

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلية

مشروع التخرج

يقدم هذا المشروع كجزء من متطلبات الحصول على درجة ماستير في

« تخصص مناجنت استراتيجية و نظام المعلومات »

ضعف ترابط نظام المعلومات الداخلي وانعكاساته على تنسيق اتخاذ القرار في
إدارة الموارد البشرية-دراسة ميدانية بنك التنمية المحلية الجزائر -

تم إنجازه من طرف

قسطالي فدوى

تحت اشراف

دكتورة تومي جميلة

السنة الجامعية 2025/2026



الفهرس

I.....	الملخص:
V	الشكر
VI	الاهداء
IX	قائمة الجداول
12.....	قائمة الاختصارات
1.....	المقدمة العامة
4.....	الفصل الأول
29	الفصل الثاني:
29	التطبيق الأطر المفاهيم في الميدان العملي
46	الخاتمة
48	قائمة مراجع
50	قائمة الملاحق

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر ضعف ترابط نظام المعلومات الداخلي على تنسيق اتخاذ القرار في إدارة الموارد البشرية بينك التنمية المحلية (BDL). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ذا التوجه الكمي، وتم جمع البيانات باستبيان وزع على عينة من موظفي إدارة الموارد البشرية. أظهرت النتائج أن ضعف نظام المعلومات يفسر 58.2% من التباين الحاصل في تنسيق القرار، وكان بُعد "غياب تكامل قواعد البيانات" الأكثر تأثيراً. كما أثبتت الدراسة قبول الفرضية الرئيسية والفروض الفرعية جزئياً وكلياً. تخلص الدراسة إلى ضرورة تبني مقاربة تكاملية تشمل دمج الأنظمة وحوكمة البيانات وتكوين الكوادر البشرية لتحسين تنسيق القرار.

الكلمات المفتاحية: نظام المعلومات الداخلي، تنسيق اتخاذ القرار، تكامل قواعد البيانات، إدارة الموارد البشرية، ضعف ترابط نظام المعلومات، تزامن وانسجام اتخاذ القرار، جودة القرار اداري، ضعف تدفق المعلومات.

Résumé

Cette étude vise à mesurer l'impact de la faiblesse de l'intégration du système d'information interne sur la coordination de la prise de décision au sein de la gestion des ressources humaines de la Banque de Développement Local (BDL). L'étude a adopté une approche descriptive et analytique à tendance quantitative. Les données ont été collectées par un questionnaire auprès d'un échantillon d'employés de la DRH. Les résultats montrent que la faiblesse du système d'information explique 58,2% de la variance de la coordination décisionnelle, et la dimension "absence d'intégration des bases de données" est la plus influente. L'étude conclut à la nécessité d'adopter une approche intégrative combinant l'intégration des systèmes, la gouvernance des données et la formation des ressources humaines.

Mots-clés : Système d'information interne, coordination décisionnelle, intégration des bases de données, gestion des ressources humaines, Faible cohérence du système d'information, manque de synchronisation et d'harmonie dans la prise de décision, mauvaise qualité des décisions administratives et faible circulation de l'information..

Abstract

This study aims to measure the impact of the weakness of internal information system integration on decision-making coordination within the human resources management of the Local Development Bank (BDL). The study adopted a descriptive and analytical approach with a quantitative tendency. Data were collected using a questionnaire distributed to a sample of HR department employees. The results show that the weakness of the information system explains 58.2% of the variance in decision coordination, with the "lack of database integration" dimension being the most influential. The study concludes by recommending an integrative approach combining system integration, data governance, and human resource training.

Keywords: Internal information system, decision coordination, database integration, human resource management, Weak information system coherence, lack of synchronization and harmony in decision-making, poor quality of administrative decisions, and weak information flow.

الشكر شكر و عرفان

الحمد لله الذي وفقني و اعانني على إتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدم بجزيل الشكر و عظيم الامتنان إلى أستاذتي المشرفة على هذه المذكر. التي بذلت علينا جهدا ولم تبخلنا بتوجيهات القيمة و نصائح السديدة، وكان دعمها و ملاحظاتها عوننا كبيرا لنا في انجاز هذا العمل.

كما نتوجه بجزيل الشكر و التقدير إلى المؤسسة التي احتضنت تربصنا التطبيقي , و نتقدم عظيم الشكر إلى جميع الطاقم الإداري و الإطارات على حسن الاستقبال و التعاون . على ما قدموه من لي من معلومات و مساعدات قيمة ساهمت بشكل كبير في إنجاز هذا العمل و في إثراء الجانب التطبيقي .

جزيل الشكر لكم جميعا , لمساهمتم في إثراء جانبي المعرفي و العملي , أرجو من الله التوفيق و السداد أن يكتب ذلك في ميزان حسناتهم .

الاهداء

إلى منبع العطاء و مرافئ الطمأنينة .. إلى أبي الغالي , الذي زرع في طموحا لا يحده سقف , وبذل الغالي و نفيس لاقف اليوم هذه الوقفة , فكان لي خير قدوه و خير معين .. أهدي إليك ثمرة غرسك التي أنيعت بفضل الله ثم بفضلك .

إلى من جعل الجنة تحت قدميها .. إلى والدتي الغالية , التي كانت دعواتها في جوف الليل و النهار ترافق دربي , سلاحا حاميا و نورا يضيء عتمة السهر و التعب ..إليك يا من علمتني ان الصبر مفتاح لكل نجاح , أهدي هذا الجهد المتواضع تقديرا لقلبك الطاهر .

إلى منارات العلم و العلماء .. إلى أساتذتي الأجلاء، الذين لم تبخلوا علي بتوجيه أو النصح، و خصيصا أساتذتي و أستاذي المشرفين الذين كانا مفتاح لتوجهي أكاديميا وعمليا بالتفان و الإخلاص في العمل البحثي .. شكرا لأنكم كنتم الجسر عبرت من خلاله إلى ضفاف المعرفة.

إلى رفقاء الدرب و أصحاب العهود .. إلى إخوتي و عائلتي , الذين ساندوني في لحظات الضيق , و شركوني فرحة النجاح .. إليكم جميعا، أهدي هذا البحث , سائلا من الله النجاح و أن يكون لبنة صالحة في بناء هذا الوطن الحبيب .

شكرا لكم جميعا

قائمة المحتوى

I.....	الملخص:
V.....	الشكر
VI.....	الاهداء
IX.....	قائمة الجداول
12.....	قائمة الاشكال
13.....	قائمة الاختصارات
1.....	المقدمة العامة
4.....	الفصل الأول
4.....	الإطار المفاهيم لنظام المعلومات الداخلي واتخاذ القرار
5.....	تمهيد الفصل
6.....	المبحث الأول: نظام المعلومات الداخلي في المؤسسة
6.....	المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات
7.....	المطلب الثاني: مكونات نظام المعلومات
8.....	المطلب الثالث: وظائف نظام المعلومات
11.....	المطلب الرابع: أنواع نظم المعلومات
12.....	المطلب الخامس: دور نظام المعلومات في التنسيق الداخلي
14.....	خلاصة المبحث الأول
15.....	المبحث الثاني: اتخاذ القرار داخل المؤسسة
15.....	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار
16.....	المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار
17.....	المطلب الثالث: أنواع القرارات الإدارية
19.....	المطلب الرابع: متطلبات القرار الفعال
20.....	المطلب الخامس: دور المعلومات في جودة القرار وسرعته وانسجامه
22.....	خلاصة المبحث الثاني
22.....	المبحث الثالث: ضعف ترابط نظام المعلومات الداخلي وانعكاساته على تنسيق اتخاذ القرار
22.....	المطلب الأول: مظاهر ضعف ترابط نظام المعلومات الداخلي
23.....	خلاصة المطلب الأول:
23.....	المطلب الثاني: انعكاسات ضعف الترابط المعلوماتي على تنسيق اتخاذ القرار
24.....	المطلب الثالث: النظريات المؤسسة للعلاقة بين نظام المعلومات الداخلي وتنسيق اتخاذ القرار
29.....	الفصل الثاني:
29.....	التطبيق الأطر المفاهيم في الميدان العملي
30.....	المبحث الأول: تعريف ونشأة واستراتيجية بنك التنمية المحلية

30	المطلب الأول: تقديم عام لبنك التنمية المحلية.....
30	أولاً: لمحة عن بنك التنمية المحلية (www.bdl.dz , s.d.)
30	ثانياً: نشأة بنك التنمية المحلية(www.bdl.dz , s.d.)
31	ثالثاً: مهام واستراتيجية بنك التنمية المحلية(www.bdl.dz , s.d.)
31	المطلب الثاني: تقديم مديرية رأس المال البشري(DCH) (humaines)
32	المطلب الثالث: نظام المعلومات الداخلي.....
34	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج.....
34	المطلب الأول: اختبار الدراسة.....
42	المطلب الثاني: تحليل موضوعي للنتائج الدراسة.....
46	الخاتمة.....
48	قائمة مراجع
50	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

- جدول (I-01): مكونات نظام المعلومات وأمثلة عنها.....08
- جدول (I-02): الفرق بين البيانات، المعلومات، والمعرفة.....09
- جدول (I-03): أنواع القرارات ومستوياتها وأثر صنف نظام المعلومات.....18
- جدول (II-01): نتائج اختبار ألفا كرونباخ للمحاور الدراسة.....35
- جدول (II-02): مقياس تفسير المتوسطات الحسابية.....35
- جدول (II-03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة.....36
- جدول (II-04): نتائج اختبار شايبيرو - ويلك للتوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة.....37
- جدول (II-05): مصفوفة ارتباطات بيرسون بين أبعاد المتغيرات.....38
- جدول (II-06): ملخص الفرضيات الفرعية.....40
- جدول (II-07): ملخص نموذج الانحدار **Récapitulatif du modèle**.....40
- جدول (II-08): جدول تحليل التباين ANOVA.....41
- جدول (II-09): معاملات الانحدار Coefficients.....41
- جدول (II-10): ملخص شامل لنتائج اختبار جميع الفرضيات.....45

قائمة الملاحق

- ملحق ب: هيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية 58
- ملحق ج: هيكل التنظيمي لإدارة رأس المال البشري 59
- ملحق د: هيكل التنظيمي لإدارة نظام المعلومات 60

قائمة الاختصارات

BDL: Banque de Développement local بنك التنمية المحلية

SI : Système d'information نظام المعلومات

SIRH : نظام معلومات الموارد البشرية

TPS : transaction processing système نظام معالجة المعاملات

MIS : management information système نظام المعاملات الإدارية

DSS : Decision Support Système نظام دعم القرار

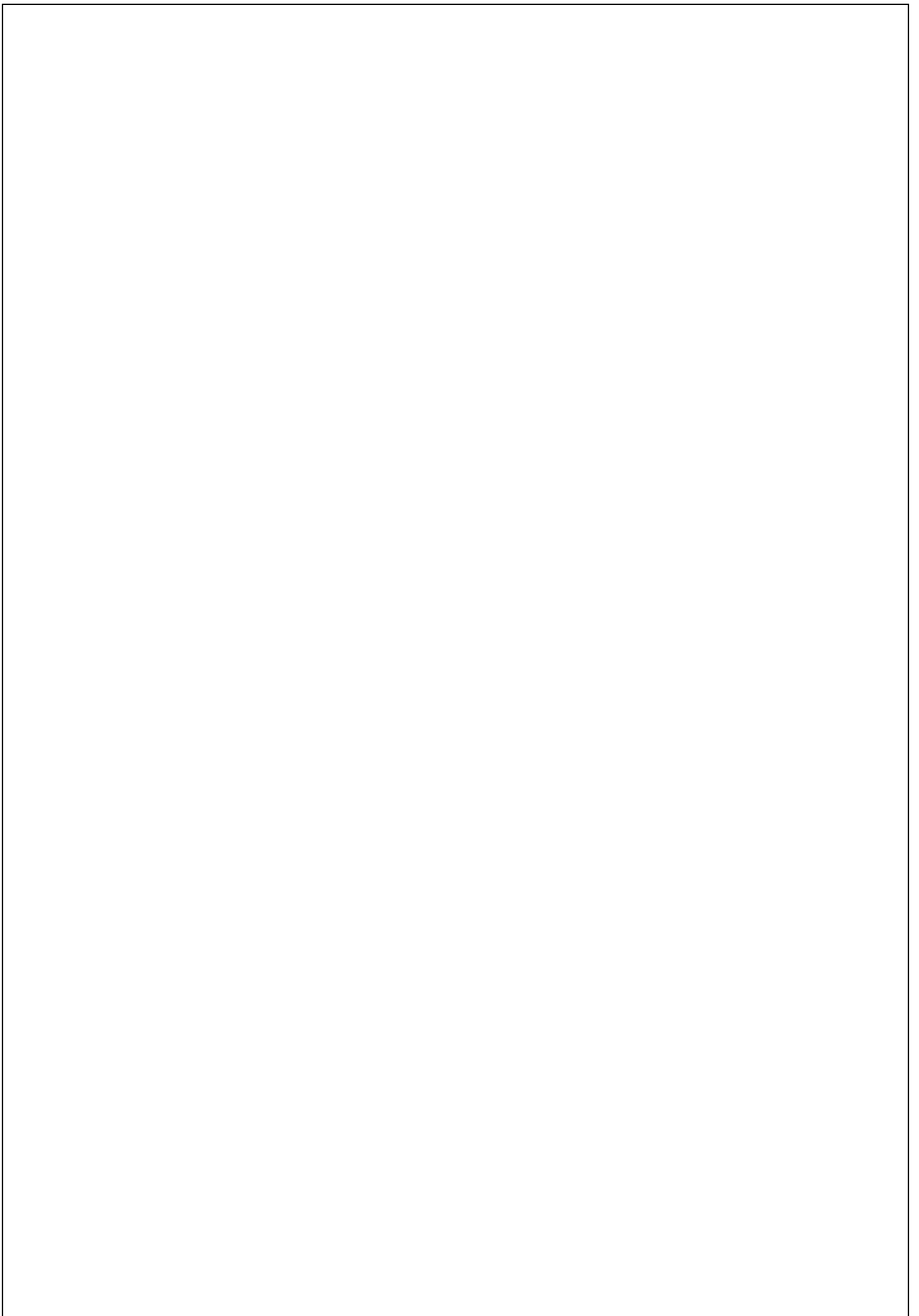
EIS : نظام معلومات الإدارة العليا

DCH : Direction du Capital humaine مديرية رأس المال البشري

SPSS : برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

RH : Ressources humaines الموارد البشرية

المقدمة العامة



المقدمة

أولاً: سياق الدراسة وأهميتها

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها محيط الأعمال المعاصر، باتت المؤسسات الاقتصادية تواجه ضغوطاً متزايدة تفرض عليها تطوير آليات تنظيمية تستجيب لمتطلبات المنافسة والتعقيد البيئي. وقد أفرز هذا الواقع حاجة ماسة إلى تنسيق القرارات بصورة منتظمة ومتوافقة بين مختلف مصالح المؤسسة، وهو ما لا يتحقق إلا بتوفير نظام معلومات داخلي فعال ومتربط، قادر على ضمان تدفق المعلومات في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب.

يُعدّ نظام المعلومات من أبرز المقومات التي تضمن استمرارية عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ يمثل العمود الفقري الذي تستند إليه عمليات التخطيط والتنسيق والرقابة. وكلما كان هذا النظام متكاملًا وقادرًا على إنتاج معلومة دقيقة ومحدّثة في الوقت المناسب، كلما تعرّزت قدرة المؤسسة على تنسيق قراراتها بشكل منسجم وفعال. (LAUDON.J.P, 2020) غير أنّ الواقع العملي في كثير من المؤسسات الجزائرية يكشف عن فجوة ملموسة بين المستوى المأمول لهذه الأنظمة والمستوى المُطبّق فعلياً، وتتجلى هذه الفجوة تحديداً في ضعف ترابط نظام المعلومات الداخلي وما ينجم عنه من اختلالات في تنسيق اتخاذ القرار.

ومن خلال استقراء الأدبيات المتاحة، يُلاحظ أنّ معظم الدراسات ركزت على جودة القرار أو فعاليته، في حين لم يحظَ بعدُ تنسيق اتخاذ القرار بالاهتمام الكافي كمتغير مستقل بذاته، خاصة في السياق البنكي الجزائري. وهو ما يمنح هذه الدراسة بعداً إضافياً يتمثل في معالجة جانب تنظيمي غالباً ما يُفترض ضمناً دون قياس مباشر (بوزمارن & محمد خيثر & فريدة، 2022)

ثانياً: طرح الإشكالية

تعتمد المؤسسات الحديثة على نظام المعلومات الداخلي أداةً أساسيةً لضمان تدفق المعلومات والتنسيق بين المصالح المختلفة. غير أنّ العديد من هذه المؤسسات تعاني من ضعف ترابط هذا النظام، سواء من حيث عدم تكامل قواعد البيانات، أو محدودية تدفق المعلومات بين الوحدات التنظيمية، أو غياب البنية التحتية المعلوماتية المشتركة. ويُفضي هذا الواقع مباشرةً إلى اختلال تنسيق اتخاذ القرار داخل المؤسسة؛ إذ تتخذ المصالح قرارات متعارضة أو متأخرة نتيجة غياب الانسجام المعلوماتي. (Djilali، 2017) (Hachmi، 2022)

وتبرز هذه الإشكالية بصورة أكثر حدّة داخل إدارة الموارد البشرية، لأسباب بنوية واضحة؛ إذ تقع هذه الإدارة عند مفترق الطرق بين مختلف مصالح المؤسسة، فهي المزود الرئيسي للبيانات المتعلقة بالموظفين لجميع الوحدات التنظيمية الأخرى، وفي الوقت ذاته المتلقّي لكَمّ هائل من المعلومات التشغيلية. وبالتالي فإنّ أي خلل في ترابط نظام المعلومات يظهر أثره بوضوح في إدارة الموارد البشرية قبل غيرها. (Lounici، 2024). (فارس، 2021)

انطلاقاً من هذا الطرح، تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف ترابط نظام المعلومات الداخلي ومستوى تنسيق اتخاذ القرار داخل إدارة الموارد البشرية في بنك التنمية المحلية BDL؟

وتتفرع عن هذا السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما هو واقع نظام المعلومات الداخلي في مؤسسة BDL؟
2. ما مدى ترابط وتكامل المعلومات بين مختلف مصالح المؤسسة؟
3. ما هو مستوى تنسيق اتخاذ القرار داخل إدارة الموارد البشرية؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف ترابط نظام المعلومات وضعف تنسيق اتخاذ القرار؟
5. ما أبرز مظاهر ضعف الترابط المعلوماتي الأكثر تأثيراً على مستوى التنسيق القرار؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

بناءً على الإشكالية المطروحة، ومن خلال استعراض الأدبيات العلمية ذات الصلة، تمت صياغة الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ضعف ترابط نظام المعلومات الداخلي وانخفاض مستوى تنسيق اتخاذ القرار داخل إدارة الموارد البشرية في مؤسسة BDL.

