

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ميدان: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

فرع: علوم التسيير.

تخصص: إدارة إستراتيجية.



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

قسم : علوم التسيير.

رقم:

عنوان الموضوع:

نظم المعلومات الإدارية وأثرها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية

حالة مصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في الإدارة الإستراتيجية

تحت إشراف الأستاذ:

- د/ الوافي راجح

من إعداد الطالبة :

- بعزيز إيمان

أعضاء لجنة المناقشة:

اللقب و الاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
		جامعة المسيلة	رئيسا
د/الوافي راجح		جامعة المسيلة	مشرفا و مقرا
		جامعة المسيلة	مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

قال تعالى: { وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ } لقمان الآية 12.

" اللهم إني أسألك إيمانا دائما وقلبا خاشعا وعلما نافعا ويقينا صادقا وجسدا على البلاء صابرا".

أحمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا مبارك ملئ السماوات والأرض على ما أكرمني به من إتمام هاته الدراسة التي أرجوا أن تنال رضاه.

ثم أتوجه بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان إلى كل من:

- إلى النجمة التي تزيح عتمة أيامي، إلى نبع الحنان الفياض "أمي" فتيحة سلاماني.
- إلى من أدين له بحياتي، إلى من أكن له مشاعر التقدير "أبي" يوسف بعزير أطال الله بعمره إلى كل أفراد عائلتي، إلى الكواكب إخوتي اللاتي تقاسمن معي كل تعبي: نهاد، زينب.
- إلى النبع الذي لا ينضب إلى من هم أقرب إلي من حبل الوريد .
- إلى الدكتور الفاضل الذي كان سندا لي "لوافي رابح" إلى كل الأساتذة المناقشين، إلى كل الزملاء الذين تصادفنا بهم في كل الطاقم الجامعي.

أهدي هذا العمل المتواضع وأسأل الله عز وجل أن يوفقنا لما فيه الخير.



الإهداء

الحمد لله الذي أنار لي طريقي وكان لي خير عون، إلى أعلى ما أملك والداي إلى التي وضعت الجنة تحت قدميها إلى الشمعة التي تحرق لتتير دربي أبتي.

إلى فلذات كبدي إلى من غادرونا وبقيت أرواحهم فينا وخيالاتهم لا تفارقنا جدي، جدتي، زهور، زهرة، مصطفى، محمد رحمة الله عليهم.

لكل العائلة الكريمة، إلى نجمتي البراقتين نهاد، زينب، إلى سيدي ورفيقات المشوار اللاتي قاسمنني لحظاته رعاهم الله بشري، ليندة، جميلة.

إلى كل قسم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية دفعة 2021، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

إلى كل الذين أحبهم قلبي وربط حبهم به، ونسيهم قلبي...

بعزيز إيمان.

فهرس المحتويات

شكر و عرفان

الإهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

ملخص

أ مقدمة عامة

الفصل الأول: الإطار النظري لنظم المعلومات الإدارية

8 تمهيد

9 المبحث الأول: مدخل حول نظم المعلومات.

9 المطلب الأول: مفهوم النظم.

11 المطلب الثاني: أنواع النظم

12 المطلب الثالث: نظم المعلومات.

14 المطلب الرابع: أشكال نظم المعلومات.

15 المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات الإدارية.

15 المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات الإدارية وتطورها.

20 المطلب الثاني: أنواع نظم المعلومات الإداري

46 المبحث الثالث: أهمية وأهداف نظم المعلومات الإدارية.

46 المطلب الأول: أهمية نظم المعلومات الإدارية.

47 المطلب الثاني: أهداف نظم المعلومات الإدارية.

48 المطلب الثالث: مكونات ووظائف وأبعاد نظم المعلومات الإدارية.

52 خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرارات الإستراتيجية

54 تمهيد

55 المبحث الأول: مدخل إلى اتخاذ القرارات.

55 المطلب الأول: مفهوم القرارات.

58 المطلب الثاني: ماهية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

60 المطلب الثالث: أنواع القرارات الإستراتيجية.

60 المبحث الثاني: أساسيات اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

61 المطلب الأول: مراحل اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

63 المطلب الثاني: أهمية القرارات الإستراتيجية.

63 المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

65	المبحث الثالث: نماذج وأبعاد اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
65	المطلب الأول: نماذج اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
67	المطلب الثاني: أبعاد القرارات الإستراتيجية.
68	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
70	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث:دراسة تطبيقية على مصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة
72	تمهيد
73	المبحث الأول: التعريف بالمصنع لافارج هولسيم.
73	المطلب الأول: تقديم المصنع لافارج هولسيم و منتجاته.
75	المطلب الثاني: الموارد البشرية وتعامل الشركة ومعاملها.
76	المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي.
77	المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان.
77	المطلب الأول: عينة الدراسة وتصميم الاستبيان.
78	المطلب الثاني: تحليل أجوبة الاستبيان.
86	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وفق نتائج الاستبيان و الدراسة.
86	المطلب الأول:الفرضية الرئيسية.
88	المطلب الثاني:الفرضيات الفرعية.
93	المطلب الثالث: مناقشة فرضيات البحث.
96	خلاصة الفصل
98	الخاتمة
102	قائمة المصادر والمراجع.
105	الملاحق

قائمة الجداول:

- الجدول رقم 1 : نقاط الالتقاء والاختلاف في خصائص أنواع نظم المعلومات الإدارية حسب المستوى الإداري 37
- جدول رقم 2: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس 78
- جدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن 79
- جدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي 79
- جدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة 80
- جدول رقم 6: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد العنصر المادي 81
- جدول رقم 7: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد البرمجيات 82
- جدول رقم 8: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الشبكات 83
- جدول رقم 9: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الموارد البشرية 84
- جدول رقم 10: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور اتخاذ القرارات الإستراتيجية ... 85
- جدول رقم 11: يمثل الانحدار الخطي لنظم المعلومات الادارية 86
- جدول رقم 12: يمثل الانحدار الخطي للعنصر المادي 88
- جدول رقم 13: يمثل الانحدار الخطي للبرمجيات 89
- جدول رقم 14: يمثل الانحدار الخطي للشبكات 91
- جدول رقم 15: يمثل الانحدار الخطي للمورد البشرية 92

قائمة الأشكال:

- شكل رقم 1: نموذج الدراسة و
شكل رقم 2: النظام المغلق 12
شكل رقم 3: النظام المفتوح 12
شكل رقم 4: نظم المعلومات الإدارية على الهيكل الإداري للمنظمة 222
شكل رقم 5: أمثلة لأنواع نظم المعلومات الإدارية في منظمات الأعمال 22
شكل رقم 6: نموذج نظام (ESS) 27
شكل رقم 7: نموذج نظام (DSS) 27
شكل رقم 8: نموذج نظام (MRS) 31
شكل رقم 9: أبعاد نظم المعلومات الإدارية 51
شكل رقم 10: مراحل اتخاذ القرارات الإستراتيجية 62
شكل رقم 11: هيكل تنظيمي لمصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة 76
شكل رقم 12: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس 78
شكل رقم 13: يوضح توزيع نسب عينة الدراسة حسب متغير السن 79
شكل رقم 14: يوضح توزيع نسب أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي 80
شكل رقم 15: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة 80
شكل رقم 16: رسم بياني يمثل الانحدار الخطي لنظم المعلومات الادارية 87
شكل رقم 17: رسم بياني يمثل الانحدار الخطي للعنصر المادي 88
شكل رقم 18: رسم بياني يمثل الانحدار الخطي للبرمجيات 90
شكل رقم 19: رسم بياني يمثل الانحدار الخطي للشبكات 91
شكل رقم 20: رسم بياني يمثل الانحدار الخطي للموارد البشرية 93

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر نظم المعلومات الإدارية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة، حيث تطرقنا في هذا الموضوع إلى ثلاث فصول، تتضمن فصلين نظريين الأول حول نظم المعلومات الإدارية و الثاني حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أما الفصل الثالث تضمن الدراسة الميدانية لمصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة ، حيث أظهرت نتيجة الدراسة أن لنظم المعلومات الإدارية تأثير على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المصنع (أي أن للعنصر المادي و الشبكات و البرمجيات و الموارد البشرية أثر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية)

الكلمات المفتاحية:

نظم المعلومات الإدارية، حل المشكلة، اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة.

Summary:

This study aims to know the effect of Management Information System on Strategic Decision-Making in Lafarge Holcim Cement factory for M'sila .Where we touched in this subject three chapters, it included two theoretical chapters, the first about MIS and the second about Strategic Decision-Making, as for the third chapter included the field study of the Lafarge Holcim cement factory M'sila. The result of the study showed that MIS have an impact on Strategic Decision-Making in factory, (that is hardware, software, network and human resources have impact on Strategic Decision-Making).

Key words:

Management Information System (MIS), Solve the problem, Strategic Decision-Making, Lafarge Holcim Cement factory.

مقدمة عامة

مقدمة:

إن العالم اليوم يشهد نموا كبيرا في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات في مختلف المجالات بحيث أصبحت تطبيقاتها عنصرا هاما من عناصر النشاط الذي تقوم به منظمات الأعمال نظرا لما توفره هذه التكنولوجيا من معلومات دقيقة وسريعة لتساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات بدقة وسرعة.

ونتيجة للتطورات التكنولوجية والعولمة أصبحت أنظمة المعلومات تحتل مكانة واسعة ذات أهمية في المجال الإداري، وخاصة التحولات التي طرأت على الاقتصاديات الصناعية والتحويلات التي صاحبت مشاريع إدارة الأعمال بالإضافة إلى ظهور ما يصطلح عليه بالشركات الرقمية التي جعلت من نظم المعلومات ضرورة أساسية في إدارة الأعمال اليومية.

أما المعلومة فهي ثروة وموردا رئيسيا من موارد المنظمة ومصدر مهم من مصادر نجاحها، ولا تكمن أهميتها في عملية اتخاذ القرار فقط بل تتعداه لتستخدم في عمليات إدارية أخرى، كما تعتبر عاملا من عوامل زيادة كفاءة وفعالية الأنشطة الإدارية في المنظمات، وسلاحا تنافسيا وموردا إستراتيجيا يتوقف عليه نجاح المنظمة أو فشلها، وعلى الرغم من ضرورة توفير المعلومات لأي منظمة، إلا أن ذلك ليس حلا للمشكلات التي تواجهها، غير أن استعمالها يجب أن يوضع في نظام يسهل الحصول عليها في الوقت المناسب والقدر المطلوب، بحيث جاءت نظم المعلومات الإدارية كواحدة من النظم القادرة على دمج ومعالجة وتصنيف وحفظ المعلومات التي يحتاجها متخذي القرارات للقيام بالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة في مجالات العمل المنظمة كافة، كما شهدت المنظمات العامة والخاصة نقلة كبيرة في أنظمة المعلومات وقد تمثلت في استخدام الحاسوب وقواعد البيانات، وشبكات الاتصال... الخ، التي ساهمت بدورها في نمو نظام معلومات يعتمد بشكل كبير وأساسي على استخدام الحاسوب.

و يعد استخدام نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات، وخاصة القرارات الإستراتيجية أكثر الاستخدامات جاذبية وأهمية بحيث تتوفر لدى المنظمة مجموعة من البدائل الضرورية لمساعدة متخذ القرار الإستراتيجي على اختيار أفضل البدائل للوصول إلى أهداف المنظمة.

و بالتالي ستكون المنظمة أكثر نجاحا وبلوغا لأهدافها إذا تمكنت من التحكم في عملية اتخاذ قراراتها الإستراتيجية. وبناء على ما تقدم من معلومات أو أدلة توضح مدى أهمية نظم المعلومات في مختلف العمليات الإدارية في المنظمات، فقد جاءت هذه الدراسة لتوضح وتبين مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

إشكالية البحث:

تعتبر القرارات الإستراتيجية من المواضيع المهمة التي تحظى باهتمام كثير من الباحثين لما لها من تأثير أساسي وفعال في عمل المنظمات، وتبين أهمية عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية كونها تختص بجانب المستقبل لضمان ميزة تنافسية للمنظمات في ظل تبني أنظمة معلوماتية حديثة تساعد على تحقيق أهدافها وبالتالي نجاحها، ومن بين هذه الأنظمة نجد نظم المعلومات الإدارية، إذ تعد أحد أبرز الأنظمة التي يجب على المنظمة تنميتها وتبنيها إذا كانت ترغب في النجاح والتميز كون أنها تتواجد في بيئة تنافسية. وبناء على ما سبق يمكن لنا صياغة إشكالية البحث على النحو التالي:

- أثر نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية: حالة مصنع لافارج هولسيم إسمنت المسيلة؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤلات الجزئية (الفرعية) التالية:

- هل يوجد أثر للعنصر المادي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة؟
- هل يوجد أثر للبرمجيات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة؟
- هل يوجد أثر للشبكات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة؟
- هل يوجد أثر للموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في لافارج هولسيم اسمنت المسيلة؟

فرضيات البحث:

في إطار هذه الدراسة سيتم وضع الفرضيات التالية:

- يوجد أثر لنظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة.

وانطلاقاً من الفرضية الرئيسية تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للعنصر المادي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية من وجهة نظر عينة مصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للبرمجيات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية من وجهة نظر عينة مصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للشبكات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية من وجهة نظر عينة مصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية من وجهة نظر عينة مصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة.

أهمية الموضوع:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الجوانب التالية:

الأهمية العملية: استمدت هذه الدراسات من أهميتها المتزايدة بتأثير نظام المعلومات الإدارية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، لذا جاءت هذه الدراسة لتوضيح البنية التحتية الواجب توفرها لنظام المعلومات الإدارية، وكذلك لتقف على أهمية نظام المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما تقدم أيضا بعض التوجيهات التي يأمل الباحث أن تساعده على تحسين مستوى الاستفادة من نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار.

الأهمية العلمية: أما بالنسبة من الناحية العلمية فالبحث يعد مساهمة متواضعة وبسيطة وتكملة للبحوث التي أنجزت في مجال نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

أسباب اختيار الموضوع:

- الميول الشخصي لهذا الموضوع المتعلق بنظم المعلومات الإدارية وأيضا القرارات الإستراتيجية، خاصة وأن نظم المعلومات الإدارية أصبحت في الوقت الحالي ضرورة حتمية في تطبيق بالنسبة لكل أنواع المؤسسات، وذلك حتى تتمكن من البقاء والاستمرار وتحقيق أهدافها في ظل ما تعرضه البيئة من تغيرات وتحديات.

- محاولة التعرف على واقع تطبيق نظم المعلومات الإدارية في مؤسسة لافارج هولسيم إسمنت المسيلة. وكذلك على مجمل استخدامات هذه النظم خاصة فيما يتعلق بالنواحي الإستراتيجية تخص منها اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

- قلة الدراسات التي تناولت مثل هذه المواضيع، فمعظم الدراسات تناولت موضوع نظم المعلومات الإدارية على جوانب التحليل البيئي... الخ، ولذلك فالموضوع يعد إضافة جديدة حتى ولو كانت متواضعة تساهم في إثراء المكتبة الجامعية.

حدود الدراسة:

لكل دراسة علمية أو نظرية حدود مكانية وحدود زمانية، وتتمثل حدود دراستنا في:

- الإطار المكاني: مصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة.
- الإطار الزمني: يكون ذلك من خلال القيام بعدة زيارات ميدانية للمؤسسة محل الدراسة، وتوزيع الاستبيان وجمعه وتحليله عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية، حيث تم ذلك خلال مدة تتراوح من 2021/03/10 إلى 2021/06/11.

المنهجية المتبعة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، و ذلك من خلال القيام بالخطوات التالية:

- تحديد الإطار النظري للدراسة.
- الإجراءات الدراسة الميدانية و شملت:
- بناء أدلة الدراسة: وهي استبيان تضمن مجموعة من المؤشرات الدالة على أثر نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة، ومن ثم توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة، و جمع البيانات و إجراء المعالجات الإحصائية عن طريق برنامج SPSS، ومن ثم مناقشة نتائج الدراسة و اقتراح توصيات التي من شأنها تطوير نظم المعلومات الإدارية في مصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة.

الدراسات السابقة:

- 1- دراسة عبد المنعم محمد لطفى تحت عنوان أثر نظم المعلومات الإدارية على اتخاذ القرارات(دراسة حالة بنك التضامن الإسلامي خلال الفترة 2004/2000)، رسالة مقدمة لاستكمال نيل شهادة ماجستير كلية الدراسات العليا جامعة السودان 2004، تنبع أهمية نظم المعلومات الإدارية في أنها تمد المستويات الدارية المختلفة بالمعلومات التي يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرارات. جاءت هذه الدراسة لتوضح أثر نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار.
- اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي المستند على دراسة حالة بنك التضامن الإسلامي خلال الفترة من 2004/2000م وقد تم أخذ عينة عشوائية من الموظفين وعددهم 50 موظفا برئاسة البنك وفروعه بولاية الخرطوم وبعد إخضاعها للدراسة والتحليل توصل الباحث إلى الأتي:

1.النتائج:

- ا توجد اهتمام كبيرا بنظم المعلومات على الرغم من وجود إدارة خاصة بها.
- كل العاملين بالبنك يجيدون استخدام الحاسب الآلي وتلقوا دورات تدريبية علي كيفية استخدامه.

- أوضحت الدراسة بأن القرارات تتخذ بأساليب تقليدية في البنك استنادا على الخبرات السابقة والتقدير الشخصي للمديرين.

2.التوصيات:

- الاهتمام بالتدريب على نظم المعلومات الإدارية على كافة العاملين بالبنك وعلى مختلف مستوياتهم الإدارية.

- على إدارة البنك الاتجاه نحو استخدام الأساليب العلمية والحديثة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وصول للقرارات الصائبة والرشيده.

2- دراسة عدى ناجى ومحمد الديك وأحمد القط تحت عنوان مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على جودة القرارات الإدارية (في شركة جوال الفلسطينية خلال الفترة 2010/2011م)، رسالة مقدمة لاستكمال درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال والتسويق كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة فلسطين 2011م، تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع تأثير استخدام نظم المعلومات الإدارية بأنواعها الثلاث (التشغيلية، والإدارية، ودعم القرار) في جودة عملية صنع القرارات الإدارية في شركة جوال الفلسطينية، وأيضا من أجل اكتشاف المشاكل والصعوبات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار، كما تحاول الدراسة تحديد درجة ودور نظم المعلومات الإدارية في جودة القرارات في شركة جوال.

ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة على النحو التالي:

- يوجد ارتباط وثيق بين نظم المعلومات الإدارية وجودة القرارات الإدارية المستويات الإدارية الدنيا والعليا، وتأثير نظم المعلومات تأثير إيجابي على جودة القرارات في هذه المستويات لدى شركة جوال، ولكن نوصى بزيادة كفاءة نظم المعلومات الإدارية في هذه المستويات.

- عدم وجود تأثير معنوي لنظم المعلومات الإدارية (الوظيفية) في المستويات الإدارية الوسطى لدى شركة جوال على اتخاذ القرارات الإدارية المتخذة في ذلك المستوى، ونوصى بزيادة كفاءة نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في ذلك المستوى الإداري.

3- دراسة Al-Zahrani (2010م) تحت عنوان: (دور نظم المعلومات الإدارية في صناعة القرارات أثناء الأزمات).

(Management Information Systems Role In Decision-Making During Crises)

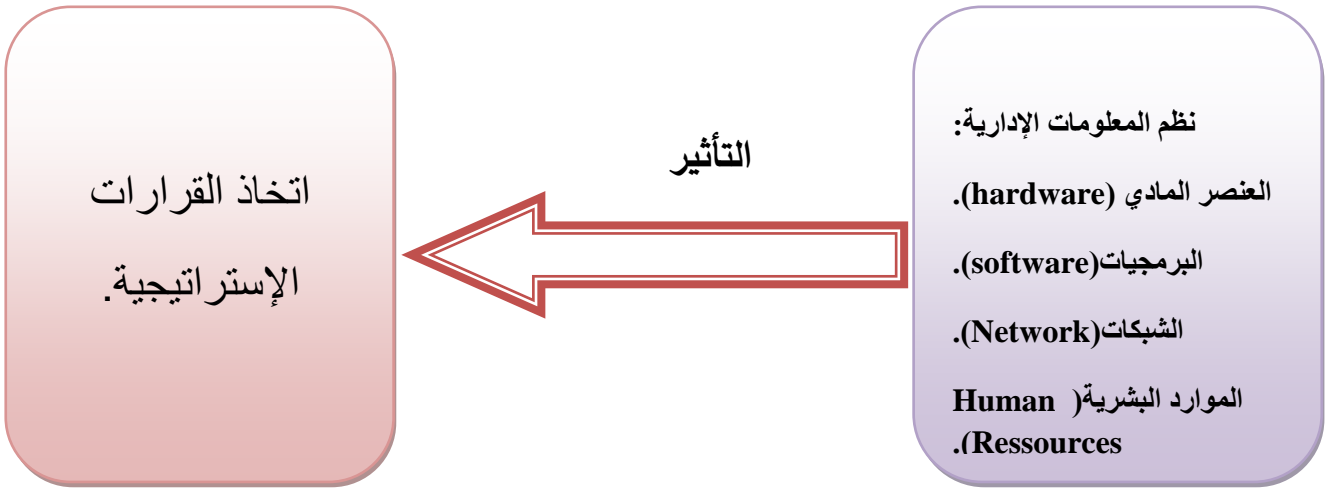
هدفت هذه الدراسة إلى فحص وتميز الدور الهام لنظام المعلومات الإدارية في صناعة القرارات أثناء الأزمات وذلك في المديرية العامة لحرس الحدود في المملكة العربية السعودية، وذلك فحص المعوقات التي تحد من استخدام نظام المعلومات الإدارية في صناعة القرارات أثناء الأزمات. وقد توصلت الدراسة إلى أن نظم المعلومات الإدارية يستخدم بشكل كبير في صناعة القرارات الإدارية أثناء الأزمات لما يقدمه هذا النظام من معلومات دقيقة وحديثة وفي الوقت المناسب لصانع القرار، وكذلك توصلت الدراسة إلى أن نظام المعلومات الإدارية يستخدم كأداة لتحسين أداء وإنتاجية الموظفين.

نموذج الدراسة:

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة

المتغير التابع

المتغير المستقل



المصدر: إعداد الطالبة

الفصل الأول:
**مدخل نظري إلى نظم المعلومات
الإدارية**

تمهيد:

إن نظم المعلومات الإدارية تعتبر من أهم النظم المعلوماتية المستخدمة لما لها من أهمية كبيرة في كثير من النشاطات، وإن التطور الهائل في مجال هذه النظم قد أكد على أهمية التطور العلمي والعملية في مجال الإدارة، وزاد من المهارات والقدرات لمواكبة التطور والتقدم المتسارع في استخدام الحواسيب والبرامج التطبيقية، وفي ظل التحولات السريعة التي تشهدها بيئة أعمال المؤسسات وحاجة المسيرين إلى اتخاذ القرارات السريعة وحاسمة فإن تصميم وبناء نظم معلومات إدارية فعالة يصبح ضرورة ملحة، حيث تمكن هؤلاء المسيرين من التعرف على ما يحدث من تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية وأيضا معرفة ما يجري في وظائف المؤسسة.

ومنه، فإن هذا الفصل سيتم من خلاله نتناول الإطار النظري لنظم المعلومات الإدارية، وذلك بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث أساسية هي:

- المبحث الأول: مدخل حول نظم المعلومات
- المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات الإدارية.
- المبحث الثالث: أهمية و أهداف نظم المعلومات الإدارية.

المبحث الأول: مدخل حول نظم المعلومات.

يعتبر النظام من أهم الأشياء التي يجب أن تتوفر في أي مكان وفي كل مشروع وهدف ومؤسسة وبيت وغير ذلك، فهو الأساس الذي تقوم عليه المجتمعات والدول الناجحة، لذلك يجب أن يكون منهجاً يسير عليه الجميع، ونظم المعلومات هي وسيلة تعمل على ترتيب المعلومات تتيح لمؤسسة أو حتى للإنسان المعلومات التي يريدونها في الوقت الذي يريده وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى المفاهيم الأساسية لكل من النظم ونظم المعلومات.

المطلب الأول: مفهوم النظم.

تستعمل كلمة نظام بشكل واسع وفي كافة الميادين والمجالات، فهناك الأنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وهناك الأنظمة الاتصالات وأنظمة التعليم والتدريب والعمل والأنظمة القانونية والإدارية والرياضية، فالنظام لا يقتصر على ناحية محددة وإنما يمكن إطلاقه على أشكال مختلفة من نواحي الحياة، وبالتالي يمكن لأي ظاهرة نعيشها أو نمارسها أن نحولها إلى نظام من خلال ربطها بشكل مدروس بمجموعة خطوات متسلسلة لتؤدي وظيفة معينة.

مثال: نظام التعليم، نظام التسجيل في الجامعة... الخ¹

1. التعريف:

يمكن تعريف النظام بأنه مجموعة من العناصر المترابطة المتناسقة التي تعمل مع بعضها البعض ضمن علاقات محددة وقنوات الاتصال مخصصة، من أجل تحقيق هدف محدد من خلال استقبال المدخلات ومعالجة وإجراء بعض العمليات عليها لإنتاج مخرجات مفيدة.

أو هي مجموعة العلاقات التي تربط أجزاء التنظيم بشكل منظم ضمن دورة مرسومة لتحقيق أهداف

محددة.

¹ إيمان فاضل السامرئي، وهيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015،

وعرف فروانة النظام بأنه: مجموعة من العناصر المترابطة والمتناسقة والمتفاعلة بينها، تعمل على تحقيق أهداف محددة أو مشتركة.¹

2. عناصر النظام (مكوناته):

أ. المدخلات: هي مجموعة المفردات التي يتكون منها النظام ويعتمد عليها بشكل أساسي، وتعد مدخلات النظام وتتنوع على ضوء الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها فقد تكون بيانات أو موارد خام أو رأس مال أو مواد بشرية.

ب. العمليات: هي آليات العمل الدقيقة التي تحكم التفاعلات الداخلية المنتظمة لعناصر النظام وهي جميع العلاقات المبرمجة والأنشطة التحويلية التي تقوم بمعالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات بحيث يكون إنجازها مرتبط بتحقيق أهداف محددة للتنظيم.

ج. المخرجات: هي منتجات النظام أو مخرجات الأنشطة والعمليات التحويلية ويقوم النظام المخرجات للمستفيدين على الشكل منتجات جاهزة للاستخدام مثال السلع النهائية أو المعلومات المفيدة...

د. التغذية العكسية: وهي التغذية الراجعة على النظام والتي تحدد مدى ملائمة وصلاحيته النظام وكفاءة في تحقيق الأهداف.²

3. خصائص وسمات النظام:

إن هناك مجموعة من المميزات والخصائص التي إذا ما توفرت في النظام كان النظام جيدا وناجحا، وهذه السمات هي:³

- تكاملية النظام: أي أنه يجب يحتوي النظام على كامل عناصره ومكوناته حتى يحقق الهدف المطلوب.
- بساطة النظام: أي عدم احتوائه على علاقات عمليات معقدة تعيق من حركة النظام فهمه يكن قبل المستفيد.

¹ رمزي محمد إسماعيل غنيم، أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في تعزيز وبناء المنظمة، رسالة مقدمة لاستكمال نيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، جامعة غزة، 2017، ص11.

² إيمان فاضل السامرائي، وهيثم محمد الزعبي، المرجع سابق، ص30، ص31.

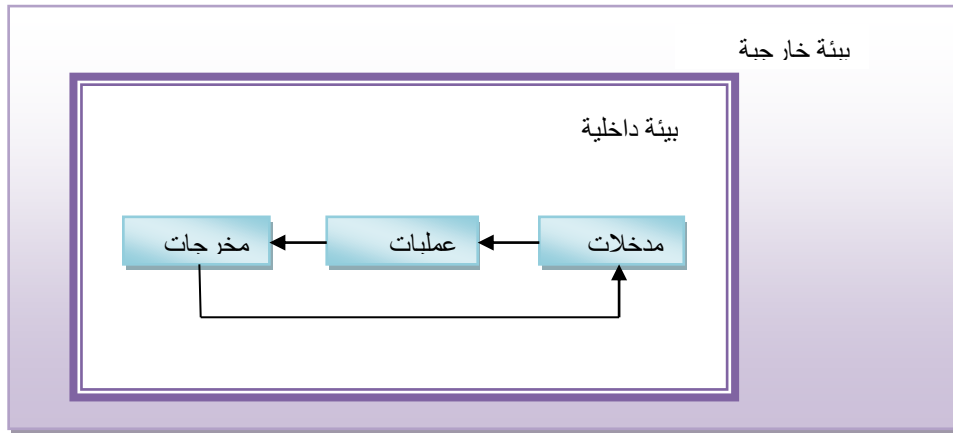
³ إيمان فاضل السامرائي، وهيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، مرجع نفسه، ص32.

- انسيابية المعلومات: أي توافر قنوات الاتصال التي تسمح بمرور المعلومات داخل النظام، وحرية حركتها بين أطراف النظام.
- تعدد العناصر: أي أنه يجب أن يحتوي النظام على عنصرين على الأقل.
- التميز: أي تميز كل مكون من مكونات النظام بخصائص معينة حسب طبيعة النظام.
- الارتباط: أي ارتباط مكونات النظام وعناصره بعلاقات منظمة ومحكمة.
- المخرجات: أن تؤدي عمليات معالجة المدخلات إلى مخرجات تحقق أهداف التنظيم وتلبي احتياجاته.

