

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

نظام المعلومات واتخاذ القرار في المؤسسة  
دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع العلاقات العامة

الأستاذ الدكتور:

❖ يزيد عباسي

إعداد الطالبان:

❖ أمينة ميلاط

❖ سماء صالحى

لجنة المناقشة:

- 1- ..... رئيسا
- 2- ..... مشرفا مقرا
- 3- ..... مناقشا

السنة الجامعية: 2016-2017

# كلمة شكر و عرفان

إنطلاقاً من قوله تعالى

﴿لِيُنْشِئَ اللَّهُ شُكْرَكُمْ لِزَيْدِنَا﴾

نشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقنا في اتمام هذا العمل

وعملنا بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

« من لم يشكر الناس لا يشكر الله، فمن أسرى إليك معروفاً، فكافئوه وإن لم

تستطيعوا فادعوا له »

نتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذنا المشرف

الأستاذ: "عباسي يزير"

الذي قدم لنا ير المساعدة، والذي أمرنا بالمعلومات والتوجيهات القيمة طيلة

انجاز هذا العمل.

كما نتوجه بجزيل الشكر أيضاً إلى كل الزملاء والأصدقاء الذين قدموا لنا ير

المساعدة من قريب أو من بعيد

الفهرس

الصفحة	الموضوع
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
5	1-1 الإشكالية
8	2-1 الإطار المفاهيمي للدراسي
24	3-1 أهمية الدراسة
24	4-1 أسباب اختيار الموضوع
25	5-1 أهداف الدراسة
25	6-1 الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول النظام</b>	
36	تمهيد
37	1-2 خصائص النظام
40	2-2 عناصر النظام
42	3-2 أنواع النظم
43	4-2 مصادر البيانات والمعلومات والعلاقة بينهما
48	5-2 التطور التاريخي لعصر المعلومات والعوامل التي تبرز الحاجة إلى المعلومات
53	6-2 وسائل الحصول على المعلومات وكيفية تدفقها
54	7-2 خصائص المعلومات
57	8-2 جودة المعلومات والشروط الواجب أن تتوفر فيها
59	9-2 أهمية المعلومات
60	10-2 أنواع المعلومات
61	11-2 العمر الزمني للمعلومات
63	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: نظام المعلومات</b>	
66	تمهيد
67	1-3 التطور التاريخي لنظم المعلومات

68	2-3 الأسباب التي أدت لزيادة الإهتمام بنظم المعلومات
70	3-3 كيفية تحويل البيانات إلى معلومات
73	4-3 خصائص ومكونات نظام المعلومات
77	5-3 أنواع نظم المعلومات
86	6-3 أهداف ووظائف نظام المعلومات
89	7-3 أهمية وموارد نظام المعلومات
92	8-3 الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية
93	9-3 أسباب نجاح وفشل نظام المعلومات
95	10-3 فوائد نظام المعلومات وأهم التحديات التي تواجهه
98	11-3 فعالية نظام المعلومات وأساسياته
101	12-3 العوامل المؤثرة والمحفزة في تطوير نظم المعلومات ومراحل تطويره
107	13-3 تأثير نظام المعلومات في المؤسسة
108	14-3 المداخل المعاصرة لنظم المعلومات
109	15-3 نظم المعلومات والنظرية النظم العامة
111	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: اتخاذ القرار</b>	
114	تمهيد :
115	1-4 خصائص وعناصر القرار
117	2-4 أهمية اتخاذ القرارات
120	3-4 خصائص ومراحل عملية اتخاذ القرار
123	4-4 أنواع القرارات
126	5-4 طرق ووظائف اتخاذ القرار
129	6-4 خطوات ومبادئ اتخاذ القرار
131	7-4 أنماط اتخاذ القرار وأنماط متخذي القرارات
135	8-4 مهارات و نماذج اتخاذ القرار

138	9-4 الظروف الخاصة باتخاذ القرار والاعتبارات الواجب توافرها في عملية
139	10-4 أساليب اتخاذ القرار
142	11-4 الوقت المناسب لاتخاذ القرارات
144	12-4 القيود والعوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات
145	13-4 مشاكل عملية اتخاذ القرارات وعوائقها
148	14-4 دور نظم المعلومات في مجال اتخاذ القرارات
150	15-4 المداخل النظرية لاتخاذ القرار
153	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: المنهجية الفنية للدراسة.</b>	
156	تمهيد.
157	1-5 فرضيات الدراسة
157	2-5 منهج الدراسة
158	3-5 أدوات جمع البيانات
164	4-5 حدود البحث
164	1-4-5 حدود البحث المكانية
180	2-4-5 حدود البحث الزمانية
181	3-4-5 حدود البحث البشرية
182	5-5 أساليب التحليل
183	خلاصة الفصل
<b>الفصل السادس: نتائج الدراسة الميدانية</b>	
186	تمهيد
191	1-6 نتائج الفرضية الفرعية الأولى
199	2-6 نتائج الفرضية الفرعية الثانية
205	3-6 نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
212	4-6 تحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

212	1-4-6 تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى
213	2-4-6 تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية
214	3-4-6 تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة
215	5-6 تحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
217	خلاصة الفصل
218	6-6 النتيجة العامة
218	7-6 النتائج العامة للدراسة
219	8-6 توصيات الدراسة
221	الخاتمة
224	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

# فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	خاص بالفروق الأساسية بين المعلومات والبيانات	48
02	خاص بخصائص المعلومات المفيدة	57
03	خاص بالحد الأقصى والمتوسط والأدنى لعمر المعلومات	62
04	خاص بأسئلة الاستثمار قبل وبعد التعديل	160
05	خاص برأي المحكمين حول بنود الاستبيان وقيم صدقها	162
06	خاص بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	187
07	خاص بتوزيع أفراد العينة حسب السن	187
08	خاص بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	188
09	خاص بتوزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل بالمؤسسة	189
10	خاص بتوزيع أفراد العينة حسب القدرة المهنية	190
11	خاص بشكل استخدام نظام المعلومات	191
12	خاص بتوفير المعلومات الخاصة باتخاذ القرار من طرف نظام المعلومات	191
13	خاص بتوفير المعلومات على مختصين لتشغيل نظام المعلومات المتوفرة	192
14	خاص بضرورة استخدام نظام المعلومات لاتخاذ القرار	192
15	خاص بمساعدة نظام المعلومات في تشخيص البيانات اللازمة في اتخاذ القرار	193
16	خاص بمساعدة نظام المعلومات في تقديم معلومات تنبؤية لمتخذ القرار	194
17	خاص بمساهمة نظام المعلومات عند اتخاذ القرار على تخزين المعلومات واسترجاعها	195
18	خاص بمدى مساهمة نظام المعلومات في تحسين سرعة اتخاذ القرار في المواقف اللازمة	196
19	خاص بإدخال نظام المعلومات الحديث يؤدي إلى إعطاء شكل أحسن للمعلومات مما يسهل التعامل معها	197
20	خاص بالمعلومات المقدمة من قبل نظام المعلومات تلبي احتياجات المستخدمين منها باتخاذ القرار	197
21	خاص بتوفير المعلومات الملائمة والكافية يزيد من فعالية اتخاذ القرار	198
22	خاص باعتماد نظام المعلومات في المؤسسة على تقنيات أخرى فضلا عن الحاسب	199

	الآلي	
200	خاص بتوفير نظام المعلومات البرامج التي يحتاجها الموظفين في أداء أعمالهم	23
201	خاص بالنقائص الموجودة في نظام المعلومات تؤدي إلى ضعف في عملية اتخاذ القرار	24
202	خاص بتحسين نظام المعلومات في المؤسسة زاد من فعالية القرارات المتخذة	25
202	خاص بتطوير نظام المعلومات يساعد في سرعة اتخاذ القرارات الطارئة	26
203	خاص بتطوير نظام المعلومات يساعد في تنظيم المهام الوظيفية	27
204	خاص بتنظيم المعلومات ذات التقنية العالية يساعد على تسهيل مهمة اتخاذ القرار بأسرع وقت ممكن	28
205	خاص بمدى مساهمة استخدام نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار	29
207	خاص بمدى مساهمة نظام المعلومات في تقديم البدائل واتخاذ القرار في نفس الوقت	30
208	خاص بعدم وجود نظام معلومات فعال يشكل خطر على اتخاذ القرار	31
208	خاص بأن اتخاذ القرار الفعال يقوم على اختيار مجموعة من البدائل المقترحة في نظم المعلومات	32
209	خاص بأهم معيار لاتخاذ قرارات سليمة	33
210	خاص بكيفية اتخاذ القرارات من طرف الموظفين	34
211	خاص بمدى مساهمة نظام المعلومات في تحقيق النتائج المرجوة	35

# فهرس الأَشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
39	يوضح شكل النظام	01
41	يوضح النموذج الأساسي للنظام	02
45	يوضح البيانات والمعلومات	03
47	يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	04
56	يوضح صفات المعلومات الجيدة وتأثيراتها	05
60	يوضح أهمية المعلومات في العملية الإدارية	06
72	يوضح خطوات عملية جمع البيانات وتحويلها إلى معلومات تستخدم في عملية اتخاذ القرارات	07
77	يوضح مكونات نظام المعلومات	08
83	يوضح مكونات نظم دعم القرار	09
84	يوضح علاقة نظم دعم القرار بنظم المعلومات في المنظمة	10
88	يوضح وظائف نظام المعلومات	11
90	يوضح الأنشطة الأساسية لنظام المعلومات	12
92	يوضح موارد نظام المعلومات	13
99	يوضح فعاليات نظام المعلومات	14
100	يوضح معنى نظم المعلومات	15
116	يوضح نموذج عملية اتخاذ القرار	16
120	يوضح عملية اتخاذ القرارات كمحور العملية الإدارية	17
122	يوضح مراحل عملية اتخاذ القرارات	18
130	يوضح خطوات عملية اتخاذ القرارات	19
134	يوضح الصفات الواجب توافرها في متخذ القرار	20
136	يوضح مهارات اتخاذ القرارات	21
138	الظروف المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات	22
149	العلاقة بين نظام المعلومات وعملية اتخاذ القرار	23

مقدمة

## مقدمة:

هل كان يجول في خلد أحد في مطلع العقد الخامس من القرن الماضي أن تصبح المصارف بلا صرافين وبلا نقود، وأن تصبح المتاجر دون أرفف وإن يتم النشر بدون ورق، بل أكثر من ذلك أن تتواجد الحقائق الافتراضية فيتصور الناس أنهم موجودون في مكان هم ليسوا فيه فعلا حقا أنها ثورة، بل ثورات المعلومات المتلاحقة والمتلازمة للدرجة التي أصبحت تمثل صدمة كبرى للعالم والذي يعيش اليوم عصر المعلومات.

فقد أصبحت المعلومات جزء لا يتجزأ من الإدارة ومورد أساسي لتدعيم العملية الإدارية وللمساعدة في اتخاذ القرارات وأيضاً للمساعدة في خلق وتقييم المنتجات الجديدة وفتح أسواق جديدة والعمل على تحسين جودة الأداء، وقد أدى التطور في تكنولوجيا الحاسبات وكذلك صناعة البرمجيات بالإضافة إلى التطور في البيئة التي تعمل فيها المنظمات في التعامل مع بيئتها وذلك للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وبذلك تحقيق أهداف المؤسسة التي تستلزم القرارات السديدة في مختلف مجالاتها ولا بد إذن، أن يمثل القرار مرتكزا فاعلا في تمكين الإدارة من أن تلعب دورها في استثمار التطورات التكنولوجية والوفاء بمتطلبات البيئة ومسايرة روح العصر. ومن هنا برزت أهمية القرار ودوره في تحقيق النمو والتطور للمؤسسة. فلقد أصبحت عملية اتخاذ القرارات اليوم بمثابة الأداة الهادفة والمعبرة بشكل أساسي عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل الذي تمارسه قيادة المؤسسة واستغلال الوقت للوصول إلى الأهداف.

من هنا جاءت فكرة دراستنا هذه والتي تتناول نظام المعلومات والذي يرجع ظهوره إلى بداية إكتشاف للكتابة وذلك عند السومريين قبل حوال (5000 عام) حيث بدأ بتسجيل المعلومات في أوعية (الرقم) خارجة عن كيان الإنسان المادي (الذاكرة البشرية) عندما أصبح بالإمكان تسجيل المعلومات في وعاء غير بشري وأصبح يمكن نقلها عبر الزمان والمكان وعبر المستوى الإداري دون ضرورة لانتقال البشر معها، وكما كان يجري قبل إكتشاف الكتابة، وإن أبسط تعريف عام لنظام المعلومات هو تسجيل المعلومات واسترجاعها عند الحاجة إليها، ولقد كان حوالي 95% من الكتابات السومرية تتعلق بالإدارة والقانون مثل قانوني حمو رابي والصفقات التجارية والحروب وبعدها توصل العرب إلى صناعة الورقة ومن ثم الطباعة في أوروبا وهكذا تطورت وسائل نظم المعلومات وتخزينها إلى ما وصلت إليه اليوم.

إن تطبيق نظام المعلومات في المؤسسة يحقق للمؤسسة مجموعة من الفوائد والتحدث عن وجود فوائد لهذا النظام يؤكد بأن استخدام المؤسسة الفعلي إلى هذا النظام يحقق لها ميزة تنافسية في طريقة تنفيذها

لأنشطتها وفعاليتها وبالتالي تحقيق الأهداف التي ترغب في تحقيقها في كافة مستوياتها الإدارية وإنجاز وظائفها في التخطيط والرقابة والتنظيم واتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية فهي تحتاج للمعلومات بشكل دائم ومستمر لغرض تنفيذ هذه الوظائف ومحاولة منّا لإلقاء الضوء على الدور الذي يلعبه نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار وفعاليتها بالمؤسسة ومن حيث أنّ أهمية دراستنا تتبع من أهمية الإشكال المطروح ومتغيراته فقد ارتأينا أن نتناول هذا الموضوع وفق خطة قسمت فيها فصول البحث كالتالي:

- الفصل الأول والمعنون بالإطار العام للدراسة وتطرقنا فيه إلى الإشكالية البحثية مستعرضين الإطار المفاهيمي للدراسة وأهميتها وأهدافها وأسباب إختيار الموضوع، وكذلك ما حصلنا عليه من دراسات سابقة.
- الفصل الثاني والموسوم بماهية النظام واستعرضنا فيه خصائص وعناصر النظام وأنواعه وخصائص وأهمية المعلومات وأنواعها.
- الفصل الثالث والموسوم بنظام المعلومات وتطرقنا فيه إلى التطور التاريخي لنظم المعلومات وخصائص ومكونات نظام المعلومات وأهميته وأهدافه وفوائده وأهم تحدياته والمداخل المعاصرة لنظم المعلومات.
- الفصل الرابع والمعنون باتخاذ القرار وتعرضنا فيه إلى خصائص وعناصر القرار وأنواع القرارات وأساليب وعوامل اتخاذ القرار ونظريات اتخاذ القرار .
- الفصل الخامس والموسوم بالمنهجية الفنية للدراسة والذي يعبر عن الجانب الأول من الدراسة الميدانية وتطرقنا فيه إلى الجوانب المنهجية الخاصة بمجتمع البحث إنطلاقاً من فروض الدراسة ومنهجها وحدود البحث الزمانية والمكانية والبشرية وأدوات جمع البيانات.
- الفصل السادس وهو الجانب الثاني من الدراسة الميدانية والمعنون بنتائج الدراسة وقمنا فيه بعرض وتحليل وتفسير البيانات، ثم مناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة، الفرضية الأولى والثانية والثالثة، ثم تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة وصولاً لاستخلاصنا للنتيجة العامة واقتراح بعض التوصيات.

## الفصل الأول:

# الإطار العام للدراسة

### 1-1- الإشكالية:

لقد أخذ الإنسان بأسباب التطور العلمي في العصر الحديث، الأمر الذي انعكس على مناحي حياته المختلفة، سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية أو التعليمية وغيرها، وأصبحت الثورات العلمية والتطورات المعرفية الهائلة، بعد ظهور آلات الطباعة، وأدوات الإتصال كالراديو والتلفزيون ركيزة أساسية مؤثرة في حياته، إلى أن ظهر الحاسوب والذي أصبح من أهم الاختراعات التي سخرت لخدمة البشرية.

حيث فتحت التكنولوجيا أفقا واسعة للمؤسسات الإدارية سواء كانت عامة أو خاصة، بعد أن كانت تواجه العديد من التحديات تتمثل في زيادة تكاليف العمل، ونقص الموارد المالية والبشرية المؤهلة وتبني أساليب تقليدية لتحقيق أهداف تلك المؤسسات، إضافة إلى انخفاض مستوى الإنتاجية، وتدني مستوى الأداء والإتقان لدى العاملين، وزيادة المنافسة محليا وعالميا، ورغبة المستفيد بخدمات ذات جودة عالية مما حدى بتلك المؤسسات إلى تنويع أساليب إدارتها في العمل والتخلي عن السياسات الإدارية القديمة وتحديثها، وتوظيف تقنيات جديدة لم تكن معروفة من قبل، لتكون أكثر قدرة على المنافسة ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية.

فالتقدم التكنولوجي خلق نوعا من التسارع وزاد من حدة المنافسة وأصبح عامل الوقت ذو أهمية بالغة مما خلق نوعا من الضغط الذهني والعصبي وضغط المسؤولية على متخذ القرار في المؤسسة الأمر الذي أدى لظهور نظم المعلومات وزيادة أهميتها كوسيلة مهمة لتزويد الإدارة بالمعلومات الكافية للقيام بعملية اتخاذ القرارات.

والهدف الأساسي من النظام المعلومات هو إعطاء المؤسسة أقصى فائدة من استخدام الحاسب الآلي والنظم للمساعدة في توفير المعلومات وإدارتها واستخدامها في الحياة العملية وذلك بتحويل البيانات بعد معالجتها إلى معلومات ثم تحليل هذه البيانات والمعلومات التي تمتلكها المؤسسة للوصول إلى قرارات وأقرب ما يكون للأفضل وتحقيق الأهداف التي ترغب في تحقيقها وإنجاز وظائفها في التخطيط والرقابة والتنظيم واتخاذ القرار حيث يعرف هذا الأخير على أنه « الاختيار بين عدة بدائل مناسبة بعد دراسة كافة النتائج التي قد تترتب على القرار المتخذ، والاحتمالات المرتبطة بتلك النتائج، والقيم الاحتمالية لكل بديل ونتائجه ». (1)

(1) طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والإنترنت، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005م، ص

ويعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، وقد حظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية.

واتخاذ القرار مهم في معالجة قضايا ومشكلات قائمة أو لمواجهة مواقف تتطلب تجنب الوقوع في الصعوبات أو لتحقيق أهداف مرسومة، وعلى المؤسسة أن تقوم في كل الحالات والتي تستدعي اتخاذ قرارات مناسبة بتجميع ما يلزمها من معلومات وحقائق وتحاليل.

فلقد أصبح النجاح الذي تحققه المؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على كفاءة متخذي القرارات من خلال إختيار البديل الأنسب من البدائل المتاحة، حيث تعد هذه العملية اكتشافا واعيا من قبل متخذ القرار خاصة في ظل التمييز بين الأمور الطارئة والأقل أهمية، والتي تعتبر غاية الأهمية لأن إغفالها يؤدي إلى وقوع المؤسسة في مشكلات فالزيادة الكبيرة في حجم المعلومات وتدفعها أدى إلى تزايد الحاجة في التفكير بالجانب التكنولوجي وإدخاله في العمل الإداري والفني والإنتاجي في مختلف أنواع التنظيمات الإدارية في العالم.

ولقد عرف **Katz and Rosenz weig** النظام بأنه « الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء والأجزاء التي تكون بمجموعها تركيبا كليا وموحدا »<sup>(1)</sup>، حيث أن **Wellish** عرف المعلومات « المعلومات هي الحياة »<sup>(2)</sup>.

ولقد أكد **Fairholm** في السنوات المبكرة تعصر المعلومات في عالم الأعمال أهمية المعلومات للمنظمة وذلك عندما أشار إلى أن « تدفق المعلومات هو السبيل للحياة والبقاء والاستمرار بالنسبة للمنظمات، شأنها في ذلك شأن تدفق الدم في جسم الإنسان كضرورة للحياة ».<sup>(3)</sup>

وبالتالي فإن نظام المعلومات ضروري في أي مؤسسة بكل أنواعها وذلك من أجل تمكين الإدارة من اتخاذ القرارات على أساس رشيد من خلال تقديم المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

(1) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ط1، 2000م، ص 83.

(2) ربحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي: تسويق المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2006م، ص 23.

(3) ثابت عبد الرحمن إدريس: نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2007م، ص

ونظام المعلومات يعرف على أنه « مجموعة عناصر تتشكل من الأفراد والإجراءات والطرق والتنظيم والبرامج والأجهزة الضرورية للحصول على البيانات وتخزينها وتحليلها واسترجاعها لكي يمكن التوصل للمعلومات عنها ». (1)

والثمرة الحقيقية من نظام المعلومات هو تزويد المستويات الإدارية المختلفة في مؤسسة ما بكل ما تحتاجه من معلومات تساعد القائمين بالعمل على اتخاذ القرار المناسب، إذن هو طريقة لإبراز المعلومات في الوقت المناسب للمساهمة الفعالة في اتخاذ القرار بكفاءة وفعالية.

إذن لا بد من إنشاء نظام معلومات في المؤسسة وذلك باعتباره وسيلة وغاية في نفس الوقت، فهو أداة لمساعدة المؤسسة في إنجاز أعمالها واتخاذ القرارات. وتتحد كفاءة وفعالية هذه الوسيلة قياساً على مدى ما تحققه من فوائد للمؤسسة وليس استناداً إلى مدى تطور وتقدم التقنية المستخدمة ومما يساعد على إنشاء نظام معلومات جيد وفعال من أجل اتخاذ القرار المناسب يجب إتباع الخطوات التالية: تحديد الاحتياجات للمعلومات، وتحديد القيود للمعوقات التنظيمية، ووضع الأهداف المرجوة للنظام، وتصميم النظام للمعلومات على مراحل منطقية تشمل التحديد الابتدائي لأبعاد النظام ووضع اللمسات الأساسية واعداد التصاميم والتنفيذ ومن ثم المتابعة. ومن خلال ما سبق نطرح التساؤل التالي:

### كيف يساهم نظام المعلومات في فعالية اتخاذ القرارات في مديرية الحماية المدنية؟

وهذا التساؤل يقودنا إلى طرح التساؤلات الجزئية التالي:

- ◀ هل يوفر نظام المعلومات المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات؟
- ◀ هل يساهم تطوير نظام المعلومات في زيادة فعالية اتخاذ القرارات في مديرية الحماية المدنية؟
- ◀ كيف يتم اتخاذ القرار اعتماداً على نظام المعلومات في مديرية الحماية المدنية؟

(1) محمد الصيرفي: إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2009م، ص 189.

## 1-2 الإطار المفاهيمي للدراسة :

### 1- النظام:

#### التعريف اللغوي:

« النظام " System " مصطلح مشتق أساسي من كلمة "Systema" اليونانية التي تعني الكل المركب من عدد من الأجزاء » .

« النظام " System " ترتيب منطقي للمعطيات أو الأشياء أو الأفراد أو المبادئ أو علاقة مترابطة تآثرا وتأثير مستمرة بين الأساليب والإجراءات والأفراد وغيرها، فأى تغيير في جزء من النظام يؤدي إلى تغيير بدرجة أو بأخرى في بقية الأجزاء »<sup>(1)</sup>. حيث اكتسبت هذه الكلمة بمرور الزمن معان جديدة ودلالات مختلفة، لوصف مختلف الظواهر الإدارية والفنية والعلمية والظواهر الأخرى، وقد ظهرت فكرة النظم على يد عالم الأحياء الألماني ( Bertalanffy Ludvingvon ) عام 1937 وقد أعطاه اسم النظرية العامة للنظم والتي تقول « لكي تفهم عمل أي كيان يجب أن تنظر إليه كنظام، النظام هو مجموعة من الأجزاء المترابطة والتي تعمل معا لتحقيق هدف معين »<sup>(2)</sup>.

#### التعريف الاصطلاحي:

عرّف "جيفري جوردون Geoffery gordon" النظام على أنه « مجموعة أو تجمع من الأشياء المرتبطة ببعض التفاعلات أو المتبادلة لأداء وظيفة معينة »<sup>(3)</sup>. ويعرفه " تاجرت Taggart" على أنه « مجموعة من النظم الفرعية وعلاقاتها المنتظمة في بيئة لتحقيق أهداف محددة »<sup>(4)</sup>. أما حسب " أوبنتر Optener" فالنظام « مجموعة من العناصر ذات العلاقات المحددة بين تلك العناصر وأجزائها »<sup>(5)</sup>.

(1) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، د ط، د س، ص 160.

(2) هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي: نظم إدارة المعلومات (منظور استراتيجي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2012م، ص 43.

(3) Geoffery gordon : system simulaion , seconded, prentice- Hall, inc, 1998, p 9.

(4) William taggart : information system, an introduction to computers in organizations Allyn and Baconinc, 1980, p16.

(5) حسين بلعجوز: المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، 2010، ص 62.

ويرى " جريفن Griffin " أن النظام « هو عبارة عن مجموعة مترابطة معا من العناصر التي تعمل ككل »

وعرف "جيبتا Gupta" النظام بأنه « وحدة ما تعمل في بيئة معينة وتتضمن العديد من الأجزاء التي تعمل معا لتحقيق هدف عام » (1).

أما الحسين (1994، 23) يعرف النظام على أنه « مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها وتحكمها علاقات وآليات عمل معينة وفي نطاق محددة بقصد تحقيق هدف ». في حين عرفه الصباغ (2000: 13) بأنه « مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل مع البيئة ومع بعضها البعض لتحقيق هدف ما، عن طريق قبول المدخلات وإنتاج المخرجات من خلال إجراء تحويلي منظم » (2).

وقد أشار " واست شرشمان Westchurchman " إلى النظام على أساس أنه « مجموعة من الأجزاء أو المكونات أو العناصر التي تتضامن معا لتحقيق مجموعة من الأهداف » (3). ويرى "ريموند Rymond" النظام على أنه « مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق الأهداف » (4).

وينظر " فان جيش Van Gigch" إلى النظام على أنه « مجموعة من العناصر المترابطة وعناصر النظام يمكن أن تكون مفاهيم Concepts وفي هذه الحالة يكون النظام الذي يتعامل معه نظاما مجردا Conceptual system وتعتبر اللغة مثالا لهذا النوع من النظم. كما أن عناصر النظام قد تكون أشياء Objects أو أجزاء من الأجزاء المئوية للآلة الكاتبة وأيضا قد تكون عناصر النظام أفراد Subjects مثل أعضاء فريق كرة القدم وأخيرا يمكن أن يتكون النظام من مفاهيم وأشياء وأفراد كما هو الحال في النظم الاجتماعية، الآلية أو نظم الإنسان-الآلة Man-Machine Systems وبالتالي فإن النظام قد يتكون من مجموعة من الكينونات الحية وغير الحية » (5).

(1) ثابت عبد الرحمن: مرجع سابق، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، ص 21.

(2) محمد قاسم المقابلة: الإدارة المعلوماتية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص 4- 98.

(3) سليمان مصطفى الدلاهمة: نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1

2008م، ص 19.

(4) هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي: مرجع سابق، ص 43.

(5) منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، د س، ص 50.

بناءً على التعاريف السابقة نسجل مجموعة من النقاط بخصوص تعريف النظام:

- أنه مجموعة متماسكة من الأجزاء.
- أنه نظام متكامل يهدف لتحقيق أهداف معينة.
- أنه نظام يتكون من مجموعة من الكينونات الحية وغير الحية.
- أنه نظام يتفاعل مع الأجزاء في أنظمة أكبر منه تنتهي بالنظام البيئي.
- أنه نظام يقوم على قبول المدخلات ومعالجتها من خلال إجراء تحويلي منظم للمدخلات بهدف إنتاج المخرجات مع التغذية الراجعة.

### التعريف الإجرائي:

النظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء المرتبطة فيما بينها، تؤدي وتتنجز هدفاً محدداً وهو هدف النظام، وهي تتكون من العنصر البشري وعنصر الآلات والمكانن مجتمعة ببعضها البعض من أجل تحقيق أهداف معينة.

## 2- البيانات:

### التعريف اللغوي:

مشتقة من الكلمة الأصلية "بيِّن" والمشتقة هي الأخرى من كلمة "بيان" وهو ما يتبين به الشيء ويقابلها في اللغة الإنجليزية **Data** وهي تشير إلى الحقائق والأرقام والرموز والمصطلحات والإحصاءات المجردة (الخام والتي لا يوجد أي ترابط بينها) وأصل كلمة البيانات في اللغة اللاتينية هي **Datum** <sup>(1)</sup>.

### التعريف الاصطلاحي:

عرفها " شيلي وكاشمان **Shelly & Cashman** " فالبيانات عندهما « تمثيل لحقائق أو مبادئ أو تعليمات في شكل رسمي مناسب للاتصال، والتفسير والتشغيل بواسطة الأفراد أو الآلات الأتوماتيكية » <sup>(2)</sup>.

(1) علي خلف حاجحة: اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010م، ص 103.

(2) رحيم عبود، أحلام فرج الصوصاع: مراكز المعلومات والتوثيق ونظم معلوماتها، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012م

بينما عرّف "بروساك Davenport & Prusak" البيانات على أنها « حقائق موضوعية منفصلة حول أحداث، وليس لها معنى ولا سياق وغير مستقرة، على شكل أرقام، أو رموز أو رسائل »<sup>(1)</sup>. أما تعريف "ويج Wiig" « هي ملاحظات غير مهضومة، وحقائق غير مصقولة تظهر في أشكال مختلفة قد تكون أرقاما أو حروفا أو كلمات أو إشارات متناظرة، أو صورا، ودون أي سياق أو تنظيم لها »<sup>(2)</sup>.

ويعرّفها "الشمرى والعابدي" البيانات هي « عبارة عن المادة الأولية التي سوف تدخل في العملية الإدارية والتي تجري عليها عمليات معالجة على ضوءها يتم تحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة ».

وفي تعريف الداودي البيانات « تمثل حقائق مجردة تعبر عن أحداث معينة بهيئة رموز أو حروف أو أرقام أو رسوم بيانية يتم جمعها في مصادر مختلفة، أي أنها المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات ».<sup>(3)</sup>

بناء على التعاريف السابقة نسجل مجموعة من النقاط بخصوص تعريف البيانات:

- هي المادة الخام التي تشتق منها المعلومات من أجل عملية اتخاذ القرار.
- هي مفاهيم لا تشكل بحد ذاتها معنى كاملا إلا إذا تم تصنيفها وتقييمها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقى.
- هي مجموعة حقائق في شكل أرقام، كلمات أو رموز وصور لا علاقة بين بعضها البعض.
- هي حقائق غير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة.

#### التعريف الإجرائي:

البيانات هي المواد الخام التي تعتمد عليها المعلومات، والتي تأخذ شكل أرقام أو رموز أو عبارات أو جمل، لا معنى لها إلا إذا تمت معالجتها وارتبطت مع بعضها بشكل منطقي لتتحول إلى معلومات.

(1) عبد الرحمن الجاموس: إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2013، ص 41.

(2) ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، ط1، 2008، ص 37.

(3) هاشم فوزي ملوخية، جليل كاظم العارضي: نظم إدارة المعلومات، دار صفاء، عمان، ط1، 2012، ص 48.

3- المعلومات:

التعريف اللغوي:

كلمة مشتقة من المصدر (ع ل م) ومن المعاني المشتقة من هذا المصدر ما يتصل بالعلم، أي إدراك طبيعة الأمور، والمعرفة أي القدرة على التمييز، والدراية، والإحاطة واليقين، والإرشاد والتوعية والإعلام، والتعليم والتعلم، وغيرها.

و **Information** هي المقابل الإنجليزي لكل من المعلومات والإعلام في العربية، وهذه الكلمة الإنجليزية مشتقة أصلاً من اللاتينية، وكانت تعني عملية الإتصال أو ما يتم إيصاله وتلقيه وقد اكتسبت الكلمة في الإنجليزية معانٍ متعددة منها إيصال المعرفة، وما نتلقاه أو نتحصل عليه من معارف عن طريق الإعلام، والحقائق أو المعطيات الجاهزة للبحث أو الإفادة منها، وفي العربية قد تصبح المعلومات مرهفة للفعل (يُعلم) أو (يُخبر).<sup>(1)</sup>

يعود تحليل أصول اصطلاح المعلومات إلى الأصل اللاتيني للعناصر التي يتألف منها هذا الاصطلاح فكلمة **Forma** تعني مظهر، أو رقماً، أو صورة، أو إشارة، أو قاعدة، أو نهجا. أما كلمة **Formatio** فتعني إبداعاً أو تشكيلاً أو تمثيلاً وصفيًا، ويأتي الفعل اللاتيني **Formar**، فيستخدم لوصف فعل يمارسه المرء بقصد صياغة أو تشكيل، أو تصوير، أو تمثيل، بغرض تعليم الغير، أو تثقيفه وإرشاده وتوجيهه، أو ترسيخ مفهوم.

ويأتي المصدر اللاتيني "In" ليمنح المفردة اللغوية التي يصاحبها سمة المكان، أو الفضاء أو التعلق بالزمان، أو المظهر.<sup>(2)</sup>

أما إذا حاولنا الإمساك بتلابيب المعاني التي يحملها اصطلاح **Information** والتي تقابلها بالعربية كلمة معلومات وهذه الكلمة الإنجليزية مشتقة كما أوردنا سابقاً من اللاتينية **Informatio** التي كانت تعني في الأصل عملية الإتصال أو ما يتم إيصاله.

(1) عمر أحمد همشري: المكتبة ومهارات استخدامها، دار صفاء النشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009م، ص 21.

(2) ليث عبد الله القهوي: إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص 40-

التعريف الاصطلاحي:

يعرّف " لاودون **Laudon** " المعلومات بأنها « البيانات التي تم صياغتها بشكل ذي معنى ومفيد للأفراد ». (1)

وعرّفها الموسوعة البريطانية " **Britannica** " على أنها « الحقائق والأفكار التي يتبادلها الناس في حياتهم العامة، ويكون ذلك التبادل عادة عبر وسائل الإتصال المختلفة وعبر مراكز ونظم المعلومات المختلفة في المجتمع ». (2)

وفي تعريف آخر يشير "ولفرد لا نكستر **Lancaster** " أن المعلومات هي « ذلك الشيء الذي يغير من الحالة المعرفية للمتلقى القارئ أو المشاهد أو المستمع أو أيا كانت الحاسة التي يتم بها التلقي في موضوع ما ». (3)

أما في تعريف " ديفيس وأولسون **Davis and ohlson** " أن المعلومات « بيانات تمت معالجتها وتحويلها إلى صيغة مفيدة ذات معنى بالنسبة للمتلقى، ولها قيمة حقيقية أو متصورة في الأفعال أو القرارات الحالية أو المحتملة ». (4)

ويعرفها "ماكدونف **Makadounef** " أن المعلومات هي « مقياس لقيمة رسالة معينة لمتخذ قرار معين في موقف محدد ». (5)

وقد عرّف "المغربي" المعلومات على أنها « البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر فائدة للغرض والتي لها قيمة لمتخذ القرار حيث أنها تعد من الاحتمالات الخاصة بالنتائج المتوقعة في الموقف الذي يتخذ فيه القرار ». (6)

(1) ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، مرجع سابق، ص 42.

(2) ربحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي: تسويق المعلومات صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2006م، ص 23.

(3) رحيم عبود، احلام فرج الصوصاع: مراكز المعلومات والتوثيق ونظم معلوماتها، مرجع سابق، ص 130.

(4) مايكل هيل: أثر المعلومات في المجتمع، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة، ط 1

2004م، ص 23.

(5) صلاح الدين عبد المنعم مبارك: اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، د ط

2008م، ص 23.

(6) محمد قاسم المقابلة: الإدارة المعلوماتية، مرجع سابق، ص 98-99.

ويرى "عبد الرحمن الصباح" أن المعلومات « هي بيانات تمت معالجتها بوسائل ماهرة لتصبح في شكل أكثر نفعاً لمستخدميها حالياً ومستقبلاً وذلك بعد أن إزالة الغموض عنها ». (1)

بناءً على التعاريف السابقة نسجل مجموعة من النقاط بخصوص تعريف المعلومات:

- المعلومات هي بيانات توضح في إطار ومحتوى واضح ومحدد وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ القرار.

- المعلومات هي بيانات خضعت للتحليل والتفسير والمقارنة.

- المعلومات هي المواد (البيانات) المصنعة الجاهزة للاستخدام.

- المعلومات هي بيانات تمت معالجتها بطريقة محددة لتعطي معنى كاملاً يسمح باستخدامها والاستفادة منها حيث أصبحت ذات معنى.

#### التعريف الإجرائي:

المعلومات هي بيانات تمت معالجتها إذا تم تصنيفها وتحليلها، وتنظيمها، وتلخيصها، لكي يستفاد منها في عملية اتخاذ القرار، أي أنها البيانات التي خضعت للتحليل والتفسير والمقارنة حيث أصبحت ذات معنى.

#### 4- المعرفة:

##### التعريف اللغوي:

هو الإدراك الجزئي أو البسيط، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، لذا يقال عرفت الله، دون علمته، كذلك فقد تم تعريف المعرفة (**knowledge**) بأنها معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما، أما المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية فهي تدل على أنها تصور مجرد واسع (2).

##### التعريف الاصطلاحي:

يرى "ليوتار" في كتابه شرط ما بعد الحداثة بأن: « المعرفة بصفقتها سلعة معلوماتية لا غنى عنها للقوة الإنتاجية قد أصبحت وستظل من أهم مجالات التنافس العالمي من أجل إحراز القوة ويبدو من غير

(1) كنسة محمد: مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، غرناطة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2009م، ص 25.

(2) عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2006م، ص 25.

المستبعد أن تدخل دول العالم في حرب من أجل السيطرة على المعلومات كما حاربت في الماضي من أجل السيطرة على المستعمرات « (1).

ويعرفها " بروساك Prusak " المعرفة على أنها « المعلومات التي تتكامل مع الخبرة ويتم تفسيرها بطريقة تتيح للناس عمل التنبؤات حول العلاقات السببية وتوقع القرارات التي سيتم اتخاذها » (2).  
وفي تعريف آخر تشير " حسنية " للمعرفة « هي عملية انتقال من بيانات إلى معلومات فمعرفة فحكمة التي تقود الى حسن التقدير والقرارات الأكثر عقلانية ورشدانية » (3).

ويعرفها "ستينر Stettner " بأنها « عملية تعلم كونها عملية تراكمية تكاملية تتكون وتحدث على امتداد فترات زمنية طويلة نسبياً، كي تصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات في ظروف معينة ».

في حين يرى "جوهانسن Johannessen" أن المعرفة « هي تنظيم وهيكل المعلومات لهدف معين » (4).

أما تعريف "إيفرايم Efraim" للمعرفة بأنها « نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات، إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها وتكرار التطبيق في الممارسات يؤدي للخبرة التي تقود إلى الحكمة. »  
ويعرف " اكرمان Ackerman " المعرفة على أنها « تتضمن عوامل بشرية وغير حية مثل الحقائق والمعتقدات والرؤى ووجهات النظر والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمناهج والمهارات » .  
وفي تعريف قاموس وبستر للمعرفة بأنها « الفهم الواضح والمؤكد للأشياء للتعلم وكل ما يدركه أو يستوعبه العقل، من خبرة علمية، مهارة، اعتياد، اختصاص وإدراك معلومات منظمة تنطبق على مشكلة ما » (5).

(1) محمد صلاح سالم: العصر الرقمي وثورة المعلومات، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، القاهرة، ط1، 2002م ص12.

(2) ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أسماء رشاد الصالح: إدارة المعرفة، مكتبة الجامعة، عمان، ط1، 2011 ص 38.

(3) إبراهيم الخلوف المكاوي: إدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 31.

(4) ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أسماء رشاد الصالح: إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 38-39.

(5) جمال يوسف بدير: اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، ط1، 2010م، ص 36.

بناء على التعاريف السابقة نسجل مجموعة من النقاط بخصوص تعريف المعرفة:

- هي حصيلة البيانات والمعلومات.
- تستعمل في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- هي ما يبقى في رأس الفرد.
- هي مزيج بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم.

#### التعريف الإجرائي:

المعرفة مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات، إذن هي حصيلة ما يمتلكه الفرد أو المنظمة أو المجتمع من المعلومات أي أن المعرفة هي حصيلة البيانات والمعلومات. لذا فالمعرفة هي عملية الانتقال من قواعد البيانات إلى قواعد المعلومات فقواعد المعرفة فالحكمة وحسن اتخاذ القرار.

#### 5- تكنولوجيا المعلومات:

##### التعريف الاصطلاحي:

يعرفها " اللامي والبياتي، 2010" تعد تكنولوجيا المعلومات « كالقلب النابض في مختلف منظمات الأعمال، إذ تساهم في تسهيل انسيابية القرارات المناسبة وفي توجيه وتنفيذ مختلف عملياتها فهي مصدر حيوي لديمومتها وبقائها وتميزها التنافسي».

ويعرف " أبرين 1996، O'brien " تكنولوجيا المعلومات على أنها « تقنيات المعلومات المعتمدة على أنظمة المعلومات المحاسبية، فهي قوة رئيسية للتغييرين المنظمي والإداري، وأداتها في اتخاذ القرارات وتصميم الهياكل الإدارية، ومهام العمل الوظيفي في مختلف المنظمات ذات النشاط العالمي».

أما " سلاك 2004, Slack et al " وزملائه فيعرف التكنولوجيا على أنها « المكائن، المعدات الوسائل، التي تساعد على تحويل المدخلات إلى مخرجات من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية العمليات».(1)

في حين يعرفها "لوثانس Luthans (281، 1973) " هي « التقنيات الآلية، وخالصة المعرفة التي تستخدم من قبل الإنسان للمساعدة والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي إليها».

(1) هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي: نظم إدارة المعلومات (منظور استراتيجي)، مرجع سابق، ص 19-20-21.

أما "بيرو Perrow (1965، 915)" فيعرف التكنولوجيا بأنها « براعة فنية (تقنية)، أو مجموعة من البراعات (التقنيات)، تستخدم لإجراء تغيير في المواد بشرية أو غير بشرية، فكرية أو جسمانية ».

ويعرفها "جاكسون ومورغان (1965، 175)" بأنها « تلك العمليات التقنية والفنية التي تستخدمها المنظمة في تغيير المدخلات (المواد الأولية، المعرفة، الطاقة ورأس المال) على شكل مخرجات (منتجات وخدمات) ». (1)

بناء على التعاريف السابقة نسجل مجموعة من النقاط بخصوص تعريف تكنولوجيا المعلومات:

- هي جوهر المؤسسة عند اتخاذ القرار.
- هي جميع التقنيات المستخدمة لجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها ونقلها واسترجاعها وترجمتها إلى معارف.
- هي الأجهزة المادية والبرمجيات والاتصالات وقواعد البيانات .
- هي خلاصة المعرفة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة .

### التعريف الإجرائي:

تكنولوجيا المعلومات هي أدوات ووسائل تستخدم لجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها و تخزينها أو توزيعها كالأجهزة والمكونات المادية بمختلف أنواعها، سواء كانت حواسيب مناسبة ومدخلات إلكترونية أو ضوئية ليزيرية، أو أجهزة ومعدات اتصال لبث المعلومات إلى المواقع المطلوبة.

### 6- نظام المعلومات:

#### التعريف الاصطلاحي:

عرّف "لابون Liewely" نظام المعلومات على أنه « مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها تجميع أو استرجاع وتشغيل وتخزين ونشر المعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرار وتحقيق الرقابة في المنظمة ». (2)

وعرّفه "السالمي (2000، 24)" بأنه: « عبارة عن النظم الرسمية وغير الرسمية التي تمتد بمعلومات سابقة وحالية وتتبؤية بصورة شفوية أو مكتوبة طبقاً للعمليات الداخلية للمؤسسة والبيئة المحيطة

(1) عدنان تايه النعيمي: تكنولوجيا العمل في المنظمة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011 ص 14-17-18.

(2) محمد الصيرفي: إدارة تكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 189.

بها، ويدعم المديرين والعاملين والعناصر البيئية الأساسية بإتاحة المعلومات في الوقت المناسب للمساعدة في اتخاذ القرارات». (1)

أما تعريف "سين Senn" لنظم المعلومات: « هي مجموعة الأجزاء التي تتفاعل مع بعضها بغرض معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات يمكن أن تستخدم لأغراض صنع القرارات ». (2)

في حين يعرف "سكوت Scott" نظام المعلومات بأنه: « مجموعة شاملة ومنسقة من نظم المعلومات الفرعية التي تتكامل معا بصورة رشيدة، لتحويل البيانات إلى معلومات بطرق متعددة لرفع الإنتاجية وبما يتفق مع أنماط خصائص المديرين، وعلى أساس معايير متفق عليها للجودة ». (3)

ويشير تعريف كل من " لاودون ولاودون Laudon and Laudon" نظم المعلومات على أنها: « عبارة عن مجموعة من المكونات أو العناصر المترابطة والمتفاعلة معا، والتي تتولى مهام جمع أو استرجاع وتشغيل، وتخزين، توزيع المعلومات اللازمة لدعم عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة في المنظمة، إضافة إلى ذلك فإن نظم المعلومات يمكن أيضا أن تلعب دورا هاما في معاونة المديرين والعاملين في المنظمة على تحليل المشكلات، والتصور المرئي للموضوعات المعقدة وتنمية المنتجات الجديدة ». (4)

أما " هودج وزملاؤه ( Hodge et Al, 1984 )" فقد عرفوا نظام المعلومات سواء كان يدويا أو آليا على أنه « عملية اتصال يتم من خلالها تجميع البيانات وتشغيلها وتخزينها ونقلها للأفراد المناسبين داخل المنظمة بغرض توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ويتكون ذلك النظام من شخص واحد على الأقل، له نمط نفسي معين، ويواجه مشكلة ما، داخل نسق تنظيمي معين، ويحتاج حلها إلى وجود بعض الحقائق (المعلومات)، والتي يتم توفيرها من خلال وسيلة عرض معينة ». (5)

ويعرفه "كنيفان Kennevan" « هو أسلوب منظم لجمع المعلومات عن الماضي والحاضر ومعلومات تساعد في التنبؤ بالمستقبل والخاصة بعمليات المنظمة الداخلية والعمليات الأخرى ذات العلاقات والبيئة الخارجية لأجل مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط والرقابة ». (6)

(1) محمد قاسم المقابلة: الإدارة المعلوماتية، مرجع سابق، ص 99.

(2) محمد عبد العليم صابر: نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2007م، ص 9.

(3) سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، 2012، ص 117.

(4) ثابت عبد الرحمن إدريس: نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص 123.

(5) منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، د س، ص 186-187.

(6) محمد عبد حسين آل فرج الطائي: المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص 24.

تعريف "حشمت قاسم" بأنه « مجموعة الموارد والتدابير والقنوات العمليات والإجراءات التي تحكم تدفق المعلومات في وسط معين أو مجتمع معين ». (1)

بناء على التعاريف السابقة نسجل مجموعة من النقاط بخصوص تعريف نظام المعلومات:

- أنه نظام متكامل لتوفير المعلومات اللازمة لوظائف التخطيط والرقابة والعمليات في الأنظمة.
- أنه نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأفراد والأجهزة والإجراءات وذلك بغرض تزويد الإدارة بالمعلومات الدقيقة والكافية من أجل القرار.
- هو أداة لمساعدة المنظمة في إنجاز أعمالها واتخاذ القرارات المختلفة.
- هو نظام يستخلص المعلومات من البيانات بفاعلية وكفاءة.

#### التعريف الإجرائي:

نظام المعلومات هو مجموعة من العناصر البشرية والآلية المكلفة بجمع البيانات وتشغيلها وفق قواعد وإجراءات معينة والتي تعمل على جمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات بهدف المساعدة دعم عملية اتخاذ القرارات والتحكم والسيطرة على المؤسسة.

#### 7- القرار:

#### التعريف اللغوي:

" القرار هو فصل أو حكم في مسألة أو قضية أو خلاف ".

" يعني إختيار الطريق أو المسلك أو المنهج أو الحل الأفضل - الأحسن من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة " (2).

#### التعريف الإصطلاحي:

يعرفه "نيجرو Nigro" بأنه « الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين » (3).

وفي تعريف آخر يشير "أحمد فوزي" أن القرار هو « نشاط إنساني مركب يبدأ بالشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، وينتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد » (4).

(1) رؤوف عبد الحفيظ هلال: توظيف المعلومات في التنمية، إبيسس. كوم للنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، 2007م، ص 4.

(2) حسين بلعجوز: المدخل لنظرية القرار، مرجع سابق، ص 99.

(3) نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة، عمان، ط1، 2007م، ص 83.

(4) منى عطية خزام خليل: الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلومات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د ط، 2008، ص 90.

في حين يرى "يونغ Young" أن القرار هو « الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو لمجموعة حالات محتملة في المنظمة »<sup>(1)</sup>.

أما "ألبانيز" فيرى أن القرار هو « الاختيار من بين مجموعة من البدائل تتضمن عملية اتخاذ القرارات الإدارية صنع القرارات داخل النسق التنظيمي ويقوم به هؤلاء المسؤولين عن الأنشطة المكونة لوظائف الأطراف المشاركة في العمل ».

وفي تعريف "لاند برج" « يعتبر القرار الإداري العملية المتضمنة التي بها وصل شخص واحد إلى أن يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها »<sup>(2)</sup>.

وفي تعريف آخر يشير "سايمون Simon" إلى القرار بأنه « إختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير »<sup>(3)</sup>.

وقد عرفه "طومسون وتودين" « حتى وإن كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في صنع القرارات إلا أن مفهوم القرار ليس قاصراً على الاختيار النهائي بل أنه يشير كذلك إلى تلك الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار »<sup>(4)</sup>.

في حين يعرفه "Harrison" أنه « خطة أو مرحلة من عملية مستمرة تتضمن تصميم عدة بدائل ترتبط بهدف أو أهداف، تدفع توقعات إنسان ما في هذه الخطة إلى تحديد طرق لحل معين والتزام بوجهه إلى بذل قواه العقلية وجهوده لتحقيق الهدف أو الأهداف »<sup>(5)</sup>.

بناء على التعاريف السابقة نسجل مجموعة من النقاط بخصوص تعريف القرار:

- هو عملية يتم من خلالها إختيار بديل من بين مجموعة البدائل.
- هو عملية عقلانية رشيدة متاحة لمتخذ القرار لإنجاز الأهداف التي يبتغيها.
- هو عملية واعية لأحد البدائل المتاحة لمعالجة مشكلة معينة.
- هو مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين.

(1) عبد الغفار عفيفي الدويك: إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014م، ص 227.

(2) زكرياء أحمد عزام، علي فلاح الزعبي: دراسة حالات تسويقية وإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2011م ص 145.

(3) مؤيد عبد الحسين الفضل: المنهج الكمي في إدارة الأعمال، مؤسسة الوراق، عمان، ط1، 2006م، ص 205.

(4) زكرياء أحمد عزام، علي فلاح الزعبي: دراسة حالات تسويقية وإدارية، مرجع سابق، ص 157.

(5) محمد أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، ربحي مصطفى عليان: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010م ص 68.

التعريف الإجرائي:

القرار هو إختيار تصرف معين بعد دراسة وتفكير ويوصف القرار بكونه يمثل مرحلة ضمن عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل تحقيق هدف معين.

8- اتخاذ القرار:

التعريف الاصطلاحي:

عرفه "بوشنر Buchner" بأنه « عملية إختيار أحد البدائل ». (1)

وفي تعريف آخر يشير "أحمد عاطف" أن اتخاذ القرار « هو العملية التي تتبع مجموعة من الخطوات العملية والعلمية في اتخاذها ويتحقق على ضوءها غاية أو هدف محدد عقلائي فضلا عن أنها إختيار البديل الأنسب والذي يتمثل في العمل على تفضيل واحد من الحلول على ما عداه واتخاذ قرار بذلك الاختيار » (2).

وقد عرف "برنارد 1996" اتخاذ القرار على أنه « عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية، أو رد فعل مباشر » (3).

يعرف "هاريسون Harrison" اتخاذ القرار على أنه « إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها أو إختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات معينة لمتخذ القرار ».

في حين أن تعريف "هربرت سايمون" « إن اتخاذ القرار هو قلب الإدارة وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن يستند على منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني » (4).

ويعرفه "الهمشري" على أنه « عمل فكري وموضوعي يسعى إلى إختيار البديل (الحل) الأنسب لحل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، وذلك بالمفاضلة بينهما باستخدام معايير محددة، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار أو هو

(1) أونيس عبد المجيد أونيس: إدارة العلاقات الإنسانية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011م، ص 241.

(2) منى عطية خزام خليل: الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلومات، مرجع سابق، ص 95.

(3) سهيل عبيدات: إدارة الوقت، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008م، ص 51.

(4) زكرياء أحمد عزام، علي فلاح الزعبي: دراسة حالات تسويقية وإدارية، مرجع سابق، ص 154.

الحل أو التصرف أو البديل الأفضل الذي تم إختيار من بين عدة حلول أو تصرفات أو بدائل متاحة أمام متخذ القرار لحل مشكلة معينة» (1).

في حين عرفه "تاتينام 1961" على أنه "الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل».

ويعرفه "جريفت Grift" على أنه « مجموعة من الأحكام والتشريعات التي تؤثر في عملية التنفيذ وهو عبارة عن حلقة في سلسلة بحيث يصعب أحيانا تحديد القرار الأصلي منها، لأن مفهوم القرار هو كل الأفعال التي تلزم لوضعه موضع التنفيذ».

ويرى "سعيد" على أنه « إختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل وأثرها على الأهداف المطلوب تحقيقها» (2).

وبناء على التعاريف السابقة نسجل مجموعة من النقاط بخصوص تعريف اتخاذ القرار:

- أنه عملية مبنية على الدراسة والتفكير الواعي للوصول إلى قرار عقلائي.
- هو طريقة لمواجهة المشكلات أثناء العمل، وتوفير المعلومات الكافية واختيار البديل المناسب.
- أنه عملية ديناميكية تسود في المنظمة بين كافة الأفراد العاملين.
- هو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة يتم الوصول إلى القرار المناسب.

#### التعريف الإجرائي:

اتخاذ القرار يعتبر آخر مرحلة من صنع القرار وهو عملية الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، وهو فعل رسمي يقوم به فرد أو جماعة ويهدف إلى الاختيار الرشيد بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين.

#### 9- المؤسسة:

#### التعريف اللغوي:

ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فعل - أسس - الأس والأسس والأساس: كل شيء مبتدأ والأسس والأساس أصل البناء والأسس أصل كل شيء، وأسّ الإنسان قلبه لأنه أول متكون في

(1) محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداة، رحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص 68.

(2) سهيل عبيدات: إدارة الوقت، مرجع سابق، ص 51.

الرحم، وأس البناء مبتدؤه وقد أس البناء يؤسسه أسا وأسسه تأسيسا، وأسست دار إذا بنيت حدودها ورفعت من قواعدها" (1).

### التعريف الاصطلاحي:

عرّف "M. trunchy" المؤسسة بأنها « الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الإقتصادي، أما بالنسبة لماركس فالمؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال ونفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع» (2).

ويعرفها "هربرت سبنسر" في كتابه "مبادئ في علم الاجتماع" حيث قال « بأن المؤسسة يمكن تشبيهها بالعضو أو الجهاز الذي ينجز وظائف مهمة للمجتمع » (3).

وجاء في "قاموس المنهل" بأنها « منشأة أو مؤسسة تقوم بوظيفة داخلية أو خارجية لفائدة الصالح العام باعتمادها الرئيس على المشروعات المخططة، المنظمة والمتصلة في إطار موحد تنتج خدمات متعددة لأغراض مختلفة» (4).

في حين عرفها "برنارد chister bernard" أنها « مجموعة نشاطات أو مجهودات شخصية متناسقة بوعي » .

أما تعريف "ت كابلو" أنها « وحدة جماعية تضم مجموعة أو أكثر يسودها نظام يحدد مراكز أعضائها ويفرض عليها برنامج عمل مسطر» (5).

ويعرفها "ماكس فيبر" بأنها « أنماط تنظيمية معينة في العلاقات الرسمية داخلية مثل تحديد الوظائف والواجبات والحقوق والمسؤوليات والتسلسل الإداري والتنسيق بين المستويات الإدارية والتنظيمية» (6).

بناء على التعاريف السابقة نسجل مجموعة من النقاط بخصوص تعريف المؤسسة:

- هي مجموعة من الأفراد يعملون معا لإنجاز هدف أو أهداف مشتركة.

(1) الطاهر بن خرف الله وآخرون: الوسيط في الدراسات الجامعية، دار هومة للنشر، الجزائر، ط4، 2003، ص 27.

(2) ناصر دادى عدون: اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر، د ط، 1998، ص 9.

(3) إحسان محمد الحسن: موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، لبنان، د ط، 1990، ص 621.

(4) عبد النور جبور وسهيل إدريس: قاموس المنهل، دار الآداب ودار العلم للملايين، لبنان، د ط، 1980م، ص 394.

(5) حسين بلعجوز: المدخل إلى نظرية القرار، مرجع سابق، ص 71.

(6) محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، الدار الجامعية، مصر، د ط، 1975م، ص 22.

- هي كيان اجتماعي جامع الأفراد العاملين ولا يمكن للفرد الواحد القيام بأعبائها.
- هي وحدة تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج.
- هي مؤسسة تقوم بوظائف لفائدة الصالح العام.

### التعريف الإجرائي:

المؤسسة هي شخصية اعتبارية لها كيانها المستقل عن الأفراد المكونين لها وتدار بواسطة مجلس إدارة منتخب بواسطة الجمعية العامة للأعضاء.

### 1-3 أهمية الدراسة:

لا يمكن تصور بحث علمي بدون أهمية، لذلك جاءت أهمية الموضوع من أهمية المشكلة التي نحن بصدد دراستها، إذ مما لا شك فيه أن دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار مكانة بارزة داخل المؤسسات ذات الطابع الإداري بحكم الوظائف التي يؤديها، فموضوع الدراسة "نظام المعلومات واتخاذ القرار في المؤسسة الإدارية" من المواضيع ذات الصلة بمعرفة الدور الذي يلعبه نظام المعلومات في اتخاذ القرار وأهمية نظام المعلومات في المؤسسة الإدارية، والأهمية الذي يكتسبها اتخاذ القرار فيها. وأهمية تدفق البيانات والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، ومختلف أقسام ومصالح المؤسسة ومدى مساهمتها في اتخاذ القرار، تسليط الضوء على ماهية نظام المعلومات واتخاذ القرار وأهميتها في تحقيق الكفاءة الإدارية.

### 1-4 أسباب إختيار الموضوع:

إذا كان الإنسان في سلوكياته مدفوع بجملة من الحاجات المتعددة والمتنوعة فحاجة الباحث لدراسة ظاهرة معينة في مجال معين مدفوعة كذلك بجملة من الأسباب المختلفة كانت بالنسبة للباحث جملة فيما يلي:

- الرغبة الذاتية في دراسة نظام المعلومات واتخاذ القرار على المستوى الإداري للمؤسسة الجزائرية.
- كون هذا الموضوع يرتبط بتخصصنا فإننا حاولنا معرفة الدور الذي يلعبه نظام المعلومات واتخاذ القرار في المؤسسة الإدارية الجزائرية.
- موضوع قابل للدراسة والبحث والتطوير كونه يتصف بالتغير المستمر.
- محاولة لفت نظر المسيرين الإداريين في الجزائر بفوائد وجود نظام المعلومات في اتخاذ القرار في مؤسساتهم وعدم الإعتقاد شبه الكلي على التخمين والتقريب وكذا الصدفة في بعض الأحيان في تسيير مهامهم خاصة منها الحاسمة والاستراتيجية.

- ملاحظة النمو والتطور الذي شهده نظام المعلومات في اتخاذ القرار في الدول العربية والأجنبية.
- المكانة التي يحتلها الموضوع وسط التوجهات الحديثة في نظام المعلومات والأهمية التي تكتسبها في اتخاذ القرار.

### 1-5 أهداف الدراسة:

بعد تبيان أهمية موضوع الدراسة وذكر الأسباب المهمة التي أدت إلى اختياره فإنه من المنطق أن هناك مجموعة من الأهداف المحددة والتي كانت مرتبطة ارتباطا مباشرا بالموضوع في حد ذاته والتي سنحاول التطرق إليها من خلال هذه الدراسة ومن أهمها:

- إبراز الدور الذي تلعبه المعلومات ونظام المعلومات في اتخاذ القرار.
- المعوقات التي تحدد من فعالية نظام المعلومات في اتخاذ القرار.
- تبيان العلاقة الموجودة بين أنظمة المعلومات ووظيفة اتخاذ القرار داخل المؤسسة الإدارية.
- الكشف عن الممارسة الفعلية لاتخاذ القرار في ظل نظام معلوماتي.
- معرفة الدور الذي يلعبه نظام المعلومات في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الإدارية.

### 1-6 الدراسات السابقة:

تباينت الدراسات السابقة في معالجتها لنظم المعلومات واتخاذ القرار وتفاوتت في أهدافها ومتغيراتها والبيئات التي أجريت فيها، وفي حدود المعرفة الخاصة بالباحثين، توجد الكثير من الدراسات السابقة تطرقت إلى موضوع البحث بشكل مباشر، لذلك ارتأت الباحنتان بأن تتناولوا الدراسات السابقة التي تحتوي على كلا المتغيرين معا. وفيما يلي دراسات سابقة حول نظام المعلومات واتخاذ القرار.

دراسات حول أنظمة المعلومات واتخاذ القرار:

أ- الدراسة المحلية:

- الدراسة الأولى:

هي دراسة للطالب "إسماعيل مناصرية" بعنوان "دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية" دراسة حالة: الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL) .

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - سنة 2004/2003.

وهدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسة الاقتصادية.

ولذلك تمحورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم تكنولوجيا ونظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وتفرعت عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى فعالية القرارات في الشركة الجزائرية للألمنيوم؟
- ما مدى تأثير إدخال أنظمة المعلومات على تنظيم العمل وقرارات التشغيل بالشركة؟
- هل زادت المردودية المالية للشركة جراء استخدام النظام الآلي للمعلومات؟
- ما مدى استخدام نظام معلومات الشركة للأساليب الكمية لإتخاذ القرار؟
- إلى أي مدى يخدم نظام المعلومات الحالي الأهداف الإستراتيجية للشركة؟
- ما هي أنواع نظم المعلومات الإدارية المبنية على الحاسب الآلي المستخدمة في الشركة محل الدراسة؟

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

- هناك علاقة إيجابية بين المعلومات وفعالية القرارات في الشركة الجزائرية للألمنيوم.
- هناك علاقة إيجابية بين نظم المعلومات الإدارية المبنية على الحاسب الآلي وفعالية القرارات في الشركة الجزائرية للألمنيوم.
- هناك علاقة إيجابية بين الأمن والرقابة على نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرارات في الشركة الجزائرية للألمنيوم.

- يرتبط كتمان المعلومة والمحافظة عليها بالميزة التنافسية للشركة.

وقد اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى أسلوب دراسة الحالة بوصفه أحد الأساليب التي يعتمد عليها المنهج الوصفي التحليلي. واستعان بمجموعة أدوات جمع البيانات منها: الاستبيان، الملاحظة، المقابلة.

أما مجتمع الدراسة فتكون من مجموع المسؤولين ومتخذي القرار في الشركة الجزائرية للألمنيوم سواء كانوا من الإدارة العليا والذين بلغ عددهم 11 متخذ قرار، أو من الإدارة الوسطى والذين بلغ عددهم 17 متخذ قرار، أو من الإدارة الدنيا والذي بلغ عددهم 24 متخذ قرار أي أن عدد المدراء الذين شكلوا مجتمع الدراسة هو (52) وقد توصل الباحث من خلال دراسته هذه إلى النتائج التالية:

- تدني نسبة تولي المرأة لمناصب المسؤولية واتخاذ القرار في الشركة، ويرجع ذلك إلى طبيعة الشركة بوصفها صناعية أين يتم عادة توظيف الرجال.

- لدى متخذي القرار في الشركة خبرة كافية في القطاع، وفي الشركة محل الدراسة بالخصوص، مما يسهل الاستفادة من نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي في اتخاذ القرارات، مما يزيد من فعالية هذه الأخيرة.

- يملك متخذي القرارات في الشركة مستوى تعليمي مقبول وكافي لتقبل واستيعاب فكرة إدخال نظم معلومات مبنية على الحاسب الآلي والاعتماد عليها فقي دعم عملية اتخاذ القرارات.

- القرارات المتخذة في الشركة الجزائرية للألمنيوم هي قرارات ذات فعالية عالية نسبيا، إذا أنها تتمتع بجودة عالية، كما أن أغلبية متخذيها يحرصون على توافر جميع المعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرارات بشأنها، وهذا ما عكسه ارتفاع درجة رضا المسؤولين على نتائج القرارات التي اتخذوها كما أن اتخاذ القرارات بالشركة يتم بشكل سريع.

#### تعقيب الدراسة:

يكمن وجه الشبه بين دراستنا والمتمثلة في دور نظم المعلومات واتخاذ القرار في المؤسسة والدراسة السابقة والمتمثلة في دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم في أن كلا الدراستين تبحثان عن الدور الذي يقوم به نظام المعلومات في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تتشابه مع الدراسة الحالية على اعتبار أن

كلاهما تعد من الدراسات الوصفية، بالإضافة إلى تناولهما نفس أداة جمع البيانات وهي المقابلة والاستمارة والملاحظة.

- الدراسة الثانية:

هي دراسة للباحثة "اسمهان خلفي" بعنوان " دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات"، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية -كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- قسم العلوم التجارية - جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2009/2008. أتت هذه الدراسة كمحاولة لاكتشاف دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في مؤسسة نقاوس للمصبرات.

