

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي نور بشير - البيض -



معهد العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

مذكرة لنيل شهادة ماستر

الموضوع:

نظم معلومات الموارد البشرية واهميتها في اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة
دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز البيض

مقدمة من طرف الطالبين:

- فارجي مصطفى

- العقوي عمر

تحت إشراف الأستاذة:

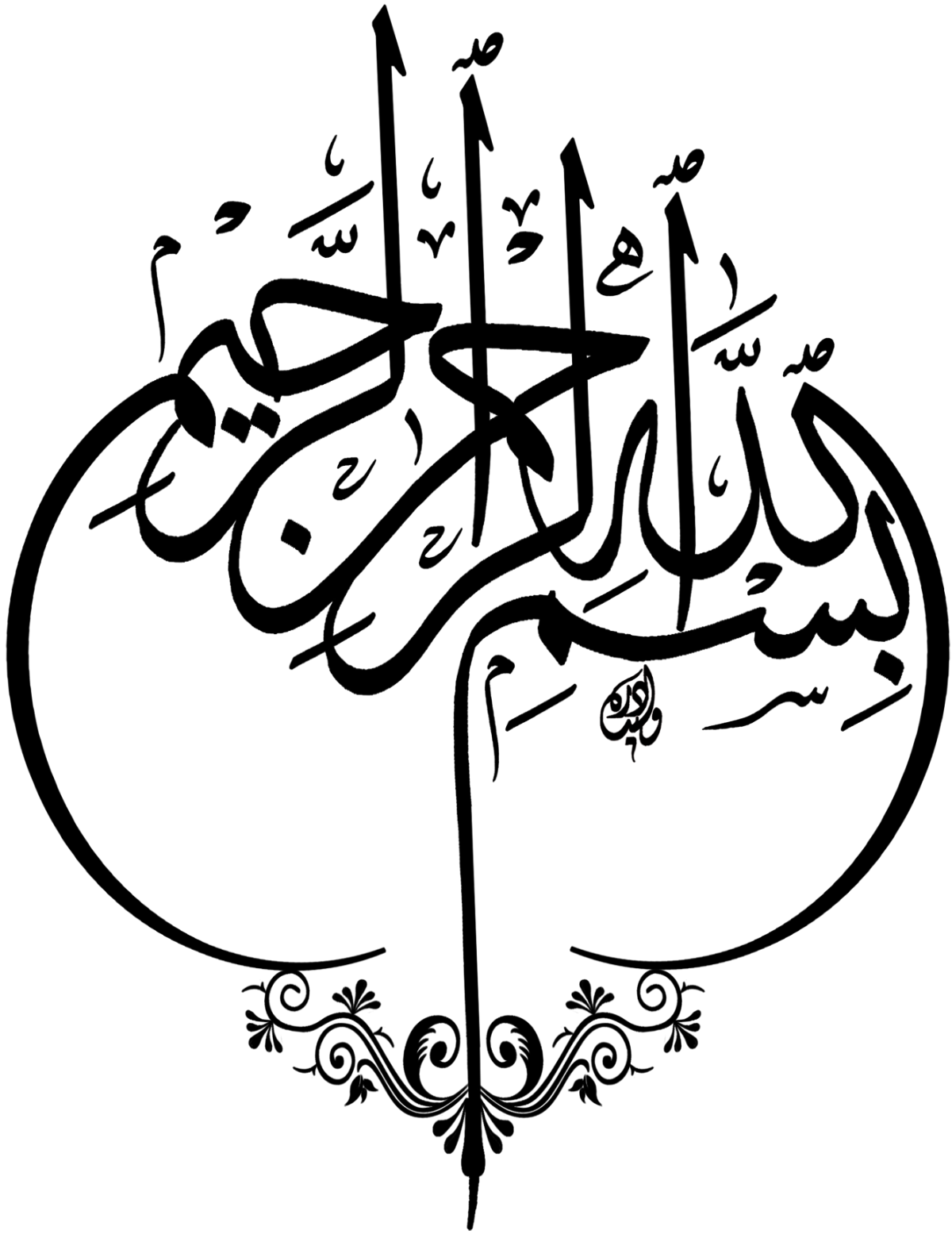
د. قوادرية ربيحة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/07/03

أمام أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. الياس الهناني فرح	أستاذ محاضر أ	رئيسا
د. قوادرية ربيحة	أستاذ محاضر أ	مشرف مقرر
د. موفق سهام	أستاذ محاضر أ	ممتحنا

السنة الجامعية 2023/2022



المخلص:

تعد عملية اتخاذ القرار من الإجراءات التنظيمية المهمة، كما أنها مرتبطة بمختلف نشاطات المنظمة، ومنها التعامل مع تكنولوجيا المعلومات وبناء وتطوير نظم المعلومات ومواردها. والحقيقة أن الحاجة إلى نظم المعلومات الموارد البشرية وضرورتها بالنسبة لمتخذ القرار تتزايد بصورة كبيرة كلما اتسعت وتعدت مجالات وغايات القرارات المطلوب اتخاذها، وبالتالي جاءت هذه الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتبيان دور نظم المعلومات الموارد البشرية في أهمية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة لمؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء والغاز بالبيضاء، حيث تعرضت الدراسة في جانبها النظري إلى مفهوم نظم المعلومات الموارد البشرية واتخاذ القرار، أما في الجانب التطبيقي اعتمدت الدراسة على عينة تمثل جميع المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والتنفيذية، حيث تم مقابلة 5 إطارات من متخذي القرار ، و قد أظهرت الدراسة مستوى الأهمية لنظم المعلومات الموارد البشرية ومراحل اتخاذ القرار في مؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء والغاز بالبيضاء من وجهة نظر عينة الدراسة حيث كان مرتفعا، بالإضافة إلى أن مساهمة موارد نظم المعلومات في دعم واتخاذ مختلف القرارات المبرمجة وشبه المبرمجة وغير المبرمجة، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة بين نظم المعلومات الموارد البشرية واتخاذ القرارات المالية للمؤسسة في حين هناك قرارات مركزية لارتباط المؤسسة بالإدارة المركزية.

الكلمات المفتاحية: نظم المعلومات، الموارد البشرية، اتخاذ القرار، القرار المالي

Summary:

The process of decision-making holds significant importance within organizational procedures as it encompasses various activities such as managing information technology, establishing and enhancing information systems and their resources. In fact, as the scope and complexity of decisions required to be made expand, the need for human resources information systems and their relevance to decision makers also increases significantly. This study adopts a descriptive analytical approach to highlight the role of human resources information systems in decision-making within economic institutions, with specific reference to the Sonelgaz Electricity and Gas Distribution Branch in El Bayadh.

From a theoretical perspective, the study delves into the concept of human resources information systems and decision-making. On the practical front, a sample comprising individuals at upper, middle, and executive management levels was interviewed, encompassing five decision-making frameworks. The study reveals the considerable importance of human resources information systems and the stages involved in decision-making at the Sonelgaz Corporation, specifically within the Electricity and Gas Distribution Branch in El-Bayadh, as perceived by the study sample. Additionally, it explores the contribution of information system resources in supporting and facilitating various types of decisions, including programmed, semi-programmed, and unprogrammed decisions. Notably, the study also highlights the role of information systems in the financial decision-making processes of the institution, alongside decisions that hold central significance to the association of the institution.

Keywords: information systems, human resources, decision making, financial decision.



بعد الحمد و الشكر لله عز وجل الذي أعاننا ووقفنا على إتمام هذا العمل نتقدم بأسمى

عبارات الشكر و التقدير و الامتنان للأستاذة التي أشرفت على عملنا

"الدكتورة قوادرية ربيحة"

ويطيب لنا تقديم خالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة لقبول مناقشة هذه المذكرة

كما لا ننسى التقدم بجزيل الشكر لجميع أساتذة المركز الجامعي نور البشير بالبيضا

وخصوصا أساتذة معهد علوم التسيير

والى موظفي مؤسسة سونلغاز بالبيضا

والى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل وكل من ساعدنا على إتمامه،

والى كل من خصنا بنصيحة أو دعاء

نسأل الله أن يحفظهم وأن يجازيهم خير



الإهداء

وُجد الإنسان على وجه الحياة البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر وفي جميع مراحل الحياة،

يُوجد أناس يستحقون منا الشكر

وأولى الناس بالشكر هم الوالد الكريم والى الزوجة التي كانت لي السند،

الى ابنائي عبد المنعم وروميساء والكتكوت الصغير غيث

إلى جميع اخوتي واخواتي

إلى روح امي رحمها الله

الى الجدة وجميع الأقارب

إلى جميع زملائي في الدفعة

إلى جميع موظفي المصالح الاقتصادية عبر الوطن

إلى أصدقائي في العمل جلولي احمد - عبد الجبار - قاسمي - زوار

إلى من ساهم في هذا العمل من قريب او من بعيد

أهديكم بحثي المتواضع

مصطفى





الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع اهدي ثمرة هذا

الجهد

وأولى الناس بالشكر هما الأبوان؛ رحمة الله عليهما لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء؛

فحبهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.

إلى عائلتي واولادي

إلى روح الذين فقدناهم

إلى جميع اخوتي واخواتي

إلى جميع زملاء الدفعة

إلى جميع أصدقائي في العمل

إلى من ساهم في هذا العمل من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة او دعاء

أهديكم بحثي المتواضع

عمر



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الملخص	
02	الشكر والتقدير	
03	الإهداء	
04	فهرس المحتويات	
05	قائمة الأشكال	
06	مقدمة عامة	أ-د
07	الفصل الأول: نظم معلومات الموارد البشرية - اطار نظري -	02
08	تمهيد	02
09	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات	03
10	المطلب الأول: تعريف النظام- أنواعه ومكوناته	03
11	المطلب الثاني : تعريف نظم المعلومات خصائصها	07
12	المطلب الثالث: أنواع نظم المعلومات ووظائفها وتصنيفاتها	13
13	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية	17
14	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية	17
15	المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية	19
16	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية	21
17	المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول نظم معلومات الموارد البشرية	25
18	المطلب الأول: تعريف نظام معلومات الموارد البشرية	25
19	المطلب الثاني: مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية	26
20	المطلب الثالث: الأهمية والدوافع لاستخدام نظام معلومات الموارد البشرية	28
21	خلاصة الفصل	29
22	الفصل الثاني: اتخاذ القرار - إطار نظري -	31
23	تمهيد	31
24	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القرار	32

32	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار	25
33	المطلب الثاني: أنواع اتخاذ القرار في المؤسسة	26
38	المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرار وإشكالاتها وأساليبها.	27
49	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول القرار المالي	28
49	المطلب الأول: مفهوم القرار المالي وأنواعه	29
55	المطلب الثاني: أهمية القرار المالي ومراحله	30
59	المطلب الثالث: أدوات القرار المالي والعوامل المؤثرة على القرار المالي	31
61	المبحث الثالث: دور نظم المعلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار المالي للمؤسسة	32
61	المطلب الأول: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار	33
62	المطلب الثاني: دور معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار	34
63	المطلب الثالث: دور نظم المعلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار المالي	35
65	خلاصة الفصل	36
67	الفصل الثالث: دراسة حالة حول نظم معلومات الموارد البشرية وأهميتها في اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة - مؤسسة سونلغاز البيض -	37
67	تمهيد	38
68	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.	39
68	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة	40
72	المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة محل الدراسة	41
73	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	42
79	المبحث الثاني: واقع نظم معلومات الموارد البشرية واتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز	43
79	المطلب الأول: تدفق المعلومات في مؤسسة سونلغاز - فرع البيض.	44
80	المطلب الثاني: أنواع نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في مديرية التوزيع بالبيض	45
82	المطلب الثالث: اتخاذ القرار في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالبيض	46
83	المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة	47
83	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة	48
83	المطلب الثاني: تقنية وأداة جمع البيانات -المقابلة-	49
84	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج المقابلة	50
91	خلاصة الفصل	51
93	خاتمة عامة	52
96	قائمة المراجع	53
104	الملاحق	54

قائمة الأشكال

- قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
04	مكونات النظام	01
10	الخصائص المحددة لملائمة المعلومات	02
13	أنواع نظم المعلومات التي تخدم المستويات التنظيمية	03
15	مكونات ووظائف نظم المعلومات	04
27	مكونات نظام معلومات الموارد البشرية	05
42	مراحل اتخاذ القرار	06
73	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - البيض -	07

مقدمة عامة

يشهد العالم تطورات وتغيرات سريعة في كافة المجالات والميادين، وعلى جميع المستويات والأصعدة السياسية والاجتماعية والعلمية وخاصة الاقتصادية وذلك كنتيجة للثورة التكنولوجية والمعلوماتية الحاصلة. فكان لعمق هذا التطور وسرعته أثر وانعكاس كبير على كل من المؤسسة والإدارة والأفراد على حد سواء، حيث واجهت مؤسسات العصر الحديث العديد من المشاكل والصعوبات من كبر حجمها، تنوع نشاطاتها وتعدد مهامها وغيرها.

الأمر الذي فرض شروط وآليات عمل جديدة ومختلفة، بالإضافة إلى استخدام موارد وأنظمة جديدة لمواكبة كل هذه التغيرات والتحول التكنولوجية والمعلوماتية، ذلك أن الوسائل التقليدية في العمل والنشاط لم تعد قادرة على تحقيق أهداف المنظمة.

ويعد مورد المعلومات أحد أهم الموارد الأساسية في المنظمة وأحد أهم سمات الإدارة المعاصرة التي أصبحت تعتمد على معلومات متغيرة وسريعة في ممارسة مختلف عملياتها ونشاطاتها، لكن توفر المعلومات لوحدها غير كافي إذ لا بد من أن توضع في نظام يسهل عملية استعمالها. و يكون هذا من خلال توفير نظام للمعلومات حيث تعد نظم المعلومات الموارد البشرية أحد أهم المواضيع التي أصبحت تعتمد عليها الإدارة المعاصرة في أداء نشاطاتها و مختلف العمليات الإدارية الأخرى ، و في حل الكثير من مشاكلها حيث يقوم هذا النظام على توفير المعلومات المطلوبة بشكل جيد و سريع ، و فرزها و دراستها للوصول إلى قرارات تكون في خدمة أهداف المؤسسة و باعتبار عملية اتخاذ القرار أحد أهم العمليات الإدارية بل جوهر العملية الإدارية ، و نقطة انطلاق لجميع العمليات و الأنشطة الإدارية الأخرى التي ما هي في النهاية إلا عبارة عن مجموعة قرارات متخذة و بالتالي ارتباطها المباشر بصناعة أهداف المنظمة التشغيلية منها و الإستراتيجية و هي الأهداف التي أنشئت من أجلها ، و لكي تضمن المؤسسات الاستمرارية و البقاء في ظل الظروف المتغيرة نتيجة تعقد البيئة المحيطة بها ، و لمواكبة التطورات الحاصلة ، فلا بد من دعم أعمالها بنظم معلومات حديثة يمدّها بمعلومات دقيقة و نافعة و في الوقت المناسب دون تكلفة مما يساعد في اتخاذ القرارات الصائبة و السليمة.

وعليه فدور نظم المعلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار المالي يكمن في التقليل من درجة الاعتماد على الحدس والتخمين والتجربة والتركيز على الأساليب المنطقية والعلمية ذات الفائدة الكبيرة في زيادة فاعلية القرارات وانتظامها، حيث تعمل على توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات وذلك باعتبارها مورد أساسي للمعلومة وموفرا لها بكم هائل وفي الوقت المناسب دون تكلفة.

إشكالية البحث:

في ظل تغيرات بيئة ومحيط المؤسسة، أصبح لزاما على أصحاب القرار في كل المؤسسات السعي في سبيل الحصول على معلومات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات صحيحة وسليمة حيث تكتسب المعلومات أهميتها من واقع الدور الذي تمثله في تزويد متخذ القرار بما يحتاج إليه من معارف يستمد منها تقديراته لما يتطلب منه القيام به، فاتخاذ القرار دون تركيز على المعلومات يفقد متخذ القرار من تحقيق الهدف الذي يتطلع إليه.

ومن هذا المنطلق واستنادا لما سبق فإن إشكالية البحث تتمحور حول طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما أهمية نظم المعلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار المالي في مؤسسة سونلغاز بالببيض؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الجوهري للبحث طرح أسئلة فرعية أخرى ستساعدنا في الإجابة عن هذه الإشكالية.

الأسئلة الفرعية للبحث:

- ما المقصود بنظم المعلومات الموارد البشرية وما هي مكوناتها ووظائفها وأهم أهدافها في المؤسسة؟
- ما المقصود بالموارد البشرية.
- ما المقصود بعملية اتخاذ القرار و ما هي مراحلها و العوامل المؤثرة فيها ؟
- ما هو الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية؟

فرضيات البحث:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة وكذا الأسئلة الفرعية والإحاطة بكل جوانب الموضوع قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- تعتبر نظم المعلومات الموارد البشرية وسيلة هامة وتقنية عالية داخل المؤسسة تعمل على توفير المعلومات المطلوبة الصحيحة والسليمة بالكم والنوعية اللازمين وفي الوقت المناسب دون تكلفة وجهد.
- تعتبر عملية اتخاذ القرار بمثابة عملية اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل والذي يساهم في تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها في المؤسسة وتتأثر بمجموعة من العوامل عند اتخاذها.
- تساهم نظم المعلومات الموارد البشرية في دعم عملية اتخاذ القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية.

أهمية البحث:

من البديهي أن لكل بحث علمي قيمته وأهميته العلمية والعملية، وتتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعا ابلغ الأهمية في حياة المؤسسات الاقتصادية، نظرا للأهمية التي اكتسبتها المعلومة في هذا العصر إذ أنها أصبحت تمثل عنصرا هاما وموردا إستراتيجيا تعتمد عليه المنظمات في اتخاذ قراراتها ومحاولة مجابهة ظروف المنافسة والتأقلم مع الظروف البيئية سريعة التغير.

كما تكمن أهمية موضوع دراسة هذا البحث في التعرف على واقع نظم المعلومات الموارد البشرية المتبعة في مؤسسة سونلغاز بالبيضاء ومدى تأثيره على عملية اتخاذ القرار المالي بها.

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الأساسي من هذا البحث فيما يلي:

- التعرف على نظم المعلومات الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها.
- التعرف بماهية اتخاذ القرار والمراحل المتبعة للقيام بهذه العملية، والعوامل المؤثرة عليها.
- التعرف بالقرار المالي أنواعه مراحل أدواته، والعوامل المؤثرة عليه.
- التعرف على أنواع النظم المتوفرة في مؤسسة سونلغاز البيضاء.
- إبراز أهمية نظم المعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات المالية بمؤسسة سونلغاز البيضاء

منهجية البحث:

قصد الإجابة عن الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة، وكذا اختبار فرضياتها تم الاعتماد على منهجين: فيما يخص الجانب النظري فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والذي يقوم على وصف المفاهيم الواردة في الدراسة للوصول إلى معرفة دقيقة لنظم المعلومات الموارد البشرية واتخاذ القرار المالي.

أما الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة حالة باستعمال إجراء مقابلة مع رؤساء مصالح ومكاتب بالمؤسسة من متخذي القرار.

أسباب اختيار الموضوع:

لم يكن اختيارنا لهذا الموضوع بمحض الصدفة وإنما كان نتيجة عدة اعتبارات موضوعية وذاتية حيث تتمثل الاعتبارات الذاتية فيما يلي:

- ميول الشخصية للمواضيع ذات الصلة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات .
- الرغبة في معرفة مدى استخدام المؤسسات لهذا النوع من التكنولوجيا.
- أما الأسباب والمبررات الموضوعية تكمن فيما يلي:
- حداثة الموضوع خاصة وأنه يستقطب اهتمام كافة الناس المختصين والعامة.
- محاولة الدمج بين علوم التسيير وعلوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- الأهمية الذي يكتسبها القرار في المؤسسة، كونه يعتبر من أولويات أي مسير.
- إهمال مسؤولي المؤسسات لجانب نظم المعلومات الموارد البشرية واعتباره أمر ثانوي.

- قلة الدراسات والبحوث التي عالجت هذا الموضوع .

حدود الدراسة:

وتتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: تم إجراء دراسة الحالة في مؤسسة سونلغاز مديريةية توزيع الكهرباء والغاز بالبيض.

- الحدود الزمنية: كانت فرصة تربصنا من 2022/03/15 الى 2022/06/01 كافية لذلك.

-الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين الاداريين بالمؤسسة و الذين يحملون مستوى وظيفي : رؤساء مصالح و اعوان التحكم و متخذي القرار.

صعوبات الدراسة:

عند قيامنا بإنجاز هذا البحث اعترضتنا عدة مشاكل وصعوبات نلخصها فيما يلي:

- ضيق الوقت الذي لم يسمح لنا بالتعمق والبحث أكثر في الموضوع.

- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة.

تخوف بعض العمال المستجوبين من الإدلاء بأرائهم وتكتم الكثير منهم عن الإجابة لخوفهم من عقاب المسؤولين عليهم.

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: قدمت هذه الدراسة من قبل الباحث "مزغني بلقاسم" بعنوان " نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار". وهي دراسة اتصالات الجزائر بالوادي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، وقد تم مناقشتها في 30 جوان 2014. تناولت هذه الدراسة تقييم مدى استخدام نظام المعلومات في المؤسسة ومعرفة دوره في اتخاذ القرار، وقد تعرضت للمفاهيم التالية: النظام، نظام المعلومات، اتخاذ القرار، سمع القرار، القرار. وتمحورت اشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي مفاده :

الى اي مدى يمكن لنظام المعلومات المساهمة في تزويد متخذ القرار بالمعلومات اللازمة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي؟

ومن اهم النتائج والتوصيات التي خلصت لهد الدراسة تتمثل في: توسيع نطاق استخدام نظم المعلومات في المؤسسة لتشمل جميع فروعها واقسامها من اجل زيادة فعاليتها والحصول على النتائج المرجوة، التحديث المستمر لبرامج نظم المعلومات المستخدمة لمسايرة التطورات، اعطاء اهمية أكبر لبرامج محاربة الفيروسات والذي يمثل أكبر عائق يواجه البرامج المستخدمة وهذا لتفادي المشاكل والتوعية الاهمية هذه البرامج .

الدراسة الثانية: قامت بهذه الدراسة الباحثة " مرابحية نوال " بعنوان " نظام المعلومات وعلاقته باتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية " وهي دراسة ميدانية بمؤسسة تعاضدية حبوب الجافة بأم البواقي وهي مكملة لنيل شهادة الماستر قسم العلوم الاجتماعية، تم مناقشة هذه الدراسة 2012/2011. تحاول هذه الدراسة الوقوف على معرفة مدى توفر نظام المعلومات يساعد اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية، متعرضة للمفاهيم التالية: نظام المعلومات، اتخاذ القرار، تسيير الموارد البشرية. ان اشكاليتهما فقد تمحورت في التساؤل الرئيسي التالي:

هل توفر المعلومات داخل المنظمة له علاقة في تحسين عملية اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية؟

ومن نتائج وتوصيات الدراسة، ضرورة السعي وراء مواكبة التطور التكنولوجي وزيادة اعتماد الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ضمن نظام المعلومات لزيادة سرعة ودقة وكفاءة القرارات إضافة الى القيام بحملات تحسيسيه وتوعوية، وايم دراسية لتعريف مستخدمي النظام بأمهبه تكنولوجيا المعلومات التي يوفرها النظام في تسهيل عمليات الادارة وزيادة فعاليات القرارات.

هيكل الدراسة:

يتضمن هذا البحث جانب نظري وجانب تطبيقي، الجانب النظري يتكون من فصلين والجانب التطبيقي من فصل واحد نحاول من خلال هذا التقديم الإلمام بكل جوانب البحث النظرية والتطبيقية وذلك على النحو التالي:

- الفصل الأول : خصص هذا الفصل لعموميات حول نظم المعلومات الموارد البشرية ،

تناولنا في هذا الفصل مفهوم نظم المعلومات، أهميتها وأهدافها، مكوناتها ووظائفها وكذا التعرف على كيفية تصنيف نظم المعلومات إضافة الى مفهوم الموارد البشرية.

كما تناولنا في الفصل الثاني لماهية اتخاذ القرار المالي في المؤسسة، التعرف على عملية اتخاذ القرار وأهميتها وخصائصها، والتطرق إلى أهم مراحلها والعوامل المؤثرة عليها وكذا تسليط الضوء على كيفية تصنيف القرارات.

-الفصل الثالث: وهو الجانب التطبيقي في هذا البحث تطرقنا إلى تقديم عام لمؤسسة سونلغاز محل الدراسة وواقع نظم المعلومات الموارد البشرية وعملية اتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز وأخيرا تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه نظام معلومات الموارد البشرية في دعم عملية اتخاذ القرار المالي بمؤسسة سونلغاز فرع ولاية البيض.

الفصل الأول:
نظم المعلومات الموارد
البشرية - الإطار النظري

تمهيد:

بعكس التعاطي مع المنافع التي تخلفها نظم معلومات الموارد البشرية على مستعمليها (أفراد، إدارة ، الموارد البشرية، المسيرين، العاملين) إدراك أهمتها و الوعي بفاعلية وظيفة الموارد البشرية بالمنظمة ، و برسم صورة لا يشوبها غموض تسهم في وضع المستعملين على عتبة الطريق الذي بفضي إلى تحقيق أهداف الفرد و أهداف المنظمة فإن الدراسة الحالية تهدف إلى البحث عن أفضل فهم للعلاقة و بين نظم معلومات الموارد البشرية و الأداء البشر من وجهة نظر المستعملين لإعطاء إجابة وافية عن واقعية توظيفها وعن جدوى الاستثمار فيها خاصة وأن هذه النظم أصبحت تمثل أداة تحليل صناعة القرارات الإستراتيجية أكثر من مجرد قاعدة بيانات شاملة و ذلك من خلال بناء نموذج قابل للتطبيق ؛ يتكون من مجموعة من المقاييس و المتغيرات المتمثلة في الموارد البشرية و نظمها وأدائها الفعال .

ومن أجل التعرف أكثر على نظم المعلومات وإدارة الموارد البشرية ومختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بها

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

-المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات

- المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية

- المبحث الثالث : مفاهيم أساسية حول نظم معلومات الموارد البشرية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات

يعتبر النظام هو العنصر الأساسي والمكون لنظام المعلومات حيث يمكن القول لا وجود لنظام معلومات بدون نظام مستند عليه ويستمد منه القواعد الأساسية التي يركز عليه لبلوغ أهدافه الأساسية ويعتبر كمنطق ومنهج لنظام المعلومات.