المطلب الثاني: أنواع النظم

1. **النظام المغلق:** وهو النظام الذي يعمل داخل حدود معينة مغلقة تسمى بيئة داخلية ويؤثر ويتأثر بها ويتفاعل مع أجزائه، ولكنه لا يؤثر ويتأثر خارج حدوده ولا يتفاعل مع البيئة الخارجية.

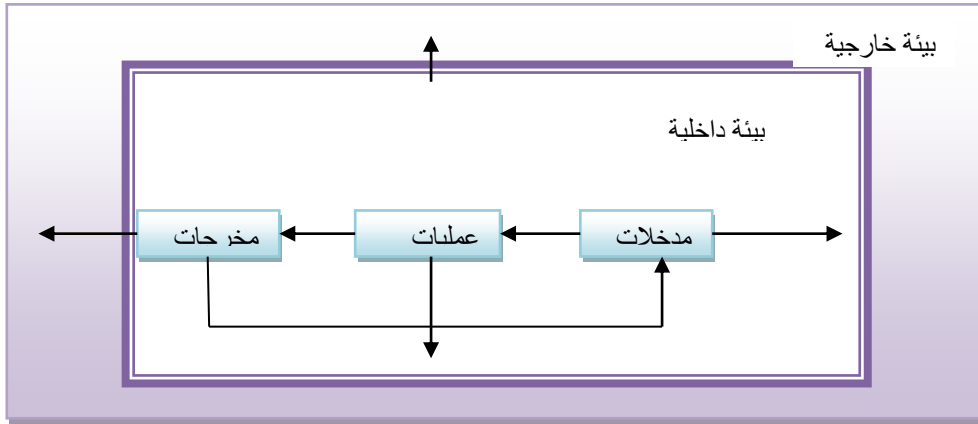
شكل رقم 2: النظام المغلق



المصدر: لحارث عبد المنعم أحمد حمد النيل، نظم المعلومات الإدارية، كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال، جامعة شندي، 2019، ص16.

2. **النظام المفتوح:** وهو النظام الذي يعمل داخل حدود بيئة الداخلية وكذلك يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية ويتفاعل معها كلما كان هناك علاقات بين البيئة والنظام، ويتمثل التفاعل بين النظام كلما تنوعت المخرجات.

شكل رقم 3: النظام المفتوح



المصدر: لهارث عبد المنعم أحمد حمد النيل، نظم المعلومات الإدارية، كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال، جامعة شندي، 2019، ص16.

3. النظام الفرعية: أي نظام يكون مستقل بذاته يكون نظاما واحدا وكاملا، ويمكن أن يكون النظام رئيسيا ويتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التابعة للنظام الرئيسي بحيث يكون كل نظام فرعي نظام كامل يؤدي عملا كاملا وهدفا محددًا ويمكن أن يتم تجزئة النظام الفرعي إلى مجموعة نظم فرعية جزئية وهكذا¹.

المطلب الثالث: نظم المعلومات.

ظهرت نظم المعلومات مع بداية الثورة الصناعية إذ أن هذا المفهوم يشير إلى الكم الكبير من المعلومات التي تخص موضوع واحد والتي تم تخزينها وتصنيفها وتبويبها وترتيبها بطريقة منظمة ومعالجة وعرضها بالشكل خاصة تخدم مجموعة من الأشخاص العاملين في نفس مجال المعلومات والتي تهدف إلى تقديم معلومات مفيدة وسريعة للمستخدم تساعده في اتخاذ القرارات وتسهيل عليه عمله.

أن أي نظم موجودة بغض النظر عن نوعه يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وإن أهم ما يميز نظام المعلومات هو مدخلاتها ومخرجاتها، وبشكل أساسي تتكون المدخلات من معلومات تتم

¹ إيمان فاضل السامرائي، وهيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص31.

معالجة هذه المعلومات من جميع وتخزين وتحليل وتصنيف وتبويب هذه المدخلات وتحويلها إلى مخرجات مفيدة وعرضها وتوزيعها إلى المستخدمين.¹

1. تعريف نظم المعلومات:

عبارة عن النظام الذي يتكون من مجموعة من الأجزاء (المعلومات، الأفراد، التجهيزات، الإجراءات) المترابطة والتي تعمل معا بشكل متناسق من خلال مجموعة من العمليات المنتظمة (تجميع، تخزين، معالجة، تحليل) وعرض المخرجات والنتائج بالأشكال المختلفة للمعلومات (تقارير، أشكال، رسومات، مخططات) بحيث تزود النتائج للمستخدمين من هذا النظام بطريقة تدعم وتخدم قراراتهم وتسهل أعمالهم وتمكنهم من التخطيط والرقابة على نشاطات المنظمة.

2. أنواع نظم المعلومات:

أ. نظم المعلومات اليدوية: وهي النظم التي تحتوي جميع عملياتها من إدخال وإخراج بشكل يدوي، دون استخدام أي أداة لتكنولوجية وتستخدم هذه النظم الأدوات التقليدية في تشغيل بياناتها، مثل الورق الأقلام وبعض الأدوات العادية مثل الآلة الحاسبة.

ب. نظم المعلومات المحوسبة: وهي النظم التي تعتمد على الأجهزة الإلكترونية في عملية إدخال وإخراج ومعالجة بياناتها، وتتم باستخدام المعالجات الإلكترونية (Data Processor)، ويتميز الحاسوب بقدرة هائلة لمعالجة البيانات على معالجة كمية ضخمة من البيانات بسرعة ودقة عاليتين.

ج. نظم المعلومات المتكاملة: وهي تطبيق لمجموعة كبيرة من النظم في نفس الوقت داخل منظمة واحدة أو عدة منظمات، لتجنب تكرار استخدام المعلومات عدة مرات في كل نظام، وذلك بهدف زيادة الفعالية وخفض التكاليف.

¹ إيمان فاضل السامرائي، وهيثم محمد الزعبي، المرجع سابق، ص33، ص34.

المطلب الرابع: أشكال نظم المعلومات.

1. نظم المعلومات الإدارية:

وهي عبارة عن نظم المعلومات المختصة بمعالجة وتشغيل العمليات الإدارية في المنظمة بهدف تقديم معلومات تساعد الإداريين ومستخدمي النظام على اتخاذ قرارات رشيدة، والقيام بواجباتهم من تخطيط وتوجيه ورقابة بكفاءة وفعالية.

2. نظم المعلومات الحاسوبية:

هي عن نظم التي تكون فيها المدخلات والعناصر والمخرجات عبارة عن معلومات تتعلق وتعالج عمليات تكنولوجيا الحاسوب والكمبيوتر، ويكون المستفيدون من هذا النظم هم العاملون في مجال الحاسوب.

3. نظم المعلومات المحاسبية:

وهي النظم التي تعالج المعلومات المتعلقة بالمحاسبة وتقديم معلومات تساعد المحاسبين على القيام بأعمالهم وتبسيط إجراءات العمل المحاسبي.

4. نظم المعلومات الجغرافية:

وهي النظم التي تجمع وتنظم وتصنف وتبويب وتحتوي على كم هائل من المعلومات الجغرافية وتعالج وتتفاعل مع تقديم مخرجات تساعد العاملين في مجال الجغرافيا على القيام بأعمالهم بكفاءة وفعالية.

5. نظم المعلومات الهندسية:

وهي النظم التي تحتوي على معلومات هندسية وتخدم العاملين في مجال الهندسة.

6. نظم المعلومات الطبية:

وهي النظم التي تحتوي على معلومات طبية وتخدم العاملين في مجال الطب.

7. نظم المعلومات الاقتصادية:

وهي النظم التي تحتوي على معلومات اقتصادية وتخدم العاملين في مجال الاقتصاد.

8. نظم المعلومات الرياضية:

وهي النظم التي تحتوي على معلومات رياضية وتخدم العاملين في المجال الرياضي.

9. نظم المعلومات الفضائية:

وهي النظم التي تحتوي على معلومات تتعلق بالفضاء وتخدم العاملين في مجال الفضاء.¹

المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات الإدارية.

إن ما يعرف حالياً بنظم المعلومات الإدارية والمطبقة في معظم المؤسسات الاقتصادية، لم توجد هكذا دفعة واحدة، وإنما مرت عبر عدة مراحل حتى أصبحت بالصورة المتكاملة التي هي عليها الآن، ولعل أهم المحطات المعروفة في ذلك؛ هي نظرية النظم ونظرية المعلومات، وغيرها من النظريات والعلوم التي شكّلت المبادئ الأساسية التي قامت عليها نظم المعلومات الإدارية، ثم إن التطور الكبير لتكنولوجي المعلومات والاتصالات فيما بعد، قد كان له الأثر الكبير في تطوير وتحسين هذه النظم، لذا فإن هذا المبحث سيتناول أهم المفاهيم المرتبطة بنظم المعلومات الإدارية.

المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات الإدارية وتطورها.

1. النشأة:

لقد بدأت نظم المعلومات الإدارية مع بداية الستينات من العقد الماضي إلا أن انتشارها كان محددا ولم تتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة بدقة بسبب ارتباطها بالحاسوب التي كانت إمكاناتها محدودة أيضاً، إذا واكب التطور التكنولوجي لأجهزة الحاسوب تطوراً في النظم، ومع توسع وانتشار استخدام البرمجيات وإدارة قواعد البيانات وتكنولوجيا التخزين وظهور المتخصصين في هذه المجالات في مطلع السبعينيات والثمانينات واستمرار تطور وتبلور علم النظم المعلومات الإدارية، وقد لحظنا من هذا التطور الانتشار الواسع في توزيع واستخدام التطبيقات الإدارية المستندة على التكنولوجيا الحاسوب.²

أ. المجتمع المعلوماتي:

إن التحول الذي أصاب المجتمعات في العالم والمتمثل بثورة المعلومات واقتناء أدوات الذكاء وسيطرة الأقوياء في العالم ماهي إلا القدرة على استثمار العلم والمعرفة والمعلومات وتطويرها لمصلحتهم. هذا أدى بالدول الغنية بالمعرفة والمعلومات إلى تغيير التركيبة الاجتماعية للمجتمع وظهور تركيب اجتماعي جديد.

¹ إيمان فاضل السامرائي، وهيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص34، ص35.

² إيمان فاضل السامرائي، وهيثم محمد الزعبي، المرجع نفسه، ص42.

ب. خصائص المجتمع المعلوماتي:

هناك مجموعة من السمات والخصائص التي تميز المجتمع المعلوماتي عن غيره من المجتمعات وهي:

- الصناعات الكثيفة بالمعلومات بدلا من الصناعات الثقيلة والتي يمكن أن تكون أقل أذى للبيئة كالصناعات الإلكترونية.
- التغيرات في البيئة المصادر وبروز النخبة وخبرا المعلومات في مقدمتهم.
- المعرفة والمعلومات المصدر الأساسي لتوليد الثروة وتشمل المؤسسات التعليمية والبحوث والتنمية والاتصالات وخدمات المعلومات وإدارة المعلومات.
- أصبحت المعلومات موردا أساسيا جديدا مناظرا للموارد التقليدية وهي العمل ورأس المال والموارد الأولية، إذ تحولت إدارة الموارد الأولية إلى إدارة المعلومات.
- خبرات وأصحاب المعلومات والمعرفة في المؤسسات والدول اصحبوا الآن المحور الرئيس في القوى المسيطرة في الاقتصاد الحديث

2. تطور نظم المعلومات الإدارية:

أ. تقديم: بينما تسعى معظم المنظمات لتطوير مداخل إستراتيجية أكثر لنظم المعلومات وتكنولوجيا (IS/IT) المستقل، فإنه على الأغلب يمكنها من تحقيق هذه النتائج على الأغلب وتكون قصيرة الأجل. لذلك يجب على المنظمات التي ترغب في تحقيق أهداف تنافسية وامتلاك التكنولوجيا معلومات إستراتيجية مواكبة التطور في بيئة الأعمال عليها أن تعيد النظر في إستراتيجياتها القديمة وتضع في اعتبارها الاحتياجات والمتطلبات التكنولوجية اللازمة لتشغيل نظم المعلومات الإدارية.

ب. نشأة نظم المعلومات الإدارية:

بعد ظهور تقنية الحاسوب في الإدارة في نهاية عام 1950 وكان أول التطبيقات التي ظهرت وهي أتمت برامج المهام المحاسبية مثال حساب رواتب حساب الذمم المدينة، وحساب الذمم الدائنة... الخ، إلى 1960 وركزت تكنولوجيا الحاسوب في الإدارة على التطبيقات الصناعية مثل نظام المخزن، نظام سيطرة الإنتاج، نظام طلبيات الشراء، نظام المستهلكين... الخ، إذا مكنت أتمت هذه التطبيقات من زيادة المدخرات المتمثلة في خفض التكاليف جراء تقليص عدد الموظفين.

وعلى الرغم من هذا، فإن ومع نهايات هذا العقد كان واضحا أن الإنتاج التصنيعي في الولايات المتحدة سجل تناقصا في التوظيف مقداره 2% فقط.

وفي نهاية عام 1960 وبداية 1970، اعتبرت الحاسوب في المنظمة أداة بحث وتطوير Research&Development phenomenon لذلك كان يسمح للباحثين أن يجروا تجاربهم بغض النظر على التكاليف ليروا إلى مدى يستفيد قطاع الأعمال.

وفي منتصف عام 1980 إلى نهاياته واجهت مدراء منظمة الأعمال كثيرا من الأحداث والعقبات لإحكام السيطرة على استخدام نظم المعلومات الإدارية.

وفي بداية 1980 بدأت قطاع الأعمال بنظر بشكل أدق إلى تكلفة نظم المعلومات الإدارية كأداة إستراتيجية أكثر مما أدى لتنفيذ بعض مهام الإدارة، وهذا وكانت المعلومات مصدرا مهما تماما كأهمية التمويل والموارد الخام والأفراد.

وفي يومنا هذا معظم المنظمات الأعمال تر على تحليل وتصميم نظم المعلومات الإدارية يساهم بشكل مباشر وفاعل في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال تحديد متطلبات استنادا إلى عملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة ككل.¹

3. مفهوم:

نظم المعلومات الإدارية MIS بشكل عام هي استخدام التكنولوجيا في مساعدة الإدارة على إنجاز أهدافها من خلال نظم وبرمجيات مصممة لتتمكن من تشغيل العمليات الإدارية Business Processes بأسلوب تقنية تكنولوجية سهلة وميسرة وبشكل أفضل من الطرق التقليدية ويحقق وفورات في الموارد ومصادر المنظمة وزيادة في كفاءة وإنتاجية هذه العمليات.

ويمكن أيضا أن نشير إلى مفهوم نظم المعلومات الإدارية MIS بأنه تصميم شبكة المعلومات لتوفير المعلومات المناسبة لشخص المناسب في الوقت المناسب، وفي الوقت نفسه يمكن أن يكون نظم المعلومات الإدارية MIS عبارة عن نظام يصمم على أساس حاجة الإدارة العليا أو بعض المسؤولين

¹ إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، مرجع سابق، ص43-ص45.

الآخرين ممن لديهم الحاجة الضرورية للمعرفة ويزودهم بالمعلومات المحددة والمخصصة والتي هي بالتالي أداة مهمة من أدوات اتخاذ القرار. ونظم المعلومات الإدارية MIS هو نظام ضبط وتحكم مهم

لتحويل ونقل المعلومات بين المستويات الإدارية بعد تجهيزها وتحديثها لكي تتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات بشكل صائب وبأفضل السبل.¹

أ. التعريف:

تعددت التعاريف لنظم المعلومات الإدارية بشكل كبير وذلك يرجع إلى نظرة المختصين والمستفيدين من النظم ومن هذه التعاريف:

عرفت بأنها نوع من أنواع أنظمة المعلومات المصممة لتزويد إدارة المنظمة بالمعلومات اللازمة للتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على نشاطات المنظمة والمساعدة على اتخاذ القرارات.

وعرفت أنها مجموعة منظمة من الوسائل التي توفر معلومات عن الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل فيما يتعلق بأنشطة وعمليات المنشأة وأيضاً بما يحدث في بيئتها الخارجية والتي تؤدي إلى تدعيم وظائف التخطيط والرقابة والعمليات في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات في التوقيت المناسب لصنع القرارات.

وعرفت أيضاً بأنها نظام متكامل من مجموعة من الأفراد والأجهزة والإجراءات والأنظمة الفرعية للمعلومات وذلك بغرض تزويد الإدارة بكل ماتحتاجه من معلومات دقيقة وكافية عن الأنشطة الدقيقة ومن أجل إنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، واتخاذ قرارات شبه هيكلية بصورة كفؤة وفعالة.

وعرفت نظم المعلومات الإدارية أيضاً بأنها عبارة عن نظم تقنية مصممة لجمع البيانات المتعلقة بالعمليات والوظائف الإدارية وتخزينها وتحليلها واسترجاعها بشكل معلومات تخدم المستفيدين لإنجاز المهام الإدارية واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات التخطيط والرقابة على الأنشطة المنظمة.²

¹ إيمان فاضل السامرائي، وهيثم محمد الزعبي، المرجع سابق، ص49.

² الحارث عبد المنعم أحمد حمد النيل، نظم المعلومات الإدارية، كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال، جامعة شندي، 2019، ص44.

MIS: هو اختصار لأنظمة المعلومات الإدارية ويقصد بها مجموعة من الأنظمة والأجهزة والإجراءات والأشخاص اللذان يعملون جميعا معا لمعالجة وتخزين وإنتاج المعلومات المفيدة للمؤسسة.

وهي أنظمة محوسبة صممت بهدف خدمة المدراء في المنظمة وهي أنظمة تستخدم لأصحاب العلاقات وهي عبارة عن تقارير دورية أو تقارير خاصة.¹

ويتضح من هذه التعاريف أن نظم المعلومات الإدارية تتكون من مجموعة من الأنظمة المحوسبة تتكامل لدعم وظائف الإدارة وكذلك لدعم كافة المستويات الإدارية في اتخاذ قراراتها حيث يحدث تكامل بين الإنسان والآلة.

ب. خصائص نظم المعلومات الإدارية:

أهم خصائص نظم المعلومات الإدارية:²

- نظام يدعم القرارات الموجهة، والنصف موجهة إلى المستوى الرقابة الإدارية، والتشغيلية في المنظمة.
- نظام موجه بالتقارير، والرقابة إذ أنه مصمم لتوفير التقارير المتعلقة بالتشغيل أو الأداء الحالي، ومن تم تحقيق الرقابة على الأداء اليومي.
- نظام يعتمد على البيانات المتوفرة حاليا في المنظمة، وكذلك على تدفق البيانات بين مستويات المنظمة وأقسامها.
- نظام يساعد على اتخاذ القرارات باستخدام البيانات المتعلقة بالماضي، والحاضر.
- نظام غير مرن نسبيا.
- نظام موجه للبيئة الداخلية، وليس البيئة الخارجية للمنظمة.
- متطلبات المعلومات معروفة، ومستقرة.

¹ بوعفار سمية، أثر تفاعل نظم المعلومات الإدارية على الرضا الوظيفي، رسالة مقدمة لاستكمال لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية التسير، جامعة المسيلة، 2019، ص34، ص35.

² عبد الهادي حسين محمد الطاه، أثر نظم المعلومات على تعزيز الإنتاج الرشيق في الشركات الصناعية، رسالة مقدمة لاستكمال لنيل شهادة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان، 2017، ص14ص15.

المطلب الثاني: أنواع نظم المعلومات الإداري

تقديم:

تعددت وتتنوع نظم المعلومات الإدارية تبعاً لتطور التكنولوجيا المتسارع وما أحدثته على العملية الإدارية برمتها تغيير وتحديث فبدأ نظم المعلومات الإدارية مشوارها من لحظة بدء العمل التكنولوجي في الخمسينيات كأداة لتسجيل البيانات ثم تطور أجهزة الكمبيوتر وقدرتها على معالجة هذه البيانات المخزنة واسترجاعها بأشكال وطرق مختلفة، مما أدى إلى ظهور نظم معالجة البيانات التي تقوم فقط بالواجبات السالف ذكرها وفي الستينيات اكتملت صورة النظم المعلومات الإدارية الحالية التي تعددت واجباتها تسجل وتحفظ ومعالجة واسترجاع البيانات إلى التحليل والتنبؤ واستخراج نتائج مفيدة للمستخدم، وأيضاً تساعد المدراء من خلال تقديم معلومات محددة ومنقاة وبدائل محسوبة حول القرارات التي تواجههم.¹

الشكل (4) يوضح أنواع نظم المعلومات الإدارية على الهيكل الإدارية للمنظمة، فالهيكل التنظيمي ينقسم من حيث المستويات الإدارية إلى أربع مستويات وهي المستوى الإستراتيجي المستوى التكتيكي والفني والتشغيلي وينقسم الهيكل التنظيمي من حيث الوظائف إلى وظيفة الموارد البشرية ووظيفة المحاسبة ووظيفة التمويل ووظيفة الإنتاج والعمليات ووظيفة التسويق والمبيعات.

سنناقش في الشطر الأولى أنواع نظم المعلومات الإدارية حسب المستويات الإدارية وهي:²

- ✓ للمستوى الاستراتيجي، نظم المعلومات دعم الإدارة العليا (ESS).
- ✓ للمستوى التكتيكي، نظم المعلومات دعم القرارات (DSS/GDSS).
- ✓ للمستوى الفني، نظم التقارير الإدارية (MRS).
- ✓ للمستوى التشغيلي، نظم المعلومات المعاملات الإدارية (TPS) ونظم معلومات المكاتب (OIS).

و سنناقش في الشطر الثاني أنواع نظم المعلومات الإدارية حسب الوظائف الإدارية وهي:

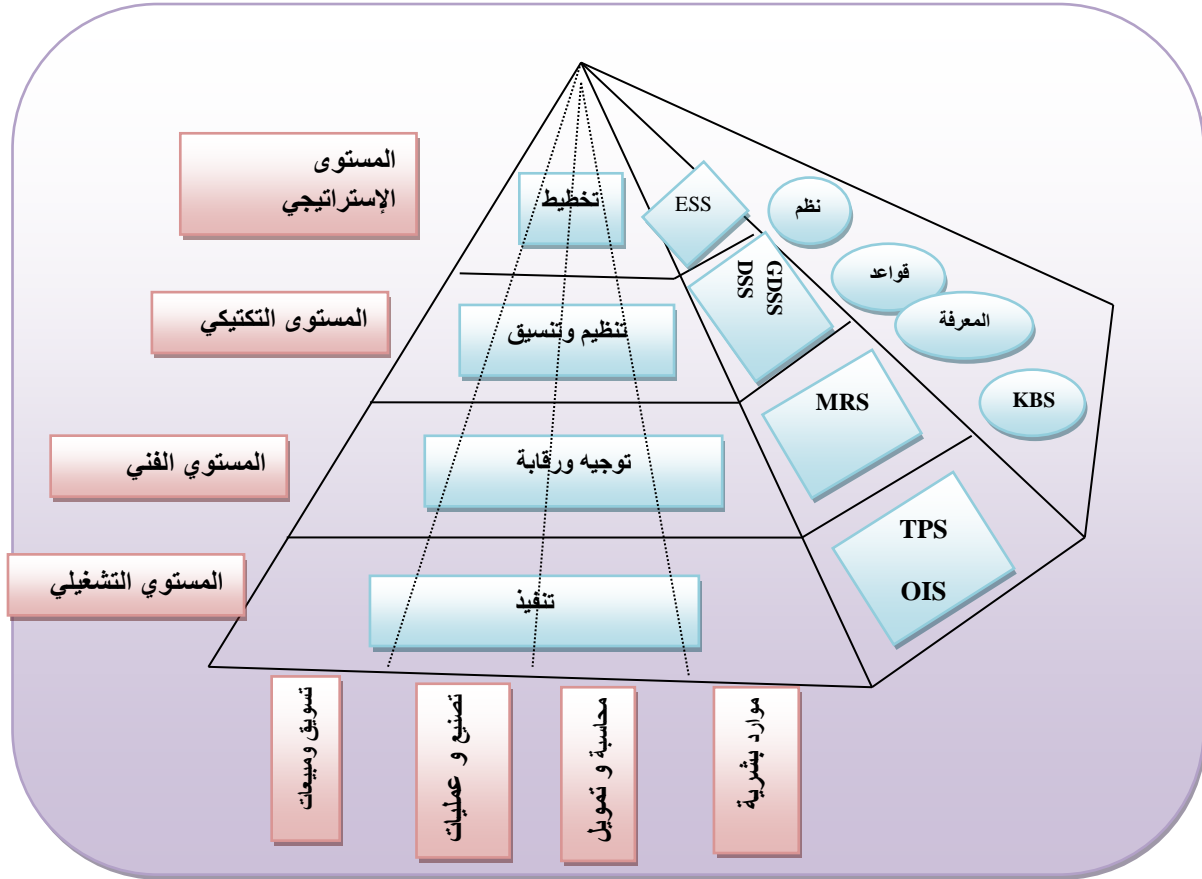
- ✓ لوظيفة الموارد البشرية، نظم معلومات البشرية.
- ✓ لوظيفة المحاسبة، نظم معلومات المحاسبية والتمويل.
- ✓ لوظيفة الإنتاج والعمليات، نظم معلومات الإنتاج والعمليات.

¹ إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، 70.

² إيمان فاضل السامرائي، وهيثم محمد الزعبي، المرجع نفسه، ص7، ص71.

✓ لوظيفة التسويق والمبيعات، نظم المعلومات التسويق والمبيعات.

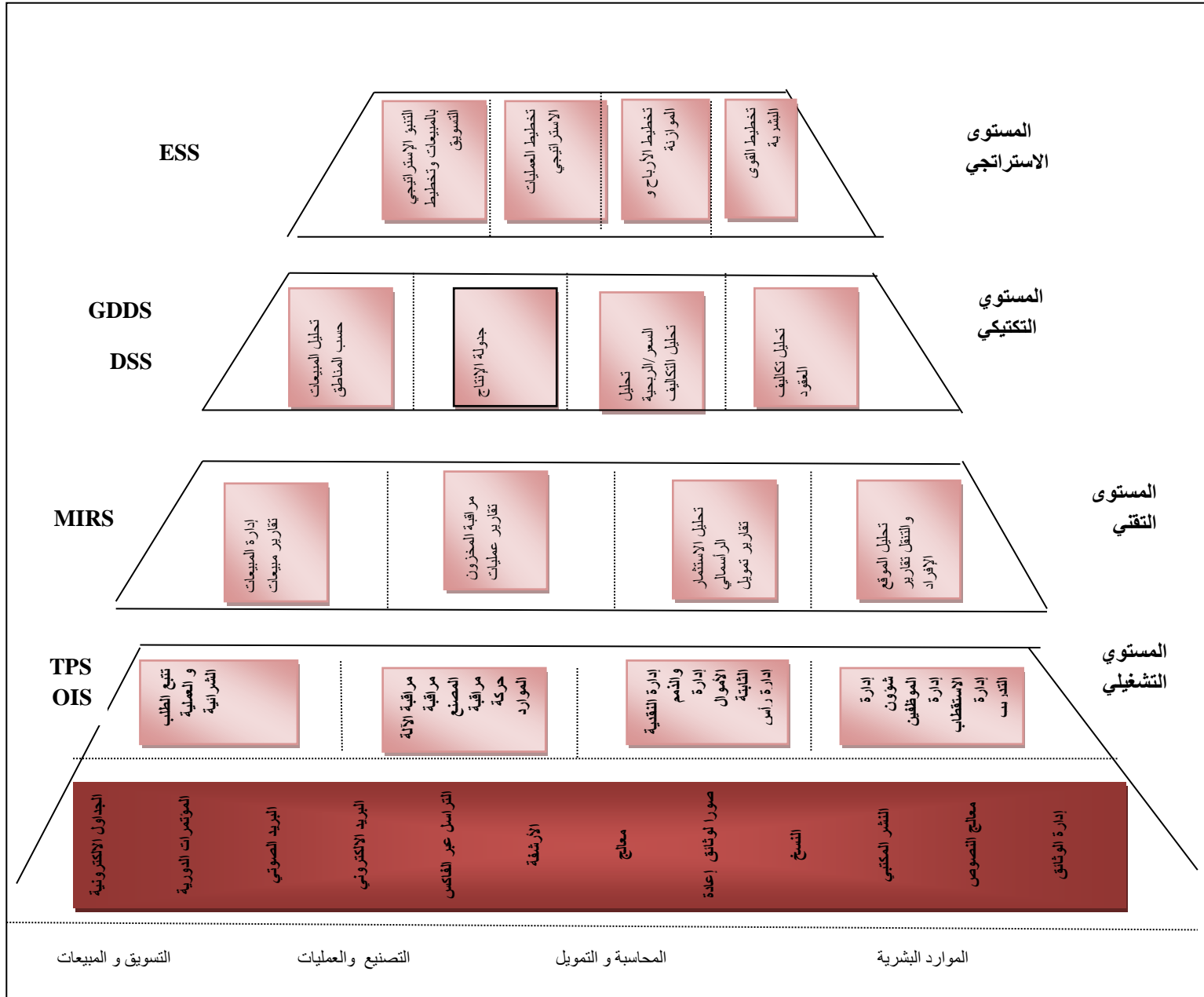
شكل رقم 4: نظم المعلومات الإدارية على الهيكل الإداري للمنظمة



المصدر: إيمان فاضل السامرئي، وهيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر

والتوزيع، ط1، الأردن، 2015، ص71.

