

### تابع للمحور الثاني: الإطار النظري لإستراتيجية اتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرار يعني ببساطة: الاختيار بين عدد من البدائل المتاحة التي تتسم بعدم التأكد أو اللايقين في نتائجها ولكن هذا لا يعني أن صانع القرار يضع أمامه سلسلة من البدائل ويشرع في دراسة آثار كل منها طبقا لمقياس محدد ، بمعنى أنها عملية أو ذلك الأسلوب الرشيد الذي قام به صانع القرار من خلال دراسته وتحليل تلك القرارات والبدائل الموفرة لديه والتي لها تأثير داخلي وخارجي للخروج بالاختيار السليم ؛ واتخاذ القرار هو عملية اختيار بديل واحد بين بديلين مختلفين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة.

أما نظرية القرار أو نظرية صنع /اتخاذ القرار، ففي علم السياسة قائمة على أسلوب تحليلي يستعمله علماء السياسة لفهم الطريقة التي يعمل بها النظام السياسي، وذلك من خلال معاينة وتحليل عمليات القرارات التي يتخذها. وتتضمن عملية صنع القرارات نشاطات متتابعة يقوم بها أصحاب الدور السياسي: فهم إدراك المشكلة، تجميع الحقائق والمعلومات، الأخذ بعين الاعتبار البدائل، ومن ثم اختيار طريقة العمل الأنسب لتحقيق الهدف.

#### - التمييز بين المفهومين:

فيما يتعلق في التمييز بين المفهومين (صنع القرار / اتخاذ القرار)، فهناك مجموعة من الفروقات والاختلافات بينهما، تجلّى كل ذلك في ما يلي:

**صنع القرار**، هو القيام بالتعرف على المشكلة وتشخيصها تشخيصا جيدا؛ اتخاذ القرار، هو العملية التي يقوم خلالها الشخص المخول باتخاذ القرار بالمقارنة.

والذين **يصنعون القرار**: هم أشخاص مهمتهم الأساسية صنع القرارات وتجهيزها من خلال خطوات متعددة، ومهمة **صنع القرارات** الإدارية يقوم بها مستشارون والمرؤوسون في كل مستوى من المستويات الإدارية.

أما الذين **يقومون باتخاذ القرارات**: هم المديرون أو المشرفون في كل مستوى من المستويات الإدارية المختلفة، واتخاذ القرار هو تلك العملية التي هي جزئية من عملية كلية متمثلة في صناعة القرار.

إن اتخاذ القرار يعني ببساطة هو: الاختيار بين عدد من البدائل المتاحة التي تتسم بعدم التأكد أو اللاتيقين في نتائجها ولكن هذا لا يعني أن صانع القرار يضع أمامه سلسلة من البدائل ويشعر في دراسة آثار كل منها طبقا لمقياس محدد، بمعنى أنها عملية أو ذلك الأسلوب الرشيد الذي قام به صانع القرار من خلال دراسته وتحليل تلك القرارات والبدائل الموفرة لديه والتي لها تأثير داخلي وخارجي للخروج بالاختيار السليم؛ واتخاذ القرار هو عملية اختيار بديل واحد بين بديلين مختلفين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة.

أما نظرية القرار أو نظرية صنع /اتخاذ القرار، ففي علم السياسة قائمة على أسلوب تحليلي يستعمله علماء السياسة لفهم الطريقة التي يعمل بها النظام السياسي، وذلك من خلال معاينة وتحليل عمليات القرارات التي يتخذها. وتتضمن عملية صنع القرارات

نشاطات ماتبعة يقوم بها أصحاب الدور السياسي: فهم إدراك المشكلة، رجميع الحقائق والمعلومات، الأخذ بعين الاعتبار البءائل، ومن ثم اختيار طريقة العمل الأنسب لتحقيق الءءف.

