



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : / 2014

قسم : علوم التسيير
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص : مالية

مذكرة بعنوان:

نظم المعلومات الإدارية و دورها في اتخاذ القرارات المالية
دراسة حالة : الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط - بنك وكالة فرجيو

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د)
تخصص " مالية "

إشراف الأستاذ (ة):

زوارى فرحات سليمان

إعداد الطلبة:

- بارة خلود
- بوريش عيسى
- مجنوب هدى

الدعاء

إن الحمد لله نحمده ونستغفره ونستعين به ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له ومن يضل فلا هادي له وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له وأشهد أن محمد عبده ورسوله صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين وسلم تسليما كثيرا.

يا رب اشرح لي صدري ويسر لي أمري وآنر لي دربي وأحلل العقدة من لساني يفقه قولتي، يا رب علمني أن أحاسب نفسي كما أحاسب الناس و علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة وأن حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف، يا رب لا تجعلنا أصابع بالغرور إذا نجحنا ولا باليأس إذا أخفقنا بل ذكرنا دائما بأن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح دائما، يا رب إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ بعزازي بكرامتي، وإذا أسأت إلى الناس فامنحني شجاعة الاعتذار، يا رب إذا أعطيتنا مالا فلا تأخذ سعادتنا، وإذا أعطيتنا قوة فلا تأخذ عقولنا، وإذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعا فلا تأخذ بعزازنا بكرامتنا، يا رب إذا حرمتنا نعمة الصحة فاترك لنا نعمة الإيمان.

آمين يا رب العالمين

الشكر والتقدير

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

الحمد والشكر لله رب العالمين كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم
سلطانه على ما أنعم علينا من نعم لا تحصى، منها توفيقه إيانا
لإنجاز هذا العمل، وندعو الله أن يتقبله منا قبولاً حسناً وأن ينفعنا
وينفع المسلمين به.

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان لأستاذنا الفاضل "زوارى
فرحات سليمان" على مجهوداته الثمينة التي بذلها معنا طوال
فترة الإشراف وعلى دعمه المعنوي لنا.

سائلين الله أن يجعل ذلك كله في ميزان حسناته يوم الدين.
ولا يفوتنا أن نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا إلى كل من قدم لنا
يد العون والمساعدة، وساهم من قريب أو بعيد، مادياً أو معنوياً
في إنجاز هذا العمل المتواضع.

اهداء

إلى المعلم الأول، البشير النذير، والسراج المنير، سيد الخلق أجمعين * محمد صلى الله عليه وسلم
إلى عقلة عيني ومهجة فؤادي. إلى من أنارة لي دربي وطريقي. إلى من بكفى
قلبي احنيت و بين ضلوعها اختبأت ومن عطائها ارتويت. إلى قمرى الذى لا يغيب و

شمسى

التي لا ينقطع دفؤها ابدا.الى من قاسمتني السهر والعناء فكانت لأسقامي خير
دواء..

إلى نبع الحنان وأطيب الناس روحا ضمه بدن...إليك أُمي (عقيلة).
إلى من أعطى فلم يمل العطاء وبذل فكان أسمى من السناء إلى من تحمل عبء الحياة من أجل
سعادتي

إلى من علمني سعة الصدر وطول البال. إلى من يشعري وجوده بالأمان
والاطمئنان.....إليك أبي (مراد).
والذي لكما مني كل الشكر و العرفان على ما قدمتماه لي ولأخوتي. سائلة المولى
عز وجل.

أن يطيل في عمركما ويرضى عنكما ويرزقكما حجة إلى بيته وشهادة في سبيله.
كما أسأله تعالى أن يلبسكما حلة الكرامة ويسكنكما الفردوس الأعلى
وإلى أجدادي وجداتي لأمي وأبي.
إلى أخواتي...سارة، رحمة، أميمة، ابتهاج آخر العنقود.
وإلى خالاتي..... زليخة، جميلة، حياة، شافية.
وأولادهم: مروة، محمد الأمين، سميلة، روميسة، خديجة، سلمى، هاجر، أيوب، إلياس، يحيى،
يعقوب، لزهرة وإلى أخوالي أيضا جميعا.

وإلى عماتي:..... نادية، فوزية، وأولادهم حفظهم الله.
إلى كل الأقارب دون أي استثناء وإلى من كانوا قريبي مني بدعائهم وتوجيهاتهم
إلى من قاسمتهم هذا العمل صديقاتي.....هدى وعيسى.
وإلى كل صديقاتي في الدراسة وبالأخص:..... أمينة، وردة، إيمان، هبة، سارة.
إلى كل أساتذتي، وبالأخص الأستاذ المشرف زوارى فراحات سليمان وإلى كل من ساهم من
بعيد أو من قريب، بالكثير أو القليل في إنجاز هذا العمل.

خلود.

إهداء

إلهي لا يطيب لي الليل إلا بشكرك، ولا يطيب لي النهار إلا بطاعتك ، ولا اللطائف إلا بذكرك، ولا
تطيب الآخرة إلا بعفوك ، ولا تطيب الجنة إلا برويتك، الله جل جلاله.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة ، إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد
صلى الله عليه وسلم.

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والمنا و الذي لم يبخل بشئ من أجل دفعي إلى طريق
النجاح، إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى من أحمل اسمي بكل افتخار ، والدي العزيز،
أرجو من الله سبحانه وتعالى أن يمد من عمره ليرى ثمارا قد خان قطفها بعد طول انتظار.

إلى من ينبض قلبها حباً وحناناً وحنانها الدافئ وبسمة الحياة، إلى من كان دعاؤها
ورضاها سر نجاحي، وحنانها بلسم جراحي، إلى أغلى ما أملك أمي الحبيبة.

إلى من يسري حبهم في عروقي إخوتي جلال ، خليل ، محمد وأختي الصغرى أية .

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق نحو النجاح، إلى أصدقائي و زملائي و بالأخص رزيق،
علي ، بسام ، محسن ، أسامة.

إلى جدي العزيز أدعوا له الشفاء العاجل إن شاء الله، جدتي الغالية ، إلى أهلي وأقاربي و
بالأخص العممة سمره الغالية .

إلى من قاسمتهم هذا العمل صديقتاي : هدى و خلود

إلى من علمونا حروفا من ذهب، وأفكارهم منارة تنير لنا مسيرة العلم و النجاح، وعباراتهم
من أسمى عبارات العلم، أساتذتي الكرام وأخص بالذكر مشرفنا الفاضل الأستاذ زواري
فرحات سليمان الذي أفادنا بنصائحه القيمة وتوجيهاته الرشيدة .

إلى كل من ذكرهم قلبي ونسأهم قلبي

إليكم جميعاً أهدي بذرة عملي و ثمرة جهدي.

الإهداء

بسم الله وكفى به يحلو الكلام من غير ذكر الحبيب المصطفى سيدنا محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم الحمد لله الذي وهبني الحياة، وفتح لي الأبواب وشرح لي صدري وأنار عقلي ودربي

إلى أعز إنسانة الذي قيل فيها أروع الكلام وأصدق شعر في كل زمان إلى أروع وأغلى هدية في الوجود إلي التي فتحت عياني علي بسمتها وتربيته بين ذراعيها

إلى من حملتني وهنا علي ومن إلي المرأة التي لو ذكرت خالها لن تسعى صفحات تقريرتي إلي الوردة التي صدمت لرباح الظروف وظلت شامخة لتعد ثمارا يفخر بها جناها

إلى نبع الحنان أمي الحبيبة أنعني لك اليوم تحية قدميك لأطلب رضاك، فأدامك الله لي ورمحك وجعل الجنة مأواك إنشاء الله لك أنت.....أمي

إلى سر وجودي ومبعث أهلي، إلى من وهبني حرية نفسي وشجعني علي مواصلة دربي، فبوركت يا صاحب العفة والكرم وأدامك الله تاجا فوق رؤوسنا وجعلك من خير عباده الصالحين آمين

لك أنت يا أعظم إنسان في الكون لك أنت.....أبي

إلى أجمل وجوه وأحلى ابتسامات وأطيب قلوب وإلى نجوم تالألأ في الظلام، وإلى زهور الربيع وصوت الطيور المغردة.....إلى الذين تعلمت معهم كيف أعيش و تقاسمت معهم الحلوة والمرارة أختي الحبيبة "منى" و إلى إخوتي "الطيب" و "بلال"

إلى رفيق دربي و شريك حياتي إلى خطيبي "بوعلام"

إلى الذين جمعني بهم القدر ليكونوا الإخوة والأحبة و إلى من رافقني و كانوا خير سند لي في هذا العمل "خلود" و "عيسى"

"إلى كل أستاذتي و خاصة الأستاذ المشرف زواري فرحانه سليمان إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي

هدي

الملخص

إن الهدف الأول لنظم المعلومات الإدارية يكمن في خدمة الإدارة بتوفير المعلومات اللازمة لدعم وظائفها، فنجد البعض يرى أن مشكلة الإدارة تكمن في الكم الهائل من المعلومات غير المناسبة التي تتوافر في المنشآت. ومن الخطأ اقتصار نظم المعلومات الإدارية على مجرد تأدية الأعمال المكتبية باستخدام الحاسبات الآلية بدلا عن الطريقة اليدوية ، و لا يكفي فقط أيضا مجرد اقتناء و تشغيل الحاسبات الآلية لتوفير نظم المعلومات الإدارية، فيمكن تطبيق هذه النظم باستخدام أنواع مختلفة من الأدوات التي تتراوح في تعقيدها ما بين الطرق اليدوية و أجهزة الحاسبات الآلية المتطورة، ونظم الاتصالات عن بعد.

و عموما يجب على المستخدم النهائي لنظم المعلومات أن يلم بخمسة نواحي من المعرفة متمثلة في المبادئ الأساسية لنظم المعلومات، تقنية المعلومات، تطبيقات نظم المعلومات، تطوير نظم المعلومات و إدارة هذه النظم .

و يتوقف أداء نظم المعلومات الإدارية كأي أداء آخر على نوعين من العوامل، عوامل داخلية و أخرى خارجية، حيث تتصف الأولى بإمكانية التحكم فيها لأنها توقف على قرارات تصدرها الإدارة فتغيرها كيف تشاء، أما العوامل الأخرى فتتصف بالضعف أو عدم التحكم فيها لتوقفها على عناصر تنتمي للبيئة الخارجية .

لقد تزايدت أهمية نظم المعلومات الإدارية لعدة أسباب تتمثل في تزايد المعرفة المتاحة للمديرين، و التي يمكن استخدامها في اتخاذ قراراتها طبقا للمعرفة العلمية المتقدمة، و انتشار أنشطة المنشآت و لامركزيتها مما زاد من حاجتها إلى أساليب متقدمة في الرقابة لتأمين قيام المديرين بواجباتهم طبقا لما هو متفق عليه في الخطة، بالإضافة إلى انتشار استخدام الحاسبات الآلية و انخفاض تكلفتها مما يجعل منها وسيلة مثالية لمعالجة البيانات.

إن موضوع اتخاذ القرارات المالية يشغل حيزا هاما في إدارة الأعمال و لا يكاد يخلو منه مرجع إداري واحد لارتباطه المحوري بالعملية الإدارية و تحقيق أهداف التنظيم، و لقد حدثت أمور كثيرة في بيئة الأعمال أدت إلى تعقد مهمة المدير في اتخاذ القرارات المالية فنجد على سبيل المثال تطور تكنولوجيا المعلومات و الحاسبات مما أدى إلى انخفاض تكلفة شراء و استخدام أجهزة الحاسبات و برمجياتها، و قد انعكس ذلك على إقبال المنشآت على جمع البيانات و حفظها و معالجتها مما ساهم في زيادة عدد البدائل المتاحة للمدير و التي يجب عليه أخذها في الحسبان قبل اتخاذ القرارات المالية، بالإضافة إلى زيادة درجة التعقيد الهيكلي و المنافسة في الأسواق مما أدى إلى زيادة تكلفة الخطأ في اتخاذ القرارات المالية، لذا يعرف اتخاذ القرارات المالية على أنه الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، و اختيار الحل الأمثل من بينها

و يجب أن يكون الاحتياج لنظم دعم اتخاذ القرارات المالية على كل المستويات الإدارية في التنظيم و ليس على مستوى الإدارة العليا فقط، بالإضافة إلى ذلك أن يتم التنسيق التام بين القرارات الإدارية التي تتخذ على كل المستويات التنظيمية.

الفهارس

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحات	المحتويات
	دعاء شكر وتقدير الإهداء ملخص الدراسة فهرس المحتويات..... فهرس الجداول و الأشكال..... المقدمة العامة.....
II-I III أ-د	
42-5 6 26-7 15-7 18-16 20-18 26-20 37-27 34-27 35-34 41-36 42	<u>الفصل الأول: نظم المعلومات الإدارية</u> <u>تمهيد</u> المبحث الأول: عموميات حول نظم المعلومات الإدارية..... المطلب الأول: ماهية نظم المعلومات الإدارية..... المطلب الثاني: أهداف و مكونات نظم المعلومات الإدارية..... المطلب الثالث: أنواع التقارير التي تنتجها نظم المعلومات الإدارية..... المطلب الرابع: أنواع نظم المعلومات الإدارية..... المبحث الثاني: تطوير نظم المعلومات الإدارية وعوامل نجاح وفشل هذه النظم..... المطلب الأول: تطوير نظم المعلومات الإدارية..... المطلب الثاني: التحديات التي تواجه نظم المعلومات الإدارية..... المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل نظم المعلومات الإدارية..... <u>خلاصة الفصل</u>

71-43	 <u>الفصل الثاني: إتخاذ القرارات المالية.</u>
44	 <u>تمهيد</u>
58-45	المبحث الأول : ماهية إتخاذ القرار
47-45	المطلب الأول تعريف عملية إتخاذ القرار و أهميته
50-47	المطلب الثاني: خصائص وظروف ونماذج إتخاذ القرار
56-50	المطلب الثالث: أنواع إتخاذ القرار
58-56	المطلب الرابع: مراحل عملية إتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه
70-59	المبحث الثاني: ماهية القرارات المالية
60-59	المطلب الأول: مفهوم القرارات المالية و أهميتها
68-60	المطلب الثاني: أنواع القرارات المالية
70-68	المطلب الثالث: أدوات القرارات المالية والعوامل المؤثرة فيها
71	 <u>خلاصة الفصل</u>
91-72	 <u>الفصل الثالث: دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط لوكالة فرجيوة.</u>
73	 <u>تمهيد</u>
79-74	المبحث الأول: تشخيص الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط
76-74	المطلب الأول: لمحة عن الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط
78-77	المطلب الثاني: تعريف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط لوكالة فرجيوة ووظائفها
78	المطلب الثالث: مهام الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط-بنك و أهدافه
79-78	المطلب الرابع: دراسة الهيكل التنظيمي لوكالة فرجيوة
90-80	المبحث الثاني: نظم المعلومات الإدارية وكيفية إتخاذ القرارات المالية في الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط-بنك
80	المطلب الأول: تعريف مصلحة القروض وأنواع القروض
84-80	المطلب الثاني: المعلومات الإدارية لهذه القروض
90-84	المطلب الثالث: كيفية إتخاذ القرارات المالية في منح القروض
91	 <u>خلاصة الفصل</u>
96-93	خاتمة الدراسة
100-97	المراجع
111-101	الملاحق

فهرس الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
09	المداخل الرئيسية لدراسة نظم المعلومات الإدارية	رقم 01
12	نموذج لنظم المعلومات الإدارية	رقم 02
22	تقنيات التنقيب عن البيانات	رقم 03
29	خطوات دورة حياة النظم	رقم 04
47	إتخاذ القرار كحلقة رئيسية في العملية الإدارية	رقم 05
53	تصنيف القرارات حسب المستويات التنظيمية	رقم 06
58	مراحل عملية إتخاذ القرار	رقم 07
79	الهيكل التنظيمي لووكالة فرجيوة	رقم 08
86	أنواع القروض التي تمنحها وكالة	رقم 09

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
52	مقارنة بين القرارات المبرمجة و الغير مبرمجة	رقم 01
54	تصنيف القرارات وفق المعايير	رقم 02

المقدمة العامة

المقدمة العامة

لقد أصبحت المعلومات في عصرنا الحاضر مصدرا رئيسيا و هاما لحياة المؤسسة و ديمومتها لدرجة أنها تسمى أحيانا بالدورة الدموية للتنظيم، و نتيجة للتطور المتسارع في الحياة الاقتصادية بشكل عام و في المؤسسة بشكل خاص و تضخم عدد المعطيات و المؤشرات و كثافتها أثمرت أهمية وجود بنوك معلومات حقيقية تفيد و بشكل فعال متخذي القرارات في كافة المستويات داخل المؤسسة، و بالتالي فإن أي تطور لمسائل و أساليب جمع البيانات و معالجتها للحصول على المعلومات أصبح ضروريا من أجل خدمة عمليات اتخاذ القرارات.

ومع تطور المعلومات و مفاهيمها و أساليب جمعها و استغلالها فإن مفهوم القرارات تطور أيضا و أصبح أكثر تعقيدا ليتلاءم مع مختلف المشكلات التي تواجهها المؤسسات، هذه الأخيرة أصبحت نظاما مفتوحا يتلاءم مع البيئة الخارجية فيؤثر فيها و يتأثر بها مما يزيد من تعقد المشاكل لتتطور بذلك أشكال مختلفة من القرارات.

هذه الأخيرة يجب أن تبنى على أسس و قواعد، و حتى يتسنى هذا كان لزاما على المؤسسات أن تصمم نظاما للمعلومات يستطيع إستيعاب الكم الهائل من المعطيات والمعلومات التي تتعامل معها، و تسهل عملية التخزين و المعالجة و كذا إيصال تلك المعلومات إلى المعنيين بالأمر (متخذي القرار)، و هذا النظام الذي يتكون أساسا من مجموعة من العناصر المرتبطة ارتباطا عضويا و حتى يكون دوره كاملا و يجب أن يكون ملما و متضمنا مجموعة من الأنظمة الفرعية، و حتى يكون هذا النظام ذو فعالية يتحتم إمداده و بشكل دوري بالمعلومات اللازمة استنادا على أهمية المعلومات بالنسبة لمسيري المؤسسة خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات، و يصبح بذلك فعالا و قادرا على أداء الوظائف المنوطة له في الوقت المناسب و بالدقة المطلوبة التي تحتاجها مراكز اتخاذ القرار.

إن النظام لا يعد نظاما للمعلومات الإدارية إلا إذا استهدف خدمة جانب واحد على الأقل من جوانب الوظيفة الإدارية من تخطيط و توجيه و رقابة .

ونظم المعلومات الإدارية تصمم في المنشآت بهدف تزويد المديرين بالمعلومات اللازمة لدعم عملية المنشأة أو وظائف الإدارة أو اتخاذ القرارات، لذا نجد هذه النظم تلعب عدة ادوار رئيسية في الأعمال المعاصرة منها دعم عمليات المنشأة، دعم وظائف الإدارة و الميزة الإستراتيجية و أخيرا دعم اتخاذ القرارات الإدارية .

وتكتسب نظم المعلومات الإدارية جزء كبير من أهميتها باعتبارها ناحية وظيفية هامة لإدارة المنشآت، وإذا كان اتخاذ القرارات هو من أهم وظائف المدير العصري، فان دعم اتخاذ هذه القرارات سواء على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي إنما يقوم على توافر نظم المعلومات الإدارية التي تختص بذلك باعتبارها ناحية هامة للإدارة و جزء أساسي من موارد التنظيم و مصدر رئيسي لدعم فاعلية اتخاذ القرارات.

(1) إشكالية الدراسة:

من خلال هذه الأهمية يتضح لنا الإشكالية التالية :

ما مدى فعالية نظم المعلومات الإدارية في إتخاذ القرارات المالية ؟

و يمكن بلورة هذه الإشكالية من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الخصائص الواجب توفرها في المعلومات الإدارية كي تبني عليها القرارات السليمة؟
- هل وجود نظم معلومات إدارية داخل المؤسسة دليل على بلوغ المعلومات لمتخذي القرار وتلبيتها لاحتياجاتهم في كافة المستويات الإدارية ؟
- هل وجود هذا النظام داخل المؤسسة كاف لإعطاء الفعالية لها؟
- هل يعتمد الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط نظم المعلومات الإدارية لإصدار قراراته المالية؟
- ماهي النظم المعلوماتية الإدارية التي تتخذها وكالة فرجيوة لاتخاذ قرارات منح القروض المالية السكنية؟

(2) فرضيات الدراسة:

و للإجابة على هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1- المعلومات الإدارية تمثل قاعدة لاتخاذ القرارات المالية الرشيدة.

2- تسمح المعلومات الإدارية بتحليل النتائج و البدائل التي يمكن استغلالها لحل المشكلات و بالتالي اتخاذ القرار المالي المناسب.

3- كل قرار مالي يبني على نوع محدد من المعلومات الادارية.

4- إن عدم قدرة المؤسسات الجزائرية على مواكبة التغيرات الحاصلة راجع لعدم التزامها فعليا بهذا النوع من النظم الإدارية، ومن خلال بحثنا تعرضنا لكل المعطيات التي تجيب بالتفصيل على هذه الفرضيات.

5- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط مؤسسة مالية اقتصادية تتطلب نظم معلومات ادارية تقريرية.

6- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وكالة فرجيوة نموذجاً متخصصاً يوضح دور نظم المعلومات الادارية المتخصصة في اتخاذ القرارات المالية (قروض السكن).

(4) أهمية الدراسة: تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال :

1. مفهوم نظام المعلومات الإدارية و تحليل مفهوم القرار المالي وأهمية هذا النظام في عملية اتخاذ القرارات المالية وذلك بعرضه بصورة سهلة و واضحة.

2. التطورات التي تطرأ على المؤسسات الجزائرية تترجم أهمية هذا النظام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في مثل هذه الظروف.

(5) صعوبات البحث: تكمن صعوبات إنجاز هذا البحث، في قلة المراجع وكذلك قلة المعلومات الواجب توفرها خلال أدائنا للدراسة التطبيقية الميدانية

(6) المنهج المستخدم في البحث:

للإجابة على هذه الإشكالية انتهجنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حتى يتسنى لنا فهم الموضوع محل الدراسة، و استخراج العناصر التي يمكن إسقاطها على الدراسة التطبيقية.

(7) تقسيم الدراسة:

تشتمل دراستنا على جزئين، جزء نظري و آخر تطبيقي.

الجزء النظري، يضم فصلين في الفصل الأول، قمنا بتحليل المفاهيم الأساسية المتعلقة بنظم المعلومات الإدارية، وتبيان الأهداف، والأهمية التي يكتسيها، وكذا مستويات معالجة مختلف هذه النظم. ثم عالجت في الفصل الثاني مفهوم القرار المالي وظروف اتخاذه، ثم أبرزنا الدور الذي تلعبه هذه النظم في اتخاذ القرارات المالية على مختلف المستويات الإدارية.

أما في الفصل الثالث فقد اخترنا بنك الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وكالة فرجيوة كمجال لدراستنا، حيث تم التطرق إلى نشأة الصندوق ومهامه وأهدافه، بالإضافة إلى دراسة كيفية سير نظام المعلومات الإدارية بين مختلف المديرية والمصالح التابعة للصندوق-بنك- وكذلك الأسس والمبادئ التي يتم على أساسها اتخاذ القرار المالي في هذه الوكالة محليا وجهويا ووطنيا.

الفصل الأول

نظم المعلومات الإدارية

تمهيد

مباحث الفصل: سيتم دراسة هذا الفصل عبر مبحثين أساسيين كما يلي:

- المبحث الأول: عموميات حول نظم المعلومات الإدارية .
- المبحث الثاني: تطوير نظم المعلومات الإدارية و عوامل نجاح وفشل هذه النظم.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

على الرغم من أن نظم معالجة البيانات توفر عددا من التقارير التي تحتوي كما من المعلومات، إلا أن محتوى تلك التقارير أصبح بعد فترة من ظهور تلك النظم لا يفي بإحتياجات صانع و متخذ القرار في مستوى الإدارة الوسطى.

لقد أدى قصور نظم معالجة البيانات إلى التمهيد بظهور نظم المعلومات الإدارية و التي تهدف إلى إنتاج معلومات تساعد صانع القرار في مستوى الإدارة الوسطى على حل المشكلات و أيضا تحسين جودة القرار المتخذ.

لذا تعرف نظم المعلومات الإدارية بأنها نظم مبنية على الحاسب الآلي توفر المعلومات للمديرين ذوي الإحتياجات المتشابهة في المنظمة، و تصف هذه المعلومات (أي طبيعة المعلومات) الأنشطة العامة للمنظمات أو تصف الأنشطة التي تمارس في إحدى المجالات الوظيفية كالتسويق، الإنتاج، التمويل...الخ، بشأن ما حدث في الماضي و ما يحدث الآن و ما هو متوقع حدوثه في المستقبل.

وسوف نتناول في هذا الفصل نظم المعلومات الإدارية ومداخل دراسة هذه النظم، كذلك سوف نناقش وظائف نظم المعلومات الإدارية و تحليلها و بالإضافة إلى أهدافها و مكوناتها و أنواع التقارير التي تنتجها هذه النظم و كذا كيف يتم تطوير نظم المعلومات الإدارية و التحديات التي تواجهها هذه النظم و عوامل نجاحها و فشلها.

المبحث الأول: عموميات حول نظم المعلومات الإدارية

يتضمن هذا المبحث مفهوم شامل لنظم المعلومات الإدارية وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: ما هية نظم المعلومات الإدارية

ينقسم هذا المطلب إلى ثلاث فروع كالآتي:

الفرع الأول: مفهوم و مداخل نظم المعلومات الإدارية

ويتضمن مايلي:

أولاً: مفهوم نظم المعلومات الإدارية

إن الإهتمام المتزايد لأنظمة المعلومات الإدارية دفع الكثير من المهتمين والمختصين في علم الإدارة بتكثيف بحوثهم في هذا المجال لكون أن جودة وفعالية القرارات الإدارية التي تتخذ في جميع المستويات الإدارية يتوقف على مدى توافر المعلومات، حيث أن التعاريف التي جاؤوا بها كانت كما يلي:

التعريف(1):

هي عبارة عن تشكيلة متكاملة من النظم المستحدثة شكلا و التي تكون من مزودات، ومحطات عمل تتصل من خلال أجهزة ومعدات وبرامج اتصالات البيانات بالإضافة إلى وجود نظم برمجيات تعمل جميعها في إطار بنية تنظيمية وتقنية متكاملة¹.

التعريف(2):

نظم المعلومات الإدارية هي عبارة عن شبكات متناسقة من إجراءات تكرير البيانات بهدف تزويد المدير بمعلومات آنية تخدم اتخاذ القرارات الفعالة².

التعريف(3):

نظم المعلومات الإدارية هي نظام متكامل لتوفير المعلومات اللازمة لوظائف التخطيط و الرقابة و العمليات في الأنظمة. فهو يساعد عمليات الإدارة و اتخاذ القرارات من خلال توفير معلومات تصف الماضي و الحاضر و تتنبأ بالمستقبل بشأن العمليات الداخلية، و المخابرات الخارجية للمنظمة، وهو بذلك يوفر معلومات موحدة في الوقت المناسب للمنظمة³.

التعريف(4):

مجموعة شاملة و منسقة من نظم المعلومات الفرعية التي تتكامل معا بصورة رشيدة، لتحويل البيانات إلى معلومات بطرق متعددة لرفع الإنتاجية وبما يتفق مع أنماط خصائص المديرين، وعلى أساس معايير متفق عليها للجود⁴.

¹ - سقاني هاجر و آخرون، أهمية نظم المعلومات الإدارية في تفعيل اليقظة التنافسية داخل المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ليسانس، المركز الجامعي لميلة، السنة الجامعية، 2013/2012، ص28.

² - كرم مطاوع، أربع مداخل لنظم المعلومات الإدارية للحاسبات الالكترونية، دار المسيرة، الأردن، 1975، ص18.

³ - عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، 1998، ص 78.

⁴ - منال محمد الكردي، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للإسكندرية، 2000، ص181.

التعريف(5):

تعرف نظم المعلومات الإدارية على أنها نظام مبني على الحاسب الآلي، يوفر المعلومات للمسؤولين عن وحدة تنظيمية، و تصف هذه المعلومات ما حدث في الماضي، و ما يحدث حالياً، و ما هو محتمل حدوثه مستقبلاً، و تتوفر هذه المعلومات في شكل تقارير دورية، و تقارير خاصة، و مخرجات نماذج رياضية، و تستخدم هذه المعلومات في صنع القرارات و حل المشكلات¹.

وكل هذه التعاريف لنظم المعلومات الإدارية أدت في المحصلة إلى أن تلتقي في النقاط التالية:²

إن نظام المعلومات الإدارية نظام متكامل يجمع بين المستخدم للنظام والآلة.

✓ هو وصف لنشاط المؤسسة حاضراً، مستقبلاً و ماضياً.

✓ معالجة البيانات لإخراجها في شكل معلومة للقيام بوظائفها الإدارية.

✓ أداة مساعدة لاتخاذ القرار.

✓ نظام يحول المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة بعد معالجتها وتجهيزها في الشكل المناسب.

✓ جمع وتخزين ومعالجة واسترجاع للبيانات وإنتاج المعلومات والتقارير والملخصات والوثائق الضرورية لاتخاذ القرارات.

✓ تساعد في صياغة الرؤيا الإستراتيجية للمؤسسة من خلال إضفاء خصائص البساطة والوضوح وكذلك مقارنة عناصر القوة والضعف، والتهديدات والآنية والمتوقعة في بيئة المؤسسة.

✓ نظم المعلومات الإدارية تعمل على تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية وذلك من خلال ما توفره من معلومات على قوة المنافسة الرئيسية (المنافسين الجدد، المشتريين...الخ).

وبناء على ما تقدم نخلص القول أن نظم المعلومات الإدارية تلعب دوراً هاماً وأساسياً في مساندة ودعم الإدارة للقيام بوظائفها الأساسية على أعلى مستوى من التحكم والكفاءة، كما أنها تهتم بالمعلومة على أنه مورد اقتصادي وعنصر أساسي من عناصر الإدارة التي تدعم، وتعزز عملية اتخاذ القرارات بصفة عامة، وخاصة القرارات التي تعطي أو تساعد في كسب ميزة تنافسية سواء على مستوى السوق أو المنتج.

ثانياً : مداخل دراسة نظم المعلومات الإدارية³.

يمثل حقل نظم المعلومات الإدارية رافداً واسعاً بالتخصصات و التطبيقات. فمن ناحية تشكل هذه النظم حزمة متكاملة من النظام الفرعي للمكونات المادية (عتاد الحاسوب و الشبكات)، والنظام الفرعي للبرامج (برامج النظام و الشبكة و التطبيقات)، والنظام الفرعي للقواعد والبيانات (نظام إدارة قواعد البيانات مثل: Access،SQL Server 2000،Oracle)، وإجراءات العمل و عمال المعرفة و موارد البيانات، و عناصر أخرى مكاملة تعمل في إطار بنية تنظيمية و تقنية متكاملة و موجهة لدعم الإدارة في جميع أنشطتها و عملياتها،

¹ - إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، (مدخل إداري)، الدار الجامعية، الطبع و النشر و التوزيع، جامعة الإسكندرية، 2000، ص 252.

² - مثال محمد الكردي، مرجع سبق ذكره، ص185.

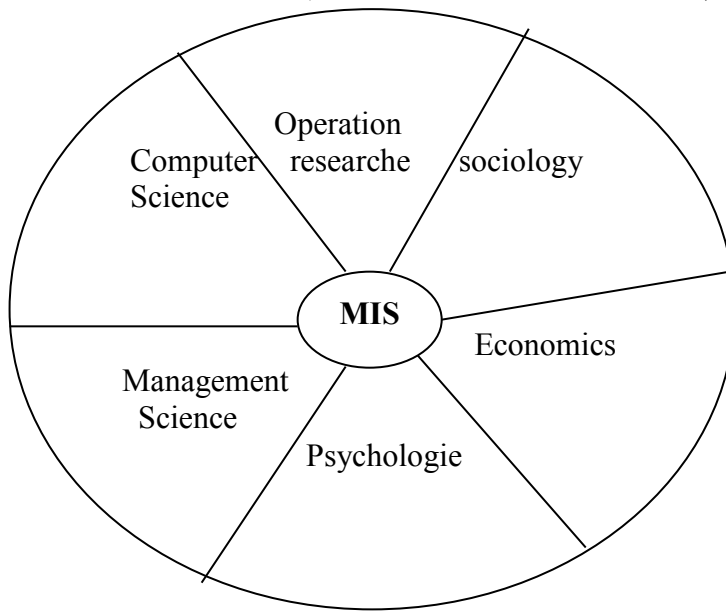
³ - سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، الاردن، 2008، ص ص50-52.

وبصورة خاصة دعم عمليات اتخاذ القرارات الادارية غير الهيكلية (غير المبرمجة) وشبكة الهيكلية (شبه المبرمجة).

ولنظم المعلومات الإدارية أبعاد متنوعة ومتعددة ترتبط بالمضامين التنظيمية والإنسانية والسلوكية و التقنية وبحقول الدراسة العملية والتطبيقية الضرورية لتحليل وتصميم نظم المعلومات الإدارية. هذه البنية بمكوناتها وعناصرها تعني وجود مداخل متنوعة ومتكاملة لدراسة حقل نظم المعلومات الإدارية وهي تتوزع على حقول و تخصصات علم الحاسوب Computer Science، علم الإدارة Management Science، الإقتصاد Economics

كما هو واضح في الشكل التالي الذي يمثل المداخل الرئيسية لدراسة حقل نظم المعلومات الإدارية.

شكل (1): المداخل الرئيسية لدراسة نظم المعلومات الإدارية



Source: Laudon Kenneth C., & Laudon Jane p., op-cit., p, 17

و يمكن تعريف كل مدخل من هذه المداخل حسب ما يلي:

1) مدخل علم الحاسوب (مدخل تقني):

و يمكن أن يسمى بمدخل تكنولوجيا المعلومات، أو المدخل التقني Technical Approach حيث يتم التركيز في دراسة نظم المعلومات الإدارية على الجوانب التقنية الصرفة كعتاد الحاسوب، برامج الحاسوب، و شبكات الحاسوب و لنظم تشغيلها وصيانتها وحماية موارد المعلومات .

2) مدخل علم الإدارة (الدخل الإداري):

ينطلق الدارسون لحقل نظم المعلومات الإدارية من منظور إداري و تنظيمي يهتم بتحليل المكونات الإدارية و التنظيمية لهذه النظم و تأثيرها الجوهري على الإدارة والتنظيم مع التركيز على فهم وتحليل علاقة التأثير المتبادلة بين النظام والبيئة التنظيمية وبين النظام والأداء وبين النظام وبرامج ومشروعات الإدارة الحديثة

مثل برامج الجودة الشاملة Total Quality، وإدارة المعرفة Knowledge Management، إعادة هندسة الأعمال business Reengineering وغيرها.

(3) مدخل علم الاقتصاد (المدخل الاقتصادي):

يهتم المدخل الاقتصادي بدراسة نظم المعلومات الإدارية من منظور إقتصادي يهتم بتحليل قيمة و تكلفة المعلومات و كلفة المعلومات الناقصة، و دراسات الجدوى الإقتصادية لمشروعات نظم المعلومات، و تحليل التكلفة و المنافع للنظام المستخدم و كل ما يقع في حقل إقتصاديات تكنولوجيا المعلومات. كما ظهر حقل جديد يرتبط بهذا المدخل له علاقة وثيقة باقتصاد المعرفة و بخاصة إقتصاديات إنتاج المعرفة، إعادة إنتاج معرفة، و نقل و توزيع المعرفة.

(4) مدخل علم النفس و علم الاجتماع (المدخل السلوكي و الإجتماعي):

أهمية المدخل السلوكي في دراسة نظم المعلومات الإدارية تكمن في تجاوزه للنظرة التقليدية التي تتصور نظم المعلومات الإدارية، كأنها مجموعة مترابطة من التكنولوجيا الصماء التي لا يبعد تأثيرها حدود الحيز المادي الذي تشغله. و بدلا من ذلك يحاول هذا المدخل دراسة القضايا السلوكية المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات و تأثير هذه التكنولوجيا على الأنماط السلوكية الفردية و الجمعية في التنظيم، و تأثير هذه الأنماط السلوكية و الثقافات التنظيمية على مستوى أداء نظم المعلومات الإدارية في المنظمة. كما يهتم المدخل بدراسة الأبعاد الإجتماعية لنظم المعلومات الإدارية و بخاصة أنماط الجماعات و تأثير القيم الإجتماعية و التحولات المجتمعية المترتبة مع إستخدام تكنولوجيا المعلومات، وعلاقتها بمسائل الصراع، مقاومة التغيير، و إعادة إنتاج القيم الإجتماعية من جديد.

