



جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



محاضرات في مقياس

مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر الإدارة الإستراتيجية

إعداد وإشراف: أ / د

ليلى بن عيسى

الموسم الجامعي 2025-2026

نظم المعلومات الإدارية وإدارة قاعدة البيانات



- نظم المعلومات الإدارية: "MIS": وهي نظم متكاملة من العناصر البشري والآلات، تهدف إلى تقديم المعلومات لدعم عمليات اتخاذ القرارات في المنظمة، وتستخدم في ذلك أجهزة وبرمجيات الحاسوب وقواعد البيانات للوصول لنماذج اتخاذ القرارات
- هي نوع من أنواع أنظمة المعلومات المصممة لتزويد إداري المنظمة بالمعلومات اللازمة للتخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة على نشاط المنظمة أو لمساعدتهم على اتخاذ القرارات.

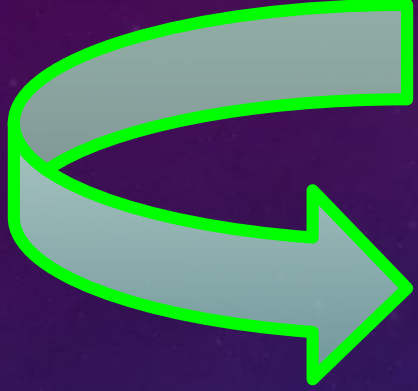
مكونات نظام المعلومات



أهمية نظام المعلومات الإدارية

1. المساهمة في تحقيق كفاءة الشركة ,
2. المساعدة في اتخاذ القرارات السليمة ,
3. حلقة وصل بين الأنظمة في المنظمة ,
4. تنسيق العلاقة الداخلية بين النظم الفرعية (الداخلية) المكونة للمنظمة كإدارة التمويل، وإدارة الإنتاج، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة التسويق.
5. تنظيم وتسهيل التواصل بين المنظمة ككيان اعتباري في المجتمع والأطراف المتعاملة معها (البيئة الخارجية).

الهدف من نظام المعلومات الإدارية هو



مساعده الإداريين على إنجاز أعمالهم
و مساعدة المدراء على اتخاذ قراراتهم

مكونات نظام المعلومات الإدارية

المدخلات

البيانات

- حجم رأس المال
- الطاقة البشرية العاملة
- التشريعات الحكومية
- تشريعات العمل
- الطاقة الإنتاجية
- الطاقة البيعية
- الموردون,,,,,

عمليات التشغيل من خلال:

- الجمع
- التبويب
- التصنيف
- التحليل

البيانات المرتدة

المخرجات

معلومات

- نوعية كاملة
- وجاهزة، حديثة ودقيقة

شبكات الإتصال في نظام المعلومات الإدارية

المواصفات	INTERNET	INTRANET	EXTRANET
طبيعة الوصول	عام	خاص	شبه عام
المستخدمون	أي شخص	أعضاء من داخل منظمة الأعمال	ذوي العلاقة من خارج منظمة الأعمال (غالباً منشآت أخرى)
المعلومات	مفتوحة وغزيرة	محدودة وذات خصوصية	مشاركة مع ذوي العلاقة أو الفئات المستهدفة

إدارة قاعدة البيانات

- **البيانات (Data)** هي ارقام، رموز، حروف او كلمات يتم معالجتها بواسطة برامج متخصصة ليتم تخزينها على شكل جداول او تقارير او نماذج في برامج قواعد البيانات كذلك ما يلتقطه قمر صناعي من صور هي بيانات يرسلها إلى الأرض في هيئة إشارات، تقوم أجهزة حاسوبية على الأرض بتجميع البيانات وتنشئ بعد معالجتها صور متعددة.

- **المعلومات (Information)** بيانات تم تنظيمها ومعالجتها بواسطة برامج وتطبيقات معينة لتحقيق اقصى استفادة منها وامكانية استرجاعها والتعديل عليها.

- **قاعدة البيانات (Database)** هي مجموعة من البيانات والمعلومات ذات العلاقة المرتبطة ببعضها البعض منطقيا وتعد من اهم الدعائم التي تقوم عليها المعلومات حيث توفر للمستخدم امكانية حفظ وتعديل واسترجاع البيانات والمعلومات بسهولة وأكثر دقة.

