

جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

نظم دعم القرار ودورها في اتخاذ قرارات التسعير في المؤسسة العامة السورية للنقل البحري

بحث معد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب ربيع عباس

إشراف الدكتور فوز صالوم حموي

دمشق 2011

نظم دعم القرار ودورها في اتخاذ قرارات التسعير في المؤسسة العامة السورية للنقل البحري

تم مناقشة هذا البحث بتاريخ ٢٠١١/٣/١٦ وأجيزت أمام لجنة
الحكم المؤلفة من السادة

الدكتور يونس عواد الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال - جامعة دمشق عضواً

الدكتور فواز الحموي الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال . جامعة دمشق عضواً مشرفاً

الدكتور ياسر الجندي المدرس في قسم الاحصاء التطبيقي . جامعة دمشق عضواً

الإهداء

إلى عائلتي

كلمة شكر

أتوجه بالشكر إلى الدكتور فواز الحوي لقبوله الإشراف على هذا البحث ، ولتفهمه

لظروفي الصعبة التي مرتت بها خلال السنوات التي استغرقها إعداد هذا البحث .

كما أتوجه بالشكر أيضاً إلى الدكتور يونس عواد والدكتور ياسر الجندي أعضاء

لجنة الحكم للتوجيهات والانتقادات التي أبدوها تجاه هذه الدراسة.

وأخيراً أتوجه بشكري إلى العاملين في المؤسسة العامة السورية للنقل البحري

لتعاونهم في إنجاز هذه الدراسة.

والله الموفق

فهرس المحتويات

١	المقدمة
١	أولاً : مشكلة البحث
٢	ثانياً : متغيرات البحث
٤	ثالثاً : فرضيات البحث
٥	رابعاً : أهداف البحث
٥	خامساً:أهمية البحث.....
٦	سادساً : منهجية البحث
٧	سابعاً : الدراسات السابقة
١١	الفصل الأول : نظم المعلومات الإدارية.....
١٢	أولاً مدخل النظم في الإدارة
٢٠	ثانياً : مفهوم نظم المعلومات الإدارية.....
٢٥	ثالثاً : التطور التاريخي لنظم المعلومات الإدارية.....
٢٨	رابعاً : أنواع نظم المعلومات الإدارية.....
٣٥	خامساً :أهمية نظم المعلومات الإدارية.....
٣٨	سادساً : العوامل المؤثرة على تطبيق نظم المعلومات الإدارية.....
٤٢	الفصل الثاني : نظم دعم القرار

٤٣	 أولاً : مفهوم اتخاذ القرارات
٤٤	 ثانياً : عناصر عملية اتخاذ القرار الإداري
٥١	 ثالثاً : مفهوم نظم دعم القرار
٥٥	 رابعاً : مكونات نظم دعم القرار
٥٨	 خامساً : أنواع نظم دعم القرار
٦٠	 سادساً : أهمية نظم دعم القرار
٦٠	 سابعاً : معوقات تطبيق نظم دعم القرار
٦٣	 الفصل الثالث : التسعير
٦٤	 أولاً : مفهوم السعر ...
٦٥	 ثانياً : أهمية السعر
٦٦	 ثالثاً : مفهوم عملية التسعير
٧٠	 رابعاً : طرق التسعير
٧٤	 خامساً : نظم دعم القرار وقرارات التسعير
٧٦	 سادساً : تسعير خدمات النقل البحري
٨٣	 الفصل الرابع : الدراسة الميدانية
٨٣	 أولاً : لمحة عامة عن قطاع النقل البحري في سورية
٨٥	 ثانياً : تأسيس المؤسسة العامة السورية للنقل البحري ومهامها

٨٧		ثالثاً : العوامل الخارجية المؤثرة على عملية التسعير في المؤسسة
٨٧		رابعاً : دراسة البيئة التنظيمية للمؤسسة
٩٠		خامساً : النظام المقترح لدعم قرارات التسعير في المؤسسة
١٠٣		سادساً : دراسة العنصر البشري
١٢٠		سابعاً : النتائج
١٢٣		ثامناً : التوصيات
١٢٥		المراجع
١٢٨		الملاحق
١٢٩		الملحق الأول : الإستبيان
١٣٣		الملحق الثاني : النظام الداخلي للمؤسسة العامة السورية للنقل البحري

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
١	تطور نظم المعلومات في مرحلة ما قبل اختراع الحاسوب	٢٦
٢	نقاط الاختلاف بين نظم معلومات الإدارة الوسطى ونظم دعم القرار	٥٥
٣	المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات البحث	١٠٤
٤	المعايير المستخدمة في تقييم اختبار كرونباخ ألفا	١٠٥
٥	المعايير المستخدمة في تقييم معامل الارتباط Pearson	١٠٦
٦	معاملات الارتباط بين مقاييس المتغير (الخبرة في استخدام الحاسوب)	١٠٨
٧	معاملات الارتباط بين المقاييس المستخدمة في قياس المتغير (الخوف من التغيير)	١٠٨
٨	الجدول التكراري للمقاييس المستخدمة في قياس المتغير (الخوف من التغيير)	١٠٨
٩	معاملات الارتباط بين المقاييس المستخدمة في قياس المتغير (فهم عملية التسعير)	١١١
١٠	الجدول التكراري للمقاييس المستخدمة في قياس المتغير (فهم عملية التسعير)	١١١
١١	الاحصائيات الوصفية لمتغيرات البحث	١١٣
١٢	تحليل البيانات النوعية للسؤال رقم (٧)	١١٦
١٣	تحليل البيانات النوعية للسؤال رقم (٨)	١١٧
١٤	التحليل العاملي للمقاييس	١١٨

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
١	نموذج متغيرات البحث	٤
٢	مفهوم تراتبية النظم لدى Boulding	13
٣	نموذج نظام المنظمة لـ McLeod	١٧
٤	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	١٩
٥	نموذج نظام المعلومات التسويقي لـ Kotler	31
٦	نموذج نظام معلومات الإنتاج لـ McLeod	٣٢
٧	نموذج نظام المعلومات المالي لـ McLeod	34
٨	نموذج القوى التنافسية لـ Porter	37
٩	تصنيف القرارات لـ Gorry and Morton	52
١٠	موقع نظام دعم القرار في عملية اتخاذ القرار	٥٤
١١	مكونات نظم دعم القرار	٥٦
١٢	أنواع نظم دعم القرار وفق تصنيف Alter	٥٩
١٣	عناصر عملية اتخاذ قرار التسعير	٦٦
١٤	نموذج نظام دعم قرارات التسعير لـ McLeod	٧٥

١٥	عدد السفن التي أمت المرافئ السورية بين عامي ١٩٧٠ - ٢٠٠٧	٨٥
١٦	هيكل تكاليف خدمة النقل البحري	٩٢
١٧	هيكل إيرادات خدمة النقل البحري	٩٣
١٨	أسلوب تنظيم البيانات في النظام المقترح	٩٥
١٩	النموذج الرئيسي للنظام	٩٦
٢٠	نموذج السفن	٩٧
٢١	نموذج الرحلات	٩٨
٢٢	نموذج بوالص الشحن	٩٩
٢٣	إيرادات ونفقات البوليصة	١٠٠
٢٤	إيرادات ونفقات الرحلة	١٠١
٢٥	إيرادات ونفقات السفينة	١٠٢
٢٦	المخطط التكراري للمقياس (التمسك بالنظام القائم)	١٠٩
٢٧	المخطط التكراري للمقياس (الخوف من فقدان السلطة)	١٠٩
٢٨	المخطط التكراري للمقياس (الخوف من العمل الإضافي)	١١٠
٢٩	المخطط التكراري للمقياس (إدراك شمولية التسعير)	١١٢
٣٠	المخطط التكراري للمقياس (إدراك أهمية التسعير)	١١٣
٣١	المخطط التكراري للمقياس (إدراك المنهجية العلمية في التسعير)	١١٤

١١٤	المخطط التكراري للمقيس (الخبرة في استخدام الحاسوب)	٣٢
١١٤	المخطط التكراري للمتغير (مقاومة التغيير)	٣٣
١١٥	المخطط التكراري للمتغير (فعالية عملية التسعير)	٣٤
١١٦	النسب المئوية للإجابات على السؤال رقم (٧)	٣٥
١١٧	النسب المئوية للإجابات على السؤال الثامن	٣٦
١٢٠	مخطط الانتشار للعلاقة بين المقياس (إدراك المنهجية العلمية في التسعير) والمتغير (دور نظم دعم القرار في زيادة فعالية التسعير)	٣٧
١٢١	مخطط الانتشار للعلاقة بين المتغيرين (الخبرة في استخدام الحاسوب) و (دور نظم دعم القرار في زيادة فعالية التسعير)	٣٨

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور نظم دعم القرار في اتخاذ قرارات التسعير في المؤسسة العامة السورية للنقل البحري من حيث أثر هذه النظم على فعالية عملية التسعير ، وبالرجوع إلى الأدبيات والأبحاث في هذا المجال فقد تم دراسة هذا الدور من خلال دراسة مكونات نظم دعم القرار الثلاثة (الإجراءات ، تكنولوجيا المعلومات ، الأفراد) حيث تم إجراء مقابلات مع موظفي المؤسسة ودراسة نظامها الداخلي من أجل التعرف على طبيعة إجراءات التسعير ومدى ملاءمتها لتصميم نظم دعم القرار وتطبيقها ، كما تم تصميم تطبيق على برنامج Access وعرضه على عينة من موظفي المؤسسة الذين تبين من خلال المقابلة معهم أنهم يشاركون في صناعة قرار التسعير ، ثم تم تصميم وتوزيع استبيان على أفراد العينة متضمناً أسئلة تقيس مجموعة من المتغيرات الفردية (الخبرة في استخدام الحاسوب ، مقاومة التغيير ، فهم عملية التسعير) والتي تمثل المتغيرات المستقلة ، بالإضافة إلى أسئلة عن وجهة نظر الأفراد عينة البحث عن مدى فعالية التسعير باستخدام النظام المقترح والتي تمثل المتغير التابع . وبنتيجه التحليل الاحصائي لم يتبين وجود علاقات ذات دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة آنفة الذكر وفعالية عملية التسعير .

المقدمة

شهد الاقتصاد العالمي في العقود القليلة الماضية تطورات سريعة تمثلت في الاتجاه نحو تحرير التجارة الدولية، وإزالة القيود أمام حركة السلع بين الدول ، وتعدد عمليات الإنتاج وانتشارها جغرافياً بين عدة دول وحتى بين عدة قارات في بعض الأحيان ، وقد أدى ذلك إلى زيادة الطلب على خدمات النقل بشكل عام و النقل البحري بشكل خاص، حيث يساهم قطاع النقل البحري وفق آخر الاحصائيات المنشورة من قبل المؤتمر الدولي للتطوير والتجارة (UNCTAD,2008) بنقل ما يزيد على ٨٠٪ من إجمالي حجم السلع المنقولة، كما يشهد نمواً بمعدلات تفوق معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي العالمي ، وهذا ناجم عن مجموعة من العوامل التي من أهمها انخفاض كلفة النقل عن طريق البحر مقارنة بوسائل النقل الأخرى ، والتطور التكنولوجي المطرد في مجال تصنيع سفن أكبر حجماً وأقل كلفة.

إن هذا التوسع في سوق النقل البحري يترافق مع تغيرات جذرية في البيئة التي تعمل فيها المنظمات التي تقدم هذه الخدمة والتي من أهمها التغير المستمر في أسعار الوقود ، وزيادة حدة المنافسة ، وانحسار دور المؤتمرات البحرية التي كانت تفرض تسعيرة موحدة على خطوط النقل البحري ، وهذا جعل عملية اتخاذ قرارات التسعير أكثر صعوبة في قطاع النقل البحري منه في باقي القطاعات ، خاصة وأن اتخاذ قرار تسعير خدمة النقل البحري أصبح يتم لكل خدمة على حدة ، والعوامل المؤثرة في تحديد السعر تتغير باستمرار ، وهذا ما يستدعي دراسة إمكانية الاستفادة من نظم دعم القرار ، حيث تؤمن هذه النظم إمكانية تنظيم البيانات الموزعة عادة بين عدة أقسام وظيفية ، ومعالجة هذه البيانات، وعرض المعلومات على متخذي القرار في الزمان والمكان والشكل الملائمين ، وعند الأخذ بالاعتبار التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات من حيث ازدياد قدراتها في التخزين والمعالجة، وانخفاض أسعارها ، وظهور تطبيقات حاسوبية سهلة الاستخدام من قبل الأفراد غير المختصين في علوم الحاسوب ، فإنه يصبح من الضروري أن تعمل المنظمات على تطوير نظم المعلومات لديها ورفدها بالتكنولوجيا الحديثة ، ليس لكي تزيد من أرباحها فحسب ، بل لكي تستطيع الاستمرار في بيئة الأعمال التنافسية.

أولاً: مشكلة البحث.

قام الباحث بإجراء زيارات ميدانية إلى مقر المؤسسة العامة السورية للنقل البحري في مدينة اللاذقية ، وقد تبين من خلال المقابلات التي أجراها مع موظفي المؤسسة بأنها قامت بالانسحاب من المؤتمرات البحرية التي كانت تضع تسعيرات محددة على نقل البضائع والسلع على الخطوط التي

يعمل عليها المنتسبون إليها ، وأصبحت المؤسسة تقوم بتسعير خدماتها حسب الظروف السائدة في السوق ولكل خدمة على حدة ، وقد تبين أيضاً أن قرارات التسعير في المؤسسة قد تستغرق شهرين بالنسبة لكل عملية ، كما كأن البيانات التي يُعتمد عليها في تحديد السعر موزعة بين عدة أقسام وظيفية ويتم تداولها وفق الاجراءات التقليدية المتبعة في القطاع العام . ومن هنا تأتي مشكلة البحث المتمثلة في وجود بطء في عملية اتخاذ قرار التسعير من جهة ، وتشتت البيانات والمعلومات اللازمة وعدم تنظيمها من جهة أخرى .

ثانياً : متغيرات البحث.

إن دراسة نظم المعلومات بشكل عام (ونظم دعم القرار بشكل خاص) وأثرها في المنظمات ينطوي على قدر كبير من التعقيد ، وهذا ناجم عن اختلاف طبيعة مكونات نظم المعلومات من عنصر بشري وإجراءات وتكنولوجيا المعلومات .

- العنصر البشري : يعد هذا العنصر أهم مكونات نظام المعلومات ، حيث تشير الدراسات إلى أن معظم حالات الفشل في مشاريع تطبيق نظم المعلومات ناجمة عن مقاومة التغيير لدى العنصر البشري على الرغم من تأمين المتطلبات التكنولوجية لهذه المشاريع¹. وقد تم دراسة العنصر البشري في إطار نظم المعلومات من قبل العديد من الباحثين ، حيث يرى (Lucas,1997) أن دور نظم المعلومات في رفع فعالية المنظمة يتوقف على الصفات الفردية للأفراد (كالعمر والخبرة في استخدام الحاسوب) بالإضافة إلى رضا الأفراد عن عملهم باستخدام تكنولوجيا المعلومات²، من جهة أخرى يرى (Ginzberg,1981) أن نجاح نظام المعلومات في رفع فعالية المنظمة يرتبط بمدى فهم المستخدمين للمشكلة التي يعالجها النظام³.

- الاجراءات : تشير الاجراءات إلى الخطوات المتبعة في جمع البيانات وتخزينها ومعالجتها وتوزيعها بين أفراد المنظمة وهي تشير ايضاً إلى أسلوب تقسيم صلاحيات الوصول إلى البيانات والمعلومات وأحقية الإطلاع عليها ، يرى (Laudon,2006) أن تقديم نظام معلومات جديد في المنظمة له آثار سلوكية وتنظيمية ، فهو يغير طريقة عمل الأفراد ويؤدي

1 - Jerry Luftman, Christen V.Bullen, Donald Liao, Elby Nash , Carl Neuman , Managing information technology resources leadership in the information age ,Pearson Prenticehall, 2004, p 264.

-Kenneth Laudon , Jane Laudon , management information systems managing the digital firm ,Pearson Prentice Hall , 9th edition , 2006page 85.

² Jeffrey Hoffer , Joey F. George, Joseph S. Valacich, modern system analysis and design, third edition, pearson prentice hall, 2005 , P. 534.

³ المرجع السابق مباشرة ، ص ٥٣٤ .

إلى إعادة توزيع السلطات والصلاحيات ، وهذا ما يؤدي غالباً إلى حدوث مقاومة لدى الأفراد المتضررين من تطبيق النظام الجديد وتأييد تطبيقه من قبل المستفيدين منه¹. من جهة أخرى قامت (Markus,1981) بتقديم نموذج النزاع (Political Model) في تفسير العوامل التي تعيق تطبيق نظم المعلومات ، وبحسب هذا النموذج فإن الأفراد يعملون بشكل دائم على زيادة سلطاتهم وصلاحياتهم تجاه الآخرين الذين يملكون صلاحيات أكثر منهم ، كما يعملون أيضاً على منع الآخرين من ممارسة صلاحياتهم ، وعند تطبيق نظام معلومات جديد في المنظمة فإن ذلك يؤدي إلى حدوث مقاومة من قبل الأفراد الذين سيمتلكون صلاحيات أقل بموجب النظام الجديد لإضعاف سلطة الأفراد الذين يكتسبون صلاحيات جديدة².

- تكنولوجيا المعلومات : تشير تكنولوجيا المعلومات إلى المعدات الملموسة (Hardware) والبرمجيات (Software) والمستلزمات الخدمية التي يستخدمها نظام المعلومات كأدوات لتخزين واسترجاع ومعالجة ونقل البيانات والمعلومات في المنظمة . ويعد دور تكنولوجيا المعلومات في نجاح المنظمات مثار جدل واسع في الأوساط الأكاديمية ، وقد بدأ هذا الجدل على إثر المقال المنشور في مجلة هارفارد للأعمال للمؤلف (Nicholas Carr,2003) بعنوان (IT Doesn't Matter) ، حيث يرى Carr أن تكنولوجيا المعلومات لم تعد قادرة على إعطاء المنظمة أية ميزة تنافسية نظراً لتوافرها لجميع الأطراف وبأسعار منخفضة ووفق معايير عالمية ، وهي تشبه بذلك خدمات الكهرباء ، فاي منظمة لا تستطيع الاستغناء عن الكهرباء إلا أن توافرها لا يعطي المنظمة أية ميزة تنافسية³.

بناء على ما سبق فقد تم تحديد متغيرات البحث على الشكل التالي :

- المتغيرات المستقلة :

○ مقاومة التغيير .

○ خبرة الأفراد مستخدمي النظام في استخدام تكنولوجيا المعلومات .

○ فهم الأفراد لعملية التسعير

- المتغير التابع : دور تكنولوجيا المعلومات في رفع فعالية التسعير .

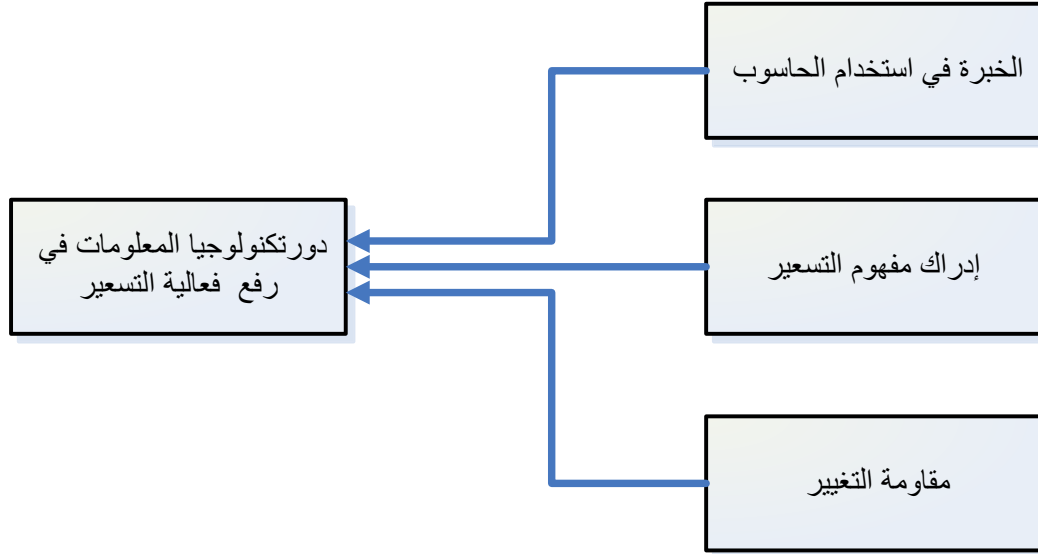
والشكل رقم (١) التالي يبين العلاقة بين متغيرات البحث .

¹ Kenneth Laudon , Jane Laudon , management information systems managing the digital firm ,Pearson Prentice Hall , 9th edition , 2006, p. 84-85,548.

² Jeffrey Hoffer , Joey F. George, Joseph S. Valacich, modern system analysis and design, third edition, pearson prentice hall, 2005 , P. 534.

³ Nicholas Carr, IT Doesn't Matter , Harvard Business Review , special edition , 2003

الشكل رقم (١) العلاقة بين متغيرات البحث



ثالثاً: فرضيات البحث.

تم صياغة فرضيات البحث على الشكل التالي :

الفرضية الأولى :

هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين خبرة أفراد المؤسسة في استخدام الحاسوب ودور تكنولوجيا المعلومات في رفع فعالية التسعير في المؤسسة.

الفرضية الثانية :

هناك علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية بين مقاومة التغيير لدى أفراد المؤسسة ودور تكنولوجيا المعلومات في رفع فعالية التسعير في المؤسسة.

الفرضية الثالثة :

هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين فهم أفراد المؤسسة لعملية التسعير ودور تكنولوجيا المعلومات في رفع فعالية التسعير في المؤسسة.

رابعاً: أهداف البحث.

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١- التعرف على نظم دعم القرار ومكوناتها المختلفة .
- ٢- التعرف على العوامل المؤثرة والمعوقات التي تحول دون تطبيق نظم دعم القرار بالشكل الذي يؤدي إلى رفع فعالية المنظمة مع التركيز بشكل خاص على العنصر البشري في إطار نظم دعم القرار .
- ٣- التعرف على واقع العمل في المؤسسة بشكل عام .
- ٤- التعرف على آلية اتخاذ قرارات التسعير في قطاع النقل البحري ، والعوامل المؤثرة بها .
- ٥- تصميم نظام مقترح لنظم دعم قرارات التسعير في المؤسسة .
- ٦- تقديم توصيات ومقترحات حول التطبيق الفعال لنظم دعم القرار في المؤسسة العامة السورية للنقل البحري.

خامساً : أهمية البحث.

تتجلى أهمية البحث في ان استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة قد أصبح جزءاً لا يتجزأ من عمل المنظمات الحديثة وبشكل خاص نظم دعم القرار كونها تتعدى مجرد تخزين البيانات وحفظها وتوزيعها ، بل تشمل بالإضافة إلى ذلك المساهمة في صناعة القرار الإداري الذي يعد جوهر العملية الإدارية . ويكتسب هذا البحث أهمية خاصة في قطاع النقل البحري نظراً لقلة الدراسات السابقة في هذا المجال ووجود فرصة حقيقية للمنظمات العاملة في هذا القطاع من أجل رفع سوية فعاليتها في اتخاذ القرارات .

سادساً : منهجية البحث.

تتمثل منهجية البحث فيما يلي :

الجانب النظري : حيث يقدم الباحث شرحاً للأسس النظرية التي يقوم عليها هذا البحث بالاعتماد على أهم ما جاء في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات المنشورة في المجالات العلمية بالإضافة إلى مواقع الإنترنت المتخصصة . وهو يقسم إلى ثلاثة فصول :

- الفصل الأول . نظم المعلومات الإدارية : وهو يتناول نشوء وتطور نظم المعلومات الإدارية المعتمدة على الحاسوب (Computer-Based Information Systems) ومكوناتها المختلفة والمعوقات والمشاكل التي تعترض تطبيقها بشكل سليم في المنظمة .

- الفصل الثاني - نظم دعم القرار : يخوض هذا الفصل في تفاصيل نظم دعم القرار كأحد مكونات نظم المعلومات الإدارية ويتناول أيضاً مكوناتها المختلفة وأنواعها والمعوقات الخاصة بتطبيقها .

- الفصل الثالث . التسعير : يتناول هذا الفصل عملية صناعة قرارات التسعير ودراساتها وفق منهج النظم ونمذجتها بالطريقة التي تجمع بين مختلف أقسام المنظمة في إطار نظام واحد متكامل .

الجانب الميداني : يتمثل الجانب الميداني فيما يلي :

- إجراء مقابلات شخصية مع موظفي المؤسسة للتعرف على واقع عمل المؤسسة والاجراءات المتبعة في تحديد أسعار خدمة النقل وأسلوب تنظيم وتدفق البيانات والمعلومات المتعلقة بالتسعير .

- تصميم تطبيق على برنامج Access وتقديمه لموظفي المؤسسة لتجربته لمدة أسبوع بهدف الإطلاع عليه .

- تصميم استبانة وتوزيعها على موظفي المؤسسة لجمع البيانات عن متغيرات البحث من خلال مجموعة من الأسئلة لكل متغير بحيث تقيس جوانبه المختلفة .

- تحليل البيانات احصائياً والذي يتضمن شقين رئيسيين .

○ الأول : التحقق من الفرضيات : حيث قام الباحث باستنباط الفرضيات المذكورة أعلاه بالاعتماد على الدراسات السابقة ، وقد تم التحقق من هذه الفرضيات من خلال احتساب الاحصائيات الوصفية للبيانات ، واستخدام مقياس كرونباخ ألفا من أجل التأكد من أن المقاييس (أو الأسئلة) المخصصة لكل متغير تؤدي وظيفتها في التعبير عن المتغير المعني. كما تم احتساب معامل الارتباط Pearson بين متغيرات البحث من أجل إثبات أو نفي فرضيات البحث .

○ الثاني : استقراء البيانات : حيث قام الباحث بإجراء التحليل العاملي بين جميع المقاييس الواردة في الاستبيان من أجل استقراء أي نمط فيما بينها لم يتم أخذه بالاعتبار ضمن فرضيات البحث .

وقد تم تحليل البيانات احصائياً باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS14 لما يوفره هذا البرنامج من سرعة في اجراء العمليات الحسابية الروتينية.

سابعاً : الدراسات السابقة.

- رسالة دكتوراة للباحث نجم الدين الحميدي بعنوان (تصميم نظام لدعم القرارات الاستراتيجية بالتطبيق على القطاع المصرفي) ، ٢٠٠١ عرض فيها لمفهوم الإدارة الاستراتيجية ونظم المعلومات الإدارية بشكل عام ونظم دعم القرار بشكل خاص ، وقام بتصميم نظام لدعم القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالتدريب وقد خلص الباحث إلى أن الحواسيب وتطبيقاتها تستخدم بشكل رئيسي في تخزين البيانات فقط وليس في دعم اتخاذ القرارات .
- رسالة ماجستير للباحث عمر حجي اسماعيل بعنوان (دور نظام المعلومات المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية بالتطبيق على المصارف العقارية في سورية ، دراسة ميدانية) ٢٠٠٤ تناول فيه أهمية نظم المعلومات الإدارية بشكل عام ونظام المعلومات المالي بشكل خاص وواقع استخدام تكنولوجيا الحاسب الحديثة في المصرف ، كما قام بتصميم نظام معلومات مالي وتجريبه في المصرف العقاري ، أما أهم النتائج التي خلص إليها فهي :
 - اقتصار استخدام الحاسب على المجالات المحاسبية والطباعة .
 - تأطير وتنظيم البيانات المالية المشتتة وغير المنظمة ضمن نظام معلومات مالي يساهم في تحسين عملية صنع القرارات الاستثمارية .
 - استخدام نظم المعلومات يؤدي إلى قدرة أكبر على التنبؤ بالاحتياجات المالية .
 - توفر نظم المعلومات يؤدي إلى تحسين الرقابة على الأموال في المصرف .
 - القوانين والأنظمة التي تنظم عمل المصرف العقاري لا تتناسب مع متطلبات أتمتة العمل المصرفي .
- رسالة دكتوراة للباحث عمر حجي اسماعيل بعنوان (أثر تصميم نظام معلوماتي وظيفي متكامل في رفع كفاءة التخطيط الاستراتيجي بالتطبيق على المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في سورية دراسة ميدانية ، ٢٠٠٨) ، يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر نظام المعلومات الوظيفي المتكامل في عملية التخطيط الاستراتيجي والوقوف على الواقع المعلومات لدى المؤسسة العامة للصناعات النسيجية ، بالإضافة إلى تصميم نظام معلومات وظيفي متكامل لخدمة عملية التخطيط الاستراتيجي وتجريبه في المؤسسة .
- ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث بتصميم استمارتين ؛ تم توزيع الاستمارة الأولى على المديرين والعاملين في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية وهي تتضمن أسئلة عن موضوع نظم المعلومات الوظيفية والتخطيط والاستراتيجي وعن المشكلات والصعوبات التي تعاني

منها المؤسسة ، أما الاستمارة الثانية فقد تم توزيعها على المديرين والعاملين في المؤسسة المستخدمين لنظم المعلومات لاستقصاء آرائهم بالنظام المقترح من قبل الباحث ، ومن أهم النتائج التي توصل إليها هذا البحث ما يلي :

- وجود علاقة عكسية بين عدم توفر قواعد بيانات خاصة بالأنشطة الوظيفية وكفاءة التخطيط الاستراتيجي .
- وجود علاقة عكسية بين عدم توافر مستلزمات نظام المعلومات الوظيفي المتكامل وكفاءة التخطيط الاستراتيجي .
- وجود علاقة طردية بين تصميم نظام معلومات وظيفي ورفع كفاءة التخطيط الاستراتيجي .
- وجود علاقة طردية بين فاعلية نظام المعلومات الوظيفي المتكامل وبين رفع كفاءة التخطيط الاستراتيجي .

ومن أهم المقترحات التي أوصى بها الباحث ما يلي :

- زيادة الاهتمام بنظم المعلومات بشكل عام ونظم المعلومات الوظيفية بشكل خاص وتوفير البنية التحتية اللازمة لأتمتة العمل الإداري من مستلزمات مادية وفنية ومالية وغيرها .
- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي على المستوى الكلي وحدات الأعمال على المستوى الوظيفي في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية .
- إيلاء الجانب التسويقي في المؤسسة الاهتمام الكافي من خلال رفد المؤسسة بالكفاءات الخبيرة والإنطلاق إلى الأسواق الدولية .
- إيلاء العملية الإنتاجية في المؤسسة الاهتمام الكافي من خلال الاهتمام بمفهوم الجودة وتخفيض التكاليف وتحديث وسائل الإنتاج بالإضافة إلى تطوير نظام المعلومات الإنتاجي بشكل يوفر المعلومات اللازمة لوضع الاستراتيجيات والخطط الإنتاجية .
- التركيز على معايير واضحة لقياس الأداء المالي في المؤسسة ووضع خطط مالية واضحة وكذلك البحث عن مصادر تمويل ملائمة ومتنوعة.

- رسالة دكتوراة بعنوان (نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الإبداع دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية ، نازم الملكاوي ، ٢٠٠٧) : قام الباحث بدراسة علاقة نظم المعلومات

وإدارة المعرفة بالإبداع في القطاع المصرفي الأردني من خلال دراسته لعينة من المصارف الأردنية ، وقد قام بقياس متغير نظم المعلومات من خلال توافر المتطلبات التكنولوجية والتنظيمية ، في حين قام بقياس متغير إدارة المعرفة من خلال درجة اكتساب المعرفة ، توليدها ، خزنها ، توزيعها ، وتطبيقها ، أما بالنسبة لمتغير الإبداع فقد قام بقياس هذا المتغير من خلال تصميم خدمات جديدة في البنوك وتحسين الخدمات القائمة ، تصميم عمليات جديدة وتحسينها ، زيادة رضا الزبائن ، زيادة المرونة والكفاءة ، تعزيز الموقف التنافسي . وقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين نظم المعلومات وإدارة المعرفة من جهة ، ومستوى الإبداع في البنوك التجارية الأردنية من جهة أخرى.

- أطروحة ماجستير بعنوان (أثر استخدام الحاسوب على نظم المعلومات الإدارية مثال جامعة دمشق ، عماد ديب ، ٢٠٠٠) : قام الباحث بدراسة أثر تطبيق نظام حاسوبي جديد على أداء الوظائف الإدارية ، التوفير في الزمن اللازم لأداء المهام المختلفة ، المركزية في السلطة ، الممانعة والرفض تجاه تطبيق النظام الجديد .

وقد قام الباحث بالمواكبة الميدانية لتصميم وتطبيق النظام الجديد في جامعة دمشق واعتمد على الاستبيان والمقابلة والملاحظة في جمع البيانات اللازمة للإجابة على أسئلة البحث ، وقد خلص إلى أن استخدام الحاسوب يؤدي إلى دعم الوظائف الإدارية المختلفة ، التوفير في عامل الزمن ، بالإضافة إلى إحداثه تغييراً في الهيكل التنظيمي للجامعة وإثارته لمسألة التبعية الإدارية للعاملين على استثمار وإدارة النظام الجديد.

- أطروحة ماجستير بعنوان (التكنولوجيا المتقدمة في ميدان نظم المعلومات دراسة حالة تطبيقية في قطاع الاتصالات الهاتفية ، سهير عبد اللطيف بقله ، ٢٠٠٦)

تناولت الباحثة آليات العمل في المؤسسة العامة للاتصالات (السورية للاتصالات) وقامت بتحليل نقاط القوة والضعف فيها ، ثم قامت بتصميم نظام مقترح بديل عن النظام الذي كان قائماً في المؤسسة في مجال الفوترة والجباية من الزبائن، وذلك بهدف تعزيز نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف فيه .وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

○ وجود تداخل في الهرم التنظيمي للسورية للاتصالات بحيث لا توجد حدود واضحة للتقسيمات الإدارية ، كما أن الموظف في المؤسسة قد يؤدي أعمالاً تختلف تماماً عن مسماه الوظيفي ، كما لا يوجد تمييز لأنواع النظم المستخدمة في المؤسسة من حيث كونها عائدة لتشغيل المعاملات أو لأهداف أخرى .

○ وجود تجهيزات فنية متطورة في المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى إلا أن كفاية الاستخدام لم يرتق إلى المستوى المطلوب .

- أطروحة ماجستير بعنوان (التقانات الحديثة وأثرها على اجراءات وتعليمات العمل في النظام المصرفي السوري دراسة مقارنة بين المصرف التجاري السوري ومجموعة من المصارف اللبنانية ، رفيف محمود السيد ، ٢٠٠١)

يتناول هذا البحث دراسة اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة على العمليات المصرفية في المصرف التجاري السوري وفيما إذا أدت هذه التقانات إلى تحسين محتوى العمل في المصرف من حيث مرونته وسهولته ، إعادة تصميم العمليات ، زيادة رضا العملاء ، تخفيض وقت إنجاز الخدمة المصرفية . كما قامت الباحثة بمقارنة واقع عمل المصرف التجاري السوري مع مجموعة من المصارف اللبنانية فيما يتعلق بالقضايا المطروحة أعلاه ، وقد خلص البحث إلى مجموعة من النتائج يأتي من أهمها :

- إن استخدام التقانات الحديثة في المصرف التجاري السوري يؤدي إلى تحسين محتوى العمل من حيث المرونة والسهولة ومتعة العمل بحسب رأي موظفي المصرف إلا أنه لا يؤدي إلى تحسن مماثل في إجراءات العمل وتعليماته.
- إن إعادة تصميم أنظمة عمليات جديدة مرنة تل مكان أنظمة العمليات الحالية وتعليماتها هي ضرورة يفرضها استخدام التقانات الحديثة بشكل فعال.
- إن الأتمتة الجزئية للعمل المصرفي لم تؤدي إلى رضا عملائه من حيث تبسيط الاجراءات وتخفيض وقت انجاز الخدمة .
- إن المصرف التجاري السوري كنظام إداري لم يستطع التفاعل مع سمات عصر المعلومات وانعكاساته على الإدارة.

الفصل الأول

نظم المعلومات الإدارية

الفصل الأول : نظم المعلومات الإدارية

تعد المعلومات من الموارد الهامة في منظمات الأعمال المعاصرة ؛ فهي تعتمد على المعلومات في إدارة عملياتها المختلفة كالشراء والإنتاج والتخزين والتوزيع ، كما تقوم بشكل مستمر بجمع المعلومات الملائمة عن المنافسين والزيائن والموردين والأطراف الأخرى ذات العلاقة بأعمال المنظمة؛ لذا فالمنظمات المعاصرة تقوم باستثمار جزء من مواردها المالية في شراء التجهيزات والمعدات ، وتوظيف الأفراد ، وتصميم الإجراءات اللازمة لجمع وتخزين ومعالجة وتوزيع البيانات والمعلومات التي تحتاجها للقيام بأنشطتها المختلفة .

لقد وجدت نظم المعلومات منذ القدم، "فالحضارات القديمة عرفت أدوات وإجراءات وقنوات اتصال لجمع وتخزين المعلومات وإيصالها إلى مستخدميها"¹ ، إلا أن نظم المعلومات "لم تظهر كمجال معرفي مستقل (Study Field) إلا مع اختراع الحاسوب وانتشار استخدامه على نطاق واسع في منظمات الأعمال"² ، وهذا ما أدى إلى ارتباط نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ارتباطاً وثيقاً ببعضهما البعض .

إن نظم المعلومات الإدارية هي نظام فرعي (Subsystem) من نظام أشمل (Suprasystem) هو نظام المنظمة ، لذا فإن دراسة نظم المعلومات الإدارية تستدعي بداية إلقاء الضوء على نظام المنظمة والعلاقات المتبادلة بين عناصره المختلفة .
أولاً: مدخل النظم في الإدارة .

١ - نظرية النظم العامة (General Systems Theory).

ظهرت نظرية النظم العامة على يد عالم الأحياء الألماني Bertalanffy (1937) ، وهي تتضمن أن أي ظاهرة يمكن تمثيلها كنظام متكامل بغض النظر عن طبيعتها مكوناتها ، وقد عرّف Bertalanffy النظام بأنه مجموعة من العناصر أو الأجزاء المتكاملة مع بعضها البعض لتحقيق هدف معين . هذا التعريف ينطوي على مكونات النظام والتي هي³

- ١- العناصر : فالنظام يجب أن يتكون من مجموعة عناصر أي أكثر من عنصر واحد ، فالعناصر المنعزلة لا تشكل نظاماً بحد ذاتها .

¹ James A.Obrien, introduction to information systems essentials of internetworked enterprise, 9th edition , McGraw Hill, 2000, p.7.

² John Leslie and Kalle Levytinen , Information systems state of the field , John Wiley and sons , 2006 , page 5 .

³ سليم الحسينية ، مبادئ نظم المعلومات الإدارية (نما) ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص ص ٢٧-٢٨ .

٢- العلاقات : أي يجب أن يكون هناك علاقات منطقية وتكاملية واضحة بين كل عناصر النظام ، بحيث يؤدي كل منها وظيفة محددة تساهم في أداء وظيفة النظام ككل .

٣- آليات عمل : يجب أن يعمل النظام وفق آليات عمل معينة ومتناسقة حتى يؤدي غرضه بالشكل المطلوب ، فتواجد عناصر النظم وتكاملها لا يكفي وحده ، بلا لا بد من وجود آلية عمل تحكم علاقات وتكاملها ، وعلى سبيل المثال حتى تدور عجلات السيارة لا بد من أن يعمل المحرك وهكذا .

٤- العمل في نطاق محدود : أي أن يكون للنظام حدود مميزة حتى وإن كانت متداخلة مع الأنظمة الأخرى المجاورة لها ، فإذا لم يكن للنظام حدود مميزة فمن الصعوبة بمكان تحديد ما هو ضمن النظام أو ما هو خارجه .

٥- تحقيق هدف معين : إن أي نظام يعمل لتحقيق هدف محدد ، فنظام الساعة الميكانيكي على سبيل المثال صمم لكي يعطي الوقت ، ومنظمة الأعمال تهدف إلى الربحية .

لاحقاً للعمل الذي قدمه Bertalanffy فقد طُوِّرت نظرية النظم العامة على يد الاقتصادي Keneth Boulding (١٩٥٦) حيث قدم نموذجاً يبين تراتبية النظم تبعاً لدرجة التعقيد التي تتطوي عليها كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (٢) مفهوم تراتبية النظم لدى Boulding



وقد قام Boulding بتصنيف النظم كما يلي¹ :

- ١- النظم الجامدة أو الساكنة (Framework systems) : وهي عبارة عن تجمع للعناصر بشكل ساكن دون وجود أية آلية أو حركية فيها ، ومن أمثلتها الكرسي أو القلم أو المطرقة.
- ٢- النظم الحركية (Clockwork Systems) : وهي المؤلفة من مجموعة من النظم الساكنة المتفاعلة مع بعضها البعض لتؤلف نظاماً حركياً ومن أمثلتها ساعة الربط .
- ٣- النظم الحركية ذاتية التحكم (Cybernetic Systems) : وهي شبيهة بالنظم الحركية إلا أنها تختلف عنها في وجود آلية ضبط تعمل على التحكم بأداء النظام لتحقيق توازناً معيناً في مدخلات ومخرجات النظام ومن أمثلتها نظام الترموستات .
- ٤- النظم الحية البسيطة (Open self-maintaining systems) : وهي تعد أبسط أشكال النظم الحية وتتمثل في الخلية ، حيث تعتبر الخلية نظاماً مفتوحاً مكوناً من مجموعة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض للحفاظ على بقائها .
- ٥- النظم الحية المركبة (Genetic-Societal Systems) : وهي عبارة عن مجموعة من النظم الحية البسيطة المترابطة مع بعضها البعض كالنبات ، حيث يتألف النبات من مجموعة من الخلايا المتميزة في مجموعات تقوم كل منها بأداء وظيفة محددة بالشكل الذي يؤدي إلى المحافظة على بقاء النظام .
- ٦- النظم الحيوانية (Animal Systems) : وهو شكل متطور من الأنظمة الحية المركبة ويعد أكثر تعقيداً من سابقه من حيث وجود الحركية والسلوك والاستجابة للمتغيرات والمحفزات البيئية .
- ٧- النظم الإنسانية (Human Systems) : وهو يتمثل بالإنسان الذي يعد أكثر تعقيداً من النظم السابقة ، فهو يملك الوعي والمظاهر النفسية المعقدة .
- ٨- النظم الاجتماعية (Social Systems) : هي النظم المكونة مجموعة من النظم الحية كالإنسان ، وغير الحية كالآلات والمعدات وغيرها . ومن أمثلتها منظمات الأعمال فهي تشتمل على الأفراد والآلات والمعدات التي يتم ضبط عملها من خلال عنصر الإدارة الذي يعمل على خلق التناغم بين المكونات المختلفة للنظام من أجل تحقيق هدف المنظمة.

¹ Kenneth Boulding, General Systems Theory the skeleton of science , Journal of Management Science, April, 1956, p.p. 197-208 . Accessed on web in 2010 ,
URL: www.panarchy.org/boulding/systems.1956.html

٩- النظام المجهول أو المتسامي (Transcendental System) : وهو النظام الذي يُستدل على وجوده من خلال وجود أنماط غير مفسرة لدى النظم الأخرى والتي لم يتم التوصل إلى تحديد عناصره بشكل كامل .

إن النموذج الذي قدمه Boulding لتصنيف النظم يركز على تراتبيتها ودرجة التعقيد فيها في حين أن هناك معايير أخرى يمكن اعتمادها لتصنيف النظم هي^١ :

١- النظم الطبيعية والنظم الاصطناعية : فالنظم الطبيعية هي الموجود في الطبيعة ولا علاقة للإنسان بتصميمها أو إيجادها أما النظم الاصطناعية فهي التي يقوم الإنسان بابتكارها مثل الحاسوب ، المنظمات ، نظم المعلومات ... الخ .

٢- النظم المغلقة والنظم المفتوحة : فالنظام المغلق هو النظام المفصول تماماً عن البيئة المحيطة ولا يوجد تفاعل بينهما ، أما النظام المفتوح فهو النظام الذي يتفاعل مع البيئة المحيطة من خلال تأثيره وتأثره بها .

٣- النظم المادية والنظم المجردة : فالنظم المادية هي التي تتكون من مجموعة من العناصر المادية الملموسة التي يمكن لمسها ومشاهدتها ، أم بالنسبة للنظم المجردة فهي التي تكون جميع عناصرها مؤلفة من المفاهيم والأفكار التي لا يمكن لمسها ، بل يمكن تصورها عقلياً مثل نظام القوانين ، الإجراءات ، النظريات...الخ.

٤- النظم الثابتة والنظم المتغيرة : فالنظام الثابت هو الذي يعمل طبقاً لآليات محددة سلفاً وبشكل شبه مطلق ويمكن التنبؤ بسلوكه مستقبلاً بسهولة ومثاله نظام البرنامج الحاسوبي ، أما النظم المتغيرة أو شبه المتغيرة فهي التي لا تعمل وفق آليات محددة بشكل مستمر ، كما لا يمكن التنبؤ بشكل قاطع بسلوكها مستقبلاً ومثالها نظام المنظمة ، النظام الاقتصادي ، ... الخ . هذا وإن كان يمكن التحكم نسبياً في هذه النظم بواسطة مجموعة من الأدوات فإن سلوكه المستقبلي حالة ممكنة الحدوث ولكنها ليست مؤكدة .

٢- نموذج نظام المنظمة (General System Model Of the Firm) .