الفرع الثاني: بيئة دراسة وظائف نظم المعلومات الإدارية:

يتضمن هذا الفرع بيئة دراسة نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بالبيئة الإقتصادية وكذلك مختلف وظائف هذه النظم.

أولا : بيئة دراسة نظم المعلومات الإدارية:

ترتبط دراسة حقل نظم المعلومات الإدارية بالبيئة الإقتصادية و التنافسية المتغيرة للأعمال و ما تفرضه من تحديات و تهديدات و ما تقرره أيضا من فرص ثمينة للأعمال. إن البيئة الإقتصادية في العقد الواحد و العشرين تتصف بالتغير المستمر، و التغير الذي يصل في بعض مظاهره إلى مستوى الفوضى، ولكنها الفوضى الخلاقة إن صح التعبير. كما تتصف هذه البيئة المتلاحمة والتي تعد تشكيل قواها و إتجاهاتها حول لاعبين كبار في سوق المنافسة العالمية بالتنوع الشديد و التعقيد تبديل و تغير عناصر المنافسة الإقتصادية في الأسواق بين اللاعبين الكبار و الصغار. و لذلك و في ضوء هذه الحقائق، تحاول نظم و أدوات تكنولوجيا المعلومات و في مقدمتها نظم المعلومات الإدارية أن تندمج مع قضايا المنافسة و السوق والبيئة الخارجية أكثر من إدماجها الداخلي مع أنشطة و عمليات الإدارة كما كان يهل هذا في الماضي.

بعبارة أخرى، لم تعد نظم المعلومات الإدارية رهينة الإحتياجات التنظيمية أو إحتياجات المديرين من المعلومات، فهذه المسألة قد أصبحت من بديهيات العمل و من شروطه التكوينية الأساسية. إن ما تحتاجه نظم المعلومات الإدارية هو أن تغادر المكاتب الإدارية إلى منافذ أخرى تستطيع من خلالها أن تطل على متغيرات البيئة الخارجية للأعمال. و لذلك تشهد كل يوم ولادة أنماط جديدة من نظم المعلومات الإدارية التي تتوجه نحو البيئة التنظيمية لتلبية إحتياجات الإدارة و البيئة الخارجية لتحليل متغيراتها و تحولاتها الجوهرية ووضع كل ما يتوفر من معلومات و معرفة في خدمة صانعي القرارات الإدارية في منظمات الأعمال الحديثة.

إن البحث المتواصل من أجل إمتلاك الميزة التنافسية المؤكدة هو طريقة نظم المعلومات الإدارية بكل أنواعها وأشكالها. فلم تعد هذه النظم مجرد أدوات لتقديم المعلومات المفيدة للإدارة. وإنما هي قبل كل شيء أدوات و تقنيات منظمة لتقديم معلومات ذات قيمة مضافة للمنظمة قيمة تساهم في تكوين أفضلية تنافسية، أو تعمل من أجل تحقيق الميزة التنافسية و المحافظة عليها أطول فترة ممكنة¹.

ثانيا : وظائف نظم المعلومات الإدارية: ²

يبين الشكل رقم (2) نموذجا لنظم معلومات إدارية تظهر فيه عناصره الأساسية من إدخال وتشغيل وإخراج واسترجاع نتائج واتصالات، وكذا العلاقات بين هذه العناصر الأساسية، ومن ثم تنحصر وظائف نظام المعلومات الإدارية في الآتي:

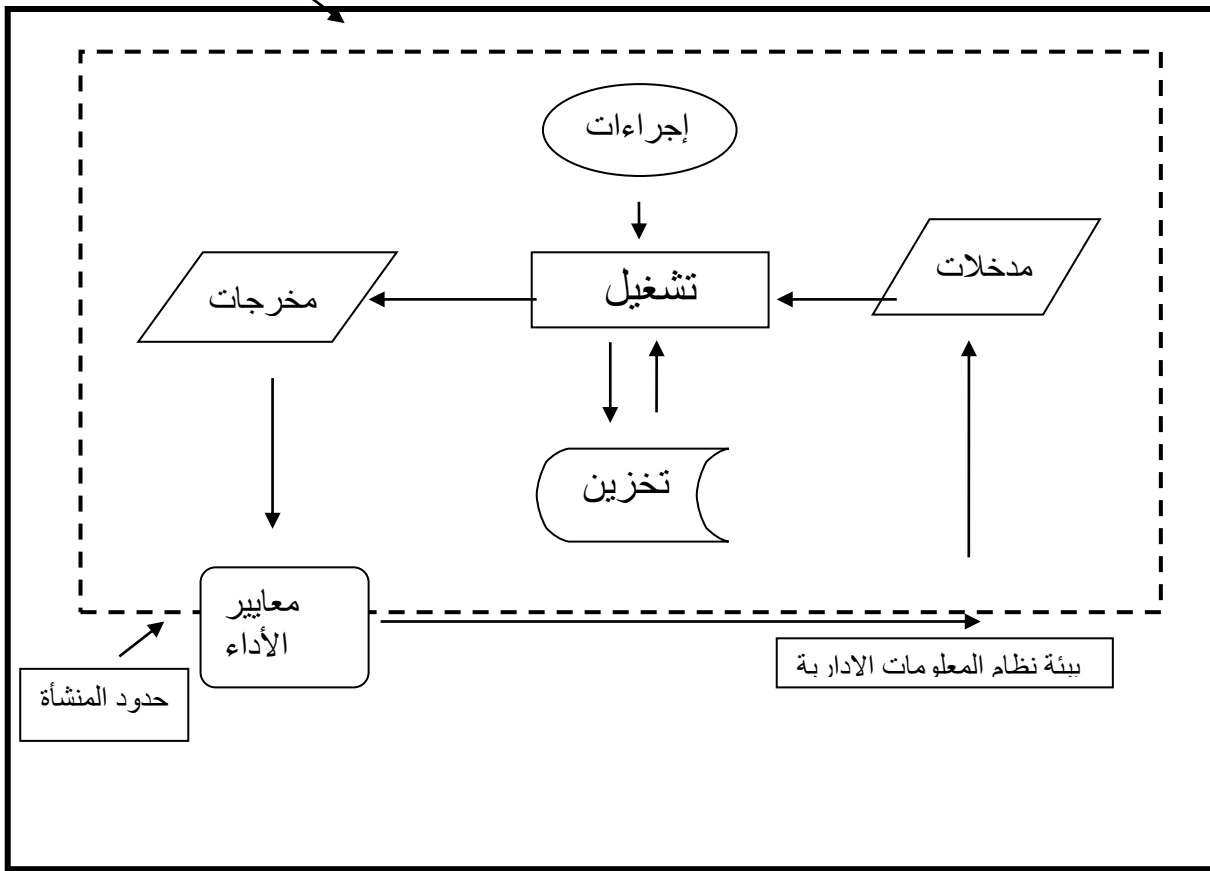
- 1- الحصول على البيانات من المصادر الداخلية والخارجية لها(عنصر المدخلات).
- 2- إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات(عنصر الإجراءات).
- 3- تجميع وتحليل وتبويب وتلخيص البيانات(عنصر المعالجة والتشغيل).
- 4- تقسيم وتصنيف المعلومات في ملفات يمكن حفظها ويسهل الرجوع إليها عند الحاجة (عنصر التخزين).
- 5- إستخراج المعلومات طبقا لحاجة مستخدميها(عنصر المخرجات).
- 6- توصيل المعلومات إلى مستخدميها واسترجاع النتائج إلى النظام لضبط التشغيل فيه (عنصر الاتصال).

¹ - سعد غالب ياسين، مصدر سبق ذكره، ص ص52-53.

² - اسماعيل منصورية، دور نظام المعلومات الادارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الادارية، رسالة ماجستير، تخصص ادارة الاعمال، جامعة المسيلة، السنة الجامعية، 2004/2005، ص ص 53-54.

الشكل (2): نموذج لنظم المعلومات الإدارية

حدود نظام المعلومات الإدارية



المصدر: كامل السيد غراب وفادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية، ط1، نشر جامعة الملك سعود، الرياض، 1997، ص46.

1- حصول على البيانات (الادخال):

تعتبر هذه الوظيفة عن اختيار وتحديد كل البيانات اللازمة، سواء من داخل المنشأة أو خارجها في ضوء احتياجات المستويات الادارية في المنشأة، وبصفة عامة تتلخص المحتويات التي تتطلبها المستويات الإدارية المختلفة فيما يلي:

أ- الادارة العليا:

تتطلب الإدارة العليا المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف والسياسات العامة للمنشأة ووضع الخطط الاستراتيجية التي تمتد إلى عدد من السنوات، و يمكن تقسيم هذه المعلومات إلى قسمين:

القسم الاول: معلومات خارجية

تتضمن توصيف متغيرات البيئة الخارجية العامة للمنشأة من قانونية واقتصادية واجتماعية وسكانية. وجغرافية وتكنولوجية وسياسية، وكذلك تتضمن توصيف متغيرات البيئة الخارجية التشغيلية للمنشأة التي تتعلق بالجماعات ذات المصلحة في وجود المنشأة و مزاولتها لأنشطتها من عاملين وممولين ومساهمين و عملاء و حكومة و منافسين .

القسم الثاني: معلومات داخلية

تعبّر عن إجمالي نشاط المنشأة ومواردها والعوامل التي تؤثر في أوجه نشاطها المختلفة، ويتضمن ذلك معلومات إنتاجية وتسويقية وتمويلية وخاصة بالأفراد والعلاقات العامة والبحوث والتطوير.

ب- الإدارة الوسطى:

تختص الإدارة الوسطى بوضع الخطط قصيرة الأجل وتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذها، وعليه فإن حاجتها للمعلومات الخارجية تقل عن حاجة الإدارة العليا، كما أنها تحتاج إلى المعلومات التالية:

- معلومات عن سوق توزيع المنتجات، وسوق الخامات المستخدمة في الانتاج.
- معلومات عن التوزيع الفعلي للمنتجات والتوزيع المستهدف خلال فترات محددة.
- معلومات عن سير العمل ومعدلات الأداء الفعلي ومعايير الأداء وتحديد انحرافاته لتحقيق الضبط والرقابة.

- معلومات عن تسيير العمليات المالية في المنشأة، وبينها وبين غيرها.
- معلومات عن تكاليف التشغيل.
- معلومات عن مستويات المخزون وعمليات الشراء.

ج- الإدارة المباشرة

تقوم الإدارة المباشرة بتلقى التعليمات المفصلة الخاصة بإجراءات سير العمل، وتعد التقارير التفصيلية التي تتضمن معلومات عن سير العمل الفعلي بحيث تشمل كل الوحدات والعمليات التي تتم يوميا، وتعد هذه الإدارة المصدر الرئيسي الذي يزود المنشأة بالمعلومات الداخلية عن أوجه النشاط المختلفة

2- إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات (الإجراءات):

ويتم تحديد هذه التعليمات بناء على عدة اعتبارات أهمها:

أ- الاستخدام:

حيث تحدد طبيعة استخدام المعلومات مواصفات المعلومات المطلوبة ومن ثم طريقة معالجة البيانات.

ب- الخبرات المتخصصة:

حيث يشترك المتخصصون في وضع تعليمات وبرامج التشغيل اللازمة لإعداد التقارير المطلوبة.

ج- تكنولوجيا المعلومات:

حيث تحدد التكنولوجيا المستخدمة الإجراءات الفنية للتشغيل.

3- تجميع وتحليل وتبويب وتلخيص البيانات (التشغيل):

تتضمن هذه الوظيفة تقويم البيانات للتأكد من صحتها ومناسبتها للغرض أي تحديد درجة أهميتها بالنسبة للمنشأة، و يتم تشغيل البيانات بهدف إعداد المعلومات التي تتطلبها الإدارة وتقوم على بعض عمليات التشغيل وفقا لإجراءات أو برامج معدة مسبقا.

4- تقويم و تصنيف المعلومات في ملفات (التخزين) :

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، وتتوقف طريقة الحفظ على نوع التكنولوجيا المتاحة.

5- إستخراج المعلومات طبقا لحاجة مستخدميها (المخرجات):

بعد تشغيل البيانات يتم استخراج المخرجات التي تحقق الهدف من التشغيل، وبعد حفظ نسخة من كل البيانات والمعلومات، تعد نسخة من المعلومات لترسل إلى الجهة أو الأشخاص الذين سيستخدمونها، وتأخذ هذه المخرجات أشكالا تختلف باختلاف التكنولوجيا المتاحة.

6- توصيل المعلومات إلى مستخدميها وإسترجاع النتائج (الاتصال):

إن الهدف الأساسي لأي نظام في مؤسسة ما هو استخدامه بالشكل المطلوب، إذا لا فائدة للمعلومات إذا لم تستخدم، وعليه يجب إيصال مخرجات نظام المعلومات الإدارية بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب لمستخدميها.

ولا تقتصر وظيفة الاتصال على هذا فقط، بل يجب أن يكون الاتصال مزدوجا في الاتجاهين، بين النظم وبين المستخدمين للتأكد من فهمهم للمعلومات، ويتم استرجاع نتائج ذلك الاتصال إلى النظم بالمقارنة بين النتائج و المعايير الموضوعية للأداء.

ويأخذ الاتصال أشكالا عديدة فقد يكون شخصيا (بالمقابلة الشخصية أوبالهاتف) أو مستنديا (بالتقارير المكتوبة) أو مرئيا (على شاشة المحاسب الآلي) أو غيرها.

كما أن من عناصره الأساسية وجود المرسل والرسالة والوسيلة، وكذا مستقبل الرسالة وبيئة الإتصال دون إغفال الرد أو المعلومات المرتدة.

الفرع الثالث: تحليل مفهوم نظم المعلومات الإدارية¹

تشكل نظم المعلومات الإدارية بنية تنظيمية، تقنية، بشرية إدارية، متكاملة لعناصر و برامج و شبكات الحاسوب و قواعد بياناته تعمل مع الموارد الإنسانية من عمال المعرفة ضمن سياق منظم و منسق لدعم عمليات اتخاذ القرارات الادارية غير الهيكلية (غير مبرمجة)، و القرارات الادارية شبه الهيكلية (شبه المبرمجة). كما تقدم نظم المعلومات الادارية تشكيلة متكاملة من المساندة المباشرة و غير المباشرة للعملية الادارية بعناصرها الجوهرية من تخطيط، تنظيم، توجيه، تنسيق، رقابة و اتخاذ قرارات. فضلا عن ذلك، تتكامل نظم المعلومات الإدارية مع نظم أدوات تكنولوجيا المعلومات الاخرى المستخدمة في المنظمة لتكوين ما يمكن ان نسميه نظم دعم الإدارة، وذلك من خلال التعاضد الذي تحققه بفضل تكامل معظم حزم و موارد تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

¹ - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 54-55.

نظم المعلومات الإدارية الحديثة تتصف بطبيعتها المرنة و بنيتها الشبكية و لا يمكن تصور وجود نظم معلومات إدارية من دون ان تقوم على تكنولوجيا شبكة الانترنت، و شبكات الإتصال الداخلية Intranet، و شبكة الإتصال الخارجية Extranet، وبالتالي يكون من المنطقي و العملي أن تستخدم نظم المعلومات الإدارية تكنولوجيا المزود/الزبون/ Server Clients لكي تكون القاعدة التقنية لبناء و تطوير نظم ادارة قواعد البيانات الموزعة Distributed Database Management Systems، و العلائقية Relational، والموجهة للكائنات Object Oriented المستندة على شبكة الانترنت Internet-based. وإذا صح القول، أن وجود مئات و آلاف الحواسيب المستقلة لا قيمة لها، و إن قيمة كل حاسوب هو ما يضعه من عمل ضمن اطار شبكة اتصالات البيانات فان الامر ينطبق أيضا على بنية ووظيفة نظم المعلومات الإدارية التي يجب أن تكون نظم شبكية و نظم ذكية ونظم اتحاد فدرالية متكاملة.

وكما استطاعت نظم المعلومات الإدارية التحقق مستوى عال من التعاضد بين حزم نظم مكونات و برامج تكنولوجيا المعلومات الحديثة كما استطاعت هذه النظم من تحقيق معدلات متطورة من الفعالية التنظيمية و التشغيلية للمنظمة. و كلما استطاعت ايضا من تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة التي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال اكتساب و انتاج معلومات ذات قيمة مضافة إلى القيمة الاجمالية لمخرجات نظام الأعمال في المنظمة من منتجات، خدمات، ومعلومات.

وكما ذكرنا من قبل، تبدو نظم المعلومات الإدارية عبارة عن تشكيلة متماسكة من النظم المنسوجة شبكيا و التي تتكون من مزودات Serves و محطات عمل PCS Workstations تتصل من خلال أجهزة و معدات و برامج اتصالات البيانات بالإضافة الى وجود نظم برمجيات تعمل جميعها في إطار بنية تنظيمية و تقنية متكاملة.

و تبدو نظم المعلومات الإدارية بصورة نظام اداري متكامل العناصر، متنوع الأبعاد، متعدد التطبيقات و لكنه بالضرورة يتكون من نظم المعلومات فرعية، مثل النظام الفرعي للمعلومات المحاسبية و المالية، النظام الفرعي لمعلومات العمليات..... الخ، و التي تشكل اتحادا فدراليا يستند على مستودعات بيانات Data warehouses، أو نظم إدارة قواعد البيانات Database Management Systems.

و بنفس المعنى يأخذ نظام المعلومات الإداري المحسوب شكل و جوهر الأنشطة الرئيسية لمنظمة الأعمال. فبدلا من التركيز على تقديم خلاصة وافية من المعلومات الادارية المتكاملة يركز النظام على النشاط الجوهري للمنظمة، وعلى تقديم المساندة التقنية، و المعلوماتية لهذا النشاط. و بالتالي فمن البديهي أن يكون نظام المعلومات الإداري في مصرف نظام معلومات مالية أكثر من نظام المعلومات الإدارية الشاملة، أو أن يكون نظام المعلومات الإدارية في شركة تسويقية بالدرجة الأولى نظام للمعلومات التسويقية في وظائفه و خصائصه أكثر من أي صفة جوهريه أخرى .

المطلب الثاني: أهداف و مكونات نظم المعلومات الإدارية

ينقسم هذا المطلب إلى ثلاث فروع كالتالي:

الفرع الأول: أهداف نظم المعلومات الإدارية

إن أول أهداف نظم المعلومات الإدارية هو تحقيق مخرجات تفيد الإدارة في القيام بإنجاز وظائفها الإدارية، أو بالأحرى هو تحقيق لما أنجز أو وضع من أجله.

فنظام المعلومات الإدارية يسعى إلى تحقيق عدة أهداف يتمثل أهمها في:¹

- ✓ ربط النظم الفرعية للمنظمة مع بعضها في نظام متكامل بما يسمح بتدفق البيانات و المعلومات بين تلك النظم و بما يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين أنشطة تلك النظم.
- ✓ المساعدة في ربط أهداف النظم الفرعية للمنظمة بالهدف العام للمنظمة و بالتالي المساهمة في تحقيق هذا الهدف.
- ✓ المساعدة و المساندة في عملية صنع و اتخاذ القرار في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفير التقارير التي تضمن المعلومات اللازمة لتلك القرارات في الوقت المناسب.
- ✓ توفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط و الرقابة في المكان و الوقت و الشكل المناسب.
- ✓ الرقابة على عملية تداول البيانات و المعلومات و حفظها.
- ✓ تهدف نظم المعلومات الإدارية إلى تحسين إنتاجية المنظمة بعدة طرق منها إنتاج التقارير عن العمليات الروتينية للمنظمة بدقة، تحديث البيانات و المعلومات، التنبؤ بالمشاكل التي تتعرض لها المنظمة.
- ✓ تخرج من القرارات جزءا كبيرا من الشك، فتصبح بذلك عملية صنع القرارات ميسرة و على قدر كبير من الكفاءة، بعد ان كانت تعتمد على أفراد من أصحاب الخبرة و المعرفة.
- ✓ توفير معلومات للمساهمة في وضع الأهداف والخطط وذلك من خلال توفير المعلومات الداخلية والخارجية للمستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة.
- ✓ بلورة و تصفية المعلومات، بحيث لا يصل إلى المديرين إلى المعلومة التي يمكن الإعتماد عليها.
- ✓ المساهمة في اتخاذ القرارات وذلك عن طريق توفير المعلومات التي تساعد الإدارة في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة كالمنافسة الشرسة، متطلبات السوق، التوزيع... الخ أي المساعدة في اتخاذ القرارات التي تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد، والتي تتطلب معلومات دائمة ودقيقة.
- ✓ تحقيق ميزة تنافسية، والتغلب على المنافسة وذلك لمساعدة المؤسسة على تطوير منتجات وخدمات جديدة، والحصول على حصة سوقية، تشجيع المستهلكين والموردين على التعامل مع المؤسسة دون منافسيها، ومحاولة تقديم منتجات جديدة، وبأسعار أقل من أسعار المنافسين لتدعيم قدرة المؤسسة على التعامل مع المستهلكين والعملاء والمنتجات والخدمات البديلة والمنافسين الجدد الذين يدخلون السوق والذين قد يؤدي دخولهم إلى تغيير ميزان القوى بين المؤسسة والمنافسين الآخرين يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية.

¹ - علاء عبد الرزاق السالمي، نظم المعلومات، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارة، مصر، 2003، ص 179.

الفرع الثاني: مكونات نظم المعلومات الإدارية¹

تطرق عدد من الباحثين عن مكونات نظم المعلومات منهم اذا لا يكفي تصميم نظام سبيل للمعلومات الإدارية، وإنما يجب توفير المستلزمات الضرورية لإدارته و تشغيله و قد تم الإتفاق على المستلزمات التالية:

أولاً-المستلزمات البشرية :

يكاد يتفق أعلى المتخصصين في مجال نظم المعلومات على أن أهمية العنصر البشري في إدارة و تشغيل نظم المعلومات تفوق أهمية المستلزمات المادية إلى درجة أنهم يعزمون أسباب أغلب حالات فشل نظام المعلومات الإدارية إلى إخفاق المستلزمات البشرية في إنجاز دورها المطلوب.

❖ أنواع المستلزمات البشرية مدير النظام:

- ✓ محللو و مصممو النظم
- ✓ فريق المبرمجين
- ✓ مسؤول قاعدة البيانات
- ✓ المتخصصون في تقنية المعلومات
- ✓ المتخصصون في مجال بحوث العمليات.

ثانياً-المستلزمات المادية:

إعتمدت مهمة معالجة البيانات و إختزان المعلومات و تحديثها و إسترجاعها و توصيلها الى المستفيدين على الاساليب اليدوية لفترات طويلة من الزمن و التي أثبتت عجزها عن انجاز هذه المهمة، اذ بات الوضع ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطبيقات نظم المعلومات الادارية و في مقدمتها الحاسوب و ملحقاته، اجهزة و معدات الإتصال، الميكروبيف، الاقمار الصناعية للاتصالات، اجهزة التحكم بالاتصالات، اجهزة ربط الشبكات، اجهزة تقسيم الخطوط.

ثالثاً-المستلزمات المعنوية:

اذا تشكلت البرمجيات سواء تم شرائها او تطويرها ذاتيا على النحو المتزايد الجانب الاكثر تكلفة في نظام المعلومات الادارية.

وهي الأنظمة التي تشغل الأجهزة و البيانات و المعلومات و المعارف و تحديد العمليات التي ستؤديها الاجهزة و تنقسم الى برامج نظام التشغيل، البرامج التطبيقية، برمجيات الإستخدامات العامة و التي تسمى برمجيات الجاهزة، برمجيات الشبكات و التي تسمى البروتوكولات.

رابعاً- قواعد البيانات: هذه القاعدة قد تكون ورقية في النظام اليدوي، أو محسوبة، أي مسجلة إلكترونياً في النظام الآلي، و تكون وظيفة نظام المعلومات و تحويل هذه البيانات الى معلومات لذلك لا يمكن لاي نظام معلومات، أو أي مكونات حاسوبية أن تعمل دون بيانات.

¹ - عبد الفتاح ابراهيم زربية، نظم المعلومات المالية:أسسها النظرية و بناء قواعد بياناتها، الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق لنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 73-74.

خامسا-شبكات الانترنت: تعد شبكة العالمية للمعلومات الذروة في احدث تكنولوجيا في سنوات الأخيرة، نرى من الضروري التعرف على تكنولوجيا الأنترنت التي تمثل بداية الشبكات الجديدة القديمة و لتطورات هائلة ستحدث في تكنولوجيا المعلومات ناتجة عن تطور أجهزة التقنيات المعلومات المادية و البرمجية كالترجمة الالية و الأنظمة البنكية و أجهزة تحليل الصوت و أجهزة الاتصالات الرقمية.

سادسا-المستلزمات التنظيمية: قبل الابتداء باعتماد تطبيقات نظام المعلومات يفترض دراسة البيئة التنظيمية التي في ظلها ستعتمد تطبيقات نظام المعلومات الإدارية و قد تظم هذه البيئة مجموعة تغيرات أساسية تساهم في نجاح المعلومات إذا وفرت الأرضية المناسبة أي المستلزمات الملائمة منها.

سابعا-المناخ التنظيمي: ويضم البناء الهيكلي حجم المنظمة البناء الوظيفي و البناء الاجتماعي و البناء الحركي.

ثامنا-العمليات التنظيمية: و تضم الوقت و نضج التنظيمي و المواد المتاحة و المشاكل التنظيمية.

المطلب الثالث: أنواع التقارير التي تنتجها نظم المعلومات الإدارية

تضمن نظم المعلومات الإدارية نشاطان رئيسيان يساهمان في تسهيل ودعم العملية الإدارية وهما:

الفرع الأول: إنشاء التقارير الإدارية

ويمكن تقسيم التقارير الإدارية إلى أربعة أنواع كما أن لها عدة وظائف وذلك على الشكل التالي:¹

اولا-أنواع التقارير الإدارية:

وتتمثل في:

1- التقارير المجدولة:

تنتج تلك التقارير بصورة دورية لتوفير احتياجات المنظمة من المعلومات و التي تم توقعها خلال تصميم نظم المعلومات الإدارية، و تتضاءل قيمة تلك التقارير كلما صعدنا إلى الأعلى في الهيكل التنظيمي بسبب روتينيتها و إعدادها بطريقة ميكانيكية للوفاء بأغراض محددة لبعض الأنشطة.

2- التقارير غير المجدولة:

يتم إنتاج تلك التقارير عند طلبها بواسطة المستخدم حيث أنها تعد للوفاء بالحاجات غير المتوقعة من المعلومات، و يتوقف نجاح تلك التقارير على قدرة المستفيد على تحديد احتياجاته من المعلومات و التوقيت المناسب لحصوله عليها، و من ثم فإن فشل تلك التقارير في الوفاء بالاحتياجات من المعلومات هو مسؤولية مستخدم تلك التقارير بالدرجة الأولى.

3- التقارير الاستثنائية:

تهدف التقارير الاستثنائية إلى تقديم معلومات تطلبها ظروف أو حالات غير متوقعة. و يلاحظ أن أي نظام معلومات غير معد لإنتاج تلك التقارير، لذلك يتم إعداد برنامج للحصول على تلك التقارير و هو ما

¹ - إبراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص 260-262.

يستغرق فترة زمنية طويلة، لذلك يجب أن يصمم نظام المعلومات لمواجهة تلك الظروف حيث أنه في بعض الأحيان يؤدي عدم حصول المدير على تلك التقارير في الوقت المناسب إلى حدوث خسائر ضخمة للمؤسسة.

4- التقارير التفصيلية:

و هي تلك التقارير التي تستخدم في المستويات التشغيلية، حيث تقدم تلك التقارير كل المعلومات المتاحة، و بالرغم من أن نظم المعلومات الإدارية تنتج تلك التقارير دائما إلا أنه من النادر أن يحتاج المديرون في المستويات العليا إليها.

ثانيا-وظائف التقارير الإدارية:

أ-نشر المعلومات .

ب-المساعدة على الاتصال بين النظم الفرعية للمنظمة.

ج-رقابة الأداء و التنفيذ اليومي للمخطط.

د-تساهم في عملية التنسيق و الرقابة و الربط بين النظم الفرعية و ذلك وفق الأقسام التالية:

القسم الأول:التنسيق

يتضمن التنسيق وظيفة الاتصال، و التقارير هي دائما وسيلة لتوصل طبيعة المهمة التي يجب أن تؤدي و الخامات التي يجب أن تستخدم و الجهات التي توزع فيها البضائع و غيرها. و تتناسب تقارير التنسيق في التنظيم من الأعلى إلى الأسفل لتحول تعليمات تطبيق التخطيط من المستويات العليا إلى المستويات الأقل من الإدارة.

القسم الثاني:الرقابة

تساعد التقارير في وظيفة الرقابة من خلال تدفق التقارير إلى أعلى حيث تتم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير السابق وضعها أثناء التخطيط.

القسم الثالث:التخطيط

للتقرير استخدام محدود و إن كان مازال معاوناً لوظيفة التخطيط، فالخطط التي تتطلب التنبؤ بالمستقبل دائما ما تكون مبنية على أساس من البيانات التاريخية المسجلة في تقارير سابقة.

الفرع الثاني : عمليات الإستفسار¹

إن الإستفسار هو البديل للتقارير الخاصة و على المديرين أن يوازنوا بين مميزات و عيوب كل طريقة قبل أن يختاروا واحدة لإستخدامها. وهناك ثلاثة عوامل تؤثر على الإختيار وهي:

- قدرة المستخدم على معالجة عملية الاستفسار.

- الحاجة العاجلة للمعلومات المطلوبة.

- حجم المخرجات المتوقعة.

¹ - إبراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص 262-264.

كما أن لعملية الاستفسار وظيفة تستخدم لتدعيم التخطيط و التنظيم بالرغم من أنها أكثر أنشطة نظم المعلومات الإدارية مرونة و تستطيع أن تدعم أي وظيفة إدارية و قد تكون أحد أسباب عدم استخدام عمليات التقصي في أنشطة التنسيق و الرقابة لأن هذه الوظائف مفروض أنها تخدم بكفاءة من التقارير المنشأة. إن القدرة على تتبع عمليات التقصي له فوائد كثيرة خصوصا بالنسبة لوظيفة التخطيط، باعتبار أن التخطيط هو أكثر وظائف الإدارة مرونة و سرعة في التغيير و نادرا ما يوجد مخطط يتوقع بالكامل كل المعلومات التي يحتاج إليها لتطوير خطته و الوضع الأكثر حدوثا أنه بمجرد أن الخطط تأخذ شكلها تنشأ الحاجة إلى معلومات جديدة.

المطلب الرابع: أنواع نظم المعلومات الإدارية

تتضمن نظم المعلومات الإدارية عدة أنواع أهمها:

الفرع الأول: نظم معالجة المعاملات و مستودعات البيانات

وينقسم بدوره إلى:

أولاً: نظم معالجة المعاملات transaction processing systems¹

نظم معالجة المعلومات هي نظم معلومات حاسوبية، تتولى تسجيل الوقائع والأحداث وتفاصيل الأنشطة الروتينية اليومية، لأنشطة الأعمال الروتينية مثل: معاملات البيع، وأمر الشراء، إعداد كشوف الرواتب، تسجيل النفقات، وأنشطة تفصيلية أخرى.

وتختص نظم معالجة المعاملات بتسجيل ومعالجة البيانات التي تنتج عن الأنشطة الروتينية المتكررة، وأعن أنشطة تسجيل معاملات مثل: نقاط البيع أو المعاملات تسجيل حركات التخزين الصادرة، والوارد إلى غير ذلك من الأنشطة الروتينية المرتبطة بمعاملات الإدارة في الخط الأول (إدارة المكتب الأمامي). وتستفيد الإدارة في الخط الأول (إدارة المكتب الأمامي)، أو كما تسمى أحيانا الإدارة العملياتية (التشغيلية) من نظم معالجة المعاملات عن طريق تنفيذها لهذه الأنشطة عبر المعالجة الإلكترونية، والتسجيل الفوري للبيانات، ومن خلال ما توفره من دعم للقرارات الهيكلية (المبرمجة).

و تعتبر مخرجات نظم معالجة المعاملات (TPS) مدخلات نظم المعلومات الإدارية، و مدخلات لنظم معلومات حاسوبية أخرى، وذلك من خلال ما توفره من موارد بيانات ثمينة، تشكل بمجملها مادة للتحليل و لإنتاج تقارير معلومات ذات قيمة مضافة للمديرين. ومن ناحية أخرى تندمج نظم معالجة المعاملات مع نظم المعلومات الأخرى.

وتساعد نظم معالجة المعاملات في توثيق كل أنشطة وعمليات المنظمة الداخلية و الخارجية، من خلال شبكات الحاسوب المرتبطة بالإنترنت، ولذلك يمكن القول أن هذه النظم تقوم بتمهيد الطريق لعمل الإدارات العليا والوسطى في المنظمة من دون أن تكون لها صلة مباشرة بهذه الإدارات. فهو موجود بطبيعة الحال وذلك للاعتبارات المذكورة سابقا.

¹ - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 97-98.

ويزداد تأثير نظم معالجة المعاملات مع التطور المتسارع و المستمر، الذي يحصل في مجال صناعة عتاد وبرامج الحاسوب الشخصي و شبكاته، و بصورة خاصة في حقل صناعة الحاسوب الشخصي (PCS) بأجياله المتنوعة وتقنياته المتطورة، والتي تعتبر اليوم بمثابة وحدة البناء الأساسية، التي يقوم عليها هيكل نظم المعلومات الحاسوبية مهما كانت أنماطها ومهما تعاضمت أدوارها في منظمات الأعمال الحديثة. باختصار، تعتبر نظم معالجة المعاملات نظم معالجة الحاسوبية، تتوجه نحو دعم الإدارة العملياتية (الإدارة في الخط الأول)، لتنفيذ أنشطتها المبرمجة ولدعم قراراتها، كما تمثل قاعدة إنطلاق لا غنى عنها لتطوير و تصميم وتطبيق نظم المعلومات الإدارية في منظمات الأعمال والمؤسسات العامة الاقتصادية والاجتماعية وغيرها.

ثانيا: نظم التنقيب عن البيانات Data Mining Systemes¹

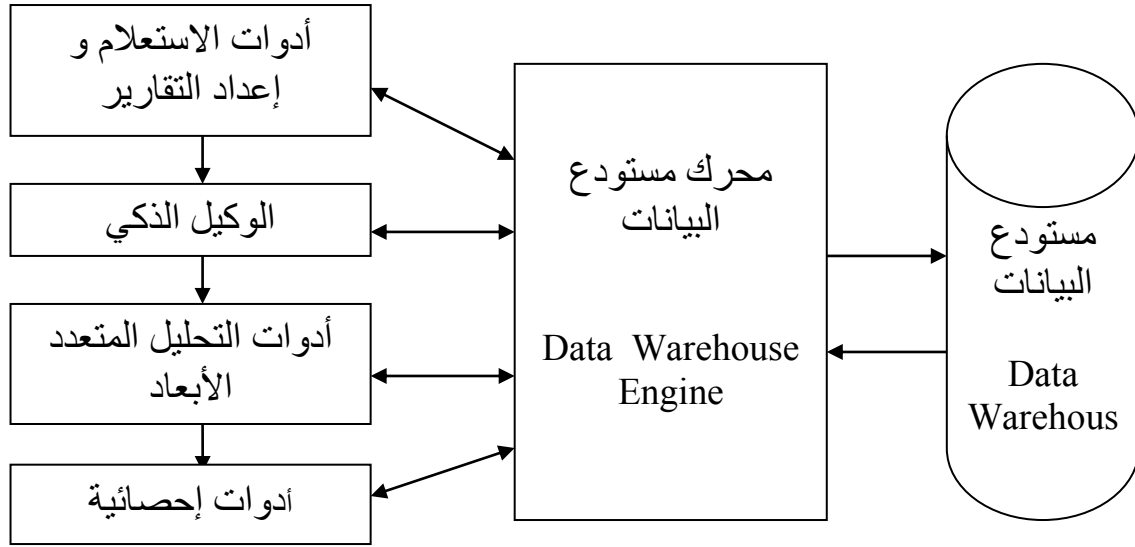
تشير نظم التنقيب عن البيانات إلى استخدام أدوات تحليل البيانات لإيجاد الأنماط patterns في قواعد بيانات المعاملات الكبيرة.

