

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير  
التخصص: تسيير عمومي

# دور نظم المعلومات الإدارية في تفعيل قرارات المؤسسة العمومية

تحت إشراف:

شريف مراد

من إعداد الطلبة:

- عيسى فرحات
- هندي محمد

أعضاء لجنة المناقشة:

السنة الجامعية: 2020/2019

## تشكرات

بعد انجاز هذا العمل المتواضع لا يسعنا إلا ان نحمد الله عز وجل الذي امدنا بالقوة

والصبر علي مواصلة هذا البحث واتمامه

كما نتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير للأستاذ شريف مراد بتفضله بالإشراف

على هذه المذكرة ولما بذله من جهد ، وعلى كل النصائح والتوجيهات

التي قدمه لنا وكانت حافزا في اتمام هذا العمل المتواضع كما نتقدم

بالشكر وعظيم التقدير الى الاساتذة المحكمين في كل ارشاد وتوجيه

مقدم لنا كما نتوجه بشكرنا للأساتذة بكلية العلوم التسيير والاقتصاد

كل واحد باسمه ولا يفوتنا الا ان نعبر عن تقديرنا الخالص وامنياتنا

الى كل من امدنا بيد المساعدة والتوجيه والارشاد والتشجيع

واخص بالذكر زميلي دحماني عبد الحميد لإعداد هذا البحث المتواضع

وهذا و ما كان صوابا من الله ، وما كان فيه الخطأ فمن أنفسنا ومن الشيطان

وفي الاخير نتمنى التوفيق والسداد في هذا البحث الى كل هؤلاء شكرا .

فرحات / محمد

## الإهداء

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس بصحبتني  
إلى نبع الحنان الصافي وذلك القلب الكبير  
وتلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل علينا  
التي مهما فعلت وقلت وكتبت لن أوفي حقها الأزلي  
ولن أرد فضلها الأبدي والدتي حفصها الله وأطال عمرها  
إلى الذي أحبني بلا مقابل وأنار لي الطريق  
وأغلق عليها بالدعوات الصالحات وإلى الذي أعطاني الحب بلا مقابل  
ولا يريد أن يأخذ مني شيء والذي رحمه الله  
وإلى قرة عيني ابنتي رتاج وإلى إخوتي وأخواتي  
وكل واحد باسمه وإلى كل أبنائهم  
وإلى كل القلوب التي كانت تفرح لفرحتي وتأسى لما تصيبني  
إلى أفراد أسرتي الأعتزاء وإلى كل الأعتباب والأعتدقاء.

فرحات عيسى

## الإهداء

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس بصحبتني

إلى نبع الحنان الصافي وذلك القلب الكبير

وتلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل علينا

التي مهما فعلت وقلت وكتبت لن أوفي حقها الأزلي

ولن أرد فضلها الأبدي والدتي حفصها الله وأطال عمرها

إلى الذي أحبني بلا مقابل وأنار لي الطريق

وأغلق عليها بالدعوات الصالحات وإلى الذي أعطاني الحب بلا مقابل

ولا يريد أن يأخذ مني شيء والدي أطال فعمره

وإلى كل إخوتي وأخواتي

وكل واحد باسمه وإلى كل أبنائهم

وإلى كل القلوب التي كانت تفرح لفرحتي وتأسى لما تصيبني

إلى أفراد أسرتي الأعتاء وإلى كل الأعتاء والأعتاء.

هندي محمد

## المخلص

تهدف هذه الدراسة الى ابراز دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ، وللإلمام بهاذه الدراسة تما تقسيمها الى فصلين , حيث تناولنا في الفصل الاول مفاهيم عامة لنظم المعلومات اما الفصل الثاني تناولنا اهمية القرارات الادارية والعلاقة بينهما (نظام المعلومات واهمية القرارات الادارية ) .

حيث تم التوصل الى ان نظام المعلومات المعمول به في المؤسسات العمومية له اهمية كبيرة في التوصل الى القرارات الصائبة حيث انها هي التي تزود متخذ القرار بالمؤشرات الصحيحة و الدقيقة و باقل مدة زمنية و باقل تكلفة للوصول الى الاهداف المسطرة والمرجوة .

This study aims to highlight the role of an information system in decision .making the study is div ded into two chapters . in the first chapter we dealt with general concepts of information systems. The second elephant dealt with the importance of administrative decisions and the relationship between them. Where it was concluded that the information system in force in institutions General has great importance in reaching the right decisions , as it the is the one that provides decision – makers with correct and accurate indicators in the lowest period of time and at the lowest cost to reach the established goals.

## الفهرس

تشكرات

ملخص

07.....	قائمة الجداول
07 .....	قائمة الاشكال
08.....	مقدمة عامة
10-09.....	الإطار المنهجي للدراسة..
12.....	الفصل الأول :مدخل عام إلى مفهوم نظام المعلومات الادارية.
13 .....	تمهيد.
14.....	المبحث الأول :ماهية نظام المعلومات
14.....	المطلب الأول: نشأة نظم المعلومات :تعريفه وخصائصه
21.....	المطلب الثاني : وظائف ومكونات نظام المعلومات
28.....	المطلب الثالث: أهداف ومكونات نظم المعلومات
33.....	المبحث الثاني : تصنيف انظمة المعلومات
34.....	المطلب الاول .التصنيف حسب البنية التنظيمية.
35.....	المطلب الثاني :التصنيف حسب المناطق الوظيفية
37.....	المطلب الثالث :التصنيف حسب الدعم المقدم
42.....	الفصل الثاني : ماهية اتخاذ القرار وعلاقته بنظام المعلومات
42.....	المبحث الاول : اتخاذ القرار
42.....	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار وانواعه
43.....	المطلب الثاني : خصائص وانواع القرارات
46.....	المبحث الثاني : خطوات اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة
48.....	المطلب الاول :تصنيف القرارات والاساليب المساعدة في اتخاذها
51.....	المطلب الثاني : مسؤولية اتخاذ القرار
53.....	المطلب الثالث : علاقة نظم المعلومات في اتخاذ القرار
59.....	خلاصة الفصل.
60.....	خاتمة عامة.
61.....	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
58	جدول يظهر الاطراف المستفيدة من نظام معلومات التمويل	01

قائمة الاشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
22	العلاقة بينات ،معلومات ،معارف	01
23	مفاهيم اساسية حول المعلومات	02
25	الأدوار الأساسية لنظام المعلومات	03
27	مكونات نظام المعلومات	04
28	عناصر نظام المعلومات	05
33	مكانة نظام المعلومات في المؤسسة	06
36	هرمية نظام المعلومات	07

## مقدمة عامة:

إن التباطؤ في أداء مهمات الإدارة ومتطلبات ادائها والوسائل التقليدية في اعتماد الخبرة الشخصية والتجربة المكتسبة لم تعد قادرة على تحقيق الاهداف المرجوة ،وهنا بات حتميا الاعتماد على المعلومات الادارية في اتخاذ القرارات الصائبة والهامة ،وان عامل الوقت ذو اهمية بالغة مما خلق نوعا من الضغط الذهني والعصبي وضغط المسؤولية على متخذ القرار حيث ان حدة المنافسة اصبحت المنظمات مجبرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة حتى تتمكن من الاستمرار في التنافس والمحافظة على ميزتها ،والتقليل من الضغط مما تطلب توفير معلومات حديثة ودقيقة ومناسبة تزيد من فاعلية القرارات وبالتالي من فاعلية ادائها

ان تزويد الادارات بالمعلومات الضرورية بالكمية المرجوة والكافية والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب وباستخدام قنوات مناسبة باقل تكلفة ومن اولى الاولويات على متخذ القرار ،كما ان الكم الهائل من البيانات والمعلومات المتداولة في المؤسسة جعل من الضروري اعتماد انظمة معلومات تكفل السيطرة على هذا الحجم ومنه يمكن طرح السؤال التالي :

كيف يمكن لنظم المعلومات الادارية ان تساهم في دعم اتخاذ القرار والرفع من فاعليتها في المؤسسة العمومية الجزائرية،وعليه فان اشكالية المذكرة جاءت كالآتي:

## الإشكالية:

كيف يمكن لنظم المعلومات الإدارية أن تساهم في دعم اتخاذ القرار في المؤسسة العمومية ؟  
وبمجرد طرح هذا السؤال يتبادر في ذهننا مجموعة من الأسئلة الفرعية:

✓ ماهي طبيعة نظم المعلومات الإدارية التي تساعد في عملية اتخاذ القرار؟

✓ ماهي أهمية نظم المعلومات الإدارية فيا اتخاذ القرار؟

وحتى يمكننا لإمام بمختلف جوانب الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

فرضيات الدراسة: من خلال العرض المبين اعلاه يمكن استنباط الفرضيات التالية :

• هناك علاقة إيجابية بين جودة المعلومات وتوفرها ودعم اتخاذ القرار

• هناك علاقة إيجابية بين نظم المعلومات المستوى التشغيلي ودعم اتخاذ القرار

• هناك علاقة إيجابية بين نظم المعلومات المستوى الإداري ودعم اتخاذ القرار

هناك علاقة إيجابية بين نظم المعلومات الاستراتيجي ودعم اتخاذ القرار

## مبرر اختيار الموضوع:

- لقد تم اختيار موضوع بناء على عدة أسباب أهمها:
- رغبتنا الشخصية في معالجة مثل هذه المواضيع للاطلاع على التقنيات والوسائل التكنولوجية الحديثة المستخدمة في العديد من المؤسسات العمومية وكيفية الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرار.
  - لفت انتباه المسيرين أهمية استخدام نظام المعلومات الإدارية في المؤسسات وحثها على استخدامها في عملية اتخاذ القرار.
  - محاولة التعرف على واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية في دعم اتخاذ القرار.

## أهداف الدراسة:

- محاولة تبين مدى أهمية نظم المعلومات الإدارية وتوضيح أنواعها
- محاولة التعرف على ماهية اتخاذ القرار
- إبراز دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرار ومحاولة توضيح العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرار.
- محاولة دراسة وتحليل استعمال نظم المعلومات الإدارية في دعم اتخاذ القرار.

## أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في:
- الأهمية التي اكتسبتها المعلومات اذ انها اصبحت تمثل عنصرا ومورد استراتيجي مهم جدا تعتمد عليه المنظمات في اتخاذ القرار وفي التأقلم مع متغيرات البيئية سريعة التغير
  - اهميه عمليه اتخاذ القرار حيث أنها تمثل محور العملية الإدارية.
  - أهمية موضوع ومجال نظم المعلومات الإدارية ودورها الكبير في المؤسسة .

## **تقسيمات البحث:**

من أجل محاولة التي تمكنا من التحديد كافة الجوانب المتعلقة بنظم ا لمعلومات الإدارية ودورها في اتخاذ القرار.

ومن اجل معرفة حقيقتها في مؤسسة، قمنا بتقسيم موضوع الدراسة إلى فصلين.

**الفصل الأول :** حيث تعرضنا فيها لمفاهيم النظم المعلوماتية الادارية

**الفصل الثاني:** تطرقنا فيه ماهيه اتخاذ القرارات وعلاقته بنظم المعلومات الادارية.

# الفصل الأول :

مدخل عام الى مفهوم

نظام المعلومات الادارية

## تمهيد:

تعد المعلومات اليوم موردا مهما ورئيسيا من الموارد المنظمة، ذلك انها تشكل عاملا ضروريا لنجاحتها وتحقيق رسالتها وأهدافها، خاصة في ظل عالم يتميز بدرجة عالية من التعقيد والتغير، نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة، بالإضافة إلى ما أفرزت التحديات العالمية المصاحبة للانفتاح الاقتصادي نحو الأسواق العالمية، وظهور الشركات متعددة الجنسيات، وانتشار مفاهيم الخصخصة والعولمة، أصبحت المعلومة سلاحا تنافسيا، وموارد استراتيجيا يتوقف عليه نجاح المنظمة أو فشلها.

وعلى الرغم من ضرورة توافر المعلومات في المنظمة، إلا أن هذا يبقى غير كافي لحل مشكلات المنظمة، إلا أن ذلك ليس كافيا لحل المشكلات التي قد تواجهها، فالمعلومات يجب أن توضع في نظام يسهل عملية الحصول عليها في الوقت الملائم والقدر المناسب حيث شهدت المنظمات العامة والخاصة نقلة كبيرة في أنظمة المعلومات، تمثلت باستخدام الحاسب وقواعد البيانات وشبكات الاتصال، بالإضافة للوسائل التكنولوجية الأخرى التي ساهمت في وجود نظام المعلومات يعتمد بشكل أساسي على استخدام الحاسب.

بالإضافة إلى ما أفرزته التحديات، فيجب على المنظمة أن تكيف استراتيجياتها ونشاطها مع تكنولوجيا المعلوماتية لتفعيل وسائل إنتاجها لأجل الوصول إلى أهدافها والحفاظ على مركزها التنافسي في محيطها التجاري.

حيث يتناول هذا الفصل على المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم نظم المعلومات

المبحث الثاني: تصنيف أنظمة المعلومات

## المبحث الأول: مفهوم نظم المعلومات

أصبحت اليوم نظم المعلومات عاملا وموردا هاما واستراتيجيا لأجل قيام أي منظمة وإرساء قواعدها وهي نفسها دافعا جوهريا لتحقيق الأرباح والمحافظة على مكانة هذه المنظمات وفرض نفسها في محيطها.

### المطلب الأول: نشأة نظم المعلومات: تعريفه، وخصائصه: <sup>1</sup>

ظهرت الثورة الصناعية فانبثق خلالها جيل جديد من المديرين بمفاهيم وأساليب حديثة وخلال هذه الفترة تغبر العالم من أمة زراعية إلى صناعية تجارية، ولهذا اضطر الى تبني سياسة المعلوماتية والاعتماد عليها، فأحرز المجتمع على تقدم كبير واسع في شتى المجالات ومر بعدة فترات في هذا العصر، كالستينات ثم السبعينات ثم الثمانينات ثم التسعينات ثم الحاضر.

### الفرع الأول: نشأة نظم المعلومات:

نشأ نظام المعلومات الإدارية باستخدام الحاسبات في بداية الستينات ولم تنتشر هذه النظم في تحقيق أهدافها في ذلك الوقت بسبب محدودية إمكانيات الحاسبات الالكترونية ورغم وجود لغات وقواعد ومعلومات ولكنها كانت غير شائعة وصعبة الاستخدام وهذه اهم أسباب انتشار نظم المعلومات الإدارية هذه الفترة

وبدأت تنشط عملية تنفيذ هذه النظم على الحاسبات الإلكترونية في بداية السبعينات وساعد على هذا تقدم تطور أجهزة الحاسبات الالكترونية وبرمجياتها والتي لها إمكانيات تخزينية كبيرة جدا DBMS بالإضافة الى ظهور البرمجيات المتقدمة منها نظم إدارة قواعد المعلومات التي ساعدت كثيرا في تقليل وقت الإنجاز واستغلالها بشكل كبير. وحققت هذه النظم تقدمها في بداية الثمانينات وأصبحت هذه النظم عنصر أساسي معتمد في دول العالم المتقدمة حيث أصبحت 90% منها على معلومات هذه النظم و10% على معلومات الخبرة الذاتية الإدارية، وان الاهتمام المتزايد في أنظمة المعلومات الإدارية دفع الكثير من علماء الإدارة والحسابات بتكثيف البحث في هذا الموضوع وتقييمه لكونهم ينظرون الى هذه النظم كونها نظم رقابة للعمليات وتهيئة المعلومات المطلوبة لكافة مستويات الإدارة ولتوضيح هذه الأهمية سنذكر بعض ما كتبه المختصون في هذا النوع:

قلل " دور 1967": ان استعمال أنظمة المعلومات تفيد إدارة الاعمال بثلاث طرق:

1- علاء عبد الرزاق السالمي وخالد ابراهيم السليطي، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص ص 57، 58،

1. القدرة على تقييم احتمالات المستقبل.
  2. تقليل الوقت والجهد للمدراء في انجاز الاعمال والبحث وتحليل المعلومات وتوفير وقت أكثر على التخطيط.
  3. مواجهة التغيرات البيئية عن رؤية الإجراءات اللازمة لمواجهتها.
- ويرى "ديكارد 1969": ان منافع نظم المعلومات الإدارية كونها نظم تساعد على توفير المعلومات واستغلال أفضل لليد العاملة وتحسين في التخطيط الإداري واتخاذ القرارات الأكثر فعالية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تعريف نظم المعلومات وخصائصه:

لقد اخذت نظم المعلومات عدة اشكال وأنواع من التعاريف سنذكرها كما يلي:

#### أولاً: تعريف نظم المعلومات:

عرف Robert Reix نظام المعلومات بأنه " مجموعة منظمة من الموارد: موارد، برامج، افراد، بيانات، وإجراءات مساعدة على اكتساب، معالجة، تخزين، تواصل المعلومات (بشكل بيانات، نصوص، صور، أصوات...) في المنظمات"<sup>2</sup>. يركز هذا التعريف على مكونات النظام وانشطته الأساسية. وهناك من التعاريف ما يركز على جانب محدد من مكونات النظام، حيث يوحي من خلال ذلك بأهمية هذا العنصر بالعناصر الأخرى،

وهذا ما يتضح من عرض التعريف القائل بان نظام المعلومات هو " مجموعة من العناصر التي تساهم في معالجة وفي دوران المعلومات داخل المنظمة (قاعدة بيانات، برامج، إجراءات ووثائق) بما فيها تكنولوجيات المعلومات"<sup>3</sup>.