### - العناصر الأساسية في عملية صنع القرار:

تشمل عملية صنع القرار على عدد من العناصر الرئيسية، والتي اخترنا أن تكون في عنصرين مهمين، وكل ذلك يمكن إيجازه في ما يلي:

#### أ. البيئة العملية (المادية) لصنع القرار:

إن البيئة العملية لصنع القرار أو ما يسمى بالبيئة المادية، تنقسم إلى بيئتين مختلفتين مجالا، وهما (البيئة الخارجية / البيئة الداخلية)

#### ب. البيئة النفسية (السيكولوجية) لصانع القرار:

هذه البيئة تشير إلى اتجاهات أعضاء وحدات القرار وتصوراتهم، ومعتقداتهم، قيمهم، خبراتهم، لآرائهم السابقة، ودوافعهم وكذا خلفياتهم الاجتماعية وأحوالهم النفسية، وهم يتخذون القرارات؛ والأفراد يتصرفون في مواجهة الأوضاع المختلفة، وكذلك تبعاً لاتجاهاتهم، وقيمهم ومعتقداتهم التي يتمسكون بها ويرون الحقيقة من خلالها.

فصانع القرار لا يتأثر بالأوضاع الاقتصادية والمؤسسات السياسية والإدارية، والأوضاع الدولية فحسب، ولكنه يتأثر بهذه متشابكة مع مجموعة قيمه وتصوراته أي بيئته النفسية التي تشكلت عبر الزمن. ثم كذلك يجب التفرقة بين الأوضاع المختلفة، فهناك الأوضاع العادية التي يصنع فيها القرار، وهناك الأوضاع المتأزمة التي تتميز بءءة الضغوط وشدتها، إلى جانب

تضافر عناصر المفاجأة وضيق الوقت والشعور بالخطر الداهم، بحيث تتراكم تلك العناصر الضاغطة وتشكل توترا كبيرا، يصيب الأداء المعتاد لأسلوب صنع القرار بالاضطراب والخلل.

### - مراحل عملية صنع القرار:

كما هو معلوم أن عملية صنع القرار تمر بالعديد من المراحل، حتى نصل إلى مرحلة اتخاذ القرار، ويمكن سرد أهم المراحل التي يسلكها القرار، وكل ذلك في ما يلي:

"مرحلة الإدراك"، حيث يعد الإدراك الأول في عملية صنع القرار، وهو عبارة عن الصورة التي يحملها صانع القرار عن الموقف أو الحالة محل الدراسة، وهنا المواقف يجب النظر إليها من خلال الكيفية التي يصورها صانع القرار لهذه المواقف؛ وبعد تحديد صانع القرار للصورة أو الموقف محل الدراسة، تأتي مرحلة موالية لهاته وهي اتخاذ الموقف بشأن هذه الحالة أو ما يسمى بـ: "مرحلة المبادرة"، بمعنى: هل يستجيب صانع القرار للحالة أو الموقف؟ ففيهما نفترض أن صانع القرار تحصل على معطيات ومعلومات إضافية بالموقف وهما يسمحان له في النهاية بتقرير مدى الاستجابة أو عدمها للموقف؛ بعد ذلك تأتي مرحلة التخطيط وموقف الحالة، حيث يعد التخطيط هو الأساس اللازم لتنفيذ الأعمال على جميع المستويات، فهو ضروري لتنفيذ الأعمال والبرامج على أسس علمية مدروسة توضح طرق ووسائل تنفيذها مما يوفر علينا الكثير من الجهد والوقت، كما أن الواقع العملي والتجربة أثبتتا أهمية الاعتماد على التخطيط في جميع نشاطاتنا وتصرفاتنا وجعلها جميعاً مقرونة بخطة واضحة تحدد خطوات وإجراءات تنفيذها؛ وهو أيضا يعني الوصول إلى التأكد من إمكانية القيام أو عدمه بقرار فيما يخص الحالة المعروضة أو محل الدراسة، وبعدها مباشرة تأتي مرحلة جمع المعلومات، تحليلها وتصنيفها، فهذه المرحلة هي

عبارة عن عملية تساهم بالأساس في تحديد العلاقة بين البيئة الواقعية للقرار وتصور الإدراكات الخاصة بصانع القرار والبيئة النفسية.