وقد تمحورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يؤثر تطور تكنولوجيا المعلومات على نظم المعلومات كأساليب لاتخاذ القرار في مؤسسة نقاوس للمصبرات؟

واندرجت تحته أسئلة فرعية وهي:

- ما هي التطورات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات على تشكيل نظم المعلومات خلال مسارها التطوري في المؤسسة محل الدراسة؟

- إلى أي مدى ساهمت هذه التطورات في تحديث أساليب اتخاذ القرار وبالتالي تحسين أداء مؤسسة نقاوس للمصبرات؟

- أما فرضيات الدراسة فتلخصت فيما يلي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات وعملية اتخاذ القرار في مؤسسة نقاوس للمصبرات.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطور نظم المعلومات وتحسين دعمها لعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المدروسة.

- أما مجتمع الدراسة فتمثل في المجتمع ككل لصغر حجمه وسهولة دراسته والذي قدر بـ 20 شخصا وبالتالي عدم الحاجة لاختيار عينة الدراسة.

وتمثلت أدوات جمع البيانات في: المقابلة، الاستبيان.

وقد توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى النتائج التالية:

- يساهم النظام في تنظيم عمل المؤسسة إداريا.

- يشجع النظام عمل الفريق بسبب الارتباط المباشر للأنشطة.
- يساهم إدخال التكنولوجيا إلى المؤسسة في تقديم معلومات أكثر دقة، سرعة وملائمة بالمقارنة مع أنظمة سابقة.
- يساعد النظام في إختيار بديل من البدائل المطروحة بسبب دقة ووضوح وتفصيل المعلومات التي يقدمها.
- يدعم النظام تنفيذ القرارات ومتابعتها بسبب طبيعته الرقابية.
- يساهم النظام في تحديد المشكلات التي تواجه متخذ القرار بطرق أسرع، أدق وأكثر ملائمة مما كان عليه الأمر في الأنظمة السابقة، بسبب انتظام المعلومات التي يقدمها.

#### تعقيب الدراسة:

يكمن وجه التشابه بين دراستنا الحالية والمتمثلة في نظام المعلومات واتخاذ القرار في المؤسسة وهذه الدراسة والمتمثلة في دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات في أن كليهما يبحثان عن الدور الذي تكتسبه نظم المعلومات في اتخاذ القرار بالإضافة إلى تشابه هذه الدراسة مع دراستنا في الإجراءات المنهجية، حيث اعتمدت كلا الدراستين على أدوات جمع البيانات والمتمثلة في المقابلة والاستمارة والملاحظة.

وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال النتائج التي توصلت إليها حيث ساعدتنا في إعادة طرح مجموعة من الأسئلة تناولناها في الاستمارة التي قمنا باعتمادها كأداة من أدوات لجمع البيانات وتحليلها في دراستنا.

#### - الدراسة الثالثة:

هي دراسة للطالب "مزغي بلقاسم" بعنوان "نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -الوادي- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير -كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير- تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة سنة 2014/2013.

وهدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر.

وقد تمحورت إشكالية الباحث في التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يمكن لنظام المعلومات المساهمة في تزويد متخذي القرارات بالمعلومات اللازمة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الوادي؟

أما الأسئلة الفرعية التي انبثقت عن التساؤل الرئيسي فكانت كما يلي:

- لماذا يتم استخدام نظم المعلومات في المؤسسة؟
- ما هي استراتيجيات اتخاذ القرار وما هي العوامل المؤثرة فيه؟
- إلى أي مدى يتم اعتماد نظام المعلومات في المؤسسات الاقتصادية؟
- في ماذا يتمثل تحديدا أثر نظام المعلومات على اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر؟ وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:
- يستخدم نظام المعلومات لتسهيل العمليات الإدارية بأقل تكاليف ممكنة.
- تهدف إستراتيجية اتخاذ القرار في مجملها على الرفع من مستوى القرارات المحققة لأهداف المؤسسة على المدى الطويل.
- يعد الاهتمام بنظام المعلومات ضرورة ملحة وذلك نظرا للدور الذي تلعبه في جودة عملية اتخاذ القرار في المؤسسات المعاصرة.
- يتمثل الهدف الرئيسي من استخدام نظام المعلومات في التوصل إلى القرارات الصائبة في الوقت المناسب وبأدق تكلفة ممكنة.
- وقد استخدم الباحث في دراسته هذه ثلاثة مناهج رئيسية متمثلة في:
- المنهج الوصفي.
- المنهج التحليلي.
- منهج دراسة الحالة

واستعان بمجموعة أدوات جمع البيانات منها:

الملاحظة، المقابلة، الاستبيان.

أما الدراسة فكانت عبارة عن استبيان تم توزيعه على موظفي الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالوادي .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- لنظم المعلومات دور مهم في اتخاذ القرار حيث تقدم هذه النظم المعلومات اللازمة والدقيقة والسريعة لمتخذ القرار ليستفيد منها كمؤشرات لاتخاذ قرارته.

- تساهم تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير في تحسين سرعة الحصول على المعلومات المتبادلة وتخزين المعلومات واسترجاعها بسهولة.
- أن مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات الجزائرية التي تستخدم نظم المعلومات بشكل كبير، فهي تعتبر مؤسسة معلوماتية تتميز بالترابط الكبير بين مختلف أقسامها الداخلية وذلك بسبب استخدامها الواسع للحوسبة ونظم المعلومات.
- نظام المعلومات المبنية على الحاسب الآلي يقدم المعلومات للمديرين في المستوى الإداري، في شكل تقارير دورية وتقارير استثنائية أو خاصة لتدعيم العملية الإدارية من تخطيط ورقابة وتدعيم أنشطة اتخاذ القرارات.
- اتخاذ القرار هو عملية الاختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف معينة على المدى الطويل ولعملية اتخاذ القرار علاقة مع مهام الإدارة من استراتيجياتها، تحسين مستوى القرارات المتخذة لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

#### تعقيب الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة التي أجراها " مزغي بلقاسم " مطابقة تماما لدراستنا، حيث تناولت هذه الدراسة الدور الذي يلعبه نظام المعلومات في اتخاذ القرار، وهو ما تناولته دراستنا نظام المعلومات واتخاذ القرار في المؤسسة.

كما تشابهت كلا الدراستين في الإجراءات المنهجية حيث تم استخدام نفس المنهج وهو المنهج الوصفي، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستمارة. كذلك ساعدتنا هذه الدراسة كثيرا في الإلمام بالموضوع المدروس من حيث إفادتها لنا سواء في الجانب النظر أو التطبيقي.

#### ب- الدراسات العربية:

هي دراسة الباحث " فيحان محيا علوش المحيا العتيبي " بعنوان " دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية " دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض -مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية- كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2004م.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

وقد تمحورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمديرية العامة للجوازات في مدينة الرياض؟  
ويتفرع منها الأسئلة التالية:

- ما هي أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في المديرية العامة للجوازات؟
- ما هي الطرق المستخدمة في الحصول على المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المديرية العامة للجوازات؟
- ما مدى فعالية المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المديرية العامة للجوازات؟
- ما هي الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات في المديرية العامة للجوازات؟
- ما هي الخطوات التي يمكن إتباعها لتفعيل دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المديرية العامة للجوازات؟
- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يبحث الظاهرة في الوقت الحاضر وليس له علاقة بما حدث في الماضي من حيث وصفها وصفا تفسيريا بدلالة الحقائق المتوافرة للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير أو تحسين الوضع الراهن.
- وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع الضباط الموظفين العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض والبالغ عددهم 230 فرد.
- أما عينة البحث فقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية تمثل الضباط والموظفين المدنيين العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، وذلك بنسبة 50% من المجتمع الأصلي البالغ 230 فرد، أي ما يعادل 110 فرد.
- وقد استخدم الباحث الاستبانة كوسيلة من وسائل جمع البيانات، وقد تكونت من خمسة محاور رئيسية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- أظهرت البيانات أن المعلومات لها دور فعال في عملية اتخاذ القرارات الإدارية من حيث: تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة، اتخاذ القرارات المناسبة، تحديد المشكلة وتحليلها، تنفيذ القرار بطريقة صحيحة، اتخاذ قرارات رشيدة.
- أهم المصادر لجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية هي: الأنظمة واللوائح والقوانين والدراسات والأبحاث، والخطط والمخططات التنفيذية، والتقارير الرسمية، والكتب المرجعية المتخصصة.

- الخطوات التي يمكن اتباعها لتفعيل دور المعلومات في عملية القرارات الإدارية في المديرية العامة للجوازات هي التحديث المستمر للمعلومات، العمل على إيصال المعلومات في الوقت المناسب، توفير وتكامل المعلومات الضرورية، استخدام التقنية الحديثة في جمع وتخزين وتبادل المعلومات، تنظيم المعلومات بحيث يمكن استرجاعها والاستفادة منها في الوقت المناسب.

- تتمثل أهم الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات في: صعوبة استرجاع المعلومات نتيجة لعدم ترتيبها وتنظيمها وتخزينها، عدم ملائمة الآلية المستخدمة في تحويل البيانات إلى معلومات، اتساع حجم العمل، طول الوقت اللازم لجمع المعلومات.

#### تعقيب الدراسة:

اختلفت هذه الدراسة التي أجراها " فيحان محيا علوش المحيا العتيبي" عن دراستنا الحالي في جوانب عدة، من حيث الإجراءات المنهجية للدراسة التي اعتمدها الباحث في دراسة، حيث أنه استخدم المنهج الوصفي التحليلي بينما تم اعتماد المنهج الوصفي في دراستنا، كذلك فكلا الدراستين يهدفان إلى معرفة الدور الذي بلعبه نظام المعلومات في اتخاذ القرار، وبغض النظر عن الاختلافات فقد أفادتنا هذه الدراسة كثيرا في الإحاطة بالموضوع المدروس سواء من الناحية النظرية أو الميدانية.

## الفصل الثاني:

مفاهيم أساسية حول

النظام

### تمهيد:

لكي نستطيع فهم نظام المعلومات، يجب في البداية أن نكون على دراية كافية بالمفاهيم الأساسية للنظم حيث أنّ التعرف على المفاهيم الأساسية للنظم يعتبر ضرورة لفهم نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي كما أن مستخدمي نظم المعلومات لا بد أن يكونوا على دراية بهذه المفاهيم الأساسية وذلك لسببين: الأول: حتى يستطيعوا المشاركة في تصميم النظام الذي يتفق مع احتياجاتهم، أو على الأقل فهم الكيفية التي يعمل بها النظام الذي يستخدمونه. والثاني: حتى يمكنهم نقل احتياجاتهم والتعبير عن رغباتهم فالدراسة بالمفاهيم الأساسية للنظم توفر لغة مشتركة للتفاهم والتخاطب بين مصممي النظم ومستخدميها. وبالتالي فإن الدراسة التفصيلية لهذا المفهوم هي موضوع هذا الفصل.

## 2-1 خصائص النظام:

تتمثل الخصائص العامة للنظام فيما يلي:

- 1- الهدف: أي أنّ النظام يوجه بتحقيق هذه معين.
- 2- الشمولية: أي أنّ مخرجات النظام يجب أن تكون أكبر من مدخلاته.
- 3- الانفتاح: أي أنّ النظام يتفاعل مع الأجزاء في أنظمة أكبر منه تنتهي بالنظام البيئي.
- 4- التحويل: أي أنّ عمل الأجزاء في النظام ينبغي أن توجه لتحقيق شيء ذو قيمة.
- 5- الترابط والانسجام: أي أنّ الأجزاء المختلفة في النظام تتربط فيما بينها وتنسجم من حيث أداء الوظيفة.
- 6- ميكانيكية الرقابة: أي توافر الموحدة التي تربط أجزاء النظام وفيما يلي شرحا تفصيلا لهذه الخصائص:<sup>(1)</sup>

أ- الهدف: أن الهدف الرئيسي للنظام هو خلق سلعة أو خدمة ذاتقيمة وذلك عن طريق مزج عناصر الإنتاج - المادية والبشرية- بطريقة تتلاءم مع طبيعة عمله. وعادة ما يرتب النظام أهدافه تبعا لأولويات تتعلق بأهمية الهدف في حياته.

ب- الشمولية: وهي العلاقة بين الوحدة الجزء والكل وهذا يعني أن مكونات النظام من المصادر البشرية والمادية أكبر من مزيج تلكالعناصر لأي جزء. ولكون النظام يتميز بالانفتاح، أي التفاعل المستمر مع البيئة الخارجية فيؤثر فيها ويتأثر بها فإنه يتلقى مدخلاته من تلك البيئة كما أنها تعتبر المستخدم الرئيسي لمخرجاته. كما أن البيئة هي إحدى محددات النظام حيث تفرض القيود على نشاطه وبذلك تؤدي إلى زعزعة التوازن الذي يفترض أن يتوفر في النظام.

فاستمرار التغير في سلوك أفراد ومجموعات المجتمع، والقوانين والتشريعات، والضغوط الاجتماعية والضغوط السياسية والاقتصادية تعتبر محددات البيئة الرئيسية.

ج- الانفتاح: ويعني أن النظام يتميز بالانفتاح بتعامله مع الأنظمة المختلفة في البيئة حيث أن البيئة بأنظمتها المختلفة الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، القانونية، التعليمية...إلخ، تعتبر إحدى المحددات الرئيسية لنشاط النظام وإنّ إفرزاتها من معطيات ومؤثرات تخلق حالة من عدم التوازن الذي يفترض أن يتصف به النظام. فالانفتاح لا يساهم في كفاءة وفاعلية النظام دون التوجيه الصحيح في تحديد العلاقة

<sup>(1)</sup> محمد الصيرفي: إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط 1، 2009، ص 87.

بين النظام الفرعي والأنظمة الأخرى التي تعمل في نفس النشاط من ناحية ثم بين النظام الكلي وأنظمة البيئة الكبرى.

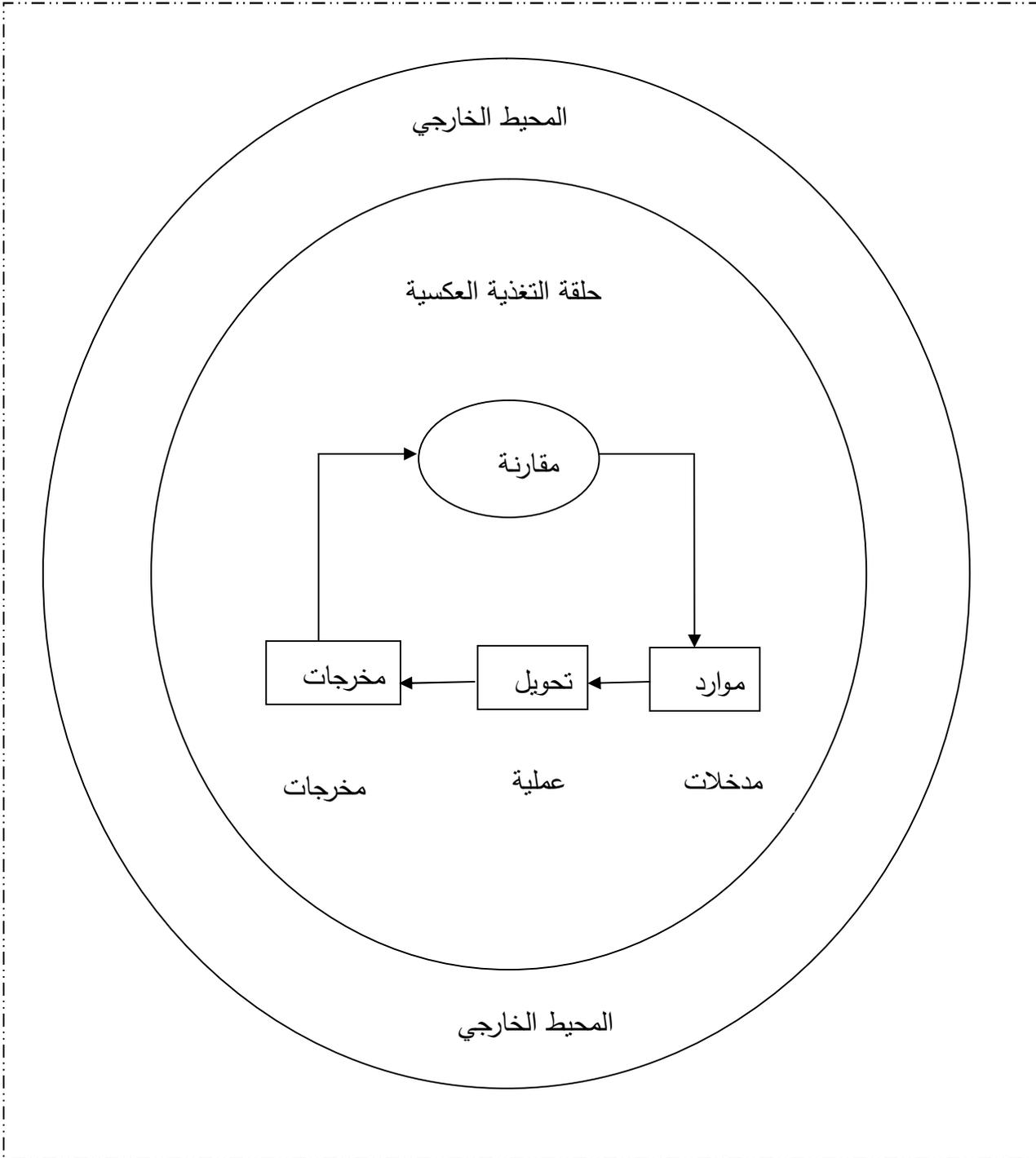
د- **التحويل:** أن الهدف الأساسي للنظام هو خلق سلعة أو خدمة ذات قيمة وذلك عن طريق استخدام الموارد المتاحة -البشرية والمادية- كمدخلات ثم تحويلها لتحقيق أهداف النظام، فالمدخلات البشرية والمادية تتحول إلى طاقة تستخدم في إخراج المنتجات (المخرجات) التي تتحول في النهاية إلى عوائد اقتصادية - فالعملية التحويلية في النظام تتصف بالميكانيكية وتوضح العلاقة القائمة بين المدخلات والمخرجات. فالمدخلات في ذاتها تمتلك قيمة محدودة، وتزداد قيمة هذه المدخلات بعد مزجها وتحويلها إلى سلعة أو خدمة تشبع رغبة لدى المستهلك وتؤدي به إلى رفع ثمن لها.

هـ- **الترباط والانسجام بين أجزاء النظام:** أن عملية التحويل للمدخلات لن تحقق أعلى عائد اقتصادي أن لم تتم بأقل نسبة من الهدر في تلك المدخلات، فعملية التحويل تعتمد بصفة أساسية على الترباط والتفاعل الداخلي للنظام والاعتماد بين أجزائه من ناحية والتفاعل والانسجام بين النظام وأنظمة البيئة الكبرى من ناحية أخرى.

و- **ميكانيكية الرقابة الذاتية:** من أهم مميزات النظام أنه يحاول دائما تحقيق التوازن الأوتوماتيكي بين أجزائه المختلفة من ناحية والتوازن بينه وبين النظم البيئية الخارجية من ناحية أخرى وذلك عن طريق التغذية العكسية للمعلومات Information feedback فنظام التدفئة في المنزل يعمل كالتالي: عند ضغط مفتاح التدفئة تعطي الأوامر إلى أجزاء النظام للقيام بمهامها، فالحارق يقوم بإعطاء الشرارة ونظام الوقود يبدأ بتوفير الطاقة اللازمة وجهاز التهوية يقدم الهواء الجديد بالكمية المطلوبة وبالتالي يقوم البولير بعمله في إصدار الحرارة المطلوبة، كما أن منظم التدفئة thermostat يقوم بعمل المقارنة بين درجة الحرارة التي يعطيها جهاز التدفئة بالجو الداخلي للبيت. فإذا تعادلت درجة الحرارة المطلوبة داخل البيت بدرجة الحرارة المنتجة من جهاز التدفئة يقوم منظم التدفئة بإعطاء تلك المعلومات (التغذية العكسية) إلى نظام التدفئة فتصدر الأوامر إلى البولير وأجهزة الوقود والهواء بالتوقف عن العمل. وإذا انخفضت درجة حرارة المنزل عن المستوى المطلوب تصدر الأوامر إلى جهاز التدفئة للعمل مرة أخرى وهكذا<sup>(1)</sup>.

(1) محمد الصيرفي: إدارة تكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 88 - 89.

الشكل رقم (01) : يوضح شكل النظام (1)



(1) علي محمد منصور: مبادئ الإدارة "أسس ومفاهيم"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط2، 2004، ص 80.

## 2-2 عناصر النظام:

يتألف النظام من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية، وعلى الوجه الآتي:

**1- المدخلات (Input):** وهي تتضمن الموارد البشرية والمادية والمالية، والمعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة (النظام الأكبر)، فالموارد البشرية تضم الأفراد بمختلف شخصياتهم واتجاهاتهم ودوافعهم والعلاقات الاجتماعية التي تربطهم مع بعضهم. أما الموارد المادية فتتمثل بالمعدات والمكائن والأدوات وتشمل الموارد المالية رؤوس الأموال (رأس المال الممتلك) ورؤوس الأموال المقترضة أما المعلومات فتشمل البيانات الواردة، ومعالجتها وتخزينها واستعادتها وتعتمد الأنظمة المفتوحة على استيراد الطاقة المتمثلة بالمدخلات، من البيئة الخارجية، وتتفاعل هذه المدخلات جميعها لكي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وتستطيع الأخيرة من خلال ذلك أن تواصل أنشطتها المختلفة وتقديم السلع والخدمات والمعلومات إلى البيئة (النظام الأكبر).

كما أن أي تغيير في استيراد الطاقة يؤثر في طبيعة العلاقات السائدة في النظام ككل.<sup>(1)</sup>

## 2- العمليات أو التحويل Transformation, Process or Throughput:

ويقصد بالعمليات (أو التحويل أو الأنشطة) جميع الفعاليات الفنية والإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات تتمثل بالسلع أو الخدمات أو المعلومات وتقديمها للبيئة.

## 3- المخرجات Outputs:

وتتضمن السلع والخدمات والمعلومات للبيئة الخارجية، والمخرجات هي أساس وجود النظام، لأنها الحصيلة التي يقدمها للنظام الأكبر (البيئة)، أو هي رسالة النظام وسبب قيامه وعمله.

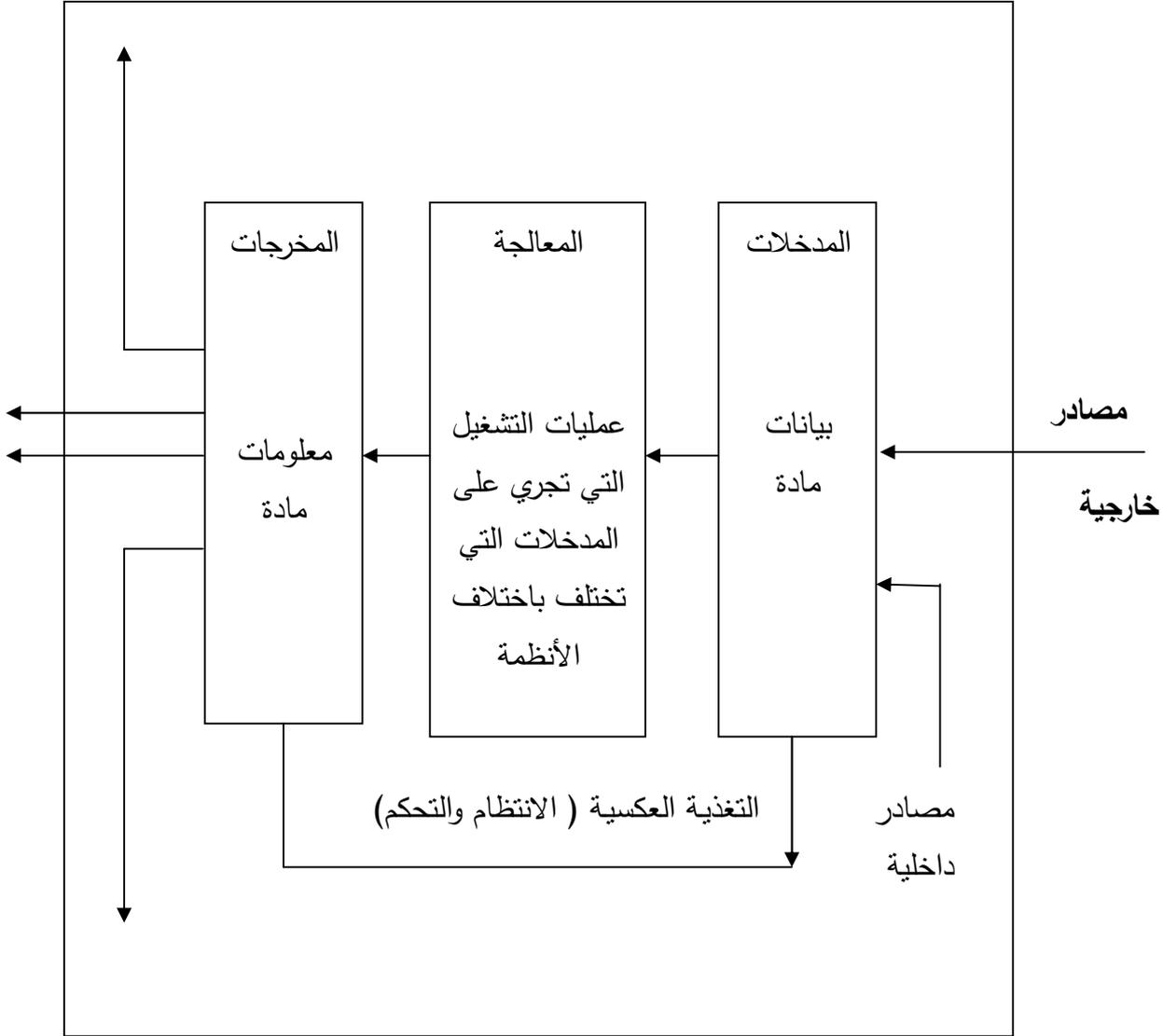
## 4- التغذية العكسية: (أو المرتجعة أو المرتدة) Feedback:

وتتمثل مجموعة المعلومات التي تناسب في النظام وتؤثر في سير العمليات ومدى قبول البيئة للمخرجات، متضمنة المظاهر الإيجابية أو السلبية للمخرجات في البيئة التي يعمل بها النظام إذ

<sup>(1)</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ط 1، 2000، ص 84.

أناستجابة النظام لهذه المتغيرات البيئة من شأنها أن تؤدي إلى تصحيح الانحرافات أو تعميق الجوانب الإيجابية مما يؤدي إلى تحسين كفاءة النظام وفاعليته.<sup>(1)</sup>

الشكل رقم (02) : يوضح النموذج الأساسي للنظام<sup>(2)</sup>



(1) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود ، مرجع سابق، ص 85.

(2) أحمد ماهر : الإدارة ( المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2006، ص 29.

## 2-3 أنواع النظم:

يمكن تصنيف النظم حسب طبيعة النظام، درجة انفتاحه، تجريده وثباته إلى ما يأتي:

- 1- النظم الطبيعية: وهذه نظم موجودة في الطبيعة من صنع الخالق مثل دورات الأرض، والنظام المناخي.
- 2- النظم الاصطناعية: وهي النظم التي تكون من ابتكار الإنسان مثل المنظمة والحاسب.
- 3- النظم المغلق: وهو النظام الذي لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة المحيطة.
- 4- النظم المفتوح: وهو النظام الذي يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة مثل الإنسان والمنظمة.
- 5- النظام نصف المفتوح: (أو نصف المغلق) النظم المغلقة نسبياً أو المفتوحة نسبياً حيث تم تصميم هذه النظم بأن لا تتأثر بالبيئة الخارجية إلا بحدود معينة سلفاً، وبآليات تكون مدخلات ومخرجات النظام معروفة سلفاً مثل أنظمة التربية الزراعية، والصناعية والإدارية.
- 6- النظم المحسوسة (النظم المادية والواقعية): وهي النظم التي يمكن لمسها وقد تكون طبيعية أو صناعية مثل الإنسان والحاسب والمنظمة.
- 7- النظم المجردة: (الافتراضية أو التخيلية): وهي النظم التي لا يمكن لمسها بل يمكن تصورها عقلياً وقد تكون على شكل خطوط، أو أرقام، أو صور، أو رسومات.  
إنّ النظم الافتراضية تمثل نظاماً طبيعية واقعية مثال: الأسماء تمثل الأشخاص والمنظمة يمكن تمثيلها بالرسم الهرمي.
- 8- النظم الثابتة: وهي النظم التي تعمل حسب آليات محددة سلفاً، ويمكن التنبؤ بسلوكها مستقبلاً مثل النظام الكوني، ونظام البرنامج الحاسوبي.
- 9- النظم المتغيرة أو شبه المتغيرة: هي النظم التي لا تعمل وفق آلية محددة ثابتة وبشكل مستمر وبالتالي لا يمكن التنبؤ بسلوكها في المستقبل بشكل مطلق مثل الأنظمة الإدارية الاجتماعية وغيرها<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> محمد دباس الحميد: ماركو إبراهيم نينو: حماية أنظمة المعلومات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007، ص 16.

## 2-4 مصادر البيانات والمعلومات والعلاقة بينهما:

### 2-4-1 مصادر البيانات:

مصادر البيانات هي المصدر الوثائقي والميداني وشبكات المعلومات وبنوك وقواعد البيانات والأنترنت وفيما يلي شرح مختصر لكل منها:

#### 1- المصدر الوثائقي:

ويشمل البيانات المنشورة وغير المنشورة والمحفوظة والتي تجمع من قبل أجهزة الدولة أو الهيئات العلمية أو مراكز البحوث ومن الأمثلة على هذه المصادر:

- الإحصائيات والمنشورات التي تصدر عن أجهزة الإحصاء والدوائر والمؤسسات المختلفة والمتعلقة بجميع الفعاليات الاقتصادية والتعليمية والاجتماعية.

- الكتب والمطبوعات المتوفرة في المكتبات الرسمية والعامّة ويمكن تقسيم هذه المصادر إلى نوعين:

أ- المصادر الأولية: وتشمل جميع البيانات التي تقوم بجمعها ونشرها لجهات ذات العلاقة كالإحصائيات الخاصة بالزواج والطلاق.

وتنشر على سبيل المثال من قبل وزارة العدل فإن هذا المصدر يعتبر مصدراً أولياً حيث تصدر من مصدر البيانات الأساسي.

ب- المصادر الثانوية: وتشمل جميع البيانات التي تقوم بجمعها ونشرها للجهات الأخرى غير الجهات ذات العلاقة كالإحصائيات الزواج والطلاق المنشورة من قبل الجهاز المركزي للإحصاء بدلا من وزارة العدل فإن هذا المصدر يعد مصدراً تاريخياً ثانوياً ويدخل ضمن هذه المصادر: الكتب والمؤلفات التي تتضمن بيانات إحصائية تنشر من قبل هيئات أو مؤلفين من غير الجهة الأصلية للبيانات.<sup>(1)</sup>

#### 2- المصدر الميداني:

وهو الحصول على البيانات من مصدرها الأصلي خاصة عندما يتعذر الحصول عليها من مصدرها التاريخي أو عدم وضوحها ودقتها ويتم ذلك وفق الطرق الآتية:

- طريقة المقابلة الشخصية: أي يتم جمع البيانات من أو عن وحدات المجتمعات الإحصائية الذين تشملهم الدراسة بشكل مباشر وبموجب استمارات إحصائية (استبيان) أعدت لهذا الغرض.

(1) زياد محمد الشمران: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2004، ص 15-16.

- طريقة التجربة والتسجيل: أي القيام بالتجربة ومن ثم تسجيل النتيجة التي يتم التوصل إليها.
- طريقة المشاهدة الحية: أي المشاهدة المباشرة للوحدات والقيام بجمع البيانات عنها.
- طريقة استخدام وسائل الاتصال (الهاتف أو البريد) في استخدام الاستمارات الخاصة بجمع المعلومات.

### 3- شبكات المعلومات وبنوك وقواعد البيانات:

وهي الحصول على البيانات أو المعلومات من عدد البنوك العالمية أو الإقليمية أو الخاصة أو المحملة على الحسابات المتوفرة عن طريق شبكات المعلومات المتوفرة حالياً أو عن طريق الاشتراك وربط محطة طرفية مع شبكات عالمية أو إقليمية أو محلية.

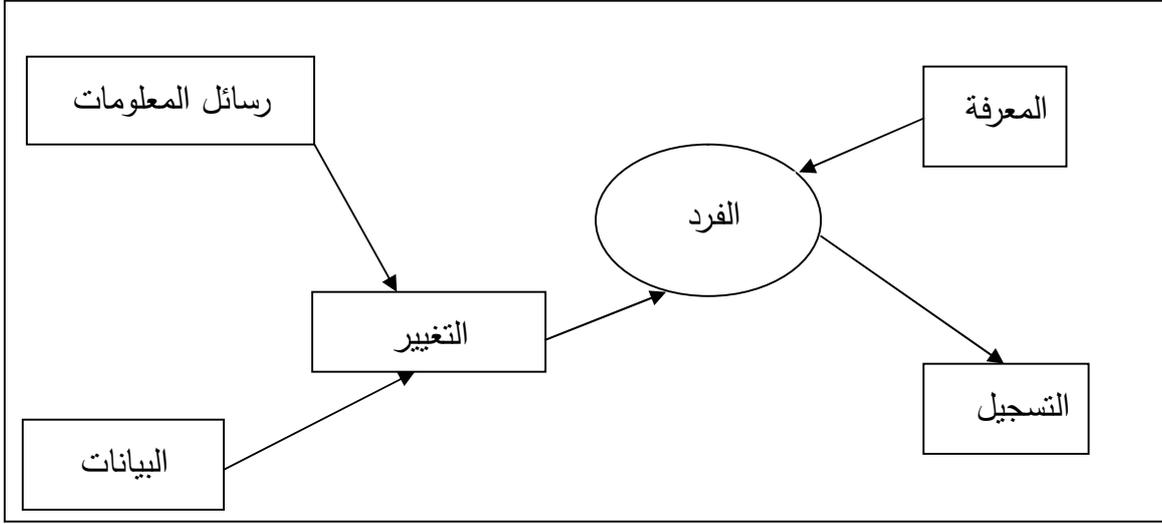
### 4- الإنترنت:

وهي شبكة الشبكات التي تربط أكثر من مليوني حاسبة ويستخدمها أكثر من مئة مليون مستخدم في جميع أنحاء العالم، وتضم الشبكة عدد كبير من قواعد المعلومات والمكتبات والجامعات والمراكز البحثية والشركات والمؤسسات الرسمية والخاصة، تجارية وخدمية وعلمية ولذلك تعتبر شبكة الإنترنت كمصدر من مصادر المعلومات الأساسية وأصبحت أحدث الأدوات الأساسية التي تخدم الإدارة في تناقل المعلومات أو الحصول على معلومات، كما أن خدمة الإنترنت متوفرة عبر مؤسسات وشركات توفير خدمة الإنترنت ويمكن الارتباط بالشبكة من خلال حاسبة مايكرو وموديم بعد تسديد بدل الاشتراك والحصول على عنوان خاص بالمشترك، كان نشوء الإنترنت كشبكة لوزارة الدفاع الأمريكية في عام 1964 وتطور حتى أوائل التسعينات حيث انتقلت إدارتها إلى إدارة خاصة وتم التعميم باستخدامها ابتداءً من عام 1992 ومن الخدمات الأساسية للإنترنت:

- البريد الإلكتروني Email
  - المناقشة والتحاور (discussion).
  - البحث عن المعلومة في مختلف الميادين ومن مختلف مناطق العالم والحصول عليها.
- لذلك تعتبر من أهم مصادر المعلومات<sup>(1)</sup>.

(1) زياد محمد الشerman: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص 16-17.

الشكل رقم (03): يوضح البيانات والمعلومات<sup>(1)</sup>



## 2-4-2 مصادر المعلومات:

يقصد بمصادر المعلومات بالمعنى الواسع والشامل جميع المواد التي تتمثل على معلومات يمكن الاستفادة منها لأي غرض من أغراض البحث أو الدراسة في أي حقل من حقول المعرفة الإنسانية. وقد يطلق عليها البعض تسمية " أوعية المعلومات " أو "المواد المكتبية" ومهما كانت التسمية التي تطلق عليها فإنها الوسائط الخارجية التي تسجل عليها المعلومات، وتكون قابلة للتداول والتناول بين المستخدمين، وتضم الفئات التالية:

- 1- الكتب والمخطوطات: وتشمل أيضا على الرسائل الجامعية والمطبوعات الرسمية، وتقارير البحوث وأعمال المؤتمرات...إلخ.
- 2- الكتب.
- 3- المصغرات الفيلمية.
- 4- المواد السمعية البصرية.
- 5- ملفات البيانات المقروءة آليا.
- 6- براءات الاختراع والمواصفات القياسية.

(1) أمين السيد أحمد لطفي: مراجعة وتدقيق نظم المعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2005، ص 9 .

وفي حصر الموضوعات التي يمكن تغطيتها في علم المعلومات قام معهد علماء المعلومات في المملكة المتحدة بوضع معايير لعلم المعلومات، تضمن المعايير التالية لمصادر المعلومات "المصادر الأولية للمعلومات" المسجلة في مختلف أشكال الأوعية (مثل مواد نصية وملفات الحاسبات الآلية والتسجيلات السمعية بصرية وغيرها).

وتنقسم مصادر المعلومات إلى ثلاثة أقسام، وهي:

### 1- المصادر الأولية:

ويقصد بها أنها الأسبق في الظهور، وهي مصادر هامة للمعلومات، وتضم الدوريات وتقارير البحوث، واعمال المؤتمرات، والمطبوعات الرسمية، وبراءات الاختراع، والمعايير الموحدة والمواصفات والوثائق، والرسائل الجامعية.

### 2- المصادر الثانوية:

وهي المصادر التالية من حيث الأهمية، وعادة ما يعتمد في إعدادها على المصادر الأولية، وتقدم المعلومات المتاحة بها بصورة أكثر ملائمة للاستخدام، وتضم الكشافات ونشرات الاستخلاص والبيبلوجرافيات، والعروض أو المراجعات، والكتب المرجعية، والأعمال الشاملة، والكتب الدراسية والأدلة.

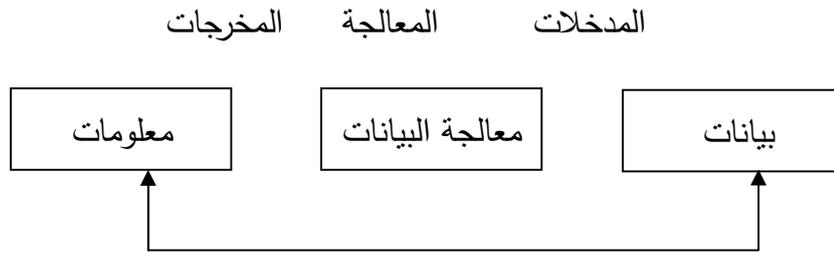
### 3- مصادر الدرجة الثالثة:

وهي مصادر لا تحمل أية معلومات أو معارف موضوعية، وإنما الغرض منها المساعدة في الوصول إلى المصادر الأولية والثانوية والإفادة منها واستخدامها، وتضم بيبليوجرافيات البيبليوجرافيات وأدبيات الموضوعات، وأدلة الموضوعات<sup>(1)</sup>.

### 2-4-3 العلاقة بين البيانات والمعلومات:

تعد البيانات هي المواد الأولية التي يتم معالجتها لكي تتحول إلى معلومات، ووفقا لذلك فإن طبقنا مفهوم النظام على علاقة البيانات بالمعلومات، فنجد أن البيانات تمثل مدخلات ثم إدخالها في مرحلة المعالجة للحصول على المخرجات والتي تمثل بالمعلومات الجاهزة للاستخدام. والتي يوضحها الشكل الآتي:

<sup>(1)</sup> أحمد عبد الله العلي: أسس علم المكتبات والمعلومات، دار الكتاب الحديث، القاهرة، د ط، 2005، ص 21-22.

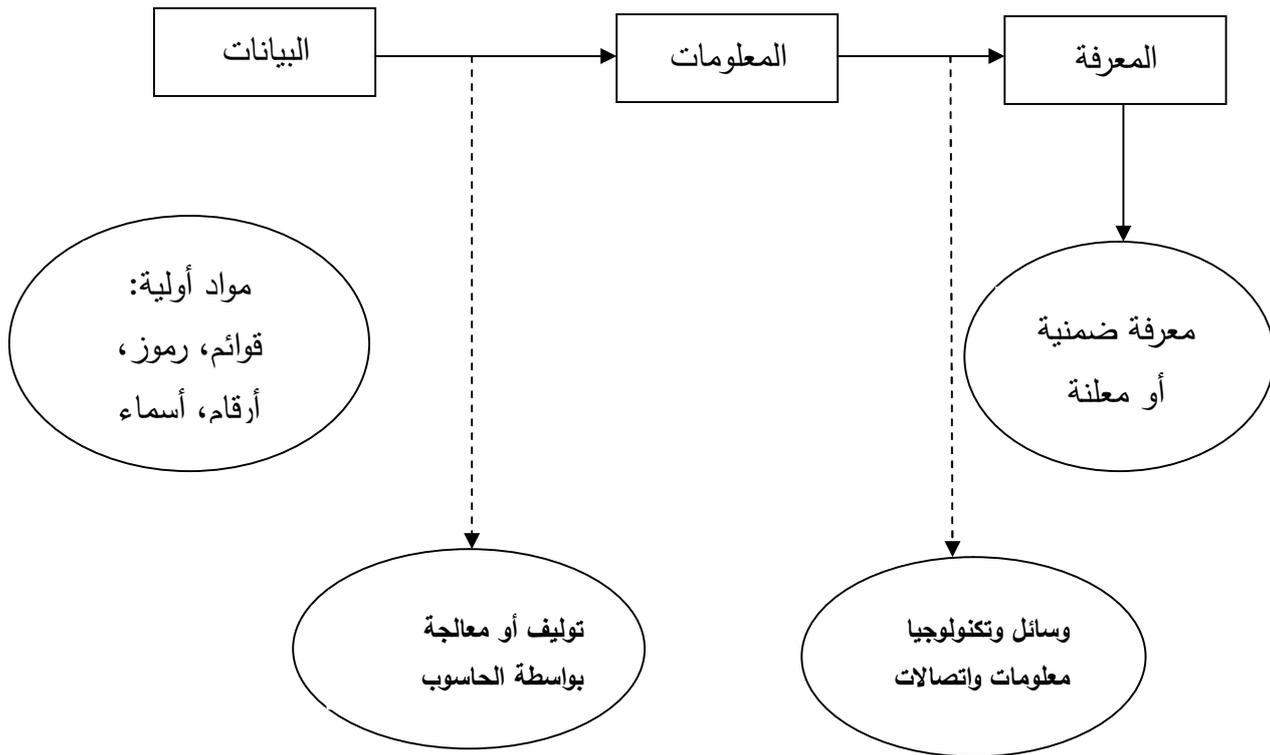


تغذية عكسية

والبيانات هنا ما هي حقائق تتعلق بالأحداث سواء ما تم منها داخل منظمة الأعمال أو خارجها أما عملية المعالجة فهي ما يتعلق بترتيب وتصنيف وفرز وتصفية لتلك البيانات، بحيث تصبح ذات معنى وتؤثر في سلوك من يتلقاها.

أما المخرجات فهي المعلومات الجاهزة للاستخدام بالخصائص الجيدة، التي يجب ان تتوفر بها لكي يمكن أن تحقق الهدف وراء استخدامها في صنع القرارات<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم (04): يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة<sup>(2)</sup>



(1) محفوظ جودة، حسن الزعبي، ياسر المنصور: منظمات الأعمال (المفاهيم والوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1 2004، ص 265-266.

(2) عامر إبراهيم قنديلجي: المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والإنترنت، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2010 ص 175.

ويوضح القاضي " نصر " الفروق الأساسية بين البيانات والمعلومات (1).

الجدول رقم (01): الفروق الأساسية بين البيانات والمعلومات

مجال الفرق	البيانات	المعلومات
الترتيب	غير منتظمة في هيكل تنظيمي	منتظمة ضمن هيكل تنظيمي
القيمة	غير محددة القيمة	محددة القيمة بتحديد عوامل القيمة والتأثير على قيمة المعلومات
الإستعمال	لا تستعمل على الصعيد الرسمي	تستعمل على الصعيدين الرسمي وغير الرسمي
المصدر	عديدة المصدر	محددة المصدر
الدقة	منخفضة	عالية
موقعها في النظام	مدخلات	مخرجات
الحجم	كبيرة جدا	صغيرة نسبيا بحجم البيانات

2- 5 التطور التاريخي لعصر المعلومات والعوامل التي يبرز الحاجة إلى المعلومات:

2-5-1 التطور التاريخي لعصر المعلومات:

يقسم العلماء المسيرة البشرية إلى ثلاث مراحل أساسية هي:

أولاً- مرحلة عصر الزراعة:

تعد هذه المرحلة أبسط وأول المراحل التي عرفها الإنسان خلال سعيه المستمر لإشباع حاجاته، حيث اعتمد هنا اساسا على الخيرات الطبيعية التي توفرها له الأرض، وجهده العضلي.

وبالتالي كانت السيطرة فيها للإقطاع، وكانت قيمة الفرد تقاس بما يملكه من أرض زراعية فمن لا يملك فإنه يعد أجيرا ويعامل كملكية خاصة لصاحب الأرض الزراعية، ضف إلى ذلك اعتماد هذا المجتمع على الموارد الأولية والطاقة الطبيعية مثل الريح، الماء، الحيوانات، والجهد البشري، وعليه يمكن ذكر أهم خصائص هذه الفترة على النحو الآتي:

-الإعتماد على الأرض والخيرات الطبيعية كمورد أساس.

(1) ربحي مصطفى عليان، أمين النجداوي: مبادئ إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط12009، ص107.

-الإعتماد على الجهد العضلي للإنسان.

طبيعة الأنشطة الممارسة بسيطة المهارات وتتطلب الجهد البشري الكبير.

ثانيا- مرحلة عصر الصناعة (1):

تعد بداية هذه المرحلة نقلة نوعية في الحياة البشرية، والتي بدأت منذ إكتشاف الآلة البخارية التي حلت مكان الجهد العضلي، وبهذا أصبحت التكنولوجيا هي الموضوع الرئيسي بداية من الثورة الصناعية فكان الهدف هو الوصول إلى كفاءة الآلات.

فخلال هذه الفترة كان المدخل التكنولوجي هو المسيطر على الأعمال والفكر، أي تطبيق العلم والمعرفة في أداء الأعمال، وكان الرائد لهذا التوجه (F-W Taylor) سنة 1884 كبير العمال في مصنع الصلب أنتد، أول من طبق المعرفة في دراسة تحليل هندسة العمل.

وأهم ما يميز هذه المرحلة ما يأتي:

-الإعتماد على الجهد الميكانيكي في تنفيذ الأنشطة.

-تطبيق المعرفة والعلوم في الأعمال ( المنهج العلمي).

-بداية الإهتمام بالمعرفة كعنصر أساسي للإنتاجية.

ثالثا - مرحلة عصر المعلومات:

تعد هذه المرحلة أحدث ما عاشته البشرية من تطور، وذلك بداية من النصف الثاني من القرن العشرين حتى يومنا هذا، وهي الفترة التي يعتمد المجتمع للتطور فيها على المعلومات أساسا، وذلك بالاستغلال الرشيد لتكنولوجيا المعلومات وما تتيحه من فرص لاكتساب واستغلال المعلومات لتوليد المعارف أو المعرفة.

فهذه المرحلة لم تنشأ فجأة، بل كانت موجودة طوال تاريخ البشرية، منذ قرع طبول وعلامات الدخان لإبلاغ الإشارات حتى الاتصالات السلكية واللاسلكية، ولكن لم تأخذ حظها من الرعاية إلا مؤخرا.

إن الفترة التي نعيشها الآن هي فترة بداية مجتمع المعلومات فلم تعد الأرض هي قوام المجتمع، ولم يعد رأس المال هو قوام المجتمع كما كان عليه الحال في المجتمع الصناعي، وإنما أصبحت المعلومات هي قوام المجتمع المعاصر.

(1)عزيزة عبد الرحمان العتيبي: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية، أستراليا، 2010، ص 11-12.

إنّ مجتمع المعلومات يقوم أساساً على إنتاج المعلومات وتداولها من خلال آلية غير مسبقة هي تكنولوجيا المعلومات، ونظراً لما أحدثته هذه التكنولوجيا من تحول جذري في المفاهيم والأعمال أصبح يطلق على عصرنا الحالي العديد من الأسماء كالعصر الإلكتروني، عصر ما بعد الصناعة، وعصر الثروة العلمية والتقنية وعصر المعلومات العالمي.<sup>(1)</sup>

كما يعرف هذا العصر كذلك بمسميات مختلفة أخرى مثل الاقتصاد " غير ملموس "، " الاقتصاد الخفيف"، " الاقتصاد غير المادي"، أو بكل بساطة " الاقتصاد الجديد" في هذا الاقتصاد الأفكار الصور الذهنية والمعرفة أكثر أهمية من المنتجات المادية، الآلات والموارد الأولية.

## 2-5-2 العوامل التي تبرز الحاجة للمعلومات:

هناك في الواقع العديد من العوامل سواء كانت تتعلق بالبيئة الخارجية أو الداخلية لمنظمات الأعمال والتي تبرز الحاجة الحتمية للمعلومات في مثل هذه المنظمات، وتتلخص هذه العوامل في التالي:

**1-التغيرات في القوى البيئية:**

ويقصد بذلك التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة بالمنظمة ممثلة في التغيرات في القوى السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والطبيعية.

إنّ التكيف والموائمة من جانب منظمة الأعمال والتغيرات في القوى البيئية أمر حتمي للبقاء وتحقيق الميزة التنافسية، إلا أن ذلك لا يمكن أن يتحقق بدون توفير المعلومات الدقيقة والكافية والحديثة عن مثل هذه التغيرات، كما أنّ البيئة الداخلية للمنظمة تتعرض إلى التغير من فترة لأخرى بسبب التغيرات الخارجية.

## 2-نشوء الاقتصاد العالمي:

تواجه منظمات الأعمال في دول العالم المختلفة في السنوات الأخيرة نشوء وازدهار ما يعرف بالاقتصاد العالمي أو العولمة، ويكفي الإشارة إلى أن نسبة كبيرة من الاقتصاد الأمريكي وغيره من اقتصاد الدول الصناعية المتقدمة في أوروبا وآسيا يعتمد على التصدير والاستيراد.<sup>(2)</sup>

لقد أصبحت التجارة الخارجية مسؤولة عن حوالي 20 % من السلع والخدمات المنتجة في الو.م.أ. وتزيد هذه النسبة بشكل ملحوظ في كل من اليابان وألمانيا، وهذه النسبة تتجه إلى التزايد في المستقبل.

(1) عزيزة عبد الرحمان العتيبي: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، مرجع سابق، ص12.

(2) ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، ط، 2005، ص213.

إن عولمة الاقتصاد الصناعي تزيد من أهمية الحاجة إلى المعلومات وتزيد أيضا من قيمة هذه المعلومات كأحد العوامل الحاكمة في نجاح المنظمات، حيث توفر فرص جديدة للأعمال والتجارة، وتوفر الاتصالات والقوة التحليلية التي تحتاج إليها هذه المنظمات لممارسة التجارة وإدارة الأعمال على المستوى الدولي، وعلى سبيل المثال فإن نظم المعلومات تساعد الشركات متعددة الجنسيات من دراسة الأسواق العالمية، وتتبع الطلبات واكتشاف الفرص التسويقية، والتحصيل والاتصال السريع بالعملاء والموزعين والموردين، والعمل على مدار ساعات اليوم في بيئات مختلفة.

ومن ناحية أخرى فإن العولمة وتكنولوجيا المعلومات أحدثتا نوعا من التهديدات المباشرة لمنظمات الأعمال الوطنية بسبب إنتشاراستخدام نظم الإدارة والاتصالات العالمية التي جعلت العميل الآن قادرا على الشراء للسلع والخدمات في أي مكان في العالم، والحصول على معلومات عن الأسعار والمواصفات خلال ساعات اليوم وهذا يؤدي إلى تزايد المنافسة.

### 3- التحول في الاقتصاديات الصناعية :

كان للعديد من الدول الصناعية الكبرى تجارب متعاقبة لمراحل مختلفة من الاقتصاد مثل: مرحلة الاقتصاد الخاضع للسيطرة الاستعمارية، والاقتصاد الزراعي، والاقتصاد الصناعي، ثم الاقتصاد المعتمد على خدمات المعرفة والمعلومات، إنَّ ثورة المعرفة والمعلومات التي انتشرت في منتصف القرن العشرين زادت من أهمية تكنولوجيا ونظم المعلومات، وعلى سبيل المثال: تمثل تكنولوجيا المعلومات حوالي 85% من رأس المال المستثمر في صناعات الخدمات مثل التمويل، والاستثمار العقاري، والتأمين، إن ذلك يعني بالنسبة للمديرين في المنظمات أن القرارات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات سوف تمثل النسبة الغالبة في القرارات الإستثمارية.

لقد أصبحت المعلومات والتكنولوجيا المستخدمة في إنتاجها وتوفيرها لمستخدميها تتصف بدرجة عالية من الأهمية الإستراتيجية للمنظمات والمديرين، وأصبحت إنتاجية كل من الموارد البشرية والمادية في المنظمات تعتمد على مستوى جودة المعلومات المستخدمة في قرارات الإدارة وفي العمل على المستوى التكتيكي والتشغيلي.<sup>(1)</sup>

4- التحول في مشروعات الأعمال: إنَّ التحدي الآخر في بيئة الأعمال يرتبط بطبيعة المنظمة والإدارة لقد حدث تحول في إمكانيات وقدرات الإدارة وأهدافها في منظمات الأعمال، وكما نعرف جميعا فإن الغرض

(1) ثابت عبد الرحمان إدريس: إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 214 - 215.

الرئيسي لأي منظمة هو تحقيق الربحية خلال خلق القيمة الناتجة عن إنتاج السلع والخدمات والاعتماد على الموارد ذات التكلفة المنخفضة، ووسيلة الإدارة في تحقيق ذلك تتمثل في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، ولقد ساهمت نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات بشكل ملحوظ في التحول الذي حدث في أساليب خلق القيمة ووظائف الإدارة.

لقد كانت ومازالت منظمات الأعمال التقليدية تعتمد على إدارة هرمية متدرجة ومركزية من المتخصصين اللذين يعتمدون على نظم وأساليب ثابتة ومستقرة للتشغيل والأداء تتسم بالانطوائية، وذلك لتوفر أكبر حجم من الإنتاج من السلع والخدمات، ولكن النمط الجديد لمنظمات الأعمال أصبح يعتمد على هيكل تنظيمي مسطح يميل إلى اللامركزية ويعتمد على إجراءات مرنة وأفراد غير متخصصين ويستخدم بكثافة المعلومات الموقوتة، والدقيقة لتقديم منتجات وخدمات.

### 5- قيود الوقت المتاح للمدير:

من العوامل الأخرى التي تبرز الحاجة للمعلومات في منظمات الأعمال المعاصرة ما يتعلق بقيود الوقت المفروضة على المديرين، إننا نعيش في عصر لا يقبل الانتظار ولو لساعات معدودة لاتخاذ القرارات.

إن قيود الوقت المفروضة على المدير تجعله يستبعد أسلوب المحاولة والخطأ في اتخاذ القرارات لذلك فإن قرارات الإدارة لا بد وأن تبنى على المعلومات الكافية والدقيقة والسريعة حتى يتحقق لها النجاح المرغوب.

### 6- تزايد سخط وعدم رضا العملاء:

يحدث عدم رضا العملاء بسبب افتقار الإدارة في العديد من المنظمات للمعلومات الكافية والدقيقة والسريعة، عن ردود أفعال عملائها عن منتجاتها وخدماتها، لذلك فإنه من الضروري أن يكون هناك نظام للمعلومات يعتمد على تكنولوجيا حديثة لربط المنظمة بالسوق، ولقياس وتقييم ردود أفعال العملاء والتعرف على مستوى رضاهم عن المنظمة ومنتجاتها وخدماتها.<sup>(1)</sup>

### 7- العجز في الطاقة والموارد الطبيعية المتاحة لمنظمات الأعمال:

يفرض العجز في الطاقة والموارد الطبيعية المتاحة حتمية البحوث والدراسات لتوفير المعلومات الكافية والدقيقة للتخطيط واتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب، لتدبير مصادر بديلة للطاقة

(1) ثابت عبد الرحمان إدريس: إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 215-216-217.

وموارد بديلة للتشغيل والأداء، والتي تتسم بأنها اقتصادية وتساعد على تحقيق أهداف المنظمة في حدود القيود المفروضة من البيئة الخارجية.<sup>(1)</sup>

### 2-6 وسائل الحصول على المعلومات و كيفية تدفقها:

توجد وسائل متعددة للحصول على المعلومات يتم اختيار أنسبها تبعاً للاحتياجات، ومن بين هذه الوسائل نذكر:<sup>(2)</sup>

**1- البحث وفحص السجلات:** يتم ذلك عن طريق متابعة الخريطة التنظيمية، الملفات والتقارير ونماذجها سجلات العمل، القرارات والشكاوى بالإضافة إلى المشاكل التي سجلت حين إعداد وتنفيذ الخطط والموازنات و كذا خرائط المسارات.

**2- وسيلة المقابلة الشخصية:** من أهم الوسائل والطرق للحصول على المعلومات، حيث تساعد في ملاحظة سلوك الأفراد والجماعات ومعرفة آراءهم، حيث يتعذر الحصول على البيانات في بعض الأحيان بدون المقابلة وجها لوجه، حيث تثبت صحة المعلومات التي تم الحصول عليها من مصادر مختلفة أو مصادر مستقلة، وميزة هذه الوسيلة أنها مفيدة لاختيار وتقييم الصفات الشخصية، وحتى يتم ضمان أسلوب المقابلة الشخصية تشترط أربعة نقاط أساسية:

- جدول المقابلة، الحصول على الموافقة لإجراء المقابلة، ضرورة توضيح الهدف منها، إدارة الوقت.

**3- وسيلة الاستبيان:** ويقصد بها جمع البيانات عن طريق استمارة تملأ من قبل المستجوب، وبالتالي يكون هو سيد الموقف، وتجمع المعلومات الخاصة والمستتعاة من الأفراد لاستبيان حقيقة الممارسات الحالية والاستطلاعات (الرأي والميول، كما أنه يمثل وسيلة مناسبة وملاتمة للوصول إلى الموزعين في مناطق واسعة دون أن تكون مكلفة).

**4- الملاحظة:** وتتمثل في جمع المعلومات من خلال عملية الملاحظة من خلال دوي الاختصاص، مثلاً تسجيل ملاحظات بخصوص إحصاء المرور، إحصاءات الرقابة على الجودة.

**5- التقارير:** تتمثل في تدوين ملاحظات وآراء، قد تكون مفيدة.

<sup>(1)</sup> أثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 217.

<sup>(2)</sup> أوانان بومدين: التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، رسالة ماجستير، جامعة بالكايد، نلمسان، 2003 - 2004، ص 59 نقلاً عن الشيخ ولد محمد: استخدام نظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة أبو بكر بالكايد، نلمسان، 2010-2011، ص 87-88.

6- نتائج التجارب: تنحصر هذه التجارب على الفئات ذات مستوى علمي عالمي كمهندس الإنتاج التسويق والزراعيين وكذا العلماء التطبيقيين.

## 2-7 خصائص المعلومات:

بغرض أن تكون المعلومات مفيدة لأبد من توافر عدد من الخصائص التي هي:

1- **الدقة Accuracy**: وقد تعني الدقة هنا النوعية **Quality** الجيدة للمعلومات، وهو ما يقابل كمية المعلومات **Quantity** وهي الخاصية الأخرى التي سنأتي على ذكرها لاحقاً، وعلى هذا الأساس فإنه ينبغي أن تكون المعلومات التي تقدم في صورتها الجيدة والصحيحة، الخالية من الأخطاء وذلك يأتي من تأكد الجهة المعنية بتجميع ومعالجة البيانات بأن مثل تلك البيانات، التي ستتحول إلى معلومات بعد المعالجة هي خالية من الأخطاء.

2- **التوقيت Timely**: ونعني به التوقيت المناسب، وتقديم المعلومات واسترجاعها للمستفيد في الوقت المطلوب، وإن الفترة الزمنية المناسبة لحصول المستفيد المعاصر على المعلومات التي يحتاجها أمر في غاية الأهمية فتقديم المعلومات المطلوبة، وإن كانت جيدة ودقيقة، متأخرة وغير موعدها للباحث أو صانع القرار، قد لا تفيد هفي شيء لأنها جاءت متأخرة.

3- **الصلاحية Relevance**: أي أن المعلومات ملائمة لاحتياجات المستفيد، ومنسجمة مع تطلعاته والواجبات المطلوبة منه أدائها على الوجه الصحيح، وقد تختلف القيمة الموضوعية والصلاحية من شخص إلى آخر.<sup>(1)</sup>

ولابد هنا من التأكيد على شعار " المعلومات المناسبة، للشخص المناسب، في الوقت المناسب " والذي ينبغي أن يتبناه كل مراكز أو نظام معلومات، ومن الجدير بالذكر أن هذا الشعار يجمع بين السمات الثلاثة المذكورة في الفقرات الثلاثة أعلاه.

4- **التكامل Completeness** أو **الشمولية Comprehensive**: ونعني به تأمين كل جوانب احتياجات الباحث والمستفيد وتغطية مختلف جوانب موضوعه دون نقصان في هذا الجانب أو ذاك من الموضوع الذي يبحث عنه ويحتاجه ولا تتعارض الشمولية مع الجوانب الأخرى من سمات المعلومات الجيدة، كالصلاحية والصلة الوثيقة بموضوع البحث، ودقتها ومرونتها ومن الجدير بالذكر أنه كلما زادت نسبة الاكتمال في المعلومات كلما كانت أكثر فائدة.

(1) عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي: تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002

5- الوضوح **Clarity**: أي أن تكون المعلومات بعيدة عن الغموض واللبس والخلط غير المبرر مع موضوعات أخرى.

6- سهولة المنال **Accessibility**: أي أن إمكانية الوصول إليها متوفرة وغير معقدة، ولا يحمل الباحث مشقات كبيرة غير مبررة حيث أن الصعوبات والمشقات التي تقف عائق في سبيل الوصول إلى المعلومات ستكون على حسب التوقيت المطلوب، الذي تطرقنا إليه سابقاً.

7- كميتها قابلة للقياس **Quantative**: ونعني بذلك كمية المعلومات المطلوبة للباحثين ومتخذي القرارات، والمستفيدين الآخرين، الذي ينبغي تحديد حجمها، بضوء الإمكانيات المتاحة لنظام أو مركز المعلومات، والإمكانيات المتاحة عند المستقبل على أن لا يتعارض ذلك مع دقة المعلومات من جهة وشموليتها من جهة أخرى.

8- موضوعية **Subjective**: أي أنها تكون بعيدة عن التحيز **Nonbiased** حيث أن العديد من المعلومات، وخاصة في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية والسياسية، قد تميل إلى التحيز لأفكار أو اتجاهات محددة، بمعزل عن الأنظمة والاتجاهات الأخرى المختلفة عنها.

9- قابلة للتحقق **Verifiability**: أي أن المعلومات المقدمة قابلة للمراجعة والفحص والتحقق من صحتها ودقتها، ولأجل أن تحقق خصائص المعلومات أهدافها بصورة أفضل فلا بد للبيانات التي تعتمد عليها تلك المعلومات إن تتصف هي الأخرى بالخصائص الآتية: (1)

- يجب أن تكون البيانات على درجة عالية من الدقة وخالية من الأخطاء.
- يجب أن تكون البيانات ممثلة لواقع الأشياء حتى تعبر عن حقيقة الأمور.
- يجب أن تكون البيانات شاملة دون تفصيل ودون إيجاز يضيع معناها.
- يجب أن تكون البيانات منسقة فيما بينها دون تعارض أو تناقض.
- يجب أن تكون البيانات مناسبة زمنية للاستخدام. (2)

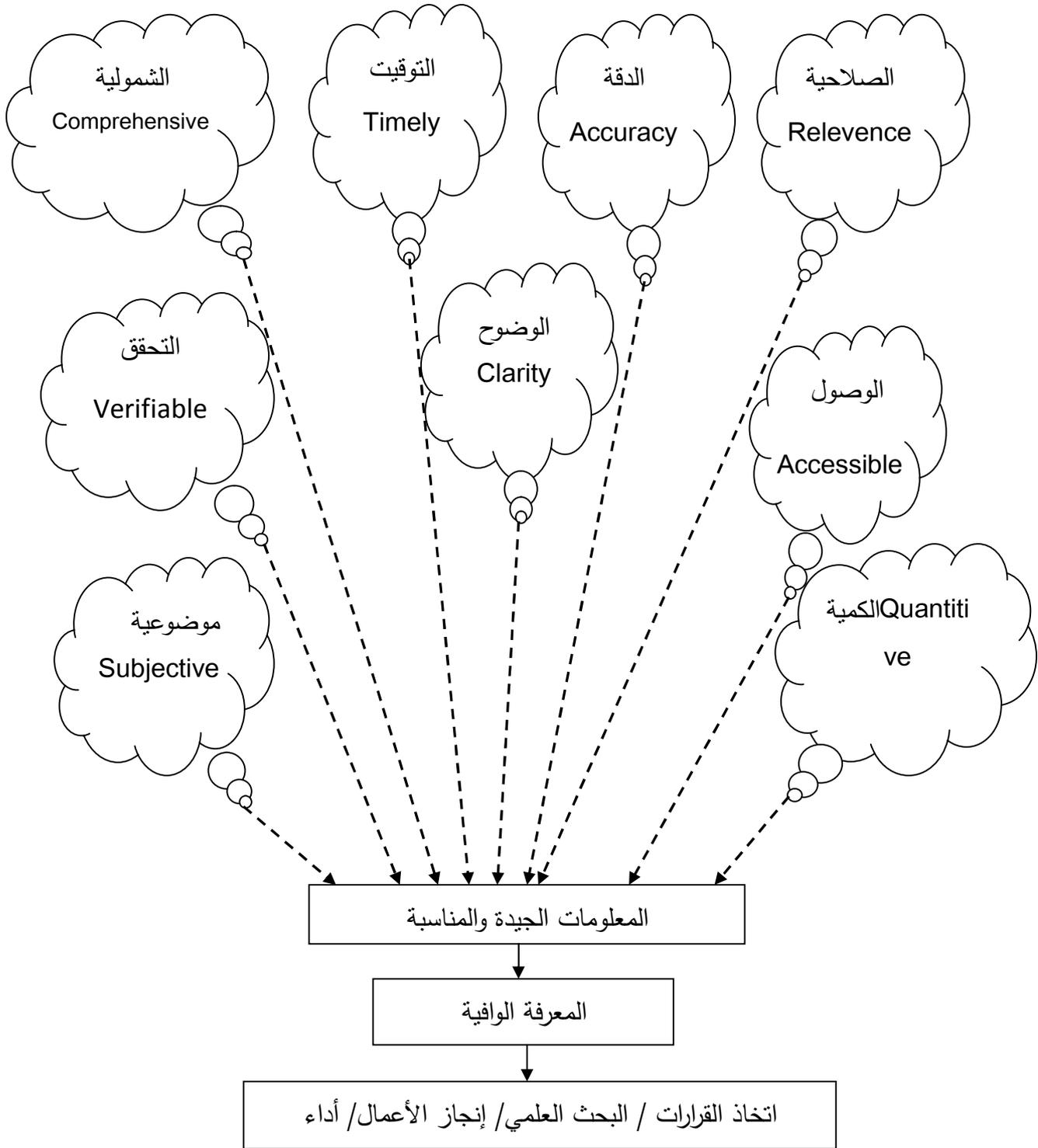
10- سهولة النسخ: إذا يستطيع مستقبل المعلومات نسخ ما يتلقاه من معلومات بسهولة. (3)

(1) عامر ابراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي: تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص 46-47.