• بدأت فكرة نظم إدارة قواعد البيانات في النصف الثاني من القرن السابق، في ستينيات القرن الماضي حيث تكفلت شركة IBM الرائدة في مجالات عدة ولا سيما نظم المعلومات بإصدار أول نظام لإدارة قواعد البيانات،

ينظر لنظام إدارة قواعد البيانات على أنه:

« مجموعة من البرامج الجاهزة التي تساعد على تنظيم البيانات بطريقة تسمح بالوصول إليها بسرعة وسهولة تعديلها واسترجاعها بطرق شتى » ،

نظام إدارة قواعد البيانات

• نظام ادارة قواعد البيانات **Database (DBMS)** **Management System)** وهو مجموعة من البرامج التي تمكن المستخدم من التعامل مع قاعدة البيانات من حيث القدرة على تعريفها وإنشاؤها وتمثيلها وتعديلها والتعامل مع البيانات وامكانية وضع القيود عليها وتخزينها او التعديل عليها وسهولة استرجاعها . ولعل اشهر برامج قواعد البيانات هي: **Oracle , SQL Microsoft , Access Microsoft**

وظائف ومزايا نظام إدارة قاعدة البيانات:

-ترتيب وتنظيم البيانات داخل الملفات,
-البحث والإستعلام عن معلومات محددة دون
صعوبات,
-إضافة معلومة أو بيان جديد إلى الملفات
المستحدثة,
-حذف البيانات القديمة التي لم تعد ذات أهمية
وتغييرها وفقا لما تم الحصول عليه من
معلومات حديثة,
-حساب المجاميع النهائية أو الفرعية بالإضافة
إلى حساب المتوسطات الحسابية لبيانات
محددة.

- زيادة سرعة استرجاع
المعلومات عند الحاجة
إليها.
- زيادة أمن المعلومات
- مراقبة قاعدة البيانات
وتعديلها بما يخدم الهدف
منها.
- زيادة إنتاجية المستخدمين

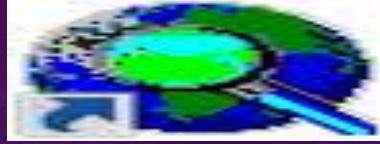
نظم المعلومات الجغرافية

GIS : GEOGRAPHIC INFORMATION SYSTEMS

• مفهوم نظام المعلومات الجغرافية:

تقنية تُستخدم لإنشاء جميع أنواع البيانات وإدارتها وتحليلها ورسم خرائط لها. تربط نظم المعلومات الجغرافية البيانات بالخرائط، وتدمج بيانات الموقع (حيث توجد الأشياء) مع جميع أنواع المعلومات الوصفية

مكونات نظم المعلومات الجغرافية



البرامج Software



المكونات المادية Hardware



الأشخاص People



البيانات Data

مميزات نظم المعلومات الجغرافية

. تساعد في تخطيط المشاريع الجديدة والتوسعية.

. السرعة في الوصول إلى كمية كبيرة من المعلومات بفاعلية عالية.

. تساعد على اتخاذ أفضل قرار في اسرع وقت.

. تساعد في نشر المعلومات لعدد أكبر من المستفيدين.

. دمج المعلومات المكانية والمعلومات الوصفية في قاعدة معلومات واحدة.

تطبيقات نظم المعلومات الجغرافية

• لنظم المعلومات الجغرافية استخدامات متعددة في المجالات الطبيعية والبشرية منها:

• الدراسات الخاصة بالطرق والمواصلات وسكك الحديد والنقل العام ، بهدف تحديد واختيار المسار المناسب لخطوط النقل العام بناءا على الكثافة السكانية ومراكز تجمع النشاطات الحيوية، وكذلك في اختيار افضل مسار للخطوط الجديدة من طرق وسكك حديدية، وكذلك تحديد افضل الطرق بين موقعين في المدينة، وفي ادارة وتخطيط وصيانة الطرق.