الفرضيات الفرعية:

- H1 :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف تدفق المعلومات بين المصالح وانخفاض مستوى تنسيق اتخاذ القرار.
- H2 :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غياب تكامل قواعد البيانات وانخفاض مستوى تنسيق اتخاذ القرار بين المصالح.
- H3 :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف موثوقية المعلومات وتحديثها وانخفاض مستوى تنسيق اتخاذ القرار.

رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يأتي:

على المستوى النظري: بناء إطار مفاهيمي متكامل يربط بين ترابط نظام المعلومات الداخلي وتنسيق اتخاذ القرار، مع إبراز الاتجاهات النظرية الكبرى في هذا الحقل ومقارنة مقارباتها المختلفة (SIMON، 1977) ، (REIX، 2002) (Ephraim McLean & William DeLone، 1992)

على المستوى التطبيقي: تشخيص واقع نظام المعلومات الداخلي في مؤسسة BDL، وقياس مستوى تنسيق اتخاذ القرار في إدارة الموارد البشرية، واختبار العلاقة الإحصائية بين المتغيرين، والخروج بتوصيات عملية قابلة للتطبيق.

خامساً: أهمية الدراسة

الأهمية العلمية: تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بنظم المعلومات واتخاذ القرار في السياق الجزائري، وتسلط الضوء على بُعد التنسيق القرار الذي لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات التطبيقية المحلية (مصطفاوي، 2025)، (بوزمارن، 2022)

الأهمية التطبيقية: تُفدّم أداة تشخيصية قابلة للتطبيق في المؤسسات البنكية الجزائرية، تمكّنها من الكشف عن نقاط ضعف نظام المعلومات الداخلي، وتوجيه جهود الإصلاح نحو تحسين التنسيق المعلوماتي بين المصالح.

سادساً: منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ذا التوجه الكمي، باعتباره الأنسب لطبيعة الإشكالية المطروحة وأهدافها القياسية. وقد تمثّلت أداة جمع البيانات في استبيان موجّه لعينة من موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة BDL، فيما اعتمد برنامج SPSS أداة رئيسية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

سابعاً: هيكل الدراسة

جاءت هذه المذكرة مقسّمة إلى فصلين رئيسية يسبقها هذه المقدمة العامة وتتبعها خاتمة شاملة:

- الفصل الأول: الإطار المفاهيم العام لنظام المعلومات الداخلي واتخاذ القرار ميرزا اهم مظاهر ضعف ترابط نظام المعلومات و انعكاساته على اتخاذ القرار .
- الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لإدارة الموارد البشرية في بنك التنمية المحلية BDL

الفصل الأول

الإطار المفاهيم لنظام المعلومات الداخلي واتخاذ القرار

تمهيد الفصل

في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، باتت نظم المعلومات عنصراً استراتيجياً لا غنى عنه في أي مؤسسة تسعى إلى الاستمرارية والفاعلية. فالمعلومة الدقيقة والمحدثة لم تعد رفاهية إدارية بل ضرورة وظيفية تُحدّد مستوى جودة القرارات في مختلف المستويات التنظيمية. غير أن العديد من المؤسسات، رغم امتلاكها نظم معلومات، تعاني من ضعف ترابط مكوناتها، الأمر الذي ينعكس سلباً على تنسيق القرارات الإدارية.

وبالنظر إلى المؤسسة المصرفية الجزائرية، ومنها بنك التنمية المحلية (BDL)، يتضح أن إدارة الموارد البشرية تُمثّل الحلقة الأكثر حساسيةً لجودة نظام المعلومات الداخلي، إذ تعتمد يومياً على قاعدة بيانات متكاملة تُعدّي قراراتها التشغيلية والتكتيكية. ومن هنا تنبثق إشكالية الدراسة:

إلى أي مدى يؤثر مستوى ترابط نظام المعلومات الداخلي في المؤسسة على تنسيق وجودة عملية اتخاذ القرار على مختلف المستويات الإدارية؟

يُعالج هذا الفصل المتغيرين الرئيسيين للدراسة من خلال مباحث التالية: يتناول المبحث الأول نظام المعلومات الداخلي في مفهومه ومكوناته ووظائفه وأنواعه ودوره في التنسيق، بينما يتناول المبحث الثاني عملية اتخاذ القرار في مفهومها ومراحلها وأنواعها ومتطلباتها ودور المعلومات في أبعادها الثلاثة، أما المبحث الثالث فيتناول مظاهر ضعف الترابط والانعكاسات منجمة عنها في اتخاذ القرارات. ويُختتم الفصل بالنموذج المفاهيمي وفرضيات الدراسة.

المبحث الأول: نظام المعلومات الداخلي في المؤسسة

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحقيق الاستدامة والتكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال امتلاك نظام معلومات داخلي فاعل يُؤمن تدفق المعلومات اللازمة لعمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرار. وفي هذا المبحث، يُتناول نظام المعلومات الداخلي بالتحليل عبر خمسة مطالب تُغطّي مفهومه ومكوناته ووظائفه وأنواعه ودوره في التنسيق الداخلي.

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات

تعدد التعريفات المقترحة لنظام المعلومات يعكس ثراء هذا المفهوم وتشعب أبعاده، ومع ذلك تتقاطع هذه التعريفات في جوهرها حول فكرة محورية: أن النظام أداة لجمع البيانات ومعالجتها وتوزيعها بهدف دعم القرار والتنسيق داخل المؤسسة.

أولاً: مفهوم النظام

قبل الخوض في تعريف نظام المعلومات، يستوجب الأمر استجلاء المفهوم الأساسي للنظام (*System*) الذي يُمثّل الركيزة الأولى لهذا المصطلح المركّب. وقد تعدّدت تعريفاته في الأدبيات على النحو الآتي:

«لغة: النظام مصدر لنظم الأشياء إذا ألفها وضمّ شتاتها؛ يُقال «نظم للؤلؤ» أي ألفه في سلك واحد. وقد أُطلق اللفظ على الأحكام المنتظمة في موضوع واحد.

«اصطلاحاً: يُعرّف النظام بأنه مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة التي تهدف مجتمعاً إلى تحقيق هدف مشترك» (عبد الله، 2015)

«وفق *Laudon & Laudon*: النظام هو مجموعة من المكونات المترابطة التي تعمل بشكل تعاوني لتحقيق غرض محدد. (LAUDON.J.P& LAUDON.K.C , 2020)

«وفق *Buckley*: النظام هو ذلك الكل المكوّن من أجزاء مترابطة ومتفاعلة مع بعضها البعض، وهي تشمل جوانب بشرية وغير بشرية يمكن أن تكون مادية أو مجردة: (دويدري & رجاء وحيد، 2000)

ثانياً: مفهوم نظام المعلومات

انطلاقاً من مفهوم النظام، تعدّدت تعريفات نظام المعلومات وتوّعت مداخنها الأكاديمية:

«نظام المعلومات هو مجموعة من المكونات المترابطة تعمل على جمع البيانات ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها، بهدف دعم اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة وتحليل المشكلات داخل المؤسسة. (LAUDON.J.P& LAUDON.K.C , 2020)

«النظام هو الجهاز الذي يُتيح لأفراد موزّعين على وحدات متباينة أن يعملوا على إشكالية مشتركة دون اشتراط التزامن المكاني، ويُمثّل الذاكرة الإدارية للمؤسسة» (REIX، 2019)

➤ نظام المعلومات هو الجهاز الذي يُزوّد المديرين على مختلف المستويات الإدارية بالمعلومات الضرورية للتخطيط والرقابة واتخاذ القرار. (بشير & عبد المعطي أحمد، 2021 ،

➤ نظام المعلومات أداة استراتيجية تُمكن المؤسسة من تحسين جودة قراراتها الاستراتيجية من خلال توفير معلومات دقيقة وشاملة في الوقت المناسب. (Kiradoo ، 2020)

استخلاص: يتّضح من التعريفات السابقة أنّ نظام المعلومات الداخلي ليس مجرد بنية تقنية، بل منظومة متكاملة تجمع بين المكوّن التقني والبشري والتنظيمي بهدف توفير المعلومة الملائمة لصانعي القرار في الوقت المناسب. ومن ثمّ، يُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: مجموعة مترابطة من المكوّنات والإجراءات التي تقوم بجمع البيانات ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها داخل المؤسسة، بما يُتيح التنسيق بين وحداتها ودعم قراراتها على مختلف مستوياتها الإدارية.

المطلب الثاني: مكوّنات نظام المعلومات

لفهم طبيعة نظام المعلومات وتشخيص نقاط ضعفه، لا بد من الوقوف على مكوّناته الجوهرية التي تتشابك وتتكامل لتنتج قدرته الوظيفية. ويُخطئ كثير من الممارسين حين يُختزلون النظام في مكوّنه التقني وحده، مُغفلين البُعد البشري والتنظيمي اللذين يُمثّلان في الغالب مصدر الهشاشة الفعلية.

أولاً: المكوّنات نظام المعلومات

Laudon & Laudon يُصنّفان مكوّنات نظام المعلومات في ثلاثة أصناف متداخلة : (&LAUDON.J.P
(2020 ، LAUDON.K.C

➤ **المكوّن التقني (Hardware & Software)** : يشمل الأجهزة والحواسيب وشبكات الاتصال وقواعد البيانات والبرمجيات التطبيقية. يُمثّل البنية التحتية الضرورية لتشغيل النظام.

➤ **المكوّن البشري (People)** : يشمل المستخدمين والمشغّلين ومحلّو النظم والمسؤولون التقنيون. يُشكّل الحلقة التي تُحوّل البيانات الخام إلى معلومة مُستثمرة في القرار.

➤ **المكوّن التنظيمي (Processes & Policies)** : يشمل الإجراءات والبروتوكولات والسياسات التي تُنظّم كيفية انتقال المعلومة بين الوحدات وتُحدّد من يتلقّى ماذا ومتى. هذا المكوّن هو الأكثر هشاشة في المؤسسات الجزائرية.

ثانياً: أهمية المكوّن التنظيمي في السياق الجزائري

أثبتت مصطفى (2025) في مذكرتها (جامعة مستغانم) أن الجزء الأكبر من قصور أنظمة المؤسسات الجزائرية يعود إلى غياب التدريب الكافي وغياب إجراءات موثقة لتداول المعلومة , لا إلى ضعف في العتاد التقني. (مصطفى & صابرية مريم(2025) ,

كما توصلت Ferhat & Chitti إلى أن المكوّن التنظيمي هو العنصر الأكثر هشاشة، وأن الاستثمار في العتاد دون مصاحبة إجرائية وتكوينية يُنتج نظاماً تقنياً سليماً لكنّه وظيفياً معطوب. (Mohand & Ferhat Mohand & Chitti, 2023)

جدول (I-1): مكوّنات نظام المعلومات وأمثلة عنها

المكوّن	عناصره	أثر غيابه	مثال
التقني	أجهزة، شبكات، برمجيات	توقف معالجة البيانات	شبكة الفروع الداخلية
البشري	مستخدمون، مشغّلون، IT	إدخال بيانات خاطئة وتشويه المخرجات	موظفو إدارة RH المدخولون
التنظيمي	إجراءات، بروتوكولات، صلاحيات	فوضى في توزيع المعلومة وضعف تنسيق القرار	دورية تحديث البيانات وصلاحيات الوصول

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على المراجع

استخلاص: تكشف مكوّنات نظام المعلومات الثلاثة عن حقيقة جوهرية: فاعلية النظام مرهونة بتكامل مكوّناته لا بتطوّر مكوّنه التقني وحده. وأي قصور في المكوّن البشري أو التنظيمي يُولد هشاشةً بنيوية تُؤثر مباشرةً على مستوى التنسيق القرار داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: وظائف نظام المعلومات

تُمثّل وظائف نظام المعلومات الإطار الديناميكي الذي تنتقل من خلاله البيانات الخام إلى معلومة قابلة للاستثمار القرار. وتحليل هذه الوظائف يُمكن من تحديد أين بالضبط يتسرّب ضعف النظام إلى القرار. وتجدر الإشارة في البداية إلى التمييز المفاهيم الجوهرية بين ثلاثة مستويات: البيانات، والمعلومة، والمعرفة.

أولاً: التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة

قبل عرض وظائف النظام، لا بد من الوقوف على المفاهيم الثلاثة التي يتعامل معها، وهي:

1. البيانات (DATA):

➤ البيانات هي حقائق خام أولية لم تُعالج بعد، تشمل الأرقام والحروف والصور والأصوات. تُمثّل المادة الخام التي يشتغل عليها النظام. (LAUDON.Jane، 2020).

أنواع البيانات :

- ◆ بيانات كمية : أرقام قابلة للقياس (رواتب، مؤشرات أداء).
- ◆ بيانات نوعية : أوصاف وتصنيفات (مستوى التأهيل، الوظيفة).
- ◆ بيانات هيكلية : منظّمة في قواعد بيانات (جداول، سجلات).
- ◆ بيانات غير هيكلية : نصوص حرة، بريد إلكتروني، تقارير مكتوبة.

2. المعلومات (INFORMATION):

➤ المعلومة هي بيانات جرى تنظيمها ومعالجتها وتفسيرها في سياق معيّن لتُصبح ذات معنى وقيمة لمتلقيها. المعلومة تُجيب على أسئلة من قبيل: ماذا؟ متى؟ أين؟ (LAUDON.K.C & LAUDON.J.P، 2020)

➤ المعلومة هي البيانات التي جرى تحويلها إلى صيغة تُفيد الإنسان وذات معنى ملموس. (LAUDON.J.P & LAUDON.K.C، 2020)

➤ المعلومة هي الوحدة الأساسية لعملية القرار، فبدونها لا يُمكن تشخيص المشكلة ولا توليد البدائل الملائم. (Salles، 2015)

3-المعرفة (KNOWLEDGE):

➤ المعرفة هي تراكم الخبرة والفهم المكتسب من المعلومات عبر الزمن، تُمكن المقرّر من تفسير المعلومة في سياقات جديدة. هي الطبقة الثالثة في هرم: بيانات ← معلومات ← معرفة.

الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة:

المعيار	البيانات	المعلومات	المعرفة
الطبيعة	خام غير معالجة	معالجة ومُفسّرة	مُستوعبة ومُختزّنة
المعنى	بلا معنى بذاتها	ذات معنى في السياق	ذات قيمة للتطبيق
الاستخدام	مدخل النظام	أساس القرار	موجّه التصرف
مثال	«120» — رقم منفرد	«معدل غياب 15%»	«معدل مرتفع يستوجب التدخل»

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على (LAUDON.Jane، 2020) (p. 47، 2020) وأبشر (2021)

ثانياً: وظائف نظام المعلومات

وصفت *Salle* وظائف نظام المعلومات في سلسلة متتالية، وأكدت أنّ كل وظيفة تُغذي التالية وأي خلل في مرحلة لا يُستدرك لاحقاً (Salles، 2015)

الوظيفة الأولى: جمع البيانات

هي العملية التي يُستقى من خلالها المحتوى الرقمي والمادي من مصادره الداخلية (السجلات، العمليات) والخارجية (السوق، المنافسون). وعلى مستوى التطبيق، رصدت *فارس (2021)* أن كثيراً من مؤسسات القطاع العام الجزائري تعاني من عمليات جمع شبه يدوية تُسبب بيانات غير موثوقة من الأساس (فارس & وفاء، 2021)

لوظيفة الثانية: معالجة البيانات

تشمل عمليات التحويل والتصنيف والحساب والمقارنة التي تُحوّل البيانات الخام إلى معلومة منظمة. يُطبّق هنا مبدأ *garbage out, garbage in* ، الذي يؤكد *Laudon & Laudon* المعلومة المعالجة لا تصير أدق مما كانت بياناتها الأصلية. (LAUDON.K.C & LAUDON.J.P ، 2020)

الوظيفة الثالثة: تخزين المعلومات

تضمن الحفاظ على المعلومات وتنظيمها في قواعد بيانات بما يُتيح استرجاعها بسرعة وأمان. ويُعدّ غياب تكامل قواعد البيانات، أي وجود قواعد بيانات متباينة بين المصالح، أحد أبرز مظاهر ضعف الترابط المعلوماتي الذي وثّقه (Bouberka S & Bouchek R ، 2022)

الوظيفة الرابعة: توزيع المعلومات

هي الوظيفة الأكثر أثراً في تنسيق القرار: أي أنّها الجسر الفعلي بين ما يُنتجه النظام وما يستخدمه صانعو القرار في مختلف الوحدات. رصدت *Hachemi & Dekkar* ظاهرة «عدم التماثل المعلوماتي» (*asymétrie informationnelle*) حيث تمتلك بعض المصالح أكثر مما تحتاج بينما تُحرم مصالح أخرى من المعلومات الأساسية. (Hachmi، 2022)

وأكد *Benabou* أن وظيفة التوزيع هي الأكثر أثراً في القرارات التنسيقية بالبنوك الجزائرية. (Djilali، 2017)

استخلاص: تُشكّل وظائف نظام المعلومات الأربعة سلسلةً وظيفية متكاملة، يُحدّد مستوى أداء كل حلقة فيها سقف ما تستطيعه الحلقة التالية. وتُمثّل وظيفتا التخزين والتوزيع المنفّذين المباشرين الذين يتجلى من خلالهما ضعف الترابط المعلوماتي في تدهور جودة القرار وانكسار التنسيق بين المصالح.

المطلب الرابع: أنواع نظم المعلومات

لا يُعدّ تصنيف أنواع نظم المعلومات تمريناً أكاديمياً فحسب، بل أداة تشخيصية تُمكن من ربط كل نوع بمستوى القرار الذي يخدمه ونوع المعلومة التي يُنتجها. ويُتيح هذا التصنيف للباحث تحديد الأنظمة الأكثر صلةً بإشكالية الدراسة، وتحديدًا نظام MIS الذي يخدم المستوى التكتيكي لإدارة الموارد البشرية.

أولاً: الأنواع الرئيسية لنظم المعلومات

، *Laudon & Laudon* يُصنّفان نظم المعلومات في أربعة أنواع رئيسية : (LAUDON.K.C &LAUDON.J.P ،
(2020)

➤نظام معالجة المعاملات (*TPS - Transaction Processing System*) : يعمل على المستوى التشغيلي ويتولى

تسجيل العمليات اليومية بصورة آلية. مثال: تسجيل الحضور والإجازات والرواتب في إدارة الموارد البشرية.

➤نظام المعلومات الإداري (*MIS - Management Information System*) : يعمل على المستوى التكتيكي

ويُنتج تقارير دورية تلخيصية تُدعم القرارات الإدارية المتوسطة. ويُمثّل هذا النوع المحور الأكثر صلةً بالدراسة الحالية.

➤نظام دعم القرار (*DSS - Decision Support System*) : يعمل على المستويين التكتيكي والاستراتيجي ويوفر

نماذج تحليلية للقرارات غير المبرمجة.

