وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de L'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جـــامعة محمد بوضياف – المـــسيلة
كلية العلوم قتصادية والتجارة
وعـلوم السير
قسم العلوم التجارية

Université Mohamed Boudiaf - M'sila
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département de Sciences Commerce

# الموضوع:

# دور نظام المعلومات في التسيير الفعال في البنوك التجارية

–دراسة لعينة من مسيري مجموعة من البنوك بولاية باتنة–

**مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية.**

**تخصص: بنـوك**

**إعداد الطالبة:**
رزيقة حفيظي

**إشراف الأستاذة:**
سامية خرخاش

**لجنة المناقشة**

| | | |
|---|---|---|
| الأستاذ: عبد الرحمان عفيصة | أستاذ مساعد (أ) | رئيسا |
| الأستاذة: سامية خرخاش | أستاذ محاضر (ب) | مشرفا |
| الأستاذ: محمد روازقي | أستاذ مساعد (أ) | ممتحنا |

**السنة الجامعية:**
**2015/2014**

□□□□

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

بسم الله الرحمن الرحيم

{وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْماً} سورة طه :114

صدق الله العظيم

# شكر وتقدير

بعد الله عز وجل صاحب الفضل الأول والأخير، أتقدم بجزيل الشكر وفائق الاحترام والتقدير إلى الأستاذة خرخاش سامية التي تابعني طيلة إعداد هذه الدراسة وأفادتني من سديد رأيها ووجيه نصحها.

كما لا يفوتني أيضا أن أعبر عن خالص امتناني وعرفاني إلى كل من أمدنا بيد العون في جميع المكتبات سواء الجامعية أو الخاصة، إضافة إلى مدير وجميع عمال بنك القرض الشعبي الجزائري ببريكة.

كما لا يفوتني أيضا أن أتقدم بالشكر إلى بلال الهواري.

رزيقة

# إهداء

قال عز وجل: ( وَقَضَى رَبُّكَ أَلاَّ تَعْبُدُواْ إِلاَّ إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبْلُغَنَّ عِندَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْكِلاَهُمَا فَلاَ تَقُل لَّهُمَآ أُفٍّ وَلاَ تَنْهَرْهُمَا وَقُل لَّهُمَا قَوْلاً كَرِيمًا وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُل رَّبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا)

صدق الله العظيم.

إلى نور العيون... ورمش الجفون والسر المكنون وألحب المجنون في القلب المفتون والعقل الموزون والصدر الحنون، إلى البلسم الشافي والقلب الدافئ والحنان الكافي، إلى التي أحاطتني بسياج حبها إلى أروع أم في الوجود أمي الحبيبة.

إلى الذي تاهت الكلمات في وصفه وعجز اللسان في ذكر مآثره إلى سندي وعوني وقدوتي إلى النور الوضاء مصدر فخري وذخري إلى ذلك الينبوع الذي اغترفت منه إلى الذي يعجز القلم واللسان على خطه في كلمات إلى من جعل نفسه شمعة تحترق من أجل أن ينير دربي وإلى من تعب وشقى من أجل راحتي وسعادتي إليك يا أبي الغالي .

إلى النجوم والكواكب إلى الورود الباهية الذين قاسموني حنان الوالدين أخي ميلود و ونور الدين وحسام وأختاي سميت و حسيبت وخصوصا أختي فايزة وزوجها والكتكوتة الصغيرة أمينة

إلى اللذين جعلوا من الضعف قوة أساتذتي الكرام.

إلى ظلي التي لم تفارقني، صديقتي الغالية الدكتورة: منى سالم

إلى صديقاتي: ذهبية، نوال، سليمة، سهام، إيمان، وسام، ابنة أخال منى..... وإلى كل من تذكره عقلي و قلبي ولم يكتبه قلمي

إلى من أحبه قلبي

وإهداء خاص إلى طاقم عمال مكتبة الإحسان

كما لا أنسى مدير بنك القرض الشعبي الجزائري الذي تعاون معي بشكل كبير وسهل عليا إتمام العمل الميداني. " حمو الطاهر"

و إلى كل من ساهم من بعيد أو قريب في إنجاح هذا الجهد المتواضع. وفقهم الله في مشوارهم وسدد خطاه

رزيقة حفيظي

**مقدمة**

كان لظهور تقنيات الإعلام الاتصال حتى نهاية الثمانينيات دور في إحداث ثورة المعلومات والاتصالات التي بدورها غيرت بصفة جذرية المفاهيم الاقتصادية والاجتماعية للأمم والشعوب، مما زاد من تدفق المعلومات بشكل أكثر مما كان يتوقع لهن حيث نجد أن علماء الاقتصاد وغيرهم أولو أهمية كبيرة لنظم المعلومات التي تعتبر أحد محددات نجاح المنظمات بفعالية وكفاءة الآن العالم اليوم يعيش ثورة من التغيرات (اقتصادية، علمية تقنية) بشكل متسارع ومذهل مما جعل العالم في كل رقعة صغيرة من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأقمار الصناعية.

والمعلومة لها دور كبير في حياة منظمات الأعمال لذا يجب عليها وضع نظام متكامل لهذه المعلومة تستخدم فيه أساليب فنية متطورة قادرة علة التعامل مع أحدث الأجهزة التكنولوجية في مجال تداول تخزين ومعالجة واسترجاع المعلومة.

والقطاع البنكي كغيره من القطاعات الأخرى لم تغب عنه نظم المعلومات التي استجاب لها قطاع برؤية واضحة تمكنت من اكتشاف المخاطر والعمل على تجنبها واكتشاف الفرص وتطويرها ، وتساعده على اتخاذ القرارات خاصة المالية التي تعد النقطة الحساسة في عمل البنوك وأساس وجودها.

وفي الجهاز البنكي الجزائري يعتبر نظام المعلومات ركيزة أساسية في دعم الاقتصاد الوطني وتنميته نظرا للمكانة التي يتصدرها هذا القطاع ودوره الفعال وتعد نظم المعلومات المصرفية بأدواتها وتقنياتها أفضل وسيلة لذلك لأنها تشمل في اغلب العمليات الإدارية على مستوى البنك .

**أولا/ إشكالية الدراسة**

تتمثل إشكالية بحثنا في :

**هل نظام المعلومات له تأثير فعال في تسيير البنوك التجارية الجزائرية؟**

ولفهم هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

- هل نظام المعلومات له تأثير في تحسين الأداء في البنوك التجارية□
- هل نظام المعلومات له تأثير على جودة القرارات في البنوك التجارية □

**ثانيا/ فرضيات الدراسة:**

للإجابة على هذه التساؤلات وضعنا الفرضيات التالية:

- **ü** لنظم المعلومات على مستوى البنوك التجارية أثر ذو دلالة إحصائية على تحسين الأداء .□
- **ü** لنظم المعلومات على مستوى البنوك التجارية اثر ذو دلالة إحصائية على جودة القرارات .□

□

**ثالثا/ أهمية الدراسة:**

لهذا الموضوع أهمية بالغة تتمثل في معرفة ماهية نظام المعلومات وماله من دور في التسيير وربط نجاح التسيير بالمؤسسة كلها بمدى كفاءة نظام المعلومات المتبع فيهان حيث تعد نظم المعلومات عنصرا هاما تعتمد عليه البنوك في اتخاذ قراراتها

**رابعا/ أهداف الدراسة:**

تتجلى أهداف الدراسة في:

- معرفة مدى استخدام البنوك التجارية لنظم المعلومات المصرفية
- توضيح أهمية نظم المعلومات المصرفية على تحسين الأداء في البنوك محل الدراسة
- إيضاح دور نظم المعلومات في جودة القرارات المتخذة على مستوى البنوك محل الدراسة
- معرفة واقع وخصوصية نظم المعلومات في البنوك التجارية ومدى الاعتماد عليها في تطبيق تقنيات التسيير فيها.

**خامسا/ أسباب اختيار الموضوع**

ما دفعنا لاختيار هذا الموضوع أكثر من غيره من المواضيع التي أردنا دراستها، المبررات والدوافع التالية:

- بحكم تخصصنا العلمي ومعرفتنا للمشاكل التي تعاني منها البنوك التجارية ارتأينا أن المشكل الأكثر محوريا لباقي المشاكل هو نقص نظم المعلومات وضعف التحكم في تقنيات التسيير
- نسبة قليلة مما يدرسون هذا الموضوع وخصوصا في جانب التسيير
- إضافة إلى ذلك أن هذا الموضوع يفرض نفسه نتيجة للتحولات الهائلة في مجال المعرفة وتكنولوجيا المعلومات

**سادسا/ حدود الدراسة**

بما أن موضوعنا يدرس مفهومي نظام المعلومات والتسيير الفعال في البنوك التجارية تم تركيز دراستنا عل تداخل هاذين المفهومين معا كما أن دراستنا تمحورت حول ثلاث بنوك تجارية بولاية باتنة (القرض الشعبي الجزائري، بنك التنمية المحلية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية )

**سابعا/ هيكل الدراسة**

اعتمدت الدراسة على الخطة التالية:

تضمنت مقدمة عامة وثلاثة فصول منها فصلين نظريين وأخر تطبيقي، وخاتمة وذلك للإجابة على الإشكالية، ويمكن استعراض ذلك على النحو التالي:

- سنتطرق في الفصل الأول حيث ابتدأنا في المبحث الأول مدخل مفاهيمي لنظم المعلومات، أما المبحث الثاني عملية تطوير نظم المعلومات، كما سنتطرق في المبحث الثالث لنظم المعلومات المصرفية

- أما في الفصل الثاني سنتطرق إلى مدخل نظري حول التسيير الفعال في البنوك التجارية، حيث ابتدأنا المبحث الأول ماهية البنوك التجارية، أما المبحث الثاني، خصوصية التسيير الفعال في البنوك التجارية ، كما سنتطرق في المبحث الثالث دور نظم المعلومات في التسيير .□
- أما في الفصل الثالث سنتطرق فيه إلى دارسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري، حيث احتوى على ثلاث مباحث، ففي الأول فتم التطرق إلى تقديم عام حول بنك القرض الشعبي الجزائري ، أ ما في المبحث الثاني منهجية الدراسة الميدانية ، أما المبحث الثالث فتم التطرق إلى عرض ومناقشة النتائج.□

**ثامننا/ المنهج المستخدم**□

للإجابة على الإشكالية المطروحة سنحاول إتباع نوعين من المناهج.

**ü أسلوب الوصف التحليلي:** يهتم هذا المنهج بتجميع البيانات والمعلومات عن نظام المعلومات وتنظيمها بشكل تسلسلي والتعريف بكافة المفاهيم وتبيان كافة المزايا وتلخيص دور نظام المعلومات في التسيير البنكي الفعال في البنوك التجارية، وذلك لطبيعة هذا المنهج الذي يقوم على العرض والتحليل من جهة وعلاقته بالموضوعية من جهة ثانية □

**ü منهج دراسة الحالة:** تم الاعتماد عليه كمنهج يساعد في دراسة الحالة وتم استخدام نظام الحزم الإحصائية*(SPSS)* لتفريغ وتحليل البيانات.□

**تمهيد:**

يشهد هذا العصر تطورات هائلة في نظم المعلومات وذلك بعد ثورة تشغيل البيانات باستعمال الحاسوب وأصبحت المؤسسات خاصة الكبيرة منها مجبرة على استعمال نظام المعلومات وتطورها لما يلاءم احتياجات كل مرحلة، ويلاءم حجم البيانات المتزايدة.

ومما يساعد كذلك على انتشار نظم المعلومات هي العولمة وأثرها في إلغاء الحدود واقتحامها للمجالات الاقتصادية فتظهر أهمية المعلومة كمورد أساسي لكل منشأة مهما كان نوعها وشكلها فتزداد أهميتها لتكون ضرورة ملحة لا غنى للقطاع البنكي عنها وتسعى جميع البنوك في العالم للحصول على برمجيات نظم المعلومات التي تتميز بالكفاءة والعالية والقدرة على المعالجة السريعة كما يجب أن تتحقق فيها معايير الأمن والسرية وذلك لحساسية المعلومات في القطاع السكني، وتعمل نظم المعلومات المصرفية حتى المساعدة في صنع القرارات والعمل على زيادة كفاءة وفعالية الخدمات البنكية.

□

**المبحث الأول: مدخل نظري لنظم المعلومات.**

إن نظم المعلومات ليست جديدة فقط ظهرت مع بداية الثورة الصناعية وهذا نتيجة للتطور الكبير الذي حدث في تكنولوجيا الحسابات وكذلك صناعة البرمجيات بالإضافة إلى التطور في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، وظهور الحاجة إلى الأدوات التي تساعد المنظمات في التعامل مع بيئتها من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وسنتطرق في هذا المبحث إلى أنواع وموارد نظام المعلومات بالإضافة إلى خصائص.

**المطلب الأول: تعريف وأسباب نشأة نظم المعلومات:**

إن نظام المعلومات يلعب دورا هاما وحساسا داخل المنظمة بصفته منتجا للمعلومات، فهو يعتبر عنصر حيوي، إذ على أساس المعلومات التي ينتجها يتم اتخاذ القرارات الفورية للمنظمة.

**أولا: تعريف نظم المعلومات:**

تعددت المفاهيم التي قدمت لنظم المعلومات وذلك باختلاف الخلفية العملية والعلمية لمقدميها ويمكن عرض المفاهيم الأكثر شيوعا لنظم المعلومات والمتمثلة في:

* عرف **لادون** و **لاودف** عام 1991 نظام المعلومات: "بأنه مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها معالجة، وتخزين، ونشر المعلومات بعرض دعم عمليات صنع القرار وتحقيق الرقابة في المنظمة".( **محمد عبد العليم صابر، 2007، ص 08**)

* يعبر عن نظم المعلومات بأنه "مجموعة من الأفراد والبيانات والإجراءات تعمل معا لإنجاز هدف مشترك، هو توفير المعلومات للإدارة.( **محمد حافظ الحجازي، 2007، ص 198**) .

* ويمكن تعريفه أيضا: "بأنه من جهة هو مجموعة من الإجراءات والوثائق التي تعطي المعلومات المفيدة وتساعد في وظائف التسيير، ومن جهة ثانية الوسائل المادية والبشرية الضرورية لمعالجة، تخزين وتحويل المعلومات يهدف استغلالها الجيد والصحيح".( **بشار يزيد الوليد، 2009، ص 115**) .

* يعرف نظم المعلومات بأنه بيئة تحتوي على عدد معين من العناصر التي تتفاعل فيما بينها ومع محيطها بهدف جمع البيانات ومعالجتها حاسوبيا وإنتاج المعلومات لمن يحتاجها لصناعة القرارات. (**عماد الصباغ، 2000، ص11**).

من خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن استنتاج أنها تشترك في الخصائص التالية:

- مجموعة من الإجراءات (معالجة، تخزين، ونشر المعلومة).
- انجاز هدف مشترك.
- المساعدة في صنع القرار.

**ثانيا: أسباب نشأة نظم المعلومات:**

تعددت الأسباب حول استخدام نظم المعلومات هذه الأسباب يمكن حصرها في العوامل التالية:

1- **المشكلة الإدارية:**

إن جوهر المشكلة الإدارية يتمثل في اتخاذ القرارات التي تحدد كيفية توزيع المواد المحدودة على أوجه الاستخدام غير المحدود، حيث أن الإدارة غير السليمة لا يملك القدرة للسيطرة على العوامل الخارجية التي تتأثر بها، لكن تستطيع أن تخفف من أثرها السلبي، كما أن تلك القرارات تتخذ في ظروف تتصف بنقص المعلومات وعدم التأكد وصعوبة الرؤية المستقبلية وهذه لكي يتطلب نظام معلومات فعال يساعد الإدارة على تقدير الاحتمالات المستقبلية بصورة صحيحة واتخاذ القرارات السليمة.

**2- تقسيم العمل:**

إن تقسيم العمل أدى إلى ظهور تبادل المعلومات، فالمؤسسات تنقسم اليوم إلى العديد من الإدارات المختلفة (المشتريات، الإنتاج، التسويق... الخ ) وحتى يتم أداء الأنشطة بشكل فعال يجب أن تتم عملية تبادل المعلومات بين هذه الإدارات والأقسام بشكل أفقي بين الإدارات في المستويات الواحدة، وعمودي بين الإدارات في المستويات المختلفة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة، ومنه نقول أنه كلما زاد التقسيم الوظيفي للعمل زادت أهمية تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة وبالتالي تنشأ الحاجة إلى نظم المعلومات.

**3- التقدم العلمي والفني:**

إن التطورات العلمية والتقنية للإنتاج تجعل العملية الإنتاجية أكثر تعقيدا فالمشروعات أصبحت كبيرة الحجم، وتحتاج إلى تمويل كبير، فكل العوامل أدت إلى صعوبة اتخاذ القرار، إذ أن لكل قرار خاطئ يعود بخسارة كبيرة، وبالتالي فالمؤسسة تحتاج إلى كم هائل من المعلومات الصحيحة المفيدة والمؤكدة التي يجب أن تتدفق بشكل منتظم بين المراكز الإدارية المتعددة في المؤسسة.

**4- المنافسة الدولية والمحلية:**

إن الاقتصاديات المعاصرة تتسم بالانفتاح على العالم أي تقوم على اقتصاد السوق حيث توجد مؤسسات عديدة منافسة على الصعيد الدولي والمحلي.

**5- العرض:**

نقصد بالعرض الذي يتطلب على المؤسسة ضمان بقائها في السوق واستمرارها في العمل في ظل جميع الظروف، وهذا يتطلب جمع بيانات هامة تساعد المؤسسة على التحدي ومتابعة كل التغيرات.

**ثالثا: أهمية نظم المعلومات:**

تكمن أهمية نظم المعلومات فيما يلي:

1- إن الاستخدام الفعال لنظم المعلومات يمكنه مساعدة المؤسسة على تقييم نشاطاتها وتقييم النتائج بغية تصحيح الانحرافات.

2- تهيئة الظروف لاتخاذ القرارات فعالة عن طريق تجهيز المعلومات بشكل مختصر وفي الوقت المناسب.

3- تدعيم الأعمال التعاونية بين مزق العمل مما يؤدي إلى تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق الذي يعمل فيه.

4- تساهم نظم المعلومات في تحقيق نجاح المنظمات الحديثة والمتعددة الجنسية المعتمدة على التنافسية.

5- حفظ البيانات والمعلومات التاريخية الضرورية التي تعتبر الأساس في عملها.

6- المساعدة على التنبؤ بمستقبل المؤسسة والاحتمالات المتوقعة بغية اتخاذ الاحتياطات اللازمة في حالة وجود خلل في تحقيق الأهداف(**عبد الخالق هادي، طوف، 2010، ص 2.**).

**المطلب الثاني: أنواع وموارد نظم المعلومات.**

هناك العديد من أنواع وموارد المعلومات الموضوعية لتلبية الاختلافات في الحاجة المعلوماتية للأفراد في المنظمة وسيتم ذكرها في الفرعين التاليين:

**أولا: أنواع نظم المعلومات:**

من أهم نظم المعلومات ما يلي:

**1- نظم المعلومات الإدارية:**

هو نظام شامل يعمل على جمع كل المعلومات الضرورية لجميع وظائف الإدارة بهدف دعم الإداريين وخاصة المديرين بإقامة المعلومات الدقيقة والواضحة في الوقت المناسب لمساعدتهم على تخطيط وتنظيم أعمالهم، ومنه اتخاذ قرارات مناسبة.

إن نظم المعلومات الإدارية في المزيج من معطيات علوم الحاسب وتكنولوجيا المعلومات وبحوث العمليات والرياضيات، كل هذه التخصصات شاركت في تطوير أنظمة المعلومات الإدارية وأثرها بالمعلومات الضرورية لإنتاج تقارير دورية تصف الأوضاع والمنجزات الحالية كتقارير المخزون ويتكون نظام المعلومات الإداري من (**بشار يزيد الوليد، 2009، ص 118 – ص119**)

1- الأجهزة: هي حواسيب سواء متوسطة أو كبيرة الحجم أو شبكة متنوعة منها.

2- البرمجيات: هي الأنظمة التي تشتغل بواسطتها الحواسيب.

3- قواعد البيانات: هي المخزن الذي يحوي البيانات التي تصف كل الأحداث.

4- الإجراءات: هي عمليات تقوم بوصف وترتيب مجموعة الخطوات.

5- الأفراد: هو المورد الأساسي لتشغيل المكونات الأخرى والسيطرة عليها.

**2- نظم دعم القرارات:**

هو نظام معلوماتي تفاعلي يساعد المستفيد في حل المشاكل الإدارية يشبه المهيكلة، أو غير المهيكلة يسمح النظام التفاعلي للمستفيد بالتعامل مع الحاسوب من خلال التخاطب ويحتوي نظام دعم القرارات على مجموعة من البرامج المترابطة وبيانات للمساعدة في التحليل وصناعة القرارات في المنظمة(**عماد عبد الوهاب، 2004، ص 129**)

1- التحليل المعمق للمعلومات باستخدام النماذج والرسومات والخرائط.

2- الوصول المباشر إلى البيانات الوصفية والكمية التي تتوفر في قاعدة بيانات النظام.

3- تبرير البيانات المستخدمة التي تتلاءم مع ظروف القرار المعين.

4- عرض البيانات في الشكل الملائم الذي يفضله المستخدم.

5- تأكيد العلاقات والاتجاهات المقارنة مما يساعد في عملية حل المشاكل.

**3- نظم إسناد التنفيذيين:**

احتوي هذا النظام على حجوم هائلة من البيانات والمعلومات التي جمعت مع البيئة الخارجية للمنظمة، وتستخدم البيانات والمعلومات بصورة مشتركة مع المعلومات التي يولدها نظام المعلومات الإدارية في الأقسام الوظيفية للمنظمة لتجميع المعلوماتية الخاصة لكل التنفيذيين في المنظمة. (**عماد عبد الوهاب الصباغ، 2004، ص 129**)

طورت نظم إسناد التنفيذيين للأسباب التالية:

1- كونها تخدم احتياجات الإدارة من المعلومات التنفيذية.

2- تزود المستخدم بإمكانية تبادل هائل للمعلومات لعرض التنفيذ.

3- لها إمكانية مواجهة القرار التنفيذي الشخصي.

4- كونها مزودة بنظام تحكم وتتبع فعال ومؤقت. (**علاء عبد الرزاق، 2005، ص 65**)

**4- النظم الخبيرة:**

تندرج الأنظمة الخبيرة ضمن مجال الذكاء الاصطناعي، تستخدم لمساندة متخذي القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية والتي لا يمكن التنبؤ بخطورتها، يتم تقييم النظام الخبير علميا بالاعتماد على خبراء كل في ميدان تخصصه.

والأنظمة الخبيرة هي أنظمة صنع القرار، أو أي أجهزة حاسوبية وبرمجيات كل المشاكل، وتستطيع أن تصل إلى مستوى معين في الأداء متساوي أو حتى تتعدى الخبراء البشريين في بعض الاختصاصات.( بشار يزيد الوليد، المرجع السابق، ص 124)

وتتكون النظم الخبيرة من العناصر الأساسية التالية:

1- قاعدة أساسية من المعلومات التي تصف الموضوع الأساسي للنظام ومواقفه بدقة.

2- معلومات حقيقية من المشكلة أو الحالة محل الدراسة.

3- مجموعة من البرامج التي تستخدم في البحث.(**محمد الصيرفي، 2007، ص 393**)

**5- نظم تشغيل البيانات:**

يهدف هذا النوع من نظم المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة، ويعتمد على الحاسب الآلي لتسجيل البيانات الروتينية اليومية التي تتم في مجالات النشاط المختلفة مثل الأجور، نظم حجز، الفندقية.... الخ. (**أحمد فوزي ملوخية ،2009، ص 11**)

**ثانيا: موارد نظم المعلومات:**

تتكون نظم المعلومات من خمسة موارد وعلى المنظمة أن تكون قادرة على تعظيم الموارد الخمسة حتى تعظم الفائدة من نظم المعلومات وتتمثل الموارد في الآتي:

**1- الموارد البشرية:**

تحتاج كل منظمة تستخدم نظم المعلومات إلى الأفراد العاملين لتشغيل وإدارة هذه النظم ومكوناتها، لذا فإن التدريب والتطوير من الأمور الهامة جدا لمواكبة التحديث في نظم المعلومات الإدارية، فما هي الجهود التي تبذلها المنشأة في سبيل تطوير الأفراد العاملين لديها ؟ وتشمل الموارد البشرية عادة على:

- المستخدم النهائي: الفرد الذي يستفيد من مخرجات نظام المعلومات وهذا يتطلب توفير وسيلة تخاطب سهلة مثل: المديرين والمحامين ورجال البيع والموظفين والكتبة المستهلكين والمهندسين وغيرهم.
- متخصصي نظم المعلومات:

الأشخاص الذين يقضون وقتا كاملا في تطوير أو تشغيل نظم المعلومات إنهم مجموعة من الأفراد المتخصصين في تطوير وتحليل وتقييم وتشغيل نظام المعلومات وتشمل:

محللي النظم: أفراد متخصصون يدرسون مشاكل الأعمال ومتطلبات المعلومات والنظم ويعملون مع المستخدم في تطوير وتحسين نظم المعلومات.

المبرمجين: متخصصي معلومات يستخدمون الوثائق التي يقدمها محللو النظم لترميزها على برامج الحاسب وجعلها على شكل برامج وحلول فنية.

المشغلين: الأفراد الذين يقومون بإدخال البيانات والمعلومات إلى الحاسب ويعملون على تشغيل النظام.

ويتم التعرف على مدى توفر الموارد البشرية في المنشأة من خلال التعرف على مدى اهتمام المنشأة بتوفير الدورات التدريبية الخارجية أو الداخلية للعاملين في نظم المعلومات، ومدى توفير مصممي نظم المعلومات الذين يخضعون البرامج والحلول الفنية المختلفة.

**2- الموارد المادية:**

تتضمن الأجهزة والمكونات المادية والمواد المستخدمة في معالجة البيانات إذ لا تتضمن فقط الأجهزة مثل: الحاسوب والطابعة ولوحة المفاتيح وغيرها، بل تشمل أيضا مدى إمكانية تحديث هذه الأجهزة بشكل دوري منتظم لمواكبة التغيرات المستمرة والاحتياجات في المنشأة، لأن توفر مثل هذه الأجهزة والمعدات يعني توفر مورد هام من موارد نظم المعلومات الإدارية.