(2) رحيم عبود وأحلام فرج الصوصاع: مراكز المعلومات والتوثيق ونظم معلوماتها، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012 ص 148.

(3) جمال يوسف بدير: اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، ط1، 2010، ص 18.

الشكل رقم 05: يوضح صفات المعلومات الجيدة وتأثيراتها<sup>(1)</sup>



<sup>(1)</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامري: تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص 47.

جدول رقم (2): يوضح خصائص المعلومات المفيدة<sup>(1)</sup>

البيان	الخواص
المعلومات تكون ملائمة إذا علمت إلى تخفيض حالة عدم التأكد لدى متخذي القرارات.	الملائمة
المعلومات تكون ذا ثقة إذا كانت متحررة من الأخطاء والتحيز.	الثقة
المعلومات تكون متكاملة إذا لم تحذف أي تأثيرات مهمة للأحداث أو الأنشطة القابلة للقياس.	التكامل
المعلومات ذا الوقت الملائم إذا توفرت في الوقت الملائم ليتمكن متخذ القرار باستعمالها في الوقت المحدد.	الوقت الملائم
المعلومات تكون مفهومة إذ قدمت بشكل مفيد.	القابلية على الفهم
أي القدرة على الوصول إلى نفس النتائج من قبل أكثر من شخص إذا استخدموا نفس الأساليب في قياس المعلومة .	قابلية التحقق

8-2 جودة المعلومات والشروط التي يجب ان تتوفر فيها:

2-8-1 جودة المعلومات:

يمكن التعرف على جودة المعلومات حيث تحدد الجودة بواسطة متخذي القرارات، بقدرتها على تحفيزهم لاتخاذ موقف معين لكي يتم الوصول إلى قرارات اكثر فعالية، لذا يجب أن تكون المعلومات ذات منفعة وذات قيمة عالية وتتال درجة معينة من الرضا وانخفاض نسبة الخطأ والتحيز بها، هذه بالطبع العناصر التي تحدد جودتها وسوف نتناول هذه العناصر على حدة:

أ- منفعة المعلومات:

تتمثل هذه النقطة في صحة المعلومات وسهولة استخدامها حيث تقيم على هذا الأساس، ويمكن تحديد منافع المعلومات فهناك منفعة زمانية ومكانية ومنفعة تملك و منفعة شكلية. فالمنفعة الزمنية Time utility: هي توفر المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب، مثلا تتوفر لدى متخذ القرار في الوقت الذي يحتاج فيه إلى معلومات مناسبة.

<sup>(1)</sup> إبراهيم الجزراوي، عامر الجنابي: أساسيات نظم المعلومات المحاسبية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1 2009، ص 15-16.

والمنفعة المكانية **Place utility**: حيث تقيم المعلومات وتكون ذات قيمة عالية، إذا تمكن متخذ القرار من الحصول عليها بسهولة، ولهذا فإن طريقة الاتصال المباشر **online** على الحاسوب، تعظم كلا من المنفعة الزمنية والمكانية للمعلومات.

أما منفعة التملك **Possession**: فهي أن معد المعلومات يؤثر في قيمتها، من خلال الرقابة التي يمارسها على عملية توزيع هذه المعلومات ونشرها.

والمنفعة الشكلية **Form utility**: تكون بتطابق شكل المعلومات مع متطلبات متخذ القرار.

ب- درجة الرضا عن المعلومات **Information satisfaction**: يتم التواصل إليها من قبل متخذ القرار عن هذه المعلومات، إذ من الصعب الحكم على مدى اسهام المعلومات في تحسين القرار المتخذ لقياس كفاية المعلومات.

ج- الخطأ والتحيز **Error And Bias**: جودة المعلومات تتفاوت باختلاف الأخطاء والتحيز الموجود في هذه المعلومات فالتحيز في البيانات سهل العلاج إذ تم تداركه والتعرف عليه، وعادة ما يوجد في المعلومات نتيجة لإتباع طريقة غير صحيحة لتجميع البيانات وإعدادها وتتم عن طريق استخدام البرامج الخاطئة مع الحاسوب، بالإضافة إلى فقدان أجزاء من البيانات أو ترك بعضها دون تشغيل والتزوير المعتمد في البيانات. وللتقليل من هذه الأخطاء في المعلومات لابد من ممارسة رقابة داخلية على المعلومات لاكتشاف الأخطاء فيها والمراجعة الدقيقة الداخلية والخارجية ووضع قواعد خاصة بعملية القياس والتجميع والإعداد للبيانات.<sup>(1)</sup>

## 2-8-2 الشروط التي يجب ان تتوفر في المعلومات: وتتمثل في:

- 1- أن المعلومات يجب أن تخفض حالة عدم التأكد لدى متخذ القرار.
- 2- أن المعلومات يجب أن تزيد من معرفة متخذ القرار أي بمعنى آخر إذا كانت المعلومة لم تخفض حالة عدم التأكد للاختيار بين البدائل المتاحة لدى متخذ القرار فإن المعلومات تصبح معرفة مضافة إلى مدارك متخذ القرار قد يستفاد مستقبلا منها لعملية اتخاذ القرار، وعليه لا تصبح البيانات معلومات إذا لمتوفر فيها أحد الشرطين أعلاه وفي هذه الحالة تكون عبارة عن بيانات مرتبة تصلح لأن تكون مدخلات لنظام جديد.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> رحيب عبود ، أحلام فرج الصوصاع: مراكز المعلومات والتوثيق ونظم معلوماتها، مرجع سابق، 2012م، ص 146-147.

<sup>(2)</sup> إبراهيم الجزاوي، عامر الجنابي: أساسيات نظم المعلومات الحاسوبية، مرجع سابق، ص 16.

## 2-9 أهمية المعلومات:

تعد المعلومات من أهم مكونات حياتنا المعاصرة بل أنها تشكل عنصر التحدي لكل فرد في المجتمع لارتباطها في كل المجالات والنشاطات البشرية وتعتبر المعلومات من المصادر القومية المؤثرة في تطور الدول ونمو المجتمعات حتى أن الدول المتقدمة تعتبرها كالمصادر الطبيعية الأخرى من حيث الأهمية وإمكانية مساهمتها في زيادة الدخل القومي لأي بلد ويمكن أن نخلص أهمية المعلومات بالنقاط التالية:

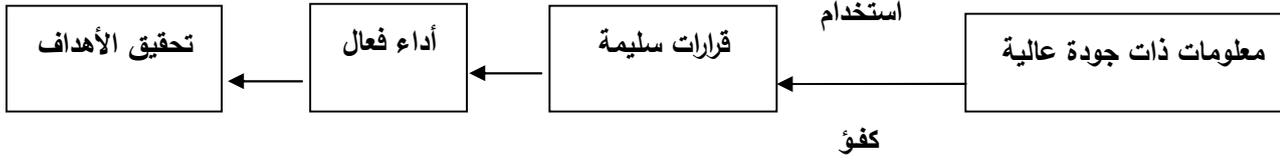
- 1- تعتبر العنصر الأساسي في اتخاذ القرار المناسب وحل المشكلات.
- 2- لها دور كبير في إثراء البحث العلمي وتطور العلوم والتكنولوجيا.
- 3- لها أهمية كبيرة في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والادارية والثقافية والصحية...إلخ
- 4- تساهم في بناء استراتيجيات المعلومات على المستوى الوطني أو العالمي.
- 5- للمعلومات دور كبير في المجتمع ما بعد الصناعي ففي المجتمع ما قبل الصناعي، المجتمع الزراعي كان الاعتماد على الموارد الولية والطاقة الطبيعية مثل الريح والماء والحيوانات والجهد البشري أما في المجتمع الصناعي فقد أصبح الاعتماد على الطاقة المولدة مثل الكهرباء والغاز والفحم والطاقة النووية.
- 6- تساعدنا المعلومات في نقل خبرائنا للآخرين وعلى حل المشكلات التي تواجهنا وعلى الاستفادة من المعرفة المتاحة.

كما أنّ توافر المعلومات المناسبة لأغراض التنمية الاجتماعية الاقتصادية يمكن أن تؤدي إلى تحقيق المكاسب التالية:

- 1- تنمية قدرة المجتمع على الاستفادة من المعلومات المتاحة.
- 2- ترشيد وتنسيق جهود المجتمع في البحث والتطوير على ضوء ما هو متاح من معلومات.
- 3- ضمان قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات.
- 4- الارتقاء بمستوى كفاءة وفعالية الأنشطة الفنية في الإنتاج والخدمات.
- 5- ضمان مقومات القرارات السليمة في جميع القطاعات.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> ربحي مصطفى عليان، أمين النجاوي: مبادئ إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، مرجع سابق، ص 110-111.

الشكل رقم (06) : يوضح أهمية المعلومات في العملية الإدارية (1)



## 2-10 أنواع المعلومات:

تختلف أنواع المعلومات باختلاف الإفادة منها، وبشكل عام تقسم المعلومات إلى أنواع التالية من وجهة نظر عبد الهادي:

### 1- المعلومات التطويرية أو الإنمائية:

مثل قراءة كتاب أو مقال والحصول على حقائق ومفاهيم جديدة الغرض منها تحسين المستوى العلمي والثقافي للإنسان وتوسيع مداركه.

### 2- المعلومات الإنجازية:

وبهذه الطريقة يحصل الإنسان على مفاهيم وحقائق تساعده في إنجاز عمل أو مشروع أو اتخاذ قرار كاستخدام المستخلصات والمراجع والوثائق الأخرى التي تعود إلى إكمال العمل المطلوب انجازه.

3- المعلومات التعليمية: وهذه تتمثل في قراءة الطلبة في مراحل حياتهم العلمية للمقررات الدراسية والمواد التعليمية.

### 4- المعلومات الفكرية:

وهي الأفكار والنظريات والفرضيات حول العلاقات التي من الممكن أن توجد بين تنوعات عناصر المشكلة.

### 5- المعلومات البحثية:

وهذه تشمل التجارب وإجراءها ونتائجها ونتائج الأبحاث وبياناتها التي يمكن الحصول عليها من تجارب المرء نفسه أو من تجارب الآخرين، ويمكن أن يكون ذلك حصيلة تجارب عملية أو حصيلة أبحاث أدبية. (2)

6- المعلومات الأسلوبية النظامية: وتشمل الأساليب العلمية التي تمكن الباحث من القيام ببحثه بشكل أكثر دقة، ويشمل هذا النوع من المعلومات الوسائل التي تستعمل للحصول على المعلومات والبيانات

(1) محمد الصيرفي: إدارة تكنولوجيا المعلومات ، مرجع سابق، ص115.

(2) رجي مصطفى عليان: مبادئ علم المكتبات والمعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011م، ص 85.

الصحيحة من الأبحاث والتي تختبر بموجبها صحة هذه البيانات ودقتها وقد اشتقت منها الموقف العلمي أو السلوك العلمي.

7- المعلومات الحافزة والمثيرة.

8- المعلومات السياسية وهذا النوع من المعلومات مركز قضية وعملية اتخاذ القرار.

9- المعلومات التوجيهية: فالنشاط الجماعي لا يستطيع أن يعمل بكفاية بدون تنسيق ولا يمكن أن يتم هذا التنسيق إلا عن طريق إعلام توجيهي.<sup>(1)</sup>

10- المعلومات الوظيفية: وهي المعلومات التي تتعلق بأي من المجالات العامة مثل: المعلومات السياسية المعلومات الاقتصادية، المعلومات الاجتماعية والثقافية.

11- المعلومات الإدارية: وهي المعلومات التي تتعلق بكافة مجالات وأنشطة المنظمات.

12- المعلومات التاريخية: وهي المعلومات التي يتم تجميعها عبر الزمن وتتعلق بفترات زمنية سابقة.

13- المعلومات الفنية وهي المعلومات التي توضح كيفية أداء وإنجاز وتنفيذ الأمور الفنية والأعمال المتخصصة، مثل: المعلومات الطبية، الهندسة والقانونية<sup>(2)</sup>.

### 2-11 العمر الزمني للمعلومات:

هذا الجزء يوضح خاصية العمر الزمني للمعلومات وذلك فيما يتعلق بتلك المعلومات التي تحويها التقارير الدورية مثل: التقارير الشهرية، أو التقرير المالي السنوي...إلخ. وفي هذا الصدد يوجد نوعان من البيانات:

#### 1- بيانات خاصة بموقف ما Condition DATA :

وهي البيانات التي تتعلق بنقطة زمنية محددة مثل: رقم المخزون في 21/12/1976 كما هو مثبت في الميزانية العمومية.

#### 2- بيانات عن التشغيل Operation DATA :

والتي تعبر عن أي تغيير في خلال فترة معينة مثل المخزون المستخدم خلال شهر أو رقم المبيعات الأسبوعي.

ولفهم المقصود بالعمر الزمني للمعلومات ينبغي معرفة مصطلحين أساسيين:

<sup>(1)</sup> ربحي مصطفى عليان: مبادئ علم المكتبات والمعلومات، مرجع سابق، ص 86.

<sup>(2)</sup> إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي: نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان، ط1، 2014، ص 26.

-فاصل المعلومات الزمني:

وهي المسافة الزمنية بين التقارير، فبالنسبة للتقارير الأسبوعية فإن الفاصل الزمني أسبوع، وبالنسبة للتقارير الشهرية فالفاصل الزمني شهر... إلخ، ويمكن الرمز على الفاصل بالرمز (س).

-التأخير في إعداد المعلومات:

وهي عملية التأخير لإعداد المعلومات بين نهاية الفاصل الزمني للمعلومات وصدور التقرير الجيد للإستخدام، ويمكن الرمز إلى هذا التأخير بالرمز (ص).

وباستخدام هذين المصطلحين يمكن حساب الحد العمري الأقصى والحد العمري المتوسط، والحد العمري الأدنى للمعلومات في إدارة التقارير بالمنظمة كما يعبر عنها الجدول رقم (2).

جدول رقم (3) الحد الأقصى والمتوسط والأدنى لعمر المعلومات

نوع الحد العمري للمعلومات	معلومات خاصة بموقف ما	معلومات عن التشغيل
الحد العمري الأقصى	ص + س	ص + 2 ÷ 1 س
الحد العمري المتوسط	ص + 2 ÷ 1 س	ص + س
الحد العمري الأدنى	ص	ص + 2 ÷ 1 س

ومن خلال هذا الجدول يتضح أن الحد الأدنى للمعلومات الخاصة بموقف ما يساوي الوقت اللازم لإعداد المعلومات الجيدة أو ما يسمى بوقع التأخير لإعداد المعلومات.

أما المعلومات الخاصة بالتشغيل فإنها عادة ما تتراكم عبر الزمن وحيث أنه عادة ما يكون هناك فترة زمنية لإعداد المعلومات (ص)، بعد نهاية الفترة وحتى تتوافر المعلومات الجيدة فإن الحد الأدنى لعمر المعلومات يكون ص + 2 ÷ 1 س، ويمكن القول بصفة عامة أن العمر الزمني للمعلومات الخاصة بالتشغيل دائماً أكبر من 2 ÷ 1 فترة (الفاصل الزمني للمعلومات) من العمر الزمني للمعلومات الخاصة بموقف معين.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> محمد أحمد حسان: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية، 2008، ص136 - 137 - 139.

### خلاصة الفصل:

يمكن النظر إلى المؤسسات باعتبارها نظم لمعالجة البيانات، ويمكن أيضا تشبيهها بالدماغ... وهذا التشبيه يشير إلى أن المؤسسات معينة بالحصول على المعلومات وتنقيتها وتخزينها وتبويبها ومعالجتها وتحليلها وتفسيرها وتعديلها، واتخاذ ما يلزم من إجراءات في ضوء تلكلا يشك أحد في أن المعلومات تلعب دور حيويًا وحاسمًا في شتى مناحي الحياة بما في ذلك حياة المؤسسة. بدءًا من نشوئها وطيلة حياتها فالمعلومات تمثل مورداً أو مصدراً حيويًا للمؤسسة وذلك بصياغة رسالتها وأهدافها ووضع استراتيجيتها وتنفيذها وبناء هيكلها التنظيمي واختيار تقنياتها واتخاذ القرارات المختلفة في مجالات التخطيط والتوجيه والدافعية والرقابة وغيرها.

وتشكل الثورة المعلوماتية والانفجار المعرفي تحديات كبيرة أمام المؤسسات في إدارة المعلومات بنجاح وفعالية لمواكبة زخم المعلومات المتصاعد وتسخير معطياتها لأغراضها المختلفة. ولحسن حظ المؤسسات فإن بإمكانها استخدام تقنيات المعلومات لتدليل هذه التحديات.

## الفصل الثالث:

# نظام المعلومات

تمهيد:

من نافل القول تأكيد أن غياب نظام المعلومات في المؤسسات يعني في واقع الأمر تدهور قدرات هذه المنظمات أو المؤسسات على تخطيط وتنفيذ عملياتها وأنشطتها الجوهرية والتي تمثل مبررات وجودها واستمرارها.

كما أن غياب نظام المعلومات يعني أيضا صعوبة تحقيق أدنى مستوى مستهدف من الكفاءة والفعالية في تنفيذ أنشطتها لأن معظم أنشطتها لا يمكن تنفيذها إلا من خلال نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات فضلا عن ذلك، يمكن القول من دون استظهار أن كثيرا من المؤسسات سوف تغلق أبوابها ولا تستطيع الاستمرار بعملها بمجرد توقف عمل نظام المعلومات.

باختصار، تحتل نظم المعلومات مكان القلب النابض في جسم وبيئة المؤسسات، أي مصدر الحياة والنشاط للمكونات الأساسية لأي مؤسسة.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى ما يلي:

- التطور التاريخي لنظم المعلومات والأسباب التي أدت إلى الإهتمام به.
- خصائص وأهداف ووظائف نظام المعلومات.
- أنواع وأهمية نظام المعلومات.
- الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات.
- أسباب نجاح وفشل نظام المعلومات.
- فوائد نظام المعلومات وأهم التحديات التي تواجهه.
- فعالية نظام المعلومات وأساسياته.
- العوامل المؤثرة والمحفزة في تطوير نظم المعلومات ومراحل تطويره.
- المداخل المعاصرة لنظم المعلومات.
- نظم المعلومات والنظرية العامة للنظم.

### 3-1 التطور التاريخي لنظم المعلومات الإدارية:

لقد أصبحت المعلومات الإدارية أحد الموارد الرئيسية، مثلها مثل رأس المال، والعمل، وفيما يلي التطور التاريخي لنظم المعلومات الإدارية منذ الخمسينات وحتى الألفين:

#### - في الخمسينات:

كانت تقوم نظم المعلومات الإدارية على تخفيض التكاليف المرتبطة بممارسة الأعمال الورقية وكان الإعتماد على الآلات نصف الأتوماتيكية مثل الحاسبة الإلكترونية.

#### - في الستينات:

كان الإعتماد على نظم المعلومات الإدارية في دعم الإدارة والمنظمة، وكان يتم صنع المعلومات لإعداد تقارير عن الإنتاج، أو معلومات عن الوضع المالي شهريا، وتسوية الحسابات، لذلك احتاجت المنظمات إلى توفير الكثير من الآلات والأدوات اللازمة لأداء الأنشطة لدعم العديد من الوظائف.

#### - في السبعينات:

كانت تعتمد نظم المعلومات الإدارية على تجميع وتشغيل وإجراء التحديث على الأعمال لتحقيق أهداف وأغراض خاصة بجانب رقابة العملية الإدارية بالمنظمة، وبعد ذلك أصبحت نظم المعلومات الإدارية تستخدم في دعم القرار، وتوفير الدعم الفني (التنفيذي) من أجل ترشيد عملية صنع القرار للمديرين، وحل المشكلات المعقدة.

#### - في الثمانينات:

في هذه الفترة تم النظر إلى مفهوم نظم المعلومات الإدارية على أنها أحد الموارد الإستراتيجية التي تساعد على توفير أفضل الأوضاع للمنظمات التي تمكنها من الحصول على مركز تنافسي متميز.

#### - في التسعينات لعام 2000:

لقد تغير مفهوم نظم المعلومات الإدارية حيث أصبحت المعلومة الأساس الحقيقي الذي تعتمد عليه المنظمات في ممارسة العمليات الخاصة بها المنتجات والخدمات وذلك من خلال تدعيم علاقتها بالعملاء والموردين، وأن النظم الحديثة للمعلومات لتحقيق وضع مركزي تنافسي أفضل، ولقد تم التوصل إلى التقدم العلمي الواسع في مجال الاتصالات والأنترنت والحاسوب، والذي أدى إلى أهمية إبراز المعلومات في أداء الأعمال.<sup>(1)</sup>

(1) محمد قاسم المقابلة: الإدارة المعلوماتية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص 14-15.

### 2-3 الأسباب التي أدت لزيادة الإهتمام بنظم المعلومات:

شهدت الآونة الأخيرة تزايدا مستمرا وسريعا في أهمية نظم المعلومات بالنسبة للمنظمات، وترجع هذه الأهمية إلى ظهور ثلاثة اتجاهات حديثة في النظم والمنظمات.<sup>(1)</sup>

#### 1- الاتجاه نحو الاقتصاد القائم على خدمات المعلومات:

لقد تحولت الولايات المتحدة، واليابان، وألمانيا، وغيرها من القوى الصناعية الكبرى من التركيز على الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد القائم على خدمات المعلومات والمعرفة. لذلك فقد أصبحت المعلومات والمعرفة أساسية لخلق الثروة في تلك الدول.

ومن ناحية أخرى يتضح وجود تحول كبير إلى أعمال المعرفة **Knowledge Work** وهي التي تنطوي على العمل، وتوزيع، وإنشاء معرفة جديدة أو معلومات مثل المحاسبين والمحامين والباحثين، كما أصبحت المعلومات تمثل القاعدة لكثير من السلع والخدمات كثيفة المعلومات مثل صناعة برامج الكمبيوتر والخدمات المصرفية، في حين تعتمد صناعات بالكامل على المعلومات مثل خدمات قواعد البيانات التجارية، أما في حالة الصناعات التقليدية فقد زاد حجم الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات بشكل واضح، ومثل على ذلك صناعة السيارات التي تعتمد حاليا على نظم المعلومات في عمليات تصميم وتصنيع وتوزيع السيارات.

لذلك فقد زادت الحاجة إلى نظم المعلومات في جميع أنواع الصناعات لكي تساعد الإدارة على تحقيق أفضل تدفق للمعلومات والمعرفة داخل المنظمة وعلى تعظيم مواردها المعلوماتية.

#### 2- الاتجاه نحو عولمة الاقتصاد:

هناك تزايد مستمر في عدد الدول المتقدمة التي يعتمد اقتصادها على الاستيراد والتصدير والتجارة الخارجية، حيث تمثل التجارة الخارجية أكثر من 25% من السلع والخدمات التي تنتجها الولايات المتحدة وترتفع هذه النسبة في دول مثل اليابان وألمانيا.

ويعنى ذلك أن نجاح المنظمات اليوم وفي المستقبل يتوقف على قدرتها على العمل على نطاق عالمي. وقد أدى التوجه نحو عولمة الاقتصاد إلى رفع قيمة تكنولوجيا المعلومات للمنظمات، فنظم المعلومات اليوم هي التي توفر للمنظمات إمكانات الاتصالات وأدوات تحليل المعلومات واتخاذ القرارات ومن ناحية أخرى فإن العولمة وتكنولوجيا المعلومات قد زاد من الضغوط الواقعة على المنظمات ذات

(1) أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، د ط، 2009، ص 8-9.

التوجه المحلي، ويرجع ذلك إلى أن العملاء اليوم لديهم القدرة على التسوق المباشر على الإنترنت والحصول على معلومات دقيقة عن أفضل الأسعار والعروض على مدار الأربعة وعشرون ساعة، وتؤدي هذه الظاهرة إلى إجبار المنظمات على مواجهة المنافسة في ظل سوق مفتوحة وبدون أية حماية أو دعم لذلك تحتاج المنظمات الحديثة على نظم معلومات واتصالات فعالة وقوية لكي تستطيع أن تعمل بكفاءة وفعالية في السوق العالمي.

### 3- ظهور شكل جديد من المنظمات:

تتصف المنظمة التقليدية بالتنظيم الهرملي والمركزي الذي يعتمد على مجموعة ثابتة من إجراءات العمل لإنتاج سلع أو خدمات نمطية على نطاق واسع أما الشكل الجديد لمنظمة الأعمال فهو التنظيم المسطح (الأقل هرمية) وغير المركزي والذي يعتمد على ترتيبات عمل مرنة ومعلومات فورية لتوفير منتجات بالطلب على نطاق واسع لملائمة أسواق ومستهلكين محددين. وتعتبر تكنولوجيا المعلومات الأداة الأساسية التي يقوم عليها الشكل الجديد للتنظيم.

ونتيجة لظهور هذه الاتجاهات الثلاثة، من المتوقع أن يحدث تغير مماثل في أدوار المديرين، فلا يتوقع من المديرين اليوم استخدام نظم معلومات فقط، بل يجب أيضا أن تتوافر لديهم القدرات والمهارات اللازمة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تصميم أنظمة عمل تمكن منظماتهم من العمل بكفاءة وتزيد من قدرتها على المنافسة، فضلا عن فهم مواصفات وإمكانيات الأجهزة **Hard ware** والبرمجيات **Soft ware** للتأكد من إمكانية تشغيلها ومدى توافقهما معا.

بناءً على ما سبق، فإنه من المتوقع أن يسعى المديرين المعاصرون وأيضا مديرو المستقبل إلى التعرف على تكنولوجيا المعلومات بغرض استخدامها في تصميم وإدارة منظماتهم، تتطلب هذه المسؤوليات الجديدة للإدارة من المديرين فهما أعمق لتكنولوجيا ونظم المعلومات بشكل أكثر مما سبق.

نتيجة لإدراك الأهمية المتزايدة لنظم المعلومات بالنسبة للإدارة، اتجهت معظم المعلومات ومدارس الإدارة إلى ضرورة أن يكون من بين مقرراتها الدراسية مقرر أو أكثر في نظم المعلومات، فلم يكن المديرين في الخمسينات ومعظم الستينات في حاجة إلى معرفة الكثير عن كيفية معالجة المعلومات في المنظمة، ولم تكن هناك الكتابات والبحوث التي تهتم بتوضيح هذه العملية ولكن تزايد أهمية نظم المعلومات بمرور الوقت أدى إلى تغير المفاهيم الأساسية لكل من المعلومات ونظم المعلومات.<sup>(1)</sup>

(1) أحمد فوزي ملوخية: نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص 9-10-11.

### 3-3 كيفية تحويل البيانات إلى معلومات:

إن عملية تحويل البيانات إلى معلومات تتضمن العديد من الخطوات سوف نعرضها في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

- 1- **الحصول على البيانات وتحويلها:** تأتي البيانات إما من مصادر داخلية مثل الفواتير أو أمر الشراء، الشيكات الواردة أو الصادرة أوامر العملاء، أرقام المبيعات.. إلخ، أو قد تأتي البيانات من مصادر خارجية مثل أسعار المنافسين أسعار الفائدة، الدخول.. إلخ.
- 2- **مراجعة البيانات:** تهدف عملية مراجعة البيانات إلى التأكد من مطابقة البيانات التي تم تسجيلها للمستندات الأصلية التي تم الحصول على البيانات منها، وتزداد أهمية تلك الخطوة إذا كان تشغيل البيانات سوف يتم بطريقة إلكترونية، وإذا تم اكتشاف أي أخطاء في تسجيل البيانات فيتم تصحيحها.
- 3- **التصنيف:** تشير عملية التصنيف إلى وضع البيانات في شكل مجموعات متجانسة استنادا إلى معيار معين وهناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها مثل: المعايير الديمغرافية كأن يتم تصنيف المستهلكين وفقا للجنس إلى ذكور أو إناث، أو يتم تصنيف العاملين في منظمة معينة ووفق مستوى تعليمهم إلى تعليم متوسط أو عالي، أو قد يتم التصنيف استنادا إلى معيار جغرافي كأن يتم تقسيم المبيعات وفقا لقطاعات سوقية جغرافية كمبيعات الإسكندرية ومبيعات القاهرة وهكذا.
- 4- **الفرز:** يقصد بعملية الفرز ترتيب البيانات بطريقة معينة تتفق مع الكيفية التي تستخدم بها تلك البيانات وبغض النظر عن المعيار المستخدم في الترتيب فإنه إما أن يكون ترتيبا تصاعديا أو ترتيبا تنازليا، فقد يتم ترتيب أسماء العملاء حسب الحروف الأبجدية أو ترتيبهم وفقا لحجم تعاملاتهم.
- 5- **التلخيص:** تهدف عملية التلخيص إلى دمج وجمع مجموعة من العناصر البيانات لكي تتوافق واحتياجات مستخدميها، وعادة ما يتم استخدام البيانات الملخصة في المستويات العليا في التنظيم، فمثلا القوائم المالية ( الميزانية العمومية، حساب الأرباح والخسائر) تعد تلخيص لكافة العمليات والمعاملات التي تمت خلال فترة معينة، وهي ما يتم عرضها على مجلس الإدارة والجمعية العمومية للمنظمة.
- 6- **العمليات الحسابية والمنطقية:** تتراوح العمليات الحسابية ما بين أن تكون بسيطة أو معقدة فالعمليات الحسابية البسيطة لا تخرج عن عمليات الجمع والطرح والضرب والقسمة مثال ذلك حساب أجر

<sup>(1)</sup> أحمد فوزي ملوخية: نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، دط، 2006، ص 36.

أحد العمال، أو قد تكون معقدة مثل أساليب بحوث العمليات أو أساليب الاقتصاد القياسي أو المعادلات الرياضية المعقدة.

أما العمليات المنطقية فهي أيضا إما بسيطة أو معقدة، فتحدد إعداد الطلاب الحاصلون على درجات أكبر من 90% مثال لعملية منطقية بسيطة وبصفة عامة فإن الهدف من العمليات الحسابية والمنطقية تقديم بيانات جديدة تكون مفيدة للمستخدم.

7- التخزين: تهدف عملية التخزين إلى الاحتفاظ بالبيانات حتى لحين الحاجة إليها، وهناك عدة طرق يمكن استخدامها لتخزين البيانات حيث يمكن حفظها في شكل مستندات ورقية أو مصغرات فيلمية أو على وسائط مبسطة ... إلخ، وتؤثر الوسيلة المستخدمة في حفظ البيانات على طريقة استرجاعها.

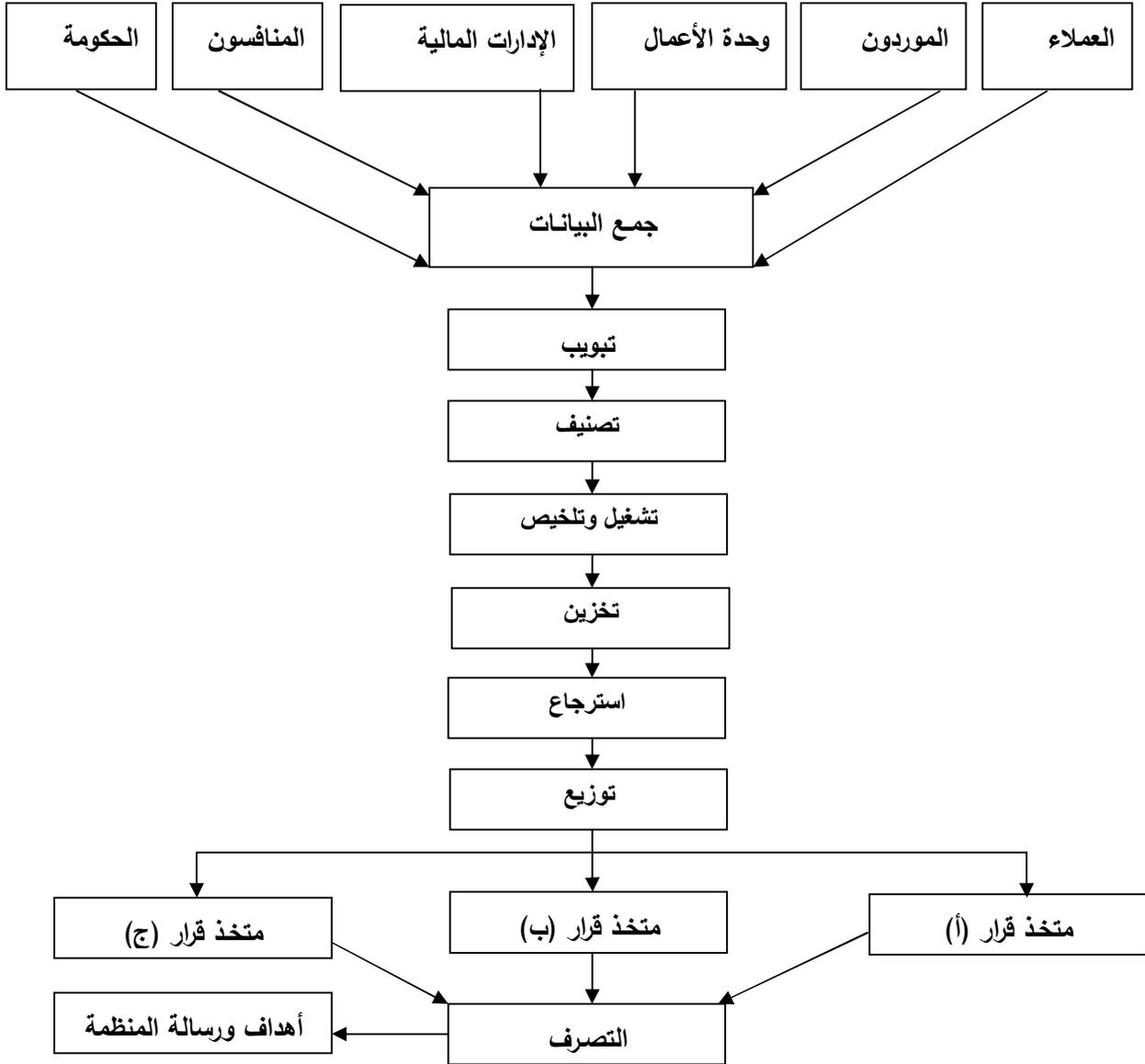
8- الاسترجاع: يقصد بالاسترجاع البحث عن عناصر بيانات معينة واستدعائها عند الحاجة إليها.

9- إعادة الإنتاج: تشير عملية إعادة الإنتاج إلى تقديم تلك البيانات في شكل يمكن أن يفهمها ويستخدمها من يطلبها فقد يتم تقديم البيانات في شكل تقرير مكتوب أو في شكل رسومات بيانية أو هندسية، كما يتم تقديم البيانات من خلال شاشة الحاسب مباشرة أو قد تكون في شكل وسائط التخزين في حالة الحصول على نسخ إضافية من البيانات التي يتم تخزينها.

10- التوزيع والاتصال: يتعلق التوزيع والاتصال بالهدف من تشغيل البيانات إلا وهو تقديم المعلومات لمن يحتاجها، ومن ثم فإن هدف التوزيع والاتصال هو إيصال البيانات لمستخدميها في الوقت وبالشكل وفي المكان المناسب.<sup>(1)</sup>

(1) أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص38.

الشكل رقم (07) : يوضح خطوات عملية جمع البيانات وتحويلها إلى معلومات تستخدم في عملية اتخاذ القرارات (1)



(1) ثابت عبد الرحمان إدريس: نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2007، ص78.

### 3-4 خصائص ومكونات نظام المعلومات:

#### 3-4-1 خصائص نظام المعلومات:

يتميز نظام المعلومات بخصائص أساسية تعد بمثابة معايير مساعدة على تقديم كفاءة هذا النظام وفعالته في المنظمة، ومن بين هذه الخصائص نجد ما يلي:<sup>(1)</sup>

##### - تحقيق الكفاءة والفعالية:

إذ يقوم نظام المعلومات بأداء المهام بصورة أسرع وبتكلفة أقل مع ضمان دقة المعلومات، مما يسمح بمساعدة أصحاب القرار في اتخاذ قرارات ذات جودة وفعالية عالية، مما يسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها.

##### - المرونة والديناميكية:

بحيث يمكن لمستخدميه إحداث التعديلات والتصحيحات اللازمة على النظام كلما اقتضى الأمر ذلك، بهدف مراجعة الاحتياجات الجديدة للمنظمة من المعلومات.

##### - التكامل بين عناصر النظام:

هذا يعني أن نظام المعلومات يشكل وحدة واحدة متكاملة ومتماسكة، الأمر الذي يسهل التفاعل السريع للمنظمة مع كل التغيرات الخارجية.

##### - تحديد التغيرات البيئية:

ويكون ذلك من خلال عملية التردد واليقظة المستمرة، لمساعدة المنظمة على اتخاذ القرارات التي تمكنها من استغلال الفرص المتاحة وفي نفس الوقت تجنب العراقيل والتهديدات الخارجية.

##### - التواصل:

حيث يعتبر نظام المعلومات بالمنظمة شبكة اتصال داخلية تضمن ربط جميع الأقسام والمصالح ببعضها البعض، وخارجية تسمح بتسهيل عملية الإتصال مع كل المتعاملين مع المنظمة.

##### - المرونة:

بحيث يمكن إدخال التعديلات اللازمة على النظام لمواجهة الاحتياجات الجديدة لعملية اتخاذ القرارات.

(1) ثناء علي القباني: نظم المعلومات المحاسبية، جامعة المنوفية، مصر، د ط، 2003، ص 10.

### - التوازن:

وذلك بين الأهداف المختلفة المطلوب تحقيقها.

- استيعاب البيانات والمعلومات مهما بلغت كثافتها أي أخذ البيانات بمفهومها الواسع بحيث تشمل كل أنواع البيانات التي يحتاجها المدير (متخذ القرار) لتسهيل عملية اتخاذ القرارات.
- استخدام أحدث التقنيات في مجال المعلومات، حيث يستفيد النظام من إمكانيات الحاسوب لرفع كفاءة المعلومات وتحقيق تكلفة التشغيل.
- استخدام وسائل متقدمة في تنظيم وتحليل البيانات بما في ذلك الوسائل الرياضية والإحصائية.<sup>(1)</sup>
- الدقة في المخرجات.
- نقل المعلومات وتوصيلها للمستفيدين بالشكل المناسب والوقت المناسب.
- تنفيذ البرامج المتطورة في التنظيم والتحليل.
- ترابط مكونات النظام.<sup>(2)</sup>

### 3-4-2 مكونات نظام المعلومات:

تشمل مكونات نظام المعلومات الإدارية على:<sup>(3)</sup>

#### - الأشخاص Personal:

فأي نظام مهما بلغت درجة المكننة والآلية فيه لابد وأن يلعب الأفراد دورا أساسيا فيه بصفته المشرف والمسيطر على كافة عناصر النظام.

#### - الأجهزة والمعدات Hard Ware:

فالأجهزة والمعدات الحديثة التي تستخدم لمعالجة البيانات تعتبر عنصرا ضروريا لإنشاء مركز متطور للمعلومات بالمؤسسات والشركات، ويتوجب حاليا بأي نظام معلوماتي أن يتوفر لديه حاسوب على الأقل لا يتصف به من إمكانية تقنية كبيرة وفعالة وركيزة في معالجة المعلومات.

(1) خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 124.

(2) وهيبية غراممي: نظم المعلومات التوثيقية بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، 2011م، ص 19.

(3) هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي: نظم إدارة المعلومات منظور استراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1

- قواعد البيانات **Data Base**:

وهي المخزن الذي يحوي البيانات والمعلومات التي تبين وضع المنشأة الداخلي ووضع البيئة التي تحيط بها، وهي تشكل المرجع الأساسي لتزويد الإدارة بالمعلومات التي تحتاجها بالشكل والوقت والقدر المناسبين.

- الإجراءات **Procedures**:

كافة الخطوات والتعليمات الواجب إتباعها لإنجاز العمليات الحاسوبية كافة، فمن متطلبات نظام المعلومات تحديد أساليب جمع المعلومات وتصنيفها وفهرستها وترتيبها وتخزينها مع وضع أسلوب التقييم للمعلومات وأنواع التقارير وغيرها من المخرجات.

- البرمجيات **SoftWare**: وتنقسم إلى:

➤ **برمجيات النظم: System Soft Ware**:

وهي البرامج والأنظمة التي تشغل الحاسوب وتجعله قادرا على تنفيذ العمليات كترتيب البيانات واسترجاعها من الذاكرة ومن أمثلتها Windows، dos.

➤ **برمجيات التطبيقات: Application SoftWare**:

وهي البرامج الجاهزة والتي بتشغيل بيانات المنظمة كبرامج المحاسبة **Excel** والكتابة **Word** وغيرها، كما يتكون نظام المعلومات من عدة أنظمة هي:

- **نظام قاعدة المعلومات:**

يمكن تعريف قاعدة المعلومات على أنه مجموعة من الملفات التي تضم معلومات مرسومة ومخزونة يدويا أو آليا أو إلكترونيا، والتي تستخدم بطريقة نظامية في عمليات نظام المعلومات الموجودة في المنظمة، وتوجد عدة طرق بديلة لتنظيم البيانات وعرض العلاقات بينها في قاعدة البيانات وتستخدم

لذلك واحد من ثلاثة نماذج لقواعد البيانات المنطقية النموذج الشهري **Model Hierarchical Data** وتمثل علاقة الواحد بالواحد بعدة علاقات أو نموذج البيانات الشبكية **Model Network Data** وتمثل علاقة الواحد بالكثرة بينما نموذج البيانات العلائقية **Model Relational Data** وتمثل العلاقة المنطقية بين الكثرة إلى الكثرة.<sup>(1)</sup>

(1) هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي: نظم إدارة المعلومات (منظور استراتيجي)، مرجع سابق، ص 67-68.

### - نظام الاتصالات:

تعد عملية الإتصال في منظمة ما أو منشأة من أهم الوسائل الحيوية لنجاح القرارات المتصلة بالمشروع، وتصبح عمليات نقل المعلومات وإنشاء قنوات الإتصال من العمليات الحتمية ليسند عمل المنشأة ويقوم أي نظام للاتصال على تحديد الهدف من الإتصال وموضوع الإتصال.

### - نظام استرجاع المعلومات:

يقصد بهذه العملية الاسترجاع التصفح والكشف الشامل للوصول إلى معلومات معينة. إن عملية استرجاع المعلومات من القيود والملفات الموجودة في أوساط الخزن في نظم المعلومات على الحاسبة الإلكترونية تبدأ من المفتاح الذي يوصل إلى رقم المسار في القرص المغناطيسي حيث يتم قراءة المسار داخل الذاكرة الرئيسية وهناك عدة أساليب للبحث:

#### أ- الأسلوب المباشر:

يؤكد على أن القيود الرئيسية الموجودة في أوساط الخزن المرتبطة مباشرة مع الذاكرة المساعدة تقع في مواقع محددة طالما تسهل عملية العثور عليها في تلك الذاكرة ويتطلب تطوير أساليب البحث المعتمدة على المنطق.

#### ب- الأسلوب التتابعي:

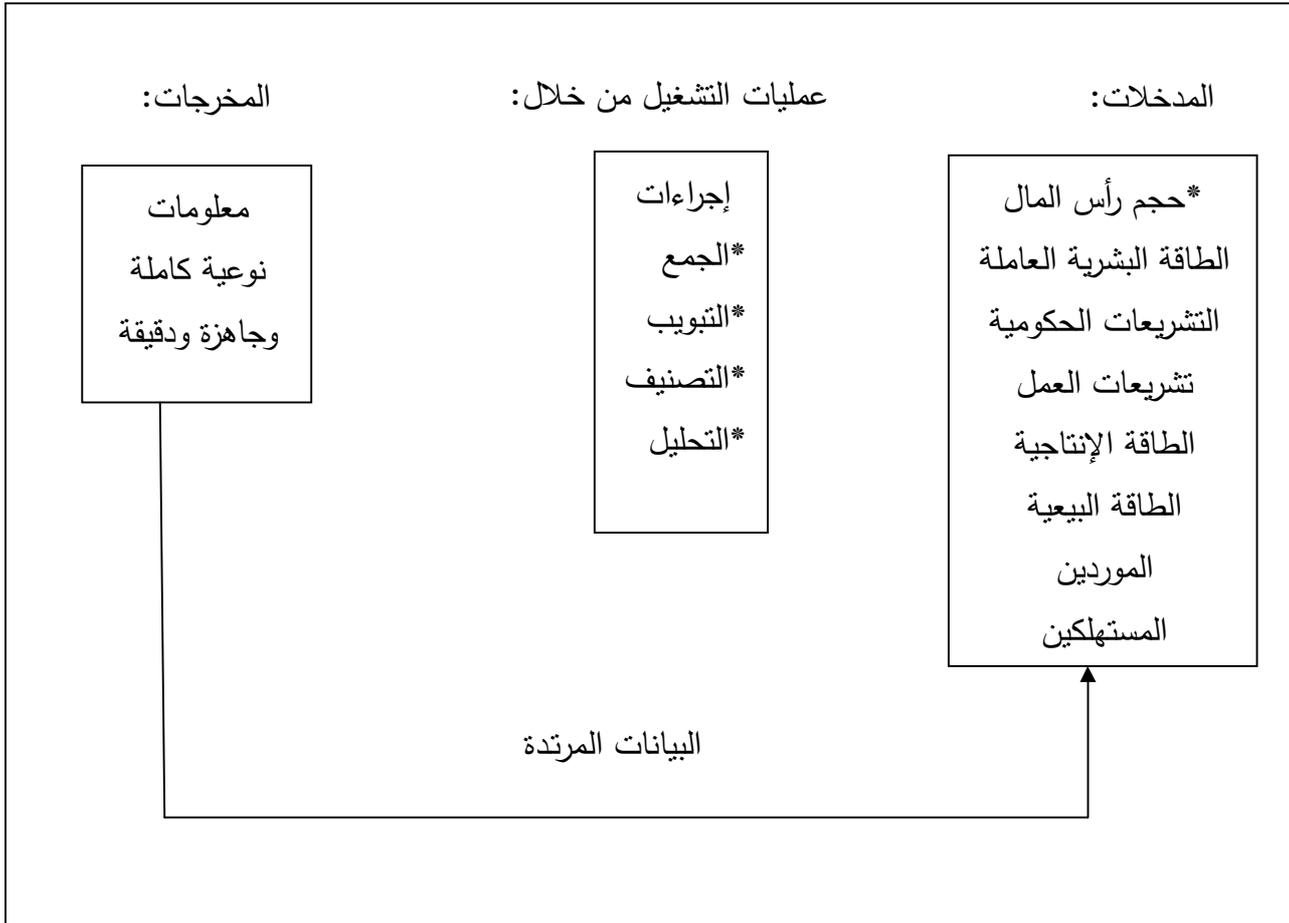
إن ترتيب البيانات في تتابع طبقاً لحقل رئيسي قبل تشغيلها أي سجلات الملف التتابعي تقرأ أو تكتب في تتابع ثابت.

#### ج- الأسلوب التتابعي المفهرس:

وفي هذه الحالة يجب ترتيب البيانات في تتابع بواسطة مفتاح معين أو كتب السجلات المفردة في مواقع متتالية على القرص بدون فراغ بينهما، وعندما نبحث عن البيانات فيما بعد فإنه إذا كان المفتاح أقل من أو يساوي مفتاح آخر سجل في المسار فإننا نعرف أن السجل لا بد أن يقع على المسار، وأن الميزة الأساسية لأسلوب التتابع المفهرس هو المقدر على الوصول إلى البيانات مباشرة أو بالتتابع<sup>(1)</sup>.

(1) هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارض: إدارة المعلومات (منظور استراتيجي)، مرجع سابق، ص 68-69.

الشكل رقم (08) : يوضح مكونات نظام المعلومات (1)



### 3-5 أنواع نظم المعلومات:

تنوعت نظم المعلومات بتنوع مستوى التكنولوجيا السائدة في المنظمات وأيضاً باختلاف المستوى التنظيمي وأيضاً باختلاف المستوى التنظيمي لصانعي القرارات. ولقد شهدت نظم المعلومات تطوراً تاريخياً حيث سادت في الفترات المتعاقبة أنواع مختلفة من نظم المعلومات، فقد كان التركيز على البيانات ثم تحول التركيز بعد ذلك إلى المعلومات وفي تطور لاحق تم التركيز على الاتصالات ومن المتوقع أن يتحول خلال الفترة القادمة إلى الاستشارات.

(1) أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام: مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة)، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 2005، ص 516.

ونظرا لاختلاف الاهتمامات والتخصصات والمستويات داخل التنظيم فإنه يوجد أنواع مختلفة لنظم المعلومات ومن أهمها:

#### أولاً- نظام معالجة البيانات (Dps):

وهو نظام مبني على استخدام الحاسب الآلي يقوم بجمع وتسجيل ومعالجة البيانات الخاصة بالأحداث اليومية الخاصة بأنشطة المنظمة، بالإضافة إلى الأحداث في البيئة الخارجية وبت هذه المعلومات في شكل تقارير روتينية لمستخدمي هذه المعلومات سواء داخل أو خارج المنظمة، وهذا النظام يدعم أساس المستوى التشغيلي في المنظمة عن طريق جمع وتسجيل البيانات التي تصف المجالات الوظيفية المختلفة (الإنتاج، التسويق، التمويل، إدارة الموارد البشرية)، فور حدوثها سواء بنظام المعالجة المباشرة من النهايات الطرفية أو عن طريق تخزينها في قاعدة البيانات، وتخزين هذه البيانات في وسائل التخزين المختلفة مثل الأسطوانات الممغنطة أو الشرائط الممغنطة.

#### يتميز نظام معالجة البيانات بالخواص التالية:

- يعتبر نظام معالجة البيانات منتج رئيسي للمعلومات لأنواع نظم المعلومات الأخرى في المنظمة التي تساعد الإدارة في حل المشاكل واتخاذ القرارات.
- يقوم نظام معالجة البيانات بجمع وتسجيل البيانات التي تصيب الأنشطة اليومية الحالية للمنظمة بالإضافة إلى تسجيل الأحداث الماضية معا و يوفر للمديرين المعلومات عن أداء المنظمة.
- يهتم نظام معالجة البيانات بجمع البيانات من مصادرها الخارجية بالإضافة للمصادر الداخلية مما يؤدي إلى ربط المنظمة ببيئتها الخارجية ويؤثر على الكفاية في معالجة التبادلات التي تتم بين المنظمة والبيئة الخارجية وهذا يساعد المنظمة على التوجه برغبات المستهلكين وتقديم السلع والخدمات وفقا لمتطلبات السوق، مما يؤثر على ربطها بالبيئة والمحافظة على مميزات التنافسية، وقد يؤدي عدم كفاية نظام معالجة البيانات في أي منظمة إلى فشل المنظمة ولهذا فهو يعتبر من النظم الضروري توافرها وليس أمرا اختياريا للمنظمة.
- يتميز نظام معالجة البيانات بوجود قواعد وإجراءات محددة مقدما في المنظمة.
- ومن الأمثلة الشائعة لنظم معالجة البيانات النظم الخاصة بإدخال أوامر البيع ونظم الحجز المطبقة في الفنادق وشركة الطيران ونظم المرتبات والأجور ونظم حفظ ملفات العاملين.<sup>(1)</sup>

(1) محمد عبد العليم صابر: نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2007، ص 55 - 56.

ثانيا: نظم آلية المكاتب ( OAS ) :

تخدم نظم آلية المكاتب الأفراد الذين يتعاملون مع البيانات في المنظمة وخاصة في تشغيل البيانات.

وعادة يتواجد هؤلاء الأفراد في مستوى المعرفة في التنظيم، ويعتمد نظام آلية المكاتب على تطبيق تكنولوجيا المعلومات في أداء المهام التي كانت تؤدي في الماضي بواسطة الأفراد، وذلك بغرض سرعة إنجاز الأعمال وزيادة إنتاجية الأفراد العاملين في السكرتارية وحفظ البيانات في السجلات ويقوم بالتنسيق بين مختلف الأنشطة التي تؤدي بواسطة هؤلاء الأفراد وضمان تدفق الاتصالات من خلال استخدام نظام معالجة العمليات والبريد الإلكتروني والمفكرة الإلكترونية لجدولة المواعيد والبريد الصوتي واجتماعات الفيديو الجماعية.

وعادة تلعب أنشطة المكاتب أنشطة رئيسية تتمثل في (1):

-التنسيق بين المهنيين العاملين في مجال البيانات وادارتهم.

- وصل وربط التنظيم والمشروعات بالبيئة الخارجية.

- التنسيق بين الأنشطة خلال المستويات التنظيمية، ومجالات الوظائف ( التسويق، الإنتاج، التمويل المحاسبية وإدارة الموارد البشرية).

ثالثا: نظم المعرفة ( kws ):

النظم المبنية على قاعدة المعرفة تخدم العاملين ذوي مستوى المعرفة في التنظيم وهم الأفراد العاملين في المجالات المهنية ومجالات المعلومات.

وهم الأفراد المسؤولين عن خلق وتشغيل، وبث المعلومات في التنظيم، وهم يختلفون عن الأفراد العاملين في مجال البيانات والذين لا يتضمن عملهم خلق أي بيانات ولكن مجرد تجميع وتسجيل وتشغيل وتخزين وبث المعلومات.

والأفراد ذو المعرفة عادة يكونوا ذو مستوى تعليمي جامعي ويطلق عليهم المهنيون مثل: المهندسون، والمصممين، والأطباء والمحامين والعلماء فهؤلاء عملهم مرتبط بخلق معلومات ومعرفة جيدة في التنظيم وهؤلاء يعتمدون على استخدام التجهيزات الآلية للمكاتب في الحصول على المعلومات من

(1) محمد عبد العليم صابر: نظم المعلومات الإدارية ، مرجع سابق، ص57.

المصادر المختلفة داخل وخارج التنظيم، ويستخدموا شبكات المعلومات المجهزة والمتصلة بوحدات طرفية لعرض المعلومات في شكل رسوم والتي تتمتع بقدرة اتصال عالية.

ومن الملاحظ أنه بدءاً من هذا القرن زادت درجة النمو في قوة المعلومات والمعرفة الجديدة بسرعة متزايدة وزاد تحول المجتمعات المتقدمة من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الخدمي، هذا بالإضافة إلى زيادة عدد العاملين في مجال المعرفة والمعلومات ويلاحظ أن معظم العاملين في مجال المعرفة يكون عملهم مرتكز في المكاتب.<sup>(1)</sup>

ونظم المعرفة النموذجية تسعى لتدعم كلا من الأفراد ذو المعرفة والوظائف الخاصة بآلية المكاتب وتسمح بخلق وتخزين وتوصيل الوثائق من خلال الوسائل الصوتية والضوئية والإلكترونية من أي موقع في التنظيم لأي مستخدم لهذه المعلومات، ومن الصعب في الوقت الحالي تصور نظام متكامل مندمج لنظم المعرفة يلبي الاحتياجات المختلفة في التنظيم.

ولا يمكن التقليل من أهمية نظم المعرفة ونظم آلية المكاتب في المنظمات، خصوصاً وأن الاقتصاد يتحول من الإعتماد على التصنيع إلى الاقتصاد الخدمي لتقدم الخدمات والمعرفة والمعلومات، وبالتالي فإن تحسين إنتاجية المنظمات والاقتصاد ككل سوف يعتمد على نظم المعرفة خاصة وأن هذه النظم لها علاقة بأنواع نظم المعلومات الأخرى المطبقة في المنظمة.

#### رابعاً: نظم المعلومات الإدارية: ( MIS )

نظم المعلومات الإدارية نظام يعتمد على الحاسب الآلي يقدم المعلومات للمديرين في المستوى الإداري في شكل تقارير دورية وتقارير استثنائية أو خاصة لتدعيم العملية الإدارية من تخطيط ورقابة وتدعيم أنشطة اتخاذ القرارات، وعادة يمكن لنظم المعلومات الإدارية أن توفر المعلومات التي تصف الأنشطة التي حدثت في الماضي وأيضاً الوضع الحالي عن أداء المنظمة.

وعادة تحصل هذه النظم على المعلومات من نظم معالجة البيانات، وعادة تستخدم نظم المعلومات الإدارية نماذج بسيطة لتقديم المعلومات ولهذا تكون قدرة النظام التحليلية محدودة، وعادة تهتم هذه النظم بالظروف البيئية الداخلية للمنظمة أكثر من البيئة الخارجية والأحداث الخارجية وفي بعض الكتابات يستخدم مصطلح نظم المعلومات الإدارية ليشمل كل أنواع نظم المعلومات التي تدعم المجالات الوظيفية المختلفة في المنظمة.

(1) محمد عبد العليم صابر: نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص58.

وقدمت نظم المعلومات الإدارية في بداية الستينات لتزويد المديرين بمعلومات عن الأنشطة الخاصة بالمنظمة في المجالات الوظيفية المختلفة، وعن الأحداث البيئية الخارجية بما يساعدهم على أداء وظائفهم الإدارية من تخطيط ورقابة بالإضافة إلى تدعيم عملية اتخاذ القرارات الإدارية بما يؤدي إلى حل المشكلات وتحسين كفاءة الأداء، ويؤدي هذا التدفق المستمر للمعلومات لخدمة مستوى الإدارة في المنظمة فهي تساعد المديرين على الرقابة على الأداء الحالي للتنظيم والتنبؤ بالأداء المستقبلي، وعادة تعتمد نظم المعلومات الإدارية في الحصول على المعلومات على نظم معالجة البيانات وعادة يتم تلخيص هذه البيانات وتقديمها في شكل تقارير تساعد في الإجابة على الاستفسارات الروتينية والهيكلية.

ونظم المعلومات الإدارية تخدم المديرين الراغبين في الحصول على تقارير أسبوعية أو شهرية أو سنوية عن نتائج أنشطة المنظمة، وعادة تدعم نظم المعلومات الإدارية القرارات الهيكلية المعروفة مسبقاً وعادة ما تكون قليلة المرونة وقدرتها التحليلية محدودة، فمثلاً لا يمكن لنظم المعلومات الإدارية أن تحصل على معلومات عن أرقام المبيعات الشهرية وتقارنها مباشرة بأرقام الدخل القومي، ولكن عادة توفر نظم المعلومات الإدارية معلومات عن أرقام المبيعات الشهرية، ثم يكون هناك تقارير مقارنة وملخصة عن نتائج الأعمال.

لا يتم مقارنة هذه النتائج بالمعلومات عن الدخل القومي ما لم يكن هناك تعليمات تم إدخالها من قبل المصمم للنظام عن احتمال احتياج مثل هذه المقارنات.

#### أهم خصائص نظم المعلومات الإدارية:

وتشمل ما يلي: (1)

- تدعم نظم المعلومات الإدارية القرارات الهيكلية وشبه الهيكلية ومستوى الرقابة الإداري والتشغيل، كما أنها تفيد لأغراض التخطيط لمستوى الإدارة العليا.
- تعتبر نظم المعلومات الإدارية مفيدة في اتخاذ القرارات بالاعتماد على البيانات الحالية والماضية.
- تعتبر نظم المعلومات الإدارية موجهة لخدمة الرقابة وتقديم التقارير، وهي مخصصة لتقديم التقارير عن العمليات الحالية القائمة وبالتالي تساعد في الرقابة اليومية على الأنشطة.
- تعتمد نظم المعلومات الإدارية على المعلومات القائمة وتدفق المعلومات الداخلية للمنظمة أكثر من المعلومات الخارجية.

(1) حسين حريم: إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2009، ص220-221.

- نظم المعلومات الإدارية تتسع بقدرة تحليلية محدودة.
  - تعتبر نظم المعلومات الإدارية قليلة المرونة نسبياً.
  - تعتمد نظم المعلومات الإدارية على احتياجات معروفة ومستقرة للمعلومات.
  - تتطلب نظم المعلومات الإدارية عملية طويلة نسبياً من التعميم والتحليل.
- خامساً: نظم دعم القرار (DSS):**

هو نظام مبني على الحاسب الآلي لدعم المستوى الإداري في المنظمة ودمج بين البيانات وبين النماذج التحليلية لدعم القرارات غير المبرمجة وشبه المبرمجة في المنظمة.

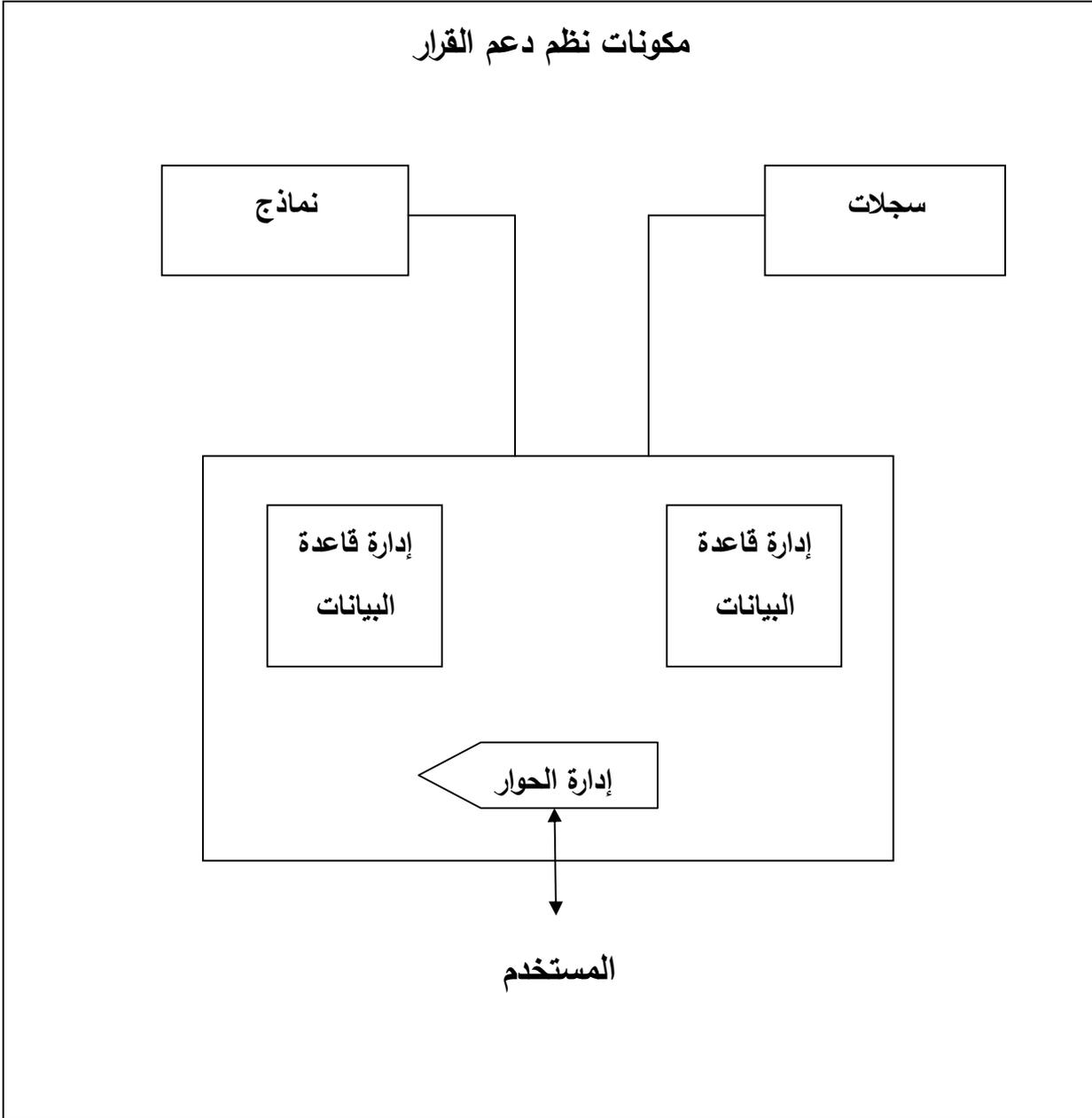
ويختلف نظم دعم القرار (DSS) عن نظم المعلومات من عدة نواحي، فنظم دعم القرار لديها قدرات تحليلية تسمح للمستخدم بالاستفادة من مجموعة من النماذج المتقدمة في تحليل المعلومات. وتعتمد نظم دعم القرار على التفاعل مع المستخدم النهائي عن طريق سهولة الوصول إلى المعلومات والنماذج التحليلية وسهولة استخدام تعليمات تشغيل الحاسب الآلي وتوفر الألفة بين المستخدم النهائي وهذا النظام.

\* ويمكن حصر أهم خصائص نظم دعم القرار في الآتي:

- تقدم نظم دعم القرار المرونة والتكيف وسرعة الاستجابة لمستخدم النهائي.
- تسمح نظم دعم القرار للمستخدم النهائي القدرة على التحكم في المدخلات والمخرجات.
- تعمل نظم دعم القرار بدون مساعدة من المبرمجين المحترفين.
- تقدم نظم دعم القرار دعم للقرارات والمشكلات التي لا يمكن تحديد حلولها مقدماً.
- تستخدم نظم دعم القرار أساليب وأدوات ونماذج تحليلية متقدمة<sup>(1)</sup>.

