



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمارة ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية

دور نظم المعلومات الإدارية في إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء
فرع المعمورة الأغواط

تحت إشراف:

من إعداد الطالبة:

د. عبدالعالي بشير

محروق الراس مروة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	أ.د بوجلال أحمد
مقررا ومشرفا	أستاذ التعليم العالي	أ.د عبدالعالي بشير
ممتحنا	أستاذ محاضر	أ.د رزق الله العيد

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر و عرفان

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

أتقدم بخالص شكري إمتناني إلى الأستاذ الفاضل، الدكتور البروفيسور
عبد العالي بشير على توجيهاته القيمة وآرائه النيرة التي ساهمت في إخراج
هذا العمل في شكله النهائي.

و الشكر أيضا موصول لأعضاء اللجنة الموقرة على قبولهم مناقشة هذا
العمل.

وفي الأخير إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وكل أفراد أسرتي وزملائي
الذين كان لهم وقع على هذا العمل.



الإهداء

الحمد لله الذي ماتم جُهد ولا ختم سعي إلا بفضله ،
وماتخّطى العبدُ من عقبات وصعوبات إلا بتوفيقه
ومعونته إليك يا خالقنا نتوجه بالشكر على نعمة العقل
والعلم التي أنعمت بها علينا.

إلى الحبيب المصطفى صاحب هدانا الأول ونبراس
مسيرتنا على الأرض.

إلى من رضاهم من رضا ربنا ودعاؤهم ينير قلوبنا إلى
ينابيع الحب والحنان "الوالدين الكريمين"

إلى من منحنا الكثير من وقته وجهده ومد لنا يد العون
والمساعدة
إلى أستاذنا الدكتور "عبدالعالى بشير".

إلى من رافقونا طيلة حياتنا بحلوها ومرها،
إلى سندي وفخري أخي الغالي "بلقاسم".
إلى الثغور الباسمة في حياتنا، والأمل المزروع بين
حنايا ضلوعنا، أخواتي الغاليات "أسماء، إيمان، صفاء،
نور الهدى.

إلى كل أساتذتنا الكرام
إلى كل أهلنا وأقربائنا وزملائنا وكل من ساعدنا
إتمام هذا البحث.
والصلاة والسلام على سيدنا محمد.

ملخص الدراسة :

تعتبر نظم المعلومات الإدارية أحد أبرز الأنظمة التي ظهرت في عصرنا الحالي التي تعتمد عليها بشكل كبير المؤسسات الحاضرة في إتخاذ قراراتها الإدارية ، الأمر الذي حتم على كافة المؤسسات ضرورة تبني هذه النظم ، و يبرز دور نظم المعلومات الإدارية في وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية من خلال تحسين إتخاذ قراراتها الصائبة و الصحيحة و منه تسهيل سير العمل.

و الهدف من هذه الدراسة هو معرفة واقع نظم المعلومات الإدارية و دورها في إتخاذ القرارات داخل وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء .

الكلمات المفتاحية : نظم المعلومات الإدارية ؛ إتخاذ القرار ؛ وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء .

Abstract:

Management Information Systems (MIS) is one of the most prominent systems that have emerged in today's world and that are heavily dependent on the institutions present to make their administrative decisions. This has made it imperative for all institutions to adopt these systems, It highlights the role of management information systems in the agency of the National Social Insurance Fund by improving its proper decision-making and facilitating the functioning of the Fund.

The aim of this study is to learn the reality of management information systems and their the role in decision-making within the agency of the National Fund for Social Insurance for Workers and Employees.

Keywords: management information systems; Decision-making; Agency of the National Fund for Social Insurance for Workers and Employees

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	اهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	مقدمة
أ - و	الفصل الأول: الإطار النظري لنظام المعلومات الإدارية وإتخاذ القرار
08	تمهيد
09	المبحث الأول : نظم المعلومات الإدارية
09	المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات الإدارية و أبعادها
09	أولا : مفهوم نظم المعلومات الإدارية
13	ثانيا : أبعاد نظم المعلومات الإدارية
16	المطلب الثاني: خصائص و أهداف نظم المعلومات الإدارية
16	أولا : خصائص نظم المعلومات الإدارية
17	ثانيا : أهداف نظم المعلومات الإدارية
18	المطلب الثالث: موارد نظم المعلومات الإدارية و فوائدها
18	أولا : موارد نظم المعلومات الإدارية
22	ثانيا : فوائد نظم المعلومات الإدارية
23	المطلب الرابع : أسباب فشل أو نجاح نظم المعلومات الإدارية
26	المبحث الثاني: إتخاذ القرار

- 26 **المطلب الأول:** مفهوم إتخاذ القرار وعناصره
- 28 **المطلب الثاني :** أنواع و مراحل إتخاذ القرارات الإدارية
- 35 **المطلب الثالث:** عوائق ومشكلات إتخاذ القرار
- 36 **المطلب الرابع :** أهمية المعلومات الإدارية لإتخاذ القرارات
- 37 **خلاصة الفصل**

**الفصل الثاني: دراسة حالة - الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء
-(CNAS)**

- 39 **تمهيد**
- 40 **المبحث الأول :** نبذة عامة للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال
الأجراء (CNAS).
- 40 **المطلب الأول:** نشأة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء
- 41 **المطلب الثاني:** تعريف وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال
الأجراء
- 42 **المطلب الثالث :** مهام و أهداف وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية
للعمال الأجراء
- 43 **المطلب الرابع :** الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية
للعمال الأجراء
- 46 **المبحث الثاني:** عرض المقابلة
- 46 **المطلب الأول :** واقع نظم المعلومات الإدارية في الوكالة cnas
- 48 **المطلب الثاني :** أثر إتخاذ القرار في الوكالة cnas
- 49 **المطلب الثالث :** نتائج التحليل
- 54 **نتائج الدراسة**
- 56 **خلاصة الفصل**
- 57 **الخاتمة**
- 60 **قائمة المصادر والمراجع**
- 64 **قائمة الملاحق**

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	مكونات النظام	01
11	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	02
13	تركيب هرمي يصف نظام المعلومات الإدارية	03
15	أبعاد نظم المعلومات الإدارية	04
21	موارد نظم المعلومات	05
43	مراحل إتخاذ القرار	06
45	الهيكل التنظيمي لوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء	07

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
30	الفرق بين القرارات المبرمجة و القرارات الغير مبرمجة	01

مقدمة

شهد عالم اليوم ثورة تقنية ورقمية على بيئة المؤسسات وأسلوب عملها وتطبيقاتها المختلفة ، وقد تطورت هذه التقنيات وأضافت أفاقا جديدة وأساليب تفاعلية لتوظيف المعرفة والإستفادة المثلى من تطبيقات المعلومات المختلفة.

على الرغم من إستعمال المورد البشري للمعلومات منذ القدم إلا أن التطور التكنولوجي أتاح له فرصة أكبر في تجميع وتخزين المعلومات للإستفادة منها والرجوع إليها والحصول عليها في الوقت المناسب بحيث تعتبر هذه الأخيرة العصب الذي تعتمد عليه جميع المؤسسات في أنشطتها بحيث أصبحت مورد من الموارد التنظيمية.

إن نظم المعلومات الإدارية عبارة عن نظم قادرة على جمع المعطيات أو البيانات من مصادر مختلفة وتحليلها بهدف توفير المعلومات الضرورية التي تساعد على إتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

إن صحة القرارات المتخذة مرتبطة بمدى توافر المعلومات الملائمة ذات الدقة والجودة ، ولاتتوافر هذه الجودة إلا بوجود نظام معلومات يعتمد عليها متخذي القرارات في الإدارة، فالقرارات تعتبر العمود الفقري للمؤسسات ووجود هذه المعلومات تؤثر على عملية إتخاذ القرار. قد تزايدت أهمية نظم المعلومات في وقتنا الحالي وهذا راجع إلى أن كل المؤسسات بحاجة إلى توافرها بحيث تمكنها من إتخاذ قراراتها على أسس صحيحة وسليمة.و لمعرفة واقع النظم الإدارية و دورها في إتخاذ القرار تم تمت دراسة حالة

أولاً: إشكالية الدراسة .

إنطلاقاً من أهمية دور نظم المعلومات الإدارية في إتخاذ القرار وإعتبارها الأساس الذي لا بد من توافره في كل المؤسسات ، خاصة مع الإنفتاح وظل المنافسة ومن أجل مواجهة التحديات والحاجيات. و إنطلاقاً من هنا يمكن أن نطرح السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور نظم المعلومات الإدارية في إتخاذ القرار داخل الصندوق الوطني للتأمينات CNAS؟

و من هذه الإشكالية نقوم بطرح بعض التساؤلات الفرعية المرتبطة بها وتتمثل في ما يلي:

■ ما هي نظم المعلومات الإدارية ؟



- ما هي عملية إتخاذ القرار؟
- هل هناك أهمية ودور لنظام المعلومات الإدارية في إتخاذ القرار بصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء؟CNAS

ثانيا : فرضيات الدراسة.

لمعالجة الموضوع لدينا الفرضية الرئيسية التالية:

نظم المعلومات الإدارة تزيد من فعالية إتخاذ القرار.

ومنه نستخلص الفرضيات الفرعية التالية:

- نظام المعلومات الإدارية هو نظام يقوم بتزويد الإدارة بالمعلومات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.
- عملية إتخاذ القرار هي إختيار البديل الأمثل من مجموعة من البدائل.
- يوجد دور فعال لنظم المعلومات الإدارية في إتخاذ القرارات لدى وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء.

ثالثا : أهداف الدراسة .

إن أهداف الدراسة التي أرغب الوصول إليها من خلال بحثي تتمثل في ما يلي :

- التعرف على أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة كلا من نظم المعلومات الإدارية و إتخاذ القرار .
- معرفة واقع نظم المعلومات الإدارية داخل الوكالة في إتخاذ القرارات التي من خلالها يتم توفير المعلومات الصحيحة التي تدعم إتخاذ القرارات الإدارية السلمية.

رابعا : أهمية موضوع الدراسة.

تتمحور أهمية الدراسة من خلال بحثي هذا في أن نظم المعلومات الإدارية لها دور حيوي في نجاح المؤسسات الإقتصادية وتحقيق أهدافها لذلك تسعى المؤسسات لتطوير البنية الأساسية لنظم المعلومات

الإدارية التي من خلالها تعتمد عليها في إتخاذ القرارات الملائمة وإختيار أفضل وأنسب البدائل المتاحة لديها.

خامسا : منهج البحث

تم إختيار المنهج المتبع حسب طبيعة الموضوع محل الدراسة، وبغية الإجابة على الإشكالية المطروحة وبعد إختيار الفرضيات المقترحة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال العرض النظري لمختلف المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع نظم المعلومات الإدارية وإتخاذ القرار.

بعد الإنتهاء من الجانب النظري ، ونظرا لما يتميز به أسلوب دراسة حالة من القدرة على إتاحة المجال بشكل أفضل أمام الباحث لدراسته على أرض الواقع العملي، وبغية إسقاط ماجاء في الفصول النظرية على واقع صندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية تم القيام بمقابلة مع مدير الموارد البشرية و الوسائل المادية و المدير الفرعي لخلية الإعلام الآلي لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات CNAS.

سادسا: حدود الدراسة.

1- الحدود الزمنية :

أي دراسة يجب أن تأخذ فترة زمنية محددة وهذه الفترة تتحدد على حسب قدرة الباحث في جمع المعلومات اللازمة، و في هذه الدراسة تم تحديد الفترة الزمنية خلال شهر أفريل 2023.

2- الحدود المكانية :

بهدف التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية في عملية إتخاذ القرار، ولتحقيق هذه الدراسة إخترت وكالة الصندوق الوطني للتأمينات CNAS - الأغواط -

3- الحدود البشرية :

إقتصرت هذه الدراسة مع مقابلة السيد محمد دلاسي مدير الموارد البشرية و الوسائل المادية في الصندوق الوطني للتأمينات و السيد بن مبارك مبارك المدير الفرعي للإعلام الآلي .

سابعاً: الدراسات السابقة.

الدراسة 1 :

قدمت هذه الدراسة من قبل الباحثة " بن أم السعد فتيحة" بعنوان : دور نظم المعلومات في دعم إتخاذ القرارات بالمؤسسات الإقتصادية، وهي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز للشرق قسنطينة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، سنة 2015 - 2016.

مشكلة الدراسة :

تناولت هذه الدراسة مدى إستخدام نظم المعلومات في المؤسسة وقد تعرضت المفاهيم التالية : النظام، نظام المعلومات، دعم إتخاذ القرار ، إتخاذ القرار ، القرار .

وتمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي مفاده : ما هو دور نظم المعلومات و دعم اتخاذ القرارات بمؤسسة سونلغاز فرع تسيير شبكة توزيع الكهرباء والغاز للشرق ؟

و يندرج ضمن التساؤل الأسئلة الفرعية التالية :

- هل يساهم إستخدام أجهزة وبرمجيات نظم المعلومات في دعم إتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يساهم إستخدام بيانات نظم المعلومات في دعم إتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يساهم إستخدام شبكات نظم المعلومات في دعم إتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة؟

نتائج الدراسة:

من أهم النتائج والتوصيات التي لخصت هذه الدراسة تتمثل في:

- تعد نظم المعلومات على درجة من الأهمية في المؤسسة من خلال أثرها الفاعل في إيصال المعلومات وتسهيل الإلمام بمكونات الواقع وتفاعلاته.

- يعمل نظام دعم القرار على توفير كلا من المعلومات الخاصة بالمشكلة المطروحة والاتصالات لحل المشاكل شبه مهيكلية التي أصبحت تواجه المؤسسات المعاصرة.

الدراسة 2 :

قدمت هذه الدراسة من إعداد الباحث "مصعب عمر محمد أحمد التلب" بعنوان: دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات بولاية نهر النيل جمهورية السودان ، دراسة تطبيقية (2007-2017)، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، 2018م 1440 هـ .

مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم توفير المستلزمات المادية والبرمجية والفنية والتنظيمية ومن هنا طرح الباحث الأسئلة التالية :

- هل هنالك أثر لتوفير المستلزمات المادية اللازمة لتطبيق نظام المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية ؟
- هل هنالك أثر لتوفير المستلزمات البرمجية اللازمة لتطبيق نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية .
- هل هنالك أثر لتوفير المعلومات الفنية لتطبيق نظم المعلومات واتخاذ القرارات الادارية ؟

نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة الميدانية والنظرية توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- يوجد ضعف في تدريب متخذي القرارات الإدارية في مجال إستخدام نظم المعلومات الإدارية المطبقة بالجامعات المبحوثة.
- توفر الجامعات قيد البحث برامج خاصة بنظم المعلومات الإدارية لكل وحدة من وحداتها.
- الجامعات المبحوثة تعمل على توفير برامج الصيانة اللازمة لأجهزة نظم المعلومات الإدارية .