**3- موارد البرمجيات:**

هي الأنظمة والبرامج التي تشغل الأجهزة من البيانات والمعلومات والمعارف وتحدد العمليات التي ستؤديها الأجهزة.

وتشمل البرمجيات على الأتي:

**برمجيات التشغيل:** هي برامج تظم تشغيل تجعل النظام قادر على تشغيل البيانات مثل: برنامج التشغيل التي تراقب وتدعم ملحقات النظام وتعمل على التحكم في إدارة الجهاز.

**برمجيات التطبيقات:** هي برامج مكتوبة لتطبيقات خاصة تشغل وتعالج مباشرة بيانات المنظمة في الوظائف المختلفة عن طريق المستخدم النهائي مثل برامج تحليل المبيعات.

**النصوص (الإجراءات):** هي مجموعة الخطوات والتوجيهات التي يجب أن يتبعها الأفراد الذين يستخدمون المعلومات، فهي توجيهات التشغيل والإرشادات التي تصف: ما الذي يجب عمله من قبل مستخدم النظام ؟

**4-موارد البيانات:**

تعتبر البيانات جزءا أساسيا من أصول المنشأة، لذا يجب أن ينظر إلى البيانات كمورد يجب أن ينظم ويدار بكفاءة بحيث يتضمن جميع مكونات تكنولوجيا المعلومات اللازمة للمنشأة حتى تستطيع البيانات خدمة المستخدم النهائي في المنشأة، كما أن إدارة موارد البيانات يجب أن تكون جزءا من متكاملا مع إستراتيجية المنشأة واحتياجاتها.

أما تنظيم موارد البيانات في نظم المعلومات فقد تكون على شكل: قواعد بيانات، قواعد معرفة، قواعد نماذج، أو بنوك المعلومات التي توفر المعلومات لإعطاء الخبرة في المواضع المختلفة.

**5-موارد الشبكات والاتصالات:**

تعتبر الشبكات والاتصالات جزءا أساسيا من الموارد في جميع أنواع نظم المعلومات المكونة لنظم المعلومات الإدارية، حيث انتشرت العديد من أنظمة خزن المعلومات وتمريرها مثل: الانترنيت والاكسترانت والتي أصبحت تمثل عوامل النجاح المعيارية في العمليات وفي جميع المنشآت، والتي يتم من خلالها نقل البيانات والمعلومات سواء داخل المنشأة أو خارجها، وتتمثل:

- وسائط الاتصالات: هي الوسيلة التي يتم من خلالها مرور البيانات من مكان لأخر.
- دعم الشبكات: يتضمن دعم شبكات الأفراد والأجهزة والبرمجيات والبيانات التي تدعم مباشرة العمليات، كما يلاحظ أن توفر الشبكات المؤسسية الداخلية ومجموعات العمل تقلل من تلف المعلومات في المنشأة وبالتالي تجعل الحلول للمشاكل التي يمكن أن تواجهها المنشأة في هياكلها أكثر كفاءة.(**فايز جمعة، صالح النجار، 2007، ص 30، 32**)

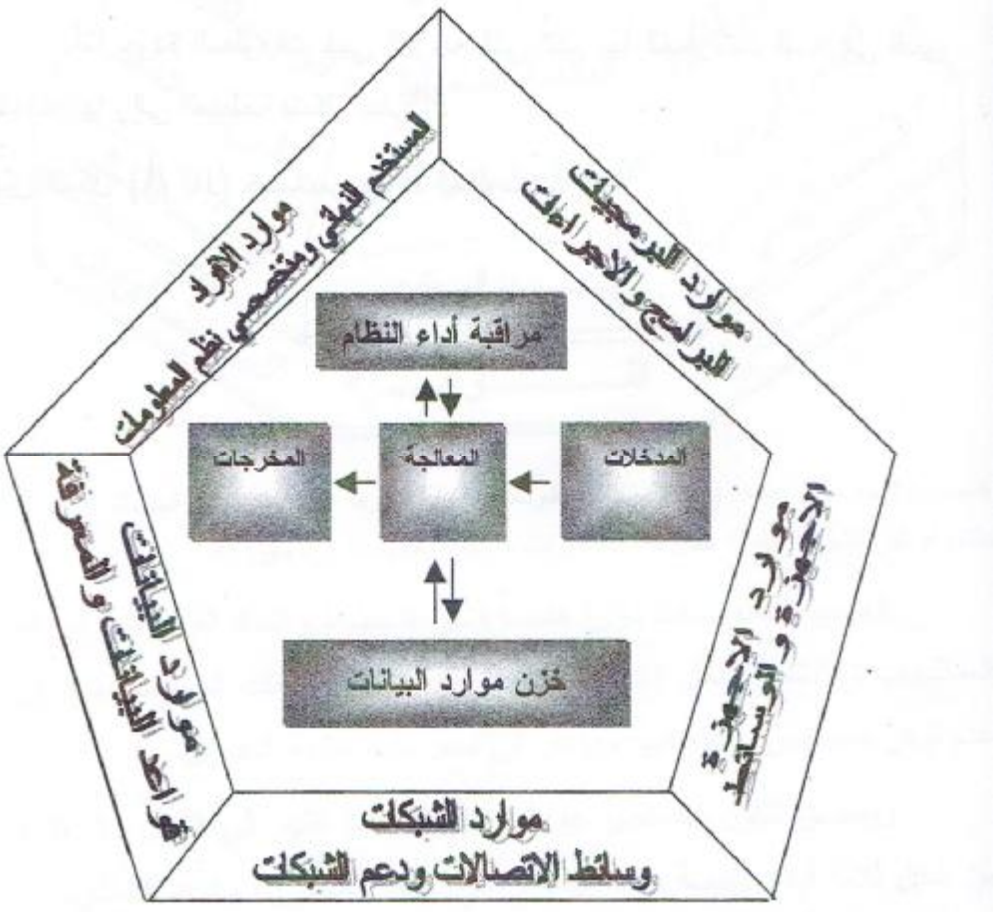
**ثالثا: تكامل الموارد والأنشطة في نظم المعلومات.**

إن توفر موارد نظم المعلومات لوحدها في المنشأة ليس كافيا ولا بد من التكامل ما بين هذه الموارد مجتمعة حتى تحدث الأثر المتوقع، الاتصالات والشبكات، وبين الأفراد القادرين على التعامل مع تلك الموارد وتفعيلها من جهة أخرى، حتى تستطيع المنظمة أداء الأنشطة المختلفة لنلك النظم وتنتج المعلومات المناسبة ويتبين الشكل: تكامل الموارد والأنشطة في نظم المعلومات الإدارية.

□

نستنتج من الشكل بأنه لا بد من تكامل نظم المعلومات المختلفة، والتي تشمل جميع نظم المعلومات التي تستخدم الموارد البشرية، الأجهزة، البرمجيات، البيانات، وموارد الشبكات لتجهيز المدخلات وإجراء المعالجة اللازمة للبيانات لتحويلها إلى معلومات والقيام بعملية الخزن اللازمة للبيانات والمعلومات مع ضمان مراقبة الأداء النظام حتى تستطيع المنظمة أداء الأنشطة المختلفة وتنتج المعلومات المناسبة للإدارة.

**الشكل رقم (01): يمثل تكامل الموارد والأنشطة في نظم المعلومات الإدارية**




**المصدر: فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، 2007، ص 33.**

**المطلب الثالث: خصائص نظم المعلومات**

**خصائص نظام المعلومات:**

يتصف النظام بمجموعة من الخصائص أهمها:

1- إنه نظام فرعي من النظام الكلي للمنظمة وهذا يعني أن نظم المعلومات الإدارية هي نظم تنفيذية وظيفية، ونظرا لشمولية مسؤوليات وأنشطة نظم المعلومات لكافة إدارة وأقسام المنظمة فإنه غالبا، يتم إحداث أنظمة معلومات فرعية (جزئية) لهذا النظام بحيث يختص كل نظام فرعي بأحد أنشطة المنظمة وخاصة في المنظمات المتوسطة والكبيرة، فنجد مثلا نظام معلومات تسويقي ومالي وإنتاجي وتخزيني وأخر للموارد البشرية... الخ وهذا يعني أن نظام المعلومات ما هو في الواقع إلا نظام تكامل لهذه الأنظمة الجزئية

فخطوط الاتصال وانتقال البيانات فيما بين هذه الأنظمة الفرعية يجب أن تبقى قائمة على الدوام أو بشكل مستمر.

2- المهمة الرئيسية الأولى لنظام المعلومات هي حصر المدخلات أي جمع البيانات ذات الصلة بمختلف نواحي النشاط في المنظمة من مصادرها الداخلية والخارجية.

3- المهمة الرئيسية الثانية للنظام تتمثل في معالجة البيانات التي تم جمعها بغض النظر عن وسيلة المعالجة سواء أكانت يدوية أو باستخدام الحاسوب.

و بما أن نظم المعلومات هي ثمار التطور الحاصل في ميدان الحاسوب، لذلك فطريقة المعالجة المستخدمة هي الطريقة الآلية.

4- المهمة الثالثة، وربما هي الأهم، تمثل في الحصول على معلومات مفيدة من عملية معالجة البيانات، أي المخرجات، أن الحصول على مخرجات النظام ليس هدفا بل هو وسيلة لتحقيق هدف أكثر أهمية وشمولا وهو زيادة معارف الإدارة وزيادة مقدرتها على صنع القرارات وحل المشكلات التي تواجهها.

5- الخاصة الخامسة للنظام هي مدى قدرته على توفير المعلومات (المخرجات اللازمة) بحيث تتوافر في هذه المعلومات صفات مثل الكمية والدقة والتوقيت المناسبين. (**نجم عبد الله الحميدي وآخرون، ص 74، 75**)

□

**المبحث الثاني: عملية تطوير نظم المعلومات:**

إن نظام المعلومات الفعال هو الذي يسعى إلى تحقيق عدة أهداف من خلال، الوظائف التي تقوم بها، وبتعدد الوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات تعددت الخصائص والدعائم التي تميزها، وحتى يبقى نظام المعلومات دائما يتلاءم مع استراتيجيات المنظمة وجب عليه أن يتميز بمصادر تطوير وتصميم خاصة به.

**المطلب الأول: وظائف ومصادر تصميم نظم المعلومات:**

إن الوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات هي التي تمكنه من تحقيق عدة أهداف الموضحة كالتالي:

**أولا: وظائف نظم المعلومات:**

يقوم نظام المعلومات بعدة وظائف التي سيتم ذكرها كالتالي:

**1- إدخال موارد البيانات:**

يتم الحصول على البيانات الخاصة بعمليات المنظمة والأحداث الأخرى وإعدادها للمعالجة من خلال معالجة إدخال البيانات وتسجيلها وتحريرها ويقوم المستخدمون النهائيين اعتياديا بتسجيل البيانات حول العمليات على أوساط مادية معنية مثل الورق أو يتم إدخالها مباشرة إلى الحاسوب.

**2- معالجة البيانات إلى معلومات:**

تعالج البيانات بفعاليات مثل: الحاسوب، والمقارنة الخزن، والترتيب، والتصنيف، والاختصار، والفعاليات فهي تنظم وتحلل البيانات وبالتالي تحولها إلى معلومات للمستخدم الأخير، وقيمة أي بيانات تخزن في نظام المعلومات يجب أن تحافظ عليها من خلال عمليات مستمرة لفعاليات التصحيح والتحديث.

**3- إخراج منتجات المعلومات:**

تنقل المعلومات بمختلف أشكالها وتوفر إلى المستخدمين النهائيين من خلال فعالية الإخراج، إن هدف نظام المعلومات هو الإنتاج لمنتجات معلومات ملائمة للمستفيد النهائي وتستخدم منتجات المعلومات لتحسين أدائنا الشخصي والمهني حين نعمل في منظمات أو نعيش في مجتمع.

**4- تخزين المعلومات:**

إن عملية التخزين مثلها مثل عملية الجمع الآلية أو اليدوية وهذه الأخيرة تشمل على معظم المعلومات أو البيانات التي جمعت يدويا، تخزن في ملفات أو مطبوعات ورقية بحيث يحتفظ بجميع المعلومات المتحصل عليها بطريقة تسهيل الرجوع إليها عند الحاجة كأداة لتحقيق أهداف المنظمة.

كما أن عملية التخزين تشتمل كل المعلومات التي تجمع آليا والتي صنفت فيما سبق بالمعلومات المبرمجة وعملية التخزين الآلية في بنوك المعلومات والتي تعتبر من وسائل التخزين للمعلومات آليا وتتميز بما يلي:

- يمكن استعمالها من قبل عدة جهات في الوقت نفسه.
- يكون استعمالها جد سريع وسهل.

**5- السيطرة على أداء النظام:**

يتوجب على نظام المعلومات إنتاج تغذية عكسية حول فعاليات الإدخال، والمعالجة والإخراج، والخزن، ولا بد ممن مراقبة هذه التغذية العكسية وتقويمها لتحديد فيما إذا كان النظام قادرا على تحقيق الإنجاز بحسب المعايير الموضوعة، ثم يتم اتخاذ إجراءات مناسبة للحصول على منتجات معلومات ملائمة لاحتياجات المستخدم الأخير.(**عماد الصباغ، 2004، ص 21 ، 24**)

**ثانيا: مهام نظام المعلومات:**

يجب أن يقوم نظام المعلومات بمهام أساسية للوصول إلى الأهداف المرجوة منه وتتمثل فيما يلي:

**1- المهام المعرفية:**

وهي المهام التي تظم إنتاج، تحقيق، وإيجاد مجموعة المعارف الرئيسية التي تعمل على إثراء المعرفة لدى مديرية المنظمة واكتسابهم معلومات على جرعات متميزة ومكثفة من المصدر الموثوق بها.

وتعتمد المعلومة المعرفية على مدى قدرة نظام المعلومات على تحديد ما تحتاج إليه المنشأة من معلومات على اختلاف المستويات الإدارية أي "معلومات معرفية خاصة بالإدارة الوسطى، معلومات معرفية خاصة بالإدارة التنفيذية". وكلما كان نظام المعلومات فعال كلما كانت قدراته مرتفعة على ابتكار المعارف، وتجديدها، الارتقاء بها.

**2- المهام الدافعية:**

وهي المهام التي تحث العاملين على زيادة العمل وعلى تعظيم الانجاز وهذه المهام تعمل على إعادة اكتشاف الذات والتفوق عليها من خلال إزكاء مجموعة من الدوافع التي تحرك وتحث العاملين في جهاز المعلومات على القيام بالعمل المطلوب وذلك في حدود التكلفة الموضوعية المتاحة.

**3- المهام الاتجاهية:**

وهي مهام تستمد خصوصيتها من خصوصية الاتجاه الذي يجب أن يتجه إليه متخذ القرار، ويتم تحديد الاتجاه وفق الأولويات المطلوبة، ووفق حسابات دقيقة تقوم على العقلانية المطلقة والرشادة الفائقة، الإدراك الواعي الشامل.

**4- المهام التقسيمية:**

وهي التي تدور حول عمليات قياس الأداء وتحليل الانحرافات ومعالجة هذه الانحرافات بشكل وقائي يمنع حدوث الخطأ أو الانحراف مما يؤدي إلى:

- سلامة جهاز المعلومات وكفاءته في عمله.
- تطوير وتحسين العمل وانعكاسه الايجابي على الإنتاج وإتاحة المعلومات. ( **محمد أحمد ،الخضيري، 2001، ص 100، 103**)

**ثالثا: أهداف نظم المعلومات.**

تعد عملية تحديد الأهداف من العلميات الأساسية والمهمة في أي نظام يعمل بأي منظمة، وعليه الأهداف تثبت بشكل واضح ودقيق أمام الإدارة التي تشرف عليها، ويشترط أن تكون هذه الأهداف عريضة وعامة أو معقدة وتتمثل في:

1- يحدد شنايدرمان (***Shneiderman***) أهم هدف وأكثر شمولية في نظم المعلومات هو "تقديم الخدمة". (***Shneiderman,1997, p 113***)

2- أما صامويل سون (***samwelson***) فيشير إلى أنواع أهداف بالأتي: أهداف إستراتيجية، أهداف طويلة الأجل، أهداف قصيرة الأجل، أهداف جارية. (***Samwilsom k, 1970***)

3- ربط النظم الفرعية العديدة معا في كيان متكامل على تنسيق البيانات وتوفير المعلومات الصحيحة والملائمة عند طلبها.

4- المساعدة في ربط الأهداف العديدة التي تواجه المنظمة وتوجيهها جميعا نحو تحقيق الأهداف العامة.

**5-** توفير العناصر الملائمة من المعلومات لأغراض المتابعة والرقابة وقياس الأداء. (**قزال أحلام، 2012، ص20، 21**)

6- الوصول إلى الفعالية وتعرف ذلك من خلال التوافق مع أهداف المنظمة ومن هنا يساعد نظام المعلومات المديرين في اتخاذ القرارات الأصوب.

7- تطوير المنتج لنظام المعلومات دور يحسن في تطوير المنتجات كما يحدث في البنوك والوكالات السياحية وشركات التأمين... الخ.

**8-** ربط العلماء بالشركة، أصبح جو المنافسة الذي تعيشه المنظمات يفرض عليها استخدام نظام المعلومات لتحسين خدماتها وتسهيل الاطلاع على المعلومات التي يحتاجها الزبائن وذلك لكسب زبائنها والحفاظ عليهم من أن يتجهوا إلى المنظمات المنافسة.(**وليد مرتضى نوه، 2014، ص 19**)

**رابعا: مصادر تصميم نظم المعلومات.**

الحاجة إلى تطوير وتصميم نظم المعلومات تتم الكيفية التالية:

1- اكتشاف الأفراد الخطأ في النظام الحالي كنتيجة لفشل النظام في تسجيل بعض العمليات.

2- ظهور تكنولوجيا جديدة يترتب على استخدامها تخفيض التكاليف.

3- رؤية الإدارة عند قيامها بإدخال نظام جديد للمعلومات قد يعطيها ميزة تنافسية أما عملية تذكير الأطراف المشاركة في بناء النظم فتتمثل في التالي:

1- **المجموعة التنظيمية:**

تتضمن ما يلي:

- الإدارة العليا: يتولى مدير المشروع التأكد من الموارد المطلوبة لبناء النظام والتأكد من أن التاريخ المستهدف يمكن تحقيقه.

- المحلل الرئيسي: يقوم بالتنسيق بين محللي النظم والمبرمجين والمصممين.
- محللو النظم: يحددون متطلبات النظام الجديد والمفاهيم والإجراءات اللازمة لتطوير النظام. (**سونيا محمد البكري، 1997، ص 282، 283**)

**المطلب الثاني: دورة حياة نظم المعلومات:**

تتمثل دورة حياة نظام المعلومات في المراحل التي يمر بها نظام المعلومات منذ المرحلة نشأته إلى غاية مرحلة تشغيلية بشكل عام وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

**أولا: مرحلة تحليل النظام.**

يتمثل الهدف الأساسي لهذه المرحلة هو الفهم للنظام القائم، من أجل تحديد الحاجة إلى المعلومات وذلك يتتبع الخطوات التالية:

1- **مفهوم تحليل النظام:**

يقصد بتحليل النظام، دراسة النظام الموجود من حيث البيانات والحقائق المتعلقة بالنظام وتحديد الكينونات والعلاقات المنطقية التي تربطها من أجل إيجاد نظام جديد، أو تحسين النظام القائم.

2- **خطوات تحليل النظام:**

وتشمل هذه الخطوات النقاط التالية:

أ- الإعلان عن دراسة النظام: عندما تستخدم المنظمة تطبيقات حاسوبية جديدة، يتخذ المديون خطوات جديدة للتأكد من تعاون الموظفين، لذا لا بد من الاتصال مع الموظفين لتوضيح أسباب المشروع والفوائد المحتملة للمشروع على المنظمة وعلى الموظفين.

ب- تنظيم فريق المشروع: يعمل فريق المشروع على دراسة النظام كمجموعة.

ج- تحديد الاحتياجات من المعلومات: يعمل محللو النظم على تحديد الاحتياجات المعلوماتية عن طريق المستخدمين، ويمكن تحديد الاحتياجات من المعلومة بعدة طرق منها: الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق، دراسة البرامج، التقارير.

د- إعداد مقترح/ مخطط التصميم: بعد أن يقدم محللي النظم ما سبق من خطوات فإنهم يصغون ذلك تحت تصرف المديرين لإجازة أو عدم شدة الإجازة الذهاب نحو تصميم المشروع.

ه- قبول أو رفض المشروع المعمم: يقوم المديرون ولجنة توجيه نظم المعلومات الإدارية وبتقييم مخطط التصميم ويحددون مدى الموافقة عليه، فإن عنت الموافقة عليه يتحرك المشروع بعد ذلك نحو مرحلة التصميم. (**فايز جمعة صالح النجار، 2007، ص 312 – 316.**)

**ثانيا: مرحلة تصميم النظام.**

من خلال هذه المرحلة يتم إعداد المخطط العام للنظام بشكل كامل ويتم تصميم النظام على شكل تدريجي من العالم إلى الخاص حسب مدخل النظم حيث يجب أولا تحديد مفهوم التصميم يتم الخطوات التي يمر بها:

أولا: مفهوم تصميم النظام: هو تحديد المعالجات والبيانات المطلوبة من الجديد، وتحديد الأنواع المتخصصة من التجهيزات والبرمجيات اللازمة للنظام الجديد.

ثانيا: خطوات مرحلة تصميم النظام: وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

1- إعداد التصميم التفضيلي للنظام: يعمل المحللون مع المستخدم على وثيقة تصميم النظام الجديد مع تحديد الأدوات من النماذج التقنية لتنفيذ النموذج المادي الجديد، ومن بين الأدوات: أدوات الرسم البياني، وأدوات تقرير الموقف.

وهذا التصميم هو عبارة عن سلسلة من الخرائط، الرسوم البيانية، وعرض البيانات، وهو يصنف وثائق الإدخال التي سيعالجها نظم المعلومات والشكل الفعلي لهذه الوثائق، ويصف كذلك طريقة إدخال وثائق استخدامها لتحديث قيود الحاسوب ثم إنتاج وثائق المخرجات والتقارير التي يحتاجها المستفيدين.

2- تحديد بدائل مكونات النظام: يقوم المحلل بتحديد البدائل المختلفة لتكوين بنية النظام من حيث البحث عن التجهيزات الأفضل في إتمام المعالجات المطلوبة .

3- تقييم بدائل تكوينات النظام: يعمل المحلل بالقرب من المدير لتقييم البدائل المقترحة للوصول إلى البديل الأفضل للنظام الفرعي القادر على إيفاء معايير الأداء المطلوبة مع أخذ القيود المختلفة بعين الاعتبار.

4- اختيار أفضل تكوين: يقوم المحلل بتقييم جميع تكوينات النظم الفرعية ويقدم نصيحة متكاملة إلى المدير.

5- إعداد مقترح تنفيذ: بعد المحلل خطوط عريضة لمقترح التنفيذ تشمل الفوائد والتكاليف ويحوي مقترح التنفيذ الخطوط العريضة التالية: (ملخص تنفيذي، مقدمة تعريف المشكلة، أهداف النظام، معايير الأداء، تصميم النظام، توصيات تنفيذ المشروع الأثر المتوقع للنظام، خطة التنفيذ العامة، ملخص).

6- قبول أو رفض تطبيق النظام: تقدر الإدارة الفوائد والتكاليف المتوقعة من النظام، فإذا كانت الفوائد المتوقعة تفوق التكاليف المتوقعة فإنها ستعتمد تنفيذ النظام، وبعد إجازة النظام من قبل المدير يتجه النظام نحو مرحلة التنفيذ(**فايز جهة صالح النجار، المرجع السابق، ص 316 – 321**).

**ثالثا: مرحلة تنفيذ النظام.**

قبل بدأ عملية تنفيذ النظام يجب أن تهيئ كل الظروف اللازمة حيث تتضمن عملية تنفيذ النظام الجديد تطبيق المواصفات المادية والمعنوية التي تتم اختيارها في مرحلة تصميم بشكل فعلي:

أولا: مفهوم التنفيذ: هو امتلاك وتكامل الموارد المفاهيمية والمادية والتي تنتج نظام كامل.

ثانيا: خطوات مرحلة تنفيذ النظام:

تتبع عدة خطوات هي:

1- التخطيط للتنفيذ: قبل وضع أي نظام جديد موضع التنفيذ، فلا بد على المديرين ومتخصص النظم أن يملكوا فهما واضحا لعمل النظام.

2- الإعلان عن تنفيذ: لا بد من إعلان خطة التنفيذ كما في الدراسة، والهدف من هذا الإعلان تبلغ العاملين في اتخاذ القرار لتنفيذ النظام الجديد.

3- الحصول على موارد الأجهزة: يجعل تصميم النظام الموردين جاهزين لتقديم التجهيزات والتقسيمات المخالفة للنظام، حيث يقدم كل مورد عرض بالتجهيزات ضمن الوصف الوظيفي لها، وعندما تصل جميع العروض من الموردين يتم دراستها وتحليلها من قبل اللجنة نظم المعلومات الإدارية.

4- الحصول على موارد البرمجيات: تستخدم المبرمجين وثيقة محللي النظم كنقطة أولى عندما تقرر الشركة إنشاء تطبيقات البرمجيات الخاصة بها.

5- تجهيزات قاعدة البيانات: تشمل جميع البيانات المتعلقة بالأنشطة.

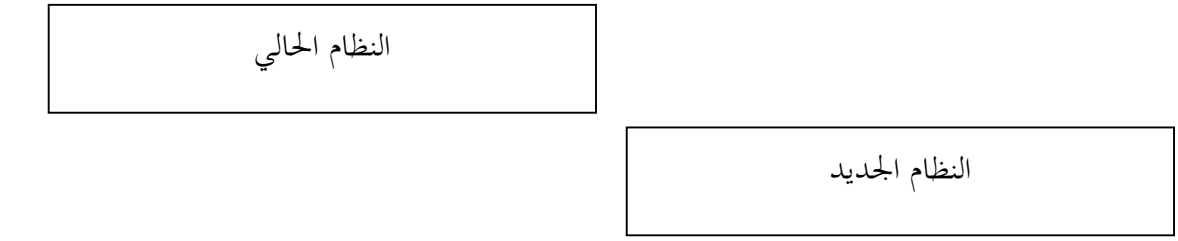
6- إعداد التسهيلات المادية: عندما لا تكون أجهزة النظام متوائمة مع التسهيلات، الموجودة، فمن الضروري الاستمرار في بناء نظام جديد أو إعادة النموذج للنظام القائم.