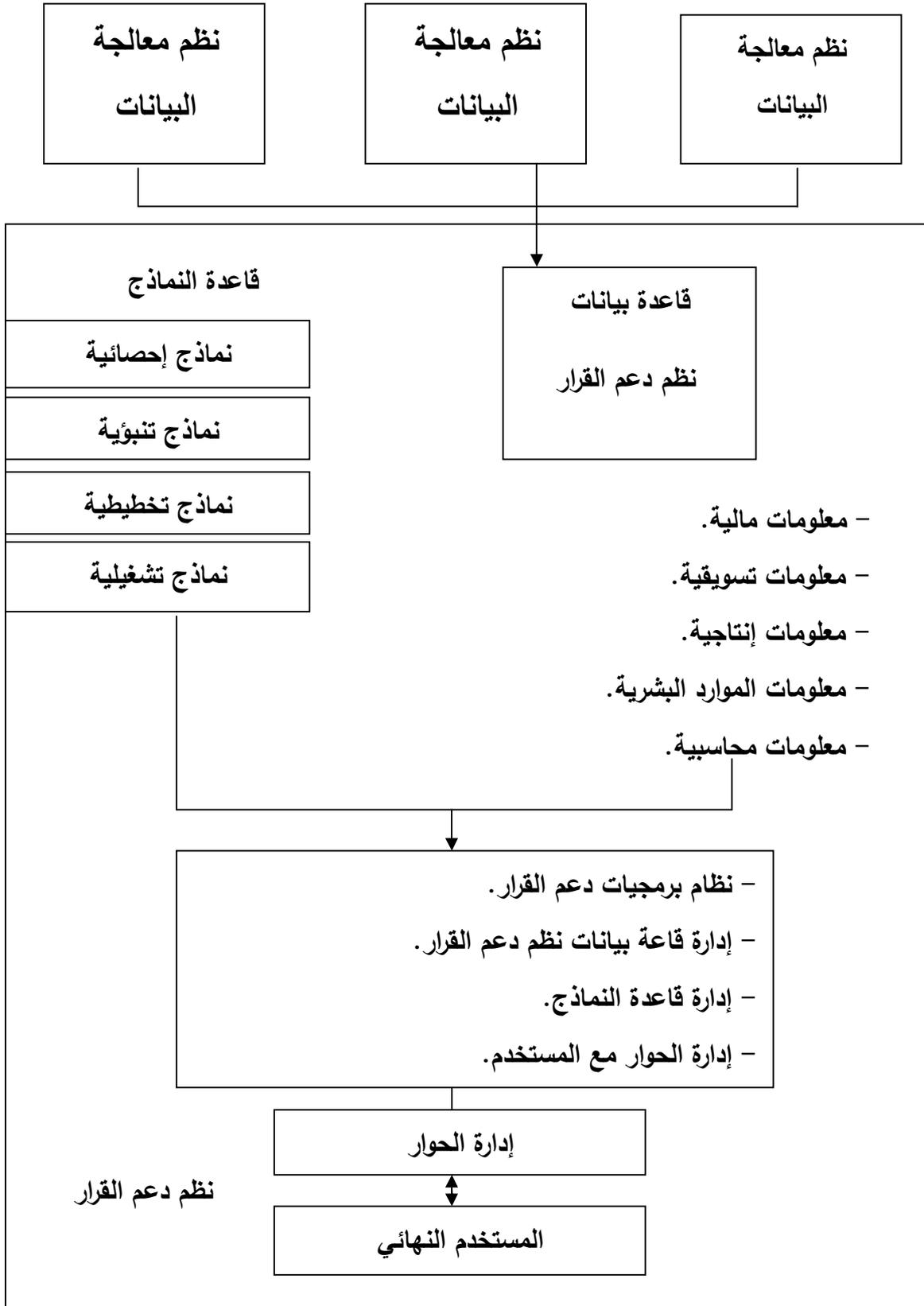
(1) أحمد حسين علي فهمي: تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2002، ص92.

شكل رقم (9): مكونات نظم دعم القرار<sup>(1)</sup>



<sup>(1)</sup> محمد عبد العليم صابر: نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص 95.

شكل (10): علاقة نظم دعم القرار بنظم المعلومات في المنظمة. (1)



(1) محمد عبد العليم صابر: نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص 97.

سادسا: نظم دعم الإدارة العليا (ESS):

هو نظام معلومات مبني على الحاسب الآلي مصمم لدعم المديرين في المستوى الاستراتيجي لتدعم القرارات غير المهيكلة من خلال استخدام الحاسبات المتصلة بشبكة المعلومات، وتعتمد نظم دعم الإدارة العليا على المعلومات الداخلية الملخصة والمستخدمة في نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار وأيضا على المعلومات الخارجة عن الأحداث في البيئة المحيطة بالمنظمة.

وهو يعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات في عرض المعلومات من عدة مصادر أمام متخذي القرار في الإدارة العليا باستخدام طرق عرض البيانات المختلفة من رسوم جغرافية والبرامج.

ولا تتشابه نظم دعم الإدارة العليا مع غيره من نظم المعلومات التي تصمم لمواجهة مشكلة محدودة في المنظمة ولكن نظم دعم الإدارة العليا تعتمد على نظام حاسب عام وقدرات على الاتصالات التي يمكن أن تطبق في مواقف مختلفة وهو يعتمد على تقديم معلومات للمديرين فور طلبهم على أساس تفاعلي مباشر.<sup>(1)</sup>

مميزات نظم دعم الإدارة العليا (ESS):

- وأهم مميزات نظم دعم الإدارة العليا هي مرونتها فهي تضع المعلومات أمام الإدارة بدون تحديد المشاكل، واقتراح الحلول فهي تستخدم نظم دعم الإدارة العليا كامتداد لعملية التفكير التي يقومون بها وهي ليست نظام لإتخاذ القرار ولكن أدوات تسمح للمديرين وتساعدهم في اتخاذ القرار.

- الميزة الأخرى لنظم دعم الإدارة العليا هي القدرات التي توفرها لتحليل ومقارنة والتنبؤ بالاتجاهات.

- إمكانية استخدام الرسوم البيانية تسمح للمستخدم برؤية أوضح للمعلومات وفهم أكثر عمقا في وقت أقل.

- كما تمتاز نظم دعم الإدارة العليا بتغيير أحوال العمل في التنظيم، فالدخول السريع لمصادر المعلومات المختلفة تسمح للمديرين بالرقابة على الأنشطة للمستويات الأدنى في التنظيم وتمكن من لامركزية القرارات.

ويمكن القول أن نظم دعم الإدارة العليا جيدة التصميم تمكن من تحسين العملية الإدارية والأداء وزيادة نطاق رقابة المديرين.

(1) أحمد حسين علي فهمي: تحليل وتصميم النظم، مرجع سابق، ص 93.

### 3-6 أهداف ووظائف نظام المعلومات:

#### 3-6-1 أهداف نظام المعلومات:

- ازداد الإهتمام بنظم المعلومات بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع في شتى مجالات الحياة وذلك لتحقيق أهداف ومزايا معينة يمكن توضيحها على النحو الآتي: (1)
- أ- توفير إمكانيات أفضل: من خلال سرعة إنجاز العمليات والعمل على معالجة الكم الهائل من البيانات والمعلومات خلال وقت قصير واسترجاع البيانات عند الحاجة وبسرعة عالية.
- ب- توفير تحكم أفضل: تساعد نظم المعلومات على إنجاز العمليات بدقة عالية ودون أخطاء تذكر، كما تعمل نظم المعلومات على توفير إجراءات الأمن والحماية للبيانات والمعلومات المخزنة وذلك باستخدام الرقم السري للوصول إليها.
- ج- تحسين الاتصالات وتدفق البيانات: يعدّ هذا أمراً مهماً جداً للمنظمات ذات الفروع المحلية والخارجية، حيث توفر نظم المعلومات قاعدة بيانات تمكن كل فروع المنظمة من الوصول إليها في أي وقت ومن أي مكان.
- د- توفير مزايا تنافسية: استخدام تقنيات المعلومات الحديثة يساعد على دعم المنظمة وضمان استمراريتها ونجاحها من خلال تحسين الإتصال والعلاقات مع المتعاملين وعملاء المنظمة.
- هـ- الفعالية: تعمل نظم المعلومات على توفير الفعالية من خلال تلبية احتياجات المستخدمين والمنظمة والجهات المتعاملة معها كافة.
- و- الكفاية: الكفاية تعني الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والزمنية، وهذا يعد من مزايا نظم المعلومات التي تعمل على توفير البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وتساعد إدارة المنظمة في اتخاذ القرارات المناسبة، على اعتبار أن عامل الوقت من العوامل التي تؤثر على التكلفة المباشرة.
- ربط النظم الفرعية للمنظمة مع بعضها في نظام متكامل بما يسمح بتدفق البيانات والمعلومات بين تلك النظم وبما يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين أنشطة تلك النظم.
- المساعدة في ربط أهداف النظم الفرعية للمنظمة بالهدف العام للمنظمة، وبالتالي المساهمة في تحقيق هذا الهدف.

(1) نائر القدومي، سامر بركات: أنظمة المعلومات المالية والمصرفية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ط1 2010، ص14-15.

- المساعدة والمساندة في عملية صنع واتخاذ القرار في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفير التقارير التي تضمن المعلومات اللازمة لتلك القرارات في الوقت المناسب.
- توفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة في المكان والوقت والشكل المناسب.
- الرقابة على عملية تداول البيانات والمعلومات وحفظها.
- تهدف نظم المعلومات الإدارية إلى تحسين إنتاجية المنظمة بعدة طرق منها إنتاج التقارير عن العمليات الروتينية للمنظمة بدقة، تحديث البيانات والمعلومات، التنبؤ بالمشاكل التي تتعرض لها المنظمة.
- تهدف نظم المعلومات الإدارية إلى تطوير أداء المنظمات، من خلال ما تتيحه من معلومات مرتدة عن تنفيذ الخطط والمشروعات.<sup>(1)</sup>

### 3-6-2 وظائف نظام المعلومات:

كما بيّنا سابقا فإن نظام المعلومات يمكن تعريفه على أنه مجموعة من العناصر المتداخلة مع بعضها البعض تقوم بجمع ومعالجة وحفظ وتوزيع وبيث المعلومات من أجل المساعدة في عمليات اتخاذ القرارات من قبل الإدارة كما يساعد الإدارة في كل الوظائف الإدارية كالتنسيق والتحكم والتحفيز والتنظيم وغيرها، إذن بدون هذه نظام معلومات ذا كفاءة عالية لن يكون هناك وظائف إدارية فعالة ولن تكون هناك قرارات صائبة فالمدير من أجل أن يتخذ قرار ما لا بد له من الحصول على المعلومات المناسبة وبالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب وبالسرية المناسبة عندها يستطيع أن يتخذ القرار المناسب.<sup>(2)</sup>

ومن أهم وظائف نظام المعلومات:

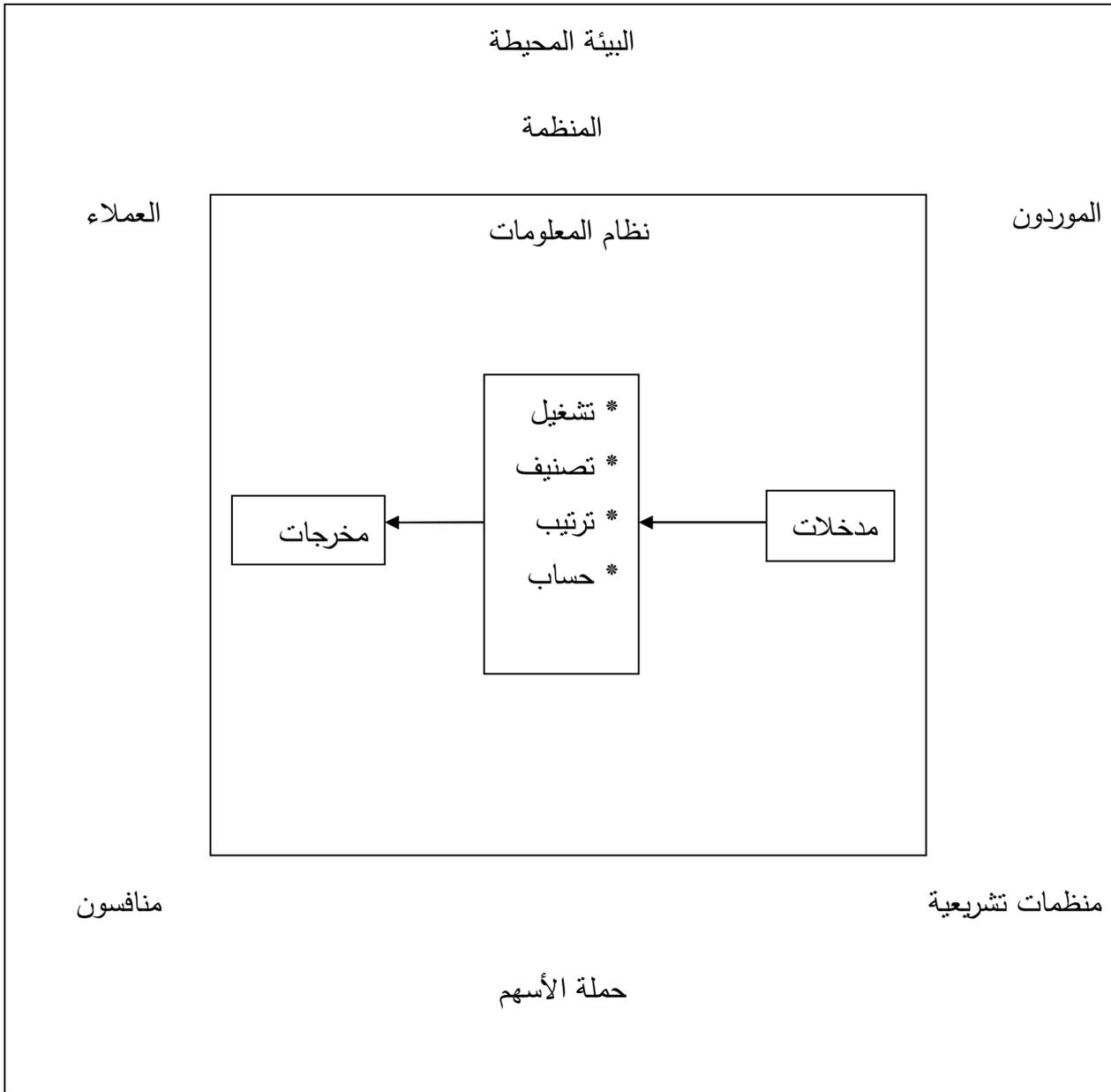
- 1- يعتبر نظام المعلومات مصدرا للمعلومات المستخدمة من قبل متخذي القرار.
- 2- يمكن نظام المعلومات من الحصول على المعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية.
- 3- يساهم نظام المعلومات بدعم مختلف وظائف المنظمة مثل المالية والتسويق وإدارة الموارد البشرية وغيرها.
- 4- يلعب نظام المعلومات دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

<sup>(1)</sup> سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، 2012، ص 120.

<sup>(2)</sup> خضر مصباح الطيبي: إدارة التغيير والتحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1

5- يسهم نظام المعلومات بدعم الميزة التنافسية للمنظمة (1).

الشكل رقم (11) : يوضح وظائف نظام المعلومات (2)



(1) حسين أحمد الطرونة، محمد ياسين موسى: اتخاذ القرارات التنظيمية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، ط1 ، 2014، ص330.

(2) نبيل محمد مرسى: التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، د ط، 2005م، ص17.

### 3-7 أهمية وموارد نظام المعلومات:

#### 3-7-1 أهمية نظام المعلومات:

تلعب نظم المعلومات دور حيويًا وجوهريًا في المؤسسات بصفة عامة حيث تعمل على توفير المعلومات المناسبة والملائمة في الوقت الأكثر ملائمة مع قيامها بدعم عملية اتخاذ القرار وتحسينها بجانب تبسيط حركة الإتصال وتسهيلها بالمؤسسة التي تعمل فيها، بالإضافة إلى تكامل البيانات والمعلومات اللازمة للمؤسسة التي تعمل فيها بصفة عامة، ولإدارتها بصفة خاصة.

وتزيد نظم المعلومات من إمكانيات المؤسسات في التعامل مع البيانات ذات العلاقة بأنشطة العمل الداخلية، وبيئة العمل الخارجية إذ تتولى تلك النظم معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات تستخدم في الرقابة على عمليات المؤسسة وأنشطتها، بما فيها عمليات التخطيط ووضع القرار والاتصال بين مراكز صنع القرار وتبادل المعلومات.

ولهذا أصبحت نظم المعلومات الإدارية هامة وضرورية جدا لكل المؤسسات الحكومية وغيرها على

إختلافها وتنوعها بالإضافة إلى أسباب أخرى. (1)

ويمكن لنظم المعلومات أن تحقق ما يلي:

1- تمكين الإدارة من اتخاذ القرارات على أساس رشيد من خلال تقديم المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

2- تجنب الإدارة في الوقوع في أخطاء التخطيط وتنظيم وتخصيص الأعمال.

3- تسهم في تحقيق أفضل استثمار للبيانات المتاحة. (2)

4- تعمل على تحديد وقياس العلاقات بين المتغيرات واستخدامها في التنبؤ.

5- تحقق التكامل بين بيانات التسويق والإنتاج والتمويل وغيرها من البيانات المتخصصة لتعطي في النهاية صورة كاملة للإدارة.

6- توفر المعلومات بأقل قدر من الازدواج حيث تتوحد جهة النشر وتوزيع المعلومات.

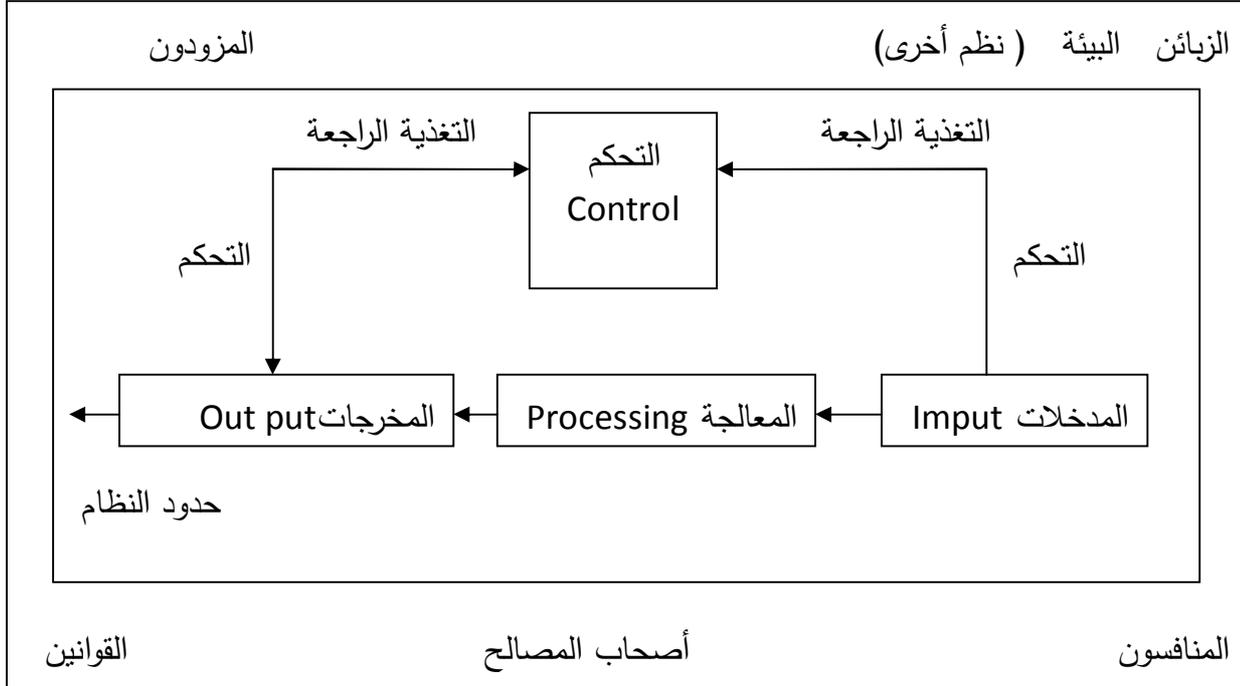
7- تقلل من الوقت المستغرق في اتخاذ القرارات حيث لا يرسل لمراكز اتخاذ القرارات إلا القدر اللازم من المعلومات.

(1) وهيبية غرامي: نظم المعلومات التوثيقية بالجزائر، مرجع سابق، ص 17-18.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: نظم المعلومات الإدارية، جامعة المنصورة، الإسكندرية، د ط، د س، ص 35.

8- تتيح فرصة الاستفادة من الأجهزة الإلكترونية في تحليل وعرض وحفظ المعلومات.(1)

الشكل رقم (12): يوضح الأنشطة الأساسية لنظام المعلومات (2)



### 3-7-2 موارد نظم المعلومات Information Systems Resources

يمكن تقسيم موارد نظم المعلومات إلى مجموعة أخرى من العناصر والمكونات التي لا تختلف كثيرا عما ذكرناه في السطور السابقة إلا أن هذا التقسيم يركز على أربعة عناصر أساسية هي:

المنظمة والقوى البشرية والتكنولوجيا والبيانات والمعلومات وهي كذلك تكمل بعضها البعض وتترابط، بشكل يجعل النظام يعمل بطريقة فعالة، أو يتكامل بدون واحد منها، ويمكننا أن نوضحها كالاتي:(3)

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص36.

(2) فايز جمعة صالح النجار: نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2007، ص 23.

(3) عامر ابراهيم قنديلجي: المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والإنترنت، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 2010، ص 314 .

- المنظمة Organisation:

ونعني بها التنظيم الذي يتبنى بناء نظام المعلومات سواء كان شركة أم مؤسسة تجارية أو صناعية أو مالية...إلخ، حيث أن أهداف المنظمة وطبيعة عملها وبيئتها الخارجية، وثقافتها، كذلك فإن طبيعة الإدارة، وتوزيع الوظائف والصلاحيات كلها تمثل عنصرا مهما من عناصر نظام المعلومات.

- القوى والعناصر البشرية المؤهلة والمدرية: (Man Power)

لتنفيذ النشاطات المختلفة والتي تكون عادة بمستويات وكفاءات مختلفة، حسب طبيعة النظام ووظائفه، إضافة إلى أنهم سيصبحون مستخدمين نهائين لنظام المعلومات، والذين يستخدمون مخرجات النظام، كذلك فإن هؤلاء هم أنفسهم سيكونون عناصر مهمة في رقد النظام بمدخلات جديدة، بعد أن ينجزوا بحوثهم، أو يتخذوا قراراتهم وينتجوا معلومات جديدة.

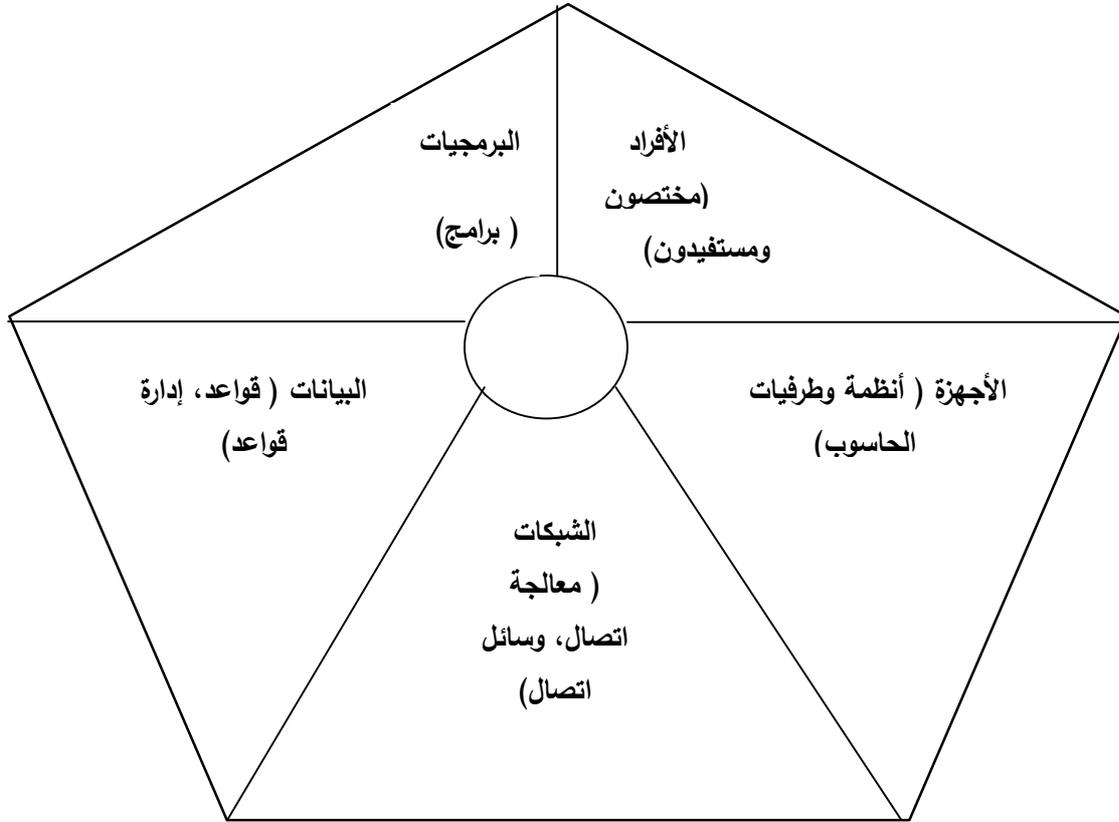
- التكنولوجيا المستخدمة Technology:

كالأجهزة والمكونات المادية (Hard Ware) بمختلف أنواعها، سواء كانت حواسيب مناسبة أو مدخلات إلكترونية أم ضوئية ليزيرية، أو أجهزة ومعدات اتصال لبث المعلومات إلى المواقع المطلوبة وكذلك النظم والأساليب الفنية المتبعة، والتي تشمل على مختلف أنواع البرمجيات وخاصة البرمجيات التطبيقية (Application programs) المطلوبة لمعالجة البيانات وتخزينها واسترجاع معلوماتها.

- البيانات والمعلومات المطلوب إدخالها في نظام المعلومات، المتوفرة في مصادر المعلومات المختلفة، الورقية منها أو الإلكترونية حيث تقوم البرمجيات والنظم والأساليب الفنية بمعالجتها وتخزينها وتأمين استرجاعها، عن طريق الطاقات البشرية المدربة لذلك، وأن مثل هذه البيانات والمعلومات تمثل مدخلات النظام.<sup>(1)</sup>

(1) عامر إبراهيم قنديلجي: المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والإنترنت، مرجع سابق، ص 315.

الشكل رقم (13): يوضح موارد نظام المعلومات (1)



### 3-8- الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية:

#### Strategic Role of Management Information Systems

بالإضافة إلى الوظائف التقليدية التي تتولى تنفيذها نظم المعلومات الإدارية من جمع وتصنيف وتحليل و تخزين ومعالجة واسترجاع للبيانات وإنتاج للمعلومات والتقارير والملخصات والوثائق الضرورية لاتخاذ القرارات شبه الهيكلية وغير الهيكلية ودعم وإسناد وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه رقابة، وسيطرة على الأنشطة والعمليات، تقوم نظم المعلومات الإدارية بتعزيز دور الإدارة الإستراتيجية والإدارة الدولية، وكل إدارة في عملياتها وأنشطتها.

ويتضح الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية من خلال تأثيرها الجوهرية في المجالات والأنشطة الرئيسية التالية: (2)

(1) فايز جمعة صالح النجار: نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص 29.

(2) سعد غالب ياسين: تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص 74.

المشاركة في صياغة الرؤيا الإستراتيجية Stratetegic Vision للمنظمة من خلال إضفاء خصائص البساطة، الوضوح، العمق، الشمول، على هذه الرؤيا والمساعدة في تحقيق أعلى قدر من المشاركة المتفاعلة في عملية صياغة واتضاح الرؤيا الإستراتيجية.

دعم عملية صياغة رسالة المنظمة Organisation's Mission وذلك عن طريق تحديد أنواع أنشطة الأعمال الجوهرية، وتقديم معلومات عن الأسواق المستهدفة، وتحليل عناصر الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة.

صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال مقارنة عناصر القوة والضعف في داخل المنظمة بالفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في البيئة الخارجية ( تحليل wot ) ومقارنة هذه النتائج مع الموارد الجوهرية والقدرات التنظيمية الموجودة ومن بينها بالطبع موارد المعلومات الثمينة. تقديم المعلومات الثمينة والموثوقة وذات الجودة الشاملة للمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية الممكنة واختيار إستراتيجية الأعمال الشاملة الملائمة للمنظمة.

الاندماج البنوي مع الأنشطة الجوهرية للرقابة والتقييم الاستراتيجي الموجه نحو معايرة الأداء الكلي للمنظمة مقارنة بأداء المنظمات المنافسة في نفس قطاع الصناعة. (1)

### 3-9 أسباب نجاح وفشل نظام المعلومات:

هناك العديد من العوامل التي تمثل مسببات نجاح أو فشل نظام المعلومات وهي: (2)

#### 1- اشتراك المستخدم النهائي:

إن اشتراك المستخدم النهائي في تصميم وتشغيل نظام المعلومات له آثار إيجابية تتمثل في الآتي:  
أ- اشتراك المستخدم النهائي في تصميم النظام يجعل لديه الفرصة في وضع النظام في شكل يحقق أولوياته و يلبي احتياجات المنظمة.

ب- الاتجاهات الإيجابية نحو النظام وكذلك التغيرات التي أحدثها النظام وذلك للأسباب التالية:

- تمثل المشاركة تحدي وتزويد من الشعور بالذات.
- تشجيع المشاركة على زيادة الالتزام بالتغيير.
- زيادة معرفة المشاركين بالتغيير وتنمية مهاراتهم وقدرتهم في الرقابة والسيطرة.

(1) سعد غالب ياسين: تحليل وتصميم نظم المعلومات، مرجع سابق، ص 75.

(2) إبراهيم سلطان: نظم المعلومات الإدارية مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2005، ص 411- 412.

## 2- الفجوة بين مصممي النظام ومستخدميه:

من أكثر المشاكل التي تقابل تطبيق وتنفيذ نظام المعلومات، فنتيجة لاختلاف الخلفية العلمية لكل من المصممين والمستخدمين وكذلك اختلاف الاهتمامات والأولويات، مما يؤدي إلى اختلاف في درجات الولاء التنظيمي، ومداخل حل المشكلات بل وأيضاً المفردات اللغوية، فمثلاً يرى الفنيين من واقع التوجه الفني لحل المشكلات أن فعالية المنظمة تتحقق إذا كانت المكونات المادية والبرمجيات تعمل بسهولة وفعالية، بينما يرى المستخدمون أنهم بحاجة إلى نظام معلومات يسهل من المهام التنظيمية، هذا الاختلاف يؤدي إلى فشل مشروع تطوير نظام المعلومات.

## 3- دعم الإدارة:

إذا حصل مشروع نظام المعلومات على المساندة والتدعيم من كافة المستويات الإدارية فإن هذا يؤدي إلى توليد اتجاهات إيجابية نحو النظام سواء من جانب مستخدمي النظام أو العاملين بإدارة نظم المعلومات، كنتيجة لشعورهم بأن مشاركتهم ولساهماتهم سوف تصبح محل تقدير وانتباه من جانب الإدارة. إن تدعيم الإدارة لمشروع تطوير نظام المعلومات يعني أن المشروع سوف تخصص له الموارد المالية اللازمة لنجاحه، بالإضافة إلى أن تدعيم الإدارة يساعد على تقبل التغيير الذي سوف يحدث في المنظمة.

## 4- مستوى التعقيد والمخاطرة:

قد تفشل بعض المشروعات النظم نتيجة لما تتضمنه من مستوى مرتفع من المخاطرة ويتأثر مستوى المخاطرة بالعناصر الثلاثة التالية:

أ- **حجم المشروع:** يزداد حجم المخاطرة بزيادة حجم مشروع نظام المعلومات ويتم قياس حجم المشروع إما بالتكلفة اللازمة لتنفيذه أو حجم الأفراد اللزيمين له، أو الوقت اللازم للتنفيذ.

ب- **هيكل المشروع:** قد يكون المشروع واضح ومن ثم يمكن التعرف على العمليات والمخرجات الخاصة به كما أن المستخدمين يعرفون ما يحتاجونه وما يستطيع أن يفعله النظام لتوفير احتياجاتهم ومن ثم تنخفض درجة المخاطرة.

ج- **الخبرة السابقة مع التكنولوجي:** ترتفع درجة المخاطرة إذا كان فريق مشروع تطوير نظام المعلومات والعاملين في إدارة نظم المعلومات ليس لديهم الخبرة الفنية اللازمة مع تكنولوجي مشروع التطوير أو التعامل مع المكونات المادية أو البرمجيات. (1)

(1) إبراهيم سلطان: نظم المعلومات الإدارية (مدخل النظم)، مرجع سابق، ص 413.

5- إدارة عملية التنفيذ:

يجب مراعاة التنسيق والحرص عند تطوير نظام جديد للمعلومات فهناك صعوبة لتحديد تفاصيل درجة آلية النظام كما أن تفسير المعلومات وتعريفها يختلف من مستخدم لآخر، كما أن احتياجات الأفراد من المعلومات مختلفة كما أنه قد يتم تجاهل تدريب الأفراد على استخدام النظم والتأكد من تفهمهم للنظام وإجراءات تشغيلية.

6- التغلب على مقاومة المستخدم النهائي:

يمكن تخفيض المخاطر عن طريق الحصول على دعم كلا من الإدارة والمستخدمين النهائيين ويتحقق ذلك من خلال اشتراك المستخدمين النهائيين في عملية التصميم حيث أن ذلك يحقق الالتزام بالنظام وأن يكون الناتج النهائي متوافق مع احتياجاتهم. (1)

3-10 فوائد نظام المعلومات و أهم التحديات التي تواجهه:

3-10-1 فوائد نظم المعلومات:

تقدم نظم المعلومات العديد من الفوائد سواء على مستوى الإدارة الوسطى أو على مستوى المنظمة الكلي، ونهيء الظروف المناسبة التي تخدم المنظمة في وظائفها المختلفة أو مساعدة المدير عند ممارسته المتعددة.

والآتي أهم الفوائد التي يمكن أن تقدمها نظم المعلومات : (2)

- 1- تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة.
- 2- تقديم المعلومات إلى الأقسام المختلفة، بغية إصدار التقارير سواء كانت تجميعية، أو تفصيلية عن نشاطات المنظمة المختلفة.
- 3- تجهيز المعلومات الملائمة بشكل مختصر وفي الوقت المناسب لتهيئة الظروف المناسبة لصنع القرار.
- 4- تقييم النتائج والنشاطات في المنظمة، لتصحيح أي انحرافات محتملة.
- 5- المساعدة على التنبؤ بمستقبل المنظمة والاحتمالات المختلفة التي تواجهها، لصنع الاحتياجات اللازمة في حالة وجود أي خلل في تحقيق الأهداف.

(1) إبراهيم سلطان: نظم المعلومات الإدارية مدخل النظم، مرجع سابق، ص 417-418-419.

(2) فايز جمعه صالح النجار: نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص 28-29.

6- تحديد قنوات الإتصال الأفقية والعمودية بين الوحدات الإدارية المختلفة لتسهيل عملية استرجاع البيانات.

7- تزويد المستفيدين والباحثين بالمعلومات التي يرغبون بها.

8- الإحاطة المستمرة بالمعلومات عن التطورات الحديثة التي تخدم المستفيدين فيما يخص نشاطات المنظمة المختلفة.

9- تسهيل الحوار بين النظام والمستفيد، للرد على الاستفسارات المختلفة.

10- حفظ البيانات والمعلومات المختلفة في المنظمة.

### 3-10-2 أهم التحديات التي تواجه نظام المعلومات:

لقد أثرت نظم المعلومات على أهداف المنظمة والعلاقات مع المستهلكين والموردين والعمليات الداخلية وأحدثت بها تغييرات متلاحقة، ولم يعد إدخال نظام المعلومات يعني مجرد شراء حاسب كبير للمنظمة ولكن يستدعي استخدام عدة أجهزة من الحاسبات الشخصية واستخدامها في المكاتب الإدارية بواسطة كثير من العاملين ذو المهارة الفنية البسيطة واتصالهم بوحدة الإدخال واتصالهم بشبكات الإتصال وإعادة ترتيب العلاقات بين الوظائف ومواقع العمل، ونماذج تقديم التقارير ومحاولة الوصول إلى تحسين في الإنتاجية، بمعنى أن نظم المعلومات الجديدة تتطلب تطوير شكل نظم معلومات وبناء النظام الملائم لاحتياجات المديرين وهناك عدة تحديات يجب أن يواجهها المدير.

#### 1- التحديات الاستراتيجية:

كيف يمكن للمنظمة أن تستخدم تكنولوجيا المعلومات وتصميم التنظيم التنافسي الفعال، حيث أن التغييرات الفنية تتسارع وتنمو بمعدل متزايد عن قدرة المنظمة على تطبيق واستخدام التكنولوجيا، ولكي تظل المنظمات متنافسة فهي تحتاج إلى إعادة تصميم التنظيم حتى تتمكن من استخدام التكنولوجيا وتنسق بين الأنشطة المختلفة لتقديم المنتجات والعمليات الإنتاجية والتسليم والصيانة للمنتجات والخدمات والقضاء على الإسراف وعدم الكفاءة من الأنشطة.<sup>(1)</sup>

#### 2- التحديات الخاصة بالاتجاه نحو الكيانات العملاقة:

كيف يمكن للمنظمة أن تفهم احتياجات المنظمة للتكيف مع الظروف البيئية التي تتميز بالكيانات العملاقة وتتجه نحو العالمية Globalization.

(1) محمد عبد العليم صابر: نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص 19.

إنّ النمو المتزايد في التجارة العالمية وظهور الكيانات العملاقة يستدعي وجود نظام المعلومات يمكن أن يدعم عملية الإنتاج وبيع السلع والخدمات في عدة بلاد مختلفة. في الماضي كانت الشركات متعددة الجنسيات لديها فروعها المحلية التي تركز على مشكلات الإقليم والتي تنفرد بمشاكل معلومات خاصة به. ونظرا لاختلاف الثقافة واللغة والنواحي الاجتماعية، فإن هذا أدى إلى فشل الإدارة في عملية الرقابة.

ولتطوير نظام معلومات متكامل فلا بد أن تبين الإدارة ضرورة الإهتمام بوجود شبكة للمعلومات ورصد تدفق المعلومات عبر عدة دول.

### 3- تحدي بناء هيكل المعلومات:

كيف يمكن للمنظمة أن تطور هيكل المعلومات الذي يدعم أهداف المنظمة، بينما يقدم نظم المعلومات طرق جديدة لأداء الأنشطة فقد تكون المنظمة ليس لديها فكرة واضحة عن أهداف المنظمة وكيف يمكن أن تدعم بنظم المعلومات، بعض المنظمات لا تستطيع أن تحقق أهدافها بسبب نقص كفاءة نظم المعلومات. (1)

### 4- تحدي الإستثمار في نظم المعلومات:

كيف يمكن للمنظمة أن تحدد قيمة نظم المعلومات ؟

لقد أدى تطوير الحاسبات الآلية ذات القوة وغير المكلفة والتي تتطلب تكنولوجيا متطورة وأيضا نظم إدارية وتنظيمية تواكبها، ولاستخدام نظم المعلومات في تصميم وإنتاج وتسليم وصيانة المنتجات والخدمات من الضروري أن يكون الإستثمار فيها ذو عائد اقتصادي، وبينما هناك ضرورة للتعرف على تكلفة وعوائد بناء هيكل نظم المعلومات في التنظيم فمن الضروري ملاحظة تكلفة التغيير في النواحي التنظيمية المصاحبة لإدخال نظم المعلومات.

### 5- تحدي المسؤولية والرقابة:

كيف يمكن للتنظيم أن يبني هيكل نظم المعلومات الذي يمكن للأفراد فهم والرقابة عليه؟ وكيف يمكن للنظام أن يضمن استخدام نظم المعلومات بطريقة مسؤولة ومقبولة من الناحية الاجتماعية، إنّ نظم المعلومات المبنية على استخدام الحاسب الآلي تلعب دورا هاما وحيويا في حياة المنظمات اليومية

(1) محمد عبد العليم صابر: نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص20.

والمنظمات الحكومية وبالتالي لابد أن تؤخذ الخطوات الضرورية للتأكد من صحتهم ومدى الإعتماد عليهم وضمان سريتهم.

ولقد ثبت أن النظم التي لا تؤدي الغرض منها تمثل كارثة على أي منظمة ولهذا لابد من أن يتم تصميم نظم المعلومات حتى تؤدي الوظائف كما هو مخطط لها، ويستطيع الأفراد مراقبة عملياتها، ولابد من مراعاة تأثير هذه النظم على النواحي الاجتماعية والإنسانية في النظم.<sup>(1)</sup>

### 6- مجموعة اخرى من التحديات والتي تتمثل في:

- أ- تناقض قيمة المعلومات بمرور الزمن.
- ب- تأثير الاحتياجات من المعلومات بالتغيرات البيئية.
- ج- التغير السريع في تكنولوجيا الحاسب الآلي.
- د- نقص العمالة الفنية المتخصصة والماهرة.
- هـ - عدم إمكانية استيعاب نظم المعلومات لكل المعلومات الهامة.

### 3-11 فعالية نظام المعلومات و أساسياته:

#### 3-11-1 فعالية نظام المعلومات:

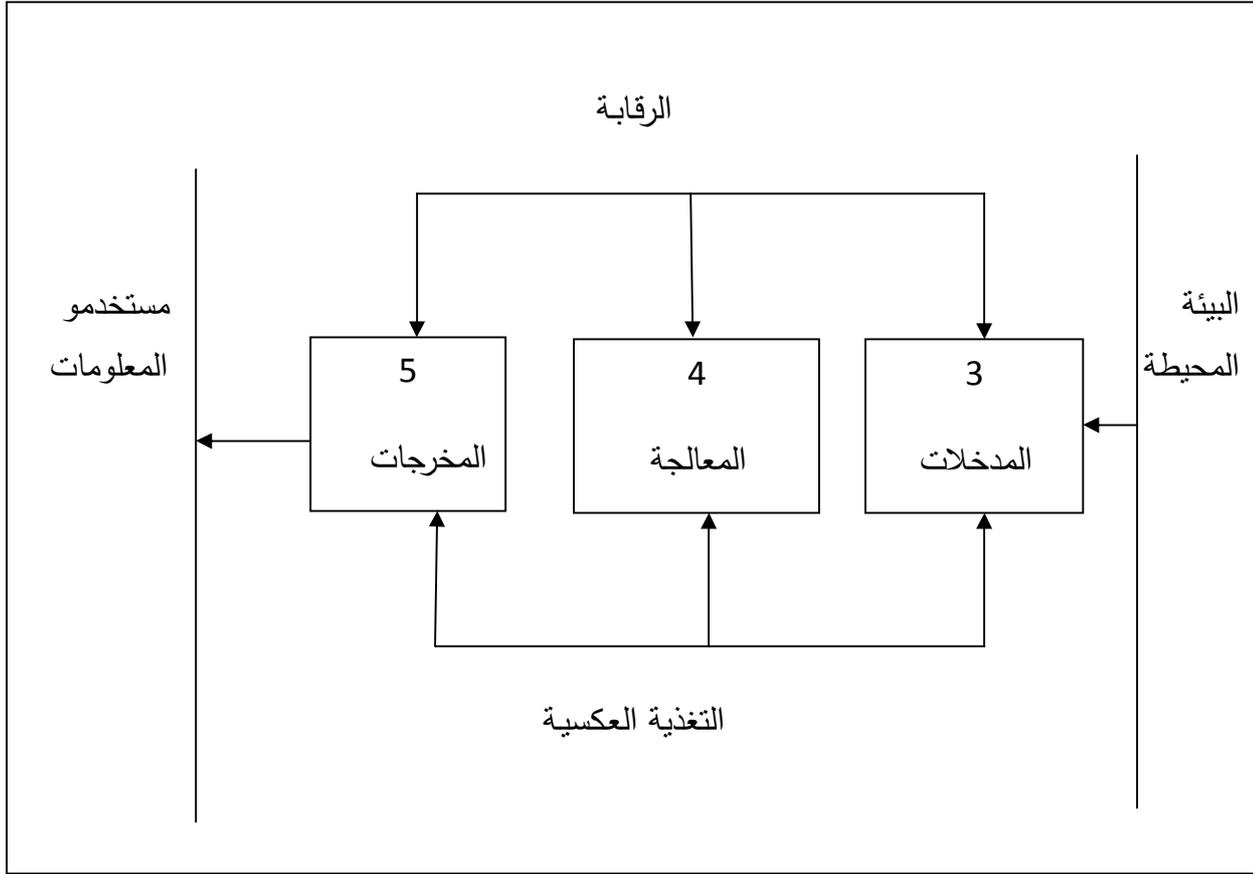
هناك سبع متغيرات تحدد فعالية بناء وتصميم وتنفيذ نظام المعلومات وهي:

- 1- جدية مستخدم النظام: ويشير إلى مدى إسهام ومشاركة مستخدم النظام في أعمال التصميم والاختبار وبناء النظام.
- 2- مساندة الإدارة العليا للنظام واهتمامها به.
- 3- آثار التكلفة والوقت: من الضروري الإهتمام الشامل بدراسة تكلفة النظام والوقت الذي يستغرقه الحصول على المعلومات.
- 4- التنفيذ التتابعي: أي تنفيذ النظام والتقنية الجديدة خطوة خطوة وعدم إدخالها مرة واحدة، ومن الضروري وضع برنامج لتنفيذ النظام.
- 5- التأكد من صلاحية النظام: من خلال فحص واختبار جميع مكونات النظام وأجزائه والنظام ككل.
- 6- التدريب والتوثيق: وضع برنامج تدريبي لجميع العاملين الذين يستخدمون النظام ويشغلونه، بالإضافة إلى تدريبهم على توثيق وبرمجة الإجراءات التشغيلية له.

(1) محمد عبد العليم صابر: نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص21.

7- نظام آخر مساند: يجب توافر نظام آخر مساند لضمان سير عمل المنظمة في حال نشوء مشكلات غير متوقعة في النظام الجديد. (1)

الشكل رقم (14): يوضح فعاليات نظام المعلومات (2)



### 3-11-2 أساسيات نظام المعلومات:

في الماضي كان مدراء المشاريع يحصلون على البيانات من مصادر مختلفة ويطرق اعتبارية ويشغلونها على أساس شخصي أو ذاتي، وغالبا ما كانوا يفشلون في طلب البيانات التي تتعلق بأثر القرار في أحد مجالات المشروع على باقي المجالات.

وقد حدثت ثلاثة تغيرات في المشاريع الكبيرة هي:

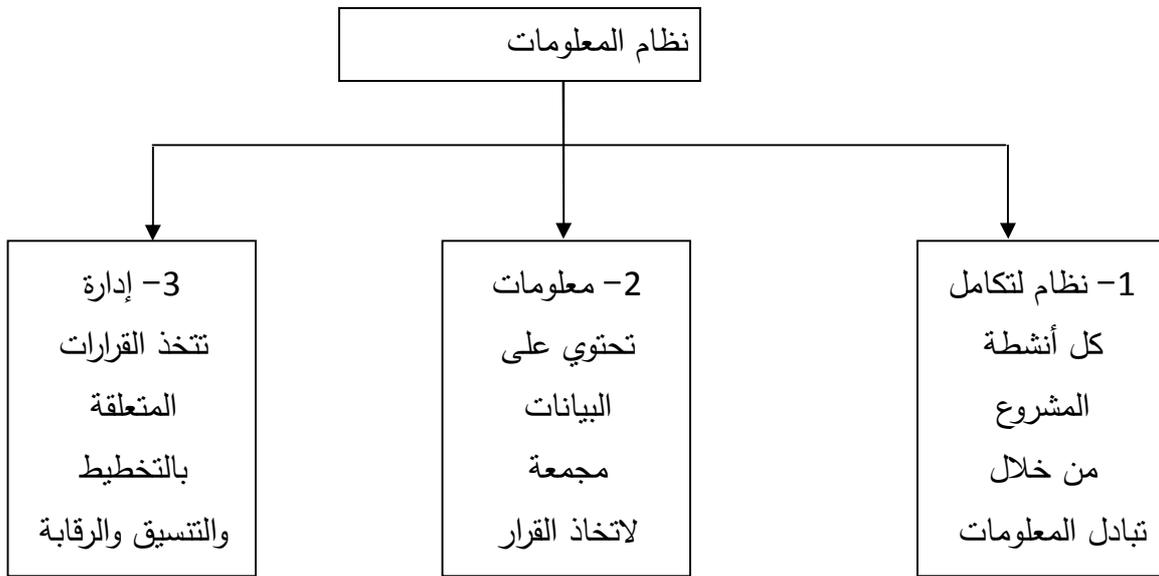
1- أصبحت الإدارة مرتبطة بالنظام وأكثر تطورا في استخدام الأساليب الإدارية.

2- تم التخطيط للمعلومات وأصبحت متوفرة لدى المديرين عند الحاجة إليها.

(1) حسين حريم: إدارة المنظمات، دار الحامد، عمان، ط2، 2010، ص 224.

(2) عبد الرزاق محمد قاسم: تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، دار الثقافة، عمان، ط1، 2009، ص 16.

3- أصبح نظام المعلومات يربط التخطيط والرقابة بنظم التشغيل للتنفيذ. والنتيجة العامة لهذه التغيرات ظهور نظام المعلومات الذي يهدف إلى دفع عملية الإدارة من مستوى المعلومات غير المجزأة، والتخمين غير السليم، وحل المشاكل على انفراد إلى مستوى الدخول في النظم: ( نظم المعلومات، ونظم تشغيل البيانات، ونظم حل المشاكل). ويمكن تقديم المعنى الأساسي لنظام المعلومات في الشكل التالي: الشكل رقم (15): يوضح معنى نظم المعلومات.



أي أن نظام المعلومات يهدف إلى تقديم الحلول المناسبة للكثير من المشاكل التي تواجه المشروع والتي تتعلق بكفاءة إدارته، وتخطيط كل جزء من العمليات اليومية اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق الرقابة المستمرة على التنفيذ، (وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية مقدما) وتجميع الخبرات المختلفة اللازمة للعمليات والتي يمكن استخدامها بالنسبة للانتقادات المستمرة للخطط الموضوعية. وعلى ذلك تصبح الإدارة قادرة على اتخاذ القرارات السليمة في ظل الظروف المختلفة.

أنه لا يمكن أن يصمم نظام المعلومات بدون وجود نظام إداري ملائم، ويتضمن النظام الإداري الملائم تعليمات تنظيمية، هيكل وإجراءات للتخطيط والرقابة، تحديد واضح للأهداف وكل المظاهر

الأخرى للتنظيم الجيد والإدارة، وباقتناء هذا الهيكل الإداري وذلك الإطار للتطبيقات الإدارية فإنه يمكن تصميم نظام المعلومات معتمدا على هذه الأساسيات.<sup>(1)</sup>

### 3-12 العوامل المؤثرة والمحفزة في تطوير نظم المعلومات ومراحل تطويره:

#### 3-12-1 العوامل المؤثرة و المحفزة في تطوير نظم المعلومات:

لم تظهر نظم المعلومات من فراغ وإنما جاءت نتيجة متغيرات جذرية ونوعية هائلة ووليدة عوامل موضوعية شكلت قوى محفزة لتطوير نظم وأدوات جديدة تواكب التحديات الكبيرة التي أفرزتها البيئة الاجتماعية والإقتصادية المتغيرة في العالم، وإذا كانت نظم المعلومات وليدة تلاقي علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات بحقول الإدارة والتنظيم، وبحوث العمليات والأساليب الكمية والعلوم الأخرى، فإن هذه النظم أيضا وليدة عوامل تاريخية تعيد في كل يوم صياغة العالم الذي نعيش فيه من جديد، هذه العوامل والقوى:

#### 1- انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة:

- يعبر عن ثورة المعلومات وانفجار المعرفة النمو المستمر في تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات وتحويلها المتزايد نحو التصغير، الرقمنة، السرعة، المرونة، والمحمولية.

ونحو الترابط مع تقنيات الإتصال وصناعة البث الفضائي حتى يصح القول أن العالم بفضل كل هذه التغيرات التكنولوجية الهائلة قد أصبح قرية كونية صغيرة، فالإتصال أني والمعلومات من خلال شبكة الإنترنت تتدفق متجاوزة الحدود الجغرافية، وكان من نتائج هذه التحولات التاريخية انبثاق اقتصاد المعرفة ومجتمع المعلومات والمعرفة وانتقال مفاتيح الحضارة ومكان القوة من المادة إلى المعلومة، ومن الآلة إلى المعرفة ومن الإنتاج الكبير إلى الإنتاج الإلكتروني في صناعة الحاسوب، التكنولوجيا الحيوية.<sup>(2)</sup>

#### 2- تكنولوجيا الإنترنت والشبكات:

إذا كانت تكنولوجيا المعلومات هي القوة التي سوف تحول الألفية الثالثة إلى أعظم ازدهار في التاريخ فإن شبكة الإنترنت هي أكبر تقدم تكنولوجي منذ اختراع آلة الطباعة.

(1) مها مهدي الخفاف، غسان أحمد العتيبي، نظم دعم القرار والنظم الذكية، دار الحامد، عمان، ط1، 2012، ص 49.

(2) سعد غالب ياسين: أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، عمان، ط1، 2005، ص37.

لقد خلقت الإنترنت نوعاً من الانفجار الهائل في إهتمام الناس وأصحاب الأعمال، هذا الانفجار في استخدام شبكة الإنترنت أدى إلى ظهور نماذج جديدة للأعمال لم تكن معروفة في السابق مثل نماذج أعمال الشركات Yahoo, Google, Amazon.com, Schwab وغيرها.

بل إن الشركات الصناعية الكبرى مثل GM, Ford, GE وغيرها قد بدأت بوضع خطط لإنشاء أسواق افتراضية لها على شبكة المعلومات العالمية.

إن استخدام شبكة الإنترنت في أنشطة المال والأعمال يحقق حزمة من المزايا غير المسبوقة، فقد حملت شبكة الإنترنت الكثير من المصالح التجارية على إعادة التفكير في الكيفية التي تدار بها الأعمال وصار العديد من أصحاب الأعمال والمديرين التنفيذيين في هذه الشركة يوجهوا السؤال التالي إلى أنفسهم: " لو كانت الإنترنت موجودة بشكلها الحالي عندما تأسست الشركة، فهل كانت لتزاول أعمالها بالطريقة نفسها التي تزاول بها أعمالها اليوم ؟ "

إذا كانت الإجابة "لا" فلماذا لا يحدث التغيير الآن، هل يمكنك تطوير سوق خاصة بك، كيف يمكنك التنافس بشكل فاعل مع الشركات غير الموجودة على الشبكة وتلك الموجودة عليها ؟ إن أحد تأثيرات الإنترنت الأكثر دواما قد تكون بدأت لتوها في الظهور .

فطريق المعلومات الفائقة السرعة تعد بتغيير المعاملات التجارية، وتستطيع الإنترنت أن تنشأ سوقا عالميا لكل شيء تقريبا.<sup>(1)</sup>

### 3- انبثاق نماذج الأعمال الإلكترونية:

أفرزت تقنيات ونظم الأعمال الإلكترونية نماذج جديدة للأعمال لم تكن معروفة من قبل، وهي في معظمها نماذج غير مسبوقة من حيث مضمون النشاط وهياكله ووظائف الدعم الإداري المرتبطة به، وتقع جميع هذه النماذج في عالم الأعمال المفتوح والفوري في مقابل عالم ما قبل الإنترنت وثورة تكنولوجيا المعلومات، فكل ما كان سائدا قبل عقد التسعينات وفي المقدمة نموذج الأعمال التقليدية الذي هيمن على إدارة الأعمال في عصر الصناعة تجري الآن إعادة تشكيكية، وتمثل الإنترنت والشبكات الرقمية أهم وسيلة تكنولوجية تساهم اليوم في خلق وتطوير نماذج ونظم الأعمال الجديدة.

ضمن هذا السياق نستطيع تصنيف النماذج التي ظهرت ملامح تشكلها للأعمال الإلكترونية في

الفئات التالية:

(1) سعد غالب ياسين: أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 37-38.

### نماذج الموزع المترکز:

وهي نماذج الأعمال الإلكترونية التي تتضمن نموذج تاجر التجزئة، نموذج السوق، نموذج وسيط المعلومات، ونموذج التبادل.

### نماذج مداخل الويب:

وتتكون من التطبيقات التالية: نموذج مداخل الويب الأفقية، نموذج مداخل الويب العمودية، نموذج مداخل الويب المتخصصة.

### نماذج المنتج:

وهي النماذج التي تشمل كل من نماذج الصانعون، نموذج مجهزو الخدمات، نموذج مجهزو الخدمة التعليمية، المستشارون، خدمات مصادر الأخبار والمعلومات.

### نماذج مجهزو البنية التحتية:

وتتضمن كل من صانعي الأجهزة المكونات، شركات البرمجيات، والمجهزون المخصصون في العتاد.

كل هذه النماذج ساهمت في تطوير نظام المعلومات.<sup>(1)</sup>

### 4- العولمة:

ترداد اقتصاديات العالم اندماجا فيما بينها وتتسع دائرة الإعتماد المتبادل في أنشطة الأعمال الدولية، والتجارة الدولية وتكنولوجيا الإتصال بين هذه الاقتصاديات بصورة لم يسبق لها مثيل، وتوضح صورة العولمة في بعدها الإقتصادي من خلال ظهور الشركات الكونية وتزايد تأثير الشركات المتعددة الجنسيات والاندماج المتزايد لاقتصاديات العالم المتقدم.

وإذا أخذنا ظاهرة الشركات الكونية سنجد أنها تتوجه إلى العالم كسوق واحدة وتعمل في ضوء إستراتيجيات كونية تشمل عمليات التصنيع، التسويق، التمويل، وبحوث وتطوير المنتجات والخدمات ذات المواصفات النوعية العالية وتوزيعها من خلال شبكة عالمية معقدة في كل أنحاء العالم.

وتستخدم هذه الشبكات نظم معلومات (عالمية معقدة) الأعمال الدولية من خلال شبكة الإنترنت لإدارة وتوجيه العمليات من مراكز إقليمية متعددة.

<sup>(1)</sup> سعد غالب ياسين: أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، مرجع سابق، ص 38- 39.

وبالتالي يمكن القول أن من أكبر مظاهر العولمة تجسيدا أو أكثرها وضوحا في الموارد والتكنولوجيا المحورية، وشبكة الأعمال المعقدة تتمثل في نظم المعلومات العالمية التي تستخدمها الشركات الكونية الشركات متعددة الجنسيات والشركات الدولية لإدارة عملياتها في كل مكان وزمان.<sup>(1)</sup>

### 3-12-2 مراحل تطوير نظم المعلومات:

إن تطوير نظام معلوماتي قائم أو تحديثه أو تبني نظام معلومات جديد يعد عملية تتطلب الكثير من الجهد والوقت، فهذه المرحلة تمر بمراحل عدة للتأكد من سلامة عمل النظام وكفايته التشغيلية والمراحل هي: <sup>(2)</sup>

#### المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط Planning :

يتم خلال مرحلة التخطيط ، التعرف على المشاكل التي يجب أن تعالج في الوقت الحالي وفي المستقبل، حيث يقوم محلل النظام في هذه المرحلة بالتعرف على بيئة النظام وعلى الهيكل التنظيمي للمنظمة لتحديد الإدارات الرئيسية والفرعية والمهام الملقاة على عاتق كل إدارة وصلاحياتها، وأيضا على إجراءات تنفيذ الأعمال بهدف تحديد نقاط الضعف في النظام القائم ومشاكل استخدامه وتحديد الهدف من النظام الجديد، بعد ذلك، يحدد محلل النظام مدى الجدوى الاقتصادية من النظام الجديد وهل هو جدير بالتنفيذ أم لا.

#### المرحلة الثانية: مرحلة التحليل Analysis :

يتم في هذه المرحلة التعرف على جوانب العمل في نظام المعلومات القائم وفهم مكوناته وعملياته وإمكانياته والمشاكل التي تواجهه على نحو معمق والتعرف على أوجه القصور الموجودة فيه وتجميع البيانات التي تكون مفيدة في تطوير النظام الجديد ومعرفة حاجة المستويات الإدارية المختلفة إلى المعلومات عند صنع القرار.

وتنتهي عملية التحليل، بتحديد احتياجات المستخدم ( ما يرغب فيه ويتوقعه من النظام) من خلال تحديد متطلبات النظام الخاصة ووضعها في صورة مدخلات ومخرجات، بمعنى تحديد المدخلات الضرورية للنظام ليتمكن من تقديم المعلومات المطلوبة منه.

#### المرحلة الثالثة: مرحلة التصميم Design:

(1) سعد غالب ياسين: أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 40.

(2) تائر القدومي، سامر بركات: أنظمة المعلومات المالية والمصرفية، مرجع سابق، ص 267.

يمكن توضيح مفهوم تصميم النظام بأنه تشكيل المخطط العام للنظام على نحو كامل حيث يتم خلال هذه المرحلة تحديد التصميم المناسب الأمثل لنظام المعلومات الحاسوبي من بين عدة بدائل، الذي يلبي احتياجات المستخدمين التي تم توصيفها في مرحلة التحليل.

وهذا يتم من خلال تحديد الكيفية التي يتم فيها استقبال المدخلات ومعالجتها وطرق الحصول على المخرجات ( التقارير والنتائج)، هذه المرحلة أشبه بعمل المهندس المعماري الذي يقوم بتصميم البناء بناءً على رغبات مالك العقار.

#### المرحلة الرابعة: مرحلة البناء أو التنفيذ Implementation:

تتضمن هذه المرحلة عملية تنفيذ النظام، أي البناء الفعلي للتصميم الذي تم التوصل إليه في المرحلة السابقة وتحويله إلى نظام جاهز للعمل، وقد تتضمن هذه المرحلة أيضا بناء نظام معلومات جديد تماما أو تعديل نظام المعلومات الحالي من خلال إجراء بعض التعديلات عليه وتحديثه.<sup>(1)</sup>

#### المرحلة الخامسة: مرحلة التشغيل والتقييم Operating and Evaluation :

يجب التحول بعد الانتهاء من عملية تنفيذ النظام الجيد، من تشغيل النظام القديم إلى النظام الجديد وتقييم أدائه، وتتم عملية التحول من النظام القديم إلى النظام الجديد حسب الأساليب الثلاثة التالية:

#### ◀ أولاً: التحول المباشر Direct conversion:

تعتمد إستراتيجية التحول أو التنفيذ المباشر على إيقاف العمل بالنظام القديم كلياً وتشغيل النظام الجديد فوراً، ويحل النظام الجديد محل القديم إحصائياً كاملاً بالرغم من أن هذه الطريقة تمتاز بانخفاض التكلفة الاقتصادية والزمنية إلا أنها تعاني من بعض العيوب:

- إذا فشل النظام الجديد فهذا سيؤدي إلى توقف العمل في المنظمة تماماً.
- أي مشكلة في النظام الجديد ستؤدي إلى إرباك عمل المنظمة.
- عدم تعود العاملين على النظام الجديد يؤدي إلى التأخر في إنجاز العمليات، لهذه الأسباب ينصح بتطبيق هذه الطريقة في المنظمات الصغيرة التي يمكن أن تتدارك هذه العيوب كالمحال التجارية الصغيرة على سبيل المثال: لا الحصر.

(1) ثائر القدومي: أنظمة المعلومات المالية والمصرفية، مرجع سابق، ص 268.

### ◀ ثانيا: التحول الموازي Conversion Parallel :

التحول الموازي يعني إبقاء العمل بالنظام الحالي بكامل طاقته جنبا إلى جنب مع النظام الجديد حتى يتم التأكد من صلاحيته وكفايته وإمكانية الاستغناء عن النظام القديم، وهنا يتم الإحلال الكامل بينهما.

تتطلب هذه الطريقة إجراء مقارنة مستمرة بين النظامين ومعرفة تطابق نتائجهما وأوجه الاختلاف يتم تطبيق هذه الطريقة في المنظمات التي لا تتحمل طبيعة أعمالها التوقف كالمصارف على سبيل المثال، ولكن من عيوبها ما يلي:

- 1- تتطلب مجهود أكبر وكلفة عالية في التشغيل والمقارنة.
- 2- تتطلب وقت أطول في عملية الإحلال.
- 3- عملية المقارنة قد لا تحقق الغرض المطلوب حيث إن مخرجات النظام الجديد تختلف عن تلك المطلوبة من النظام القديم.

### ◀ ثالثا: التحول التدريجي Progressive Conversion :

ينقسم التحول التدريجي إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

#### أ- التحول التدريجي التوزيعي Distributional :

يتم في هذا النوع تطبيق النظام الجديد في أحد فروع المنظمة، وإذا ثبت نجاحه ينقل إلى فرع ثان وثالث وهكذا حتى يتم تطبيقه في كامل فروع المنظمة، يصلح في المنظمات والمؤسسات ذات الفروع والشركات العالمية.

#### ب- التجربة النموذجية Proto type :

يمكن تطبيق النظام على جزء من النظام باعتباره نموذجا يتم إعداده للتجربة وإذا ما ثبت نجاح النموذج يطبق على باقي أجزاء النظام.<sup>(1)</sup>

#### ج- التحول التدريجي الجزئي Partial :

يتم تطبيق النظام تدريجيا وجزئيا حسب الأقسام المختلفة في المنظمة إلى أن يتم التأكد من صلاحيته ثم يتم تطبيقه في كامل أقسام المنظمة وإدارتها فعلى سبيل المثال يتم تطبيق نظام الرواتب في إحدى المؤسسات على دائرة واحدة من دوائر المنظمة وإذا نجح يتم تطبيقه على الدوائر الأخرى.

<sup>(1)</sup> تائر القدومي، سامر بركات: أنظمة المعلومات المالية والمصرفية، مرجع سابق، ص 269.

### المرحلة السادسة: مرحلة الصيانة Maintenance :

تعد هذه آخر مرحلة من مراحل تطوير نظام المعلومات التي تتضمن القيام بالتعديلات والإصلاحات أو التحسينات الضرورية خلال العمر الافتراضي للنظام على المعدات والأجهزة والبرمجيات المرتبطة بنظام المعلومات، ويعتمد مستوى الصيانة الذي يتعرض له نظام المعلومات وحجم التعديلات على كفاية التصميم وهذا كله يحتاج إلى إجراءات رقابية مستمرة للنظام طوال فترة حياته.<sup>(1)</sup>

### 3-13 تأثير نظام المعلومات في المؤسسات :

تزيد نظم المعلومات من إمكانيات المؤسسات في التعامل مع البيانات ذات العلاقة بأنشطة العمل الداخلية، وبيئة العمل الخارجية إذ تتولى تلك النظم معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات تستخدم في الرقابة على عملية المؤسسة وأنشطتها، بما فيها عملية التخطيط وصنع القرار، والاتصال بين مراكز صنع القرار وتبادل المعلومات ولهذا أصبحت نظم المعلومات هامة وضرورية جدا لكل المؤسسات الحكومية ومنظمات الأعمال لازدياد التعقيد في المهام الإدارية لها والنتائج عن تأثير هذه المؤسسات بالمتغيرات البيئية المحيطة بها سواء كانت سياسية أم ثقافية أم اقتصادية أم اجتماعية أم تقنية ... إلخ.