شكل رقم 5: أمثلة لأنواع نظم المعلومات الإدارية في منظمات الأعمال



المصدر: إيمان فاضل السامرئي، وهيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر

والتوزيع، ط1، الأردن، 2015، ص72

1. نظم المعلومات الإدارية حسب المستويات الإدارية.

أ. نظم معلومات دعم (منفذي) الإدارة العليا (ESS).

■ المفهوم:

يستخدم المدراء في الإدارة العليا (ESS) في اتخاذ القرارات بحيث تخدم هذه الأنظمة المخططون في المستوى الاستراتيجي في المنظمة بحيث يواجه هؤلاء المدراء القرارات غير روتينية تتطلب التمحيص والتحليل والتحكيم، لان هذه القضايا ليس لها مسائل متكررة أو إجراءات متفق عليها أو حلول ونتائج متوصل إليها وإنما تعدد على الحكم المدراء في تقرير الموقف وما القرار المناسب. تختلف (ESS) وتوجد حسابات تعميمية وبيئية اتصاله أكثر من مجرد تزويد بتطبيق خاص بنقطة معينة أو قدرة محددة.

صمم ESS ليدمج كم كبير من البيانات حول مجموعة من الأحداث الخارجية مثل قوانين الضرائب والمنافسون، وفي نفس الوقت تجلب معلومات داخلية ملخصة عن (MIS) و (DSS) ثم تقوم بتصنيفية وتتبع البيانات المهمة والحيوية مع التأكد على تقليل الوقت والجهد المطلوبين الحصول على المعلومات المفيدة للمدراء التنفيذيين في الإدارة العليا للمستوى الإستراتيجي.

وكذلك توظف (ESS) معظم البرامج المتقدمة للرسوم والمخططات التي تستطيع تزويد المدراء التنفيذيين في الإدارة العليا مخططات ومعلومات فورية من مصادر مختلفة لمكاتبهم.

عند تصميم (ESS) يجب مراعاة أن يساعد في الإجابة على مجموعة من الأسئلة منها:

- ماهو نوع الأعمال أو المجال التجاري الأفضل للعمل فيه؟
- ماذا يفعل المنافسون؟
- ماهي المتطلبات والمكتسبات التي يمكن أن تحمي المنظمة من التهديدات التقهقر والخسارة؟
- ماهي الوحدات الواجب بيعها لزيادة المحققات النقدية؟

■ التعريف:

هي عبارة عن نظم المعلومات التي تعمل في المستوى الإستراتيجي للمنظمة والمصممة لتزويد المخططين والتنفيذيين في الإدارة العليا بمعلومات حيوية وحديثة تساعدهم في مواجهة واتخاذ القرارات غير الروتينية من خلال تقديم معلومات ومخططات متقدمة وقنوات اتصال فعالة.

▪ مصادر المعلومات في (ESS):

- المصادر الداخلية: وهي المعلومات التي يستقيها هذا النظام من البيانات معظم نظم المعلومات الإدارية المنظمة خاصة نظم المعالجة المعاملات ونظم دعم القرارات ونظم التقارير الإدارية، التي تصل إلى (ESS) عبر قنوات فعالة هذه النظم مع آراء ومقترحات واتجاهات وتعبير جميع هذه المصادر غير أكيدة مثال المؤشرات الاقتصادية.
- المصادر الداخلية: وهي المعلومات التي يتم تجميعها من الخارج المنظمة مثل المؤشرات الاقتصادية العالمية والمؤشرات الأسواق المالية ومؤشرات الأعمال مثل (داوجونز، ناداك، ونيكاي،.....) وكذلك الأخبار الاقتصادية المستقاة من الانترنت، ومعلومات المنافسين، وغيرها من المعلومات الأعمال.

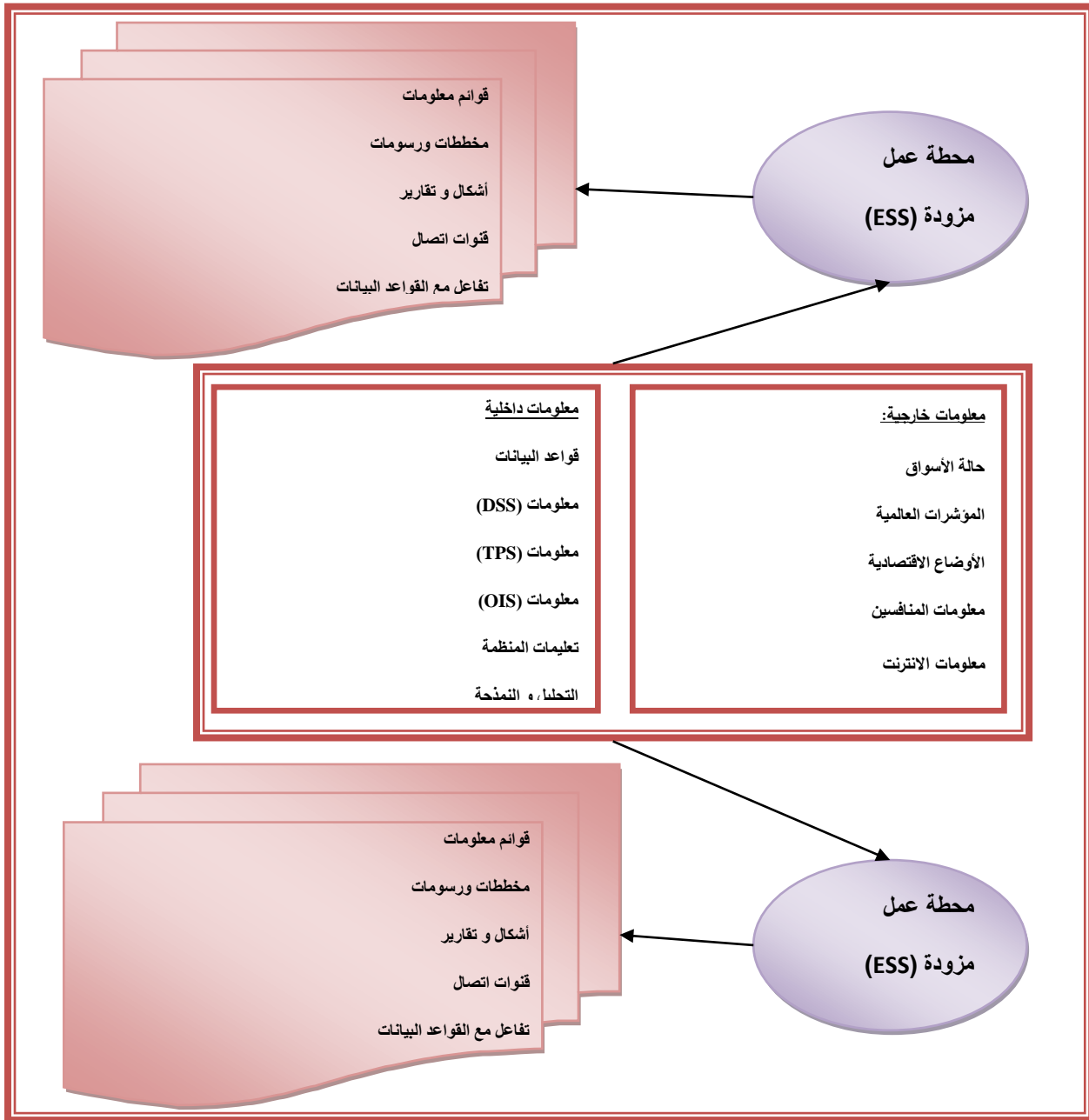
▪ مميزات وخصائص (ESS):

- معالجة قرارات غير روتينية: خصصت هذه النظم لمساعدة المخططين في الإدارة العليا وذلك لتزويدهم معلومات مهمة وحيوية تساعدهم في الحالات الحرجة وغير المبرمجة التي يواجهها التنفيذيين، وتتطلب اتخاذ قرارات ذات تأثير على حياة المنظمة مثل قرارات التوسع والإحلال والاندماج والتصفية.
- التنبؤ بالمستقبل: صممت هذه النظم لوضع تصورات لسنوات مستقبلية تقوم من خلالها بالتنبؤ ما سيكون عليه الإدارة أو جزء منها خلال الأعوام المستقبلية مثل التنبؤ بالمبيعات.
- العمل في بيئة عدم التأكد: تتعامل فيه (lack of information) إذ تفتقر نظم (ESS) في حاجتها من المعلومات إلى المصادر الرسمية بحيث أن معظم المعلومات الحيوية لنظم (ESS) غير متواجدة من خلال طرق رسمية، مثل معلومات المنافسين وأحوال السوق.
- العمل في درجة مخاطرة عالية: تحيط المخاطرة بجميع القرارات المتخذة بمساعدة (ESS) وذلك لأنها تعتمد على المعلومات تنبؤية غير أكيدة.
- عدم توفر بيانات رسمية كافية: تفتقر حاجة (ESS) من المعلومات إلى مصادر الرسمية بحيث أن معظم المعلومات الحيوية لنظم (ESS) غير متواجدة من خلال طرق رسمية مثل معلومات المنافسين وأحوال السوق.

الشكل (6) يوضح نموذج (ESS) وهو مزود بمراكز عمل عبارة عن الأجهزة المثبت عليها أنظمة (ESS) معينة وتمتد الإدارة بمخرجات تفيد التنفيذيين بأشكال سهلة الاستخدام كالقوائم والمخططات

والرسومات والاتصالات يتفاعل المستخدم من خلالها مع المعلومات والمخططات والرسومات مع الإمكانات الاتصالية، التي يمكن أن تمرر معلومات تاريخية وآنية عن مواضيع محددة ومعلومات عن المنافسين عن طريق نظام موحد داخلي وقاعدة بيانات خارجية.¹

شكل رقم 6: نموذج نظام (ESS)



المصدر: إيمان فاضل السامري، وهيثم محمد الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر

والتوزيع، ط1، الأردن، 2015، ص76.

¹ إيمان فاضل السامري، وهيثم محمد الزغبى، مرجع سابق، ص74-صص77.

ب. نظم دعم القرارات ونظم دعم القرارات الجماعية (DSS).

▪ المفهوم:

تعد نظم دعم القرارات (DSS) ونظم دعم القرارات الجماعية (GDSS) من أحد أبرز تطورات نظم المعلومات الإدارية إذا أنها صممت لتزود المدراء في المستوى التكتيكي بالمعلومات الحيوية والضرورية والآنية التي تساعدهم على اتخاذ قراراتهم بشكل أفضل وأكثر فعالية ولكنها في النهاية لن تتخذ هذه الأنظمة قرارات بالنيابة عن المدير ولا تعد كونها الأداة من أدوات التي تساعد في اتخاذ القرار.

تختلف القرارات في المستوى التكتيكي شيئاً قليلاً عن تلك القرارات في المستوى الإستراتيجي التي يتخذها المنفذين في الإدارة العليا ولكن تبقى هذه القرارات أيضاً غير المبرمجة وشبه المبرمجة التي تتخذ في حالات المخاطرة وعدم التأكد وتتطلب معلومات دقيقة وآنية وسريعة ومستمرة وغزيرة إذ تتفاعل وتتكيف لتقديم للمدراء خلاصة عمليات التحليل والفرز لقواعد البيانات على الشكل معلومات مفيدة تتعلق بشكل مباشر بموضوع القرار الذي يكون المدير بصدد اتخاذه.

▪ تعريف نظم المعلومات دعم القرارات (DSS):

عبارة عن النظام الذي يزود المدراء في المستوى الإداري التكتيكي بالمعلومات الضرورية والحوية والحديثة من خلال عمليات التفاعلية بين عناصر النظام وعملياته ومصادر من المعلومات حول موضوع معين يحتاجه المدراء من أجل اتخاذ قراراتهم بشكل صائب وفعال من خلال تفاعل خبرة المدير مع الاستجابة السريعة لنظم (DSS) والتكيف من حاجة المدراء حول موضوع القرار.

▪ تعريف نظم دعم القرارات الجماعية (GDSS):

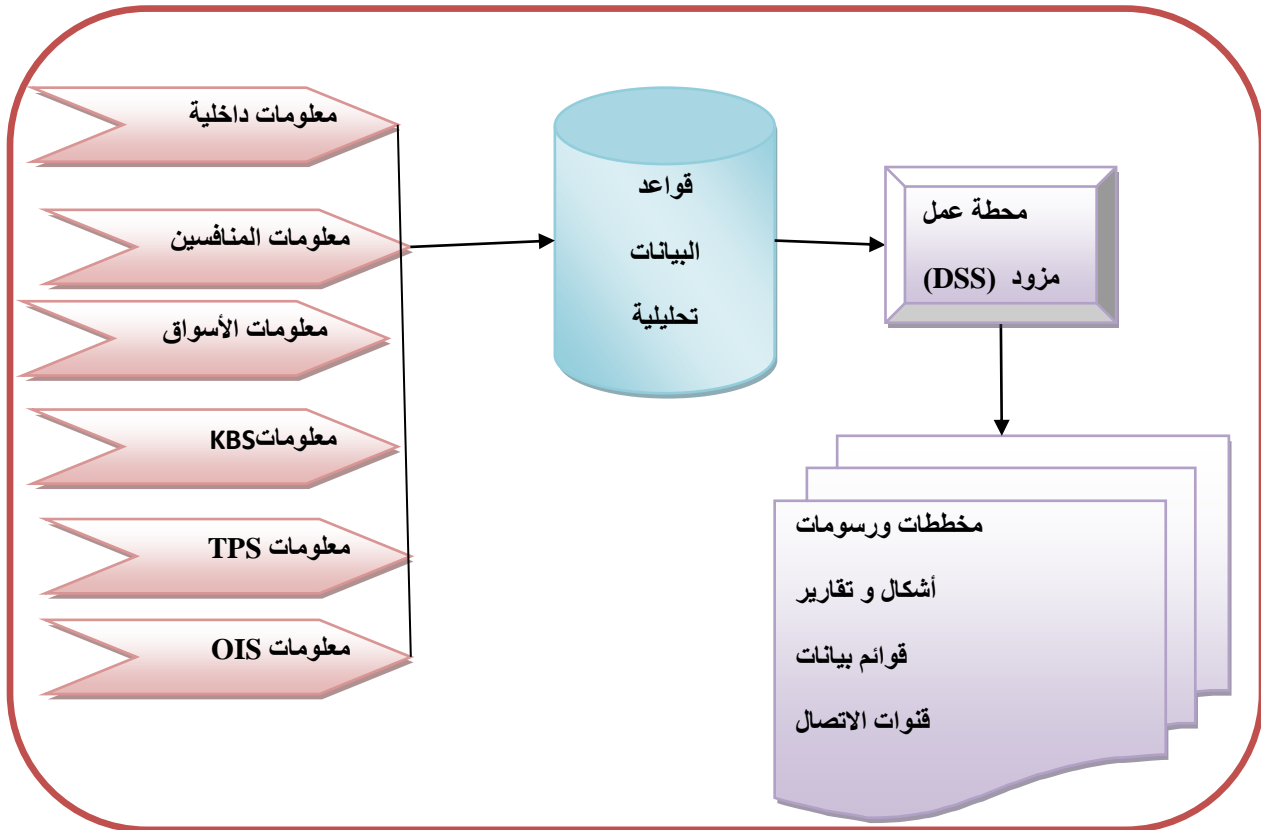
عبارة عن نظام مصمم تكنولوجيا لمساعدة مجموعة من المدراء الذين يعملون كفريق ويواجهون اتخاذ القرارات بشكل جماعي من أجل اتخاذ قرار فعال بشأن قضايا غير مبرمجة أو شبه مبرمجة من خلال تزويدهم من (GDSS) بالمعلومات الهامة والضرورية الحيوية والحديثة حول موضوع القرار الناجمة عن تفاعل عناصر و مدخلات ومصادر النظام.

▪ نموذج نظم دعم القرارات (DSS):

تخدم نظم (DSS) المستوى التكتيكي في المنظمة، وتساعد المدراء في صنع قراراتهم غير العادية ذات التغير المستمر والغير ممكن التكهّن بها بوقت سابق، فهم يواجهون مشاكل تكون احتمالية التواصل فيها إلى حلول تامة أمر صعب، ومع أن نظم (DSS) تستخدم معلومات داخلية من (TPS) و (OIS) إلا أنها أيضاً تحصل على معلومات من مصادر خارجية مثل الأسهم المالية وأسعار منتجات المنافسين.

ويتبن بوضوح قوة النظم (DSS) التحليلية، إذ أنها تصمم وتبنى بشكل أساسي على استخدام مجموعة متعددة من نماذج التحليل البيانات، أو استقطاب كمية هائلة من المعلومات بشكل يمكن أن يعاد تحليلها من قبل متخذي القرارات إذ أن نظم (DSS) صممت بشكل يمكن للمستخدم أن يتفاعل معها بشكل مباشر هذه النظم تتضمن برنامج سهل الاستخدام، إذ يمكن للمستخدم تغيير الافتراضات الموجودة، وطرح أسئلة جديدة، وكذلك تضمين بيانات جديدة.

شكل رقم 7: نموذج نظام (DSS)



المصدر: إيمان فاضل السامرئي، وهيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر

والتوزيع، ط1، الأردن، 2015، ص79.

يتضح من خلال الشكل (7) أن نظام (DSS) يعمل على تجميع كافة البيانات الضرورية من خلال المصادر المتاحة الداخلية والخارجية الرسمية والغير رسمية ثم يقوم بتخزين وتصنيف وتبويب هذه البيانات من خلال قاعدة بيانات رئيسية ثم تزويد المدراء الذين يواجهون اتخاذ القرارات جماعية بنتائج تحليلية على شكل مخططات ورسومات ومعلومات وتقارير تساعدهم في اتخاذ القرار.¹

¹ إيمان فاضل السامرئي، وهيثم محمد الزعبي، مرجع سابق، ص79.

▪ مصادر معلومات نظم دعم القرارات والقرارات الجماعية (GDSS):

- مصادر الداخلية: وهي المعلومات التي يحصل عليها نظام (GDSS) من المحيط الداخلي للبيئة المنظمة مثل معلومات نظم المعالجة المعلومات والمعلومات نظم التقارير الإدارية ومعلومات نظم المكاتب وجمع المعلومات المتاحة بالمنظمة يتم استخلاص المفيد منها وتحليلها وتصنيفها وتبويبها ومعالجتها حسب احتياج المدراء
- مصادر الخارجية: وهي المعلومات التي يتم الحصول عليها من البيئة الخارجية للمنظمة. مثل معلومات المنافسين ومعلومات الأسواق المحلية والعالمية... و قنوات الاتصال مع مختلف الأشخاص والمحطات والمراكز الهامة ويكون مستوى المعلومات المطلوبة حسب مختلف القرار المتخذ.

▪ خصائص نظم المعلومات ودعم القرارات الجماعية (GDSS):

- متعدد الأطراف أي استخدام من قبل مجموعة مدراء الذين يعملون كفريق يرغبون في اتخاذ قرار الجماعي.
- مصمم المساعدة مدراء في مواجهة القرارات غير روتينية وشبه الروتينية وزيادة فعالية تلك القرارات.
- مصمم ليتلاءم مع تطبيقه في المستوى الإداري التكتيكي ويمكن استخدامه في المستوى الاستراتيجي.
- يعتبر حلقة وصل معلوماتية، إذ تستقي جزء من معلوماتها من النظم المطبقة في المستوى الفني وفي نفس الوقت نعتبر هذه النظم (GDSS) رافدا لمعلوماتنا مهم لنظم دعم القرارات العالي.

▪ أشكال تطبيق نظم دعم القرارات الجماعية (GDSS):

- غرفة القرارات الداخلية: وهي عبارة عن غرفة قرارات جماعية عادية يتوفر فيها مجموعة أجهزة كومبيوتر لكل شخص متصلة معا مزودة بنظام (GDSS) وجهاز مركزي مزود بشاشة عرض عام لعرض النتائج إذ يتفاعل مدراء في غرفة القرارات ويتم التناوب كمجموعة من خلال الأفكار مع إمكانية نظام (GDSS) ويقوم النظام بتحليل وفرز وتلخيص النتائج المتوصل إليها.
- شبكة الاتصال المحلية: عبارة عن مجموعة من الأشخاص الذين يواجهون اتخاذ قرار جماعي وغير موجودين في مكان واحد ويستخدمون أجهزة كومبيوتر متصل مع شبكة محلية LAN مزودة بنظام (GDSS) والذي يستخدمه هؤلاء المدراء في التناوب والتفاعل عندما يقومون باتخاذ

القرارات ويتم التحاور كمجموعة من خلال الأفكار مع إمكانيات النظام (GDSS) ويقوم النظام بتحليل وفرز وتلخيص النتائج المتوصل إليها.

- **غرفة القرارات عبر شبكة الاتصالات العالمية:** عبارة عن مجموعة من المدراء والذين يرغبون باتخاذ قرار جماعي وموجودين في مناطق بعيدة جدا عن بعضهم بحيث يصعب ربط أجهزتهم مع شبكة محلية LAN وبتالي يتم استخدام شبكة الاتصال العلمية انترنت WAN والمزودة بنظام (GDSS) إذ يقوم المدراء باستخدامه عندما يقومون باتخاذ قراراتهم.¹

ج. نظم التقارير الإدارية (MRS):

▪ المفهوم:

ظهرت الحاجة لوجود نظام التقارير الإدارية لتزويد المدراء والفنيين بمعلومات دقيقة ومنظمة ومختصرة عن نشاطات المنظمة كأداة مساعدة في التوجه والرقابة والضبط، وتعتبر نظم التقارير الإدارية مكملة لنظم معالجة المعاملات (TPS) إذ أن نظم (MRS) تعتمد في معظم معلوماتها على قاعدة بيانات نظم معالجة المعاملات الذي يشمل على بيانات لمختلف وظائف وعمليات المنظمة إذ يتم إجراء عليها التبويب والفرز والتصنيف والتحليل ومن ثم خزنها بطرق تسهل استخدامها من قبل نظام التقارير الإدارية على شكل تحتوي على معلومات منتقاة وحسب حاجة وطلب المستفيد.

يستخدم المختصين في المستوى الفني للمنظمة نظام (MRS) من أجل الحصول على التقارير متخصصة في مجال أعمالهم بهدف الحصول على معلومات دقيقة وحديثة عن كيفية قيام مرؤوسهم بالأعمال والوظائف الموكلة لهم.

▪ التعريف:

تعرف نظم التقارير الإدارية بأنها نظم المعلومات المصممة على استقبال المعلومات من مصادر المختلفة الداخلية والخارجية من نظم معالجة المعاملات (TPS) و تخزينها في قاعدة بيانات وإجراء عليها عمليات التحليل المنظم بهدف تزويد الإدارة بمعلومات محددة عن نشاطات المنظمة على تقارير مبوبة

¹ إيمان فاضل السامرائي، وهيثم محمد الزغبى، مرجع سابق، ص79، ص80.

ومخصصة تساعد الإداريين في اتخاذ قراراتهم الروتينية وشبه روتينية وتسهل عليهم القيام بوظيفة الرقابة والتنسيق.¹

▪ خصائص نظم (MRS):

- تزويد الإدارة والفنيين بالمعلومات الدقيقة والضرورية على شكل تقارير.
- مساندة ومساعدة متخذي القرارات في المستوى الفني من خلال التقارير المختصة لدعم القرارات.
- توفير إمكانية التحاور مع النظام والحصول على معلومات مبنية حسب الطلب.
- تدعيم هذه النظم الإداريين في القيام بوظيفة الرقابة والتنسيق على نشاطات وعمليات المنظمة.
- تعتمد هذه النظم في مصادرها على قاعدة بيانات نظم معالجة المعاملات وفي الوقت نفسه تكون التقارير هذه النظم مصدرا من مصادر معلومات نظم (DSS) ونظم (ESS).

▪ أنواع التقارير الإدارية التي تدعم نظم (MRS):

- التقارير الرسمية: وهي التقارير التي يجهزها النظام وتحتوي على معلومات عن نشاطات وعمليات المنظمة والتي تخص فترات محددة في السنة، وتكون ضمن مواسم معينة مثل وقت توزيع الأرباح، وقت إعداد الموازنات، وقت إقرار الخطط.
- التقارير الدورية: وهي التقارير التي يزود النظام فيها المستخدمين بمعلومات عن نشاطات وعمليات المنظمة خلال فترات دورية، فمن هذه التقارير تقارير سنوية ومنها ربعية ونصفية ومنها شهرية.
- التقارير المبرمجة: وهي التقارير التي تزود النظام فيها المستخدمين بمعلومات عن نشاطات وعمليات المنظمة خلال تاريخ محدد، مثل تقارير انتهاء العمليات أو بدء التشغيل.
- تقارير حسب الطلب: وهي التقارير التي يطلبها المستخدم حسب حاجته للمعلومات عن نشاطات متخصصة وعمليات محددة، وتكون نوعية هذه التقارير من غير أنواع التقارير السالف ذكرها من أمثلة هذا النوع من التقارير تقارير الاستفسار عن حالة عمل أو عن لرصد أو عن سبب عطل مفاجئ في عمليات.

▪ خصائص معلومات نظم (MRS):

- الانتقائية: وهو أن يقوم النظام باختيار وانتقاء المعلومات المطلوبة فقط تضمينها.

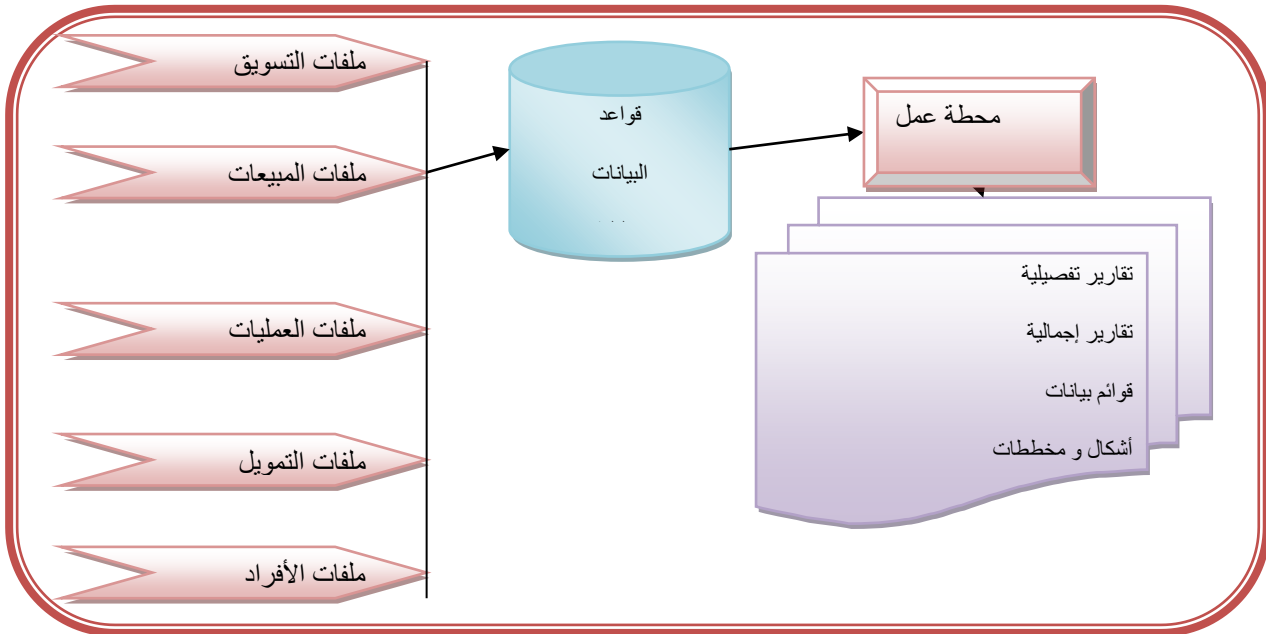
¹ إيمان فاضل السامرائي، وهيثم محمد الزغبى، مرجع سابق، ص 81.

- الفرز والتحليل: هو أن يقوم النظام بأجراء عمليات الخزن والتبويب والتصنيف والتحليل على البيانات المدخلة وتحويلها من بيانات خام إلى بيانات مفيدة.
- الاعتمادية: هو أن يقوم النظام بتقديم مخرجات ونتائج للمستخدمين ذات علاقة مباشرة بنشاطاته الإدارية أو المستخدم وقراراته تساعده في انجاز أعماله واتخاذ قراراته.
- الدقة: حسب هذا المبدأ يشترط بالمعلومات التي تحتويها هذه التقارير بالدقة والملائمة والصحة وخلوها من الأخطاء والتكرار
- التوقيت: حسب هذا المبدأ يقوم النظام بتزويد المستخدمين من النظام بالمعلومات المناسبة بالوقت المناسب.