بمعنى آخر، تتيح نظم التنقيب عن البيانات تقديم تقنيات بحث و إستكشاف للعلاقات المفيدة بين البيانات وبخاصة الأنماط المخفية الموجودة بين عناصر البيانات ولكنها مستقرة بين أكوام كبيرة للبيانات. وتستخدم في عملية إستكشاف العلاقات والأنماط الخفية بين البيانات، تقنيات تنقيب ذكية تتجاوز محددات وعيوب قوالب الاستعلامات البنوية Structured Query Language، المستخدمة في نظم إدارة قواعد البيانات مثل: Access، Oracle، SQL server 2000، و غيرها .

ومع ذلك، فإن وظائف نظم التنقيب عن البيانات، لا تقتصر على عملية الكشف والبحث عن بيانات وعلاقات مفيدة، وإنما تعمل أيضا على بناء إرتباطات وعلاقات جديدة تستفيد منها الإدارة في تصنيف المستفيدين من الزبائن والموردين وغيرهم. كما تقوم نظم التنقيب عن البيانات بإيجاد نوع من الأنماط الاستنتاجية للبيانات، من خلال فحص السجلات الموجودة في ملفات قاعدة البيانات أو في مستودعات البيانات. كما هو واضح في الشكل التالي:

¹ - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 105-106.

الشكل (3): تقنيات التنقيب عن البيانات



Source: Haag, Cumming and Dawkins. Management Information Systems for the Information age. Boston, Irwin- McGraw-hill. (2004). p.145

جميع هذه التقنيات تستخدم كأدوات في التنقيب عن البيانات، لقدرتها التحليلية في إختبار الحلول والكشف عن الأنماط و العلاقات.

ولا يكفي بالطبع وجود قدرات تحليلية عالية للتنقيب عن البيانات المتراكمة في مستودعات البيانات أو ضمن قواعد البيانات كبيرة الحجم، وإنما يجب أن تتوفر لدى هذه النظم قدرات الإستنباط والإستكشاف وعرض البيانات ضمن إطار صلاتها الجديدة، وعلاقاتها المكتشفة بما يفيد الإدارة في إستثمار المعلومات وصنع القرار. وكما ذكرنا من قبل فإن مئات الآلاف من السجلات الخاصة بحسابات شراء الزبائن، مثلاً "في المخازن الكبيرة قد لا تعني شيئاً مهماً، للوهلة الأولى، ولكن بإستخدام أدوات تحليل وتنقيب البيانات يمكن إيجاد أنماط علاقات تنتج عنها معلومات تسويقية ذات منافع جمة للإدارة".

الفرع الثاني: نظم مساندة القرارات ونظم المعلومات التنفيذية

ويضم ما يلي:

أولاً: نظم مساندة القرارات Decision Support Systems¹

المعنى الأولي لمفهوم نظم مساندة القرارات، يشير إلى أنها نظم معلومات حاسوبية تفيد في دعم عمليات اتخاذ القرارات الإدارية، لكن هذا الأمر ليس بهذه البساطة. إن الإشكالية التي تبرز دائماً عند وضع توصيف علمي دقيق لبعض نظم تكنولوجيا المعلومات، مثل: نظم مساندة القرارات، هو وجود اختلاف في المفاهيم و الأفكار و التصورات، التي يحملها علماء و خبراء تكنولوجيا المعلومات والممارسين والمستخدمين لنظمها وأدواتها، وبالتالي تتغير وجهات نظر هؤلاء، ووظائف وتأثير نظم مساندة القرارات، في منظمات الأعمال.

ومن ذلك يمكن أن نشير من باب المجازفة، إلى بعض المفاهيم المقبولة التي وردت على لسان بعض الأكاديميين والعلماء، مثل: (Licker)، الذي يرى نظم مساندة القرارات بأنها نظم تفاعلية محوسبة تساعد صانع

¹ - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 107-108.

القرار على استخدام البيانات والنماذج، لحل المشكلات غير الهيكلية (غير المبرمجة). بينما يرى كل من Paker و Case أن نظم مساندة القرارات تقوم بتجهيز المديرين بأدوات تساعد في حل المشكلات شبه الهيكلية و غير الهيكلية، ولكن بطريقة هؤلاء المديرين وأسلوبهم الشخصي، في حل المشكلات.

ويمكننا في هذا الصدد إستعراض عدد آخر من المفاهيم التي تتفق، أو تختلف مع التعريفين السابقين في بعض النواحي والأبعاد. إلا أن هذا ليس هو هدف الباحث بالضبط، إن ما يسعى إليه الباحث هو معرفة النظرة الجوهرية المبرزة لنظم مساندة القرارات. هذه النظرة تختلف في تقييم مستوى الدعم الذي تقدمه نظم مساندة القرارات للمستوى الإداري، و لطبيعة إرتباطها بنوع القرارات الإدارية.

فمن الواضح عدم وجود إختلاف بين المختصين في حقل نظم المعلومات الإدارية، وتكنولوجيا المعلومات، حول الوظيفة الجوهرية لنظم مساندة القرارات، والتي تتخلص بدعم عملية صنع القرارات الإدارية. لكن الاختلاف هو في تقييم قدرة هذه النظم على تقديم الدعم للإدارة الاستراتيجية في قراراتها غير الهيكلية (غير المبرمجة)، والادارة التكتيكية (الوسطى) في قراراتها شبه الهيكلية (شبه المبرمجة).

إن الإجماع قائم بين جميع الخبراء، من أن نظم مساندة القرارات، تستطيع تقديم الدعم الكامل لاتخاذ القرارات شبه الهيكلية التي ترتبط معظمها بالإدارات الوسطى، بينما يحصل الاختلاف في تقدير دور هذه النظم على إيجاد حلول للمشكلات غير الهيكلية ذات العلاقة بالإدارة العليا (الإستراتيجية) بصورة خاصة.

أما ما يخص علاقة نظم مساندة القرارات بالمشكلات الهيكلية، فمن المنطقي الإستنتاج أن النظم المحوسبة التي تقوم بحل المشكلات المبرمجة، تخرج عن دائرة نظم مساندة القرارات، لأن نظم القرارات المبرمجة هي نمط مهم ومميز من أنماط نظم معالجة المعاملات التي تستند على المعالجة الآتية للبيانات ذات العلاقة بالأنشطة الروتينية المبرمجة.

نستنتج مما تقدم، أن نظم مساندة القرارات (DSS)، هي حلقة في تطور نظم المعلومات الحاسوبية، وهي أيضا نمط رئيسي من أنماط نظم المعلومات الإدارية التي تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات غير الهيكلية وشبه الهيكلية، وذلك من خلال استخدام النماذج، قاعدة البيانات وواجهة بسيطة وصديقة للمستفيد النهائي.

وتتميز نظم مساندة القرارات عن نظم المعلومات الحاسوبية الأخرى، بمكوناتها وبخصائص الدعم الذي تقدمه للإدارة. فمكونات نظم مساندة القرارات هي: قاعدة النماذج، ونظم إدارة قاعدة النماذج MBMS، ونظم إدارة قواعد البيانات DBMS مع وجود واجهة بيئية توفر سهولة الاستخدام، ومرونة بالتعامل مع برامجيات النظام.

أما من حيث الدعم الذي تقدمه نظم مساندة القرارات، فإن هذه النظم تتوجه بالدعم المباشر للإدارة العليا (الاستراتيجية)، ولهيات الإستشارات، ومراكز الخبرات للإدارة العليا، بالإضافة إلى الفوائد الجمة التي تستطيع أن تقدمها هذه النظم للمديرين في الإدارة الوسطى و بالذات فيما يخص حل المشكلات شبه الهيكلية.

باختصار، إن الفكرة الجوهرية التي تستند عليها نظم مساندة القرارات هي بناء نظم تعطي المستفيد النهائي أدوات مفيدة لتحليل البيانات باستخدام النماذج وقواعد البيانات، وتقديم الحلول الممكنة للمشكلات المعروضة. أي تعمل هذه النظم على نشر وتوزيع قدراتها في معالجة البيانات، ونمذجة المشكلات ومزج الحلول، بدلا من تلبية الحاجة إلى المعلومات، كما تفعل نظم المعلومات الادارية MIS، ونظم المعلومات التنفيذية EIS

❖ **هيكل نظم مساندة القرارات:** تتكون نظم مساندة القرارات، من نظم فرعية تضم كل من:

✓ النظام الفرعي لإدارة قاعدة البيانات "Database Management System".

✓ النظام الفرعي لإدارة النماذج "Subsystem Model Base Management".

✓ النظام الفرعي لإدارة الحوار البيئي "Interface Dialogue Management System".

✓ وموارد النظام من الأفراد العاملين.

✓ بالإضافة الى البنية التنظيمية التي تشكل هيكل النظام والإجراءات وقواعد العمل الخاصة بتنفيذ وظائف وأنشطة دعم القرارات الإدارية.

ويمكن اختصار هذه المكونات الأساسية بالثلاثي (حوار، بيانات، ونمذجة dialogue، data.And modeling). بتعبير آخر، تمثل نظم مساندة القرارات DSS نتائج التفاعل البيئي بين البيانات، والنماذج، والحوار البيئي، مع المستفيد النهائي.

إن ما يميز نظم مساندة القرارات عن الأنماط الأخرى من نظم المعلومات الإدارية، هي تكوينها النوعي الذي يجمع ما بين، قاعدة البيانات، وأدوات التحليل، و نمذجة البيانات، بوسائل دعم مفيدة لاتخاذ القرارات غير الهيكلية وشبه الهيكلية.

وترتبط مكونات نظم مساندة القرارات، بعلاقات بيئية متكاملة ومتعاضدة مع الواجهة البيئية للمستفيد النهائي. وفيما يلي تحليل موجز لمكونات نظم مساندة القرارات.

✓ **النظام الفرعي لإدارة قاعدة البيانات: Data Base Management System**

يتولى النظام الفرعي لإدارة قاعدة البيانات، ادارة موارد النظام من البيانات لخدمة التطبيقات مختلفة والمرتبطة بأنشطة اعمال متنوعة للمنظمة. أي هو نظام المسؤول عن إدارة موارد قاعدة البيانات وعن جميع الأنشطة وعمليات معالجة تخزين البيانات، واسترجاع معلومات من قاعدة البيانات، نظام إدارة قواعد البيانات، DBMS هي حزم برمجية لتكوين قاعدة البيانات و لإدارة جميع أنشطة إستعلام، ومعالجة، وإسترجاع، وإستخلاص المعلومات المفيدة لعمليات صنع القرارات. وتتكون هذه النظم من لغة تعريف البيانات DDL، لغة استرجاع البيانات DML، قاموس البيانات DD، محرك قاعدة البيانات، ولغة السيطرة على البيانات Engine DCL ، فضلا عن الواجهة البيئية للمستفيد النهائي.

✓ **النظام الفرعي لإدارة قاعدة النماذج: Model Base Management Systems**

وهو النظام التي تتولى ادارة موارد قاعدة النماذج. قاعدة النماذج هي حزمة من البرامج الجاهزة التي تستخدم لحل مشكلات متنوعة في مجالات أنشطة الاعمال المختلفة، مثل أنشطة المحاسبة، المالية، التسويقية، العملياتية، التخطيطية وغيرها.

وتتضمن أيضا نماذج لدعم وظائف المدير وبخاصة عمليات صنع القرارات الادارية. ويمكن تصنيف النماذج إلى ثلاثة فئات اساسية، وهي نماذج الاستراتيجيات Startegic Models، النماذج التكتيكية Tactical Models والنماذج العملياتية Operational Models. بالإضافة الى قاعدة النماذج يتكون نظام إدارة قاعدة النماذج من

لغات النمذجة Modelling Language، قاموس النماذج Models Dictionary، والواجهة البينية User'Interface.

✓ النظام الفرعي للحوار البيني: Interface Subsystem

يمثل النظام الفرعي للحوار البيني، الوسيط الذي يربط نظم مساندة القرارات، بالمستفيد النهائي، أو بفريق الإدارة. فأهمية النظام الفرعي للحوار، تتخلص بتشكيلة وظائف الدعم التي تقدمها الوحدة التركيبية الفرعية المسؤولة عن إدارة الحوار البيني مع المستفيد، من خلال الواجهة البينية للاتصال بين النظام من جهة، والمستفيد النهائي من جهة أخرى.

ويعتبر النظام الفرعي للحوار البيني في نظم مساندة القرارات، أداة اتصال ديناميكية فعالة، لدعم عمل النظام، وتبسيط استخدامه من قبل المستفيد، من خلال لغة خطاب، ووسائل بيانية، ورسوم مدعومة بتقنيات حوار تفاعلي، واساليب شرح وتفسير، الى غير ذلك من القدرات التقنية للنظام الفرعي لإدارة الحوار مع المستفيدين من نظام مساندة القرارات.

هذه المكونات الأساسية الثلاثة لنظم مساندة القرارات التي تضم كل من النظام الفرعي لإدارة قاعدة البيانات، النظام الفرعي لإدارة قاعدة النماذج، والنظام الفرعي لإدارة الحوار البيني، تتطلب وجود بنية تنظيمية تقنية متكاملة، وإجراءات وقواعد عمل، وعاملون في حقل المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات. ويزداد دور صناع المعرفة اوعمال المعرفة، كلما ازداد النظام تعقيدا وكلما تعمقت تاثيرات النظام في حياة المنظمة، وبصورة خاصة في عملية القرارات الإدارية.

ثانيا: نظم المعلومات التنفيذية executive information system¹

وتدعى ايضا نظم المعلومات الاستراتيجية Strategic Information Systems، وهي نظم معلومات تجمع مزايا نظم المعلومات الإدارية ونظم مساندة القرارات.

بمعنى آخر، نظم المعلومات التنفيذية EIS هي نظم معلومات إدارية تفاعلية تربط حقل نظم المعلومات الإدارية بالذكاء الصناعي، لدعم الإدارة العليا (الإدارة الاستراتيجية) على تحليل وتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية.

وبصورة شبيهة بما تقوم به نظم المعلومات الإدارية MIS فإن نظم المعلومات من أبعاد وأوجه متعددة ومختلفة. بالإضافة إلى ذلك، تقوم هذه النظم بتجهيز المديرين بتسهيلات مرنة تساعد على إنشاء أكثر من منظور، وتشكيل أكثر من مظلة للمعلومات بسهولة و بصورة تساعد على تحقيق فهم افضل لمشكلة التهديد، أو الفرصة الحالية المتوقعة. هذا يعنى ان نظم المعلومات التنفيذية، تقوم بصفة جوهرية بمساعدة عملية تشكيل و صياغة الإستراتيجية التنافسية على مستوى المنظمة، أو على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية. و لذلك فإن الخاصية الحيوية لنظم المعلومات التنفيذية، هي قدرتها على إحداث تغيير جذري مهم فى الطريقة التى تنفذ بها أنشطة الأعمال، وبالتالي عن طريق هذه النظم تستطيع المنظمة الحصول على الميزة التنافسية .

¹ - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 115-116.

❖ خصائص نظم المعلومات التنفيذية Characteristics of EIS

ذكرنا من قبل ان من عوامل ظهور و تطور نظم المعلومات التنفيذية هو تلبية إحتياجات الإدارات الإستراتيجية فى منظمات الأعمال من المعلومات الإستراتيجية و دعم عمليات و أنشطة هذه الإدارة التي تتخلص بصياغة و تطبيق و رقابة و تقييم إستراتيجيات الأعمال الشاملة. و قد ساهمت عوامل جوهرية مهمة في بيئة الأعمال مثل زيادة شدة المنافسة التي أصبحت كونية أكثر من ذي قبل ومعوّلة في تأثيراتها وأبعادها، وتسارع التغيير النوعي البيئي الذي أضفى مزيدا من التعقيد نتيجة تنوع وتغيير معايير الصناعة وقواعد الأعمال مما يتطلب إلزاما أكثر من جانب الإدارة بملامحة وتحليل الفرض وتهديدات الحالية والمحتملة من جهة ومقاربتها بعناصر ديناميكية المتحركة لعوامل القوة والضعف في داخل المنظمة لذلك وبسبب الاعتبارات المهمة الواردة آنفا ظهرت النظم المعلومات التنفيذية كمنظومات دعم القرارات الإستراتيجية التي يجب أن تتوفر فيها قدرات وخصائص جوهرية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر.

- ✓ انتاج التقارير المعلومات الإستراتيجية مع ضبط التفاصيل drilling down حيث يستطيع النظام المعلومات تقديم تفاصيل معقولة من المعلومات التي تطلبها الإدارة العليا.
- ✓ تقديم معلومات العوامل النجاح الجوهرية ومؤشرات الأداء الإستراتيجي للمنظمة بتقرير إستثنائية أوحين الطلب على أن تتضمن هذه التقارير المعلومات عن الأداء الإستراتيجي في المستويات الإستراتيجية الثلاثة: الأداء على مستوى المنظمة مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية و المستويات الوظيفية والتشغيلية.
- ✓ بالإضافة الى الخصائص الجوهرية للمعلومات الإستراتيجية التي تقوم بتجهيزها نظم المعلومات التنفيذية لأغراض دعم القرارات غير الهيكلية في المنظمة تقدم هذه النظم فرصة تحقيق التكامل البنوي بين إستراتيجية ورسالة وأهداف نظم وخطة إستراتيجية للتنفيذ بين إستراتيجية نظم المعلومات التي تعتبر هي الأخرى عن أهداف نظم المعلومات، والموارد، والقيود التي يعمل في إطارها، والأدوات، والتقنيات المستخدمة لتحقيق التعاضد المنشود بين نظم المعلومات واستراتيجية الأعمال.

المبحث الثاني: تطوير نظم المعلومات الإدارية و عوامل نجاح وفشل هذه النظم

يتضمن هذا المبحث ما يلي:

المطلب الأول: تطوير نظم المعلومات الإدارية

إن للنظام دورة حياة طبيعية شبيهة بدورة حياة الكائن الحي، وهي دورة تمر بمراحل أساسية مترابطة و متداخلة حيث أن مخرجات كل مرحلة هي مدخلات المرحلة التي تليها و هكذا حتى يتم إستكمال دورة تطوير النظام.

لذلك سوف يتناول هذا المطلب مفاهيم و تقنيات تحليل و تصميم نظم المعلومات و المداخل المنهجية لتطوير هذه النظم.

الفرع الأول : ما هية تحليل نظم و دورة تطوير حياة نظم المعلومات الإدارية

ويشمل مايلي:

أولا : ما هية تحليل و تصميم نظم المعلومات الإدارية

ويتضمن:

1- مفهوم تحليل و تصميم النظم systems analysis And Desing

تحليل النظم systems analysis هي عملية منهجية لتفكيك، و تجزئة نظام المعلومات الحالي، و ذلك بهدف البحث عن فهم الأجزاء ومكونات النظام كيف تعمل هذه المكونات في النظام وأدوارها في ما ينجزه النظام ككل.

وضمن سياق هذه العملية يمكن لمحلل النظم أن يحدد نظام القوة و الضعف الموجودة في النظام من جهة، كما يستطيع أن يعين ما يقدمه النظام من مخرجات و مقارنة هذه المخرجات بما يتوقعه المستفيدين في ضوء إحتياجاتهم للمعلومات، و هنا سوف تبرز فجوة كما يحصل في معظم الأحيان بين ما يقوم بإنتاجه النظام الحالي و ما يريده أو يتوقعه المستفيدون من النظام، أي تحديد ما يعرف بفجوة المعلومات.

أما تصميم النظم systemes design، فتعني العملية النظامية التي تأتي بعد عملية التحليل، بل و تعتمد على مخرجات التحليل حيث يتم تحويل التصميم المنطقي للنظام و مواصفات الإجراءات وأساليب العمل إلى نماذج و برامج عملية.

بمعنى آخر، نقل التصميم المنطقي للنظام إلى تصميم طبيعي مادي وإعادة تشكيل وتركيب الأجزاء و المكونات في كل واحد و متكامل¹

2- محلل النظم Systems Analysts

يتولى محلل النظم القيام بأكثر الأدوار حيوية و تأثيرا في مجال تطوير نظم المعلومات الإدارية. و بنظرة عميقة إلى عملية تحليل و تصميم النظم، نرى أن الشخص الذي يتولى تخطيط و تنفيذ هذه العملية و الذي نطلق عليها اسم محلل النظم و سواء كان فردا أو فريقا من أفراد، كما هو الحال في معظم الأحيان يقوم بمهام

¹ - سعد غالب ياسين. مرجع سبق ذكره. ص 170.

تحليلية و تقنية و إنسانية إتصالية تتطلب المعرفة و المهارة و الإدراك العميق للمشكلة موضوع الدراسة. ففي الوقت الذي يبذل محلل النظم حل جهده في تحليل المشكلات، و تحديد إحتياجات المستفيدين و توصيف الحلول المقترحة يقوم أيضا بحل التعارضات و الخلافات بين المستفيدين و المستخدمين لنظام المعلومات. لذلك من البديهي القول أن عمل محلل النظم، هو في غاية الصعوبة لما يتطلبه من أنشطة و مهام معقدة، و متنوعة لخلق نظام جديد ولتخطيط تغيير أساسي في المنظمة.

عمل محلل النظم يشبه إلى حد كبير عمل المهندس المعماري فإذا كان المهندس المعماري يعمل مع المستفيد لتحديد إحتياجاته وتشكيل معمار البناء فإن عمل محدد النظم هو هندسة معمار نظام المعلومات، و تحديد مكوناته و علاقاته البيئية في ضوء تحليله لإحتياجات المستفيدين، ويتصف عمل محلل النظم بالإبداع و بوجود مساحة واضحة من الفن الذي يستخدم أدوات العلم والتكنولوجيا. ومن دون وجود الخبرة العملية المتراكمة و المستمرة عبر سنوات من الدراسة و التجربة لا يستطيع محلل النظم مهما بلغ من مستوى ورقي أكاديمي أن يضطلع بمسؤولية تحليل و تصميم نظام المعلومات بنجاح و فاعلية.

وعليه، نرى أن لمحلل النظم أدوارا متكاملة و متنوعة في المنظمة نذكر منها محلل النظم كمستشار، محلل النظم كخبير، ومحلل النظم كصانع تغيير.....الخ¹.

ثانيا: دورة حياة تطوير نظم المعلومات الإدارية

هو مصطلح يعني تلك الإجراءات التي تتم في المنظمة، خطوة خطوة، و بشكل يناسب من خلال تحليل و تصميم نظام المعلومات فيه، و مهما كان عدد الافراد الذين يعملون في تلك المنظمة، و هذه الاجراءات الخمسة التي تتم في المنظمة هي :²

1-نقطة البداية: تعريف المشروع تهدف هذه المرحلة للإجابة عن سؤال لماذا تحتاج الى مشروع جديد وماذا ستحتاج لانجازه؟ و هذه المرحلة تحدد ما اذا كان النظام القديم يعاني من مشكلة و هل يمكن التخلص منها من خلال تعديل النظام الحالي؟ او نحن في حاجة الى نظام جديد، و تلك المرحلة تحدد الاهداف العامة و مدى المشروع (حجمه) و تطوير خطة للمشروع، ويتم عمل دراسة جدوى مشروع النظام المقترح الجدوى الفنية، الجدوى الاقتصادية، الجدوى القانونية و يمكن عرضها على الادارة.

2-تحليل النظام (دراسة النظام): تتضمن هذه المرحلة تحليل مشاكل النظام الحالي و فحص مدى جدوى كل بديل متاح حيث نحاول هنا الاجابة عن الاسئلة التالية ماذا يفعل النظام الحالي ما هي مجالات المشاكل به؟ ما هي البدائل المتاحة للتغلب على تلك المشاكل؟ ماهي تكلفة كل بديل؟ وتتطلب مرحلة التحليل استخدام الاساليب العلمية الفنية المختلفة من ذلك الاساليب الحديثة المتطورة في عمليات التحليل مثل بحوث العمليات و الهندسة الاقتصادية و هندسة النظم و الاساليب و الطرق العلمية لتصميم العمل و محاسبة التكاليف.

¹ - سعد غالب ياسين. مرجع سبق ذكره. ص ص 171-172.

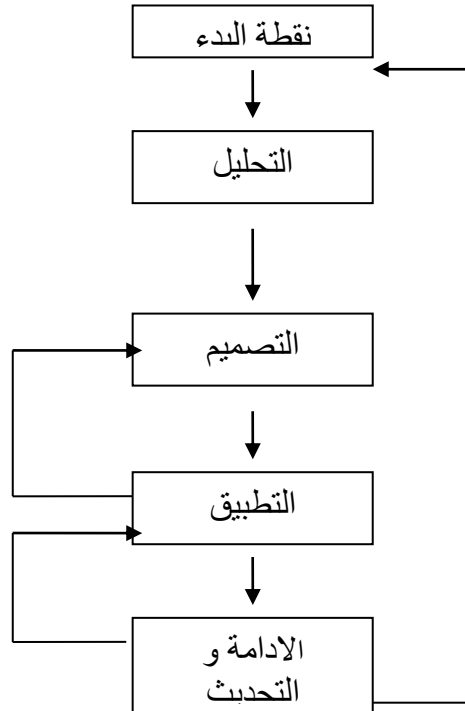
² - عبد الفتاح ابراهيم زربية، مرجع سبق ذكره، ص15.

3-مرحلة التصميم: يتم في هذه المرحلة تحديد مكونات النظام الجديد و العلاقات التي تربط تلك المكونات و الصورة التي تظهر للمستخدم النهائي و مدى ملائمتها للوظائف المرجوة، منها نوع السرعة المطلوبة لانجاز الاعمال او تسهيل الخطوات و الاجراءات لاتمام العمليات، و يتم ذلك بشكل دقيق حيث ان وجود النظام الجديد جاء للتخلص من مشاكل أو عيوب النظام القائم فهو يتضمن محددات البرامج و تكوينات الحواسيب ووسائل الاتصال و سرية و امن النظام.

4-مرحلة التطبيق (الاختبار): حيث ان النظام المصمم يتم تقديمه لمكان العمل كنظام جديد متكامل او كبديل لنظام سابق و عادة ما يتم اجراء بعض التطورات اثناء هذه المرحلة على النظام من خلال عمليات الفحص المستمر للنظام، و تتضمن هذه المرحلة ضرورة تدريب مستخدمي النظام على استخدام النظام الجديد، و يتضمن الاختبار ثلاثة مراحل اختبار اجزاء حيث (يتم اختبار كل برنامج داخل النظام بصورة منفصلة للتأكد من خلو كل برنامج من الاخطاء)، و اختبار النظام (حيث يتم اختبار الوظائف التي يؤديها النظام)، اختبار القبول (حيث يتم التصريح بان النظام اصبح جاهزا للاستخدام) .

5-ادامة وحفظ النظام : يقوم محلل النظام و مصممه في المؤسسة بالضبط و التعديل و التحسين و التطوير للنظام الجديد، عن طريق القيام بالتدقيق و التقويم الدوري، ومن ثم القيام بالتغيرات المطلوبة، إذ لزم الامر مبنية على البيئة و الظروف الجديدة للنظام.

الشكل(4): خطوات دورة حياة النظم



المصدر: صباح رحيمة محسن، و محمد حسن كاظم الخفاجي، تقنيات خزن و استرجاع العلومات، بغداد: دار الحكمة، 2011، ص

الفرع الثاني : المداخل البديلة و تقنيات تطوير نظم المعلومات الإدارية

وتشمل مايلي:

أولا : المداخل البديلة لتطوير نظم المعلومات الإدارية¹

تظهر الحاجة إلى نظم المعلومات الإدارية بسبب وجود مشكلات جوهرية تعاني منها منظمات الأعمال سواء على مستوى جودة الخدمات و المنتجات أو لتحسين الأداء الكلي للمنظمة، وبالتالي قدراتها التنافسية في الصناعة أو في السوق و نظرا لتنوع هذه المشكلات و تباين إحتياجات الإدارات من نظم و أدوات تكنولوجيا المعلومات، فإن الخيارات الإستراتيجية الموجودة أمام هذه الإدارات تمتد إلى جميع أنماط نظم المعلومات الإدارية و كذلك إلى المداخل المنهجية البديلة لتطوير و تصميم هذه النظم، وكما هو واضح لا يوجد هناك أي مدخل محدد يمكن أن يناسب جميع المنظمات ولجميع الأنماط الأساسية لنظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، وذلك لكل مدخل مزاياه و عيوبه بالإضافة إلى بعض المداخل غير مفيدة من الناحية العملية في تطوير و تصميم بعض الأنماط المهمة لنظم المعلومات، ومن هذه المداخل المنهجية البديلة لتطوير نظم المعلومات الإدارية نذكر ما يلي :

1- مدخل التطوير السريع: مدخل التطوير السريع يتوه نحو حل مشكلة معينة من دون أن يأخذ بعين الإعتبار المشكلات الأخرى ذات العلاقة بتطبيقات الأعمال في مجالات وظيفية في المنظمة، ولذلك لا يعمل محلل و مصمم النظم من أجل دراسة المنظمة بإعتبارها نظاما إداريا متكاملًا يتضمن حزمة من النظم الوظيفية الفرعية بما في ذلك نظام المعلومات الإدارية، وبالتالي لا يهتم بتجديد الإحتياجات الجوهرية للمستفيدين من أنشطة أعمال المنظمة، وإنما يقوم بالتركيز فقط على المشكلات الملحة و نقاط الضعف و مواطن الخلل التي تستدعيها مشكلة الدراسة و التي تتطلب وضع حلول سريعة لها من خلال العمل بسرعة لتطوير و تصميم نظام المعلومات الإدارية، ويفضل تطبيق هذا المدخل في المنظمات الأعمال الديناميكية التي تعمل في بيئة و صناعة شديدة التغيير والتعقيد، ومن الواضح أن مدخل التطوير يقف على المداخل التقليدية الأخرى لنظم المعلومات الإدارية، وبصورة خاصة المداخل الاستراتيجية لتطوير و تصميم المعلومات، أو مداخل التطوير التي تتطلب وجود جدولة دقيقة وواضحة للموارد وأنشطة المطلوب تنفيذها في مشروع نظام المعلومات الإدارية، وتميل بعض المنظمات إلى هذا المدخل عندما تواجه تهديدات كبيرة و مفاجئة أو عندما تنظم للعيان فرص ثمينة للأعمال يجب إقتناصها و إستثمارها لما تحققه للمنظمة من إيرادات و أرباح.

2- مدخل نمذجة قاعدة البيانات: يرتبط هذا المدخل بتقنيات نمذجة البيانات و في مقدمتها مخططات الكينونة العلاقات والأدوات الأخرى التي تقع ضمن حقل هندسة المعلومات، و حسب هذا المدخل يقوم فريق تطوير نظم المعلومات بتصميم نموذج لقاعدة بيانات تضم كل المعلومات الضرورية لدعم عمليات وأنشطة المنظمة، وبما يساعد إدارة المنظمة على إسترجاع الحديث، و تعديل، و قبل ذلك معالجة، و تخزين البيانات يفيد هذا المدخل في تحقيق قدرة متطورة لنظام المعلومات الإداري، من خلال إستجابته السريعة والمرنة

¹ - سعد غالب ياسين. مرجع سبق ذكره. ص ص 200-203.

لمتطلبات و إحتياجات الإدارة من المعلومات الضرورية و الموثوقة و التي تقابل البيانات المخزونة في قواعد البيانات، و ينسجم مدخل نمذجة قاعدة البيانات مع منهج التحليل و التصميم البنوي بإختصار أن الفكرة الجوهرية التي يقوم عليها مدخل نمذجة قاعدة البيانات تتمثل بأنه طالما إعتد نظام المعلومات الإداري على قاعدة البيانات، و إختيار نظام إدارة قاعدة البيانات المناسب للمنظمة، وبذلك يمكن إختصار كثير من الجهد والوقت والمال.

3- مدخل تحليل البنية التنظيمية: يفرض هذا المدخل أن نظم المعلومات الإدارية، ترتبط إرتباطا بنويا وعضويا بالبنية التنظيمية للمنظمة، وما تتضمنه مستويات إدارية و عمليات و أنشطة و إتصالات و علاقات رسمية و غير رسمية، ولذلك فإن من المناسب تصميم نظم المعلومات الإدارية على أساس متوافق مع البنية التنظيمية التي تظهر رسميا في ما يعرف بالخارطة التنظيمية، بتعبير آخر يفترض مدخل تحليل البنية التنظيمية صورة محددة للعلاقة بين نظام المعلومات الإداري، والبنية التنظيمية للمنظمة علاقة يكون فيها نظام المعلومات الإدارية متغيرا تابعا للمتغير المستقل البنية التنظيمية، بمعنى آخر لا يرى أصحاب هذا الرأي وجود حاجة موضوعية في إعادة هندسة الأعمال، وبالتالي البنية التنظيمية في ضوء عملية تطوير وتصميمي نظام المعلومات الإدارية و البنية التنظيمية للمنظمة.

4- مدخل التصميم من الأعلى إلى الأسفل: يصمم نظام المعلومات الإدارية وفق هذا المدخل للمساعدة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والأهداف التنظيمية الأخرى المشتقة منها والتي ترتبط بالمستويات الإدارية للمنظمة، ويرتكز مدخل التصميم من الأعلى إلى الأسفل على مفهوم وتكنيك التحليل والتصميم البنوي الذي يبدأ بتحليل إحتياجات النظام ككل في أعلى مستوى وتجزئة وتشعيب النظام حسب المكونات، والنظم الفرعية ما يرتبط به من عمليات وأنشطة برمجية على هذا الأساس يهتم مدخل التصميم من الأعلى إلى الأسفل، بتعيين إحتياجات الإدارة العليا للمنظمة بصفة جوهرية، ومن ثم الإنتقال بتعيين ودراسة إحتياجات الإدارات الأخرى وهكذا نزولا من الأعلى إلى الأسفل ومن العام إلى الخاص، ومن الكل إلى الجزء.

5- مدخل التصميم من الأسفل إلى الأعلى: بينما يعتبر مدخل التصميم من الأسفل إلى الأعلى مدخلا تحليليا بسبب تجزئة نظام العمل و تفكيك مكونات النظام، ودراسة إحتياجات المستويات الإدارية من الأسفل إلى الأعلى يقوم مدخل التصميم من الأسفل إلى الأعلى بتركيب النظام وتجميع الإحتياجات، ودراسة توقعات المعلومات من مستوى الإدارة في الخط الأول الجدارة العملياتية، وصعودا إلى مستوى الإدارة العليا يعتبر مدخل التصميم من الأسفل إلى الأعلى منهجا تركيبيا يبدأ بالخاص إلى العام، وبالجزء إلى الكل، و بالإحتياجات التشغيلية للإدارة في الخط الأول ينتهي بإحتياجات أعلى مستوى إداري في المنظمة، ولذلك يمكن النظر إلى مدخل التصميم من الأسفل إلى الأعلى بإعتباره مدخلا ذو إتجاه واضح لحل المشكلات، و تحديد المشكلات العملياتية على مستوى إدارة علاقات الزبائن، إدارة سلاسل التوريد تحسين كفاءة نقاط البيع، إلى غير ذلك من أنشطة الإدارة العملياتية في الخط الاول .

ثانيا : تقنيات تطوير نظم المعلومات الإدارية¹

توجد تقنيات و أدوات مهمة تستخدم في عملية تحليل و تصميم نظم المعلومات الحاسوبية بصفة عامة و نظم المعلومات الاجدارية على وجه الخصوص ومن بين اهم هذه التقنيات مخططات تدفق البيانات مخططات الكينزية العلاقات الانجليزية البنوية المستخدمة لوصف الداخلي لعمليات النظام إلى جانب جداول القرار و شجرة القرار و غيرها.