المطلب الأول: تعريف النظام - أنواعه ومكوناته

تعريف النظام: يمكن تعريف النظام على أنه تلك البنية متواصلة التنفيذ من عدة مكونات تعمل معا من أجل تحقيق هدف مشترك وتتضمن كلمة نظام جملة من الوظائف والتنظيم والتخطيط وكلمة نظام مستعملة بشكل كبير في حياتنا فنحن نربطها مع العديد من الكلمات مثل: النظام السياسي أو النظام الاقتصادي وأصبحت هناك حاجة ملحة للاستعمال هذا المصطلح في المؤسسات والإدارات بشكل كبير ومن هذا المنطلق يمكن إعطاء مجموعة من التعريف للنظام.

كما يعرف النظام أنه مجموعة من العناصر والأجزاء التي تتكامل مع بعضها البعض وتحكمها آليات عمل موحدة وفي نطاق محدد من أجل تحقيق هدف معين.¹

ويعرف كذلك بأنه مجموعة متجانسة ومترابطة من الموارد والعناصر مثل: الأفراد - الآلات والتجهيزات والسجلات التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل إطار معين وتعمل كوحدة واحدة من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف في ظل الظروف والقيود المحيطة ويعرف كذلك بأن مجموعة من العناصر ذات تفاعل حيوي ومنظم من أجل تحقيق غاية معينة

نستخلص من هذه التعاريف بأن النظام هو مجموعة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف أو جملة من الأهداف في ظل ظروف ومعطيات محددة.²

¹ - مرمي مراد ، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة عباس فرحات ، السنة 2010/2009 ، ص03

² - يسود مبارك ، بوخني امينة ، دور نظم المعلومات في ادارة الموارد البشرية ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة احمد دراية ادرار، 2020/2019 ، ص08-07.

مكونات النظام:

يتكون النظام من ثلاثة عناصر رئيسية وهي:

المدخلات: وهي ما يكون خارج النظام ويدخل إليه من معلومات ومعطيات وتتمثل فيما يلي:

01- **مدخلات أساسية:** هي كافة العناصر والمواد المتاحة اللازمة لاستمرار النظام.¹

02- **مدخلات استبدالية:** تتمثل في العناصر والمواد الجديدة والحديثة والتي جاءت لتطوير النظام أو لحلول

محل مواد تعرضت للتلف أو النفاذ.

المعالجة: وهي طرق التعامل مع المدخلات لتحويلها الى مخرجات وتتمثل في تفاعل هذه المواد والعناصر مع

بعضها البعض ومع النظام في حد ذاته بالتالي فهي عملية تحويلية.

المخرجات: وهي ناتج عملية المعالجة أي ما يستصدر ليخرج منه النظام ويمكن أن تكون مدخلات نظام معين

هي مخرجات نظام آخر والعكس وتنقسم الى مخرجات نهائية وهي التي يستغلها النظام بصفة نهائية ومخرجات

ارتدادية يمكن ان تعود للنظام كمدخلات واعادة دمجها ومعالجتها مرة اخرى.²



المصدر: خالد رجم محاضرة نظام المعلومات - جامعة قاصدي مرباح. ورقة

خصائص النظام:

من خلال جملة التعاريف السابقة، يمكن استخلاص جملة من خصائص النظام

-**العناصر:** فالنظام يجب أن يتكون من خمسة عناصر، أي أكثر من عنصر واحد.

¹- محمد محمد الهادي، كتاب نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، دار الشروق، الطبعة 1989.

²- الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان، سنة 2010/2011، ص55

-العلاقات: اي يجب أن يكون هناك علاقات منطقية و تكاملية واضحة بين كل عناصر النظام، فالنظم الميكانيكية تحقق هذا الشرط، فالعناصر التي تتكون منها الساعة و السيارة بعضها منطقيًا و عمليًا.

-آليات عمل: من المفترض أن يعمل النظام وفق آليات عمل معينة و متناسقة حتى يؤدي ورضه، فتواجد عناصر النظم و تكاملها لا يكفي بل لا بد من وجود آلية عمل تحكم علاقاتها و، فحتى تدور عجلات السيارة، لا بد من أن يعمل المحرك و الأنظمة الأخرى الكهربائية و المائية، وفق آليات تتناوم مع بعضها البعض.¹

العمل في نطاق محدود:

أي أن للنظام حدودا مميزة، وإن كانت متداخلة مع الأنظمة الأخرى المجاورة، فاذا لم يكن للنظام حدود مميزة فمن الصعوبة بمكان تعيين ما هو ضمن النظام وما هو خارجه.

تحقيق هدف معين:

إن النظام الطبيعي أو النظام الاصطناعي يعمل عادة لتحقيق هدف محدد، فالنظام الميكانيكي للساعة صمم ليخبرنا عن الوقت، وهكذا السيارة تقطع مسافات بسرعة.

هدف النظام: وهو الغاية من النظام إي تحديد هدف معين ويكون له احتمالين إما إنشاء نظام جديد او إعادة النظر ومحاولة التعامل مع نظام قديم او موجود مسبقا.

شمولية النظام: يجب ان يكون الهدف المراد الوصول إليه يشمل جميع العناصر الموجودة في النظام اي جميع العناصر تشارك في تحقيقه.

التغذية العكسية للنظام: تعني هذه الخاصية استرجاع المعلومات والبيانات عن نتائج عمل النظام لكي يقوموا بالتغذية من خلال توجيه آلية التشغيل.²

أنواع النظام:

¹ - صياد صباح ، أنظمة المعلومات وتأثيرها على تنافسية المؤسسة الجزائرية ، شهادة الماجستير ؛ كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة وهران 02 ، لسنة 2017/2018، ص09

² - لعور منيرة ؛ وآخرون؛ دور نظم المعلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار، شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بن الصديق بن يحي جيجل ، 2016/2017، ص12

للنظام أنواع متعددة أبرزها:

- 01- **النظم المفتوحة:** وهو النظام الذي يكون مفتوح على بيئته حيث يؤثر فيها ويتأثر بها كما هو الحال بالنسبة لنظام المعلومات.
- 02- **والنظم المغلقة:** هي عكس النظم المفتوحة لا تتأثر ولا تؤثر في البيئة الخارجية بل تعتمد على نفسها داخليا في توفير مدخلاتها.
- 03- **النظم الطبيعية:** وهي النظم التي خلقها الله تعالى حيث لا يمكن للإنسان التدخل فيها من حيث طريقة النشأة أو القوانين المسيرة لها.
- 04- **النظم الاصطناعية:** هي النظم التي قام الإنسان بنشأتها وتحديد قوانينها مثل النظم السياسية والاقتصادية والنظم الاجتماعية وغيرها.
- 05- **النظم البسيطة والمعقدة:**
تتوقف درجة بساطة او تعقيد النظام على عدد النظم الفرعية التي يتضمنها وعلى درجة تنوع وتعدد العلاقات والمعاملات بين هذه النظم.¹
- 06- **النظم المفاهيمية:** تتكون عناصره من مفاهيم مجردة تهدف الى تفسير الظواهر المحيطة بنا سواء كانت ظواهر طبيعية او اجتماعية.
- 07- **النظم المادية:** تتكون من عناصر ملموسة عبارة عن أشياء او أفراد او تجهيزات وتكون هاته النظم مبنية على نظم مفاهيمية.
- 08- **النظم الاجتماعية** ونعني بها ثبات العلاقة بين بعض فئات المجتمع كالأسرة أو بعض النقابات الاجتماعية.

¹ - احمد جنان سعدون، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات دراسة حالة وحدة ترفال ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2004 ،ص06

09-النظم الفنية: هي نظم من صنع الإنسان لكنها تعمل دون تدخله كما هو الحال بالنسبة للأقمار الصناعية.

10- النظم الدائمة: هي النظم التي يطول عمر العناصر المكونة لها نسبيا اي ان هذا النوع يستمر لفترة أطول على الرغم ن التغيرات التي تطرأ على هذا لنظام.

11-النظم المؤقتة: هي التي تنتهي بتوقيت تحديد الهدف الذي انشأت من اجله.¹

المطلب الثاني: تعريف نظم المعلومات وخصائصها

تعريف نظم المعلومات: أن نظم المعلومات أصبحت مكونا أساسيا في المؤسسات حيث يتم بفضلها مواجهة كل التحديات والصعاب وتذليل العقبات وإيجاد الحلول المناسبة لنجاح المؤسسة في الوصول الى تحقيق أهدافها المسطرة حسب هاته الأنظمة والعناصر المكونة لها حيث يعرفها **لوكيس** بأنها مجموعة من الإجراءات والبرمجيات والآلات والتركيبات وعلم المناهج الضرورية لمعالجة البيانات واسترجاعها والتي تعد ضرورية لإدارة المؤسسة. وعرفت جمعية نظم المعلومات الأمريكية بأنها النظام الذي يقوم بجمع وتنظيم وإيصال وعرض المعلومات واستعمالها من قبل الإدارة في مجال التخطيط ورقابة الأنظمة التي تمارسها الوحدة التنظيمية. وتعرف كذلك بانها مجموعة متداخلة من المعلومات التي تعمل على تجميع المعلومات وتخزينها او نشرها وذلك من اجل صنع القرار والرقابة. وتعرف كذلك بأنها مجموعة من الأنظمة المستقلة تستخدم لجمع المعلومات. وتعرف كذلك بانها التنسيق بين مختلف الآليات والموارد البشرية والتجهيزات لتحويل المتدخلات من المعلومات الى مخرجات التي تستعمل في تحقيق هدف المشروع.²

من خلال هاته التعاريف يظهر أن العنصر البشري هو العنصر الأساسي في أنظمة المعلومات بالإضافة الى ظهور الحواسب الآلية التي ساهمت بشكل كبير في تطوير هاته النظم من حيث التجميع والتخزين والمعالجة

¹ - ديدوش بلال ، واقع نظم المعلومات بمديريات الشباب و الرياضة ، تخصص ادارة و تنظيم في الرياضة ، القسم ادارة و تسيير رياضي ، معهد علوم و

تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، جامعو محمد بوضياف المسيلة ، ص 18،19

² - لعور منيرة ، واخرون ، مرجع سابق، ص10

والعرض واستحداث البرمجيات التي تعد جملة من الإجراءات والتعليمات التي تساهم في تشغيل هاته الحواسيب وتعتبر عنصرا فعالا في تصميم النظم الحديثة.

نظام معلومات: إنها مجموعة من العناصر المترابطة التي تجمع المعلومات وتخزنها وتعالجها وتعرضها لدعم التنسيق والرقابة واتخاذ القرار في المنظمة.

كما أنه يساعد في تصور المشكلات المعقدة وتحليل المشكلة وإنشاء خدمات ومنتجات جديدة. لذلك فهي دراسة الشبكات التي يستخدمها الأشخاص والشركات لجمع البيانات ومعالجتها وتسليمها. ويتكون كل نظام من مجموعة من العناصر الأساسية وهي:

1. **القوة البشرية:** هي القوة التي تدير نظم المعلومات المعتمدة على الحاسب الآلي وتشغيله.
 2. **الأجهزة:** وهي المكونات المادية التي يتكون منها الحاسب الآلي.
 3. **البرامج:** مجموعة من التعليمات الموجهة لتنفيذ المهام.
 4. **البيانات:** المدخلات التي يتم اختزانها ومعالجتها واسترجاعها بواسطة الحاسب الآلي حيث يمكننا التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة حسب المفاهيم التالية:
- البيانات:** عبارة عن مجموعة حقائق وأرقام أو أحداث معينة غير مرتبة وغير معدة للاستخدام ويتم جمعها والحصول عليها لاحتمال استخدامها في المستقبل مثال: استثمارات؛ فواتير البيع والشراء.
- المعلومات:** عبارة عن مجموعة من البيانات مرتبة ومعدة للاستخدام بواسطة شخص معين في غرض معين وفي وقت محدد ومن شأنها أن تزيد في معرفة الشخص المستخدم لها.¹

خصائص نظم المعلومات:

الدمج: يجب أن يكون هناك تكامل حقيقي بين هيكل الشركة ونظام المعلومات. هذا يجعل من السهل تنسيق الأقسام والإدارات وأنواع أخرى من الوحدات التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، تسهل عملية التكامل اتخاذ القرار.

¹ - بن خروف جليبة ، مذكرة دور المعلومات المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة و اتخاذ القرارات ،شهادة الماجستير ، تخصص مالية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة امحمد بوقرة بومرداس ؛ سنة 2008 /2009 ص 18

الملائمة: يجب على كل نظام تصور المعلومات الضرورية وذات الصلة للشركة. علاوة على ذلك، يجب أن تكون موثوقة ويجب أن يتم إنشاؤها في الوقت المناسب. وبالتالي، سيكون لهذه المعلومات تكلفة قريبة من تلك المقدرة من قبل المنظمة، وتلبية المتطلبات التشغيلية والإدارية للشركة.

المراقبة: قد تشمل أنظمة المعلومات على أدوات رقابة داخلية، والغرض منها هو التأكد من أن المعلومات التي يتم إنشاؤها موثوقة وأنها تعمل بطريقة تحمي البيانات التي تتحكم فيها.

القواعد الإرشادية: إنها تعمل على ضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وموضوعية ومباشرة.

معالجة المعلومات: يمكن تعريف المعاملات على أنها الأنشطة التي تحدث في المنظمة على سبيل المثال، يمكنك إجراء عملية شراء أو بيع أو صنع منتج.

الاحتفاظ بالملفات: يقوم نظام المعلومات بإنشاء وتحديث ملفات المنظمة. يخزن الملف البيانات التاريخية عن الكيانات المختلفة للشركة على سبيل المثال لإعداد راتب الموظف، فإن البيانات مطلوبة لراتبه الأساسي والضرائب والخصومات وما إلى ذلك.

إنتاج التقارير: التقارير هي منتجات مهمة لنظام المعلومات. يتم إنتاج العديد من التقارير على أساس منتظم، مثل التقارير المجدولة. يمكن أيضًا إنتاج التقارير وفقًا للطلبات الفردية.¹

- **مستوى التناسب في مخرجات المعلومات:** وتعني مدى ملائمة مخرجات النظام مع صانع القرار وذلك من خلال توفر الخصائص الحقيقية للمعلومات.

- **الدعم والإسناد في تحليل المعلومات:** يتم ذلك من خلال استعانة صاحب القرار ببعض النماذج الإحصائية والكمية والرياضية أو بعض البرامج الجاهزة في تحليل المعلومات وكيفية استغلالها لتحقيق الهدف.

الشمولية في النظام: ونعني بذلك إن يكون النظام يشمل جميع أصحاب القرار في المنظمة رغم اختلاف مواقعهم ودرجاتهم في صناعة القرار.

¹ - شاذلي محمد موسى عبد الله ، نظم المعلومات : مفهومها ، عناصرها ، مكوناتها ؛ تصنيفها ، ارشيف المدونة الالكترونية ، السبت 25 نوفمبر 2017

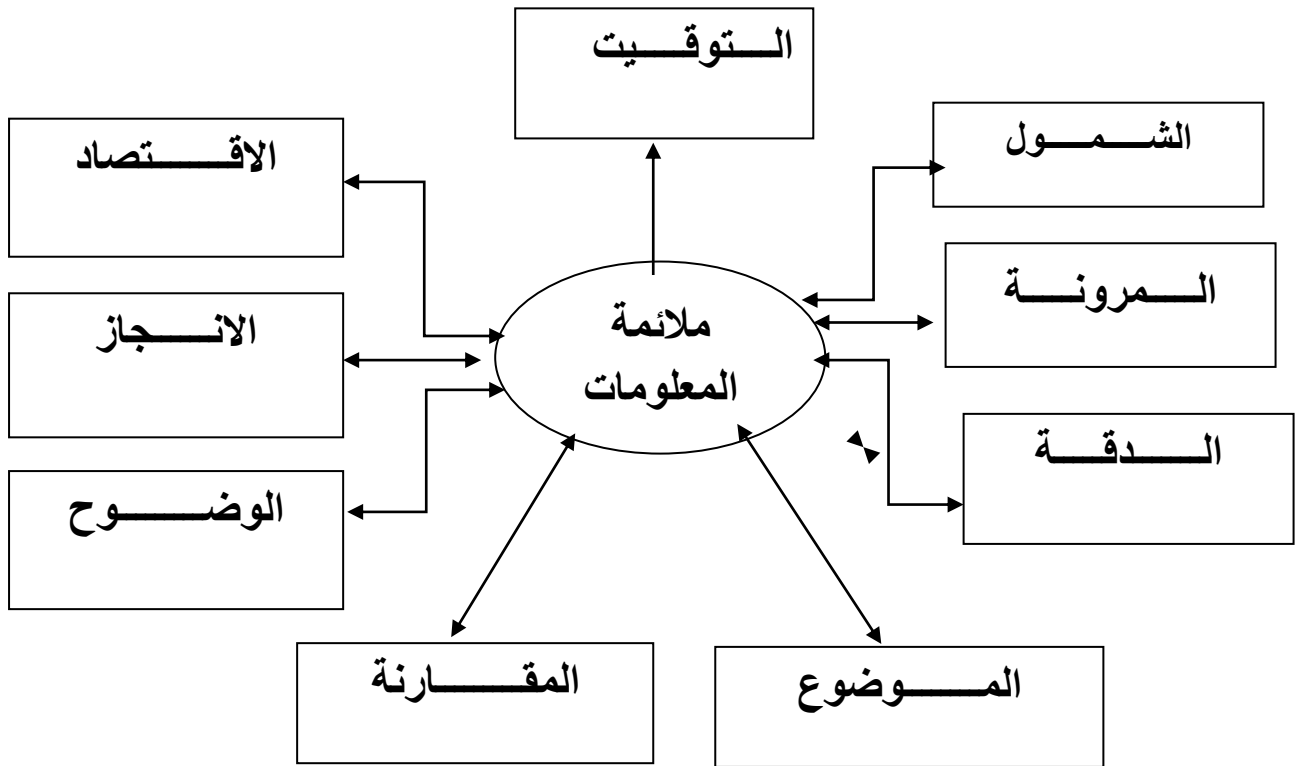
- **المرونة:** يجب إن يكون النظام قابل للتعديل في وقت من الأوقات وذلك حسب المعلومات الواردة او المعلومات التي يتم التخلي عنها لعدم جدوته في تحقيق الهدف.

- **الاعتمادية والموثوقية:** وهي درجة الموضوعية والواقعية للمعلومات المستعملة التي تمنح لصانع القرار ثقة كاملة في مخرجات النظام.

التصفية: هي قدرة النظام على تصفية الكم المعلوماتي والتخلي عن المعلومات الزائدة والتزود بالمعلومات الضرورية في صنع القرار.

التنوع: يجب عن تكون المعلومات متعددة المصادر والمستويات تشمل جميع صناعات القرار في المنظمة.¹

الشكل رقم 02 : الخصائص المحددة لملائمة المعلومات



المصدر: مرمرى مراد ؛ أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ؛ مذكرة ماجيستير جامعة عباس فرحات سطيف 2020/2019

¹ - حسن علي الزعبي ،خصائص نظم المعلومات و أثرها في تحديد الخيار الإستراتيجي (دراسة تطبيقية في فنادق خمس نجوم في عمان)، المصدر : المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، العدد: المجلد 03 العدد 02 يوم 30 جوان 2007 ، ص 168،183، الناشر: عمادة البحث العلمي ، الجامعة الاردنية .

أهمية المعلومات وخصائصها:

تعتبر المعلومات أهم مورد من موارد المنظمة وأداة هامة وفعالة في تحقيق ميزة تنافسية ونظرا لهذه الأهمية فهي تمتاز بخصائص تفرقها عن غيرها من موارد المنظمة المادية، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

أهمية المعلومات:

إن توفر المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب يؤدي إلى تحقيق مجموعة من المكاسب نظرا لأهميتها في حياتنا الخاصة ولمؤسساتنا ومجتمعاتنا، حيث تكمن أهمية المعلومات هي أساس عملية الاتصال الإنساني في المجتمع بكل مستوياته، فهي محور عمل كل مؤسساته المختلفة؛ المعلومات ضرورية ومطلوبة لتطوير قرارات الفرد والمجتمع ولها دور أساسي في نجاح أي نشاط أو أي مشروع؛ تساعد المعلومات في نقل الخبرات للأخريين وعلى الاستفادة من المعرفة المتاحة بالفعل، ضمان القرارات السليمة في جميع القطاعات وعلى مختلف مستويات المسؤولية، وذلك بتوفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات والتكفل بالحد منها في المستقبل، زيادة مستوى المعرفة لدى المستفيد من المعلومات، لهذا فهي تعتبر دعامة أساسية من دعائم البحث العلمي في مختلف الموضوعات والتخصصات، المعلومات تزداد قيمتها ويتعاضد دورها خلال الأزمات لما لها من إمكانية للإمام بكل ما يتعلق بالأزمة ومسارات تطورها، كما تقوم المعلومة بمجموعة من الأدوار أهمها :

الدور التقني والدور التحفيزي والدور الاجتماعي والدور الاستراتيجي. بالإضافة إلى تنمية الحصة السوقية للمؤسسة وتوسيع تشكيلة منتجاتها وضمان جودة المنتجات.¹

خصائص المعلومة:

لا بد أن تتوفر فيها بعض الصفات والخصائص نذكر منها:

1-الملائمة: بمعنى أن تتناسب المعلومة مع الغرض الذي أعدت من أجله، ويمكن الحكم على مدى ملائمة أو عدم ملائمة المعلومات بمدى ارتباط المعلومات بموضوع القرار وبكيفية تأثير هذه المعلومات على سلوك

¹ - صايفي صابر عبد الرزاق ، نظم المعلومات و دورها في اتخاذ القرار بالمؤسسة دراسة حالة الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز ، تخصص إدارة الأعمال المؤسسة و نظم المعلومات ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 03 سنة 2016 /2017 ص 09 ، 10

مستخدميها، فالمعلومات الملائمة هي التي ترتبط بموضوع القرار وتؤثر على سلوك متخذ القرار وتجعله يعطي قرارا يختلف عن ذلك القرار الذي يمكن اتخاذه في حالة غياب هذه المعلومات يظهر التأثير الكبير على قرارات المستفيدين من المعلومات في البورصة فيما يتعلق بقرارات الشراء والبيع.

2-الوقتية: بمعنى تقديم المعلومات في الوقت المناسب، بحيث تكون متوافرة وقت الحاجة اليها حتى تكون مفيدة ومؤثرة ، و هذه الخاصية تكون مرتبطة بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة و الادخال و عمليات المعالجة و إعداد تقرير المخرجات للمستفيدين ، حيث استخدام الحاسب الآلي يؤدي إلى تخفيض الوقت اللازم لدورة المعالجة.

3-الصدق و الثبات: هي إعطاء المعلومات نفس النتائج التي أعطتها في كل مرة استخدمت فيها ، و أن تتميز المعلومة التي قد يقدمها النظام بالصدق و الواقعية و تتطابق مع معطيات الواقع شكلا و مضمونا و توجهها .

4-السهولة والوضوح: بمعنى أن تكون المعلومة المقدمة وواضحة ومفهومة لمستخدميها ولا تكون غامضة حتى لن تكون لديها أي قيمة ولو كانت ملائمة.

5-الصحة و الدقة: يقصد بالمعلومات الصحيحة، أن تكون معلومات حقيقية عن الشيء الذي تعبر عنه، ودقيقة بمعنى عدم وجود أخطاء أثناء إنتاج و تجميع و التقرير عن هذه المعلومات، ويجب الاهتمام بأن الأخطاء عادة ما تكون أخطاء النقل و أخطاء الحساب.

6-شمول معلومات المقدمة: المعلومات تكون أن معنية بجوانب كافة تغطي كامل اهتمامات مستخدميها، أو الجوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها قرار، كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي، بحيث لا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعض عمليات تشغيل إضافية حتى يحصل على المعلومات المطلوبة.

7- القبول : اي ان تقدم المعلومات في الصورة الصحيحة و بالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومة من حيث الشكل و من حيث المضمون فمن حيث الشكل يمكن ان تكون المعلومات في شكل تقرير مكتوب بلغة سهلة واضحة و مفهومة، أو في شكل جداول، أو إحصائيات أو رسومات بيانية وما الى ذلك ، اما من حيث

المضمون فيتعلق بدرجة التفاصيل المطلوبة ، التفاصيل المطلوبة، فلا تكون مختصرة أكثر من اللازم مما قد يفقدها معناها ولا تكن مفصلة بأكثر من اللازم مما قد يؤدي إلى سرعة ملل المستخدم، و بالتالي عدم قدرته على التركيز للحصول على المعلومة المطلوبة.¹

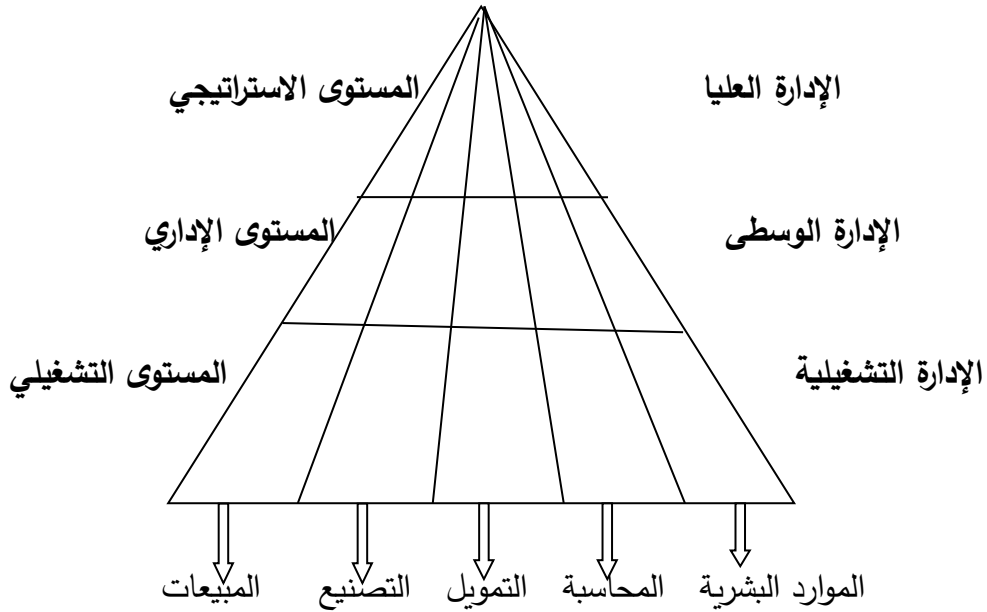
المطلب الثالث: أنواع نظم المعلومات ووظائفها وتصنيفاتها

-أنواع نظم المعلومات:

حسب المستويات التنظيمية:

- 01- مستوى العمليات: والذي يشمل القاعدة الأساسية لحركة المؤسسة ويشتمل على إدارة عملياتها.
- 02-المستوى المعرفي: والذي يشمل العاملين في مجالات البيانات والمعلومات والمعرفة.
- 03- المستوى الإداري: والذي يشمل الإدارات المتوسطة في المؤسسة.
- 04- المستوى الاستراتيجي: والذي يشمل الإدارات العليا أو إدارة العمل الاستراتيجي في المؤسسة.²

الشكل رقم 03: أنواع نظم المعلومات التي تخدم المستويات التنظيمية



المصدر: مرغني بلقاسم ؛ نظام المعلومات و دوره في اتخاذ القرار،مذكرة ماجستير علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرياح -ورقلة ، 2014/2013.