إن شمولية نظرية النظم العامة جعلتها مدخلاً لدراسة الظواهر في العديد من المجالات ، فعلى الرغم من ظهورها في مجال علم الأحياء لكن سرعان ما بدأ تطبيقها في علم الإدارة ، حيث قام الباحثان Daniel Katz و Robert L. Kahn (١٩٥٠) هذه النظرية على منظمات الأعمال ، فاعتبرا أن المنظمة هي نظام مفتوح متفاعل مع بيئته المحيطة من خلال استقباليها للمواد الأولية واليد

^١ سليم الحسينية ، مبادئ نظم المعلومات الإدارية (نما) ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ١٩٩٨ ، ص ٢٩-٣٢ .

العاملة ومزجها ومعالجتها من أجل إنتاج السلع والخدمات وبيعها للمستهلكين ، ثم تقوم المنظمة باستخدام الأموال الناتجة عن عملية البيع لشراء مستلزمات الإنتاج (مواد أولية ، أيدي عاملة) وتكرار عملية الإنتاج والبيع من جديد ، وحتى يبقى النظام في حالة توازن فعلى المنظمة أن تقوم بموازنة مدخلاتها من مستلزمات الإنتاج مع مخرجاتها من المنتج النهائي ، وإلا فستصل إلى حالة من اللاستقرار (Entropy) وسيؤدي ذلك إلى حصول تراكمات في المخزون في حالة استقدام مدخلات أكثر من الطلب أو إلى تخفيض مستوى تلبية حاجات زبائن المنظمة في حال كانت مدخلات النظام أقل مما هو مطلوب لإنتاج العدد الكافي لتلبية الطلب بشكل كامل^١ .

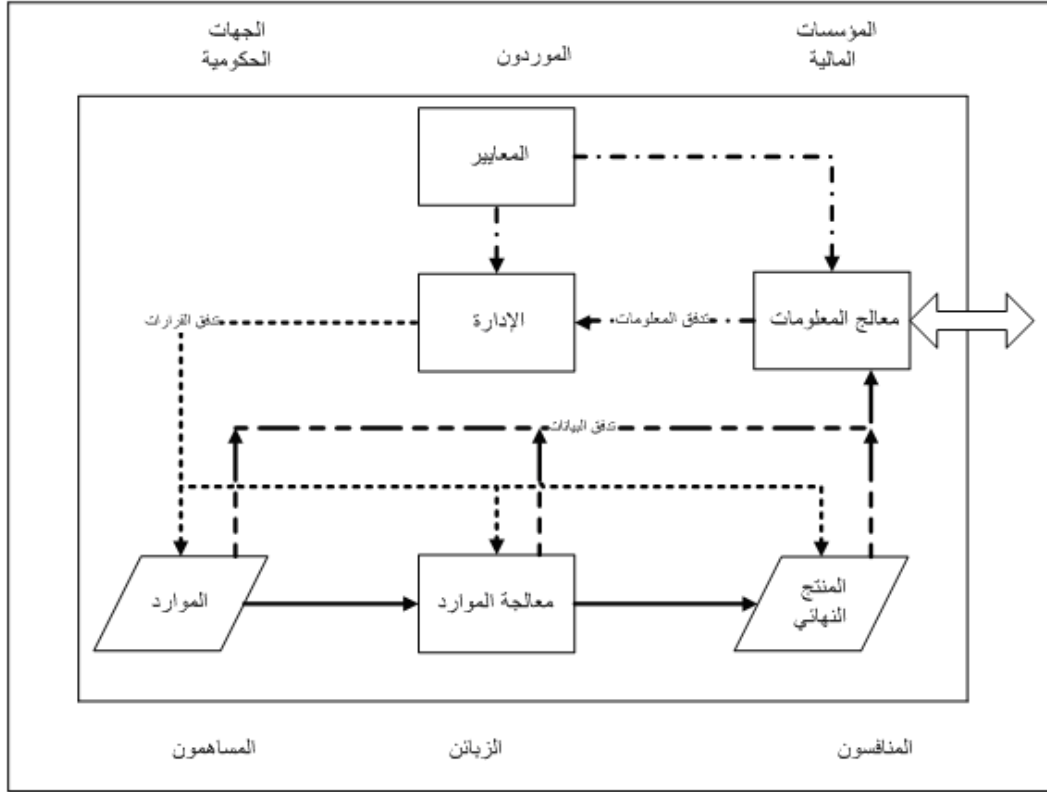
إن النموذج الذي قدمه Katz و Kahn يركز على النظام الملموس أو الفيزيائي في المنظمة كما أنه لم يتناول تدفق المعلومات داخل المنظمة وخارجها ، لذا فقد قام باحثون آخرون بتحديد أنماط مختلفة عن التي حددها Katz و Kahn ، وبشكل يعطي صورة أكثر وضوحاً عن نظام المنظمة ، فقد حدد Jay W. Forrester (١٩٥٨) خمسة موارد تتدفق ضمن المنظمة وخارجها وهي المعلومات ، المواد الأولية ، اليد العاملة ، والآلات والمعدات . أما Mintzberg (١٩٧٩) فقد اعتبر أن التدفقات التي تتم داخل المنظمة تتمثل بالسلطات ، والمواد الأولية ، المعلومات ، والقرارات^٢

قد م McLeod (1986) نموذجاً لنظام المنظمة كما هو موضح في الشكل رقم (٣) التالي

^١ : Raymond McLeod, Management Information systems , third edition , Printicehall , 1986, page ٦٦.

^٢ المرجع السابق مباشرة ، ص ٦٧.

الشكل رقم (٣) نموذج نظام المنظمة لـ McLoed*



* المصدر : Raymond McLoed, Management Information systems , third edition , Printicehall , 1986, page 86

يمثل هذا النموذج إطاراً عاماً لنظام المنظمة ، وهو يعتمد على التبسيط ولا يظهر تدفقات الموارد فيما بين الأقسام المختلفة ضمن المنظمة ^١. ووفقاً لهذا النموذج فإن نظام المنظمة يتألف من نظامين فرعيين هما النظام المادي (Physical System) والنظام غير المادي (Conceptual System). يتألف النظام المادي من الوحدات التنظيمية التي تقوم بجمع الموارد المادية من البيئة التي تعمل فيها المنظمة ومعالجتها للحصول على المنتج النهائي الذي يقدم لزبائن المنظمة . وتتدفق الموارد المختلفة من البيئة إلى المنظمة وبالعكس كما يلي :

- تدفق المواد الأولية : يتم استلام المواد الأولية من الموردين ثم يتم نقلها إلى أقسام الإنتاج ليتم معالجتها ثم بيعها إلى زبائن المنظمة ، وفي كل مرحلة تكون فيها المواد الأولية المستلمة أو المنتجات النهائية أكبر من الطاقة الإنتاجية للمعالجة أو حجم الطلب على المنتجات تحصل عملية تخزين المواد الأولية أو المنتج النهائي.
- تدفق الأفراد : تقوم المنظمة من خلال قسم إدارة الموارد البشرية بالتعاقد مع الأفراد من خارج المنظمة للعمل فيها سواء كان عملهم سيتم في النظام المادي للمنظمة أو في النظام غير

¹ Raymond McLoed, Management Information systems , third edition , Printicehall , 1986, page 88.

المادي الذي سيرد لاحقاً ، كما تقوم وظيفة إدارة الأفراد بتقييم الموظفين وتعالج المسائل المتعلقة بإنهاء خدماتهم .

- تدفق الآلات والتجهيزات : تقوم المنظمة بالحصول على الآلات والتجهيزات من الموردين وتستخدمها في معالجة المواد الأولية وتحويلها إلى منتج نهائي ثم تقوم بالتخلص من الآلات عند انتهاء عمرها الإنتاجي .

- تدفق الأموال (Money Flow) : يتم الحصول على الأموال بشكل رئيسي من مالكي المنظمة وزبائنهم والمؤسسات المالية ، ويتم إنفاقه للحصول على المواد الأولية والآلات ودفع أجور العاملين وغيرها. ويختلف تدفق الأموال عن باقي التدفقات في المنظمة ، حيث قد لا تتدفق الأموال بشكل ملموس (على شكل نقود) داخل المنظمة ، بل قد تأخذ شكل الشيكات أو الحسابات في البنوك .

أما النظام غير المادي (Conceptual System) فهو يتألف وفقاً لهذا النموذج من العناصر التي تعمل على ضبط عمل النظام المادي والتنسيق بين كافة أجزائه من أجل تحقيق التوازن بين المدخلات والمخرجات، وتشمل هذه العناصر معالج المعلومات ، الإدارة ، والمعايير . يقوم معالج المعلومات بجمع البيانات عن عمليات المدخلات والمعالجة والمخرجات التي يقوم بها النظام المادي، ثم يقوم بمعالجتها وإرسال المعلومات الناتجة عن عملية المعالجة إلى الإدارة التي تقوم بمقارنة المعلومات عن نتائج عمل النظام المادي بالمعايير وتعمل على تحديد أسباب الانحرافات إن وجدت ، ثم تقوم باتخاذ القرارات التي توجه إلى النظام المادي لضبط آلية عمله كما هو مطلوب . ويشير السهم بين المعايير ومعالج المعلومات إلى أن المعايير يمكن أن يتم تلقينها إلى معالج المعلومات وإرسال المعلومات إلى الإدارة في حالة وجود الانحراف بين نتائج عمل النظام المادي والمعايير المحددة ، وهو ما يعرف بالإدارة بالاستثناء (Management by Exception)، أما السهم بين معالج المعلومات والبيئة يشير إلى المعلومات والبيانات التي يتم تبادلها بين المنظمة والبيئة الخارجية .

يشير نموذج نظام المنظمة الذي تم شرحه آنفاً إلى أن المعلومات هي أحد أهم الموارد التي تتدفق ضمن المنظمة ، وبينها وبين بيئتها الخارجية ، هذا التدفق يتم على ثلاث مستويات هي :

- البيانات : تعرف البيانات بأنها المادة الخام التي تشتق منها المعلومات ، فهي تمثل (أو ترمز إلى) الأشياء والحقائق والأحداث والعمليات التي تعبر عن موقف وأفعال أو تصف هدفاً أو واقعاً معيناً (سواء كان ذلك يتعلق بالماضي ، أو الحاضر ، أو المستقبل) دون أي

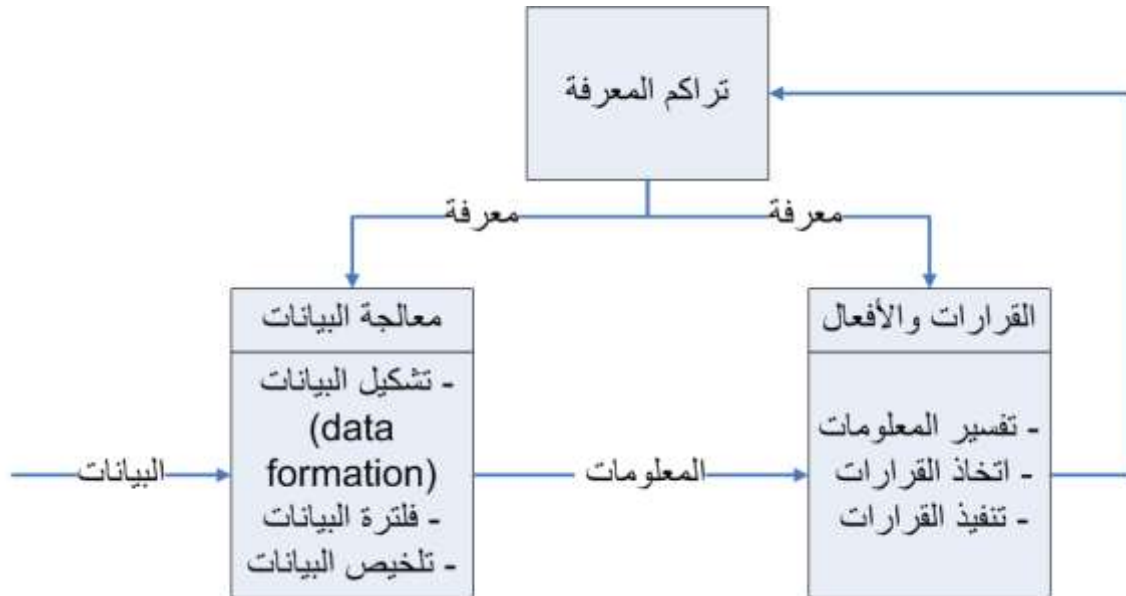
تعديل أو تفسير أو مقارنة ، ويتم صياغتها في شكل أرقام أو رموز أو أشكال. تمثل البيانات المواد الأولية للحصول على المعلومات ، وهي تُجمع من مصادر متنوعة جداً سواء كانت داخلية أو خارجية ، شفوية أو موثقة ، رسمية أو غير رسمية .

- المعلومات : وهي البيانات المصنعة الجاهزة للاستخدام ، فالمعلومات هي بيانات خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير بهدف استخراج المقارنات والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر ببعضها البعض .

- المعرفة : و هي المادة المصنعة أو المستخرجة من المعلومات ، فالمعرفة هي حصيلة ما يمتلكه فرد أو منظمة أو مجتمع تمت معالجتها بطريقة تفيد في تحديد التصرف أو الأفعال الملائمة لمعالجة موقف ما .

والشكل رقم (٣) التالي يبين الفرق بين المعلومات ، والمعلومات ، والمعرفة .

الشكل رقم (٤) (العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة *



* المصدر : سعد غالب ياسين ، نظم مساندة القرارات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٦ ، ص ١٦ .

ثانياً : مفهوم نظم المعلومات الإدارية .

يمكن تصنيف تعاريف نظم المعلومات الإدارية في ثلاث مجموعات رئيسية ، تركز المجموعة الأولى على الموارد المستخدمة في نظام المعلومات في حين تركز الثانية على أنشطة أو عمليات

نظام المعلومات ، في حين تركز الأخيرة على أهداف نظام المعلومات ، وفيما يلي أمثلة عن تعاريف نظم المعلومات الإدارية وفقاً لآراء مجموعة من الباحثين :

- تعريف (Lucas) : نظام المعلومات هو مجموعة من الاجراءات والبرامج والآلات والتركيبات والمنهجيات الضرورية لمعالجة البيانات واسترجاعها ، والتي تعد ضرورية لإدارة المنظمة^١.

- تعريف محمد سويلم نبهان : نظام المعلومات هو ذلك النظام الذي يستخدم الأفراد والمعدات وإجراءات وسياسات التشغيل لتجميع ومعالجة البيانات وتوزيع وحفظ المعلومات حتى يفي نظام المعلومات بمتطلبات الإدارة^٢.

- تعريف (Kennevan) : نظام المعلومات هو أسلوب منظم لجمع المعلومات عن الماضي والحاضر ومعلومات تساعد في التنبؤ بالمستقبل والخاصة بعمليات البيئة الداخلية والخارجية لأجل مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط والرقابة والعمليات الأخرى^٣.

- تعريف (Grossman) : نظام المعلومات هو النظام الذي يزود الإدارة بالمعلومات التي تحتاجها في إدارة نشاطات المنظمة^٤.

- تعريف (Laudon) : نظام المعلومات هو مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تقوم بجمع (أو استعادة) ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات بهدف دعم اتخاذ القرارات والرقابة والتنسيق في المنظمة بالإضافة إلى مساعدة المديرين والعاملين على تحليل المشكلات وإظهار (Visualize) المواضيع المعقدة وخلق منتجات جديدة^٥.

تشير التعاريف السابقة إلى وجود ثلاثة عناصر أساسية لنظم المعلومات الإدارية وهي الأهداف ، والعمليات أو الأنشطة ، والموارد .

١- أهداف نظام المعلومات الإدارية :

يهدف نظام المعلومات الإداري إلى تأمين متطلبات المنظمة من المعلومات سواء على المستوى التشغيلي أو على مستوى اتخاذ القرارات التنفيذية أو الاستراتيجية .

^١ محمد عبد حسين آل فرج الطائي ، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية ، دار زهران للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٥ ، ص ٤١.

^٢ محمد سويلم نبهان ، تحليل وتصميم نظم المعلومات ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، ١٩٩٦ ، ص ٢٩ .

^٣ المرجع السابق مباشرة.

^٤ المرجع السابق مباشرة .

^٥ Kenneth Laudon and Jane Laudon , Management information systems managing the digital firm , ٩th edition , Printice Hall publishing, 2006, p14.

فعلى المستوى التشغيلي يحتاج العاملون في هذا المستوى إلى المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بأداء المهام المختلفة مثل مراقبة حركة المخزون ، وإصدار أوامر الشراء ، تتبع حركة المواد الأولية ، إصدار كشوفات الحساب للزبائن وغيرها من المهام .

أما على المستوى التنفيذي والاستراتيجي فإن نوعية المعلومات المطلوبة من حيث شموليتها ومستوى تلخيصها يختلف عنه في حالة المعلومات المطلوبة في المستوى التشغيلي ، حيث يحتاج المديرون في هذه المستويات إلى معلومات تساعدهم في حل المشكلات التي تصف المنظمة ككل وتغطي فترات زمنية في المستقبل أطول منها في حالة المعلومات المطلوبة في المستوى التشغيلي ، بالإضافة لذلك فإن نظام المعلومات الإداري يهدف إلى مساعدة ودعم المديرين في صناعة القرارات .

٢- عمليات أو أنشطة نظام المعلومات الإداري :

حتى تقوم نظم المعلومات الإدارية بتحقيق أهدافها فلا بد أن تقوم بمجموعة من العمليات بشكل مستمر ودائم للإيفاء بمتطلبات الإدارة ، تتضمن هذه العمليات جمع البيانات وتخزينها ومعالجتها واستخراج المعلومات وتوزيعها وعرضها على المستخدمين . وفيما يلي شرح لهذه العمليات :

- جمع البيانات : تعد هذه المرحلة من أهم المراحل في عمليات نظام المعلومات وذلك لأن الفشل في تأمين مدخلات النظام المطلوبة بشكل دقيق وخال من الأخطاء وفي التوقيت الملائم يعني فشل النظام بأكمله (Garbage In Garbage Out) . ويعمل النظام على جمع البيانات المطلوبة سواء كانت تتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة كالمنظمة والأيدي العاملة وغيرها ، أو بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة من زبائن ومنافسين ومؤسسات حكومية وغيرها . ومن الضروري أن يتم تأمين هذه البيانات والعمل على تحديثها بشكل مستمر من أجل أن تكون مخرجات النظام من المعلومات قريبة إلى واقع المنظمة الحالي قدر الإمكان .
- التخزين : نظراً لإمكانية وجود فارق زمني بين لحظة جمع البيانات ولحظة ظهور الحاجة إليها فإن على نظام المعلومات أن يكون قادراً على تخزين البيانات بشكل فعال وكفؤ ، فيجب أن يتم التخزين وفق أسلوب منظم يتيح لمشغلي النظام أو المستفيدين منه أن يقوموا باستعادة البيانات بسرعة ، وكذلك فإن الوسائط التي يتم عليها التخزين يجب أن تحقق معيار الكفاءة أن تخزين القدر المطلوب من البيانات بأقل تكلفة ممكنة .
- المعالجة : وهي العملية التي يتم فيها تحويل البيانات الخام المخزنة في النظام إلى معلومات مفيدة للمستفيدين منه ، حيث يعمل النظام على استرداد البيانات الملائمة للحالة أو الموقف

الذي يعمل عليه المستفيد من النظام ويقوم بتحويل وتعديل هذه البيانات من خلال إجراء عمليات التصنيف والعمليات الحسابية والمنطقية وغيرها ، كل ذلك يجب أن يتم بناء على المحددات التي يلقيها المستفيد للنظام والتي قد تكون مخزنة في النظام نفسه أو يقوم المستفيد بتلقيها مباشرة للنظام ضمن إطار تفاعلي .

- العرض : تتضمن هذه العملية عرض المعلومات الناتجة عن عمليات المعالجة على المستفيد وذلك يتم في نظم المعلومات المحوسبة من خلال واجهة المستخدم (Interface) والتي هي عبارة عن الوسيط الذي يتفاعل المستخدم من خلاله مع النظام ، وقد أفرزت تكنولوجيا المعلومات الحديثة أدوات سهلة وقابلة للاستخدام من قبل جميع الأفراد من خلال اعتمادها على الرسوم البيانية والمعالجات (Wizards) وغيرها من الأدوات التي تتأى بالمستفيد عن التفاصيل التقنية المعقدة للنظام نفسه .

٣- موارد نظام المعلومات الإداري :

إن نظم المعلومات الإدارية تهدف إلى تزويد المستفيدين بمختلف مستوياتهم الإدارية وأقسامهم الوظيفية بالمعلومات اللازمة لأداء مهامهم في المنظمة ، وحتى تقوم بهذه المهمة فهي تشتمل على مجموعة من العمليات أو الأنشطة ، وحتى تقوم بهذه العمليات فهي بحاجة إلى عدة أصناف من الموارد المتباينة في طبيعتها . وتصنف موارد نظام المعلومات كما يلي:

- المستلزمات البشرية^١ :

يتفق أغلب المتخصصين في مجال نظم المعلومات على أن أهمية العنصر البشري تفوق أهمية المستلزمات المادية الأخرى من آلات ومعدات ، إلى درجة أنهم يعززون أغلب حالات الفشل في نظم المعلومات الإدارية إلى إخفاق المستلزمات البشرية في إنجاز دورها المطلوب ، فعلى الرغم من كون التسهيلات المادية كالحاسبات الالكترونية وتقنيات الاتصال تعد من المستلزمات المهمة في إدارة وتشغيل نظام المعلومات الإدارية ، إلا أنها تكون هامة إلى الحد الذي يمكن معه للمستلزمات البشرية من تحديد فرص الاستفادة منها أو استثمارها .

تختلف فئات الأفراد العاملين في نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على النحو التالي :

- مدير النظام : وهو الذي يتولى تأمين مستلزمات إدارة النظام بكفاءة وفعالية من خلال ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وللقيام بهذه المهام يفترض أن يمتلك مدير النظام جملة من المهارات والمعارف والقدرات هي :

^١ محمد عبد حسين آل فرج الطائي ، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية ، دار زهران للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٥ ، ص ١٥٣ وما بعدها .

- i. معرفة تامة بالمنظمة (أهدافها ، نشاطاتها ، تقسيماتها الإدارية ..الخ)
 - ii. قدرة كبيرة على القيادة وتوجيه العاملين في النظام .
 - iii. معرفة عملية بالتطبيقات الإدارية ومن ضمنها أدوات علم الإدارة والمحاسبة.
 - iv. معرفة بوسائل معالجة البيانات ومن ضمنها أنواع التجهيزات والبرامج والأنظمة المتاحة .
 - v. المهارات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية الضرورية للوظائف الإشرافية .
- مسؤول البيانات يتولى مسؤولية جميع العمليات الخاصة بإدارة البيانات وذلك من خلال تحديد أنواع البيانات المتاحة في المنظمة ، مصادر هذه البيانات ، أشكالها ، درجة الاعتماد عليها ، الشمولية الزمانية والمكانية ، نماذج الاستثمارات الخاصة بتجميع البيانات وغيرها . إن هذه المهمة تتداخل مع جميع النشاطات التي تمارس في المنظمة والتي من الممكن أن تكون مصدراً من مصادر البيانات ، الأمر الذي يحتم على من يتولى هذه المسؤوليات أن يكون ملماً إلماماً دقيقاً بتفاصيل العمل المنجزة في جميع أقسام المنظمة .
 - الفنيون : تشتمل هذه الفئة على مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون مهارات تقنية في مجالات مختلفة مثل :
- i. محللو النظم : وهم الذين يقومون بتصميم نظام المعلومات وتحديثه وفقاً لما تفرضه التغيرات في عمل المنظمة .
 - ii. المبرمجون : وهم الذين يقومون ببرمجة النظام وفقاً للتصاميم المعطاة من قبل محلي النظم .
 - iii. المتخصصون في الصيانة .
 - iv. المتخصصون في بحوث العمليات والأساليب الكمية .
 - v. المتخصصون في تقنيات الاتصالات .

- التجهيزات المادية (Hardware) :

وهي الأدوات التي يستخدمها النظام من أجل تخزين ومعالجة وتوزيع البيانات والمعلومات ، وهي تشتمل في نظم المعلومات المحوسبة على الحواسيب وملحقاتها بشكل رئيسي ، حيث تقوم الحواسيب بتخزين البيانات والمعلومات بشكل الكتروني بالاعتماد على نظم ترميز معيارية ، كما تقوم بعملية المعالجة من خلال وحدة المعالجة المركزية (Central Processing Unit) المسؤولة عن القيام

بالعمليات الحسابية والمنطقية المختلفة اللازمة لتحويل مدخلات العملية الحاسوبية إلى مخرجات وفقاً للتعليمات البرمجية المخزنة في ذاكرة الحاسوب ، بالإضافة إلى ذلك يعمل الحاسوب على توزيع البيانات والمعلومات وإيصالها إلى مستخدميها من خلال شبكات الاتصال التي تعمل على ربط مجموعات الحواسيب مع بعضها البعض بحيث يمكن تشارك وإرسال البيانات والمعلومات دون أن يكون لعائق البعد الجغرافي أي أهمية ، ويتم عملية التوزيع بين الحواسيب وفقاً لمعايير عالمية تمكن من إجراء الاتصال بينها دون أي عوائق أو مشكلات .

- البرمجيات (Software)^١ :

وهي الأنظمة التي تشغل الحواسيب وتحدد الطريقة التي ستعمل بها وهي تقسم إلى نوعين :

• برمجيات النظم (Systems Software) : وهي البرامج التي تشغل الحاسوب

وتجعله قادراً على تنفيذ عمليات محددة مثل ترتيب البيانات واسترجاعها من الذاكرة

• برمجيات التطبيقات (Application Systems) : وهي التي تقوم بتشغيل بيانات

المنظمة مثل برامج الأجور والمحاسبة والتصنيع ، ويمكن أن يتم تصميم هذه

البرامج من قبل العاملين في المنظمة أو يتم الحصول عليها جاهزة .

- الإجراءات (Procedures)^٢ :

الاجراءات هي عمليات تتضمن وصف وترتيب مجموعة من الخطوات والتعليمات المحددة لانجاز عمليات نظام المعلومات كافة . فالموارد التي تم وصفها سابقاً من أفراد وتجهيزات وبرمجيات لا يمكن أن تؤدي عملها بدون وضع نظام عمل محدد ، فالاجراءات تعد أدلة عمل تشرح ماالذي يجب عمله والكيفية التي سيتم عمله بها ، وتكتب الإجراءات عادة في كتيب يسمى دليل الإجراءات والذي يهدف إلى توحيد أسس العمل وتجنب الأنشطة غير المنظمة .

ثالثاً : التطور التاريخي لنظم المعلومات الإدارية .

استخدم الإنسان وسائل لتخزين البيانات والمعلومات وأدوات لمعالجتها وقنوات اتصال لنقلها منذ القدم، إلا أن اختراع الحاسوب سنة ١٩٤٤ والتطويرات اللاحقة التي أجريت عليه أدت إلى تحول كبير في نظم المعلومات ، حيث جمع الحاسوب بين عمليات التخزين والمعالجة والاتصال.ويمكن

^١ سليم الحسينية ، مبادئ نظم المعلومات الإدارية (نما) ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ١٩٩٨ ، ص ٥٧-٥٩ .

^٢ المرجع السابق مباشرة ، ص ٥٩ .

تقسيم مراحل تطور نظم المعلومات إلى مرحلتين ؛ قبل وبعد اختراع الحاسوب، وقد اتسمت المرحلة الأولى بوجود انفصال بين الأدوات التي تقوم بعمليات التخزين والمعالجة والتوزيع كما هو موضح في الجدول رقم (١) التالي :

الجدول رقم (١) تطور نظم المعلومات في مرحلة ما قبل اختراع الحاسوب *

السنة	الأداة أو الوسيلة المستخدمة	تخزين المعلومات	معالجة المعلومات	نقل المعلومات
عام ٣٥٠٠ إلى ٢٩٠٠ قبل الميلاد	الألواح الطينية في العراق	×		
عام ٣٠٠٠ إلى ١٠٠٠ قبل الميلاد	المحسبة اليدوية في الصين واليونان		×	
عام ١٤٠٠ قبل الميلاد	عظام الحيوانات كوسيط للكتابة	×		
عام ٩٠٠ قبل الميلاد	أول نظام خدمة بريدية للاستخدامات الخاصة بأجهزة الحكومة في الصين			×
عام ٧٧٦ قبل الميلاد	استخدام الحمام الزاجل في أثينا			×
عام ٥٠٠ إلى ١٢٠ قبل الميلاد	ورق البردي في مصر	×		
عام ٢٠٠ إلى ١٠٠ قبل الميلاد	نظام لتبادل الرسائل عبر المشاغل الموزعة على محطات في الصين ومصر			×
عام ١٠٥ قبل الميلاد	اختراع الورق في الصين كما نعرفه الآن	×		
عام ١٤ ميلادية	نظام خدمة بريدية في روما			×
عام ٣٧ ميلادية	استخدام المرايا العاكسة في نقل الرسائل في عهد الامبراطور الروماني تايبيريوس			×
عام ١٦٤٠ ميلادية	حاسبة باسكال		×	
عام ١٦٩٠ ميلادية	حاسبة ليبينتز Leibnitz		×	
عام ١٨٢٢ ميلادية	آلة الفروق وآلة التحليل ل باباج		×	
عام ١٨٤٣ ميلادية	اختراع أول تلغراف بعيد المسافة من قبل samuel morse			×
عام ١٨٩٩ ميلادية	اختراع أول أداة تخزين مغناطيسية من قبل valdemar poulsen	×		
عام ١٩٤٤ اختراع أول حاسوب	اختراع أول حاسوب Harvard Mark I	×	×	
عام ١٩٦٩	أول شبكة حاسوبية ARPANET تربط بين مجموعة من الحواسيب	×	×	×

* تم إعداد هذا الجدول بالاعتماد على المعلومات الواردة على الموقع الإلكتروني About.com

URL : http://inventors.about.com/library/inventors/bl_history_of_communication.htm accessed on 2010

أما المرحلة التي تلت اختراع الحاسوب وتطور تكنولوجيا المعلومات فقد شهدت اهتماماً كبيراً من قبل منظمات الأعمال للاستفادة منها وتطبيقها في أعمال المنظمة وقد مر استخدام الحاسوب في منظمات الأعمال بالمرحل التالية^١ :

١ - التركيز الأولي على البيانات.

ابتدأت هذه المرحلة في الخمسينات من القرن الماضي مع بداية انتشار الحاسوب في منظمات الأعمال، حيث بدأت هذه المنظمات باستخدام الحاسوب بشكل تدريجي في أتمتة العمليات في الأقسام المحاسبية ، ثم انتقل استخدامه إلى جدولة عمليات الإنتاج والرقابة على المخزون . وقد استمرت هذه المرحلة حتى منتصف الستينات من القرن الماضي وكان يطلق على تطبيقات الحاسوب في تلك الفترة مصطلح المعالجة الإلكترونية للبيانات (Electronic Data Processing) .

٢ - مرحلة التركيز على المعلومات.

في عام ١٩٦٤ تم تقديم جيل جديد من الحواسيب والذي أدخل تأثيراً قوياً على طريقة استخدام الحاسبات ، حيث ازدادت قدراتها من حيث السعة والتخزين وبالتالي ازدادت الفائدة من استخدام الحواسيب لكل وحدة نقدية مدفوعة لشرائها ، كما وجد أن الحواسيب يمكن أن تستخدم لتزويد مختلف المدراء بالتقارير بدلاً من اقتصار استخدامها على تخزين البيانات المحاسبية ، وقد تقبلت الكثير من المنظمات الكبيرة الحجم هذه الفكرة وبدأت بتطبيقها .

٣ - مرحلة التركيز على دعم القرار .

بدأت هذه المرحلة مع بداية السبعينات من القرن الماضي وذلك عندما قام (Anthony Gorry & Michael Scott Morton, 1971) بتقديم رؤية جديدة حول كيفية استخدام الحاسوب في دعم العمل الإداري ، حيث رأوا أنه يمكن الاستفادة من الحاسوب في تصميم نظم معلومات مخصصة لدعم المدير في حل مشاكل محددة ، وقد اصطاحوا على تسمية النظم الحاسوبية التي تقوم بهذا الدور بنظم دعم القرار (Decision Support Systems) .

٤ - مرحلة التركيز على الاتصالات .

خلال فترة تطور نظم دعم القرار ظهر الاهتمام بتطبيقات حاسوبية جديدة تركز على الاتصال وإمكانية نقل البيانات ، وقد اصطاح على تسمية هذه التطبيقات بـ أتمتة المكتب (Office Automation) . تشمل أتمتة المكتب تطبيقات حاسوبية مختلفة مثل عقد المؤتمرات المرئية

^١ راييموند مكليود ، جورج شيل، نظم المعلومات الإدارية ، تعريب سرور سرور ، دار المريخ ، الرياض، ٢٠٠٦، ص ٨٤-٨٧ ، بتصرف .

(Video Conferencing) والبريد الصوتي (Voice Mail) والبريد الإلكتروني (Electronic Mail) .

٥ - مرحلة التركيز على الاستشارات .

ظهر في عام ١٩٥٦ مفهوم الذكاء الصناعي (Artificial Intellegence) على يد John McCarthy ، وهو مصطلح يطلق على التطبيقات الحاسوبية التي تقوم بتأدية مهام التفكير المنطقي للإنسان ، وقد ظهرت العديد من تطبيقات الذكاء الصناعي التي تقوم بحل المشكلات الرياضية ، وإجراء المحادثة ، ولعب الشطرنج، وتشخيص الأمراض وغيرها^١ .

وقد بدأت منظمات الأعمال الاستفادة من الذكاء الصناعي في عام ١٩٨٠ ، حيث أطلق على تطبيقات الذكاء الصناعي في مجال الأعمال مصطلح النظم الخبيرة (Expert Systems) ، وهي تقوم بتخزين المعرفة في مجال معين ، وتقوم باستخدام القواعد المنطقية للإجابة على الأسئلة المطروحة من قبل المستخدم .

رابعاً : أنواع نظم المعلومات الإدارية (Information systems Types)

تهدف نظم المعلومات الإدارية إلى تزويد المديرين والعاملين بالمعلومات والبيانات الملائمة للقرارات والأعمال التي يقومون بها ، لذا فإن مخرجات نظم المعلومات الإدارية تختلف باختلاف المستوى الإداري للمستفيد من المعلومات والقسم الوظيفي الذي يعمل به.

١ - نظم المعلومات الإدارية تبعاً للمستويات الإدارية .

تصنف نظم المعلومات الإدارية تبعاً للمستوى الإداري لمستخدم النظام إلى ما يلي :

أ - نظم معالجة العمليات (Transaction Processing System)

يهدف نظام معالجة العمليات إلى تخزين البيانات المتعلقة بعمليات المنظمة من شراء وتخزين وإنتاج وتوزيع وتحصيل وخدمة الزبائن للاعتماد عليها في إنتاج المعلومات للمستويات الإدارية الأعلى ، كما تهدف أيضاً إلى تزويد المديرين العاملين في المستوى التشغيلي ببيانات تفصيلية عن كل عملية (Transaction) لمساعدتهم في تتبع الأداء .

ويستخدم هذا النظام أدوات في جمع البيانات تختلف باختلاف مستوى أتمتة نظام المعلومات، فقد يتم إدخال البيانات عن طريق لوحة المفاتيح في الحاسوب ، أو عن طريق الماسحات الضوئية التي تقرأ رموز الباركود ، ويتم تخزين البيانات باستخدام عتاد صلب (Hardware) وبرمجيات (Software) مصممة لتخزين حجوم كبيرة من البيانات .

^١ الموقع الإلكتروني لـ (Association for the Advancement of Artificial Intellegence)
URL <http://www.aaai.org/AITopics/pmwiki/pmwiki.php/AITopics/BriefHistory>

ويمكن أن يكون نظام معالجة العمليات مجزأً لكل قسم على حدة (كنظام معلومات للمشتريات ، ونظام معلومات للمخزون ، ونظام معلومات للإنتاج ، الخ) ، كما يمكن أن يكون شاملاً يخزن البيانات لجميع الأقسام في قاعدة بيانات واحدة ، ويصطلح على تسمية هذه النظم بنظم إدارة موارد المشاريع (Enterprise Resource Planning ERP) ، كما قد يتم ربط هذا النظام مع نظم المعلومات لدى الموردين بحيث يقوم بإصدار أوامر الشراء بشكل آلي وهو ما يصطلح على تسميته نظم إدارة سلسلة التوريد (Supply Chain Management Systems SCM) .

يمكن لنظام إدارة موارد المشروع (ERP) أن يشمل أيضاً نظاماً لإدارة علاقات الزبائن (Customer Relationship Management Systems CRM) وهو "عبارة عن نظام يقوم بجمع معلومات تفصيلية عن الزبائن وتوزيعها على جميع منافذ الإتصال (Touch Points) مع الزبون مثل مقسم الهاتف في المنظمة (Call Center) ، أو الموقع الإلكتروني، أو منافذ البيع بالتجزئة ؛ يساهم هذا النظام في إعطاء صورة متكاملة عن المنظمة من خلال جميع منافذ الإتصال" ¹ ، كما تشكل البيانات المخزنة في هذا النظام مورداً هاماً لإجراء بحوث التسويق وإتخاذ القرارات التسويقية .

ب . نظام معلومات الإدارة الوسطى (Management Information Systems) :
يهدف هذا النظام إلى تزويد المديرين في المستويات الإدارية الوسطى (Management Level) بتقارير دورية عن الأداء ، تحتوي هذه التقارير على مقارنة للأداء الفعلي مع الأداء المخطط بحيث تساعد هذه التقارير المديرين في تحديد الانحرافات والعمل على تصحيحها ، كما يقوم النظام أيضاً بإنتاج تقارير استثنائية حسب الطلب للإستيضاح عن مشكلة معينة. يعتمد هذا النظام على البيانات المخزنة في نظام معالجة العمليات ويعمل على معالجتها باستخدام نماذج بسيطة .

ج . نظم دعم القرار (Decision Support Systems) :
تهدف نظم دعم القرار إلى تزويد المديرين في المستوى الإداري الأوسط على حل المشكلات المتكررة وشبه المهيكلة (Semi-Structured Problems) وذلك من خلال جمع البيانات من نظام معالجة العمليات وتقديم أدوات تفاعلية للمدير تمكنه من إجراء تحليل (ماذا . لو) (What If Analysis) .

¹ Kenneth Laudon, Jane Laudon , Management information systems managing the digital firm , 9th edition , pearson printice hall , 2006 , page 395.

"يختلف نظام معلومات الإدارة الوسطى عن نظم دعم القرار في أن الأول يساعد المدير في حل المشكلات الروتينية في العمل وينتج تقارير بتنسيق (Format) محدد ، في حين أن نظم دعم القرار تهدف إلى مساعدة المدير في حل المشاكل شبه المهيكلة بأسلوب مرن وتفاعلي"¹

د . نظم دعم الإدارة العليا (Executive Information Systems ESS) :

يهدف نظام الإدارة العليا إلى إلى تقديم الدعم للمديرين في المستويات الإدارية العليا (Strategic Level) على حل المشكلات واتخاذ القرارات غير المهيكلة (None-Structured Problems) والتي تشمل آثارها كل الأقسام في المنظمة على المدى الطويل ، ويعتمد هذا النظام على نظام معالجة العمليات أو على مستودع البيانات (Data Warehouse) الذي يتضمن نسخة ملخصة عن البيانات الموجودة في نظام معالجة العمليات ، كما يعتمد أيضاً على مصادر خارجية للبيانات والمعلومات عن البيئة التي تعمل فيها المنظمة . ويتضمن نظام الإدارة العليا أدوات التحليل الفوري (Online Analytical Processing) التي تسمح للمدير باستخراج البيانات ومعالجتها بمستويات مختلفة من التفصيل حسب ما يراه ملائماً وبشكل مرن وتفاعلي .

٢ - أنواع نظم المعلومات وفقاً لوظائف المنظمة :

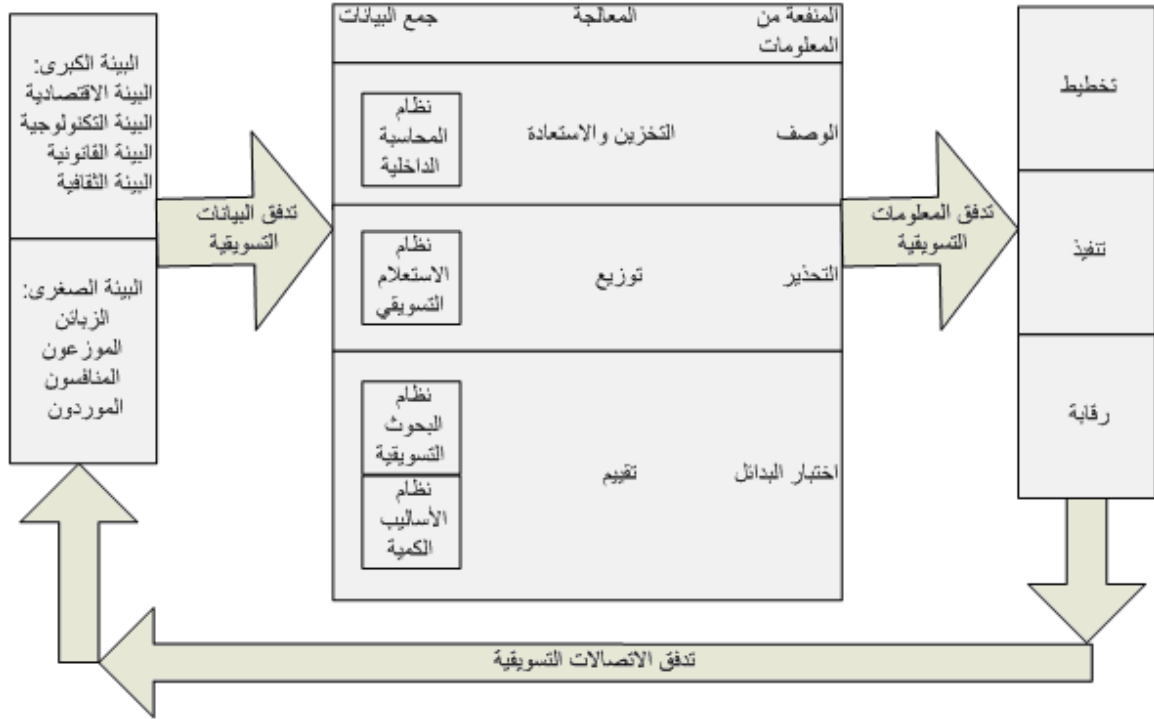
تهدف المنظمات بشكل عام إلى إشباع حاجات المجتمع من خلال تلبية احتياجات الزبائن الحاليين والمحتملين لمنتجاتها ، لذا فهي تقوم بمجموعة من الوظائف المتكاملة التي تختلف من حيث طبيعة عملها والمعلومات التي تحتاجها للقيام بأنشطتها المختلفة . وفيما يلي شرح لأنواع نظم المعلومات وفقاً لوظائف المنظمة .

أ . نظم المعلومات التسويقية :

تُعنى وظيفة التسويق بدراسة احتياجات الزبائن وتحديد المواصفات الواجب توافرها في منتجات المنظمة ، كما تقوم بدراسة الوسائل اللازمة لإقناع الزبائن بشراء منتجات المنظمة وتفضيلها على منتجات المنافسين ، بالإضافة إلى تحديد أفضل القنوات لتوزيع هذه المنتجات وإيصالها إلى الزبائن في الزمان والمكان الملائمين وبأسعار مناسبة ، وهذا ما يتطلب وجود نظام معلومات يعمل على تلبية احتياجات القائمين على هذه المهام ، وقد قدم (Philipe Koltler, 1972) نموذجاً لنظام المعلومات التسويقي كما هو موضح في الشكل رقم ٥ التالي

¹ Kenneth Laudon, Jane Laudon , Management information systems managing the digital firm , 9th edition , pearson printice hall , 2006 , page 466.

. الشكل رقم (٥) نموذج نظام المعلومات التسويقي لـ Kotler *



* المصدر: Raymond Mcloed , management information systems, third edition , pearson printice hall , 1986, page 535

وفقاً لنموذج Kotler يتألف نظام المعلومات التسويقي من أربعة نظم فرعية هي المحاسبة الداخلية ، الاستعلامات التسويقية (Marketing Intellegence) ، البحوث التسويقية ، والأساليب الكمية في التسويق (Marketing Management Science) . تقوم هذه النظم بجمع البيانات من البيئة الخارجية والداخلية وتحولها إلى معلومات يستخدمها مديرو التسويق .

وتصنف عناصر البيئة الخارجية التي يقوم النظام بجمع البيانات حولها إلى قسمين : البيئة الكبرى (Macro Environment) وهي تشمل البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والقانونية والثقافية ، وهي تؤثر على المنظمة دون أن تملك المنظمة القدرة على التأثير فيها ، أما بالنسبة لعناصر البيئة الصغرى (Task Environment) فهي تتألف من العناصر التي تؤثر في قرارات المنظمة وتتأثر بها مثل الزبائن ، الموزعون ، المنافسون ، والموردون .

ويقوم نظام المحاسبة الداخلية بإنتاج معلومات تصف عمليات المنظمة في أقسامها المختلفة وهو يربط وظيفة التسويق مع الوظائف الأخرى في المنظمة .