1- مخططات تدفق البيانات:

من بين التقنيات المفيدة في نمذجة عمليات نظام المعلومات مخططات تدفق البيانات المستخدمة في عملية التمثيل التصوري و البياني لأنشطة الأعمال في المنظمة فبدلا من استخدام النصوص السردية لوصف العمليات يقوم محلل و مصمم النظم برسم هذه المخططات التي تفيد في تحقيق ثلاثة مزايا أساسية هي:

- ✓ نمذجة عمليات نظام العمل و توفير مدخل لتنفيذ النظام الجديد من ناحية تقنية و برمجية.
- ✓ فهم أعمق للعلاقات المتشابهة بين النظم و النظم الفرعية.
- ✓ تحليل النظام الجديد المقترح لتحديد إذا كانت العمليات الضرورية قد تم تعريفها و تحليل أبعادها وعلاقتها.

2-مراحل رسم خرائط تدفق البيانات :

تتطلب عملية رسم خرائط تدفق البيانات دراسة نظام العمل في المنظمة من خلال نظرة شاملة متكاملة للنظام و للعمليات و الأنشطة التي يقوم بتنفيذها و العلاقات المتتعبة بين العملية الرئيسية و عملياتها الفرعية و بين العمليات الفرعية و إشتقاقاتها من جهة وعلاقة كل هذه العمليات الأساسية ذات العلاقة في داخل المنظمة و خارجها و نظرا لإستخدام محلل و مصمم النظم مدخل التحليل و التصميم من الأعلى الى الأسفل في رسم هذه المخططات فان من واجب تنفيذها ما يلي:

- إعداد قائمة بالعمليات او بانشطة الاعمال و استخدامها لتحديد المكونات الاساسية لمخططات تدفق البيانات وهي الكينونة الداخلية و الخارجية
- إنشاء مخطط السياق العام الذي يظهر جميع الكينونات المرتبطة بنظام العمل و تدفقات بياناتها الى النظام و تدفق البيانات من النظام الى هذه الكينونات
- رسم المخطط الصفري
- رسم المخطط في المستوى الاول
- التأكد من عدم وجود الاخطاء و ضمان وجوب اسماء لكل عملياتها النظام و تعريف لكل تدفقات البيانات.
- تطوير مخطط تدفق البيانات المادية من مخطط تدفق البيانات المنطقية مع التمييز بين العمليات الحسوية و البدئية ووصف الملفات الفعلية و التقارير بالأسماء ووضعي إشارات النقاط المراقبة و السيطرة و إستكمال فحص الأخطاء إن وجدت.

¹ - سعد غالب ياسين. مرجع سبق ذكره. ص ص 208-214.

- تهيئة المخطط و تبسيطة لتسهيل عملية البرمجة و التطبيق.

3-مخططات كينونة العلاقات:

لفهم مخططات كينونة العلاقات لابد أن نعرف أولاً على المصطلحات الأساسية المستخدمة في هذه المخططات و هي:

أ- **الكينونة:** هي معطى موضوعي أو ذاتي شيء ما أو حدث محدد شخص أو مادة كيان مادي أو معنوي. فالكينونة يمكن أن تكون شخصا عاملا زبونا أمر شراء بائع حساب مدفوعات قسم مدير أو منتج البعد المهم في كل كينونة هو نوعها و خصائصها. و الخصائص تشير إلى أهم ما تتصف به الكينونة فالطالب بإعتباره كينونة له خصائص الإسم الكامل، الرقم الجامعي، القسم، التخصص، و الكلية و هذه الخصائص حقل في الجدول و في مثالنا هذا يعتبر الرقم الجامعي هو الحقل الرئيسي في جدول الطلبة.

ب- **العلاقات:** ترتبط الكينونات بعلاقات و العلاقات قد تكون بصورة واحدة الى واحد واحد الكثرة و الكثرة إلى الكثرة و تتشكل مخططات الكينونة العلاقات من رسم وتمثيل لكينونات النظام و علاقاتها وقد تكون هذه المخططات زوجية أحادية و ثلاثية، و تستخدم مخططات الكينونة العلاقات لنمذجة قاعدة البيانات و تمثيل بيانات الأعمال، و لكي يستطيع محلل و مصمم النظم من رسم هذه المخططات لابد من توفير المستلزمات التالية :

-تبيان بالكينونات الموجودة في النظام موضوع التحليل.

-التمييز بين الكينونات الاساسية و الكينونة الفرعية أو لنقل بين الكينونات القوية و الكينونات الضعيفة و المشتقة من كينونة قوية.

-تحديد خصائص كل كينونة رئيسية موجودة في النظام.

-تحديد ووصف العلاقات الموجودة بين كينونات و رسم هذه العلاقات.

-التأكد من نوع العلاقات الموجودة بين الكينونات و بخاصة عندما تكون العلاقات حيث من المحتمل ان تظهر كينونة مرافقة أو مصاحبة.

-التأكد من صحة تعيين العلاقات بين الكينونات الموجودة في النظام خلال المقابلات الشخصية.

ج- **قاموس البيانات:** يمكن اعتبار قاموس البيانات بمثابة دليل مرجعي لمحلل و مصمم نظم المعلومات الإدارية و ذلك بما يحتويه على بيانات مفيدة حول كينونات النظام بصفة عامة. و كينونات قاعدة البيانات، الجداول، المشاهد، الفهارس، المرادفات و غيرها. و تعتبر الخرائط تدفق البيانات نقطة انطلاق المثلى في جمع مفردات قاموس البيانات حيث يضم هذا القاموس ووصفا لكل عناصر النظام و لذلك يطلق على القاموس أيضا مصطلح للدلالة على ما يضمه قاموس البيانات من توصيف دقيق و تفصيلي لبيانات نظام المعلومات و للخصائص المرتبطة بالكينونات و نوع بيانات كل خاصية كل حقل وخصائص هذا النوع من حيث طولة قيوده الى غير ذلك من الخصائص و القيود المعروفة في هذا السياق و نجد اليوم أن جميع برامج نظم ادارة قواعد

البيانات محضرة اليوم بقاموس بيانات محوسب لكي يستطيع المستفيد او مدير قاعدة البيانات من استخدام بيانات القاموس في عملية تطوير نظم المعلومات الإدارية.

د- البرمجة الكاذبة: وهي عبارة عن جمل إنشائية مكثفة توضح الخطوات المطلوب تنفيذها بوصف دقيق و محدد و توصف بالبرمجة الكاذبة لأن اللغة التي تستخدمها شبه بالخوازمية بالإضافة إلى استخدام كلمات محجوزة للغات برمجة مثل و غيرها و لكنها ليست لغة برمجة بالمعنى العلمي المعروف و يمكن القول أن البنية اللغوية تقع بين الإنجليزية لا لبنوية و البرامج الفعلية ذلك لأنها تصف البرامج من دون كتابتها و لذلك تكون شبيهة الى سر كبير بالبرامج.

هـ- الانجليزية البنوية: ذكرنا من قبل مخططات تدفق البيانات و مخططات الكينونة العلاقات هي ادوات مفيدة في عملية استكمال التصميم المنطقي لنظام المعلومات الاداري و لكن كل هذه الادوات و بخاصة ادوات نمذجة العمليات مثل مخططات تدفق البيانات غير كافية لتوصيف الطريفة التي تتم بها كل عملية تظهر في مخططات ذلك لأن مخططات نمذجة العمليات لا تقدم لنا وصفا للمنطق الحاسوبي الداخلي لكل عملية و بالتالي لا نعرف كيف تتم هذه العمليات في النظام من خلال الحاسوب.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه نظم المعلومات الإدارية¹

إن لنظم المعلومات الإدارية مجموعة من الخصائص والمميزات التي تحسن من جودة مخرجاتها، وبالتالي تحسن من أدائها وتزيد في فعاليتها مما ينعكس بالإيجاب على جودة وفعالية القرارات التي تبنى عليها، لكنها مع ذلك تواجه مجموعة من العقبات والصعوبات الممكن اعتبارها بمثابة تحديات عليها مواجهتها والتأقلم معها، ومن ثم التغلب عليها، وهذا ما يعمل المختصون في حقل تطوير أنظمة المعلومات على الوصول إليه، ومن بين هذه التحديات يذكر بعض المؤلفين:

1- بعض المعلومات الهامة لا يمكن إدخالها في النظام:

تكون بعض المعلومات الضرورية لعمليات صنع القرارات من طبيعة لا تسمح بعملية الإدخال في نظم المعلومات وذلك لصعوبة التعبير عنها بشكل نظامي، ومثال ذلك الأفكار بشأن تقديم منتجات جديدة، بعض آراء المستهلكين حول منتج معين، خطط المنافسين، بعض القرارات السيادية التي تصدرها الدولة.

2-المعلومات عادة ما تحتاج إلى سياق يمكن تفسيرها من خلاله:

غالبا ما تهتم نظم المعلومات في المنظمات بالبيانات الكمية نظرا لسهولة إدخالها، وهذه البيانات قد لا تكون على درجة عالية من الأهمية عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة مالم يتم ربطها مع معلومات أخرى، وبالتالي فإن قيمة المعلومات تتوقف إلى حد كبير على وجود سياق يتم تفسيرها من خلاله، يتوقف هذا السياق على ما يتوافر لدى مستخدم المعلومات من معرفة أساسية، مثلا رصيد المخزون عادة ما لا يكون له قيمة إلا إذا تم ربطه بمعلومات أخرى مثل حجم الطلب المتوقع.

¹ - إبراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-12.

3- قيمة المعلومات تتناقص بمرور الزمن:

تكون كذلك في المستقبل، إذ أن توقيت ظهور المعلومة يحدد إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، فمثلاً رصيد المنظمة في أحد البنوك يمثل معلومة ذات قيمة في لحظة إصدار شيك معين، ولكن بمجرد صدور الشيك تصبح هذه المعلومة عديمة القيمة.

4- التغيرات البيئية تؤدي إلى تغيرات في الاحتياجات من المعلومات:

نتيجة لحركية البيئة المحيطة، تواجه المنظمة بعد إنفاقها مبالغ طائلة ومجهودات ضخمة أثناء دراستها لإقتناء نظام معلومات معين يخدم إحتياجاتها في ضوء حصتها في السوق، إمكانية إندماجها مع منظمة أخرى أو ظهور تشريعات جديدة مما يؤدي إلى تغير حصتها في السوق، ومن ثم يصبح ما بذلته المنظمة من مال وجهد غير ذي جدوى نتيجة للتغيرات التي حدثت.

5- تكنولوجيا الحاسب الآلي في تغير مستمر:

يعد التغير والتطور السريع والملحوس في تكنولوجيا الحاسبات من التحديات التي تواجه نظم المعلومات، حيث أن هذا التطور يؤدي إلى تقادم نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي بعد فترة قصيرة من اقتنائها مما يؤدي بالمنظمة إما إلى تغيير النظام- وما يترتب عليه من أعباء مالية -أو الإبقاء على النظام الحالي وهو ما تفضله المنظمات توفيراً للتكاليف وهو ما يؤدي إلى استخدام نظم معلومات أقل حداثة ولفترات طويلة نسبياً.

6- النقص الملحوظ في العمالة الفنية الماهرة:

أدى نقص المبرمجين ومحلي النظم ذوي المهارة العالية إلى زيادة تكاليف عنصر العمل، كما أدت زيادة الطلب على تطبيقات الحاسب إلى زيادة النقص في العمالة الفنية الماهرة والمتخصصة، ترتب على ذلك وجود فجوة في أقسام نظم المعلومات بالمنظمات مداها الزمني يتراوح بين سنتين وأربع سنوات.

7- المتطلبات من العمالة في تغير مستمر:

إن تعلم الفرد لمهنة مرتبطة بالحاسب الآلي ثم استمرار مزاولته لها مدى الحياة -بنفس المعارف- أمر غير مجدي، فنتيجة للتطور السريع في تكنولوجيا الحاسبات والمعلومات، والصلة الوثيقة بين تكنولوجيا المعلومات وحياة المنظمات يجد العاملون والإداريون أنفسهم مجبرين على تطوير معارفهم وتدريباتهم بشكل متكرر ومستمر لكي يواكبوا التغيرات السريعة بما لديهم من أدوات.

8- التوقعات الخاطئة:

يدرك القليل من الأفراد أن هناك مجهوداً كبيراً أو تكلفة ضخمة تبذل من أجل الحصول على نظام فعال للمعلومات في العديد من التطبيقات التي يمكن ملاحظتها، مثل نظم حجز تذاكر الطيران، وأ غيرها، وقد أدى هذا إلى أن المديرين يتصورون أنه يمكن تصميم نظام معلومات متكامل يربط المنظمة ككل بأقل تكلفة وخلال فترة زمنية وجيزة بغض النظر عن حجم المنظمة.

المطلب الثالث: عوامل نجاح و فشل نظم المعلومات الإدارية

إذا كانت أنظمة المعلومات الإدارية- وكما تم ذكره سابقا -هي مجموعة الموارد (مادية، برمجيات، أفراد، بيانات، إجراءات ...) المنظمة، والتي تسمح بجمع وتخزين ومعالجة وإرسال المعلومات، على هيئة معينة (وثيقة، صورة، صوت...) داخل المنظمات بطريقة تخدم غايات المنظمة وأهدافها، إلا أن هذه الأنظمة قد لا تتجح في الوصول إلى الأهداف التي وضعت أصلا للوصول إليها ، ويقصد بفشل النظام ليس فقط توقفه وإنما عدم استخدامه بطريقة فعالة، ودراسة هذا الموضوع تتطلب البدء بالحديث عن مصادر المشاكل التي تعترض أنواع المعلومات، ومن ثم التطرق إلى أسباب نجاح وفشل أنظمة المعلومات، ثم مشاكل تطوير هذه الأنظمة، وانتهاء بالاستراتيجيات الممكن إتباعها لإنجاح أنظمة المعلومات في المؤسسة، وذلك حسب التفاصيل التالية:

أولاً: مشاكل أنظمة المعلومات

تواجه نظم المعلومات مجموعة مشاكل راجعة لعدة أسباب، هذه بعضها:¹

1- التصميم:

يفشل التصميم الفعلي للنظام في تحقيق الاحتياجات الأساسية للمنظمات، فقد لا يقدم النظام المعلومات بسرعة كافية تمكن من استخدامها أو قد يقدمها في شكل يصعب معه استخدامها أو قد يقدم بيانات خاطئة غير مطلوبة.

وقد يكون النظام معقد بدرجة لا تسمح للمستخدم غير الفني بالتفاعل معه واستخدامه، أو قد لا يشجع على استخدامه كأن يكون تصميم الشاشات غير مناسب للمستخدم بطريقة تسمح له بالتحرك خلال الشاشة مما يؤدي إلى توقف المستخدم عن استخدام النظام.

كما يفشل التصميم إذا كان غير متوافق مع القيم والثقافة والأهداف التنظيمية، وكنتيجة لعدم استقلالية مكونات التنظيم وإرتباطها وتفاعلها مع بعضها فإن تصميم نظام للمعلومات يؤدي بالضرورة إلى إعادة تصميم التنظيم، وبالتالي عدم اتفاق نظام المعلومات مع مكونات التنظيم يؤدي إلى ظهور اتجاهات لرفض النظام وعدم الاستقرار.

2-البيانات:

إذا كانت البيانات التي يتم الاعتماد عليها في إنتاج المعلومات غير دقيقة وغير متسقة فإن هذا يؤدي إلى غموض المعلومات الناتجة عن النظام أو غير ملائمتها لأهداف وأغراض المنظمة، وعليه يجب دائما التأكد من أن المعلومات التي تجمعها نظم المعلومات أو تنتجها لا زالت تتواءم وتوافق احتياجات المنظمة الداخلية، وكذا تساعد على التأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية، لأن لكل بيئة أعمال خصائص معينة تستلزم طرق معينة في التصرف².

¹ - Robert Reix, Dictionnaire des Systèmes d'Information, Edition VUIBERT, Paris, 1999, P 113.

²- Coopers & Lybrand, La Nouvelle Pratique du Contrôle Interne, Editions d'Organisation, Cinquième tirage, 2000, P85.

3-التكاليف:

قد يعمل النظام بصورة فعالة، إلا أن تكلفة تنفيذه وتشغيله قد تكون مكلفة بدرجة أكبر مما كان متوقعا في الموازنة المخصصة له وبحيث أن المنافع المتحصل عليها من النظام تعادل تلك التكلفة، ولذلك وجب على المنظمات القيام بدراسات معمقة قبل الاستثمار في مشاريع ضخمة التكاليف، وفي هذا المجال تطورت كثيرا أنظمة المعلومات المحاسبية التي تهتم بجميع أنواع التكاليف في المؤسسة، وعمليات تقييدها ومراجعتها وتصحيح الأخطاء المكتشفة، بالاستعانة بأساليب المراجعة الداخلية أو الخارجية لحسابات المنظمة.

4-التشغيل:¹

وفي هذه الحالة قد لا يعمل النظام بصورة جيدة كأن تصل المعلومات متأخرة كنتيجة لتعطل النظام أو لفقدان بعض البيانات.

كما أن عملية قياس نجاح النظام ليست بالأمر السهل، حيث من الصعب الاتفاق على قيمة وفعالية نظام المعلومات، وذلك نتيجة لاختلاف الأشخاص الذين يتعاملون مع النظام واختلاف طبيعة الأنشطة التي يمارسونها إلا أن البحوث في مجال نظم المعلومات قدمت المعايير التالية لقياس نجاح النظام:

- ارتفاع مستوى استخدام النظام.
- درجة رضا المستخدم.
- الاتجاهات الإيجابية تجاه النظام والعاملين في إدارة نظم المعلومات.
- المساهمة في تحقيق الأهداف مثل جودة القرارات التي اعتمدت على استخدام النظام

ثانيا :أسباب نجاح أو فشل النظام

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

1-اشتراك المستخدم النهائي:

إن اشتراك المستخدم النهائي في تصميم وتشغيل نظام المعلومات له عدة آثار إيجابية تتمثل في الآتي:

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

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

- تمثل المشاركة تحدي وتزيد من الشعور بالذات .
- تشجع المشاركة على زيادة الالتزام بالتغيير .
- زيادة معرفة المشاركين بالتغيير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم في الرقابة والسيطرة.

¹-Alberto Sillero, Audit & Révision Légale : Guide Pratique, Edition ESKA, 2000, p 28.

²- Renaud De Maricourt, Les Samouraïs du Management, Edition VUIBERT, Paris, 1993, p 283.

2- الفجوة بين مصممي النظام ومستخدميه:

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

3- دعم الإدارة:

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

4- مستوى التعقيد والمخاطرة:

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

أ- حجم المشروع:

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

ب- هيكل المشروع:

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

ج- الخبرة السابقة مع التكنولوجيا:

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

5- إدارة عملية التنفيذ:

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

ثالثا :مشاكل تطوير أنظمة المعلومات

إن المشاكل التي يتعرض لها تطوير نظام المعلومات يمكن ربطها بمراحل تطوير النظام (دورة حياة النظام) على النحو التالي:¹

1-مرحلة الدراسة المبدئية (تعريف المشروع):

- عدم توافر الوقت والأموال والموارد اللازمة لبحث المشاكل ومن ثم لا يتم القضاء عليها، وقد تكون الأهداف غير واضحة وغامضة ويصعب قياس منافع النظام.
- عدم إعطاء الوقت الكافي أو عدم توافره على الإطلاق للتخطيط المبدئي، ومن ثم لا يمكن تقدير التكلفة المبدئية للمشروع، أو الفترة الزمنية اللازمة.
- الفشل في تشكيل فريق المشروع أو عدم مشاركة المستخدمين فيه.
- قد يتعهد متخصصو المعلومات بخدمات لا يمكن تقديمها.

2-تحليل الاحتياجات:

- التعرف على الاحتياجات من خلال مستندات غير ملائمة عن النظام الحالي أو دراسة غير كاملة لأنشطة النظام.
- يرفض المستخدمون إنفاق الوقت لمساعدة فريق المشروع في جمع الاحتياجات من المعلومات.
- فشل المحللين في مقابلة المستخدمين، أو عدم القدرة على تحديد الأسئلة الموجهة للمستخدمين.

3-التصميم:

- المستخدمين غير مسئولين عن أنشطة التصميم، وبالتالي لا يعكس التصميم أولويات المنظمة.
- يصمم النظام لخدمة الاحتياجات الحالية للمنظمة وقد يفقد إلى المرونة في أن يأخذ الاحتياجات المستقبلية
- وظائف المنظمة ومحدداتها غير متاحة.

4-البرمجة:

- عدم تقدير التكلفة والوقت اللازمان لتطوير البرمجيات.
- عدم توافر محددات كاملة للقائمين بالبرمجة.
- عدم إعطاء الوقت الكافي لتطوير البرنامج المنطقي، بينما يخصص وقت أكثر من اللازم للتكوين.
- اتجاه المبرمجين نحو كتابة البرامج بصورة يصعب معها تعديلها وصيانتها.

5-الاختبارات:

- عدم تقدير الوقت والتكلفة اللازمة للاختبارات المناسبة.
- عدم قيام فريق المشروع بوضع خطة منظمة للاختبارات.
- عدم مشاركة المستخدمين في الاختبارات.

¹ - C.Grenier & J.Bonnebouche, Système d'Information Comptable, Edition FOUCHER, 1998, P 15.

6-التحول:

- عدم كفاية الوقت والأموال اللازمة لأنشطة التحول إلى النظام الجديد، إذ أن عملية التحويل تتطلب مجموعة من الموارد المادية أو المعلوماتية أو غيرها.
- اقتصار مشاركة المستخدمين على مرحلة التحول فقط .
- مستندات النظام والمستخدمين غير ملائمة.
- إدارة تطبيق وتنفيذ النظام .

رابعاً :استراتيجيات نجاح أنظمة المعلومات

تزيد احتمالات نجاح النظام في معالجة المشاكل من خلال إتباع إستراتيجيات ملائمة، منها: ¹

1-الرقابة والسيطرة على عوامل المخاطرة:

يمكن تحسين عملية تطبيق النظام عن طريق التوفيق بين استراتيجية إدارة المشروع ومستوى المخاطر الخاص بكل مشروع، وذلك بوضع مشروع التطوير في تصنيف المخاطر والذي يتناسب مع المشروع، وهناك أربع وسائل لتحقيق ذلك وهي:

أ- أدوات التكامل الخارجي:

وذلك بربط أعمال فريق التنفيذ بالمستخدمين في كافة المستويات التنظيمية.

ب- أدوات التكامل الداخلي:

وذلك بالتأكد من أن فريق التنفيذ يعمل كوحدة واحدة.

ج- أدوات التخطيط الرسمي:

إن الهيكل والمهام تساعد على التقدير المسبق للوقت والأموال والموارد الفنية اللازمة للتنفيذ.

د- أدوات الرقابة الرسمية:

تساعد في مراقبة التقدم نحو الهدف.

ويلاحظ أن أدوات التكامل الخارجي يتم استخدامها في حالة الرغبة في اشتراك المستخدمين النهائيين في كافة مراحل المشروع وذلك عن طريق:

- اختيار المستخدمين كقادة للمشروع.
- تشكيل لجنة استشارية من المستخدمين لتقييم تصميم النظام.
- أن يقوم المستخدمون بطريقة رسمية بمراجعة واعتماد بعض عناصر النظام.
- حضور الاجتماعات الخاصة بالتصميم.
- يقوم المستخدم النهائي بإعداد تقارير الموقف الحالي لعرضها على الإدارة.
- مسؤولية المستخدم النهائي عن التدريب والتركيب.

¹ - Bernard Turgeon, La Pratique du Management, Edition McGraw-Hill, Deuxième édition, Montréal (Québec), Canada, 1989, P 80.

- المسؤولية عن الرقابة.

- ويتم الاستعانة بتلك الإستراتيجية إذا كان المشروع لا يستخدم مستوى عالي من التكنولوجيا، أما إذا كان المشروع يستخدم مستوى عالي من التكنولوجيا فإنه يتم استخدام أدوات التكامل الداخلي من خلال:
- أعضاء فريق المشروع على مستوى عالي من الخبرة.
- يجب أن يكون قائد فريق المشروع ذو تأهيل فني عالي وذو خلفية في إدارة المشروعات.
- الاجتماعات الدورية والمحددة وفقا للقرارات الرئيسية في التصميم.
- المراجعة الدورية للموقف الفني.
- يجب أن يكون معظم أفراد الفريق ذوي خبرة سابقة في التعامل معا.
- ضرورة توافر الخبرة والمهارة الفنية وإذا لم تتوفر يتم الاستعانة بأعضاء من خارج المنظمة.

2- التغلب على مقاومة المستخدم النهائي:

يمكن تخفيض المخاطر عن طريق الحصول على دعم كل من الإدارة والمستخدمين النهائيين، ويتحقق ذلك من خلال اشتراك المستخدمين النهائيين في عملية التصميم حيث أن ذلك يحقق الالتزام بالنظام وأن يكون الناتج النهائي متوافق مع احتياجاتهم، و أن تبذل الإدارة جهدها في تحسين وتطوير عمليات الاتصال والاستشارة الجماعية لاتخاذ القرارات التي تمس جميع أفراد المنظمة.

خلاصة الفصل:

ترجع أهمية نظم المعلومات الإدارية لكونها حزمة عمليات إجرائية متتابعة، تهدف إلى الحصول على المعلومات والمعرفة بوسائل تكنولوجيا أهمها الحاسوب ليستعملها الإداريون في تطبيقاتهم المتنوعة على اختلاف مواقعهم .
و تقوم نظم المعلومات الإدارية إذن على أسس أهمها الإدارة من جهة أولى، الحاسوب و التقنيات الأخرى من جهة ثانية و المعلومات و المعرفة من جهة ثالثة .

وفي ظل تنامي تطور المؤسسات كما و نوعا في القطاعين الخاص و العام، محليا وإقليميا ودوليا، إزدادت أهمية نظم المعلومات الإدارية لكونها رأس الحربة في كل ذلك التطور . فأصبحت طريقة جمع المعلومات والمعرفة تتم بطرق ومواصفات عملية موضوعية، و أصبحت المعلومات موردا استراتيجيا يعتمد عليه متخذ القرارات، ومن أنجح الوسائل التي تجابه بها المنظمات العامة والخاصة تحديات العصر، بل و أصبحت نظم المعلومات الإدارية هي المقياس الحقيقي و الفاصل الذي لا يرقى إليه شك بين التقدم و التخلف .

و باختصار لا توجد اليوم جهة ما آخذة بأسباب التقدم و النمو إلا و تحتاج لنظم المعلومات الإدارية في تطبيقاتها بكيفية أو بأخرى.

من هنا أصبحت نظم المعلومات الإدارية مسارا أكاديميا يدرس في المعاهد و الجامعات، بل وأصبح هذا المسار يشتمل على مئة تخصص وتخصص، كما أن ثورة التقنيات وثورة الإتصالات وظهور مجتمعات التقنية العالية كلها لم تكن ممكنة، لولا الإعتماد على نظم المعلومات الإدارية .

الفصل الثاني:

إتخاذ القرارات المالية

تمهيد

مباحث الفصل: سيتم دراسة هذا الفصل عبر ثلاثة مباحث أساسية كمايلي:

- المبحث الأول : ما هية إتخاذ القرار .
- المبحث الثاني: ما هية القرارات المالية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

سبق و أن بينا في الفصل السابق أهمية المعلومات كمورد من الموارد الاقتصادية للمؤسسة، و محدد من محددات البقاء و النجاح في مجال الأعمال في العصر الحاضر و في المستقبل المنظور، و لما كان لنظم المعلومات كل الأهمية التي سبق التطرق إليها، لزم أن تدعم هذه النظم وظائف الإدارة المختلفة، و حيث أن إتخاذ القرار المالي يمثل العمود الفقري للوظيفة الإدارية فقد حرصت نظم المعلومات الإدارية خاصة باستخدام الحاسب الآلي على مساندة من يتخذ القرارات و ذلك بتشخيص و تحليل المشكلات التي يستعصى الإلمام بكل جوانبها والتي تتطلب وقتا طويلا و مجهودا معتبرا، و هكذا يمكن للمؤسسة أن تتخذ القرار الرشيد و الأمثل في الوقت الأنسب و بقدر ما كان القرار المالي صحيحا و دقيقا و سليما كلما زاد هذا من إمكانية بقاء المؤسسة و استمرارها.

لذا سننتطرق في هذا الفصل إلى أهم الجوانب التي لها علاقة بعملية إتخاذ القرار المالي من مفاهيم و خطوات و غيرها.

المبحث الأول: ما هية إتخاذ القرار

إعتبرت نظرية القرار أن أهم وظيفة يقوم بها المدير هي إتخاذ القرار، فهي الحد الفاصل في نجاح المدير، فمهما كانت معلوماته و مدى ممارسته و إلمامه بالتفاصيل يبقى فاشلا إذا لم يتخذ القرار المناسب لحل المشكلة المطروحة في الوقت المناسب.

إذ يعتقد بعض كتاب الإدارة و علمائها أن إتخاذ القرارات هو أساس الإدارة و قلبها، فمنهم من يقول: " أن القرارات الصحيحة هي السر الأوح لنجاح المدير".¹

فكثير من المديرون يرون أن عملية إتخاذ القرارات هي عملهم الأساسي.

المطلب الأول: تعريف عملية إتخاذ القرار و أهميته

سننتظر في هذا المطلب إلى مفهوم شامل لعملية إتخاذ القرار كذلك أهميته من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول: تعريف عملية إتخاذ القرار

هناك عدة تعاريف لإتخاذ القرار منها:

التعريف الأول:

"انه الاختيار المدرك و الواعي لبديل معين من مجموعة من البدائل، بشرط أن يقوم على أساس علمي في اختيار المشروع المناسب".²

التعريف الثاني:

" أنها الإختيار القائم على اساس بعض المعايير لبديل من بين بديلين محتملين أو أكثر". فهو يتعلق بالمستقبل المجهول الذي يتميز بحالة عدم التأكد مما سيحدث مستقبلا و على هذا فاتخاذ القرار يكون بمثابة مخاطرة يتوقف على مدى مطابقة الافتراضات التي وضعت بالمستقبل ذاته فالقرار اذن هو حسم الامر لبعض وجهات النظر والأراء المتعارضة، فيجب على متخذ القرار أن يتخذ القرار المناسب حتى يتمكن من بلوغ الأهداف المسطرة.³

التعريف الثالث:

"هو الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، و إختيار الحل الأمثل من بينها"⁴

من خلال ما سبق يمكن القول أن إتخاذ القرار هو نقطة الإنطلاق لجميع الأنشطة و التصرفات التي تتم داخل المنظمة.

¹ - علي الشريف، اقتصاديات الإدارة: منهج القرارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1988، ص11.

² - مؤيد فضل، تقييم و إدارة المشروعات المتوسطة و الكبيرة، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن، 2009، ص261.

³ - Lasary، les manuels de l'étudiant، économie d'entreprise، Es – Salem imprimerie، Alger ، 2011، P72

⁴ - ابراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الادارة العامة، منشأة المعارف الاسكندرية، 1993، ص341.

الفرع الثاني: الفرق بين إتخاذ و صناعة القرار¹

صناعة القرار هي منهج يرتكز على مرجعية محددة ويعتمد على الدراسة والتحليل في إتخاذ القرار فهو رد فعل يتم استجابة للأزمات والحالات الطارئة بدون منهجية، وهناك فرق بين كل من صنع القرار و إتخاذ القرار، حيث أن مفهوم صنع القرار لا يعني إتخاذ القرار فحسب و إنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة نفسية، سياسية، إقتصادية، وإجتماعية، وتتضمن عناصر عديدة، ولذلك يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار وإتخاذ القرار فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى ان إتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرارات. وهناك فرق بين متخذ القرار و صانعه، فصانع القرار هو الذي يحدد القرارات وفق الظروف و الإمكانيات المتاحة، أما متخذ القرار فهو الذي يختار القرار الذي يناسبه وفي ضوء الشروط الموضوعية مسبقا ويقوم على تنفيذ هذا القرار، ولا يحق له أن يتجاوز هذه الشروط أو أن يرجع إليها لأخذ موافقتها فيما يريد إضافته أو تعديله، وهكذا نجد أن مرحلة إتخاذ القرار هي في الحقيقة "عمل إداري" يمثل جانبا واحدا في عملية صنع القرار عملية واسعة فهي تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة، وهذا يعني اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات و الوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل القرار أو بعضها أما عملية إتخاذ القرار فهي ذلك الجزء الهام من مراحل صنع القرار، ومرحلة إتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات و أفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن حلها، ويعرف صنع القرار بأنه الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، وأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار بإعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف، أو الأهداف التي يبتغيها.

الفرع الثالث: أهمية إتخاذ القرار

يتخذ الفرد في حياته اليومية عددا من القرارات، سواءً في ذلك الطالب حين يختار الشعبة التي يريد أن يتخصص فيها، أو ينتقي الطريقة التي يراجع بها دروسه، و سائق السيارة عندما يحدد وجهته و يختار الطريق التي تُوصِل إليها، فهناك العديد غير هؤلاء يفاضلون و يختارون و يتخذون قرارات عديدة. فإذا وسعنا نطاق الدراسة و تركنا الأفراد و أخذنا المؤسسات بإختلاف أنواعها، فإن عملية إتخاذ القرار تصبح أكثر أهمية و أشد خطورة و أبعد تأثيرا، ذلك لأن القرار لا يتعلق بشخص واحد و إنما يتضمن عدة أفراد أو جماعات، و يشمل عدة جوانب بعضها فني و الآخر تنظيمي و مالي و قانوني ... إلخ.

فهناك قرارات تمس مجموعة من الموظفين، و البعض يؤثر على جميع العاملين، و بعض القرارات تؤثر في الوضع الاقتصادي و الاجتماعي للمجتمع الكبير.

فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيرا على وضعه الوظيفي و تقدّمه و تؤثر أيضا على الجماعة التي يشرف عليها، و لها تأثيرها على عمل المنظمة عامة.

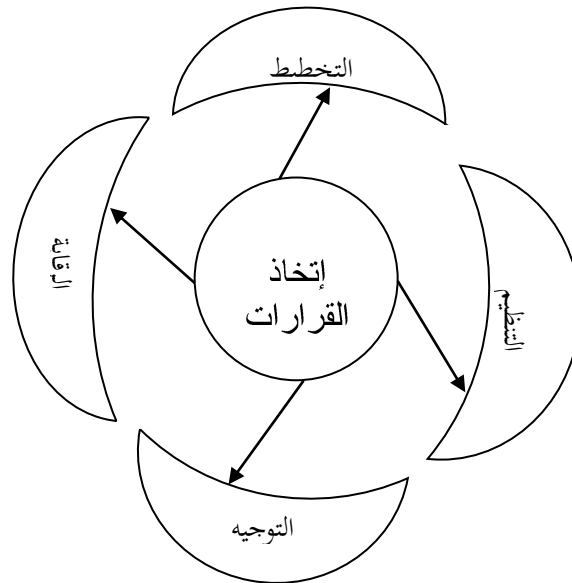
وبذلك فإن الإدارة على عملية إتخاذ القرارات، فهي قلب الإدارة النابض الذي يحقق للمؤسسة البقاء و النمو و الإزدهار، ذلك كونها عملية مستمرة و متغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة.

¹ - سعد ثعلب صابر، نظم و دعم إتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى، 2011، ص128.

فهذه الوظائف من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة لا يمكن أن توجد لوحدها، بل إن وجودها هو نتيجة إتخاذ القرارات، فمثلا في التخطيط تحدد القرارات العمل الذي يجب تأديته (وضع الهدف) و تحدد الموارد الملائمة و إختيار أفضل السبل التي يتعين إتباعها لإنجاز هذا العمل. و عندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لأنشطتها، فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي (نوعه و حجمه و أسس تقسيم الإدارات و الأقسام)، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة، و خطوط السلطة و المسؤولية والإتصال...إلخ. كذلك عندما يمارس المدير وظيفته القيادية فهو يتخذ مجموعة من القرارات عند توجيه مرؤوسيه و تنسيق مجهوداتهم و إثارة دوافعهم و تحفيزهم على الأداء الجيد و حل مشكلاتهم.¹

و أخيرا عندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة، فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، و التعديلات التي ستجريها على الخطة و تصحيح الأخطاء إن وجدت. و هكذا يجري إتخاذ القرارات في دورة مستمرة كما في الشكل (1)

الشكل (1): إتخاذ القرار كحلقة رئيسية في العملية الإدارية



المصدر: ناديا أيوب، نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة دمشق، ط3، دمشق 2004. ص28
و تزداد أهمية عملية إتخاذ القرارات مع زيادة تعقد أعمال المؤسسات و توسعها و تنوعها، و تزايد التحديات التي تواجهها المنظمات من تغييرات متسارعة، و منافسة حادة.