➤نظام معلومات الإدارة العليا (*EIS - Executive Information System*) : يوفر للقيادة لوحات قيادة تلخيصية

تُعرض المؤشرات الاستراتيجية الحرجة.

ثانياً: ملاحظة جوهرية

يُنَبّه *Kiradoo (2020)* إلى أن هذه الأنواع الأربعة في المؤسسة الناضجة لا تعمل باستقلالية , بل يجب أن تُشكّل منظومة متكاملة ذات تغذية رجعية منتظمة: (Kiradoo ، 2020)

TPS → MIS → DSS → EIS (تكامل رأسي صاعد ونازل)

وحين يكون هذا التكامل الرأسي غائباً، تتعدّر المتابعة الاستراتيجية لأن القرارات العليا تنفصل عن الواقع التشغيلي. وقد رصدت *بوزمارن وخثير (2022)* في المجلة الاقتصادية الجديدة أن المؤسسات الجزائرية تمتلك TPS وظيفياً سليماً لكن مخرجاته لا تُغذّي MIS بصورة منتظمة. (بوزمارن & محمد خثير & فريدة، 2022)

المطلب الخامس: دور نظام المعلومات في التنسيق الداخلي

التنسيق الداخلي في المؤسسة ليس مجرد نتاج تلقائي لتنظيم جيد، بل هو مخرج وظيفي لمنظومة معلوماتية مترابطة تُؤمّن لكل وحدة المعلومة التي تحتاجها بالجودة والتوقيت المطلوبين. وفي هذا المطلب، يُحدّد دور النظام في تحقيق هذا التنسيق وفق ما أثبتته الأدبيات.

أولاً: نظام المعلومات والذاكرة الإدارية المشتركة

أكد *Reix* أن نظام المعلومات يُشكّل «الذاكرة الإدارية» للمؤسسة: فهو لا يُزوّد الأفراد بمعلومات فحسب بل يُؤسّس أرضية معرفية مشتركة، تُمكن التواصل بين الوحدات دون الحاجة إلى إعادة بناء السياق في كل مرة. وهذه الوظيفة بالغة الأهمية في المؤسسات الهرمية كالبنوك الحكومية الجزائرية. (REIX، 2019)

ثانياً: إثبات ميداني — الوحدات ذات المرجعية الموحّدة

أثبتت *Senouci Bereksi, Bouri & Hassini (2024)* في مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، عبر دراسة على مؤسسات اتصالات الجزائر، أن الوحدات التي تشترك في مصادر معلوماتية موحّدة، تُنتج قرارات أكثر انسجاماً وأقل احتياجاً للمراجعة والتعديل اللاحق. والآلية التفسيرية التي تقترحها الدراسة هي أن المرجعية الموحّدة تُقلّص الفجوات التفسيرية الناشئة عن تباين البيانات الأصلية. (Hassini & Bouri Sarah & Senouci Bereksi Imane، 2024، Yamana)

ثالثاً: ظاهرة صوامع المعلومات

وتُقت *بوزمارن وخشير (2022)* ظاهرة «صوامع المعلومات» (*information silos*) التي تنشأ حين تعمل كل مصلحة بمعلوماتها المنعزلة: تُصدر قرارات منطقية من منظورها الداخلي لكنها تتعارض حين تلتقي في التنفيذ. والسبب الجوهري ليس ضعف الكفاءات الفردية بل غياب قنوات رسمية لانتقال المعلومة بين المصالح. (بوزمارن & محمد خشير & فريدة، 2022)

رابعاً: دور نظام المعلومات في وظيفة الموارد البشرية

تبيّن *Ferhat & Chitti* أن نظام المعلومات يُؤدّي في إدارة الموارد البشرية وظيفتين تنسيقيتين متميزتين: الأولى داخلية (تنسيق عمليات التوظيف والتكوين والتقييم ضمن المصلحة) والثانية خارجية (تنسيق مصلحة RH مع المحاسبة والتشغيل والإدارة العامة). وعند ضعف الترابط تتأثر الوظيفتان معاً لكن الخارجية أشدّ تأثراً. (Ferhat & Mohand، 2023، Chitti & Mohand)

وأثبتت *Benabou* في سياق البنوك الجزائرية أن إدارة RH تُصدر قرارات ترقّيات وانتدابات وتكوين يومياً وأن ضعف ترابط النظام لا يُنتج قرارات سيئة بالضرورة، بل قرارات غير منسجمة: منطقية كل منها في ذاتها، لكنها تتناقض في الأثر التراكمي. (Djilali، 2017)

استخلاص: يتضح أن دور نظام المعلومات في التنسيق لا يكمن في مجرد إتاحة البيانات، بل في ضمان مرجعية معلوماتية مشتركة تُؤمّن توافق القرارات بين الوحدات المختلفة. وكلما كان الترابط أضعف كانت الصوامع أعمق والقرارات أقل انسجاماً.

خلاصة المبحث الأول

خلاصة المبحث الأول: يُفضي استعراض المطالب الخمسة إلى استنتاج محوري: نظام المعلومات الداخلي الفاعل ليس مجرد بنية تقنية بل منظومة متكاملة من مكونات تقنية وبشرية وتنظيمية تؤدي وظائف متسلسلة. ومستوى فاعليتها يُقاس بدرجة ترابطها وانسيابية تدفق المعلومات عبرها. وقد كشفت الأدبيات الجزئية التطبيقية أن الضعف في هذا الترابط يُمثل ظاهرة موثقة، تنعكس مباشرةً على جودة التنسيق القرار. وهو ما تسعى الدراسة الميدانية إلى قياسه في بنك التنمية المحلية.

المبحث الثاني: اتخاذ القرار داخل المؤسسة

يُعدّ اتخاذ القرار وظيفة إدارية محورية لا تتوقف طوال حياة المؤسسة، إذ تُعبّر عن قدرتها على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية. وفي هذا المبحث، يُتناول مفهوم اتخاذ القرار ومراحل وأنواعه ومتطلباته، ثم يُحدّد دور المعلومات في كل بُعد من أبعاد التنسيق القرار الثلاثة: الجودة والسرعة والانسجام.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار

تعدّدت الجهود العلمية الرامية إلى تعريف اتخاذ القرار وتحليل أبعاده، وتُكشف هذه التعريفات عند مقارنتها عن تحوّل تدريجي في الرؤية: من اختزال القرار في فعل فردي عقلائي، إلى تصوّره بوصفه محصّلاً لتفاعل بين فرد وبيئة تنظيمية وسياق معلوماتي.

أولاً: تعريف اتخاذ القرار

تعدّدت التعريفات المقدّمة لاتخاذ القرار في الأدبيات العلمية على النحو الآتي:

- اتخاذ القرار عملية اختيار بديل من بين بدائل متاحة في سياق تنظيمي وتحت قيود معلوماتية وزمنية. والمفهوم الجوهرية عندها هو أن القرار لا يحدث في فراغ بل ضمن محددات بيئية وإدراكية تُشكّل طبيعته ونتائجه. (Salles، 2015)
- اتخاذ القرار هو الكفاءة التنظيمية الأساسية التي تُميّز المؤسسات الأكثر قدرةً على التكيف، وأن المقرّر الجيد ليس بالضرورة من لديه أفضل الحدس بل من يمتلك نظاماً معلوماتياً يُتيح له رؤية واضحة للوضع (A, Daud، 2024)
- اتخاذ القرار عملية انتقاء استراتيجي بين بدائل، وفعاليتها تتوقف على مستوى جودة المعلومات المتاحة وسرعة الوصول إليها. (Kiradoo، 2020)
- اتخاذ القرار عملية تنظيمية تُحدّد مسار الفعل المؤسسي، وجودتها ترتبط ارتباطاً عضوياً بكفاءة نظام المعلومات الداعم لها. (Management information Systeme and Decision Making، 2014)
- اتخاذ القرار عملية إدارية متعددة الأبعاد تشمل تحديد المشكلة وتوليد البدائل وتقييمها واختيار الأنسب منها في ضوء المعطيات المتاحة والقيود الزمنية (H، 2023)
- اتخاذ القرار في المؤسسات الجزائرية لا يزال محكوماً في كثير من الأحيان بمركزية هيكلية تُضيق هامش المبادرة لدى المستويات الوسطى، وهو ما يُضاعف أثر ضعف تدفق المعلومات لأن المستويات الأعلى تُقرّر بمعلومات منقوصة. (بوزمارن & محمد خيثر & فريدة، 2022)

استخلاص: يتضح من التعريفات السابقة أن اتخاذ القرار عملية تنظيمية مقيّدة بالمعلومات المتاحة والزمن والسياق الهيكلي. ومن ثمّ، يُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: العملية التي تُختار خلالها بدائل لمواجهة مشكلات أو استثمار فرص في سياق قيود معلوماتية وزمنية وهيكلية؛ ويُقاس مستوى فاعليتها بثلاثة أبعاد: جودة القرار وسرعته وانسجامه مع قرارات الوحدات الأخرى.

المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار

تحليل مراحل اتخاذ القرار يُحوّل النظرة إليه من حدث لحظي إلى عملية ذات بنية متتابعة، وكل مرحلة منها تمتلك احتياجاتها المعلوماتية الخاصة. وفهم هذا التسلسل يُتيح تشخيص في أي مرحلة بالضبط يتسأل ضعف النظام ليُفسد جودة النتيجة.

أولاً: المراحل اتخاذ القرار

تعدّدت نماذج مراحل اتخاذ القرار في الأدبيات العلمية. من أبرزها:

➤ يُحدّد ثلاث مراحل أساسية : (H، 2023)

1. تشخيص المشكلة وجمع المعلومات الأولية.
2. توليد البدائل وتقييمها.
3. اتخاذ القرار النهائي وتنفيذه ومتابعته.

➤ يُضيفون مرحلة رابعة هي «التغذية الراجعة» (*feedback*) : تقييم مدى نجاح القرار المنفّذ بما يُغذي القرارات المستقبلية. (A D، 2024)

➤ يُصنّف المراحل وفق مستوى التدخل المعلوماتي المطلوب : المرحلة الأولى تحتاج معلومة تشخيصية (وصف الواقع) ، والثانية تحتاج معلومة تحليلية (مقارنة البدائل) ، والثالثة تحتاج معلومة تقييمية (معايير الاختيار). (Kiradoo، 2020)

ثانياً: النموذج الثلاثي لـ SALLES (2015)

يُعدّ نموذج Salles من أكثر النماذج دقّةً وشيوعاً في الأدبيات الفرنسية، وهو امتداد وتطوير لعمل Simon الكلاسيكي، ويتضمن ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: الاستكشاف (Intelligence) : هي مرحلة رصد البيئة وتشخيص المشكلة وتحديد ضرورة القرار. تُعتمد فيها بشكل رئيسي معلومة تشخيصية تصف الوضع الراهن. وتُعدّ هذه المرحلة الأكثر تأثيراً بضعف نظام المعلومات: فحين تكون البيانات غير محدّثة أو غير متاحة، يُعاد تشخيص المشكلة في كل اجتماع قراري ويُصرّف وقت القرار في جمع المعطيات لا في تحليلها. (Salles، 2015)

المرحلة الثانية: التصميم (Design) :

هي مرحلة توليد البدائل الممكنة وتقييمها في ضوء المعطيات المتاحة. أثبتت *Bhandari* أن النظام المعلوماتي الجيد يُوسّع نطاق البدائل المُولَّدة، بينما ضعف المعلومة يُنتج قراراً جيداً في حدود الخيارات المتاحة لكنّه ليس بالضرورة الأمثل. (H، 2023)

المرحلة الثالثة: الاختيار (Choix) :

هي مرحلة الاختيار النهائي بين البدائل وتوثيقه. وفي السياق المصرفي الجزائري، يُضيف *Benabou* بُعداً رقابياً: القرار يخضع للمراجعة الداخلية والرقابة من بنك الجزائر، وهو ما يجعل ضعف توثيق المعلومة في هذه المرحلة مخاطرةً مضاعفة. (Djilali، 2017)

استخلاص: يتّضح من النموذج الثلاثي لـ *Salles* أن نظام المعلومات يُؤثّر في كل مرحلة من مراحل القرار بآلية مختلفة: تشخيص في المرحلة الأولى، وتوليد خيارات في الثانية، وتوثيق وتبرير في الثالثة. وهذا التأثير المتدرج يعني أن تحسين نظام المعلومات لا ينعكس فقط على جودة الاختيار النهائي بل على كامل العملية القرارية من بدايتها.

المطلب الثالث: أنواع القرارات الإدارية

يُعدّ تصنيف القرارات الإدارية أداةً تحليلية تُمكن من فهم العلاقة التمييز بين نوع القرار ونوع المعلومة المطلوبة ومستوى تأثير ضعف النظام عليه. فكل نوع من القرارات احتياجاته المعلوماتية الخاصة وعلاقته المحددة بنظام المعلومات.

أولاً: أنواع القرارات وفق درجة القابلية للبرمجة

يُميّز بين نوعين جوهرياً: (Kiradoo، 2020)

➤ **القرارات المبرمجة (Programmed Decisions)**: قرارات تنشأ في سياقات متكررة وتخضع لقواعد محددة مسبقاً تقبل الأتمتة. يخدمها نظام المعلومات بصورة مباشرة بإنتاج المعلومة التشغيلية الجاهزة. مثال: منح الإجازات، احتساب المكافآت الدورية.

➤ **القرارات غير المبرمجة (Non-Programmed Decisions)**: قرارات تنشأ في سياقات جديدة لا نموذج محدد لها وتستهلك حكماً بشرياً. يُؤثّر نظام المعلومات على نطاق الخيارات المتاحة لصانع القرار، وكلما كانت المعلومة أشمل كانت البدائل المُولَّدة أكثر جودةً.

ثانياً: مستويات اتخاذ القرار في الهرمية التنظيمية

Laudon & Laudon يُميّزان ثلاثة مستويات للقرار وفق موضعه في الهرمية التنظيمية : (&LAUDON.J.P) (LAUDON.K.C، 2020)

➤ **المستوى التشغيلي**: قرارات يومية قصيرة الأفق تعتمد معلومة تفصيلية دقيقة الفورية. يُؤثّر فيها انقطاع التدفق المعلوماتي مباشرةً بتأخير التسوية وتراكم الأخطاء.

➤ **المستوى التكتيكي** : قرارات متوسطة الأفق تعتمد تقارير دورية تلخيصية, هي الأكثر صلة بإدارة الموارد البشرية وأكثرها تضرراً من غياب تكامل قواعد البيانات.

➤ **المستوى الاستراتيجي** : قرارات بعيدة الأفق تعتمد معلومة إجمالية استشرافية. يُؤثر فيها ضعف نظام المعلومات بإنتاج قرارات منفصلة عن الواقع التشغيلي الحقيقي.

جدول (I-3): أنواع القرارات ومستوياتها وأثر ضعف نظام المعلومات

النوع	المستوى	المعلومة المطلوبة	أثر ضعف النظام	أمثلة
مبرمجة — تشغيلي	تشغيلي	تفصيلية يومية	أخطاء في التسوية والتأخر	الرواتب، الحضور، الإجازات
مبرمجة — تكتيكي	تكتيكي	تقارير دورية	قرارات مبنية على بيانات قديمة	تقييم الأداء، التكوين الدوري
غير مبرمجة — تكتيكي	تكتيكي	مقارنة الملفات	تفاوت المعايير وضعف الانسجام	الترقيات، الانتدابات الاستثنائية
غير مبرمجة — استراتيجي	استراتيجي	تحليلية استشرافية	قرارات منفصلة عن الواقع	إعادة هيكلة الكفاءات، توظيف جماعي

المصدر: إعداد الباحثة بناءً , (Mohand & Ferhat Mohand (LAUDON.J.P & LAUDON.K.C , 2020) & Chitti, 2023)

استخلاص: يتضح من الجدول أن إدارة الموارد البشرية هي الأكثر تنوعاً في أنواع قراراتها ومستوياتها في أن واحد، مما يجعلها المستهلكة الأكثر تنوعاً لمخرجات نظام المعلومات والأكثر تضرراً حين يكون الترابط ضعيفاً. وأن ضعف نظام المعلومات لا يُؤثر بصورة واحدة في جميع القرارات، بل تأثيره يتميز حسب النوع والمستوى.

المطلب الرابع: متطلبات القرار الفعّال

وجود نظام معلومات حتى المتكامل منه لا يُنتج قرارات جيدة تلقائياً. فثمة شروط معلوماتية وتنظيمية وبشرية لا بد من توافرها لكي تُترجم الإمكانية المعلوماتية إلى قرار جيد فعلاً. وتحديد هذه المتطلبات يُمكن من بناء أداة قياس دقيقة للواقع الميداني.

أولاً: المتطلبات

حدّد الباحثون متطلبات القرار الفعّال وفق ما يأتي:

- أثبت عبر دراسة ميدانية على البنوك الجزائرية أن جودة القرار ترتبط ارتباطاً إحصائياً دالاً بأربعة متطلبات : دقة المعلومة المعتمّدة، وحدثة البيانات وانتظام تحديثها، وسهولة الوصول إليها في الوقت المطلوب، ومشاركة المصالح ذات الصلة عبر قناة معلوماتية مشتركة. (Djilali, 2017)
- Kiradoo يُحدّد متطلبين محوريين : جودة المعلومة من حيث دقتها وشموليتها، وسرعة الوصول إليها بما يُتيح الاستجابة للمتغيرات البيئية في الوقت المناسب. (Kiradoo, 2020)
- Salles لا يكفي توفر المعلومة الدقيقة بل يجب أن تكون في الصيغة التي يستطيع صانع القرار قراءتها وتفسيرها. وهذا يعني أن تصميم مخرجات النظام يُمثّل متطلباً مستقلاً (Salles, 2015)
- مصطفى: المتطلب الأكثر غياباً في المؤسسات الجزائرية المدروسة ليس دقة المعلومة بل توقيتها: البيانات كانت دقيقة حين جُمعت لكنّها لم تُحدّث، فجاءت القرارات صحيحةً وفق صورة قديمة عن الواقع . (مصطفى و صابرية مريم، 2025)
- Bhandari الوضوح التنظيمي لمسؤولية القرار مطلب مستقل لا يُعوّضه توافر المعلومة : حين تكون الصلاحيات متداخلة يظل القرار معلقاً حتى مع توافر جميع المعلومات اللازمة (H, 2023)
- Brideh & Salem تكامل نظام المعلومات هو الضامن الهيكلي لتوافر المتطلبات مجتمعةً : يُؤمّن الدقة عبر تقليص تعدد المصادر، والحدثة عبر التحديث الآلي، والوصولية عبر إتاحة المعلومة لجميع الأطراف المعنية. (A, Brideh T & Salem, 2025)

استخلاص: تتقاطع المراجع المستعرّضة حول خمسة متطلبات جوهرية للقرار الفعّال: دقة المعلومة، وحدثتها، وإتاحتها في الوقت المناسب، وصلاحيات التنسيق الواضحة، وجودة تصميم مخرجات النظام. وكل هذه المتطلبات مشروطة بمستوى ترابط نظام المعلومات الداخلي، وهو ما يجعل المتغير المستقل للدراسة عاملاً محورياً في الإجابة عن إشكالية تنسيق القرار.