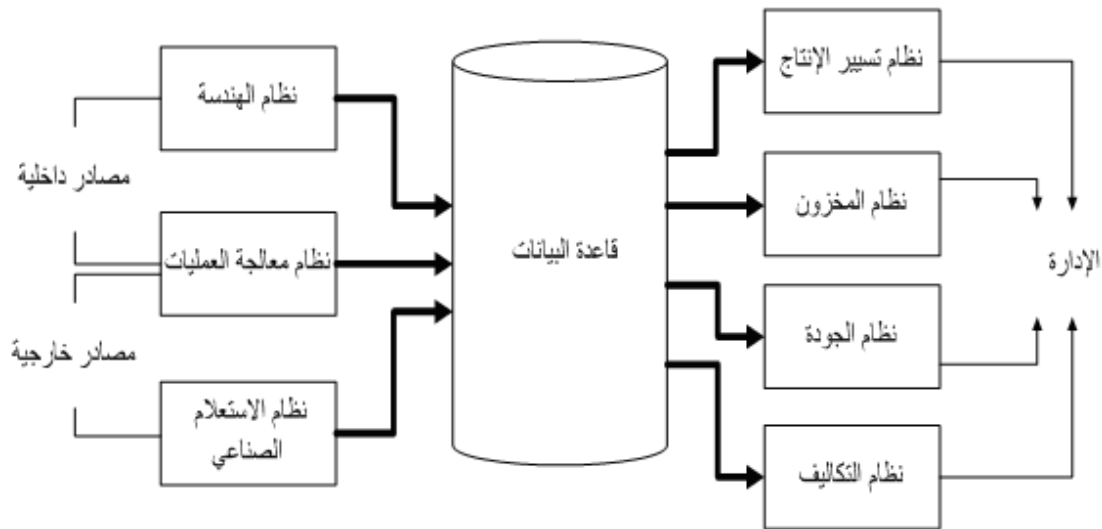
أما نظام الاستعلام التسويقي فهو يعمل على توزيع المعلومات التي تلفت انتباه المديرين إلى التغيرات الحاصلة في البيئة ، ويختلف نظام الاستعلام التسويقي عن نظام المحاسبة الداخلي في أن الأول يركز على معلومات تتعلق بالمستقبل ، أما الثاني فيركز على المعلومات التي تتعلق بالماضي والحاضر .

يهدف نظام البحوث التسويقية إلى تزويد الإدارة بدائل لاتخاذ القرارات التسويقية لمشكلة محددة وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها وتقديم نتائج التحليل في صيغة تسهل على المديرين اتخاذ القرار التسويقي ، أما نظام الأساليب الكمية (Marketing Management Science) فيعالج البيانات التسويقية باستخدام النماذج الكمية وذلك لتقييم بدائل القرارات التسويقية بشكل دقيق ، ويعد استخدام هذه النماذج مكملاً لعمل نظام البحوث التسويقية في تقييم البدائل المتاحة للقرار التسويقي.

ب . نظم معلومات الإنتاج

تقوم وظيفة الإنتاج باستخدام مواصفات المنتج المحددة من قبل وظيفة التسويق من أجل تنظيم الموارد المختلفة (آلات ، أفراد، مواد) ومعالجتها لإنتاج المنتج النهائي ، والشكل رقم ٦ التالي يبين النموذج العام لنظام معلومات الإنتاج (McLeod, 1986)

الشكل رقم (٦) نموذج نظام معلومات الإنتاج لـ McLeod *



* المصدر : Raymond McLeod, management information system , third edition , pearson printice hall , 1986 , page 591.

يتألف نظام معلومات الإنتاج وفقاً لهذا النموذج من مجموعة من نظم المدخلات التي تقوم بتزويد قاعدة بيانات الإنتاج بالبيانات الضرورية التي تستخدم لاحقاً من قبل نظم المخرجات في توليد معلومات تستخدم من قبل الإداريين في وظيفة الإنتاج . وتتألف نظم المدخلات من الآتي:

- نظام الهندسة : يهدف نظام الهندسة إلى وضع معايير العمليات الإنتاجية كالزمن المعياري لأداء العمليات ، والترتيب المكاني للآلات والعمال ، وكيفية تدفق المواد بين الأقسام الإنتاجية المختلفة والتي يتم تخزينها في قاعدة البيانات .
- نظام معالجة العمليات : وهو يقوم بجمع البيانات عن طلبات الزبائن ، ومواعيد تسليمها وكميات المواد المستخدمة في الإنتاج وغيرها.
- نظام الاستعلام الصناعي (Manufacturing Intelligence) : ويقوم بجمع البيانات من البيئة الخارجية للمنظمة حول أسعار المواد المستخدمة في الإنتاج ، بالإضافة إلى التطورات في سوق العمل وأجور العمال وغيرها.

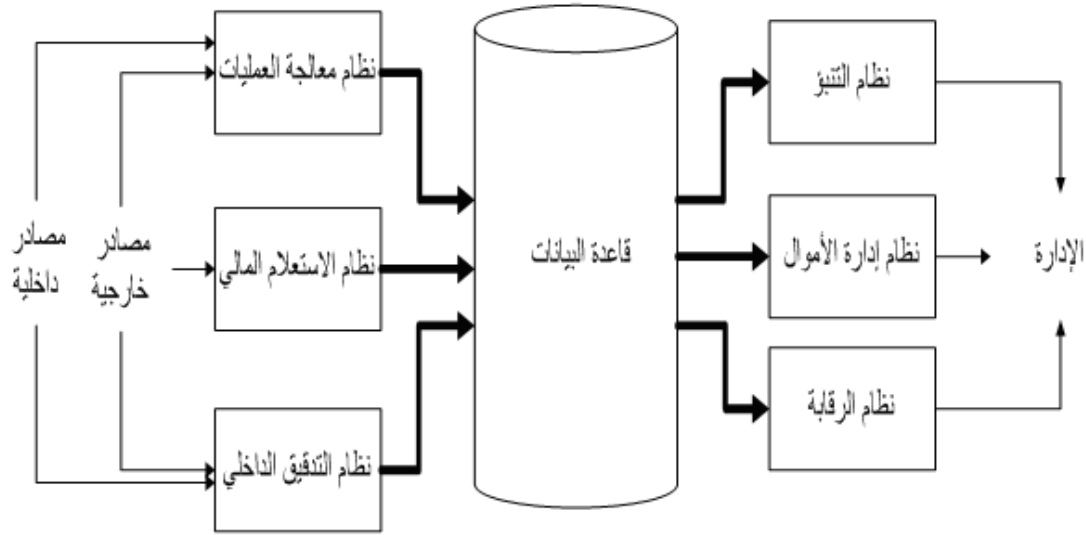
أما نظم المخرجات فهي تتضمن ما يلي :

- نظام تسيير الإنتاج (Production System) : تتمثل مدخلات هذا النظام بالمعايير المخزنة في قاعدة بيانات الإنتاج (والمزود بها من قبل نظام الهندسة) وطلبات الإنتاج وبيانات الطاقة الإنتاجية (المزود بها من قبل نظام معالجة العمليات) ويعمل على معالجتها من أجل تحديد احتياجات عملية الإنتاج من الموارد الأولية والعمال والجدول الزمني للإنتاج والتي تمثل مخرجات هذا النظام .
- نظام المخزون : يقوم هذا النظام بإنتاج المعلومات عن مدى توافر المواد الأولية ضمن مخازن المنظمة وكميات الإنتاج قيد التصنيع على خطوط الإنتاج وكميات المنتج النهائي في المخازن ، كما يقوم باستخدام النماذج الكمية كالحجم الاقتصادي للطلب (Economic Order Quantity) وغيرها من أجل إدارة المخزون بشكل كفؤ.
- نظام الجودة : يقوم هذا النظام بجمع البيانات المتعلقة بجودة المنتجات ومدى مطابقتها للمواصفات المعيارية المحددة مسبقاً وإنتاج تقارير بذلك تستخدمها الإدارة في الرقابة على الجودة .
- نظام التكاليف : يقوم بتوليد تقارير مقارنة بين تكاليف الإنتاج الفعلي والتكاليف المعيارية والفروق بينهما لتستخدمها الإدارة في التحقق من أسباب الانحرافات والعمل على تلافيها.

د . نظام المعلومات المالي :

تُعنى وظيفة التمويل بتحديد حجم الأموال اللازمة لتلبية احتياجات الاستثمار في الأصول الثابتة ورأس المال العامل ، كما تعمل على تحديد مصادر الحصول على هذه الأموال بأقل تكلفة وبأقل درجة مخاطرة ، والشكل رقم ٧ يبين النموذج العام لنظام المعلومات المالي (McLeod 1986):

الشكل رقم (٧) نموذج نظام المعلومات المالي لـ McLeod *



* المصدر : Raymond McLeod, management information systems, third edition , Pearson Printice Hall, 1986 , Page 633

نظم المدخلات :

- نظام معالجة العمليات : يقوم نظام معالجة البيانات بتخزين البيانات المالية ، وتختلف البيانات المالية عنها في الأقسام الأخرى ، فالبيانات المالية (أو بيانات المحاسبة المالية) تخضع لمبادئ ومعايير عامة في التسجيل والمعالجة ، حيث يتم تسجيل البيانات المالية وفق طريقة القيد المزدوج ، ويتم معالجة هذه البيانات وتلخيصها لإنتاج تقارير ذات صيغة محددة هي (الميزانية ، قائمة الدخل ، قائمة التدفقات النقدية ، وقائمة حقوق المساهمين) .
- نظام الاستعلامات المالية: وهو النظام الذي يقوم بجمع البيانات والمعلومات عن مؤسسات الإقراض والمؤسسات الحكومية ذات العلاقة بالجوانب المالية في المنظمة كمؤسسات الضرائب وهيئة الأسواق المالية التي تضع ضوابط لحصول المنظمة على حصول المنظمة على التمويل وغيرها .

- نظام التدقيق الداخلي : يعمل هذا النظام على التحقق من دقة البيانات المالية من جهة ،
والتحقق من كفاءة الإجراءات المتبعة في منع حدوث أخطاء مقصودة أو غير مقصودة .
نظم المخرجات :

- نظام التنبؤ المالي : يستخدم هذا النظام البيانات المالية التاريخية بالإضافة إلى البيانات
النوعية من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل القيام بعملية التنبؤ بحجم المبيعات
المستقبلية ، حجم الاستثمار المطلوب في الموارد المختلفة من آلات وأجور ومواد،
وإحتياجات المؤسسة المستقبلية من الأموال.

- نظام إدارة الأموال: يعتمد هذا النظام على البيانات المالية والبيانات النوعية من أجل تزويد
المديرين بمعلومات تفيد في عملية إيجاد التوازن بين التدفقات النقدية الداخلة إلى المنظمة
والخارجة منها بحيث لا تقع المنظمة في مشاكل تتعلق بالسيولة.

- نظام الرقابة المالية : يتم من خلال هذا النظام جمع البيانات المالية التاريخية واستخدامها
في توليد تقارير تتضمن مقارنات بين حجوم الإنفاق المخططة وحجوم الإنفاق الفعلية ، تنفيذ
هذه التقارير في إجراء الرقابة على صرف الأموال ومنع الهدر .

خامساً : أهمية نظم المعلومات الإدارية .

تلعب نظم المعلومات الإدارية دوراً محورياً في تسيير المنظمة وقيامها بأنشطتها المختلفة ، ونظراً
للإمكانيات الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات ووجود جدوى اقتصادية من اقتنائها فإن نظم المعلومات
المحوسبة أصبحت ضرورة لا مفر منها في المنظمات المعاصرة ، وتظهر أهمية نظم المعلومات
الإدارية المحوسبة على مستويين ؛ المستوى التشغيلي والمستوى الاستراتيجي .

فعلى المستوى التشغيلي تتمثل أهمية نظم المعلومات المحوسبة فيما يلي^١ :

- السرعة : إن الاجراءات التوثيقية المطلوبة للمعلومات وأوعيتها المختلفة تكون أسرع بكثير
عند استخدام الحواسيب وخاصة بالنسبة لاسترجاع المعلومات .

- الدقة : إن احتمالات الوقوع في الخطأ أكبر بكثير في النظم التقليدية منها في النظم
المحوسبة وذلك نتيجة التعب والإجهاد الذي يصيب الإنسان في مجال العمل اليدوي ، أما
الحاسوب فإن أدائه يكون بنفس القابلية والدقة سواء أكان ذلك في الدقائق الأولى من عمله
أو في الدقائق الأخيرة منها بغض النظر عن وقت العملية ومدتها وظروفها .

^١ عامر إبراهيم قنديلجي ، علاء الدين عبد القادر الجنابي ، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،
عمان ، الاردن ، ٢٠٠٥ ، ص ٣٨-٣٩ .

- توفير الجهد : فالجهد البشري في النظم التقليدية أكبر من الجهد المبذول في النظم المحوسبة ، سواء كان ذلك على مستوى التعامل مع المعلومات ومصادرها المختلفة ومعالجتها و تخزينها أم على مستوى استرجاع المعلومات من قبل الباحثين والمستفيدين الآخرين .

- كمية المعلومات : إن حجم المعلومات والوثائق المخزونة بالطرق التقليدية محدودة ، مهما كان حجم الإمكانيات البشرية والمكانية ، في حين أن الإمكانيات التخزينية لذواكر الحواسيب كبيرة جداً وتمكن من تخزين المعلومات بحجوم كبيرة جداً مقارنة بالنظم التقليدية وتأخذ حيزاً مكانياً أقل بكثير .

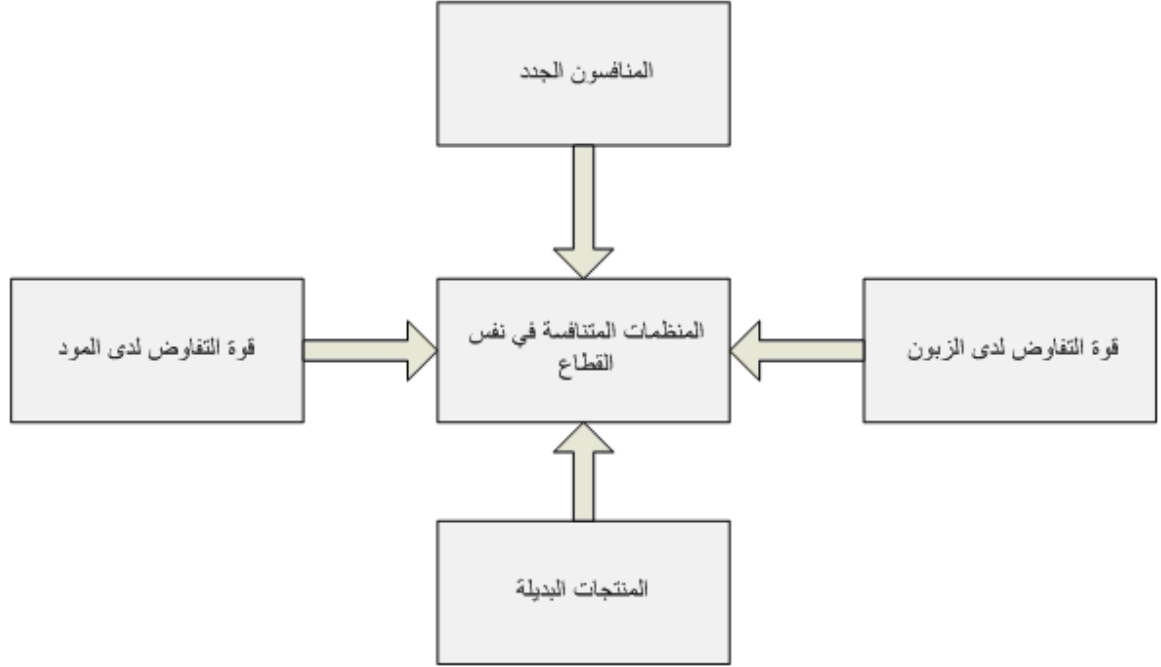
- الخيارات المتاحة في الاسترجاع : إن خيارات استرجاع المعلومات أوسع وأفضل في النظم المحوسبة منها في النظم التقليدية .

أما على المستوى الاستراتيجي فإن البيئة التي تعمل فيها المنظمات المعاصرة تتصف بالتنافسية والاتجاه نحو تحرير التجارة الدولية وإزالة القيود أمام حركة السلع والخدمات ، وزيادة التعقيد في بيئة اتخاذ القرار ، وتعمل نظم المعلومات الإدارية كأداة تستخدمها المنظمات للتغلب على الصعوبات والمخاطر الناشئة في بيئة الأعمال كما هو موضح أدناه:

أ - التنافسية

إن سوق الأعمال المعاصر هو سوق المستهلك ، حيث تتوافر أمام الزبون العديد من منتجات المنظمات المتنافسة ويملك الحرية في اختيار المنتج الذي يرى أنه يلائم احتياجاته، ولا تقتصر المنافسة على المنظمات التي تزود السوق بالمنتجات المتماثلة ، بل تتعداها إلى المنتجات البديلة التي تلبي نفس الاحتياجات للزبون ، والشكل رقم ٨ يبين نموذج القوى التنافسية في السوق الذي قدمه Porter (١٩٨٥) :

الشكل رقم (٨) نموذج القوى التنافسية لـ Porter *



* المصدر : الموسوعة الإلكترونية Wikipedia، (URL http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_five_forces_analysis)

يبين نموذج Porter أن المنظمات التي تنتج منتجات متماثلة تتنافس فيما بينها ، وتتنافس مع المنافسين الجدد الداخلين إلى السوق ، كما تواجه منافسة من المنتجات البديلة التي قد تحل مكان المنتجات القائمة ، بالإضافة إلى ذلك تشكل درجة قوة التفاوض لدى المورد والموارد ضغطاً على المنظمات لتخفيض أسعار منتجاتها وزيادة أسعار مشترياتها .

ويرى Porter أنه في ظل هذه البيئة التنافسية فإن المنظمات تتبع ثلاث استراتيجيات تنافسية هي:

- استراتيجية الكلفة المنخفضة : تقوم المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية بالتنافس مع المنظمات الأخرى من خلال إنتاج منتجات أقل كلفة وبأسعار منخفضة .
- استراتيجية التمييز : تقوم المنظمة التي تتبع هذه الاستراتيجية بالتنافس على أساس تقديم منتجات ذات مواصفات أعلى من تلك التي يقدمها المنافسون ، وتعتمد على الحملات التسويقية المكثفة لتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى في السوق .
- استراتيجية السوق المحدود : وهي تعني تركيز جهود المنظمة على قطاع محدد من السوق والعمل على تلبية احتياجات هذا القطاع من خلال إنتاج منتجات بمواصفات ذات توافقية عالية مع ما يرغب به الزبائن .

تعد نظم المعلومات الإدارية العنصر الداعم لتطبيق الاستراتيجيات الثلاثة ؛ فبالنسبة لاستراتيجية الكلفة المنخفضة يؤدي تطبيق نظم المعلومات الإدارية إلى تخفيض كلفة أداء المنظمات لعملياتها المختلفة من شراء وإنتاج وتوزيع ، فمن حيث الشراء يؤدي تطبيق نظم إدارة سلسلة التوريد (Supply Chain Management) إلى تخفيض الحاجة إلى العنصر البشري والتوفير في الوقت ، أما بالنسبة لعملية الإنتاج فإن استخدام نظم المعلومات يؤدي إلى زيادة نطاق الإشراف وبالتالي تقليل الحاجة إلى العناصر الإشرافية في المنظمة¹ ؛ أما بالنسبة لاستراتيجية التمييز فإن استخدام نظم إدارة علاقات الزبائن (Customer Relationship Management) يساعد المنظمة إلى تقديم خدمات إضافية مرافقة للمنتج تزيد من قيمته في نظر الزبون؛ أما بالنسبة لاستراتيجية السوق المحدود فإن نظام إدارة علاقات الزبائن (Customer Relationship Management) يمكن المنظمة من جمع بيانات تفصيلية عن الزبائن ودراستها وتحديد احتياجاتهم بدقة.

ب . العولمة :

تتجه معظم دول العالم إلى رفع الحواجز التي تعيق تبادل السلع والخدمات ، ويشكل ذلك خطراً على المنظمات من حيث دخول منافسين جدد إلى السوق ، كما أنه يشكل فرصة للدخول إلى أسواق الدول الأخرى ، وهنا تؤدي نظم المعلومات الإدارية دوراً حيوياً في هذا المجال من خلال تمكين المنظمات من إقامة قنوات اتصال مع الزبائن في الدول الأخرى عبر مواقعها على شبكة الإنترنت ، حيث تستخدم هذه الشبكة في إيصال المعلومات عن منتجاتها وأسعارها وغيرها من المعلومات.

ج . زيادة التعقيد في اتخاذ القرارات :

إن المنافسة الشديدة والتطور التكنولوجي المتسارع والانتقال إلى الأسواق الدولية والسرعة التي تتغير بها هذه العوامل أدت إلى زيادة درجة التعقيد في اتخاذ القرارات الملائمة للتعامل مع هذا الموقف ، وتقدم نظم المعلومات الإدارية الأدوات المناسبة لمتخذي القرار من خلال توفير البيانات وتحديثها بشكل مستمر وتقديم أدوات مساعدة لتحليل هذه البيانات وتحليل السيناريوهات المختلفة بسرعة وكفاءة عاليين.

سادساً : العوامل المؤثرة على تطبيق نظم المعلومات الإدارية.

¹ Kenneth Laudon , Jane Laudon , management information systems managing the digital firm , 9th edition , pearson printicehall , 2006, page 83.

تتألف نظم المعلومات الإدارية من الأفراد والمعدات والإجراءات ، وبالتالي فإن تطبيق نظم المعلومات لا يقتصر فقط على النواحي التقنية فحسب ، بل يشمل على عوامل تنظيمية وإنسانية ، وقد اصطلح (Rob Kling 2001) على تسمية دراسة نظم المعلومات ضمن سياقها التنظيمي والثقافي بالمعلوماتية الاجتماعية (Social Informatics) ، ويعرّف Kling المعلوماتية الاجتماعية بأنها "الدراسة المنظمة (Systematic Study) والمتعددة المجالات والتي تتناول تصميم واستخدام ونتائج (Consequences) تطبيق تكنولوجيا المعلومات والتي تأخذ بالاعتبار تفاعلها مع السياق التنظيمي والثقافي في المنظمة . وهكذا فهي تُعنى بدراسة النواحي الاجتماعية (Social Aspects) للحاسوب والاتصالات والوسائل التكنولوجية الأخرى ، مثال ذلك الكيفية التي تغير (Shapes) بها تكنولوجيا المعلومات العلاقات التنظيمية والاجتماعية ، وتأثير العوامل الاجتماعية (Social Forces) على استخدام وتصميم تكنولوجيا المعلومات...إن أحد المفاهيم الأساسية في المعلوماتية الاجتماعية هي أن البعدين الاجتماعي والتقني لتصميم واستخدام نظم المعلومات غير منفصلين عن بعضهما البعض لذا فإن السياق الاجتماعي لتكنولوجيا المعلومات يؤثر على تطويرها واستخدامها ونتائج تطبيقها ، وتتصف هذه التأثيرات بأنها غير مباشرة وتأخذ فترات طويلة (سنوات أو عقود) لتظهر على السطح¹ .

إن الفشل في تطبيق نظم المعلومات الإدارية يعتبر من الأمور الشائعة الحدوث² ، وهذا ناجم عن مجموعة من العوامل منها :

- مقاومة التغيير : إن تطبيق نظم المعلومات المحوسبة يتطلب دوماً القيام بعملية التغيير³ ، والعديد من مشاريع تطبيق نظم المعلومات الإدارية فشلت ليس لأسباب تقنية وإنما لأسباب تتعلق بمقاومة التغيير لدى العنصر البشري⁴ ، وتحدث مقاومة التغيير لأسباب عديدة منها أن الخوف من التغيير متأصل في الطبيعة الإنسانية⁵ ، بالإضافة إلى الخوف من استخدام

¹ Jerry Luftman, Christen V.Bullen, Donald Liao, Elby Nash , Carl Neuman , Managing information technology resources leadership in the information age ,Pearson Prenticehall, 2004, page 263.

² Jeffrey Hoffer , Joey F. George, Joseph S. Valacich, modern system analysis and design, pearson prenticehall, Third edition , 2005, page 533.

³ Jerry Luftman, Christen V.Bullen, Donald Liao, Elby Nash , Carl Neuman , Managing information technology resources leadership in the information age ,Pearson Prenticehall, 2004, page 26٢.

⁴ - Jerry Luftman, Christen V.Bullen, Donald Liao, Elby Nash , Carl Neuman , Managing information technology resources leadership in the information age ,Pearson Prenticehall, 2004, page 264.

- Kenneth Laudon , Jane Laudon , management information system managing the digital firm, 9th edition , pearson printice hall, 2006, page 85 .

⁵ Jerry Luftman, Christen V.Bullen, Donald Liao, Elby Nash , Carl Neuman , Managing information technology resources leadership in the information age ,Pearson Prenticehall, 2004, page 263.

التكنولوجيا (Technophobia)^١ الذي يولد الشعور بالضغط والقلق ، كما أن تطبيق نظم المعلومات يؤدي إلى تغيير في صلاحيات الوصول إلى أهم مورد في المنظمة وبالتالي فهي تعيد تحديد كيفية القيام بالعمل ومن سيقوم به ولصالح من مما يخلق نزاعاً بين المجموعات المختلفة في المنظمة يؤدي إلى إعاقة عملية التطبيق^٢ ، وتأخذ مقاومة التغيير أشكالاً عديدة كزيادة معدل الأخطاء في العمل ، مقاطعة النظام (Disruption) ، ترك العمل، وحتى التخريب المتعمد.^٣

- فهم المستخدمين للمشكلة التي يعالجها النظام: يرى (Ginzberg 1981) أن نجاح نظام المعلومات في المنظمة يعتمد على فهم مستخدمي النظام للمشكلة التي يعالجها^٤ ، لذا فإن تطبيق نظم المعلومات التي تعالج مشكلات هيكلية (Structured Problems) أقل عرضة لمخاطر الفشل من تلك التي تعالج مشكلات غير هيكلية (Non-Structured Problems) كون احتياجات تطبيقها تكون أكثر وضوحاً وتحديداً^٥.
- وجود العديد من المفاهيم الخاطئة لدى القائمين على تصميم نظم المعلومات وتطبيقها فيما يختص بعلاقة إدارة المنظمة بنظام المعلومات والتي يمكن تلخيصها بما يلي^٦ :

○ إن المشكلة التي يعاني منها المديرون في المنظمة هي عدم توافر المعلومات الملائمة لاحتياجات عملهم : على الرغم من أن عدم توافر المعلومات الملائمة يعد فعلاً مشكلة ، إلا أن المشكلة الأساسية التي يعاني منها المديرون حقيقة هي كثرة المعلومات غير الملائمة لاحتياجاتهم ، وقد أصبحت هذه المشكلة أكثر ظهوراً بعد استعمال الحاسبات الالكترونية ، إذ أن وجود الحاسوب يشجع على إصدار الكثير من التقارير في فترات زمنية قصيرة ، هذه التقارير تكون مليئة بالتفاصيل الدقيقة عن العمليات المختلفة في المنظمة في حين أن ما يحتاجه المديرون من التقارير

¹ David Chaffey , E-business and E-Commerce management , second edition , financial times prentice hall , 2004, page 447

² Kenneth Laudon , Jane Laudon , management information system managing the digital firm, 9th edition , pearson printice hall, 2006, page٨٥.

³ Jerry Luftman, Christen V.Bullen, Donald Liao, Elby Nash , Carl Neuman , Managing information technology resources leadership in the information age ,Pearson Prenticehall, 2004, page 26٧.

⁴ -Kenneth Laudon , Jane Laudon , management information system managing the digital firm, 9th edition , pearson printice hall, 2006, page558

⁵ Jeffrey Hoffer , Joey F. George, Joseph S. Valacich, modern system analysis and design, pearson prenticehall,Third edition , 2005 , page 534.

⁶ Kenneth Laudon , Jane Laudon , management information system managing the digital firm, 9th edition , pearson printice hall, 2006, page5٥٣.

^٦ منذر صلاح ، نظم المعلومات الإدارية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن ، ١٩٩٨ ، ص ١٥-١٧ .

يمثل جزءاً صغيراً منها مما يؤدي إلى ضياع وقتهم وجهدهم في اختيار المعلومات التي يحتاجونها بين هذا الخضم من التفاصيل . لذلك يجب أن تكون هناك قواعد لترشيح وتلخيص المعلومات التي يصدرها النظام من المعلومات بحيث يعطي كل مدير المعلومات التي يحتاجها في اتخاذ قراراته فقط .

○ إن كل مدير يعرف المعلومات التي يحتاجها : إن هذه المقولة غير صحيحة بشكل عام ، إذ أنه لكي يستطيع المدير أن يحدد المعلومات التي يحتاجها يجب أن يتم تحديد القرارات التي سيتخذها المدير والطريقة التي يتبعها في اتخاذ القرارات ، وهذان الشرطان لا يتحققان في كثير من الأحيان وذلك لأن معظم القرارات يتم اتخاذها من قبل المدير بصورة عفوية بناء على خبرته الشخصية دون تحديد للمتغيرات الرئيسية التي ينبنى عليها القرار أو الخطوات المحددة التي يسلكها وهذا ما يخلق مشكلة في تصميم نظام المعلومات .

○ إذا أعطي المدير المعلومات التي يحتاجها فإن ذلك سيؤدي إلى تحسين أدائه الإداري : وهذا ليس صحيحاً على الإطلاق . بل يتوقف على مدى وضوح الرؤية لدى المدير حول طبيعة المشكلة التي يعالجها ومدى صحة توقعاته لنتائج القرارات التي يتخذها . فلا بد من وجود مقياس لمدى قدرة الإدارة على استخدام المعلومات وكذلك لا بد من وجود مقاييس للأداء الإداري بحيث يمكن مد الإدارة بمعلومات تغذية عكسية عن الأخطاء التي وقعوا فيها أثناء استخدامهم للمعلومات.

○ ليس من الضروري أن يعرف المديرين كيف يعمل نظام المعلومات ، بل يكفي أن يعرفوا كيفية استخدامه فقط : يعد هذا المفهوم من أكثر الأخطاء شيوعاً عند تصميم نظام المعلومات الإداري لأن المديرين إذا لم يفهموا المبادئ العامة التي يصمم وفقها نظام المعلومات والمتاحة لهم عند تصميمه فإن قدرتهم على تقييم نظام المعلومات والتحكم به تصبح مهددة ، وقد يؤدي هذا إلى أن تصبح الإدارة محكومة بتكنولوجيا المعلومات بدلاً من أن تكون حاكمة لها .

الفصل الثاني

نظم دعم القرار

الفصل الثاني : نظم دعم القرار

إن نجاح المنظمات ناجم بالدرجة الأولى عن القرارات الجيدة التي تتخذها ، فمن خلالها يتم تخصيص الموارد المختلفة على الأنشطة وتحديد السياسات التي ستسلكها المنظمة في تحقيق أهدافها، وتتوقف فعالية هذه القرارات على قدرة المديرين على تحديد المشكلة بشكل صحيح وجمع البيانات والمعلومات عنها في الوقت المناسب وبكلفة معقولة ، إلا أن هناك قيوداً تحد من قدرة المديرين على ذلك ألا وهي محدودية إمكانيات العقل البشري من حيث قدرته على التخزين والسرعة في المعالجة وخاصة في حالة المشكلات المعقدة التي تنطوي على عدد كبير من العوامل السريعة التغير ، ومع ظهور الحاسوب أدرك الباحثون في نظم المعلومات أن دوره لا يقتصر على تخزين البيانات بل يمكن استخدامه في مساعدة المديرين في اتخاذ القرارات من خلال ما اصطلح على تسميته نظم دعم القرار .

أولاً : مفهوم اتخاذ القرارات.

"تعد القرارات جوهر العملية الإدارية"^١ ، فالإدارة تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة بأقل قدر من الموارد ، وحتى تصل إلى ذلك فهي تقوم باتخاذ القرارات بصورة مستمرة ودائمة في جميع المستويات الإدارية والأقسام الوظيفية.

وتختلف التعاريف لمفهوم اتخاذ القرار من حيث الشكل فقط ولكنها تتشابه في المضمون ، وفيما يلي بعض من هذه التعاريف وفقاً لما يراه مجموعة من الباحثين :

- تعريف Turban et al (٢٠٠٧) : هو عملية الاختيار بين بديلين أو أكثر من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف^٢ .

- تعريف ناديا أيوب (٢٠٠٠) : تميز الدكتورة ناديا أيوب بين القرار Decision وعملية اتخاذ أو صناعة القرار Decision making ، فالقرار هو النتيجة النهائية لعملية اتخاذ القرار والتي تعرف بأنها العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي الاختيار بين البدائل^٣ .

- محمد خليل العزاوي (٢٠٠٦) : هو الاختيار بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها^٤ .

^١ د. ناديا أيوب ، نظرية القرارات الإدارية ، ط ٤ ، جامعة دمشق ، ٢٠٠٠ ، ص ٩٠ .

^٢ Efraim Turban Jay Aronson, Ting-bing Liang, Ramesh Sharda, decision support systems and business intelligence systems, pearson Prentice Hall , 8th edition , 2007, page 48.

^٣ د. ناديا أيوب القرارات الإدارية ، جامعة دمشق ، ط ٤ ، ٢٠٠٠ ، ص ١٣-١٤ .

^٤ خليل محمد العزاوي ، إدارة اتخاذ القرار الإداري ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٥ ، ص ٢١ .

تُجمع التعاريف السابقة على أن عملية الاختيار هي المكون الرئيسي في عملية اتخاذ القرار ، فبدون وجود أكثر من بديل لحل المشكلة القائمة فلا وجود لعملية اتخاذ القرار .

ثانياً : عناصر عملية اتخاذ القرار الإداري .

تشتمل عملية اتخاذ القرار التي تتم في المنظمة على عدة عناصر ، فالقرارات تتخذ من قبل فرد أو مجموعة أفراد بهدف تحديد المسار أو الطريقة التي يجب أن يتم اتباعها من أجل إزالة العوائق أمام تحقيق أهداف المنظمة ، وذلك ضمن ظروف البيئة التي تعمل بها المنظمة . بناء على ذلك يمكن تحديد عناصر اتخاذ القرار الإداري في الأهداف التنظيمية ، البيئة التنظيمية ، متخذ القرار ، والقرار النهائي.

١- الأهداف^١

إن الأساس في عملية اتخاذ القرارات هي قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة ، لذا فإن وجود هذه الأهداف يعد الأساس الذي يعطي معنى لعملية اتخاذ القرار الإداري ، كما أنها تمثل المعايير الأساسية للعمل ، وتتمثل فوائد الأهداف فيما يلي :

- الأهداف تمكن من التخطيط والتنظيم للنشاطات المختلفة في المنظمة .
- الأهداف تمكن المديرين من تقييم القرارات .
- الأهداف تقدم الإطار العملي للتنبؤ والتحليل للأداء الإداري .
- الأهداف محفزات جيدة كونها تعمل على تسهيل فهم الأفراد في المنظمة للعمل المطلوب منهم .

- الأهداف تعمل على توحيد وتناسق أعمال الأقسام المختلفة في المنظمة .
وتختلف الأهداف تبعاً للمستوى الإداري والتقسيم الوظيفي للمنظمة ، إلا أنها تحقق تكاملاً فيما بينها بحيث تساهم أهداف كل وحدة تنظيمية في دعم تحقيق أهداف الأقسام الوظيفية الأخرى والمستويات الإدارية المختلفة .

تتصف الأهداف الجيدة بمجموعة من الخصائص الأساسية والتي تسهم في نجاح عملية اتخاذ القرار الإداري والتي يمكن إجمالها على النحو التالي :

- الملائمة : والتي تعني أن تكون الأهداف مرتبطة وداعمة للأغراض الأساسية للمنظمة .
- عملية : أي أن تكون الأهداف قابلة للتحقق على أرض الواقع .
- التحدي : أي أن تشكل الأهداف تحدياً للمديرين في جميع المستويات الإدارية للمنظمة .

^١ خليل محمد العزاوي ، إدارة اتخاذ القرار الإداري ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٦ ، ص ٣٨ .

- قابلية القياس : أي إمكانية ترجمتها إلى مقاييس مفهومة وواضحة .
- قابلية الجدولة الزمنية : وتعني أن تكون الأهداف مخططة بشكل واضح على اساس نقاط زمنية محكمة .
- التوازن ، وتعني أن تركز الأهداف على جميع الأنشطة في المنظمة وتوازن بين نقاط القوة الضعف في المنظمة .
- المرونة : أي أن تكون قابلة للتعديل بحيث يتم إجراؤه عند الضرورة .
- النمو : أي أن يتم عكس الأهداف اتجاهاً تصاعدياً في الأداء وليس فقط المحافظة على مستوى ثابت .
- المحاسبة والمسؤولية (Accountability) : وتعني أن تصاغ الأهداف فيما بين الأقسام بالشكل الذي يسمح بتحديد مسؤولية كل فرد عن تحقيقها .

٢- البيئة التنظيمية :

تعرف البيئة التنظيمية بأنها مجموعة الظروف والعوامل المؤثرة على أنشطة المنظمة سواء كانت تقع ضمن حدود المنظمة أو خارجها ، وتصنف عوامل البيئة التنظيمية إلى فئتين هما :

- عوامل البيئة الداخلية : ويقصد بها مجموعة العوامل الناشئة داخل المنظمة مثل عمليات المنظمة ، الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة الإدارية ، نوعية وثقافة الأفراد العاملين في المنظمة ، والثقافة التنظيمية السائدة فيها من قيم ومعتقدات وشعائر وطقوس ووسائل اتصال رسمية وغير رسمية .
- تتصف البيئة الداخلية بأنها تقع تحت سيطرة إدارة المنظمة بشكل نسبي وتتوافر لديها المعلومات حول اتجاهاتها .
- عوامل البيئة الخارجية : وهي العوامل الناشئة خارج حدود المنظمة والتي تمارس تأثيراً على أنشطتها ، وتؤدي إلى ظهور الفرص الداعمة للمنظمة من جهة ، بالإضافة إلى المخاطر التي تقف عائقاً أمام تحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى ، وتصنف عوامل البيئة الخارجية على مستويين :

○ العوامل البيئية المباشرة (Task Environment) : وتتمثل بالأطراف الخارجية ذات العلاقة المباشرة بأعمال المنظمة كالموردين ، الموزعين ، الزبائن ، والمنافسين .

○ العوامل البيئية غير المباشرة (General Environment) : وهي تشمل الظروف العامة المحيطة بالمنظمة والتي تشمل في تأثيراتها جميع المنظمات العاملة في السوق ، مثل الظروف الاقتصادية والتكنولوجية والسكانية والثقافية والسياسية والقانونية وغيرها

تتصف عوامل البيئة الخارجية بالغموض وصعوبة التنبؤ بتغييراتها وخروجها عن سيطرة المنظمة مقارنة بالعوامل البيئية الداخلية ، بالإضافة لذلك فإن التنبؤ بآثار هذه العوامل يتصف بالصعوبة وعدم الوضوح.

٣- متخذ أو صانع القرار (Decision Maker) .

وهو يتمثل بالفرد أو مجموعة الأفراد الذين تقع عليهم مسؤولية إيجاد الحلول للمشكلات القائمة . يعتبر متخذ القرار أهم عناصر عملية اتخاذ القرار الإداري ، حيث أن صفاته الشخصية وعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل الإداري ونوع الأعمال التي سبق أن مارسها ومركزه الاجتماعي والمالي واتجاهاته وخلفياته النفسية والاجتماعية ، وحالته النفسية عند اتخاذ القرار جميعها تؤثر في فاعلية القرار الإداري^١ .

ونتيجة لكون متخذ القرار عنصراً بشرياً فإن الاختلاف في الصفات الفردية أو الجماعية المذكورة أعلاه يؤدي إلى ظهور سلوكيات متباينة لدى متخذي القرار يمكن تصنيفها كما يلي^٢ :

- تصنيف متخذي القرار من حيث إدراكهم للمشكلة (Problem Sensing Style) :

○ متجنبو المشاكل (Problem Avoiders) : وهو النمط الذي يعتمد إلى تجاهل المشاكل والهروب منها .

○ الذين يقومون بحل المشاكل (Problem Solvers) : وهو النمط الذي يواجه المشاكل ويبحث عن الحلول الملائمة لها عند ظهورها .

○ الباحثون عن المشاكل (Problem Seekers) : وهو النمط الذي يعتبر أن وجود المشاكل الإدارية هو حالة طبيعية ، وهو يعمل بشكل مستمر على البحث عنها والقيام بمواجهتها وحلّها .

- تصنيف متخذي القرار من حيث أسلوب جمع المعلومات (Information Gathering Style) :

^١ خليل محمد العزاوي ، إدارة اتخاذ القرار الإداري ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٦ ، ص ١٩٤ .

^٢ Raymond Mcloed, Management Information Systems, third edition, 1986, page 140.

○ النمط الإدراكي (Perceptive Style) : وفقاً لهذا النمط يقوم متخذ القرار باعتماد أسلوب الإدارة بالاستثناء (Management by Exception) أي أن متخذ القرارات لا يجمع المعلومات إلا عن الحالات التي يظهر فيها وجود انحرافات عن المعايير المحددة ، وهذا الأسلوب في الإدارة يوفر وقت وجهد المدير بدلاً من التدخل في كل شاردة وواردة.

○ النمط المستقبل (Receptive Style) : وهو النمط الذي يقوم بجمع البيانات والمعلومات عن جميع نواحي العمل في المنظمة سواء كانت روتينية ومتكررة أو تتعلق بحالات استثنائية.

- أنماط متخذي القرار وفقاً لأسلوب استخدام المعلومات (Information Using Styles):

○ النمط النظمي (Systematic Style) وهو النمط الذي يستخدم المعلومات بشكل منهجي ووفق خطوات محددة وواضحة .

○ النمط التخميني (Intuitive Style) : وهو النمط الذي لا يقوم باتباع أي منهجية محددة بل يعتمد على الحدس والتخمين .

٤- القرار الإداري .

وهو المخرَج النهائي الذي ينتج عن عملية اتخاذ القرار ، وهو يتمثل بالحلول التي يؤدي تطبيقها إلى إزالة الفجوة بين الأهداف التنظيمية من جهة والواقع التنظيمي من جهة أخرى، وذلك من خلال أحد السيناريوهات التالية :

- تغيير الواقع التنظيمي ليصل إلى المستوى المرغوب وهذا يتطلب توافر الموارد اللازمة لإجراء عملية التغيير وفقاً للحلول المطروحة .

- تعديل الأهداف للتوافق مع الواقع التنظيمي القائم ، ويحدث هذا السيناريو عندما لا تتوفر حلول تمكن من إجراء التغيير أو في حالة كانت الحلول المطروحة غير قابلة للتطبيق .

- تعديل الأهداف من جهة وإجراء التغيير في الواقع التنظيمي من جهة أخرى بحيث يتوافق الاثنان عند مستوى معين يتوافق مع إمكانيات المنظمة ومواردها ، وهذا السيناريو يمكن تسميته بسيناريو الحل المرضي أي الذي يحقق أكبر قدر من الأهداف باستخدام أقصى ما يمكن بذله من موارد المنظمة .

ثالثاً : خطوات اتخاذ القرار الإداري .

تتفاعل العناصر المكونة لعملية اتخاذ القرار الإداري مع بعضها البعض من خلال مجموعة من الخطوات المنهجية المتمثلة بما يلي :

١- تحديد المشكلة الإدارية : تعرف المشكلة الإدارية بأنها الموقف الذي يوجد فيه فجوة أو انحراف بين الحالة الراهنة في المنظمة والحالة المرغوب الوصول إليها والمعبّر عنها بالأهداف التنظيمية ، وتأخذ المشكلات في المنظمة أشكالاً عدة فقد تتمثل في وجود غموض أو عدم وضوح في مسببات الانحراف ، أو في صعوبة صياغة الحلول اللازمة لها ، أو في عدم إمكانية تطبيق هذه الحلول .

وتصنف المشكلات التي تواجه إدارة المنظمة إلى ما يلي ' :

- المشاكل التقليدية : وهي تلك المشاكل التي تتعلق بالنشاطات والأعمال التي تمارس بشكل متكرر .

- المشاكل الحيوية : وهي المشاكل التي يكون لها تأثير كبير على سير العمل وانتظامه في المنظمة وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة مثل المشاكل المرتبطة بالتخطيط ورسم سياسات العمل .

- المشاكل الطارئة : وهي المشاكل التي تحدث بشكل عارض بسبب تغير مفاجئ في ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة ، أو بسبب القصور في سياسات المنظمة أو الضعف في عملية التخطيط والتنظيم .

وقد قدم Herbert Simon تصنيفاً آخر للمشكلات الإدارية يعتمد على درجة الهيكلية في الخطوات المتبعة لحل المشكلة^٢ ، حيث حدد Simon ثلاث خطوات لحل المشكلة هي الاستعلام عن طبيعة المشكلة ، تصميم البدائل ، واختيار البديل المناسب ، وبناء على ما سبق فقد قام بتصنيف المشكلات إلى ما يلي :

- المشكلات الهيكلية (Structured Problems) وهي التي تكون فيها جميع خطوات الحل هيكلية أي يمكن صياغتها على شكل خطوات محددة ومتتابعة (خوارزميات) .

- المشكلات شبه الهيكلية (Semi-Structured Problems) وهي المشاكل التي يكون فيها مرحلة أو مرحلتين من المراحل السابقة تتمتع بصفة الهيكلية .

^١ ناديا أيوب ، نظرية القرارات الإدارية ، منشورات جامعة دمشق ، الطبعة الرابعة ، ٢٠٠٠ ، ص ٥٣ .

^٢ رايموند مكليود ، جورج شيل ، نظم المعلومات الإدارية ، تعريب سرور سرور ، دار المريخ ، الرياض ، ٢٠٠٦ ، ص ٥٦٧ .

