

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد

- تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية

تخصص: بحوث العمليات و تسيير المؤسسات

الموضوع:

استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات

في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان Top Lait

تحت إشراف الأستاذ:

د. يحي برويقات عبد الكريم

من إعداد الطالب:

الشيخ ولد محمد

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. بلمقدم مصطفى	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	رئيسا
د. يحي برويقات عبد الكريم	أستاذ محاضر	جامعة تلمسان	مشرفا
د. بطاهر سمير	أستاذ محاضر	جامعة تلمسان	ممتحنا
د. مليكي سمير	أستاذ محاضر	جامعة تلمسان	ممتحنا

السنة الجامعية: 2010-2011

كلمة شكر

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه

أتقدم بخالص شكري وامتناني إلى :

- للأستاذ الفاضل يحي برويقات عبد الكريم على توجيهاته القيمة وآرائه النيرة التي ساهمت في إخراج هذا العمل في شكله النهائي .
- أعضاء اللجنة الموقرة على قبولهم مناقشة هذا البحث .
- عمال جامعة تلمسان من إداريين وعمال مكاتب على ما قدموه لي من تسهيلات لإتمام هذا البحث .

إهداء

إلى :

الوالدين الكريمين حفظهما الله ،

إلى كل أفراد أسرتي ،

إلى كل الزملاء ،

أهدي هذا العمل المتواضع .

الفهرس:

الصفحة	العنوان
I	الفهرس
I	قائمة الجداول
I	قائمة الأشكال
I	مقدمة عامة
الفصل الأول: الأسس النظرية للتنظيم	
6	مقدمة
8	I. ماهية التنظيم
8	I. 1- تعريف التنظيم وخصائصه
8	I. 1-1- تعريف التنظيم
10	I. 1-2- خصائص التنظيم
13	I. 2- طريقة عمل التنظيم
13	I. 2-1- بنية التنظيم
18	I. 2-2- التنسيق
22	I. 2-3- علاقة التنظيم بالبيئة الخارجية
29	I. 3- أهداف المنظمة
35	II. المقاربات المختلفة للتنظيم
35	II. 1- المقاربة الكلاسيكية
36	II. 1-1- نشأة المقاربة الكلاسيكية
38	II. 1-2- حوافز ورغبات الأفراد
40	II. 1-3- أهمية الاتصال لدى الكلاسيكيين
43	II. 1-4- تقييم المقاربة الكلاسيكية
44	II. 2- المقاربة السلوكية
45	II. 2-1- نشأة المقاربة

47 II 2 - 2 - حوافز و رغبات الأفراد
50 II 3 - 2 - الاتصال في المقاربة السلوكية
51 II 4 - 2 - تقييم المقاربة السلوكية
52 II 5 - 2 - مقارنة بين المقاربة الكلاسيكية و السلوكية
54 II 3 - المقاربة الحديثة
54 II 1 - 3 - نشأة المقاربة
56 II 2 - 3 - التحفيز في المدرسة الحديثة
57 II 3 - 3 - الاتصال في المدرسة الحديثة
58 II 4 - 3 - تقييم مدرسة النظم
60 خلاصة

الفصل الثاني : نظام المعلومات وعملية اتخاذ القرارات

62 مقدمة
64 I. النظام والمعلومات
64 I. 1 - النظام
65 I. 1 - 1 - مفهوم النظام
69 I. 1 - 2 - أنواع الأنظمة و إدارة النظام
74 I. 1 - 3 - المؤسسة كنظام مفتوح
77 I. 2 - المعلومات
78 I. 1 - 2 - ماهية المعلومات
87 I. 2 - 2 - وسائل الحصول على المعلومات و كيفية تدفقها
92 I. 2 - 3 - دور وتأثير المعلومات في المؤسسة
98 II. نظام المعلومات
98 II. 1 - مفهوم نظام المعلومات
98 II. 1 - 1 - تعريف نظام المعلومات و وظائفه
104 II. 1 - 2 - أهداف و موارد نظام المعلومات

110 II 1-3 - خصائص و أنواع نظم المعلومات
114 II 1-4 - الأهمية الإستراتيجية لنظم المعلومات
117 II 2- دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات
117 II 2-1 - مفهوم القرارات
122 II 2-2 - أنواع القرارات والأساليب المساعدة في اتخاذها
129 II 2-3 - العوامل التي تبرر الحاجة إلى نظام المعلومات كقاعدة لاتخاذ القرارات
128 خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان Top Lait
134 مقدمة
135 I المؤسسة Top Lait
135 I 1- التعريف بمؤسسة Top Lait
137 I 2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة Top Lait
139 I 3- عملية اتصال Top Lait مع محيطها
145 II نظام المعلومات وفعاليتها في اتخاذ القرارات في Top Lait ...
150 II 1- النتائج الخاصة بمؤشرات الهيكل التنظيمي للمؤسسة، العلاقات والارتباطات
153 II 2- واقع استخدام نظام المعلومات في مؤسسة Top Lait
156 II 3- تشخيص عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة Top Lait
161 الخلاصة
163 الخاتمة العامة
166 قائمة المراجع
177 الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	الأشكال التنظيمية	(1-1)
107	موارد نظم المعلومات	(1-2)
125	مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة	(2-2)
146	توزيع العينة المدروسة حسب الجنس والمستوى التعليمي	(1-3)
147	توزيع العينة المدروسة حسب الأقدمية	(2-3)
151	الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، العلاقات والارتباطات	(3-3)
154	استخدام نظم المعلومات في مؤسسة TOP LAIT	(4-3)
157	عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة TOP LAI	(5-3)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	عناصر الهيكل التنظيمي	(1-1)
22	تسلسل آليات التنسيق في ضوء ازدياد مستوى التعقيد التنظيمي.	(2-1)
56	الإطار العام للنظام لأي منظمة	(3 -1)
67	عناصر النظام	(1 -2)
75	المنظمة بصفاتها نظاما مفتوحا	(2-2)
82	الهرم المعرفي	(3-2)
100	وظائف نظام المعلومات	(4-2)
103	نظام متكامل للمعلومات	(5-2)
124	أنواع القرارات في المستويات الإدارية	(6-2)
137	الهيكل التنظيمي للمؤسسة توب لي	(7-2)

المقدمة العامة

بما أن موريتانيا يقوم اقتصادها على أساس اقتصاد السوق وتحرير التجارة فإن المؤسسات تواجه منافسة من الشركات الأجنبية وبالتالي يتوجب على كل مؤسسة أن تقوم بدراسة طموحاتها ووضع أهدافها الحالية والمستقبلية من خلال تسطير إستراتيجية مرنة، قصد الحفاظ على مكانتها في السوق ومواجهة كل أشكال المنافسة، ومن هنا كان لابد لها من تأهيل إمكانياتها الإنتاجية واتهاج إستراتيجية مبنية على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة المادية والبشرية إضافة إلى تكييف هيكلها التنظيمي مع كل المستجدات، وتحديد وتحليل العوامل التي تدخل في نمو وتطور نشاطات المؤسسة في ظل اقتصاد السوق. كما أن اقتصاد السوق هو أساسا اقتصاد المعلومة حيث أن توفر المعلومة الجيدة وحرية وسرعة تدفقها في المؤسسة هما الأساس لاقتصاد المنافسة مما يستدعي تفتحا مستمرا وإطاعا حثيثا على المعارف والمعلومات المتوفرة في كل مكان واستغلالها بعقلانية و نجاعة في اتخاذ مختلف القرارات في الوقت اللازم كما ينبغي توفير سبل إيصالها وتداولها.

إن التوجهات الجديدة نحو ما أصبح يعرف بمجتمع المعلومات وضع المؤسسات في موقف الطلب المتزايد نحو توفير المعلومة التي تحتاجها بالسرعة والدقة والتكلفة المناسبة، الأمر الذي جعل الأساليب التقليدية المتبعة في عملية تدفق ومعالجة البيانات عاجزة عن الإيفاء باحتياجات ومتطلبات متخذ القرارات من المعلومات ومن هنا كان لابد من إيجاد نظم معلومات قادرة على تقديم وتوفير معلومات أكثر ملائمة لمستخدمها، وبالشكل الذي يراعي طبيعة متطلبات المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، كذلك لابد من الإشارة إلى أنه مهما كان مجال القرار ومستوى اتخاذه في المنظمة فإن المعلومات تساهم في ترشيد العمل ، وتقديم عرض للوضعية الحالية للمؤسسة وتوضيح التغيرات التي حدثت وإعطاء الطرق السليمة لمعالجتها وأخيرا قدرتها على تسهيل اتخاذ القرارات والتنبؤ بالأحداث المستقبلية، إلا أن مدى ما يواجهه متخذ القرار من لبس أو غموض عادة ما يختلف من مكان لآخر ومن مستوى لآخر ومن ثم فإن كمية ونوع المعلومات لابد وأن تختلف أيضا، حيث كلما تدرجنا نحو المستويات العليا في التنظيم كلما كانت المعلومات المطلوبة مركزة وملخصة في شكل تقارير، وتزداد درجة التفصيل كلما اتجهنا إلى المستويات الدنيا للتنظيم.

بالإضافة لكلما سبق فإن وجود نظام للمعلومات في المؤسسة لا يعني بالضرورة استخدامه من طرف متخذي القرارات وكذلك فإن وجود واستخدام نظام المعلومات لا يعني أيضا فعالية ذلك النوع ونضجه بالشكل الكافي لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما سنقوم بمحاولة مناقشته من خلال هذا البحث.

1- إشكالية البحث:

انطلاقا من أهمية دور نظم المعلومات في تسهيل عملية اتخاذ مختلف القرارات، وعلى اعتبارها القاعدة الأساسية التي لا بد من توفيرها في أي منظمة، خاصة في ظل الانفتاح والمنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، زادت أهمية هذا المطلب من أجل مواجهة التحديات والحاجيات المتزايدة ولذلك تأتي هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الجوهرى التالى: هل تميل الإدارة في المؤسسة الموريتانية للألبان توب لي **Top LaiT** إلى استخدام نظم المعلومات بالكفاءة اللازمة التي تسمح لها بتفعيل عملية اتخاذ القرارات؟

التساؤل الرئيسى لهذا البحث يقودنا لطرح سلسلة من الأسئلة الفرعية المرتبطة به تتمثل في الآتي :

- ما هي أهم التطورات التي شهدتها مفهوم التنظيم؟
- ما هي الخصائص الرئيسية الواجب توفرها في المعلومة الجيدة؟
- هل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الموريتانية للألبان توب لي يتميز بالخصائص التي تسمح بتدفق المعلومات وتفعيل القرارات به؟

2- فرضيات البحث:

لمعالجة موضوع البحث نضع الفرضيات التالية :

- تؤدي طبيعة الهيكل التنظيمي والعلاقات والارتباطات في المؤسسة الموريتانية للألبان توب لي TOP LAIT إلى الحد من كفاءة استخدام نظام المعلومات .
- لا تميل المؤسسة إلى الاستفادة الشاملة من نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات .

3- أهداف البحث :

من بين الأهداف الرئيسية التي نسعى لتحقيقها من هذا البحث نذكر:

- إبراز أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات .
- تحديد العناصر الأساسية المكونة لنظام المعلومات، وكيفية تدفق المعلومات في هذا النظام .
- إعطاء صورة واضحة للهيكل التنظيمي للمؤسسة والعلاقة الداخلية للمؤسسة من خلال التبادل للمعلومات .
- تقديم بعض المقترحات لتحسين فعالية نظام المعلومات داخل المؤسسة ومن خلاله تحسين نوعية القرارات المتخذة، وكذا رسم خطط إستراتيجية رشيدة تضمن تحقيق الأهداف بأقل التكاليف.

4- أهمية موضوع البحث

تكمن أهمية الموضوع المتناول بالدراسة والتحليل من خلال :

- لفت انتباه مديري المؤسسة الموريتانية للألبان Top Lait إلى أهمية نظم المعلومات .

- تلقي الدراسة الضوء على واقع نظام المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة الموريتانية للألبان Top Lait.

- إلقاء الضوء على نظام المعلومات مما قد يشجع الباقي على دراسات أخرى .

5- المنهج المستخدم في البحث

يكون اختيار نوع المنهج المتبع حسب طبيعة الموضوع المعالج، وبغية الإجابة علي الإشكالية المطروحة، ومن ثم اختيار الفرضيات المقترحة، ارتأينا انتهاج منهج وصفي تحليلي من خلال العرض النظري لمختلف المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع ، بالاعتماد على المسح المكتبي لتجميع المراجع المتعلقة بموضوع نظم المعلومات وعملية اتخاذ القرارات ثم عرض مختلف الأفكار والآراء لمعالجة كل النواحي المتعلقة بموضوع البحث . بعد الانتهاء من بناء الجانب النظري ونظرا لما يتميز به أسلوب دراسة الحالة من القدرة علي إتاحة المجال بشكل أفضل أمام الباحث لاستعراض كافة جوانب الموضوع ودراستها على أرض الواقع العملي ، وبغية إسقاط ما جاء في الفصول النظرية على واقع المؤسسة الموريتانية للألبان توب لي ، تم الاعتماد على توزيع الاستبانات وتحليلها والقيام بالمقابلات مع متخذي القرارات في المؤسسة الموريتانية للألبان .

6- هيكل البحث :

سنقوم بتقسيم هذه الدراسة إلي ثلاثة فصول يحتوي كل فصل منها على مبحثين حيث سنحاول من خلالها الإلمام بكل جوانب البحث النظرية والتطبيقية وذلك علي النحو التالي:

في الفصل الأول الذي هو بعنوان "الأسس النظرية للتنظيم" سنقوم من خلاله بدراسة وتحليل مفهوم التنظيم في حد ذاته، حيث سنتطرق أولا إلي تعريف التنظيم وتحديد طريقة عمله وعرض أهم مبادئه وأهدافه ثم ثانيا عرض وتحليل ومقارنة مختلف الآراء التي جاء بها رواد مختلف مدارس

الفكر التنظيمي، المقاربات التنظيمية (الكلاسيكية ، السلوكية ، الحديثة) فيما يتعلق بنظرتهم لأهمية المعلومات وأساليب اتخاذ القرارات بالمنظمة.

أما الفصل الثاني والذي بعنوان " نظام المعلومات وعملية اتخاذ القرارات " فستتطرق له من خلال نقطتين رئيسيتين النقطة الأولى سنتعرض من خلالها للنظام والمعلومات، و ذلك بتقديم تعريف النظام وعناصره ، ثم نتطرق للخصائص التي يتميز بها النظام وبعض أنواعه، وبعد ذلك سنقوم بشرح كيفية إدارة النظام وأخيرا فيما يخص النظام سنتعرض للمؤسسة كنظام مفتوح ، وأما فيما يخص المعلومات فستتعرض لماهية المعلومات وذلك من خلال عرض أهم التعريفات للمعلومات ثم نبين الوسائل التي تمكن من الحصول على هذه المعلومات ، والطريقة التي تتدفق بها هذه المعلومات ، وفي الأخير دور هذه المعلومات في المؤسسة .

أما النقطة الثانية فسنطرق فيها "لنظام المعلومات" على مستوى المنظمة حيث سنتعرض أولا لمفهوم نظام المعلومات وأهميته في مختلف المنظمات بمختلف أشكالها ، و نقوم بتعريف نظام المعلومات وتوضيح مكوناته وكذلك توضيح الأهداف التي يسعى لتحقيقها ، والخصائص التي يتميز بها ، والوظائف التي يقوم بها ، وفي الأخير نتعرض إلى الأنواع المختلفة له، ثانيا سنتطرق إلى دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات وذلك من خلال التعرض لمفهوم القرارات وأنواعها ، ثم التعرف على العوامل التي تبرر الحاجة إلى المعلومات ، وأخيرا نقدم نظام المعلومات كقاعدة لاتخاذ القرارات.

أما المحور الأخير في البحث ،الفصل الثالث فسنخصصه لدراسة حالة المؤسسة الموريتانية

للألبان Top Lait .

الفصل الأول

الأسس النظرية للتنظيم

مقدمة :

تلعب التنظيمات دورا أساسيا في الحياة المعاصرة، فهي الآليات التي من خلالها يمكن تحقيق مختلف الأهداف: السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و حتى الأهداف الخاصة.

فالتنظيمات بمختلف توجهاتها تعتبر سمة من سمات العصر، حيث تحكم حياة الفرد منذ لحظة ولادته حتى وفاته، إذ أن كل الأحداث التي يعيشها الفرد أو المجتمع ككل تتم من خلال المؤسسات أو المنظمات الإدارية.

بالتالي فإن دراسة و تحليل مختلف التنظيمات لها أهمية كبيرة للاستفادة منها و لزيادة فعاليتها، وأيضا للتعرف على أهم خصائصها.

في هذا الصدد يمكننا الإشارة إلى وجود دوافع تقودنا لدراسة التنظيم منها:

- تزايد حجم و تأثير المنظمات باعتبارها الآليات المناسبة للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة .
- وبالتالي فمن الضروري التعرف على أفضل السبل للتنظيمات من أجل تحقيق هذا الهدف.
- التطورات السريعة التي تحدث في المجال الصناعي و التكنولوجي و ما يصاحبهما من ضرورة التنظيم ، و ما تتيحه من مجال لتجريب الأفكار الإبداعية و منها طرق التنظيم.

- باعتبار أن المنظمة تسمح بتوفير فرص التقدم و النجاح، أي توفر للعاملين بها سبل الرزق والحياة و فرص إشباع و تحقيق الذات.

و بالتالي من خلال دراستنا لها نبحت في كيفية جعل هذه المنظمة، بمختلف أحجامها و أنشطتها، فعالة في إشباع الحاجيات الاجتماعية و في نفس الوقت تحقيق النمو و التقدم.

سنقوم من خلال هذا الفصل بعرض الأسس النظرية للتنظيم، في المبحث الأول، و ذلك بتقديم تعريف التنظيم و عرض طريقة عمله، و يكون ذلك بتحليل الهيكل التنظيمي و عرض طرق التنسيق داخل المنظمة؛ بعدها نقوم بتحديد الأهداف العامة التي يسعى التنظيم لتحقيقها.

وفي المبحث الثاني، سنتطرق بالعرض و التحليل و المقارنة لمقاربات التنظيم حسب آراء روادها، فيما يخص نظرهم للشكل التنظيمي الواجب أن تأخذه المنظمة للتأقلم مع الظروف البيئية.

I. ماهية التنظيم

تعددت التعريفات لمفهوم التنظيم أو المنظمة واللذين سيتم استعمالهما هنا كمترادفتين أينما ورد ذكرهما .

ويعتبر التنظيم وسيلة للإنجاز وليس هدفا في حد ذاته ، والآلية التي يتم من خلالها الوصول للأهداف المتوخاة بشكل جيد وفعال¹ ، كما أن كلمة التنظيم و النظام يبدو أنهما مصطلحان متقاربان في المعنى أيضا، و بالتالي فمن الضروري فهم ماذا يعني التنظيم، أهدافه ، و طريقة تشغيله ، حيث " ككل مصطلح، فمصطلح التنظيم ظهر من وضع اجتماعي تاريخي معين"².

I.1- تعريف التنظيم وخصائصه

I.1-1- تعريف التنظيم:

تعددت تعريفات التنظيم حسب المدارس الفكرية المختلفة ، والمهتمين بدراسة المنظمات بصورة عامة ، فهناك من يستخدم كلمة التنظيم لتعريف هيكل السلطة و المسؤولية في المنظمة، ومنهم من استعمالها للإشارة إلى إطار تجميع الأنشطة و علاقات السلطة، و آخرون استعمالوا كلمة التنظيم للتعبير عن المحصلة الكلية للعلاقات الإنسانية في أي نشاط جماعي.

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم؛ دار وائل للطباعة و النشر، عمان ، الأردن؛ ط3، 2008، ص49.

² Livian, Y. F, *introduction à l'analyse des organisations*; édition: Economica, Paris, 1995 ; P44.

وعرف رواد المدرسة الكلاسيكية (*Weber ,Taylor ,Fayol*) التنظيم على أنه " عبارة عن ميكانيزم، من خلاله يتم الربط بين كل أقسام المؤسسة أي أن كل قسم يكون في مكانه المحدد و يقوم بمهمته " ³.

أما بالنسبة ل *March* و *SIMON* فالتنظيم " هو العقل الذي يجمع و يعالج المعلومة و يتحكم في الأجزاء المكونة له " ⁴ ، كما يعرفه *S.P.Robbins* بأنه " كيان اجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم، و يعمل على أساس دائم، لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف " ⁵.

أما بالنسبة ل *Simon* ⁶ فينظر إلى التنظيم على أنه عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد .

بالتالي فالتنظيم يقصد به موضوعيا الوظيفة التنظيمية أما شكليا فهو الإطار الذي يظهر به التنظيم ⁷.

فعند ما نقول تنظيم اجتماعي هو نظام دائم للنشاطات البشرية المختلفة و المنسقة، حيث يتم استعمال و تحويل ثم تجميع موارد غير متجانسة من الأفراد، المعدات و الوسائل و رؤوس الأموال في

³ Scheid, J. C., *les grands auteurs en organisation; édition: Dunod, Paris, 1990 ; P.62.*

⁴ Simon, H., A., & March, J., G., *les organisations; édition: Dunod, Paris, 1974 , P.109.*

⁵ Robbins, S. P., *organization theory : structure designs and application; 3ième édition, new jersey, 1990 , P 4.*

⁶ بالقاسم سلاطينة و إسماعيل قيرة ، التنظيم الحديث للمؤسسة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، جامعة بسكرة الجزائر ، 2008، ص 48 .

⁷ عبد الفتاح الصبري، مبادئ التنظيم والإدارة ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2006، ص 200 .

كل متكامل و عملي، يهدف إلى تلبية الحاجيات الاجتماعية في أحسن الظروف و بالكفاءة المطلوبة.

من هذا المنطلق، المستشفى، المؤسسة التجارية، وكالة السفر، المدرسة، الجمعية الرياضية... الخ، كلها تعتبر منظمات، رغم وجود اختلافات واضحة في أهدافها و لكن لها قواسم مشتركة عديدة في كيفية عملها :تقسيم المهام، تسلسل في الهيكل التنظيمي، قواعد عمل رسمية وأهداف محددة مسبقا.

بالنسبة للمنظم المحترف ، " التنظيم يعني تصور و وضع أنظمة، هياكل، طرق وإجراءات للوصول في أحسن الظروف لتحقيق الأهداف المسطرة، و ذلك بالاعتماد على معطيات كمية وكيفية مع الأخذ بعين الاعتبار القيود المفروضة".⁸

I. 1-2- خصائص التنظيم:

يتميز التنظيم بعدة خصائص هامة تمكنه من أداء الأدوار المنوطة به ، وتتمثل في النقاط

التالية: 9- 10

✓ الاستفادة من التخصص : لقد أصبحت أعمال معظم المنشآت تتصف بكثير من

الخصائص الفنية التي تحتاج إلى مهارات فنية متخصصة ولاشك أن التخصص يحقق سرعة في الانجاز

⁸ Moessinger, P, les fondements de l'organisation; édition: PUF, Paris, 1991, P82.

⁹ سنان الموسوي ، الإدارة المعاصرة (الأصول والتطبيق) ، دار الخلدلوي ، الأردن ، ط 1 ، 2004 ، ص 127 .

¹⁰ ربحي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2007 ، ص 98 .

واتقانا في العمل وخفضا في التكلفة ، ويقتضي مبدأ الاستفادة من التخصص أن يتم إيجاد وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل أو أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفة واحدة عندما يكون بالإمكان تشغيل هذه الوحدة أو الفرد لكل وقت العمل .

✓ **التنسيق بين أعمال المنظمة :** يعد التنسيق بين الوحدات الإدارية للمنظمة ضروري، وذلك للقضاء على التكرار ، والازدواجية ، وتصارع الأدوار ، والصراع التنظيمي بينها ، ويعد حسن التنسيق بين أعمال المنظمة دليل واضح على جودة التنظيم وفاعليته ، وحسن توزيع الأعمال بين الوحدات الإدارية المختلفة وفي داخل كل وحدة على حده .

✓ **الاتصال الفعال :** يجب أن يتضمن التنظيم شبكة اتصالات واضحة وفعالة تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه وبالعكس ، وذلك بسرعة فائقة وبدون عوائق .

✓ **الاهتمام بالأنشطة المهمة للمنشأة :** تختلف نشاطات المنشأة المتعددة من حيث أهميتها باتجاه تحقيق أهداف المنشأة ومن ثم فالتنظيم الجيد يميز بين الأنشطة الأساسية والثانوية ويعطي الأنشطة الأساسية اهتماما خاصا من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها ، فإذا كانت وظيفة التدريب مثلا غير أساسية في منشأة ما فإن بالإمكان دمجها مع الوحدات التنظيمية لإدارة الأفراد ، أما إذا كانت وظيفة التدريب أساسية في منشأة كمنشأة طيران مثلا فإنه من الضروري وضعها في وحدة إدارية مستقلة وإعطاؤها المستوى الإداري المناسب مع أهميتها للمنشأة .

✓ **تحقيق الرقابة التلقائية :** يقضي مبدأ الرقابة التلقائية بأن لا يخضع عاملان قصد من أحدهما مراقبة عمل الآخر لرئاسة شخص واحد ، أو أن لا يوكل لشخص واحد ، أو لوحدة تنظيمية واحدة مهمة القيام بعملية واحدة قد تعرض المنشأة إلى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة أو بسبب التلاعب أو إساءة استعمال السلطة، فمثلا لا يجوز أن يكون المسئول عن الشراء في المنشأة هو نفسه الذي يتسلم البضاعة عند وصولها لمستودعات المنشأة كما لا يجوز أن يعمل المحاسب أميناً للصندوق أو أميناً للمستودع في وقت واحد ، حتى يتبين للثاني ما لم يره الأول فينكشف الخطأ.

✓ **عدم الإسراف :** إن التوسع في التخصص والرغبة في تحقيق التنسيق والرقابة له تكلفته على المنشأة ولا شك أيضا أن مجرد التوفير يجب أن لا ينظر إليه كهدف ، وإنما المقصود هو توفير كل ما يمكن توفيره ، ويعتبر التنظيم جيدا إذا تمكن المنظم من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها المادية طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من نفقات وجهود .

✓ **التعاون بين العاملين في المنشأة :** إن تحقيق التعاون بين العاملين ليس عملية تلقائية بل عملية منظمة ومستمرة ومهمة في الحفاظ على حياة المنشأة والتنظيم الجيد هو الذي يوفر المناخ الذي يشجع العاملين على التعاون وتركيز الجهود من أجل تحقيق أهداف المنشأة .

✓ **مراعاة الظروف المحلية :** تؤثر الظروف المحلية للمنشأة على تنظيمها الإداري وبالتالي فإن التنظيم الجيد هو الذي يهتم بالظروف العملية للمنشأة والتغيرات التي تطرأ عليها بحيث يستجيب

هذا التنظيم لهذه التغيرات كالتغيرات التي تطرأ على إنتاج المنشأة أو القوى العاملة فيها أو نوع التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من العناصر البيئية المحيطة بالمنشأة .

I.2- طريقة عمل المنظمة

إن سير عمل المنظمة ، يخص نمط سير الأجزاء والوظائف التي تؤديها وأسلوب الربط بينها ، بمعنى معرفة كيف تنتقل المعلومات والقرارات والمسؤوليات داخل المنظمة.

حيث أصبح من المتفق عليه اليوم، أن نوعية سير العمل التنظيمي، يعتبر عنصراً هاماً للرفع من درجة التنافس بين المنظمات، وأيضاً من أجل فعالية كل المكونات الإدارية، الثقافية، الاجتماعية¹¹ ولا يمكن فهم سير عمل التنظيم إلا من خلال الهيكلية التي يتميز بها، وكذا آليات تنسيقه، وفي الأخير علاقته مع المحيط الخارجي.

I.2-1- بنية التنظيم:

إن تحليل ووصف بنية تنظيم ما، تتركز على إبراز المكونات والعناصر المشكلة لهيكله، وفهم نمط الترابط فيما بينها، وهو من أهم انشغالات منظري التنظيم، بهدف إيجاد تكييف مستمر لهيكل المنظمة، للاستجابة بطريقة أحسن وأكثر سرعة لتغيرات ومتطلبات السوق.

¹¹ قاسم محمد القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم؛ دار وائل للطباعة و النشر، عمان ، الأردن، 2000، ص61 .

وتعتبر كل منظمة بحاجة إلى هيكل لتنسيق نشاطاتها من أجل تحقيق أهدافها، لكن مفهوم الهيكل يدل على معاني شاسعة " فالهيكل التنظيمي هو الإطار النظامي الذي من خلاله يتحدد من يعمل ماذا ومتى وكيف ومع من؟"¹²

كما يعرف الهيكل التنظيمي بأنه "الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعلات اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها"¹³.

في هذا السياق فإن الهيكل التنظيمي يتأثر بالإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة، و لكن بدوره يؤثر في طبيعة نظام المعلومات و أسلوب اتخاذ القرارات المختلفة داخل المؤسسة.

ويتكون الهيكل التنظيمي من خمسة عناصر أساسية حسب Mintziberg وهي:¹⁴

1. القمة الإستراتيجية : تعمل القمة الإستراتيجية على جعل المنظمة تقوم بالتزاماتها بطريقة

فعالة (الأهداف ، الإستراتيجية ، الرقابة) ، وتتكون من الإدارة العليا التي تقوم بعملية الإشراف المباشر ، إدارة الظروف البيئية ، تطوير الإستراتيجية وجعلها ملائمة لعمل المؤسسة .

2. التدرج الهرمي: يعمل التدرج الهرمي على التعبئة وربط القاعدة بالقمة.

¹² مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 122 .

¹³ قاسم محمد القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ؛ مرجع سابق ، ط3 ، ص 50 .

¹⁴ بلقاسم سلطانية و إسماعيل قيرة ، التنظيم الحديث للمؤسسة مرجع سابق ، ص 49 .

3. المركز العملي أو التنفيذي : يتولى عمليات الإنتاج ، تأمين المدخلات وتحويلها ،

توزيع المخرجات ، صيانة العمليات الإنتاجية .

4. البناء التقني : يعمل على الدراسة والتحليل ، وتقديم النصح والمشورة ، ويقوم المحللون

(مهندسا الإنتاج ، المحاسبون ، محللوا أنظمة المعلومات والعاملون في التخطيط وإدارة الجودة)

بتصميم العمل والتخطيط له .

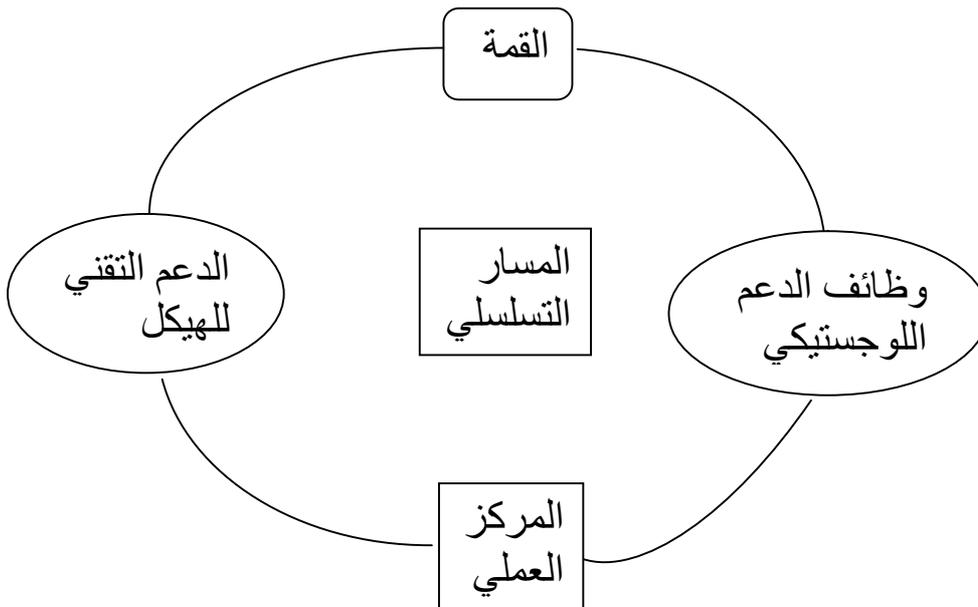
5. وظائف التدعيم اللوجستيكي (الجهاز المساند) : هي الوحدات المتخصصة التي

تساند المنظمة خارج نطاق سير العمل فيها ، مثل وحدة لطباعة الكتاب الجامعي ، مطعم في مصنع

للموظفين .. الخ .

و لقد لخص H. Mintzberg في الشكل الموالي العناصر السابقة للهيكل التنظيمي

الشكل رقم (1-1): عناصر الهيكل التنظيمي



Source: H. Mintzberg , management : voyage au centre des organisations, édition d'organisation, Pris, 1990, P 35.

هذه العناصر، المثلة في الشكل رقم (1-1)، تعمل جميعها في نفس الوقت كنظام متكامل لتدفق المعلومات، الموارد و القرارات داخل و خارج المنظمة.

كما أن هذه العناصر التنظيمية تنساب عبرها تدفقات تنظيمية تعطي للمنظمة الحياة والاستمرار ولقد ميز Mintzberg بين خمسة أنماط من هذه التدفقات :

1. تدفق وانسياب السلطة الرسمية : أي سلسلة علاقات الرؤساء بالمرؤوسين التي تشكل الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة .

2. تدفق الأنشطة المنظمة : وتتعلق بالأنشطة المبرمجة والمتوقعة في سياق الإجراءات المعمول بها ، وتضمن إنتاج السلع و الخدمات .

3. تدفق الاتصالات غير الرسمية: تتشكل من مجموعة العلاقات التلقائية العفوية التي تساهم في تسهيل العلاقات الاجتماعية والأداء.

4. التدفق العنقودي للعمل : يتشكل من خلال الاجتماعات غير الرسمية لتسهيل تحقيق بعض الواجبات المميزة والمؤقتة ، وتهم أعضاء مصالح مختلفة .

5. تدفق القرار الغرضي : يرتبط بالقرارات الاستثنائية لحل بعض المشاكل المحددة.

هذا وترتبط الأشكال التنظيمية بأسلوب تنسيق متغيرات (العمر ، الحجم ، التكنولوجيا ، البيئة) ، ولقد قسم Mintzberg هذه الأشكال إلى خمسة هي : الهيكل البسيط ، البيروقراطي الصناعي ، البيروقراطي المهني ، التقسيمي ، الغرضي ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (1-1) : الأشكال التنظيمية

الأشكال التنظيمية	البسيط	البيروقراطي الصناعي (آلي)	البيروقراطي المهني	المقسم إلى فروع (التقسيمي)	الغرضي
الوسائل الأساسية للتنسيق	إشراف مباشر	ضبط أو تقييس العمل	ضبط القدرات	ضبط النتائج	توافق (تكيف) متبادل
العناصر الأساسية للتنظيم	القيمة الإستراتيجية	البناء التقني	مركز عملي (مركز التشغيل)	عناصر متوسطة (إدارة وسطى)	وظيفة قوة العمل (الإطار المساند)
العناصر البنائية	تخصص بسيط	تخصص أفقي وعمودي قوي	تخصص أفقي قوي	تخصص أفقي وعمودي متوسط	تخصص أفقي قوي
1- التخصص في المهام					
2- التكوين والتعليم	تعليم وتكوين ضعيف	تعليم وتكوين ضعيف	تعليم وتكوين قوي	تعليم وتكوين متوسط	تعليم وتكوين قوي
3- رسمية السلوك البيروقراطي العضوي	تكوين عضوي ضعيف	تكوين بيروقراطي قوي	تكوين بيروقراطي ضعيف	سيادة الرسمية القوية في تقسيم العمل البيروقراطي	رسمية عضوية ضعيفة
4- التجمعات	وظيفية عموما	وظيفية عموما	وظيفية ، تبعاً للسوق	السوق	وظيفية ، تبعاً للسوق
5- حجم الوحدات	كبير	كبير في القاعدة ضيق في مكان آخر	كبير في القاعدة ضيق في مكان آخر	كبير في القمة	ضيق في كل مكان
6- نظام التخطيط لرقابة	قليل من التخطيط والرقابة	تخطيط التصرفات	قليل من التخطيط لرقابة	رقابة الأداء	تخطيط التصرفات محدود
7- الروابط والصلات	قليل من الإجراءات المتعلقة بالإجراءات والصلات	قليل من الإجراءات المتعلقة بالإجراءات والصلات	إجراءات الربط في الإدارة	قليل من إجراءات الربط	إجراءات الربط في كل مكان
8- اللامركزية	مركزية	لا مركزية أفقية محدودة	لا مركزية أفقية وعمودية	لا مركزية أفقية محدودة	لا مركزية انتقائية
المواقف والظروف المساندة	عموماً في وصغير	عموماً قديم وكبير	متغير	عموماً قديم وكبير	عموماً فتي
1- حجم المنظمة					
2- النظام التقني	بسيط ، انعدام التوجيهات	توجيه غير آلي ، غير معقد جدا ، غير موجه ، غير معقد	غير معقد ، غير موجه	مجزأ	معقد جدا ، آلي
3- البيئة	بسيطة ودينامية أحيانا عدوانية	بسيطة ومستقرة	معقدة ومستقرة	نسبياً بسيطة ومستقرة سوق متنوعة	معقدة ودينامية
4- السلطة	بين أيدي رئيس المنظمة تدار عموماً بواسطة مالك المنظمة	رقابة تكنوقراطية وخارجية	رقابة من طرف المهنيين	رقابة تمارس من طرف الإطارات الوسطى	رقابة من طرف الخبراء

المصدر : بالقاسم سلطانية و إسماعيل قيرة التنظيم الحديث للمؤسسة ، مرجع سابق ، ص55.