المطلب الخامس: دور المعلومات في جودة القرار وسرعته وانسجامه

يُمثل هذا المطلب الترجمة الإجرائية للإطار النظري إلى ثلاثة أبعاد قابلة للقياس الميداني. وكل بُعد يرتبط ارتباطاً محددًا بأحد أبعاد ضعف ترابط نظام المعلومات الثلاثة، وهو ما يُؤسس للفرضيات التي يُختتم بها هذا الفصل.

أولاً: دور المعلومة في جودة القرار

أجرى *Benabou* دراسة ميدانية على البنوك الجزائرية وأثبت أن كفاءة نظام المعلومات الإداري ترتبط ارتباطاً موجياً دالاً إحصائياً بفاعلية القرار الإداري. والآلية التفسيرية التي يقترحها هي: المعلومة الجيدة تُحسن تشخيص المشكلة أولاً، ثم تُوسّع نطاق البدائل المولدة، ثم تُحسن دقة الاختيار، وهي سلسلة سببية لا قفزة مباشرة (Djilali, 2017).

Brideh & Salem أثبتتا في المجلة الأفريقية للعلوم أن تكامل نظام المعلومات ينعكس على جودة القرار وفق علاقة طردية موثوقة، وأن الأثر كان أقوى في المؤسسات الأقل خبرةً تنظيمية، مما يعني أن دور المعلومة يتضاعف في غياب الخبرة الجماعية. (A, Brideh T & Salem, 2025)

Dauda et autre يوضّحون أن ضعف المعلومة في مرحلة الاستكشاف لا يُنتج فقط قراراً خاطئاً، بل يُنتج قراراً جيداً وفق المعطيات المتاحة لكنّه لا يتناسب مع الواقع الفعلي: «الإجابة الصحيحة على السؤال الخاطئ». (A, Daud, 2024)

Bhandari يؤكد في سياقها الأكاديمي أن الإدارات ذات قواعد البيانات الأكثر تكاملاً تُنتج قرارات أقل احتياجاً للمراجعة والتصحيح اللاحقين، مما يعني أن تحسين المعلومة يُقلص التكاليف الخفية للقرار غير السليم: (H, 2023)

ثانياً: دور المعلومة في سرعة اتخاذ القرار

Drevon, Maurel & Dufour في مجلة *Documentation et Bibliothèques* يُبينون أن أثر نظام المعلومات على سرعة القرار لا يتجلى في لحظة الاختيار الأخيرة، بل يبدأ في مرحلة الاستكشاف: النظام الجيد يُتيح «المعرفة الجاهزة» (*knowledge readiness*) بمعنى أن المعلومة تنتظر صاحب القرار معالجهً ومنظمةً مسبقاً. (Drevon, E, Maurel, D & Dufour, C, 2018)

Lounici رصدت في مذكرتها (HEC الجزائر) على مؤسسة حمود بوعلام أن نسبة معتبرة من وقت الاجتماعات القرارية تُصرّف في التحقق من الأرقام وتحديث المعطيات، لا في تحليل البدائل والحكم بينها. وهذا يعني أن ضعف تدفق المعلومات يستنزف الوقت للقرار بصورة منهجية غير مرئية في التقارير الرسمية (Lounici, 2024).

فارس رصدت ميدانياً أن ظاهرة «التأخر في اتخاذ القرار» في المؤسسات الجزائرية تُفسّر بثلاثة أسباب متكررة: صعوبة الوصول إلى المعلومات المحدّثة (البُعد الأول: التدفق)، وتضارب الأرقام بين المصالح (البُعد الثاني: تكامل القواعد)، والحاجة إلى التحقق من صحة المعطيات (البُعد الثالث: الموثوقية). هذا التوافق الثلاثي يُعطي الفرضية H1 أرضيةً

تجريبية محلية متينة. (فارس & وفاء, 2021)

ثالثاً: دور المعلومة في انسجام القرارات بين المصالح

يُعدّ انسجام القرارات البُعدَ الأكثر تعقيداً والأقل تناوياً رغم كونه الأشدّ تكلفةً في الواقع الميداني. فالقرارات يمكن أن تكون «جيدة» كل منها بمعاييرها الخاصة ومع ذلك تُؤدّ احتكاكاً تنفيذياً حين تلتقي.

بوزمارن وخثير وثقتا في مجلة الاقتصاد الجديد هذه الظاهرة بدقة: المصالح التي درستها كانت تُصدر قرارات منطقية من منظورها الداخلي لكنها تتعارض في التنفيذ. والسبب الجوهرى الذي حدّثته هو غياب «المرجعية المشتركة» (*référentiel commun*) أي مصدر بيانات موحد تنطلق منه جميع المصالح. (بوزمارن & محمد خيثر & فريدة , 2022)

Senouci Bereksi et autre قدّمنا الدليل الميداني الأوضح : الوحدات التي تشترك في نفس قاعدة البيانات تُنتج قرارات أكثر انسجاماً بفارق ملحوظ وقابل للقياس، وكان هذا الأثر مستقلاً عن متغيرات أخرى كحجم الوحدة وخبرة المسؤولين. (Senouci Bereksi Imane & Bouri Sarah & Hassini Yamana, 2024)

Ishaka (2026) في *JORNAL OF MANAGEMENT SCIENCE AND ENTREPRENARISHIP* يُؤكّد أن نظام MIS المترابط يُؤدّي «وظيفة التوافق» (*alignment function*) : يُؤمّن تزامن المعلومات بين المصالح بطريقة تُقلّص الفجوات التفسيرية وتُمهّد الطريق لقرارات متوافقة. وهذه الوظيفة لا تعوّضها التعليمات الإدارية الرسمية. (Ishka, 2026)

استخلاص: يكشف تحليل الأبعاد الثلاثة عن علاقة تمايزيه دقيقة: جودة القرار ترتبط بموثوقية المعلومة، وسرعته ترتبط بانسيابية تدفقها، وانسجامه يرتبط بتكامل قواعد البيانات المشتركة بين المصالح. وهذا التمايز هو الأساس الذي بُنيت عليه الفرضيات الثلاث H1 و H2 و H3 الواردة في المبحث الثاني.

خلاصة المبحث الثاني

خلاصة المبحث الثاني: كشف استعراض المطالب الخمسة أن عملية اتخاذ القرار عملية تنظيمية مُقيّدة في جميع مراحلها بمستوى المعلومة المتاحة. وأن كل بُعد من أبعاد التنسيق القرار، الجودة والسرعة والانسجام، يرتبط ارتباطاً محدداً بأحد أبعاد ضعف ترابط نظام المعلومات، مُشكلاً بذلك الخريطة النظرية للنموذج المفاهيم الذي يُعرضه الجزء التالي.

المبحث الثالث: ضعف ترابط نظام المعلومات الداخلي وانعكاساته على تنسيق اتخاذ القرار

يُشكّل ترابط نظام المعلومات الداخلي ركيزةً أساسيةً لضمان انسجام العملية القرارية داخل المؤسسة، إذ يرتبط مستوى التنسيق بين الوحدات التنظيمية ارتباطاً مباشراً بجودة المعلومات المتاحة وسرعة تدفقها (Laudon & Laudon, 2020) وفي المقابل، يُفضي ضعف هذا الترابط إلى اختلالات متراكمة تمسّ في جوهرها فعالية اتخاذ القرار. ويتناول هذا المبحث مظاهر ضعف الترابط المعلوماتي في مطلبه الأول، ثم انعكاساته على تنسيق القرار في مطلبه الثاني.

المطلب الأول: مظاهر ضعف ترابط نظام المعلومات الداخلي

يتجسد ضعف ترابط نظام المعلومات في جملة من المظاهر المتشابهة التي تُضعف البنية المعلوماتية للمؤسسة، ويمكن إجمالها فيما يأتي:

أولاً: غياب التكامل بين الأنظمة

يُقصد بالتكامل المعلوماتي قدرة الأنظمة الفرعية (TPS)، MIS، (DSS...) على تبادل البيانات بصورة آلية ومنظمة دون تدخل يدوي (Reix, 2002) وحين تعمل هذه الأنظمة بشكل منفصل، تتعدد قواعد البيانات وتتضارب الأرقام بين المصالح، مما يُعيق بناء رؤية شاملة للوضعية التنظيمية (Laudon & Laudon, 2020) ويؤكد DeLone (1992) & McLean أن غياب هذا التكامل ينعكس مباشرةً على جودة المعلومات المنتجة، وبالتالي على فعالية استخدامها في اتخاذ القرار.

ثانياً: ضعف تدفق المعلومات وعدم مركزية البيانات

يُعدّ تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية شرطاً لضمان التنسيق الفعال (Reix, 2002)؛ فعند ضعفه تظهر فجوة زمنية بين الحدث والقرار تُقلّص فعالية الاستجابة الإدارية (Laudon & Laudon, 2020) ويُضاف إلى ذلك تعدد

قواعد البيانات المنفصلة، إذ تحتفظ كل مصلحة بمعطياتها الخاصة مما يُفضي إلى تضارب في الأرقام الرسمية وصعوبة استخراج تقارير موحدة. ويرى (Reix, 2002) أن توحيد قاعدة البيانات شرط أساسي لبناء نظام معلومات استراتيجي قادر على دعم القرارات العليا.

ثالثاً: ضعف تحديث المعلومات ومحدودية الوصول إليها

تُشكّل المعلومة غير المحدثة مصدر تضليل قراري حقيقي؛ إذ يؤكد (Simon, 1977) أن القرار الرشيد يستلزم معلومات حديثة تعكس الوضع الراهن بدقة، وأن أي تأخر في تحديث المعطيات يُفضي إلى تشخيص خاطئ للمشكلة. ويتكامل مع هذا البُعد ضعف إمكانية الوصول إلى المعلومة، حيث يُدرج (DeLone & McLean, 1992) سهولة الوصول ضمن أبعاد جودة النظام، معتبرين إياها شرطاً لتحقيق الفائدة الصافية منه.

خلاصة المطلب الأول:

تتكشف مظاهر ضعف الترابط المعلوماتي في صور متعددة ومتشابهة: من غياب التكامل بين الأنظمة، مروراً بضعف تدفق البيانات وتعددتها، وصولاً إلى قِدَم المعلومات وتقييد الوصول إليها. وجميعها تُضعف قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات منسجمة وفعالة.

المطلب الثاني: انعكاسات ضعف الترابط المعلوماتي على تنسيق اتخاذ القرار

لا يبقى ضعف ترابط نظام المعلومات خللاً تقنياً محصوراً، بل يتحوّل إلى اختلال تنظيمي بنيوي يمسّ صميم العملية القرار. فالنظام المعلوماتي يُشكّل البنية التحتية المعرفية التي يُبنى عليها القرار (Laudon & Laudon, 2020)، وأي اضطراب في تكامله أو تدفقه ينعكس حتماً على مستوى التنسيق وجودة القرار.

أولاً: ضعف التنسيق بين المصالح وتضارب القرارات

يتطلب التنسيق التنظيمي الفعال قاعدة معلومات موحدة تتيح لجميع المصالح الاعتماد على نفس المعطيات (Reix, 2002) وحين يغيب هذا الشرط، تعمل كل وحدة وفق مؤشرات الخاصة، فتتسع هوة الانسجام وتتضارب القرارات. ويؤكد (Simon, 1977) أن القرار الرشيد يتطلب إطاراً معلوماتياً موحداً لتقليص الانحرافات الإدراكية؛ فمع تعدد قواعد البيانات يبني كل متخذ قرار حكمه على "نسخته الخاصة من الواقع"، مما يُفضي إلى ازدواجية الجهود وهدر الموارد والتوتر التنظيمي الداخلي.

ثانياً: بطء اتخاذ القرار وانخفاض جودته

يضطر متخذ القرار في غياب الترابط المعلوماتي إلى البحث اليدوي عن المعطيات وطلب تقارير متعددة والتحقق من تضاربها، مما يُطيل دورة القرار ويُضعف القدرة التنافسية للمؤسسة. (Laudon & Laudon, 2020) وتراجع جودة القرار حين يُبنى على معلومات ناقصة أو غير دقيقة؛ وهو ما يُجسّده مفهوم "العقلانية المحدودة" عند Simon (1977)، حيث يكتفي متخذ القرار بحل مقبول عوض الحل الأمثل بسبب نقص المعلومات. ويُعزز DeLone &

McLean (1992) هذا الطرح بتأكيدهما أن الفائدة الصافية للنظام مشروطة بجودة المعلومات (دقة، اكتمال، حداثة) وبسرعة إيصالها إلى متخذ القرار في الوقت المناسب.

ثالثاً: ضعف الانسجام التنظيمي

يفقد النظام المعلوماتي ضعيف الترابط "وحدة المرجعية المعلوماتية"، فيعتمد كل مستوى إداري على بيانات مختلفة، مما يُنتج قرارات تشغيلية منفصلة عن التوجه الاستراتيجي وتناقضاً في الأولويات بين المصالح. ويؤكد Laudon (2020) أن نظم المعلومات المتكاملة تضمن اتساق الأهداف بربط البيانات التشغيلية بالمؤشرات الاستراتيجية (KPIs)، وهو ربط يغيب حين تنجز المعلومة. ويتقاطع هذا مع Simon (1977) الذي أكد أن الانسجام التنظيمي لا يتحقق إلا بتشارك جميع مستويات المؤسسة في نفس الإطار المعلوماتي المرجعي.

المطلب الثالث: النظريات المؤسسة للعلاقة بين نظام المعلومات الداخلي وتنسيق اتخاذ القرار
لا يكفي توظيف الأدبيات التجريبية وحدها لبناء نموذج بحثي متماسك؛ إذ لا بد من الاستناد إلى نظريات مؤسسة تُبرر منطقياً العلاقات المفترضة بين المتغيرات. وفي هذا المطلب، تُعرض ثلاث نظريات كلاسيكية أسست للعلاقة بين نظام المعلومات الداخلي وعملية اتخاذ القرار، وشكّلت المنطلق النظري الذي بُنيت عليه فرضيات هذه الدراسة.

أولاً: نموذج Simon للقرار التنظيمي (1977) — الأساس النظري لـ H1

► **النشأة والسياق:** صاغ Herbert A. Simon نموذجه الكلاسيكي في كتابه *The New Science of Management Decision* (1977)، منطلقاً من نقد الرؤية التقليدية التي تُصور القرار فعلاً عقلياً لحظياً، ليثبت أنه عملية تنظيمية ذات بنية متتابعة ومقيّدة بالمعلومات المتاحة. (SIMON, 1977)

► **مضمون النموذج:** يُقسّم Simon عملية اتخاذ القرار إلى ثلاث مراحل متتالية: **الاستكشاف (Intelligence)**: رصد البيئة وتشخيص المشكلة؛ **التصميم (Design)**: توليد البدائل وتقييمها؛ **الاختيار (Choix)**: انتقاء البديل الأنسب وتوثيقه. كما يُدخل مفهوم الرشادة المحدودة: المقرّر لا يبحث عن الحل الأمثل بل عن الحل المرضي في حدود المعلومات المتاحة له.

► **الصلة بالدراسة وتبرير H1:** يكشف النموذج أن ضعف تدفق المعلومات بين المصالح يُطيل مرحلة الاستكشاف: حين تكون المعلومة غير متاحة أو غير محدّثة، يُصرّف وقت القرار في جمع المعطيات لا في تحليلها، مما يُنتج بطءً منهجياً في اتخاذ القرار. وهذا هو الأساس النظري للفرضية H1.

ثانياً: نظرية التنسيق المعلوماتي — Reix (2002) — الأساس النظري لـ H2

► **النشأة والسياق:** أرسى Robert Reix في *Encyclopédie de Gestion* (2002) إطاراً نظرياً للدور التنسيقي لنظام المعلومات داخل المؤسسة، منطلقاً من دراسة تحليلية لأنماط تدفق المعلومة بين الوحدات التنظيمية في المؤسسات الكبيرة.

► **مضمون النظرية:** يُحدّد Reix وظيفتين جوهريتين لنظام المعلومات في التنسيق الداخلي:

1. الذاكرة الإدارية المشتركة: النظام لا يُزوّد الأفراد بمعلومات فحسب بل يُؤسّس أرضية معرفية مشتركة تُمكن التواصل بين الوحدات دون إعادة بناء السياق في كل مرة.
2. المرجعية الموحّدة: الوحدات التي تشترك في مصادر معلوماتية موحّدة تُنتج قرارات أكثر انسجاماً وأقل احتياجاً للمراجعة اللاحقة. وحين تغيب هذه المرجعية تنشأ ظاهرة صوامع المعلومات (silos information) التي تُؤدّ قرارات منطقية داخلياً لكنها متعارضة في التنفيذ.

➤ **الصلة بالدراسة وتبرير H2** : يُبرّر هذا الإطار النظري العلاقة بين غياب تكامل قواعد البيانات بين المصالح وضعف انسجام القرارات بين الوحدات التنظيمية، وهو محور الفرضية H2 مؤكداً أن التنسيق القرار مشروط ببنية معلوماتية موحّدة لا بحسن النوايا الإدارية.

ثالثاً: نموذج نجاح نظام المعلومات — Mclean & DeLone (1992) — الأساس النظري لـ

H3

➤ **النشأة والسياق** : نشر William DeLone و Ephraim McLean نموذجهما في مجلة *Information Systems Research* (1992)، بعد مراجعة منهجية لأكثر من 180 دراسة تناولت قياس نجاح نظم المعلومات، بهدف توحيد المفاهيم المنتشرة في هذا الحقل. (William DeLone & Ephraim McLean, 1992)

➤ **مضمون النموذج** : يُحدّد النموذج ستة أبعاد مترابطة لنجاح نظام المعلومات، أبرزها في سياق هذه الدراسة : جودة المعلومة (دقة البيانات، اكتمالها، وانتظام تحديثها)؛ وجود النظام (موثوقية النظام وسهولة الوصول إليه)؛ والأثر على القرار (الانعكاس المباشر لجودة المعلومة على جودة القرار الإداري). والعلاقة السببية التي يريها النموذج: جودة المعلومة ← استخدام النظام ← الأثر على القرار الفردي ← الأثر التنظيمي.

➤ **الصلة بالدراسة وتبرير H3** : يُؤسّس هذا النموذج نظرياً للعلاقة بين موثوقية المعلومات وانتظام تحديثها من جهة، وجودة القرار الإداري من جهة أخرى بالتالي تأثيره على تنسيق القرار، وهو تحديداً محور الفرضية H3. ويُفسّر لماذا لا تكفي البنية التقنية وحدها: النظام الجيد تقنياً لكنه ذو معلومة قديمة يُنتج قراراً صحيحاً وفق صورة منتهية الصلاحية عن الواقع.