- المشكلات غير الهيكلية (None-Structured Problems) : وهي المشكلات التي لا تتضمن أي مرحلة هيكلية ، ويعد هذا النوع من المشكلات أكثرها صعوبة وأقلها قابلية للحل .

٢- البحث عن البدائل^١: تعرف البدائل بأنها التصرفات أو الحلول التي تساعد على الإقلال من الفرق بين ما يحدث فعلاً وما يجب أن يكون . والبدل الجيد هو الذي يضمن تحقيق النتائج وفقاً للموارد المادية أو البشرية المتاحة لمتخذ القرار ، وتعتبر عملية البحث عن البدائل أحد خطوات عملية اتخاذ القرار التي يسعى فيها متخذ القرار إلى جمع كم كبير من المعلومات الملائمة من أجل تقديم طرق بديلة للعمل أو الفعل (Course of Action) .

٣- مقارنة وتقييم البدائل : بعد أن يقوم متخذ القرار بتطوير عدة بدائل يتم مقارنة هذه البدائل لاختيار البديل الأمثل ، ويعرّف البديل الأمثل بأنه البديل الذي يؤدي تطبيقه إلى تحقيق أعلى مستوى من النتائج من جهة ، وبما يتلاءم مع البيئة التنظيمية من جهة أخرى .

٤- اتخاذ القرار : ويعني إقرار البديل الذي سيتم اعتماده لحل المشكلة القائمة بشكل نهائي بعد أن تمت دراسته .

٥- تنفيذ القرار : يتم في هذه المرحلة إيصال مضمون القرار النهائي إلى الوحدات التنظيمية المسؤولة عن تطبيقه وتوجيهها إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحويل القرار إلى واقع ملموس .

٦- المتابعة والرقابة : وتتضمن هذه المرحلة التأكد من أن النتائج الفعلية لتنفيذ القرار مطابقة للنتائج المخططة ، والعمل على تحديد الانحرافات إن وجدت من أجل تلافيها .

رابعاً : مفهوم القرارات الجماعية .

تقع مسؤولية اتخاذ القرار الإداري على فرد واحد في العادة ، ولكن من النادر أن لا تشتمل عملية اتخاذ القرار الإداري على مدخلات (معلومات) من أفراد آخرين ، ويظهر عادة أن شخصاً واحداً هو الذي يقوم بصناعة القرار ، ولكن في الواقع فإن هذا الشخص قد قام باتخاذ جزء واحد من عملية اتخاذ القرار ألا وهي اتخاذ القرار بشكل نهائي فقط ، أي أن صناعة القرار الإداري هي عملية جماعية تشتمل على عدة أفراد يقتسمون الأدوار فيما بينهم بين مزودين للمعلومات والبيانات ومتخذين للقرار ومنفذين له .

^١ خليل محمد العزاوي ، إدارة اتخاذ القرار الإداري ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٦ ، ص ٤٠ .

وفي المنظمات الكبيرة التي تواجه مشاكل معقدة فإن اتخاذ القرار النهائي قد يتم بشكل جماعية عن طريق مجموعة من الأفراد التي قد تأخذ مسميات عدة كاللجان ، أو المؤتمرات ، أو المجالس، أو فرق العمل .

وتعرف القرارات الجماعية بأنها القرارات التي يتم اتخاذها من خلال التوافق بين عدة أفراد بهدف حل المشكلات التنظيمية المعقدة .

وتتسم مجموعات اتخاذ القرار بالمزايا التالية^١ :

- يسمح عمل الجماعة باجتماع عدد متنوع من الاختصاصيين ، بحيث يشارك كل واحد في مجال خبرته ، ويلعب تأليف الجماعة دوراً حاسماً إذا كان هدفه الرئيسي يتعلق بمدى الخبرة .

- يسمح اتخاذ القرار الجماعي بالجمع بين وجهات نظر الجماعات المختلفة في المنظمة ، أي أنه عندما يكون لنتائج القرارات المتخذة آثار على مجموعات مختلفة ذات مصالح متفرقة كالمساهمين والعمال ... الخ ، فإن إشراك هذه المجموعات في اتخاذ القرار يؤدي إلى تسهيل عملية تنفيذه .

- تمكن القرارات الجماعية من التنسيق بين نشاطات الوحدات التنظيمية المعنية بتنفيذ القرارات نظراً لوجود معرفة لدى هذه الوحدات بمبررات القرار المتخذ وآليات تنفيذه .

- اتخاذ القرار الجماعي يمكن أن يحفز أعضاء الفريق ويشجع على الالتزام بأهداف المنظمة كما أن المشاركة في اتخاذ القرار يقلل من مقاومة التغيير الناجمة عن تطبيق القرار .

- توفر عملية اتخاذ القرار بشكل جماعي فرصة يتم بواسطتها تدريب المدراء على اتخاذ القرارات ، وخاصة عندما يتم إشراك أفراد من المستويات الإدارية الأدنى .

- نقاش الجماعة يساهم في تشجيع التفكير الإبداعي وخلق التوافق، وهذا يعتمد على تركيبة الجماعة وفعالية التواصل بين أعضائها .

إلى جانب المزايا التي يتمتع بها اتخاذ القرار الجماعي فإن هناك مجموعة من السلبيات التي من أهمها ما يلي^٢:

- التكلفة : إن السلبية الواضحة لاتخاذ القرار الجماعي هي التكلفة العامة لهذه العملية ، وهذه التكلفة لا تقتصر على الأجور والتعويضات التي يتم دفعها لأعضاء مجموعة اتخاذ القرار

^١ خليل محمد العزاوي ، إدارة اتخاذ القرار الإداري ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٦ ، ص ٧٧ .
^٢ خليل محمد العزاوي ، إدارة اتخاذ القرار الإداري ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٦ ، ص ٨٦-٨٢ .

فحسب بل أيضاً في الوقت اللازم لاتخاذ القرار خاصة في المشكلات الطارئة التي تحتاج حلولاً سريعة .

- قبول المسؤولية : عند يتخذ أحد الأفراد قراراً فهو يتحمل مسؤولية النتائج المترتبة عليه بشكل مباشر ، أما في حالة القرار الجماعي فإن توزيع المسؤوليات بين أعضاء المجموعة قد يؤدي إلى التنصل من المسؤولية وحدث تهرب لدى أعضاء المجموعة من تحمل أعباء الأخطاء التي ارتكبوها .

- قرارات التسوية : تتميز طبيعة العمل الجماعي في الغالب بوجود نوع من التسوية ، حيث تميل المجموعة إلى استبعاد قبول الحلول الجذرية لأن الاتفاق عليها قد يكون مستحيلاً على الرغم من أن هذا النوع من الحلول قد يكون البديل الأنسب لحل المشكلة .

- عدم القدرة على الوصول إلى اتفاق : قد يكون عدم الاتفاق والتنازع بين أعضاء المجموعة حاداً لدرجة لا تكون هناك احتمالية لوجود اتفاق أو حتى تسوية ، وفي مثل هذه الحالة تكون المجموعة قد فشلت في تلبية أو تحقيق هدفها الأساسي ألا وهو الوصول إلى حلول للمشكلة القائمة .

- تنازع الأدوار (Role Conflict) : وهذا يحدث عندما يكون المطلوب من الفرد داخل مجموعة اتخاذ القرار متعارضاً مع المطلوب منه خارجها .

- التوافق الزائد : يتم النظر أحياناً وبشكل خاطئ إلى توافق آراء المجموعة على أنه حالة من التفكير الجماعي ، ويحدث ذلك عندما يتبنى أحد أو بعض الأعضاء الرؤية الغالبة لدى المجموعة على الرغم من تعارض وجهة نظره مع الآراء المطروحة من قبل البقية ، وتظهر هذه الحالة بشكل خاص في حالة الأعضاء الجدد في المجموعة أو أولئك المتوضعين في أسفل الهرم التنظيمي ، وأيضاً في الحالات التي توجد فيها ثقافة تنظيمية قوية يميل أعضاء الجماعة إلى التوافق معها ، فالثقافة التنظيمية بإمكانها فرض قيود على اتخاذ القرار عن طريق تقليص الحدود التي يمكن من ضمنها اتخاذ قرارات مقبولة .

ثالثاً : مفهوم نظم دعم القرار.

ظهر مفهوم نظم دعم القرار مع البحث الذي قدمه كل من (Gorry and Morton , 1971) الأستاذان بمعهد ماساشوسيتس للتقنية MIT ، وقد كان هذا البحث أول بحث يتناول استخدام الحاسوب في اتخاذ القرارات بدلاً من اقتصاره على تخزين البيانات ، حيث قاما بتقديم نموذج لتصنيف القرارات

أصبح يعرف فيما بعد بشبكة جوري ومورتون Gorry and Morton Grid الموضحة في الشكل رقم ٩ .

الشكل رقم (٩) تصنيف القرارات لـ Gorry & Morton *

المستويات الإدارية

	المستوى التشغيلي	المستوى الأوسط	المستوى الاستراتيجي
مهيكلية	الحسابات المدينة	تحليل الموازنات	مشاكل النقل
	استقبال طلبات الزبائن	التنبؤ قصير الأجل	مواقع المخازن والمصانع
	الرقابة على المخزون		
درجة هيكلة المشكلة			
شبه مهيكلية	برمجة الإنتاج	تحليل الفروقات - الموازنة الكلية	قرارات الاندماج
	إدارة النقدية	إعداد الموازنة	تخطيط المنتجات الجديدة
غير مهيكلية	نظم الكلفة ، نظم بيرت	المبيعات والإنتاج	تخطيط البحث والتطوير

* المصدر : راييموند مكليود ، جورج شيل ، نظم المعلومات الإدارية ، تعريب دم سرور علي سرور ، دار المريخ ، الرياض ، ٢٠٠٠ ، ص ٥٦٥

وتقوم هذه الشبكة بتصنيف القرارات وفق معيارين هما درجة هيكلة المشكلة الذي قدمه هيربرت سايمون ، والمستوى الإداري الذي يتم اتخاذ القرار فيه والذي قدمه روبرت أنتوني .
وقد بين جوري ومورتون على الشبكة بعض الأمثلة ، فمثلاً تتخذ القرارات المتعلقة بإدارة حسابات المدينين من قبل المديرين في المستوى التشغيلي ، وتعتبر القرارات المتعلقة بإدارة حسابات المدينين قرارات مهيكلية ، في حين أن القرارات المتعلقة ببحوث التطوير والتي تتخذ في مستويات الإدارة الاستراتيجية قرارات غير مهيكلية ، أي لا يمكن تحديد قواعد قرارات أو خوارزميات لحلها .
ويفصل الخط الأفقي المتقطع في منتصف الشبكة بين المشكلات التي حلت بنجاح بمساعدة الحاسب في ذلك الوقت (١٩٧١) ، عن المشاكل التي لم يستخدم الحاسب في التعامل معها وقد سميت المنطقة العليا بنظام القرارات المهيكلية بينما سميت المنطقة السفلى بنظم دعم القرار ،

فالمنطقة العليا تحتوي القرارات التي تم حلها بشكل كامل عن طريق الحاسب ، أما المنطقة السفلى فهي التي يُستخدم الحاسب في مساعدة المدير على حلها .

وبناء على ما سبق فقد عرف جوري وسكوت مورتون نظام دعم القرار بأنه نظام تفاعلي معتمد على الحاسب يقوم بمساعدة المديرين في الانتقال من البيانات والنماذج لحل المشاكل غير المهيكلة^١.
ولاحقاً للبحث الذي قدمه جوري ومورتون فقد ظهرت تعاريف أخرى لنظام دعم القرار نورد منها ما يلي :

* تعريف مكليود : نظام دعم القرار هو نظام منتج للمعلومات يهدف بشكل رئيسي إلى مساعدة المدير في اتخاذ قرار لمواجهة مشكلة شبه مهيكلة^٢.

* تعريف SEAN E BOM : نظام دعم القرار هو نظام حاسوبي تفاعلي يقوم بما يلي :
- مساعدة متخذي القرار بدلاً من استبدالهم .

-يستخدم البيانات والنماذج كمدخلات .

- يساعد في حل المشكلات بدرجات مختلفة من الهيكلية (المشكلات شبه المهيكلة
والمشكلات غير المهيكلة)

- يركز على الفعالية بدلاً من الكفاءة^٣.

* تعريف Licker : نظم دعم القرار هي نظم تفاعلية محوسبة تساعد صانع القرارات على استخدام البيانات والنماذج لحل المشكلات غير الهيكلية (Unstructured Problems)^٤.

* تعريف Case and Packer : نظم دعم القرارات هي نظم تقوم بتجهيز المديرين بأدوات تساعد في حل المشكلات شبه الهيكلية (Semi-Structured Problems) وغير الهيكلية (None-Structured Problems) ولكن بطريقة هؤلاء المديرين وأسلوبهم الشخصي في حل المشكلات^٥.

تجمع التعاريف السابقة على أن الهدف من نظام دعم القرار هو مساعدة المدير في أداء عملية اتخاذ القرارات وليس استبداله ، إلا أنها ال تتفق حول طبيعة المشكلة التي يستهدفها نظام دعم القرار ، حيث تركز بعض التعاريف على المشاكل شبه الهيكلية ، في حين تركز الأخرى على المشاكل

^١ رايموند مكليود ، جورج شيل ، نظم المعلومات الإدارية ، تعريب دم سرور علي سرور ، دار المريخ ، الرياض ، ٢٠٠٠ ، ص ٥٦٦

^٢ Raymond Mcloed, management information systems, third edition, 1986, page 25

^٣ Sean B. Eom, "Decision Support Systems," International Encyclopedia of Business and Management, 2nd Edition, Edited by Malcolm Warner, 2001, Accessed on web in 2008

URL http:// cstl-hcb.semo.edu/eom/iebmssrwweb.Pdf

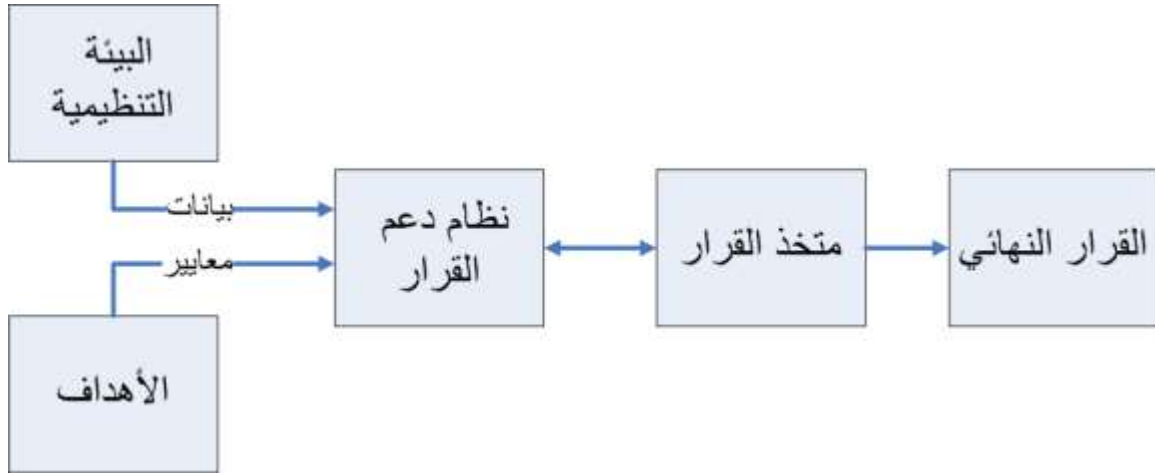
^٤ سعد غالب ياسين ، نظم مساندة القرارات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٦ ، ص ٢١ .

^٥ المرجع السابق مباشرة ، ص ٢١ .

غير الهيكلية . يتبنى الباحث وجهة نظر McLoed في أن نظم دعم القرار مصممة لدعم المديرين في حل المشاكل شبه الهيكلية نظراً لوجود نظم معلومات حاسوبية مصممة لتلبية احتياجات المديرين في حل المشكلات غير الهيكلية ألا وهي نظم دعم الإدارة العليا الذي تم تناوله في الفصل الثاني من هذا البحث .

يقوم نظام دعم القرار بالتفاعل مع عناصر عملية اتخاذ القرار المختلفة بالشكل الذي يسهل مهمة صانع القرار ويزيد من فعاليته كما هو موضح في الشكل رقم (١٠) التالي :

الشكل رقم (١٠) موقع نظام دعم القرار في عملية اتخاذ القرار *



* المصدر : الباحث

يوضح الشكل السابق دور نظم دعم القرار في جمع وتخزين البيانات عن البيئة التنظيمية التي تعمل فيها المنظمة كما أنه يقوم بتخزين المعايير المشتقة من الأهداف التنظيمية ويعمل على معالجتها معاً من خلال التعليمات التي يتلقاها من المستخدم (متخذ القرار) والذي بدوره يقوم باتخاذ القرار النهائي من خلال التفاعل مع النظام وتقييم البدائل المختلفة من خلاله .

تستخدم نظم دعم القرار في المستوى الإداري الأوسط إلى جانب نظام معلومات الإدارة الوسطى (Management Information Systems) إلا أنها تختلف عنها في مجموعة من النقاط الموضحة في الجدول رقم (٢) التالي :

الجدول رقم (٢) نقاط الاختلاف بين نظم معلومات الإدارة الوسطى ونظم دعم القرار *

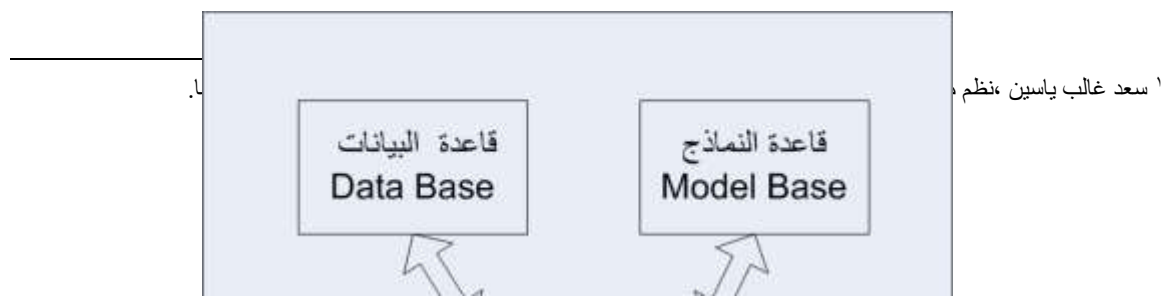
حزمة متكاملة من عتاد وبرمجيات وشبكات اتصال وأفراد لدعم عمليات وأنشطة الإدارة بصورة عامة	حزمة متكاملة من العتاد والبرمجيات والأفراد لدعم القرارات الإدارية الخاصة بمشكلات محددة .
تستند على قواعد البيانات ونظم إدارة قواعد البيانات	تستند إلى قواعد البيانات ، قاعدة النماذج ، ونظم إدارة قواعد البيانات ، ونظم إدارة قاعدة النماذج
تقوم بإنتاج معلومات وتقديمها في الوقت الحقيقي	يركز على دعم القرارات من خلال بناء النماذج وتحليل البدائل واقتراح الحلول.
تدعم بصورة غير مباشرة القرارات الإدارية غير الهيكلية وشبه الهيكلية	تدعم بصورة مباشرة القرارات غير الهيكلية وشبه الهيكلية
ترتبط بالإدارة الوسطى والإدارة الاستراتيجية	ترتبط بالإدارة الوسطى والإدارة الاستراتيجية لكنها تستخدم في معظم الأحيان من قبل التكنوقراط
تستخدم مخرجات نظام معالجة العمليات لأغراض إنتاج المعلومات	تستخدم مخرجات نظم معلومات الإدارة الوسطى لأغراض دعم القرارات
توجد أجيال من نظم المعلومات الإدارية مندمجة مع تطبيقات أو مكونات الذكاء الصناعي	توجد أجيال من نظم دعم القرارات الجماعية والتي تكون مندمجة مع مكونات أو تطبيقات الذكاء الصناعي .

*المصدر: سعد غالب ياسين ، نظم مساندة القرارات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٧ .

رابعاً : مكونات نظم دعم القرار^١ .

تتكون نظم دعم القرارات من مجموعة من النظم الفرعية تضم كلاً من النظام الفرعي لإدارة قواعد البيانات ، النظام الفرعي لإدارة قاعدة النماذج ، والنظام الفرعي لإدارة الحوار البيئي ، بالإضافة إلى موارد النظام من الأفراد والعاملين ، ويمكن إجمال المكونات الأساسية لنظم دعم القرار بالثلاثي (حوار ، بيانات ، نماذج) . أو بتعبير آخر تمثل نظم دعم القرارات نتاج التفاعل بين البيانات والنماذج والحوار البيئي مع المستفيد أو المستخدم، وتظهر هذه المكونات موضحة في الشكل رقم (١١) التالي :

الشكل رقم (١١) مكونات نظم دعم القرار



١- النظام الفرعي لإدارة قاعدة البيانات :

يتولى النظام الفرعي لإدارة قاعدة البيانات إدارة موارد النظام من البيانات المتعلقة بعمل النظام والمرتبطة بأنشطة متنوعة في المنظمة ، أي هو النظام المسؤول عن قاعدة البيانات وما تحويه من تنظيم للملفات المترابطة والمرتبة حسب الهيكل المنطقي للبيانات ، وتوجد عدة أنواع من قواعد البيانات نذكر منها :

- قواعد البيانات التشغيلية (Operational Database) : وهي قواعد البيانات التي تقوم بتخزين بيانات تفصيلية لدعم أنشطة عمليات المنظمة ككل، وتسمى في بعض الأحيان بقواعد بيانات العمليات (Transactional Database) .
- قواعد البيانات التحليلية (Analytical Database) : هذه القواعد تقوم بتخزين البيانات والمعلومات المستنبطة من قواعد البيانات التشغيلية أو بيانات خارجية ، وتضم بيانات ومعلومات ملخصة يحتاجها المديرون ، وتسمى أيضاً بقواعد البيانات المتعددة

الأبعاد (Multidimensional Database) ، وترتبط هذه القواعد بنظم المعالجة التحليلية

الفورية OLAP لذا فهي تعتبر في غاية الأهمية بالنسبة لنظم مساندة القرارات .

- مستودع البيانات : Datawarehouse Database وتضم مستودعات البيانات حزم

متنوعة من قواعد البيانات الخاصة بأنشطة المنظمة لسنوات سابقة أو للعمليات التي تجري

حالياً ، وهي بذلك تعتبر مصدر مهم للبيانات المهيئة للاستخدام من قبل الإدارة .

- قواعد البيانات الموزعة (Distributed Database) : وهي تمثل قواعد البيانات التي يتم

تشاركها من قبل مجموعات العمل المنتشرة جغرافياً ، وتحتوي هذه القواعد على أجزاء من

قواعد بيانات المستفيد وقواعد البيانات التشغيلية.

- قواعد بيانات المستفيد النهائي (End user Database) : تتكون قواعد بيانات المستفيد

النهائي من قواعد بيانات تحتوي على ملفات بيانات مختلفة تم تكوينها من قبل المستفيد

النهائي ومن خلال محطات العمل المرتبطة بالمستفيدين.

- قواعد البيانات الخارجية (External Databases) : يتيح هذا النمط من قواعد البيانات

إمكانية الوصول إلى بيانات خارجية فورية Online أو غير فورية Offline أو بنوك

بيانات Databanks تقدم خدماتها مقابل رسوم محددة سلفاً .

٢- النظام الفرعي لإدارة قاعدة النماذج .

إن من أهم مكونات نظم مساندة القرارات هو النظام الفرعي لإدارة قاعدة النماذج الذي يمثل خاصية

مميزة لنظم دعم القرار. إن الدعم الذي تقدمه نظم دعم القرار لا يمكن أن يتم بدون وجود حزم

متكاملة ومتنوعة من النماذج الجاهزة التي تستخدم في عمليات صنع القرارات ، وهي تستهدف

الوصول إلى مستوى الأمثلية (Optimization) أو حل المشكلات التي تتعلق بالتنبؤ أو تحليل

المخاطرة أو تقويم درجة تأثير التهديدات الحالية أو المحتملة لصنع القرارات الهامة في المنظمة .

* مفهوم النماذج : النموذج هو ذلك التكوين الذهني المجرد أو التصوير العقلي لحقائق الواقع

كماهي والذي يبحث عن قوانين لتفسير مظاهر حركة الواقع من خلال تمثيله وتبسيط علاقاته

المعقدة بشرط أن تكون عملية المماثلة أو المقارنة كافية للتعبير عن متغيرات وثوابت الظاهرة

موضوع الدراسة ، فهي إذاً تمثيل مكثف للواقع من أجل فهمه وتفسيره ودراسته بغية إجراء التغيير

المستهدف ، وتعتمد طبيعة النماذج على طبيعة ونوع ودرجة تعقيد مشكلات الواقع موضوع الدراسة

والقرار .

ولهذا السبب توجد أصناف متباينة ومتعددة من النماذج التي يمكن أن تحتويها قاعدة النماذج في نظم دعم القرار ، فالنماذج قد تكون معيارية Normative Models وهي تصف ما يجب أن يكون مثل نماذج البرمجة الخطية والبرمجة الديناميكية وغيرها ، أو قد تكون عبارة عن نماذج وصفية (Descriptive Models) تهدف إلى وصف الحقائق والعلاقات في الظاهرة موضوع الدراسة مثل نماذج المحاكاة Simulation Models ونماذج صفوف الانتظار Queing Models وغيرها .

* مفهوم قاعدة النماذج Model Base :

قاعدة النماذج هي حزمة من برامج النماذج الجاهزة التي تستخدم لحل مشكلات متنوعة في مجالات أنشطة الأعمال المختلفة مثل الأنشطة المحاسبية والمالية والتسويقية وغيرها .

* مفهوم نظام إدارة قاعدة النماذج :

هو نظام برامجيات يقوم بوظائف إنشاء النماذج واستخدام الوحدات التركيبية لبناء قدرات جديدة وتعديل أو تحديث النماذج ومعالجة البيانات .

* قاموس النماذج :

يحتوي قاموس النماذج على وصف تفصيلي للنماذج الموجودة في قاعدة النماذج وخصائصها ووظائفها وقواعدها النحوية ومجالات استخدامها ، كما يحتوي على تعريف للنماذج وعرض لبعض الأمثلة العملية لتوضيح فائدة النموذج وشروط تطبيقه .

٣- النظام الفرعي للحوار البيئي .

يمثل النظام الفرعي للحوار البيئي الوسيط الذي يربط نظم دعم القرار بالمستفيد النهائي ، وتتلخص أهمية هذا النظام في تأمين الاتصال بين النظام والمستفيد دون أن يكون لهذا الأخير أي معرفة بالتفاصيل التقنية الدقيقة لعمل النظام ، بل يستطيع إعطاء الأوامر للنظام من خلال أزرار الأوامر ، الأيقونات ، كما يستقبل المستخدم مخرجات النظام على شكل تقارير تفاعلية أو أشكال بيانية وغيرها حسب ما يحدده المستخدم.

خامساً : أنواع نظم دعم القرار .

إن المكونات التي تم تناولها في الفقرة السابقة تمثل المكونات الرئيسية لنظم دعم القرار وقد تختلف حسب نوع نظام دعم القرار ، ويمكن تصنيف نظم دعم القرار وفق المعايير التالية :

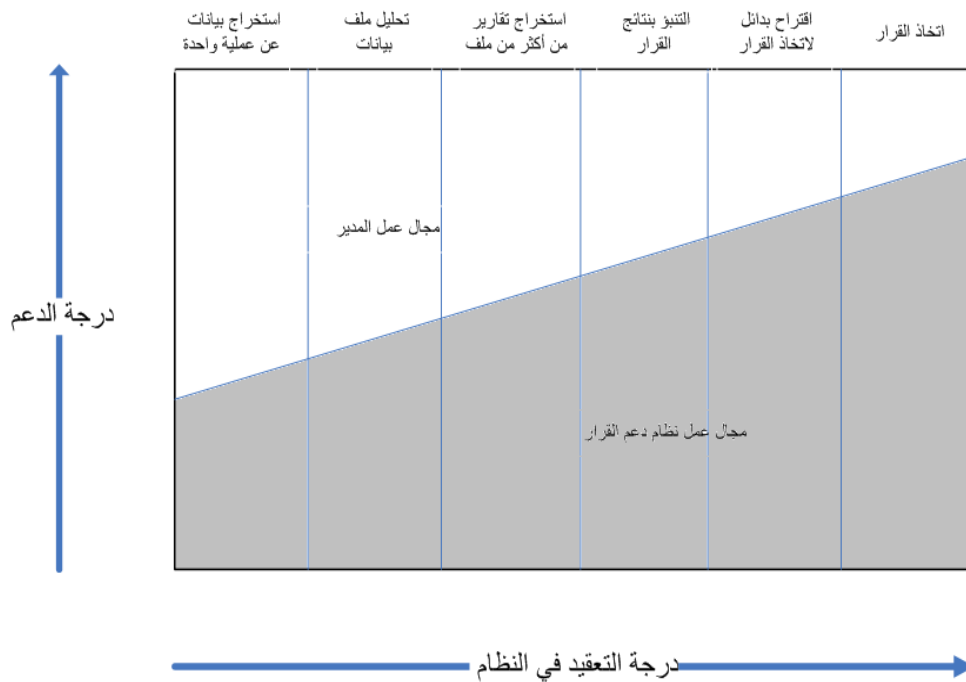
* المستخدم : قد يكون نظام دعم القرار مصمماً لدعم فرد ، وقد يكون مصمماً لدعم مجموعة من الأفراد والتي تسمى نظم دعم القرارات الجماعية وهي تسمح لمجموعة من الأفراد بالعمل سوية على اتخاذ القرار ، وتقوم نظم دعم القرارات الجماعية على فرضية أن تحسين الاتصالات يجعل من

الممكن تحسين القرارات بحيث تصبح القرارات المتخذة أكثر شمولاً للمشكلة وتقليل الوقت الضائع وزيادة عدد البدائل المقترحة لحل المشكلة ، بالإضافة إلى التغلب على عائق البعد المكاني.

* درجة الدعم التي تقدمها لمتخذ القرار.

قدم هذا التصنيف (Steven Alter, ١٩٧٦) الذي قدم ستة أنواع لنظم دعم القرارات اعتماداً على درجة الدعم لحل المشكلة والشكل رقم ١٢ يوضح هذه الأنواع الستة :

الشكل رقم (١٢) أنواع نظم دعم القرار وفق تصنيف Alter *



* المصدر : Raymond McLoed, Management Information Systems, 3ed edition , Prentice Hall, 1986, page 430.

قدم Alter هذا التصنيف بعد أن قام بدراسة ٥٦ نظام معلومات وتحليل درجة الدعم الذي تقدمه لمتخذي القرارات ، وتزداد درجة الدعم كلما اتجهنا من اليسار إلى اليمين كما هو موضح في الشكل ، ويتم تقديم الدعم لمتخذ القرار في المستويات الثلاثة الأولى من خلال استخراج البيانات وعرضها في تقارير ، أما المستويات الثلاثة الأخرى فهي تقوم بجمع البيانات ومعالجتها باستخدام النماذج الرياضية المخزنة في النظام .

سادساً : أهمية نظم دعم القرار.

تتيح نظم دعم القرار العديد من المزايا التي يمكن تلخيصها بما يلي^١ :

- إمكانية تحسين جودة القرار من خلال إتاحة الفرصة أمام صانع القرار لطيف واسع من المعلومات المتعلقة بالمشكلة وإمكانية تطويره لعدد أكبر من البدائل المتاحة لحل المشكلة .
- تتميز نظم دعم القرار بسهولة الاستخدام والمرونة وبوجود واجهة بسيطة وصديقة للمستخدم النهائي من خلال الحوار البيئي المباشر ، بالإضافة إلى التسهيلات المقدمة لاختيار نموذج القرار المطلوب وتعديل الافتراضات وتحقيق فهم أفضل للمشكلة ومسبباتها .
- تقدم نظم دعم القرار أدوات مفيدة للمستخدم النهائي يستخدمها في تحليل البيانات باستخدام النماذج ، كما تقوم باقتراح الحلول الممكنة للمشكلات القائمة ، فهي تعمل على نشر وتوزيع قدراتها على معالجة البيانات ونمذجة المشكلات ومزج الحلول .
- تستطيع نظم دعم القرار تقديم الدعم الخاص والموجه لحل مشكلة جوهرية معينة بالإضافة إلى الدعم العام لأنماط مختلفة من القرارات ، وكلما تضمن النظام حزمة كثيفة ومتنوعة من النماذج كلما استطاع النظام أن يشمل وظائف ومهام جديدة ومتنوعة .
- تشجع نظم دعم القرار على اعتماد الموضوعية والمعلوماتية في الحكم على الأشياء وتقييم البدائل .
- تساعد نظم دعم القرار على توسيع نطاق العقلانية المحدودة لصانعي القرار بإضافة القدرات البرمجية للنظام إلى الطاقة المحدودة للعقل الإنساني .

سابعاً : معوقات تطبيق نظم دعم القرار .

تناول العديد من الباحثين معوقات تطبيق نظم دعم القرار ، وفيما يلي عرض لبعض هذه الآراء :

١- أ.د. محمد حسن رسمي : يرى أن نظم دعم القرار قد تقشل في تحقيق الهدف من تطبيقها لأسباب عديدة منها^٢ :

- مقاومة التغيير : وهي تنتج عن الأسباب التالية :
- خوف الأفراد من التعامل مع تكنولوجيا جديدة .
- الخوف من فقد الوظيفة نتيجة لاستبدال القائمين على اتخاذ القرار .
- الخوف من نتائج شفافية المعلومات .

^١ سعد غالب ياسين ، نظم مساندة القرارات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٦ ، ص ٣٠ .
^٢ أ.د محمد حسن رسمي ، إطار فكري لنظم دعم القرار الأساسيات المتطلبات المحاذير ، مركز دعم القرار والدراسات المستقبلية ، جامعة القاهرة ، ملف باور بوينت مأخوذ من شبكة الانترنت ، 2008 ، بتصرف .

- ضعف بيئة القرار :وهي تتمثل بما يلي :
- عدم قناعة الإدارة العليا بقيمة القرار العلمي .
- تضارب القرارات على المستويات المختلفة .
- قلة الكوادر البشرية المتمكنة من أساليب صنع القرار (بحوث العمليات والأساليب الكمية)
-
- عدم توافر الوعي لأهمية نظم دعم القرار .

٢- لاودن Laudon :

- يرى Laudon أن نظم دعم القرار تواجه العديد من التحديات تتمثل فيما يلي¹ :
- صعوبة تصميم نظم تقوم فعلاً بتلبية احتياجات المديرين : إن الصعوبة هنا هي في تحديد احتياجات المديرين من المعلومات وخاصة للمديرين في المستويات الإدارية العليا . حيث تكون المشكلات والقرارات التي تواجه هؤلاء غير مهيكلة إلى حد كبير ، والصعوبة الأكبر عندما لا يكون المدير قادراً على تحديد احتياجاته بالضبط من المعلومات .
 - صعوبة تغيير طريقة تفكير الإدارة ليقوموا باستخدام الأمثل لنظم دعم القرار : إن نظم دعم القرار تتيح للمستخدمين الاستفادة من قدرات كبيرة لم تكن متاحة في الماضي ، ولكن التحدي هو في تغيير المديرين لطريقة تفكيرهم في كيفية استخدام الإمكانيات التي يتيحها نظام دعم القرار إلى الحد الأقصى ، فالكثير من المديرين يستخدمون إمكانيات نظم دعم القرار لكي يقوموا باستخراج نفس البيانات والمعلومات التي كانوا يستخرجونها بالطرق التقليدية .
 - مقاومة التغيير لدى أفراد المنظمة : إن نظم دعم القرار تعطي المديرين في المستويات العليا القدرة على مراقبة المديرين الآخرين دون علمهم بذلك ، لذا قد يكون هناك بعض المقاومة لدى بعض المديرين لتطبيق هذه النظم .
- يتبين من خلال الآراء المذكورة أعلاه أن معوقات تطبيق نظم دعم القرار يمكن أن تصنف في مجموعتين أساسيتين :
- المجموعة الأولى : المعوقات التي تتعلق بالأفراد : فالأفراد الذين يعملون في المنظمة سواء كمستخدمين لمخرجات النظام أو كمزودين للنظام بالبيانات يؤثرون على تحقيق الهدف من تطبيق نظام دعم القرار من خلال قدراتهم واتجاهاتهم ، فمن حيث القدرات يجب أن يكون الأفراد قادرين

¹Kenneth Laudon , Jane Laudon , management information systems managing the digital firm ,Pearson Prentice Hall , ninth edith , page 486

على استخدام النظام الجديد وعلى معرفة وإطلاع على تكنولوجيا المعلومات الحديثة ، وعدم توافر هذه القدرة أو وجود خوف من التعامل مع التكنولوجيا يساهم في فشل النظام ، أما من حيث الاتجاهات فقد يتخذ الأفراد مواقف سلبية من النظام الجديد نتيجة لخوفهم من الرقابة أو فقدانهم للصلاحيات التي كانوا يمتلكونها قبل تطبيق النظام .

المجموعة الثانية : المعوقات التي تتعلق بالبيئة التنظيمية :إن تطبيق نظم دعم القرار يتطلب إجراء إعادة هيكلة العمليات في المنظمة بما يتوافق مع النظام الجديد، وبالتالي فإن عدم تحديد الإجراءات اللازمة للعمل على النظام وعدم تضمينها في الدليل التنظيمي للمنظمة قد يؤدي إلى حدوث الفشل في عملية التطبيق .

الفصل الثالث

التسعير

الفصل الثالث : التسعير

يعد السعر محدداً أساسياً للطلب على السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة ، كما أنه يؤثر على المركز التنافسي للمنظمة وحصتها السوقية ، وبالتالي فإن تحديد السعر المناسب يعد قراراً حيوياً يجب أن يعطى العناية والوقت والجهد الكافي من قبل متخذي قرار التسعير .

ويتميز قرار التسعير بصعوبته حيث يعتمد على بيانات ومعلومات موزعة بين أقسام وظيفية عدة ، كالتسويق والإنتاج والمالية ، بالإضافة إلى صعوبة الحصول على بعض البيانات عن العوامل المؤثرة في السعر (كالمنافسين) وصعوبة قياس بعضها الآخر (كميول الزبائن واتجاهاتهم) .
أولاً : مفهوم السعر.

تقوم المنظمات باستثمار موارد مالية من أجل الحصول على عوامل الإنتاج المختلفة من مواد وآلات وقوى عاملة بهدف إنتاج سلعة أو خدمة ذات قيمة ومنفعة للزبون ، وفي المقابل فهي تستوفي من الزبائن مبلغاً عن كل وحدة من وحدات الإنتاج لتعويض المنظمة عن الموارد الاقتصادية التي قامت بالتضحية بها وتعويض المستثمرين أو المالكين عن المخاطر الناجمة جراء استثمار أموالهم في المنظمة .

ويختلف تعريف السعر بين الباحثين كما هو موضح أدناه :

- أحمد محمد غنيم (٢٠٠٦) : يعرف السعر بأنه عدد الوحدات النقدية التي تعكس قيمة الشيء خلال فترة زمنية معينة^١

- Kotler et al (١٩٩٩) : السعر هو كمية النقد المدفوعة مقابل سلعة أو خدمة أو كم من القيم التي يبادلها المستهلك بالنقد من أجل الحصول على المنافع التي يحملها المنتج المستعمل^٢

- Evans and Berman (١٩٩٠) : يعرفان السعر بأنه تعبير عن القيمة لسلعة أو خدمة أو كليهما فيما يتعلق بالبائع أو المشتري^٣.

- Dibb et al (٢٠٠١) : يقومون بالتفريق في تحديد تعريف السعر بين مدخل القيمة والمدخل المالي فمن ناحية القيمة يعرف السعر بأنه القيمة المحددة للتبادل بين طرفين ، أما من الناحية المالية فهو يعرف بأنه القاعدة للتبادلات السوقية أو القيمة المقاسة لما يتم تبادله

٤

^١ أحمد محمد غنيم ، التسويق مدخل التحليل المتكامل ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٨٩ .

^٢ علي عبد الرضا الجياشي ، التسعير مدخل تسويقي ، دار جبهة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٧ ، ص ١٧ .

^٣ المرجع السابق مباشرة .

^٤ المرجع السابق مباشرة .

تتفق التعاريف السابق على أن السعر هو تعبير عن قيمة المنتج الذي يحقق المنافع للمستهلك ، وهذه القيمة ليست ثابتة بل تتغير من وقت لآخر كما يوضح تعريف أحمد محمد غنيم الذي يعطي للسعر بعداً زمنياً ، أي أن السعر يختلف من فترة لأخرى وهذا ناجم عن التغيرات البيئية المستمرة في العوامل المحددة للسعر مثل تكلفة الأموال التي تحصل عليها المنظمة والموارد التي تستهلكها والتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج واستراتيجيات المنافسين وتفضيلات الزبائن الذين تتغير أذواقهم واتجاهاتهم وقوتهم التفاوضية في ظل سوق المستهلك .

يأخذ السعر مسميات عدة إلا أنها جميعاً تعكس مفهوماً واحداً يدل على القيمة المقاسة بعدد الوحدات النقدية التي على أساسها يتم تبادل المنافع فيما بين البائع والمشتري ، ومن هذه المسميات ما يلي^١ :
الرسم : السعر الذي يدفع مقابل تأدية خدمات معينة كالخدمات التعليمية .

الإيجار : السعر الذي يدفع مقابل الإئتماع بالعقار .

الأجرة : سعر خدمة النقل بواسطة وسائل النقل المختلفة .

الفائدة : السعر الذي تتقاضاه المصارف عند منحها القروض لعملائها .

القسط : السعر المدفوع لقاء عمليات التأمين المختلفة .

الأتعاب : السعر الذي يدفع للمحامي لقاء تقديم خدماته لموكليه .

الإشتراك : السعر الذي يدفع لقاء الانضمام إلى منظمة معينة .

الكشف أو الفحص : السعر الذي يدفع لقاء الخدمة الطبية .

العمولة : السعر الذي يدفع مقابل التوسط في البيع والشراء .

النولون : السعر الذي يدفع مقابل خدمة النقل البحري .

ثانياً : أهمية السعر.

يعد السعر من مكونات المزيج التسويقي في المنظمة وهو ذو أهمية خاصة لكل من الزبون والمنظمة على حد سواء ، وتتمثل أهمية السعر فيما يلي^٢ :

١- أهمية السعر بالنسبة للزبون : يعد السعر عنصراً مؤثراً في القدرة الشرائية للزبون كونه جزءاً مقطوعاً من الدخل الحقيقي ومؤثراً أيضاً في حجم مشترياته المعبرة عن حجم الإشباع المطلوب له ، وقد يتم التعبير عنه بعدد الوحدات النقدية التي يمتلكها المشتري كما يمكن أن يقاس بالكم الذي يمكنه من شراء عدد من السلع والخدمات ، ولذلك فإن المستهلك يقارن بين ما بحوزته من دخل نقدي وبين السعر الذي يشتري به ويتطلب دفع مبالغ من أجل الحصول على السلعة أو الخدمة

^١ زكي خليل المساعد ، التسويق في المفهوم الشامل ، دار زهران ، عمان ، ١٩٩٧ ، ص ٢٧٣

^٢ علي عبد الرضا الجياشي ، التسعير مدخل تسويقي ، دار جهيئة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٧ ، ص ١٣-١٧ .

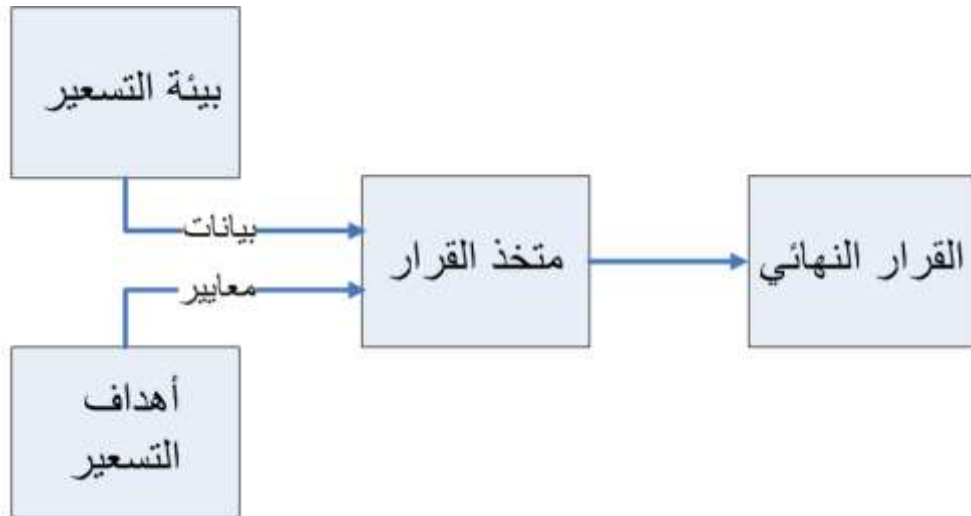
المشترة ، وقد يضطر الزبون في كثير من كالأحيان لأن يقلص مشترياته وفقاً للأسعار السائدة للسلع والخدمات التي يرغب بالحصول عليها في حال زادت الأسعار عن مستوى الدخل الذي يوفر الكم المحدد من السلع والخدمات ، لذا فإن الأسعار تعد محدداً لمستوى الإشباع الذي يمكن أن يحققه المستهلك ، فهي تحدد نوعية السلع والخدمات التي سيشتريها المستهلك وأولوياته في الشراء من حيث ما هو ضروري وإساسي وما هو كمالي يمكن الاستغناء عنه .