I . 2-2 - التنسيق: 15

يتصل التنسيق في مضمونه الشامل بكافة أركان العملية الإدارية ابتداء من التخطيط وانتهاء بالرقابة والتقويم الإداري في كافة مراحل النشاط الوظيفي وترتيبه الزمني ، سواء كان هذا داخل كل وظيفة من وظائف المشروع أو الوظائف الإدارية أو كان فيما بين تلك الوظائف ، أو بين المؤسسة بكليتها مع محيطها الخارجي وأطرافها المتعددين .

ويعرف التنسيق بأنه الترتيب المنظم والمتناغم للجهود البشرية من أجل المحافظة على توحيدها في مسارها نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة ، بالإضافة إلى طبيعته في توفير الارتباط الوثيق والتآلف بين قدراتها الفنية والمالية في الزمان والمكان بحيث تحقق التوازن المطلوب الدائم في ما بينها على ضوء الخطط الموضوعة لذلك .

ويهدف التنسيق إلى السير المتناسق بين مختلف الفعاليات والوظائف والإحاطة الدقيقة والكاملة بالمهام الوظيفية ، و ملاءمة برنامج العمل مع الظروف والبيئة المحيطة به .

ويجب التنبيه هنا إلى أوجه القصور الممكن حصولها والتي تستوجب هذا النوع من الأهداف ، والتي تتلخص في عدم المعرفة أو عدم التعاون المتبادل بين الأقسام والوحدات الوظيفية عن طريق الخطأ أو بطريقة متعمدة ، وكذلك وجود حواجز تحصل بين الأقسام والوحدات والمكاتب بحيث

¹⁵ موسى خليل ، الإدارة المعاصرة ، مجد المؤسسة الجامعية ، بيروت ، ط 1 ، 2005 ، ص 112 .

يمكن الهروب من عبء بعض المسؤوليات وتحميلها للآخرين ، وعدم التفكير بالمصلحة العامة ، ما يؤثر على عدم المبادرة ، وعدم وجود روح الإبداع والابتكار وبالتالي عدم الحماس للعمل .

ويمكن أن نقسم التنسيق الإداري إلى أنواع متعددة:

1- تقسيم التنسيق وفقا لمعيار المكان الوظيفي: ينقسم التنسيق وفقا لمعيار المكان الوظيفي

إلى نوعين :

- داخلي حيث تمارس وظائفه بين أنشطة وجهود العاملين التابعين لإدارة منظمة واحدة دون سواها .

- خارجي ، تتحقق مضامينه على مستوى العديد من المنظمات المترابطة والمتعاونة لتحقيق أهداف مشتركة .

2- على أساس الوسيلة التنسيقية ، يمكننا ملاحظة ثلاثة أنواع :

- التنسيق الجماعي عن طريق الاجتماعات والمؤتمرات والندوات.

- التنسيق الفردي عن طريق الاتصال الفردي بالعاملين المعنيين .

- التنسيق بالمراسلة في حال تعذر تحقيق النوعين السابقين .

3- وفقا لاتجاه سريانه، ينقسم التنسيق إلى نوعين:

- اتجاه عمودي أو التنسيق الرأسي من القمة إلى القاعدة تنازليا أو تصاعديا من القاعدة إلى رأس الهرم الإداري.

- اتجاه أفقي يحقق الانسجام والتوافق بين المستويات المتقابلة من الأنشطة الوظيفية.
- 4- على أساس المعيار الزمني ، ينقسم التنسيق إلى نوعين :**
- تنسيق مرحلي أو متعدد المراحل حسب تعدد الفترات الزمنية الضرورية والمحددة في التخطيط .
- تنسيق تنفيذي خاص بالقاعدة التنفيذية العريضة لكافة مراحل ومستويات العملية الإدارية في الدرجات الدنيا للتنظيم .
- ولدينا في منظمة خمس آليات للتنسيق هي:¹⁶
- التكيف المتبادل، الإشراف المتبادل، معايرة عمليات العمل، معايرة المخرجات (النتائج)، معايرة مهارات العاملين (المؤهلات).
- 1- التكيف المتبادل:** يحقق التكيف المتبادل أو المشترك تنسيق العمل بواسطة الاتصال الغير الرسمي، ووفقا لهذه الآلية تتم السيطرة على العمل من قبل الأشخاص الذين ينفذونه، وميزة هذه الآلية البسيطة جدا إمكانية استخدامها في أبسط المنظمات وفي أكثرها تعقدا.
- 2- الإشراف المباشر:** عندما يزداد عدد العاملين في المنظمة وتأخذ في النمو تتجه نحو استخدام آلية ثانية للتنسيق هي الإشراف المباشر، ويحقق الإشراف المباشر التنسيق عن طريق جعل أحد الأفراد (المدير مثلا) مسئولا عن أعمال الآخرين، يصدر لهم التعليمات ويراقب أنشطتهم.

¹⁶ موييد سعيد سالم ، نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم) ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط 2 ، 2005 ، ص 144 .

3- المعاييرة (توحيد المقياس) : يمكن تحقيق التنسيق في العمل دون اللجوء إلى التكيف المتبادل والإشراف المباشر وذلك عن طريق معاييرة العمل، أي وضع قواعد وإجراءات محددة من أجل توجيه سلوك الأفراد في إنجاز نشاط محدد أو وظيفة معينة، وبالإمكان تحقيق المعاييرة في المنظمة على ثلاثة مستويات هي :

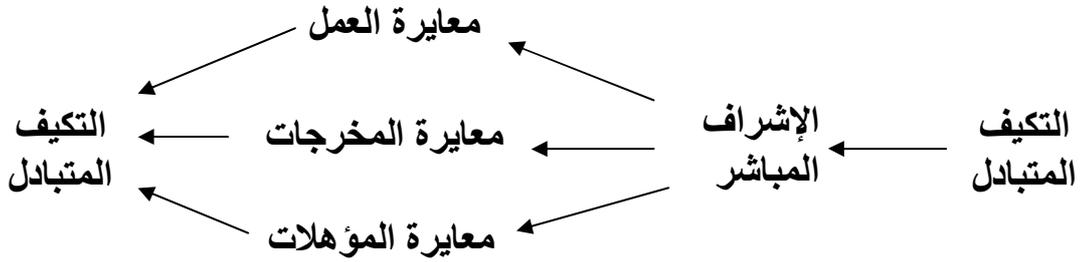
- معاييرة أساليب العمل: تتم معاييرة خطوات العمل بعد تحديد محتويات العمل نفسه، وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن للسلعة أو الخدمة النهائية.

- معاييرة المخرجات: تمكن معاييرة المخرجات عندما تكون نتائج العمل محددة بشكل دقيق مثل أبعاد السلعة أو الأداء، كأن نحدد لنجار أبعاد طاولة الخشب التي نريدها.

- معاييرة المؤهلات : يصعب أحياناً معاييرة العمل أو المخرجات مع اقتناع الإدارة بضرورة تحقيق التنسيق في ذلك النشاط ، وتظهر هذه الحالة في حالة تباعد المسافات بين مركز المنظمة والأطراف الموجودة في دولة أخرى مع صعوبة الاتصالات ، وهنا يكون الحل هو معاييرة مؤهلات العامل ، إذ يمكننا معاييرة المؤهلات عندما يكون التدريب الذي يحتاجه الفرد لإنجاز عمله محدد بشكل دقيق ، ومن الشائع أن يتم تدريب الفرد قبل التحاقه بالمنظمة .

ويبدو أن هذه الآليات التنسيقية الخمسة تحدث وفق نظام متسلسل، فكلما ازداد العمل التنظيمي تعقيداً تغيرت وسائل التنسيق من التكيف المتبادل إلى الإشراف المباشر إلى المعاييرة ثم تعود مرة أخرى إلى التكيف المتبادل . كما هو مبين في الشكل الموالي :

الشكل رقم (1-2): تسلسل آليات التنسيق في ضوء ازدياد مستوى التعقيد التنظيمي



المصدر: مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، مرجع سابق، ص 147.

I. 2-3- علاقات التنظيم بالبيئة الخارجية :

يعمل التنظيم في بيئات مختلفة ، وتلك البيئات هي التي تحدد مواصفاته وخصائصه ، ومهما كان نوع البيئة فهي التي توفر الفرص للمنظمات التي تساعد في النمو وتساهم في خلق الطلب على سلعتها / خدماتها ، وتؤثر البيئة في المنظمة من خلال المدخلات والعمليات والمخرجات فتأثيرها يكون في المدخلات المادية والبشرية والمعلومات ، كما تؤثر في سير العمليات وفي مدى تقبل المخرجات من سلع أو خدمات ، وفي الوقت ذاته هناك تأثير للمنظمة في البيئة من خلال استثمارها للموارد المالية والبشرية ، وكذلك من خلال العمليات والتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج ، ومن خلال تدريب وتنظيم العاملين فيها ، وتؤثر أيضا من خلال المخرجات التي تلبى حاجات ورغبات المستقبلين ، وهنا تبرز أهمية الهيكل وعلاقات التنسيق في المنظمة¹⁷.

¹⁷ محفوظ جودة وآخرون ، منظمات الأعمال (المفاهيم والوظائف) ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1، 2004 ، ص23.

ويمكننا تصنيف بيئة التنظيم إلى عامة و خاصة :

✓ **البيئة العامة للمنظمة :** يتمثل المحيط الخارجي العام للتنظيم في تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة والتي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المنظمة ، ولا تستطيع المنظمة أن تؤثر فيها .

تضم البيئة العامة ستة مجموعات من المتغيرات البيئية وهي :¹⁸

- **العوامل السياسية :** وتعلق بطبيعة النظام السياسي الذي يحكم الدولة التي تعمل المنظمة فيها ، ويمدى الاستقرار السياسي ، وعلى المنظمة مراقبة الوضع السياسي ، وملاحظته ، لا بل التنبؤ بالتغيرات السياسية ، حتى تتمكن من التكيف والتأقلم معها ، فالصين ، على سبيل المثال تشهد في الوقت الراهن تغيرات في الفكر السياسي الصيني تقوم على مبدأ الانفتاح على العالم الخارجي ، والتحول بشكل تدريجي من الاقتصاد الموجه نحو اقتصاد السوق ، مما يعني أن على المنظمات التي تعمل في الصين أو الراغبة في دخول السوق الصيني أن تكون على وعي وإدراك تامين للنتائج المترتبة على مثل هذا التحول .

- **العوامل الاقتصادية :** وتعلق بأشياء عديدة مثل ، الناتج القومي المحلي ، والناتج القومي الإجمالي، ومعدل التضخم ، ومعدل النمو الاقتصادي ، والقوة الشرائية ، وسعر صرف العملة

¹⁸ هشام على حجازي وشوقي ناجي جواد ، وظائف المنظمات ، الأهلية للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2008 ، ص24.

المحلية، وحجم احتياطي الدولة من العملات الصعبة ، وحالة السوق والمنافسين ، ومعدلات الأسعار ، ومعدلات الأجور ، وغير ذلك من المؤشرات الاقتصادية .

إن إعطاء هذه القضايا الاهتمام من قبل المنظمة ، ومراقبة المنظمة للتغيرات الحاصلة في هذه المؤشرات سيساعد المنظمة كثيرا في وضع خططها وأهدافها ، وتحديد اتجاهاتها بما يتلاءم والتغير الحاصل في البيئة الاقتصادية .

- **العوامل الاجتماعية :** وهنا نتحدث عن أفراد المجتمع من حيث ثقافتهم ، وعاداتهم ، وتقاليدهم ، وقيمهم ، ومستويات تعليمهم ، وهي أمور بمجملة يجب أن توليها المنظمة كل الرعاية والاهتمام ، لأن الالتفات إلى هذه القضايا يشكل الخطوة الأولى نحو تعزيز قدرة المنظمة على تلبية رغبات العملاء ، واستباق توقعاتهم .

- **العوامل التكنولوجية :** تعيش المجتمعات البشرية اليوم ثورة هائلة في مجال التقدم العلمي والتكنولوجي ، حيث تتوالى وبسرعة كبيرة الابتكارات والإبداعات العلمية والتكنولوجية ، وأصبح تقادم التكنولوجيا سمة من سمات هذا العصر ، إن هذا الأمر أصبح يتطلب من المنظمات العمل على مسارين لتمكين من التكيف مع البيئة الخارجية بهدف البقاء والاستمرار والوقوف في وجه المنافسة العالمية الحادة ، وأول هذه المسارات ضرورة مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي ، والاستفادة منه من خلال استخدامه وتطبيقه في أعمال هذه المنظمات ، وثاني هذه المسارات هو أن تتحول المنظمة إلى منظمة متعلمة ، بحيث تتواصل فيها عمليات التأهيل والتدريب والتطوير للأفراد العاملين فيها بشكل مستمر للتعامل مع هذه المستجدات العلمية

والتكنولوجية ، وفيما عدا ذلك سوف تتخلف المنظمة عن ركب المنافسين ، حتى تصبح في عالم النسيان .

- **عوامل البيئة الطبيعية :** لا شك أن ازدياد منظمات الأعمال ، وسعيها الدائم نحو الاستجابة إلى الطلب المتزايد على السلع والخدمات بعد أن ازدادت أعداد سكان العالم ، واضطرار منظمات الأعمال إلى استخدام المزيد من المعدات والآلات ، وإلى الحصول على الموارد الطبيعية والمواد الخام ، مهما كانت السبل والنتائج ، قد أدى ، وما يزال يؤدي ، إلى حدوث كوارث بيئية طبيعية وخيمة العواقب ، مثل التلوث البيئي ، واحتباس حرارة الأرض ، وتوسع ثقب الأوزون ، وبدء ذوبان المناطق المتجمدة... الخ.

إنه على المنظمات أن تنظر بعين الاعتبار إلى هذه الأخطار المحدقة بالكرة الأرضية ، وأن تتحلى اتجاه ذلك بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للحفاظ على البشرية ، كما يجب على هذه المنظمات أن تولي قضايا المناخ والثروات الطبيعية ، والجغرافية و الجيولوجية العناية اللازمة عند اختيار موقع العمل .

- **العوامل القانونية :** إن منظمات الأعمال تعمل وبغض النظر عن أحجامها وأشكالها ، ضمن مجتمعات تحكمها وتسودها القوانين والأنظمة ، وبالتالي فإن المنظمات تخضع لهذه العوامل القانونية ، ويقصد هنا بالعوامل القانونية مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن أجهزة الدولة الهادفة إلى تنظيم المجتمع ، وتحديد الحقوق والواجبات ، وحماية

المواطنين من مختلف أنواع المخاطر ، وبالطبع فإن منظمات الأعمال هي جزء من المجتمع ، وبالتالي يجب على مدير المنظمة أن يكون واعيا ومدركا لمختلف جوانب هذه العوامل القانونية ، و متقيدا بها ، ومتابعا لما يطرأ عليها من تغيير وتطوير وتعديل ، كي يكيف أوضاع المنظمة مع هذه التغيرات لأن القوانين ليست ثابتة ، ويتم تطويرها وفق احتياجات المجتمع.

✓ البيئة الخاصة للمنظمة: 19 20 21 إن تأثير المحيط الخارجي العام عادة ما يتصف بالعمومية

كما أنه قد يؤثر على المنظمات العالمية بصورة غير مباشرة ، أما البيئة الخاصة للمنظمة فهي أكثر تأثيرا على المنظمات وبطريقة مباشرة ، وبالتالي فالمنظمة تخصص وقتا وجهدا أكبر لمتابعة المحيط الخارجي الخاص بها والذي يضم مجموعة من التغيرات مثل:

- المنافسون : هي جميع المنظمات التي تنافس منظمة معينة بشأن الحصول على الموارد أو الزبناء ، مثال ذلك أن الجامعات الخاصة تتنافس فيما بينها على الحصول على الموارد مثل الأساتذة المتخصصين وكذلك على الزبناء الذين هم لطلاب .

- المستهلكون : وهم الذين يقومون بدفع مقابل للحصول على السلعة أو الخدمة التي تنتجها المنظمة ، فالمطاعم عادة زبائنها في الغالب أفراد يدفعون من أجل الحصول على وجبات ، وفي حالات أخرى قد يكون الزبناء منظمات أخرى ، لذا لا بد من معرفة الزبناء وشرائحهم ورغباتهم وسلوكهم في الشراء.

¹⁹ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل ، الأردن ، ط1 ، 2007 ، ص268 .

²⁰ محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 123 .
²¹ صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص 116 .

- **الموردون** : يعتبر الموردون من أبعاد بيئة المنافسة الأساسية ، حيث أن قدرة المنظمة على الحصول على المواد اللازمة لإدامة العملية الإنتاجية بنوعية جيدة وبأسعار معقولة ، تتوقف على وجود موردين ، يعرضون هذه المواد بأسعار مناسبة وجودة عالية ومن خلال التعامل مع هؤلاء الموردين يتوصل إلى نوع من العلاقات والثقة سواء باستمرارية التجهيز أو موثوقية التسليم .

وبشكل عام فإن العديد من التساؤلات يمكن أن تثار وتعطي الإجابات عليها دلالات مهمة للمنظمة وهي تجري تحليلا لهذا المكون من مكونات بيئتها:

- هل يعتبر المورد متميزا من ناحية مستويات الجودة والأسعار ومعايير الإنتاج الأخرى؟
- ما هي القدرات التكنولوجية والمالية والإدارية التي يتمتع بها المورد ؟
- هل تعتبر أسعار المورد تنافسية ؟
- هل يقدم المورد خصوما كمية وتسهيلات أخرى جذابة ؟
- هل يمكن إجراء عمليات مبادلة في الشراء مع المورد؟

- **القوى العاملة** : يمثل العاملون وسوق العمل أحد القوى الموجودة في بيئة المنظمة الصناعية التي ينبغي تقييمها بصفة دورية للتعرف على ما تخلقه من فرص وتهديدات للمنظمة ، فغياب العمالة المدربة في السوق المحلي قد يمثل تهديدا للمنظمات التي تنافس في السوق ، وقد يمثل معدل دوران العمل ، وعدم قدرة المنظمة على المحافظة على العمالة المدربة ووجود منظمات تقدم شروط عمل أفضل ، تهديدا للمنظمة ، وفي نفس الوقت فإن زيادة العرض في

سوق العمل عن الطلب يمثل فرصة للمنظمة للحصول على عمالة رخيصة ، مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة إنتاج السلع والخدمات .

- **السلع البديلة** : تتعرض المنظمات التي تعمل في الصناعات إلى تهديد من الصناعات الأخرى التي تستطيع تقديم سلع أو خدمات بديلة لمنتجاتها ، وكلما زادت هذا التهديد كلما كان ذلك أدمى لزيادة الاستثمار في البحوث والتطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفع الجودة وكلما زادت نفقات الدعاية والإعلان ، ووجود السلع والخدمات البديلة يحد من قدرة المنظمة على رفع الأسعار خوفا من تحول العملاء إلى منتجات الصناعة الأخرى ، مما يعتبر تهديدا بالغيا على المنظمة ، ويزيد تهديد السلع البديلة في حالة قدرة السلع والخدمات البديلة على إشباع حاجيات العملاء بطريقة أرخص أو أفضل ، عدم توافر المعرفة لدى العميل التي تمكنه من المقارنة بين سعر وجودة المنتج البديل وسعر وجودة المنتج الأصلي ، عدم تحمل العميل للتكلفة تحول نتيجة اتخاذ قرار بشراء السلع والخدمات البديلة .

- **المشرعون** : جميع عناصر البيئة الخاصة الذين لديهم قوة التشريع وإصدار القوانين والرقابة التي تؤثر في سياسات المنظمة وممارستها ، وفي الدولة يوجد نوعان من المشرعين الأول منهما هو الدوائر الحكومية وهي وحدات تنشئها الحكومة لغرض حماية الجمهور أو المنظمات من ممارسات بعض المنظمات وذلك عن طريق سن قوانين وإصدار ضوابط عمل ، أما الثاني فهو ما يسمى مجاميع المصالح وهي عبارة عن تكتلات من مختلف الشرائح للضغط على المنظمات

في سبيل حماية أعضاء هذه التكتلات من التصرفات والممارسات التي تقوم بها هذه المنظمات ،
مثال ذلك جمعيات حماية المتقاعدين .

- الشريك الاستراتيجي : هو أن تقوم منظمات أو أكثر بالاشتراك في مشاريع وهذه
الشراكة الإستراتيجية توفر للشركة خبرة في مجالات معينة ، أو تسمح لها بالدخول إلى
أسواق ومجالات عمل جديدة بسرعة أكبر .

I. 3- أهداف المنظمة²²

تعتبر الأهداف عن النتائج / الغايات التي ترغب المؤسسة في بلوغها ، وحسب الكاتب
Scott يمكن تعريف الأهداف على أنها " تصورات لنهايات مرغوبة - حالات وظروف - يسعى
العاملون لتحقيقها من خلال أداء واجباتهم " ، كما عرفها الكاتب Perrow على أنها " تمثل
المخرجات المحددة التي تضعها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها " ، وتعتبر هذه الأهداف بمثابة بيانات
عامة لما يجب أن تفعله المؤسسة ، وتوجد العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى
الوصول إليها من خلال القيام بنشاطاتها (سواء كانت عمومية أو خاصة) ، مع اختلاف هذه
الأهداف باختلاف نشاط المؤسسة ونوعها وحجمها ، ويمكن تلخيص أهم هذه الأهداف في
العناصر التالية :

²²غول فرحات ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلدونية ، الجزائر ، ط1 ، 2008 ، ص12 .

1- الأهداف الاقتصادية: وتمثل أهم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

- تحقيق الربح : يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصاديا ، نظرا إلى حاجة المؤسسة إلى الأموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو ، حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة ، تجديد التكنولوجيا المستعملة وتسديد الديون ، وطبعا تختلف درجة الاهتمام بالأرباح بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة .

- تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتما عبر بيع الإنتاج المادي (السلع) وتغطية تكاليفها ، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع ، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت :

- تحقيق طلبات المجتمع (المستهلكين).
- تحقيق الأرباح.

- عقلنة الإنتاج : يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج ، ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع ، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج ، وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح وتدنئة التكاليف وعكس ذلك يؤدي إلى إفلاس المؤسسة .

2- الأهداف الاجتماعية: وتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة في:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور، وهو ما يسمح بتحسين مستوى معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات من الناحية التكنولوجية، مما جعل رغبتهم تتزايد باستمرار، وبالتالي على المؤسسات تحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر للعاملين.
- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي، والانتماء الاجتماعي والسياسي، لأن ذلك هو السبيل الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، أو بعبارة أخرى ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى عمالها.

- توفير التأمينات والمرافق للعمال (التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد...) ، فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم .

3- الأهداف الثقافية والرياضية : تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي ، ومن

بينها :

- توفير الوسائل الترفيهية والثقافية، التي تعمل على إفادة العمال وأبناء العمال (المسرح، المكتبات، الرحلات..)، لأن ذلك له الأثر البالغ على مستوى العامل الفكري وعلى الرضا والشعور باهتمام المؤسسة به والعمل على تحسين مستواه وكفاءته من أجل مسايرة تطورات العصر.

- تدريب العمال المبتدئين وتنمية قدرات القدماء ، حيث أنه مع تطور وسائل الإنتاج السريع أصبح العديد من العمال لا يتحكمون في هذه التكنولوجيات بصفة جيدة ، وبالتالي لا بد من تدريبهم (سواء الجدد أو القدماء) تدريباً يمكنهم من التحكم الجيد في استعمال الوسائل الجديدة ، وهو ما يسمح بالرفع من مردودية المؤسسة .
- تخصيص أوقات للرياضة، حيث تعمل العديد من المؤسسات الحديثة على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، فضلاً عن إقامة مهرجانات للرياضة العمالية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الخمول ويعطيه الحيوية في العمل.
- 4- الأهداف التكنولوجية: من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير، وذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً وترصد لها مبالغ كبيرة.
- ومن جهة أخرى يصنف G.E.Greenley أهداف المؤسسة الاقتصادية إلى :
- 1- الأهداف التوجيهية: وتمثل هذه الأهداف في:
- قيادة السوق، التي تقاس بالوضع التنافسي، ودرجة الإبداع، والتقدم التقني.
- الانتشار السوقي الذي يقاس بعدد الأسواق، وعدد الجماعات الاستهلاكية، وعدد الصناعات وعدد البلدان.
- خدمة المنتفعين التي تقاس بفائدة (قيمة) المنتج و جودة المنتج.
- النمو (التوسع) ، الذي يقاس ب عائدات المبيعات ، وحجم الإنتاج ، وهامش الربح .

- الربحية ، التي تقاس بالعائد على رأس المال ، والعائد على الموجودات ، وهامش الربح على عائد البيع ، والعائد على أموال المساهمين .

2- الأهداف الداخلية : وتمثل فيما يلي :

- الكفاءة ، التي تقاس بالمبيعات على مجموع الموجودات ، ودوران المخزون ، وفترة الائتمان ، والسيولة .

- شؤون العاملين، وتقاس بعلاقات العاملين ومعنوياتهم، ومعدل راتب العامل، وعائدات البيع لكل عامل.

3- أهداف خارجية: تتمثل في العناصر التالية:

- المسؤولية الاجتماعية ، التي تقاس بصورة المؤسسة ، والعلاقة بين السعر / الربح ، و استخدام الموارد ، والنشاط العام ، ورفاه المجتمع المحلي .

و في الأخير يمكن القول بأن هناك تباين بين آراء المفكرين فيما يتعلق بأهداف المؤسسة ، فمنهم من يرى بأن الهدف الوحيد للمؤسسة هو تعظيم الربح ، وهذا طبعاً يخالف النظام السائد في البلدان الاشتراكية والليبرالية ، كما نجد بعض المؤسسات في حالات معينة تفضل البقاء على تحقيق الربح وذلك من أجل ضمان استمرارها ، كما أنه في الوقت الراهن وفي ظل ازدياد الاهتمام بالبيئة وما يسمى بالتنمية المستدامة ، فما على المؤسسة سوى وضع أهداف واضحة تبين اهتمامها بالبيئة وحمايتها .

وبناء على ما سبق يتحتم على المؤسسة وضع سلم للأهداف حسب إمكانيات المؤسسة

الداخلية والعوامل البيئية المؤثرة عليها والعمل على تحقيقها تدريجياً.

II. المقاربات المختلفة للتنظيم

إن علم التنظيم لم يتطور بصورة عشوائية بل وفق صيرورة تاريخية ، حيث يظهر تيار أو فكر تنظيمي نتيجة ردة فعل على الأفكار المجودة أو السائدة في مرحلة ما ، لإلغاء مبدأ أو مفهوم موجود، وطرح أفكار جديدة لم يسبق التطرق لها من قبل .

وهذا ما سوف نلاحظه في هذا المبحث ، من خلال التطرق إلى مختلف التيارات والمدارس التي ساهمت في بلورة الفكر التنظيمي ، انطلاقاً من التيار الكلاسيكي الذي اعتبر المنظمة أو التنظيم آلة والأفراد ما هم إلا أدوات لتنفيذ مهام معينة ومحددة ، في إطار مغلق ، ثم جاءت المدرسة السلوكية أو حركة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالفرد داخل التنظيم ، وانتهاءً بالتيار النظامي الذي أحدث ثورة داخل التنظيمات ، والذي يعتبر المنظمة أو التنظيم عبارة عن نظام مفتوح على محيطه الخارجي .

II.1- المقاربة الكلاسيكية

بدأت معظم العلوم تطورها بالاهتمام بهيكل الظواهر التي تدخل في نطاق دراستها، ثم تحول هذا الاهتمام إلى الوظيفة في حد ذاتها . وقد كان هذا هو الوضع في حالة التنظيم، حيث بدأ المفكرون الأوائل بتحليل و دراسة المنظمات و استخلصوا خصائص و مبادئ معينة تتسم بها هذه المنظمات .

II. 1-1 - نشأة المقاربة لكلاسيكية:

نتجت المقاربة الكلاسيكية من أعمال (Fredrik Taylor Winslow 1856-

1915 و (Henri Fayol 1841- 1925) ، حيث اهتم الأول ، وهو مهندس واقتصادي

أمريكي ، بأساليب الإدارة على المستوى التنفيذي ، وقد بدأ حياته العملية في مصنع للفولاذ في

الولايات المتحدة الأمريكية، و بعد تقاعده ألف كتاباً عن التجارب التي قام بها و عنوانه " مبادئ

الإدارة العلمية **Organisation scientifique**" و كان ذلك سنة 1911. حيث ضمنه

المبادئ الأساسية الواجب على المديرين العمل وفقاً لها، و التي كانت تهدف في مضمونها إلى زيادة

مستوى الإنتاجية عن طريق رفع كفاءة العمال، و تحقيق هذا الأمر يتطلب تدريب و تنمية العمال

بطريقة علمية، و كذلك يجب توفر الإخلاص و الصداقة بين الإدارة والعمال²³.

أما الثاني ، وهو مهندس فرنسي ، فقد اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول في

التفاصيل، وهو يختلف عن Taylor كونه بدأ حياته العملية مديراً في إحدى الشركات الفرنسية،

و تعلم من تجربته أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها لتحسين مستوى الإنتاج و الإنتاجية، و أنها

قابلة للتطبيق في كل المجالات و على كل المستويات، حيث كانت قناعته أن من خلال التقديرات

²³ أبو المعاطي ماهر، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، مكتبة الصفوة ، القاهرة ، 2000 ، ص58 .

العلمية و الطرق المناسبة للإدارة تكون بالتأكيد النتائج مرضية، و يكون ذلك من خلال الفهم الجيد لمبادئ الإدارة²⁴.

كما قسم Fayol في كتابه ، " Administration générale et industrielle "

"، هيكل المنظمة حسب النشاطات الأساسية، و التي أكد على ضرورة توفرها في أي مؤسسة صناعية:²⁵

- النشاطات المالية، و تتمثل في الحصول على رأس المال و طرق استخدامه.
 - النشاطات المحاسبية، و تتمثل في تسجيل العمليات و استخراج النتائج النهائية وإعداد البيانات الإحصائية.
 - النشاطات التجارية، و تتمثل في عمليات شراء المواد الأولية و بيع المنتجات.
 - النشاطات التقنية، و تتمثل في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات).
 - النشاطات المتعلقة بالأمن، و تتمثل في حماية الممتلكات و العاملين بالمنظمة.
 - النشاطات الإدارية، و التي ركز فايول اهتمامه عليها لأنه كان يشعر بأنها أكثر النشاطات إهمالا في عمليات التنظيم و التسيير و التنسيق، كلما ارتفعنا في الهرم السلمي في المؤسسة .
- وبالتالي تعتبر الأعمال والبحوث التي أنجزت من طرفهما ركيزة للأعمال التي ظهرت فيما بعد.

²⁴ وفاء محمد مصطفى ، أسرار التميز و النجاح ، دار ابن حزم للطباعة و النشر و التوزيع ، بيروت ، لبنان ، 2001 ، ص 65 .

²⁵ محمد عبد الله عبد الرحيم ، أساسيات الإدارة و التنظيم ، الدار الجامعة للطبع و النشر، القاهرة ، 1996 ، ص 65 .

وقد افترض التيار الكلاسيكي أن السلوك التنظيمي محكوم بالحوافز المادية ، ويرى أن العوامل

المادية كافية لتفسير السلوك التنظيمي .²⁶

II . 1 - 2 - حوافز ورغبات الأفراد :²⁷

تعتبر الدراسات الكلاسيكية في ميدان العمل من الدعائم الأساسية لأي دراسة حديثة ، إذ ينبغي على أي دراسة حديثة الرجوع إلى الأصل الذي ساهم في إثراء هذا الميدان بدراسات متعددة حول مواضيع متعددة والتي من بينها الحوافز ، حيث رأى افر يدرك تايلور أحد المؤسسين للتيار لكلاسيكي ، أن التركيز يجب أن يكون أساسا على المكافآت أي الحوافز المادية تبعا لاقتصاد المؤسسة .

وكان التركيز من تايلور على فكرة محورية هي تحقيق الرفاهية ، لتي ربطها بأجر العامل ، كالزيادة في الأجر و تقديم المنح و مكافآت الخ .

وكان أساس الفكرة عند تايلور هو إقناع كل من العمال وأصحاب العمل برفاهية المؤسسة التي تعود على كلا الطرفين ، واهتم بالجانب المادي الاقتصادي للعامل وهذا ما لخصه في فرضياته ، حيث رأى أن العامل يبحث باستمرار عن تحقيق أجر معقول و يترقب دائما الأفضل في الوقت الذي أصبح هذا المفهوم هو مفهوم اقتصادي بدرجة أولى حيث تطور مع المراقبة السائدة فيما بعد

²⁶ جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2003 ، ص 6 .

²⁷ داوود معمر ، منظمات الأعمال (الحوافز و المكافآت) ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، ط 1 ، 2006 ، ص 45 .

Watson Pavlov خلال 1920 – 1930 التي تأخذ بعين الاعتبار السلوك وذلك اعتبارا

من أن حافز معطى يعطينا استجابة متوقعة .

وقد حاول تايلور فيها تحديد الأسس العلمية والقيم المادية التي تساعد الإدارة في زيادة الإنتاج

بأقل جهد ، مفترضا ما يلي :

1- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية الصناعية في الإنتاج .

2- أن تطبيق الحوافز النقدية (المادية) يزيد من الإنتاج بمجهود وزمن أقل موضحا بأن

الأهداف النقدية هي الأساس لحث العمال على زيادة الإنتاج.

ولذلك فإن نظرة تايلور للحوافز كانت تهدف إلى وضع نظام للأجور التشجيعية للعامل ليزيد

في الإنتاج ، إذ أن كل زيادة في الأجر تتبعها زيادة في الإنتاج ، بمعنى أن الإنتاج الأعلى يقابله الأجر

الأعلى .

غير أن هناك من عاب على تايلور ذلك لأنه ظن هذا الحافز النقدي يتعلق بفترة قصيرة فقط

ولذلك لا بد من استخدام حوافز أخرى غير مادية .

كما أن تايلور بهذه الطريقة أصبح لا يفرق بين العامل والآلة ، وهذا غير مقبول ، كما أنه لا

يمكن الحد من حرية الإنسان بأن تخطط الإدارة للعامل وعليه أن ينفذ .