على المستوى المحلي والدولي، فكبر حجم المشروعات وازدياد عدد العاملين في الإدارات يحتم عليها استخدام نظام حديث وسريع للمعلومات يهتم بما تتطلبه ضرورة تقديم خدمات سريعة وبأسلوب حضاري حديث واقتصادي، بالإضافة إلى تلاحق التطورات التكنولوجية في أساليب الإنتاج وأدواته ووسائل الإتصال، ونقل المعلومات لذا وجب اللحاق بها لمسايرة التطور وما واكبه من تطوير في شبكات الإتصال والمعالجات الدقيقة المبنية على الحاسوب، فهذه الزيادة المستمرة في تطوير النظم، لم تعد تسمح باستخدام أنظمة بطيئة.<sup>(2)</sup>

ومع تزايد نفوذ المعلومات بالنسبة لهذه المؤسسات وأننا نعيش عصر المعلومات خاصة، فقد أصبحت هذه المعلومات اليوم مورد استراتيجي حيث ازدادت أهميتها في جميع القطاعات داخل أي دولة سواء في التعليم والصحة والصناعة.... إلخ.

ونتيجة حتمية لهذا التطور والتغير ازدادت حدة المنافسة بين الشركات والمنظمات الكبرى، مما أوجب على المديرين مواجهة هذه المنافسة من حيث سرعة اتخاذ القرارات وحل المشكلات، والعمل على

(1) تائر القدومي، سامر بركات: أنظمة المعلومات المالية والمصرفية، مرجع سابق، ص270.

(2) رحيم عبود، أحلام فرج الصوصاع: مراكز المعلومات والتوثيق ونظم المعلومات، مرجع سابق، ص191.

تحسين الأداء لمنظمتهم وبالتالي تغيرت أدوار المديرين من حيث استخدامهم لتكنولوجيا المعلومات والبرمجيات.<sup>(1)</sup>

### 3-14 المداخل المعاصرة لنظم المعلومات:

إن دراسة نظم المعلومات تعتمد على تطبيق المعرفة المستمدة من عدة علوم متنوعة، والتي تساهم في دراسة وفهم نظم المعلومات، ويمكن تقسيم المجالات التي تعتمد عليها نظم المعلومات إلى المدخل الفني والمدخل السلوكي، والمدخل المعاصر يعتمد على المدخل الفني الإجتماعي حيث أن نظم المعلومات تتكون من نظم آلية وتكنولوجيا فنية بالإضافة إلى أنها تحتاج إلى النواحي التنظيمية والاجتماعية، والسلوكية لضمان أداء العمال بطريقة سليمة.<sup>(2)</sup>

أ- **المدخل الفني Technical Approach**: ظهر هذا المدخل في السنوات الأولى لبداية دراسة نظم المعلومات حيث تمحور الإهتمام في ذلك الوقت حول المفاهيم الفنية والتي استهدفت بصفة أساسية الاستفادة من المعرفة التي تحققت في علوم الحاسبات الآلية، والعلوم الإدارية وبحوث العمليات، والتي تم توظيفها في بناء نماذج يمكن الإعتماد عليها في اتخاذ القرارات وحل المشاكل المختلفة التي تواجه منظمات الأعمال.<sup>(3)</sup>

ب- **المدخل السلوكي Behaviorah Approach**: لاشك أن نظم المعلومات تهتم بالمشاكل والقضايا السلوكية في المنظمات والمصاحبة لوجود نظم المعلومات بالمنظمة، وتهتم نظم المعلومات الإدارية MIS خصوصاً بالمشاكل السلوكية لإستخدام النظام وتنفيذه، ويأتي دور علماء الاجتماع في الإهتمام بمجموعات العمل وتأثيره على استخدام النظم، فبينما تتعامل علوم السياسة مع الآثار السياسية لإستخدام المعلومات، فإن علماء النفس يهتمون بمدى استجابة الأفراد لتلك النظم، ولا يعني ذلك في الواقع أن المدخل السلوكي في دراسة نظم المعلومات تمثل أحد أسباب المشاكل السلوكية الناجمة عن تبني النظام غير أن المدخل السلوكي لا يهتم بالحلول التكنولوجية قدر اهتمامه بتغيير اتجاهات الأفراد والإدارة وكذلك سياسات التنظيم.<sup>(4)</sup>

(1) رحيم عبود، أحلام فرج الصوصاع: مراكز المعلومات والتوثيق ونظم المعلومات ، مرجع سابق ، ص 192.

(2) أحمد فوزي ملوخية: نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، مرجع سابق، ص 18.

(3) طارق طه: نظم المعلومات والحاسبات الآلية والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، دط، 2007، ص 9.

(4) محمد عبد العليم صابر: نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص 17.

ج- المدخل الإجتماعي الفني:

وفقا لهذا المدخل فإن مشاكل نظم المعلومات لا يمكن اعتبارها مشاكل ذات طابع فني فقط أو مشاكل ذات طابع سلوكي فقط بل إن نظم المعلومات تتضمن كل من الجوانب الفنية، وأيضا السلوكية أو الاجتماعية، ووفقا له أيضا فإن تكنولوجيا المعلومات يجب أن تتغير لكي تتناسب طبيعة التغيرات التي يمكن أن تطرأ على المنظمة بمرور الزمن، كما أن المنظمة يجب أن تتغير وتتطور لمواكبة التغيرات التكنولوجية من خلال الإهتمام بالتدريب.<sup>(1)</sup>

3-15 نظم المعلومات ونظرية النظم العامة:

إن الأساس النظري لنظم المعلومات ولحقل تكنولوجيا المعلومات بصفة عامة، هي نظرية النظم العامة **General Systems Theory** لعالم الأحياء الألماني **Ludwig von bertalanffy** الذي قدم لأول مرة هذه النظرية كإطار عام ومنهجية لدراسة وتحليل ظواهر الحياة والطبيعة، وبالتالي لا بد من دراسة وتحليل هذه النظرية التي تمثل المهاد الفلسفي لأهم المفاهيم العلمية والتقنية في حقل نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات.<sup>(2)</sup>

افتراضات النظرية العامة للنظم:

1- هناك نظام تتميز به كل النظم، وكذلك هناك قانون ينظم القوانين التي تحكم النظم، فباحث النظم لا يقتصر عمله فقط على إكتشاف القوانين التي تحكم نظام معين وإنما يسعى إلى إيجاد نماذج وقوانين ومبادئ تطبق على النظم بصفة عامة بغض النظر عن المجالات المختلفة لتلك النظم، والأجزاء المكونة لتلك النظم، والعلاقات التي تربط بين تلك الأجزاء، أي أن باحث النظام يسعى إلى إكتشاف ما يمكن أن يطلق عليه نظم النظام أو قانون القوانين.

2- إمكانية وصف النظام رياضيا وكما وذلك بهدف فهم النظام، فعلى سبيل المثال فإن دالة النمو الأسية **Function Exponential Growth** يمكن استخدامها لوصف انقراض الجنس البشري نتيجة الانخفاض معدلات الخصوبة، كما تستخدم أيضا في التعامل مع تدهور واضمحلال النشاط الإشعاعي لكن الجدير بالملاحظة أن بعض النظم لا يمكن وصفها كليا أو رياضيا.

(1) منال محمد الكردي، علاء الدين عباس: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، دط، 2010 ، ص37

(2) سعد غالب ياسين: أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص24.

- 3- إن النظرية العامة للنظم لا تبحث في الأمور الغامضة أو في التشابه السطحي بين النظم.
- 4- تتضمن النظرية العامة للنظم جانب وجودي وجانب معرفي.
- أهداف النظرية العامة: يمكن تلخيص أهداف النظرية العامة للنظم في النقاط التالية:
  - 1- خلق إتجاه عام نحو تكامل العلوم المختلفة سواء كانت طبيعية أو اجتماعية.
  - 2- يمثل تكامل العلوم محور النظرية العامة للنظم.
  - 3- الاستفادة من النظريات في مجال معين في مجالات أخرى.
  - 4- تطوير وتنمية مبادئ عامة يمكن تطبيقها على كافة النظم في مختلف المجالات العلمية.
  - 5- تكامل التعليم.<sup>(1)</sup>

#### خصائص النظرية العامة للنظم:

نظرا لأن النظرية العامة للنظم تبحث عن النظام والقانون يحكم الظواهر المختلفة في عالمنا، لذلك فإن النظرية العامة للنظم لا تحتوي على إطار محدد لمضامينها ومن ثم فإنها تخلص من المحتوى لذلك لا يمكن وضع خصائص محددة وعلى سبيل الحصر لتلك النظرية، لذلك سوف نعرض لما اعتبره علماء تلك النظرية خصائص عامة لها، تلك الخصائص هي:<sup>(2)</sup>

- 1- العمومية: وتتمثل في إمكانية استخدام مفاهيم ومداخل ومنهجيات النظرية لدراسة جميع الميادين والحقول العلمية.

2- الدقة: إن المصطلحات والتعاريف المستخدمة في النظرية العامة للنظم ذات معاني محددة ودقيقة.

3- الفائدة العملية: حيث أن استخدام النظرية العامة للنظم يمكن أن يؤدي إلى نتائج مفيدة عند دراسة

العديد من النظم الموجودة في الحياة العملية، وترتكز النظرية العامة للنظم على:

1- فكرة تقسيم النظام إلى العناصر المكونة له بهدف دراستها بشكل متكامل يأخذ بعين الاعتبار العلاقات المتبادلة بين هذه العناصر.

2- اختلاف خصائص وطبيعة النظام ككل عن خصائص وطبيعة الأجزاء المكونة له.

3- اجتماع عناصر النظام في إطار عام يضيف خصائص جديدة للنظام لا يمكن أن تتوفر في عناصره إذا عملت كل منها بشكل منفرد.

4- التغيير أو التبديل في عناصر النظام يحدث تأثير في العناصر الأخرى المرتبطة به ضمن النظام.

(1) إبراهيم سلطان: نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص33-34.

(2) سليمان مصطفى الدلاهمة: نظم المعلومات المحاسبة وتكنولوجيا المعلومات، مؤسسة الوراق، عمان، ط1، 2008، ص22.

### خلاصة الفصل

ختاماً يمكننا القول بأن نظم المعلومات تلعب دوراً إستراتيجياً في حياة المؤسسات إذ تقدم للإدارة المعلومة المناسبة في المكان والزمان الصحيح لمساعدة الإدارة على القيام بوظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

كما تقدم المعلومات المناسبة لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات بمختلف أنواعها، حيث تقوم نظم المعلومات على تحقيق أهداف معينة من خلال تجميع البيانات والمعلومات اللازمة ثم بعد ذلك معالجتها والحصول على مخرجات مع الأخذ بعين الاعتبار التركيز على التغذية الراجعة للتأكد من تحقيق الهدف فهي أشبه بالأداة الرقابية على كل من المدخلات والمعالجة والمخرجات، إذن فهي تساعد على تعزيز نقاط القوة كما تساعد في تشخيص نقاط الضعف وحلها من خلال توفير المعلومات بالوقت المناسب حيث تتصف المعلومات هنا بالصحة والدقة والشمولية والموضوعية و الارتباط والملائمة.

## الفصل الرابع:

اتخاذ

القرار

**تمهيد :**

إن عملية اتخاذ القرار هي الهدف الأساسي الذي تهدف المؤسسات إل تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة ، وهو الوصول إلى اتخاذ قرار مناسب لتطوير المؤسسة أو إلى حل مشكلة ما تواجهها فموضوع اتخاذ القرار يعتبر من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء الاجتماعيين وبخاصة المختصين بعلم الاجتماع أو الإدارة أو النفس أو السياسة وتتعلق الأهمية من أمرين أساسين: أمر أكاديمي وأمر مجتمعي ويتمثل الأمر ( الأكاديمي ) في افتقار الدراسات الاجتماعية بصفة عامة إلى دراسات معمقة ومفصلة عن مثل هذا الموضوع ، كما يتمثل الأمر المجتمعي في أهمية هذا الموضوع بالنسبة للقائمين على أمر المجتمعات مخططين أو منفيين مع تسابق المجتمعات خاصة النامية منها في الدخول في مضمار التنمية و التحديث.

حيث سنتناول في هذا الفصل كل ما يتعلق باتخاذ القرار بالتفصيل كالآتي:

- خصائص وعناصر القرار .
- أهمية وخصائص عملية اتخاذ القرارات .
- مراحل عملية اتخاذ القرار وأنواع القرارات.
- خطوات ومبادئ وأنماط اتخاذ القرار .
- مهارات ونماذج اتخاذ القرار .
- الظروف الخاصة باتخاذ القرارات والاعتبارات الواجب توفرها في عملية.
- أساليب وعوامل اتخاذ القرار .
- مشاكل وعوائق عملية اتخاذ القرار .
- دور نظم المعلومات في مجال اتخاذ القرارات.
- نظريات اتخاذ القرار .

#### 1-4- خصائص وعناصر القرار:

##### 1-1-4 خصائص القرار: وتتمثل أهم خصائصه في:

##### 1- القرار هو اختيار من البدائل:

حيث يؤكد الكثيرون من رجال الفكر الإداري أن اتخاذ القرار هو وجود البدائل، فوجود البدائل يخلق مشكلة. ويتطلب الأمر الاختيار بين البدائل، فإذا لم يكن هناك بدائل لما كانت هناك مشكلة. وذلك لعدم وجود مجال للاختيار وبالتالي ليس هناك حاجة لإتخاذ القرار.

##### 2- القرار هو إختيار مدرك واختيار واع :

وهذا يعني أن وجود عدد من البدائل يتطلب المفاضلة ودراسة النتائج المحتملة لكل بديل من هذه البدائل ثم استبعاد جميع البدائل والإبقاء على بديل واحد فقط.

##### 3- القرار هو اختيار هادف:

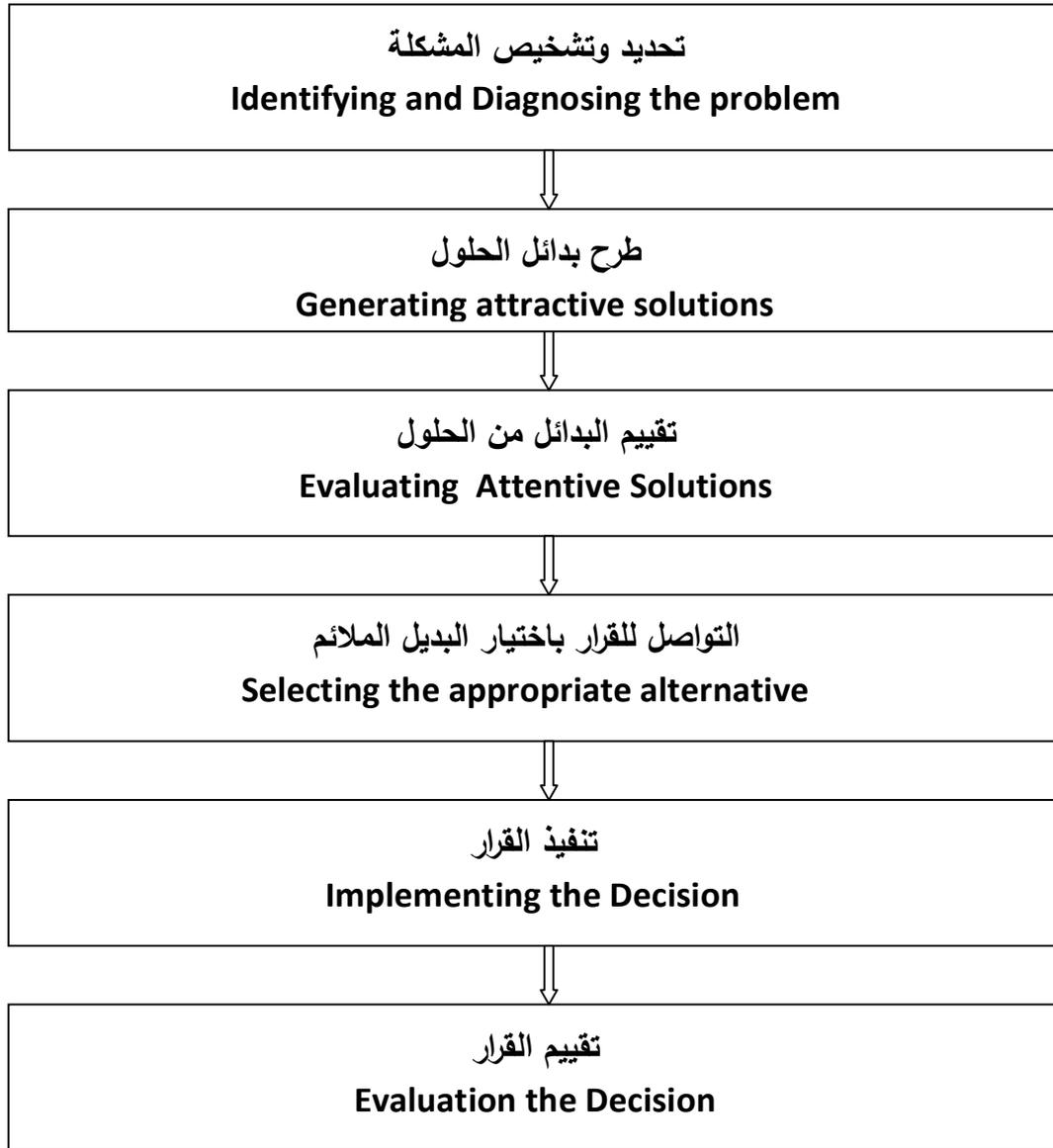
وهذا يعني أن القرار ليس هدفا في حد ذاته، ولكنه اختيار موجه نحو تحقيق هدف، وأهداف معينة. والأصل في ذلك أنه عندما يكون هناك هدف معين، فإن ذلك يتطلب معرفة جميع البدائل لتحقيق هذا الهدف ثم إختيار أحدهما بحيث يكون هذا الاختيار أو القرار هو أقرب وأفضل البدائل المعروضة أو المحتملة لتحقيق هذا الهدف .

4- القرار هو محصلة تفاعل الجماعة : وهذا يعني أن القرار هو الاختيار الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة، فإذا كان الرؤساء الإداريين هم الذين يتخذون القرارات في المرحلة الأخيرة، إلا أن تلك القرارات تعتبر نتيجة جهود مشتركة لعدد كبير من المختصين و المرؤوسين في أثناء مراحل عملية صنع القرار.

5- القرار يتضمن تعيين إجراءات التنفيذ : حيث يعطي رجال الفكر الإداري أهمية لهذه الخاصية ،وليس في القرار ذاته، لذلك يجب أن يشمل القرار جميع الأفعال التي تلزمه لوضعه موضع التنفيذ<sup>(1)</sup>.

(1) جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، د ط، 2004، ص 138-139.

الشكل رقم (16): نموذج عملية اتخاذ القرار<sup>(1)</sup>



<sup>(1)</sup> طارق طه: نظم دعم القرار في بيئة العولمة والإنترنت، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، د ط، 2006، ص 54.

#### 4-1-2 عناصر القرار:

هناك عنصران مهمان يشكلان عناصر متطلبات القرار وهما:

##### أولاً: المشاكل

وهنا لابد من وجود مشكلة ما لإصدار قرار وهذه المشاكل ثلاثة أنواع هي:

أ/ **المشاكل المعروفة:** وهنا يعني أن هناك معلومات يمكن الوصول إليها ولكن تحتاج إلى جهد وربما لا تكون كاملة بل ناقصة.

ب/ **المشاكل المعروفة جيداً Well derining problems:** وهي أسهل المشاكل حيث تكون البدائل معروفة ومعلومات عنها كاملة وحالات الطبيعة معروفة وثابتة .

ج/ **المشاكل الغامضة Ambguous problems:** وهي المشاكل التي لا يوجد أية معلومات عنها وصعب الحصول على معلومات وحالات الطبيعة غير معروفة .

##### ثانياً : الحلول Solution

وكما نعرف فإن الحلول يمكن أن نحصل عليها باستخدام ثلاثة أنواع من القرارات وهي:

##### أ- بواسطة القرار الروتين Routine Decision:

وهذا القرار يختص بالمعلومات المعروفة جيداً وهو قرار تكون المعلومات متوفرة وسهلة الحصول عليها.

##### ب- قرار التكيف Adaptive Decision:

وهو القرار بإعادة القرار الروتيني وتكييفه بحيث يتناسب مع الحالة الجديدة أي إعادة القرار مرة أخرى.

##### ج- القرار الجيد Innovahon Decision:

وهذا القرار يخص المعلومات الغامضة وهو قرار لأول مرة يتم اتخاذه ولا يعرف أي شيء عنه وليس هناك خبرة سابقة أو معلومات عن هذا النوع من القرار.<sup>(1)</sup>

#### 4-2 أهمية اتخاذ القرارات:

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي

<sup>(1)</sup> علي حسين: نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 19-20.

وظيفة إدارية (كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ما لم يصدر بصدد قرار يحدد من يقوم بها ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك.<sup>(1)</sup>

**1- اتخاذ القرارات عملية مستمرة:** يمارس الإنسان اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية . فمنذ قيامه من نومه يقرر ماذا يأكل؟ وماذا يلبس؟ وإلى أين يذهب؟ وما هي وسيلة الانتقال التي سوف يستخدمها؟ وما هو الطريق الذي يسلكه؟ وهكذا، إلى أين يقرر الذهاب إلى النوم ومن وقت لأخر يواجه الإنسان قرارات مصيرية وحاسمة فعند حصوله على الثانوية العامة، يقرر هل يتجه للعمل؟ أم يقرر الالتحاق بالجامعة؟ وعندما يقرر الالتحاق بالجامعة عليه أن يختار الكلية التي يدرس فيها، وبعد التخرج يقرر مجال العمل الذي سيعمل فيه طيلة حياته.

وإذا كان هذا هو موقف الإنسان العادي فإن مجال العمل في المنظمات ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق والتنظيم والأفراد.

**2- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله:** لكل ذي مهنة أدواته يستخدمها في عمله، فالنجار أدواته المنشار، والكاتب أدواته القلم، والجندي أدواته البندقية وهنا نسأل ما هي أداة المدير في عمله اليومي؟ إن اتخاذ القرارات هي أداة المدير في عمله اليومي، إن اتخاذ القرارات هي أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به؟ ومتى يتم القيام به؟ وهكذا كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

**3- القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:** ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثيرا كبيرا على نجاح المنظمة أو فشلها فلا شك أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة منذ أمد بعيد مكن هذه الشركات من النجاح في IBM إنتاج السيارات الصغيرة، وصعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها. كما أن فشل شركة في اتخاذ قرارات فعالة في مواجهة إنتاج الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي بتكلفة منخفضة. أدى إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر الشخصي، وأصبحت مهددة بترك هذا السوق وهذا الحال ينطبق تماما على الأمم والشعوب حيث تلعب القرارات الاستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.

**4- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية:** يرى البعض أن اتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط نظرا لأن العديد من نشاطات وظيفة التخطيط نظرا لأن العديد من نشاطات وظيفة التخطيط ينطوي على سلسلة

(1) أحمد ماهر: الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، مصر، دط، 2006، ص 280-281 .

من القرارات، ولكتنا نرى أنّ اتخاذ القرارات بليس جوهر وظيفة التخطيط وحدها، ولكنّه أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة، لأنّ كلا من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة كما سيتضح ذلك من الدراسة التفصيلية لهذه الوظائف.

### 5- اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة:

إنّ الدور الإداري في وظائف المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة لإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف.

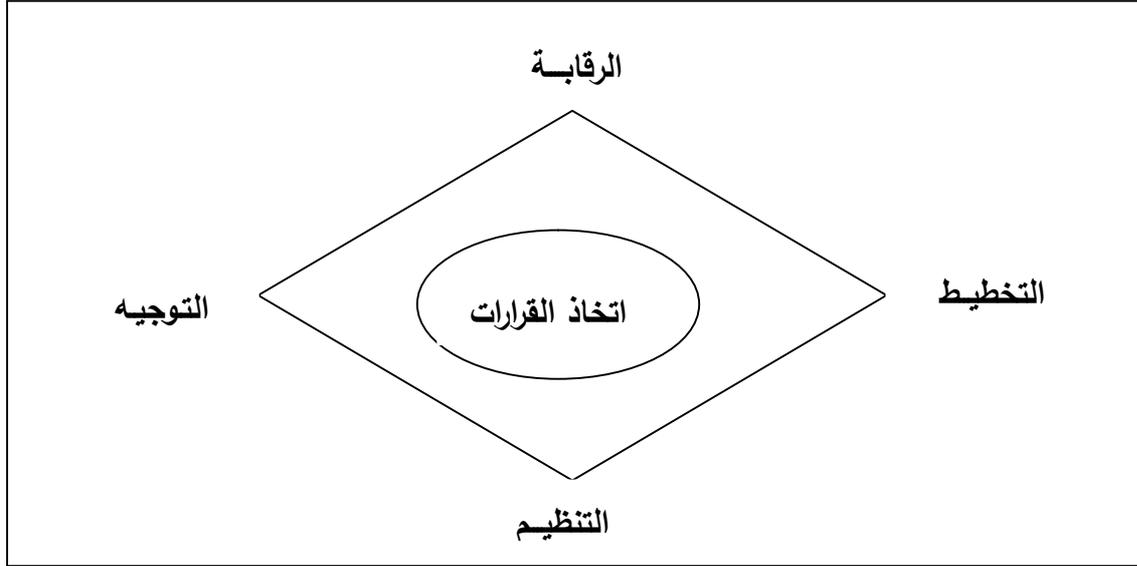
إنّ وظيفة الإنتاج تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد ماذا تنتج؟ ما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ وما هي فترة الخطة الإنتاجية؟ ومن المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية معينة؟ كذلك فإن نشاط التسويق به عدد من القرارات الخاصة بتخطيط السوق والتسعير والترويج. وبالنسبة لوظيفة الأفراد فإنها تتضمن العديد من القرارات الهامة الخاصة بتعيين الأفراد وترقياتهم وتنقلاتهم وإنهاء خدماتهم وغيرها

وبالنسبة لوظيفة التمويل فإن هناك قرارات عديدة مثل : تحديد حجم رأس المال ومصادر الحصول عليه من داخل المنظمة أم من خارجها، وكذا القرارات الخاصة بإدارة رأس المال و استخداماته في المنظمة.

والواقع أن اتخاذ القرارات يعتبر أساس لجميع وظائف الإدارة وكذلك وظائف المنظمة حيث أن إدارة وظائف المنظمة إنما تعتمد على اتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الجوانب المختلفة لوظائف المنظمة.<sup>(1)</sup>

(1) أحمد ماهر : الإدارة (المبادئ والمهارات )، مرجع سابق، ص 281-282-283

الشكل رقم (17) : يوضح عملية اتخاذ القرارات كمحور العملية الإدارية (1)



#### 4-3-3- خصائص ومراحل عملية اتخاذ القرار:

##### 4-3-4-1 خصائص عملية اتخاذ القرار:

هناك عدة خصائص تتميز فيها عملية اتخاذ القرار وهذه الخصائص يمكن إجمالها بالآتي:

- 1- إن عملية اتخاذ القرار تتصف بالواقعية حيث أنها تقبل بالوصول إلى الحد المعقول وليس الحد الأقصى.
- 2- إن عملية القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون بإخاذه.
- 3- إن أي قرار إداري لا بد أن يكون امتداد من الحاضر إلى المستقبل، لأن معظم القرارات الإدارية بالمنظمات، هي امتداد واستمرار للماضي.
- 4- إن عملية اتخاذ القرار هي عامة وهذا يعني أنها تشمل معظم المنظمات على اختلاف تخصصاتها، وشاملة حيث تشمل جميع المناصب الإدارية في المنظمات.
- 5- إنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.
- 6- إنها عملية تتأثر بالعوامل البيئة المحيط بها.
- 7- إنها عملية تشمل عدة نشاطات ولذلك ربما قد توصف بعض الأحيان بالقصد.

(1) أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبدالرحمان بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مرجع سابق، ص 112.

8- تتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية ، أي أنها تمر من مرحلة إلى مرحلة وباستمرار.<sup>(1)</sup>

#### 4-3-2 مراحل عملية اتخاذ القرار:

**1 - التفكير أو الذكاء Intelligence:** تتضمن تلك المرحلة تحديد وتعريف المشاكل التي تحدث داخل المنظمة ، والتي سوف يتم إتخاذ قرارات بشأنها ، وذلك من خلال جمع المعلومات حولها ، حتى يتمكن متخذو القرار من تحليل كل مشكلة مطلوب الوصول لحل لها.

ووفقا لفروض هذا النموذج ، فإن نظم المعلومات الإدارية MIS هي المعنية بمساعدة مسؤولي المنظمات في هذه المرحلة من خلال ما تنتجه من تقارير دورية واستثنائية .

**2 - التصميم Design:** وتمثل المرحلة الثانية لأنشطة عمليات اتخاذ القرار ، وتتعلق بتنمية و تطوير البدائل الملائمة التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة، ويفترض النموذج أن نظم دعم القرار DSS بما لها من قواعد بيانات يمكنها أن تسهم بدور مؤثر في مساعدة مسؤولي المنظمات على القيام بهذه الخطوة .

**3 - الاختيار choice :** تأتي المرحلة الثالثة بعد تمكن متخذي القرار من تنمية البدائل الكافية وبالتالي يصبح المطلوب هو اختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة محل اتخاذ القرار .

يفترض هذا النموذج أن متخذ القرار سيحتاج إلى نظم دعم القرار DSS لمساعدته في إنجاز هذه الخطوة، نظرا لأنها تحتوي بجانب قواعد البيانات التشغيلية على قواعد بيانات تحليلية ومتعددة الأبعاد فضلا عن نماذج اتخاذ القرارات والتي تتضمن علاقات معقدة لمتغيرات عديدة .

**4- التطبيق Implementation :** وتعد المرحلة الأخيرة لأنشطة عملية اتخاذ القرار ، وفيها يتم تنفيذ أو تطبيق البديل الذي تم اختياره ، ويشير النموذج إلى أن مسؤولي المنظمات يمكنهم من خلال حاسباتهم الشخصية PC متابعة تطبيق البديل من خلال الرسوم البيانية والخرائط التوضيحية.<sup>(2)</sup>

ومن أهم مراحل اتخاذ القرار:

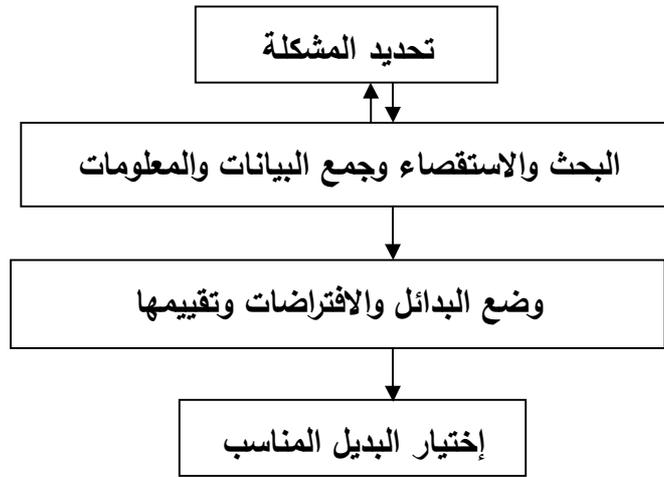
- تحديد المشكلة وتشخيص المشكلة ومعرفة حجم المشكلة ونوعها ومصدرها وطبيعتها وطرق حلها وعلاجها وكيفية التغلب عليها.
- تحديد الهدف بدقة ووضوح ومعرفة ماهي أهداف المنظمة .

<sup>(1)</sup> علي حسين: نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 21-22.

<sup>(2)</sup> طارق طه : نظم دعم القرار ( في بيئة العولمة والإنترنت)، جامعة الإسكندرية، مصر، د ط ، د س، ص 57-58-59.

- البحث عن البدائل المناسبة لحل المشكلات ولاتخاذ القرارات
- تقييم البدائل ووضع عملية مقارنة بين عدة بدائل وعمل دراسة عملية لهذه البدائل.
- إختيار البديل الأمثل والأفضل والأوفر الذي يحقق أسرع حل وبأقصر الطرق .
- تنفيذ الحل الأمثل .
- المتابعة والمراقبة وإجراء عملية الإصلاح والتغيير في حالة إكتشاف الأخطاء والاستفادة من تجارب الماضي.(1)

الشكل رقم (18): يوضح مراحل عملية اتخاذ القرارات (2)



(1) محمد سرور الحريري: إدارة الأعمال الدولية والعالمية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2012، ص 175.

(2) محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2011، ص8.

#### 4-4 أنواع القرارات :

يقسم فقهاء الإدارة العامة القرارات التي يصدرها الرئيس الإداري إلى قرارات وظيفية أو تنظيمية وقرارات شخصية، قرارات صريحة وقرارات ضمنية، قرارات مكتوبة وقرارات شفوية، قرارات انفرادية وقرارات جماعية قرارات أساسية أو إنشائية وقرارات روتينية .<sup>(1)</sup>  
**أولاً: القرارات الوظيفية أو التنظيمية والقرارات الشخصية:**

القرارات الوظيفية هي التي يتخذها المدير باعتباره عضواً في التنظيم أي عندما يعمل بصفته الرسمية أثناء القيام بوظائفه باعتباره مسؤولاً عن التنظيم، كالقرار الصادر بتعيين أو بنقل موظف أو تأديبه. أما القرارات الشخصية فهي تلك التي يصدرها المدير بصفته الشخصية وليس باعتباره عضواً مسؤولاً عن التنظيم أي تلك القرارات المتصلة بتصرفاته الشخصية، كالقرار الصادر بتخصيص مدة شهر من إجازته السنوية وقضائها بالخارج .

#### ثانياً: القرارات الصريحة والقرارات الضمنية:

فالقرار الصريح هو القرار الذي يفصح فيه الرئيس الإداري عن مسلكه في موقف معين بالموافقة أو عدمها أي بالمنح أو بالمنع.

أما القرار الضمني فهو القرار الذي يستفاد من قرار يتصل بموضوع آخر أو القرار الذي يستفاد منه مسلك المدير وان لم يعبر عنه صراحة ، كأن يطلب موظفاً إذن من رئيسه بالانصراف قبل انتهاء موعد العمل الرسمي فلا يرد عليه أو يغير مجرى الحديث إلى موضوع آخر ويلاحظ أن القرار الضمني هو قرار شعوري و مقصود شأنه في ذلك شأن القرار الصريح.

#### ثالثاً: القرارات المكتوبة والقرارات الشفهية:

فالقرارات المكتوبة تصدر في صيغة مكتوبة (اللائحة - تعليمات - أوامر مكتوبة)، أما القرارات الشفهية فهي قرارات تخرج للوجود عن طريق كلمات منطوقة وليست مكتوبة. والغالب أن تكون القرارات صادرة في شكل مكتوب حتى يسهل الرجوع إليها عند الحاجة و حتى يكون هناك تمت دليل ثابت لصدور القرار وبسهل تفسيره.

<sup>(1)</sup> إبراهيم عبد العزيز شيجا: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، د ط، 2004، ص 344-345.

رابعاً: القرارات الأساسية أو الإنشائية والقرارات الروتينية:

القرارات الأساسية أو الإنشائية ( وتسمى بالقرارات غير المتكررة) هي القرارات التي لا تتكرر في حياة التنظيم وهي ان تكرر فلا يتم ذلك الا في فترات متباعدة . وتتعلق هذه القرارات غالبا بالنظام الاساسي للتنظيم بحيث تؤدي الى احداث تغييرات اساسية سواء بالإنشاء أو بالتعديل أو بالإلغاء. فهي قرارات لا تهتم إلا بالمشكلات المعقدة والهامة في التنظيم ومن أمثلتها القرارات الصادرة بإتباع أسلوب التخطيط القومي الشامل، أو بتغيير نوع السياسات المتبعة في التنظيم أو بتعديل أو إنشاء إدارة فرعية جديدة له.

أما القرارات الروتينية فهي قرارات متكررة وتتعلق غالبا بالأعمال الجارية والمعتادة فلا تؤثر في التنظيم تأثيرا مباشرا ويمكن البث فيها بناء على التجارب والخبرات السابقة. وهذه القرارات تصدر عادة بطريق تلقائي وفوري فلا تحتاج لدراسة أو بحث وتظهر عادة في نطاق الأعمال الكتابية وغير الفنية. ومن أمثلة هذه القرارات القرار بمنح إجازة لأحد العاملين بالتنظيم أو القرار بالتصريح بالخروج قبل موعد انتهاء العمل الرسمي، أو القرار بتوزيع المكاتب ... إلخ. وتزداد القرارات الأساسية في قمة التنظيم الإداري بما تتسم به الإدارات العليا من الفنية والتعقيد، بينما تزداد الروتينية في المستويات دون العليا من الجهات الإدارية .

خامساً: القرارات القاعدية والقرارات الفردية:

القرارات القاعدية أو اللائحية هي تلك التي تصدر في مواجهة فرد أو أفراد غير محددين بذواتهم بحيث يسري مضمون هذه القرارات على كل من توافرت فيه الشروط المحددة، أما القرارات الفردية فهي تلك التي تصدر في مواجهة فرد أو أفراد محددين بذواتهم. ومثال القرارات الأولى القرار الصادر بترقية فئات معينة من العاملين دون تحديد أسمائهم، ومثال القرارات الثانية القرار الصادر بمنح مكافأة لفرد معين.

ولا يهتم علم الإدارة العامة بالآثار القانونية التي تترتب على كل نوع من القرارات القاعدية والفردية بقدر ما يهتم بمدى عمق وشمول القرارات الأولى، سواء من حيث إعدادها ودراستها ومدى نطاق تطبيقها وذلك على عكس القرارات الفردية التي لا يكون لها تأثير عميق على حياة التنظيم.<sup>(1)</sup>

(1) إبراهيم عبد العزيز شيجا: أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 345-346.

سادسا: القرارات الإستراتيجية والقرارات التكتيكية:

القرارات الإستراتيجية هي تلك التي تتعلق بسياسة الإدارة اتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وتتخذ هذه القرارات بشأن الخطط وطرق العمل التي تمثل أهمية للمنظمة ككل والتي من شأنها خلق درجة عالية من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين البيئة التي تعمل بها بصورة فعالة .  
أما القرارات التكتيكية فهي تلك التي تتعلق بالبدائل أو الأدوات التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة.

سابعا : القرارات الفردية والقرارات الجماعية:

القرارات الفردية هي تلك التي ينفرد باتخاذها في كافة مراحلها أو معظمها شخص واحد هو الرئيس أو المدير أو القائد.

أما القرارات الجماعية فهي التي يتم إتخاذها بواسطة اللجان والمجالس، سواء كان رأي الأعضاء فيها ملزما بصورة نهائية أم أنها ذو طابع استشاري فحسب، ويتم الاستعانة باللجان والمجالس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتلك التي يترتب عليها مخاطر عالية أو تحتاج إلى تكلفة اقتصادية كبيرة، وتتعد أساليب العمل في اللجان والمجالس ومن أشهرها اليوم الأساليب الحديثة التالية:

**1- أسلوب العصف الذهني:** ويعني هذا الاسلوب الهجوم الخاطف السريع على المشكلة بأن يطلق الأعضاء أفكارهم بسرعة إلى أن الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة ،وذلك خلال فترة وجيزة نسبيا اعتمادا على أن المفاجأة تثير الذهن بحدة وتطور الحلول بسرعة .

**2- أسلوب دلفي:** بمقتضى هذا الاسلوب يتم تحديد بدائل ومناقشتها غيابيا أي بغير اجتماع يضم الأعضاء للمواجهة والمناقشة ويلجأ القائد إلى هذا الأسلوب بعد تحديد وتشخيص المشكلة والتأكد من أنها معروفة مسبقا ، فيتم الاستعانة بالخبراء وتصميم قائمة بالأسئلة عن بدائل حل المشكلة.<sup>(1)</sup>

ثامنا : قرارات قيادية وأخرى إدارية أو إشرافية :

يرتكز التمييز بين القرارات على المستوى الإداري أو الوظيفي الذي يتخذ القرار فالقرارات التي يتم إتخاذها في المستوى الأدنى تكون ذات طابع إشرافي أو تشغيلي وتتسم بأنها مبرمجة روتينية وذات تأثير محدود أو معلوم ولو كانت كثيرة العدد .

أما على مستوى الإدارة الوسطى فإن القرارات تكون أقل عدد ولكنها غير مبرمجة أو متكررة، وتؤثر على مجالات تنظيمية واسعة وتكلفة الخطأ في اتخاذ القرار المناسب ومنع القرارات السيئة .

(1) سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، دط، 2004، ص 261-264-265.

وأخيراً فإنه على مستوى الإدارة العليا ، تتسم القرارات بالطابع الاستراتيجي والأهمية البالغة إذا الغالب أنها تمس نشاط ومستقبل المنظمة ككل وهي قليلة العدد ولكنها غالية الخطورة والتكلفة إلى حد كبير .

#### 4-5 طرق ووظائف اتخاذ القرار:

##### 4-5-1 طرق اتخاذ القرار:

القرار متى اتخذ شأنه كالمقذوف الناري، لا يمكن استرجاعه وإنما يمكن مواجهة الموقف باتخاذ قرار جديد. ومن ثم فإن التريث مع الاسترشاد والاستناد على خطة علمية عند اتخاذ القرارات، أمر تفرضه الإدارة السليمة.

وهناك عدة طرق لاتخاذ القرار، حددها جوردن **Gorden** بأربعة أساليب أو طرق هي: (1)

##### أ- طريقة الإجماع :

وذلك عن طريق تقديم اقتراح من جانب بعض الأعضاء ثم تدور المناقشة على نطاق واسع وبصورة مرنة، وذلك لتقويم هذا الاقتراح من جانب باقي الأعضاء الآخرين، إلى أن يتم اتخاذ القرار بموافقة ورضا جميع الأعضاء.

ويتميز قرار الإجماع بالتعهد الشخصي من قبل أعضاء الجماعة، لتنفيذ القرار الذي أجمعت عليه. وعلى الرغم من أن إجماع الأعضاء حول اتخاذ قرار معين، يمكن أن يشير إلى أن الجماعة تخلو من الصراع أو الانقسام الداخلي، إلا أنه ينبغي أن ننتبه لنوع معين من الإجماع، الذي يطلق عليه البعض بالإجماع المضلل .حيث يكمن خلف هذا الإجماع نوع من الضغوط الخارجية، ولا ينبع من الإقتناع العقلي لأعضاء الجماعة ولذا، ينبغي أن تتخذ الجماعة قراراتها في حرية تامة بعيدا عن أية ضغوط خارجية كانت أو داخلية، من تسلط أحد أفرادها على القرار .

##### ب- طريقة التصويت :

هو الأسلوب الشائع في الجماعات الديمقراطية، ويلجأ إليه أعضاء الجماعة حينما يكون هناك اختلاف حول موضوع، أو الحلول المعروضة حيث تتبنى كل جماعة فرعية حل معين من الحلول

(1) إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي: الإدارة (مفاهيمها وأنواعها وعملياتها )، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2005 ص202، 203.

المطروحة، فتلجأ الجماعة إلى طريقة التصويت للوصول إلى القرار. ويصبح الحل الذي يحظى بأغلبية أصوات الأعضاء، هو القرار الذي وصلت إليه الجماعة.

وفي هذه الطريقة تخضع الأقلية لرأي الأغلبية وتلتزم بتنفيذ القرار الذي وصلت إليه الجماعة رغم معارضتهم المسبقة لهذا القرار إلا أن أهم ما يأخذ على هذه الطريقة، أن التصويت أقل إيجابية من طريقة الإجماع، إذ قد تستمر الجماعة في النقاش حتى بعد أخذ الأصوات.<sup>(1)</sup>

#### ج- تفويض السلطة:

كثيرا ما تلجأ الجماعة الديمقراطية لتسيير عملها، والإسراع في اتخاذ القرار، إلى تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى فرد. أو لجنة صغيرة، يستطيع أو تستطيع هذه اللجنة أن تتخذ القرار بدقة وسرعة أكبر. وغالبا ما يكون ذلك في ظروف خاصة. كأن يكون القصد هو توفير الوقت. أو كأن يكون الشخص الذي تفوض له السلطة هو الذي تتوفر لديه المعلومات التي يبني عليها القرار. وقد تضع الجماعة بعض القيود على استخدام طريقة التفويض، إذ قد تكون هذه القيود مرتبطة بالزمن، كأن تحدد الجماعة لهذا الفرد أو تلك اللجنة، أن تتخذ القرارات خلال فترة زمنية معينة، وقد ترتبط هذه القيود بالموضوعات، إذ قد تحدد الجماعة للفرد أو اللجنة، أن تتخذ قرار في موضوع معين أو في موضوعات بعينها. ونتيجة لعملية التفويض هذه، تصبح الجماعة ملتزمة بتنفيذ القرارات التي يتخذها هذا الفرد، أو تلك اللجنة، طالما أنها في إطار أو نطاق التفويض الذي أعطته الجماعة لهذا الفرد أو تلك اللجنة.

#### د- تأجيل اتخاذ القرار:

وتستخدم الجماعة هذه الطريقة عندما تعجز عن الوصول إلى قرار معين بشأن قضية أو مسألة معروضة عليها، وهي طريقة تتفق بها الجماعة على أن ألا تتفق. وتتهض هذه الطريقة على أساس أن الجماعة قد تنقسم إلى جماعات فرعية، كل منها يتبنى حل أو اقتراح معين، ويتعصب له، ولا يبدي أي استعداد للتنازل عنه، ومن ثم يصعب أن تتلقى وجهات نظر الأعضاء، وفي ذات الوقت، إذ استخدمت طريقة التصويت، قد تؤدي إلى تفكك الجماعة، وانقسامها، وحدوث صراع بين أعضائها الأمر الذي يجعل تأجيل اتخاذ القرار على درجة عالية من الأهمية حيث تتاح الفرصة لأعضاء الجماعة خارج نطاق الاجتماع الرسمي لتبادل وجهات النظر بطريقة ودية.

(1) إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي: الإدارة (مفاهيمها وأنواعها وعملياتها)، مرجع سابق، ص 203.

وأيضاً تستخدم هذه الطريقة في حالة ما إذا كانت البيانات أو المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار بشأن موضوع معين، غير متوفرة أو غير كافية لأنها تعتمد عليها الجماعة في اتخاذ القرار، ولذا يجب التروي بتأجيل اتخاذ القرار، حتى تتوافر هذه البيانات.<sup>(1)</sup>

#### 4-5-2 وظائف اتخاذ القرارات :

مكونات عملية اتخاذ القرارات هي في مجملها عبارة عن وظائف لإتخاذ القرار والوظيفة تشير إلى جزء واحد من مجموعة أجزاء مترابطة تساهم في تحقيق العمل أو الفعل الأكبر. أما وظائف اتخاذ القرار فهي يمكن ستة وظائف يمكن إدراجها على النحو التالي:<sup>(2)</sup>

#### أولاً - وضع الأهداف الإدارية **Setting Managerial Objectives**:

تبدأ عملية اتخاذ القرار عندما تقوم بوضع الأهداف وتمثل هذه الوظيفة دورة دائبة من وضع الأهداف عندما تحقق هدف من خلال اتخاذ القرار تسعى مجدداً إلى وضع أهداف جديدة وهكذا.

#### ثانياً : البحث عن البدائل **Searching for Alternatives** :

في عملية اتخاذ القرارات البحث عن البدائل يتضمن مسح العوامل البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل توفير المعلومات الملائمة وتعرف المعلومات الملائمة أنها المعلومات التي تشكل أو تصاغ على شكل بدائل تسعى لإنجاز الأهداف أو هي المعلومات التي تخدم تحقيق الأهداف.

#### ثالثاً - مقارنة وتقييم البدائل **Comparing And Evaluating Alternatives**:

يمكن القول أن البدائل، تمثل طرق أو مناهج مختلفة للعمل سواء كانت مفردة أو مشتركة والتي بدورها تساعد في تحقيق الهدف أو الأهداف المنشودة .

ومن خلال وسائل رسمية أو غير رسمية للبدائل، فالمقارنة تعتمد على حالة التأكد أو عدم التأكد العلاقات الأثر بالنتيجة وتعتمد كذلك على تفصيلات متخذ القرار لمختلف النتائج المتاحة .

#### رابعاً - إقرار الخيار (عمل) **The Act Of Choice**:

الخيار هو عبارة عن لحظة في عملية مستمرة لإتخاذ القرار عندما يختار متخذ القرار طريقة عمل أو منهاج عمل من عدة بدائل موضوعية .

<sup>(1)</sup> إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي: الإدارة (مفاهيمها و أنواعها وعملياتها )، مرجع سابق، 203 -204.

<sup>(2)</sup> خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص 22.

### خامسا- تنفيذ القرار Implementing The Decision

ويكون ذلك عندما يتم تطبيق منهج العمل course of action فعليا في المنظمة كما تشير عملية التنفيذ إلى لحظة العملية الكلية لإتخاذ القرار عندما يتم تحويل الخيار من شيء شفوي إلى شيء مطبق على أرض الواقع.

### سادسا- المتابعة والرقابة Follow Up and Control:

تتطلب هذه الوظيفة التأكد من أن نتائج القرار المطبق تتسجم مع الأهداف التي وضعت مسبقا وللتأكد من سلامة وفعالية القرارات و قدرتها على تحقيق أهداف التنظيم.<sup>(1)</sup>

### 4-6 خطوات ومبادئ اتخاذ القرار:

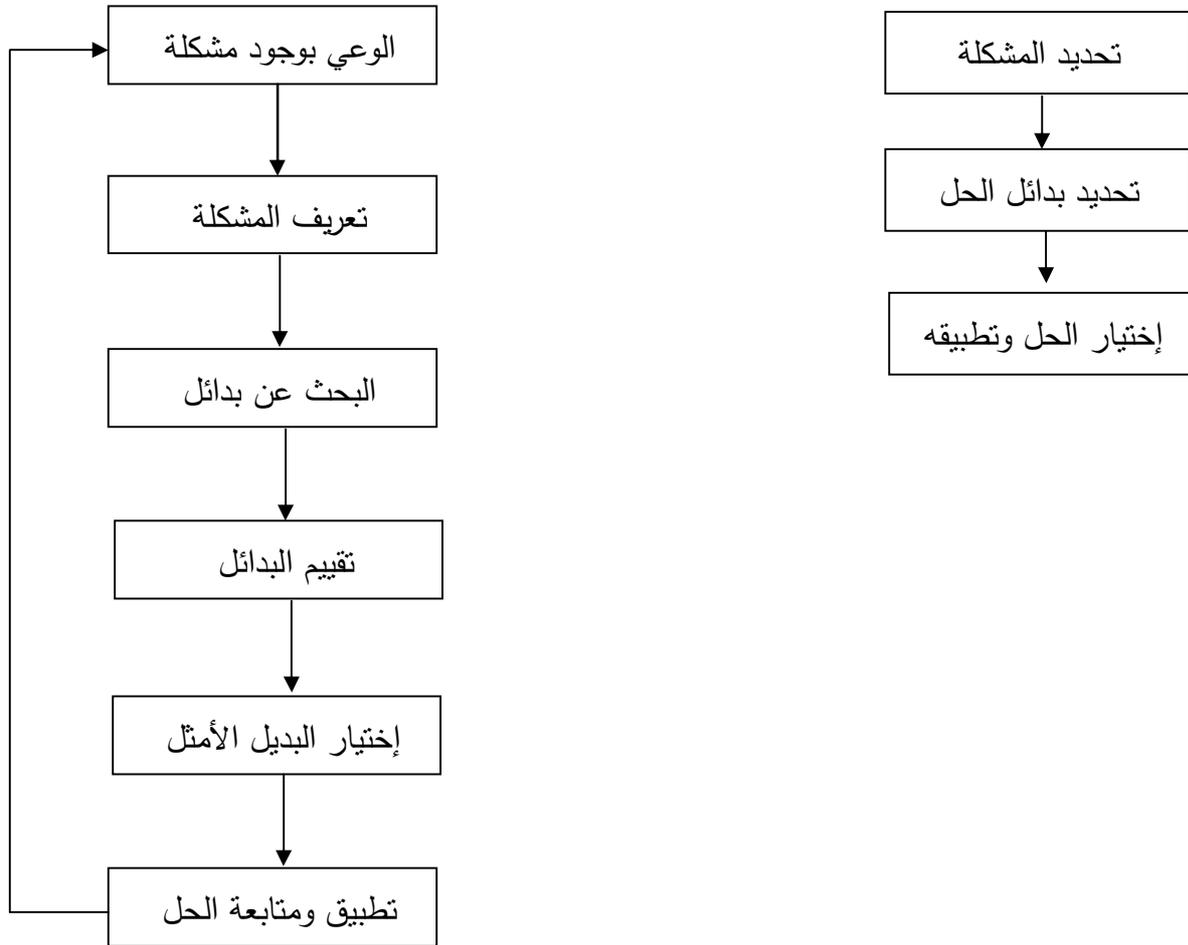
#### 6-4-1 خطوات اتخاذ القرار:

- 1- تحديد المشكلة التي تقتضي اتخاذ القرار.
- 2- تبني المشكلة كمسكلة للقائد أو للجماعة وليس لبعض الأعضاء فقط.
- 3- محاولة توضيح المشكلة و التأكد من الفهم الصحيح لها لتجنب الوصول إلى حلول ترتبط لا بالمشكلة
- 4- محاولة تحديد أسباب المشكلة أو الظاهرة ، وتقليص هذه الأسباب إلى أقل عدد ممكن من المسببات الأساسية المرتبطة بجوهر المشكلة وخصوصا في المشكلات الاجتماعية المعقدة والمركبة مع مشاكل أخرى مماثلة.
- 5- محاولة التوصل إلى أكبر عدد من الحلول الممكنة للمشكلة وعدم اغلاق الباب أمام المزيد من الحلول لأن بعض الحلول الفعالة لا تتقدم أو تتبلور إلا في نهاية النقاش، ولأن الأفكار التي تعرض في بداية الجلسة غالبا ما تنال النقاش والاهتمام الأكبر.
- 6- محاولة وضع معايير لاختيار أفضل الحلول الممكنة للمشكلة وتقليص عدد الحلول المطروحة الى أقل عدد ممكن.

(1) خليل محمد الغزوي : إدارة اتخاذ القرار الإداري، مرجع سابق، ص 23-24.

(2) عدنان العتوم، قاسم كوفحي: القيادة والتغيير ( الطريق نحو النجاح)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن ، ط1، 2011، ص 100-

- 7- وضع خطة لفحص واختيار البدائل التي تم اختيارها.
- 8- التأكد من التزام وفهم القائد أو المجموعة لخطة العمل السابقة.
- 9- تنفيذ خطة الحل على الواقع العملي وتوزيع مهمات التنفيذ على أعضاء المؤسسة وفق إمكانياتهم وقدراتهم.
- 10- مناقشة الخطة بعد التنفيذ من أجل تقويمها وتحديد مدى نجاحها ومدى التزام أعضاء الفريق بما اتفق عليه في خطة الحل، فإذا نجح التقويم، تم اتخاذ القرار بنجاح وحلت المشكلة أما إذا فشل التقويم فيجب إعادة النظر ببعض الخطوات السابقة وإعادة اتخاذ القرار مرة أخرى.
- الشكل رقم (19): يوضح خطوات عملية اتخاذ القرارات (1)



(1) أحمد ماهر: الإدارة (المبادئ والمهارات)، مرجع سابق، ص 285.

6-4-2 مبادئ اتخاذ القرارات :

لإتخاذ القرارات مبادئ منها: (1)

**مبدأ اتخاذ القرار:** إن جهود الأفراد وتصرفاتهم قد تكون نتيجة التفكير والإختيار أو مجرد رد فعل أو أتوماتيكي أو نتيجة اللاشعور فإذا كانت جهود الأفراد وتصرفاتهم نتيجة التفكير والإختيار قيل أن الأفراد اتخذوا قرارا.

**مبدأ تغلغل القرارات :** اتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة في جميع أوجه النشاط الإداري والفني في أي مشروع أو منظمة.

**مبدأ التفكير المركب:** للوصول إلى أعلى مستوى من القرارات الممكنة إنسانيا يجب أن يكون التفكير منطقيًا وابتكاريا في نفس الوقت.

**مبدأ التفكير المنطقي:** لكي يكون التفكير منطقيًا يجب أن يكون خاليا من التناقض والأغلاط وأن يكون دقيقا وواضح.

**مبدأ الانطلاق الفكري:** للحصول على أكبر كمية ممكنة من الأفكار في أقل وقت ممكن يتطلب الأمر استخدام حلقات الانطلاق الفكري .

**مبدأ الحقائق:** تعتبر الحقائق هي المادة الخام التي يتعامل معها متخذ القرار وبدون " الحقائق " يصبح القرار خاطئ سقيما.

4-7 أنماط اتخاذ القرار و أنماط متخذي القرارات:

4-7-1 أنماط اتخاذ القرارات: هناك عدة أنماط لإتخاذ القرار:

أ- المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار: يمكن أن يتخذ القرار بدرجة عالية من المركزية (Centralization) عندما تكون السلطة مركزة في يد متخذ القرار أو المدير بحكم منصبه الرسمي ، ولا يرغب في أن يشاركه أحد في اتخاذ القرارات. ويمارس هذا السلوك الإداري عادة في الإدارة الدكتاتورية. كما يمكن أن يتخذ القرار بدرجة من اللامركزية (Decentralization) وذلك عندما يقوم المدير أو متخذ القرار بتفويض سلطاته أو بعضها إلى من هم أدنى في المستوى الإداري أو التنظيمي. ويمارس هذا

(1) عبد العزيز النجار: الإدارة الذكية (التخطيط /التنظيم/ إدارة الأفراد/ اتخاذ القرارات )، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، دط

السلوك الإداري عادة في الإدارة الديمقراطية والإدارة بالأهداف وغيرها. وهذا النمط (اللامركزي) هو الأكثر فعالية والأكثر نجاحا في اتخاذ القرارات.

**ب- أسلوب الاستشارة consultation:**

وفيه يقوم القرار بأخذ رأي شخص آخر لديه الخبرة والمعرفة كمستشار أو جهة استشارية بهدف تقديم النصيحة والمشورة له للوصول إلى أنسب الحلول والقرارات، إلا أن سلطة اتخاذ القرار في النهاية هي في يد المدير أو متخذ القرار.

**ج- أسلوب المشاركة (participation):**

وفيه تعطى الفرصة للمرؤوسين، مهما كان مستواهم الوظيفي فرصة المشاركة بالرأي عند اتخاذ القرار، لكي يكون القرار مقبولا وبنال رضى ودعم كافة الأطراف في التنظيم، عندما تبدأ مرحلة التنفيذ للقرار ويسمح هذا الأسلوب للمرؤوسين أن يحققوا ذاتهم، ويشبعوا حاجاتهم النفسية، وينمو قدراتهم الوظيفية

**د- القرارات الجماعية:**

وفيه يساهم أكثر من فرد من العاملين، ممن لهم علاقة، في اتخاذ القرار ونظام الأغلبية هو القاعدة التي تحكم اتخاذ القرار. وفي هذا النمط من اتخاذ القرارات تقع المسؤولية على جميع الأفراد الذين ساهموا في اتخاذه، وهذه النقطة هي التي تميز القرارات الجماعية عن أسلوب المشاركة الذي لا يترتب فيه أية مسؤولية على المرؤوسين، حيث يكون المدير أو متخذ القرار هو صاحب السلطة في اتخاذه.

**هـ- أسلوب اللجان:**

تعمل الكثير من التنظيمات على تشكيل لجان مختلفة لدراسة موضوعات معينة أو مشكلات تواجهها وإبداء الرأي حولها تمهيدا لإتخاذ القرار المناسب وبعض هذه اللجان يكون دوره استشاريا فقط وبعضها تنفيذيا. ومن إيجابيات أسلوب اللجان أنه يؤدي إلى إيجاد بدائل مختلفة لحل المشكلة، كما أن يمنع فرصة سيطرة فرد واحد على القرار، كما أن يطور عملية الإتصال وتبادل المعلومات بين الأطراف المختلفة ويقلل فرصة معارضة القرار، أما سلبياته فتكمن في الوقت الطويل الذي يحتاجه لكثرة الحوار بين أعضاء اللجنة، ويمكن أن يتخذ القرار بثلاثة أساليب رئيسية:

**1- الأسلوب التقليدي:** وذلك بالاعتماد على الخبرة والحكم والتقدير الشخصي والتجربة والخطأ، دون البحث عن البدائل الممكنة ودون مراعاة للظروف المختلفة المحيطة. (1)

(1) ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 85-86.

2- الأسلوب العلمي أو الموضوعي: وذلك باتخاذ خطوات اتخاذ القرارات وهي خطوات البحث العلمي نفسها، كما تم توضيحها سابقا.

3- الأساليب الكمية (الرياضية): وهي مجموعة من النماذج الرياضية والإحصائية التي تستخدم بتحليل المشكلات الإدارية المعقدة، وتساعد متخذ القرار في اتخاذ القرارات أكثر رشدا وعقلانية، دون أن يكون للأهواء الشخصية أو الذاتية أي تأثير عليها. ومن أهم الأساليب الكمية المستخدمة : بحوث العمليات، البرامج الخطية ، نظرية الاحتمالات، أسلوب المحاكاة ( تقليد المواقف ) أساليب التحليل الشبكي، وشجرة القرارات .

وتواجه الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات عدة مشكلات أهمها : عدم توافر المعرفة والخبرة الكافية لدى المدراء ومتخذي القرار بكيفية تطبيق هذه الأساليب وتأثر القرارات أحيانا بتغيرات غير قابلة للقياس مثل الروح المعنوية والرضا عن العمل... إلخ. وارتفاع تكلفة تطبيق هذه الأساليب وصعوبة إقناع الإدارة العليا بمبررات تطبيقها. (1)

#### 4-7-2 أنماط متخذي القرار:

يمكن تصنيف أنماط متخذي القرار على وفق أنواع القرارات التي جرى الحديث عنها ، إذ يتميز كل مدير في المنظمة بسمات وخصائص شخصية ووظيفية تنعكس بدرجة ما على أسلوبه وطريقته في اتخاذ القرار وهناك عدد من الأنماط التي أوردتها الكثير من الباحثين والمفكرين إلا أنه يمكن تلخيص أبرزها فيما يأتي :

1- المدير الهرمي (التقليدي): نمط من المديرين، يستند في قراراته إلى محاولة جمع أكبر قدر من المعلومات عن الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه لذلك يسعى إلى إشراك الآخرين ضمن تسلسل هرم المستويات الإدارية للحصول على المعلومات المطلوبة قبل اتخاذه للقرار .

2- المدير الحاسم (المجازف): وهو المدير الذي تفرض عليه طبيعة عمله أو شخصيته وأحيانا تركيزه على أهمية الوقت. قبل أن يتخذ القرار في ظل أدنى قدر من المعلومات رغم عمله أحيانا بكونه يجازف أو يخاطر، إلا أن المديرين من النمط المذكور يتصفون غالبا بقدراتهم على تحمل مسؤولية القرارات التي يتخذونها والتي يمكن أن تتصف بكونها قرارات متفردة غير روتينية. (2)

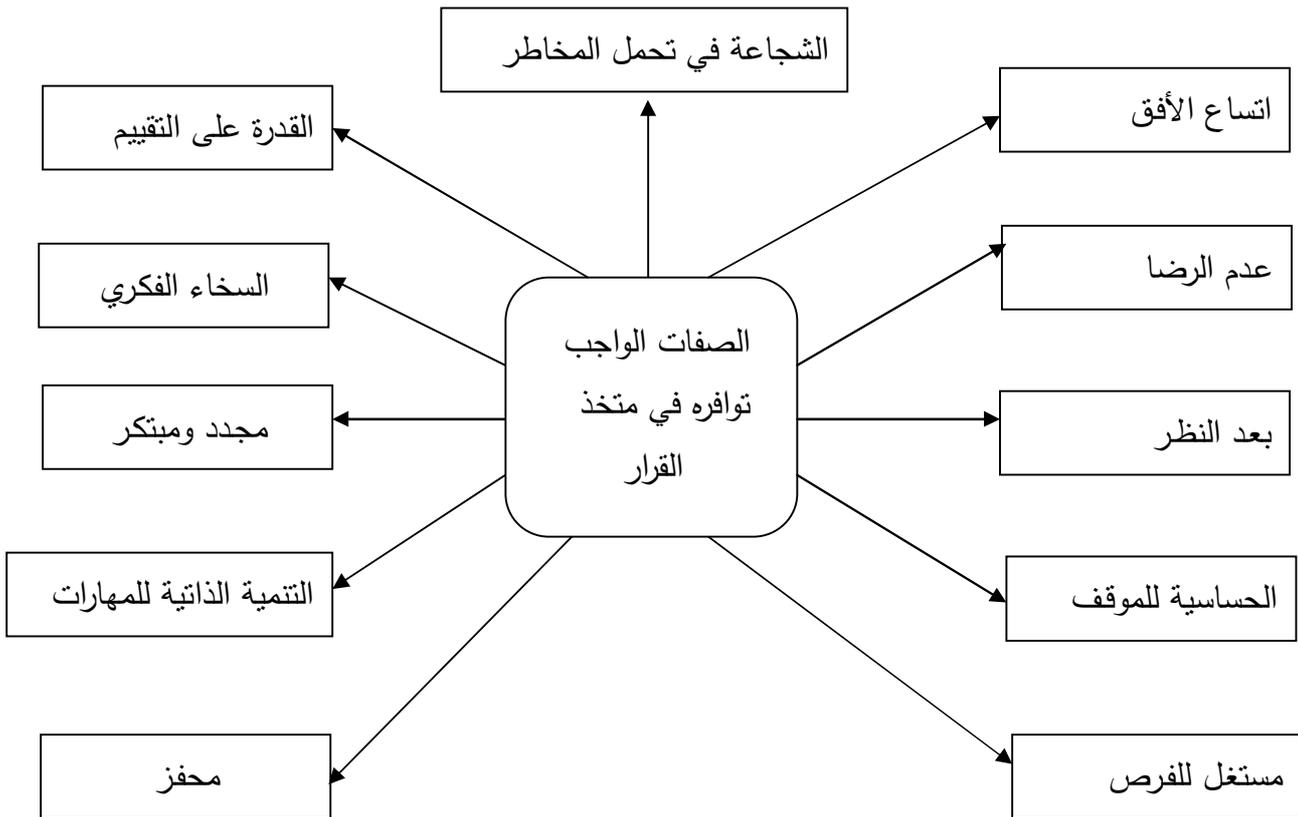
(1) ربحي مصطفى عليان : أسس الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص 86-87.