▪ نموذج نظام (MRS):

يتبين من خلال الشكل (8) نموذج نظام (MRS) يعتمد في مدخلاته على بيانات نشاطات وعمليات المنظمة المسجلة في ملفات ووظائفها المختلفة والمخزنة في (TPS) والتي يتم فرزها وتبويبها وتصنيفها وتحليلها وترتيبها من خلال قاعدة بيانات موحدة وتحليله لنظام (MRS) وتقديم النتائج على شكل تقارير مفصلة ومبوبة أو إجمالية ومفيدة للمستخدم النهائي تحتوى على معلومات تساعد الإدارة على اتخاذ قراراته بكفاءة وفعالية وانجاز وظائف وتحقيق الأهداف.¹

شكل رقم 8: يبين نموذج نظام (MRS)



المصدر: إيمان فاضل السامري، وهيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر

والتوزيع، ط1، الأردن، 2015، ص84

¹ إيمان فاضل السامري، وهيثم محمد الزعبي، مرجع سابق، ص83.

د. نظم معالجة المعاملات (TPS):

▪ المفهوم:

تعتبر نظم معالجة المعاملات (TPS) النظم المسؤولة في المنظمة عن تسجيل وتوثيق وتثبيت تفاصيل وبيانات الصفقات والمعاملات والنشاطات والعمليات التي تجري داخل المنظمة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية، وتعتبر البيانات التي يحصل عليها نظام (TPS) أو مدخلاته هي البيانات الأولية أو المواد الخام المعلوماتية لمعظم النظم المعلومات في المنظمة إذ أن نظام (TPS) يعتمد في مدخلاته على عدد كبير من البرامج الفرعية مثل نظم المحاسبة والتي تتكون من تطبيقات برامجها من المحاسبة العامة م النقد والصندوق والمساهمين والأصول الثابت وإدارة النقد وإدارة السيولة... وغيرها من البرامج.

وتمثل هذه النظم التطوير التكنولوجي في إعادة تشغيل عمليات ونشاطات المنظمة حاسوبيا أو تكنولوجيا وهو ما كان يسمى بنظم معالجة البيانات (data processing systems) و التي تدل على نفس النظم (TPS) وما تطور عنها وظهور نظم التبادل الإلكتروني (electronic data interchange) والذي يقوم بتمرير معلومات نشاطات وعمليات فرع معين للمنظمة إلى مكان آخر وإرسال واستقبال بيانات من مكان إلى آخر.

وتتم عملية التدوين وثيقة معلومات المنظمة من خلال تخزين جميع بيانات المعاملات والصفقات والنشاطات والعمليات التي تجري داخل المنظمة يوميا من أوامر البيع والشراء وبيانات الفواتير وبيانات الأفراد وسندات الاستلام وتسليم المواد إلى المستودع وغيرها من العمليات ونشاطات الداخلية والخارجية للمنظمة.

▪ التعريف:

عبارة عن النظم المصممة حاسوبيا وتكنولوجيا للقيام بعملية تسجيل وتدوين وتثبيت وتوثيق وتخزين معلومات الصفقات الضرورية اليومية والمعاملات والنشاطات التي تنتج عن عمليات المنظمة المستمرة ضمن مختلف وظائف المنظمة والتي تخدم المستفيدين في المستوى التشغيلي للمنظمة من خلال توفير جميع هذه المعلومات وسرعة استرجاعها وعرضها بوقت وجهد وتكلفة أقل.¹

¹ إيمان فاضل السامرائي، وهيثم محمد الزغبى، مرجع سابق، ص 85.

▪ أنواع عمليات التي تقوم بها نظم (TPS):

- التسجيل: هو قيام النظام بعمليات الإدخال التي تتم من خلال إدخال جميع المعلومات المتعلقة بعمليات ونشاطات وصفقات المنظمة.
- التخزين: هو قيام النظام بعملية حفظ البيانات المدخلة في قواعد بيانات ونظم (TPS) وإجراء عملية التثبيت والحفظ.
- التوثيق والتدوين: هو قيام النظام بعملية حماية جميع الصفقات والعقود والعمليات المدخلة.
- الفرز: وهو قيام النظام بعملية تبويب وتصنيف وفرز البيانات حسب معايير المطلوبة مثل الوقت والحجم والنوع.
- التحديث: وهو قيام النظام بتحديث المعلومات القديمة والتي تتطلب معلومات أنية.
- التقارير والنتائج: هو قيام النظام بعملية عرض نتائج المعلومات المخزنة والتي يطلبها المستخدم على شكل تقارير مبنية ومنظمة وحسب حاجة وطلب المستفيد.

▪ أنواع النظم (TPS) حسب وظائف المنظمة:

سيتم التطرق وشرح معظم هذه الأنظمة في الشطر الثاني وهي:

نظم المحاسبة والتمويل، نظم الإنتاج والعمليات، نظم التسويق والمبيعات، نظام الموارد البشرية.

هـ. نظم معلومات المكاتب (OIS):

▪ مفهوم:

تطورت نظم معلومات المكاتب (OIS) خلال فترة الثمانينات بشكل ملحوظ لتدعم المستوى التشغيلي في منظمات العمال من احتياجات للمعلومات وطرق تشغيلها تكنولوجيا، أي أن نظم (OIS) ساعدت جميع الإداريين في المستوى التشغيلي في تشغيل جميع معاملاتهم الإدارية والمكتبية تشغيلاً إلكترونياً، وبالتالي أصبح بمقدور الإداريين في منظمات الأعمال إنجاز واجبات المطلوبة منهم باستخدام التكنولوجيا بدلاً من الوسائل اليدوية والتقليدية بوقت وجهد وتكلفة أقل وكفاءة وفعالية أكبر.

▪ التعريف:

تعتبر نظم معلومات المكاتب عن تلك النظم الحاسوبية والمدعوم تكنولوجيا واتصالها والتي تعمل عن تشغيل أدوات المكاتب تكنولوجيا وإنجاز معظم المهام والواجبات والإجراءات من خلال تكنولوجيا

الحاسوب وتكنولوجيا شبكات الاتصالات والمعلومات، وتمكين الإداريين من الاستفادة من هذه النظم بهدف إنجاز معاملاتهم الإدارية بسهولة وسرعة لتوفير الوقت والجهد والتكلفة وزيادة الإنتاجية والفعالية والدقة والإتقان في العمل.

▪ أنواع نظم معلومات المكاتب OIS:

- نظم معالجة الوثائق: وهي النظم التي تقوم بمعالجة المعاملات المحرر ورقيا والمعاملات المكتبية و القلمية وتحليلها حاسوبيا وتكنولوجيا وإلكترونيا من خلال عمليات الإدخال والمعالجة والحفظ والإخراج ومن هذه التطبيقات:

✓ برامج معالج النصوص: وهي برامج الطباعة والتنسيق الإلكتروني التي يتم من خلالها إدخال بيانات الوثائق ومعالجتها تكنولوجيا من نقل وتخزين وطباعة وسحب لكافة الكتب والمذكرات والتقارير... الخ مثال Microsoft Word...

✓ برنامج النشر المكتبي: وهي البرامج المصممة تكنولوجيا لمعالجة وطباعة وصف وتجهيز الكتب والمراجع وكراسات وطباعتها وإخراجها على النحو العادي مثل (FrontPage/Desktop Publishing).

✓ برامج السحب السريع: وهي برامج مصممة تكنولوجيا لسحب عدد كبير جدا من النسخ خلال وقت قياسي وجودة عالية.

✓ برامج الجداول الإلكترونية: وهي البرامج المصممة تكنولوجيا لتعامل مع الجداول ومعالجتها وتحريرها وتخزينها ودعمها بالرسومات والمخططات والمعادلات إلكترونيا مثل (lotus123/Microsoft Excel).

✓ برامج معالجة الصور والرسومات: وهي البرامج المصممة لمعالجة الصور والرسومات والأشكال إلكترونيا من خلال برامج التصميم والأدوات الإلكترونية المساعدة مثل الماسح الضوئي scanner أمثلة هذه البرامج Photoshop.

✓ برامج الأرشيف: وهي البرامج المصممة تكنولوجيا لحفظ جميع الوثائق والمخططات والمعاملات والرسومات الخاصة بالمنظمة من خلال أنظمة تخزين آمنة على أقراص ممغنطة وحفظ أكثر من نسخة لهذه الوثائق PackUp.

- نظم الاتصال والمراسلات:

✓ برامج البريد الإلكتروني: وهو النظام الذي يوفر إمكانية إرسال واستقبال الرسائل إلكترونياً إلى أي مكان في العالم من خلال شبكة الإنترنت.

✓ برنامج البريد الصوتي: وهو النظام الذي يوفر إمكانية إرسال واستقبال الرسائل الصوتية.

✓ برامج الفاكس الإلكتروني: وهو النظام الذي يوفر إمكانية إرسال واستقبال الوثائق والرسائل الصوتية.

✓ برنامج الاتصال المعلوماتي، الإنترنت: وهو النظام الذي يوفر إمكانية إرسال واستقبال المعلومات والرسائل الصوتية

✓ برنامج الهاتف الإلكتروني: وهو النظام الذي يوفر إمكانية إرسال واستقبال المكالمات والرسائل الصوتية.¹

- نظم الاجتماع عن بعد:

✓ برامج الالتقاء عن بعد: وهي البرامج المصممة تكنولوجياً والتي توفر إمكانية استخدام الشبكات في إجراء اجتماع بين مجموعة من الأفراد من طرف الأطراف المتباعدة في وقت واحد بأسلوب تفاعلي بين أطراف الاجتماع.

✓ برامج المؤتمرات عن بعد: وهي المصممة تكنولوجياً لدعم واقع المؤتمرات والندوات وإمكانية عقدها بحضور أطراف في مناطق مختلفة من العالم ومتابعة أحداثها ومجرياتها مباشرة في نفس الوقت مثل (vedio conferencing).

✓ برامج التواصل عن بعد: وهي البرامج المصممة تكنولوجياً والتي توفر إمكانية متابعة العمل من خلال مكان آخر قد يكون بعيداً عن الجهاز الرئيسي أو المكتب الإداري (المستخدم) كان يقوم الموظف من مكان بعيد عن الشركة بالدخول إلى جهازه الخاص في المنظمة ويمكنه إجراء بعض المعاملات أو إدخال وطلب معلومات كما لو أنه موجود في مكتبه.

- نظم التنظيم المكتبي:

✓ برامج قواعد البيانات: وهي البرامج المصممة تكنولوجياً لتسجيل وتبويب وحفظ وتصنيف البيانات وعرضها ألياً من خلال قواعد البيانات مثل (Microsoft Access).

¹ إيمان فاضل السامرائي، وهيثم محمد الزغيبي، مرجع سابق، ص90.

-
- ✓ برامج العرض التقديمي: وهي البرامج المصممة تكنولوجيا لعرض البيانات في الاجتماعات ووقائع الجلسات والمؤتمرات والندوات من خلال شاشة العرض مثل (PowerPoint).
- ✓ برامج التنسيق المكتبي: وهي البرامج المصممة تكنولوجيا لمساعدة الإدارة في استعمال الأدوات المكتبية التكنولوجية مثل جداول المواعيد ودليل الهاتف ومنظم الوقت والمهام الآلة والتقويم الزمني والحاسبة والمنبه وورقة الملاحظات...الخ.¹

¹ إيمان فاضل السامرائي، وهيثم محمد الزغبى، مرجع سابق ، ص 91.

الجدول رقم 1 : نقاط الالتقاء والاختلاف في خصائص أنواع نظم المعلومات الإدارية حسب المستوى الإداري

المستوى والمستخدمون	مدخلات المعلومات	العمليات	مخرجات المعلومات	نوع النظام
المستوى الاستراتيجي الإدارة العليا المخططون التقنيون	معلومات إجمالية وكمية وشاملة من مصادر داخلية ومصادر خارجية وعالمية	تفاعل محاكاة اتصال وتجاوز	استجابات للتجاوز مشاريع معلومات القرارات الغير الروتينية	نظم دعم الإدارة (ESS)
المستوى التكتيكي الإدارة المتوسطة المدراء والرؤساء	حجم المعلومة اقل قاعدة مثالية لتحليل البيانات نماذج تحليليه وأدوات معلومات تحليله	تحليل تفاعل محاكاة	تقارير خاصة لدعم القرارات تحليل القرارات الاستجابية لاستفسارات	نظم دعم القرارات (DSS) نظم دعم القرارات الجماعية (GDSS)
المستوى الفني المتخصصون الفنيون	معلومات ملخصة من عمليات المنشأة، تيوب راسي للمعلومات وتقارير إجمالية	تقارير روتينية نماذج بسيطة تحليل متوسط محاكاة	نماذج مخططات ورسومات تقارير مبوبة ومنظمة	نظم المعلومات الإدارية (MIS) نظم التقارير الإدارية (MRS)
المستوى التشغيلي الأفراد المروسين العمال	معلومات تفصيلية عن الصفقات والعمليات والأحداث توثيق جميع المعلومات للوثائق والصور	إدارة الوثائق معالجة الصور البرامج والجدول اتصالات فرز وتبويب	وثائق وصور جدولة ووثائق مفصلة بريد وملخصات اتصالات وقوائم	نظم معالجة المعاملات (TPS) نظم معلومات المكاتب (OIS)

المصدر: إيمان فاضل السامرئي، وهيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر

والتوزيع، ط1، الأردن، 2015، ص92.

2. نظم المعلومات الإدارية حسب الوظائف الإدارية:

بالإمكان تصنيف نظم المعلومات الإدارية حسب الوظائف الأساسية المُشكِّلة للمؤسسة والمتمثلة أساسًا في وظيفة التسويق، الإنتاج، المالية والمحاسبة والموارد البشرية، وذلك بهدف دعم الأنشطة المختلفة لكل وظيفة، وفي هذا الإطار فإننا نميز بين أربع أنواع من هذه النظم، وذلك بحسب الوظائف المذكورة.

أ. نظام المعلومات التسويقية:

▪ تعريف:

يمكن تعريف نظام المعلومات التسويقية بأنه: نظام يعمل على توفير معلومات تسمح بالتخطيط للأنشطة التسويقية الأساسية والرقابة عليها.

كما يعرف كذلك بأنه: هيكل متداخل من الأفراد والأجهزة والإجراءات المصممة لتولي تدفق المعلومات الجمعة من المصادر الداخلية والخارجية لكي تستخدم كأساس لاتخاذ القرارات في مجالات محددة في ميدان التسويق.

إذن، فنظام المعلومات التسويقية كأى نظام معلومات آخر في المؤسسة، يشتمل على المكونات الأساسية من الأشخاص والآلات والإجراءات، والتي تساعد على توفير المعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية بهدف حل المشكلات، واتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفة التسويق في المؤسسة.¹

▪ مكونات نظام المعلومات التسويقية:

قام العديد من الكتاب من أمثال (Stafford & O'Brien)، (Mcloed)، (Kotler) وغيرهم بتقديم نماذج مختلفة لنظام المعلومات التسويقية، ويعد نموذج (Kotler) الذي قدمه عام 1966، أولى هذه النماذج حيث استخدم مصطلح مركز عصب التسويق والذي أكد على أهميته في دعم القرارات التسويقية المعقدة، ثم تم تطوير النموذج بحيث يتم جمع مختلف البيانات التسويقية من مصادر داخلية وخارجية من خلال اعتماد أنظمة إدخال فرعية والمتمثلة في: نظام المحاسبة الداخلية، نظام الاستخبارات التسويقية

¹ مرمى مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل النيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة سطيف، 2010، ص24، ص43، ص44.

نظام بحوث التسويق ونظام التسويق التحليلي، ثم يتم معالجة هذه البيانات للحصول على معلومات تفيد مدير التسويق في دعم واتخاذ القرارات التسويقية، سواء كانت متعلقة بالتخطيط أو التنفيذ أو الرقابة.¹

ويرى (Kotler) أن بقاء ونموذج ونجاح المؤسسات يعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرتها على التكيف والتفاعل مع الظروف البيئية المحيطة بها، والتي قد تكون خارجية أو داخلية؛ فالظروف الخارجية بإمكانها أن تمد المؤسسة بالفرص السانحة، وفي نفس الوقت قد تؤثر على عملها في حالة عدم قدرتها على التكيف والتنبؤ والإحاطة بما هو خارج إطار سيطرتها من عوامل بيئية، وفي هذا الإطار فإن التسويق له المسؤولية الكبرى في مراقبة وتحليل البيئة لاقتناص الفرص منها.

إن جميع القرارات التي يتخذها مدير التسويق، هي في الحقيقة مرتبطة بتلك الأنشطة التي يقوم بها بغرض تسويق سلع وخدمات وأفكار المؤسسة، هذه الأنشطة تركز حول أربعة عناصر أساسية تعرف ب:

المزيج التسويقي (4P's Marketing Mix) وتتمثل في: لمنتج والتوزيع والترويج والتسعير ويكون من المهم تصنيف معلومات النظام بحيث تخدم مدير التسويق بشكل صحيح ودقيق ووفق تلك العناصر، ولغرض تحقيق ذلك لابد أن تكون هناك توليفة من النظم الفرعية المدخلات .

إن النظم الفرعية للمخرجات والتي بينها Mcloed في نموذجها، هي التي تقدم المعلومات عن كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، بحيث يكون لكل عنصر نظام فرعي خاص به، فالنظام الفرعي للمنتج يزود المدراء بالمعلومات عن منتجات المؤسسة والتي تمكنهم من وضع الإستراتيجيات التسويقية الخاصة بالمنتج، والنظام الفرعي للتوزيع (المكان)، يوفر معلومات عن قنوات التوزيع التي تستخدمها المؤسسة في إيصال منتجاتها إلى عملائها والنظام الفرعي للترويج، يقدم معلومات تتعلق بأنشطة الإعلان والبيع الشخصي وغيرها من عناصر المزيج الترويجي وأخيراً النظام الفرعي للتسعير، الذي يوفر معلومات عن أسعار وتكاليف منتجات وخدمات المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك هناك نظام فرعي لتكامل كل العناصر السابقة والذي يمكن المدير من وضع إستراتيجية شاملة للتسويق، أخذاً بعين الاعتبار الأثر الكلي الناتج عن تفاعل تلك العناصر مع بعضها البعض، ومع البيئة التنافسية وبيئة الأعمال.²

¹ مرمى مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، المرجع سابق، ص42.

² مرمى مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مرجع سابق، ص43.

ب. نظام معلومات الإنتاج:

▪ تعريف:

تعد وظيفة الإنتاج من بين الوظائف المهمة لأي مؤسسة، لأنها هي المسؤولة عن تحويل المواد الخام إلى سلع ومنتجات ذات قيمة ومنفعة لتلبية رغبات العملاء والمستهلكين، وتتطوي وظيفة الإنتاج على عدد من الأنشطة الرئيسية، كالتصميم للمنتج، التصنيع، والخدمات الأخرى المسهلة للعملية الإنتاجية، وللقيام بهذه الأنشطة لابد من توفر معلومات سريعة ودقيقة، وذلك عن طريق استخدام الحاسوب للوصول إلى هذه المعلومات وكذا الاستفادة من إمكانياته في انجاز معظم تلك الأنشطة، كالتصميم بمساعدة الحاسوب استخدامه كذلك في توجيه ورقابة العملية الإنتاجية، وفي تخطيط الاحتياجات من المواد الأولية وتحديد كمياتها وتوقيتات الحصول عليها، بالإضافة إلى استخدامه في تخطيط وجدولة الإنتاج والرقابة على المخزون وغيرها، ومنه يمكن تعريف نظام معلومات الإنتاج بأنه: نظام مبني على الحاسوب يوفر المعلومات الخاصة بالعمليات الإنتاجية بهدف دعم متخذي القرارات داخل المؤسسة.¹

كما يمكن تعريفه كذلك بأنه: "ذلك النظام الذي يزود إدارة الإنتاج والإدارة العليا وغيرها من الأنظمة المرتبطة بها، بالبيانات والمعلومات والحقائق المتنوعة، وذلك من أجل المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطاتهم المختلفة مثل: تصميم المنتج، تخطيط وتنفيذ العمليات الإنتاجية اللازمة، مراقبة عمليات الإنتاج والجودة..."

▪ مكونات نظام معلومات الإنتاج:

يتكون نظام معلومات الإنتاج من نظم فرعية المدخلات، وأخرى للمخرجات، بالإضافة إلى قاعدة بيانات يتم استخدامها عند الحاجة إلى تشغيل بيانات تتعلق بأحد مجالات وظيفة الإنتاج .

حيث أنه يتم تجميع البيانات ونقلها إلى قاعدة بيانات التصنيع بالاعتماد على ثلاث نظم فرعية المدخلات هي: النظام الفرعي لمعالجة البيانات، النظام الفرعي للهندسة الصناعية والنظام الفرعي للاستخبارات الإنتاجية، حيث يتولى النظام الفرعي لمعالجة البيانات تجميع كافة البيانات التي تصف العمليات التصنيعية التي تجري داخل المصنع، وبيانات بيئية تصف عمليات المؤسسة مع مورديها، ويقوم

¹ مرمى مراد، نفس المرجع، ص44.

النظام الفرعي للهندسة الصناعية بدراسة عمليات الإنتاج وتقديم التوصيات الخاصة بتحسين وتطوير تلك العمليات،

أما النظام الفرعي لاستخبارات الإنتاج فيقوم بتجميع بيانات محدثة تصف عناصر البيئة الخارجية المرتبطة بأداء وظيفة التصنيع والمتمثلة أساسًا في اليد العاملة الصناعية والموردين، ورغم أن المعلومات المتعلقة بالعاملين هي من اختصاص إدارة الموارد البشرية.

كما أن المعلومات الخاصة بالموردين تكون من اختصاص إدارة المشتريات والإمداد، إلا أن إدارة الإنتاج كذلك لها علاقة بهذين العنصرين، نظرًا لكون العنصر البشري هو محور العملية الإنتاجية، وأن الموردين هم مصدر احتياجات المؤسسة من المواد والتجهيزات المختلفة.

وبعد تجميع مختلف تلك البيانات، فإن النظام يقدم مخرجات في شكل معلومات تدعم إدارة الإنتاج في اتخاذ قراراتها حول مجالات التصنيع الرئيسية مثل: عمليات الإنتاج، الرقابة على الجودة، المخونات التكاليف وغيرها، ويتم تأمين ذلك من خلال استخدام أربعة نظم فرعية للمخرجات تتمثل في النظام الفرعي للإنتاج، النظام الفرعي للمخزون، النظام الفرعي للجودة والنظام الفرعي للتكاليف؛ فالنظام الفرعي للإنتاج يزود إدارة المؤسسة بتصوير كامل عن خطط الإنتاج، كما يعمل على تنفيذ التصميم وتحديد خطوات ومراحل الإنتاج، فضلًا عن توفير التسهيلات الإنتاجية وتطوير الأداء؛ ويقوم النظام الفرعي للمخزون بتوفير معلومات عن حركة المخزون وتكاليفه بما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات تحديد الحجم الأمثل للطلبات، أما النظام الفرعي للجودة فيتم من خلاله الحصول على معلومات تخص مستويات جودة منتجات المؤسسة، وذلك في أي مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية مما يمكّن المؤسسة من إحكام رقابتها على مواصفات السلع والخدمات التي تقدمها لعملائها؛ وأخيرًا النظام الفرعي للتكاليف الذي يقدم تقارير دورية عن التكاليف في المؤسسة، والتي تتضمن تكاليف المواد والطاقة، تكاليف الإنتاج، تكاليف العمالة تكاليف الصيانة وغيرها.

إذن، فنظام معلومات الإنتاج له دور كبير في توفير المعلومات التي تمكن القائمين على إدارة الإنتاج من التخطيط للعمليات الإنتاجية، والتعرف على جوانب القوة وجوانب الضعف في جهاز الإنتاج، وذلك من أجل محاولة دعم واستغلال جوانب القوة وإزالة أو معالجة جوانب الضعف.¹

ج. نظام المعلومات المالي والمحاسبي:

▪ تعريف:

تشكّل المحاسبة، وخاصة المحاسبة العامة، نظامًا هامًا للمعلومات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك من خلال تسجيل ومعالجة الأحداث والمعاملات المالية التي تقوم بها المؤسسة (مقيمة في شكل نقدي) وإظهارها في شكل وثائق (حسابات، ميزانيات وحسابات النتائج) بهدف استخدامها من قبل أطراف داخل وخارج المؤسسة فالمحاسبة تشكّل أداة إحصائية هامة تزود المستخدمين الداخليين والخارجيين بمعلومات مالية. مهيكلة تساعد على اتخاذ القرارات وممارسة رقابة فعالة.

والمحاسبة تعد أحد الوظائف التي استفادت بشكل كبير من التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأعمال، فالحاسوب اليوم قادر على القيام بملايين العمليات الحسابية في وقت قصير جدًا، في حين كان القيام بذلك في السابق يتطلب الوقت والتكلفة المرتفعة.

وبناءً على ذلك فإن نظام المعلومات المالي والمحاسبي يمكن تعريفه على أنه: "ذلك النظام الموجود ضمن المجموع المنظم للأنظمة داخل المؤسسة والذي يهدف أساسًا إلى معالجة وتحويل المعطيات الداخلة وإيصالها للمحيط.

كما يعرف كذلك بأنه: "أحد مكونات التنظيم الإداري يختص بجمع وتبويب ومعالجة وتحليل توصيل المعلومات المالية الملائمة لاتخاذ القرارات إلى الأطراف الخارجية (كالجهات الحكومية، الدائنين والمستثمرين وإدارة المؤسسة)."²

¹ مرمى مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مرجع سابق، ص 45.

² مرمى مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مرجع نفسه، ص 46، ص 47.

▪ مكونات نظام المعلومات المالي والمحاسبي:

وفيما يلي نتطرق لشرح العناصر كما يلي:¹

- المدخلات: تتمثل مدخلات نظام المعلومات المالي والمحاسبي في البيانات التي تتولد عن الأحداث المالية التي تقوم بها المؤسسة، سواء بينها وبين الأطراف الخارجية، أو من خلال العمليات الداخلية التي تنشأ بين مختلف الأقسام المشكّلة لها.
- تدخل هذه البيانات إلى النظام عن طريق مجموعة من الوثائق والمستندات القانونية كالفاتورة لإثبات عمليات البيع والشراء، مذكرة الإدخال إلى المخازن لإثبات عملية إدخال المواد والسلع إلى المخازن، بطاقة الوقت خاصة بالعامل يسجل فيها أوقات الحضور والانصراف، أمر الشراء يثبت طلب الشراء... الخ. فهذه الوثائق والمستندات تعد بمثابة الدليل الموضوعي على صدق وقوع تلك الأحداث في المؤسسة.
- التشغيل: بعدما يتم جمع البيانات المالية والمحاسبية الناتجة عن العمليات الداخلية والخارجية وإدخالها إلى النظام عن طريق توثيقها في الوثائق والمستندات، يتم معالجتها عبر سلسلة من الخطوات المتتابعة من أجل تحويلها إلى معلومات مفيدة تساعد على اتخاذ القرارات. تتضمن إجراءات المعالجة ضمن نظام المعلومات المالي والمحاسبي تسجيل العمليات من واقع المستندات في دفتر اليومية، ثم تتم عملية ترحيل المبالغ المسجلة في دفتر اليومية إلى دفتر الأستاذ وأخيراً تجمع المبالغ في الحسابات وترصد تمهيداً لإعداد القوائم المالية.
- المخرجات: إن الهدف الأساسي لنظام المعلومات المالي والمحاسبي هو إنتاج المعلومات وتقديمها إلى المستخدمين سواء من داخل المؤسسة (الإدارة والعاملين) أو من خارجها كالمستثمرين، الموردين، العملاء. الحكومة، الجمهور... الخ، وذلك لمساعدتهم على أداء مهامهم واتخاذ قراراتهم، ويمكن أن تأخذ المعلومات الناتجة عن النظام شكل وثائق (كالفواتير، الشيكات، الكمبيالات، سندات...).

د. نظم معلومات الموارد البشرية:

¹ مرمى مراد، المرجع سابق، ص 47، 48.

▪ تعريف:

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية، نظرًا لأنها تقوم بعدد كبير من الوظائف والأنشطة المهمة والحساسة، والتي تضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها، ولأنها تتعامل كذلك مع أحد الموارد المهمة وهي المورد البشرية الذي يعد الركيزة الأساسية للنجاح في أي مؤسسة، لذلك تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى وجود نظام معلومات فعال يوفر لها كافة البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالأفراد وكذلك لمجالات الوظيفة الأخرى في المؤسسة.

يعرف نظام معلومات تسيير الموارد البشرية بأنه: "نظام يعمل على اكتساب، تخزين، استرجاع، معالجة، تحليل وتوزيع معلومات مفيدة تتعلق أساسًا بتسيير الموارد البشرية.

كما يعرف كذلك بأنه : "ذلك النظام الذي يتم تصميمه للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية، والسعي بصفة أساسية إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المدراء لاتخاذ القرارات المتعلقة بفعالية كفاءة استخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه، ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية

إذن، فنظام معلومات الموارد البشرية هو نظام يختص بمعالجة وتوفير المعلومات المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم، بما يساعد على ضمان فاعلية القرارات المتخذة وتحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة، والتحديات التي توجهها الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، فلا يمكن تصور استجابة مناسبة لهذه التحديات في ظل غياب نظام معلومات للموارد البشرية فعال وكامل.