استخلاص: تتكامل النظريات الثلاث في تقديم تفسير منطقي متدرّج للعلاقة بين ضعف ترابط نظام المعلومات الداخلي وتدهور تنسيق القرار: فنموذج Simon يُفسّر آلية تأثير ضعف التدفق على بطء القرار (H1)، ونموذج Mclean & DeLone يُفسّر آلية تأثير ضعف الموثوقية على جودة القرار (H3)، ونظرية Rixe تُفسّر آلية تأثير غياب التكامل على انعدام الانسجام بين الوحدات (H2). وهذه النظريات الثلاث مجتمعة هي التي أسّست للنموذج المفاهيم وفرضياته.

خلاصة المبحث:

كشفت هذا المبحث أن ضعف ترابط نظام المعلومات الداخلي يُؤد سلسلة من الاختلالات القرارة المتركمة: من ضعف التنسيق وتضارب القرارات، إلى بطة اتخاذها وتراجع جودتها، وصولاً إلى تفكك الانسجام التنظيمي. ويؤكد ذلك أن النظام المعلوماتي ليس أداة مساعدة ثانوية، بل بنية استراتيجية لا تقوم الفعالية التنظيمية بدون ترابطها وتكاملها التي تم تأكيدها عبر الدراسات سابق ذكرها.

النموذج المفاهيم للدراسة:

بناءً على ما ورد في مطالب والمباحث من علاقات نظرية موثقة بين أبعاد المتغير المستقل (ضعف ترابط نظام المعلومات) وأبعاد المتغير التابع (تنسيق اتخاذ القرار)، يُقدّم النموذج المفاهيم الآتي الذي يُجسد هذه العلاقات في صورة إجرائية قابلة للاختبار الإحصائي:

المتغير التابع (Y)	→	المتغير المستقل (X)	الفرضية
تنسيق اتخاذ القرار في إدارة الموارد البشرية		ضعف ترابط نظام المعلومات الداخلي	
Y1: بطء اتخاذ القرار		X1: ضعف تدفق المعلومات بين المصالح	H1
Y2: ضعف انسجام القرارات بين الوحدات		X2: غياب تكامل قواعد البيانات بين المصالح	H2
Y3: انخفاض جودة القرار الإداري		X3: ضعف موثوقية المعلومات وعدم تحديثها	H3

فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من النموذج المفاهيم السابق وبناءً على التأطير النظري الموثق في مبحثي هذا الفصل، تُصاغ الفرضيات الآتية القابلة للاختبار الإحصائي:

الفرضية الرئيسية (H): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ضعف ترابط نظام المعلومات الداخلي وانخفاض مستوى تنسيق اتخاذ القرار داخل إدارة الموارد البشرية في مؤسسة BDL.

الفرضية الفرعية الأولى H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف تدفق المعلومات بين المصالح وانخفاض مستوى تنسيق اتخاذ القرار.

الفرضية الفرعية الثانية (H2): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غياب تكامل قواعد البيانات وانخفاض مستوى تنسيق اتخاذ القرار بين المصالح

الفرضية الفرعية الثالثة (H3): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف موثوقية المعلومات وتحديثها وانخفاض مستوى تنسيق اتخاذ القرار.

خلاصة الفصل الأول

أسعى هذا الفصل إلى بناء الإطار المفاهيم المزدوج الذي تنطلق منه الدراسة. عبر مبحثين متكاملين، أُطر مفهوم نظام المعلومات الداخلي في مكوناته ووظائفه وأنواعه ودوره التنسيقي، مُستتيراً بتناغم بين مصدرين الأدبيات الأكاديمية الدولية والدراسات الجزئية التطبيقية. كما حُلَّت عملية اتخاذ القرار في مراحلها وأنواعها ومتطلباتها ودور المعلومة في أبعادها الثلاثة. وقد انتهى التحليل إلى نموذج مفاهيمي يُصنّف العلاقات الثلاث المفترضة وفرضيات قابلة للاختبار الإحصائي الكمي في الفصلين اللاحقين.

الفصل الثاني:

التطبيق الأطر المفاهيم في الميدان العملي

المبحث الأول: تعريف ونشأة واستراتيجية بنك التنمية المحلية

المطلب الأول: تقديم عام لبنك التنمية المحلية

أولاً: لمحة عن بنك التنمية المحلية (www.bdl.dz , s.d.)

يُعدّ بنك التنمية المحلية، المعروف اختصاراً بـ(BDL) ، مؤسسة مالية عمومية جزائرية تنشط في إطار أحكام القانون التجاري، وتتخذ شكل شركة ذات أسهم (SPA) وقد تأسس بموجب المرسوم رقم 85/85 المؤرخ في 30 أبريل 1985، في إطار إعادة تنظيم المنظومة المصرفية الوطنية، حيث جاء إنشائه نتيجة تحويل جزء من أصول ونشاطات بنك القرض الشعبي الجزائري، وبدأ نشاطه الفعلي خلال نفس السنة. وفي سنة 1989، أصبح يتمتع بالاستقلالية القانونية والمالية في إطار إصلاحات المؤسسات الاقتصادية.

يتخذ البنك من بلدية سطوالي بولاية الجزائر مقراً رئيسياً له، ويمارس نشاطه عبر شبكة واسعة من الوكالات المنتشرة عبر مختلف مناطق الوطن. حيث يمتلك أزيد من 167 وكالة تجارية منتشرة حول ربوع الوطن، والتي تم اختيار مواقعها بشكل مدروس، من بينها أزيد من 8 وكالات مخصصة حصرياً لنشاط القرض على الرهن، الذي يُعد من أبرز الأنشطة التي يتميز بها البنك.

ويُعتبر بنك التنمية المحلية بنكاً شاملاً، حيث يقدم خدماته لفئات متنوعة تشمل المؤسسات الكبرى، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمهنيين، إضافة إلى الأفراد. كما يساهم في تمويل المشاريع الاستثمارية، خاصة تلك المرتبطة بالتنمية المحلية، ويواكب برامج دعم التشغيل التي أطلقتها الدولة، مثل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE) ، والصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC) ، والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM).

وفي إطار مواكبة التحولات الحديثة، عمل البنك على تطوير خدماته الرقمية، حيث أطلق سنة 2017 نظامه المعلوماتي الجديد (Core Banking) المسمى "SI-NASR" ، والذي يُعد نظاماً متطوراً يتيح تنفيذ العمليات البنكية بشكل مركزي وآمن، مع ضمان السرعة والفعالية وفق المعايير الدولية، مما ساهم في تحسين جودة الخدمات وتعزيز كفاءة التسيير.

كما اتجه البنك نحو إدماج الصيرفة الإسلامية، من خلال فتح شبائيك إسلامية تقدم خدمات مالية متوافقة مع أحكام الشريعة، حيث بلغ أزيد من 125 شباك إسلامي عبر مختلف الوكالات، وتوفر هذه الأخيرة مجموعة من المنتجات، من بينها صيغ التمويل الإسلامي مثل المرابحة والإيجار، إضافة إلى حسابات الاستثمار القائمة على المضاربة، وحسابات الإيداع الإسلامية.

ثانياً: نشأة بنك التنمية المحلية (www.bdl.dz , s.d.)

تندرج نشأة بنك التنمية المحلية ضمن الإصلاحات التي شهدتها القطاع المصرفي الجزائري خلال ثمانينيات القرن الماضي، والتي هدفت إلى إعادة هيكلة البنوك العمومية وتعزيز دورها في تمويل التنمية الاقتصادية. وقد تم إنشاؤه

بموجب المرسوم رقم 85/85، حيث استفاد من تحويل جزء من الموارد والهياكل التابعة لبنك القرض الشعبي الجزائري، مما مكّنه من الانطلاق بقاعدة تنظيمية وبشرية معتبرة.

وقد تمثلت مهمته في بداية نشاطه في تمويل المشاريع ذات الطابع المحلي، خاصة تلك التي تنجزها الجماعات المحلية والمؤسسات العمومية، قبل أن يتوسع نشاطه تدريجياً ليشمل مختلف القطاعات الاقتصادية. ومع صدور قانون استقلالية المؤسسات سنة 1989، أصبح البنك يتمتع بمرونة أكبر في التسيير، مما ساعده على تنويع خدماته وتعزيز مكانته في السوق المصرفية.

ويُعد البنك اليوم من بين المؤسسات البنكية التي تمتلك خبرة معتبرة في مجال تمويل الاقتصاد الوطني، حيث ساهم بشكل فعال في دعم التنمية الاقتصادية ومواكبة التحولات التي عرفها الاقتصاد الجزائري.

ثالثاً: مهام واستراتيجية بنك التنمية المحلية (www.bdl.dz , s.d.)

يمارس بنك التنمية المحلية نشاطاته كبنك شامل من خلال مجموعة من الوظائف الأساسية، تتمثل في جمع الادخار، ومنح التمويلات، وتوفير وتسيير وسائل الدفع. كما يتميز بنشاط خاص يتمثل في القرض على الرهن، الذي يكون مضموناً بمجوهرات من الذهب.

وترتكز استراتيجية البنك على عدة محاور أساسية، من بينها الحرص على الاستجابة لاحتياجات الزبائن من خلال تقديم منتجات وخدمات متنوعة، وتثمين الموارد البشرية عبر التكوين المستمر وتطوير المسار المهني، إضافة إلى تحسين الأداء المالي بما يحقق رضا المساهمين، وتعزيز التواصل مع الشركاء من خلال تقديم معلومات دقيقة وموثوقة.

ويسعى البنك إلى تعزيز مكانته في السوق المصرفية من خلال ترسيخ صورته كبنك موجه لمختلف الفئات، بما في ذلك المؤسسات الكبرى، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمهنيين، والأفراد، وذلك عبر تطوير علاقته مع الزبائن وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

كما يطمح البنك خلال السنوات القادمة إلى تدعيم موقعه في السوق، من خلال تقديم خدمات مالية مبتكرة، مع الاعتماد على موارده البشرية والمادية. وفي إطار دعم الشمول المالي، يعمل البنك على مرافقة المؤسسات المصغرة المستفيدة من أجهزة الدعم، والتي يُنتظر أن تتحول إلى مؤسسات ناشئة (Start-up)، لما تتمتع به من إمكانات نمو عالية، مما يتطلب توفير التمويل اللازم لمرافقة تطورها.

المطلب الثاني: تقديم مديرية رأس المال البشري (DCH) (humaines)

تُعد مديرية رأس المال البشري من أهم الهياكل داخل المؤسسة، وتخضع للسلطة المباشرة للمدير العام، حيث تتولى تسيير مختلف وظائف الموارد البشرية.

تتكون المديرية من أربعة أقسام رئيسية، تتمثل في: قسم التشغيل والمسارات المهنية، قسم التكوين، قسم ظروف وعلاقات العمل، وقسم الأعمال الاجتماعية والثقافية.

ويختص كل قسم بمجال محدد، حيث يهتم قسم التشغيل والمسارات المهنية بالتوظيف وتطوير الكفاءات، وأما قسم التكوين فيساهم بدوره على التكوين وتحسين المهارات لضمان تحسين جودة أداء الوظيفي، وقسم ظروف وعلاقات العمل فيعمل على تنظيم بيئة العمل والعلاقات المهنية، بينما يهتم قسم الأعمال الاجتماعية والثقافية بالأنشطة الاجتماعية والثقافية وتسييرها المالي.

وتتمثل مهام المديرية أساساً في توفير موارد بشرية مؤهلة، وتسيير عمليات التوظيف والأجور والمسارات المهنية للموظفين. كما تعمل على تطوير الكفاءات عبر برامج التكوين المستمر، وتوجيه الموظفين نحو المناصب المناسبة لمؤهلاتهم.

وتسهر كذلك على ضمان احترام القوانين والتنظيمات المتعلقة بالموارد البشرية، ومتابعة تقييم أداء الموظفين بشكل دوري، إضافة إلى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بهدف تلبية الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة.

المطلب الثالث: نظام المعلومات الداخلي (humaines)

أولاً: تعريف نظام معلومات الموارد البشرية

يُعرف نظام معلومات الموارد البشرية (SIRH)، أو ما يُعرف بـ ERP الموارد البشرية، على أنه نظام معلوماتي متكامل يُستخدم لتسيير مختلف وظائف وأنشطة الموارد البشرية داخل المؤسسة بطريقة رقمية ومركزية. ويهدف هذا النظام إلى تحسين كفاءة التسيير، تسهيل الوصول إلى المعلومات، ودعم عملية اتخاذ القرار.

ويشمل نظام SIRH مجموعة من المكونات والوظائف الأساسية، من بينها:

- **تسيير الأجور (Paie):** حساب ومعالجة رواتب الموظفين والتعويضات المختلفة؛
- **التسيير الاجتماعي والتقاعد (Social et retraite):** متابعة الحقوق الاجتماعية والتأمينات والتقاعد؛
- **الإدارة الإدارية للموظفين (Administration du personnel):** تسيير الملفات الإدارية للعمال (عقود، غيابات، عطل...)
- **التكوين (formation):** متابعة تكوين الأفراد لضمان جودة الكفاءة العاملين.
- **تسيير المسار المهني (Gestion de carrière):** متابعة تطور الموظفين وترقياتهم؛
- **التوظيف (Recrutement):** إدارة عمليات استقطاب واختيار الموظفين.

ويُعد هذا النظام أداة أساسية لتحديث إدارة الموارد البشرية، حيث يساهم في أتمته العمليات وتحسين دقة المعلومات وتسريع الإجراءات داخل المؤسسة.

ثانياً: أهداف نظام المعلومات الموارد البشرية

- توحيد أساليب العمل بين الموظفين داخل المصلحة.
- أتمته العمليات الإدارية البنكية بين مختلف الأقسام.
- تسهيل سير العمل وتحسين كفاءته.
- ضمان انسيابية تدفق المعلومات بين مختلف المصالح.
- توفير المعلومات في الوقت الفعلي لدعم عملية اتخاذ القرار.
- الحد من تضارب القرارات بين مختلف الأقسام.

ثالثاً: أنظمة والبرمجيات لأداء الأعمال الإدارية.

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، أصبحت إدارة الموارد البشرية تعتمد بشكل متزايد على مجموعة من الأنظمة والبرمجيات الحديثة لتسيير مختلف أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية. حيث تساهم هذه الأدوات التكنولوجية في تحسين دقة المعالجة، تسريع الإجراءات، وضمان توفر المعلومات في الوقت المناسب، مما يعزز من جودة اتخاذ القرار داخل المؤسسة. كما تسمح هذه الأنظمة، وعلى رأسها نظم معلومات الموارد البشرية (SIRH)، بأتمته العديد من الوظائف المرتبطة بتسيير المستخدمين، مثل الأجور، التوظيف، وتسيير المسارات المهنية، وهو ما يعكس التحول نحو إدارة رقمية أكثر تطوراً ومرونة.

من بين هاته الأنظمة:

1. **أنظمة إدارة الموارد البشرية (HRMS):** توفر هذه الأنظمة أدوات لإدارة البيانات الخاصة بالموظفين مثل المعلومات الشخصية والرواتب والمزايا ولأداء. كما تساعد في إدارة العمليات الإدارية مثل التوظيف والتدريب والتقييم.

من بين هذه الأنظمة نذكر ما يلي:

BIOTIME: هو نظام لإدارة وقت العمل الموظفين البنك، يشمل بذلك مواقيت دخول و خروج الموظفين، الغيابات المبررة و الغير مبررة، الاجازات و ما الى غير ذلك

TECHNOSOFT: هو نوع من البرامج التي تدير الأنشطة الإدارية للبنوك، بما في ذلك الموارد البشرية. بالإضافة إلى أتمته عمليات الموارد البشرية.

2. **أنظمة إدارة الأموال (ERP):** توفر أنظمة تخطيط موارد المؤسسة أدوات متكاملة لإدارة مختلف جوانب الأعمال مثل التخطيط للموارد، والإنتاج، المخزون، والمبيعات، التسويق، والمالية.

3. **برمجيات التعاون و التواصل (COLLABORATION TOOLS)** : تنتج هذه البرمجيات التواصل و التعاون بين الموظفين داخل المؤسسة , سواء عبر البريد الإلكتروني , أو الدردشة , أو المشاركة في الملفات و الوثائق .

4. **برمجيات التقارير والتحليل (REPORTING AND ANALYTICS SOFTWARE):** توفر هذه البرمجيات أدوات لإنشاء تقارير وتحليلات تساعد في فهم أداء العمليات الإدارية واتخاذ القرارات الاستراتيجية بناء على البيانات.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من موظفي بنك التنمية المحلية (BDL) ، إذ تُشكل هذه النتائج الركيزة الأساسية للإجابة عن إشكالية البحث واختبار فرضياته. وقد اعتمد الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات، وزُعم على 63 موظفاً من مختلف المستويات الوظيفية، استُرجع منها 10 استمارات صالحة للتحليل الإحصائي. لمعالجة هذه البيانات ومعالجتها معالجةً منهجية، اعتمد برنامج SPSS الإصدار 26 ، وسار التحليل وفق مراحل متتالية ومنطقية بدءاً بالتحقق من ثبات أداة القياس، ثم الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، ثم اختبار التوزيع الطبيعي، وانتهاءً باختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية.

المطلب الأول: اختبار الدراسة

أولاً: التحقق من ثبات أداة الدراسة — ألفا كرونباخ

1. مفهوم الثبات وأهميته

يُعدّ الثبات (Reliability) أحد الشروط الإحصائية الجوهرية التي يجب توافرها في أداة القياس قبل الشروع في أي تحليل إحصائي. ويُقصد به مدى اتساق الأداة في قياس الظاهرة المستهدفة واستقرار نتائجها عبر الزمن وعبر المستجيبين . وقد اعتمد في هذه الدراسة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يُعدّ أكثر مقاييس الثبات شيوعاً في البحوث الاجتماعية والإدارية، إذ يُقيس مدى التناسق الداخلي بين فقرات كل محور من محاور الاستبيان.

وتجدر الإشارة إلى أنه وفقاً لما من معايير تفسيرية، تُعدّ قيمة ألفا الأكبر من 0.90 ممتازة، والقيمة بين 0.80 و 0.90 جيدة جداً، والقيمة بين 0.70 و 0.80 جيدة، والقيمة بين 0.60 و 0.70 مقبولة، وما دون ذلك ضعيفاً. وتُشكل قيمة 0.70 العتبة الدنيا المتعارف عليها في الأدبيات العلمية.

2. نتائج اختبار الثبات

طُبّق اختبار ألفا كرونباخ على كل محور من محاور الاستبيان بصورة منفصلة وفق الأسلوب المنهجي المتّبع في الدراسات المماثلة. وفيما يلي النتائج المتحصّل عليها:

جدول (1): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	القرار
المحور الثاني — المتغير المستقل) ضعف نظام المعلومات)	15	0.798	مقبول — جيد
المحور الثالث — المتغير التابع) تنسيق اتخاذ القرار)	12	0.946	ممتاز
المحور الرابع — علاقة المتغيرين	3	0.850	جيد جداً

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26

3. تفسير النتائج

تكشف نتائج الجدول أعلاه أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة تتجاوز العتبة الدنيا المقبولة والمحددة بـ0.70، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بثبات داخلي مرتفع يؤهلها للتحليل الإحصائي.