7- تثقيف المشاركين والمستخدمين: النظام الجديد سوف يؤثر على الأفراد العاملين، لذا يتوجب تثقيفهم حول الإدارة التي سيؤدونها في النظام.

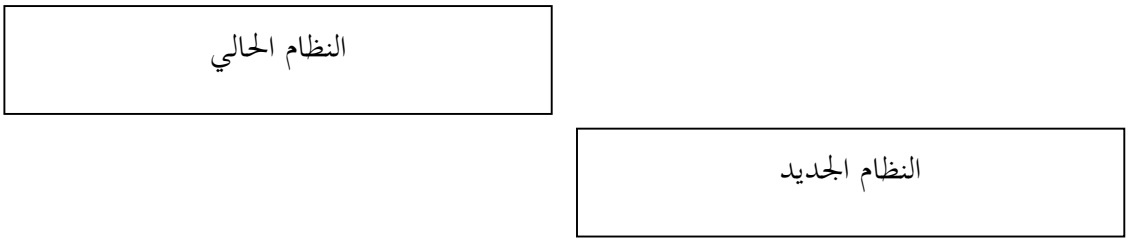
8- التحول: هي عملية التغير من نظام قديم إلى نظام جديد، تعتبر عملية التحول جزءا من دورة حياة التطور للنظم، وهناك أربعة سبل لإجراء التحول وهي: التحول المباشر، التحول الموازي، التحول التدريجي، التحول التجريبي، سنوضحها أكثر في الشكل التالي(**فايز جمعة صالح النجار، المرجع السابق ،322 – 323**).

□

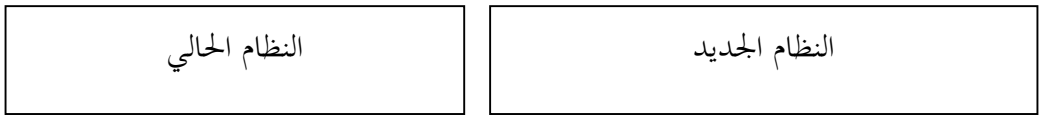
**الشكل رقم (02): استراتيجيات التحول نظام المعلومات الجديد**




التحول المباشر: إيقاف النظام الحالي وإحلال النظام الجديد مباشرة.




التحول الموازي: يعمل النظامات القديم والحديث لفترة من الزمن ثم يوقف النظام القديم.




التحول التدريجي: يتم إخراج النظام القديم بالتدرج ويتم إدخال النظام الجديد بالتدرج أيضا.

**المصدر: عماد عبد الوهاب الصباغ، 2004، ص 145.**

**رابعا: مرحلة إدامة النظام:**

تتضمن إدامة النظام التعديلات التي تحوي على النظام لإزالة أي أخطاء إضافية قد تحدث في البيئة النظام وتتطلب تغيرات في التصميم أو برمجيات للإلغاء بالمتطلبات المستجدة لمعالجة البيانات. وتدعي التعديلات التي تجري على نظام في هذه الحالة إدامة النظام، وأسباب إدامة هي:

1- تصحيح الأخطاء: قد يحدث في النظام خطأ برمجيات يتسبب نتيجة خاطئة أو غير مناسبة لما هو مطلوب، لذا يجب تصحيح هذه الأخطاء.

2- الحفاظ على النظام الصحيح: قد تحدث تغيرات خلال الزمن في بيئة النظام تتطلب تغيرات وتعديلات في التصميم.

3- تحسين النظام: قدرة المديرين عند استخدام النظام حاجة للتحسين، وهذه الاقتراحات تمر إلى متخصصي النظم الذين يعملون على تعديلات النظام. (**فايز جمعة صالح النجار، المرجع السابق، ص 328، 329**)

□

**المطلب الثالث: أمن وأسباب نجاح وفشل نظام المعلومات:**

**أولا: أمن المعلومات:**

تشكل المعلومات للمنظمات البنية التحتية التي تمكنها من أداء مهامها، إذ أن نوع المعلومات وكميتها وطريقة عرضها تعتبر الأساس في نجاح عملية صنع القرار داخل المنظمات المعاصرة وعليه فإن للمعلومات قيمة عالية تستوجب وضع الضوابط اللازمة لاستمرارها وتداولها ووضع السبل الكفيلة بحيازتها، لذا فإن المشكلة التي يجب أخذها بالحسبان هو توفير الحماية اللازمة للمعلومات وإبعادها عن الاستخدام غير المشروع لها.

أولا: أمن النظام: يشير مفهوم أمن النظام إلى حماية مصادر معلومات المنشأة من السرقة أو الاستخدامات غير الصحيحة مثل: منع تغيير المعلومات، أو إلغائها، أو الاستفادة منها بطريقة غير مشروعة. (**فايز جمعة صالح النجار، المرجع السابق، ص 235**)

ثانيا: أمن المعلومات: مجموعة الإجراءات المستخدمة لتوفير سلامة وسرية وتوفر المعلومات حيث نطلبها وفق صلاحية دخول النظام المعلومات معروضة مسبقا وموافقا عليها.(**أيمن محمد فارس الدنف، 2013، ص 44**)

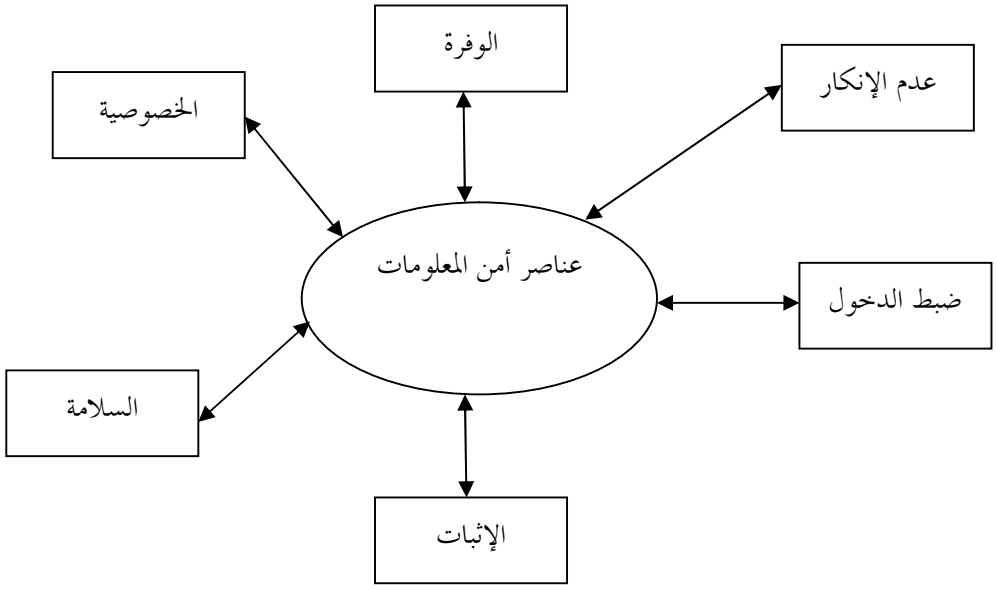
ثالثا: أمن نظم المعلومات: العمليات والتدابير والتوجيهات التي تصدرها إدارة المؤسسة بهدف حماية مواردها التقنية وما تحتويه من معلومات في مختلف أشكالها بغرض تحقيق سلامتها وتوافرها وسريتها وفق الصلاحيات والترتيبات المتعارف عليها وهناك مبادئ أساسية لا بد من تواجدها وهي:

1- السرية: حيث أن النظام الأمن هو النظام الذي يضمن سرية وخصوصية البيانات المخزنة فيه، وبالتالي إتاحة هذه البيانات فقط لأصحابها، إضافة إلى تأمين الطرق المناسبة لحمايتها من القراءة أثناء نقلها عبر شبكة الاتصال.

2- التكاملية والسلامة: تعني سلامة المعلومات بصفة عامة حيث يؤمن النظام الأمن تكاملية البيانات المخزنة فيه ويقصد بالتكاملية حماية البيانات من عمليات الحذف والتخريب ويتم تأمين ذلك من خلال مجموعة من الأساليب توفرها نظم قواعد البيانات كقوائم الولوج والصلاحيات بالإضافة إلى علاقات الترابط بين البيانات المخزنة فيها، ويكون عنصر سلامة المعلومة من شقين: الأول سلامة المعلومة ويعني عدم تغيير المعلومات بشكل غير ملائم سواء عن عمد أو بغير يقصد، والثاني سلامة المصدر وتعني الحصول على المعلومة من مصدرها الأصلي.

3- التوفر والإتاحة: يؤمن النظام الأمن استمرارية وصول المستخدمين إلى المعلومات الخاصة بهم دون أي تأخير. (**أيمن محمد فارس الدنف، المرجع السابق، ص 46**)

**الشكل (2) العناصر الأساسية لنظام أمن المعلومات.**




**ثانيا: أسباب نجاح وفشل نظام المعلومات.**

هناك العديد من العوامل التي تمثل مسببات نجاح وفشل نظام المعلومات وهي:

أ- محددات نجاح نظام المعلومات: من بين الأسباب التي أدت إلى نجاح نظام المعلومات ما يلي:

1- درجة مشاركة المستخدم: يشير مفهوم المشاركة إلى مجموعة الأنشطة التي يتم القيام بها بواسطة المستخدمين أو منة يمثلونهم في عملية تحليل وتصميم وتنفيذ النظام، تكون المشاركة مباشرة في حالة اشتراك جميع المستخدمين في تطوير النظام وتكون غير مباشرة عندما يشترك ممثلين عنهم في اللجنة المشرفة على تطوير النظام، وتعتبر المشاركة حقيقية عندما ينتج عنها تأثير في القرارات التي يتم اتخاذها خلال مراحل إنشاء النظام.

2- دعم الإدارة العليا للنظام، ينعكس تدعيم الإدارة العليا للنظام على كل من المصممين والمستخدمين حيث يدرك الطرفان أن مشاركتهما في تطوير النظام ستكون موضع الاهتمام والرعاية من الإدارة.

كما أن مساندة الإدارة العليا تضمن توفير الموارد الكافية لضمان استمرار ونجاح النظام ومن ناحية أخرى تلعب مساندة الإدارة العليا دورا كبيرا في انتشار استخدام النظام وزيادة قبوله لدى المرؤوسين.

3- الخصائص الشخصية للمستخدمين: ترجع العلاقة بين الخصائص ونجاح نظم المعلومات إلى أن هذه العوامل تؤثر على كيفية تفسير الأفراد للمعلومات، كما أنها من محددات أسلوب تشغيلهم للمعلومات حيث يتعامل المديرون مع نظام المعلومات من خلال خصائصهم المميزة والفريدة والناتجة عن خبراتهم وخلفياتهم المختلفة.

4- خصائص القرارات وبيئة العمل: أشارت العديد من بحوث نظم المعلومات إلى أهمية خصائص قرارات وبيئة عمل المستخدم في تحديد نجاح وفعالية النظام.

ونعتبر درجة هيكلة القرارات بالإضافة إلى تغير وتعقد العمل من العوامل المرتبطة بنجاح نظام المعلومات.

- درجة هيكلة القرارات: تعتبر القرارات هيكلة إلى المدى تكون فيه متكررة وغير جدية وهناك طريقة محددة ومعروفة للتعامل معها في حين تكون القرارات غير الهيكلة، إلى المدى الذي تكون فيه جديدة، وغير

محددة، وهامة، ولا توجد طريقة محددة لمعالجتها إما لأنها لم تظهر من قبل، أو لأنها بطبيعة تكوينها معقدة وغير واضحة أو لأنها هامة بحيث تستحق معالجة خاصة بها.

**v** خصائص بيئة عمل المستخدمين: تحدد بيئة عمل المنظمة خصائص المعلومات اللازم توفيرها من خلال نظام المعلومات، وشكل هذه المعلومة وكيف يتم تقديمها، ويمكن تعريف بيئة المنظمة على أنها: مجموعة العوامل المادية والاجتماعية التي تؤثر بطريقة مباشرة في سلوك اتخاذ القرارات بواسطة الأفراد داخل المنظمة.

ب- محددات فشل نظام المعلومات: من المحددات التي أدت إلى فشل نظم المعلومات داخل المنظمات ما يلي:

- الاهتمام بالأجهزة وليس الأهداف: يميل المشتغلون بنظم المعلومات إلى تقديم تكنولوجيا معلومات مبتكرة ومتقدمة لمقابلة احتياجات المنظمة من المعلومات، وغالبا ما يركز هؤلاء الفنيون على كفاءة الأجهزة والبرمجيات المستخدمة بدلا من التركيز على أهداف الأداء التنظيمي، كما تتجه بعض المنظمات على اقتناء نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي بغرض إحلال هذه النظم محل العنصر البشري، وليس بهدف زيادة قدرات وإمكانيات العنصر البشري.(**محمد عبد العليم صابر، المرجع السابق، ص ص 179، 181**)

3–سوء تحديد الاحتياجات من المعلومات: إذ لم يتم إعطاء وقت كافي وبذل عناية خاصة عند تحديد الاحتياجات من المعلومات، فإن هذا سوف يؤدي إلى تحديد مواصفات غير مناسبة في نظم المعلومات التي يتم تصميمها أو اقتنائها، وغالبا ما يؤدي سوء تحديد الاحتياجات منذ البداية إلى مشاكل في استخدام نظم المعلومات، وأيضا إلى عدم توافق النظم المستخدمة مع الاحتياجات التنظيمية.

4–عدم الدقة في طلب موارد المعلومات: غالبا ما يكون عدم الرضا المرتبط بتشغيل أجهزة وبرمجيات نظم المعلومات ناتج عن عدم قيام المنظمة بطلب موارد المعلومات نفس درجة الحرص التي تطلب بها الموارد الأخرى.

5–عدم المشاركة السليمة من مستخدمي النظام: من المفضل أن يسمح أخصائي نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي لمستخدمي هذه النظم بالمشاركة في مسؤولية تشغيل المعلومات، فمعظم أخصائي نظم المعلومات لا يحبذون التفاعل المباشر مع مستخدمي النظم، لأن مستخدمي النظم غالبا ما يكون لديهم مهام أساسية يودون انجازها، مما يقلل من فرض تعاونهم مع أخصائي نظم المعلومات.

6–النزاع بين أخصائي ومستخدمي نظم المعلومات: عادة ما تتباين الخلفية التعليمية والثقافية لأخصائي النظم عن الخلفية التعليمية والثقافية لمستخدميها، كما تختلف اهتمامات وجهات نظر كل منهما بشأن الكثير من الأمور التنظيمية والتكنولوجية، وتعكس هذه الاختلافات في تباين المداخل التي تستخدمها كل طرف في حل المشكلات. (**محمد عبد العليم صابر، المرجع السابق، ص ص 179، 181**)

**المبحث الثالث: نظم المعلومات البنكية:**

على الرغم من أن دور الجهاز المصرفي كداعم لنشاط الاقتصادي في أي مجتمع لم يتغير كثيرا على العصور، إلا أن هذا الدور تسامى وتوسع وازدادت أهميته في الظروف المعاصرة بسبب تعدد وتنوع الأنشطة

الاقتصادية من جهة والتطور في تفصيلات الزبائن المصرفيين من جهة ثانية وتطور التقنية والمعلوماتي الكبير المميز لعصرنا الراهن من جهة ثالثة.

ونحن نرى أن المعلومات المعرفية سواء من داخل المصرف أم من خارجه وبشكل خاص من الزبائن تعد موردا مهما لإدارة المصرف، إذ أنها تعتبر الأساس الذي تبنى عليه خطط وسياسات وقرارات المصرف.

**المطلب الأول: تعريف نظم المعلمات البنكية.**

يتمتع القطاع البنكي بأهمية بالغة نظرا لدوره التنموي في الاقتصاديات المعاصرة لذلك تسعى البنوك للوصول إلى آخر ما وصل إليه العلم الحديث في التكنولوجيا ونظم المعلومات واستغلالها في أقسام البنك رمزوه لتسهيل تبادل المعلومات ومعالجتها لاتخاذ القرارات الفعالية والصائبة.

إلا أنه وبالرغم من كل هذه الميزات التي توفرها نظم المعلومات داخل البنوك يوجد أخطاء أمنية تتعلق بنظم المعلومات خاصة مع عدم وجود احتياطات أمنية فعالة وقوية يتم تحديثها بشكل دوري لضمان جودة عملها وكذلك توجد أخطاء وعدم تأقلم الموظفين على العمل بالطرق الحديثة مما يقلل من قيمتها المضافة.

**تعريف نظم المعلومات البنكية:**

يعرف نظام المعلومات المصرفي بأنه "نظام فردي من النظام الشامل للمعرفة، ومهامه الأساسية هي جمع البيانات المتعلقة بنواحي النشاط المختلفة سواء من المصادر الداخلية أم من الخارجية ومعالجة هذه البيانات آليا وتزويد الإدارة المعرفية بالمعلومات الناتجة عن المعالجة بحيث تساعدها في حل المشكلات وضع القرارات المعرفية مع تمتع المعلومات بالخصائص الكمية والدقة والتوقيت المناسب. (**نجم عبد الله الحميدي وآخرون، 2009، ص 314**).

كما أن هناك من عرفها بأنها "مكونات مترابطة تعمل مع بعضها البعض على جمع معالجة وتخزين ونشر المعلومات لدعم اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة والتحليل في المعرف. (**رعد حسن الصرن، 2007، ص132**).

و تعرف أيضا بأنها:" مجموعة مترابطة من المعلومات ومنظمة من المكونات المادية للحاسبة الإلكترونية وغيرها المادية والأفراد والبيانات والإجراءات التي تعمل بطريقة متكاملة في تجميع وتخزين ثم تحويل (معالجة) البيانات المعرفية لها إلى معلومات قابلة للاستخدام تفيد اتخاذ القرارات في المصارف المختلفة. (**رضا أبو حامد، 2005، ص354**).

مما سبب من التعاريف على أن نستخلص ما يلي:

أ- نظام المعلومات يعتبر نظاما فرعيا ينتمي إلى النظام الكلي للبنك ونقصد بذلك أنه كيان مستقل يتسع بالاستقلالية إلا أنه يتكامل مع الأقسام الأخرى للبنك (كالمحاسبة، الكفالات، التدريب، الإحصاء، العلاقات العامة).

ب- توجد ثلاث مهام أساسية للنظام:

1- تجميع بيانات نشاط البنك وذلك من خلال مصادره الداخلية والخارجية ونفي بذلك توفير مدخلات للنظام.

2- عملية تحويل البيانات إلى معلومات من خلال عملية المعالجة للبيانات المجمعة.

3- نشر النتائج وهذا عن طريق توزيع المخرجات للاستفادة منها قبل أقسام وأجزاء البنك حسب اختصاصات كل فرع إداري.

ت- كما انه لوضع نظام المعلومات بنكي يجب المرور بالعمليات التالية:

1- **المرحلة الأولى** 1: وهي عملية مسح شامل للمعلومات في البنك، وكذلك مركز اتخاذ القرار ويشار لهذه المرحلة عادة بمرحلة" تحديد قطاعات الطلب".

2- **المرحلة الثانية** 2: وتمثل التصميم ثم التنفيذ التدريجي للنظام بإنشاء قواعد بيانات فرعية لكل أقسام البنك ثم القيام بربط جمع قواعد البيانات في نظام واحد وشامل. (**نجم عبد الله الحميدي وآخرون، 2009، ص 315**).

**المطلب الثاني: مراحل استعمال الحاسوب في الأنشطة البنكية:**

ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة مراحل رئيسية:

**1- المرحلة الأولى: استعمال الحاسب في الأعمال اليومية**

استعمال الحاسب في البداية في الأغراض والأعمال اليومية كحساب الفوائد البنكية أ قيود اليومية والحسابات الجارية، واستعملت كذلك في تداول المعلومات والفرض منه السرعة في انجاز الأعمال مما يوفر الوقت والجهد إلا أن هذه المرحلة تميزت بالاستخدام الجزئي للحاسوب في بعض العمليات وبشكل محدود. وعموما كان ينظر للحاسوب على أنه آلة تساعد في العمل المحابي داخل المعرف، وهو ما يمكن أن نقول بأنه تغيير الدفاتر الرئيسة إلى سجلات إلكترونية، وكان سائدا في هذه المرحلة أن العمل بالحاسوب ليس ذا جدوى إلا في البنوك كبيرة الحجم كما أن هذه المرحلة تميزت بعدم استخدام الحاسوب كوسيلة اتصال مما لم يظهر تغيرات ملموسة في أداء العمل البنكي.

2- **المرحلة الثانية: استخدام المحاسب في ترشيد القرارات المعرفية:**

أدت التطورات التي شهدها القطاع المعرفي إلى سعي البنوك في زيادة الارتباط بعملائه، ولن يتحقق هذا إلا من خلال وجود ملف خاص، بل عملاء المعرفة في حاسب البنك وهذا ما يضمن قليلا أفضل للمركز المالي للعملاء، كما تم الاعتماد على الحاسب في الرقابة على الخطط وإدارة محفظة الأوراق المالية. وهكذا فإن هذه المرحلة تميزت بتحسن عملية صناعة القرارات المعرفية وهذا من خلال:

1- زيادة المساهمة التطبيق الإلكتروني لتشغيل البيانات في البنك.

2- الربط بين أنظمة المعلومات الفرعية بما يسمى سجلات قاعدة معلومات الأساسية.

3- إعداد التقارير الدورية بجهد وتكلفة أقل.

4- السعي إلى تصميم نظام للتكاليف البنكية وتتحقق بتحليل مكونات النشاط المعرفي وتحديد التكاليف وربحية المركز المالي للعملاء والخدمات المصرفية.

5- أدى التعامل التطبيقات إلكترونية خلال هذه المرحلة إلى تبسيط الإجراءات البنكية وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء.

6- و قد ساعد في تحقيق مدة الإنجازات التقدم التكنولوجي والاستخدام المكثف للحاسوب في البنوك واستخدام أجهزة حاسوب أكثر تقدما مما أدى إلى زيادة طاقة التخزين وتطوير الأسطوانات وغيرها.

**المرحلة الثالثة: استخدام الحاسوب في نظم المعلومات المصرفية**

تميزت هذه المرحلة بتحولات كبيرة في العمل المصرفي فقط استخدمت نظم المعلومات في جميع العمل المصرفي وهذا التحول نتيجة :

- التقدم في تكنولوجيا المعلومات مما مكن من تطوير أجهزة للحاسوب تتميز بأدائها المتميز وانخفاض تكلفتها مما أثر إيجابيا في زيادة الطاقة الإنتاجية للوحدات المصرفية إضافة إلى العمل المصرفي.
- تنوع الخدمات المعرفية وزيادة الطلب عليها وذلك نمو الثروات وزيادة المواد والوعي المصرفي للعملاء.
- زيادة مدة المنافسة بين المؤسسات البنكية مما أدى بالبنوك إلى استعمال النظم الفورية للمعلومات بما يساهم في استعمال البيانات بأكثر سرعة لتكون متاحة لفروع البنك، كما استعملت قواعد البيانات الواسعة التي تظم القرارات المصرفية.

واستحدثت خدمات جديدة كأداء الخدمات عن بعد في أي مكان في المحلات أو السيارات أو حتى المنازل كما استخدمت البطاقات الائتمانية ذات القبول العالمي. (**وليد مرتض نوه، 2014، ص 69-70**)

**المطلب الثالث : مساهمة نظام المعلومات الكفء والفعال في المؤسسات البنكية.**

عملت البنوك من خلال تفعيل نظام المعلومات على تحقيق المستهدف في ظل بيئة تتميز بالتنافسية والصراع من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية:

**أولا**: العوامل المؤثرة على كفاءة وفعالية نظام المعلومات البنكية:

تحقيق نظم المعلومات البنكية أهدافها بالكفاءة والفعالية يتحدد بتحقيق مجموعة من العوامل المختلفة نلخصها في ما يلي:

1- **العوامل الداخلية** : ويدخل ضمن هذه العوامل الإمكانيات المادية والبرامجية والبشرية داخل النظام وكل ما يتعلق بالبيانات والإجراءات التي تشغل النظام وتسهل السيطرة والتحكم فيه.

أ- **العوامل الخارجية** : وهي عوامل يصعب التحكم والسيطرة عليها لأنها تأتي من البيئة الخارجية للنظام التأثر على العمل البنكي وجميع أنشطته ويتكون العوامل الخارجية مما يلي:

ب- **العوامل القانونية والتشريعية** : لنظام المعلومات علاقة قوية بالتشريعات والقوانين لأنها تشكل مضمون البيانات والمعلومات المالية للبنك وشروط الإفصاح للبيانات المالية التي على إدارة البنك العمل بها، وتلتزم إدارة البنك بتصميم نظام للمعلومات البنكية لتلبية حاجياته من البيانات. وهذا وتعتبر البيئة القانونية متغيرا

رئيسيا يؤثر على نظام المعلومات البنكي وذل\ للتأكد من عدم وجود أخطاء أو تلاعب أو تزوير مما يساهم في السير الحسن للأعمال والنشاطات البنكية وفق أحكام القانون والتشريعات المنظمة للقطاع البنكي. ويمكن قياس العوامل القانونية والتشريعية وفق تحديد أثر تنفيذ الأنظمة والتشريعات القانونية التي تعنى بالبنوك وتنظم المعلومات ويؤثر العامل القانوني إما مباشرة كقانون البنك المركزي وقانون البنوك التجارية أو غير مباشرة كأنظمة وتعليمات وقوانين أخرى كقانون الشركات وقانون السوق المالي إلى آخر ذلك من التشريعات.

ج- **العوامل الاقتصادية**: ينعكس كذلك الوضع الاقتصادي في بيئة البنك على الأنشطة والأعمال البنكية ونظم المعلومات المصرفية ومنه تقاس هذه العوامل من خلال المؤشرات الموالية:

- مؤشر الاستقرار ومؤشر النمو الاقتصادي.
- درجة اختلاف وتباين الأسواق التي يعمل معها القطاع البنكي.
- قدرة البنك على المنافسة وكذلك قدرته على التصور والتنبؤ بتصرفات المنافسين وردود أفعالهم.