---

1-علاء عبد الرزاق السالمي وخالد ابراهيم السليطي،المرجع السابق ص ص 57, 58

2- ROBERT Reix ,système d'information et management des organisations,4<sup>eme</sup> édition -2 -Vuibert ,paris 2002 p75

3-CAMILLE Rosenthal –Sabroux ,MICHEL Grundstein " un modèle de management de système d'information transpose d'un model knowledge management  
[www.lamsade.dauphine.fr/FILLES/publi819.pdf](http://www.lamsade.dauphine.fr/FILLES/publi819.pdf).

وهذا يعني إن لتكنولوجيا المعلومات دورا أساسيا في معالجة المعلومات داخل النظام وإدارتها لخدمة أهداف دوران المعلومات داخل المنظمات وهناك من يضيف إلى العامل التكنولوجي عاملا آخر بالغ الأهمية هو العامل البشري. وبذلك يصبح نظام المعلومات هو " مجموعة منظمة من الموارد التكنولوجية والبشرية تصوب لتساعد في انجاز أنشطة المنظمة"<sup>1</sup>.

تركز بعض التعريف على دور النظم في المنظمات، مثل تعريف Lenca الذي يسمى نظاما للمعلومات " الحثيات التي من خلالها تتحرى المؤسسة او تستعلم لتسيير عملياتها وتطورها"<sup>2</sup>. وقد فسّر Laudon في تعريفه لنظم المعلومات ما تتضمنه الوظيفة الادارية لها من الناحية التقنية قائلا " تقنيا نعرف نظام المعلومات كمجموعة من المكونات المرتبطة فيما بينها التي تجمع المعلومات، تعالجها، تخزنها، وتوزعها حتى تدعم اتخاذ القرار، التنسيق، المراقبة، التحليل ورؤيتها في إطار المنظمة".

من الواضح ان Laudon قد ركز على وظائف المنظمة الإدارية التي يدعمها نظام المعلومات كتقنية، الا ان هناك من ينظر الى المعلومات أكثر من كونه مجرد تقنية، بل نظام متكامل يعما في نظام أكبر منه يعتبر بمثابة محيط له، وهو التعريف الذي عرضه الصباغ على ان نظام المعلومات هو " بيئة تحتوي على عدد من العناصر التي تتفاعل في ما بينها ومع محيطها بهدف جمع البيانات ومعالجتها حاسوبيا وإنتاج وبتث المعلومات لمن يحتاجها لصناعة القرارات".

وقدم Steven Alter اقتراحا لنظام المعلومات قريبا من التصور السابق يعتبر فيه نظام المعلومات حالة خاصة من نظام العمل، فقدم في البداية تعريفها لهذا الأخير، ثم عرف لاحقا نظام المعلومات من خلاله بأنه " نظام العمل الذي تكون فبه الوظائف الداخلية محددة بمعالجة المعلومات عن طريق تنفيذ أنواع من العمليات: حجز، تحويل، تخزين، استعادة، معالجة ونشر المعلومات".

وقد اعتبر Alter نظام المعلومات جزءا من نظام العمل الا انه مازال مركزا كغيره على أنشطة النظام، كما ركز على نوعين مختلفين من الأدوار؛ دور تقليدي يتمثل في إنتاج المعلومة، ودور اخر يتمثل في الأتمة الكلية للأنشطة المشكلة للعمليات الإدارية داخل المنظمة.

ويمكن تعريف نظام المعلومات الإدارية أيضا بأنه " نظام متكامل للإنسان والآلة، يوفر المعلومات اللازمة لتدعيم وظائف التشغيل، الإدارة واتخاذ القرارات في المنظمة".

1- IBID

2- HUMBER Lesca, ELIZABETH lesca, Gestion de l'informatique-qualité de l'informations et performance de l'entreprise, Litec, paris. 1995, p. 11.

ويتكون هذا النظام من " ...الحاسب الآلي، وبرامج التشغيل، والإجراءات اليدوية، والنماذج الخاصة بالتحليل والتخطيط واتخاذ القرارات، وقاعدة البيانات". يركز هذا التعريف على مكونات النظام خاصة الإنسان والآلة والعلاقة التفاعلية بينهما وعلى وظائفه داخل المنظمة الاقتصادية.

هذه التعريفات ركزت على نظم المعلومات في شكلها الآلي. غير أن هناك تعريفاً آخر يميز نظم المعلومات الآلية واليدوية، حيث تم الاتفاق أنها " عملية اتصال يتم من خلالها تجميع البيانات وتشغيلها وتخزينها ونقلها للأفراد المناسبين داخل المنظمة بغرض توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ويتكون ذلك النظام من شخص واحد على الأقل، له نمط نفسي معين، ويواجه مشكلة ما، داخل نسق تنظيمي معين، ويحتاج حلها لوجود بعض الحقائق (المعلومات)، والتي يتم توفيرها من خلال وسيلة عرض معينة"<sup>1</sup>. لقد ركز هذا التعريف على اعتبار نظام المعلومات وسيلة اتصال بين النظام من خلال انشطته المختلفة والانسان على اعتبار انه مستقبل للمعلومات التي يقدمها هذا النظام، وقد ركز على هذا الفرد والبيئة المحيطة به وطبيعة المشكلة التي يواجهها لأهمية هذا الطرف من عملية الاتصال في تحديد اهداف ونتائج النظام.

مهما اختلفت تعاريف نظم المعلومات الا انها تهدف جميعا الى دعم وظيفة صنع القرار داخل المنظمة. ويبدو ان نظم المعلومات هي مفتاح الكثير من المشكلات التي يفرضها الوضع الراهن، الا ان النظام في حد ذاته يصبح قليل الأهمية بالمقارنة مع ماله من آثار اقتصادية واجتماعية.<sup>2</sup> فالنظام اذا انسلخ عن بنية تنظيمية تتلاءم معه و عن قوة بشرية تستوعبه يصبح فارغا من المحتوى المتوقع منه.

### ثانياً: خصائص نظم المعلومات:

إن أهم الخصائص التي يجب ان تتوافر في نظام المعلومات الحديث والتي تكون بمثابة معايير تساعدنا في الحكم على مدى كفاءة وفعالية نظام المعلومات معين نوجزها فيما يلي:<sup>3</sup>

---

1- منال محمد الكردي، جلال ابراهيم العبد، مرجع، ص 186-187

2- JOSEF Basel , " Application of IS/IT ,process and constaint management in oprimization of business processes" applied computer Science and Production management ,vol .1,2005,p . p . 93.94.

3- احمد محمد الهادي، نظم المعلومات في النظم المعاصرة، دار الشروق، القاهرة، مصر، 1989، ص 176.171

**1-الوجهة النفعية من النظم:** تتمثل الوجهة النفعية من النظام في الهدف او الأهداف التي جعل وأنشئ وصمم لأجلها, فمثلا قد يصمم نظام المعلومات لخدمة البحث والتطوير في ميدان علمي محدد وفي اطار مؤسسة معينة. ويمكن ان يوفر نظام المعلومات بيانات ومعلومات مرتبطة بميادين البحث والتطوير التي من الممكن ان تساعد المستخدمين في تلبية حاجياتهم من المعلومات خدمة للإطارات الإدارية في مجال الرقابة والإشراف والتنفيذ.

**2-المشاركة في التطور:** لا يمكن انشاء او تطوير نظام المعلومات الا بمشاركة مستخدميها المنتفعين بخدماتها من حيث نوع ودرجة التفصيل وتوقيت التقارير، ولتحقيق المشاركة في تطوير النظام يجب عدم اقصاره على فترة زمنية محددة، بل يجب اخضاعه لاعتبارات المراجعة المستمرة والدائمة للتأكد من مطابقته للمواصفات المحددة له.

وقد يتمثل مبدأ المشاركة في لجنة او مجلس يمثل فيها قطاعات الإدارة العليا بالمؤسسة، لتحديد أوليات التنفيذ والإشراف والرقابة والإدارة.

**3-التكامل:** التكامل او الترابط يعتبر خاصية أساسية وجوهرية لأي نظام معلومات فعن طريق التكامل يمكن ربط أنظمة المعلومات التطبيقية الوظيفية معا لإنتاج معلومات يمكن تقبلها وتفهمها بأسلوب أحيان وأنفع للمؤسسة، ويتصل مفهوم التكامل بمفهوم الوحدة المتممة او التكاملية , حيث أنه لم يتواجد نظام وصل بين الأجزاء لا يمكن إيجاد وحدة متممة , وبذلك يعني التكامل النظرة الشمولية لكل عناصر ومكونات النظام وترابطها معا. فمثلا نظام المعلومات الوثائقي يجب ان تتكامل كل عناصره معا، ومنها<sup>1</sup>

-أوعية المعلومات مثل كتب والمطبوعات والتقارير والمواصفات الفنية والمعايير.

-العمليات او الأنشطة مثل التزويد، التنظيم والتحليل الفني المشتمل على الفهرسة الوصفية الموضوعية، الاسترجاع والبحث والنقل والاستخدام.

**4-مسار البيانات المشتركة:** ان مفهوم مسار البيانات المشتركة يساعد في بناء واستخدام ملفات البيانات الرئيسية، والتي تنبع منها التقارير والمخرجات المصممة للإجابة على احتياجات المستخدمين، فطلبات الزبائن في مؤسسة تجارية مثلا، تعتبر بمثابة الركيزة التي على أساسها يتم اعداد الفواتير ودراسة مؤشرات الإنتاج وتحليلها والتنبؤ بالمبيعات.

---

1.خالد قاشي، نظم المعلومات التسويقية مدخل اتخاذ القرار، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص 67 .

فهذه البيانات تجمع وتسجل مرة واحدة وكذلك يجب ان تتبع مسارات مشتركة حتى نتمكن من تجنب التكرار والحشو في التوزيع والتخزين، وتساعدنا هذه الخاصية فيما يلي:

-تحليل النظام الى عناصره الأساسية.

-الحد من تكرار البيانات في الأنشطة المتشابهة.

-تبسيط الإجراءات والعمليات.

-تطوير المسارات المشتركة لتدفق العمليات.

**5-النظم الفرعية:** تشمل نظم المعلومات على عدة نظم فرعية، تترايط وتتكامل معا في إطار نظام المعلومات، ولهذا يجب تحديد اهم النظم الفرعية المكونة لنظام المعلومات، والتي يتسنى لها خدمة المجالات الوظيفية بالمؤسسة او الخدمة أصناف معينة من المستخدمين وفقا لاهتمامات كل منهما، او النظر في المعلومات المخرجة التي تلبى طلباتهم.<sup>1</sup>

**6-التخطيط:** بمجرد التفكير في انشاء او تطوير نظام معلومات داخل المؤسسة يجب البدء في التخطيط له، وذلك لكون هذه الخاصية من السمات الأساسية لنظم المعلومات ومن مقومات نجاحها. وتخطيط نظام المعلومات يجب ان يبنى على استخدام مدخل النماذج لبذني يسمح بتقدم اقل درجة من التفاعلات بين مجموعة من النماذج المستخدمة، كما تشمل دور تخطيط وتطوير نظام المعلومات وعلى عدة مراحل منها:

-تحديد الحاجة من النظام.

-دراسة جدواه الاقتصادية والفنية.

-التعرف على متطلباته.

---

1- LAWTON G .Powwering down the computing infrastructure.comuter .tome 4  
.issue2.2007.p17/

**7-وقت الاستجابة:** ان الكيفية التي تصل بها المعلومات التي يعالجها النظام ووقت الاستجابة للإجابة

على الاستفسارات ممكن ان تكون ذات رابط مباشر لي تجيب فورا على الاستفسارات، من خلال الأجهزة المتصلة بالكمبيوتر التي تحفظ البيانات، وممكن ان يكون وقت الاستجابة بطيئا نسبيا، وعلى أي حال يجبان تتصف النظم بالسرعة في وقت الاستجابة من خلال الاستعدادات عبر أساليب الاسترجاع والبحث ونقل المعلومات.

**8-نظم إدارة قواعد البيانات:** لقد صارت طريقة نظم إدارة قواعد البيانات طريقة شائعة ومألوفة لتداول

كميات كبيرة من البيانات في نظم المعلومات الحديثة، ويسمح ها النظام للعديد من المستخدمين من الانتفاع بها في وقت واحد بحيث يكون كل واحد مستقل للخر، ويصل الى مستودعها المركزي بطريقة متزامنة، وهي تستبعد التكرار والحشو، ويدخل سجل البيانات مرة واحدة، وبذلك تتسم هذه الطريقة بما يلي:

-المشاركة في البيانات.

-عدم خصوصية البيانات.

-الوصول المتزامن للبيانات.

البيانات المتكاملة.

**9-تطبيق نظم الكمبيوتر:** لعل من اهم الخصائص الحديثة لنظم المعلومات المتطورة نظم الكمبيوتر،

والتي تساهم في زيادة الفعالية والكفاءة، فوجود نظم كمبيوتر له أهمية ودور جد بارز حيث تساهم بما يلي:

أ-توفير القدرة على أداء عمليات تساعد في الدراسات الخاصة مثل التحليل الإحصائي ومعالجة البيانات وعرض مؤشراتها بيانيا.

ب-إعداد تقارير خاصة مبنية على التساؤلات من قبل المستخدم.

ج-تحليل البيانات المخزنة في قاعدة البيانات بأقل صعوبة.

د-استخدام أساليب برمجة سهلة ومباشرة.

من خلال استعراضنا لنظام المعلومات، أسباب نشأته ووظائفه ومكوناته ومختلف أهدافه وصولا

إلى خصائصه. يمكننا إدراك القيمة الإضافية التي يقدمها هذا النظام للمؤسسة، حيث نستشف ان نظام المعلومات أصبح يعتبر بمثابة العصب الرئيسي المحرك للمؤسسة وشريانها الذي تسري فيه المعلومات،

إذ أصبح دوره يحاكي الى حد بعيد دور الجهاز العصبي للإنسان، خاصة يعد بروز تكنولوجيا المعلومات والاكتشافات المعمقة في الحواسيب والالكترونات وأنظمة الاتصالات البعيدة التي سمحت من تخفيض التكاليف المتعلقة بالتخزين والمعالجة، فضلا عن الربح في الوقت.

## **المطلب الثاني: وظائف ومكونات نظم المعلومات:**

يجب على نظام المعلومات ان يقوم بوظائف أساسية متعددة قصد أهدافه، حيث تمكنه هذه الوظائف من الحصول على معلومات دقيقة ومفيدة من مصادرها المختلفة، حيث يعمل على جمع البيانات وتشغيلها ثم ادارتها ومن خلال هذا المطلب سنتعرف على مختلف هاته الوظائف بالإضافة إلى التعرف على العناصر المكونة لنظام المعلومات.

### **الفرع الأول: وظائف نظم المعلومات:**

يقوم نظام المعلومات بعدة وظائف أساسية نلخصها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### **أولا: جمع المعلومات:**

تعتبر المعلومات من أهم المدخلات التي تعتمد عليها المؤسسة لضمان سيرها الحسن وتكون هذه المعلومات في بداية الامر عبارة عن خامات تأتي من مصادر مختلفة في المؤسسة وكذا في المحيط الخارجي، ويتم الحصول على هذه المعلومات بعدة طرق يدوية وعلى شكل بيانات او مراسلات او عن طريق الحاسوب وهذه الأخيرة يطلق عليها اسم الاستيعاب أي تزويد نظام المعلومات الآلي بالمعلوماتية من المحيط الخارجي.

#### **ثانيا: تخزين المعلومات:**

ان عملية التخزين مثلها مثل عملية الجمع تكون إلية او يدوية. فعملية التخزين اليدوي تشتمل على معظم المعلومات والبيانات التي جمعت يدويا لتخزن في شكل ملفات ومطبوعات ورقية وتوضع في أرشيف المؤسسة وذلك لانتهاء من معالجتها واستعمالها كأداة لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما ان عملية التخزين تشتمل كل المعلومات التي جمعت اليا والتي وصفت فيما سبق بالمعلومات المبرمجة، وعملية التخزين الالية تتمثل في بنوك المعلومات والتي تعتبر مناحين الوسائل لتخزين المعلومات اليا وذلك للصفات التي تتميز بها والمتمثلة في:

---

1- عبد المنعم عوض الله، المحاسبة الادارية في مجالات الرقابة والتخطيط، دار الذكر العربي القاهرة مصر، 1980، ص 17

-إمكانية استعمالها من طرف عدة جهات وفي نفس الوقت.

