



جامعة المسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير  
قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع

دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار  
دراسة حالة الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات  
الاجتماعية (FNPOS)

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة ليسانس علوم التسيير (ل-م-د)

تحت إشراف الأستاذ:

العيد فراحتية

إعداد الطالب:

٧ حمزة تحي

الموسم الجامعي: 2011 – 2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## تكرار

عملا بقوله تعالى: ﴿لأن شكرتم لأزيدنكم﴾.

نحمدك ربى حمد الشاكرين، نحمدك ربى حمد الذاكرين، أحمذك حمدا كثيرا طيبا

مبارك فيه، نحمدك على توفيقك والعزم للأهلاء.

هذا العمل المتواضع والذي نتمنى أن يتقبله منا - فنقول:

ملء الفؤاد أقول حمدا خالقي حمدا يترجم ما يجيش بخالقي.

لولاه ما خط يميني صفحة ولما استوى قلمي وأرسل ناطقي.

فله المحامد كلها عدا الحصى ما انشق أو آتى إلا من غاسقي.

وبالشكر نتوجه إلى من ساعدنا على انجاز هذا البحث الأستاذ الفاضل العيد

فراحتية، فلم ينخل علينا لا بالوقت ولا بالإرشاد والنصيحة.

كما لا ننسى أن نشكر كل من ساهم في تعليمنا حتى وصلنا إلى هذا

المستوى، كما نتوجه بالشكر الجزيل لكل أسرة كلية علوم التسيير وبالخصوص قسم إدارة

أعمال

إليهم جميعا نرفع جزيل تشكراتنا وخالص تقديراتنا وشكرا

? حمزة

# إهداء

إلى من قال فيهما الرحمن: "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً"

إلى التي سهرت لأجلي ومنحتني السعادة رمز العطف والأمل أمي الحبيبة

حفظها الله .

إلى الذي فتح لي طريق النجاح وارتقب نجاحي أبي عبد الحميد أطال الله في عمره.

إلى من أكن لهم مشاعر الحب والاحترام، إخوتي حفظهم الله والى كل الأهل

والأقارب من قريب أو بعيد

إلى أصدقائي الذين عشت معهم أجمل اللحظات.

والى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة

إلى من اتسع له قلبي ولم تتسع له الورقة .

# مقدمة

## المقدمة:

إن المعلومات أصبحت مصدرا أساسيا وهاما لحياة المؤسسة واستمرارها لدرجة أنها نعتت بالدورة الدموية .

ونظرا لتطور السريع الذي يعرفه المجال الاقتصادي بصورة عامة والتكنولوجي خاصة اصبح من الضروري ان تتفاعل المؤسسة مع هذه التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وان تستجيب لتلك التحولات حفاظا على بقائها وسعيًا لتطورها.

يعتبر التحكم في نظام المعلومات نقطة قوى لدى المؤسسة باعتبارها اساسا لصنع القرارات مهما كان نوعها، ونظرا لكثافة المعلومات وتعقدتها احيانا اصبح من الضروري على المؤسسة ان تصمم نظاما خاصا للمعلومات يستطيع استيعاب القدر الكبير من المعطيات التي تتعامل بها ويسهل عملية التخزين والمعالجة وكذا ايصالها الى المعنيين بها مهما كانت صفتهم من مسيرين الى متخذي القرار.

يعد نظام المعلومات في المؤسسة جهازها العصبي الذي به تتصل بكافة أجزائها و أقسامها خاصة إذا ما كانت تتميز بالحجم الكبير، كما أنه به تبني و تصدر قراراتها.

من خلال هذا يمكن حصر الاشكالية فيمايلي:

- ما هو الدور الذي يلعبه نظام المعلومات في اتخاذ القرارات؟
- هل وجود نظام معلومات في المؤسسة دليل على وصول المعلومات للأصحاب القرار وتلبية لاحتياجاتهم؟

- هل وجود نظام المعلومات داخل المؤسسة كاف لإعطاء الفعالية لها؟

- هل يلعب نظام المعلومات دورا هاما في اتخاذ القرار؟

## فرضيات الدراسة:

وللإجابة على هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- المعلومات هي مورد استراتيجي.

- المعلومات هي مورد لدعم القرار و ابداء قدرة تنافسية.
- تخضع القرارات بجميع انواعها الى طبيعة المعلومات المعتمده عليها.
- ان عدم قدرة المؤسسات في مواكبة التغيرات الحاصلة قد يرجع لتجاهلها للأهمية نظام المعلومات .

### اهمية الدراسة:

تتجلى اهمية الدراسة من خلال:

- تحليل مفهوم :النظام،المعلومات،النظام المعلوماتي،وكذا القرار وكيفية اتخاذه وصياغته فيصبح هناك موضوع في مجال نظام المعلومات واتخاذ القرار يمكن اتخاذه كمصدر لدراسة اخرى:

- محاولة وضع خطة مناسبة تسمح بمواصلة البحث مستقبلا.

- التطورات التي تطرأ على بعض المؤسسات تترجم اهمية المعلومات وبذلك تؤكد على ضرورة تحليلها وإيصالها الى مستخدميها بالصورة التي تمكن من فهمها .

### اهداف الدراسة:

تركزت اهم اهداف الدراسة فيمايلي:

- توضيح مفهوم المعلومات ونظام المعلومات.
- توضيح اهمية المعلومات في اتخاذ القرارات اللازمة والصائبة.
- شرح علاقة التطور التكنولوجي بنظام المعلومات واتخاذ القرارات.

### المنهج المستخدم في البحث:

- لإجابة على هذه الاشكالية انتهجنا في هذا الجزء النظري اسلوب الوصف والتحليل حتى نتمكن من فهم الموضوع محل الدراسة.

### خطوات الدراسة:

تشتمل دراستنا جزءا نظريا وجزءا تطبيقي،والذي يتضمن ثلاثة فصول :

ففي الفصل الأول عرضنا المفاهيم الأساسية المتعلقة بالنظام، المعلومات، وظائف وخصائص نظام المعلومات .

وفي الفصل الثاني عملنا على عرض عموميات حول اتخاذ القرار ، تصنيف لأهم القرارات المتعارف عليها والعوامل المؤثرة في اتخاذها، وتعرضنا إلى إبراز أهمية نظام المعلومات وفعاليتها في اتخاذ القرارات.

من خلال اخذ عينة من النظم المساعدة على ذلك كالنظم المدعمة لاتخاذ القرارات والنظم الخبيرة .

أما في الفصل الثالث "دراسة حالة الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية(FNPOS)".

## الفصل الأول: مفاهيم حول نظام المعلومات

لقد ظهرت نظم المعلومات في الخمسينات من هذا القرن وقد كانت عبارة عن نظم لتشغيل البيانات ، ثم تلي ذلك في السبعينات ظهور النظم التي تخدم المستويات الإدارية ، أما النظم التي تخدم المستويات وتحدد استراتيجيات المنظمة ظهرت في الثمانينات ، فقد أدى إلى تعقد الأنشطة الإدارية إلى أن أصبح لنظم المعلومات دورا استراتيجيا داخل المنظمة ، ونتيجة لذلك فقد أصبحت نظم المعلومات موردا استراتيجيا ووسيلة فعالة لتحقيق مزايا تنافسية للمنظمة ، وسلاحا استراتيجيا للدفاع عنها والتغلب على المنافسة الخارجية .

لقد اتسع الدور الذي تقوم به نظم المعلومات في المنشآت بدرجة واضحة على مر السنين ، فحتى الستينات كان دور نظم المعلومات بسيطا يركز على تطبيقات المعالجة الالكترونية للبيانات ، ثم أضيف إليها دور آخر بانبثاق نظم المعلومات الإدارية .

## المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات

يعتبر نظام المعلومات ذو أهمية في المؤسسات الاقتصادية، لأنه يسهل اختيار الأهداف، التنسيق بين المهام و الوظائف و تحسين المردودية ، وكذا تسهيل عملية اتخاذ القرارات في الوقت والشكل المناسبين وبأقل تكلفة، و أيضا مواجهة التغيرات التي يعرفها محيط المؤسسة في الوقت الراهن، و التكيف المستمر مع التحولات للاستفادة من الفرص و تجنب الأخطاء.

## المطلب الأول: تعريف النظام

## تعريف الأول:

« هو مجموعة من المكونات التي تربطها ببعضها البعض و بينها علاقات تفاعلية تمكنها من تكوين كل متكامل »<sup>(1)</sup>

## تعريف الثاني:

« هو مجموعة أجزاء أو عناصر أو أقسام ترتبط مع بعضها البعض بعلاقات منطقية أي أنها تتكامل و تتفاعل مع بعضها البعض ، بغرض أداء أهداف معينة و ذلك عن طريق تحويل المدخلات إلي مخرجات »<sup>(2)</sup>

## تعريف الثالث:

« النظام هو عبارة عن تكامل منظم للأجزاء المترابطة و تتأثر هذه الأجزاء بوجودها في النظام و تتغير في حالة تركها له ، كما أن تكامل الأجزاء يؤدي إلي فعالية و حركية هذه الأخيرة ، و التي قد تكون غالبا غير فعالة و خامدة لو وظفت بمفردها »<sup>(3)</sup>

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن النظام هو مجموعة من الوحدات التي تربطها علاقات منطقية و التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف محدد مسبقا من هذه التعاريف نستنتج مايلي:

- لكل نظام عناصر تميزه عن الأنظمة الأخرى

(1) منال محمد الكردي : مقدمة في نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية (49) .  
 (2) عبد الرحمان الصباح: نظم المعلومات الإدارية ، دار زهران للنشر 1998 ص 21 .  
 (3) مرجع نفسه ص 150 .

- هناك مجموعة من العلاقات تربط بين عناصر النظام لتشكيل حلقات اتصال متفاوتة الارتباط حسب درجة تبعية كل عنصر لآخر

### المطلب الثاني: مكونات النظام

إن مكونات النظام تتمثل في العناصر التالية: المدخلات، العمليات التحويلية، المخرجات، التغذية العكسية . و هذه العناصر سيتم تناولها بشيء من التفصيل فيما يلي : (1)

#### 1. المدخلات :

تعتبر المدخلات قوة الدفع الأساسية التي تزود النظام باحتياجاته التشغيلية ، و تشتمل مدخلات النظام علي عدة عناصر للمواد الخام المستعملة في العمليات التصنيعية و المعلومات المستخدمة . و تنقسم المدخلات إلي ثلاثة أنواع أساسية هي :

1-1 المدخلات التتابعية : و هي مثل علاقة نظام المشتريات بنظام الإنتاج

2-1 المدخلات العشوائية : و هي المدخلات المحتملة لنظام معين. و المدخلات العشوائية عادة ما يكون تأثيرها علي كفاءة عمليات النظام و ليس علي العمليات ذاتها .

3-1 المدخلات عن طريق التغذية العكسية : يتمثل هذا النوع من المدخلات في إعادة استخدام جزء من مخرجات النظام كمدخلات له مرة ثانية، و عادة ما تمثل المدخلات من التغذية العكسية نسبة صغيرة من مخرجات النظام

#### 2. العمليات التحويلية:

تتحول المدخلات إلي مخرجات عن طريق العمليات التحويلية و قد تكون هذه العمليات في شكل آلة أو إنسان أو حاسب آلي أو مهام تؤدي بواسطة أعضاء المنظمة

#### 3. المخرجات:

قد تكون مخرجات النظام في شكل منتجات أو خدمات أو معلومات أو طاقة أو غيرها. والمخرجات هي ناتج العمليات التحويلية، و مخرجات النظام ترتبط ارتباطا قويا بالهدف من وجود النظام، كما أن

(1) عبد الرحمن الصباح: مرجع سبق ذكره ص 151.

المخرجات هي النتائج الفعلية و الأهداف المحققة لنظام ما، ويمكن تصنيف مخرجات النظم إلى ثلاثة أنواع هي:

1-3 المخرجات التي يتم استهلاكها مباشرة بواسطة أنظمة أخرى كمخرجات منظمة صناعية التي يتم بيعها للعملاء لاستهلاكها، أو إجراء المزيد من العمليات التحويلية عليها.

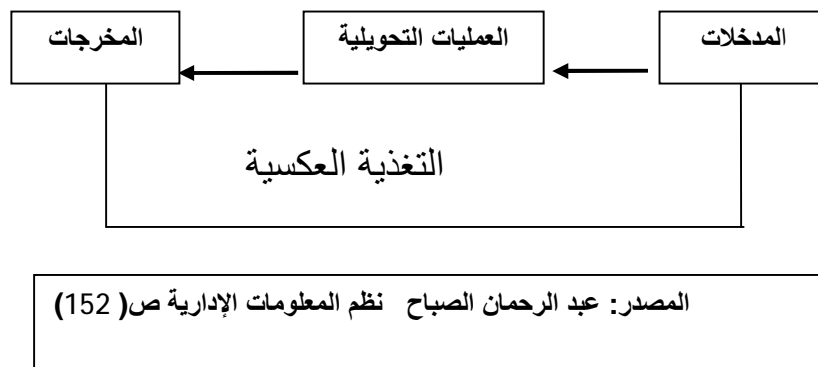
2-3 المخرجات التي يتم استهلاكها داخل نفس النظام في دورة العمليات الموائية كالوحدات التالفة الناتجة عن إحدى العمليات التصنيعية حيث يتم إعادة تصنيعها مرة أخرى

3-3 المخرجات التي لا يتم استهلاكها داخل النظام أو بواسطة النظم الأخرى و لكن يتم التخلص منها في شكل نفايات تدخل في البيئة الطبيعية للنظام فتعمل على تلوثها، مثل هذه المخرجات تشكل تحديات للإدارة المعاصرة لتلك المنظمات

#### 4. التغذية العكسية:

إن التغذية العكسية جزء من مدخلات النظام، كما تعتبر التغذية العكسية من الخصائص و المميزات الأساسية في النظم ، خاصة في النظام الحي .

#### الشكل(1): مكونات نظام



## المطلب الثالث: أشكال النظام

هناك عدة أشكال للنظام ويمكن سرد أهمها فيما يلي:

## 1. النظام المغلق:

هذا النوع من الأنظمة منعزل عن العالم الخارجي (المحيط)، و يخضع إلى متغيرات داخلية فقط، و كل حركة داخل النظام يتم تسجيلها .

إن الميزة الأساسية للنظام المغلق هي قدرته الكبيرة على التنبؤ و التحكم في جميع العوامل المحيطة به بدقة كبيرة، لذا يطلق عليه صفة الانغلاق، فهياكل الأنظمة المغلقة ذات طابع كينوني أي لا تتحول و تبقى على حالتها الابتدائية .

## 2. النظام المفتوح:

هذا النظام في ارتباط دائم مع المحيط الذي ثبت عدم استقراره، بمعنى آخر يجعل المؤسسة كائن حي يتفاعل و يتجاوب مع بيئته، و يقوم بتغيير سياسته و خطته تبعاً للتحوّل الذي يصيب البيئة المحيطة به، و مثال ذلك المؤسسة الاقتصادية.

## 3. النظام الرسمي:

هو النظام المحدد و المقرر في الهيكل التنظيمي و الذي يشرف أشخاص من مستويات إدارية عليا، و ذوي مسؤوليات، و عادة ما يكون هناك وصف دقيق لشكل نظام المعلومات الرسمي في المؤسسة من حيث ماهية المعلومات التي تقوم بإصدارها، و الجهات التي تشملها، و تصدر المعلومات عادة من النظام الرسمي في شكل تقارير مكتوبة، و رغم ذلك لا مانع أن تعطى المعلومات في أشكال أخرى .

## 4. النظام غير الرسمي:

هو نظام باطني تتدفق عن طريقه معلومات تأخذ مسارات غير رسمية، مثل المعلومات التي يتبادلها المدراء في المحادثات الهاتفية، و عند المقابلات غير الرسمية أو الزيارات العائلية، و المعلومات المستقاة عن وسائل الإعلام العامة (صحافة ، إذاعة...)

و يجب التنبيه إلى أن المعلومات المأخوذة من النظام غير الرسمي عادة ما تكون أقل دقة و بالتالي يجب أن تستخدم بحذر، و رغم ذلك فإن النظام غير الرسمي يساهم في تكميل النظام الرسمي و تغطية نقائصه في إصدار المعلومات داخل المؤسسة.

### المطلب الرابع: خصائص النظام

قدم تشرشمان خمسة خصائص التي تميز التفكير الخاص بالنظم، و هذه الخصائص هي :

#### 1. الأهداف:

المقصود بها تلك النهايات التي يتجه إليها النظام و قد لا تكون هناك أي صعوبات في تحديد أهداف النظم الميكانيكية، لأنها عادة ما تحدد قبل نشأة النظام ذاته. أما تحديد الأهداف على مستوى النظم الإنسانية من ناحية الأخرى فقد يكون الأمر صعبا للغاية، لأنه يتطلب التفرقة بين المسلمة و الأهداف الحقيقية للنظام .

#### 2. بيئة النظام:

يقصد بالبيئة كل ما هو خارج حدود النظام المعين ،ولكن بالرغم من بساطة مفهومها إلا انه يحتاج إلى المزيد من الإيضاح نظرا لأهميته ،و هناك خاصيتان تميزان البيئة :

أ- عناصر البيئة غالبا ما ينظر إليها على أنها معطيات عن دراسة مشاكل نظام معين

ب- يجب إن تشتمل البيئة على كل العناصر و التي تحدد - و لو جزئيا - طريقة أداء النظام.

#### 3. موارد النظام:

تمثل الموارد كل الوسائل و الإمكانيات المتاحة للنظام لإنجاز الأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافه، كما أنها جزء من النظام، ففي النظام المغلق عادة ما تتوفر كل الموارد التي تحتاجها النظم مرة واحدة و في لحظة زمنية معينة.

أما النظم المفتوحة فإنها تكون نظما أكثر قدرة على البقاء و الاستمرار.

#### 4. مكونات النظام:

5. تشمل مكونات النظام كلا من مهمة النظام و وظائفه و أنشطته التي يجب إنجازها لتحقيق أهدافه، و بالتالي فإن مقاييس إنجاز مكونات النظام ترتبط في حقيقة الأمر بمقاييس إنجاز أهداف النظام.

#### 6. ضبط النظام:

إن أي نظام ينطوي على نشاطين أساسيين هما: التخطيط و الرقابة. فالتخطيط يغطي كل العناصر الأساسية للنظام مثل الأهداف و البيئة و الموارد و المكونات. أما الرقابة فتتعلق بمتابعة و تقييم تنفيذ الخطط، و تخطيط عملية التغيير، و تحقيق معوقات التنفيذ. و ترتبط التغذية العكسية في النظام ارتباطا قويا بأنشطة التخطيط و الرقابة، كما أن المعلومات المرتدة تعتبر إحدى الخصائص الهامة للنظم، و بدون توافر مثل هذه المعلومات تصبح عمليات التخطيط و الرقابة محدودة الفائدة.

#### المطلب الخامس: المميزات الأساسية للنظام

يتميز النظام بما يلي :

- أنه مجموعة من العناصر، سواء كانت أقسام أو متغيرات.
- **التعقيد** : هي ميزة أساسية و تظهر من خلال عدم القدرة على إستيعاب كل النظام ، و عدم القدرة على تبين تصرفه رغم معرفة تصرفات عناصره.
- **انفتاح**: هذه الميزة جد هامة، لأن الانفتاح يساعد على التحكم الجيد في النظام، و هذا الانفتاح يكون على المحيط أو على أنظمة أخرى.
- **عدم التأكد** : هي ميزة مفروغ منها ، لأن داخل المحيط الاقتصادي ، الاجتماعي نادرا ما نتعامل مع أنظمة تعتمد على الدقة و التأكد .
- **التطور**: إن النظام دائم التطور لأنه يتأثر بالظواهر الداخلية و الخارجية للمؤسسة (المحيط الداخلي و الخارجي )، حيث أنه عند ملاحظة النظام لفترات مختلفة نجد تغيير في العناصر و العلاقات التي تربط بينهما.
- **محدودية النظام** : للنظام حدود لا يمكن تجاوزها و ذلك بسبب وجود قيود تعرقل سيرورته مثل الحدود الزمنية و المادية إلى جانب حدود الموضوع المدروس .

**المطلب السادس: الفعالية و الكفاءة التنظيمية (1)**

إن إحدى المشاكل المعروفة و المشتركة بين كل أنواع التنظيمات هي كيفية تقييم وحدة تنظيمية معينة أو نشاط ما، و مفهوم النظام يقدم لنا مجموعتين أساسيتين بغرض قياس الأداء.

**1- الفعالية التنظيمية :**

و هي عبارة عن المخرجات الخاصة بالنظام وهي السبب في وجوده و كون التنظيم أو النشاط الفعال يعني أنه يؤدي

**2- الكفاءة التنظيمية:**

و هي استخدام المدخلات لإنتاج المخرجات، أي استخدام النظام المصادر من أجل انجاز النتائج المرغوبة و كون التنظيم أو النشاط كفى يعني أن النظام يعمل بالطريقة السليمة .

(1) إسماعيل السيد : نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، ص 178.

### المبحث الثاني: ماهية المعلومة

تمثل المعلومة المفتاح الثاني لنظام المعلومات، و سنحاول من خلال هذا المبحث التعرض إليها من جوانب عدة

### المطلب الأول: تعريف المعلومة

هناك عدة تعاريف أعطيت للمعلومة من أهمها ما يلي:

#### التعريف الأول:

« هي بيانات قد تمت معالجتها بحيث تكون ذات معنى و قيمة و أكثر نفعا بالنسبة لمتخذ القرار أو هي مورد من موارد المؤسسة، يمكن إدارته مثلما تدار الموارد البشرية أو المالية أو المادية » (1)

#### التعريف الثاني:

« هي مجموعة من الأخبار تحمل معارف أو علم حول موضوع أو شيء معين، فالمعلومة إذا هي عملية فعل الأخبار، تحتوي على مضمون هو ما يتم الإخبار به في آن واحد بهدف فهم جيد للمحيط » (2)

#### التعريف الثالث:

« المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد المستقبل لها و التي تكون لها إما قيمة مدركة في الاستهلاك الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها» (3)

#### التعريف الرابع:

«المعلومات بأنها عبارة عن بيانات تم تشغيلها بطريقة معينة أدت للحصول علي نتائج ذات معني لمستخدميها» 4

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

(1) عبد الرحمان الصباح: مرجع سبق ذكره ، ص 162.

(2) ROUZEAU MARTINE, Economie d'entreprise, organisation gestion stratégie d'entreprise. PARIS Edition ESKA, 1993, P71

(3) إسماعيل السيد: مرجع سبق ذكره، ص 97 .

(4) احمد حسين علي حسين .دور نظام المعلومات المحاسبية.1988،ص25.

- علاقة البيانات بالمعلومات كعلاقة المواد الخام بالمنتج النهائي، أي أنظمة المعلومات هي التي تقوم بتشغيل البيانات و إعدادها و تحويلها .
- إن للمعلومات قيمة محددة سواء تم استخدامها في اتخاذ القرارات أو في مجالات أخرى غير اتخاذ القرارات، و قد تكون هذه القيمة فعلية أو قيمة مدركة بواسطة مستخدميها.
- موارد النظام هي موارد يمكن استخدامها عدة مرات لأنها لا تفقد قيمتها
- و من خلال ما سبق يمكن استنتاج التعريف التالي للمعلومة: « المعلومة هي بيانات تم تجهيزها و تحويلها لكي تصبح ذات منفعة لمستخدمها، حاليا و مستقبلا، و ذلك بعد أن تم إزالة الغموض عنها ، أما البيانات فهي مادة خام توظف على شكل مدخلات، لتظهر في شكل منتج تام يستخدم لإنتاج حاجات معينة، و هذا المنتج النهائي هو المعلومة »

### المطلب الثاني: خصائص المعلومة (1)

**للمعلومات نطاق زمني:** فقد تكون المعلومات تاريخية أو مستقبلية، فالمعلومات التاريخية تستخدم لمتابعة و مراقبة الأداء أو لتصميم حلول بديلة لمشاكل روتينية، أما المعلومات المستقبلية فتستخدم لأغراض التنبؤ و أيضا تقدم معايير للعملية الرقابية.

1. **الشكل الذي تقدم فيه المعلومات :** فالمعلومة قد تكون ملخصة أو تفصيلية فهي تستخدم لاتخاذ القرارات في المستويات التشغيلية.

2. **المعلومات قد تكون متوقعة أو غير متوقعة:**و يرى بعض خبراء المعلومات أن النظم المعلومات تصبح عديمة القيمة إذا لم توفر المعلومات غير المتوقعة، وتستخدم المعلومات المتوقعة لتخفيض حالة عدم التأكد، أما المعلومات غير المتوقعة فهي تستخدم المعلومات لاكتشاف المشاكل.

3. **المعلومات قد تأتي من مصادر داخلية أو خارجية:** و يقصد بالمصادر الداخلية المعلومات التي تنشأ داخل المنظمة مثل أرقام المبيعات ،حجم الأجور و المرتبات ،نسبة الإنتاج المعيب وغيرها . أما المعلومات الخارجية فهي التي تنشأ خارج المنظمة مثل أسعار الفائدة، معدلات التضخم، أسعار المنافسين.