أما ما يخص **مرحلة تحديد الأهداف**، فبعد جمع المعلومات وترتيبها وتصنيفها يتم اختزالها، ومن ثم تبدأ عملية الاقتراحات وهي خاصة بطريقة اتخاذ القرار والأهداف، وهذه الأهداف يمكن أن تظهر في المرحلة الأولى ولكنها لا تتجلى إلى في مرحلة جمع المعلومات، وهنا تبرز إشكالية التناقض الذي يحملها كل بديل وكل اقتراح من هذه الاقتراحات؛ فتلي هذه المرحلة مباشرة **مرحلة الاختيار** التي تعد المرحلة الحاسمة من مراحل صنع القرار حيث يتم الحسم بشكل نهائي الطروحات والتصورات والرؤى والمفاضلة تتم على أساس اختيار القرار أكثر عقلانية، وهذه الأخيرة، و**مرحلة الاختيار** تقوم على أساس الاختيار بين عدد من البدائل المتاحة، التي تتسم بعدم اليقيني في نتائجها، ولكن لا يجب أن يعني ذلك أن من يتخذ القرار توضع أمامه سلسلة من البدائل بعدما يقوم صانع القرار باختيار القرار، نكون بصدد مرحلة أخرى ألا وهي **مرحلة: "مرحلة التنفيذ"**، حيث تعد على أنها الاختيار الحقيقي لمدى الملاءمة أو عدمها لقرارات الواقع العملي، فهناك بيئتين نفسية وعملية، ف**مرحلة التنفيذ** توضح وتبين العلاقة بين البيئتين، هل العملية عملية تجانس ملاءمة، أو تناقضية معارضة؟ .. فاختيار القرار يؤدي إلى عملية تجريبية قبل عملية التنفيذ، والأولى تبين مدى قابلية القرارات للتنفيذ أو عدم قابليتها، ففي بعض الأحيان يتم الإعلان عن القرارات التجريبية، فيتم الفصل بينها وبين القرارات الحقيقية؛ بعد ذلك مباشرة تأتي **"مرحلة الشرح والتبرير"**، حيث يعد تنفيذ القرار وجب على صانع القرار شرح هذا القرار وتبريره، حيث تعد هذه المرحلة لازمة وضرورية لاتخاذ القرارات.

## دور الاتصال في عملية اتخاذ القرار الإداري:

### I. تحديد مجال الاتصال الداخلي:

يعتبر الاتصال في المؤسسة من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الفرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمؤسسة، كما أن نجاح أي مؤسسة في بلوغ مستويات مقبولة من الرشادة يرجع بالدرجة الأولى إلى نجاح العملية الاتصالية داخلها، والتي تتم بين القائمين والمستخدمين فيها، وهذا النجاح للاتصال الداخلي ينعكس بالإيجاب على صورة المؤسسة بالنسبة إلى جمهورها، كما أن للاتصال الداخلي أهداف سواء تعلق بالقيادات العليا الإدارية أو بالنسبة للعاملين فيها.

ويتم وضع هذه الإستراتيجية وفقا لثلاث مراحل هي:

**1/ مرحلة البحث:** تتمثل في الوصف التشخيصي لوضع المؤسسة، حيث تحلل أشكال الاتصال فيها، وتقييم الموجودة في كل اتصال بالإضافة إلى تحليل الجمهور الذي يستهدفه، والرسالة الموجهة له وبالتالي تتمكن المؤسسة من اختيار الإستراتيجية الملائمة لها.

**2/ مرحلة التفكير:** حيث يتم تحديد أهداف المؤسسة وتشخيص وضع الجمهور الداخلي والخارجي الخاص بها، هذه المرحلة تحمل جميع الأهداف الخاصة بتموقع المؤسسة في محيطها وتمييزها عن منافسيها، من خلال منتوجاتها أو خدماتها واتصالاتها، واختيار الرسالة المناسبة للتأثير على جمهورها المستهدف.

**3/ مرحلة التنفيذ:** بعد الانتهاء من مرحلة التشخيص وتحديد الأهداف يجب تطبيق هذه القرارات بتخصيص ميزانية معينة تناسب مع إمكانيات المؤسسة، وذلك بتنفيذها عن طريق خطة اتصالية محكمة.

د. بن عمر عواج

وهذه الأخيرة تعتبر التجسيد الفعلي للإستراتيجية الاتصالية المتكونة من سلسلة العمليات القابلة للتعديل حسب المستجدات الطارئة في المحيط الداخلي للمؤسسة.

ويعتبر إعداد خطة اتصالية مرحلة هامة في تنظيم ومتابعة العمليات الداخلية والخارجية في تحسين وتطوير الاتصال، وتكمن الوظيفة الأساسية لها في تنظيم وتخطيط وتشجيع روح التعاون والمبادرة داخل المؤسسة.