٢- أهمية السعر بالنسبة للمنظمة : إن أسعار المنتجات هي بمثابة أداة فعالة في تحقيق الأهداف التسويقية والتنظيمية ، إذ من خلال السعر يمكن تحقيق عدة أغراض ؛ فهو الأداة الفاعلة في تقسيم السوق إلى قطاعات وفقاً للقدرات الشرائية التي يتمتع بها الزبائن ، كذلك فإن السعر يعد المصدر الذي تحقق المنظمة من خلاله العوائد والأرباح حيث يعد من وجهة النظر المالية المدخل الذي يجلب معه هامشاً معيناً ، وهو مكافأة للمنظمة على ما قامت به من أجل تقديم المنتج ، بالإضافة إلى ذلك فإنه يقدم إشارات للزبون فيما يخص جودة المنتج حيث تلجأ المنظمات إلى استخدام مثل هذه الإشارات في تسعير منتجاتها ، كما أن السعر يساهم في تحقيق القبول للمنتج ويشارك في تحقيق المكانة Position للعلامة التجارية من خلال تكامله مع عناصر المزيج التسويقي الأخرى.

ثالثاً : مفهوم عملية التسعير.

يعتبر السعر الناتج النهائي لعملية التسعير ، والتي تتألف من مجموعة من العناصر المتفاعلة مع متخذ قرار التسعير الذي يعمل على جمع المعلومات و البيانات عنها من أجل تحديد السعر الأمثل المتلائم مع أهداف المنظمة ، والشكل رقم (١٣) التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (١٣) عناصر عملية اتخاذ قرار التسعير*



١ - ب

* المصدر : الباحث

تعد بيئة اتخاذ القرار التسعيري جزءاً من البيئة التنظيمية للمنظمة ككل ، وهي تتألف بمجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تمارس تأثيراً مباشراً على قرار التسعير سواء كان التأثير إيجابياً يمنح القوة والدعم لمتخذ القرار أو كان سلبياً يمثل تهديداً يضعف قدرة متخذ القرار في تحديد السعر ، ومن أهم هذه العوامل نذكر ما يلي :

- التكاليف : إن التكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على قرار التسعير ، فعند وضع سعر للسلعة أو الخدمة فعلى متخذ قرار التسعير أن يراعي السعر تغطية كافة تكاليف الإنتاج بالإضافة إلى تحقيق عائد يتناسب مع درجة المخاطر التي تتحملها المنظمة في سبيل تقديم المنتج ، وتصنف التكاليف في المنظمة وفق عدة معايير¹ :

○ حسب طبيعة التكلفة : تصنف التكاليف وفقاً لهذا المعيار إلى :

▪ تكاليف الإنتاج : وهي تتمثل في الموارد التي تضحي بها المنظمة في سبيل القيام بالأنشطة الإنتاجية المختلفة وهي تقسم إلى :

• التكاليف المباشرة : تتمثل بالمواد أو الأجور والمستلزمات الأخرى التي يمكن أن يتم تتبعها بشكل منطقي وعقلاني (Reasonably and Conveniently) إلى المنتج النهائي .

• التكاليف غير المباشرة : وهي تتمثل بالمواد والأجور والمستلزمات الأخرى ذات العلاقة بالعملية الإنتاجية والتي لا يمكن أن يتم تتبعها أو إيجاد علاقة سببية مباشرة بينها وبين المنتج النهائي .

▪ التكاليف الزمنية : وهي التكاليف التي لا ترتبط بالعملية الإنتاجية في المنظمة وتحملها المنظمة على أساس زمني مثل أجور الإداريين غير العاملين في الأقسام الإنتاجية ، أجور الحملات الإعلانية ... الخ.

○ حسب علاقة التكلفة بحجم ال:إنتاج :

▪ تكاليف متغيرة : وهي التكاليف التي تتغير بعلاقة مباشرة مع تغير حجم الإنتاج أو المبيعات وتكون حصة كل وحدة منتجة أو مبيعة من هذه التكاليف ثابتة ، في حين أن الحجم الكلي لهذه التكاليف يتغير بتغير حجم الإنتاج أو المبيعات الإجمالي .

¹ Garrison , Noreen , Brewer, managerial accounting ,12th edition, McGraw hill,2008,p51

■ تكاليف ثابتة : وهي التكاليف التي لا تتغير بتغير حجم الإنتاج أو المبيعات ، وتختلف حصة كل وحدة منتجة أو مبيعة من هذه التكاليف بتغير حجم الإنتاج أو المبيعات حيث تزداد بنقصانه وتتنقص مع زيادته فالعلاقة بين الحجم الإجمالي وحصة كل وحدة من هذه التكاليف هي علاقة عكسية .

○ حسب ملائمتها لاتخاذ القرارات : تصنف التكاليف وفقاً لهذا المعيار إلى مايلي :

■ التكاليف الملائمة (Relevant Cost) : وهي التكاليف التي تتغير بتغير البدائل المتاحة أمام متخذ القرار ، ومن أمثلتها المواد الأولية اللازمة لإنتاج منتج جديد ، فإذا تم المضي قدماً بعملية الإنتاج فإن المنظمة سوف تتحمل هذه النفقات ، في حين سوف تزول هذه التكاليف إذا تم إسقاط المنتج من مزيج منتجات المنظمة ، وتسمى هذه التكاليف أيضاً بالتكاليف المتغيرة (Defferential Costs) .

■ التكاليف غير الملائمة (Irrelevant costs) : وهي التكاليف التي لا تتغير ولا تتأثر بتغير البدائل المتاحة أمام متخذ القرار ، ومن أمثلتها اهتلاك المباني والآليات الموجودة في المنظمة ، حيث إن احتساب هذه التكاليف ضمن تكلفة منتج جديد تقوم المنظمة بدراسة الجدوى من إنتاجه يضلل عملية اتخاذ القرار ، حيث أن مثل هذه التكاليف سوف تتحملها المنظمة بغض النظر عما إذا كانت ستقوم بإنتاج المنتج الجديد أم لا ، ويسمى هذا النوع من التكاليف أيضاً بالتكلفة الغارقة (Sunk Cost).

- الطلب من قبل الزبائن:

يمثل الزبائن الجانب المقابل للتكاليف في التدفقات المالية للمنظمة ، ففي حين تشكل التكاليف الجانب الذي يستهلك موارد المنظمة المالية فإن الزبائن هم الذين يقومون بتزويد المنظمة بالأموال اللازمة لاستمرار عملها في مقابل السلع والخدمات المقدمة إليهم ، وتؤثر تفضيلات الزبائن وأذواقهم وقدرتهم التفاوضية وأوضاعهم الاقتصادية ومرونة طلبهم على منتجات المنظمة دوراً مؤثراً على اتخاذ قرارات التسعير .

- المنافسون :

تتميز السوق المعاصرة بأنها سوق تنافسية يتواجد فيها عدد من المنظمات التي تقوم بإنتاج سلع وخدمات متشابهة ، لذا فإن عملية اتخاذ قرارات التسعير تتأثر بالأسعار المعروضة من قبل المنافسين ، ولا يقتصر أثر المنافسة على المنظمات التي تقدم منتجات مشابهة لمنتجات المنظمة ، بل يتعداه أيضاً إلى المنظمات التي تقدم منتجات بديلة للمنتجات القائمة

خاصة في ظل التطور التكنولوجي المتسارع. وقد يكون للمنظمة تأثير ووزن في السوق وولاء من قبل زبائنهم لذا تستطيع أن تفرض الأسعار دون قيود وعندها تكون المنظمة في موقع واضعة السعر (Price Setter) ، في حين أنه إذا لم تتوافر هذه الصفات فإن ذلك يجعلها متلقية للسعر (Price Taker) أي أنها تقوم بتبني الأسعار الرائجة في السوق .

- جماعات التأثير (Stakeholders) :

وهي المؤسسات أو الأطراف الرسمية وغير الرسمية التي ترتبط مع المنظمة وتؤثر على قدرتها في عملية تحديد السعر ومن أمثلتها الجهات الحكومية ، منظمات حماية المستهلك ، التكتلات التي ينشؤها المنتجون لتنظيم الأسعار ، وغيرها .

٢- أهداف التسعير.

تعتبر عملية التسعير جزءاً مكملاً للأنشطة والعمليات الأخرى في المنظمة ، وهي تشتق أهدافها من الأهداف العامة للمنظمة واستراتيجياتها في تحقيق هذه الأهداف ، فالمنظمات التي تتبع استراتيجية الكلفة المنخفضة تعتمد إلى تسعير منتجاتها بالطريقة التي تعكس هذه الاستراتيجية ، حيث يفترض في أن يكون السعر منخفضاً مقارنة بالمنافسين مع مواصفات أقل في المنتج ، أما بالنسبة لاستراتيجية التمييز أو استراتيجية السوق المحدود فيفترض بالسعر أن يكون مرتفعاً ليعكس مستوى المنفعة المرتفع الذي يقدمه المنتج من جهة ولتعويض التكاليف المرتفعة لعملية الإنتاج وتكاليف بحوث التسويق من جهة أخرى .

ويختلف الباحثون في تحديد أهداف التسعير، حيث يرى Sommers et al (1991) أن أهداف التسعير تصنف في ثلاث مجموعات هي : أهداف ربحية Profit Oriented (مثل تحقيق العائد المستهدف على الاستثمار أو تعظيم الأرباح) ، أهداف بيعية Sales Oriented (مثل زيادة المبيعات أو زيادة الحصة السوقية) ، ومسايرة السوق Status Quo Oriented (مثل المحافظة على استقرار الأسعار ، وتقليد المنافسين)^١ .

أما زكي خليل المساعد (١٩٩٧) فيرى أن أهداف التسعير التي يسعى متخذ القرار إلى تحقيقها هي^٢ :

- ١- تغطية التكلفة أو جزء منها : فالمنظمة تحدد السعر بحيث تتمكن من استرداد التكلفة أو جزء منها في فترة زمنية معينة .

^١Montrose Sommers , James Barnes, William Stanton , Michael Etzel, Bruce Walker , Fundamentals Of Marketing ,McGraw-Hill, Sixth Canadian Edition , 1991, Page 373-374.

^٢ زكي خليل المساعد ، التسويق في المفهوم الشامل ، دار زهران ، عمان ، ١٩٩٧، ص ٢٧٣.

٢- تنشيط السوق : حيث قد تعتمد المنظمة إلى اتباع سياسة سعر منخفض لمنتجاتها بهدف جذب أكبر عدد من المستهلكين في أقصر وقت ممكن ، وتُعتمد هذه السياسة عندما يكون هناك مرونة طلب عالية لدى المستهلكين .

٣- تخفيض الطلب : بهدف عدم تشجيع السوق أو قطاع منه على طلب منتج معين في حالة الاقبال غير المرغوب على بعض المنتجات كالسجائر .

٤- تعظيم الربح : حيث تحاول بعض المنظمات الحصول على أقصى ربح في الأجل القصير من خلال استغلال حاجة المستهلك واستعداده لدفع أسعار عالية للمنتجات بحيث يشعر بقيمة المنتج وأهميته .

مما سبق يمكن أن يتم تصنيف أهداف التسعير في مجموعتين هما: أهداف مالية تتمثل في استرداد تكاليف الإنتاج وتحقيق الربح ، وأهداف تسويقية تتمثل في التعامل مع الزبائن والمنافسين .

٣- متخذو قرار التسعير .

يعتبر اتخاذ قرار التسعير عملاً جماعياً حيث أنها تعتمد على طيف واسع من المعلومات والبيانات النوعية و الكمية الموزعة بين اقسام وظيفية عدة كالإنتاج والتسويق والمالية ، وتعتمد جودة قرار التسعير (أي ملاءمته لظروف المنظمة وقدرته على تحقيق أهدافها) على توافر القدرة لدى الافراد العاملين في المنظمة على جمع البيانات وإنتاج المعلومات الدقيقة والملائمة في التوقيت المناسب وإيصالها إلى متخذي القرار النهائي الذين يتواجدون عادة في المستويات الإدارية العليا نظراً لشمولية عملية التسعير من حيث تنوع مدخلاتها وأثارها على المنظمة ككل.

رابعاً : طرق التسعير^١ .

١- التسعير على أساس الكلفة

تعتبر طريقة التسعير على أساس التكلفة أكثر الطرق شيوعاً في تسعير المنتجات بسبب ما تمتاز به من السهولة والبساطة في التطبيق وتعني تلك الطريقة أن يتم إضافة نسبة موحدة على التكاليف الكلية والإضافية أي يتم البدء بتحديد تكلفة الإنتاج ويضاف إليها تكاليف التسويق ، والتكاليف الإدارية للحصول على التكلفة الإجمالية التي يضاف إليها هامش من ربح محدد للحصول على سعر البيع كما توضح المعادلة الآتية :

السعر = تكلفة الإنتاج + تكلفة التسويق + التكلفة الإدارية + هامش من الربح .

ويعتبر تسعير المنتجات على أساس التكلفة شائعاً لعدة أسباب منها :

^١ زكي خليل المساعد ، التسويق في المفهوم الشامل ، دار زهران ، عمان ، ١٩٩٧ ، ص ٢٨٨ وما بعدها ، بتصرف .

١- إن نسبة عدم التأكد في التسعير على أساس التكلفة تكون قليلة قياساً بحالة الطلب الذي يتطلب التعديل المستمر في السعر تبعاً للتغير في الطلب ، فارتباط السعر بالتكلفة يسهل عملية التسعير إلى حد كبير .

٢- تقليل التنافس في مجال التسعير: إذا ما استخدمت كل المنظمات نفس أسلوب التسعير فإنه من المحتمل أن تكون أسعارها متماثلة إذا كانت تكاليفها وإضافاتها متشابهة .

٣- هناك شعور بأن التسعير على أساس التكلفة يكون عادلاً بالنسبة للمشتري والبائع فإن البائع لا يحاول استغلال المشتري إلا إذا أصبحت حاجة الأخير شديدة ، ومع ذلك فإن البائع يحصل على عائد مجزي لاستثماره ، لذا فإن انتشار طريقة التسعير على أساس التكلفة يعتمد على اعتبارات من العدالة والبساطة والانسجام .

وطالما أن هذه الطريقة تعتمد على افتراض إمكانية التنبؤ بتقدير تكاليف ما سيقدم من منتجات فإن أي خطأ في التقدير أو التنبؤ ربما يسبب الكثير من المشاكل ، إلا أنه على الرغم من ذلك فما زالت هذه الطريقة تلقى قبولاً من قبل رجال التسويق لبساطتها وسهولة تقدير التكاليف قياساً بتقدير الطلب . كما أنه من المحتمل ثبات التكاليف لفترة طويلة .

وعلى الرغم من شيوع تلك الطريقة وأهميتها إلا أنها لم تسلم من النقد حيث يرى البعض أن احتساب التكاليف بشكل دقيق وخاصة التكاليف التسويقية وكيفية توزيعها على المنتجات المختلفة لا يعتبر أمراً سهلاً وإنما معرفتنا في هذا المجال لا زالت ناقصة إلى حد ما ، كما أن الإدارة إذا ما تمسكت باحتساب التكلفة في تحديد السعر فسوف تهمل حالة العرض والطلب ، ورغم هذه الانتقادات فإنها تبقى أحد العوامل الأساسية المؤثرة على قرار التسعير .

٢- التسعير على أساس المنافسة :

إن أكثر أنماط التسعير التنافسي شيوعاً هو عندما تحاول المنظمة أن تبقي سعرها عند مستوى ما يتقاضاه المنافسون ويطلق على ذلك بالسعر الجاري أو السعر التقليدي وهو شائع لعدة أسباب منها ما يلي :

- ١- صعوبة احتساب التكلفة في بعض المنتجات .
- ٢- الشعور بأن مثل هذه الأسعار تمثل تجميعاً لوجهات النظر على مستوى المنتجات المماثلة.
- ٣- الشعور بتأثيرها المحدد على الإخلال بالتجانس والانسجام داخل قطاعات المنظمة.

٤- صعوبة معرفة رد فعل المستهلكين والمنافسين لتباين الأسعار الذي يدفع إلى استخدام السعر الجاري .

أما بالنسبة للأسواق التي تتميز بتنوع المنتج فقد كان لدى المنظمة حرية أكثر في تقرير السعر ، إن اختلاف المنتجات يساعد على إحساس المستهلكين بفرق السعر ، فبعض المنظمات تحاول أن تتخذ لنفسها منطقة سعرية تتعلق بمنافسيها بافتراض أن بعض تلك المنظمات تفرض أسعاراً عالية ، وأخرى تفرض أسعاراً متوسطة وثالثة تفرض أسعاراً منخفضة وجعل منتجاتها وبرامج تسويقها منسجمة مع المنطقة السعرية المختارة ، فهي تستجيب للتغيرات التنافسية في السعر حتى في منطقة تسعيرها .

٣- التسعير على أساس مرونة الطلب :

إن طلب المستهلك على سلعة أو خدمة يمثل قدرته ورغبته في الشراء بأسعار مختلفة خلال فترة زمنية معينة مع بقاء العناصر الأخرى ثابتة ، حيث أن المستهلك سوف يزيد مشترياته من منتج معين إذا ما انخفض سعره والعكس صحيح ، فالعلاقة بين السعر والطلب علاقة عكسية ، وعلى الرغم من وجود بعض الاستثناءات والتي منها الخبز والخدمات الصحية والتي إذا انخفض أو ارتفع سعرها لا يؤدي إلى خفض أو زيادة الطلب عليها ، إلا أن العلاقة بين السعر والطلب هي علاقة عكسية بشكل عام .

وفي تسعير المنتج وفق الطلب يتم الاعتماد على مؤشر مرونة الطلب السعرية والذي يحتسب وفق العلاقة التالية :

$$E(x) = \frac{\frac{x_2 - x_1}{x_1} \times 100}{\frac{p_2 - p_1}{p_1} \times 100}$$

حيث :

$E(x)$ مرونة الطلب على المنتج x

x_1 الكمية المباعة من المنتج x عند السعر p_1

x_2 الكمية المباعة من المنتج x عند السعر p_2

وتعبّر مرونة الطلب السعرية عن التغير في مقدار الطلب على المنتج عند تغيير محدد في السعر وذلك ، كما ذكرنا سابقاً، بافتراض أن جميع العوامل الأخرى تبقى ثابتة .

ويتم الاعتماد على مرونة الطلب السعرية في اتخاذ قرار التسعير وذلك باحتساب حجم الانخفاض أو الزيادة في الطلب عند زيادة أو تخفيض السعر .

وتعتبر هذه الطريقة صعبة التطبيق لسببين :

- ١- صعوبة احتساب المرونة نظراً لصعوبة جمع بيانات كافية لاحتسابها .
- ٢- افتراض بقاء كل العوامل الأخرى ثابتة دون تغيير ، إلا أن هذا صعب التحقق في الحياة العملية ، فعلى سبيل المثال عند تخفيض السعر فإن المنافسين سوف يقومون باتخاذ تدابير للرد على التخفيض الذي قامت به المنظمة .

٤ - التسعير على أساس قدرة المستهلك :

تقوم هذه الطريقة على أن نقطة البداية في قرار التسعير هي ما يمكن للزبون أن يتحملة ، فالزبون لا يهتم بتكاليف المنظمة بل ما يهمه هو ما يدفع في مقابل المنافع التي يحصل عليها ، ففي حالة الزبائن ذوي الدخل المحدود تقوم المنظمة بالتسعير على أساس أعلى سعر يمكن أن يدفعه الزبون شرط تغطية التكاليف وهامش الربح ، أما في حالة ذوي الدخل المتوسط والمرتفع ، فالسعر هنا يتوقف على ما يوافق الزبون على دفعه .

٥ - التسعير على أساس نقطة التوازن :

تعد نقطة التوازن عنصراً مهماً في تحديد أسعار المنتجات وخاصة الجديدة منها ، ويتم تحديد تلك النقطة عن طريق تحديد كمية المنتجات المزمع بيعها بسعر مناسب بحيث يغطي التكاليف على الأقل.

ويعتمد تحليل نقطة التوازن على تصنيف عناصر التكاليف خلال مدة معينة إلى ثابتة ومتغيرة ثم تحديد الفرق بين سعر البيع والتكاليف المتغيرة ، وبقسمة التكاليف الثابتة على الفرق نحصل على نقطة التوازن ، والمعادلة التالية توضح كيفية الاحتساب:

$$BEP = \frac{FC}{P - VCPU}$$

حيث :

BEP (Break even Point) نقطة التوازن بعدد الوحدات.

FC (Fixed Costs) التكاليف الثابتة في المنظمة

P سعر بيع الوحدة الواحدة

$VCPU$ (Variable Cost Per Unit) التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة .

ويمكن أن يستخدم هذا النموذج بطريقة أخرى ، ففي حالة توقع المنظمة لبيع كمية من المنتج ، يمكن استخدام النموذج من أجل تحديد سعر التوازن أي السعر الذي تتساوى عنده التكاليف مع الإيرادات ، ويحتسب سعر التوازن وفق المعادلة التالية :

$$P_{even} = \frac{FC}{ES} - VCPU$$

حيث :

P_{even} سعر التوازن

FC (Fixed costs) التكاليف الثابتة

ES (Expected Sales in Units) حجم المبيعات المتوقع (بالوحدات)

$VCPU$ (Variable Cost Per Unit) التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة .

٦- تسعير المجموعة (Packaged Pricing) :

عند تقديم المنظمة لمجموعة من المنتجات فإن المستهلك قد يطلبها بسعر واحد يطلق عليه سعر المجموعة ، حيث يشتري هذه المجموعة كوحدة واحدة ، ويفضل البائع هذه الطريقة لأنها تمكنه من تخفيض السعر دون تحديد المنتج الذي يقع عليه التخفيض ، ومن أمثلتها الهدايا ومجموعة ملابس الأطفال ومجموعة أدوات المطبخ ، ويتم تحديد سعر واحد لتلك المنتجات جميعاً يقل عن مجموع أسعار المنتجات منفردة بنسبة معينة .

خامساً:نظم دعم القرار وقرارات التسعير.

يعتبر قرار التسعير من أكثر القرارات صعوبة من حيث إمكانية تصميم نظم معلومات داعمة لها¹ وذلك لاعتماده على عدد كبير من مصادر البيانات من جهة ، وصعوبة جمع بعض البيانات من جهة أخرى .

وقد قام McLoed بتقديم نموذج لدعم قرارات التسعير ، هذا النظام يأخذ بعين الاعتبار مجموعة مختلفة من العوامل المؤثرة على السعر ضمن بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وهي على الشكل التالي :

عوامل البيئة الخارجية :

- مؤشرات الاقتصاد القومي .
- الطلب الموسمي .
- استراتيجية المنافسين السعرية .
- موازنة التسويق لدى المنافسين .
- عوامل البيئة الداخلية :
- الطاقة الإنتاجية .

¹ Raymond Mcloed , Management Information Systems, Prentice Hall , third edition , 1986, page 558 .

- مخزون المواد الأولية .
- مخزون البضاعة الجاهزة .
- موازنة التسويق .

ويتم وفق هذا النظام إدخال البيانات عن جميع هذه العوامل بالإضافة إلى سعر المنتج ، أما مخرجات النظام فتتمثل في قائمة الدخل التقديرية ، ويمكن لمستخدم النظام أن يقوم بإدخال أكثر من سعر والحصول على النتائج المختلفة وتقييم هذه النتائج والشكل رقم (١٤) التالي يبين مدخلات ومخرجات هذا النظام وعلاقته بنظم المعلومات الأخرى في المنظمة :

الشكل رقم (١٤) نموذج نظام دعم قرارات التسعير لـ McLoed*



يرى الباحث

*المصدر : Raymond McLoed, Management information systems, third edition , PrinticeHall , 1986Page 562

الموازنة التسويقية لدى المنظمة بالإضافة إلى مؤشرات الاقتصاد القومي و السعر من أجل تقدير نتائج نشاط المنظمة ، كما أن جمع المعلومات عن بعض العوامل ، كالاقتصاد القومي مثلاً ، غير ممكن في البلدان التي لا يوجد فيها مثل هذه المؤشرات ولا توجد فيها شفافية في تداول المعلومات.

إلا أن المفيد في هذا النظام هو عرضه للعوامل المختلفة المؤثرة في السعر والتي يمكن التحكم ببعضها (كالموازنة التسويقية للمنظمة) ولا يمكن التحكم ببعضها الآخر (مثل الموازنة التسويقية للمنافسين) .

سادساً :تسعير خدمات النقل البحري.

يعتبر النقل البحري من أقدم وسائل النقل المعروفة ، وقد استمر عبر آلاف السنين في لعب دور حيوي في ازدهار اقتصاديات الشعوب القديمة ، ولا زال حتى الآن يعد وسيلة النقل الأكثر انتشاراً لنقل السلع ، حيث بلغت نسبة مساهمته في العام ٢٠٠٧ ما يعادل ٨.٠٢ مليار طن بزيادة ٤.٨٪ عن العام السابق ونسبة ٨٠٪ من إجمالي حجم السلع المنقولة^١ .

وتعد عملية التسعير في قطاع النقل البحري أكثر تعقيداً منها في باقي القطاعات نظراً لشدة التعقيد في العوامل المؤثرة في تحديد السعر ، وفيما يلي شرح لهذه العوامل :

١-الزبائن.

يتمثل زبائن خدمة النقل البحري عموماً في الشاحنين الراغبين بنقل حجوم كبيرة نسبياً من السلع بصفتهم مصدريين أو مستوردين إلى الدولة التي يعملون فيها ، وبشكل عام فإن هؤلاء الشاحنين هم من التجار أو الصناعيين الراغبين باستيراد المواد الأولية لعمليات الإنتاج في المنظمات التي يملكونها أو تصدير سلعهم النهائية ، لذا فإنهم يهتمون بالدرجة الأولى بالحصول على خدمة النقل وفق الشروط المحددة من قبلهم وبأقل الاسعار.

ويعد الطلب على نقل السلع طلباً مشتقاً من الطلب الأصلي على السلع نفسها ، وبدون وجود طلب على هذه السلع فلا يمكن أن يكون هناك طلب على الفراغات المتاحة للنقل في عنابر السفن ، وعلى الرغم من ذلك فإن مستوى أسعار النقل البحري يتأثر بأدنى الحدود بالتغيرات التي قد تطرأ على أحوال التجارة الدولية^٢

ويتأثر الطلب على خدمات النقل البحري أيضاً بطبيعة السلعة المنقولة فإذا كانت أجور نقل هذه السلعة تمثل جزءاً كبيراً من قيمتها فإن الارتفاع في أسعار النقل قد يؤدي إلى حدوث انخفاض في حجم التجارة الدولية لهذه السلعة، وقد تصبح تكاليف إنتاجها في الدولة المستوردة اقل من تكاليف استيرادها ونقلها من الخارج ، أما في حالة كانت تكاليف النقل تمثل نسبة ضئيلة من قيمة السلع المنقولة (كالساعات والحواسيب والآليات) وارتفعت أجور نقل هذه السلع ، فليس من المتوقع في هذه

^١ United Nations Conference On Trade And Development (UNCTAD), Review of Maritime Transport , 2008 , Page XIII.

^٢ كارولين أولولين، اقتصاديات النقل البحري ، ترجمة مختار السيوفي، الدار المصرية اللبنانية ، الطبعة الثالثة ، ١٩٩٦ ، ص ٩٥ .

الحالة أن ينخفض الطلب على حجز فراغات السفن لنقل هذه السلع ، وبطبيعة الحال فإن ذلك مشروط بعدم وجود وسيلة نقل تحل محل السفن التي ارتفعت أجرة النقل عليها، ويقال عندئذ أن الطلب على خدمات النقل البحري لهذه السلع هو طلب غير مرن نسبة إلى سعر النقل ^١.

٢- المنافسة .

تتمثل المنافسة في قطاع النقل البحري على ثلاث مستويات :

- المنافسة من وسائل النقل الأخرى : حيث تمثل وسائل النقل الأخرى وبشكل خاص الطائرات أهم التهديدات للنقل البحري ، وقد تجلى ذلك بشكل خاص في مجال نقل السلع سريعة العطب ومرتفعة القيمة التي أصبح نقلها بالطائرات أمراً شائعاً .
- المنافسة فيما بين الخطوط الملاحية : وتعني التنافس بين الناقلين المختصين بالشحن وفق مسار رحلة معين والناقلين الذين يختصون بالنقل على خطوط أخرى .
- التنافس فيما بين الناقلين البحريين العاملين على نفس الخط : وهو يعني قيام منافسة بين الناقلين الذين ينقلون السلع بين نفس الموانئ ووفق نفس المسار بينها.

إن الطلب على خدمات ناقل بحري معين يعد ذا مرونة عالية جداً تجاه الأسعار التي يعرضها لقاء خدماته ، حيث أن طبيعة زبائن هذا القطاع المتمثلة في التجار والصناعيين يجعل أي تخفيض للسعر عما يقدمه المنافسون الآخرون يؤدي إلى زيادة كبيرة في الطلب ، ومن جهة أخرى فإن رفع الأسعار إلى مستوى أعلى مما يقدمه المنافسون سيؤدي إلى حدوث انخفاض كبير في الطلب (بافتراض وجود طاقة إنتاجية كافية لدى المنافسين) .

إن طبيعة الطلب على خدمات النقل البحري واحتمالية نشوب حرب أسعار فيما بين الناقلين أدت إلى ظهور اتفاقيات يعقدها ملاك السفن فيما بينهم لتنظيم علاقاتهم وترتيب مصالحهم ، ومن أشهر وسائل الاتفاق بين أصحاب السفن ما يسمى بالمؤتمرات الملاحية ، حيث تعمل هذه المؤتمرات على تشغيل السفن العائدة لملكية الأعضاء المنضمين إليها على خطوط منتظمة ووفقاً لجداول إبحار محددة . وطبقاً لنظام المؤتمرات الملاحية يكون مالكو السفن المنتسبون إلى هذه المؤتمرات لجاناً لتنظيم عمليات النقل على خط نقل محدد ، ويستطيع الأعضاء الذين يشغلون سفنهم في أكثر من منطقة في العالم الانضمام إلى أكثر من مؤتمر ملاحى ، ويكون الشرط الاساسي للاشتراك في عضوية المؤتمر الملاحى هو قبول العمل وفقاً لجداول الإبحار المحددة والتي تتضمن عدة إبحارات للسفن العاملة على الخط وتواريخ تردد هذه السفن على موانئ الخط ، وأسعار موحدة للنقل . وفي

^١ المرجع السابق مباشرة ، ص ٩٨-١٠٠ .

سبيل العمل على زيادة كفاءة الخط البحري وحمايته من مضاربات أصحاب السفن غير الأعضاء في المؤتمر فإنه يمنح في بعض الأحيان امتيازاً لأعضاء محددين يتمثل في خفض أجور النقل لمنع غير الأعضاء من المضاربة على أعضاء المؤتمر . إن تنظيم قطاع النقل البحري وفقاً لأنظمة المؤتمرات البحرية لقي معارضة شديدة من حكومات الكثير من الدول وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية التي تسري فيها قوانين لمنع الاحتكار والتحكم بالسوق ، نظراً لأن هذه المؤتمرات تؤدي إلى رفع أجور النقل وبالتالي السلع المستوردة والمصدرة^١.

٣- الجهات النازمة للنقل البحري

تعد الدولة الجهة الأكثر تدخلاً في عمل مقدمي خدمات النقل البحري ، حيث قد تضع قيوداً على أنشطة أصحاب السفن في بعض الأحيان ، أو قد تقوم بتسهيل عملهم وتقديم المعونة لهم في أحيان أخرى . وتقوم الدولة عادة بالتدخل في أنشطة النقل البحري للأسباب التالية^٢:

- أن تكون عمليات النقل البحري غير اقتصادية طبقاً للمعايير التجارية ، ولكنها في الوقت نفسه ضرورية من أجل التنمية الاقتصادية أو من أجل إنشاء مواصلات ضرورية لربط الدولة بمناطق معينة .
- مقتضيات الأمن والدفاع الوطني.
- المحافظة على هيبة الدولة أو سمعتها في مجال النقل البحري .
- تحقيق التوازن في ميزان المدفوعات.
- حماية السفن الوطنية التابعة للدولة من منافسة السفن الأجنبية ذات التكاليف المختلفة ، أو مقاطعة سفن أجنبية تابعة لدول تختلف معها الدولة .
- وتقوم الحكومات بالتدخل أو الرقابة على النشاط الملاحي من خلال ما يلي :
- تقديم الإعانات المالية المباشرة وغير المباشرة .
- أن تمتلك الدولة بنفسها الأسطول التجاري ، ومن المحتمل أن تقوم بفرض ضريبة معينة لتحقيق هذا الغرض.
- تقرير بعض الإعفاءات أو الامتيازات الضريبية لملاك السفن الوطنيين.
- تقرير الأولوية والأفضلية للسفن الوطنية في نقل بضائع الدولة وممارسة التفرقة في معاملة السفن الأجنبية .
- ممارسة التفرقة بالنسبة لأعمال وشؤون المرافئ .

^١ المرجع السابق مباشرة ، ص ٣١١ .

^٢ المرجع السابق مباشرة ، ص ٢٩٥-٢٩٦ .

- تقرير إعانات مالية في بناء السفن الجديدة.

٤- تكاليف تقديم خدمة النقل البحري.

يتصف قطاع النقل البحري بحاجته لاستثمارات ضخمة نسبياً لشراء السفن اللازمة لتقديم خدمات النقل البحري ، بالإضافة إلى أن تكاليف تشغيل هذه السفن تعد مرتفعة نسبياً ومتنوعة إلى حد كبير ، وفيما يلي تبويب عام لتكاليف المنظمات التي تقدم خدمة النقل البحري^١

- المصروفات العامة

○ النفقات العامة

- الإدارة العليا
- موظفو الأعمال المكتبية
- النفقات المالية
- نفقات أعمال التخطيط والجدولة
- اهتلاكات المباني وصيانتها والتأمين عليها.

○ نفقات التسويق

- الإعلان.
- مكاتب البيع.
- رسوم الوكالة الثابتة.
- نفقات أخرى.

○ النفقات البحرية العامة

- رواتب العاملين على البر والمستشارين الملاحيين.
- أعمال الإشراف وإدارة المخازن البحرية.
- مصاريف برية عامة أخرى.

- المصروفات العامة للسفينة

○ الصيانة والإصلاحات

- صيانة بدن السفينة ومنشأتها العلوية
- الآلات الرئيسية وآلات الدفع
- الأجهزة والمعدات الآلية.

^١ المرجع السابق مباشرة ، ص ١٨٨-١٩٢ .

- الدخول إلى الأحواض والإنزال.
- أعمال الصيانة والإصلاحات الأخرى.
- العمرات
- التأمين
- بوليصة التأمين على السفينة
- نفقات تأمين أخرى
- الاهتلاك
- نفقات العاملين على السفينة
- مرتبات الضباط والعلاوات.
- تكاليف الضباط الأخرى
- مرتبات العاملين على سطح السفين والعاملين بغرف الآلات
- أجور عمال المطابخ
- أغذية الطاقم وتكاليف غسل وكي الملابس
- الرسوم والاشتراكيات الخاصة باللاسلكي
- مخازن السطح ومخازن الآلات
- المصروفات والنفقات العامة الأخرى للسفينة.
- تكاليف الرحلة البحرية
- الوقود
- رسوم ومصاريف الموانئ
- رسوم الأرصفة (أو المناولة)
- رسوم الإنارة
- الإرشاد والقطر
- مصاريف أخرى
- نفقات أخرى.
- التكاليف المتغيرة أو المباشرة
- أعمال الشحن والتفريغ
- النفقات الأخرى التي تتم على سطح السفينة

○ الأعمال التي تتم على البر

○ عمولات الوكلاء

يلاحظ من التبويب السابق أن تقديم خدمة النقل البحري يستلزم العديد من النفقات التي تعد تكاليفاً ثابتة تقوم المنظمة بتحملها سواء قامت بتقديم العديد من خدمات النقل أو لم تقوم بتقديم أي خدمة على الإطلاق ، ومن أمثلة ذلك قسط اهتلاك السفينة ، فتقديم خدمة النقل البحري يستلزم وجود السفن التيستهلك بغض النظر عن تقديم أية خدمة .

إن العوامل المذكورة أعلاه (طبيعة الطلب على النقل البحري ، المنافسة ، الجهات النازمة ، والتكاليف) تشكل تحدياً كبيراً لصانعي قرارات تسعير خدمة النقل البحري ، فقرار التسعير يجب أن يتم في كل مرة تتم فيها عملية النقل ، كما أن السعر يجب أن يراعي تغطية التكاليف الثابتة المرتفعة لأنشطة النقل البحري من جهة ، وألا يتجاوز أسعار المنافسين من جهة أخرى ، كما يجب أن يراعي أيضاً التشغيل الكامل لكل رحلة اي عدم قيام السفينة بالابحار مع وجود فراغات غير محجوزة على متنها .

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

أولاً لمحة عامة عن قطاع النقل البحري في سورية^١

تتميز سورية بالموقع الجغرافي الاستراتيجي ، حيث تتوسط ثلاث قارات (آسيا ، أوروبا ، أفريقيا) وتمتلك منفذاً بحرياً على شرق المتوسط ، وهذا ما جعلها منذ القدم ممراً لنقل البضائع بين دول العالم القديم ، حيث كان طريق الحرير يبدأ في الصين وينتهي في سورية وينتشر فيها إلى طريقين : بري وبحري ، كما أن الفينيقيين الذين سكنوا سورية عملوا في التجارة البحرية و قاموا بتصنيع السفن ووصلوا بها إلى معظم شواطئ البحر الأبيض المتوسط ومن ثم تجاوزوها إلى المحيط الأطلسي وصولاً إلى الجزر البريطانية ، وفي عهد الدولة العربية الإسلامية استمرت سورية في لعب دور هام في النقل البحري حيث تم فيها إنشاء أول أسطول عسكري ، كما كان مرفأ اللاذقية مركزاً لتصنيع السفن التجارية لكل من سورية ومصر والعراق . وفي عهد الدولة العثمانية أهمل قطاع النقل البحري بسبب اكتشاف رأس الرجاء الصالح من قبل البرتغاليين وتحويل طرق التجارة إليه تقادياً للمرور في الأراضي الخاضعة للسلطة العثمانية التي كانت على عدااء مع دول الغرب الأوروبية ، وقد أدى الإهمال إلى تدهور أوضاع المرفأ السورية حيث كان مرفأ بيروت هو المنفذ البحري الوحيد في بلاد الشام في مطلع القرن العشرين، وكانت تديره شركة فرنسية حصلت على امتياز لتشغيله لمدة ٩٩ عاماً، وقد استمر التدهور في أوضاع النقل البحري في سورية خلال العقود الأولى من القرن العشرين نتيجة للاضطرابات السياسية وظروف الاستعمار الفرنسي والحربين العالميتين الأولى والثانية ، وفي عام ١٩٥٠ تم البدء بإعادة بناء مرفأ اللاذقية وتأسيس شركة مرفأ اللاذقية بموجب المرسوم رقم ٣٨ للعام ١٩٥٠ ، ثم تبعه إنشاء مرفأ طرطوس بموجب المرسوم رقم ٣١٤ للعام ١٩٦٩ ، وفي العام ١٩٧٤ صدر المرسوم التشريعي رقم ٩٣ الذي تم بموجبه إحداث وزارة النقل التي حددت مهامها بالإشراف على جميع قطاعات النقل في سورية بعد أن كان يتم الإشراف على هذه القطاعات من قبل وزارات متعددة .

وتقوم الوزارة بالإشراف على قطاع النقل البحري في سورية من خلال الوحدات التنظيمية التالية:

- ١- مديرية متابعة شؤون النقل البحري : وهي وحدة تنظيمية غير مستقلة إدارياً تتبع مباشرة لمعاون وزير النقل لشؤون النقل البحري ، وتقوم هذه المديرية بإجراء الدراسات وإبداء المقترحات حول تطوير النقل البحري واستثماره بالطريقة المثلى ، كما تعمل على التنسيق

^١ خالد عمر كيكي ، تاريخ النقل في سورية بري بحري جوي طرق وجسور ، إشراف المهندس مكرم عبيد ، منشور لوزارة النقل ، ٢٠٠٦ ، بتصرف .

مع الجهات العاملة في قطاع النقل البحري وعلى متابعة كافة التقنيات والتطورات الحاصلة في مجال عمل هذا القطاع وتقتصر الاستفادة منها .

٢- المديرية العامة للموانئ : وهي وحدة تنظيمية مستقلة إدارياً عن وزارة النقل ، وقد أحدثت هذه المديرية بموجب المرسوم رقم ١٥٤ تاريخ ١٩٦١ . وتقوم هذه المديرية بالإشراف على شؤون الملاحة البحرية في سورية وأمن وسلامة الموانئ والمياه الإقليمية السورية ، كما تشرف على الصيد ومكافحة تلوث البيئة البحرية ، بالإضافة إلى تسجيل السفن الكبيرة والصغيرة ومتابعة جاهزيتها الفنية والملاحية وتأمين سلامة الأرواح والأموال في البحار .
أما بالنسبة للمنظمات التي تقوم بتقديم خدمات النقل البحري فيمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات رئيسية هي :

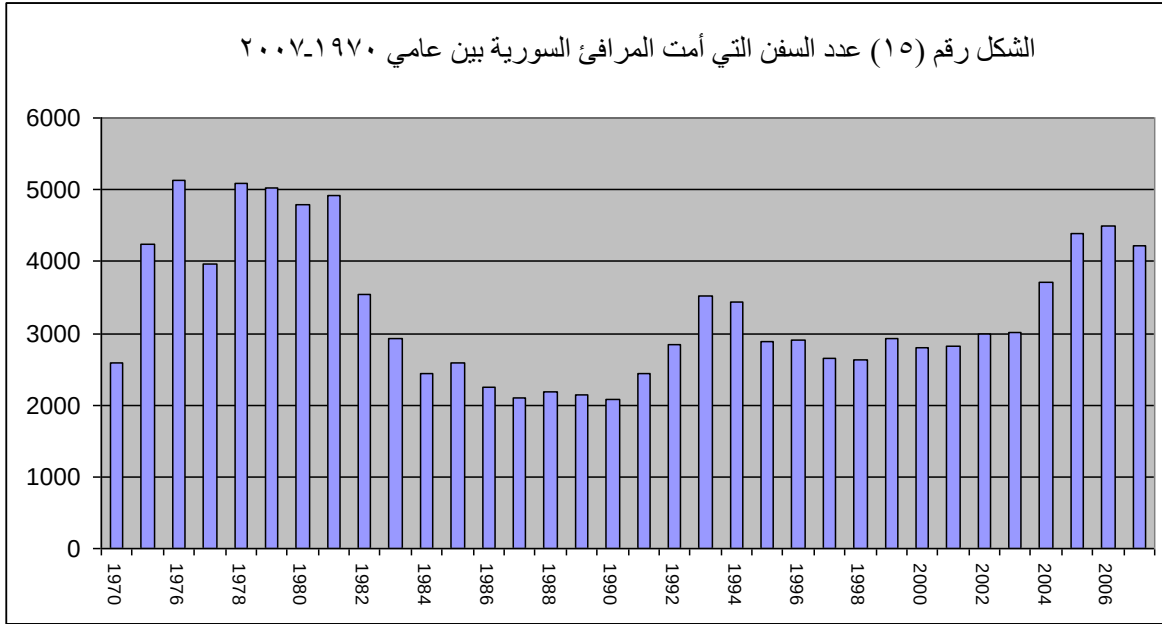
١- المنظمات التي تقدم خدمات المرافئ : وتشمل الشركة العامة لمرفأ اللاذقية والشركة العامة لمرفأ طرطوس، وهما مملوكتان بالكامل من قبل القطاع العام ، وتقومان بتقديم خدمات المرافئ للسفن القادمة إلى اللاذقية وطرطوس والتي تتضمن تأمين مكان لرسو السفن ، إرشاد السفن ، قطر السفن ، تفريغ البضاعة وتحميلها من رصيف المرفأ إلى السفينة وبالعكس ، وتأمين نقل البضاعة ضمن السفينة الواحدة أو من سفينة إلى أخرى ، وتأمين مستودعات لتخزين السلع ، وتزويد السفن بالمؤن والمياه ، وغيرها من الخدمات المتنوعة.

٢- مقدمو خدمة الشحن : : وتشمل هذه المجموعة الشركات والأفراد الذين يمتلكون السفن ويقومون بشحن السلع لصالح المستوردين أو المصدريين ، وتشمل الشركات كلاً من المؤسسة العامة السورية للنقل البحري التي تعود ملكيتها إلى القطاع العام ، بالإضافة إلى شركة الشام للنقل البحري ، الشركة السورية الأردنية للنقل البحري ، الشركة السورية العراقية للنقل البحري ، شركة الملاحة البحرية العربية اللواتي تعود ملكيتها إلى القطاع المشترك.

٣- الوكالات البحرية : تشمل هذه المجموعة الشركات والأفراد المرخصين الذي يقومون بتقديم خدمات متنوعة للسفن سواء داخل المرفأ أو خارجه ، مثل متابعة الدعاوى القضائية المتعلقة بعقود النقل البحري ، وتأمين المؤن للسفن ، وتأمين الطبابة لطواقم السفن ، وتأمين قطع غيار للسفن والإشراف على أعمال الصيانة ، بالإضافة إلى جميع الخدمات التي يطلبها مالكو السفن، ويقوم بتقديم خدمات الوكالة البحرية في سورية كل من الشركة العامة

للتوكيلات الملاحية (قطاع عام) ، بالإضافة إلى عدد من المكاتب المرخصة والبالغ عددها ٨٦ وكالة بحرية^١.

