النظام فمدخلات النظام الإنتاجي مواد خام و مدخلات نظام المعلومات بيانات و مدخلات النظام التعليمي الطلبة و الأساتذة و الإجراءات التعليمية .

ب- العملية التحويلية : و هي عبارة على أن تتحول المدخلات إلى مخرجات عن طريق العمليات التحويلية و قد تكون هذه العمليات في شكل آلة أو إنسان أو حاسب آلي أو مهام تؤدي بواسطة أعضاء المنظمة.

ج- المخرجات: و قد تكون مخرجات النظام في شكل منتجات أو خدمات أو معلومات أو طاقة أو غيرها. و المخرجات هي ناتج العمليات التحويلية، و مخرجات النظام ترتبط ارتباطا قويا بالهدف من وجود النظام كما أن المخرجات هي النتائج الفعلية و الأهداف المحققة لنظام ما.

د- التغذية العكسية: إن التغذية العكسية هي جزء من مدخلات النظام ، كما تعتبر التغذية العكسية من الخصائص و المميزات الأساسية في النظم⁽¹⁾.

3- مميزات النظام:

يتميز النظام بعدة مميزات هي:

- ✓ انه مجموعة من العناصر، سواء كانت أقسام أو متغيرات.
- ✓ التعقيد: هي ميزة أساسية و تظهر من خلال عدم القدرة على استيعاب كل النظام ، و عدم القدرة على تبين تصرفه ، رغم معرفة تصرفات عناصره .

1- سونيا محمد البكر، نظم المعلومات الإدارية. القاهرة : دار الإشعاع للنشر، 1997، ص88.

- ✓ **الانفتاح:** هذه الميزة جد هامة، لان الانفتاح يساعد على التحكم الجيد في النظام، و هذا الانفتاح يكون على المحيط أو على أنظمة أخرى.
- ✓ **عدم التأكد:** هي ميزة مفروغ منها ، لان داخل المحيط الاقتصادي، الاجتماعي، نادرا ما نتعامل مع أنظمة تعتمد على الدقة و التأكد.
- ✓ **التطور:** إن النظام دائم التطور لأنه يتأثر بالظواهر الداخلية و الخارجية للمؤسسة، حيث انه عند ملاحظة النظام لفترات مختلفة نجد تغيير في العناصر و العلاقات التي تربط بينهما.
- ✓ **محدودية النظام:** للنظام حدود لا يمكن تجاوزها و ذلك بسبب وجود قيود تعرقل سيرورته مثل الحدود الزمنية و المادية إلى جانب حدود الموضوع المدروس (1).

4- مفهوم المعلومات و البيانات:

تعتبر المعلومة في المنظمات العصرية موردا لا يقل أهمية عن عنصر رأس المال أو العمل، إذ أنها تعد المصدر الأساسي لكل القرارات ، فاتخاذ القرار في الأصل هو نتاج عملية مفاضلة بين عدة بدائل، و هذا حتما لا يأتي إلا بالاعتماد على معلومات صحيحة و ملائمة ناتجة عن نظام متكامل. إلا أنه كثيرا ما وقع الخلط بين مفهومي المعلومات و البيانات مما استدعى الضرورة إلى توضيح مفهوم كل منهما .

أ- مفهوم البيانات:

- ✓ **يمكن تعريف البيانات** حسب العديد من المراجع بأنها: "هي مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا، ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة. فالمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها وتحويلها إلى شكل له معنى (2).
- ✓ **كما أنها تمثل "مجموعة من الحقائق** المجردة كالأرقام والحروف والرموز الخاصة والكلمات و الإشارات التي تعبر عن فكرة ما، القابلة للمعالجة بواسطة الحاسب أو الإنسان أو أي جهاز إلكتروني لتتحول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها " (3).
- ✓ **إضافة إلى أنها " تشير إلى ملاحظات موضوعية وحقائق ملموسة أو معاملات وأحداث تنظيمية،** ويعني ذلك أن البيانات تعبر عن مقاييس موضوعية لخصائص وحدات قد تكون أفراد (عملاء مثلا) أو مواد خام أو عمليات تبادل". وهذا يعني أيضا أنها تمدها بتسجيل الوقائع كما حدثت (4).

1-سونيا محمد البكر، مرجع سابق، ص102.

2- احمد فوزي ملوخية، **نظم المعلومات الإدارية**. القاهرة : دار الفكر الجامعي، (ب.ت.ن)، ص42.

3- علاء عبد الرزاق السالمي، **تكنولوجيا المعلومات**. عمان: دار المناهج للنشر، 2000، ص35.

4- ياسين سعد غالب، **تحليل و تصميم نظم المعلومات**. عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2000، ص

✓ وكذلك يمكن تعريفها بأنها " عبارة عن الحروف والجمل والعبارة والأرقام والرموز غير المنظمة وغير المرتبط بموضوع واحد، والتي قد لا يستفاد منها في شكلها الحالي إلا بعد تطويرها من خلال عمليات التحليل والشرح والتي إذا ما فرزت وصنعت وويت ونظمت فإن هذه البيانات تتحول إلى معلومات (1).

ب- مفهوم المعلومات :

✓ تمثل المعلومات النواتج التي يتم التحصل عليها من خلال عملية معالجة البيانات، فالبيانات بعد أن يتم إدخالها إلى نظام المعلومات و تخضع لعدة عمليات المعالجة مثل التوبيخ و التحليل و التلخيص و العرض في تقارير تتناسب و غرض الاستخدام الذي طلبت من أجله و في الوقت المناسب و بهذا تتحول البيانات إلى معلومات.

✓ تعرف المعلومات على أنها "البيانات التي تمت معالجتها بشكل ملائم لتعطي معنى كاملاً بالنسبة لمستخدم ما، مما يمكنه من استخدامها في العمليات الجارية و المستقبلية لاتخاذ القرارات" (2).

✓ كما تعرف أيضا أنها: "ما نحصل عليه نتيجة لمعالجة البيانات بطريقة تزيد من مستوى المعرفة لمن يحصل عليها، وهي ذات قيمة وفائدة في صناعة القرارات" (3).

✓ كما تعرف بأنها: "مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة مناسبة، بحيث تعطي معنى خاصاً، وترتيبية متجانسة، من الأفكار والمفاهيم، يتمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها" (4).

و منه نستنتج من هذه التعاريف بأن : استخدام البيانات في اتخاذ القرارات و الاتصالات لا يمكن أن تتم بالحالة التي هي عليها ، بل يجب إجراء عملية توبيخ و تصنيف و معالجة لتتفق مع الأغراض التي ستستخدم فيها ، و هي بذلك تتحول إلى معلومات صالحة للاستخدام الإداري سواء في مجال الاتصالات أو في مجال اتخاذ القرارات. كما أن الغرض من المعلومات أساساً هو زيادة مستوى المعرفة لدى الفرد الذي يحصل عليها، و ذلك بتوفير تعبير واضح على حالة معينة، فالمعرفة تعتبر حصيلة ما يمتلكه فرداً أو منظمة أو مجتمع من معلومات و علم و ثقافة في وقت معين.

1- حسن المشريقي، نظرية القرارات الإدارية (مدخل كمي في الإدارة). عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 1997، ص 49.

2- كامل السيد غراب، فاديه محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية (مدخل تحليلي). الرياض: جامعة الملك سعود، 1997، ص 46.

3- سليم الحسينة، مبادئ نظم المعلومات الإدارية. عمان: الوراق للنشر و التوزيع ، 2000، ص 39.

4- محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية. القاهرة: دار الفكر الجامعي، (ب.ت.ن)، ص 22.

5- مراحل تحويل البيانات إلى معلومات:

- إن العمليات التشغيلية التي تخضع لها البيانات (المادة الأولية) لتحويلها إلى معلومات قد تكون بسيطة أو معقدة، و يمكن تبسيط المعقدة بتجزئتها إلى عناصر أبسط تساهم في إنتاج المعلومات عن طريق إحدى العمليات التالية مستقلة أو عن طريق مجموعة منها:
- الحصول على البيانات و تسجيلها: ينبغي أولاً الحصول على مختلف البيانات من مصادرها الداخلية و الخارجية و من ثم القيام بتسجيلها إما يدوياً، أو إلكترونياً، أو بأية طريقة أخرى و بعد ذلك يتم تخزينها.
 - مراجعة تلك البيانات: أي مطابقتها مع المستندات الأصلية التي نقلت منها و ذلك بغرض إكتشاف الأخطاء التي وقعت أثناء تسجيلها و بالتالي القيام بتصحيحها.
 - التصنيف لتلك البيانات: أي القيام بوضع البيانات في شكل مجموعات متجانسة استناداً إلى معيار معين.
 - الفرز: يقصد به ترتيب البيانات بطريقة معينة تتفق مع الكيفية التي تستخدم بها تلك البيانات.
 - التلخيص: و تهدف عملية التلخيص إلى دمج و جمع مجموعة من عناصر البيانات لكي تتوافق مع احتياجات مستخدميها.
 - العمليات الحسابية و المنطقية: بطبيعة الحال قد تكون العمليات الحسابية بسيطة أو معقدة، فعمليات الجمع والطرح و الضرب و القسمة كحساب أجر العمال أو حساب أقساط دين هي عمليات بسيطة، أما بحوث العمليات و طرق النقل و الشبكات و أساليب الاقتصاد القياسي فتعتبر عمليات معقدة. و بالمثل بالنسبة للعمليات المنطقية، فحساب نسبة العمال المستفيدين من دورات تكوينية هي عملية بسيطة، أما معاملات الارتباط بين مختلف الظواهر فهي معقدة. و عموماً نقول بأن العمليات الحسابية و المنطقية تعمل على تقديم بيانات جديدة تساهم في توضيح الرؤية لمستخدميها، خدمة لعمليات التخطيط و الرقابة، و كذا اتخاذ القرار الفعال.
 - التخزين: يتم تخزين البيانات و حفظها بواسطة الدفاتر و السجلات الورقية، أو الكترونياً، أو بوسائط أخرى، أو بأية تقنية معلومات أخرى لغرض استخدامها حين الحاجة إليها، و تؤثر وسيلة الحفظ المستخدمة على طريقة و كفاءة استرجاعها فيما بعد.
 - الاسترجاع: يقصد به البحث عن مجموعة من بيانات معينة و استدعائها عند الحاجة إليها⁽¹⁾.

1- سونيا محمد البكر، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية. القاهرة : الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، 2001، ص100.

➤ **إعادة الإنتاج:** و تعني تقديم تلك البيانات في شكل يمكن أن يفهمها و يستعملها من يقوم يطلبها، فقد يتم تقديم البيانات في شكل تقرير مكتوب أو في شكل رسومات بيانية أو هندسية، كم يتم تقديمها من خلال شاشة الحاسوب مباشرة، أو قد تكون في شكل وسائط التخزين في حالة الحصول على نسخ إضافية من البيانات التي تم تخزينها.

➤ **التوزيع و الاتصال:** إن الهدف الأساسي من كل الخطوات السابقة (مراحل تشغيل البيانات) هو تقديم المعلومات لمن يحتاجها، ومن ثم فإن هدف التوزيع و الاتصال هو إيصال البيانات لمستخدميها في الوقت و المكان المناسب⁽¹⁾.

و منه تشتمل جميع نظم المعلومات على هذه العمليات بشكل أو بآخر، و يمكن أن يتم القيام بهذه العمليات عن طريق الأفراد باستخدام وسائل أساسية مثل: الورق و القلم، إلا أن التطورات التكنولوجية الحديثة أدت إلى ظهور الكثير من الوسائل التي يمكن استخدامها لأداء هذه العمليات بصورة أكثر فعالية و كفاءة (آلات حاسبة، الحاسب الآلي).

و بناء على ما سبق يمكن الاستنتاج بأنه كلما استخدمت المنظمات تكنولوجيا المعلومات متطورة كلما كانت عملية تحويل البيانات إلى معلومات سهلة، سريعة و أكثر كفاءة، و كانت مخرجاتها من المعلومات أكثر جودة، مما يدعم و يعزز زيادة فعالية عملية اتخاذ القرار.

6- أنواع المعلومات:

يختلف المنظمات و مستوياتها الإدارية و العاملين فيها، فإن الحاجة للمعلومات أيضا يتعدد. و هذه الحاجة تتوقف على المستخدم النهائي للمعلومة، مما يعني اختلاف تصنيف المعلومات من مستخدم لآخر، و منه يمكن تصنيفها حسب أحد المعايير التالية:

➤ **مصدر المعلومات:** فقد تكون المعلومة تخص جانبا داخليا في المنظمة فتعتبر معلومة داخلية، و قد تكون تخص جانبا خارجيا للمنظمة فتعد من المعلومات الخارجية.

➤ **المعلومات الأولية و الثانوية:** تقسم المعلومات حسب هذا المعيار إلى أولية و ثانوية، فالأولية هي التي تجمع بصفة خاصة لمشكلة معينة، و هي معلومات مقدمة لأول مرة لمجموعة معينة أو فرد معين، أما المعلومات الثانوية فهي التي تم جمعها و تخزينها مع قابليتها للاسترجاع، و غالبا ما يحتاج المديرون لهذا النوع من المعلومات الخاصة عند مواجهتها للمشاكل⁽²⁾.

➤ **درجة التغيير:** حسب هذا المعيار فالمعلومات قد تكون ثابتة لا تتغير كأسماء العمال و تاريخ

1- سونيا محمد البكر، إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص 101.

2- أحمد بسيوني شحاتة، و آخرون، نظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين و البنوك التجارية. القاهرة: الدار الجامعية للنشر و التوزيع، (ب.ت.ن)، ص 18.

ميلادهم في مصلحة الموارد البشرية أما عناوينهم و حالاتهم الاجتماعية و كذا مناصبهم فتعتبر معلومات متغيرة.

➤ **درجة الرسمية:** حسب هذا المعيار فالمعلومات الرسمية هي جل المعلومات التي تخرجها و تقدمها نظم المعلومات داخل المنظمة، كالقوائم المالية و تقارير الأداء ، الفواتير و أوامر الشراء، إضافة إلى التعليمات و المتطلبات القانونية و الإجراءات المحاسبية و كذا متطلبات التخطيط و الموازنة و اتخاذ القرارات المختلفة...و غيرها أي أن تدفقها مرتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة. أما المعلومات غير الرسمية فهي التي تأتي من خارج نظم المعلومات الخاصة بالمنظمة، كالإشاعات و الآراء و الأحكام.... و غيرها، فهي تستخدم كمكمل للمعلومات الرسمية و يمكن استخدامها كبديل في حالة عدم وجودها.

- **على أساس استخدامها في العمل الإداري:** وحسب هذا المعيار تقسم المعلومات كمايلي:
- **معلومات إنمائية:** و هي التي يحتاجها الإداري في تطوير و تنمية القدرات و توسيع المدارك في مجال العمل و الحياة، مثل المعلومات التي يتلقاها المتدرون في الدورات التدريبية.
 - **معلومات إنجازية:** و هي المعلومات التي يحتاجها الإداري في اتخاذ القرار الفعال و إنجاز عمل أو مشروع، كاتخاذ قرار بتعيين موظف أو شراء جهاز أو غيرها.
 - **معلومات تعليمية:** و تتمثل في المعلومات التي تحتاجها الإدارة في المؤسسات التعليمية مثل: الجامعات و المعاهد و المدارس.
 - **معلومات إنتاجية:** و هي المعلومات التي تفيد إجراء البحوث التطبيقية و في تطوير وسائل الإنتاج و استثمار الموارد الطبيعية و الإمكانيات المتاحة بشكل أحسن، كالمعلومات عن سلعة معينة. و كل تقسيمات هذه المعلومات تستخدم حسب احتياج الإدارة لها و ذلك للتوصل إلى سير محكم للمنظمة و منه تكون عملية اتخاذ القرار بصورة فعالة و تخدم كل جوانب المنظمة.
 - **حسب معيار وظيفة المنشأة:** و حسب هذا المعيار تقسم المعلومات إلى معلومات متعلقة بالإنتاج، بالتسويق، بالتمويل، بالموارد البشرية، بالخدمات الإدارية أو بالبحث و التطوير⁽¹⁾.

7- مفهوم نظام المعلومات الإدارية:

سبق القول بأن النظام هو مجموعة مكونات تعمل بتناسق لتحقيق هدف مشترك ومن هذا المنطلق جاءت العديد من التعاريف لنظم المعلومات على أنها: "مجموعة من المكونات (إجراءات، أفراد، أجهزة) تهدف إلى إنتاج معلومات محددة"⁽²⁾.

1- أحمد بسيوني شحاتة، و آخرون، مرجع سابق، ص19.

2- كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي، مرجع سابق، ص57.

✓ نظم المعلومات: "هي مجموعة من الأفراد و التجهيزات و الإجراءات و البرمجيات و قواعد البيانات تعمل يدويا أو ميكانيكيا أو أليا على تجميع المعلومات و تخزينها و معالجتها و من ثم بثها إلى المستفيدين"⁽¹⁾.

ولا تعد هذه الأنظمة أنظمة للمعلومات الإدارية إلا إذا استهدفت خدمة جوانب العملية الإدارية، و خاصة اتخاذ القرارات الإدارية، فوسائل الإعلام من صحافة و إذاعة و تلفزيون تعتبر نظما للمعلومات مصممة لتزويد الأفراد بالمعلومات الإخبارية، الثقافية، الاقتصادية أو الاجتماعية أو غيرها، بينما تصمم نظم المعلومات الإدارية في المنشأة بهدف تزويد المديرين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية و تدعيم الوظائف الإدارية فيها.

✓ و تعرف نظم المعلومات الإدارية بأنها: "هي مجموعة منظمة من الوسائل التي توفر معلومات عن الماضي و الحاضر و التنبؤ بالمستقبل فيها يتعلق بأنشطة و عمليات المنشأة و أيضا بما يحدث في بيئتهما الخارجية و التي تؤدي إلى تدعيم وظائف التخطيط و الرقابة و العمليات في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات في التوقيت المناسب لصانع القرار"⁽²⁾.

✓ و تعرف أيضا: "نظم المعلومات الإدارية هي مجموعة تتكون من الأفراد و الأجهزة التي تتولى عمليات جمع و معالجة و تخزين البيانات و استرجاعها بغية تقليل حالة عدم التأكد عند اتخاذ القرارات و ذلك من خلال تلبية حاجات المدراء من المعلومات في الوقت الذي يمكن استخدام المعلومات بفعالية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات التي تقيد المنظمة".

✓ و تعرف أيضا: "نظم المعلومات الإدارية هي النظم التي توفر للإدارة معلومات أفضل نوعية و أفضل توقيت و أدق اختيارا و أكثر توثيقا للمساعدة في عمليات صنع و اتخاذ القرارات الإدارية و مراقبة عملية التنفيذ"⁽³⁾.

✓ و تعرف أيضا: "نظم المعلومات الإدارية هي عبارة عن النظم الفرعية المتكاملة التي تستخدم الحاسب في تجهيز المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة في أي مشروع"⁽⁴⁾.

1- محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 42.

2- إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري). القاهرة: الدار الجامعية للطبع و النشر، (ب.ت.ن)، ص 252.

3- صبرينة عز الدين زبر، اثر المعلومات على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، (جامعة اليرموك الاردن)، 2002، ص 28.

4- منال محمد الكردي، دور نظم المعلومات الإدارية، القاهرة: الدار الجامعية للنشر، 2000، ص 21.

من هذا التعريف نلاحظ انه قام بتحديد نظم المعلومات التي تقتصر فقط على تلك النظم التي تستخدم الحاسب الآلي في تجهيزها للمعلومات بينما كما تطرقنا سابقا انه يمكن أن تعتمد نظم المعلومات على الطرق اليدوية و الآلية أيضا في تجهيزها للمعلومات.

✓ و تعرف أيضا: "نظم المعلومات الإدارية هي نوع من أنواع أنظمة المعلومات المصممة لتزويد إداري المنظمة بالمعلومات اللازمة، للتخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة على نشاطات المنظمة، و المساعدة على اتخاذ القرارات الإدارية"⁽¹⁾.

ومن كافة التعاريف نستخلص التعريف الإجرائي لنظام المعلومات الإدارية بأنه: "نظام رسمي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية تعمل بتكامل في إطار مهكل، و بالارتكاز على الحاسوب و برمجياته الحديثة بغرض معالجة كافة أنواع البيانات من مختلف المصادر، بهدف توفير المعلومات ذات الجودة العالية بسرعة و دقة لدعم وظائف و عمليات المؤسسة، و خاصة عمليات اتخاذ القرار في المؤسسة عند مستوياته الثلاثة."

و من خلال كل هذه التعاريف نستنتج مجموعة من الخصائص التي تميز نظم المعلومات الإدارية عن غيرها من نظم المعلومات و هي كالتالي:

- يهدف النظام إلى المساعدة في صنع القرارات، سواء تلك التي يمكن برمجتها، أين يتم تخزين الخبرات السابقة و استرجاعها عند الحاجة إليها في الوقت المناسب، أو التي لا يمكن برمجتها، بإمداد صانع القرار بالمعلومات اللازمة في التوقيت المناسب.
- يهدف نظام المعلومات الإدارية إلى مساندة و دعم العمليات الخاصة بالمنظمة في مجالاتها الوظيفية المختلفة من تسويق، إنتاج، تمويل و غيرها.
- يعمل النظام على تدعيم و مساعدة الوظائف الإدارية من تخطيط و تنظيم و رقابة، نظرا لاهتمامه بالإحداث الماضية، الحاضرة و المستقبلية، و منه يمكن استخدامه في التوقع و التنبؤ مما يخدم عملية التخطيط، إضافة إلى عملية الرقابة مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة مع ما هو مخطط.
- يتميز هذا النظام بتوفيره للمعلومات عن البيئة الخارجية، و منه فهو يساعد في التعرف على الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، و كذا التهديدات التي تواجه المنظمة.
- كما يوفر معلومات عن عمليات المنظمة الداخلية، مما يوضح نقاط القوة في المؤسسة و العمل⁽²⁾

1- سيد محمد جاد الرب، نظم المعلومات الإدارية (الأساسيات و التطبيقات الإدارية). القاهرة: جامعة قناة السويس، 2014، ص 93.

2- صبرينة عز الدين زبر، مرجع سابق، ص 29.

على تدعيمها و تنميتها و تعزيزها، و التوجه إلى مواطن الضعف لكي تعمل المنظمة على تصحيحها و تدارئها أو التقليل من أثارها السلبية التي ستواجه المنظمة و تعرقل سير عملها. و ما يميز نظام المعلومات الإدارية كذلك بشكله الحديث هو اعتماده على الحاسب الآلي في شكل متكامل بين الإنسان و الآلة فهذا يساعد كثيرا الإنسان في القيام بأعماله بكل سهولة ووقت و جهد و تكلفة اقل⁽¹⁾.

و عليه يمكن القول بأن نظم المعلومات الإدارية تخدم كافة المجالات الوظيفية للمنظمة و كذا جميع الأنشطة الإدارية في جميع المستويات التنظيمية و تحقق جملة من المهام التي تعكس أهمية نظام المعلومات الإدارية، سواء على الأداء الداخلي للمنظمة أو على مستوى أدائها الاستراتيجي في بيئة الأعمال التي تحيط بها.

المطلب الثاني: أهمية نظام المعلومات الإدارية.

تتلخص أهمية نظام المعلومات الإدارية في مجموعة من النقاط و من أهمها:

1- تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة أو الشريحة حيث أنه أصبحت الشركات التي تعتمد على أنظمة معلومات إدارية تستطيع بسهولة المنافسة في سوق العمل وكذلك بناءً على دراسات كثيرة في هذا المجال وجد أن هناك علاقة كبيرة بين سعر السهم في سوق المال ومدى اعتماد الإدارة على نظم المعلومات بمختلف أنواعها.

2- تحسين الكفاءة والفاعلية حيث انه هناك علاقة كبيرة بين زيادة كفاءة الإدارة في تحقيق أهدافها واستخدامها لمثل هذه النظم حيث أنها أدت إلى زيادة توفير وقت المديرين في حصر العمالة المطلوبة وكذلك من خلال حصر احتياجات كل قسم بالمؤسسات والتوصيف الوظيفي الذي هو أهم مدخلات النظام حيث أن التوصيف الوظيفي يساعد كثيراً في معرفة عدد العمالة المطلوبة ومهاراتها ومؤهلاتها بناءً على احتياجات الأقسام وخلاف ذلك توفير الوقت في البحث عن موظف من خلال فتح ملف لكل موظف يبين تاريخ تعيينه وانجازاته والمهام التي قام بها والذي يساعد كثيراً في تقييم الموظفين وتعتبر هذا المرحلة هي التغذية العكسية للنظام من خلال إمداد الإدارة بالمعلومات المهمة والمفيدة في اتخاذ القرار سواء التحفيز أو المكافآت أو إعادة التحويل والتدريب من خلال حصر العمالة والعمالة الماهرة وحصر كل الأقسام والوظائف وسنوات الخبرة (1).

3- القضاء على الفساد الإداري والتواطؤ بحيث يتم كل شئ عن طريق الحاسب الآلي والنظام ويتم ذلك أوتوماتيكياً بدون تدخل بشري حيث انه في النظام اليدوي كان بإمكان الموظف تسجيل الحضور والانصراف بطريقة يدوية أما في نظام المعلومات لإدارية يتم ذلك عن طريق الحاسب الآلي والنظام بطريقة أوتوماتيكية يعني انه لا وجود للغش .

4- رفع مستوى الإنتاجية وذلك من خلال إنجاز موظفو الشؤون الإدارية مهاماً أكثر بذات الوقت حيث أن تحويل معظم الأعمال إلى الحاسب الآلي و مختلف الماكينات المتطورة ، فذلك يساعد كثيراً في تحقيق وفورات اقتصادية وكذلك توفير في تكاليف العمالة من خلال التحول إلى الآلية بدلاً من تسجيل الحضور والانصراف بطريقة يدوية تحتاج إلى بذل مجهود وإضاعة الوقت وصفوف انتظار للتوقيع الحضور والانصراف تم استبدال ذلك عن طريق الأنظمة الآلية من خلال المساحات الضوئية وبصمة اليد في الحضور والانصراف وأدى الرط بين تلك الأجهزة

-1- Kenneth Arrow , j , théorie de l'information et des organisations. Édition dunod, paris ,2000, p 62.

وأجهزة إدارة شئون العاملين والرواتب والمستحقات إلى سهولة عمل كشف رواتب العاملين و حساب الرواتب أوتوماتيكياً وكذلك حساب خصومات التأخير والغياب بحيث أدى ذلك إلى تقليل تكاليف تشغيل البيانات وتفرغ كشوف الحضور والانصراف واستبعاد أخطاء الحصر والتسجيل والترحيل وحساب أيام الغياب لكل موظف والتي تصعب كثيراً في حالات الشرائح التي يتعدى موظفوها الخمسة آلاف موظف وهي الشرائح متعددة الجنسيات والشرائح الكبيرة والمصانع.

5- توفير الوقت والجهد.