(1) إبراهيم سلطان : نظم المعلومات الإدارية ، مدخل إداري ، الدار الجامعية 2000 ص 55

5. **درجة تنظيم المعلومات**: فهناك معلومات منظمة و معلومات غير منظمة ، حيث تشير المعلومات المنظمة إلى المعلومات المصنفة بوضوح في صورة تقارير بحيث يعكس التقرير كافة المعلومات التي يحتويها. أما المعلومات غير المنظمة فهي التي تقدم في شكل لا يفصح عن ما يحتويه من معلومات.

6. **درجة الدقة في المعلومات**: يتحدد درجة دقة المعلومات بمدى تمثيل المعلومات للموقف أو الحدث الذي تصفه، و تتوقف درجة الدقة المطلوبة في المعلومات على احتياجات المستخدم و طبيعة المشكل و المرحلة المعنية من صنع القرار الذي يهتم بها المستخدم.

### المطلب الثالث: مصادر المعلومات

تنتج المؤسسة أشكالاً متعددة من البيانات بحكم نشاطها و أوضاعها الداخلية و تصنف مصادر هذه البيانات إلى مصدرين اثنين هما :

#### 1- المصادر الداخلية و الخارجية:

أ- **المصادر الداخلية**: هذه المصادر تعطي بيانات على أساس رسمي من داخل المؤسسة، و يتم تجميعها طبقاً للأحداث الواقعة حقيقة، و بمجرد الحاجة إلى المعلومات يتم تصميم أسلوب لجمعها و استخراج الحقائق منها.

ب- **المصادر الخارجية**: تتشكل من المعطيات الناتجة عن المحيط الخارجي للمؤسسة، و تشمل أطرافاً متعددة، الحكومة مثلاً تصدر معلومات عن القوانين و السياسات الاقتصادية كما أن المؤسسات الإعلامية تصدر معطيات في أشكال مختلفة ( مكتوبة ، مسموعة ، مرئية) و تعتبر ذات أهمية لأنها تقدم معلومات تخص الأوضاع البيئية إضافة إلى هذا توجد مصادر أخرى كالموردين و العملاء.

#### 2- المصادر الشفهية و الوثائقية:

قد تكون مصادر البيانات وثائقية بمعنى أنها مدونة أو مسجلة بطريقة ما و قد تكون شفهية

أ- **المصادر الشفهية** : تعرف على أنها المناقشات التي تجري بين العمال و كذا اللقاءات و الاجتماعات أو أن يسأل أحد الزملاء سواء في نفس المؤسسة أو في مؤسسة أخرى، و على هذا الأساس يمكن المصادر الشفهية مصدراً داخلياً من مصادر المعلومات.

ب- المصادر الوثائقية : و تنقسم إلى نوعين المصادر الأولية و المصادر الثانوية .

أ - المصادر الأولية : تتمثل في الدوريات العملية، وقائع المؤتمرات، المطبوعات الرسمية و الإحصائية ، الدراسات و البحوث الميدانية و كذلك الأطروحات الجامعية ، و هناك أيضا قوانين و تشريعات و جميع الوثائق الإدارية و المنشورات.

من مميزات هذه المصادر أنها وسيلة للوصول إلى الكثير من الناس، كما أن واضعها يكونون في أغلب الأحيان من الخبراء

ب- المصادر الثانوية: فيمكن حصرها في القواميس و الأجهزة الحكومية و كذا المطبوعات و المنشورات، من مميزات هذه المصادر أنها محددة و جاهزة و تكلفتها منخفضة نسبيا و تقدم حجما كبيرا من المعطيات ، لكن يعاب عليها أنها قد لا تكون ملائمة للوقت، كما أن معلوماتها غير مميزة سواء كانت مصادر أولية أو ثانوية فهي تندرج تحت إطار المصادر الخارجية.

### المطلب الرابع: تصنيف المعلومات

تحتاج التنظيمات الحديثة إلى معلومات متنوعة و ذلك لعدم وجود قوائم شاملة و موحدة لأنواع هذه البيانات، و يمكن أن يختلف تصنيف المعلومات وفقا للنظرة التي ينظر بها إلى هذه المعلومات.

#### 1. التفرقة بين المعلومات الرسمية و الغير رسمية :

يعتبر هذا التصنيف أكثر الطرق استخداما و عمومية ودقة، كلا النوعين من المعلومات مهم للإدارة و العمليات في أي تنظيم، و لكن يجب التركيز على المعلومات الرسمية بدقة أكبر لأن مصدرها يمثل شريان تدفق المعلومات الرئيسية.

#### 2. تصنيف المعلومات وفقا لطبيعتها الوظيفية:

يكون استخدام هذا التصنيف الوظيفي للمعلومات (إنتاج، بيع، تموين، تسويق... ) مرغوب فيه حين تكون نشأة نظام المعلومات لها نشأة وظيفية أي يجب التفصيل الكامل للمعلومات المطلوبة لكل وظيفة، و يمكن تسجيل الملاحظات التالية:

- الأنشطة التي تتضمنها وظيفة معينة تتغير من تنظيم لآخر.

- شكل متطلبات المعلومات لمختلف هذه الوظائف متشابهة، و الاختلاف بينها يكمن في قيمة البيانات و المصطلحات المستخدمة في كل وظيفة.

### 3. تصنيف المعلومات وفقا للزمن الخاص بها:

توجد هناك علاقة بين المعلومات و الزمن في أي تنظيم، فالمعلومات التي تعكس الفترة السابقة تعرف عادة بالمعلومات التاريخية، و المعلومات التي تعكس الفترة الحالية تعتبر معلومات رقابية، أما المعلومات التي تعكس الفترة المستقبلية تعتبر معلومات تخطيطية.

### 4. تصنيف المعلومات وفقا للموارد:

توجد هناك علاقة بين المعلومات - التي تنشأ في التنظيم و خارجه - و الموارد الملموسة ( الموظفين ، نقود ، آلات ...) و الغير ملموسة ( عملاء ، عمليات ، بائعين ... ) .

### 5. تصنيف المعلومات إلى وصيفية و متغيرة:

يقصد بالمعلومات الوصفية تلك المعلومات المتعلقة بالمصدر و التي نادرا ما تتغير مثل المعلومات الخاصة بالمستهلكين ( الأسماء، العناوين، النوع ... )

أما المعلومات المتغيرة فهي المعلومات غير الثابتة مثل : ساعات العمل، مبيعات فترة سابقة، الأوامر المستلمة في لحظة زمنية معينة.

### المطلب الخامس: جودة المعلومات

تحدد جودة المعلومات ثلاثة أشياء هي: منفعة المعلومات، درجة الرضا عن المعلومات و درجة الأخطاء و التحيز فيها، و سيتم التفصيل في ذلك على النحو التالي:

#### أ. منفعة المعلومات:

إن أي معلومة يمكن أن تقيم من زاوية المنفعة المستمدة منها، و تتمثل هذه المنفعة في عنصرين هما صحة المعلومات و سهولة استخدامها . و هناك أربع منافع للمعلومات هي:

1- **منفعة شكلية:** كلما تطابق شكل المعلومات مع متطلبات متخذ القرار كلما كانت قيمة هذه المعلومات عالية.

2 - **منفعة زمنية:** يكون للمعلومات قيمة كبيرة جدا إذا توافرت لدى متخذ القرار في الوقت الذي يحتاج فيه إليها.

3 - **منفعة مكانية:** يكون للمعلومات قيمة كبيرة إذا أمكن الوصول إليها أو الحصول عليها بسهولة و لذا فإن طريقة الاتصال المباشر بالحاسب الآلي تعظم كلا من المنفعة الزمنية و المكانية للمعلومات.

4 - **منفعة التملك:** يؤثر معد المعلومات في قيمة هذه المعلومات من خلال الرقابة التي يمارسها على عملية توزيع و نشر هذه المعلومات في أرجاء التنظيم.

و لما كان الحصول على المعلومات يحتاج إلى تكلفة فإنه عندما تزيد تكلفة الحصول عليها من قيمة هذه المعلومات، فإنه يكون أمام التنظيم عدة بدائل منها:

- يستطيع التنظيم زيادة قيمة المعلومات من خلال زيادة درجة صحتها أو من خلال زيادة المنافع المتحصل عليها من هذه المعلومات.

- تقليل التكلفة و ذلك من خلال تخفيض درجة صحة المعلومات أو من خلال التقليل من المنافع المستمدة من هذه المعلومات.

#### ب. درجة الرضا عن المعلومات:

من الصعب الحكم على ما ساهمت به المعلومات في تحسين القرار المتخذ، ولذا فإن البديل لقياس كفاءة المعلومات هو استخدام مقياس الرضا عن هذه المعلومات من قبل متخذ القرار.

تحدد جودة المعلومات و كيفية استخدامها بواسطة متخذ القرارات، أي أن جودة المعلومات تتحدد بقدرتها على تحفيز الفرد متخذ القرار، ليتخذ موقفا معينا.

#### ج. درجة الأخطاء و التحيز:

هناك مدراء يفضلون جودة المعلومات على كميتها المتاحة، و لا شك أن جودة المعلومات تتفاوت باختلاف الأخطاء و التحيز الموجودة في هذه المعلومات.

و يمكن القول أن التحيز في البيانات و المعلومات من السهل علاجه، إذا تم إدراكه ومعرفته. و عادة ما يوجد الخطأ في المعلومات نتيجة ما يلي:

1. عملية قياس غير دقيقة للبيانات، و استخدام طريقة غير دقيقة في جمع هذه المعلومات.

2. الفشل في إتباع طريقة صحيحة لإعداد البيانات في صورة معلومات.
3. فقدان أجزاء من البيانات أو عدم تشغيل بعضها أو ورود خطأ في عملية تسجيلها.
4. التزوير المتعمد في البيانات، بالإضافة إلى الأخطاء في البرامج المستخدمة مع الحاسب لإعداد البيانات.
5. استخدام الملف الخاطئ لحفظ المعلومات.

### المطلب السادس: العمر الزمني للمعلومات (1)

هذا الجزء يوضح خاصية العمر الزمني للمعلومات و ذلك فيما يتعلق بتلك المعلومات التي تحويها التقارير الدورية مثل التقارير الشهرية أو التقارير المالية السنوية .... و في هذا الصدد هناك نوعين من البيانات :

- 1- البيانات الخاصة بموقف ما: و هي البيانات التي تتعلق بنقطة زمنية محددة مثل رقم المخزون في 12/31 ن كما هو مثبت في الميزانية العامة.
- 2- بيانات عن التشغيل: و التي تعبر عن أي تغيير خلال فترة زمنية معينة مثل المخزون المستخدم خلال شهر أو رقم المبيعات الأسبوعي .

و لفهم المقصود بالعمر الزمني للمعلومات ينبغي معرفة مصطلحين أساسيين:

أ- فاصل المعلومات الزمني: و هو عبارة عن مسافة زمنية بين التقارير، فبالنسبة للتقارير الأسبوعية فإن الفاصل الزمني أسبوع ، أما بالنسبة للتقارير الشهرية فالفاصل الزمني شهر... ، و يمكن التعبير عن هذا الفاصل بالرمز (س) .

ب- التأخير في إعداد المعلومات: و هي عملية التأخير لإعداد المعلومات بين نهاية الفاصل الزمني للمعلومات و صدور التقارير الجديدة ، و يمكن التعبير عن هذا التأخير بالرمز (ص) .

إن إستخدام هذين المصطلحين يمكن حساب كل من : الحد العمري الأقصى، الحد العمري المتوسط و كذلك الحد العمري الأدنى للمعلومات في إدارة التقارير بالمنظمة كما يعبر عنها الجدول رقم (1)

### الجدول رقم (1): الحد العمري الأقصى و المتوسط و الأدنى للمعلومات

(1) إسماعيل السد: مرجع سبق ذكره ، ص 121

نوع الحد العمري لمعلومات	معلومات خاصة بموقف ما	معلومات عن التشغيل
الحد العمري الأقصى	س+ص	ص+0.5س
الحد العمري المتوسط	ص+0.5س	س+ص
الحد العمري الأدنى	س	ص+0.5س

**المصدر:** إسماعيل السيد ، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، ص121  
و من خلال هذا الجدول يتضح أن الحد العمري الأدنى للمعلومات الخاصة بموقف ما يساوي الوقت اللازم لإعداد المعلومات الجديدة أو ما يسمى بوقت التأخير لإعداد المعلومات.

### المبحث الثالث: نظام المعلومات

إن أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها و ذلك بانتهاجها لإستراتيجية معينة و استغلال كل طاقاتها و مواردها بشكل عقلائي.

و على هذا الأساس أصبح نظام المعلومات أحد الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة أثناء أداء المهام.

و من خلال هذا المبحث سوف نعرف نظام المعلومات، مكوناته، خصائصه و أهدافه.

### المطلب الأول: أسباب نشوء نظام المعلومات (1)

تعدت الأسباب حول إنشاء و استخدام نظم المعلومات، هذه الأسباب يمكن حصرها في العوامل

التالية:

**1- المشكلة الإدارية:** إن جوهر المشكلة الإدارية يتمثل باختصار في اتخاذ القرارات التي تحدد كيفية توزيع الموارد المحدودة على أوجه الاستخدام غير المحدودة بحيث تؤثر العوامل الخارجية التي لا تملك الإدارة السليمة قدرة السيطرة عليها إلا في حدود التخفيف من آثارها السلبية كما أن تلك القرارات

(1) عبد الرزاق محمد قاسم: نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع 1998 ص 44 .

تتخذ في ظروف تتصف بنقص المعلومات و عدم التأكد و صعوبة الرؤية المستقبلية بصورة صحيحة و اتخاذ القرارات السليمة.

**2- تقسيم العمل:** إن تقسيم العمل أدى إلى ضرورة تبادل المعلومات، فالمنظمة تنقسم إلى العديد من الإدارات المختلفة ( المشتريات ، الإنتاج ، التسويق...) و حتى يتم أداء هذه الأنشطة بشكل فعال يجب أن تتم عملية تبادل المعلومات بين هذه الإدارات و الأقسام، بشكل أفقي بين الإدارات في المستوى الواحد و عمودي بين الإدارات في المستويات المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

و يمكن القول أنه كلما ازداد التقسيم الوظيفي المكاني للعمل كلما ازدادت أهمية التبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة للمنظمة و بالتالي تنشأ الحاجة إلى نظام المعلومات ليؤمن تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة في الوقت المناسب و بالشكل الملائم.

**3- التقدم التقني و العملي:** إن التطورات العملية و التقنية للإنتاج تجعل العملية الإنتاجية أكثر تعقيداً، فالمشروعات أصبحت كبيرة الحجم، و تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة .

هذه العوامل أدت إلى ازدياد مخاطر القرار بحيث أن أي قرار خاطئ قد يؤدي إلى خسارة كبيرة لأن الإجراءات الإنتاجية تسيير في المنظمات الحديثة بشكل سريع مما جعل عملية إدارة المنظمات الحديثة أكثر تعقيداً ، و تحتاج إلى كم هائل من المعلومات التي يجب أن تتدفق بشكل منظم بين المراكز الإدارية المتعددة في المنظمة.

**3- المنافسة الدولية و المحلية:** إن أهم سيمة في الاقتصاديات الحديثة أنها تقوم على اقتصاديات

السوق حيث يوجد تنافس كبير بين المنظمات على الصعيد الدولي و المحلي بالإضافة إلى ذلك فإن الاقتصاد هو اقتصاد عرض مما يلقي على عاتق إدارة المنظمة أعباء إضافية من أجل ضمان بقائها في السوق و استمرارها في العمل في ظل هذه الظروف و هذا يتطلب بعض البيانات الهامة، كما أن ثورة الاتصالات تؤدي إلى تغير مستمر في أذواق المستهلكين مما يلقي على عاتق المنظمة أعباء متابعة أذواق المستهلكين و رغباتهم من أجل تطوير الإنتاج و الخدمات بما يتلاءم مع التغيرات .

## المطلب الثاني:مكونات نظام المعلومات

مما سبق ذكره، فإن كل نظام يتكون من عناصر ثلاثة: مدخلات، مخرجات، و عمليات تشغيلية أو التحليل التي يقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات طبقا لقواعد معينة، وتعرف العملية التحويلية كما يلي:

"هي مجموعة النشاطات المتعلقة بتجميع المدخلات وأعدادها وفقا لما يتلائم واحتياجات المسيرين ،فالمدخلات تخضع لعمليات تحويل الى مخرجات بعد ان تجعلها مختلفة عن الصفة الاولية التي دخلت بها النظام "(2)

و تتمثل مكونات النظام في العناصر الرئيسية التالية : (1)

### 1: المدخلات Input

هي عبارة عن المفردات و المعطيات التي تصف الأحداث و الموجودات التي تدخل في النظام.

### المخرجات Output:

و هي تمثل النتائج التي يعمل النظام للوصول إليها، و هي عبارة عن المعلومات التي تفيد مستخدمي النظام.

### 1. المعالجة Processing:

و هي عبارة عن الجانب الفني من النظام و التي تتمثل في مجموعة من العمليات الحسابية و المنطقية، التي تجرى على المدخلات بغرض الوصول إلى المخرجات.

### 2. الرقابة Contrlling:

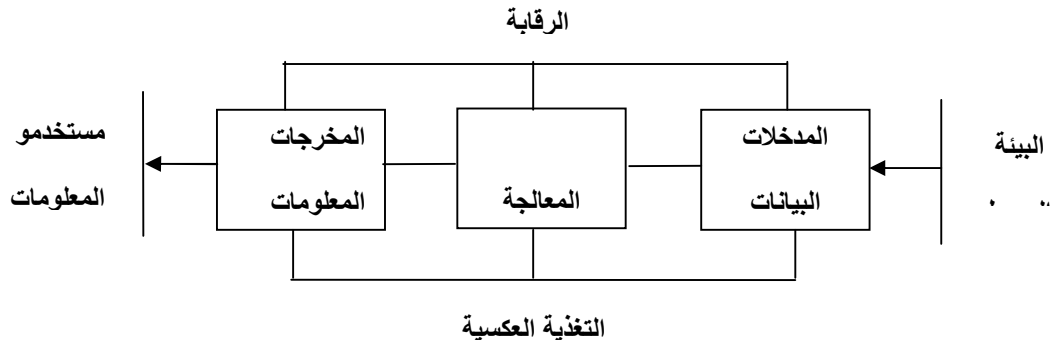
هي مجموعة من الإجراءات و القواعد التي تهدف إلى التحقيق و التأكد من أن النتائج التي تم الوصول إليها تتماشى مع الأهداف و الخطط الموضوعة مسبقا.

### 3. التغذية العكسية Feed back:

(1) عبد الرزاق محمد القاسم : مرجع سبق ذكره ، ص 18 ، 19.

(2) احمد فواد عبد الخالق :نظام المعلومات لتطبيق الادارة،1994،ص58.

و تهدف إلى توفير أداة إرشادية لأنشطة النظام و تعمل على تقويم نتائج عمل النظام و تصحيح الأهداف إذا كانت هناك عيوب في أهداف النظام و يمكن إظهار مكونات نظام المعلومات و علاقتها ببعضها البعض من خلال الشكل التالي:



الشكل(2): مكونات نظام المعلومات

المصدر: الدكتور عبد الرزاق محمد قاسم : نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية ( عمان - دار الثقافة 1998)ص19

من خلال هذا الشكل تظهر لنا مكونات نظام المعلومات و العلاقة بينهما، حيث يتم استقبال المعطيات عن البيئة المحيطة ( داخلية و خارجية) في شكل مدخلات ثم تخضع للمعالجة بمختلف الوسائل المتاحة لتخرج في شكل معلومات مخرجة و التي يقوم باستغلالها مجموعة من الأطراف داخلية و خارجية

و تخضع هذه العناصر للرقابة في كل مرحلة من المراحل و يمكن أن تستغل المخرجات مرة أخرى على شكل مدخلات.

### المطلب الثالث: خصائص و مهام نظام المعلومات

#### أ. خصائص نظام المعلومات:

إن أهم الخصائص التي يجب أن تتوافر في نظام المعلومات الحديث و التي تكون بمثابة معايير تساعدنا في الحكم على مدى كفاءة و فعالية نظام معلومات معين نوجزها فيما يلي:(1)

(1) محمد محمد الهادي : نظم المعلومات في النظم المعاصرة، القاهرة ، دار الشروق 1989 ص 171، 176.

1. **الوجهة النفعية من النظام:** تتمثل الوجهة النفعية من النظام في الهدف أو الأهداف التي من أجلها أنشئ و صمم، فقد يصمم نظام المعلومات لخدمة البحث و التطوير في ميدان علمي محدد أو في إطار مؤسسة معينة.

2. **المشاركة في التطوير:** لا يمكن إنشاء أو تطوير نظام المعلومات إلا بمشاركة مستخدميها المنتفعين بخدماتها من حيث النوع و درجة التفصيل و توقيت التقارير و الإجابات المحتاج إليها. و لتحقيق مبدأ المشاركة في تطوير النظام يجب عدم اقتصاره على فترة زمنية محددة، بل يجب إخضاعه لاعتبارات المراجعة المستمرة و الدائمة للتأكد من مطابقته للمواصفات المحددة له.

**التكامل:** التكامل أو الترابط يعتبر خاصية أساسية و جوهرية لأي نظام معلومات فعن طريق التكامل يمكن ربط نظام معلومات التطبيقات الوظيفية معاً لإنتاج معلومات يمكن تقبلها و تفهمها بأسلوب أحسن و أجدى للمؤسسة.

4. **مسار البيانات المشتركة:** إن مفهوم مسار البيانات المشتركة يساعد في بناء و استخدام ملفات البيانات الرئيسية، التي تنبع منها التقارير و المخرجات التي تصمم للإجابة على احتياجات المستخدمين، فطلبات الزبائن في مؤسسة تجارية مثلاً، تعتبر الأساس الذي يتحكم في إعداد الفواتير و دراسة مؤشرات الإنتاج و تحليلها و التنبؤ بالمبيعات.

5. **النظم الفرعية:** تشتمل نظم المعلومات على عدة نظم فرعية، تترابط و تتكامل معاً في إطار نظام المعلومات، و لهذا يجب تحديد أهم النظم الفرعية المكونة لنظام المعلومات في تطويره، و التي يتسنى لها خدمة المجالات الوظيفية بالمؤسسة أو خدمة أصناف معينة من المستخدمين وفقاً لاهتمامات كل منهم، أو التعمق في المعلومات المخرجة التي تلبى طلباتهم.

- **التخطيط:** بمجرد التفكير في إنشاء أو تطوير نظام معلومات داخل المؤسسة يجب البدء في التخطيط له، و ذلك لكون هذه الخاصية من السمات الأساسية لنظم المعلومات و من مقومات نجاحها. و تخطيط نظام المعلومات يجب أن يبنى على استخدام مدخل النماذج الذي يسمح بأقل درجة من التفاعلات بين مجموعة النماذج المستخدمة

7. **وقت الاستجابة:** إن الكيفية التي تصل بها المعلومات التي يتضمنها النظام و وقت الاستجابة للإجابة على الاستفسارات ممكن أن تكون ذات وصول مباشرة أي تجيب فوراً على الاستفسارات، من خلال

الأجهزة المتصلة بالكمبيوتر التي تحفظ البيانات، أو يكون وقت الاستجابة بطيئاً نسبياً، و على أي حال يجب أن تتصف النظم بالسرعة في وقت الاستجابة من خلال الاستعدادات عبر أساليب الاسترجاع و البحث و نقل المعلومات.

8. نظم إدارة قواعد البيانات: لقد صارت طريقة نظم إدارة قواعد البيانات طريقة شائعة و مألوفة لتداول كميات كبيرة من البيانات في نظم المعلومات الحديثة، و يسمح هذا النظام للعديد من المستخدمين من الانتفاع بها في وقت واحد بحيث يكون كل واحد مستقبلاً عن الآخر، و يصل إلى مستودعها المركزي بطريقة متزامنة، و هي تستبعد التكرار و الحشو .

9. تطبيق نظم الكمبيوتر: من أهم الخصائص الحديثة لنظم المعلومات المتطورة، استخدام نظم الكمبيوتر، و التي تساهم في زيادة الفعالية و الكفاءة، فالحاجة لتوفير نظم كمبيوتر تساهم بما يلي:

- توفير القدرة على أداء عمليات تساعد في الدراسات الخاصة مثل التحليل الإحصائي و معالجة البيانات و عرض مؤشراتنا بيانياً ...
- إعداد تقارير خاصة مبنية على التساؤلات من قبل المستخدم.
- تحليل البيانات المخزنة في قاعة البيانات بأقل صعوبة و تأخير.
- استخدام أساليب برمجة سهلة و مباشرة.
- ... الخ.

## II. مهام نظام المعلومات:

تختلف نظم المعلومات بدرجة كبيرة في أوعية مدخلاتها و مخرجاتها، و في وسائل التشغيل و في النظم الفرعية المنبثقة منها. م علاقة هذه النظم ببعضها البعض و لكن هناك مجموعة من الوظائف الأساسية تشترك فيها كل نظم المعلومات و هي: (1)

- جمع البيانات و تبويبها و فهرستها.
- تخزين البيانات.
- تشغيل البيانات.

(1) عبد المنعم عوض الله: المحاسبة الإدارية في مجالات الرقابة و التخطيط، القاهرة، دار الذكر العربي 1980، ص 17.