- تخطيط وتصميم وإدارة وصيانة شبكات البنية التحتية.
- تطبيقات تسجيل الأراضي والملكيّات مثل التسجيل العيني للأراضي وفرض الضرائب عليها بقدر مساحتها.
- تطبيقات الغابات ودراسة حرائق الغابات، مثل تحديد مناطق الحرائق المحتملة ودرجة الحرارة ونوعية الأشجار وغيرها.
- تطبيقات التلوث المائي وتأثيره على الحياة البرية .
- تطبيقات التنبؤ بالتغيرات فيما يتعلق بالاحتياجات السكانية ، مثل تقدير عدد الوحدات السكنية المطلوبة ونوعيتها وأفضل مكان لها.
- تطبيقات على الاحتياجات التعليمية ، مثل موقع المدارس ، وحجم ومواصفات تلك المدارس بناء على نوعية وكثافة السكان في المنطقة.



تحليل الأعمال

• مفهوم تحليل الأعمال :

هو طريقة متبعة للتغيير في السياق التنظيمي للمؤسسة، وذلك من خلال تحديد المتطلبات ووضع الحلول إما عن طريق تطوير برامج تساعد في العمل أو ابتكار سبل لتحسين أداء المؤسسة وتطوير سياساتها حيث يعمل متخصصو تحليل الأعمال بشكل مباشر مع مديري المشاريع وأصحاب المصالح.

أهمية تحليل الأعمال



عمل خطة لتحسين أداء المؤسسة

كيف يمكن
استغلال
الفرص

كيف يتم
التعامل مع
التحديات

كيف نتجاوز
مواقع
الضعف

أين تكمن
نقاط القوة

أهداف تحليل الأعمال

عموما تهدف عملية تحليل الأعمال إلى تحليل الأداء السابق ووضع استراتيجيات أفضل للمستقبل. ويمكن تلخيص أهدافه فيما يلي:

*** اتخاذ قرارات مدروسة.**

- تحليل ومعالجة أفضل للبيانات.
- اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها.
- تحديد المخاطر والعمل على تجاوزها.
- تخفيض التكاليف.
- السرعة في التغيير نحو الأفضل.

تطبيقات تحليل الأعمال

تحليل المبيعات :

إنشاء تقارير ولوحات تحليلات معمقة حول المبيعات من أجل تتبّع مؤشرات المبيعات الرئيسية.
تحديد اتجاهات مصادر العملاء المحتملين والحملات والمالكين المحتملين والمناطق بسرعة.
الحصول على معلومات معمقة أكثر في مسار المبيعات الخاص بالمؤسسة.

تحليل التسويق:

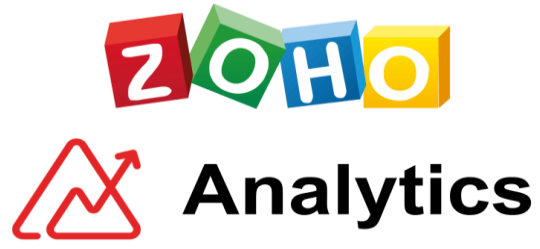
يدير محترفو التسويق العديد من الحملات التسويقية عبر العديد من القنوات. مدى فعالية كل حملة من هذه الحملات، وأداء مقاييس التسويق مثل عدد مرات عرض الصفحة للزوار من أجل الاشتراك، وأفضل خمس مناطق ومنتجات وخدمات من حيث الأداء، تلك هي كل الأسئلة التي يريد المسوّقون الحصول على إجابات عنها. يمكنك العثور على إجابات عن هذه الأسئلة بفضل تحليل التسويق.

• الجانب المالي:

• بالإضافة إلى النظر في الميزانية العمومية، والتدفقات النقدية، وبيانات الأرباح والخسائر، أصبح العاملون في مجال الشؤون المالية بدءًا من الخبراء الأذكياء في ذلك المجال وصولاً إلى المدراء الماليين يطرحون أسئلة عميقة عن بياناتهم المالية. توفر التحليلات المالية إجابات معمقة لهذه الأسئلة.

• الموارد البشرية

• يجب أن يكون مدراء الموارد البشرية على دراية مستمرة بعدد الأشخاص الذين يتم توظيفهم، والأشخاص الذين يغادرون المؤسسة، والاستخدام الفعال للقوى العاملة، واتجاهات الإنتاجية، والمزيد غير ذلك. تحتاج وكالات التوظيف إلى مراقبة مقاييس مثل متوسط الوقت لشغل الوظائف، ومعدل الاختيار، والتكلفة المتكبدة لكل عملية توظيف، ومعدل قبول العروض، والمسارات الفعالة للتوريد.