شهدت حركة النقل البحري في سورية تقلبات عديدة ناتجة عن الظروف السياسية التي مرت بها، والمخطط البياني رقم ١٥ يوضح عدد السفن التي أمت المرفئ السورية بين عامي ١٩٧٠-٢٠٠٧ :



*المصدر : بيانات المكتب المركزي للإحصاء المنشورة على الموقع الإلكتروني www.cbssyr.org

يشير الشكل إلى تأثر حركة النقل البحري في سورية بالظروف السياسية بشكل كبير، حيث انخفض عدد السفن التي أمت المرفئ السورية في بداية عقد الثمانينات انخفاضاً كبيراً نتيجة لظروف الحصار الاقتصادي الذي فرض على سورية في تلك الفترة ، ومن ثم عادت للارتفاع مع بداية عقد التسعينات عندما تحسنت العلاقات مع الغرب وتم رفع الحصار .

ثانياً : تأسيس المؤسسة السورية للنقل البحري ومهامها.

تم تأسيس المؤسسة العامة السورية للنقل البحري في العام ١٩٦١ بموجب المرسوم التشريعي رقم ٢٩ ، وكانت آنذاك تتبع لوزارة الاقتصاد ، وفي العام ١٩٧٥ تم إلحاقها بوزارة النقل^٢ ، والمؤسسة تعود ملكيتها بالكامل للقطاع العام وتصنف ضمن المؤسسات ذات الطابع الإنتاجي .

^١ الموقع الإلكتروني Syriadays.com ، مقابلة مع السيدة ديمة العساف مديرة مديرية متابعة شؤون النقل البحري بتاريخ ٢٠١٠/١٢/٢٩.

URL http://www.syriandays.com/?page=show_det&select_page=51&id=18487

^٢ خالد عمر كيكي ، تاريخ النقل في سورية بري بحري جوي طرق وجسور ، إشراف المهندس مكرم عبيد ، ٢٠٠٦ ، دمشق ، ص٣٤٦.

تهدف المؤسسة للقيام بالمهام التالية^١ :

- ١- ممارسة أعمال النقل البحري المختلفة ونقل الركاب ودعم الأسطول الوطني .
 - ٢- تملك واستئجار السفن التجارية للقيام بعمليات النقل لبحري المختلفة ونقل الركاب ودعم الأسطول الوطني.
 - ٣- شراء وبيع واستئجار السفن وتجهيزها .
 - ٤- إحداث الورش البحرية لصيانة السفن وإصلاحها .
- إلا أن المؤسسة حالياً لا تقوم إلا بنشاط النقل البحري للسلع ولم تبدأ بعد بتقديم خدمات نقل الركاب، أوصيانة السفن وإصلاحها .
- وتمتلك المؤسسة حالياً ثلاث سفن هي سورية (حمولة ١٣٠٠٠ طن) ولاديسا (حمولة ١٣٠٠٠ طن) وكلتاهما من سفن البضائع العامة (General Cargo) وهما تستخدمان لنقل البضائع العامة سواء كانت في حاويات أو في أكياس منضدة على ألواح خشبية وغيرها من البضائع ، والسفينة فينيقيا (حمولة ١٢٠٠٠ طن) وهي من نوع الدوكمة (Bulk Cargo) وهي تستخدم لنقل البحوب بشكل رئيسي .

وتسعى المؤسسة للقيام بمهامها من خلال العمل على تحقيق الأهداف التالية^٢ :

- ١- رفع مستوى الأداء وتخفيض الكلفة ومنع الهدر والإسراف والضياع .
 - ٢- تحسين الخدمة المؤداة للمتعاملين مع المؤسسة .
 - ٣- الحرص على تنفيذ عمليات النقل الجارية على سفن المؤسسة بدقة وإتقان .
 - ٤- حشد إمكانات المؤسسة وتعبئة طاقات العاملين لديها وتحريكها وإذكاء شعورهم القومي والوطني واستنهاض كفاءاتهم .
- وحتى تقوم المؤسسة بتحقيق هذه الأهداف فقد نص نظامها الداخلي على مجموعة من المبادئ في العمل منها^٣ :

- ١- استخدام منهجيات علمية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات .
- ٢- اعتماد أسلوب التخطيط العلمي والبرمجة واستنباط الأولويات في العمل وتنفيذه وتقييمه وتطويره.
- ٣- تنمية روح التعاون والانضباط .

^١ موقع المؤسسة العامة السورية للنقل البحري URL <http://syriamar.com/content/view/4/7/lang.ar/>

^٢ النظام الداخلي للمؤسسة العامة السورية للنقل البحري الصادر بقرار وزير النقل رقم (٩٣١) تاريخ ٢٠٠٦/٧/٦ ، المادة ٢ ، ص ٣ .

^٣ المرجع السابق مباشرة ، ص ٤ .

٤- تنمية العلاقات الديمقراطية ، وتفعيل مشاركة العاملين في الإدارة .

٥- وضع العاملين في وظائف تتناسب مع وظائفهم واختصاصاتهم وخبراتهم وتجاربهم .

ثالثاً: العوامل الخارجية المؤثرة على عملية التسعير في المؤسسة^١.

تعد العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على قرارات التسعير في المؤسسة على درجة عالية من التعقيد ، حيث ترتبط عملية التسعير بالعديد من الأطراف الخارجية ، فالتشريعات الحكومية تكسب المؤسسة نقطة قوة من خلال حصر جميع خدمات النقل البحري المقدمة إلى مؤسسات وشركات القطاع العام بالمؤسسة العامة السورية للنقل البحري ، إلا أن هذه التشريعات تلزم المؤسسة بالتعامل مع جهة حكومية أخرى هي الشركة العامة للتوكيلات الملاحية في حال كانت قيمة ٥٠٪ من السلع المنقولة على أي رحلة تتم على سفن المؤسسة عائدة لأحد مؤسسات أو شركات القطاع العام ، وهذا يعيق عملية التسعير في المؤسسة بسبب البطء في تداول المعلومات والبيانات الخاصة بعملية التسعير ، حيث يتم تداول هذه البيانات بين المؤسسة والشركة وفقاً للإجراءات التقليدية المعتمدة بين جهات القطاع العام .

تتأثر عملية التسعير أيضاً بعمل المرافئ السورية ، حيث تتصف هذه المرافئ بوجود بطء في تأدية الخدمات المتعلقة بالسفن ، وهذا يؤثر على تكاليف تأدية خدمة النقل البحري من خلال حجز السفينة لفترات أطول في المرفأ، من جهة أخرى فإن ضعف أداء المرافئ السورية يؤدي إلى تفضيل العديد من العملاء شحن سلعهم إلى مرافئ منافسة مثل مرفأ بيروت نظراً لسهولة إجراءاتها ، وهذا يفقد المؤسسة بعض نقاط القوة ؛ حيث تقوم المرافئ السورية بتقديم خدماتها للسفن الوطنية بأسعار تمييزية أخفض من الأسعار المقدمة للسفن الأجنبية.

رابعاً: دراسة البيئة التنظيمية للمؤسسة^٢ .

تتم إدارة المؤسسة من خلال مجلس الإدارة الذي يتألف من سبع أعضاء وفقاً لما ينص عليه المرسوم التشريعي رقم ٢٠ لعام ١٩٩٤ ، ويقوم المجلس برسم السياسة العامة للمؤسسة ووضع الخطط التفصيلية والبرامج التنفيذية التي تكفل تطوير الإنتاج وإحكام الرقابة على جودته وحسن استخدام الموارد المتاحة استخداماً اقتصادياً سليماً وكل ما من شأنه زيادة وكفاءة الإنتاج، كما يقوم بإقرار الخطة السنوية للمؤسسة والمتضمنة خطط الإستثمار والإنتاج واليد العاملة ، كما يقوم أيضاً بدراسة التقارير الربع سنوية والسنوية وتقييمها .

^١ تم صياغة هذه الفقرة بالاعتماد على المقابلات التي أجراها الباحث مع موظفي المؤسسة.

^٢ النظام الداخلي للمؤسسة العامة السورية للنقل البحري ، ص ٥ وما بعدها ، بتصرف .

ويقوم المدير العام لمؤسسة بتنفيذ مقررات مجلس الإدارة ويشرف على حسن سير العمل في المؤسسة ، وللقيام بذلك فهو يتمتع بصلاحيات واسعة من حيث فرض العقوبات ومنح المكافآت ونقل العاملين وغيرها .

تتألف المؤسسة من مجموعة من المديريات المقسمة إلى دوائر فـشـعـب ، ويمكن تبويب المديريات في المؤسسة ضمن مجموعتين رئيسيتين :

١- المديريات ذات الصلة المباشرة بمهام المؤسسة : وهي المديريات التي تقوم بأنشطة تتعلق بتقديم خدمات النقل البحري وتضم ما يلي :

a. مديرية العمليات : وهي المديرية التي تقوم باستلام طلبات الشحن من العملاء ، وتقوم بالتحقق فيما إذا كان يمكن تلبية طلب العميل عن طريق سفن المؤسسة أم لا ، وفي حال لم يكن هناك إمكانية للشحن على سفن المؤسسة (بسبب عدم وجود فراغات أو الارتباط بشحنات أخرى) تقوم بالاتصال مع شركات الشحن الأخرى لتأمين نقل الشحنة ، أو تقوم باستئجار سفن لتلبية طلبات العملاء ، كما تقوم بإعداد مشاريع عقود النقل البحري ومتابعة تنفيذها .

b. مديرية الاستثمار والتسويق : وهي تقوم بإدارة عمليات الشحن التي تتم على سفن المؤسسة من خلال دراسة خطوط النقل البحري الأكثر ربحية ، توثيق العلاقات مع المصدرين والمستوردين من القطاع العام والخاص ، دراسة أجور النقل في الأسواق الملاحية ، الإشراف على حركة السفن ، الإشراف على استلام وتسليم البضاعة ، الإشراف على تفريغ وتحميل السفن .

c. مديرية الشؤون الفنية : تقوم هذه المديرية بالإشراف على جاهزية السفن وصلاحياتها للإبحار وأعمال الصيانة ، كما تقوم بدراسة مستلزمات السفن من قطع التبديل والوقود والزيوت والدهانات وغيرها ، كما تعمل على التأكد من شروط السلامة في السفينة ومدى مطابقتها للشروط العالمية .

d. فروع المؤسسة في دمشق وطرطوس : يُعنى كل من فرعي دمشق وطرطوس بمتابعة أعمال المؤسسة في دمشق وطرطوس وفقاً للتوجيهات الواردة إليها من المؤسسة ، وتشمل أعمالها استقبال طلبات الشحن الواردة إليها وإرسالها للإدارة العامة في اللاذقية ، ومتابعة تحصيل فواتير الشحن ، بالإضافة إلى كل ما يوكل إليها من مهام .

e. مكاتب المؤسسة في الخارج : يظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة وجود مكاتب لها في الخارج تعنى بمتابعة أمور الشحنات التي تقوم المؤسسة بنقلها سواء على سفنها أو على سفن مستأجرة من قبلها ، والأهتمام بأمور الربابنة وطواقم السفن ، بالإضافة إلى الاتصال مع المصدرين والمستوردين في البلد المتواجدة فيه ، ومتابعة النزاعات القانونية الناشئة عن عقود النقل التي قامت بها المؤسسة ، لكن المؤسسة لم تقم حتى الآن بفتح أي مكتب لها في الخارج بل تعتمد في أداء المهام المنوطة بالمكاتب على الوكلاء البحريين في الدول والمرافئ المعنية.

٢- المديریات التي لا يرتبط نشاطها بتقديم خدمة النقل البحري بشكل مباشر وتشمل ما يلي :

a. مديرية الشؤون المالية : تقوم بجميع الأعمال ذات الصلة المالية وإعداد مشاريع الموازنة التقديرية والإشراف على تنفيذها والعمل على إصدار فواتير الشحن ومطالبة العملاء بتسديدها ، كما تقوم بالمشاركة في تحديد أجور الشحن وتأمين احتياجات المؤسسة من كافة المستلزمات وفقاً للقوانين والأنظمة النافذة.

b. مديرية الحسابات : تقوم هذه المديرية بتنظيم السجلات المحاسبية للمؤسسة وفق النظام المحاسبي الموحد ، وإعداد القوائم المالية الختامية ، كما تقوم بإعداد دراسات حول التكاليف المعيارية لتقديم خدمة النقل البحري ومقارنتها بالتكاليف الفعلية لأداء النشاط ورفع تقارير بذلك إلى الإدارة العليا.

c. مديريات أخرى : وهي تشمل مديرية الشؤون الإدارية والقانونية ، مديرية التخطيط والاحصاء ، مديرية التدريب والتأهيل والمعلوماتية ، مديرية الرقابة الداخلية . لا تختلف طبيعة الأعمال التي تقوم بها هذه المديريات عن المديريات المشابهة لها في مؤسسات القطاع العام.

يُظهر النظام الداخلي للمؤسسة تقسيمها إدارياً إلى مديريات ، ودوائر ، وشعب . وقد تم توصيف الأعمال التي تقوم بها كل وحدة تنظيمية ولكن بمستوى منخفض من التفصيل والوضوح ، كما أن النظام الداخلي لا يحتوي على توصيف العمليات التي تقوم بها المؤسسة أو كيفية تدفق المستندات والمعلومات فيما بين الوحدات التنظيمية المختلفة ، وقد تبين للباحث من خلال ما ورد في النظام الداخلي والمقابلات التي أجراها مع موظفي المؤسسة أن المديريات التي تشارك في صناعة قرار التسعير سواء من خلال حفظ البيانات أو معالجتها أو إعداد البدائل أو اتخاذ القرار بشكل نهائي

هي: مديرية العمليات ، مديرية الاستثمار ، مديرية الشؤون المالية ، مديرية المحاسبة ، مديرية الشؤون الفنية ، بالإضافة إلى الإدارة العليا (المدير العام ومعاونوه وأعضاء مجلس الإدارة) .

خامساً : النظام المقترح لدعم قرارات التسعير في المؤسسة.

يهدف النظام إلى دعم قرارات المؤسسة في تحديد أجور النقل للشحنات المنقولة على السفن التي تمتلكها المؤسسة ، وذلك من خلال تنظيم البيانات المتعلقة بتكاليف خدمة النقل، ومعالجة هذه البيانات ، وعرض المعلومات في أشكال بيانية تفاعلية توضح الإيرادات التي تحققها المؤسسة في مقابل التكاليف التي تتكبدها لتقديم الخدمة.

وقد تم تصميم النظام المقترح بحيث يأخذ بالحسبان هرمية التكاليف والإيرادات على ثلاث مستويات هي الشحنة (أو البوليصة) ، الرحلة ، والسفينة .

١- تكاليف تقديم خدمة النقل البحري .

يعتمد تقديم خدمة النقل البحري على مجموعة من التجهيزات والمستلزمات والنفقات ، والتي تؤدي إلى تحمل المؤسسة عدة أنواع من التكاليف ، وقد تم تبويب تكاليف خدمة النقل البحري في ثلاث بنود رئيسية كالتالي :

١- التكاليف المرتبطة بالسفينة : وهي تتألف من العناصر التالية :

a. اهتلاك السفينة : يتم استهلاك السفينة على ٣٣ عاماً ، وبالتالي فإن المؤسسة

تتحمل تكلفة سنوية ثابتة تحتسب كما يلي : اهتلاك السفينة = (قيمة شراء السفينة

$$/ ٣٣)$$

b. التأمين السنوي على السفينة .

c. نفقات الصيانة السنوية : وهي تشمل إجمالي المبالغ المدفوعة لقاء خدمات الصيانة

الدورية الهادفة للحفاظ على سلامة السفينة ، وهذا البند لا يتضمن نفقات إصلاح أو

تحديث السفينة ، حيث تضاف هذه الأخيرة إلى حساب السفينة.

٢- التكاليف المرتبطة بالرحلة : عند إبحار السفينة فهناك مجموعة من المستلزمات اللازمة

للقيام بالرحلة وقد تم تبويب تكاليف الرحلة إلى :

a. نفقات الوقود .

b. نفقات الرحلة الأخرى (تموين السفينة بالطعام والمياه ، رسوم القطر ، رسوم الإرشاد

، رسوم الرسو ، الخ) .

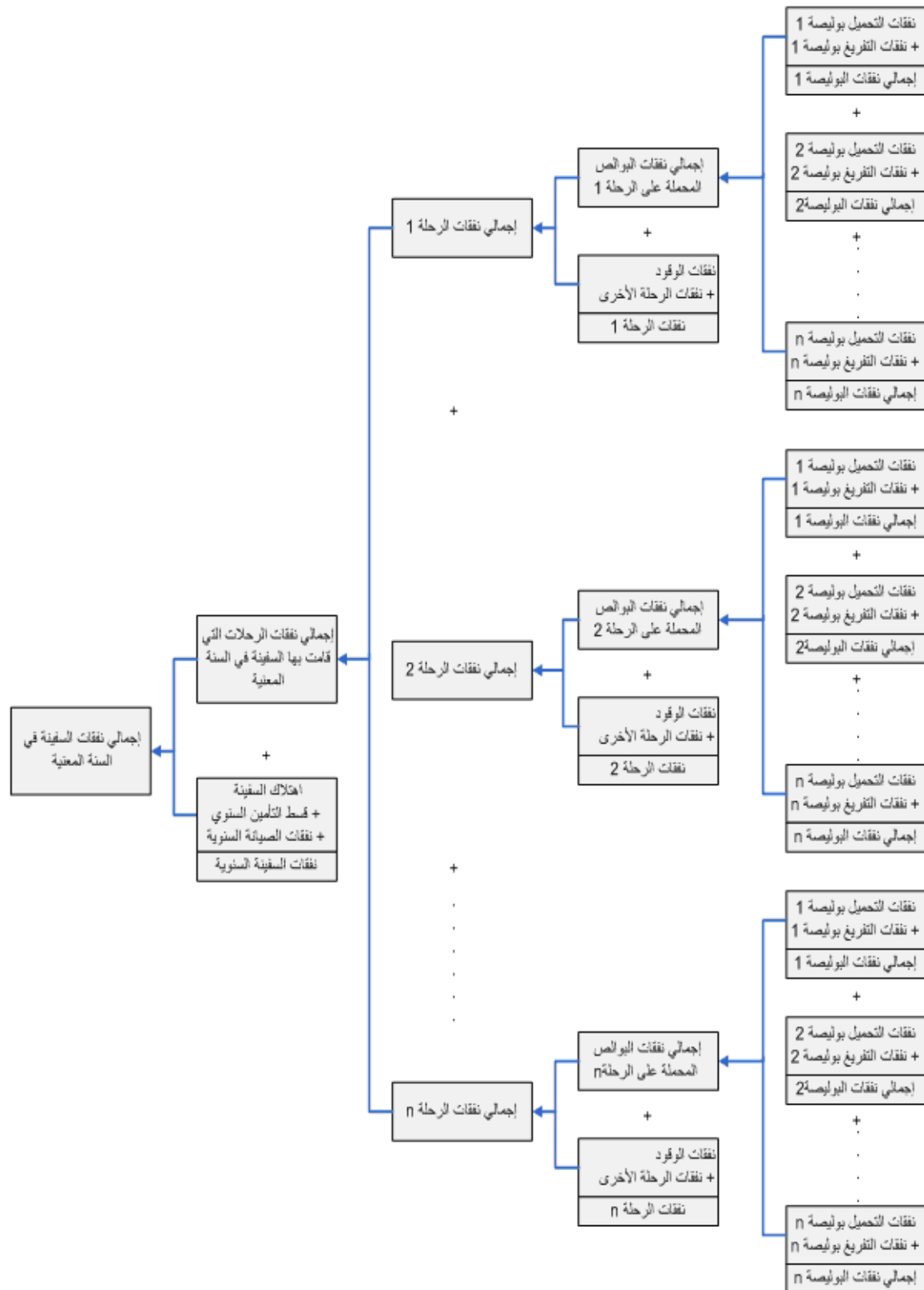
٣- التكاليف المرتبطة بالبوليصة (الشحنة) : يتم نقل بوليصة واحدة أو أكثر في كل رحلة ، وترتبط بكل بوليصة مجموعة من التكاليف هي :

a. نفقات التحميل : وهي تتألف من كل ما تدفعه المؤسسة على تحميل بضاعة البوليصة من مرفأ الإنطلاق إلى سطح السفينة مثل : أجور الروافع ، أجور التوضيب ، أجور العتالة ...الخ.

b. نفقات التفريغ : وهي تشمل كل ما تدفعه المؤسسة بهدف نقل بضاعة البوليصة من سطح السفينة إلى رصيف ميناء الوصول مثل : أجور الروافع ، أجور العمال ، أجور العتالة ... الخ .

والشكل رقم (١٦) التالي يبين هيكل تكاليف خدمة النقل البحري :

الشكل رقم (١٦) هيكل تكاليف خدمة النقل البحري

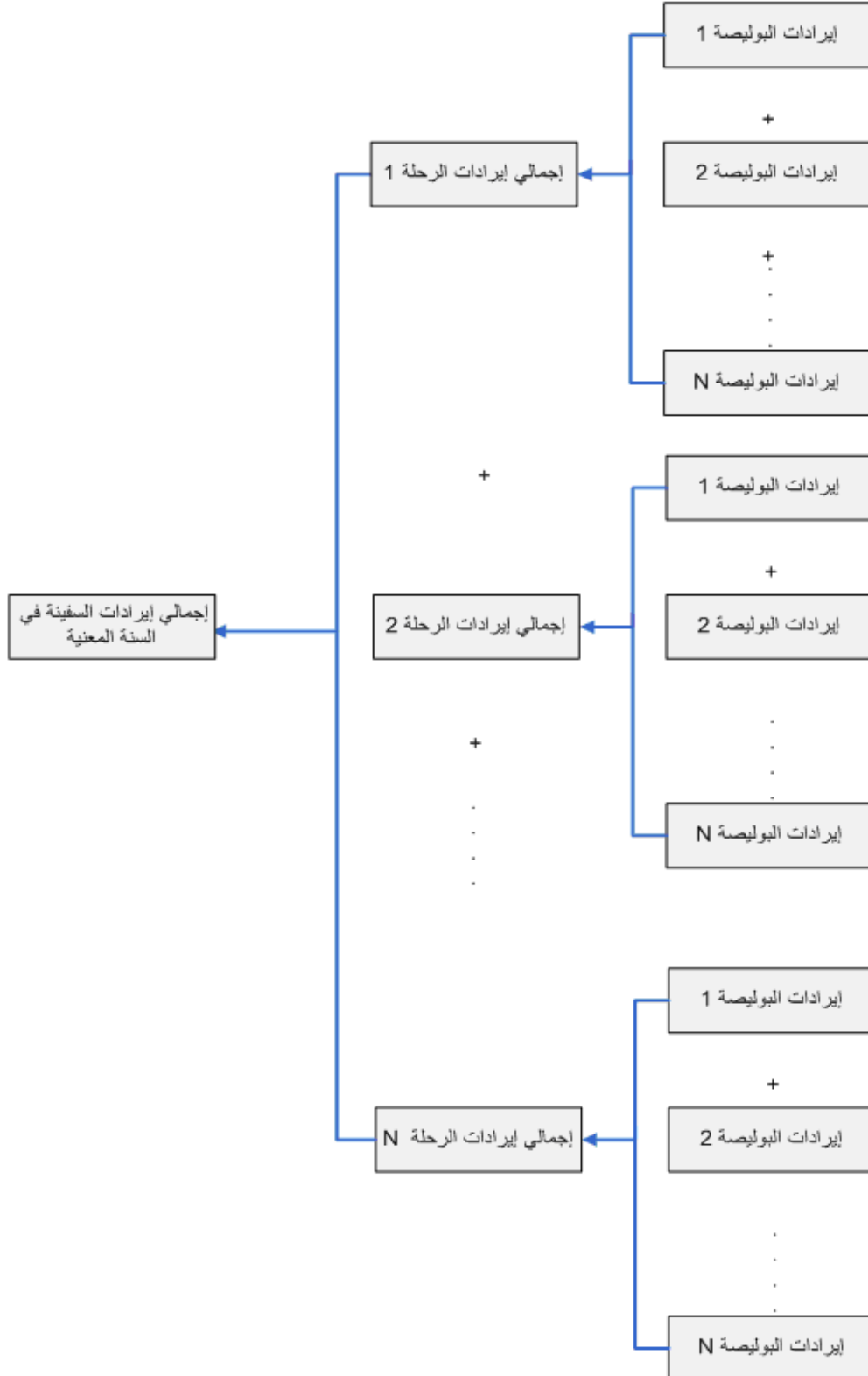


* المصدر : الباحث

٢- إيرادات تقديم خدمة النقل البحري

تقوم المؤسسة بتحصيل إيرادات عن كل شحنة ، هذه الإيرادات يمكن تجميعها بالنسبة لكل رحلة ، وبشكل سنوي لكل سفينة كما هو موضح في الشكل رقم ١٧ التالي :

الشكل رقم (١٧) هيكل إيرادات خدمة النقل البحري*



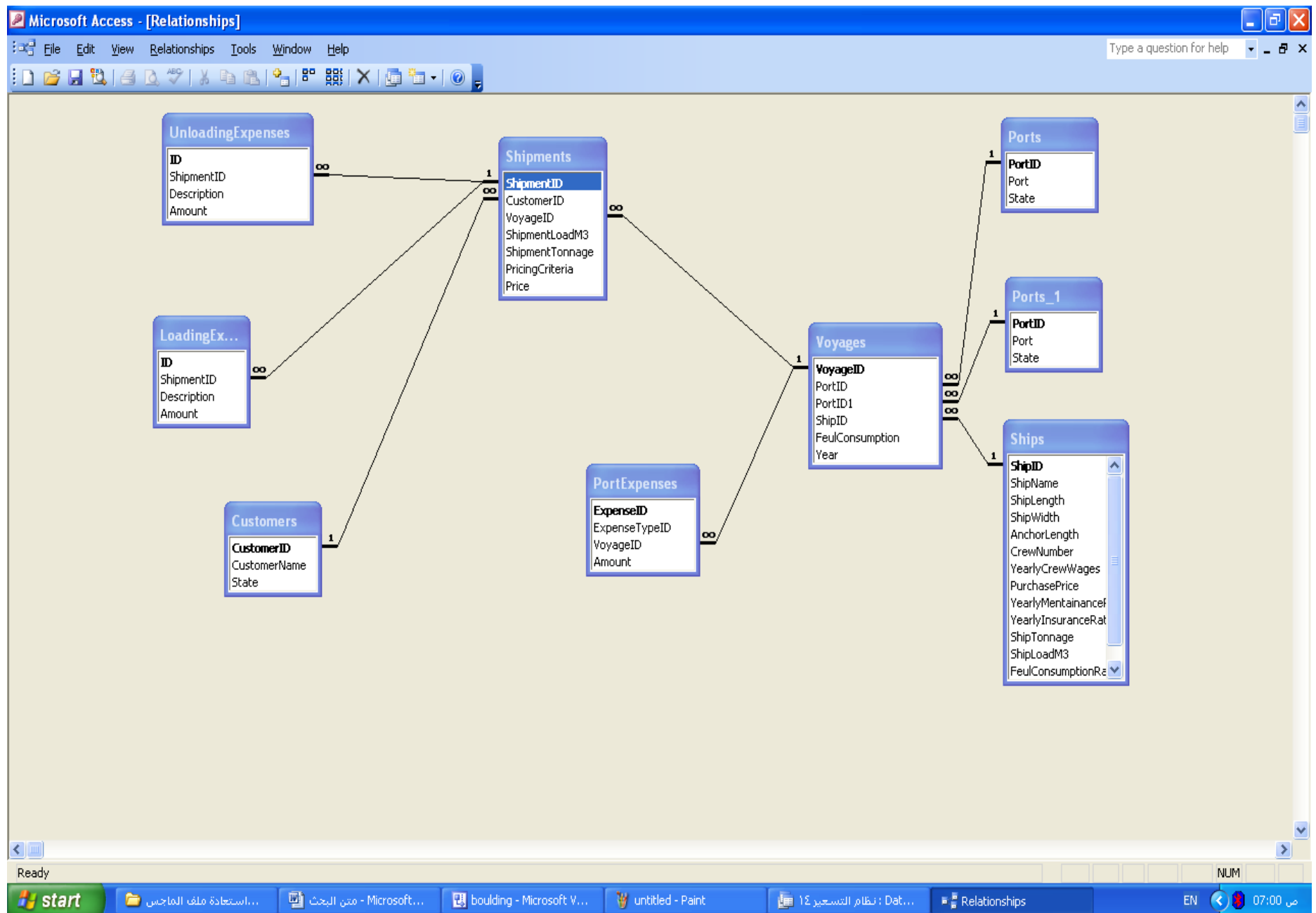
*المصدر : الباحث

٣- تنظيم البيانات في النظام المقترح.

تم تنظيم البيانات على برنامج Access لإدارة قواعد البيانات ، وهو يعتمد على نمط قواعد البيانات العلائقية حيث يتم تنظيم البيانات في جداول وربطها مع بعضها البعض بالشكل الذي يمكن من تخزين البيانات بطريقة كفؤة واسترجاعها ومعالجتها بسهولة .

والشكل رقم (١٨) التالي يبين تنظيم البيانات ضمن برنامج Access :

الشكل رقم (١٨) أسلوب تنظيم البيانات في النظام المقترح



٤ - واجهة النظام.

تم تصميم النماذج في النظام المقترح بحيث تقوم بوظيفتين : الأولى إدخال البيانات والثانية استخراج هذه البيانات وعرض النتائج في إطار تفاعلي وفيما يلي عرض لهذه النماذج:

- النموذج الرئيسي

هو نقطة الإنطلاق في البرنامج والتي يمكن منها الانتقال إلى النماذج الأخرى (السفن ، الرحلات ، بوالص الشحن ، المرافئ ، الزبائن) كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (١٩) النموذج الرئيسي للنظام



- نموذج السفن :

يتم من خلال هذا النموذج الموضح في الشكل رقم (٢٠) أدناه إدخال البيانات المتعلقة بكل سفينة على حدة والتي هي :

- اسم السفينة
- طول السفينة بالمتري .
- عرض السفينة بالمتري .

- طول المرساة بالمتري .
- عدد أفراد طاقم السفينة .
- أجور الطاقم السنوية مقدرة بالليرة السورية .
- سعر شراء السفينة مقدراً بالليرة السورية .
- قسط التأمين السنوي على السفينة .
- حمولة السفينة بالطن .
- حمولة السفينة بالمتري المكعب .
- معدل استهلاك الوقود : أي معدل ما تستهلكه السفينة من وقود لكل ميل بحري مقدراً بالليرة السورية .
- وزن السفينة بالطن .
- نفقات الصيانة السنوية : ويقصد بنفقات الصيانة إجمالي المبالغ السنوية التي تنفقها المؤسسة بشكل دوري لقاء الحفاظ على سلامة السفينة ، وهذا البند لا يتضمن نفقات الإصلاح أو التحديثات التي تتم على السفينة .

الشكل رقم (٢٠) نموذج السفن

السفن	
اسم السفينة	١٢٠,٠٠٠
طول السفينة	١٣٥٠٠
عرض السفينة	١٣٩٠٠
طول المرساة	٢,٣٩٩
عدد أفراد الطاقم	٣٤٠٠٠
أجور الطاقم السنوية	١٤٠,٠٠٠
سعر الشراء	
قسط التأمين السنوي	
حمولة السفينة (طن)	
حمولة السفينة (متري مكعب)	
معدل استهلاك الوقود	
وزن السفينة	
نفقات الصيانة السنوية	

إغلاق

Record: 1 of 3

- نموذج الرحلات :
- يتم من خلال نموذج الرحلات إدخال البيانات التالية :

- رقم الرحلة : وهو رقم مميز لكل رحلة ، ويجب أن يتم إدخال رقم صحيح دون فواصل أو رموز أخرى .
- مرفأ إنطلاق الرحلة .
- مرفأ الوصول للرحلة .
- لإدخال مرفأ الوصول ومرفأ الانطلاق قم باختيار أحد المرافئ من القائمة المنسدلة .
- اسم السفينة : وهي السفينة التي تقوم بالرحلة ، قم باختيار إحدى السفن من القائمة المنسدلة
- نفقات الوقود : وهي القيمة المقدرة لنفقات الوقود بالليرة السورية والمطلوبة للقيام بالرحلة.
- السنة : وهي السنة الميلادية التي تمت فيها الرحلة .
- نفقات الرحلة الأخرى : وهي تتضمن جميع النفقات المدفوعة على الرحلة في كل من مينائي الإنطلاق والوصول والتي ترتبط بشكل مباشر مع كل رحلة على حدة ، ومن أمثلتها :
 - نفقات الإرشاد .
 - نفقات الرسو .
 - نفقات القطر .
 - نفقات التموين بالمياه .
 - نفقات طعام الطاقم .

الشكل رقم (٢١) نموذج الرحلات

الرحلات

رقم الرحلة: استهلاك الوقود (ل.س): ٣٠٠,٠٠٠

مرفأ الإنطلاق: الاسكندرية السنة: ٢٠٠٩

مرفأ الوصول: اللاذقية

اسم السفينة: أرواد

نفقات الرحلة الأخرى

المبلغ	نوع النفقة
١٢,٠٠٠	رسوم الرسو
١٣,٠٠٠	رسوم القطر
*	

إغلاق المرافئ السفن

Record: 1 of 6

الشكل رقم (٢٢) نموذج بوالص الشحن

بوالص الشحن

رقم بوليصة الشحن: وزن الشحنة (طن): ١٢٠٠

رقم الرحلة: ٥ معيار احتساب أجرة النقل: الحجم:

حجم الشحنة (متر مكعب): ٣٠٠ أجرة الشحن: ٥٠٠ ل.س لكل متر مكعب أو طن:

اسم الزبون: الشركة العامة للحبوب

يتم من خلال نموذج بوالص الشحن إدخال البيانات التالية :

- رقم بوليصة الشحن : يجب أن يتم إدخال الرقم دون فواصل أو رموز أخرى .
 - رقم الرحلة التي تم شحن البوليصة عليها . لإدخال رقم الرحلة قم باختيار رقم من القائمة المنسدلة ، إذا لم تجد رقم الرحلة المطلوبة في القائمة قم بضغط زر الرحلات لفتح نموذج الرحلات ثم أدخل البيانات الخاصة بالرحلة الجديدة وأغلق النموذج وستضاف الرحلة الجديدة إلى القائمة بشكل تلقائي .
 - حجم الشحنة بالمتري المكعب .
 - وزن الشحنة بالطن .
 - معيار احتساب أجرة النقل : يتم احتساب الأجرة وفق أحد المعيارين : الحجم ، أو الوزن ، قم باختيار أحدهما من القائمة المنسدلة .
 - أجرة الشحن بالليرة السورية لكل متر مكعب أو طن .
 - اسم الزبون أو العميل الذي تقوم المؤسسة بشحن البضاعة لحسابه .
 - نفقات التحميل للبوليصة .
 - نفقات التفريغ للبوليصة .
- تتضمن نفقات التحميل والتفريغ جميع النفقات التي تتكبدها المؤسسة على كل بوليصة تقوم بشحنها، ومن أمثلتها :
- أجور العتالة .

- أجور التوضيب .
- رسم الوكالة .
- أجور آليات المرفأ .
- أجور الروافع والسيارات.الخ .

٤- نموذج تحليل النفقات / الإيرادات :

بعد القيام بإدخال جميع البيانات في نموذج بوالص الشحن يمكن من خلال الضغط على (تحليل النفقات / الإيرادات) ليتم فتح نموذج تحليل النفقات / الإيرادات المتضمن ثلاثة أقسام رئيسية هي :

القسم الأول : يتضمن هذا القسم إيرادات ونفقات البوليصة كما هو موضح في الشكل رقم ٢٣

الشكل رقم (٢٣) إيرادات / نفقات البوليصة :



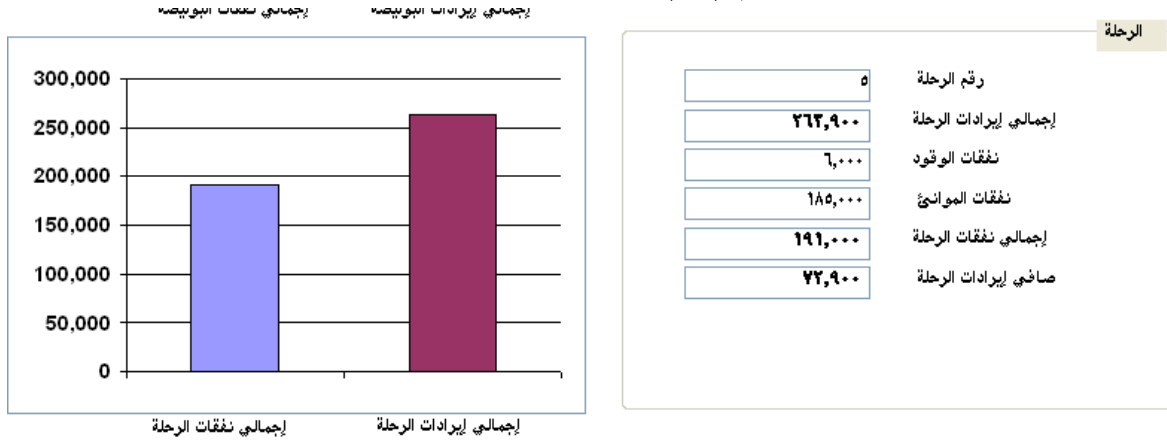
يتضمن هذا القسم المعلومات التالية :

- رقم بوليصة الشحن
- إجمالي إيرادات البوليصة : وهي تساوي إلى حاصل ضرب وزن الشحنة في أجرة النقل إذا تم اختيار الوزن كمعيار لاحتساب الأجرة .، وتساوي حاصل ضرب حجم الشحنة في أجرة النقل إذا تم اختيار الحجم كمعيار لاحتساب أجرة النقل .
- نفقات التحميل .
- نفقات التفريغ .
- إجمالي نفقات البوليصة : وهي تساوي مجموع نفقات التحميل ونفقات التفريغ .

- صافي إيرادات البوليصة : وهي تساوي إلى إجمالي إيرادات البوليصة ناقصاً إجمالي نفقات البوليصة .

القسم الثاني : يتضمن هذا القسم إيرادات ونفقات الرحلة كما هو موضح في الشكل رقم ٢٤

الشكل رقم (٢٤) إيرادات / نفقات الرحلة :



يتضمن هذا القسم المعلومات التالية :

- رقم الرحلة .
- السنة .
- إجمالي إيرادات الرحلة : وهي تساوي إلى مجموع صافي إيرادات جميع البوالص التي تم شحنها على الرحلة المعنية.
- نفقات الوقود .
- نفقات الموانئ .
- إجمالي نفقات الرحلة : تساوي إلى مجموع نفقات الوقود ونفقات الموانئ .
- صافي إيرادات الرحلة : تساوي إلى إجمالي إيرادات الرحلة ناقصاً إجمالي نفقات الرحلة.

القسم الثالث : يتضمن إيرادات ونفقات السفينة كما هو موضح في الشكل رقم ٢٥

الشكل رقم ٢٥ إيرادات / نفقات السفينة :



يتضمن هذا القسم المعلومات التالية :

- اسم السفينة .
- السنة التي يتم على أساسها تجميع الإيرادات والنفقات .
- إجمالي إيرادات السفينة : تساوي إلى مجموع صافي إيرادات جميع الرحلات التي قامت بها السفينة في السنة المعنية.
- نفقات التأمين السنوية .
- قسط الاهتلاك السنوي : يساوي إلى سعر شراء السفينة مقسوماً على ٣٣ (عدد سنوات اهتلاك السفينة)
- نفقات الصيانة السنوية .
- أجور الطاقم السنوية .
- إجمالي نفقات السفينة : تساوي إلى مجموع نفقات التأمين السنوية وقسط الاهتلاك السنوي ونفقات الصيانة السنوية وأجور الطاقم السنوية .
- صافي إيرادات السفينة : تساوي إلى إجمالي إيرادات السفينة ناقصاً إجمالي نفقات السفينة السنوية .

يمكن العودة إلى نموذج بوالص الشحن وتغيير أجرة الشحن أو معيار الاحتساب والنقر على الزر تحليل النفقات / الإيرادات عندها يتم تحديث نموذج تحليل النفقات / الإيرادات وفق المعطيات الجديدة .

سادساً : دراسة العنصر البشري

يعد العنصر البشري أهم عناصر نظام المعلومات ، وقد تناولنا في الفصول السابقة العديد من المتغيرات المؤثرة على تفاعله مع نظام المعلومات وقدرته على رفع فعالية وكفاءة الأداء ، وقد تم تحديد المتغيرات الإنسانية بما يلي :

- الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات
 - فهم المستخدمين لعملية التسعير .
 - مقاومة التغيير .
 - دور نظم دعم القرار في رفع فعالية عملية التسعير .
- ولدراسة هذه المتغيرات فقد تم عرض النظام المقترح على موظفي المؤسسة للإطلاع عليه ومن ثم تمّ توزيع استبيان على موظفي المؤسسة (انظر الملحق الأول) في المديرية المعنية بصناعة قرار التسعير لجمع البيانات عن هذه المتغيرات والتعرف على طبيعة علاقتها مع فعالية عملية اتخاذ قرارات التسعير في المؤسسة ، وقد تم تقسيم كل متغير إلى مجموعة من المقاييس لكي يصبح المتغير أقل تجريداً وفهماً من قبل الموظفين الموزع عليهم الاستبيان ، والجدول رقم (٣) التالي يبين متغيرات البحث والمقاييس الخاصة بكل منها:

الجدول رقم (٣) المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات البحث

المتغير	المقياس	رقم السؤال
العمر	-	١
المستوى الإداري	-	٢
الخبرة في استخدام الحاسوب	عدد الدورات التدريبية المتبعة	٤
	الإلمام بالتطبيقات الحاسوبية المختلفة	٥
	تفضيل استخدام الحاسوب	٦
مقاومة التغيير	التمسك بالنظام القائم	٩
	الخوف من الرقابة	١٥
	الخوف من فقدان السلطة	١٦
	الخوف من العمل الإضافي	١٧
فهم عملية التسعير	فهم شمولية عملية التسعير	١٨
	فهم أهمية التسعير	١٩
	فهم المنهجية العلمية في التسعير	٢٠
فعالية عملية التسعير	تلبية احتياجات المؤسسة من المعلومات	١٠
	التوفير في الجهد	١١
	مرونة التفاوض مع العميل	١٣
	تنظيم أفضل للبيانات	١٤

تم توزيع إحدى وثلاثين استبانة موزعة على المديريات المشاركة في صناعة قرار التسعير ، وقد تم رفض استبانة واحدة وبالتالي بلغ حجم عينة البحث ثلاثين موظفاً تم تحليل بياناتها إحصائياً للاستدلال على متغيرات البحث في المجتمع الإحصائي والمؤلف من الموظفين المشاركين في صناعة قرارات التسعير سواء كانوا يقومون بجمع البيانات والمعلومات أو بمناقشة البدائل ، أو يقومون باتخاذ القرار بشكل نهائي .

التحليل الإحصائي للبيانات

تم احتساب الإحصاءات الوصفية للمتغيرات (المتوسط ، الانحراف المعياري ، أعلى قيمة ، أدنى قيمة) ، كما تم استخدام مقياس كرونباخ ألفا الذي يشير إلى درجة الثبات في المقاييس المستخدمة ، أي مدى الترابط أو التجانس فيما بين المقاييس المستخدمة لقياس المتغير المعني ، ويتم احتساب مقياس كرونباخ ألفا وفق المعادلة التالية:

$$^1 \text{Cronbach's alpha} = \frac{N * MIIC}{1 + MIIC * (N - 1)}$$

حيث :

N : عدد المقاييس المستخدمة .

$MIIC$ (Mean Inter Item Correlation) : متوسط معامل الارتباط بين المقاييس المستخدمة.

وقد تم تقييم قيم كرونباخ ألفا وفق القيم الواردة في الجدول رقم ٤ التالي:

الجدول رقم (٤) المعايير المستخدمة في تقييم معامل ألفا كرونباخ *

التقييم	قيمة كرونباخ ألفا
ممتازة	أكبر من ٠.٩
جيدة	أكبر من ٠.٨
مقبولة	أكبر من ٠.٧
متوسطة	أكبر من ٠.٦
ضعيفة	أكبر من ٠.٥
غير مقبولة	أصغر من ٠.٥

* المصدر: Darren George , Paul Mallery., SPSS for Windows step by step a simple guide reference , 4th edition , Prentice Hall , 2003, page 231..

كما تم احتساب معامل الارتباط فيما بين المقاييس والمتغيرات المختلفة باستخدام معامل ارتباط Pearson والمعطى وفق القانون التالي ^٢ :

$$r = \left[\frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2] [N \sum y^2 - (\sum y)^2]}} \right]$$

¹ Uma Sekaran , Reasearch Methods for Business a skill building approach , 4th edition , John Wiley, 2003,page 328.

^٢ د. ناظم حيدر ، مبادئ الإحصاء ، منشورات جامعة دمشق ، ٢٠٠٠ ، ص ١٧٧.