- نقل و إيصال المعلومات إلى مستخدميها.

### المطلب الرابع: أهداف نظام المعلومات

تنقسم أهداف نظام المعلومات إلى نوعين<sup>(1)</sup>

#### 1. الأهداف العامة: تنحصر الأهداف العامة لنظام المعلومات في ما يلي:

- يمكن لنظام المعلومات حصر مصادر البيانات و المعلومات و هذا من أجل التعرف على الفجوات الناقصة، التي يمكن استكمالها، و سوف تتركز عملية الحصر على محتوى نظم المعلومات المتوفرة و طرق تناولها بهدف التنسيق في الأداء.
- إنشاء نظام معلومات متكامل في مجال تخصصه و تكون له القدرة على تناول البيانات و المعلومات المتوفرة.
- نظام المعلومات المتكامل يمكن أن يقدم خدمات المعلومات المختلفة في مجال تخصصه وذلك عن طريق الإعلان عن هذه الخدمات بطريقة من الطرق الإعلامية.
- يمكن أن ينشئ نظام المعلومات ملفات رئيسة و فرعية لجميع الأنشطة المتصلة به و ذلك عن طريق تحديد البيانات و المعلومات المختلفة المستعملة و غير المستعملة.
- يمكن ضمان صيانة مستمرة للنظام و التكفل بوضع الخطط و ذلك من أجل مواكبة التطورات المتجددة.
- يمكن لنظام المعلومات القيام بالتقارير الإحصائية للمؤسسة و هذا من أجل مرافقتها مع التقارير الإحصائية المتخصصة في مجالها.
- يمكن لنظام المعلومات القيام بعدة دورات تدريبية للعاملين، و رفع أدائهم و هذا من أجل مواكبتهم مع التطورات الحديثة و خلق كوادر دائمة للعمل في مجال التخصص.
- يمكن لنظام المعلومات أن تنعكس فعاليته و طريقة تناوله على مستوى الأداء على عمليات اتخاذ القرار، كما يعمل على التأثير في الإنتاج العملي للمستخدمين في مجال البحوث و حل المشاكل و العقبات التي تصادف أوجه النشاط.

<sup>(1)</sup> شوقي سالم : نظم المعلومات و الحاسب الإلكتروني ، جامعة الكويت ، 1985 ص 97 ، 104.

- يمكن لنظام المعلومات التكفل بسهولة بإجراءات تناول المعلومات و يسهل عمليات الاتصال بين النظام و مستعمليه، و يتكفل بتلبية احتياجات و متطلبات المستخدمين.

### الأهداف التفصيلية:

- أهداف تتعلق بعملية اتخاذ القرار: و تتمثل هذه الأهداف أساسا في تخليص الإدارة من عمليات صنع القرار الروتيني، و زيادة فعالية اتخاذ القرار و كذا التكفل بالنظم المتخذة للقرار و ذلك من أجل مراقبة سليمة للعمليات.

- أهداف تتعلق بخدمات المعلومات: و تتمثل هذه الأهداف في متابعة نظام المعلومات للنمو المرتقب في نوعية خدمات المعلومات و تجميع و توفير كافة الوثائق و المطبوعات و المعلومات الصادرة في مجال تخصصه و أن يقوم بنشر كل المعلومات الجارية عن طريق المطبوعات، و المخرجات الدورية ، و يقدم جميع الخدمات المتعلقة به، و يقوم بالإجابة عنها.

- أهداف تتعلق بتطوير النظام: و تتمثل هذه الأهداف أساسا في وضع الخطط الضرورية اللازمة، للمحافظة الدائمة على النظام و صيانتة و مراعاة جميع التغيرات التي قد تنشأ بعد إقامة النظام و تهدف إلى توفير عملية فحص مستمر للتطبيقات الضرورية في مجال أنشطته و متابعة تطوير برامجه.

- أهداف تتعلق بالمستفيدين: تتمثل هذه الأهداف في التولي بعمليات تطوير المستخدمين في فعالية النظام، و العمل على زيادة القدرة الإنتاجية للقوى العاملة المتاحة للعمل، و أن يخفض من حجم معدلات الأخطاء نتيجة تخفيضه لمعدلات التدخل البشري في النظام.

- أهداف تتعلق بالعاملين بنظام المعلومات: و تتمثل هذه الأهداف بالتكفل التام بتطوير العاملين و رفع مستوى أدائهم و تحديد الخطط الموضحة لمدى معرفة العاملين به لتفاصيل النظام و أهدافه.

- أهداف تتعلق بالتكلفة: و تتمثل هذه الأهداف في التخفيض من تكلفة وحدة المعلومات بقدر الإمكان و توضيح فعالية التكلفة المرتبطة به و التخفيض من متطلبات التخزين المادي التقليدي.

- أهداف تتعلق بالعلاقات والتبادل: و تتمثل هذه الأهداف في توفير عملية الاتصال من و إلى المستخدمين و الاتصال بنظم المعلومات المتشابهة و إنشاء نظام لتبادل المطبوعات و المواد بينه و

بين غيره و تقديم خدمات الإعلام الآلي لعمال المؤسسة، التي يتيحها و تقنين الرموز و المصطلحات المستخدمة.

- أهداف تتعلق بوضع سياسة المعلومات: و تتمثل هذه الأهداف في القيام بوضع و تحليل و تنفيذ سياسة المعلومات في المؤسسة، و مراجعتها و تطوير سياسة المعلومات و اقتراح سياسات جديدة و إعداد كتيباً أو نشرة عن سياسة المعلومات التي يتبعها، و إعلان سياسة المعلومات الخاصة به، و متابعتها باستمرار للاتفاق مع أنشطة المؤسسة التي يبيعها و مواكبتها للتطور التقني الحديث.

### المطلب الخامس: أنواع نظم المعلومات (1)

#### 1. نظم تشغيل البيانات:

يهدف هذا النوع من نظم المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة، و يعتمد هذا النظام على الحاسب الآلي لتسجيل البيانات الروتينية اليومية التي تتم في مجالات النشاط المختلفة مثل: الأجور، نظم الحجز الفندقية. و تتمتع نظم تشغيل البيانات بناحيتين أساسيتين هما:

أ - رسم حدود المنظمة و بيئتها من خلال ربط العملاء بالمنظمة و إدارتها، و بالتالي فإن فشل نظم تشغيل البيانات يؤدي إلى فشل النظام في الحصول على المدخلات من البيئة أو تصدير المخرجات إلى البيئة.

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

#### 2. النظم المعرفية:

تهدف تلك النظم إلى دعم العاملين في مجالي المعرفة و المعلومات داخل المنظمة من خلال ضمان وصول المعرفة و الخبرة الفنية بشكل متكامل. و يقصد بالعاملين في مجال المعرفة أولئك الأفراد المؤهلون بدرجة مهنية كالأطباء و المحامون و المهندسون حيث ينصرف مجال عملهم إلى خلق معلومات و معرفة جديدة.

(1) إبراهيم سلطان : نظم المعلومات الإدارية، مدخل إداري، الدار الجامعية 2000 ص 5.

**3. نظم تجهيز المكتب آليا:**

تعد تلك النظم نوعا خاصا من نظم تشغيل المعلومات و التي يمكن استخدامها في نطاق أعمال و أنشطة المكاتب، و تجهيز المكاتب آليا يشمل كل أنواع نظم الاتصالات الرسمية و غير الرسمية المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة و غير المكتوبة من شخص لآخر سواء داخل أو خارج المنظمة.

**4. نظم المعلومات الإدارية:**

بتزايد حجم المنظمات و ما تتعامل فيه من معلومات أصبحت نظم معالجة البيانات غير قادرة على توفير احتياجات متخذي القرار من معلومات و لذلك اتجهت المنظمات إلى تطبيق نظم المعلومات الإدارية المعتمدة على الحاسب الآلي.

و يمكن تعريف نظم المعلومات الإدارية بأنها نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي و التي توفر المعلومات للمدراء ذوي الاحتياجات المتشابهة في المنظمة.

**5. نظم دعم القرارات:**

وهي نظم معلومات تهدف إلى مساعدة المدراء عند اتخاذهم لقرارات غير بنائية و غير متكررة أي لا يمكن تحديدها مسبقا، و تعتمد نظم دعم القرارات على ما تنتجه نظم تشغيل البيانات و نظم المعلومات الإدارية من معلومات، و كذلك معلومات من خارج المنظمة، و يتم تصميم نظم دعم القرارات و تنفيذها للاستجابة لاحتياجات غير المخططة من المعلومات مثل قرارات الإنتاج.

**6. نظم دعم الإدارة العليا:**

وهي تلك النظم التي يتم تصميمها لمساعدة المدراء الذين يشغلون الوظائف الإدارية العليا في المنظمات و الذين لهم تأثير ملموس على سياسات و خطط و استراتيجيات المنظمة، و تتعامل تلك النظم مع القرارات التي تلعب البيئة الخارجية دورا ملموسا و مؤثرا عند اتخاذها، أي أنها قرارات ذات درجة عالية من عدم التأكد بشأن المعلومات التي يحتاجها متخذ تلك القرارات.

**7. النظم الخبيرة:**

تستخدم النظم الخبيرة لمساعدة متخذ القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية و التي لا يمكن التنبؤ بخطواتها.

وتعتمد تلك النظم غير الروتينية على نتائج ما يطلق عليه الذكاء الاصطناعي، حيث تقوم تلك النظم على فكرة محاكاة عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها الإنسان أو المتخصص في مجال معين.

### المطلب السادس: التحديات التي تواجه نظم المعلومات (1)

#### 1. بعض المعلومات الهامة لا يمكن إدخالها في النظام:

تعتبر بعض المعلومات الضرورية لعمليات صنع القرارات من طبيعة لا تسمح بعملية الإدخال في نظم المعلومات و ذلك لصعوبة التعبير عنها بشكل نظامي، على سبيل المثال الأفكار بشأن تقديم منتجات جديدة، آراء المستهلكين حول منتج معين، خطط المنافسين.

#### 2. المعلومات عادة ما تحتاج إلى سياق يمكن تفسيرها من خلاله:

غالبا ما تهتم نظم المعلومات في المنظمات بالبيانات الكمية نظرا لسهولة إدخالها، وهذه البيانات قد لا تكون على درجة عالية من الأهمية عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة ما لم يتم ربطها مع معلومات أخرى، و بالتالي فإن قيمة المعلومات تتوقف إلى حد كبير على وجود سياق يتم تفسيرها من خلاله، يتوقف هذا السياق على ما يتوافر لمستخدم المعلومات من معرفة أساسية، مثال ذلك رصيد المخزون لا يكون له قيمة إلا إذا تم ربطه بمعلومات أخرى مثل حجم الطلب المتوقع.

#### 3. قيمة المعلومات تتناقص بمرور الزمن:

تتناقص قيمة المعلومات بشكل سريع مع مرور الزمن، فالمعلومة ذات القيمة العالية الآن قد لا تكون كذلك مستقبلا، فتوقيت ظهور المعلومة يحدد إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات. فمثلا رصيد المنظمة في أحد البنوك يمثل معلومة ذات قيمة عند لحظة إصدار شيك معين و لكن بمجرد إصدار هذا الشيك تصبح هذه المعلومة عديمة القيمة.

#### 4. التغيرات البيئية تؤدي إلى تغيرات في الاحتياجات من المعلومات:

نتيجة لديناميكية البيئة المحيطة بنظم المعلومات فقد تواجه المنظمة بعد إنفاقها مبالغ طائلة و جهودات ضخمة أثناء دراستها لاقتناء نظام معلومات معين يخدم احتياجاتها في ضوء حصتها في السوق بأنه تم إدماجها مع منظمة أخرى أو ظهور تشريعات جديدة مما يؤدي إلى تغير حصتها في السوق و من ثم يصبح ما بذلته المنظمة من مال و جهد غير ذي جدوى نتيجة للتغيرات التي حدثت.

(1) إبراهيم سلطان: مرجع سبق ذكره ، ص 11.

**5. تكنولوجيا الحاسب الآلي في تغير سريع:**

بعد التغير والتطور السريع و الملموس في تكنولوجيا الحاسبات من التحديات التي تواجه نظم المعلومات حيث أن هذا التطور يؤدي إلى تقادم نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي بعد فترة قصيرة من اقتنائها مما يؤدي إما إلى تغيير النظام و ما يترتب عليه من أعباء مالية أو الإبقاء على النظام الحالي و هو ما تفضله المنظمات توفيراً للتكاليف و هو ما يؤدي إلى استخدام نظم المعلومات أقل حداثة و لفترات طويلة نسبياً.

**6. النقص الملحوظ في العمالة الفنية الماهرة:**

أدى نقص المبرمجين و محلي النظم ذوي المهارة العالية إلى زيادة تكاليف عنصر العمل و ارتفاع معدل الدوران بين العاملين في إدارات و أقسام نظم المعلومات بالمنظمات، كما أدى زيادة الطلب تطبيقات الحاسب إلى زيادة النقص في العمالة الفنية الماهرة و المتخصصة، ترتب على ذلك وجود فجوة في نظم المعلومات بالمنظمات مداها الزمني يتراوح بين سنتين و أربع سنوات.

**7. المتطلبات من العمالة في تغير مستمر:**

إن تعلم الفرد لمهنة مرتبطة بالحاسب الآلي ثم استمرار مزاولته لها مدى الحياة أمر غير وارد، فنتيجة للتطور السريع في تكنولوجيا الحاسبات و المعلومات، و الصلة الوثيقة بين تكنولوجيا المعلومات و حياة المنظمات فقد استلزم الأمر أن يعيد العاملون و الإداريون تعلمهم و تدريبهم بشكل متكرر و مستمر حتى يواكبوا التغيرات السريعة بما لديهم من أدوات.

**8. التوقعات المغالى فيها:**

يدرك القليل من الأفراد أن هناك مجهوداً أو تكلفة تبذل من أجل الحصول على نظام فعال للمعلومات و قد ظهر هذا الاتجاه كنتيجة لفعالية استخدام نظم المعلومات في العديد من التطبيقات التي يمكن ملاحظتها مثل حجز تذاكر الطيران، و برامج الفضاء، و قد أدى هذا إلى أن المدراء يتصورون أنه يمكن تصميم نظام معلومات متكامل يربط المنظمة ككل بأقل تكلفة و خلال فترة زمنية وجيزة بغض النظر عن حجم المنظمة.

## الخاتمة

يتوقف تحقيق إدارة المؤسسة لأهدافها من تخطيط ورقابة واتخاذ قرارات ، على ما يقدمه لها نظام المعلومات من معلومات ونتائج ، هذا الأخير الذي يعتمد على مدى دقة البيانات المستعملة لإنتاج المعلومات الكفيلة لتحقيق أغراض المؤسسة وأغراض المستعملين لها في شتى المجالات

من هنا كان الاهتمام بنظم المعلومات كمصدر للبيانات وأداة للاتصال بين المراكز والأقسام داخل المؤسسة ، وذلك لأنه يهدف إلى ضمان صيانة مستمرة للنظام والتكفل بوضع الخطط وهذا من أجل مواكبة التطورات المتجددة ويمكن أيضا لنظام المعلومات أن تنعكس فعاليته وطريقة تناوله على مستوى أداء عمليات اتخاذ القرار ، كما يعمل على التكفل بسهولة بإجراءات تناول المعلومات ويسهل عمليات الاتصال بين النظام ومستعمليه ، بالإضافة إلى انه يوفر عملية الاتصال من وإلى المستفيدين والاتصال بنظم المعلومات المشابهة.

### الفصل الثاني: نظم المعلومات واتخاذ القرارات

سبق و أن بينا في الفصل السابق أهمية المعلومات كمورد من الموارد الاقتصادية للمؤسسة، و محدد من محددات البقاء و النجاح في دنيا الأعمال في العصر الحاضر و في المستقبل المنظور، و لما كان لنظم المعلومات كل الأهمية التي سبق التطرق إليها، لزم أن تدعم هذه النظم وظائف الإدارة المختلفة، و حيث أن اتخاذ القرار يمثل العمود الفقري للوظيفة الإدارية فقد حرصت نظم المعلومات خاصة باستخدام الحاسب الآلي على مساندة من يتخذ القرارات و ذلك بتشخيص و تحليل المشكلات التي يستعصى الإمام بكل جوانبها والتي تتطلب وقتا طويلا و مجهودا معتبرا، و هكذا يمكن للمؤسسة أن تتخذ القرار الرشيد و الأمثل في الوقت الأنسب و بقدر ما كان القرار صحيحا و دقيقا و سليما كلما زاد هذا من أمكانية بقاء المؤسسة و استمرارها.

لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم الجوانب التي لها علاقة بعملية اتخاذ القرار من مفاهيم و تصنيفات و غيرها، بالإضافة إلى نظم المعلومات و الدور الذي تلعبه في اتخاذ القرارات.

المبحث الأول : عموميات حول اتخاذ القرارات

المطلب الأول : مفهوم القرار

يرى بعض علماء الإدارة أن اتخاذ القرار هو أساس الإدارة وفي كثير من الأحيان تكون شغلهم الشاغل ذلك لأنه يجب المفاضلة بين عدة بدائل متاحة ومن ثم فعلمية اتخاذ القرار هي عملية مستمرة و متضمنة في الوظائف الأساسية للإدارة و هناك تعاريف متعددة لمعنى القرار وضعها مفكرو الإدارة و جميعها تشترك في انه يقوم على عملية الاختيار بشكل واعي و مدرك لتحقيق الهدف أو الأهداف المرادة .

و في بعض الأحيان يكون القرار رفض لكل البدائل أو الحلول المتاحة و عدم القيام بأي عمل محدد و عليه يكون القرار المتخذ هو للإقرار و سبب ذلك هو احد الأمرين:  
- عدم تبني كل البدائل المتاحة للمفاضلة .

- عدم الرغبة في اختيار بديل محدد تفاديا للالتزام بعمل قد يؤدي بالضرر بمصالح متخذ القرار.

و يطلق bernard<sup>(1)</sup> على هذه القرارات السلبية decisions negatives و يعتقد أنها من صفات المدير الكفئ الذي يدرك المواقف التي تدفع به إلى عدم اتخاذ القرار.

1. تعريف القرار :

يمكن تعريف القرار على انه "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل من بين بديلين محتملين أو أكثر ". فهو يتعلق بالمستقبل المجهول الذي يتميز بحالة عدم التأكد مما سيحدث مستقبلا و على هذا فاتخاذ القرار يكون بمثابة مخاطرة يتوقف على مدى مطابقة الافتراضات التي وضعت بالمستقبل ذاته فالقرار إذن هو حسم الأمر لبعض وجهات النظر والآراء المتعارضة، فيجب على متخذ القرار ان يتخذ القرار المناسب حتى يتمكن من بلوغ الأهداف المسطرة<sup>(2)</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول أن اتخاذ القرار هو نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة و التصرفات التي تتم داخل المنظمة .

(1) احمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، الاتصالات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص 78.

(2) Lasary، les manuels de l'étudiant، économie d'entreprise، Es – Salem imprimerie، Alger ، 2001، P72.

2. مراحل اتخاذ القرار:

أولاً: تعريف المشكلة و اكتشافها

تعرف المشكلة في مجال عملية اتخاذ القرار بأنها "انحراف عن الهدف المحدد مسبقاً أو هي حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن و بين ما يجب أن يكون".

و يتطلب تحديد الانحراف الذي يعتبر العنصر الأساسي للمشكلة معرفة المدير للموقع أو المكان الذي لوحظ فيه الانحراف و الأشياء أو الأشخاص التي يمسه و كل هذه معلومات تمكن متخذ القرار من التمييز بين المواقع التي فيها مشكلة عن تلك التي ليس فيها .

حسب bernard: " إن الأصول العملية لاتخاذ القرارات تتطلب عدم التصدي للمشكلات في غير اوقاتها الملائمة و عدم التصدي للمشكلات التي لم يحن وقتها بعد، عدم التصدي لاتخاذ القرارات لا تكون ذات اثر فعال و عدم التصدي لاتخاذ القرارات يكون هناك من هو أقدر على التصدي لها و عدم التصدي لها تدخل في اختصاص الأخرى".<sup>(1)</sup>

و يضيف أن الحالات التي يمكن فيها اتخاذ القرارات لا تخرج عن حالات ثلاث:

- 1- حالات ترى القيادة ضرورة اتخاذ قرارات بشأنها.
- 2- حالات تحال من القيادة إلى المرؤوسين لاتخاذ القرارات بشأنها.
- 3- حالات تتطلب مبدأ المبادرة و الابتكار التي تنبع من شخصية متخذي القرار و تهدف إلى تغيير حركة النشاط القائم على ما هو أفضل.

ثانياً: تشخيص المشكلة:

يعني التشخيص التعرف على أسباب المشكلة و تحديد أبعادها و تحري السبب الرئيسي لظهورها و معرفة أسبابها و أعراضها، و تتطلب هذه المرحلة من متخذ القرار القيام بنشاطات و أعمال متعددة تتضمن الاستعداد للتعرف على المشكلة و إجراء الدراسات التحليلية للمشكلة و أبعادها.

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

و أولى خطوات هذه المرحلة هي معرفة الهدف الذي يراد الوصول إليه و ما إذا كان هدفاً ممكن التحديد و التحقيق، لأن تحديد الهدف بدقة و وضوح يمكن متخذ القرار من التعرف على إمكانية تحقيقه و يساعده على معرفة الموارد و البشرية اللازمة لتحقيقه إلا أن معرفة و تحديد الأهداف المراد تحقيقها من القرار ليس بالأمر السهل في كل الأحوال و ذلك بسبب تباين و تداخل هذه الأهداف.

### ثالثاً: تحليل المشكلة

يقضي تحليل المشكلة و تصنيفها تحديد البيانات و المعلومات المطلوبة لحلها و مصادرها، و يعني تصنيف المشكلة تحديد طبيعتها و حجمها و مدى تعقدها و نوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها و عملية التصنيف و التوبيخ تساعد في تحديد و معرفة من الذي سيقوم باتخاذ القرار، و تصنيف المشاكل عادة إلى 03 أنواع رئيسية هي:

#### 1- المشاكل التقليدية:

و يتمثل هذا النوع في المشاكل التي تتصل بإجراءات العمل اليومي و تنفيذه و في نشاط المؤسسة ككل، و هذه المشاكل قد تكون روتينية يتكرر حدوثها، و قد تكون متعلقة بتصريف شؤون العمل و سير خطواته.

#### 2- المشاكل ذات الصبغة الحيوية:

و هي التي تتصل بالتخطيط و رسم السياسات التي تتسم بالتأثير الشديد على انتظام نشاط المؤسسة و تحقيقها لأهدافها و مستقبلها.

#### 3- المشاكل المتعلقة بأمور طارئة:

و قد تكون مثل هذه المشاكل راجعة إلى ضعف التخطيط أو التنظيم أو السياسات الموضوعة كما قد تكون راجعة إلى الظروف البيئية التي تعمل في إطارها المؤسسة و التي يصعب التنبؤ بها.

رابعاً : إيجاد البدائل لحل المشكلة

يعني الحل البديل وسيلة الحل المتاحة أمام المدير لحل المشكلة المطروحة أو هو بمعنى آخر قرار مقترح يؤخذ بعين الاعتبار إلى جانب قرارات أخرى مقترحة بقصد المقارنة والتحليل حتى يتم اختيار أفضلها ويصبح القرار الأخير، ويجب توفر شرطان في الحل البديل :

1- أن يساهم الحل البديل في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار.

2- أن يتوافر إمكانيات تنفيذ هذا الحل حال اختياره دون البدائل الأخرى.

و عدم توافر أي هذين الشرطين ينفي عن الحل صفة الحل البديل القابل للاختيار و يبعده من قائمة الحلول موضع البحث. (2)

خامساً: تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة

بعد إن يتضح للمدير الحلول البديلة للمشكلة يجب عليه بعد ذلك إجراء تقييم شامل لها ، وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الصعبة ، ذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة و سهلة لأن مزايا و عيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها ولكنها تبرز عند تنفيذ الحل مستقبلاً ومن هنا يأتي الشك و عدم التأكد من صلاحية البدائل المطروحة للحل.

\*- معايير تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة :

تتم عملية تقييم الحلول المقترحة للمشكلة محل القرار على ضوء عدد من المعايير أهمها :

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الموارد المادية والبشرية والطبيعية اللازمة له و بالتالي يبدو واضحاً أهمية استبعاد البدائل التي تكون إمكانية تنفيذها صعبة أو مستحيلة بسبب تعارضها مع أهداف المؤسسة أو لعدم توفر الإمكانيات المختلفة لتنفيذ الحل المقترح.
- تكاليف تنفيذ البديل والتي يمكن تقديرها من خلال الموازنة بين المكاسب التي يتوقع تحقيقها من تنفيذ البديل والخسائر التي قد تترتب عنه ، وتؤدي المحاسبة الإدارية دوراً

(2) فؤاد الشيخ سالم: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، الأردن للمنشورات ص 132

هاما في هذا المجال من خلال البيانات التي توجه اهتمام متخذي القرارات إلى معرفة نواحي القصور وعدم الكفاءة وتساعدهم في توضيح المزايا النسبية والتوصية بأفضلها. (1)

- آثار تنفيذ البديل على المؤسسة الأخرى و على المجتمع ككل وهذا يختلف باختلاف طبيعة المشكلة وأهميتها وطبيعة القرارات .
- مناسبة الوقت والظروف للأخذ بالبديل، فقد لا تسمح الظروف الطارئة التي تتطلب مواجهة عاجلة لمتخذ القرار جراء الدراسة المتعمقة والضرورية للحلول البديلة مما يضطره إلى اتخاذ قرار فوري عاجل تحت تأثير تلك الظروف و هو ما يسمى القرار تحت الضغط .
- مدى استجابة المرؤوسين و تقبلهم للبديل و هو ما يجب أخذه بعين الاعتبار عند تقييم البدائل لما للمرؤوسين من اثر على تنفيذ هذا البديل .
- الزمن المستغرق لتنفيذ البديل وهذا يتوقف على طبيعة المشكلة ونوعها .