وقد حاول تايلور من خلال التجارب المتعددة التي أجراها إثبات أنه كل ما تم تقديم الحوافز

كل ما ارتفع الإنتاج ، وتم التوصل إلى تحقيق الأهداف .

II. 1 - 3 - أهمية الاتصال لدى الكلاسيكيين: ²⁸

لقد أولى رواد المدرسة الكلاسيكية أهمية كبيرة للاتصال في المؤسسة مقارنة مع ما كان قبلهم. فقد أكد تايلور أب الإدارة العلمية على ضرورة توزيع الأدوار وتقسيم العمل في المؤسسة بشكل علمي ودقيق ، كما أنه أكد على استعمال الإدارة الحديثة التي تعتمد على استعمال أدوات علمية في توزيع العمل ، واختيار الأفراد في المؤسسة والإشراف على العمال، وكذلك الاتصال بالعمال والاهتمام بهم ، ويتضح أنه لا يمكن تطبيق هذه المبادئ إلى من خلال نظام اتصالات مستمر يضمن إيصال التوجيهات من الإدارة ، إلى مختلف المستويات الدنيا في المؤسسة ، من أجل توجيه وتنسيق مختلف الأنماط المنوطة بها .

كما أن فايول أكد على ضرورة الاهتمام بمختلف وظائف المؤسسة ، وإن لم يذكر بشكل واضح وظيفة الاتصال ، إلا أنه دعا إلى التوجيه ووحدة القيادة وإصدار الأوامر ، وغيرها من العناصر التي يتوافق فيها مع تايلور .

وذهب شيبستر برنارد إلى القول بأن أول وظيفة للمدير تتمثل في توفير نظام سليم للاتصالات ، حيث يرى أن هذه العملية هي أولى العمليات الإدارية ، ولا يمكن أداء أي عمل إداري آخر دون تحقيق نظام سليم وفعال للاتصالات ومناخ مناسب ، ذلك لأن عملية اتخاذ قرار معين في أي منظمة تتوقف سلامته على المعلومات والبيانات ، والمناخ الاجتماعي والنفسي داخل المنظمة .

²⁸ ناصر دادي عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية ، الجزائر ، 2003 ، ص 23 .

وبالاطلاع على المبادئ السبعة التي وضعها برنارد للاتصالات في المؤسسة ، لا نجد ما يوجه لتلك الجوانب ، رغم أنه قد وضع ارتباطا وثيقا بين التنظيم الهيكلي للمؤسسة وشبكة الاتصال ، ويتضح ذلك من مبادئه التي أشار فيها إلى ضرورة :

- 1- أن تكون قنوات الاتصال معروفة لجميع الأفراد .
- 2- أن تكون هناك خطوط للسلطة الرسمية واضحة ومعروفة .
- 3- أن يكون خط الاتصال أقصر ما يمكن، حتى يمكن تحقيق السرعة وعدم الوقوع في الأخطاء.

4- أن تمر المعلومات على جميع مراكز خط الاتصال وإلا حدث سوء فهم واحتكاك وازدواج في المعنى.

- 5- أن يكون الأشخاص في مراكز الاتصال ملائمون لهذا العمل.
- 6- عدم قطع خط الاتصال، وذلك بالعمل على وجود أشخاص باستمرار في خط الاتصال.
- 7- أن توضح التعليمات سلطة الشخص الذي قررها ويكون ذلك معروفا.

إلا أن هذا الالتفات المبكر إلى الاتصال كعملية من أولى العمليات الإدارية ، وربطها باتخاذ القرارات في المؤسسة ، لم تستفد منه المدرسة لكلاسيكية بالشكل الكافي ، نتيجة تصورهما للمؤسسة كنظام مغلق ضمن محيط هادئ ، يتفاعل معها في حدود المدخلات من اليد العاملة والعناصر الأساسية وكسوق لمنتجاتها .

وباعتبارها للأفراد في المؤسسة كأشخاص عقلانيين يعتمدون في أهدافهم على الجانب المادي من الأجور و المكافآت وغير ذلك من المبادئ التي جعلت هذه المدرسة لا تهتم بالاتصال إلا في حدود التوجيهات والضغط من أجل تنسيق نشاطات المؤسسة ، دون الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد في المؤسسة .

ولا اعتمادهم على أن العمال مكملون للآلة ، وكل الوسائل والطرق المتخذة في المؤسسة لتسهيل أداء نشاطها ، تهدف في الأخير للاستغلال الأمثل لمختلف العوامل ، التي من بينها العامل البشري دون النظر إلى جوانبه الاجتماعية والنفسية .

وطبقا لاتجاه المدرسة التقليدية نحو اعتبار العمال مثل الآلة، وحسب افتراضات نظرية (X)، فإن الإدارة في المؤسسات عليها أن تستعمل نوعا من الضغط على العمال حتى تتمكن من التأكد من أدائهم لما تكلفهم به من أعمال لأن أغلب الأفراد لا يرغبون في العمل لميلهم إلى الكسل ، وأن الإنسان العادي يفضل أن يوجه في أدائه لعمل معين ، بدلا من اعتماده الشخصي على نفسه ، وأن الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المادي الذي يشبع حاجات الفرد الاقتصادية ، وهي الافتراضات التي لازالت توجد بقاياها لحد اليوم في مختلف المؤسسات والمجتمعات .

II. 1 - 4 - تقييم المقاربة الكلاسيكية

يرى البعض أن هذا المدخل قدم مساهمات لا يمكن إنكارها من أهمها:

- توجيه الاهتمام نحو الاعتماد على الأسلوب العلمي بدلا من الطرق العشوائية سواء في تصميم العمل أو اختيار العاملين أو في التدريب.
- أن هناك كثير من المبادئ التي قدمها هذا المدخل مازالت تستخدم حتى الوقت الحاضر.²⁹

وفي نفس الوقت فإن البعض وجه انتقادات لهذا المدخل من أهمها :

- أن المقاربة اهتمت بالجانب الفني من العمل ، وغفلت الجوانب الاجتماعية والنفسية مثل العلاقات الاجتماعية .
- اهتمت بالحوافز المادية فقط لتحفيز الإنسان لزيادة إنتاجيته ، وإغفال حاجيات ودوافع الإنسان الأخرى .
- يرى بعض النقاد أن الإدارة التقليدية تلائم الظروف التي نشأت فيها وتطورت فيها حيث كانت بيئة الأعمال آن ذاك بسيطة ، ومستقرة ، ويمكن التنبؤ بسهولة بالأحداث المستقبلية ، أما بيئة الأعمال المعاصرة فأصبحت شديدة التعقيد ، ومضطربة ، ومتنوعة وتميز بالمنافسة الشديدة ، ومن جهة أخرى يمكن القول أن التحدي الكبير الذي كان يواجه المدراء آن ذاك

²⁹ محمد إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2005 ، ص26.

هو تحسين الكفاءة والإنتاجية ، أما في العصر الحالي فإن التحدي الكبير الذي يواجه المدراء والمنظمات هما الجودة والمنافسة والعمولة .³⁰

II .2- المقاربة السلوكية

تحولت النظرة للتنظيمات، في الثلاثينيات من القرن الماضي، باعتبار أنها ليست آلات جامدة يتحكم فيها الأفراد، بل كيانات تنظيمية اجتماعية تتكون من مهام و بشر و علاقات .

حيث ظهر العديد من علماء النفس و الاجتماع و العلوم السلوكية، و العنوان الرئيس لهذه المرحلة هو " مدرسة العلاقات الإنسانية ." و لقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمامها على العناصر التالية :³¹

- الجانب الإنساني بعكس المدرسة الكلاسيكية التي اهتمت بالجانب المادي للعملية الإنتاجية و اعتبرت الإنسان كآلة.
- اعتماد الحوافز غير المادية للتأثير على مرد ودية الفرد.
- الاهتمام بالمنظمات غير الرسمية بعكس الكلاسيكيين الذي اهتموا بالمنظمات الرسمية و الهيكل التنظيمي فقط.

³⁰ حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2006 ، ص 59 .
³¹ منال طلعت محمود ، أساسيات في علم الإدارة ، الكتاب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2003 ، ص 30 .

- إعطاء الاهتمام للجماعة لما لها من أثر على سلوكيات الفرد، و أن هناك مبادئ ارتضاها الجميع و التزم بها الفرد.

في عرضنا هذا، للمقاربة السلوكية، سنحاول إبراز الجانب الاجتماعي السلوكي الذي غاب كليا في المقاربة الكلاسيكية؛ بالإضافة إلى ذلك نظهر أهمية العلاقات غير الرسمية في التنظيم، لما لها من أهمية في تفعيل و تسهيل الاتصالات و تدفق المعلومات في مختلف أجزاء التنظيم، مما يسمح باتخاذ قرارات سريعة و فعالة.

II.2-1- نشأة المقاربة³²:

إن المنطلق الرئيسي في الاتجاه هو الدراسات التي أجرتها شركة Western Electric (التي تسمى اليوم Lucent Technologies) في الولايات المتحدة الأمريكية ، وفحوى الدراسة هو معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل وإنتاجية العاملين ، وبعد سلسلة من الأبحاث لمعرفة تأثير الإضاءة والضوضاء والحرارة وغيرها، حيث تبين أن تأثير هذه العوامل لا يرتبط بعلاقة من نوع محدد الأمر الذي دفع الباحثين إلى الاعتقاد بأن هناك عوامل غير مرئية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وليس الظروف المادية والحوافز الاقتصادية لوحدها ، وقد استعان المصنع بفريق عمل من جامعة Harvard برئاسة Elton Mayo وقد كان هذا في عام 1927 وقد بدأ مايو دراسته بالبحث عن تأثير التعب على الإنتاجية

³² صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص 57.

، حيث تم عزل ستة عاملات في غرفة خاصة وتم ترتيب عملهن بحيث يحصلن على فترات راحة متباعدة وكذلك فإن أسابيع العمل لهن كانت ذات فترات مختلفة وعند قياس إنتاجيتهن بشكل مستمر وجد أن هناك تحسن في الإنتاجية ولكن بدون وجود علاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية ، وقد استنتج فريق البحث أن هناك عوامل أخرى تفسر هذه الزيادة في الإنتاجية تم تلخيصها بعاملين أساسيين : الأول منهما هو مناخ العمل الجماعي والإشراف المشترك وفي إطار العامل الأول يتقاسم العاملون علاقات اجتماعية طيبة بين بعضهم الأمر الذي يؤدي إلى أداء العمل بنشاط ، وفي ظل العامل الثاني فقد شعر العاملون بأهميتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات وسماع آرائهم باستمرار ، إن هاتين الحالتين كانتا مفقودتين في السابق وهما اللتان تسببتا في تحسين الإنتاجية .

و رغم الانتقادات التي يمكن أن توجه إلى دراسات هوثورن ونتائجها ضمن منظور البحث العلمي الحالي بعدم إمكانية تعميم النتائج ومحدودية العينة إلا أنه يمكن القول أن هذه الدراسات نقلت انتباه المدراء والإدارة والباحثين من التركيز على الجوانب الفنية والهيكلية التي ركزت عليها كافة اتجاهات المدرسة التقليدية إلى الجوانب الاجتماعية والإنسانية كمفاتيح مهمة لتحسين الإنتاجية ، لقد أعطت هذه الأبحاث اهتمام للشعور الإنساني والسلوك والعلاقة بين العاملين أهمية كبيرة ، إن أهمية دراسات هوثورن الكبيرة اكتشفت عندما لاحظ زيادة إنتاجية العاملين غير الخاضعين للدراسة بسبب توقعهم أن الاهتمام سيضملمهم لاحقا وأنهم سيعاملون كما يعامل العاملون الخاضعين للتجربة وسميت هذه الظاهرة " تأثير هوثورن " وساهمت دراسات هوثورن بظهور حركة العلاقات الإنسانية

التي ترى أن استخدام العلاقات الإنسانية الجيدة ومعاملة العاملين معاملة حسنة سينعكس إيجابيا على زيادة الإنتاجية .

II.2-2- حوافز و رغبات الأفراد :

تعرف الحوافز بأنها الإمكانيات المتاحة والتي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين وإشباع الحاجات والرغبات أو التوقعات لأداء نشاط معين أو مجموعة الأنشطة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته وتحقيق أهدافه.

وتنقسم الحوافز إلى حوافز مادية وهي الرواتب والمكافآت وبعض المزايا الأخرى ، والحوافز المعنوية فهي مثل فرص الترقية والنمو الوظيفي ، والاعتراف والتقدير بالجهد والأداء والمسؤوليات الوظيفية ، والمشاركة في اتخاذ القرارات وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات، كما أن الحوافز قد تكون مادية ايجابية أو سلبية ، وكذلك حوافز معنوية ايجابية أو معنوية سلبية، فالمكافأة التي تعطى للموظف تعتبر حافزا ايجابيا ماديا ، كما أن خطاب الشكر يعتبر حافزا معنويا إيجابيا، بينما التهديد بفقدان العمل إذا كان العمل مهما يعتبر حافزا معنويا سلبيا³³ .

وتعمل المدرسة السلوكية على تحفيز العاملين بناء على نشاطات إدارية رئيسية :³⁴

³³ سامر جلدة ، سلوك التنظيم والنظريات الإدارية الحديثة ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2009 ، ص101 .

³⁴ داوود معمر ، منظمات الأعمال (الحوافز والمكافآت) ، مرجع سابق ، ص47.

1- تشجيع العمال على المشاركة في القرار الإداري .

2- إعادة تصميم الوظائف بصورة توفر قدرا كبيرا من التحدي لقدرات العامل والمشاركة

في نشاط المنظمة .

3- تحسين الاتصال بين الرئيس والمرؤوس .

ومن هنا لوحظ أن المنظمة الاقتصادية تلعب دورين هامين في حياة الفرد فلها جانب اقتصادي

وآخر اجتماعي يحقق من خلالهما الفرد حاجياته.

1- الجانب الاقتصادي : يتمثل في إنتاج السلع ومنح الحوافز بتقديم مكافآت وعلاوات ،

كما تتعلق بوضع منظومة فعالة للحوافز .

2- الجانب الاجتماعي : يتعلق بالعامل الإنساني وهو عبارة عن علاقات اجتماعية أي

علاقات الأفراد فيما بينهم وعلاقات الإدارة في مختلف المستويات وتتركز الوظيفة الاجتماعية في

إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية للعمال.

ومن هذا المنطلق ظهرت عدة نظريات كنظرية الحاجات ل (إبراهيم ماسلو) والتي رأى من

خلالها ضرورة تحقيق حاجات الإنسان الأولية الخمس حسب ما رأى :³⁵

1- الحاجات النفسية : الأكل والشرب والنوم والراحة والسكن واللباس.

2- الحاجة للأمن : العيش بدون خوف في محيط منظم .

³⁵ داوود معمر ، منظمات الأعمال (الحوافز والمكافآت) ، مرجع سابق ، ص47 .

3- الحاجة للانتماء : الصداقة والعلاقات الحميمة والمنمية لروح العمل مع الآخرين ،أي

التواجد في جماعة عمل متماسكة تقدره وعدم البقاء وحيدا مهماشا .

4- الحاجات إلى التقدير للنفس ومن الغير .

5- الحاجة لتحقيق الذات .

ونظرية (روجرسو) التي رأى من خلالها أن من بين المطالب الأساسية للعامل إثبات نفسه

وإيجاد معنا للحياة وتلقي نوع من الاحترام والاعتراف .

ونظرية المشاركة في التسيير أو نظرية السلوك التنظيمي التي تعترف بأهمية الحوافز الاقتصادية

لكنها تصنف كذلك عوامل جذب الأفراد إلى مستوى آخر كالترقية والعمل في جماعات العمل التي

توفر نوعا من التقدير والاحترام ، فالميل نحو تحقيق الاستعمال الأفضل للقدرات وطاقات العمال

وحبه على الحصول على العمل الذي يعطيه نوع شخصيته ومعنى لحياته هو الذي يحفز على العمل

أحسن وعلى المساهمة الإيجابية في العملية الإنتاجية .

وبانتهاج تجارب هاوثورن بدأت الأفكار تتبلور بصورة أكثر انتظاما موضحة أكثر فكرة

العلاقات الإنسانية كنظرية للحوافز ، من أهمها دراسات (رئيس لكبير) الذي يرى أن مفهوم

المنظمة يرتكز على أمرين :

الأول : المنظمة نظام اجتماعي يتكون من مجموعات من الأفراد .

الثاني : ترتبط هذه الوحدات الإنسانية ببعضها أفراد هم المدير والمشرف ومن شاكلهم ، إذ الجميع يسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة وهذا لا يتأتى إلا بالعلاقة بين الرئيس أو المشرف ومرؤوسيه .

يلاحظ أن هذه المدرسة قد أظهرت الأهمية الحيوية للجانب الإنساني إذا الأفراد لهم آمال وطموحات وأهداف يريدون إشباعها وتحقيقها .

II. 2-3- الاتصال في المقاربة السلوكية

لقد استطاعت المقاربة السلوكية أن تثبت من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثيراً قويا على العلاقات الاجتماعية ، والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم . كما أثبتت تجارب هذه النظرية أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية .

وعلى هذا انقلب مفهوم الاتصالات من كونه وسيلة اتصال من الأعلى للأسفل وبغرض إعطاء تعليمات العمل كما في المدرسة الكلاسيكية ، إلى كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل وللأفراد ، وكوسيلة لإقناعهم ، ورفع كفاءة العمل والرضا عنه .³⁶

³⁶ أحمد ماهر ، كيف برفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2000 ، ص 32 .

II. 2-4- تقييم المقاربة السلوكية

تعرضت مدرسة العلاقات الإنسانية لعدة انتقادات و التي تمحورت، خصوصا، حول نجاحها العملية، حيث أثبت الباحثين Leavitt و Bavelas بأن التعاون الودي لا يكفي وحده لحث الأفراد على التفوق.³⁷

وقد اهتم أتباع هذه المدرسة بكل ما يساعد المشرف في إقامة علاقات إنسانية إيجابية من خلال زيادة رضا العاملين والتأكد من أن التنظيم غير الرسمي يسند التنظيم الرسمي.

وقد حصلت المدرسة الإنسانية على شعبية كبيرة في الأربعينيات وحتى الستينيات، ثم بدأت تظهر بعض أوجه الخلل في الافتراضات أعلاه ، وأهمها :³⁸

1- سذاجة الافتراض بأن الرضا دائما يقود إلى الإنتاجية العالية، فبعد فترة زمنية، أخذت النتائج تختلف، حيث اتضح بأنه ليس كل إنسان راضي هو إنسان منتج، وليس كل إنسان غير راضي هو إنسان غير منتج.

2- ركزت على سلوك الإداري وإنتاجية العاملين، ونعرف الآن بأن أهم قضية للمنظمة المعاصرة هي ليست الإنتاجية وإنما البقاء والتكيف والنمو، وأن المنظمة لا يمكن أن تحقق ذلك إلا إذا اهتمت بسلوك كل العاملين فيها، وليس فقط الإداريين.

37 خليل الشماغ - خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2001 ، ص 54 .

38 سعد نايف برونوطي ، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال ، مرجع سابق ، ص 157 .

II.2-5- مقارنة بين المقاربة الكلاسيكية و السلوكية :

لاشك أننا جميعا ندرك أن تطور فكر إدارة الأعمال، مقرونا بنظرياته لا يمكن النظر إليه بمنظور أحداث محددة من حيث أن لكل منها تاريخ تبدأ منه وتاريخ آخر تكون قد انتهت عنده.

إن كل مدرسة فكرية تظهر أول ما تظهر على شكل أفكار وافتراضات ومبادئ ونظريات متكاملة أو غير متكاملة منتشرة هنالك وهناك في كتابات هذا المفكر أو ذاك ضمن فترة زمنية قد تطول أو تقصر حسب ما يساعد في إنضاجها من ظروف .

وعند ما تتكامل الأفكار حول موضوع معين تبرز على شكل مدرسة فكرية متكاملة كما حصل مع الإدارة العلمية وكذلك العلاقات الإنسانية ، لتجد تلك الأفكار طريقها إلى الواقع العملي بشكل أوسع وهنا تظهر نقاط القوة لها أو بعض الثغرات والهبوات التي قد يفرضها ذلك الواقع .

مما يؤدي إلى ظهور أفكار جديدة لتعالج تلك الثغرات وتضع إضافات جديدة لتبدأ سلسلة جديدة من الافتراضات وإسهامات الفكرية مؤيدة للتطورات الجديدة ورافضة لما كان سبقها ، وهكذا قد تبدأ مرحلة فكرية جديدة ، وهذا هو منطق التطور الفكري عبر الزمن مرحلة بمرحلة .

فإذا كانت الإدارة العلمية قد جاءت بأفكار ومبادئ تناولت الجوانب الفنية ، وحاولت تفسير إقبال الفرد على العمل ومحاولته زيادة الإنتاجية بما يحصل عليه من حوافز مادية وبما يتوفر داخل

مكان العمل ، من أدوات ومعدات ، فإننا نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية حاولت تفسير ذلك السلوك الإنساني داخل العمل بموجب أسس اجتماعية ، فالفرد وفقاً لأفكارها يقبل على الإنتاج ويسعى لزيادة الإنتاجية متى ما يشعر بانتمائه إلى جماعة العمل التي يعمل معها ومتى ما وجد معاملة ترقى لإنسانيته ، فالحوافز أصبحت جماعية أكثر مما هي فردية ومعنوية أكثر مما هي مادية³⁹.

و يرى Bennis من خلال كتابه المعنون " behavior Leadership Theory

" and administrative الصادر في سنة 1959 ، بأن النظرية الكلاسيكية عبارة عن "

تنظيمات دون البشر " ، كونها تتصف بالرسمية، و اللا شخصية و الروتين، و كذا تقسيم العمل و التخصص الدقيق للمهام، و بالتالي فهذه النظرية الكلاسيكية غير صالحة لهذا العصر.⁴⁰

أما بالنسبة لحركة العلاقات الإنسانية، فيرى بأنها تمثل " البشر دون تنظيمات " و ذلك

بسبب الإفراط في الاهتمام بالجانب الإنساني لأعضاء التنظيم. و هو يرى أن هناك ضرورة لإيجاد تنظيمات أكثر إنسانية و ديمقراطية و لا مركزية، تعتمد على وجود جماعات و فرق العمل، و أيضاً تكون أكثر مرونة و تفاعلاً مع البيئة الخارجية فيما يخص تداول المعلومات و من ثم تفعيل عملية اتخاذ القرارات.

و بالتالي نصل في الأخير إلى أن أحسن طريقة لدراسة التنظيمات هي اعتبارها كنظام واحد

متكامل و متجانس، و هو ما سيتم تناوله في المطلب الموالي.

³⁹ فريد فهمي زياد ، وظائف الإدارة ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 90 .

⁴⁰ Boutine, M, Autonomie des entreprises publiques économiques , gestion et prise de décision dans le cadre de l'approche systémique "; édition : OPU, Alger, 1994 P.138.

II . 3- المقاربة الحديثة

II. 3-1- نشأة المقاربة :

تتمثل الاتجاهات الإدارية الحديثة بالجهود العملية الهادفة إلى إيجاد نوع من التكامل بين فكر المدرسة التقليدية التي ترى أن البناء التنظيمي هو جوهر الإدارة ، وبين مدرسة العلاقات الإنسانية التي بالغت في التركيز على حاجات العامل النفسية والاجتماعية على حساب الأهداف الاجتماعية، وتعتبر نظرية النظم العنوان الرئيسي لهذه الاتجاهات ، إذ أكدت هذه النظرية على ضرورة أن تأخذ الإدارة بالنظرة الشمولية للأمور باعتبار العملية الإدارية نظاما مفتوحا ، يتكون من عدة أنظمة فرعية ، تتكون هي الأخرى من نظم فرعية أصغر ، وكذلك من واجب الإدارة أن ترى نفسها نظاما فرعيا في نظام اجتماعي أكبر .

فمفهوم النظام يعني الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين أشياء وأجزاء تولف في مجموعها تركيبا كليا موحدًا ، ويستتبع هذه النظرة التنظيمية للإدارة ضرورة إدراك المسؤولين في أية منظمة أن أية مؤسسة وفروعها إنما هم جزء من البيئة الخارجية ولا يمكن لها أن تنجح في أداء مهامها على وجه مقبول إلا بعملية اتصالات فعالة مع البيئة وهو ما يشار إليه في مصطلحات نظرية النظم بعملية التغذية العكسية⁴¹ .

⁴¹ سامر جلدة ، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، دار أسامة ، عمان ، ط1 ، 2009 ، ص24 .

وتتكون العملية الإدارية وفق هذا المنظور من :⁴²

1- المدخلات : وهي كل ما يدخل النظام من عناصر ومواد وطاقات وبيانات .. الخ ، سواء

كان مصدر هذه العناصر البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية لها ، فالمهم هنا أن تكون هذه العناصر مستلزمات أساسية لعمل واستمرار النظام .

2- العمليات : هي كل الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية المطلوب إنجازها لغرض تحويل

المدخلات إلى مخرجات تحقق أهداف النظام المحددة أي أن التفاعل بين المكونات الخاصة بالنظام لا يتم بشكل عشوائي بل يتم في إطار من التحكم في تلك التفاعلات وتحديد مساراتها بغية الوصول إلى ما هو مطلوب إجراؤه على المدخلات لغرض تحويلها إلى مخرجات .

3- المخرجات : وتعني كل ما ينتج عن النظام نتيجة العمليات والأنشطة التحويلية التي

جرت على المدخلات ، وهي قد تكون معلومات أو سلع تامة الصنع أو شبه مصنعة أو خدمات الخ .

4- التغذية العكسية : تعني عملية تصحيح الانحرافات التي تعتري عمل النظام وهي أشبه ما

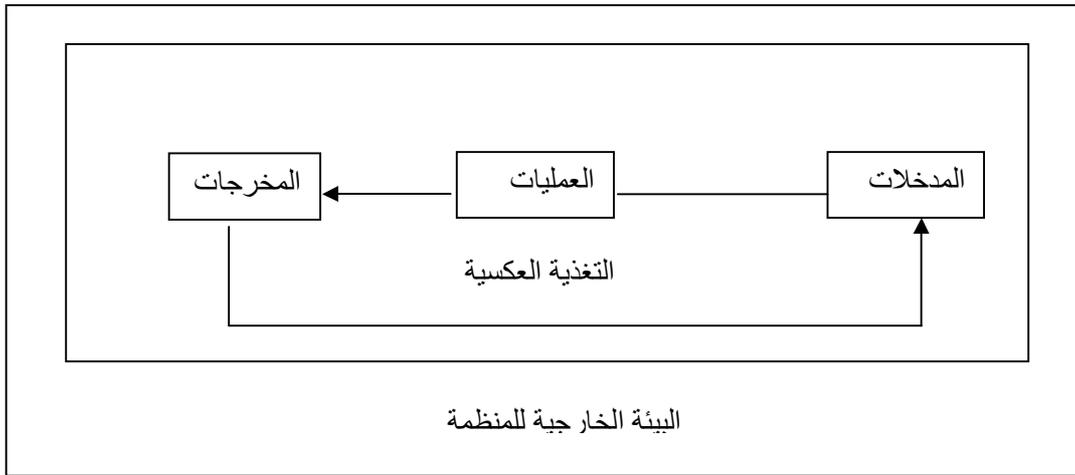
تكون بالرقابة الذاتية للتأكد من مدى فاعلية وكفاءة النظام في تحقيق الأهداف وتلبية احتياجات البيئة هذا ويلاحظ أن عملية التغذية العكسية تعتمد أساسا على المعلومات ، والمعلومات هنا تأتي من ثلاث مصادر أساسية تكون ما يعرف بمثلث الإدارة ، والذي يمثل المصادر الإدارية الثلاثة ذات

⁴² محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مبادئ التنظيم والإدارة ، مرجع سابق ، ص 98 .

العلاقة بالمعلومات التي من المحتمل أن تكون أكثر فائدة للمديرين الذين يقومون بتحليل النظام الإداري .

ويوضح الشكل التالي الإطار العام للنظام لأي منظمة :

الشكل رقم (1-3) : الإطار العام للنظام لأي منظمة



المصدر: خيرى كتنه ، مدخل إلى إدارة الأعمال ، دار جرير ، ط 1 ، الأردن ، 2007 ،

ص 60 .

II.3-2 - التحفيز في المدرسة الحديثة :⁴³

إن افتراض مدرسة النظم عن الإنسان وعن سلوكه التنظيمي هو أن الإنسان

كائن اجتماعي ذو حاجات مادية ونفسية واجتماعية متعددة لا تستطيع إدارة أية

مؤسسة أن تهمل تأثير البيئة الداخلية للعمل والبيئة الخارجية ككل عليها ، وبالتالي يمكن

⁴³ سامر جلدة ، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، مرجع سابق ، ص 26 .

التأثير على السلوك التنظيمي للعامل عن طريق التحكم بالبيئة وإشباع حاجياته المادية والنفسية والاجتماعية والتي لا يعني الواحد منها عن الآخر.

3-3- الاتصال في المدرسة الحديثة :⁴⁴

تنظر نظرية النظم إلى منظمات الأعمال على اعتبار أنها نظام اجتماعي يضم أفراداً وأهدافاً واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين الأفراد، وترى أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية، وترى نظرية النظم :

1- أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل، تؤثر فيه وتتأثر به .

2- أن الاتصالات هي وسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من منظمات

أخرى، وعملاء، وموردين، ومساهمين... الخ.

3- يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات

يربط أجزائه وأفراده.

4- أنه باختلاف الظروف (مثل أطراف الاتصال، وموضوع الاتصال وغيرها)، يمكن أن

يختلف نظام ووسائل الاتصال، أي أن الوسيلة تختلف لكي تتناسب مع الظروف .

وامتداداً لنظرية النظم ترى نظرية المعلومات، أن الاتصالات هو عبارة عن مجموعة الأنشطة

الخاصة باستقبال المعلومات، وترميزها، وتخزينها، وتحليلها، واسترجاعها، وعرضها .

⁴⁴ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص36 .

وعلى هذا فإن هناك اهتماما خاصا بتحويل المعلومات من شكلها الوصفي التقليدي (في شكل أحاديث وتقارير أو غيرها) ، إلى رموز معينة مثل تلك النظم المستخدمة في المكتبات أو توثيق المستندات .

وقد يصل الأمر إلى تحويل المعلومات إلى رموز تأخذ شكل الإشارات الضوئية كما يحدث في الحواسب الآلية حيث تسهل عملية استقبال وتسجيل وتخزين المعلومات ، كما تهتم نظرية المعلومات بتحويل البيانات محل الاتصال من شكلها الوصفي إلى رياضي أو إحصائي مما يسهل معالجتها بصورة أسرع .

II. 3 - 4 - تقييم مدرسة النظم :⁴⁵

تمثل مدرسة النظم إطارا فكريا مفيدا للمديرين في تحليل وفهم المنظمات وإدارتها بشكل أفضل ، وذلك من خلال الأفكار التالية :

1- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يعمل كوحدة واحدة ، تتكون من أجزاء / نظم فرعية مترابطة ، وهذا المنظور يجعل المدير ينظر إلى وحدته ودوره في إطار المنظور الكلي ، وارتباطها مع الوحدات الأخرى ، وهكذا يتحقق تنسيق أفضل في المنظمة .

⁴⁵ حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، مرجع سابق ، ص 70 .

- 2- انطلاقاً من الفكرة السابقة فإن أي تغيير في أي جزء من المنظمة يجب أن ينظر إليه من منظور أداء المنظمة ككل ، وهذا يستدعي الأخذ في الاعتبار جميع جوانب / أجزاء المنظمة عند إدخال تغييرات في جانب أو أكثر في النظام .
- 3- يتضمن منظور النظام مفهوم التعاون ، الذي يعني أن النتيجة والتأثير للتفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معا ، أكبر بكثير من تأثير الأجزاء منعزلة / منفردة ، إذ أن كل جزء يؤدي دوره وهو في نفس الوقت يساعد الأجزاء الأخرى ، وبالتالي الأداء الكلي للمنظمة ، وفي الحقيقة هذا هو السبب الذي من أجله ربطت الأجزاء ببعضها البعض .
- 4- تؤكد المدرسة على تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية ، وبالتالي على أهمية رصد وتشخيص البيئة وكيفية التعامل معها بنجاح ، ولا سيما في ظل البيئة المضطربة المعاصرة .
- 5- تنبه هذه المدرسة المدير إلى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم ، أي أنه يمكن تحقيق هدف معين أو حل مشكلة معينة بأكثر من بديل .

خلاصة :

في الأخير، نشير إلى أن تعميم العلاقات الإنسانية من سمات الحياة العصرية، بحيث في نفس الوقت الذي يشكل فيه الإنسان تنظيمات اجتماعية، ثقافية و تقنية أكثر تعقيدا، فهو مطالب بمضاعفة علاقاته الإنسانية المنظمة مع كل التنظيمات.

كما أن المفاهيم الأساسية لنظرية التنظيم، المعروضة في المبحث الأول لهذا الفصل، ساعدت في فهم تطور نظرية التنظيم؛ فمن خلال التحليل الموجز لمختلف مقاربات التنظيم، في المبحث الثاني، إتضح لنا جليا الاختلاف الموجود بين المقاربتين الأوليتين (الكلاسيكية و السلوكية) و المقاربة النظامية.

فبدلا من انتهاج طريقة التحليل بالتجزئة نحن مطالبين، أولا، بإعطاء نظرة شاملة لكل موضوع الدراسة و البحث عن فهم العناصر المكونة للدراسة، و ذلك من خلال علاقتها بالنظام الكلي (المنظمة – البيئة) .

الأسلوب النظامي يسمح بفهم العمل المعقد للمنظمات، مع إدراج تطورها؛ حيث يعرض بديل للتقسيم الوظيفي الكلاسيكي الذي يتجاهل تعقيد المهام، و أيضا علاقاتها التي تشكل وحدة التنظيم.

التنظيم، باعتباره نظام يتطور داخل نظام أوسع، و هكذا، مما يتطلب تحليله بطريقة علمية نظامية باعتبار أن الموقف المعياري و الاحتمالي، للمقاربة الكلاسيكية للمنظمة، لم يعد يصلح للتحليل.

في حين أن تحليل نظريات التنظيم أثبت وجود علاقة قوية بين التنظيم المهيكلي و الهادف، و الذي ينبغي أن يتأقلم مع محيطه الخارجي، و نظم المعلومات المساعدة على اتخاذ قرارات جيدة. هذا ما يبرر اختيارنا للأسلوب النظامي للتأكيد، مرة أخرى، على جانبيين هما: المعلومة و القرار داخل المنظمة؛ وهو ما سنتناوله في الفصل الثاني .

الفصل الثاني :

نظم المعلومات وعملية اتخاذ القرارات

مقدمة:

إن حاجة المؤسسات للمعلومات تعتبر ضرورة دائمة لمزاولة كل نشاطاتها التي تتداخل فيما بينها، إذ أن تدفق المعلومات بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة وخارجها نتيجة الاتصال الذي يعتبر أداة لتدفقها، يقضي بالتبعية إلى بلوغ رقابة جيدة لمختلف مصالح المؤسسة والحرص على مزاولة نشاطاتها على أكمل وجه.

والمؤسسة بوصفها نظام معقد تعتبر مركزا لاتخاذ القرارات حتى تتمكن من بلوغ أهدافها، والحفاظ على استقرارها، ومن ثم تحتاج المعلومات التي تعتبر سندا ودعمًا لاتخاذ القرارات، وفي هذه الحالة يتعين عليها أن تتوافر على نظام معلومات كفؤ يتميز بإنتاجه للمعلومة الدقيقة، والنافعة في الوقت المناسب، التي تعكس صورة القرارات التي ستتخذ، وتجعل منها قرارات فعالة.