(2) صالح عبد القادر النعيمي: الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1، 2008، ص 197-198.

3- المدير التكاملي (العقلاني):

المدير الذي يسعى إلى التفكير برشد وعقلانية في مجمل مضامين ومتطلبات القرار بحيث يسعى إلى الإحاطة بكل ما يتعلق به ويستقرئ النتائج المحتملة للقرار والحاجة إليه في مقابل احتمالات نجاحه وما يحققه للمنظمة من مزايا وعلى العموم يمكن القول بأن سيادة أي من الأنماط الثلاث تعد مسألة نسبية ترتبط بنوع القرار المطلوب وظروفه مما يجعل بالإمكان التأكيد أن أي من الأنماط المذكورة يمثل سمة غالبية في عملية اتخاذ القرار، ولا يعني أن المدير الحاسم لا يتأني أحيانا ويحاول الحصول على معلومات مفيدة أو يشرك الآخرين ويستند لأراهم قبل اتخاذه للقرار المطلوب، وينطبق ذات الشيء على النمطين الآخرين الذين يحكمنا أحيانا سلوك المدير في عملية اتخاذ القرار.

الشكل رقم (20): يوضح الصفات الواجب توافرها في متخذ القرار (1)



(1) محمد عبد الفتاح الصيرفي: مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1

#### 4-8 مهارات ونماذج اتخاذ القرار :

##### 4-8-1 مهارات اتخاذ القرار:

إن نجاح المدير يرتبط بامتلاكه وتطويره لمهاراته في اتخاذ القرارات وهذه المهارات كثيرة وتستطيع أن نجملها تحت العناوين التالية:

##### أولاً: مهارات في مجال وضع الأهداف العملية

ومن المهارات في هذا المجال ما يلي :

- 1- مهارة فهم وتفسير الأهداف التي يحددها المدير.
- 2- مهارة اشتقاق أهداف محددة (تفصيلية) من الأهداف العامة.
- 3- مهارة التمييز بين أهداف المدير وأهداف العاملين معه.
- 4- مهارة وضع معايير لقياس الأداء.

##### ثانياً: مهارات في تحديد المشكلة وجمع المعلومات والحقائق

ومن المهارات في هذا المجال ما يلي :

- 1- مهارة الملاحظة الدقيقة لمشكلة ما، والقدرة على معالجتها قبل أن تتطور.
- 2- مهارة صياغة عبارة محددة توضح طبيعة المشكلة التي يواجهها المدير.
- 3- القدرة على تحليل موقف ما ، وجمع المعلومات الصحيحة عنه وبسهولة.

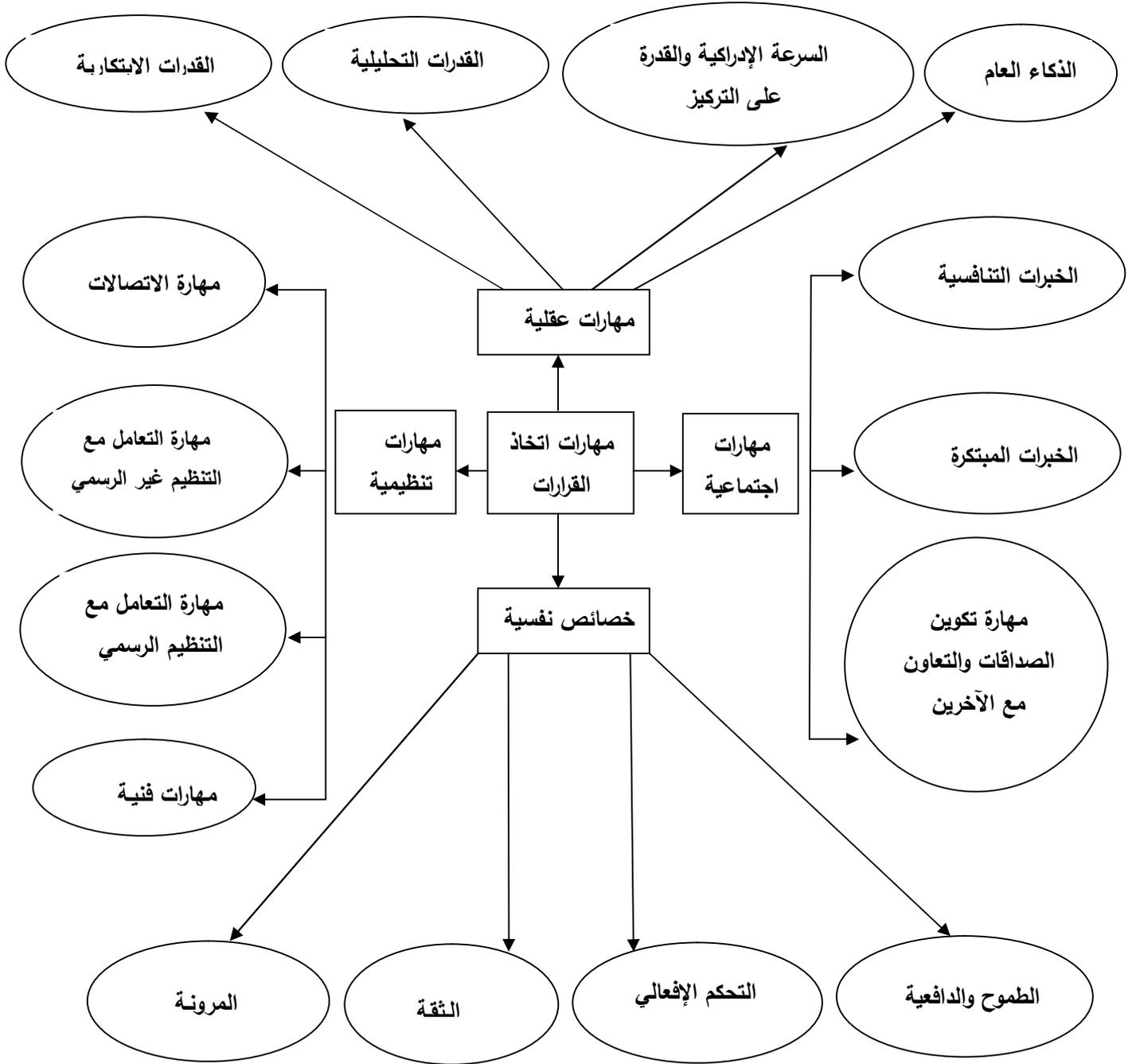
##### ثالثاً: مهارات في مجال اتخاذ القرارات والقيام بالعمل

ومن المهارات في مجال اتخاذ القرارات والقيام بالعمل:

- 1- مهارة تحديد البدائل واختيار أفضلها.
- 2- القدرة على توضيح القرارات للأخرين.
- 3- القدرة على المحافظة على الحماس والالتزام بالقرارات المتخذة.
- 4- القدرة على العمل مع الآخرين واستشارتهم في الوصول إلى القدرة على اتخاذ القرارات.
- 5- مراعاة العوامل الإنسانية والبيئية عند اتخاذ القرارات.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> سهيل أحمد عبيدات : القيادة ( أساسيات نظريات مفاهيم )، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط 1، 2007، ص 152-153.

الشكل رقم (21): يوضح مهارات اتخاذ القرارات (1).



(1) محمد عبد الفتاح الصيرفي: مفاهيم إدارية حديثة ، مرجع سابق، ص 154.

4-8-2 نماذج اتخاذ القرارات :

يرد ضمن الفكر الإداري أنواع مختلفة من نماذج عملية اتخاذ القرارات، وفيما يلي عرض لأهمها:

أولا نموذج سايمون **Simon**:

وفق هذا الصدد يميز سايمون بين طريقتين لإتخاذ القرارات وهي كما يلي :

**1- الطريقة الرشيدة Rational** : وهي التي تقتضي دراسة كافة البدائل بشكل علمي دقيق وتقييم كل

منها بشكل موضوعي من ثم إختيار أفضل هذه البدائل وهو الذي يحقق أقصى منفعة بأقل التكاليف .

**2- الطريقة المعقولة أو المرضية Satisfaction**: وهي التي يتوخى فيها الإداري الوصول إلى قرار

مقبول (مرضي وليس مثالي ) ويتوقف بحثه عن البدائل عند وصوله إلى قرار معقول ولا بأس به على

الرغم من احتمال وجود بدائل أفضل ومن الجدير بالذكر هنا ، هو أن هذه الطريقة هي السائدة في اتخاذ

القرارات الإدارية بسبب صعوبة حصر جميع البدائل الممكنة ، وبسبب الوقت والجهد والذكاء الذي تتطلبه

عملية اتخاذ قرارات مثلى بشكل رشيد.<sup>(1)</sup>

ثانيا : نموذج لندبلوم **Lindblom**:

يقول لندبلوم أن هناك طريقتين رئيسيين لإتخاذ القرارات في الإدارة وهي كما يلي:

**1- الطريقة الرشيدة الشاملة أو الجذرية:**

هي التي ينظر فيها إلى المشكلة بشكل عقلاني رشيد وتدرس فيها كافة البدائل الممكنة دراسة

جذرية شاملة تشمل جميع جوانبها وكافة أبعادها ثم يختار البديل والأفضل .

**2- الطريقة الجزئية المتزايدة أو الفرعية:** وهي الطريقة التي ينظر فيها الإداري إلى المشكلة نظرة جزئية

حيث يركز دراسته على الجوانب الهامة فقط وعندما يتخذ القرار فإنه لا يدرس من أساسه وإنما يولي

عناية للتغيرات التي تحصل عليها وهي الطريقة الأكثر شيوعا ،ومن الأمثلة الجيدة على ذلك، رصد

المخصصات المالية في موازنة المنظمة حيث تتركز الدراسة على الزيادة أو النقص في مخصصات كل

وظيفة فرعية (الإنتاج ،التسويق....إلخ) وليس على دراسة هذه المخصصات دراسة جذرية شاملة.

**3- نموذج إتزيوني ETZIONI**:

تعقيا على نموذج لندبلوم وما تعرض له من نقد من قبل عدد من المفكرين فإن إتزيوني يؤكد أن

عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الواقع هي مزيج من الطريقتين الجذرية والتزايدية، وقد اقترح استخدام

(1) مؤيد الفضل: دعم قرارات المنظمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009 ، ص 29.

مصطلح "الفحص المختلط" بوصفها الطريقة المركبة، فهو يقول أن عملية اتخاذ القرارات يتم فيها أولاً فحص عام وجذري للمشكلة ثم ينتقل بعدها الإهتمام إلى النواحي البارزة التي تلفت الانتباه. ومن الأمثلة على ذلك طريقة اتخاذ القرارات المالية من قبل إدارة التمويل حيث أن القائمين يقومون عادة باستعراض موازنة المنظمة بشكل عام ومن ثم يتم تجزئتها إلى فصول ويتم فحص مخصصات كل دائرة على حدى موليا اهتمامه بالمشروعات الجديدة والمخصصات المطلوبة لأشياء هامة.<sup>(1)</sup>

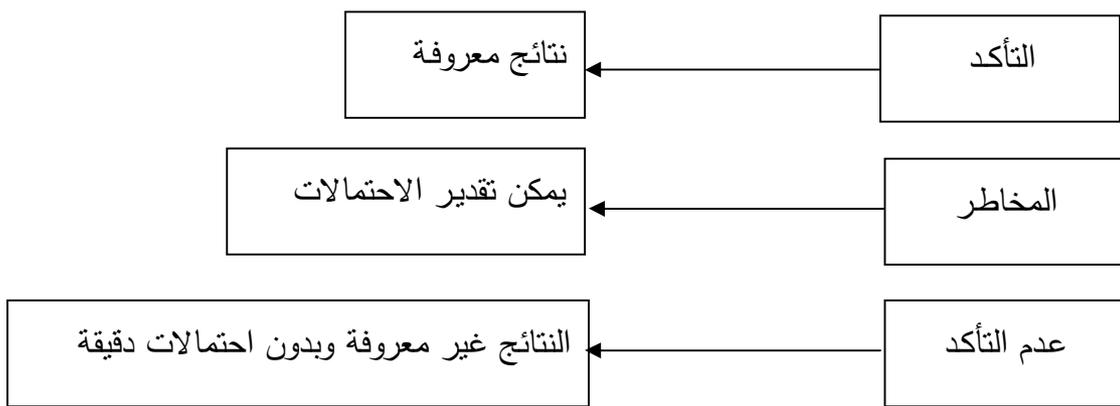
#### 4-9 الظروف الخاصة باتخاذ القرار والاعتبارات الواجب توفرها في عمليته:

4-9-1 الظروف الخاصة باتخاذ القرارات: يوضح شكل (22) أن هناك ثلاثة أنواع من الظروف التي يتم في ظلها اتخاذ القرارات وهي:

1- **ظرف التأكد (Certainly):** بمعنى توافر المعلومات التي تمكن من التنبؤ بنتائج كل بديل مسبقاً وقبل التنفيذ .

2- **ظرف الخطر أو المخاطرة ( Risk ):** بمعنى نقص التأكد التام فيما يتعلق بنتائج البدائل المختلفة ولكن مع وجود احتمالات لكل حدث من الأحداث.

3- **ظرف عدم التأكد (Uncertainty):** توجد حالة عدم التأكد عندما لا يستطيع المدير إعطاء احتمالات للنتائج المرتبطة بالبدائل المختلفة لحل مشكلة ما.<sup>(2)</sup>  
الشكل رقم (22) : الظروف المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات<sup>(3)</sup>



(1) مؤيد الفضل: دعم قرارات المنظمة، مرجع سابق، ص 30.

(2) نبيل محمد مرسى: المهارات والوظائف الإدارية (كيف تنمي مهاراتك الإدارية؟)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دط 2006، ص 231-232.

(3) ثابت عبد الرحمان إدريس: إدارة الأعمال (نظريات ونماذج وتطبيقات) الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2005، ص 252.

#### 4-9-2 الاعتبارات الواجب توفرها في عملية اتخاذ القرار:

- 1- ضرورة توافر المرونة الذهنية التي تكفل الإلمام بالعناصر الأولية والعاطفية والرشيديّة. بمعنى أن يكون تفكير متخذ القرار منطقيا. وخاليا من الشك والتناقض، ودقيقا وواضحا ومفهوما.
- 2- أن يكون القرار عمليا وقابلا للتطبيق حتى يسهم في تحقيق الهدف.
- 3- إقناع المجموعة بسلامة وحيوية القرار. حيث يتطلب ذلك شرح القرار وتهيئة المرؤوسين لقبوله.
- 4- تقدير ودراسة العوامل والظروف البيئية المحيطة قبل اتخاذ و اختيار القرار.
- 5- إن عملية أخذ القرار تتطلب وقتا كافيا لكي يتم تحديد المشكلة بالدقة الكافية وتحليلها.
- 6- المتابعة للقرار وما يتبعه من سلسلة من الأعمال.<sup>(1)</sup>

#### 4-10 أساليب اتخاذ القرار:

هناك نوعان من الأساليب عند اتخاذ القرارات، وهما الأسلوب الفردي والأسلوب الجماعي. أما بالنسبة للأسلوب الأول فهو يعكس قيام المدير باتخاذ القرار بنفسه دون مشاركة الآخرين في ذلك، وقد يتبع هذا الأسلوب في حالات معينة ويكون مناسباً. ومن بين الظروف التي تبرر اتباع الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات ما يلي:

- \* زيادة درجة خطورة أو سرية القرار.
  - \* قيود الوقت المفروضة على المدير والتي تحول دون مشاركة الآخرين والظروف الطارئة.
  - \* عدم توافر الجماعة التي يمكن مشاركتها في عملية اتخاذ القرار.
  - \* عدم توافر الكفاءات والخبرة الكافية لدى أفراد الجماعة لتحقيق فاعلية المشاركة.
- أما الأسلوب الثاني فهو يعكس المشاركة للجماعة في عملية اتخاذ القرارات، وقد أصبح من أساليب الإدارة الحديثة الأكثر شيوعاً، حيث يعبر عن النمط الديموقراطي في الإدارة . وتعكس الطرق الجماعية في اتخاذ القرارات مساهمة المدخل السلوكي في الإدارة . وتتمثل أهم المزايا المترتبة على اتباع الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات في الآتي :
- \* رفع الروح المعنوية لأعضاء الجماعة .
  - \* الاستفادة من الآراء المتخصصة في مجالات متنوعة يتطلبها القرار .

(1) محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: الإدارة ( علم وتطبيق )، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 2000

\* تحقيق المشاركة في التفكير في البدائل.

\* كسب التأييد والدعم للقرار عند تنفيذه بسبب مشاركة الجماعة فيه.

هناك مجموعة من الوسائل الحديثة التي تستخدم في إدارة السلوب الجماعي وزيادة فعالية في عملية اتخاذ القرارات، والتي من أبرزها ما يلي:

#### أ- العصف الذهني :

يعتبر من أكثر الوسائل التي يلجأ إليه المدير لتحقيق المشاركة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات. والعصف الذهني هو عملية تنطوي على تشجيع الأفراد في الجماعة ليكونوا في حرية تامة من حيث التفكير والإبداع والاقتراحات والمناقشة بالنسبة لمشكلة معينة، إن هذه الطريقة إذن تتطلب حرية التعبير من جانب أعضاء الجماعة مع درجة بسيطة من التوجيه لضمان أكبر درجة من التفاعل الإنساني وتبادل الأفكار . ومن الإرشادات التي يمكن أتريد من فعالية هذه الطريقة في اتخاذ القرارات ما يلي:

\* **تقليل النقد Criticism**: إلى أدنى حد، لأنه من الصعب أن تسعى إلى النقد والإبداع في نفس الوقت إن أفضل شكل للعصف الذهني هو الذي يساعد على تشجيع الاعضاء على تقديم الأفكار بدون قيود أو خوف، ففي الأفكار التي قد تبدو غريبة تعتبر في هذا المناخ ذات قيمة لأنها يمكن أن تفيد في التوصل إلى أفكار أخرى عن طريق الآخرين.

\* **لا وجود للقيود Limitations** : على عدد أو نوعية الأفكار التي تتولد أثناء جلسة العصف الذهني .

\* **تشجيع العمل المشترك**: لتقديم الإسهامات الجماعية في ظل مناخ تنافسي مفيد.

كما يراعي أن يتم ربط الفكرة المبدئية بفكرة أخرى والتي يمكن أن تقود إلى نتائج جماعية والتي تمثل الميزة الرئيسية للعصف الذهني.<sup>(1)</sup>

#### ب- المجموعات الإسمية Nominal groups :

وتعتبر هذه الطريقة امتدادا معدلا لطريقة العصف الذهني حيث تتبع العديد من الخطوات العامة المميزة للعصف الذهني، ولكنها تسمح لأفراد الأعضاء بأن يقدموا الأفكار بشكل مستقل. وتتلخص خطوات إتباع هذه الطريقة فيما يلي:

\* تحديد الأعضاء اللذين سوف يشتركون في اتخاذ القرارات .

\* قيام الأعضاء بالاتفاق على الهدف المشترك من الاجتماع .

<sup>(1)</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس: إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 225-226.

\* يقوم كل عضو بشكل مستقل بتنمية الأفكار الخاصة به وذلك حول بدائل حل مشكلة معينة.

\* استمرار مناقشة الأفكار الفردية حتى يتم التوصل إلى اتفاق جماعي حولها.

ولقد أثبتت الدراسات أن طريقة المجموعات الإسمية تعتبر أكثر فاعلية من مجموعات العصف الذهني غير الموجهة، حيث أنها تؤدي إلى إنتاج أفكار بناءة وتوصيات عملية، كما أنها تقلل من حدوث النقد والنزاعات الشخصية بين الأعضاء والتي ربما توجد في جلسات العصف الذهني. كما أن التعاون والإقناع يمثلون السمات الأساسية لهذه الطريقة.

إن نجاح طريقة المجموعات الإسمية أدى إلى ظهور أسلوب جديد في اتخاذ القرارات في المنظمات الحديثة ، والذي يطلق عليه أسلوب الجماعة الإسمية . وتتمثل الخطوات المنهجية لإتباع هذا الأسلوب فيما يلي :

\* توليد الأفكار الفردية.

\* تجميع الأفكار في قائمة.

\* مناقشة وتقييم وتعديل الأفكار جماعيا.

\* عملية التصويت، ترتيب الأفكار.

\* الوصول إلى الأفكار التي تحظى بتفضيلات الجميع .

\* عملية الاختيار واتخاذ القرار .

### ج- أسلوب دلفي Delphi Technique :

يعتبر أسلوب دلفي أحد الطرق التي تعتمد على الاستقصاء والموجه إلى مجموعة من الأعضاء أو الخبراء المختارين للمساهمة في حل مشكلة معينة ثم تحديدها بشكل واضح، وعلى عكس الطرق السابقة في اتخاذ القرارات الجماعية فإنه في ظل أسلوب دلفي لا يجلس الأعضاء معا وجها لوجه لمناقشة ونقد الأفكار والآراء ولكن يجب أن يكون الأعضاء أو الخبراء المشاركون غير معروفين لبعضهم البعض وذلك لتشجيعهم على الاستجابة دون أي نوع من الضغط النفسي والاجتماعي .

وهكذا فإن أسلوب " دلفي " يعتمد على الاستقصاء ويستبعد التفاعل بين الأعضاء المختارين ولتطبيق هذا الأسلوب في عملية اتخاذ القرارات الجماعية فإنه يمكن إتباع الخطوات التالية :

\* تحديد المشكلة بدقة والمطلوب استقصاء الرأي حولها.

\* إختيار الأعضاء و الخبراء اللذين سوف يشاركون في عملية اتخاذ القرار .

\* يطلب من المستقضي منهم في الدورة الأولى القيام باستقصاء الموجه إلى كل منهم مع توخي الدرجة العالية من السرية، ويطلق على هذه الخطوة الدورة الأولى First –round.

يتم تجميع الآراء أو الأفكار من كل الأعضاء، ثم تصنيفها وكتابتها في نموذج واحد موحد، ثم ترسل مرو أخرى إلى كل عضو لتقييمها وتعديل ما يراه منها مع مراعاة الدرجة العالية من السرية، ويطلق على هذه الخطوة الدورة الثانية Second – round. إن مثل هذه الخطوة تساعد كل عضو في توسيع نطاق أفكاره وإعادة تقييمها، كما تزوده بعمق أكبر في مجال الموضوع أو القضية محل الإهتمام.

- يتم تجميع الاستجابات من الأعضاء ثم يتم تصنيفها وكتابتها في نموذج موحد جديد، مرة ثالثة إلى الأعضاء إذا دعت الحاجة إلى ذلك. أي يتم تكرار ما سبق وفقا للحاجة لذلك إلى أن يتم التوصل إلى اتفاق جماعي على المسائل الأكثر أهمية والمتعلقة بالمشكلة محل الإهتمام.

مما سبق يتضح أن أسلوب "دلفي" هو طريقة تعتمد على الاستقصاء والتصنيف للآراء والأفكار حول مشاكل أو قضايا معقدة وبدون استخدام أساليب تحليل معقدة، ويتمتع هذا الأسلوب بتوفير المعلومات الشخصية المجتمعة للخبراء دون التضحية بالقيم والمعتقدات الخاصة بكل عضو مشارك .

وتتطوي على درجة عالية من المخاطر، لكن من أبرز عيوب أسلوب "دلفي" هو احتمال الوصول إلى اتفاق وسط بين الآراء أو الأفكار، و صعوبة إختيار الأعضاء والخبراء الأكثر ارتباطا بالموضوع أو المشكلة، وأخيرا يتفوق أسلوب "دلفي" على أساليب العصف الذهني والجماعات الإسمية في إمكانية استخدام عدد كبير من الأعضاء بغض النظر عن الموقع أو تأثير الضغوط النفسية والاجتماعية على الاستجابات. (1)

#### 4-11 الوقت المناسب لإتخاذ القرارات :

يعتبر عنصر الوقت من العناصر المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية :

فمن ناحية يكون لعنصر الوقت أهميته في شأن التعرف على المشكلة ذاتها التي يلزم اتخاذ قرار بشأنها. فمعرفة المشكلة وتعيين حدودها في الوقت المبكر المعقول يتيح الفرصة لدراستها وعلاجها العلاج الملائم والمناسب، وعلى العكس من ذلك يؤدي التأخر في اكتشاف المشكلة إلى تفاقمها وصعوبة علاجها وقد يؤدي إلى التعثر في إكتشاف أفضل الحلول بشأنها .على أي حال فإن ما يجمع عليه فقه الإدارة العامة والمهتمون بها هو أن القائد الإداري الحاذق يجب أن يتمتع بما يسمى بالحاسة الإدارية

(1) ثابت عبد الرحمان: إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 280-281-282.

فيتنبأ بالمشكلات قبل وقوعها ، كما يجب على مساعديه بل وحتى على عمال التنفيذ أن يعملوا على إبلاغ المدير بالعوائق أو المشاكل التي تظهر في التنظيم في بدايتها ، حتى يتمكن المدير من علاجها العلاج الأمثل في الوقت المناسب و المعقول .

ومن ناحية أخرى يكون لعنصر الوقت أهميته في تحديد الوقت اللازم والملائم ويكون ذلك بعد التعرف على المشكلة لإصدار القرارات، إذ يؤدي التسرع في اتخاذ القرارات في غالب الأحيان إلى عدم الوصول إلى قرار مناسب أو صائب . فقد يحتاج القرار إلى وقت معين يتم خلاله جمع البيانات والإحصائيات والمعلومات والاستعانة بأهل الخبرة والرأي لتحليل المشكلة ، والبحث عن البدائل أو تقييمها واختيار البديل الأمثل، كما أن البطء في اتخاذ القرار والتأخر في إصداره قد يؤدي إلى تفاقم المشكلة وزيادة حدتها الأمر الذي يؤدي إلى عدم فعالية القرار المتخذ ومن ناحية ثالثة فإن عنصر الوقت يزداد أهمية بالنسبة للأمور العاجلة التي تتطلب التصرف السريع والملائم في ذات الوقت . والقائد الناجح هو الذي يوائم بين شطري هذه المعادلة، سرعة التصرف، والملائمة والرشد في القرار المتخذ، فلا يتأخر في إصدار هذه القرارات فتتفاقم المشكلة .

ومن ناحية أخرى، فإنه يلاحظ أن أهمية عنصر الوقت لا تبدو بالنسبة للمدير -متخذ القرار- فقط بل تبدو أيضا بالنسبة للمساعدين والمرؤوسين إذ يجب أن يعرف هؤلاء بمضمون القرار ووقت اتخاذه حتى يكونوا على استعداد للقيام بدورهم في تنفيذه، خاصة إذا كان القرار يمس بالتعديل أو الإلغاء قرارات سابقة ثم إتخاذها في التنظيم.

كما يكون على القائد الإداري أن يعمل أولا على إحاطة كبار معاونيه من المختصين أو ممن يتصل القرار بصميم عملهم بالقرارات المتخذة قبل بقية العاملين في التنظيم . فمثلا يكون على المدير إذا ما اتخذ قرار بشأن تخفيض فترات الراحة أو زيادة ساعات العمل في التنظيم أن يبلغه أولا لمدير شؤون الأفراد قبل بقية عمال التنظيم احتراما لمبدأ عدم التخطي في إبلاغ العمال بهذا القرار لمن يدخل في اختصاصه الإجابة على أسئلتهم في شأن تبرير هذا التعديل. (1)

(1) سيد عليوة : سيد عليوة: برنامج الهندسة الإدارية، مكتبة جزيرة الورد، الإسكندرية، ط1، 2002، ص 25 - 26.

#### 4-12 القيود والعوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات:

بالرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد فقد يخطئ من يتصور أن اتخاذ القرارات عملية تتصف بالسهولة أو البساطة، فاتخاذ القرار واحد مهما كانت بساطة أو انخفاض تكلفته يستلزم التفكير في عدد من العوامل بعضها سلوكي أو إنساني والبعض الآخر بيئي وتنظيمي بالإضافة إلى عوامل أخرى ترتبط بالتكلفة أو العوائد المتوقعة...إلخ.

وبالقياس نجد أيضا أن حل المشكلات يواجه نفس الأنواع من القيود أو العوامل التي تؤثر على فاعلية الحلول أو الحل المقترح.

ويمكن في هذا الشأن تلخيص هذه العوامل في الآتي:

##### 1- العوامل الإنسانية السلوكية:

وتتمثل في الآتي:

- أ- مدى قبول الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه أو الحلول المقترحة.
- ب- العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المنظمة ومدى تمشي القرارات والحلول معها.
- ج- التسرع في اقتراح وتبني الحلول للمشكلات دون دراسة متأنية أو تقييم جيد لهذه الحلول.
- د- الإعتقاد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة.
- هـ- التحيز والعواطف.
- و- الخلط بين المشكلة ذاتها ومظاهر هذه المشكلة.
- ز- التركيز على حل واحد، أو على المظاهر وليس الأسباب.
- ي- عدم إهتمام متخذ القرار باحتمالات المقاومة للتغيير من جانب العاملين.<sup>(1)</sup>

##### 2- العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة:

وتشمل على سبيل المثال:

- أ- عدم وجود نظام جيد للمعلومات.
- ب- عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- ج- المركزية الشديدة، وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي.
- د- عدم وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.

(1) عبد الغفار حنفي، رسمية قرياص: أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، د ط، 2000، ص 478.

هـ- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.

### 3- العوامل الخاصة بالتكلفة والعائد.

4- عوامل أخرى، مثل:

أ- ضغط الوقت.

ب- التعارض بين أهداف المنظمة وأهداف أطراف التعامل الخارجي مع المنظمة مثل العملاء والموردين والأجهزة الحكومية و غيرها.

ج- المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع.

د- درجة التقدم التكنولوجي في مجال نشاط المنظمة ومعدلات النمو.

هـ- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق. (1)

### 4-13 مشاكل عملية اتخاذ القرارات وعوائقها:

#### 4-13-1 مشاكل عملية اتخاذ القرارات:

إن أهم معايير تحديد المشاكل التي تشوب اتخاذ القرار الإداري هو تقسيمها إلى نوعين: (2)

#### 1- المشاكل الداخلية:

يقصد بالمشاكل الداخلية التي تعترض صنع القرارات الإدارية كل المعوقات المادية والمعنوية والبشرية النابعة عن التنظيم الإداري والوظيفي أو عن ممارسة الموارد البشرية لوظائفها، وأهم أوجه ومظاهر تلك المشاكل تكمن في:

أ- مركزية سلطة القرار:

تلك الصفة التي تفقد القرار سرعة استجابته للظرف والمشاكل التي استوجبت صدوره، في الوقت الذي كان يمكن تفويض السلطات أو توزيع الصلاحيات لمجابهة هذه العيب ونتائجه.

ب- تردد سلطة القرار:

نعني بذلك السلبية الناتجة من مخاوف متخذي القرار من إصداره بسبب عدم التأكد من قدرتهم على الحسم ومن احتمالات الفشل، فيعمدون إلى التهرب من مسؤولية صنع القرار والامتناع عن ذلك

(1) عبد الغفار حنفي، رسمية قرباص: أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مرجع سابق، ص 479.

(2) موسى خليل: الإدارة المعاصرة ( المبادئ، الوظائف، الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط2

ج- عدم الأهلية لاتخاذ القرار:

يؤشر هذا إلى الافتقار إلى صلاحية متخذ القرار على تحديد متطلبات ذلك من البيانات والمعلومات أو عدم قدرته على تحليلها واستثمارها في حالة وجودها وتوفرها، أو ضعف المستوى في إختيار البديل الأمثل.

د- عدم ترشيد الإنفاق :

يعبر هذا النوع من المشاكل عن الهدر أو الإفراط في الجهود والوقت والموارد المستخدمة في صنع القرار من دون عوائد مقابلة مستحقة، أي تحميل المنظمة أعباء إضافية هي في غنى عنها ولا قدرة لها على تحملها.

2- المشاكل الخارجية :

تعكس هذه المشاكل المؤثرات الخارجية على المؤسسة والعاملين فيها، أي: ما نسميه تأثيرات المحيط الخارجي للمنظمة قبل، خلال أو بعد صدور القرارات الإدارية، أهم أشكالها:

أ- ندرة أو عدم توفر البيانات والمعلومات: قد يكون من الصعوبة بمكان الحصول على المعلومات والمستندات والمؤشرات اللازمة لإصدار القرارات من مصادرها الصحيحة، إما لسريتها أو لعدم إمكانية الاطلاع عليها أو عدم تصريح الحصول عليها لأسباب قانونية أو عملية أو فنية.

ب- الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية واتجاهاتها المختلفة وانعكاساتها المحتملة على صنع القرار.

ج- ردود فعل المؤسسات المنافسة وما تتخذه من قرارات مقابلة أو مضادة، أصداء الرأي العام في علاقة المؤسسة مع الغير من جمهور ومستهلكين وعملاء وغيرهم.

وبصورة عامة إن وجود مثل هذه المشاكل، الخارجية لا يعني عدم اتخاذ القرارات الضرورية لحياة وأهداف المؤسسة إنما من واجب صانعي القرارات أخذها بشكل مؤكد بعين الاعتبار وحسابها بدقة وموضوعية.<sup>(1)</sup>

4-13-2 عوائق عملية اتخاذ القرار:

في كثير من أمور حياتنا نجد أن الحل لمشكلة معينة هو إتباع طريق معين بالرغم مما في هذا الحل من مساوئ، وعلى هذا فإن اختيارنا لطريق آخر هو في الواقع يمثل في الظروف التي تم فيها

(1) موسى خليل: الإدارة المعاصرة ( المبادئ، الوظائف، الممارسة)، مرجع سابق، ص216.

اختيار أحسن البدائل المتاحة أنداك وهكذا أيضا حال الإدارة، فقد تتخذ قرار بحل معين علما بأن هذا الحل ليس هو الحل السليم، ولكنه على الأقل أحسن الحلول في الظروف الراهنة، وإذا تساءلنا عن السبب الذي قد يمنع الإدارة من الوصول للحل الصحيح سنجد أن هناك في الواقع عدة أسباب هي في جملتها ما يمكن أن يطلق عليه بعوائق اتخاذ القرارات ومن ضمن هذه الأسباب يمكن أن تحدد ما يلي:

**العوائق الداخلية:** وهذه العوائق قد تحد من إختيار الحل المناسب وتتمثل فيما يلي:

1- العوائق المالية.

2- العوائق البشرية.

3- العوائق الفنية.

وهذه العوائق يمكن أن تؤثر على القرار من حيث أن الإدارة قد تصل إلى أن الحل الأول أفضل من الحل الثاني ولكن الحل الأول يتطلب تحقيق بعض المتطلبات التي لا تتوفر لدى المنظمة الآن ومن ثم يجبرها على إختيار الحل الثاني فالنقص في الأموال أو عدم قدرة الموظفين الفنية أو ضرورة الاستعانة بآلات إنتاجية متقدمة، كل هذه العوائق قد تحتم على إدارة المنظمة صرف النظر عن حل يعتبر هو الأفضل.

**العوائق الخارجية :**

حيث أن المنظمة تمثل خلية من خلايا المجتمع الناشطة فإن قراراتها لا بد أن تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على هذا المجتمع، ومن ثم تعارض بعض وحدات المجتمع اتخاذ أية قرارات تعود عليه بالأضرار حتى لو كانت بسيطة.

ومن أمثلة العوائق الخارجية، الدولة، الرأي العام، المنافسين، المستهلكين، يقابل جماهير المستهلكين والرأي العام القرار الخاص برفع سعر المنتجات أو الخدمات بمعارضة شديدة.<sup>(1)</sup>

(1) فتحي أحمد ذياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013 ص109-

#### 4-14 دور نظم المعلومات في مجال اتخاذ القرارات:

إن اتخاذ القرارات يعتبر من أساسيات العمل الإداري ونجاحه وهو جوهر العملية الإدارية، فنجاح المنظمة الإدارية يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة القيادة الإدارية على ممارسة العمل الإداري واتخاذ القرارات المناسبة.

وهذا ما يؤكد قول عالم الإدارة " هيريت سايمون "، عندما أشار إلى أن العملية الإدارية، هي اتخاذ القرار، كذلك أشار عالم الإدارة الأمريكي " ليونرد وايت" إلى أن عملية اتخاذ القرارات تعتبر من الأمور الجوهرية للمدير، حيث وصفها بأنها قلب الإدارة.

فالمعلومات الإدارية تشكل عصب العمل الإداري في أي منظمة، لذلك فإن وجود القرارات التي تتخذ في جميع المستويات الإدارية تتوقف على مدى توافر وتكامل المعلومات الضرورية ومدى دقتها وسلامتها ومدى تنظيمها، بحيث يمكن استخدامها.

فأنظمة المعلومات تعتبر الوسيلة التي تعمل على توفير البيانات وتحليلها وتخزينها وتقديمها إلى الإدارة، فبدون هذه المعلومات يصعب على الإدارة والمدير متخذ القرار، أن يتخذ قرارات سليمة وفعالة لأن القرارات السليمة والفعالة تعتمد على عنصرين أساسيين هما:

أ- المدير نفسه، وموقعه التنظيمي.

ب- وجود نظام معلومات متطور ومتقدم ويعمل بكفاءة عالية ويمكن توضيح العلاقة بين عملية اتخاذ القرار، وأنظمة المعلومات من خلال الشكل رقم (23).<sup>(1)</sup>

إن توافر المعلومات الجيدة، يقدم للإدارة وللأفراد وللتنظيم فوائد كثيرة نذكر منها:

- 1- تنمية قدرة المدير على الاستفادة من المعلومات المتاحة، والخبرات التي تحققت من الخبرات السابقة.
- 2- ترشيد وتنسيق ما يبذله المدير من جهد في البحث والتطوير على ضوء ما هو متاح من المعلومات.
- 3- وجود قاعدة معرفية عريضة لحل المشاكل.
- 4- توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشاكل.
- 5- رفع مستوى فعالية وكفاءة النشاطات التي تقوم بها المنظمات.
- 6- ضمان القرارات السليمة في جميع أقسام المنظمة وعلى مختلف المستويات.

<sup>(1)</sup> موسى اللوزي: التنمية الإدارية ( المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2000، ص223.

ونتيجة لأهمية المعلومات للتنظيم ونجاحه، فقد حدد العلماء والرواد في هذا الموضوع ثلاثة مستويات إدارية تحتاج دوماً لمعلومات جيدة تتناسب مع طبيعة أعمالها، وتتناسب مع القرارات الإدارية وهذه المستويات الإدارية يمكن حصرها فيما يلي:

### 1- مستوى الإدارة العليا:

فالمعلومات المطلوبة هنا، تتعلق في الموارد الضرورية لعمل هذه التنظيمات، إضافة إلى ضرورة معرفة المنظمات المنافسة، وكذلك القوانين والأنظمة والقيام بعمليات وضع الخطط المستقبلية لكل أعمال التنظيم، والعمل على وضع ورسم السياسات العامة.

### 2- مستوى الإدارة الوسطى:

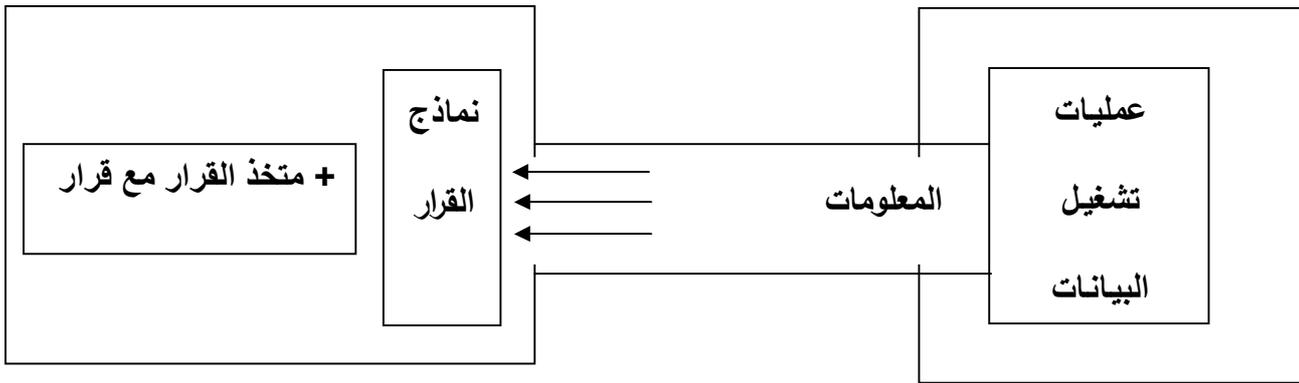
المعلومات المطلوبة في هذا المستوى، هي تلك المعلومات المتعلقة بالأنشطة الوظيفية، ومعلومات عن سير العمليات، إضافة إلى ضرورة توافر معلومات تاريخية عن المنظمة، وعن الأداء الوظيفي.

### 3- مستوى الإدارة التنفيذية:

وهنا يتوجب ضرورة توافر تقارير ومعلومات تفصيلية لازمة لاتخاذ قرارات لها علاقة بالعمليات التشغيلية داخل المنظمة الإدارية. ونتيجة لأهمية هذه المعلومات في عمل المنظمات، فإنه لا بد من توضيح موقع أنظمة المعلومات التشغيلية والإدارية من الهياكل التنظيمية.<sup>(1)</sup>  
الشكل رقم (23) : العلاقة بين نظام المعلومات وعملية اتخاذ القرار.<sup>(2)</sup>

#### عملية اتخاذ القرار

#### نظام المعلومات



(1) موسى اللوزي: التنمية الإدارية ( المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، مرجع سابق، ص 224-225-226.

(2) رضا صاحب أبو حمد آل علي: سنان كاظم الموسى: الإدارة (لمحات معاصرة)، مؤسسة الوراق، الأردن، دط، 2006، ص314.

#### 4-15 المداخل النظرية لاتخاذ القرار:

- هيربرت سيمون:

لقد كان إهتمام " سيمون " بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية واضحا من خلال كتاباته في هذا المجال والتي كان بدايتها كتابه " السلوك الإداري " الذي كتبه عام 1945 والذي اختار له عنوانا فرعيا هو: " دراسة لعمليات اتخاذ القرارات في التنظيم الإداري " .

فقد أوضح سيمون في كتابه هذا أهمية القرارات في الإدارة واتخذ من عملية اتخاذ القرارات مدخلا لدراسة الإدارة لكون هذه العملية في نظره مظهرا للسلوك الإنساني في الإدارة، وفي تحليله للقرار الإداري، يرى " سيمون " أنه يتحلل إلى عنصرين أساسيين هما:

عنصر التكلفة، ويتمثل فيما يتطلبه اتخاذ القرار وتنفيذه من المال والوقت والجهد خلال مرحلة الإعداد وتجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها واقتراح البدائل وتقييمها.

العنصر الثاني هو الخاص بنتائج القرار، يتسم بالتعقيد نظرا لارتباطه بالأهداف التي يتوخاها القرار سواء اتخذت هذه الأهداف صورة تحقيق الربح أو صورة خدمات كتحسين الصحة أو نشر الثقافة... إلخ وانسجام القرار مع السياسة العامة والخطوة العريضة للمنظمة.

وتناول " سيمون " بالتحليل صفة الرشد في القرارات فأوضح أن القرار الإداري لا يكون رشيدا 100% لأنه ليس من الممكن أن تتوافر لدى المدير متخذ القرار كل مقومات الرشد التي تتطلب توافر معرفته بكل الحلول الممكنة ونتائج كل حل والتقييم السليم لكل البدائل والحلول.<sup>(1)</sup>

ومن هنا يرى " سيمون " أن على المدير أن يكتفي بالحلول " المرضية " أو " المثالية النسبية " أو الحلول التي لا بأس بها بدلا من الحلول المثالية.

ومن إسهامات " سيمون " الرائدة في مجال اتخاذ القرارات اقتراحه لبعض المعايير التي تساعد المدير متخذ القرار على إختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة، وذلك من خلال بيانه أنه من بين البدائل التي تتطلب نفس النفقة يختار دائما البديل الأكثر تحقيقا لأهداف الإدارة، وأنه من بين هذه البدائل تؤدي إلى نفس النتيجة يختار أقلها نفقة، ثم يتساءل " سيمون " بعد ذلك عن القيود التي يمكن أن تحد من قدرة المدير في اتخاذ قرارات سليمة ، وكيف يمكن للمدير استيعابها أو الحد من هذه القيود التي يرى أنها تمثل حدود الرشد التي ينبغي معالجتها للوصول إلى القرارات الرشيدة.

(1) نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة، عمان، ط1، 2009، ص 61.

وينتهي " سيمون " إلى نتيجة هامة مؤداها : " أن اتخاذ قرار سليم يتطلب دائما المقارنة بين البدائل في حدود الأهداف المعينة التي سوف يؤدي إليها، وهذا يعني أن بلوغ أقصى قيمة بوسائل محددة ينبغي أن يكون المعيار الموجه للقرار الإداري."

- تشستر بارنارد:

لقد كانت دراسات وأبحاث " برنارد " التي تضمنها كتابه " وظائف المنفذ " الصادر عام 1938 بداية تحول في الفكر الإداري نحو الإهتمام بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية، حيث لفت الأنظار إلى أن اتخاذ القرارات يعتبر ركنا أساسيا في العمل الإداري، وذهب إلى حد القول بأن العمل والأداء في التنظيم الإداري يمكن تحليله إلى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة.

وقد لفت " برنارد " الإهتمام إلى مفهوم قبول السلطة من المرؤوسين من خلال طرحه مع بعض الكتاب السلوكيين مثل " تيد " و " تاننباوم " لنظرية " السلطة المقبولة " .

لتفسير مصدر سلطة المدير متخذا القرار، والتي تقول أن المصدر الحقيقي لسلطة المدير في اتخاذ القرارات لا تتبع من شخصه وإنما تتبع من قبول المرؤوسين لهذه السلطة. وأنه لا سلطة لمدير ما لم يعترف له مرؤوسه بها. فالنظرية لا تعلق أهمية على من يصدر القرارات بل على من تصدر إليهم القرارات وهم المرؤوسون للذين ما أن يتلقوها حتى تصبح السلطة عندهم نافذة وفعالة.

ويضيف " برنارد " في تحليله لمفهوم قبول السلطة من المرؤوسين قوله، إن من المتفق عليه كأساس للعمل بأن عدم إطاعة المرؤوسين لأمر أو قرار ما هو إلا نكران لسلطة من أصدره.<sup>(1)</sup>

يرى "برنارد" أن الموظف عندما يرفض أمرا أو قرار صادرا إليه من مديره فإن الأمر أو القرار يفقد فاعليته بالنسبة إليه، وأنه حتى عندما يتقبل الموظف مثل هذا الأمر أو القرار لا يكون تقبله هذا الأمر أو القرار طواعية واختيار في جميع الأحوال، وإنما قد يتقبل الأمر دون إدراك لمضمونه أو اعتراض عليه وهكذا أبرز " برنارد " أهمية دور المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتأثيرهم من خلال قبولهم للقرار أو رفضهم له.

ومن الإسهامات الهامة " لبرنارد " في مجال اتخاذ القرارات تأكيده على أهمية تحديد العامل الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات لأن تحديده يؤدي إلى تضيق مجال البحث والتفكير والوصول إلى الهدف.

(1) نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص 62.

صنف " برنارد " القرارات الإدارية إلى نوعين: قرارات إيجابية، تعني عمل شيء وأن هذا العمل قد يكون مباشر، وقرارات سلبية، وهي قرارات تعني عدم التصميم أو التحديد لشيء معين. كما لفت " برنارد " الإهتمام إلى حقيقة هامة في عملية اتخاذ القرارات مؤداها أن القرار الذي يتخذه المدير قد يكون رفض كل البدائل المطروحة أمامه للاختيار، وعدم القيام بأي عمل محدد، ويترتب على ذلك أن يكون القرار المتخذ هو " لا قرار " وقد عبر عن ذلك بقوله " إن إدراك المدير للمواقف التي يجدر به عدم اتخاذ قرار معين فيها هو من صفات المدير الكفاء ".

- روبرت تاننباوم ( R. Tanenbaum ):

لقد ساهم " تاننباوم " في توضيح وتطوير مفهوم القرارات الإدارية، وإبراز دور المرؤوسين في ترشيد عملية اتخاذ القرارات من خلال تحليله لنظرية السلطة المقبولة، وبيان الأسس التي تقوم عليها سلطة المدير في اتخاذ قراراته.

وقد توصل " تاننباوم " من خلال دراسته في هذا المجال إلى قاعدة هامة يرى أنها تسيطر على فكر الموظف عند قبوله لسلطة المدير متخذاً القرار مؤداها: أن الموظف يتقبل سلطة المدير والقرارات التي يتخذها بناء على هذه السلطة عندما تكون الفوائد التي يتجنبها من قبوله لها مضافة إلى المضار التي تلحق به من جراء عدم قبوله لها، تفوق التي يجنيها من عدم القبول مضافة إلى المضار التي تصيبه من القبول أما العكس فلا يجعله يقبل السلطة.

ويضيف " تاننباوم " أن من الفوائد التي يرى أن الموظف يضعها في اعتباره عند قبول القرار وقبول سلطة من يتخذه: إسهامه في تحقيق أهداف التنظيم لأنه يرى أن تحقيقها يمكن أن تقيده واستحسان وتقدير زملائه في العمل له، وما يلقاه من ثواب نتيجة قبوله أوامر وقرارات مديره سواء كان الثواب مادياً أو معنوياً، وتجنبه مسؤولية عدم قبول سلطة المدير متخذاً القرار وما يترتب على ذلك من مضار مادية ومعنوية، وارتياحه نفسياً في العمل ورضاه عنه مما يحقق له الطمأنينة والاستقرار في الوظيفة.<sup>(1)</sup>

(1) نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص 66.

### خلاصة الفصل:

وفي الأخير اعتبرت القرارات جوهر الإدارة، لأن التوقف عن اتخاذها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والخدمات والإنجازات، وتعد عملية اتخاذ القرار جوهر وظيفة المدراء في مختلف المواقع الإدارية.

وتتصل عملية اتخاذ القرار اتصالاً مباشراً بالعمليات الإدارية الأخرى ( التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة)، بل يمكن القول أنها أكثر أهمية من باقي العمليات الإدارية، ولم تعد عملية اتخاذ القرار تعتمد على التجربة والخطأ أو التخمين، بل أصبحت تستند إلى مناهج وأساليب علمية بهدف الوصول إلى قرارات أكثر كفاءة ودقة وموضوعية ومنطقية .

إن، عملية اتخاذ القرارات عملية أساسية وهامة في حياة أي تنظيم أو مؤسسة، وهي الشغل الشاغل للمديرين، ومحور أساسي من محاور أنشطتهم الإدارية.

الفصل الخامس:

المنهجية الفنية للدراسة

تمهيد:

يَعبر هذا الفصل عن الجزء الأول من الجانب الميداني للدراسة حيث نستهلّه انطلاقاً من ذكر فرضيات الدراسة والمنهج المعتمد عليه خلال مراحل بحثنا وحدود البحث الزمانية والمكانية والبشرية المتضمنة لعينة الدراسة، كما نتطرق إلى عرض الأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات والمعلومات.

## 5-1 فرضيات الدراسة:

الفرضية هي عبارة عن فكرة مبدئية، تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها، كما أنها عبارة عن إجابة احتمالية لسؤال مطروح في إشكالية البحث، ويخضع للاختبار سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية وللفرضية علاقة مباشرة بنتيجة البحث بمعنى أن الفرضية هي الحل لإشكالية كوّنت مشكلا (1).

ويعرّف "جورج لندبرج George Lund berg" الفرض بأنه « تعميم مؤقت وهو عبارة عن فكرة متخيلة تضع أساس البحث، فوضع الفرض يتطلب صياغة بحيث يمكن القطع فيه برأي محدد ودقيق . والفروض هي حلول مقترحة لمشكلة عبر عنها كتعميمات أو مقترحات، إنها قرارات تتكون من عناصر صيغت كنظام منسق من العلاقات التي تحاول تفسير حالات أو أحداث لم تتأيد بعد عن طريق الحقائق » (2).

وعليه فالفرضية هي الأساس الذي يقوم عليه البحث العلمي لذلك تعتبر الحجر القاعدي الذي تتمفصل حوله استراتيجية البرهنة، لذا فهذه الدراسة تسعى إلى التّحقق من جملة الفرضيات الآتية:

### الفرضية العامة:

يسهم نظام المعلومات في فعالية اتّخاذ القرارات في "مؤسسة الحماية المدنية".

### الفرضيات الجزئية:

- يوفر نظام المعلومات المعلومات اللازمة لاتّخاذ القرارات في مؤسسة الحماية المدنية.
- يساهم تطوير نظام المعلومات في زيادة فعالية اتّخاذ القرارات في مؤسسة الحماية المدنية.
- يتم اتّخاذ القرار بالاعتماد على نظام المعلومات في مؤسسة الحماية المدنية.

## 5-2 منهج الدراسة:

يعرّف "عبد الرحمان بدوي" بقوله المنهج هو « الطّريق المؤيّد إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتّى يصل إلى نتيجة معلومة » (3).

(1) رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، ط1، 2004، ص 81.

(2) محمد منير حجاب: أساسيات البحوث الإعلامية والاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص 53.

(3) ميلود سفاري، الطاهر سعود: المدخل إلى المنهجية في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، د ط، 2007، ص52.

والمنهج المستخدم تفرضه طبيعة الموضوع وباعتبار هـ ذه الدراسة من الدراسات الوصفية تطّلب الجانب من ذلك الاعتماد على استخدام **المنهج الوصفي** ويعرف بأنه "تلك الطريقة العلمية المنظمة التي يعتمدها الباحث في دراسته لظاهرة اجتماعية أو سياسية معينة وفق خطوات بحث معينة يتم بواسطتها تجميع البيانات والمعلومات الضرورية بشأن الظاهرة وتنظيمها وتحليلها من أجل الوصول إلى أسبابها ومسبباتها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلا" (1).

### 3-5 أدوات جمع البيانات:

#### أولاً- الملاحظة:

عندما يجمع باحث بيانات لأغراض بحث علمي فإنه يحتاج لمشاهدة الظواهر بنفسه أو قد يستخدم مشاهدات الآخرين فالملاحظة هي « فحص السلوك مباشرة عن طريق باحث أو مجموعة أشخاص يقومون بدور الملاحظين، وتحتاج الظواهر المعقدة إلى درجة من التحليل أو التركيب أو تفسير البيانات» (2). والملاحظة العلمية هي: « الاعتبار المنتبه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والوصول إلى القوانين التي تحكمها» (3).

وقد تأخذ ملاحظات الباحث عدّة أشكال، وهناك أنواع للملاحظة، وقد اعتمدنا في الجانب الميداني لدراستنا على الملاحظة البسيطة وتعرف بأنها « الملاحظة التي لا تهدف إلى الكشف عن حقيقة علمية وهي مجرد ملاحظة أو مشاهدة الأشياء المحسومة ولا يكون هناك توجه من الباحث لتفسير ملاحظاته وتشير الملاحظة البسيطة إلى تلك الملاحظة الطبيعية أي ملاحظة الظواهر كما تحدث في ظروفها الطبيعية دون أن نخضعها لأي صورة من صور الضبط العلمي ودون استخدام أدوات قياس أثناء إجرائها» (4).

(1) عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2007 ص 200، 201.

(2) جمال معتوق: منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2012، ص 150.

(3) هاني أبو جبار، فوزي غرابية، ربحي الحسن، نعيم دهمش، خالد أمين عبد الله: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2002، ص51.

(4) فادية عمر الجولاني: تصميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها، المكتبة المصرية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط، 2006 ص 102.

وهذا النوع من الملاحظة مفيد في الدراسات الاستطلاعية التي تساعدنا على جمع البيانات الأولية عن الظواهر والأحداث تمهيدا لدراستها دراسة متعمقة ومضبوطة في المستقبل، وإدراج كيف استفدنا بهذه الأداة أي الملاحظة من جمع البيانات والمعلومات التي سنوظفها في عملية التحليل.

### ثانياً - الاستمارة:

هي إحدى طرق جمع المعلومات من المبحوثين بواسطة أسئلة مكتوبة على استمارة يقمها الباحث بنفسه أو بواسطة البريد، حيث تكون الأسئلة منصبة حول معرفة الرأي العام والخاص<sup>(1)</sup>، أي هي تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعية، لتقدم إلى المبحوث، من أجل الحصول على إجابات تتضمن البيانات والمعلومات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة.<sup>(2)</sup>

إنه هي أداة يستخدمها المشتغلون بالعلوم الاجتماعية على نطاق واسع للحصول على معلومات أو بيانات لإثبات صدق فرض أو رفضه، وقد تكون استمارة الاستبيان الوسيلة العملية الوحيدة والميسرة لتعريض المستفتين لمثيرات مختارة ومرتبطة بعناية بقصد جمع المعلومات<sup>(3)</sup>.

و تحتوي الاستمارة عادة على 3 أنواع من الأسئلة :

- أسئلة مغلقة: و هي الأسئلة التي تحدد للمبحوث إطار للإجابة، وهو أن يكون مغلقاً و الإجابة واحدة بين احتمالين نعم أو لا أو مغلقة باختيارات متعددة تتطلب إختيار نوع واحد.
  - أسئلة مفتوحة: و هي أسئلة تتيح الحرية للمبحوث و توجيهه للتعبير عن رأيه.
  - أسئلة مغلقة مفتوحة: يجب فيها للمبحوث بنعم أو لا ثم يبرر الإجابة.
- وقد احتوت استمارتنا على 30 سؤالاً موزعة على 4 محاور وهي:

#### 1- المتغيرات الديمغرافية للدراسة:

المحور الأول: والمتمثل في البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل بالمؤسسة والخبرة المهنية) من السؤال 1 إلى 5.

(1) معن خليل عمر: مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص 242.

(2) أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2010 ص220.

(3) ناجح رشيد القادري، محمد عبد السلام البوليز: مناهج البحث الاجتماعي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004 ص 204.

2- متغيرات الدراسة: وشملت ثلاث محاور:

المحور الثاني: متعلق بالفرضية الأولى يضم أسئلة خاصة بالمعلومات واتخاذ القرار و ذلك من السؤال 6 إلى السؤال 16.

المحور الثالث: متعلق بالفرضية الثانية يضم أسئلة خاصة بتطوير نظام المعلومات واتخاذ القرار و ذلك من السؤال 17 إلى السؤال 23.

المحور الرابع: متعلق بالفرضية الثالثة يضم أسئلة خاصة بتخاذ القرارات بالاعتماد على نظام المعلومات و ذلك من السؤال 24 إلى السؤال 30.

صدق الاستمارة: ويقصد به التأكد من صحة وسلامة شروط بناء الاستمارة من ناحية الصدق والثبات وهناك عدة أنواع من الصدق غير أننا نذكر أهم نوعين وأسندهما لإنجاز الدراسة الحالية وهما كالاتي:

1- الصدق الظاهري: والمقصود به صدق المحكمين، أين تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم 03، وذلك للتحقق من مدى صدقها.

وبعد اطلاع الأساتذة المحكمين تم توجيه بعض الملاحظات، وقد أخذنا بالملاحظات بعين الاعتبار عند صياغة الاستمارة في شكلها النهائي.

الجدول رقم (4) يوضح أسئلة الاستمارة قبل وبعد التعديل:

أسئلة الاستمارة بعد التعديل	أسئلة الاستمارة قبل التعديل
س6 - هل استخدامك لنظام المعلومات يكون بشكل؟ <input type="checkbox"/> يومي <input type="checkbox"/> أسبوعي	س6 - هل تستخدم نظام المعلومات بشكل يومي؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
س18- هل يوفر لك نظام المعلومات البرامج التي تحتاجها في أداء عملك؟ - إذا كانت الإجابة ب لا، ماهي النقائص التي تراها في هذا النظام؟ - الواجهة <input type="checkbox"/> - العمليات التنفيذي <input type="checkbox"/>	س18- هل يوفر لك نظام المعلومات جميع البرامج التي تحتاجها في عملك؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>

<p>-أخرى تذكر .....</p> <p>.....</p>	
<p>س21- هل يساعد تطوير نظام المعلومات في سرعة اتخاذ القرارات الطارئة؟</p> <p>نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/></p> <p>س24- إذا كنت تستخدم نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار هل تعتقد أن مساهمته في:</p> <p>أ- توفير معلومات دقيقة؟</p> <p>جيدة <input type="checkbox"/> متوسطة <input type="checkbox"/> ضعيفة <input type="checkbox"/></p> <p>ب- توفير معلومات سريعة؟</p> <p>جيدة <input type="checkbox"/> متوسطة <input type="checkbox"/> ضعيفة <input type="checkbox"/></p> <p>ت- توفير معلومات ملائمة؟</p> <p>جيدة <input type="checkbox"/> متوسطة <input type="checkbox"/> ضعيفة <input type="checkbox"/></p> <p>د- توفير معلومات مضبوطة؟</p> <p>جيدة <input type="checkbox"/> متوسطة <input type="checkbox"/> ضعيفة <input type="checkbox"/></p>	<p>س21- هل نظام المعلومات المستخدم في المؤسسة له دور مباشر في اتخاذ القرارات؟</p> <p>نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/></p> <p>س24- هل تعتقد ان نظام المعلومات يساهم في توفير معلومات دقيقة وملائمة ومضبوطة وسريعة؟</p>
<p>س25- هل يساهم نظام المعلومات في تقديم البدائل واتخاذ القرار في نفس الوقت؟</p>	<p>س25- هل يساهم نظام المعلومات في حل المشاكل وتقديم البدائل واتخاذ القرار؟</p>

2- صدق المحتوى: يعتمد هذا النوع على ملاحظة آراء المحكمين وذلك من خلال حساب صدق كل بند

من بنود الاستبيان بصفة منفردة بالأجواء إلى معادلة «لوشي» وهي كالتالي:

$$\text{صدق محتوى البنود} = \frac{n1-n2}{N}$$

حيث أن: (n1) ← عدد المحكمين اللذين اعتبروا أن البند يقيس.

(n2) ← عدد المحكمين اللذين اعتبروا أن البند لا يقيس.

N ← عدد المحكمين الإجمالي.

جدول رقم (5): رأي المحكمين حول بنود الاستبيان وقيم صدقها.

قيمة الصدق	رأي المحكمين		رقم البند	قيمة الصدق	رأي المحكمين		رقم البند
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس	
0,33	1	2	23	-0.33	2	1	7
1	0	3	24	0,33	1	2	8
1	0	3	25	1	0	3	9
1	0	3	26	1	0	3	10
1	0	3	27	1	0	3	11
0,33	1	2	28	-0,33	2	1	12
1	0	3	29	0,33	1	2	13
1	0	3	30	1	0	3	14
0,33	1	2	31	1	0	3	15
1	0	3	32	1	0	3	16
1	0	3	33	1	0	3	17
1	0	3	34	1	1	2	18
1	0	3	35	1	1	2	19
				1	1	2	20
				1	1	2	21
				1	1	2	22
<b>29</b>							<b>عدد البنود</b>
<b>19,31</b>							<b>مجموع صدق المحتوى</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين.

بعد حساب المحتوى الكلي ومجموع صدق المحتوى الإجمالي والمقدر بـ 19,31 ولمعرفة قيمة صدق المحتوى الكلي للاستمارة وجب التعويض في المعادلة التالية:

$$\text{مجموع صدق المحكّمين} = \frac{\text{مجموع صدق المحكّمين}}{\text{عدد البنود الاجمالي}} = \frac{19,31}{29} = 0,66$$

ومنه نلاحظ أنّ القيمة أكبر من 0,60 أي:  $0,66 > 0,60$  ومنه: يمكن القول أنّ الاستمارة صادقة فعلا وفق ما تم قياسه.

### ثالثا - المقابلة:

المقابلة هي تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية (1)

وتعتبر المقابلة من أهم الوسائل البحثية لجمع المعلومات والبيانات من الميدان الاجتماعي إذن المقابلة تحدث بين شخصين يلعبان دورين اجتماعيين مختلفين دور المقابل الذي يريد تحقيق المقابلة التي من خلالها يحصل على المعلومات والتفصيلات المطلوبة ودور المبحوث الذي يقع عليه البحث والذي يجهز الباحث أو المقابل بالمعلومات التي يحتاجها البحث وتتطوي عملية المقابلة على فعل ورد فعل سؤال وجواب، وعلى سلسلة من التفاعلات الاجتماعية التي تعتمد على مجموعة رموز سلوكية وكلامية يقوم بها أطراف المقابلة. (2)

ويعرفها **English English** بأنها حوار موجه يقوم به الباحث مع المبحوث (شخص أو أشخاص) بهدف الحصول على معلومات محدّدة تستخدم في البحث العلمي سواء كانت هذه المعلومات للدراسة أو التشخيص أو العلاج (3).

وفي دراستنا، فقد اعتمدنا على مقابلات مفتوحة، وكنا نجريها أثناء الزيارات الاستطلاعية للمؤسسة من أجل الاطلاع أكثر على متغيرات موضوعنا، حيث جرت هذه المقابلات مع ضباط الحماية المدنية

(1) رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2008، ص 212.

(2) إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص247.

(3) أحمد مصطفى محمد خاطر: استخدام المنهج العلمي في بحوث الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دط 2008م، ص 193.

أي مع نائب مدير التكوين ومدير المراقبة ونائب مدير المراقبة ونائب مدير الخرائط والأخطار الخاصة وهذا حتى نقوم بجمع معلومات حول نظام المعلومات وعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وقد قمنا بتوظيف البيانات التي قمنا بجمعها من خلال المقابلات في تحليل وتفسير البيانات الميدانية قدر ما استطعنا.