### سادسا : اختيار الحل الملائم للمشكلة

تعتبر عملية الاختيار النهائي للبدائل المتاحة لحل المشكلة من أهم الخطوات التي يوليها المديرين جل اهتمامهم، هناك العديد من المعايير و الاعتبارات يمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بها من أجل اختيار أفضل بديل.

### أ- أهمية و صعوبة اختيار البديل الأفضل:

إن اختيار البديل الأمثل من أصعب و أعقد مراحل القرارات، و تتبع الصعوبة من كون هذه المرحلة تتطلب مجهودا فكريا من متخذ القرار لإجراء الموازنة و التقييم الدقيق لمزايا و عيوب كل بديل من البدائل المتعددة المقترحة، إضافة إلى أنها تتأثر بعوامل و اعتبارات متعددة يجب أخذها بعين الاعتبار، أما التعقيد فيرجع إلى أن عملية الاختيار بين البدائل تتم استنادا إلى معلومات متشابكة و تحت ضغط تأثيرات متعددة، و بذلك وجب على متخذ القرار النظر إلى

(1) محمد عبد المنعم حطاب، عملية اتخاذ القرارات ، مرجع سبق ذكره ، ص 116

البديل على أنه حصيللة اختيارات سابقة تم تقريرها، و هذا معناه أن هذا البديل سبقته قرارات و ستليه قرارات أخرى.<sup>(1)</sup>

### ب- المعايير و الاعتبارات التي تحكم عملية اختيار البديل الأفيول :

كشفت الدراسات النظرية و التطبيقات العملية عن مجموعة معايير و اعتبارات يمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بها في اختياره للبديل الأمثل من البدائل المطروحة أهمها:

#### √ درجة المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل :

أي معرفة درجة احتمال عدم تحقيق البديل للأهداف المرجوة من تطبيقه و هذا يتطلب من متخذ القرار الموازنة بين المخاطر الناجمة عن إتباع البديل و بين المكاسب أو الفوائد التي يحققها حسب Druker " أن القرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه على أساس مخاطرة محسوبة و ليس على أساس مخاطرة طائشة " .<sup>(1)</sup>

#### √ الاقتصاد في الجهد و النفقات:

يعني أن يختار البديل الذي يعطي أفضل النتائج بأقل تكلفة و جهد ممكن .

#### √ الإمكانيات و الموارد المتاحة:

لا بد من أخذها بعين الاعتبار و دون توفرها يبقى البديل بدون قيمة و أهم الموارد اللازمة هي الموارد البشرية إضافة إلى قدرة و كفاءة المرؤوسين على الأداء، يضاف إلى هذا توفر الموارد المالية و المادية و استغلالها استغلالاً أمثلاً و عليه ينبغي تفضيل البديل الذي يحقق الاستغلال الأمثل للموارد.

#### √ الوسائل التي تساعد متخذ القرار على اختيار البديل الأمثل:

هناك بعض الوسائل التي يمكن لمتخذ القرار الاستعانة بها في عملية المقارنة و المفاضلة بين البدائل المتاحة و تحديد الأمثل منها و تتمثل فيما يلي:

<sup>(1)</sup> Jean cloud le Roch، maîtrise de l'informatique par la decisions، Paris، 1997 P 98 .

<sup>(1)</sup>Christine du moyen: Management des systemes d'information، Cit، P 139 .

- أن تتم عملية المفاوضة بين البدائل و اختيار البديل الأمثل وفقا لاعتبارات و معايير موضوعية.
- الاستعانة و الاسترشاد بأراء الخبراء و المختصين من داخل المؤسسة و خارجها.
- ترتيب و تبويب البدائل المقترحة للحل لأن الترتيب يساعد على تفهم مدى تأثير العوامل و الاعتبارات الداخلية و الخارجية على اختيار البديل الأمثل.
- إخضاع كل واحد من البدائل المطروحة للاختبار للتأكد من مزاياه و عيوبه.

### سابعاً: التنفيذ و مراقبة القرار:

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

### x صياغة و إعلان القرار:

تجب صياغته تمهيدا لإعلانه أو نشره بوسائل الإعلام المختلفة التي تكفل إيصاله إلى كافة الأشخاص المعنيين و الجهات التي يهمها موضوعه أو المختصة بتنفيذه.

و حتى يكون التنفيذ سهلا يجب أن تكون الصياغة مختصرة ، بسيطة، واضحة و مميزة فالصياغة الواضحة للقرار تساعد على فهم مضمونه، و يجب مراعاة عدم التناقض و انسجام القرار مع القرارات التي سبقته و عدم التعارض مع القوانين و الأنظمة أو مع الاختصاصات و الصلاحيات الخاصة بمتخذه.

إما إعلانة فيقصد به إبلاغ القرار لكل من يهمه موضوعها و الجهات المعنية، و ليست هناك وسيلة معينة للإبلاغ كما أنه يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلانه.

### x اتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ القرار:

إن تنفيذ القرار يتطلب إتخاذ الخطوات اللازمة لوضعه موضع التنفيذ، و هذا يتطلب تحديد الوقت اللازم لتنفيذ مراحلها، من سيتولى تنفيذه، طرق و وسائل التنفيذ، تحديد الموارد المادية و البشرية

اللازمة، فحسب Drucker فإن القرار لن يكون فعالاً إلا إذا تضمن التزامات محددة بالعمل على تنفيذه، و كانت تلك الالتزامات واضحة و محددة بالقرار منذ بدء تنفيذه.<sup>(1)</sup>

و من المهام الأساسية لمتخذ القرار في هذه المرحلة هي تهيئة كل من البيئة الداخلية و الخارجية لتقبل و تنفيذ القرار، و قد يجد متخذ القرار أن نفيذ القرار يمكن أن يمتد إلى مناطق أو أقسام أو إدارات متعددة و في هذه الحالة يمكن البدء في تنفيذ القرار في منطقة واحدة على سبيل التجربة فإذا ما ثبت نجاحه طبق في مناطق أخرى.

### × متابعة تنفيذ القرار:

- إن إتباع الخطوات اللازمة لاتخاذ القرار ليست هي الخطوة الأخيرة في هذه المرحلة إنما لابد من متابعة تنفيذ القرار و المقصود به التحقق من أن التنفيذ يتم وفقاً لما تم وضعه في الخطة المدروسة و المرسومة و في حدود التعليمات و القواعد الموضوعة قصد اكتشاف الأخطاء و تصحيحها و تفادي تكرارها.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار

إن رواد المدارس التقليدية لم يهتموا بدور العوامل السلوكية و الاجتماعية و البيئية و تأثيرها في عملية اتخاذ القرار، و إنما ركزوا على الجوانب المادية بينما رواد المدارس السلوكية، فقد ركزوا اهتمامهم على أهمية العوامل و المتغيرات النفسية و الاجتماعية و البيئية و تأثيرها في هذه العملية.

وبناء على ذلك ركزت دراساتهم في تحليل عملية اتخاذ القرار على العوامل النفسية و الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة و ما يرتبط بها من عادات و تقاليد و قيم اجتماعية و نظم سياسية و اقتصادية

و فيما يلي نستعرض العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، و هي كالآتي:

- العوامل الإنسانية.

<sup>(1)</sup> P. Drunker, Management. Tasks. Responsibilities, op. Cit. P125.

- العوامل التنظيمية.

- العوامل البيئية.

### 1. العوامل الإنسانية:

ن هذه العوامل ناتجة عن كون عملية اختيار البدائل المتاحة ما هي إلا ناتج لتفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية و غير منطقية، موضوعية و شخصية، إن العوامل الإنسانية قد تكون نابعة من شخص المدير أو من سلوك مساعديه و مستشاريه أو من المرؤوسين و غيرهم ممن يمسهم القرار.

#### 1.1. المدير متخذ القرار:

إن المدير متخذ القرار من أهم العوامل المؤثرة في رشد و فعالية القرار الإداري، فشخصيته و عواطفه و قيمه التاريخية في العمل و نوع الأعمال التي سبق له و أن مارسها و مركزه الاجتماعي خارج المنظمة و حتى حالته النفسية عند اتخاذ القرار كلها عوامل تؤثر في فعالية قراره.

#### 2.1. المساعدون و المستشارون:

تتأثر قرارات المدير بمدى علاقته بمساعديه من جهة و بعلاقته بمستشاريه و بالخبراء المتخصصين من جهة أخرى الذين يستعين بقدراتهم و خبراتهم و تخصصهم في بعض الجوانب الفنية المجمع اتخاذه .

#### 2. العوامل التنظيمية:(1)

بالإضافة إلى العوامل الإنسانية التي تؤثر على اتخاذ القرار هناك أيضا العوامل التنظيمية و المتمثلة في القوى الكامنة في الموقف الإداري، الاتصالات الإدارية، التفويض و اللامركزية الإدارية و نطاق التمكّن.

#### 1-2. القوى الكامنة في الموقف الإداري:

(1) علي السلمي : السياسات الإدارية في عصر المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 238 .

هي عبارة عن القوى التي يحتويها الموقف الذي خلق المشكلة.

تختلف بدورها و بذلك تختلف الخطوات المنتهجة لاتخاذ كل منها حسب مستواها.

### 2-2. الاتصالات الإدارية:

فهي تعتبر من الوسائل الهامة التي تمكن المدير من الحصول على المعلومات و البيانات اللازمة لاتخاذ القرار و بهذا تتوقف نجاعة القرارات المتخذة على سلامة و فعالية الاتصالات التي يجريها المدير للحصول على هذه المعلومات .

### 2-3. التفويض و اللامركزية:

عن تطور المنظمات و كبر حجمها و تعقدتها أدى إلى تزايد الأعباء الملقاة على كاهل المدير و بذلك أصبح من المهم أن ترفع الالتزامات و المشاكل اليومية عنه ليتفرغ في التفكير في العمليات الإستراتيجية الهامة في التنظيم، و لیتاح له الوقت الكافي للإطلاع على نشاطات مرؤوسيه و معالجة مشاكلهم، فيفوض المرؤوسين بسلطات و اختصاصات تنعكس بالإيجاب على اتخاذ القرار، فالتفويض يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين في مجال اتخاذ القرارات، و تتأثر عملية اتخاذ القرار بدرجة اللامركزية في المنظمة.

### 2-4. نطاق التمکن:

هذا النطاق يكون للمدير على مرؤوسيه، هناك تسميات متعددة منها نطاق الرقابة، نطاق الإشراف، و المعنى الحقيقي لهذا النطاق هو التطبيق العلمي الذي يقوم على أساس عدد المرؤوسين الذين يستطيع المدير أن يعطيهم وقته دون أن يتجاوز حدود الانتباه الفعال، فهذا النطاق يقلل من تعدد المستويات الإدارية مما يزيد في سرعة التفاهم بين المدير و مرؤوسيه و بالتالي السرعة في اتخاذ القرار.

### 3. العوامل البيئية

هناك مجموعة من العوامل و القيود التي تؤثر في فعالية القرارات الصادرة عن الظروف البيئية المحيطة بالقرار أهمها :

### 3-1. طبيعة النظام السياسي و الاقتصادي السائد في الدولة:

فطبيعة النظام السياسي تؤثر مباشرة على عملية اتخاذ القرار لأن هذه العملية تتأثر بمدى القيود التي يفرضها النظام السياسي على حرية القيادات صانعة القرار أو توجيه قراراتها لتأتي منسجمة مع فلسفة النظام.<sup>(1)</sup>

كما يؤثر النظام الاقتصادي بفعالية القرار إذ يجب أن تكون القرارات منسجمة مع الاتجاه الاقتصادي المعتمد في الدولة.

### 3-2. انسجام القرار مع الصالح العام:

إن متخذ القرار يجب أن يراعي مدى تحقيق القرار لأهداف المواطنين و ليس أهداف فئات محددة منهم ، ومن هنا يجب مراعاة عدالة و موضوعية القرار حتى يضمن انسجامه مع الصالح العام ، إلا أن من الصعوبات التي يواجهها متخذ القرار في تحقيق ذلك هي كيفية إجراء التوازن بين مطالب الفئات المختلفة من المواطنين عند اتخاذ القرار.

### 3-3. النصوص التشريعية:<sup>(2)</sup>

إن اللوائح الرسمية و الأنظمة تشكل قيودا مفروضة على متخذ القرار، و توضح هذه القيود بصفة أكثر في الإدارة العامة حيث يعتبر القرار الإداري جزء من السياسة العامة للدولة و تتأثر عملية اتخاذ القرار أيضا بالتغيرات التشريعية المفاجئة في النظم و القوانين و اللوائح التي تعمل المنظمة في إطارها التي تصدرها الدولة.

### 3-4. التقدم التكنولوجي:

إن التطورات التكنولوجية أحدثت تغيرات جوهرية في بعض جوانب العملية الإدارية كإعداد الخطط و الاتصالات و اتخاذ القرارات، و من التطورات الفنية في مجال اتخاذ القرارات ظهور الحاسب الإلكتروني، و الذي يختلف باختلاف القرارات فقد يكون دوره مجديا في حالة ما إذا كانت القرارات متكررة أما إذا كانت قرارات طارئة فإن دوره محدود و ذلك لصعوبة تحديد

(1) عبد الغفور يونس: تنظيم و إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، بيروت 1972، ص 412.  
(2) سعاد الطنبولي: الالتزام و إستراتيجية اتخاذ القرار، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة 1993، ص 149.

و ترجمة هذه التغييرات، و العنصر البشري ممثلا بالمدير و المرؤوسين لا يزال يلعب دورا هاما و رئيسيا في اتخاذ القرار.

### المطلب الثالث: تصنيف القرارات

يمكن أن تصنف القرارات تبعا لعدة معايير، و سنتناول بالتحليل أهم وأشهر هذه التصنيفات:

#### 1- التصنيف وفقا للتدرج الهرمي:

صنفها ANSOFF وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:<sup>(1)</sup>

#### × القرارات الإستراتيجية:

تعرف على أنها القرارات التي تؤخذ على مستوى الإدارة العليا للمؤسسات، و هي تغطي مدى زمني أطول من سابقاتها، و تتعلق بالوضع التنافسي للمؤسسات في السوق، و يمكن من خلالها أن تقوم المؤسسة باستغلال الفرص و تجنب التهديدات البيئية، و بالتالي فهي تتطلب حجما كبيرا من المعلومات، فهي حسب MARTINET<sup>(2)</sup> توضح بصورة دائمة طبيعة المؤسسة و علاقتها بالخارج.

#### × القرارات التكتيكية:

هي القرارات التي يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات و غالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف و ترجمة الخطط، أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسارات العلاقات بين العاملين أو بين حدود السلطة أو تقسيم العمل أو تفويض الصلاحيات و قنوات الاتصال، كما أن مثل هذه القرارات تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء.

#### × القرارات التنفيذية:

هي القرارات المتعلقة بمشكلات العمل اليومي و تنفيذه و النشاط الجاري في المؤسسة، و تعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة التنفيذية في معظم الأحيان، كما أن هذه القرارات تتميز

<sup>(1)</sup>ansoff.I.I.I .stratégie du développement de l'entreprise. Edtion hommes et techniques .1968.p135.

<sup>(2)</sup>Martine A.C .stratégie vuibert .1992.p264.

بأنها لا تحتاج إلى الجهد و البحث من قبل متخذها، وإنما تتخذ اعتمادا على الخبرات و التجارب السابقة واتخاذها يتم بطريقة فورية و هي قرارات قصيرة المدى تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني، و تكرر باستمرار و من أمثلتها قرارات التسويق، قرارات التخزين....

تجدر الإشارة إلى أن هذا التصنيف و إن كان يبدو سهلا نظريا إلا أن تطبيقه من الناحية العملية يبدو صعبا و تكمن الصعوبة في وضع حدود فاصلة بين الأنواع الثلاثة من القرارات بسبب تداخل هذه الأنواع الذي يقتضيه تداخل و تعقد المشكلات، و بالتالي تشابك القرارات المتخذة لحلها.

### 2 - التصنيف التكراري:

تبعاً لهذه المعايير ميز<sup>(1)</sup> Simon بين نوعين من القرارات: القرارات المبرمجة، و القرارات غير المبرمجة.

أ- **القرارات المبرمجة:** هي القرارات الروتينية و المتكررة حيث تكون القواعد التي تحكم القرار واضحة و تعتمد على الخبرات الشخصية لمتخذ القرار و المعرفة بالمواقف السابقة المماثلة، بالإضافة إلى استخدام التقدير الشخصي و تكون المشاكل التي تتخذ قرارات مبرمجة لمواجهتها بسيطة و لا تحتاج إلى تحليل طويل و القرار يمكن إلغاؤه أو تعديله دون نشوء آثار ضارة بالمؤسسة و من هذه الأمثلة العديد من المشاكل اليومية المتكررة التي تواجه المديرين في عمليات الإشراف و المراقبة على سير العمل اليومي و المعلومات هنا تكون صحيحة و دقيقة و موثوق بها.

ب- **القرارات غير المبرمجة:** هي القرارات التي تتصف بأنها غير روتينية و غير متكررة و غير محددة جيداً، و لا توجد إجراءات معروفة مسبقاً لحلها و لها آثار هامة على نشاط المؤسسة في المدى الطويل، و عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذ هذا النوع من القرارات عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة و لا توجد خبرات بشأن كيفية حلها.

و في هذا النوع من المشاكل عادة ما يصعب تجميع معلومات كافية عنها و لا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل و الاختيار من بينها، و لذلك فإن الظروف التي تسود في هذه الحالة هي

(1) Simon، Administration et processus de décision، paris، Economique.P 73.

ظروف عدم التأكد بشكل بدائل نتائج التصرفات البديلة و نتيجة لهذه الخصائص لا توجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشكلات.

و بصفة عامة تعتبر القرارات الإستراتيجية المذكورة سابقا قرارات معقدا غير مبرمجة ، تتأثر بتحفييزات و قيم الإدارة العليا.(2)

### 3. تبعا للمشاركة في اتخاذ القرارات: هناك من ميز بين القرارات استنادا إلى نوع

المشاركين في اتخاذها، و تمت التفرقة على هذا الأساس بين القرارات الفردية أو الشخصية والقرارات التنظيمية.

**3-1.القرارات الشخصية ( الفردية ):** تتعلق بالمدير كفرد و ليس كعضو في المؤسسة، بمعنى أن مثل القرارات لا تفوض لأحد لأن تنفيذها لا يتطلب دعما من أعضاء المؤسسة، إذا قرر المدير التقاعد عن العمل، أو العمل في وظيفة أخرى... فجميعها قرارات فردية، و رغم أن التمييز نظريا بين القرارات الفردية و التنظيمية ممكن إلا أنه صعب من الناحية العملية، لأن القرارات الشخصية تؤثر مباشرة على اتخاذها و يمكن أيضا أن تؤثر على المنظمة، فقرار الاستقالة يعتبر شخصا إلا أنه قد يخلق مشكلة في التنظيم.

**3-2.القرارات التنظيمية:** هي تلك القرارات التي يصنعها المديرون بموجب أدوارهم الرسمية كتبيينهم استراتيجيات، وضع الأهداف، الموافقة على الخطط و غيرها، يعني أن هذه القرارات تتطلب دعم كثير من الأشخاص في المؤسسة.

إضافة إلى التصنيفات السابقة قد نجد تصنيفات أخرى كالتصنيف تبعا لطبيعة النشاط المتخذة فيه القرارات و هو التصنيف الذي يكون حسب الوظائف و بالتالي فالقرارات تكون هنا قرارات تسويقية، إنتاجية، توزيعية، ... أو أن تصنيف القرارات حسب أهميتها و تكون بذلك القرارات على نوعين : قرارات استثمار و قرارات استغلال، أما آخر تصنيف يمكن ذكره فهو

(2) علي سلمي : مقدمة في إدارة الأعمال ، مكتبة النهضة العربية، 1976 ، ص 438.

التصنيف حسب الإطار الزمني إذا أنه تبعا لطبيعة الظواهر التي تحدث التغيير في الإستراتيجيات و الإطار الزمني للقرار نميز بين القرارات التالية:<sup>(1)</sup>

- قرارات توقع *Décision anticipées*

- قرارات حسم *Décision émergentes*

- قرارات متزامنة *Décision occurrentes*

### المطلب الرابع: ظروف اتخاذ القرار

بشكل عام يمكن اتخاذ القرارات في ثلاث حالات أو ظروف مختلفة لكل منها مقدار محدد من إمكانية التنبؤ بالنتائج المستقبلية لكل بديل ممكن من بدائل القرار و هذه الحالات هي: حالة التأكد التام، حالة المخاطرة و حالة عدم التأكد<sup>(2)</sup>

1. **حالة التأكد التام** : يقصد بحالة التأكد التام أن يكون متخذ القرار على علم تام بكل المعلومات الملائمة و اللازمة لاتخاذ القرار، و يفترض في هذه الحالة أن متخذ القرار يستطيع أن يحدد كل البدائل الممكنة و المتطلبات اللازمة لتنفيذها كما يعرف على وجه اليقين نتيجة كل بديل .

و تتميز عملية اتخاذ القرار في هذه الحالة بالسهولة، كما أن البيئة الخارجية لا تؤثر على نتائج القرار، و لو أن هذه الحالة تعتبر لا واقعية، حيث أنه لا يمكن وجود حالة التأكد التام.<sup>(1)</sup>

2. **حالة المخاطرة**: نتائج تنفيذ البديل في هذه الحالة تكون محتملة و الصفة الأساسية لهذه الحالة أنه لنتائج كل بديل تتوفر معلومات قليلة لمتخذي القرار مما يعني أنه في حالة المخاطرة.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> Kalika, management stratégie et organisation, édition vuibert, 1996,P315/ .

<sup>(2)</sup> محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 152

<sup>(1)</sup>Patrice vizzavona ، gestion financière ، édition berti ، 1998، P 355.

<sup>(2)</sup>Anne Mayère، pour une économie de l'information ، édition CNRS، 1990، P162.

و تشير عملية اتخاذ القرار في ظل حالة المخاطرة إلى الحالة التي يوجد فيها عدد من القرارات لتحقيق الهدف و يكون لكل قرار أكثر من نتيجة بسبب وجود أكثر من بديل و يكون متخذ القرار على علم باحتمال حدوث كل بديل حيث يمكنه بناء على البيانات و المعلومات السابقة حساب هذه الاحتمالات و التي تعرف في هذه الحالة بالاحتمالات الموضوعية، أو أنه يستطيع تقديم احتمالات حدوث كل بديل بناء على خبرته الشخصية و لذلك تعرف الاحتمالات في هذه الاحتمالات الشخصية، و لا شك أن الاحتمالات الموضوعية تتميز عن الاحتمالات الشخصية بالدقة و لما كانت هذه الاحتمالات قد تتحقق و قد لا تتحقق فإنه يقال أن متخذ القرار يخاطر عند اختيار قرار معين.

**3- حالة عدم التأكد:** يقصد بحالة عدم التأكد تلك الحالة التي يوجد فيها أكثر من بديل دون أن يعرف متخذي القرار و لا يستطيع أن يقدر احتمال حدوث كل بديل لعدم وجود أية بيانات سابقة كما في حالة إنتاج منتج جديد، أو لان متخذي القرار ليس لديه ثقة في الاحتمالات الشخصية، و لذلك فإنه يفضل أن يعمل كما لو كان لا يعرف أي احتمال لحدوث البدائل.<sup>(1)</sup>

بمعنى أنه إذا لم تتوفر معلومات تاريخية يمكن لمتخذ القرار الاعتماد عليها، وبالتالي ليست هناك فكرة عن نتائج البديل فالحالة تعتبر حالة عدم تأكد كما قلنا، كما أن عدم معرفة ما حدث في الماضي يجعل من عملية التنبؤ بما سوف يحدث مستقبلا صعبة، إذ يجد المديرون أن الوصول إلى القرارات الصحيحة قد يكون مجرد صدفة.

### المطلب الخامس: الطرق التحليلية المساعدة على اتخاذ القرار:

تستخدم عدة أساليب تحليلية من أساليب الإدارة الحديثة في دعم عملية صنع أو اتخاذ القرارات، و هي ما يعرف أيضا بالطرق الكمية لاتخاذ القرار، و سنتطرق فيما يلي إلى أبرز هذه الأساليب:

#### 1- البرمجة الخطية: تعرف بأنها طريقة رياضية لاستغلال الموارد النادرة أو المحدودة

لتحقيق هدف محدد حيث يمكن التعبير عن كل هدف و القيود التي تحيط بتحقيقه في صورة متباينات و معادلات خطية، فالبرمجة الخطية تعتبر أداة يمكن استخدامها في معالجة المشكلات التي تترتب عن كيفية الاستفادة من طاقات إنتاجية محددة لإنتاج عدة سلع بكميات يمكن أن تحقق

<sup>(1)</sup>Jean Claude le Roch .maîtrise de l'informatique par la décision op..cit. p 149.