وباعتبار المؤسسة من جهة أخرى نظاما مفتوحا على المحيط الخارجي يجب عليها معرفة ما يحيط بها ، كي تكون على دراية وقادرة على مواجهة كل التغيرات التي من شأنها أن تحدث اختلالات وتعطيل لمهامها، وتقضي بزوالها من جراء عدم اكتسابها الموقع التنافسي. كما يحتفظ الحاسوب في ظل تكنولوجيا المعلومات بمكانة خاصة في هذا المجال، إذ نرى اليوم أنه لا تكاد تخلوا مؤسسة من اقتناء هذا الجهاز الذي ساهم بشكل كبير في معالجة البيانات وتخزين كميات هائلة من المعلومات وسرعة في التنفيذ ، هذا ما يتيح الفرصة لاتخاذ القرارات الفعالة باستعمال التقنيات الراقية له، إلا أنه يبقى ذلك مرهونا بحسن استعماله وتوفير الكفاءة والخبرة اللازمين للعمل به، إضافة إلى

ما سبق نظم المعلومات المعتمدة عليه تساعد المؤسسة على كسب الميزة التنافسية حيث تمكنها من تطوير منتجاتها وكسب الحصة السوقية. نتيجة لذلك، وتجييدا لما سبق فقد قسمنا فصلنا المعنون ب "نظام المعلومات وعملية اتخاذ القرارات" إلى مبحثين:

نتطرق في المبحث الأول منها إلى النظام والمعلومات ، معرفين للنظام وعناصره ، وموضحين للخصائص التي يتميز بها و لبعض أنواعه وشارحين لكيفية إدارته ومتناولين للمؤسسة كنظام مفتوح ، هذا فيما يخص النظام ، أما فيما يخص المعلومات فستعرض لماهية المعلومات وذلك من خلال عرض أهم التعريفات للمعلومات ثم نبين الوسائل التي تمكن من الحصول عليها وطريقة تدفقها ، وفي الأخير دور هذه المعلومات في المؤسسة دون أن ننسى الإشارة إلى تأثير تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات في المؤسسة .

أما في المبحث الثاني فستتطرق لنظام المعلومات على مستوى المنظمة ، من خلال التوضيح لمفهوم نظام المعلومات وأهميته في المنظمات ، و تناول مكوناته والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ، والخصائص التي يتميز بها والوظائف التي يقوم بها والأنواع المختلفة له مع الإشارة للأهمية لإستراتيجية لنظم المعلومات .

كما سنتناول ضمن هذا المبحث دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات وذلك من خلال تناول مفهوم القرار وأنواعه، و إبراز العوامل التي تبرر الحاجة إلى نظام المعلومات كقاعدة لاتخاذ القرارات.

I. النظام والمعلومات

تتطلب مختلف نشاطات المنظمة وكذا الاتخاذ المستمر للقرارات استخدام مختلف المعلومات بصفة دائمة ومستمرة وتكون هذه المعلومات على شكل بيانات يتم تحويلها وفق نظام إلى معلومات تدعم عملية اتخاذ القرارات وترشيدها.

I.1- النظام

تستخدم كلمة نظام في مجالات متعددة فمثلا نظام الاتصالات أو النظام القانوني - نظام الحكم - نظام التعليم - نظام العمل - النظام الاقتصادي - النظام الإداري وغيرها.

وعلى هذا الأساس تبدو كلمة نظام في ضوء ما تقدم متعددة المعاني والاستخدامات ، وعند فحص وتحليل هذه الاستخدامات والمعاني وغيرها نجد أنها كلها تلتقي في جوهر واحد بحيث يتكون كل نظام من هذه النظم من مكونات أساسية تتفاعل فيما بينها وتعمل ضمن ظروف بيئية محددة لتحقيق الهدف من وجودها، "والذي هو مبرر وجود كل نظام ، فمجموعة العناصر المتفاعلة في النظام منظمة للوصول إلى هدف محدد بدقة"⁴⁶.

⁴⁶ Dalila TAOURI & M.c BELAID , introduction aux Systèmes d'Information , les pages bleues de Rims , Algérie , 2004, p 10.

I. 1-1 - مفهوم النظام

إن محاولة فهم النظام تستلزم معرفة كيفية نشأة وتكوين المفهوم في حد ذاته ، إذ أنه من بين أهم الأسباب التي أدت إلى ظهوره ذلك التعقد المتزايد للظواهر الاجتماعية و الاقتصادية والتقنية الناجمة عن التطور الحضاري ، الذي أدى بدوره إلى تضاعف التفاعلات والعلاقات فيما بين مختلف هذه الظواهر .

ولذلك فإنه لا يمكن حصر النظام في تعريف واحد ، فقد أعطيت عدة تعاريف نذكر بعضها فيما يلي :

حسب Saussure : "النظام هو الكل المنظم، مركب من مجموعة وحدات لا يمكن عزل أحدها عن الآخر، حسب موضعها في المجموعة "47.

حسب Ludwig Von Bertalanffy : "النظام هو مجموعة وحدات ذات علاقة متبادلة "48

حسب Joel de Rosnay : "النظام هو مجموعة عناصر ذات تفاعل حيوي ، ومنظم من أجل تحقيق هدف معين "49.

⁴⁷ Charlotte Fillol, apprentissage et systémique : une perspective intégrée, revue Française de gestion « Management des savoirs », no 149, volume 30, Mars/Avril 2004, p 39.

⁴⁸ ONNADIEU, Michel KARSKY, la systémique (penser et agir dans la complexité), éditions liaisons, Paris, 2002, p 29.

⁴⁹ Gérard DONNADIEU, Michel KARSKY, la systémique (penser et agir dans la complexité), éditions liaisons, Paris, 2002, p 29.

ومن خلال هذه التعاريف يمكننا أن نحدد مكونات النظام كما يلي :⁵⁰

1- المدخلات : وتتعلق بجمع وتوفير البيانات أو الحقائق الخام من داخل المنظمة أو من

خارجها ، وذلك لأغراض تشغيلها والاستفادة منها في التطبيق العملي وتنقسم إلى :

المدخلات المتسلسلة : في حالة ما إذا كانت مدخلات نظام معين هي مخرجات نظام آخر ، أو

أنظمة أخرى سابقة للنظام المعني وتربطها به علاقة تتابعيه مباشرة فإنه يطلق على ذلك النمط

من المدخلات ب "المدخلات المتتابعة أو المتسلسلة" .

المدخلات عن طريق التغذية العكسية : هي تأثير البيئة الخارجية على النظام والتي تحدد مدى

ملاءمته وصلابته في تحقيق الأهداف المطلوبة وتلبيته لحاجات المستفيدين من خلال تمرير

الملاحظات عن أي قصور أو عيب في تطبيقه لإصلاحه وتفادي حدوثه مستقبلاً.

2- العمليات: وقد تنجز تلك العمليات بواسطة آلة أو إنسان أو إنسان / آلة، وتعمل على

تحويل البيانات التي سبق جمعها لتصبح ذات معنى ودلالة.

3- المخرجات: وتتمثل في المعلومات ونقلها إلى الأفراد الذين يحتاجون إليها، وإلى الإدارات

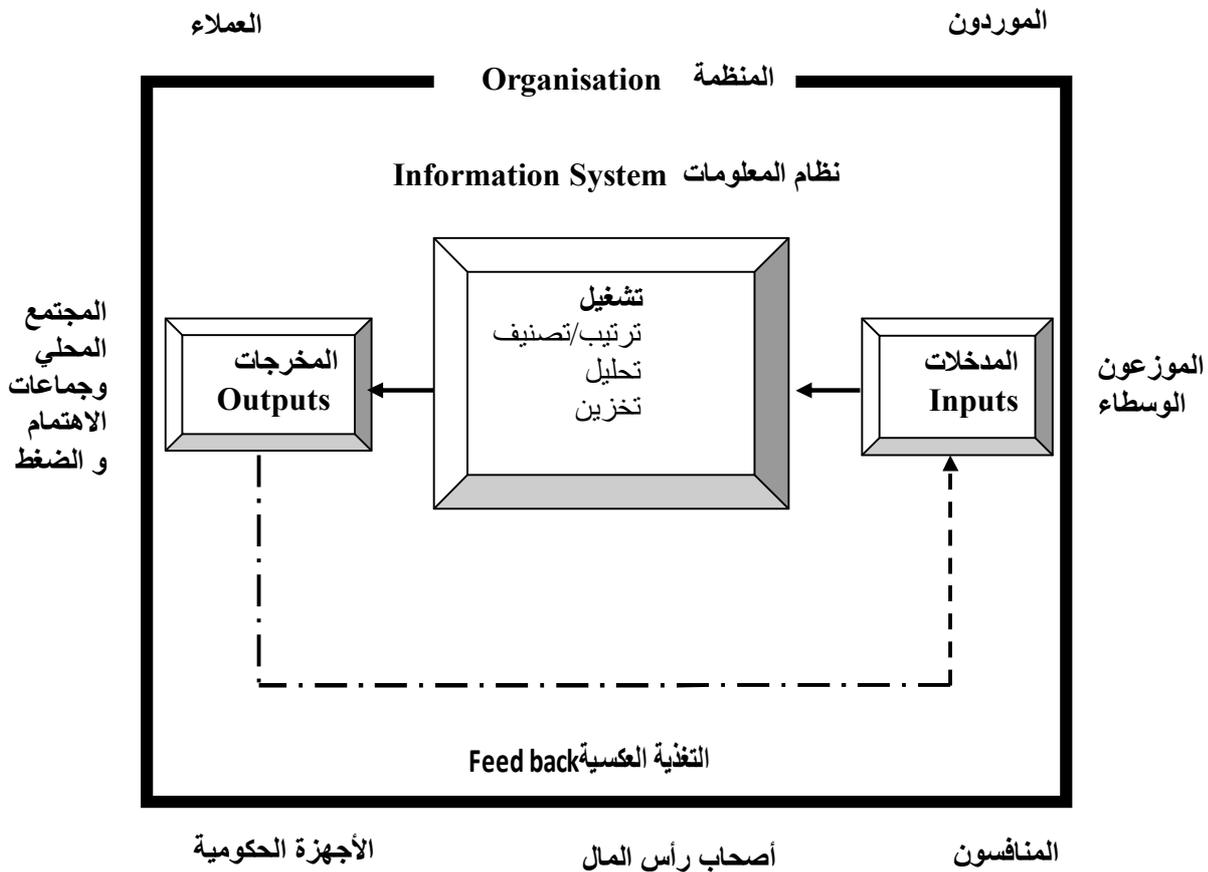
والأقسام والفروع عند ممارسة أعمالهم ووظائفهم.

⁵⁰ ثابت عبد الرحمن إدريس ، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة ، جامعة شيفيلدا ، إنجلترا ، 2005 ، ص125 .

4 - التغذية العكسية : وتمثل ردود أفعال الأطراف المختلفة التي حصلت على المعلومات ، ومن ثم تقييم مخرجات نظام المعلومات ، ووجود احتمالات لتعديل أو تغيير المدخلات أو عمليات التشغيل في هذا النظام .

والشكل التالي يحدد المكونات الرئيسية للنظام:

الشكل رقم (1-2) : عناصر اداالنظام



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

و بعد عرض مفهوم النظام و عناصره يصبح من الأهمية بمكان التعرف على الخصائص المتعلقة بالنظام و التي نذكر منها:⁵¹

1 - الموارد: لا بد أن تتوافر لأي نظام البيئة الأساسية المكونة له، و المتمثلة في مجموعة الموارد المتاحة للنظام.

2 - الأهداف : يرتبط وجود النظام بوجود هدف معين أو مجموعة من الأهداف يراد تحقيقها من وجود النظام، فهي المبرر الأساسي لاستمرار وجود هذا النظام، و غالبا ما تكون هذه الأهداف متغيرة بسبب انفتاح النظام على البيئة الخارجية.

3- البيئة و الحدود: تتمثل بيئة النظام في المجال الذي يحيط بالنظام و المجتمع الذي يعمل فيه و يتفاعل مع وحداته و نظمه الأخرى.

أما حدود النظام فتتمثل في الخطوط المحددة للنظام و تفصله عن البيئة التي يعمل فيها.

4 - المراحل، الأعمال و العناصر: تقوم حركة العمل في أي نظام من خلال مجموعة محددة و منظمة من المراحل، تنتهي بتحقيق الأهداف التي من أجلها وجد النظام.

و تتضمن كل مرحلة مجموعة من الأعمال التي تستعمل لإتمام المهام المطلوبة من المرحلة المعينة.

⁵¹ أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات الحاسوبية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص16 .

أما العناصر فهي الأدوات و المهمات و الأجهزة، والتي تمكن من القيام بالأعمال و الأنشطة المختلفة في كل مرحلة من المراحل.

5 - القيود: حيث أن النظام يعمل في بيئة معينة، و يمكن أن يتفاعل معها و يؤثر و يتأثر بها ، بالإضافة إلى وجود حدود للنظام تحدد وجوده و تفصله ككيان مستقل عن البيئة المحيطة به، إذ لا يمكن للنظام تحقيق أهدافه بصورة كاملة بسبب وجود بعض القيود المفروضة على تحقيق الأهداف.

6 - النظم الفرعية: غالبا ما يتكون النظام من مجموعة من النظم الفرعية لها نفس خصائص النظام الأساسي و لكنها تعمل كنظم مستقلة و متخصصة في وظيفة معينة تساهم في تحقيق أهداف النظام الأساسي ككل.

7 - الرقابة: من الخصائص الأساسية للنظام بصفة عامة و للنظام في مجال الأعمال بصفة خاصة، ضرورة وجود مجموعة من القواعد و الإجراءات المعينة للتحكم في سير العمل في النظم الفرعية و التي تهدف إلى اكتشاف الانحرافات و اتخاذ القرارات التصحيحية.

1.I -2- أنواع الأنظمة وإدارة النظام

يعد تصنيف النظم أمرا ضروريا وهاما للقيام بتحليل ودراسة النظم ، ولقد تعددت المعايير والأسس المستخدمة في تصنيف النظام فيمكن استخدام معيار التعقد ، أو استخدام معياري التعقد و

التنبؤية ، أو استخدام خصائص النظم ومجالاتها وهو المعيار الذي سوف نستخدمه في تصنيف النظم ، وفيما يلي عرضاً لأنواع النظم اعتماداً على خصائصها ومجالات وجودها : 52

1- النظم المفاهيمية والنظم المادية : النظم المفاهيمية تتكون أجزائها من مفاهيم مجردة تهدف

إلى تفسير الظواهر التي تحيط بعالمنا سواء كانت تلك الظواهر طبيعية أو اجتماعية ، وتعد النظريات خير مثال على ذلك النوع من النظم ، فعلى سبيل المثال النظرية النسبية لأينشتاين لتفسير ظاهرة انتشار الضوء في الأثير .

أما النظم المادية فهي نظم ملموسة لها مكونات من أشياء أو أفراد أو خليط منهما ، وعادة ما تكون النظم المادية مبنية على نظم مفاهيمية ، فمثلاً ظهور القنبلة الذرية إلى حيز الوجود اعتمد على نسبة الكتلة التي قدمتها النظرية النسبية لأينشتاين .

2- النظم المفتوحة والنظم المغلقة : النظام المفتوح هو الذي يتفاعل مع بيئته بحيث يؤثر فيها

ويتأثر بها ، و تعتبر النظم البيولوجية والمنظمات من أمثلة النظم المفتوحة.

أما النظم المغلقة فهي عبارة عن نظم لا تتأثر بالبيئة ولا تؤثر فيها ، والنظم المغلقة توفر مدخلاتها ذاتياً كما أنها تستخدم مخرجاتها أي أنها في حالة سكون ، والملاحظ في الظواهر المحيطة بنا أنه لا يوجد ما يسمى بالنظم المغلقة ، و إنما يمكن تصميم نظام مغلق كما يحدث في التجارب الفيزيائية حيث يقوم بعزل النظام عن البيئة .

⁵² إبراهيم سلطان ، نظم المعلومات الإدارية (مدخل النظم) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005، ص 37 .

3- النظم الطبيعية والنظم الاصطناعية: تعرف النظم الطبيعية بأنها تلك النظم التي أوجدها

المخالق عز وجل مثال ذلك الإنسان والنبات والمجموعة الشمسية.

أما النظم الاصطناعية فهي تلك النظم التي قام الإنسان بصنعها لخدمته، وتعد النظم الاجتماعية

والاقتصادية والصناعية والسياسية وغيرها من النظم مثال لتلك النظم الاصطناعية .

4- النظم الاجتماعية والنظم الفنية - الاجتماعية: يشير مفهوم الاجتماعية إلى مجموعة ثابتة

نسيباً من العلاقات التبادلية بين الأجزاء المكونة للنظام، سواء كانت أشخاصاً أو جماعات.

أما النظم الفنية فيقصد بها النظم التي تعمل بدون تدخل من العنصر البشري سواء من حيث

توفير المدخلات أو الأنشطة أو عمليات الضبط والصيانة للنظام ، وتعد الأقمار الصناعية التي تدور

حول الأرض مثال لتلك النظم الفنية .

في حالة ما إذا كان نظام معين يجمع بين النظم الفنية والنظم الاجتماعية فإننا نكون بصدد

نظام فني - اجتماعي ، هذا النظام يتخذ من التفاعل بين الجوانب الفنية و الجوانب الاجتماعية في

النظم أساساً لتحقيق أهدافه ، ويعتبر النظام الإنتاجي مثالا لذلك .

5- النظم الدائمة والنظم المؤقتة : طالما أن النظم تميل إلى الفناء ، لذلك فإن مفهوم النظم

الدائمة هو مفهوم نسبي ، فالنظم التي تستمر فترة زمنية أطول من أعمار مستخدميها يمكن أن نطلق

عليها نظم دائمة على الرغم من التغيرات التي تحدث في تلك الأنظمة .

أما النظم المؤقتة فهي التي تنشأ لتحقيق هدف معين خلال فترة معينة ينتهي بعدها النظام، مثال ذلك شركة المحاصة .

و يواجه متخذي القرارات العديد من أشكال النظم ذات العلاقة المباشرة بالتكنولوجيا والاستراتيجيات و الهيكل التنظيمي للمنظمة نفسها .و يقوم المدراء بممارسة وظائفهم الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة ليكونوا قادرين على تشغيل النظام أو مجموعة النظم الفرعية المناسبة، كما يكونوا بالمقابل قادرين على تطوير و تغيير هذه النظم إذا ما تطلب الأمر، و ذلك لتلبية الاحتياجات المختلفة الناجمة عن تنوع النظم البشرية، الاجتماعية و الاقتصادية و التقنية، وأيضا سعيا لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية.

في هذا الصدد نشير إلى أن هناك عدد من المقاربات الإدارية للنظم، و التي تعتمد أغلبيتها على تحليل طبيعة عمل النظام، و تتمثل هذه المقاربات في⁵³:

1- المقاربة الثابتة : عادة ما تستخدم هذه المقاربة لإدارة النظم المادية، مثل أجهزة التلفزيون و الكمبيوتر، حيث تقدم هذه المقاربة الطرق و الإجراءات اللازمة للحفاظ على حالة الثبات و الاستمرارية في العمليات الخاصة بالنظام، و كثيرا ما يتم استخدام المبادئ القياسية والمنطق العلمي في إدارة هذه المقاربة.

⁵³ أحمد حسين علي حسين، دليلك في تحليل و تصميم النظم، جامعة الإسكندرية، 2003، ص39 .

2- المقاربة العلمية : تستخدم هذه المقاربة للبحث عن الطرق المثلى التي يمكن استخدامها لزيادة الكفاءة و تحسين مستوى الأداء لدى العاملين في مختلف المستويات الإدارية، كما تؤكد هذه المقاربة على أهمية التخصص بالمؤسسة.

3- المقاربة النظامية (**systematique**) : و التي تستخدم لإدارة النظم التنظيمية للمؤسسة عند مستويات المديرية و الأقسام، مثل :قسم الإنتاج، قسم الأفراد، التسويق و المالية .و تتعامل هذه المقاربة مع مختلف التأثيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية، كما تركز على كفاءة النظام بأكمله.

4- المقاربة الإستراتيجية : تهتم هذه المقاربة بإدارة النظم التنظيمية، حيث تتطلب مدخل استراتيجي يهتم بتعيين كافة العوامل المحددة لطبيعة الإستراتيجية المناسبة، و التي تؤثر على نمو و تطور و كذا استمرارية النظام لفترات أطول.

5- المقاربة الاجتماعية-التقنية :تستخدم إدارة المنظمة هذه المقاربة بهدف تجسيد العلاقات بين النظم الاجتماعية و النظم التكنولوجية، حيث تبين أن النظام التكنولوجي (العمليات، الآلات، الطرق) له تأثير قوي على العلاقات الإنسانية و أيضا على البناء التنظيمي للنظام الاجتماعي .

كما تقوم هذه المقاربة على تطوير العلاقات بين المصادر التكنولوجية و الطموحات الاجتماعية للأفراد، و ذلك من خلال تقييم تأثير التكنولوجيا المتطورة على زيادة الكفاءة الاقتصادية في الأنماط السلوكية للأفراد العاملين، و مجموعات العمل و المنظمة بشكل عام، و هذا خدمة للأهداف المشتركة.

هذه المفاهيم الأساسية لماهية النظم هامة من أجل دراسة نظم المعلومات، حيث في ظل مفهوم النظم لا بد للمؤسسة أن تجزئ نظامها الكلي إلى نظم فرعية، الأمر الذي يسمح لها بفهم وتحديد الوظائف التي تحتويها هذه النظم الفرعية و طبيعتها و العلاقات المتبادلة بين هذه النظم الفرعية، و أيضا علاقتها بالنظام الكلي للمنظمة .

أي أن مفهوم النظم يضمن توفير الإطار العام للهيكل الذي يضم مجموعة الأجزاء المترابطة و المعتمدة على بعضها البعض، و التي تسعى مجتمعة إلى تحقيق هدف مشترك.

I.1-3- المؤسسة كنظام مفتوح⁵⁴

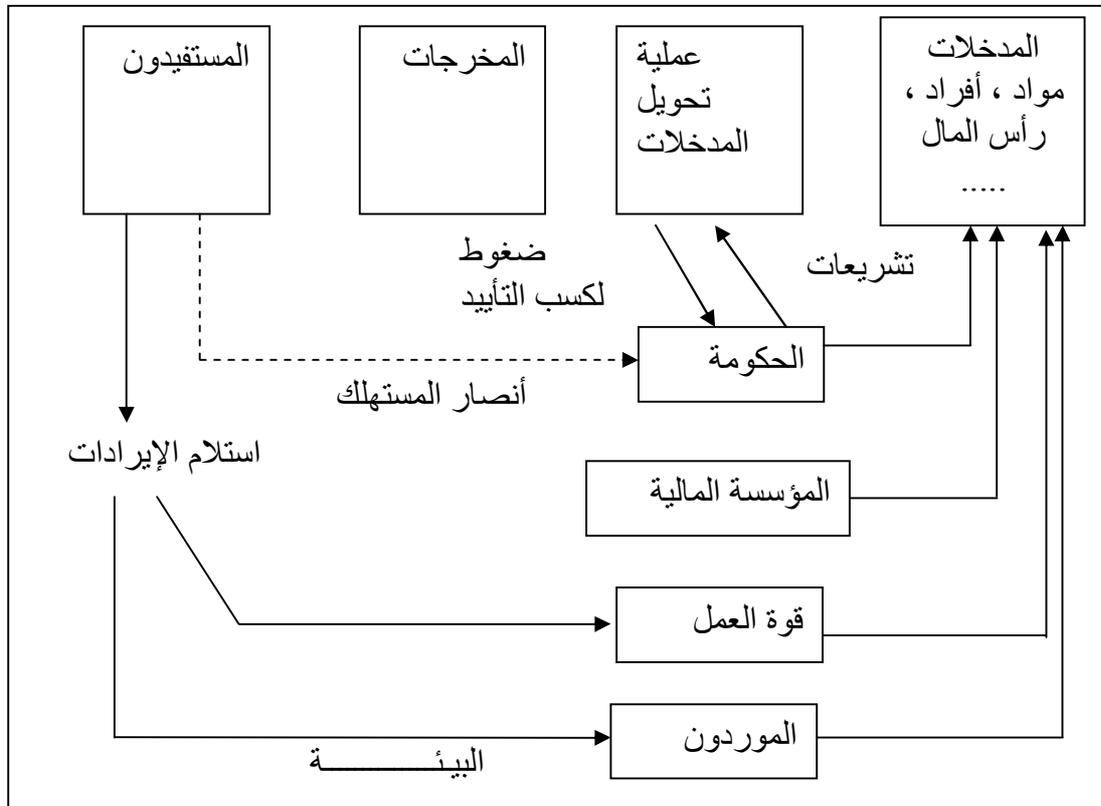
تتحكم في المنظمة حين التعامل معها كنظام مفتوح عدة عناصر أساسية لا يمكن الاستغناء عن أي منها إذا ما أريد تفهم العمل الإداري والتنظيمي بالشكل السليم المبني على الواقع المتحرك بشكل مستمر .

إن الهدف الأساس من تطبيق فكرة النظم في المجالات الإدارية هو تسهيل وتحسين مستويات إدراك المديرين للبيئة المعقدة التي تنتمي إليها منظماتهم ، وهذا سوف يعطيهم الإطار أو الأبعاد الواضحة للبيئة بنظمها الفرعية العديدة و بالشكل الذي يمكنهم من التفكير الشامل وترشيد القرارات الإدارية بالمنظمة ، واستنادا إلى نظرية النظام المفتوح يمكن أن نصف أي منظمة بأنها أداة أو وسيلة يتم بموجبها تحويل المدخلات من خلال الأنشطة الداخلية أو عمليات التحويل إلى مخرجات ،

⁵⁴ مويد سعيد السالم ، نظرية المنظمة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005 ، ص 33 .

وتعتمد المنظمة في أدائها لهذه العمليات على العلاقات التبادلية الحاصلة بينها وبين البيئة الخارجية ،
وعليه فإن العناصر التي تتكون منها المنظمة هي المدخلات والأنشطة الداخلية والمخرجات والنظم
الخارجية المحيطة والتغذية العكسية وفي الشكل رقم 5 يتبين أن المنظمة تمتلك مدخلات تتمثل
بالمعلومات والمواد والآلات والأموال والموارد البشرية ، ثم تقوم الإدارة والعاملون بعملية تحويل هذه
المدخلات بواسطة القرارات الإدارية والأعمال التنفيذية إلى مخرجات (سلع /خدمات) ، وكما
أنجزت عملية التحويل بكفاءة تحقق للمنشأة مخرجات جيدة وازداد رضا العاملين والمستهلكين
وضمنت لنفسها البقاء والنمو .

الشكل (2-2): المنظمة بصفاتها نظاما مفتوحا



المصدر: مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 35 .

ولكي تقف المنظمة على الأساليب الفعلية لتنفيذ الأعمال في أنشطتها المختلفة، ومن أجل أن

تبقى على اتصال مستمر مع النظم الخارجية لا بد أن تكون مدعمة بخصائص نذكر منها:⁵⁵

1- التمايز: تميل المنظمة إلى الاختلاف والتمايز، فتبدأ بشكل بسيط، ثم تتطور وتنمو حتى

تصبح على درجة أكبر من التعقد و التخصص، فكلما تطورت المنظمة مالت إلى درجة أكبر من التخصص في أداء العمل.

2- الشمولية: المنظمة هي وحدة شاملة ومتكاملة ، أي لا تعتمد على الرؤية الجزئية للنظام

باعتبارها مجموعة من الأجزاء المستقلة عن بعضها، وإنما يجب الالتفات إلى نوع العلاقات التي تربط هذه الأجزاء .

3- الأهداف: تعمل المنظمة على تحقيق مجموعة من الأهداف، فالمنظمة كنظام مفتوح لا

تعمل من أجل تحقيق هدف واحد، بل من أجل تحقيق مجموعة أهداف في آن واحد.

4- التوازن الحركي: تتميز المنظمة بحالة من التوازن الحركي ، فهي تستورد المدخلات من

البيئة وتقدمها بشكل آخر بعد تحويلها ، ويتحقق هذا التوازن من خلال الاستمرار في النشاط مقابل الحصول على عائد من المحيط .

5- الاستمرار والتكيف: يقصد بالاستمرار قابلية المنظمة للحفاظ أو العودة إلى وضعها

السابق إذا ما تعرضت لطارئ خارجي مفاجئ ، ويقصد بالتكيف قابلية المنظمة لاستيعاب التغيرات التي تحدث في المحيط أو في أحد مكوناتها .

⁵⁵ علي وجيه، مبادئ إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 1999، ص44 .

ومن أجل أن تبقى المنظمة على اتصال مستمر مع النظم الخارجية لا بد أن يكون لها نوع من المعلومات المرتدة تساعدها في اكتشاف الأخطاء والمتغيرات الجديدة أو الطارئة في الوقت المناسب ، وهذا يمكنها من البقاء بشكل حيوي وفعال ويساعدها على التأقلم أو التكيف مع النظم المحيطة بها والمواقف والمتغيرات الطارئة التي تمر بها .

I . 2- المعلومات

إن ظاهرة انفجار المعلومات وما نجم عنها من اعتماد أساسي على المعلومات والمعرفة في مختلف جوانب الحياة، وخاصة الجانب الاقتصادي مكن من بناء اقتصاد معرفي⁵⁶، حيث تلعب المعلومات دورا مهما في العديد من المنظمات الإدارية على اعتبار المعلومات تشكل المصدر الحيوي الذي يمكن الإدارة من القيام بوظائفها المختلفة بكفاءة وفاعلية وتعتبر المعلومات سلاحا تنافسيا واستراتيجيا قويا وعاملا حاسما يفصل بين نجاح الأعمال وفشلها⁵⁷.

كما تعتبر المعلومات هي المصدر الحيوي الذي يمكن المنظمة من القيام بوظائفها المختلفة ، ويرى العديد من الاقتصاديين أن مجتمع المعلومات هو البديل الجديد للمجتمع الصناعي الذي تجسد في القرن العشرين واستمر حتى القرن الحالي والدليل على هذا الاستنتاج هو حقيقة أن العمل في مجال المعلومات قد زادت نسبته في الولايات المتحدة الأمريكية من 10% من حجم القوى العاملة

⁵⁶ إسماعيل علي ، نحو تعاون أوسع في مجتمع المعلومات "مجلة أمانة عمان آب 2006 ، ص25 .

⁵⁷ فريد أنطون ، دوامة التغير في عصر المعلومات ،مجلة الإداري ، حزيران 1997 ، ص62 .

إلى حوالي 50% وبالمقابل تناقص حجم العمالة في المهن الصناعية إلى ما يقارب 20% كما
تناقص حجم العمالة في المهن الزراعية إلى أقل من 40% .

كذلك فإن أقل من ربع الناتج القومي في المجتمع الأمريكي يأتي من إنتاج وتوزيع سلع
المعلومات وخدماتها، الأمر الذي يعزز التوجه نحو مجتمع المعلومات⁵⁸ .

I. 2-1- ماهية المعلومات

المعلومات لغة هي إحدى المفردات المشتقة من "علم" تتسم بثناء مفرداتها وتنوع معانيها فهي
تتصل بالعلم والمعرفة ، الدراية والإحاطة ، والإدراك ، اليقين ، والإرشاد ، الوعي ، وغير ذلك من
المعاني المتصلة بوظائف العقل وما تم الحصول عليه بالبحث والدراسة⁵⁹
ولتقديم تعريف للمعلومات لا بد من التفريق بين البيانات و المعلومات والمعرفة .

1 - البيانات Data: يمكن تعريفها على أنها حقائق غير مترابطة لا تعطي أي معنى لمتلقيها

كونها لم يتم تقديمها لوصف هدف أو حالة معينة⁶⁰ ، كما يمكن تعريفها على أنها مجموعة من

⁵⁸ حسن عماد مكاوي ، تكنولوجيا الاتصال الحديث في عصر المعلومات ، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية ، 1993 ، ص 29 .

⁵⁹ زكي حسين الوعي ، المعلومات والمجتمع ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 20 .

⁶⁰ علاء الدين الجناح وعامر قنديلجي ، نظم المعلومات الإدارية ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 36 .

الحقائق الخام التي تم الحصول عليها بخصوص موضوع أو حدث معين و بالتالي تعتبر الحاضنة لمعطيات أرقى تنبثق عنها نتيجة المعالجة بشتى أشكالها⁶¹.

وتعرف أيضا أنها مجموعة الحقائق أو المشاهدات أو التقديرات غير المنظمة قد تكون أرقاما أو كلمات أو رموزا وحروفا.⁶²

2- المعلومات (Information): تعرف على أنها : "مجموعة من البيانات المنظمة

والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة ، بحيث تعطي معنى خاص ، تركيبة متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها للوصول إلى المعرفة واكتشافها"⁶³، كما يمكن تعريفها بأنها المعطيات المشتقة والناجئة من أنشطة معالجة البيانات يدويا أو حاسوبيا أو هما معا ، إذ يجب أن يكون لها سياق محدد وانتظام داخلي ، ومستوى عالي من الدقة والموضوعية ، إضافة لذلك فالمعلومات عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها ، حتى صار لها معنى وتأثير في سلوكيات من يستقبلها ، وبعبارة أوجز وأوضح ، فإن المعلومة تؤدي إلى تغيير سلوك وفكر الأفراد واتخاذ القرارات⁶⁴ ، أما على مستوى المؤسسة فهي : "أحد مكونات

⁶¹ Keith R. Mcclay .Resource Management Information Systems Process and Practice, London &Francis Ltd.1995, p4.

⁶² نجم الحميدي سلوى السامرائي و عبد الرحمن العبيد ، نظم المعلومات الإدارية ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2004 ، ص35 .

⁶³ Izabell Calmi et Jordan Halin, **Introdection à la gestion**, DUNOD, paris,2000,P354.

⁶⁴ جمال سالمى ، أمن المعلومات ، مجلة الاقتصاد المعاصر ، العدد 3 ، المركز الجامعي - خميس مليان - ، 2008 ، ص 28 .

التنظيم، تختص بجمع وتبويب ومعالجة وتحليل وتوصيل البيانات الملائمة لاتخاذ القرارات إلى أطراف خارجية وداخلية⁶⁵ .

3- المعرفة Knowledge: إن التطور الاقتصادي في النصف الثاني من القرن الماضي

والمرتكز على التطور التقني والعلمي ، والاستخدام المكثف لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات ، قد أدى إلى ظهور مفهوم جديد هو ما عرف بالاقتصاد المعرفي ، حيث تلعب المعرفة دورا محوريا في توليد الثروة ، وهي تمثل الشكل الأساسي لرأس المال كما أن تراكمها هو المحرك والدافع للنمو الاقتصادي ، فكلما زادت كثافة المعرفة في مكونات العملية الإنتاجية زاد النمو الاقتصادي⁶⁶ وينظر إلى المعرفة على أنها أصل من أصول المنظمة الجديدة والمعقدة ، كما أنها أصبحت تمثل حقا مستقلا للدراسة ، ويعتقد الكثير من الاقتصاديين أنها تساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وبالتالي فإن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية يرتبط بامتلاكها للمعرفة⁶⁷ ، وهي حصيللة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة ، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه ، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشكلات التي تقع في مجال معرفته ، ومن خلالها يستطيع الإنسان تشخيص المشاكل وتحديد بدائل لها والوصول إلى حلول جيدة ، ولأن المعرفة تزداد عند الإنسان مع مرور الوقت وتشكل جزءا من

⁶⁵ محمد إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص67 .

⁶⁶ كمال منصور وعيسى خليفى ، اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا جامعة حسنية بن

بوعلي بالشلف الجزائر ، العدد 4 ، 2006 ، ص 50 .

⁶⁷ شاكر جار الله الخشالي ، إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي ، المجلة العربية للإدارة، المجلد 29 ، العدد الأول ، المنظمة العربية للتنمية ، جامعة الدول العربية ، يونيو 2009

، ص 47 .