والخطة الإستراتيجية تجمع كل المعلومات الخاصة بالأوساط التي تتفاعل في المؤسسة بحسب الأهداف المسطرة وتكمن أهميتها في:

- التأكد من أن العمليات المسطرة والمخطط لها تتناسب مع آفاق جمهور المؤسسة.

- التأكد من أن تلك العمليات تغطي وتشمل مجموع الوسائل المناسبة بجمهورها المصممة لأجله سواء كان داخليا (العمال) أو خارجيا (المتعاملين) والمناسبة لمرسلي الرسالة.

- تسمح عملية إعداد الخطة الاتصالية بإدخال عمليات جديدة يفرضها حدث طارئ غير متوقع.

## II- نظام المعلومات ركيزة لإستراتيجية اتخاذ القرار الإداري :

أولاً: المعلومات "تعريفها، أنواعها":

### 1. تعريف المعلومات:

تعد المعلومات العنصر الأساسي في مختلف الأنشطة التي تمارسها الإدارة ولها أهمية كبيرة في عملية الاتصال وتؤثر على فاعلية المدير وأدائه في تسيير مهامه الإدارية، ويعرف مصطلح المعلومات على أنه ما يمثل الحقائق والآراء والمعرفة المحسومة في صورة مقروءة أو مسموعة أو نتائج عمليات التكوين والتنظيم أو تحويل البيانات بطريقة تؤدي إلى زيادة المستوى المعرفي للمستقبل، كما عرفت بأنها ذلك الشيء الذي يجلب لنا المعرفة التي تعدل من رؤيتنا للعالم حولنا والتي تخفض درجة الشك لدينا".

كما تعتبر المعلومات كذلك بالبيانات التي تم معالجتها بحيث أصبحت ذات دلالة مبنية وذات معنى والبيانات هي عبارة عن رموز مجردة من المعنى الظاهري وهي عبارة عن مادة خام.

### 2. مصادر المعلومات: مصادر أو مصدر المعلومات هو ما يحصل منه الفرد على

معلومات تحقق احتياجاته وترضى اهتماماته ومن هذه المصادر نجد:

أ-المصدر الوثائقي: ويشمل المعلومات المنشورة وغير المنشورة والمحفوظة؛

ب-المصدر الميداني: حيث يتم الحصول على المعلومات من مصدرها

الأصلي والتي من طرقها المقابلات الشخصية، المشاهدات الحية، استخدام وسائل الاتصال الأنترنت وشبكات المعلومات وبنوك قواعد البيانات وهي

الحصول على المعلومات من البنوك العالمية والإقليمية أو المحلية.

د. بن عمر عواج

ج-المصادر الأولية: لها أهمية أكثر من المصادر الثانوية نتيجة للاختلاف في التنظيم وخصائص الصناعة وطبيعتها بالإضافة إلى المجالات الوظيفية المختلفة منها.

د-المصادر الثانوية: ومنها المصادر الخارجية، المطبوعات والمنشورات والأجهزة الحكومية.

### 3. أنواع المعلومات:

- معلومات إنجازية: المعلومات التي يحتاجها الإداري في اتخاذ قرار وإنجاز عمل أو مشروع.

- معلومات إنمائية: المعلومات التي يحتاجها الإداري في تطوير وتنمية القدرات وتوسيع المدارك في مجال العمل والحياة مثل المعلومات التي يتلقاها المتدربون من الدورات التدريبية.

- معلومات تعليمية: المعلومات التي تحتاجها الإدارة في المؤسسات التعليمية مثل الجامعات والمعاهد والمدارس.

- معلومات إنتاجية: المعلومات التي تفيد في إجراء البحوث التطبيقية وفي تطوير وسائل الإنتاج واستثمار الموارد الطبيعية والإمكانات المتاحة بشكل أحسن كمعلومات إنتاج سلعة معينة.