-يكون استعمالها أسهل وأسرع من خلال برامج الية يطلق عليها اسم أنظمة تسيير بنوك المعلومات.  
وتتطلب عملية التخزين استعمال وسائل تقنية (ملفات)، وتنظيمية (طرق التصنيف والتخزين).

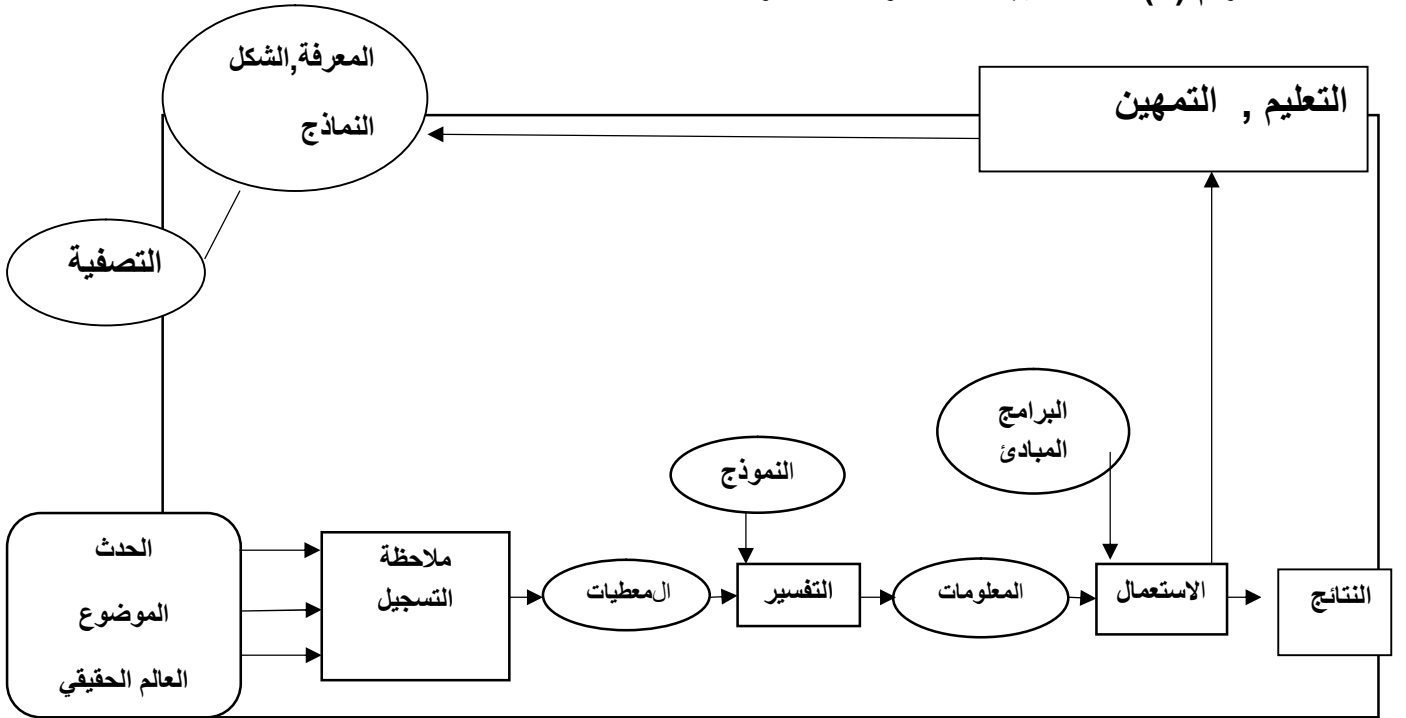
### ثالثا: معالجة المعلومات:

بعد ان يقوم نظام المعلومات بجمع وتخزين المعلومات تأتي وظيفة المعالجة.

وتتمثل هذه الوظيفة في بلورة البيانات المتحصل عليها من المحيط الذي يتواجد فيه هذا النظام وذلك حسب اهداف واحتياجات المؤسسة ومن الأمثلة على عملية المعالجة يمكن ذكر:

تصفية البيانات والمعلومات، وتجدر الإشارة هنا الى الفرق بين العناصر الثلاثة والذي نوضحه من خلال الشكل الاتي:

### الشكل رقم (1): العلاقة بينات، معلومات، معارف



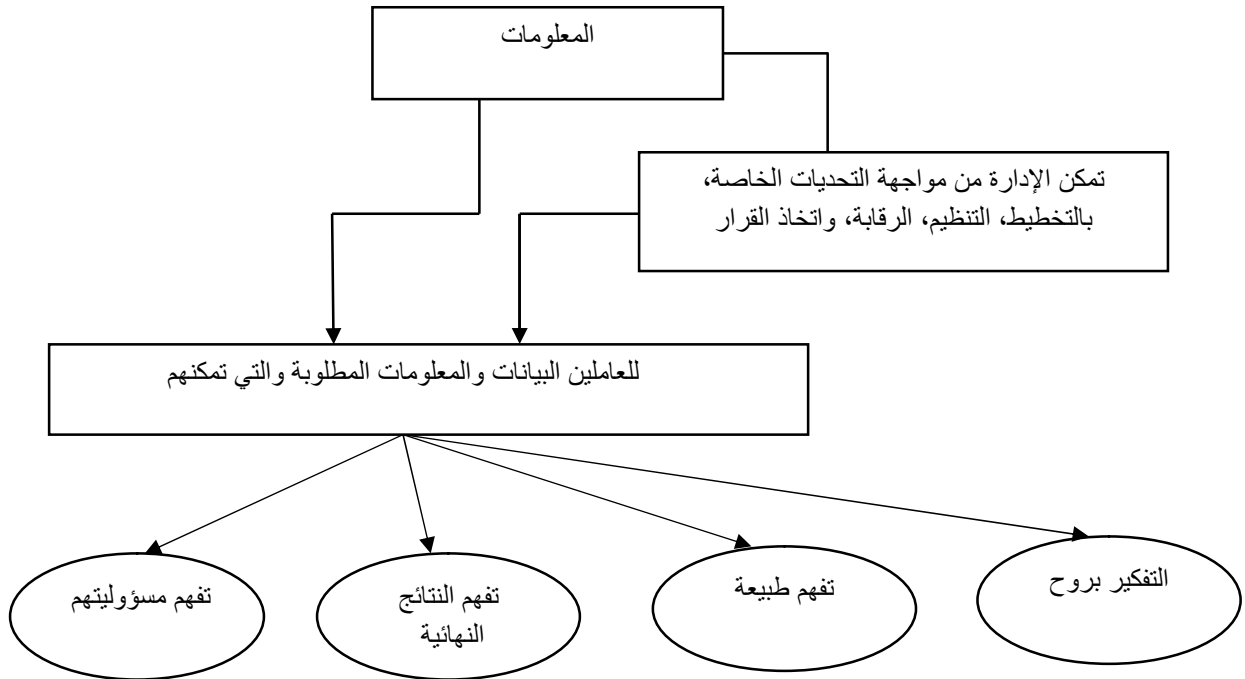
Source : REIX. Robert : système d'information et management des organisation, 3<sup>eme</sup> édition Vuibert, paris, 2000, p : 85

## التعليق على الشكل:

هناك علاقة متكاملة بين البيانات والمعلومات والمعارف حيث انه تعالج وتفسر ويتم انقاء كل البيانات والمعطيات وفق نماذج يتحول على معلومات مفيدة يمكنه استغلالها من طرف المنظم وذلك من اجل تفصيل نشاطها والوصول الى نتائج توظف بحد ذاتها في عملية التعليم والتمهين.

ولا مبالغة في القول، بان نجاح العملية الإدارية في عصرنا هذا، يتوقف على قدرة المؤسسة على استثمار البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية، وهنا من الصعب تصور المؤسسة وعملياتها الإدارية دون الارتكاز على نظام فرعي للمعلومات الإدارية، هدفه زويد المؤسسة بالبيانات، والمعلومات اللازمة.

## الشكل رقم (2): مفاهيم أساسية حول المعلومات



المصدر: على السلمين إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1996، ص 340.

## التعليق على الشكل 2:

يمكن للمعلومات ان تمكن الإدارة وتساعد على نشاطها المتنوع كتوفير البيانات والمعطيات والتنظيم والرقابة والتخطيط وهذا ما يسهل اتخاذ القرار المناسب.

فالمعلومات تلعب دورا بالغ الأهمية، في المؤسسة ككل، ويوضح الشكل السابق اهمة المعلومات في المؤسسة من حيث ما يلي:

أ-تشفير المعلومات حتى يسهل استعمال ونقل المعلومة والتعرف عليها.

ب-تحديد المعلومة وتصحيحها بمسؤولية.

ت-الاستغناء عن المعلومات التي ليست بها فائدة.

ث-اختيار المعلومات المطلوبة من بين كل المعلومات المخزنة في النظام.

## رابعاً: نشر المعلومات:

ويتم ذلك من خلال توزيع المعلومات وارسالها للمصالح والإدارات المعنية، بالإضافة الى تقاسمها بين أعضاء التنظيم من خلال مجموعة من الأدوات الفعالة.

فضلا عن هاته الوظائف الرئيسية، يقوم المعلومات بالعديد من الوظائف الأخرى والتي تذكر منها:

أ- انتاج المعلومات الأساسية التي يطلبها المحيط الاقتصادي في شكل وثائق مثل الفواتير، كشف الحسابات... الخ.

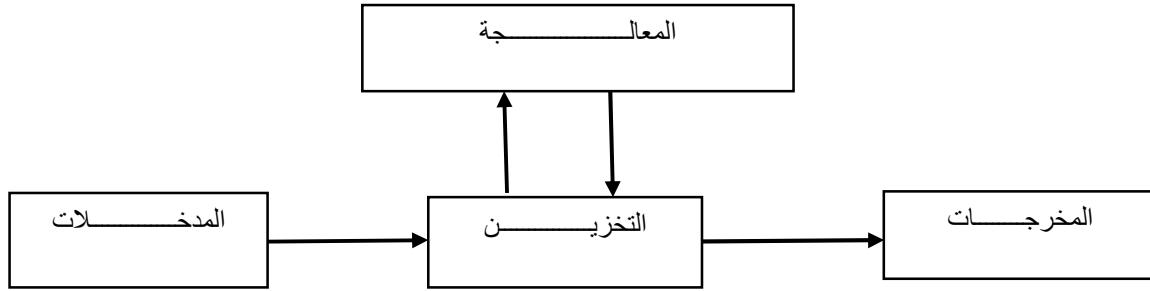
ب- توفير المعلومات الملائمة لكافة المسؤولين في المؤسسة، التي تمكنهم من أداء وظائفهم والاستجابة لكافة التغييرات التي تحدث في المحيط.

ت- خلق جو من الاتصال بين مختلف المستويات يضمن التنسيق الجيد للنشاطات.

ث- توفير البيانات الضرورية للمؤسسة وحيازتها بالطرق الأكثر سرعة ومردودية عن طريق الرصد واليقظة المستمرين، اذ ان زيادة حدة المنافسة يوما بعد يوم يفرض على المؤسسة بذل جهود أكبر للمتمكن من المعرفة السريعة والتنبؤ بالتغيرات التي تؤثر عليها فتستفيد من الفرص المتاحة وتتفادى المخاطر والتهديدات التي تنعكس على إمكانية بقاءها ونموها في السوق.

ج- تنظيم وترميز المعلومات بطريقة تسمح بإيجاد المهمة منها في التسيير واتخاذ القرارات، والشكل الموالي يبين الأدوار الأربعة الرئيسية لنظم المعلومات.

### الشكل رقم (3): الأدوار الأساسية لنظام المعلومات



#### خامسا: تزويد الإدارة العليا بالمعلومات:

تحتاج الإدارة في جميع أعمالها إلى المزيد من المعلومات خاصة أننا نعيش في عالم تعقدت علاقته وتشعبت تخصصاته، حيث يلاحظ مثلا أن سرعة حصر المخزون بالمنشأة يساعد في تحديد خطها الإنتاجي في المستقبل، كما أن دقة التعرف على الكفاءات البشرية الموجودة يساعد على التخطيط لتوسعات مطلوبة في المستقبل بما أن تلك القرارات التكتيكية ليست هي كل ما يتمخض عنه نظام معلومات جيد ولكن هناك أيضا دور للنظام في صنع القرارات الاستراتيجية (بعيدة المدى).<sup>1</sup>

#### سادسا: تحديد المسؤولية:

تساعد نظم المعلومات في تحديد أدوار الفرد والأقسام بالمنشأة وبالتالي تحديد مسؤولية هؤلاء. والنظام الجيد هو الذي يحسب الحجم الحقيقي للفرد المطلوب رسم دورها في المنشأة، حتى لا يكلف بما هو أكثر من طاقته فتضطر بالأمر فيما بعد عند عجزه عن القيام بمهمته. وبتحديد المسؤولية أيضا فإنه يمكن محاسبة المقصرين والتعرق على المهملين.

#### سابعا: تخفيض عدد المشاكل:

لعل الهدف الحقيقي من التفكير في نظام جديد هو التخلص من المشاكل الموجودة في ظل النظام الحالي، بيد أنه عمليا من غير الممكن التخلص من كل المشاكل ولكن فقط تخفيض عددها وتخفيض حجمها كلما أمكن ذلك.

1- محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2005، ص 186.

## ثامنا: تنظيم الإجراءات:

وهذه الوظيفة للنظام مستمدة من الاسم "نظام" أي شيء مخطط ومحدد ومرتب، وانعدام النظام فان الغلبة تكون للفوضى والعشوائية، والمنشأة تتوقع من النظام الجيد تقنين الإجراءات وسد الثغرات في خطط سير العمل الحالية.

## تاسعا: السيطرة على الموارد المتاحة:

والموارد المتاحة قد نكون مادية كأجهزة ومعدات وقطع غيار واموال يمكن الحصول عليها. وعالم اليوم مليء بمثل هذه الموارد التي قد تكون السيطرة عليها عمل في منتهى الأهمية للاستفادة منها استفادة قصوى، فعلى سبيل المثال يمكن لشركة ان تحصر عدد وتخصصات العالين بها لتعيد توزيع ادوارهم ووظائفهم ما يكفل الاستفادة منهم في زيادة الإنتاج دون ما الحاجة لتعيين أي عامل إضافي.

## عاشرا: ضمان انسياب العمل:

من وظائف النظام ان تؤدي الى التنسيق والانسجام بين أنظم الفرعية -فراد كانت او جهات-ما يكفل انسياب العمل والتخلص من الاختناقات الموجودة، ففي منشأة يتم بها العمل على مراحل يجب ان يعمل النظام على توزيع الأدوار والطاقات بما لا يخلق تدكس في مرحلة فتتعطل السلسلة كلها.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني: أهداف ومكونات نظم المعلومات:

يتكون نظام المعلومات من عناصر ثلاثة: مخرجات، وعمليات تشغيلية او التحليل التي يقوم بتحويل المدخلات الى مخرجات طبقا لقواعد معينة. وتتمثل في العناصر الرئيسية التالية:<sup>2</sup>

## أولا: المدخلات Input:

هي عبارة عن المفردات والمعطيات التي تصف الأحداث والموجودات التي تدخل في النظام.

1 . محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص. 188.

2- عبد الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات الحاسوبية، دار الثقافة، عمان، الاردن، 1998، ص ص 18، 19.

## ثانيا: المعالجة Processing:

وهي عبارة عن الجانب الفني من النظام والتي تتمثل في مجموعة من العمليات الحسابية والمنطقية، التي تجرى على المدخلات بغرض الوصول الى المخرجات.

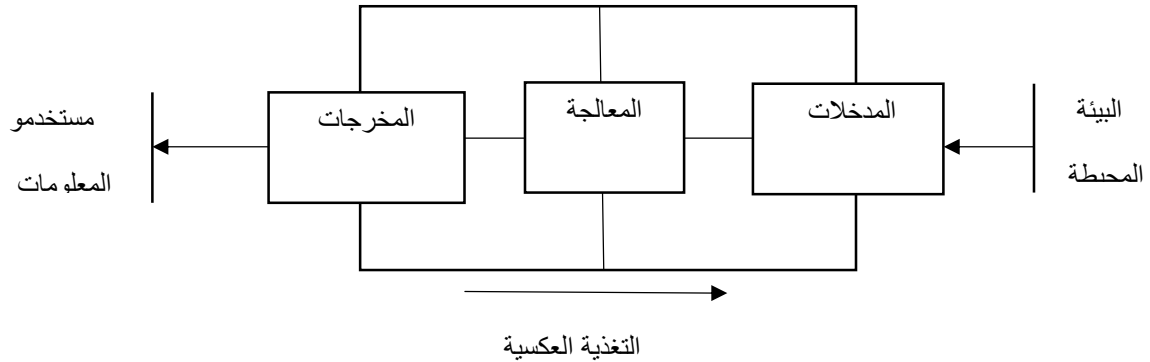
## رابعاً: الرقابة Controlling:

وهي مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تهدف الى التحقيق والتأكد من أن النتائج التي تم الوصول إليها تتماشى مع الأهداف والخطط الموضوعة مسبقاً.