الدراسة 3 :

قدمت هذه الدراسة من قبل الباحثين : "دليلة الجيلط و فاطمة بلعش" بعنوان: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري - البويرة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير سنة 2018 - 2019.

مشكلة الدراسة :

تناولت هذه الدراسة التساؤل التالي : كيف تساهم نظم المعلومات في عملية إتخاذ القرار داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة (OPGI).

نتائج الدراسة:

- لنظم المعلومات دور كبير و فعال في عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- أدى استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في الحصول على المعلومات المطلوبة بأقل جهد ووقت ممكن.
- من عمال المؤسسة من يرى أن نظام المعلومات شبكة إتصال داخلية ومنها ما يرى أنه شبكة إتصال داخلية وخارجية.
- ليس كل الإطارات الموجودة في المؤسسة قادة ، بل من منهم رؤساء يتبعون القوانين فقط ولادخل للمميزات الشخصية في قراراتهم.

ثامنا : أسباب إختيار الموضوع :

- بإعتباره أحد أهم المجالات و أحدثها في عصرنا الحالي ;
- تجدد الموضوع بإستمرار نظرا لتغيرات العلمية و التكنولوجية في مختلف المجالات :
- ميولات شخصية لدراسة موضوعات متعلقة بنظم المعلومات و اشباع فضولي الشخصي بكيفية إتخاذ القرارات في وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية .

الفصل الأول

الإطار النظري لنظم المعلومات

الإدارية وإتخاذ القرار

تمهيد:

تعتبر المعلومات عنصر هام في حياة المؤسسة بشكل عام، وإقتصاديا بشكل خاص، حيث ظهرت نظم المعلومات الإدارية لحاجة الإدارة الحديثة إلى نوعية معينة من المعلومات الإدارية اللازمة لغرض التخطيط والرقابة وإتخاذ القرار في المؤسسة.

و في هذا الفصل سوف أتطرق إلى أربع مباحث، المبحث الأول تطرقت فيه إلى الإطار النظري الخاص بنظم المعلومات الإدارية والذي يتفرع إلى أربع مطالب، فالمطلب الأول يحتوي على مفهوم و أبعاد نظم المعلومات الإدارية والمطلب الثاني يتناول خصائص و أهداف نظم المعلومات الإدارية، والمطلب الثالث موارد نظم المعلومات الإدارية و فوائدها . أما المطلب الرابع يتمثل في أسباب فشل أو نجاح نظم المعلومات الإدارية، والمبحث الثاني يتناول عموميات نظرية حول إتخاذ القرار و يتفرع إلى أربع مطالب وهي كالتالي:

المطلب الأول يتعلق بمفهوم إتخاذ القرار و عناصره والمطلب الثاني مراحل و أنواع إتخاذ القرار، المطلب الثالث يتمثل في عوائق و مشكلات إتخاذ القرار، أما المطلب الرابع حول أهمية المعلومات الإدارية لإتخاذ القرارات .

المبحث الأول : نظم المعلومات الإدارية.

لقد أدت التغيرات والتطورات في بيئة المؤسسة وأعمالها إلى زيادة تبني نظم المعلومات الإدارية باعتبارها وسيلة ضرورية في عملياتها.

المطلب الأول : مفهوم نظم المعلومات الإدارية و أبعادها .

أولاً : مفهوم نظم المعلومات الإدارية :

لتستطيع فهم نظم المعلومات الإدارية علينا تفكيك هذا المصطلح إلى عنصرين أساسيين هما النظم Systems والمعلومات Information و من ثم إعطاء مفهوم و شامل لنظم المعلومات الإدارية .

1- مفهوم النظام - (النظم systems):

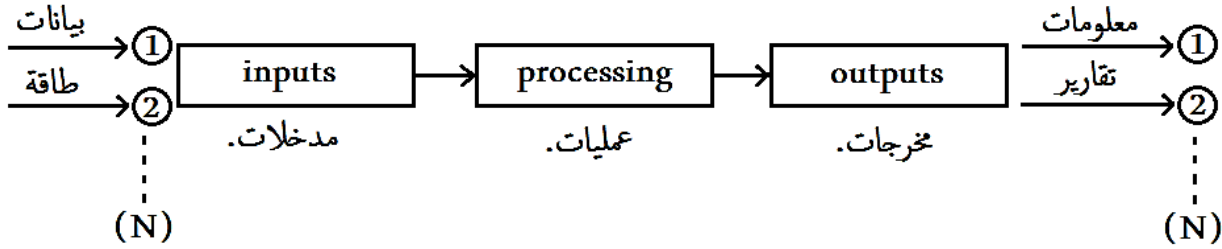
لغة : جاء في معجم العين: نظم: النظم نظمك خرزا بعضه إلى بعض في نظام واحد، وهو في كل شيء حتى قيل: ليس لأمره نظام أي لا تستقيم طريقته .و النظام: كل خيط ينظم به لؤلؤ أو غيره فهو نظام¹.

إصطلاحاً : يعرف بأنه مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة والمتفاعلة لتحقيق هدف مشترك، ويجب أن تكون هذه العناصر كلا واحداً، فالعلاقة بين عناصر النظام هي الرابطة التي تربطها معا نحو تحقيق هدفها المشترك. وللنظام مدخلات وآلية لمعالجة هذه المدخلات لتحويلها إلى مخرجات².

وكل نظام يحتوي على عنصرين كحد أدنى يربط بينهما تفاعل مشترك وعلاقة اعتمادية يتشكل في إطارها النظام كوحدة متكاملة واحدة³

¹ عبد القادر بقادر ، مصطلح النظم في النقد العربي القديم ، مجلة مقاليد العدد الثاني - ديسمبر 2011 ، جامعة ورقلة (الجزائر) ، ص 17
² نجم عبد الله الحميدي، الدكتوراة سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإدارية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، الطبعة الأولى، ص11.
³ سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008، الطبعة الأولى، ص25.

الشكل رقم (01): مكونات النظام



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 27

2- مفهوم المعلومات (informations):

- لغة : كلمة معلومات مشتقة في اللغة العربية من كلمة "علم" وترجع إلى كلمة "معلم" أي الأثر الذي يستدل به إلى الطريق وكلمة معلومات information أصلها في اللغة اللاتينية هو كلمة information والتي تعني شرح أو توضيح شيء ما، وتستخدم الكلمة كفحوى

لعمليات الاتصال بهدف توصيل الإشارة أو الرسالة التي هي المعلومة والإعلام عنها، كما تتصل الكلمة بأي فحوى تفاعل بشري بين فرد وجماعته أو بين مجموعة وأخرى.¹

- **إصطلاحاً**: تعرف المعلومات على أنها عبارة من البيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين يقود إلى إتخاذ القرار .

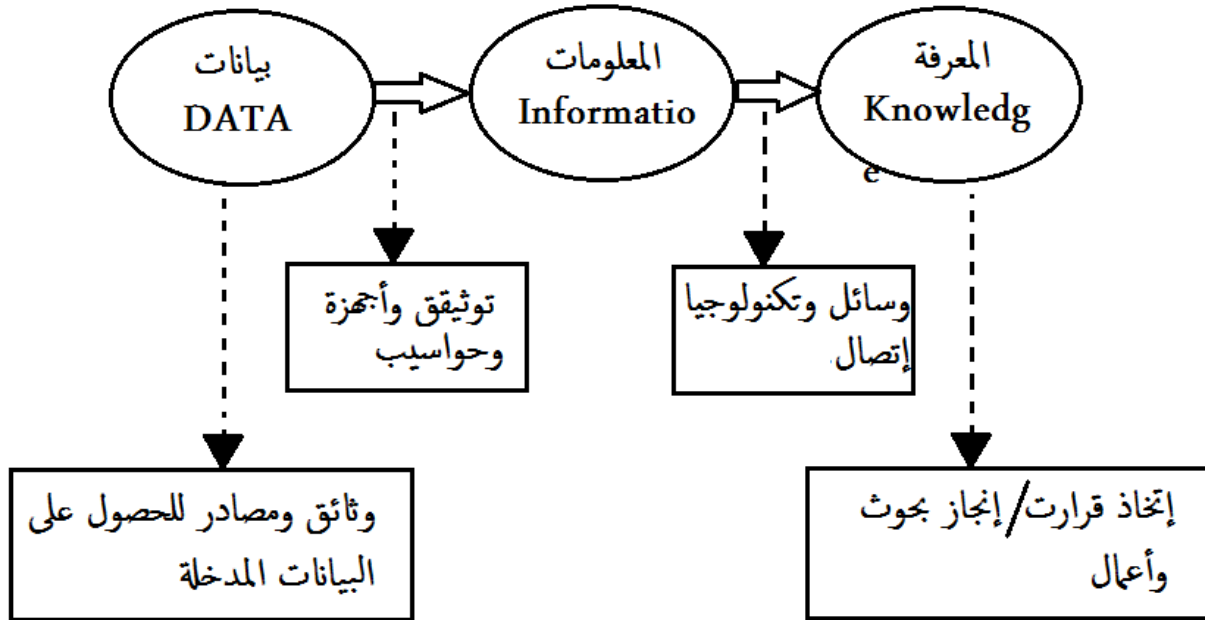
وفي تعريف آخر فإن المعلومات هي توصيل الحقائق والمفاهيم للأفراد من أجل زيادة معرفتهم ومن هنا إرتبطت المعلومات بالمعرفة.

إذا فإن مصطلح المعلومات هو مرتبط بمصطلح البيانات من جهة وبمصطلح المعرفة من جهة أخرى، كذلك فإن المعرفة هي الحصيلة النهائية لإستخدام وإستثمار المعلومات من قبل الباحثين ومنتخذي القرارات والطلبة والمستخدمين الآخرين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة وعمل مثمر يخدم مجتمعاتهم.² وأن علاقة المعلومات بالمعرفة من جهة والبيانات من جهة أخرى يمكن أن نوضحها خلال الشكل التالي:

¹ زغنونف عبد الغاني، عظيمي احمد المعلومة و اهميتها في المجتمع المعلوماتي، مجلة البحوث و الدراسات الانسانية، العدد 9 - 2014، جامعة 20 اوت 1955، الجزائر، ص 151.

² مراد كريم مجتمع المعلومات و أثره على المكتبات الجامعية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم المكتبات، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، الجزائر، 2008، ص 3 ص 4.

الشكل رقم (02): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: مراد كريم، مرجع سابق، ص 04

ومنه من خلال التعاريف السابقة لدينا:

3- مفهوم نظام المعلومات الإدارية:

يمكن تعريف نظام المعلومات الإدارية بأنه نظام منهجي محوسب قادر على تكامل البيانات بقصد توفير المعلومات الفورية لصنع القرارات، إذ يقوم نظام معالجة البيانات بمساندة نظم المعلومات الإدارية كما أن أكثر المعلومات التي يستعملها نظام المعلومات الإدارية يتم حصرها مبدئياً و تخزينها بواسطة نظام معالجة البيانات، وهنا نشير إلى أن نظام المعلومات الإدارية هو نظام فرعي من النظام الشامل للمنظمة يختص بجمع البيانات المتصلة بنواحي النشاطات المختلفة للمنظمة سواء من داخلها أو من خارجها ومعالجه هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة لحل المشكلات و وضع القرارات في المستويات الإدارية جميعها، مع ضرورة تمتع هذه المعلومات بالكمية والدقة والتوقيت المناسب في الواقع، إن قدرة الإدارة على حل المشكلات

وصنع القرارات تزداد كل ما إمتلكت المعلومات اللازمة بالتوقيت المناسب، فالمعلومات هي التي تزيد من مستوى معرفة صانع القرار وتقلل من حالة عدم التأكد المرافقة لعملية صنع القرارات¹.

حسب شوارتز، يعتبر نظام معلومات الإدارية هو نظام من الأشخاص والمعدات والإجراءات والمستندات والإتصالات التي تجمع المحولات وتحقق من صحتها وتعمل على تخزينها و إسترجاعها وتقديم البيانات لإستخدامها في التخطيط و الميزانية و المحاسبة والمراقبة و عمليات الإدارة الأخرى.

حسب جيروم كانتر، نظام المعلومات الإدارية هو نظام يساعد الإدارة في صنع وتنفيذ والسيطرة على القرارات.

حسب دافيز وأولسون، فإن نظام المعلومات الإدارية هو نظام آلة مستخدم متكامل ومصمم من أجل توفير المعلومات لدعم الرقابة التشغيلية والرقابة الإدارية وإتخاذ القرار في المنظمة.²

ومن كل ما سبق فإن نظم المعلومات الإدارية هي عبارة عن نظام متكامل يشمل مجموعة من الموارد الأساسية المكونة من: الأفراد و البيانات والبرمجيات والأجهزة وشبكات الإتصال تتفاعل فيما بينها لإنتاج معلومات تفيد المستخدمين في القيام بأعمالهم مثل عملية إتخاذ القرار.

¹ نجم عبد الله الحميدي، سلوى أمين السامرائي، مرجع سابق، ص73-74.

² Ramech Chandra, Nayana Patel, Sasmita Misra, Management Information System, computer science engineering , According to S.C.T.E&V.T.Syllabus for diploma students .

الشكل رقم (03): تركيب هرمي يصف نظام المعلومات الإدارية



المصدر: شريف كامل شاهين، نظم المعلومات الإدارية، مصر، دار المريخ، 1994، ص 369

ثانيا : أبعاد نظم المعلومات الإدارية:¹

إن لنظم المعلومات الإدارية ثلاثة أبعاد رئيسية:

1- البعد التنظيمي :

من أهم عناصره:

¹ محمود سليم عبد الرحمن الشويبات، ياسر عيسى المومني، قدري سليمان الشكري، دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات، مجلة دفاتر بواذكس، العدد 06، سبتمبر 2006، الأردن، ص 185-186.

- الأفراد العاملون ;
- الهياكل التنظيمية وهو إطار يركز على تخصيص الوظائف وتقسيمها على العاملين ووضع الأنظمة والإجراءات وتحديد السلطة.
- العمليات الإدارية:

وهي مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تهدف للقيام بإنجاز نشاط معين.

- الثقافة:

وهي القيم والأعراف التي تتبناها وتؤمن بها المنظمات.

- السياسات:

وهي عبارة عن خطة توفر إطارا عاما لمساعدة المسؤولين في المنظمة في عملية صنع القرارات بها يسهم في تنفيذ إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها بنجاح.

2- البعد الإداري :

من أهم عناصره:

- متخذ القرار ;
- المخططون ;
- الإبداع في العمليات والمبدعون لعمليات جديدة ;
- القادة القادرون على وضع أجنحة جديدة للعمل.