وقد بلغت قيمة ألفا للمحور الثاني) المتغير المستقل) 0.798، وهي قيمة جيدة تُشير إلى تناسق داخلي مناسب بين عبارات ضعف نظام المعلومات بأبعاده الثلاثة. أما المحور الثالث) المتغير التابع) فقد حقق أعلى قيمة بلغت 0.946، وهي قيمة ممتازة تعكس تجانساً عالياً بين عبارات تنسيق القرار. في حين بلغت قيمة محور العلاقة 0.850، وهي قيمة جيدة جداً.

ثانياً : الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

1. مفتاح التفسير

لتفسير المتوسطات الحسابية المتحصّل عليها من سلم ليكرت الخماسي، اعتمد المقياس التالي الشائع في الدراسات الإدارية:

جدول (2): مقياس تفسير المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	مستوى الاتجاه	الدلالة
1.00 — 2.33	منخفض	ضعيف / غير موافق

المتوسط الحسابي	مستوى الاتجاه	الدلالة
2.34 — 3.66	متوسط	متوسط / محايد
3.67 — 5.00	مرتفع	مرتفع / موافق

المصدر: من إعداد الباحثة

2. نتائج الإحصاء الوصفي

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة

البُعد	الرمز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
ضعف تدفق المعلومات بين المصالح (H1)	VH1_1	3.30	0.392	متوسط
غياب تكامل قواعد البيانات (H2)	VH1_2	3.38	0.489	متوسط
ضعف موثوقية المعلومات وتحديثها (H3)	VH1_3	3.60	0.525	متوسط
المتغير المستقل الإجمالي — ضعف نظام المعلومات	V_globaleH1	3.43	0.436	متوسط
التزامن والتوقيت القراري	VH2_1	3.70	0.587	مرتفع
الانسجام بين الوحدات التنظيمية	VH2_2	3.60	0.790	متوسط
جودة القرار الإداري	VH2_3	3.73	0.595	مرتفع
المتغير التابع الإجمالي — تنسيق اتخاذ القرار	V_globaleH2	3.68	0.607	مرتفع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26

3. تفسير النتائج

يتضح من الجدول أعلاه أن المتغير المستقل الإجمالي (ضعف نظام المعلومات) حقق متوسطاً حسابياً قدره 3.43 ، وهو ما يقع في المجال المتوسط وفق مقياس التفسير المعتمد. ويُشير ذلك إلى أن موظفي بنك التنمية المحلية يُدركون وجود ضعف في ترابط نظام المعلومات الداخلي بدرجة متوسطة. ومن بين الأبعاد الثلاثة، جاء بُعد ضعف موثوقية المعلومات وتحديثها (VH1_3) بأعلى متوسط بلغ 3.60 ، مما يعني أنه الأكثر إدراكاً وإلحاحاً لدى المستجيبين.

في المقابل، حقق المتغير التابع الإجمالي تنسيق اتخاذ القرار (متوسطاً قدره 3.68) ، وهو ما يقع في المجال المرتفع، مما يُشير إلى أن المستجيبين يُحسّون بمستوى مرتفع من الإخلال في تنسيق القرار. ولعلّ اللافت للنظر أن المتغير التابع جاء

بمستوى أعلى من المتغير المستقل، وهو ما يُفسّر بأن الموظفين يعيشون تداعيات ضعف نظام المعلومات أي اضطراب التنسيق بصورة أكثر حدة ولموسية مما يُعبّرون عنه في تشخيص أسبابه.

كما تجدر الإشارة إلى أن الحد الأدنى لكل الإجابات بلغ 3 على سلم ليكرت الخماسي، مما يعني غياب الرفض التام وتوافق عام بين المستجيبين على وجود المشكلة وإن تفاوتت درجة حدتها.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو ويلك

1. أهمية الاختبار والمبرر المنهجي لاختباره

يُعدّ التحقق من طبيعة توزيع البيانات خطوةً منهجيةً إلزامية تسبق كل اختبارات الارتباط والانحدار، إذ تُحدد نوع الاختبار الإحصائي الواجب اعتماده: فإذا توافر التوزيع الطبيعي أمكن اللجوء إلى الاختبارات المعلمية، وإلا وجب اعتماد الاختبارات اللامعلمية.

تم اختيار اختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) دون سواه لكونه الأنسب للعينات الصغيرة حجماً ($N \leq 50$)، خلافاً لاختبار كولموغوروف-سميرنوف الذي صُمم للعينات الكبيرة لدراسة إختبارات التوزيع الطبيعي.

2. نتائج الاختبار

جدول (4): نتائج اختبار شابيرو ويلك للتوزيع الطبيعي

القرار	مستوى الدلالة Sig.	إحصائية-Shapiro Wilk	المتغير
يتبع التوزيع الطبيعي	0.394	0.924	ضعف تدفق المعلومات (VH1_1)
يتبع التوزيع الطبيعي	0.394	0.924	غياب تكامل قواعد البيانات (VH1_2)
يتبع التوزيع الطبيعي	0.356	0.920	ضعف موثوقية المعلومات (VH1_3)
يتبع التوزيع الطبيعي	0.377	0.922	التزامن والتوقيت القراري (VH2_1)
يتبع التوزيع الطبيعي	0.522	0.937	الانسجام بين الوحدات (VH2_2)
يتبع التوزيع الطبيعي	0.260	0.907	جودة القرار الإداري (VH2_3)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26

3. تفسير النتائج

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن جميع قيم مستوى الدلالة (Sig.) لمتغيرات الدراسة تتجاوز العتبة الإحصائية 0.05 ، وهو ما يعني عدم رفض فرضية العدم القائلة باتباع البيانات للتوزيع الطبيعي. وبالتالي تُستوفى الشروط الإحصائية الأساسية لاستخدام اختبارات الارتباط.

رابعاً: اختبار الفرضيات الفرعية معامل ارتباط سبيرمان

1. مبررات اختيار معامل سبيرمان

يُعدّ معامل ارتباط سبيرمان (ρ — Spearman's Rho) الأداة الإحصائية الأنسب لهذه الدراسة لاعتبارات ثلاثة متكاملة: أولها أن بيانات مقاييس ليكرت ذات طبيعة ترتيبية (Ordinal) لا فترية (Interval) ، وثانيها أن حجم العينة الصغير (N=10) يجعل الاختبارات اللامعلمية أكثر صرامة وموثوقية، وثالثها توافقه مع الأدبيات المنهجية الجزائية في الدراسات الإدارية المماثلة.

وللحكم على دلالة معامل الارتباط، اعتمد مستوى الدلالة الإحصائية 0.05. أما لتفسير قوة العلاقة، فتُعدّ القيم بين 0.10 و 0.29 ضعيفة، والقيم بين 0.30 و 0.59 متوسطة، والقيم بين 0.60 و 1.00 قوية.

2. مصفوفة معاملات الارتباط

جدول (5): مصفوفة ارتباطات سبيرمان بين أبعاد المتغيرين

المتغير	VH2_2	VH2_3	الدلالة	VH1_1	VH1_2	VH1_3
VH2_1 التزام والتوقيت	0.842**	—	P	0.345	0.791**	0.591
	0.002	—	Sig.	0.329	0.006	0.072
VH2_2 الانسجام بين الوحدات	—	0.935**	P	0.410	0.728*	0.665*
	—	0.000	Sig.	0.239	0.017	0.036
VH2_3 جودة القرار	0.935**	—	P	0.637*	0.798**	0.771**
	0.000	—	Sig.	0.048	0.006	0.009

المصدر: مخرجات SPSS 26

3. اختبار الفرضية الفرعية الأولى H1

تنص الفرضية الفرعية الأولى على: «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف تدفق المعلومات بين المصالح وانخفاض مستوى تنسيق اتخاذ القرار.» .

تُظهر نتائج الجدول أن بُعد ضعف تدفق المعلومات (VH1_1) ارتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً ببُعد جودة القرار الإداري فقط ($\rho = 0.637$ ، Sig.

$0.05 < 0.048 =$ ، في حين لم يبلغ الارتباط ببُعدَي التزامن ($\text{Sig.} = 0.329$) والانسجام ($\text{Sig.} = 0.239$) مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد.

القرار: تُقبل الفرضية H1 قبولاً جزئياً. ويُفسر غياب الدلالة الإحصائية مع بُعدَي التزامن والانسجام جزئياً بمحدودية حجم العينة التي تستلزم معامل ارتباط أعلى من 0.632 لبلوغ الدلالة عند $N=10$ ، وذلك مع الإشارة إلى أن قيمتي ρ (0.345) و (0.410) تُشيران إلى وجود علاقة في الاتجاه الصحيح.

4. اختبار الفرضية الفرعية الثانية H2

تنص الفرضية الفرعية الثانية على: «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غياب تكامل قواعد البيانات وانخفاض مستوى تنسيق اتخاذ القرار بين المصالح.»

أثبتت النتائج وجود ارتباط دال إحصائياً بين بُعد غياب تكامل قواعد البيانات (VH1_2) والأبعاد الثلاثة للمتغير التابع: مع التزامن ($\rho = 0.791$)، ($\text{Sig.} = 0.006$) ، ومع الانسجام ($\rho = 0.728$)، ($\text{Sig.} = 0.017$) ، ومع جودة القرار ($\rho = 0.798$)، ($\text{Sig.} = 0.006$).

القرار: تُقبل الفرضية H2 قبولاً كلياً وبأقوى دلالة إحصائية بين الفرضيات الثلاث. ويُعزى ذلك إلى الطبيعة البنوية لهذه المشكلة؛ فتشتمت البيانات بين أنظمة متعددة غير متكاملة يُعيق التزامن ويُخل بالانسجام ويُضعف جودة القرار في آنٍ واحد.

5. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H3

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: «يؤثر ضعف موثوقية المعلومات وتحديثها تأثيراً ذا دلالة إحصائية على تنسيق اتخاذ القرار في إدارة الموارد البشرية ببنك التنمية المحلية.»

كشفت النتائج عن ارتباط دال إحصائياً بين بُعد ضعف موثوقية المعلومات (VH1_3) وبُعد الانسجام بين الوحدات ($\rho = 0.665$)، ($\text{Sig.} = 0.036 < 0.05$) ، وبُعد جودة القرار ($\rho = 0.771$) ، ($\text{Sig.} = 0.009 < 0.01$) . في حين جاء الارتباط مع التزامن قريباً جداً من عتبة الدلالة ($\rho = 0.591$) ، ($\text{Sig.} = 0.072$) دون أن يتجاوزها.

القرار: تُقبل الفرضية H3 قبولاً جزئياً. ويُشير ارتباط التزامن القريب من الدلالة ($\text{Sig.} = 0.072$) إلى وجود اتجاه حقيقي للعلاقة لم تُتح له العينة المحدودة إثبات نفسه إحصائياً.

جدول (6): ملخص قرارات الفرضيات الفرعية

الفرضية	مستوى الدلالة	أقوى معامل ارتباط	القرار
H1: ضعف تدفق المعلومات بين المصالح	0.048	$p = 0.637$ مع جودة القرار	مقبولة جزئياً
H2: غياب تكامل قواعد البيانات	0.006	$p = 0.798$ مع جودة القرار	مقبولة كلياً
H3: ضعف موثوقية المعلومات وتحديثها	0.009	$p = 0.771$ مع جودة القرار	مقبولة جزئياً

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات SPSS 26

خامساً: اختبار الفرضية الرئيسية الانحدار الخطي البسيط

1. مبررات اختيار الانحدار الخطي البسيط

يُتيح تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) تجاوز اختبار وجود العلاقة إلى قياس طبيعتها وحجمها وقدرتها التنبؤية. فبينما يكتفي معامل الارتباط بالكشف عن العلاقة، يُمكننا الانحدار من معرفة نسبة ما يُفسره المتغير المستقل في تباين المتغير التابع، ومن بناء نموذج تنبؤي يقيس حجم الأثر الفعلي.

2. نتائج تحليل الانحدار

جدول (7): ملخص نموذج الانحدار Récapitulatif du modèle

التفسير	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	النموذج
58.2% من تباين تنسيق القرار يُفسر بضعف نظام المعلومات	0.582	0.763	1

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26

جدول (8): جدول تحليل التباين ANOVA

مصدر التباين	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	القرار
الانحدار	1.926	11.125	0.010	النموذج دال إحصائياً

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26

جدول (9): معاملات الانحدار Coefficients

المتغير	B غير المعياري	Beta المعياري	مستوى الدلالة Sig.	القرار
الثابت (Constante)	0.042	—	0.971	—
ضعف نظام المعلومات (V_globaleH1)	1.061	0.763	0.010	دال عند 0.01

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26

3. تفسير النتائج واختبار الفرضية الرئيسية

تكشف نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط عن نموذج ذي قوة تفسيرية معتبرة. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.763$ ، مما يُثبت وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين الإجماليين. وتُجسّد قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.582$ الدلالة الجوهرية لهذه العلاقة، إذ تعني أن ضعف ترابط نظام المعلومات الداخلي يُفسّر ما نسبته 58.2% من التباين الحاصل في تنسيق اتخاذ القرار في إدارة الموارد البشرية ببنك التنمية المحلية. في حين تعكس الـ 41.8% المتبقية تأثير عوامل أخرى كالهيكل التنظيمي وأسلوب القيادة وطبيعة الموارد البشرية.

وتؤكد نتيجة اختبار $F = 11.125$ بمستوى دلالة $0.010 < 0.05$ أن النموذج الانحدار ككل دال إحصائياً وليس وليد الصدفة. أما معامل الانحدار $B = 0,763$ ، فيشير إلى أنه مقابل كل وحدة ارتفاع في مستوى ضعف نظام المعلومات، يرتفع مستوى الخلل في تنسيق القرار بمقدار 0,763 وحدة، وهو ما يُثبت أثراً طردياً وإيجابياً متوافقاً تماماً مع توقعات الدراسة النظرية. ويعبر عنه بالعلاقة:

$$Y = 0,042 + 0,763x + e$$

إذ يمثل الثابت القيمة الابتدائية لتنسيق القرار، في حين يشير معامل الانحدار $B = 0,763$ إلى أن كل وحدة ارتفاع في مستوى ضعف نظام المعلومات الداخلي تقابلها زيادة بمقدار 0,763 وحدة في مستوى الخلل في تنسيق القرار، وهو ما يؤكد الطابع الطردي للعلاقة بين المتغيرين.

القرار: تُقبل الفرضية الرئيسية H يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضعف ترابط نظام المعلومات الداخلي على تنسيق اتخاذ القرار في إدارة الموارد البشرية ببنك التنمية المحلية عند مستوى الدلالة 0.05.

المطلب الثاني: تحليل موضوعي للنتائج الدراسة

تمهيد

انطلقت هذه الدراسة من واقع عملي ملموس تعيشه إدارات الموارد البشرية في المؤسسات البنكية الجزائرية، إذ تنتشعب فيها مصادر المعلومات وتتعدد أنظمة معالجتها دون أن يجمعها إطار تكاملي موحد، فتُصبح القرارات الإدارية رهينة بيانات متشتتة وقنوات تواصل متقطعة. وقد جُسدَت هذه الإشكالية في تساؤل محوري مفاده: إلى أي مدى يُؤثر ضعف ترابط نظام المعلومات الداخلي على تنسيق اتخاذ القرار في إدارة الموارد البشرية ببنك التنمية المحلية؟ وللإجابة عن هذا التساؤل، بُني البحث على فرضية رئيسية وثلاث فرضيات فرعية، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي ذا التوجه الكمي أداةً استيعابية مُعالجة ببرنامج SPSS 26، عبر مسار إحصائي منهجي شمل اختبار الثبات والإحصاء الوصفي واختبار التوزيع الطبيعي وارتباط سبيرمان والانحدار الخطي البسيط.

أولاً: ربط النتائج بالفرضيات

أسفرت الدراسة الميدانية عن جملة من النتائج الدقيقة يمكن مناقشتها في ضوء الفرضيات المصاغة ابتداءً على النحو الآتي:

بالنسبة للفرضية الرئيسية (H)، التي تنص على أن لضعف ترابط نظام المعلومات الداخلي أثراً ذا دلالة إحصائية على تنسيق اتخاذ القرار في إدارة الموارد البشرية، فقد قُبلت قبولاً كلياً. إذ كشف نموذج الانحدار الخطي البسيط عن ارتباط قوي بين المتغيرين ($R=0.763$)، ويُفسّر المتغير المستقل ما نسبته 58.2% من التباين في مستوى تنسيق القرار ($R^2=0.582$)، عند مستوى دلالة إحصائية بالغة ($p=0.010$)، وصيغت بالعلاقة بالمعادلة:

$$e + Y = 0.042 + 0.763X$$
 هذه النتيجة تعني عملياً أن كل تراجع في جودة المنظومة المعلوماتية للبنك يُقابله اضطراب مباشر وقابل للقياس في قدرة الإدارة على التنسيق والتوافق في قراراتها. أما الـ 41.8% المتبقية فتُشير إلى عوامل أخرى كأسلوب القيادة والهيكل التنظيمي تستحق دراسات مستقلة.

أما الفرضية الفرعية الأولى (H1)، التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف تدفق المعلومات بين المصالح وانخفاض مستوى تنسيق اتخاذ القرار، فقد قُبلت قبولاً جزئياً. أثبت اختبار سبيرمان ارتباطاً دالاً مع بُد جودة القرار الإداري ($p=0.637$)، غير أن الارتباط مع بُدّي التزامن ($p=0.345$) والانسجام ($p=0.410$) لم يبلغ الدلالة الإحصائية، وإن ظل إيجابياً الاتجاه. ويعود القبول الجزئي جزئياً إلى محدودية حجم العينة التي رفعت عتبة الدلالة الإحصائية المطلوبة. وتفسيرياً، يتضح أن ضعف انسيابية المعلومات يُلقي بثقله أولاً وقبل كل شيء على جودة ما

يُتخذ من قرارات، أكثر من تأثيره الفوري على تزامن الوحدات أو انسجامها، وهو ما يتوافق مع ما أثبتته (LAUDON.K.C & LAUDON.J.P ، 2020) من أن نقص المعلومة التشغيلية يُفضي بالدرجة الأولى إلى تردي جودة القرار.