### 4. فاعلية المعلومات:

للمساعدة في فهم وتقييم قيمة المعلومات الرسمية يمكن تحديد عدة عوامل تؤخذ في

الاعتبار منها:

د. بن عمر عواج

- سهولة وسرعة الحصول: هذا الشرط يشير إلى سهولة وسرعة الحصول على المعلومات وسرعة الحصول على المعلومة وذلك بالمقارنة بنظم تشغيل البيانات الآلية مع اليدوية.
- التمويل: هذا الشرط يشير إلى كمال المعلومات، وهذا الشرط غير ملموس ويصعب قياسه ووضع قيمة رقمية له.
- الصحة" الدقة: هذا الشرط يشير إلى درجة الخطأ في المعلومات في التعامل مع مجموعة أو أحجام كبيرة من البيانات عادة ما يطرأ نوعين من الأخطاء هما أخطاء في النقل وأخطاء في الحساب.
- الملائمة : هذا الشرط يشير إلى مدى ملائمة المعلومات لطلب المستخدم يجب أن تكون المعلومات ملائمة للموضوع محل البحث وهذا معيار صعب قياسه كمياً.
- الوقت المناسب: هذا الشرط يشير إلى الوقت المنقضي في دورة التشغيل أي مدخلات عمليات وتقديم تقارير المخرجات لمستخدم المعلومات.
- الوضوح: يشير هذا الشرط إلى الدرجة التي يجب أن تكون فيها المعلومات خالية من الغموض يمكن تحديد القيمة لعامل الوضوح إذا كانت زيادة الوضوح تؤدي إلى تخفيض تكلفة مراجعة المخرجات.
- المرونة: المرونة تعني قابلية المعلومات على التكيف للاستخدام بأكثر من مستخدم هذا الشرط أو المعيار ويصعب قياسه بدقة ولكن يمكن تقييمه بمدى أوسع.
- التصحيح: لهذا الشرط مفهوم نسبي ويشير إلى درجة الدقة التي يمكن الوصول إليها بين مختلف المستخدمين والفاحصين لنفس المعلومة.

- **عدم التحيز:** هذا الشرط يشير إلى غياب القصد في تحريف أو تغيير المعلومات لغرض التأثير على المستخدم للوصول إلى نتيجة معينة، أي خلو المعلومات من التحيز.
- **قابلية القياس:** هذا الشرط يشير إلى طبيعة المعلومات الرسمية المنتجة من نظام المعلومات الرسمي وإمكانية قياسها في شكل كمي.

### ثانيا: نظام المعلومات في المؤسسة:

سوف نقوم في هذا العنصر بدراسة أهمية نظام معلومات المؤسسة في اتخاذ القرار، وذلك على أساس أن المؤسسة من خلال نظم المعلومات تسعى لتوفير المعلومات المناسبة والكفيلة بإعداد الخطط والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة و التنبؤ بالاحتياجات وتحليلها مما يساهم في الاخير في تنمية قدرتها التنافسية وضمان استمراريتها.

### 1- نشأة نظام المعلومات:

نشأ نظام المعلومات الإدارية باستخدام الحاسبات في بداية الستينات ولم تنتشر هذه النظم في تحقيق أهدافها في ذلك الوقت بسبب محدودية إمكانيات الحاسبات الإلكترونية ورغم وجود لغات وقواعد ومعلومات ولكنها كانت غير شائعة وصعبة الاستخدام وهذه أهم أسباب عدم انتشار نظم المعلومات الإدارية في هذه الفترة.

وبدأت تنشط عملية تنفيذ هذه النظم على الحاسبات الإلكترونية في بداية السبعينات وساعد على هذا التقدم تطور أجهزة الحاسبات الإلكترونية و التي لها إمكانيات تخزينية كبيرة جدا بالإضافة إلى ظهور البرمجيات المتقدمة منها نظم إدارة قواعد المعلومات DBMS التي ساعدت كثيرا في تقليل وقت الإنجاز واستغلالها بشكل كبير ، و حققت هذه النظم تقدمها في بداية الثمانينيات و أصبحت هذه النظم عنصر أساسي معتمد في دول

العالم المتقدمة حيث أصبحت 90% منها على معلومات هذه النظم و 10% على معلومات الخبرة الذاتية الإدارية، وإن الاهتمام المتزايد في أنظمة المعلومات الإدارية دفع الكثير من علماء الإدارة و الحاسبات بتكثيف البحث في هذا الموضوع و تقييمه لكونهم ينظرون إلى هذه النظم كونها نظم رقابة للعمليات و توفير المعلومات المطلوبة لكافة مستويات الإدارة.

## 2- تعريف نظم المعلومات

تعددت التعاريف التي قدمت لنظم المعلومات، و تختلف هذه التعاريف باختلاف الخلفية العلمية لمقدميها فقد عرف مسلم 1994 مجموعة من الأجزاء أو المكونات التي تتفاعل مع بعضها لتحقيق غرض معين.