شخصيته فإنه يمكن فقدانها مع موته ، لذلك اهتمت المؤسسات الحديثة باستخلاص المعرفة من مصادرها ، وترميزها ، وتصنيفها ، وتحديد العلاقة بين مكوناتها ، وتجزئتها وتوفير آليات لاسترجاعها ، والاستفادة منها ، وجعلها متاحة للمستفيد نهائي ، وتنميتها وزيادتها بالاستفادة من المعارف الجديدة الناشئة من العلم الجديد والتجربة .

و لقد زادت قناعة الأفراد والمؤسسات بالحاجة إلى المعرفة ، وذلك لأهميتها الحيوية في حياة الأفراد والمؤسسات فتورة الحاسوب والاتصالات والانفتاح الواسع بين الأمم زاد من الحاجة إلى المعرفة في المجالات كلها وخاصة في مجال اتخاذ القرار ، فأصبحت القرارات أكثر تعقيدا ، فقد تكون نتيجة القرار خطأ سببا في اتخاذ قرارات أكثر دقة وديمومة ، وقد تم تطوير علوم عدة لتحصيل المعرفة من مصادرها وترتيبها وتصنيفها وتخزينها وجعلها متاحة على نحو ميسر وسهل لمن يرغب في الاستفادة منها⁶⁸ .

⁶⁸ نعيم إبراهيم الظاهر ، إدارة المعرفة ، جدارا للكتاب الحديث ، الأردن ، 2009 ، ص 10 .

ويوضح الشكل التالي هرمية المعرفة:

الشكل رقم (2-3): الهرم المعرفي



المصدر : نعيم إبراهيم الظاهر ، إدارة المعرفة ، مرجع سابق ، ص 18 .

ولكي تصبح المعلومة ذات قيمة في المنظمة يجب أن تتوفر على مجموعة من الخصائص يمكن

تناولها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية (البعد الزمني ، وبعد المحتوى والبعد الشكلي) :^{69 70}

1- البعد الزمني **Time Dimension** : يصف البعد الزمني الفترة التي تتعلق

بالمعلومات ومدى تكرار المعلومة التي نستقبلها كما يتعلق بزمن استخدام المعلومات مجيبا على

تساؤل متى ؟ ، متى تقدم المعلومة لمن يستخدمها أو يطلبها؟.

التوقيت **Timelines** : هو العامل الحاسم في قيمة المعلومات وهو يخص جانبين من

المعلومات ، الجانب الأول يخص مدى حداثة المعلومات ، فقد تفقد المعلومة قيمتها إذا ما

⁶⁹ فايز جمعة صالح النجار ، نظم المعلومات الإدارية ، دار ومكتبة الحامد ، عمان ، 2007 ، ص ص 36 - 39 .

⁷⁰ فريد فهمي زيارة ، وظائف منظمات الأعمال ، دار البازوري ، الأردن ، 2009 ، ص 147 .

كانت متقدمة ، فمعلومات أمس هي أقل قيمة عند اتخاذ القرار من المعلومات الحالية ، أما الجانب الثاني فهو توقيت حاجة المدير لتلك المعلومات .

التداول والحدثة Currently : أن تكون المعلومات حديثة للاستفادة منها عند تقديمها وتداولها في المنشأة ، حيث تلعب الحدثة دورا هاما في جودة المعلومات إذ تقل قيمة المعلومة بتقدمها ، لذا يجب الحفاظ عليها بأمان وفاعلية .

- التواتر والتكرار **Frequency**: مدى تكرار الحاجة إلى المعلومات المتواجدة ، لأن المعلومات يجب أن تقدم طالما نحتاجها ، وبطريقة تناسب المستخدم الذي يطلبها ، إذ أن المعلومات التي يطلبها مدير التسويق تختلف عن معلومات التي يطلبها مدير المحاسبة ، وهذا يؤكد الاهتمام بالمعلومات النشطة في قاعدة البيانات .

- الفترة الزمنية **Time Period** : هي الفترة التي تقدم بها المعلومات حيث تعطي المعلومات الفترة الزمنية الصحيحة ، بحيث يستطيع المدير الحصول على المعلومات عن ما يحدث الآن ، وعن ما حدث في الماضي ، وعن ما هو متوقع الحدوث في المستقبل ، فقوى المبيعات مثلا قد تحتاج معرفة حجم المبيعات عن فترات زمنية سابقة وعن الأداء الحالي وعن الأداء المتوقع ، أي الحاجة إلى النظر في الماضي والحاضر والمستقبل ، كما أن التأخر في معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات رغم أنها تحت الاستخدام ستسبب مشاكل عديدة وتكاليف للإدارة .

2- بعد المحتوى **Content Dimension** : يصف بعد المحتوى مجال المعلومات

ويتعلق بالجواب على التساؤل ماذا؟ ويتضمن الجواب التالية :

- **الدقة Accuracy** : وهي خلو المعلومات من الأخطاء حيث تساهم دقة المعلومات في

جودة القرارات ، كما تعمل على تجنب القرارات الخاطئة وتقلل التكلفة وإهدار الوقت ،

ويختلف مدى الدقة في المعلومات المطلوبة حسب الحاجة إلى الاستخدام وطبيعة المشكلة ،

علما أن دقة النظام تزيد من التكلفة إذ أن مستوى أعلى من الدقة يحتاج إلى كلف أعلى ، لذا

لا بد من التأكيد على العبء الكفوي للمعلومات بحيث يكون العائد من المعلومات أكبر من

تكلفة الحصول عليها .

- **الصدق والثبات Validity & Reliability** : هي إعطاء المعلومات لنفس النتائج

التي أعطتها التجربة السابقة ، وأن تكون المعلومات المتجمعة صادقة وشرعية وصحيحة

وتتطابق مع معطيات الواقع شكلا ومضمونا وتوجهها .

- **الواقعية Actuality** : هي أن تمثل المعلومات الواقع وأن تكون مرتبطة باحتياجات

المستفيدين مع التأكيد على خلو المعلومات من التحيز للوصول إلى قرارات رشيدة، فالمعلومات

غير الواقعية ستؤدي إلى قرارات خاطئة ، إذ تحتاج وحدات الأعمال المختلفة في المنظمة إلى

معلومات متميزة عن بعضها البعض فالمعلومات التي يحتاجها قسم عن البيئة الداخلية ومستوى

التكنولوجيا السائدة تختلف عن المعلومات التي يحتاجها قسم البحوث والتطوير .

– الملائمة **Relevancy** : أن تكون المعلومات ملائمة ووثيقة الصلة ومفيدة في تحسين اتخاذ القرار ، فلا بد أن تكون ملائمة للموضوع وموجهة خصيصا للمشكلة التي تدرس ومرتبطة باحتياجات المستخدم .

– الشمولية **Completeness** : هي قدرة المعلومة على إعطاء صورة كاملة عن المشكلة أو عن حقائق الظاهرة موضوع الدراسة مع تقديم البدائل للحلول المختلفة لها حتى تتمكن الإدارة من تأدية وظائفها المختلفة ، وعلى المدير أن يقدر كمية التفاصيل اللازمة عن المشكلة ، حتى يتجنب الوقوع بما يسمى الحمل الزائد من المعلومات ، وعلى الإدارة أن تعمل على نقل التجربة والمعرفة ونتائج التجربة والاختبار من وحدة إلى أخرى ومن مستوى لآخر ومن مشروع لآخر.

– الإيجاز **Conciseness** : تقديم المعلومات اللازمة لكل مستوى إداري وما يتناسب مع متطلباته من المعلومات إذ لا بد من الإيجاز في المستوى الإستراتيجي دون الخوض في كم كبير من المعلومات عن الموضوع ، ويمكن لمحلل النظم أن يساعد المدير على تحقيق هذه المهمة بطريقة منطقية .

– المدى **Scope** : يعني كون المعلومات واسعة أو ضيقة ، أو بتركيز داخلي أو خارجي ، ويتحدد مدى المعلومات بمدى شموليتها ، لذا لا بد أن تمثل المعلومات المدى المطلوب وأن تكون الحاجة إليها قائمة وبشدة .

– الأداء **Performance** : ويعني قدرة المعلومات في الكشف عن الأداء، والذي يمكن

أن يكون بواسطة قياس إتمام الأنشطة وصنع التقدم وتجميع الموارد .

3- البعد الشكلي **Form Dimension** : يتعلق البعد الشكلي بكيف تقدم المعلومة

وتكون حاضرة لمن يطلبها ، فهي تتعلق بالإجابة على تساؤل كيف ؟ ويتضمن الجوانب لتالية :

– الوضوح **Clarity** : وهو تقديم المعلومة بطريقة وشكل يسهل فهمها من قبل المستخدم

كلما أمكن ذلك ، بحيث تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض حتى يتمكن المدير من

الوصول إلى قرارات صائبة .

– الترتيب **Orderly** : وهو تقديم المعلومات بشكل صحيح وطريقة متناسقة ضمن

معايير موحدة ، كي يتم تعظيم الاستفادة منها ، لذا لا بد أن ترتب المعلومات .

– المرونة **Flexibility** : وهي قابلية المعلومات للتكيف مع أكثر من مستخدم وأكثر من

تطبيق ، لذلك يجب أن تكون المعلومات متوفرة بشكل مرن يمكن استخدامه من قبل

المستويات الإدارية المختلفة بفاعلية في عملية اتخاذ القرار .

– التقديم **Presentation** : وهي طريقة تقديم المعلومات بشكل مناسب فقد تكون

بشكل مختصر أو تفصيلي ، وبشكل كمي أو وصفي ، فالمعلومات يمكن أن تكون حاضرة

بشكل خبر أو رقم أو رسوم أو مخطط ، لذا لا بد من عرض المعلومات بالطريقة المناسبة

وتطويرها ومعالجتها لجعلها قابلة للاستخدام بما يعظم الاستفادة منها .

- التفاصيل **Detail**: يجب أن تحتوي المعلومة المستوى المناسب من التفاصيل وبنظام لمقابلة احتياجات من يطلبها فمثلا يحتاج المدير عادة إلى ملخص في بداية التقرير قبل الدخول في التفاصيل، علما بأن مدى التفاصيل المطلوبة يختلف باختلاف المستوى الإداري.
- الوسائط: **Media** وهي الوسائل التي يمكن أن تقدم بها المعلومات لذا لا بد من اختيار الوسائط الصحيحة لتقديم المعلومة، إذ يمكن تقديم المعلومات على ورق مطبوع أو فيديو أو أي وسيلة أخرى .

I. 2 - 2 - وسائل الحصول على المعلومات وكيفية تدفقها :

توجد وسائل متعددة للحصول على المعلومات يتم اختيار أنسبها تبعا للاحتياجات، ومن بين هذه الوسائل نذكر :⁷¹

- 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 وكذا خرائط المسارات.
- 2- وسيلة المقابلة الشخصية : من أهم الوسائل والطرق للحصول على المعلومات ، حيث تساعد في ملاحظة سلوك الأفراد والجماعات ومعرفة آرائهم ، حيث يتعذر الحصول على البيانات في بعض الأحيان بدون المقابلة وجها لوجه ، حيث تثبت صحة المعلومات التي تم الحصول عليها من

⁷¹ أونان بومدين ، رسالة ماجستير (التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات) ، جامعة بوبكر بالقايد ، تلمسان ، 2003-2004 ، ص59 .

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 : و يقصد بها جمع البيانات عن طريق استمارة تملأ من قبل المستجوب

، وبالتالي يكون هو سيد الموقف ، وتجمع المعلومات الخاصة و المستنقات من الأفراد لاستبيان حقيقة الممارسات الحالية والاستطلاعات (الرأي والميول ، كما أنه يمثل وسيلة مناسبة وملائمة للوصول إلى الموزعين في مناطق واسعة دون أن تكون مكلفة.

4- الملاحظة: وتمثل في جمع المعلومات من خلال عملية الملاحظة من خلال ذوي

الاختصاص ، مثلا تسجيل ملاحظات بخصوص إحصاء المرور ، إحصاءات الرقابة على الجودة .

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

6- نتائج التجارب: تنحصر هذه التجارب على الفئات ذات مستوى علمي عالي

كمهندسي الإنتاج، التسويق والزراعيين وكذا العلماء التطبيقيين.

و تعرف المؤسسة تدفقا داخليا بين مختلف أقسام المؤسسة من مصلحة إلى أخرى ، وكذلك

مع المحيط الخارجي ، ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من التدفقات :⁷²

- 1) تدفق المعلومات المنتجة من المؤسسة نفسها،
- 2) تدفق المعلومات من الخارج والمستعملة من طرف المؤسسة،
- 3) تدفق المعلومات المنتجة من طرف المؤسسة والموجهة إلى الخارج.

وتدقق المعلومات يعني خروج المعلومات من مصدرها إلى جهة أخرى مستقبلية لها تكون في

حاجة إليها لذلك نميز بين عدة مصادر للمعلومات:

أولاً: المصادر الداخلية⁷³: تعبر عن المعلومات التي تسجلها وتحتفظ بها المؤسسة على شكل

بيانات وسجلات وتقارير تتعلق بأوضاع العمل وإجراءاته وظروفه وصعوباته وذلك لاستخدامها في

أغراض التخطيط ووضع المعايير والتقييم والمراقبة ، وتكون هذه المعلومات ذات أهمية كبيرة في اتخاذ

القرارات المتعلقة بتطوير الخطط والسياسات والبرامج وتقييم التنفيذ وتصحيح الانحرافات .

وتختلف المعلومات الداخلية التي يمكن أن نجدها في المؤسسة باختلاف الوظائف التي تمارسها

المؤسسة وتعددتها ويمكن أن تحتوي على ما يلي:

⁷² Emmanuel- Arnaud PATEYRON, le management stratégique de l'information (applications à l'entreprise), Economica, Paris, 1994, p 34.

⁷³ أهاري تالت أمين ، تقييم نظام المعلومات للتسيير في المؤسسة الجزائرية ، رسالة دكتوراه ، جامعة بوبكر بلقايد ، تلمسان، 2001-2002 ص 113 .

- 1- المعلومات المالية : وتشمل الميزانيات التقديرية الحسابات والإيرادات والنفقات ومصادر التمويل وطرق الاستثمار والقوانين والتشريعات والأنظمة المالية.
- 2- معلومات تتعلق بالمشتريات والمخازن: وتتضمن معلومات تتعلق بالموردين وأصناف السلعة وأسعارها والعقود وقوانين الشراء وميزانيات المشتريات وطرق الشحن وتكاليفه وطاقات التخزين وتقارير الجرد وسجلات الفحص.
- 3- معلومات الإنتاج: هي المعلومات المتعلقة بتحديد متطلبات الإنتاج ومواصفات المنتجات وعدد الآلات وطاقاتها الإنتاجية وساعات تشغيلها وتعطيلها وبرامج الصيانة والإصلاح، ووضع مواصفات العملية الإنتاجية.
- 4- معلومات المبيعات: وتحتوي على المعلومات الخاصة بالعملاء والمراسلات والعقود المبرمة وقوانين البيع التي تحدد نوع الأصناف التي تم بيعها وعدد وحداتها وسعر بيع الوحدة منها وطريقة دفع قيمة المبيعات وطرق شحن الأصناف المباعة وتكاليف الشحن والتأمين وحسابات العملاء وديونهم.
- 5- معلومات شؤون الأفراد : تتضمن نوع المراكز الوظيفية واختصاصات كل منها وعدد العاملين ومدة خدمتهم والأجور والتعويضات المتعلقة بهم والترقيات والمكافآت والعقوبات والتأمينات الصحية والاجتماعية والخدمات المختلفة والقوانين المتعلقة بشؤون الموظفين العاملين.
- 6- معلومات البحث والتطوير : وتتضمن المعلومات المتعلقة بنوع الأجهزة والأدوات والتقنيات والتصاميم والدراسات لتحسين المنتجات وإيجاد أنواع جديدة منها ، وتكاليف التطوير

والتحسين وبراءات الاختراع والرسوم المختلفة ، هندسة المقاييس وأبحاث السوق وأبحاث المواد والإنتاج والأجهزة والعمليات و الأنظمة والقواعد التي تنظم نشاط البحث والتطوير .

ثانيا : المصادر الخارجية : وهي المعلومات التي تصل إلى المؤسسة من المحيط الخارجي

وتشمل:⁷⁴

1- المصادر الأولية (الرئيسية) : ويتم فيها الحصول على المعلومات الأولية عن طريق:

- الملاحظة

- التجارب

- البحث الميداني

- التقدير الشخصي

والمميز لهذه المصادر بأنها تعبر عن معرفة أولية يتم خلالها التحكم في متغيرات ذات أهمية.

2- المصادر الثانوية: وهي على عكس المصادر السابقة، فالمصادر الثانوية تعني بأنها ليست

المصدر الأول للمعلومات مما يعني أنها تكون قد استعملت سابقا وغالبا ما نحصل عليها من:

- المطبوعات والمنشورات،

- المصادر الخارجية للمعلومات ،

- الأجهزة الحكومية، .. الخ

⁷⁴ كيري فيحة ، فعالية نظم المعلومات الاقتصادية في تحقيق التنمية من خلال دعم القرارات ، رسالة ماجستير ، 2005-2006 ، ص 51 .

وفي أغلب الأحيان تكون المعلومة أكثر أهمية وفعالية عندما تكون من المصادر الرئيسية، أيضا تكون ذات تكلفة أعلى عند الحصول عليها من هذا المصدر ، ويكون حجمها محدودا في حين أن المصادر الثانوية تعطي معلومة بتكلفة أقل وبحجم أكبر ، المهم أن مصادر البيانات الأولية والثانوية تمد الإدارة والمشروعات بمعلومات مفيدة خاصة وأنها ضرورية لرفع وزيادة المعرفة التي تمنح القدرة على حل المشاكل من خلال توجيه أنشطة اتخاذ القرارات .

I. 2-3 دور وتأثير المعلومات في المؤسسة

يمكن النظر للمؤسسة من حيث خاصيتها بأنها في حاجة مستمرة ودائمة للمعلومة فهي مجال للاتصال واتخاذ القرارات.

وتعتمد المؤسسة على عملية الاتصال ، كونه وسيلة لنقل وتبادل وتوزيع المعلومات إذ يتحدد من خلاله مراكز الوظائف الأخرى بالمؤسسة، كما يتوفر لكل مؤسسة مهما كان حجمها تدفقات رسمية للمعلومات وأخرى غير رسمية ، نتيجة لذلك فحاجة المؤسسة للمعلومات سواء داخلية أو خارجية مستمرة ، وتفصيلا لما سبق يمكن التعرض لدور المعلومات في إطار المؤسسة كما يلي : 76 75

⁷⁵ M. REUZEAU, Economie d'entreprise : organisation – gestion – stratégie d'entreprise, éditions ESKA, Paris, 1993, p 71.

76 الصيرفي وعبد الغني حامد، الاتصالات ونظم المعلومات، مؤسسة لورد العالية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006 ، ص 113

1- المعلومات أداة لدعم التسيير : إن مسار التسيير هو مجموعة النشاطات والقرارات التي

ترتبط وتتناسق لإحداث نتائج ترغب المؤسسة في بلوغها ، كمسار التموين، ومسار تسيير الطلبات في كل نشاط من نشاطات المؤسسة ، تجمع معلومات وتخزن وتعالج وتنشر ويمكن لها حتى أن تنتج، لذلك فمسار التسيير يتطلب تشكيل نظام للمعلومات.

2- المعلومات أداة للاتصال داخل المؤسسة :عملية توظيف المؤسسات أحدثت حاجة

لنشر المعلومات لإمكانية التحكم والتنسيق بين مختلف أطراف المؤسسة ولتلبية هذا الغرض كان الفضل الكبير لتطور قواعد بيانات الشبكات والاتصال الحديث.

3- المعلومات أداة لدعم المعرفة الشخصية :المعرفة تتشكل من النماذج المعرفية ، التي تجمع

وتصفي وتعالج المعلومات ، وهذه النماذج تتطور بفضل المعلومات المتاحة ، وفي هذا الإطار تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في دعم المعرفة من خلال النظم الخبيرة التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي والنظم التحوارية المدعمة للقرار القابلة لتطبيق المحاكاة.

4- المعلومات أداة ربط مع المحيط :تستعمل تكنولوجيا المعلومات كأداة لربط المؤسسة

بالمحيط ، وهذا إضافة لاستعمالها بصفة داخلية كما سبق وأشرنا:

* تحت شكل معلومة مندمجة في منتج معين : كل منتج له مركبات مادية وأخرى

معلوماتية كالسعر، الخصائص و طريقة الاستعمال، وبفضل تكنولوجيا المعلومات يمكن تمييزه وتحسينه بإدماجه أكثر بواسطة الحاسوب.

* على شكل نظام معلومات : يمكن أن تستعمل المعلومات كقاعدة لتدعيم المنافسة من

خلال تغيير علاقات (زبون -مورد).

و من الصعب تجاهل تأثير تقنية المعلومات الحديثة ، والتطور المتزايد في الحواسيب والأنظمة والبرمجيات وبنوك المعلومات وشبكات الاتصال والأقمار الصناعية والنظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي وغيرها .

ويعتقد أن حضارة اليوم والمستقبل سوف تستند إلى المعلومات ، وسيجري التحول وبسرعة نحو مجتمع أساسه قاعدة معلوماتية ذات إلكترونية مرتفعة ، وسيكون الطاقم التنفيذي هو محور المستقبل ومركز المهنة الجديدة (مدراء المعلومات) وغرف الحاسوب التابعة لهم.

وتبرز وبوضوح آثار تقنية المعلومات على المنظمات والعملية الإدارية ، ويحظى هذا الموضوع

باهتمام متزايد من الكتاب والباحثين ، ونستعرض فيما يلي أهم وجهات النظر في هذا الصدد: ⁷⁷

⁷⁷ حسين حريم ، إدارة المنظمات (منظور كلي) ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2003 ، ص 229 .

يلخص جواد توقعات عدد من الكتاب بشأن تأثير تقنية المعلومات على المنظمات على النحو

التالي :

1- التغيير في أدوار مدراء الوسط ، وتباين نمط أعمالهم ، وميلهم إلى التخصص في الجوانب

الفنية .

2- انخفاض أعداد مدراء الوسط ، بسبب ظهور المنظمة المسطحة .

3- تتحمل الإدارة العليا مسؤوليات إبداعية وتجديدية وتنظيمية إضافية بسبب ارتفاع

معدلات التغيير والتقدم .

4- توفير معلومات أكبر إلى مدراء القمة لمساعدتهم في السيطرة على القرارات التي يتخذها

أتباعهم .

ويلخص كاتب آخر أهم اتجاهات تأثير تكنولوجيا المعلومات في النظم الإدارية على النحو

التالي :

1- تعتبر تكنولوجيا المعلومات أداة فعالة لتخفيض الحجم في النفقات والموارد وإعادة

التنظيم .

2- يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات على توسيع مجال رقابة الإدارة العليا مع التوسع

في نفس الوقت في توزيع عملية اتخاذ القرارات في الإدارة التنفيذية ، وهذا يعني مركزية الرقابة ولا

مركزية اتخاذ القرار .

- 3- ساعدت على إيجاد قنوات اتصال جديدة، ويمكن ذلك من زيادة سرعة تدفق ومعالجة وتبادل المعلومات وتطوير أساليب إدارية حديثة كالاتصالات والتفاوض وعقد الصفقات عن بعد.
- 4- ساعدت على تخليص المديرين من أعباء المهام الروتينية المملة وتكريس مزيد من الوقت والجهد للتخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات.
- 5- ساهمت في زيادة قدرة النظم الإدارية على التكيف والتأقلم السريع مع البيئة في العمل الإداري، وذلك من خلال توفير وسائل اقتصادية فعالة لتخزين واسترجاع ومعالجة المعلومات وتقديمها لمتخذ القرار في الوقت المناسب.
- 6- وبشكل عام فإن تكنولوجيا المعلومات تعتبر أكثر انتشارا في المجالات الإدارية بالمقارنة مع المجالات الأخرى .
- أما الكاتب (zuboff) فيعتقد بأن التغيرات التي أحدثتها تقنيات المعلومات في المنظمة تغييرات جوهرية لا تقل أهمية عن التغيرات التي أحدثتها الثورة الصناعية، ومن هذه الآثار:
- أن الأجهزة عالية الأتمتة التي تستطيع الحصول على المعلومات وتخزينها وتحليلها وإرسالها عبر المنظمة ستجعل من السهل على الجميع الحصول على هذه المعلومات من خلال الحاسوب الشخصي .
 - ومن نتائج تقنيات المعلومات الجديدة أن هيكله المنظمة وعملياتها تغيرت وستستمر في التغير .

- إن علاقة السلطة والقوة المبنية على السلم الهرمي سوف تنهار ، فالحاسوب يقلل من أهمية أشكال السلطة التقليدية ويكسر الحواجز بين فئات الوظائف والمهن ويحل محل السلطة التقليدية عضوية الفرد في الشبكة وتصبح هذه العضوية أكثر أهمية بالنسبة للفرد من إشغاله مركزا معيناً في السلم الهرمي ، ويصبح أساس القوة المعرفة .
- وحيث أن تقنية المعلومات سوف تزيد من سرعة وكمية المعلومات المنقولة ، لذا ستوفر مزيداً من الرقابة والتنسيق في المستويات الأدنى وعبر المنظمة ، وفي نفس الوقت ، سيؤدي إلى مزيد من اللامركزية والمرونة .

II. نظام المعلومات

إن نظام المعلومات يعتبر أحد مكونات علم الإدارة ، ويستخدم لاصطلاحات متعددة وإن كان التركيز يكون في الغالب على الطابع التكنولوجي وذلك لإبراز الإنجازات ذات الاعتماد على أجهزة الكمبيوتر والنظام الشبكي، في الحقيقة إن مفهوم نظام المعلومات يتحمل أكثر من يتبادر للأذهان عند تناول بعض الشروح التقريبية التي تعكس المظهر العلي لتكنولوجيا المعلومات وبالتالي فإن الدراسة التفصيلية لهذا المفهوم هي موضوع هذا البحث ⁷⁸ .

II .1- مفهوم نظام المعلومات

رغم أن نظام المعلومات بدأ الاهتمام به منذ أواخر الخمسينات من القرن العشرين ، إلا أنه لا يوجد اتفاق حول تعريف معين ، وقد يرجع ذلك إلى تعدد جوانب تلك النظم ، واختلاف الباحثين بخصوص هذه الجوانب ، لذا فإن التعرض لبعض التعريفات الخاصة بنظم المعلومات يعتبر مفيدا في التعرف على مفهوم نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرارات .

II .1-1- تعريف نظام المعلومات ووظائفه

تتعامل نظم المعلومات مع جميع الأنشطة المتصلة بالمعلومات واتخاذ القرارات اللازمة لتشغيل المنظمة ، وتمثل رغبة جميع العاملين في مجال نظم المعلومات في رفع كفاءة وفعالية المنظمة ككل عن

⁷⁸ Robert reix ,system; d'information et management des organisations , Vuibert, Paris, 5^e édition, Septembre 2004, p 2.

طريق توفير المعلومات وتدعيم قرارات المديرين ، ونظرا لاتساع دور تلك النظم ، وتعدد مكوناتها وإمكانياتها الفنية ، يكون من الصعب أن يغطي تعريف واحد كل ما يمكن أن يعتبر نظاما للمعلومات وربما يفسر ذلك لاختلاف حول تعريف نظم المعلومات .

فقد عرفه **Robert REIX** بأنه " مجموع منظم من الموارد : أجهزة ، برمجيات ، أفراد ، معطيات ، إجراءات تسمح باقتناء ، معالجة ، تخزين ، ونشر المعلومات (على شكل معطيات ، نصوص ، وصور ، أصوات ،الخ) داخل لمؤسسة⁷⁹ .

كما يعرف على أنه عبارة عن نظام داعم **Système Support** للتبادلات بين

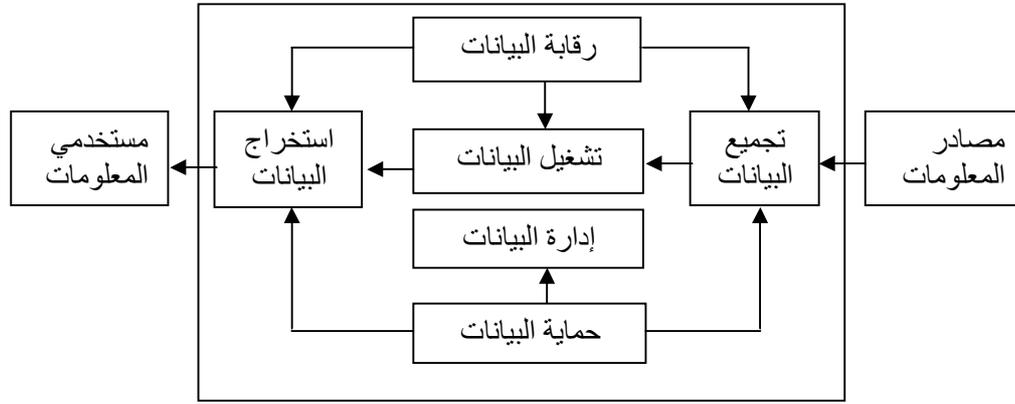
المهنة⁸⁰ .

⁷⁹ Robert . R, système d'information et management des organisations,. Vuibert, Paris, septembre 2002, p 75

⁸⁰ Bernard DIRIDOLLOU; Charles VINCENT, le client au coeur de l'organisation (la qualité en action), éditions d'organisation, 2ème édition, Paris, 2001, p 139

ويقوم نظام المعلومات بالوظائف التالية التي يوضحها الشكل الموالي :

الشكل رقم(2-4) : وظائف نظام المعلومات



المصدر : كمال الدين مصطفى الدهراوي ، سمير كامل محمد ، نظم

المعلومات الحاسوبية ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 20.

هذه الوظائف تتم بخطوات تمثل دورة تشغيل البيانات والتي تقوم بتحويل البيانات من

مصادرها المتعددة إلى معلومات للمستخدمين ، وفيما يلي شرح لهذه الوظائف⁸¹:

1- **جميع البيانات** : يقوم نظام المعلومات بتجميع البيانات من مصادرها المختلفة وإدخالها، ثم

إعدادها للتشغيل من خلال مجموعة من العمليات. وذلك في ضوء احتياجات المستويات الإدارية

في المؤسسة.

⁸¹ إبراهيم بختي ، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مطبوعة مقدمة لطلبة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة ، (2004 / 2005) ، ص 26، [http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf], 26. 622Ko, P15. 2010/03/16 26.

وتتلخص متطلبات المستويات الإدارية فيما يلي:

- **بالنسبة للإدارة العليا :** تتطلب الإدارة العليا المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة ووضع الخطط الإستراتيجية التي تمتد لعدة سنوات، فالمعلومات الخارجية تتضمن توصيف متغيرات البيئة الخارجية العامة للمؤسسة من قانونية، اقتصادية، اجتماعية، جغرافية، سياسية وتكنولوجية... الخ، أما المعلومات الداخلية فتعبر عن إجمالي أنشطة المؤسسة ومواردها، والعوامل التي تؤثر في أوجه نشاطها المختلفة وتتضمن بذلك معلومات إنتاجية، تسويقية، مالية،... الخ.

- **بالنسبة للإدارة التنفيذية :** تختص الإدارة التنفيذية بوضع الخطط القصيرة المدى وتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذها، ومن ثم تحتاج إلى المعلومات التالية:

- معلومات عن سوق توزيع المنتجات، سوق المواد الخام المستخدمة في الإنتاج .
- معلومات عن سوق التوزيع الفعلي للمنتجات والمستهدف خلال فترات محددة.
- معلومات عن سير العمل ومعدلات ومعايير الأداء الفعلي وتحديد انحرافاته لتحقيق الرقابة .
- معلومات عن سير العمليات المالية في المؤسسة والعمليات المالية مع الغير .
- معلومات عن تكاليف العمل .

- معلومات عن مستويات المخزون وعمليات الشراء .

2- معالجة البيانات : يمكن تعريف معالجة البيانات بمجموعات متباينة من العمليات التي تسمح

بتغيير المعطيات إلى مخرجات (المعلومات) :

- إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات : تتحدد هذه التعليمات في ضوء الاعتبارات

التالية:

- لاستخدام : حيث تحدد طبيعة استخدام المعلومات بالمواصفات المطلوبة ومن ثم طريقة معالجة البيانات.

- الخبرات المتخصصة : حيث يشارك المتخصصون في استعمال المعلومة بوضع تعليمات وبرامج التشغيل اللازمة لإعداد التقارير المطلوبة.

- تكنولوجيا المعلومات : تحدد التكنولوجيا المستخدمة والإجراءات الفنية للتشغيل .

- تجميع وتحليل وتبويب وتلخيص البيانات : تتضمن هذه الوظيفة تقسيم البيانات، التأكد

من صحتها وتناسبها مع الغرض الذي ستستعمل فيه، ويتم تشغيل البيانات بهدف إعداد

المعلومات التي تتطلبها الإدارة وتقوم على بعض عمليات المعالجة وفقا لإجراءات معدة مسبقا.

3- إدارة أو تخزين البيانات: وقد تسمى بوظيفة تصنيف المعلومات في ملفات حيث تحافظ

على جميع المعلومات التي يتم الحصول عليها سواء استخدمت لغرض معين أو لم تستخدم، ويتم

حفظ وتخزين المعلومات بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة وتتوقف طريقة الحفظ على نوع التكنولوجيا المتاحة.

4- إنتاج المعلومات : هي الوظيفة النهائية التي تمثل إنتاج التقارير وتوصيلها إلى مستخدميها في صورة مفهومة ومفيدة، حيث تستعمل وسائل مختلفة لهذا الغرض.

والشكل التالي يلخص أهم الوظائف الأساسية التي يقوم بها نظام المعلومات داخل المؤسسة انطلاقاً من تجميع البيانات إلى غاية إنتاج معلومة مفيدة ذات قيمة ثم توزيعها إلى مستخدميها.

الشكل رقم(2-5) : نظام متكامل للمعلومات



المصدر: فريد النجار، الصناعات والمشروعات الصغيرة ومتوسطة

الحجم (مدخل رواد الأعمال)، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 222.

1-2- أهداف و موارد نظام المعلومات

تتوجه نظم المعلومات في المنظمة عادة نحو تحقيق أهداف أساسية ، نذكرها فيما يلي دونما

اعتبار لترتيب الأهمية :⁸²

1- تحقيق الكفاءة : المقصود بالكفاءة القيام بأداء المهام بطريقة أسرع و بتكلفة أقل، و

يكون ذلك من خلال تحقيق أوتوماتيكية العمل الروتيني بدلا من الطريقة اليدوية ، كتوفير تقارير المخزون أو المرتبات و غيرها من واقع قاعدة البيانات .و بذلك تقليل الحاجة إلى من يقوم بإمسك سجلات البيانات اللازمة لإعداد هذه التقارير، إضافة إلى استخدام النماذج الرياضية فيما يخص عمليات الرقابة و كذا ربط المؤسسة بشبكات اتصال.

2- الوصول إلى الفعالية في اتخاذ القرارات : يكون ذلك من خلال مساعدة المدراء في

اتخاذ قرارات ذات جودة أفضل و بطريقة سهلة، كجدولة أوامر الإنتاج أو استعراض المواد، مما يمكن أن يتم ذلك أوتوماتيكيا عن طريق التحليل المفصل لتدفق العمل في المنظمة.

3- تحسين أداء المنظمة : حيث يهدف نظام المعلومات إلى مساعدة المنظمة في تقديم

خدمات ذات مستوى أفضل لعملائها، و ذلك عن طريق توفير كل المعلومات لهؤلاء العملاء بالشفافية المطلوبة و بالحجم الكافي، إضافة إلى تكوين وصف تاريخي لأحوال المنظمة و ذلك بالمراقبة المستمرة التي تسهل من اكتشاف الأخطاء التي قد تقع فيها المنظمة.

⁸² معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص36 .

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

5- توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الصعبة غير المحددة، وذلك للتخفيف من حالات عدم التأكد من خلال تحليل كميات كبيرة من المعلومات ، و ذلك بحساب النتائج المتوقعة لمختلف الاستراتيجيات البديلة عن طريق تشغيل و تحليل كل البيانات المخزنة لدى المنظمة.