ولقد ساعدت نظم معلومات الموارد البشرية المحوسبة على أتمت مختلف الأنشطة المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية بصفة كلية أو جزئية، ولعل من أهم هذه الأنشطة نجد: نظم الأجور والرواتب والمكافآت، عمليات الاختيار والتوظيف، المسارات المهنية للكفاءات، الصحة والأمن الصناعي، العمل والتكوين والتعليم عن بعد إمكانية التصفح والاطلاع على الملفات الشخصية عن طريق الشبكة الداخلية... الخ، وهذا من شأنه أن يوفر الوقت والجهد، ومن ثم تحقيق فاعلية العملية الإدارية داخل المؤسسة.¹

▪ مراحل عمل نظم المعلومات الموارد البشرية:

¹ مرمى مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مرجع سابق، ص49، ص50.

تتمثل مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية - كأى نظام معلومات آخر - في ثلاثة مراحل أساسية هي: المدخلات، العمليات، والمخرجات.¹

- **المدخلات:** وهي العملية التي يتم فيها استقبال مختلف البيانات المتعلقة بالموارد البشرية وإدخاله إلى النظام والتي يتم الحصول عليها من مصادر متعددة سواء كانت داخلية (محاسبة، إنتاج، تكوين تقييم...الخ) أو خارجية (سوق العمل، الجامعات والمعاهد، مراكز التكوين الجهات الحكومية...الخ) وتستخدم في ذلك ثلاثة نظم فرعية للمدخلات، هي: النظام الفرعي للبيانات المحاسبية، النظام الفرعي لبحوث الموارد البشرية وأخيرًا النظام الفرعي لاستخبارات الموارد البشرية.
- **العمليات:** بعد الحصول على مختلف البيانات، يقوم النظام بمعالجتها، حيث يعمل على تحليلها وترتيبها وتصنيفها وفق نمط معين حسب الاحتياجات، وذلك بالاستعانة بالبرامج المعلوماتية المتوفرة ثم تخزينها والحفاظ عليها لاستدعائها عند الحاجة، وقد أتاحت تكنولوجيا المعلومات اليوم إمكانية حفظكم هائل من البيانات والمعلومات وفي مساحات محدودة جدًا وكذلك خلال وقت قصير جدًا، وذلك بالاستعانة بقواعد البيانات التي تمكن الأفراد في المؤسسة من حفظ واسترجاع البيانات واستخدامها في إنجاز مختلف المهام والأنشطة الإدارية.
- **المخرجات:** بعد عملية المعالجة يتم الحصول على معلومات مفيدة يستقبلها مستخدم النظام في شكل تقارير دورية، سواء على حوامل تقليدية (أوراق، سجلات) أو حوامل إلكترونية (شاشة، أسطوانة) بهدف استخدامها في القيام بمختلف أنشطة الموارد البشرية، أو تقديمها لأطراف التعامل في البيئة الخارجية، وهناك عدة نظم فرعية للمخرجات:

➤ النظام الفرعي لتخطيط الموارد البشرية: يساعد هذا النظام الإدارة على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأفراد، حيث أن عملية التخطيط هذه تتطلب نوعين من البيانات؛ بيانات تنظيمية حول الهيكل التنظيمي مثلاً، أساليب العمل، معدات وأجهزة العمل بالمؤسسة، تشريعات وقوانين

¹ مرمى مراد، مرجع سابق، ص50، ص51.

العمل بالدولة وغيرها، وبيانات عن الموارد البشرية؛ كالتعليم والتدريب، الخبرة الماضية، مستويات الأداء، القابلية للترقية... الخ.

➤ النظام الفرعي للاستقطاب والتعيين: يساعد في متابعة المهارات المتوافرة في البيئة الخارجية وتوفير المعلومات عنها، وكذلك المساعدة في عمل الأبحاث الداخلية لإيجاد مرشحين للعمل بالمؤسسة.

➤ النظام الفرعي لإدارة قوة العمل: يتضمن هذا النظام عدد من التطبيقات، من أهمها تلك الخاصة بتقييم الأداء، التدريب والترقية، إعادة التخصيص والتناوب الوظيفي وانضباط العاملين.

➤ النظام الفرعي للأجور والمرتبات: يشتمل هذا النظام على عدد من التطبيقات المتعلقة بحساب رواتب العاملين والعلاوات والأجور الإضافية.

➤ النظام الفرعي للمزايا المالية: يحتوي هذا النظام على التطبيقات المستخدمة في إعداد الإعانات المالية للعاملين الحاليين والمتقاعدين.

➤ النظام الفرعي لإعداد التقارير البيئية: والذي يتضمن مجموعة من التطبيقات تدعم المؤسسة في الوفاء بمسؤولياتها تجاه الجماهير الخارجية.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذه النظم الفرعية المذكورة هي مجرد عينة فقط، وللمؤسسة الحرية الكاملة في بناء النظم الفرعية التي ترغبها بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها، كما نشير كذلك إلى أنها تعمل في نسق واحد متكامل، فكل نظام فرعي يكمل الآخر.

المبحث الثالث: أهمية وأهداف نظم المعلومات الإدارية.

المطلب الأول: أهمية نظم المعلومات الإدارية.

لقد تزايدت وظيفة نظم المعلومات الإدارية لعدة أسباب:

- اعتماد المدير العصري على المعلومات لدعمه في عملية اتخاذ القرارات سواء كانت هذه القرارات قرارات إستراتيجية أو تكتيكية أو تشغيلية.
- تعتبر نظم المعلومات الإدارية مكون هام لتطوير الميزة الإستراتيجية التنافسية وأعمالها.
- تزايد المعرفة المتاحة للمديرين، والتي يمكن استخدامها في اتخاذ قراراتهم طبعاً للمعرفة العلمية المتقدمة.
- ازدياد درجة التغير البيئي والتكنولوجي.

- ازدياد قدرة بعض الموارد الطبيعية.
- ترابط المعلومات لدرجة كبيرة بالإدارة وبالتالي بنجاح المنظمات ولذلك فهي تؤثر على تحقيق أهدافها.¹
- أهم سمات نظم المعلومات الإدارية:
- تدعم نظم المعلومات الإدارية القرارات الهيكلية وشبه الهيكلية ومستوى الرقابة الإدارية والتشغيل، أما أنها تغير لأغراض التخطيط لمستوى الإدارة العليا.
- تعتبر نظم المعلومات الإدارية مفيدة في اتخاذ القرارات بالاعتماد على البيانات الحالية والماضية.
- تعتمد نظم المعلومات الإدارية على المعلومات القائمة وتدفق المعلومات الداخلية للمنظمة.

المطلب الثاني: أهداف نظم المعلومات الإدارية.

- لا شك أن أي نظام له هدف يعمل علي تحقيقه ولعل الأهمية السابق ذكرها لنظم المعلومات تنطوي علي الكثير من الأهداف التي تسعى نظم المعلومات إلي تحقيقها ويمكن تلخيصها فيما يلي:²
- توفير المعلومات اللازمة وتهيئتها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب.
 - تقديم المعلومات الصحيحة والدقيقة للمستويات الإدارية المختلفة بالطريقة المثلي.
 - مساعدة الإدارة علي إنجاز أعمالها أو وظائفها سواء كان ذلك لأعمال التخطيط وما يتبعها من اتخاذ القرارات أو متابعة الأداء وما يتبعها من اتخاذ القرارات أو توجيهات، أو لأعمال التنظيم أو التوجيه أو الرقابة بالإضافة إلي أنها تخدم طرفي الإدارة والمؤوسين معا.
 - مساعدة عناصر البيئة الداخلية المختلفة من إدارات وأقسام ومركز ووحدات وتلبية احتياجاتها من المعلومات.
 - مساعدة البيئة الخارجية بالمعلومات المختلفة التي تحتاج إليها من المنظمة ونشاطها في ذات الوقت كذلك توفير البيانات المختلفة التي تحتاج إليها المنظمة عن البيئة الخارجية.
 - قيام شبكات مركزية للمعلومات تقدم خدماتها لكافة المنظمات بالدولة كما أن هنالك شبكات معلوماتية تقدم خدماتها للمنظمات بكل بلدان العالم عن طريق المشاركة في هذه الشبكات أو التعامل مع شبكات تتعامل مع هذه المراكز أي اخذ معلومات من الشبكات الخارجية من خلال وسيط.

¹ الحارث عبد المنعم أحمد حمد النيل، نظم المعلومات الإدارية، كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال، جامعة شندي، ص45، ص46.

² الحارث عبد المنعم أحمد حمد النيل، المرجع نفسه، ص51، ص52.

- قيام شبكات معلومات عالمية عبر (الإنترنت) تقدم خدماتها للجميع وبالتالي يمكن للمنظمات والأفراد الاستفادة من هذه المعلومات المنشورة عبر (الإنترنت) في أي زمان ومكان.
- الفعالية: ضرورة تحقيق النظام للفعالية، أي ضرورة أن يحقق النظام الأهداف التي قام من أجلها، مكين الإدارة من اتخاذ قرارات صحيحة وذلك لمدها بمعلومات دقيقة وشاملة عن الموقف معين.
- تحقيق المرونة والتكامل بين البيانات.

المطلب الثالث: مكونات ووظائف وأبعاد نظم المعلومات الإدارية.

1. مكونات نظم المعلومات الإدارية:

باستخدام مدخل النظم في تحليل مكونات نظم المعلومات الإدارية يمكن التمييز بين ثلاث عناصر مكونة له هي :¹

أ. المدخلات:

وهي بيانات يتم إدخالها لنظام أي مادة خام وهي تتكون من ثلاث نظم فرعية هي :

- نظام البحث والدراسات المتخصصة: يقوم بجمع البيانات من المصادر الخارجية.
- نظام معالجة البيانات: يوفر البيانات تصف مجالات النشاط المعالجة الداخلية في المنظمة ككل.
- نظام المخابرات: يهتم لدراسة البيئة الخارجية بالتركيز على المنافسين.

ب. المعالجة:

وهي عملية التحويل والتحكم بمهارات في المدخلات (البيانات) أي معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المختلفة (داخلية، خارجية) والتي تتمثل في معالجة البيانات وإعداد التقارير.

ج. المخرجات:

وهي عبارة عن النتائج يتم الحصول عليها نتيجة لوجود مدخلات زائدة، المعالجة وتتكون مخرجات النظام من ثلاث تقارير هي:

- تقارير خاصة وهي تتضمن معلومات متوفرة من قاعدة بيانات المنظمة.

¹ الحارث عبد المنعم أحمد حمد النيل، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص 49، ص 50.

- تقارير تستهدف الإدارة التشغيلية والوسطى.
- مخرجات النماذج الرياضية والكمية لمحاكاة الواقع العملي.

2. الوظائف الأساسية لنظم المعلومات الإدارية:

النظم هي عبارة عن التكوين الهيكلي المتساند، المتكامل، والمتفاعل من الآلات، والمعدات والبرامج والقوة العاملة والذي يكفل تحصيل، ومعالجة البيانات، لأجل توفير المعلومات الضرورية (توصيلها للمستفيدين، وتخزينها، وتحديثها، واسترجاعها) في الوقت المناسب، والتكلفة والكمية المناسبة عن البيئة الداخلية للمنظمة، والبيئة الخارجية المحيطة بها وفي ما يخص أداءها في الماضي والحاضر، والتنبؤات المحتملة في المستقبل، وعلى النحو الذي يسهل مهمة الإدارات في جميع المستويات في صنع القرارات من خلال إنجاز الوظائف الإدارية، وبما يحقق أفضل استخدام ممكن لهذه المعلومات.

- **جمع البيانات:** وهي عملية جمع البيانات من داخل المنظمة، ومن خارجها.
- **تنظيم البيانات:** وهي عملية تبويب البيانات، وتصنيفها، وحفظها في مراكز المعلومات.
- **معالجة البيانات:** وهي عملية نظامية بشرية أو آلية تجري على البيانات الخام بهدف نمذجتها، أو إعادة ترتيبها، وتنقيتها بشكل يجعلها مناسب للاستعمال في المستقبل، لتحقيق أهداف محددة.
- **إنتاج المعلومات:** وهي عملية بشرية لإنتاج المعلومات، وإنها آلية، نظر لمحدودية قدرة الإنسان على معالجة هائلة للبيانات المتكررة من أجل الحصول على معلومات جديدة، وفعالة للاستخدام عند الحاجة

- **تطبيق المعلومات:** وهي عملية تحليل، ووضع السياسات، وإدارة المشاريع أو برامج أو غيرها.¹

3. أبعاد نظم المعلومات الإدارية:

يتطلب استخدام نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات بفعالية الفهم الكامل لأبعاد هذه النظم، وهي المنظمة، الإدارية التكنولوجية المبينة كما يلي:

¹ عبد الهادي حسين الطاهي، أثر نظم المعلومات على تعزيز الإنتاج الرشيق في الشركات الصناعية، مرجع سابق، ص24، ص25، ص26.

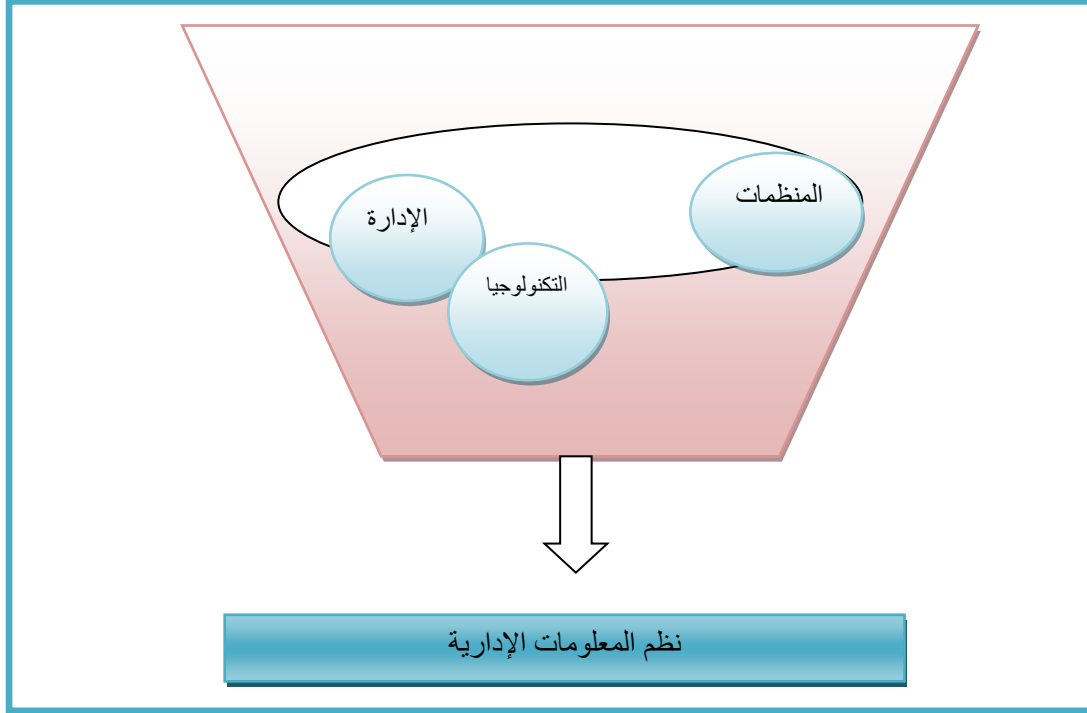
- المنظمات: وكما هو معروف فإن كل المنظمات تقريباً تتكون من وظائف أساسية والتمثلة في المبيعات والتسويق الإنتاج والإمداد، المالية والمحاسبة وإدارة الموارد البشرية، بحيث يجب أن تعمل بشكل متكامل لتحقيق الهدف العام للمنظمة.¹
 - الإدارة: يؤمن العمل الإداري الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة، كما يؤمن لها الخطط المختلفة التي تساعد على مواجهة تحديات البيئة المحيطة بها، فالمدراء يضعون الإستراتيجيات ثم يخصصون الموارد البشرية، المالية والتقنية لتنفيذها وصولاً إلى تحقيق الأهداف. كما أن المدراء ملزمون بخلق منتجات وخدمات جديدة وكذلك إعادة النظر بشكل مستمر في عمليات المنظمة.²
 - التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا من المكونات الأساسية لنظم المعلومات، بحيث تستخدم من قبل المدراء كأداة لمواجهة التحديات، وتتمثل في:
 - ✓ التجهيزات المادية والبرمجيات Hardware et Software.
 - ✓ تكنولوجيا التخزين، (Les technologies de stockage) والتي تتضمن الوسائل المادية لتخزين البيانات.
 - ✓ تكنولوجيا الاتصالات (Les technologie des communications) بمختلف مكوناتها المادية ومجموعة البرمجيات.³
- الشكل الموالي يوضح أبعاد نظم المعلومات الإدارية:

¹ مرمى مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة لتحليل البيئة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مرجع سابق، ص26.

² بوغفان سمية، أثر تفاعل نظم المعلومات الإدارية على الرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص40.

³ مرمى مراد، نفس المرجع، ص27.

شكل رقم 1: أبعاد نظم المعلومات الإدارية



المصدر: بوعفار سمية، أثر تفاعل نظم المعلومات الإدارية على الرضا الوظيفي، رسالة مقدمة لاستكمال لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية التسيير، جامعة المسيلة، 2019، ص 40.

خلاصة الفصل:

رأينا من خلال هذا الفصل كيف أصبحت نظم المعلومات في الوقت الحالي، تشكل أحد الموارد الهامة للمعلومات بالنسبة لكل أنواع المنظمات، خاصة مع تزايد الحاجة إلى المعلومات بسبب ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات وهذا ما تدفع بهذه المؤسسات إلى بناء أنظمة معلومات إدارية بغية الحصول على المعلومات في الوقت المناسب من أجل استخدامها في ترشيد اتخاذ القرارات.

ولا شك أن وجود أنواع مختلفة من نظم المعلومات و تعدد تطبيقاتها، كما سبق و أن رأينا، سواء ضمن المستويات الإدارية، أو على مستوى الوظائف الأساسية، بالإضافة إلى مساهمة التكنولوجيات الحديثة في تحسين وتطوير هذه النظم باستمرار، لاشك أنه سوف يمكن المؤسسات التي تستخدم هذه الأنواع من أن تحوز على مجمل المعلومات الضرورية سواء على مستوى بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، وبهذا تتمكن من تقييم وضعها الداخلي و معرفة الأحداث الخارجية خاصة فيما يتعلق بظروف المنافسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري لاتخاذ القرارات الإستراتيجية

تمهيد:

تواجه منظمات الأعمال في العصر الحديث حالة من التحدي نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية في جميع الميادين، ما نجم عن ذلك تعقد مهمات الإدارة ومتطلبات أدائها، وعليه فإن الوسائل التقليدية في اعتماد الخبرة الشخصية واستخدام التجربة والخطأ لم تعد قادرة على تحقيق أهداف المنظمة التي تستلزم القرارات الإستراتيجية الرشيدة المهمة في المجالات الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، إذ لا بد أن يمثل القرار مرتكزا فاعلا في تمكين الإدارة العليا من أن تلعب دورها في تطورات التكنولوجيا ومتطلبات البيئة ومواكبة العصر.

ومنه، فإن هذا الفصل سيتم من خلاله تناول الإطار النظري لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، وذلك بتقسيمه إلى أربعة مباحث أساسية هي:

- المبحث الأول: مدخل إلى اتخاذ القرارات.
- المبحث الثاني: أساسيات اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- المبحث الثالث: نماذج وأبعاد اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

المبحث الأول: مدخل إلى اتخاذ القرارات.

يقول HERBERT SIMON أن القرار هو القلب النابض للنشاط الإداري، وإن كل قلب هو المركز الحيوي لجسم الإنسان ومحدد حياته فالقرار يحتل نفس المكانة بالنسبة للمنظمة، كما أن عملية اتخاذ القرارات مسألة أساسية في كل مؤسسة وفي مختلف مستوياتها الإدارية.

المطلب الأول: مفهوم القرارات.

1. تعريف القرار:

كلمة القرار البت النهائي والإدارة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعلة للوصول إلى الهدف.

والقرار هو مسار يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها لحل المشكلة التي تشغله.

يُعرّف Russo القرار بأنه بديل من بين البدائل المتاحة.

ويعرفه Berigeron بأنه: عملية تسمح بالاختيار بين عدة بدائل.¹

والقرار بمفهومه البسيط يعني التوصل إلى الحل لمشكلة قائمة، أو مواجهة مواقف محتملة الحدوث، أو لتحقيق أهداف مرسومة.²

2. أنواع القرارات:

هناك كثير من القرارات وتصنف القرارات وفق عدة معايير وأسس ونذكر منها:³

أ. القرارات المبرمجة والغير مبرمجة:

- **القرارات المبرمجة:** هي القرارات المخططة سلفا والمحددة بواسطة قواعد وإجراءات المنظمة، والتي تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية متكررة ومعروفة. المصطلح المستخدم هنا (البرمجة) يماثل تماما البرمجة في الحاسب الآلي، إذ عندنا نبرمج الحاسب لأننا نحدد له مجموعة من البدائل، فيقوم باختيار البديل من البدائل..

¹ طاهر حسن، اتخاذ القرار و إدارة الأزمات، كلية إدارة الأعمال، 2019 سوريا، ص2.

² حسان بوبعاية، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات و دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لاستكمال لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة المسيلة، 2014، ص124.

³ بونحلة فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في تنظيم الصناعي الجزائري، رسالة مقدمة لاستكمال لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و علوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2007، ص126.

- القرارات غير المبرمجة: وهي تتصف بأنها غير مخططة وغير محددة سلفاً، كما أنها تتناول مشاكل غير معروفة بصورة مسبقة ومشاكل جديدة، ولا يمكن إتباع أساليب روتينية ولائحية في علاجها.
 - القرارات الروتينية والإستراتيجية:
 - ✓ القرارات الروتينية: تتعلق القرارات الروتينية بالأداء العام للمنظمة، ويمكن اتخاذها بسرعة حيث لا تتطلب الكثير من التقييم والتحليل. يتم منح صلاحية للمستويات الأدنى في الإدارة لاتخاذ هذه القرارات وفقاً لسياسات المنظمة.
 - ✓ القرارات الإستراتيجية: وعلى الجانب الآخر تتبع أهمية القرارات الإستراتيجية من أنها تؤثر على أهداف المنظمة وتتعلق بأمور مثل استثمارات ضخمة. ومثل هذه الأحداث غير متكررة ويتم اتخاذ قرارات بشأنها من جانب مستويات أعلى من الإدارة وذلك بعد تحليل وتقييم دقيق للعديد من البدائل.¹
3. اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، حيث إن مقدار النجاح الذي تحققة أية منظمة يتوقف على قدرة وكفاءة الإداريين وفهمهم للقرار وأساليب اتخاذه وأيضاً السرعة والدقة الممكنة لذلك، وهي عملية يمارسها مختلف الأفراد في المنظمة وفي كل المستويات الإدارية الموجودة.

1. تعريف :

عملية اتخاذ القرار هي نشاطٌ ذهنيٌّ، فكريٌّ وموضوعيٌّ يسعى إلى اختيار البديل الحل الأنسب للمشكلة، على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار، في سبيل الوصول لاختيار القرار الأنسب.²

ويتفق الباحثون والممارسون على أن عملية اتخاذ القرار تنطوي على: اختيار لبديل واحد من بين بديلين على الأقل.

عرف Effy عملية اتخاذ القرار على أنها فهم وعمل أساسي وفردى لأن معظم أنشطة أنظمة المعلومات المصممة لاتخاذ القرار تنصب في طريق واحد.

¹ دون اسم الكاتب، 13-10-2018، 6 أنواع من القرارات تحتاج كل مؤسسة إلى اتخاذها، 2-05-2021، www.argaam.com

² ظاهر حسن، اتخاذ القرار و إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص5.

وأيضاً هي عملية المفاضلة بين الحلول لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل لها أو بمعنى آخر عبارة عن حكم صادر من الإدارة واختيار بديل من بين عدة بدائل والخروج بقرار سليم يصل إلى تحقيق الأهداف المخطط لها.¹

2. أهمية اتخاذ القرار:

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية (كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك.

- **التخطيط:** يقوم على اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بوضع افتراضات حول الأحداث المستقبلية وردود الأفعال والتي كلما كانت قريبة من الواقع كلما كان التخطيط سليماً.
- **التنظيم:** يقوم على اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بالهيكل التنظيمي، والإجراءات التنظيمية، وطبيعة العلاقة بين العاملين، وتقسيم العمل ومسؤولية العاملين، وتحديد القواعد التي تحكم سير العمل، ونقل عملية اتخاذ القرارات إلى جميع أجزاء التنظيم، سواء عمودياً أو أفقياً، والعمل على تحقيق تنمية وتدريب العاملين.
- **التوجيه:** يعتمد على سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بكيفية إصدار الأوامر والتعليمات الواضحة والتامة بشأن ما يجب عمله والإرشاد بأسلوب أداء العمل حسب الظروف القائمة، وكيفية الإشراف أثناء التنفيذ وذلك باستخدام كل وسائل التحفيز والتصحيح.
- **الرقابة:** التي تعتمد على سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بتحديد مجالات الرقابة ومعاييرها، والمعلومات المطلوبة لها والزمن اللازم لذلك والجهات التي تشرف عليها. كما أن تقييم العمل الإداري يتوقف على نوعية القرارات المتخذة والكفاءة التي تنفذ بها.²

¹ ثامر البكري، وحاتم الديلمي، نظام المعلومات التسويقي وأثره في اتخاذ القرار الاستراتيجي، دار أمجد للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2015، ص50-ص52.

² ظاهر حسن، اتخاذ القرار وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص8، ص9.

المطلب الثاني: ماهية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

1. التعريف:

يرى كل من JAUCH & GLUECK أن القرار الإستراتيجي هو ذلك القرار الذي تم اختياره من مجموعة البدائل الإستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة.

أما SIMAN فيعرف القرار الإستراتيجي على أنه: اختيار بديل لحل مشكلة معينة يأتي بعد سيرورة لصياغة بديل والذي يمثل قرارا ممكن للتعامل مع هذه المشكلة.

بينما يرى MINTZBERG أن القرار الإستراتيجي هو القرارات التي يأخذ في عين الاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية، والإمكانات الداخلية لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمنظمة، لذلك لها تأثير شامل وطويل الأمد.¹

ويعرفها الجزيري بأنها: القرارات الإستراتيجية هي تلك القرارات التي تتضمن عملية تحديد ما يجب أن تكون عليه الأهداف العامة للنظام وهذا النوع من القرارات يحاول تقديم الإجابة على السؤال الرئيسي يتعلق بما هو غرض النظام بمعنى آخر إلى يجب أن تدير النظام.²

2. خصائص القرارات الإستراتيجية:

هناك العديد من الباحثين الذين تناولوا بالدراسة والتحليل القرارات الإستراتيجية وخصائصها، لعل أهم تلك الخصائص ما يلي:

أ. التأثير على المنظمة ككل:

حيث تمتد القرارات الإستراتيجية إلى سنوات عديدة، وبالتالي فإن هذه القرارات تلزم المنظمة بتوجيه استراتيجي معين لفترة طويلة في المستقبل مما جعل التكلفة عالية جدا في حالة تغيير هذا التوجه.

¹ نوة وسام، إدارة المعرفة و دورها في تعزيز اتخاذ القرارات الإستراتيجية، رسالة مقدمة لاستكمال لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم التسيير، جامعة أم لواق، 2015، ص65.

² خيرى علي الاجزائري، وظيفة التخطيط، دار النهضة العربي، 1993، ص72.

ب. التأثير طويل الأجل:

حيث تمتد القرارات الإستراتيجية إلى سنوات عديدة، وبالتالي فإن هذه القرارات تلزم المنظمة بإستراتيجية معينة لفترة زمنية كبيرة.

ج. التوجه بالمستقبل:

اتخاذ القرارات الإستراتيجية تتطلب التنبؤ بالظروف البيئية المستقبلية، وعمل تقييم موضوعي للفرص والتهديدات المتعلقة بها، كذلك يمكن القول أن القرارات الإستراتيجية تتضمن تحديد الواجب القيام بها لنقل المنشأة من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب مستقبلاً.

د. تخصيص جزء كبير من الموارد:

حيث يترتب على اتخاذ القرار الإستراتيجي تخصيص جزء كبير من موارد المنشأة مثل موارد البشرية، الموارد المادية والمعلومات.

هـ. يتم اتخاذه من الإدارة العليا:

يتم اتخاذ القرار الإستراتيجي بواسطة الإدارة العليا، لأنه فقط عند هذا المستوى يمكن للإدارة تتبع بوجهة نظر شاملة للمنظمة، وتتبع بقوة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ القرار.

و. تقديم إطار عام لصنع قرارات أقل في المستوى الإداري:

تقديم القرارات الإستراتيجية مظلة في ضوءها، يقوم المديرون في المستويات الإدارية بصنع القرارات التي تتماشى معها، وبالتالي توفر القرارات الإستراتيجية إطاراً إرشادياً للمديرين حتى يتأكدوا أن القرارات التي يضعونها متماشية مع خطط وتوجهات المنظمة.

ز. ميزة عدم التأكد:

القرارات الإستراتيجية تصنع تحت ظروف تتميز بعدم التأكد، أو بنقص المعرفة ببعض المتغيرات الهامة ولذلك فإن النتائج غير مؤكدة وهي ذات درجة عالية من التعقد.¹

¹ نادية حبيب أيوب، نظرة الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرار الإستراتيجية في منشأة السعودي الكبرى، مجلة الخليج والجزيرة العربية، العدد 103، مملكة ع السعودية، 2000، ص 23.