¹ - صياد صباح ، مذكرة ماجستير، أنظمة المعلومات و تأثيرها على تنافسية المؤسسة الجزائرية ، مصدر سابق، ص15

² - صايفي صابر عبد الرزاق ، مرجع سابق ، ص34

وظائف نظم المعلومات :

لكي يتمكن نظام المعلومات من الربط بين مختلف أجزائه وبلوغ الأهداف المرجوة منه لا بد أن يتمتع هذا الأخير كل هذه الوظائف أساسها المعلومات فهي تتلخص في تجميع المعلومات ثم معالجتها وتخزينها وبعد ذلك توزيعها وإيصالها إلى مواقع طلبتها، وهي كما يلي:

أولاً-الحصول على البيانات الإدخال: تعبر هذه الوظيفة مكلفة بتحديد كل البيانات اللازمة، سواء من داخل المؤسسة أو خارجها في ضوء احتياجات المستويات الإدارية في المؤسسة، حيث تبدأ مجمع البيانات من مصادرها المختلفة إلى نظام المعلومات عن طريق القيام بعملية إدخال البيانات والتي تشمل أنشطة مثل تسجيل البيانات والتأكد من مدى صحتها ودقتها والمصادقة عليها، وبعدها يتم تصنيفها تبعاً لأماكنها الرئيسية وبعدها نقل هذه البيانات من نقطة الحصول عليها إلى أماكن تشغيلها.

ثانياً-تشغيل ومعالجة البيانات:

وهي عملية تحويل البيانات التي سبق جمعها إلى معلومات تفيد مستخدميها في أداء مهامهم، وهذا عن طريق عمليات إضافية تكون في شكل مصادقة وتصنيف البيانات في مجموعات متجانسة وفرزها وترتيبها وفق أسس معينة أما إذا كانت البيانات كمية فيتم اللجوء في هذه الحالة إلى عملية حسابية ومقارنة بين هذه القيم.

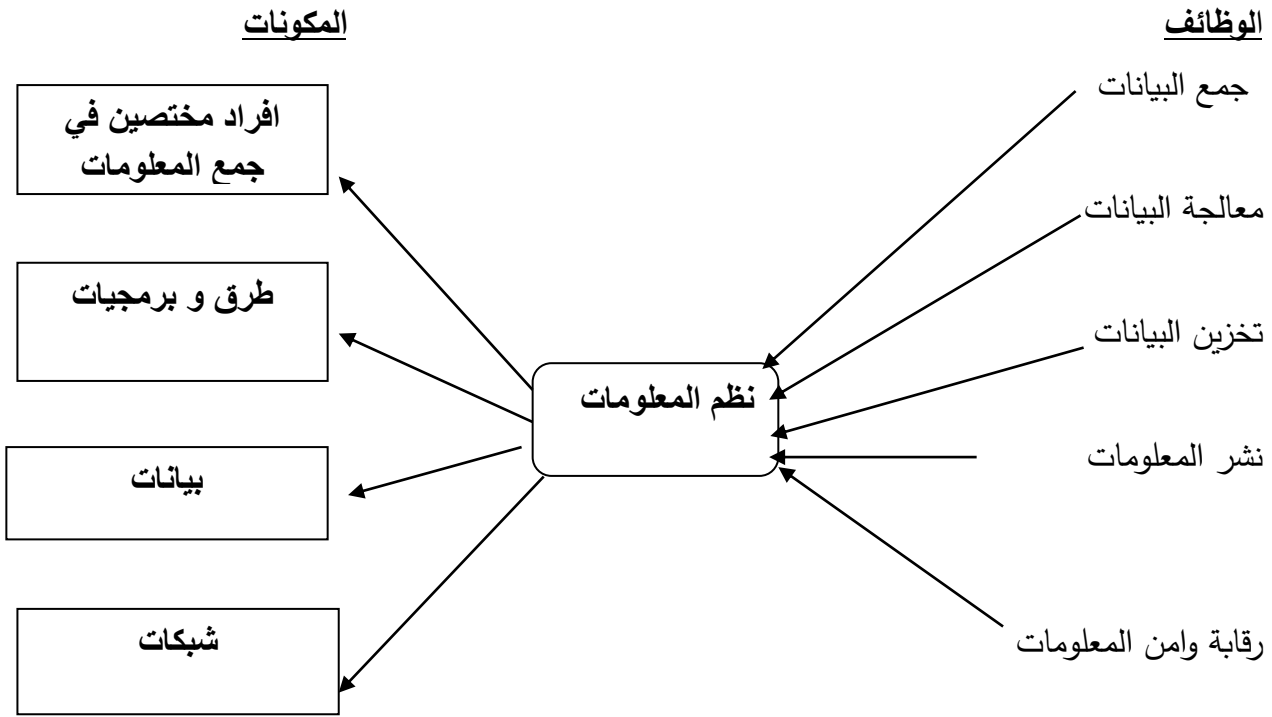
ثالثاً-تقويم وتصنيف المعلومات في ملفات:

تحفظ جميع المعلومات التي يتم الحصول عليها سواء استخدمت في غرض معين أو لم تستخدم، ويتم حفظ وتخزين المعلومات بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.

رابعا- استخراج المعلومات طبقا لحاجة مستخدميها (المخرجات) :

بعد تشغيل البيانات يتم استخراج المخرجات التي تحقق الهدف من التشغيل، وبعد حفظ نسخة من كل البيانات والمعلومات، وتعد نسخة من المعلومات لترسل إلى الجهة أو الأشخاص الذين يستخدمونها، وتأخذ هذه المخرجات أشكالاً مختلفة تختلف باختلاف التكنولوجيا المتاحة.¹

الشكل رقم 04: مكونات ووظائف نظم المعلومات



المصدر : فتحي زلاسي ؛ وآخرون ، نظم المعلومات و دورها في اتخاذ القرار في المؤسسة جامعة الشهيد حمه لخضر ، ولاية الوادي .

¹ - فتحي زلاسي ، نجاه عطالله ، خالد بوخزينة ، نظم المعلومات و دورها في اتخاذ القرار في المؤسسة (دراسة حالة سونلغاز - ولاية الوادي ، مذكرة ماستر ؛ تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، ولاية الوادي، سنة 2020/2019 ، ص : 16

تصنيفات نظم المعلومات:

توجد ثلاث تصنيفات رئيسية لنظم المعلومات تدعم المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، وهي:

أولاً : نظم المستوى التشغيلي: تعمل على دعم النشاطات الروتينية المتكررة ومتابعة سير المعاملات داخل المؤسسة والمرتبطة بالوظائف الأساسية من تسويق ومبيعات، إنتاج وتصنيع، مالية ومحاسبة، موارد بشرية وهي تجيب على الأسئلة المختلفة المتعلقة بهذه الوظائف.

ثانياً : نظم المستوى الإداري: فهي تعمل على مساندة مسؤولي الأنشطة في اتخاذ القرارات شبه الهيكلية وتسيير الأنشطة في الإدارة الوسطى، كما تخدم تخطيط الوظائف عن طريق تقديم ملخص روتيني يهدف إلى تحقيق السرعة في انجاز التقارير المطلوبة.

ثالثاً: نظم المستوى الإستراتيجي: التي تمكن المسيرين في الإدارة العليا من القيام بالنشاطات ذات البعد الإستراتيجي، وتسمح لهم بتحديد الأهداف طويلة الأجل، واختيار الوسائل الضرورية لتحقيقها فالهدف من هذه النظم هو إحداث التوافق بين التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة مقارنة بقدرتها الحالية والمستقبلية وتساعد هذه النظم في الإجابة على عدة تساؤلات منها:

- كيف ستكون مستويات العمالة في الخمس سنوات المقبلة؟ اتجاه تكاليف الصناعة مستقبلاً؟

- ماهي المنتجات التي يجب تقديمها خلال الخمس سنوات المقبلة؟¹

¹ - مرمي مراد، مرجع سابق ص: 20

المبحث الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

مر مصطلح الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التنمية و المضمون، بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المنظمة واستعمل في السنوات الخمسة عشر المنصرمة، و قبل هذه الفترة كان هذا المجال يعرف باسم "إدارة الموظفين" و قد ظهر بشكل واضح في العشرينات من القرن الماضي لاسيما في الولايات المتحدة، و تطور مفهوم إدارة المورد البشري استجابة للزيادة الكبيرة في الضغوط التنافسية التي واجهتها منظمات العمل الأمريكية في نهاية السبعينات نتيجة للعمولة تم إلغاء قيود التنظيم حيث سببت هذه الضغوطات قلق كبير للشركات و بدأت في الانخراط في التخطيط الاستراتيجي و توحيد المكونات المختلفة للمنظمة بطريقة مناسبة لترويج التأثير التنظيمي، ومع التطور العلمي للإدارة بصورة عامة في التوجه إلى العنصر خاصة أصبح ينظر إلى الأفراد العاملين كمورد بشري إنسانية، ولذلك فإن دور إدارة الموارد البشرية لم يعد محدودا بالأدوار الإدارية الوظيفية بل امتد إلى أدوار أخرى.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تُعرف إدارة الموارد البشرية على أنها عمليات تعيين الموظفين واختيارهم وتدريبهم وتوجيههم، وتطوير إمكاناتهم، وتقييم أدائهم، وتحديد التعويضات وتقديم المزايا، وتحفيز الموظفين والحفاظ على العلاقات المناسبة بينهم وبين النقابات المهنية، وضمان سلامة بيئة العمل، والتأكيد على تدابير الصحة، والالتزام بالقوانين المتعارف عليها، وإتباع الأوامر، كما وقد عرّف العديد من العلماء العظماء إدارة الموارد البشرية بطرق وكلمات مختلفة إلا أنّ المعنى الأساسي لإدارة الموارد البشرية يعني كيفية إدارة الأفراد أو الموظفين داخل المنظمة والتعامل مع كافة الجوانب المتعلقة بهم.

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى في

الكفاءة والفعالية.

و يتفق معظم الكتاب على أن معظم الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، و طموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية. تستعمل المنظمة هذه الموارد من أجل تحقيق أهدافها، وتصميم وتنفيذ إستراتيجيتها، وتختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة الى أخرى حسب مستوى تطور معارفهم، كفاءاتهم، قدراتهم، ومقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد العاملين. إن إدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المنظمة.

كما يمكن أن نعتبرها مجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم. وهي أيضا مجموعة أفراد الجماعات المتوفرة في المنظمة في فترة زمنية، التي تساهم في تحقيق أهدافها من خلال تنفيذ استراتيجيات مختلفة بواسطة الأفراد من حيث طموحاتهم، مهاراتهم، قدراتهم، طاقاتهم وكذا درجات طموحهم.

وعليه فإن هذه العوامل كلها تعتبر ديناميكية قابلة للتغيير باستمرار حيث تتأثر بمحيط العمل كنتيجة تسيير المؤسسة لموظفيها والخصائص الشخصية المرتبطة بالفرد نفسه.¹

¹ - ميلودي دليّة ، دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الكفاءات في المؤسسات ، تخصص تسيير اداري للجماعات المحلية كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم السنة 2017 ، ص17

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

إن دور إدارة الموارد البشرية يتمثل في إدارة الأفراد داخل مكان العمل لتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز خبرات موظفيها، ويمكن الوصول إلى هذه النتائج عند القيام بعملية الإدارة بأسلوب سليم وفعال، كما أن مديري الموارد البشرية يقومون بالمساعدة في اختيار المهنيين الجدد الذين يمتلكون المهارات اللازمة لتعزيز القدرة في إمكانية الوصول إلى الأهداف المطلوبة، لذلك يمكن القول بأن الشركة الجيدة هي الشركة التي تمتلك موظفين جيدين، وهذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية جزءاً هاماً في الحفاظ على صورة الشركة أو المنظمة في سوق العمل ومساعدتها في الحفاظ على قدرتها التنافسية في نفس الوقت.

أهمية إدارة الموارد البشرية:

لقد ظهرت أهمية إدارة الموارد البشرية بشكل بارز في الهرم التنظيمي داخل المنظمات لما تقوم به هذه الإدارة من مهام فمنها:

استقطاب العاملين وتوظيفهم وتدريبهم وتقييمهم والمحافظة على سلامتهم في أماكن عملهم وتوفير لهم بيئة عمل مناسبة وأمنة، وخارج عملهم كتأمينهم الصحي مثلاً، وإنصافهم أيضاً في أجورهم وحقوقهم وغيرها من الواجبات التي يسعى الفرد العامل لتأمينها.

"لقد أدت زيادة المنافسة والعولمة والتغيرات السريعة في التكنولوجيا إلى توفير قوة دفع للمنظمات لإعادة النظر في المناهج التي تستخدمها لإدارة مواردها وقدراتها المتنوعة، من أجل تحقيق ميزة تنافسية".

فأهمية إدارة الموارد البشرية تكمن في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، كما يلي:

01- احتياجات العاملين المتعددة والمتجددة:

تعددت احتياجات الأفراد الشخصية التي تتمثل في رعاية الطفل، والإجازات، والعناية بالمسنين، والمشاركة الوظيفية وغيرها من الخدمات الصحية والاجتماعية والترفيهية التي يسعى العاملون إليها وينتظرون تحقيقها من المنظمات التي يعملون بها.

لذلك يجب على المنظمات العمل على إيجاد الحدود وإيقاف التعارض والإسراف بين متطلبات المنظمة ومتطلبات الأفراد، آخذة بعين الاعتبار تطبيق التوازن الذي لا يؤثر على ولاء وانتماء العاملين من جهة، ولا يؤثر على مصلحة المنظمة من جهة أخرى.

02- تشابك المهام الإدارية:

نتيجة للمنافسة الأجنبية وثورة المعلومات والابتكار والتطوير وعدم الاستقرار البيئي الراهن، فإن دور مدير إدارة الموارد البشرية قد تضخمت دائرته العملية حيث انه يشارك في تصميم البرامج لاستقطاب الكفاءات وجذب أصحاب المهارات المميزة علاوة على ذلك مشاركته في صناعة القرارات الإستراتيجية التي تصب في مصلحة العمل.

03- تعقيد مفهوم الوظائف ومتطلبات الأداء :

تقوم إدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية، لتحقيق التوافق بين المتطلبات والمتغيرات، نتيجة لزوال الفواصل بين الوظائف، فضلا عن ظهور فرق وجماعات العمل التي تضم أفراداً مختلفين من أقسام مختلفة، علما بأن الوظيفة في المنظمات الحديثة كانت أكثر تعقيدا، وأكثر زيادة في المهارات اللازمة لممارستها.

04- شدة المنافسة:

تحسين نوعية الموارد البشرية نتيجة عدة عوامل منها تحرير التجارة والفلسفة التخصصية والتطور المستمر في الإنتاجية، بالإضافة إلى نظم العمل.

05- التدخل الحكومي:

وضع عقوبات رادعه للمنظمات التي تقشل في تطبيق القوانين، وفرض التشريعات التي تطالب المنظمات باستخدام وجذب أفضل الموارد البشرية.

06- التطور في نظم معلومات الموارد البشرية:

لا بد من بناء قواعد معلومات، لتزويد مديري الموارد البشرية بمعلومات شاملة وسريعة عن إعداد الخطط الإستراتيجية للعمالمة وأنشطتها الأخرى.

07- ضرورة وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية هي المحور الأساسي في تصميم السياسات والبرامج من اجل ولاء وانتماء العاملين في المنظمة وذلك لتحقيق التناسق والعدالة والموضوعية في أنشطة الموارد البشرية من التعيين والحوافز والترقيات والتدريب وتقييم الأداء والحالة.

08- ارتفاع تكلفة تشغيل العنصر البشري: زيادة قيمة الاستثمارات الموجهة للعنصر البشري، بالإضافة

إلى التكاليف المالية المترتبة على التغلب على مشكلات العنصر البشري ومتطلباته، التي تؤدي إلى تحمل المنشأة عبئاً كبيراً للتعامل مع بعض الظواهر منها: الغياب، والتأمين الصحي والعلاج، والإجازات، وانخفاض الإنتاجية، وغيرها.

09- الاتجاهات العالمية المعاصرة: زاد الاعتراف بأهمية إدارة الموارد البشرية بسبب التطورات

السريعة، حيث ظهرت اتجاهات منها إدارة التغيير ومدى استيعاب الأفراد لها.¹

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

فالهدف الأساسي لإدارة الأفراد في جميع المنظمات الصغير منها والكبيرة العامة والخاصة هو تزويد المنظمة بموارد بشريه فعالة وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجات المنظمة وينبثق من هذا الهدف الأساسي مجموعه من الأهداف تتمثل في الأهداف التالية:

¹ - نائر رشيد محمد نصير ، المنافع و القيود و مستوى استخدام انظمة معلومات الموارد البشرية في شركات الكهرباء الاردنية ، جامعة البيت كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، قسم ادارة الاعمال ، الادارة العامة ، الفصل الاول سنة 2018/2019 ، ص 15

أولاً: الأهداف الاجتماعية:

تتمثل في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق استخدام وتشغيل الأفراد بالإعمال المختلفة ووفقاً لكفايتهم وبما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه وإدارة الأفراد غالباً ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

- ثانياً: الأهداف التنظيمية:

لما كانت إدارة الأفراد نظاماً في المنظمة وهي جزء من النظام الشامل (المنظمة) فهي تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى أو الأنظمة الأخرى للمنظمة وتبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الأفراد من خلال وظائفها التنفيذية الاستشارية.

- ثالثاً: الأهداف الوظيفية:

تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الأفراد بالوظائف التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المنظمة ووفقاً لحاجاتها.

- رابعاً الأهداف الإنسانية:

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد العاملين في إشباع رغباتهم وحاجاتهم باعتبارهم بدرجة أساسية هدف العملية الإنتاجية فضلاً عن كونهم عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج.¹

كما يمكن تقسيم الأهداف إلى قسمين كما يلي:

أولاً: أهداف على مستوى المنظمة:**01 - التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية:**

يعتبر التخطيط من أهمّ الوظائف التي تقوم بها الإدارة، وأهمّية تفرضها البيئة غير المستقرّة على الإدارة التي تخلقها المنافسة من أجل الحصول على مختلف الموارد حيث تقوم بإعداد سياسات وخطط مختلفة بغية الوصول

¹ - يحيوي نعيمة ، سلسلة محاضرات في ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة ، ص : 06/05

إلى الأهداف الموضوعية، وهذه الخطط تتضمن مصادر الحصول على الموارد، كيفية جلبها، والطرق والأساليب التي يتم عن طريقها استثمارها بتكاليف قليلة. وتحويل هذه الموارد بفاعلية كبيرة.

02 - التنظيم (تنظيم الموارد البشرية): يعتبر التنظيم الوظيفة المكتملة للتخطيط؛ حيث يتم تحويل كل ما حُطِّط له إلى واقع عملي قابل للتنفيذ، فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف الموضوعية للتنفيذ.

03 - التوجيه: هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية، وهو الوظيفة التي تعمل على تفعيل نشاط المؤسسة، وتبقى هذه الوظيفة القوة المحركة لكافة الأنشطة التي تقوم بها، باعتبارها تكون مباشرة على الافراد.

04 - الرقابة: تؤسس هذه الوظيفة عمليات الرقابة للتأكد من سير الأحداث وفق ما هو مخطط له حيث تقوم على متابعة الأداء، وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف،

05 - تصميم العمل: تشمل هذه الوظيفة كلاً من: تحليل الوظائف وتوصيفها.

* **تحليل الوظائف:** يُقصد بتحليل الوظائف أو الأعمال، تحديد معالم كل وظيفة من خلال تحديد الواجبات.

● **توصيف الوظائف:** يقصد بتوصيف الوظائف: "إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنشأة بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة".¹

ثانياً: اهداف على مستوى العاملين:

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تعيين الموظفين ذو الكفاءة العالية في الشركة، للمساعدة في إنجاز مهام الشركة الموكلة إليهم بكفاءة ودقة عالية، وذلك من خلال تنظيم برنامج من أجل تنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وعقد دورات تدريبية متخصصة للاستفادة من خبراتهم في تحقيق أهداف الشركة.

من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية هو توصيل صوت الموظفين والعاملين لإدارة الشركة للحصول على حقوقهم ومطالبهم، للحصول على الترقيات والزيادات التي يستحقونها، وذلك لتعزيز التعاون بين الموظفين والإدارة.

¹-بلخيري مراد ، وظائف و اهداف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية الممارسة التقليدية و الضرورة الاستراتيجية ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ، جامعة برج بوعريريج ؛

تسعى إلى وضع خطة لتدريب وتطوير الموظفين والعاملين داخل الشركة من خلال توفير جميع العوامل التي تساعد على تطوير مهاراتهم وقدراتهم العملية والشخصية، لذا تقوم بتوفير وتنظيم العديد من الدورات وبرامج التطوير المختلفة.

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى توفير بيئة عمل ملائمة وصالحة لجميع الموظفين داخل الشركة، كما أنها تهدف إلى توثيق وتوطيد العلاقات الإدارية والوظيفية بين العاملين في الشركة من خلال تنظيم اللوائح وتنفيذها بطريقة صحيحة.

تعمل إدارة الموارد البشرية على مساعدة الموظفين على القيام بمهامهم بالشكل الصحيح والمطلوب من خلال توفير كافة الأسباب والعوامل التي تساعد على ذلك، لذا تعمل على التأكد من أن الموظفين أتموا وأنهم مهامهم دون إهمال وتقصير ومماثلة.

تهدف إلى تحقيق العدالة وتساوي الفرص لجميع الموظفين والعاملين في الشركة من حيث الزيادات والأجور والترقيات والتطوير والتدريب عندما يكونوا مؤهلين لذلك.

تهدف إلى الاحتفاظ بجميع السجلات الخاصة والمتعلقة لكل موظف في الشركة بما يتناسب مع طبيعة عمله. تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق التعاون الفعال بين كافة الموظفين داخل الشركة، كما تهدف إلى بث روح الفريق بين الموظفين وإدارة الشركة.

تهدف إلى دفع وتحفيز الموظفين إلى بذل كامل جهودهم وطاقاتهم في أداء مهامهم وذلك بهدف الحفاظ على إنتاجية الشركة.¹

¹ - حسنين ميادة ، مرجع سابق ،ص45

المبحث الثالث: مفاهيم اساسية حول نظم معلومات الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية للاستثمار الأمثل في الموارد البشرية من خلال القيام بعدة أنشطة و وظائف متكاملة فيما بينها ، بهدف التوفيق بين احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في الوقت المناسب ووضوعها في المكان المناسب و العمل على الحفاظ عليها وتأهيلها و تطويرها تماشياً مع المتطلبات و التطورات و الظروف المحيطة بها و لأن انظمة المعلومات تلعب دوراً هاماً في المنظمة بالنظر إلى العلاقة التي تربط المنظمة بمختلف الإدارات و تعتبر الوسيلة التي تساعد المنظمة على مواجهة مختلف التحديات و الرهانات التي تنتج عن البيئة الداخلية و الخارجية لأي منظمة و ذلك بواسطة ما توفره من كم معلوماتي دقيق و بالسرعة الأزمة حتى تتمكن من السير الحسن و الفعال لموردها البشري حيث يعتبر السند الأساسي للمنظمة في تحقيق اهدافها و مواكبة التغيرات لضمان بقائها و استمرارها .

المطلب الاول: تعريف نظام معلومات الموارد البشرية

مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية:

توجد عدة تعريفات أبرزها يقول انه: نظام يسعى الى توفير المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية التي يحتاجها المدراء لاتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية استخدام العنصر البشري والرفع من مستوى ادائه في تحقيق اهداف المنظمة.

كما يمكن ان يعرف انه نظام فرعي من نظام معلومات شامل في المنظمة يتكون بدوره من عدة انظمة فرعية اخرى تعمل مع بعضها البعض بصورة مترابطة ومتجانسة يختص بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية مع ضرورة تمتع هذه المعلومات بالكمية والجودة والدقة والتوقيت المناسبين. وهو يتكون من نظام التدريب ونظام التقييم ونظام الاجور ونظام التحفيز الخ¹.

¹ - بلخيري مراد ، مرجع سابق، ص33

المطلب الثاني: مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية

إن التطور التاريخي لنظام معلومات الموارد البشرية، قد مرّ بثلاث مراحل أساسية متمثلة بالسبعينات ومن ثم الثمانينات وأخيراً التسعينات وما بعدها. ويمكن مجموعة تعاريف لنظام معلومات الموارد البشرية. (نظام متكامل مصمم بهدف إمداد المستفيدين بالمعلومات التي تساعدهم على صنع القرارات الخاصة)

التطور التاريخي لنظام معلومات الموارد البشرية

نشأت نظم المعلومات الإدارية في بداية الستينات من القرن العشرين، وبدأت تنشط عملية تنفيذ هذه النظم في بداية السبعينات وساعد على هذا التقدم تطور أجهزة الحاسبات الالكترونية وبرمجياتها والتي لها امكانات خز نية كبيرة جداً فضلاً عن ظهور البرمجيات المتقدمة، ومنها نظم إدارة قواعد المعلومات التي ساعدت كثيراً على تقليل وقت الإنجاز واستغلالها بشكل كبير.