وأشار أيضا إلى تعريف آخر أن أنظمة المعلومات بأنها مجموعة من المكونات البشرية والمادية التي تستخدم في تجميع و معالجة و خزن و تحليل و توزيع المعلومات لخدمة غرض معين في العملية الإدارية كالتخطيط و الموازنة والمحاسبة و السيطرة و غيرها.

ويعرف مصطفى 2006 نظم المعلومات على أنها مجموعة من المصادر: جهاز، برامج، أفراد، معطيات إضافة إلى إجراءات تسمح بامتلاك ومعالجة وتخزين ونقل المعلومات على شكل معطيا ، نصوص، صور...الخ.

ويرى منصور وأبو النور 1996 في تعريف نظم المعلومات بأنها ذلك النظام الذي يقوم بتزويد المنظمة بالمعلومات الضرورية اللازمة لصناعة واتخاذ القرارات وذلك في الوقت المناسب وعند المستوى الإداري الملائم ومثل هذا النظام يقوم باستقبال البيانات ونقلها

وتخزينها ومعالجتها واسترجاعها ثم توصيلها بذاتها أو بعد تشغيلها إلى مستخدميها في الوقت والمكان المناسب.

إن نظم المعلومات الإدارية هي طريقة منظمة لعرض معلومات الماضي والحاضر المتعلقة بالعمليات الداخلية والآثار الخارجية وتدعم نظم المعلومات عملية التخطيط والإدارة ونشاطات المشروع داخل المنظمة بحيث توفر المعلومات المناسبة في الوقت المقرر للمساهمة الفعالة في اتخاذ القرار.

إن نظم المعلومات الإدارية توفر المعلومات المناسبة على الصعيدين الداخلي والخارجي للإدارة على كافة مستوياتها حتى يمكن من اتخاذ القرارات الفعالة والمؤقتة لكي يوفر القيام بعملية التخطيط والرقابة والتوجيه داخل منظمة ما".

### ثالثا: خصائص، أهمية وأهداف نظام المعلومات:

#### 1) خصائص نظام المعلومات:

يمكن إجمال خصائص نظم المعلومات في العناصر التالية:

##### أ - شبكة الاتصال:

يشبه نظام المعلومات حالة شبكة الاتصال في أنه يزود بمسارات معلوماتية إلى الكثير من النقاط و هو يساعد المعلومات على التدفق في كل مكان بالمشروع و ربما إلى أماكن خارج المشروع.

##### ب -مراحل تحويل وتوظيف البيانات:

تقوم نظم المعلومات بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وهنا توجد ثلاث مراحل أساسية في هذا التحويل وهي مرحلة الإدخال ومرحلة التشغيل ومرحلة

د. بن عمر عواج

الإخراج وترتبط بهذه المراحل عدة وظائف هي تجميع البيانات وتشغيلها وإنتاج المعلومات كما يتم تنفيذ وظائف أخرى هي رقابة وإدارة البيانات.

### ج - إدخال البيانات و إخراج العمليات:

يتم إدخال البيانات خلال مرحلة الإدخال بينما يتم الحصول على المعلومات خلال مرحلة المخرجات وعليه فإن البيانات هي الخامات التي تتحول إلى منتجات معلوماتية كما تنتج المعلومات لمختلف الأهداف والمسمى طرف المستخدمين.

### د - مستخدمو المعلومات:

يتم إنتاج المعلومات من نظام المعلومات بالمشروع وذلك لاستخدامه من طرف المستخدم الداخلي أو الخارجي ويشمل المستخدم الداخلي للمديرين والموظفين بالمشروع، أما المستخدم الخارجي فيشمل كافة الجهات المهتمة خارج المشروع مثل الدائنين والموردين وأغلب المنظمات والمؤسسات يتم إيصال المعلومات الضرورية بمساعدة تقارير دورية كجداول المبيعات، الموازنات الشهرية"

## (2) أهمية نظام المعلومات:

لإبراز أهمية نظام المعلومات في المنظمة يجب أن نعالج النقطتين التاليتين:

### أ - تغيير طبيعة تكنولوجيا المعلومات:

أدى التطور في تكنولوجيا المعلومات في الخمسينات إلى إحداث تغييرات فنية كبيرة على نمط أداء المنظمات باختلاف أنواعها، وبعد ظهور الحاسوب ونظرا لحجمه الكبير وكلفته الباهظة لم يكن بوسع أغلب المنظمات اقتناؤه لذا فقد أقتصر استعماله على عمليتي الرقابة والسلوك الإداري.