أمثلة عن تطبيق لتحليل الأعمال

ZOHO ANALYTICS



Revenue: Q1 2020

\$2.32M ↑

Q4 2019: \$1.87M

Expense: Q1 2020

\$42.76K ↓

Q4 2019: \$148.90K

Profit: Q1 2020

\$516.76K ↑

Q4 2019: \$471.63K

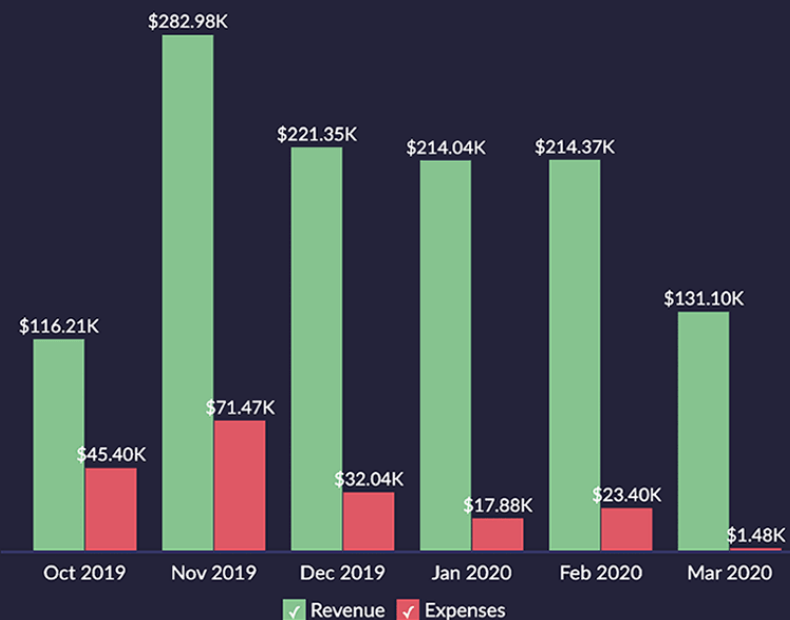
Revenue per Employee

\$110.01K

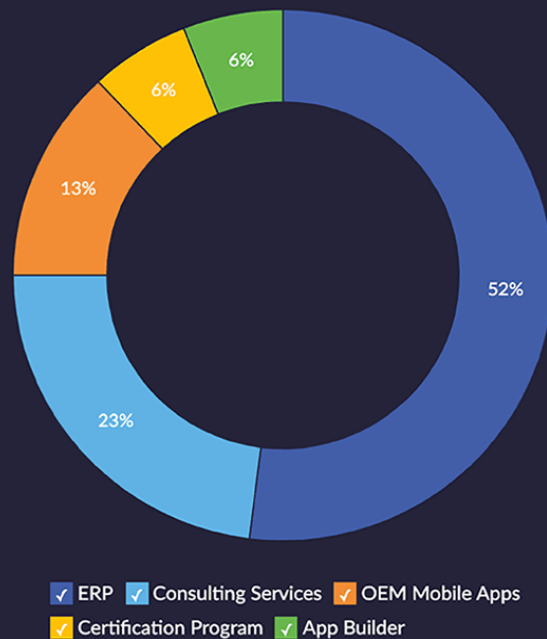
Active Customers

3.63K

Revenue vs Expense Trend



Revenue by Projects



Customers Distribution



أدوات تحليل الأعمال

هناك العديد من الأدوات التي تستخدم في تحليل الأعمال سنحاول عرض أهمها باختصار:

أولاً :تحليل SWOT

SWOT ANALYSIS		أشياء مساعداً لتحقيق الأهداف	أشياء معطلة لتحقيق الأهداف
داخلية تتعلق بنا نحن	نقاط قوة	سماتنا نحن، التي تساعد في تحقيق الهدف	نقاط ضعف
	1- 2- 3- 4- 5-	1- 2- 3- 4- 5-	1- 2- 3- 4- 5-
خارجية تتعلق بالبيئة الخارجية	فرص	ظروف خارجية، يمكن استثمارها لتحقيق الهدف	مخاطر
	1- 2- 3- 4- 5-	1- 2- 3- 4- 5-	1- 2- 3- 4- 5-

EveryLeader.net

ثانياً: تحليل PESTEL



تحليل PESTEL هو أداة عمل إستراتيجية تسمح للمؤسسات بفهم كيف يمكن لعناصر مختلفة أن تؤثر في أعمالها الآن وفي المستقبل. ترمز PESTLE إلى العوامل الرئيسية الستة التي يمكن أن تؤثر في العمل وهي: العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية. يُشكّل كلٌّ من هذه المفاهيم عاملاً خارجياً يمكن أن يمثل الفرص والتحديات للمؤسسة.