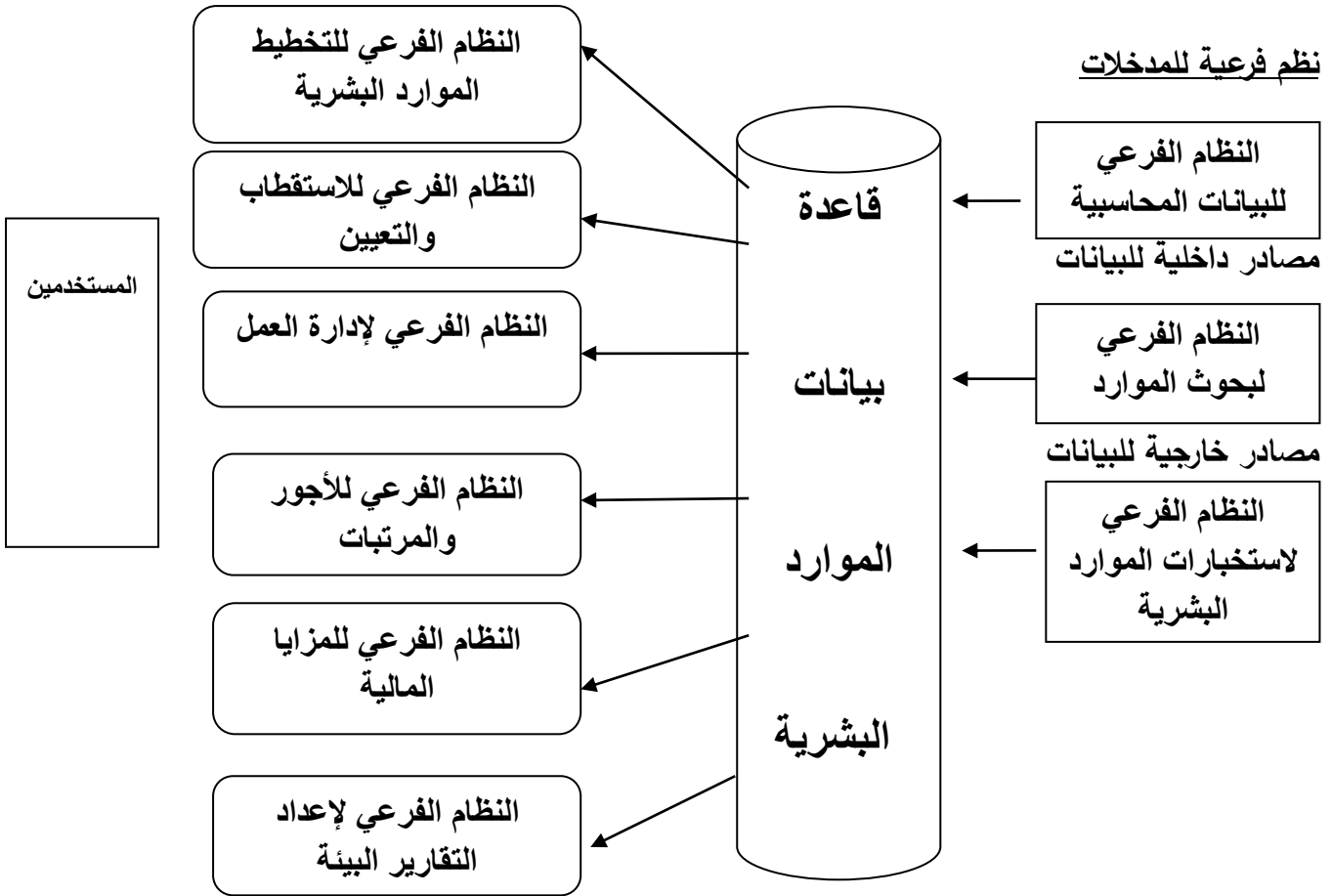
ويتكون نظام المعلومات الإدارية من نظم فرعية متعددة للمعلومات تتصل بعضها ببعض، وتتكامل لخدمة العمليات الأساسية من تخطيط وتنفيذ ورقابة، حيث يشترك كل نظام فرعي في توفير المعلومات اللازمة للعمليات المذكورة، فضلاً عن تبادل البيانات والمعلومات مع النظم الفرعية للمعلومات وعلاقتها ببعضها ببعض، وأثرها في دعم العمليات والوظائف المختلفة داخل المنظمة.

ويظهر من الشكل التالي، أن نظام معلومات الموارد البشرية هو أحد الأنظمة الفرعية المكونة لنظام المعلومات الإدارية في المنظمة.

وتشير الأدبيات المتخصصة إلى ان بداية الاهتمام بنظام معلومات الموارد البشرية كانت بطيئة ولا سيما في الستينات والسبعينات وشهدت الثمانينات البداية الحقيقية لاستخدام نظام معلومات الموارد البشرية، وكانت هذه البداية متواضعة، وتشمل موضوعات محددة مثل خزن واسترجاع المعلومات بكمية محدودة. وبعد مرور مدة توسع استخدام (HRIS) بفعل إدخال أجهزة الحاسبة الالكترونية الكبيرة التي تمتاز بقدرتها على الخزن العالي للمعلومات وإجراء العمليات الحسابية المعقدة.

وفي منتصف التسعينات من القرن العشرين شهد نظام معلومات الموارد البشرية نقلة نوعية بفعل استخدام البرمجيات الخاصة بالموارد البشرية، وانتشار الحاسبة الشخصية و إزداد الاهتمام بهذا النظام من لدى المنظمات، ولا سيما في السنوات الأخيرة، بسبب التحديات المعاصرة التي تواجهها تلك المنظمات، ومنها:
-الضغوط الاقتصادية التي تسببت في إعادة هيكلة البرامج التي شكلت ضغطاً على المنظمات، لتعمل بعدد أقل من العاملين المدربين على أساس انه الأفضل بالموارد البشرية في المنظمة.¹

الشكل رقم 05: مكونات نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: ميلودي دليلة ،دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الكفاءات في المؤسسات، تخصص تسيير اداري للجماعات المحلية ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم،سنة 2018/2017

¹ - ميلودي دليلة ،دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الكفاءات في المؤسسات، تخصص تسيير اداري للجماعات المحلية ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم،سنة 2018/2017، ص12/11

المطلب الثالث: الأهمية والدوافع لاستخدام نظام المعلومات للموارد البشرية:

01- امتلاك قاعدة بيانات موحدة عن جميع الموظفين في المؤسسة مما يتيح الحصول على تقارير وإحصائيات انية.

02- القدرة على تحديث قاعدة البيانات في الوقت الحقيقي.

03- تقليل الأخطاء الناجمة عن المورد البشري وعن المعاملات الورقية.

04- الاعتماد على تطبيقات تساهم في متابعة حضور وغياب العمال بأكثر دقة.

05- تحسين نظام الإدارة وفقا للتشريعات واللوائح القانونية.

06- الحد من التكرارات الموجودة في النظام ، وتحقيق الموثوقية في البيانات الموجودة.

07- القدرة على إدارة المواهب و الكفاءات.

08- القدرة على اتخاذ تدابير وقائية لإدارة التغيير ، وإدارة الازمات .

أهمية نظام معلومات الموارد البشرية بالنسبة للمورد البشري :

01- إمكانية الولوج الى بيانات مستقلة، إضافة إلى العمل في نافذة مستقلة.

02- توفير الوقت: مثال في عملية طلب اجازة يكفي ان يقدم الموظف طلب عن طريق الانترنت و ينتظر الرد الكترونيا.

03- المتابعة التلقائية، إضافة إلى التذكير بمختلف المهام الضرورية و الاحداث المهمة.

04- تشجيع الموظفين على اتخاذ القرارات واخذ المبادرة مما يشجع الابداع والابتكار.

05- توفير البيانات: ادارة البيانات الشخصية للأفراد، بيانات الاجور والمرتبات، بيانات التدريب، تقييم الأداء،

بيانات المسار المهني، بيانات عن الكفاءات الموجودة، بيانات الترقية والعقوبات الأجور الترقية تقييم الأداء

التعيين التوظيف التدريب الاقصاء.¹

¹- رجم خالد/أ.د.دادن عبد الغني ؛ تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف ادارة الموارد البشرية في المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سوناظرك -حاسي مسعود- العدد التاسع عشر جوان 2016

خلاصة الفصل:

ترجع أهمية نظم معلومات الموارد البشرية لكونها حزمة عمليات إجرائية متتابعة تهدف إلى الحصول على المعلومات والمعرفة بالوسائل التكنولوجية محنكة أهمها الحاسوب ليستعملها المديرون في اتخاذ قراراتهم على اختلاف مواقعهم.

وتقوم نظم معلومات الموارد البشرية إذن على اسس اهمها المورد البشري من جهة اولى الحاسوب و التقنيات الاخرى من جهة اخرى و المعلومة و المعرفة من جهة ثالثة .

في ظل تنامي تطور المؤسسات كما ونوعا في القطاعين العام والخاص، محليا ودوليا، ازدادت أهمية نظم معلومات الموارد البشرية لكونها أساس كل منظمة، فأصبحت طريقة جمع المعلومات تتم بطرق ومواصفات عملية و موضوعية، وأصبحت كذلك من أنجح الوسائل التي تجابه بها المنظمات التحديات الخاصة بالعمالة والوظائف وما إلى ذلك، بل أصبحت أيضا المقياس الحقيقي لمدى تقدم وتخلف أي منظمة.

وباختصار لا توجد اليوم جهة ما آخذة بأسباب التقدم والنمو إلا وتحتاج لنظم معلومات الموارد البشرية في تطبيقاتها بكيفية أو بأخرى ومن هنا أصبحت نظم معلومات الموارد البشرية لها دور في تطوير المورد البشري و سهولة اتخاذ القرار في المؤسسة مهما كان نوعه .

الفصل الثاني: اتخاذ القرار - إطار نظري -

تمهيد:

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ومحورها فالمسؤول عندما يمارس عمله الإداري يواجه مجموعة كبيرة من المواقف مما يستدعي معها الاختيار المستمر للبدائل المختلفة لما يجب عمله وكيف ومتى وأين ولذلك فهي عملية مستمرة وترجمة واقعية للوظائف الإدارية التخطيط التنظيم التوجيه الرقابة التقييم.

وتعد عملية اتخاذ القرارات جزءا من الوظيفة الإدارية وتتخلل أنشطة المدراء ابتداء من الأهداف وصولا إلى انجازها وبالتالي فإن كافة المستويات الإدارية في المؤسسة معنية تماما بالقرارات وفقا لمستواها و بناءا عليه يرى البعض أن الإدارة بالمفهوم الشامل هي عملية صنع و كذا اتخاذ القرارات.

وسنتناول في هذا الفصل:

المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول القرار المالي

المبحث الثالث: دور نظم المعلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار المالي

المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرارات من الموضوعات الهامة والتي تعددت وجهات النظر في تعريفها وذلك تبعاً لاختلاف اجتهاد الكتاب والباحثين بحيث تعد جوهر العملية الإدارية كما تكمن من مواجهة المشكلات وإيجاد الحلول الفعالة لها وعليه سيتم تقديم عرض شامل لعملية اتخاذ القرار حيث سنتناول مفهوم عملية اتخاذ القرار، خصائصه وأهميته.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار.

يمكننا أن نتناول أهم التعاريف الخاصة باتخاذ القرار وهي:

عملية اتخاذ القرار هي "عملية اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر عبر عدة طرق ممكنة تقود نحو هدف معين"²

يعرف بارنرد عملية اتخاذ القرار على أنها عملية تقوم على الاختيار المدرك للإستراتيجيات التي تكون في

الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر أو أنها اختيار أفضل البدائل المتوفرة بناء على أهمية

القرار ذاته وطالما تم الاختيار بين بديلين أو أكثر فإن هذا يعد قراراً³

كما تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها المفاضلة بين أكثر من بديل متاح لحل مشكلة ما واختيار البديل

الأفضل لتحقيق هدف أو مجموعة الأهداف المرجوة.⁴

2- إسماعيل السيد، نظم المعلومات اتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة نشر ، ص18

3- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 1992، ص83

4- سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات ،دار مجد لاوي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2004 ص 26

كما يعرف اتخاذ القرار على أنه: مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل.¹

وعرف أيضا بأنه جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة فهو يتخذ لحل مشكلة ما أو أزمة تسيير عمل معين بعد تحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل تمهيدا لبديل أفضل.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن عملية اتخاذ القرار هي عملية إدارية يقوم بها شخص مسؤول أو غير مسؤول وتتمثل في اختيار أفضل بديل من مجموعة بدائل محتملة لتحقيق غاية معينة أو غايات وذلك في ضوء معطيات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع اتخاذ القرار في المؤسسة

يصنف علماء الإدارة القرارات الإدارية طبقا لمعايير متعددة وأكثر اتساعا ونعرض فيما يلي أهم معايير تصنيف القرارات التي توصل إليها علماء الدارة والتي تتمثل في المعايير التالية:

أولا : تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية بالمؤسسة

ويمكن تصنيف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى الأنواع التالية:²

1- **تتعلق بالعنصر البشري:** وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين، وطرق

اختيار وتعيين كيفية تدريب العاملين، وأسس تحليل وتوصيف الوظائف وأسس دفع

2- **الأجور والحوافز وطرق الترقية وكيفية معالجة الشكاوي والتأخر والغياب وعلاقة المؤسسة بالنقابات**

والاتحادات العمالية...الخ.

¹ - البديري منصور، الأساليب الكمية و اتخاذ القرارات، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2006، ص44-45

² - أحمد جنان سعدون، اتخاذ القرارات الإدارية ، دار التوزيع للنشر، الأردن، 2008، ص92

2- قرارات تتعلق بالإنتاج: القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع وأنواع الآلات المستخدمة وكيفية الحصول على المواد الخام، التخزين وحجمه... الخ

3- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها: كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها والإجراءات الواجب إتباعها والسياسات وبرامج العمل وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم وترقيتهم وفصلهم وأساليب التحفيز وأساليب الاتصال.¹

4- قرارات تتعلق بالتمويل: كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة وطرق التمويل ومعدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها... الخ

5- قرارات تتعلق بالتسويق: مثل: قرار تحديد أسعار البيع، اختيار صيغ التوزيع، فهم وتطوير شبكة جديدة أو قاعدة معطيات لتسيير الزبائن، قرار أخذ خيارات من أجل تطوير منتجات جديدة.²

ثانيا: تصنيف القرارات وفقا لأهميتها

وقد صنفت القرارات وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي:

القرارات الإستراتيجية: وهي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة به، وتتميز القرارات الإستراتيجية بالثبات النسبي طويل الأجل، وبضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها.

كما تتميز بالندرة وتتطلب الأولوية في التنفيذ ودرجة عالية من الالتزام، بالإضافة إلى تميزه بارتفاع درجة المخاطرة والتكلفة والعائد.

¹ - Laurent falque ,bernard bougon, Pratiques de la décision, 2édition , DONOD , PARIS, P,154

² - أحمد جنان سعدون، مرجع سبق ذكره، ص،23،29،

ونظرا لأهمية آثار ونتائج القرارات الإستراتيجية على حاضر المؤسسة الإدارية ومستقبلها فإن الاختصاص في اتخاذها يكون على مستوى الإدارة العليا، ذلك لأن قيمة القرارات الإدارية وأهميتها تختلف حسب المستويات الإدارية التي تصدر عنها.

القرارات التكتيكية: هذه القرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات، أو ما يسمى بالإدارة الوسطى، وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقدير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي، أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين، أو بيان حدود السلطة أو تقسيم العمل، أو تفويض الصلاحيات... الخ.

القرارات التنفيذية: وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط التجاري في المؤسسة وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان، كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث من قبل متخذها وبل يتم اتخاذها على ضوء الخبرات والتجارب السابقة لمتخذها، كما أن اتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية، هذا فضلا عن أن مثل هذه القرارات قصيرة المدى لأنها تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني وتكرر باستمرار، ومن أمثلة هذه القرارات تلك التي تتعلق بالأسعار والتسويق والتخزين... الخ.

ثالثا: تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها أو جدولتها

وتصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى نوعين: قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة

-القرارات المبرمجة: وهي تلك القرارات الروتينية التي يتكرر اتخاذها يوميا والتي تتطلب جهدا كبيرا نظرا لإمكانية جدولتها أو برمجتها وفقا لروتين معين.¹

ومن أمثلة على هذه القرارات الإجازات الاعتيادية والإجازات المرضية وتحديد رواتب الموظفين

1- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 119-120

- القرارات غير المبرمجة: وهي القرارات التي لا تكرر، بمعنى أن المشكلات والمواقف التي تقتضي اتخاذها لا تتكرر باستمرار أو إذا تكررت فإن ذلك يكون خلال فترات متباعدة، وتتميز مثل هذه القرارات بأنها تهتم بالمشكلات المعقدة التي تحتاج إلى تفكير طويل.¹

رابعاً: تصنيف القرارات وفقاً لظروف اتخاذها

ويصنف بعض كتاب الإدارة القرارات الإدارية إلى نوعين: قرارات تتخذ تحت ظروف التأكد، وقرارات تتخذ تحت ظروف عدم التأكد.²

1-القرارات التي تتخذ تحت ظروف التأكد:

وهي القرارات التي تتخذ بعد توفر المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، وتتميز هذه القرارات بسهولة اتخاذها والاطمئنان عن نتائجها.

2-القرارات التي تتخذ في ظروف عدم التأكد:

ومثل هذه القرارات لا تتوفر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، أو حتى لا تتوفر له أي معلومات عن المشكلة، مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن هذه المشكلة غير معروفة فيتخذ المدير قراراً غامضاً لحلها، وغالباً ما تفرض ظروف عدم التأكد على متخذ القرار إتباع بعض الأساليب الرياضية والإحصائية لتحديد نسبة الاحتمالات المتوقعة من نتائج القرارات، والوصول إلى أحد البدائل المتاحة.

1 - أحمد جنان سعدون، مرجع سبق ذكره، ص، 94

2 - نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص257

خامسا: تصنيف القرارات من حيث طرق اتخاذها

وتقسم إلى قرارات فردية وأخرى جماعية كما يلي:¹

1- القرارات الفردية:

وهي عادة قرارات بسيطة وروتينية يتم اتخاذها في معظم الأحيان لإشباع رغبات وسد حاجات الفرد، وهذه عادة تكون في مركز المدير نفسه دون مشاركة أحد من حوله وهذه يطلق عليها نظرية الفرد وهذا يتم في حالات إما أن تكون المشكلة تتطلب حلا سريعا وعاجلا، أو أن يكون المحيطون بالمدير موظفون ليسوا على درجة كفاءة عالية، أو في الحالات العادية عندما يكون القرار ليس فيه أية خطورة على المؤسسة، وهنا تبرز أهمية خبرة وقدرة وتدريب المدير في مواجهة واتخاذ القرارات الفردية

2-القرارات الجماعية

وهنا تتم المشاركة في صنع القرارات أشخاص آخرون بالإضافة إلى المدير ويتم استخدام هذا النوع من القرارات في حالة تعقيد المشكلة وحاجاته إلى أكثر من جهة للمشاركة بها.

والمشاركة الجماعية هي من الأساليب الناجحة والبارعة في اتخاذ القرارات وتقبلها من الأفراد ثم العمل على تنفيذها، والحقيقة حتى في القرارات الجماعية فهذا لا يعني أن الشخص المسؤول قادر على تحمل المسؤولية وتحمل نتائجها، وهناك عدة أساليب يتم اتخاذ القرارات الجماعية من خلالها وهي المؤتمرات، المجالس، فرق العمل، اجتماع مديري الإدارات.

¹ - علي حسين علي، نظرية القرارات الإدارية (مدخل نظري وكمي)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص17، 18،

سادسا: تصنيف القرارات وفقا لطبيعة الجهة التي قامت باتخاذها

اقترح شستر بارناد أنه يصنف القرارات إلى تنظيمية وشخصية وهما:

1-القرارات التنظيمية (المنظمة): وهي تلك القرارات التي يتخذها المديرين في حدود سلطتهم الرسمية وهي تتعلق بالأمر التي تسير العمل وتدفعه للأمام داخل المنظمة.

2-القرارات الشخصية: فهي تتصل بالمدير كفرد أكثر مما تتصل بالمنظمة، وتأثيرها ينعكس على متخذ القرار، كأن يقدم المدير على أخذ إجازة لفترة من الزمن، وعليه فهذه القرارات لا تفوض.

المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرار وأشكالها وأساليبها

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة خطوات اختلف علماء الإدارة بسبب طبيعتها النظرية، إلا أنهم أرادوا بها توجيه اهتمام الإداريين نحو الإحاطة والإلمام بكل أبعاد وجوانب المشكلة، ويمكن إدراج الخطوات المتفق عليها من طرف الباحثين فيما يلي:

1- تحديد المشكلة: ليس هناك من قرار رشيد يتخذ إلا في ضوء مشكلة أو قضية فالواجب تحديد هذه المشكلة

أو القضية تحديدا دقيقا، وعلى المدير أن يتعمق في البحث عن المشكلة الأساسية وتحديدها فقد ترى المنشأة أن المشكلة تتعلق بتكاليف التصنيع وتبدأ في برنامج لتخفيض التكاليف بينما المشكلة الحقيقية، قد تكون في سوء التصميم الهندسي أو ضعف تخطيط المبيعات، وما نريد قوله هنا هو أنه يتعين على المدير البارع كصانع قرار أن يكون حريصا جدا في كيفية تعريفه للمشكلة، وأن يستبعد المشكلات الواضحة حتى يصل إلى قلب الحدث (قلب المشكلة)، بعد ذلك سيكون هذا المدير مستعدا لتطوير وتحسين البدائل.¹

وتواجه المنظمات ثلاث أنواع من المشاكل وهي:²

- **المشاكل المتكررة:** والتي تحدد بصورة متكررة ودائمة، وترتبط بالأعمال اليومية والروتينية.

1 - بشير العالق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 77
2 - علي شحادة، القرار النموذجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 26

- **المشاكل الجوهرية:** والمتعلقة بمشاكل التخطيط والتنبؤ، والتي تتطلب قرار ذوي الخبرة والاختصاص بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة؛

- **المشاكل العرضية الطارئة:** ويقصد بذلك الأحداث غير المتوقعة والمفاجأة والتي تحصل لأسباب داخل المنظمة، أو خارجية من البيئة المحيطة، مثال: ارتفاع مفاجئ في الرسوم والضرائب الجمركية، الضرائب، دخول منافس جديد في السوق ... الخ

2- جمع المعلومات وتحليلها ودراستها: تعد عملية توفير المعلومات المناسبة من حيث الكم والكيف والوقت المناسب قضية أساسية في تحديد المشكلة وبالتالي في اتخاذ القرار السليم والمناسب ويمكن لمتخذ القرار أن يجمع ما يحتاجه من بيانات أو معلومات بالطرق العديدة المتوفرة هذه الأيام مثل: المقابلات والملاحظات الشخصية والملفات والتقارير ومراكز المعلومات المختلفة وشبكات المعلومات كالأنترنترنت وغيرها من الأساليب. وبعد أن تتم عملية الجمع لابد من عمليات أخرى مهمة مثل ترتيب وتصنيف هذه المعلومات في جداول ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وتفسيرها، ويمكن الاعتماد على الأخصائيين في هذا المجال والاستعانة بالحاسوب كذلك.¹

3- إيجاد البدائل المناسبة لحل المشكلة:

بعد أن يتم متخذ القرار تحديد المشكلة، ويفرغ من دراستها وتجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بها وتحليل أبعادها، ومعرفة أسباب حدوثها، وفحص العلاقة بينها، ينتقل متخذ القرار إلى مرحلة وضع البدائل والحلول أو القرارات التي يمكن اتخاذها، ذلك أن تشخيص السلمي يحدد المشكلة ويحصرها في نطاق واضح، وأما تحليل المعلومات والبيانات فترشده إلى الأسباب التي أدت إليها، وبالتالي فان معرفة الأسباب إلى معرفة بدائل الحلول الممكنة، وتعني البدائل، الحلول أو الخطوط الأولية المقترحة لمضامين القرار المراد اتخاذه، بقصد المقارنة والتحليل حتى يتم اختيار واحد فيها. فيصبح الحل أو القرار الأخير.

1 - ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 74

هذا وتتقضي الضرورة العلمية طرح أكبر عدد ممكن من الحلول أو الخطط للقرار الواحد في ضوء التحليل المنطقي السليم للظروف والمعلومات المتجمعة والتوقعات المستقبلية.

وبعد أن يتم تحديد البدائل، يبدأ متخذ القرار بمقارنة هذه البدائل من حيث مزاياها، عيوبها ومساهمتها في تحقيق الهدف وحل المشكلة، ومن حيث ملائمتها للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، وتعد مرحلة تقويم البدائل بطبيعتها عملية التنبؤ بالمستقبل لأن المزايا والعيوب لا تظهر إلا في المستقبل، ويرى البعض أن هناك معوقات تمنع أو تحد من التعرف على نتائج كل بديل وأهم هذه المعوقات هو نقص المعلومات. وطول الوقت وتعلق النتائج بالمستقبل.¹

4-تقييم البدائل المطروحة واختيار البدائل المناسبة : إن عملية الاختيار للبدائل المناسب تعتبر من أهم وأصعب الخطوات في القرار الإداري حيث أن تحديد الأصلح من البدائل واستبعاد غير الصالح من هذه البدائل يتأثر إلى حد كبير مع سلوكيات متخذ القرار وكذلك خبرته ومهارته وهذه تتفاوت من شخص إلى آخر فربما ما يراه مدير مناسب من البدائل لا يراه آخر ولكن إلى حد مادامت هناك معايير تحكم هذا الاختيار فإنه لا بد وأن يكون مبنيا على أسس صحيحة، فمثال لو أراد شخص تقييم مكافآت موظفين لتحفيزهم على بذل وزيادة مبيعاتهم وأن هذه المكافآت محدودة وعليه المفاضلة ما بين عدد من مندوبي المبيعات فما عليه إلا أن يعتمد على معايير محددة في صرف هذه المكافآت والتي تحدد من المستحق من هؤلاء البائعين لمثل هذه المكافآت من أجل تحقيق الهدف وهو زيادة حجم المبيعات وكما نرى هنا كان الاختيار لهؤلاء البائعين ليس بالمهمة السهلة وعلى كل حال فإن هناك عدة اعتبارات لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند اختيار البديل المناسب وهي على النحو التالي:²

1- محاولة الموازنة ما بين تحقيق المطلوب نتيجة لاختيار البديل وما يتوقع الحصول عليه نتيجة لتنفيذ اختيار هذا البديل؛

¹ - محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 110

² - علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص 23، 24

2- اختيار البديل الذي يحقق المطلوب وبأقل التكاليف وضمن الإمكانيات المتاحة؛

3- اختيار البديل المناسب والذي ينسجم مع الأهداف المخطط لتحقيقها من قبل المنظمة

5- تنفيذ القرار

بعد اختيار البديل الأفضل والأنسب ينبغي الشروع مباشرة في تطبيقه، وهنا يجب على متخذ القرار أن يحدد الجهات والأقسام والأطراف المعنية، أو ذات العلاقة باتخاذ القرار أو تنفيذه، ويتم توزيع وتحديد المسؤوليات، وطرق أو سبل الاتصال السليمة واللازمة لتنفيذ القرار، إذ أن عملية التنفيذ يعني بدقة وضع خطة العمل اللازمة لتطبيق القرار وتحديد الصلاحيات والمسؤولية المرتبطة بالفائمين في تنفيذ القرار المختار، وبالتالي فإن القرار المتخذ سوف يكون مثاليا، وهذا ما يعكس الصفة الإبداعية في هذه العملية بشكل عام.¹

6- متابعة تنفيذ القرار وتقييمه

بعد تنفيذ القرار لا بد على متخذ القرار متابعة عملية تنفيذ القرار وعدم الاكتفاء بتنفيذه فقط، بمعنى معرفة نتائج القرار المطبق، ومدى تحقيق الهدف المتخذ من أجله، للتأكد من سلامة وفعالية القرارات وقدرتها على تحقيق أهداف التنظيم.²

- يجب على متخذ القرار أو الإدارة ذات العلاقة القيام بمتابعة عمليات تنفيذ القرار بغرض التعرف على مستوى الانجاز والمشكلات التي تواجه المنفذين ومحاولة حلها.