المطلب الثالث: أنواع القرارات الإستراتيجية.

تنقسم أنواع القرارات الإستراتيجية إلى ثلاثة أنواع وهي:

1. القرارات الإستراتيجية الواعدة تحت ظروف التأكد التفريني:

وهي تلك القرارات التي يمكن اتخاذها حينما تكون التغيرات والتطورات التي ستحدث في ظروف بيئية محيطية معروفة من حيث اتجاهها وخصائصها ومن أمثلة الظروف، توقع زيادة، كبيرة في عدد الموالد أو عدد الخرجين من الجامعة أو خلافة، وعلى ذلك فإن على المنظمات التي يهملها ذلك أن تقوم بإعداد صياغة القرارات الإستراتيجية بصورة تمكنها من مواجهة هذه الظروف بحيث تتمكن من الاستفادة الفرص المتاحة.

2. القرارات الإستراتيجية الشرطية(ظروف المخاطرة):

وهي تلك القرارات التي يمكن اتخاذها في حالة توقع الحدوث بدرجة أكثر من حيث الاتجاه بالمقارنة مع الخصائص، ويرجع ذلك إلى تغيير وتنوع الظروف البيئية وعدم الثبات المتغيرات المرتبطة بها بحيث يصاحب نتيجة لذلك التوقع بدرجة عالية لخصائص التغيرات التي يمكن أن تحدث ومثلا لذلك فإن المنظمة قد تتوقع ظهور منتج جديد من منظمة مناسبة لكنها لا تستطيع معرفة خصائصه وينقسم هذا النوع إلى قسمين:

- القرارات الإستراتيجية الشرطية الدفاعية.
- القرارات الإستراتيجية الشرطية الهجومية.

3. القرارات الإستراتيجية الدفاعية(الاستجابة للظروف غير متوقعة):

هي قرارات تتخذها المنظمة لمواجهة ظروف مفاجئة غير متوقعة أو غير معروفة الاتجاه والخصائص مثل حدوث زلزال أو فيضانات أو حروب مفاجئة.¹

المبحث الثاني: أساسيات اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

إن فعالية المنظمة ترتبط بقدرة إدارتها العليا على تطوير القرارات الإستراتيجية، وذلك وفق آليات ومناهج صحيحة وناجحة، وعلى الإدارة أن تتخذ القرارات وفق مراحل معينة.

¹ أحمد عرفي شلبي، القرارات الإستراتيجية التسويقية، دار الكتاب، مصر، دون سنة نشر، ص35، ص39.

المطلب الأول: مراحل اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

يقصد بمراحل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي الطرق أو الخطوات العامة التي تتضمنها بشكل صريح أو ضمني نماذج اتخاذ وصنع القرار، وهناك جدل كبير قائم بين الباحثين المختصين حول عدد هذه المراحل وأولوية ترتيبها، ويعود الاختلاف إلى الاتجاهات المتباينة والخلفيات المختلفة لهؤلاء الباحثين. سنقوم بتقديم المراحل الأكثر تداولاً، والمتماثلة:¹

1. مرحلة التشخيص: تعتبر مرحلة تشخيص مشكلة وتحديد الأهداف في عملية صنع القرار الإستراتيجي، نظراً لارتباط المراحل التالية بها، وتعرف المشكلة في مجال صناعة القرار بأنها انحراف عن الهدف المحدد، أو حالة عدم التوازن بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، ومن متطلبات هذه المرحلة الوصول إلى تشخيص واضح للمشكلة والحاجة إلى مسح البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات السائدة فيها، وتقييم الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف.

2. مرحلة تحديد البدائل: في هذه المرحلة على الإدارة أن تبحث عن عدد من البدائل الإستراتيجية التي يمكن أن تساعد على سد الفجوة أو الفجوات الإستراتيجية، والبديل هنا عبارة عن مقترح يؤخذ في عين الاعتبار إلى جانب مقترحات أخرى بهدف المقارنة والتحليل حتى يتم اختيار واحد منها ليصبح هو القرار الأخير، ويتوقف تحديد البدائل الإستراتيجية على عدة عوامل أهمها:

- القيود القانونية.
- المعايير الأدبية والأخلاقية.
- التكنولوجيا المتوفرة،
- الاعتبارات الاقتصادية.
- توقعات صانع القرار.

3. مرحلة التقييم: بعد أن يتم تحديد البدائل يبدأ صانع القرار بعملية التقييم، ويقصد بها مقارنة البدائل المحددة في المراحل السابقة (مراحل تحديد البدائل) بالأهداف المحددة سلفاً، وكلما كان البديل أقرب إلى تحديد الهدف النهائي كلما كان مرغوب به أكثر من غيره، وإجراءات التقييم تشمل على النقاط التالية :

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.

¹ نوة وسام، إدارة المعرفة و دورها في تعزيز اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مرجع سابق، ص67، ص70.

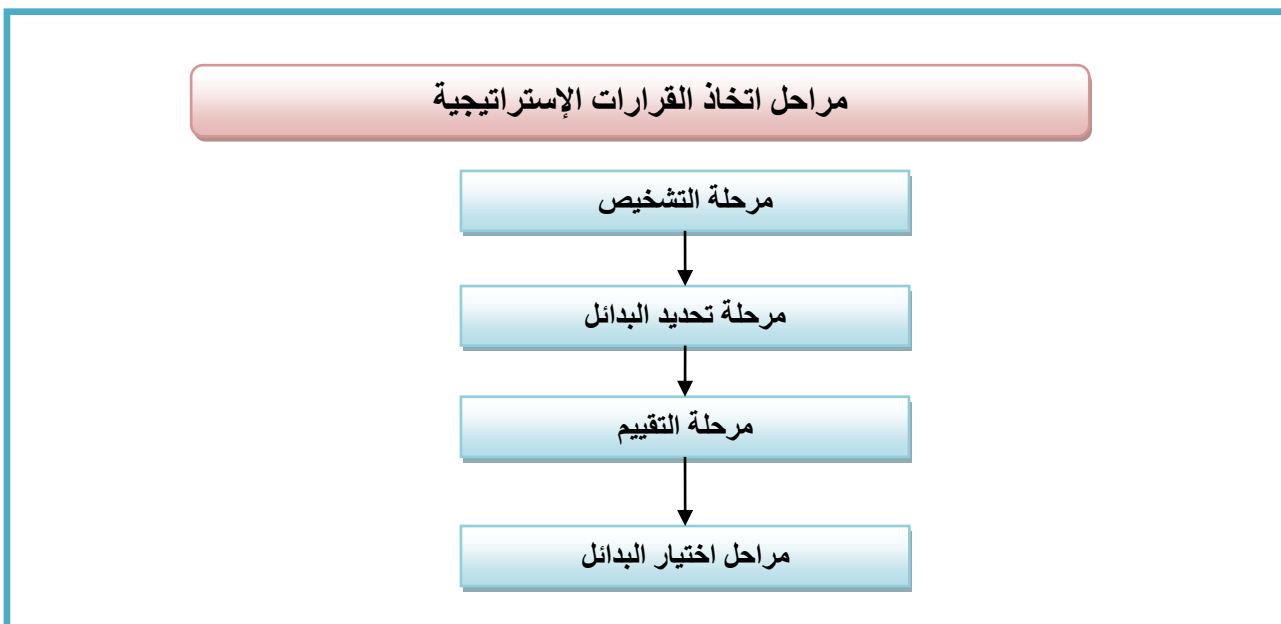
- تكاليف تنفيذ البديل ومدى الكفاية التي يحققها من حيث الاقتصاد والإنتقان.
- أثار تنفيذ البدائل على العمل داخل المنظمة أو خارجية في المجتمع ككل.
- الآثار النفسية والاجتماعية للبدائل.
- مناسبة الوقت والظروف لتبني هذا البدائل.

ونجاح متخذ القرار في تقييم البدائل يعتمد على مدى صدق وحداثة البيانات، وعلى مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب قبل إصدار القرار.

4. مراحل اختيار البدائل: وبعد تقييم البدائل من حيث المزايا والعيوب، يتم اختيار البدائل الأفضل والأحسن، وتوقف الاختيار على كفاءة وقدرة متخذ القرار على التصرف السليم، وحالته النفسية والظروف المحيطة بالعمل، وهذا يتطلب خبرة ودراسة عملية.

من خلال هذا المبحث نستنتج بأن القرارات الإستراتيجية هي أهم القرارات التي تتخذها الإدارة العليا لأنها تمثل جوهر العملية الإدارية كما أنها تعد الوسيلة المثلى من أجل تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية وتمكينها من بقاء والاستمرار، فهي بمثابة المحرك الذي يدفعها إلى الأمام، ولتحقيق ذلك يجب أن تمر عملية صناعة واتخاذ القرار الاستراتيجي بمجموعة من مراحل التي تجعلها قرارات فعالة تسهم في زيارة أرباح المنظمة، وتهيئة الفرص التنافسية لها وذلك ضمن متطلبات البيئة المحيطة بالمنظمة.

شكل رقم 2: مراحل اتخاذ القرارات الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: أهمية القرارات الإستراتيجية.

يرى البعض أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها مرهون بما يتخذ من قرارات إستراتيجية، لأن تأثير هذه القرارات من امتداد أثرها إلى جميع أعمال المنظمة، واستمرارها لفترة طويلة نسبياً، مع صعوبة تغييرها في الأجل القصير وما يترتب عليها من إنفاق استثماري ضخم قد يصعب تعويضه.¹

بحيث تبرز أهمية القرارات الإستراتيجية للمنظمة فيما يلي:

- تجيب القرارات الإستراتيجية للمنظمة فيما يلي:
 - ✓ ماهي الأنشطة التي ينبغي على المنظمة أن تشترك فيها؟
 - ✓ كيف ستنافس المنظمة في المجالات المختلفة التي تعمل فيها؟
- تحدد الفترات الإستراتيجية أساسياً لي المستقبل وبالتالي هي تساعد المنظمة على استمرار المستقبل وخاصة في ظروف عدم التأكد.
- تساعد القرارات الإستراتيجية على تقليل عدم التأكد من خلال دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة للتعرف على ما بها من فرض وتهديدات.
- تساعد القرارات الإستراتيجية على دراسة المتأنيئة لإمكانيات المنظمة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف.

المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

هناك العديد من الأساليب والنماذج اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهي تختلف من منظمة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة متخذ القرار وقناعاته، وتطرق الكثير من الباحثين إلى أساليب مختلفة لاتخاذ القرارات وقد قسمت هذه الأساليب إلى قسمين هما:²

1. الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات: يتبع المديرون عند اتخاذ القرارات أسلوباً ناتج عن عدة مصادر، تبدأ من قراءة الكتب الخاصة بالإدارة إلى الممارسة والتجربة الشخصية والاستفادة من خبرة عناصر المنظمة الفاعلين معهم وتتمثل الأساليب التقليدية فيما يلي:

¹ محمد الحمدي الماضي، التطبيق الناجح للقرار الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية، كلية تجارة بني يوسف، جامعة القاهرة، 1994، ص 127.

² نوة وسام، إدارة المعرفة و دورها في تعزيز اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 71- ص 75

أ. الخبرة: يستخدم المدير خبرته الناتجة من تعامله مع المشكلات سابقة لحل المشاكل الحالية، إلا أن هذا الأسلوب فيه عيوب كثيرة من بينها عدم تطابق المشاكل القديمة مع المشاكل الحديثة، ويتطلب تحليل وجمع المعلومات من مصادرها الأولية بغرض حل المشكلة القائمة فعلا وأفضل بكثير من الاعتماد على السياقات التقليدية. فالخبرة تطلب تنمية مهارات المدير وتطويرها وذلك من أجل اتخاذ القرارات السليمة.

ب. المشاهدة: تعد المشاهدة من الأساليب التي يستخدمها المديرين في اتخاذ القرارات بصدد حل مشكلة، وذلك من خلال ملاحظة ما يفعله الآخرون أو ما تقوم به منظمة أخرى. إلا أن هذا الأسلوب له نفس عيوب أسلوب الخبرة، لأن مشاكل المنظمة لا تتلاءم مع مشاكل المنظمات الأخرى، بالإضافة أن هذا الأسلوب يبقى المدير تقليديا وليس لديه رغبة في تطور مع الأساليب الجديدة. كما أن الثقافة تتفاوت عند المديرين بسبب الاختلاف في الإدراك والخلفية الثقافية ونواحي الاهتمام لكل واحد منهم. يجب أن تكون القرارات التي يصنعها الإنسان مزيجا من التفاعلات المختلفة للجوانب الإنسانية كالعقلانية والإدراكية.

ج. التجربة: يعتبر أسلوب التجربة من أساليب المهمة التي استخدمت في اتخاذ القرارات في بداية الأعمال وما زال متبعاً. بحيث يقوم المديرين بمجموعة من التجارب والاختبارات لحل مشكلة معينة وذلك بإتباع خليطاً ما بين التجربة والأسلوب العلمي والغير علمي إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من العيوب مثل الأساليب السابقة، فمن عيوبه: استهلاك الموارد، إضاعة الوقت... لأنها لا تأتي بحل جذري للمشكلة.

د. الحدس: يساعد هذا الأسلوب الشخص على تفسير الأمور والتصرف وفق متطلبات الموقف، وتعطي إمكانية للعناصر القيادية أن تصنع قراراتها ومعالجة مشاكلها، تطوير الحدس للإنسان مع تطور الثروات العلمية وتأثيرها عليها، وقد أشار DAMASYO عند الشروع في حل المشاكل يجري الاختيار والتفكير مسبقاً للاحتتمالات قبل عرضها إلى عملية المراقبة لكل خيار محتمل وتعد عملية الاختيار المسبق للاحتتمالات عملية مبنية بشكل نموذجي على الحدس حتى مع احتمال أن تكون الخيار النهائي مبنياً على التحليل.

2. الأسلوب العلمي والنموذجي لاتخاذ القرار:

يعتمد الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار على منهجية موضوعية قوامها التفكير المنطقي غير المتحيز، ويتضمن خطوات علمية محددة بتعريف المشكلة وتحدد الهدف وتنتهي بالحل الأمثل:

ويعتمد هذا الأسلوب عند اتخاذ القرار على مجموعة من المراحل والتي تم تحديدها ضمن عدة نماذج، والتي اختلف تصنيفها من باحث لآخر:

- تشخيص المشكلة وتحديد الهدف.
- تحليل المشكلة.
- تحديد البدائل الممكنة.
- دراسة البدائل وتحليلها.
- اختيار البديل المناسب.
- التنفيذ والمتابعة.

المبحث الثالث: نماذج وأبعاد اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

تواجه المنظمة عدة مشكلات سواء كانت في بيئتها الداخلية أو الخارجية، لذا عليها أن تسعى لحلها وذلك باتخاذها لمجموعة من القرارات التي تتفاوت في درجة تعقيدها وأهميتها وتأثيرها المباشر على مستقبل المنظمة. لذا قبل أن تتخذ أي قرار فإنها تحدد نماذج.

المطلب الأول: نماذج اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

يبني القرار العلمي على نماذج قياسية أو شبه قياسية، ويتم من خلالها تحديد المراحل الخاصة بالمشكلة، وبإشراف هيئة متكاملة من صناع القرار، واستغلال الأمثل ومنظم للموارد المتاحة (البشرية والمادية والمعلوماتية) ونذكر هنا بعض نماذج التي برزت وهي:¹

1. نموذج MENTZBERG: لقد أوضح هذا النموذج مدى تأثير أهداف الإستراتيجيات المنظمة من جهة نظر الإدارة العليا بالعلم الخارجي، وتحدد وجهة النظر هذه أربعة اتجاهات تستخدم في صناعة الإستراتيجية وتتمثل في :

أ. **الاتجاه الريادي:** تصاغ الإستراتيجية من قبل شخص واحد منفذ ويكون التركيز في هذا الأسلوب على الفرص ثم المشكلات ثم التهديدات، والهدف الأساسي للمدير هو نمو المنظمة، وذلك من خلال اغتنام الفرص قبل المنافسين.

¹ نوة وسام، إدارة المعرفة و دورها في تعزيز اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مرجع سابق، ص75، ص76.

ب. **الاتجاه التكيف:** يشار إليه أحيانا العمل دون خطة، المنظمة تتبع هذا الاتجاه في الصناعة القرارات الإستراتيجية تبحث فقط عن تكيف مع التهديدات التي تواجهها، لأنها تعمل في بيئة صعبة تملؤها المشكلات والأزمات، وليس لها الوقت في البحث عن حلول للتهديدات قبل حدوثها أو حتى اغتنام الفرص، وذلك لعدم وجود أهداف محددة للمنظمة.

ج. **الاتجاه التخطيطي:** يمثل الدفع لصياغة الإستراتيجية ضمن هذا الأسلوب كلا من :

- رد الفعل نحو المتغيرات البيئية.

- البحث المسبق عن هذه المتغيرات بما تمثله من فرص يمكن استثمارها وتهديدات يمكن تجنبها.

ويقوم المحلل الذي يعمل بمعية صانع الإستراتيجية بالتعامل مع المتغيرات البيئية، وتحليلها وتقييمها من خلال تقديمه لتصوراته وتحليلاته، وبالتالي يتحمل مسؤولية كبيرة في صناعة الإستراتيجية تسعى المنظمة التي تتبع هذا النموذج للبقاء والنمو فالنظرة هنا محدودة ولكن نطاق القرار كبير.

د. **النموذج المختلط:** أي أن المنظمة تعتمد على تجميع النماذج الثلاثة السابقة، وتبرز أهمية هذا النموذج عندما تكون البيئة متواصلة التغيير السريع، وعند بناء وعي جماعي وتطوير الموارد والتي تحتاجها المنظمة قبل إقدامها على الالتزام بإستراتيجية محددة.

2. **النموذج الثاني:** هناك العديد من القرارات التي برزت في علم الإدارة الحديثة، ويتضمن ما يلي:

أ. **النموذج العقلاني:** ويتضمن سلسلة من الخطوات العلمية التي يعتمدها الأفراد والجماعة وإدارة المنظمات لضمان وعقلانية القرار وفق أسس علمية سليمة، وهذا النوع من القرارات يساعد على بلوغ النهايات والأهداف المنشودة.

ب. **نموذج العقلاني المقيدة:** SYMAN أحد رواد الإدارة الحديثة، وبعد سلسلة من الأبحاث التي قام بها في مجال صناعة القرار في المشاريع والمنظمات الاقتصادية، فهو أول من نادى بهذا النموذج ومن بين المزايا التي ينفرد بها هذا النموذج هي كونه يبرز محددات عقلانية في الفرد، ويعكس صورا من عمليات صناعة القرارات المتعددة خلال ممارسة الأعمال اليومية في المنظمة، وإن هذا النموذج يعكس ميل الأفراد إلى اختيار البدائل الذي يوفر مستوى معين من الرضا.

ج. النموذج السياسي: يحتوي هذا النموذج طريقة صناعة القرار بالشكل والأسلوب الذي يعتمده المنفذون من أصحاب المصالح، والقادرين على إحداث التأثير والسيطرة على نشاط قرارات الأفراد الآخرين، أو بعض الأقسام الإدارية في المنظمة، ويمارس صاحب النفوذ والقوة التأثير والسيطرة على تحديد وإدراك المشكلة واختيار الهدف وتحديد الحلول المناسبة، وتحديد الأفعال والأنشطة.

3. النموذج الثالث: أهم هذه النماذج ما يلي:

أ. النموذج التحليلي: يقوم هذا النموذج على أساس تحديد المعلومات الشاملة المرتبطة بالموضوع اتخاذ القرار، وحصراً شامل للبدائل المتاحة أمام صانع القرار، واختيار البديل الذي يحقق أعظم المنافع أو أدنى الخسائر.

ب. النموذج التنظيمي: يعتمد هذا النموذج على رؤية معينة للعقل الإنساني وتفاعله مع البيئة وقدرته على اتخاذ القرارات السريعة والمعقدة في فترة زمنية محددة للغاية، وتتم عملية صنع القرار على أساس برنامج تدريبي، والتركيز على المتغيرات المهمة ضمن بيئة هرمية تمتلك اتصالات وتنظيم.

ج. النموذج المعرفي: يقوم صانع القرار الذي يتبع النموذج بإسقاط معارفه الذاتية على عملية اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: أبعاد القرارات الإستراتيجية.

و يمكن إبراز أبعاد القرارات الإستراتيجية كما يلي:¹

- تتطلب القرارات الإستراتيجية صياغة قرارات على مستوى الإدارة العليا، حيث أن القرارات الإستراتيجية تؤثر على العديد من مجالات الأنشطة والعمليات، والإدارة العليا هي التي لها القدرة على فهم وإدراك الدلالات الواسعة للقرار الاستراتيجي.
- تستلزم القرارات الإستراتيجية استخدام وتوظيف كميات هائلة من الموارد التنظيمية، أي أنها تخصص قدر ملموس من الموارد المالية والأصول المادية والموارد البشرية، التي يجب الحصول عليها، إما من مصادر الداخلية والخارجية، كما تلزم المنظمة بالعديد من التصرفات خلال فترة زمنية محددة نسبياً.

¹ فادن غالية، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، رسالة مقدمة لاستكمال لنيل شهادة ماستر، علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص49.

- تؤثر القرارات الإستراتيجية على رفاهية المنظمة و ازدهارها في الأجل الطويل، أي أنها تلزم الشركة بالسير في اتجاهات محددة لفترات طويلة، وتمتد أثارها لسنوات طويلة.
- تتسم القرارات الإستراتيجية بالتوجه المستقبلي، أي أنها تستند إلى المديرين المستقبلية، ثم التركيز على السيناريوهات المستقبلية التي تمكن المنظمة من اختيار البدائل الإستراتيجية.
- تعدد تأثير أو نتائج القرارات الإستراتيجية، فالقرارات الإستراتيجية تملك تأثير معقد بالنسبة لغالبية مجالات النشاط في المنظمة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

يعتمد صانعي القرارات على منهجية تحليلية في صنع قراراتهم، وتعد من الأمور المهمة في دراسة علاقة المنظمة مع بيئتها، وهذه العوامل تتمثل في العوامل السلوكية المرافقة في عملية صنع القرار داخل المنظمة ويمكن إجمالها بما يلي:¹

1. العوامل النفسية والشخصية: تتعلق هذه العوامل بالدرجة الأولى بمتخذ القرار وبوحدة صنع القرار والتي تمثل مجموعة من المستشارين والمرؤوسين الذين يساهمون مع متخذ القرار في تحضير والدراسة والمقارنة والتحليل الخاصة بالقدرات، يعد الجانب النفسي هو المتحكم في سلوك متخذ القرار ويؤكد SNAYDAR أن متخذ القرار لا يتأثر بإدراكه للموقف فحسب بل يتأثر بمختلف متغيرات منظّمته ومدى تأثير صنّاع القرار مع بعضهم داخل وحدة صناعة القرار، بالإضافة إلى الحوافز النفسية والاجتماعية المؤثرة في سلوك الأعضاء.

2. توقيت اتخاذ القرار: يمثل عامل الزمن أهمية خاصة في عملية اتخاذ القرارات، ولهذه الأهمية جوانب متعددة، فمن ناحية يشكل توقيت اكتشاف المشكلة وتحديد بدقتها ودراستها وجمع البيانات والإحصائيات والمعلومات المتعلقة بها، وتحديد الحلول الممكنة وإجراء الدراسات الخاصة بها أمر ضروري، وذلك حتى لا يستغرق الأمر وقتاً طويلاً، ومن ناحية أخرى تبرز أهمية الزمن في حل المشكلات العاجلة التي تواجه وحدة صنع القرار وحلها، بالإضافة إلى اختيار التوقيت المناسب لإعلان القرار الذي تم اتخاذه.

3. المشاركة في اتخاذ القرارات: إن مشاركة المستشارين وأعضاء المنظمة ضمن وحدة صنع القرار له مزايا وفوائد عديدة، تتمثل من ناحية في شعورهم بأهميتهم داخل المنظمة وخاصة بعد تطبيق القرارات

¹ حامد أحمد رمضان، إدارة المنشأة: اتجاه شرطي، القاهرة، دار النهضة، 1999، ص123، 125.

ونجاحها، ومن ناحية أخرى فإن اشتراك الفئات المتخصصة من العاملين في وحدة صنع القرار يشكل ضماناً لتنفيذ واجباتهم بشكل دقيق وسليم، مما يؤدي إلى رفع كفاءة العمل وتحسين نوعية القرار وثباته ونجاحه.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستنتج أن القرارات الإستراتيجية هي قرارات استثنائية، يتم صنعها واتخاذها في وقت الذي تحتاجه المؤسسة فهي تركز على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الإجراءات والخطوات اللازمة لاتخاذ القرارات وتتطلب المهارات الإبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

وللقرارات الإستراتيجية أهمية كبيرة جدا خاصة التي تتعلق بتطور الإنتاج أو المنتج أو فتح أسواق جديدة، أو ما تتعلق بما تريده أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل وأيضا فيما يمكن أن تحققه من نتائج اقتصادية ومالية.

الفصل الثالث:
دراسة تطبيقية على مصنع
لأفارج هولسيم اسمنت
المسييلة

تمهيد:

إن إعداد أي بحث علمي يتطلب منا الاستعانة بمجموعة من القواعد و الإجراءات، قصد الوصول إلى نتائج علمية، وهذا ما يفرض علينا اختيار المنهج المناسب لدراسة موضوع بحثنا، كما يتطلب إتمام هذه العملية الاستعانة بمجموعة من التقنيات و الأساليب اللازمة لإتمام كل مرحلة من مراحل هذا البحث لذا سنقوم من خلال هذا الفصل بإسقاط ما جاء في الفصول النظرية على مصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة.

المبحث الأول: التعريف بالمصنع لافارج هولسيم.

من خلال هذا المبحث سنلقي نظرة عامة على مصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة.

المطلب الأول: تقديم المصنع لافارج هولسيم و منتجاته.

1. تعريف بالمصنع:

هي شركة خاصة والمساهم الوحيد للشركة الجزائرية للاسمنت، وهي تعتبر واحدة من المجموعات الأولى في قطاع الإنشاءات من حيث إنتاج مواد البناء، وهي فرع من مجمع عالمي في 150 دولة متواجدة على مستوى المعمورة.

إن الاستثمار في الشركة الجزائرية للاسمنت في المرحلة الأولى كان بإنشاء خط إنتاج بقدرة إنتاجية سنوية تعادل 2 مليون طن من الاسمنت قدرت بحوالي 260 مليون أورو.

من بعد جاءت المرحلة الثانية، وركزت على إنشاء خط ثاني للإنتاج ب 2 مليون طن لتحقيق هدف الوصول إلى سعة إنتاج تعادل 4 مليون طن سنويا في سنة 2005 وهذا بتكلفة استثمار تقدر ب 190 مليون أورو. وهذا قبل أن يتم شراء أسهم من طرف المجمع العالمي لافارج.

- تعريف بالوحدة الإنتاج**✓ الموقع الجغرافي:**

تقع الشركة لافارج بمنطقة الدبيل دائرة حمام الضلعة ولاية المسيلة متصلا غربا بالطريق الوطني رقم 60 الرابط بين مسيلة وسيدي عيسى، أما شرقا متصل بالطريق الوطني رقم 45 الرابط بين مسيلة وبرج بوعربريج وعلى بعد حوالي 260 كلم من العاصمة و120 كلم من ولاية بجاية، وهذا التموقع أعطى لها مكانة جغرافية جيدة بالنسبة للمنطقة التجارية المنشودة ولها إدارة مركزية بالجزائر العاصمة بمنطقة حيدرة. بالإضافة إلى إدارة فرعية متواجدة على مستوى المصنع.

✓ لافارج هولسيم:

مصنع أنشئ بالمطابقة مع التقنيات التكنولوجية الحديثة للاسمنت ومحددات وخصائص عالمية بطريقة تنقص من التلوث البيئي بنسبة معتبرة وتحافظ على صفاء المحيط.

المصنع يستعمل المواد الأولية والموارد البشرية والطاقة الكهربائية والغاز الطبيعي المتوفرين محليا ويعتبر هذا المصنع الأكبر على مستوى المغرب العربي بعد انطلاق الخط الثاني في بداية 2005 وتجدر الإشارة هنا إلى أن الجزائر قبل إنشاء هذا المصنع والى غاية شروعه في الإنتاج كانت تستورد نوعا للاسمنت

غير متوفر محليا من تونس أما الآن فأصبحت بالإضافة إلى اكتفائها محليا تقوم بتصدير ما كانت تستورد. نحو الدول العربية والإفريقية.

في 2008 بدأت شركة لافارج وهي جزء من مجموع عالمي، إنتاجها من الاسمنت وحقت قفزة نوعية بتحقيقها على رقم في الإنتاج قدر 5مليون طن سنة 2015.

2. منتجات شركة لافارج هولسيم.

تقوم شركة لافارج هولسيم بمصنع حمام الضلعة بتصنيع 5 أنواع من الاسمنت المقاوم-المتين - الشامل -السريع - البترولي (جديد).

- التعريف بالمنتج المتين:

عموما يستعمل عندما لا تكون هناك احتياجات خاصة، مثلا في صناعات الخرسانات التي تتعرض لظروف قاسية كهجوم الكبريتات الخاصة بالماء والتراب، كذلك في البناء حيث لا تكون الخرسانة متعرضة للحرارة الضارة بالاسمنت.