العوامل السياسية

- معدلات الضرائب، الرسوم الجمركية، الاتفاقيات التجارية، قوانين العمل، التشريعات البيئية

العوامل الاقتصادية

- معدلات التوظيف، أسعار الفائدة، أسعار صرف العملات

العوامل الاجتماعية الثقافية

- الخصائص الديموغرافية، تفضيلات المستهلكين، وجود أسواق متنوعة

العوامل التكنولوجية

- الإنترنت، الهواتف الذكية، الاتصالات، الأتمتة

العوامل البيئية

- ندرة الموارد، إعادة التدوير، مصادر الطاقة البديلة

العوامل القانونية

- العقود، القوانين والتشريعات، حقوق الملكية الفكرية

ثالثا : تحليل MOST



➤ هذه الطريقة مناسبة لأي شركة تبحث عن إجراء **تحليل داخلي** لأنها تساعد المالكين على التأكد من أنهم على النمط الصحيح.

الاسم **MOST** هو اختصار **الرسالة والأهداف** والاستراتيجيات **والتكتيكات**. تحتاج المؤسسات إلى تحديد المواضع التي ترغب في توجيه أعمالها إليها ، والأهداف التي تدرج ضمن هدف تحقيق رسالتها ، وما هي خطة التفاصيل ، وكيفية تنفيذ الخطة المحددة.

ثالثا :التحليل وفقا لطريقة القبعات الست



تم إنشاء هذه الأداة بواسطة إدوارد دي بونو في كتابه "قبعات التفكير الست". يقول إدوارد دي بونو "الصعوبة الرئيسية في التفكير هي الارتباك. إذ نحاول أن نفعل الكثير في وقت واحد. وهي أسلوب جيد لاتخاذ القرار وطريقة لتعزيز التواصل الجماعي لأنها تعزز التعاون والإبداع والابتكار من خلال عملية التفكير الموازية للقبعات المجازية الست.

التفكير هو جهد أو نشاط عقلي يبذله الفرد دون توقف عند النظر إلى الأمور و يأخذ هذا الجهد صوراً مختلفة كالمقارنة و الاستنباط والتحليل، التركيب و التقويم .

لماذا اختار إدوارد دي بونو القبعات تحديدًا؟

▶ ارتباط القبة بالرأس منطقة العقل والتفكير

▶ سهولة ارتداء وخلع القبة

▶ المرونة وإمكانية التبديل بين القبعات

▶ ربط التفكير برمز ولون

مضمون القبعات الست



التفكير المتشائم
الحذر، الخطر، المغامرة،
الرفض والسلبية



التفكير العاطفي
الحدس، المشاعر،
الأحاسيس والطباع



التفكير الحيادي
أحداث، أرقام، معلومات
دون تحليل أو تأويل شخصي



التفكير الشامل
ربط الأفكار، الدقة،
الانضباط والحل الأمثل



التفكير الإبداعي
أفكار مميزة غريبة
دون رقابة، ودون حدود



التفكير المتفائل
النقد الإيجابي، الأحلام، الآمال
والتعليقات البناءة

CATWOE ANALYSIS

رابعاً: تحليل CATWOE

يعد تحليل (CATWOE أحد الأساليب العديدة التي يستخدمها محلل الأعمال لتحديد ما الذي تحاول الشركة تحقيقه، وما هي مجالات المشكلة وكيف تؤثر وجهات نظر أصحاب المصلحة على الأشخاص المعنيين بتلك المشكلة. فهو أسلوب لفهم وجهة نظر أصحاب المصلحة والتأثير الذي ستحدثه هذه النظرة على اتجاه التغيير في العمل.