د- **العوامل التنظيمية** : الإطار التنظيمي هو الذي ينسق ويرتب الأفراد للعمل البنكي، مما يحقق الأهداف بما هو متاحا من موارد كما يدخل ضمن العوامل التنظيمية الوظائف وتقسيمات مراكز اتخاذ القرار البنكي ويقاس أثر هذه العوامل على نظام المعلومات في البنك يجب اختيار ما يلي:

- قياس مدى الرسمية في البنك أي وجود تحديد مهام وإجراءات والصلاحيات الممنوحة بصيغة مكتوبة لتنفيذها.
- قياس مدى المركزية أو اللامركزية مما يبين درجة تدخل السلطة ودرجة التفويض الممنوح من السلطات والصلاحيات وتوزيعها على المستويات الإدارية المختلفة.
- مدى وجود تكامل في العمل لضمان عدم وجود تعارض في الصلاحيات والسلطات بين أنشطة الأقسام المختلفة.
- تحليل مدى وجود البيروقراطية وتركز العمل لدى أفراد معينين وكذلك درجة تعدد أداء الأنشطة وتنفيذها.

ه- **العوامل السلوكية**: وتسهم في هذه العوامل الأنماط الثقافية والاجتماعية للبيئة الخارجية المحيطة بالبنك التي تنعكس على نظام المعلومات وكذلك الأنماط السلوكية لمستخدمين النظام والمستفيدون من مخرجاته في اتخاذ القرارات لذلك يجب على مصمم نظام المعلومات أن يأخذ في الاعتبار مراعاة الأنماط السلوكية لمستخدمين المعلومات وكذلك الانعكاسات السلوك البشري على أداء النظام ونلخص هذه السلوكيات في ما يلي :

- مقاومة التجديد نتيجة الخوف مما سيفرضه وجود نظام المعلومات في تغير العلاقة الاجتماعية لدى العاملين وبالتالي الرغبة في الاستمرارية على الروتين السابق.
- قلق نتيجة الشعور بفقدان الأمن والخوف من فكرة الإحلال الوظيفي وضياع فرصة الترقية.
- الخوف من التكنولوجيا نتيجة نقص الإدراك وصعوبة فهمها والتعامل معها.

أما عن قياس تأثير المستخدم الثانوي على نظام المعلومات وذلك بالنظر إلى رضا المستفيد من خلال مدى سهولة استخدام النظام واستخدام تطبيقاته، أما المستخدم الأول فيمكن قياس أثره على نظام المعلومات

من خلال قياس تلبية نظام المعلومات لاحتياجاته ومتطلباته أي أن قياس كفاءة وفعالية نظم المعلومات من خلال درجة الاستخدام والمنفعة في اتخاذ القرارات أو الإنتاجية المتحققة منها ورضا المستفيد عن نظام المعلومات.

و-**العوامل التقنية والتكنولوجية للمعلومات** : ويقصد بها الجانب التقني المستخدم في نظام المعلومات الحاسوبية من أجهزة ومكونات مادية وبرمجيات وقواعد البيانات وشبكات الاتصال وقد أدت تكنولوجيا المعلومات إلى تغيرات سريعة في جوانب الحياة المختلفة، وقد استفاد الجهاز البنكي أكثر من غيره من هذا التكور في تكنولوجيا المعلومات نتيجة للمنافسة الشرسة التي يشهدها هذا القطاع مما أدى إلى التوسع في استخدام كل جديد يخدم ويرفع من الأداء البنكي، ومنه فقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات ضرورة ملحة للعمل البنكي وللتعاملات الحديثة. (**خالد أمين عبد الله، خالد قطاني، 2007، ص 5-8**).

**ثانيا: معايير كفاءة نظام المعلومات.**

لكي نقول على نظام المعلومات في البنك أنه كفأ يجب أن تتوفر فيه الشروط التالية :

1- **البساطة**: يتميز نظام الناجح بالسهولة والبساطة في كل مراحله من الحصول على المعلومات إلى معالجتها وتوصيلها إلى المستفيد منها. فاستخدام نظم المعلومات معقد يصعب فهمه والتعامل معه وتشغيله والاستفادة منه فهذا التعقيد قد يسبب فشل النظام وعدم تحقيق أهدافه.

2- **المرونة**: تعتبر المرونة في التصميم والقابلية للتغيير من صفات النظام الناجح للمعلومات وذلك للتكيف مع التغيرات المتوقفة في بيئة النظام والتغير المستمر في التكنولوجيا الموجودة في محيط المؤسسة والتعايش مع الظروف الاستثنائية.

3- **الاعتمادية أو الموثوقية**: يجب أن تتمتع مخرجات النظام بالموثوقية لاستفادة منها في اتخاذ القرارات وتلبية حاجيات المستفيد من المعلومات أما إذا لم تتوفر الموثوقية وكانت المعلومات لا يعتمد عليها في اتخاذ القرار سيكون محفوف بالمخاطر لذلك يجب اللجوء إلى العمل الجماعي لزيادة الثقة في مخرجات النظام.

4- **القبول**: ويقصد به تمتع النظام بالقبول من قبل المستفيدين منه ويشار إلى عدم إمكانية استمرار ونجاح النظام دون تعاون من قبل الأطراف المستفيدة والتي تدير نظام المعلومات، ومنه يجب على مصممي النظام أن يدعو مستخدميه إلى المشاركة في تصميمه لأنهم هم المطالبون بتشغيله، فالعمل على إيجاد نظام يتميز بالكفاءة والمرونة والبساطة و الموثوقية يتطلب السعي لتحقيق النظام لقبول من طرف مستخدميه، لأن الأفراد يلعبون الدور الأساسي في إنجاح أو إفشال نظام المعلومات لذلك يجب اللجوء إلى أسلوب الإقناع بأهمية النظام لتجنب مقاومة التغير التي هي طبيعة بشرية.

5- **الاقتصادية**: قد ترغب المنظمات في إدخال نظام المعلومات إلا أنه قبل توفره يجب دراسة التكلفة المادية والمستلزمات التقنية والبشرية والعلمية لإيجاد نظام المعلومات.

**الخلاصة:**

تمثل المعلومات عنصرا هاما في حياتنا المعاصرة فقد أصبحت موردا استراتيجيا تعتمد عليه البنوك في مواجهة الظروف المنافسة التي تحيط بالبنوك الآن تتصف بالتغير المستمر والسريع والمواكب، وهذا التغير يفرض على أي منظمة أن يتوفر لديها نظاما يمكن من خلاله توفير ما تحتاج إليه من معلومات تساعد في صنع القرارات، فتم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم نظم المعلومات بصفة عامة ثم تطرقنا إلى إبراز أنواع وموارد نظم المعلومات ووظائف ومصادر تصميم نظم المعلومات كما تناولنا دورة حياة نظم المعلومات وحمايتها

لذا فهي العنصر الحيوي داخل البنوك، ولا يمكن أن نتجاهل بأن نظم المعلومات هو العنصر البشري مع الوسائل المادية، حيث يسهر العنصر البشري على إعداد المعلومات المناسبة في الوقت اللازم لذا وجب تحديد نظام معلومات كلما تطلب ذلك، وقد اتسعت سرعة استخدامها بشكل كبير في قطاع البنوك. وهذا ما سنحاول معرفته في الفصل الموالي

**تمهيد:**

استحوذت عملية التسيير وإدارة المؤسسات على اهتمام الكثير من الباحثين وتركز الأبحاث عموما حول محددات التسيير الفعال والعوامل التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسات هذا من جهة والتسيير هي جهة ثانية حيث أصبح التسيير في المؤسسات يتمتع بأهمية بالغة ماشيا مع الأهمية التي تتمتع بها المؤسسات حيث أصبحت المحور الذي لا يستهان به في تحريك العجلة الاقتصادية لأي بلد فأصبح التوجه إلى الاهتمام بشتى الجوانب يتوقف عليها مدى نجاح هذه المؤسسات خصوصا جانب التسيير فيها وسوف نتناول هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية البنوك التجارية.

المبحث الثاني: خصوصيات التسيير الفعال في البنوك التجارية.

المبحث الثالث:دور نظم المعلومات في التسيير.

**المبحث الأول: ماهية البنوك.**

تعتبر البنوك إحدى الركائز الأساسية في بناء الهيكل الاقتصادي للدول، ولقد ازدادت أهميتها في العصر الحديث، وأصبحت تشكل فيما بينها أجهزة فعالة يعتمد عليها في تطوير وتنمية مختلف قطاعات الاقتصاد القومي، لذلك فهي تحتاج لنظام معلومات خاص حتى تسهل عملها.

**المطلب الأول: تعريف البنوك التجارية.**

**أولا: تعريف البنوك التجارية.**

يمكن تعريف البنوك التجارية على أنها "مؤسسات مستقبلية للودائع وخاصة في تقديم القروض الصغيرة الأجل".(**Ahmed Silim ,1995,60**)

كما تعرف على أنها مؤسسات انتمائية غير متخصصة تقوم بتلقي ودائع الأفراد القابلة للسحب لدى الطلب أو بعد أجل قصير والتعامل يصفه أساسية في الائتمان قصير الأجل". (**عربي محمد موسى عريقات 1997، ص 240**)

كما علينا أن نعرفها من جانب دورها في التمويل التنمية الاقتصادية على أنها "البنوك التي تقوم بمقبول الودائع تدفع عند الطلب أو آجال محدودة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية، ودعم الاقتصاد القومي بما فيها تلك المساهمة في إنشاء المشروعات، وما يلزمها من عمليات مصرفية وتجارية ومالية، وفق للأوضاع التي يقودها البنك المركزي". (**عبد الغفار حنفي، 2007، ص 89**)

ويمكن استنتاجه من التعاريف السالفة الذكر أن البنوك التجارية هي مؤسسات وسيطة تضطلع أساسا بقبول ودائع المدخرين (وحدات ذات الفائض المالي) وتمنح القروض للمستثمرين (الوحدات ذات العجز المالي) بما يخدم عملية تمويل التنمية الاقتصادية.

**ثانيا: خصائص البنوك التجارية.**

تتميز هذه البنوك التجارية بعدة خصائص من أهمها ما يلي:

1-مبدأ التدرج: حيث تتواجد البنوك التجارية في الدرجة الثانية من الترتيب الرئيسي للجهاز المصرفي، وهذا بعد البنك المركزي الذي يعتبر في قمة هذا الترتيب ويباشر رقابته عليها بوسائل مختلفة.

2-تتميز البنوك بخاصية توليد ودائع جارية تحت الطلب جديدة من خلال عمليات الإقراض والاستثمار في الأوراق المالية المختلفة وهذه الودائع نقود لم تكن موجودة أصلا وتستمد صفة النقود من كونها قابلة للسحب بصكوك، وتتعدد المصادر بالنسبة لهذه النقود باختلاف البنك التجاري كما تتباين أشكالها. أما النقود القانونية التي يصدرها البنك المركزي فهي ذات مصدر وحيد وشكل محدد لجميع وحداتها، أنها متماثلة في قيمتها "المطلقة" بصرف النظر عن اختلاف الزمان والمكان.

3- تعد البنوك التجارية مشروعات رأسمالية هدفها هو تحقيق الربح، وهي تسعى للتوسع وانتهاز الفرص المتاحة أمامها لزيادة التوظيف بعكس ما يهدف إليه البنك المركزي من تحقيق للتوازن ودعم للاستقرار المالي والاقتصادي. (**زقرير عادل، 2009، ص 5-6**)

**المطلب الثاني: أهداف البنوك التجارية.**

**أولا: تصنيف وتمييز البنوك التجارية.**

1-التفرقة بين البنوك التجارية والمؤسسات المالية :تتشابه البنوك التجارية والمؤسسات المالية في الكثير من أوجه نشاطها، وخاصة في الائتمان، حيث لا خلاف فيما يتعلق بالاستخدام أو التوظيف أما الخلاف الحقيقي فهو يتعلق بمصادر الاستخدام، حيث نجد أن البنوك التجارية يعتمد بشكل كبير في عملياتها على الأموال التي حصلت عليها من الغير في شكل ودائع، بينما تعتمد المؤسسات المالية على أموالها الخاصة، وإذا اضطرت إلى استخدام أموال الغير (الودائع)، فيكون ذلك في ظروف استثنائية.

2-التفرقة بين البنوك الخاصة والبنوك العامة: البنوك الخاصة مؤسسات ذات رؤوس أموال خاصة تتخذ شكل شركات مساهمة أو غيرها من الأشكال القانونية، لكن أهمية البنوك من خلال دورها الفعال في عملية تجميع المدخرات وخلق الائتمان جعل من تلك المؤسسات تخضع للدولة ورقابتها وذلك من خلال عمليات التأميم الجزئي للبنوك ومساهمة الدولة شبه كبيرة في العديد من المصارف والتأثير على القطاع المصرفي من خلال عمليات إيداع أموال الدولة ما يمكن أن نسميه القطاع المصرفي العام إلى جانب القطاع المصرفي الخاص.

3-التفرقة بين البنوك التجارية وبنوك الأعمال وبنوك الائتمان متوسط وطويل الأجل يطلق على البنوك التجارية أحيانا وصف البنوك الودائع، حيث أن نشاط هذه البنوك يقتصر على عمليات الائتمان وتقبل الودائع الجارية ولأجل قصير بينما يتركز نشاط البنوك الأعمال على منح القروض وإصدار السندات والمشاركة في إنشاء المشاريع والحصول على أنصبة فيها.

أما بنوك الائتمان المتوسط والطويل الأجل فيقتصر نشاطها على منح الائتمان لمدة لا تقل عن سنتين ولا يمكنها تقبل ودائع جارية إلا بإذن خاص من السلطات المختصة.

إلا أن التقارب بين المجموعتين ظهر بشكل واضح في العصر الحديث حيث بدأت البنوك التجارية في تقبل الودائع الادخارية على نطاق واسع. (**مصطفى رشدي شيحة، 1985، ص 195**)

**ثانيا: أهداف البنوك التجارية.**

تسعى البنوك لبلوغ أهداف هي الربحية والسيولة والأمان، لذا فهي ترمي إلى تحقيق اكبر الأرباح بالتوازي مع توفير السيولة اللازمة، أخذت في الحسبان عنصر الأمان:

1- هدف الربحية: يحاول البنك تعظيم أرباحه من خلال تعظيم إيراداته أو تدينه تكاليفه.

2- هدف السيولة: نقصد بالسيولة في البنك قدرته على الوفاء بالتزاماته المتمثلة في القدرة على مجابهة طلبات سحب المودعين ومقابلة طلبات الائتمان.

**3-** هدف الأمان: لا تستطيع البنوك التجارية استيعاب خسائر تزيد عن قيمة رأس مالها،أي خسائر من هذا النوع معناه التمام جزء من أموال المودعين وبالتالي إفلاس البنك و لهذا تسعى البنوك التجارية إلى توفير أكبر قدر من الأمان للمودعين من خلال تجنب المشروعات ذات الدرجة العالية من المخاطر. (**سناء حماني، ص 2011**).

**المطلب الثالث: وظائف البنوك التجارية.**

تتلقى البنوك التجارية سمعتها من خلال الوظائف الهامة التي تؤديها، حيث أن تطورها وتطور الاقتصاد وبشكل عام فرض عليها تطوير خدماتها ووظائفها، والتي تنقسم إلى وظائف كلاسيكية والمتمثلة في:

-تلقي الودائع على اختلاف أنواعها.

-تقديم القروض والقيام بالاستثمارات المتنوعة.

-بالإضافة إلى الوظائف الحديثة، والتي منها ما ينطوي على الائتمان ومنها لا ينطوي على الائتمان، وفيما يلي نذكر أهمها:

1-إدارة محافظ الاستثمار، حيث تعمل البنوك التجارية على شراء وبيع الأوراق المالية لحسابها ولحساب العملاء، وكذلك متابعة حركة الأسهم والسندات من خلال تطور الأسعار ...الخ.

2-خصم الأوراق التجارية وتحصيلها، فقد يحدث أن يقع حاملو الأوراق التجارية في أزمة سيولة، مما يضطرهم إلى اللجوء للبنوك التجارية قصد خصم تلك الأوراق مقابل عمولة (*Agios*) التي تعتبر بمثابة المقابل الذي تتحصل عليه البنوك نتيجة تحويل الأخطار إليها.

3-تمويل عمليات التجارة الخارجية حيث تلعب البنوك التجارية دورا رئيسيا في عملية تسوية المدفوعات الخارجية بين المستوردين والمصدرين من خلال فتح الاعتمادات المستندية أو التحويلات العادية، أو تحولات مستندية.

4-التعامل بالعملات الأجنبية، حيث تتم عمليات شراء وبيع العملاء والأجنبية عاجلا أو آجلا، وقد تخص عملية تحويل العملية مبالغ بسيطة، إذ تقوم البنوك بتحويل مبالغ بحجم محدود لأغراض معينة كالدراسة أو العلاج ...الخ.

5-تقديم الدراسات والاستشارات لحساب الغير، حيث أصبحت البنوك تشترك في إعداد الدراسات المالية المطلوبة للمتعاملين معها لإنشاء مشاريعهم، ويتم على أساس هذه الدراسات تحديد الحجم الأمثل للتمويل وكذا طريقة السداد وتواريخها.

6-تحصيل الشبكات، حيث تعمل البنوك على تحصيل الشبكات الواردة إليها من عملائها عن طريق عملية التحويل الداخلي أو التحويل من خلال غرفة المقاصة.

كما تقوم البنوك التجارية بوظائف أخرى تعود عليها بفوائد معتبرة كخدمات الكمبيوتر تأجير الخزائن الحديدية، سداد المدفوعات نيابة عن العملاء، إدارة ممتلكات و تركات المتعاملين معها، تمويل الإسكان الشخصي...الخ.

وفيما يخص البنوك التجارية الجزائرية وبالإضافة إلى الوظائف الأساسية المذكورة سابقا، فإن الأمر رقم (03-11) المتعلق بالنقد والقرض حدد للبنوك بعض العمليات ذات العلاقة بنشاطاتها في المادة (72) من ها الأمر، وتتمثل هذه العمليات فيما يلي:

-عمليات الصرف.

-عمليات حتى الذهب والمعادن الثمينة والقطع المعدنية الثمينة.

-توظيف القيم المنقولة وكل منتوج مالي، واكتتابها وشراكها وتسييرها وحفظها وبيعها.

الاستشارة والمساعدة في مجال تسيير الممتلكات.

الاستشارة والتسيير المالي والهندسة المالية، وبشكل عام كل الخدمات الموجهة لتسهيل إنشاء المؤسسات أو التجهيزات وإنمائها. (**إسماعيل أحمد الشناوي، 2000،ص 218-219**)

**المبحث الثاني: خصوصيات التسيير الفعال في البنوك التجارية.**

**المطلب الأول: التخطيط في البنوك.**

تسعى البنوك إلى الوصول إلى الأداء المتميز الذي يعبر عن مجموعة من المفاهيم المتعددة، فهو يعني الكفاءة باستخدام الموارد، وكذلك الفعالية في تحقيق الأهداف والإنتاجية وتعني الوصول إلى الأهداف الموضوعة من قبل البنك، ويتأثر أداء البنك بعوامل داخلية وخارجية قد تكون سلبية أو إيجابية بحسب العوامل وحسب الطريقة التي تتعامل المؤسسات معها، وهذا ما سنعرفه في هذا المبحث.

**أولا: ماهية التخطيط.**

تعد وظيفة التخطيط القاعدة الأساسية التي يقوم عليها باقي وظائف التسيير فهي تستبق التنظيم والتوجيه والرقابة، وهكذا تتسلسل العمليات التسييرية حيث لا تجوز أن تمارس الرقابة بدون وجود خطط وأهداف محددة وواضحة بشكل دقيق فالإدارة الناجحة التي تسعى إلى البقاء والاستمرار والنمو ينبغي أن تجعل من التخطيط عملية مستمرة ومتواصلة وذلك بسبب أن بيئة العمل التي تعمل في ظلها المنظمات متغيرة باستمرار.

1- **تعريف التخطيط**: التخطيط هو تعبئة الموارد المادية والبشرية المتاحة بغرض أحداث معدل معين من النمو خلال فترة قادمة، أي انه تفكير في المستقبل، ومحاولة تشكيله بالصورة التي تحقق الأهداف المطلوبة وبعبارة أخرى فالتخطيط عبارة عن أهداف محددة يسعى الفرد أو المجتمع إلى تحقيقها في الفترة القادمة باستغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال. (**رضا إسماعيل بسيوني، 2009، ص 6**)

مبادئ التخطيط: يبنى التخطيط على أربعة مبادئ أساسية تتمثل في:

-مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف: وذلك بمشاركة الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية من خلال التضافر والتعاون بين الأفراد ولا يمكن الوصول إلى الهدف، إلا بوجود خطة محددة تقرر خطوات الوصول إلى ذلك الهدف.

-مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط: وذلك باعتبار التخطيط الوظيفة والعملية الأولى على ما عداها من الوظائف كالتنظيم والرقابة.

-مبدأ فاعلية التخطيط: تعتبر الخطة أكثر فاعلية إذا تم تنفيذها وتحقيق الأهداف الموضوعة من أجلها كما ينبغي أن تنفذ الخطة بأقل جهد وأقل تكلفة فقد تساهم الخطة في تحقيق الأهداف ولكن بتكاليف باهضة. (**عبد الباري وآخرون، 2011، ص 128-129**)

**2- خصوصية تطبيق التخطيط في البنوك.**

التخطيط هو نشاط ضروري لنجاح العمل، وكلما كان عدد العاملين اكبر كلما كان التخطيط أكثر أهمية وإلحاحا لضمان توجيه جهود العاملين بشكل منسق .وهو عملية مستمرة أي إنه إذا وضع خطة لسنة ما عليه إعادة التخطيط للسنة التالية، ولإعداد الخطة يجب على صاحب العمل القيام بما يلي:

أ– تحديد مدة التخطيط :يجب أن يبدأ صاحب العمل بتحديد المدة التي يحتاج أن يخطط لها لأنه يحتاج أن يبدأ بالتخطيط بعيد المدى وهو يحدد المدى البعيد بما يناسبه، المناسب من هذا المدى قد يكون خمسة سنوات أو عشرة أو خمسة عشر ...الخ.

**ب** – تحديد الأهداف بعيدة وقصيرة المدى: متى ما قرر مدة الخطة على صاحب العمل أن يحدد أهداف بعيدة أي ما يرد أن يكون العمل عليه في نهاية المدة، ويكفي للعمل أن يحدد ثلاثة أو أربعة أهداف بعيدة المدى قد تتبنى هدفا إستراتيجيا وآخر ماليا وثالث تسويقي ورابع خاص بالعمليات والإنتاج.

**ج**– التنبؤ:حتى يستطيع صاحب العمل وضع أهدافا واقعية وسليمة يجب أن يفعل ذلك بعد أ يجري بعض التنبؤ حول المستقبل كإجراء للوضع الذي يؤول إليه مستقبلا اعتمادا على بعض الإحصائيات أو لإجراء بعض المقاربات والحدس وبعض التخمينات أو الاستجابة بمن لديهم الخبرة في المجال الذي يريد أن يخوضه مثلا وهذا يعتبر ضروريا لوضع أهدافا واقعية وقابلة للتطبيق.

**د**– تحديد سياسات لتنفيذ الخطة: وذلك بقيام صاحب العمل والسير بوضع مجموعة من السياسات والبرامج تخدمه وتخدم العاملين كقواعد لاتخاذ القرارات، وعلى صاحب العمل التوقف أمام الأهداف وتحديد القرارات المختلفة التي سيحتاج اتخاذها لتحديد السياسات المهمة التي يحتاج الالتزام بها.

**هـ** – تحديد الأهداف والخطط وبرامج عمل وظيفية: الخطوة التالية لصاحب العمل هي أن يحول الأهداف العامة للعمل إلى أهداف تفصيلية وخطط وبرامج لكل من وظائف العمليات أو الإنتاج التسويق، الشؤون المالية، شؤون العاملين والإدارة. (**سعاد نائف البرنوطي، 2008، ص 418–423**)

**ثانيا: التنظيم البنوك.**

**1– ماهية التنظيم.**

يقصد بالتنظيم كفعل إجراء كل الترتيبات والعلاقات الضرورية لعمل أية منظمة وتعاون وهذا يتطلب أفعال وإجراءات تهتم بإقامة المنظمة والاهتمام بالجوانب المنظمة والمرتبة. والتنظيم كاسم بمعنى منظمة أو كيان منظم، وهو حصيلة هذه الترتيبات فعند ما نقول التنظيم الرسمي " نقصد به المنظمة الرسمية ونستخدم التنظيم كاسم (**سعاد نائف برنوطي، 2009، ص 276**)

تعددت تعاريف التنظيم وكلها تنصب على أن التنظيم هي تحديد الملامح الرئيسية للهيكل التنظيمي، وتحليل العمل ووصف الوظائف إضافة التقسيم وفق الأسس التنظيمية المناسبة وتوضيح العلاقات بين الإدارات والأقسام المختلقة بين الموظفين مع توفير وسائل العمل وأدوات تنظيمية تسهل التعرف على التنظيم. (**محمد قاسم القريوني، 2009، ص 200**)

مبادئ التنظيم: هناك ثمة إجماع بين علماء التنظيم والإدارة المعاصرة على وجود عدد من المبادئ والأسس التي تمكن الاسترشاد بها واعتمادها كمقايس للتنظيم الجيدة وتتمثل في

أ– **مبدأ وحدة الهدف**: وذلك بوجود أهداف موحدة تسمى المنظمة لتحقيقها وبضرورة أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحدودة ومعروفة ومشروعة.

**ب– مبدأ تقسيم العمل**: طبعا للتخصص وتطبيق ذلك في كافة مستويات الهيكل التنظيمي.

**ج– مبدأ وحدة القيادة**: ويطلق عليه أيضا مبدأ وحدة إصدار الأوامر أو وحدة الإشراف فالمقصود بهذا المبدأ تلقي العامل أوامر تتعلق بعمله إلا من رئيسه المباشر ويقدم تقاريره عن عمله إلى هذا الرئيس وهذا الرئيس مسؤولا أمام الرئيس الأعلى.

**د– مبدأ تناسب السلطة والمسؤولية**: ويتعلق هذا المبدأ بدور السلطة الأساسي في التنظيم وبضرورة تناسبها مع المسؤولية وبضرورة ربط المسؤولية بالمساءلة، وأن تكون المسؤولية محدودة وعلاقات السلطة واضحة.