وعلى صعيد الفرضية الفرعية الثانية (H2)، التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين غياب تكامل قواعد البيانات وانخفاض مستوى تنسيق اتخاذ القرار، فقد قُبلت قبولاً كلياً وبأعلى مستوى من الدلالة بين الفرضيات الثلاث. إذ أثبت اختبار سبيرمان ارتباطاً دالاً مع الأبعاد الثلاثة معاً: التزامن بين الوحدات ($p=0.791$ ، $p=0.006$)، والانسجام في القرارات ($p=0.728$ ، $p=0.017$)، وجودة القرار الإداري ($p=0.798$ ، $p=0.006$). ويُفسّر هذا القبول الشامل بكون غياب التكامل البياني بنية بنوية عميقة؛ فتشنت البيانات بين أنظمة متعددة كـ BIOTIME و FTTECHNOSO و SI-NASR يُعيق التزامن بين الوحدات ويُخل بانسجام قراراتها ويُضعف جودتها في آن واحد. وهو ما يتوافق مع ما أكدته (REIX، 2002) من أن غياب التكامل البياني يُفضي إلى عزلة المعرفة التي تحول دون التنسيق الفعلي بين وحدات المنظمة.

وبخصوص الفرضية الفرعية الثالثة (H3)، التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف موثوقية المعلومات وتحديثها وانخفاض مستوى تنسيق اتخاذ القرار، فقد قُبلت قبولاً جزئياً. أثبت اختبار سبيرمان ارتباطاً دالاً مع بُعد الانسجام ($p=0.665$ ، $p=0.036$) وبُعد جودة القرار ($p=0.771$ ، $p=0.009$)، في حين وقف الارتباط مع التزامن عند عتبة الدلالة دون أن يتخطاها ($p=0.591$ ، $p=0.072$). والجدير بالتأمل أن هذا البُعد سجّل أعلى متوسط حسابي بين أبعاد المتغير المستقل (5/3.60)، أي أن الموظفين يُعدونه الأشد وضوحاً وإلحاحاً في واقعهم اليومي. ولعل في ذلك تفسيراً عميقاً؛ إذ إن معلومة متقدمة أو غير موثوقة أشد فتكاً بجودة القرار من مجرد بقاء انسيابها.

ثانياً: الحلول المقترحة

بناءً على التشخيص الدقيق الذي أتاحت نتائج الدراسة، وانطلاقاً من البُعد الأشد تأثيراً على التنسيق القرار وهو غياب تكامل قواعد البيانات تُقدّم الباحثة الحلول الآتية مُصنّفةً وفق أولويتها:

1. على صعيد البنية التقنية للمنظومة المعلوماتية:
 - دمج الأنظمة أو تكاملها: العمل على ربط الأنظمة المعلوماتية القائمة (BIOTIME، TECHNOSOFT، NASR-SI) من خلال واجهات تكامل (APIS) تضمن تدفق البيانات بصورة آنية ومتزامنة بين جميع المصالح، أو الانتقال التدريجي نحو منصة موحدة شاملة.
 - لوحات القيادة التفاعلية: تطوير Dashboard تُتيح للمديرين الاطلاع الفوري على المؤشرات الحيوية (التوظيف، التغيب، الأداء) دون الاعتماد على التقارير الورقية الدورية.
2. على صعيد حوكمة البيانات وموثوقيتها:
 - سياسة حوكمة البيانات: اعتماد Data Governance واضح يُحدد المسؤولين عن صحة كل نوع من البيانات وإطاراً زمنياً إلزامياً للتحديث الدوري، مع آليات تنبيه آلي عند اكتشاف تعارض أو تقادم في المعطيات.

➤ مسؤول نظام معلومات الموارد البشرية: تعيين Administrateur SIRH يُشرف على صحة البيانات ويتابع أداء الأنظمة ويضمن توافق المنظومة مع احتياجات إدارة الموارد البشرية.

3. على صعيد التنظيم والكفاءة البشرية:

➤ تكوين الموظفين: الاستثمار في برامج تكوين تُنمّي القدرة التحليلية للموظفين وتُمكنهم من توظيف المنظومة المعلوماتية فعلياً في دعم القرار.

4. على صعيد الإدارة العليا والتخطيط الاستراتيجي:

➤ إدراج التحول الرقمي في الخطة الاستراتيجية: رصد ميزانية مخصصة لمشاريع تكامل الأنظمة المعلوماتية ضمن خطة البنك متوسطة المدى، بعيداً عن التوجه التدريجي غير المنظم.

➤ تشخيص داخلي شامل: إجراء تشخيص معلوماتي شامل لجميع مديريات البنك قبل الشروع في أي مشروع تطوير، تجنباً لمعالجة الأعراض دون أسبابها البنيوية.

➤ قياس دوري لمستوى التنسيق: اعتماد أداة استبيانيه مستلهمة من هذه الدراسة لقياس مستوى التنسيق القرار بصفة منتظمة، كمؤشر أداء مؤسسي يُدرج ضمن التقييم الداخلي السنوي.

خاتمة الفصل

استعرض هذا الفصل منظومة متكاملة من التحليلات الإحصائية التي أُجريت على بيانات الدراسة الميدانية وفق مسار منهجي متسلسل ومنطقي. وقد أسفرت هذه التحليلات عن جملة من النتائج الجوهرية يمكن إجمالها فيما يلي.

على صعيد الثبات، أثبتت أداة الدراسة تمتّعها بثبات داخلي مرتفع ومقبول أكاديمياً لمحاورها الثلاثة، مما يُضفي على نتائجها مصداقيةً ودقةً كافيتين للتحليل. وعلى صعيد الوصف، كشف الإحصاء الوصفي أن موظفي BDL يُدركون وجود ضعف متوسط في نظام المعلومات الداخلي (3.43/5) يُفضي إلى إخلال مرتفع في تنسيق القرار. (3.68/5)

أما على صعيد اختبار الفرضيات، فقد أثبت معامل الارتباط سبيرمان أن الفرضية H2 المتعلقة بغياب تكامل قواعد البيانات تُعدّ الأشد تأثيراً وأقواها دلالةً إحصائية، في حين قُبِلت الفرضيتان H1 و H3 قبولاً جزئياً. وقد جاءت بُعد جودة القرار الإداري الأكثر حساسيةً وتأثراً بضعف نظام المعلومات عبر الفرضيات الثلاث جميعاً. وتوجت هذه النتائج بقبول الفرضية الرئيسية H عبر تحليل الانحدار الذي أثبت أن ضعف نظام المعلومات يُفسّر 58.2% من التباين في تنسيق القرار، وهي نسبة ذات دلالة إحصائية ومنطقية عميقة في سياق البنك محل الدراسة.

جدول: (10) ملخص شامل لنتائج اختبار جميع الفرضيات

القرار النهائي	المؤشر الرئيسي	الاختبار المعتمد	الفرضية
مقبولة	$R^2=0.582$ $F=11.125$ $p=0.010$	الانحدار الخطي	H أثر ضعف نظام المعلومات على تنسيق القرار
مقبولة جزئياً	$\rho=0.637$ $p=0.048$	سبيرمان	H1 ضعف تدفق المعلومات بين المصالح
مقبولة كلياً	$\rho=0.798$ $p=0.006$	سبيرمان	H2 غياب تكامل قواعد البيانات
مقبولة جزئياً	$\rho=0.771$ $p=0.009$	سبيرمان	H3 ضعف موثوقية المعلومات وتحديثها

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات برنامج SPSS

الخاتمة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها محيط الأعمال المعاصر، باتت المؤسسات الاقتصادية أمام تحدٍ حقيقي يتمثل في ضرورة تطوير منظوماتها المعلوماتية الداخلية بما يستجيب لمتطلبات التنسيق والفعالية التنظيمية. وقد انطلقت هذه الدراسة من واقع ملموس تعيشه إدارة الموارد البشرية ببنك التنمية المحلية، حيث يتشعب نظام المعلومات الداخلي دون أن يجمعه إطار تكاملي موحد، فتتحول القرارات الإدارية إلى رهينة بيانات متشتتة وقنوات تواصل متقطعة.

انطلاقاً من هذا الواقع، صيغت الإشكالية المحورية حول السؤال الآتي: إلى أي مدى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف ترابط نظام المعلومات الداخلي ومستوى تنسيق اتخاذ القرار داخل إدارة الموارد البشرية في بنك التنمية المحلية؟ وقد تفرعت عن هذا السؤال ثلاثة تساؤلات فرعية تناولت واقع تدفق المعلومات بين المصالح، ومستوى تكامل قواعد البيانات، ودرجة موثوقية المعلومات وانتظام تحديثها.

ولمعالجة هذه الإشكالية، بُني الإطار النظري للدراسة على ثلاثة مباحث متكاملة؛ تناول الأول مفهوم نظام المعلومات الداخلي في مكوناته ووظائفه وأنواعه ودوره التنسيقي، مستنداً بأعمال Reix و Laudon & Laudon، ومُبرزاً أن النظام الفعال ليس مجرد بنية تقنية بل منظومة ثلاثية الأبعاد تجمع المكون التقني والبشري والتنظيمي في تكامل وظيفي واحد. وتناول المبحث الثاني عملية اتخاذ القرار في مراحلها وأنواعها ومتطلباتها، مستنداً إلى النموذج الثلاثي لـ Salles المستمد من أعمال Simon، وموضحاً أن كل مرحلة من مراحل القرار تمتلك احتياجاتها المعلوماتية الخاصة وأن ضعف النظام يتسرب إليها جميعاً بآليات مختلفة. أما المبحث الثالث فقد ربط المتغيرين في نموذج مفاهيمي واضح، مُثبتاً أن ضعف تدفق المعلومات يُطيل مرحلة الاستخبار ويُبطئ القرار، وأن غياب تكامل قواعد البيانات يُفضي إلى صوامع معلوماتية تُنتج قرارات منطقية كل منها بمعاييرها الداخلية لكنها تتعارض حين تلتقي في التنفيذ، وأن ضعف موثوقية المعلومات وتقدمها يُفضي إلى تشخيص خاطئ للمشكلة أو إجابة صحيحة على سؤال خاطئ.

وعلى صعيد الدراسة الميدانية، أُجريت الدراسة على عينة من موظفي إدارة الموارد البشرية ببنك التنمية المحلية، وهي مؤسسة مصرفية عمومية جزائرية تأسست سنة 1985 وتمتلك شبكة واسعة تتجاوز 167 وكالة عبر ربوع الوطن. واعتمد الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات، وعُولجت مخرجاته ببرنامج SPSS 26 عبر مسار إحصائي منهجي شمل اختبار الثبات بمعامل ألفا كرونباخ، والإحصاء الوصفي، واختبار التوزيع الطبيعي بمعامل شابيرو-ويلك، وارتباط سبيرمان، والانحدار الخطي البسيط.

وقد أسفرت هذه التحليلات عن نتائج دقيقة و متماسكة؛ فعلى صعيد الثبات تجاوزت جميع قيم ألفا كرونباخ العتبة الدنيا المقبولة، وبلغت أعلاها في محور تنسيق القرار (0.946)، مما يمنح الأداة مصداقية إحصائية كافية. وعلى صعيد الوصف، جاء المتغير المستقل بمستوى متوسط (5/3.43) في حين جاء المتغير التابع بمستوى مرتفع (5/3.68)، وهو فارق يعني أن الموظفين يشعرون بتداعيات ضعف النظام أشد مما يُفصحون عن تشخيص أسبابه. وعلى صعيد الفرضيات، قُبلت الفرضية الرئيسية H قبولاً كلياً، إذ أثبت تحليل الانحدار أن ضعف نظام المعلومات يُفسّر 58.2% من التباين في تنسيق القرار عند مستوى دلالة 0.010، مع معامل ارتباط قوي بلغ 0.763. كما قُبلت الفرضية الفرعية H2

المتعلقة بغياب تكامل قواعد البيانات قبولاً كلياً وبأعلى دلالة إحصائية بين الفرضيات الثلاث، في حين قُبلت الفرضيتان H1 و H3 قبولاً جزئياً، مما يُشير إلى وجود العلاقة في الاتجاه الصحيح مع محدودية حجم العينة التي رفعت عتبة الإثبات الإحصائي الكامل.

وتخلص الدراسة إلى أن ضعف ترابط نظام المعلومات الداخلي ببنك التنمية المحلية ليس إشكالية هامشية قابلة للتجاوز، بل هو خلل بنيوي ينعكس مباشرة على قدرة إدارة الموارد البشرية في إصدار قرارات متزامنة ومنسجمة وذات جودة عالية. وأن غياب التكامل البياني بين الأنظمة المتعددة القائمة هو الجذر الأعمق لهذا الخلل، إذ يُفضي في آنٍ واحد إلى تعارض القرارات بين الوحدات وتراجع جودتها وتأخر إصدارها.

وبناءً على هذه النتائج، تُقترح جملة من الحلول العملية الموزعة على ثلاثة مستويات متوازية لا متتالية؛ فعلى المستوى التقني يُقترح ربط الأنظمة القائمة من خلال واجهات تكامل تضمن تزامن البيانات بين المصالح بصورة آلية، أو الانتقال التدريجي نحو منصة SIRH موحدة مدعومة بلوحات قيادة تفاعلية تُتيح للمديرين الاطلاع الفوري على المؤشرات الحيوية دون الاعتماد على التقارير الورقية. وعلى مستوى حوكمة البيانات، يُقترح اعتماد سياسة Data Governance واضحة تُحدّد المسؤولين عن صحة البيانات وإطاراً زمنياً إلزامياً للتحديث الدوري، مع تعيين مسؤول متخصص لنظام معلومات الموارد البشرية يُشرف على جودة المنظومة ويضمن انسجامها مع الاحتياجات الفعلية للإدارة. وعلى المستوى البشري والتنظيمي، يُقترح الاستثمار في برامج تكوين مستمر تُمكن الموظفين من توظيف المنظومة المعلوماتية فعلياً في دعم القرار لا مجرد إدخال البيانات، فضلاً عن إدراج التحول الرقمي في الخطة الاستراتيجية للبنك بميزانية مخصصة وأهداف قابلة للقياس.

وفي الختام، تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة لا تدّعي الإحاطة الشاملة بظاهرة متعددة الأبعاد، إذ تذكر نسبة 41.8% من التباين غير المُفسّر بأن ثمة متغيرات تنظيمية وقيادية وبشرية أخرى تستحق دراسات مستقلة. ومن هنا يبقى الباب مفتوحاً أمام الباحثين اللاحقين لتوسيع نطاق العينة، واستكشاف الأثر الوسيط لمتغيرات كمنظومة القيادة ودرجة المركزية وثقافة المؤسسة، وتعميق الفهم بمناهج نوعية قائمة على المقابلات المعمقة مع صانعي القرار.

وتبقى الحقيقة الجوهرية التي تُرسّيها هذه الدراسة أن المنظومة المعلوماتية ليست رفاهية تقنية بل ضرورة استراتيجية، وأن الاستثمار في تكاملها هو في جوهره استثمار في جودة القرار وبالتالي في كفاءة المؤسسة وفعاليتها على المدى البعيد.

قائمة مراجع

I. France & English References

1. Benabou, D. (2017). The Effect of information Systems efficiency on effectiveness of decision making in Algerian banks. *Arab Journal of Management*, 37(2).
2. Bhandari, H. P. (2023). Effect of MIS on decision-making in academic sector. *OCEM Journal of Management, Technology & Social Sciences*.
3. Boubberka, S., & Boucherk, R. (2022). L'impact du système d'information dans l'optimisation du processus décisionnel : Cas Algérie Telecom de Tizi Ouzou [Mémoire de master]. UMMTO, Tizi Ouzou.
4. Brideh, T. A. T., & Salem, A. S. (2025). The impact of management information systems on decision-making quality in emerging companies. *African Journal of Advanced Pure and Applied Sciences*.
5. Daud, A. A. et al. (2024). Critical analysis of the role of MIS in optimizing strategic decision-making. *Journal of Business Management and Economic Development*.
6. Drevon, E., Maurel, D., & Dufour, C. (2018). Veille stratégique et prise de décision : Revue de la littérature. *Documentation et bibliothèques*, 64(1), 28–38.
7. DeLone, W. H., & McLean, E. R. (1992). Information systems success: The quest for the dependent variable. *Information Systems Research*, 3(1), 60–95.
8. Ferhat, M., & Chitti, M. (2023). Le système d'information, un outil de base pour la prise de décision dans la fonction RH. *Revue des Administratives et Financières*, 7(1), 579–597.
9. Hachemi, L., & Dekkar, L. (2022). Analyse du système d'information comme outil d'aide à la décision : Cas Algérie Telecom Tizi Ouzou [Mémoire de master]. UMMTO, Tizi Ouzou.
10. Ishaka, A. A. (2026). Assessing the role of MIS in decision-making. *Journal of Management Science and Entrepreneurship*.
11. Kiradoo, G. (2020). MIS and strategic decision making for competitive advantage. *IJTMIS, IAEME Publication*.

12. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). Management information systems: Managing the digital firm (16th ed.). Pearson Education Limited.
13. Lounici, Z. M. (2024). Contribution du système d'information à la prise de décision : Cas Hamoud Boualem [Mémoire de master]. HEC, Alger.
14. Management information system and decision-making. (2014). Academic Journal of Interdisciplinary Studies.
15. Reix, R. (2002). Stratégie des systèmes d'information. In Encyclopédie de gestion (pp. 1470–1479). Economica.
16. Simon, H. A. (1977). The new science of management decision. Prentice Hall.
17. Salles, M. (2015). Décision et système d'information (1ère éd., 175 p.). Hermes-Lavoisier.
18. Senouci Bereksi, I., Bouri, S., & Hassini, Y. (2024). Information system and decision making: Case study on some companies from Algeria Telecom. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة.
19. <https://www.bdl.dz/>

II. المراجع العربية

1. أبشر، عبد المعطي أحمد. (2021). نظم المعلومات الإدارية.
2. بوزمارن، فريدة، وختير، محمد. (2022). فعالية نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة الاقتصاد الجديد.
3. دويدري، رجاء وحيد. (2000). البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسته العملية. دار الفكر، سوريا.
4. عبد الله، جمال محمد. (2015). نظم المعلومات الإدارية. دار المعنز للنشر، الأردن.
5. مصطفى، صابرية مريم. (2025). تأثير نظم المعلومات على عملية اتخاذ القرار [مذكرة ماستر]. جامعة مستغانم.
6. فارس، وفاء. (2021). دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار: دراسة إحصائية [مذكرة ماستر]. جامعة مغنية.