حيث :

r قيمة معامل ارتباط Pearson

x قيمة المتغير الأول

y قيمة المتغير الثاني

N عدد مفردات العينة

كما تم اختبار قوة العلاقة بين المتغيرات باستخدام الجدول رقم ٥ التالي :

الجدول رقم (٥) المعايير المستخدمة في تقييم قوة معامل الارتباط Pearson *

الوصف	قيمة معامل ارتباط Pearson (بالقيمة المطلقة)
ارتباط قوي	٠.٤ إلى ٠.٧
ارتباط متوسط القوة	٠.٣ إلى ٠.٣٩
ارتباط ضعيف	٠.٢ إلى ٠.٢٩
لا يوجد ارتباط	أقل من ٠.٢

* المصدر: الموقع الإلكتروني لجامعة (Quinnipiac)

URL <http://faculty.quinnipiac.edu/libarts/polsci/Statistics.html>

وقد تم اختبار الدلالة الاحصائية لمعامل الارتباط باستخدام برنامج SPSS وذلك عند مستوى دلالة

٠.٠٥ وذلك للتأكد من مدى تعبير قيمة معامل الارتباط المحسوبة من العينة عن قيمة الارتباط

الحقيقية في المجتمع الاحصائي .

١ - اختبار المقاييس .

- الخبرة في استخدام الحاسوب :

تم قياس هذا المتغير من خلال عدد الدورات الحاسوبية المتبعة ، درجة الإلمام بالتطبيقات الحاسوبية

المختلفة ، تفضيل استخدام الحاسوب في العمل .

بلغت قيمة كرونباخ ألفا لهذه المقاييس ٠.٦٨٧ وهي قيمة متوسط من حيث دلالتها على جودة

المقاييس المستخدمة ، والجدول رقم (٦) التالي يبين معامل الارتباط بين المقاييس المذكورة أعلاه:

الجدول رقم (٦) معامل الارتباط بين المقاييس المستخدمة في قياس المتغير (الخبرة في استخدام الحاسوب)

تفضيل استخدام الحاسوب	الإلمام بالتطبيقات الحاسوبية	الدورات عدد المتبعة التدريبية	
		1	عدد الدورات التدريبية المتبعة
	1	.495	مستوى الإلمام بالتطبيقات الحاسوبية المختلفة
1	.657	.223	مستوى تفضيل استخدام الحاسوب

يشير الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين عدد الدورات التدريبية المتبعة ومستوى الإلمام بالتطبيقات الحاسوبية (٠.٤٩٥) ، إلا أن العلاقة القوية غير موجودة بين عدد الدورات المتبعة ومستوى تفضيل استخدام الحاسوب . يمكن تفسير ذلك بأن اتباع الموظف للدورات التدريبية لا يعني بالضرورة أنه سيفضل استخدام الحاسوب في عمله ، بل هذا يعتمد على جودة التدريب الذي يتلقاه ، في حين أن الإلمام بالتطبيقات الحاسوبية المختلفة يرتبط مع تفضيل استخدام الحاسوب بقوة أكبر (٠.٦٥٧) وهذا يشير إلى هذين المقياسين يقيسان متغير الخبرة في استخدام الحاسوب بشكل أفضل .

- مقاومة التغيير

تم قياس هذا المتغير من خلال مستوى التمسك بالنظام القائم ، مستوى الخوف من الرقابة ، مستوى الخوف من فقدان السلطات ، ومستوى الخوف من العمل الإضافي ، وقد بلغت قيمة كرونباخ ألفا لهذه المقاييس -٠.٠٤٧ وهي قيمة مرفوضة وتشير إلى عدم جودة المقاييس على الإطلاق ، وباحتساب معامل الارتباط بين هذه المقاييس (جدول رقم ٧) تبين عدم وجود علاقات ارتباط بين المقاييس المختلفة.

الجدول رقم (٧) معامل الارتباط بين المقاييس المستخدمة في قياس المتغير (مقاومة التغيير)

التمسك بالنظام القائم	الخوف من الرقابة	الخوف من فقدان السلطة	الخوف من العمل الإضافي
التمسك بالنظام القائم	١		
الخوف من الرقابة	-٠.٥٥	١	
الخوف من فقدان السلطة	-٠.٢٣٩	٠.٠٦	١
الخوف من العمل الإضافي	٠.١٣٨	-٠.٠٢١	٠.٠٩٢

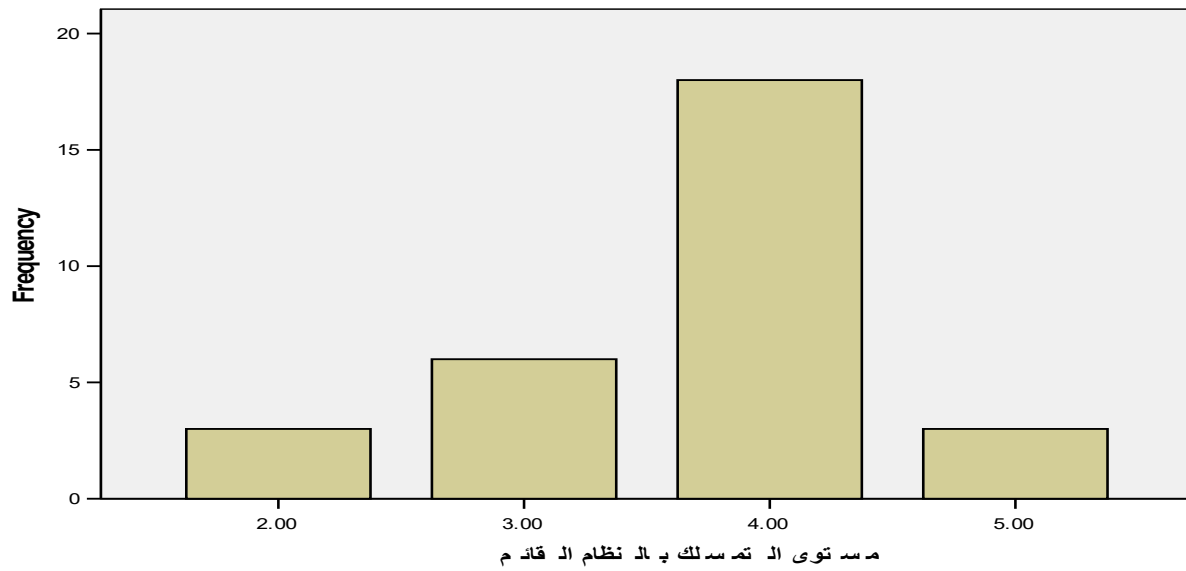
يبين الجدول رقم (٨) القيم التكرارية للمقاييس المذكورة أعلاه والأشكال ذوات الأرقام (٢٦) و(٢٧) و(٢٨) تبين المخططات التكرارية لهذه المقاييس

الجدول رقم (٨) . الجدول التكراري للمقاييس المستخدمة في قياس المتغير (الخوف من التغيير)

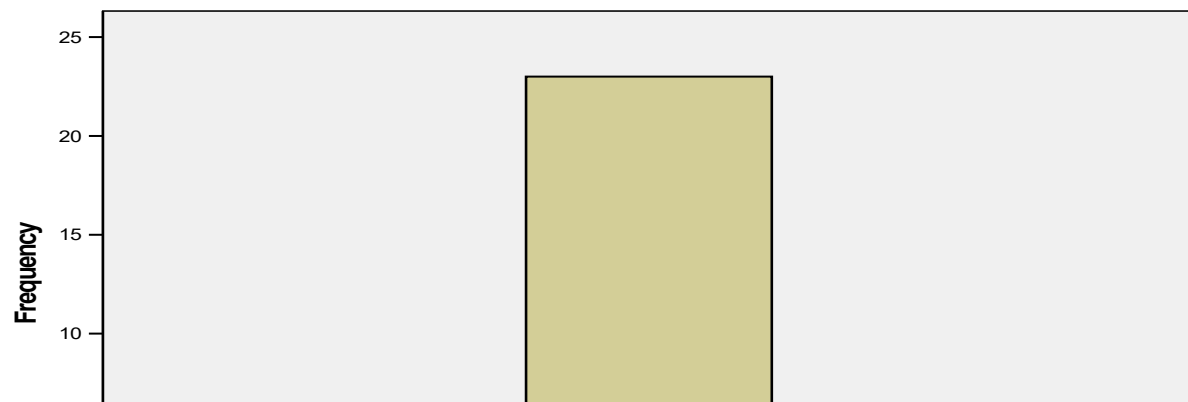
المقياس	القيمة	التكرار	التكرارات النسبية %
مستوى التمسك بالنظام القائم	١	٠	٠
	٢	٣	١٠
	٣	٦	٢٠
	٤	١٨	٦٠
	٥	٣	١٠
المجموع			١٠٠
مستوى الخوف من الرقابة	١	١	٣
	٢	١٥	٥٠
	٣	١٣	٤٤
	٤	١	٣
	٥	٠	٠
المجموع			١٠٠
مستوى الخوف من فقدان السلطة	١	٠	٠
	٢	٣	١٠
	٣	٢٣	٧٧

١٣	٤	٤	
٠	٠	٥	
١٠٠	٣٠	المجموع	
١	١	١	مستوى ١ لخوف من العمل الإضافي
٦٣	١٩	٢	
٣٣	١٠	٣	
٠	٠	٤	
٠	٠	٥	
١٠٠	٣٠	المجموع	

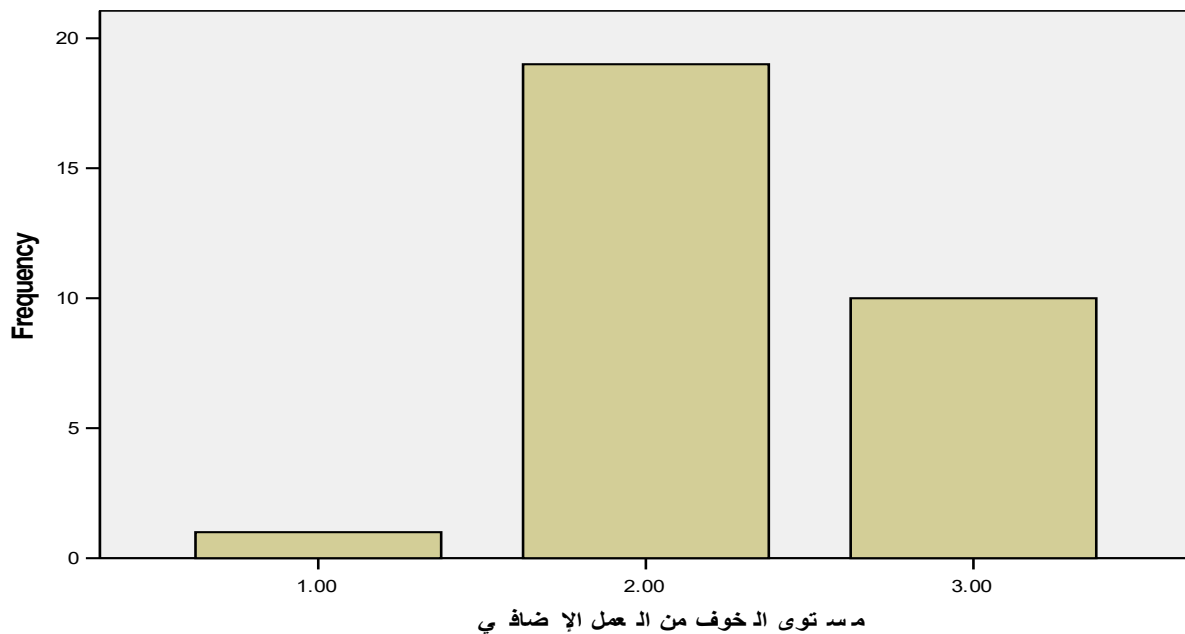
الشكل رقم ٢٦ - المخطط التكراري للمقياس (التمسك بالنظام القائم)



الشكل رقم ٢٧ - المخطط التكراري للمقياس (الخوف من فقدان السلطة)



الشكل رقم ٢٨ - المخطط التكراري للمقياس (الخوف من العمل الإضافي)



يتبين من الجدول السابق ومن المخططات التكرارية وجود تركز كبير للإجابات بالنسبة للمقاييس (مستوى الخوف من الرقابة ، مستوى الخوف من فقدان السلطات ، مستوى الخوف من العمل الإضافي) حيث تتركز الإجابات عند النقطتين ٢ و ٣ (٩٥ ٪ من الإجابات) بالنسبة للخوف من الرقابة وعند النقطة ٣ (٧٧ ٪) بالنسبة للخوف من فقدان السلطة وبمدي يبلغ ٢ بين أعلى نقطة وأدنى نقطة ، وعند النقطتين ٢ و ٣ (٩٩ ٪) وبمدي ٢ بالنسبة للخوف من العمل الإضافي ، وهذا قد يشير إلى عدم فهم الموظفين للأسئلة التي تتعلق بهذه المقاييس ، أما بالنسبة للتمسك بالنظام القائم فيلاحظ وجود انتشار أفضل للإجابات ، لذا قرر الباحث إسقاط المقاييس (الخوف من

الرقابة ، الخوف من فقدان السلطة ، الخوف من العمل الإضافي) من التحليل والإبقاء على مستوى التمسك بالنظام القائم مقياساً وحيداً للمتغير .

- فهم عملية التسعير :

تم قياس هذا المتغير من خلال فهم الموظفين لأهمية التسعير ، فهم الموظفين للمنهجية العلمية في التسعير ، وفهم الموظفين لشمولية التسعير .

بلغت قيمة كرونباخ ألفا لهذا المتغير ٠.١٢٠ وهي قيمة مرفوضة وتشير إلى ضعف المقاييس المستخدمة ويبين الجدول رقم ٩ التالي معامل الارتباط بين المقاييس المختلفة .

الجدول رقم ٩. معامل الارتباط بين المقاييس المستخدمة في قياس المتغير (فهم عملية التسعير)

	إدراك شمولية التسعير	إدراك أهمية التسعير	إدراك المنهجية العلمية في التسعير
إدراك شمولية التسعير	1		
إدراك أهمية التسعير	-0.067	1	
إدراك المنهجية العلمية في التسعير	0.055	0.139	1

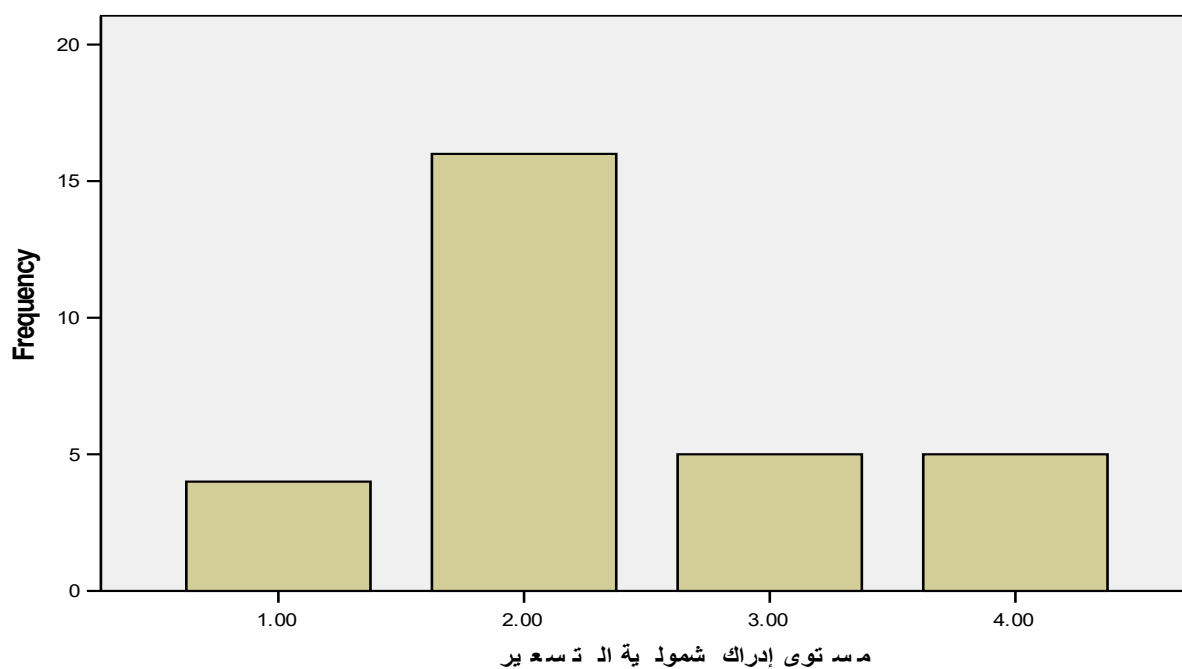
يبين الجدول أن لا يوجد علاقات ارتباط ذات دلالة بين المقاييس المستخدمة ، يبين الجدول رقم ١٠ التالي التوزيع التكراري لهذه المقاييس بالإضافة إلى الاشكال ذوات الارقام (٢٩) و (٣٠) و (٣١) التي تبين المخططات التكرارية لهذه المقاييس :

الجدول رقم ١٠ . الجدول التكراري للمقاييس المستخدمة في قياس المتغير (فهم عملية التسعير)

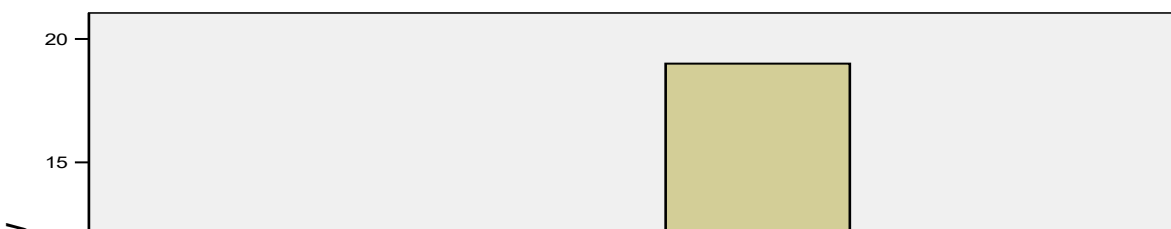
المقياس	القيمة	التكرار	التكرارات النسبية %
مستوى إدراك شمولية التسعير	١	٤	١٤
	٢	١٦	٥٤
	٣	٥	١٦
	٤	٥	١٦
	٥	٠	٠
المجموع		٣٠	١٠٠
مستوى إدراك أهمية التسعير	١	٠	٠
	٢	١	٤
	٣	١	٤

٦٢	١٩	٤	
٣٠	٩	٥	
١٠٠	٣٠	المجموع	
٢٠	٦	١	مستوى إدراك المنهجية العلمية في التسعير
٥٤	١٦	٢	
١٠	٣	٣	
١٦	٥	٤	
٠	٠	٥	
١٠٠	٣٠	المجموع	

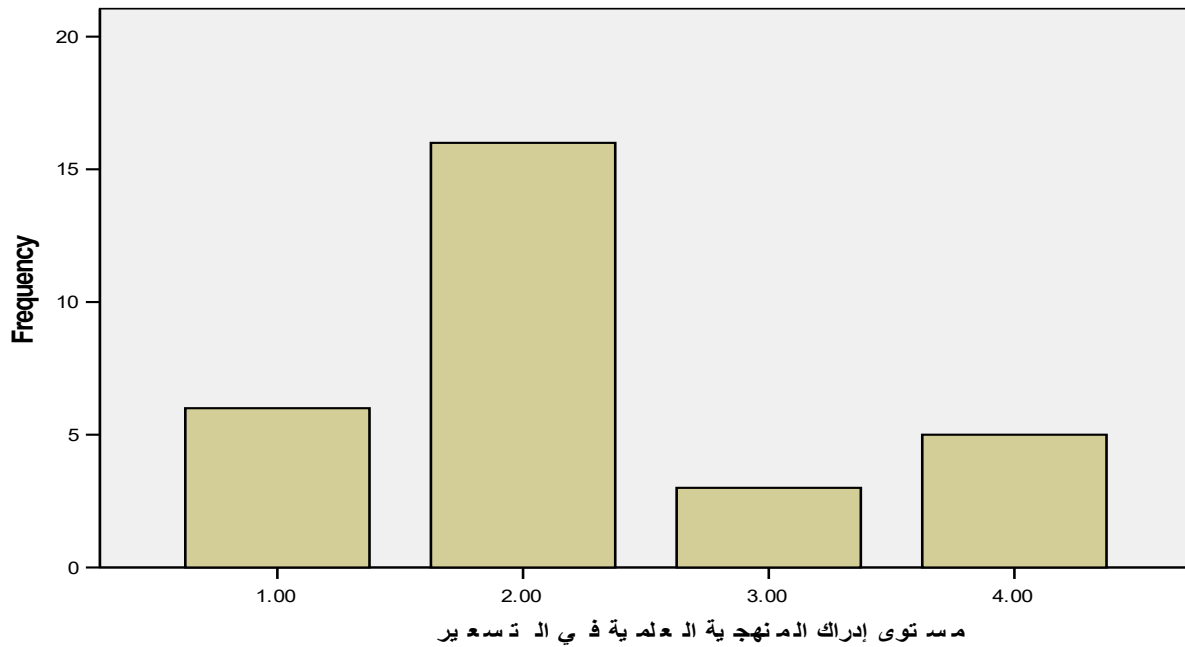
الشكل رقم ٢٩ - المخطط التكراري للمقياس (إدراك شمولية التسعير



الشكل رقم ٣٠ - المخطط التكراري للمقياس (إدراك أهمية التسعير)



الشكل رقم ٣١ - المخطط التكراري للمقياس (إدراك المنهجية العلمية في التسعير)



يشير الجدول السابق إلى توزيع الإجابات بالنسبة للمقاييس السابقة على أربع نقاط بنسب متفاوتة وبمدى ٣ بين أعلى وأدنى إجابة ، لذا قرر الباحث إسقاط متغير فهم علمية التسعير من التحليل مع الاحتفاظ بالمقاييس المستخدمة من أجل إجراء التحليل العاملي الذي سيرد لاحقاً في هذا الفصل .

- فعالية عملية التسعير :

تم قياس هذا المتغير من خلال تلبية نظم دعم القرار لاحتياجات المؤسسة ، والتوفير في الجهد المبذول ، والمرونة في التفاوض مع العميل ، وتنظيم البيانات .
بلغت قيمة كرونباخ ألفا لهذا المتغير ٠.٧٣٣ وهي ضمن المدى المقبول .

٢ - الإحصائيات الوصفية

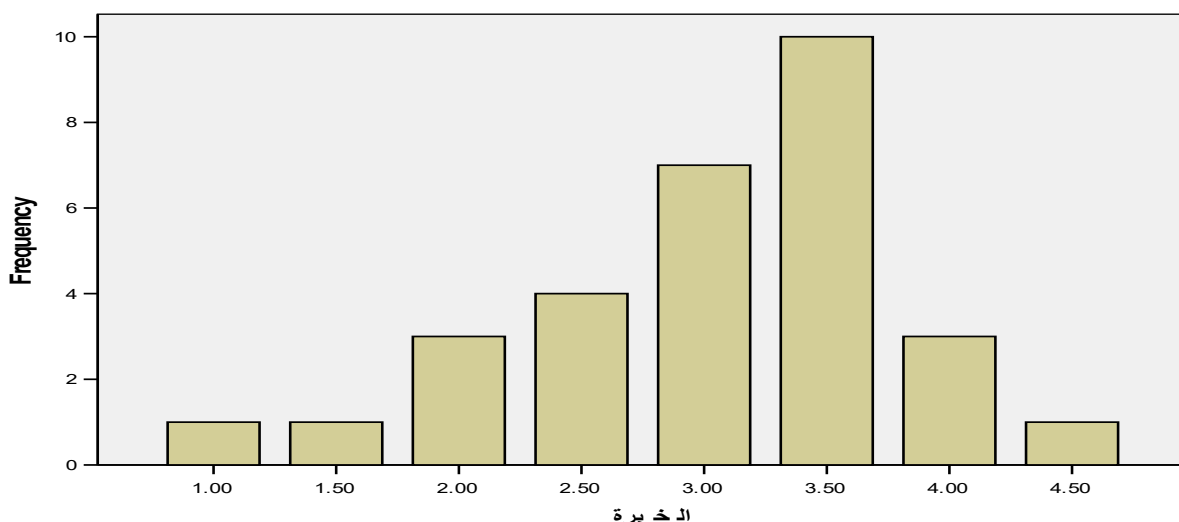
يبين الجدول رقم ١١ التالي بعض الإحصائيات الوصفية لمتغيرات البحث:

الجدول رقم ١١ - بعض الإحصائيات الوصفية لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	المتوسط	أعلى قيمة	أدنى قيمة	المدى	
.78711	3.0333	4.50	1.00	3.50	الخبرة في استخدام الحاسوب
.79438	3.7000	5.00	2.00	3.00	مقاومة التغيير
.56610	3.7250	4.75	2.50	2.25	دور نظم دعم القرار زيادة فعالية التسعير

بلغ متوسط الخبرة في استخدام الحاسوب لدى الافراد عينة البحث هذا ٣.٠٣ وانحراف معياري قدره ٠.٧٨ وبمدى بين أعلى قيمة وأدنى قيمة ٣.٥٠ نقطة والشكل البياني رقم ٣٢ التالي يبين المخطط التكراري لهذا المتغير

الشكل رقم (٣٢) - المخطط التكراري للمتغير (الخبرة في استخدام الحاسوب)



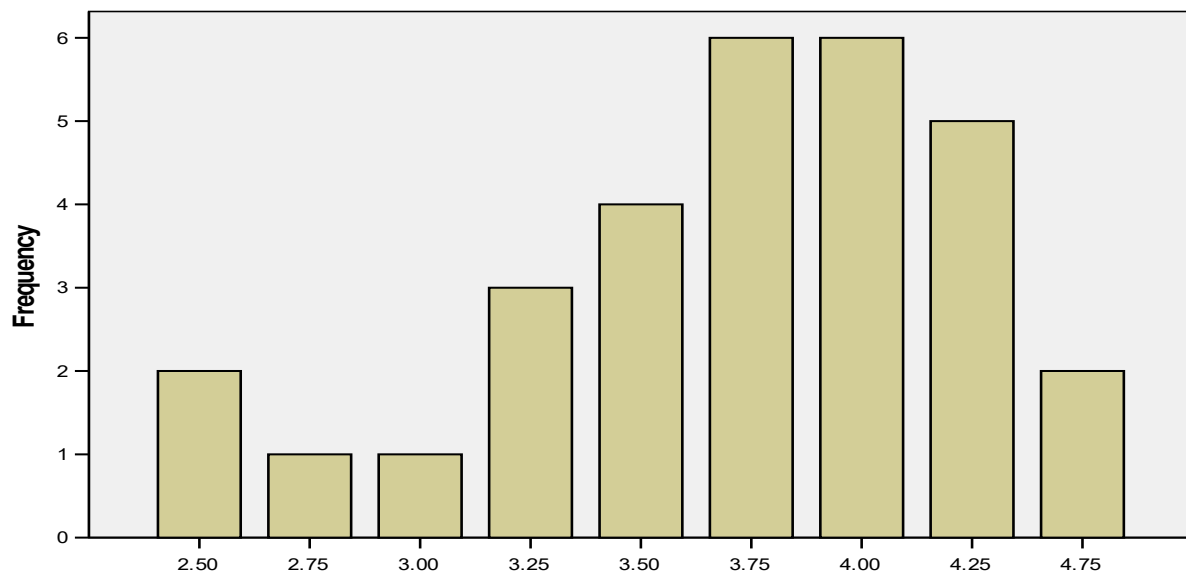
في حين بلغ متوسط المتغير مقاومة التغيير ٣.٧ بانحراف معياري ٠.٧٩ نقطة وبمدى بين أدنى وأعلى قيمة ٣ والشكل رقم ٣٣ يبين المخطط التكراري لهذا المتغير :

الشكل رقم (٣٣) - المخطط التكراري للمتغير (مقاومة التغيير)



أما بالنسبة للمتغير الثالث (فعالية عملية التسعير) فقد بلغ المتوسط ٣.٧٢ وهو مرتفع مقارنة بالمتغيرين السابقين ، وبلغ الإنحراف المعياري ٠.٥٧ ويمثل أدنى قيمة مقارنة بالمتغيرين الآخرين ، وهذا يشير إلى التمرکز الشديد لقيم هذا المتغير حول المتوسط الذي هو أعلى منه لدى المتغيرين الآخرين كما هو موضح في الشكل رقم ٣٤ .

الشكل رقم (٣٤) - المخطط التكراري للمتغير (فعالية عملية التسعير)



٣- اختبار الفرضيات :

الفرضية الأولى :

هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين خبرة أفراد المؤسسة في استخدام الحاسوب ودور تكنولوجيا المعلومات في رفع فعالية التسعير في المؤسسة.

بلغت قيمة معامل الارتباط في العينة بين المتغيرين ٠.٠٧٩ وبتطبيق اختبار t يظهر أن قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t النظرية عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥ ودرجة حرية ٢٨ وبالتالي تم رفض هذه الفرضية.

الفرضية الثانية :

هناك علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية بين مقاومة التغيير لدى أفراد المؤسسة ودور تكنولوجيا المعلومات في رفع فعالية التسعير في المؤسسة.

بلغت قيمة معامل الارتباط في العينة بين المتغيرين ٠.٠٥٩ وباحتساب قيمة t تبين أنها أقل من قيمة t النظرية عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥ ودرجة حرية ٢٨ ، وبالتالي تم رفض هذه الفرضية

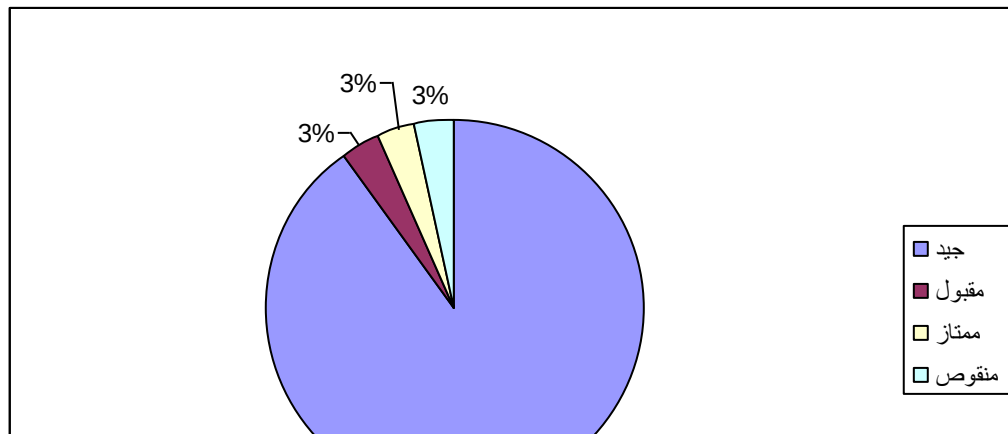
٣- تحليل البيانات النوعية :

يتضمن الاستبيان سؤالين (رقم ٧ و ٨) يطلبان رأي المجيب بالبرنامج والتعديلات التي يراها ملائمة على البرنامج ، تضمنت الإجابات بالنسبة للسؤال السابع العديد من التعليقات يمكن تلخيصها في الجدول رقم ١٢ والشكل رقم ٣٥ :

الجدول رقم (١٢) - تحليل البيانات النوعية للسؤال رقم (٧)

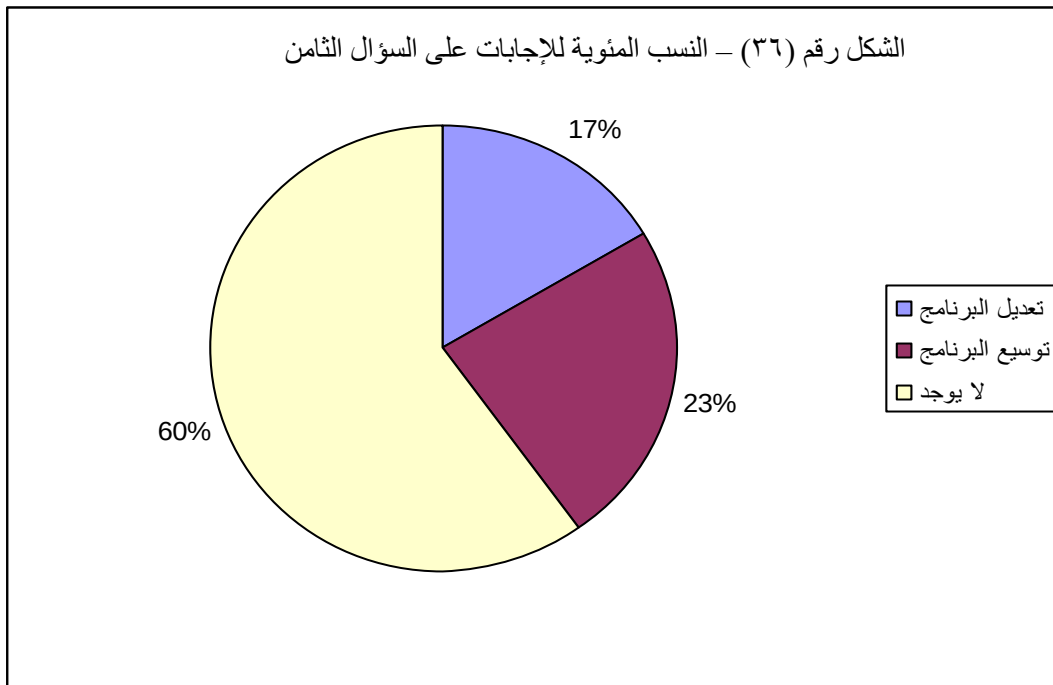
التكرار النسبي	التكرار النسبي	التكرار النسبي	
90.0	90.0	27	جيد
93.3	3.3	1	مقبول
96.7	3.3	1	ممتاز
100.0	3.3	1	منقوص
	100.0	30	المجموع

الشكل رقم (٣٥) - النسب المئوية للإجابات على السؤال رقم (٧)



أما بالنسبة للسؤال الثامن المتضمن المقترحات حول البرنامج فيمكن تلخيصها في الجدول رقم ١٣ والشكل رقم ٣٦

الجدول رقم (١٣) – تحليل البيانات النوعية للسؤال رقم (٨)			
التكرار النسبي التراكمي	التكرار النسبي	التكرار	
16.7	16.7	5	تعديل البرنامج
40.0	23.3	7	توسيع البرنامج
100.0	60.0	18	لا يوجد
	100.0	30	المجموع



تشير البيانات المتعلقة بالسؤالين السابع والثامن إلى وجود نمطية في إجابات الموظفين حيث تركزت الإجابات حول أن البرنامج المقترح جيد بشكل عام (السؤال السابع) وبعدم وجود أي مقترحات حول الإضافات اللازمة إلى البرنامج (السؤال الثامن) .

٥- التحليل العاملي :

يمثل الجدول رقم ١٤ معامل الارتباط بين جميع المقاييس المستخدمة في البحث .

الجدول رقم (١٤) التحليل العاملي للمقاييس

عدد الدورات التدريبية	الإلمام بالتطبيقات الحاسوبية	تفضيل استخدام الحاسوب	التمسك بالنظام القائم	إدراك شمولية التسعير	إدراك أهمية التسعير	إدراك المنهجية العلمية في التسعير	تلبية احتياجات المؤسسة المعلومات	التوفير في الجهد	مرونة التفاوض مع العميل
عدد الدورات التدريبية المتبعة	1								
الإلمام بالتطبيقات الحاسوبية	.495(**)	1							
تفضيل استخدام الحاسوب	.223	.657(**)	1						
التمسك بالنظام القائم	-.110	-.079	-.220	1					
إدراك شمولية التسعير	-.029	-.050	.046	.061	1				
إدراك أهمية التسعير	.033	.159	.072	-.013	-.067	1			
إدراك المنهجية العلمية في التسعير	.321	.275	.140	.049	.055	.139	1		
تلبية احتياجات المؤسسة المعلومات	-.398(*)	-.002	-.009	-.168	-.392(*)	.012	.024	1	
التوفير في الجهد	-.036	.142	-.022	.085	-.292	.272	.081	.319	1
مرونة التفاوض مع العميل	-.175	.268	.184	.180	-.040	.303	.182	.317	.622(**)
تنظيم البيانات	-.263	-.062	-.097	.101	.048	.000	-.320	.261	.436(*)
									.608(**)

**الارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ٠.٠١ والاختبار من اتجاهين

* الارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ والاختبار من اتجاهين

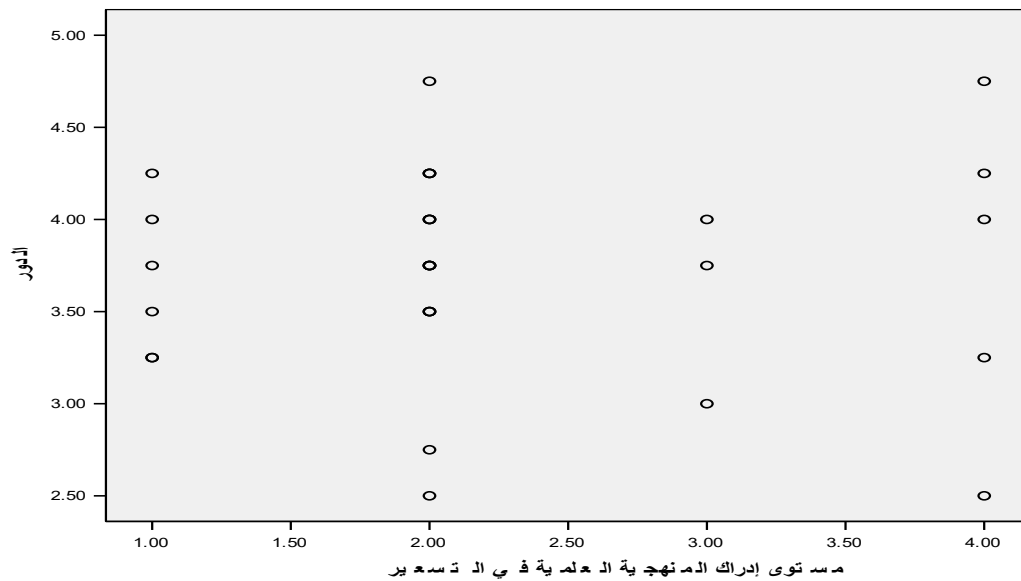
يشير الجدول إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين عدد الدورات التدريبية والإلمام بالتطبيقات الحاسوبية (حيث بلغت ٠.٤٩٥ عند مستوى دلالة ٠.٠٥ والاختبار من اتجاهين) ، ولكن هذه العلاقة لا تبقى قوية حين احتساب معامل الارتباط بين عدد الدورات التدريبية وتفضيل استخدام الحاسوب (٠.٢٢٣ ، ليست ذات دلالة احصائية) ، في حين أن الإلمام بالتطبيقات الحاسوبية المختلفة يرتبط مع تفضيل استخدام الحاسوب بدرجة أكبر (٠.٦٥٧ عند مستوى دلالة ٠.٠١ والاختبار من اتجاهين) وهذا يدل على أن تفضيل استخدام الحاسوب يعتمد بدرجة أكبر على الجهد الشخصي للفرد ولا يرتبط بعدد الدورات التي يتبعها .

يشير الجدول أيضاً إلى وجود علاقة عكسية بين إدراك شمولية التسعير ودور نظم دعم القرار في تلبية احتياجات المؤسسة من المعلومات (-٠.٣٩٢ عند مستوى دلالة ٠.٠٥ والاختبار من اتجاهين). يرى الباحث أن هذا يدل على أن السؤال المتعلق بهذا المقياس "جمع البيانات اللازمة لتحديد أجور الشحن هي مسؤولية الإدارة العليا" يقيس درجة إلمام الفرد بالنواحي المختلفة لعملية التسعير في المؤسسة وهذا يفسر فهمهم لجوانب القصور في البرنامج وإعطائه تقييماً منخفضاً.

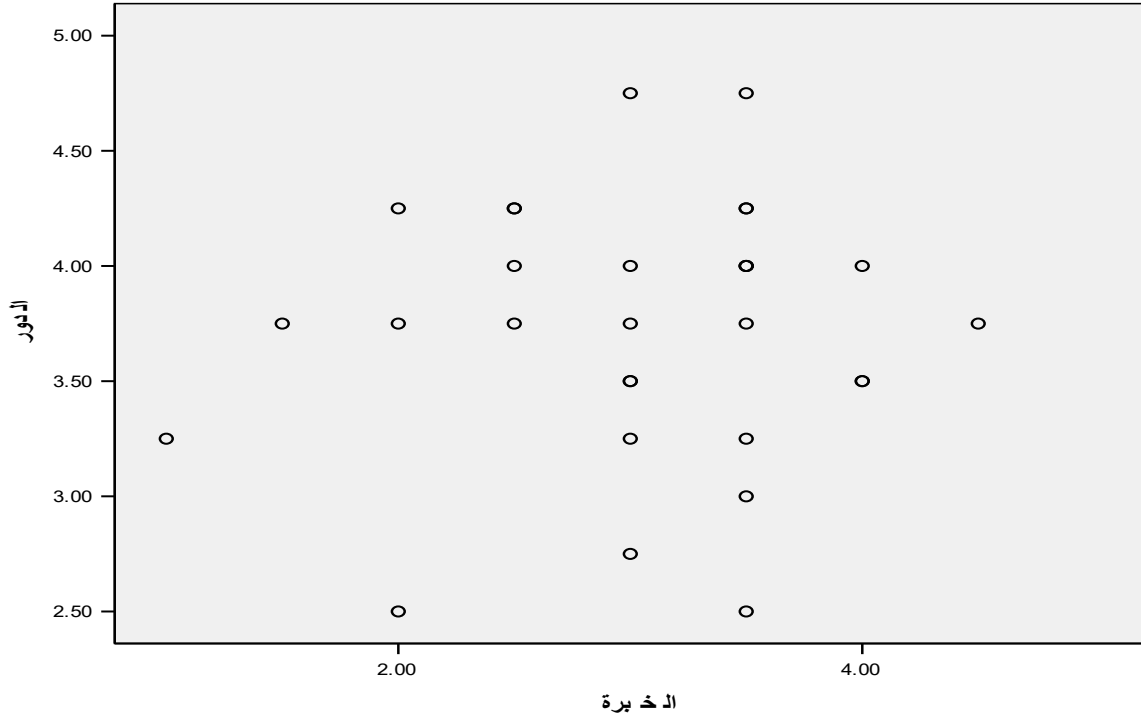
سابعاً : النتائج .

١- تبين عدم وجود علاقة بين خبرة الفرد في استخدام الحاسوب ودور نظم دعم القرار في زيادة كفاءة التسعير ، ويلاحظ أنه على الرغم من أن متوسط المتغير الأول بلغ ٣.٠٣ فإن متوسط المتغير الثاني بلغ ٣.٧٢ ، بالإضافة إلى ذلك يلاحظ أن الإجابات على السؤال رقم ٢٠ ” تحديد أجور الشحن في قطاع النقل البحري يعتمد على الحكم الشخصي والخبرة “ تتمركز حول الإجابتين موافق وموافق جداً (٧٤٪ من الإجابات) كما هو موضح في الشكلين التاليين

الشكل رقم (٣٧) - مخطط الانتشار للعلاقة بين المقياس (إدراك المنهجية العلمية في التسعير) والمتغير (دور نظم دعم القرار في زيادة فعالية التسعير)



الشكل رقم (٣٨) - مخطط الانتشار للعلاقة بين المتغيرين (الخبرة في استخدام الحاسوب) و (دور نظم دعم القرار في زيادة فعالية التسعير)



إن ملاحظة مخططي الانتشار بين الخبرة في استخدام الحاسوب ودور نظم دعم القرار (الشكل رقم ٢٧) وبين مستوى إدراك المنهجية العلمية في التسعير ودور نظم دعم القرار (الشكل ٢٨) تستدعي الإجابة على السؤالين التاليين :

- ما الذي يجعل الموظفين قليلي الخبرة في استخدام الحاسوب يعطون تقييماً عالياً للنظام وبأنه يؤدي إلى تحسين عملية تحديد أجور الشحن ؟
- ما الذي يجعل الموظفين الذين يرون أن تحديد أجور الشحن تعتمد على الحكم الشخصي يقبلون بأن لنظم دعم القرار دوراً في زيادة كفاءة التسعير ؟

يرى الباحث أن هناك عاملاً آخر لم يؤخذ في الحسبان أثر على نتائج تقييم الموظفين لدور نظم دعم القرار وهو القيم الثقافية لدى الموظفين ، حيث ينظر الموظفون إلى أي شيء مرتبط بالحاسوب على أنه جيد ومفيد بغض النظر عن المشكلة التي يعالجها ، وبالتالي جاءت الإجابات حول دور نظم دعم القرار متناسبة مع هذه القيم بغض النظر عن الخبرة في استخدام الحاسوب أو فهمهم لعملية التسعير .

٢- تبين عدم ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس مقاومة التغيير (الخوف من الرقابة ، الخوف من فقدان السلطة ، الخوف من العمل الإضافي) . يرى الباحث أنه لا يمكن قياس هذا المتغير باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث يعتمد وجود مقاومة للتغيير لدى الفرد على وجود خبرات سابقة لدى الفرد ، ونظراً لعدم وجود خبرات سابقة حول عمليات تغيير في المؤسسة فقد أدى ذلك لعدم فهم الأسئلة المتعلقة بهذا المتغير .

٣- عدم جودة المقاييس (إدراك شمولية التسعير ، إدراك أهمية التسعير ، إدراك المنهجية العلمية في التسعير) المستخدمة في قياس متغير (فهم عملية التسعير) .

ثامناً : التوصيات .