**هـ–** مبدأ تفويض السلطة: حيث أن تفويض السلطة هي نقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس وتتم عملية التفويض في مختلف المستويات الإدارية.

**و–** مبدأ توازن المركزية واللامركزية: المركزية في معناها الاصطلاحي تعني التركيز، أما اللامركزية فهي تعني التشتت والمركزية واللامركزية الإدارية ترتبط بعملية تفويض السلطة، فعند تفويض السلطة من المراكز العليا إلى المراكز العليا الدنيا فنحن نلجأ إلى اللامركزية، أما إذا احتفظ الرئيس بالسلطة لنفسه فهذا تطبيق للمركزية.

**ز– مبدأ تدرج السلطة**: يرى مفكري التنظيم أن التدرج في السلطة من القمة إلى القاعدة عامل مهم في نجاح التنظيم ويؤدي إلى معرفة كل فرد بواجباته أمام رئيسه ومسؤولياته أمام مرؤوسيه.

**ح– مبدأ التنسيق والمرونة**: يعتمد التنسيق على تحقيق الربط والتكامل بين أجزاء التنظيم أما المرونة فتعني مدى مواكبة التنظيم لمتغيرات التي تحدث في ظروف الحياة سواء كان التغيير في النواحي الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية أو التقدم العلمي والتكنولوجي. (**معن محمود عياصرة وآخرون، 2008، ص 55–60**)

**2– خصوصية تطبيق التنظيم في البنوك.**

لا يمكن أن تنفذ الخطط بكفاءة وفاعلية دون وجود تنظيم واضح المعالم يتوزع فيه الأدوار والمهام وتنسق الفعاليات بشكل موحد يقود إلى إنجاز الأهداف، ورغم توقع كون هذه العمليات ليست معقدة في منظمات الأعمال الصغيرة بسبب محدودية التقسيمات الإدارية وكذلك المستويات الإدارية، إلا أنه يكفي عدم وضوح الدور والمسؤوليات لحدوث نزاع وصراع بين الشركاء في العمل ليؤدي الأمر إلى انتهاء العمل فعلى المدير إيجاد الصبغة التنظيمية الملائمة لطبيعة العمل ونشاطه. (**طاهر محسن منصور الغالبي، 2009، ص 360**)

فالتنظيم بمفهوم الواسع في العمل ليس واضح بالشكل المطلوب فهو يتداخل مع وظيفتي التوظيف والعمليات فمدير العمل يحتاج الاهتمام بما يتعلق بإقامة البناء التنظيمي وتحديد سلطات ومسؤوليات المعاونين الرئيسين والتفويض، ففي الأعمال الكبيرة غالبا ما يكون عدد الوحدات كبير جدا، فهي تقيم وحدات (دوائر) لكل من العمليات والإنتاج والبيع والتسويق، الشؤون المالية والمحاسبة على الأقل، وكل هذه الدوائر تضم أقسام أو شعب متخصصة ضمنها.أما في العمل فقد يتضمن العمل وحدة واحدة فقط. (**سعاد نائف البرنوطي، 2009، ص 407**)

- تنمية الاتجاه نحو العمل كفريق وتدريبهم على الاستفادة من الآخرين.
- تنمية روح القيادة والتبعية في نفوس العاملين.

**المطلب الثاني: التوجيه والرقابة في البنوك.**

**أولا– التوجيه في البنوك**

**1– ماهية التوجيه:**

تعد وظيفة التوجيه من أكثر وظائف التسيير حساسية لأنها تعنى بالعنصر البشري من حيث قيادته وإرشاده، وتوجيهه وتحفيزه، وغرس روح العمل الجماعي في داخله، بالإضافة إلى توفير اتصالات فعالة لتحسين أدائه، وبالتالي فإن على أي مدير في كل مستوى إداري أن يوجه مرؤوسيه بالشكل المطلوب وصولا إلى تحقيق أهداف المنظمة. (**عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ أحمد جودة،2011، ص263**)

واعتبر أيضا وظيفة جانبا آخر للتسيير لتفعيل الجوانب من تخطيط وتنظيم المسبقين، فكلما قل التخطيط والتنظيم كلما زادت الحاجة إلى التوجيه، والعكس كلما كان التخطيط التنظيم أكثر كمالا كلما كانت المشاكل المتوقعة أقل( **رضا إسماعيل بسيوني، 2009، ص145**).

**1– تعريف التوجيه:** يمكن تعريفه على أنه عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب فعله وعمله، ومعرفته أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به (عبد السلام أبو قحف، 2003، ص393).وهو أيضا عملية ممارسة نوع من القيادة على المرؤوسين والإشراف عليهم والاتصال بهم وتحفيزهم على بذل جهود طيبة، وتنسيق جهودهم الجماعية لتحقيق الأهداف المحددة.(**محمد قاسم القريوني،2009، ص263**) ومنه فالتوجيه يتضمن ثلاث موضوعات أو أدوات رئيسية هي:□

أ– **القيادة:** عرفها "**سيزلاجي" و "والاس"** الطريقة التي يحاول أحد الأفراد التأثير بموجبها عليه أو لتحقيق هدف أو أهداف معينة : أما "**تيد**" فعرفها على أنها:" النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاملون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه: وأما "**آلن**" فقال بأنها:" النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال".□

فالقيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية وتبادلية بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها وينتج عنها تأثير القائد في الجماعة، أو رغبة الجماعة في الانقياد لإشباع حاجاتها.( **معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، ص ص138–139**)

ب– **التحفيز:** تعتبر وظيفة التحفيز أساسا مهما لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التوجيه إلى تحقيقها، إذ لا يكفي أن يتم تعيين أفضل الأشخاص من حيث الكفاءات والقدرات، بل وإن تتوفر لديهم الرغبة والدافعية للعمل، ولا يتم ذلك إلا من حيث إتباع وسائل عديدة لتحفيزه، فالحوافز وسائل يتم بموجبها الإشباع، أهي

مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد عن طريق قيامهم بالعمل وهي أيضا العوامل التي تدفع العاملين إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى هناك مفهوما مصاحبا للتحفيز سمي بالدافعية، وهي مجموع القوى الداخلية المحركة للسلوك والذي تسهم في توجيه نحو غايات وأهداف معينة(**محمد قاسم القريوتي، 2009، ص 275-276** )□

**ج- الاتصال**: يمكن القول بأن كلمة الاتصال من ناحية لغوية مشتقة من المصدر " وصل" بمعنى ربط وأوجد علاقة بين طرفين أو بلغ الهدف، فعملية الاتصال عملية تفاعل بين طرفين وتسير في اتجاهات مختلفة

ويعرفه"**كنز" و "برستون**"عمليات الاتصالات : " بأنها العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات، بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية" ويعرفه آخرون:" بأنه إنتاج وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، بشكل يمكن من خلاله لكافة المعنيين للإحاطة بموضوعها وتعديل سلوكهم وفقا لها وحسب الوجهة المطلوبة. فالاتصال عملية تفاعل وتأثيرا بين المرسل والمرسل إليه( المستقبل ) بشكل يرضي المرسل(**محمد قاسم القريوتي، 2009، ص285**)

**2) مبادئ التوجيه:**

التوجيه الناجح يتوقف بصفة أساسية على وضوح الأهداف، وسلامة الخطط، وإلمام كافة العاملين بالأهداف والخطط والسياسات المرسومة، وكذلك التحديد الدقيق للسلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الأفراد، فإن التوجيه لا بد أن يتضمن ما يلي:

- توضيح أهداف العمل، ومساعدة المرؤوسين على فهمها.□
- شرح تنظيم العمل عمة، والتنظيم الخاص بالوحدات التي يعمل بها المرؤوسين، والعلاقات بين الوظائف ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة.□
- تنمية الاتجاه نحو العمل كفريق وتدريبهم على الاستفادة من الآخرين.
- تنمية روح القيادة والتبعية في نفوس العاملين.

وهناك مبدآن هامان من مبادئ التسيير لهما أهمية بالغة في مجال التوجيه وهما:

**أ- مبدأ تجانس الأهداف**: وينادي هذا المبدأ بأن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد في النشاط التعاوني مع أهداف الجماعة.

**ب- مبدأ وحدة الرئاسة**: وينص هذا المبدأ على أنه ينبغي إلا يكون الفرد مرؤوسا لأكثر من رئيس واحد.

ويتعلق المبدأ الأول بغرض التوجيه، وأما الثاني فيتعلق بعملية التوجيه.

**ج- أهمية التوجيه**: للتوجيه فوائد عديدة نختصرها فيما يلي:

– تحقق درجة عالية من التفاعل والمشاركة بين الأفراد والجماعات داخل العمل مما يخدم الأهداف النهائية للمنظمة ككل.

– تحقيق التعاون والتنسيق الملائم بين جهود الأفراد والإدارات وترتيب حدوث الأنشطة.

– المساهمة في تحقيق أهداف الأفراد وتوفير بيئة عمل مناسبة لعمل الأفراد وتزايد درجة مساهمة الفرد في بلوغ أهداف المنظمة.

– ومن خلال الفوائد السابقة فإن التوجيه يساعد في تحقيق درجة عالية من التكيف الأفراد مع بيئة العمل وهذا من شأنه ارتفاع الروح المعنوية وارتفاع درجة التطابق في الأهداف والغايات والجهود ويترتب عليه ارتفاع إنتاجية المنظمة. ( **عبد السلام أبو قحف، ص 395**)

**ثانيا: خصوصية تطبيق التوجيه في البنوك:**

بالإضافة إلى توظيف العاملين وتحديد مواقع عملهم وسلطاتهم، يحتاج صاحب العمل الاهتمام أيضا بقضايا "التوجيه"، والتي تشمل كل ما يتعلق بالتأثير في العاملين وقراراتهم وسلوكهم وخلق الولاء بينهم ،هذه الفعالية مهمة ومعقدة في الأعمال الكبيرة بسبب الأعداد الكبيرة للعاملين وتفرقهم في مواقع مختلفة وتعرضهم لضغوطات من جهات مختلفة. كما يمكن اختصارها بالقيادة وذلك بسبب العلاقة المباشرة والشخصية بين مجموع العاملين، فابرز المشاكل الإنسانية التي تجابه العمل هي صعوبة الاحتفاظ بالعاملين الجيدين الذين يحتاجهم، بسبب محدودية الأجور والمزايا التي يمكنه منحها ومحدودية الفرص التي يوفرها للترقي والتطور، يزداد حجم هذه المشكلة إذا مارس صاحب العمل مركزية عالية في العمل مما يحرم المساعدين من التطور والشعور بالرضا، وهذا ما يدفعهم إلى ترك العمل، ومشكلة أخرى هي كثرة الأعباء والتهديدات التي تجابه العمل مما يمكن أن يشغله عن مشاعر العاملين وعدم انتباهه لمدى حاجتهم ويمكن التقليل من هذه المشاكل بتمتين العلاقات الشخصية المباشر مع العاملين، وغيرها من القضايا التي تدخل ضمن عملية القيادة (**سعاد نائف البرنوطي، ص 415–416**)

– فيفترض بأن يكون مالك أو مدير المنظمة قائدا للعاملين فيها، خصائص الريادة تبعث روح القيادة التي تتجسد بالتأثير الإيجابي بالعاملين ودفعهم إلى تقديم الأفضل على جميع المستويات بشكل دائم ومستمر، فإن قرب المدير من العمال يفترض أن يجعله محفزا لهم ولديه القدرة الإيجابية والتأثيرية لتحريك الطاقات الكامنة في العمال لقدموا أفضل ما لديهم فمدراء المنظمات أجدر من غيرهم في إدخال صفة التميز في أعمالهم من خلال الأساليب القيادية المبدعة.

**ثانيا: الرقابة في البنوك:**

**أولا: ماهية الرقابة:**

تعد الرقابة إحدى أهم وظائف التسيير إلى جانب كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه فكل من وظائف التسيير بحاجة إلى رقابة وكذلك الرقابة نفسها بحاجة إلى تخطيط وتنظيم وتنفيذ، إذ لا تقوم الرقابة بنفسها بلا هذه الوظائف المهمة في العملية التسييرية، وتقوم الرقابة على قياس نتائج أي عمل وتصحيح

الأخطاء والانحرافات والتأكيد أن الخطط الموضوعة قد تحققت وحققت الأهداف المرجوة (**معن محمود عياصرة، مروان بن بني أحمد، مرجع سابق، ص 71**)

**1- تعريف الرقابة:**

يمكن اعتبار وظيفة الرقابة على أنها "ذلك الجزء من وظائف التسيير التي تختص بمراجعة المهام المختلفة، والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه واتخاذ الازم في حالة اختلاف مسار الاثنين". (محمد فريد الصحن، ص 335)

**2- عناصر الرقابة:** تتمثل فيما يلي:

أ- **الهدف من الرقابة:** قد يكون الهدف من الرقابة عاما وهذا يعني خضوع كل شيء في المنظمة للرقابة لهدف التنبؤ بالخطأ قبل وقوعه أو استفحاله، أو قد يكون الهدف منها معرفة نتائج عموما ومقارنتها بالمعايير المتبعة للتأكد من مدى تحقيق الأهداف.

**ب- المعيار:** قد يعبر المعيار عن رقم أو نسبة أو درجة معينة يستخدم للحكم على مدى ملائمة الإنجاز الفعلي، ويشترط أن يكون المعيار واضحا ومفهوما ومنطقيا لا يقبل التأويل والتحريف.

**ج- أساليب ووسائل الرقابة:** من هذه الأساليب والأدوات ما يتعلق بالأرقام ودلالتها والمعلومات المتمثلة في الميزانيات والموازنات و التقادير والخرائط والخطط العامة والتفصيلية وطرق التحليل المالي والهندسي والكيميائي.

**د- نوع الرقابة:** كالرقابة الوقائية، والمفاجئة والدورية، أو المستمرة الداخلية والخارجية.

هـ- **نظام التبليغ:** ويعني تحديد طرق وإجراءات الأخبار عن الخطأ أو الانحراف ومن الذي له حق أو صلاحية التبليغ ولمن سيتم التبليغ وكيفية الإبلاغ عن الخطأ ومتى ذلك.

و- **الشخص صاحب السلطة في اتخاذ القرار التصحيحي:** قد يكون الشخص المخطئ نفسه أو مكتشف الخطأ أو الرئيس المباشر أو لجنة مختصة، ويعتمد ذلك على مدى جسامة الخطأ ويجب الفصل بين مصحح الخطأ ومتخذ القرار التصحيحي. (**محمد القاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 331**)

وللرقابة مراحل وخطوات تتمثل في:

- تحديد معايير الأداء
- قياس الأداء ومقارنة بالمعايير الموضوعية
- كشف أسباب اختلاف النتائج عن المعايير واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.
- التغذية العكسية

**3- أهمية الرقابة:**

تعتبر الرقابة الأخت التوأم لعملية التخطيط ولها ارتباط وثيق بهذه العملية بالأخص عن باقي عمليات التسيير الأخرى وهناك الكثير من الكتاب من يعتبر هذه العمليتين من تخطيط ورقابة وجهان لعملة واحدة وتتلخص أهمية الرقابة فيما يلي:

- تشجيع الإدارة على تحقيق الأهداف ويرجع ذلك لوقوف الرقابة عل تنفيذ الخطط وكشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليها أول بأول.

- تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج من خلال النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي والنظر إلى العوامل التي تؤثر في تطبيق الخطط، ووضع الأمور في نصابها الصحيح قبل اتساع دائرة الانحرافات.

-تقدم ضمان للسير الحسن للعمل من خلال وضع أجهزة مسؤولة على مدى ما تم تحقيقه عن طريق الرقابة الداخلية أو الخارجية معا.

- تساهم في تحقيق العدالة من خلال معرفة المقصرين وتشجيع من هم يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط.

- تنير طريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل بتزويدها للمديرين بأهم المعلومات لمتابعة العمال سواء شهريا أم أسبوعيا.

- الرقابة فيها تجويد للأداء وتصحيح الانحرافات بقيامها بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإنتاجية عن طريق النظر إلى سرعة الإنتاج وجودة السلع بأقل وقت وأقل تكلفة.

**4- خصوصية تطبيق الرقابة في البنوك:**

العملية الرقابية مهمة للمنظمات الكبيرة والصغيرة فيفترض أن يحافظ مدير المنظمة من خلال العملية الرقابية على الصلة المستمرة بين حالة التغيير والتطوير وحالة المحافظة على ضبط الإجراءات والملف والإنجاز العمليات. (**طاهر محسن منصور الغالبة، ص 360**)

فالرقابة تمثل مسؤولية ومهمة إدارية الأخرى التي يجب أن يمارسها صاحب العمل وتعني بالأساس "متابعة كل ما تقرر من تحقيقه فعلا ومن كونه صالح العمل"، والرقابة (مراجعة منظمة) ضرورية حتى ولو كان العمل يتولى بشخصه أكثر الأمور ،فهي تضمن أن يحضى وقتا في هذه المراجعة، كما تزداد أهميتها كلما زاد عدد العاملين، وصاحب العمل يحتاج لأن يراقب ويراجع ويفحص بشكل منتظم نشاطات العمليات والشؤون المالية والإدارية، وكل من هذه تنطوي على أبعاد مالية تستدعي الرقابة على العمل المحاسبي وعلى مختلف أوجه الوضع المالي كنقد وسيولة ومؤشرات الأرباح والمصاريف وغيراها، كما تقتضي الرقابة على الوظائف الدراية مراقبة تحقق الإستراتيجية، تحقق الخطط، حالة العاملين، سلوكهم، حالة التنظيم وممارسة السلطات، فرقابة تحقق جملة من الأغراض منها التأكد.

ما قرر فإذا خطط لزيادة حصص السوق، يحتاج مراجعة هذه الحصص ليتأكد من تحققها، إضافة إلى التأكد من صحة قراراتها والتأكد من عدم الحصول إساءة التصرف من طرف العاملين...الخ.

ومما سبق يتبين لنا أن الرقابة الأساسية لا يمكن إهمالها، وهي حاجته ومسؤوليته الشخصية وغالبا ما يحتاج أن يقوم بها بنفسه أو خلال تكليفه لشخص يكون بمثابة ساعده الأيمن كأحد مساعديه. (**سعاد نايف البرنوطي، ص ص 423، 424**)

**المطلب الثالث: اتخاذ القرار في البنوك**

**أولا: ماهية اتخاذ القرار**

إن اتخاذ القرارات هي عملية إدارية مستمرة وهي عملية أساسية في بحياة أي مؤسسة، فهي شغل المشرفين الشاغل، وهي محور أساسي من محاور أنشطتهم، وهي كعملية للاتصالات تتغلغل في كل مظهر من مظاهر الأعمال الداخلية للمنظمات، فالمدير أو المشرف يتخذ قرارات كبيرة (أساسية أو غير أساسية) تتعلق بعمليات التخطيط والتنظيم والتوظيف والقيادة والرقابة بعبارة أخرى فإن هذه العملية أساسية ومستمرة وهي تعتبر مفصل جوهري بين المدير الفاشل والمدير الناجح (**عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 329**.)

**1- تعريف اتخاذ القرار:**

هو عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة، وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار، فعملية اتخاذ القرار هي طريقة مواجهة المشكلات والمواقف أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الدقيقة والجيدة، وهي عملية ديناميكية متشابكة ومتداخلة في مراحلها المختلفة، فهي تحتاج غلى الدقة والموضوعية وحسن البصيرة من جانب متخذ القرار، من خلال مراحل صنعه ولاتخاذه.(**معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، مرجع سابق، ص 121-122**.)

**2- منهجية اتخاذ القرار:**

تتلخص المنهجية العلمية في اتخاذ القرارات بالخطوات والمراحل التالية:

أ- تحديد المشكلة: وذلك بتعريف المشكلة وتحديدها بدقة من كافة النواحي وبشكل كامل.

ب- جمع وتحليل المعلومات: بعد إدراك المشكلة ينبغي الإحاطة بكل ما تتضمنه من حقائق لإيجاد مفتاح لها.

ج- تطوير الحلول والتنبؤ بنتائجها: وذلك بتطوير حلول البديلة كعلاج للمشكلة ومن ثم تقييم هذه البدائل .

د- اختيار البديل الأمثل: وهنا يتم اختيار البديل الأمثل والأنسب والأكثر كفاءة وملائمة من البدائل المتاحة وتتم هذه الخطوة اعتمادا على جملة من المعايير، قد تكون فنية أو اقتصادية أو اجتماعية، ومن بين هذه الأسس:

- الموازنة بين الحجج المؤيدة والحجج المضادة لكل بديل.
- أن يحقق البديل مردودا اقتصاديا أو يزيد من كفاءة العمل أو تحسين الخدمة المقدمة.
- أن يكون أكثر تحقيقا للأهداف المقترحة.

هـ- اتخاذ القرار وتنفيذه ومتابعته: هنا يتم تبني البديل واتخاذ القرار على ضوءه لحل المشكلة ومن ثم تنفيذه من خلال تدارس الطرق والسبل الواجبة الإتباع في عملية لتنفيذ، وبعدها متابعة والتحقق من كون القرار علاجا شافيا للمشكلة.

**3- أهمية اتخاذ القرار:**

لاتخاذ القرارات جملة من النقاط تكمن فيها أهمية نذكرها فيما يلي:

- له أهمية بالنسبة للفرد أو المؤسسات المختلفة، فالفرد كل يوم يمر في حياته إلا وعليه واتخاذ قرار ما والمؤسسة تضع نصب عينها النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة.
- إن صنع القرار ومن ثم اتخاذه هو العامل الأساسي للتقدم والنجاح والقيادة الإدارية لأن من صفات القائد الناجح براعته في اتخاذ القرار.
- المؤسسات بحاجة إلى صناع قرار يدركون مدى تأثيريهم على حياة الناس حاضرا أو مستقبلا.
- القرار السليم يضمن الصيرورة الحسنة للعمل مع جودته وتفادي المشاكل التي تعرقله.
- اتخاذ القرار يعتبر لب عملية تسيير على جميع عملياته ووظائفه، فالتخطيط يتم فيها اتخاذ القرار في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة من وضع الأهداف والسياسات، أما في التنظيم فيتم فيه اتخاذ القرارات في وضع هيكل التنظيم ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الأقسام وتحديد الأفراد ونطاق الإشراف، أما في التوجيه فيتم اتخاذ القرارات في توجيه المرؤوسين أو استشارة دوافعهم، والرقابة أيضا يتم فيها اتخاذ القرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والعمل على تصحيح الانحرافات.

**ثانيا: اتخاذ القرارات في البنوك**

إن اتخاذ القرارات في البنوك في البنوك أحادية المنشأ، صلاحية اتخاذ القرار راجع لحجم الأعمال حيث يتحمل الفرد الواحد أو فئة قليلة من الأفراد بجميع المهام والمسؤوليات في جوانب عدة منها إداري تسويقي إنتاجي تمويلي، ولا يوجد لطابع التخصص في العمل في البنوك بشكل ممنهج وواضح إضافة إلى نقص الهياكل التنظيمية وذلك لعدم توفر تنظيم واضح من مصالح الأقسام.وهذا يحد من الاختصاصات والمهام وعدم توفر طرق وبرامج منظمة تنظمن السير الكامل والواضح لعمل داخل هذه البنوك، هذا ما ينشأ منه مركزية اتخاذ القرار أي هناك مرجعية واحدة أو محدودية بشكل آخر في اتساع رقعة أهلية اتخاذ القرار لتنحصر في شخص أو اثنين في الغالب ما يكون مالك هو من يتمتع بهذه الصلاحية دون توفر المهارات والقدرات الفنية والمؤهلة لمدير المالك لهذا المجال مم يبعده عن الاحترافية ومحدودية قدرته في التدخل والتعرف على كافة شؤون البنك مما ينتج عنه عدم الاتساق الصحيح لقرارات، ولهذا نجد كثير من البنوك تختلف تماما عن أنماط الدارة لمعاصرة التي تأخذ بمبدأ التخصص الوظيفي وتقسيم العمل وتفويض السلطات واللامركزية في عملية اتخاذ القرارات، فهذا يشكل معاناة على مستوى البنوك باعتبارها تعاني نقص وقلة المعلومات التي تدعم اتخاذ القرار على أسس رشيدة، مما يؤدي بصاحب البنك إلى توفير فرص لتوسيع النشاط وتنويعه وتطويره بشكل يتماشى سمع الأهداف المنشودة.

**(محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 313-315)**

**المبحث الثالث: دور نظم المعلومات في التسيير**

لقد أصبحت المعلومات في المؤسسات الحديثة موردا هاما من الموارد المكلفة والمؤثرة في توجهات المؤسسة التي تسعى للوصول إليها، فالمعلومة أصبحت المحدد الأكثر مصداقية وجودتها بحد ذاتها في تحديد مدى نجاح المؤسسة وقدرتها للقيام بجميع أنشطتها ووظائفها من أجل تحقيق أهدافها المسطرة، لأن المعلومات وكفاءة وفعالية النظام الذي يحويها ويتبناها باتت الداعم الأساسي لمختلف ما تقوم به أي مؤسسة مهما كان توجهها والرسالة التي تنشدها وإذا ذهبنا إلى جانب التسيير في المؤسسة فهو في أمس الحاجة للمعلومة كقاعدة مرجعية يستند عليها في إجراء مختلف تقنيته من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرار، وهذا ما سنعرضه في المبحث في معرفة مختلف التدعيمات التي سيقدمها نظام المعلومات فكل تقنية من هذه التقنيات ومدى مساهمته في تفعيلها ومختلف التأثيرات التي يؤثرها على هذه الأخيرة.

**المطلب الأول: دور نظام المعلومات في التخطيط والتنظيم**

**أولا: دور نظام المعلومات في التخطيط**

التخطيط يوضح الرؤيا، فلا يمكن تحديد الهياكل التنظيمية وتقسيم العمل وممارسة النشاط الرقابي ما لم يتم وضع خطة تشرح وتسطر كل هذه العمليات لكون أسس هذه العمليات يتم تحديدها ووضعها في مرحلة التخطيط وحتى وإن كانت هذه العمليات متداخلة مع بعضها وليست منفصلة بمعنى آخر فإن هذه العمليات متداخلة ومترابطة تبنى على نتائج التخطيط فمثلا لا توجد رقابة بدون تخطيط ولا تخطيط فعال دون رقابة، ويمكن القول بأن التخطيط يستمد فعاليته من الرقابة ويدخل إلى حيز التنفيذ من خلال عملية اتخاذ القرارات ،

وبالطبع اتخاذ القرارات لا يقتصر بالتخطيط والرقابة، بل هو وسيلة لأداء جميع الأنشطة بدءا بالتخطيط ومرورا بالتنظيم والتوجيه وانتهاء بالرقابة.