المطلب الثاني: خصائص و ظروف و نماذج إتخاذ القرار

للقرار مميزات خاصة ونماذج مختلفة، سنتطرق إليها في هذا المطلب

¹ - سعيد يسن عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998، ص 416.

الفرع الأول: خصائص إتخاذ القرار

تنقسم عملية إتخاذ القرارات بخصائص معينة:¹

- 1- أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح
- 2- أنها عملية إجرائية، فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر إتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تنسقها مثل تحديد وتعريف المشكلة.
- 3- تعدد البدائل هو أساس عملية إتخاذ القرار.
- 4- إن إتخاذ القرارات واختيار البدائل لا يتم عشوائيا وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل.
- 5- إننا لا نختار البديل الأمثل لأن المثالية أمر بعيد المنال في الواقع.
- 6- وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار، لذلك فإن الاختيار يتوجه إلى البديل الذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في إتخاذ القرار.
- 7- إن عملية إتخاذ القرار مرتبطة بالمستقبل، فنحن نتخذ القرار في الوقت الحاضر، لكن تنفيذه وآثاره ستكون مستقبلا وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية إتخاذ القرارات كونها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل فضلا عن التغيير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه.
- 8- تحليل البيانات والاستفسار عن التكاليف والنفقات، والعائدات من القرار.
- 9- التركيز على فهم المشكلة باقتراح أفضل الحلول أو البدائل، والتعامل مع الأسباب المؤدية للمشكلة لا التعامل مع النتائج أو المظاهر وذلك للقضاء على المشكلات من جذورها.
- 10- مراعاة العوامل السلوكية ومستوى الرضا من عدمه وأثر ذلك على نتائج القرار.
- 11- ضرورة تقدير القرار في ظروف التأكد من عدمه في ظرف المخاطرة.
- 12- إستعمال الطرق العلمية والمداخل الكمية والكيفية باختيار البديل المناسب.
- 13- إن مثل هذه الخصائص تضع الإطار المناسب لإتخاذ القرار الواقعي والعملية وتجعل منه قرارا إيجابيا.²

الفرع الثاني: ظروف إتخاذ القرار³

يمكن تمييز المواقف والظروف الخاصة بالمشكلة التي نريد إتخاذ القرار بشأنها بين ظروف التأكد وظروف المخاطرة و ظروف عدم التأكد وتعتبر معالجة المخاطرة وعدم التأكد من أهم المشاكل التي تواجه متخذي القرارات وسوف نتناول في هذا الجزء شرح كل حالة.

¹ - أحمد ماهر وأخرون، إدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص324.

² - سرير عبد الله رابح، عملية صنع القرار، دكتوراه دولة في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2006، ص68.

³ - دميري أميرة، أثر نظم المعلومات الحديثة على عملية إتخاذ القرار المالي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص مالية وبنوك، المركز الجامعي ميلة، السنة الجامعية، 2012/2013، ص51.

أولاً- إتخاذ القرار في ظروف التأكد :

قد تتوفر معلومات متكاملة لبعض القرارات بشكل محدد لا تتخلله أي ظروف عدم التأكد، ويعتبر متخذ القرار في حالة تأكد إذا كان في الإمكان تحديد النتائج من هذا القرار بدقة كاملة، وفي مجال الأعمال يمكن القول أن القرارات الروتينية تتصف بحالة التأكد وهذا يعني أن يكون لكل بديل أو تصرف نتيجة واحدة و احتمال واحد فتحت ظروف التأكد تكون تداعيات القرارات معروفة على وجه التأكد لكل بديل لذا فإن مواقف ظروف التأكد تعتبر أسهل مواقف صناعة القرارات ولا تحتاج إلى حصر وتقييم البدائل المتاحة تمهيدا للإختيار فيما بينها، لذا فإن صانع القرارات يميل عادة إلى تمييز هذا النوع من التحليل حتى لو لم تتوفر ظروفه بالفعل .

ثانياً- إتخاذ القرارات في ظل المخاطرة

يطلق هذا التعبير على المشكلة التي يكون لها عدة أوضاع ممكنة لكل بديل دون أن نتمكن من تقرير حدوث أي منها بشكل قاطع، وفي هذه الحالة يلزم إيجاد حل وسط مرجح لتقديرات كل بديل، على ضوء احتمالات الأوضاع المختلفة، ويفترض بطبيعة الحال أن إجمالي هذه الاحتمالات ينبغي أن يساوي واحداً و بذلك يمكن القول أن المعلومات المتاحة عن الموقف من هذا النوع تقل عن سابقتها في أن نتائج البدائل المختلفة لن تكون معروفة بنفس الدرجة من التحديد والتأكد.

ثالثاً- إتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد

حالة عدم التأكد ترتبط بنظرية إتخاذ القرار وليست بالمتغيرات الإحصائية وتعتبر الظروف في حالة عدم التأكد إن لم يكن لدينا أي معلومات حول الاحتمالات الممكنة للعائد، فإذا كانت الاحتمالات غير معروفة تماماً فالقيمة المتوقعة للقرارات لا يمكن تحديدها، ولذا فإن المعلومات المتاحة لصناعة القرارات في مثل هذه الحالات تكون عند حدها الأدنى مما يجعلها عند المعالجة أصعب مواقف صناعة القرارات على الإطلاق.

رابعاً- الإبهام (الغموض التام)

وتسمى أحيانا حالة النزاع أو المنافسة الشديدة وهنا يتسم ظرف إتخاذ القرار بعدم الوضوح التام كما أن الأهداف غير واضحة لمتخذ القرار والبدائل صعبة التحديد كذلك المعلومات حول الودائع غير متوفرة، ويواجه صانع القرار هنا صراعاً بين الأهداف والبدائل و الظروف تتغير بسرعة مع قلة المعلومات والرابط بين عناصر القرار مفقودة تماماً.

الفرع الثالث: نماذج إتخاذ القرار¹

يمكن وصف عملية صنع القرار الإداري من خلال وجهات نظر متعددة، ويعتبر النموذج الكلاسيكي والنموذج الإداري من أبرز الرؤية الموجودة في هذا المجال.

¹ - علاء الدين عبد الغاني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع-عمان- الطبعة الأولى، 2011، ص ص174-176 .

اولا-النموذج الكلاسيكي the class cal model

يقوم هذا النموذج على أخبار المديرين لما يجب عليهم عمله من أجل إتخاذ قرارات وعلى افتراض أن المديرين يتضمنون بالمنطق والرشد بشكل يمكنهم من إتخاذ قرارات تحقق أفضل النتائج لمنظمتهم. إن النموذج الكلاسيكي يقوم على مجموعة من الافتراضات التي تحكم إتخاذ القرارات في ظلّه ومن أهمها:

1-إن متخذي القرارات تتوافر لديهم المعلومات الكاملة عن موقف القرار والبدائل الممكنة.

2-إن متخذ القرارات يقيمون كل الجوانب المرتبطة بالقرار بمنطق ورشد.

وبالتالي فإن هذا النموذج يقوم على المدير أن يعرض وبفهم كل البدائل الممكنة كي يستطيع أن يحقق هدفا معينا ومن هنا فإنه من المفترض إن المدير سيختار أكثر البدائل فائدة، أي الذي من شأنه زيادة بعض القيم الاقتصادية (مثل الربح)، أكبر زيادة ممكنة.

ثانيا-النموذج الإداري the administrative model

يعتبر هيرت سيمون* من أوائل العلماء في عصره الذين أدركوا إن عمليات إتخاذ القرار لا تتسم دائما بالرشد والموضوعية، وقد اطلق على رؤيته لعملية إتخاذ القرار النموذج الإداري.

وبدلا من التركيز على الوصف المسبق والكيفية التي يتم لها فعلا إتخاذ القرار. وبالتالي فإن النموذج الواقعي لهيرت سيمون المسمى أيضا "الرجل الإداري"، يقوم على أن المدير لا يمكن أن يلم كل البدائل من خلال دراسته أنه وجد أن المدير وعادة ما يقوم بدراسة أربعة أو خمسة بدائل يمكن قبولها ثم يختار واحدا منها. ومن ثم فإن المدير يسعى إلى الإكتفاء وليس إلى التوسع، بمعنى أن يكتفي بعدد من البدائل ثم يختار الحل الذي يعتقد أنه كافيا بدلا من تكديس الكثير من الوقت والجهد الإضافيين من أجل التوصل الى أحسن الحلول الممكنة.

المطلب الثالث: أنواع و خطوات إتخاذ القرار

يتضمن هذا المطلب أهم أنواع إتخاذ القرارات و مختلف الخطوات التي يتم التقيد بها للقيام بعملية إتخاذ القرار وهذا ما سنتطرق إليه من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول: أنواع إتخاذ القرار

يصادف الفرد في المنظمة في أي موقع من مواقع العمل وفي أي نوع من النشاطات العديدة المواضيع والمشاكل التي تتطلب منه إتخاذ قرارات بشأنها، ويختلف باختلاف موقعه والمنظمة التي يعمل بها أو يتعامل معها، ومنه نميز عدة أنواع للقرارات تصنف تبعا لبعض المعايير.

اولا- تقسيم القرارات وفقا للوظائف الأساسية¹

تنقسم القرارات وفقا لهذا المعيار إلى:

¹ - بن خروف جلييلة، دور المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وإتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس-الجزائر-2008، ص101.

*-هيرت سيمون هو عالم نفس واجتماع ومن رواد علوم الحاسب من مواليد 1916، قدم في امتحانات الدكتوراه بحثه عن إتخاذ القرارات الادارية، توفي في 2001.

1- قرارات متعلقة بالعنصر البشري

وتتضمن هذه القرارات مصادر الحصول على الموظفين وطرق الاختيار والتعيين وكذا نوعية التدريب المطلوبة، أسس دفع الأجور، الحوافز وغيرها من القرارات ذات العلاقة بالعنصر البشري.

2- قرارات متعلقة بالإنتاج

خاصة باختيار مواقع المصانع وقربها من مستلزمات الإنتاج حجم الإنتاج والسياسة الخاصة به وكذا مصادر الحصول على المواد الخام والتخزين الرقابة.

3- قرارات متعلقة بالتسويق

هي قرارات خاصة بنوع السلعة التي سيتم بيعها ومواصفاتها وكذا الأسواق التي سيتم التعامل معها وقنوات التوزيع، التعبئة، التغليف، التسعير و الترويج.

4- قرارات متعلقة بالوظائف الإدارية

وهي القرارات التي يحدد من خلالها الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإستناد المناصب الإدارية، والقواعد إختيار المديرين وتدريبهم ومراقبتهم .

5- قرارات متعلقة بالتمويل

وهي قرارات متعلقة بطرق تمويل المؤسسة كحجم رأس المال اللازم للمؤسسة، كيفية ونسبة توزيع الأرباح والهدف من هذه القرارات الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتعتبر القرارات المتعلقة بالتمويل موضوع الدراسة وهي مهمة بالنسبة للمنظمة والمستثمرين الحاليين والمرقبين، وبالنسبة للشركات فالقرارات المالية تنعكس ايجابا وسلبا على سعر السهم في السوق.

ثانيا - تقسيم القرارات وفقا لإمكانية برمجتها¹.

حسب التصنيف الذي وضعه سيمون للقرارات فهي مصنفة إلى:

1-قرارات مبرمجة (قرارات مهيكلية)

هي القرارات التي تتخذ بشأن مشاكل مطروحة واضحة المعالم، وتتميز بأنها قرارات متكررة لا تعتم على الذكاء وحلها يكون بإتباع إجراءات مهيكلية على شكل مراحل سهلة التنفيذ، وبالتالي فالمسير ليس مجبرا على دراسة المشكلة كلما عرضت عليه أو تأتي هذه القرارات لمعالجة التلبيات و لفوترة المبيعات وتسيير المخزون.

2-قرارات غير مبرمجة (قرارات غير مهيكلية)

وهذه القرارات تحتاج إلى ذكاء متخذ القرارات، فيقوم المسير بالبحث عن أفضل الحلول التي يمكن الوصول إليها ثم اختيار أفضلها، فتتخذ هذه القرارات عند اختيار مورد جديد أو عند إدراج منتج جديد في السوق أي أنها تنسم بالحدثة، ويتميز هذا النوع من القرارات بالخصائص التالية:

- تحمل هذه القرارات درجة عالية من عدم التأكد.

- تتحكم بها عدة متغيرات مما يجعلها معقدة.

¹ - اسعد حميد العلي و آخرون، الإدارة المالية العلمية والتطبيقية، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص17.

- معلومات قليلة وغير كافية لتعلقها بمستقبل المؤسسة.
- صعوبة تحديد المعالم الأساسية للمشكلة.

والجدول الموالي يوضح الفرق بين القرارات المبرمجة والقرارات الغير مبرمجة:

الجدول (1): مقارنة بين القرارات المبرمجة و الغير مبرمجة

القرارات المبرمجة	القرارات الغير مبرمجة
روتينية ومتكررة	غير متكررة أو روتينية
ظروف مستقرة وثابتة نسبيا	الظروف متغيرة وغير مستقرة
بيانات تتسم بالثبات النسبي أو الشبه مؤكد	البيانات غير مؤكدة نسبيا
الوقت والجهد المطلوب محدد	الوقت والجهد المبذول كبير نسبيا
تتخذ في مختلف المستويات الإدارية	تتخذ في المستويات الإدارية العليا
غالبا ما يتم تحويل الصلاحيات إلى المستويات الوسطى والدنيا	غير قابلة للتفويض في الغالب
تتعلق عادة بالأنشطة التشغيلية للمنظمة	تتعلق بالبعد الإستراتيجي للمنظمة

المصدر: إسماعيل مناصرية، دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية إتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، السنة الجامعية، 2004/2005. ص80.

ثالثا - تقسيم القرارات وفقا للمستويات الإدارية¹

وتنقسم الى:

1-القرارات الإستراتيجية :

وهي القرارات المرتبطة بالأهداف طويلة الأمد والسياسات الخاصة بها والمشكلات العامة ولذلك فهي تتخذ في المستويات الإدارة العليا .

2-القرارات التكتيكية (الإدارية) :

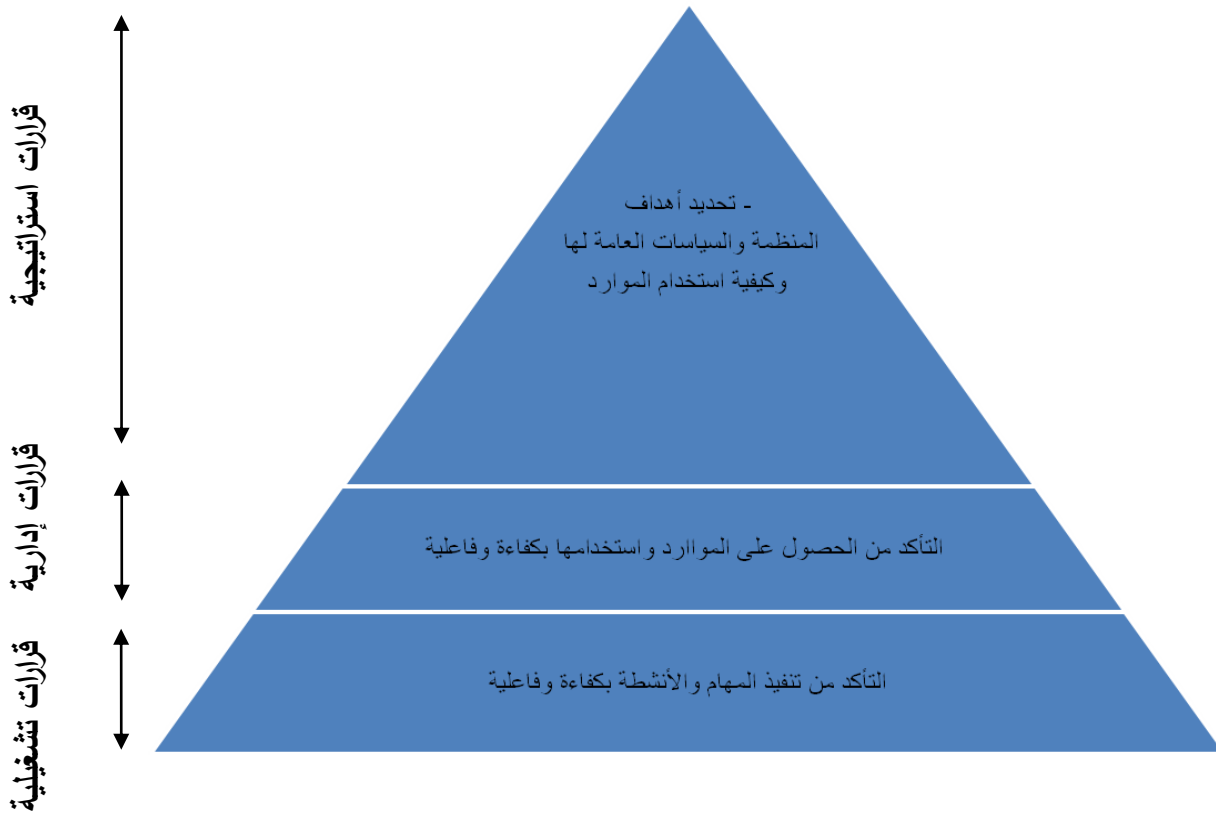
وهي القرارات التي تتعلق بوسائل تحقيق الأهداف وتتخذ على مستوى الإدارات الوسطى والأقسام وتهدف إلى وضع القرارات الإستراتيجية موضع التنفيذ.

3- القرارات الروتينية (التشغيلية):

وهي قرارات خاصة بالموافق اليومية المتكررة الحدوث ويكون تأثيرها محدود الأثر في مدى فترة زمنية قصيرة وتتميز بكثرة تفصيلاتها.

¹ - اسعد حميد العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 18.

الشكل (2): تصنيف القرارات حسب المستويات التنظيمية



Source : shaker turki ismail, the role of the marketing information, systemes on decision making am applied study on roiyal Jordanian airlines(RJA),international journal of business and social science, Philadelphia universite,2011.P179

والجدول التالي يوضح مختلف تصنيفات القرارات مع إعطاء أمثلة عنها:

الجدول رقم (2): تصنيف القرارات وفق المعايير

المعيار	نوع القرار	تعريفها
من حيث التكوين	- قرارات بسيطة - قرارات مندمجة	- قرارات قائمة بذاتها ولا ترتبط بعمل قانوني آخر - قرارات تدخل في تكوين عملية قانونية تتم على مراحل .
من حيث شكل القرار	- قرارات مكتوبة - قرارات شفوية	- وهي قرارات تكتب كلائحة مثلاً أو أوامر مكتوبة . - هي قرارات تنشأ عن طريق الكلمة المنطوقة
من حيث مصدر القرار	- قرارات السلطة التنفيذية - قرارات ممثلي المصلحة المركزية	- هي قرارات تضعها السلطة التنفيذية مثل قرارات رئيس الجمهورية أو رئيس مجلس الإدارة. - هي قرارات صادرة من السلطات لا مركزية مثل مجالس المحافظات.
من حيث رقابة القضاء	- قرارات خاضعة لرقابة القضاء - قرارات لا تخضع لرقابة القضاء	- هي قرارات تخضع لرقابة القضاء من حيث الإلغاء والتفويض . - وهي قرارات تتصل بسيادة الدولة الداخلية والخارجية .
من حيث أثرها	- القرارات الكاشفة - القرارات المنشئة	- وهي التي تفنقر إلى إثبات أو تقرير حالة موجودة من قبل. - هي قرارات يترتب عليها آثار جديدة .
من حيث أثرها بالنسبة للأفراد	- قرارات ملزمة للأفراد - قرارات ملزمة للإدارة	- هي قرارات يلتزم الأفراد بتنفيذها قهراً. - قرارات تعني بها الإدارة مثل الأوامر والتعليمات.
من حيث المدى	- قرارات تنظيمية - قرارات فردية	- قرارات تصل لشخص مجرد بذاته. - تشكل على قواعد عامة مجردة وتطبق على من تتوافر فيه شروط تطبيقها .
من حيث علانيتها	- قرارات صريحة - قرارات ضمنية	- هي قرارات يعبر عنها بصراحة. - هي قرارات تستنتج ضمناً من مظاهر معينة

المصدر: سيد صابر ثعلب، نظم و دعم أئخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، الأردن، 2011، ص45

الفرع الثاني: خطوات إتخاذ القرار¹

يظل القرار هدفا منشودا حتى يتم تنفيذه عمليا وتحويله إلى إنجاز ملموس إن إتخاذ القرار وتنفيذه عمليتان تكمل إحداها الأخرى، إن سعة الأفق أمر جوهري في صنع القرارات فهي عملية متحركة و على المرء أن يراقب ويتابع نتائج قراراته ليعلمها عند الحاجة وبالكيفية المطلوبة واتخاذ القرار، كما قد يكون إتخاذ القرار اختبارا بين مناهج وأساليب عمل لا يمكن بسهولة إثبات صواب أحدها و خطأ غيره وعملية صنع القرار، تنبثق من جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية الأمر الذي يؤدي إلى تحديد البدائل الممكنة للحل، كما أن اختيار أحد البدائل، غالبا ما يتطلب أخذ الحس البشري في الحسبان عند تفحص أفضلية ما يترتب على بديل ما من نتائج الصنع القرار الناجح منهج علمي، يلخصه العلماء بصور مختلفة، ويمكن للقيادة اختيار الصورة التي تناسبه مادامت ضمن المنهجية السليمة لاتخاذ القرار ويظن بعض المديرين إنه لا داعي لاستعمال المنهجية حيث أنه يقوم باتخاذ القرارات المناسبة بصورة طبيعية وخاصة إن كان من أهل الخبرة والتجربة.

والمطلوب من عملية صنع القرار، هو تحريك الناس وتجاربهم سلوكيا مع القرارات إن حدوث أي قرار تكمن في صحة تنفيذه والقرار الفعال يتطلب أعمالا و مناهج سلوك معينة من جميع ما يتعلق بهم القرار قد يستلزم الكف تماما عن أعمال معينة، وفي حالة الحاجة في إجراءات معينة ينبغي التنفيذ بشكل سليم لتحقيق أكبر أثر ممكن من القرار والتنفيذ ووضع القرار موضع التطبيق بإلزام شخص أو أشخاص معينين بأداء مهام محددة في وقت معين ولفترة زمنية محددة باستخدام إمكانات مادية محددة. واتخاذ القرار دليل على التفكير في معطيات القضية والبدائل المختلفة وموازنة المحاسن والمساوئ و تحديد جهات التنفيذ أي أن اتجاه العمل عند هذه النقطة تكون واضحا للجميع ولا بد من إتباع الإجراءات التالية لضمان تنفيذ القرار بشكل سليم، وتم تلخيصها من أحد الباحثين كمايلي :

- ✓ تحديد من سيقوم بتنفيذ القرار وتحديد المسؤوليات والسلطات.
- ✓ تحديد التوقيت المناسب للتنفيذ.
- ✓ وضع أساليب لمتابعة تقدم العمل و التأكد من حسن سير التنفيذ.
- ✓ متابعة نتائج التعليمات (إرجاع الأثر)، و المتأكد من أنها فهمت و تم استيعابها.
- ✓ تحديد اجال معينة لتلقي التقارير عن تقدم العمل.
- ✓ وضع إنذار مبكر للتنبيه لأي انحراف قبل حدوثه أو في مرحلة مبكرة من حدوثه.
- ✓ تحديد الجهة التي ستقوم بتغطية تكاليف تنفيذ القرارات.
- ✓ التدريب على بعض مهارات الانجاز السريع.

إن صانع القرار الفعال يوازن بين التخطيط والتنفيذ ومفتاح القرارات الناجحة هو أن تتجنب ترجيح كفة على أخرى صحيح أن بعض الناس يتقنون التخطيط أكثر من التنفيذ، وأن بعضهم يفضل التنفيذ على التخطيط ولكن يبقى التخطيط ضرورة لجمع المعلومات والتحليل وتخصيص الموارد، وبدونه يصبح العمل مجرد أشغال لا

¹ - سعد ثعلب صابر، مرجع سبق ذكره، ص ص 114-115.

طائل تحته والتتفيذ ضروري أيضا، مع أن بعض الناس يحسبون التخطيط تسويقا. وثبت عمليا أن تطبيقات نظام دعم القرار الناجح يجب أن تتكون من أكثر من نظام المحاسب، نظام دعم القرار يتطلب وجود تعاون داخلي بين أربعة عناصر أساسية :

✓ الرؤية الانسانية.

✓ معلومات تصف المشكلة.

✓ الإجراءات وطرق تشغيل النظام مع التنظيم أو المؤسسة.

✓ الحاسب أو أسلوب الميكنة المتاحة.

المطلب الرابع: مراحل عملية إتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه

ونقسمها الى:

الفرع الأول: مراحل عملية إتخاذ القرار

قد تكون قيمة وصدق النظام المستعمل في اتخاذ القرار، والاهتمامات السياسية التي تقود العملية، كذلك حجم المعلومات المحيطة بمختلف المراحل المتوفرة، إضافة للعديد من الأسباب، وكلها في النهاية عوامل تساهم في تسهيل سير مراحل اتخاذ القرار¹.

يمكن تلخيص مراحل عملية اتخاذ القرار فيما يلي:²

أولا: تشخيص و اكتشاف المشكلة

أو ما يسمى بمرحلة البحوث والدراسات لاكتشاف المشكلة ففي مجال الإدارة المالية يتم الإستقصاء المنظم عن المعلومات التي يحتويها التنظيم الرسمي بحيث يمكن من تحسين نوعية القرارات المالية وذلك من خلال اجراء مقارنات لقوائم الدخل لعدة سنوات ماضية، و كذلك التكاليف، و الأرباح، و الأصول و الخصوم للكشف عن التغيرات و شكلها بالزيادة أو النقصان وقد تستخدم بهذا الشأن مختلف الأساليب لجمع المعلومات لقياس درجة التقلب أو الثبات في تدفقات الأموال و تغيرات القيمة و قد تمتد البحوث لجمع المعلومات المالية عن المشروعات التي تنتمي للصناعة ككل و التي يعتبر المشروع جزء منها و إلى بعض القطاعات الاقتصادية ذات العلاقة بتمويل الشركة و إلى مصادر التمويل المختلفة .

ثانيا : البحث عن البدائل

إن البديل هو الوسيلة الموجودة أمام الإدارة لحل المشكلة القائمة و تحقيق الأهداف المطلوبة و اتخاذ القرار المالي المناسب و يجب أن يتصف البديل بقدرته على تحقيق بعض النتائج التي يسعى متخذ القرار للوصول إليها.

¹ - بلعيفة نسيمه وآخرون، التخطيط المالي وإتخاذ القرارات المالية في إدارة المؤسسة الإقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص مالية (المركز الجامعي بـميلة)، السنة الجامعية، 2012/2013، ص28.

² - أمجد الحسنية، صنع القرار المالي، كلية الإقتصاد، قسم الدراسات العليا، ماجستير، إدارة الأعمال، 2010، ص ص 4-5.

و تتطلب عملية تحديد البدائل:

- 1- القدرة على الابتكار لإيجاد الحلول المناسبة
 - 2- الاعتماد على التجارب و السجلات السابقة و معلومات و خبرات الآخرين حتى يمكن الإلمام بجميع المعلومات و النواحي المتعلقة بالمشكلة و بالتالي بكل الحلول الممكنة.
- فإذا كان القرار المالي يتعلق بالتمويل فيمكن أن تكون البدائل في التمويل الداخلي أو الاقتراض أو طرح أسهم المشروع.

أما إذا كان قرارا استثماريا فيمكن الاعتماد على الاستثمار قصير الأجل كالاستثمار في الموجودات المتداولة مثل النقد و الذمم المالية المدينة و المخزون السلعي أو الإعتماد على الإستثمار طويل الأجل و المتمثل بالاستثمار بالموجودات الثابتة و هو أصعب البدائل لارتباطه بنوع من الإستثمار يتصف بكبر المبالغ و طول الفترة الزمنية للمشروع. و قد يكون في الإعتماد على الإستثمارات الإستراتيجية المرتبطة بالإستثمار الإستراتيجي

ثالثا : مقارنة البدائل و تقييمها

وذلك عن طريق تقدير النتائج المتوقعة الإيجابية و السلبية لكل بديل و وضع معايير محددة تقوم على أساس نتائج كل بديل و استبعاد البدائل التي لا تتطابق مع الحد الأدنى من المعايير الموضوعة التي لا تحقق مستوى الرضا. و يقصد بمستوى الرضا مدى تحقيق البدائل للشروط المطلوبة في اتخاذ القرار . و من المعايير التي يمكن استخدامها في المقارنة بين البدائل المعايير المالية و التكلفة و الفنية و الإدارية و التي تتعلق بالربحية و التكاليف و معدلات الفائدة و دوران رأس المال....الخ

رابعا: اختيار البديل المناسب (القرار)

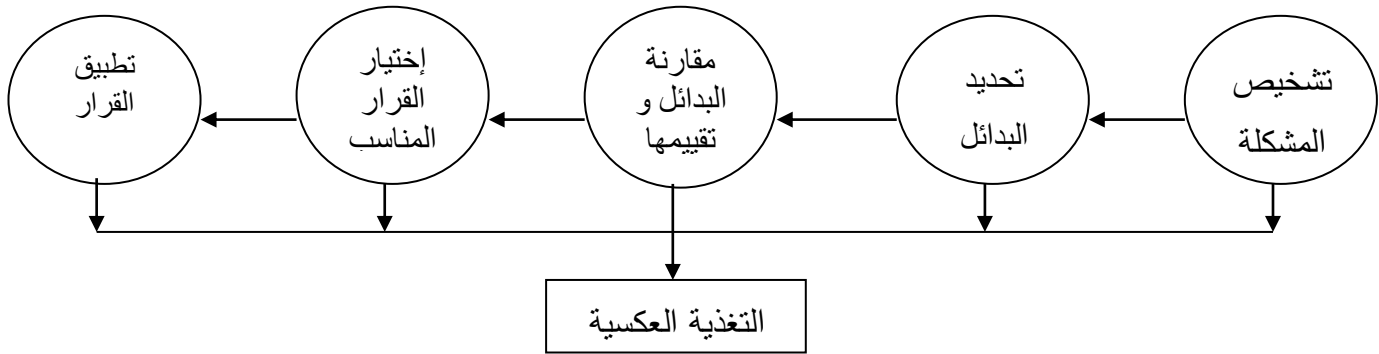
و في هذه المرحلة يترجم المديرون جهودهم السابقة إلى اختيار أفضل البدائل و الذي ينتج أكبر قدر من الفوائد و المزايا المحتملة و يقلص السلبيات و العيوب إلى أقل ما يمكن و يجب أن يعتمد القرار الخاص باختيار احد البدائل على ما يلي:

- 1- تحقيق الأهداف الجوهرية الصادر من أجلها
- 2- توفير الوقت و الجهد و التكلفة بالمقارنة مع الخيارات الأخرى
- 3- الملاءمة و الإمكانيات المتاحة
- 4- تقليل الآثار السلبية عند التطبيق
- 5- الاهتمام بدراسة عنصر المخاطرة في مراحل التنفيذ المختلفة مستقبلا

خامسا: تطبيق القرار:

يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل المناسب للحل و لكن هذا الاعتقاد خاطئ ذلك لأن البديل الذي تم اختياره لحل المشكلة يتطلب التنفيذ عن طريق تعاون الآخرين و متابعة التنفيذ للتأكد من سلامة التنفيذ و صحة القرار.

الشكل (3): مراحل عملية إتخاذ القرار



المصدر: جمال الدين لعويصات، الإدارة و عملية إتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، 2003. ص26

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار¹

تؤثر على عملية اتخاذ القرار مجموعة من العوامل نستخلصها فيمايلي:

1. **القيم والمعتقدات:** للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرارات وبدون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.
2. **المؤثرات الشخصية:** لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي يتخذه. وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.
3. **الميول والطموحات:** لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار التابع من ميوله وطموحاته دون النظر الى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.
4. **العوامل النفسية:** تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته. فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والخبرة وتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.

¹ - سعد ثعلب صابر، مرجع سبق ذكره، ص 113.

المبحث الثاني: ما هية القرارات المالية

إن جوهر عمل الإدارة يكمن في قيامها باتخاذ القرارات المالية، هذه الأخيرة تتميز بأهمية بالغة كونها قرارات تعنى بالوضع المالية للمؤسسة كما أنها غير قابلة للتراجع عنها إضافة إلى تأثيرها الكبير على باقي الوظائف بالمؤسسة. فالقدرات المالية تتم بتدبير الأموال وأوجه صرفها بما يضمن حسن استغلالها وهي مصيرية بالنسبة للمؤسسة إذ أن نجاح أو فشل المؤسسة متوقف على تلك القرارات وتتمثل هذه القرارات فيما يلي : قرارات الاستثمار، قرارات التمويل، قرارات توزيع الأرباح¹.

المطلب الأول: مفهوم القرارات المالية و أهميتها

تهدف القرارات المالية إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، إذ أن صناعة القرار المالي من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من طرف مختلف الدارسين، ما أدى إلى ظهور مجموعة كبيرة من الدراسات في هذا المجال.

الفرع الأول: مفهوم إتخاذ القرارات المالية

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 و القرارات المالية هي قرارات مصيرية و تصدر عن الإدارة المالية و التي توجد في أغلب المنظمات و خاصة البنوك و المؤسسات المالية.³

و للقرارات المالية تأثير بالغ على حياة المنظمة و تشمل القرارات المالية قرار الاستثمار و التمويل و تحقيق الربح خاصة على مستوى البنوك كون الاهتمامات المالية للمؤسسة بالدرجة الأولى تنصب حول جلب الموارد (التمويل) وكيفية استخدامها (الاستثمار) لأن الأفراد و المنظمات ينفقون الكثير من الوقت و الجهد للبحث عن مصادر التمويل أو إتخاذ قرارات الاستثمار أو انفاق تلك الأموال، لذلك فإن التمويل وظيفة يتم من خلالها نقل الأموال بين القطاعات إما من خلال القرارات المالية أو القرارات الإستثمارية⁴.

الفرع الثاني: أهمية القرارات المالية⁵

وحتى نبرز أهمية اتخاذ القرارات المالية يجب أولاً التطرق إلى المراحل التي يتم من خلالها أو عبرها اتخاذ القرارات حيث.

يمر القرار المالي عبر مراحل تسمح بإعداد ه و اتخاذه بطريقة صحيحة و هذه المراحل هي:

¹ - بلعيفة نسيمه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص33.

² - pierre conso ,frouk hemici, gestion financiere de lentreprise, DUNOD, paris 1999, p p438-440

³ - علاء فرحان طالب النعيمي وآخرون، المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، دار الصفاء، الأردن، 2011، ص18.

⁴ - اسعد حميد العلي، مرجع سبق ذكره، ص19.

⁵ - اسعد حميد العلي، مرجع سبق ذكره، ص25.

1- فهم الموضوع أو الهدف ويتم على ضوء تحيدي المعلومات اللازمة و مصدرها و من سيقوم بها و متى؟ ثم حساب الوقت لإصداره في وقته و تنظيم برنامج زمني للخطوات و المراحل التالية، أي توزيع الوقت المخصص و الأدوار على العناصر المشاركة في العملية.

2- معالجة المعلومات و الخروج بإستنتاجات و حلول تبادلية من خلال جمع المعلومات، ترتيبها وتحليلها، مقابلة و مقارنة المعلومات المتعارضة و الخروج بإستنتاجات و حلول تبادلية، تحضير المعلومات و الحلول لعرضها على المدير.

3- إتخاذ القرار أي انتقاء الحل الأنسب.

4- صياغة القرار و إيصاله للمتقدمين و متابعة التنفيذ كما يجب أن يبرز القرار النقاط التالية:

✓ المهام الرئيسية التي تكثف الامكانيات نحوها.

✓ الجهات المكلفة بالتنفيذ.

✓ الاحتياطي من الامكانيات لمواجهة الحالات الطارئة.

✓ كيفية التنسيق و إلتزام بين الجهات المشاركة في التنفيذ.