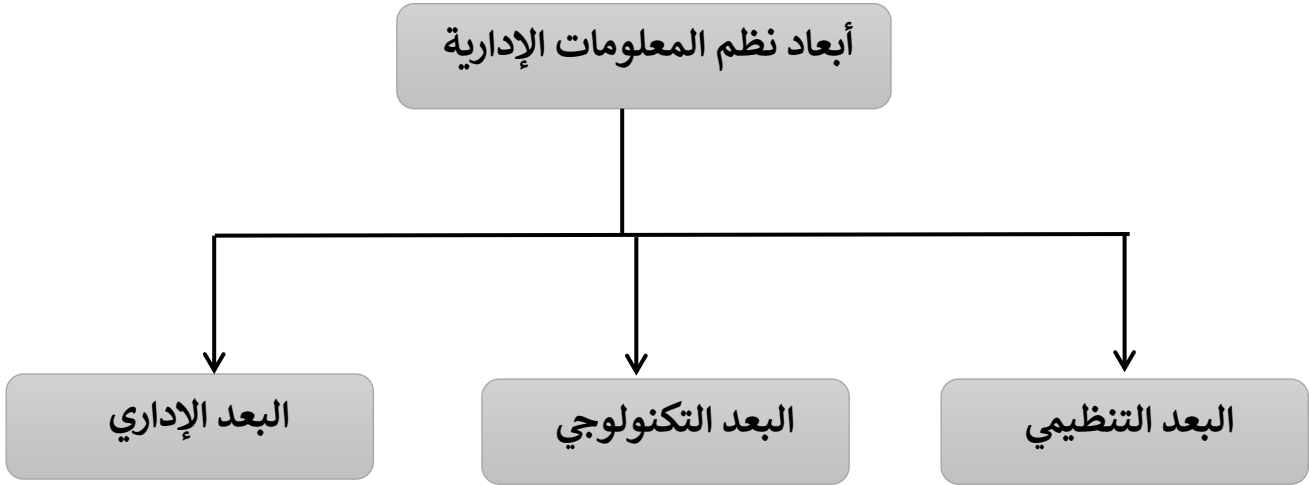
3- البعد التكنولوجي.

من أهم عناصره :

- المعدات:
- وهي المعدات المادية.

- البرمجيات:
وهي التعليمات والبرامج التفصيلية.
- المخازن:
وهي أدوات مادية لتخزين البيانات والبرمجيات .
- تكنولوجيا الإتصالات:
وتقوم بنقل البيانات من موقع مادي لآخر .
- شبكات الأعمال:
تقوم بالربط الحاسوبي وتمكن من مشاركة البيانات والموارد.

الشكل رقم 04: أبعاد نظم المعلومات الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما ذكر في أبعاد نظم المعلومات الإدارية.

المطلب الثاني : خصائص و أهداف نظم المعلومات الإدارية:

أولاً : خصائص نظم المعلومات الإدارية :

تتميز هذه النظم بعدة خصائص تسهل العمل الإداري ، منها: ¹

- تتميز بتخصصها في خدمة عملية صنع أو إتخاذ القرار وحل المشاكل في التنظيمات الإدارية بما في ذلك خلق قنوات إتصال مناسبة بين الأنظمة الفرعية في المؤسسة وبينها وبين البيئة المحيطة.
- تتنوع مصادر المعلومات التي يتم تحصيلها من داخل وخارج المؤسسة، وتكون بطرق رسمية أو غير رسمية، كما أنها تعالج وتقوم بإعداد التعليمات الخاصة وإخراجها حسب حاجة مستخدميها وفي الوقت وبالشكل المناسب.
- تستخدم نظم المعلومات الإدارية أدوات تقنية تتنوع بين الأدوات اليدوية البسيطة وتصل أعقد التقنيات الإلكترونية، غير أن تقنيات الكمبيوتر والإتصالات وأيضا تقنيات دعم القرارات والنظم الخبيرة أصبحت من خصائص نظم المعلومات الإدارية الحديثة وخاصة في المؤسسات ذات الحجم الكبير ، وما يزيد من أهميتها الأسباب التالية :

✓ السرعة :

حيث أن الإجراءات التوثيقية المطلوبة للمعلومات ومختلف قنوات إتصالها تكون أسرع بكثير عند إستخدام تقنيات الكمبيوتر، خاصة عند إسترجاع المعلومات.

✓ الدقة :

إن احتمالات الوقوع بالخطأ ستكون أقل ما يمكن بالمقارنة مع النظم التقليدية ، كما أن الأداء سيكون أدق سواء في بداية العمل أو في آخره بغض النظر عن وقت العمل وظروفه أو مدته.

¹د.بلخضر نصيرة، د.حري المخطارية، نظم المعلومات الإدارية المعرفية أداة في صنع القرارات الاستراتيجية في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة المنارة للدراسات الاقتصادية، ع 02، ديسمبر 2017، جامعة ابن خلدون، تيارت، ص168-169.

✓ توفر الجهود :

يساعد نظام المعلومات المعتمد على التقنيات الإلكترونية على التخفيف من الجهد المبذول في حالة النظم التقليدية، سواء كان ذلك على مستوى إجراءات التعامل مع المعلومات ومصادرها أو معالجتها وتخزينها أو على مستوى إسترجاعها والإستفادة منها.

✓ كمية المعلومات:

تتميز الآليات الحديثة بقدرتها على تخزين كم هائل من المعلومات ، بالمقارنة مع الأخرى التقليدية.

✓ الخيارات المتاحة في الإسترجاع:

خيارات الإسترجاع أوسع وأفضل منها في النظم التقليدية، إذ أن هناك مرونة عالية في إسترجاع المعلومات والوصول الى أدقها .

ثانيا : أهداف نظم المعلومات الإدارية:

تسعى نظم المعلومات الإدارية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في ما يلي¹ :

ربط النظم الفرعية المنظمة مع بعضها في نظام متكامل بما يسمح بتدفق المعلومات وتؤدي إلى التنسيق بين أنشطة المنظمة .

- تساعد على ربط أهداف النظم الفرعية بالهدف العام.

- تساعد على توفير التقارير التي تتضمن المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة وصنع القرارات في جميع المستويات ، وفي المكان والوقت المناسبين.

- رقابة عملية تداول المعلومات وحفظها.

- العمل على تحسين الإنتاجية من خلال طرق متعددة : إنتاج التقارير عن العمليات الروتينية ، وتحديد البيانات والمعلومات ، والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية .

¹ سكفالي حسين، مقالاتني مروة، نظم المعلومات الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمه، الجزائر، 2019-2020، ص32-33.

- تطوير الأداء من خلال المعلومات المرتدة عن تنفيذ الخطط.

ومما سبق تبين لي أن نظم المعلومات الادارية يعتبر موردا هاما في الإدارة بحيث تتزود به الإدارة لأداء وظائفها بكفاءة وفعالية والعمل على رفع الأداء الكلي المؤسسة.

المطلب الثالث: موارد نظم المعلومات الإدارية و فوائدها :

أولا : موارد نظم المعلومات الإدارية :

يمكن النظر إلى نظم المعلومات على أنه التركيب المنظم للأشخاص، الاجهزة، البرمجيات، شبكة المعلومات، الإتصال، قواعد البيانات والسياسات والإجراءات التي تخزن، تسترجع، تحول، وتنتشر في المنظمة¹.

1-المورد البشري:

المورد البشري متطلب ضروري للعمليات الإجراءات في كل نظم المعلومات، ومن هؤلاء الأفراد ما يطلق عليهم بالمستخدمين النهائيين وكذلك الاختصاصيين الفنيين والمسؤولين عن تشغيل وإدامة النظام.

المستخدمين النهائيين أو المستخدمين:

هم الأفراد الذين يستخدمون نظام المعلومات ويمكن أن يكونوا محاسبين أو بائعين أو مهندسين أو كتبة أو سكرتارية أو زبائن أو مديرين وعلى هذا الأساس فإن معظمنا مستخدمين للنظام.

أما الاختصاصيون الفنيون: فهم الأفراد الذين يقومون بتطوير وتشغيل وإدارة نظم المعلومات فنيا ، ومنهم محللو النظم ومطور البرمجيات ومشغلو النظام من العاملين في الجوانب الإدارية، الفنية، الروتينية، فحللوا النظام على سبيل المثال يقومون بتصميم النظام بناءا على متطلبات المعلوماتية للمستفيد النهائي ومطورو

p18. ¹ Hitesh gupta, management information system, first ed, new delhi, india,2011,

البرمجيات يؤمنون برامج الحاسوب في ضوء المواصفات التي يقدمها محللو النظم، ومشغلو النظم يساعدون في مراقبة وإدارة وتشغيل نظم الحواسيب المختلفة والشبكات¹.

2- موارد الأجهزة:

والتي تشمل على كل و مختلف أنواع المكونات والوسائط المادية المستخدمة في العمليات التي تمر بها البيانات والمعلومات.

فالأجهزة أو المكونات المادية لا تشتمل على الحواسيب وبقية الأجهزة ، بل أيضا على الوسائط والأغراض المنظورة التي تسجل عليها البيانات، من صفحات و قطع من الورق الذي تستخرج عليه المعلومات إلى الأقراص الممغنطة أو الضوئية . فمن أمثلتها نظم الحواسيب بمختلف أنواعها ، ثم ملحقات الحاسوب بمختلف أشكالها .

3- موارد البرمجيات :

والتي تشمل على مختلف أنواع الإيعازات والتعليمات المطلوبة في معالجة البيانات، ومن ضمنها مجموعة نظم التشغيل التي توجه المكونات المادية للحاسوب وتسيطر عليها ، وتسمى برامج ، فهناك برمجيات النظام، مثل برامج نظام التشغيل الذي يسيطر على نظام الحاسوب ، ويقدم الدعم المطلوب له.

ثم **برمجيات التطبيق** : والتي هي برامج توجه إجراءات وعمليات خاصة بإستخدامات محددة للحواسيب من قبل المستخدم النهائي، مثل برامج تحليل المبيعات ، وبرامج المرتبات والمستحقات وبرامج معالجة الكلمات.

4- موارد البيانات :

فالبيانات هي أكثر من أن تكون المواد الأولية لنظم المعلومات. وتعتبر البيانات موارد ذات قيمة عالية في المنظمة ، لذا فإنها ينبغي أن تستثمر و تدار بشكل فعال لكي تؤمن فائدتها للمستخدم النهائي في

¹ بن أم السعد فتيحة، دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات بالمؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة1، الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2015/2016، ص17-18.

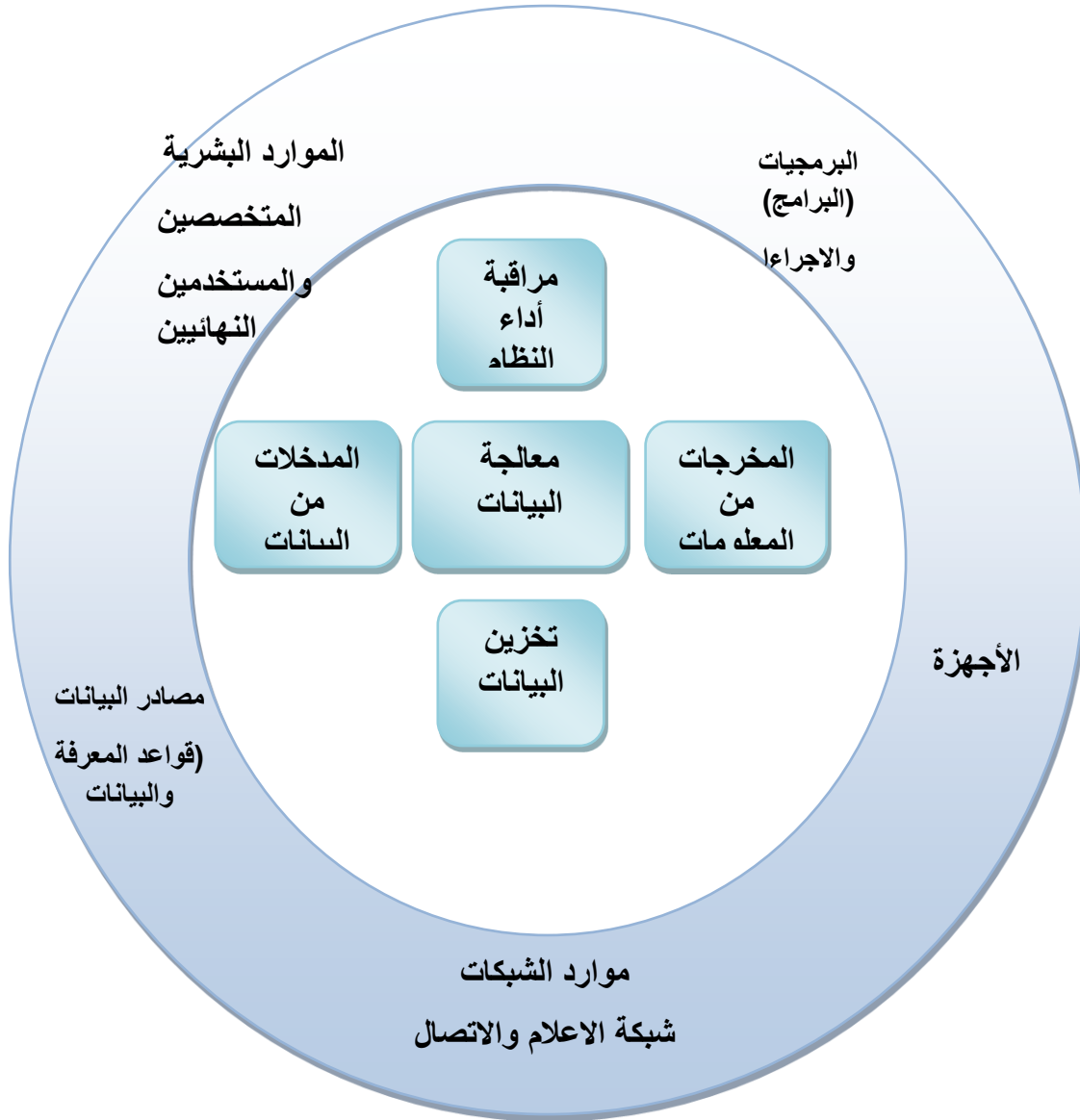
المنظمة. والبيانات يمكن أن تكون بأي شكل، ومن ضمنها البيانات الألفبائية والرقمية التقليدية ، التي تمثل وتوصف تعاملات الأعمال ، والأحداث والعناصر الأخرى.

5- موارد الشبكات :

التي تشمل على تكنولوجيات الإتصالات والاتصالات بعيدة المدى ومختلف أنواع الشبكات ، مثل الإنترنت ، والشبكات الداخلية ، الاكسترانت ، والتي أصبحت مهمة في إدارة الأعمال الإلكترونية الناجحة ، والعمليات التجارية بكل أنواعها عبر نظام معلوماتها في المنظمة¹.

¹ د. عامر ابراهيم قنديلجي، د. علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الأردن، دار المسيرة، 2005، الطبعة الأولى، ص 45-46.

الشكل رقم 05: موارد نظم المعلومات.



Source : james A. o'brien and george M. maracas management information system,10th ed,Mcgraw-hill/Irwin,new York,2011,p31

ثانيا : فوائد نظم المعلومات الإدارية:

حينما نتحدث عن فوائد نظم المعلومات فإننا نعني بذلك حاجة المنظمة الفعلية إليه، ويتفق العديد من الدارسين بأن المنظمة تحتاج إلى نظام المعلومات الإدارية لتمكينها من زيادة فعاليتها وتحقيق الأهداف الفرعية العديدة لكافة الوحدات الإدارية داخلها ، ومن القيام بمهام التخطيط والرقابة بصورة فعالة.