• يستخدم هذا التحليل التجاري لإجبار رجال الأعمال على تبادل الأفكار حول أهدافهم وطريقة تجسيدها،
بمراعاة 6 عوامل أساسية: **العملاء** ، **المساهمون** ،
عملية التحويل ، **نظرة العالم** ، **أصحاب المال**
والقيود البيئية والتي تتكون منها هذه الأداة
التحليلية ، والتي تشكل أيضًا اختصارًا لاسمها.

العملاء	من هم وكيف تؤثر عليهم المشكلة؟
المساهمون	من منهم له علاقة بالمشكل ؟ ومن منهم سيساهم في حل المشكل؟ ما الذي سيؤثر على نجاحهم ؟
عملية التحول	ما هي العملية أو الأنظمة التي تتأثر بهذه المشكلة
نظرة العالم	ما هو التصور الواسع للحدث ؟ وماهي تأثيراتها المحتملة في نطاقها الواسع؟
أصحاب المال	من يملك حق المساهمة في عملية الإستثمار أو حل المشكلة ؟ و ما هو دورهم في إيجاد الحلول؟
القيود البيئية	ماهي التهديدات والمخاطر التي تحول دون نجاح الحلول المقترحة





خامسا :تحليل FIVE WHYS

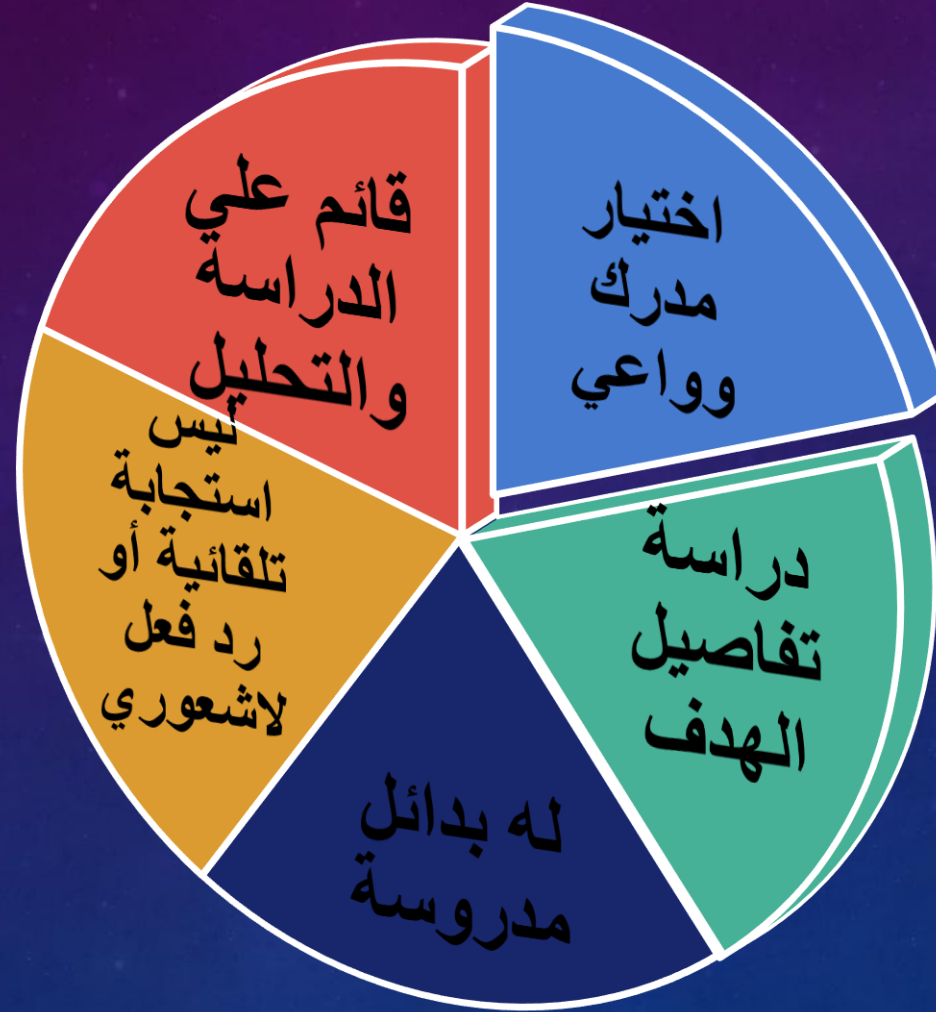
• يتم تطبيق هذه الأداة التحليلية عادة عندما تريد الشركة تحديد أسباب المشكلة. ويوفر للمالكين نظرة عامة حول ما يحدث بالفعل لأعمالهم. إن أسلوب 5 Whys وهو أكثر فعالية عندما تأتي الإجابات من الأشخاص الذين لديهم خبرة عملية في العملية التي يتم فحصها. إنه أمر بسيط بشكل ملحوظ: عندما تحدث مشكلة ما ، فإنك تتعمق إلى السبب الجذري من خلال السؤال "لماذا؟" خمس مرات. بعد ذلك ، عندما يظهر إجراء مضاد ، تتبعه لمنع تكرار المشكلة.