إن الأهمية في ذكر و اتباع هذه الخطوات تكمن في تعقد و تعدد المواقف و الأوضاع و الظروف تدريجيا، بحيث يصبح الاختيار صعب و معقد يحتاج إلى نوع من المعرفة التقنية المتزايدة مع تزايد تعقد صورة الوقف وتداخل أو تقارب المعطيات المتوفرة عنه، كأن تواجه المؤسسة موقف يضطرها إلى إتخاذ القرار حول إقامة مشروع كبير و توسيعه، فهذا يستوجب على المؤسسة بحث الأمر في كافة وجوهه و جوانبه بإتباع مراحل عملية إتخاذ القرار.

المطلب الثاني: أنواع القرارات المالية

القرار المالي يهدف إلى تعظيم قيمة المؤسسة فالتوليفة الجيدة بين قرارات الاستثمار التمويل وتوزيع الأرباح تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بحيث أن هناك ارتباط وثيق بين مختلف هذه القرارات، فقرار الإستثمار يهدف إلى تحديد حجم الأموال التي ستستثمر، ونوع الأصول التي يتم الإستثمار فيها بحيث يترتب عن هذا القرار مجموعة من الأخطار، بسبب عدم معرفة النتائج المستقبلية لهذا النوع من القرارات. أما قرار التمويل فهو يسعى لإيجاد الكيفية التي تحصل بها المؤسسة على الأموال اللازمة لتمويل هذه الإستثمارات بحيث على المؤسسة إختيار مصدر التمويل الذي يناسبها (إصدار أسهم جديدة، الاستدانة...الخ) بحيث على المؤسسة إتخاذ قرار إستثماري يلائم إمكانياتها التمويلية لأنها ستقارن بين مردودية الإستثمارات المنفذة وتكلفة مصدر التمويل المختار. وفيما يخص قرار توزيع الأرباح فهو يتعلق بالجزء من الأرباح والذي تقوم المؤسسة بتوزيعه على المساهمين أو تقوم بإعادة استثماره، وهو متعلق بالقرارين السابقين فكلما كانا جيدين، أمكن للمؤسسة تحقيق أرباح أعلى وبالتالي توزيعات أكثر¹.

¹ - مليكة زغيب، مرجع سبق ذكره، ص8.

الفرع الأول: قرارات الاستثمار

يعتبر القرار الإستثماري أهم وأصعب وأخطر القرارات التي يتخذها المستثمر وأياً كان المجال الذي يستخدم فيه فإنه كمفهوم لا يخرج عن كونه "الإضافة إلى الطاقة الإنتاجية أو الإضافة إلى رأس المال"،¹ والغالب في هذه القرارات أن الإدارة المالية تلجأ إليها أما في زيادة العائد على الإستثمار أو القوة الإرادية من أجل تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد.

إن قرارات الإستثمار ونظراً لأن عوائد المستقبل غير المعروفة بدرجة الدقة والضمان فإن هذه القرارات لا بد وأن تتعرض لدرجة ما من المخاطر، فكلما زادت الرغبة في تحقيق عائد أكبر كلما زادت درجة المخاطر لذلك ينبغي تقييم قرارات الاستثمار في ضوء متغيرين أساسيين هما :

- العائد المتوقع.

- المخاطر المحتملة .

ومن المنطوق الإشارة إلى أن قبول أي قرار استثماري إنما يستلزم ضرورة وجود معيار معين للحكم على عوائد الاستثمار في المستقبل، ويكون هذا المعيار حداً فاصلاً يقرر على أساسه القبول أو الرفض للفرص الاستثمارية المقترحة وعادة ما يكون هذا المعيار قريباً أو مساوياً لتكلفة تمويل هذه الاستثمارات وبذلك تكون عملية حساب تكلفة التمويل من العناصر المهمة في قرارات الاستثمار أيضاً بالإضافة إلى أهميتها في قرارات التمويل. وفي العادة تنقسم قرارات الاستثمار في ضوء البعد الزمني للعوائد المتوقع تحقيقها إلى قرارات استثمارية قصيرة الأمد، وقرارات استثمارية طويلة الأمد، كما يلي:

أولاً - القرارات الاستثمارية القصيرة الأمد:

تدور هذه المجموعة من القرارات حول الاستثمار في الموجودات المتداولة والتي تشكل جزءاً مهماً في حركة الإستثمار الداخلي في شركات الأعمال بل أن الجزء الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية سوف ينحصر في تحديد حجم الإستثمارات في الموجودات المتداولة وفقراتها الرئيسية مثل النقد والإستثمارات المؤقتة والذمم المدينة والمخزون السلعي لإرتباط 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 الإستثمار في الموجودات المتداولة.

ثانياً - القرارات الاستثمارية الطويلة الأمد:

تهتم هذه المجموعة من القرارات بالإنفاق الإستثماري الطويل الأمد والمتمثل بالإستثمار في الموجودات الثابتة. والمعروف عن هذا النوع من القرارات أنه يعتبر من أصعب القرارات كونه يرتبط بنوع من الإستثمار يتصف بكبر المبالغ التي يحتويها ويضمن عوائد سنوية لفترات طويلة في المستقبل، إضافة إلى أن هذا النوع من الإستثمار يرسم حدود العملية الإنتاجية في شركة الأعمال وليس من السهولة التخلص منه عندما تتم عملية الإستثمار فيه.

¹ - طلال كداوي، تقييم قدرات الاستثمارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 13.

كل قرار إستثماري يقوم به المستثمر، يهدف من وراءه تعظيم الفوائد وتدنية المخاطر، ومن أجل تحقيق هذه الغاية يواجه المستثمر ثلاثة أنواع من القرارات الاستثمارية هي¹.

1- قرار الشراء:

يتمثل هذا القرار في الرغبة في حيازة أصل مالي، ويلجأ المستثمر إلى هذا القرار عندما يرى بأن القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة، مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطرة المصاحبة لهذه التدفقات النقدية تفوق القيمة السوقية الحالية للأصل المالي محل التداول، فهذه المعادلة تكون الرغبة والحافز لدى المستثمر لاتخاذ قرار الشراء.

2- قرار عدم التداول:

في هذا النوع من القرارات الاستثمارية يكون المستثمر أمام أصل مالي تكون قيمته السوقية الحالية تساوي القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة في ظل المخاطرة، وفي خضم هذه الوضعية لا تكون هناك عوائد ينتظرها المستثمر وبالتالي لا يقوم بأي قرار سواء الشراء أو البيع.

3- قرار البيع:

يلجأ المستثمر إلى هذا القرار عندما تكون القيمة السوقية للأصل المالي الذي بحوزته أكبر من القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة، في ظل المخاطرة، وبالتالي في هذه الحالة يرى المستثمر بأن الفرصة مواتية لتحقيق الأرباح، وعندها يتخذ قرار البيع وينتظر الوضعيات الجديدة التي تفرزها قوى العرض والطلب في السوق ليعيد من جديد اتخاذ قرار الشراء أو عدمه وهكذا تدور الدورة الاستثمارية حتى يتمكن المستثمر من القيام بعملية الفاضلة بين البدائل المتاحة ينبغي عليه مراعاة مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي:²

✓ مبدأ الاختيار:

يفترض في المستثمر الرشادة ومنه فإنه دائماً يبحث عن فرص استثمارية متعددة لما لديه من مدخرات ليقوم بالاختيار المناسب من بين الفرص المتاحة بدلا من توظيفها في أول فرصة تتاح له.

✓ مبدأ المقارنة :

إذا كان المستثمر أمام مجموعة من البدائل المختلفة من حيث مداها الزمني وعوائدها ومميزاتها والتي تكون متفاوتة من حيث العوائد والمخاطرة حيث يقوم المستثمر بالمفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الذي يناسبه، لابد أن يقوم بعملية المقارنة بين تلك البدائل المتاحة بالاستعانة بأدوات التحليل والتقييم لتحديد وحصر البديل الملائم لرغباته وإمكانياته الاستثمارية التي يتميز بها.

¹ - حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الوراق للنشر، الأردن، 2004، ص 69.

² - سليمة نشنش، دور المعلومات المحاسبية في إتخاذ القرار الإستثماري المالي، مذكرة شهادة الماجستير، فرع مالي، المدرسة العليا للتجارة، السنة الجامعية، 2006/2005، ص 65.

✓ مبدأ الملائمة :

كل مستثمر يتميز بخصائص ذاتية تتمثل في العمر والدخل والرغبات، هذه العناصر تكون نمط تفضيل لدى المستثمر يحدد درجة إهتمامه بالعناصر الأساسية لقرار الاستثمار المتمثلة في معدل العائد على الإستثمار، و درجة المخاطر التي يتصف بها، ومستوى السيولة التي يتمتع بها كل مستثمر.

✓ مبدأ التوزيع :

تختلف الأصول المالية من حيث درجة المخاطرة والعوائد التي تدرها، وعليه فالقرار الاستثماري السليم ينبغي أن يقوم على التنوع من هذه الأصول، وذلك من أجل الحد من المخاطرة وزيادة العوائد. ينبغي على متخذ القرار الاستثماري الرشيد أن يسلك في إتخاذ القرار ما يعرف بالمدخل العلمي لاتخاذ القرار والذي يقوم عادة على خطوات محددة أهمها ما يلي:¹

- تحديد الهدف الأساسي للإستثمار.
- تجميع المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار.
- تحديد العوامل الملائمة ليتم من خلالها تحديد العوامل الأساسية أو المتحركة في القرار.
- تقييم العوائد المتوقعة للبدائل الاستثمارية المتاحة.
- اختيار البديل الاستثماري المناسب للأهداف.

الفرع الثاني : قرارات التمويل

ينصب اهتمام مثل هذه القرارات على الخليط المثالي للتمويل مثل تكوين رأس مال، الحصص النسبية للديون (والتي تحمل فائدة ثابتة) كمصدر للتمويل، ورأس المال المساهم به (والذي يحمل عائد متغير للمساهم). والقرارات التمويلية للمنشأة هي القرارات الخاصة بالحصول على الأموال اللازمة للاستثمارات ولإدارة وتمويل العمليات الدورية اليومية².

وتعتبر عملية التكوين الرأسمالي للمنشأة إحدى الأوجه المهمة في قرارات التمويل حيث أنها تتعامل مع العلاقات النظرية بين توظيف الديون ومعدل العائد أو الأرباح للمساهمين، ويمكن القول بأنه إذا زاد نصيب الديون في التكوين المالي زادت الأرباح الموزعة على المساهمين وزادت درجة الخطورة أيضاً، وهنا يصبح من الضروري معالجة التوازن الصحيح بين التمويل عن طريق الديون والتمويل عن طريق المساهمين، وذلك بسبب وجود العلاقة المتبادلة بين العائد أو الربح من جهة والمخاطر من جهة أخرى، ويطلق على التكوين الرأسمالي الذي يوازن بين الديون وحقوق المساهمين اسم التكوين الرأسمالي الأمثل، ولو أن مثل هذا الخليط من التمويل يختلف من منشأة إلى أخرى، ومن وقت لآخر حسب الظروف السائدة في الأسواق المالية، فقرارات التمويل تشتمل على معرفة الإطار النظري والقرار العلمي لاختيار التكوين المالي للمنشأة.

إن اهتمام المدير المالي قبل إتخاذ قرار التمويل وبعده هو التأكد من أن الأموال المطلوبة يمكن:

¹ - سليمة نشنش، مرجع سبق ذكره، ص70.

² - أسامة عبد الخالق الأنصاري، الادارة المالية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2008، ص 18.

✓ توفيرها في الوقت المناسب .

✓ توفيرها بأقل تكلفة ممكنة .

✓ توفيرها خلال فترات زمنية مناسبة.

✓ استثمارها في الآلات الأكثر فائدة.

وتعزز الإدارة المالية نشاطها التمويلي بضرورة الأخذ في الإعتبار جملة متغيرات تعتبر أساسية في اتخاذ القرار التمويلي وهي:

✓ هيكل التمويل المطلوب .

✓ المرونة.

✓ الكلفة .

✓ الزمن

حيث تشكل هذه المحددات الأبعاد الرئيسية لاتخاذ القرار المالي¹.

اولا -العوامل المحددة لأنواع التمويل:

من بين العوامل المحددة لأنواع التمويل ما يلي :²

1- الملائمة:

يبين طبيعة المصدر وطبيعة الاستخدام، القاعدة العامة المعمول بها هي مصادر التمويل طويلة الأجل تستخدم لتمويل الموجودات الثابتة لأنها تعتبر طويلة الأجل، ومصادر التمويل قصيرة الأجل تكون ملائمة للاستخدامات قصيرة الأجل، لأن طبيعة الاستخدامات قصيرة الأجل تسمح بتحويلها بعد فترة قصيرة إلى سيولة نقدية تستطيع منها أن تسدد المصادر قصيرة الأجل .

2- الدخل:

يمكن للمنشأة الاستعانة بأموال الاقتراض لمساعدة أموال الملكية في عملية التمويل وهذا ما يعرف بالمتاجرة الملكية، فقد تؤدي عملية التمويل إلى دفع معدل العائد على أموال الملكية وذلك حالة أن يكون العائد الناتج من استثمار أموال الاقتراض يفوق الفوائد المدفوعة فيها وتسمى هذه العملية بالرافعة المالية، ويمكن إيجادها بالقانون التالي :

الرافعة المالية = القروض طويلة الأجل /موجودات المنشأة.

3- الخطر أو المخاطرة :

ينظر للخطر من مجال العوامل المحددة للتمويل من منظورين هما:

¹ - حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

² - فيصل جميل السعايدة وآخرون، الملخص الوجيز للإدارة و التحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2004، ص 45 .

3-1 خطر التشغيل:

يرتبط بطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة، وعندما يكون هذا النشاط ذو مخاطر مالية ينصح المؤسسات بعدم اللجوء إلى الاقتراض، وإنما الاعتماد على أموالها الذاتية لأن المؤسسة لن تستطيع الوفاء بالتزامات الدين من فوائد وغيرها، إذا تعرضت إلى عدم انتظام نشاطها التشغيلي .

3-2 خطر التمويل:

ينتج عن زيادة الاعتماد على الاقتراض في تمويل عمليات المؤسسة، ومثل هذا الاعتماد المتزايد يؤدي إلى زيادة أعباء الدين وبالتالي فإن المؤسسة عندما تقفل يكون المالكين أكثر الناس تضرراً لأنهم آخر من سيستوفي حقه عند تصفية الشركة.

4- الإدارة والسيطرة:

إن عملية السيطرة تلعب دوراً بارزاً في عملية التمويل لأن المالكين يفضلون الاقتراض وطرح أسهم ممتازة لأن مثل هذا النوع لا يتدخل في الغدارة ولا يسيطر عليها بينما الأسهم العادية تؤدي إلى التدخل في إدارة المؤسسة، لذلك فلا بد للمؤسسة أن توازن بين مصادر التمويل حسب مبدأ الإدارة والسيطرة .

5- المرونة :

وتعني المرونة قدرة المؤسسة على زيادة أو تخفيض الأموال المقترضة تبعاً للتغيرات الرئيسية في الحاجة إلى الأموال المقترضة تبعاً للتغيرات الرئيسية في الحاجة إلى الأموال ويحقق عامل المرونة للمنشأة الفوائد التالية:

- 5-1 تمكين المنشأة من الحصول على أكبر عدد ممكن من البدائل في حالات التوسع والانكماش .
- 5-2 زيادة قدرة المنشأة على استخدام الأموال المتاحة لها .
- 5-3 زيادة قدرة المنشأة على المقاومة للحصول على شروط جيدة عند التعامل مع مصدر محتمل للأموال وتفقد المؤسسة الكثير من مرونتها في الحالات التالية:
- 5-3-1 زيادة التزامات الشركة (ديون الشركة) تحد من عملية المرونة لديها .
- 5-3-2 الصعوبة في تقديم الضمانات لأي التزامات جديدة .
- 5-3-3 وجود شروط في الالتزامات القديمة تحد من قدرة المؤسسة على الاقتراض .

6- التوقيت:

إن عملية التوقيت في الحصول على الأموال تقلل تكلفة الحصول على الأموال تعتبر نقطة عالية في الأهمية لأن عملية التوقيت الجيد في الحصول على الأموال تقلل تكلفة الحصول عليها وبأفضل الشروط ولكن في بعض الأحيان تلجأ الشركة إلى التوقيت الغير مناسب لحاجتها للأموال .

7- الظروف الاقتصادية:

في حالة توسيع المشروعات تلجأ المؤسسة إلى الاقتراض لتمويل عملياتها.

8- حجم المؤسسة:

عادة المؤسسة ذات الحجم الكبير تحتاج إلى تمويل من مصدر كبير.

الفرع الثالث: قرارات توزيع الأرباح

يعتبر توزيع الأرباح أو إحتجازها من المشكلات الرئيسية التي يواجهها المدير المالي ولهذا يرى بعض الباحثين أن اعتماد استراتيجية الاستقرار في التوزيعات يعتبر حلا مهما، وهناك مجموعة من الأسباب تؤدي إلى القيام بهذه الاستراتيجية:¹

أولا-المحتوى المعلوماتي لسياسة توزيع الأرباح:

إذ تعتبر سياسة توزيع الأرباح من العوامل المؤثرة على قيمة المؤسسة من خلال أنها تقدم حلا لمشكلة عدم التأكد التي يعاني منها المستثمرين في سوق الأوراق المالية.

1-مدى رغبة المستثمرين في العوائد الحالية:

وبالتالي فإن سياسة توزيع أرباح مستقرة ستمكن المستثمرين من الحصول على عوائد فورية محددة حسب رغباتهم.

2- الاعتبارات القانونية:

إذ يعتبر القانون أن هذه السياسة تعتبر ميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعتمدها.

ثانيا - مفهوم سياسة توزيع الأرباح:

هي مجموعة الأدلة والإرشادات التي تعتمد عليها الإدارة المالية عند اتخاذ قرارات توزيع الأرباح وتعني هذه الأخيرة الجزء من الأرباح الصافية والذي تقوم المؤسسة بتوزيعه على مساهميها حسب نسبة الأسهم التي يملكونها ، إذ يمكن لمجلس الإدارة التصريح عن التوزيع في أي وقت، حيث يعتبر التوزيع خيارا للمجلس وليس التزاما قانونيا. وتجدر الإشارة إلى أن سياسات توزيع الأرباح غالبا ما يتم دراستها ضمن إطار قرارات التمويل².

ثالثا- أنواع السياسات المتعلقة بتوزيع الأرباح:

عموما هناك ثلاث سياسات توزيع أرباح يمكن ذكرها كمايلي:³

1 - سياسة تعتمد نسبة مقسوم ثابتة:

يقصد بمقسوم الأرباح النسبة المئوية من الأرباح التي سيتم توزيعها في شكل نقد على المساهمين، وتحسب بقسمة مقدار مقسوم أرباح السهم * على ربحيته، وتحسب هذه الأخيرة من خلال قسمة الأرباح الصافية

¹ - سفيان خليل المناصير، قرارات المالياتو أثرها في تحديد القرار الاستراتيجي، الطبعة الأولى، عمان 2010، ص ص 49-50

² - عدنان تايه النعيمي وآخرون، الادارة المالية المتقدمة، دار البازوري، الأردن، 2009، ص 257

³ - أسعد حميد العلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 376-378

* هي إستراتيجية عمل تضمن حقوق الملاك من خلال التوزيع، كما تضمن عملية الاستثمار في المؤسسة عن طريق مقدار من الأموال للإدارة (مصدر تمويل ذاتي) من خلال الاحتجاز

على عدد الأسهم المصدرة، ومشكلة هذه السياسة هي عند انخفاض الأرباح المحققة من طرف المؤسسة أو عند تحقيقها لخسارة في فترات معينة.

2- سياسة توزيع أرباح منتظمة:

وتعتمد هذه السياسة على توزيع مبالغ ثابتة على المساهمين في كل فترة يتم فيها اتخاذ قرار توزيع الأرباح، ما يجعل المستثمرين يشعرون بدرجة عالية من الثقة تؤثر إيجاباً على صورة السهم في السوق المالي.

3- مبالغ منتظمة قليلة مع توزيعات أرباح غير إعتيادية:

يتم القيام هذه السياسة في المؤسسات التي تتميز بتقلبات في أرباحها الدورية، وذلك من خلال توزيع مبالغ ثابتة وقليلة على مساهميها في فترات اتخاذ قرار توزيع الأرباح، ولكنها ترفع من نسبة المقسوم في فترات تحقيق أرباح استثنائية، إذ أن هذه السياسة تضفي نوعاً من الثقة لدى المساهمين من خلال توفير دخل منتظم لهم.

في الأنواع التي تم ذكرها من قبل تعرفنا على طرق توزيع الأرباح النقدية، ولكن هناك أشكال أخرى لتوزيع الأرباح وهي:¹

3-1 توزيع الأسهم:

وفقاً لهذه الطريقة تقوم المؤسسة بتوزيع أسهم عادية على المساهمين عوض مبالغ نقدية.

3-2 تجزئة الأسهم:

تعتبر تجزئة الأسهم أحد أشكال توزيع الأرباح، والتي تقوم بها المؤسسة عندما تعتقد أن سعر سهمها السوقي مسعر بأعلى من قيمته الحقيقية، إذ يتم القيام بالتجزئة قبل إصدار أسهم جديدة من أجل زيادة تداول سهم المؤسسة في السوق وبالتالي تحفيز المستثمرين على التعامل بأسهمها الجديدة.

3-3 إعادة شراء الأسهم:

زاد الاعتماد على هذا الشكل من التوزيع لما له من أثر إيجابي على ربحية السهم وبالتالي توزيع نقد أكثر على المساهمين، فيما أن الأرباح المحققة من طرف المؤسسة ثابتة، فإن تخفيض عدد الأسهم المصدرة سوف يزيد من حصة السهم.

رابعا-المحاذير الواجب اعتبارها قبل اتخاذ قرار توزيع الأرباح:

يجب على المدير المالي أن يضع في اعتباره المحاذير التالية قبل اتخاذ قرار توزيع الأرباح من عدمه ومن أهمها:²

- ✓ تجنب توزيع الأرباح في حال حققت المؤسسة أرباحاً غير كافية.
- ✓ على المؤسسة المحافظة على مركزها المالي من خلال الاحتفاظ بسيولة نقدية.
- ✓ على المؤسسة أن تعرف كل احتياجاتها المالية الخاصة باستثماراتها المستقبلية في المدى الطويل.

¹ - أسعد حميد العلي، مرجع سبق ذكره، ص 378-381

² - علي عباس، الإدارة المالية، دار الاثراء، الطبعة الأولى الأردن، 2008، ص 282.

✓ أن يعمل على التخفيض من أثر الضريبة على الاحتياجات المالية وكذلك على السيولة النقدية.

خامسا-العوامل التي تؤيد توزيع أرباح كبيرة:

كما هو معلوم هناك ضريبة دخل على الأرباح النقدية التي يستلمها المساهمون، ورغم أن الشركة تدرك أن معدل الضريبة على الأرباح الرأسمالية أقل من الضريبة على التوزيعات النقدية إلا أن هناك بعض المؤسسات التي تقوم بتوزيع أرباح كبيرة للأسباب التالية:¹

- **الرغبة بدخل جاري:** إذ أن الأسهم التي تتميز بتوزيعات مرتفعة يكون الطلب عليها كبيرا خاصة من طرف الأفراد الذين يعتمدون في عيشهم على هذه الدخول وبالتالي يضمنون دخلا مستقرا وثابتا نسبيا.

- **التمويل السلوكي:** إذ تقوم بعض المؤسسات بتوزيع أرباح عالية لأنه وكما هو معروف في المالية الحديثة أن المستثمر في البداية هو إنسان وليس لديه القدرة دائما في التحكم في قراراته المالية وبالتالي لا يستطيع أن يتقيد باستمرار بالقواعد التي يضعها لنفسه، وهو ما يسمى بالتمويل السلوكي.

- **تكاليف الوكالة:** إذ ومن أجل أن يجنب المدراء المؤسسة تكاليف الرقابة عليهم في حال حققت المؤسسة أرباحا كبيرة، وهو ما يسمى بتكاليف الوكالة، فإنهم يقومون بتوزيع هذه الأرباح أو إعادة شراء أسهم الشركة.

- **المحتوى المعلوماتي للتوزيعات:** إذ أصبح في الوقت الحالي إعلان المؤسسة عن توزيع أرباحها يؤثر مباشرة بزيادة السعر السوقي للسهم، والعكس صحيح.

المطلب الثالث: أدوات القرارات المالية و العوامل المؤثرة فيها

سننتظر الى:

الفرع الأول: أدوات القرارات المالية²

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 سننتظر إلى كلا الوسيلتين هما:

أولاً-التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات المالية على المدى القصير:

تعتمد القرارات المالية بشتى أنواعها على معرفة الوضعية المالية للمؤسسة، لأننا لا نستطيع تقديم حلول أو اقتراحات دون ذلك، و لا يمكننا التخطيط دون المركز المالي للمؤسسة، كما أن الخطط المالية لا بد أن تتناسب مع الإمكانيات المالية للمؤسسة، حيث يعتبر التحليل المالي من أفضل الأدوات التي يمكن للمؤسسة استعمالها و استخدامها للحكم على مدى نجاح أو فشل سياستها المرسومة و كذا الحكم على مدى كفاءة الإدارة.

¹ - أسعد حميد العلي، مرجع سبق ذكره، ص 383-386.

² - أسعد حميد العلي، مرجع سبق ذكره، ص 45-46.

ثانيا-مخطط التمويل كأداة لاتخاذ القرارات المالية على المدى المتوسط:

حيث تقوم بإتخاذ قرار مالي لا بد لها من التخطيط على المدى المتوسط وهذا استنادا إلى التخليل المالي أي الخالة المالية للمؤسسة، وبالإنهاء 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 للمؤسسة من خلال الفترة الزمنية 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 و عليه يجب على المؤسسة دراسة هذه المصادر دراسة تحليلية و اختيار المصدر الذي يتماشى واحتياجات المؤسسة لأنها تجد نفسها أمام مجموعة من القرارات لاختيار أحد المصادر المرتبطة دائما بالحالة المالية للمؤسسة، فإذا كانت في توازن فيم ولكنها الاعتماد على المصدر الأول و هو التمويل الذاتي أي الأموال الخاصة، و في حالة العكس أو عدم وجود الكفاية فتعتمد على مصادر أخرى كالقروض القصيرة و الطويلة المدى، و كل هذه القرارات تابعة عن الحالة المالية للمؤسسة و على تنبؤاتها المستقبلية.

كل الاحتياجات و الموارد الناتجة من قرارات المؤسسة نجدها في مخطط التمويل الذي يمثل دراسة تقديرية للحالة المالية للمؤسسة في المستقبل، و عليه يمكن إتخاذ قرارات مالية جديدة قبل وقوعها بهدف إيجاد توازن في المدى المتوسط معتمدة على التوازن المالي في المدى القصير.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في القرارات المالية¹

وتتمثل في:

اولا- تأثير البيئة الخارجية:

بما أن المنظمة تمثل خلية من خلايا المجتمع فان قراراتها تأثر على هذا المجتمع سواء بصورة مباشرة او غير مباشرة. ومن العوامل البيئية الخارجية التي تأثر في إتخاذ القرار المالي هي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع والمنافسة الموجودة في السوق وتكتلات النقابات والمستهلكين والتشريعات والقواعد الحكومية والتغيرات والتطورات التقنية والرأي العام والسياسة العامة للدولة .

ثانيا- تأثير البيئة الداخلية:

يتأثر القرار المالي بالعوامل البيئية الداخلية في المنظمة من حيث حجم المنظمة والموارد المالية المتاحة وكذلك الهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة العلاقات السائدة وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية.

ثالثا- تأثير متخذ القرار:

تتصل عملية إتخاذ القرار المالي بشكل وثيق بالصفات النفسية للفرد أو الأفراد المشاركين في عملية إتخاذ القرار ويمكن تصنيف سلوك متخذي القرارات فيما يتعلق بإتخاذ القرار بإحدى الصفات التالية (المجازفة، الحذر، التسرع، التهور) ويقع متخذ القرار تحت تأثير هذه العوامل مما يؤدي إلى آراء وانطباعات خاصة وظاهر

¹ أمجد الحسنية، مرجع سبق ذكره، ص ص5-6.

سلوكية معينة. كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر تأثيرا مباشرا في عملية اتخاذ القرار.

رابعاً- تأثير أهمية القرار:

إن اتخاذ القرار المالي لتحقيق أهداف محددة أو لإيجاد حلول للمشاكل القائمة يتطلب من المدير المالي إدراك المشكلة من جميع أبعادها والتعمق في دراستها حتى يستطيع الوصول إلى القرار الذي يمثل الحل الجذري لها ويمنع حدوثها في المستقبل. وكلما ازدادت أهمية المشكلة ازدادت أهمية القرار المناسب لحلها وازدادت ضرورة جمع الحقائق والمعلومات اللازمة لتأمين الفهم الكامل لها والقدرة على رسم الحلول المناسبة وتتعلق أهمية القرار المالي بما يلي:

أ- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة التأثير

ب- تأثير القرار من حيث التكلفة والعائد حيث تزداد أهمية القرار عندما تكون التكلفة مرتفعة وأيضاً عندما يكون العائد مرتفع.

خامساً- تأثير عنصر الزمن :

يعد توقيت القرار المالي من الأمور الهامة بالنسبة للمدير ومساعديه والأفراد الذين ينفذوه لما له من اثر فعال على المنظمة ككل. وعلى الرغم من عدم وجود معايير تحكم التوقيت المناسب لاتخاذ القرار في مختلف الحالات. إلا أن القرار المتأخر لن يفيد في حل المشكلة إذا كانت ذات صفة مستعجلة كما أن اتخاذ القرار المالي بصورة مبكرة عن الوقت المطلوب يجعل هذا القرار متجمدا حتى يحين موعد تنفيذه. وبالتالي فإن اختيار الوقت الملائم يعتمد على قدرة المدير المالي في استقراء الحوادث والتنبؤ بالمستقبل والأخذ بعين الاعتبار المؤثرات الداخلية والخارجية في المنظمة ومدى ارتباط هذا القرار بالقرارات الأخرى داخل المنظمة وخارجها.

خلاصة الفصل:

سبق و أن ذكرنا أن القرار المالي هو جوهر العمل الاداري الذي تستمد المؤسسة بقاءها منه و ترتكز عليه، ونظرا لأهمية عالجا في هذا الفصل عملية اتخاذ القرار المالي من خلال توضيح اهم المراحل التي تمر بها هذه العملية من اجل الوصول الى القرار السديد و الرشيد.

كما ابرزنا العوامل المؤثرة على هذه العملية ثم تطرقنا الى اهم التصنيفات المعتمدة و التي على اساسها يتم تصنيف القرار المتخذ في المؤسسة .

كما ان عملية اتخاذ القرارات المالية تعتمد على الاساليب المتعددة التي تساعد في صياغة القرار و اختيار البديل المناسب .

تعتبر عملية اتخاذ القرارات المالية أهم نشاط اداري يتم من خلاله تحديد حل المشكلات باختيار الحل الامثل من البدائل المتاحة .

تمر عملية صياغة القرار المالي بعدة مراحل هي : التعرف على المشكلة و تحليلها ، ايجاد البدائل لحل المشكلة، تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة، اختيار الحل الملائم، تنفيذ و مراقبة القرار .

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط وكالة فرجيو.

تمهيد

مباحث الفصل: سيتم دراسة هذا الفصل عبر ثلاثة مباحث أساسية كمايلي:

- المبحث الأول: تشخيص الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط
- المبحث الثاني: نظم المعلومات الادارية وكيفية اتخاذ القرارات المالية في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك وكالة فرجيو (مصلحة القروض نموذجاً).

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تتحرر إحدى الخصائص الأساسية للتطوير الاقتصادي الجزائري في المحاولات السياسية في صراعها مع الظواهر الراكدة، للمساعدة على تحقيق نمو قوي وتحسين نوعية الحياة مع تجنب الجمود الاقتصادي وتتمثل تلك المحاولات في القرارات المتخذة لتعبئة وتنظيم الموارد الداخلية للوطن، ولتمويل المشاريع الاستثمارية، وفي هذه الظروف وفي إطار تخصيص المهام، كان لا بد من إيجاد مؤسسة مالية تعمل على جمع الأموال وتوظيفها خاصة في مجال السكن الذي أصبح منفعة نادرة، وهذا ما عرف باسم الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.

حيث يحتل الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك المراتب الأولى بالنسبة للمؤسسات المالية الأخرى وهذا بفضل العدد الهام لزيائنه وكمية المدخرات المجمعة وكذلك بفضل القروض الممنوحة من طرفه، ففي غضون السنوات الماضية تمكن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط من جمع عدد من الأوراق الرابحة التي تجعله في المقدمة، حيث يمتلك شبكتين واسعتين تغطيان كامل أرجاء التراب الوطني لجمع المدخرات وتتمثلان في شبكة بريدية و شبكة خاصة بالصندوق.

نظرا لأهمية الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط في قطاع السكن، هذا الأخير الذي أصبح مشكلا يثقل كاهل الدولة و يقف بطريقة أو بأخرى كحاجز يمنع البلد من المضي قدما نحو مواكبة النمو و التطور الذي يشهده العالم، و لهذه الأسباب نجد أن السلطات الجزائرية قد أجرت العديد من الإصلاحات في النظام المصرفي و منها التي مست سياسة الإقراض في البنوك التجارية.

يهدف هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على إحدى أهم الوكالات المتواجدة في ولاية ميلة وفي هذا الإطار سنقوم باستعراض المباحث التالية:

- المبحث الأول : تشخيص الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط
- المبحث الثاني: نظم المعلومات الادارية وكيفية اتخاذ القرارات المالية في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك وكالة فرجيو(مصلحة القروض نموذجاً).

المبحث الأول: تشخيص الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط - بنك.

أن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط مؤسسة مالية تهتم بمنح القروض السكنية بأنواعها وكتشخيص لهذه الوكالة، ويهدف هذا المبحث إلى التعرف على هذا الصندوق حسب المطالب التالية:

- المطلب الأول: : لمحة عن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.
- المطلب الثاني: تعريف الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط لوكالة فرجيوة ووظائفها.

المطلب الأول: لمحة عن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط

قبل التطرق إلى نشأة وتأسيس هذه الوكالة ،نعطي لمحة عامة وموجزة على النحو التالي:
أنشئ الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بمقتضى القانون 227-64 الصادر في 10 أوت 1964 خلفا لصندوق التضامن ما بين محافظات وبلديات الجزائر (CSDCA) والذي مهمته جمع وتعبئة الادخار، وقد فتحت أول وكالة للصندوق الوطني للتوفير رسميا أبوابها في 1 مارس 1967 في تلمسان ولكن دفتر الادخار سوق قبل سنة عبر شبكة البريد والمواصلات.

مع العلم أنه في فترة الإنشاء كانت الأوضاع السياسية والاجتماعية والاقتصادية غير مؤهلة لدفع العملية آنذاك : اختلال في الاقتصاد، البطالة، الهجرة، غياب التوعية فيما يخص السياسة الاقتصادية.
وفيما يلي يمكن عرض أهم المراحل التي مر بها الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط خلال أكثر من أربعين سنة في خدمة الادخار والقروض، وأهم التطورات التي حصلت في خدماته:

أولا: مرحلة (1966-1970)

خلال هذه الفترة عقدت اتفاقيات بين الجزائر وفرنسا بخصوص الادخار بتاريخ 1966/12/23، الأمر الذي سمح للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط من استرجاع 261000 حساب بقيمة 30 مليون دينار من الصندوق الفرنسي، وقد عرفت الجزائر إصلاحات سياسية واقتصادية عادت بالفائدة على مسار الادخار وذلك من خلال السياسة المالية المتبعة والتي وفرت الشروط اللازمة لرفع دخل العائلات المتاح، ويمكن ذكر أهم الخدمات الموضوعة تحت تصرف الزبائن وهي القرض السكني وقروض الرهن، التسليفات ذات الطابع الاجتماعي، تمويل الجماعات المحلية، السلف الطويل الأجل للبلديات والولايات وكذلك المؤسسات الوطنية، وقد كانت نسب الفائدة تتراوح ما بين 4,5 و 7 بالمئة حسب طبيعة السلف، ولكن رغم تلك المجهودات المبذولة فإن نتائج جمع ادخار العائلات لم تكن كافية.