## خامساً: التغذية العكسية Feed back:

وتهدف الى توفير أداة إرشادية لأنشطة النظام , وتقويم نتائجه وأهدافه إذا كانت فيها عيوب , ويمكن إظهار مكونات نظام وعلاقتها ببعضها البعض من خلال الشكل التالي :

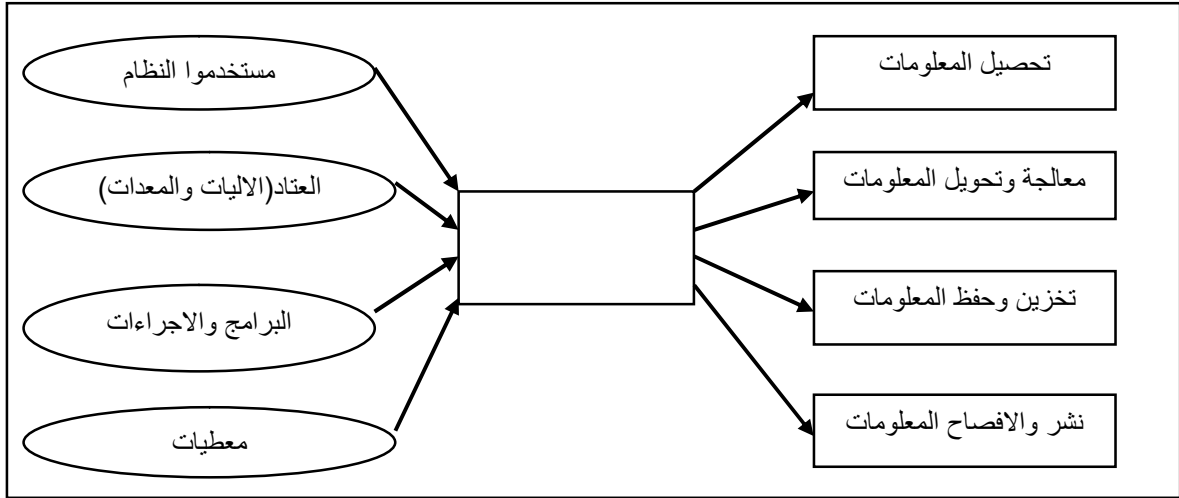
## الشكل رقم (04): مكونات نظام المعلومات



**المصدر:** عبد الرزاق قاسم، نظم المعلومات الحاسوبية، دار الثقافة، عمان، الأردن، 1990، ص19.

**التعليق:** من خلال هذا الشكل تظهر لنا مكونات نظام المعلومات والعلاقة بينهما، حيث يتم استقبال المعطيات عن البيئة المحيطة في شكل مدخلات ثم تخضع للمعالجة بمختلف الوسائل المتاحة لتخرج في شكل معلومات والتي يقوم باستغلالها مجموعة من الأطراف داخلية وخارجية، وتخضع هذه العناصر للرقابة في كل رحلة من المراحل ويمكن ان تستغل المخرجات مرة أخرى على شكل مدخلات . وتتحدد العناصر الرئيسية لنظام المعلومات في الشكل رقم (5).

## الشكل رقم (05): عناصر نظام المعلومات:



Source : REIX.(Robert ) :système d'information et management des organisations, 3emeedition ,vuibert ,paris,2000,p :76,OP .cit

**التعليق:** يوضح الشكل رقم (5) المراحل والخطوات المختلفة المكونة لآلية عمل نظام المعلومات والتي تبدأ بجمع وتحصيل المعلومات وتنتهي بنشر وتوزيع المعلومات، كما يوضح الشكل مختلف العناصر التي يقوم عليها نظام المعلومات من عناصر مادية (معدات وآلات) وعناصر برمجية (نماذج، برامج، مستخدمين)، والتي تعمل مشتركة من أجل عمل نظام المعلومات بكل فعالية وكفاءة.

### المطلب الثالث: أهداف ومكونات نظم المعلومات:

لكل نظام معلومات أهداف جعل من أجلها , فنظام المعلومات يظهر من خلال غاياته التي يؤديها , ونهايته التي يصل إليها ومن خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على مجمل الأهداف العامة والخاصة لنظام المعلومات بالإضافة إلى خصائص عديدة يتميز بها نظام المعلومات سنحاول التعرف عليها من خلال التطرق إلى أهمها في الفرع الثاني.

### الفرع الأول: الأهداف العامة والأساسية:

تنقسم أهداف نظام المعلومات إلى نوعين عامة وأساسية:<sup>1</sup>

**أولاً: الأهداف العامة:** تنحصر الأهداف لنظام المعلومات فيما يلي:

1- شوقي سالم ،نظام المعلومات والحاسب الالكتروني ، جامعة الكويت ، الكويت ، 1985،ص 97

- 2- يجب على نظام المعلومات حصر مصادر البيانات والمعلومات وهذا من أجل التعرف على الفجوات الناقصة , التي يمكن استكمالها , وسوف تتركز عملية الحصر على محتوى نظم المعلومات المتوفرة وطرق تناولها بهدف التنسيق في الأداء.
- 3- يجب على نظام المعلومات أن يكون متكامل ومتخصص وتكون له القدرة على تناول البيانات والمعلومات المتوفرة.
- 4- نظام المعلومات المتكامل يمكن أن يقدم خدمات معلوماتية مختلفة في مجال تخصصه، وذلك عن طريق الإعلان عنها بطريقة من الطرق الإعلامية.
- 5- ينشئ نظام المعلومات ملفات رئيسة وفرعية لجميع الأنشطة المتصلة به وذلك عن طريق تحديد البيانات والمعلومة المختلفة المستعملة وغير المستعملة.
- 6- ضمان صيانة مستمرة للنظام والتكفل بوضع الخطط وذلك من أجل مواكبة التطورات المتجددة.
- 7- يجب على نظام المعلومات أن يوفر التقارير الإحصائية للمؤسسة وهذا من أجل مرافقتها مع التقارير الإحصائية المتخصصة في مجالها.
- 8- يمكن لنظام المعلومات وعن طريق برمجة فترات تكوينية القيان بعد دورات تدريبية للعاملين تسمح برسكلتهم ورفع أدائهم وهذا من أجل مواكبتهم للتطورات الحديثة وخلق كوادر دائمة للعمل في مجال معين.
- 9- يجب على نظام المعلومات أن تنعكس فعاليته وطريقة تناوله على مستوى الأداء في عماليته اتخاذ القرارات، كما يعمل على التأثير على الإنتاج العملي للمستفيدين في مجال البحوث وحل المشاكل والعقبات التي تصادف أوجه النشاط.
- 10- يجب على نظام المعلومات التكفل بسهولة في إجراءات تناول المعلومات ويسهل عمليات الاتصال بين النظام ومستعمليه، ويتكفل بتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين.

## ثانيا الأهداف الأساسية:

تتوجه نظم المعلومات في المنظمة عادة نحو تحقيق أهداف أساسية ، نذكرها فيما يلي دونما اعتبار لترتيب الأهمية:<sup>1</sup>

**1 -تحقيق الكفاءة:** المقصود بالكفاءة القيام بأداء المهام بطريقة أسرع وبتكلفة أقل , ويكون ذلك من خلال تحقيق أوتوماتيكية العمل الروتيني بدلا من الطريقة اليدوية , كتوفير تقارير المخزون أو المرتبات وغيرها من واقع قاعدة البيانات , وبذلك تقليل الحاجة إلى من يقوم بإمساك سجلات البيانات اللازمة لإعداد هذه التقارير , إضافة الى استخدام النماذج الرياضية فيما يخص عمليات الرقابة وكذا ربط المؤسسة بشبكات اتصال.

**2 -الوصول الى الفعالية في اتخاذ القرارات:** يكون ذلك من خلال مساعدة المدراء في اتخاذ قرارات ذات جودة افضل وبطريقة سهلة، كجدولة أوامر الإنتاج أو استعراض الموارد، مما يمكن ان يتم ذلك اوتوماتيكيا عن طريق التحليل المفصل لتدفق العمل في المنظمة.

**3 -تحسين أداء المنظمة:** حيث يهدف نظام المعلومات إلى مساعدة المنظمة في تقديم خدمات ذات مستوى أفضل لعملائها، وذلك عن طريق توفير كل المعلومات لهؤلاء العملاء بالشفافية المطلوبة وبالجم الكافي , إضافة الى تكوين وصف تاريخي عن أحوال المنظمة وذلك بالمراقبة المستمرة التي تسهل من اكتشاف الأخطاء التي قد تقع فيها المنظمة.

**4 -التعرف على الفرص واستغلالها:** تعيش المنظمات اليوم في مناخ سريع التغير الأمر الذي يتطلب منها ضرورة التردد لكل الفرص التي قد تتاح لها واستغلالها بسرعة للتأقلم مع كل المتغيرات، مما يستدعي توفير أساس لتحليل إشارات التحذير المبكرة التي قد تأتي من داخل المنظمة أو خارجها، فيحتوي كل نظام معلومات على قاعدة تقوم على جمع كل البيانات وتصنيفها وتبويبها في ملفات تشترك مختلفة الإدارات بالمنظمة في استخدامها.

**5 -تغير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصعبة غير محددة:** وذلك للتخفيض من حالات عدم التأكد من خلال تحليل كميات كبيرة من المعلومات، وذلك بحساب النتائج المتوقعة لمختلف الاستراتيجيات البديلة عن طريق تشغيل وتحليل البيانات المخزنة لدى المنظمة.

1. معالي فهمي حيدر ،نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ) ،دار الجامعة ، الاسكندرية ،مصر ،2002 ،ص 36.

لكن حتى يحقق نظام المعلومات الأهداف سالفة الذكر، فإنه يجب ان يستوفي عدة شروط كالثقة، الفعالية، المنفعة، السرعة وسرية المعلومات، هذه الأخيرة يتم حفظها، تحليلها وتخزينها بطريقة تسمح بتوفيرها إلى كل المستويات التنظيمية دون احتكار، بالتالي فإن نظام المعلومات يحتاج لعدد من المكونات والموارد لأداء مهامه المختلفة.

وحسب J.L.Peaucellek, فإنه من الممكن التعرف على ثلاثة أهداف لنظام المعلومات

هي:<sup>1</sup>

أ -**القرار**: إن نظام المعلومات يمكن من التحكم في عدد القرارات التي تترجم من خلال نشاطات المؤسسة، كما أنه يوفر لأصحاب القرارات العناصر اللازمة لاتخاذ القرار، ودراسة النتائج المتوقعة من هذا القرار. أي ان نظم المعلومات يهدف إلى المساعدة في اتخاذ القرارات.

ب -**المتابعة**: إن نظام المعلومات ينبغي أن يكون هو ذاكرة المؤسسة التي تحفظ لها جميع ماضيها ممثلا في الأرشيف , وبالرجوع الى هذا الأرشيف تتم المتابعة الجيدة لتطور المؤسسة حيث سيتم الكشف عن جميع الوضعيات غير الطبيعية وتفاديها.

ت -**التنسيق**: إن من أهداف النظام المعلومات دراسة وتحليل المعلومات المتعلقة بحاضر المؤسسة وذلك من أجل تنسيق الجهود بين مختلف أطراف النظام داخل المؤسسة.

## الفرع الثاني: الأهداف التفصيلية:

إن من أهداف نظام المعلومات تلك التفصيلية والمتعلقة بعملية اتخاذ القرار وخدمات المعلومات، تطوير النظام، المستفيدين، العاملين بنظام المعلومات

أولاً: **أهداف تتعلق بعملية اتخاذ القرار**: وتتمثل هذه الأهداف أساسا في تجنيد الإدارة عمليات صنع القرار الروتيني، وزيادة فعالية اتخاذ القرار وكذا التكفل بالنظم المساعدة على اتخاذ القرارات وذلك من أجل مراقبة سليمة للعمليات.

---

1-Michel darbelet ,luarentzard,michel Scaraluzza ,L'essentiel sur le management Berti

Edition Alger ;2007,p320

**ثانيا: أهداف تتعلق بخدمات المعلومات:** وتتمثل هذه الأهداف في متابعة نظام المعلومات للنمو المرتقب في نوعية خدمات المعلومات وتجميع وتوفير كافة الوثائق والمطبوعات والمعلومات الصادرة في مجال تخصصه وأن يقوم بنشر كل معلومة جارية عن طريق المطبوعات، والمخرجات الدورية ويقدم جميع الخدمات المتعلقة به، ويقوم بالإجابة عليها.

**ثالثا: أهداف تتعلق بتطوير النظام:** وتتمثل هذه الأهداف أساسا في وضع الخطط الضرورية اللازمة، للمحافظة الدائمة على النظام وصيانته ومراعاة جميع التغيرات التي قد نشأ بعد إقامة النظام وتهدف إلى توفير عملية فحص مستمر للتطبيقات الضرورية في مجال انشطته ومتابعة تطوير برامجه. " 1

**رابعا: أهداف تتعلق بالمستفيدين:** تتمثل هذه الأهداف أساسا في التولي بعمليات تساهم في تطوير المستفيدين مما يزيد من فعالية النظام، والعمل على زيادة القدرة الإنتاجية للقوى العاملة المتاحة للعمل، وأن يخفض من حجم معدلات الأخطاء نتيجة تخفيضه لمعدلات التدخل البشري في النظام، بالإضافة إلى أهداف أخرى تتعلق بتخفيض التكلفة.

**خامسا: أهداف تتعلق بالعاملين بنظام المعلومات:** وتتمثل هذه الأهداف بالتكفل التام بتطوير العاملين ورفع مستوى أدائهم وتحديد الخطط الموضحة قصد معرفة العاملين به لتفاصيل النظام وأهدافه، وهناك أهداف تتعلق بالعلاقات والتبادل.

وتتمثل هذه الأهداف في توفير عملية الاتصال من وإلى المستخدمين والاتصال بنظم المعلومات المتشابهة وإنشاء نظام لتبادل المطبوعات بينه وبين غيره وتقديم خدمات الإعلام الآلي لعمال المؤسسة، التي يتيحها وتشفير الرموز والمصطلحات المستخدمة، بالإضافة إلى أهداف تتعلق بوضع سياسة للمعلومات متمثلة في القيام بوضع وتحليل وتنفيذ سياسة للمعلومات في المؤسسة، ومراجعتها وتطويرها واقتراح سياسات جديدة وإعداد كتيبة أو نشرية عنها , ومتابعتها باستمرار قصد مواكبة التطور التقني الحديث.

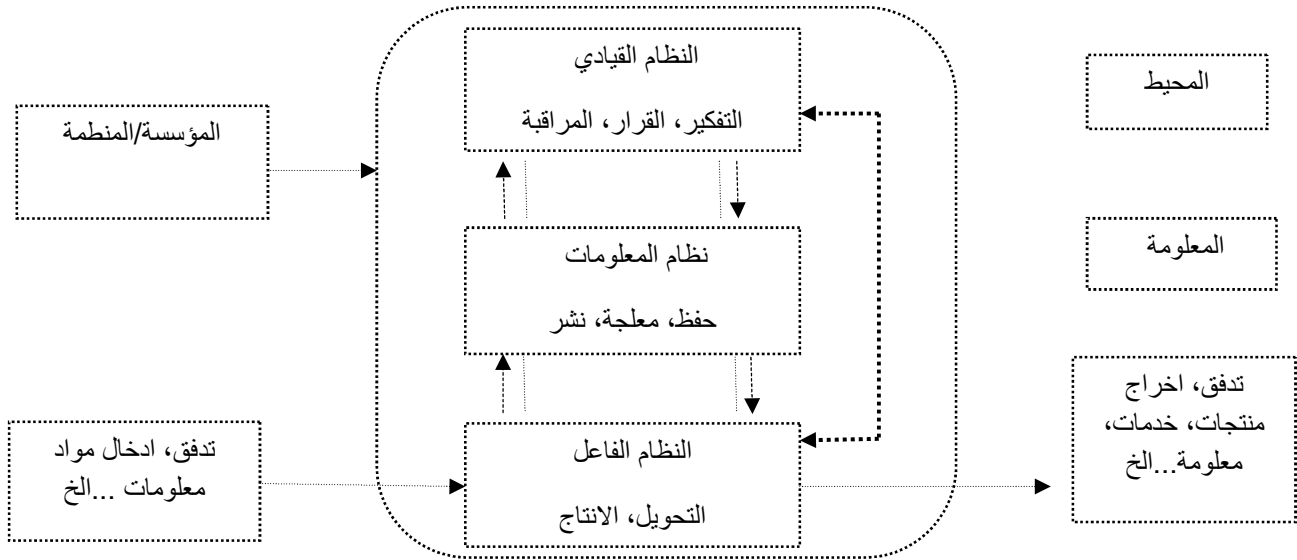
---

1-SHAKER turkilsmail theràle of Marketing information system on -1  
decisionmaking An appliedstudy onroyal Jordanian air lines ,international  
journal of business and social science ,vol 2,N03,2011,p178

من خلال هذه الأهداف يبرز لنا دور نظام المعلومة في المؤسسة، إذ أن لنظام المعلومات دورا هاما في دعم الوظائف الإدارية المختلفة في المؤسسة، بالإضافة لتجميع وتخزين ونشر المعلومات الدقيقة والملائمة لمختلف عمليات المؤسسة على اختلاف طبيعتها، حيث يساهم ذلك في تحسن كفاءة الأداء في المؤسسات وفعاليتها، وإن القدرة على الاستفادة من نظم المعلومات مرتبطة بقدرة المؤسسة على التخطيط المناسب لتطوير هذه النظم واستخدامها بما يتناسب مع تحقيق أهداف المؤسسة.