6- ربط الفروع من خلال أنظمة الحاسب الآلي في الشبكات المحلية بداخل الشريحة الواحدة أو من خلال التحكم عن بعد أو شبكة المعلومات الدولية الانترنت وربط الفروع ببعضها البعض كما في الشرائح متعددة الجنسيات بحيث يمكن الحصول على معلومات في نفس الوقت بدقة شديدة دون الحاجة إلى خدمات الشحن المكلفة بحيث يتم الحصول على المعلومات من خلال الدخول على أحد البرامج أو النظم داخل الفروع.

7- تمكين المدراء من تخصيص وقت اكبر للمهام الإستراتيجية وذلك من خلال تقليص الوقت الضائع في المهام الروتينية والتي يمكن لمداخل البيانات إجراؤها وبساطه بحيث يتم توجيه دور المدير للمهام الأكثر أهمية مثل اتخاذ قرارات حيوية أو مصيرية يتم على أثرها نقلة أو تطور لشريحة أو تعد انجاز.

8- توفير إمكانية دراسة ومعالجة المشكلات الكبيرة والمعقدة فمثلاً في بعض الأحيان يكون من الصعوبة عمل كشوف عمال يزيد أعدادهم عن آلاف موظف وحساب حضور وانصرافهم وأيام غيابهم و الطرق المعقدة في حساب الخصومات والتي تعتمد على متواليه حسابية بحيث يتم خصم قدرة ربح يوم لكل ساعة تأخير وإذا تكرر التأخير يتم خصم نصف يوم في مثل هذه الحالات يصعب تطبيقها على كل العاملين بطريقة يدوية ولكن بإمكانية نظام المعلومات الإدارية تدارتها بسهولة ويسر وحسابها بدقة⁽¹⁾.

9- المساعدة في تنفيذ القرارات من خلال بعض البرمجيات والتي تبني على قاعدة معينة أو خاصة أو بناء على طريقة السيناريوهات في الإدارة (كمثال إذا حدث كذا يكون الإجراء كذا وكذا).

10- إنجاز المهام الإدارية المختلفة، ويكون ذلك من خلال نظام معلومات إدارية لإدارة شئون العاملين متشعب مكوناً من أكثر من شاشة يقوم المدير باستعراضها جميعاً من خلال فتح الصلاحيات أمام كل موظف يكون مختصاً بشاشة أو جزئية معينة أو بعض الأجزاء والمهام

-1- James. A, and Obrien, management information systems.mc graw hill, Inc, us, 1999, p122.

فمثلاً نظام إدارة الموارد البشرية من الممكن أن يتكون من نموذج الحضور والانصراف وشاشة لحصر أيام الغياب وشاشة أخرى لتقييم العمال وشاشة ثالثة توضح حصر أو كشف بأسماء الموظفين ومهنتهم ودرجتهم الوظيفية وعدد سنوات الخبرة و المهام التي كلفوا بها و شاشة أخرى توضح بيانات العمال مثل: الاسم ، السن ، رقم الهاتف و البريد الالكتروني و العنوان البريدي ليتم التواصل من خلالها و الاتصال بالعمال إن اقتضت الضرورة .

11- مساعدة الإدارة في التعرف على الفرص الثمينة والاستجابة لها بسرعة اكبر وذلك من خلال مساعدة الإدارة في اتخاذ القرار وعرض الفرص والتهديدات والمقارنة بينهم فمثلاً التهديدات قد تكون متمثلة في زيادة مرتبات الكفاءات في شرائات منافسة أو تلقيهم عروض برواتب أعلى من منشأتنا وفي هذه الحالة يتم قياس وجس السوق ومرتبوات الموظفين من خلال احد القنوات غير الرسمية أو التنظيمات غير الرسمية بالمنشآت.

12- تقديم خدمات جديدة في الشرة أفضل بكثير من الخدمات الحالية.

13- زيادة العائدات و فتح فرص و أسواق جديدة و ذلك من خلال الإعلام من المنشأة و زيادة سعر السهم الذي هو انعكاس لتطبيق المنشأة لنظم المعلومات و نشرها للقوائم المالية و المعلومات و تسجيلها بالبورصة.

14- تحقيق نتائج مذهلة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة.

15- اشتراك جميع الإدارات في المؤسسة بشكل مباشر في هذه النظم وتطويرها وذلك من خلال ربط نظم المعلومات ببعضها مثلاً من الممكن الاستفادة من نظم المعلومات الإداري وشئون العاملين برطها بنظام المعلومات المحاسبية في إعداد كشوفات الرواتب والمستحقات وربط نظام الإنتاج بنظام الحضور والانصراف وذلك للتنسيق في الورديات (الفترة الصباحية و المسائية).

16- تنمية شبكات الاتصال و المعالجات الدقيقة ' فقد أدى ظهور نظم المعلومات الإدارية المبنية على استخدام أجهزة الحواسب الآلية و شبكات الاتصال المتقدمة إلى زيادة الطلب على استخدامها لدرجة انه أصبح من الممكن تصميم منظمات تعمل بالكامل بواسطة الحاسب الآلي و إيجاد شبكات معلومات واحدة .

17- التغييرات التي طرأت على طلب المعلومات و الأساليب الفنية اللازمة لتشغيلها، أدت إلى تغير في مفهوم و دور المعلومات حتى أصبح ينظر إليها باعتبارها موردا استراتيجيا مهما و أصبح أداء المؤسسات يعتمد بشكل متزايد على ما يمكن أن يقدمه نظام المعلومات الإدارية المستخدم بها (1).

-1- James. A, and Obrien, op cit ,p123.

و من خلال كل هذا فإنه لا بد على مدير المؤسسات و الشركات اليوم أن تتغير أدوارهم بحيث لا يكفي استخدام هذا النظام ، بل يجب أيضا ان تتوفر لديهم القدرات و المهارات مثل:

- معرفة كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تصميم أنظمة عمل تمكن مؤسساتهم من العمل بكفاءة و تزيد من قدرتها على المنافسة.
- المشاركة في تقييم نظم المعلومات الإدارية بالمؤسسة .
- إدارة موارد المعلومات المتاحة و تدبير احتياجات المؤسسة منها .
- فهم مواصفات و إمكانيات الأجهزة و البرمجيات للتأكد من إمكانيات تشغيلها وتوافقها معا .
- تخصيص الموارد على بدائل النظم المتنافسة، و اقتراح استخدامات جديدة للنظم المتاحة (1).

و خلاصة : من خلال ما سبق فإنه من المتوقع أن يسعى المدراء المعاصرون إلى التعرف أكثر على تكنولوجيا المعلومات بغرض الاستفادة منها في تصميم إدارة مؤسساتهم ، و أن هذه المسؤوليات الجديدة للإدارة في العصر الحالي تحتم عليهم فهما أكثر عمقا لتكنولوجيا و نظم المعلومات الإدارية و بشكل أعمق مما سبق ذكره.

-1- James. A, and Obrien, ibid.

المطلب الثالث: أنواع نظام المعلومات الإدارية

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

1- تصنيف نظم المعلومات الإدارية حسب طرق المعالجة: وهذا التقسيم يبين نوع المعالجة لهذه المعلومات كالأتي:

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

2- تصنيف نظم المعلومات الإدارية حسب الوظائف في التنظيم: وهذا التصنيف يبين الوظائف التي في الهيكل التنظيمي للمؤسسات المعنية بهذه النظم وهو كالتالي:

- **نظام معلومات إدارة الموارد البشرية:** يحتوي هذا النظام على كل المعلومات والبيانات الإدارية، والتي تخص الأفراد العاملين داخل المؤسسة (علاقات العمل، شؤون الأفراد بمختلف أنواعها...).

1- عثمان الكيلاني، و آخرون، **نظم المعلومات الإدارية**. عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2000، ص

- **نظام معلومات التمويل:** وهو نظام معلومات المحاسبة داخل المؤسسة، وقد يصنف ضمن نظم معلومات الإدارة وقد يصنف كنظام مستقل بذاته.
- **نظام معلومات التسويق:** هو النظام الذي يقوم بكافة المهام المتعلقة بالحصول والمعالجة للبيانات التسويقية للمؤسسة ويتكون من العناصر التالية:
- **بحوث التسويق:** وهو جزء مهم في نظام معلومات التسويق، يستقي مدخلاته من المصادر الخارجية والداخلية، بهدف دعم العمليات التسويقية داخل المؤسسة.
- **تطوير المنتجات:** الحفظ والمعالجة لكل بيانات ومعطيات تطوير المنتج ضمن نظام المعلومات التسويقية، وكذا التسعير و المبيعات و الترويج للمنتجات.
- **نظام معلومات الإنتاج:** وهو النظام الذي يجمع كافة المعطيات والبيانات والإجراءات عن:
 - التخطيط للاحتياجات من الموارد.
 - عمليات التحويل الفعلي للمواد والمنتجات.
 - الهندسة الصناعية للمعدات والتجهيزات.
 - الشحن والاستلام للمواد، المشتريات و رقابة الجودة (1).

3- تصنيف نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية إلى:

- **نظم المعلومات على المستوى الاستراتيجي:** من أهم أشكال النظم الاستراتيجية نظم دعم الإدارة العليا التي تم تصميمها لمساندة المديرين الذين يشغلون وظائف الإدارات العليا.
- **نظم المعلومات على المستوى الإداري:** فهي غايتها مراقبة اتخاذ القرارات و الأنشطة الإدارية، و تعد نظم دعم القرار من أهم أشكال نظم المعلومات حيث الأولى مبنية على الحاسب الآلي و الأخرى تهدف إلى منح القرارات غير الروتينية .
- **نظم المعلومات على المستوى التشغيلي:** هي تلك النظم التي تضمن سير و تدفق العمليات الأساسية للمنظمة مثل المبيعات، الأجور و تعتمد على الحاسب الآلي لتسجيل البيانات.
- **نظم المعلومات على المستوى المعرفي:** هو الذي يتعلق بالوحدات والأقسام الخاصة بموظفي البيانات والمعلومات، على اعتبار أنها تمثل مستوى يوفر المعرفة داخل المؤسسة، وهي تمتلك نظم معلومات تختص بهذا المستوى الإداري (2).

1- سونيا محمد بكر، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية). القاهرة: الدار الجامعية للنشر،

1999، ص 215.

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية الأساس والمبادئ. مصر: المكتبة العصرية، 2002،

ص 93.

4- تصنيف نظم المعلومات الإدارية حسب المستوى التنظيمي: و ينطوي تحت هذا التصنيف عدة أنظمة منها:

- نظم المعلومات الإدارية على مستوى الإدارة: وهي عبارة على نظم معلومات قد توضع لخدمة إدارة معينة مثل: الإنتاج . المالية و غيرها من الخدمات .
- نظم المعلومات الإدارية على مستوى المنظمة: وهي عبارة على نظم معلومات تخدم المنظمة بشكل عام و كلي، وترتبط جميع إدارات و وحدات المنظمة في نظام معلومات واحد.
- نظم المعلومات الإدارية على مستوى عدة منظمات: وهي نظم المعلومات التي ترتبط أكثر من منظمة مع بعضها مثل البنوك والمستشفيات والفنادق، أي انه تكون مجموعة من المنظمات لها نفس النظام الذي تعمل به (1).

5- تصنيف نظم المعلومات وفق اهتمامها وطبيعتها عملياتها: حسب هذا التصنيف تنقسم نظم المعلومات إلى مايلي:

- نظم معالجة العمليات: وهي عبارة على نظم المعلومات التي تخدم نشاطات وعمليات محددة في المنظمات وتعالج بياناتها، وتخدم المستويات التنفيذية، وتعتبر بيانات عملياتها مدخلا من مدخلات نظام المعلومات الإدارية.
- نظم التقارير الإدارية: وهي النظم التي تقدم المعلومات اللازمة لمتخذ القرارات في منظمات الأعمال المختلفة وتصدر معالجتها للبيانات في صورة تقارير بصورة دورية منتظمة.
- نظم دعم المدراء: وتهدف هذه النظم إلى دعم المدراء، في الإدارة العليا في المنظمات من خلال مدهم بالمعلومات بالسرعة، والدقة اللازمة.
- نظم دعم جماعات العمل: وهذه النظم تعمل على دعم الموظفين، والمدراء في أعمالهم اليومية من خلال شبكة العمل، والبريد الإلكتروني، وشبكات تبادل المعطيات بينهم.
- نظم دعم القرارات: وتهدف إلى مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات.
- النظم الخبيرة : و تعتبر هذه النظم هي احد فروع الذكاء الصناعي و تستخدم للوصول إلى القرارات الإدارية الفعالة التي تخدم المنظمة بشكل متميز (2).

1- عماد الصياغ، نظم المعلومات (ماهيتها و مكوناتها). عمان: الدار العلمية الدولية و دار الثقافة للنشر، 2000، ص 178.

2- فؤاد الشرايبي، نظم المعلومات الادارية. عمان: دار أسامة للنشر، (د.ت.ن)، ص 107.

المطلب الرابع: أهداف نظام المعلومات الإدارية

تتمثل أهداف نظام المعلومات الإدارية في الآتي :

- **الأهداف العامة:** تنحصر الأهداف العامة للمعلومات الإدارية في:
 - 1- يمكن لنظام المعلومات الإدارية حصر مصادر المعلومات و البيانات و هذا من أجل التعرف على الفجوات الناقصة، التي يمكن استكمالها، و سوف تركز عملية الحصر على محتوى نظم المعلومات الإدارية المتوفرة و طرق تناولها بهدف التنسيق في الأداء.
 - 2- إنشاء نظام المعلومات الإدارية متكامل في مجال تخصصه و تكون له القدرة على تناول البيانات و المعلومات المتوفرة.
 - 3- نظام المعلومات الإدارية المتكامل يمكن أن يقدم خدمات المعلومات المختلفة في مجال تخصصه و ذلك عن طريق الإعلان عن هذه الخدمات بطريقة من الطرق الإعلامية.
 - 4- يمكن أن ينشئ نظام المعلومات الإدارية ملفات رئيسية و فرعية لجميع الأنشطة المتصلة به و ذلك عن طريق تحديد البيانات و المعلومات المختلفة المستعملة و غير المستعملة .
 - 5- يمكن ضمان صيانة مستمرة للنظام و التكفل بوضع الخطط و ذلك من أجل مواكبة التطورات المتجددة في مختلف المنظمات.
 - 6- يمكن لنظام المعلومات الإدارية القيام بالتقارير الإحصائية للمنظمة و هذا من أجل مرافقتها مع التقارير الإحصائية المتخصصة في مجالها.
 - 7- يمكن لنظام المعلومات الإدارية القيام بعدة دورات تدريبية للعاملين، و رفع أدائهم و هذا من أجل مواكبتهم مع التطورات الحديثة و خلق كوادر دائمة للعمل في مجال التخصص.
 - 8- يمكن لنظام المعلومات الإدارية أن تنعكس فعاليته و طريقة تناوله على مستوى الأداء على عمليات اتخاذ القرار، كما يعمل على التأثير في الإنتاج العملي للمستفيدين في مجال البحوث و حل المشاكل و العقبات التي تصادف أوجه النشاط.
 - 9- يمكن لنظام المعلومات الإدارية التكفل بسهولة بإجراءات تناول المعلومات و يسهل عمليات الاتصال بين النظام و مستعمليه و يتكفل بتلبية احتياجات و متطلبات المستفيدين.⁽¹⁾

■ الأهداف التفصيلية:

بالنسبة للأهداف التفصيلية فهي تضم مجموعة من الأهداف:

-1- Ac mcnurlin .B , and RH sprague.Jr, **Information systems management in practice**. Hall international editions, Us, 1989, p234.

- 1- **أهداف تتعلق بعملية اتخاذ القرارات:** و تتمثل هذه الأهداف أساسا في تخليص الإدارة من عمليات صنع القرار الروتيني، و زيادة فعالية اتخاذ القرار الإداري، و كذا التكفل بالنظم المتخذة للقرار و ذلك من اجل مراقبة سليمة للقرار.
- 2- **أهداف تتعلق بخدمات المعلومات:** و تتمثل هذه الأهداف في متابعة نظام المعلومات الإدارية للتطور المرتقب في نوعية خدمات المعلومات و تجميع و توفير كافة الوثائق و المطبوعات و المعلومات الصادرة في مجال تخصصه، و أن يقوم بنشر كل المعلومات الجارية عن طريق المطبوعات ، و المخرجات الدورية، و يقدم جميع الخدمات المتعلقة به ، و يقوم بالإجابة عنها.
- 3- **أهداف تتعلق بتطوير النظام:** تتمثل هذه الأهداف أساسا في وضع الخطط الضرورية اللازمة، للمحافظة الدائمة على النظام و صيانتها و مراعاة جميع التغيرات التي قد تنشأ بعد إقامة النظام و تهدف إلى توفير عملية فحص مستمر للتطبيقات الضرورية في مجال أنشطته و متابعة تطوير برامجه.
- 4- **أهداف تتعلق بالمستفيدين:** و تتمثل هذه الأهداف في التولي بعمليات تطوير المستفيدين في فعالية النظام ، و العمل على زيادة القدرة الإنتاجية للقوى العاملة المتاحة للعمل، و أن يخفض في حجم معدلات الأخطاء ، نتيجة تخفيضه لمعدلات التدخل البشري في النظام.
- 5- **أهداف تتعلق بالعاملين بنظام المعلومات الإدارية:** تتمثل هذه الأهداف بالتكفل التام بتطوير العاملين و رفع مستواهم، و تحديد الخطط الموضحة لمدى معرفة العاملين به لتفاصيل النظام و أهدافه.
- 6- **أهداف تتعلق بالتكلفة:** و تتمثل هذه الأهداف في التخفيض من تكلفة وحدة المعلومات بقدر الإمكان و توضيح فعالية التكلفة المرتبطة به و التخفيض من متطلبات التخزين المادي التقليدي.
- 7- **أهداف تتعلق بالعلاقات و التبادل:** و تتمثل هذه الأهداف في عملية الاتصال من و إلى المستفيدين و الاتصال بنظم المعلومات المتشابهة و إنشاء نظام لتبادل المطبوعات و المواد بينه و بين غيره و تقديم خدمات الإعلام الآلي لعمال المنظمة التي يتيحها و تقنين الرموز و المصطلحات المستخدمة⁽¹⁾.
- 8- **أهداف تتعلق بوضع سياسة المعلومات:** و تتمثل هذه الأهداف في القيام بوضع و تحليل و تنفيذ سياسة المعلومات في المنظمة و مراجعتها و تطوير سياسة المعلومات و اقتراح سياسات

-1- Kroenke.D, and hatch.R, management information sysyems.MCgraw hill, Inc, US, 1993, p201.

جديدة و إعداد كتيبا أو نشره عن سياسة المعلومات التي يتبعها و إعلان سياسة المعلومات الخاصة به ، و متابعتها باستمرار للاتفاق مع أنشطة المنظمة التي يتبعها و مواكبتها للتطور التقني الحديث⁽¹⁾.

-1- Kroenke.D, and hatch.R, op cit ,p202.

المبحث الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

من المؤكد عند المفكرين اليوم إن تصرفات الأفراد و جهودهم إما أن تكون نتيجة للتفكير أو نتيجة اللاشعور، فإذا كانت تصرفات الأفراد قد حدثت بعد تفكير، قيل أن الأفراد قد اتخذوا قراراً، أما إذا كانت التصرفات لا شعورية أو مجرد رد فعل لاشعور فإنه لا يمكن التحدث عند اتخاذ القرار، فالأساس في هذا الأخير هو اختيار تصرف معين بعد دراسة و تفكير. وقد أكد أغلبية رجال الفكر الإداري أن أساس اتخاذ القرارات هو وجود البدائل، فوجودها يعني إمكانية الاختيار، مما يتطلب توفير أكبر قدر من الدقة و الموضوعية و البعد عن الانحياز الذاتي و الاعتبارات الشخصية و المصلحية، مما يوفر للقرار المتخذ قدراً كافياً من الكفاءة و الفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة. و قبل التطرق لمختلف تعاريف عملية اتخاذ القرار الإداري، سوف نقف أولاً عند ما هو القرار؟

1- مفهوم القرار:

- **القرار لغة:** القرار مصطلح اقتصادي نشأ ظهر مع تطور أساليب الإدارة بداية القرن الحالي، والقرار هو المطمئن من الأرض، الاستقرار، حالة الاتزان، المستقر، قرر عنده الخبر حتى استقر أو ما قر عليه الرأي في الحكم في مسألة ما⁽¹⁾.
- **القرار اصطلاحاً:** القرار هو الاختيار الحذر و الدقيق لأحد البدائل بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل السلوكية⁽²⁾.
- ✓ القرار هو "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر"⁽³⁾.
- ✓ القرار هو "مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره انسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها".

1- علي بن هادية، بلحسين البليث، و آخرون، القاموس الجديد للطلاب. (ب.ب.ن): المؤسسة الوطنية للشباب، ط7 1991 823.

2- سعيد محمد المصري، التنظيم و الإدارة. القاهرة: الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، 1999 .78

3- الإدارة الحديثة (الاتصالات و المعلومات و القرارات). :

✓ " الفاصلة بين الحلول البديلة و المتاحة لمشكلة ما ، و اختيار لتحقيق الهدف من حل المشكلة " (1).

2- مفهوم عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

لقد تعددت التعاريف حول عملية اتخاذ القرار الإداري و نذكر منها الآتي:

✓ تعرف عملية اتخاذ القرار الإداري على أنها: " تحليل و تقييم لكافة المتغيرات المشتركة و التي تخضع مجملها للتدقيق و التمهيص بحيث يتم إدخالها و إخضاعها جميعها للقياس العلمي و

نتيجة، و أخيرا و حيز التنفيذ" (2).
 ل التطبيق العلمي للأساليب

✓ عملية اتخاذ القرار الإداري هي: " نشاط إنساني مرتب يبدأ بشعور من الشك و عدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، و تنتهي باختيار احد الحلول التي يتوقع

و تعرف أيضا: " عملية اتخاذ القرار الإداري هي استخدام المنهجية العلمية و التحليل الكمي لاختيار بديل من عدة بدائل، شرط أن يحقق هذا البديل المنفعة الأكثر

✓ و تعرف أيضا: " عملية اتخاذ القرار الإداري هي عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين او اكثر لتحقيق هدف أو مجموعة الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية و الخا

و من خلال كل هذه التعاريف لعملية اتخاذ القرار الإداري نخلص إلى التعريف الإجرائي يتمثل في: " عملية اتخاذ القرار الإداري هي عملية تتطلب المفاضلة بين عدة بدائل لان الغرض الأساسي من اتخاذ القرار هو توجيه السلوك الإنساني باتجاه تحقيق هدف المستقبل فإذا

1- عبد الرحمان ادريس ثابت، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية). : 56 2002

2- القيادة الإدارية. : 254 1997

3- الإدارة. (. .) : (. .) 7

4- التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة). : 31 1999

5- تنظيم وإدارة الأعمال. : . الحديث

بدائل يمكن الاختيار من بينها لا يوجد هناك مبرر لعملية اتخاذ القرار الإداري".

ومن هذه التعاريف نستنتج عدة خصائص لعملية اتخاذ القرارات الإدارية ومن أهمها :

✓ أنها عملية قابلة للترشيد: فهذه العملية تقوم على افتراض انه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد
ك ولكن يمكن الوصول إلى حد من هذا الترشيد فعملية اختيار البديل المناسب للقرار
يتم في ظل ظروف معينة تجعل من غير الممكن وجود معلومات دقيقة تنبئ بالأحداث ك
سلطة اتخاذ القرار من اختيار البديل المناسب ، كما انه عادة ما تكون للقرار
قد تكون هذه متباينة ، مما يصعب عملية اتخاذ القرار و ينأى

✓ أنها عملية تتأثر بعوامل إنسانية واجتماعية:
ك أن هذه العملية
تتأثر بالبيئة المحيطة سواء البيئة الداخلية (أي داخل المنظمة) : البيئة الخارجية (أي
المجتمع المحيط الذي تؤدي المنظمة عملها في إطاره).

✓ أنها عملية ممتدة من الزمان: فالقرار الذي يطول اتخاذه هو في الغالب امتداد واستمرار
لـ فهو لا يتخذ بمعزل عن هذه القرارات و
سلسلة تضم هذه القرارات كما
دراسة احتمالات نجاحه في تحقيق الهدف المرجو منه في المستقبل
فكلما زادت نسبة احتمالات نجاحه كلما كان من المناسب اتخاذه.

✓ أنها عملية تعتمد على جهود جماعية مشتركة:
من مساعدين و مستشارين و مرؤوسين
يشترك فيها

ك
القرار الرشيد و لذلك ير البعض
يجب
أو مساعدين أو غيرهم⁽¹⁾ .

✓ أنها عملية ديناميكية و مستمرة: فعملية اتخاذ القرار تعتبر عملية ديناميكية أي متحركة لأنها
تمر بمراحل مختلفة حتى تصل مرحلة إصدار القرار في شكله النهائي و هي تتغير من مرحلة
حسب متغيرات و ظروف اتخاذ هذا القرار فالمعلومات المطلوبة لاتخاذها تتغير من حيث

-1- Simon .H, « the new science of management ». harper and row publishers co,1960,p 67.

نوعيتها و كميتها في كل مرحلة من مراحل العملية ك وجه المشكلة قد يتغير بشكل
خلال هذه المراحل كما ط
حتى يتمكن من اختيار البديل المناسب لها و قراره
بناءا عليها.

✓ أنها عملية لا تخلو من القيود و الضغوط على سلطة اتخاذ القرار: : تنقيد عدة
قيود مختلفة قيامها باتخاذ القرار و المراحل المختلفة التي تمر بها هذه العملية منها
قيود قانونية و بعضها نابع من الضغوط التي قد تتعرض لها توصلا
بمضمون معين كما انه من الممكن يمثل من يسهم القرار نوعا من الضغوط على هذه
السلطة من خلال ما يقدمونه من طلبات أو التماسات أو غيرها.
✓ أنها عملية صعبة: فعلمية اتخاذ القرار تتضمن نشاطات متعددة كل من هذه النشاطات تتطلب
معينة لانجازها فهذه العملية تمر بمراحل ثلاثة
و يتركز النشاط فيها على اكتشاف المشكلة و الحاجة اتخاذ القرار لحلها و ثاني هذه المراحل
هي مرحلة التفكير و التصميم و يتم فيها البحث عن البدائل المختلفة للحل كما يتم تحليل و تقييم
هذه البدائل و هذه المراحل هي مرحلة المقارنة و الاختيار و يتركز النشاط فيها على اختيار
بديل معين لحل المشكلة المطروحة و كل مرحلة من هذه المراحل تواجه صعوبات مختلفة و
مهارات و قدرات عالية للقائمين عليها و هو ما يتطلب التعليم و التدريب لاكتساب
هذه المهارات و القدرات⁽¹⁾.

المطلب الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

بالغة في العصر الحديث خاصة بعد نشأت التجارية تعمل بموارد كثيرة و معدات ضخمة، و تستخدم بمثابة المحرك الحقيقي لنشاط المنظمات، و نقطة الانطلاق و النجاح فيها، مما دف " لأدم سميث، يعتقد هيربرت سايمون أن: " اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة، و مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق و سيكولوجية الاختيار الإنساني فالقرارات ماهي ار كبير (استراتيجي)، تتبعه سلسلة متصلة من القرارات إلى الحد الذي تكون فيه القرارات صغيرة جدا، أين يتم تنفيذ و تحقيق الأهداف التي

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف اطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجرب عملة اتخاذ القرارات في

يعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي⁽¹⁾

-1-Harold koontz,o'dennell Cyril, **management principes et méthodes de gestion**.(traduit et adapté par Gilles Ducharme), édition MC Graw Hill, Québec, canada,1980,p112.

يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوّ تلك العملية، كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته عهد بإصداره إلى المستويات لإدارته حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء ، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة (1).

إن الجهاز الإداري ما هو في الحقيقة إلا جهاز يحدد من؟ و مت
شخص يتخذ القرارات، وعلى هذا تحد حرية الأفراد
محلها جهاز لاتخاذ القرارات الفردية المترابطة و المتناسقة. كما
سلسلة متصلة من القرارات، فالسياسات ماهي إلا قرارات تتخذ في المستويات الإدارية العليا
لتحكم تصرفات المرؤوسين، فهي تبين ما يجب عمله و ما لا يجوز عمله، و الإجراءات ماهي
إلا قرارات تحدد كيفية تنفيذ مختلف العمليات خطوة بخطوة، و البرامج الزمنية ماهي إلا قرارات
عن مواعيد العمل، و التخطيط ما هو إلا سلسلة متصلة من القرارات، و الرقابة ماهي إلا سلسلة
من القرارات متعلقة بكمية المنتوج و درجة جودته (المعايير الرقابية) و توقيت الإنجاز.... و
غيرها، و على هذا تولي المنظمات = قصوى لعملية الاتصال في المؤسسة
المعنية، و لان عملية التنسيق الجيد و
الربط المحكم بين = التشغيل لا تتم عبر نظام جيد للمعلومات
الذي بدوره يفعل عملية اتخاذ القرارات (2).

-1- Harold koontz, op cit, p113.

-2- graine. S, **introduction au système d'information** . les éditions l'abeille , tizi –ouzou, algérie,2002 ,p 51.

الملاحظ هنا أن هذا النوع من القرارات يتعلق بالبعد الاستراتيجي، وقيادة المنظمة (المستويات الإدارية العليا) هنا هي المسؤولة عن دراسته وتحليله و من ثم اتخاذه، لان هذا القرار أساسا مرتبط بمستقبل المنظمة، و تبدل المنظمات جهدا كبيرا لتحويل القرارات غير المبرمجة إلى أخرى مبرمجة، اعتمادا على الخبرات المتراكمة من دراستها و اتخاذا و تنفيذها.

2- القرارات التنظيمية و القرارات الشخصية.

➤ **القرارات التنظيمية:** و نقصد بالقرارات التنظيمية هي القرارات التي يتخذها المدير في الوظيفة الرسمية التي يشغلها، و تمثل انعكاسا للسياسة العامة للمنظمة و تجسيدا للطبيعة لها، من حيث التعليمات التي تسير في إطارها، و من ثم يمكن تفويض

ك ك

➤ **القرارات الشخصية:** و نعني بالقرارات الشخصية هي تلك القرارات التي تعكس شخصية المدير و ميولاته الذاتية، و خبرته الإدارية في ميدان العمل، و في هذه الحالة لا يمكن تفويض صلاحية اتخاذ هذه القرارات لأي شخص مهما كانت صفته⁽¹⁾.

3- القرارات حسب درجة أو حجم المعلومات التي تستند عليها:

و تنقسم هذه القرارات إلى ثلاثة حالات: إما حالة التأكد، أو حالة المخاطرة، أو حالة عدم التأكد.

➤ **حالة التأكد:** في هذه الحالة يمتلك متخذ القرار المعلومات الكافية التي تمكنه من التنبؤ بالنتائج المتوقعة لخياراته من بين البدائل الكثيرة، و عليه فهو يسعى لتحقيق

ك

➤ **حالة المخاطرة:** في هذه الحالة فان المدير يقوم بتطوير البدائل، و يحسب احتمالات تحقيق نج المرتبة من كل بديل، مستعينا في العديد من الحالات بالأساليب الكمية لحساب النتائج المحتملة لكل بديل، كشجرة

➤ **حالة عدم التأكد:** ففي هذه الحالة فان احتمالات تحقيق النتائج المترتبة على كل بديل غير محددة (اقل تحديدا من حالة المخاطرة)، فإذا كان هناك عدد كبير من العوامل المؤثرة في القرار، و كانت هذه العوامل غير متشابهة أو كانت في حالة عدم الاستقرار الشديد، فان متخذ القرار

:

ك

ك

الجماعي لتعزز الأفكار و الآراء⁽²⁾.

4- القرارات الفردية و القرارات الجماعية.

1- إسماعيل السيد ، ق 60 .

2- الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية. : (. .) 63 .

➤ **القرارات الفردية:** هي تلك القرارات التي ينفرد المدير باتخاذها دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، فيعتبر هذا النوع من القرارات كأسلوب أوتوقراطي تسلطي في الإدارة، إلا أن واقع الأعمال و ما يميزه من سرعة و تنافس يحتم على المدير في العديد من الحالات

➤ **القرارات الجماعية:** فهي تلك القرارات التي تمثل نتاج تفاعل و مشاركة آراء عدد معين من الأفراد العاملين في المنظمة و هذا يعكس روح التعامل الديمقراطي في منظمات الأعمال، و كذا تنمية للمنظمة مما ينعكس بالإيجاب على

(1)

5- القرارات حسب المستويات الإدارية:

و يعتبر هذا التصنيف من الإستراتيجية العليا في تحديد العامة للمؤسسة، إضافة إلى الخيارات الأساسية للمنظمة، كموقعها و هيكلها، و خطوط الإنتاج فيها و كذا سياسات التوزيع و إمكانيات التوسع و الاندماج ... و غيرها، أي أنها تنصب على طبيعة عمل المشروع من منتجات و عمليات و أسواق و مستهلكين، كما توزع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات، و على التكامل بين (3) إدارات المشروع، و التغيير في شكل التنظيم و الذي يهدف إلى إتباع الإستراتيجي بالتالي تحقيق الأهداف

(2)

أما الإدارة الوسطى فهي تختص بالقرارات الوظيفية، التي تتدرج في مجالاتها الوظيفية، أي في الإنتاج، التسويق، التمويل أو الموارد البشرية . و على كل مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة مجاله في تحقيق الإستراتيجية الكلية للمنظمة و بالتالي اتخذ

(3)

أما الإدارة المباشرة فهي تختص بالقرارات التشغيلية، و هي بمثابة تجزئة للقرارات الإستراتيجية إلى عدة مراحل زمنية قصيرة الأمد، و يغلب عليها طابع المرحلة في تنفيذ السياسة العامة للمنظمة، و تتسم بالتركرار كذلك، فالإدارة التشغيلية تقوم بتنفيذ التعليمات الصادرة إليها من

- 1- 64 ق ك
- 2- نظم المعلومات الإدارية : (. .) 101
- 3- الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: 1999 27

الإدارة الوسطى و ذلك بإصدار التوجيهات و القرارات التفصيلية عن كيفية و موعد و مكان التنفيذ للقائمين بذلك، و كل ما يتعلق بأساليب الإشراف و الرقابة على العمليات و توزيع الموارد المتاحة

== (1) ==

و يلاحظ في كل التقسيمات السابقة كانت نوعية القرارات التي يتخذها لا يمكنه بأي حال من الأحوال الاستغناء عن عنصر المعلومة ، فكلما توفرت في هذه الأخيرة الشروط المناسبة كلما أصبحت القرارات أكثر برمجة و موضوعية و ابتعادا عن الذاتية، مما سهولة اتخاذها و عدم تضييع الوقت في التشاور و البحث و التحليل، و إنما التفرغ إلى القضايا الإستراتيجية الهامة، و هنا تبرز الحاجة إلى أنظمة معلومات فعالة تخدم القرارات بفعالية.

المطلب الرابع: مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

معظمنا يتفق أن القرار الجيد هو القرار الذي تمت دراسته جيداً قبل إصداره، بمعنى أننا قبل أن نتخذه، فإننا نكون قد درسنا جميع الخيارات المتاحة لنا ونظرنا في كل ناحية وفهمنا كل مضمون من مضامينه. وعليه فإن اتخاذ قرار مدروس يتطلب الكثير من التفكير. و مع ذلك فإن معظم القرارات تتخذ باستخدام قدر يسير من التفكير الحقيقي. ندرج مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية كالآتي:

1- تشخيص المشكلة:

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو يصدد التعرف على المشكلة
• وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم
الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب
• هي حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن و بين ما يجب يكون، و عملياً نجد
غيرها نادراً ما تقدم نفسها لكي يتم اتخاذ قرار
• هو عناصر المشكلة، أي الأعراض و ليس المشكلة ذاتها، و قد تكون هذه الأعراض
ك (1)

2- جمع البيانات و المعلومات:

يواجه المدير يومياً العديد من المشاكل و المواقف التي
• قرارات المدير تمثل تصرفات مستقبلية، و نتائج متوقعة
في المستقبل. و عليه فإن مراحل معالجة المشكلة من التحديد التنفيذ قد تكون بعيدة عن
لم يلتزم المدير بالدقة و الحرص على جمع البيانات الصحيحة و
المدير
• كانت مصادر البيانات و المعلومات داخلية فإن الحصول عليها عادة يكون
كانت الحقائق محفوظة و مدونة طبقاً للأصول العلمية و العملية، ولا تحتاج جهداً كبيراً للوصول

1- الإدارة الحديثة (الاتصالات- المعلومات - القرارات) :

إليها، و هذا بالضبط ما توفره أنظمة المعلومات بالمؤسسة، إذ أنها توفر المعلومة بالدقة و

خارجية (أطراف خارجية) أو منافسين أو جهات رسمية غيرها فان الحصول عليها يكون تبعاً
وض كذلك، و المدير الناجح هو الذي يسعى

دوما لفهم محيط مؤسسته المباشر و غير المباشر، و يحاول بكل الأساليب فهم ميكانيزمات
السوق المتواجد فيه، و يستعد لتقلبات المحيط حتى

(1)

حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع

البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على

قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة

ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم

بتحليلها تحليلاً دقيقاً ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير هي مايلي:

(2)

3- تحديد الحلول المتاحة:

في الحقيقة إن وجود مشكلة ما يقتضي تعدد و تباين الآراء حولها، ذلك انه إذا كان لها حل واحد

فلن تكون هناك مشكلة اتخاذ القرار سيكون مرغماً على تبني الحل الوحيد المتوفر لديه.

و الملاحظ أن المديرين في سياق بحثهم عن بدائل لحل المشكلة يلجؤون إلى البدائل الـ

سلفاً أي التي سبق استخدامها كحلول، فإذا ما ظهر بأنها غير مناسبة لجؤوا إلى التصور و

1- إدارة الأعمال - الوظائف و الممارسات الإدارية. : 1983

2- محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خيضر الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية. :

التفكير الإبتكارى لإيجاد الحلول المختلفة، فإذا كان تشخيص المشكلة يعتمد على التفكير المنطقي الذي يركز على التحليل و المقارنة فان إيجاد البديلة لها يعتمد على التفكير بتكارى الذي يركز على التصور و التنبؤ و خلق الأفكار، كما يواجه المدراء عددا من القيود تحد من مجال تصرفهم و تفرض عليهم بعض الحلول الممكنة، و من أهم القيود يوجد عامل الوقت و كذا الموارد المالية المتاحة، و كذا درجة المخاطرة، إضافة إلى العديد من القيود الأخرى كالأنظمة الحكومية و الإمكانيات التكنولوجية و الظروف الاقتصادية و كذا الأهداف الشخصية للأفراد العاملين بالمنظمة و قدراتهم على تنفيذ البديل، كما أن قرارات الإدارة العليا في المنظمة قد تساهم في إبعاد العديد من البدائل للقرارات المتخذة في الإدارات الدنيا (1).

4- تقييم البدائل المختارة:

عند الانتهاء من وضع البدائل المتاحة، يجد المدير نفسه أمام ضرورة تقييمها لاختيار البديل المناسب، و ذلك لأن أي حل من هذه الحلول يتضمن عدة مزايا و عيوب، إذ لا تتساوى الحلول جميعا من حيث قدراتها على تحقيق الهدف، و من هنا تأتي أهمية الدراسات التحليلية للمشكلة و كذا للقرار المراد اتخاذه.

- إن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية سهلة وواضحة دائما، إذ أن البدائل عادة ما تتضمن عوامل غير ملموسة يصعب وضع معايير دقيقة لقياسها فضلا عن ضيق الوقت المتاح أمام متخذ القرار لاكتشاف النتائج المتوقعة لكل بديل، و هناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها للمفاضلة ما بين الحلو :
- إمكانية تنفيذ البديل، و مدى توافر الموارد المادية و البشرية و الطبيعية اللازمة، و هنا تبدو واضحة أهمية استبعاد البدائل التي تكون إمكانية تنفيذها صعبة أو مستحيلة بسبب تعارضها مع (2)
- التكاليف و الموارد الناجمة عن تنفيذ البديل، و التي يمكن تقديرها من خلال الموازنة بين المكاسب التي يتوقع تحقيقها من تنفيذ البديل و الخسائر التي قد تترتب عليه.
- آثار تنفيذ البديل على المنظمة (الأقسام و الإدارات و الوظائف و الأداء) أو على المنظمات

1- ياسين سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار اليازورب العلمية للنشر و التوزيع، 2002 85.

2- منعم زمزير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية (مدخل كمي). : .

: (. .) 45.

الأخرى، و هذا يختلف باختلاف المشكلة و أهميتها، و ما كان القرار وظيفيا أو استراتيجيا يمس منظمات أخرى، فالغاء بعض العلاوات الإضافية للعمال سيخفض من التكاليف و لكنه سيؤثر نفسية العاملين، و بالتالي على تحفيزهم و تقانيمهم في العمل، مما قد يكلف المؤسسة مبالغ

▪ وقت و ظروف اخذ البديل، فقد لا

القرار بإجراء الدراسات المعمقة و الضرورية للحلول البديلة، مما يضطره إلى اختيار احد الحلول المتاحة و اتخاذ قرار فور و عاجل تحت ضغط هذه الظروف، و هو ما يسمى " الضغط" ففي مثل هذه المواقف يتوخى مت

▪ استجابة المرؤوسين و تقبلهم للبديل، لما لهم من اثر في تنفيذ هذا البديل، و هنا تبرز ضرورة إشراكهم في المناقشة و التقييم و إبداء الآراء التي تضع أمام متخذ القرار تصورا لما سيكون الحل مستقبلا بالنسبة للمرؤوسين.

▪ الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل، ففي ظل بديلان يقدمان للمؤسسة نفس النتائج، و بنفس التكاليف سيعمد المدير أيهما يحقق تلك النتائج في اقصر وقت، و هذا يتوقف على البيئية المحيطة، و القيم و ط ه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل (1).

5- اختيار البديل الافضل:

بعد مرور القرار بالمراحل السابقة يجد المدير نفسه أمام ضرورة اختيار احد البدائل الذي يتوقع أن يحقق له أفضل النتائج (على سبيل المثال اكبر عائد بأقل تكلفة) و قد تم القول سابقا بأن عملية تقييم البدائل عملية صعبة الموازنة و التقييم الدقيق لمزايا و عيوب كل بديل من البدائل المقترحة، فعلمية بالعديد من العوامل، بعضها ذو صيغة موضوعية و الآخر ذو صيغة شخصية من خبرة متخذ القرار و معرفته و دوافعه و مشاعره و رغباته (فقد يكون ميوله تفاؤليا أو تشاؤميا) و بعضه صيغة بيئية نابعة من متطلبات الموقف الإداري الذي يحكم عملية الاختيار، و كلما وفرت للمدير

المعلومات الكافية عن مختلف البدائل، و في وقتها المناسب كلما كان المدير حاسما في اتخاذ القرار و كانت عملية اختياره للبديل بعيدة عن الذاتية و بالتالي تقلل من المخاطرة و تزيد من كان العكس فسيكون المدير مترددا في اتخاذه لهذا القرار، لذا

يدخر وسعا في استخدام الطرق الرياضية و يتحكم جيدا في تكنولوجيا المعلوماتية و الاتصال، لان قراره هذا سينجر عليه العديد من القرارات الفرعية التي قد تقرر مصير المنظمة ككل،

(1)

6- تنفيذ القرار و متابعته:

يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذه من أجله وعملية المتابعة تنمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ

أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحد

(2)

الإداريين : أساليب اتخاذها، و بما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات و فعاليتها، و تدرك

المدير، : يتوقف في المقام : أيعه تنفيذها و تقويمه .

- 1- جميل احمد توفيق، مذكرات في إدارة الأعمال . : 170 1975
- 2- نظم دعم الإدارة (نظم دعم القرارات و نظم الخبرة) . : (. .)
- 2000 251

المبحث الثالث: تأثير نظام المعلومات الإدارية على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

بعد التطرق في المبحثين السابقين إلى ماهية كل من نظام المعلومات الإدارية و عملية

= : تأثير
= :
= :

المطلب الأول: أهمية المعلومات و دورها في تفعيل اتخاذ القرارات الإدارية.

تكتسب المعلومات أهميتها من واقع الدور الذي تمثله في تزويد الإنسان بما يحتاج إليه
تقديراته وتصوراته لما يتطلب منه القيام به ، وعبر
مراحل تاريخية متتالية تزايدت أهمية المعلومات بصورة مطردة ارتباطاً بما تحدثه من آثار عميقة
في توسيع المعرفة الإنسانية وتنمية وعي الفرد وإدراكه لما يحيط به من ظواهر ومتغيرات
(1)

واليوم في ظل عالمنا المعاصر أخذت المعلومات دوراً أكثر عمقاً وشمولية واكتسبت بفعل
ذلك قدراً يفوق كثيراً ما كانت تمثله من أهمية فيما مضى ، فلقد أدى اندماج تكنولوجيا
الاتصالات مع تكنولوجيا الحاسوب (الكمبيوتر) إلى إحداث تغير جذري في مجال المعلوماتية لم
يكن مسبوقة في التاريخ بكامله ، وغدت المعلومات بتكنولوجيتها ونظمها صناعة العصر الرائدة
و ثروته المتميزة التي تمكن من يمتلكها امتلاك زمام التطور حيث لم تعد المعلومات م
حدود الرصد المعرفي للظواهر والمتغيرات وحرثة التطور التاريخي وتنمية المعرفة الإنسانية في
هذا السياق بل أصبحت إضافة إلى ذلك أداة فعالة يعتمد عليها في إدارة تشكيل الحاضر ورسم
صورة المستقبل ، وصار بمقدورنا القول أن ما يجري في الواقع الراهن هو تحول نحو
المجتمع المعلوماتي في عالم يعيش عصر المعلومات (2).

الكثير بالنسبة لرسم السياسة وصانع القرار وهو المعنى
بالتعامل مع واقعه في ظل الاهتمام باستيعاب خصوصيته وما تحيط به من متغيرات وإعطاء
الجدية الكاملة لاستخدام وتوظيف الأدوات الأكثر فعالية لتطويرة والنهوض به ، وإذا كانت
يل الإلمام
مكونات الواقع و تفاعلاته و تأمين مقدرة اكتشاف الحاضر و دقة التنبؤ بالمستقبل و تدعيم

1- الخطيب ، : إدارة المعرفة و نظم المعلومات. عمان: عالم الكتب الحديث للنشر و
2009 82 .

2- McLeod, management information systems. Science research associates, INC, US, 1983.p 45.

النمو العلمية والفنية والمادية فإن القيام بعملية صنع القرار في أي من المجالات دونما الارتكاز على المعلومات يفقد متخذ القرار الاستفادة من عامل جوهرى وربما حيا تحقيق الهدف الذي يتطلع إليه بقراراته المتخذة بل ويقود ذلك في حالات مختلفة إلى التعرض لتقديرات خاطئة والوقوع في اتخاذ قرارات غير موفقة.

ويجدر بنا الإيضاح أن دور المعلومات بالنسبة لصانع القرار وإن كان يتخذ أبعاداً ومفاهيم يتباين في مستوياته وآثاره ارتباطاً بتباين مستويات التطور والواقع الذي يؤدي مفعوله فيه، وفي كل الأحوال فإن الأثر الفعلي لذلك الدور يتحدد عملياً بمدى إنتاج وتبادل المعلومات واستخدامها كمرجعية شرطية لازمة لعملية اتخاذ القرار ولذلك فإن تحقيق القدر

يتطلب قبل كل شئ إعطاء الأولوية فيما يتخذ من قرارات لدعم وتطوير مجال المعلومات ذاته ومداه بالمقومات اللازمة للإيفاء بدورة وتمكينه من خدمة احتياجات صانع القرار وتلبية متطلباته . فـالمعلومات التي يتطلب الاعتماد عليها في عملية صناعة القرار ويكون بمقدورها الاستجابة الكاملة لاحتياجات متخذ القرار هي تلك التي تتحقق من خلال نظام معلوماتي مبني على أسس علمية ويجري تحضيرها عن طريق استخدام هذا النظام والتعامل مع ناس مختصين ، ولكي تشكل مثل هذه المعلومات المرجعية والإسناد الكامل لصانع القرار لابد أن تكون مستوفية لكافة المتطلبات المعلوماتية اللازمة لدراسة الموضوع محل البحث والتحضير لاتخاذ القرار ، وحرص النظر عن اختلاف محتويات المعلومات المطلوبة بهذا الشأن ارتباطاً باختلاف وتنوع موضوعات القرارات إلا أنه يتوجب أن تتوفر فيها بصورة عامة تغطية واضحة ودقيقة لما يلي:

- ✓ طبيعة الموضوع أو المشكلة المطروحة وما يرتبط بذلك من خلفيات ومسببات ودوافع.
- ✓ التحليل الدقيق لمكونات الموضوع و ما يتداخل معه من تأثيرات و تفاعلات.
- ✓ الاستخلاصات و التصورات و تحديد البدائل المتعلقة باتخاذ القرار.
- ✓ تحديد الإمكانيات المتوفرة و المطلوبة واللازمة لتنفيذ ي
- ✓ إيضاح حدود اختصاصات و دور الجهات الأخرى فيما يتعلق بموضوع القرار.
- ✓ تحديد المترتبات و الآثار المحتملة عن اتخاذ و تنفيذ القرار⁽¹⁾.

1- السياسات الإدارية في عصر المعلومات : يب للطباعة و النشر و التوزيع،

وطبيعة الحال فإن القيام بعمل معلوماتي يدعم التحضير لاتخاذ القرار على هذا النحو يشترط في المقام الأول الاعتماد على آلية مؤسسية معلوماتية تؤدي اختصاصاتها بكفاءة عالية وفي إطار نظام وطني متكامل للمعلومات ، وقناعتنا في ذلك منشأها أن واقع العلاقة بين المعلومات وصناعة القرار تظهر صعوبات متبادلة من حيث الاعتماد على المعلومات في عملية القرار ومقدرة المعلومات على تلبية متطلبات اتخاذ القرار ، وبالتالي فإن الارتقاء بطرق وأساليب صناعة القرار و ربط عملية اتخاذه بقاعدة المرجعية المعلوماتية يتوقف إلى حد كبير على مدى الارتقاء بواقع المعلوماتية ذاتها وهذه مسألة في غاية الأهمية والضرورة

تتزايد بصورة

مجالات وغايات القرارات المطلوب اتخاذها وهو أمر ماثل أمامنا فالقرار الذي يتم اتخاذه (مع الأخذ في الاعتبار اختلاف وتباين مستوياته) يظل محكوماً بالإطار الدستوري والقانوني

جانبا ما يتداخل مع ذلك من عوامل ومؤثرات خارجية وبالتأكيد فإن الانطلاق من هذه الأمور مجتمعه والحصول على معلومات كافية بشأنها يمد صانع القرار بمقدرة مطلقة لا نحو سليم ومدروس وعدى ذلك فإن غياب المعلومات التي يحتاج إليها يجعل مهمة اتخاذ القرار بالغة الصعوبة والتعقيد ومعرضة لاحتمالات الخطأ مما يؤدي إلى زعزعة المنظمة وقد تتكبد

(1)

ونجد في سياق ما يتم بحثه من مشكلات متنوعة وفي مختلف جوانب الحياة أن توفر المعلومات الكافية واعتماد مرجعية معلوماتية دقيقة يمكن القائمين ببحث تلك المشكلات من دراستها وتحليلها بعمق وشمولية ويساعد على تكوين فهم مشترك حولها وتصورات متكاملة لمعالجتها ويوصل بالنتيجة إلى اتخاذ قرارات مدروسة ومتناسقة(2).

عملية اتخاذ القرارات كثيراً ما ترتبط بتقييم مسار تنفيذ إجراءات وتدبير سابقه حيث يتوجب المتابعة والتأكد من أن ما يتحقق فعلياً يسير وفقاً لما أُريد له أن يتم ، ولذلك فإن وجود نظم المعلومات الخاصة برصد القرارات ومتابعة تنفيذها يشكل ضرورة بالغة وأهمية المتواصل على كيفية التعامل مع تلك القرارات وتقييم مستويات تنفيذها بصورة دقيقة.

1- نجم عبد الله الحميدي، سلو أمين السمرائي، وآخرون، نظم المعلومات الإدارية (مدخل معاصر). : 81 2005.

2- " مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير : 04 ، جامعة فرحات عباس سطيف 2005 96.

كما أن انتظام تدفق المعلومات إلى صانع القرار يمكنه من متابعة مختلف التطورات وما يجرى

المناسبة التي يتعين عليه اتخاذ القرار اللازم عندها ، إذ كثيراً ما نجد أن أسباب ضعف بعض القرارات ناتج عن عدم دقة توقيتها وليس عدم صحة محتوياتها وعن طريق تزويد صانع القرار

شاملة في مختلف المجالات تتسنى إمكانية دعمه وإفادته مما هو متاح في رصيد المعلومات العالمي وتمكينه من والاستفادة منها في نطاق عمله وتوظيفها كمعارف علمية وعملية فيما يتخذه من قرارات وبالتالي

وتجدر الملاحظة من ناحية أخرى إلى أن مسألة توفير رصيد ضخم من المعلومات في مجالات المعرفة المختلفة لا بد وأن يقابله اهتمام بتحديث نظم الاستفادة من هذه المعلومات ومتابعة تقييم

الات المختلفة لبرامج الإصلاح والتطوير التتويج وربطها بالمستفيدين في مواقع بشكل عام فإن الاهتمام بالمعلومات اللازمة لتحقيق دورها الفاعل في دعم صناعة القرار سوف يكون له نتائج إيجابية بالغة الأهمية وعلى نحو شامل وفي مقدمتها:

✓ ترشيد و تنسيق ما تبذله

✓ كفاءة قاعدة معرفية عرضة لحل المشكلات.

✓ توفير البدائل و الأساليب الحديثة لحل المشكلات الفنية و الاختيارات التي تكفل الحد من هذه

✓ رفع مستوى فعالية و كفاءة الأنشطة الفنية في قطاع الإنتاج و الخدمات.

المطلب الثاني: خصائص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.