النهاية العظمى للأرباح، و هي الكميات التي تحقق عند النهاية الصغرى للتكاليف التي تنتج عن التوزيع الرشيد للطاقات الإنتاجية.<sup>(2)</sup>

2- شبكة الأعمال: يعد أسلوب تحليل شبكات الأعمال من أهم الأساليب الحديثة في مجال التخطيط و متابعة البرامج خصوصا في الظروف التي تتسم بوجود نقاط متعددة، فالاختلافات في هذه الظروف تظهر الحاجة إلى هذا الأسلوب كوسيلة لإبراز نقاط الاختناق مقدما، و بالتالي يتم تخطيط العمليات و النشاطات بشكل يضمن علاج الاختناقات و إجبار الإدارة على وضع أساس واضح لتخطيط المشروع، و يعتمد هذا الأسلوب على طريقتين: طريقة لمسار الحرج، و طريقة Pert.

### 1- شجرة القرارات:<sup>(1)</sup>

بما أننا نعيش في بيئة تتسم بالديناميكية و عدم التأكد مما يتطلب في كثير من الأحيان اتخاذ سلسلة متعاقبة من القرارات التي تتوقف على بعضها البعض و ليس مجرد قرار واحد، عندئذ تصبح المشكلة هي مشكلة اتخاذ قرار متعدد المراحل حيث يؤثر ناتج أحد القرارات على القرارات التي تليه، و مثل هذا النوع من المشاكل يحتاج إلى أداة أو وسيلة تعرض نتائج القرارات المتعددة بطريقة مبسطة و منطقية حيث تمكن المدير من فهم و تقييم البدائل المختلفة حتى يمكنه اختيار أفضل القرارات و تعرف هذه الأداة أو الوسيلة باسم شجرة القرارات. و لقد سميت بذلك لأنها تشبه الشجرة على الرغم من أنها أفقية و ليست عمودية رأسية، و على ذلك يمكن تعريفها بأنها تمثيل تخطيطي أو بياني لعملية اتخاذ القرار بشكل يسهل تحديد مراحل اتخاذ القرارات و الشكل الموالي يوضح لنا ذلك:

<sup>(2)</sup> نوفل حديد، أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 1996، ص 121.

<sup>(1)</sup> فؤاد الشيخ سالم، مرجع سبق ذكره، ص 367.

أ- **النقط** : تكون على نوعين و هما :

أ-1 - **نقط اتخاذ القرار**: و هي النقط التي عندها يتعين اتخاذ قرار لاختيار أحد الفروع التي تنبثق من تلك النقطة، و يتم تمثيل نقطة القرار على الشجرة بمربع، و على ذلك فإن وجود رمز المربع على شجرة القرارات يعني بالضرورة اختيار أحد الفروع المتاحة و المنبثقة من هذه النقطة.

أ-2 - **نقطة الاتصال**: و هي تعبر عن الأحداث المختلفة التي يمكن أن تواجه البدائل التي يتم اختيارها عند نقطة القرار و يتم تمثيل هذه النقط على الشجرة بدوائر .

ب- **فروع البدائل**:<sup>(1)</sup> و هي تنبثق من النقط المختلفة و تصل هذه النقط ببعضها البعض، و توجد ثلاثة أنواع من الفروع و هي:

ب-1- **فروع القرار**: و هي الفروع التي تنبثق من نقط القرار و تمثل البدائل ، و يتم تمثيلها في الشجرة بخط مثل فروع الأحداث أو الاتصال .

ب-2- **فروع الاتصال**: يرمز لها بخط و تعبر عن احتمالات وقوع الحدث المحدد، لذلك تصدر فروع الاتصال من نقط الاتصال .

ب-3- **فروع نقطة النهاية**: هي الفروع التي لا تنبع من نقطة قرار أو اتصال.

ج - **النتائج**: و التي تتحقق من قرار معين في ظل الأحداث المختلفة، و النتائج إما أن تكون موجبة كالإيرادات أو سالبة كالنفقات، و يمكن أن ترتبط بفرع قرار أو فرع اتصال .

و تصنف الشجرة تبعاً لدرجة التأكد إلى نوعين :

ج-1- **شجرة قرارات تحديدية**: و تمثل مشكلة معينة يكون فيها كل بديل و نتائجه معلومة بدقة تامة.

ج-2- **شجرة قرارات احتمالية** : و هي تمثل مشكلة اتخاذ القرار في حالة المخاطرة.

4 . **مصفوفات العائد في النظرية الإحصائية للقرارات**:<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> علي السلمي ، مرجع سبق ذكره، ص 394.

و في ظل هذا النموذج فإن كل البدائل و نتائجها تكون معروفة للفرد متخذ القرار فإنه يحاول الوصول إلى هدف محدد مثل تعظيم الربح، و تتكون المصفوفة من مجموعة من الصفوف التي تمثل البدائل أو الاستراتيجيات المختلفة و المتوفرة أمام متخذ القرارات، و مجموعة الأعمدة التي تمثل الشروط و الظروف التي يمكن أن تؤثر على النتائج الخاصة لكل بديل أو إستراتيجية، و كل خلية في هذه المصفوفة تمثل العائد أو النتائج لو تم اختيار البديل التابع له و تحققت الظروف الخاصة بها و لو كانت هناك درجة عالية من التأكد الخاصة بالظروف التي سيتم حدوثها، فإن وظيفة متخذ القرار هي اختيار ذلك البديل الذي يحقق أكبر عائد ممكن في ظل هذه الظروف، و لكن المشكلة هي ان هذه الظروف لا تتسم بالتأكد التام و لكن يمكن التعامل معها باستخدام نظرية الاحتمالات.

### 5 . طريقة الأوزان النسبية أو طريقة الاستبعاد:

وفقا لطريقة الأوزان النسبية فإن متخذ القرار يحدد عددا من العوامل، ثم يقوم بعد ذلك بإعطاء أهمية أو وزن نسبي لكل عامل، و تتوقف أهمية كل بديل من البدائل المتاحة على مدى احتوائه النسبي على هذه العوامل.

أما طريقة الاستبعاد فتعتمد على أن متخذ القرار يبدأ بتحديد متطلباته في البدائل المتاحة ثم يقوم بتحديد قيمة لكل متطلب تعكس أهميته، ثم يبدأ متخذ القرار مع أكثر المتطلبات أهمية و يقوم باستبعاد تلك البدائل التي لا يتوفر فيها هذا المتطلب .

(2) إسماعيل السيد: مرجع سبق ذكره، ص 241.

المبحث الثاني :علاقة أنظمة المعلومات باتخاذ القرار.

المطلب الأول: نظم المعلومات و صنع القرار

أولاً: المراحل الأساسية لصنع القرارات و دور نظم المعلومات فيها<sup>(1)</sup>

إن الهدف الأساسي من نظام المعلومات هو خدمة عملية صنع القرار في المنظمة، لذلك فإن التعرف على مراحل صنع القرار – و التي سبق الإشارة إليها – سوف يظهر لنا الدور الذي يمكن أن تلعبه نظم المعلومات في كل مرحلة:

- المرحلة الأولى (مرحلة الاستخبار) تقوم نظم المعلومات بتخزين كميات هائلة من المعلومات التي يمكن أن تفيد صانع القرار، كما تساهم أيضاً من خلال ما تقدمه من خلال مقارنة الأداء المتوقع مع الأداء الفعلي، و يمكن إجمال دور نظم المعلومات في هذه المرحلة عبر النقاط التالية:

- توفر قاعدة البيانات معلومات تساعد على التعرف على المشكلات و اكتشاف فرص الحل.
- تساهم نظم دعم القرار و التي سنتطرق إليها في المبحث الموالي في الحل من خلال قدرتها على بناء النماذج و تحليلها.
- تساعد النظم الخبيرة في عملية تصنيف المشكلة من خلال تحديدها و تصنيفها و إظهار مدى خطورتها.
- المرحلة الثانية ( مرحلة تصميم النموذج) يتلخص دور نظم المعلومات في ضرورة التعرف على البدائل الممكنة لحل المشكلة، و على معيار المفاضلة بينها فإن نظم دعم القرار يمكن أن توفر لها العديد من النماذج الرياضية و الكمية التي تساعد في التعرف على مختلف الحلول، كما أن النظم الخبيرة يمكن لها إظهار بدائل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة و تساهم أيضاً في إجراء عمليات التنبؤ بنتائج تطبيق هذه البدائل.
- المرحلة الثالثة( مرحلة البحث و الاختيار)إن نظم المعلومات في هذه المرحلة لا تقوم بصنع القرار، و لكن توفر النماذج الرياضية و الكمية التي تساهم في تحديد الحلول الممكنة

<sup>(1)</sup>Clavd rmeau. La prise de décision . acte de management . les éditions d'organisation . paris. p40.

و تقييمها وفقا لمعايير محددة مسبقا، و تساهم نظم دعم القرار عن طريق إجراءات عمليات التقييم الكمي للبدائل، فعن طريق هذه النظم يمكن اختبار السيناريوهات الممكنة لحل المشكلة.

- المرحلة الرابعة (مرحلة التطبيق) إن تنفيذ القرار يستلزم عملية إقناع الأطراف المشاركة و خاصة الأطراف التي ستقوم بتنفيذه، و تحتاج عملية الإقناع بالقرار على مخرجات نظم المعلومات كلما سهل الاقتناع بها.

#### المطلب الثاني: العلاقة بين مراحل صنع القرار و نظم المعلومات :

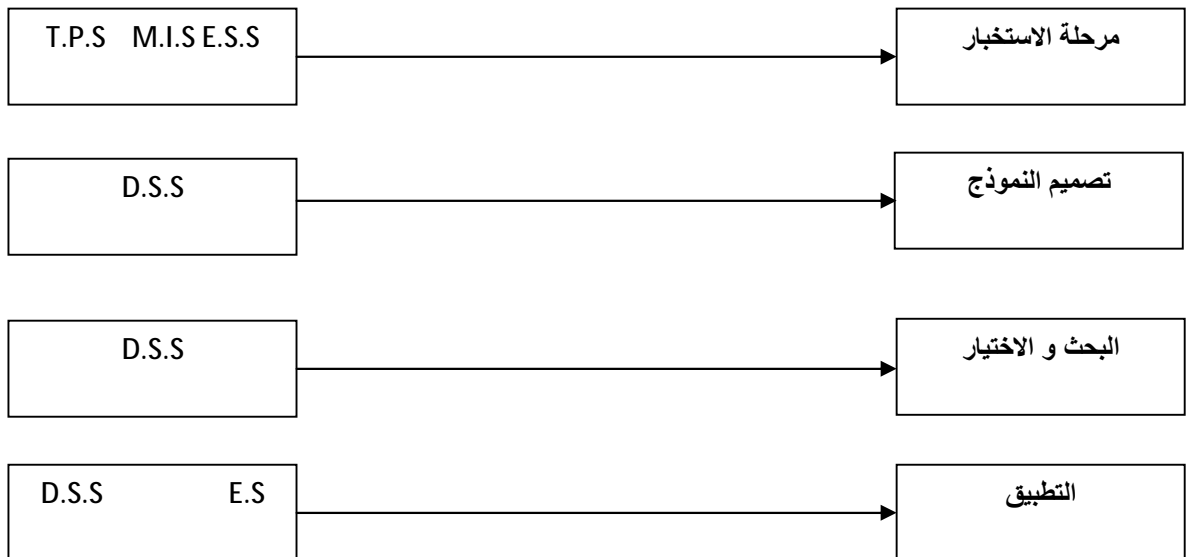
يمكن تحسين و تدعيم مراحل صنع القرار باستخدام نظم المعلومات و ذلك من خلال:

- تسير عملية الاتصال بين المشاركين من خلال توفير المعلومات و إمكانية تحليلها كما و نوعا .

- توفر الجهد و تقتصد الوقت و بالتالي تساعد على سرعة صنع القرار.

- و الشكل التالي يبين ذلك:

#### الشكل رقم (4): العلاقة بين مراحل صنع القرار و نظم المعلومات .



المصدر: الدكتور عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، ص75.

### المطلب الثالث: أنواع التقارير التي تنتجها نظم المعلومات الإدارية

تضمن نظم المعلومات الإدارية نشاطان رئيسيان يساهمان في تسهيل و دعم العملية الإدارية وهما : (1)

#### 2- إنشاء التقارير الإدارية: و يمكن تقسيم التقارير الإدارية إلى أربعة أنواع كالتالي:

أ- **التقارير المجدولة:** تنتج تلك التقارير بصورة دورية لتوفير احتياجات المنظمة من المعلومات و التي تم توقعها خلال تصميم نظم المعلومات الإدارية، و تتضاءل قيمة تلك التقارير كلما صعدنا إلى الأعلى في الهيكل التنظيمي بسبب روتينيتها و إعدادها بطريقة ميكانيكية للوفاء بأغراض محددة لبعض الأنشطة.

ب- **التقارير غير المجدولة:** يتم إنتاج تلك التقارير عند طلبها بواسطة المستخدم حيث أنها تعد للوفاء بالحاجات غير المتوقعة من المعلومات، و يتوقف نجاح تلك التقارير على قدرة المستفيد على تحديد احتياجاته من المعلومات و التوقيت المناسب لحصوله عليها، و من ثم فإن فشل تلك التقارير في الوفاء بالاحتياجات من المعلومات هو مسؤولية مستخدم تلك التقارير بالدرجة الأولى.

ج- **التقارير الاستثنائية:** تهدف التقارير الاستثنائية إلى تقديم معلومات تطلبها ظروف أو حالات غير متوقعة. و يلاحظ أن أي نظام معلومات غير معد لإنتاج تلك التقارير، لذلك يتم إعداد برنامج للحصول على تلك التقارير و هو ما يستغرق فترة زمنية طويلة ، لذلك يجب أن يصمم نظام المعلومات لمواجهة تلك الظروف حيث أنه في بعض الأحيان يؤدي عدم حصول المدير على تلك التقارير في الوقت المناسب إلى حدوث خسائر ضخمة للمؤسسة.

د- **التقارير التفصيلية:** و هي تلك التقارير التي تستخدم في المستويات التشغيلية، حيث تقدم تلك التقارير كل المعلومات المتاحة، و بالرغم من أن نظم المعلومات الإدارية تنتج تلك التقارير دائما إلا أنه من النادر أن يحتاج المديرون في المستويات العليا إليها.

(1) إبراهيم سلطان: رجع سبق ذكره . ص 260 .

### وظائف التقارير :

1- نشر المعلومات .

2- المساعدة على الاتصال بين النظم الفرعية للمنظمة.

3- رقابة الأداء و التنفيذ اليومي للمخطط.

4- تساهم في عملية التنسيق و الرقابة و الربط بين النظم الفرعية على النحو التالي :

× **التنسيق:** يتضمن التنسيق وظيفة الاتصال ، و التقارير هي دائما وسيلة لتوصل طبيعة المهمة التي يجب أن تؤدي و الخامات التي يجب أن تستخدم و الجهات التي توزع فيها البضائع و غيرها.

و تناسب تقارير التنسيق في التنظيم من الأعلى إلى الأسفل لتحول تعليمات تطبيق التخطيط من المستويات العليا إلى المستويات الأقل من الإدارة.

× **الرقابة:** تساعد التقارير في وظيفة الرقابة من خلال تدفق التقارير إلى أعلى حيث تتم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير السابق وضعها أثناء التخطيط.

× **التخطيط:** للتقرير استخدام محدود و إن كان مازال معاوناً لوظيفة التخطيط ، فالخطط التي تتطلب التنبؤ بالمستقبل دائما ما تكون مبنية على أساس من البيانات التاريخية المسجلة في تقارير سابقة.

### II. عمليات الاستفسار:

إن الاستفسار هو البديل للتقارير الخاصة و على المديرين أن يوازنوا بين مميزات و عيوب كل طريقة قبل أن يختاروا واحدة لاستخدامها. و هناك ثلاثة عوامل تؤثر على الاختيار و هي:

- قدرة المستخدم على معالجة عملية الاستفسار.

- الحاجة العاجلة للمعلومات المطلوبة.

- حجم المخرجات المتوقعة.

### وظيفة عملية الاستفسار :

تستخدم عملية الاستفسار لتدعيم وظيفتي التخطيط و التنظيم بالرغم من أنها أكثر أنشطة نظم المعلومات الإدارية مرونة و تستطيع أن تدعم أي وظيفة إدارية و قد تكون أحد أسباب عدم استخدام عمليات التقصي في أنشطة التنسيق و الرقابة لأن هذه الوظائف مفروض أنها تخدم بكفاءة من التقارير المنشأة.

إن القدرة على تتبع عمليات التقصي له فوائد كثيرة خصوصا بالنسبة لوظيفة التخطيط، باعتبار أن التخطيط هو أكثر وظائف الإدارة مرونة و سرعة في التغيير و نادرا ما يوجد مخطط يتوقع بالكامل كل المعلومات التي يحتاج إليها لتطوير خطته و الوضع الأكثر حدوثا أنه بمجرد أن الخطط تأخذ شكلها تنشأ الحاجة إلى معلومات جديدة.

### المطلب الرابع : دور نظم المعلومات على مستوى مختلف الأنظمة

#### أولا: على مستوى نظام معالجة البيانات :

من المعروف أن نظام معالجة البيانات هو أن يتعامل مع كم هائل من البيانات و من المخرجات النهائية لهذا النظام ، تتمثل في التقارير الدورية الناتجة عنه و التي تشمل على بيانات أكثر مما تشمل على معلومات ، والتي يمكن أن تساهم في تسيير عملية اتخاذ القرارات، و هي تلك البيانات التلخيصية لأنشطة و عمليات المنظمات خلال فترة زمنية معينة .

كما أن ما يوفره هذا النظام من قاعدة بيانات هائلة تساعد الإدارة في التعرف على المشكلات و أيضا يوفر أسس حلها، كما إن ربط قاعدة البيانات التي يوفرها نظام معالجة البيانات بنظم المعلومات الأكثر رقميا مثل النظم الخبيرة ، ونظم الاتصالات الآلية يزيد من فعالية ادعاء هذه النظم بالإضافة إلى ما سبق فإن معالجة البيانات كنظام يعتبر هو الأساس الذي تبنى عليه نظم المعلومات الإدارية و نظم دعم القرار.

فبدون قاعدة البيانات التي يوفرها نظم معالجة البيانات تصبح هذه الأنظمة الأكثر رقميا

عديمة الفعالية .

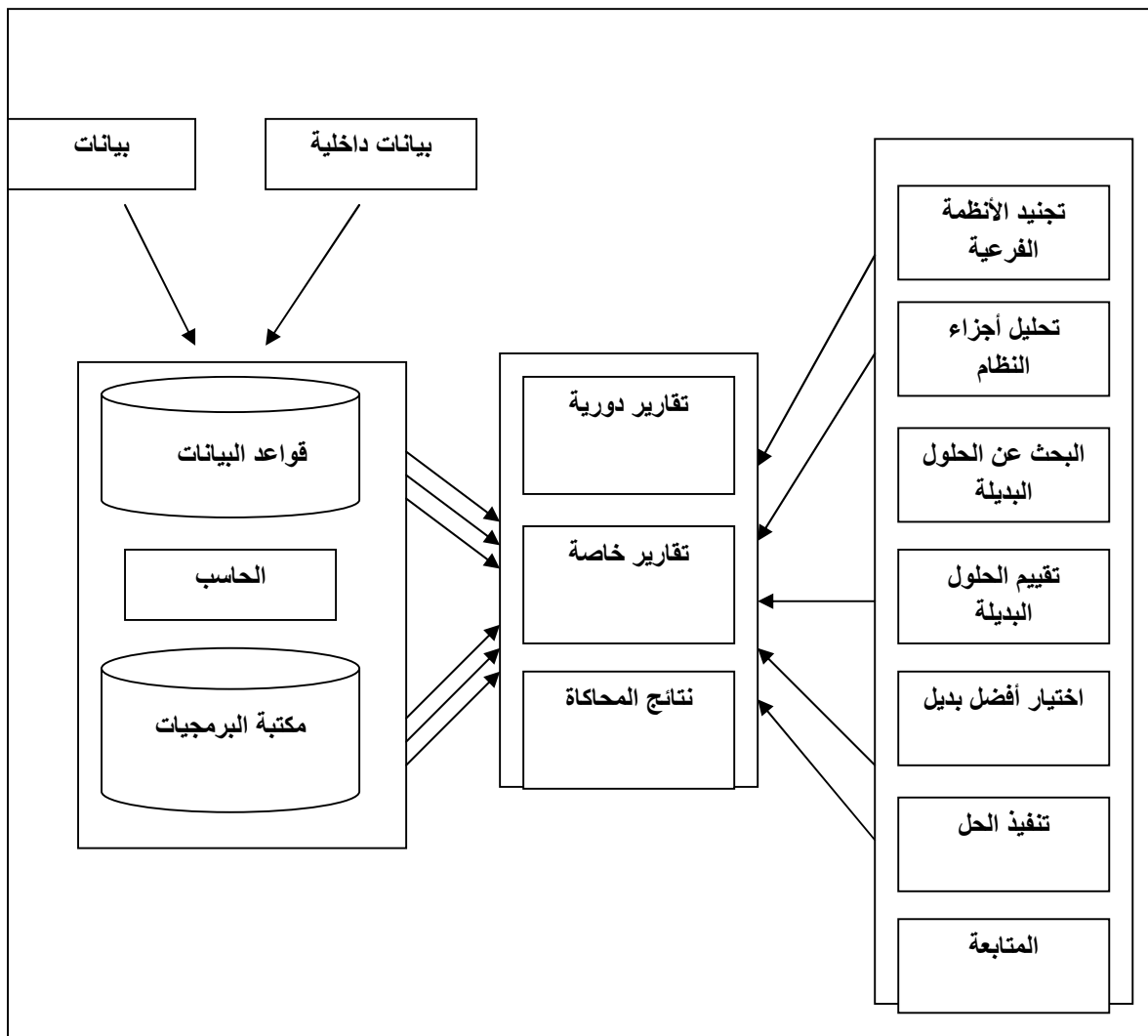
### ثانيا : على مستوى نظم دعم القرار

يقوم المديرون باستخدام المعلومات التي يتيحها نظام دعم القرار في التوصل إلى حل المشكلات التنظيمية، فالتقارير التي ينتجها النظام تأخذ شكل تقارير دورية و تقارير خاصة حيث يتم تصميم التقارير الدورية لإمداد المديرون بالمعلومات التي تساعدهم في تحديد المشكلة، أما التقارير الخاصة فهي تساعد المديرين على تحديد بدائل الحلول و تقييمها و اختيار أفضل بديل، و أخيرا متابعة القرار.

كما تستخدم قواعد بيانات النظام في التعرف على المشاكل التي يمكن أن تحدث بالمنظمة، كما تقدم قواعد البيانات بيانات و معلومات عن البيئة الداخلية و الخارجية و التي تساعد المديرون في التعرف على مزيد من المشكلات.

إن النماذج الرياضية التي يقدمها نظام دعم القرار تفيد في التنبؤ بنتائج البديل الذي سوف يستخدم في الحل، و يوضح الشكل: العلاقة بين نظام دعم القرار و خطوات حل المشكلات.

الشكل رقم (5): العلاقة بين نظام دعم القرار و خطوات حل المشكلات.



المصدر: الدكتور إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع 2000 ص 345.

تمثل نظم دعم القرار أحد أشكال نظم المعلومات المبنية على الحاسب، تعتبر كأداة أكثر مرونة و قوة في نظم المعلومات الإدارية في صورتها التقليدية و ذلك بهدف مساعدة المستخدم النهائي في صنع القرارات، و يلاحظ أن نظم دعم القرار تمثل فلسفة إدارية جديدة بشأن تحسين و زيادة فعالية القرارات و السياسات المستخدمة أو التي تصنعها الإدارة، و تقوم نظم دعم القرار على التفاعل المباشر بين المستخدم النهائي و النظام و ذلك من خلال توفير قاعدة بيانات ضخمة

عن احتياجات المستخدم ، كما تتضمن هذه النظم قاعدة للنماذج تحتوي نماذج رياضية و إحصائية و منطقية يمكن استخدامها في تحسين عمليات صنع القرار.

### ثالثا: على مستوى النظم الخبيرة

يختلف الدور الذي تلعبه النظم الخبيرة في اتخاذ القرارات عن أدوار نظم المعلومات الأخرى السابقة، فهي تعتمد على ما قد تعلمه العنصر البشري بالفعل، و تقوم بتطبيق نتائج هذا التعلم في ظروف و مواقف محددة، فالنظم الخبيرة تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي في تحديد المشاكل و تشخيصها و الوصول إلى المعلومات التي تستخدم في حلها، من خلال المتاح في قاعدة المعرفة، كما أن لديها المقدرة على تحديد بدائل حل المشكلة و تقييمها و اقتراح الحل المناسب لحلها، و رغم أن تقييم الحل يعتبر من مسؤولية مستخدم النظام، إلا أن النظام الخبير يوفر له المنطق الذي يساعده في القيام بهذه العملية، و عادة ما تستخدم النظم الخبيرة في مجال الأعمال لتقديم النصح و المشورة بدلا من صنع القرار ذاته.