فضلا عن هذا وذلك فإن هذه النظم تقوم بدور فعال في إتاحة الفرص للأعمال وتقديم أساليب عمل جديدة للمؤسسة تتضمن التنسيق المتكامل بينهما وبين متطلبات الأعمال والتطلعات الحالية والمستقبلية للمؤسسة. وعلى العموم تمكن الأدوار الأساسية لنظام المعلومات في معالجة وتخزين المعلومات الواردة من البيئة الخارجية وإتاحتها قصد الاستفادة منها , كما ان النظام لا يعمل إذا كانت احد الوظائف الأخرى غائبة أو غير عملية" <sup>1</sup> , فهو عبارة عن مكون من عدة عناصر مختلفة مهمتها هي معالجة المعلومات المتعلقة , بالنظام الفاعل, وخذا قصد إتاحتها وجعلها تحت تصرف النظام القيادي, وهذا الأخير يرسل للنظام الفاعل معلومات قصد توجيه ومراقبة عمله ووظيفته , ومن جهة أخرى يهدف نظام المعلومات إلى ضمان نقل ونشر المعلومة فيما بين النظام القيادي والمؤسسة وكذا محيطها . والشكل الموالي يوضح مكانة نظام المعلومات في المؤسسة.

#### الشكل رقم (06): مكانة نظام المعلومات في المؤسسة



Source :REGISMessonier , externaliser le SI, economica, paris, 2006 p.71.

1-E-ZINE, The role of decision support system for descision-making, to -1  
publishcation, New Delhi, 2010, p954

## التعليق:

هناك علاقة متكاملة بين الأنظمة القيادية والنظام الفاعل التي تنحصر كلها في المنظمة المنتجة، حيث يسمح تدفق المعلومات بتغذية النظام الفاعل الذي بدوره يكون مصدرا للمعلومات والخدمات والمنتجات وفي نفس الوقت له علاقة وطيدة بالنظام القيادي.

## المبحث الثاني: تصنيف أنظمة المعلومات:

إن لنظم المعلومات أشكال وأنواع وصيغ ولا يمكن أخذها من طرف المنظمة بشكل عشوائي وإنما يجب تنظيمها وتصنيفها على أساس البنية التنظيمية والمناطق الوظيفية والدعم المقدم، ولهذا سنتناول في هذا البحث عدة تصنيفات لأنظمة المعلومات

## المطلب الأول : التصنيف حسب البنية التنظيمية:

### تمهيد :

يمكن ان يتم تصنيف أنظمة المعلومات بعدة طرق، ونلاحظ ان بنية هذه الأنظمة تحتوي جميعها على كيان صلب، وبرمجيات، ومعطيات، وإجراءات، وأشخاص. وسوف نشرح بعض الطرق الرئيسية المتبعة لتصنيف أنظمة المعلومات، فيما يلي:<sup>1</sup>

وهناك طريقة واحدة لتصنيف أنظمة المعلومات مدرجة على طول خطوط البنية التنظيمية، وهي بنية المؤسسات وهي تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

## الفرع الأول: أنظمة معلومات الأقسام

فمثلا في إدارة اقوى البشرية من الممكن استخدام برنامج واحد من اجل عرض طلبات المتقدمين الى الوظائف الشاغرة ، واستخدام برنامج اخر في عرض المعلومات عن الموظفين المنقطعين عن العمل كما أن بعض التطبيقات يمكن أن تكون مستقلة تماما عن بعضها البعض بينما هناك بعض التطبيقات تكون مترابطة مع بعضها البعض .وفي المؤسسات الكبيرة فان عدة أقسام متواجدة في مساحة وظيفية واحدة يمكن أن تكون في مواقع تعاونية مختلفة ، وفي هذه الحالة يكون لدى مصممي نظام المعلومات خيارين اثنين هما : اما ان تقوم بتصميم نظام معلومات للفرع او ان يقوم بتصميم نظام معلومات مركزي للمصادر البشرية على مستوى المؤسسة بالكامل .

---

1- MARKUS ML and KEIL M ,if we build it, they will come :designing information systems that people to use Sloan Management Review 35,1994,pp 11-25

2- IGBARIA M and TAN M the consequences of information technology acceptance on subsequent individual performance information & Management ,review 32 1997 ,pp 113-121

## الفرع الثاني: نظام المعلومات للمشروع:

وهو عبارة عن مجموع أنظمة معلومات مخصص للأقسام. فمثلا نظام المعلومات المشتركة لشركة "بان أنجري كوربوريتش" يعتبر نموذجا لنظام المعلومات على مدى المشروع ككل.

## الفرع الثالث: نظام المعلومات بين المؤسسات:

تقوم عدة مؤسسات بربط أنظمة معلوماتها مع بعضها البعض فمثلا نظام الحجز الجوي العالمي يتألف من عدة أنظمة، تعود الى عدة مؤسسات للخطوط الجوية ومن هذه المؤسسات نذكر "أمريكان ايرلاينز" ونظامها المسمى "سابري" الذي يعتبر أحدا من أكبر هذه الأنظمة.

## المطلب الثاني : التصنيف حسب المناطق الوظيفية:

يمكن ان ينظر إلى نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية، وقبل الإشارة الى أنواع نظم المعلومات المستخدمة في كل مستوى إداري لابد من الإشارة الى المستويات الإدارية، حيث أنه لغرض الربط بين الهيكل التنظيمي ونظم المعلومات، ويتجه معظم الباحثين إلى التمييز بين ثلاثة مستويات (قرارات) إدارية.

### 1-المستوى الاستراتيجي:

يهتم هذا المستوى بتحديد أهداف المؤسسة، والخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والقيام بعمليات التنبؤ والترصد للتغيرات البيئية لإيجاد فرص ممكنة للتحسين وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.

### 2-المستوى التكتيكي:

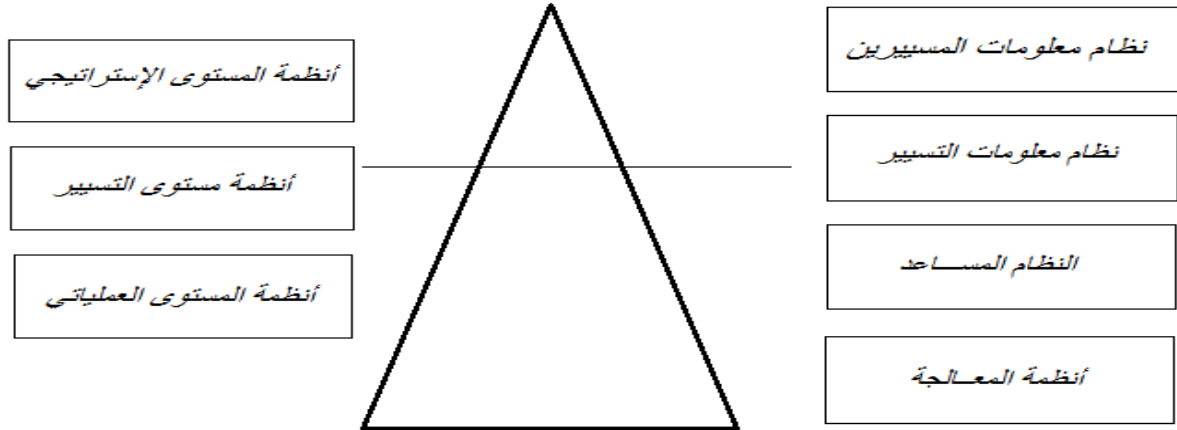
يهتم هذا المستوى بدرجة كفاءة وفعالية استخدام الموارد وتقييم أداء الوحدات التشغيلية، وهذا المستوى يضم فئة المديرين الذين يقعون مباشرة أسفل الإدارة العليا، وقرارات هذا المستوى هي قرارات رقابية حيث تتبع إجراءات إرشادية في صنعها، وهذا المستوى يعتبر حلقة وصل بين المستوى التشغيلي والمستوى الاستراتيجي، فهو يقوم بتحويل الخطط والاستراتيجيات المعدة من قبل المستوى الاستراتيجي إلى مهام ومسؤوليات المستوى التشغيلي.

### 3-المستوى التشغيلي:

يتضمن هذا المستوى عمليات صنع القرارات المتعلقة بتنفيذ مهام محددة، حددتها المستويات العليا ومن أمثلتها وضع معايير لتخصيص الموارد البشرية عبر الوحدات التنظيمية ووضع معايير تقييم

نواتج أداء مخرجات هذه الوحدات. وهذا المستوى يشمل فئة الإدارة التنفيذية الدنيا والقرارات في هذا المستوى عادة ما يتم وصفها بالبرمجة حيث يتم إتباع إجراءات محددة مسبقا. والشكل الموالي يوضح أنواع أنظمة المعلومات والمستويات الإدارية الموافقة لها:

الشكل 07 : هرمية نظام المعلومات



من خلال الشكل يتضح أن أنظمة المعلومات على مستوى الأقسام تدعم المناطق الوظيفية التقليدية، وتتمثل أنظمة المعلومات الوظيفية الرئيسية في:<sup>1</sup>

- (1) نظام المعلومات الحاسبي والمالي.
  - (2) نظام المعلومات التسويقي.
  - (3) نظام المعلومات الخاص بعمليات الإنتاج.
  - (4) نظام المعلومات لإدارة الموارد البشرية.
- وفي كل منطقة وظيفية يوجد بعض المهام الروتينية والمتكررة، وهي أساسية لتشغيل المؤسسة.
- إن نظام المعلومات الذي يدعم مثل هذه المهام الروتينية المتكررة يدعى (نظام معالجة المبادلات التجارية) وهذه الأخيرة تدعم الوظائف الداعمة (المناطق الوظيفية)، ولكن يتم ذلك الدعم بصور خاصة في "مناطق المحاسبة المالية".

1- MCGILL T, HOBBS V and KLOBAS J, User –developed application and information system success : a test of Delone and Mclean's model. information resources Management Journal, edition 16, 2003, P.P 24-45

**المطلب الثالث :التصنيف حسب الدعم المقدم:** هذا التصنيف يتم حسب الدعم الذي تقدمه هذه الأنظمة، بغض النظر عن المساحة الوظيفية، مثلا: يمكن لأحد أنظمة المعلومات أن يدعم عمال المكاتب، في أية واحدة من المساحات الوظيفية، أو يدعم المدراء، بغض النظر عن المكان الذي يمارسون فيه عملهم. إن أنواع أنظمة المعلومات الرئيسية، التي تقع تحت هذا التصنيف هي: نظام معالجة المبادلات التجارية، نظام دعم القرار وغيرها...إلخ.

هذا وأن أنواع (أنظمة المعلومات) الرئيسية التي تقع تحت هذا التصنيف تتمثل في:<sup>1</sup>

### **1 -نظم تشغيل البيانات:**

يهدف هذا النوع من نظم المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة، ويعتمد هذا النظام على الحاسب الآلي لتسجيل البيانات الروتينية اليومية التي تتم في مجالات مختلفة مثل: الأجور وغيرها...

أ - رسم حدود المنظمة وبيئتها من خلال ربط العملاء بالمنظمة وإدارتها، وبالتالي فإن فشل نظم تشغيل البيانات يؤدي إلى فشل النظام في الحصول على المدخلات من البيئة أو طرح المخرجات إلى البيئي.

ب -تعد نظم تشغيل البيانات بمثابة منتج للمعلومات كي تستخدم بواسطة أنواع أخرى من نظم المعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها.

### **2 -النظم المعرفية:**

تهدف تلك النظم إلى دعم العاملين في مجالي المعرفة والمعلومات داخل المنظمة من خلال ضمان وصول المعرفة والخبرة الفنية بشكل متكامل. ويقصد بالعاملين في مجال المعرفة أولئك الأفراد المؤهلون بدرجة مهنية كالأطباء والمحامون والمهندسون حيث ينصب مجال عملهم على خلق معلومات ومعرفة جديدة.

### **3 -نظم تجهيز المكتب أليا:**

تعد تلك النظم نوعا خاصا من نظم تشغيل المعلومات والتي يمكن استخدامها في نطاق أعمال وأنشطة المكاتب، وتجهيز المكاتب أليا ليشمل كل أنواع نظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة وغير المكتوبة من شخص لآخر سواء داخل أو خارج المنظمة.<sup>2</sup>

1- KETTINGER WJ and LEE CC, Pragmatic perspectives on the measurement of information systems service quality. MIS Quarterly, review 21, 1997, P .P 223-240

2- خالد قاشي ، مرجع ، ص 142

#### 4 - نظم دعم القرارات:

وهي نظم معلومات تهدف إلى مساعدة المدراء عند اتخاذهم لقرارات غير بنائية وغير متكررة أي لا يمكن تحديدها مسبقاً، وتعتمد نظم دعم القرارات على ما تنتجه نظم تشغيل البيانات ونظم المعلومات الإدارية من معلومات، وكذلك معلومات من خارج المنظمة، ويتم تصميم نظم دعم القرارات وتنفيذها للاستجابة لاحتياجات غير مخططة من المعلومات مثل قرار الإنتاج.

#### 5 - نظم دعم الإدارة العليا:

وهي تلك النظم التي يتم تصميمها لمساعدة المدراء الذين يشغلون الوظائف الإدارية العليا في المنظمات والذين لهم تأثير ملموس على سياسات وخطط واستراتيجيات المنظمة، وتتعامل تلك النظم مع القرارات التي تلعب البيئة الخارجية دوراً ملموساً ومؤشراً عند اتخاذها، خاصة تلك القرارات ذات الدرجة العليا من عدم التأكد، حيث يجب توفير المعلومات الصحيحة التي يحتاجها متخذ تلك القرارات.

#### 6 - النظم الخبيرة:

تستخدم النظم الخبيرة لمساعدة متخذ القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية والتي لا يمكن التنبؤ بخطواتها، وتعتمد تلك النظم غير الروتينية على نتائج ما يطلق عليه الذكاء الاصطناعي، حيث تقوم تلك النظم على فكرة محاكاة عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها الإنسان أو المتخصص في مجال معين، والفكرة الأساسية وراء النظم الخبيرة هي أن الخبراء في مجال معين يقومون بتزويد الحاسب الآلي بما لديهم من معرفة ويتم تخزين هذه المعرفة في الحاسب الآلي بشكل مبسط، حيث يمكن استخدامها بواسطة المستخدمين الذين ليست لديهم خبرة للحصول على لنصائح التي يحتاجونها إذن هو نظام قائم على المعرفة ويستخدم معرفته في المجال المطبق فيه من تقديم النصح والمشورة للمستخدم النهائي، والأنظمة الخبيرة تجمع بين ذكاء الآلة وخبرة الإنسان الخبير. وهناك عدد من المفاهيم الأساسية المرتبطة بالنظم الخبيرة نعرضها على النحو التالي:

**أولا الخبرة:** تشير الخبرة إلى المعرفة الواسعة بشيء محدد ومن ثم اكتسابها من خلال التعليم، التدريب والممارسة العلمية وتشمل المعرفة المرتبطة بالنظم الخبيرة المجالات التالية:

(1) النظريات والحقائق المتعلقة بموضوع المشكلة.

(2) الإجراءات الخاصة بالمجال العام للمشكلة.

(3) الإجراءات أو القواعد التجريبية لما يمكن عمله في موقف معين:

1 - استراتيجيات شاملة لحل هذه الأنواع من المشكلات.

## 2- المعرفة البعيدة (معرفة ما بعد المعرفة).

**ثانيا: الخبراء:** يتطلب بناء النظم الخبيرة الاستعانة بخبراء في مجال معين وتشتمل الخبرة البشرية على عدد من الأنشطة منها:

(1) إدارة المشكلة وتشخيصها.

(2) إيجاد حل ملائم وسريع للمشكلة.

(3) شرح وتوضيح الحل.

(4) التعلم من الخبرة.

(5) إعادة تنقيح المعرفة.

**ثالثا: نقل الخبرة:** تستهدف النظم الخبيرة نقل الخبرة من أحد الخبراء الى الحاسب ثم الى الأفراد ويشمل ذلك أربعة أنشطة هي: الحصول على المعرفة، تمثيل المعرفة، استدلال المعرفة، نقل المعرفة. هذا ويتم تخزين المعرفة في الحاسب في قاعدة البيانات (المعرفة).