يفيد نظام المعلومات الإدارية في تقديم المعلومات التي تحتاجها مختلف الإدارات في المنظمة لممارسة العمليات الإدارية، وفي تعبير آخر فإنه في ضوء هذه المعلومات يمكن ممارسة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الأداء بكفاءة وفاعلية، إضافة إلى تحديد وتوضيح قنوات الإتصال أفقيا وعموديا بين الوحدات الإدارية في العمل، وتسهيل عملية إسترجاع المعلومات وتقييم نشاطات المنظمة و مردودها الإستثماري لكافة الطاقات المتاحة من خلال المؤشرات أو المعايير التي يفرزها النظام لأغراض قياس كفاءة الأداء وتقييم النتائج وإتخاذ قرارات أكثر فاعلية والتسهيل على المنظمة في تقدير إحتياجات المستقبل ، وتهيئتها لإحتمالات التغيير المتوقعة في بيئة العمل ، وبذلك يكون بوسع الإدارة أن تحدد مسبقا الإجراءات اللازمة لأي تغيير محتمل¹.

ومن أهم الفوائد التي يمكن أن تقدمها نظم المعلومات الإدارية مايلي:²

- تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة عند الحاجة بغية ممارسة وظائفها في التخطيط والتنظيم و التوجيه و الرقابة و وضع القرارات.
- تحديد قنوات الإتصال أفقيا وعموديا وتوضيحها بين الوحدات الإدارية في المنظمة لتسهيل عملية الإسترجاع.
- تقسيم نشاطات المنظمة وتقييم النتائج بهدف تصحيح الإنحرافات.
- تهيئة الظروف المناسبة لصنع القرارات الفعالة بتجهيز المعلومات الملائمة وبشكل مختصر وفي الوقت المناسب.

¹ محمد علي محمد الوحيدي، دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرار، رسالة لنيل درجة الماجستير في نظم المعلومات الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان، 2018، ص55.

²د.نجم عبد الله الحميدي، سلوى أمين السامرائي، مرجع سابق، ص 75-76.

- المساعدة على التنبؤ بمستقبل المنظمة والإحتمالات المتوقعة بهدف صنع الإحتياجات اللازمة في حالة وجود خلل في تحقيق الأهداف.
- إمكانية الإستفادة من هذه النظم بإصدار تقارير سواء كانت تجميعية أو تفصيلية (أنيا أو شهريا أو فصليا أو سنويا) عن نشاطات المنظمة.
- حفظ البيانات والمعلومات التاريخية والضرورية التي تعد أساس عملها.
- البث الإنتقالي للمعلومات وتزويد المستفيدين والباحثين بالمعلومات التي يرغبون بها بشكل فردي أسبوعيا وشهريا.
- الإحاطة المستمرة بالمعلومات التي تخدم المستفيدين عن التطورات الحديثة فيما يخص نشاطات المنظمة والمستفيدين.
- الرد على الإستفسارات عن طريق التحاور بين النظام والمستفيد .

المطلب الرابع : أسباب نجاح أو فشل نظم المعلومات الإدارية

هناك العديد من العوامل التي تمثل مسببات نجاح أو فشل نظام المعلومات وهي¹:

1 -إشترك المستخدم النهائي:

إن اشترك المستخدم النهائي في تصميم وتشغيل نظام المعلومات له عدة آثار إيجابية تتمثل في

الآتي:

أ- اشترك المستخدم النهائي في تصميم النظام يجعل لديه الفرصة في وضع النظام في شكل يحقق أولوياته ويلبي إحتياجات المنظمة.

ب- الإتجاهات الإيجابية نحو النظام وكذلك التغييرات التي أحدثها النظام وذلك للأسباب الآتية:

- تمثل المشاركة تحدي وتزيد من الشعور بالذات.

¹إسماعيل مناصرية ، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية إتخاذ القرارات الإدارية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة محمد بوضياف ، كلية العلوم التجارية و علوم التسيير و العلوم الإقتصادية ، مسيلة ، 2003_2004 ، ص 118 ، 119 .

- تشجع المشاركة على زيادة الإلتزام بالتغيير.
- زيادة معرفة المشاركين بالتغيير وتنمية مهارتهم وقدرتهم في الرقابة والسيطرة.

2- الفجوة بين مصممي النظام ومستخدميه:

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

3- دعم الإدارة:

إذا حصل مشروع نظام المعلومات على المساندة والتدعيم من كافة المستويات الإدارية فإن هذا يؤدي إلى توليد اتجاهات إيجابية نحو النظام سواء من جانب مستخدمي النظام أو العاملين بإدارة نظم المعلومات، كنتيجة لشعورهم بأن مشاركتهم وإسهاماتهم سوف تصبح محل تقدير وانتباه من جانب الإدارة.

إن تدعيم الإدارة للمشروع تطوير نظام المعلومات يعني أن المشروع سوف تخصص له الموارد المالية اللازمة لنجاحه، بالإضافة إلى أن تدعيمها يساعد على تقبل التغيير الذي سوف يحدث في المنظمة.

4- مستوى التعقيد و المخاطرة :

قد تقبل بعض مشروعات النظم نتيجة لما تتضمنه من مستوى مرتفع من المخاطرة، ويتأثر مستوى المخاطرة بالعناصر الثلاثة التالية:

- حجم المشروع :

يزداد حجم ودرجة المخاطرة بزيادة حجم مشروع نظام المعلومات ويتم قياس حجم المشروع إما بالتكلفة اللازمة لتنفيذه، أو حجم الأفراد اللازمين له، أو الوقت اللازم للتنفيذ.

- هيكل المشروع:

قد يكون المشروع واضحا ومن ثم يمكن التعرف على العمليات والمخرجات الخاصة به، كما أن المستخدمين يعرفون ما يحتاجونه وما يستطيع أن يفعله لتوفير احتياجاتهم ومن ثمة تتخفف المخاطرة.

- الخبرة السابقة مع التكنولوجيا:

ترتفع درجة المخاطرة إذا كان فريق مشروع تطوير نظام المعلومات والعاملين في إدارة نظم المعلومات ليس لديهم الخبرة الفنية اللازمة مع تكنولوجيا مشروع التطوير أو للتعامل مع المكونات المادية أو البرمجيات .

ان تدعيم الإدارة المشروع تطوير نظام المعلومات يعني أن المشروع سوف تخصص له الموارد المالية اللازمة لنجاحه، بالإضافة إلى أن تدعيمها يساعد على تقبل التغيير الذي سوف يحدث في المنظمة.

5- إدارة عملية التنفيذ :

يجب مراعاة التنسيق و الحرص عند تطوير نظام جديد للمعلومات فهناك صعوبة لتحديد تفاصيل درجة الية النظام كما أن تفسير المعلومات و تعريفها يختلف من مستخدم لآخر، اضافة الى أن إحتياجات الأفراد من المعلومات مختلفة ، كما أنه قد يتم تجاهل تدريب الأفراد على إستخدام النظام و التأكد من تفهمهم له ولإجراءات تشغيله .

المبحث الثاني: إتخاذ القرار.

تعد عملية إتخاذ القرار من المهام اليومية في أي تنظيم ، فهي تلعب دورا حساسا داخل المنظمة ، إذ بواسطتها يتم التوصل إلى حلول للمشاكل ووضع البدائل المتاحة التي تخدم أهداف التنظيم فإتخاذ القرار هو العنصر الهام لسير المنظمة في تطبيق قراراتها و الإقتراحات والبدائل المقدمة التي يصادق عليها متخذ القرار في المؤسسة.

المطلب الأول : مفهوم إتخاذ القرار و عناصره .

أولا : مفهوم إتخاذ القرار :

القرار لغة : "المستقر من الأرض والقرار فى أي مكان ما هو الإستقرار فيه، وقرر الشئ أي جعل منه إقرار، وقر عنده الخبر حتى إستقر" ¹

القرار اصطلاحا : يرى Roy Bernard أن القرار غالبا ما يعرف على أنه عمل فرد معزول يمارس حرية الاختيار بين عدة إحتتمالات للعمل في لحظة معينة من الزمن إلا أنه ينبغي الإعتراف بنقص هذا التصور في التعبير عن طريقة صنع القرار في معظم المنظمات، حتى إذا كانت المسؤولية تقع على فرد محدد بوضوح ، فغالبا ما تكون نتيجة تفاعلات بين جهات فاعلة متعددة في عملية صنع القرار ².

ويوضح Irving Bamond chesten القرار من زاوية العامل الإستراتيجي ، فالقرار الفعال هو السيطرة على تغيير العوامل الإستراتيجية في الوقت المناسب والمكان المناسب وبالقدر الملائم ، فهو حالة إختيار بين عدة بدائل وضعت للإستفادة من العوامل المواتية للقضاء أو تحاشي تلك العوامل غير الملائمة أو لتغيير الغرض ³.

¹ حنان احمد عبد الله علي معوقات صنع القرار و اتخاذه لدى مديري مدارس التعليم الاساسي بجمهورية مصر العربية مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية العدد الحادي عشر الجزء الخامس ص 197

² Roy bernard, aide multicritère à la décision méthodes et cas, economica,édition, paris, p19.

³ Bernard chaster, the future of the executive, harvard university press, cambridge,1996, p204-205.

أما Henry mint zbenگ يرى أن القرار هو الإلتزام في العمل وعادة ما يكون الإلتزام في الموارد، وبعبارة أخرى القرار يشير إلى وجود نية صريحة للتصرف¹.

ثانيا : مفهوم إتخاذ القرار.

عملية إتخاذ القرار تشير إلى العملية التي تبني على الدراسة و التفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين ، أي الإختيار والتفضيل للبدائل أو الإمكانيات المتاحة، حيث أن أساس إتخاذ القرار وجود البدائل التي تؤدي بدورها إلى إيجاد مشكلة تتمثل في الاختيار بين تلك البدائل .

ويعتبر القرار المتخذ سليما برأي بيتر دريكر إذ تصف بالمرونة وقابلية التغير والحركة لتأمين إمكانية المقارنة والمفاضلة بين البدائل الممكنة ، وقد يكون القرار رفضا لكل البدائل المطروحة للإختيار وعدم القيام بأي عمل محدد وعندها يدعى القرار المتخذ باللاقرار².

ثانيا : عناصر إتخاذ القرارات.

إن عملية إتخاذ القرار الإداري تتكون من عدد من العناصر تتلخص فيما يلي:³

1. المشكلة :

إن عملية إتخاذ القرار تتعلق بوجود مشكلة ما في إطار العمل الإداري تستوجب إتخاذ قرار بشأنها.

2. تعدد البدائل:

إن وجود بديل (خيار) واحد أمام الإداري لا يتطلب جهدا أو تفكيرا في سبيل مقارنته بغيره إذ ليس أمامه سوى القبول بهذا الخيار ، ولكن عندما تتعدد البدائل تكمن الصعوبة ويكمن دوره في إختيار البديل الأمثل و الأنسب وهذا يتطلب دراسة هذه البدائل من النواحي المالية والإجتماعية والسياسية وغيرها.

¹ Henry mintz berg, the structing of orgnizations, mc gill university, prentice hall, 1979, p58.

² بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016، الجزائر، ص270-271.

³ علي حلف حجا حجه، اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، الأردن، دار قنديل للنشر والتوزيع، 2004، الطبعة الأولى، ص12-13.

3. الهدف المراد تحقيقه :

بالنظر إلى الهدف الذي تصب المنظمة إلى تحقيقه يكمن الدور الإداري في إتخاذ القرار الذي يمكنه من تحقيق الهدف بأقصى فاعلية ممكنة.

4. بيئة القرار:

وهو الجو الذي يتم به إتخاذ القرار، وما يتضمنه ذلك الجو من إعتبرات منها:

- شخص متخذ القرار.
- القرارات السابقة.
- الظروف المحيطة بإتخاذ القرار (التأكد، عدم التأكد، المخاطرة).
- المتغيرات التي لا يستطيع الإداري التحكم بها ، كالمتغيرات البيئية والاجتماعية والسياسية وغيرها .

المطلب الثاني : أنواع و مراحل القرارات الإدارية.

أولا : أنواع القرارات الإدارية :

إختلف الباحثون والمفكرون في تصنيف القرارات، ولكن إن هناك إتفاق مبدئي حول الأسس التي تصنف منها القرارات ومن هذه التصنيفات:

1- قرارات حسب أسلوب إتخاذها :¹

- أ- قرارات فردية : هي القرارات التي تتخذ من قبل الإدارة دون مشاركة من الموظفين وتتميز بالأسلوب الأوتوقراطي ومركزية القرار أو هي القرارات التي تتخذ من جانب شخص واحد وتحقق هدف واحد أو تحقق مجموعة من الأهداف التي تخدم مصلحة واحدة.

¹إيمان عباس الخفاف، الذكاء الانفعالي تعلم كيف تفكر انفعاليا ، الاردن، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2013، ص 434 -435.

ب- القرارات الجماعية:

هي القرارات التي تتخذ بطريقة ديمقراطية تشارك فيها الإدارة مع أعضاء آخرين من المرؤوسين وتكون في الغالب قرارات فاعلة أو القرارات التي تتخذ من جانب شخصين أو أكثر، كالقرارات التي تتخذ من جانب اللجان أو التي تتخذ بالمشاركة ما بين الرئيس ومرؤوسيه، وقد دلت الدراسات إن (40%) من أوقات المدراء تخصص للإجتماعات التي يكرس جزءاً كبيراً منها لتحديد المشاكل وإيجاد الحلول لها وإيجاد الوسائل المناسبة لتطبيق تلك الحلول.

2 - تصنيف القرارات وفقاً لدرجة التغير المطلوبة :

يتم تصنيف القرارات وفقاً لطبيعة الموقف محل القرارات و الآثار المترتبة عليها و يمكن تفهم هذا النوع من التقسيم الى بعدين متقاطعين هما :

أ- **البعد الأفقي** : يتبنى هذا البعد درجة التأثير التي يحدثها القرار، ومن ثم فإنه يقع على إمتداده قرارات يتدنى ما تحدثه من تغيير إلى درجة جديدة.

ب- **البعد الرأسي** : يتبنى هذا البعد درجة تفهم طبيعة الموقف موضوع القرار والنتائج المترتبة على إتخاذها، ومن ثم فإنه يقع على إمتداده قرارات يتعاضم فهمنا لمتابعتها.

3- التصنيف حسب إمكانية برمجتها أو جدولتها:

يتم تصنيف القرارات وفقاً لطبيعة الموقف محل القرارات والآثار المترتبة عليه، ويمكن تفهم هذا النوع من التقسيم إلى بعدين متقاطعين هما:

تصنف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى قسمين هما:

أ- **القرارات المبرمجة** : هي القرارات التي يتكرر إتخاذها يوميا، أو التي لا يتطلب إتخاذها جهدا كبيرا في التفكير لأنها تتخذ في ضوء قوانين وأنظمة وتعليمات محددة وواضحة، وتمتاز عملية إتخاذها بالسهولة وقلة احتمال الخطأ لضيق المجال للإجتهد الشخصي بها، ومن أمثلة هذه القرارات، طلب

الإجازات وتقسيم العمل أو صرف مبلغ من المال، وغالبا ما تحدد ذلك الأنظمة والتعليمات والقواعد الموضوعة لهذا الشأن.