لكن حتى يحقق نظام المعلومات الأهداف السالفة الذكر، فإنه يجب أن يستوفي عدة شروط كالثقة، الفعالية، المنفعة، السرعة و سرية المعلومات، هذه الأخيرة يتم حفظها، تحليلها و تخزينها بطريقة تسمح بتوفيرها إلى كل المستويات التنظيمية دون احتكار، بالتالي فإن نظام المعلومات يحتاج لعدد من المكونات و الموارد لأداء مهامه المختلفة .

وحسب J.L.PeaucelleK ، فإنه من الممكن التعرف على ثلاثة أهداف لنظام

المعلومات :⁸³

⁸³ Michel Darbelet , LaurentIzard , Michel Scaramuzza , L'Essentiel sur le Management , Berti Edition, Alger , 5^{ème} Edition , 2007 , p320 .

1- القرار : إن نظام المعلومات يمكن من التحكم في عدد من القرارات التي تترجم من خلال نشاطات المؤسسة .

كما أنه يوفر لأصحاب القرارات العناصر اللازمة لاتخاذ القرار ، ودراسة النتائج المتوقعة من هذا القرار .

أي أن نظم المعلومات يهدف إلى المساعدة في اتخاذ القرارات .

وينبغي أن لا يكون الحاسوب محل اعتماد صاحب القرار عند اتخاذ القرار بقدر ما ينبغي أن يكون أداة مساعدة لنشر وتعميم القرار بعد اتخاذه .

2- المتابعة : إن نظام المعلومات ينبغي أن يكون هو ذاكرة المؤسسة التي تحفظ لها جميع ماضيها ممثلا في الأرشيف ، وبالرجوع إلى هذا الأرشيف تتم المتابعة الجيدة لتطور المؤسسة حيث سيتم الكشف عن جميع الوضعيات غير الطبيعية لتفاديها .

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

ووفقا للنموذج الأساسي لنظم المعلومات فإن نظام المعلومات يقوم على استخدام خمسة موارد أساسية يوضح الجدول التالي أمثلة عليها :

جدول (1-1) : موارد نظم المعلومات

الموارد البشرية: المستخدمين النهائيين، كل من يستخدم النظام أو مخرجاته
 أخصائي النظم: محلل النظم مطوري البرامج، المشغلين.
 الموارد المادية (المعدات): الآلات مثل الحاسبات، الشاشات، الطابعات.
 الوسائط مثل الورق، الأقراص الممغنطة، الأقراص المرنة.
 موارد البرمجيات: البرامج مثل برنامج نظام التشغيل (Windows)
 وبرامج التطبيقات (برنامج Excel، وبرنامج الأجرور والمرتبات).
 الإجراءات مثل إجراءات إدخال البيانات ، إجراءات تصحيح الأخطاء .
 موارد البيانات: مثل توصيف المنتجات، وملفات العملاء، وملفات العاملين
 وقواعد مبيعات المخزون.
 موارد الشبكات: وتشمل وسائط الاتصالات، مشغل الاتصالات، وبرامج
 الاتصال بالشبكات والرقابة عليها.

المصدر: منال محمد الكردي و جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار

الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 31.

ولنفي هذا الجانب قسطا من التوضيح سوف نقوم بشرح الأنواع الخمسة لموارد نظام

المعلومات : 84

1- الموارد البشرية: إن وجود الأفراد ضروري لعمل أي نظام معلومات وهناك نوعين

أساسيين من الموارد البشرية اللازمة لنظم المعلومات وهما:

⁸⁴ منال محمد الكردي و جلال إبراهيم العبد ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية ، مرجع سابق ، ص 32 .

- المستخدمين النهائيين : وهم الأفراد اللذين يستخدمون النظام بطريقة مباشرة أو يستخدمون مخرجاته المجهزة بواسطة الآخرين ، ومن أمثلة المستخدمين النهائيين المحاسبين ، ورجال البيع والمهندسين والمديرين والعملاء ، ويعتبر معظم المستخدمين النهائيين من عمال المعرفة (أي الأفراد اللذين يقضون معظم أوقاتهم في الاتصالات ، والتعاون من أجل خلق واستخدام ، وتوزيع المعلومات .

- الأخصائيون في نظم المعلومات : هم الذين يطورون ويشغلون النظام ويشملون أفراد مثل محللوا النظم ومطوروا البرامج ومشغلي النظام .

- فمحللوا النظام يقومون بتصميم نظام المعلومات بناء على متطلبات المعلومات التي يحصلون عليها من المستخدمين النهائيين ومطوري البرامج يقومون ببناء برامج الحاسب الآلي باستخدام التفاصيل التي يوفرها لهم محلل النظم وأما مشغلوا النظام فيساعدون في تشغيل ومتابعة وصيانة نظم المعلومات .

2- الموارد المادية (المعدات) : تتضمن جميع الأجهزة المادية الموارد المستخدمة في تشغيل

المعلومات وهي تشمل الحاسبات والطريفات والوسائط ومن أمثلة هذه الموارد نظم الحاسب وتشمل وحدة التشغيل المركزية والتي تتضمن المعالجات الدقيقة ، والطريفات وتشمل الفأرة ولوحة المفاتيح لإدخال البيانات والشاشة والطابعة والأقراص والشرائط الممغنطة لتخزين البيانات ، ومن أمثلتها أيضا الوسائط وهي جميع الأشياء الملموسة التي يتم تسجيل البيانات عليها مثل الورق .

3- موارد البرمجيات : تشمل جميع أنواع تعليمات تشغيل البيانات وتشمل كل من البرامج والإجراءات ومن أمثلة هذه الموارد برامج النظام وأهمها برامج تشغيل النظام والتي تتحكم في تشغيل نظام المعلومات مثل برنامج Windows ، ومن أمثلتها برامج التطبيقات والتي تختص بتوجيه التشغيل لخدمة احتياجات فئة معينة من المستخدمين مهل برامج تحليل المبيعات وبرامج ميكروسوفت أوفيس Microsoft office ، ومن أمثلتها الإجراءات وتمثل في تعليمات التشغيل الموجهة لمستخدمي نظام المعلومات مثل دليل استخدام برنامج ميكروسوفت أوفيس.

4- موارد البيانات: أدركت المنظمات أخيراً أن البيانات تعتبر مورداً تنظيمياً هاماً ينبغي إدارته بفاعلية لصالح جميع المستخدمين النهائيين في المنظمة.

وعادة يتم الاحتفاظ بالبيانات داخل قواعد البيانات وقواعد المعرفة ، وتتكون قواعد البيانات من مجموعة من الملفات أو السجلات المرتبطة بطريقة منطقية ، وتقوم قاعدة البيانات بتركيز العديد من السجلات التي كان يتم الاحتفاظ بها في ملفات منفصلة داخل إطار موحد يخدم العديد من التطبيقات ، أما قواعد المعرفة فهي تحتوي على أشكال متعددة من المعرفة مثل الحقائق والقواعد وأمثلة واقعية عن أفضل الممارسات الإدارية التي تم القيام بها في التشغيل .

5- موارد الشبكات : أصبحت شبكات الاتصال مثل الانترنت والاكسترنات ضرورية لقيام المنظمة بالتجارة والأعمال الالكترونية وتتكون شبكات الاتصال عن بعد من الحاسبات ، مشغل الاتصالات ، وغيرها من الأجهزة المتصلة بوسائط الاتصالات والتي يتم التحكم فيها بواسطة برامج الاتصالات وتشمل موارد الاتصالات وسائط الاتصالات مثل كابلات الألياف الضوئية

ونظم الميكروويف والخلوي والأقمار الصناعية اللاسلكية ، وتشمل أيضا نظم تدعيم الشبكات التي تتمثل في جميع الأفراد والمعدات والبرامج وموارد البيانات التي تساهم مباشرة في تشغيل واستخدام شبكة الاتصالات ، مثل المودوم وبرامج تشغيل الانترنت وبرامج تشغيل الانترنت.

II. 1-3 خصائص وأنواع نظم المعلومات

انطلاقا من الأهداف الرئيسية التي يسعى نظام المعلومات لتحقيقها و ذلك باعتماده على موارد مختلفة تمت الإشارة إليها في النقطة السابقة؛ فإنه يتميز بخصائص أساسية تعتبر بمثابة معايير مساعدة على تقييم كفاءة هذا النظام و فعاليته في المنظمة و من بين أهم هذه الخصائص نجد :⁸⁵

1- تحقيق الكفاءة و الفعالية، إذ يقوم نظام المعلومات بأداء المهام بصورة أسرع و بتكلفة أقل مع ضمان دقة المعلومات، مما يسمح بمساعدة أصحاب القرار في اتخاذ قرارات ذات جودة و فعالية عالية، مما يسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها.

2- المرونة و الديناميكية، بحيث يمكن لمستخدميه إحداث التعديلات و التصحيحات اللازمة على النظام كلما اقتضى الأمر ذلك، بهدف مواجهة الاحتياجات الجديدة للمنظمة من المعلومات.

3- التكامل بين عناصر النظام، هذا يعني أن نظام المعلومات يشكل وحدة واحدة متكاملة و متماسكة، الأمر الذي يسهل التفاعل السريع للمنظمة مع كل التغيرات الخارجية.

⁸⁵ بناء على القباي ، نظم المعلومات المحاسبية ، جامعة المنوفية، مصر، 2003 ، ص10 .

4- تحديد التغيرات البيئية، و يكون ذلك من خلال عملية التردد و اليقظة المستمرة، لمساعدة المنظمة على اتخاذ القرارات التي تمكنها من استغلال الفرص المتاحة و في نفس الوقت تجنب العراقيل و التهديدات الخارجية.

5- التواصل، حيث يعتبر نظام المعلومات بالمنظمة شبكة اتصال داخلية تضمن ربط جميع الأقسام و المصالح ببعضها البعض، و خارجية تسمح بتسهيل عملية الاتصال مع كل المتعاملين مع المنظمة.

إن توفر نظام المعلومات على هذه الخصائص، يسمح للمؤسسة بالتسيير الجيد و الناجح لأقسامها و مصالحها، مع إمكانية حصول المديرين لهذه الأقسام على المعلومات اللازمة و الكافية بطريقة فعالة لاتخاذ القرارات المناسبة.

ويعتبر تنوع نظم المعلومات الإدارية راجع إلى اتساع مجال النشاطات التي تمارسها المؤسسة وكذلك طرق المعالجة ويمكن تصنيف نظم المعلومات إلى :⁸⁶

1- نظم تشغيل البيانات : يهدف هذا النوع من نظم المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة ، و تتمتع نظم تشغيل البيانات بناحيتين أساسيتين هما:

⁸⁶ إبراهيم السلطاني ، نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 5 .

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

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

2- **النظم المعرفية:** هي تلك النظم التي تهدف إلى دعم العاملين في مجال المعرفة والمعلومات داخل المنظمة من خلال ضمان وصول المعرفة الجديدة والخبرة بشكل متكامل.

3- **نظم تجهيز المكاتب :** تعد تلك النظم نوعاً من نظم تشغيل المعلومات والتي يمكن استخدامها في نطاق أعمال أنشطة المكاتب ، وتجهيز المكاتب آلياً يشمل كل أنواع نظم الاتصال الرسمية وغير الرسمية المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة وغير المكتوبة من شخص لآخر سواء داخل أو خارج المنظمة ومن أمثلة الأجهزة المستخدمة في تجهيز المكاتب : معالج الكلمات ، البريد الإلكتروني ، البريد الصوتي ، شبكات الحاسب الشخصي ، واجتماعي الفيديو.

4- **نظم المعلومات الإدارية:** يتزايد حجم المنظمات وما تتعامل فيه من معلومات أصبحت نظم معالجة البيانات غير قادرة على توفير احتياجات متخذي القرارات من معلومات ولذلك اتجهت المنظمات إلى تطبيق نظم المعلومات الإدارية المعتمدة على الحاسب الآلي.

ويمكن تعريف نظم المعلومات الإدارية بأنها نظم المعلومات المبينة على الحاسب الآلي والتي توفر المعلومات للمديرين ذوي الاحتياجات المتشابهة في المنظمة.

5- نظم دعم القرارات: هي نظم معلومات تهدف إلى مساعدة المديرين عند اتخاذهم

القرارات غير بنائية وغير متكررة أي لا يمكن تحديدها مسبقا.

و تعتمد نظم دعم القرارات على ما تنتجه نظم تشغيل البيانات ونظم المعلومات الإدارية من

معلومات، وكذلك معلومات من خارج المنظمة.

ويتم تصميم نظم دعم القرارات وتنفيذها للاستجابة للاحتياجات غير المخططة من معلومات

مثل قرارات الإنتاج.

6- نظم دعم الإدارة العليا : وهي تلك النظم التي يتم تصميمها لمساندة المديرين الذين

يشغلون الوظائف الإدارية العليا في المنظمات والذين لهم تأثير ملموس على سياسات وخطط

واستراتيجيات المنظمة .

و تتعامل تلك النظم مع القرارات التي تلعب البيئة الخارجية دورا ملموسا ومؤثرا عند اتخاذها،

أي أنها قرارات ذات درجة عالية من عدم التأكد بشأن المعلومات التي يحتاجها متخذ تلك

القرارات.

7- النظم الخبيرة: تستخدم النظم الخبيرة لمساندة متخذي القرار في التعامل مع القرارات

غير الروتينية والتي لا يمكن التنبؤ بخطواتها.

وتعتمد تلك النظم غير الروتينية على نتائج ما يطلق عليه الذكاء الاصطناعي، حيث تقوم تلك

النظم على فكرة محاكاة عملية اتخاذ القرارات التي يقوم بها الإنسان أو المتخصص في مجال معين.

وتتشكل العناصر الرئيسية لبنية المعلومات من جزأين رئيسيين هما:

- نظم الحاسبات الآلية والتي تتضمن المكونات المادية، والبرمجيات، والبيانات والملفات، والاتصال عن بعد، وتعد نظم الحاسبات الآلية العنصر الرئيسي لتطبيقات النظم لما تتضمنه من تفاعل مباشر بين العاملين بالمنظمة والنظم الموجودة بها.

ومن ثم فإن نجاح المنظمة يتوقف على مقدرة تلك النظم على توفير الاحتياجات الوظيفية للمنظمة حالياً ومستقبلاً

- نظم التطبيقات الوظيفية والتي تشمل الإنتاج، التسويق، التمويل، الموارد البشرية والتي يتوقف عليها مدى نجاح أو فشل المنظمة لتحقيق أهدافها .

II. 1-4- الأهمية الإستراتيجية لنظم المعلومات⁸⁷

تسعى منظمات الأعمال من وراء بناء نظم للمعلومات، إلى الحصول على الدعم والمساندة اللازمين لتحقيق أهدافها، وتعد هذه النظم ذات أهمية إستراتيجية كونها تعد آلية دعم ومساندة لعوامل النجاح الحرجة، التي تؤدي إلى استمرار ونجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة شديدة التغير .

إن الأهمية الإستراتيجية لنظم المعلومات تنبع من خلال الأدوار التي يمكن أن تؤديها تلك النظم في حياة المنظمات، فهنالك أدوار تقليدية تؤديها، واضحة لجميع الأفراد داخل وخارج المنظمة، إلا أنه وبعد تطور منظمات الأعمال وحصول الثورة التكنولوجية، أصبح لدى نظم المعلومات أدواراً أخرى تؤديها ذات صبغة إستراتيجية، ومما جعلها تكتسب تلك الصفة هو مدى أهميتها وتأثيرها

⁸⁷ محفوظ جوده وآخرون، منظمات الأعمال (المفاهيم والوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2004، ص 278 .

الفعال في وظائف منظمات الأعمال ، فبعد أن كانت نظم المعلومات الإدارية تقوم بجمع وتصنيف وتحليل وتخزين ومعالجة واسترجاع البيانات ، وتقديم المعلومات من خلال التقارير والملخصات إلى مراكز صنع القرار ، أصبحت مع ذلك تقوم بتعزيز دور الإدارة الإستراتيجية في المنظمة من خلال :

1- المشاركة في صياغة الرؤية الإستراتيجية في المنظمة: تعمل نظم المعلومات على المساندة

في جعل الرؤية الإستراتيجية واضحة وشاملة وبسيطة، وتحقيق أعلى قدر ممكن من المشاركة في عملية صياغة تلك الرؤية .

2- دعم عملية صياغة رسالة المنظمة : ويتم ذلك من خلال تحديد أنواع أنشطة الأعمال

الأساسية ، وتقديم المعلومات عن الأسواق التي تستهدفها المنظمة ، فضلا عن تحليل الميزات التنافسية الإستراتيجية.

3- صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة : ويتم ذلك من خلال مساعدة المنظمات في

مقترنة النقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية سواء الحالية منها أو المتوقعة مستقبلا ، وهذا ما يعرف بعملية التحليل الاستراتيجي ، وتقارن نتائج هذا التحليل مع الإمكانيات والموارد الجوهرية لتلك المنظمة ، وبطبع من بين تلك الموارد المعلومات ، حيث أنها أصبحت تعد موردا استراتيجيا في العصر الحالي .

4- دعم عملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية : تقوم نظم المعلومات بتقديم المعلومات

ذات القيمة والجودة الشاملة التي تساعد المنظمة في القيام بالمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية واختيار الأعمال الإستراتيجية التي تلائم إمكانية المنظمة ووضعها التنافسي في الأسواق الداخلة فيها .

5- الاندماج البنيوي : يتم الاندماج مع الأنشطة والأعمال الجوهرية للرقابة والتقييم الاستراتيجي والذي يكون موجهها نحو معايير الأداء الكلي للمنظمة مقارنة مع أداء منظمات الأعمال المنافسة والعاملة في نفس القطاع .

6- تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية : ويتم ذلك من خلال تقديم المعلومات وبالخصائص الجيدة عن قوى المنافسة الخمسة التي حددها بورتر والتي هي :

- شدة المنافسة في الصناعة

- قوة المساواة للمشتريين

- قوة المساواة للموردين

- تهديدات المنافسين الجدد

- تهديدات المنتجات البديلة

إن المعلومات المقدمة من نظم المعلومات الإدارية حول قوى المنافسة تحدد الصورة التي ستكون عليها الصناعة .

7- تحقيق التعاضد : وهو الأثر الناتج عن مجموعة من الارتباطات الجديدة بين الأنشطة أو

مجالات الأعمال داخل المنظمة، أو بناء علاقات وارتباطات مع منظمات أخرى في نفس ميدان الصناعة والتي تعمل في نفس السوق المستهدف ، إن تطبيق مفهوم التعاضد في مجال أنشطة الأعمال بصورة عامة يعني دائما أن المنظمة ككل متكامل من نظم وظيفية فرعية من بينها نظم المعلومات المحوسبة .

II . 2- دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات

يتم اتخاذ القرارات في مختلف المستويات الإدارية، هذا ما يتطلب توفر المعلومات ونظام معين يسيرها، وهذا ما سيتم توضيحه في هذه المطلب.

II . 2- 1- مفهوم القرارات

يعرف القرار في الأوساط العامة لمنظمات الأعمال ، بأنه تعبير عن إرادة أو رغبة معينة لدى شخص معين (مادي أو معنوي) ، حيث يتم الإعلان عن ذلك بشكل شفهي أو مكتوب من أجل بلوغ هدف معين ويفترض في هذه الحالة توفر البدائل والاختيارات اللازمة لبلوغ ما يصبوا إليه متخذ القرار من أهداف .

إن القرار بشكل عام يتم اتخاذه وفق اتجاهين :

1- الاتجاه المستند إلى تداخل حالة التمعن والحساب والتفكير والإدراك الواعي .

2- الاتجاه الذي يستند إلى موقف لا شعوري تلقائي وعفوي .

وتبرز هذه الاتجاهات بشكل واضح عندما تكون هناك مجموعة من البدائل والخيارات مطلوب اعتماد أحدها لاتخاذ القرار المناسب ، ومن هذا المنطق نؤكد على حقيقة مهمة في هكذا اتجاهات ، وهي بأن القرار الذي يعول عليه يفترض أن يقع ضمن الاتجاه الأول ، وهذا يعني أن القرار الفعال هو الاختيار المدرك الواعي والقائم على أساس التحقق والحساب في اختيار البديل المناسب من بين

البدائل المتاحة في مواجهة موقف معين ، بعبارة أخرى القرار هو ليس الاستجابة التلقائية وردة الفعل المباشر اللاشعوري وإنما هو اختيار واع قائم على أساس التدبير والحساب والتمعن في تفاصيل الهدف المطلوب تحقيقه والوسيلة التي ينبغي استخدامها ، علما بأن الهدف والوسيلة في هذه الحالة يرتبطان بشكل وثيق. بما يسمى بمحل القرار أو الإطار الموضوعي ، أي أنه عندما يكون هنالك محل قرار فإنه من الممكن أن يكون هنالك نتيجة أو غرض مطلوب الوصول إليه مع الاعتماد على وسائل ومسارات للوصول إلى ذلك⁸⁸ .

ومما سبق نستنتج أن القرار هو الاختيار بين البدائل المختلفة باعتماد مجموعة فرضيات تتعلق بالمستقبل المجهول المتميز بعدم التأكد في كثير من الحالات.

وفي الأخير نشير إلى دقة ومقدرة المسئول على السرعة في اتخاذ القرارات ، تعتمد على توفر نظام معلومات حديث ومتطور لجمع وتبويب ومعالجة البيانات ، واستخدام برامج الكمبيوتر وتطبيق بحوث العمليات والأدوات الإحصائية ، في تحليل وتقييم البدائل ، وذلك لكي تتعد عملية اتخاذ القرارات عن الصدفة ولا تخضع للعاطفة والرأي الشخصي ، وتكون نتيجة بحث وتقصى ولا تتأثر بالأهداف والدوافع الشخصية⁸⁹ .

⁸⁸ مؤيد الفضل ، الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن، 2008 ، ص23 .

⁸⁹ صالح بن محمد علي بطيش ، منهج اتخاذ القرار ، جريدة الجزيرة ، السعودية ، 2003 .

ولكي يكون القرار فعالا يجب أن يمر بالخطوات التالية:⁹⁰

1- **تحديد المشكلة:** إن أول خطوة في عملية اتخاذ القرار هو التعرف هي التعرف على المشكلة ومسبباتها ودراسة أعراضها وجمع المعلومات عنها وتحليلها وذلك لتحديد الهدف المراد تحقيقها، وتوجد ثلاثة أنواع من المشاكل قد تواجه أي إداري هي :

- **مشاكل تقليدية :** وهي تلك المشاكل التي تتعلق بالنشاطات التي تمارس يوميا مثل حضور الموظفين ، وانصرافهم ، توزيع أعمالهم ، ومنح إجازات .

- **مشاكل حيوية :** وهي التي تؤثر بشكل مباشر وحيوي على سير العمل مثل مشاكل التخطيط والسياسات والاستراتيجيات المتبعة .

- **مشاكل طارئة :** وهي مشاكل عرضية تحدث بسبب التقلبات والتغيرات البيئية أو بسبب قصور الأداء .

2- **البحث عن بدائل:** هو عبارة عن الحلول للمشكلة التي تواجه الإداري وهنا لا بد من

جمع المعلومات الكاملة عن كل بديل ، وبعد ذلك يتم استبعاد أي بديل لا يتفق مع الهدف المحدد للمنظمة ودراسة البديل الذي يحقق الأهداف ويتفق معها .

3- **مقارنة البدائل :** في هذه الخطوة لا بد من بذل جهد كبير من قبل الإدارة وبدات عند

مقارنة البدائل بعضها ببعض ، لا بد من معرفة مميزات وعيوب كل بديل على حده ثم مقارنة هذه الميزات مع مدى تحقيقها للأهداف المطلوبة ، أي تقدير النتائج إما سلبيا وإما إيجابيا واستبعاد أي

⁹⁰ علي احسين ، نظرية اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الزهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 22 .

بديل تكون سلبياته أكثر من إيجابياته هنا لابد لكل منظمة من أن يكون لها معايير للمقارنة ومنها المعايير المالية والفنية و الإدارية والاجتماعية والإنسانية و التي لها ارتباط مباشرة بالتكاليف ، ومن ثم الارتباط بالأرباح وكذلك الارتباط برأس المال والفائدة والإنتاج والعمالة ..إلخ .

4- اختيار البديل المناسب : إن عملية الاختيار للبديل المناسب تعتبر من أهم وأصعب

الخطوات في القرار الإداري حيث إن تحديد الأصلح من البدائل واستبعاد الغير صالح من هذه البدائل يتأثر كثير بسلوكيات متخذ القرار وكذا خبرته ومهارته وهذه تتفاوت من شخص لأخر فما يراه مدير مناسب من البدائل لا يراه آخر ولكن إلى حد ما مادامت هناك معايير تحكم هذا الاختيار فإنه لابد أن يكون مبنيا على أسس صحيحة ، وتوجد عدة اعتبارات لابد من أخذها بعين الاعتبار عند الاختيار للبديل المناسب وهي على النحو التالي :

- محاولة الموازنة ما بين تحقيق المطلوب نتيجة الاختيار للبديل وما يتوقع من الحصول عليه نتيجة لتنفيذ اختيار هذا البديل.

- اختيار البديل الذي يحقق المطلوب وبأقل التكاليف وضمن الإمكانيات المتاحة.

- اختيار البديل المناسب الذي ينسجم مع الأهداف المخطط لتحقيقها من قبل المنظمة.

5- تنفيذ القرار : إنه من الخطأ بأن مهمة أي متخذ قرار أنه عند اعتماده للقرار المطلوب

قد انتهى كل شيء لأن القرار ليس بإقراره وإنما بتنفيذه و غالبا متخذ القرار لا يقوم بتنفيذه والذين يقومون بتنفيذه هم عادة يمثلون المستوى الأول من الإدارة وهم العاملون والفنيون لذلك لابد من التعاون وهنا يأتي دور وظيفة التنظيم والإعداد وتحديد المهام والمسؤوليات لتنفيذ هذا القرار وهذا

يتم بواسطة تحفيزهم ماديا ومعنويا وربما معنويا أهم لأن اقتناع الموظفين مما يقومون بإنجازه سوف يدفعهم للاهتمام وبذل والجهد أكثر ، وهذا لا يتحقق إلا إذا كانوا قد شاركوا في اتخاذ القرار واختيار هذا البديل .

6- متابعة تطبيق القرار ومراقبته : إن أي إدارة لا يمكن أن تقف عند حدود تنفيذ القرار

لأن متابعة تطبيقه والرقابة في عملية تطبيقه لمعرفة أي انحرافات أو اختلافات ليقوموا بتقويمها قبل وقوعها إذا أمكن ، هم من أهم مسؤولياتهم الرقابية وكذلك بعد التطبيق لابد من المراقبة لمعرفة أن ما تم التخطيط له أصلا قد تم تحقيقه فعلا وهذا لا يتم إلا بجمع المعلومات وفحصها وتحليلها لمعرفة النتائج التي تحققت نتيجة لاختيار هذا البديل وتطبيقه وهل كانت هذه النتائج إيجابية أم سلبية .

والسؤال الذي يطرح نفسه ، ما المقصود بالقرار الفعال ؟

إن القرار الفعال يتميز ب :⁹¹

- 1- ينفذ ولا يكون في مجرد قرار على الورق،
- 2- يصدى لمفاهيم عالية ، إستراتيجية شاملة ذات تأثير قوي وليس مجرد قرارات في موضوعات تافهة ،
- 3- لا يؤخذ بعدد الأصوات ولكن يبنى على احتكاك وجهات النظر المتعارضة والحوار بينها والاختيار بين التفسيرات المختلفة،

⁹¹ محمد عبد العليم صابر ، نظم المعلومات الإدارية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 113 .

4- هو قرار يحقق الهدف منه ويتفق مع أهداف المؤسسة ، ويأخذ في الحسبان إمكانية وطريقة تنفيذه ويعطى بقبول منفيده .

II.2-2- أنواع القرارات والأساليب المساعدة في اتخاذها

اختلفت معايير التصنيف وتباينت وجهات نظر المختصين حول تصنيف القرارات وكل تصنيف يهدف إلى أو المعيار الأكثر أهمية وتأثير بالنسبة له، وسنذكر من بين هذه التصنيفات ما يلي:

1- التصنيف حسب المستوى التنظيمي: تنقسم القرارات حسب Igor ansoff

إلى: ⁹²

- **القرارات التشغيلية** : وهي القرارات التي تتخذ في المستويات التنظيمية الدنيا ، والمتعلقة بالعمليات التشغيلية للمنظمة ، وهي أقرب لإتباع تعليمات وإرشادات منها إلى الاختيار بين البدائل ، وعادة ما تكون متعلقة بالتأكد من المهام والأنشطة التي قد تم تنفيذها بكفاءة وفعالية ، ويؤخذ هذا النوع من القرارات في ظل ظروف تؤكد تام ونتائجها معروفة مسبقا ، مثل تعطل في خط الإنتاج وما يحتاجه تصليحه من إجراءات نمطية معينة .

- **القرارات التكتيكية** : هي قرارات تؤخذ على مستوى إداري أعلى مما تؤخذ فيه القرارات التشغيلية ، فعند هذا المستوى يقوم المديرون باتخاذ قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة

⁹² حسين بلعجوز، نظرية القرارات ، مؤسسة شباب الجامع ، الإسكندرية ، 2008 ، ص105 .

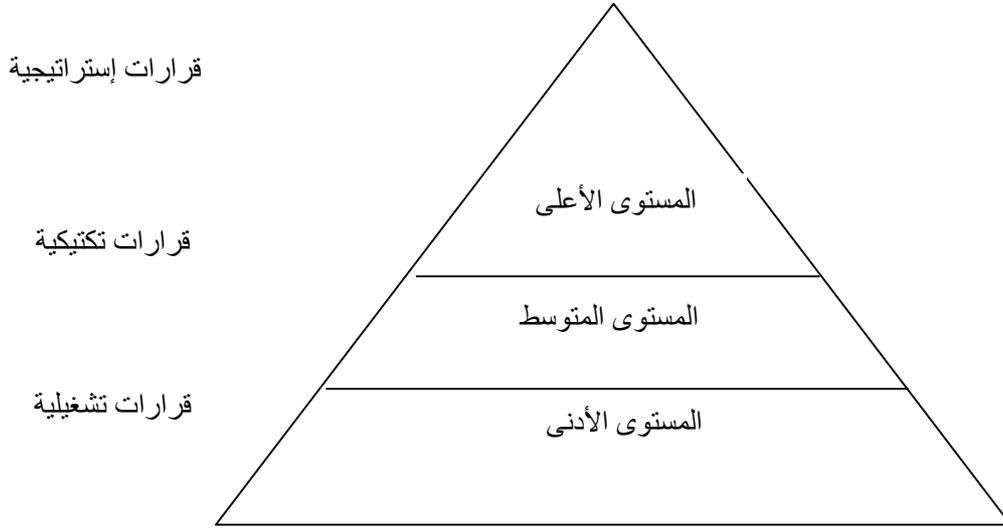
على الأداء، وفرض قرارات متعلقة بتأكد من الاستخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها .

ولا توجد في هذا النوع من القرارات إجراءات معروفة مسبقا يجب اتباعها ، ولكن متخذ القرار يقوم بتجميع المعلومات اللازمة لتشخيص وحل المشكلة ، واستخدام حكمه الشخصي ورصيده من الخبرة في اختيار البدائل ، في هذه الحالة يتم اتخاذ القرارات يتم اتخاذ القرارات في ظروف تتسم بعدم تأكد نسبي .

- **القرارات الإستراتيجية :** هي قرارات تؤخذ مستوى قمة الهيكل التنظيمي ، بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة ، وهي قرارات تغطي مدى زمني أطول مقارنة بالقرار السابقة ، وتعلق القرارات الإستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق ، وفي اغتنام الفرص وتجنب مخاطر البيئة وهذا النوع من القرارات يحتاج إلى معلومات خاصة بالبيئة أكثر من غيره ، كما تهتم القرارات الإستراتيجية بتحديد المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها والسياسات التي تحكم عمليات التوزيعالخ.

والشكل التالي يبين أنواع القرارات المتخذة على كل مستوى.

الشكل رقم (2-6) : أنواع القرارات في المستويات الإدارية



المصدر: حسين بلعجوز، نظرية القرارات، مرجع سابق، ص 106

2- التصنيف حسب الطرق المستعملة: تنقسم القرارات حسب الطرق المستعملة إلى

نوعين هما: 93

- **القرارات المبرمجة** : وهي القرارات المخططة سلفا وتتناول مشكلة متكررة أو روتينية حيث يتم تحديد أساليب وطرق حل أي مشكلة سلفا أو التعامل معها ، ومن أبرز الأمثلة على القرارات المخططة مسبقا إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام ، حيث يتم توضيح الإجراءات مسبقا ، وذلك من واقع اللوائح المعمول بها في مجال المشتريات ، وهذه القرارات تتخذ في المستويات التنفيذية .

⁹³ محمد الصيرفي ، القرار الإداري ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 17 .

- القرارات الغير مبرمجة : وهي القرارات التي تتغير مع تغير وتبدل موضوعات عملية اتخاذ القرارات ، أي هي القرارات التي تتعامل مع المواقف غير المحددة أو غير المألوفة مثل القرارات الإستراتيجية ، كابتكار نوع جديد من السلع والدخول إلى أسواق تصريف جديدة ، وتتخذ معظم هذه القرارات على مستويات الإدارة العليا.

وفيما يلي جدولاً يوضح مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:

الجدول رقم (2-2): مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

ت	القرارات غير مبرمجة	القرارات المبرمجة
1	غير متكررة أو روتينية	روتينية و متكررة
2	الظروف فيها متغيرة وغير مستقرة	الظروف مستقرة وثابتة نسبياً
3	البيانات غير مؤكدة نسبياً	البيانات تتسم بالثبات النسبي أو شبه مؤكد
4	الوقت والجهود المبذولة فيها كبيرة نسبياً	الوقت والجهد المطلوب محدود
5	غالباً ما يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا	تتخذ في مختلف المستويات الإدارية
6	غير قابلة للتحويل في الغالب	غالباً ما يتم تحويل الصلاحيات إلى المستويات الوسطى الدنيا
7	تتعلق بالبعد الإستراتيجية للمنظمة	تتعلق بتمشية الأنشطة التشغيلية للمنظمة

المصدر: محمد الصيرفي ، القرار الإداري ، مرجع سابق ، ص 18 .

3- التصنيف حسب المشاركين في القرار⁹⁴ : تنقسم القرارات وفق هذا التصنيف إلى

قرارات فردية ويقصد بها تلك القرارات التي يتخذها المدير على أسس فردية بحتة دون أي تشاور أو مشاركة من العاملين في المؤسسة .

وقرارات جماعية وهي تلك القرارات التي يتخذها المدير بعد أن يقوم بالتشاور مع عماله و مشاركتهم في اتخاذها وصناعتها ، وللقرارات الجماعية إيجابيات كثيرة من بينها مشاركة المتخصصين والخبراء فيها ، وهذا ما يوفر فرصة طرح العديد من البدائل لحل المشكلة ، كما أنها تساهم في استيعاب المشكلة بأبعادها المختلفة من قبل الآخرين وقبولهم بالقرار والتزامهم بتنفيذه مستقبلا .

وتتضمن درجة المشاركة في اتخاذ القرار المداخل التالية :

- المدخل الفردي ، وهو أسلوب القائد المحافظ المستبد في اتخاذ القرارات ،

- المدخل الاستشاري ، وهو أسلوب القائد المعتدل في اتخاذ القرارات ،

- المدخل الجماعي ، وهو أسلوب القائد الديمقراطي في اتخاذ القرارات .

وتتدرج القرارات المتخذة على مستوى المنظمة من حيث الأهمية والخطورة بين البساطة والتعقيد كما سبقت الإشارة إلى بعض التصنيفات ، وتختلف طريقة معالجة مشكلات المنظمات عبر هذه القرارات بين الماضي والحاضر من حيث العشوائية والعلمية ، وذلك من خلال الأسلوب

⁹⁴ ربحي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء ، الأردن ، 2007 ، ص79 .