- إن المتابعة لكل مرحلة من مراحل القرار تسهم في معالجة كل الظروف والمشكلات التي قد تؤثر على عملية التنفيذ في أي مرحلة من مراحلها، وهذا يسهم في التقييم المستمر للقرار ولمراحل تنفيذه المختلفة في الوقت

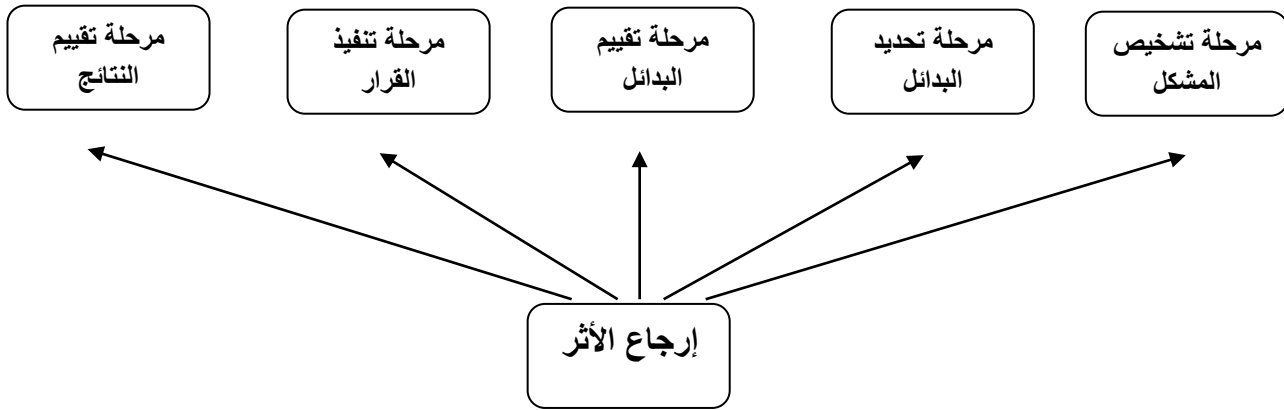
¹ - مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 52

² - خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 34

المناسب، بهدف التعرف على المدى الذي وصلت إليه عملية تنفيذ القرار في تحقيق الهدف من اتخاذه، وتعد عملية التقييم المستمر على درجة كبيرة من الأهمية، خاصة إذا ظهرت الحاجة إلى تعديل القرار أو تطويره

أو التراجع عنه في بعض الأحيان ¹.

الشكل رقم 06: يوضح مراحل اتخاذ القرار



المصدر: خنشول إيمان وآخرون، النماذج والطرق الكمية في صنع واتخاذ القرار لتطبيق شجرة القرار كنموذج، مداخلة ضمن فعالية الملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكلية ودورها، جامعة 20 أوت 1956، سكيكدة، الجزائر، 2009 ص 33

أساليب اتخاذ القرار:

اتفق كثير من علماء الإدارة على تصنيف الأساليب التي يتبعها القادة الإداريون في اتخاذ القرارات إلى أسلوبين رئيسيين هما الأساليب الكمية والأساليب غير الكمية وبالتالي لا يعلم احتمال وقوعها، ولا يمكنه حسابه وهنا لا يمكن لمتخذ القرار ما لم يعود بالحالة هذه إلى إحدى الحالات الثلاث السابقة، يجمع معلومات إضافية عن المشكلة أو تغيير طريقة تشخيصها ودراساتها.

1- الأساليب غير الكمية:

وتسمى أيضا بالأساليب التقليدية ويقصد بها تلك التي للتدقيق والتمحيص العلمي، ولا تتبع المنهج العلمي لاتخاذ القرارات وقد ساد هذا الأسلوب في صنع القرارات قبل ظهور المدارس والنظريات العلمية

¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 77

والإنسانية والسلوكية في الإدارة والتنظيم.¹

وتشمل ما يلي:

1-1- الحكم الشخصي: إن المعيار في اتخاذ القرار من وجهة نظر الحكم الشخصي للمدير هو نظر المدير

للأمور وتقديره والتي تبني عادة على أسس شخصية غير موضوعية، وتتطلق من التكوين النفسي، والتأثر

بمجريات الأحداث والمدير عند اتخاذه للقرارات في هذه الحالة إذ ما يستمد من خلفيات ومعلوماته السابقة وقد لا

تكون كل القرارات التي يتخذها المدير باستخدام هذا الأسلوب من طبيعة واحدة.²

1-2- العصف الذهني: ويعتبر من أكثر الوسائل التي يلجأ إليها المدير لتحقيق المشاركة لأعضاء الجماعة في

اتخاذ القرارات، والعصف الذهني هو عملية تنطوي على تشجيع الأفراد في الجماعة ليكونوا في حرية تامة من

حيث التفكير والإبداع والاقتراحات والمناقشة بالنسبة لمشكلة معينة، إن هذه الطريقة تتطلب إذن حرية التعبير من

جانب أعضاء المجموعة مع درجة بسيطة من التوجيه لضمان أكبر درجة من التفاعل الإنساني وتبادل الأفكار

والآراء.³

1-3- التحليل الشبكي: يعتبر هذا الأسلوب طريقة فعالة في تحليل، تخطيط، توجيه ورقابة المشروعات والبرامج

المعقدة، ويرمز لهذا الأسلوب بمصطلح بيترت، حيث يقدم التخطيط الرقابي لسلسلة من المهام التي تساعد

الإدارة في تحديد العناصر المتكاملة للمشروع وأنشطتها المتعاقبة، ويكشف مناطق المعوقات والاختناقات

ويعالجها في مواقع العمل وفق ترتيب زمني متسارع على حسب توزيع الموارد المتاحة، وتصيح الإجراءات

لإنجاز المشروع في الوقت المحدد بأقل تكلفة إجمالية ممكنة.

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق ذكره، ص 181

² - جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، الطبعة الأولى، دار هومة، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص 73

³ - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية،

ويشترط في استخدام أسلوب سبيرت أن يتكون المشروع من مجموعة محددة أقل تكلفة إجمالية ممكنة، ويشترط في استخدام أسلوب سبيرت أن يتكون المشروع من مجموعة محددة من الأنشطة القابلة للتحليل وتصميم الهيكل عن ترابطي تحدد مراحلها تتابعياً، وأن تكون عملية انجاز النشاطات الواحدة متلاحمة غير قابلة للتجزئة.¹

4-1- المناقشة الجماعية للمشكلة: يستخدم المدير لجنة أو مجلس أو مؤتمر لمناقشة المشكلة أو الموضوع للاستفادة من الآراء والأفكار المطروحة في اتخاذ القرار وتقوم اللجان بوضع تقريرها عن الموضوع أو المجلس وتتخذ عن اللجان عادة أنها لا تتخذ قرارات محددة وذلك عندما يكون القرار حلاً وسط بين مواقف مختلفة، ولا شك أن المناقشة الجماعية يمكن الاستفادة منها، تجديد القرارات وترشيدها، إلا أنه يعاب عليها أنها تأخذ وقتاً أكبر في عمليات المناقشة واحتمال تسلط أحد أعضاء المجموعة واهتمام كل منهم بتغليب رأيه من حل المشكلة.²

2- الأساليب الكمية: يعني هذا الأسلوب في انجاز القرار بتناول المشكلات بشكل تدريجي، وإيجاد طرق جديدة بالاستعانة بالمعلومات المتاحة، والاهتمام بالتنفيذ والجوانب الإجرائية، والبحث السريع عن الحل، والقابلية للتكيف ويعتقد الفرد هنا أن الأمور تحدث بطريقة تدريجية والحقائق والقيم عنده لها أوزان متساوية، والمهم عنده ماذا يحدث وتعتبر العوامل الذاتية حقائق إذا كانت مناسبة للموقف.

العملية المفضلة لديه هي التجريب والإستراتيجية الأساسية له هي المدخل التوافقي، حيث لا يهتم بالبعد المنطقي، وإنما يحاول فهمه بساطة وحرية، يؤثر صاحب هذا الأسلوب بالآخرين من خلال القابلية للتكيف والمرونة وبمقارنة هذا الأسلوب ببقية الأساليب ونجده من أقل الأساليب شيوعاً، ومن المؤشرات السلوكية لصاحبه أنه منطلق اجتماعي يتفق مع الآخرين ويحاول الاختصار عند توضيح الأفكار.³

ومن بين هذه الأساليب الكمية نذكر ما يلي :

1 - حلمي شحادة، القرار النموذجي، دائرة المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 87
2 - منال طلعة محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجماعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 151
3 - أمل أحمد طلعة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، الطبعة الثانية، ديون للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 41

2-1 شجرة الاحتمالات: شجرة القرارات عبارة عن خريطة توضع خطوات تقييم البدائل التي تواجه متخذ القرار لحل مشكلة معينة .

وتقوم شجرة القرارات على عنصرين استخدام المعلومات المتاحة مع الأخذ في الاعتبار التابع في

الأحداث التي تؤدي إلى القرار .¹

حيث تفيد شجرة القرارات في عرض نتائج القرارات المتعددة بطريقة مبسطة ومنطقية تمكن المدير من فهم وتقييم البدائل المختلفة وذلك في حالة اتخاذ قرار متعدد المراحل حيث يؤثر ناتج أخذ القرارات على

القرارات التالية له.²

- حيث تعد شجرة القرارات إحدى الوسائل الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية التي تسهم بدرجة أعلى من الدراسة، وبالتالي النجاح، وذلك عند المفاضلة بين البدائل المتاحة في ضوء تقييم نتائجها المتوقعة، بعد حساب احتمالات كل حدث متوقع ، لذلك أسلوب علمي في التوصل إلى حل المشكلات والسير بالمنظمة باتجاه تحقيق أهدافها .³

الأسلوب الاحتمالي: تعتبر الحاجة إلى استخدام أسلوب الاحتمالات انعكاسا جيدا للرجبة الملحة من قبل المديرين في منظمات الأعمال في محاولة القضاء أو التخفيف من درجة عدم التأكد والتي تميز نتائج الكثير من القرارات الإدارية وفي كثير من الحالات يبدو لدى المدير بعض المعلومات والخلفيات السابقة عن موضوع معين تجعله يتوقع نتائج مهمة من اتخاذ قرار معين، غير أن يجنب المنظمة أقصى قدر من النتائج الإيجابية.⁴

1 - محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، 2002، ص149

2 - محمد الصريفي، مرجع سبق ذكره، ص 188

3 - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014، ص243،244

4 - جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص 25

2-3- نظرية المباريات: يستخدم هذا الأسلوب عند وجود أكثر من منافس حيث يفترض تضارب مصالح فيما بينهما ويستخدم كل واحد فيهم النماذج الرياضية والأسلوب العلمي الصحيح لتعظيم أرباحه عن طريق استخدام أفضل الاستراتيجيات.¹

2-4- البرمجة الخطية: تعد البرمجة الخطية الأسلوب الأكثر شيوعاً في مجال اتخاذ القرارات، ويعود تاريخ إيجادها إلى عام 1947م حيث قام العالم جورج دانترج بإدخالها كأسلوب مستحدث لحل المشاكل التي تواجه متخذ القرار، وبناء على ذلك يمكننا القول أن البرمجة الخطية عبارة عن أسلوب رياضي يستخدم لغايات التخطيط واتخاذ القرار الأمثل من بين مجموعة من البدائل المطروحة في استخدام الموارد المتوفرة سعياً لزيادة الربح وتعظيمه، وتخفيض قيمة التكلفة قدر الإمكان.

تلعب البرمجة الخطية دوراً مهماً في معالجة المشاكل المؤدية لتعظيم دور الأهداف أو تصغيرها في مجال ما بالاعتماد على ما يتوفر من قيود مفروضة على عدد من المتغيرات الدالة، كما يمكننا وصفها على أنها أسلوب في غاية الأهمية لدعم متخذ القرار وتمكينه من اتخاذ القرار الأمثل والصحيح بالاستناد إلى الطرق العلمية.²

النماذج المستخدمة في اتخاذ القرار:

شهدت عملية اتخاذ القرار عدة صياغات تحليلية عبر الوقت منها التقليدية والسلوكية وغير الرشيدة و الموقفية.

أولاً: النظرية التقليدية للقرار

افتترضت هذه النظرية أن متخذ القرار يتصرف برشد فقراراته رشيدة، وقد عرف الرشد على أنه الاختيار الأفضل من الناحية الاقتصادية وبهذا يكون القرار الإداري الرشيد هو الذي يؤدي إلى تحقيق المصلحة الاقتصادية للمنظمة وبالإضافة لذلك، فقد افتترضت هذه النظرية أن بحوزة متخذ القرار المعلومات التامة عن

¹ - علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص 20

² - <https://ar.wikipedia.org/wiki/28/02/2017>

الموقف الذي يتطلب القرار، وعن كل البدائل الممكنة لحل المشكلة وتحقيق الهدف وعن كل النتائج المترتبة على اختيار كل بديل منها.¹

ثانيا: النموذج السلوكي:

يرى العديد من الكتاب أن الافتراضات التي عليها النموذج الرشيد نادرا ما تتحقق وتتوافر جميعها، إن لم يكن مستحيلا لأن الواقع عكس ذلك تماما، وإن قرارات المدير بعيدة كثيرا عن الرشيد الكامل، وهي محدودة، مقيدة بالقدرات الذهنية المحدودة، وقيم ومشاعر الفرد صانع القرار، وبالمتغيرات البيئية التي تقع خارج سيطرته، وقد أطلق على هذا الموقف، حالة الرشيد المحدود، ومع الأخذ بعين الاعتبار أن المنظمات تعيش في بيئة مضطربة، معقدة، ومتنوعة جدا هناك العديد من البدائل ونتائجها تبقى غير معروفة، فإن أي سلوك يسعى للرشيد هو بطبيعته محدود الاختيار وهكذا يعتقد "هربرت سايمون": "أن الإداري يكتفي بالقرار المرضي، بدلا من السعي للوصول إلى الأمثل.²

ثالثا: النظرية الموقفية في القرار: تؤكد المدرسة الموقفية على أن متخذ القرار يغير في أسلوبه تبعا للمشكلة التي يواجهها، ويتأثر اختيار المدير لأسلوب اتخاذ القرار بالعوامل الآتية:³

- 1- مشكلة القرار، التي تتضمن درجة قربها منها، وإطالعه عليها ووضوحها، ودرجة تعقيدها، ومدى تغيير المعايير والأهداف والقيود النازمة لحل المشكلة؛
- 2- بيئة القرار، التي تتضمن القدرة على اتخاذ قرار معاكس ودرجة مساءلة المدير أمام الغير بسبب اتخاذه للقرار والقيود المالية والزمنية على القرار.

1 - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002 ص113

2 - حسين حريم، السلوك التنظيمي: الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 229

3 - خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 114

3- خصوصيات متخذ القرار نفسه، مثل معرفته، وقابليته ودوافعه، بل وشخصيته وسلوكه فالقرارات المعروفة لدى المدير يمكن أن تتخذ بحكم العادة هذا في حين أن القرارات المعقدة للمدير والمنظمة تتطلب استخدام الأساليب الكمية أو التحليلية الأكثر تعقيدا، بشرط توافر الوقت والمال، ومعرفة المدير خصوصيات القرار، وهكذا فاختيار أسلوب اتخاذ القرار هو حصيلة المقارنة بين رغبة المدير في القرار الصحيح، وبين الكلفة المتمثلة بالوقت والمال التي يسببها ذلك القرار.

وهناك تصنيف آخر لنماذج اتخاذ القرار وضعه لوثانز Luthans

وهو كالتالي:

- 1- النموذج الاقتصادي المنطقي وهو مشتق من النموذج الاقتصادي المغلق ونفترض أن متخذ القرار عقلاني وراشد بصورة كاملة في جميع الجوانب.
- 2- النموذج الاجتماعي والذي يفترض أن العوامل الاجتماعية لها الأثر الكبير على متخذ القرار وهذه العوامل يمكن أن تؤدي إلى اتخاذ المديرين لقرارات غير رشيدة.
- 3- نموذج الرضا - الرشد المحدد عن سايمون
- 4- نموذج يفترض أن متخذ القرار يعتمد على الاستكشاف والحكم والاجتهاد استنادا للتجربة والخبرة العلمية وليس على الحدس والمحاولة والخطأ وهذا يسهل عملية اتخاذ القرار، لكن يمكن أن يقود إلى قرارات خاطئة.¹

¹ - كاسر نصر منصور، مرجع سبق ذكره، ص 99

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول القرار المالي

يمثل اتخاذ القرارات المالية نقطة الانطلاق لكل الأنشطة والأعمال التي تتم داخل المؤسسة وتتعلق بالجانب المالي لها، وما يميز المدير عن باقي أعضاء المؤسسة هو قدرته على اتخاذ القرار ومن أجل الإحاطة بالقرارات المالية سيتم التطرق إلى:

- مفهوم القرار المالي وأنواعه.
- أهمية القرار المالي ومراحله.
- أدوات القرار المالي العوامل المؤثرة عليه.

المطلب الأول: مفهوم القرار المالي وأنواعه

القرار المالي هو القرار الذي يهدف إلى تعظيم قيمة المؤسسة، سواء كان يتعلق بالاستثمار أو التمويل أو توزيع الأرباح، ومن مميزات القرار المالي أنه ملزم للمؤسسة في غالبية الأحيان، الأمر الذي يستلزم الحرص الشديد عند اتخاذ هذا النوع من القرارات. بعض القرارات المالية تعتبر قرارات مصيرية قد تؤثر في نجاح المؤسسة وقدرتها على الاستمرار في السوق، تستغرق نتائج القرارات المالية زمناً طويلاً نسبياً حتى يمكن التعرف عليها، مما قد يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخلل أو إمكانية تداركه وهو مما يعكس الحاجة إلى مهارات خاصة وقدرات تحليلية مرتفعة لاتخاذ هذا النوع من القرارات.¹

القرار المالي: هو كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك أصول (طبيعية، مالية) بحيث تهدف

القرارات المالية إلى تمويل الاستثمارات مع تحقيق أعلى ربح وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة.²

1 - دافو يمينة وبالمختار يوسف، دور نظم المعلومات والاتصالات في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة ادرا، 2016، ص 217 .

2 - سمية لزغم، اثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة ورقلة .

القرار المالي هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو عملية المفاضلة بين الحلول البديلة لمواجهة مشكلة معينة¹.

ومن خلال استقراء عملية اتخاذ القرار نستنتج أنها تتألف من العناصر التالية :

✓ وجود مشكلة: هذا يعني أن يجد المسير أمامه مشكلة محددة تتطلب حلا.

✓ توفر بدائل مختلفة: أي هناك طرقا مختلفة أمام المسير لينتقي منها أجدها .

-وجود هدف: يسعى إليه متخذ القرار ويمثل ذلك الهدف تحقيق أقصى عائد أو اقل تكلفة.

-توفر الوعي والإدراك في اختيار البديل: إذ لا يمكن أن نتصور البديل المرجح دون دراسة للنتائج المتوقعة من كل بديل .

-المناخ الذي يتخذ فيه القرار : أي الجو الذي يتم فيه اتخاذ القرار وما يتضمنه من اعتبارات منها :

- شخصية متخذ القرار .

- ما سبق اتخاذه من قرارات داخل المنظمة.

- الظروف التي تحيط بعملية اتخاذ القرار .

- المتغيرات البيئية بمختلف أنواعها عناصر لا يستطيع متخذ القرار التحكم فيها.

¹ - إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأ المعارف، الإسكندرية، 1993، ص341

- أنواع القرارات المالية:

تهدف القرارات المالية إلى تحقيق الاستخدامات الأفضل لرأس مال المؤسسة (أصول) والتكوين الأمثل للهيكل المالي (خصوم)، وذلك عن طريق تخطيط مالي مسبق، فعند الشروع في اتخاذ أي قرار يجب توفر الفرد الذي يمتلك من المواصفات والمهارات ما تمكنه من اتخاذ قرارات سليمة بحيث تختلف القرارات من حيث درجة الأهمية ويمكن تصنيفها إلى قرارات التمويل، قرارات الاستثمار، قرارات توزيع الأرباح .

أولاً: قرار التمويل

يعتبر التمويل بمثابة القرار الفعال في تحريك وترشيد القرارات الأخرى لذا سنتطرق أولاً إلى تعريف التمويل

1-التمويل هو توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مؤسسة خاصة أو عامة.¹

2- قرارات التمويل :

تعد من اعقد القرارات التي تمارسها الإدارة المالية وهي تلك القرارات المتعلقة بتحديد وصياغة هيكل التمويل للمؤسسة الأعمال والتي تصل من خلالها لاختيار هيكل التمويل الأمثل لتعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم وذلك من خلال تحقيق الحد الأدنى لتكلفة التمويل والناتج عن خلق المزيج الأمثل لمصادر التمويل كلما ارتفعت القيمة السوقية للسهم.

إن اهتمام المدير المالي قبل اتخاذ القرار التمويلي وبعده هو التأكد من أن الأموال المطلوبة ممكن :

- توفيرها في الوقت المناسب.

- توفيرها خلال فترات زمنية مناسبة .

- توفيرها بأقل كلفة ممكنة.

¹ - أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم، الجزائر، 2008 ، ص 24

- استثمارها في المجالات الأكثر فائدة .

يجب الأخذ بعين الاعتبار جملة المتغيرات التي تعتبر أساسية في اتخاذ القرار التمويلي وهي :

هيكل التمويل المطلوب، المرونة، التكلفة، الزمن .حيث تشكل هذه المحددات الأبعاد الرئيسية لاتخاذ القرار المالي.

3- أنواع القرارات التمويلية :

تنقسم القرارات التمويلية إلى قرارات تمويلية طويلة الأجل وقرارات تمويلية قصيرة الأجل كما يلي: ¹

3-1-القرار التمويلي طويل الأجل: إذا تم اختيار استثمار طويل الأجل فإن هذا القرار يتلاءم مع اختيار تمويل طويل الأجل (أسهم عادية، أسهم ممتازة، أرباح محتجزة) وهذا يتوقف على اختيار هيكل تمويل ملائم سليم، هيكل يحقق حد أدنى من المخاطر وحدا أعلى من الربحية على حسب هدف المؤسسة كما يتوقف في نفس الوقت على تكلفة الأموال وأثرها.

-القرار التمويلي قصيرة الأجل : تدور هذه المجموعة من القرارات حول مصادر التمويل قصيرة الأجل وكمية الأموال اللازمة أي القرارات المتعلقة بالاستثمارات قصيرة الأجل التي تخص الموجودات المتداولة والتي تشكل جزء من حركة .

¹ - سيد الهواري، الاستثمار الداخلي ، الإدارة المالية (منهج اتخاذ القرار)، مكتبة عين شمس، مصر 1996 ،ص13

ثانيا: قرار الاستثمار

1 - الاستثمار: هو تخصيص أو توزيع أموال الشركة في هيكل استثمارات، ويعين اختيار هيكل استثمارات الشركة، وكيفية توزيع هذه الاستثمارات بين استثمارات قصيرة الأجل (الموجودات المتداولة) واستثمارات طويلة الأجل (الموجودات الثابتة)، وهو ما يمكن قياسه بنسبة الموجودات المتداولة إلى الموجودات الثابتة ويعتبر هذا الاختيار ذو أهمية كبيرة لتأثيره على سيولة وربحية الشركة.

2- قرار الاستثمار:¹

هو اختيار البديل الأمثل فيما يخص الاستثمارات في الأصول الثابتة والأصول المتداولة لتعظيم ثروة الأسهم . يعتبر قرار الاستثمار أهم وأصعب وأخطر القرارات التي تتخذها الإدارة بالمشروع فهي ذات تأثير على بقائه واستمراره ونموه ولا تقتصر هذه الاستثمارات على الأصول الثابتة فقط وإنما أيضا الزيادة في الأصول المتداولة والمترتبة على الاستثمار، ونفقات البحوث والتطوير، وبصفة عامة تشكل الاستثمارات في الأصول والبحوث الجانب الأكبر من الاستثمارات وتستدعي عناية خاصة لثلاثة أسباب:

- ✓ يصعب بعد الشروع في تنفيذ الاستثمارات الثابتة التخلي أو العدول عنها بسبب ضخامة حجم الأموال التي تم إنفاقها في مرحلة الإعداد ومعنى التخلي عن الاستثمار تحمل خسائر مالية ضخمة .
- ✓ المخاطر المترتبة عند العدول عن الاستثمار - لانعدام المرونة لكثير من الاستثمارات الثابتة- ونعني بالمرونة السرعة في الرجوع إلى الوضع المبدئي (ما قبل الشروع في تنفيذ الاستثمار) فقد يكون من السهل تحويل مبنى إداري إلى مبنى سكني، ولكن يصعب تحويل معمل لتكرير البترول إلى غرض آخر .

- ✓ تعتبر تكلفة الخطأ المترتبة على الاختيار الخاطئ للاستثمار عالية حيث يتطلب الأمر وقتا لإرجاع الأوضاع إلى الوضع المبدئي وما يترتب على ذلك من آثار.