الميادين الأساسية لاستخدامات هذا النوع من الاسمنت هي:

- ✓ قطاع إنشاء الاسمنت المسلح في المباني السكنية والإدارية والفنادق.
- ✓ قطاع الأشغال العمومية للجسور.
- ✓ تعبيد الطرقات وتغطيتها، المخازن.
- ✓ ويستعمل في القطاع الصناعي.

المتين/ هو ناتج عن طحن الكلنكر الذي يتكون أساسا من سلككات الكالسيوم مع الجبس كإضافات مكونة من عدة أشكال من سلفكات الكالسيوم.

الاسمنت المتين: مركب بالمطابقة مع المقياس NA442 ، AFNOR 1etalanorme EN197-1 .NFP15-30-94.

- التعريف بالاسمنت المقاوم:

الاسمنت المقاوم للكبريتات (42 CEM I ، NA443)

يستعمل غالبا في الخرسانات المعرضة لظروف قاسية بسبب مهاجمة السلفات الموجودة في التراب والماء والموجودة خاصة تحت الأرض كما يحصل في البناءات التحت أرضية، المركبات في الأوساط القاسية وأعمال الملاحة البحرية الأعمال المنجزة بالقرب من المياه مثل السدود.

المقاوم مصنوع من طحن الكلنكر ويحتوي على نسبة أقل من الومينات الكالسيوم مع نسبة ضعيفة من الجبس مقارنة مع الاسمنت البورتلاند (المركب).

- التعريف بالاسمنت البترولي:

الاسمنت الإنجليزي لحفر أبار النفط، خاضع لمتطلبات المعهد الأمريكي للبتروول ونظام إدارة الجودة API Q1.

المطلب الثاني: الموارد البشرية وتعامل الشركة ومعاملها.

1. الموارد البشرية:

لأفارج هولسيم تشغل حاليا ما يفوق 460 شخص في قطاعات وتخصصات مختلفة، واستراتيجيه الشركة في الاستثمار تعتمد أساسا على تطوير موردها الأساسي وهو الموارد البشرية. لأفارج هولسيم تقدم عدة احتمالات للتكوين في مختلف المجالات كالتكوين التقني الذي يركز أساسا من أجل الإنتاج، الصيانة، النوعية، الأمن.

التكوين في التركيبة الشخصية للعامل: من أجل تحسين علاقات العمل بين العمال والتعود على روح المشاركة والعمل في مجموعات والاتصالات والتكوين في اللغات الأجنبية وأدوات الإعلام الآلي.

2. تعامل الشركة مع معاهد محلية ودولية:

الشركة الجزائرية للاسمنت تعمل بالتعاون مع معاهد تكوين جزائرية لتحصيل موظفيها على المعارف من التكوينات المحلية بالإضافة إلى التعامل مع معاهد عالمية للتكوين للحصول على المعلومات ومسايرة الركب الحضاري والتقنيات الحديثة المعمول بها في المصانع العالمية الخاصة بطرق التسيير الحديثة والمبتكرة والتكنولوجيا الحديثة.

3. المعمل ومراقبة الجودة:

تحتوي الشركة الجزائرية للاسمنت معمل جاد وفي غاية الدقة يراقب ويحرص على جودة الاسمنت ولا يغفل المحافظة على الثبات في تحسين النوعية في منتجاته. التجارب تعمل بانتظام يقوم الكيميائيون بتجارب منتظمة تبعا لخطط سير لضمان النوعية. يحوي المصنع معملين:

- المعمل الكيميائي: مزود بأجهزة حديثة مصممة لمراقبة نوعية المنتج، نظام أخذ العينات آلي:

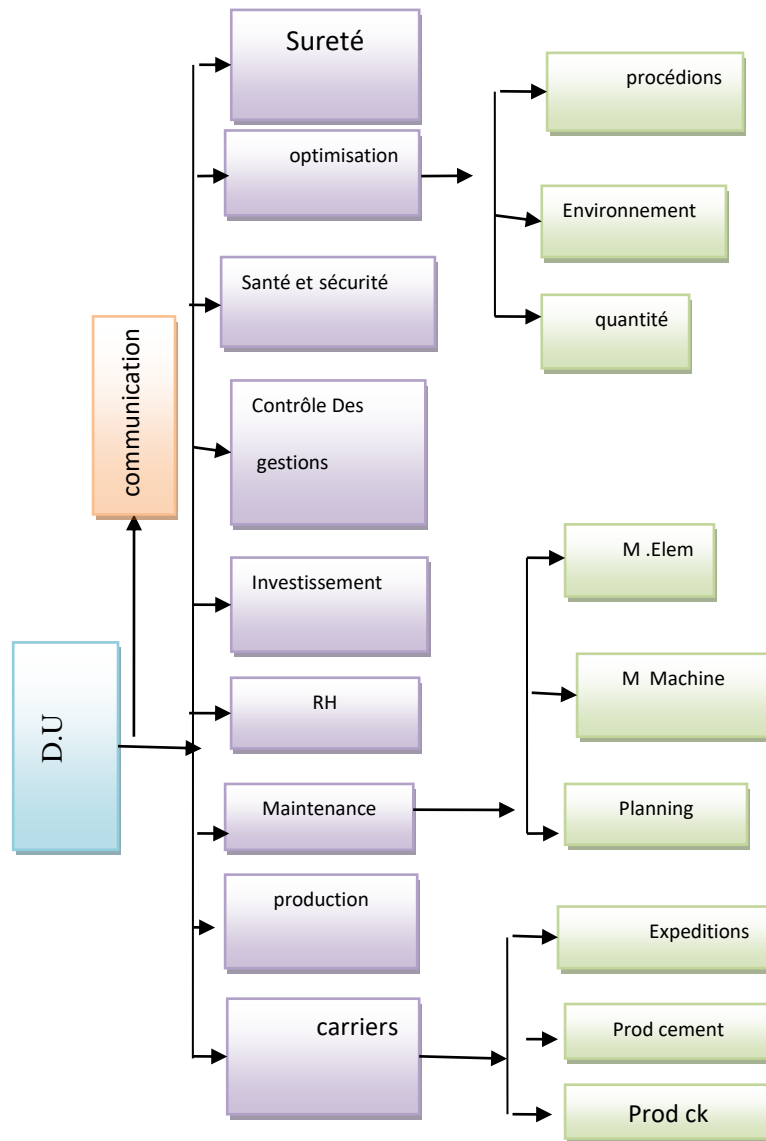
يأخذ العينات من عدة مراحل من الإنتاج هذه العينات تبحث بطريقة آلية بواسطة ضغط الهواء داخل كبسولات في المعمل حيث تتم معالجتهم.

- المعمل الفيزيائي: يأخذ على عاتقه ضمان ملائمة مركب الاسمنت لما يطلب من طرف الزبائن لكل أنواع الاسمنت.

- معمل الاسمنت البترولي مختبر على مستوى عالمي ومرافق الجودة لإنتاج هذا النوع من الاسمنت.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي.

شكل رقم 3: هيكل تنظيمي لمصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة



المصدر إعداد الطالبة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان.

يتطرق هذا المبحث إلى تحليل الإجابات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة من إطارات مصنع لإفارج هولسيم اسمنت المسيلة، وقد قمنا بإعداد أسئلة هذا الاستبيان من أجل الحصول على المزيد من المعلومات المرتبطة بموضوع البحث، والتي تتضمن معرفة درجة فهم الإطارات المصنع للجوانب المتعلقة بنظم المعلومات الإدارية وأثرها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المصنع.

المطلب الأول: عينة الدراسة وتصميم الاستبيان.

1. مجتمع الدراسة وحجم العينة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في المصنع، والبالغ عددهم 460 عاملاً كما ذكرنا في البداية يتوزعون حسب الفئات التالية:

- 65 مدير.

- 395 عامل.

تم أخذ عينة تتكون من 25 مدير (إطار)، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية وذلك حتى تكون العينة ممثلة أكثر لمجتمع الدراسة، وقد تم مراعاة في ذلك أن يكون المستجوبون ممن يستخدمون نظام المعلومات (الإطارات)، أو على الأقل لهم مستوى تعليمي مقبول يمكنهم من فهم الأسئلة المطروحة والإجابة عليها، وهذا ما سيمكننا من الحصول على إجابات أكثر دقة ومصداقية والتي بدورها تزيد من دقة ومصداقية النتائج التي تزيد الوصول إليها.

لقد قمنا بتوزيع 25 استبياناً على العينة المذكورة وتم استرجاعها كلها، وهذا بفضل التعاون الكبير المسؤولين بالمصنع، لذلك لهم منا جزيل الشكر والعرفان وخالص التقدير والامتنان.

2. تصميم الاستبيان:

جاءت استمارة الاستبيان الكتروني متضمنة لـ 26 سؤالاً (أنظر الملحق رقم 01)، حيث كانت من نوع الأسئلة المغلقة، التي تحتمل إجابة واحدة، وقد تم الاعتماد على هذا النوع من الأسئلة في إعداد وتصميم استمارة الاستبيان لضمان السهولة والدقة في الإجابة بالنسبة لكل المستجوبين على اختلاف مستوياتهم التعليمية والمهنية، حيث كانت الأسئلة سهلة ومحددة تساعد على تسهيل الدراسة، على العكس

عند اعتماد الأسئلة المفتوحة التي غالبا ما تكون صعبة وتتطلب عدة احتمالات للإجابة، وهذا من شأنه أن يؤثر على النتائج التي ينتظرها الباحث من الدراسة.

وفيما يلي الأسئلة التي تتضمنها استمارة الاستبيان، فقد تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور كما يلي:

المحور الأول: تتضمن معلومات شخصية تتعلق بالمستجوب، وذلك فيما يخص الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي.

المحور الثاني: اشتمل على أسئلة تتعلق بموضوع نظم المعلومات الإدارية، وذلك لمعرفة مدى فهم المستجوبين لنظم المعلومات الإدارية وأهميتها في المصنع، وأيضا معرفة مدى فعالية نظم المعلومات الإدارية الذي تمتلكها المصنع.

المحور الثالث: خصص للتساؤل عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية
المطلب الثاني: تحليل أجوبة الاستبيان.

1. عرض وتحليل النتائج

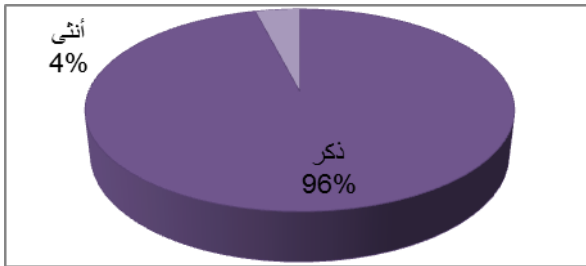
أ. المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس:

جدول رقم 2: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	24	96%
أنثى	01	4%
الإجمالي	25	100%

شكل رقم 4: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

المصدر: مخرجات Excel

spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 25 فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 24 فرد بنسبة 96% وهم الأعلى نسبة، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ فرد واحد فقط أي ما نسبته 4% .

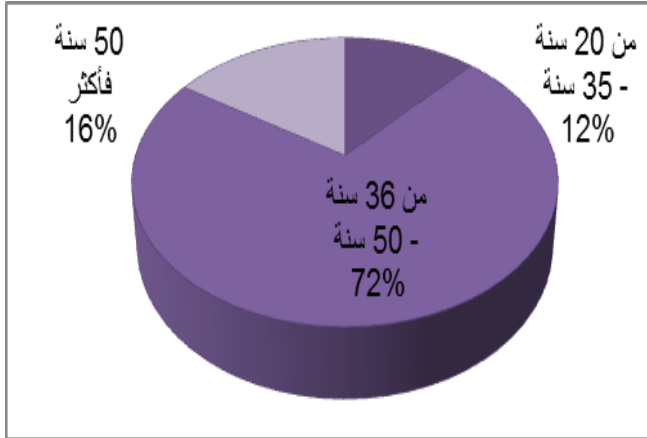
- السن:

شكل رقم 5: يوضح توزيع نسب أفراد عينة

جدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

الدراسة حسب متغير السن

متغير السن



السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 سنة - 35 سنة	3	12%
من 36 سنة - 50 سنة	18	72%
50 سنة فأكثر	4	16%
الإجمالي	25	100%

المصدر: مخرجات Excel

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

spss

من خلال الجدول اعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 25 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 20 إلى 35 سنة قدر بـ 03 أفراد أي ما نسبته 12%، أما عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 36 إلى 50 سنة فقد قدر عددهم قدر بـ 18 فرد أي ما نسبته 72% وهم الأعلى نسبة، وأخيراً نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يفوق سنهم 50 سنة قدر بـ 04 أفراد أي ما نسبته 16%.

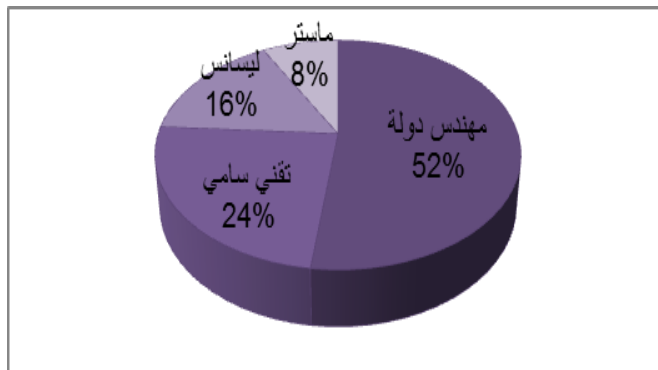
- المستوى التعليمي:

شكل رقم 6: يوضح توزيع نسب أفراد عينة حسب

جدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

متغير المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
مهندس دولة	13	52%
تقني سامي	6	24%
ليسانس	4	16%
ماستر	2	8%
الإجمالي	25	100%

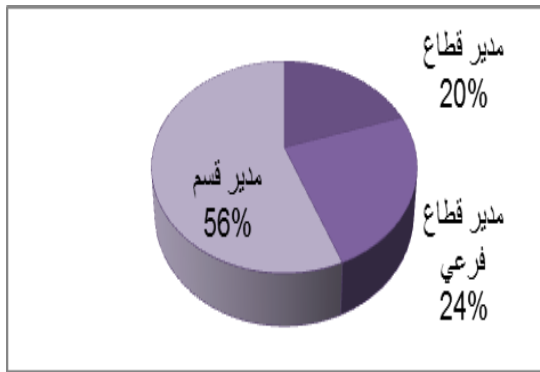
المصدر: مخرجات Excel

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 25 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي مهندس دولة قدر بـ13 فرد بنسبة 52% وهم الأعلى نسبة، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي تقني سامي قدر بـ 06 أفراد بنسبة 24%، أما الأفراد ذوي المستوى التعليمي ليسانس فقد قدر عددهم بـ04 أفراد بنسبة 16% وفي الأخير الأفراد الذين مستواهم التعليمي ماستر والمقدر عددهم بـ فردين فقط بنسبة 8%.

- المستوى الوظيفي:

شكل رقم 7: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: مخرجات Excel

جدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
مدير قطاع	5	20%
مدير قطاع فرعي	6	24%
مدير قسم	14	56%
الإجمالي	25	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على

مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 25 فرد، نلاحظ أن عدد مدراء قطاع قدر بـ 05 أفراد بنسبة 20%، في حين نلاحظ أن عدد مديري قطاع فرعي قدر بـ 06 أفراد أي ما نسبته 24%، أما مديري القسم فقد قدر عددهم بـ 14 فرد بنسبة مئوية بلغت 56% وهم الأعلى نسبة.

ب. تحليل عبارات المحور الأول: نظم المعلومات الإدارية

- تحليل عبارات البعد الأول: العنصر المادي

جدول رقم 6: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد العنصر المادي

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	توفر مؤسستكم أجهزة الحاسوب الملائمة ومنتورة لطبيعة عملكم	4.48	.585	12.6	.000	عالية
2	القدرة التخزينية لجهازك المستخدم يناسب ويؤدي أغراض الحفظ بكفاءة	4.56	.583	13.3	.000	عالية
3	تناسب وسائل إخراج المعلومات مع احتياجات العمل بالمصنع.	4.24	1.090	5.68	.000	عالية
4	تناسب سرعة أجهزتك مع حجم العمل المطلوب	4.24	1.01	6.12	.000	عالية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (6) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرد على بعد العنصر المادي نلاحظ أن جميع متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية وليست الفرضية.

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارة المتعلقة ببعد العنصر المادي فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة الثانية بمتوسط حسابي 4.56 وهو الأعلى و بالتالي فان المؤسسة تولي أهمية لهذه النقطة، بينما جاءت العبارات الثالثة و الرابعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 4.24 وهو الأدنى وبالتالي على المؤسسة أن تولي أهمية بهذا الجانب أكثر.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى العنصر المادي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

- تحليل عبارات البعد الثاني: البرمجيات

جدول رقم 7: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد البرمجيات

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
01	جعل البرمجيات المتوفرة في مصنعكم متاحة لكافة العمال المعنيين باستخدامها	4.44	.650	11.0	.000	عالية
02	تمكن البرامج المستخدمة في مصنعكم من التبادل المرن للمعلومات بين المستخدمين	4.40	.763	9.16	.000	عالية
03	توجد برامج تستخدم لتحليل، تبويب، تلخيص واستخراج المعلومات	4.32	.690	9.56	.000	عالية
04	البرامج المستخدمة في مصنعكم تعتبر أحدث البرامج المتوفرة في مجمع لافارج	4.24	.830	7.46	.000	عالية
05	توفير برامج مخصصة لعمل كل إدارة في المصنع	4.12	1.01	5.52	.000	عالية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (7) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرد على بعد البرمجيات نلاحظ أن جميع متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية وليست الفرضية.

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارة المتعلقة ببعد البرمجيات فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة الأولى بمتوسط حسابي 4.44 وهو الأعلى و بالتالي فان المؤسسة تولي أهمية لهذه النقطة، بينما جاءت العبارة الخامسة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 4.12 وهو الأدنى وبالتالي على المؤسسة أن تولي أهمية بهذا الجانب أكثر.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى البرمجيات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

- تحليل عبارات البعد الثالث: الشبكات

جدول رقم 8: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الشبكات

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
01	تتوفر لديكم شبكة إيصال محلية مترابطة بجميع الوحدات	4.68	.556	15.0	.000	عالية
02	يوجد لديكم نظام حماية محكم لقاعدة البيانات بحيث يمنع غير المخولين من الدخول للنظام	4.72	.458	18.7	.000	عالية
03	قواعد البيانات المستخدمة لديكم تساعد على اتخاذ القرارات	4.44	.820	8.77	.000	عالية
04	تمتاز الشبكة الموجودة لديكم بسرعة	4.52	.714	10.6	.000	عالية
05	قواعد البيانات المستخدمة تساعدك على إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها في	4.48	.653	11.3	.000	عالية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (8) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرد على بعد الشبكات نلاحظ أن جميع متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية وليست الفرضية.

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارة المتعلقة ببعد الشبكات فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة الثانية بمتوسط حسابي 4.72 وهو الأعلى و بالتالي فان المؤسسة تولي أهمية لهذه النقطة، بينما جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 4.44 وهو الأدنى وبالتالي على المؤسسة أن تولي أهمية بهذا الجانب أكثر.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الشبكات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

- تحليل عبارات البعد الرابع: الموارد البشرية

جدول رقم 9: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الموارد البشرية

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
01	قسم المعلوماتية (IT) لديكم يجيب على الاستفسارات بسرعة	3.92	.640	7.184	.000	عالية
02	توفير عمال مختصين بكل قسم لمعالجة المشاكل التي تواجهكم في استخدام النظام	3.76	.778	4.879	.000	عالية
03	يوجد لديكم مبرمجين ومتخصصين محليين	3.96	.840	5.710	.000	عالية
04	يوجد في المصنع مدراء لقواعد البيانات	3.76	.879	4.321	.000	عالية
05	توفير هيكل تنظيمي لإدارة نظم المعلومات الإدارية في مصنعكم	3.68	.98	3.440	.002	عالية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (9) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرد على بعد الموارد البشرية نلاحظ أن جميع متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية وليست الفرضية.

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارة المتعلقة ببعد الموارد البشرية فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة الثالثة بمتوسط حسابي 3.96 وهو الأعلى و بالتالي فان المؤسسة تولي أهمية لهذه النقطة، بينما جاءت العبارة الخامسة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.68 وهو الأدنى وبالتالي على المؤسسة أن تولي أهمية بهذا الجانب أكثر.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

ج. تحليل عبارات المحور الثاني: اتخاذ القرارات الإستراتيجية

جدول رقم 10: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور اتخاذ القرارات الإستراتيجية

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
01	يتم اتخاذ أي قرار على أساس الخبرة والرؤية الشخصية للمدير في مصنعكم	3.80	1.11	3.578	.002	عالية
02	تخصيص المصنع للموارد اللازمة لصناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية	4.36	.637	10.663	.000	عالية
03	من أجل اتخاذ القرار في المصنع لا بد من تحليل وفرز المعلومات	4.48	.585	12.629	.000	عالية
04	توجد جهات في المصنع تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية	4.20	.763	7.856	.000	عالية
05	تقومون بالبحث على الخيار الأمثل من البدائل قبل اتخاذ القرارات	4.40	.645	10.844	.000	عالية
06	لا يسمح متخذ القرار لمؤوسيه بمناقشة القرارات التي يتم اتخاذها في	2.44	1.08	-2.585	.016	عالية
07	يستند اتخاذ القرار الاستراتيجي السليم على وجود معطيات تعتمد على	4.00	.763	6.547	.000	عالية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (10) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرد على محور اتخاذ القرارات الإستراتيجية نلاحظ أن جميع متوسطات هذا المحور جاءت مرتفعة كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية وليست الفرضية.

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارة المتعلقة اتخاذ القرارات الإستراتيجية فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة الثانية بمتوسط حسابي 4.48 وهو الأعلى وبالتالي فإن المؤسسة تولي أهمية

لهذه النقطة، بينما جاءت العبارة السادسة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.44 وهو الأدنى وبالتالي على المؤسسة أن تولي أهمية بهذا الجانب أكثر.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى اتخاذ القرارات الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وفق نتائج الاستبيان و الدراسة.

وعلى ضوء النتائج الدراسة و نتائج الاستبيان، يمكننا اختبار الفرضيات الموضوعة في بداية هذا البحث، كما يلي:

المطلب الأول: الفرضية الرئيسية.

- لنظم المعلومات الإدارية أثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر لنظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

H_1 : لنظم المعلومات الإدارية أثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

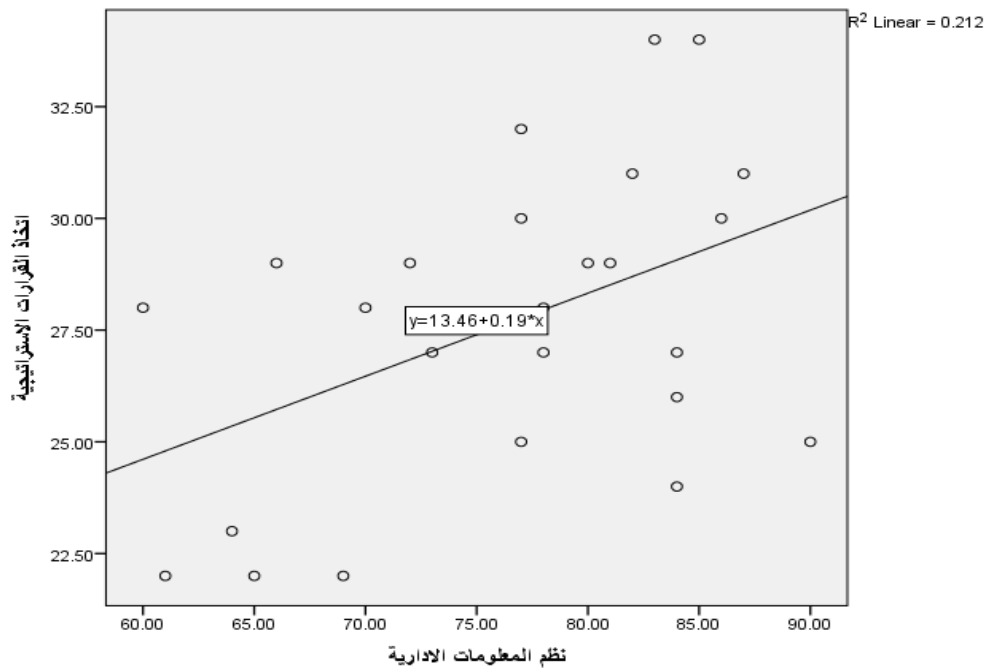
و النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 1: يمثل الانحدار الخطي لنظم المعلومات الإدارية

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	اتخاذ القرارات	جدول يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0.02	2.48	0.02	6.18	R Squar0. 21 R 0. 46	نظم المعلومات

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم 8: رسم بياني يمثل الانحدار الخطي لنظم المعلومات



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (11) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات الإستراتيجية بلغت (0.46) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما زادت درجات نظم المعلومات الإدارية كما ارتفعت معها درجات اتخاذ القرارات الإستراتيجية والعكس صحيح، في حين بلغت قيمة R Squar 0.21 أي أن نظم المعلومات الإدارية تفسر حوالي 21 بالمائة من التباين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (6.18) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ إنها بلغت 2.48 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " لنظم المعلومات الإدارية أثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ".

المطلب الثاني: الفرضيات الفرعية.

أ. الفرضية الفرعية الأولى: للعنصر المادي أثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة

الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر للعنصر المادي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

H_1 : للعنصر المادي أثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

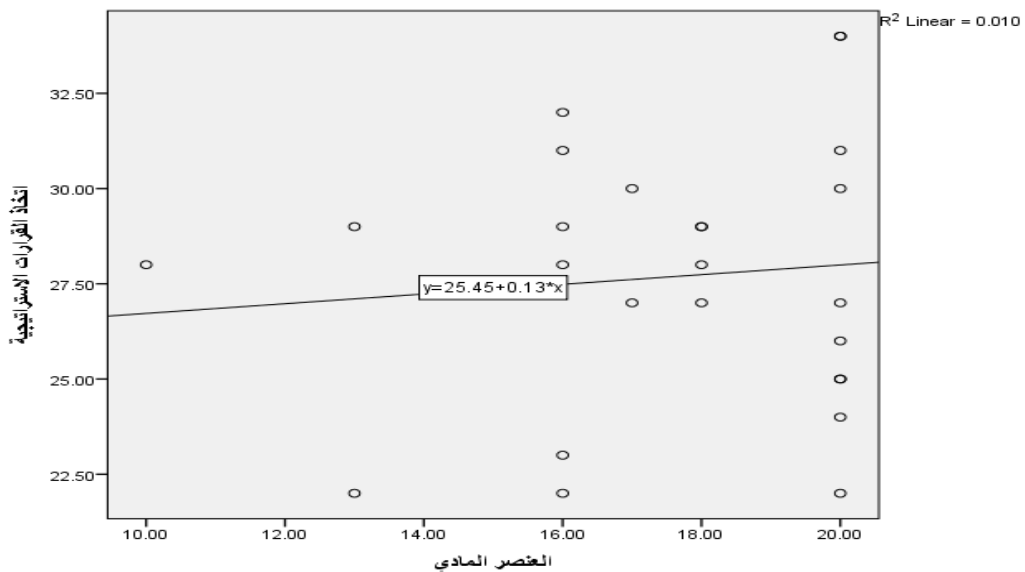
والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 2: يمثل الانحدار الخطي للعنصر المادي

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	اتخاذ القرارات	جدول يمثل الانحدار الخطي
غير معنوي	0.63	0.47	0.63	0.22	R Squar 0.01 R 0.09	العنصر المادي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم 9: رسم بياني يمثل الانحدار الخطي للعنصر المادي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (12) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين العنصر المادي واتخاذ القرارات الإستراتيجية بلغت (0.09) وهي قيمة موجبة ضعيفة، أي انه كلما زادة درجات العنصر كما ارتفعت معها درجات اتخاذ القرارات الإستراتيجية والعكس صحيح، في حين بلغت قيمة R Squar 0.01 أي أن العنصر المادي يفسر حوالي 0.01 بالمائة فقط من التباين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، لكن بالنظر لقيمة (F) نجد إنها بلغت (0.22) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار غير معنوي.

وبالنظر كذلك إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 0.47 وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية H_0 القائلة بـ " لا يوجد أثر للعنصر المادي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ".