من هذا التداخل يتضح لنا نتائج كل عملية، والذي نسميه بالمخرجات يعتبر من مدخلات لعملية أخرى وهذا ما يقوم عليه نظام المعلومات الذي يبدأ بمدخلات تحول وتمر بمسار ينتج من مخرجات تكلل بمعلومات كفيلة للاستفادة منها في احتياجات مختلفة لأي نشاط كان داخل المؤسسة، هذا من جهة، بل حتى نظام المعلومات يقدم معلومات عديدة وهذه مهمته التي تواجه من أجلها والذي يستفاد منه في عمليات التسيير ومن بينها التخطيط، بل نظام المعلومات يتم تطبيق عليه هذه العمليات من تخطيط نظام المعلومات تنظيمه ورقابته، فالمعنى هو أن نظام المعلومات وتقنيات التسيير هي عملية تبادلية تطبيق تقنيات التسيير في إعداد ومتابعة نظام المعلومات وتتم تقنيات التسيير في ضوء ما يقدمه نظام المعلومات ، وهذا سيتم التركيز على التخطيط ونظام المعلومات .

وبما أن التخطيط يتعلق بالمستقبل إلا أن المخطط في تحديده للأهداف المستقبلية قد يحتاج إلى تقييم وتحديد ما حدث في المستقبل وبالتالي إلى معلومات من هذا الماضي، فإنه يمكن القول بأن المعلومات تمثل العمود الفقري للتخطيط، وإلى المدى الذي يمكن معه توفير المعلومات الدقيقة والمناسبة لعملية التخطيط، ويكون التخطيط دقيقا ويتم تحقيق الأهداف، وضع الخطة يصبح من الضروري توصيل معلومات الخطة إلى الأفراد الذين سيقومون بتنفيذها.

وعلى هذا الأساس فإنه يمكن اعتبار وظيفة التخطيط في علاقتها بنظم المعلومات أو بنظام المعلومات الإدارية بالأخص باعتبارها المستوى المقابل من أنظمة المعلومات تتماشى مع متطلبات تقنيات التسيير والتي تواجدت من أجل تدعيم وظائف الإدارة من بينها التخطيط، فعلاقة التخطيط بهذا النظام في المؤسسة تفيد بأن التخطيط هو مستخدم المعلومات، حيث المعلومات تمثل المادة الخام لوضع الخطة وكذلك منتج للمعلومات فمحصلة التخطيط تمثل مختلف الأهداف والسياسات والإجراءات التي تبنى عليها باقي العمليات.

**(شريف أحمد شريف العاصي، 2004، ص111).**

ويمكن لأنشطة التخطيط أن تحلل مكونة من 05 خطوات:

- المخطط يجب أن يضع الأهداف والأغراض، وعملية اختيار الأهداف والأغراض ق تكون بسيطة أو معقدة، الاختيار النهائي للأهداف والأغراض قد يكون نتيجة للبحث والتوسع والجهود المطلوبة في عملية اتخاذ القرارات المعقدة، فهناك احتياج كبير للمعلومات التي تمثل الماضي والحاضر المتعلق بالأهداف والأغراض وأيضا على الاحتياجات للمعلومات المتعلقة بالمستقبل والمعلومات المتعلقة بالتخطيط والأغراض الخاصة بالوحدات

داخل التنظيم يجب أن تؤخذ في الاعتبار وتقيم قبل أن يحدد مخطط الأهداف والأغراض النهائية. وهكذا فإن توافر المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب تعتبر مطلب أول للتخطيط الكفء والفعال.□

- الخطوة الثانية في عملية التخطيط يطلب من المخطط أن يعرف الأحداث والأنشطة التي يجب أن تؤدي للوصول إلى الأهداف والخطط .هذه الخطوة تعتبر عملية حيوية تتطلب التقييم والتنبؤ بكميات كبيرة من المعلومات.□
- في الخطوة الثالثة يجب أن يوصف المخطط المصادر والقرارات الضرورية لأداء كل نشاط تم تحديده والتي تترجم أيضا في مصادر مختلف المعلومات التي تعتبر فعلا ضرورية تكمن في برامج أو كفاءات بشرية تحملها من أجل أداء النشاط.□
- الخطوة الرابعة في عمليات التخطيط هي تحديه المدى الخاص بكل نشاط تم تحديده أي الإلمام وتوفر بالشكل المطلوب والكافي لكل ما يحتاجه كل نشاط من معلومات وكفاءات لا يقوم إلا بتوفرها.□
- الخطوة الخامسة الأخيرة تتطلب التتابع الخاص بالأنشطة المحددة التي تقدم.□

فالخطوات الثلاثة الأخيرة يجب أن توضح بوضوح من يمكن أن تستخدم كمحددات في إنشاء مشروع رقابي بمجرد أن الخطة تستخدم لكونها تتضمن مختلف الاحتياجات من المعلومات المطلوبة .

وهذا يتضمن إمداد المعلومات المطلوبة من الخطط في كل خطوة وتقدم لتخزين الخطط كمعلومات لأغراض الرقابة ومراجعة طريقة كفءة للاتصال ونقل خطط التنظيم وباقي أصحاب العمليات الأخرى من توجيه ورقابة واتخاذ القرار.(**سوينة محمد البكري،1995، ص130**)

فيمكن تقسيم المعلومات التي قوامها الأرقام والإحصائيات التي تعكس مختلف الحقائق من أجل إعداد الخطط التي يحتاجها التخطيط في مايلي:

- المعلومات الخارجية معلومات عن القوانين والتشريعات واللوائح التي تتعلق سياسة الدولة مثل معلومات عن نظام الضرائب، عن سياسة التصدير والاستيراد، عن قوانين العمالة، عن قواعد الاستثمار...الخ.□
- معلومات إحصائية عن السكان: التي تكون مفيدة في المدى القصير والطويل الأمد.□
- المتغيرات الاقتصادية وأهمها الدخل القومي وهيكل مستويات الأجور وإنتاجية الأفراد.□
- معلومات عن التطورات التقنية والخاصة بالمعلومات.□
- المعلومات الداخلية: ويمكن الحصول عليها من داخل المؤسسة، وأهم الأمثلة على هذا النوع من المعلومات، التنبؤ بأعمال المؤسسة، الملومات المالية، معلومات عن مكونات المشروع بالإضافة إلى السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة. فمن هنا تنتج منها معلومات إما تقود إلى تحديد الأهداف، أو إلى وضع السياسات، أو تحديد البرامج التفصيلية.(**علاء عبد الرزاق السالمي،2003، ص19**)□

ونظام المعلومات يساعد الميسرين في القيام بالأنشطة التخطيطية التالية:

- تحليل الموقف الحالي للأنظمة والتنبؤ بالظروف المستقبلية التي يمكن أن تواجهها المؤسسة.□
- وضع أهداف الأداء وتحديد وتقرير الاستراتيجيات وأنشطتها الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف .□
- تحديد الموارد المطلوبة لأنشطة المنظمة لانجاز الأهداف مع تحديد المسار العملي المستقبلي لجميع الأنشطة وأفراد المؤسسة.□
- ومنه فنظام المعلومات وخصوصا الإداري منه لا غنى عنه على الإطلاق بالنسبة لوظيفة التخطيط ونكرر أن المعلومات هي العمود الفقري للتخطيط وكثيرا ما نجد في كتب الإدارة حين استعراضهم للعوامل التي تحد من فاعلية ونجاح التخطيط فإنهم يجمعون على نقص المعلومات، مما يترتب عليه ضعف نظام المعلومات وتتمحور هذه النقطة حول مفهوم مدى توافر المعلومات المناسبة التي على أساسها توضع الخطة وأيضا إهمال لأحد البدائل الهامة في المراحل الأولى من التخطيط هو نتيجة مباشرة أيضا لنقص وتقصي المعلومات.(**طارق طه، 2007، ص148**).□

**ثانيا: دور نظام المعلومات في التنظيم**

إن التنظيم كتقنية للتسيير تختلف عن التنظيم كبناء أو هيكل، وكنا رأينا سابقا فإن التنظيم وظيفة أو عملية تهتم أساسا بالهيكل الرسمي كوسيلة لتحقيق العمل الجماعي، أما التنظيم كما يشار إليه عادة في المؤلفات النظرية يهتم بدراسة كل ما يتعلق بالأفراد الذين يقومون بنشاط جماعي من خلال بناء اجتماعي، ومن هنا تؤثر المعلومات على التنظيم من خلال الأسلوب المستخدم والمتبع فنظم المعلومات يجب أن تتوافق مع الهيكل التنظيمين ونظام تفويض السلطة داخل المؤسسة، وعندما يمكن تحديد الأهداف المؤسسة ومعنى هذا أن كل التنظيمات يجب أن تصمم على ضوء تدفق، المعلومات وأنواع المعلومات المطلوبة لأغراض التخطيط والرقابة.
***( Michelle cillet, Patrict cillet, p6)***

في كثير من الأحيان قد لا يتوافق نظام تقرير الأداء المستخدم مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وفي مثل هذه الحالات فإن نظم المعلومات بهذه التغيرات وتسهيلها، أحد الأسباب الأخرى لعدم التوافق بين التنظيم والمعلومات ومع نتيجة التغيرات في احتياجات الهيكل والتنظيم (**عبد الغفار حنفي، 1993، ص602**)

ومن هذا المنطلق فإن أية منظمة تعتمد على تنظيمين أساسين متداخلين هما:

- الهيكل التنظيمي، وهذا الذي يمثل حدود السلطة والمسؤولية والتنظيم الإداري للمنظمة.□
- هيكل المعلومات، وهذا الهيكل يمثل مسار المعلومات وقنوات الاتصال.□
- ولهذا من الضروري أن يتطابق كل من الهيكل التنظيمي وهو هيكل المعلومات حتى تتحقق الاستفادة من المعلومات بشكل أمثل وأدق، وهي كمايلي:□

- معلومات لتحديد الهيكل التنظيمي
- معلومات لتحديد الواجبات
- معلومات لتحديد الصلاحيات

ومن جهة أخرى فإن الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة المتبع يؤثران بشكل مباشر على معظم المعلومات حيث يحدد الهيكل التنظيمي قنوات انسياب المعلومات واستخدامها الفعلي، ومدى تأثيرها عل الإنجاز(**علاء عبد الرزاق السالمي، 2003، ص22**)

إضافة إلى هذا لا يمكن أن يكون التنظيم فعالا إلا عند شبكة اتصالات كفئة تقوم بتوفير المعلومات ( **محمد حسين آل فرج الطائي، 2009، ص282**)

وكما اشرنا في بحثنا هذا أن مدخلات عملية أو وظيفة ما لعمليات التسيير هي فعلا مخرجات لعملية أخرى لتشكل دورة مترابطة ومتناسقة مع بعضها البعض كاتحاد فدرالي لمجريات هذه العمليات بتداخلها وتشابكها مع بعضها البعض فالتنظيم هنا سيختصر هذا المنطلق ودور نظام المعلومات فيه في النقاط التالية:

- تحدد نظم المعلومات ماهي إلا مدخلات التنظيم اللازمة لتنفيذ الخطط، فهي تحدد حجم العمالة المتاحة وقدراتها ومهاراتها الموزعة إما حسب الوظائف أو المستويات الإدارية كذلك تمكن المعلومات من تحديد حجم العمالة المطلوبة ونوعياتها ومهاراتها موزعة بنفس الأسس، تحديد الخدمات المطلوبة، المعدات المطلوبة لإنتاج، مصادر رأس المال المطلوبة، منافذ التوزيع رجال البيع ومردودات المبيعات، وأي معلومات عن تدفق الموارد المادية والبشرية خلال التنظيم لأداء الخطط.
- تحدد المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات مدى نجاح العوامل الهيكلية أو التنظيمية مثل تفويض السلطة، نطاق الأشراف والرقابة، تسلسل الأوامر، تخفيض العمالة، حيث يعتبر هذه العوامل أساس نجاح التنظيم في أداء المهام المطلوبة منه وأي قصور في هذه العوامل معناه فشل الخطط في تحقيق المستهدف(**شوية أعراب، 2011، ص54-55**)

ومنه فنظم المعلومات تساعد مديري المؤسسات في القيام بالأنشطة التنظيمية التالية:

- تحديد المهام الواجب أداؤها بالمؤسسة
- من الذي سيؤدي كل مهمة
- أسس تجميع تلك المهام.
- تخصيص المواد للأقسام
- من له سلطة اتخاذ القرارات
- مسؤولية كل فرد داخل المؤسسة
- كيفية تقسيم العمل على الأفراد

- تسلسل الأوامر اخل المؤسسة □

ومما سبق يتضح لنا أن نظام المعلومات له دور محوري في عملية التنظيم فهو أيضا يعتبر خارطة الطريق والنموذج الذي يوضح الرؤيا ويساعد في بناء ومزاولة كل الأنشطة التنظيمية بأكثر دقة وكفاءة فبدون المعلومة لا يمكن تسطير مختلف قواعد ومبادئ التنظيم المقارن عليها على أرض الواقع، بل حتى نقصان المعلومات دون كمالها ودقتها وجودتها تحول دون تطبيق وتحديد التنظيم بالشكل المطلوب في أي مؤسسة كانت، فلهذا نركز على مدى الحصول الأمثل على المعلومات التي من شأنها تفعيل التنظيم وأنشطته في المؤسسة نفس المصطلح، فنظام المعلومات أو المعلومات هي العمود الفقري للتنظيم، كما هو الحال في جانب التخطيط ، ونكرر أيضا مدى نجاح التخطيط الذي طبعا بني على أسس واضحة وفعالة مستمدة من معلومات" فعالة" وأيضا يعتبر سندا لتنظيم كفؤا وفعالا.(**طارق طه، مرجع سابق، ص150**)

**المطلب الثاني: دور نظام المعلومات في التوجيه والرقابة**

**أولا: دور نظام المعلومات في التوجيه**

فالتوجيه مثله مثل العمليات التي سبقت يدخل التشابك والتناغم في كيفية إجرائه إما يستفيد من مخرجات عمليات التسيير الباقية أو مخرجاته سيستفاد منها من قبل عمليات التسيير الأخرى من تخطيط وتنظيم ورقابة وصولا إلى اتخاذ القرار وذلك من خلال اعتباره أن التوجيه هو مجموعة الأنماط السلوكية التي تستخدمها الإدارة في حفز الأفراد لإنجاز العمل، كما تقتضيه الخطة ويستلزمه التنظيم وعلى الرغم من اختلاف الإدارات في أنماطها السلوكية عند مواجهتها لنفس المواقف إلا أن الحد الأدنى من متطلبات التوجيه يتمثل في توفير المعلومات عن الأفراد.

فإن الطاقة المغذية لأي مؤسسة هي الطاقة البشرية ومن المستحيل أن نستغني عن هذه القوى الأساسية، لذا نجد أن التوجيه من أكثر عمليات التسيير تعقيدا نظرا لارتباطها بالعنصر البشري، فقد يكون منه الرئيس والمرؤوس الذي تختلف مسؤولية باختلاف درجة المنصب الذي يتقلده كل منهما ، إضافة إلى عملية إصدار التوجيهات، والإشارات والتعليمات، والأوامر من الرئيس إلى المرؤوسين وبذلك الإلمام بهذا المعنى يتوجب توفر المعلومات من أجل القيام بالتوجيه الفعال.

فلا بد من تحديد الاحتياطات من المعلومات التي تكفل تدفق المعلومات في مختلف الاتجاهات بين الرئيس والمرؤوسين، من أجل استخدام التعليمات في عملية التوجيه.

فإن التوجيه السليم للطاقات الأساسية وتسييرها الجيد هو الذي يساعد على نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها وهذا لا يحصل إلا بتوفر مختلف المعارف والمعلومات التي تسمح وتساعد في كيفية التعامل مع هذه الطاقات وكيفية الاستخدام الأمثل لها في ضوء الإلمام بكافة ما يتعلق بها، بل حتى الجانب النفسي له الدور في هذا الجانب، فإن قيام المؤسسة في معرفة وضعية عمالها مرورا بمعرفة مشاكلهم هذه كمعلومات عن العمال خارج نطاق العمل يكفل للمؤسسة استخدامها في استمالة عمالها وخلق الولاء لديهم من خلال محاولة معالجة مشاكله لتحسين رغبتهم ودافعيتهم في أداء أعمالهم لترجم في فعالية أداء المؤسسة ككل، وهذا ما يدخل في جانب التحفيز الذي يتشكل منه التوجيه.

ويبرز دور المسير الذي يعتبر دورا هاما وفعالا في توجيه الأفراد في مؤسسة باعتماده على نظام معلومات فعال الذي يمكنه من القيام بدور بشكل فعال الذي ينعكس في تأثيره على مرؤوسيه والتعرف على كل واحد مع إعداد الطريقة التي يتعامل بها مع مرؤوسيه فهناك من العمال من يرضى بالمعاملة الحسنة لكي تترجم في تفعيل أدائه، وهناك من لا تكفيه الحوافز المعنوية فهو يحب الحوافز المادية كزيادة الأجر، وهذا لا للمسير أو المدير معرفته إلا بنظام معلومات جيد هذا من جهة الرئيس أو المسير. (**محمد عبد حسين آل فرج الطائي، مرجع سابق، 282**)

أما من جهة المرؤوسين أو العمال فنظام المعلومات يمد العاملون بالمعلومات اللازمة لا لتحديد ما هو مطلوب منهم، ويمكن اختصار إسهامات نظام المعلومات في التوجيه في مايلي:

- تلعب نظم المعلومات دورا في عرض التقارير من أداء الموارد البشرية فلي المنظمة ودورها في تنفيذ ونجاح الخطط، كما توضح مدى تناسب مهارات هؤلاء الأفراد مع المسؤوليات والاختصاصات التي حددها الهيكل التنظيمي، ومن خلال استعراض مؤشرات الأداء البشري السلبية والإيجابية يمكن تحديد هل علاقات العمل تعمل على تحفيز العاملين أو أن صراعات العمل تؤثر سلبا على مستويات الأداء كما أنها تحدد هل وسائل التحفيز المالية كافية لتطوير أداء المسؤوليات والأنشطة.□
- تحدد نظم المعلومات مدى القصور في الأداء وبالتالي تحدد المهارات المطلوبة لتحسين الأداء أو للترقي في الوظائف أو الاختصاصات، ويعتمد تصميم برامج التدريب على التقارير التي تقدمها إدارة الموارد البشرية والتي يمكن بناء عليها تدبير الأنشطة الكفيلة باستمرار وتطوير وتنمية مهارة العاملين (**شوية أعراب، مرجع سابق، ص55**)□

**ثانيا: دور نظام المعلومات في الرقابة**

إذا نظرنا إلى الرقابة على أنها عملية متعلقة بوضع معايير الأداء المناسبة وقياس الأداء وتقييمه باستخدام هذه المعايير وتصحيح الانحرافات، فإن الرقابة لا يمكن إنجازها بدون معلومات، فمعايير الأداء تتحدد على ضوء الخطط وبالتالي فإن إعدادها يتطلب توافر المعلومات الملائمة كما أن الأداء لا يمكن قياسه ومقارنته بمعايير

الأداء دون وجود نظام للمعلومات يوفر تلك المعلومات المطلوبة للقيام بهذه الإجراءات، وتختلف معلومات الرقابة عن معلومات التخطيط من حيث نوعها وخصائصها، فالتخطيط يهتم أكثر بالمستقبل واحتمالاته بينما الرقابة تهتم أكثر بما حدث في الماضي واتجاهاته ، أما من حيث المعلومات الرقابية يمكن تصنيفها وفق لوظائف المنظمة كالتسويق والإنتاج والموارد البشرية،....فالمعلومات اللازمة ومدى جودتها لأغراض متابعة ومراقبة الأنشطة والوظائف لا بد أن تعكس مدى التقدم في تنفيذ الخطة على جميع مستويات وأنشطة المؤسسة

فالرقابة تتمثل في فحص نتائج الأداء المحقق ومقارنته أول بأول مع الأهداف المحددة لإنجاز هذه العملية، ومن هنا نحتاج إلى معلومات عن الأسواق مثل:معلومات عن الأمور المالية مثل: الكلف الفعلية الرسمية بالإضافة إلى المعلومات الخاصة بالبحوث والتطوير والمعلومات الهندسية ويمكن تحديد المعلومات المطلوبة بشكل أكثر دقة على النحو التالي:

- معلومات عن تحديد أساليب الرقابة الصحية□
- معلومات عن تحديد الأخطاء والانحرافات وطرق معالجتها
- معلومات عن تحديد أساليب ومؤشرات تقييم العمل والانجازات والمبادرات (**علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص20**)

ولإبراز دور وأهم إسهاماته في العملية الرقابية سيتم استعراض أهم مراحل الرقابة وتوضيح دور المعلومات فيها من خلال الآتي:

- وضع المعايير: وذلك بترجمة أهداف المنظمة في صور أهداف محددة قابلة للقياس الكمي والتي تعتبر بمثابة معايير، وتتعدد المعايير التي يتم وضعها عند نقاط الرقابة، وتشمل المعايير الخاصة بالكمية والتكلفة والوقت المستخدم وإنما يعتمد على معلومات .□
- مقارنة النتائج العقلية بالمعايير: بعد تحديد معايير الأداء عند نقاط الرقابة، تتولد الحاجة إلى مقارنة النتائج الفعلية مع هذه المعايير وطرق القياس التي تتبع في تقييم النتائج الفعلية لا بد أن تتطابق مع التي استخدمت في وضع المعايير من اجل تجانس المعلومات، وقد لا يتم قياس كل نتيجة لكل معيار عند كل نقطة رقابة وضروريا لذلك يستخدم أسلوب العينة فلي اختيار ما يجب قياسه وذلك باختيار جزء من النتائج فقط مع افتراض أن هذا الجزء يمثل الناتج بكامله تمثيلا صحيحا، ويعتبر أسلوب العينة بعدا آخر يمثل أهمية المعلومات للرقابة حيث ينبغي أن يوفر نظام المعلومات كيفية اختيار العينة على أسس واضحة. □
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: يعد تحديد ووضع معايير الأداء وبعد قياس النتائج، فإنه يمكن استخدام عدة أدوات رقابية لتصحيح الانحرافات مثل: الموازنات، وتحليل نقطة التعادل والتقارير الإحصائية للرقابة والمراجعة الداخلية فيتم على ضوئها وما تحمله من معلومات تكشف الوضع الحالي للمؤسسة وسياق توجهات العمل فهنا يتم اتخاذ مختلف التدابير التي تحول دون تفشي الانحرافات ومعالجتها مما يتوفر للمؤسسة من إمكانات

لإرجاع العمل إلى سياقه الصحيح، وهذا كله لا يتم إلا بتوفير المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الفعال قي أي نشاط أو وظيفة كانت لاقتراح الحلول للقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة(**شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سابق، ص 117-122**)ومنه يتضح من ذلك أن التصميم الناتج لنظام رقابي محكم عادة ما يتطلب:□

- أن يكون المستهدف من النشاطات المختلفة بالمنظمة محددا بطريقة كمية تمكن من وضع المعايير الرقابية التي سوف تستخدم.□
- أن يكون نظام المعلومات التي سوف يستخدم لجمع البيانات الفعلية بحيث يزود المستويات الإدارية المختلفة بالمعلومات والتفصيلات السليمة الصحيحة عن النتائج الفعلية.□
- وأخيرا أن يكون هناك نظاما دقيقا ومناسبا لتقارير الانحرافات يتم تقديمه لجميع المستويات الإدارية في توقيت مناسب قبل أن تحدث فعلا من خلال الاستفادة من المعلومات المتاحة وجمع معلومات كافية للأداء الفعلي مما يؤدي للتقدير السليم للأحداث المستقبلية(**بن حميدة هاجر، 2011، ص79**)□

**المطلب الثالث: دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار**

يعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية التسييرية و المحرك الرئيسي للمؤسسات، و يتحدد مصير هذه الأخيرة حسب المتحصل عليها خلال عملية اتخاذ القرار، وما إذا كانت تحقق أهدافها المرجوة، وتحقيق أهداف المؤسسة يعتمد على مدى تجاهها في عملية التسيير، المتمثلة في التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، و يتطلب هذا حصولها على أكبر قدر ممكن من المعلومات الدقيقة و الشاملة و المناسبة لإدارة نشاطها و في الوقت المناسب، فالمؤسسة التي تملك معلومات فعال كلما كانت المعلومات فعالة بأكثر دقة، و بالتالي يكون القرار صحيح واتخاذه في الوقت المناسب. (**بن حميدة هاجر، 2011، ص 79**).

فإن جودة القرارات التي تتخذ في جميع المستويات الإدارية، تتوقف على مدى توافر المعلومات المتاحة لتخذ القرار. (***Alian vincent,2000, p 45***).

و القرارات تصف وفقا لاختلاف المواقف التي يتخذ فيها، حيث لها تأثير على نوعية القرارات المتخذة و هي على أنواع نجد منها ما هو بسيط و طبيعي، و منه ما هو معتمد واحتمالي، و هناك قرارات روتينية أو غير روتينية، و هناك منها ما هو مبرمج و منها غير مبرمج حتى هناك أنواع على المستوى الإداري منها القرارات الإستراتيجية التي تكون على المدى الطويل و التي ترتبط مع الأهداف الإستراتيجية التي تقع فيه المنظمة بواسطة الإدارة العليا و التي ترهن مستقبل و مصير المؤسسة و التي تحتاج إلى معلومات على المستوى العالي و ذات أهمية، كبيرة و هناك قرارات إدارية أو تكتيكية و التي تتعلق بالأنشطة قصيرة الأجل و تخصيص الموارد للوصول إلى الأغراض يكون على مستوى الإدارة الوسطى و هذه القرارات بحاجة لمعلومات إعداد الميزانيات الأبحاث و التطوير .... إلخ، و نوع ثالث القرارات التشغيلية أو ذات المستوى الفني و هي ذات علاقة بالجانب

الرقابي بمدى تطبيق ما هو مخطط و إعطاء الأوامر في هذا بجانب مثل قبول و رفض العدوى ، الاستلام الشحن.....إلخ. (**سونيا محمد البكري**، 1995، **ص** 153).