### 4-5 حدود البحث:

### 1-4-5 حدود البحث المكانية:

### تمهيد

إن الحماية المدنية هي جهاز مكلف بحماية الأشخاص والممتلكات وبناء على هذا المنطلق فإنها تعتبر مرفقا تابعا للدولة، بها نظم وقوانين تسيير عليها وتتحكم في الكيفيات اللازمة، لتسيير المستخدمين بها وكذا عمليات التدخل السريع الذي يبقى من الأولويات الأولى لانقاذ وحماية كل من هو في طريق حقيقي وعليه فإن المهمة تتحصر في ثلاث عناصر هي: التوقع، الوقاية والإسعاف، ومن هذا التوجه تنطلق السياسة العامة للحماية المدنية، بتكوين مستخدميها في شتى المجالات ولما وصلت إليه التكنولوجيا الحديثة للتغلب على مختلف الصعاب التي يمكن أن تحدثه الكوارث، سواء كانت طبيعية أو تكنولوجية.

هذا كله مجسد بقوانين وأنظمة داخلية مباشرة وسير العمليات والإسعافات المقدمة التي يجب أن تكون في المستوى المطلوب بتوفير:

- التكوين المستمر في جميع المجالات.
- توفير الوسائل اللازمة والكافية.
- تقديم المساعدات لجميع المستخدمين قصد القيام بدورهم على أكمل وجه.
- التنسيق مع المصالح التقنية التي من شأنها تقديم خبرات متميزة.
- إرسال بعثات إلى الخارج قصد تبادل الخبرات.

### 1- تعريف الحماية المدنية:

الحماية المدنية مرفق عمومي مكلف بحماية الأشخاص والممتلكات موضوع تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية، حيث طبيعة مهامها تتطور المسيرة التطورات التكنولوجية والنمو الديمغرافي في الوطن، وتتميز بتنظيم إداري (تقني وعلمي) لضمان التكفل الخاص بالمهمة الإنسانية المنوطة بها.

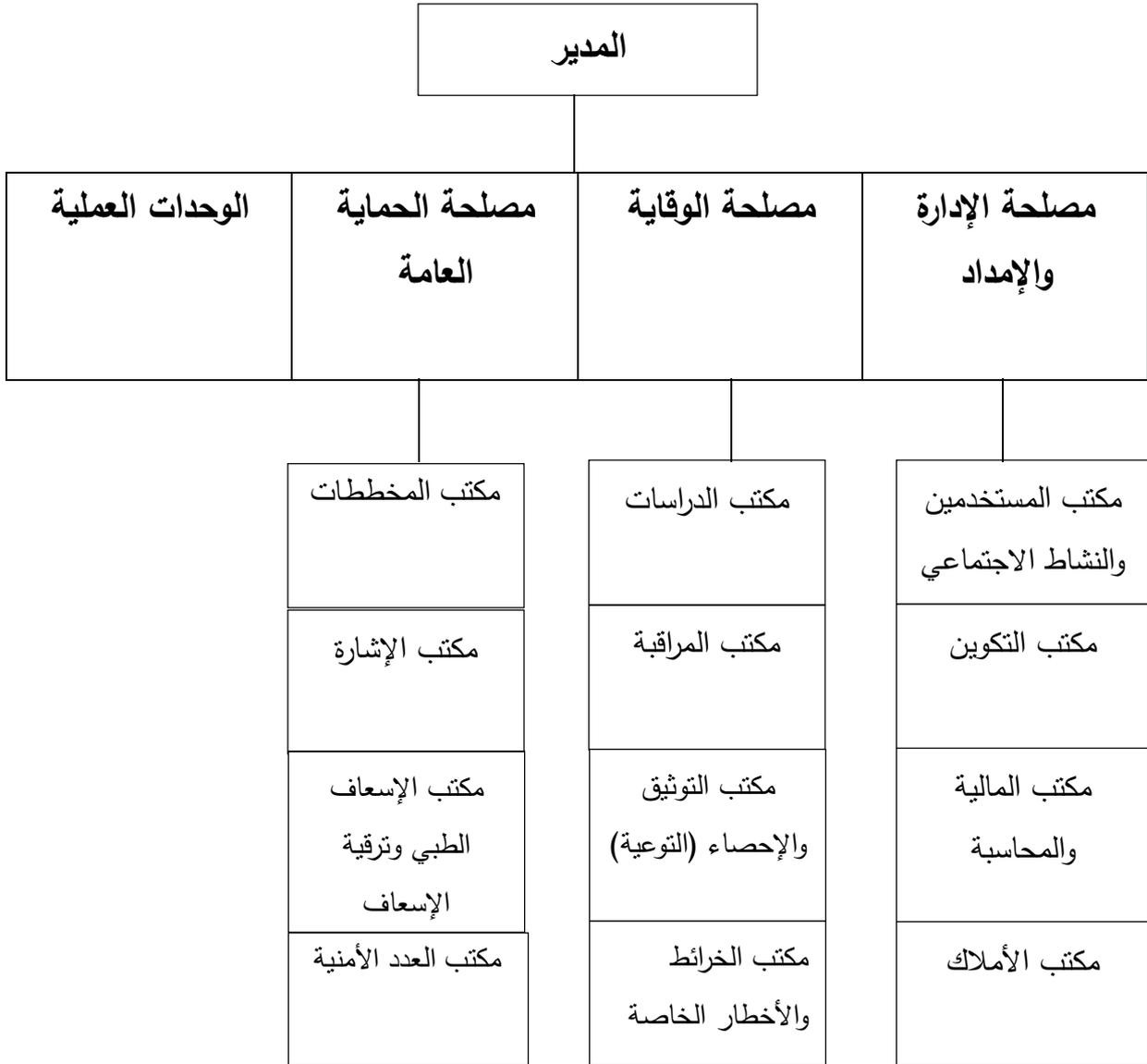
## 2- المهام الأساسية:

- الوقاية والتدخل أثناء الكوارث الطبيعية والتكنولوجية.
- حراسة الشواطئ والمصطافين.
- نقل الجرحى والمرضى.
- تقديم الإسعافات في الحوادث المنزلية.
- البحث عن التائهين في الصحراء.
- إخماد الحرائق بمختلف أنواعها.
- إعداد الدراسات الوقاية للوقاية من مختلف الأخطار.
- القيام بحملات التحسيس والتوعية في مختلف الأخطار.
- التغطية الأمنية في المقابلات الرياضية وفي نقل المواد الخطيرة.

## 3- خدمات الحماية المدنية:

- 1- خدمة الإطفاء: واجبها الأساسي مكافحة الحرائق وتقليل الخسائر في الأرواح والممتلكات.
- 2- خدمة الإنقاذ البري: تختص بحوادث الانهيارات للمباني عموماً والمناجم والتصادمات خاصة العقارات والسيارات في الطرق السريعة وداخل المدن وتنقسم خدمة الانتقاد إلى نوعين:
  - إنقاذ بري ثقيل: يعتمد كلياً على المعدات الثقيلة مثل الأوناش واللواذ وخلافه.
  - إنقاذ بري خفيف: يعتمد اعتماداً كلياً على المعدات الخفيفة مثل المقصات والفتاحات الهيدروليكية واليدوية وخلافه.

الملحق رقم (1): يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية لولاية جيجل:



المصدر: وثائق المؤسسة.

#### 4- أهمية الحماية المدنية:

تبرز أهمية الحماية المدنية في أنها قبل كل شيء بلسم جراح البشر، وتقديم الإسعافات الأولية في أقل مهلة ممكنة ونجدة المتشردين وإيوائهم من قبل أخصائيين أكفاء يستعملون وسائل الإنقاذ أعدت لهذه الغايات، ولقد ازدادت أهمية الحماية المدنية بعد الحربين العالميتين الأولى والثانية حيث استطاعت البشرية أخذ مقاييس الأولوية لها في زمن الحرب والسلم لهذه الأسباب عملت الدول على خلق جهاز فعال وعملت على تطويره وتوسيعه.

فعظماء رجال تاريخ شعروا بأهمية الحماية المدنية وحصروا فيه سلامة الأوطان منهم الجنرال إيزنهاور الذي صرح عام 1956م بما يلي: " في كل ظرف عصيب نفاجاً به، يتوقف بقاء أمتنا على الطريقة التي يعتمدها الدفاع المدني للقيام بمهمته".

ومنهم المارشال منغمري حيث قال: " لقد أصبح من الضروري أن يرفع مستوى الدفاع المدني حتى يشغل مركز العائد إليه ضمن تنظيم الدفاع الوطني".

وزاد قائلاً " إذا لم يستكمل هذا الجهاز الوقائي تنظيمه بإشراف سلطة واحدة مسؤولة، فإن الأمة قد تواجه كثيراً من الدمار، ولا تلبث الجبهة الداخلية طويلاً حتى تتعرض للدمار".

كما تبرز أهمية الحماية المدنية من خلال النص عليها في أسمى قوانين الجمهورية حيث أن دور مؤسسات الدولة يستشف من نص المادة 24 من دستور 1996م " الدولة مسؤولة عن أمن الأشخاص والممتلكات..." هذه الأحكام هي التي نستخلص منها تصورنا الخاص بالحماية المدنية، نجد أن الدولة لا يمكنها القيام بهذا الواجب المقدس، الحفاظ على أمن الأشخاص والممتلكات، إلا إذا اعتمدت على أجهزتها الداخلية على إختلافها ومن بينها الحماية المدنية.

#### 5- خصائص جهاز الحماية المدنية:

إذا كانت فعالية أي هيئة نظامية لا تقدر حق قدرها أساساً إلا على أساس النتائج التي تحقّقها تركيبتها البشرية والوسائل المخولة لها قصد بلوغ ذلك، فإن هذا القول يصح أيضاً على أن العناصر التي تساهم في التعريف بها تشارك كذلك في تجميع مهامها من خلال تمكين المتدخلين الآخرين والمواطنين أيضاً من التعرف على هذه المهنة النظامية وبالتالي تسهيل عملية إنجاز تلك المهام. وأهم الخصائص التي تميز مرفق الحماية المدنية باعتباره قطاع شبه عسكري.

أ- التحيّة: هي أكثر مظاهر الاحترام الخارجي تكرر، وهي واجب على كل عون الحماية المدنية وحق له وتنفيذ من الثبات والسير برفع الذراع اليمنى وثنيها بنشاط نحو الرأس.

ب- **النشيد:** إن المبادرة التي قامت بها المديرية العامة للحماية المدنية منذ سنة 2001م في سبيل التمكين من تثمين المؤسسة، وبالتالي أولئك الذي يخدمون أهدافها النبيلة، وذلك في النشيد الذي تم تأليفه بغية تمجيد جند النار والذي ألفه في سنة 2001م الشاعر **سليمان جوادي**، فهذا الأخير موجه للإشادة بروح الشجاعة والتضحيات التي يتحلى بها أولئك الرجال والنساء الذين وهبوا حياتهم دون ملل في سبيل حماية الغير، وقد جاء النشيد في 14 مقطع محررا باللغة العربية، امتزجت فيه الحماسة بالأسلوب الغنائي، يبرز القيم والمبادئ الأساسية التي تدافع عنها المؤسسة وتعمل على تكريسها ويروي في النهاية روح الالتزام والتضحية التي يتفاسمها هؤلاء وهم يؤدون مهامهم الرامية إلى حماية الأرواح والممتلكات وشعارهم في ذلك " الإنقاذ ولو على حساب أرواحنا" الذي يلخص نبيل الهدف الذي يكرسون له أجسادهم وأرواحهم، وقد تم الاعتماد على النشيد الوطني رسميا سنة 2002م ويؤدى النشيد في مختلف المناسبات والأحداث المميزة التي تواكب حياة ثكنات الحماية المدنية.

ج- **القسم:** عملا بأحكام نص المادة 10 من المرسوم التنفيذي 106/11 المؤرخ في 6 مارس سنة 2011م المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالحماية المدنية المعدل للمرسوم التنفيذي 279/91، يؤدي الأعوان والملازمون والملازمون الأوائل والأطباء الملازمون الأوائل للحماية المدنية، عند نهاية فترة التكوين القسم الآتي نصه " أقسم بالله العلي العظيم ان أقوم بأعمال وظيفتي بأمانة وصدق وأحافظ على السر المهني، وأراعي الواجبات المفروضة علي وأن ألبى النداء في كل الظروف".

د- **البذلة النظامية والرتب والأوان:** لقد اختارت المديرية العامة للحماية المدنية بدلات نظامية جديدة ورتب وغيرها من الألوان، وكان ذلك نزولا عند الرغبة متبادلة بين إدارتها وقاعدتها الذين يسعون من أجل استرجاع مكانة ومجد المؤسسة، وتمكينها من التفرد بخصوصيتها أمام غيرها من الأسلاك النظامية التي تساهم في مهام حماية الأشخاص والممتلكات والبيئة.

1- **البذلة النظامية:** لقد كانت منظمة في السابق بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26 ماي 1978 المتضمن تحديد لباس موظفي الحماية المدنية. حيث استند هذا الأخير في تأشيراته إلى المادة 18 من المرسوم رقم 225/68 المؤرخ في 30 ماي 1968 المتضمن الإجراءات الخاصة المطبقة على أعوان الحماية المدنية، وهكذا فقد تم إدخال تعديلات مختلفة على العديد من الأغراض والألبسة التي يرتديها أفراد هذا القطاع، سواء فيما يتعلق ببذلات العمل أو ألبسة التدريب التي تغير لونها من الأزرق إلى الأزرق الداكن، أو القبعات التي أعيد تشكيلها في هيئة دائرية (كانت مربعة الشكل في السابق) زيادة

على ذلك تعميم ارتداء البدلات المانعة من الاشتعال السريع (IGNIFUGE) دون سواها وذلك منذ 2008م بعدما كان يتم المزج في السابق بين الزيين المانع من الاشتعال السريع والمصنوع من قماش ملمع، كذلك هو الشأن بالنسبة لأزياء الخروج الرسمية (الصيفية/ الشتوية) التي انتقل لونها من الرمادي الفاتح إلى الرمادي الداكن ومجانستها بالنسبة للضباط السامين بقمصان ببيضاء وقبعات ذات مقدمة بسعف النخيل المضفورة، وكذلك بنود الكتف التي يتم ارتدائها في المناسبات.

ولقد تم تدعيم هذه الأمتعة ابتداء من 2004م بإضافة كنزات (الصيفية/ الشتوية) مزينة بشريط أحمر أفقي، وهي مخصصة لجميع أصناف المستخدمين المحترفين.

يتم ارتداء هذه البدلات بصفة نظامية وقانونية في الأوقات المحددة من قبل المديرية العامة للحماية المدنية حتى تعطي الصفة الوحدوية على المستوى الوطني وتضاف إليها شارات توضع في الأماكن المخصصة لها، وهو مصنف كآلاتي (بذلة الخروج الصيفية، بذلة الخروج الشتوية، بذلة العمل، بذلة الاحتفالات الرسمية).

**2- تسلسل الرتب:** كما اعتمدت المديرية العامة للحماية المدنية رتب وشارات جديدة خاصة بهذا السلك دون إحداث قطيعة نهائية مع الرموز التي كانت سائدة منذ استعادة الاستقلال الوطني وبناء على القرار المؤرخ في 2004م الذي يقر اعتماد رتب وشارات فأن التشكيلة التابعة للحماية المدنية المتمثلة في (إطفائي، عريف، نقيب، مقدم، رائد وعقيد) استلمت شارة رتبها الجديدة التي تقلدتها بمناسبة إحياء عيد الاستقلال 5 جويلية 2004م.

هذه الرتب والشارات الجديدة بحكم خصائص الميزة تعطي الأولوية وبشكل حصري إلى ترسيخ الخاص بهذه المهنة من خلال تامين المهام التي تقوم بها والأعباء التي تتحملها.

**3- الألوان:** إن الجهد الرامي لترسيخ هوية القطاع لم تتوقف عند هذا الحد، ففي الوقت نفسه حظيت المنشآت الأساسية والمادية بقدر مماثل من الإهتمام. حيث تغير لونها وذلك بفضل الألوان الجديدة التي تم اعتمادها رسميا مع نهاية سنة 2005م، الذي أبرز ظهورها المميز ضمن بيئتها المباشرة، وأصبح من السهل على المواطنين التعرف عليها دون عناء، حيث تساهم الألوان بقدر كبير من طمأنينة الأشخاص اللذين هم في أمس الحاجة إلى خدمات الحماية المدنية، إن مجموع هذه التغيرات سمحت بتقديم قيمة مضافة من حيث تعريف وتثبيت تشكيلة كثيرة الحضور في ميدان العمليات.

**و- الانضباط العام:** هو الوحيد الذي يسمح لأي مجموعة منظمة على تحقيق اهدافها وهو القوة الأساسية والجديّة للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالحماية المدنية مهما تكن وضعيتهم القانونية حيث اعتبرته

المادة 63 من المرسوم التنفيذي رقم 106/11 التزام يقع على عاتق الموظفين مهما تكن وضعيتهم القانونية الأساسية، ويتمثل الانضباط فيما يلي:

- الالتزام الصارم بالتنظيمات وكذلك التقيد بالأوامر والاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس.
- احترام المتربص في كل الأحوال قواعد الترابط الإجتماعي ومديد المساعدة داخل وخارج مراكز التكوين، واحترام المواطنين والرتباء والتحية المتبادلة مع الزملاء.
- احترام الزي النظامي كقاعدة وواجب، مع عدم إفشاء الأسرار المهنية مهما كانت الظروف.
- الالتحاق بمختلف المرافق الإدارية يكون بناء على ترخيص، في حين أن المادة 64 ذهبت إلى المساس بقواعد الانضباط يعد خطأ مهني ويعرض مرتكبه إلى عقوبات تأديبية دون الإخلال عند الاقتضاء بالعقوبات الجزائية.

### 6- المصالح الخارجية للحماية المدنية:

بمقتضى المرسوم التنفيذي 99/92 المؤرخ في 12 فيفري 1992م والمتعلق بتنظيم وتسيير المصالح الخارجية للحماية المدنية وعملها، والذي سمح بتحويل مصالح الحماية المدنية والإسعاف للولايات إلى مديريات الحماية المدنية على مستوى كل الولايات وبالتالي ضبط قواعد سيرها وهيكلتها وتنظيمها، وفي ظل هذه المعطيات التنظيمية الجديدة، فإن مديرية الحماية المدنية على مستوى الولاية تتولى تنظيم وتنسيق نشاطات المصالح المتواجدة بالولاية والمنصوص عليها في المادة 02 من نفس المرسوم، كما تقوم المديرية على مستواها بإصدار الأمر بصرف الاعتمادات المخول لها. وتتمثل المصالح المنصوص عليها في المادة 02 من نفس المرسوم في:

- مصلحة الإدارة والإمداد.
- مصلحة الوقاية.
- مصلحة الحماية العامة.
- الوحدات العملية.

بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 06 مارس 1994 تحت رقم 2679 والمتعلق بتحديد تنظيم مكاتب المصالح الخارجية للحماية المدنية، فإن هذه الأخيرة قد تم تنظيمها على شكل مكاتب مختصة من خلالها تقدم المصالح بمهامها حيث تتألف كل مصلحة من مكاتبين 02 إلى 04 مكاتب حسب الولاية التي تنتمي إليها والمقسمة كالاتي:

**1- مصلحة الإدارة والإمداد:** هي مصلحة مكلفة بتوفير الوسائل المادية بعد الحصول عليها من طرف مديرية الحماية المدنية، كما تقوم بمراقبة العتاد وتسيير حسب النصوص والقوانين المعمول بها. ويتولى رئيس مصلحة الإدارة والإمداد ما يلي:

- التسيير غير الممركز للوسائل المادية والمالية لمصالح الحماية المدنية للولاية.
- متابعة وإنجاز برامج التجهيز والمنشآت وصيانتها.
- متابعة وتنسيق أعمال التكوين والسهر على تطبيق برامج التدريب والتمارين الميدانية.
- تسيير المحاسبة العامة ومسك مختلف السجلات ودفاتر الجرد ودخول الإمدادات والمعدات وخروجها، ومتابعة نشاط الخطائر وورشات الصيانة.
- متابعة مراحل الحياة المهنية لمستخدمي الحماية المدنية في الولاية، وعلى هذا فإن هذه المصلحة تنقسم إلى مكاتب تساهم في ضمان السير الحسن لنشاطات المصلحة، 04 مكاتب حسب الخريطة الجغرافية المتواجدة بها الولاية.

إن مصلحة الإدارة والإمداد لولاية جيجل تنقسم إلى:

#### 1-1- مكتب المستخدمين والنشاط الإجتماعي:

يتولى تسيير الحياة المهنية للمستخدمين على عدة مراحل وهي:

- أ- **التوظيف:** وهو يجري حسب كفاءات مختلفة وهي:
  - المسابقة على أساس الاختيارات.
  - المسابقة على أساس الشهادات.
  - الامتحانات والاختبارات المهنية.
  - الاختيار بين الموظفين الذين تتوفر لديهم خبرة مهنية كافية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد استشارة لجنة الموظفين
  - عن طريق التوظيف المباشر.
- ب- **التعبير:** يعين المترشحون الذين استوفوا الشروط، حيث تصدر وثيقة التعهد في شكل مقرر تبين بدقة المعلومات التالية:

- منصب العمل.
- الصنف وقسم تصنيف المنصب المذكور.
- المصلحة التي عين فيها.

- الرتبة.

- الراتب.

ج- **المدة التجريبية:** تحدد مدتها في القوانين الأساسية الخاصة طبق للقوانين والتنظيمات المعمول بها وهي عموماً محددة بمدة تسعة أشهر قابلة للتجديد عند الاقتضاء.

د- **التثبيت:** يتم تثبيت المتمرنين في مناصب عملهم بعد انقضاء المدة التجريبية.

هـ- **الترقية في الدرجة:** تجري الترقية حسب القواعد العامة الواردة في القانون الأساسي النموذجي وفق كليات تحددها القوانين الأساسية الخاصة حسب المدات الثلاث/ الدنيا، المتوسطة والقصوى، والنسب المنصوص عليها في المادة 75 من المرسوم: 59/85 المؤرخ في 11/09/82 المتعلق بالقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.

و- **العقوبات:** ينص عليها القانون: 302/82 المؤرخ في 11/11/82 المتعلق بكليات تطبيق الأحكام التشريعية لعلاقات العمل الفردية، فكل خطأ مهني يرتكبه عون الحماية المدنية أثناء تأدية مهامه، يعرضه لعقوبات تأديبية حسب نوعية الخطأ وتصنف الأخطاء إلى ثلاث، يتولى تسيير الحياة المهنية درجات.

- الدرجة الأولى: الخاصة بالانضباط العام.

- الدرجة الثانية: الناتجة عن الغفلة والإهمال.

- الدرجة الثالثة: المتمثلة في التلبس بإخفاء معلومات أو رفض تنفيذ التعليمات أو إفساء أسرار مهنية.

يمكن أن تسلط على أي عون يقصر في أداء واجباته المهنية أو يخالف الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بعلاقات العمل، العقوبات التأديبية التالية:

- الخطأ المهني من الدرجة الأولى: يتراوح العقاب بين الإنذار الشفوي والطرده من يوم إلى ثلاثة أيام.

- الخطأ المهني من الدرجة الثانية: الطرد من 4 إلى 8 أيام.

- الخطأ المهني من الدرجة الثالثة: يتراوح العقاب بين التخفيض في الرتبة بصفة تأديبية والتسريح بدون مهلة مسبقة ودون تعويضات .

**1-2 مكتب التكوين:** يسهر هذا المكتب على إعداد برامج التكوين وكذا تطبيقه على مستوى وحدات الحماية المدنية، ويعمل على القيام بتربصات لأعوان الحماية المدنية والحرائق وتربصات لمختلف

التخصصات ويقوم كذلك بمثابة النشاط الإجتماعي لمختلف الموظفين وأعوان الحماية المدنية منذ التوظيف وذلك بمتابعة:

- تطور الحياة المهنية.
- العطل المرضية.
- المتابعة الطبية.
- الدورات الرياضية.

**1-3 مكتب المالية والمحاسبة:** يتولى هذا المكتب مسك الاعتمادات وتسيير الميزانية وتنفيذها حسب الأبواب ويقسمها على عدة مواد، كما يقوم بإحصاء ومتابعة العتاد والأملك والمنشآت المتواجدة بمختلف وحدات الحماية وهي:

**أ- تسيير الميزانية:** تنقسم الميزانية العامة للحماية المدنية على مختلف المديريات ومصالح الحماية المدنية، وعلى هذا فإن ميزانية المديرية الولائية للحماية المدنية، تأتي مقسمة إلى أبواب محددة حيث لا يمكن تغيير اعتمادات الأبواب إلا أن مكتب المحاسبة يقوم بتقسيم هذه الاعتمادات إلى مختلف المواد المصرح بها من طرف المديرية العامة، وهذا حسب احتياجات مصالح المديرية الولائية، بعد تخصيص الاعتمادات يقوم مسؤول مكتب المحاسبة بتسجيلها على المواد لمختلف الأبواب ويوجهها إلى المراقب المالي مرفقة بوثيقة التكفل وذلك بغرض تسجيلها.

**ب- المرتبات:** من النشاطات الأساسية لمكتب المالية والمحاسبة والأملك هو إنجاز الراتب الشهري لمختلف موظفي وأعوان الحماية المدنية والتي على أساس عددهم وأصنافهم خصص لها باب خاص في ميزانية المديرية الولائية وحساب المرتب الشهري لعون الحماية المدنية نقوم بتعيين ما يلي:

**ج- الأجر الأساس:** الأجر القاعدي -العلاوة المكملة للأجرة- علاوة الخبرة.

**د- العلاوات:**

- علاوة التبعية.
- علاوة الخطر.
- علاوة الخطر الاستثنائي.
- تعويض المنطقة.
- المنح العائلية

هـ - الخصوم:

- لضمان الإجتماعي.
- الضريبة على الدخل العام.
- التعاضدية.

و- العتاد: تتوفر مديرية الحماية المدنية بالولاية على عتاد متنوع، وهو إما أن يكون تخصيص من المديرية العامة لفائدة المديرية الولائية أو عبارة اقتناء من ميزانية المديرية الولائية.

يوجد نوعين من العتاد، المستهلك وغير المستهلك، الذي يسجل بدفتر الجرد وهذا الأخير خاص بجميع مؤسسات الدولة، مخصص عن طريق قرار حكومي ويسجل كذلك في السجل اليومي المخصص من طرف وزارة الداخلية، يتم تخزين العتاد على مستوى الحضيرة الولائية وعلى مستوى الوحدات، بتوفير سندات إدخال وإخراج عن طريق وثائق الأمر بالحركة، ويخزن العتاد في الأدرج ويسجل على بطاقات التخزين، وخروج العتاد من المخازن لا يتم إلا بأمر الحركة ممضى من طرف مكتب العتاد ومدير الحماية المدنية بالولاية ويكون خروجه لأسباب مختلفة منها:

التحول من وحدة إلى أخرى، الإعفاء في حالة عدم الصلاحية حيث يسلم لمصالح أملاك الدولة، و لذلك فيجب أن تتوفر على مستوى المكتب الوثائق التالية: السجل اليومي، دفتر الجرد والتوزيع الجغرافي للعتاد ملفات السيارة، ملفات حوادث العتاد، ملف مستندات الإثبات.

1-4 مكتب الأملاك:

يحتوي هذا المكتب على عدة ورشات حيث يكمن دوره في صيانة العتاد وإصلاحه يوفر الوسائل المادية للوحدات ومصالح المديرية، ويقوم أيضا بالمهام التالية:

- تسجيل كل السلع الداخلة أو الخارجة من المخزن في بطاقة تخزين وتركيب جدول الإرسال وتقارير والطلبات الواردة.

- يقوم بفرز العتاد السليم وغير السليم في ورق الإحصاء السنوي للعتاد مع تدوين حالات العطب.

- تسجيل جميع الفواتير في دفتر وصول العتاد وهذا بعد تأشيرها من طرف المسؤول المباشر.

2- مصلحة الوقاية:

تحظى هذه المصلحة باهتمام كبير في ميدان الحماية المدنية بسبب الدور الهام الذي تلعبه داخل المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية وذلك بتطبيق واحترام القواعد الأمنية والنصوص التي يمكنها الحد

من الأخطار وكذلك التقليل من انتشار الحرائق وإخمادها في الوقت المناسب، وذلك بتطبيق الإجراءات الوقائية المناسبة، ومن مهام هذه المصلحة:

- تتابع ومراقبة وتطبيق التنظيم وتدابير الأمن المطبقة في مجال الوقاية.
  - تجري دراسات المخاطر والأمن لفائدة مؤسسات وهيئات عمومية أو خاصة، والمشاركة في الدراسات ذات الصلة لمهام الحماية المدنية والتي تبادر بها مختلف الهيئات الموجودة في تراب الولاية.
  - المشاركة في المناورات الاقتصادية.
  - تعد خطط الوقاية وتأمر من يعدها ويراقبها.
  - دراسة الملفات وإعادة النظر فيها (رخص البناء...) كما تقوم بزيارات وقائية للمؤسسات المستقبلية للجمهور والمؤسسات الخطر المزعجة وغير الصحية.
  - تبادر بحملات الإعلام والتوعية بشأن المخاطر التي تهدد سلامة الأشخاص والممتلكات و تنظمها.
  - تشرف على اجتماعات عمل في إطار الحماية المدنية على مستوى الولاية.
- وتتفرع هذه المصلحة إلى أربع مكاتب تحدد مهامها حسب المرسوم 54/92 المؤرخ في 12 فيفري 1992م وهي:

**1-2 مكتب الدراسات:** توجد على مستوى هذا المكتب مصلحة تقنية للحماية المدنية تقوم بدراسة مدققة لجميع الملفات المودعة إليها والمتمثلة في رخص البناء أو التهيئة أو الهدم...إلخ، وهذا قصد إعطاء رأيها كما يقوم بتصنيف الملفات كالتالي:

- ملفات سكنية.
- مؤسسات مستقبلية للجمهور.
- مؤسسات خطيرة مزعجة وغير صحية.

## **2-2 مكتب المراقبة:**

- تقوم بمراقبة المشروع أثناء الإنجاز وفي نهايته حيث تسلم على إثر الشهادة المطابقة وهذا قبل بداية الأشغال.
- القيام بزيارات للمراقبة قد تكون مبرمجة أو مفاجئة وتكون ممارستها من طرف ضباط مختصين في الوقاية حيث تسمح هذه الزيارة بتطبيق واحترام القوانين الأمنية أثناء العمل في هذه المؤسسات.
- مراقبة صلاحية كل العتاد ومردودية الوسائل الأمنية لكل مؤسسة، كما تقوم بتحرير كل محاضر الزيارات.

### 2-3 مكتب التوثيق والإحصاء (التوعية):

- يقوم بالإحصائيات اليومية، الأسبوعية وكذا السنوي للأخطار والحوادث بجميع أنواعها في محيط الولاية والمتمثلة في الحصيلة اليومية للتدخلات، الحصيلة الأسبوعية للنشاطات.
- المحافظة على كل التقارير والمحاضر التي تخص كل التدخلات والحملات (حملة مكافحة الحرائق).
- القيام بحملات التوعية وهذا بنشر الإحصائيات حول حوادث المرور الحوادث المنزلية وغيرها من الأخطار، وهذا بهدف توسيع فكر الجمهور وتحسيسهم بالأخطار.

### 2-4 مكتب الخرائط والأخطار الخاصة: حدد نشاطه وفق المرسوم رقم 232/85 المؤرخ في 25 أوت 1985م المتعلق بتنظيم المخططات الوقائية ضد الكوارث ومن مهامه:

- إعداد خريطة الأخطار وهذا بتوزيعها على الخريطة الجغرافية وقد صنف الأخطار في الولاية كما يلي:
- الخطار التكنولوجية: مثل التلوث، الأخطار الإشعاعية، الانفجارات والحرائق.
- الأخطار الطبيعية: مثل الزلازل، الفيضانات، انزلاق التربة.
- إعداد مخطط الوقاية وهذا بالنسبة لكل المؤسسات الخطيرة وغير الصحية أو المزعجة.

### 3- مصلحة الحماية العامة:

- طبقا للمرسوم 54/92 المؤرخ في 12 فيفري 1992م حددت مهام هذه المصلحة حيث تقوم بإعداد خطط تنظيم الإسعافات وتطبيقها عند حدوث الكوارث وتسهر على ضبطها باستمرار، كما تقيم مختلف دوائر الإنذار تراقب صلاحيات استعمالها، في حين تتابع استخدام وسائل التدخل في إطار تشاوري عند حدوث الأخطار، وتنظم وتنفذ وتراقب الأجهزة المخصصة لضمان سلامة الأشخاص والممتلكات، كما تقوم بكل إجراء من شأنه النهوض بالإسعاف وتنمي روح التضامن الوطني في مجال المساعدة والنجدة بالاتصال مع الجمعيات ذات الطابع الإنساني تعمل مصلحة الحماية العامة على أساس المرسومين:
- المرسوم 231/85 المؤرخ في 25 أوت 1985م المتعلق بعمليات التدخل في حالة وقوع كارثة.
  - المرسوم 232/85 المؤرخ في 25 أوت 1985م المتعلق بالوقاية ضد الكوارث، وتضم هذه المصلحة أربعة مكاتب هي:

**3-1 مكتب المخططات:** حدد المرسوم رقم 231/85 المؤرخ في 25 أوت 1985م الوسائل

المستعملة في التقليل من الكوارث بالإضافة إلى تحديد مهام الوالي في نطاق التدخل وكذا المراقبة التقنية للحماية المدنية، حيث تحتوي هذه المخططات على:

• **مخطط تنظيم الإسعافات الولائي:** تعد كل ولاية مخططها الخاص بتنظيم الإسعافات والتدخلات تحت إشراف الوالي بمشاركة مصالح الحماية المدنية و مصالح الولاية المعنية حيث يقيم هذا المخطط 19 بطاقة تبين عمل ودور كل هيكل.

• **مخطط تنظيم الإسعافات البلدي:** يقوم رئيس البلدية بتنظيم الإسعاف البلدي مع وحدات الحماية المدنية بالتدخل ويراقب الوالي استمرارية وحيوية المخطط، ويحتوي على 12 بطاقة.

• **مخطط التدخل للوحدة:** يجب على كل وحدة تابعة لهيئة عمومية أو خاصة حسب المرسوم السالف الذكر أن تقوم بمشروع تنظيم مخطط التدخل تستعمله في حالة وقوع أي حادث، ويكون إعداد هذا المخطط من طرف مسؤول الوحدة ومصالح الحماية المدنية حيث تتم المصادقة عليه من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي، ويسهر مسؤول الوحدة على استمرارية ونشاط هذه المخططات التي تضم 11 بطاقة.

**3-2 مكتب الإشارة:** أعطيت الحماية المدنية إهتماما كبيرا لميدان الاتصالات وعملت على تطوير

شبكةها بتوفير الوسائل وتنظيمها وذلك بإدماج مهندسين أكفاء في القطاع ومن مهامها ما يلي:

- العمل على صيانة العتاد الموجود بالمركز أو العتاد المتنقل.

- التنسيق مع كل الشبكات الاتصالية.

- توفير الوسائل المادية الخاصة بشبكة الاتصالات بهدف تحسين مستوى التدخل.

**3-3 مكتب الإسعاف الطبي وترقية الإسعاف:** يعمل هذا الأخير على تغطية حاجيات الولاية من

حيث الوسائل الطبية والأدوية المتوفرة مع رفع مستوى تقديم الإسعافات الأولية للجرحى والمرضى

وكذا المتابعة الصحية لمستخدمي الحماية وفحص الأعوان، كما تعمل على تقديم دروس في مجال

الإسعاف لكل أسلاك الحماية المدنية وتغطية التظاهرات الثقافية والرياضية.

**3-4 مكتب العدد الأمنية:** نظرا لتطور بعض الحوادث الخاصة وطابعها الدائم هناك تحضيرات

خاصة تقوم بها وحدات الحماية المدنية.

- وضع جهاز أمني لمكافحة حرائق الغابات.

- حملات تحسيسية حول حرائق الغابات.

- وضع جهاز أمني خاصة بالتظاهرات الرياضية والثقافية وكذا المسابقات الوطنية.

## 7- علاقة الحماية المدنية بالإدارات الأخرى:

1- الميدان الوقائي: تكمن علاقة الحماية المدنية بالإدارات الأخرى في الميدان الوقائي كما يلي:

بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 06 مارس 1994م المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية بتقسيم مصلحة الوقاية إلى مكاتب أخرى على حسب احتياجات الولاية، تتكون مصلحة الوقاية من مكاتبين:

- مكتب الدراسات والإحصائيات.
- مكتب الخرائط والأخطار الخاصة.
- تسعى مصلحة الوقاية بالتنسيق مع المؤسسات الأخرى والإدارات المختلفة على تطبيق المقاييس الأمنية بالمنشآت الصناعية التابعة للإدارات والمؤسسات العمومية، ومن مجمل نشاطاتها:
- الدراسة على المخطط: وتخص هذه الدراسة للمؤسسة المستقبلية للجمهور والمؤسسات الخطيرة المزعجة، وغير الصالحة والبنيات السكنية.
- الزيارات الوقائية: والمغزى منها هو مكافحة الخطر بطريقة غير مباشرة قبل وقوعه.
- إختيار الأراضي: تعتبر مصلحة الوقاية العنصر الرئيسي للجنة إختيار الأراضي وهذه اللجنة تتكون من مديريات ومصالح تتغير حسب نوعية المشروع المنجز على الأرضية.
- زيارات المراقبة: تكون بالنسبة للمؤسسات المصنفة والمفهرسة.
- حملات التوعية: وهي تخص كل المؤسسات والشركات التي توعي أعوان الأمن الخاصين بها.

## 2- في مجال تنظيم الإسعافات:

- تكمن علاقة الحماية المدنية بالإدارات الأخرى في مجال تنظيم الإسعافات والتدخلات الذي بدوره هذا الأخير تغطيه مصلحة تسمى مصلحة الحماية العامة.

تتقسم مصلحة الحماية العامة إلى مكاتبين:

- مكتب المخططات والأجهزة الأمنية.
- مكتب الاتصالات العملية.
- إذ أنه بالتنسيق بين المكاتبين يكون هناك مجال تنظيم الإسعافات والتدخلات منظما بإحكام.
- من مهام هذه المصلحة هي دراسة مخططات التدخل والإسعافات في حالة وقوع كارثة حيث يكون دور هذه المصلحة هي دراسة مخططات التدخل والإسعافات، في حالة وقوع كارثة حيث

يكون دور هذه المصلحة في التنسيق بين المعنيين في التدخل أثناء وقوع أي كارثة من مؤسسات وادارات وشركات.

• الكوارث مرتبة إلى 14 كارثة حسب اهميتها كما يلي:

- 1- خطر الزلزال.
- 2- خطر الفيضانات
- 3- خطر الانفجارات.
- 4- خطر الرياح والعواصف.
- 5- خطر الجفاف.
- 6- الخطر البيولوجي.
- 7- حركة الأرض.
- 8- خطر حرائق الغابات.
- 9- خطر التلوث
- 10- أخطار السكك الحديدية والطرق.
- 11- الأخطار النووية.
- 12 - الأخطار الجهوية.
- 13- الأخطار البحرية.
- 14- خطر الجراد.

3- في المجال الخاص بالتسيير المالي والإداري:

أ- المراقب المالي: علاقة الحماية المدنية بالمراقب المالي هي: يتم أخذ برنامج تصريفي الميزانية بعد أن يصادق على ميزانية من طرف الهيئات العليا، يقوم المراقب المالي بمراجعة هذا البرنامج لكي يعطي التأشير الخاصة بتصريف محتوى البرنامج. هذه التأشير تكون على منحة المشتريات حيث يتم الشراء وتكون أيضا على فاتورة الشراء كي يأخذ التاجر أجره من الخزينة.

ب-خزينة الولاية: بعد المصادقة على البرنامج الخاص بالمشتريات وعلى فاتورة المشتريات وبعد الاطلاع على هذين الأخيرين من طرف خزينة الولاية يتم تسديد الحقوق المترتبة الخاصة بالحماية المدنية إلى التاجر.

ج- **الوظيفة العمومي:** بعد المصادقة على الملفات الخاصة بالموظفين الخارجيين وإجراء الدراسة الأولية للملفات الخاصة بمسابقات التوظيف الخارجي من حيث الجانب العدلي القضائي الخاص والجانب الخاص بالخدمة الوطنية ودراسة الوثائق الأخرى والتحقق من صحتها بالإضافة إلى دراسة ملفات الامتحانات المهنية.

إذ ما المترشح للامتحانات المهنية وصل إلى السن القانوني للامتحانات وإذا ما كان ملفه سليماً أم لا وبهذا تتم المصادقة على الملفات لإجراء الامتحان.

د- **التكوين:** تتمثل علاقة الحماية المدنية بالإدارات الأخرى في مجال التكوين كما يلي:

تكوين أعوان الأمن لفائدة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة فإن الحماية المدنية ترمج تربصات لتكوين أعوان الحرائق للمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية وهياكل الدولة المختلفة طبقاً لبرنامج محدد ومعايير مضبوطة، إضافة إلى ذلك تقوم الحماية المدنية بعمليات تكوينية قصيرة المدى وأيام إعلامية تحسيسية لفائدة المؤسسات الاقتصادية والتربوية بمناسبة مختلفة.

إن الحماية المدنية بصفتها تشكل مجتمعا مصغرا للمجتمع الكبير وتستمد منه طاقتها البشرية بمختلف فئاتها، فهي عبارة عن تصور يستمد معناه من النصوص التشريعية والإجراءات العملية التي تساهم في الوقاية والتقليل من الأخطاء يواجهها السكان.

ربما يمكننا اللوم على العشرية السوداء التي عاشتها الجزائر والتي ساهمت بشكل أو بآخر في عرقلة تطور هذا القطاع لكي يكون من جهة على أتم الاستعداد لمواجهة المخاطر على اعتبار أن الانتعاش الذي عرفه المرفق ليس بالزمن البعيد، إن الانطلاقة الحقيقية لتعزيز هذا القطاع بالوسائل المادية والبشرية مع محاولة توفير كل الظروف للعمل انطلق سنة 2001.

### 5-4-2 حدود البحث الزمانية:

ويقصد بالحدود الزمانية للبحث الفترة أو المدة التي استغرقها العمل لإنجاز المذكرة وقد قسّمت هذه المدة إلى مرحلتين:

**المرحلة الأولى:** وكانت مخصصة للبحث النظري بعد اختيار موضوع الدراسة وتم فيها جمع المادة العلمية حول الموضوع، حيث كانت الانطلاقة من شهر نوفمبر 2016م إلى غاية أبريل 2017م. وقد تخلّلتها بعض الانقطاعات بسبب دروس واختبارات السداسي الأول.

**المرحلة الثانية:** وكانت مخصصة للبحث الميداني بالنزول للبحث عن ميدان الدراسة المناسب وأخذ الموافقة من قبل مديرية الحماية المدنية بجيجل، لننطلق في جمع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة كالهيكلي

التنظيمي وعدد العمال وبعد صياغة الاستمارة وتحكيمها تم توزيعها في الفترة الممتدة بين 13 و 20 أبريل 2017م والفترة المتبقية قمنا فيها بتفريغ البيانات ومعالجتها وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج.

### 5-4-3 حدود البحث البشرية (عينة الدراسة):

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع عمال مديرية الحماية المدنية وعلى اعتبار أن العينة تعرف بأنها « ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً»<sup>(1)</sup>، ويستخدم الباحث العينة عندما لا يستطيع دراسة جميع وحدات مجتمع البحث لكبر حجم المجتمع الكلي أو بسبب التكلفة الباهظة، « ويستخدم الباحث العينة القصدية عندما يريد الباحث دراسة مجتمع ما تم تحديده، ويقوم الباحث هنا باختيار العينة التي يرى أنها تحقق أغراض الدراسة اختياراً حراً يُبنى على مسلمات أو معلومات مسبقة كافية ودقيقة تمكّنه من الحصول على نتائج دقيقة يمكن تعميمها»<sup>(2)</sup>.

والعينة القصدية هي العينة التي يتم اختيارها بناءً على حكم شخصي واختيار كفي من قبل الباحث للمسحوبين استناداً إلى أهداف البحث.

وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية وذلك لسبب تركيزنا على مجموع ضباط مديرية الحماية المدنية.

وقد توزعت العينة كما يلي:

- مصلحة الإدارة والإمداد:
- مكتب المستخدمين والنشاط الاجتماعي 4
- مكتب التكوين 4.
- مكتب المالية والمحاسبة 4.
- مكتب الأملاك 4.
- مصلحة الوقاية:
- مكتب الدراسات 4.
- مكتب المراقبة 4.

(1) كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص 147.

(2) طاهر حسو الزبياري: أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط1

- مكتب التوثيق والإحصاء (التوعية) 4.
- مكتب الخرائط والأخطار الخاصة 4.
- مصلحة الحماية الخاصة:
- مكتب المخططات 4.
- مكتب الإشارة 4.
- مكتب الإسعاف الطبي وترقية الإسعاف 3.
- مكتب العدد الأمنية 3.
- الوحدات العملية 3.

### 5-5 أساليب التحليل:

- **التحليل الكمي:** عبارة عن عمليات التحليل المرتبطة بالتوزيعات الإحصائية للنسب مئوية التي يعتمد عليها في الدراسة، ولقد عمل التحليل الكمي بعد تصنيف وترميز البيانات التي جمعناها عن طريق الاستمارة.

- **التحليلي الكيفي:** هو عبارة عن العمليات المرتبطة بالتصنيف المنتظم وتفسير ما يقوله الباحثين أو ما يقدمونه من إرشادات شفوية أثناء المقابلات والملاحظات ويتم هذا التحليل بعد التأكد من صحة البيانات ثم توزيعها وتعريفها ثم تقسيمها إلى فئات حيث يكون هذا التحليل مصاحبا للنتائج أو جزء خاص من تقرير البحث، ولكي يتم تحقيق التكامل المنهجي في عملية التحليل والتفسير يستعان بالتحليل الكمي والكيفي معا.

### خلاصة الفصل:

من خلال تناولنا لهذا الفصل، قمنا بتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة عبر استعراض فروض ومتغيرات الدراسة كونها الباب الذي يلجأ منه الباحث إلى الجانب الميداني للبحث، ومنهج البحث المتوافق وطبيعة الدراسة والأدوات المعتمدة في جمع البيانات، مع تحديد حدود البحث في جوانبه المكانية والزمانية والبشرية، ما يفتح أمامنا الباب نحو معالجة هذه البيانات وتفسيرها واستخلاص النتائج في الفصل القادم المُعنون بنتائج الدراسة الميدانية.

الفصل السادس:

نتائج الدراسة الميدانية

## تمهيد:

نتطرق في الفصل الأخير من الدراسة لعرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الجانب الميداني والتعليق عليها، وتعد هذه المرحلة من أساسيات البحث العلمي ومقتضياته، وهذا لأهمية البيانات المتحصل عليها وعلاقتها بمشكلة البحث وأهدافه وفروضه، وحاولنا في دراستنا هذه التحصل على بيانات كمية وأخرى كيفية، أما الكمية فكانت في شكل جداول تضمنت نسب مئوية منها البسيطة والخاصة بسؤال واحد في الاستمارة ومنها المركبة المتضمنة لسؤالين أو أكثر، وأما الكيفية فتتعلق بوصف الجداول وتحليل البيانات وتفسيرها والتعليق عليها ومحاولة ربطها بعضها البعض وبما جاء في الإطار النظري للدراسة ثم استخلاص النتائج.

أولاً: عرض وتحليل البيانات

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
94%	47	ذكر
6%	3	أنثى
100%	50	المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث في مديرية الحماية المدنية، فقد بلغت نسبة الذكور 94%، فيما بلغت نسبة الإناث 6% وبهذا فإننا نجد أن الذكور يكون عملهم في هذا المجال أكثر مقارنة بالإناث، خاصة وأن الذكور يقومون بدورهم في العمل أحسن من الإناث بأكثر فعالية، في حين أن عملية اتخاذ القرارات تكون أكثر عقلانية وتأثير.

ومن خلال التفاوت الموجود في النسب نستنتج أن العمل في مديرية الحماية المدنية يحتاج أكثر إلى فئة الذكور فهي تتطلب قوة التحمل ومواجهة التحديات بكل قوة وصرامة وجدية في التعامل، على عكس الإناث والتي في غالب الأحيان نجدها في مجال التعليم والطب وحتى مجال الأعمال الفنية. الجدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة	التكرار	السن
4%	2	[30-20]
36%	12	[40-31]
44%	22	[50-41]
16%	8	[51 فما فوق]
100%	50	المجموع

إن السن هو من بين المؤشرات التي يفترض أن تدل على قدرة الإبداع، الابتكار، الاختراع المبادرة، فدوا الفئات العمرية الشبابية الصغرى، يتوقع أن يكون لهم من الطاقات الكامنة والمستويات

العالية من الطموح ما يجعلهم يسعون إلى تحقيق ما هو أفضل، أو ذو الأعمار المتقدمة فلهم من القدرات ما يجعل منهم أوعية للخبرات المختلفة يستطيع أن يستفيد منها المورد المستقطب حديثا إلى التنظيم، كما أنهم من الجانب الآخر، قد يبدو منهم الملل، والتلهف إلى التقاعد.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم بين (20-30] كانوا 2 فقط أي ما يعادل 4% وبالنسبة للعمال الذين تتراوح أعمارهم من [31-40] فقد كان عددهم يقدر بـ 18 عامل ما يمثل نسبة 36%، أما بالنسبة للذين تراوحت أعمارهم من [41-50] فقد كان عددهم 22 عامل وهو ما يمثل نسبة 44% وهي الفئة الغالبة، أما بالنسبة للذين تراوحت أعمارهم من 51 سنة فما فوق فقد قدر عددهم بـ 8 عمال وهو ما يمثل بنسبة 16%.

ويمكن أن نستنتج أن مديرية الحماية المدنية اعتمدت على المتوسط العمري للفرد باعتبار أن مثل هذا السن يعتبر مرحلة الاستيعاب الكافي والقدرة على الإلمام بالأوضاع العامة للمديرية وإمكانية مواجهة أي ظرف من الظروف اعتمادا على خبرته في هذا المجال نتيجة للعقلانية والرشد اللذين يلعبان العامل الأساسي في إدارة أي مؤسسة.

الجدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	ابتدائي
0%	0	متوسط
38%	19	ثانوي
62%	31	جامعي
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن عدد العمال الذي كان مستوى تعليمهم جامعي قدر بـ 31 عامل أي ما يمثل نسبة 62%، وقدر عدد العمال الذين كان مستواهم التعليمي ثانوي بـ 19 عامل أي بنسبة 38%، بينما المستوى المتوسط والابتدائي فهي منعدمة فلا يوجد أي عامل يحمل هذان المستويان. وما يمكن قوله إنطلاقا من هذه النتائج أن المؤسسة ونظرا للمركز الذي تحتله في المجتمع تحرص على أن يكون لدى العاملين الذين تستقطبهم مستوى تعليمي عالي وهذا ما تستدعيه أي مؤسسة تحرص

على مكانتها الاجتماعية في المحيط الذي تعيش فيه إذ أن تحقيق الأهداف بالفعالية المرجوة لأي مؤسسة يستقطب ذوي الكفاءة المهنية والخبرة في المجال لأن المستوى التعليمي يعد محددًا أو معيارًا هامًا من معايير تقدم للمجتمع في شتى المجالات الاجتماعية والاقتصادية كونه يلعب دورًا كبيرًا في تحقيق نجاح المؤسسات.

الجدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل بالمؤسسة

عدد سنوات العمل بالمؤسسة	التكرار	النسبة
من 1 إلى 5 سنوات	4	8%
من 6 إلى 10 سنوات	10	20%
من 11 إلى 15 سنوات	15	30%
من 16 سنة فما فوق	21	42%
المجموع	50	100%

إن مدة الخدمة على مستوى المؤسسة كفيلة بتكوين علاقات اجتماعية ارتباطية يبين العمال في المستويات التنظيمية المختلفة والتي تؤدي إلى توليد نوع من الانتماء، الولاء، وتشكيل نوع من القيم المختلفة كالتعاون، الود والصدقة والتي من شأنها أن تؤدي هي الأخرى إلى تكوين مجموعة من المعايير، والسلوكيات النمطية، والتي تصبح في الأخير كتعبير عن نوع معين من الثقافة التنظيمية يشكلها العمال داخل محيط العمل قد تؤدي إلى إكساب المؤسسة السمعة الحسنة وبالتالي المساهمة في إنجاحها والتأثير عليها بالإيجاب من خلال الترابط والانسجام الموجود داخل أقسامها.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن عدد العمال الذين كانت عدد سنوات عملهم بالمؤسسة من 1 إلى 5 سنوات قدر بـ 4 عمال بنسبة 8% وتليها عدد العمال الذين كانت عدد سنوات عملهم بالمؤسسة من 6 إلى 10 سنوات والذي قدر بـ 10 عمال أي يمثل نسبة 20%، وتليها عدد العمال الذين كانت عدد سنوات عملهم بالمؤسسة من 11 إلى 15 سنة قدر بـ 15 عامل أي بنسبة 30%، لتأتي نسبة العمال الذين كانت عدد سنوات عملهم بالمؤسسة من 16 سنة فما فوق والذي قدر بـ 21 عامل والتي تمثلت في 42% ومن خلال هذا يمكن القول بأن العمال الذين كانت عدد سنوات عملهم بالمؤسسة كثيرة أكبر من العمال الذين كانت عدد سنوات عملهم بالمؤسسة قليلة هذا وضح أن المؤسسة لا تستطيع

الاستغناء عن الأفراد ذو والأقدمية إذ بفضلهم يتم تأهيل العمال الجدد وتدريبهم على العمل من خلال اشراكهم في المعرفة ونقل الخبرات والأحداث التي برزت في المؤسسة إليهم وهذا من شأنه أن يعزز من قدراتهم ويفتح لهم المجال في إبداء آرائهم ومناقشة اقتراحاتهم والإتيان بالجديد في ظل المعرفة.

الجدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الاحتمالات
10%	5	من 1 إلى 5 سنوات
16%	8	من 6 إلى 10 سنوات
24%	12	من 11 إلى 15 سنوات
50%	25	من 16 سنة فما فوق
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال قراءة هذا الجدول أن عمال (ضباط) مديرية الحماية المدنية كانت خبرتهم بالمؤسسة من 1 إلى 5 سنوات بنسبة 10% في حين نجد أن العمال التي كانت خبرتهم المهنية تتراوح من 6 إلى 10 سنوات تمثل نسبة 16%، أما نسبة العمال التي تتراوح خبرتهم المهنية من 11 إلى 15 سنة فكانت 24% وتليها نسبة العمال التي تراوحت خبرتهم المهنية من 16 سنة فما فوق فكانت نسبتهم 50%.

ومن خلال هذا يمكن القول بأن العمال الذين كانت خبرتهم المهنية في المؤسسة كثيرة أكبر من العمال الذين كانت عدد سنوات عملهم بالمؤسسة قليلة، إذ يمكن اعتبار خبرة متخذ القرار مهمة فهو يسهل عملية اتخاذ القرار نظرا لخبرته أي لا بد لهم أن يكون لديهم قدر كافي من الإدراك والفهم للمعلومات مع القدرة على تحليل تلك المعلومات المنتجة وتحليلها تحليلًا صحيحًا، بحيث أن الخبرة التي تتوفر لدى مستخدم نظام المعلومات تجعله يتجنب الوقوع في العديد من المشاكل التي قد يقع فيها مبتدئ في هذا المجال بالإضافة إلى إمكانية التوصل إلى طرق أسرع وأسهل لحل المشكل نظر لعمله في هذا المجال لفترة طويلة ويمكن اعتبار خبرة متخذ القرار مهمة فهو يسهل عملية اتخاذ القرار نظر لخبرته.

المحور الثاني: المعلومات واتخاذ القرار

الجدول رقم (11): يبين شكل استخدام نظام المعلومات

النسبة	التكرار	الشكل
96%	48	يومي
4%	2	أسبوعي
100%	50	المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول تبين لنا أن 96% من أفراد العينة المبحوثة يستخدمون نظام المعلومات بشكل يومي، في حين نرى أن 4% من أفراد العينة المبحوثة لا يستخدمون نظام المعلومات بشكل يومي بل يستخدمونه بشكل أسبوعي.

نستنتج من معطيات الجدول أعلاه أن استخدام نظام المعلومات بشكل يومي يوضح الانتشار الواسع لإستخدام المعلومات في المؤسسة وهو يساعد في تقديم معلومات ذات مستوى أفضل وذلك عن طريق توفير كل المعلومات لهؤلاء المبحوثين بالشفافية المطلوبة وبالجم الكافي والقيام بأداء المهام بطريقة أسرع وبتكلفة أقل.

الجدول رقم (12): يبين توفير المعلومات الخاصة باتخاذ القرار من طرف نظام المعلومات

النسبة	التكرار	الاحتمالات
94%	47	نعم
6%	3	لا
100%	50	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (12) أن نسبة 94% من المبحوثين يرون بأن نظام المعلومات يعمل على توفير المعلومات الخاصة باتخاذ القرار، في حين نرى أن نسبة 6% من المبحوثين يرون بأن نظام المعلومات لا يعمل على توفير المعلومات الخاصة باتخاذ القرار.

نستنتج من هذه النتائج أن نظام المعلومات يعمل على توفير المعلومات الخاصة باتخاذ القرار والذي من شأنه الحفاظ على توازن المؤسسة، والحفاظ على التنظيم الحسن ودراسة وتحليل المعلومات

المتعلقة بحاضر المؤسسة قصد تحقيق أهدافها وزيادة من فعالية أنشطة المؤسسة واتخاذها لمختلف القرارات. حيث أن نظام المعلومات يوفر المعلومات على الماضي فيما يتعلق بأنشطة المؤسسة ويساعد على تصغير حجم المعلومات الذي يزيد من أعبائها.

الجدول رقم (13): يبين توفر المؤسسة على متخصصين لتشغيل نظام المعلومات المتوفر

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	42	%84
لا	08	%16
المجموع	50	%100

من خلال معطيات هذا الجدول تبين لنا ان **84%** من المبحوثين يرون أن المؤسسة تتوفر على مختصين لتشغيل نظام المعلومات المتوفر، في حين أن **16%** من المبحوثين يرون عكس ذلك.

ومن خلال ما سبق نجد بأن المؤسسة تتوفر على مختصين لتشغيل نظام المعلومات المتوفر، إذ من خلال هؤلاء المختصين يتم إيصال المعلومات إلى الأفراد اللازم إيصالها لها، إلا أنه أولاً يعمل هؤلاء المختصين على جمع وإدخال المعلومات والمعطيات ثم ترتيبها حسب درجة ارتباطها بالمشكلة، ثم يقومون بإدخالها وتحميلها على أقراص مضغوطة أو غيرها بحيث يسهل عملية التخزين وسرعة الوصول إليها في أي وقت يريدها.

الجدول رقم (14): يبين ضرورة استخدام نظام المعلومات لاتخاذ القرار

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	46	%92
لا	4	%8
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (14) أن أغلب المبحوثين بنسبة **92%** يرون أنه من الضروري استخدام المعلومات في المؤسسة لاتخاذ القرار كما يرى **8%** من المبحوثين عكس ذلك وأنه ليس من الضروري استخدام نظام المعلومات في المؤسسة لاتخاذ القرار.

نستنتج أن نظام المعلومات يشكل وحدة واحدة ومتماسكة، الأمر الذي يسهل التفاعل السريع واتخاذ القرار التي تمكنها من استغلال الفرص المتاحة وفي نفس الوقت تجنب العراقيل بحيث يسمح للمؤسسة من تنسيق فاعليتها والأهداف العديدة لكافة الوحدات الإدارية داخلها والتسيير الجيد لها والنجاح في كافة مصالحها والحصول على المعلومات اللازمة والكافية بطريقة فعالة لأداء المهام المناسبة ومتابعة سيرورة العمل في المؤسسة.

الجدول رقم (15): يبين مساعدة نظام المعلومات في تشخيص البيانات اللازمة في اتخاذ القرار

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	46	92%
لا	4	8%
المجموع	50	100%

يتضح لنا من معطيات الجدول رقم (15) إجماع الباحثين بنسبة 92% أن نظام المعلومات يساعد في تشخيص البيانات اللازمة في اتخاذ القرار، حيث أن 8% من الباحثين يرون عكس ذلك وأن نظام المعلومات لا يساعد في تشخيص البيانات اللازمة في اتخاذ القرار.

ومن هذا نستنتج أن نظام المعلومات يساعد في تشخيص البيانات اللازمة في اتخاذ القرار حيث أن لديه قدرات تحليلية تسمح للمستخدم بالاستفادة من مجموعة من النماذج المتقدمة في تقليل البيانات وتشخيصها في اتخاذ القرار وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات الدقيقة من أكثر من مصدر وبأحسن الطرق للحصول عليها حيث تساعد المدير في الوصول إلى القرار المناسب أي أن نظام المعلومات يقوم بتوفير قاعدة البيانات تساعده على التعرف على المشكلات واكتشاف فرص الحل، إذ تكمن الأهمية الأساسية لنظام المعلومات في توفير البيانات اللازمة ومعالجتها وتشخيصها لإنتاج المعلومات المفيدة في الوقت المناسب والدقة المناسبة بالكمية المناسبة وبما يتناسب مع احتياجات المستخدمين.

الجدول رقم (16): يبين مساعدة نظام المعلومات في تقديم معلومات تنبؤية لمتخذ القرار

النسبة	التكرار	الاحتمالات
88%	44	نعم
12%	06	لا
100%	50	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (16) أن نسبة 88% من المبحوثين يرون أن نظام المعلومات يساعد في تقديم معلومات تنبؤية لمتخذ القرار، في حين أن نسبة 12% من المبحوثين يرون عكس ذلك ونستنتج من هذا أن نظام المعلومات يقوم بتقديم معلومات دقيقة وتحليلية وتفصيلية وزمنية لها قدرة كبيرة على التنبؤ مما يمكن متخذي القرارات من إختيار بدائل ومن ثم اتخاذ القرار الرشيد، حيث أن نظام المعلومات يقوم بجمع وتصنيف وتحليل وتخزين ومعالجة واسترجاع البيانات وتقديم معلومات تنبؤية مستقبلية تساعد المؤسسة في صياغة وتصميم الخطط المستقبلية وتوفير البيانات المطلوبة وتحديد البدائل المتاحة وتقييمها واختيارها للوصول إلى الخطة المثلى.

الجدول رقم (17): يبين مساهمة نظام المعلومات عند اتخاذ القرار على تخزين المعلومات واسترجاعها

النسبة	التكرار	الاحتمالات	العينة
74%	37	حسنة	نعم
24%	12	متوسطة	
2%	1	ضعيفة	
100%	50*	المجموع الجزئي	
100%	50	مجموع	
/	0		لا
100%	50		المجموع

(\* عدد الإجابات أكثر من عدد المبحوثين لتعدد الإجابات

يبين الجدول أعلا أن 100% من المبحوثين صرحوا بأن نظام المعلومات يساهم على تخزين المعلومات واسترجاعها عند اتخاذ القرار وقد قسمت هذه النسبة إلى 3 أقسام، 74% منهم يرون أن نظام المعلومات يساهم على تخزين المعلومات واسترجاعها عند اتخاذ القرار مساهمة حسنة، في حين أن 24% من هؤلاء المبحوثين صرحوا أن مساهمته متوسطة، والباقيون والمقدرة نسبتهم 2% قالوا بأن مساهمة ضعيفة.

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن نظام المعلومات يساهم في حفظ البيانات في ملفات خاصة تمهيدا لاستخدامها في الوقت المناسب مستقبلا أو تمهيد الإجراء بعض العمليات عليها في المستقبل وإمكانية استرجاعها عند اتخاذ القرار بالشكل والحجم والوقت الذي يخدم متخذ القرار وعملية الاسترجاع تعتبر بمثابة المنتج النهائي لنظام المعلومات.

الجدول رقم (18): يبين مدى مساهمة نظام المعلومات في تحسين سرعة اتخاذ القرار في المواقف اللازمة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
86%	46	حسنة
12%	06	متوسطة
2%	1	ضعيفة
100%	50	المجموع

من خلال الجدول المبين نلاحظ أن المبحوثين والتي تقدر نسبتهم بـ 86% يرون أن نظام المعلومات يساهم في تحسين سرعة اتخاذ القرار في المواقف اللازمة مساهمة حسنة، في حين أن نسبة 12% يرون أن مساهمة متوسطة، أما نسبة 2% من المبحوثين فيرون أن مساهمة نظام المعلومات في تحسين سرعة اتخاذ القرار في المواقف اللازمة هي مساهمة ضعيفة.

وفي تحليل هذه البيانات نجد أن أغلبية المبحوثين يرون أن مساهمة نظام المعلومات في تحسين سرعة اتخاذ القرار في المواقف اللازمة يساهم مساهمة حسنة أي أنها تساعد في إتمام العمليات الإدارية بوقت أسرع وكفاءة أكبر وبعده أقل من القوى البشرية ويرجع بسبب ذلك إلى أن نظام المعلومات يوفر معلومات لمتخذي القرار حول واقع العمل خاصة ما يتعلق بالقرارات غير المتكررة الروتينية التي تتطلب قدر معين من المعلومات حتى تقلل من درجة المخاطرة وحالة عدم التأكد.

الجدول رقم (19): يبين أن إدخال نظام المعلومات الحديث يؤدي إلى إعطاء شكل أحسن للمعلومات مما يسهل التعامل معها

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	50	%100
لا	00	%00
المجموع	50	%100

يوضح هذا الجدول أن كل المبحوثين بنسبة %100 يرون أن إدخال نظام المعلومات الحديث يؤدي إلى إعطاء شكل أحسن للمعلومات مما يسهل التعامل معها في اتخاذ القرارات وبالتالي زيادة جودة القرار المتخذ، حيث يعمل نظام المعلومات الحديث على توفير البيانات والمعلومات المطلوبة ومعالجتها وتخزينها وبنائها وتوزيعها بغرض دعم اتخاذ القرار والتنسيق وتأمين السيطرة على المؤسسة ويعمل على تداول المعلومات وتحديثها بشكل شبه يومي واسترجاعها عند الحاجة وذلك من خلال تحقيق صحة وتكامل المعلومات وسرعة الحصول عليها وبالتالي زيادة كفاءة العاملين وتحسين الخدمات المقدمة لتقليل الهدر المادي وتحسين الاتصالات الإدارية وتوفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار بكفاءة وسرعة مناسبة.