ب. الفرضية الفرعية الثانية: للبرمجيات أثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر للبرمجيات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

H_1 : للبرمجيات أثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

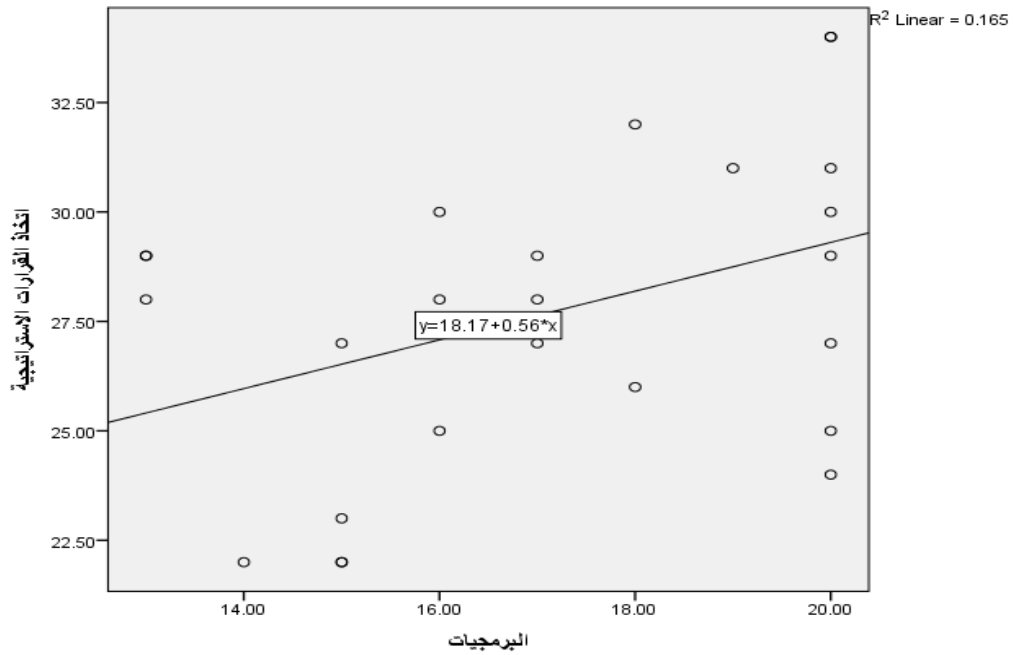
والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 3: يمثل الانحدار الخطي للبرمجيات

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	اتخاذ القرارات	جدول يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0.04	2.13	0.04	4.53	R Squar 0. 16 R 0. 40	البرمجيات

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم 10: رسم بياني يمثل الانحدار الخطي البرمجيات



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (13) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين البرمجيات واتخاذ القرارات الإستراتيجية بلغت (0.04) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما زادت درجات البرمجيات كما ارتفعت معها درجات اتخاذ القرارات الإستراتيجية والعكس صحيح، في حين بلغت قيمة R Squar 0. 16 أي أن البرمجيات تفسر حوالي 16 بالمائة من التباين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (4.53) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 2.13 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H₁ القائلة بـ " للبرمجيات أثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية " .

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: للشبكات أثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة

الفرضيتين التاليتين:

H₀: لا يوجد أثر للشبكات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

H₁: للشبكات أثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

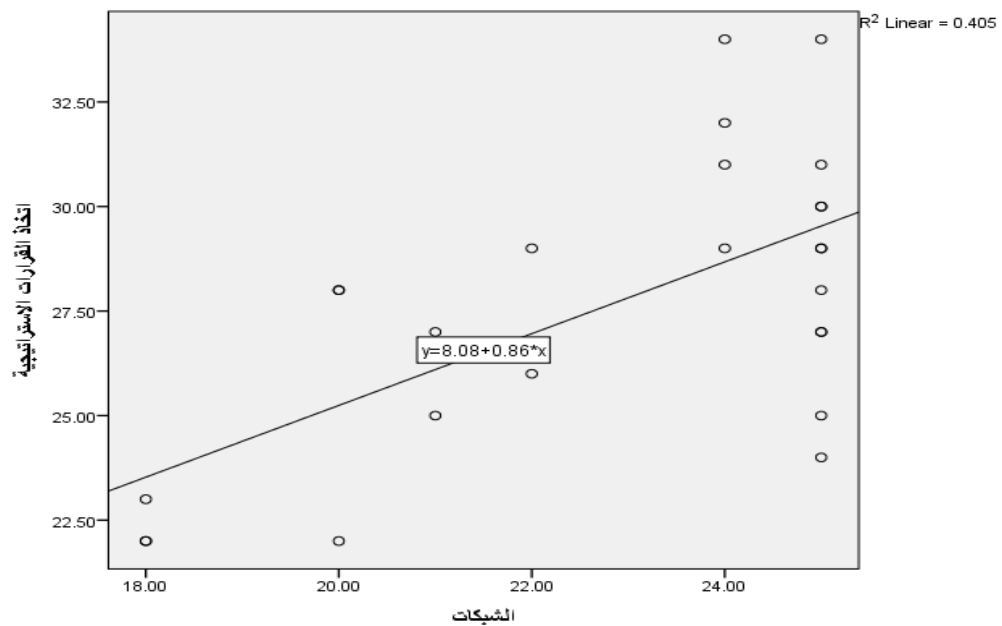
و النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 4: يمثل الانحدار الخطي للشبكات

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	اتخاذ القرارات	جدول يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0.00	3.95	0.00	15.67	R Squar0. 40 R 0. 63	الشبكات

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم 11: رسم بياني يمثل الانحدار الخطي للشبكات



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (14) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الشبكات واتخاذ القرارات الإستراتيجية بلغت (0.63) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما زادت درجات الشبكات كما ارتفعت معها درجات اتخاذ القرارات الإستراتيجية والعكس صحيح، في حين بلغت قيمة R Squar 0.63 أي أن الشبكات تفسر حوالي 40 بالمائة من التباين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهذا ما أكدته قيمة (F)

حيث بلغت (15.67) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 3.95 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " للشبكات أثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ".

د. الفرضية الفرعية الرابعة: للموارد البشرية أثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر للموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

H_1 : للموارد البشرية أثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

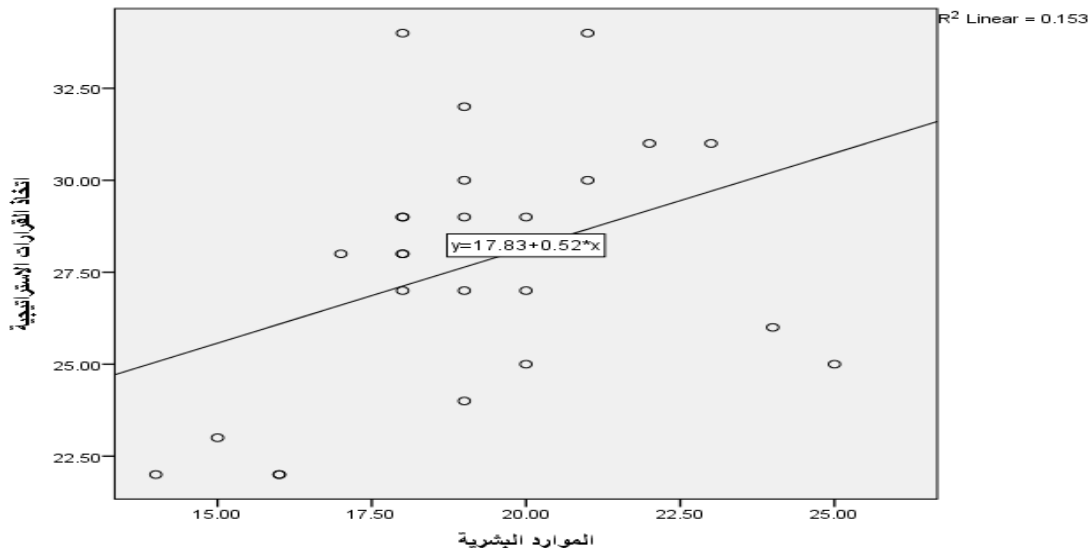
والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 5: يمثل الانحدار الخطي للموارد البشرية

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	اتخاذ القرارات	جدول يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0.05	2.03	0.05	4.14	R Squar0. 15 R 0. 39	الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم 12: رسم بياني يمثل الانحدار الخطي للموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (15) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الموارد البشرية واتخاذ القرارات الإستراتيجية بلغت (0.39) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما زادت درجات الموارد البشرية كما ارتفعت معها درجات اتخاذ القرارات الإستراتيجية والعكس صحيح، في حين بلغت قيمة R^2 أي أن الموارد البشرية تفسر حوالي 15 بالمائة من التباين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (4.14) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ إنها بلغت 2.03 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " للموارد البشرية أثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ".

المطلب الثالث: مناقشة فرضيات البحث.

في الأخير و على ضوء نتائج الدراسة و نتائج الاستبيان، يمكننا مناقشة الفرضيات هذا البحث، كما يلي:

- الفرضية الرئيسية: لنظم المعلومات الإدارية أثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

توصلنا من خلال دراستنا لنظم المعلومات الإدارية وأثرها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة و من خلال النتائج أن قيمة معامل الارتباط بين نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات الإستراتيجية بلغت (0.46) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما زادت درجات نظم المعلومات الإدارية كما ارتفعت معها درجات اتخاذ القرارات الإستراتيجية والعكس صحيح، في حين بلغت

قيمة $R\ Squar\ 0.21$ أي أن نظم المعلومات الإدارية تفسر حوالي 21 بالمائة من التباين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (6.18) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ إنها بلغت 2.48 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)،

ومنه تم قبول الفرضية القائلة بـ : لنظم المعلومات الإدارية أثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

- الفرضية الفرعية الأولى: للعنصر المادي أثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

توصلنا من خلال دراستنا للعنصر المادي أثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة و من خلال النتائج أن قيمة معامل الارتباط بين العنصر المادي واتخاذ القرارات الإستراتيجية بلغت (0.09) وهي قيمة موجبة ضعيفة، أي انه كلما زادة درجات العنصر كما ارتفعت معها درجات اتخاذ القرارات الإستراتيجية والعكس صحيح، في حين بلغت قيمة $R\ Squar\ 0.01$ أي أن العنصر المادي يفسر حوالي 0.01 بالمائة فقط من التباين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، لكن بالنظر لقيمة (F) نجد إنها بلغت (0.22) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار غير معنوي.

وبالنظر كذلك إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 0.47 وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى

الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية يوجد أثر للعنصر المادي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

- الفرضية الفرعية الثانية: للبرمجيات أثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

توصلنا من خلال دراستنا للبرمجيات أثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة و من خلال النتائج أن قيمة معامل الارتباط بين البرمجيات واتخاذ القرارات الإستراتيجية بلغت (0.04) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما زادة درجات البرمجيات كما ارتفعت معها درجات اتخاذ القرارات الإستراتيجية والعكس صحيح، في حين بلغت قيمة $R\ Squar\ 0.16$ أي أن البرمجيات تفسر حوالي 16 بالمائة من التباين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (4.53) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 2.13 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة

(0.05)، ومنه تم قبول الفرضية القائلة بـ : للبرمجيات أثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

- الفرضية الفرعية الثالثة: للشبكات أثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

توصلنا من خلال دراستنا للشبكات أثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة و من خلال النتائج أن قيمة معامل الارتباط بين الشبكات واتخاذ القرارات الإستراتيجية بلغت (0.63) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما زادة درجات الشبكات كما ارتفعت معها درجات اتخاذ القرارات الإستراتيجية والعكس صحيح، في حين بلغت قيمة $R\ Squar$ 0.63 أي أن الشبكات تفسر حوالي 40 بالمائة من التباين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (15.67) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 3.95 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم قبول الفرضية القائلة ب: للشبكات أثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

- الفرضية الفرعية الرابعة: للموارد البشرية أثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

توصلنا من خلال دراستنا للموارد البشرية أثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة و من خلال النتائج أن قيمة معامل الارتباط بين الموارد البشرية واتخاذ القرارات الإستراتيجية بلغت (0.39) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما زادة درجات الموارد البشرية كما ارتفعت معها درجات اتخاذ القرارات الإستراتيجية والعكس صحيح، في حين بلغت قيمة $R\ Squar$ 0.39 أي أن الموارد البشرية تفسر حوالي 15 بالمائة من التباين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (4.14) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ إنها بلغت 2.03 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم قبول الفرضية القائلة ب: للموارد البشرية أثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مصنع لافارج هولسيم إسمنت المسيلة، ومدى امتلاكها لنظم المعلومات ومدى استخدامها لهذه النظم في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وقد بينت نتائج الدراسة التي أجريت على العينة المدروسة أن شركة لافارج هولسيم تستخدم نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ قراراتها الإستراتيجية وذلك من خلال توفير عناصر مادية وبرمجيات وشبكات، وموارد بشرية اللازمة للحصول على المعلومات الضرورية في الوقت المناسب.

الخاتمة

الخاتمة:

رأينا من خلال دراستنا والتطبيقية لهذا الموضوع كيف أن نظم المعلومات الإدارية تلعب دورا مهما في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وبالخصوص في مصنع لافارج هولسيم اسمنت، حيث تمت الدراسة التطبيقية على وحدة المسيلة، وقد توصلنا إلى أن هذا المصنع يحوز على نظام معلومات إدارية يمكن القول أنه فعال إلى حد مقبول جدا، خاصة على مستوى اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال توفير المعلومات الملائمة التي تمكن من حل المشاكل التي تواجه المصنع وأيضا تسهل من انجاز مختلف الوظائف والأنشطة الإدارية على أحسن وجه.

نتائج الدراسة:

- على ضوء ما تقدم من الدراسة لهذا الموضوع، يمكن في الأخير الخروج بالنتائج التالية:
- أظهرت النتائج الإحصائية أن لنظم المعلومات الإدارية أثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة.
 - أظهرت النتائج الإحصائية أن للعنصر المادي لا يؤثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة.
 - أظهرت النتائج الإحصائية أن للبرمجيات أثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة.
 - أظهرت النتائج الإحصائية أن للشبكات أثر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة.
 - أظهرت النتائج الإحصائية أن للموارد البشرية أثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة.

كما أظهرت الدراسة الميدانية النظرية على وجود نتائج هي :

- يتبنى مصنع لافارج هولسيم أنظم معلومات إدارية حديثة و متطورة تتلاءم مع طبيعة عملها.

- اعتماد مصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة على نظم معلوماتها الإدارية في اتخاذ العديد من القرارات الإستراتيجية.
- تقديم عدة دورات تكوينية و تدريبية لفائدة عمال المصنع و إطاراته في مجال التعامل مع نظم المعلومات الإدارية.

توصيات الدراسة :

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يقترح مجموعة من التوصيات وهي كالتالي:

- استمرار في رفع كفاءة مكونات نظم المعلومات الإدارية سواء العناصر المادية أو البرمجيات أو الشبكات أو حتى الموارد البشرية في مصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة.
- ضرورة العمل على تطوير نظام المعلومات الإدارية بحيث يغطي كافة المجالات والتطبيقات لجميع إدارات المصنع.
- ضرورة عقد الدورات التدريبية في مجال استخدام نظم المعلومات الإدارية في مصنع لافارج هولسيم اسمنت المسيلة في صناعة واتخاذ القرارات ولجميع موظفي المصنع، أي أن تتم الدورات التدريبية بشكل انتقائي للموظفين مع التركيز على إدامة هذه الدورات، والرفع مستوياتها بما يتماشى مع التطورات والتغيرات التكنولوجية المستمرة.
- ضرورة إشراك أكبر عدد ممكن من الموظفين المؤهلين في مراحل اتخاذ القرار الإستراتيجي في المصنع.
- ضرورة زيادة وعي العاملين في المصنع بالدور الهام الذي يلعبه نظام المعلومات الإدارية في اتخاذ القرار الإستراتيجي.
- العمل على الاستفادة من نظم المعلومات الإدارية بطريقة تساهم في تحسين جودة القرارات الإستراتيجية، وبطريقة تساعد المصنع في تحقيق ميزة تنافسية واستدامتها.

الأفاق المستقبلية للدراسة:

بعدما تناولنا هذا الموضوع بنوع من التحليل في حدود الإمكانيات المادية و الزمنية المتاحة، فإنه يحتاج إلى مزيد من الدراسة و التعمق أكثر في جزئياته، خاصة و أن الموضوع واسع و يشمل على العديد من المفاهيم الهامة، التي تتطلب مزيد من التحليل و الإثراء، بحيث تصلح بدورها لأن تكون مواضيع لدراسات مستقبلية و من جملة هذه المواضيع نذكر ما يلي:

- أثر نظم المعلومات الإدارية على إستراتيجية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.
- أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة لتحليل الإستراتيجي.
- ترقية استخدام نظم المعلومات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمة.

وفي ختام هذا البحث نتمنى أن نكون قد وفقنا ولو بصفة جزئية في معالجة الجوانب الأساسية لهذا الموضوع، و نأمل أن تكون فرصة في المستقبل للبحث في أحد المواضيع المذكورة أعلاه، أو مواضيع أخرى جديدة لها علاقة بهذا الموضوع. وشكرا

والحمد لله رب العالمين.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

1. إيمان فاضل السامرئي، وهيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015 .
2. لحارث عبد المنعم أحمد حمد النيل، نظم المعلومات الإدارية، كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال، جامعة شندي، ط1، 2019.
3. د.ثامر البكري، و حاتم الدليمي، نظام المعلومات التسويقية وأثره في اتخاذ القرار الإستراتيجي، دار امجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2015 .
4. خيري علي الجزيري، وظيفة التخطيط، دار النهضة العربي، 1993.
5. أحمد عرفي شلبي، القرارات الإستراتيجية التسويقية، دار الكتاب، دون سنة نشر.
6. حامد أحمد رمضان، إدارة المنشئة: اتجاه شرطي، دار النهضة، مصر، 1999.

المجلات:

1. د.طاهر حسن، اتخاذ القرار و إدارة الأزمات، كلية إدارة الأعمال، جامعة سوريا، 2019.
2. نادية حبيب أيوب، نظرة الإدارة العليا لخصائص اتخاذ القرار الإستراتيجية في منشأة السعودية الكبرى، مجلة دراسات الخليج و الجزيرة العربية، العدد 103، مملكة العربية السعودية، 2000.
3. محمد الحمدي الماضي، التطبيق الناجح للقرار الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية، كلية تجارة بني يوسف، جامعة القاهرة، 1994.

المذكرات و الأطروحات:

1. رمزي محمد إسماعيل غنيم، أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في تعزيز وبناء المنظمة، رسالة مقدمة لاستكمال نيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، جامعة غزة، 2017.
2. بوعفار سمية، أثر تفاعل نظم المعلومات الإدارية على الرضا الوظيفي، رسالة مقدمة لاستكمال لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية التسير، جامعة المسيلة، 2019.

3. عبد الهادي حسين محمد الطاهيا، أثر نظم المعلومات على تعزيز الإنتاج الرشيق في الشركات الصناعية، رسالة مقدمة لاستكمال لنيل شهادة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان، 2017.
4. مرمى مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة سطيف، 2010.
5. حسان بوبعاية، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات و دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لاستكمال لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة المسيلة، 2014.
6. بونحلة فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في تنظيم الصناعي الجزائري، رسالة مقدمة لاستكمال لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و علوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2007.
7. نوة وسام، إدارة المعرفة و دورها في تعزيز اتخاذ القرارات الإستراتيجية، رسالة مقدمة لاستكمال لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم التسيير، جامعة أم لواقى، 2015.
8. فادن عالية، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، رسالة مقدمة لاستكمال لنيل شهادة ماستر، علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.

المواقع الإلكترونية:

1. دون اسم الكاتب، 13-10-2018، 6 أنواع من القرارات تحتاج كل مؤسسة إلى اتخاذها، 2-05-2021، www.argaam.com.

قائمة الملاحق

ملحق (1): استبيان.



قسم 1 من 3



استبيان حول نظم المعلومات الادارية و أثرها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية

في إطار اعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في نظم المعلومات الادارية و اثرها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مصنع الاسمنت لافارج هولسيم المسيلة لهذا نرجو من سيادتكم التكرم بملئ الاستمارة معي بحري الدقة في الاجابة، اجابكم ستوظف لاغراض علمية بحثية وستكون محاطة بسرية الكاملة شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....

البيانات الشخصية

(اختياري)

...

* الجنس

ذكر

أنثى

* العمر

من 20 سنة - 35 سنة

من 36 سنة - 50 سنة

50 سنة فأكثر

* المستوى الوظيفي

مدير مصنع

مدير قطاع

مدير قطاع فرعي

مدير قسم

* المستوى التعليمي

مهندس دولة

تقني سامي

ليسانس

ماجستير

نظم المعلومات الادارية

فيما يلي مجموعة من العبارات ،وامام العبارة خمس درجات للاجابة يرجى التكرم بوضع اشارة في الخانة المقابلة لكل عنصر الذي يعبر على وجهة نظرك

العنصر المادي (hardware)

(الوصف اختياري)

* السؤال

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	توفر مؤسستكم أجهزة ...
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	القدرة التخزينية لجهاز...
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	تناسب وسائل اخراج ا...
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	تناسب سرعة أجهزتك...

البرمجيات (software)

(الوصف اختياري)

* السؤال

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	جعل البرمجيات المتوفرة...
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	تمكن البرامج المستخدم...
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	تواجد برامج تستخدم ل...
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	البرامج المستخدمة في...
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	توفير برامج مخصص...

⋮

الشبكات (Network)

(الوصف اختياري)

* السؤال

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	تتوفر لديكم شبكة إنص...
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	يوجد لديكم نظام حما...
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	قواعد البيانات المستخ...
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	تمتاز الشبكة الموجودة...
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	قواعد البيانات المستخ...

السؤال *

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	قسم المعلوماتية (IT) ...
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	توفير عمال مختصين ...
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	يوجد لديكم مبرمجين ...
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	يوجد في المصنع مدرا...
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	توفير هيكل تنظيمي لإ...

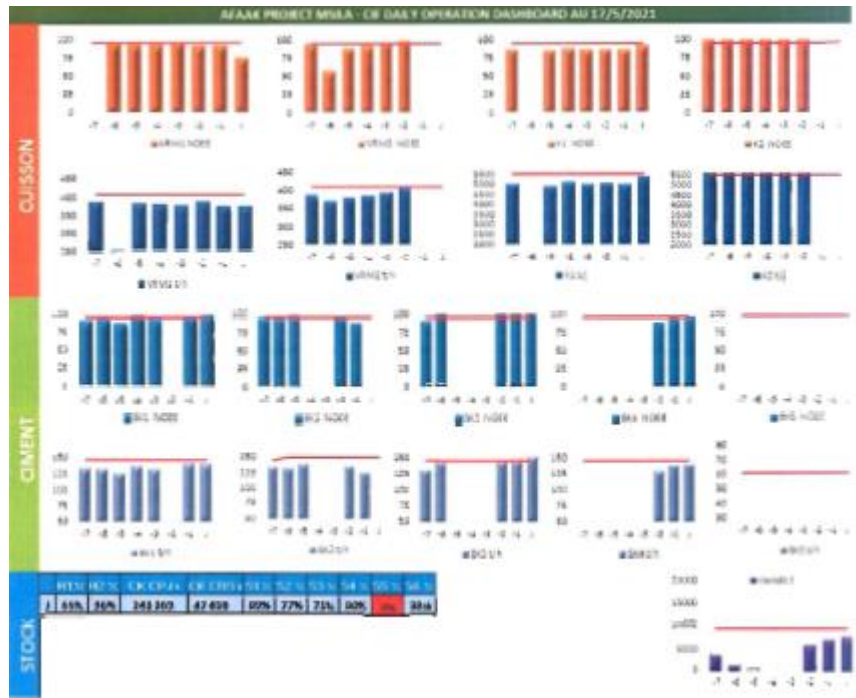
⋮ ×

اتخاذ القرارات الاستراتيجية

فيما يلي مجموعة من العبارات، وامام العبارة خمس درجات للاجابة يرجى التكرم بوضع اشارة في الخانة المقابلة لكل عنصر الذي يجبر على وجهة نظرك

السؤال *

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	يتم اتخاذ اي قرار عل...
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	تخصيص المصنع للم...
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	من أجل اتخاذ القرار ف...
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	توجد جهات في المصن...
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	تقومون بالبحث على ال...
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	لا يسمح متخذ القرار ل...
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	يستند اتخاذ القرار ال...



ملحق (3)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية والشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد بوضياف المسيلة
Université Mohamed Boudiaf-M'Sila
نيابة رئاسة الجامعة للعلاقات الخارجية للتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية
Vice rectorat des relations extérieures, la coopération, l'animations, la communications et les manifestations scientifiques



N° : _____ /Vice rectorat des relex /2021

CONVENTION DE STAGE PRATIQUE

Entre :

La Vice rectorat des relations extérieures de l'Université Mohamed Boudiaf de M'Sila représentée par Monsieur le vice-recteur des relations extérieures ; Hachemi BENOUDAH

D'une part,

Et :

..... *Laforge Ciment M'Sila représenté par Responsable formation et gestion des compétences Ayman Khalil BOUDIAF*

D'autre part.

Il a été convenu ce qui suit :

Art 1 : la présente convention a pour objet l'organisation d'un stage pratique à l'intention de l'étudiante :

N°	Nom et Prénom	Date et lieu de naissance
01	BAAZIZ Imane	13/05/1996 à Delles

Inscrit(es) en : Master 02

Diplôme préparé : Master 02

Département : de Gestions

Faculté : des Sciences économiques.

En conformité avec le programme de la spécialité et le plan de travail tracé dans le cadre du projet de fin d'études qui s'intitule :

.....

1/2

Art 2 : Le stage pratique a pour but d'assurer aux étudiants stagiaires l'application pratique des connaissances théoriques acquises à l'université, et ce conformément aux programmes d'enseignement dans leur cycle et leur spécialité.

Art 3 : Le programme du stage pratique est arrêté conjointement par le département dont dépendent les stagiaires et l'organisme d'accueil qui contrôle l'exécution.

Art 4 : Le stage se déroule suivant un calendrier établi conjointement par les deux parties.

Art 5 : L'organisme d'accueil s'engage à désigner un encadreur habilité à suivre l'exécution du programme du stage pratique de l'étudiant. Cet encadreur est tenu d'apporter tout le concours nécessaire à la bonne exécution de ce programme.

Art 6 : Pendant la durée du stage pratique s'étalant du : 10/06/2021 au 10/06/2021 les étudiants stagiaires sont soumis aux mêmes obligations que l'ensemble du personnel de l'organisme, telles que définies dans son règlement intérieur. L'organisme devra porter à la connaissance des stagiaires l'ensemble des dispositions du règlement intérieur et des consignes d'hygiène et de sécurité précisant les risques et sanctions encourues et ceci dès leur arrivée sur les lieux du stage.

Art 7 : Durant la période de stage, les stagiaires sont assurés par l'université de M'Sila. Les stagiaires ne peuvent en aucun cas être assurés par l'université de M'Sila durant les périodes de vacances et des jours fériés.

Art 8 : Toutes les infractions commises par les stagiaires en violation des dispositions du règlement intérieur de l'entreprise, peuvent faire l'objet d'un avertissement, dont la teneur et la cause doivent être communiquées dans les meilleurs délais à la faculté des Sciences économiques de l'université de M'Sila.

Art 9 : Les stagiaires sont tenus au secret professionnel aussi bien en ce qui concerne les activités que les structures d'organisation de l'entreprise. A cet effet, ils s'engagent à veiller au caractère confidentiel de tout document de travail. Dans le cas d'une faute grave commise par eux en violation du règlement intérieur de l'entreprise, celle-ci peut procéder à une suspension immédiate du stage pratique, et au renvoi du stagiaire fautif en informant avec un rapport détaillé dans les meilleurs délais la faculté des Sciences économiques de l'université de M'Sila.

Art 10 : L'entreprise est tenue de protéger l'élève stagiaire contre tout risque d'accident de travail, et de veiller tout particulièrement à l'application des mesures d'hygiène et de sécurité qui doivent être observées aux postes de travail où le stagiaire est affecté.

Art 11 : L'entreprise est tenue de transmettre à la faculté des Sciences économiques de l'université de M'Sila son appréciation et sa notation sur le déroulement du stage de l'élève stagiaire dès la fin du stage et cela dans les meilleurs délais .

Art 12 : Une copie de la présente convention est remise à l'élève stagiaire après lecture et approbation.

Fait à M'Sila, le : 10/06/2021

Le vice-recteur des relations extérieures - univ-msila



نائب مدير الجامعة للعلاقات الخارجية والتشغيل والإتصال والتظاهرات العلمية
أ. د. بن واضح الهاشمي

L'entreprise d'accueil

Service Formation
DRH LCM
Aymen Kamil BOUDIAF
Responsable Formation et Gestion
des Compétences - LCM

ملحق (4)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم



رقم:/.....

المسيلة في:

إلى السيد:

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...
في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة:
فأيشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم بعتدوا/ و من	الإمضاء
01	إيمان بعزيز			
02				

عنوان المذكرة:
الخاتمة:
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)

رئيس القسم (الإمضاء والختم)

هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)

<http://virtuelcampus.univ-maila.dz/facsegc>
<https://www.facebook.com/Vice-Doyen-CEQLE-SEGCE-Maila-475721049530765>

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
ب. 166 المسيلة 28000، الجزائر. ☎ : 035-33-33-035

ملحق (5).

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



معه محمد بوضياف بالمسيلة
بئة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

م:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) *... ليحجرتين ايمان... المولود(ة) بتاريخ: 19.96/05/13 ب.د. لادن... ليومرطاس
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 100.258905 الصادرة بتاريخ: 2016/03/29 عن: د. لادن...
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: تلامس... تخصص: إدارة الأعمال التجارية... خلال السنة الجامعية: 2015/2016
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: *... نظام المعلومات الإدارية وأثرها في
التجارية... الإستراتيجية...
.....
.....

أصرح بشرفي أني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 16/06/2021... 2021

التوقيع والبصمة