تتميز المعلومات عامة بمجموعة خصائص متمثلة في نطاقها الزمني و الشكل الذي تقدم فيه، و كذا كونها متوقعة أو غير متوقعة إضافة إلى درجة دقتها و تنظيمها، و كذا مصدرها داخلية كانت \equiv المهم في هذه الدراسة هي المعلومات المساعدة عليها القرارات الفعالة، و في هذا الصدد نعدد مجموعة من الخصائص التي يجب على المسير يبذل جهده حتى تتوفر في المعلومات التي يستخدمها لاتخاذ قراراته هذه الخصائص مايلي⁽¹⁾:

1- التوقيت المناسب:

و ترتبط هذه الخاصية بالفترة الزمنية التي تستغرقها دورة إدخال البيانات و إجراء العمليات عليها و تقرير النتائج، فكلما كانت فترة المعالجة قصيرة كلما زادت سرعة و فعالية القرارات المتخذة بناءا عليها، لذا وجب الاهتمام بتوفير المعلومات \equiv في التوقيت المناسب \equiv إمكانية استغلال الفرص المتاحة للمنظمة، كما أن التوقيت السليم يرتبط بالموقف الإداري و نوع القرار المطلوب صناعته، مع مراعاة تكاليف إيصال تلك المعلومات و ما يترتب على نتيجة عدم \equiv ⁽²⁾.

2- التكلفة:

يجب ان يكون العائد المتوقع من المعلومات اكبر من تكلفة الحصول عليها.

3- الشمولية:

و تشير هذه الخاصية مدى ما تشتمل عليه البيانات من معلومات، حيث يجب هذه الأخيرة ك \equiv الدراسة، و كل المؤتمرات التي يمكن أن تؤثر عليها لتتمكن الإدارة من استخدامها و الاستفادة منها في اتخاذ القرارات.

4- الدقة:

و تعبر هذه الخاصية عن مدى خلو المعلومات من الخطأ، و بمعنى الصحيحة من الكمية الإجمالية من المعلومات التي يتم إنتاجها خلال فترة محددة من الزمن، إلا أن الجدير بالذكر هو أن مستويات عالية من الدقة عادة ما تزيد من تكلفة الحصول عليها، لذلك

- 1- المدخل المعاصر في المحاسبة الإدارية. ك . : . 1987 23.
- 2- إدارة الأعمال (منظور كلي). (. .) : 2000 408.

توجد قطاعات معينة كتسيير المخزون مثلا لا تحتاج إلى درجة عالية جدا من الدقة، في حين نجد أن قطاعات التأمين و البنوك تتطلب دقة كبيرة قد تصل إلى 100 ٪ عادة ما يتم تحديد المستوى المطلوب من الدقة على تحليل التكاليف في المعلومات من دقة البيانات، لذلك يجب الحرص من الأخطاء التي تقع عند نقل البيانات، كالأخطاء التي تقع عند عملية تسجيلها أو فقدان أجزاء منها أو ترك بعضها دون تشغيل، أو استخدام ملف خاطئ لحفظ المعلومات، أو حتى التزوير المتعمد في البيانات، المنظمات إلى تدعيم عمليات الرقابة و المراجعة الداخلية و الخارجية إضافة إلى وضع قواعد خاصة بعملية القياس، التجميع و إعداد البيانات.

5- الوضوح:

و تشير هذه الخاصية إلى درجة خلو المعلومات من الغموض و التعقيد، كما أن إعادة صياغة ديلها يكلف المؤسسة تكاليف إضافية، لذلك يمكن قياس تكلفة تعديل التقارير.

6- الملائمة:

يقصد بالملائمة، المنفعة النسبية للمعلومات التي تتولد عن أنظمة المعلومات، أي ملاءمتها لاحتياجات مستخدميها.

7- المرونة:

ط ي

8- القابلية للقياس الكمي:

و تشير هذه الخاصية إلى طبيعة المعلومات الرسمية و التي يتم إنتاجها من نظام رسمي

(1)

9- الموضوعية:

و ترتبط هذه الخاصية بانعدام وجود الرغبة في تشكيل المعلومات بما يحقق مصالح شخصية ما متحيزة، أو بغرض التأثير على الشخص الذي يحصل عليها لاتخاذ قرار معين أو القيام بتصرف معي .

10- الواقعية:

يجب أن تكون المعلومات ممثلة للواقع، أي مأخوذة من واقع حالة المشكلة لان الوصول إلى معلومات ذات جودة عالية و غير متحيزة يتطلب عمليات و كثيرة من حيث تبويب إليها، و هذا ما يتطلب تكاليف مادية لا بأس بها تتحملها المنظمة، لذا يجب تكون المعلومات مرتبطة باحتياجات المستفيدين سواء كانوا مديرن تنفيذي أو عاديين للوصول إلى قرارات كفاه و فعالة.

11- الشكل:

المقصود من الشكل هو الشكل الذي تقدم به المعلومات، و يجب في كل حا ك الأنسب لتقديمها و الذي يضمن سرعة فهمها من قبل الأفراد الموجهة إليهم، و قد تكون المعلومات الملخصة أو المختصرة تستخدم لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، أما المعلومات التفصيلية فهي تستخدم لاتخاذ القرارات في المستويات التشغيلية.

12- إمكانية استرجاع المعلومات:

تشير هذه الخاصية سهولة و سرعة الوصول للمعلومات، فكلما كانت سرعة الاسترجاع كبيرة ك (1)

المطلب الثالث: دور الحاسب الآلي في زيادة فعالية أنظمة المعلومات.

إن ازدياد حجم البيانات التي تتعامل معها المؤسسة و كذا ازدياد احتياجات الإدارة و غيرها من الأطراف المهتمة بالمنظمة من المعلومات أدت إلى تطور سريع في أنظمة ساهمت بدورها في ازدياد انتشار استخدام الحاسبات الالكترونية (الكمبيوتر) التي تعتبر وسيلة مساعدة لهذه النظم لكن الجدير بالتوضيح هو أن الحاسب الالكتروني ليس في حد ذاته نظاما للمعلومات، بل هو وسيلة أساسية لزيادة فعالية نظام المعلومات لما يتميز به من كنه من أداء عدة عمليات يستحيل القيام بها بدونه، و عليه وجب التأكيد :

- 1- لا يترتب على استخدام الحاسب الالكتروني بالضرورة تحسين نظام المعلومات.
- 2- هناك من التقارير التي يتم إنتاجها باستخدام الحاسب الآلي في العديد من المشاكل خصوصا إذا تم استخدامه و هناك حالات يؤدي فيها استخدام الحاسب إلى تحليل للنظام و ذلك قبل تحديد مدى ضرورة استخدام الحاسب من عدمه، و انه يجب التفكير في ا قبل التفكير اللازمة لتشغيله⁽¹⁾.

كما يمكن إرجاع فشل استخدام الحاسبات في بعض التنظيمات إلى ثلاثة أسباب رئيسية وهي:

- ✓ مما يجب فيما يتعلق بالمزايا المتوقعة من استخدام الحاسب.
- ✓ عدم وجود تحليل جيد للنظام.
- ✓ التي تعاني منها الإدارة في العديد من التنظيمات خاصة في دول العالم

و يؤدي استخدام الحاسب الالكتروني تحليل جيد للنظام تحسين فعالية نظام المعلومات خصوصا في حالة تعقد العمليات التشغيلية و الحسابية و كبر حجم البيانات المطلوب تشغيلها، أين صبح السرعة و إمكانيات التخزين و درجة الدقة في التسجيل

مجال الحاسبات إلى تخفيض تكلفة اقتناء الحاسبات و تشغيلها بدرجة كبيرة،

1- احمد بسيوني شحاتة، و آخرون، نظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين و البنوك التجارية. : (. .) 46.

2- محمد الفيومي مقدمة الحاسبات الالكترونية و تطبيقاتها في نظم المعلومات المحاسبية. :

بينت دراسة قامت بها شركة المعدات الرقمية الأمريكية سنة 1991 بأن تسع شركات أمريكية من أصل عشرة تعتبر الحاسبات الالكترونية مصدرا استراتيجيا لا يـ ك بأي التنفيذ الكبار و المدراء التشغيليين

المخططين الاستراتيجيين يرون بأن الحاسبات ك التنفيذ الكبيرة لا غنى لها عن تفهم الحاسوب و تأثيره على العمل⁽¹⁾.

ك لكتروني يرتكز على العناصر الأربعة الأساسية التالية: الأفراد، برامج التشغيل، و قاعدة البيانات و الحاسب نفسه.

1- الأفراد:

هناك العديد من الذين يقومون بوظائف مختلفة في نظام المعلومات للبرامج و التشغيل، و مرئز البيانات، و امن النظام، حيث يتولى مدير نظام المعلومات الإشراف على هذه الوظائف، و تتطلب الرقابة الفعالة على نظام المعلومات ضرورة الفصل بين كل من هذه الوظائف، كما يتطلب العمل

مهارات و خبرات معينة خصوصا في مجالات تحليل و تصميم الأنظمة و صياغة البرامج و تشغيل الحاسب و حفظ البيانات، و تختلف الخبرات و المهارات المطلوبة بحسب العمل الذي يقوم به الفرد داخل التنظيم، و تقدم العديد من التنظيمات و برامج تدريبية للعاملين في المجالات⁽²⁾.

2- البرامج التشغيلية:

بر مجموعة البرامج التشغيلية (software) أنشطة الحاسب الالكتروني، و تتضمن هذه البرامج التعليمات العامة التي يتم تخزينها داخل الحاسب و التي تتولى مراقبة و تنسيق الأنشطة التي تقوم بها الحاسب، حيث يطلق على هذه المجموعة من التعليمات عادة اسم البرامج (master programs) (control programs) أين يقوم موردا الحاسبات عادة بتوفير مثل هذا النوع من البرامج، كما تتضمن البرامج التشغيلية مجموعة من التعليمات الخاصة و التي توجه التشغيل للقيام ببعض العمليات على بيانات معينة و تحديد موقع هذه البيانات داخل وحدة

1- : تقنيات المعلومات الإدارية. : 44

2001

2- ياسين سعد غالب، أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات. :

2008 : 69

التخزين حيث يطلق على هذه المجموعة من التعليمات برامج التطبيق (application programs) وذلك نظرا لأنها تستخدم لإجراء عمليات تشغيلية معينة على بيانات معينة للحصول على نتائج معينة، و يمكن أن تتم كتابة هذه البرامج عن طريق مستخدم الحاسب كما يمكن شرائها من موردي البرامج، و هناك العديد من اللغات التي يمكن استخدامها في كتابة هذه : fortran , cobol , Delphi (1).

3- قاعدة البيانات:

تعتبر البيانات عن حقيقة أو حدث معين، أما قاعدة البيانات فهي مستودع لجميع البيانات اللازمة لتلبية الاحتياجات من المعلومات، و يتطلب تكوين و صيانة قاعدة للبيانات و استخدام العديد من الأساليب لتنظيم عناصر البيانات بطريقة توفر كإليها ؛ في نفس الوقت تكون خاضعة للرقابة، و قد جرت العادة في الماضي على ترتيب البيانات في

السجلات الخاصة بالعميل 2 ؛ ؛ ؛

الخاصة بالعميل 1 و تسبق سجلات العميل رقم 3 و هكذا، كما قد يتم تنظيم التطبيق الغرض المعين، كما هو الحال في تجمع أرصدة حسابات العملاء في تاريخ معين تجميع عمليات البيع خلال الشهر، كما قد تستخدم ملفات متشابهة في بعضها البعض، فنجد على سبيل المثال عمليات المبيعات قد يتم ترتيبها بحسب العميل و مناطق البيع و ذلك في ملف تحليل قاعدة البيانات في النظم الحديثة تعرف كل عنصر من عناصر البيانات و

تسجيله مرة واحدة في جميع الملفات، و تنظيمها ؛

يكون ذلك عن طريق الأفراد المسؤولين فقط، كأن تكون المعلومات عن المبيعات متاحة فقط لرجال التسويق، و يفيد ذلك في ربط البيانات بالنواحي الوظيفية لمستخدمي المعلومات و تحسين كفاءة تدفق المعلومات المطلوبة بالإضافة إلى سرعة الحصول عليها، مما يرفع من كفاءة على هذه المعلومات (2).

4- الحاسب:

ظ (hardware) للتعبير على الحاسب نظام الحاسب الالكتروني، حيث يتضمن هذا الأخير أربعة أجزاء رئيسية هي: وحدة الإدخال، وحدة الإخراج، وحدة التخزين،

1- نظم المعلومات (ماهيتها ومكوناتها). : ؛ ؛

وحدة التشغيل، و تتمثل وحدة الإدخال في الوحدة التي تتلقى التعليمات التي تعبر عن الخطوات التي يجب إتباعها لحل المشكلة و البيانات التي يتم إجراء هذه الخطوات عليها كما قد يتم إدخال البيانات إما على الأقراص أو شرائط ممغنطة أو بطاقة مثقبة مع أن استخدامها قد تراوكت كبير مع تسارع وتيرة التطورات التكنولوجية، و يتحدد نوع وحدة الإدخال و نوع وسيلة الإدخال بحسب متطلبات نظام المعلومات المعين. و تقوم وحدة التشغيل المرئية بإجراء ثلاثة وظائف رئيسية إذ كل وظيفة تقوم بها وحدة فرعية و هي:

1- وحدة الرقابة:

و هي لا تقوم بأية وحدة وظيفية تشغيلية، و إنما تتمثل وظيفتها الأساسية في توجيه أنشطة النظام ككل و تحصل وحدة الرقابة على التعليمات الخاصة بها من القائم بالتشغيل و ي انه يصدر تعليمات للحاسب عن طريق البرامج من خلال وحدة توجيه التعليمات إلى الوحدات الأخرى داخل الوحدة المرئية و الأجزاء

2- وحدة الحساب و المنطق:

هذه الوحدة تقوم بالعمليات الحسابية و مختلف المقارنات، و ليس لهذه الوحدة أي طاقة للتخزين و يتم تحويل البيانات العمليات المطلوبة في الوحدة الحسابية يتم تحويل البيانات

3- وحدة التخزين:

و هي جزء من الوحدة المرئية، و يطلق عليها عادة وحدة التخزين الرئيسية و يمكن للحاسب الحصول على البيانات المخزونة مباشرة دون مساعدة من القائم بالتشغيل. و يقتصر استخدام وسائل التخزين مثل الأقراص و الشرائط الممغنطة و التي يمكن استخدامها عند الحاجة إليها، هي بذلك لا تكون متصلة بصفة دائمة بالحاسب كما هو الحال في وحدة التخزين الرئيسية.

العمليات التشغيلية على البيانات
و يمكن أن تتخذ وحدات الإخراج⁽¹⁾

-1- Georges gardarin, op cit,p 3.

التقارير المكتوبة و المخرجات الأخرى التي يستخدمها عدة أفراد أو التي يتطلب الأمر ضرورة الاحتفاظ فيها بصفة دائمة⁽¹⁾.

❖ الثورة التكنولوجية و دورها في اتخاذ القرار الإداري.

ظهرت الثورة التكنولوجية الحديثة في مطلع الستينات من القرن العشرين نتيجة اختراع الأجهزة الالكترونية التي أحدثت تغيرات جوهرية في بعض جوانب العمل الإداري، كالخطيط و . و قد لعب الحاسب الآلي دورا بارزا و هاما في تجميع البيانات و تخزينها و تحليلها

و رغم هذا الدور الهام فقد أثار الجدل بين علماء الإدارة العامة حول جدوى استخدام الحاسبات الالكترونية في هذه العملية ، فذهب فريق منهم إلى انه من الصعب إنكار الدور الهام الذي يلعبه لى في مجال اتخاذ القرار الإداري ، فقد أثبتت التجارب العلمية أن على تطوير و تحسين الأساليب العلمية لاتخاذ القرارات ، حيث انه يوفر البيانات الملائمة لهذه العملية ، بعد أن كان الحصول على هذه البيانات سيستغرق وقتا و يحتاج لتكلفة عالية. بينما يرى البعض الآخر من علماء الإدارة العامة أن الرأي السابق فيه كثير من المبالغة في تقدير الدور الذي يلعبه الحاسب الآلي في مجال اتخاذ القرار. الدور الذي تلعبه الحاسبات الآلية تتوقف على عدة اعتبارات أهمها:

✓ إن دور الحاسب الآلي يختلف باختلاف نوعية القرارات المراد اتخاذها، و قد يكون دوره م التي تتعلق بمشاكل طارئة و هي قرارات تخضع لاعتبارات مختلفة كالسلوك الإنساني للمدير و مرؤوسيه و البيئة المحيطة باتخاذ القرار فان دور الحاسب الآلي يكون محدودا إذ يكون من الصعب ترجمة هذه المتغيرات إلى صورة رقمية أو كمية⁽²⁾.

✓ إن الحاسب الآلي يوفر للمديرين المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات الرشيدة قول غير دقيق إلى حد ما ، فالثابت في الحياة العملية أن من يتحكم في نظام البيانات و المعلومات يمكنه أن يؤثر في مضمون القرار المتخذ عن طريق استخدام نوع و حجم البيانات

-1- Georges gardarin, ibid .

-2- حمد محمد سعيد، " مجلة الإدارة " 03 : 1971

التي تدعم وجهة نظر معينة ، وصولاً
هذه
القرار الذي سيصدر لن يكون رشيداً و فعالاً بالصورة المطلوبة كما كان يعتقد إن الحاسب الآلي
رغم قدراته الهائلة يفتقر القدرة على الإبداع الذي يمتلكها فقط العقل البشري و لذلك فإن الإنسان
تبقى له السيادة على هذه الأجهزة فهو الذي يدها بالبي
هو الذي يحدد طرق
التنفيذ و بالتالي تكون ترجمة هذه البيانات و المعلومات نتيجة لما قام به الإنسان في هذا
(1)

✓ العنصر البشري في الإدارة العامة يلعب دوراً رئيسياً في عملية اتخاذ القرار، فلا يزال الكثير
يعتمدون على الأساليب التقليدية في
التي تقوم على التقدير الشخصي و الخبرة السابقة أكثر من اعتمادهم على الحاسبات الآلية و ما
(2)

و بصفة عامة يمكن القول بأن الحاسب الآلي يلعب دوراً في تفعيل القرار الإداري و ذلك
:

1- سرعة الحاسبات: فهي تساعد متخذ القرار في إجراء عدد كبير من العمليات الحسابية
بسرعة كبيرة و بدقة عالية و تساعده أيضاً في استرجاع المعلومات بسرعة كبيرة ، فلا يكفي
يكون القرار فعالاً و جيداً ولكن
يتخذ بشكل سريع ، خاصة ك
يتطلب سرعة في اتخاذ القرار (3).

2- تقليل التكلفة:

و هو ما يعني تقليل التكلفة التي كانت ستنتفي

3- التغلب على حاجز الإدراك : فتشير الدراسات

بدرجة كبيرة كلما كان هذا الحل يتطلب معلومات كثيرة و متنوعة هذا بالإضافة إلى محدودية
قدرة الإنسان على حفظ و معالجة المعلومات، فالحاسب الآلي يساعد الإنسان على

1- نبيل محمد مرسى، نظم المعلومات الإدارية (الحاسب الآلي، الاتصالات، الشبكات، الانترنت، قواعد

البيانات، تحليل، تقييم، مراقبة، صور حية). القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، 2006 208.

2- " مجلة العربي " : " : 440 : 1995 104.

3- عدنان عواد الشواكة، دور نظم تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية. : : 187 (. .) .

هذه المحدودية.

4- دعم جودة القرار: فالقرار الجيد ينشأ نتيجة الاستفادة من مواقف متشابهة سابقا و ينشأ من

تحليل المخاطر المرتبطة بكل بديل من بدائل القرار

المواقف المتشابهة و تساعد في محاكاة المسألة المطروحة و تجربة كل بديل من بدائل .

5- الدعم الفني للقرار : فكثير من القرارات التي تحتاج حسابات معقدة ، و هذه الحسابات

ك

=

=

=

ك

=

=

=

=

بسيطة جدا .

ك

=

=

=

ي

وتتوقف سلامة و فعالية القرار المتخذ على مدى دقة و كفاية

(1)

:

المطلب الرابع: دور نظم المعلومات الإدارية في تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

، وهذا هو الهدف الذي تسعى لتحقيقه نظم المعلومات الإدارية، و للحدوث عن دور نظم المعلومات الإدارية في تفعيل عملية صنع القرارات الإدارية لابد من الحديث عن هذه الأخيرة.

تناولت العديد من نظريات عملية صنع القرارات و بالرغم من ذلك فان هذه النظريات لم تستطع

100 :

(1)

النظريات التي أسهمت في دراسة القرارات الإدارية، النظرية الكلاسيكية (التقليدية) ، لاتخاذ القرار

فالنظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرارات الإدارية تقترض أن المدير في أي منظمة هو إنسان اقتصادي رشيد يسعى للحصول على أكبر المنافع و الغايات لمنظمتة من خلال القرارات الرشيدة التي يتخذها بعد دراسة جميع البدائل المتاحة و اختيار البديل الأفضل الذي يحقق أقصى المنافع، و لذلك يطلق على هذه النظرية أيضا نظرية القرار الرشيد. بالتالي فان هذه النظرية القرار قادر على تحديد النتائج المحتملة لكل بديل من البدائل المتاحة

الوقت الكافي لدراسة كل بديل، و قادر على اختيار البديل جميع المعلومات التي تستلزمها عملية تقييم البدائل، و من هنا فقد جاء الانتقادات على هذه من قبل النظرية السلوكية في اتخاذ القرارات : س المنتقدين هربرت

و ذلك لان الفرد يواجه مجموعة من العوامل المحيطة به و التي تحد من قدرته على اتخاذ القرار يد و لذلك فان

البديل في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، فهي لا تستطيع الوصول الى البديل الاقتصادي و ممكن تطبيقه، و إنما تكتفي بصنع القرار الجيد بدرجة كافية و ليس ذلك القرار الذي يسعى

(2)

1- أيوب نظرية القرارات الإدارية . : المسيرة 1997 26.

2- حمدي أبو النور السيد عويس، نظم المعلومات و دورها في صنع القرارات الادارية . :

التنبؤ بالمستقبل و الحصول على جميع المعلومات المطلوبة و تأمين الوقت اللازم لدراسة جميع
كل نتيجة و اختيار البديل

محصورة في حدود معينة، ولقد طور سايمون نموذجا مقبولا لعملية صنع القرار، و تكاد لا تخلو
ك اتخاذ القرارات إلا و تتم الإشارة فيه إلى هيرت سايمون فقد ذكر
سايمون بأن عملية صنع القرار تتم وفق ثلاث مراحل سماها بالأنشطة، و ذكر بان صانع القرار
ك يعود من أي مرحلة إلى تلك التي قبلها إذا شعر بعدم الرضا، و كل مرحلة من
(1).

✓ ففي مرحلة أنشطة الذكاء فان نظم المعلومات الإدارية يجب تساعد صانعي القرار المعنيين
لمعرفة الفرص المتاحة و ذلك عن طريق تقديم

جهة، و للبيئة الخارجية لمعرفة الظروف المحتملة التي يتوجب اتخاذ قرارات فيها من جهة أخرى،
و يجب أن توفر هذه النظم للمدراء إمكانية الا
أن تقدم لهم أيضا التقارير المخصصة بشكل دور
المتعلقة بحضور العمال للعمل قد تبين نسب التغيب في حالة ازديادها، و
يجب يوفر نظام المعلومات ك الاستفسار حول هذه الظاهرة، كان
يستفسر المدير حول ي أو الأيام بالضبط التي تشهد أكثر نسب تغيب للعمال عن

✓ أما في مرحلة أنشطة التصميم فان صانع القرار يعمل على تطوير و تقييم البدائل التي من
الممكن أن تشكل حولا للمشكلة محل القرار و من الممكن أن تقدم نظم المعلومات الإدارية
المساعدة هنا من خلال تقديم التقارير الإحصائية أو النماذج أو ورقة العمل الالكترونية، و
سايمون بان القرارات موجودة بشكل متصلة بحيث توجد في احد
الأخر القرارات غير

إجرائية الى درجة انه يمكن استنتاج إجراء محدد لها جميعها و لذلك لا يجب أن (1)

1- حمدي ابو النور السيد عويس، 83

2- ياسين نظم المعلومات الإدارية. عمان: دار اليازور العلمية للنشر و التوزيع، 1998

القرارات المبرمجة كأنها جديدة في كل مرة، أما القرارات غير المبرمجة فهي جديدة و غير

ك

لأن طبيعتها و تكوينها يكون دقيقا و معقدا، أو بسبب أنها مهمة إلى درجة كبيرة بحيث تحتاج إلى حل خاص بها، و أضاف سايمون بأنه بين القرارات المبرمجة و غير مبرمجة يوجد نوع

ك

التميز بين القرارات المبرمجة و القرارات غير المبرمجة مهم لان كلا منهما

=

✓ أما في مرحلة الاختيار فان نظم المعلومات الإدارية يجب

بديل حول مدى نجاح تنفيذ القرار، من البدائل المتاحة ثم في تزويدهم بالمعلومات المرتدة

ك

عدد كافي من البدائل التي طورت و قيّمت خلال

ك

المتاح عمليا في الغالب قليل القيود المفروضة على الموارد،

صانعي القرارات من بين مجموعة البدائل سيختارون البديل

تتطلب اتخاذ القرار و بالتالي لن يكونوا أشخاصا اقتصاديين يمتازون بالرشد ك

الكلاسيكية لاتخاذ القرارات بأنه لا يمكن جمع جميع المعلومات ذات العلاقة و لا يمكن ان تكون

البدائل العقلانية من الممكن تطبيقها دائما لاختيار أمثلها و لهذا فان صانعي القرارات سيتعاملون

مع ما اسماه سايمون بالرشد المحدود راضون عن القرار الذي يعتمد على معلومات غير كاملة و

ك

ك

(1)

خلاصة الفصل:

الأخير من خلال كل ما تطرفنا له في هذا الفصل يمكننا القول بأن نظام المعلومات الإدارية له دور كبير في مختلف المؤسسات و ذلك نظرا للأهمية البالغة التي يكتسيها باعتباره يسعى إلى ربط النظم الفرعية للمنظمة مع بعضها البعض و ذلك يجعلها في نظام موحد .

لومات بين تلك الأنظمة بشكل دقيق
إلى التنسيق بين مختلف الأنشطة و بالتالي ربط هذا النظام بالهدف العام المحدد و المسطر من
=

لذا نجد نظم المعلومات الإدارية تحرص كل الحرص على مساندة المدير في اتخاذ القرارات المختلفة فيما يتعلق بالمشاكل الصعبة التي يستعصى حلها. كما يجب توفير المعلومات اللازمة و الضرورية لأغراض التخطيط و الرقابة باعتبارها إحدى جوانب نظم المعلومات الإدارية .



الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة حالة مديرية التجارة - بسكرة -)

تمهيد

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث، و المتمثلة في الفصل السابق، نقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع، حيث أخذنا مديرية التجارة بسكرة، كميدان لإجراء هذه الدراسة، محاولين بذلك إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا: دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمديرية .

إن بحثنا هذا هو مثل أي بحث علمي، يتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية طالما أن هذا الإطار يعتبر أساس تنظيم الأفكار و المعلومات، من أجل البحث عن الحقائق و الوصول إلى النتائج، كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سهلة وواضحة، و ذلك من خلال ثلاثة محاور:

المبحث الأول: لمحة عامة عن مديرية التجارة - بسكرة-

المبحث الثاني: نظام المعلومات الإدارية بمديرية التجارة - بسكرة-

المبحث الثالث: دراسة تقييمية لدور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية

الفعالية بمديرية التجارة - بسكرة-

١ - لمحة عامة عن مديرية التجارة - ١ ك -

: تعريف مديرية التجارة - ١ ك -

1- نبذة تاريخية عن مديرية التجارة - بسكرة - :

إن مديرية التجارة لولاية بسكرة الحالية هي نتاج تطور حاصل في الهيكلة الإدارية للجماعات المحلية و كذا التنظيمات المختلفة لإقليم التراب الوطني، فهي منبثقة مع إنشاء الولاية كإقليم ترابي والناج عن التقسيم الإداري لعام 1974 (التنظيم الإقليمي للولايات)، ولم تكن آنذاك تحمل هذه التسمية، فقد كانت تدعى بمديرية التجارة والأسعار والنقل إلى غاية سنة 1983 حيث وقع انفصال بين التجارة والنقل واستمر الوضع كذلك حتى سنة 1986 حيث أعيد إدماج مديرية التجارة هذه المرة بمصلحة التسويق والأسعار بقسم التنظيم الاقتصادي وتمثل التجارة مصلحة من المصلحتين المكونتين لهذا القسم إلى جانب مصلحة التخطيط ، وقد استقلت بذاتها منذ صدور المرسوم التنفيذي رقم 91-91 المؤرخ في 21 رمضان عام 1411 هجرية، الموافق ل 6 أبريل سنة 1991 ميلادية والمتضمن تنظيم المصالح الخارجية للمنافسة والأسعار وصلاحياتها وعملها المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 92-111 المؤرخ في 9 رمضان عام 1412 هجرية، الموافق ل 14 مارس سنة 1992 ميلادية وذلك أخذت التسمية الجديدة مديرية المنافسة والأسعار وأصبحت هيئة تابعة لوزارة التجارة مستقلة بذاتها تقوم بمتابعة ومراقبة النشاط التجاري والاقتصادي عبر تراب الولاية.

وفي أواخر سنة 2003 أصدر المرسوم التنفيذي رقم 03-409 المؤرخ في 10 رمضان عام 1424 هجرية الموافق ل 5 نوفمبر سنة 2003 ميلادية ، الذي تضمن إعادة هيكلة و تنظيم المصالح الخارجية بوزارة التجارة وصلاحياتها وعملها، فأصبحت تحمل اسم مديرية التجارة لولاية بسكرة وتابعة للمديرية الجهوية للتجارة لولاية باتنة التي تشرف على المتابعة التقنية لعملها. وفي 23 يناير سنة 2011 ميلادية، أصدر المرسوم التنفيذي رقم 11-09 المؤرخ في 15 صفر عام 1432 هجرية ، الموافق ل 20 يناير 2011 ، الذي تضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة و صلاحياتها و عملها⁽¹⁾.

1- مديرية التجارة لولاية بسكرة، متحصل عليه من:

2- تعريف مديرية التجارة - بسكرة -:

مديرية التجارة لولاية بسكرة هيئة تابعة لوزارة التجارة ، وهي كذلك مديرية ولائية تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية ، وقد تم هيكلة المديرات الولائية للتجارة بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 16 رمضان عام 1432 هجرية الموافق ل 16 أوت سنة 2011 ميلادية، المتضمن تنظيم المديرات الولائية للتجارة والمديرات الجهوية للتجارة في مكاتب وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 11-09 المؤرخ في 15 صفر عام 1432 هجرية الموافق 20 يناير سنة 2011 ميلادية. وحددت المصالح ومكاتبها على مستوى المديرية الولائية ، حيث جاء في المادة 2 من نفس القرار الوزاري المشترك المذكور أعلاه أن مديرية التجارة لولاية بسكرة تحتوي على خمس (5) مصالح ، كل مصلحة تضم ثلاث (3) مكاتب⁽¹⁾.



الشكل(1): مديرية التجارة لولاية بسكرة

1- مديرية التجارة لولاية بسكرة، مرجع سابق.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة - ب د - :

طبقاً للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 16 رمضان عام 1432 هجرية الموافق 16 أوت سنة 2011 ميلادية، المتضمن تنظيم المديريات الولائية للتجارة والمديريات الجهوية للتجارة في مكاتب. تنظم مديرية التجارة لولاية بسكرة على النحو الآتي :

1- ي :

وتتضمن هذه المصلحة مايلي :

- مكتب ملاحظة السوق والإحصائيات.
- مكتب تنظيم السوق والمهن المقننة.
- مكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية.

2- ب د :

وتتضمن هذه المصلحة مايلي:

- مكتب التحقيقات المتخصصة.
- مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة.
- مكتب مراقبة الممارسات التجارية.

3- ب د :

وتتضمن هذه المصلحة مايلي:

- مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية والخدمات.
- مكتب مراقبة المنتوجات الغذائية.
- مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحرثة الجموعية.

4- ب د :

وتتضمن هذه المصلحة مايلي:

- مكتب منازعات الممارسات التجارية.
- مكتب منازعات قمع الغش.
- مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل.

5- :

وتتضمن هذه المصلحة مايلي:

- مكتب المستخدمين والتكوين⁽¹⁾.

1- مديرية التجارة لولاية بسكرة، نفس المرجع .

• مكتب المحاسبة، الميزانية والوسائل.

• مكتب الإعلام الآلي والوثائق والأرشيف.

زيادة على ذلك ، تضم المديرية الولائية للتجارة لولاية بسكرة ثلاثة (03) مفتشيات إقليمية للتجارة وهي :

▪ المفتشية الإقليمية للتجارة بسیدی عقبة.

▪ المفتشية الإقليمية للتجارة بطولقة.

▪ المفتشية الإقليمية للتجارة بأولاد جلال.

كما تمّ استحداث مفتشية لمراقبة الجودة وقمع الغش على مستوى الحدود الجوية الخاصة بمطار محمد خيذر بسكرة⁽¹⁾.

المطلب الثالث: المهام المنوطة بمديرية التجارة - سكرة -

حسب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 15 صفر عام 1432 هجرية الموافق ل 20 يناير سنة 2011 ميلادية ، تتمثل مهام المديرية الولائية للتجارة في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وحماية المستهلك وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش .
وتكلف بهذه الصفة بما يأتي :

1- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلق بالتجارة الخارجية والممارسات التجارية و المنافسة والتنظيم التجاري و حماية المستهلك وقمع الغش .
2- المساهمة في وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام .

3- اقتراح كل التدابير ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة وتنظيم المهن المقننة .
4- اقتراح كل التدابير التي تهدف إلى تحسين ظروف إنشاء وإقامة و ممارسة النشاطات التجارية و المهنية .

5- المساهمة في تطوير وتنشيط كل منظمة أو جمعية التي يكون موضوعها ذا صلة بصلاحياتها .

6- وضع حيز التنفيذ لكل نظام محدد من طرف الإدارة المرئية في مجال تأطير وترقية الصادرات .

7- اقتراح كل التدابير الرامية إلى تطوير الصادرات .

8- تنسيق وتنشيط نشاطات الهياكل والفضاءات الوسيطة ذات المهام المتصلة بترقية التبادلات التجارية الخارجية .

9- المساهمة في إعداد نظام معلوماتي متعلق بالمبادلات التجارية الخارجية .

10- وضع حيز تنفيذ برنامج الرقابة الاقتصادية وقمع الغش واقتراح كل التدابير الرامية إلى تطوير و دعم وظيفة الرقابة .

11- ضمان تنفيذ برامج النشاط ما بين القطاعات بالتعاون مع الهياكل المعنية .

12- التكفل بمتابعة النزاعات المرتبطة بنشاطاتها .

في إطار تنفيذ المهام المذكورة أعلاه يكلف المدير الولائي للتجارة بضمان التنسيق بين مختلف المؤسسات والهيئات التابعة لقطاع التجارة وتمثيلها على المستوى المحلي⁽¹⁾ .

1- مديرية التجارة لولاية سكرة، نفس المرجع .

ب : نشاطات مديرية التجارة - ب ك -

تعد مديرية التجارة إحدى المؤسسات العمومية في الجزائر، ومن أنجح المؤسسات الوطنية، فلها تاريخها ومكانتها على المستوى الوطني، وتعمل مديرية التجارة في مجال التجارة عموما و حماية المستهلك خصوصا، و من خلال ذلك تنقسم نشاطات المديرية إلى عدة أنشطة و منها:

1- :

و يضم القطاع الصناعي عدة وحدات صناعية و المتمثلة في : إنتاج الأجر بأنواعه (الأحمر و الرمادي) في مختلف مصانع الولاية، إنتاج الفخار و الخزف، إنتاج الكوابل، إنتاج مواد التبييض و الصيانة، إنتاج البلاستيك، إنتاج البلاط بأنواعه ، إنتاج النسيج، إنتاج المواد الحديدية، و غيرها من الصناعات.

2- :

و يضم القطاع الغذائي عدة وحدات غذائية مهمة و المتمثلة في : المطاحن الموزعة عبر مختلف أرجاء الولاية، إنتاج المشروبات غير الكحولية و المياه المعدنية، توظيف و تغليف و تصدير التمور، الملبنات، منتجات السكته، إنتاج زيت الزيتون، التسمين الصناعي للدواجن و التفريخ الصناعي للبيض، إنتاج المواد المتعلقة بتغذية الأنعام، قطاع توظيف و تغليف المواد الغذائية (إنتاج الملح، إنتاج مادة الخل و ماء الزهر، تحضير القهوة و الشاي و تحميص القهوة، و غيرها من المواد الغذائية.

3- :

و يضم القطاع الخدماتي مختلف الفنادق المتنوعة عبر أنحاء الولاية (فنادق مطاعم و فنادق بلا مطاعم و الاقامات السياحية ،.....)، مقاهي و مطاعم عبر محطات الطرقات كشك المشروبات و الفطائر و الثلجات ، منازل سياحية مفروشة ، قرى و مراكز العطل، مراكز العطل و الترفيه للشباب ، استغلال مساحات التخيم ،.....الخ.

4- :

و تضم الرقابة الاقتصادية أساسا المواد الغذائية و المواد الصناعية و ذلك من خلال قيامها بأخذ عينات للتحليل الفيزيوكيميائية و الميكروبيولوجية ، و تحاليل التجريب، لمراقبة نوعية الغذاء لحماية المستهلك أما لتحاليل التجريب فهي بالنسبة للمواد الصناعية و ذلك للوصول إلى مواد صناعية ذات جودة خالية من العيوب ، مراقبة التجار و قمع الغش و ذلك من خلال الإجراءات التحفظية (الحجز و الغلق الإداري و وضع مبالغ عدم الفوترة ، المنازعات (غرامة المصالحة ، الأحكام القضائية) و الرقابة على الفرق المختلطة (الضرائب ، الجمارك ، المصالح الفلاحية، بيطرةالخ).

المبحث الثاني: نظام المعلومات الإدارية بمديرية التجارة - بسكرة -

سننتظر في هذا المبحث إلى محاول شرح دوافع إدخال تكنولوجيا المعلومات في المديرية، وكذا النظام الآلي الذي طبق فيها، و من ثم كيفية تدفق المعلومات في المديرية.

: دوافع إدخال تكنولوجيا المعلومات في مديرية التجارة - بسكرة-

- تتمثل دوافع إدخال تكنولوجيا المعلومات في مديرية التجارة إلى عدة اعتبارات مهمة وهي الوصول إلى أهدافها و من هذه الدوافع مايلي:
- ✓ الرغبة الدائمة للمديرين و المسؤولين في تعريف الزائن و الشراء المساهمين بإعمالهم و منتجاتهم،الخدمات التي يقدمونها و كما أن طريقة الاتصال تكون أكثر سرعة و اقل تكلفة.
 - ✓ نشر كل المعلومات التي تخص المؤسسة التي يريد الزون معرفتها عن المنتجات و الخدمات المرفقة بها، دون الحاجة للذهاب إلى المؤسسة و ذلك عن طريق المواقع التي أنشأتها المديرية خاصة بها.
 - ✓ تقديم خدمات للزون بأحسن طريقة من حيث السرعة و السهولة.
 - ✓ جلب فئة جديدة من العملاء الذين هم على اتصال بالانترنت.
 - ✓ نشر المعلومة في الوقت المناسب، و لهذه الخاصية أهمية كبيرة إداريا.
 - ✓ انفتاح المؤسسة على السوق المحلي، الإقليمي، و العالمي بشكل أوسع.
- و من أهداف مديرية التجارة لولاية بسكرة مايلي:
- ترقية التجارة الداخلية و الخارجية: و ذلك بالتعاضد مع التكنولوجيا المتطورة
 - حماية المستهلك : إذ أن المديرية قامت بطباعة كتيب صغير يحوي جميع الخطوات التي يتبعها المستهلك لتوعيته.
 - مراقبة المنتوجات و جودتها و مراقبة الأسعار و مراقبة حرمة المنافسة بين التجار في الأسواق و القيام بالتحقيقات في المجال الاقتصادي فيما يخص الشرائح الأخرى.
 - محاربة الاحتكار و قمع الغش بمختلف أنواعه .
 - القيام بالدعايات للمنتوجات و حملات تحسيسية و القيام بالمؤتمرات الدولية و أيام دراسية حول كل ما يخص المديرية و منفعتها.
 - الإعفاء الجمري على بعض السلع و مراقبة الممارسات التجارية التي تتكفل الدولة بمصارفها.
 - تنظيم الأسواق اليومية و الأسبوعية⁽¹⁾.

1- مقابلة مع الأستاذ الفاضل لخضر العايب، مدير مديرية التجارة لولاية بسكرة، في: 2015-03-29، على الساعة : من 14:00 إلى 15:30 .

- تسهر على تطبيق القانون من اجل تطبيق سياسة الدولة في مجال التجارة و الأسعار .
- مراقبة الأسعار المقننة على جميع السلع .
- مراقبة الضمان على بعض السلع .

كل هذه الأهداف تسعى مديرية التجارة الوصول إليها بمساعدة تكنولوجيا المعلومات التي بدورها توفر لها كم هائل من المعلومات التي تساعد في تحقيق أهدافها بأقل التكاليف و وقت اقل و بذلك تكون مديرية التجارة تماشت مع عصر المعلومات و التطور الذي يساعد في تفعيل عملية اتخاذ القرارات المصيرية بيسر⁽¹⁾.

المطلب الثاني: تصميم و تطبيق النظام الالي للمعلومات بمديرية التجارة - ب ك -

لقد ظهرت الحاجة إلى نظام المعلومات الإدارية في مديرية التجارة لولاية بسكرة منذ أوائل التسعينات، لكن التفكير الجدي في تصميم و تطبيق احدها كان في العقد الأخير من القرن الماضي و بدء العمل به فعليا كان سنة 2011، قبل انطلاق العملية قامت مصلحة المعلوماتية التابعة للمديرية العامة بتحديد الأهداف الأساسية المرجوة من النظام المعلوماتي متمثلة أساسا في تخفيف الأعمال الإدارية، و القضاء على الأخطاء البشرية الروتينية في العمل الإداري و تحسين إجراءات الاتصال و انتقال المعلومات بدقة، إضافة إلى العمل على توفير المعلومات المناسبة على أشكال مختلفة و في الوقت المناسب مما يساعد و يدعم و يزيد في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية التي تخدم المديرية من مختلف الجوانب، و للقيام بوضع و تطبيق النظام و يجب على المديرية دراسة إمكانياتها المادية و البشرية، لترى هل من الممكن تطبيق هذا النظام الذي سيفيدها عمليا أم لا، و يعد المشاورات و الدراسات التي قامت بها المديرية إرتأت أنه لا بد من وضع نظام للمعلومات الإدارية الذي يناسب إمكانياتها لان الإمكانيات المادية للمديرية ضئيلة جدا، و الإمكانيات البشرية ذات خبرة و كفاءة قليلة، إذ أن اغلب الموظفين يشكون من عدم توفير المديرية لأيسر الأمور التي يحتاجونها داخل المديرية.

و منه قامت المديرية بتزويد موظفيها بأجهزة الحاسب الآلي الذي يعتمد على نظام معلوماتي متطور خاصة لرؤساء المصالح. و من الأنظمة الذي طيقته المديرية هو نظام المعلوماتية يدعى ب BD COM الذي بدوره يوفر كل البيانات و المعلومات التي تحتاجها المديرية حول التجار و العملاء التي تتعامل معهم أو في صدد مراقبتهم لان المهمة الأساسية لمديرية التجارة لولاية بسكرة هي المراقبة على التجار و العملاء مهما كانت صفتهم و ذلك لمكافحة الغش بشتى أنواعه، و هذا النظام تم الاستغناء عليه مؤخرا و ذلك لمواجهة الموظفين صعوبة في التعامل معه لأنه باللغة الفرنسية فقط إذ انه في المديرية هناك عمال و موظفين لا يتقنون اللغة الفرنسية فهذا قد يسبب عرقلة في العمل، و يصعب تدفق المعلومات بدقة أيضا، التي بدورها تسهل سير العمل و توفر للمدير للمعلومات الدقيقة لاتخاذ القرارات الفعالة في المديرية التي تعود عليها بالنفع، في وقت و جهد و تكلفة اقل، و بما أن هذا النظام لم يعد⁽¹⁾

1- مقابلة مع الأستاذ الفاضل محمد تليب، رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل لمديرية التجارة لولاية بسكرة، في:

30-03-2015 ، على الساعة: من 10:00 إلى 11:00 .

بالنفع على المديرية، فتم استبدال نظام المعلوماتية BD COM بنظام آخر على أمل تحقيق هذا النظام ما لم يحققه النظام الأول، و يدعى النظام الجديد بنظام COM، وضع هذا النظام ليسهل عمل الموظفين لأنه ذات لغة مزدوجة (الفرنسية و العربية) و بالتالي لا تكون هناك عرقلة في سير المهام الموكلة لكل موظف مهما كانت صفتها في المديرية (عامل بسيط او مسؤول) و منه الوصول إلى الأهداف المرجوة للمديرية ، و الهدف الأساسي لها من تطبيق النظام الآلي هو الرفع من فعالية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال ما يوفره النظام المعلوماتي من معلومات التي بدورها تساعد المدير في اتخاذ قرارات فعالة في المديرية⁽¹⁾.

: تدفق المعلومات في مديرية التجارة - ب ك -

إن تدفق المعلومات في مديرية التجارة لولاية يسكرة يتم عبر العديد من القنوات حسب التسلسل الإداري (من المدير إلى رؤساء المصالح إلى غاية العامل البسيط)، أهمها نظام المعلومات الإدارية المبني على الحاسب الآلي الذي تعتمده المديرية منذ سنة 2011 و الذي يترمز أساسا في وحدة أو مصلحة الإدارة و الوسائل ففي هذه المصلحة تظم جميع خدمات الإعلام الآلي، بالإضافة إلى العديد من الوسائل و القنوات المعتمدة في انتقال المعلومات سواء داخليا أو خارجيا و ذلك كمايلي:

تتدفق المعلومات داخل المديرية العامة بشكل تقليدي و باستخدام الوسائل التقليدية في الاتصال، شفها بطريقة مباشرة أو عن طريق الهاتف، أو كتابيا باستخدام الفاكس أو بالانتقال اليدوي للوثائق بين المصالح المختلفة.

أما انتقال المعلومات بين المديرية العامة ووحدات أخرى فيتم إما عن طريق الهاتف و الفاكس و إما عن طريق نقل المعلومات بواسطة الوثائق الرسمية العادية أو عبر وسائط التخزين المختلفة كالأقراص الحديثة ذات السعة الكبيرة (lecteur zip) أو الأقراص المضغوطة (CD ROM) أو الأقراص اللينة (les disquettes) أو عبر نظام المعلومات الإدارية بالمديرية وذلك برط جهاز الكمبيوتر، الواقع في مكتب الإعلام الآلي الموجود في مصلحة الإدارة و الوسائل بالمديرية العامة بالكمبيوتر المضيف (Serveur) و ذلك باستخدام جهاز مودم في كل من الجهازين السابقين ، و بالاعتماد على خط هاتفي وكلمة عبور متعارف عليها بين الطرفين، وبالتالي انتقال المعلومات الكبيرة الحجم أو المستعجلة بسرعة قياسية، إلا أن المديرية و بغرض ترشيد التكاليف الباهظة للاستخدام الهاتفي و نظرا لقرب المديرية العامة من مختلف الوحدات التي تتعامل معها فإنها تتقادي استعمال جهاز المودم باستثناء الحالات المستعجلة و الضرورية وتعتمد على نقل المعلومات عبر وسائط التخزين التقليدية التي تنقل يدويا أو بواسطة وسائل النقل التابعة للمديرية.

أما انتقال المعلومات بين المديرية العامة و مختلف المصالح التابعة لها من مختلف البلديات و الدوائر (أولاد جلال ، طولقة ، سيدي عقبة ، الدوسن ، الحاجب ، سيدي خالد.....الخ) و الولايات الأخرى (باتنة ، خنشلة ، ام البواقي ،) ، فيتم كذلك عن طريق أجهزة المودم الموصلة بين أجهزة الكمبيوتر الخاصة بمصلحة الإدارة و الوسائل الكائنة بالمديرية العامة و مختلف مصالح الإدارة و الوسائل الكائنة بوحدات التوزيع، أو عن طريق البريد

الالكتروني الذي توفره شبكة الانترنت المروطة به مختلف مصالح الإدارة و الوسائل التابعة للمديرية، أو عن طريق الوسائط العادية في نقل المعلومات كالوثائق و الأقراص اللينة (les disquettes) ، الأقراص المضغوطة (CD ROM) ، أو الأقراص الحديثة ذات السعة الكبيرة (lecteur zip) أو غيرها ، والتي يتم نقلها من وإلى المديرية العامة بواسطة وسائل النقل التابعة للمديرية.

أما تدفق المعلومات بين المديرية العامة والمحيط الخارجي من عملاء وموردين، أطراف حكومية أو منافسين أو غيرهم فيتم عن طريق الهاتف أو الفاكس أو بواسطة البريد العادي خاصة المتعاملين الواقعين في التراب الوطني، أما الواقعين خارج التراب الوطني فيتم تبادل المعلومات معهم بالإضافة إلى الوسائل السابقة عن طريق شبكة الانترنت واستخدام البريد الالكتروني أين يتم عرض منتوجات المديرية على العملاء، أو تلقي عروض الموردين بخصوص مختلف المواد الخام (غذائية او صناعية) أو مختلف التجهيزات أو قطع الغيار لمختلف المرميات .أو غيرها من المنتجات التي تستوردها المديرية من الخارج.

كما تستخدم المديرية العامة شبكة الانترنت في التعرف على أسعار المنتجات في الأسواق الأجنبية مما يمنحها إمكانية اختيار مورديها ويعطيها قدرة تفاوضية أكبر معهم⁽¹⁾.

دراسة تقييميه لدور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات بمديرية التجارة - سكرة-

هذا البحث هو خلاصة الدراسة فيه نتعرض إلى معرفة دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال ايجابيات و سلبيات تطبيق نظام المعلومات الإدارية في المديرية وكذا المشاكل التي تواجهها و من ثم نخلص إلى أفاق المديرية التي تصبو إليها بغرض توسيع نطاق أعمالها و تطويرها.

المطلب الأول: المشاكل التي تواجه مديرية التجارة - سكرة -

هناك العديد من المشاكل التي تواجه مديرية التجارة - سكرة - و من أهم هذه المشاكل مايلي:

- 1- نقص ميزانية مديرية التجارة : يعني أن الميزانية الموضوعة من طرف الدولة لمديرية التجارة قليلة هذا ما يؤدي إلى ظهور مشاكل داخل المديرية بين الإدارة العليا و الموظفين مما يخلق جو مشحون فيقل العمل فيؤثر ذلك على مردود المديرية .
- 2- التدخلات التي تكون من طرف المسؤولين الكبار حول المخالفات و الغرامات المطبقة على التجار و هذا يعني انه هناك: محايمة ، محسوية ، رشاوب ، و غيرها ، و هذا الأمر الذي يعيق السير الجيد للبرامج الخاصة لترقية مهام مديرية التجارة ، فهذه التدخلات أيضا تعيق تطبيق مبادئ الحكم الراشد التي تقوم على : الشفافية في العمل و انتشار الديمقراطية و المحاسبة و المساءلة لكل من خالف القوانين دون استثناء من المسؤولين الكبار إلى العمال البسطاء .
- 3- العلاقات الاجتماعية التي ترط أعوان الرقاية لمديرية التجارة مع العالم الخارجي و تأثيرها على أدائهم بشكل جيد مما ينقص من مردودية العمل .
- 4- عدم توفر الحماية لعمال الرقاية و مكافحة الغش عند تأدية أعمالهم الأمر الذي يؤثر على أدائهم الوظيفي لأنه في بعض الأحيان يتعرضون للتعدي و الضرب من طرف التجار.
- 5- النقص الفادح في الإمكانيات المادية و البشرية لمديرية التجارة التي لا تهيبئ المناخ الملائم للعمل منها⁽¹⁾:

▪ عدم توفر المكاتب الكافية للعمل .

▪ نقص المورد البشري ذات كفاءة.

6- انخفاض دخل أجور العمال مقارنة بالمهام الموكلة إليهم.

7- نقص الوعي و ثقافة التجار و عدم تقبلهم فكرة مهام الرقاية⁽¹⁾.

1- مقابلة مع الأنسة الفاضلة (ز. س)، موظفة في مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية في مديرية التجارة لولاية سكرة، في: 01-04-2015، على الساعة: من 14:00 إلى 15:30.

المطلب الثاني: تقييم نشاط المديرية و إبراز دور نظم المعلومات الإدارية في تفعيل اتخاذ القرارات الإدارية فيها.

إن أنظمة المعلومات الإدارية المعتمدة في مديرية التجارة محل الدراسة تساهم بقدر كبير في زيادة دقة المعلومات في المديرية، وتوفر معلومات أغلبها ضروري لاتخاذ القرارات الإدارية في وقت سريع نسبيا، كما تعطي شكلا أحسن للمعلومات مما يسهل التعامل معها، كما تساهم في جعل المعلومات أكثر قابلية للقياس الكمي، ومن هنا نحاول تقييم نشاط المديرية و إبراز دور نظم المعلومات الإدارية في تفعيل اتخاذ القرارات الإدارية فيها من خلال إيجابيات و سلبيات هذا النظام.