ثانيا: مرحلة السبعينات

وفيها كان المخطط الرباعي (1970-1973)، وأهم ما ميز هذه الفترة ارتفاع نسبة فائدة الإيداعات من 2,5% إلى 3,5% وإنشاء معادلة جديدة للادخار السكني والتي سمحت بإعطاء امتيازات فيما يخص السلف الذي يتم بواسطته تمويل البناء مدة 3 سنوات، أما فيما يخص السلف ذو المدى فإن نسبة الفائدة تتراوح بين 5% إلى 8% حسب المدة التي هي أقل من 20 سنة أو أكثر من 10 سنوات، ويسجل توفر الحسابات بالعملة الصعبة وهي خاصة بالجزائريين المقيمين بالخارج أين كانت الفائدة تتراوح في حدود 4,5%.

وقد كلف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط في شهر أبريل 1971 بتمويل برامج السكنات وذلك باستعمال أموال الادخار وأموال الخزينة العمومية⁽¹⁾، وأصبح الصندوق هو المؤسسة المالية غير البنكية الوحيدة التي تدعم السكن سواء كان اجتماعيا أو خاصا.

وفي سنة 1972 رفعت حملة إشهارية واسعة مفادها تحريك السيولة المتاحة لدى العائلات الجزائرية والتي كانت على شكل اكتناز وذلك بقيادة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، والذي استدرج أنظار العائلات وذلك بشتى طرق الإعلام والإشهار والتي كللت بالنجاح وأعطت دفعا جديدا للادخار، إذ أنه تم مضاعفة عدد الوكالات والمكاتب وهذا ما يدل على أهمية العملية.

وفي عام 1973، كان هناك 3000 مكتب تحت تصرف المدخرين، وشهد ادخار العائلات تطورا غير عادي في نهاية 1975، التي تم خلالها بيع أولى السكنات لصالح الحائزين على دفاتر الادخار، وفي سنة 1979 تم تشغيل 46 وكالة ومكتب ادخار

ثالثا: مرحلة الثمانينات

تم إسناد مهام أخرى للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، ويتعلق الأمر بقروض للأشخاص لبناء سكنات، وتمويل السكن التطوري بصفة حضرية لصالح المدخرين وذلك طبقا (مرسوم رقم 80-13 الصادر بتاريخ 1980/09/13)، وذلك لحث الأشخاص على الادخار بالدرجة الأولى وتدعيم تطور ميدان السكن الذي عرف ركود في السنوات الماضية، وفي 1988/12/31 تم بيع 11590 سكن في إطار الحصول على الملكية وحقق قيمة إيداعات قدرت بـ 59 مليون دج .

بدءا من 1988 انتهج الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط سياسة التوزيع في القروض الممنوحة وخاصة لفائدة المهن الحرة وعمال الصحة وتعاونيات الخدمة والناقلين، وذلك مع موازاة تطور شبكة الصندوق لتنتقل إلى 120 وكالة (47 وكالة ولائية و 73 وكالة ثانوية).

⁽¹⁾ - CNEP NEWS N°19, Octobre 2004, p8.

رابعاً: مرحلة التسعينات

أهم ما ميز هذه الفترة صدور قانون النقد والقرض (10-90) في 14 أبريل 1990، والذي جاء في الوقت نفسه الذي كان يقوم فيه الصندوق بتغيرات جذرية في نمط تسييره وبتتمية رأس ماله وذلك بمد وزيادة شبكته.

ومع ذلك بقي الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط أكبر جامع للادخار في الجزائر نظرا لمدى أهمية قيم الادخارات المتحصل عليها، فعلى مستوى الوكالات الـ 135 والـ 265 مكتب المسجلة في 31 ديسمبر 1990 بقيمة إجمالية بلغت 82 مليار دينار (منها 34 مليار على مستوى شبكة الصندوق و 48 مليار على مستوى الشبكة البريدية) و 34 مليون دينار في حسابات الادخار بالعملة الصعبة، وتمثل السلفات الممنوحة للأشخاص في التاريخ نفسه 12 مليار دينار موزعة على إجمالي 80.000 سلفة.

وفي 06 أبريل 1997 تحول الصندوق إلى مؤسسة مالية بنكية، شركة ذات أسهم معتمدة من طرف مجلس النقد و القرض⁽¹⁾.

ومن أجل التكيف مع وضعية الجديدة قام الصندوق بإتباع برنامج نشاطات مؤسساتية مشرعة من قبل بنك الجزائر بهدف تصفية وتسوية حساباته وعن طريق نتائج هذه النشاطات أصبح الـ الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك مثل البنوك الأخرى.

أما حالياً فإن الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط - بنك لديه أكثر من 190 وكالة على المستوى الوطني وأكثر من 3200 مكتب بريد والذي يعمل على جمع الادخار، ويسير أكثر من 6.500.000 حساب وبيضن البنك معظم التمويلات البنكية الخاصة بالسكن، كما انه يعمل على إصدار العديد من المنتجات الجديدة وتطوير المنتجات السارية وذلك استجابة لحاجيات زبائنه.

ومن هنا فان الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك هو تطور للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط من صندوق إلى بنك ولكن هذا التطور لم يغير من أهدافه ومهامه المنتظرة في التطوير الاقتصادي والاجتماعي.

(1)- La CNEP-Banque en chiffres 2002, p03.

المطلب الثاني: تعريف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط لوكالة فرجيو ووظائفها.

نبدأ أولاً بتعريف الوكالة وثانياً وظائف الوكالة

أولاً: تعريف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط لوكالة فرجيو

تعتبر وكالة فرجيو من الوكالات التابعة لفرع قسنطينة للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك ونجد أن تاريخ تأسيسها يرجع إلى 1989/10/05، مقرها يقع في حي محمد الطاهر فيلاي -فرجيو-ميلة وهي ممثلة بالسيد قرنان محمد بصفته مدير الوكالة².

ثانياً: وظائف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك

ويمكن شرح أهم الوظائف التي يقوم بها الصندوق فيمايلي:

1- تمويل السكن

القروض الممنوحة من طرف ال.ص.و.ت.-إ-بنك الخاص بالسكن تستعمل خصوصاً في :

- البناء الذاتي و هذا القرض يعطى للأشخاص المدخرين و غير المدخرين.

- البناء بالثالث (الترقية العقارية الخاصة و العامة).

- ترقية المحلات التجارية و الحرفية.

- امتلاك السكنات الجديدة.

- شراء السكنات من طرف الخواص.

- شراء الأراضي لبناء السكنات.

2- منح القروض الاستهلاكية

قروض الاستهلاك الممنوحة من طرف الصندوق تستخدم في:

- شراء منتجات تامة الصنع المصنعة أو المركبة في الجزائر (قرض وسائل الراحة).

- شراء سيارة سياحية جديدة (قرض السيارة).

- الإنفاق المدرسي بالنسبة للأطفال (قرض الأدوات).

¹ وثائق داخلية خاصة بوكالة فرجيو.

وليمكن من أداء هذه المهام كاملة عمل الصندوق على تحديد وظائف تم توزيعها على عدد من المديريات كما سيتبين في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: مهام الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط-بنك و أهدافه

إن مهام الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك تتمثل في النقاط التالية :

- جمع ادخار العائلات أو الخواص وتسخيرها في صالح التطور الاقتصادي.
- جمع وتسيير الإيداعات مهما كانت المدة.
- تمويل السكن والترقية العقارية.
- إعطاء القروض قصيرة الأجل ومتوسطة وطويلة الأجل مهما كانت صفتها.
- القيام بجميع العمليات فيما يخص القيم المالية في حدود الشروط اللازمة لذلك.

المطلب الرابع: دراسة الهيكل التنظيمي لوكالة فرجيو

ينقسم الهيكل التنظيمي لوكالة فرجيو إلى الوحدات التنظيمية التالي: (1)

- مدير الوكالة:

يسهر على السير الحسن للوكالة و يعمل على تحقيق الأهداف المسطرة (المبرمجة) من طرف المديرية العامة، فهو مسؤول عن الأخطاء التي يرتكبها و تلك التي يرتكبها مساعديه المباشرين عند عدم احترام القوانين الداخلية المعمول بها في المؤسسة.

كما يتضمن الهيكل رقم واحد مصالح و هي:

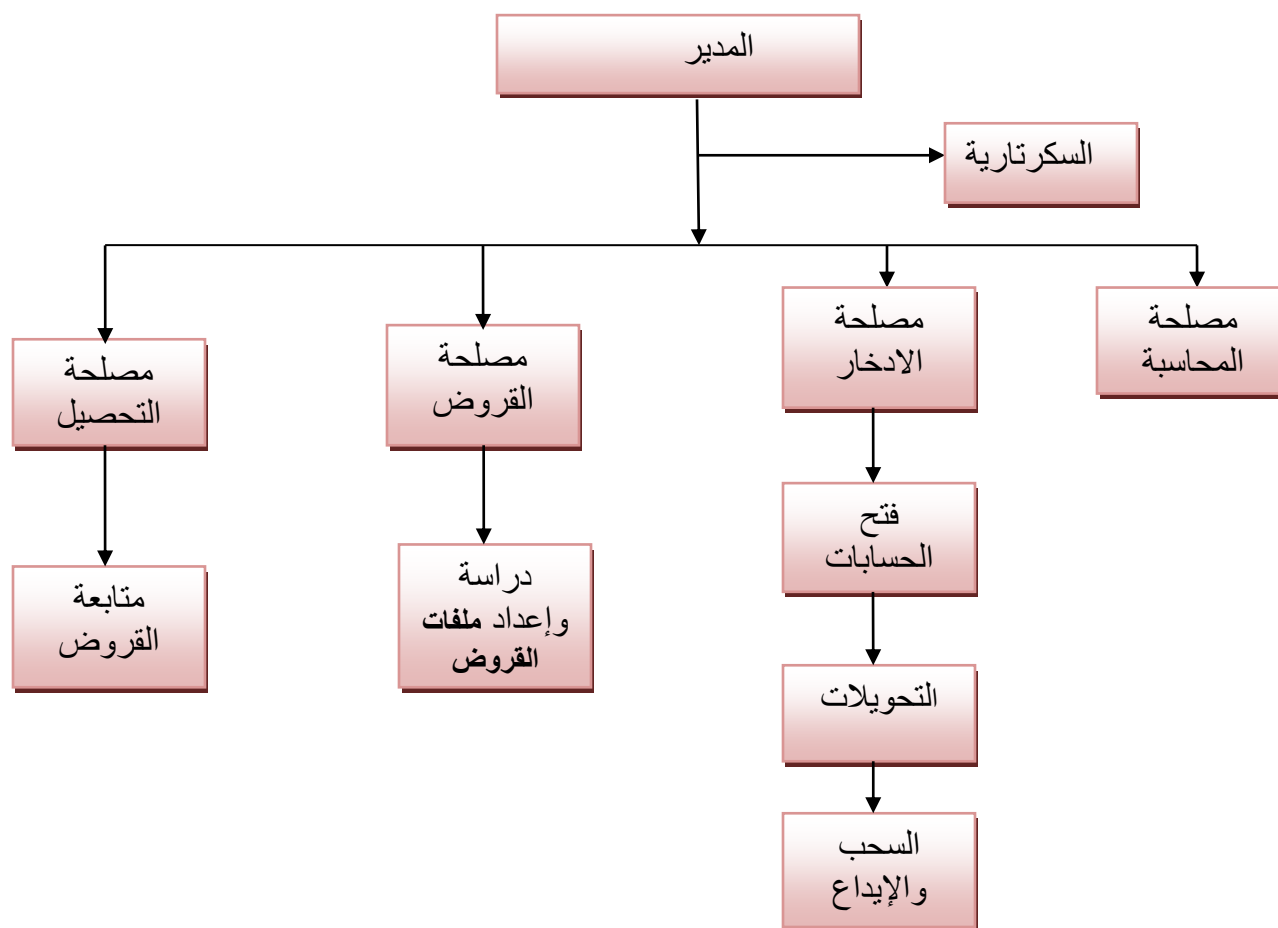
1. مصلحة القروض: و تقوم بدراسة ملفات القروض، دفع الأموال و متابعة التسديد و دفع الرهن.
2. مصلحة المحاسبة: تقوم بمراقبة الموجودات (العملة نقدا، والقيم المنقولة)، مراقبة اليومية المحاسبية، تسيير الأرشيف و غلق اليومية و فتحها بواسطة الإعلام الآلي.

(1) المصدر : وثائق الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط " وكالة فرجيو .

3. **مصلحة تحصيل القروض:** تقوم بتحصيل القروض نقداً، تحصيل القروض بواسطة التسديد من حساب إلى حساب و تحصيل الدفع المسبق للقروض، و استخراج جداول استهلاك القروض، و استخراج وثائق التسديد النهائي للقروض.

4. **مصلحة الادخار:** تقوم بعملية سحب الأموال و دفع الأموال للزبائن.

الهيكل رقم (1): مجموعة المصالح التي تتكون منها الوكالة



المصدر: من إعداد الطلبة إعتقاداً على مصلحة الوثائق الخاصة بالوكالة

يوضح الشكل السابق مجموعة المصالح التي يتكون منها الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط - بنك لوكالة فرجيو، حيث تقوم كل مصلحة بمجموعة من المهام فمن الواضح من هذا الهيكل أن للوكالة أربع مصالح كل مصلحة لها عدة مهام، فمثلاً مصلحة الإدخار تقوم بعملية فتح حسابات للمقرضين، وكذلك القيام بالتحويلات اللازمة.

المبحث الثاني: نظم المعلومات الادارية وكيفية اتخاذ القرارات المالية في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك لوكالة فرجيو (مصلحة القروض نموذجاً).

ويتكون من ثلاثة مطالب تبين لنا كيفية اتخاذ القرارات المالية والمعلومات الادارية لها:

- **المطلب الأول: تعريف مصلحة القروض و انواع القروض.**
- **المطلب الثاني: المعلومات الادارية لهذه القروض**
- **المطلب الثالث: كيفية اتخاذ القرارات المالية في منح القروض.**

المطلب الأول: تعريف مصلحة القروض و انواع القروض.⁽¹⁾

ويتمثل في:

اولا: تعريف مصلحة القروض:

تقوم بدراسة ملفات القروض، دفع الأموال و متابعة التسديد و دفع الرهن.

ثانيا: انواع القروض في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك-فرجيو

- ✓ قرض توسيع مسكن
- ✓ قرض بناء مسكن.
- ✓ قرض شراء قطعة أرض.
- ✓ قرض كراء مسكن.
- ✓ قرض شراء محل تجاري أو مهني.

المطلب الثاني: المعلومات الادارية لهذه القروض.⁽²⁾

اولا: قرض توسيع السكن : وتتمثل معلوماته الادارية في :

1. **نسبة التمويل :** قيمة القرض يمكن ان يصل الى 80% من مبلغ الكشف التقديري لأشغال التعلية او التوسيع.

2. **مدة القرض:** يحدد سنكم مدة القرض، حيث يجب أن لا يقل عن 30 سنة. وأن لا يتجاوز 70 سنة.

⁽¹⁾ وثائق الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط " وكالة فرجيو .

⁽²⁾ وثائق الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط " وكالة فرجيو .

3. **فترة التأجيل:** تمنح فترة تأجيل 36 شهرا للمقترض.
4. **الدعم والتدائن المشترك:** يمكنكم الرفع من قيمة القرض بالدعم او التدائن المشترك لأحد الأقارب: الزوج، الزوجة، الوالدين، الأبناء، الإخوة والأخوات. أو بإدماج مدخول شخص مادي آخر.
5. **القرض التكميلي:** القرض التكميلي موجه لإتمام أشغال البناء في حالة ما إذا كان القرض الأولي غير كاف، مدة القرض التكميلي تساوي المدة المتبقية لتسديد القرض الأولي.
6. **الوثائق الخاصة:**

- أ- نسخة طبق الأصل مصادق عليها من عقد ملكية الأرض مسجل و مشهر.
- ب- شهادة سلبية للرهن جديدة.
- ج- الكشف التقديري والوصفي للأشغال.
- د- نسخة من رخصة البناء سارية المفعول.
- و- تقرير تقييمي يعده مهندس معماري معتمد لدى الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك
- ثانيا: قرض بناء مسكن :** وتتمثل معلوماته الادارية في
1. **نسبة التمويل :** قيمة القرض يمكن ان يصل الى 90 %من مبلغ الكشف التقديري لأشغال البناء.
2. **مدة القرض:** يحدد سنكم مدة القرض، حيث يجب أن لا تتعدى 30 سنة.في حدود السن الأقصى المقدر ب:70 سنة.
3. **فترة التأجيل:** تمنح فترة تأجيل 36 شهرا.
4. **الدعم والتدائن المشترك :** يمكنكم الرفع من قيمة القرض بالدعم او التدائن المشترك لأحد الأقارب: الزوج، الزوجة، الوالدين، الأبناء، الإخوة والأخوات. أو بإدماج مدخول شخص مادي آخر.
5. **القرض التكميلي:** القرض التكميلي موجه لإتمام أشغال البناء في حالة ما إذا كان القرض الأولي غير كاف، مدة القرض التكميلي تساوي المدة المتبقية لتسديد القرض الأولي.
6. **الوثائق الخاصة:**

- أ- نسخة من عقد ملكية الأرض مسجل و مشهر.
- ب- شهادة سلبية للرهن جديدة.
- ج- الكشف التقديري والوصفي للأشغال.

- د-نسخة من رخصة البناء سارية المفعول.
- و-تقرير تقيمي يعده مهندس معماري معتمد لدى الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك.
- ثالثا: **قرض شراء قطعة أرض:** وتتمثل معلوماته الادارية في :
1. **نسبة التمويل :** قيمة القرض يمكن ان يصل الى 90 ٪ من مبلغ الكشف التقديري لأشغال البناء.
 2. **مدة القرض:** يحدد سنكم مدة القرض، حيث يجب أن لا تتعدى 30 سنة.في حدود السن الأقصى المقدر ب:70 سنة.
 3. **فترة التأجيل:** تمنح فترة تأجيل 36 شهرا.
 4. **الدعم والتدائن المشترك:** يمكنكم الرفع من قيمة القرض بالدعم او التدائن المشترك لأحد الأقارب: الزوج، الزوجة، الوالدين، الأبناء، الإخوة والأخوات.أو بإدماج مدخول شخص مادي آخر.
 5. **الضمان:** إن الأرض تعد ضمانا وستشكل رهنا من الدرجة الأولى لصالح الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -بنك.
 6. **الوثائق الخاصة:**

تضم هذه الوثائق جملة المعلومات الضرورية لدراسة إمكانية منح هذا النوع من القروض :

أ- قرض لشراء قطعة أرض لدى الخواص:

 - أ-1 نسخة من عقد ملكية الأرض مسجل ومشهر.
 - أ-2 وعد بالبيع موثق أو استمارة استعلامية تسحب على مستوى وكالات الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك.
 - أ-3 شهادة سلبية للرهن جديدة.
 - أ-4 شهادة تنظيم عمران المدن.
 - أ-5 تقرير معاينة يعده مكتب دراسات (معتمد لدى الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك).

ب-قرض لشراء قطعة أرض لدى وكالة عقارية:

 - ب-1 شهادة تسليم أو منح قطعة أرض مع توضيح سعرها.

رابعا: **قرض كراء مسكن:** وتتمثل معلوماته الادارية في

 1. قيمة القرض:1000.000.

2. مدة الكراء: 12 شهرا على الأقل و 24 شهرا على الأكثر.
 3. مدة القرض: تحدد حسب مدة الكراء المدونة في العقد.
 4. نسبة الفائدة: نسبة الفائدة 7 ٪ للسنة بدون احتساب الرسوم.
 5. قدرة التسديد: قيمة التسديد الشهري لا يجب أن تتعدى 40 ٪ من الدخل الشهري.
 6. التأمين: يجب أن تكتب وثيقة تأمين في حالة الوفاة تغطي مدة القرض لصالح الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك.
 7. تعبئة القرض: يعبئ القرض بالصك باسم الموثق المكلف بإعداد عقد الكراء.
 8. ملف القرض:
 - أ- طلب قرض كراء مسكن.
 - ب- التزام بالكراء ممضي من طرف صاحب الملك الكاري ومصادق عليه لدى البلدية (نموذج الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك).
 - ج- شهادة الميلاد ونسخة من بطاقة التعريف الوطنية.
 - د- مبرر الراتب.
 - و- تصريح بالإقتطاع الشهري (من حساب الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك أو الحساب الصكي البريدي)، أو إشعار بالتحويل.
- خامسا: قرض شراء محل تجاري أو المهني : وتتمثل معلوماته الادارية في :
1. نسبة التمويل: يمنحك الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك تمويلا قد يصل إلى 90٪ من سعر البيع أو من قيمة الكشف التقديري للأشغال.
 2. مدة القرض: مدة تسديد القرض 15 سنة، في حدود السن الأقصى المقدر ب: 70 سنة.
 3. فترة التأجيل:
 - ✓ شراء محل قديم أو جديد / تهيئة : 3 أشهر.
 - ✓ شراء محل بصيغة البيع فوق مخطط: 360 شهرا.
 - ✓ للبناء: 12 شهرا.
 - ✓ للتوسيع: 6 أشهر.

4. الوثائق الخاصة:

أ- لشراء محل تجاري لدى الخاص:

- أ-1 استمارة معلومات للصفقة العقارية (وثيقة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك) أو وعد بالبيع.
- أ-2 نسخة من عقد ملكية المحل مسجل ومشهر.
- أ-3 شهادة سلبية للرهن جديدة.
- أ-4 تقرير معاينة للمحل يعده مكتب الدراسات والهندسة معتمد لدى الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- بنك.

ب- لشراء محل تجاري جديد أو بيع فوق مخطط :

- ب-1 قرار الاستفادة من محل يدون من طرف المقاول يحدد فيه سعر البيع، المساحة والعنوان.
- ب-2 شهادة ضمان يقدمها المقاول مسجلة لدى صندوق-الضمان ودعم التعاضدية للمقولة العقارية أو الضمان، سارية المفعول (لصيغة بيع فوق مخطط).
- ب-3 عقد البيع فوق مخطط موثق (لصيغة بيع فوق مخطط).
- ب-4 شهادة تسليم مفاتيح المحل مشار فيها لتاريخ التسليم و السعر النهائي للمحل (الصيغ البيع فوق المخطط).

ج- لبناء توسيع أو تهيئة محل:

- ج-1 نسخة من عقد ملكية المحل مسجل ومشهر.
- ج-2 شهادة سلبية للرهن جديدة.
- ج-3 الكشف التقديري والوصفي للأشغال.
- ج-4 نسخة من رخصة البناء سارية المفعول (بالنسبة للبناء و التوسيع).
- ج-5 تقرير معاينة للمحل يعده مكتب الدراسات والهندسة معتمد لدى الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط-بنك.

المطلب الثالث: كيفية اتخاذ القرارات المالية في منح القروض

يتخذ القرار المالي في منح القروض عند الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بناء على ملف اداري و مالي تشترطه الصندوق على كل زبون يرغب بالحصول على قرض مالي ويدرس هذا الملف من طرف لجنة مختصة: المدير رئيسا، مسؤول مصلحة القروض، مسؤول مصلحة التحصيل أعضاء، و لكن بناء على دراستنا التطبيقية لهذه الوكالة وبالخصوص هذا الموضوع اتضح لنا أن المدير وحده هو من تتسب إليه مهمة

اتخاذ القرار بعد الإطلاع على الملف الإداري، و حتى نتمكن من معرفة الاجراءات هذه العملية بدقة قمنا بطرح الاسئلة التالية على طاقم الاداري والمالي للوكالة و الذي قدم لنا الاجابات المفصلة عن كيفية اتخاذ القرارات المالية في منح القروض العقارات المختلفة.

* الاسئلة:

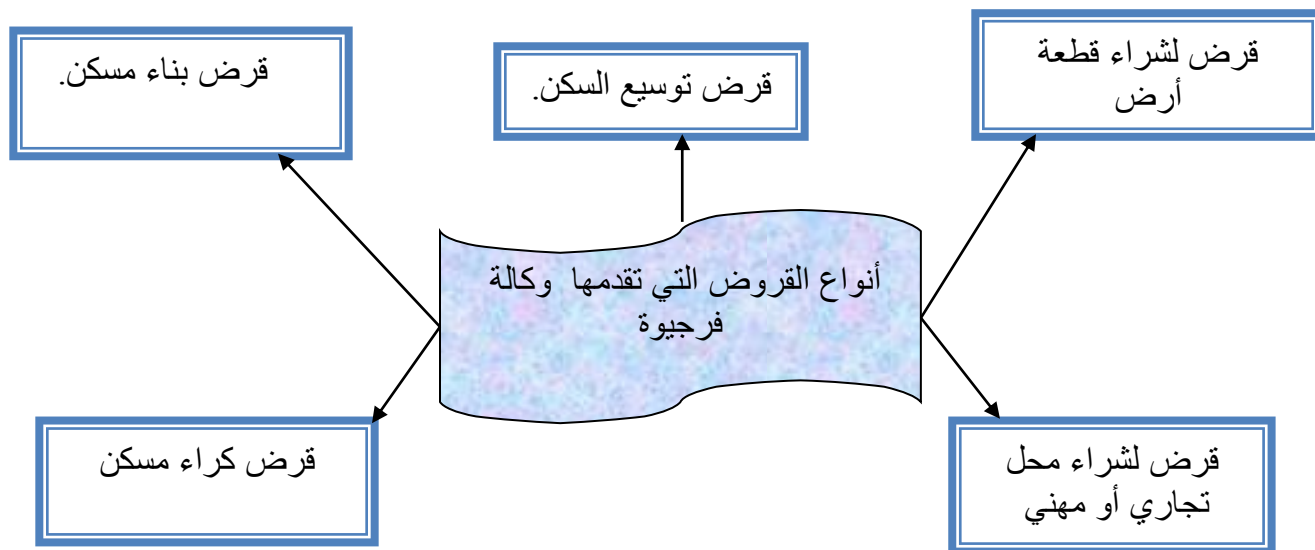
1) من يحدد انواع القروض التي يمنحها الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط؟

♦ تحدد انواع القروض من طرف البنك المركزي حيث تختلف القروض على حسب آجالها و تبعاً للمقترضين و الأغراض التي تستخدم فيها و الضمانات المقدمة...، و بالتالي تبويب القروض تبعاً وذلك يسهل على البنك تتبع نشاطه.

2) ماهي انواع القروض التي توفرها الوكالة؟

- ♦ قرض توسيع السكن.
- ♦ قرض بناء مسكن.
- ♦ قرض شراء قطعة أرض.
- ♦ قرض كراء مسكن.
- ♦ قرض شراء محل تجاري أو المهني.

الشكل رقم: (2) أنواع القروض التي تمنحها وكالة



المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على مصلحة الوثائق الخاصة بالوكالة

(3) ماهي الشروط الواجب توفرها للزبون؟

- ♦ يجب ان يكون عمره اقل من 70 سنة.
- ♦ يجب ان يكون عاملا وراتبه يفوق 18000 دج.
- ♦ اجبارية كون العقار قابل للرهن.
- ♦ ضرورة كون العقار غير مرهون.
- ♦ اذا كان العقار مسكنا يجب ان يكون قابل للكراء.
- ♦ المبلغ المطلوب من طرف الزبون يكون في حدود امكانية تسديده.
- ♦ بالإضافة الى الشروط العامة :

✓ شخصية العميل

✓ القدرة على الدفع

✓ رأس المال أو المركز المالي للعميل

✓ الضمانات

✓ الظروف العامة

♦ مع تقديم ملف اداري ومالي كامل.

4) بعد توفر الشروط المذكورة اعلاه من يقرر الموافقة على منح القرض، المدير او لجنة مختصة ام

هما معا؟ وهل القرار محلي او جهوي او مركزي؟

♦ تقرر الموافقة على القرض لجنة مختصة تتكون من المدير رئيسا و مسؤول مصلحة القروض و مسؤول مصلحة التحصيل، و يكون القرار اما محليا او جهويا او مركزيا حسب مبلغ القرض الذي طلبه الزبون حيث تقوم اللجنة المختصة.

♦ **فحص طلب القرض:** بدراسة طلب العميل لتحديد مدى صلاحيته المبدئية وفقا لسياسة الإقراض في البنك. خاصة من حيث غرض القرض و أجل الإستحقاق و أسلوب السداد و يساعد في عملية الفحص المبدئي للطلب الانطباعات التي يعكسها لقاء العميل مع المسؤولين في البنك و التي تبرز شخصيته و قدراته بوجه عام.

♦ **اتخاذ القرار:** تنتهي مرحلة فحص القرض إما بقبول العميل أو عدم قبوله، و في الحالة قبول التعاقد، يتم إعداد مذكرة لإقتراح الموافقة على طلب القرض و التي عادة ما تتضمن البيانات الأساسية عن العميل الطالب للإقتراض معلومات عن مديونيته لدى الجهاز المصرفي و موقفه الضريبي و صنف القرض و الغرض منه.

وفي حالة عدم القبول يتم ابلاغه كتابيا و توضيح اسباب الرفض ليتم تداركها من طرفه.

5) ماهي المبالغ المقترحة وفقا لأنواع القرارات المحلي و الجهوي والمركزي؟

♦ المبلغ المحلي يكون اقل من 300 مليون سنتيم.

♦ المبلغ الجهوي ما بين 300 مليون سنتيم الى غاية 800 مليون سنتيم.

♦ المبلغ المركزي ان يكون اكبر من 800 مليون سنتيم.

6) ماهي المخاطر التي تواجهها عملية الاقراض في الوكالة؟

♦ هناك عدة مخاطر يواجهها البنك مع زبائنه بعد عملية الاقراض اهمها مايلي :

✓ خطر عدم التسديد

✓ خطر معدل الفائدة

✓ خطر التضخم

✓ خطر سعر الصرف

- ✓ عدم التطابق المعلوماتي بين البنك والعميل
- ✓ عدم التزام المقرض بأخلاقيات عقد الاتفاق المبرم مع البنك
- ✓ العجز في الإطارات الفنية والإدارية مما يفتح المجال أمام ارتكاب الأخطاء عند اتخاذ القرارات المالية .
- ✓ تعرض اقتصاد الدولة إلى هزات اقتصادية قد تؤثر في النهاية على نشاط المقرض أو المقرض في حد ذاته.

(7) ماهي الوسائل التي تستعملها لتفادي المخاطر؟

- ◆ فتح حساب لدى البنك، يطلب من الزبون (المستفيد من القرض)، تتم من خلاله عملية الاقتطاع من الدخل الخاص بالمستفيد، حسب مبلغ القسط.
- ◆ تقديم رهن عقاري من الدرجة الأولى لصالح البنك، أو رهن عقار آخر على السكن المراد شراؤه، وكذا على السكن و الأرض في حالة توسيع أو تجهيز أو بناء، بحيث قيمته تفوق قيمة القرض، أي 90 % من قيمة العقار.
- ◆ التأمين حيث يشمل:

- التأمين ضد الأخطار لدى شركة التأمين الجزائرية، لصالح البن
- التأمين على عدم القدرة على التسديد لدى مؤسسة الضمان للقروض العقارية، حيث يدفع المؤمن مبالغ وحيد أي ليس أقساط لشركة التأمين، و التي تعد هيكلًا ماليًا، ذات طابع اقتصادي تختص في عمليات الشراء و البيع، تؤمن القرض العقاري من الأخطار التي يمكن أن يعترض لها مثل: حالة عدم تسديد المقرض لدينه، وهذا بفقدانه منصب عمله، تدهور القدرة على التسديد، الانفصال عن الزوج حالة الزوج كفيل أو دائن مشترك، التدين فوق القدرة على التسديد، أو حالة أخرى مبررة.
- ◆ تقديم كفالة تضامنية للزوجة كضمان للقرض، أو كفالة من عند الأشخاص ذوي القرابة، الزوجة، الأم، الابن، الأب، الإخوة و الأخوات أو أي شخص آخر دون قرابة .
- ◆ شهادة المطابقة، و التي تؤكد أن السكن يوافق الشروط الصحيحة للسكن في حالة شراء سكن، من جهة مختصة، والتي تعطيها لصاحب العقار عند إتمام البناء، و التأكد من سلامته.

♦ متابعة توجيه القبض من طرف البنك، كحريز القرض في حالة البناء، أو حالة شراء مسكن فوق مخطط في شكل دفعات تدفع بعد دراسة ميدانية لمتابعة المشروع من طرف البنك و مدى تقدم الأشغال، و بالنظر إلى تقرير الخبير، و للتأكد من جدية توجيه القرض للغرض المرجو. أما في حالة شراء مسكن (سواء من عند الخواص أو من عند مفاول عقاري) فيتم تحويل القرض في شكل شيك، يسلم على مشهد و بين أيدي موثق

♦ تعيين خبير من طرف البنك يقوم بإعداد التقارير اللازمة والمطلوبة حول تقدم الأشغال، هذا ضمانا لمصادقة تقرير الخبرة.

(8) كيف يتم تسديد القروض من طرف الزبون؟

♦ يتم تسديد القروض شهريا او سنويا حسب العقد المبرم بين البنك و العميل مع الفائدة، ويكون التسديد بحساب الفوائد التي تبلغ بنسبة 7٪ حاليا (مقر الدراسة التطبيقية)

(9) اذا عجز الزبون عن تسديد القرض، ماهي الاجراءات المتخذة من طرف البنك؟

في حالة عدم تسديد قيمة القرض من طرف العميل و بحلول تاريخ الإستحقاق يحول ملفه و يدرس في مصلحة المنازعات، بحيث تعتبر عملية إسترجاع القروض عن طريق القضاء صعبة لإستغراقها وقتا طويلا، تكاليف كبيرة، و حتى تسترجع قيمة القرض بطريقة ودية تقوم مصلحة المنازعات بتوجيه الإعذار الأول للمدين بإنذاره على نهاية آجال التسديد، و يكون هذا الإعذار عن طريق البريد مع إشعار بالإستلام⁽¹⁾. و بعد إنقضاء مدة ثمانية أيام و لم يستجب الزبون للرد، فإن مصلحة المنازعات ترسل إعذار ثاني و بعدها إعذار ثالث، و اذا لم يمتثل الزبون في المدة القانونية المحددة تحال القضية على العدالة بحيث يقوم محامي البنك بتقديم لها عريضة تحتوي على: إسم العميل (الزبون)، عنوانه، مهنته، المبلغ المدين، المستندات التي تثبت الدين مع نسخ عن الاعذارات.

و من ثم يقوم كاتب الضبط بتحرير ثلاث إستدعاءات للتبليغ بالحضور، تحتوي على تاريخ الجلسة مع الوقت و طبيعة النزاع و هي عدم تسديد القرض و إسم المدعى عليه و تسلم هذه الإستدعاءات إلى:

- إستدعاء يرسل الى المدين بمقر سكناه.

- إستدعاء يأخذه محامي البنك.

- إستدعاء يبقى بحوزة المحضر.

(1) - المادة 180 من القانون المدني الجزائري.

ينتظر 15 يوما على إشعار المدين، فإذا لم يستجب يقدم محامي البنك عريضة إلى رئيس المحكمة تتضمن بيع المال المرهون لصالح البنك للوفاء بأصل الدين و فوائد التأخير و المصاريف القضائية⁽²⁾، حيث يقوم المحضر بجرد كل الأملاك المدينة الضامنة بعد الإعلان عن بيعها بالمزاد العلني.

10) هل يوجد اقبال على القروض العقارية في وكالتكم؟ وهل تعرض البنك الى عجز الزبائن عن التسديد؟

♦ نظرا لخصوصيات المجتمع الجزائري لا يوجد اقبال كبير على القروض ذات الفوائد (الربوية) على عكس الادخار الذي يجد اقبال من طرف الفئات المختلفة والكثير منهم يفرط في اخذ الفوائد لاعتقاده في حرمتها و لذا لم تتعرض الوكالة لمنازعات مع بعض المقرضين لانهم يخافون من الجدولة ومن المتابعات القضائية.

من خلال الأسئلة المطروحة نلاحظ النقاط الرئيسية التالية :

- المدير هو المعني بالفصل في إتخاذ القرارات.
- هناك تنوع واضح في القروض.
- عدم وجود اقبال كبير على القروض ذات الفوائد (الربوية) على عكس الادخار.
- للمعلومات الإدارية دور كبير في إتخاذ القرارات فيما يخص منح القروض أو عدم منحها.
- تواجه عملية الإقراض في الوكالة مخاطر عديدة كعدم الوفاء بتسديد الديون مثلا والذي يعد من أهم مخاطر الإقراض.
- هناك مجموعة من الإجراءات تلجأ إليها الوكالة في حالة عجز الزبون أو العميل عن تسديد القرض.