و هذا اختصار لبعض المعلومات التي تحتاجها الفرارات على حسب المستويات الإدارية كما يوضحه الجدول رقم (01) الآتي:

| نوع المعلومات | أمثلة من خصائص المعلومات |
|---|---|
| **معلومات إستراتيجية** | معلومات خارجية:<br>- تصرفات المنافسين.<br>- تصرفات المستهلكين.<br>- مدى توافر المواد.<br>- الدراسات الديموغرافية.<br>- التصرفات الحكومية.<br>معلومات تنبؤية<br>-(اتجاهات طويلة الأجل)<br>-محاكاة (ماذا لو هناك معلومات) |
| **معلومات تكتيكية** | - معلومات وصفية تاريخية.<br>- معلومات عن معدلات الأداء الحالية.<br>- معلومات مستقبلية (قصيرة الأجل).<br>- معلومات (ماذا لو كان حدث ) |
| **معلومات فنية** | -معلومات وصفية تاريخية.<br>-معلومات عن معدلات الأداء الحالية. |

**المصدر**: ( **سونيا محمد البكري، 1995، ص 157**).

و من هذا المنطلق فإن نظم تشغيل البيانات أو المعاملات التجارية *TPS* تصلح و يخدم القرارات التشغيلية، أما نظم المعلومات الإدارية *MIS* فهي مناسبة لمساعدة القرارات الإدارية، في حين أن نظم دعم القرار *DSS* و نظم دعم الإدارة العليا *ESS*تساعد القرارات الإستراتيجية،( **ابراهيم سلطان، 1995، ص 80**).

يمكن الجمع بين المستويات الإدارية و درجات بنائية القرار و الأنشطة التي تتناولها القرارات و نظم المعلومات المساعدة في الجدول رقم (02) التالي:

| نوع البرمجة / نوع الإدارة | مبرمجة | شبه مبرمجة | غير مبرمجة | نوع القرارات |
|---|---|---|---|---|
| **الإدارة العليا** | **اختيار إمكانية المخازن. بدولة المشروعات** TPS | التوسع عن طريق الانضمام MIS | قرارات المنتج الجديد. البحوث و لتطوير DSS/ESS | القرارات الإستراتيجية |
| **الإدارة الوسطى** | إعداد المكونات المخازن. جدولة المشروعات TPS | التنبؤ القصير الأجل ***MIS*** | إدارة القوى العاملة *MIS* | قرارات إدارية |
| **الإدارة الدنيا** | مدى الائتمان التجاري ***TPS*** | تعديل جدول العمل MIS | – **إعطال المعدات** | **قرارات تشغيلية** |

**المصدر** : (**إبراهيم سلطان ،1995، ص 81**).

و من جهة أخرى يتحدد نوعية القرارات بنوع و حجم المعلومات المتاحة لصالح القرار و هذا ما يجعلنا نربط بين اتخاذ القرار و المعلومات، حيث نجد قرارات مؤكدة يتوفر فيها جميع المعلومات اللازمة، و غير المؤكدة لا يتوفر فيها المعلومات اللازمة أو انعدامها أصلا، و لا بد الثمين على قيمة أو تكلفة المعلومات ( و بالتالي تكلفة إنشاء نظام معلومات ) على الرغم من أهميتها أو يبني ذلك أن يكون العائد من اتخاذ القرار بناء على معلومات أكبر أو يساوي على الأقل كلفة تجميع المعلومات، فيجب أن لا تزيد كلفة المعلومات من العائد منها في حال اتخاذ القرار على ضوءها. (**شريف أحمد شريف العاصي، ص 148**).

– **مراحل صنع القرار و دور النظام المعلومات فيها**: و هذا من خلال التعرف على مراحل صنع القرارات من أجل التعرف على طبيعة الدور الذي يمكن أن تلعبه نظم المعلومات في كل مرحلة من هذه المراحل:

1– **مرحلة الاستخبار**: تبدأ عملية اتخاذ القرارات عندما يكون هناك إدراك لاتخاذ قرار ما جراء مشكلة ما تحتاج إلى حل أو فرصة يجب اغتنامها وهنا يتمثل دور نظام المعلومات في القيام بعملية مسح البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، و نظام المعلومات المعتمد على الحاسب الآلي دور في الإفادة من خلال كم المعلومات المخزن سابقا، كذلك تسهم نظم المعلومات من خلال ما تقدمه في تسيير عملية البحث عن المشكلات، بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

2– **مرحلة التصميم**: و ذلك بتنمية بدائل الحلول الممكنة، و معرفة جدوى تطبيقها، و عادة ما تستخدم الأساليب الكمية و أدوات التصميم المتاحة في بحوث العمليات و يفترض أثناء مرحلة التصميم توافر كل البيانات اللازمة لإجراء المزيد من التحليل. و بالتالي فمن المتوقع أن يشمل نظام المعلومات الذي يساند هذه المرحلة على نماذج التخطيط و التنبؤ، بينما قارن نظم دعم القرار يمكن أن يوفر العديد من النماذج الرياضية و الكمية للتعرف على بدائل الحلول، كما أن النظم الكبيرة يمكن أن تساعد في إظهار بدائل الحل بأنسب للمشكلات المعقدة، كما تسهم في التنبؤ بناء على نتائج البائل (**إبراهيم و سلطان**، 1995، **ص** 82–83).

3– **مرحلة الاختيار**: ويواجه متخذ القرار في هذه المرحلة العديد من البدائل التي يجب أن يختار من بينها و يصبح البديل المختار هو القرار، و يمكن أن تسهم نظم دعم القرار في مرحلة الاختيار عن طريق إجراء عمليات التقييم الكي للبدائل، و أيضا من خلال إجراء تحليل الحساسية و تقديم الإجابات السليمة بشأن " ماذا ، لو" و من ثم يمكن تحديد السيناريوهات البديل لحل المشكلة، و بالتالي دعم عملية صنع القرار النهائي.

4– **مرحلة التنفيذ أو التطبيق**: و هنا يتم الحل المتوصل إليه موضع التنفيذ و كنتيجة لأي تنفيذ قرار يتطلب إقناع الأطراف المشاركة في عملية التنفيذ توافر عمليات اتصال لإعلامهم و إقناعهم و من ثم استخدام نظم الأطراف دعم القرار في إجراء هذه الاتصالات من خلال شبكات الحاسب الآلي، كما يمكن استخدام النظم الخبيرة في عمليات التفسير و التبرير المصاحبة للقرار الذي تم صفه حتى يسهل تنفيذه. ( **الوافي الطيب**: 2010، **ص** 115–116).

**خلاصة الفصل:**

ومما سبق يتضح لنا مدى أهمية و الدور الذي يلعبه نظام المعلومات في تفعيل عمليات التسيير ليس فقط في انجازها و إنما في تحقيق الضبط و الانتقام و الدقة و العقلانية في انجاز كل منها و توفير شروط التطبيق الصحيح لها ، إلى جانب تحقيق التكامل بين كل عملية من عمليات التسيير لأنه في غياب المعلومات ستنفصل الخطة عن الواقع و من ثم يتعذر تنفيذ الأمر الذي ينجم عنه أن تصبح عمليتي التوجيه و الرقابة غير لسبب عدم وجود الأساس الذي يعتمد عليه في التوجيه و الرقابة، بتعبير آخر فإن أي خلل في انجاز أي وظيفة يسبب عدم توافر المعلومات أو نقصها سوف يترتب عليه ملل مرتب في انجاز باقي الوظائف الأخرى، و من هذا تثمن على دور نظام المعلومات من خلال الدعم الذي يقدمه لجوانب عدة تقوم علها البنوك و خصوصا منها جانب التسيير بدعم عملياته من تخطيط و تنظيم و توجيه ورقابة واتخاذ قرار، لتخرج هذه المؤسسات من قوقعة ضعف أنظمة معلوماتها و ضعفها في التحكم في تقنيات التسيير إلى حد ما و الذي له خصوصية، معايرة إما هو الحال في المؤسسات، تدفعها إلى تقوية أنظمة معلوماتها لتستمد منها الطاقة و القدرة لتفعيل التسيير فيها لتصل لأهدافها المنشودة.

**تمهيد**

تسعى البنوك التجارية للحصول على نظم المعلومات المتطورة من أجل خدمة أهدافها المسطرة والوصول إلى قمة الأداء إلا أن نظام المعلومات الفعال يحتاج إلى موارد مادية وبشرية كافية، ويعتبر الأداء عاملا مهما يجب على إدارة البنك متابعته وإعطائه الأهمية اللازمة من خلال قياسه والسعي إلى تطويره ومن هذه البنوك " بنك القرض الشعبي الجزائري"(*CPA*) و" بنك الفلاحة والتنمية الريفية ( ***BADR***) والبنك الوطني الجزائري ( ***BNA***) وسنتعرض في هذا الفصل على العناصر التالية :

- **المبحث الأول: تقديم عام للبنك محل الدراسة**
- **المبحث الثاني: أدوات جمع البيانات، متغيرات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة**
- **المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان**

**المبحث الأول: تقديم عام للبنك محل الدراسة**

يعتبر القرض الشعبي الجزائري أو بنك يتعامل مع شركة *satim*، وبالتالي فهو أوبنك يدخل العمل بنظام البطاقات البنكية في الجزائر، وذالك بطرحة بطاقة سحب سنة 1989. كما انه أول بنك يتعامل مع المنظمات الدولية المصدر للبطاقات العالمية كالفيوا و الماستروكاد، لهذا يحتم التطرق في هذا المطلب إلى معرفة هيكلة التنظيمي مهامه، وأنواع البطاقات المتوفرة لديه وكيفية تسويقها.

**المطلب الأول: لمحة تاريخية حول نشأة بنك قرض الشعبي الجزائري *cpa***

**أولا :**

**نشأة بنك القرض الشعبي الجزائري *cpa*:**

إن القرض الشعبي الجزائري هوثاني بنك جزائري بعد الاستقلال بموجب المرسوم رقم 66-36 الصادر في 29 ديسمبر 1966 انطلاقا من شبكات موروثة عن بنوك شعبية

- البنك الشعبي التجاري والصناعي للجزائر *bpcia*
- البنك الشعبي التجاري والصناعي لقسنطينة *bpcic*
- البنك الشعبي التجاري والصناعي وهران *bpcio*
- البنك الشعبي التجاري والصناعي لعنابة *bpcian*
- البنك الجهوي للقرض الشعبي للجزائر العاصمة *bicia*

شركة مرسيليا للأقراض *smc*

- الشركة الفرنسية للأقراض والبنوك *cfcb*
- الشركة الجزائرية المصرية

وكانت مهامه عند إنشاءه تتمثل في تمويل النشاطات الحرفية والفندقية والسياحية والصيد والنشاطات الملحقة به، والتعاونات الإنتاجية عبر الحرفية

وفي سنة 1985 ساهم في إنشاء بنك والتنمية المحلية، وفي 74 أفريل 1990 تحمل بنك القرض الشعبي الجزائري على اعتماده بعد أن استوفى كل الشروط التي أقرها قانون النقد والقرض، ليصبح بذالك ثاني بنك شعبي يحصل على اعتماده من طرف مجلس النقد والقرض، ولقد تطور رأسماله في 1966 إلى 2008 كما يلي :

- في سنة 1966 ⟵ 0.015 -مليار دج
- في سنة 1983 ⟵ 0.8 مليار دج
- في سنة 1991 ⟵ 5.6 مليار دج
- في سنة 1996 ⟵ 13.6 مليار دج
- في سنة 2001 ⟵ 21.6 مليار دج
- في سنة2008 ⟵ 36.2 مليار دح

لقد عرف القرض الشعبي الجزائري في سنة 1999 استمرار تطبيق الخطة التنظيمية للبنك والتي تشمل على وضع تصميم تنظيمي لشبكة استغلال تتكون من 15 إلى 17 مجموعة استغلال لنيس 119 وكالة يؤطرها 4209 موظف منهم 1287 إطار.

**ثانيا:**

الهيكل التنظيمي للبنك القرض الشعبي الجزائري ويوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي له كما يلي :

**ثالثا:**

**المطلب الثاني: مهام بنك القرض الشعبي الجزائري**

من أجل تحقيق الأهداف التي وصول إليها، يقوم بمجموعة من المهام أهمها :

- توسيع نشاطات البك فيما يخص التعاملات خاصة التجارة الخارجية
- مواكبة التطورات الجديدة التي يشهدها العالم، وذالك بتطوير منتجات مصرفية، والاعتماد علة التكنولوجيا في إنتاج منتجات وخدمات مصرفية جديدة.
- تنفيذ جميع العمليات المصرفية وفقا للقوانين المعمول بها.
- توفير وتطوير شبكات جديدة، ووضع وسائل حديثة، وأجهزة وأنظمة معلوماتية
- دراسة السوق المصرفية وتجزئتها إلى حسب سلوك واحتياجات ورغبات زبائنه.
- العمل على زيادة وتنمية الموارد بأقل التكاليف في ضل الإمكانيات المالية والنقدية والمتاحة
- تحسين العلاقات مع الزبائن خاصة من خلال اللباقة، وحسن المعاملة من طرف موظفي البنك لهم.
- تحسين نظام المعلومات من خلال توسيع استخدام الإعلام الآلي .

تشمل مهام كل مصلحة فيما يلي:

**1- مصلحة الصندوق**: وتمثل مهامها في:

- استقبال الزبائن.
- معالجة العمليات المصرفية بالدينار والعملة الصعبة.
- وفي هذه الإطار تقوم مصلحة الصندوق بالعمليات التالية:
- فتح الحسابات وتسييرها من خلال تسيير ملف الصندوق
- تلقي طلبات الزبائن الخاصة بإصدار دفاتر الشبكات، والقيام تسليم هذه الدفاتر.
- معالجة عمليات الإيداع ( سندات الصندوق ودفاتر الإدخال.
- معالجة عمليات تسليم الشبكات الأوراق التجارية والمقاصة وتحويل الشبكات
- متابعة ومعالجة الشبكات غير مدفوعة (الشبكات بدون رصيد)
- القيام بعمليات التحويلات وتسديد الشبكات
- التسيير السحن للخزينة

- انجاز الإحصائيات الخاصة بالعمليات التي تقوم بها هذه المصلحة
- القيام بالكراء وتسديد الخزائن الحديدية للزبائن

**2/ مصلحة القروض : ووظيفتها**

دراسة ملفات القروض، متابعة القروض الممنوحة ، وتحصيل الديون

وفي هذا الإطار تقوم مصلحة القروض بالعمليات التالية حسب مختلف المجالات

**أ/ في مجال دراسة وتحليل طلبات الزبائن على القروض:**

- استقبال طلبات الزبائن، ثم دراسة الملف وتحليل الأخطار.
- متابعة ملفات القرض

متابعة **ب/ في مجال تسيير القروض:**

- تطور نشاط المؤسسات الطالبة للقرض
- انجاز رخصة القرض
- تلقي الضمانات
- إمضاء اتفاقية القرض
- وضع القروض تحت تصرف طالب القرض
- تسليم الكفالة والضمانات الاحتياطية
- انجاز إحصائيات خاصة بالمصلحة

**ج/ في مجال الشؤون القانونية والمنازعات**

- مراقبة مدى صحة الضمانات المتلقاة من الزبائن، وإرسالها إلى مجموعة الاستغلال، من أجل التأكد منها والاحتفاظ بها إلى غاية تحصيل القرض
- متابعة الديون غير مدفوعة واللغات في مجال المنازعات
- القيام بالإجراءات اللازمة من أجل تحصيل الديون
- مراقبة الملف الإداري الخاص بفتح الحسابات الجارية للمؤسسات

**3/ مصلحة التجارية الخارجية : ووظيفتها**

- القيام بالعمليات المتعلقة بالتوطين
- تسيير القروض الخارجية/ و الاعتمادات المستندية والتسليمات ، المستفيدية والتحويلات
- بحث مختلف الضمانات الممنوحة من طرف البنك

**4/ مصلحة الإدارة: ووظيفتها**

- تسيير الموارد المالية والبشرية للوكالة وحماية الممتلكات والأشخاص.

وفي هذا الإطار تقوم مصلحة الإدارية بالعمليات التالية

- تسير الموارد البشرية □
- انجاز ميزانية الوكالة بمساهمة المصالح المختلفة الأخرى□
- متابعة انجاز الميزانية □
- دفع الضرائب الخاصة بالوكالة□
- صيانة وتسيير البنايات والعتاد□
- المراقبة والاحتفاظ المثل الأرشيف □
- السهر على أمن الوكالة، وتحسين ظروف العمل والقيام باكتساب اتفاقية تأمين الوكالة□
- انجاز إحصائيات وإرسالها إلى الهيئة المشرفة.□

**5/ مصلحة المراقبة : ووظيفتها**

- مراقبة الحسابات ومعالجة كل الأخطاء المحاسبية الملاحظة وأثناء إنجاز الحسابات.□
- مراقبة الحسابات التي تسجل إختلالات في التسديدات□
- إنجاز اليومية المحاسبية للوكالة وإرسالها إلى الهيئة المشرفة. □

□

**المبحث الثاني: أدوات جمع البيانات، متغيرات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة**

نتطرق في هذا المبحث للتعرف على أدوات جمع البيانات بالتفصيل وكذلك على مجتمع الدراسة ككل، ثم التطرق إلى عينة الدراسة، وذلك للتعرف على خصائصها

**المطلب الأول: أدوات جمع وتحليل البيانات**

**أولا: الملاحظة:** تم الاعتماد علة الملاحظة بشكل كبير خاصة في تفسير نتائج الاستبيان وفهمها

**ثانيا: الاستبيان:** : تم تصميم الاستمارة ، وقد عملنا على أن تغطي جميع محاور الدراسة لاختبار فرضيات البحث، وهي كالتالي:

**1-** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول تأثير استخدام نظام المعلومات في التسيير البنكي على اتخاذ القرار في بنك القرض الشعبي الجزائري تعزى للبيانات العامة

**2-**نظام المعلومات لها تأثير فعال على تحسين الأداء في بنك القرض الشعبي الجزائري

**3-**نظام المعلومات لها تأثير فعال على جودة القرارات في بنك القرض الشعبي الجزائري

والمزاوجة بين الأسئلة المفتوحة والمغلقة ، ولعدم تفرغ موظفي البنوك للإجابة على الأسئلة نظرا لعملهم الكثيف، ولقد قسمن الاستبيان غلى ثلاث محاور، وهو ما سوف نتناوله في المبحث الثالث، إذ يمكن وضع هذه المحاور بإيجاز كما يلي:

**المحور الأول:** محور البيانات الشخصية ن وتتعلق بأسئلة البيانات الشخصية للمجيبين لأسئلة الاستبيان كالجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية

**المحور الثاني:** تأثير نظام المعلومات على تحسين الأداء في بنك القرض الشعبي الجزائري

**المحور الثالث:** تأثير نظام المعلومات على جودة القرارات في بنك القرض الشعبي الجزائري

ولتحليل وشرح نتائج الاستبيان تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف باستخدام برنامج الحزم الإحصائية(***SPSS )***

**المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة**

تتمحور الدراسة الميدانية على دراسة استقصائية استخدمنا استبيان (الملحق رقم1)حول دور نظام المعلومات في التسيير البنكي الفعال في البنوك التجارية.

لقد تم استخدام مقياس **ليكارت** الخماسي لقياس درجة موافقة مسيري المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية باتنة حول محتوى فقرات الاستبيان ،حيث يوجد أمام كل عبارة خمس خيارات بحيث يمثل الخيار الأول(5) درجات وهو أعلى درجة للموافقة مع مضمون العبارة ويليه الخيار الرابع (4) درجات ثم الخيار الثالث (3) درجات والخيار الثاني (2) درجتين والخيار الأول (1) درجة واحدة ويمثل عدم الموافقة إطلاقاً مع مضمون العبارة.

**أولا: مجتمع الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة من ثلاث وكالات بنكية في ولاية باتنة وهم وكالة القرض الشعبي الجزائري، ووكالة البنك الوطني الجزائري، ووكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث تم استعمال أسلوب الحصر الشامل لكل مجتمع الدراسة، وتم توزيع 50 استبانة ، تم استرجاع 43 استبانة ، 12 منها لوكالة بنك القرض الشعبي الجزائري، و16 لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ، و15 للبنك الوطني الجزائري

**ثانيا : معيار القياس أو مسطرة القياس**

لتفسير تقديرات مسيري المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية باتنة دور نظام المعلومات في التسيير البنكي الفعال في البنوك التجارية تم استخدام معيار القياس التالي:

-الفقرات والمحاور التي حققت متوسطات حسابية [1، 2.25[ تعبر عن موافقة بدرجة منخفضة على دور نظام المعلومات في التسيير البنكي الفعال .□

-الفقرات والمحاور التي حققت متوسطات حسابية [2.25، 3.75[ تعبر عن موافقة بدرجة متوسطة على دور نظام المعلومات في التسيير البنكي الفعال في البنوك التجارية محل الدراسة.□

-الفقرات والمحاور التي حققت متوسطات حسابية 3.75 فأكثر تعبر عن موافقة بدرجة عالية دور نظام المعلومات في التسيير البنكي الفعال في البنوك التجارية محل الدراسة.□

كما تم استخدام درجة معنوية (5٪) فأقل للحكم على فرضيات الدراسة.

**ثالثا- صدق أداة الدراسة**

للتأكد من صدق أداة الدراسة و التي تمت عليها،تم عرض الاستبيان على3 محكمين ،حيث أخذت بعين الاعتبار الملاحظات والتعديلات المناسبة بشأن الصياغة اللغوية واستبدال بعض العبارات بعبارات أخرى، حتى أصبح مجموع الفقرات النهائية 28فقرة.

**رابعا- ثبات أداة الدراسة**

**جدول رقم (03) : معامل *Cronbach Alpha* لقياس ثبات أداة الدراسة**

| المحور | عدد العبارات | *Cronbach's Alpha* |
|---|---|---|
| **الاستبيان ككل** | 25 | 0.789 |

**المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات *SPSS* لبيانات الاستبيان**

تم استخدام معامل *Cronbach's Alpha* لقياس ثبات مقياس الدراسة ويتضح من الجدول رقم (1) نظام المعلومات على تحسين الأداء وجودة القرارات في بنك القرض الشعبي الجزائري .هي(*0□789*) لأداة الدراسة ككل وهي نسبة عالية حيث تشير نتائج هذا الاختبار إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ملائمة من الثبات ما يتناسب مع هذا النوع من الدراسات.

**خامسا– المعالجة الإحصائية**

لغرض المعالجة الإحصائية للبيانات المحصل عليها من الاستبيان تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS* ولقد تم استخدام الأساليب التالية لمعالجة البيانات:

- اختبار الثبات (*Reliability Test*):الذي استخدم بهدف التأكد من مقدار الاتساق الداخلي لأداة القياس عن طريق احتساب معامل كرونباخ ألفا (*Cronbach's Alpha*) للأداة ككل.
- الأساليب الإحصائية الوصفية: استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حيث تضمنت الأساليب الإحصائية:التكرارات،النسب المئوية،المتوسطات الحسابية،والانحرافات المعيارية،واختبار الرتب لتحديد دور نظام المعلومات في التسيير البنكي الفعال في البنوك التجارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

**6– صعوبات البحث:**

لا تخلو أي دراسة من عقبات،حاولت الباحثة التغلب عليها قدر الإمكان أو على الأقل التقليص من آثارها على الدراسة بهدف التوصل إلى نتائج ذات دلالة ،حيث واجهت الباحثة صعوبات منها:

عدم استجابة أفراد العينة مباشرة،وتأخر الكثيرين منهم بل وامتنع البعض منهم عن الإجابة أحيانا،مما حدا بالباحثة للاتصال بهم أكثر من مرة،وإعادة توزيع استبيانات عليهم مرة أخرى بسبب ضياع الاستبيانات الموزعة سابقا.

**7– مجتمع وعينة البحث:**

مجتمع البحث:يتمثل مجتمع الدراسة في مسيري لـ مؤسسة اقتصادية ناشطة بولاية باتنة و المتعاونة معنا

عينة البحث : اعتمدنا في تحديد حجم العينة على نظرية النهاية المركزية التي مفادها أنه " كلما زاد حجم العينة اقترب توزيع المعاينة للوسط الحسابي من التوزيع الطبيعي ،بغض النظر عن توزيع المجتمع" ،حيث أن هذه الطريقة تطبق على معظم المجتمعات تقريبا،و التي تعتبر أن العينة تكون كبيرة إذا كانت أكبر أو تساوي 30. و لحساب عدد مفردات العينة نتبع ما يلي :

"عدد المحاور ضرب في القيمة ما بين 5 و 10 يتم تحديديها تبعا لتقدير الباحث" و منه يصبح عدد مفردات العينة كالآتي : عدد الفقرات28 ضرب 5 يصبح لدينا 140 مفردة.

وفي هذا الإطار تم توزيع 50 استبيان وقدتماسترجاع43 استمارة احتوت على 07 استبيان غير قابل للمعالجة والتحليل لعدم اكتمال ملئها ،وبالتالياستقرالعددعلى112استبيان .

**المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات**

بعدما تطرقنا لمنهجية الدراسة المتبعة في الجانب الميداني قمنا بتحليل محاور الاستبيان،بغرض التأكد من صحة الفرضيات التي تجيب في مجموعها على الإشكالية الرئيسية للبحث.

**المطلب الأول: وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة**

سنحاول تحليل معطيات البيانات العامة للعينة المدروسة ،وذلك من خلال عرض النسب المئوية والتكرارات لتوزيع مفردات العينة ،وهذا وفقا للمتغيرات الموضوعة في هذا المحور والمتمثلة في الجنس ،السن،المستوى التعليمي والخبرة.

**1- الجنس**

**جدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس**

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية% |
|---|---|---|
| **ذكر** | **35** | 81.4 |
| **أنثى** | **8** | 18.6 |
| **المجموع** | 43 | 100 |

**المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات *SPSS* لبيانات الاستبيان**

نلاحظ من الجدول رقم (1) أن أغلبية أفراد العينة من فئة الذكور وبلغت نسبتهم 81.4 ٪ بينما فئة الإناث بلغت نسبتهم 18.6 ٪ ،وهذا راجع أن أغلبية المسيرين على المستوى الوطني ذكور و نفس الشيء ينطبق على ولاية باتنة.