لذا فإنه من الأفضل دائما أن يمارس العنصر البشري نفوذا يعتمد فيه على مخرجات الحاسبات الآلية إذا اقتضى الأمر لذلك.

### الخاتمة:

سبق و أن قلنا أن القرار هو جوهر العمل الإداري و تستمد المؤسسة بقاءها منه و تركز عليه، لكل هذه الأهمية عالجا في هذا الفصل عملية اتخاذ القرار من خلال توضيح أهم المراحل التي تمر بها هذه العملية من اجل الوصول إلى القرار السديد و الرشيد .

كما أبرزنا العوامل المؤثرة على هذه العملية من عوامل إنسانية ، بيئية و تنظيمية، ثم تطرقنا إلى أهم التصنيفات المعتمدة و التي على أساسها يتم تصنيف القرار المتخذ في المؤسسة .

كما أن عملية اتخاذ القرارات تعتمد على الأساليب العلمية كالبرمجة الخطية ونظرية المباريات التي تساعد في صياغة القرار و اختيار البديل المناسب .

تعتبر عملية اتخاذ القرارات أهم نشاط إداري يتم من خلاله تحديد حل المشكلات باختيار الحل الأمثل من البدائل المتاحة .

تمر عملية صياغة القرار بعدة مراحل هي : التعرف على المشكلة و تحليلها ، ايجاد البدائل لحل المشكلة ، تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة ، اختيار الحل الملائم ، تنفيذ و مراقبة القرار .

الفصل الثالث: دراسة حالة الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية (FNPOS)

بعد التطرق إلى الجانب النظري من موضوع الدراسة يبقى السؤال المطروح هو كيفية سير و تدفق المعلومات ذات الطابع الإداري بين مختلف المصالح و المديريات داخل المؤسسة من أجل اتخاذ القرارات ، و في هذا الصدد يلمح أينشتاين بقوله « إذا أردت أن تعلم جوهر الطريقة العلمية لا تصغي لما يقوله العالم بل راقب ماذا يفعل »

و للإجابة على هذا السؤال المطروح تم اتخاذ الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية (FNPOS) حقلا لمجال دراستنا هذه و ذلك بالتركيز على كيفية اتخاذ القرارات اعتمادا على المعلومات ذات الطابع الإداري و الاتصالات المتبادلة بين مختلف المصالح و المديريات التي تتبنى هذا النوع من المعلومات ومن ثم كيفية بلورتها في شكل قرارات .

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية

في خلال هذا المبحث سيتم التعريف بهذه المؤسسة و ذلك بإعطاء لمحة تاريخية عن نشأتها و بعض المهام و الأهداف التي يسعى الصندوق إلى تحقيقها على المدى القريب و البعيد.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

أنشئ FNPOS سنة 1983 بمرسوم القانون رقم 83-16 المؤرخ في 21 رمضان 1403 الموافق لـ 2 يوليو 1983 المتضمن إنشاء FNPOS على أنه مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي موضوع تحت وصاية وزارة العمل و الضمان الاجتماعي

يسير الصندوق مدير عام متواجد مقره بمدينة الجزائر العاصمة، و يشرف عليه مجلس إدارة يتشكل من 28 عضو يمثلون فئة العمال الإجراء، الإدارة و المستخدمين.

كما يتشكل الصندوق من 10 فروع جهوية تغطي كل التراب الوطني (كل فرع جهوي يغطي مجموعة من الولايات كما يوضحه الجدول الموالي) و هي : الجزائر- وهران- الشلف - عنابة- قسنطينة - بشار - تلمسان - البليدة - ورقلة - سطيف.

### 1. المهام الرئيسية للصندوق: تتمثل مهام الصندوق فيما يلي :

- العمل على ترقية السكن الاجتماعي لصالح العمال الإجراء وفقا لمبادئ التوزيع المنصف و التضامن بين العمال الإجراء في جميع قطاعات النشاط.
- المساهمة في تمويل المشاريع التي تقوم بها الهيئات و المؤسسات المكلفة بالخدمات الاجتماعية في مجال ترقية السكنات الاجتماعية لصالح العمال الإجراء و التأكد من الإنجاز الفعلي للمشاريع التي يساهم الصندوق في تمويلها ضمن هذا الإطار.
- تعبئة كل موارد التمويل من أجل ترقية السكن الاجتماعي لصالح العمال الإجراء و لا سيما جمع حصة الصندوق الوطني للخدمات الاجتماعية من الهيئات المستخدمة.
- القيام بكل الأعمال الرامية إلى تحسين ظروف سكن العمال الإجراء.

- القيام بكل الدراسات الرامية إلى تحسين النشاطات التي تستهدف تطوير السكن الاجتماعي لصالح العمال الإجراء.
  - كما سبق و أن قلنا أن الصندوق يتكون من 10 فروع جهوية موكلة لها المهام التالية:
  - متابعة ملفات تحصيل الاشتراكات المستحقة من قبل هياكل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي و / أو خزينة الدولة.
  - تسيير ملفات طالبي السكنات و / أو المساعدات و القروض.
  - مساعدة اللجان الولائية في معالجة ملفات طالبي السكن وفق صيغة الصندوق (FNPOS)
  - متابعة أشغال الإنجاز ( عقود الأشغال ).
  - تسيير متابعة الممتلكات التابعة للصندوق المتواجدة في دائرة اختصاص الفرع.
- ملاحظة:** تجدر الإشارة إلى أنه يمكن إنشاء فروع جهوية جديدة عند الصندوق و ذلك بعد مصادقة مجلس الإدارة و الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي ، و توضع هذه الفروع تحت المسؤولية السامية للمدير العام للـ FNPOS ، و تحدد جداول المستخدمين و معدات الفروع الجهوية من قبل المدير العام FNPOS.

## 2. خدمات الصندوق:

- يمنح الصندوق لصالح العمال الإجراء خدماته الآتية:
- سكنات اجتماعية تساهمية نمط ( ثلاث غرف، أربع غرف).
  - مساعدات مالية غير قابلة للتسديد تتراوح من 150000 دج إلى 250000 دج.
  - قروض عقارية بدون فوائد تصل إلى 500000 دج كحد أقصى.
  - قروض و مساعدات مجمعة للمتعاملين العقاريين باسم و لفائدة العمال المستفيدين من السكنات المنجزة من طرف المتعاملين العقاريين.
- للإشارة فإنه يتم منح خدمات الصندوق من طرف اللجان الولائية و لجنة مركزية خاصة.

### 3. تمويل الصندوق :

يمول الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية بالموارد التالية:

- حصة من المساهمة المخصصة لصندوق الخدمات الاجتماعية للمؤسسات المستخدمة .
- حصة من المساهمة المخصصة لصندوق الخدمات الاجتماعية ما بين الهيئات .
- الموارد الخاصة المحصل عليها عن طريق نشاطات الخدمات الاجتماعية.
- إعانات الدولة .
- الإعانات المحتملة للصناديق و الهيئات الاجتماعية في إطار الأحكام التشريعية و التنظيمية المعمول بها.
- الهبات و الوصايا .

وللإشارة فان هذه الحصص تدفع مباشرة من المؤسسات المستخدمة إلى الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية.

### 4. أهداف الصندوق:

تتجلى الأهداف الرئيسية للصندوق فيما يلي:

- المساهمة في القضاء على الفوارق في مجال الخدمات الاجتماعية بتنفيذ السياسة الاجتماعية و الثقافية المحددة و الهادفة إلى توزيع عادل للخدمات الاجتماعية.
- إقامة تضامن شامل بين جميع العمال بالنسبة لكافة قطاعات النشاط ، ولهذا الغرض فهو مكلف على وجه الخصوص بما يلي:

- دراسة و تحديد و وضع كفاءات توزيع موارده بين مختلف اللجان المكلفة بالخدمات الاجتماعية وفقا للاحتياجات المحصاة مسبقا .
- الإسهام في تمويل المشاريع التي تقوم بها الهيئات و المؤسسات المكلفة بالخدمات الاجتماعية ، والتأكيد من الإنجاز الفعلي للمشاريع التي يساهم في تمويلها .

- ضمان إنشاء خدمات اجتماعية في الولايات المفقرة إليها طبقا للأولويات المحددة في إطار سياسة التوازن الجهوي ما بين الولايات .
- القيام بالدراسات و الأبحاث التي تستهدف التطور المنسجم للخدمات الاجتماعية بالاتصال مع المؤسسات والهيئات المكلفة بالخدمات الاجتماعية .

### المطلب الثاني: من يستفيد من خدمات الصندوق

يستفيد من خدمات الصندوق كل من تتوفر فيه الشروط التالية:

1. أن يكون المستفيد عاملا أجيلا في نشاط أو متقاعد.
  2. عدم استفادته من سكن ضمن الممتلكات العقارية العامة من قبل.
  3. عدم امتلاك بناء سكني أو قطعة أرض مخصصة للبناء.
  4. أن يكون دون مأوى.
  5. أن يسكن في ظروف غير مستقرة (سكن قصديري، سكن قديم، سكن مهدد بالانهيار، سكن ضيق،...).
  6. أن يسكن عند الأقارب أو الغير.
  7. متزوج (له أطفال، دون أطفال) أو أعزب و مكلف بعائلة Soutien de Famille.
  8. أن يملك مساهمة مالية شخصية تتراوح من 100.000 إلى 250.000 دج على الأقل و القدرة على مواجهة أعباء تسديد القروض (30 % من المدخول الشهري).
- و لتحقيق العدالة في التوزيع، قام الصندوق بالتوزيع حسب قطاع النشاط بنسبة عدد العمال المشاركين في كل قطاع.

و الجدول التالي يوضح شروط الواجب توفرها في المستفيدين من خدمات الصندوق:

الجدول رقم (2): شروط الاستفادة من خدمات الصندوق

الفئة	الدخل الشهري للأسرة	الدخل الشهري للأسرة بالقيمة	مبلغ مساعدة الصندوق	مدة القرض كحد أقصى
الفئة الأولى	$\geq 2.5$ أو أم	$\geq 25000$ دج	250000 دج	20 سنة
الفئة الثانية	$2.5 \geq$ أو أم $\geq$	25001 إلى 40000 دج	200000 دج	15 سنة
الفئة الثالثة	$4 \geq$ أو أم $\geq 5$	4001 إلى 50000 دج	150000 دج	10 سنوات

المصدر: وثائق الصندوق.

أو أم: الأجر الوطني الأدنى المضمون

ملاحظة:

1. المادة 10 (قانون 83-16): لا تطبق أحكام هذا القانون على وزارة الدفاع الوطني و

المؤسسات التابعة لها.

2. المادة 16 من القانون الداخلي: لا يمكن لأعضاء اللجنة الولائية العاملين، و كذا أصولهم و

فروعهم و أزواجهم طلب سكن منجز من طرف الصندوق.

تحديد معايير الاختيار:

x معيار الأقدمية: تمنح نقطتان (02) عن كل سنة نشاط، مجمل هذه النقاط ثلاثون

نقطة.

x مستوى المدخول:

الصنف الأول (20 نقطة): أقل من 2.5 مرة من الأجر الوطني الأدنى المضمون .

الصف الثاني (15 نقطة): من 2.5 إلى 4 مرات من الأجر الوطني الأدنى المضمون.

الصف الثالث (10 نقاط): من 4 إلى 5 مرات من الأجر الوطني الأدنى المضمون.

**x شروط السكن:**

دون سكن (20 نقطة).

سكن غير مستقر، ضيق أو منكوب (15 نقطة).

مقيم عند الأقارب أو الغير (10 نقاط).

**x الحالة العائلية:**

متزوج و لديه أكثر من طفلين (20 نقطة).

متزوج و لديه أطفال (15 نقطة).

متزوج دون أطفال أو أعزب (10 نقاط).

ملاحظة: يستفيد المكلف بالعائلة بخمسة (05) نقاط إضافية.

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للـ (FNPOS):**

قبل التعرف على كيفية سير المعلومات داخل الصندوق يجب أولاً أخذ و لو نظرة حول الهيكل التنظيمي له، باعتباره يمثل الصورة و التقسيم النظري للعمل، و من خلاله يمكن للصندوق أن يضع خطته الإستراتيجية و ذلك عن طريق تحديد المسؤوليات و الصلاحيات على مستوى مختلف المديریات و المصالح الموجودة ، بالإضافة إلى ذلك فان الهيكل التنظيمي يحدد نقاط القوة و نقاط الضعف للصندوق.

ولتحقيق فعالية الهيكل التنظيمي يجب وضعه في شكل صورة منتظمة و متسلسلة حسب توزيع المهام و المسؤوليات ، بالإضافة إلى ضمان سير لمعلومات و تدفقها بانتظام على مستوى الهيكل.

لذا سنتطرق إلى دراسة مديريات و مصالح الصندوق و مختلف المهام الموكلة لها .

**1. المدير العام:**

يسير الصندوق مدير معين بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير الوصي بعد استشارة مجلس الإدارة، و يتمتع المدير ( بمفرده ) بالسلطة على المستخدمين و هو الذي يحدد تنظيم العمل في المصالح في إطار الأحكام القانونية التي يسير المستخدمين وفقها، و يتخذ المدير أي قرار فردي يقتضيه تسيير المستخدمين و لا سيما التعيين في مناصب العمل كما يقوم بالتصريح و التسوية و الترقية و ضمان الإنضباط مع مراعاة الأحكام القانونية و التنظيمية المعمول بها، و يكون المدير هو الأمر بصرف نفقات الصندوق و إراداته ، و يعرض المدير كل سنة الكشوف التقديرية و ميزانيات الصندوق على مجلس الإدارة، كما يقدم في آخر كل سنة مالية تقريره السنوي عن النشاط مرفوقا بحصيلة النشاطات و كشف النتائج ثم يرسله إلى السلطة الوصية بعد مصادقة مجلس الإدارة عليه.

## 2. خلية تدقيق الحسابات و المراقبة:

و توكل لهذه الخلية مهام تدقيق الحسابات و المراقبة التي يقررها المدير العام ، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الخلية تزود بالوسائل البشرية اللازمة لأداء مهامها.

## 3. خلية تطوير أنظمة الإعلام الآلي:

و تقوم هذه الخلية بتحديد احتياجات الصندوق في مجال التجهيزات، و ضمان ترقية استعمال أنظمة الإعلام الآلي .

كما تكلف الخلية أيضا بوضع شبكة للإعلام الآلي و بنك للمعلومات و السهر على صيانتها و استغلالها بعقلانية و رشادة .

## 4. مديرية المالية و المحاسبة:

تعتبر هذه المديرية من أهم المديريات الموجودة داخل المؤسسة ، إذ بدونها لا يستطيع المدير اتخاذ القرار بمعزل عن البيانات المحاسبية المتوفرة ، و تكلف بتسيير الموظفين و الوسائل العامة و المحاسبة و تمويل الاستثمار .

و تتكون هذه المديرية من دائرتين هما:

أ- دائرة المالية و الميزانية و التحصيل : و تقوم هذه الدائرة بالعمليات التالية .

x إعداد و تنفيذ ميزانيات تسيير الصندوق .

× متابعة تحصيل الاشتراكات و توظيف الأموال و تنفيذ التركيبات المالية.

× متابعة و مراقبة وضعية السيولة النقدية.

ب- دائرة المحاسبة: و تقوم بـ :

× مسك الحسابات المصرفية للصندوق و الفروع الجهوية و إعداد الحصيلة السنوية.

× معالجة و تنفيذ كافة العمليات المرتبطة بالميزانية و المالية و المحاسبة الخاصة بتسيير

مصالح الصندوق.

#### 5. المديرية التقنية:

و هي مكلفة بالإعداد التقني لبرامج السكن و التنسيق مع أصحاب الانجاز المفوضين و

بالمشاركة في متابعة الأشغال و مراقبتها .

و تنقسم بدورها إلى دائرتين و هما كالتالي:

أ- دائرة الدراسات و الصفقات: و تقوم هذه الدائرة بالمهام التالية.

× إعداد الدراسات المعمارية العامة للمشاريع.

× إعداد دفاتر الشروط .

× الإعلان عن المناقصات .

× إعداد مشاريع العقود.

ب- دائرة المراقبة و المتابعة : ولها المهام التالية.

× متابعة تقدم الأشغال و مراقبتها .

× مراقبة الانجازات.

× إعداد ملحقات العقود.

× القيام بالاستلام المؤقت و النهائي للمشاريع.

6. مديرية الإدارة و الوسائل:

و تتكون من دائرتين هما:

أ- دائرة المستخدمين: و تقوم بـ.

× ضمان توظيف و تسيير مستخدمي الصندوق.

× تسيير المسار المهني للعمال.

ب- دائرة الوسائل: و توكل لها العمليات التالية.

× تحديد الوسائل البشرية و المادية الضرورية لسير الصندوق .

× القيام بتمويل مصالح الصندوق بالتجهيزات، المعدات، أدوات العمل.

× ضمان تسيير و صيانة الأملاك المنقولة و العقارية التابعة للصندوق و كذا تطبيق جميع

تدابير الأمن و النظافة المقررة بموجب الأحكام التشريعية و التنظيمية المعمول بها.

× مسك و جرد الممتلكات العقارية للصندوق و تحيينها .

× تسيير أرشيف الصندوق و حفظه و المحافظة عليه.

× تسيير حظيرة سيارات الصندوق و صيانتها.

7. مديرية تسيير الممتلكات:

و تتكون هذه المديرية من ثلاثة دوائر و هي كالتالي.

أ- دائرة تسيير الممتلكات: و تقوم بالعمليات التالية.

× وضع آليات التوزيع العادل للخدمات الاجتماعية طبقاً للأحكام القانونية و التنظيمية و

على أساس البرامج السنوية.

× تسيير المشاريع المستلمة و المحافظة عليها.

× تنفيذ عمليات بيع المحلات التجارية.

× السهر على متابعة إجراءات التنازل عن السكنات .

ب- دائرة التكيّبات المالية: و تقوم بما يلي .

- x العمل على وضع التركيبات المالية الخاصة بالتنازل عن السكنات.
- x مساعدة اللجان المكلفة بتوزيع السكنات و/ أو القروض و المساعدات.
- x إعداد و متابعة تسيير عقود القروض الممنوحة في إطار تملك السكنات.
- x تسيير الإعانات المشخصة الممنوحة للموظفين و السهر على متابعتها.
- x تسيير عقود تأمين القروض الممنوحة لمستفيدي السكنات.

ج - دائرة المنازعات و الشؤون القانونية: و توكل لها المهام التالية .

- x معالجة و متابعة الدعاوي القضائية المرفوعة من طرف الصندوق أو ضده من قبل أطراف أخرى.
- x العمل على تفضيل التسوية الودية للخلافات في إطار التشريع و التنظيم المعمول بهما.
- x مساعدة الهياكل المركزية و الجهوية في مجال التزويد بالأدوات القانونية للعمل.

المبحث الثاني: كيفية تدفق المعلومات من أجل اتخاذ القرارات

المطلب الأول: الإجراءات المتعلقة بمنح القروض المجمعة

تهدف هذه الإجراءات إلى تحديد كيفية منح الصندوق القروض المجمعة لصالح المتعامل العقاري لحساب زبائنهم الإجراء المستفيدين من السكنات المنجزة من طرف المتعاملين ، و الهياكل المعنية بهذه الإجراءات هي:

- المديرية العامة.
- مديرية تسيير الممتلكات .
- المديرية التقنية.
- مديرية المالية و المحاسبة.
- اللجان الوطنية و الولائية.
- الفروع الجهوية .

و قبل تطبيق هذه الإجراءات يجب أن يتوفر مايلي:

- وجود هيكل تنظيمي مشكل مع التجسيد العملي للهيئات المذكورة أعلاه.
- الترسيم الفعلي للجنة الولائية و اللجنة المركزية الخاصة.
- وجود برامج السكنات المنجزة أو في طور الانجاز مع توفير الاستثمارات اللازمة لهذا الغرض .

**القروض المجمعة :** هي قروض تمنح بصفة مجمعة من قبل الصندوق للإجراء التابعين للهيئات و المؤسسات التي تقد طلبها و هي قروض نقدية قابلة للتسديد في مدة تتراوح بين 10-20 سنة، و تمنح هذه القروض في حالة اكتساب سكن لدى المتعامل المعتمد من طرف الصندوق ، حيث لا يمكن الجمع بين الحصول على قروض الصندوق في إطار القروض المجمعة و مساعدة الصندوق، في حين يمكن الجمع بين قرض الصندوق و مساعدة الدولة، إذ يمكن أن يصل مبلغ هذا القرض إلى 500000 دج دون فوائد ، و تتغير مدة التسديد حسب الفئة التي ينتمي إليها المستفيد، و الجدول رقم (2) يبين مدة القرض حسب دخل الفئة .

يعفى المستفيد من تسديد القرض لمدة سنة و في حالة التأخر تطبق عليه عقوبة تأخير تعادل 3 % من المبلغ الباقي من التسديد، في حين لا يتجاوز المبلغ الشهري المسدد 30 % من الدخل الشهري.

**ملاحظة:** تؤسس هذه القيم على الأجر الوطني الأدنى المضمون و المقدر بـ 10000 دج، و في حالة ما إذا عدلت هذه القيمة فإن المبالغ المذكورة أعلاه سيعاد النظر فيها.

### 1. تفصيل هذه الإجراءات:

تتخذ هذه الإجراءات بناء على التسلسل التالي :

1. يقوم مجلس الإدارة وفقا لعمله الاستراتيجي و مصادر الصندوق بضبط عدد القروض المجمعة التي تمنح في إطار الميزانية السنوية بعد مصادقة مجلس الإدارة في بداية كل سنة على المبلغ المخصص لذلك.

فمثلا لسنة 2003 خصص مبلغ القر المجمع بـ 800 مليون دينار، حدد مبلغ القرض المتوسط للصندوق بـ 400000 دج هذا المبلغ يعادل 2000 قرض ، ترسل نسخة من محضر اجتماع مجلس الإدارة من طرف المديرية العامة إلى مديرية تسيير الممتلكات.

2. يقوم الصندوق بنشر إعلان صحفي بغية التكفل بالمرشحين حالما تقرر عدد القروض المجمعة رسميا، و بعد التشاور مع المدير العام تتولى مديرية تسيير الممتلكات إعطاء معلومات جد متسعة و هذا عن طريق النشر في الصحف على الأقل ثلاث مرات بإعلان صحفي يتضمن العناصر الأساسية التي تسمح للمتعاملين المعنيين و المهتمة بتقديم الطلب.

و يتضمن نموذج الإعلان الصحفي ما يلي:

- المتعاملين المؤهلين لطلب القرض المجمع.
- الشروط الواجب توفرها لدى الأفراد.
- العدد الأقصى للقروض المجمعة الواجب توفرها .
- التاريخ المحدد و أماكن سحب الاستثمارات .

- مكونات الملف و التاريخ لمحدد و أماكن إيداع الطلبات .

3. استقبال طلبات الحصول على القروض المجمع من طرف الفرع الجهوي : يقوم الفرع الجهوي باستقبال و تسجيل و ترتيب طلبات القروض المجمع المرسل من طرف المتعاملين و المؤهلين لها، و يجب أن تتضمن الملفات أدنى حد من المعلومات لاسيما الطلب ، المعلومات عن المتعامل ، المعلومات عن المشروع، القائمة الأولية للمستفيدين ، تصريح شرفي معد من طرف المترشح ، قيمة القرض المطلوبة لكل

مترشح. ثم يتم تسجيل هذه الطلبات في سجل خاص ممثل من طرف مدير الفرع الجهوي و مرقم و مؤشر عليه من طرف المدير العام، و يتعين مسك هذه السجلات في شكل بطاقة معلوماتية مع أخذ جميع الاحتياطات الضرورية في هذا المجال، و توضع تعليمة خاصة تعد من طرف خلية الإعلام الآلي ، تحدد هذه الترتيبات و تنجز برنامج تشغيل الكمبيوتر الملائم لها ، ثم تقدم الطلبات للجنة الولائية بعد فحص الطلبات التي وصلت للفرع الجهوي و تقرر قائمة القروض المجمع التي ستمنح للهيئات و المؤسسات محددة لكل واحدة منهم عدد القروض و الشروط الخاصة لمنحها، بعدها ترسل قائمة الهيئات و المؤسسات من طرف مدير الفرع الجهوي إلى أعضاء اللجنة الولائية المكلفة بتوزيع السكنات المنجزة من طرف الصندوق حيث يرفق هذا الاستدعاء بالوثائق التالية :

- الجدول المرسل من طرف المديرية العامة متضمنة لعدد القروض المجمع العائدة إلى

الفرع الجهوي

- البيان الصحفي .

- قائمة المؤسسات و الهيئات الطالبة .

يتم إعداد هذا الاستدعاء من طرف مدير الفرع الجهوي للصندوق ( بصفته كاتباً للجنة الولائية) و يتم الاستدعاء تحت سلطة رئيس اللجنة، عملياً معناه أن مدير الفرع الجهوي قبل أن يرسل الاستدعاءات يتشاور مع رئيس اللجنة من أجل تحديد جدول الأعمال و تاريخ انعقاد الاجتماع.