**رابعا: الاستدلال:** إن القدرة على التفكير هي صفة مميزة للنظام الخبير حيث يتم تخزين الخبرة في قاعدة المعرفة ويمكن للبرنامج الاتصال بقواعد البيانات ويتم برمجة الحاسب بحيث يمكنه عمل استدلالات في جزء خاص بذلك يطلق عليه آلة الاستدلال.<sup>1</sup>

**خامسا: القواعد:** تعتمد النظم الخبيرة على القواعد التي تكون مخزنة في قاعدة البيانات (المعرفة).

من أهم المزايا التي يمكن أن تعود على المؤسسة من استخدام النظم الخبيرة:

(1) الحصول على الخبرات النادرة حيث توفر النظم الخبيرة المعرفة النادرة والخبرات المميزة في مجال معين وتسمح للأخرين باستخدامها بسهولة.

(2) تحسين الإنتاجية، تعمل النظم الخبيرة بشكل أسرع من العنصر البشري كما أنها تعمل على تخفيض التكاليف الناتجة عن أخطاء الأفراد.

إمكانية العمل في مواقف الخطر، تستطيع النظم الخبيرة العمل في ظروف الخطر مثل درجات الحرارة المرتفعة أو المنخفضة جدا وغيرها من الظروف التي تعرض الإنسان الى المخاطر.

(1) المرونة، تتصف النظم الخبيرة بالمرونة في الحلول المقدمة للمستخدمين، فبناء على نوع المدخلات تتخذ القواعد والأساليب المستخدمة في حل المشكلات.

(2) العمل في ظل معلومات غير مؤكدة.

(3) إمكانية نقل المعرفة إلى أماكن متباعدة جغرافيا.

4) من خلال ما سبق، يمكن القول أن لنظام المعلومات عدة تصنيفات يمكن الخوض فيها من عدة أوجه وزوايا، وجميعها يؤثر بطريقة أو بأخرى في أداء المؤسسات من خلال عملياتها التي تساهم في تسيير شؤون المؤسسة.

### خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا في هذا الفصل لقد توصلنا على أن نظام المعلومات هو مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة والمتفاعلة لتحقيق هدف مشترك، فالعلاقة بين عناصر نظام المعلومات هي الرابطة التي تربطها مع نحو تحقيق هدفها المشترك. ونظام المعلومات مدخلاتها وآلية لمعالجة هذه المدخلات لتحويلها الى مخرجات ولكل نظام معلومات إطار او حدود تميز بين العناصر التي تكونه وبين الناصر التي لا يضمها.

إن مواجهة الكم الهائل من المعلومات يتوجد حفظها في مجموعة من النظم وتختلف نظم المعلومات باختلاف طبيعة عمل المؤسسة وإن وظيفة نظام المعلومات تنطوي على تصميم النظام المطلوب والاشراف على المبرمجين، كما يعتمد على نظام ثانوي على النظم الثانوية الأخرى. إن نظم المعلومات تعتبر نظم لدعم القرارات وهذه النظم يمكن تصنيفها وفق المهام الإدارية التي تتعلق بها. كما نستنتج أن نظم المعلومات تقدم كل المعلومات التي تحتاجها مختلف الإدارات لممارسة العملية الإدارية وتسهيل إحصائية قياس النتائج ومعرفة أسبابها.

ونظرا لأهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرار ومدى تأثيرها فيه سنحاول من خلال الفصل الثاني معالجة أساسيات اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه.

# الفصل الثاني :خطوات إتخاذ القرارات والأساليب المساعدة في اتخاذها والعوامل المؤثرة

## ❖ المبحث الأول : اتخاذ القرار

### ✓ **المطلب الأول:** مفهوم اتخاذ القرار وانواعه

تعد عملية صنع واتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية ومحورها، فالمدير عندما يمارس عمله الإداري يواجه الكثير من المواقف اليومية، فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيرا على وضع عمل المؤسسة.

يعرف القرار لغة " سكن واطمئنان، وقرر الأمر بمعنى رضا عنه و أمضاه، وتقرر الأمر أي ثبت واستقر، والقرار هو ما انتهى إليه الأمر " <sup>1</sup> .

أما اتخاذ القرار اصطلاحا فقد تعددت التعاريف بتعدد الباحثين نذكر منها

عرفه برنارد Bernard على أنه " :عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي

تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر " <sup>2</sup> .

"اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة" <sup>3</sup> .

عملية إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق لمبادئ

المختلفة التي يمكن إتباعها . أو هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة، وفقا لتوقعات مختلفة

لمتخذ القرار <sup>4</sup> .

من خلال التعاريف السابقة يمكننا وكتعريف شامل لاتخاذ القرار هي عملية منهجية تقوم على

المفاضلة بين مجموعة من البدائل واختيار بديل مناسب الذي يحقق الهدف الموضوع مسبقا.

---

1 - محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء لنديا الطباعة، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006 ، ص10  
1993، ص 83 ، دار الثقافة للنشر التوزيع ط 2 ،

2 - نواف كنعان، " اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق

3 - جاسم محمد الذهبي، نجم عبد الله، مبادئ الإدارة العامة) منظور استراتيجي شامل(، مكتب الجزيرة للطباعة، بغداد، 2005 ، ص .  
101

4 - علي الشرفاوي، العملية الإدارية، وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة لمنشر، الإسكندرية، 2003 ، ص123

## • أهميته :

تبرز أهمية القرار في المؤسسة من ناحيتين<sup>1</sup>

### ✓ من الناحية العلمية :

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.
- تلعب القرارات الإدارية دورا مهما، في تجسيد، تكيف، تفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المنظمة.
- تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرار، دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.

### ✓ من الناحية العملية:

- تكتشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف والرؤساء الإداريين، وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية الضاغطة على متخذي القرار. الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات، والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلا بصورة حسنة.
- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وإنجازها، بأسلوب علمي وعملي.
- تعتبر القرارات الإدارية ميدانا واسعا للرقابة الإدارية .

## المطلب الثاني: خصائص وأنواع القرارات

### خصائص عملية اتخاذ القرارات :<sup>2</sup>

- انها عملية ذهنية ،فهي نشاط فكري يعتمد على اتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح
- انها عملية اجرائية ،فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها.

1 - حسين بلعجوز، نظرية القرار :مدخل إداري وكمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر الإسكندرية، 2008 ، ص : 102- 103

2 - أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ، ص283

- أن تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات، فحينما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار ومن ثم لا يكون هناك اتخاذ قرار، وإنما يكون الأمر إجبارياً.
- إن اختيار البدائل لا يتم عشوائياً، وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل .
- أننا لا نختار البديل الأمثل، لأن المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع، وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار . لذلك فإن الاختيار يتوجه إلى البديل الأنسب، والذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار . فعلى سبيل المثال قد يكون اختيار أساليب إنتاج نصف آلية بديلاً مناسباً للدول النامية في بعض الصناعات بدلاً من الأساليب الكاملة الميكانيكية.
- إن عملية اتخاذ القرارات مرتبطة بالمستقبل، فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر، ولكن تنفيذ القرار وأثاره ستكون في المستقبل. وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل

### أنواع القرارات:

✓ تصنيف القرار حسب نوع المشاركة : 1

ونعني بهذا التصنيف من يخول لهم القانون بصنع القرارات داخل المنظمة والاثار التي تترتب عن ذلك :

**قرارات فردية :** وهي التي يقوم باتخاذها مدير واحد بصفته المسؤول الأول في المنظمة والقانون يسمح له باتخاذها كقرارات المتعلقة بالتوظيف والترقية والفصل.

**قرارات تنظيمية (الجماعية) :** وهي التي يشارك في اتخاذها العديد من المديرين واللجان في الاجتماعات من قواعد عامة ملزمة تطبق على عدد غير محدود من الأفراد مثل إصدار اللوائح وتحديد السلطات الواجب إتباعها.

✓ تصنيف القرار حسب المستويات الإدارية: 2

**قرارات إستراتيجية :** هي تلك القرارات التي تتأثر بمحيط المنظمة الخارجي وعلاقتها المتبادلة ومدى التفاعل معه.

1 - منصور البدوي، دراسات في أساليب الكمية واتخاذ القرارات، دار الجامعية، 2000 ، ص48

2- نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997 ، ص45

هي تلك التي تهدف الى تغيير أهداف الشركة في المدى الطويل والشكل العام المرغوب للمنظمة في المستقبل وبعبارة أخرى هي القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه المنظمة في المستقبل مثل حجمها أو مركزها التنافسي أو حصتها السوقية. الإدارة العليا هي المسؤولة عن هذا النوع من القرارات ومن أبرز خصائصها كونها نادرة التكرار وتتعلق بالمنظمة ككل وتتخذ في حالة عدم التأكد.

**قرارات تكتيكية:** هي القرارات الوظيفية التي يتم اتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى للوصول بالأنشطة الوظيفية المختلفة في المنظمة كالإنتاج والتسويق ووظيفة الموارد البشرية وغيرها الى الاداء الامثل، وتتميز بكونها تتعلق بالأنشطة قصيرة الأجل وتنطوي على درجة مقبولة من التأكد وهي تكون عادة أقل غموضاً وتعقد وأقل تكرار مثل اتخاذ القرار يخص وضع مصلحة المراقبة على جميع الخطوط الإنتاج، المالية، الإدارة... الخ.

**تشغيلية:** هي المتعلقة بالتأكد من أن المهام والأنشطة قد تم تنفيذها بكفاءة وفعالية وهي تهدف لتسيير الأمور العادية وحل المشاكل اليومية وهي قرارات كثيرة التكرار مثلاً قرار تحديد الكمية اللازمة من المادة الأولية من أجل وضع المخزون في معدل الأمان حساب أجور العمال وتوزيعه وقرار مراقبة جودة المنتج

**تصنيف القرارات حسب إمكانية برمجتها:** حسب سايمون (H. Simon) هناك نوعين من القرارات .<sup>1</sup>

**قرارات مبرمجة:** تعتبر قرارات مبرمجة، لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة، وغالباً ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها ومن السهل تحديد البدائل فيها، ويوجد تأكيد نسبي بشأن البدائل المختارة، وهي قرارات متكررة روتينية ومحددة جيداً. لها إجراءات معروفة ومحددة مسبقاً للتعامل معها.

**قرارات غير مبرمجة:** عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقة بكيفية حلها، ولا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل. والاختيار بينها، ولذلك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد

**قرارات شبه مبرمجة:** هي القرارات التي يمكن تحديد بعض خطوات عملية اتخاذ القرار منها مبرمجة ويتوفر على قدر من المعلومات والبيانات بشأنها أما البعض الآخر منها ليست مبرمجة ويصعب تحديده بصورة جيدة ويتصف بعدم التأكد .<sup>2</sup>

---

1 - خليل محمد العازوي، اتخاذ القرار الإداري، دار الكنوز المعرفية لمنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006 ، ص108 :  
2 - علي خلف الله حجاجة، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة الأولى 2010 ص21

## المبحث الثاني : خطوات اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة

**خطوات اتخاذ القرار :** لكي يكون القرار فعالا يجب أن يمر بالخطوات التالية<sup>1</sup>

**تحديد المشكلة :** إن أول خطوة في عملية اتخاذ القرار هو التعرف هي التعرف على المشكلة ومسببا ودراسة أعراضها وجمع المعلومات عنها وتحليلها وذلك لتحديد الأهداف المراد تحقيقها،  
**البحث عن بدائل:** هو عبارة عن الحول للمشكلة التي تواجه الإداري وهنا لا بد من جمع المعلومات الكاملة عن كل بديل، وبعد ذلك يتم استبعاد أي بديل لا يتفق مع الهدف المحدد للمنظمة ودراسة البديل الذي يحقق الأهداف ويتفق معها

**مقارنة البدائل:** في هذه الخطوة لا بد من بذل جهد كبير من قبل الإدارة وبذات عند مقارنة البدائل بعضها ببعض، لا بد من معرفة مميزات وعيوب كل بديل على حده ثم مقارنة هذه الميزات مع مدى تحقيقها للأهداف المطلوبة

**اختيار البديل المناسب:** إن عملية الاختيار للبديل المناسب تعتبر من أهم وأصعب الخطوات في القرار الإداري حيث إن تحديد الأصلح من البدائل واستبعاد الغير صالح من هذه البدائل يتأثر كثير بسلوكيات متخذ القرار وكذا خبرته ومهارته وهذه تتفاوت من شخص لأخر.

**تنفيذ القرار:** إنه من الخطأ بأن مهمة أي متخذ قرار أنه عند اعتماده للقرار المطلوب قد انتهى كل شيء لأن القرار ليس بإقراره وإنما بتنفيذه.

**متابعة تطبيق القرار ومراقبته:** إن أي إدارة لا يمكن أن تقف عند حدود تنفيذ القرار لأن متابعة تطبيقه والرقابة في عملية تطبيقه لمعرفة أي انحرافات أو اختلافات ليقوموا بتقويمها قبل وقوعها إذا أمكن.  
**العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار :** هناك العديد من العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار سواء بشكل مباشر أو غير مباشر أو بشكل كبير أو بشكل ضعيف ومن ابرز ما يؤثر على عملية اتخاذ القرار ما يلي<sup>2</sup>

**العوامل الإنسانية:** مثل شخصية المدير وخبرته وكفاءته قدم أو حداثة المدير في المنصب إذ أن المدير الحديث في المنصب عادة ما يشعر بعدم الاطمئنان، فيميل إلى تأجيل اتخاذ القرار عسى أن تتغير الظروف إلى الأحسن، فتعفيه عبء اختيار أحد البدائل كما أن قلة كفاءة المدير تجعله غير قادر على اختيار أحسن بديل.

1 - علي احسين، نظرية اتخاذ القرارات الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ، ص22

2 - كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية، بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان . 1992 . ص

**القوانين والأنظمة والتعليمات :** غالباً ما تجد الإدارات العليا نفسها مقيدة بمجموعة قوانين وأنظمة سواء

على مستوى الحكومات أو على مستوى المحيط الذي تعمل فيه، مما يعيق العديد من استراتيجياتها وسياساتها ويحرمها من مجموعة بدائل قد تكون المثلى في حال غياب تلك القوانين. أما الإدارات الوسطى والدنيا فإن متخذ القرار فيها يجد نفسه مقيدا بمجموعة أنظمة ولوائح بحكم المركز أو المنصب الذي يشغله في الهيكل التنظيمي بحيث تعتبر قراراته جزءاً من السياسة الشاملة للمنظمة، لذا فهو مضطر لأخذ العديد من العوامل في الحسبان.

**العناصر التنظيمية :** الضغوطات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية على متخذ القرار إضافة نوعية المساعدين والمستشارين حيث أن تأثير مساعدي المدير ومستشاريه من خلال أسلوب تفكيرهم وطرق عرضهم وتناولهم للموضوعات والمرؤوسين أو منفذي القرار لهم تأثير كبير على عملية اتخاذ القرار حيث يجب على متخذ القرار اخذ بعين الاعتبار قدراتهم واهدافهم الشخصية ومصالحهم حتى يتم تنفيذ القرار بأكمل وجه.

**نظم المعلومات :** إن وجود نظام معلومات فعال يوفر عنصر يعتبر من بين العناصر المهمة في زيادة فعالية اتخاذ القرارات هو عنصر المعلومات من حيث الكمية أو النوعية، فكلما توفرت المعلومات كلما اقترب المدير من حالة التأكد، وبالتالي اقترب من اتخاذ القرار الرشيد، وكلما كانت المعلومات منظمة، سهلة، شاملة ودقيقة، وفي توقيتها المناسب كلما اقترب من حالة التأكد التام، وبالتالي زادت جودة القرارات المتخذة، إضافة إلى أن وجود المعلومات في وقتها المناسب يسهل ويدعم عملية اتخاذ القرار وتنفيذه إضافة إلى تبديد عوامل الشك مما يزيد من درجة قبول المرؤوسين له، وبالتالي يعزز فرص نجاحه وتحقيقه لأهدافه؛ وهذا ما حاولت وتحاول أنظمة المعلومات توفيره للمسيرين.

## المطلب الاول : تصنيف القرارات والاساليب المساعدة في اتخاذها

اختلفت معايير التصنيف وتباينت وجهات نظر المختصين حول تصنيف القرارات وكل تصنيف يهدف الى الجانب او المعيار الاكثر اهمية وتأثيرا بالنسبة له ، ومن هذه التصنيفات ما يلي :

القرارات المبرمجة والغير مبرمجة : تختلف المشاكل التي تعترض المديرين متخذي القرارات من حيث درجة يقينها ، ويرجع ذلك الى مدى تكرر حدوثها . فكلما تكررت تكونت لدى متخذي القرار خبرة ومعرفة اكبر بهذه المشاكل <sup>1</sup> .

وتخضع القرارات المتخذة في هذا النوع لمجموعة من القواعد والسياسات والاجراءات <sup>2</sup> ، وهذا ما جعل البعض يطلق عليها اسم القرارات المبرمجة، او القرارات العامة المتكررة Generic <sup>3</sup> .

بينما يفضل اخرون تسميتها القرارات الرتيبة او الروتينية التي تتخذ في ظروف الحد الأدنى من اللاتأكد <sup>4</sup> .