ب- القرارات غير المبرمجة : هي القرارات التي يتخذها الإداري دون الإستناد إلى قواعد أو قوانين أو أنظمة نافذة وتتطلب عملية إتخاذها الكثير من الجهد والتأني وإعتماد الإجتهد الشخصي وتكون درجة المجازفة والوقوع في الخطأ فيها كبيرة مقارنة بالقرارات المبرمجة.

ويطلق عليها بعض المفكرين في الإدارة بالقرارات الإبتكارية أو الإبداعية ، ومن أمثلة هذه القرارات القرارات الصادر بإنشاء فرع جديد لإحدى الجامعات أو افتتاح كلية جديدة في إحدى الجامعات، أو تحديد سياسة الأجور أو توزيع ساعات العمل .

جدول رقم (01) : يمثل الفرق بين القرارات المبرمجة و القرارات الغير مبرمجة

القرارات غير المبرمجة	القرارات المبرمجة
وهو القرار غير المبرمج و يتطلب هذا النوع قدرا كبيرا من الإبتكار	وهو القرار الذي يخضع لحسابات و خطط دقيقة و يتبع جداول زمنية محددة و مقننة
تعتمد على بيانات غير مؤكدة نسبيا	تعتمد على بيانات مؤكدة نسبيا
يتخذ القرار مرة واحدة او تكررهابسيط	يتكرر إتخاذ القرار
تكون في ظروف متغيرة	تكون في ظروف ثابتة
تستخدم في حالة عدم التأكد	تستخدم في حالة التأكد

المصدر : ايمان عباس الخفاف، مرجع سبق ذكره ، ص 435.

4- التصنيف حسب نوع المشكلات :¹

4-1-القرارات التقليدية :

أ- القرارات التنفيذية:

وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والإنصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات، و كيفية معالجة الشكاوي.

وهذا النوع من القرارات يمكن البث فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي إكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب- القرارات التكتيكية:

وتتصف بأنها قرارات متكررة وان كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً.

ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

4-2-القرارات غير التقليدية:

أ- القرارات الحيوية :

هي التي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير - متخذ القرار - بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير - متخذ القرار - لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

¹نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، الأردن، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2015، الطبعة العربية، ص23-24.

ب- القرارات الإستراتيجية: وهي قرارات غير تقليدية تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد ، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والإحتمالات وتناقشها .

ثانياً مراحل إتخاذ القرار:

تمر عملية إتخاذ القرار بعدة مراحل و هي كالتالي ¹:

إن عملية إتخاذ القرارات معقدة جداً، وأن فهم هذه العملية لا يعني إمكانية التحول إلى متخذ قرار فعال ، حيث إن إتخاذ قرار فعال يتوقف على عدة عوامل من أهمها الذكاء والمعرفة ، ومع ذلك فإن الفهم سوف يجنب على الأقل تحاشي الأخطاء. والتي تعود إلى إتخاذ قرارات غير فعالة . ويتم إتخاذ القرارات على مراحل:

- 1_ الحادث المنبه : قد يقع حادث ما يمثل حافزاً يدفع الفرد نحو الدخول في عملية إتخاذ القرارات .
- 2_ تعريف المشكلة : إن الوظيفة الأولى في إتخاذ القرارات هي الوصول إلى المشكلة الحقيقية وتحديدتها تماماً، ثم بعد ذلك يجب أن تحدد ظروف حل ومواجهة المشكلة، وينبغي التفكير في أهداف ذلك الحل.
- 3_ تكوين المشكلة : إن البحث عن المعلومات سوف يقدم للفرد ذخيرة غنية من المعلومات وبإستخدام تلك المعلومات ، قد يجد الفرد عدة أسباب لمشكلته .
- 4_ تحليل المشكلة : يتم تحليل المشكلة من خلال تقسيمها والوصول إلى الحقائق، ومن الأهمية بمكان تقسيم المشكلة بغرض معرفة من الذي ينبغي أن يتخذ القرار؟ ومن الذي ينبغي إستشارته عند إتخاذه ؟ ومن الذي يجب إبلاغه القرار المتخذ ؟
- 5_ تقييم البدائل والاختيار : يمكن طرح عدة حلول بديلة للمشكلة. ومن تلك الحلول الممكنة يمكن إستبعاد بعض البدائل .

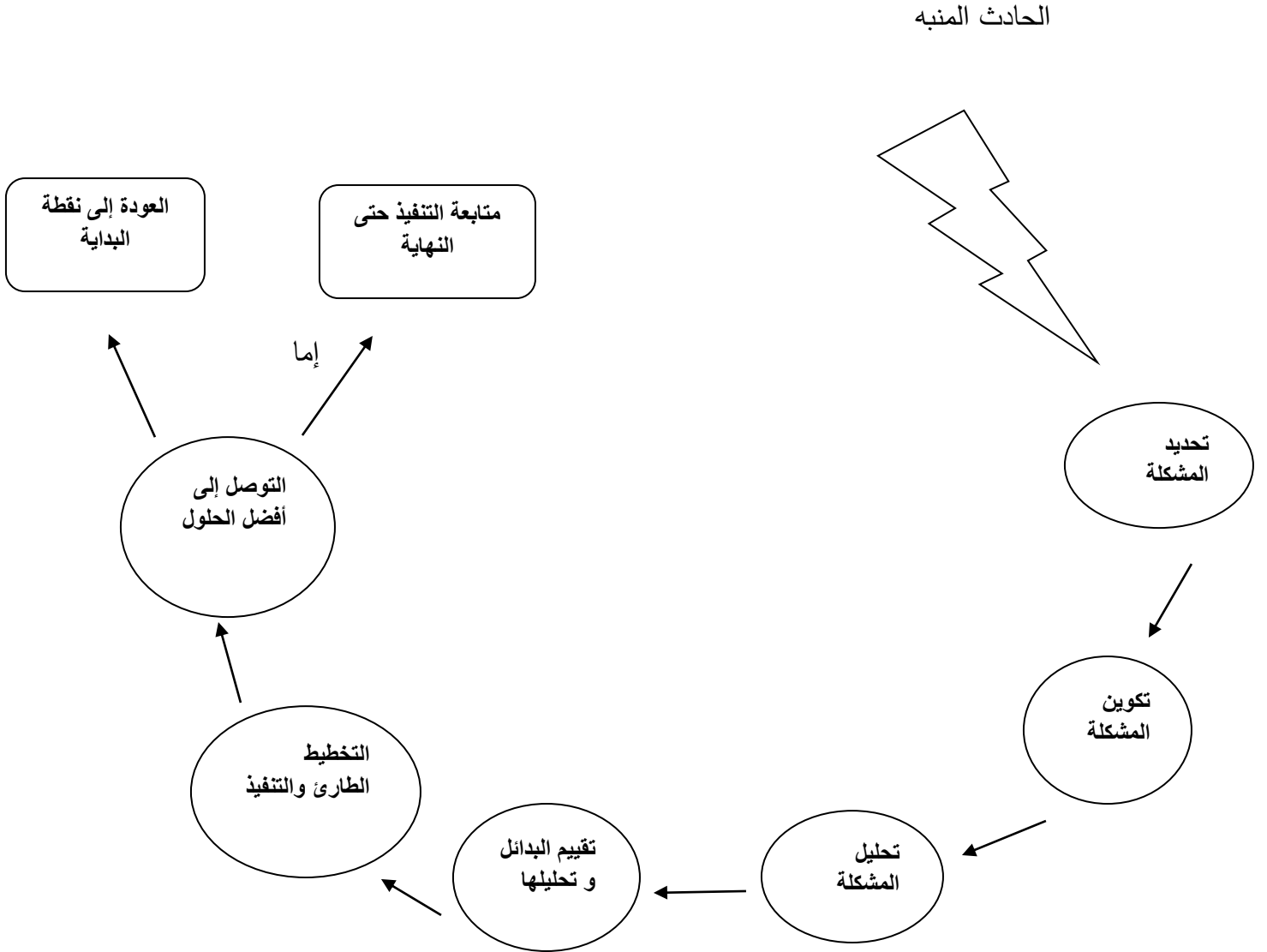
¹ احمد معاشي مرزوق الظفيري، الذكاء الاجتماعي للمرشدين النفسيين و علاقته باتخاذ القرار ،مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص الارشاد النفس التربوي، كلية العلوم التربوية و النفسية، جامعة عمان العربية، 2013، ص 28 .

6_ التخطيط الطارئ والتنفيذ : قد ينفذ الفرد خطته بمناقشة موضحة مع رؤسائه، وهذا التصرف سوف يقدم له معلومات ستساعده في إتخاذ القرار.

7_ التوصل إلى أفضل الحلول : يمكن للفرد أن يحدد أفضل الحلول والتي يمكن لكل منها أن يحل المشكلة أو أن يكون لديه عدد كبير يختلفون في قيمهم الشخصية وإتجاهاتهم وعاداتهم وتقاليدهم . وهذا الإختلاف يؤثر على مدى إدراك الأفراد للمشكلة، وعلى تقييمهم للبدائل الممكنة لحل المشكلة، فالطبيعة الشخصية لمتخذ القرار تؤثر على عنصرين هامين في عملية إتخاذ القرار هما إدراك المشكلة، وتقييم البدائل . ويدرك الأفراد عادة العالم المحيط بهم بطريقتين هما : الحواس (حاسة السمع، البصر - اللمس، التذوق ، الشم) . والحدس والبديهة . كما يقيم الأفراد ما يدركونه بطريقتين هما التفكير والعاطفة أو الشعور .

8_الحلول البديلة : لا توجد قاعدة ثابتة لوضع عدد من الحلول البديلة لكل مشكلة. وإلا كان هناك خطر للوقوع في فخ هذا أو ذاك من الحلول والتي تكتنفها أوجه القصور والعيوب ولكنها تختلف فيما بينها بالنسبة لهذه العيوب.

الشكل رقم 06 : مراحل إتخاذ القرار



المصدر : من إعداد الطالبة إعتامدا على مراحل إتخاذ القرار المذكورة سابقا .

المطلب الثالث : عوائق ومشكلات إتخاذ القرار :

هنالك عقبات متخذ القرار التي تعوق عملية إتخاذ القرار والتي تكون سبب وراء عدم الوصول إلى قرارات رشيدة تذكر منها فيما يلي :¹

1. عدم توفر القدر الكافي من المعلومات المناسبة ، والتي يجب بذل مجهود كبير في جمعها أو توفيرها.

2. توفير كميات كبيرة من البيانات الموجودة ضمن ملفات والسجلات والتقارير التي تكتظ بها المؤسسات على الرغم من البحث المستمر في المعلومات المناسبة التي تسهم في إتخاذ القرارات المبنية بشكل صحيح على أدلة أساسها المعلومات

3. نقص الكفاءات والموظفين القائمين على تنفيذ القرار وعدم تقبل أو فهم المرؤوسين، أو إنعدام المرونة التنظيمية في النصوص واللوائح وكيفية تطبيقها في العمل.

4. عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديدا واضحا ، وعدم قدرته على التميز من المشكلة السطحية و المشكلة الحقيقية، وعن إمكانية توقع النتائج المختلفة ، سواء كانت حسنة أو سيئة المحلول الممكنة ، وعن القيام بعملية تقييم مثلي بين البدائل بسبب إلتزامه بإرتباطات سابقة، وأن الفرد محدود في إتخاذه للقرارات بمهاراته وبعاداته وإنطباعاته الخارجة عن إرادته، ومحدود بقيمة الفلسفة الاجتماعية والأخلاقية ، كما أن الفرد محدود في إتخاذه قراراته بمعلوماته ، و ميزاته عن الأشياء التي تتعلق بوظيفته سواء كانت هذه المعلومات عامة أوخاصة وتم إيصالها إليه بقنوات الجهاز التنظيمي ، كما إن عنصر الوقت غالبا ما يسبب ضغطا على متخذ القرار .

¹دليلة الجليلط، فطيمة بلعش، دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محمد أولحاج، باتنة، الجزائر، 2018/2019، ص18.

المطلب الرابع : أهمية المعلومات الإدارية لإتخاذ القرارات .

تقوم المؤسسات بمعالجة البيانات والمعلومات (جمعها تحليلها ،تخزينها، استرجاعها، عرضها أو إرسالها لعدة أغراض لعل أهمها هو عملية إتخاذ القرار فالمحاسب (أو) مسؤول المالية يحتاجها لمتابعة الأداء المالي للمنشأة وحيويته، وكذلك مدير التسويق أو الإنتاج أو الأفراد كل في مجاله، فهي تفيد المديرين كل في مستواه الإداري في معرفة سير الأداء الداخلي، كذلك تعطي نظرة للأطراف الخارجية عن حالة المؤسسة سواء كانوا مستثمرين مهتمين بامتلاك أسهم بها أو مؤسسات مالية تنظر في إمكانية منح قروض لهذه المنشأة، أو أطراف حكومية مثلا تتابع تنفيذ القواعد واللوائح والإجراءات والقوانين هذه المؤسسة، أو موردين أو عملاء يتعاملون مع هذه المنظمة. وتعد الاستفادة من المعلومات في إتخاذ القرارات من أهم الأغراض التي تحتفظ المنشآت بالبيانات من أجلها، فمثلا قد يحتاج المدير لاتخاذ قرار بتسعير أحد منتجات المنشأة، أو تحديد عدد الوحدات المزمع إنتاجها، كذلك يحتاجها المستثمر باتخاذ قراره الخاص بالاستثمار في المنشأة من عدمه، وقد يتطلب الأمر من البنك الذي تتعامل معه المنشأة أن يقرر ما إذا كان يوافق على منحها قرضا معيناً.

وفي كل الأحوال كلما توفرت المعلومات المناسبة كلما زادت نسبة إتخاذ قرارات سليمة ورشيده فبدونها يصبح إتخاذ القرار اعتباطيا ومكلفا وليس في كل الأحوال صائبا، كما أن إستخدام الحاسوب (الكمبيوتر) في توفير هذه المعلومات أصبح لا يستغنى عنه خاصة في المؤسسات والدول المتطورة، أين أصبحت السدود مثلا والمنشآت المختصة في الري تدار بالحاسوب ولا يدخلها أي شخص لفترات قد تزيد على الثلاثة أشهر، وإذا وقع عطب معين يتصل الكمبيوتر بطريقة آلية بالحاسوب الشخصي للمدير التنفيذي معطيا معلومات كافية عن مكان العطب ونوعه، فإذا لم يستحب المدير التنفيذي بعد فترة قصيرة يتصل الكمبيوتر بنائب المدير التنفيذي وفقا للهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهكذا لا يدخل العمال إلا لإصلاح الأعطاب أو للقيام بالرقابة الوقائية العادية للتأكد من السير الحسن للمنشأة.¹

¹إسماعيل مناصرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 31 .