المتبع في معالجة هذه المشكلات فكان الاعتماد في الماضي مقتصرًا على الأساليب التقليدية التي تعتمد على الخبرة والحكم والتقدير الشخصي والتجربة والخطأ ، دون البحث عن البدائل الممكنة ودون مراعاة للظروف المختلفة المحيطة .

أما اليوم فأصبح متخذ القرار يواجه وضعيات صعبة ومعقدة تتطلب أساليب أكثر تطورًا لمعالجتها ، وتعتمد هذه الأساليب على النماذج الرياضية والإحصائية التي تستخدم لتحليل المشكلات المعقدة ، وتساعد متخذ القرار في اتخاذ قرارات أكثر رشداً وعقلانية ، دون أن يكون للأهواء الشخصية أي تأثير عليها ، ومن أهم هذه الأساليب ، بحوث العمليات ، البرمجة الخطية ، نظرية الاحتمالات ، أسلوب المحاكاة ، أساليب التحليل الشبكي ، وشجرة القرارات .

4- التصنيف حسب درجة الثقة بالمعلومات المتاحة في اتخاذها :

إن القرارات التي حسب درجة الثقة بالمعلومات المتاحة في اتخاذها غالباً ما يتم تصنيفها على ثلاث أنواع هي :

- **القرارات المؤكدة:**⁹⁵ وتظهر حينما تتوفر المعلومات الكافية لتوقع نتائج كل بديل ، بشكل مسبق وقبل تنفيذه ، مثل حالة استثمار الفرد أمواله في البنك في حساب ادخار، حيث يتخذ قراره في هذه الحالة في ظل تأكيد حول الفائدة التي سيحصل عليها خلال فترة زمنية معينة ، وتعتبر القرارات في حالة التأكد الحالة المثالية لحل المشاكل الإدارية ، والتحدي الذي

⁹⁵ ماجد العطية ، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة) ، دار الشروق ، ط1 ، الأردن ، 2003 ، ص191 .

يواجه متخذ القرار هو بكل بساطة تحديد البدائل التي تؤدي إلى القرار الأفضل ، ولسوء الحظ فإن التأكد يعتبر حالة استثنائية لا القاعدة في اتخاذ القرار .

– القرارات في ظل المخاطرة: ⁹⁶ وتمثل هذه القرارات بتحديد احتمالات حصول حالات معينة في ضوء تحقيق النتائج المرتقبة لكل بديل والاحتمالات هو النسبة المئوية لعدد مرات حدوث نتيجة معينة أو حدث معين .

حالة عدم التأكد : وهي القرارات التي لا يتم تحديد احتمالات حدوثها بنسبة مينة وفقا لطبيعة البدائل المتاحة لذلك أو أنها أقل تحديدا ووضوحا من حالة المخاطر ، فالمدير لا يستطيع أن يتخذ القرارات بصورة احتمالات نظرا لتحكم العديد من المتغيرات غير المحسوبة بشأنها ، إذ أن حالات عدم الثبات والاستقرار في الظروف التي يتخذ فيها القرار كبيرة ، ولا تتسم بدقة الواضحة ولذا غالبا ما يتم استخدامه للعديد من الخبرات المتراكمة لديه ، أو الاستعانة بالآراء الجماعية والخبرات المتاحة من العاملين ، أو الاستعانة بالاستشاريين والخبراء المتخصصين ، أو بنوك المعلومات التي تساهم بقدر معين في تقليص دائرة الجهولية للمستقبل المبهم أو الظروف والمتغيرات غير المتحكم فيها بشأن القرارات التي يهدف لاتخاذها .

⁹⁶ حضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي ، مبادئ إدارة الأعمال ، مكتبة الجامعة ، ط 1 ، الأردن ، 2008 ، ص 181 .

II. 2-3-العوامل التي تبرر الحاجة إلى نظام المعلومات كقاعدة لاتخاذ القرارات

هناك في الواقع العديد من العوامل سواء كانت تتعلق بالبيئة الخارجية أو الداخلية لمنظمات

الأعمال والتي تبرر الحاجة الحتمية لنظام المعلومات في مثل هذه المنظمات، وتتلخص في :⁹⁷

1- التغيرات في القوى البيئية : ويقصد بها التغيرات المستمرة والسريعة في البيئة المحيطة

بالمنظمة ممثلة في التغيرات في القوى السياسية والقانونية والتشريعية والاقتصادية والاجتماعية

والثقافية والتكنولوجية ، ومن هنا فإن دراسة مثل هذه التغيرات في بيئة العمل الداخلية للمنظمة

والتعامل معها يتطلب ضرورة توفير المعلومات الكافية والمتنوعة والدقيقة عن مثل هذه التغيرات .

2- نشوء الاقتصاد العالمي : تواجه منظمات الأعمال في دول العالم المختلفة في السنوات

الأخيرة نشوء وازدهار ما يعرف بالاقتصاد العالمي أو العولمة ، مما أدى إلى الحاجة إلى المعلومات

وزاد من قيمتها كأحد العوامل المتحكمة في نجاح المنظمات ، حيث توفر فرص جديدة في التجارة ،

وتوفر الاتصالات والقوة التحليلية التي تحتاج إليها هذه المنظمات لممارسة التجارة وإدارة الأعمال ،

كدراسة الأسواق ، واكتشاف الفرص التسويقية والتنبؤ بحجم الطلب .

3- التحول في الاقتصاديات الصناعية : كان للعديد من الدول الصناعية الكبرى تجارب

متعاقبة لمراحل مختلفة من الاقتصاد الخاضع للسيطرة الاستعمارية ، والاقتصاد الزراعي ، والاقتصاد

الصناعي ، ثم الاقتصاد المعتمد على المعرفة ، ولقد أصبحت المعلومات و التكنولوجيا المستخدمة في

⁹⁷ د. ثابت عبد الرحمن إدريس ، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة ، مرجع سابق ، ص 100 .

إنتاجها وتوفيرها لمستخدمها تتصف بدرجة عالية من الأهمية الإستراتيجية لمنظمات الأعمال والمديرين ، وأصبحت إنتاجية كل من الموارد البشرية والمادية في منظمات الأعمال تعتمد على مستوى جودة المعلومات المستخدمة في قرارات الإدارة وفي العمل على المستوى التكتيكي والتشغيلي .

ويتضح مما سبق ذكره دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار وتدعيمه، فكثيرون أولئك الذين يرون أن الوظيفة الرئيسة للمؤسسة وجوهر الإدارة بها هي اتخاذ القرارات ، إذ تعتبر من العمليات الأساسية في هذا السياق ، إذ لا تصبح هذه العملية ممكنة إلا باعتماد المعلومات في كل الخطوات، وهذه المعلومات ترتبط بالأهداف المراد تحقيقها ، ومن الواضح أيضا أن عملية اتخاذ القرار في حد ذاتها نظام متناسق مدخلاته المعلومات ومخرجاته قرارات متخذة، والتشغيل والتحليل في هذا النظام يمثل كل العمليات اللازمة لاختيار البديل الأحسن وتنفيذه ، وعلى هذا الأساس فإن طبيعة القرارات المتخذة ودرجة كفاءتها تتوقف على نوعية المعلومات المستخدمة ودرجة دقتها ، نتيجة لذلك لا بد من توفير المعلومات السليمة للوحدات الإدارية المختلفة لتمكين من القيام بوظائفها على أكمل وجه ، وغالبا ما تكون المعوقات الأساسية التي تواجهها المؤسسات إما :⁹⁸

1- عدم توفر القدر الكافي من المعلومات المناسبة، والتي يجب بذل جهد كبير في جمعها

أو توفيرها.

⁹⁸ Kholadi Mohamed – Khair-Eddine, Cours des Systems organisationnels, Bahaedine – édition, Alger, 2004, P42.

2- توفر كميات كبيرة من البيانات الموجودة ضمن الملفات والسجلات والتقارير التي تكتظ بها المؤسسات، على الرغم من البحث المستمر عن المعلومات المناسبة التي تسهم في اتخاذ القرارات المبنية بشكل صحيح على أدلة أساسها المعلومات.

ولمعرفة القيمة الحقيقية للمعلومات في اتخاذ القرارات ، أعطت نظرية القرارات عدة مداخل لاتخاذ القرارات في ظل ظروف التأكد ، الخطر ، وعدم التأكد ، و في اتخاذ القرارات في ظل التأكد تفترض أن تفترض أن لدى متخذي القرارات معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار ، وأما في اتخاذ القرارات في ظل الخطر فإنها ترى أن متخذ القرارات يعلم احتمالات حدوث النتائج ولكن لا يعلم أيا من هذه النتائج سوف تحدث ، وأما في الحالة الأخيرة وهي حالة اتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد فتري أن متخذ القرار يعلم بكل النتائج المحتملة ولكنه لا يعلم احتمالات حدوث كل من هذه النتائج ، ويمكن القول أن قيمة المعلومات يمكن أن تتحدد في ظل هذه النظرية⁹⁹ .

وفي نظرية القرارات فإن قيمة المعلومات تمثل قيمة التغير في القرار والذي يكون سببه قيمة المعلومات مطروحا منها تكلفة الحصول على هذه المعلومات ، بمعنى آخر إذا كانت هناك عدة بدائل للقرار متاحة أمام متخذ القرار فإن اختياره لإحدى هذه البدائل يكون بناء على المعلومات المتوفرة ، فإذا أدى توفير معلومات جديدة وإضافية إلى اختيار بديل آخر (ومن ثم قرار آخر) ، فإن قيمة

⁹⁹ محمد أحمد حسان ، نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008 ، 126 .

المعلومات في هذه الحالة تمثل الفروق بين نتائج القرار الأول ونتائج القرار الثاني مطروحا منها تكلفة الحصول على هذه المعلومات الإضافية التي أدت إلى تغيير القرار .

ويمكن أيضا تعريف قيمة المعلومات الكاملة بأنها القيمة المتوقعة للفرصة الضائعة ، وفي هذه الحالة يمكن القول أنه في ظل غياب المعلومات التامة فإن الفرد يقوم باختيار بديلا يمثل البديل الأمثل ، والفرق بين العائد الذي حققه البديل الذي تم اختياره والبديل الأمثل يمثل الفرصة الضائعة كما أنه أيضا يمثل قيمة المعلومات الكاملة .

وبعد كل هذا يمكن القول أنه لا يوجد قرارا يتخذ في ظل المعلومات التامة لأن هذا يعني أن متخذ القرار سوف يستطيع أن يرى المستقبل بدرجة تأكد تامة وهذا ما لا يمكن حدوثه ولكن مفهوم لمعلومات الكاملة وقيمتها يفيد في أنه يوضح لنا كيف تؤثر المعلومات على القرارات المتخذة ومن هنا فإن للمعلومات قيمة محددة .

ويمكن القول أنه في الحياة العملية فإن بعض القرارات يتم اتخاذها بدون توفر الكمية المناسبة من المعلومات، ويعود ذلك إلى العديد من الأسباب أهمها:¹⁰⁰

- 1- أن المعلومات المطلوبة غير متوفرة ولا يمكن الحصول عليها.
- 2- أن المجهود والتكلفة اللازمة للحصول على هذه المعلومات قد يكون كبيرا جدا.
- 3- أن الفرد قد لا يعرف أن مثل هذه المعلومات متواجدة.

¹⁰⁰ محمد أحمد حسان ، نظم المعلومات الإدارية ، مرجع سابق ، ص134 .

خلاصة:

إن الحصول على المعلومة الاقتصادية في الوقت المناسب يسمح للمسير بترشيد وتوجيه الأنشطة المطلوب تحقيقها إلى أقصى حد، لهذا تتوقف فعالية أي قرار على التحكم في معطيات وتقلبات البيئة عامة والبيئة الاقتصادية خاصة ، ولكي تكون المؤسسة قادرة على تحصيل المعلومة ذات القيمة والمصدقية فعليها أن تكون مدركة لأهميتها وأن تعمل على توفير نظام معلومات فعال يجعلها تتحكم في صيرورة عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بكل جوانب النشاطات داخلها ويمكنها من عدم اتخاذ القرارات العشوائية تجاه مختلف النشاطات داخلها ، كما يعمل نظام المعلومات على تقليل الوقت والجهد الذي يبذله المديرين في البحث عن المعلومات وتحليلها ، وكذا القدرة على تقييم احتمالات المستقبل ومواجهة التغيرات البيئية وذلك بأخذ الإجراءات اللازمة لمواجهتها ، إذا نظام المعلومات يعتبر قاعدة اتخاذ القرارات .

الفصل الثالث :

دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان **Top Lait**

مقدمة :

جاء اختياري لمؤسسة Top Lait لتكون محل الدراسة ، لمعرفة إمكانية وجود تسهيلات تمكنني من الحصول على المعلومات الضرورية للبحث ، وكذلك لمستوى عمال المؤسسة الدراسي الذي يجعلني أتفائل بتعاملهم معي وبموضوعية في ملء الاستمارات الموزعة عليهم ، وللمنافسة الشديدة مع شركات الألبان الوطنية والأجنبية، مما يجعلها في بحث مستمر عن ما يمكنها من اتخاذ القرارات بالصفة المثالية.

ولحاجة متخذ القرار إلى نظام معلومات يمدّه بالمعلومة الدقيقة وفي الوقت المناسب ليتخذ القرار الرشيد، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة وتحليل واقع المؤسسة الموريتانية للألبان ، وذلك من خلال مبحثين نتطرف في الأول منهم للتعريف بالمؤسسة وهيكلها وطرق اتصالها مع محيطها ، وفي المبحث الثاني سنحاول دراسة وتحليل واقع المؤسسة الموريتانية للألبان توب لي من خلال ثلاثة مطالب، ندرس في الأول منهم الهيكل التنظيمي للمؤسسة العلاقات والارتباطات ، والثاني المعلومات ونظام المعلومات في مؤسسة Top Lait ، والثالث عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة Top Lait .

I. مؤسسة Top Lait

تقع المؤسسة الموريتانية للألبان توب لي في العاصمة الموريتانية نواكشوط ، وبالضبط على طريق المطار ، و من أجل التعرف على المؤسسة سنقسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب نتطرق في الأول منهم إلى تعريف المؤسسة والثاني إلى هيكلها وفي المطلب الثالث إلى عملية اتصال المؤسسة مع محيطها.

I. 1- التعريف بمؤسسة Top Lait

تم تأسيس الموريتانية للألبان Top Lait في مايو 1996 في مدينة لعيون في ولاية الحوض الغربي في الشرق الموريتاني 810 كلم من العاصمة نواكشوط ، انطلاقا من حقيقة تركيز ثروة حيوانية كبيرة في تلك المناطق من البلاد .

وهي مؤسسة خاصة تأسست برأس مال 150.000.000 أوقية ، ونتيجة لرفض المواطن للألبان المصنعة في تلك المناطق ، قررت المؤسسة الانتقال إلى العاصمة نواكشوط بعد عام واحد من تاريخ إنشائها ، وبرأس مال 350.000.000 أوقية .

وتتبعي مؤسسة توب لي لمجموعة ASML (Ahmed Salek) وMohame Lemine) التي تحمل اسم المؤسس لها ، والتي تضم بالإضافة إلى مؤسسة توب لي :

- Top Technologie
- Top Window

- Ciment De Mauritanie
- Beta Conseils, City Center.

ويعمل في المؤسسة 250 عاملا ، وتقوم توب لي بإنتاج تشكيلة من الألبان تتكون من 08 منتجات تتمثل في المنتجات التالية :

- لخريف كامل الدسم Lekhrive: حليب بقر طازج ومبستر طبيعي .
- لخريف نصف دسم : حليب بقر طازج ومبستر غذاء متوازن صحيا .
- لبن الابل الطازج آدرس Ad'ress : يعطي الطاقة والحيوية .
- لبن الرايب بالموز Eraib : لبن بقر معطر بالموز .
- لبن الرايب بالفراولة
- الرايب الطبيعي
- الرايب بالماجو
- زبدة توب كرم

وتبلغ الطاقة الإنتاجية لمؤسسة توب لي 20 طن يوميا ، وتتعامل مع 800 منمي لتوفير الألبان يوميا ، وتتوفر المؤسسة على وحدتين للإنتاج تبلغ طاقة إحدهما الإنتاجية 6000 علب في الساعة والوحدة الثانية 1600 علب في الساعة .

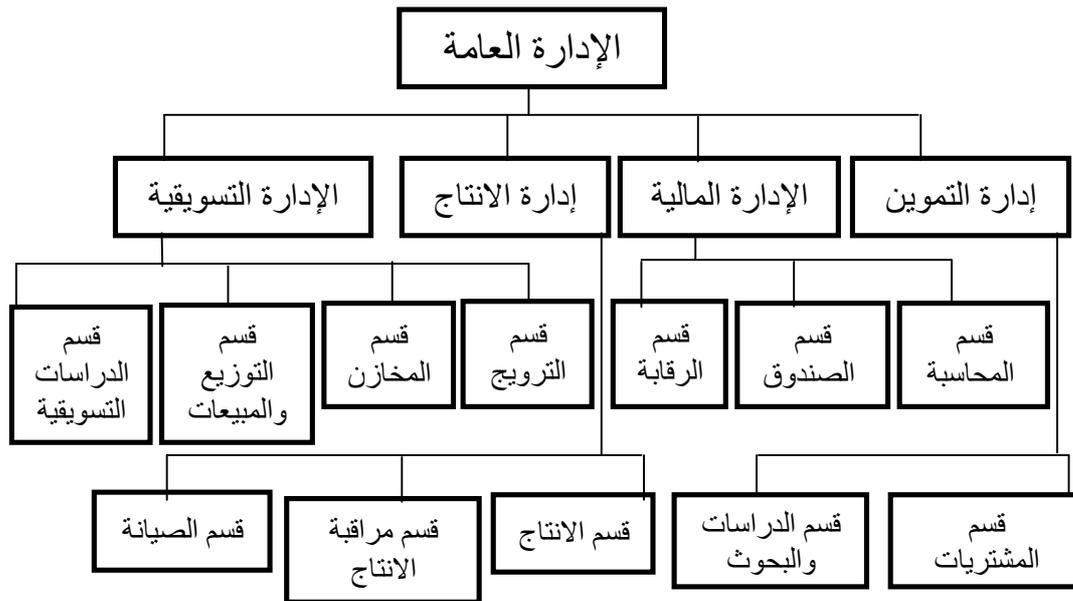
2.I- الهيكل التنظيمي لمؤسسة Top Lait

إن ناتج العملية التنظيمية هو إنشاء الهيكل التنظيمي والذي يعني توزيع السلطات والمسؤوليات على كل الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة ، كما يبين و سائل الاتصال الرسمية بينها ومستويات الإشراف فيه ، فالهيكل التنظيمي يقسم أعمال المؤسسة ويصنفها حتى تساهم على أحسن وجه في بلوغ أهداف المؤسسة ، كما أنه يحدد الوظيفة وما يحتويه كل مركز مديرية تحديدا واضحا .

ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسستنا موضوع الدراسة توب لي من أربعة مديريات إلى جانب المديرية العامة .

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي المعتمد في مؤسسة توب لي :

الشكل (1-3) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة Top Lait



المصدر : وثائق المؤسسة

1- الإدارة العامة : مهمتها الإشراف والتنسيق بين كل هذه الإدارات

2- إدارة الإنتاج : تتولى هذه الإدارة العمليات الإنتاجية وتتضمن الأقسام التالية :

- قسم الإنتاج

- قسم مراقبة الجودة

- قسم الصيانة

3- الإدارة المالية : تتمثل مهمتها في تسيير الشؤون المالية للمؤسسة ، وتتضمن

الأقسام التالية :

- قسم المحاسبة

- قسم الصندوق

- قسم المراقبة الداخلية

4- إدارة التمويل : تتولى هذه الإدارة تمويل المؤسسة بما تحتاجه سواء تعلق الأمر

بالمواد الأولية أو مستلزمات أخرى وتتضمن الأقسام :

- قسم المشتريات واللوازم

- قسم الدراسات والبحوث

5- الإدارة التسويقية : وتتكون من

- قسم المخازن الذي يتولى مناولة المنتجات فور خروجها من المصنع ليتم تخزينها

في مخازن وتحت درجة حرارة معينة (منخفضة جدا) .

- قسم الدراسات التسويقية ويهتم هذا القسم بجمع كل المعلومات التسويقية وتوظيفها في ميدانها وكذلك سير الآراء والإحصاءات بصفة دورية لاستطلاع آراء المستهلكين حول منتجات المؤسسة من أجل إدخال التحسينات على المنتجات وتنويعها ومتابعة أخبار المنافسين والتغيرات التي تطرأ على السوق.
- قسم الترويج ويقوم هذا القسم بالترويج لمنتجات المؤسسة باستخدام كل عناصر الترويج.
- قسم المبيعات والتوزيع : وتوكل إلى هذا القسم عملية توزيع المنتجات على كافة مناطق البيع .

I. 3- عملية اتصال Top Lait مع محيطها

توجد في موريتانيا ثلاث مؤسسات للحليب : هي مؤسسة تفسكي للألبان ومشتقاتها ، ومؤسسة الوطنية للألبان وهي مؤسسة حديثة العهد ، بالإضافة إلى توب لي وهي المؤسسة موضوع الدراسة .

وتحتل توب لي المرتبة الثانية بعد تفسكي للألبان ومشتقاتها ، وتلقى منتجاتها قبولا كبيرا لدى المستهلكين الموريتانيين رغم المنافسة الشديدة التي تواجهها ورغم حداثة المؤسسة - حيث يعود إنشاؤها إلى سنة 1996 - إذا ما قورنت ببعض المؤسسات المنافسة الناشطة في هذا المجال مثل مؤسسة تفسكي للألبان ومشتقاتها التي تأسست سنة

1989 ، بالإضافة إلى المنافسة الشديدة و المتنامية من طرف المؤسسات الأجنبية خاصة المؤسسة الألمانية ROSE ، والاسبانية MILLAK والسعودية المراعي ، والمصرية جهينة .

أما فيما يخص عدد السكان فهو في حدود 3.000.000 نسمة ، ومن المتوقع أنه في عام 2015 سيتجاوز 5 ملايين نسمة .

أما عن الثروة الحيوانية فتقدر ب 1.500.000 رأس من البقر ، و 1.000.000 رأس من الابل ، 2.000.000 رأس من الأغنام.

ويمثل استهلاك منتجات الألبان 500.000 طن في السنة بالنسبة للبلد ككل، ويتركز العرض في واد نهر السنغال ، في حين أن الطلب يتركز في انواكشوط ، تقطي مؤسسة تيفسكي للألبان ومشتقاتها 55 % من السوق محتلة بذلك المرتبة الأولى ، تليها مؤسسة توب لي للحليب 40 % من السوق ، وفي المرتبة الثالثة شركة الحليب الجديدة الوطنية للألبان حيث تحتل 4% من السوق وشركة الصفا التي تم إنشاؤها في الفترة الأخيرة والتي تحتل 1% من السوق لحداتها .

ومن أجل التواصل مع المحيط تعتمد توب لي على :

أولا : الإعلان في Top Lait

إن توب لي تعتمد على الإعلان بشكل مكلف ، وتخصص له ميزانية تتناسب طردا مع كمية المبيعات ، باعتباره العنصر الأساسي لتعريف المستهلك بمنتجاتها ، وتمييزها عن

غيرها من المنتجات المماثلة والمنافسة ، فهي تقوم بإعلاناتها من خلال التلفزيون ،
والصحف ، واللافتات المنتشرة في كافة ملتقيات الطرق وفي الأماكن الجماهيرية
كالملاعب ودور السينما وعند مدخل العاصمة ، بالإضافة إلى حضورها الإعلامي في
الملتقيات والندوات الدولية والبرامج المهمة كالمسهرات الرمضانية ، وخيمية الشعر
..... وغيرها من البرامج التي تأتي في سياسات معينة .

❖ الإعلان في التلفزيون

تقوم مؤسسة توب لي بالترويج لمنتجاتها من خلال الإعلان عنها في حصص
تلفزيونية تستهدف المستهلك في أوقات الذروة والمتمثلة في أوقات الراحة لديه والتمتع
بالبرامج التي تستهويه ، والتي عادة ما تكون تتخللها بعض هذه الإعلانات للتعرف
بمنتجات المؤسسة مستهدفة مختلف الأعمار و الأجناس ، وتتميز ببنية عالية وبأسلوب
ممتع .

❖ الإعلانات في الراديو :

تعتبر الإذاعة الوسيلة الأكثر استخداما من بين وسائل الإعلام ، فجميع المواطنين
يستمعون إلى هذه الوسيلة باعتبارها متوفرة لهم أينما كانوا ، وبتكلفة جد منخفضة ،
بدلا من التلفزيون الأكثر تكلفة والأقل تغطية ، لذلك فإن مؤسسة توب لي تركز على
هذه الوسيلة أكثر من غيرها للقيام بالإعلانات عن منتجاتها .

❖ الإعلانات عن طريق اللافتات واللوحات :

تقوم توب لي بعرض لافتات تحمل صور مكبرة لمنتجاتها ومكتوب عليها عبارة ألبان توب لي الاختيار الأفضل.

وتثبت هذه اللوحات بطريقة فنية وبشكل مضيء ، وفي بعض الأحيان بصورة متحركة بهدف عرض تشكيلة المنتجات التي تنتجها مؤسسة توب لي .

❖ الإعلانات في الأماكن العامة :

حيث تقوم المؤسسة وضع ملصقات ولافتات عرض على الأماكن المعروفة بتواجد الجماهير ، كالملاعب الرياضية ، ودور المسرح والسينما ، وأماكن الترفيه ، والمستشفيات والمدارس والمعاهد والجامعات ، والوزارات وأماكن المؤتمرات .

❖ الإعلانات في الإنترنت :

تعتبر هذه الوسيلة هي الأقل استخداما في الترويج باعتبارها غير متوفرة إلا في بعض المدن الكبرى ، ومع ذلك توجد إعلانات ومعلومات عن المؤسسة في موقعها الإلكتروني المذكور سلفا ، كما أنها وسيلة لاكتساب المستهلكين ، والإجابة على استفساراتهم ، بالإضافة إلى كونها منبر للتواصل مع الداخل والخارج .

ثانيا : تنشيط المبيعات في Top Lait

وفي مجال تنشيط المبيعات فإن مؤسسة توب لي استخدمت عدة أساليب تشجيعية متطورة منذ دخولها في السوق من أجل خلق ثقافة استهلاكية لمنتجات الحليب المصنعة ،

يتمثل بعضها في تخفيض الأسعار ، وتوزيع كميات مجانية من الحليب وضمان المنتجات التي فسدت وإبدالها بمنتجات أخرى ، بهدف تحسين صورتها لدى المستهلكين وتغيير العقلية السائدة ، والمتمثلة في أن :

الحليب المصنع في الخارج أفضل من الحليب الوطني

ففي سنة 1997 قامت توب لي بتوزيع 4000 ثلاجة محملة بجهاز آلي و مغلفة بشكل جيد بكل صور منتجات المؤسسة ، وعند فتح الثلاجة يقول الجهاز الآلي عبارة :

توب لي ترحب بكم

وعند غلقها ينطق الجهاز :

توب لي تشكركم على اختيار منتجاتها .

وتم الاتفاق مع أصحاب المتاجر على أن تكون هذه الثلاجات خاصة بمنتجات توب لي .

وفي السنوات الأخيرة اعتمدت توب لي على سياسة جديدة في توزيع الثلاجات المحملة بهذا الجهاز ، حيث تشترط على أصحاب المتاجر و البقالات سقف معين عندما تصله مبيعات منتجاتها ، عندئذ يحصلون على بعض هذه الثلاجات كتشجيع لهم ، وتحفيزا لهم على اقتناء المزيد من منتجات المؤسسة .

وفي نفس الإطار فإن المؤسسة تقوم بتوزيع كميات من منتجاتها مجانا على بعض المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، التي تتعامل معها تشجيعا لها على الاستمرار في التعامل معها ، وسعيا إلى تحسين صورتها لدى هذه المؤسسات .

ففي هذا الإطار على سبيل المثال لا الحصر تقوم بالتكفل بتزويد المؤتمرات التي تقوم بها الدولة ببعض منتجاتها، بالإضافة إلى توفير الدعم لإنجاحه .

كما أنها تقوم بتوزيع بعض منتجاتها على الفنادق التي تتعامل معهم تشجيعا لهم على الاستمرار في اختيار وتفضيل منتجاتها .

ثالثا : الاتصال المناسب ورعاية الحدث في توب لي :

إن مؤسسة توب لي لها حضورها الكبير و المتميز ، فهي تشارك في المناسبات الدينية وغيرها من المناسبات التي تهم الجمهور ، كالمؤتمرات والبرامج واللقاءات والأعياد وغيرها. ففي شهر رمضان على سبيل المثال لا الحصر ، فإن المؤسسة توب لي تقوم بعرض خاص يتضمن تخفيضا لجميع منتجاتها ، بالإضافة إلى تقديم بعض الهدايا والألعاب للأطفال.

وفي مجال الرعاية فإن المؤسسة توب لي تقوم برعاية الأحداث الثقافية والصحية والرياضية في المجتمع وتوليها أهمية خاصة ، باعتبارها نوعا من المشاركة في بناء المجتمع والتعريف بمنتجات المؤسسة ، وبناء قنوات الاتصال والثقة بينها وبين الجمهور .

II. نظام المعلومات وفعاليتها في اتخاذ القرارات في Top Lait

إن ازدياد 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 المؤسسات أن تقوم باستخدام المعلومات لاتخاذ القرارات ، لأجل ذلك أصبحت المعلومات أحد الموارد الهامة في إدارة الأنشطة في المنظمات العصرية ، من هذا المنطلق تعتبر المعلومات مادة القرارات ، حيث يتوقف نجاح القرار على مدى صحة هذه المعلومات ودقتها وطريقة تدفقها وتأمينها وتخزينها وإتاحتها لمراكز صنع القرار في جميع المستويات والنشاطات بالمنظمة .

ولأهمية دور نظام المعلومات في تفعيل صنع القرارات ، سأسلط الضوء على هذا الموضوع من خلال التحقق من آثارها ضمن واقع المؤسسة الموريتانية للألبان توب لي ، وذلك من خلال دراسة ميدانية .

1- مجتمع الدراسة وعينته :

يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات والمشرفين بالمؤسسة محل الدراسة يصل عددهم 50 فردا ، و تم استثناء العمال اليدويين، بعد معرفتي من خلال المقابلات بعدم إشرافهم في صنع القرار .

بعد ذلك قمت بتوزيع الاستبانات على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت 40 من الأفراد الذين لاحظت أن لهم علاقة باتخاذ القرار بالمؤسسة، وتم استرجاع جميع الاستبيانات الموزعة .

وتتمثل سمات هذه العينة في :

الجدول رقم (3-1) : توزيع العينة المدروسة حسب الجنس والمستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى		الجنس
		ثانوي	جامعي	
87.5	35	7	28	ذكر
12.5	5	1	4	أنثى
	40	8	32	التكرارات
100		20	80	النسبة المئوية

المصدر : نتائج الدراسة

من خلال الجدول يتضح لنا بأن أغلبية الفئة العاملة بالمؤسسة من الذكور ، وذلك بنسبة

مئوية 87.5% من بين 40 مبحوث ، ويرجع السبب في ذلك لطبيعة العمل لدى

المؤسسة حيث يتطلب العمل بها قدرة وتحمل على العمل ، كما أن المؤسسة الموريتانية

للألبان تعمل على توظيف العمال الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي فما فوق ، حيث

قدرت نسبتهم 80% ، وهو أمر إيجابي من أجل تحسين وتحسين وتطوير طرق الإنتاج

والتسيير في هذه المؤسسة ، وذلك في حالة منح الصلاحيات الكافية لهذه الفئة لتفجير طاقتها الفكرية .

لجدول رقم(3-2) : توزيع العينة المدروسة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	فئات الأقدمية
77.5	31]3 – 1]
20	8]5 – 3]
2.5	1	5 فأكثر

المصدر : نتائج الدراسة

يتضح من الجدول السابق أن نسبة 77.5% من عمال المؤسسة فترتهم في المؤسسة أقل من 3 سنوات ، وأن 20% منذ أربع سنوات ، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى ضم عمال لهم مستوى تعليمي جيد للرفع من مستوى عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة وجعلها في مستوى منافس .

2- أداة الدراسة :

إضافة إلى لمقابلات الشخصية في جمع البيانات والمعلومات العامة المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة ، قمت باستخدام إستبانة كأداة أساسية لهذه الدراسة ، تم تطويرها وتقييمها بالرجوع للأدبيات النظرية ، ولقد تكونت الاستبانة المعتمدة في الدراسة الميدانية من ثلاثة محاور على النحو التالي :

- المحور الأول : تناولت فيه مواصفات الهيكل التنظيمي المنتهج من طرف المؤسسة ، لما له من أهمية بالغة في تسهيل تدفق المعلومات في كل الاتجاهات ، وكذا طبيعة العلاقات والارتباطات الموجودة داخل التنظيم الرسمي لهذه المؤسسة ، والتي تعكس مدى صحة ودقة المعلومات المتدفقة داخل التنظيم .

- المحور الثاني: تضمن الفقرات المرتبطة بمستوى نوعية المعلومات المستخدمة من طرف المؤسسة للقيام بنشاطاتها المختلفة، وانسياب وتدفق المعلومات بين مختلف مستويات التنظيم.

- المحور الثالث: تضمن الفقرات المتعلقة بمدى مساهمة الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة في عملية اتخاذ القرار، ومدى قدرة العاملين في التحكم في جميع مراحل عملية اتخاذ القرارات.

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

بعد عملية استرجاع الاستبيانات الموزعة قمت بتفريغ الإجابات التي حملتها ، باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences, SPSS) ، ومن ثم معالجتها باستخدام الأسلوب الإحصائي الملائم ، بالاعتماد على نوع البيانات المراد تحليلها والغاية من وراء التحليل ، والأساليب التي جرى استخدامها هي :

لأساليب الإحصائية الوصفية (التكرارات ، النسب المئوية ، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري) ، كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت ، و ذلك بحساب المدى $4=1-5$ ، ثم تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدى على عدد خلايا المقياس $0.80=5\div 4$ ، بعد ذلك نضيف طول الخلية إلى أصغر قيمة في المقياس (وهي واحد) و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ¹⁰¹ ، و هكذا حتى نصل إلى الحدود الدنيا و العليا لكل خلية و تكون كما يلي :

- أي متوسط حسابي تقع قيمته بين 1 و 1.80 يصنف في الخلية " غير موافق بشدة " .

- أي متوسط حسابي قيمته أكبر من 1.80 و حتى 2.60 يصنف في الخلية " غير موافق " .

- أي متوسط حسابي قيمته أكبر من 2.60 و حتى 3.40 يصنف في الخلية " محايد " .

- أي متوسط حسابي قيمته أكبر من 3.40 و حتى 4.20 يصنف في الخلية " موافق " .

- أي متوسط حسابي قيمته أكبر من 4.20 و حتى 5 يصنف في الخلية " موافق بشدة " .

¹⁰¹ بدران بن عبد الرحمن العمر، التحليل الإحصائي للبيانات في البحث العلمي باستخدام SPSS ، مطابع جامعة الملك سعود ،

الرياض ، 2004 ، ص 126-127 .

وذلك بهدف الدراسة الوصفية الوافية لكل المتغيرات المعتمدة في الدراسة والمرتبطة بأهمية نظام المعلومات وكذا بظروف اتخاذ القرارات ، انطلاقا من طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة .

II. 1- النتائج الخاصة بمؤشرات الهيكل التنظيمي،العلاقات والارتباطات

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المرتبطة بالمنظمات وأعمالها ، حيث تتحدد من خلاله أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات ، وتتحدد فيه أيضا أساليب إنجاز المهام وتبادل المعلومات واتخاذ القرارات ، ولكي يكون فعالا ومفيدا ، لابد من وجود علاقات وارتباطات بين مختلف الأقسام والوظائف والمستخدمين ، و لغرض معرفة الوضعية القائمة في المؤسسة المدروسة تم الاعتماد على أسئلة المحور الأول الواردة في الاستبان وبناء على الإجابات ومن خلال المتوسطات الحسابية يمكننا الحكم على درجة توفر خواص الهيكل التنظيمي (المركزية ، المعيارية ، الرسمية) ، ومدى وجود علاقات وارتباطات بالمؤسسة من خلال تحليل الجدول التالي:

الجدول (3-3) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العلاقات والارتباطات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الإجابة					العبارات	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
0.89	2.07	1	3	2	26	8	ت	1.تعتمد الإدارة العليا على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الوسطى والدنيا
		2.5	7.5	5	65	20	%	
1.01	3.72	11	12	12	5	0	ت	2.يتعرض كل من يخالف قواعد ومعايير العمل إلى عقوبات واضحة ومحددة.
		27.5	30	30	12.5	0	%	
0.93	3.95	11	20	6	2	1	ت	3.يوجد وصف مكتوب وموزع على العاملين يبين ويحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة .
		27.5	50	15	5	2.5	%	
0.90	2.40	1	6	3	28	2	ت	4.هناك حرية كبيرة عند العاملين للعمل بعيدا عن المعايير والقواعد.
		2.5	15	7.5	70	5	%	
0.98	3.62	8	14	14	3	1	ت	5.يوجد تسلسل سلمي بجميع علاقات السلطة وقنوات الاتصال الرسمية .
		20	35	35	7.5	2.5	%	

المرجع : نتائج الدراسة

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن السؤال 1 المتعلق بتفويض بعض الصلاحيات للمستويات الإدارية الوسطى والدنيا حظي بدرجة غير موافق (85% من المستجوبين) ، وبتوسط حسابي 2.07 الداخلة في مجال غير موافق ، مما يدل على عدم وجود هذا التفويض وأن الإدارة العليا في المؤسسة الموريتانية للألبان تشرف بشكل مباشر على اتخاذ القرارات المتعلقة بكل الصلاحيات من توظيف وترقية ومكافأة للعمال ، مما يدل على وجود مركزية في اتخاذ القرارات .

وفيما يتعلق بالسؤال 2 حول تطبيق العقوبات الرادعة على من يخالف قواعد ومعايير العمل فقد كان المتوسط الحسابي 3.72 الداخلة في مجال موافق ، وهذا يدل على وجود عقوبات على من يخالف المعايير المنصوص عليها في المؤسسة ، مما يشير إلى وجود معيارية

عالية في المؤسسة ، مما يوجب على العمال أخذ القواعد والتعليمات بعين الاعتبار عند قيامهم بالمهام الموكلة إليهم ، لأن عدم إتباعها يعرضهم للمساءلة والمحاسبة .

ومن خلال الإجابة على السؤال 3 المتعلق بوجود وصف مكتوب وموزع على

العاملين يبين ويحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة بدرجة موافق (77.5%)

و بمتوسط حسابي مرتفع 3.95 وبانحراف معياري 0.93 ، يعني أن المؤسسة تباشر

سلمية صارمة ، وهذا ما يتنافى مع التفكير التنظيم المفضل الذي يدعو إلى المرونة في

التسيير .

أما إجابة السؤال 4 فتشير إلى وجود تقييد لحرية العاملين في العمل بعيدا عن المعايير

والقواعد والسياسات الموضوعة مسبقا بشكل رسمي ، وهذا ما أكدته نسبة 75% من

المبحوثين و بمتوسط حسابي 2.40 الذي يدخل في مجال الإجابة غير موافق وبانحراف

معياري 0.9 .

ويتضح من الأجوبة على السؤال 3 والسؤال 4 تدل على وجود نوع من الرسمية

في تسيير المؤسسة .

أما فيما يتعلق بالسؤال رقم 5 المتعلق بوجود تسلسل سلمي بين علاقات السلطة

وقنوات الاتصال كانت درجة الإجابة موافق بتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري

0.98 ، مما يدل على أن شكل علاقات التنظيم في المؤسسة قائم على المبادئ التي وضعها

Fayol ، والتي أهمها مبدأ التسلسل السلمي لعلاقات الرئيس بالمرؤوس من قمة هرم السلطة حتى القاعدة ، الأمر الذي يحدد قنوات الاتصال وتدفق المعلومات داخل المؤسسة.

II.2- واقع استخدام نظم المعلومات في المؤسسة الموريتانية للألبان توب لي

سنحاول من خلال هذا المطلب، التعرف على واقع المؤسسة الموريتانية للألبان توب لي فيما يتعلق بنوعية المعلومات التي تجمعها من بيئتها الداخلية والخارجية ، وطريقة تدفقها بين مختلف الأقسام والوظائف ، وذلك من خلال تحليل إجابات العينة المدروسة على أسئلة المحور الثاني من الاستبانة المدرجة في الجدول 6 التالي :

الجدول (3-4) : استخدام نظم المعلومات في المؤسسة توب لي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الإجابة					الفقرات	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
0.93	3.60	8	12	16	4	0	ت	6. تتميز المعلومات التي يقدمها النظام بالدقة والموثوقية .
		20	30	40	10	0	%	
1.01	3.72	12	12	14	2	0	ت	7. المعلومات التي يقدمها النظام سهلة الاستخدام ومفيدة وشاملة .
		30	30	35	5	0	%	
0.71	4.17	14	19	7	0	0	ت	8. تتسم المعلومات التي يقدمها النظام بدرجة عالية من التفصيل الذي يحتاجه متخذ القرار.
		35	47.5	17.5	0	0	%	
1.13	3.72	9	21	2	6	2	ت	9. تتميز المعلومات التي أتحصل عليها لأداء مهمتي بالتجدد والملاءمة
		22.5	52.5	5	15	5	%	
0.99	3.97	12	21	2	4	1	ت	10. يتم الحصول على المعلومات اللازمة بالسرعة المطلوبة .
		30	52.5	5	10	2.5	%	
1.09	3.52	9	11	13	6	1	ت	11. الاتصال مفتوح ومستمر عموديا من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى .
		22.5	27.5	32.5	15	2.5	%	
1.03	3.55	10	8	16	6	0	ت	12. الاتصال مفتوح ومستمر أفقيا .
		25	20	40	15	0	%	
1.54	3.40	14	9	3	7	7	ت	13. درجة استعمال تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة جيدة .
		35	22.5	7.5	17.5	17.5	%	

المرجع : نتائج الدراسة

من خلال قراءة النتائج المتحصل عليها سابقا ، يمكننا تحديد الخصائص التالية :

- الدقة والموثوقية للمعلومات المستعملة والتي تم قياسها بالسؤال 6 وقد تميزت

بدرجة موافق ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابة المقدمة من طرف الباحثين

3.60 بدرجة تشتت قدرها 0.93، مما يدل على توفر المعلومات بالدقة والاعتيادية

المطلوبة لأصحاب القرار .

- الشمولية وسهولة الاستخدام، والتي تم قياسها من خلال السؤال 7 ، حيث بلغ

المتوسط الحسابي 3.85 بدرجة تشتت قدرها 0.92 ، وهو ما يدل على أن

المعلومات التي يتم تحصيلها وتحليلها وتسليمها تلي حاجات كل مستوى إداري

وكل وظيفة ، الأمر الذي يرفع من قيمتها في صياغة مختلف القرارات .

- البساطة والتفصيل للمعلومات المتحصل عليها، والتي تم قياسها بالسؤال 8

وتميزت بدرجة موافقة عالية مع تقارب في الإجابات حيث كان المتوسط الحسابي

4.17 والانحراف المعياري 0.71 ، مما يدل على أن متخذ القرار في المستوى

العملي من التنظيم يتحصل على معلومات تحمل صفة البساطة والتفصيل اللازمين

لمثل هذه القرارات .

- التجدد والملاءمة ، والتي تم قياسها بالسؤال 9 ، بهدف التعرف على مدى ملاءمة

المعلومات لطبيعة وظروف أداء مختلف المهام بالمؤسسة ، وتميزت الإجابة بدرجة

موافق ، حيث المتوسط الحسابي قدره 3.72 مع انحراف معياري قدره 1.13 ، مما

يدل على تشتت الإجابة وهذا التشتت قد يستنتج منه تجددتها في مستويات إدارية

معينة وتكرارها في البعض الآخر .

- سرعة تدفق المعلومات ، وتم قياسها بالسؤال 10 ، وبلغ المتوسط الحسابي 3.97

بانحراف معياري قدره 0.99 وتميز بدرجة موافق ، مما يدل على إنجاز المهام في

الوقت المناسب وتبادل المعلومات بين المصالح والمستويات الإدارية المختلفة .

أما الإجابة على السؤال 11 حول فتح الاتصال وبشكل مستمر بين المستويات العليا والمستويات الدنيا نزولا وصعودا ، فقد كانت درجة الإجابة موافق ، بمتوسط حسابي قدره 3.52 وانحراف معياري 1.09 يشير إلى وجود تشتت في الإجابات على السؤال ، وهذا ما يدل على وجود اتصالات متبادلة بشكل يحتاج إلى التفعيل مع بعض العمال.

وتشير الإجابة على السؤال 12 الذي يقيس مدى وجود اتصال مفتوح ومستمر أفقيا ، إلى درجة موافق ، بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 1.03 يشير إلى وجود تشتت في الإجابة على السؤال ، يدل على وجود هذا الاتصال الأفقي بشكل دائم بين بعض الموظفين في المستوى الإداري الواحد دون بعضهم .

وتشير الإجابة على السؤال 13 الذي يقيس مدى توفر المؤسسة على تكنولوجيا اتصال جيدة ، إلى درجة موافق ، بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري مرتفع 1.54 يشير إلى وجود تشتت كبير في الإجابات على السؤال ، مما يدل على توفر مستويات إدارية في المؤسسة على هذه التكنولوجيا وعدم توفرها لدى البعض الآخر .

II.3- تشخيص عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الموريتانية للألبان توب لي

سنحاول من خلال هذا المطلب تشخيص أسلوب عملية صنع القرارات في المؤسسة الموريتانية للألبان توب لي ، وذلك من خلال التعرف على دور المرؤوسين في اتخاذ القرارات بأشكالها المختلفة (الإستراتيجية ، التكتيكية — اليومية) ، ودرجة وأهمية

مشاركتهم فيها ، وكذلك معرفة مدى احترام المراحل الأساسية لاتخاذ القرار من طرف

المؤسسة ، وذلك من خلال تحليل الأجوبة الواردة في الجدول التالي :

الجدول(3-5) : عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة توب لي :

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الإجابة					الفقرات	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1.19	3.75	12	16	4	6	2	ت	14. يتم إشراك الإطارات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية .
		30	40	10	15	5	%	
1.12	3.37	8	9	15	6	2	ت	15. يتم إشراك الإطارات في اتخاذ القرارات التكتيكية .
		20	22.5	37.5	15	5	%	
0.95	3.62	5	22	7	5	1	ت	16. يتم إشراك الإطارات في القرارات اليومية .
		12.5	55	17.5	12.5	2.5	%	
0.82	4.20	16	18	4	2	0	ت	17. تخلق عملية المشاركة في اتخاذ القرارات ثقة بين الرئيس والمرؤوسين .
		40	45	10	5	0	%	
0.89	4.02	13	18	6	3	0	ت	18. يمتلك العاملون بالمؤسسة القدرة على تحديد المشاكل التي يواجهونها حسب حجمها وأهميتها (تحديد المشكلة) .
		32.5	45	15	7.5	0	%	
1.03	3.55	9	11	13	7	0	ت	19. للعاملين بالمؤسسة القدرة على توفير المعلومات الكافية لكل مراحل عملية اتخاذ القرارات.
		22.5	27.5	32.5	17.5	0	%	
0.95	3.55	7	14	13	6	0	ت	20. لدى المسؤولين بالمؤسسة القدرة على تحديد مزايا و عيوب وتكاليف كل بديل في تحديد القرار المراد اتخاذه (تقييم البدائل) .
		17.5	35	32.5	15	0	%	
1.15	3.82	16	7	12	4	1	ت	21. لدى صاحب القرار القدرة على اختيار البديل الأنسب للتطبيق على أرض الواقع (اختيار الحل الملائم) .
		40	17.5	30	10	2.5	%	
1.07	3.67	12	9	13	6	0	ت	22. للمسئول إمكانيات واسعة لقياس الآثار المترتبة على القرارات المتخذة واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها .
		30	22.5	32.5	15	0	%	

المرجع : نتائج الدراسة

من خلال النتائج المتوصل إليها، والتي تم تلخيصها في الجدول أعلاه ، يمكننا تسجيل

الملاحظات التالية :

فيما يتعلق بمدى إسهام الإطارات وبعض العمال في عملية اتخاذ القرارات المرتبطة

بالمؤسسة ، نجد أن مستوى المشاركة مرتفعة قليلا بالنسبة للقرارات الإستراتيجية وهو ما

تعكسه درجة الموافقة (المتوسط الحسابي 3.75) والانحراف المعياري 1.19 الذي يشير

إلى تشتت الإجابات وهو ما يشير إلى حداثة هذا التوجه في التسيير .

وأما بالنسبة للمشاركة في القرارات التكتيكية فإن المتوسط الحسابي للإجابة 3.37

وهو ضمن درجة الإجابة محايد وهو ما يعني مشاركتهم في هذه القرارات في بعض

الحالات وعدم إشراكهم في بعضها الآخر وهو أيضا ما يشير إليه الانحراف المعياري

1.12 ، أما المشاركة في القرارات التشغيلية فهي مرتفعة قليلا بدرجة إجابة موافق

و.بمتوسط حسابي 3.62 بانحراف معياري 0.95 .

أما بخصوص أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات فقد كانت درجة الموافقة عالية

(85%) على أنها تسمح بتعزيز الثقة بين الرئيس والمؤوسين ، حيث بلغ المتوسط

الحسابي 4.20 مع تقارب في الإجابات المقدمة وهو ما يعبر عنه الانحراف المعياري

0.82 .

أما فيما يتعلق بالسؤال حول مدى قدرة العاملين بالمؤسسة على تحديد طبيعة

المشكلة التي قد تواجههم أثناء أداء مهامهم ، فقد أظهرت النتائج درجة موافقة عالية

بمتوسط حسابي قدره 4.02 ، حيث ترى 77% من المبحوثين على أن العاملين قادرين على تحديد المشكلة من حيث الحجم والأهمية ، مع تقارب في الإجابات المقدمة يعبر عنه الانحراف المعياري 0.89 ، ويرجع ذلك إلى المستوى التعليمي المرتفع لعمال المؤسسة وتخصص أغلبهم في الوظائف الموكلة إليهم .

أما السؤال عن إمكانية العاملين توفير المعلومات الضرورية لكل مرحلة من مراحل

اتخاذ القرارات ، فقد تميزت بدرجة إجابة موافق بمتوسط حسابي 3.55 وبانحراف

معيارى 1.03 وهو ما يشير إلى تفاوت الإجابات المقدمة، مما يدل على التفاوت في

المستويات الإدارية في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب وبالكمية المطلوبة.

أما بالنسبة لمرحلة تحديد وتقييم البدائل الممكنة لحل مشكلة عالقة، فقد كانت درجة

الإجابة موافق، بوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 0.95 ، مما يدل على أن إمكانية

تحديد وتقييم البدائل لحل المشاكل العالقة في أغلب المستويات الوظيفية وهو رجع إلى

المستوى التعليمي للعمال و الأقدمية النسبية لمعظمهم في وظائفهم .

أما فيما يتعلق بمدى القدرة التي يمتلكها متخذ القرار في اختيار البديل الأنسب

للتطبيق على الواقع ، فقد صرح 57.5% من المبحوثين ، بدرجة موافق بوسط حسابي

3.82 وبانحراف معياري 1.15 ، مما يدل على أن متخذ القرار لديه القدرة على اتخاذ

القرار المناسب في حالة وجود عدة حلول ممكنة ، والانحراف المعياري المرتفع ، يشير إلى

أن هذه القدرة في اختيار البديل تتفاوت في المستويات الوظيفية في المؤسسة وذلك بسبب الاختلاف في مستوى التأهيل والخبرة لدى العمال في المؤسسة .

أما بالنسبة لمستوى توفر الرقابة والمتابعة للقرارات المتخذة بالمؤسسة ، فقد كانت

درجة الإجابة الموافقة ، بمتوسط حسابي 3.67 انحراف معياري 1.07 ، أي وجود

تفاوت في الموافقة ، مما يدل على اكتساب المؤسسة لبعض الإمكانيات لقياس الآثار

المرتتبة على القرارات المتخذة واكتشاف بعض الأخطاء قبل وقوعها .

خلاصة:

لقد أردنا من خلال هذه الدراسة الميدانية التحري عن واقع المؤسسة الموريتانية للألبان توب لي ، فيما يتعلق بمدى امتلاكها لنظام معلومات كفو ، قادر على إيصال المعلومات بالموصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب ، لمختلف المستويات التنظيمية مما يسمح بتفعيل القرارات التي يتم اتخاذها في كل مستوى تنظيمي بهذه المؤسسة .

وباعتباري أن للهيكل التنظيمي المتبع من طرف المؤسسة أهمية كبيرة في تسيير تدفق المعلومات داخل التنظيم ، من خلال تعدد العلاقات والارتباطات والتي تعكس مدى صحة ودقة المعلومات المتنقلة داخل التنظيم .

حيث قمنا في المرحلة الأولى بتشخيص الهيكل التنظيمي وطبيعة العلاقات به ، فتوصلنا إلى أنه على أن على المؤسسة السعي إلى تطوير هيكلها التنظيمي ، والابتعاد به عن حالة الجمود والرسمية المفرطة في العمل وفي العلاقات ، والاتجاه نحو هياكل أكثر مرونة ولا مركزية في اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات ، والابتعاد عن القواعد والمعايير الرسمية المتعددة وذلك لخدمة وترشيد القرارات المتخذة .

ثم انتقلنا في المرحلة الثانية إلى تشخيص نوعية المعلومات التي تجمعها المؤسسة من بيئتها الداخلية والخارجية ، وتحليل نظام المعلومات المعتمد من طرف المؤسسة في اتخاذ مختلف القرارات ، للوقوف على مدى توفره على كل المستلزمات الضرورية، ومن خلال تحليل إجابات المبحوثين خلصنا إلى أن المؤسسة ، بحاجة إلى تطوير نظام المعلومات بصفة

أكثر وتوسيع الاستفادة منها لتعم مختلف المستويات الإدارية ، والعمل على تأهيل العمال الذين ينقصهم التأهيل ، وهذا ما عكسه التشتت في بعض الإجابات مع موافقة المبحوثين على الأسئلة المتعلقة بهذا المحور ، والتي تشير إلى استفادة المؤسسة من نظم المعلومات في اتخاذ القرارات .

وفي المرحلة الأخيرة من الدراسة الميدانية ، قمنا بتشخيص أسلوب عملية صنع القرارات في المؤسسة ، وما أمكننا تسجيله هو حاجة المؤسسة إلى توسيع مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات بصفة أكثر ، ومحاولة التحكم أكثر في المراحل الأساسية لصنع القرار بهدف تفعيله .

الخاتمة العامة

حاولنا من خلال هذا البحث، التعرض بصورة دقيقة لكل ما يرتبط بالمعلومات وبنظام المعلومات و كفاءته في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الموريتانية للألبان
توب لي وبعد الدراسة توصلنا إلى النتائج والاقتراحات التالية :

أولاً: النتائج

- تعميم العلاقات الإنسانية من سمات الحياة العصرية، بحيث أنه في نفس الوقت الذي يشكل فيه الإنسان تنظيمات اجتماعية، ثقافية، وتقنية، هو مطالب بمضاعفة علاقاته مع كل التنظيمات.

- وجود علاقة قوية بين التنظيم المهيكل والهادف، والذي ينبغي أن يتأقلم مع محيطه الخارجي ومع نظم المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات الرشيدة.

- أن الحصول على المعلومة الاقتصادية ذات القيمة والمصدقية في الوقت المناسب يسمح للمسير بترشيد وتوجيه الأنشطة المطلوب تحقيقها إلى أقصى حد ، مما يلزم المؤسسة أن تكون مدركة لأهمية توفير نظام معلومات فعال يجعلها تتحكم في صيرورة عملية اتخاذ القرار ، ويقلل الوقت والجهد الذي يبذله المدير في البحث عن المعلومات وتحليلها ، ويمكن من القدرة على تقييم احتمالات المستقبل ، ومواجهة التغيرات البيئية .

- من خلال تشخيص الهيكل التنظيمي وطبيعة العلاقات في المؤسسة الموريتانية للألبان Top Lait ، توصلنا إلى أنه على المؤسسة السعي إلى تطوير هيكلها

التنظيمي ، والابتعاد عن حالة الجمود والرسمية المفرطة في العمل وفي العلاقات ، والاتجاه نحو هياكل أكثر مرونة ولا مركزية في اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات ، وذلك لخدمة وترشيد القرارات المتخذة .

- من خلال تشخيص نوعية المعلومات التي تجمعها المؤسسة من بيئتها الداخلية والخارجية ، خلصنا إلى أن المؤسسة بحاجة إلى تطوير نظام معلوماتها بصفة أكثر وتوسيع الاستفادة منها لتعم مختلف المستويات الإدارية ، والعمل على تأهيل العمال الذين ينقصهم التأهيل .

- من خلال تشخيص أسلوب عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة Top Lait ، خلصنا أن المؤسسة بحاجة إلى توسيع مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات بصفة أكثر ، ومحاولة التحكم أكثر في المراحل الأساسية لصنع القرار بهدف تفعيله .

ثانيا : الاقتراحات

- مواكبة التطور في مجال نظم وتكنولوجيا المعلومات من خلال تطوير استخدام نظم معالجة المعلومات ، نظم حوسبة المكتبات نظم إدارة قواعد البيانات ونظم دعم القرارات ونظم الخبرة بشكل منهجي وعلمي مدروس لتحقيق أهداف المؤسسة .

- العمل على التدريب المكثف والمستمر لعمال المؤسسة لزيادة فعاليتهم في اتخاذ القرارات .

- العمل على دعم طرق التفكير الإبداعي ووسائل تنميتها .

- العمل على استخدام الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات .
- 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.
- وفي الأخير فإن هذا البحث يفتح المجال لإجراء المزيد من الدراسات، حيث يمكن أن تشمل هذه الدراسات :
- اليقظة الاقتصادية لدى المؤسسة .
- نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات .

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

- 1- محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم؛ دار وائل للطباعة و النشر، عمان ، الأردن؛ ط3، 2008.
- 2- بالقاسم سلا طينة وإسماعيل قيرة ، التنظيم الحديث للمؤسسة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2008.
- 3- محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مبادئ التنظيم والإدارة ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006.
- 4- سنان الموسوي ، الإدارة المعاصرة (الأصول والتطبيق) ، دار المجدلاوي ، الأردن ، ط1 ، 2004.
- 5- ربحي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2007.
- 6- قاسم محمد القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم؛ دار وائل للطباعة و النشر، عمان ، الأردن، 2000 .
- 7- مصطفى محمود أبوبكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 .
- 8- موسى خليل ، الإدارة المعاصرة ، مجد المؤسسة الجامعية ، بيروت ، ط1 ، 2005.

- 9- مؤيد سعيد سالم ، نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم) ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط 2 ، 2005 .
- 10- محفوظ جودة وآخرون ، منظمات الأعمال (المفاهيم والوظائف) ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1، 2004 .
- 11- هيثم على حجازي وشوقي ناجي جواد ، وظائف المنظمات ، الأهلية للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2008 .
- 12- طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل ، الأردن ، ط 1 ، 2007 .
- 13- محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 .
- 14- صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007 .
- 15- غول فرحات ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلدونية، الجزائر، ط1، 2008 .
- 16- أبو المعاطي ماهر، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، مكتبة الصفوة ، القاهرة ، . 2000
- 17- وفاء محمد مصطفى ، أسرار التميز و النجاح ، دار ابن حزم للطباعة و النشر و التوزيع ، بيروت ، لبنان ، 2001 .

- 18- محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة و التنظيم ، الدار الجامعة للطبع و النشر، القاهرة، 1996 .
- 19- جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2003 .
- 20- داوود معمر ، منظمات الأعمال (الحوافز و المكافآت) ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، ط 1 ، 2006 .
- 21- ناصر دادي عدون ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية ، الجزائر ، 2003 .
- 22- محمد إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2005 .
- 23- حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2006 .
- 24- منال طلعت محمود ، أساسيات في علم الإدارة ، الكتاب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2003 .
- 25- سامر جلدة ، سلوك التنظيم و النظريات الإدارة الحديثة ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2009 .

- 26- أحمد ماهر ، كيف برفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .
- 27- خليل الشماغ و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2001 .
- 28- سعاد نايف برنوطي الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط 4، 2008 .
- 29- فريد فهمي زياد ، وظائف الإدارة ،دار اليازوري للنشر والتوزيع،الأردن،2009.
- 30- أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 .
- 31- ثابت عبد الرحمن إدريس ، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة ، جامعة شيفيلدا ، إنجلترا ، 2005 .
- 32- أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003 .
- 33- إبراهيم سلطان ، نظم المعلومات الإدارية (مدخل النظم) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005.
- 34- أحمد حسين علي حسين، دليلك في تحليل و تصميم النظم، جامعة الإسكندرية، 2003.

- 35- مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة ، دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2005.
- 36- علي وجيه ، مبادئ إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق،1999 .
- 37- حسن عماد مكاوي ، تكنولوجيا الاتصال الحديث في عصر المعلومات ، القاهرة ،
الدار المصرية اللبنانية ، 1993.
- 38- زكي حسين الوعي ،المعلومات والمجتمع ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2003 .
- 39- علاء الدين الجناب وعامر قنديلجي ، نظم المعلومات الإدارية ، عمان ، دار
المسيرة للنشر والتوزيع ، 2005 .
- 40- نجم الحميدي سلوى السامرائي و عبد الرحمن العبيد ، نظم المعلومات الإدارية ،
عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2004 .
- 41- محمد إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب
العربي الحديث ،الإسكندرية،2001 .
- 42- نعيم إبراهيم الظاهر ، إدارة المعرفة ، جدارا للكتاب الحديث ، الأردن، 2009 .
- 43- فايز جمعة صالح النجار،نظم المعلومات الإدارية،دار ومكتبة الحامد،عمان،
2007.
- 44- فريد فهمي زيارة ، وظائف منظمات الأعمال ، دار اليازوري ، الأردن ،
2009 .

- 45- الصيرفي وعبد الغني حامد، الاتصالات ونظم المعلومات، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006 .
- 46- حسين حريم ، إدارة المنظمات (منظور كلي) ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2003 .
- 47- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 .
- 48- منال محمد الكردي و جلال إبراهيم العبد ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2003.
- 49- ثناء علي القباني ، نظم المعلومات المحاسبية ، جامعة المنوفية، مصر، 2003 .
- 50- مؤيد الفضل ، الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن، 2008 .
- 51- علي احسبن ، نظرية اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الزهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 .
- 52- محمد عبد العليم صابر ، نظم المعلومات الإدارية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007 .
- 53- حسين بلعجوز، نظرية القرارات ، مؤسسة شباب الجامع ، الإسكندرية ، 2008 .

- 54- محمد الصيرفي ، القرار الإداري ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007 .
- 55- ربحي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء ، الأردن ، 2007 .
- 56- ماجد العطية ، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة) ، دار الشروق ، ط 1 ، الأردن ، 2003 .
- 57- خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي ، مبادئ إدارة الأعمال ، مكتبة الجامعة ، ط 1 ، الأردن ، 2008 .
- 58- محمد أحمد حسان ، نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، .

الرسائل والمذكرات:

- 1- أونان بومدين ، رسالة ماجستير (التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات) ، جامعة بوبكر بالقائد ، تلمسان ، 2003-2004 .
- 2- انھاري تالت أمين ، تقييم نظام المعلومات للتسيير في المؤسسة الجزائرية ، رسالة دكتوراه ، جامعة بوبكر بلقايد ، تلمسان ، 2001-2002 .
- 3- كبيري فتيحة ، فعالية نظم المعلومات الاقتصادية في تحقيق التنمية من خلال دعم القرارات ، رسالة ماجستير ، 2005-2006 .

المقالات :

- 1- إسماعيل علي ، نحو تعاون أوسع في مجتمع المعلومات "مجلة أمانة عمان آب 2006 ، ص 22- 40 .
- 2- فريد أنطوان ، دوامة التغير في عصر المعلومات ،مجلة الإداري ، حزيران 1997 ، ص 60 - 72.
- 3- جمال سالمى ، أمن المعلومات ، مجلة الاقتصاد المعاصر ، العدد 3 ، المركز الجامعي - خميس مليان - ، 2008 ، ص 25 - 36 .
- 4- كمال منصور وعيسى خليفي ، اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، مخبر العولة واقتصاديات شمال افريقيا جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف الجزائر ، العدد 4 ، 2006 ص 49- 70 .
- 5- شاكر جار الله الخشالي ، إدارة المعرفة و أثرها في الأداء التنظيمي ، المجلة العربية للإدارة، المجلد 29 ، العدد الأول ، المنظمة العربية للتنمية ، جامعة الدول العربية ، يونيو 2009 ، ص 40 - 63 .
- 6- صالح بن محمد علي بطيش ، منهج اتخاذ القرار ، جريدة الجزيرة ، السعودية ، 2003 ، ص 3 - 5.

7- إبراهيم بنحّي ، تكنولوجيايات ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مطبوعة مقدمة لطلبة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، (2004 / 2005) ، ص 25 - 35 .

المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- Boutine, M, Autonomie des entreprises publiques économiques , gestion et prise de décision dans le cadre de l'approche systémique "; édition : OPU, Alger, 1994 .
- 2- Moessinger, P, les fondements de l'organisation; édition: PUF, Paris, 1991.
- 3- Livian, Y. F, I ntroduction à l'analyse des organisations; édition: Economica, Paris, 1995.
- 4- Scheid, J. C, les grands auteurs en organisation; édition: Dunod, Paris, 1990.
- 5- Simon, H, A, & March, J., G., les organisations; édition: Dunod, Paris, 1974 .
- 6- Robbins, S. P, organization theory : structure designs and application; 3ième édition, new jersey, 1990 .
- 7- Dalila TAOURI & M.c BELAID , introduction aux Systèmes d'Information , les pages bleues de Rims , Algérie , 2004.

- 8- Charlotte, F, apprentissage et systémique : une perspective intégrée, revue Française de gestion « Management des savoirs », no 149, volume 30, Mars/Avril 2004.
- 9- ONNADIEU, Michel KARSKY, la systémique (penser et agir dans la complexité), éditions liaisons, Paris, 2002.
- 10- Kholadi Mohamed – Khair-Eddine, Cours des Systems organisationnels, Bahaedine – édition, Alger, 2004.
- 11- Keith R. Mccloy .Resource Management Information Systems Process and Practice, London &Francis Ltd.1995.
- 12- Izabell Calmi et Jordan Halin, Introdection à la gestion, DUNOD, paris,2000.
- 13- Emmanuel- Arnaud PATEYRON, le management stratégique de l’information (applications à l’entreprise), Economica, Paris, 1994.
- 14- M. REUZEAU, Economie d’entreprise : organisation – gestion – stratégie d’entreprise, éditions ESKA, Paris, 1993.

15- Robert reix ,system; d'information et management des organisations , Vuibert, Paris, 5e édition, Septembre 2004.

16- Robert reix, systèmes d'information et management des organisations, Vuibert, Paris, septembre 2002, p 75.

17- Bernard DIRIDOLLOU; Charles VINCENT, le client au coeur de l'organisation (la qualité en action), éditions d'organisation, 2ème édition, Paris, 2001 .

18- Michel Darbelet , LaurentIzard , Michel Scaramuzza , L'Essentiel sur le Management , Berti Edition, Alger , 5ème Edition , 2007.

19- Gérard DONNADIEU, Michel KARSKY, la systémique (penser et agir dans la complexité), éditions liaisons, Paris, 2002 .

الملاحق

ملحق رقم 1 : الاستبانة

الاستبانة

في إطار إنجاز مذكرة ماجستير بعنوان " استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية " ، أرجوا منكم التكرم بالإجابة على قائمة الأسئلة المرفقة وذلك بوضع إشارة (×) في الخانة المناسبة ، لخدمة البحث أرجو أن تكون إجاباتكم موضوعية ، وأعدكم بالمحافظة على سرية المعلومات التي تقدمونها ، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث ، وأشكركم على وقتكم وتعاونكم .

الباحث : الشيخ ولد محمد

القسم الأول : بيانات شخصية

أرجو وضع علامة (×) على الحالة التي تنطبق على وضعكم

1-الجنس : ذكر أنثى

2-المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

3-مدة الخدمة : (حددها)

4-الوظيفة الحالية (حددها) .

القسم الثاني :

المحور الأول: النتائج الخاصة بمؤشرات الهيكل التنظيمي للمؤسسة العلاقات
والارتباطات

درجة الإجابة					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					تعتمد الإدارة العليا على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا .	1
					يوجد وصف مكتوب وموزع على العاملين يبين ويحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة .	2
					يتعرض كل من يخالف قواعد ومعايير العمل إلى عقوبات واضحة ومحددة .	3
					هناك حرية كبيرة عند العاملين للعمل بعيدا عن المعايير والقواعد والسياسات الموضوعية بشكل رسمي .	4
					يوجد تسلسل سلمي بجميع علاقات السلطة وقنوات الاتصال الرسمية .	5

المحور الثاني : واقع استخدام نظم المعلومات في مؤسسة Top Lait

الرقم	العبارات	درجة الإجابة			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
06	تتميز المعلومات التي يقدمها النظام بالدقة المطلوبة والموثوقية .				
07	المعلومات التي يقدمها النظام سهلة الاستخدام ومفيدة وشاملة .				
08	تتسم المعلومات التي يقدمها النظام بدرجة عالية من التفصيل الذي يحتاجه متخذ القرار				
09	تتميز المعلومات التي أتحصل عليها لأداء مهمتي بالتجدد والتغير .				
10	يتم الحصول على المعلومات اللازمة بالسرعة المطلوبة .				
11	الاتصال مفتوح و مستمر عموديا: من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى.				
12	الاتصال مفتوح و مستمر أفقيا.				
13	درجة استعمال تكنولوجيات الاتصال في المؤسسة (الأنترنت ، الأنترانات،...) جيدة				

المحور الثالث : تشخيص عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة Top Lait

الرقم	العبارات	درجة الإجابة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
14	يتم إشراك الإطارات وبعض العمال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية .					
15	يتم إشراك الإطارات وبعض العمال في اتخاذ القرارات التكتيكية .					
16	يتم إشراك الإطارات وبعض العمال في اتخاذ القرارات اليومية .					
17	تخلق عملية المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة ثقة بين الرئيس والمرؤوس.					
18	يملك العاملون بالمؤسسة القدرة على تحديد المشاكل التي يواجهونها حسب حجمها وأهميتها (تحديد المشكلة)					
19	للعاملين بالمؤسسة القدرة على توفير المعلومات الكافية لكل مراحل عملية اتخاذ القرارات					
20	لدى المسؤولين بالمؤسسة القدرة على تحديد مزايا وعيوب وتكاليف كل بديل في تحديد القرار المراد اتخاذه (تقييم البدائل)					
21	لدى صاحب القرار القدرة على اختيار البديل الأنسب للتطبيق على أرض الواقع (اختيار الحل الملائم)					
22	للمؤسسة إمكانيات واسعة لقياس الآثار المترتبة على القرارات المتخذة واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها					

ملاحظات:

في نظرك ما هي :

- العقبات التي تمنع من الاستفادة من نظام المعلومات في مجال اتخاذ القرارات

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- المقترحات التي تقترحها لتحسين نوعية نظام المعلومات

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....