ثم تقوم اللجنة الولائية قراراتها على الملفات المقدمة إليها من طرف الفرع الجهوي في اليوم و المكان و الساعة المذكورين في الاستدعاء ، ثم تجتمع اللجنة الولائية من أجل تحديد قائمة المؤسسات و الهيئات التي ستقترح على اللجنة المركزية الخاصة بحسب عدد القروض المجمعة المتوفرة ، و يتولى أمانة اللجنة الولائية مدير الفرع الجهوي للصندوق و الذي يكلف على وجه الخصوص بمسك سجل المداولات و كذا تحرير و إرسال محاضر اجتماعات الدورات .

**ملاحظة:** خلافا للإجراءات المتعلقة بتوزيع القروض الخاصة بالسكن من طرف الصندوق ، فالقائمة المعدة من طرف اللجنة الولائية الخاصة بالمؤسسات و الهيئات تكون موضع النشر ، ففي حالة ما إذا كان عدد الطالبين للقروض المجمعة أقل من عدد القروض المخصصة لذا الغرض يقوم الفرع الجهوي بنشر إعلان صحفي ثان يحتوي على عدد القروض المتبقية للتوزيع ، ففي حالة ما إذا لم يتم توزيع مجمل القروض المخصصة و ذلك بعد الإعلان الصحفي الثاني ، يوجه الباقي إلى ولاية أخرى تابعة لنفس الفرع الجهوي و ذلك بعد موافقة مديرية تسيير الممتلكات .

4. ترسل الطعون من طرف المؤسسات و الهيئات الذين يرون بأنهم ظلموا من خلال القائمة المعدة من طرف اللجنة الولائية إلى اللجنة المركزية الخاصة ، سواء بسبب عدم اختيارهم أو بسبب أهمية عدد القروض الممنوحة لهم ذلك خلال 15 يوما التي تلي نشر القائمة من أجل تفادي الاحتجاجات المحتملة فيما بعد ، توجه الطعون عند استلامها إلى مديرية تسيير الممتلكات التي تسجلها في سجل خاص يسمى " سجل الطعون " ، ثم تدرس الطعون من طرف اللجنة المركزية الخاصة ، و بعد فحص الطلبات التي وصلت الصندوق ، تقرر اللجنة قائمة الهيئات و المؤسسات التي ستمنح لها القروض المجمعة .

5. و بعد توقيع الاتفاقية مع المتعاملين المقبولين بمجرد استلام نسخة من المقرر الموقع عليه من طرف المدير العام ، حينها يقوم مدير الفرع الجهوي بإرسال الملف للإطار المكلف به الذي يعلم المتعامل كتابيا أن اللجنة المركزية قد أبدت موافقتها لطلبه وقتها يستدعي المتعامل المستفيد لغرض توقيع اتفاقية منح القرض المجمع ، ثم يقوم الإطار المكلف بهذه العملية على مستوى الفرع الجهوي بفتح ملف لكل متعامل مستفيد و يعطيه رمزا ،كيفية ترميز هذه الملفات تكون على عاتق خلية الإعلام الآلي و يأخذ هذا الملف شكل علبه أرشيف ، حيث

يوضع فيه ( العلبه ) : الملف المقدم من طرف المتعامل العقاري ، محضر : الملف المقدم من طرف المتعامل العقاري ، محضر اجتماع اللجنة الولائية و اللجنة المركزية الخاصة، المقرر الأصلي للمدير العام ، بالإضافة إلى وثائق أخرى كملفات العمال المستفيدين، نسخ من وثائق منح القروض و تقع مسؤولية مسك و حفظ الملفات على عاتق الفرع الجهوي.

يتم إعلام المتعاملين المقبولة طلباتهم كتابيا بالنتيجة الايجابية التي أعدت لطلباتهم كليا أو جزئيا، بشروط أو بدونها ، و يتم هذا الإرسال إما عن طريق رسالة موصى عليها مع إشعار بالوصول أو تسليمه يدا بيد مع إشعار بالوصول .

ترسل الاستدعاء عن طريق البريد المضمون مع إشعار بالوصول ، ثم يتم استقبال ممثلي المتعاملين المستفيدين المؤهلين في الأيام و الساعات المبينة في الاستدعاء من طرف عون ذو مؤهلات و صلاحيات لازمة لهذا الشأن ، و بعد التحقق من هوية مخاطبيه يقوم بعرض التعليمات المتخذة بشأنه و المتمثلة أساسا في عدد القروض المجمعدة الموافق عليها من طرف الصندوق ، الإجراء المتبع حتى يتمكن الإجراء المعنيين الاستفادة من هذا القرض و كيفية تحريره. بعدها يعرض عليه التوقيع على اتفاقية منح القروض المجمعدة، و تعد اتفاقية منح القروض المجمعدة في خمسة نسخ:

- أربع نسخ تحفظ في مقر الصندوق منها نسخة على مستوى المدير العام و نسخة على مستوى مديرية تسيير الممتلكات و نسخة على مستوى مديرية المالية و المحاسبة و نسخة على مستوى الفرع الجهوي المعني .
- نسخة تحتفظ من طرف المتعامل المعني التي ستلحق بأصل مقرر منح القروض المجمعدة.

#### المطلب الثاني: الإجراءات المتعلقة بكيفية منح المساعدات المباشرة من طرف الصندوق

تهدف هذه الإجراءات إلى تحديد كفاءات إتخاذ القرارات الخاصة بمنح المساعدات المباشرة من طرف الصندوق و الموجهة للحصول على السكنات، و الهياكل و الهيئات المعنية بذلك هي:

- المديرية العامة للصندوق.

- مديرية تسيير الممتلكات.

- المديرية التقنية.

- مديرية المالية و المحاسبة.

- الفروع الجهوية.

- اللجنة المركزية الخاصة و اللجان الولائية.

إن المساعدات المباشرة الممنوحة من طرف الصندوق هي عبارة عن مساعدة نقدية غير قابلة للتسديد، ممنوحة مباشرة من طرف الصندوق (خلافا للمساعدات المجمعمة) للمستفيدين و الذين تمت المصادقة على ملفاتهم.

و تنقسم مساعدات الصندوق المباشرة إلى صنفين:

1. **مساعدات تابعة:** و هي المساعدات الممنوحة إلى المستفيدين من السكنات المنجزة من طرف الصندوق ذاته.

2. **مساعدات حرة:** و هي المساعدات الممنوحة للعمال الإجراء غير المستفيدين من سكنات الصندوق، و تنقسم المساعدات الحرة إلى ثلاث إتجاهات:

**ن** مساعدات موجهة لاكتساب سكن اجتماعي: و هي مساعدات ممنوحة للعمال الإجراء الراغبين في اكتساب سكن في إطار البرامج السكنية المسماة الاجتماعية الذي تساهم الدولة في عملية تمويله.

**ن** مساعدات موجهة لاكتساب سكن ترقوي: و هي مساعدات ممنوحة للعمال الإجراء الراغبين

في اكتساب سكن في إطار البرامج السكنية المسماة "الترقوية" و التي لا يتعدى ثمن التنازل عنها السقف المقبول (من طرف الهيئات المخولة).

**ن** مساعدات موجهة لبناء سكن: هي مساعدات ممنوحة من طرف الصندوق للعمال الإجراء الراغبين في بناء مسكن ذاتي و الذي لا يتعدى ثمنه السقف المقبول (من طرف الهياكل المخولة) في إطار هذا الإجراء، لا تمنح المساعدة إلا لاكتساب مسكن جديد.

### 1. تفصيل الإجراءات المتعلقة بكيفية منح المساعدات :

إن إجراءات كيفية منح المساعدات المباشرة من قبل الصندوق يمكن عرضها كما يلي:

1. يتم في البداية توزيع عدد المساعدات المدرجة في الميزانية السنوية بين الفروع الجهوية حسب عدد العمال الإجراء المشاركين لدى صندوق الضمان الاجتماعي و التابعين إقليميا لكل فرع جهوي، ففي إطار الإجراء المتعلق بالميزانية ، يصادق مجلس الإدارة في بداية كل سنة على المبلغ و/أو عدد المساعدات الخاصة بالمستفيدين و المخصصة لهم خلال السنة.

2. يتم نشر الإعلان في الصحف و في انتظار المصادقة الشكلية على هذا التوزيع من طرف مديريةية تسيير الممتلكات يقوم الفرع الجهوي بإشعار صحفي و الذي يحدد فيه ما يلي:

أ- مختلف أصناف و عدد المساعدات التي يضعها الصندوق في متناول زبائنه.

ب- شروط منح المساعدات : و هي كالتالي :

- أن لا يكون قد استفاد في السابق من سكن تابع للممتلكات العامة أو أي نوع من المساعدات.

- أن يكون له دخل أقل من خمس مرات الأجر الوطني الأدنى (50000دج)

- أن لا يكون مالكا لمحل ذو استعمال سكني.

- أن يكون قد تحصل على سكن جديد أو بصدد بناء سكن لا يتجاوز سعره السقف المحدد

2000000 دج .

في حالة اكتساب سكن فإن السكن المستفاد منه يجب أن يكون ضمن برنامج سكن اجتماعي تساهمي، حيث يفهم من أن هذا الصنف يحتوي على جميع أنواع الترقية التي تستفيد بشكل أو بآخر من مساعدات الدولة الخاصة باكتساب الملكية.

ج- محتوى الملف ( الوثائق الواجب تقديمها).

د- أماكن سحب الاستثمارات

هـ- التاريخ المحدد لإيداع الملفات(شهرين على الأقل ابتداء من تاريخ نشر البلاغ في الصحف)

و- كيفية إيداع الملفات.

### 3. استلام طلبات المساعدة من طرف الفرع الجهوي:

و كمرحلة ثالثة يقوم الفرع الجهوي باستدعاء المرشحين المنتقنين أوليا من ظرف اللجنة الولائية لتسليمهم استمارات الصندوق المتعلقة بطلب المساعدة و كذا لتكملة ملفاتهم ،حيث تسلم طلبات المساعدات إلى عون أو أعوان مختصين و مكلفين بالملفات حسب وصولها (عن طريق البريد) إلى لفرع الجهوي ، الذين يقوم بتسجيلها في سجل خاص مرقم و موقع من طرف مدير تسيير الممتلكات، بعدها يتم ترميز الملف وفق نظام ترميز يكون واضحا للعيان، و كذا على جميع المراسلات المتعلقة بذات الملف ، بعدها يتم تفحص الملفات الكاملة بالتدقيق في الموضوع، و يدرس محتوى الوثائق و ليس وجودها، و يتولى القيام بالدراسة إطار (مكلف بالدراسات) مكلف بهذه العملية على مستوى كل فرع جهوي.

في حالة ما إذا كان عدد الملفات القابلة للدراسة مهما، فإن عدد المكلفين بالدراسات سيكون حسب هذه الأهمية و حسب الاحتياجات.

و تتم المعالجة كما يلي:

● **التدقيق الإجمالي:** يبدأ العون المكلف بدراسة الملف على مستوى الفرع الجهوي بالتدقيق في ما إذا لم تكون الوثائق المقدمة ووثائق مزورة، بحيث يمكنه في حالة الشك القيام بكامل التحريات و عن طريق مختلف الوسائل القانونية، و يخص هذا التدقيق التصريح بالمدخل ، التصريح بعم ملكية السكن...

● **فحص التصريح الخاص بالمدخل:** الهيئات التي يمكن الاتصال بها هي الهيئة المستخدمة ، مصالح البلدية لمقر الإقامة، وكالات الضمان الإجتماعي و التقاعد، مصالح الضرائب...

يهدف الفحص أساسا إلى التأكد من أن الطالب لم يقم بتصريح كاذب.

● **التصريح بعدم ملكية السكن:** الهيئات الممكن الاتصال بها هي: الباقية المركزية لوزارة السكن و التعمير، دواوين الترقية و التسيير العقاري، وكالة التحسين السكن و تطويره....

الهدف من هذا التدقيق أساسا هو التحقق من أن الطالب أو زوجه لا يحوز بكامل الملكية على مسكن أو قطعة ارض للبناء.

كما تجدر الإشارة إلى انه يستبعد من الاستفادة من مساعدة الصندوق كل طالب:

- يملك ملكا مخصصا للاستعمال السكني أو استفاد من تنازل عن مسكن تابع للممتلكات العقارية أو أملاك دواوين التسيير العقاري، أو قد استفاد من قبل بطريقة أو بأخرى من مساعدة الدولة للسكن.

- مستأجر لملك عقاري عمومي و الذي شرع عند تاريخ إيداع طلبه إجراءات اكتساب هذا الملك.

- أسباب الاستفادة هذه لا تخص المتر شح فقط بل تمتد إلى زوجه.

• **تدقيق الوثائق الثبوتية لطلب المساعدة:** يجب التذكير إن طلب المساعدة يبرر بما يلي:

- إما لاكتساب سكن : و في هذه الحالة يجب القيام بالتدقيق في وجود و شرعية الوثيقة التعاقدية الممنوحة من طرف المتعامل العقاري، عقد بيع على التصميم، تعهد بالبيع من جهة و من جهة أخرى التدقيق من ثمن السكن المستفاد منه، بحيث لا يمكن تجاوز السقف المسموح به (2000000 دح).

- و إما لبناء سكن: في هذه الحالة يجب القيام بالتدقيق في عقد ملكية الأرض و رخصة البناء، و يتم هذا التدقيق بدراسة الوثائق المقدمة و استشارة الإدارة.

### المطلب الثالث: الإجراءات المتعلقة بمنح السكنات

#### أ. كيفية منح السكنات المنجزة من طرف الصندوق:

تهدف هذه الإجراءات على تحديد كفاءات منح السكنات المنجزة من طرف الصندوق ، و تشمل هذه الإجراءات الهياكل و الأجهزة التالية:

- المديرية العامة .

- مديرية الممتلكات.

- مديرية المالية و المحاسبة .

- المديرية التقنية .

- الفروع الجهوية.

- اللجنة المركزية الخاصة.

- اللجان الولائية.

و قبل اتخاذ هذه القرارات يجب توفر الشروط التالية(زيادة على الشروط الواجب توفرها في منح القرض و المساعدات):

- وجود مشروع سكني و الذي شرع في انجازه.

- وجود مشروع نظام الملكية المشتركة المحدد لقوائم العقارات.

- وجود جدول وصفي لتقسيم المشروع.

- تعاون الصندوق الوطني للسكن .

و في هذا الإطار يقصد بـ:

**المشروع :** هو برنامج سكني في طور الانجاز من طرف FNPOS و مخصصة للتنازل لفائدة العمال الإجراء.

**مسكن FNPOS :** مسكن في طور الانجاز من طرف FNPOS و مخصص لتنازل لفائدة العمال الإجراء في إطار صيغة البيع على التصاميم.

**البيع على التصاميم:** هي كيفية بيع سكنات منصوص عليها في المرسوم التشريعي

رقم 93-03 (1993/03/01) الذي يسمح لمعامل عقاري المستوفي لبعض الشروط بيع السكنات قبل الانتهاء من انجازها.

## II. إجراءات منح السكنات :

تتسلسل هذه الإجراءات كما يلي :

1. كل سنة يضبط مجلس الإدارة لـ FNPOS البرنامج السنوي للسكنات المقرر انجازها في إطار صيغة البيع على التصاميم و يتولى توزيعها على كل فرع جهوي و على كل ولاية.
2. يمضي FNPOS اتفاقية مع الدولة و كذلك مع الصندوق الوطني للسكن (CNL) لإنجاز هذا البرنامج.
3. القيام بالدراسات ، و الحصول على رخص البناء وانطلاق الأشغال طبقا للإجراءات التقليدية العادية المعمول بها .
4. عند انطلاق الأشغال (الأساسات) يقوم الفرع الجهوي بنشر إعلان صحفي داعيا العمال الإجراء المهتمين لتقديم ملفاتهم.
5. تقدم مديرية تسيير الممتلكات لدى صندوق الضمان و الكفالة المتبادلة في الترقية العقارية ملف طلب الضمان (ضروري في صيغة البيع على التصاميم).
6. يودع الإجراء الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة لملفاتهم لدى الفرع الجهوي أو الهيكل الولائي.
7. تدقق الطلبات و ترتب على مستوى الفرع الجهوي ثم تعرض على اللجنة الولائية المعنية لأجل الانتقاء الأولي للملفات (المقبولة).
8. تصدر اللجنة الولائية قرارها فيما يخص الملفات المقدمة لها من طرف الفرع الجهوي ، و تتولى انتقاء عدد من ملفات العمال الإجراء يعادل 5 مرات السكنات المقرر انجازها.
9. الطالبون المنتقون أوليا من طرف اللجنة الولائية يستدعون من طرف الفرع الجهوي لتكوين و إتمام ملفات FNPOS.
10. تعالج الطلبات على مستوى الفرع الجهوي من الناحية التقنية ثم تعرض على اللجنة الولائية المعنية.
11. تقرر اللجنة الولائية في الملفات المعروضة عليها في الفرع الجهوي.

12. تقدم الطعون ضد قرار اللجنة الولائية إلى اللجنة المركزية الخاصة.
13. ترسل قوائم المترشحين المقبولين من طرف اللجنة الولائية إلى اللجنة المركزية الخاصة المصادق عليها.
14. المرشحون المقبولون من طرف اللجنة المركزية الخاصة يستدعون من طرف الفرع الجهوي لإمضاء عقد البيع على التصاميم أمام موثق.
15. تتم متابعة الأشغال من طرف FNPOS و تتم التسديدات حسب حالة تقدم الأشغال.
16. عند استلام السكنات، تسلم المفاتيح للمستفيدين .

### III. تفصيل الإجراءات:

1. مجلس الإدارة : يحدد البرنامج السنوي للسكنات المقرر انجازها في إطار البيع على التصاميم: يقوم مجلس الإدارة بضبط (وفقا لإستراتيجيته) الموجودات المتوفرة للصندوق و العقارات المتحصل عليها و برنامج السكنات التي سوف تنجز.
- كما يقرر أيضا توزيع البرنامج السنوي بين مختلف الفروع الجهوية و ضمن كل فرع جهوي بين مختلف الولايات ( المشكلة للفروع الجهوية) و ترسل نسخة من هذا المقرر إلى كل من المديریات المركزية و مجموع الفروع الجهوية.
2. تحديد اتفاقية إطار عمل مع الدولة: من أجل تمكين المكتسبين المستقبليين لهذه المساكن من الاستفادة من مساعدة الدولة من أجل الحصول على ملكية السكن الممنوحة من طرف CNL ، يمضي الصندوق مع وزارة السكن و العمران و CNL اتفاقية إطار تتعلق بالبرنامج المبين سابقا ، هذا المشروع (اتفاقية إطار) متفاوض عليه و مضبوط تتولى مديريةية تسيير الممتلكات و المديرية التقنية تحضيره.

### 3. انطلاق الأشغال: تتضمن هذه المرحلة:

- انجاز الدراسات العامة الأولية.
- اكتساب الأراضي.
- القيام بالدراسات التقنية (مخطط مسح الأرض، رسم طبوغرافي، دراسة التربة )

- القيام بدراسات الهندسة المعمارية و التقنية.

- الحصول على رخصة البناء ( و عند الاقتضاء التراخيص الأخرى و الرخص الضرورية ك رخصة الهدم و رخصة تجزئة ....).

- انتقاء مؤسسة الانجاز و تحرير الصفحة.

- انطلاق الأشغال.

#### 4. المعالجة التقنية للطلبات:

4-1 استلام الطلبات : على مستوى الفرع الجهوي من طرف الهيئة المكلفة بهذا النشاط و تدون في سجل خاص معنون كالتالي " سجل طلبات السكن "، حيث تدون في هذا السجل إلا الملفات الكاملة، و تعاد الملفات الناقصة إلى مرسلها مع ذكر سبب الرفض و التي بدورها تسجل و تعنون في " سجل الملفات المرفوضة " .

تقوم خلية الإعلام الآلي بوضع تعليمة خاصة و تقدم لمديري الفروع الجهوية برنامج تشغيل الكمبيوتر (logiciel) الملائم.

4-2 معالجة الطلبات : تفحص الملفات الكاملة بعد ذلك موضوعيا أي يدرس محتوى الوثائق حيث يتولى بهذا الفحص المكلف بالدراسات على مستوى كل فرع جهوي، و في حالة ما إذا كان عدد الملفات التي تدرس هاما و كبيرا، فعلى مستوى كل فرع جهوي، عدد المكلفين بالدراسات سيكون حسب هذه الحالة و سيطابق حسب الاحتياجات . و تجدر الإشارة إلى أنه يجب وضع علامة اعتراف

على الملفات المدروسة من قبله و هذا حتى توضح و تحدد المسؤوليات و تتم المعالجة على النحو التالي :

#### أ- تدقيق إجمالي :

يبدأ العون المكلف بدراسة الملف –على مستوى الفرع الجهوي- بالتأكد فيما إذا لم تكن الوثائق المقدمة و ثائق مزورة ، و يمكنه في حالة الشك القيام بكل التحريات عن طريق مختلف الوسائل

القانونية لاسيما فيما يخص الوثائق الأساسية و هي: التصريح بالمدخل، التصريح بعدم ملكية سكن، ظروف السكن.

و يمكنه لهذا الغرض الاتصال عن طريق مختلف الوسائل المتوفرة بالفرع الجهوي (بريد، هاتف، فاكس) و بكل الهيئات، السلطات، الإدارات أو الجماعات قصد التأكد من أن تصريحات الطالب صحيحة.

فمثلا الخاصة بالتصريح بالمدخل: الهيئة المستخدمة، الهيئة المستخدمة للزوج ، البلدية مكان الإقامة، وكالة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية ، مصالح الضرائب ....

كما ينبغي التذكير أن الدخل الشهري الذي يؤخذ بعين الاعتبار هو:

\* متوسط الشهور الاثني عشر (12) الأخيرة.

\* الدخل الصافي أي الدخل منقوص منه الاقتطاعات المحتملة على الرواتب أو العلاوات المدرجة في كشوف الراتب.

\* الأجر مضافا إليه المداخل الأخرى المحتملة للأجير (أرباح الأسهم في الشركات، الريوع، المنح، عائدات تأجير الأملاك....)

\* دخل الأسرة أي دخل الطالب مضاف إليه دخل زوجه.

أما بالنسبة للتصريح بعدم ملكية سكن : البطاقة المركزية لوزارة السكن و التعمير، دواوين الترقية و التسيير العقاري ، وكالة تحسين السكن و تطويره ، البلديات ، مصالح الضرائب .... و هذا من أجل التأكد من أن الطالب أو زوجه لا يحوز بكامل الملكية على مسكن أو قطعة أرض للبناء.

تجدر الإشارة إلى أنه يستبعد من الاستفادة من مسكن تابع للصندوق كل طالب:

\* يملك ملكا مخصصا للاستعمال السكني (حتى و لو أنه لا يشغله) أو استفاد من تنازل عن مسكن تابع للأملاك العقارية العمومية (ملك للدولة أو لديوان الترقية و التسيير العقاري) أو استفاد بطريقة أخرى من مساعدة الدولة للسكن مدفوعة عن طريق الصندوق الوطني للسكن أو الصندوق الوطني لدعم السكن.

\* مستأجر لملك عقاري عمومي مخصص للاستعمال السكني و الذي شرع عند تاريخ إيداع الطلب في إجراء اكتساب هذا الملك .

\* مكتب لاكتساب سكن في إطار صيغة الإيجار المملك ( لدى وكالة تحسين السكن و تطويره أو هيئة أخرى ) .

بالنسبة لظروف السكن : مصلحة البلدية التابعة لمحل الإقامة و/أو المحضر القضائي الذي قام بإعداد محضر إثبات لظروف السكن في حالة ما إذا كانت هذه الوثيقة مزورة و هنا يجب إعلام مديرية تسيير الممتلكات فوراً للقيام بالمتابعات القضائية الشرعية بسبب تزوير و/أو استعمال مزور .

ب- التحقيق في هوية الطالب :

يتم التحقق في هوية الطالب خصوصاً في :

\* الاسم و اللقب.

\* تاريخ و مكان الميلاد.

\* الأصل (اسم الأب ، لقب و اسم الأم).

\* لقب و اسم الزوج.

\* تاريخ و مكان ميلاد الزوج.

إن التحقق من هذه الأمور مهم جداً لأنه سيتمكن من التأكد من أن الطالب يستوفي احد الشروط الرئيسية للحصول على مسكن إلا و هو انه لم يستفد من قبل من مساعدة الدولة في هذا المجال.

ج - إعطاء رمز لكل ملف : يتم إعطاء رمز لكل ملف بواسطة تعليمة خاصة من طرف الخلية المكلفة بالإعلام الآلي على مستوى المديرية العامة للصندوق.

د- يتم نقل العناصر المذكورة في الفقرة "ب" أعلاه في بيان الحوصلة و الذي سيرسل دورياً إلى المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن المختصة إقليمياً بغرض مراقبتها ، ويتم الاحتفاظ بنسخة من هذا الإرسال على مستوى الفرع الجهوي .

تمت المراقبة خلال 10 أيام التي تلي استقبال الإرسال من طرف الصندوق الوطني للسكن على إن يعطي رد ايجابي أو سلبي للفرع الجهوي .