ويستخدم هذا النوع من القرارات عادة في المستويات التشغيلية الدنيا ، بالاعتماد على قنوات معلوماتية جاهزة وفق معايير ثابتة <sup>5</sup> . لاتحتاج هذه القنوات الى معلومات جديدة لذلك يمكن برمجة هذا النوع من المعلومات عن طريق نظم المعلومات التقليدية <sup>6</sup> .

أما النوع الثاني من هذا الصنف فيعكس الاول في تسميته ، صفاته ، مستويات تنفيذه ونوع المعلومات التي يحتاجها . ويطلق عليها اصطلاحات مختلفة منها القرارات الغير مبرمجة أو الفريدة من نوعها او الغير روتينية. تتميز المشكلات التي يعالجها هذا النوع من القرارات بالتعقيد بدرجة عدم توافر نظام او اسلوب واضح بمعالجتها ، وذلك بسبب طبيعة قراراتها الجديدة وغير المتكررة وغيرا لمؤلفة مثل القرارات ، الاستراتيجية كقرارات التوسع والاندماج او دخول الاسواق الجديدة...، ولذلك يتم اتخاذها في المستويات الادارية العليا <sup>7</sup> .

- 
- 1- - ادريس ، المرجع السابق ،ص:246
  - 2- زريق ، المرجع السابق ، ص.ص: 58-59
  - 3- - محمد، المرجع السابق ،ص: 272
  - 4- - الشماع ، المرجع السابق ،ص: 110
  - 5- عبد السلام ابو قحف ، أساسيات التنظيم والادارة ،(الاسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2002 )،ص:143 ومحمد، المرجع السابق ،ص: 272
  - 6- ادريس ، المرجع السابق ،ص:247
  - 7- محمد، المرجع السابق ،ص: 272 و ابو قحف ، المرجع السابق، ص : 143

تعتبر القرارات غير المبرمجة قرارات مركبة لأنها لا تعتمد على القواعد والاجراءات فقط ولكنها تستخدم ايضا اجتهاد والاحتكام شخصية , ويرجع ذلك الى نقص المعلومات التي تجعل متخذي القرار في حالة من اللاتأكد<sup>1</sup> . اذا فهي تتطلب نظام معلومات جيد اضافة الى الخبرة ومهارة المديرين<sup>2</sup> .

يسهل التفريق بين هذين النوعين من عملية اتخاذ القرار لأنه يحدد طبيعة القرار ، ولذلك يمكن تحديد الاسلوب المناسب للمعالجة ، نوعية المعلومات المطلوبة والجهة المخولة لاتخاذ كل قرار والمستوى الذي تنتمي اليه هذه الجهة ، وعلى الرغم من اهمية هذا التصنيف الا انه اصبح اليوم تقليديا ، واصبح الفصل التام في مستوى الهيكلية امرا صعبا ، لذلك تم الاعتماد على المصطلحات اقرب الى الواقع واسهل لنمذجة وهي القرارات " جيدة الهيكلية " والقرارات " قليلة او ضعيفة الهيكلية "<sup>3</sup>.

وسيتم التعمق اكثر في هذا التصنيف الجديد عند الحديث عن نظم دعم القرار

### ثانيا تصنيف القرارات حسب المستويات الادارية

يختلف التصنيف حسب المستويات التنظيمية من منظمة الى اخرى ، ويكون التصنيف الاكثر شيوعا فيهذا السياق كالاتي :

#### 1-القرارات الاستراتيجية :

ويتم اتخاذ هذا النوع من القرارات على مستوى الادارة العليا ، وهذا ما يفضي عليها درجة عالية من المركزية<sup>4</sup> . وتحدد هذه القرارات اهداف المنظمة الناجمة عن الخطط الطويلة الامد .وتتطبق في مصدرها وصفاتها القرارات الغير المبرمجة والقرارات الفريدة من نوعها<sup>5</sup> . وما يميز هذا النوع اتته يستخدم للتنبأ بالمستقبل .

#### 2-القرارات الادارية والتنظيمية:

يتم اتخاذ هذه القرارات على مستوى الادارة الوسطى، حيث تتطابق مع جزء من القرارات المبرمجة وجزء من القرارات العامة ، فيما يعود الجزء المتبقي منها للقرارات التشغيلية .تهتم قرارات هذا المستوى بفعالية وكفاءة في استخدام والرقابة على الوحدات الادارية وادائها في اطار سياسات واهداف القرارات الاستراتيجية<sup>6</sup> .

1- محمد،المرجع السابق،ص: 272

2- ادريس،المرجع السابق،ص:247

3- S .Garlatti, Multimédia et système interactif d'aide à la décision en situation complexe,

Laboratoire IASC,Ecole Nationale Supérieur des Télécommunications de Bretagne, Ide

Kernevent ,BP832,29285 Brest

4- ابو قحف،المرجع السابق، ص ص، 143-144

5- محمد،المرجع السابق،ص: 274

6- ادريس،المرجع السابق،ص:246

### 3- القرارات التشغيلية :

تتصف هذه القرارات بالتكرار والروتينية وتتضمن تنفيذًا للقرارات الصادرة عن الإدارة العليا والوسطى، وذلك بإصدار قرارات تفصيلية. وهذا ما يجعلها تتصف بدرجة عالية من اللامركزية<sup>1</sup>.

#### ثالثًا القرارات المتوقعة والغير المتوقعة :

تعتمد هذه الطريقة على التفرقة بين القرارات المفاجئة والغير مفاجئة لمتخذي القرار، حيث يكون عنصر المفاجئة مرتفعًا بالنسبة للقرارات غير المتوقعة، بسبب عدم توفر الوقت الكافي لمتخذ القرار للقيام بالمراحل اللازمة، مما يجعله يقوم بهذه العملية تحت تأثير الضغوط. أما القرارات المتوقعة فغالبًا ما تستمد من الخطط المقررة مسبقًا أو تكون ناتجة عن تنفيذ الخطة، ويتعرض متخذ القرار في هذه الحالة لضغوط أقل<sup>2</sup>.

#### رابعًا تصنيف القرارات من حيث المدى الزمني:

تصنف القرارات وفق المدى الزمني إلى قصيرة وطويلة الأجل، وتتلاءم القرارات الطويلة الأجل مع القرارات الاستراتيجية وتتفق معها في ميزاتها وخصائصها. تتميز القرارات الطويلة بارتباطها بفترات طويلة في المستقبل، مما يطبعها بطابع اللاتأكد واحتمالات التغيير، وهذا ما يجعل المعلومات التي يحتاجها هذا النوع من القرارات صعبة التوفير، وقليلة الكفاية والدقة، بينما تتميز القرارات القصيرة الأجل بقصر مداها وارتفاع درجة اليقين منها، وهذا ما يسهل الحصول على المعلومات التي تحتاجها، مما يمكن متخذ القرار من التحكم بها<sup>3</sup>.

#### خامسًا: تصنيف القرارات وفقًا لمدى جودتها :

إن نجاح أي قرار يعتمد على نجاح تنفيذه، وهذا لا يتحقق إلا بقبوله من طرف المنفذين، ويضاف إلى ذلك عامل آخر يساهم في فعالية القرار وهو الجودة. والجودة هي الطريقة الجديدة في اتخاذ القرار التي يقترحها الخبراء في المنظمة ويعتبرونها مثالية، إلا أنها لا تكون كذلك إلا إذا قبل بها المنفذون، ووفقًا لهذا التحليل يحدد متخذي القرار درجة قبول وجودة القرار قبل اتخاذه بناءً على البدائل التالية:<sup>3</sup>

جودة مرتفعة	←	قبول منخفض
جودة منخفضة	←	قبول مرتفع
جودة مرتفعة	←	قبول مرتفع
جودة منخفضة	←	قبول منخفض

1- ادريس، المرجع السابق، ص: 247- 248

2- ادريس، المرجع السابق، ص: 248

3 - الشرفاوي، المرجع السابق، ص: 153

- بمعنى ان القرار يمكن ان يكون مثاليا وغير مقبول من طرف العمال في الحالة الاولى.
- ويتسم بقلة جودته الا انه يكون مقبولا من قبل المنفذين وهذا في الحالة الثانية .
- والحالتين السابقتين الاولى والثانية هما حالتان نسبيتان يختار متخذ القرار بينهما بما يتلاءم مع الهدف المراد تحقيقه .
- اما الحالتين الثالثة والرابعة فهما على طرفي نقيض احدهما مثالية من حيث الجودة والقبول ، وهي الحالة المثلى لمتخذ القرار ، أما الاخرى فقليلة الجودة وعديمة القبول .

### المطلب الثاني : مسؤولية اتخاذ القرار

تختلف طبيعة القرارات المتخذة من حيث نوعها فقد تكون روتينية أو غير روتينية، كما تتباين من حيث الفترة الزمنية المتوفرة بين يدي متخذ القرار بين طويلة وقصيرة.

إضافة الى الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها .<sup>1</sup> وهذه الاختلافات تحدد أفضلية اتخاذ القرار من طرف فرد واحد أو جماعة من الافراد.

### الفرع الاول : الاسلوب الفردي في اتخاذ القرار

يعود هذا الاسلوب الى ظاهرة المالك الواحد للشركة متى كانت هذه الاخيرة صغيرة .ويأخذ المالك على عاتقه مهمة اتخاذ القرار ، إما ثقة في قدرته وسلامته وبتكلفة منخفضة ، وإما خوفا على سلطته .ومع التقدم العلمي السريع واعتماد عملية اتخاذ القرار على الحقائق العلمية ، وأصبح للفنيين قدرة أفضل من غيرهم للقيام بالعملية ، وهنا بدأت نظرية الاسلوب الفردي في التراجع .<sup>2</sup>

إلا أنه ما يزال لهذا الاسلوب ما يبرزه ،ومن بين هذه الظروف ما يلي :<sup>3</sup>

- 1- إذا كانت القرارات خطيرة وتتطلب قدرا من السرية.
- 2- إذا كانت القرارات طارئة ومقيدة بفترة قصيرة تمنع مشاركة الاخرين .
- 3- عدم توافر جماعة متخصصة مكنها المشاركة، سواء من حيث كفاءاتهم أو خبرتهم لتحقيق الفعالية المطلوبة.

إنذن فالأسلوب الفردي الذي ساد خلال فترة من الزمن قد تراجع دوره الى حدود الظروف المذكورة آنفا ،وما سوى ذلك فان الاسلوب الجماعي هو السائد .

1- علي الشرقاوي ،المرجع السابق ،ص 160  
 2- توفيق ،جميل أحمد ، المرجع السابق ، ص 120  
 3- ثابت عبد الرحمان إدريس ،المرجع السابق ،ص ص 165-166

## الفرع الثاني : الاسلوب الجماعي في اتخاذ القرار

ويعني مساهمة العديد من الافراد في اتخاذ القرار ، حيث يتراجع عددهم بين اثنين وحوالي خمسة وعشرون فردا يعملون كفريق واحد لإنجاز مهمة موحدة ، قد تكون هذه المجموعة في مكان واحد أو في أماكن مختلفة ، كما قد تكون دائمة لإيجاد الحلول لأي مشكلة تطرأ في المنظمة أو يتم إنشاؤها لحل مشكلة محددة ثم تحل .<sup>1</sup> وتعود أهمية هذا الاسلوب الى الفكرة القائلة بأن "قرار عدة أفراد أفضل من قرار فرد واحد " ،<sup>2</sup> ذلك انه يستفيد من خبرات وأحكام ومعارف الافراد المشاركين على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم الادارية .<sup>3</sup> ويعكس هذا الاسلوب مساهمة المدخل السلوكي في الغدارة ، وهو أسلوب ديمقراطي ينتمي الى الاساليب الادارية الحديثة .<sup>4</sup> وفيما يلي عرض للفوائد التي يمكن جنيها من إتباع هذا الاسلوب .<sup>5</sup>

- 1- توفر القرارات الجماعية قدرا أكبر من المعلومات عند تحديد الاهداف ، وذلك بدمج معارف الافراد وأحيانا خلق معارف جديدة مما يساهم في زيادة عدد البدائل المتاحة لمتخذ القرار .
  - 2- تساعد القرارات الجماعية علي توزيع مخاطر فشل القرار على عدد من الافراد بعكس القرارات الفردية ، وهذا ما يدفعهم الى تحمل المسؤولية تجاه قراراتهم وذلك بفهم أعمق للمشكلات وإصرار على اصطياد الأخطاء أينما كانت .
  - 3- من خلال المشاركة في التفكير في البدائل تتسع مجالاتها في الوظائف المختلفة، وبالتالي تتنوع الآراء وتتعدد بسبب الاستفادة من الآراء المتخصصة في كل المجالات التي تتطلب اتخاذ القرار.
  - 4- تنمية المرؤوسين كمشاركين في عملية اتخاذ القرار وتدريبهم على القيام بالعملية يحفزهم للعمل ، ويحثهم على التزام جماعي أثناء التنفيذ ويقلل من مقاومتهم للقرارات الجديدة ، وبالعكس من ذلك يساهمون في الترويج لهذه القرارات ويساعدون في التنفيذ .
- على الرغم من كل هذه النقاط الايجابية ، إلا أن هذا الاسلوب لا يخلو من بعض الاعراض السلبية المخلة بنتائج العمل الجماعي ،ويمكن ذكر بعضها فيما يلي :<sup>6</sup>

---

1- إيفرام توربان ،ترجمة :سرور علي إبراهيم سرور ،نظم دعم الادارة -نظم القرارات ونظم الخبرة ،(الرياض :دار المريخ 2000)،ص449

2- علي الشرقاوي ،المرجع السابق ،ص 160

3- إيفرام توربان ،المرجع السابق ،ص 449

4- ثابت عبد الرحمان إدريس ،المرجع السابق ،ص ص 160-161

5- علي الشرقاوي ،المرجع السابق ،ص ص 160-161

6- الشرقاوي ،نفس المرجع ،ص 161

5- تشتت مسؤولية اتخاذ القرار بين افراد الجماعة ، و عملية اتخاذ القرار بطبيعتها تتطلب قيام فرد واحد بإصدارها وتحمل مسؤوليتها .

6- ارتفاع التكلفة الزمنية للقرارات الجماعية ن وعدم ملاءمتها لحالات الطوارئ .

7- ابتعاد القرارات الجماعية في الغالب على الدقة والموضوعية ، فهي قد تكون عملية تدقيق بين الآراء المتعارضة أو تتأثر نتائجها بآراء الاعضاء الاكثر نفوذا .

8- إن ديناميكية المجموعة تفقدها التنسيق والتنظيم ، فهناك أعضاء يميلون للسيطرة على الرأي أو الموضوع أو الوقت في حين نجد اخرين وبسبب شخصياتهم يميلون للاعتماد على الفئة الاولى من الافراد لأداء العمل وتكرار ما قيل ، وعادة يعاني هذا النوع من الخوف من الكلام أو من الصلابة ، وبسبب هذه الديناميكية أيضا قد يضيع الكثير من الوقت في انتظار المشاركين وفي الاستعدادات ، والكثير من النفقات على هذه الاجتماعات ، كما قد تفتقد هذه المجموعات للتحليل الدقيقة وللاستغلال الأمثل للمعلومات .

وللتغلب على بعض من هذه العيوب وزيادة فعالية اتخاذ القرار وتحسين العمل الجماعي ، طور العديد من علماء السلوكيات والخبراء داخل المنظمات وخارجها مناهج جماعية كثيرة أطلقوا عليها تسمية "ديناميكيات المجموعة" <sup>1</sup>.

### المطلب الثالث :دور نظام المعلومات الوظيفية في عملية اتخاذ القرار

تم التعرض في المطلب السابق الى توضيح نظم المعلومات المبنية على الحاسب الالي وذلك حسب تطورها، الا أن المنظمات الاقتصادية في الواقع تعمل ضمن هيكل تنظيمي منفصل ومتخصص الوظائف ، مما يفرض عليها ضرورة دراسة واتخاذ القرارات الواقعية والملائمة لتحليل عوامل بيئة العمل المؤثرة داخل المنظمة وخارجها. وبالتالي سوف نعرض في هذا البحث دور كل من نظم المعلومات التسويقية ،ونظم معلومات الانتاج ،ونظم معلومات التمويل ،ونظم معلومات المواد البشرية ،ونظم معلومات المواد البشرية ، ودور كل من هذه النظم في اتخاذ القرار.

### نظام المعلومات التسويقية ودوره في اتخاذ القرار

يقوم التسويق على معلومات مفيدة من حيث السعر ونقط البيع والمنتجات ولكي تكون هذه العملية ناجحة يجب ان تتوفر لدى المسوق نظام معلومات خاصه بالتسويق وسنعرّفها من خلال ما يلي :

### اولا :تعريف نظام المعلومات التسويقية

يعرف نظام التسويق بأنه: مستمر ومتفاعل من الافراد، المعدات ،والاجراءات لتجميع وتخزين وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات دقيقه ذات توقيت مناسب يستخدمها متخذو القرارات التسويقية في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة التسويقية .<sup>1</sup> ولقد برزت الحاجة لهذا النظام لعدة أسباب أهمها:<sup>2</sup>

- الانفتاح على الأسواق العالمية والتوجه نحو التسويق العالمي.