قدمت العديد من التعاريف للقرار في السياق المؤسسي، تتفق كلها في:

القرار هو عملية اختيار أنسب بديل من البدائل المتاحة لتحقيق هدف ما أو لحل مشكل معين بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل ,

خصائص القرار في العلوم الإدارية:



أنواع القرارات

حسب أهميتها :
مهمة وغير مهمة

حسب تكرارها :
مبرمجة وغير مبرمجة

حسب البيئة :
مؤكدّة وغير مؤكدة

حسب طبيعة المشاركة :
فردية وجماعية

حسب المستوى الإداري :
استراتيجية، إدارية، تشغيلية

خصائص القرار الجيد:

- أن يراعي الإمكانيات بمختلف مجالاتها.
- المثالية في تحقيق الهدف.
- فعالية التطبيق وبلوغ الأهداف.

اتخاذ القرار



• اتخاذ القرار هو العنصر الوسيط بين الإرادة والفعل، والطريقة التي تتم بها عملية المفاضلة واختيار البديل تسمى سيرورة اتخاذ القرار،

• يعرف على أنه : الإختيار القائم على بعض المعايير لاختيار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر،

صنع القرار (سيرورة اتخاذ القرار)



ما هي عملية صنع القرار





• فيما تكمن أهمية اتخاذ القرار
في العملية الإدارية؟



شجرة القرار

تمثل التمثيل البياني الذي يُظهر بسهولة تركيب
عملية اتخاذ القرار وما تحمله من بدائل
والنتائج المترتبة عنها.

• مخطط شجرة القرارات هو أداة مرئية تساعد الشركات والأفراد على اتخاذ القرارات من خلال تصور النتائج والعواقب المحتملة. يتيح تصور عملية صنع القرارات للمستخدمين تقييم الفرص المختلفة ورسم مسار للنتيجة المرجوة.

• تم تسميتها بأشجار القرارات نظرًا لتشابه شكلها مع الأشجار. عادة ما تبدأ مع عقدة مفردة تنبثق منها فروع مختلفة. سيؤدي كل فرع إلى عقدة أخرى تمثل قرارًا فريدًا أو فرصة نابعة من عقدة السؤال الأصلية. عادة ما تكون الفروع هي الإجراء أو الإجابة على سؤال، والتي، إذا تم استخدامها، ستؤدي إلى العقدة التالية. يتيح لك هذا التنسيق تحديد كيف ستؤدي قراراتك وأفعالك إلى نتائج مختلفة في المستقبل.

أهمية شجرة القرار

• تعتبر أشجار القرارات مفيدة للأعمال ذات الفرص المتعددة. يساعد هذا الشركات على تحديد أي القرارات يستحق الأولوية وأنها غير مجد. يمكن أن يساعد الفرق على اتخاذ قرارات إستراتيجية حكيمة، وتحسين التخطيط طويل المدى، وتصور التخطيط طويل الأجل بوضوح ودقة. يمكن لمخطط شجرة القرارات البسيط أن يساعد أيضاً في اتخاذ القرارات في الحياة اليومية.