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نكون قد تطرقنا لبعض المفاهيم و تبين لنا أن نظم المعلومات الإدارية تلعب دورا هاما وحساسا من خلال الأدوار والوظائف التي تؤديها داخل المؤسسة، بصفته منتجا للمعلومات، فهو يعتبر عنصرا حيويا، إذ على أساس المعلومات التي ينتجها يتم إتخاذ القرارات السليمة للمؤسسة .

وعرفنا عملية إتخاذ القرار، فالقرار المتوصل إليه لا يمكن أن يصدر بصورة عفوية وإنما هنالك مجموعة من الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار بدءا من التعرف على المشكلة التي من أجلها سيتخذ القرار ثم بعدها تحليلها و تقييمها ثم وضع البدائل لحل المشكلة حتى يمكن في النهاية من إختيار أفضلها .

و لتجسيد هذه المفاهيم حاولت إسقاطها على أرض الواقع بدراسة ميدانية في وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء و هذا ما نتطرق إليه في الفصل الموالي

الفصل الثاني:

دراسة حالة وكالة الصندوق الوطني للتأمينات
الإجتماعية للعمال الأجراء

تمهيد :

بعد التطرق في الفصل السابق و التعرف على جوانب نظم المعلومات الإدارية بصفة عامة بالنسبة للمؤسسة، ومع تطورات في مجال المعلوماتية شهدت السنوات الاخيرة تحولا جذريا خاصة فيما يعرف بالأعمال الإلكترونية ، وقد حققت الكثير من المؤسسات التي تحولت من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الإلكترونية تسهيلات كثيرة وخاصة فيما يخص في إتخاذ القرار من خلال أهمية ما توفره المعلومات لإختيار البديل الأمثل و سأحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على واقع وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية . ولإلمام بهذه المحاور ، إرتأيت تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول : نبذة عامة للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS).

يعتبر الصندوق الوطني للتأمينات أحد أبرز الأعمدة الأساسية الإجتماعية المتبعة من قبل الدولة، وهي تمثل درجة الإهتمام الذي توليه الدولة لأفراد المجتمع ، نظرا لإشتمالها على كافة جوانب حياة الإنسان كالصحة، التقاعد والبطالة ، لهذا سعت الدولة لضمان تطويره وتحسينه وتسهيل أعماله ، كما أنها مؤسسة خدمية بالدرجة الأولى ، كما أن مصادر تمويلها الأساسي هي الإشتراكات التي تقطع من الرواتب الشهرية للعمال.

المطلب الأول : نشأة وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء .¹

إن الدولة الجزائرية منذ إستقلالها أخذت على عاتقها مجانية العلاج هذا ما جعلها تولي أهمية قصوى لمؤسسة الضمان الاجتماعي لتقوم بدورها بتقديم خدمات جمة للمؤمن الإجتماعي في الميدان الإجتماعي بالتكفل الصحي للأفراد و الجماعات، والتكفل يشمل الجانب الصحي وكل النفقات التي يتطلبها هذا القطاع بحيث تقطع نسب من رواتب العمال كإشتراكات تكون بمثابة تعويض عن الخدمات : تأمين، المرض، الأمومة حوادث العمل والأمراض المهنية، العجز والوفاة.

ففي سنة 1978 تم إنشاء وفتح وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وقد عرفت هذه الوكالة تطورات وتنمية متواصلة وهامة تتجلى هذه التطورات والتحولت في المحاور التالية :

- مضاعفة وتنويع الهياكل التابعة للوكالة وتوسيع رقعتها الجغرافية غير مختلف مناطق الولاية.
- توسيع وتنويع فرص الإستفادة من مختلف الخدمات والإدعاءات التي تقدمها الوكالة.
- إنجاز وتجهيز هياكل ومرافق جديدة مثل فتح مركز الدفع رقم 03 بالواحات الشمالية وكذا فتح مركز جهوي مجهز للتصوير الطبي بالأغواط مجهز بأحدث وأرقى الحد تدعيم بأحدث وأرقى التجهيزات والوسائل.
- التدعيم الكمي والنوعي للوكالة بالموارد البشرية وتأطيرها.

¹الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء CNAS.

الفصل الثاني: دراسة حالة وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء

- تدعيم العمليات التي تندرج في سياق برنامج عصرنة القطاع، لا سيما عن طريق التقنيات الحديثة وتطبيق النظام العصري الخاص ببطاقة الشفاء الإلكترونية بالإضافة إلى تدعيم الوكالة بمختلف تجهيزات الإعلام الآلي.
 - تحسين أكثر ظروف الاستقبال والتكفل بطلبات المنتفعين من القطاع، لا سيما بالتكفل بحاجيات وانشغالاتهم المشروعة، وهذا بفضل إعلام أحسن وواسع وتطوير وتنوع طرق الاتصال بصفة عامة.
 - تدعيم التوازن المالي للوكالة ، مما تسمح بتحقيق نتائج مرضية من حيث زيادة المداخيل وترشيد النفقات.
 - تدعيم وتشجيع المبادرات والعمليات إلى تحقيق تفتح أكبر للوكالة نحو محيطها الإقتصادي والإجتماعي من طرف الشركاء المؤمنين إجتماعيا، الشركاء الصيادلة، الحركة الجمعوية.
- إن مؤسسة الضمان الإجتماعي تابعة لوزارة العمل والضمان الإجتماعي وتسيرها هياكل إدارية من القمة إلى القاعدة وتندرج كالتالي:

- ✓ مديرية مركزية.
- ✓ وكالات ولائية.
- ✓ مراكز الدفع.
- ✓ ملحقات.
- ✓ مراسلين لمؤسسات إدارية.

المطلب الثاني : تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء.¹

يعرف الصندوق الوطني للتأمينات بالأغواط بأنه وكالة خدماتية، إجتماعية، وطنية، إقتصادية، عمومية ممولة من طرف الدولة، دورها الأساسي فرض الحماية التشريعية للعامل وإلى أصحاب العمل من جميع المخاطر التي تهددها وبتاريخ 01/07/1978 في إطار السياسة الجديدة الخاصة باللامركزية بحيث تسمح للموظفين الإقامة بالمشاركة في الإدارة وتسيير شؤونهم أصبحت هذه الهيئة تسمى بصندوق الضمان الإجتماعي لولاية الأغواط ، تغيرت تسميتها وظهرت تسمية جديدة هي صندوق التأمينات الإجتماعية

¹الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء CNAS.

الفصل الثاني: دراسة حالة وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء

حوادث العمل والأمراض المهنية C N ASAT ليتقلص في السنوات الأخيرة ويصبح الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء تتكون العمارة من 6 طوابق ومقسمة كالتالي:

- الطابق الأرضي: مشغول من طرف نيابة المراقبة الطبية .
- الطابق الأول: مشغول من طرف مركز الدفع يحتوي على قاعتين قاعة لدفع التعويضات العينية وقاعة كبيرة للإنتظار وعدة مكاتب.
- الطابق الثاني: يشغله مصلحة أرباب العمل ومصلحة المنازعات ومصلحة الإيرادات.
- الطابق الثالث: مشغول من طرف مصلحة الإشتراكات والتغطية والخزينة الرئيسية.
- الطابق الرابع: مشغول من طرف مديرية الصندوق ونيابة مديرية التعويضات.
- الطابق الخامس: مشغول من طرف قسم المالية.
- الطابق السادس: مشغول من طرف نيابة مديرية الإدارة والوسائل .

المطلب الثالث : مهام و أهداف وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال

الأجراء .

أولا : مهام الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء :

لقد قام الدستور الجزائري بتحديد مهام الصندوق في المادة التاسعة من مرسوم رقم 92 - 07 المؤرخ في 04 جانفي 1992 المتمثل في ما يلي:¹

- تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض ، الأمومة ، العجز ، والوفاء) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير المنح العائلية لحساب الدول.
- تحصيل الإشتراكات.
- الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الإشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات.
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم إجتماعيا وكذا أصحاب العمل.

¹المادة 09 من المرسوم رقم 92-07 المؤرخ في 04 جانفي 1992 .

الفصل الثاني: دراسة حالة وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء

- المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل و الأمراض المهنية.
 - تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الإتفاقيات الثنائية للضمان الإجتماعي.
 - إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.
 - القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية على شكل إنجازات ذات طابع صحي وإجتماعي.
 - تسيير صندوق المساعدة.
 - إبرام إتفاقيات مع مقدمي العلاج.
 - إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم وإلتزاماتهم .
- ثانيا : أهداف الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء .**

- إن الغرض الأساسي من وجود الصندوق الوطني للتأمينات هو ضمان حقوق العمال وتعويضهم عن مختلف المخاطر التي تواجههم، ويسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف و المتمثلة فيما يلي :
- النشاط الصحي العائلي عن طريق تطبيق الطب المجاني، حيث بدأ تطبيق النظام على مستوى المراكز الصحية ابتداءً من سنة 1973، وانطلاقاً من شهر أفريل 1977 إمتد نشاطها من فئات أخرى.
 - الأطفال المؤمنين الذين لا تتجاوز أعمارهم 16 سنة، توابع المؤمن الاجتماعي، عائلات وأبناء الشهداء المستفيدين من الثورة الزراعية.

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي لوكالة الضمان الاجتماعي للعمال والأجراء¹.

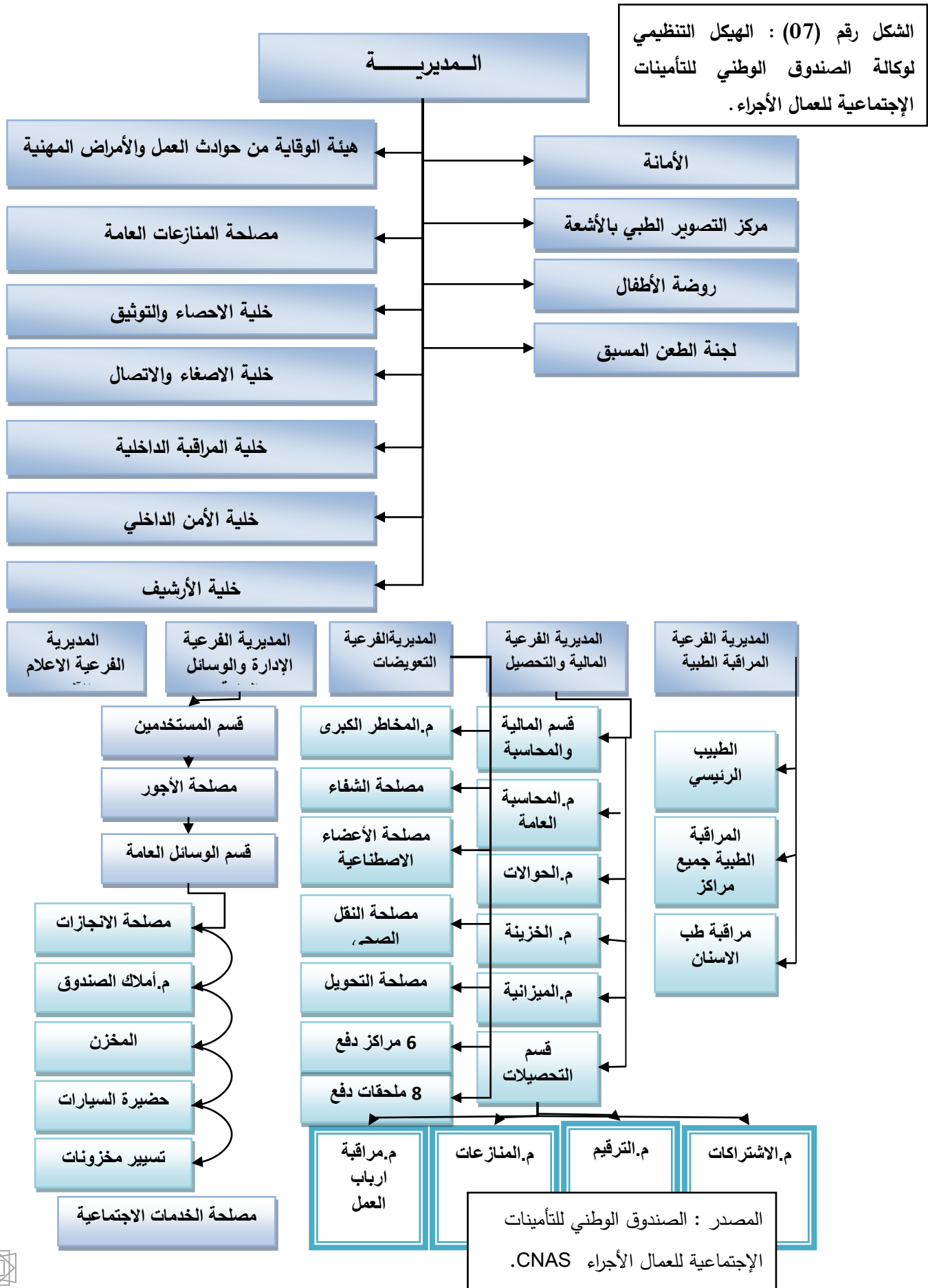
تحتوي الوكالة على حوالي 476 عامل إداري و تقني وأطباء، وينتمي إلى هذه الوكالة حوالي 3308 13 مؤمناً إجتماعياً ومن بينهم 23571 حائزين على دفاتر الدفع، أي المتقاعدين ومرضى المزمنين وغيرهم من الفئات المستفيدين من هذا النظام، ويبلغ عدد الهياكل والمرافق التابعة للوكالة 19 هيكل ومرفق موزعين على النحو التالي :

¹ الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء CNAS .

الفصل الثاني: دراسة حالة وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء

- 06 مراكز للدفع والتخليص من بينها 03 مراكز بمدينة الأغواط، ومركزين بمدينة أفلو ومركز واحد بحاسي الرمل.
- 09 ملحقات للدفع موزعة عبر مختلف المناطق منها ملحقات ببلدية قصر الحيران و تاجموت، عين ماضي ، سيدي مخلوق ، حاسي الدلاعة، بريدة، قلعة سيدي ساعد و ملحقتين تابعتين لمؤسستي سونطراك وسونلغاز.
- مركز متخصص في التصوير الطبي الأغواط.
- مركز لمعالجة الإعلام الآلي.
- روضة للأطفال .
- صيدلية الوكالة.

الفصل الثاني: دراسة حالة وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء



المبحث الثاني : عرض المقابلة مع المدير الفرعي للموارد البشرية والوسائل المادية و مدير خلية الاعلام الآلي في وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال والأجراء .

لقد تم إجراء مقابلة مع المدير الفرعي للموارد البشرية والوسائل المادية السيد " محمد دلّاسي " و مدير الفرعي لخلية الاعلام الآلي السيد "بن مبارك مبارك " لوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء حيث تم إجراؤها يوم 10 ماي 2023، ولقد وجهت لهم مجموعة من الأسئلة وكانت الإجابات كالتالي :

المطلب الأول: واقع نظم المعلومات الإدارية في الوكالة (CNAS).