الجدول رقم (20): يبين أن المعلومات المقدمة من قبل نظام المعلومات تلبى احتياجات المستخدمين منها لاتخاذ القرارات

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	46	%92
لا	4	%8
المجموع	50	%100

يبين الجدول أعلاه ما إذا كانت المعلومات المقدمة من قبل نظام المعلومات تلبى احتياجات المستخدمين منها لاتخاذ القرار حيث قال %92 من أفراد العينة نعم المعلومات المقدمة من قبل نظام المعلومات تلبى احتياجات المستخدمين منها لاتخاذ القرار، بينما أجاب %8 من أفراد العينة عكس ذلك ونستنتج من خلال قراءة هذه المعطيات أن قاعدة البيانات مستودع بجميع البيانات اللازمة لتلبية

احتياجات المستفيدين من المعلومات من أجل عملية اتخاذ القرار حيث تتضمن قاعدة البيانات في نظام المعلومات كل عنصر من عناصر البيانات وتسجيله مرة واحدة في جميع الملفات وتنظيمها لأغراض التوصل الكفاء للمعلومات.

فنظام المعلومات أدى إلى تحسين كفاءة تدفق المعلومات المطلوبة بالسرعة اللازمة وفي الوقت المناسب وسهل للمستفيدين إمكانية الحصول عليها وقت الحاجة مما سهل التعامل معها ورقع من كفاءة القرارات المتخذة بناء على هذه المعلومات المقدمة من طرف نظام المعلومات كلما زادت احتمالات اتخاذ القرارات السليمة بكل فعالية وفي الوقت المناسب.

الجدول رقم (21): يبين أن توفر المعلومات الملائمة والكافية يزيد من فاعلية اتخاذ القرار

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	29	58%
أحيانا	21	42%
أبدا	00	00%
المجموع	50	100%

يوضح هذا الجدول أن نسبة 58% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن توفر المعلومات الملائمة والكافية يزيد من فعالية اتخاذ القرارات وكانت إجاباتهم بدائما في حين أن 42% من أفراد العينة المبحوثة كانت إجاباتهم بأحيانا توفر المعلومات الملائمة والكافية يزيد من فعالية اتخاذ القرار، أما فئة الإجابة بأبدا فهي منعدمة.

من خلال معطيات هذا الجدول تستنتج أن كفاءة القرارات تعتمد على المعلومات الملائمة والكافية فكلما زاد حجم المعلومات الملائمة والكافية لاتخاذ القرار كلما زادت جودة هذا القرار، حيث أن عملية اتخاذ القرار تحتاج على نطاق واسع على نوعية وكمية المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار وبهذا تؤهل متخذ القرار إلى اتخاذ القرارات الصائبة وحتى تصبح العملية اتخاذ القرار ذات مردود ايجابي، فكل قرار صائب يتوقف على دقة المعلومات وفعاليتها وكلما كانت المعلومات غير ملائمة وكافية كلما ابتعد القرار عن الصواب.

## المحور الثالث: تطوير نظام المعلومات واتخاذ القرار

الجدول رقم (22): يبين اعتماد نظام المعلومات في المؤسسة على تقنيات أخرى فضلا عن الحاسب الآلي

النسبة	التكرار	الاحتمالات
10%	5	نعم
90%	45	لا
100%	50	المجموع

يتضح لنا من معطيات الجدول رقم (22) إجماع المبحوثين بنسبة 90% أن اعتماد نظام المعلومات في المؤسسة لا يعتمد على تقنيات أخرى بل يعتمد على الحاسب الآلي فقط، في حين أن 10% من المبحوثين يرون أنه نظام المعلومات في المؤسسة يعتمد على تقنيات أخرى، حيث ومن خلال مقابلتنا مع عمال المؤسسة أكدوا على أن الحاسب الآلي سمح لهم بتسهيل العمليات الصعبة بشكل كبير باعتبار أن الحاسوب ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسة في حين لا بد من اتخاذ قرارات سريعة وتنفيذ أسرع كون المؤسسة ذات طابع حساس حيث أن هناك ارتباطات مع مؤسسات أخرى وأن المؤسسة معلوماتية وكل أقسامها ومكاتبها تعتمد على أجهزة الكمبيوتر وكل هذه الأجهزة موصلة ببعضها البعض مع استعمالها E-mail لتسهيل التواصل داخل المؤسسة وتبادل المعلومات بشكل أسرع في حين أن العمال الذي أجابوا بأنه هناك تقنيات أخرى فضلا عن الحاسب الآلي والإجابة كانت الأقراص المضغوطة.

الجدول رقم (23): يبين توفير نظام المعلومات البرامج التي يحتاجها الموظفون في أداء أعمالهم

النسبة	التكرار	العينة	الاحتمالات
%84	42		نعم
%28.57	4	الواجهة	لا
%57.14	8	العملية التنفيذية	
%14.23	2	أخرى تذكر	
%100	14*	المجموع الجزئي لـ لا	
%16	8	المجموع لا	
%100	50		المجموع

(\* عدد الإجابات أكثر من عدد المبحوثين لتعدد الإجابات

يبين الجدول أعلاه ما إذا كان نظام المعلومات يوفر البرامج التي يحتاجها الموظفون لأداء أعمالهم، حيث أظهرت النتائج أن نسبة 84% من أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم، في حين أن 16% من أفراد العينة كانت إجاباتهم بـ لا، وقد انقسمت هذه النقاىص إلى 3 فئات حيث أن 28.57% من أفراد العينة التي كانت إجاباتهم بـ لا صرحوا أن النقاىص الموجودة في هذا النظام هي الواجهة، في حين أن نسبة 57.14% من هؤلاء المبحوثين أقروا بأن النقاىص هي العمليات التنفيذية، أما 14.29% ففروا بأن النقاىص هي أخرى تذكر.

نستنتج أن نظام المعلومات يعمل على توفير البرامج والتعليمات المعمول بها في المؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنها وهي التي تعطي المؤشرات الصحيحة والدقيقة وذلك من خلال تقديم المعلومات الدقيقة والملائمة والسريعة بمواصلة العمل بشكل جيد والوصول إلى الأهداف المسطرة، حيث تتضمن هذه البرامج مجموعة التعليمات العامة التي يتم تخزينها داخل الحاسب الآلي والتي من خلالها يتم مراقبة

وتتسيق الأنشطة التي يقوم بها أجزاء الحاسب حيث يطلق على هذه المجموعة من التعليمات عادة اسم البرامج الأساسية أو برامج المراقبة إضافة إلى برامج التشغيلية التي تستخدم لإجراء عمليات تشغيلية معينة على بيانات معينة للحصول على نتائج معينة وبالتالي فنظام المعلومات يعمل على توفير جميع البرامج التي يحتاجها عمال مديرية الحماية المدنية.

الجدول رقم (24): يبين أنه إذا كانت هناك نقائص في نظام المعلومات يؤدي إلى ضعف في عملية اتخاذ القرار

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	5	62.5%
لا	3	37.5%
المجموع	8	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما إذا كانت النقائص الموجودة في نظام المعلومات تؤدي إلى ضعف في عملية اتخاذ القرار، حيث نلاحظ أن 62.5% من نسبة المبحوثين يرون أن هناك نقائص في نظام المعلومات يؤدي إلى ضعف في عملية اتخاذ القرارات وكانت إجاباتهم بنعم، أما 37.5% من المبحوثين فأجابوا بلا إن النقائص الموجودة في نظام المعلومات لا تؤدي إلى ضعف في عملية اتخاذ القرار.

ومن هنا نستنتج أن اتخاذ القرار يعتمد على نظام معلومات فعال من أجل الحصول على أكبر قدر من البيانات الدقيقة والمعلومات الملائمة زمنياً في مصادر مختلف فعلمية اتخاذ القرار تسعى لحل المشاكل المطروحة داخل التنظيم، واتخاذ القرار لا يكفي إلا بتوفر المعلومات المضبوطة من أجل قرار عقلائي وشيد ولهذا يجب تجنب النقائص أو ما يسمى بالمشكلات وأكبر مشكل هو الفيروسات جراء إيصال الأجهزة بالإنترنت أو بالأقراص الخارجية، أي عند تجنب هذه المشاكل يمكن القول أننا تخلصنا على النقائص الموجودة في نظام المعلومات.

الجدول رقم (25): يبين أن تحسين نظام المعلومات في المؤسسة زاد من فعالية القرارات المتخذة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	47	94%
لا	3	6%
المجموع	50	100%

تشير هذه المعطيات الكمية إلى أن أغلبية أفراد العينة والمقدرة نسبتهم 94% يقرون بأن تحسين نظام المعلومات في المؤسسة زاد من فعالية القرارات المتخذة، في حين يرى 6% من أفراد العينة عكس ذلك.

ومن خلال التفسير الكمي للمعطيات، تبين لنا أن تحسين نظام المعلومات في المؤسسة زاد من فعالية القرارات المتخذة وذلك من خلال توفير المعلومات الدقيقة والملائمة والموثوق بها وذات الصلة بالمشكلة للوصول إلى اتخاذ القرار الجيد في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة فإن كل قرار يحمل في طياته قدراً كبيراً من المخاطر، وحتى يتجنب متخذ القرار أو يحد من أثر هذه المخاطر لابد أن يعتمد على معلومات جيدة لاتخاذ القرار الجيد، فحتى يكون القرار جيد يجب أن يكون مبني على بيانات ومعلومات دقيقة وكاملة وشاملة، لذلك يبين أن تحسين نظام المعلومات يساعد متخذي القرار على اتخاذ قراراتهم بشكل أدق وأفضل.

الجدول رقم (26): يبين أن تطوير نظام المعلومات يساعد في سرعة اتخاذ القرارات الطارئة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	46	92%
لا	4	8%
المجموع	50	100%

تشير نتائج هذا الجدول أن 92% من أفراد العينة يرون بأن تطوير نظام المعلومات يساعد في سرعة اتخاذ القرارات فيما يرى 8% عكس ذلك وان تطوير نظام المعلومات لا يساعد في سرعة اتخاذ القرارات الطارئة.

من خلال النتائج السابقة يتضح لنا أن أفراد مجتمع الدراسة موافقين بدرجة عالية على أن تطوير نظام المعلومات يؤثر ويزيد في سرعة اتخاذ القرارات الطارئة، من خلال مساهمة نظم المعلومات الحديثة في تقديم المعلومات الملائمة لتحديد المشكلة الحقيقية بسرعة ودقة أكبر من السابق، كما تقدم نظم المعلومات الحديثة بدائل وحلول للمشكلات المطروحة بشكل أفضل وكاف من نظم المعلومات القديمة حيث تساهم نظم المعلومات الحديثة في تحقيق النتائج المسطرة بشكل أحسن وبهذا يتحقق هذه معرفة تأثير نظم المعلومات المطورة (الحديثة) على فعالية اتخاذ القرارات الطارئة.

الجدول رقم (27): يبين أن تطوير نظام المعلومات يساعد في تنظيم المهام الوظيفية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	49	98%
لا	1	2%
المجموع	50	100%

يبين الجدول أعلاه ما إذا كان تطوير نظام المعلومات يساعد في تنظيم المهام الوظيفية، حيث قال 98% من أفراد العينة نعم أي أن تطوير نظام المعلومات يساعد في تنظيم المهام الوظيفية، بينما أجاب 2% من أفراد العينة عكس ذلك.

ومن خلال قراءة هذه المعطيات تبين لنا أن المؤسسة تحتاج لنظام معلومات مطور لتمكينها من تنسيق فعاليتها والأهداف الفرعية لكافة الوحدات الإدارية داخلها وتسهيل إختيار الأهداف والتنسيق بين المهام والوظائف وكذا تسهيل عملية اتخاذ القرارات في الوقت والشكل المناسبين وبأقل تكلفة وأيضاً مواجهة التغيرات التي يعرفها محيط المؤسسة والتكيف المستمر مع التحولات للاستفادة من الفرص وتجنب الأخطاء حيث يساعد في تزويد الإدارة العليا بالمعلومات وتنظيم الإجراءات والابتعاد عن الفوضى والعشوائية ويساعد أيضاً على سرعة حفظ وتشغيل واسترجاع المعلومات وتوفير البيانات اللازمة للإدارة العليا للمتابعة والتقييم واتخاذ القرارات والقيام بمهام التخطيط والرقابة بصورة فعالة حيث أن تطوير نظام المعلومات يزود المدراء والمسؤولين بالمعلومات والنماذج وأدوات معالجة البيانات التي تساعدهم في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (28): يبين أن نظم المعلومات ذات التقنية العالية يساعد على تسهيل مهمة اتخاذ القرار بأسرع وقت ممكن

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	48	96%
لا	2	4%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول المبين نلاحظ أن المبحوثين والتي تقدر نسبتهم 96% يرون أن نظام المعلومات ذات التقنية العالية يساعد على تسهيل مهمة اتخاذ القرار بأسرع وقت ممكن في حين أن نسبة 4% يرون عكس ذلك وان نظام المعلومات ذات التقنية العالية لا يساعد على تسهيل مهمة اتخاذ القرار بأسرع وقت ممكن.

وفي تحليل هذه البيانات نجد أن أغلبية المبحوثين يرون أن نظام المعلومات ذات التقنية العالية يساعد على تسهيل مهمة اتخاذ القرار بأسرع وقت ممكن، لأنه يعتبر وسيلة هامة تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها لأنه يعمل على توفير المعلومات والبيانات اللازمة لمتخذ القرار بأقل وقت ممكن لأن اتخاذ القرار يجب أن يتم تنفيذه بشكل سريع ولا يجب أن يخضع للتأجيل. فنظام المعلومات ذات التقنية العالية يوفر المعلومات بشكل سريع حيث يقوم بتسهيل تدفق المعلومات بتحسين الاتصالات الخاصة باتخاذ القرار بين مختلف المصالح وتوفر المعلومات ضروري لاتخاذ القرارات في وقت سريع نسبيا.

المحور الرابع: اتخاذ القرارات بالاعتماد على نظام المعلومات

الجدول رقم (29): يبين مدى مساهمة استخدام نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار.

النسبة	التكرار	العينة	الاحتمالات
%82	41	جيدة	توفير معلومات دقيقة
%18	9	متوسطة	
%00	0	ضعيفة	
%100	50	المجموع الجزئي	
%100	50		المجموع
%76	38	جيدة	توفير معلومات سريعة
%24	12	متوسطة	
%00	00	ضعيفة	
%100	50	المجموع الجزئي	
%100	50		المجموع
%76	38	جيدة	توفير معلومات ملائمة
%24	12	متوسطة	
%00	00	ضعيفة	
%100	50	المجموع الجزئي	
%100	50		المجموع
%72	36	جيدة	توفير معلومات مضبوطة
%28	14	متوسطة	
%00	00	ضعيفة	
%100	50	المجموع الجزئي	
%100	50		المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه مدى مساهمة استخدام نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار.

**أ- توفير معلومات دقيقة:**

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 82% من المبحوثين يرون أن مساهمة نظام المعلومات تعني توفير معلومات دقيقة بشكل جيد، بينما نسبة المبحوثين الذين يرون أن نظام المعلومات يساهم بشكل متوسط في توفير معلومات دقيقة فقدرت بـ 18% بينما لم تكن هناك إجابات بأن مساهمة نظام المعلومات ضعيفة في توفير معلومات دقيقة.

**ب- توفير معلومات سريعة:**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 76% من المبحوثين أجابوا بأن مساهمة نظام المعلومات بشكل جيد في توفير معلومات سريعة، ونسبة 24% كانت إجابتها بأن مساهمة نظام المعلومات بشكل متوسط في توفير معلومات سريعة، بينما لم تكن هناك إجابات بضعيفة.

**ج- توفير معلومات ملائمة:**

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة 76% من أفراد المبحوثين يرون أن نظام المعلومات يساهم بشكل جيد في توفير معلومات ملائمة و 24% يرون أن مساهمة نظام المعلومات في توفير معلومات ملائمة كانت بشكل متوسط بينما لم تكن هناك إجابات بأن مساهمة نظام المعلومات ضعيفة في توفير معلومات ملائمة.

**د- توفير معلومات مضبوطة:**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 72% من أفراد المبحوثين يرون أن نظام المعلومات يساهم بشكل جيد في توفير معلومات مضبوطة و 28% من المبحوثين أجابوا بأن مساهمة نظام بشكل متوسط في توفير معلومات مضبوطة، بينما لم يكن هناك إجابات بضعيفة.

من خلال ما سبق نستنتج أنه كلما كانت المعلومات ملائمة ومضبوطة في المؤسسة كلما زادت قيمتها وسهولة الحصول عليها حيث تعد المعلومات حجر الأساس الذي تركز عليه القرارات لأن كفاءة القرارات تتوقف على نوعية المعلومات المستخدمة.

وأيضا توفر المعلومات الدقيقة والسريعة يؤدي إلى تجنب الوقوع في أخطاء حيث أن دقة المعلومات تساهم في جودة القرارات كما تعمل على التقليل من التكلفة وإهدار الوقت وتقديم المعلومات إلى متخذ القرار في الزمن المناسب.

الجدول رقم (30): يبين مساهمة نظام المعلومات في تقديم البدائل واتخاذ القرار في نفس الوقت

النسبة	التكرار	العينة	الاحتمالات
%83.33	35	بشكل حسن	نعم
%16.67	7	بشكل متوسط	
%00	00	بشكل ضعيف	
%100	42	مجموع نعم	
%100	42*	المجموع الجزئي	
%16	8		لا
%100	50		المجموع

(\* عدد الإجابات أكثر من عدد المبحوثين لتعدد الإجابات

يبين الجدول أعلاه ما إذا كان نظام المعلومات يساهم في تقديم البدائل واتخاذ القرار في نفس الوقت، حيث أظهر النتائج: أن 84% أجابوا بنعم وأن 83.33% من المبحوثين الذي أجابوا بنعم قالوا بأن نظام المعلومات يساهم في تقديم البدائل واتخاذ القرار في نفس الوقت بشكل حسن، في حين أن 16.67% من المبحوثين صرحوا بأن نظام المعلومات يساهم في تقديم البدائل واتخاذ القرار في نفس الوقت بشكل متوسط، أما نسبة المبحوثين في فئة الإجابة بأن المعلومات يساهم في تقديم البدائل واتخاذ القرار في نفس الوقت بشكل ضعيف فكانت معدومة، بينما أن نسبة 16% من المبحوثين أقرروا عكس ذلك وأن نظام المعلومات لا يساهم في تقديم البدائل واتخاذ القرار في نفس الوقت من خلال النتائج السابقة يتضح لنا أن نظام المعلومات يساهم في تسهيل مهمة اتخاذ القرار التي تهدف في الأساس للاختيار بين البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة باختيار أفضلها، ونظام المعلومات يساعد في تحقيق النتائج المرغوبة لأنه قادر على إنتاج المعلومات اللازمة والملائمة وتقديم البدائل واتخاذ القرار في نفس الوقت بشأن المشكلة المعينة.

حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار لاختيار لنهائي من بين البدائل المتاحة لاختيار القرار يقوم بالمفاضلة بين البدائل المتاحة من قبل نظام المعلومات لاختيار أفضل بديل والتأكد من قابلية هذا البديل

للتنفيذ ومدى ملائمته للظروف الحالية للمؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن تنفيذه من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف.

الجدول رقم (31): يبين أن عدم وجود نظام معلومات فعال بشكل خطر على اتخاذ القرار

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	38	76%
لا	12	24%
المجموع	50	100%

تشير نتائج هذا الجدول أن 76% من أفراد العينة يرون بأن عدم وجود نظام معلومات فعال بشكل خطر على اتخاذ القرار غي حين أن 24% من أفراد العينة يرون عكس ذلك وأن عدم وجود نظام معلومات فعال لا يشكل خطر على اتخاذ القرار.

ونستنتج هنا أن نظام المعلومات الفعال يلعب دوراً حيوياً وهاماً في حياة المؤسسة وبالتالي لا بد أن تؤخذ الخطوات الضرورية للتأكد من صحة المعلومات ومدى الاعتماد عليها وضمان سريتها ولقد ثبت أن المنظمة التي لا تؤدي الغرض منها تمثل الكارثة على أية مؤسسة، ولهذا لا بد من أن يتم تصميم أنظمة معلومات فعالة حتى تؤدي الوظائف كما هو مخطط لها.

الجدول رقم (32) يبين أن اتخاذ القرار الفعال يقوم على اختيار مجموعة من البدائل المقترحة في نظام المعلومات

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	44	88%
لا	06	12%
المجموع	50	100%

معطيات الجدول أعلاه تبين أن معظم المبحوثين يرون بأن اتخاذ القرار الفعال يقوم على مجموعة البدائل المقترحة في نظام المعلومات، حيث قدرت نسبتهم بـ 88% في حين أن 12% رأوا عكس ذلك وأن اتخاذ القرار الفعال لا يقوم على اختيار مجموعة من البدائل المقترحة في نظام المعلومات.

ومن خلال التفسير الكمي للمعطيات، تبين لنا أن هناك إجماع على أن اتخاذ القرار الفعال يقوم على اختيار مجموعة من البدائل المقترحة في نظام المعلومات، حيث ومن خلال مقابلتنا، أكد الموظفون بأن اتخاذ القرار هو محور العملية الإدارية أي أنه عبارة عن إختيار بين مجموعة من البدائل لمشكلة ما وعملية الاختيار والمفاضلة بين البدائل المقترحة واختيار البديل تتم وفقاً لاعتبارات موضوعية يستند إليها المدير أو متخذ القرار في عمله بالاعتماد على نظام المعلومات فيقوم بتحقيق الحل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفصل البديل الذي يحقق الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها ومدى ملائمة كل حل مع العوامل البيئية الخارجية حيث أن نظام المعلومات المسخر لخدمة هذه القرارات يمكن الاستعانة به عن طريق مخرجاته في شكل معلومات دقيقة وملائمة وسريعة لعملية اتخاذ القرار الفعال.

الجدول رقم (33): يبين أهم معيار لاتخاذ قدرات سليمة

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
52.86%	37	توفر معلومات
35.71%	25	توفر الصلاحيات
4.29%	3	توفر التحفيزات
7.14%	5	أخرى تذكر
100%	70*	المجموع الجزئي
100%	50	المجموع

(\* عدد الإجابات أكثر من عدد المبحوثين لتعدد الإجابات.

يوضح هذا الجدول أن 52.86% من أفراد العينة قروا بأن أهم معيار لاتخاذ قرارات سليمة هو توفر المعلومات، في حين أن 35.71% من أفراد العينة المبحوثين صرحوا أن أهم معيار لاتخاذ قرارات سليمة هو توفر الصلاحيات، أما 4.29% من المبحوثين قالوا أن أهم معيار في اتخاذ قرارات سليمة توفر التحفيزات، حيث أن 7.14% من أفراد المبحوثين صرحوا بأن أهم معيار هي أخرى تذكر مثل الوسائل الموضوعية من أجل إنجاز العمل والقيادة والمبادرة والمستوى التعليمي والاجتهاد والنظرة الملائمة. من خلال معطيات هذا الجدول نستنتج أن أهم معيار لاتخاذ قرارات سليمة هو توفر المعلومات فقد حرص أغلبية المبحوثين على توفير جميع المعلومات المتعلقة بالموضوع وذلك حتى يكون اتخاذ القرار

ذات جودة عالية يحقق الهدف المنشود بكل فعالية حيث أن وصول متخذ القرار إلى قرارات صائبة ليس بالأمر السهل فلا بد أن يراعي عدة معايير في المعلومات المقدمة إليه فالمعلومات يجب أن تتوفر فيها الأمانة التي تعني طرح المشكل كما هو عليه وأن تكون الحلول المقدمة قابلة للتحقيق وان يستطيع متخذ القرار حل المشكل دون أن ننسى الكمال فكلما كانت المعلومات كاملة كان الحل صحيح.

الجدول رقم (34): يبين كيفية اتخاذ القرارات من طرف الموظفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة
كل المعلومات	28	56%
أغلب المعلومات	21	42%
بعض المعلومات	1	2%
المجموع	50	100%

يتضح لنا من معطيات الجدول رقم (34) أن نسبة 56% من المبحوثين يقرون بأن اتخاذ القرارات يتم من خلال توفر كل المعلومات، أما نسبة 42% من المبحوثين قالوا بأن اتخاذ القرارات يتم من خلال توفر أغلب المعلومات، في حين أن نسبة 2% من المبحوثين صرحوا بأن اتخاذ القرارات يتم من خلال توفر بعض المعلومات.

من خلال قراءة هذه المعطيات يتضح لنا أن للمعلومات أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات حيث متخذ القرار إذ أراد حل مشكلة معينة فإنه يلجأ إلى تعريفها ثم تطويره بدائل الحل لها، ومن جمع المعلومات لكل بديل فالمعلومات مورد استراتيجي يعتمد عليه متخذ القرار فتوفر المعلومات بكميات هائلة يعني القوة أي توفر خيارات وباستطاعة متخذ القرار تحديد أفضل البدائل وبسرعة هائلة، فكلما قلّت المعلومات المتوفرة كلما ازداد الغموض وارتفعن درجة المخاطرة وازداد احتمال عدم اتخاذ قرارات فعالة.

الجدول رقم (35): يبين مدى مساهمة نظام المعلومات في تحقيق النتائج المرجوة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
60%	30	جيدة
40%	20	متوسطة
/	00	ضعيفة
100%	50	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (35) أن نسبة 60% من المبحوثين يرون بأن نظام المعلومات يساهم في تحقيق النتائج المرجوة وكانت إجاباتهم بجيد في حين أن 40% من المبحوثين كانت إجاباتهم بمتوسطة أي أن نظام المعلومات يساهم في تحقيق النتائج المرجوة مساهمة متوسطة بينما لا يوجد أي فرد من أفراد العينة يرى أن مساهمته ضعيفة.

نستنتج أن نظام المعلومات يساهم في تحقيق النتائج المرجوة في عملية اتخاذ القرار جيدة، فنظام المعلومات يعمل على توفير كل المعلومات والبيانات اللازمة لمتخذ القرار بأسرع وقت ممكن ودون أي جهد وقت الحاجة إليها فوجود نظام المعلومات في وقته المناسب يسرع ويسهل عملية اتخاذ القرار وتنفيذه وبالتالي يعزز فرص نجاحه وتحقيقه لأهدافه وبالتالي تحقيق النتائج المرجوة لاتخاذ القرار إلا أن بعض القرارات تكون غير صائبة وبالتالي لا تحقق النتائج والأهداف المرجوة فعملية اتخاذ القرار عملية صعبة لا تعتمد فقط على لحظة اتخاذ القرار النهائية بل هناك محددات وشروط لأن عملية اتخاذ القرار عملية جد صعبة ومسؤولية كبيرة.

#### 6-4 تحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

مناقشة الفرضية الجزئية الأولى: والتي مفادها "يوفر نظام المعلومات المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات" من خلال تحليلنا للنتائج تبين ما يلي:

- الانتشار الواسع لإستخدام نظام المعلومات بشكل يومي وهذا ما أقره 96% من أفراد العينة، نظر لكون نظام المعلومات مهم في عملية اتخاذ القرار وتوازن المؤسسة والنهوض بها، وبالتالي المركزية الفعالة، أي أن هذه المركزية في صالح المؤسسة.

- تعمل المؤسسة على جمع المعلومات الخاصة باتخاذ القرار وهذا ما أقر به 94% من أفراد العينة حيث أن المؤسسة تعمل على توفير المعلومات من طرف نظام المعلومات وهذا يساعد متخذ القرار على تحيين وتطوير قراراته.

- وفي هذا الصدد يرى 84% منهم بأن المؤسسة تتوفر على مختصين لتشغيل نظام المعلومات المتوفرة، وهذا يؤثر ايجابا على اتخاذ القرار.

- أجاب أغلب المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 92% على ضرورة استخدام نظام المعلومات لاتخاذ القرار حيث يسمح لهم ذلك إلى توفير ظروف عمل أفضل ويسمح لهم بالتجاوب الفوري بين طرفي العملية الاتصالية بين العمال ومكانية اتخاذ القرار.

- كما تشير النتائج إلى مساعدة نظام المعلومات في تشخيص البيانات اللازمة في اتخاذ القرار، وهذا ما أكده 92% من المبحوثين أن نظام المعلومات يقوم بتوفير قاعدة البيانات ومعالجتها وتشخيصها وإنتاج المعلومات من أجل اتخاذ القرارات الفعالة

- أقر 88% من أفراد العينة بأن نظام المعلومات يساعد في تقديم معلومات تنبؤية لمتخذ القرار تساعد المؤسسة في صياغة وتصميم الخطط المستقبلية.

- وقد أجاب 100% بأن نظام المعلومات يساهم على تخزين المعلومات واسترجاعها عند اتخاذ القرار وهذا التجميع المحكم للمعلومات والحقائق يساعد المؤسسة على القيام بوظيفة اتخاذ القرارات بالدقة والفعالية المرجوة.

- كما تشير النتائج إلى نظام المعلومات يساهم في تحسين سرعة اتخاذ القرارات بصورة حسنة في المواقف اللازمة، وهذا ما أكده 86% من المبحوثين أي أن نظام المعلومات يساعد على حفظ وتخزين البيانات والمعلومات اللازمة التي تساعد على قرارات فعالية.

- وقد أجاب 100% من أفراد العينة أن نظام المعلومات الحديث يؤدي إلى توفير المعلومات تساعد بطريقة مباشرة على تحسين نوعية القرارات وبالتالي يسهل التعامل مع المعلومات وسهولة تخزينها ومعالجتها والرجوع إليها لاتخاذ القرارات.
- أما عن عملية اتخاذ القرار فقد أجاب 92% من المبحوثين أن المعلومات المقدمة من قبل نظام المعلومات تساعد في حل الأزمات أو المشكلات داخل المؤسسة لاتخاذ قرارات فعالة بأسرع وقت ممكن.
- وقد أقر 58% من المبحوثين أن توفر المعلومات الملائمة والكافية يزيد من فعالية اتخاذ القرارات أي أن أهمية المعلومات والبيانات ضرورة لتسهيل عملية اتخاذ القرار وزيادة فعاليتها أي أن جمع وحفظ وتخزين بأحدث الطرق تساعد متخذ القرار على اتخاذ قراراته بدقة وبالتالي فعالية القرارات.
- من خلال رصد هذه النتائج نلاحظ أنها تتحدى وفق ما حاولنا صياغته في هذه الفرضية إذن فالفرضية الجزئية الأولى محققة بشكل غالب.

**مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:** والتي مفادها "يساهم تطوير نظام المعلومات في زيادة فعالية اتخاذ القرارات"

من خلال تحليلنا للنتائج تبين لنا ما يلي:

- تكشف المعطيات الكمية أن المبحوثين يرون أن نظام المعلومات يعتمد غالبا على الحاسب الآلي مجسدة في غالبية المبحوثين 90%، حيث أن الحاسوب يوفر للمستويات الإدارية لإجراء بحوثها الجهد والوقت والتكلفة من خلال سهولة التعامل مع البيانات ومعالجتها وسرعة الحصول عليها.
- يوفر نظام المعلومات البرامج التي يحتاجها الموظفين في أداء عملهم، فقد قال 84% من الأفراد أن نظام المعلومات يوفر برامج تشغيلية وبرامج مراقبة والحصول على النتائج المرجوة وتحقيق الأهداف المسطرة.
- أشارت نسبة 94% من المبحوثين إلى أن تحسين نظام المعلومات في المؤسسة زاد من فعالية القرارات المتخذة وذلك من خلال توفير البيانات اللازمة ومعالجتها لإنتاج المعلومات الدقيقة والملائمة في الوقت المناسب يزيد من فعالية القرارات المتخذة.
- وتشير نسبة 92% من أفراد العينة أن تطوير نظام المعلومات يساعد في سرعة واتخاذ القرارات الطارئة ويتيح لعمالها فرصة التعرف على الأحداث البارزة في مسيرتها من أجل توفير ظروف عمل أفضل وصياغة وتصميم الخطط مستقبلا وبالتالي سرعة اتخاذ القرارات الطارئة.

- وفيما يخص تطوير نظام المعلومات يساعد في تنظيم المهام الوظيفية، فقد قال 98% من المبحوثين أن تطوير نظام المعلومات يوفر بيانات ومعلومات كافية وبالتالي تنظيم المهام الوظيفية الجديدة التي تنوي المؤسسة تقديمها وضرورة اضطلاع العاملين عليها، وهذا ما يؤثر على عملية تطوير القرارات.
- وقد أجاب أغلب الباحثين بنسبة 96% على أن نظام المعلومات ذات التقنية العالية يساعد على تسهيل مهمة اتخاذ القرار بأسرع وقت ممكن في حين أن نظام المعلومات ذات التقنية العالية يعمل على توفير المعلومات اللازمة من أجل اتخاذ القرارات بأقل وقت وجهد وتكلفة.
- ومن خلال النتائج الميدانية المتحصل عليها من استمارة المبحوثين نستنتج ثبات الفرضية الجزئية الثانية وبالتالي يساهم تطوير نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار.

**مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:** والتي مفادها "يتم اتخاذ القرار بالاعتماد على نظام المعلومات في المؤسسة"

من خلال تحليلنا للنتائج تبين لنا ما يلي:

- أغلب المبحوثين بنسبة 82% يرون أن مساهمة نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار وأن مساهمته في توفير معلومات دقيقة جيدة و 76% منهم يرون مساهمته في توفير معلومات سريعة هي مساهمة جيدة وأيضا نسبة 76% منهم يرون مساهمته في توفير معلومات ملائمة هي مساهمة جيدة، ونسبة 72% يرون أن مساهمته في توفير معلومات مضبوطة هي مساهمة جيدة.
- وعن مدى مساهمة نظام المعلومات في تقديم البدائل واتخاذ القرار في نفس الوقت فقد أجاب 84% من أفراد العينة أنهم موافقون على أن نظام المعلومات يساهم في تقديم البدائل واتخاذ القرار في نفس الوقت أي يساهم في القيام بعملية البحث بالدقة والفعالية المرجوة وأنها تساعد على توفير بدائل واختيار الأنسب منها، واتخاذ القرار في نفس الوقت وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.
- أشارت نسبة 76% من المبحوثين على أن عدم وجود نظام معلومات فعال يشكل خطر على اتخاذ القرار حيث أن نظام المعلومات يلعب دور جد ضروري في المؤسسة إذ لا بد من وجود نظام فعال لتجنب الوقوع في الخطر.
- وتشير نسبة 88% من المبحوثين على أن اتخاذ القرار الفعال يقوم على إختيار مجموعة من البدائل المقترحة في نظام المعلومات أي هذا الأخير يقوم بتحقيق الأهداف المرجوة وذلك من خلال وضع

مجموعة من البدائل المقترحة في حين يتم اتخاذ القرار الفعال من طرف متخذ القرار له القدرة على القيام بذلك.

- أما فيما يخص أهم معيار لاتخاذ قرارات سليمة فأن 52.86% من المبحوثين يرون أن توفر المعلومات هو أهم معيار لاتخاذ قرارات سليمة أي أن توفر المعلومات يساعد متخذ القرار على تحسين وتطوير قراراته وبالتالي فعالية القرارات المتخذة.

- وقد أجاب 56% من المبحوثين عن كيفية اتخاذ القرارات وأنها تكون بتوفر كل المعلومات فعلية التجميع للمعلومات يساعد المؤسسة على وظيفة اتخاذ القرار بالفعالية والدقة المرجوة وإنجاز الخطط المحددة.

- أما عن مدى مساهمة نظام المعلومات في تحقيق النتائج المرجوة، فقد أقر 60% من المبحوثين أن نظام المعلومات يساهم مساهمة جيدة في تحقيق النتائج المرجوة فنظام المعلومات يعمل على توفير كل البيانات والمعلومات اللازمة من أجل اتخاذ قرار سريع وفعال دون أي جهد ولا أي تكلفة وبالتالي تحقيقي النتائج المرجوة.

وهذا ما تضمنته الفرضية الفرعية الثالثة، إذن فالفرضية الثالثة محققة بشكل كبير.

### تحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

- يتم التعرض في هذه المرحلة إلى نتائج الدراسات السابقة التي تناولت موضوع نظام المعلومات واتخاذ القرار أو إحدى مؤشرات ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية:

بالنسبة لدراسة الباحث "إسماعيل مناصرية" المعنونة "دور نظام المعلومات في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية"، فإن نتائج هذه الأخيرة تمثلت في أنه لدى متخذي القرار خبرة كافية يسهل الاستفادة من نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي في اتخاذ القرار، وأن القرارات المتخذة قرارات ذات فعالية عالية نسبياً وأن أغلب مستخدميها يحرصون على توفر جميع المعلومات وبالتالي هناك تشابه وتوافق بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية التي توصلنا من خلالها إلى النتائج التالية: أن توفر المعلومات يزيد من فعالية القرارات وأن القرارات المتخذة قرارات ذات فعالية عالية، ونظم المعلومات الحديث اذن إلى إعطاء شكل أحسن للمعلومات مما سهل التعامل معها.

بالنسبة لدراسة الباحثة "اسمهان خلفي" المعنونة "بدور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات"، فإن هذه الدراسة اتفقت مع دراستنا الحالة في أن نظام المعلومات يسهل مهمة اتخاذ القرار بأسرع وقت ممكن وأن تحيين نظام المعلومات نراد من فعالية القرارات المتخذة.

بالنسبة لدراسة الباحث "مزغي بلقاسم" المعنونة "بنظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار"، فإن نتائج هذه الأخيرة تمثلت في أن لنظام المعلومات دور مهم في اتخاذ القرار حيث تقدم هذه النظم المعلومات اللازمة والدقيقة والسريعة لمتخذ القرار ليستفيد منها كمؤشرات لاتخاذ قراراته كما تساهم تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير في تحسين سرعة الحصول على المعلومات المتبادلة، وأن اتخاذ القرار هو عملية الاختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف معينة، وبالتالي هناك ارتباط كلي بين هذه الدراسة ودراستنا المتمثلة في نظام المعلومات واتخاذ القرار والتي توصلنا من خلالها إلى النتائج التالية، في أن اتخاذ القرار الفعال يقوم على اختيار بين مجموعة من البدائل المتاحة في نظام المعلومات وأنه يساهم نظام المعلومات في توفير معلومات دقيقة وسريعة وملائمة ومضبوطة في عملية اتخاذ القرار.

أما بالنسبة لدراسة الباحث " فيحان محيا علوش المحيا العتبي" المعنوية "بدور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية"، فإن نتائج هذه الأخيرة تتفق مع نتائج دراستنا حيث توصلنا إلى أن المعلومات لها دور فعال في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وأن التوقيت المناسب للمعلومات يساهم في تفعيل عملية اتخاذ القرار.

## خلاصة الفصل:

بعد عرض المعلومات التي تشكل النقاط في هذا الفصل والتي كنا قد حصلنا عليها من خلال الاستجابة التي أبدتها أفراد العينة، وبعد ما تم تبويب وتحليل وتفسير معظم الحقائق التي أخذت الصيغة الموضوعية، وهي ما تترجمها المعطيات التي وردت في الجداول والتي بنينا على أساسها فروض الدراسة نرى من خلالها فعلا أننا جميعنا كل الحقائق والمتغيرات ذات العلاقة بالظاهرة مجال الدراسة، وتم التوصل إلى أن فرضيات الدراسة قد تحققت وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية التي مفادها يسهم نظام المعلومات في فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة.

### النتيجة العامة:

اعتمادا على النتائج المسجلة والتي أدت إلى تحقيق فرضيات الدراسة المبينة انطلاقا من مؤشرات تدل على نظام المعلومات ودوره في فعالية اتخاذ القرار، ويمكن القول أن هذا النظام المعلوماتي المستعمل في المؤسسة له أهمية بالغة وفعالة، وذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة والسريعة من أجل تحسين أداء المؤسسة وتحقيق النتائج المرجوة لها، وليتم ذلك لابد من وجود كفاءات عند متخذي القرار، وقد اتضح جليا الإسهام الفعال والإيجابي لنظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة وهو ما يدفع بنا للقول بتحقيق الفرضية الرئيسية الصحيحة.

### النتائج العامة للدراسة:

نظام المعلومات أهمية ودور فعال في اتخاذ القرارات في مديرية الحماية المدنية بولاية جيجل كما يلي:

- يفيد نظام المعلومات في إعطاء معلومات حدثت في الماضي ويعتمد عليها لاتخاذ قرارات مستقبلية كما أن إدخال نظم المعلومات أدى إلى إعطاء شكل أحسن للمعلومات مما يسهل التعامل معها في اتخاذ القرارات، إضافة إلى أن المعلومات المقدمة من قبل نظم المعلومات تلبي احتياجات المستفيدين منها اتخاذ القرارات، ويقدم نظام المعلومات المستخدم معلومات واضحة لاتخاذ القرارات، إلا أنه من خلال تحليل إجابات المستجوبين خلصنا إلى أن المؤسسات تجد بعض صعوبات في تحصيل المعلومات، من حيث الدقة والكمية والموضوعية والوقت المناسب، والإيجاز والتنبؤية.

- التطوير المستمر في نظام المعلومات بظهور تقنيات وأساليب جديدة أكثر فعالية في معالجة المعلومات يمكن من تحديد المشكلة بدقة أكبر من السابق، ويساهم في تقديم المعلومات الملائمة لتحديد المشكلة الحقيقية وبسرعة أكبر، كما يساهم نظام المعلومات الحديثة هي تحقيق النتائج المسطرة بشكل أحسن من السابق، وبالتالي إنتاج قرارات أكثر دقة ومرونة وفعالية وبجهد ووقت أقل، الأمر الذي يعني أن تطوير نظم المعلومات يساهم في زيادة فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسات محل الدراسة.

- تعميم العلاقات الإنسانية من سمات الحياة العصرية، بحيث أنه في نفس الوقت الذي يشكل فيه الإنسان تنظيمات اجتماعية ثقافية وتقنية.

- أن الحصول على المعلومات ذات القيمة والمصادقية في الوقت المناسب يسمح للمسير بترشيد وتوجيه الأنشطة المطلوب تحقيقها إلى أقصى حد، مما يلزم المؤسسة أن تكون مدركة الأهمية توفير نظام

- معلومات فعال يبذله المدير في البحث عن المعلومات وتحليلها، ويمكن من القدرة على تقييم احتمالات المستقبل ومواجهة التغيرات البيئية.
- يساهم نظام المعلومات في دعم مراحل إتخاذ القرار في كافة مراحلها، وهو يعد ذات أهمية من خلال أثرها الفاعل في إيصال المعلومات وتسهيل الإلمام بمكونات الواقع.
  - نظام المعلومات يلعب دور جد هام في اتخاذ قرارات ملائمة ويمكن من ربح الوقت.
  - إن عملية اتخاذ القرارات ترتبط بتقييم ومتابعة والتأكد من أن ما يتحقق فعليا يسير وفقا لما يريد متخذ القرار، ولذلك فإن وجود نظام معلومات خاص برصد القرارات ومتابعة تنفيذها يشكل ضرورة بالغة وأهمية لازمة للتعرف المتواصل على كيفية التعامل مع تلك القرارات وتقييم مستويات تنفيذها بصورة دقيقة.

### توصيات الدراسات:

توصي الدراسة بما يلي:

- ضرورة السعي وراء مواكبة التطور في نظم وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسات.
- القيام بحملات تحسيسية وتوعية، وأيام دراسية لتعريف مستخدمي النظام بأهمية النظام المعلوماتي في تسهيل عملياتهم الإدارية وزيادة فعالية قراراتهم.
- السعي وراء المحافظة على مستوى الأمن والرقابة الذي يتمتع به النظام الحالي والعمل على تطوير إجراءات السلامة تبعا لتطور النظام المعلوماتي.
- السعي إلى توسيع نظام المعلومات جغرافيا إلى كامل الهياكل للقضاء على ظاهرة نقل المعلومات بوسائل مكلفة.
- السعي إلى إدخال مقياس نظم المعلومات الإدارية كمقياس إجباري في البرامج التعليمية الجامعية لمنح الطلبة خليفة عملية حول دور نظم المعلومات وتكنولوجياتها في زيادة كفاءة وفعالية هذه الوظائف.
- إنشاء قواعد البيانات والمعلومات اللازمة، في ظل التطبيق الكفؤ والفعال لمداخل نظم المعلومات الحديثة في المؤسسات للاستجابة للأعراض الإدارية الحديثة.
- عقد العديد من الدورات التدريبية والميدانية والندوات والمؤتمرات التي تناقش إمكانيات تطوير نظم المعلومات في المؤسسات وتحديثها لتتماشى مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

- الاستفادة من الخبرات من خلال نقل المعرفة إلى كل المستويات الإدارية.
- استحداث مصلحة مختصة في أنظمة المعلومات، وذلك بالاعتماد على عدد من مصممي أنظمة المعلومات وكذلك المحللين.
- توسيع نطاق استخدام نظم المعلومات في المؤسسة لتشتمل جميع فروعها وأقسامها من أجل زيادة فعاليتها والحصول على النتائج المرجوة.
- التحديث المستمر لبرامج نظم المعلومات المستحدثة وذلك لمسايرة التكنولوجيا الحديثة التي أصبحت تشكل تحديا كبيرا للمؤسسات المعاصرة.
- التوعية على مسؤولي المؤسسات محل الدراسة إعطاء أهمية لتوعية عمال هذه المؤسسة من أبسط عون إلى أعلى رتبة وذلك من أجل زيادة الوعي وتوضيح أهمية استعمال نظام المعلومات وتبيان مزياءه في تحسين ظروف عمال المؤسسة ككل.
- جلب خبراء في مجال أنظمة المعلومات وذلك للاستفادة منهم من خلال الاستخدام السليم لنظم المعلومات والمحافظة عليه ومحاربة الفيروسات وتوعية وتكوين العمال الآخرين.
- ولغرض التغلب على الأخطاء والمشاكل في عملية جمع المعلومات وتبويبها وتحليلها ينبغي تشجيع الباحثون على التوسع في بحوثهم في هذا المجال ومواكبة التطور العلمي.

خاتمة

## خاتمة:

انطلقنا في دراستنا من مجموعة من التساؤلات صيغت في شكل فرضيات، وحاولنا من خلال اتباع خطوات منهجية اعتمادا على دراسات سابقة وما استطعنا جمعة من مادة نظرية من المراجع المتوفرة والنزول إلى الميدان من أجل إختيار فروض الدراسة، ساعتين لتسليط الضوء على المكانة التي يحتلها نظام المعلومات في مؤسسة الحماية المدنية ومحاولة لفهم واقع نظام المعلومات في المؤسسة ودوره في فعالية اتخاذ القرار.

وازداد الحاجة لجمع البيانات ومعالجتها واستخدام المعلومات بفعالية يعتبر المطلب الأساسي لنجاح المنظمات بمختلف أشكالها في عصرنا الحالي الذي أصبح يتميز بالتغيرات البيئية المستمرة والمعقدة، والذي بات يفرض على معظم المنشآت أن تقوم باستخدام المعلومات على مدار الساعة لاتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفها الإدارية المختلفة كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وكذلك القرارات الوظيفية العديد التي تعكس محور نشاطها ومهامها الأساسية، لأجل ذلك أصبحت المعلومات أحد الموارد الهامة في إدارة الأنشطة بالمنظمات العصرية، وتعددت طرق معالجتها، كما حرصت مختلف المنظمات علة تسهيل عملية الحصول على المعلومات وتحقيق كفاءة في استخدامها للوصول إلى قرارات فعالة، من هذا المنطلق تعتبر المعلومات مادة القرار، حيث يتوقف نجاح القرار على مدى صحة هذه المادة ودقتها وطريقة تدفقها وتأمينها وتخزينها وإتاحتها إلى مراكز صنع القرار في جميع المستويات والنشاطات بالمنظمة.

ونظام المعلومات يعد من الاتجاهات المعاصرة التي يمكن أن توفر المعلومات بدقة وفي الوقت المناسب لمستويات المنظمة كافة، حيث أصبح اليوم من الموارد المهمة جدا في المؤسسات، وعلى هذا الأساسي فإن نظام المعلومات يعد جزء أساسي ومتمما للمنظمات المعاصرة كلها، إذ أنه يؤدي دورا حيويا في دعم وظائف المنظمة المختلفة وقد أثمرت أهمية وجود نظام المعلومات وأن نجاح المنظمة يتوقف على مدى كفاءة وفاعلية إدارتها في اتخاذ القرارات وهذا ما يعزز أهمية نظام المعلومات في المؤسسة والذي يأتي من التحدي الأعظم الذي يطرحه عصرنا الحالي بثورته التكنولوجية الهائلة التي تركت بصماتها على مرافق حياتنا المختلفة، قد خلف الحاجة الملحة إلى نظام المعلومات لمواجهة تلك التطورات ومعالجة التعقيدات التي أفرزتها.

ويمثل القرار مرتكزا فاعلا في تمكين المؤسسة من أن تلعب دورها في استثمار التطورات التكنولوجية ومسايرة روح العصر وقد شجع كل ذلك إلى العمل على تحديد مرتكزات فكرية قادرة على تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال عملية اتخاذ القرار.

ومن هنا برزت أهمية القرار ودوره في تحقيق النمو والتطور للمنظمة حيث أصبحت القرارات اليوم بمثابة الأداة الهادفة والمعبرة بشكل أساسي عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل الذي تمارسه قيادة المنظمة في توجيه مختلف الجهود الإنسانية نحو استثمار الموارد المتاحة واستغلال الوقت للوصول إلى الأهداف خاصة وأن عملية اتخاذ القرار اكتسبت أهمية كبيرة في العصر الحديث خاصة بعد أن أصبحت عملية اتخاذ القرار أمر ضروري لنجاح هذه المنشآت وهذا ما يلزم المنظمات علة توفير المعلومات الدقيقة واللازمة والمتكاملة والسريعة وفي وقتها المناسب والتي على أساسها تتم وتبني عملية اتخاذ القرارات. وفي هذه الدراسة حاولنا الوقوف على أهمية نظام المعلومات واتخاذ القرار في المؤسسة من خلال اسقاط مجموعة من المعارف النظرية على واقع الحماية المدنية كمؤسسة حيوية تعبر فيها المعلومات والقرارات مفتاح النجاح.

# قائمة المراجع

أولا - الكتب بالعربية:

- 1- إبراهيم الجزراوي، عامر الجنابي: أساسيات نظم المعلومات المحاسبية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009م.
- 2- إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007م.
- 3- إبراهيم سلطان: نظم المعلومات الإدارية مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2005م.
- 4- إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، دط، 2004م.
- 5- إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي: الإدارة (مفاهيمها وأنواعها وعملياتها )، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، دط، 2005 م.
- 6- إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الإجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005م.
- 7- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام: مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة)، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 2005م.
- 8- أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ط4، 2010م.
- 9- أحمد حسين علي فهمي: تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2002م.
- 10- أحمد عبد الله العلى: أسس علم المكتبات والمعلومات، دار الكتاب الحديث، القاهرة، دط، 2005م.
- 11- أحمد فوزي ملوخية: نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، دط، 2006م.
- 12- أحمد ماهر: الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2006م.
- 13- أحمد مصطفى محمد خاطر: استخدام المنهج العلمي في بحوث الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د ط، 2008م.
- 14- أمل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007م.
- 15- أمين السيد أحمد لطفي: مراجعة وتدقيق نظم المعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2005م.
- 16- أونيس عبد المجيد أونيس: إدارة العلاقات الإنسانية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011م.

- 17- إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي: نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان، ط1 2004م.
- 18- ثابت عبد الرحمان إدريس: إدارة الأعمال (نظريات ونماذج وتطبيقات)، الدار الجامعية الإسكندرية، دط، 2005م.
- 19- ثابت عبد الرحمان إدريس: نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، د ط، 2007م.
- 20- ثائر القدومي، سامر بركات: أنظمة المعلومات المالية والمصرفية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ط1، 2010م.
- 21- ثناء علي القباني: نظم المعلومات المحاسبية، جامعة المنوفية، الاسكندرية، دط، 2003م.
- 22- جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دط، 2004م.
- 23- جمال معتوق: منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1 2012م.
- 24- جمال يوسف بدير: اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية عمان، ط1، 2010م.
- 25- حسين أحمد الطراونة، محمد ياسين موسى: اتخاذ القرارات التنظيمية، دار الأيام للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2011م.
- 26- حسين بلعجوز: المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، 2010م.
- 27- حسين حريم: إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2009م.
- 28- خضر مصباح الطيطي: إدارة التغيير التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011م.
- 29- خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2006م.
- 30- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ط1 2000م.
- 31- خليل محمد عزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1 2006م.

- 32- ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007م.
- 33- ربحي مصطفى عليان: مبادئ علم المكتبات والمعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2011م.
- 34- ربحي مصطفى عليان، أمين النجداوي: مبادئ إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009م.
- 35- ربحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي: تسويق المعلومات صفاء للنشر والتوزيع، عمان ط2، 2006م.
- 36- رحيم عبود، أحلام فرج الصوصاع: مراكز المعلومات والتوثيق ونظم معلوماتها، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012م
- 37- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2008م.
- 38- رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، ط1 2004م.
- 39- رضا صاحب أبو حمد آل علي: سنان كاظم الموسى: الإدارة (لمحات معاصرة)، مؤسسة الوراق الأردن، دط، 2006م.
- 40- رؤوف عبد الحفيظ هلال: توظيف المعلومات في التنمية، إبييس. كوم للنشر والتوزيع، القاهرة، دط 2007م.
- 41- زكرياء أحمد عزام، علي فلاح الزعبي: دراسة حالات تسويقية وإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2011م.
- 42- زياد محمد الشрман: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2004م.
- 43- سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، دط، 2004م.
- 44- سعد غالب ياسين: أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، عمان ط1، 2005م.
- 45- سعد غالب ياسين: تحليل وتصنيف نظم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1 2005م.

- 46- سليمان مصطفى الدلاهمة: نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، مؤسسة الوراق عمان، ط1، 2008م.
- 47- سهيل أحمد عبيدات : القيادة ( أساسيات نظريات مفاهيم )، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط1 2007م.
- 48- سهيل عبيدات: إدارة الوقت، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008م.
- 49- سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرياءة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1 2012م.
- 50- سيد عليوة: برنامج الهندسة الإدارية، مكتبة جزيرة الورد، الاسكندرية، ط1، 2002م.
- 51- صالح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008م.
- 52- صلاح الدين عبد المنعم مبارك: اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2008م.
- 53- طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والإنترنت، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005م.
- 54- طارق طه: نظم المعلومات والحاسبات الآلية والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ط1 2007م.
- 55- الطاهر بن خرف الله وآخرون: الوسيط في الدراسات الجامعية، دار هومة للنشر، الجزائر، ط4 2003م.
- 56- طاهر حسو الزبياري: أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2011م.
- 57- عامر ابراهيم قنديلجي: المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والإنترنت، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2010م.
- 58- عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي: تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002م.
- 59- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: نظم المعلومات الإدارية، جامعة المنصورة، الإسكندرية، ط1 دس.

- 60- عبد الرحمن الجاموس: إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013م.
- 61- عبد الرزاق محمد قاسم: تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، دار الثقافة، عمان ، ط1 2009م
- 62- عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006م.
- 63- عبد العزيز النجار: الإدارة الذكية ( التخطيط/ التنظيم/ إدارة الأفراد/اتخاذ القرارات)، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، دط، 2008م.
- 64- عبد الغفار حنفي، رسمية قرياص: أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، دط 2000م.
- 65- عبد الغفار عفيفي الدويك: إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2014م.
- 66- عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2007م.
- 67- عدنان العتوم، قاسم كوفحي: القيادة والتغيير (الطريق نحو النجاح)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن ط1، 2011م.
- 68- عدنان تايه النعيمي: تكنولوجيا العمل في المنظمة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011م.
- 69- علي حسين: نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008م.
- 70- علي خلف حجاججة: اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010م.
- 71- علي محمد منصور: مبادئ الإدارة "أسس ومفاهيم"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط2، 2004م.
- 72- عمر أحمد همشري: المكتبة ومهارات استخدامها، دار صفاء النشر والتوزيع، عمان، ط1 2009م.
- 73- فادية عمر الجولاني: تصميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها، المكتبة المصرية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، دط، 2006م.

- 74- فايز جمعة صالح النجار: نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2  
2007م.
- 75- فتحي أحمد نياض عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع  
عمان، ط1، 2013م.
- 76- كامل محمد المغزلي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007م.
- 77- كنسة محمد: مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، غرناطة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2009م.
- 78- ليث عبد الله القهوي: إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع  
الأردن، ط1، 2013م.
- 79- مايكل هيل: أثر المعلومات في المجتمع، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الإمارات  
العربية المتحدة، ط1، 2004م.
- 80- محفوظ جودة، حسن الزعبي، ياسر المنصور: منظمات الأعمال (المفاهيم والوظائف)، دار وائل  
للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004م.
- 81- محمد أحمد حسان: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2008م.
- 82- محمد أحمد فياض، عيسى يوسف قدارة، ربحي مصطفى عليان: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر  
والتوزيع، عمان، ط1، 2010م .
- 83- محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، الدار الجامعية، مصر، دط، 1975م.
- 84- محمد الصيرفي: إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2009م.
- 85- محمد دباس الحميد: ماركو إبراهيم نينو: حماية أنظمة المعلومات، دار الحامد للنشر والتوزيع  
عمان، ط1، 2007م.
- 86- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: الإدارة ( علم وتطبيق )، دار المسيرة للنشر والتوزيع  
والطباعة، عمان، ط1، 2000م .
- 87- محمد سرور الحريري: إدارة الأعمال الدولية والعالمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1  
2012م.
- 88- محمد صلاح سالم: العصر الرقمي وثورة المعلومات، عين للدراسات والبحوث الإنسانية  
والاجتماعية، القاهرة، ط1، 2002م.

- 89- محمد عبد العليم صابر: نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1 2007م.
- 90- محمد عبد الفتاح الصيرفي: مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، الأردن ط1، 2003م.
- 91- محمد عبد حسين آل فرج الطائي: المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2005م.
- 92- محمد قاسم المقابلة: الإدارة المعلوماتية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط1 2013م.
- 93- محمد منير حجاب: أساسيات البحوث الإعلامية والاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2002م.
- 94- معين خليل عمر: مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2004م.
- 95- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية دط، دس.
- 96- منال محمد الكردي، علاء الدين عباس: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الإسكندرية، دط، 2010م.
- 97- منى عطية خزام خليل: الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلومات، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، دط، 2008م.
- 98- مها مهدي الخفاف، غسان أحمد العتيبي، نظم دعم القرار والنظم الذكية، دار الحامد، عمان، ط1 2012م.
- 99- موسى اللوزي: التنمية الإدارية ( المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ط1، 2000م.
- 100- موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط2، 2011م.
- 101- مؤيد الفضل: دعم قرارات المنظمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009 م.

- 102- مؤيد عبد الحسين الفضل: المنهج الكمي في إدارة الأعمال، مؤسسة الوراق، عمان، ط1 2006م.
- 103- ميلود سفاري، الطاهر سعود: المدخل إلى المنهجية في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة دط، 2007م.
- 104- ناجح رشيد القادري، محمد عبد السلام البوليز: مناهج البحث الاجتماعي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004 م.
- 105- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة للطلبة الجزائريين، دار المحمدية العامة، الجزائر، دط 1998م.
- 106- ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أسماء رشاد الصالح: إدارة المعرفة، مكتبة الجامعة، عمان، ط1، 2011م.
- 107- نبيل محمد مرسي: التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، دط 2005م.
- 108- نبيل محمد مرسي: المهارات والوظائف الإدارية (كيف تنمي مهاراتك الإدارية؟)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دط، 2006 م.
- 109- نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة، عمان، ط1، 2007م.
- 110- هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي: نظم إدارة المعلومات (منظور استراتيجي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012م.
- 111- هاني أبو جبارة، فوزي غرابية، ربحي الحسن، نعيم دهمش، خالد أمين عبد الله: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2002م.
- 112- وهبية غرارمي: نظم المعلومات التوثيقية بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دط 2011م.

### ثانيا - الكتب بالأجنبية:

- 1- Geoffery gordon : System simulaion,seconded, prentice- Hall, inc, 1998.
- 2- William taggart : information system , an introduction to computers in organizations Allyn and Baconinc, 1980.

ثالثا - القواميس:

- 1- إحسان محمد الحسن: موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، لبنان، دط، 1990م.
- 2- حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، دط دس.
- 3- عبد النور جيور وسهيل إدريس: قاموس المنهل، دار الآداب ودار العلم للملايين، لبنان، دط 1980م.

رابعا - الرسائل الجامعية:

- 1- أونان بومدين: التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، رسالة ماجستير، جامعة بالقايد، تلمسان 2003 - 2004م، نقلا عن الشيخ ولد محمد: استخدام نظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان 2010-2011م.
- 2- عزيزة عبد الرحمان العتيبي: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية، أستراليا، 2010م.

الملاحق

**الملحق رقم 01:**

**الهيكل التنظيمي**

الملحق رقم (1): يمثّل الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية لولاية جيجل:



المصدر: وثائق المؤسسة، سنة 2017.

**الملحق رقم 02:**

**الاستمارة**

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث حول موضوع

نظام المعلومات و اتخاذ القرار في المؤسسة  
دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع العلاقات العامة

تحت إشراف الأستاذ:

-يزيد عباسي-

إعداد الطلبة:

- صالحى سهام

- ميلاط أمينة

ملاحظة:

نأمل منكم التكرم بالمساعدة في إتمام هذا البحث عن طريق الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة المرفقة، مؤكداً لكم بأن جميع المعلومات التي سوف يتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

السنة الجامعية 2016-2017م

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن: .....

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

4- عدد سنوات العمل بالمؤسسة: .....

5- الخبرة المهنية: .....

المحور الثاني: المعلومات واتخاذ القرار

6- هل استخدامك لنظام المعلومات يكون بشكل؟

يومي  أسبوعي

7- هل يعمل نظام المعلومات على توفير المعلومات الخاصة باتخاذ القرار؟

يومي  أسبوعي

8- هل يتوفر في المؤسسة مختصين لتشغيل نظام المعلومات المتوفر؟

نعم  لا

9- هل تعتقد أنه من الضروري استخدام نظام المعلومات في المؤسسة لاتخاذ القرار؟

نعم  لا

10- هل يساعد نظام المعلومات في تشخيص البيانات الأزمة في اتخاذ القرار؟

نعم  لا

11- هل يساعد نظام المعلومات في تقديم معلومات تنبؤية لمتخذ القرار؟

نعم  لا

12- هل يساهم نظام المعلومات عند اتخاذ القرار على تخزين المعلومات واسترجاعها؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة ب "نعم" مامدى مساهمته؟

حسنة  متوسطة  ضعيفة

13- ما مدى مساهمة نظام المعلومات في تحسين سرعة اتخاذ القرار في المواقف اللازمة؟

حسنة  جيدة  ضعيفة

14- أدى إدخال نظام المعلومات الحديث إلى إعطاء شكل أحسن للمعلومات مما سهل التعامل معها؟

نعم  لا

15- المعلومات المقدمة من قبل نظام المعلومات تلبى احتياجات المستفيدين منها لاتخاذ القرارات؟

نعم  لا

16- هل توفر المعلومات الملائمة و الكافية يزيد من فعالية اتخاذ القرارات؟

دائما  أحيانا  أبدا

### المحور الثالث: تطوير نظام المعلومات و اتخاذ القرارات

17- هل يعتمد نظام المعلومات في مؤسستكم على تقنيات أخرى فضلا عن الحاسب الآلي؟

نعم  لا

18- هل يوفر لك نظام المعلومات البرامج التي تحتاجها في أداء عملك؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة ب "لا"، ماهي النقص التي تراها في هذا النظام؟

-الواجهة

-العمليات التنفيذية

-أخرى تذكر: .....

19- هل تؤدي النقص الموجودة في نظام المعلومات إلى ضعف في عملية اتخاذ القرارات؟

نعم  لا

20- تحسين نظام المعلومات في مؤسستكم زاد من فعالية القرارات المتخذة؟

نعم  لا

21- هل يساعد تطوير نظام المعلومات في سرعة اتخاذ القرارات الطارئة؟

نعم  لا

22- هل تطوير نظام المعلومات يساعد في تنظيم المهام الوظيفية؟

نعم  لا

23- هل يساعد نظام المعلومات ذات التقنية العالية على تسهيل مهمة اتخاذ القرار بأسرع وقت ممكن؟

نعم  لا

### المحور الرابع: اتخاذ القرارات بالاعتماد على نظام المعلومات

24- إذا كنت تستخدم نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار، هل تعتقد أن مساهمته في؟

أ- توفير معلومات دقيقة؟

جيدة  متوسطة  ضعيفة

ب- توفير معلومات سريعة؟

جيدة  متوسطة  ضعيفة

ت- توفير معلومات ملائمة؟

جيدة  متوسطة  ضعيفة

د- توفير معلومات مضبوطة؟

جيدة  متوسطة  ضعيفة

25- هل يساهم نظام المعلومات في تقديم البدائل و اتخاذ القرار في نفس الوقت؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة ب "نعم" :

بشكل حسن  بشكل متوسط  بشكل ضعيف

26- هل عدم وجود نظام معلومات فعال يشكل خطر على اتخاذ القرار؟

نعم  لا

27- يقوم اتخاذ القرار الفعال على اختيار بين مجموعة من البدائل المقترحة في نظام المعلومات؟

نعم  لا

28- ما هو أهم معيار لاتخاذ قرارات سليمة؟

-توفر المعلومات

-توفر الصلاحيات

-توفر التحفيز المناسبة مثلا:.....

.....معايير أخرى:

29- هل تتخذ القرارات من خلال توفر؟

كل المعلومات  أغلب المعلومات  بعض المعلومات

30- ما مدى مساهمة نظام المعلومات في تحقيق النتائج المرجوة في عملية اتخاذ القرار؟

جيدة  متوسطة  ضعيفة

**الملحق رقم 03:**

**المقابلة**

### المقابلة:

- هل سمح الحاسوب بتسهيل العمليات الصعبة؟
- ما هي أفضل طريقة لتشغيل نظام المعلومات؟
- هل يعمل نظام المعلومات في المؤسسة على توفير أفضل المعلومات لاتخاذ القرار؟
- هل من الضروري استخدام نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار؟
- هل استخدام نظام المعلومات في مؤسستكم يعمل على تبادل المعلومات بشكل أسرع؟
- ماهي إيجابيات و سلبيات نظام المعلومات؟
- ما هي العوائق التي تواجهكم جراء استخدام نظام المعلومات؟
- عند استخدام نظام المعلومات هل تتخذ قرارات بشكل سريع أم بتأني؟
- ماهي أهم المبادئ و الطرق لاتخاذ القرارات السليمة؟
- هل تحقق قراراتك النتائج المرجوة؟