¹ - عبد الغفار حنفي، استراتيجية الإدارة المالية في اتخاذ القرارات الاستثمارية، جامعة الإسكندرية، المكتب العربي الحديث الناشر، 2008، ص-222

3- أهم المعايير المستخدمة في اتخاذ القرار الاستثمار: ¹

- القيمة الحالية الصافية: تترجم تغير التدفقات النقدية المتولدة عن الاستثمار بالوحدات النقدية الحالية.
- مؤشر المردودية : وهو عبارة عن النسبة بين القيمة الحالية و تكلفة الاستثمار.
- فترة الاسترداد : و هي المدة الزمنية اللازمة لاسترجاع رأسمال المشروع .
- معدل العائد الداخلي: وهو معدل الاستحداث الذي تتعدم عنده القيمة الصافية، بمعنى العتبة .
- معدل المردودية المحاسبية
- فترة الاسترداد المستحدثة (بعد التحيين): و هي المدة الزمنية اللازمة لاسترجاع رأسمال المشروع بالقيمة الحالية، أي بالأخذ في الحسبان القيمة الحاضرة للتدفقات النقدية.
- وعادة تنقسم قرارات الاستثمار في ضوء البعد الزماني للعوائد المتوقع تحقيقها إلى:²

✓ قرارات استثمارية قصيرة الأمد، قرارات استثمارية طويلة الأمد.

1- القرارات الاستثمارية القصيرة الأمد:

تدور هذه المجموعة من القرارات حول الاستثمار في الموجودات المتداولة والتي تشكل جزءا مهما من حركة الاستثمار الداخلي في شركات الأعمال، بل أن الجزء الأكبر من المسؤوليات الإدارية المالية سوف ينحصر في تحديد حجم الاستثمار في الموجودات المتداولة وفقراتها الرئيسية مثل النقد والاستثمارات المؤقتة والذمم المدينة والمخزون السلعي لارتباط هذا الجزء بحركة الدورة التشغيلية وبقدرة الشركة في تحقيق وتعظيم عوائدها وفي تحديد وضمان السيولة المطلوبة، لذلك فالقرار السليم هو القرار الذي يضمن الحجم الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمار في الموجودات المتداولة

¹ - دادن عبد الوهاب، دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية نحو بناء نموذج لترشيد القرارات المالية، رسالة الدكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007 ، ص 98.

² - محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-77

2- -القرارات الاستثمارية طويلة الأمد :

تهتم هذه المجموعة من القرارات بالإنفاق الاستثماري الطويل الأمد والمتمثل Is لاستثمار في الموجودات الثابتة، والمعروف عن هذا النوع من القرارات أنه يعتبر من أخطر وأصعب القرارات المالية لكونه يرتبط بنوع من الاستثمار يتصف بكبر المبالغ التي يحتويها ويضمن عوائد سنوية لفترات طويلة في المستقبل، إضافة إلى أن هذا النوع من الاستثمار يرسم حدود العملية الإنتاجية في شركة الأعمال وليس من السهولة التخلص منه عندما تم عملية الاستثمار فيه.

3-قرارات توزيع الأرباح:

يفرز نشاط المؤسسة في كل دورة نتيجة محاسبية، قد تكون موجبة أو سالبة كما تكون تدفقات نقدية أو مجرد تدفقات وهمية، هذه النتيجة في حالة ما إذا كانت تدفقات نقدية يمكن الاحتفاظ بها في شكل احتياطات كتمويل ذاتي، أو توزيعات على المساهمين.

المطلب الثاني: أهمية القرار المالي ومراحله

أولاً: أهمية القرارات المالية:

تتمثل أهمية القرارات المالية فيما يلي:¹

- **تعظيم الثروة:** أو بمعنى آخر تعظيم القيمة الحالية للاستثمار أو لتصرف معين وهذا الهدف لا يوجه اهتمامه إلى الأرباح في حد ذاتها بل يوجه أيضاً ناحية توقيت هذه الأرباح وعنصر الخطر.
- **عدم الخلط بين القيمة البيعية والقيمة الدفترية لصافي الثروة:** فالقيمة الدفترية لصافي الثروة لها قدر ضئيل من الأهمية في الحصول على القروض القصيرة والطويلة الأجل وتؤثر بطريقة غير مباشرة على القيمة الحالية لصافي الثروة كما تظهر بقائمة المركز المالي هي خاصة بالمؤسسة ولا تتأثر بالقيمة

¹ - عبد الغفار حنفى، "الإدارة المالية" (مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص 22-24 .

السوقية لحق الملكية، وبذلك يسعى المدير المالي إلى اتخاذ القرارات التي تهدف في النهاية إلى تعظيم ثروة الملاك .

- **درجة المخاطرة التي يتعرض لها الملاك:** حيث تتفاوت المخاطر وفقا للشكل القانوني للمؤسسة ففي المؤسسات الفردية وشركات التضامن، تكون مخاطر الملاك أكبر من إفلاس المؤسسة، فلا تقتصر على ممتلكاتهم في المؤسسة وإنما تشمل أيضا الممتلكات الشخصية أما في الشركات المساهمة فتقتصر المخاطر في حالة الإفلاس على حصة الملاك في الشركة وإن الاستثمار في الأسهم الممتازة أفضل من الأسهم العادية حيث تكون الأولى أقل تعرض للمخاطر .
- يتعرض الملاك لانخفاض القيمة السوقية للأسهم إذا ما كانت القرارات التي اتخذها المدير المالي خاطئة ويحدث العكس إذا كانت هذه القرارات صحيحة حيث ترتفع القيمة السوقية للأسهم مما يؤدي إلى تحقيق مكاسب رأسمالية .
- من أجل تعظيم قيمة السهم يجب الوصول إلى مرحلة البحث عن العلاقة بين الهدف والإدارة المالية في المؤسسة وبصفة عامة لكي يكون هدف الإدارة المالية أكثر فعالية

ثانيا: مراحل القرارات المالية:

من أجل اتخاذ القرار المالي لا بد من المرور بالمراحل التالية¹ :

✓ **تحديد المشكلة:** أي تحديد القرار المراد اتخاذه، سواء كان قرار استثمار تمويل أو توزيع الأرباح.

¹ - Marie- hélène Allard, Le gestion financière et le dirigeant de PME : Le concept l'utilité perçue, Mémoire présenté en Vue de l'obtention de grade maitre és sciences (M ;SC (,cole des hautes études commerciales de montréal , 1999, p16.

✓ **تحديد مختلف البدائل الممكنة:** فإن كان قرار استثمار يتم تحديد مختلف المشاريع التي توافق الطلب، وأن كان قرار تمويل فيتم فيه تحديد مصادر التمويل الممكنة، أما إن كان قرار توزيع الأرباح فيتم فيه اتخاذ قرار توزيع الأرباح من عدمه.

✓ **جمع البيانات والمعلومات:** إن فهم المشكلة فهما حقيقيا، واقتراح بدائل مناسبة حلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال، يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلا دقيقا، ويقارن الحقائق والأرقام و يخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب .

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى:

- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.
- البيانات والمعلومات الكمية.
- البيانات والمعلومات النوعية..

✓ **اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:** تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب

- وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير¹:
- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
 - اتفاق البديل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها
 - قبول أفراد المؤسسة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه .
 - درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم .
 - درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

¹ -زيد منير عبوي، "القيادة ودورها في العملية الإدارية"، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 157، 158

- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمؤسسة مثل العادات والتقاليد .
- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تعززه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.

- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

- كفاءة البديل والعائد الذي إتباع البديل المختار..

✓ تطبيق القرار: من خصائص القرار الإداري أنه ينفذ عن طريق جهود وأفراد آخرين، فالمدير يتخذ القرار ولكنه لا يقوم بتنفيذه بنفسه فهو يحدد المشكلة والأهداف ويضع الأسس والقواعد ويحلل المعلومات والبيانات ويحدد البدائل وتقييمها ويختبرها ويوازن بينهما ويختار أفضلها، ثم تبدأ مرحلة التنفيذ عن طريق جهود الآخرين

إن تحويل القرار الى عمل فعال يتطلب تفهم الأفراد للتغيير المتوقع في سلوكهم وتصرفاتهم والمطلوب منهم

حسب مراحل التنفيذ والاحتياجات والإمكانات الضرورية لتطبيق القرار.¹

✓ متابعة التطبيق وتقييم القرار: تهتم الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار بمتابعة عمليات التطبيق وتقييم النتائج أولاً بأول، حيث تبين الرقابة على التنفيذ مدى جودة القرار ودوره في حل المشكلة موضوع القرار، هذا إلى جانب أن المتابعة تظهر من الانحرافات عن المخطط سعياً إلى السرعة والدقة في معالجة الانحرافات السلبية والتعرف على أسبابها حتى تتفاهم ويصعب مواجهتها ومن الأمور الواجب مراعاتها عن التطبيق² :

¹ -فتحى أحمد نياح عواد «إدارة الأعمال» (وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص238 .

² -فتحى أحمد نياح عواد مرجع سابق، ص239

- تحقيق التكيف بين النتائج المتوقعة للقرار والظروف والمناخ المحيط بها يضمن أقصى درجة من النجاح عند التطبيق.
- كسب تأييد المنفذين للقرار من خلال تدعيم سلوكهم الإيجابي وتحفيزهم والتدخل بشكل بناء لعلاج الأخطاء.
- السرعة والدقة في مواجهة المتغيرات الجديدة بما يسهم في استمرار تنفيذ القرار ولو تطلب الأمر بعض التعديلات المادية أو البشرية أو المعنوي.

المطلب الثالث: أدوات القرار المالي والعوامل المؤثرة على القرار المالي

أدوات القرار المالي

تعتمد القرارات المالية على معايير تسمح باتخاذها بطريقة جيدة و دقيقة هذه المعايير خاصة بالمشروع في حد ذاته و لا بد من الاعتماد على وسائل سواء على المدى القصير أو المتوسط لاستكمال النتائج الجيدة، فعلى المدى القصير هناك وسيلة ذات أهمية بالغة في اتخاذ القرارات المالية على المستوى هي التحليل المالي، أما على المدى المتوسط فنجد مخطط التمويل و سنتطرق إلى الوصيلتين هما :

1- التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات المالية على المدى القصير، تعتمد القرارات المالية بشتى أنواعها

على معرفة الوضعية المالية للمؤسسة حيث يعتبر التحليل المالي من أفضل الأدوات التي يمكن للمؤسسة استعمالها و استخدامها للحكم على المدى للكفاءة الإدارية- .

2- مخطط التمويل كأداة لاتخاذ القرارات المالية على المدى المتوسط حيث يقوم باتخاذ القرار المالي لا بد

لها من التخطيط على المدى المتوسط وهذا استنادا إلى التحليل المالي أي الحالة المالية للمؤسسة، و بالانتهاء من هذه الخطوة تكون المؤسسة أمام مجموعة من الخطط المالية التي تبين مقدار الأموال اللازمة للمؤسسة من خلال الفترة المقبلة، أي عملية الحصول على هذه الأموال اللازمة، فنجد مجموعة من المصادر الرئيسية التي يمكن استخدامها لتنفيذ هذه الخطوة، أي التمويل الذي يأتي بعد مرحلة

التخطيط وعليه يجب على المؤسسة دراسة هذه المصادر دراسة تحليلية و اختيار المصدر الذي يتماشى و احتياجات المؤسسة لأنها تجد نفسها أمام مجموعة القرارات لاختيار احد المصادر المرتبطة دائماً بالحالة المالية للمؤسسة فإذا كانت في توازن و كان الاعتماد على المصدر الأول هو التمويل وهو التمويل الذاتي أي الأموال الخاصة وفي حالة العكس أو عدم وجود الكفاية فتعتمد على مصادر أخرى كالقروض القصيرة و الطويلة المدى، وكل هذه القرارات تابعة عن الحالة المالية للمؤسسة وعلى تتبؤاتها بالمستقبل.

العوامل المؤثرة على القرار المالي

إن العوامل المؤثرة في القرارات المالية تنقسم إلى ما يلي :

- **تأثير البيئة الخارجية:** بما أن المنظمة تمثل خلية من خلايا المجتمع فإن قراراتها تأثر على هذا المجتمع سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة ومن العوامل البيئة الخارجية التي تأثر في اتخاذ القرار المالي هي الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية السائدة في المجتمع و المنافسة الموجودة في السوق و التكتلات للنقابات و المستهلكين و التشريعات و القواعد الحكومية و التغيرات و التطورات التقنية و الرأي العام.
- **تأثير البيئة الداخلية:** بتأثر القرار المالي بالعوامل البيئية الداخلية في المنظمة من حيث حجم المنظمة و الموارد المالية المتاحة و كذلك الهيكل التنظيمي وطرق التنظيم و الاتصال الرسمي و غير الرسمي و طبيعة العلاقات السائدة و توافر مستلزمات التنفيذ المالي و المعنوي .
- **تأثير متخذ القرار:** تتصل عملية اتخاذ القرار المالي بشكل وثيق بالصفات الرئيسية النفسية للفرد أو الأفراد المشاركين في عملية القرار و يمكن تصنيف سلوك متخذي القرارات فيما يتعلق باتخاذ القرار بإحدى الصفات التالية (المجازفة، الحذر، الشرع، التهور) ويقع متخذ القرار تحت تأثير هذه العوامل مما يؤدي إلى آراء وانطباعات خاصة وظاهرة سلوكية معينة .

المبحث الثالث: دور نظم المعلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار المالي

أصبحت اليوم نظم المعلومات عاملا وموردا هاما واستراتيجيا للأجل قيام أي منظمة وارساء قواعدها وهي نفسها دافعا جوهريا للتحقيق الأرباح والمحافظة على مكانة هذه المنظمات وفرض نفسها في محيطها.

المطلب الأول: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار

كل التعاريف السابقة ركزت على نظم المعلومات في شكلها الآلي. غير أن هناك تعريفا آخر يميز نظم المعلومات الآلية واليدوية، حيث تم الاتفاق على أن "عملية اتصال يتم من خلالها تجميع البيانات وتشغيلها وتخزينها ونقلها لأفراد المناسبين داخل المنظمة بغرض توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ويتكون ذلك النظام من شخص واحد على الأقل، له نمط نفسي معين، ويواجه مشكلة ما، داخل نسق تنظيمي معين، ويحتاج حلها لوجود بعض الحقائق (المعلومات)، والتي يتم توفيرها من خلال وسيلة عرض معينة."

ولقد ركز هذا التعريف على اعتبار نظام المعلومات وسيلة اتصال بين النظام من خلال انشطته المختلفة والإنسان على اعتبار أنه مستقبل للمعلومات التي يقدمها هذا النظام، وقد ركز على هذا الفرد والبيئة المحيطة به وطبيعة المشكلة التي يواجهها لأهمية هذا الطرف من عملية الاتصال في تحديد أهداف ونتائج النظام. مهما اختلفت تعاريف نظم المعلومات إلا أنها تهدف جميعا إلى دعم وظيفة صنع القرار داخل المنظمة. ويبدو أن نظم المعلومات هي مفتاح الكثير من المشكلات التي يفرضها الوضع الراهن، إلا أن النظام في حد ذاته يصبح قليل الأهمية بالمقارنة مع ما له من آثار اقتصادية واجتماعية فالنظام إذا انسلخ عن بنية تنظيمية تتلاءم معه وعن قوة بشرية تستوعبه يصبح فارغا من المحتوى المتوقع منه.

المطلب الثاني: دور معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار

لم تعد نظام أهمية الموارد البشرية في أي مؤسسة موضع شك أو نقاش ، فقد تغيرت المفاهيم التي كانت تعرفه فيما مضى والنظرة المحدودة التي ينظر له منها ، وأصبح العاملون اليوم موردا أساسيا والوحيد في المؤسسة الذي يتمتع بالقدرة على التفكير والابداع والتجديد والتطوير وهو بذلك سلاح مهم في يد المؤسسة لتحقيق استراتيجياتها التنافسية .

ولكسب رضا العاملين وزيادة أدائهم والتحكم فيهم عملت المؤسسة على تسيير هذه الموارد بشكل فعال من خلال المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فيها، من تحفيز العاملين واشباع حاجاتهم ، وإرساء ثقافة التعاون والعمل الجماعي فيهم ، والاصغاء لاقتراحاتهم وافكارهم ، وتزويدهم بالمعارف والمهارات ، والتي تعتبر نتائج موضوعية لعدالة عملية تقييم الأداء ، مستخدمة نظام معلومات الموارد البشرية وسيلة لترشيد قراراتها وتحسين نشاطاتها .

وبالتالي فان نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة يحتاج دائما الى تطوير حتى يتمكن من تحقيق المهام المفترض به تأديتها، ويجعل من عملية تقييم أداء الموارد البشرية أكثر فعالية. ولتحقيق ذلك نورد التوصيات التالية :

- اخضاع العاملين في إدارة الموارد البشرية لدورات تدريبية تمكنهم من مواجهة ومسايرة التغيرات التكنولوجية والاستفادة منها لتأدية مهامهم.
- انشاء موقع للمؤسسة على الانترنت يساعدها على نشر المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية كإعلانات التوظيف، الإعلان عن نتائج اختبار التوظيف، نشر معلومات عن مكانة وأهمية المؤسسة بهدف استقطاب المهارات.
- اشتراك المؤسسة في دورات تدريبية عبر شبكات الانترنت، تسمح للعاملين بزيادة معارفهم ومهاراتهم وخاصة الإبداعية منها.

- تشجيع وتحفيز ثقافة التغيير في أساليب العمل بالنسبة لموظفي إدارة الموارد البشرية مما يسهل قيامهم بالعمل اكثر، وأساليب التدريب لكافة الافراد وخاصة القادة منهم.
- أهمية نشر الوعي والتتقيف لموظفي إدارة الموارد البشرية بأهمية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية وأثرها في سرعة ودقة انجاز الاعمال التي يقومون بها، واهمية مواكبتهم للتطورات الحديثة.
- الاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية وخاصة تقييم الأداء.
- تعيين افراد أو فرع تابع لمصلحة الموارد البشرية، يسند اليه مهمة اجراء البحوث للتعرف على الأوضاع الخاصة بالموارد البشرية، واستقبال شكاوى الافراد والتقصي عن المشاكل التي يعانون منها، من خلال اعداد استمارات توزع على الافراد حتى يتمكنوا من الإجابة بحرية ودون الشعور بالخوف من الإدارة

المطلب الثالث: دور نظم المعلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار المالي

تعد نظم المعلومات الموارد البشرية المصدر الأساسي لتزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية لتسيير شؤونها والتي تراها مناسبة لاتخاذ القرار المالي، تعكس هذه المعلومات ذلك التفاعل الذي يتم بين المؤسسة وبيئتها الخارجية بجمع ما نحتويه من متغيرات، تساهم نظم المعلومات الموارد البشرية في زيادة قدرة الادارة في رسم الخطط والاستراتيجيات السليمة لمعايشة الواقع ومجاوبة المستقبل إذن يتمثل دور نظم المعلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار في "توفير معلومات نافعة للمستثمرين والدائنين الحاليين والمحتملين وغيرهم من المستخدمين لأغراض اتخاذ قرارات الاستثمار وقرارات الإقراض والقرارات المماثلة.

توفر المعلومات بكميات هائلة وتوفر خيارات تنظيمية، كما أن متخذ القرار الفعال باستطاعته تحديد أفضل الخيارات وبسرعة هائلة، والاهتداء إلى الطريقة السليمة، وانخفاض الغموض ودرجة المخاطرة واحتمال عدم اتخاذ قرارات فعالة، وباعتماد الأسلوب العلمي الحديث في الإدارة أصبح القرار لا يتم بواسطة الحدس أو

التخمين أو حتى بناءا على خبرة المدير، بل يعتمد على البحث الدقيق وهذا لا يأتي إلا بجمع البيانات عن كل جوانب المشكلة ثم تحليلها وتفسيرها. وترجمتها إلى واقع لتساعد على اتخاذ القرار.

من خلال ما سبق نستخلص بأن نظم المعلومات الموارد البشرية تتيح دعما لعملية اتخاذ القرارات المالية لما توفره من معلومات مالية التي تحتاجها الإدارة في اتخاذ القرارات.

خلاصة الفصل:

نستخلص من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل أن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية والمالية واسباسها واحدى ضروريات الأمور فكل مؤسسة تسعى للنجاح، حيث يسعى المسؤولين لتحقيق هذا من خلال حرصهم على اتخاذ قرارات فعالة من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بأخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار، هذا ورغم الاختلافات في تصنيف هذه القرارات إلا إنها تشترك في خصائص تتميز بها كونها عملية مستمرة وتمر بعدة خطوات ومراحل متتالية بدءا بتحديد المشكلة، ثم البحث عن البدائل ومن ثم اختيار البديل المناسب، وحتى تكون عملية اتخاذ القرارات سليمة وصحيحة لا بد من استخدام الأسلوب المناسب من بين الأساليب المطروحة، وحتى تكون هناك فاعلية في عملية اتخاذ القرار يجب أن يمتاز هذا القرار بالجودة ويحظى بالقبول ويمتاز بالسهولة في التنفيذ مع ضرورة اتخاذه في الوقت الملائم، وجدير بالذكر أن هناك العديد من العوامل المؤثرة في فاعلية عملية اتخاذ القرار كما قد تواجه هذه العملية العديد من الصعوبات، وتساهم نظم المعلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار المالي للمؤسسة.

**الفصل الثالث: دراسة حالة
لمؤسسة سونلغاز البيض**

تمهيد :

بعد تعرضنا للإطار النظري من خلال الفصل الأول والثاني، واستكمالاً لمعالجة الإشكالية المطروحة سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد أهمية نظم المعلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار المالي للمؤسسة، وقد وقع الاختيار على مؤسسة سونلغاز (مديرية التوزيع بالبيوض)، حيث تعتبر أحد فروع مجمع سونلغاز وهي شركة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي ويتمثل عملها في إنتاج وتوزيع الطاقة الكهرباء والغازية. ولدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على المعلومات المتوفرة من وثائق المؤسسة إضافة إلى إجراء مقابلات حول الموضوع لموظفي المؤسسة من عينة الدراسة، وعليه تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول سنتطرق إلى تقديم عام لمؤسسة سونلغاز، أما المبحث الثاني سنتطرق إلى واقع نظم المعلومات الموارد البشرية واتخاذ القرار في مؤسسة سونلغاز وبخصوص المبحث الثالث فخصناه لمعرفة أهمية نظم المعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار المالي بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع البيوض - محل الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز من أهم المؤسسات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن وهذا ما يسمح لها أن تكون من المؤسسات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة

أولاً: لمحة تاريخية عن المؤسسة .

تعتبر مؤسسة سونلغاز من أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وقد لعبت دوراً تاريخياً وراجحاً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد وكذا في ميدان إنتاج الطاقة، إذ تمتد سنوات عطائها لأكثر من 65 سنة خدمة عمومية وكذا نقل و توزيع الكهرباء و الغاز لجزائرها في الجزائر، فقد استحوذت على سوق الإنتاج و نقل و توزيع و تصدير الكهرباء و الغاز، و بالإضافة إلى ذلك تقوم بصيانة الآلات التي تعمل بالكهرباء و الغاز . كما مرت بعدة مراحل تاريخية من ناحية التنمية والتسيير نجيزها فيما يلي:

- قبل الاستقلال و في سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية كهرباء وغاز الجزائر المعروفة اختصاراً بـ

(EGA) و التي أسندت إليها احتكار إنتاج الكهرباء و نقلها و توزيعها، وكذلك توزيع الغاز، و تضم المؤسسة

العمومية المؤسسات القديمة ذات الإنتاج و التوزيع، وكانت هذه المؤسسة تخضع للقانون الذي أصدرته الدولة

الفرنسية سنة 1946.

- بعد الاستقلال تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بتسييرها بعد تكوين إطاراتها، وفي سنة 1969 تحولت (كهرباء

و غاز الجزائر) إلى سونلغاز " الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز " بموجب المرسوم رقم 59-69 المؤرخ في 28

جويلية 1969، و المعلن عنه في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 01 أوت 1969، وكان الهدف من تحويل

الشركة هو إعطائها تنظيم و تسيير يمكنها من تحقيق التنمية الاقتصادية للبلاد و حصول عدد كبير من السكان

على الطاقة الكهربائية خاصة الإنارة الريفية، و هو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية.

وفي سنة 1983 تمت إعادة هيكلة سونلغاز وتفرعها إلى شركات فرعية للأشغال المتخصصة وهي:¹

* مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف KAHIRIF): يتمثل دورها في تطوير الكهرباء في الريف الجزائري .

* مؤسسة تركيب البنى التحتية وإنشاءات الكهرباء (كهركيب KAKHRIB): يتمثل دورها في تركيب المعدات الكهربائية .

* مؤسسة إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز الطبيعي (كنغاز KANGAZ) تتكفل بأشغال النقل وتوزيع الغاز الطبيعي.

* مؤسسة أشغال الهندسة المدنية(إنغرا INERGA): تتكفل بأشغال هندسية .

* مؤسسة التركيب الصناعي (التركيب ETTERKIB): تتكفل بالتركيب الصناعي .

* مؤسسة صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة (أ م س AMC): تتكفل بصناعة المعدات الكهربائية.

وبفضل هذه الشركات صارت سونلغاز تتوفر حاليا على تجهيزات كهربائية وغازية تستجيب لحاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد

-تغيير النظام الأساسي و الطبيعة القانونية لمؤسسة سونلغاز في سنة 1995 فأصبحت المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري (E PIC) وفقا للقرار التنفيذي رقم 475-91 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991،المتضمن تحويل الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز، كما أكد المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، الطبيعة القانونية لسونلغاز بصفتها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و

1 - من وثائق المؤسسة

تجاري وضعت سونلغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة و منحت لها الشخصية المعنوية مع تمتعها بالاستقلال المالي.

و في سنة 2002 أصبحت المؤسسة شركة ذات أسهم (SPA) تحوز الدولة رأسمالها، وذلك بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 1 جوان 2002 و هذا يخول للمؤسسة استقلالية أكبر و يسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة ، وعلى صعيد تسييرها يشرف على ذلك شركة مساهمة و مجلس إدارة و يديرها رئيس مدير عام .

- قامت سونلغاز خلال السنوات من 2004 إلى 2006 بإعادة هيكلة نفسها في شكل مؤسسات متفرعة حيث أن هذه الفروع مكلفة بالنشاطات الأساسية للمؤسسة وهي:

* مسير منظومة الكهرباء OS .

* المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE .

* المؤسسة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE .

* المؤسسة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG.

- في سنة 2006 تم هيكلة وظيفة توزيع الكهرباء والغاز إلى أربع فروع وهي :

* سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز -الجزائر العاصمة-SDA و تشمل 06 مديريات فرعية.

* سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - وسط-SDC و تشمل 13 مديرية فرعية.

* سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز -شرق-SDE و تشمل 19 مديرية فرعية.

* سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز -غرب- SDO وتشمل 19 مديرية فرعية منها مديرية توزيع الكهرباء والغاز -فرع البيض- والتي تمثل محل الدراسة، لذا سنغطي لمحة عن SDO باعتبار أن فرع البيض ينتمي إداريا لمركز توزيع غرب.

شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب¹ SDO :

هي شركة مساهمة وفرع في مجمع سونلغاز منذ ديسمبر 2005 برأسمال قدره 25 مليار دج وبلغ عدد العاملين بها 4400عونا في سنة 2006، وتغطي عمليا كافة أنحاء الغرب الجزائري، تتمثل مهمة سونلغاز للتوزيع الغرب ضمن حدود الاستغلال في صيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز والتطوير و ضمان الأمن والسلامة و النجاعة ونوعية الخدمة و هي مكلفة إلى جانب ذلك بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية و الوفاء باحتياجات الزبون كما تساهم في اعداد السياسة التجارية لمجمع سونلغاز في مجال التسعيرة وتقديم الخدمات للزبون وتطوير المبيعات والظروف التجارية، و تتولى تلبية الطلب بالربط الكهربائي والغازي الذي يتقدم به الزبون والمستعملون مع ضمان حسن التسيير (قيادة واستغلال وصيانة) و تطوير شبكات نقل الكهرباء التي تغطي طولا قدره (78.967.6 مليون ك ف س) في الجهد المتوسط والمنخفض وشبكة الغاز التي تغطي بدورها 286.9000 ك م من الضغطين المتوسط والمنخفض، و تستند سونلغاز للتوزيع في غرب البلاد على تأهيل العاملين برعايتها لحسن تسيير المورد البشري وتنميته، واهتمامها بالوسائل المادية الضرورية للسير الحسن في جميع مجالات الخدمة، وتتولى الإشراف والمراقبة على شبكة توزيع الطاقة في جميع أنحاء المنطقة الغربية للبلاد.

¹من وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة محل الدراسة

-تتبع مديرية التوزيع فرع البيض الى ناحية بشار منذ سنة 2022 ،و تقوم المديرية بعدة وظائف أساسية منها توزيع و صيانة شبكات الكهرباء و الغاز هذه المهام الرئيسية تمنحها صلاحية السهر على الطاقة على مستوى الولاية.

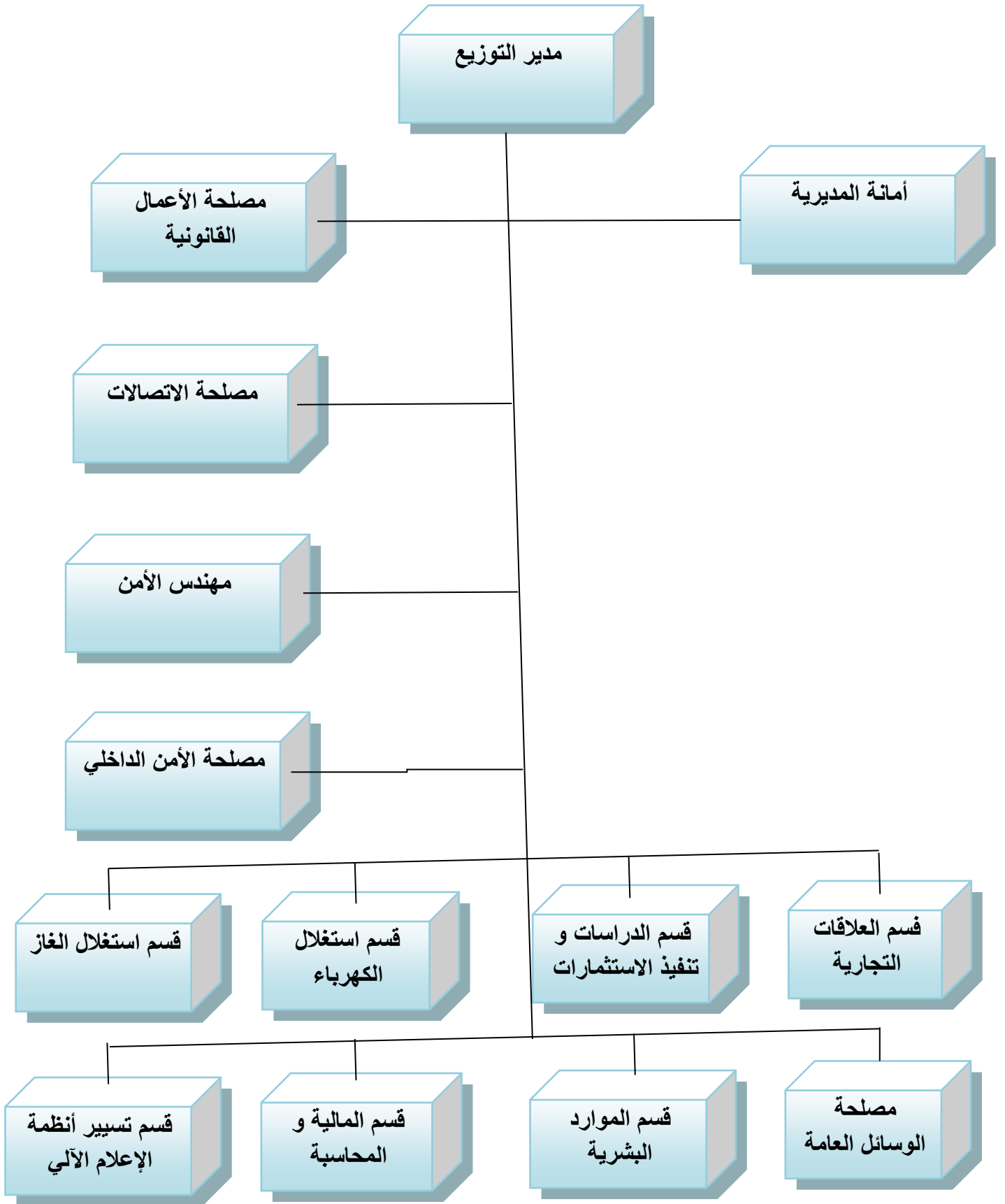
وإضافة إلى عملية التوزيع وتزويد التجمعات السكنية بالكهرباء والغاز هناك وظائف أخرى تقوم بها مثل:

- تحصيل مبالغ فواتير الكهرباء والغاز.
- التكفل بالنزاعات الحاصلة سواء مع العاملين أو الزبائن فهناك مكتب خاص لهذا الغرض.
- توفير أحسن الخدمات لزيائنها من خلال مصالحتها التجارية المنتشرة عبر الولاية، من رصد وتحصيل والتكفل بانشغالاتهم عن طريق أعوانها التجاريين.
- ضمان استمرارية التزويد بالطاقة الكهربائية والغازية على الدوام، وبنوعية جيدة والتدخل لإصلاح الإعطاب في حينها مراعية في ذلك الحفظ على أمن الأفراد والمنشآت وذلك بإنشاء توصيلات رئيسية جديدة وخلق مراكز تحويل، وتأهيل وصيانة الشبكات من أجل تدعيم وتقوية هذه الشبكات لمواجهة الطلب المتزايد - . توكل لها مهمة تغطية 08 دوائر (البيض ، بريزينة، بوعلام، الرقاصة، بوقطب، الشلالة، بوسمغون، الابيض سيد الشيخ).
- تقوم المديرية بتوظيف404عامل من كل الفئات المهنية من بينهم 42 امرأة عاملة .
- كما تملك شبكة مكونة من 3 وكالات تجارية، و3 أقسام استغلال الغاز و2 استغلال الكهرباء .
- تقوم بتزويد 87049 مشترك بالكهرباء و 67384 مشترك بالغاز.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات والوظائف التي تمارسها المديرية، وهو عبارة عن جدول للوحدات المحددة التي تشكل المنظمة وشبكة العلاقات الرسمية، وكذا الأساليب التي من خلالها تتخذ القرارات والأوامر نحو المنفذين، بالإضافة إلى قنوات الاتصال داخل المؤسسة والتي تزود الهيئات القيادية بمعلومات حول العمل والصعوبات والاحتياجات لمختلف الوظائف، والشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع البيض:

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - البيض -



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من الشكل أعلاه نلاحظ أن الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالبيض يتكون من :

1/مدير التوزيع: وهو المسؤول الأول عن الشركة، من مهامه:

- إمضاء الشيكات
- عقد الاجتماعات.
- التنسيق مع الشركاء الاجتماعيين (النقابة، لجنة المشاركة).
- اتخاذ القرارات التسييرية.

2/أمانة المديرية: ومن مهامها:

- استقبال البريد الوارد والصادر وتسجيله وترتيبه.
 - إنجاز محاضر التنصيب لجميع موظفي الشركة.
 - متابعة بطاقات المنح وإنجاز كافة الأعمال المتعلقة بها.
 - استقبال الزوار وتوجيههم.
 - الاتصال بمختلف الأطراف العامة في الشركة.
 - متابعة كافة الأعمال المطلوبة في الرزنامة الإدارية وتذكير المدير بها.
 - الرد على المكالمات الهاتفية سواء داخل الشركة أو خارجها.
- 3/مصلحة الأعمال القانونية: تقوم هذه المصلحة بالنظر في المنازعات القانونية التي تكون المديرية طرفا فيها .

4/مصلحة الاتصالات: تقوم هذه المصلحة بـ :

- تمثيل المديرية العامة على المستوى المحلي وذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول المواضيع التي تخص نشاطات المؤسسة.
- تحسيس الزبائن حول مخاطر استعمال الكهرباء والغاز.

- تحسين صورة المؤسسة على المستوى الإعلام (صحافة، إذاعة) من خلال الرد على المقالات المسيئة
- للمؤسسة وحضور بعض الحصص الإذاعية والمشاركة في اصدار المجلة الخاصة بالمؤسسة.
- تنظيم أبواب مفتوحة على زبائننا.

/5 مهندس الأمن: من مهامه:

- يقوم بمتابعة حوادث العمل المهنية والأشخاص المدنيين
- وضع لوحات المعلومات والتقارير للمديرية
- نشر الملصقات للحوادث النموذجية
- ممارسة وضمان أمانة لجنة وقاية والأمن للوحدة ومتابعة التوجيهات
- زيارة المواقع الميدانية للتأكد من تطبيق قواعد السلامة

/6 مصلحة الأمن الداخلي: ومن مهامها:

- مساعدة المدير في تنسيق القرارات والإجراءات المناسبة للأمن الداخلي.
- السهر على مطابقة مخططات الأمن الداخلي لكل البنية التحتية للمديرية.
- التحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية.
- مراقبة أعوان الأمن الداخلي للمؤسسة

/7 قسم العلاقات التجارية: وهو القسم المكلف بتسيير شؤون الزبائن وتوصيلهم بالكهرباء والغاز وفق طلبات

الزبائن والمؤسسات الأخرى، ويعتبر ذو أهمية بالغة كونه يمثل همزة وصل بين المديرية والزبون ويشمل:

قسم تجاري تقني، قسم التحصيلات، قسم المكلف بالزبائن والخزينة، ومن مهامه:

- إدارة عقود الاشتراك الخاص بالزبائن.
- المساهمة في رسم السياسة التجارية للمؤسسة.

- إرسال الفواتير ومتابعة تحصيلها

- الرد على شكاوى واحتجاجات الزبائن

8/ قسم الدراسات وتنفيذ الاستثمارات في مجال الكهرباء والغاز:

ويشمل القسم على مصلحتين:

- **مصلحة تسيير الاستثمارات (الصفقات)**

- اختيار وتصنيف مؤسسات الانجاز ومنحها الاعتماد حسب القوانين المعمول بها عبر الإعلانات والمنافسات .

- إنجاز الصفقات.

- مشاركة المصالح المالية في مهامها ونشاط المراقبة

- **مصلحة تسيير القروض :**

- انجاز الطلبات وفتح رخص البرامج لمراقبة وغلق الأطراف المالية بعد إنهاء مهام الإنجاز .

- مراقبة الفواتير والقيام بدفعها.

- مراقبة حركة الأموال ومقارنتها بالحالات المالية.

- انجاز التقارير المالية وبعثها إلى مصادر المحاسبة والمالية.

9/ قسم استغلال الكهرباء: وهو القسم المكلف بتوزيع الكهرباء والعمل على توسيع الشبكة الكهربائية وتسييرها

وتوصيلها إلى أبعد الحدود .

10/ قسم استغلال الغاز: وهو القسم المخصص للقيام بكل الأشغال والاستثمارات الخاصة بالغاز فقط كما تعمل

على صيانة صمامات الغاز وقياس التوتر للقنوات الفولاذية.

11/ مصلحة الوسائل العامة: ويتكفل بـ :

- كراء المحلات لاستعمالها كوكالات تجارية
- توفير النقل للعمال.
- التعامل مع موردي الشركة.
- يتكفل بشراء الأجهزة والمعدات

12/ قسم الموارد البشرية: هو القسم الذي يهتم بكل ما يتعلق بالعاملين منذ لحظة توظيفهم وحتى التقاعد، حيث يقوم بالتسيير الإداري (عطل، ساعات إضافية، أجور، مكافآت....)

- الحرص على المتابعة الدائمة لملفات المستخدمين.
- القيام بالإحصائيات الخاصة بالتكوين ومتابعتها الدائمة.
- تحليل وتقييم حاجات العامل في التكوين.
- المشاركة في تطبيق مختلف مخططات الموارد البشرية.

13/ قسم المالية والمحاسبة: يعتبر هذا القسم من أهم أقسام المديرية حيث يحتوي على عدة مصالح وتتمثل مهامه في التسيير المالي للشركة والسهر على تسديد ديون الشركة مقابل تحقيق أرباح لها بالإضافة إلى متابعة المداخل الشهرية لبنك وحساب البريد، ومراقبة كل عمليات الجرد الفصلية والسنوية وتحضير الميزانية في شهر جوان ومراقبة الاتفاق على الاستثمار ومراقبة وتحليل الصندوق ومراقبة أجور العمال وكذا مختلف العمليات التي تجرى في دفتر اليومية والميزانية.

14/ قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: يعتبر هذا القسم من أهم أقسام المديرية ومن مهامه:

- نقل المعلومات فيما بين الأقسام.
- معالجة البيانات والمعلومات الواردة عن طريق المعالجة الآلية.
- إدخال إضافات فيما يخص شبكة الإعلام الآلي والمعلوماتية وإصلاح أجهزة الكمبيوتر، والتكفل بكل وسائل الإعلام الآلي.

- تخزين المعلومات في أقراص.
- تسيير الشبكة الداخلية للاتصالات، أي ضمان تحقيق ربط دائم لجميع أجهزة الإعلام الآلي بالمديرية
- إصدار فواتير الزبائن.

المبحث الثاني: واقع نظم معلومات الموارد البشرية واتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز

المطلب الأول: تدفق المعلومات في مؤسسة سونلغاز - فرع البيض.

إن تدفق المعلومات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع البيض يتم عبر العديد من القنوات، أهمها نظام تسيير الزبون (SCG) بالإضافة إلى العديد من الوسائل والقنوات المعتمدة في انتقال المعلومات سواء داخلها أو خارجها، على النحو التالي:

أولاً: تدفق المعلومات داخل المديرية.

تتدفق المعلومات داخل مديرية التوزيع سونلغاز بالبيض بطريقة تقليدية، حيث تستخدم فيها الوسائل التقليدية للاتصال شفها بطريقة مباشرة أو عن طريق الهاتف أو كتابيا باستخدام الفاكس أو بالانتقال اليدوي للوثائق بين المصالح المختلفة، إضافة على ذلك يتم عقد اجتماعات بصفة دورية، كما يتم استخدام البريد الإلكتروني لتبادل المراسلات والمعلومات ونقل الملفات الرقمية بين العمال داخل المديرية والمركز بسرعة وسهولة، حيث يتم تقادي التنقل الشخصي وما ينجر عنه من تأخير الأعمال.

ثانياً: تدفق المعلومات بين مديرية التوزيع والوكالات التجارية.

و يتم ذلك باستخدام الهاتف أو الفاكس و إما عن طريق نظم المعلومات SCG (سوف نتطرق له في المطلب الموالي) و ذلك بربط جهاز الكمبيوتر المضيف الواقع في مصلحة أنظمة الإعلام الآلي بالمديرية مع الوكالات التجارية المتواجدة في مختلف دوائر الولاية، وذلك بالاعتماد على كلمة مرور بين المديرية و الوكالات التابعة لها، و عليه يتم انتقال المعلومات فيما بينهم بسرعة قياسية و في وقتها المحدد، كما تعتمد اضافة الى ذلك في

نقل معلوماتها الى وكالاتها باستخدام الوثائق الرسمية العادية للمؤسسة أو وسائط التخزين المختلفة مثل الأقراص المضغوطة CD-ROM.

باعتبار أن مديرية التوزيع تنتمي إداريا إلى شركة توزيع الكهرباء والغاز بشار، يتم تبادل المعلومات فيما بينهم إما عن طريق الهاتف والفاكس أو عن طريق استخدام الوثائق الرسمية، أو باستخدام وسائط التخزين المختلفة أو باستخدام الإعلام الآلي مثل البريد الإلكتروني كما يتم ربط كل الفروع مع المركز الرئيسي للبيانات وفق نظام شبكة معلومات خاص بسونلغاز يسمح بتبادل المعلومات ما بين الفروع فيما بينهم أو مع الشركة الأم وذلك بإنشاء مركز لتسيير البيانات.

المطلب الثاني: أنواع نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في مديرية التوزيع بالبيض

تعتمد مؤسسة سونلغاز على نظم معلومات تساعد على القيام بإدارة مختلف أنشطته وخصوصا في عملية اتخاذ القرار، وفيما يلي سنتطرق إلى نظم المعلومات الموارد البشرية التي تستخدمها مؤسسة سونلغاز وذلك حسب وظائفها:

1/ نظام معلومات تسيير الموارد البشري: NOVA

يعتمد قسم الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز على نظام معلومات NOVA ، فهو عبارة عن برنامج مدمج متكامل يحتوي على كل المعطيات المطلوبة حول أي عامل من عمال المؤسسة منذ أن تم توظيفه حتى يوم تقاعده بما في ذلك من الحوافز والترقيات والإجازات المقدمة له، حيث يقوم العامل بمجرد توظيفه بتقديم ملف معنوي إلى مصلحة تسيير الموارد البشرية بالمديرية، ثم يتم بعد ذلك إدخاله إلى النظام بإعطائه ترقيم معين وتتم آلية عمل نظام ANOVA في:

- تسيير العمال - إدارة الأجور - التوظيف - التكوين و التدريب - تسيير الوظائف و المناصب -
- تحديد الكفاءات - المنح و العلاوات - العطل.

فاستخدام نظام nova في قسم الموارد البشرية ساعد بشكل كبير في تنظيم ملفات العاملين بالمؤسسة، وهذا بدلا من استخدام ملف خاص بكل عامل فذلك يستغرق وقتا طويلا، وبمجرد استخدام نظام nova وبكيسة زر يمكن الولوج إلى ملفات العامل بكل سهولة وبأقل جهد وفي وقت قصير.

ثانيا: نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني "HISSAB"

يعتمد قسم المالية و المحاسبة في مديرية التوزيع بالبيض على نظام المعلومات " حساب" و الذي يعمل وفق متطلبات النظام المحاسبي المالي SCF،فهو نظام معلومات معتمد و منجز من طرف فرع من فروع مجمع سونلغاز يسمى ب" Djazair EL Technology Linformation " سنة 2012 ،موجه خصيصا لاستخدامه في أقسام و مصالح المالية و المحاسبية يعمل وفق النظام المالي المحاسبي SCF"،تمت تجربته في مديرية التوزيع بالجزائر العاصمة مدة ستة أشهر، ثم تم تعميمه على كل مديريات وفروع المجمع في شهر أكتوبر سنة 2012 ،يتضمن مدونة أرقام الحسابات السنوية على أكثر من 2480حساب، يسجل حوالي 3.3 مليون قيد محاسبي سنويا، يتوفر على واجهة لإدخال البيانات آليا مع ثلاث أنظمة فرعية للتسيير وهي (واجهة تسيير الزبائن SGC واجهة تسيير المورد البشري NOVA، واجهة تسيير المخزون S40).

يتكون نظام المعلومات المحاسبي HISSAB من مدخلات ومعالجة ومخرجات على النحو التالي:

(الزبائنSGC واجهة تسيير المورد البشريNOVA، واجهة تسيير المخزون S40) يتم إدخالها آليا عن طريق واجهة النظام الفرعي.

- **المعالجة:** ويتم ذلك وفقا نوعين من المعالجة، معالجة تتعلق بإدخال اليدوي للبيانات ومعالجة المدخلات آليا بواسطة الاتصال الإلكتروني لنظام المعلومات المحاسبي.

- **مخرجات النظام:** ونميز بين نوعين من المخرجات، مخرجات تعكس الإدخال اليدوي للبيانات والتي تتمثل في مجموعة الدفاتر المحاسبية (اليومية العامة، دفتر الأستاذ، ميزان المراجعة) والقوائم المالية التي يصدرها نظام

المعلومات كحصيلة للمدخلات اليدوية، ومخرجات تتعلق بالإدخال الآلي للبيانات التي تخص كذلك الدفاتر المحاسبية والقوائم المالية التي يصدرها نظام المعلومات كحصيلة للمدخلات الآلية.

المطلب الثالث: اتخاذ القرار في مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالبيض

تعد المعلومات من العناصر الأساسية و الهامة التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز في عملية اتخاذ القرار ، فكلما كانت البيانات و المعلومات المتحصل عليها صحيحة و سليمة و تعكس الواقع ، كانت مناسبة أكثر في إنتاج قرارات فعالة تضمن تحقيق أهداف العمل .و تعتبر مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالبيض فرع من المؤسسة الأم سونلغاز ، لهذا فإن القرارات التي تتخذها تكون شبه روتينية في حين أن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية و المتمثلة في الاستثمار أو التوسع أو تسعيرة الكهرباء و الغاز ترجع أساسا إلى المؤسسة الأصلية الأم و من بين القرارات التي تقوم مديرية توزيع الكهرباء و الغاز فرع البيض باتخاذها ما يلي:

- قرارات اقتناء الأجهزة و المعدات مثل أجهزة الإعلام الآلي الحاسوب ، الطابعة ، الأوراق قصد استعمالها في الأقسام التي تعاني النقص.
- القرارات المتعلقة بالتمويل بالمواد الأولية .
- القرارات المتعلقة بالربط بالشبكات الكهربائية والغازية للزبائن .
- القرارات المتعلقة بإيجار محلات قصد استعمالها كوكالات تجارية.
- القرارات المتعلقة بالمحافظة على المعدات والتجهيزات المؤسسة وكذا توفير الأمن داخل المؤسسة .
- قرارات تسييريه و هي قرارات متعلقة بوظائف المؤسسة ، فمثال قسم الموارد البشرية تتخذ فيه القرارات المتعلقة بالتوظيف لعمال جدد أو تسريح عاملين ، قرارات تكوين العمال في دورات إعادة الرسكلة...إلخ ، كما

نجد قرارات متعلقة بقسم المحاسبة والمالية و تجدر الإشارة أن جميع القرارات المتخذة على مستوى المديرية يكون المدير العام على علم و إطلاع عليها، و القيام بمناقشتها و المصادقة عليها.

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع دراستنا على العاملين الذين يستخدمون أنظمة المعلومات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البيض.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة مكونة من خمسة 05 افراد والذين لهم صلة بموضوع الدراسة وأصحاب قرار

متغيرات الدراسة :تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

-المتغير المستقل: نظم المعلومات الموارد البشرية، المتغير التابع: اتخاذ القرار المالي للمؤسسة.

المطلب الثاني: تقنية وأداة جمع البيانات -المقابلة-

يستعمل الباحثين عدة أدوات وأساليب من اجل جمع المعلومات والبيانات عن المجتمع المبحوث حيث ان هذه الأدوات يختلف الباحثون في استخدامها، تبعاً لاختلاف طبيعة الموضوع ونوعه، ومن بين الأدوات التي استعملناها نجد:

المقابلة : وتعرف المقابلة على انها عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص ، تطرح من

خلالها أسئلة ويتم تسجيل اجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة ، وفي دراستنا تم اجراء المقابلة مع عدد من

مسؤولي شركة سونلغاز وفي مقدمتهم رئيس قسم الموارد البشرية، رئيس قسم المحاسبة، ورئيس قسم أنظمة

المعلومات، حيث تنوعت الأسئلة التي طرحناها عليهم بغرض الحصول على المعلومات الضرورية و التي كانت

تدور حول توضيح تعريف للمؤسسة وكذا مهامها و هيكلها التنظيمي بالإضافة إلى معرفة النظم التي تستخدمها في اتخاذ قراراتها .

حيث تم اعداد استمارة المقابلة على حسب المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في الوصول الى تفسير الفرضيات الخاصة بالدراسة وتمحورت على ثلاث محاور تشمل ستة وعشرون سؤال 26 سؤال.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج المقابلة

المحور الأول: مساهمة نظم المعلومات الموارد البشرية المعتمدة بمؤسسة سونلغاز في توفير المعلومات اللازمة.

- س1: هل تعتمد المؤسسة في صنع قراراتها على نظم معلومات الموارد البشرية المناسبة؟
- ج1: تعتمد على نظم معلومات موارد بشرية مناسبة حسب خصوصية كل مؤسسة.
- التعليق: الى حد ما فهي تعتمد على نظم معلومات بشرية مناسبة حسب طبيعة نشاطها
- س2: هل يتم الحصول على المعلومة اللازمة بالسرعة المطلوبة؟
- ج2: نعم وفي أسرع وقت.
- التعليق: يساعد هذا النظام في سرعة تدفق المعلومات المطلوبة في أسرع وقت وبأريحية.
- س3: هل يمكن الاستغناء عن المعلومة التي يقدمها النظام؟
- ج3: بالطبع لا يمكن ابدأ الاستغناء عنها
- التعليق: ان النظام يقدم معلومات دقيقة وفي أسرع وقت لا يمكن للمسير او متخذ القرار الاستغناء عنها
- س4: هل تتميز المعلومات التي يقدمها النظام بالدقة المطلوبة والموثوقية؟
- ج4: نعم لان هذا النظام جد متطور وكل المعلومات التي يقدمها دقيقة وموثوقة.
- التعليق: حسب المقابلة فان النظام المستعمل جدا هو NOVA وهو دقيق جدا في معلوماته وخاصة الموارد البشرية.