أسئلة المقابلة (الخاصة بنظم المعلومات):¹

س1- ما هي أنواع نظم المعلومات التي تعتمد عليها المؤسسة في أداء مهامها؟

ج1- توجد مطبوعات رسمية خاصة بالمؤسسة ورقية ونظم معلومات برمجية.

س2- هل تعمل المؤسسة على تطوير الأجهزة التي تعمل عليها ؟

ج 2- نعم، تعمل على تحديثات وتطويرات من مطبوعات إلى برامج systems.

س3- في الهيكل التنظيمي للمؤسسة هل هناك خلية خاصة تعمل على تطوير نظام المعلومات في المؤسسة؟

ج3- نعم توجد، وهي مركز الإعلام الآلي.

س4- هل هناك مساحة كافية لتخزين المعلومات ؟

ج4- نعم توجد مساحة كافية ، لا توجد مشكلة في تخزين المعلومات وإذ إستدعى الأمر يتم اقتناء أجهزة جديدة.

¹مقابلة مع مدير الفرعي لخلية الاعلام الآلي السيد "بن مبارك مبارك " لوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS .

الفصل الثاني: دراسة حالة وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء

- س5- هل يتم إيصال المعلومات للعمال في الوقت المناسب ؟
- ج5- نعم يتم إيصالها في الوقت المناسب عبر (البريد الإلكتروني) الخاص بالمؤسسة ولكل موظف بريده الإلكتروني الخاص به .
- س6- هل يوجد إستراتيجية على مستوى الوصاية لتطوير نظم المعلومات الإدارية ؟
- ج6- نعم توجد إستراتيجية على مستوى الوصاية في الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي .
- س7- هل البرامج المستخدمة تساعد على إسترجاع المعلومات بسرعة ؟
- ج7- نعم بالتأكيد ساعدت بإسترجاع المعلومات بسرعة .
- س8- هل ساهمت أنظمة المعلومات في إتخاذ قرارات صائبة؟
- ج8- بالتأكيد ساهمت نظم المعلومات بإتخاذ القرار بشكل صائب .
- س9 - هل لاقت تكنولوجيا نظم المعلومات قبولا لدى الموظفين ؟
- ج9 - نعم لاقت قبولا كبيرا عند بعض الموظفين .
- س10- ماهي المعوقات التي تواجهها المؤسسة في إستخدام نظم المعلومات الادارية ؟
- ج10 - هناك بعض المعوقات التي قد تواجه المؤسسة عند إستخدامها لهذا النوع من النظم و هي :
- التكلفة المرتفعة ; عدم وجود التكامل بين الأقسام في بعض الأحيان ; تغيير الثقافة التنظيمية عند وجود بعض التحديات الجديدة لنظم المعلومات ; أمان المعلومات.
- س11- ماهي الإيجابيات المحصل عليها من إدخال نظم المعلومات الإدارية ؟
- ج11- إدخال نظم المعلومات الإدارية يمكن أن يحقق العديد من الفوائد والإيجابيات للمؤسسة، ومن بينها :
- تحسين كفاءة العمل ;

- توفير معلومات دقيقة وموثوقة ;

- تعزيز التعاون والتنسيق ;

- تحسين إتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: أثر إتخاذ القرار داخل الوكالة (CNAS).

أسئلة خاصة بإتخاذ القرار:¹

س12- ما هي الهيئة المتخذة للقرار في المؤسسة؟

ج12- على حسب القرارات لأنه توجد قرارات تتخذ من طرف المديرية العامة (بالوصاية)، وهناك قرارات تتخذ على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات تتخذ من طرف المدير.

س13- هل إتخاذ القرار يكون بشكل سريع أم هناك دراسة ؟

ج13 - أكيد يجب أن تكون هناك دراسة من طرف لجنة إستشارية خاصة.

س14 - هل الموظفين لديهم علاقة في إتخاذ القرار؟

ج14- بالطبع لا توجد لديهم علاقة لأن المدير هو الذي يتخذ القرار.

س15- ماهي أنواع القرارات الموجودة في المؤسسة؟

ج15- يوجد العديد من القرارات وسنذكر منها مايلي:

• قرارات إستراتيجية ;

• قرارات تكتيكية ;

¹مقابلة مع المدير الفرعي للموارد البشرية والوسائل المادية السيد " محمد دلاسي" لوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء .CNAS

• قرارات تشغيلية;

• قرارات مالية ;

س 16- هل هناك بدائل في إتخاذ القرار؟

ج 16- نعم بالتأكيد يوجد بدائل بحيث يتم دراستها وعملية الإنتقاء للبديل الأمثل.

س 17- هل يتم إتخاذ القرار على أساس التكلفة أم المنفعة المتوقعة منه؟

ج 17- بالتأكيد يتم على أساس المنفعة و ليس على أساس التكلفة .

المطلب الثالث: نتائج تحليل المقابلة.

نتائج تحليل المقابلة :

من خلال الإجابة عن أسئلة المقابلة تبين لنا جليا التحاليل التالية :

▪ من خلال إجابة مدير الوكالة عن السؤال الأول يتبين لنا أن الوكالة تعتمد في أداء مهامها على نوعين من نظم المعلومات (البرمجية والمطبوعات الرسمية) إلا أنها تخلت نوعا ما عن المطبوعات الورقية وأصبحت تعتمد أكثر على البرمجية لما لها من تسهيل في أداء مهامها وأيضا المواكبة التكنولوجيا .

▪ من خلال الإجابة عن السؤال الثاني إتضح لنا أن الوكالة تحرص دائما على تطوير برامجها الخاصة بهذا النوع من النظم إلا أنها تواكب عصر التكنولوجيا من تحديثات وتطويرات برمجية و هذا راجع أن التكنولوجيا في تطور دائم .

▪ من خلال الإجابة عن السؤال الثالث تبين أن الوكالة لديها خلية خاصة تعمل على تطوير هذا النظام ألا وهي خلية الإعلام الآلي بحيث يكمن دورها في إبراز أهمية تكنولوجيا الإعلام وإتصال في تخزين ومعالجة المعلومات .

الفصل الثاني: دراسة حالة وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء

- من خلال الإجابة عن السؤال الرابع تبين لنا أن الوكالة ليس لديها أي مشكل من ناحية مساحة تخزين المعلومات أي لها القدر الكافي للتخزين.
- من خلال الإجابة عن السؤال الخامس تبين لنا أن المؤسسة لديها حساب خاص بإيصال المعلومات للعمال في الوقت المناسب عبر حساباتهم الشخصية الخاصة لكل واحد منهم بحيث يعتبر إيصال المعلومات في الوقت المناسب جزءا مهما من إدارة المعلومات الفعالة في المؤسسة ومع ذلك، يمكن أن تواجه المؤسسات بعض التحديات في هذا الصدد و منها ما يلي :
 - تأخر في التحديثات: قد يحدث تأخر في تحديث المعلومات أو في نشرها بين العمال. هذا قد يكون نتيجة للعمليات الداخلية غير الفعالة أو لنقص التخطيط والتنظيم
 - نقص الإتصال والتواصل: قد يواجه المؤسسة صعوبة في إيصال المعلومات للعمال بسبب نقص القنوات الفعالة للإتصال والتواصل.
 - إنقطاع في الإتصال: في حالة وجود مشكلات في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات أو في شبكات الإتصال، قد يحدث إنقطاع في إيصال المعلومات للعمال في الوقت المناسب.
- و منه تحتاج المؤسسات إلى وضع استراتيجيات فعالة لإدارة المعلومات، بما في ذلك تحسين عمليات الإتصال الداخلية، وتطوير قنوات الإتصال المناسبة، وتشجيع المشاركة الفعالة للعمال في إستلام وفهم المعلومات.
- من خلال الإجابة على السؤال السادس تبين أنه توجد إستراتيجية لتطوير نظم المعلومات في الوكالة و الهدف من هذه الإستراتيجية هو تعزيز كفاءة و فعالية العمليات و تحسين تجربة المشتركين و تحقيق أهداف الصندوق، و قد تشمل هذه الإستراتيجية تطوير نظم المعلومات ما يلي :
 - تقييم الإحتياجات ;
 - تحديد الأهداف و المبادئ التوجيهية ;

- وضع الخطط و المبادئ ;
- تنفيذ و مراقبة التنفيذ ;
- تقييم الأداء و التحسين المستمر .
- من خلال الإجابة على السؤال السابع تبين لنا أن هذه البرامج ساعدت على إسترجاع المعلومات بسرعة وعند الحاجة إليها في وقت وجيز وهذا وفق لمعلومات خاصة بكل واحد من العملاء (رقم التسجيل، كلمة السر، معطيات خاصة به). وأخذنا مثال عن موقع الهناء
- www.elhanaa.cnas.dz .
- تبين لنا من خلال الإجابة على السؤال الثامن أن نظم المعلومات لها أثر كبير على إتخاذ القرارات الصائبة في الوكالة مما سهلت على متخذي القرارات بالرجوع إلى المعلومات بشكل منظم و إختيار القرار الأمثل.
- من خلال الاجابة على السؤال التاسع تبين لنا أنه قد يكون لدى بعض الموظفين قبول إيجابي واسع لنظم المعلومات الإدارية، في حين قد يواجه البعض الآخر تحديات أو مقاومة في التبنى وهذا يرجع لعدة عوامل بما في ذلك ثقافة المؤسسة وتحضير الموظفين وفهمهم للفوائد المحتملة لتلك التكنولوجيا.
- من خلال الإجابة على السؤال العاشر تبين لنا أن للمؤسسة بعض المعوقات التي قد تواجهها عند إستخدامها لنظم المعلومات خاصة عند إدخال عليها تحديثات جديدة و سنذكر منها :
- التكلفة: قد يكون تكاليف تطوير وتنفيذ نظم المعلومات الإدارية مرتفعة. يشمل ذلك تكاليف شراء الأجهزة والبرمجيات المناسبة، وتدريب وتطوير الموظفين، وصيانة وتشغيل النظام. قد يكون من الصعب على المؤسسات توفير الموارد المالية اللازمة لتلبية هذه التكاليف .

الفصل الثاني: دراسة حالة وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء

- التكامل: في بعض الأحيان، يمكن أن تواجه المؤسسة صعوبات في تكامل نظم المعلومات الإدارية المختلفة. قد تكون هناك تحديات في مشاركة البيانات وتبادلها بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة. هذا يمكن أن يؤثر على توفير رؤية متكاملة وشاملة للبيانات وتحقيق التنسيق والتعاون الفعال بين الأقسام المختلفة
- تغيير الثقافة التنظيمية: قد تواجه المؤسسة تحديات في تغيير ثقافة التنظيم وأسلوب العمل و هذا لتبنيها نظم معلومات إدارية جديدة و متطورة لما كانت عليه في السابق و قد يتطلب ذلك تغيير في العمليات والإجراءات والأدوار والمسؤوليات، وهو عمل يحتاج إلى جهود توعوية وتدريبية لتبني الثقافة التكنولوجية الجديدة وزيادة قدرة الموظفين على إستخدام النظم بفعالية.
- من خلال الإجابة على السؤال الحادي عشر تبين لنا أن لنظم المعلومات الإدارية فؤائد و إيجابيات عديدة للوكالة و منها :
- تحسين كفاءة العمل: و هذا ما توفره نظم المعلومات الإدارية من أدوات وتقنيات لتحسين كفاءة العمل في الوكالة . تسهم أيضا في تنظيم وتنسيق العمليات، وتوفير وصول سريع وسهل للبيانات والمعلومات، وتقليل الإعتماد على العمل اليدوي المكرر. و بذلك، يتم تحسين إستخدام الوقت والموارد وتحقيق أفضل أداء عام للوكالة.
- توفير معلومات دقيقة وموثوقة: تعمل نظم المعلومات الإدارية على تجميع وتحليل البيانات والمعلومات بطريقة منهجية ومنظمة، مما يؤدي إلى توفير معلومات دقيقة وموثوقة لإتخاذ القرارات. يتم تحويل البيانات الضخمة إلى معلومات قيمة ومفهومة، مما يسهم في إتخاذ القرارات الصحيحة .
- تعزيز التعاون والتنسيق: تتيح نظم المعلومات الإدارية تبادل البيانات والمعلومات بين الأقسام المختلفة في الوكالة. يمكن للموظفين المشاركة في نفس المعلومات والعمل معا على نفس البيانات، مما يعزز التعاون والتنسيق بين الفرق والأقسام ويقلل من التشتت والتكرار.
- تحسين إتخاذ القرارات: بفضل توفر المعلومات الدقيقة والموثوقة، يمكن لنظم المعلومات الإدارية تعزيز قدرة المسؤولين على إتخاذ القرارات الصحيحة والإستراتيجية.

الجزء الخاص باتخاذ القرار:

- من خلال الإجابة على السؤال الثاني عشر تبين لنا أن هناك قرارات يجب أن تتخذ من الجهات العليا (الوصاية) أو من طرف المدير على مستوى الوكالة حسب نوع القرارات المتخذة.
- من خلال الإجابة على السؤال الثالث عشر إتضح لنا أنه لا بد من دراسة لإتخاذ القرارات وهذا يكون من طرف لجنة إستشارية خاصة هي من تقوم بإنتقاء القرار المناسب ومن ثم يتم الموافقة عليه من طرف المدير أو الهيئة العليا.
- من خلال الجواب على السؤال الرابع عشر إتضح لنا أنه المدير هو الذي يقوم بالموافقة على القرار المناسب وأن الموظفين العاملين بالوكالة ليس لهم دخل في هذا الشأن وعليهم فقط تنفيذ تلك القرارات وأداء مهامهم المطلوبة.
- من خلال الإجابة على السؤال الخامس عشر إتضح لنا أن في المؤسسة هناك عدة أنواع من القرارات التي يتم إتخاذها على مختلف المستويات وفي مختلف المجالات، ومن بين القرارات الشائعة التي تتخذ في المؤسسة يمكن ذكر ما يلي:
- **قرارات إستراتيجية:** هذه القرارات تتعلق بتحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة ووضع الخطط والاستراتيجيات لتحقيقها. تشمل مثل هذه القرارات توجيه المؤسسة بشأن توسيع الأعمال، تطوير الخدمات، وتوجيه النمو العام للمؤسسة.
- **قرارات تكتيكية:** تتعلق بتنفيذ الخطط الإستراتيجية وتحقيق الأهداف المحددة. تشمل مثل هذه القرارات توجيه الموظفين، تخصيص الموارد، تنظيم العمليات وإدارة العمليات اليومية.
- **قرارات تشغيلية:** تتعلق بالمسائل اليومية والروتينية في المؤسسة. تشمل هذه القرارات توزيع المهام والمسؤوليات، جدولة الأعمال، وإدارة الموارد البشرية.
- **قرارات مالية:** تتعلق بالمسائل المالية والمحاسبية في المؤسسة. تشمل مثل هذه القرارات التخطيط المالي، تحديد الميزانية، إدارة التكاليف، وإتخاذ قرارات التمويل.