ومن أجل تسهيل عملية المراقبة ينبغي إرسال الحالة المذكورة اعلاه إلى الصندوق الوطني للسكن على وسيط مغناطيسي ( support magnétique )، قرص أو بطاقة اكسل (fichier Excel).

يشكل الرد الايجابي للصندوق الوطني للسكن "موافقة مبدئية" و ليست موافقة نهائية ، فالموافقة النهائية لا تمنح إلا بعد دراسة الملف الفردي لطلب مساعدة للحصول على الملكية الذي لا يرسل إلا من طرف الفرع الجهوي إلى الصندوق الوطني للسكن إلا بعد موافقة اللجنة المركزية الخاصة لاختيار الطالب المعني.

هـ - يتولى المكلف بالدراسات إعداد التركيب المالي من أجل التأكد من أن الطالب لديه الإمكانيات المالية الضرورية لاكتساب مسكن و شرط للحصول على السكنات المنجزة من طرف الصندوق.

يتولى المكلف بالدراسات دراسة البطاقة التحليلية ، حيث لدراسة هذه البطاقة و بشكل ملائم ينبغي أن يتوفر لدى المكلف بالدراسات مايلي:

\* ملف الطالب

\*أسعار مختلف سكنات الصندوق المقرر التنازل عنها.

\* مقياس منح مساعدات الصندوق الوطني للسكن.

إذا كانت البطاقة محصلة معلوماتيا فإن المعطيين الأخيرين يمكن أن يدرجا في البطاقة نهائيا و من أجل تسهيل العمليات تعد البطاقة التركيبية في ورقة حساب إكسل Excel حيث تجمع كل أوراق الحساب في هذه البطاقة و التي يكون اسمها اسم مشروع السكنات الموجهة للمنح) مثال 150 مسكن بسيدي عمار عنابة).

تبين هذه البطاقة التركيبية ما إذا كان يمكن للطالب أن يتحصل أم لا على مسكن تابع للصندوق و في حالة الرد بالإيجاب ما هو نوع المسكن الذي يمكنه الحصول عليه و هناك ثلاث حالات يمكن أن تحدث:

- الطالب يمكنه الحصول على كل أنواع السكنات .
- الطالب يمكنه الحصول على بعض أنواع السكنات.
- الطالب لا يمكنه الحصول على أي نوع من السكنات.

و المثال التالي يوضح البطاقة التحليلية :

في هذا المثال فإن للطالب دخل شهري يقدر بـ 16500 دج مما يعطيه قدرة على التسديد شهريا بمبلغ قدره 4950 دج (أي ما يعادل 30 % من الدخل) . بالنظر على هذا المستوى من المداخل فإنه ينتمي إلى الصنف الأول مما يعطيه الحق في المساعدة من الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية بمبلغ قدره 250000 دج ، و مساعدة من الصندوق الوطني للسكن قدرها 500000 دج أي بمجموع قدره 750000 دج و قد تم افتراض زيادة على ذلك أن :

- الطالب قد صرح أنه يمكنه أن يقدم مساهمة أولية قصوى بمبلغ قدره 300000 دج .
- السكن من نوع ثلاث غرف تابع للصندوق يكلف 1400000 دج.
- السكن من نوع أربع غرف يكلف 1700000 دج.

إذا ما أضفنا مبلغ المساهمة الأولية القصوى للطالب (300000 دج) للمساعدات التي يمكن أن تمنح له (750000 دج) يعطي هذا مبلغا إجماليا قدره ( 1050000 دج).

لكي يتحصل على سكن من نوع ثلاث غرف يلزمه مبلغا قدره 350000 دج بحيث يمكن للصندوق أن يقدم له هذا المبلغ في شكل قرض بدون فوائد قابل للتسديد في مدة 20 سنة مما يعطي استحقاقا شهريا قدره 1458 دج و هو مبلغ يتناسب مع قدرته التسديدية و الذي يقدر بـ 4950 دج.

بالنسبة للسكن من نوع أربع غرف يلزمه أيضا مبلغ قدره 650000 دج المبلغ الذي يتطلب استحقاقا شهريا في مدة 20 سنة بمبلغ قدره 2708 دج و هو مبلغ يتناسب مع قدرته التسديدية ، غير أن مبلغ القرض الضروري ( 650000 دج) يفوق ما يمكن أن يقدمه له الصندوق و نتيجة لذلك لا يمكنه أن يطمح في اكتساب هذا النوع من السكن .

هناك سبب ثان يمنع هذا الطالب من اكتساب مسكن من نوع أربع غرف و هو أن مبلغ المساهمة الأولية القصوى الذي يمكنه أن يقدمها (300000 دج) هي أقل من نسبة 20 % من مبلغ 1700000 دج المشترطة أي (340000 دج) .

و من أجل تفادي هذين السببين الذين يمنعه من الاستفادة ينبغي على الطالب أن يقدم على الأقل مبلغ 450000 دج ، في هذه الحالة فإن المبلغ التكميلي الضروري لا يكون سوى مبلغ 500000 دج و الذي يمكن للصندوق أن يقدمه له و يستدعي استحقاقا شهريا قدره 2083 دج.

تدون هذه النتائج في بطاقة تركيبية و يوقع عليها مدير الفرع الجهوي .

#### 5. تصدر اللجنة الولائية قراراتها فيما يخص الملفات المقدمة لها :

تجتمع اللجنة الولائية من أجل تحديد قائمة المستفيدين من البطاقة التحليلية ، على اللجنة المركزية الخاصة بحسب عدد السكنات المتوفرة و على أساس مقاييس و سلم التنقيط المحدد لهذا الغرض .

بعد فحص و تدقيق العمل التقني الذي قامت به مديرية الفرع الجهوي ، تتولى اللجنة الولائية ترتيب الطالبين حسب سم الاستحقاق و يجب على اللجنة الولائية أن تحرص و ذلك علة وجه الخصوص على أن يكون المستفيدين ممثلين في مختلف القطاعات الاقتصادية.

في حالة ما إذا حصل الطالبين على نفس العدد من النقاط يعود إلى اللجنة وضع مقاييس تكميلية من أجل الفصل بينها دون أن يلجأ إلى معلومات أخرى غير التي هي متوفرة في ملفات الطالبين

## المطلب الرابع: تقييم نظم المعلومات الإدارية على مستوى الصندوق

من خلال هذا العمل الذي قمنا به على مستوى الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية، و الذي قدمنا فيه بطاقة فنية عنه و ذلك بتركيزنا على مختلف الإجراءات التي تتخذ أثناء كل عملية نشاط، و لأن الصندوق يقدم مساعدات خاصة بالسكن و قروض بدون فوائد و كذلك بيع السكنات على التصاميم ( في طور الانجاز) و جب التمييز بين كل إجراء متبع، و أثناء هذا التربص قمنا بتسليط الضوء على أحد أهم الأنظمة التي لا يمكن في أي حال من الأحوال الاستغناء عنها نظرا للعمل الذي يقدمه لمتخذي القرارات ، و ذلك بناء على معلومات و بيانات معالجة بشكل جيد و دقيق، و لأن هذا النظام الإداري لا يُعنى بمديرية دون الأخرى عكس الأنظمة المعروفة كالنظام المحاسبي و النظام التسويقي، و إنما هو نظام يشتمل على جميع المصالح داخل المؤسسة حيث يقوم بمراقبة تدفق المعلومات من و إلى مختلف المستويات وفقا للخطة الإستراتيجية الموضوعة مسبقا من طرف المؤسسة ، و الهيئات التي لا تشملها هذه النظم لا مكانة لها في المؤسسة ، حيث أن هذا النظام المدعم بوسائل حديثة يساعد المديرين على اتخاذ قرارات رشيدة، كما يساعد على التنبؤ و ذلك على أساس المعلومات المحصل عليها.

فمن خلال كل هذا نلاحظ بأن كل مؤسسة لها مكانة في السوق الوطنية أو العالمية هي تلك التي أخذت هذا الجانب بعين الاعتبار و التي سايرت التطور التكنولوجي، و عرفت كيف تتعامل مع الضغوطات الخارجية ، و يتجسد ذلك من خلال فعالية الأنظمة التي تشتملها ومدى حساسيتها و مرونتها و كيفية معالجتها لمختلف المعلومات التي تصلها ، و مع تنوع هذه المعلومات و اختلاف درجة أهميتها و جب الاعتماد على أنظمة فعالة كالنظام المحاسبي الذي يسمح بتحديد الوضع المالي للمؤسسة من خلال المعلومات التي تصله من مختلف المصالح (شراء ، بيع ، تخزين)، و كذا النظام التسويقي الذي يسعى إلى رسم صورة جيدة للمؤسسة في السوق بناء على معلومات خارجية كالمنافسين ، أوجب كذلك إنشاء نظام يسمح بمعالجة و جمع و تخزين المعلومات من أجل النهوض الكلي بالمؤسسة و ذلك من خلال مساهمته بشكل كبير في رسم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة كونه يساعد على التنبؤ بالمستقبل و كذلك الرقابة على مستوى مختلف الأنشطة ، و لن يتحقق هذا إلا من خلال التركيز على معلومات ذات صيغة محددة و شاملة و دقيقة.

و إذا تم معالجة هذه المعطيات بشكل دقيق و صحيح أمكن اتخاذ قرارات على أساسها ، و كون النظم الفعال هو الذي يتطور و يتغير حسب التغيرات التي تطرأ على المحيط و قننذ يمكن القول أن هذا النظام يضمن الكفاءة و النجاعة للمؤسسة لأن الهدف الرئيسي لهذه النظم هو بناء قرارات صحيحة.

لذا يعتبر نظام المعلومات الإدارية نظام ديناميكي حيث يتطور وفقا للتغيرات التي تطرأ على التنظيم سواء كان هذا في مجال منتجات جديدة التي تتطور بطريقة روتينية أو بإحلال آلات إنتاجية قديمة بمعدات جديدة على فترات دورية و بناءا على ثقافة المؤسسة، و مع ظهور قوانين جديدة تحكم السوق الوطنية و حتى العالمية و كذا ظهور الحواسب الآلية و انخفاض تكلفتها ، كل هذه التغيرات تعطي أمثلة عن بعض التغيرات التي لها تأثير على التنظيم و هو ما أدى إلى تصميم و تطوير نظام معلومات أمثل الذي من الضروري أن تأخذ هذه النظم بعين الاعتبار هذه المتغيرات .

و بالتالي يتم تحديد و تحليل متطلبات المعلومات ثم بعد هذا تصميم و تطور و تطبيق النظام الأمثل لمعلومات، مع ملاحظة أن هذا النظام يكون أمثلا في فترة قصيرة قبل أن يطرأ تغير في التنظيم أو في البيئة المحيطة مما يتطلب تعديل آخر في نظام المعلومات ، لهذا فنظم المعلومات الإدارية ينظر إليها كمورد طبيعي يحتاج إلى صيانة و تطوير، فكما تحتاج المصانع إلى تحديث و المباني إلى ترميم و إعادة بناء ، و الآلات إلى إحلال فإن نظم المعلومات الإدارية يجب أن تعدل و تطور لتواجه التغير المستمر في الظروف المحيطة و بالتالي فإن نظام المعلومات يجب أن يصمم لكي يقابل احتياجات التنظيم من المعلومات بطريقة منطقية و ملائمة و اقتصادية، لأن نظام المعلومات الإداري في الوقت الحاضر يعتمد بنسبة كبيرة على الحواسب الآلية و هذه الأخيرة تحتاج إلى كفاءة مهنية و إلى برامج حاسوب التي تساهم بشكل كبير في حل المشكلات الصعبة و المعقدة و متى فقدت هذه الكفاءة لم يبق لنظم المعلومات الإدارية فعالية في المؤسسة.

و لأن المعلومات في الوقت الحالي تعتبر المادة الأولية التي تبنى عليها مختلف القرارات و التي من خلال تدفقها بين مختلف المصالح تبرز لنا نقاط القوة و نقاط الضعف للمؤسسة، و

على هذا الأساس و من خلال الدراسة التي قمنا بها على مستوى الصندوق يمكن الخروج بما يلي:

#### المزايا:

- قبل أي إجراء يقوم الصندوق بوضع خطة واضحة و مضبوطة تسير وفقها المعلومات بشكل تسلسلي و محددة المدة .
- الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية و اكب التطور التكنولوجي و استفاد من التقنيات الحديثة و ذلك بتجهيز كل المكاتب بالحواسب الآلية و مختلف ملحقات التي تسمح بأداء المهام في أحسن ظروف .
- الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية يشتمل على 10 فروع جهوية و كل فرع يغطي مجموعة من الولايات و بالتالي فهو يغطي نسبة كبيرة من التراب الوطني و هذا ما يسمح بجمع أكبر عدد من المعلومات على المحيط الخارجي.
- تتحصل المؤسسة شهريا على التقارير الصادرة من طرف الفروع الجهوية و تحويلها إلى اختصاص كل مديرية أين تتم عملية المراجعة و التدقيق فيها و مقارنة ما أنجز مع ما يجب أن ينجز.

#### النقائص:

- رغم تجهيز الصندوق بكامل تقنيات الحاسب الآلي إلا أنه لا يكفي خاصة و نحن في عصر السرعة، فتوفر شبكات الاتصال الحديثة (شبكة الانترنت) تساعدنا على نقل نوع محدد من المعلومات و بسرعة كبيرة و هذا ما يفتقد إليه الصندوق في الوقت الحاضر.
- الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية لا يحضى بشهرة محلية ولا يواجه المنافسة في السوق (لا توجد مديرية التسويق) هذا ما يؤثر نسبيا على كمية و نوعية المعلومات التي تزيد من فعالية المؤسسة و خاصة مع ظهور تقنيات جديدة في التسيير كالتسيير بالمقارنة (Benchmarking)

- رغم ظهور أنظمة جديدة تعالج المشاكل بطريقة سهلة و دقيقة كالنظم الخبيرة إلا أن الصندوق و على غرار جل المؤسسات الجزائرية و في مختلف الميادين لم تستفد من هذا النظام الذي يعتمد على ذكاء الآلة

## الخاتمة:

إن ظهور عالمية الاقتصاد و تكنولوجيا المعلومات و مع النقص الشديد في الموارد الاقتصادية، بالإضافة إلى التعقد في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، أصبح يمثل تهديدا للمؤسسات و المنظمات المحلية و ذلك من خلال زيادة حدة المنافسة و ضرورة انفتاحها(المؤسسة) على هذا الاقتصاد العالمي المفتوح و غير المحمي، و لتجنب مثل هذه المشاكل و حتى تضمن المؤسسة مكانة في السوق العالمية، أدى هذا إلى ظهور الحاجة إلى أدوات تساعد في التعامل مع بيئتها من خلال الاستفادة من التكنولوجيا، و حتى تكون القرارات المتعلقة باستخدام الموارد المادية و البشرية للمجتمع و للمنظمات العالمية يتطلب اعتماد متخذي القرارات على كم غير بسيط من المعلومات، ففعالية التخطيط لن تكون إلا إذا اعتمد من يقوم بعملية التخطيط على كم هائل من البيانات و المعلومات، و على هذا الأساس أصبحت المعلومات ينظر إليها على أنها مورد هام و أساسي، فبقدر ما تتوفر عليه هذه المعلومات من جودة و دقة و شمولية بقدر ما يزداد الرشد في اتخاذ القرارات و من ثم تتحسن عمليات التخطيط و الرقابة.

و لحسن الحظ ، فان التقدم المذهل في الأساليب الفنية قد سهل من عملية إدارة المعلومات و إعدادها و توفيرها للمقررين و المخططين داخل المنظمة أو خارجها، و تتمثل هذه الأساليب بكل الجوانب التعامل مع المعلومات سواء عمليات جمعها، تحليلها، تخزينها، تنفيذها، الحفاظ عليها، و تعديلها و تنقيحها و من ثم الحصول عليها وقت الحاجة إليها، و ذلك للخروج من الأزمات الاقتصادية .

فمن خلال الدراسة التي قمنا بها حول الموضوع يمكن القول أن نظام المعلومات له دور كبير وفعال في مختلف المؤسسات و ذلك نظرا للأهمية البالغة التي يكتسيها، باعتباره يسعى إلى ربط النظم الفرعية للمنظمة مع بعضها البعض و ذلك بجعلها في نظام موحد و متكامل ، وهذا بغرض مراقبة تدفق البيانات و المعلومات بين تلك الأنظمة بشكل دقيق، إضافة إلى التنسيق بين مختلف الأنشطة، وبالتالي ربط هذا النظام بالهدف العام المحدد و المسطر من طرف المنظمة من أجل تحقيقه و ذلك من خلال المساعدة و المساندة في عمليات صنع القرار عبر جميع المستويات التنظيمية.

لذا نجد نظم المعلومات تحرص كل الحرص على مساندة المدير في اتخاذ القرارات المختلفة فيما يتعلق بالمشاكل الصعبة التي يستعصى حلها، كما يجب توفير المعلومات اللازمة والضرورية لأغراض التخطيط والرقابة .

و بعد تعرضنا لمختلف جوانب هذا الموضوع، يمكننا الخروج بالنتائج و الاقتراحات التالية:

### النتائج:

- نظام المعلومات مجموعة من المكونات و الأجزاء المتناسقة بشكل منظم، و تتمثل هذه المكونات في مجموعة من العناصر المادية و المعنوية من اجل إنتاج معلومة مفيدة.
- تقوم نظم المعلومات بعمليات التجميع و التخزين و المعالجة و إيصال المعلومات إلى المستخدمين بالشكل الملائم و في الوقت المناسب.
- تساعد نظم المعلومات المستخدمين على أداء الوظائف الموكلة لهم خاصة الوظائف التسييرية لإيجاد الحلول لمختلف المشاكل خاصة الإدارية، و بالتالي اتخاذ قرارات صحيحة.
- نظام المعلومات نظام مبني على الحاسب الآلي، يوفر المعلومات للمسؤولين على مستوى كل الوحدات التنظيمية.
- تسمح نظم المعلومات بالتنبؤ بالمستقبل و ذلك برصد الأحداث و الفرص التي تظهر في البيئة الخارجية كنقص الموارد الطبيعية، التطور التكنولوجي و ازدياد درجة تخصص بعض المنشآت....
- استعمال نظام المعلومات يحقق السرعة و الدقة و التقليل من الأخطاء التسييرية و القرارية.

### الاقتراحات:

- ضرورة اشمال نظام المعلومات لجميع مستويات النشاط لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة.
- يجب مراقبة تدفق البيانات و المعلومات عبر كامل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- وضع خطة تسيير وفقها المعلومات بشكل واضح و ذلك بالفصل بينها بشكل يسمح بتحديد مسار كل معلومة حسب كل وظيفة و التركيز فقط على المعلومات الشاملة و الملائمة و الدقيقة.

- ضرورة تجهيز المكاتب آليا و الاعتماد على الحواسيب الآلية التي تقدم خدمات معتبرة و خاصة في معالجة المعطيات.
- استعمال شبكة الإنترنت لتسهيل وصول المعلومات في الوقت المناسب و من ثم استهلاكها وقت الحاجة إليها.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

- 1- عبد الرحمان الصباح: نظم المعلومات الإدارية ، دار زهران للنشر 1998
- 2- نوفل حديد، أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 1996،
- 3- إسماعيل السيد: مرجع سق ذكره
- 4- إبراهيم سلطان : نظم المعلومات الإدارية ، مدخل إداري ، الدار الجامعية 2000 ص 55
- 5- احمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، الاتصالات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعية، الإسكندرية، 2001
- 6- إسماعيل السيد : نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ،
- 7 - سعاد الطنبولي: الالتزام و إستراتيجية اتخاذ القرار، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة 1993، ص 149
- 8- عبد الرزاق محمد قاسم: نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع 1998 ص 44
- 9- عبد الغفور يونس: تنظيم و إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، بيروت 1972، ص 412
- 10 - علي سلمي : مقدمة في إدارة الأعمال ، مكتبة النهضة العربية، 1976 ، ص 438
- 11- كامل السيد غراب: نظم المعلومات الإدارية، دار الإشعاع الفنية 1998 ص 54
- 12- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 152
- 13 - محمد محمد الهادي : نظم المعلومات في النظم المعاصرة، القاهرة ، دار الشروق 1989
- 14-د. احمد حسين على حسين "نظام المعلومات المحاسبية"، 1998
- 15- احمد فؤاد عبد الخالق "نظام المعلومات لتطبيق الادارة " 1994

- 1- Simon, Administration et processus de décision, paris, Economique.
- 2- ansoff.1.1.1 .stratégie du développement de l'entreprise. Edition hommes et techniques 1968.p135
- 3- Christine du moyen: Management des systemes d'information, Cit,
- 4- Patrice vizzavona , gestion financière , édition berti , 1998, P 355  
s, manuel d'organisation, Edition organisation , Paris 1982, P 201
- 5- Anne Mayère, pour une économie de l'information , édition CNRS, 1990, P162
- 6- Lasary, les manuels de l'étudiant, économie d'entreprise, Es – Salem imprimerie, Alger , 2001, P72 Martine A.C .stratégie vuibert .1992.p264
- 7- ROUZEAU MARTINE, Economie d'entreprise, organisation gestion stratégie d'entreprise. PARIS Edition ESKA, 1993,
- 8 - Agence françoise de normalisation
- 9- Clavd rmeau. La prise de décision . acte de management . les éditions d'organisation . paris. 10- Jean Claude le Roch .maîtrise de l'informatique par la décision op..cit. p 149
- 11 - Kalika, management stratégie et organisation, édition vuibert, 1996,
- 12- P. Drunker, Management. Tasks. Responsibilities, op. Cit.

قائمة المحتويات

1	.....مقدمة
5	<b>الفصل الأول : مفاهيم حول نظام المعلومات</b>
6	المبحث الأول : ماهية نظام المعلومات
6	.....المطلب الأول : تعريف النظام .
7	.....المطلب الثاني: مكونات النظام
9	.....المطلب الثالث : أشكال النظام
10	.....المطلب الرابع : خصائص النظام
11	.....المطلب الخامس : المميزات الأساسية للنظام
12	.....المطلب السادس : الفعالية و الكفاءة التنظيمية
13	.....المبحث الثاني : ماهية المعلومات
13	.....المطلب الأول :تعريف المعلومة
14	.....المطلب الثاني : خصائص المعلومة .
15	.....المطلب الثالث: مصادر المعلومات
16	.....المطلب الرابع: تصنيف المعلومات.
17	.....المطلب الخامس: جودة المعلومات
19	.....المطلب السادس: العمر الزمني للمعلومات
21	.....المبحث الثالث: نظام المعلومات.
21	.....المطلب الأول: أسباب نشوء نظام المعلومات.
22	.....المطلب الثاني:مكونات نظام المعلومات
24	.....المطلب الثالث: خصائص و مهام نظام المعلومات
26	.....المطلب الرابع: أهداف نظام المعلومات

29	.....المطلب الخامس: أنواع نظم المعلومات
31	.....المطلب السادس: التحديات التي تواجه نظم المعلومات
33	.....الخاتمة
35	<b>الفصل الثاني: نظم المعلومات واتخاذ القرارات</b>
36	<b>المبحث الأول : عموميات حول اتخاذ القرارات</b>
36	.....المطلب الأول : مفهوم القرار
43	.....المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار
47	.....المطلب الثالث: تصنيف القرارات
50	.....المطلب الرابع: ظروف اتخاذ القرار
51	.....المطلب الخامس: الطرق التحليلية المساعدة على اتخاذ القرار
56	.....المبحث الثاني :علاقة أنظمة المعلومات باتخاذ القرار
56	.....المطلب الأول: نظم المعلومات و صنع القرار
57	.....المطلب الثاني: العلاقة بين مراحل صنع القرار و نظم المعلومات
58	.....المطلب الثالث: أنواع التقارير التي تنتجها نظم المعلومات الإدارية
60	.....المطلب الرابع : دور نظم المعلومات الإدارية على مستوى مختلف الأنظمة
64	.....الخاتمة
66	<b>الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية</b>
	<b>(FNPOS)</b>
67	.....المبحث الأول: تقديم المؤسسة الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية
67	.....المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
70	.....المطلب الثاني: من يستفيد من خدمات الصندوق
72	.....المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للـ (FNPOS)

77	المبحث الثاني: كيفية تدفق المعلومات من أجل اتخاذ القرارات.....
77	المطلب الأول: الإجراءات المتعلقة بمنح القروض المجمعة.....
82	المطلب الثاني: الإجراءات المتعلقة بكيفية منح المساعدات المباشرة من طرف الصندوق
86	المطلب الثالث: الإجراءات المتعلقة بمنح السكنات.....
95	المطلب الرابع: تقييم نظم المعلومات الإدارية على مستوى الصندوق.....
100	الخاتمة.....

### قائمة الأشكال

8	الشكل رقم (1): مكونات النظام.....
23	الشكل رقم (2): مكونات نظام المعلومات.....
57	الشكل رقم (3): العلاقة بين مراحل صنع القرار ونظم القرار.....
62	الشكل رقم (4): العلاقة بين نظام دعم القرار وخطوات حل المشكلات.....

### قائمة الجداول

20	الجدول رقم (1): الحد العمري الأقصى والمتوسط والأدنى للمعلومات.....
71	الجدول رقم (2): شروط الاستفادة من خدمات الصندوق.....