قائمة الملاحق

الملحق أ: الاستبيان البحثي

استبيان بحثي

أثر ضعف ترابط نظام المعلومات الداخلي على تنسيق القرار في إدارة الموارد البشرية

دراسة ميدانية "بنك لتنمية المحلية "

المحور الاول: البيانات الشخصية والمهنية

الجنس:

ذكر

أنثى

المستوى التعليمي:

تقني سامي

ماجستير

ليسانس

أخرى

الأقدمية في المؤسسة :

أقل من 5 سنوات

من 5 الى 10 سنوات

من 10 الى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

المنصب الوظيفي :

إطار

عون تحكم

○ عون تنفيذ

○ إطار مسير

هل تستخدم نظام معلوماتي في عملك اليومي :

○ لا

○ نادرا

○ أحيانا

○ نعم بشكل منتظم

المحور الثاني : دراسة ضعف ترابط نظام المعلومات الداخلي

البُعد الأول : ضعف تدفق المعلومات بين المصالح

1- تصلي المعلومات اللازمة لاتخاذ قراراتي في الوقت المناسب من المصالح المعنية

○ غير موافق بشدة

○ غير موافق

○ محايد

○ موافق

○ موافق بشدة

2- تتدفق المعلومات بشكل منتظم وانسيابي بين إدارة الموارد البشرية والمصالح الأخرى

○ غير موافق بشدة

○ غير موافق

○ محايد

○ موافق

○ موافق بشدة

3 - أعاني من تأخر في الحصول على المعلومات المطلوبة عند اتخاذ القرارات

○ غير موافق بشدة

○ غير موافق

○ محايد

○ موافق

○ موافق بشدة

4- توجد قنوات رسمية وواضحة لتبادل المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية

○ غير موافق بشدة

○ غير موافق

○ محايد

○ موافق

○ موافق بشدة

5- غالباً ما أتلقى معلومات ناقصة أو جزئية تُعيق اتخاذ القرارات الصائبة

○ غير موافق بشدة

○ غير موافق

○ محايد

○ موافق

○ موافق بشدة

البُعد الثاني: غياب تكامل قواعد البيانات

1) تعتمد مختلف المصالح على قاعدة بيانات مشتركة ومتكاملة في إدارة معلومات الموظفين

○ غير موافق بشدة

○ غير موافق

○ محايد

○ موافق

○ موافق بشدة

2) تستخدم إدارة الموارد البشرية نفس المنصة المعلوماتية التي تستخدمها المصالح الأخرى.

○ غير موافق بشدة

○ غير موافق

○ محايد

○ موافق

○ موافق بشدة

(3) تنتج قرارات متعارضة بسبب اختلاف البيانات المتوفرة لدى كل وحدة تنظيمية

○ غير موافق بشدة

○ غير موافق

○ محايد

○ موافق

○ موافق بشدة

(4) يتطلب الوصول إلى بيانات موظف واحد اللجوء إلى أنظمة أو ملفات متعددة ومتفرقة

○ غير موافق بشدة

○ غير موافق

○ محايد

○ موافق

○ موافق بشدة

البُعد الثالث: ضعف موثوقية المعلومات وتحديثها

(5) البيانات المتوفرة في نظام المعلومات محدثة باستمرار وتعكس الوضع الفعلي للموظفين

○ غير موافق بشدة

○ غير موافق

○ محايد

○ موافق

○ موافق بشدة

(6) أُتُحَقَّق من صحة المعلومات من مصادر بديلة قبل اتخاذ القرار بسبب شكوكي في دقتها.

○ غير موافق بشدة

○ غير موافق

○ محايد

○ موافق

○ موافق بشدة

(7) تعرّضت لاتخاذ قرار غير سليم بسبب معلومات غير دقيقة أو قديمة في النظام

○ غير موافق بشدة

○ غير موافق

○ محايد

○ موافق

○ موافق بشدة

(8) الأخطاء في إدخال البيانات أمر نادر ويتم تصحيحه بسرعة داخل المؤسسة

○ غير موافق بشدة

○ غير موافق

○ محايد

○ موافق

○ موافق بشدة

(9) أتق في المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات الداخلي لاتخاذ قراراتي الإدارية

○ غير موافق بشدة

○ غير موافق

○ محايد

○ موافق

○ موافق بشدة

المحور الثالث : تنسيق اتخاذ القرار في إدارة الموارد البشرية

البُعد الأول : التزام والتوقيت القراري

10) تصدر القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في الوقت المناسب دون تأخير ملحوظ

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

11) يتزامن صدور القرارات بين مختلف الوحدات عند معالجة نفس الملف أو القضية.

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

12) غالباً ما تُعطلُّ القرارات الإدارية بسبب غياب معلومات ضرورية في الوقت المحدد

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

13) تُحدّد مواعيد واضحة لاتخاذ القرارات المشتركة بين المصالح ويُلتزم بها.

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

البُعد الثاني: الانسجام بين الوحدات التنظيمية

14) تتوافق القرارات الصادرة عن إدارة الموارد البشرية مع القرارات الصادرة عن المصالح الأخرى.

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

15) ألاحظ تعارضاً أو تناقضاً بين القرارات الصادرة عن وحدات مختلفة حول نفس الملف.

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

16) توجد آلية واضحة للتنسيق المسبق بين المصالح قبل اتخاذ القرارات ذات الطابع المشترك

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

17) تشعر المصالح بأن قراراتها منسجمة مع الأهداف الإجمالية للمؤسسة ومتوافقة فيما بينها

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

البُعد الثالث: جودة القرار الإداري

18) القرارات الإدارية المتخذة في إدارة الموارد البشرية تُعبّر بدقة عن المشكلة المطروحة.

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

19) يُراجع القرار ويُعدّل في حالة توافر معلومات جديدة أو اكتشاف أخطاء لاحقة

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

20) أرى أن قرارات إدارة الموارد البشرية تُسهم فعلاً في تحسين الأداء الإجمالي للمؤسسة

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

21) ضعف نظام المعلومات يُفضي إلى اتخاذ قرارات حدسية أو مبنية على خبرة شخصية لا على بيانات

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

المحور الرابع : العلاقة بين المتغيرين

22) ضعف نظام المعلومات يؤثر على التنسيق إتخاذ القرار

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

23) تحسين نظام المعلومات يساهم في تحسين جودة المعلومات

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

24) ترابط نظام المعلومات يساعد على تحقيق التنسيق بين المصالح

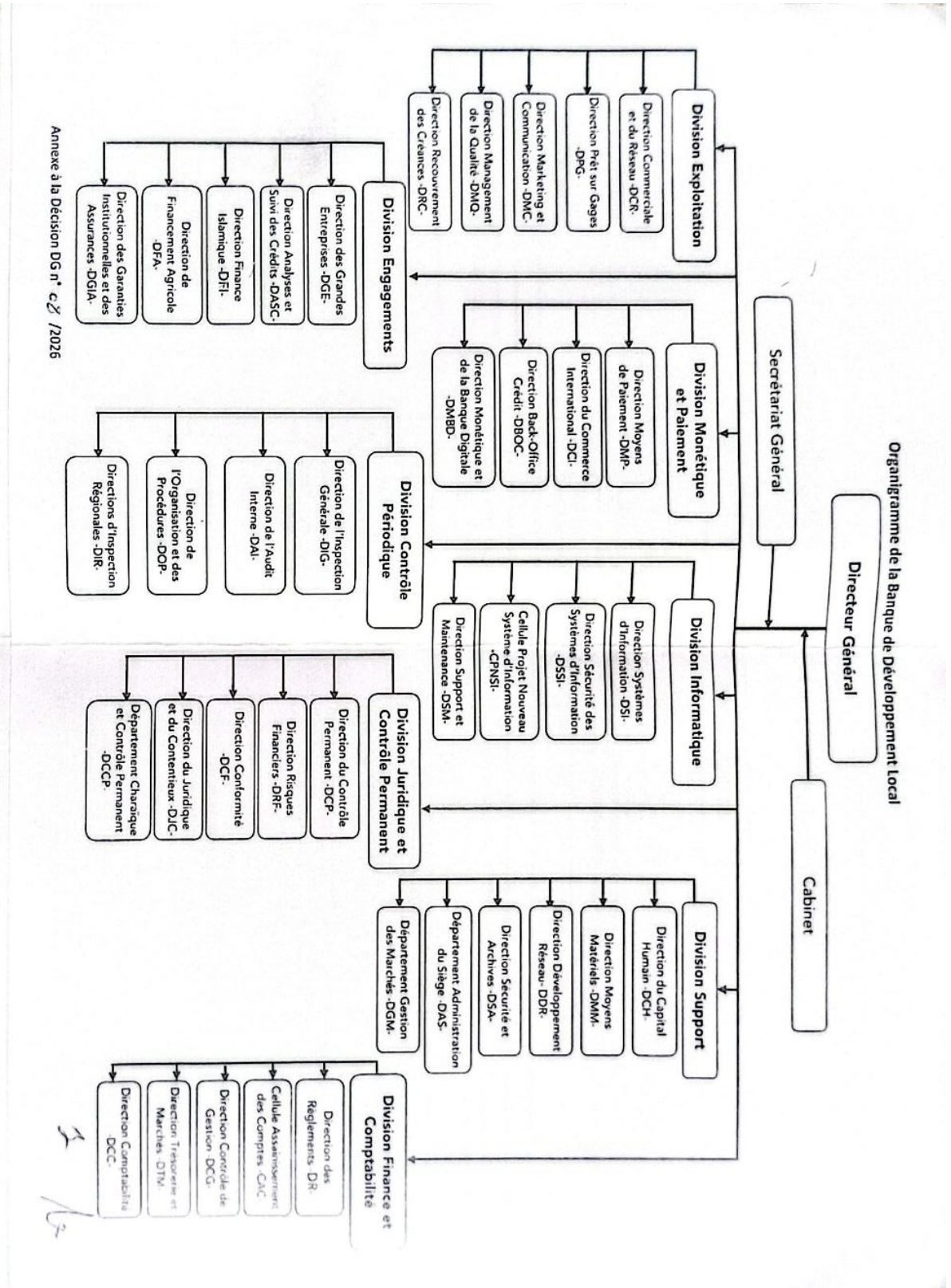
- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

المحور الخامس : أسئلة المفتوحة

25) . ما هي الإصلاحات المعلوماتية التي تراها ضرورية لتحسين تنسيق القرار داخل إدارة الموارد البشرية؟

26) ماهي ابر المشاكل التي توجهونها؟

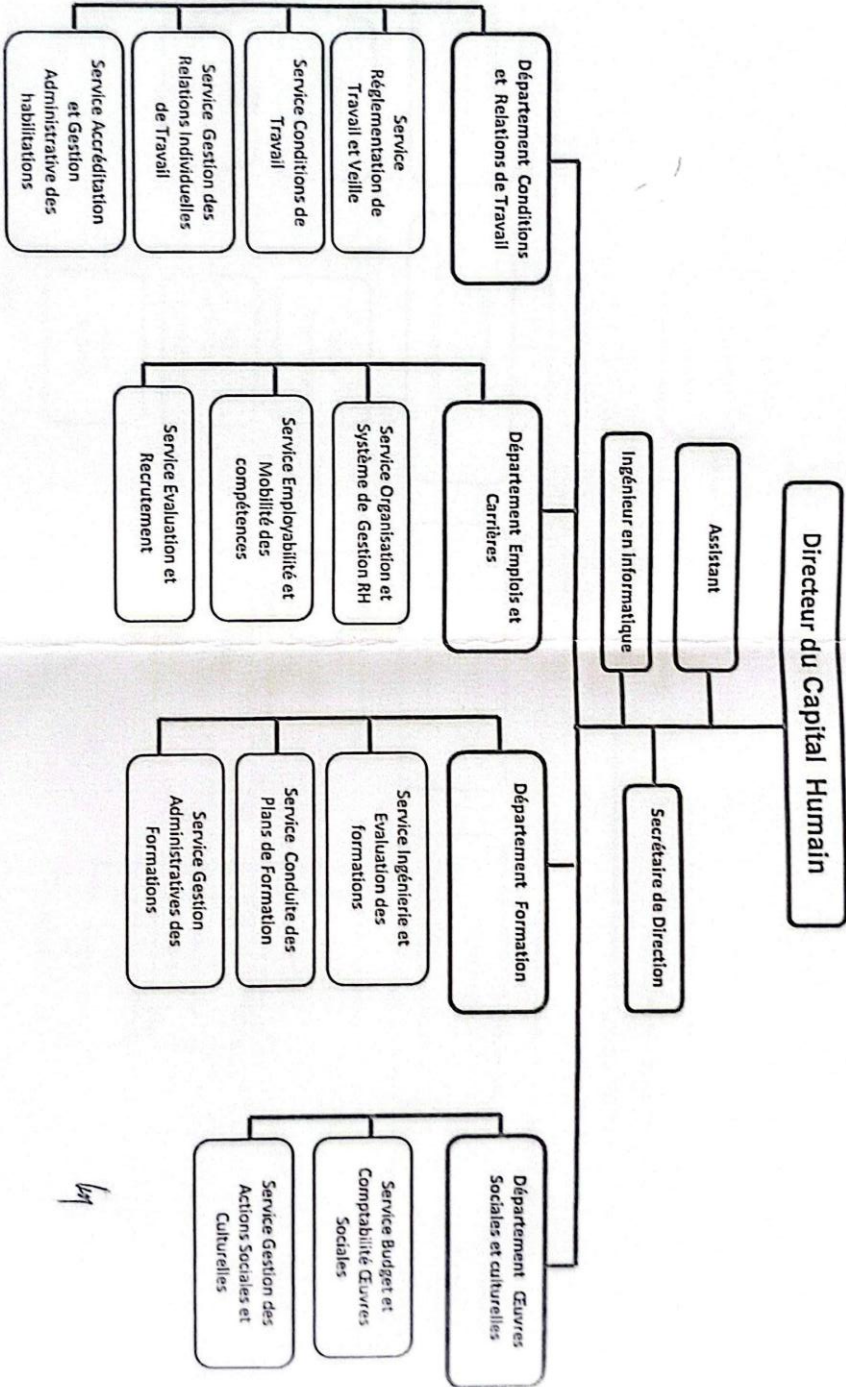
الملحق ب : هيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية



ملحق ج: هيكل التنظيمي لإدارة رأس المال البشري

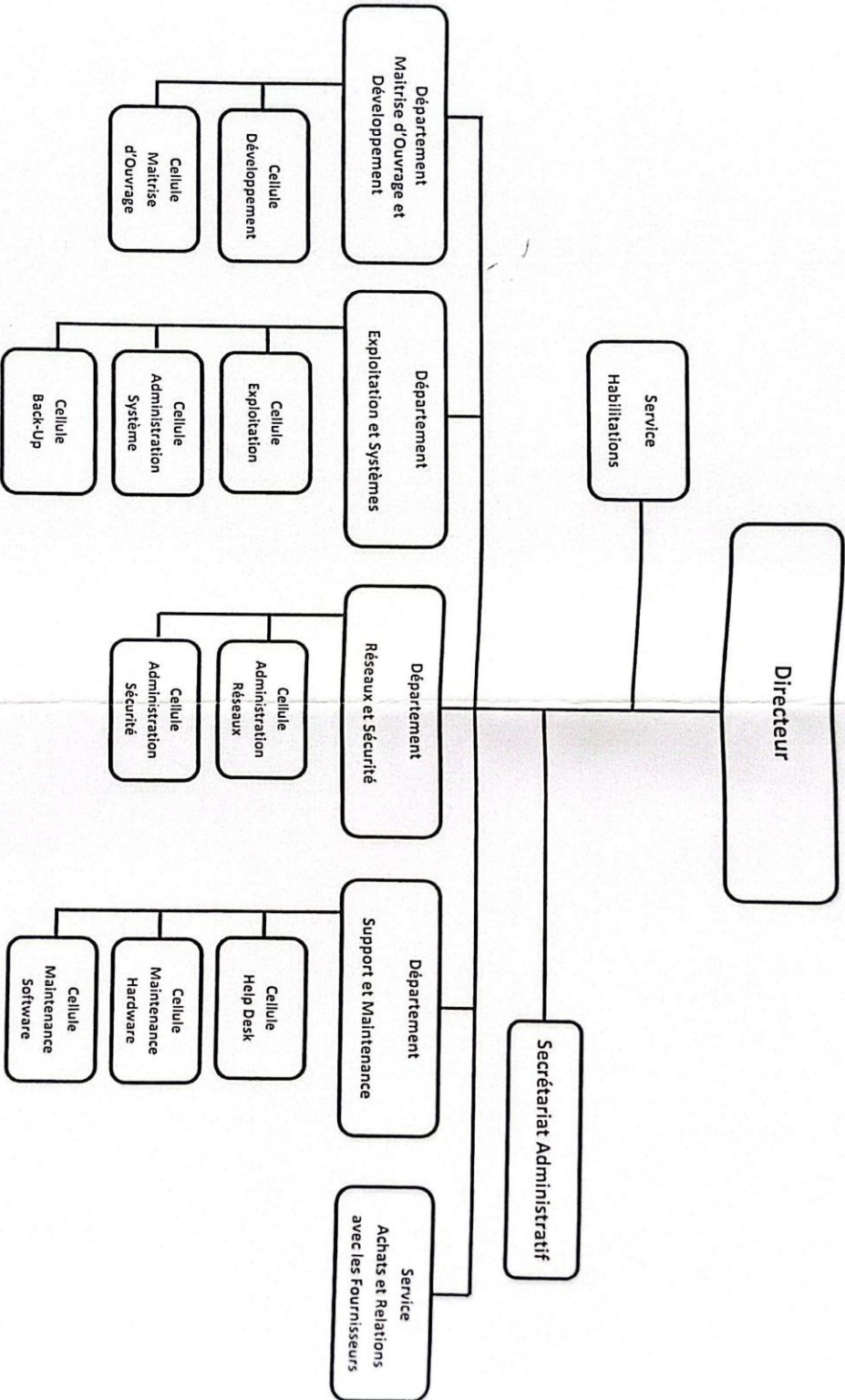
Annexe Décision PDG N°5222 /2017 du

Organigramme de la Direction du Capital Humain-DCH-



ملحق د: هيكل التنظيمي لإدارة النظام المعلومات

Organigramme de la Direction Systèmes d'Information



Annexe Decision PDG N° 644 /2016

(Handwritten signatures and initials)

الملحق د:

Annexe de l'arrêté n°1082 du 27 décembre 2020 Fixant les règles à la
prévention et la lutte contre le plagiat

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلية

FORMULAIRE DE DECLARATION SUR L'HONNEUR

Relatif à l'engagement pour respecter les règles d'authenticité
scientifique dans l'élaboration d'un travail de recherche

(À joindre obligatoirement au mémoire à la fin du document, rempli et signé)

Je soussigné(e), Mr, Mme, Melle :

Nom : Kastali

Prénom : Fadwa

Portant carte d'étudiant(e) N° 202131086994 délivrée le 2024 Inscrit(e) à l'E.N.S.M.,
et chargé(e) de préparer un mémoire de fin d'études, master. Sous-titré:

ضعف ترابط نظام المعلومات الداخلي وانعكاساته على تنسيق اتخاذ القرار في إدارة
الموارد البشرية - دراسة ميدانية بنك التنمية المحلية الجزائر -

Déclare sur l'honneur, m'engager à respecter les règles scientifiques,
méthodologiques, et les normes de déontologie professionnelle et de
l'authenticité académique requise dans l'élaboration du projet de recherche
suscité.

Fait à Koléa, le : 2026/05/13

Signature de l'étudiant(e)