- س5: هل هناك تنوع في مصادر المعلومات التي يوفرها النظام؟
- ج5: بطبيعة الحال هناك تنوع في المصادر.
- التعليق: يوجد تنوع في مصادر المعلومات التي يوفرها النظام والتي يستقبلها من مدخلات عدة.
- س6: هل يشارك الأفراد والمستخدمين في إعداد وتطوير النظام؟
- ج6: بعض الأحيان مستعملي النظام تواجههم مشاكل في النظام مما تزيد في تطويره.
- التعليق: بحكم استعمالهم للنظام ومع الوقت تواجههم صعوبات في برامج النظام مما يتطلب اتصال بمتحكمي النظام وهذه المشاكل تزيد من تطوير هذا النظام.
- س7: هل يستفيد العاملون من دورات وبرامج تدريبية للتعامل مع نظام المعلومات الموارد البشرية؟
- ج7: تسعى المؤسسات الاقتصادية دوما في مواكبة التطورات الجديدة من خلال تكوين اطاراتها وتدريبهم
- التعليق: بحكم المؤسسة اقتصادية فهي تسعى جاهدة لعصرنة قطاعها ومواكبة التحديات وذلك من خلال تدريب العنصر البشري من خلال برامج تكوينية ودورات تدريبية.
- س8: هل تعمل المؤسسة على تطوير أنظمة المعلومات المستخدمة؟
- ج8: هي تقدم اقتراحات من اجل تحيين وتطوير أنظمتها.
- التعليق: من خلال الممارسات اليومية للأنظمة فهي تواجهها تحديات ينبغي عليها تخطيها وهذا من خلال تطوير وعصرنة أنظمتها.
- س9: هل يتم تجديد المعلومات بصفة دورية؟
- ج9: دوما تسعى الى تقديم الجديد ومواكبة العصرنة.
- التعليق: مواكبة جميع الأنظمة العصرية وخاصة انها مؤسسة اقتصادية بامتياز.
- س10: هل يؤدي استخدام نظم المعلومات الموارد البشرية في المؤسسة إلى زيادة دقة المعلومات؟

- ج10: بالطبع كذلك.
- التعليق: ما دام النظام يستقبل من خلال المدخلات مجموعة من المعلومات المختلفة فهو يمتاز بالدقة في المعلومات.
- س11: هل تتسم المعلومات التي يقدمها النظام بدرجة عالية من التفصيل؟
- ج11: بالتأكيد يجب ان تكون هناك تفصيل دقيق للمعلومات التي يقدمها النظام.
- التعليق: حتى تكون المعلومات التي يستقبلها دقيقة عليه بالتحري والتفصيل الدقيق في المعلومة.
- س12: هل المعلومات التي يوفرها النظام تتميز بالحدثة؟
- ج12: دائما مسؤولي الأنظمة يسايرون الحدثة.
- التعليق: النظام المعلوماتي عليه بمسايرة وتحديث المعلومة الجديدة.
- س13: هل يساعد نظام المعلومات في مؤسستكم بتوفير المعلومات بالكمية المناسبة؟
- ج13: الى حد ما.
- التعليق: يعتبر نظام المعلومات اهم شيء في المؤسسة بتوفير المعلومات المناسبة وفي الحين.
- المحور الثاني: تشخيص عملية اتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز .
- س14: هل تتخذ قراراتك بشكل سريع؟
- ج14: احيانا
- التعليق: هناك قرارات تتخذ بشكل سريع لكن قرارات أخرى ترجع الى استشارة المركزية حسب اقوال بعض المستجوبين.
- س15: هل تحرص عند اتخاذ قراراتك على توافر جميع المعلومات حول الموضوع ؟
- ج15: أكيد
- التعليق : لا يمكن اتخاذ قرار ارتجالي الا بعد توفر جميع المعلومات التي تحيط بالموضوع .

- س16: هل تواجهك مشاكل عند اتخاذك لقرار معين ؟
- ج16: أحيانا .
- **التعليق :** أحيانا تواجهنا مشاكل عند اتخاذ القرار وخاصة واننا نرجع دائما الى رأي المركزية .
- س17: هل تسمح لمؤوسيك بمناقشة القرارات التي تتخذها ؟
- ج17: أحيانا
- **التعليق :** بعض القرارات تلزم علينا الرجوع الى القاعدة لتأكيد المعلومات والسماح بأخذ آراء واسعة.
- س18: هل تضطر لاتخاذ قرار سريع لحل مشكلة طارئة ؟
- ج18: بعض الأحيان .
- **التعليق :** في بعض الأحيان فقط توجب باتخاذ قرار سريع حتى لا تتفاقم الأمور وتجر عنها عواقب أخرى .
- س19: هل تحقق قراراتك النتائج المرجوة منها ؟
- ج19: بشكل جيد
- **التعليق :** القرارات التي تكون مدروسة وبدون ارتجالية تكون إيجابية جدا وتحقق نتائج .
- س20: هل تخلق عملية المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة ثقة كبيرة بين الرئيس و المرؤوس ؟
- ج20: بالطبع اكيد هناك ثقة .
- **التعليق:** العلاقات التشاركية في اتخاذ قرارات خاصة بالمؤسسة تعطي ثقة كبيرة جدا بين الرئيس والمرؤوس وهو ما يساعد المؤسسة على الاستمرارية.
- س21: هل تقوم باستشارة مؤوسيك عند اتخاذك للقرارات؟
- ج21: أحيانا
- **التعليق:** حسب رأي المستجوبين فهناك قرارات لا يمكن ان تستشير فيها المرؤوسين.

- س22: هل تستعين بمعلومات من خارج الشركة لاتخاذ قراراتك؟
- ج22: أحيانا.
- التعليق: أحيانا تلتزمك لاتخاذ القرارات الاستعانة بمعلومات من خارج المؤسسة لتأكيد الرؤى وتوسيع المعلومات التي تفيد في العملية.
- المحور الثالث: علاقة نظم معلومات الموارد البشرية باتخاذ القرار لمؤسسة سونلغاز .
- س23: ما علاقة نظم معلومات الموارد البشرية باتخاذ القرار للمؤسسة؟
- ج23: تعتبر عنصر من العناصر الهامة في المؤسسة.
- التعليق: حسب إجابات المستجوبين فان نظم المعلومات الموارد البشرية لها علاقة كبيرة باتخاذ القرار في المؤسسة.
- س24: هل نظم معلومات الموارد البشرية بمؤسستكم كافية لاتخاذ القرار؟
- ج24: الى حد كبير.
- التعليق: حسب رأيهم فهو كاف بشكل كبير يساعد في اتخاذ القرارات.
- س25: ما أثر نظم معلومات الموارد البشرية على اتخاذ القرار للمؤسسة؟
- ج25: أثر إيجابي
- التعليق: لنظم معلومات الموارد البشرية أثر إيجابي وفعال في اتخاذ القرار للمؤسسة.
- س26: في الأخير، كيف تقيمون علاقة نظم معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار المالي للمؤسسة؟
- ج26: تساهم بشكل كبير في رسم قرارات بناءة ومدروسة بتوفير جميع المعلومات الممكنة في حلحلة جميع المشاكل التي تحول للوصول الى الهدف المنشود للمؤسسة.

-**التعليق:** حسب رأيهم فان نظم معلومات الموارد البشرية لها علاقة كبيرة في اتخاذ القرار المالي للمؤسسة فهي توفر معلومات تساعد على اتخاذ القرار والالمام بجميع جوانب الموضوع لاتخاذ قرار سليم يصب في مصلحة المؤسسة وتحقيق الهدف المنشود لكن هناك قرارات مركزية لا يمكن اتخاذها لان المؤسسة فرع تابع فقط.

تحليل نتائج المقابلة:

من خلال المقابلة التي أجريت لعينة الدراسة يمكن ان نستخلص النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة ان لنظم معلومات الموارد البشرية دور كبير وفعال في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- بينت ان تزويد متخذ القرار بأكبر قدر من المعلومات الصحيحة دور كبير في عملية اتخاذ القرار.
- ان نوعية المعلومات تلعب دورا مهما واستراتيجيا في عملية اتخاذ القرار .
- يقر اغلب المستجوبين من بين الموظفين ان استخدام نظم معلومات الموارد البشرية يساهم في الحصول على معلومات سريعة وبالتالي السرعة في اتخاذ القرار .
- يجمع اغلبهم ان استخدام نظم المعلومات الموارد البشرية يساهم في الاطلاع على قضايا طرحت مسبقا في نفس سياق القرار المراد اتخاذه وبالتالي الرفع من فعالية اتخاذ القرار .
- اجمع كذلك المبحوثين ان نظم معلومات الموارد البشرية تساهم في التعرف على مختلف نواحي المشكلة وفي التعرف على نختلف البدائل المتاحة وبالتالي المساهمة في اختيار انسبها.
- يقرون كذلك ان نظم معلومات الموارد البشرية تساعد في الحصول على معلومات اكثر شفافية وموضوعية من الحالية.
- كذلك انها توفر برامج عديدة تساهم في تسهيل عملية اتخاذ القرار .

- بينت انه يجب تعميم هذه التكنولوجيا في مختلف المصالح.

- ان عدم توفير هذا النظام داخل المؤسسة له تأثير سلبي على سير العمل.

- ان اغلب العاملين في المؤسسة لا يعتمدون على هذا النظام في عملية اتخاذ قراراتهم لان فرع سونلغاز بالبيوض تابع للمركزية وبالتالي تكون قراراتهم اغلبها فوقية.

من خلال نتائج هذه الدراسة نكون قد توصلنا الى صحة الفرضيات التالية:

الفرضية 1: تعتبر نظم المعلومات الموارد البشرية وسيلة هامة وتقنية عالية داخل المؤسسة تعمل على توفير المعلومات المطلوبة الصحيحة والسليمة بالكم والنوعية اللازميتين وفي الوقت المناسب دون تكلفة وجهد.

الفرضية 2: تعتبر عملية اتخاذ القرار بمثابة عملية اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل والذي يساهم في تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها في المؤسسة وتتأثر بمجموعة من العوامل عند اتخاذها.

الفرضية 3: تساهم نظم المعلومات الموارد البشرية في دعم عملية اتخاذ القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة سونلغاز بالبيضا و التي كان الغرض منها التعرف على دور نظم المعلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار المالي للمؤسسة ، حيث تم تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال إعطاء لمحة تاريخية عنها و كذا هيكلها التنظيمي ، و من خلال المعاينة التي قمنا بها على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة البيضا تبين لنا أن هناك نظم معلومات مختلفة (نظم معلومات الموارد البشرية ، نظم معلومات محاسبية ، نظام معلومات تسيير الزبون) كما أن هناك تنوع في القرارات التي تتخذها . و من أجل إسقاط الدراسة الميدانية قمنا بإعداد مجموعة من الأسئلة تضمنتها المقابلة وكذا إجراء مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة رئيس قسم المحاسبة والمالية رئيس قسم أنظمة المعلومات و هذا للوقوف على دور نظم المعلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار المالي للمؤسسة، كما تم تحليل نتائج المقابلة، واستنتاج أن نظم المعلومات الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز وحدة البيضا لها ارتباط قوي باتخاذ القرار والقرار المالي للمؤسسة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

إن الزيادة الكبيرة في حجم المعلومات الموارد البشرية وتدفقها، أدى إلى تزايد الحاجة في التفكير بالجانب التكنولوجي وإدخاله في العمل الإداري في مختلف أنواع التنظيمات الإدارية، حيث تعد أهم مكونات حياتنا المعاصرة، بل أنها تشكل عنصر التحدي لكل فرد في المجتمع لارتباطها في كل المجالات والنشاطات.

ولأن المؤسسة تحتاج إلى كم من المعلومات الموارد البشرية على جميع المستويات والتي قد يتوقف نجاحها على هذه المعلومات باعتبارها موردا هاما للمؤسسة من جهة، وحسن استخدامها من جهة أخرى لاتخاذ القرارات الرشيدة. حيث أصبح نظام المعلومات الموارد البشرية هو أهم مصدر للمعلومات التي تجعل من القرارات المتخذة صائبة في حل المشاكل المطروحة.

وقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة أهمية نظم المعلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار بمديرية توزيع الكهرباء والغاز . البيض . وقد صيغت في شقين.

الشق النظري: واهتم بأسباب اختيار الموضوع وأهميته وعرض مجموعة من الدراسات السابقة كما تناول بدراسة نظم المعلومات وأنواعها وخصائصها والموارد البشرية وأهميتها، وماهية اتخاذ القرار .

والشق التطبيقي: الذي يتولى وصف مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، تحديد مجالات الدراسة وطرق جمع البيانات، كما قمنا بعرض وتحليل النتائج لأسئلة المقابلة لتتوصل في الأخير إلى وجود علاقة بين نظم المعلومات الموارد البشرية واتخاذ القرار المالي في المؤسسة محل الدراسة.

نتائج الدراسة: من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية توصلنا إلى النتائج التالية :

- تعتمد مؤسسة سونلغاز في صنع قراراتها على نظم معلومات مناسبة.
- يؤدي استخدام نظم المعلومات بالمؤسسة إلى زيادة دقة المعلومات .
- تتسم المعلومات التي يقدمها النظام المعتمد بالمؤسسة بدرجة عالية من التفصيل.
- يعتمد متخذو القرارات بالمؤسسة على توافر جميع المعلومات حول الموضوع.
- يعتبر نظم المعلومات ذو كفاءة عالية في جمع وتخزين واسترجاع المعلومات.
- اتخاذ القرار هو عملية الاختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف معينة، وهي محور وأساس العملية الإدارية.

- يساعد نظم المعلومات في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة..
- تم التوصل إلى وجود علاقة بين نظم المعلومات الموارد البشرية واتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز البيض .

التوصيات:

- ضرورة الاهتمام من الإدارة العليا بنظم المعلومات الموارد البشرية.
- عقد العديد من الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات التي تناقش إمكانيات تطوير نظم المعلومات في المؤسسة وتحديثها لتتماشى والتطورات التكنولوجية الحديثة.
- جعل نظم المعلومات أكثر ملائمة واستجابة لمتطلبات المستخدمين.
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار بالكفاءة والسرعة المطلوبة .

- القيام بحملات تحسيسية وتوعوية، وأيام دراسية لتعريف مستخدمي النظام بأهمية النظام المعلوماتي في تسيير عملياتهم الإدارية وزيادة فعالية قراراتهم.

آفاق الدراسة:

- آليات تطوير نظام المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية وأثارها على عملية اتخاذ القرار.
- الأنظمة الذكية ودورها في اتخاذ القرار.
- دور نظم دعم القرار في اتخاذ القرار الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب :

- 1- أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم، الجزائر، 2008
- 2- أحمد جنان سعدون، اتخاذ القرارات الإدارية، دار التوزيع للنشر، الأردن، 2008
- 3- أمل أحمد طلعة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، الطبعة الثانية، ديون للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010
- 4- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011
- 5- إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأ المعارف، الإسكندرية، 1993
- 6- إسماعيل السيد، نظم المعلومات اتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة نشر
- 7- البديري منصور، الأساليب الكمية واتخاذ القرارات، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2006
- 8- بشير العالق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 9- جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، الطبعة الأولى، دار هومة، الإمارات العربية المتحدة، 2009
- 10- حلمي شحادة، القرار النموذجي، دائرة المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 11- حسين حريم، السلوك التنظيمي: الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003

- 12- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002
- 13- خليل محمد حسن الشماع، خضيرى كاضم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014
- 14- خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006
- 15- ربحى مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007
- 16- محمد محمد الهادي، كتاب نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، دار الشروق، الطبعة 1989
- 17- محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011
- 18- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، 2002
- 19- منال طلعة محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجماعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية
- 20- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- 21- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007
- 22- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1992
- 23- سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2004

- 24- سيد الهواري، الاستثمار الداخلي، الإدارة المالية (منهج اتخاذ القرار)، مكتبة عين شمس، مصر، 1996
- 25- عبد الغفار حنفي، "الإدارة المالية" (مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006
- 26- عبد الغفار حنفي، استراتيجية الإدارة المالية في اتخاذ القرارات الاستثمارية، جامعة الإسكندرية، المكتب العربي الحديث الناشر، 2008
- 27- عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية عمان، الأردن، دار اليازراوي العلمية للنشر والتوزيع، 2011
- 28- علي حسين علي، نظرية القرارات الإدارية (مدخل نظري وكمي)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 29- علي شحادة، القرار النموذجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005
- 30- فتحي أحمد زياب عواد «إدارة الأعمال» (وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012
- 31- زيد منير عبوي، "القيادة ودورها في العملية الإدارية"، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008

2-الرسائل الجامعية :

1- احمد جنان سعدون، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات دراسة حالة وحدة تريفال ،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة2004

2-- الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان، سنة 2010/2011

3- بلخيري مراد، وظائف واهداف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية الممارسة التقليدية والضرورة الاستراتيجية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة برج بوعريج

4-بن خروف جليلة، مذكرة دور المعلومات المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، شهادة الماجستير، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة امحمد بوقرة بومرداس؛ سنة 2008 / 2009

5- تائر رشيد محمد نصير، المنافع و القيود و مستوى استخدام انظمة معلومات الموارد البشرية في شركات الكهرباء الاردنية ، جامعة البيت كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، قسم ادارة الاعمال ، الادارة العامة ، الفصل الاول سنة 2018/2019

6- دادن عبد الوهاب، دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية نحو بناء نموذج لترشيد القرارات المالية، رسالة الدكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007

- 7- دبدوش بلال ، واقع نظم المعلومات بمديريات الشباب و الرياضة ، تخصص ادارة و تنظيم في الرياضة ، القسم ادارة و تسيير رياضي ، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016/2015
- 8- داقو يمينة وبالمختار يوسف، دور نظم المعلومات والاتصالات في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة ادرا، 2016
- 9- رمي مراد ، اهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة عباس فرحات ، السنة 2010/2009
- 10- سمية لزغم، أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة ورقلة. 2012
- 11- صايغي صابر عبد الرزاق، نظم المعلومات و دورها في اتخاذ القرار بالمؤسسة دراسة حالة الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز، تخصص إدارة الأعمال المؤسسة و نظم المعلومات، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 03 سنة 2017 /2016
- 12- صياد صباح، أنظمة المعلومات وتأثيرها على تنافسية المؤسسة الجزائرية، شهادة الماجستير؛ كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران02، لسنة 2018/2017
- 13- فتحي زلاسي، واخرون، نظم المعلومات و دورها في اتخاذ القرار في المؤسسة (دراسة حالة سونلغاز - ولاية الوادي، مذكرة ماستر؛ تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، ولاية الوادي، سنة 2020/2019

14- ميلودي دليلة، دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الكفاءات في المؤسسات، تخصص تسيير اداري للجماعات المحلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم،سنة 2018/2017

15- لعور منيرة ؛ واخرون؛ دور نظم المعلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار، شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بن الصديق بن يحي جيجل، 2016/2017، ص12

16- يسود مبارك، بوخني امينة، دور نظم المعلومات في ادارة الموارد البشرية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة احمد دراية ادرا، 2020/2019

3-المجلات والمقالات:

1- حسن علي الزعبي، خصائص نظم المعلومات و أثرها في تحديد الخيار الإستراتيجي (دراسة تطبيقية في فنادق خمس نجوم في عمان)، المصدر: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد: المجلد 03 العدد 02 يوم 30 جوان 2007 ، ص 16،168،183، الناشر: عمادة البحث العلمي ، الجامعة الاردنية .

2- رجم خالد/أ.د.دادن عبد الغني ؛ تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف ادارة الموارد البشرية في المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سوناطرك -حاسي مسعود- العدد التاسع عشر جوان 2016

3- شاذلي محمد موسى عبد الله ، نظم المعلومات : مفهومها ، عناصرها ، مكوناتها ؛ تصنيفها ، ارشيف المدونة الالكترونية ، السبت 25 نوفمبر 2017

4- يحيوي نعيمة، سلسلة محاضرات في ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة

ثانيا :المراجع باللغة الأجنبية

1. الكتب :

1- Laurent falque ,bernard bougon, Pratiques de la décision, 2édition ,
DONOD , PARIS

2-رسائل جامعية بالفرنسية:

1-Marie- hélène Allard,Le gestion finanière et le dirigeant de PME : Le
concept l'utilité perçue, Mémoire présenté en Vue de l'obtention de grade
maitre és sciences (M ;SC (,cole des hautes études commerciales de montréal
, 1999.

3-مواقع الكترونية :

- [https:// ar. Wikipedia.org/ wiki, 28 /02/2017](https://ar.wikipedia.org/wiki/28/02/2017)

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور البشير - البيض -



معهد العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: ادارة مالية

مقابلة لموضوع:

نظم المعلومات الموارد البشرية وأهميتها في اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة

- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - البيض -

تحية طيبة.

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة مالية بعنوان

نظم المعلومات الموارد البشرية وأهميتها في اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة

- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - البيض -

نرجو من حضرتكم الإجابة على قائمة الأسئلة المرفقة بكل عناية حيث تم إعداد هذه الأسئلة بهدف التعرف على

أهمية نظم المعلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المالية بمؤسستكم ، ويشرفني مشاركتكم علما أن

المعلومات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم على مساهمتكم بالإجابة على أسئلة المقابلة المقدمة فرأيكم مهم جدا لإتمام هذه الدراسة.

الطالبيــــــــــــن :

- فارجي مصطفى

- العقوني عمر

مباحث الدراسة

المحور الأول: مساهمة نظم المعلومات الموارد البشرية المعتمدة بمؤسسة سونلغاز في توفير المعلومات اللازمة.

- س1 : هل تعتمد المؤسسة في صنع قراراتها على نظم معلومات الموارد البشرية المناسبة ؟
ج1:.....
- س2 : هل يتم الحصول على المعلومة اللازمة بالسرعة المطلوبة ؟
ج2:.....
- س3 : هل يمكن الاستغناء عن المعلومة التي يقدمها النظام ؟
ج3:.....
- س4: هل تتميز المعلومات التي يقدمها النظام بالدقة المطلوبة و الموثوقية ؟
ج4:.....
- س5: هل هناك تنوع في مصادر المعلومات التي يوفرها النظام؟
ج5:.....
- س6: هل يشارك الأفراد و المستخدمين في إعداد و تطوير النظام ؟
ج6:.....
- س7: هل يستفيد العاملون من دورات و برامج تدريبية للتعامل مع نظام المعلومات الموارد البشرية ؟
ج7:.....
- س8: هل تعمل المؤسسة على تطوير أنظمة المعلومات المستخدمة ؟
ج8:.....
- س9: هل يتم تجديد المعلومات بصفة دورية ؟
ج9:.....
- س10: هل يؤدي استخدام نظم المعلومات الموارد البشرية في المؤسسة إلى زيادة دقة المعلومات ؟
ج10:.....
- س11: هل تتسم المعلومات التي يقدمها النظام بدرجة عالية من التفصيل ؟
ج11:.....
- س12: هل المعلومات التي يوفرها النظام تتميز بالحدثة ؟

- ج12:..... -
- س13: هل يساعد نظام المعلومات في مؤسستكم بتوفير المعلومات بالكمية المناسبة ؟
- ج13:..... -
- المحور الثاني: تشخيص عملية اتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز .
- س14: هل تتخذ قراراتك بشكل سريع ؟
- ج14:..... -
- س15: هل تحرص عند اتخاذ قراراتك على توافر جميع المعلومات حول الموضوع ؟
- ج15:..... -
- س16: هل تواجهك مشاكل عند اتخاذك لقرار معين ؟
- ج16:..... -
- س17: هل تسمح لمؤوسيك بمناقشة القرارات التي تتخذها ؟
- ج17:..... -
- س18: هل تضطر لاتخاذ قرار سريع لحل مشكلة طارئة ؟
- ج18:..... -
- س19: هل تحقق قراراتك النتائج المرجوة منها ؟
- ج19:..... -
- س20: هل تخلق عملية المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة ثقة كبيرة بين الرئيس و
المؤوس ؟
- ج20:..... -
- س21: هل تقوم باستشارة مؤوسيك عند اتخاذك للقرارات ؟
- ج21:..... -
- س22: هل تستعين بمعلومات من خارج الشركة لاتخاذ قراراتك ؟
- ج22:..... -

المحور الثالث: علاقة نظم معلومات الموارد البشرية باتخاذ القرار لمؤسسة سونلغاز .

س-23: ما علاقة نظم معلومات الموارد البشرية باتخاذ القرار للمؤسسة ؟

ج23:.....

س-24: هل نظم معلومات الموارد البشرية بمؤسستكم كافية لاتخاذ القرار ؟

ج24:.....

س-25: ما أثر نظم معلومات الموارد البشرية على اتخاذ القرار للمؤسسة ؟

ج25:.....

س-26: في الأخير، كيف تقيمون علاقة نظم معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرار المالي للمؤسسة ؟

ج26:.....

شكرا على مساعدتكم.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Centre Universitaire Nour Bachir d'El Bayadh



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي نور البشير
البيضاء

البيض في: 23/04/2022

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
المديرية المساعدة للدراسات في التدرج

إلى السيدة(ة):

السيدة:
الهدايا والقاز
المستقب

الموضوع: ف/ي تسهيل مهمة الطلبة

تحية طيبة وبعد....

في إطار التريصات القصيرة المدى لطلبة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للمركز الجامعي نور البشير البيض برسم السنة الجامعية 2022/2023، ومن أجل استكمال مذكرة التخرج، نرجو من سيادتكم المحترمة استقبال الطلبة الآتية أسماؤهم:

- السيد:
- السيدة:
-
-

الشعبة: علوم التسيير تخصص: مدة التريص:

وذلك حتى يتسنى لهم إجراء دراسة حالة ميدانية حول موضوع المذكرة، والحصول على المراجع و التقارير والإحصائيات الموجودة على مستوى مصالحكم للمدة التي تمكنكم من ذلك،

موضوع المذكرة: المعلومات: الأهمية: في اذنا القدر المالي للمؤسسة.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

المؤسسة المستقبلية



المؤسسة الأصلية



توقيع الأستاذ المشرف

د. قوادريخ
Kouadri