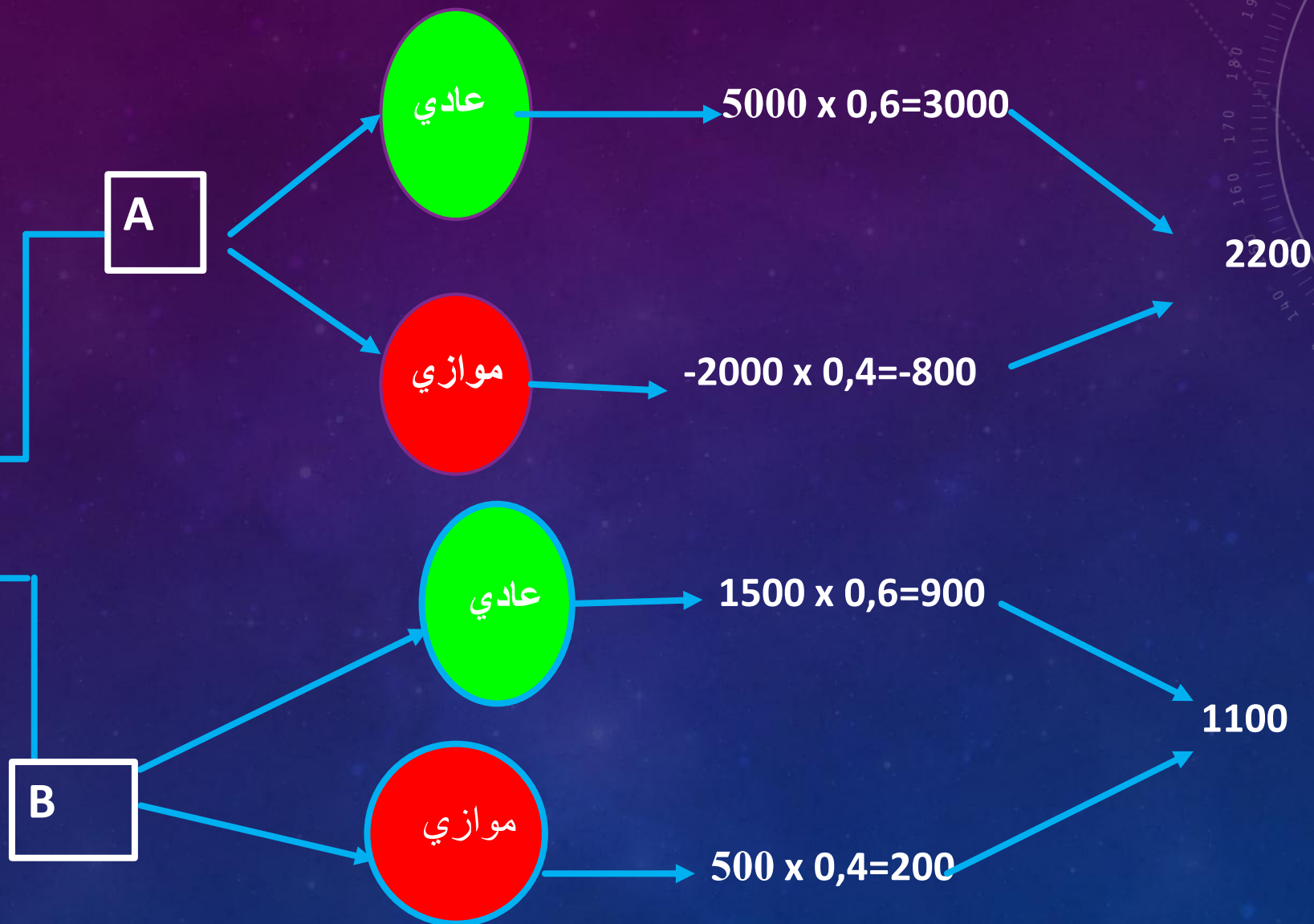
مثال توضيحي بسيط عن شجرة القرار

• اراد مستثمر ان يستثمر (10000) دولار في سوق الأسهم وذلك بشراء اسهم في احدى الشركتين هما (A,B) فإذا كانت الأسهم تطرح للشركتين في نوعين من الأسواق . السوق العادي والسوق الموازي وإذا كانت نسبة التداول في السوق العادي 60% والسوق الموازي 40% وان الجدول التالي يعطي الأرباح لكلا الشركتين على 10000 دولار في السوقين ،

• استخدم شجرة القرار لمساعدة المستثمر في تحديد الخيار الأفضل؟

الشركة	A	B
سوق عادي 60%	5000	1500
سوق موازي 40%	-2000	500

الإستثمار
في سوق
الأسهم





شُكْرًا لَكُمْ