الفصل الثاني: دراسة حالة وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء

- من خلال الإجابة على السؤال السادس عشر إتضح لنا أن أساس إتخاذ القرار هو وجود مجموعة من البدائل وعملية إنتقاء والإختيار من بينهم ، فإذا لم تتوفر هذه البدائل فإن متخذ القرار ليس في حاجة لإتخاذ قرار ما نتيجة عدم وجود مجال للإختيار.
- من خلال الإجابة على السؤال السابع عشر تبين لنا أن إتخاذ القرار في الوكالة يتم على أساس المنفعة المتحصل عليها و ليس التكلفة حيث راجع لطبيعة الوكالة كونها تركز على المنفعة المتوقعة لحصولها على أكبر قيمة مضافة عند إتخاذ قراراتها .

نتائج الدراسة :

- ساهمت نظم المعلومات الإدارية في عملية إتخاذ القرار في الوكالة بشكل كبير وفعال .
- ساعد نظام المعلومات في حل المشكلات التي تواجه متخذي القرارات بطرق سريعة ودقيقة على مستوى الوكالة.
- لوسائل تكنولوجيا المعلومات دور هام في الحصول على المعلومة المطلوبة بأقل جهد ووقت ممكن.
- نظم المعلومات الإدارية سهلت كثيرا على الوكالة لأداء مهامها ونشاطاتها المختلفة وعملت أيضا على تهيئة الظروف المناسبة لإتخاذ القرارات الصائبة والفعالة .
- نظم المعلومات الادارية ساعدت على تحديد قنوات الإتصال بين الوحدات الإدارية على مستوى الوكالة.
- نظم المعلومات تعمل على توفير أهم المعلومات التي تساعد العاملين على تحقيق الأهداف وأيضا المعلومات اللازمة التي يستعان بها لإتخاذ القرار .
- تتخذ القرارات الإدارية من طرف الجهات العليا أو المدير على مستوى المؤسسة بمعنى أن ليس كل من في المؤسسة له الحق في إتخاذ القرار.

الفصل الثاني: دراسة حالة وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء

- إتخاذ القرار هو اختيار بديل من البدائل المحتملة لتحقيق هدف معين أو معالجة مشكلة ما في فترة زمنية محددة.
- أن عملية إتخاذ القرار تتصف بالدينامكية والإستمرار والتفاعل بين مجموعة من العوامل المادية والبشرية .
- تحديد القرار يكون بدقة و بحذر.

خلاصة الفصل:

من خلال ما توصلت إليه من أجوبة المقابلة التي نصت مع مدير الموارد البشرية لصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء و مدير خلية الإعلام الآلي حول موضوع دور المعلومات الإدارية في إتخاذ القرار داخل الوكالة إلا أنه إتضح لنا أن نظم المعلومات تعتبر موردا هاما داخل الوكالة ولها دور كبير وفعال في عملية إتخاذ القرار بحيث أن المعلومات يتم جمعها ومعالجتها وتخزينها بطرق مبرمجة ومنها فإنها سهلت على متخذ القرار الرجوع إليها في الوقت المناسب وإستعادتها بسرعة أثناء الحاجة إليها وبدون أية عراقيل بحيث توفر المؤسسة مساحات تخزين كافية للمعلومات ولم تواجه من قبل أي مشكلة لذلك.

إن الصندوق الوطني للتأمينات يحرص دائما على تطوير وتحديث برامج نظم المعلومات لمواكبة العصر أي كلما تطورت تكنولوجيا المعلومات تطور معها هذا النظام بحيث خصصت خلية خاصة للعمل على ذلك.

ونظرا لأهمية نظم المعلومات إلا أنها تعمل أيضا على تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر، بحيث تتحدد المشكلة ومن ثم تحليلها وبعدها تنفيذ القرار الأمثل بشكل سليم.

الختامة

تعتبر المعلومات موردا أساسيا يلجأ إليها مستخدميها عند حاجتهم إليها ، فتزودهم بالمعارف التي يحتاجونها لأداء مهمة ما ، و قد تزايدت أهميتها إرتباطا لما يحدث في تغيرات البيئة الحديثة و التطورات التكنولوجية و هذا ما أدى إلى تنمية معارف و قدرات مستخدميها و وعيهم و إدراكهم لما يحيط بهم من ظواهر و متغيرات مختلفة .

وفي ظل عالم التطورات الحديثة أخذت المعلومات دورا أعمق و أشمل مما كانت فيه ، فأدى إرتباط تكنولوجيا المعلومات مع تكنولوجيا الإتصالات إلى التغيير الجذري في حقل المعلوماتية كما لم يكن في السابق ، فأضحت المعلومات بتكنولوجيتها و نظمها من يمتلكها أصبح حائزا على زمام التطور .

وهذا ما يمثل الشيء الكبير بالنسبة لمتخذي القرارات في شتى مجالات إدارة المنظمات ، بحيث يعتبر هو المسؤول الذي تُعطى له الأولوية في إستخدام و توظيف الأدوات الأكثر تأثيرا لتطوير مؤسسته وإنعاشها .

فإذا كانت نظم المعلومات في تلك درجة الأهمية و تأثيرها البالغ في إيصال المعلومة ، فإن القيام بعملية إتخاذ القرار في أي من المجالات دونما الإرتكاز على المعلومات يفقد متخذ القرار الإستفادة من عامل جوهري وحاسم لضمان تحقيق الهدف الذي يتطلع إليه بقراراته المتخذة.

فنجاح أو فشل المنظمة يرتبط بمدى رشادة القرارات التي يتم إتخاذها من طرف المسؤولين ، وهنا تظهر أهمية و دور نظم المعلومات في عملية إتخاذ القرارات.

من خلال ما سبق هذا ما يثبته إختبار الفرضيات :

الفرضية الرئيسية : " نظم المعلومات الإدارية تزيد من فعالية إتخاذ القرار". و بعد القيام بالدراسة حالة تم إثبات صحة هذه الفرضية .

الفرضية الفرعية الأولى " نظام المعلومات الإدارية هو نظام يقوم بتزويد الإدارة بالمعلومات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة " . لاحظت أن نظام المعلومات الإدارية سهل على الإدارة بتزويدها بالمعلومات بحصيلة أسهل و أسرع و في وقت وجيز . و منه إثبات صحة الفرضية .

الفرضية الفرعية الثانية: "عملية إتخاذ القرار هي إختيار البديل الأمثل من مجموعة من البدائل". و بعد القيام بدراسة حالة و تحليلها تم إثبات صحة الفرضية .

الفرضية الفرعية الثالثة : " يوجد دور فعال لنظم المعلومات الإدارية في إتخاذ القرارات لدى وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء " لاحظت أن نظام المعلومات الإدارية يعتبر أحد أهم الموارد التي لا بد من توافرها في الوكالة و هذا لما فيه من إيجابيات في سير العمل داخلها و منه إثبات صحة هذه الفرضية.

الإقتراحات :

- ✓ يجب على الوكالة العمل على تطوير نظم المعلومات الإدارية بصفة دورية و ذلك لمسايرة التطورات التكنولوجية الحديثة التي أصبحت تشكل تحديا كبيرا للمؤسسات المعاصرة .
- ✓ جلب خبراء في مجال أنظمة المعلومات و ذلك للاستفادة منهم من خلال الإستخدام السليم لنظام المعلومات و المحافظة عليه و محاربة الفيروسات و توعية و تكوين العمال الاخرين بالمؤسسة .
- ✓ توسيع نطاق إستخدام نظم المعلومات في المؤسسة لتشمل جميع فروعها و أقسامها لزيادة فاعليتها والحصول على أفضل النتائج .

أفاق الدراسة :

- ✓ بما أن موضوع البحث يرتبط بعدة جوانب يمكن تناوله من عدة مداخل تبعا لأهداف كل باحث ذلك لكون مجال الدراسة يحتاج للمزيد من التعمق والمعالجة حتى يمكن الإلمام بالجوانب المختلفة له و نورد البعض لمن يهمله البحث في الموضوع :

- ✓ تأثير نظم المعلومات الادارية على جودة القرارات الإدارية .

دور نظم المعلومات لإدارية في تطوير الأداء الإداري .

المراجع

الكتب:

- 01- سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج النشر والتوزيع، ط1، 2008.
- 02- شريف كامل شاهين، نظم المعلومات الإدارية، مصر، دار المريخ للنشر، 1994.
- 03- عامر إبراهيم قنديلجي، علاء عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الأردن، دار المسيرة، ط1، 2005.
- 04- علي حلف حجا حجه، إتخاذ القرارات الإدارية، عمان، الأردن، دار قنديل للنشر والتوزيع، ط1، 2004.
- 05- نجم عبد الله الحميدي، سلوى أمين السامراني، نظم المعلومات الإدارية، عمان، الأردن، دار وائل النشر والتوزيع، الطبعة 1، 2005.
- 06- نوال عبد الكريم الأشهب، إتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، الأردن، دار أمجد للنشر و التوزيع، 2005.

المذكرات :

- 07- أحمد معاشي مرزوق الظفيري، الذكاء الاجتماعي للمرشدين النفسيين و علاقته بإتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص الإرشاد النفس التربوي، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، 2013 .
- 08- إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية إتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم التجارية و علوم التسيير و العلوم الإقتصادية، مسيلة، 2003_2004، ص 118، 119 .

09-بن أم السعد فتيحة ، دور نظم المعلومات في دعم إتخاذ القرارات بالمؤسسات الإقتصادية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة باتنة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، الجزائر ، 2016.

10-سكفالي حسين ، مقالاتتي مروة ، نظم المعلومات الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة الجزائر ، 2019./2020

11- دليلة الجليط، فطيمة بلعطش ، دور نظم المعلومات في عملية إتخاذ القرار ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة أعلي محمد أولحاج، باتنة ، الجزائر ، 2018.

12- محمد علي محمد الوحيدي ، دور نظم المعلومات الإدارية في إتخاذ القرار ، رسالة لنيل درجة الماجستير في نظم المعلومات الإدارية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان، 2018.

13-مراد كريم ، مجتمع المعلومات وأثره على المكتبات الجامعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم في علم المكتبات ، جامعة منتوري ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر ، 2008.

المجلات:

14- بلحاج فتيحة ، " الأسس النظرية والعلمية في إتخاذ القرار " ،المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية ، العدد 7، 2016، الجزائر.

15-بلخضر نصيرة ، حري المخطارية ،" نظام المعلومات الإدارية ، المعرفية أداة في صناعة القرارات الاستراتيجية في ظل اقتصاد المعرفة" ، مجلة المنارة للدراسات الاقتصادية ، العدد 2، ديسمبر 2017، جامعة ابن خلدون، تيارت.

16- حنان أحمد عبد الله علي، " معوقات صنع القرار و إتخاذه لدى مديري مدارس التعليم الاساسي بجمهورية مصر العربية " ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية ، العدد 11 الجزء 5 .

- 17- عبد القادر بقادر ، " مصطلح النظم في النقد العربي القديم " ، مجلة مقاليد العدد الثاني . ديسمبر 2011 ، جامعة ورقلة (الجزائر) .
- 18- زغنونف عبد الغاني، عظيمي احمد، " المعلومة و اهميتها في المجتمع المعلوماتي " ، مجلة البحوث و الدراسات الانسانية، العدد 9 - 2014 ، جامعة 20 اوت 1955، الجزائر .
- 19- محمود سليم عبد الرحمان الشويات ، ياسر عيسى المومني، قدري سليمان الشكري ، " دور نظم المعلومات الإدارية في إتخاذ القرارات،" مجلة دفاتر بوادكس، العدد 6، سبتمبر 2006، الأردن.

المراجع الأجنبية:

- 20- Benard roy, aide, multicritère à la decision methods et cas,économica edition, paris, 1993.
- 21 - Chester barnard, the future of the excutive ; harvard university press, Cambridge, 1964.
- 22 - Gupta hitsh, management information system, firsted, new delhi, india, 2001.
- 23 -Mintzberg henry, the structing of organizations, Mcgill university, prentice hall,1979.
- 24 -O'brien A. james and George M. maracas, management information system, 10th, Mc grow- hill/Irwin, new York, 2011.
- 25 - Ramech Chandra, Nayana Patel, Sasmita Misra, Management information system, computer science engineering .

الملاحق



وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي
الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء
- التأمينات الإجتماعية -

المراقبة الإدارية

تاريخ المراقبة :
المراقبة طلبت بتاريخ :
المريض الذي تتعين زيارته :
الإسم :
اللقب :
العنوان كاملاً :
رقم التسجيل

تاريخ الزيارة :
المراقبة طلبت بتاريخ :
المريض الذي تتعين زيارته :
الإسم :
اللقب :
العنوان كاملاً :
رقم التسجيل

نتائج المراقبة

تم إجراؤها يوم : الساعة : دقيقة.
هل كان المريض متواجداً بهنئله ؟ نعم لا
سبب الغياب :
ملاحظات :
الإسم واللقب الصريح للعطف بالمراقبة :
الخط - الأمانة

شهادة العمل

الضمان الاجتماعي

أشهد بأن السيد (ة) :
اللقب و الأسم :
تاريخ الايراد :
مكان الايراد :
السكن :
أنا الموقع أمضاه مدير :
كان يشغل بمؤسستنا من :
وشغل المناصب التالية :
إلى

الصفة	الفترة	
	إلى	من

سلمت من أجل الاستفادة بها وثبات ما هو حق.

المدير

رئيسية [الخدمات](#) [الشفاء](#) [تحميل](#)

هل انت

- مؤمن له إجتماعيا
- من ذوي الحقوق
- مستفيد من إحدى إمتيازات الضمان الاجتماعي

بطاقة الشفاء تضمن لك

- تبسيط الإجراءات والشكليات
- الحصول على الادأت
- الحصول على المسحقات الفوري

اقرأ المزيد

التصريح عن بعد

الحناء

البولاء

البنك الإلكتروني

البوابة الوطنية للتعاقد

فضاء الحناء

رقم الضمان الاجتماعي

كلمة المرور

حروف التحقق CAPTCHA

تسجيل الدخول

هل نسيت كلمة المرور؟ [+](#) تسجيل

تحقق من شهادة الانتساب

[تحميل تطبيق الحناء على الجوال](#)

AVIS ET PROPOSITIONS DU CHEF DE SERVICE : رأي واقتراحات رئيس المصلحة

AVIS DU MEMBRE DE DIRECTION HIERARCHIQUE : رأي عضو المديرية الرئيس

AVIS DE LA COMMISSION DE DISCIPLINE : رأي لجنة التأديب

DECISION DU DIRECTEUR : قرار المدير

REÇU COPIE استلمت نسخة

A : في

Le : التوقيع

SIGNATURE, التوقيع

Le: في

SIGNATURE, التوقيع

Document remis à l'agent en cause par l'intermédiaire de son Chef de Service

Le :19

وثيقة سلمت للعموم المعني بواسطة رئيس مصلحته

في19