(2) – المادتين 174-175 من القانون رقم 90-10 المؤرخ في 14 أفريل 1990، المتعلق بالنقد والقرض.

خلاصة الفصل:

وخلاصة القول فإن بنك الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بجميع فروعها، ومنها وكالة فرجيوة ولاية ميلة، بنك خدماتي مالي يخضع في ادارته وقراراته لقوانين ومراسيم تحدد لها الوصاية، وهي موجهة أساسا لخدمة المستهلك، بشرط عدم المخاطرة بأموال الدولة والمدخرين عموما، وكما رأينا في الحوار والأسئلة المطروحة على طاقم الوكالة، فإن المعلومات الادارية والقرارات المالية تخضع للدراسة والمناقشة والمتابعة الجماعية، ومنها ما هو محلي وجهوي و وطني حسب نوع القرض الممنوح للمستهلك.

وعليه فإن للمعلومات الادارية اهمية في اتخاذ القرارات المالية التي تخضع لإجراءات وملفات وشروط ادارية صارمة.

الخاتمة

- إثبات الفرضيات.
- نتائج الدراسة.
- إقتراحات الدراسة.

الخاتمة:

إن أهمية وفعالية القرارات المالية مرتبطة أساساً بدقة وفعالية نظم المعلومات الإدارية، التي تحتاجها المؤسسات لأداء دورها الاجتماعي والاقتصادي والمالي عموماً، مما يتطلب حاجاتها إلى التكنولوجيا، كون أن عمليات التخطيط و الرقابة اللتان تمثلان جوهر العملية الإدارية تتطلبان استخدام هذه الموارد بطريقة تتفق مع حاجاتها وأهدافها، و حتى تكون القرارات المتعلقة باستخدام الموارد المالية صحيحة، يتطلب اعتماد متخذي القرارات على كم غير بسيط من المعلومات، ففعالية التخطيط لن تكون إلا إذا اعتمد من يقوم بعملية التخطيط على كم هائل من البيانات والمعلومات، وعلى هذا الأساس أصبحت المعلومات، ينظر إليها على أنها مورد هام و أساسي، فبقدر ما تتوفر عليه هذه المعلومات، من جودة ودقة وشمولية، بقدر ما يزداد الرشد في اتخاذ القرارات المالية، بقدر ما تتحسن عمليات التخطيط والرقابة وبقدر ما تقل المخاطر التي قد تتعرض لها البنك.

فإن التقدم المذهل في الأساليب الفنية، قد سهل من عملية إدارة المعلومات و إعدادها و توفيرها للمقررين والمخططين، وتتمثل هذه الأساليب بكل الجوانب التي تتعامل مع المعلومات سواء عمليات جمعها، تحليلها، تنفيذها، وتعديلها وتنقيحها و من ثم الحصول عليها وقت الحاجة إليها، و ذلك للخروج بقرارات مالية رشيدة، كل هذا يمثل الوجه الحديث في إعداد واستخدام نظم المعلومات الإدارية.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها حول الموضوع يمكن القول: أن نظم المعلومات الإدارية لها دور كبير وفعال في مختلف المؤسسات، وذلك نظراً للأهمية البالغة التي تكتسبها، في المساعدة والمساندة في عمليات صنع القرار المالي عبر جميع المستويات التنظيمية في القروض الممنوحة.

لذا نجد نظم المعلومات الإدارية تحرص كل الحرص على مساندة المدير في اتخاذ القرارات المالية المختلفة فيما يتعلق بالمشاكل الصعبة التي يستعصى حلها، كما يجب توفير المعلومات اللازمة والضرورية لأغراض التخطيط والرقابة باعتبارهما إحدى جوانب نظم المعلومات الإدارية.

• إثبات الفرضيات:

و بعد تعرضنا لمختلف جوانب هذا الموضوع الذي أثبتنا فيه الفرضيات، التي نوجزها فيما يلي:

- إثبات الفرضية 1:

الفرضية التي تتمثل في: المعلومات الإدارية تمثل قاعدة لاتخاذ القرارات المالية الرشيدة.

حيث أننا أثبتنا من خلال دراستنا أن نظم المعلومات الإدارية هي عبارة عن شبكات متناسقة من إجراءات تكرير البيانات بهدف تزويد المدير بمعلومات آنية تخدم اتخاذ القرارات المالية الفعالة، وهي أيضا أداة مساعدة لاتخاذ القرارات المالية.

- إثبات الفرضية 2:

الفرضية التي تتمثل في: تسمح المعلومات الإدارية بتحليل النتائج و البدائل التي يمكن استغلالها لحل المشكلات و بالتالي اتخاذ القرار المالي المناسب.

حيث أثبتنا في دراستنا أن نظم المعلومات الادارية تشكيلة متكاملة من المساندة المباشرة وغير المباشرة للعملية الادارية بعناصرها الجوهرية من تخطيط، تنظيم، توجيه، تنسيق، رقابة و اتخاذ قرارات. فضلا عن ذلك، تتكامل نظم المعلومات الإدارية مع نظم أدوات تكنولوجيا المعلومات الاخرى المستخدمة في المنظمة لتكوين ما يمكن ان نسميه نظم دعم الإدارة، وذلك من خلال التعاضد الذي تحققه بفضل تكامل معظم حزم و موارد تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و بالتالي فهي تساهم بشكل فعال في اتخاذ القرار المالي المناسب.

- إثبات الفرضية 3:

الفرضية التي تتمثل في: كل قرار مالي يبنى على نوع محدد من المعلومات الادارية. حيث أثبتنا في دراستنا أن نظم المعلومات الإدارية بصورة نظام اداري متكامل العناصر، متنوع الأبعاد، متعدد التطبيقات و لكنه بالضرورة يتكون من نظم المعلومات الفرعية (نوع محدد من المعلومات الإدارية)، مثل النظام الفرعي للمعلومات المحاسبية و المالية، النظام الفرعي لمعلومات العمليات، و التي تشكل إتحادا متكاملًا يستند على مستودعات بيانات، أو نظم إدارة قواعد البيانات وكلها مجتمعة تساهم في تحديد اتخاذ القرار المالي

- إثبات الفرضية 4:

الفرضية التي تتمثل في: إن عدم قدرة المؤسسات الجزائرية على مواكبة التغيرات الحاصلة راجع لعدم التزامها فعليا بهذا النوع من النظم الإدارية.

اذ أصبحت المعلومات في عصرنا الحاضر مصدرا رئيسيا و هاما لحياة المؤسسة و ديمومتها لدرجة أنها تسمى أحيانا بالدورة الدموية للتنظيم، و نتيجة للتطور المتسارع في الحياة الاقتصادية الجزائرية بشكل عام و في المؤسسة بشكل خاص، و تضخم عدد المعطيات و المؤشرات و كثافتها أثمرت أهمية وجود بنوك معلومات حقيقية تفيد و بشكل فعال متخذي القرارات في كافة المستويات داخل المؤسسة، و بالتالي فإن أي تطور لمسائل

و أساليب جمع البيانات و معالجتها للحصول على المعلومات أصبح ضروريا من أجل خدمة عمليات اتخاذ القرارات وهذا ما تعانيه أغلب المؤسسات الجزائرية.

- إثبات الفرضية 5:

الفرضية التي تتمثل في: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط مؤسسة مالية اقتصادية تتطلب نظم معلومات ادارية تقريرية.

في 06 أفريل 1997 تحول الصندوق إلى مؤسسة مالية بنكية، شركة ذات أسهم معتمدة من طرف مجلس النقد والقرض. ومن أجل التكيف مع وضعية الجديدة قام الصندوق بإتباع برنامج نشاطات مؤسساتية مشرعة من قبل بنك الجزائر بهدف تصفية وتسوية حساباته وعن طريق نتائج هذه النشاطات أصبح الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك مثل البنوك الأخرى.

أما حاليا فإن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك لديه أكثر من 190 وكالة على المستوى الوطني وأكثر من 3200 مكتب بريد والذي يعمل على جمع الادخار، ويسير أكثر من 6.500.000 حساب ويضمن البنك معظم التمويلات البنكية الخاصة بالسكن، كما انه يعمل على إصدار العديد من المنتجات الجديدة وتطوير المنتجات السارية وذلك استجابة لحاجيات زبائنه وفق منظومة معلوماتية ادارية متكاملة، متناسقة بين فروعه وادارته المركزية يظهر دورها في اتخاذ القرارات المالية محليا جهويا ووطنيا.

- إثبات الفرضية 6:

الفرضية التي تتمثل في: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وكالة فرجيوة نموذجاً متخصصاً يوضح دور نظم المعلومات الادارية المتخصصة في اتخاذ القرارات المالية (قروض السكن).

تعتبر وكالة فرجيوة من الوكالات التابعة لفرع قسنطينة للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك ونجد أن تاريخ تأسيسها يرجع إلى 1989/10/05، مقرها يقع في حي محمد الطاهر فيلاي -فرجيوة-ميلة وهي ممثلة بالسيد قرنان محمد بصفته مدير الوكالة. ومهمتها الاساسية تمويل قروض السكن المتنوعة: شراء السكنات من طرف الخواص، شراء الأراضي لبناء السكنات. بالإضافة الى خدمات الادخار ولتسويق هذه المنتجات وضعت الادارة المركزية والمحلية شروطا، وملفات ومعلومات ادارية ضرورية لادارة منظوماتها التسييرية والتسويقية و اتخاذ القرارات المالية الاستثمارية وقد بينا ذلك في الملحقات.

• نتائج الدراسة:

- نظام المعلومات مجموعة من المكونات و الإجراءات المتناسقة بشكل منظم، و تتمثل في مجموعة من العناصر المادية والمعنوية من اجل إنتاج قرارات صحيحة ومفيدة.
- تساعد نظم المعلومات الادارية والآلية المستخدمين على أداء الوظائف الموكلة لهم خاصة الوظائف التسييرية لإيجاد الحلول لمختلف المشاكل، و بالتالي اتخاذ قرارات مالية صحيحة.
- تظهر نظم المعلومات الإدارية من خلال الدعم الذي تقدمه لمتخذي القرار المالي، حيث تمد العاملين بالقواعد و الإجراءات اللازمة في اتخاذ القرارات المالية.
- نظم المعلومات الإدارية تسمح بربط مختلف الوظائف (تسويق، اشهار، تمويل، تنفيذ القروض ...).
- استعمال نظام المعلومات الإدارية التكنولوجية يحقق السرعة و الدقة و التقليل من الأخطاء التسييرية و القرارية.
- المؤسسات المالية الجزائرية تحاول مواكبة التطورات المتسارعة من أجل تطوير نظم معلوماتها الادارية في اتخاذ القرارات المالية، الاستثمارية، التنافسية (الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط نموذجاً).
- اتخاذ القرار المالي في الصندوق الوطني ووكالته مرتبط اساسا بالمدير الذي يتزأس اللجنة المختصة.

• التوصيات:

- ضرورة اشمال نظام المعلومات الإدارية لجميع مستويات النشاط لتحقيق القرارات المالية السليمة.
- يجب مراقبة وتحيين وتقييم البيانات و المعلومات الادارية عبر كامل الهيكل التنظيمي للمؤسسة (الصندوق).
- وضع خطة تسيير وفقها المعلومات بشكل واضح و ذلك بالفصل بينها بشكل يسمح بتحديد مسار كل معلومة ادارية حسب كل وظيفة ومعاملة مالية.
- ضرورة تجهيز المكاتب آليا والاعتماد على الحواسيب الآلية التي تقدم خدمات ادارية معتبرة وخاصة في معالجة المعطيات محليا، جهويا، وطنيا .
- استعمال شبكة الإنترنت لتسهيل وصول المعلومات في الوقت المناسب ومن ثم الإستشارة في اتخاذ القرارات المالية محليا جهويا ووطنيا.

- الاعتماد على برامج الحاسوب (Logiciels) في حل المشاكل الادارية والحفاظ على المعلومات وتخزين القرارات المتخذة وإعداد الجداول و الالتزامات المتعلقة بالعملاء.

- ضرورة مراعاة الصندوق للقيم الدينية والاجتماعية للمدخرين الجزائريين (التحفظ من المعاملات الربوية حتى يتمكن من استقطاب عدد اكثر من المدخرين و المقرضين و المستثمرين على السواء).

إن وصولنا إلى النتائج السابقة لا يعني أننا قد حددنا مختلف الجوانب التي تعنى بها نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات المالية والوسائل المرتبطة بها، لأنه هناك جوانب تبقى ناقصة غامضة مادامت الحياة والمعاملات المالية والتكنولوجيا في تطور مستمر.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة الكتب:

1. إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف الإسكندرية، 1993.
2. إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، جامعة الإسكندرية، 2000.
3. أحمد ماهر وآخرون، إدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
4. أسامة عبد الخالق الأنصاري، الإدارة المالية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2008.
5. اسعد حميد العلي و آخرون، الإدارة المالية العلمية والتطبيقية، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
6. جمال الدين لعويسات، الإدارة و عملية إتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، 2003.
7. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 2000.
8. حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الوراق للنشر، الأردن، 2004.
9. سعد ثعلب صابر، نظم و دعم إتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى، 2011.
10. سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، الاردن، 2008.
11. سعيد يسن عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998.
12. سفيان خليل المناصير، قرارات المالية و أثرها في تحديد القرار الاستراتيجي، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
13. سيد صابر ثعلب، نظم و دعم إتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، الأردن، 2011.
14. صباح رحيمة محسن ومحمد حسن كاظم الخفاجي، تقنيات خزن و استرجاع العلومات، بغداد، دار الحكمة، 2011.
15. طلال كداوي، تقييم قدرات الاستثمارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
16. عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، 1998.
17. عبد الفتاح ابراهيم زربية، نظم المعلومات المالية: أسسها النظرية و بناء قواعد بياناتها، الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق لنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
18. عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية المتقدمة، دار البازوري، الأردن، 2009.
19. علاء الدين عبد الغاني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشرة التوزيع-عمان-، الطبعة الأولى، 2011.
20. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم المعلومات، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارية، مصر، 2003.
21. علاء فرحان طالب النعيمي وآخرون، المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، دار الصفاء، الأردن، 2011.

22. علي الشريف، إقتصاديات الإدارة: منهج القرارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1988.
23. علي عباس، الإدارة مالية، دار الاثراء، الطبعة الأولى، الأردن، 2008
24. فيصل جميل السعيدة وآخرون، الملخص الوجيز للإدارة و التحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2004
25. كامل السيد غراب وفادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، نشر جامعة الملك سعود، الرياض، 1997.
26. كرم مطاوع، أربع مداخل لنظم المعلومات الإدارية للحاسبات الالكترونية، دار المسيرة، الأردن، 1975.
27. منال محمد الكردي، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للإسكندرية، 2000.
28. مؤيد فضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة و الكبيرة، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن، 2009.
29. ناديا أيوب، نظرية القرارات الإدارية، الطبعة الثالثة، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 2004.

المذكرات:

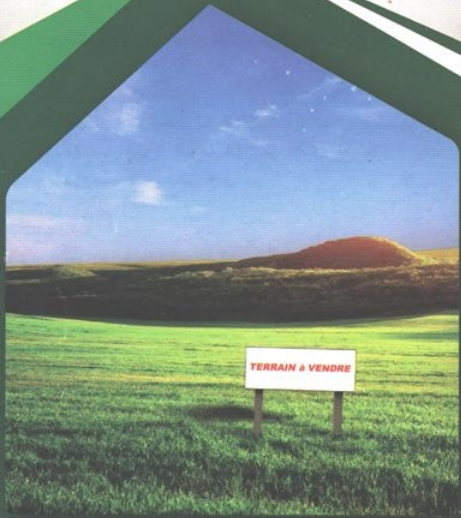
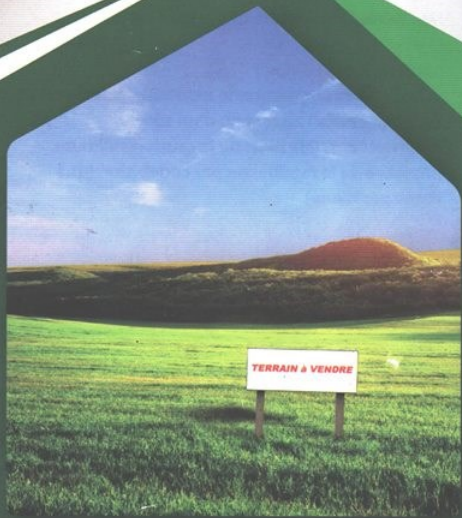
30. اسماعيل منصورية، دور نظام المعلومات الادارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الادارية، رسالة ماجستير، تخصص ادارة الاعمال، جامعة المسيلة، السنة الجامعية، 2004/ 2005.
31. أمجد الحسنية، صنع القرار المالي، كلية الإقتصاد، قسم الدراسات العليا، ماجستير، إدارة الأعمال، 2010.
32. بلعيفة نسيم وآخرون، التخطيط المالي وإتخاذ القرارات المالية في إدارة المؤسسة الإقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص مالية (المركز الجامعي بميلة)، السنة الجامعية، 2012/2013.
33. بن خروف جليلة، دور المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وإتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس-الجزائر - ، 2008.
34. دميري أميرة، أثر نظم المعلومات الحديثة على عملية إتخاذ القرار المالي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص مالية وبنوك، المركز الجامعي ميلة، السنة الجامعية، 2012/2013.
35. سرير عبد الله رابح، عملية صنع القرار، دكتوراه دولة في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2006.
36. سقاني هاجر وآخرون، أهمية نظم المعلومات الإدارية في تفعيل اليقظة التنافسية داخل المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ليسانس، المركز الجامعي لميلة، السنة الجامعية، 2012/2013.
37. سليمة نشنش، دور المعلومات المحاسبية في إتخاذ القرار الإستثماري المالي، مذكرة شهادة الماجستير، فرع مالى، المدرسة العليا للتجارة، 2005.

مراجع باللغة الأجنبية:

38. Alberto Sillero, Audit & Révision Légale : Guide Pratique, Edition ESKA, 2000.
39. Renaud De Maricourt, Les Samouraïs du Management, Edition VUIBERT, Paris 1993.
40. Coopers & Lybrand, La Nouvelle Pratique du Contrôle Interne, Editions d'Organisation, Cinquième tirage, 2000.
41. Robert Reix, Dictionnaire des Systèmes d'Information, Edition VUIBERT, Paris, 1999.
42. C. Grenier & J. Bonnebouche, Système d'Information Comptable, Edition FOUCHER, 1998.
43. Bernard Turgeon, La Pratique du Management, Edition McGraw-Hill, Deuxième édition, Montréal (Québec), Canada, 1989.
44. shaker turki ismail, the role of the marketing information, systemes on decision making am applied study on royal Jordanian airlines(RJA), international journal of business and social science, Philadelphia universite, 2011.
45. pierre conso frouk hemici gestion financiere de l'entreprise, DUNOD, paris 1999
46. Lasary , les manuels de l'étudiant , économie d'entreprise , Es – Salem imprimerie , Alger , 2011

الملاحق

الملحق رقم 1

قرض	Crédit
شراء قطعة أرض	ACHAT D'UN TERRAIN
	
تريدون شراء أرض لدى وكالة عقارية أو عند الخواص ؟ يمنح لكم الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك قرض يمكن أن يصل إلى 90 ٪ من سعر البيع.	Vous voulez acheter un terrain pour construire votre habitation ? La CNEP-Banque peut vous accorder un financement pouvant aller jusqu'à 90% de son prix de cession auprès d'un particulier ou d'une agence foncière.
 بنك العقار La Banque de l'immobilier	 بنك العقار La Banque de l'immobilier
www.cnepbanque.dz	www.cnepbanque.dz

Quotité de financement :

La CNEP-Banque peut vous accorder un crédit pouvant aller jusqu'à 90% du prix de cession.

Durée du crédit :

Votre âge détermine la durée du crédit qui ne peut excéder 30 ans dans la limite d'âge de 70 ans

Différé de remboursement :

Une période de différé de 12 mois est accordée.

Caution & codébiton :

Vous pouvez augmenter le montant de votre crédit en faisant appel au revenu d'un second emprunteur par le biais de la caution solidaire (membre de la famille) ou par codébiton (une tierce personne)

Garantie :

Votre terrain constituera une garantie et fera l'objet d'une hypothèque de premier rang au profit de la CNEP-Banque.

Documents spécifiques à fournir :

Pour l'achat d'un terrain auprès d'un particulier :

- Promesse de vente notariée ou fiche de renseignements de la transaction immobilière (formulaire CNEP-Banque)
- Copie de l'acte de propriété du bien à acquérir, enregistré et publié
- Copie du certificat négatif d'hypothèque récent
- Copie de certificat d'urbanisme
- Rapport d'expertise établi par un bureau d'études (liste CNEP-Banque)

Pour l'achat d'un terrain auprès d'une agence foncière :

- Attestation d'attribution de terrain ou contrat de réservation avec indication du prix délivré par l'agence foncière.

قيمة القرض:

التمويل قد يصل إلى 90 ٪ من سعر بيع الأرض .

مدة القرض:

يمكنكم تسديد القرض في غضون 30 سنة. في حدود السن الأقصى المقدر بـ : 70 سنة.

فترة التأجيل:

تمنح فترة تأجيل 12 شهرا للمقترض.

الدعم و التداين المشترك:

يمكنكم الرفع من قيمة القرض بالدعم أو التداين المشترك لأحد الأقارب : الزوج ، الزوجة ، الوالدين ، الأبناء ، الإخوة والأخوات، أو بإدماج مدخول شخص مادي آخر.

الضمان:

إن الأرض تعد ضمانا و ستشكل رهنا من الدرجة الأولى لصالح الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط-بنك

الوثائق الخاصة:

قرض لشراء قطعة أرض لدى الخواص:

- نسخة من عقد ملكية الأرض مسجل و منشهر .
- وعد بالبيع موثق أو استثمارة استعلامية تسحب على مستوى و كالات الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط - بنك.
- شهادة سلبية للرهن جديدة.
- شهادة تنظيم عمران المدن.
- تقرير معاينة يعده مكتب دراسات (معتمد لدى الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط - بنك)

قرض لشراء قطعة أرض لدى وكالة عقارية:

- شهادة تسليم أو منح قطعة أرض مع توضيح سعرها.

الملحق رقم 2

قرض	Crédit
توسيع مسكن	EXTENSION D'UNE HABITATION
	
تريدون توسيع أو تعلية مسكنكم ؟ منحكم الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط بنك التمويل اللازم	<i>Vous voulez faire une extension ou une surélévation de votre habitation ? La CNEP-Banque peut vous accorder le financement nécessaire.</i>
 بنك العقار La Banque de l'immobilier	 بنك العقار La Banque de l'immobilier
www.cnepbanque.dz	www.cnepbanque.dz

Quotité de financement :

La CNEP-Banque peut vous accorder un crédit pouvant aller jusqu'à 80% du devis des travaux d'extension ou de surélévation de votre habitation.

Durée du crédit :

Votre âge détermine la durée du crédit qui ne peut excéder 30 ans dans la limite d'âge de 70 ans

Différé de remboursement :

Une période de différé de 36 mois est accordée.

Caution & codébiton :

Vous pouvez augmenter le montant de votre crédit en faisant appel au revenu d'un second emprunteur par le biais de la caution solidaire (membre de la famille) ou par codébiton (une tierce personne)

Prêt complémentaire :

Un prêt complémentaire destiné à l'achèvement des travaux peut vous être accordé si le crédit initial n'a pas suffi.

La durée de ce crédit complémentaire est égale à la durée restante pour le remboursement du crédit initial.

Documents spécifiques à fournir :

- Copie de l'acte de propriété du terrain, enregistré et publié
- Copie du certificat négatif d'hypothèque récent
- Copie du permis de construire en cours de validité
- Devis estimatif et descriptif des travaux à réaliser
- Rapport d'évaluation établi par un bureau d'études (liste CNEP-Banque).

نسبة التمويل

قيمة القرض يمكن أن تصل إلى 80 % من مبلغ الكشف التقديري لأشغال التعلية أو التوسيع.

مدة القرض

يحدد سنكم مدة القرض. حيث يجب أن لا تتعدى 30 سنة. في حدود السن الأقصى المقدر بـ: 70 سنة.

فترة التأجيل

تمنح فترة تأجيل 36 شهرا للمقترض.

الدعم و التداين المشترك

يمكنكم الرفع من قيمة القرض بالدعم أو التداين المشترك لأحد الأقارب : الزوج ، الزوجة، الوالدين، الأبناء، الإخوة والأخوات ، أو بإدماج مدخول شخص مادي آخر.

القرض التكميلي

القرض التكميلي موجه لإتمام أشغال البناء في حالة ما إذا كان القرض الأولي غير كافٍ. مدة القرض التكميلي تساوي المدة المتبقية لتسديد القرض الأولي .

الوثائق الخاصة

- نسخة طبق الأصل مصادق عليها من عقد ملكية الأرض مسجل و مشهر .
- شهادة سلبية للرهن جديدة.
- الكشف التقديري و الوصفي للأشغال.
- نسخة من رخصة البناء سارية المفعول.
- تقرير تقييمي يعبه مهندس معماري معتمد لدى الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط-بنك.

الملحق رقم 3

Crédit

LOCATION - HABITATION



La CNEP-Banque peut vous accorder jusqu'à **1 000 000 DA** sur une durée de **24 mois** pour le paiement anticipé de votre loyer.

قرض

كراء مسكن



الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك منحكم للدفع المسبق لكرائكم حتى **1000000 دج** لمدة تسديد **24 شهرا**



بنك العقار
La Banque de l'immobilier

www.cnepbanque.dz



بنك العقار
La Banque de l'immobilier

www.cnepbanque.dz

Ce crédit est accordé pour couvrir le paiement anticipé de votre loyer sur la base d'un contrat de bail notarié.

Montant du crédit : Jusqu'à 1.000.000,00 DA.

Durée du bail :

Au minimum 12 mois et au maximum 24 mois.

Durée du crédit : La durée du crédit est fixée selon la durée de bail porté sur le contrat.

Taux d'intérêt : 7 % H.T. l'an.

Capacité de remboursement :

La mensualité de remboursement ne peut, en aucun cas, dépasser 40% du revenu mensuel net.

Assurance :

Une police d'assurance décès doit être souscrite avec subrogation au profit de la CNEP-Banque.

Mobilisation du crédit :

Elle s'opère par chèque libellé au nom du notaire chargé de l'établissement du contrat de location.

Documents à fournir :

- Demande de crédit Location-habitation
- Engagement de location renseigné et signé par le bailleur (formulaire CNEP-Banque) et légalisé par les services de l'APC.
- Extrait de naissance et Copie de la pièce d'identité
- Justificatif de revenus
- Autorisation de prélèvement des mensualités (sur compte CNEP-Banque ou CCP) ou ordre de virement.

تريدون كراء مسكن لدى الخاص ؟
لدينا الحل الأمثل للدفع المسبق لكراكم : قرض قد يصل حتى 1000000 دج ولدة تسديد 24 شهرا
يمنح هذا القرض لتغطية الدفع المسبق للكراء على أساس عقد موثق

قيمة القرض : 1.000.000 دج .

مدة الكراء : 12 شهرا على الأقل و 24 شهرا على الأكثر.

مدة القرض : تحدد حسب مدة الكراء المدونة في العقد.

نسبة الفائدة :

نسبة الفائدة 7% للسنة بدون احتساب الرسوم.

قدرة التسديد : قيمة التسديد الشهري لا يجب أن تتعدى 40 % من الدخل الشهري.

التأمين :

يجب أن تكتتب وثيقة تأمين وفاة تغطي مدة القرض لصالح الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك.

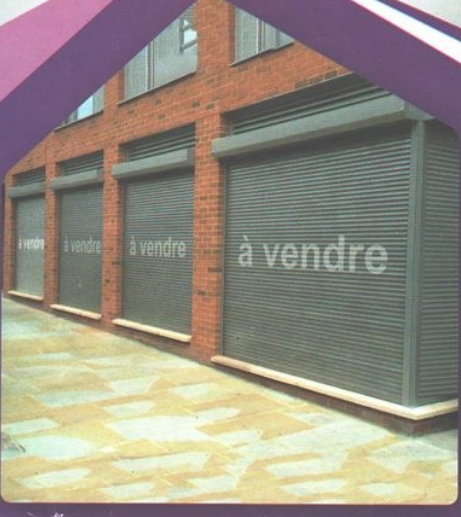
تعبئة القرض :

يعين القرض بالصك باسم الموثق المكلف بإعداد عقد الكراء.

ملف القرض :

طلب قرض كراء مسكن.
التزام بالكراء بمضي من طرف صاحب الملك الكاري و مصادق عليه لدى البلدية (نموذج الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك).
شهادة الميلاد ونسخة من بطاقة التعريف الوطنية مبرر الراتب.
تصريح بالافتتاح الشهري (من حساب الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك أو الحساب الصكي البريدي) أو إشعار بالتحويل.

الملحق رقم 4

قرض	Crédit
شراء محل تجاري أو مهني 	LOCAL A USAGE COMMERCIAL 
تريدون شراء، بناء، توسيع أو نهضة محل تجاري أو مهني. منحكم الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط-بنك التمويل اللازم لتحقيق مشروعكم.	<i>Vous voulez acheter, construire, procéder à l'extension ou à l'aménagement de votre local commercial ou professionnel, la CNEP-Banque peut vous accorder le financement nécessaire pour réaliser votre projet.</i>
 بنك العقار La Banque de l'immobilier	 بنك العقار La Banque de l'immobilier
www.cnepbanque.dz	www.cnepbanque.dz

Quotité de financement :

Un crédit pouvant aller jusqu'à 90% du prix de cession ou du devis estimatif des travaux.

Durée du crédit :

15 ans dans la limite d'âge de 70 ans

Différé de remboursement :

- Achat d'un local ancien ou neuf/ Aménagement : 03 mois
- Achat d'un local en VSP : 36 mois
- Construction d'un local : 12 mois
- Extension d'un local : 06 mois

Documents spécifiques à fournir :

Achat d'un local ancien auprès d'un particulier :

- Fiche de renseignements de la transaction (formulaire CNEP-Banque) ou promesse de vente.
- Copie de l'acte de propriété du bien à acquérir, enregistré et publié
- Copie du certificat négatif d'hypothèque récent
- Rapport d'expertise établi par un bureau d'études (liste CNEP-Banque)

Achat d'un local neuf ou en vente sur plan :

- Décision d'affectation de local délivrée par le promoteur indiquant le prix de cession, la consistance et l'adresse du local .
- Attestation de remise des clés mentionnant la date de livraison et le prix définitif du local (pour VSP)
- Contrat de vente sur plan établi par devant notaire (pour VSP).
- Copie de l'attestation de garantie délivrée au promoteur par le FGCMP et garantissant le local objet du crédit (pour VSP).

Construction & Extension d'un local :

- Acte de propriété du terrain ou du local, enregistré et publié
- Copie du certificat négatif d'hypothèque récent
- Permis de construire ou d'extension en cours de validité
- Devis estimatif et descriptif des travaux à réaliser
- Rapport d'évaluation établi par un bureau d'études (liste CNEP-Banque)

نسبة التمويل:

يُمنحكم الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك تمويل قد يصل إلى 90 % من سعر البيع أو من قيمة الكشف التقديري للأشغال.

مدة القرض:

مدة تسديد القرض 15 سنة. في حدود السن الأقصى المقدر بـ : 70 سنة.

فترة التأجيل:

- شراء محل قديم أو جديد / تهيئة : 03 أشهر
- شراء محل بصيغة البيع فوق مخطط : 36 شهرا.
- للبناء : 12 شهرا.
- للتوسيع : 06 أشهر.

الوثائق الخاصة:

لشراء محل تجاري لدى الخاص:

- استمارة معلومات للصفحة العقارية (وثيقة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك) أو وعد بالبيع.
- نسخة من عقد ملكية المحل مسجل و مشهر.
- شهادة سلبية للرهن جديدة.
- تقرير معاينة للمحل يعده مكتب الدراسات و الهندسة معتمد لدى الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك.

لشراء محل تجاري جديد أو بيع فوق مخطط:

- قرار الإستفادة من محل يدون من طرف المفاوض يحدد فيه سعر البيع . المساحة و العنوان.

- شهادة ضمان يقدمها المفاوض مسجلة لدى صندوق -الضمان ودعم التعاضدية للمقاولة العقارية أو الضمان. سارية المفعول (لصيغة بيع فوق مخطط).

- عقد البيع فوق مخطط موثق (لصيغة بيع فوق مخطط).

- شهادة تسليم مفاتيح المحل مشار فيها لتاريخ التسليم و السعر النهائي للمحل . (لصيغة البيع فوق مخطط).

لبناء توسيع أو تهيئة محل:

- نسخة من عقد ملكية المحل مسجل و مشهر.

- شهادة سلبية للرهن جديدة.

-الكشف التقديري و الوصفي للأشغال.

-نسخة من رخصة البناء سارية المفعول (بالنسبة للبناء و التوسيع)

-تقرير معاينة للمحل يعده مكتب الدراسات و الهندسة معتمد لدى الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- بنك.

الملحق رقم 5

قرض	Crédit
بناء مسكن  تملكون أرض و تريدون بناء مسكنكم الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط-بنك يمنحكم القرض اللازم لإجاز مشروعكم.	CONSTRUCTION D'UNE HABITATION  Vous possédez un terrain à bâtir et vous voulez construire votre habitation, la CNEP-Banque vous propose un financement pour réaliser votre projet.
 بنك العقار La Banque de l'immobilier www.cnepbanque.dz	 بنك العقار La Banque de l'immobilier www.cnepbanque.dz

Quotité de financement :

La CNEP-Banque peut vous accorder un crédit pouvant aller jusqu'à 90% du devis estimatif des travaux de construction.

Durée du crédit :

Votre âge détermine la durée du crédit qui ne peut excéder 30 ans dans la limite d'âge de 70 ans.

Différé de remboursement :

Une période de différé de 36 mois est accordée.

Caution & codébiton :

Vous pouvez augmenter le montant de votre crédit en faisant appel au revenu d'un second emprunteur par le biais de la caution solidaire (membre de la famille) ou par codébiton (une tierce personne).

Prêt complémentaire :

Un prêt complémentaire destiné à l'achèvement des travaux peut vous être accordé si le crédit initial n'a pas suffi.

La durée de ce crédit complémentaire est égale à la durée restante pour le remboursement du crédit initial.

Documents spécifiques à fournir :

- Copie de l'acte de propriété du terrain, enregistré et publié
- Copie du certificat négatif d'hypothèque récent
- Copie du permis de construire en cours de validité
- Devis estimatif et descriptif des travaux à réaliser
- Rapport d'évaluation établi par un bureau d'études (liste CNEP-Banque).

نسبة التمويل:

قيمة القرض يمكن أن تصل إلى 90 ٪ من مبلغ الكشف التقديري لأشغال البناء .

مدة القرض:

يحدد سنكم مدة القرض. حيث يجب أن لا تتعدى 30 سنة. في حدود السن الأقصى المقدر بـ : 70 سنة.

فترة التأجيل:

فترة التأجيل تقدر بـ 36 شهرا .

الدعم و التدابير المشتركة:

يمكنكم الرفع من قيمة القرض بالدعم أو التدابير المشتركة لأحد الأقارب : الزوج , الزوجة, الوالدين, الأبناء, الإخوة والأخوات, أو بإدماج مدخول شخص مادي آخر.

القرض التكميلي:

القرض التكميلي موجه لإتمام أشغال البناء في حالة ما إذا كان القرض الأولي غير كافٍ. مدة القرض التكميلي تساوي المدة المتبقية لتسديد القرض الأولي .

الوثائق الخاصة:

- نسخة من عقد ملكية الأرض مسجل و مشهر
- شهادة سلبية للرهن جديدة.
- الكشف التقديري و الوصفي للأشغال.
- نسخة من رخصة البناء سارية المفعول .
- تقرير تقييمي يعده مهندس معماري معتمد لدى الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط-بنك.