1- إيجابيات نظم المعلومات في مديرية التجارة:

و تتمثل في:

- ✓ تستعمل كمصدر مرئي لكل معلومات المؤسسة (التعريف بالمؤسسة، نشاطها، هيكلها التنظيمي ،أهدافها، معلومات عن الخدمة أو المنتج.. و معلومات عن التجار و الموردين داخليا و خارجيا....الخ).
- ✓ تساهم في وضع دليل العاملين وإدراج معلوماته الشخصية به (الوظيفة، الترقية، الإجازات و العقوبات...).
- ✓ يربط كل أجزاء المديرية مع بعضها البعض حتى و إن كانت في أكثر من مكان، إذ تسمح لكل جزء فيه بمعرفة ما يجري في الأجزاء الأخرى.
- ✓ تتيح للموظفين الوصول إلى الوثائق المعيارية للفحص و المعالجة (طلب عطلة.....).
- ✓ يستعمل لوصف الوظائف و تحديد مهامها و مسؤولياتها .
- ✓ تسمح بوضع معلومات عن المنتج و مواصفاته لتجنب تكرار الشرح عدة مرات .
- ✓ تساعد في الحصول على معلومات متنوعة للمنتجات المنافسة و مميزاتها حتى تبقى المديرية في وضعية تنافسية جيدة.
- ✓ تتيح الانتقال السهل و السريع للمعلومات داخل المؤسسة بشكل نسبي.
- ✓ تساهم في النقل السريع و الاقتصادي للمستندات بتوفير التكاليف البريدية و الوقت المستهلك.
- ✓ نشر إعلانات و إشهار لمنتجات و خدمات المديرية لتجلب أكبر عدد من العملاء .
- ✓ تسمح للعملاء بالشراء عبر الانترنت (التجارة الإلكترونية) أحيانا.
- ✓ توفر سرعة الاتصال مع أشخاص خارج المديرية عن طريق البريد الإلكتروني فهو يكسب ميزة الهاتف من ناحية السرعة، وميزة الخطاب بإعطاء تعبير أحسن.
- ✓ تساعد المديرية على التزود بمعلومات عن مواد ترد شرائها، خاصة المواد ذات التمويل الكبير .

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدراسة (دراسة حالة مديرية التجارة -).

- ✓ تمنح إمكانية استفادة الأفراد الخارجين عن المديرية من مواضيع البحوث التي يقدمها موظفيها .
- ✓ تمكن من الحصول على معرفة خارجية من خبراء كأساتذة جامعيين محترفين في مجال عملها، لحل بعض مشاكلها دون دفع ثمن الاستشارة.
- ✓ تساهم في الإطلاع الدائم على سوق العمالة من أجل اختيار ثم اختيار متطلباتها من الموظفين عند الحاجة.
- ✓ تقوم باختيار سوق منتجاتها و مدى رضا المستهلكين عنها مما يفيد في وضع مخططات مستقبلية.
- ✓ تمنح فرصة متابعة تطور قطاع المديرية، و ذلك عن طريق الاتصال الدائم بالعالم من أجل الحصول على معلومات كزيارة مواقع مؤسسات أخرى من نفس قطاع نشاط المديرية.

إضافة إلى ذلك يساهم نظام المعلومات الإدارية في مديرية التجارة بقدر كبير في تسهيل العمليات الإدارية وتحسين الاتصالات الخاصة باتخاذ القرارات الإدارية بين مختلف أقسام المديرية، وكذا تجنب النزاعات وتصادم الصلاحيات بين الرؤساء و المرؤوسين ، الاستخدام الأفضل للموارد البشرية وتحسين صورة المديرية والمحافظة عليها، تطوير الإجراءات والسياسات وترشيد التكاليف . وبالتالي يمكن القول بأن نظام المعلومات الإدارية يبرز دوره بشكل فعال من خلال مساهمته بقدر وافر في بلورة رؤية أوضح للمشاكل وبدائل حلولها، وبالتالي إنتاج قرارات أكثر دقة ومرونة وفعالية بجهد ووقت أقل، كما يساهم في تحسين ظروف المديرية محيطها.

2- سلبات نظم المعلومات الإدارية في مديرية التجارة:

- ✓ المدير يساهم في حيث يتم كل شيء بطريقة اتوماتيكية خالية من المدير وإقصائه عمليات التشغيل وكذلك تقليص دوره بحيث يقتصر دوره .
 - ✓ يساهم في حيث يتم تشغيل البيانات بطريقة خاطئة ينتج عنها معلومات وتقارير بنيت على خطأ وبناءً عليه تكون القرارات غير صائبة فمثلاً في حال وجود خلل في نظام التشغيل يتم تشغيل البيانات بطريقة خاطئة ينتج عنها معلومات وتقارير .
 - ✓ مدير مديرية التجارة مع مدراء المفتشيات التابعة للمديرية بحيث يقتصر كل مدير مدير
- فرصة تبادل الخبرات بين المديرين.

- ✓ في النهاية من الممكن القضاء على تلك المساوئ والعيوب عن طريق
- * لزيادة كفاءة المديرين وخلق مساحة من الإبداع والت

مديرية التجارة	ق	ك
نظام المعلومات الإدارية لدوره	=	=
من خلال توفير الكم الهائل من المعلومات المساعدة في عملية اتخاذ القرارات	:	
الآلي التي تتوفر فيها أنظمة معلوماتية حديثة		
الجهد على الموظفين في العمل		
و الخروج من قوقعة الروتين الذي	ط	
عمل و بالتالي يكون التقاضي و الخمول		
فينعكس سلبا على مردود المديرية.		
هذه القرارات	ق	
متخذها	ك	
المسؤولين		
تنفيذها فيتم	ك	
تنفيذها،	المرؤوسين	
تنفيذها.		
المرؤوسين	المديرية	
التسيير،	لمرؤوسهم	
المسيرين	تنفيذ	
الإستراتيجية،		
لمرؤوسهم	يتخذو .	

* في التدرس من الأساليب التي تشجع التفكير الإبداعي ، وتطلق الطاقات الكامنة عند التلاميذ في جو من الحرية والأمان بما يسمح بظهور كل الآراء والأفكار ، حيث يعتمد هذا الأسلوب على حرية التفكير ، ويستخدم في توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المف

المطلب الثالث: أفاق مديرية التجارة - بسكرة-

تصبو مديرية التجارة لولاية بسكرة إلى العديد من الأفاق التي تأمل تحقيقها و ذلك لمواكبة العصر المعلوماتي المتطور لكي تزدهر أعمالها و تحقق أرباح ومن هذه الأفاق مايلي:

1- فتح فروع جديدة تابعة لمديرية التجارة - بسكرة :-

و تتمثل هذه الفروع في :

1- مشروع إنجاز وتجهيز مقر المفتشية الإقليمية للتجارة بطولقة (1)



ك (2):

2 212	2 420	2013
ك	ك	ك
لا يوجد	06	

1- - مديرية التجارة لولاية بسكرة، متحصل عليه من:

.16:00 : 04 -04-2015 : www.dcommerce-biskra.dz

2- مشروع إنجاز وتجهيز مقر المفتشية الإقليمية للتجارة بأولاد جلال



ك (3):

رقم	رقم	رقم
2	500	2013
ك	ك	رقم
لا يوجد	06	

3- مشروع إنجاز وتجهيز مخبر مراقبة النوعية وقمع الغش⁽¹⁾.

1- مديرية التجارة لولاية بسكرة، مرجع سابق.



ك (4):

01 () ك		
ك	ك	
2 500	2 600	21/10/2012
ك	ك	ك
لا يوجد	00	31/12/2014

4- مشروع إنجاز وتجهيز مقر مديرية التجارة لولاية بسكرة + سكن وظيفي نوع F4 (1)

01 ()		
ك	ك	ك
2 1634.84	2 2029.455	24/11/2011
F4 ك	ك	ك
2 140.530	56	2014 ي

2- مشاريع الأسواق الجوارية والفضاءات التجارية المختلفة⁽¹⁾

1- مشروع إعادة تأهيل سوق التجزئة للخضر والفواكه بفلياش (بسكرة)



ك (5): للخضر و الفواكه بفلياش (بسكرة)

-1- مديرية التجارة لولاية بسكرة، نفس المرجع .

فلاش ، سكرة		
م	م	م
2 4486.16	2 26155.92	20/06/2011
2 4185.05	2 124.13	2013 م
	+	
2 70.35	2 106.63	

(1)

-2



ك (6):

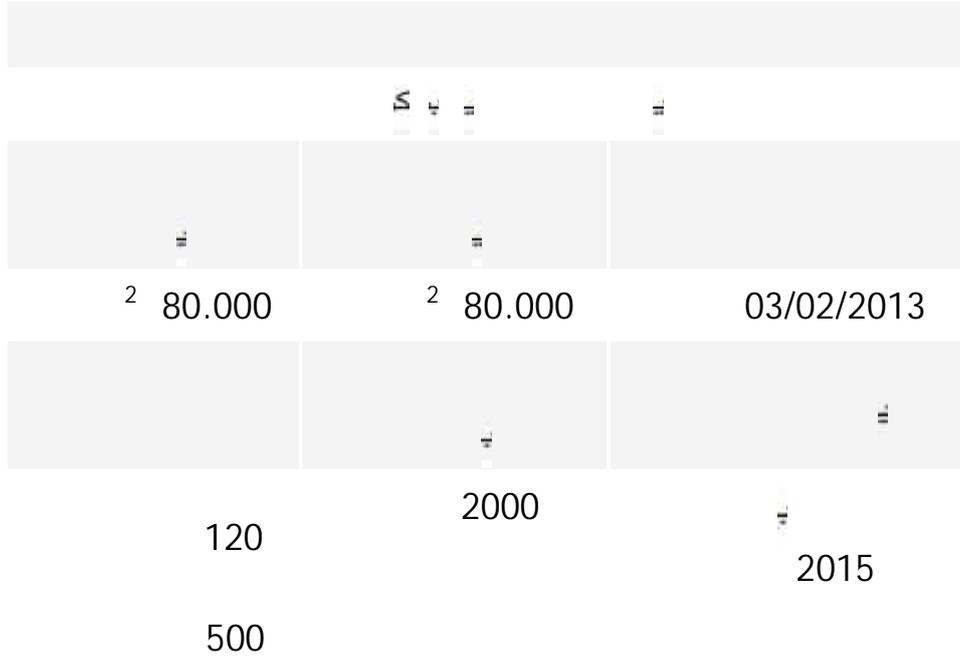
طرق سيدي مصمودي بلدية		
2	1900.00	2
2	40.000	2012
2	21.513	2015

3- مشروع إنجاز سوق الجملة للتمور ببلدية الحاجب (سكرة)⁽¹⁾



بلدية الحاجب (سكرة)

ك (7):



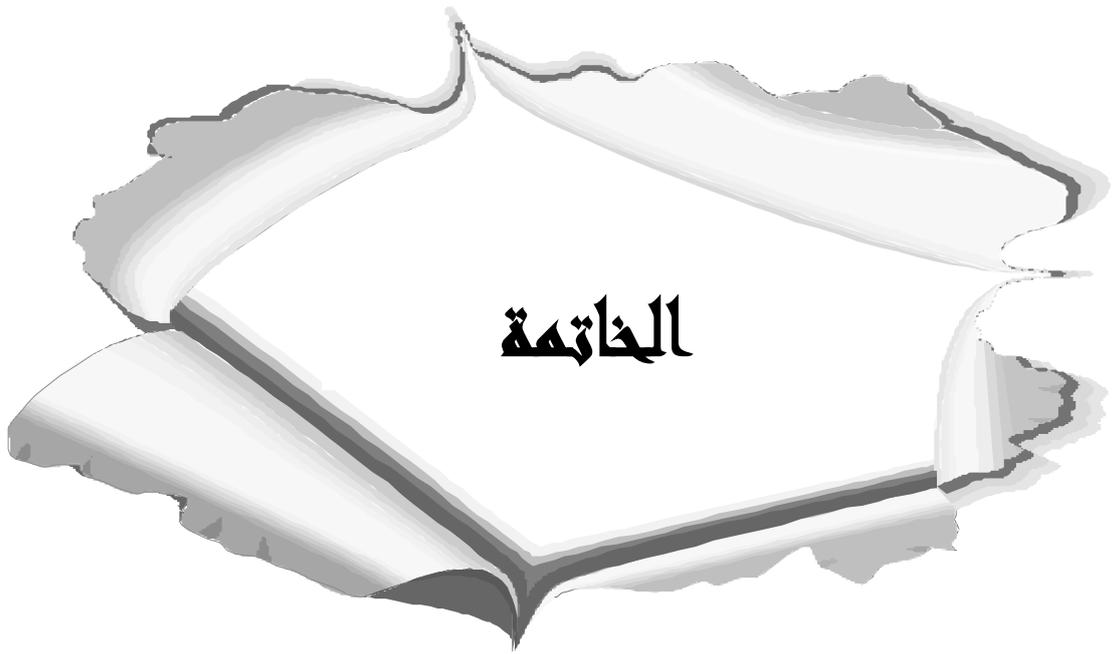
بالإضافة إلى هذه المشاريع تسعى مديرية التجارة لولاية بسكرة إلى:

- التحكم في الأسواق الداخلية و الخارجية بصفة تامة .
- ضبط الأسعار لمختلف المنتجات و التحكم فيها.
-
- المنتجات و الكفاءة الاقتصادية للوحدات الاقتصادية و المنتجين⁽¹⁾.

أخيرا مديرية التجارة حاولت جاهدة تحقيق المشاريع التي تصبو إليها لكنها لم
تتم المشاريع قصيرة الأجل و ذلك لتوفر كل الإمكانيات المادية و البشرية أما بالنسبة
للمشاريع متوسطة و طويلة الأجل فلم يحقق منها إلا القليل
- سوء التسيير .
- عدم التماشي مع الخطط الإستراتيجية الموضوعة.
- نقص الموارد المادية و البشرية.

1- مديرية التجارة لولاية بسكرة، نفس المرجع.

و في الأخير نخلص إلى أن
مديرية
مديرية
الموظفين
الصعيد
تسيير لمصالح المديرية
يخدم بشكل كبير
الخبيرة،
يوفرها
اعتماده
الموظفين
مديرية
الكبير المسؤولين
الإستراتيجية



لقد أثبتت الدراسة الموضوعية و الدقيقة لوضعية مديرية التجارة لولاية يسكرة، بأن عملية اتخاذ القرار اكتسبت أهمية بالغة في العصر الحديث خاصة بعد أن أصبحت المنشآت الاقتصادية تعمل بموارد كثيرة ومعدات ضخمة وتستثمر أموالا طائلة، وغدت عملية اتخاذ القرارات في مجال إدارة الأعمال بمثابة المحرك الحقيقي لنشاط المنظمات، ونقطة الانطلاق نحو تحقيق الأهداف المرجوة، مما أفرز العديد من المساهمات الفكرية في هذا المجال، بل وبرز مدرسة يأكملها تسمى المدرسة القرارية . كما أن قدرة أي مؤسسة على تحقيق أهدافها تعتمد على مدى نجاحها في تخطيط وتنظيم أعمالها، وعلى مدى قيامها بإدارة مواردها وموظفيها والتنسيق بينهم، مع تحقيق الرقابة الفعالة على مختلف الأعمال التي تقوم بها وهذا ما يجعل من الضروري أن تعمل المنظمة على توفير المعلومات الدقيقة والملائمة، الشاملة والمتكاملة وفي وقتها المناسب وبالتكلفة المناسبة لأنه على أساسها تبنى القرارات الرشيدة والفعالة، إن التطور السريع لحجم وأنواع المعلومات التي يتم تداولها في المؤسسة أدى بهذه الأخيرة إلى البحث على نظام يكفل لها السيطرة على ذلك الكم من المعلومات تخزينا، معالجة، نشرًا واسترجاعا، مما يكفل توافر المعلومات المطلوبة لمختلف مستويات الإدارة حتى تستطيع اتخاذ قراراتها على أحسن وجه، ولقد تطورت نظم المعلومات تطورا كبيرا تماشيا مع التطور التكنولوجي، من النظام اليدوي البسيط إلى النظام الآلي.

و منه يمكن القول ويدون تردد بأن غياب نظم المعلومات الإدارية في مختلف المنظمات الحديثة يعني غياب أو استحالة استمرار أنشطة المؤسسات الرئيسية، كما يعني صعوبة تحقيق مستويات مقبولة من الكفاءة والفعالية في بعض الأنشطة الإدارية، وتكفي الإشارة في هذا الصدد إلى المؤسسات البنكية وشركات التأمين، وشركات خدمات البيانات والبرمجيات، فهي مؤسسات لا يمكنها أن تستمر من دون وجود نظام للمعلومات، وهذه الحاجة تتواجد كذلك لكن بأقل حدة في الشركات الصناعية والخدمية وحتى شركات البناء.

كما ترتبط تكنولوجيا نظم المعلومات بثقافة الجودة وعناصر الميزة التنافسية ، إذ أن نظم المعلومات الإدارية بوجودها في المنظمة وعملها المباشر مع المدير والإدارة تعمل على تعزيز ثقافة المنظمة التي تستند على المعرفة والمعلومة والمشاركة الجماعية في صنع القرار . كما أن نوع ونمط التكنولوجيات المعلوماتية المتاحة في المنظمة يحدد إلى حد ما نوع ونمط الموارد البشرية الموجودة أو التي تحتاجها المنظمة، و المؤسسة الاقتصادية و العمومية الجزائرية ليست بمعزل عن هذه التطورات خاصة في ظل المنافسة التي أصبحت تعاني منها، والتي يتوقع أن تزيد من توفر الشروط المناسبة . وهذا ما توصلت إليه هذه الدراسة من خلال أخذ حالة مديرية التجارة لولاية يسكرة أين تم إثبات أن لنظم المعلومات الإدارية بها أثر كبير على فعالية القرارات المتخذة على مستوى المديرية وذلك بمساهمتها بقدر كبير في زيادة دقة المعلومات في المديرية،

وتوفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات في وقت سريع، كما تعطي شكلا أحسن للمعلومات مما يسهل التعامل معها والاستفادة منها، وتجعلها أكثر قابلية للقياس الكمي. كما أثبتت الدراسة أن نظم المعلومات الإدارية بالمديرية تؤثر بشكل إيجابي على تنظيم العمل بها، كما أنها تساهم بشكل كبير في بلورة رؤية أوضح للمشاكل وبدائل حلولها، وبالتالي إنتاج قرارات أكثر دقة ومرونة وفعالية بجهد ووقت أقل، وكذا تحسين الإجراءات والسياسات والمحافظة على علاقة المديرية بمحيطها.

كما كشفت الدراسة على العديد من نقاط الضعف في النظام المعلوماتي أبرزها عجزه عن خدمة القضايا الإستراتيجية للمديرية وافتقاره للأساليب الكمية لاتخاذ القرارات، وغياب الوعي والتكوين المناسب لمستخدمي النظام. مما يفتح آفاقا جديدة لدراسات أخرى تعنى بتحليل ودراسة نقاط الضعف هذه، مسبباتها والعوائق التي تقف أمام إمكانية تطوير هذه الأنظمة، وكذا الأسباب والحلول الممكنة لمشكلة المقاومة التي يلقاها النظام من طرف المستخدمين.

الاقتراحات و التوصيات

بعد دراسة وتحليل نظام المعلومات في مديرية التجارة لولاية يسكرة، وبعد الإطلاع على نتائج الدراسة وما تحمله من نقاط القوة والضعف في هذا النظام، يمكن تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية:

- ✓ ضرورة السعي وراء مواكبة التطور في نظم وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية و العمومية المتطورة، وذلك من خلال تطوير نظام معلومات المديرية الحالي بإدخال عناصر أنظمة تجهيز المكاتب ونظم دعم القرارات ونظم معلومات الإدارة العليا؛ بدءا باستغلال الإمكانيات غير المستغلة للنظام الحالي ومرورا بتزويده بتجهيزات و برامج أكثر تطورا، وهذا للاستفادة من ميزات هذه النظم وهذه التكنولوجيا في إنتاج قرارات ذات فعالية عالية.
- ✓ تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية، وجعلها بصفة دورية لزيادة كفاءة مستخدمي النظام في التعامل مع تكنولوجيا ونظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي، والتي تشهد تطورات سريعة ومستمرة، وتكريسها في إنتاج قرارات أكثر فعالية. أي ضرورة الرط والتنسيق بين الجانب الإنساني والجانب التكنولوجي لضمان قيام النظام الآلي للمعلومات بوظائفه على أحسن ما يرام لتحقيق الأهداف التي صمم من أجلها.
- ✓ زيادة اعتماد الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ضمن نظام المعلومات الإدارية لزيادة سرعة ودقة وكفاءة القرارات التي تبني على نتائجها.
- ✓ توفير حاسبات إلكترونية إضافية غير موصلة بنظام المعلومات، كي يستخدمها الموظفون في أوقات الراحة والفرغ؛ وذلك للحد من ظاهرة استخدام أجهزة و برامج النظام المعلوماتي للأغراض الشخصية أو الترفيه أو لأغراض أخرى لا علاقة لها بالعمل. بالإضافة إلى كسر عقدة السرية والشخصية التي يعاني منها الموظفون وزيادة ثقتهم بتكنولوجيا المعلومات؛ مما ينعكس بالإيجاب على القرارات المتخذة في المديرية.
- ✓ القيام بحملات تحسيسية وتوعية بصفة دورية، وأيام دراسية لتعريف مستخدمي النظام بأهمية تكنولوجيا المعلومات التي يوفرها النظام المعلوماتي في تسهيل عملياتهم الإدارية وزيادة فعالية قراراتهم.
- ✓ السعي إلى توسيع نظام المعلومات جغرافيا إلى كامل هياكل المديرية للقضاء على ظاهرة نقل المعلومات عبر وسائل نقل تنقلها وسائل مكلفة أساسا بنقل البضائع وبالتالي تجنب المخاطر التي تتطوّر عليها هذه الطريقة، والحصول على الميزات التي يوفرها النظام؛ من وقت، وأمن واقتصاد في تكلفة الهاتف عند استخدام المودم وغيرها.
- ✓ السعي إلى إدخال مقياس نظم المعلومات الإدارية كمقياس إجباري في البرامج التعليمية الجامعية، خاصة في الاختصاصات الإدارية، القانونية والاقتصادية لمنح الطلبة مسيرو المستقبل (خلفية

علمية حول الوظائف الإدارية) خاصة عملية اتخاذ القرار (ودور نظم المعلومات وتكنولوجياتها في زيادة كفاءة وفعالية هذه الوظائف.

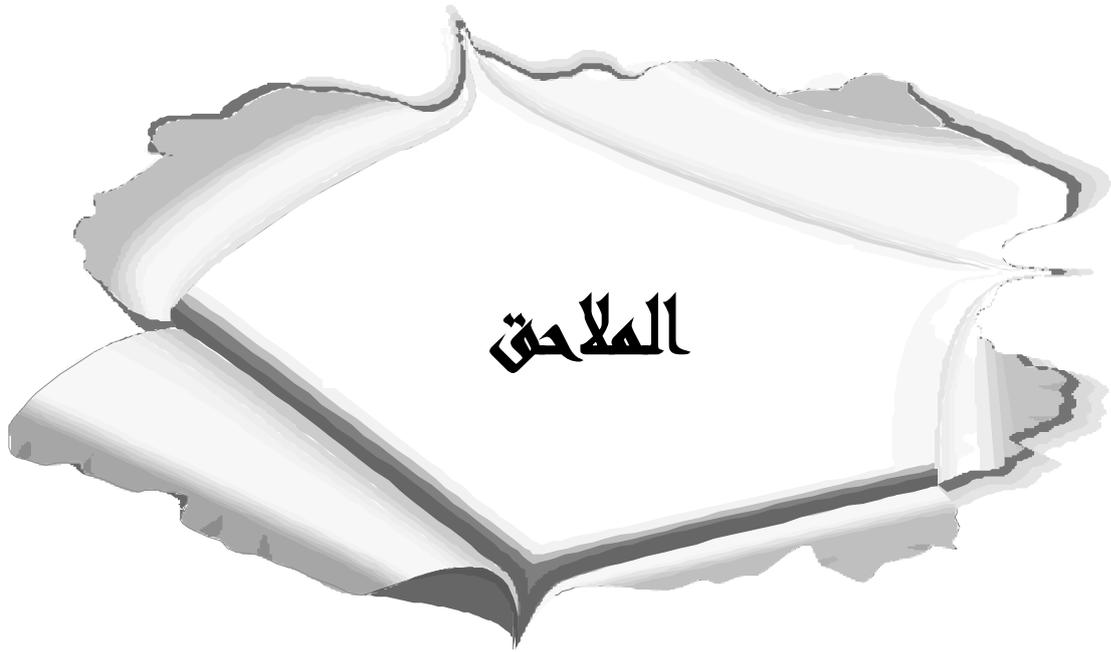
- ✓ القيام بالكثير من الحملات التحسيسية و توعية و حماية المستهلك.
- ✓ تفعيل دور الرقابة بأساليب مناسبة مما يؤدي إلى تقبل التجار بذلك .
- ✓ محاولة مديرية التجارة توفير مختلف الإمكانيات المادية و البشرية التي توفر للعمال الجو الملائم لتأدية أعمالهم بدون صعوبات.
- ✓ الزيادة النسبية في أجور العمال مما يؤدي إلى تحفيزهم و حثهم على العمل فيزداد المردود في المديرية.
- ✓ تطبيق القوانين بحذافيرها .
- ✓ توفير الحماية لأعوان الرقابة و قمع الغش بشكل فعال و ذلك لتأدية عملهم بكل أمانة.
- ✓ تنظيم التجارة بفعالية تامة .