-التوجه نحو تلبية رغبات الزبائن بدلا من حاجتهم بسبب زياده عدد المنتجات المتماثلة ،

وبالتالي الحاجة الى نظام معلوماتي فعال يزود المؤسسة بهذه المعلومات .

-الحاجة الى توفر نظام للمعلومات للتعامل مع هذه المعلومات وادارتها بما يتناسب والمتطلبات التسويقية للمديرين .

-زياده التقدم التكنولوجي وبالتالي حاجه المؤسسة للتفاعل مع هذه البيئة المعقدة وسريعة التغير.

1-سونيا مجد البكري ،علي عبد الهادي مسلم،مرجع ص 201

2-سهام خليفي مرجع ص 81

## استخدام نظام معلومات التسويق لاتخاذ القرار

لا يقتصر دور نظام المعلومات التسويقية في تزويد مدير التسويق بالمعلومات المناسبة فقط ولكن ايضا في تزويد باقي المديرين في المنظمة بما يحتاجونه من معلومات تسويقيه. فالنظم الوظيفية في المنظمة لا تعمل بمعزل عن بعضها بل العكس لا بد ان يكون هناك نوعا من التكامل بين هذه النظم ، فمخطط الانتاج والتصنيع مثلا لابد ان تتوافق وتتكامل من خطط واستراتيجيات التسوق ، كما ان الخطط المالية لابد ان توضع في خطط الانتاج وخطط التسويق..... وهكذا.

ان نظام معلومات التسويق يسمح للمديرين بالحصول على المعلومات التي يحتاجونها بشكل مباشر وسريع ومنسق مع احتياجاتهم. وكلما زادت التطورات التكنولوجية المرتبطة بها ، زادت اقتصاديه تشغيلها وزادت ايضا فعاليتها في صنع القرار<sup>1</sup>.

نظم المعلومات الانتاج ودوره في اتخاذ القرارات.

### اولا: تعريف نظم المعلومات الانتاج

نظام الانتاج هو المسؤول عن تحويل عناصر الانتاج الرئيسية المؤلفة من المواد الأولية ، المعدات المواد البشرية الى منتجات ذات قيمة منفعيه واقتصاديه اعلى مما كانت قبل التصنيع والتحويل . تشمل وظيفه الانتاج على عدد من الوظائف الفنية الفرعية ، تبدا بتصميم المنتج وتنفيذ العمليات اللازمة لإنتاج ومراقبه عمليات الانتاج وجوده المنتجات، يحتوي النظام على ثلاث نظم فرعيه للمدخلات في مايلي:<sup>2</sup>

**1- نظام المعلومات المحاسبي:** الذي يقدم بيانات حول استغلال الموارد الطبيعية قد تكون هذه البيانات داخلية حول عملية التصنيع.

### النظام

-2

**الفرعي للهندسة الصناعية:** هو النظام الذي يوفر معلومات حول انماط الانتاج وذلك الاعتماد على بيانات داخلية.

1- سونيا محمد ليكري، علي عبد الهادي مسلم ،مرجع ص 222

2- سهام خليفي ،مرجع ص 84

3-النظام الفرعي لكءاء التصنيع : يمكن النظام للإلمام بصورة متجدده بنشاط اتحاد عمالها وموردها وبالتالي فهو يعتمد على بيانات خارجيه . اما النظم الفرعية للمخرجات فهي المسؤولة عن تحويل بيانات المدخلات الى معلومات وتتكون مما يلي<sup>1</sup>:

4-النظام الفرعي للإنتاج :يمكن من بناء تسهيلات التصنيع وتشغيلها ،وذلك بمتابعه انشطه الإنتاج خطوه بخطوه .

5- النظام الفرعي للمخزون :ويستخدم في تحديد وقت اعاده الطلب وكميته باستخدام الصيغ الرياضية.

6-النظام الفرعي للجودة :ويهتم بتحقيق جوده المنتج عن طريق متابعه وتوجيه تدفقه انطلاقا من المورد الى ان يصل العميل مرورا بعملية الإنتاج ،ويعتمد في ذلك على اساسيات ادارة الجودة الشاملة.

7- النظام الفرعي للتكلفة: يهتم بمراقبه تكاليف الإنتاج بالاعتماد على التغذية العكسية.

ثانيا : استخدام نظم معلومات التصنيع لاتخاذ القرارات

يوفر نظام معلومات الإنتاج المعلومات لمديري الإنتاج لتشغيل واتخاذ قرارات روتينية ،كما يخدم ايضا الاطراف الاخرى في المنظمة مثل المشتريات ،التخطيط والمراقبة ،الجودة وحتى الإدارة العليا يساعدها في اتخاذ القرارات استراتيجية مثل انشاء المصانع او توسعتها<sup>2</sup>

ويمكن استخدام نظام ومعلومات التصنيع في كل من عمليات تصميم وتشغيل نظام الإنتاج والتصنيع في المنظمات، ويمكن للمعلومة الناتجة عن النظام ان تستخدم بواسطة مدير الإنتاج وايضا بواسطة الإدارة العليا ومديري الادارات الاخرى.

---

1-سهام خليفي مرجع سابق، ص 84- 85

فالإدارة العليا تصل إليها كل معلومات الشركة في شكل تقارير تلخيصيه وكذلك تصل للمديرين في مجالات التسويق والتمويل، فمديرو التسويق يهتمون بجوانب التكاليف والجودة، ومدى توافر المنتج، في حين يهتم مديرو التمويل بحته المخزون وتكاليف الصيانة وعملية التوسع المستقبلية في المصانع، وبالتالي ففن نظام المعلومات الانتاج يوفر للمديرين الماليين معلومات تساعد في صنع قرارات التمويل وقرارات الاستثمار .

### الفرع الثالث: نظام معلومات التمويل ودوره اتخاذ القرار:

ان المعلومات الخاصة بالتمويل مهم للجانب المالي للمنظمة وهو دعم لاتخاذ القرارات الصائبة في هذا المجال.

#### اولا: تعريف نظام معلومات التمويل :

يعرف نظام معلومات التمويل بانه نظام محوسب يوفر المعلومات المتعلقة بالجوانب المالية للمؤسسة للأطراف التي تحتاجها سواء كانت داخل المؤسسة او خارجها ، وتكون هذه المعلومات في صورة تقارير دوريه او خاصه ، في شكل محاكاة رياضيه ، اتصالات الكترونيه او نصائح خبيرة.

ويشمل نظام معلومات التمويل كغيره من النظم الوظيفية من نظم فرعيه للمدخلات وتنقسم الى <sup>2</sup>:

نظام المعلومات المحاسبي: يوفر السجلات عن الشؤون المالية للمنظمة.

النظام الفرعي للمراجعة الداخلية: حيث يخصص مدققين لمراجعته السجلات المحاسبية وتقديم تقارير مفصله بالوضع السائدة، ويمكن ان يكون هؤلاء المراجعون داخليين او خارجيين.

نظام استخبارات التمويل: ويوفر هذا النظام افضل مواد راس المال، وافضل الاستثمارات للموارد المالية الفائضة. ويحصل النظام على معلوماته من الحكومة، اصحاب الاسهم والسندات.

---

1- سونيا محمد لبيكري .علي عبد الهادي مسلم ص 243.

2-سهام خليفي ص 85.

ثانياً :كيف يستخدم نظام معلومات التمويل في اتخاذ القرار.

يشارك العديد من الاطراف عبر المستويات التنظيمية المختلفة في الاستفادة من مخرجات ب من تنبؤ مالي وادارة تمويل ورقابه مالية وكذلك يستفيد بهذه المخرجات باقي مديرو المجالات الوظيفية المختلف ،وينفاوت بعد ذلك مقدار استفادة الاطراف الاخرى على حسب اهتماماتهم الوظيفية :<sup>1</sup>

الجدول (01) : يظهر الاطراف المستفيدة من نظام معلومات التمويل:

الاطراف المستفيدة	التنبؤ المالي	اداره التمويل	الرقابة المالية
نائب الرئيس للتمويل	*	*	*
اعضاء الإدارة العليا الاخرين	*	*	*
مدير الحسابات			*
مدير التخطيط	*		*
مدير الموازنة			*
مديري المجالات الوظيفية الاخرى	*	*	*

---

1سونيا محمد لبكري ،علي عبد الهادي مسلم ،مرجع ،ص 263

## خلاصة الفصل الثاني

إن عملية اتخاذ القرار يعتبر هدفا أساسيا تسعى المنظمة الى تحقيقه من خلال خطوات واساليب من أجل الوصول الى اتخاذ قرار مناسب لتطوير المؤسسة أو حل مشكلة ما تواجهها، وتتخذ هذه العملية عدة مراحل ووسائل، والتي يتم فيه طرح عن مقترحات وافكار بشكل عشوائي دون مناقشة لها، وبعد ا تنتهي هذه المرحلة، يبدأ المجتمعون بتحليل تلك المقترحات من توضيح نقاط قوتها وضعفها، ومن ثم يتم التوصل الى الاقتراح الانسب وإجراء التعديلات عليه حتى الوصول الى القرار الانسب الذي يمكن المؤسسة من القيام بأعمالها درجات الكفاءة والفعالية.

إن عملية اتخاذ القرارات هي محور العمليات الادارية، فهي عملية متداخلة في جميع وظائف الادارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الادارة العمومية وظيفه التخطيط مثلا فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة كما تضع اساليب مساعدة من اجل تحديد الموارد الملائمة او اختيار افضل الطرق والاساليب لنجاحتها، فالأفراد الذين تحتاج اليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الاشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية عند ذلك يتخذ المدير وظيفته القيادية بحيث يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم او استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الاداء الجيد، وعندما تؤدي الادارة وظيفة الرقابة فإنها ايضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الاعمال، والتعديلات التي تطرا بسبب العوامل المؤثرة، والعمل على تصحيح الاخطاء ان وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات

## الخاتمة

إن التطور الكبير الذي شهده العالم في تكنولوجيا المعلومات دفع بالمؤسسات إلى الاعتماد عليها وتبنيها في عملياتها اليومية من أجل رفع الأداء واختصار الوقت بتوفير المعلومة باعتبارها موردا أساسيا بل الشغل الشاغل لكل المؤسسات على اختلاف أحجامها وأنشطتها، ومن أجل السيطرة على هذا الكم الهائل من البيانات والمعلومات وتنظيمها حسب الأولويات وتحديد الجهة أو المستوى الإداري الذي يحتاجها للقيام بأعماله تبنت المؤسسات نظم المعلومات الإدارية لتنفيذ هذه المهمة إضافة إلى مهام أخرى. وباعتبار عملية اتخاذ محور العمليات الإدارية في المؤسسة تسعى نظم المعلومات الإدارية إلى توفير الدعم اللازم لمتخذي القرار في كل المستويات الإدارية بتوفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة وتحقيق الانسجام والتفاعل بين عناصر الوجود في المؤسسة من أجل اتخاذ القرارات الرشيدة حيث توفر نظم معالجة المعاملات تقارير مفصلة عن المستوى التشغيلي و توفر للمستوى التشغيلي المعلومات اللازمة للقيام بأعماله كإعداد الطلبات، أما نظم المعلومات الإدارية فتعتبر همزة وصل ووسيلة اتصال ناجحة بين مختلف الوظائف والمصالح والمستويات الإدارية كما توفر كل المعلومات اللازمة للمدير من أجل اتخاذ القرارات خاصة شبه الهيكلية، أما نظم دعم القرار و نظم دعم المدربين التنفيذيين فنقوم بالدعم المباشر لمتخذ القرار وترافقه في خطوات حل المشكل وتقوم أيضا باقتراح البدائل أي أنها تقاسمه عبئ أصعب واهم مهمة إدارية ألا وهي اتخاذ القرار حيث تبرز أهمية اتخاذ القرار باعتبار المؤسسة مركز اتخاذ القرار في أن القرار ومدى فعاليته يحكم على المؤسسة إما بالبقاء أو الفشل.

فالقرار الرشيد المتخذ في الوقت المناسب وبأقل تكلفة والمبني على أسس علمية ومعلومات دقيقة مقدمة من نظم المعلومات الإدارية مما يمنح للمؤسسة أسبقية وميزة تنافسية، و في هذا السياق جاء موضوع دراستنا لتوضيح أهمية استخدام نظم المعلومات الإدارية ودورها الكبير في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة سعيدة من أجل دعم اتخاذ القرارات الصائبة نفس ما أكدته الدراسة الميدانية التي بينت أن نظم المعلومات الإدارية تؤثر وبشكل إيجابي وفعال في إعطاء صورة أوضح لما يحدث في المؤسسة من مشاكل وعقبات ثم إيجاد حلول و بدائل وبالتالي إنتاج قرارات أكثر دقة ومرونة وفعالية.

## قائمة المصادر والمراجع

✓ الأجنبية

- ROBERT Reix ,système d'information et management des organisations,4<sup>eme</sup> édition Vuibert ,paris 2002 p75-
- CAMILLE Rosenthal –Sabroux ,MICHEL Grundstein " un modèle de management de système d'information transpose d'un model knowledge management  
***www.lamsade.dauphine.fr/FILLES/publi819.pdf***
- IBID
- HUMBER Lesca,ELIZABETH lesca, Gestion de l'informatique-qualité de l'informations et performance de l'entreprise,:Litec ,paris.1995,p.11.
- JOSEF Basel ,” Application of IS/IT ,process and constaint management in oprimization of business processes” applied computer Science and Production management ,vol .1,2005,p .p . 93.94.
- LAWTON G .Powwering down the computing infrastructure.comuter .tome 4 .issue2.2007.p17/
- Michel darbelet ,luarentlizard,michel Scaraluzza ,L'essentiel sur le management Berti Edition Alger ;2007,p320
- SHAKER turkilsmail theràle of Marketing information system on decisionmaking An appliedstudy onroyal Jordanian air lines ,international journal of business and social science ,vol 2,N03,2011,p178
- E-ZINE,The role of decision support system for descision-making,to publishcation,New Delhi,2010, p954
- MARKUS ML and KEIL M ,if webuildit, theywill come :designing information systemsthat people to use Sloan Management Review 35,1994,pp 11-25

- IGBARIA M and TAN M the consequences of information technology acceptance on subsequent individual performance information & Management ,review 32 1997 ,pp 113-121
- MCGILL T, HOBBS V and KLOBAS J, User –developed application and information systems success : a test of Delone and Mclean’s model. information resources Management Journal, edition 16, 2003, P.P 24-45
- KETTINGER WJ and LEE CC, Pragmatic perspectives on the measurement of information systems service quality. MIS Quarterly, review 21, 1997, P .P 223-240
- S .Garlatti, Multimédia et système interactif d’aide à la décision en situation complexe, Laboratoire IASC, Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications de Bretagne, Ide Kernevent ,BP832,29285 Brest

#### ✓ العربية

- علاء عبد الرزاق السالمي وخالد ابراهيم السليطي، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008
- احمد محمد الهادي، نظم المعلومات في النظم المعاصرة، دار الشروق، القاهرة، مصر، 1989
- خالد قاشي، نظم المعلومات التسويقية مدخل اتخاذ القرار، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.
- عبد المنعم عوض الله، المحاسبة الادارية في مجالات الرقابة والتخطيط، دار الذكر العربي القاهرة مصر، 1980
- محمد الصيرفي، نظم المعلومات الادارية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2005
- عبد الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات الحاسوبية الحاسوبية، دار الثقافة، عمان، الاردن، 1998
- شوقي سالم، نظام المعلومات والحاسب الالكتروني، جامعة الكويت، الكويت، 1985
- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، دار الجامعة، الاسكندرية مصر، 2002،

- محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006
- نواف كنعان، " اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق 1993، دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- جاسم محمد الذهبي، نجم عبد الله، مبادئ الإدارة العامة) منظور استراتيجي شامل(، مكتب الجزيرة للطباعة، بغداد، 2005
- علي الشرفاوي، العملية الإدارية، وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة لمنشر، الإسكندرية، 2003
- حسين بلعجوز، نظرية القرار :مدخل إداري وكمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر الإسكندرية، 2008
- أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
- منصور البدوي، دراسات في أساليب الكمية واتخاذ القرارات، دار الجامعية، 2000 ،
- نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997
- خليل محمد العازوي، اتخاذ القرار الإداري، دار الكنوز المعرفية لمنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006
- علي خلف لله حجاجبة، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة الأولى 2010
- علي احسين، نظرية اتخاذ القرارات الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
- كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية، بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان . 1992 .
- عبد السلام ابو قحف ، أساسيات التنظيم والادارة ،(الاسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2002 ) ،
- إيفرام توربان ،ترجمة :سرور علي إبراهيم سرور ،نظم دعم الادارة -نظم القرارات ونظم الخبرة ،(الرياض :دار المريخ ،2000)،