د. بن عمر عواج

ومع التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات وانخفاض تكلفتها أدى إلى تسهيل عملية استخدام وتوفير هذا النوع من التكنولوجيا في جميع أقسام المنظمة الشيء الذي أدى إلى أن يصبح نظام المعلومات هو جوهر أنشطة المنظمة.

### ب - الحاجة إلى بناء هيكل نظام المعلومات:

إن الطلب على المعلومات والأساليب الفنية اللازمة لتشغيل هذه المعلومات تعتبر من الموارد الإستراتيجية للمنظمة، لذلك أصبح أداؤها يعتمد أساساً على ما يقدمه نظام المعلومات ويجب على المدير تحديد الهيكل الذي تأخذه تكنولوجيا المعلومات المكونة من تشغيل بيانات والبرامج وشبكات الاتصال ودمجها في نظام متكامل.

كما يجب على الإدارة أن تحدد كيفية تخصيص الموارد للنواحي الآلية والبرامج والاتصالات وذلك يستدعي إلمام المدير بثقافته العامة للحاسوب والمشاركة في تقييم أداء نظام المعلومات داخل المنظمة".

### (3) أهداف نظام المعلومات:

تتمثل أهداف نظام المعلومات فيما يلي:

#### أ - الرقابة و المتابعة:

من مهام نظام المعلومات جمع البيانات لجميع النشاطات داخل المؤسسة مما يستوجب متابعة كتفاصيل الأنشطة داخل المؤسسة، و هنا تظهر أهمية الرقابة المستمرة على جميع مدخلات و مخرجات نظام المؤسسة من أجل تحديد الانحرافات والنقائص و محاولة معالجتها لتحقيق كفاءة أكثر في عملية اتخاذ القرار و تكمن

د. بن عمر عواج

الرقابة أصلا في مقارنة حجم و طبيعة المعلومات المراد الوصول إليها مع المعلومات المحصل عليها و مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.

### ب -التنسيق والاتصال:

من خصائص نظام المعلومات تكامل وتنسيق الجهود بين الأنظمة الفرعية المختلفة، حيث يعتبر التنسيق من أهم وظائف نظام المعلومات، كما أنه يعمل على الربط بين جميع مستويات المؤسسة سواءً كان الاتصال عموديا أو أفقيا كما يجب كذلك أن يكون الاتصال منسق بين مختلف الوظائف مثلا: تحتاج وظيفة الإنتاج للقيام بنشاطها على أكمل وجه بالاتصال و التنسيق مع كل من وظيفة التسويق والتمويل و المالية و ذلك للحصول على المعلومات حول الطلب في السوق و تكلفة وتوفير المواد الأولية ومستوى الأسعار و مدى قدرة المؤسسة على التمويل".

### ج- المساعدة على اتخاذ القرار:

فيظهر اذن دور نظام المعلومات حاليا في عملية اتخاذ القرار في المستويات

التالية:

- **المستوى التعليمي:** والتي تكون فيه القرارات غير معقدة وغالبا ما تكون قرارات روتينية؛

- **المستوى التكتيكي:** حيث تكون فيه القرارات رقابية وتنظيمية؛

- **المستوى الإستراتيجي:** وفيه تكون القرارات تخطيطية تساهم في وضع إستراتيجيات طويلة المدى، وهي غالبا في غاية الأهمية وذلك لضخامة مصاريف الميزانية المالية لهذه الخطط الإستراتيجية.

إذن مما سبق نستخلص أن نظام المعلومات يهدف بشكل عام إلى توفير المعلومات الضرورية لمستويات الإدارة على حالتها الحاضرة، الماضية،

ء. بن عمر عواء

والمسٲقبلة، ومن ٲم ٲنٲبؤ عن ٲرفق ٲجمع هءه المعلوماء ءفظها، ءءللها، وٲءءء الضوابط وٲوعفءها "السرة، الءقة"، وٲقفم فعالفءها ووضعا بطرفة ٲساعد فف الإءابة على أسئلة المسرفن وٲنفء مهام المؤسسة.