قائمة الأشكال

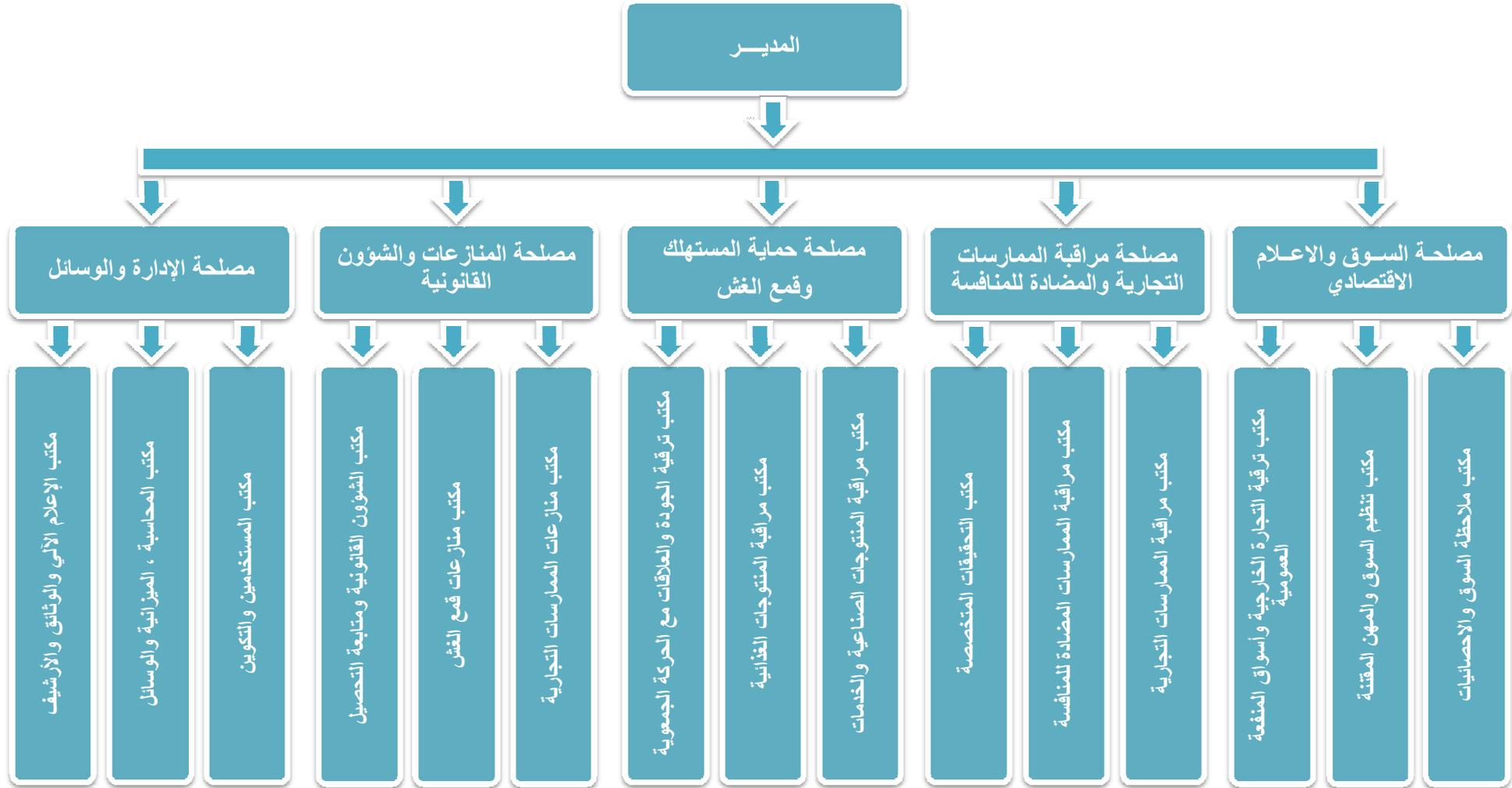


قائمة الأشكال:

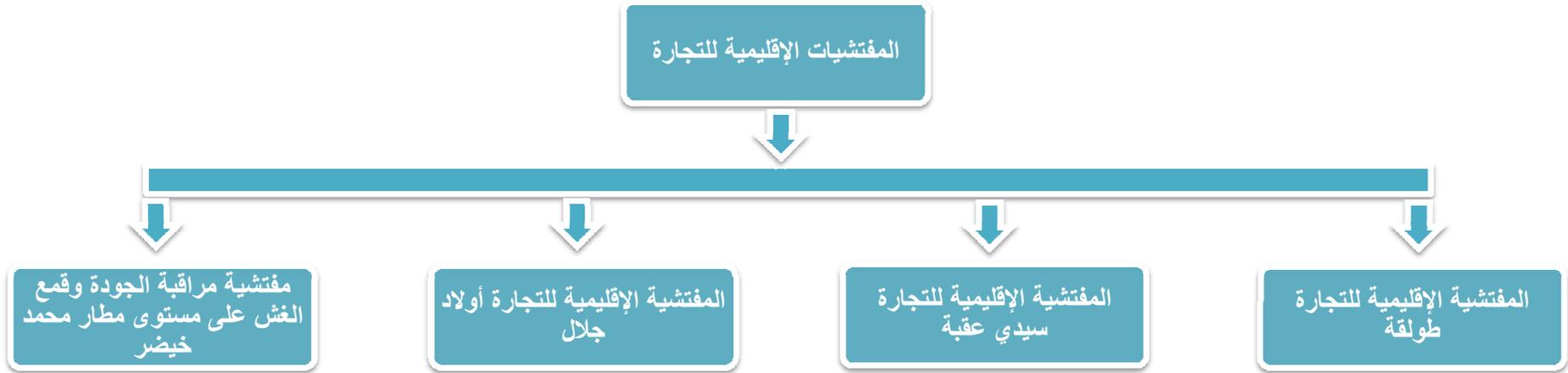
- الشكل (1): مديرية التجارة لولاية بسكرة
- الشكل (2): المفتشية الإقليمية للتجارة بطولقة
- الشكل (3): المفتشية الإقليمية للتجارة بأولاد جلال
- الشكل (4): مخبر مراقبة النوعية و قمع الغش
- الشكل (5): سوق التجزئة للخضر و الفواكه بفلياش (بسكرة)
- الشكل (6): سوق الجملة للخضرة و الفواكه بلمزرعة
- الشكل (7): سوق الجملة للتمور ببلدية الحاجب (بسكرة)



الهيكل التنظيمي لهديرية التجارة لولاية بسكرة



الهيكل التنظيمي للفتشيات الإقليمية للتجارة لولاية بسكرة



أسئلة المقابلة

1- ماهو اسم المديرية بالكامل؟

.....

2- ماهي طبيعة المديرية؟

.....

3- ماهي سنة انطلاق عمل المديرية؟

.....

4- ماهو عدد العاملين بالمديرية؟

.....

5- ما هي الوحدات التابعة للمديرية؟

.....

6- هل للمديرية شراكة مع أجنب؟

.....

7- ما هي الأهداف التي تسعى المديرية للوصول إليها؟

.....

8- هل يوجد في المديرية نظام للمعلومات الإدارية ؟

.....

9- متى طبق النظام الآلي للمعلومات في المديرية بشكل فعال ؟

.....

10- ماهو الدافع من إدخال تكنولوجيا المعلومات في المديرية ؟

.....

11- أين يبرز دور نظام المعلومات الإدارية في المديرية ؟

.....

12- كيف يأتي تدفق المعلومات في المديرية ؟

.....

13- ماهي أهم المشاكل التي تواجه المديرية ؟

.....

14- ماهي الحلول التي تقترحها المديرية لحل هذه المشاكل ؟

.....

15- ماهي افاق المديرية مستقبلا ؟

المركز الوطني للسجل التجاري (ولاية : بسكرة)
توزيع التجار المسجلين في السجل التجاري حسب البلدية و قطاع النشاط إلى غاية : 2014/12/31

المجموع		خدمات		تجارة بالتجزئة		استيراد و تصدير		تجارة بالجملة		إنتاج حرفي		الإنتاج الصناعي		البلدية
تس هـ	تس ط	تس هـ	تس ط	تس هـ	تس ط	تس هـ	تس ط	تس هـ	تس ط	تس هـ	تس ط	تس هـ	تس ط	
1043	12329	410	4358	91	5948	143	21	107	466	2	0	290	1536	بسكرة
30	204	8	115	1	46	5	0	4	3	0	0	12	40	أوماش
5	88	0	46	0	20	0	0	0	0	0	0	5	22	البرانيس
34	556	9	247	1	172	4	0	5	20	0	0	15	117	شتمة
59	1854	26	506	7	1056	3	2	6	26	0	0	17	264	أولاد جلال
0	67	0	14	0	37	0	0	0	1	0	0	0	15	رأس المعيد
3	118	1	32	0	52	1	0	0	4	0	0	1	30	بسباس
13	1298	3	387	2	671	2	0	2	25	0	0	4	215	سيدي خالد
16	607	6	165	0	321	3	2	1	16	0	0	6	103	الدوسن
9	180	4	97	0	58	0	0	0	3	0	0	5	22	الشعبية
52	1385	15	535	8	557	8	1	5	68	0	0	16	224	سيدي عقبة
9	255	3	121	0	106	0	0	0	3	1	0	5	25	مشونش
0	75	0	21	0	29	0	0	0	4	0	0	0	21	الحوش
7	206	3	91	0	57	1	0	1	7	0	0	2	51	عين النافعة
17	883	8	236	2	459	1	0	0	26	0	0	6	162	زربية الوادي
6	360	5	142	0	146	1	0	0	8	0	0	0	64	الفيض
23	497	12	210	2	198	0	0	2	13	1	0	6	76	القطرة

المجموع		خومان		تجارة بالجزنة		استيراد و تصدير		تجارة بالجملة		انتاج حرفي		الانتاج الصناعي		البلدية
تس هـ	تس ط	تس هـ	تس ط	تس هـ	تس ط	تس هـ	تس ط	تس هـ	تس ط	تس هـ	تس ط	تس هـ	تس ط	
3	79	2	27	0	25	0	0	0	3	0	0	1	24	عين زعوط
38	354	15	163	1	137	1	0	4	13	0	0	17	41	لوطاية
14	292	8	132	0	122	0	0	1	2	0	0	5	36	جمورة
137	2161	54	730	15	1153	25	17	10	45	0	0	33	216	طولقة
20	419	7	132	0	218	5	1	2	7	0	0	6	61	ليوة
18	295	5	119	0	123	7	2	0	5	0	0	6	46	ليشانة
14	243	5	102	0	77	2	1	3	5	0	0	4	58	اورلال
5	167	3	62	0	63	0	0	0	3	0	0	2	39	امليلي
19	370	4	164	2	168	3	4	2	10	0	0	8	24	فوغالة
13	261	3	129	1	94	6	4	1	6	0	0	2	28	برج بن عزوز
5	184	0	59	3	87	1	0	0	4	0	0	1	34	المزيرعة
21	430	8	176	0	155	5	9	3	10	0	0	5	80	يوشقرون
4	173	3	61	0	69	0	0	0	5	0	0	1	38	مخادمة
14	319	3	102	0	156	6	0	0	12	0	0	5	49	الغروس
47	277	13	108	7	113	4	1	6	7	0	0	17	48	الحاجب
3	64	1	15	0	35	0	0	0	1	0	0	2	13	خنقة سيدي ناجي
1701	27050	647	9604	143	12728	237	65	165	831	4	0	505	3822	المجموع

المصدر : المركز الوطني للسجل التجاري (ملحقه بسكرة) .



قائمة المراجع:

1- الكتب باللغة العربية:

- 1- أيوب نادرة، نظرية القرارات الإدارية. عمان: دار المسيرة، 1997.
- 2- إدريس ثابت عبد الرحمان، المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية). القاهرة: الدار الجامعية للنشر، 2002.
- 3- البرن سونيا محمد، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية). القاهرة: الدار الجامعية للنشر، 1999 .
- 4- البرن سونيا محمد، نظم المعلومات الإدارية. القاهرة: دار الإشعاع للنشر، 1997 .
- 5- البرن سونيا محمد، سلطان إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية. القاهرة: الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، 2001 .
- 6- الحسينة سليم، مبادئ نظم المعلومات الإدارية. عمان: الوراق للنشر و التوزيع، 2000.
- 7- ألحميدي نجم عبد الله، السامرائي سلوى أمين ، و آخرون، نظم المعلومات الإدارية (مدخل معاصر). عمان: دار وائل للنشر ، 2005.
- 8- الخطيب أحمد ، زبغان خالد، إدارة المعرفة و نظم المعلومات. عمان: عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، 2009 .
- 9- السالمي علاء عبد الرزاق، تكنولوجيا المعلومات. عمان: دار المناهج، 2000 .
- 10- السالمي علاء عبد الرزاق ، رياض حامد الدباغ، تقنيات المعلومات الإدارية. عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2001.
- 11- السامرائي ايمان فاضل، الزعبي هيثم محمد، نظم المعلومات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2005.
- 12- السلمي علي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات. القاهرة: دار غرب للطباعة و النشر و التوزيع، (ب.ت.ن).
- 13- السيد إسماعيل ، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية. القاهرة: المكتب العربي الحديث للنشر، (ب.ت.ن).

- 14- السيد عويس حمدي أبو النور، نظم المعلومات و دورها في صنع القرار الإداري. القاهرة: دار الفكر الجامعي ، 2011.
- 15- السيد غراب كامل، حجاز فادية محمد، نظم المعلومات الإدارية (مدخل تحليلي). الرياض: جامعة الملك سعود، 1997.
- 16- الشراوي علي، إدارة الأعمال - الوظائف و الممارسات الإدارية. لبنان: دار النهضة العربية، 1983.
- 17- الشوايكة عدنان عواد، دور نظم تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار اليازوري للنشر و التوزيع، (ب.ت.ن.).
- 18- الشراوي فؤاد ، نظم المعلومات الإدارية. عمان: دار إسامة للنشر ، (ب.ت.ن.).
- 19- الصياغ عماد، نظم المعلومات (ماهيتها و مكوناتها). عمان: الدار العلمية الدولية و دار الثقافة للنشر، 2000.
- 20- الصياح عبد الرحمان، نظم المعلومات الإدارية. (ب.ب.ن): دار زهران للنشر، 1998.
- 21- الطائي محمد عبد حسين، الخفاجي نعمة عباس خيضر، نظم المعلومات الإستراتيجية. عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2009.
- 22- ال فرج الطائي محمد عبد حسين، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2005 .
- 23- الفيومي محمد، مقدمة الحاسيات الالكترونية و تطبيقاتها في نظم المعلومات المحاسبية. القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 1992.
- 24- الكردي منال محمد، العبد جلال إبراهيم، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية و التطبيقات). القاهرة: الدار الجامعية الجديدة، (ب.ت.ن.).
- 25- الكلالدة ظاهر، القيادة الإدارية. عمان: دار زهران للنشر و التوزيع، 1997.
- 26- الكيلاني عثمان، و آخرون، نظم المعلومات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2000.
- 27- ألوزي موسى، التطوير التنظيمي (أساسيات و مفاهيم حديثة). عمان: دار وائل للنشر، 2000.

- 28- المشرقي حسن، نظرية القرارات الإدارية (مدخل عملي في الإدارة). عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 1997.
- 29- المصري احمد محمد، الإدارة الحديثة (الاتصالات - المعلومات - القرارات). القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة، 2008.
- 30- المصري احمد محمد، الإدارة الحديثة (الاتصالات و المعلومات و القرارات). القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 2000.
- 31- المصري سعيد محمد، التنظيم و الإدارة. القاهرة: الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، 1999.
- 32- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، نظم المعلومات الإدارية الأساس والمبادئ. مصر: المكتبة العصرية، 2002.
- 33- الموسوي منعم زمزير، اتخاذ القرارات الإدارية (مدخل عملي). عمان : دار اليازوري للنشر و التوزيع ،(ب.ت.ن).
- 34- بن هادية علي ، بلحسين البليث، و آخرون، القاموس الجديد للطلاب. (ب.ب.ن): المؤسسة الوطنية للشباب، ط7، 1991.
- 35- توران ايفرام، نظم دعم الإدارة (نظم دعم القرارات و نظم الخبرة). تر: سرور علي إبراهيم، دار المريح، 2000.
- 36- توفيق جميل أحمد، مذكرات في إدارة الأعمال. لبنان: دار النهضة العربية، 1975.
- 37- جاد الرب سيد محمد، نظم المعلومات الإدارية (الأساسيات و التطبيقات الإدارية). القاهرة: جامعة قناة السويس، 2013 - 2014.
- 38- جواد شوقي ناجي، إدارة الأعمال (منظور عملي). (د.ب.ن): دار الحامد للنشر، 2000.
- 39- حنفي عبد الغفار، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث للنشر، 1993.
- 40- سلطان إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري). القاهرة: الدار الجامعية للطبع و النشر، (ب.ت.ن).
- 41- سويلم محمد، الإدارة. (د.ب.ن): دار الهاني للطباعة، (ب.ت.ن).

- 42- شحاتة أحمد سيوني ، و آخرون، نظم المعلومات المحاسبية في شريات التأمين و البنوك التجارية. القاهرة: الدار الجامعية للنشر و التوزيع، (ب.ت.ن).
- 43- صابر محمد عبد العليم، نظم المعلومات الإدارية. القاهرة: دار الفكر الجامعي، (ب.ت.ن).
- 44- كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار الحامد، (ب.ت.ن).
- 45- ماهر أحمد، الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999.
- 46- مرسي نبيل محمد، نظم المعلومات الإدارية (الحاسب الآلي، الاتصالات ، الشبكات، الانترنت ، قواعد البيانات ، تحليل، تقييم ، مراقبة، صور حية). القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، 2006.
- 47- مسلم علي عبد الهادي، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية. القاهرة: مركز التنمية الإدارية، 1994.
- 48- ملوخية احمد فوزي، نظم المعلومات الإدارية. القاهرة: دار الفكر الجامعي، (ب.ت.ن).
- 49- ياسين سعد غالب، نظم المعلومات الإدارية. عمان : دار اليازورب العلمية للنشر و التوزيع ، 2003 .
- 50- ياسين سعد غالب، أساسيات نظم المعلومات الادارية و تكنولوجيا المعلومات . عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2008.
- 51- ياسين سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار اليازورب العلمية للنشر و التوزيع، 2002.
- 52- ياسين سعد غالب، تحليل و تصميم نظم المعلومات . عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2000.

2-المجلات:

- 1- ريان محمد عادل، جرائم الحاسوب و أمن البيانات، مجلة العربي ، العدد: 440 ، وزارة الإعلام الكويتية، يوليو 1995.
- 2- محمد سعيد احمد، "الظواهر التنظيمية لاستخدام الحاسب الالكتروني"، مجلة الإدارة، العدد: 03، 1971.

3- الدراسات غير المنشورة:

1- صبرينة عز الدين، "اثر المعلومات على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الاردنية"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك ، الأردن، 2002.

4- المقالات:

- 1- مقابلة مع الأستاذ الفاضل لخضر العايب، مدير مديرية التجارة لولاية بسكرة.
- 2- مقابلة مع الأستاذ الفاضل محمد تليب، رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل لمديرية التجارة لولاية بسكرة.
- 3- مقابلة مع الأنسة الفاضلة (ب. ض)، رئيسة مكتب منازعات قمع الغش في مديرية التجارة لولاية بسكرة.
- 4- مقابلة مع الأنسة الفاضلة (ز. س)، موظفة في مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية في مديرية التجارة لولاية بسكرة.

5- المواقع الالكترونية:

1- مديرية التجارة لولاية بسكرة، متحصل عليه من:

www.dcommerce-biskra.dz

6- المراجع باللغة الأجنبية:

1-B.Ac Mcnurlin, and R H Sprague, Jr, **Information Systems**

Management in Practice. Hall International Editions, US, 1989.

2-D.Kroenke, and R. Hatch, **Management Information Systems**.

McGraw-Hill, Inc, US. 1993.

3-E.M.Awad, (1988) , **Management Information Systems(Concepts,**

Structure and Applications). The Benjamin / Cummings Publishing

Company, Inc , US . 1988 .

4- graine. S, **introduction au système d'information**. les éditions

l'abeille, tizi -ouazo, Algérie, 2002.

5 – Georges Gardarin, **Bases Des Données**. Edition EYROLLES, Paris, 1983,

6–H.Simon, **The new Science Of Management**. Harper and Row Publishers co, 1960.

7–R.Mcleod, **Management Information Systems**. Science Research Associates, Inc, US. 1983.

8–J.Arrow Kenneth, **Théorie De L’information Et Des Organisations**. Edition Dunod , Paris, 2000.

9–James A, and Obrien, **Management Information Systems**. McGraw Hill, Inc, Us .1999.

10–Koontz Harold , O’donnell Cyril, **Management Principes et méthodes de gestion**. (traduit et adapté par Gilles Ducharme), édition MC Graw–hill , Québec, canada, 1980 .



فهرس المحتويات

المحتويات	
أ- ح	مقدمة
7	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
7	تمهيد الفصل
8	المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات الإدارية
17-8	المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات الإدارية
21-18	المطلب الثاني: أهمية نظام المعلومات الإدارية
24-22	المطلب الثالث: أنواع نظام المعلومات الإدارية
27-25	المطلب الرابع: أهداف نظام المعلومات الإدارية
28	المبحث الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرارات الإدارية
31-28	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرارات الإدارية
33-32	المطلب الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية
37-34	المطلب الثالث: أنواع عملية اتخاذ القرارات الإدارية
42-38	المطلب الرابع: مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية
43	المبحث الثالث: تأثير نظام المعلومات الإدارية على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية
46-43	المطلب الأول: أهمية المعلومات و دورها في تفعيل اتخاذ القرارات الإدارية
49-47	المطلب الثاني: خصائص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية الفعالة
56-50	المطلب الثالث: دور الحاسب الآلي في زيادة فعالية أنظمة المعلومات
59-57	المطلب الرابع: دور نظم المعلومات الإدارية في تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية
60	خلاصة الفصل
61	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة حالة مديرية التجارة - بسكرة -)
61	تمهيد الفصل
62	المبحث الأول: لمحة عامة عن مديرية التجارة - بسكرة -
63-62	المطلب الأول: التعرف بمديرية التجارة - بسكرة -
65-64	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة - بسكرة -
66	المطلب الثالث: المهام المنوطة بمديرية التجارة - بسكرة -
95-67	المطلب الرابع: نشاطات مديرية التجارة - بسكرة -
96	المبحث الثاني: نظام المعلومات الإدارية بمديرية التجارة - بسكرة -

97-96	المطلب الأول: دوافع إدخال تكنولوجيا المعلومات في مديرية التجارة - بسكرة -
99-98	المطلب الثاني: تصميم و تطبيق النظام الآلي للمعلومات بمديرية التجارة - بسكرة -
-100 101	المطلب الثالث: تدفق المعلومات في مديرية التجارة - بسكرة -
102	المبحث الثالث: دراسة تقييمية لدور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الفعالة بمديرية التجارة - بسكرة -
102	المطلب الأول: المشاكل التي تواجه مديرية التجارة - بسكرة -
-103 105	المطلب الثاني: تقييم نشاط المديرية و إبراز دور نظام المعلومات الإدارية في تفعيل اتخاذ القرارات الإدارية فيها
-106 112	المطلب الثالث: آفاق مديرية التجارة - بسكرة -
113	خلاصة الفصل
-114 115	الخاتمة
-116 117	الاقتراحات و التوصيات
118	قائمة الأشكال
-119 123	الملاحق
-124 129	قائمة المراجع
	خلاصة الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التجارة
مديرية التجارة لولاية بسكرة



مصيلة التجارة الخارجية



سنة 2014



حصيلة التجارة الخارجية

ارقام سنة 2014

في إطار المهام المكلف بها ، قام مكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية بمديرية التجارة لولاية بسكرة بالنشاطات المبرمجة و كذا الأعمال المكلف بها، و تخص الملفات التالية :

معالجة ملفات طلبات الإعفاء من الحقوق الجمركية :

تطبيقا لنص المرسوم التنفيذي رقم 13-85 المؤرخ في 2013/02/06 ، المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم: 10-89 المؤرخ في 2010/03/10 والمحدد لكيفيات متابعة الواردات المعفاة من حقوق الجمركة في إطار اتفاقيات التبادل الحر ، تمت خلال الفترة الممتدة بين 2014/01/01 الى غاية 2014/12/31 دراسة و التأشير على 399 ملف موزعين كما يلي :

1 - بالنسبة للبضائع المستوردة من طرف المنتجين والتي تُؤتتر ملفاتها على

مستوى المديرية الولائية للتجارة :

فقد تمت دراسة و التأشير على **350** ملفا موزعا كما يلي :

• الوطن العربي :

95 ملفا بقيمة إجمالية تقدر بـ : **43.471.890,00** دولار بكمية إجمالية تقدر بـ (الطن):
10805.80 طن

• الاتحاد الأوروبي :

255 ملفا بقيمة إجمالية تقدر بـ : **54.474.415,85** دولار بكمية إجمالية تقدر بـ (الطن):
623837879.35 طن

• المجموع الجزئي الأول :

المجموع الكلي للقيمة المصرح بها للمنتوجات المعفاة من الحقوق الجمركي قدر بـ: **98.115.093,77** دولار بكمية إجمالية تقدر بـ: **623848685.15** طن و التي استفاد منها **17** متعاملا إقتصاديا يقومون بالإنتاج.

2 - بالنسبة للبضائع المستوردة للبيع على حالتها من طرف المنتجين والتي تُؤتتر

ملفاتها على مستوى المديرية الجهوية للتجارة:

فقد تمت دراسة والتأشير على **49** ملفا موزعا كما يلي :

• الوطن العربي:

06 ملفات بقيمة إجمالية تقدر بـ : **155.739,49** دولار بكمية إجمالية تقدر بـ (الطن): **82.58** طن

• الإتحاد الأوروبي:

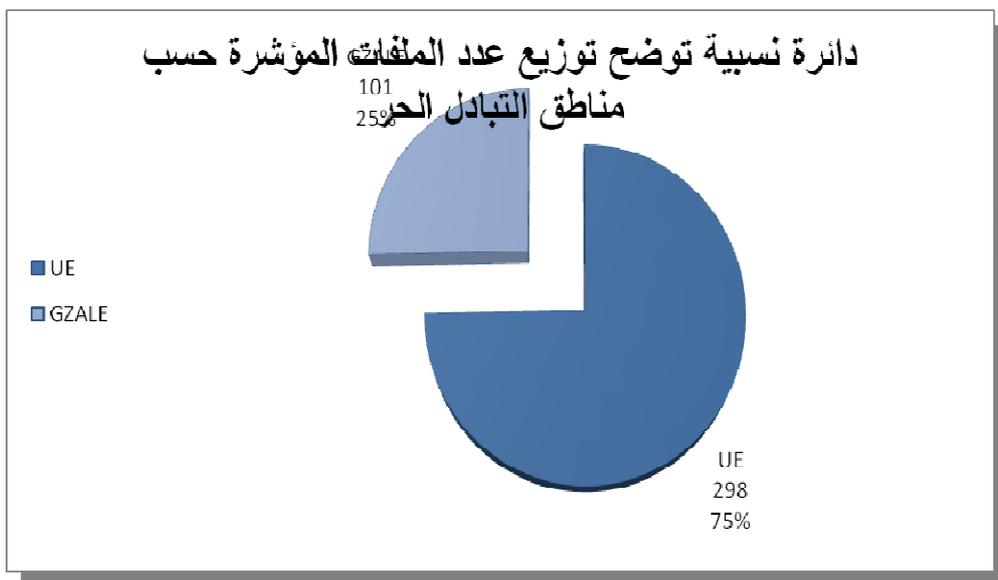
43 ملفا بقيمة إجمالية تقدر بـ : **3.728.575,21** دولار بكمية إجمالية تقدر بـ (الطن): **1080.83** طن

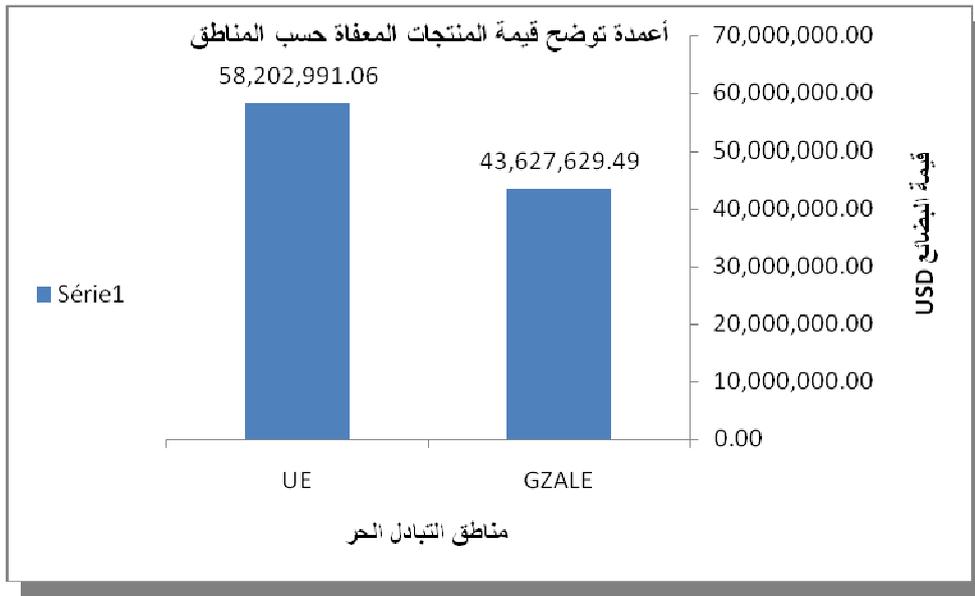
• المجموع الجزئي الثاني:

مجموع القيمة المصرح بها للمنتوجات المعفاة من الحق الجمركي قدر بـ : **3.884.314,70** دولار بكمية إجمالية تقدر بـ : **1163.41** طن و التي استفاد منها **14** متعاملا إقتصاديا يقومون ببيع البضائع على حالتها.