**2 –الخبرة:**

**جدول رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة**

| الخبرة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| **أقل من 3 سنوات** | **13** | 30.2 |
| **من 3 إلى 6 سنوات** | **11** | 25.6 |
| 15 | **34.9** | |
| 10**سنوات فأكثر** | **4** | 9.3 |
| **المجموع** | 43 | 100 |

**المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان**

نلاحظ من الجدول رقم (2) فيما يتعلق بمتغير الخبرة فإن نسبة الأفراد الذين لهم سنوات خبرة أقل من 3 سنوات هي 30.2 و تقدر بـ ٪ ،بينما فئة 3إلى 6 سنوات قدرت نسبتها بـ 25.6٪ ،أما الفئة 6سنوات الي اقل من سنوات حيث تقدر نسبتها بـ 34.9 ٪،أما الفئة 10سنوات فأكثر تقدر نسبتها 9.3وهذا يدل على أن هذه المؤسسات تعتمد على الخبرة أكثر نظرا لان طبيعة عملياتها تتطلب ذلك،حيث قدر ما نسبته 34.9٪ من المسيرين الذين تفوق خبرتهم من 6سنوات الي اقل من 10سنوات ، أي لا تعتمد على الشباب في تسييرها.

**3- المستوى التعليمي:**

**جدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي**

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| **ليسانس** | **22** | 51.2 |
| **ماجيستير** | **5** | 11.6 |
| **ماستر** | **15** | 34.9 |
| **دراسات عليا** | **1** | 2.3 |
| **المجموع** | 43 | 100 |

**المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات *SPSS* لبيانات الاستبيان**

يتبين من الجدول رقم (3) فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي فإن فئة المستوى ليسانس شكلت أكبر من نصف العينة أي النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة حيث بلغت 51.2 ٪ ،تليها فئة ماستر حيث بلغت نسبتها 34.9 ٪،بينما فئة ماجيستير بلغت نسبتها 11.6 ٪بينما فئة الدراسات العليا أدنى رتبة 2.3 ٪أن أغلب المسيرين من ذوي الخبرة الكبيرة يعتمد عليهم،و أغلبيتهم شهادات جامعية .

**المطلب الثاني: تحليل فرضيات الدراسة**

بعدما قمنا بتحليل محاور الاستبيان،سنحاول تحليل فرضيات الدراسة ومن ثم الإجابة عليها بالشكل التالي :

الفرضية الأولى :لا توجد فروق دلالة إحصائية لأراء مفردات العينة على اتخاذ القرار في بنك القرض الشعبي الجزائري تعزى بيانات العامة .

**جدول رقم(07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على كل أسئلة الاستبيان**

| الرقم | الفقرات | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الفاعلية |
|---|---|---|---|---|---|
| **1** | **مقاييس الأداء في البنك محل الدراسة محددة بشكل واضح .** | **43** | **3.74** | **1.13** | **متوسطة** |
| **2** | **مقاييس الأداء في البنك مركزة على الأداء الداخلي.** | **43** | **3.74** | **1.15** | **متوسطة** |
| **3** | **البرامج المستعملة في بنك التوفير والاحتياط تسهل وتبسيط إجراءات العمل.** | **43** | **3.41** | **1.02** | **متوسطة** |
| **4** | **البرامج المستعملة تعمل على مساعدة الموظفين على تحليل النتائج.** | **43** | **4.23** | **0.89** | **عالية** |
| **5** | **استعمال نظم المعلومات يساعد الموظفين على انجاز العمل بدقة وجودة عالية.** | **43** | **3.90** | **1.19** | **عالية** |
| **6** | **استعمال نظم المعلومات يقلل من جهد الموظفين.** | **43** | **3.11** | **1.40** | **متوسطة** |
| **7** | **نظام المعلومات له دور كبير في تحسين الأداء.** | **43** | **4.27** | **0.70** | **عالية** |
| **8** | **اعتماد نظام المعلومات على الأنظمة الخبيرة.** | **43** | **3.90** | **1.26** | **عالية** |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 9 | النظام المستعمل في البنك يقدم لقرارات الإدارة دعما. | 43 | 3.72 | 0.66 | متوسطة |
| 10 | يقدم النظام معلومات بشكل واضح. | 43 | 3.55 | 1.25 | متوسطة |
| 11 | نظام المعلومات المستعمل في البنك سهل التطبيق. | 43 | 4.11 | 0.73 | عالية |
| 12 | النظام المستخدم لديكم يتوافق مع السياسة العامة للبنك. | 43 | 3.67 | 0.83 | متوسطة |
| 13 | نظام المعلومات في البنك يحقق الأهداف المطلوبة. | 43 | 3.74 | 1.17 | متوسطة |
| 14 | العاملين على النظام في البنك لديهم خبرات في مجال نظم المعلومات. | 43 | 3.18 | 1.25 | متوسطة |
| 15 | المعلومات التي يخرجها النظام هي معلومات واضحة ودقيقة. | 43 | 3.41 | 1.13 | متوسطة |
| 16 | يعتمد البنك على استخدام نظم المعلومات في اتخاذ قراراته. | 43 | 4.25 | 0.84 | عالية |
| 17 | يشجع البنك الموظفين على استخدام نظم المعلومات. | 43 | 4.11 | 0.58 | عالية |
| 18 | هناك دورات تدريبية في مجال نظم المعلومات. | 43 | 3.18 | 1.23 | متوسطة |
| 19 | البنك يوفر أجهزة متطورة وبرامج لازمة لاستخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات. | 43 | 3.90 | 1.23 | عالية |
| 20 | البنك يدرك مدى أهمية استخدام نظم المعلومات. | 43 | 3.81 | 1.11 | عالية |
| 21 | البنك يتبع سياسة تخطيط، وتصميم نظام المعلومات. | 43 | 3.69 | 1.26 | متوسطة |
| 22 | الأجهزة المستعملة في البنك لها سعة كافية لتخزين المعلومات. | 43 | 3.88 | 0.69 | عالية |
| 23 | الموظفين في البنك قادرين على استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات. | 43 | 4.11 | 0.85 | عالية |
| 24 | لديك ثقة في القرارات المتخذة باستعمال نظم المعلومات. | 43 | 4.20 | 0.59 | عالية |
| 25 | النظام المستعمل لديك يقدم حلول للمشكلات المطلوب اتخاذ القرار بشأنها. | 43 | 4.09 | 1.15 | عالية |

**المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات *SPSS* لبيانات الاستبيان**

يوضح الجدول رقم (07) المتوسطات الحسابية لتقدير عينة الدراسة دور نظام المعلومات في التسيير البنكي الفعال في البنوك التجارية ،ويتضح من هذا الجدول أن هناك درجة عالية من دور نظام المعلومات في التسيير البنكي وجهة نظر مسيري المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية باتنة محل الدراسة،كما تراوحت درجة الفاعلية للعبارات بين المتوسطة و العالية ما عدا العبارة 13 حيث كانت درجة الفاعلية منخفضة و ذلك راجع إلى أنه فعلا المؤسسات لا تستخدم الفيديو عبر الانترنت لتدريب الموظفين عن بعد.

وعليه يتم **رفض** الفرضية الأولى التي تنص على أن : "هناك درجة متوسطة من الفاعلية ناتجة عن تسيير الموارد البشرية باستخدام الانترنت من وجهة نظر مسيري المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية المسيلة.

"، حيث تبين أن درجة الفاعلية **عالية**.

**الفرضية الثانية** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مسيري المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية باتنة نظام لها تأثير فعال على تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري تعزى لمتغير الجنس.

لمعرفة فيما إذا كان هناك فروق دلالة إحصائية في تقدير مسيري المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية باتنة محل الدراسة نظام على جودة القرارات في بنك القرض الشعبي الجزائري تعزى لمتغير الجنس ،فقد تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي باستخدام اختبار *ANOVA* الموضح في الجدول رقم (7)

**جدول رقم**(08): **نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي *ANOVA* تبعا لمتغير الجنس عند مستوى معنوية 5□**

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تأثير نظام المعلومات على تحسين الأداء | بين المجموعات | 266.061 | 3 | 88.687 | 11.618 | 0.000 |
| | داخل المجموعات | 297.706 | 39 | 7.633 | | |
| | المجموع | 563.767 | 42 | | | |
| تأثير نظام المعلومات على جودة القرارات | بين المجموعات | 244.597 | 3 | 81.532 | 3.318 | 0.030 |
| | داخل المجموعات | 958.473 | 39 | 24.576 | | |
| | المجموع | 1203.070 | 42 | | | |

**المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات *SPSS* لبيانات الاستبيان**

يوضح الجدول رقم (**08**) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير عينة الدراسة على استخدام الانترنت في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة ،حيث يظهر من خلال الجدول أن قيمة 9.210 =□ *F* و هي دالة إحصائيا ،كما أن مستوى المعنوية الذي يقدر بـ 0.145 أكبر من 5□ ،وأكد تقدير عينة الدراسة على فاعلية تسيير الموارد البشرية باستخدام الانترنت في المؤسسات محل الدراسة و ذلك من خلال مستوى المعنوية و الذي يقدر بـ 0.053 أي أكبر من 0.05 ،مما يدل على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير عينة الدراسة على استخدام الانترنت في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

أي أن جميع فئات الجنسين موافقة على استخدام الانترنت يساعد على فاعلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

وعليه يتم **قبول** الفرضية **الثانية** التي تنص على أن : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مسيري المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية المسيلة لفاعلية تسيير الموارد البشرية باستخدام الانترنت تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية الثالثة** :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مسيري المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية باتنة على تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري تعزى لمتغير السن.

لمعرفة فيما إذا كان هناك فروق دلالة إحصائية في تقدير مسيري المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية باتنة محل الدراسة لفاعلية تسيير الموارد البشرية باستخدام الانترنت تعزى لمتغير السن ،فقد تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي باستخدام اختبار *ANOVA* الموضح في الجدول رقم (6)

**جدول رقم(09): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي *ANOVA* تبعا لمتغير السن عند مستوى معنوية 5□□**

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| استخدام الانترنت في تسيير الموارد البشرية | بين المجموعات | 363.275 | 3 | 121.092 | 23.555 | 0.000 |
| | داخل المجموعات | 200.493 | 39 | 5.141 | | |
| | المجموع | 563.767 | 42 | | | |
| فاعلية تسيير الموارد البشرية باستخدام الانترنت | بين المجموعات | 325.547 | 3 | 108.516 | 4.823 | 0.006 |
| | داخل المجموعات | 877.523 | 39 | 22.501 | | |
| | المجموع | 1203.070 | 42 | | | |

**المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات *SPSS* لبيانات الاستبيان**

**الجدول (10) يمثل معامل الارتباط بيرسون□**

| الفرضيات | المحور01 | المحور02 |
|---|---|---|
| المحور01 | 1 | 0.242 |
| المحور02 | 0.242 | 1 |

**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *spss***

نلاحظ من خلال الجدول(7)أن هناك علاقة ارتباط بين المحور الأول والمحور الثاني حيث نجد أن معامل الارتباط يمثل 0.24 وهو يمثل ارتباط ضعيف، بينما علاقة الارتباط بين المحور الثاني والمحور الأول حيث نجد أن معامل الارتباط يمثل 0.24 وهو ارتباط ضعيف.

□

**خلاصة الفصل:**

تضمن هذا الفصل دراسة ميدانية لثلاث وكالات بنكية وهي (***CPA- BADR-BNA***) باتنة ومن خلال هذه الدراسة قدموا معلومات عامة عن البنك محل الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة ثم تطرقنا إلى أدوات جمع البيانات، متغيرات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة ثم تطرقنا إلى عرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات وقد قسم الاستبيان لثلاثة محاور ، فكان المحور الأول للمعلومات الشخصية وهو ما يتيح التعرف على طبيعة العينة من حيث الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، أم المحور الثاني فقد خصص لتأثير نظام المعلومات على تحسين الأداء في بنك القرض الشعبي الجزائري، أم المحور الأخير تأثير نظام المعلومات على جودة القرارات في بنك القرض الشعبي الجزائري.

تعتبر المعلومات في البنك استخدامها أفضل الطرق دور في التسيير الفعال في البنوك التجارية

# خاتمة وتوصيات

**الخاتمة**

إن الاهتمام بالخدمات المصرفية يعد واحد من الاتجاهات المهمة والحديثة التي شهت اهتمام كبيرا في السنوات الأخيرة في كافة المجتمعات، حيث أن الاهتمام الكبير بنظام المعلومات يعود للتغيرات التي نعيشها في عصرنا هذا الذي يسمى بعصر المعلومات، ويرجع هذا للتطور السريع لحجم وأنواع المعلومات، وبالأكثر الوسائل والتقنيات الحديثة التي يتم تداول المعلومات عن طريقها، فالبنوك التجارية وجدت نفسها مرغمة تتماشى مع متطلبات هذا العصر كضرورة لنجاحها فصار تشكيل نظام المعلومات للبنوك التجارية أمر في غاية الأهمية لكي تعتمد عاليها في جميع مهامها وأنشطتها وبالأخص جانب التسيير فيها، إذ تعتبر عملية التسيير جوهر قيام أي بنك والمحرك الرئيسي لأنشطة البنوك التجارية ، ومدى فعالية هذه العملية التي تعكس مدى وصول هذه البنوك لأهدافها المنشودة .

**النتائج والاقتراحات**

- **النتائج**

قد استخلصنا من دراستنا النتائج الآتية:

- يعتبر نظام المعلومات قاعدة تقوم عليها البنوك لهيكل المعلومات يتوافق مع الهيكل التنظيمي والذي يدعم مختلف أنشطة ووظائف البنوك.
- الوسائل والتقنيات الحديثة ضرورة لتدعيم نظام المعلومات باعتبارها أهم مكوناته.
- مخرجات نظام المعلومات تساعد وتساهم في تطبيق تقنيات التسيير في حين يستمد مدخلاته من مخرجات عمليات التسيير باعتبار أن مخرجات عملية من عمليات التسيير هي مدخلات عملية التسيير أخرى كسلسلة مترابطة .
- تعاني البنوك التجارية من محدودية وندرة المعلومات أي أن معلوماتها ليست بالشكل الهائل الذي يخدمها بشكل فعال .
- لتحقيق فعالية التسيير لا بد من توفر بعض المحددات التسييرية على المستوى الإداري والتنفيذي للبنوك.

- **الاقتراحات**

- ضرورة اهتمام البنوك بالحصول على قدرة أكبر للمعلومات وأكثر دقة وشمولية حول محيطها الخارجي.
- يجب على البنوك التجارية أن تكون سباقة وعلى دراية بكل إنتاجات الذكاء الاصطناعي وخصوصا النظم الخبيرة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولا: الكتب باللغة العربية:


01- إبراهيم سلطان: نظم المعلومات الإدارية، مدخل النظم، الدار الجامعية، (دون بلد)،1999.

02- إبراهيم عبد الباري وآخرون، جودة الأساسيات في الإدارة المعاصرة،(دون بلد)،(دون سنة).

03- أحمد الخضيري محمد: اقتصاد المعرفة، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2001.

04- أحمد شريف العاصي، شريف: نظم المعلومات الإدارية،(د.د.ن)، مصر، 2004.

05- إسماعيل بسيوني رضا ، التخطيط الإداري،ط1، مؤسسة طيبة، مصر، 2009.

06- البكري سونيا: نظم المعلومات الإدارية، دار المطبوعات الجامعية الإسكندرية، مصر، 1997.

07- حافظ حجازي محمد: دعم القرارات في المنظمات،ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2007.

08- حسن الصرن رعد: عولمة جودة الخدمات المصرفية، دار الوراق، عمان، الأردن، 2007.

09- رضا أبو الحامد ، فائق قدوري: إدارة المصارف، دار ابن الأثير، العراق، 2005.

10- السالمي علاء عبد الرزاق ومحمد حسن: نظم دعم القرارات، ط1، دار وائل، عمان، الأردن،2005.

11- شريف أحمد شريف العاص: نظم المعلومات الإدارية، (دون دار نشر)، مصر، 2004.

12- الشناوي اسماعيل أحمد ، عبد النعيم مبارك: اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

13- صالح النجار فايز جمعة: نظم المعلومات الإدارية، ط2، دار حامد، عمان، الأردن،2007.

14- الصباع عباد عبد الوهاب: نظم المعلومات – ماهيتها مكوناتها- ، ط1، دار الثقافة، عمان، الاردن، 2000.

15- الطائي آل فرج ، محمد عبد الحسين: مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية" إدارة تكنولوجيا المعلومات"،ط2، دار وائل، الاردن،2009.

16- طه طارق: نظم المعلومات والحاسبات والإنترنيت، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.

17- عبد الرزاق السالمي: نظم المعلومات الإدارية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003

18- عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارةن دار الجامعة الجديدةن مكصر، 2003.

19- عبد العليم صابر محمد: نظم المعلومات الإدارية،ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.

20- عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبوقحف: إدارة الاعمال والتنظيم، دار الجامعية، مصر، 1993.

21- عبد الغفار حنفي: إدارة المصارف الدار الجامعية، مصر، 2007.

22- عبد الله الحميدي نجم وآخرون: نظم المعلومات الإدارية، " مدخل معاصر"،ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2009.

23- فريد الصحن محمد وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، (دون سنة).

24- فوزي ملوخية أحمد: نظمك المعلومات الادارية:، مركز الإسكندرية للكتاب، الأزاريطة، مصر، 2009.

25- قاسم القريوتي محمد: مبادئ الإدارة " النظريات والعمليات"، ط4، دار وائل، الأردن، 2009.

26- محمد البكري سونيا: نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعية، مصر، 1995.

27- محمد الصيرفي: القرار الإداري ونظم دعمه، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر 2007.

28- محمد موسى عريقات حربي: مبادئ الاقتصاد، ط2، دار زهران، الأردن، 1997.

29- محمود عياصرة معن وآخرون:القيادة والرقابة والاتصال الريادي، ط1، دار حامد، الأردن، 2008

30- مصطفى رشدي شيحة: الاقتصاد النقدي والمصرفي، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1985.

31- منصور الغالبي طاهر محسن: إدارة واستراتيجية منظمة الأعمال المتوسطة والصغيرة، ط1، دار وائل، الاردن، 2009.

32- نائف البرنوطي سعاد: إدارة الأعمال الصغيرة، أبعاد الريادة، ط2، دار وائل الأردن 2008.

33- الوليد بشار اليزيد: نظم المعلومات الإدارية،ط1، دار الراية، عمان، الأردن، 2009.

**ثانيا:قائمة المذكرات**

34- زقرير عادل: تحديث الجهاز المصرفي العربي لمواكبة تحديات الصيرفة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009.

35- أحلام قزال: دور نظام المعلومات في التسيير الفعال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة ورقلة، الجزائر،2012.

36- أعراب شوية: دور نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.

37- أيمن محمد فارس الدنف: واقع إدارة أمن نظم المعلومات في الكليات التقنية بقطاع غزة وسبل تطورها، رسالة ماجستير، كلية التجارة، غزة، 2013.

38- هاجر بن حميدة: أثر نظام المعلومات الإداري على اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.

39- وليد مرتضى نوه: نحو تفعيل دور نظام المعلومات في البنوك للرفع من مستوى أدائها: مذكرة ماجستير، 2014

**الملتقيات**

40- عبد الخالق هادي طواف: محاضرات فلي نظم المعلومات واتخاذ القرارات، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة عمران، الأردن، 2010.

41- سناء رحماني: النظرية والسياسة النقدية، محاضرات السنة الأولى ماستر بنوك، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2010-2011.

**الكتب باللغة الفرنسية**

*42- Schneider man: management systems information processing and management,1997.*

*43- Samuelson K: information system analysis to meet user needs.stockholm,the royal institute of technology ,1970.*

*44- Michelle cillet ,Patrick cillet,management,des systèmes d'information ,dunod,France,2006.*

*45- Ahemd silim-jean – marie albertmi,économie,5eme,edition,demos ,paris,1995.*

*46- Alian vincent,manager les systèmes d'information de votre entreprise éditions d'organisation ,France,2000.*

**المجلات** :

47- الطيب الوافي :نظام المعلومات وأثره على عملية اتخاذ القرارات، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تبسة العدد 10،2010.

□

□

# فهرس الجداول والأشكال

| رقم الجدول | عنوان الجدول/الشكل/الملحق | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| **قائمة الجداول** | | |
| 01 | يوضح بعض المعلومات التي تحتاجها القرارات على حسب المستويات الإدارية ..... | 56 |
| 02 | يوضح مجموع المستويات الإدارية و درجات بنائية القرار و الأنشطة التي تتناولها القرارات و نظم المعلومات المساعدة ..... | 57 |
| 03 | يبين معامل *Cronbach Alpha* لقياس ثبات أداة الدراسة..... | 67 |
| 04 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس..... | 69 |
| 05 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة..... | 69 |
| 06 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي..... | 70 |
| 07 | يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على كل أسئلة الاستبيان..... | 70 |
| 08 | يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي *ANOVA* تبعا لمتغير الجنس عند مستوى معنوية 5□..... | 72 |
| 09 | يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي *ANOVA* تبعا لمتغير السن عند مستوى معنوية 5□..... | 73 |
| 10 | يوضح معامل الارتباط بيرسون..... | 73 |
| **قائمة الأشكال** | | |
| 01 | يمثل تكامل الموارد والأنشطة في نظم المعلومات الإدارية..... | 13 |
| 02 | استراتيجيات التحول نظام المعلومات الجديد..... | 21 |
| 03 | العناصر الأساسية لنظام أمن المعلومات..... | 23 |

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات


| ى وئد ا | مقر تد ضدا |
|---|---|
| ت ار كتد ا ء ادهلإا | |
| تمد قم: | [أ- ت] |
| لوؤ ا صفد ا: ةيضدات د وعد امظن | |
| تمهيد: | 06 |
| المبحث الأول: مدخل نظري لنظم المعلومات..... | 07 |
| المطلب الأول: تعريف وأسباب نشأة نظم المعلومات:..... | 07 |
| المطلب الثاني: أنواع وموارد نظم المعلومات..... | 09 |
| المطلب الثالث: خصائص نظم المعلومات ..... | 13 |
| المبحث الثاني: عملية تطوير نظم المعلومات..... | 15 |
| المطلب الأول: وظائف ومصادر تصميم نظم المعلومات..... | 15 |
| المطلب الثاني: دورة حياة نظم المعلومات..... | 18 |
| المطلب الثالث: أمن وأسباب نجاح وفشل نظام المعلومات:..... | 21 |
| المبحث الثالث: نظم المعلومات البنكية..... | 24 |
| المطلب الأول: تعريف نظم المعلمات البنكية. ..... | 25 |
| المطلب الثاني: مساهمة نظام المعلومات الكفء والفعال في المؤسسات البنكية..... | 26 |
| المطلب الثاني: مراحل استعمال الحاسوب في الأنشطة البنكية..... | 27 |
| خلاصة الفصل الأول..... | 30 |
| يناثد لصفد ا: يريست ا ل و ي رزل خد مةيرجت كونبد لي ل خفدا | |
| تمهيد ..... | 32 |
| المبحث الأول: ماهية البنوك..... | 33 |

| | |
|---|---|
| المطلب الأول: تعريف البنوك التجارية..... | 33 |
| المطلب الثاني: أهداف البنوك التجارية..... | 34 |
| المطلب الثالث: وظائف البنوك التجارية..... | 35 |
| المبحث الثاني: خصوصيات التسيير الفعال في البنوك التجارية..... | 37 |
| المطلب الأول: التخطيط في البنوك..... | 37 |
| المطلب الثاني: التوجيه والرقابة في البنوك..... | 40 |
| المطلب الثالث: دور نظام المعلمات في اتخاذ القرار..... | 44 |
| المبحث الثالث: دور نظم المعلومات في التسيير..... | 47 |
| المطلب الأول: دور نظام المعلومات في التخطيط والتنظيم..... | 47 |
| المطلب الثاني: دور نظام المعلومات في التوجيه والرقابة..... | 52 |
| المطلب الثالث: دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار..... | 54 |
| خلاصة الفصل الثاني..... | 59 |
| **ثالث الفصل: تسليط الضوء على واقع الإدارة المصرفية (دراسة ميدانية لبنك وكالة عين وسارة)** | |
| تمهيد..... | 61 |
| المبحث الأول: تقديم عام للبنك محل الدراسة..... | 62 |
| المطلب الأول: لمحة تاريخية حول نشأة بنك قرض الشعبي الجزائري( *CPA*)..... | 62 |
| المطلب الثاني: مهام بنك القرض الشعبي الجزائري..... | 63 |
| المبحث الثاني: أدوات جمع البيانات، متغيرات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة ..... | 65 |
| المطلب الأول: أدوات جمع وتحليل البيانات ..... | 65 |
| المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة ..... | 66 |
| المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات..... | 69 |
| المطلب الأول: وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة..... | 69 |

| | |
|---|---|
| المطلب الثاني: تحليل فرضيات الدراسة..... | 70 |
| خلاصة الفصل الثالث..... | 74 |
| الخاتمة..... | 76 |
| قائمة المراجع..... | 78 |
| الملاحق..... | 81 |
| فهرس الجداول والأشكال..... | |
| فهرس المحتويات | |

تم بحمد الله

**ملخص**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام المعلومات في التسيير البنكي الفعال في البنوك التجارية من خلال عينة من البنوك في ولاية باتنة، وتشمل القرض الشعبي الجزائري (***CPA***) ، بنك الفلاحة والتنمية الريفية ***(BADR )*** والبنك الوطني الجزائري(***BNA***)

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها احتياج نظام المعلومات من البنوك المدروسة إلى تحسين وتطوير التدريب على نظام المعلومات لا يشمل جميع الموظفين، نظام المعلومات له دور في التسيير البنكي الفعال لأداء البنوك التجارية.

وتم التوصل إلى مجموعة من التوصيات نذكر منها :

ضرورة ملائمة نظام المعلومات لاحتياجات البنكية، يجب الأخذ باقتراحات موظفي البنك قبل تصميم نظام المعلومات، ونوصي بالتحقق من توفر عناصر الأمن لحماية معلومات البنك، وكذلك السعي إلى التطوير المستمر في البرامج والتجهيزات.

**الكلمات المفتاحية: نظام المعلومات، نظام المعلومات المصرفية، التسيير ، الأداء.**