* ومنه المجموع الكلي (الأول+ الثاني) :

للقيمة المصرح بها للمنتوجات المعفاة من الحقوق الجمركية قدر بـ : **101.999.408,47** دولار بكمية إجمالية تقدر بـ : **623849848.56** طن والتي استفاد منها **32** متعاملا إقتصاديا يقومون ببيع البضائع على حالتها .





مقارنة لحصيلة ملف التجارة الخارجية :

أما فيما يخص حصيلة السنوات الماضية (2010 ، 2011 ، 2012 و 2013) هي كما يلي :

سنة 2010 : 163 ملف :

- الوطن العربي : 38 ملفا بقيمة إجمالية تقدر بـ : 12.327,75 دولار
- الاتحاد الأوروبي : 125 ملفا بقيمة إجمالية تقدر بـ : 24.308,96 دولار

سنة 2011 : 230 ملف :

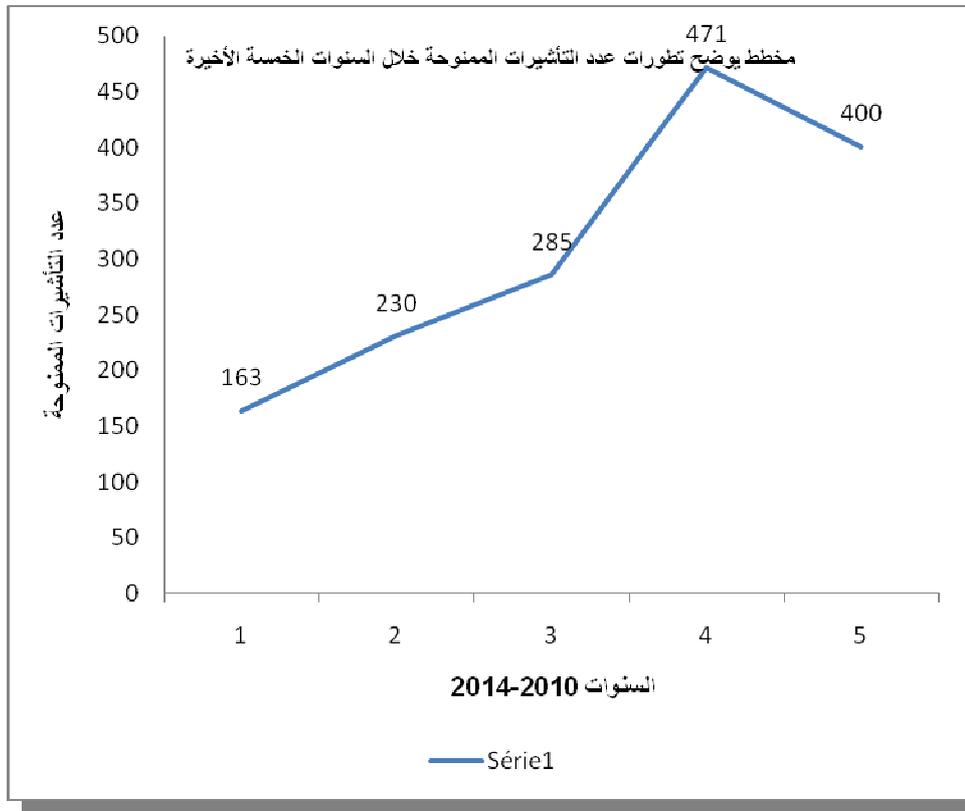
- الوطن العربي : 81 ملفا بقيمة إجمالية تقدر بـ : 256.422,35 دولار
- الاتحاد الأوروبي : 149 ملفا بقيمة إجمالية تقدر بـ : 317.283,01 دولار

سنة 2012 : 285 ملف :

- الوطن العربي : 111 ملفا بقيمة إجمالية تقدر بـ : 61.175.088,92 دولار
- الاتحاد الأوروبي : 174 ملفا بقيمة إجمالية تقدر بـ : 16.561.887,18 دولار

سنة 2013 : 471 ملف :

- الوطن العربي : 122 ملفا بقيمة إجمالية تقدر بـ : 55.039.587,70 دولار
- الاتحاد الأوروبي : 275 ملفا بقيمة إجمالية تقدر بـ : 65.465.700,63 دولار



مصلحة ملاحظة السوق والاعلام الإقتصادي



للإتصال بنا ..

033.75.51.18



033.75.50.85



المواقيت :

بداية من يوم الأحد إلى غاية يوم الخميس
من الساعة 08:00 صباحا إلى غاية
16:30 بعد الزوال

مديرية التجارة لهولاية بسكرة

المنطقة الفرعية رقم 01 (الكورس) ، بسكرة

www.dcommerce-biskra.dz

dcbiskra@gmail.com

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التجارة
مديرية التجارة لولاية بسكرة

حصيلة التسايط
شهر جاتفييا 2015



العصيلة العامة جانفي 2015

ارقام شهر جانفي 2015

نتائج عملية الرقابة الخاصة بمديرية التجارة



1477	* عدد التدخلات :
501	* عدد المخالفات :
500	* عدد المحاضر الرسمية المحررة :
05	* عدد إقتراحات الغلق الإداري :
18	* عدد قرارات الغلق المبلغة :
15	* عدد عمليات الغلق المنفذة :

عصيلة فرامات المصالحة

393.000,00 دج
477.465,00 دج

* المبلغ المقترح والموافق عليه :
* المبلغ المسدد :



الإحكام القضائية

452
69

* عدد الملفات المرسلة إلى المحاكم :
* عدد الملفات المعالجة :



التحاليل المخبرية للعينات المقتطعة



14	* عدد العينات المقتطعة :
14	- مواد غذائية :
/	- مواد صناعية :
07	- فيزيوكيميائية :
07	- ميكروبيولوجية :
/	- التجريب :
/	- مطابقة :
/	- غير مطابقة :
14	* عدد العينات قيد التحاليل :
/	* عدد العينات التي لم تجرى لها التحاليل :

حصيلة المراقبة الاقتصادية

نتائج نشاط الرقابة :

المجموع	الممارسات التجارية	قمة الفتق	التميين
1477	696	781	* عدد التدخلات
501	290	211	* عدد المخالفات
500	290	210	* عدد المحاضر المحررة

الإجراءات التحفظية :

- العجز :

115	* عدد عمليات الحجز	قمة الفتق
4.839456 طن	* كمية المحجوزات	
303.454,00 دج	* قيمة المحجوزات	
-	* قيمة الحجز الاعتباري	الممارسات التجارية
-	* قيمة الحجز العيني	

- الفلق الإداري :

05	* عدد إقتراحات الغلق	قمة الفتق
-	* عدد القرارات المبلغة	
04	* عدد عمليات الغلق المنفذة	
15	* عدد إقتراحات الغلق	الممارسات التجارية
18	* عدد القرارات المبلغة	
11	* عدد عمليات الغلق المنفذة	

مبلغ عدم الفوترة:

- المبلغ الإجمالي لعدم الفوترة قدر بـ : **9.457.727,27** دج

المنازعات:

- غرامة المصالحة:

- * قمع الغش : تم تسديد مبلغ **200.000,00** دج.
- * الممارسات التجارية : تمت الموافقة على مبلغ : **393.000,00** دج
- تم تسديد مبلغ : **277.465,00** دج

- الاحكام القضائية:

210	* عدد الملفات المرسلة	قمع الغش
30	* عدد الملفات المعالجة	
242	* عدد الملفات المرسلة	الممارسات التجارية
39	* عدد الملفات المعالجة	

حصيلة نتائج الفرق المختلطة

الفرق المختلطة :

نتائج الفرقة المختلطة (نجارة – ضرائب – جمارك) :

17	* عدد التدخلات
05	* عدد المخالفات المسجلة
05	* عدد المحاضر الرسمية المحررة
-	* مبلغ عدم الفوترة

نتائج الفرقة المختلطة (نجارة – المصالح الفلاحية) :

-	* عدد التدخلات
-	* عدد المخالفات المسجلة
-	* عدد المحاضر الرسمية المحررة
-	* القيمة المالية للمحجوزات

نتائج الفرقة المختلطة (نجارة – بيطرة) :

04	* عدد التدخلات
03	* عدد المخالفات المسجلة
03	* عدد المحاضر الرسمية المحررة
-	* القيمة المالية للمحجوزات

النشاط التحسيبي والتوعوي

متابعات ، معاينات وتحقيقات

من 2015/01/01 إلى 2015/01/31

مناعبة ومعاينة محلات المواد الغذائية العامة لمنح رخصة
بيع الخبز

الحملات التحسيسية والتوعوية

من 2015/01/01 إلى 2015/01/31

خرجات ميدانية تحسيسية ونوعية لفائدة تلاميذ
المدارس ومتربصي التكوين المهني والتمهين حول :
" الثقافة الإسئهاكية "

من 2015/01/01 إلى 2015/01/20

خرجات ميدانية تحسيسية حول : " المرسوم التنفيذي
رقم 13-378 الذي يحدد الشروط والكيفيات المنعلقة
باعلاج المسئهاك "

العمل التحسيبي والتوعوي

عبر وسائل الإعلام المسموعة

حصة دليل المستهلك

- حصة تبث يوميا عبر أثير إذاعة الزيبان
المحلية مخصصة لتوعية ونشر ثقافة
الإستهلاك لدى المواطن .

- حصص أسبوعية حول أوضاع السوق

- ومضات إخبارية خلال فترة الصيف
وتدخلات إذاعية في النشرات الرئيسية
للإذاعة .



للإتصال بنا ..

033.75.51.18



033.75.50.85



المواقيت :

بداية من يوم الأحد إلى غاية يوم الخميس
من الساعة 08:00 صباحا إلى غاية
16:30 بعد الزوال

مديرية التجارة لولاية بسكرة

المنطقة الفرعية رقم 01 (الكورس) ، بسكرة

www.dcommerce-biskra.dz

dcbiskra@gmail.com

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التجارة

مديرية التجارة لولاية بسكرة

مصيلة



القطاع الغذائي

وحدات الصناعية الغذائية

المطاحن (10)



عدد العمال	الطاقة الانتاجية الحقيقية	المادة المنتجة	بداية النشاط	التسمية الاجتماعية
14	60 طن/اليوم	فرينة	2003/04/01	ش ذ م م مطحنة الاخوة حوحو
37	60 طن /اليوم	فرينة	2000/10/03	ش ذ م م مطحنة بوابة الصحراء
81	181.8 طن /اليوم	فرينة	1998/05/11	ش ذ م م مطحنة البركة
18	47.5 طن /اليوم	فرينة نخالة	2006/10/10	ش ذ م م مطحنة صناعية صابادور -1-

عدد العمال	الطاقة الانتاجية الحقيقية	المادة المنتجة	بداية النشاط	التسمية الاجتماعية
18	11 طن /اليوم	فرينة نخالة	2006/10/10	ش ذ م م مطحنة صناعية صابادور -2-
47	90 طن /اليوم	فرينة سميد	1999/10/03	ش ذ م م مطحنة الغزال
18	200 طن /اليوم	فرينة	2008/02/12	ش ذ م م مطحنة بن حوحو
145	590 طن /اليوم 150 طن /اليوم	سميد فرينة	1998/09/20	ش ذ ا الرياض سطيف مطاحن الزيبان
183	531.2 طن /اليوم	فرينة سميد كسكس	1999/02/22	ش ذ ا مطاحن الكبرى للجنوب
15	60 طن /اليوم	فرينة	2008/08/27	ش ذ م م مطحنة الزيبان الشرقية

انتاج المتروبات غير الكحولية و المياه المعدنية

1 - المياه المعدنية و مياه المنبع (03)



عدد العمال	الطاقة الانتاجية الحقيقية	المادة المنتجة	بداية النشاط	التسمية الاجتماعية
31	25344000 ل/السنة	ماء منبع	2005/02/27	ش ذ م م طهراوي
105	10512000ل/السنة	ماء معدني طبيعي غير غازي	2003/05/04	ش ذ م م شركة قديلة للمياه المعدنية
25	25977600 ل/السنة	ماء معدني طبيعي غير غازي	2002/09/09	ش.ذ.م.م مؤسسة المياه المعدنية الدروع

2 - المتروبات غير الكحولية (05)



الملاحظات	عدد العمال	الطاقة الانتاجية الحقيقية	المادة المنتجة	بداية النشاط	الاسم و اللقب
أسباب تقنية و مادية	/	متوقف عن النشاط مؤقتا	- مشروبات غازية - مشروبات غير كحولية	2004/06/08	محبوبي عمر
أسباب تقنية و مادية	/	متوقف عن النشاط مؤقتا	ماء معدني طبيعي غير غازي	2006/12/10	سعادة مسعود
أسباب تقنية و مادية	/	متوقف عن النشاط مؤقتا	- مشروبات غازية - مشروبات غير كحولية	1998/12/02	كريمي نذير
أسباب تقنية و مادية	/	متوقف عن النشاط مؤقتا	- مشروبات غازية - مشروبات غير كحولية	2007/02/20	بلقاسمي اسماعيل
أسباب تقنية و مادية	/	متوقف عن النشاط مؤقتا	- انتاج المياه - مشروبات غير كحولية	1998/11/16	بيطام موسى

نوصيب و نغليف و تصدير التمور (29)



عدد العمال	الطاقة الانتاجية الحقيقية	المادة المنتجة	بداية النشاط التجاري	التسمية الاجتماعية
130	400 طن/السنة	التمور	2001/09/02	شادلي صلاح الدين
105	1500 طن/السنة	التمور	2008/10/01	حدود سليم
150	1400 طن/السنة	التمور	1998/06/01	م ع ا/م ش شركة تمور الجنوب SUDACO
52	352 طن/السنة	التمور	2000/02/29	ش ذ ا شركة تمور و المنتوجات الزراعية صودابال الغذائية
160	1000 طن/السنة	التمور	2005/10/20	ش ذ م م ايكودات بوزغاية

عدد العمال	الطاقة الانتاجية الحقيقية	المادة المنتجة	بداية النشاط التجاري	التسمية الاجتماعية
موسمين	352 طن/السنة	التمور	2005/10/03	ش ذ م م سلكت دات الاستيراد و التصدير
موسمين	/	التمور	2004/02/11	مؤسسة اماركو خير الدين ملك
موسمين	/	التمور	2002/02/24	ش ذ م م بيو اوازيس
76	600 طن/السنة	التمور	1995/09/11	ش ذ م م الفينيكس الاستيراد و التصدير
43	150 طن/السنة	التمور	2005/02/05	مؤسسة بن عباس
30	250 طن/السنة	التمور	2005/10/23	مؤسسة البسكرية للتمور
موسمين	19 طن /اليوم	التمور	1996/01/31	ش ذ م م الصناعية و التجارية للتمور سيكد
موسمين	/	التمور	2004/05/25	مؤسسة حفيظي

عدد العمال	الطاقة الانتاجية الحقيقية	المادة المنتجة	بداية النشاط التجاري	التسمية الاجتماعية
موسمين	1200 طن/السنة	التمور	2002/05/28	مؤسسة كريع
موسمين	360 طن/ السنة	التمور	2000/08/02	مؤسسة صوكو فروي
موسمين	1000/800 طن/السنة	التمور	1991/09/08	ش ذ م م بيسكو فروي
موسمين	/	التمور	2004/07/20	ش ذ م م حسني محمد توفيق
/	1000 طن/السنة	التمور	2010/01/04	الزيبان قاردن
/	1500 طن/السنة	التمور	1997/07/14	ش ذ م م تمور الرياض
موسمين	600 طن/السنة	التمور	2011/01/25	ش ذ م م اغرودات
/	100 طن/السنة	التمور	1994/08/01	زراري نصر الدين

عدد العمال	الطاقة الانتاجية الحقيقية	المادة المنتجة	بداية النشاط التجاري	التسمية الاجتماعية
/	700 طن/السنة	التمور	1993/05/11	مؤسسة le palmier d'or
موسمين	500 طن/السنة	التمور	2007/10/15	مؤسسة Sud datte
80	1500 طن / السنة	التمور	2009/05/25	ش.ذ.م.م دانا للتمور Dana Dattes
موسمين	300 طن/ السنة	التمور	2011/06/26	ش.ذ.م.م نوفسكا
11	720 طن/ السنة	التمور	2009/03/23	م.ذ.ش.و.ذ.م.م هلال سمير
22	720 طن / السنة	التمور	2000/08/22	م.ذ.ش.ذ.م.م أقرؤ زيبان 2000
31	400 طن / السنة	التمور	1998/09/24	ش.ذ.م.م الشركة الصناعية التجارية للتمور الفنيقية

المليّنات (02)



عدد العمال	الطاقة الانتاجية الحقيقية	المادة المنتجة	بداية النشاط	التسمية الاجتماعية
10	15.000 ل/اليوم	الحليب المبستر منزوع الدسم جزئيا	2004/04/06	م.ش.و.ذ.م.م أميرة حليب
14	1000 ل/اليوم	الحليب المبستر منزوع الدسم جزئيا	2000/07/11	ش.ذ.م.م بسكرة حليب

منتجات البسكنة (01)



عدد العمال	الطاقة الانتاجية الحقيقية	المادة المنتجة	بداية النشاط	التسمية الاجتماعية
24	3500 كغ/اليوم	بسكويت	1982/03/10	المؤسسة العامة لصناعة البسكويت SUDOR

انتاج زيت الزيتون (01)



عدد العمال	الطاقة الانتاجية الحقيقية	المادة المنتجة	بداية النشاط	التسمية الاجتماعية
موسمين	انتاج موسمي	زيت الزيتون	2011/01/25	سراوي علي

التسمين الصناعي للدواجن و التفريخ الصناعي للبيض (01)



عدد العمال	الطاقة الانتاجية الحقيقية	المادة المنتجة	بداية النشاط	التسمية الاجتماعية
67	30-25 مليون بيضة /السنة	البيض	2011/12/27	مركب تربية الدواجن

انتاج المواد المتعلقة بتغذية الانعام (02)



عدد العمال	الطاقة الانتاجية الحقيقية	المادة المنتجة	بداية النشاط	التسمية الاجتماعية
65	15 طن/الساعة	اغذية الانعام	2010/04/14	مناني أمين
65	4طن/الساعة	اغذية الانعام	1999/11/03	ش.ذ.ا مجمع الدواجن للشرق UAB

قطاع توظيف و تغليف المواد الغذائية

انتاج الملح (03)



عدد العمال	الطاقة الانتاجية الحقيقية	المادة المنتجة	بداية النشاط	التسمية الاجتماعية
117	30000 طن/ سنة	الملح الغذائي الملح الصناعي الاملاح الخاصة	1999/08/08	المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL
01	60 طن/ سنة	الملح الغذائي	1998/10/11	بعية محمد
08	20	الملح الغذائي	04/11/2008	زروق اليامين

انتاج مادة الخل و ماء الزهر (04)

عدد العمال	الطاقة الانتاجية الحقيقية	المادة المنتجة	بداية النشاط	التسمية الاجتماعية
01	36.000 ل/ سنة	خل الكحول و ماء الزهر	2008/10/08	جودي اسيا
01	48.000 ل/ سنة	خل الكحول و ماء الزهر	2003/05/05	بعية الصالح
04	240.000 ل/ سنة	خل الكحول و ماء الزهر	1988/10/08	قاضي مصطفى
03	72.000 ل/ سنة	خل الكحول و ماء الزهر	2011/12/08	جلاب رضا

تحضير القهوة و التتاي و نعيمص القهوة (04)



عدد العمال	الطاقة الانتاجية الحقيقية	المادة المنتجة	بداية النشاط	التسمية الاجتماعية
05	22 طن /السنة	بن مطحون تارقة	2000/01/11	قروف محمد
02	3.6 طن /السنة	قهوة الفرسان	2001/04/15	بوخالفي سمير
02	22 طن /السنة	بن مطحون ياسين	2007/01/14	شكال ياسين
01	11 طن /السنة	بن مطحون سي جنوب	2010/06/22	طبش محمد الصغير
04	78 طن /السنة	بن مطحون ارقاز	2000/07/09	م ش و ذ م م مؤسسة ارقاز
01	14.4 طن /السنة	قهوة كحلة	1998/10/08	كحلة جمال

عدد العمال	الطاقة الانتاجية الحقيقية	المادة المنتجة	بداية النشاط	التسمية الاجتماعية
02	14.4 طن / السنة	بن بوزيان	1999/02/06	طارق بوزيان
02	18 طن / السنة	قهوة الزيبا	2008/01/27	عبد اللاوي وليد

مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش

إنجاز ومتابعة عن طريق

مكتب مراقبة المنتوجات الغذائية



للإتصال بنا ..

033.74.94.16



033.74 56 83



المواقيت :

بداية من يوم الأحد إلى غاية يوم الخميس

من الساعة 08:00 صباحا إلى غاية

16:30 بعد الزوال

مديرية التجارة لولاية بسكرة

تتارع لعول معمر (مقر العائرة سابقا) ، بسكرة

www.dcommerce-biskra.dz

dcbiskra@gmail.com

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التجارة
مديرية التجارة لولاية بسكرة

مصيلة



القطاع الصناعي

الوحدات الصناعية

1 - إنتاج الأجر (08)



عدد العمال	الطاقة الإنتاجية الحقيقية	المادة المنتجة	تاريخ بداية النشاط	التسمية الاجتماعية
185	70000 طن/سنويا	الأجر الأحمر 12 ثقب	2008/12/06	مصنع الأجر العصري SARL BMAB
265	135000 طن/سنويا	الأجر الأحمر 12 ثقب	1996/04/14	ش.ذ.م.م الإخوة عموري
160	150000 طن/سنويا	الأجر الأحمر 12 ثقب	2009/09/27	ش.ذ.م.م عموري للفخار SARL STE AMOURI POTERIE
320	150000 طن/سنويا	الأجر الأحمر 12 ثقب	2003/03/09	م.ش.و.ذ.م.م EURL AMOURI
128	50000 طن/سنويا	الأجر الأحمر 12 ثقب	2009/10/04	ش.ذ.م.م عموري عموري
200	100000 طن/سنويا	الأجر الأحمر 8 ثقب	2010/09/16	ش.ذ.م.م الحاجب للفخار
196	130000 طن/سنويا	الأجر الأحمر 8 و 12 ثقب	2011/01/19	ش.ذ.م.م باباهم
367	140000 طن/سنويا	الأجر الأحمر 12 ثقب	2006/11/14	ش.ذ.م.م مصنع الأجر أولاد نايل

2- إنتاج الفخار والخزف (03)



عدد العمال	الطاقة الإنتاجية	المادة المنتجة	تاريخ بداية النشاط	التسمية الاجتماعية
21	140.000 قطعة/السنة	منتجات الفخار	2005/01/17	ش.ذ.م.م فخار تقليدي POTRAM
27	121.000 قطعة/السنة	منتجات الفخار الخزف	1976/01/01	ش.ذ.م.ف ECATEK
09	4388 قطعة/السنة	منتجات الفخار	2009/08/25	مؤسسة بركات الخير

3- إنتاج الكوابل (01)



عدد العمال	الطاقة الإنتاجية	المواد المنتجة	تاريخ بداية النشاط	التسمية الاجتماعية
1003	15808 طن/سنويا	- كوابل كهربائية - لفافات خشبية	2000/01/19	المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ENICAB

4- إنتاج مواد التبييض و الصيانة (05)



عدد العمال	الطاقة الإنتاجية	المواد المنتجة	تاريخ بداية النشاط	التسمية الاجتماعية
02	350ل/يوم	- ماء الجافيل - ماء سائل غسيل الأواني - سائل غسيل الزجاج - مزيل الروائح - قريزيل - سائل غسيل اليدين	2005/12/25	عطية محمد الأمين
02	160ل/يوم	- ماء الجافيل - مزيل الروائح - قريزيل - سائل غسيل الأواني	2007/08/27	سرحاني عقبة
03	200ل/يوم	- ماء الجافيل - مزيل الروائح - قريزيل - سائل غسيل الأواني	2012/05/02	جلاب رضا
03	150ل/يوم	- ماء الجافيل - سائل غسيل الزجاج - مزيل الروائح - قريزيل - سائل تنظيف الأواني	2009/05/26	الهادي كمال
02	180ل/يوم	- ماء الجافيل - قريزيل - مزيل الروائح	2009/08/05	مؤسسة بن عبد الله شهرزاد
03	180ل/يوم	- ماء الجافيل - قريزيل - مزيل الروائح	2012/12/28	شين عبد اللطيف

5 - إنتاج البلاستيك (05)



عدد العمال	الطاقة الإنتاجية	المواد المنتجة	تاريخ بداية النشاط	التسمية الاجتماعية
08	300 كغ/يوم	-أكياس بلاستيكية صغيرة الحجم -أكياس القمامة	2007/07/31	مؤسسة عباسي محمد هشام
35	160 كغ/يوم	مواد التغليف التوضيب	2008/03/30	مؤسسة مانع فاطمة
18	450 كغ/يوم	صناديق غذائية	1999/10/04	بن صالح محمد رضا
02	120 كغ/يوم	أنابيب بلاستيكية	2006/09/12	غربية موسى
10	150 كغ/يوم	أكياس بلاستيكية	2008/02/24	منيب وحيد

6 - إنتاج البلاط (03)



عدد العمال	الطاقة الإنتاجية	المواد المنتجة	تاريخ بداية النشاط	التسمية الاجتماعية
07	50 م ² /يوم	البلاط	2004/02/18	زواوي حليلة
05	40 م ² /يوم	البلاط	2005/09/26	لغريب محمد
66	600 م ² /يوم	البلاط	1998/11/26	زوزو الصادق

07 - إنتاج النسيج (02)



عدد العمال	الطاقة الإنتاجية	المواد المنتجة	تاريخ بداية النشاط	التسمية الاجتماعية
347	4000000 م/سنة	أقمشة	1998/10/03	بوغارة الصالح
12	150 قنطار/سنة	منتجات تقليدية من الصوف	2003/02/24	خليفة جلول

08 - إنتاج المواد الحديدية (01)



عدد العمال	الطاقة الإنتاجية	المواد المنتجة	تاريخ بداية النشاط	التسمية الاجتماعية
04	300 وحدة/يوم	مواد حديدية	2005/03/13	مؤسسة عريف أحمد

مصاحبة حماية المستهلك وقمع الغش

إنجاز ومتابعة عن طريق
مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية والخدمات



للإتصال بنا ..

033.74 94.16 

033.74 56 83 

المواقيت :

بداية من يوم الأحد إلى غاية يوم الخميس
من الساعة 08:00 صباحا إلى غاية
16:30 بعد الزوال

مديرية التجارة لولاية بسكرة

تتارح لحوال معمر (مقر الدائرة سابقا) ، بسكرة

www.dcommerce-biskra.dz

dcbiskra@gmail.com