- ١- التوصيات الخاصة بالمؤسسة العامة للنقل البحري .
 - يرى الباحث أنه على المؤسسة أن تقوم بإعادة النظر في البرامج التدريبية الخاصة باستخدام الحاسوب ، وأن تشمل هذه البرامج على وسائل لتقييم التدريب ومدى الاستفادة العملية منه في عمل المؤسسة .
 - يرى الباحث أن تطبيق نظم المعلومات الحاسوبية في المؤسسة يجب أن يتم بحرص وتأن ، حيث بينت نتائج هذا البحث أن الموظفين يعطون تقييماً مرتفعاً لنظم المعلومات الحاسوبية بغض النظر عن مدى معرفتهم بالمشكلة التي يعالجها ، وفي حال إغفال هذه النقطة قد يؤدي تطبيق نظم المعلومات الحاسوبية إلى مشاكل ناتجة عن عدم ملائمة النظام المطبق لاحتياجات المؤسسة وصعوبة التراجع عن التغيير الذي أحدثه تطبيق هذا النظام.
 - إن أسلوب توصيف العمليات الوارد في النظام الداخلي للمؤسسة لا يحتوي على توصيف دقيق للعمليات أو الأنشطة التي تمارسها المؤسسة ، بل يتم توصيف عمل كل وحدة ضمن إطار عام . يرى الباحث أنه من الأفضل لو يعاد تقييم النظام الداخلي للمؤسسة بحيث يحدد فيه العمليات التي تقوم بها المؤسسة ، وكيفية تدفق هذه العمليات والبيانات والمعلومات فيما بين المديريات والأقسام الوظيفية المختلفة بحيث تصبح العمليات أكثر هيكلية .
- ٢- التوصيات الخاصة بالبحث العلمي في نظم المعلومات الإدارية.
 - إن دراسة نظم المعلومات الإدارية بشكل عام تنطوي على قدر كبير من التعقيد ، حيث تؤدي نظم المعلومات إلى إحداث تغيير في المنظمة وتتأثر وتؤثر بالعديد من المتغيرات الإنسانية والتنظيمية في المنظمة . تبين من خلال هذا البحث أن دراسة هذه المتغيرات لم يكن ممكناً باستخدام الاستبيان ، لذا يرى الباحث أن دراسة نظم المعلومات والدور الذي تقوم به في المنظمات يتطلب استخدام التجربة الميدانية ، حيث يتم إحداث التغيير في المنظمة وبالتالي يمكن فهم المتغيرات المؤثرة والمتأثرة بنظم المعلومات بشكل أفضل ، وهذا الأسلوب يتطلب وجود موارد كافية لدى الباحث والحصول على موافقات وتأكيدات من الجهات القائمة على المنظمات موضوع البحث .
 - تبين للباحث وجود متغيرات أخرى تؤثر على تقييم الأفراد لدور نظم دعم القرار لم يتم دراستها في هذا البحث ، وقد افترض الباحث أن هذه المتغيرات تتمثل بوجود قيم ومعتقدات عن استخدام الحاسوب في المنظمات ، يوصي الباحث بإجراء أبحاث أكثر تعمقاً حول موضوع ثقافة استخدام الحاسوب ومدى تأثيره في تطبيق نظم المعلومات بشكل عام .

المراجع باللغة العربية :

١. خالد عمر كيكي ، تاريخ النقل في سورية بري بحري جوي طرق وجسور ، إشراف المهندس مكرم عبيد ، منشور لوزارة النقل، ٢٠٠٦.
٢. النظام الداخلي للمؤسسة العامة السورية للنقل البحري الصادر بقرار وزير النقل رقم ٩٣١ تاريخ ٢٠٠٦/٧/٥.
٣. رايوند مكليود ، جورج شيل، نظم المعلومات الإدارية ، تعريب سرور سرور ، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٦.
٤. دناديا أيوب ، نظرية القرارات الإدارية ، مطبعة جامعة دمشق ، ٢٠٠٠.
٥. د محمد حسن رسمي ، إطار فكري لنظم دعم القرار الأساسيات المتطلبات المحاذير ، مركز دعم القرار والدراسات المستقبلية ، جامعة القاهرة ، ملف باور بوينت مأخوذ من شبكة الانترنت بتاريخ ٢٠٠٨.
٦. أحمد محمد غنيم ، التسويق مدخل التحليل المتكامل ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة، ٢٠٠٦.
٧. زكي خليل المساعد ، التسويق في المفهوم الشامل ، دار زهران ، عمان ، ١٩٩٧.
٨. محمد أبو نصار ، المحاسبة الإدارية ، كلية إدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية ، عمان ، ٢٠٠٣.
٩. د. صلاح اسماعيل حسن ، د. عبد الرحمن توفيق ، تسعير خدمات الموانئ البحرية ، مركز الخبرات المهنية بميك ، القاهرة ، ٢٠٠٧.
١٠. د. ناظم حيدر ، مبادئ الإحصاء ، جامعة دمشق ، ٢٠٠٠.
١١. سليم الحسينية ، مبادئ نظم المعلومات الإدارية (نما)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ١٩٩٨.
١٢. سعد غالب ياسين ، نظم مساندة القرارات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٦.
١٣. محمد عبد حسين آل فرج الطائي ، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية ، دار زهران للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٥.
١٤. محمد سويلم نبهان ، تحليل وتصميم نظم المعلومات ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، ١٩٩٦.
١٥. عامر ابراهيم قنديلجي ، علاء الدين عبد القادر الجنابي ، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٥.
١٦. منذر صلاح ، نظم المعلومات الإدارية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن ، ١٩٩٨.
١٧. خليل محمد العزاوي ، إدارة اتخاذ القرار الإداري ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٥.
١٨. علي عبد الرضا الجياشي ، التسعير مدخل تسويقي ، دار جهيئة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٧.
١٩. كارولين أولولين ، اقتصاديات النقل البحري ، ترجمة مختار السيوفي، الدار المصرية اللبنانية ، الطبعة الثالثة ، ١٩٩٦.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. United Nations Conference On Trade And Development (UNCTAD), Review of Maritime Transport , 2008
2. Kenneth Laudon , Jane Laudon , management information systems managing the digital firm ,Pearson Prentice Hall , 9th edition , 2006
3. James A. Obrien , Introduction to information systems essentials of internetworked enterprise , 9th edition ,Irwin McGrow Hill , 2000
4. Jerry Luftman, Christen V.Bullen, Donald Liao, Elby Nash , Carl Neuman , Managing information technology resources leadership in the information age ,Pearson Prenticehall, 2004
5. Jeffrey Hoffer , Joey F. George, Joseph S. Valacich, modern system analysis and design, pearson prenticehall,Third edition , 2005.
6. John Leslie andKalle Levytinen , Information systems state of the field , John Wiley and sons , 2006
7. Raymond McLoed, Management information systems , Pearson PrenticeHall,, third edition, 1986
8. David Chaffey , E-business and E-Commerce management , second edition , financial times prentice hall , 2004
9. Efraim Turban Jay Aronson, Ting-bing Liang, Ramesh Sharda ,decision support systems and business intelligence systems,pearson Prentice Hall , 8th edition , 2007
10. Sean B. Eom, "Decision Support Systems," International Encyclopedia of Business and Management, 2nd Edition, Edited by Malcolm Warner, 2001, Accessed on web in 2008 URL <http://cstl-hcb.semo.edu/eom/iebmddsrweb.PDF>
11. Montrose Sommers , James Barnes, William Stanton , Michael Etzel, Bruce Walker , Fundamentals Of Marketing ,McGraw-Hill, Sixth Canadian Edition , 1991
12. Uma Sekaran , Research Methods for Business a skill building approach , 4th edition , John Wiley and sons, 2003
13. Daren George , Paul Mallery , SPSS for Windows step by step a simple guide reference ,Pearson Prentice Hall, 4th edition , 2003.
14. Nicholas Carr, IT Doesn't Matter , Harvard Business Review , special edition , 2003
15. Kenneth Boulding, General Systems Theory the skeleton of science , Journal of Management Science, April, 1956, p.p. 197-208 . Accessed on web in 2010 , URL: www.panarchy.org/boulding/systems.1956.html
16. Garrison , Noreen , Brewer, managerial accounting ,12th edition, McGraw hill,2008

صفحات الإنترنت

- ١ . الموقع الإلكتروني لـ (Association for the Advancement of Artificial Intelligence)
<http://www.aaai.org/AITopics/pmwiki/pmwiki.php/AITopics/BriefHistory>
- ٢ . الموسوعة الإلكترونية Wikipedia
http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_five_forces_analysis
- ٣ . الموقع الإلكتروني للمؤسسة العامة السورية للنقل البحري
<http://syriamar.com/content/view/4/7/lang,ar/quinnipiac>
- ٤ . الموقع الإلكتروني لجامعة quinnipiac
<http://faculty.quinnipiac.edu/libarts/polsci/Statistics.html>
- ٥ . الموقع الإلكتروني Syriandays.com
http://www.syriandays.com/?page=show_det&select_page=51&id=18487
- ٦ . الموقع الإلكتروني للمكتب المركزي للإحصاء www.cbssyr.org
<http://www.cbssyr.org/Time%20Series/transfer6.htm>
- ٧ . الموقع الإلكتروني About.com
http://inventors.about.com/library/inventors/bl_history_of_communication.htm

الملاحق

الملحق الأول :

الاستبيان

استمارة استبيان

عنوان البحث : نظم دعم القرار ودورها في اتخاذ قرارات التسعير

في المؤسسة العامة السورية للنقل البحري

(رسالة ماجستير)

السادة موظفي المؤسسة :

يهدف هذا البحث إلى دراسة إمكانية تطبيق نظم المعلومات الحاسوبية في المؤسسة العامة السورية للنقل البحري، وفيما إذا كان تطبيقها سيؤدي إلى تحسين أدائها في مجال تحديد أجور الشحن، ولهذا الغرض فقد قام الباحث بتصميم برنامج وتوزيعه عليكم لإبداء آرائكم ومقترحاتكم حوله ، لذا يرجى منكم الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بموضوعية ودقة علماً أن ما يتم جمعه من بيانات سيتم استخدامه لأغراض البحث العلمي فقط .

ولكم جزيل الشكر

الباحث : ربيع عباس

يرجى وضع إشارة (X) بجانب الإجابة الملائمة :

١- العمر :

أقل من ٢٥ عام ☐ ٢٥ وأقل من ٣٥ ☐ ٣٥ وأقل من ٤٥ ☐ ٤٥ وأقل من ٥٥ ☐ ٥٥ فما فوق ☐

٢- المنصب الوظيفي :

معاون رئيس ☐ رئيس شعبة ☐ رئيس دائرة ☐ مدير مديرية ☐ إدارة عليا ☐ شعبة ☐
قمت باتباع دورات تدريبية في مجال استخدام الحاسوب ؟

نعم ☐ لا ☐

٤- إذا كانت إجابتك على السؤال السابق نعم فما هو عدد الدورات التي اتبعتها ؟

دورة واحدة ☐ دورتان ☐ ثلاث دورات ☐ أربع دورات ☐ خمسة فأكثر ☐

٥- أي من البرامج التالية تستطيع العمل عليها بشكل جيد إلى حد ما (يمكن وضع أكثر من إشارة)

Visual Basic ☐ Access ☐ Excel ☐ Word ☐ Windows ☐

٦- عند قيامك بعملك هل تفضل استخدام الحاسوب أم القيام به بالطرق اليدوية (باستخدام الورقة والقلم) ؟

٧- ما هو رأيك بالبرنامج المقترح من قبل الباحث ؟

أفضل بشدة استخدام الحاسوب ☐ أفضل استخدام الحاسوب ☐ لا فرق ☐ أفضل استخدام الورقة والقلم ☐ أفضل بشدة استخدام الورقة والقلم ☐

٨- ما هي برأيك التعديلات التي يجب إضافتها إلى البرنامج الذي قمت بتجريبه (إن وجدت) ؟

-

٩- إلى أي درجة تؤيد الإبقاء على نظام العمل في المؤسسة دون تغيير ؟

أؤيد بشدة أؤيد محايد لا أؤيد لا أؤيد وبشدة

☐
☐
☐
☐
☐

يرجى وضع إشارة (X) عند الإجابة التي تعبر عن رأيك:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					١٠- البرنامج يلبي احتياجات المؤسسة من المعلومات لتقوم بتحديد أجور الشحن	
					١١- استخدام البرنامج من قبل المؤسسة يؤدي إلى توفير في الجهد المبذول لتحديد أجور الشحن.	
					١٢- استخدام البرنامج من قبل المؤسسة يؤدي إلى إطالة الوقت اللازم للقيام بتحديد أجور الشحن .	
					١٣- استخدام البرنامج يزيد من مرونة المؤسسة في التفاوض مع العميل	
					١٤- استخدام البرنامج يؤدي إلى تنظيم أفضل للبيانات والمعلومات اللازمة لتحديد أجور الشحن .	
					١٥- استخدام البرنامج يسمح لموظفين من أقسام أخرى الإطلاع على معلومات ليس من حقهم الإطلاع عليها .	
					١٦- استخدام البرنامج يؤدي إلى تدخل البعض في أعمال ليست من اختصاصاتهم .	
					١٧- استخدام البرنامج يؤدي إلى القيام بأعمال إضافية لا لزوم لها .	
					١٨- جمع البيانات اللازمة لتحديد أجور الشحن هي مسؤولية الإدارة العليا .	
					١٩- تحديد أجور الشحن هي أحد أهم القرارات التي تتخذها المؤسسة .	
					٢٠- تحديد أجور الشحن في قطاع النقل البحري يعتمد على الحكم الشخصي والخبرة	

انتهت الأسئلة

الملحق الثاني
النظام الداخلي للمؤسسة العامة
السورية للنقل البحري

الجمهورية العربية السورية

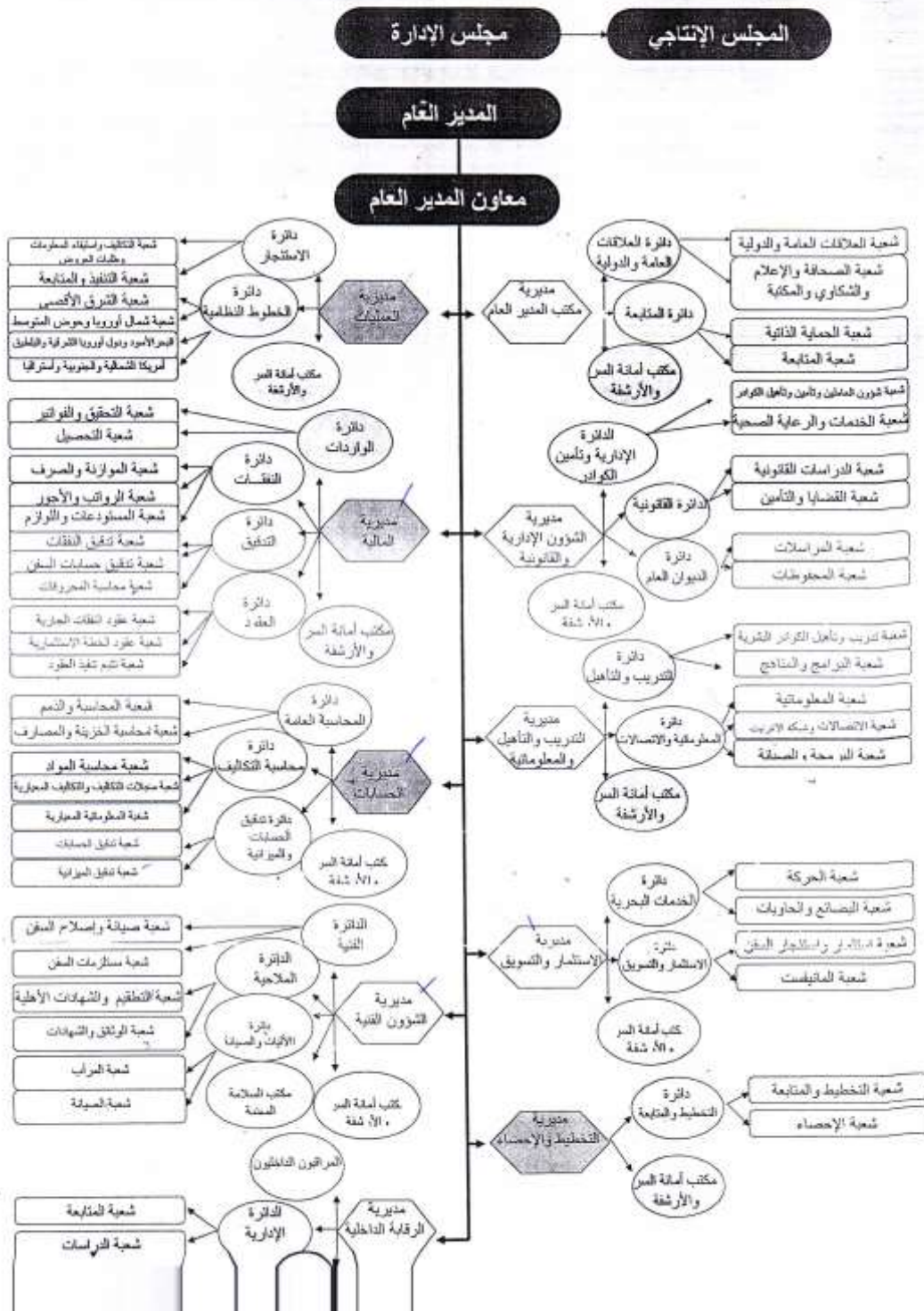
وزارة النقل

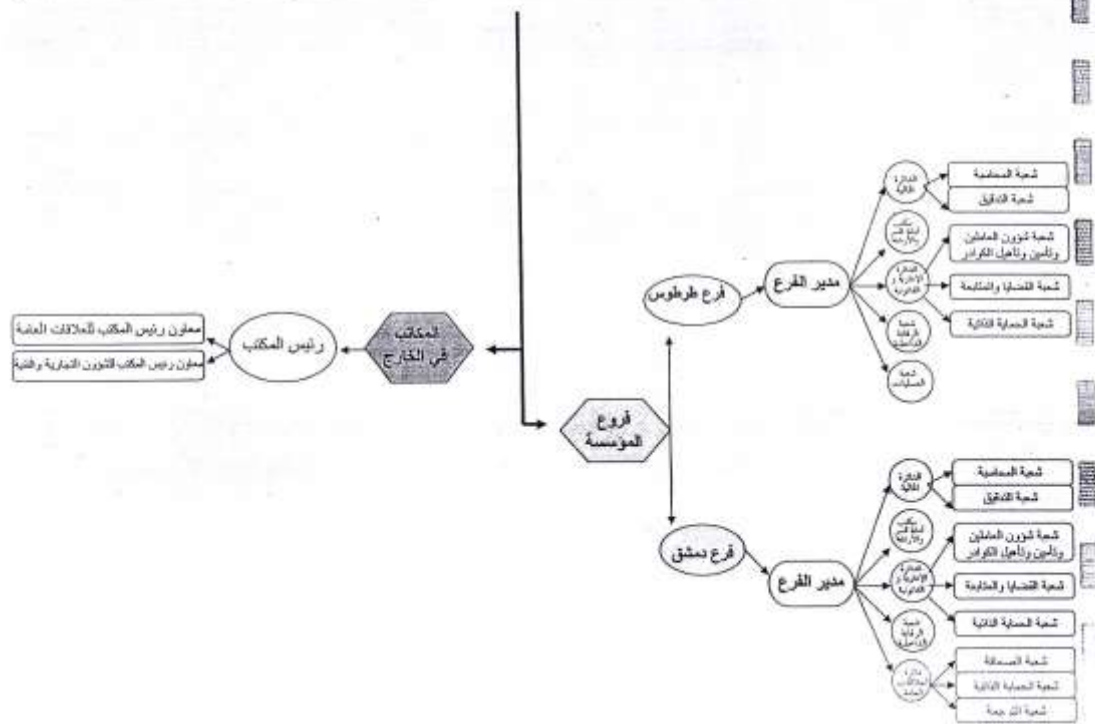
=====

النظام الداخلي

للمؤسسة العامة السورية للنقل البحري

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العامة للنقل البحري





النظام الداخلي للمؤسسة العامة السورية للنقل البحري

((الباب الأول))

تعريف

المادة ١- يقصد بالتعابير التالية في معرض تطبيق أحكام هذا النظام المعنى الوارد بجانب كل منها:

* القانون : القانون رقم / ٥٠ / الصادر بتاريخ ٦ / ١٢ / ٢٠٠٤ المتضمن القانون الأساسي للعاملين في الدولة .

* النظام الداخلي : هو النظام الداخلي للمؤسسة العامة للنقل البحري المشار إليه في الفقرة ب من المادة ٤ من القانون .

* المؤسسة : هي المؤسسة العامة السورية للنقل البحري التي تعمل في إدارة واستثمار السفن و النقل البحري وفق أحكام المرسوم التشريعي رقم ٢ لعام ٢٠٠٥ .

* الهيكل التنظيمي : هو الشكل التنظيمي للمؤسسة العامة السورية للنقل البحري الذي يساعدها في تنفيذ مهامها المحددة من خلال توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات على الوحدات التنظيمية فيها كما يبين طرق انسياب الممارسات والأوامر والقرارات في مختلف المستويات بما يخدم تحقيق أهدافها .

* الهيكل الإداري : و يمثل توزيع وظائف الملاك العددي على أجهزة الهيكل التنظيمي .

* الوظيفة : كل عمل دائم وردت تسميته في ملاك المؤسسة العامة السورية للنقل البحري .

* الوزير : وزير النقل .

* المدير العام : المدير العام للمؤسسة العامة السورية للنقل البحري .

* معاون المدير العام : معاون مدير عام المؤسسة .

* مجلس الإدارة : مجلس إدارة المؤسسة المشكل وفق أحكام القانون رقم ٢/ لعام ٢٠٠٥ .

* المجلس الإنتاجي : هو المجلس المشكل في المؤسسة وفق أحكام القانون رقم ٦/ لعام

١٩٧٨ .

* **التنظيم النقابي** : هو التنظيم المشكل في المؤسسة وفقاً لأحكام قانون التنظيم النقابي رقم ٨٤ لسنة ١٩٦٨ و تعديلاته النافذة .

* **توصيف الوظائف** : مجموعة الإجراءات المترتبة على التوصيف كعملية تبدأ بجمع المعلومات عن المركز الوظيفي و تنتهي بعد تحليلها و إعادة تركيبها إلى نتيجة تتمثل في بيان (وصف تحليلي) يعرف بالوظيفة .

* **وصف الوظيفة** : النتيجة التي تنتهي إليها و بها عملية توصيف الوظيفة و تقدم على شكل بيان (بطاقة وصف) يعرف الوظيفة فيبرز عوامل التقويم الدالطة في تكوينها و يظهر الطبيعة الخاصة في أداء واجباتها و مسؤولياتها و يحدد الحد الأدنى المقبول للمؤهلات و القدرات اللازمة لشغلها ضماناً لتنفيذ مهام المركز الوظيفي و تحقيق النتائج المتوقعة منه للإسهام في تنفيذ الأهداف الرئيسية التي أحدثت من أجلها الوظيفة .

* **الوحدة التنظيمية** : هي كل إدارة أو فرع (مديرية أو دائرة أو شعبة أو فرع أو قسم أو شعبة أو مكتب) و تتكون من مجموعة الوظائف المتجانسة أو المتكاملة أو المترابطة .

* **العامل** : كل من يعين في إحدى الوظائف الملحوظة في الملاك العددي للمؤسسة .

* **العامل الموسمي** : هو العامل الذي تقضى الحاجة إلى استخدامه خلال موسم و ينتهي استخدامه بانتهاء الموسم محدد في السنة فقط .

* **العامل المؤقت** : هو العامل الذي يجري استخدامه على أعمال مؤقتة بطبيعتها وفق أحكام المادة ١٤٦ من القانون .

* **العامل المتعاقد** : هو العامل الذي يجري التعاقد معه وفق أحكام المادة ١٤٧ من القانون .

الباب الثاني

النظام الداخلي للمؤسسة العامة للنقل البحري

المادة ٢- أهداف المؤسسة :

تسعى المؤسسة سعياً حثيثاً عبر توزيع الهيكل التنظيمي فيها من أجل تحقيق أهدافها المنصوص عليها في المرسوم رقم / ٤١٠ / لعام ٢٠٠٠ و القوانين و الأنظمة النافذة الأخرى و بصورة خاصة تحقيق الأهداف التالية :

- ١- رفع مستوى الأداء و تخفيض الكلفة و منع الهدر و الإسراف و الضياع .
- ٢- تحسين الخدمة المؤداة للمتعاملين مع المؤسسة .
- ٣- الحرص على تنفيذ عمليات النقل الجارية على سفن المؤسسة بالدقة و الإتقان اللازمين و في المواعيد المقررة و تشغيل السفن بكامل طاقتها تحقيقاً للخطة السنوية المقررة و وفاء بالالتزامات الناشئة عن عقود النقل المبرمة معها .
- ٤- حشد جميع إمكانيات المؤسسة المتاحة و تعبئة طاقات العاملين فيها و تحريكها و إنكاء شعورهم القومي و الوطني و استنهاض كفاءاتهم و قدراتهم بما يحقق أفضل النتائج لخدمة أهداف المؤسسة و مهامها الأساسية و المحافظة على ممتلكاتها و تنمية وارداتها عبر تنفيذ خططها التنموية و الاستثمارية .
- ٥- تطوير أدائها و وسائلها بما يتماشى مع التقدم في العالم .

((البسبب الثالث))

قيادة و إدارة المؤسسة

الفصل الأول : مبادئ الإدارة في المؤسسة

المادة ٣ - تعمل الإدارة في المؤسسة على قيادة و إدارة العمل و تحقيق الأهداف المخططة والمتوقعة مستفيدة من التجارب و مستخدمة أفضل الطرق العلمية و العملية و عليها بشكل خاص أن تعمل وفق المبادئ التالية :

- ١- استخدام منهجيات علمية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات .
- ٢- تحقيق مبدأ القدوة بأن يكون الرئيس قدوة لمؤسسيه .
- ٣- تنمية روح التعاون و المبادرة و الانضباط و الالتزام و التنسيق و التفاعل الإيجابي مع العمل.
- ٤- تنمية العلاقات الديمقراطية و تفعيل و مشاركة العاملين في الإدارة .
- ٥- الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل .
- ٦- تنمية الشعور لدى العاملين بالانتماء إلى المؤسسة .
- ٧- سيادة علاقات المساواة و العدالة و تحقيق تكافؤ الفرص بين جميع العاملين .
- ٨- وضع العاملين في وظائف تتناسب مع اختصاصاتها و كفاءتهم و مؤهلاتهم و خبراتهم و تجاربهم .
- ٩- استخدام الحوافز المادية و المعنوية و المكافآت التشجيعية كأداة من أجل حث العاملين و تحفيزهم لبذل المزيد من الجهد و العطاء و الإبداع .
- ١٠- اعتماد أسلوب التخطيط العلمي و البرمجة و استنباط الأولويات في العمل و تنفيذه و تقيمه و تطويره .
- ١١- السهر على مصالح المؤسسة المادية و المعنوية و تنظيم و تنسيق علاقات طيبة مع المجتمع و الجهات الوصائية و الجهات العامة الأخرى و المكملة لعملها و مع المنظمات الشعبية و أجهزة الإعلام .
- ١٢- المتابعة و مراقبة التنفيذ و المحاسبة و تطبيق مبدأ الثواب و العقاب و ذلك دون تمييز في المعاملة

الفصل الثاني

قيادة المؤسسة

المادة ٤ - يتولى قيادة و إدارة المؤسسة بموجب القوانين و الأنظمة النافذة و كل قي اختصاصه.

- مجلس الإدارة ،
- المدير العام .
- معاون المدير العام .
- مديرو المديريات أو الفروع أو الاقسام المركزية .
- مديرو الفروع في محافظة دمشق - محافظة طرطوس .
- رؤساء المكاتب في الخارج .

المادة ٥ - يوجه الوزير المؤسسة في رسم سياستها و الإشراف على تنفيذ خططها و إدارتها و له أن يعهد ببعض مهامه و صلاحياته إلى المدير العام للمؤسسة وفق الأنظمة و القوانين والأنظمة النافذة .

((الباب الرابع))

التنظيم النقابي في المؤسسة

المادة ٦ - طبقاً لأحكام المادة ١٤٤ من القانون يخضع العاملون في المؤسسة إلى أحكام قانون التنظيم النقابي الصادر بالمرسوم التشريعي رقم ٨٤ لعام ١٩٦٨ و تعديلاته و المرسوم التشريعي رقم ١٤٠ لعام ١٩٦٨ و تعديلاته و يمارس التنظيم النقابي في المؤسسة المهام المنصوص عنها في القوانين و الأنظمة النافذة .

((الباب الخامس))

الفصل الأول : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المادة ٧ - يتألف الهيكل التنظيمي للمؤسسة من :

< مجلس الإدارة .

< المجلس الإنتاجي.

< المدير العام .

< معاون المدير العام .

< المديريات التالية :

١- مديرية مكتب المدير العام .

٢- مديرية الشؤون الإدارية و القانونية .

٣- مديرية التخطيط و الإحصاء .

٤- مديرية التدريب و التأهيل و المعلوماتية .

٥- مديرية الرقابة الداخلية .

٦- مديرية الشؤون المالية .

٧- مديرية الحسابات .

٨- مديرية العميات .

٩- مديرية الاستثمار و التسويق .

١٠- مديرية الشؤون الفنية .

١١- فرع دمشق .

١٢- فرع طرطوس .

١٣- المكاتب في الخارج

المادة ٨ - يتم تعديل مهام المديرية و تسمياتها بقرار صادر عن الوزير بناء على اقتراح المدير العام و موافقة مجلس الإدارة تبعاً لمقتضيات حسن صالح العمل و ما يتبع ذلك من أمور أخرى .

الفصل الثاني

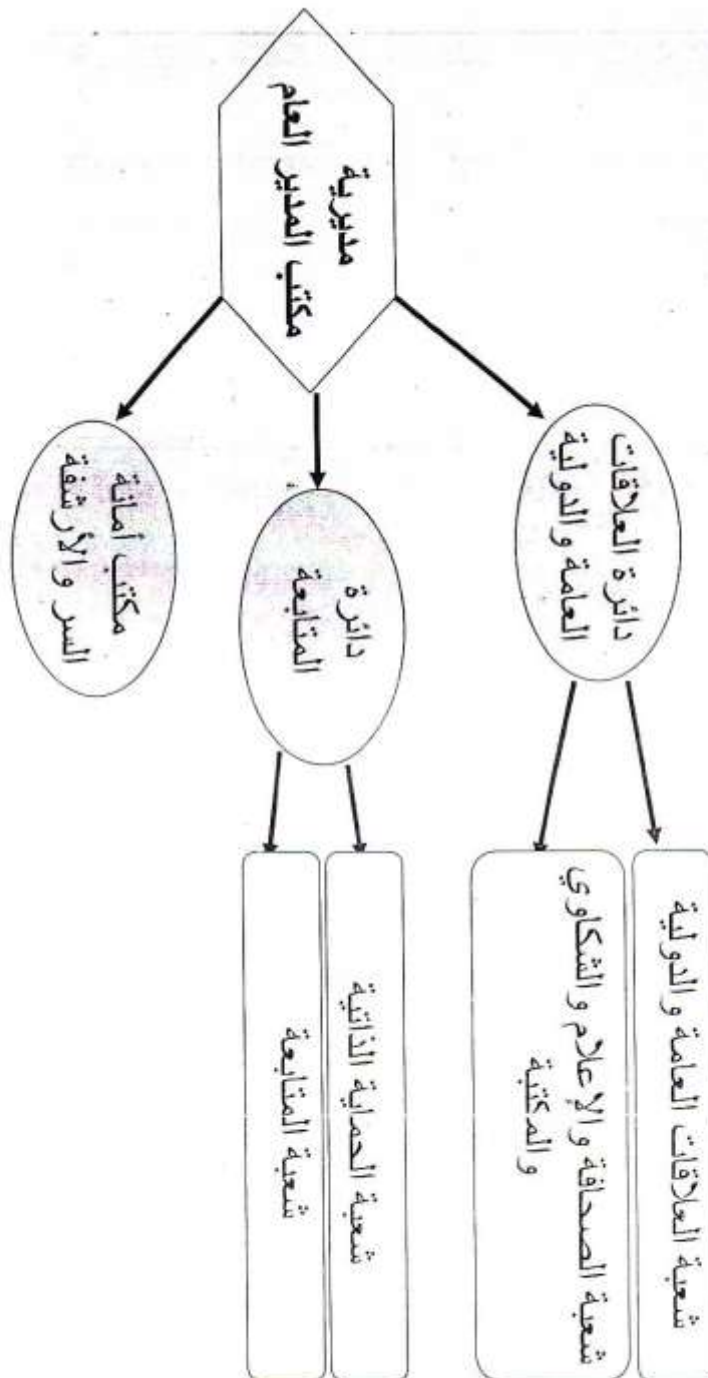
مهام و اختصاصات أجهزة الهيكل التنظيمي

المادة ٩ - يمارس المجلس الإنتاجي مهامه وفق القوانين والانظمة النافذة .

المادة ١٠ - يمارس مجلس الإدارة مهامه و اختصاصاته وفق القوانين والانظمة النافذة.

المادة ١١ - يمارس المدير العام مهامه وفق القوانين والانظمة النافذة .

المادة ١٢ - يمارس معاون المدير العام مهامه وفق القوانين والانظمة النافذة .



((مديريات المؤسسة))

المادة ١٣ - مديرية مكتب المدير العام :

تقوم بمهام الشؤون العامة لإدارة المؤسسة من خلال الدوائر التالية :

١- دائرة العلاقات العامة و الدولية :

تقوم هذه الدائرة بمهام إعداد البيانات المتعلقة بأمور الدعاية للمؤسسة و متابعة ما ينشر في الصحف و المجالات حول أعمال المؤسسة و إعداد مشاريع الردود على الشكاوى واستقبال الوفود و الزوار و التحضير للاشتراك بالمعارض و المناسبات الوطنية و القومية و المؤتمرات الدولية و الإقليمية و المشاركة في تنظيم العلاقات مع الشركات الناقلة المجاورة و الأجنبية و إعداد الاتفاقيات و المراسلات الأجنبية و تعميمها و تعمل هذه الدائرة من خلال الشعب التالية :

أ- شعبة العلاقات العامة و الدولية: و تقوم بالأعمال التالية :

- ١- تقوم بإعداد ما يلزم للاشتراك بالمعارض لإظهار فعاليات المؤسسة و دورها في عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية .
- ٢- تقوم بإعداد ما يلزم للاشتراك في المناسبات الوطنية و القومية .
- ٣- المساهمة في تكريم أبطال الإنتاج و المحالين على المعاش بالتعاون مع التنظيم النقابي.
- ٤- تقوم بتنظيم استقبال الوفود و الزوار و متابعة برامج زيارتهم .
- ٥- تقوم بدراسة و تحضير كل ما يتعلق بالاتفاقيات الدولية للنقل و الملاحة البحرية بالاشتراك مع المديرية المختصة .
- ٦- تقوم بإبداء الرأي بشأن تفسير الاتفاقيات و الأنظمة الدولية .
- ٧- تقوم بإعداد الدراسات مع المديريات المختصة في كل ما له علاقة بأنظمة اتحادات تعرفات النقل البحري و الاتفاقيات الثنائية و المشتركة المتعلقة بالاستثمار بالتنسيق مع المديريات المختصة .
- ٨- تقوم بترجمة و تعميم الاتفاقيات و الأنظمة الدولية و تعديلاتها و معالجة المراسلات والمحاضر و ضبوط المؤتمرات و الاجتماعات الخاصة بالنقل و الملاحة البحرية .
- ٩- تقوم بالتحضير للمؤتمرات الدولية و الاجتماعات الثنائية و الإقليمية بين إدارات النقل البحري و تنفيذ القرارات المتخذة فيها .

١٠- تقوم بدراسة و متابعة كل مائه صلة بعلاقات المؤسسة مع الاتحادات و المنظمات الدولية المتخصصة بالنقل و الملاحة البحرية .

١١- تقوم بإعداد المعاملات المتعلقة بمطالبات التعويض عن الأضرار و النواقص و الفقدان في كل ما له علاقة بنقل المسافرين و البضائع و الأمتعة .

١٢- تقوم بكافة المهام والأعمال التي تكلف بها أصولاً

ب- شعبة الصحافة و الإعلام و الشكاوي و المكتبة : و تقوم بالأعمال التالية :

١- تقوم بمعالجة معاملات الاشتراك بالصحف و المجلات و الإطلاع عليها و عرض ما ينشر فيها حول المؤسسة و نشاطها على المدير العام يومياً و إعداد مشاريع الردود على الشكاوي و الانتقادات المنشورة فيها أو بوسائل الإعلام الأخرى بالتعاون مع مديريات المختصة في ضوء توجيهات المدير العام .

٢- تقوم بتنظيم أرشيف للصحف و المجلات المنشور فيها مواضيع تتعلق بالمؤسسة أو بالنقل و الملاحة البحرية .

٣- تعمل على إنشاء مكتبة للمؤسسة و تزويدها بالكتب و النشرات التي تخدم مسيرة العمل فيها علمياً و ثقافياً و تصنيف موجوداتها .

٤- تقوم بإعداد البيانات و النشرات و كل ما يخدم الدعاية للمؤسسة لإظهار أوجه نشاطها

٥- تقوم بمعالجة شكاوى المواطنين و تقصي حقيقتها و إعداد مشاريع الردود عليها في ضوء توجيهات المدير العام .

٦- قوم بكافة المهام والأعمال التي تكلف بها أصولاً

٢- دائرة المتابعة : و تقوم بالأعمال التالية :

١- إعداد الدراسات بشأن القضايا التي تحال إليها .

٢- تدقيق الدراسات الواردة من كافة مديريات المؤسسة و الجهات العامة و استلامها .

٣- تقديم المشورة الفنية التي يطلب إيداء الرأي الفني النهائي بصدها من مديريات المؤسسة

٤- القيام بالدراسات الخاصة ذات الصلة المستعجلة .

٥- تقوم بكافة المهام والأعمال التي تكلف بها أصولاً .

وتعمل هذه الدائرة من خلال الشعب التالية :

أ - شعبة الحماية الذاتية : و تقوم بالأعمال التالية :

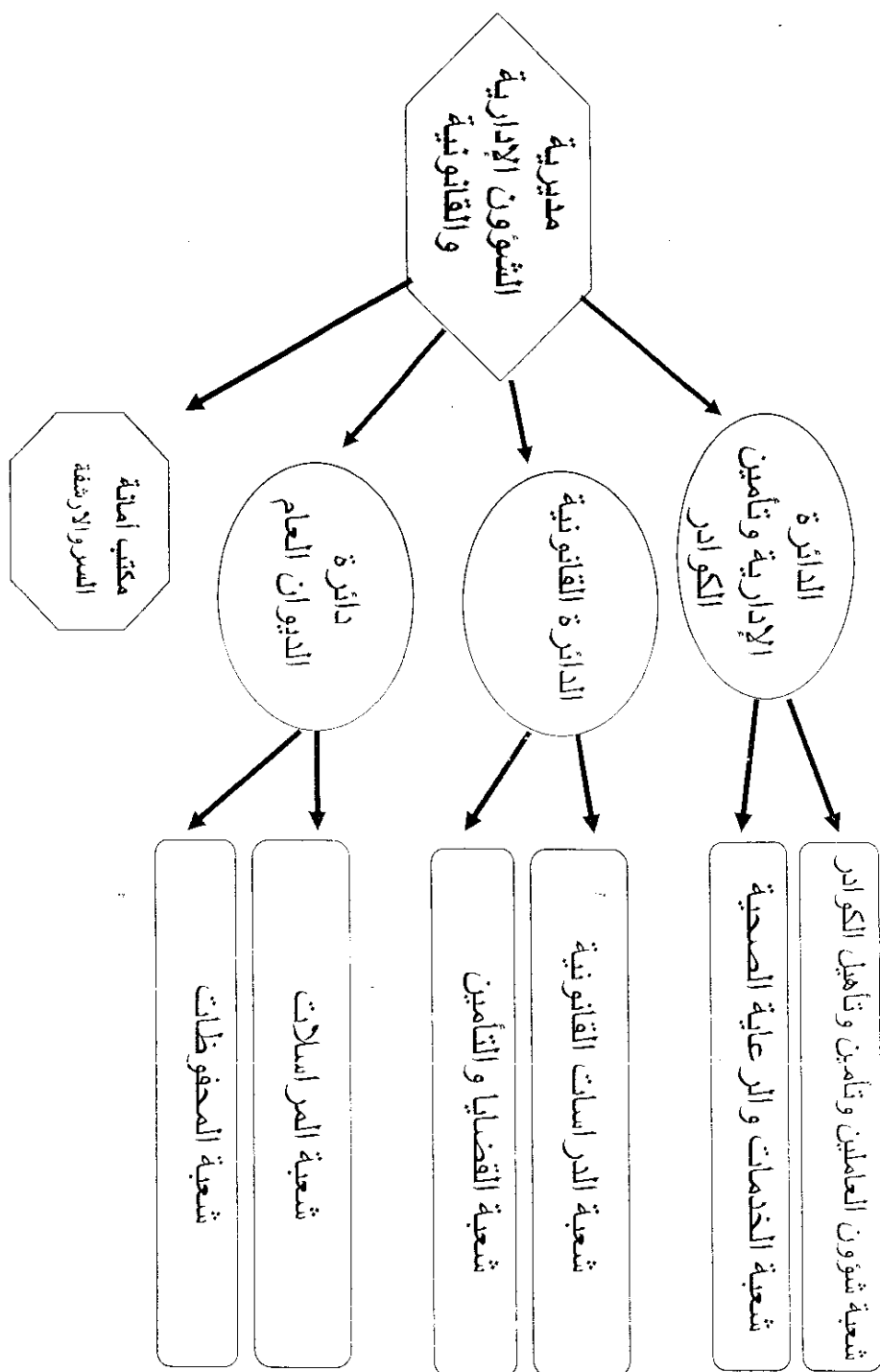
- ١- تقوم بإعداد مشروع الخطة الأمنية و تصديقها أصولاً .
- ٢- تقوم بتنظيم أعمال الحراسة و تأمين الاحتياجات من السلاح و الذخيرة أصولاً واتخاذ جميع الإجراءات و التدابير لحماية منشآت المؤسسة و العاملين فيها من جميع الأخطار التي قد تتعرض لها في أوقات السلم و الحرب .
- ٣- تقوم بتنظيم البطاقات الأمنية المعتمدة لجميع العاملين بالمؤسسة والإشراف على مكاتب الاستعلامات .
- ٤- تقوم بتنظيم خطة الجاهزية و الإنذار للمؤسسة و تصديقها وتنظيم أعمال الدفاع المدني في مراكز المؤسسة و تهيئة الكوادر المدربة على أعمال الدفاع المدني (إطفاء - إسعاف - إنقاذ - أسلحة تدمير شامل - أقنعة واقية - .. الخ ...) و تأمين المعدات اللازمة لذلك أصولاً .
- ٥- تقوم بمتابعة جاهزية أجهزة الإطفاء و صيانتها و وسائل الإطفاء الأخرى دورياً للعمل عند الاقتضاء واتخاذ الإجراءات المناسبة للعناية والاهتمام بالأمن الصناعي و إرشاد المديرية إلى أفضل الطرق لتجنب وقوع حوادث عن طريق تأمين شروط العمل السليمة و مراقبة تطبيق أساليب الأمن الصناعي و تعميم النشرات والملصقات الخاصة بالأمن الصناعي .
- ٦- تشارك بأعمال لجنة الأمن الصناعي بالمؤسسة و متابعة و معالجة مقرراتها .
- ٧- تقوم بكافة المهام والأعمال التي تكلف بها أصولاً .

ب - شعبة المتابعة : تقوم بالأعمال التالية :

- ١- تعمل على متابعة تنفيذ كافة القرارات و التوجيهات و الأعمال المحالة من المدير العام .
- ٢- تعمل على متابعة تنفيذ كافة القرارات الصادرة من مجلس الإدارة الخاصة بمديرية المؤسسة .
- ٣- تقوم برفع تقرير دوري للمدير العام يتضمن جدولاً بالأعمال التي يتم تنفيذها ونسبة إنجاز الأعمال المنفذة و المعوقات التي تعترضها .
- ٤- تقوم بالبحث عن معوقات العمل و تلافيها بالتنسيق مع الجهات المعنية .
- ٥- تقوم بكافة المهام والأعمال التي تكلف بها أصولاً .

٣- مكتب أمانة السر والارشافة : يقوم بالأعمال التالية :

- ١- يقوم بتهيئة المواضيع المعروضة على مجلس الإدارة و المجلس الإنتاجي في اجتماعاتها الدورية و غير الدورية و إعداد كتب الدعوة للاجتماعات و تبليغها إلى الأعضاء مرفقة بالوثائق اللازمة .
- ٢- يقوم بتنظيم ضبوط جلسات المجلسين و توقيعها من الرئيس و الأعضاء وتسجيلها في سجل خاص و حفظها .
- ٣- يقوم بتبليغ القرارات الصادرة عن المجلسين المذكورين للجهات ذات العلاقة ومتابعة تنفيذها .
- ٤- يقوم بتنظيم مواعيد و مقابلات المدير العام و اجتماعاته .
- ٥- يقوم بمتابعة تنفيذ ما يصدر عن المدير العام من كتب و مذكرات و تعليمات وغيرها .
- ٦- يقوم بتسجيل البريد السري المكتوب والالكتروني و تأمين إرساله و متابعة اتخاذ ما يلزم بشأنه .
- ٧- يقوم باستلام و تلقي الشكاوي و إحالتها إلى المراجع المختصة و متابعة معالجتها في ضوء توجيهات المدير العام .
- ٨- يقوم بتلقي و إرسال البريد و تسجيله و توزيعه بالإضافة إلى نسخ و تصوير الكتب و المستندات .
- ٩- يقوم بتأمين احتياحات المديرية من المواد و اللوازم و القرطاسية و غيرها .
- ١٠- يقوم بحفظ و أرشفة كافة المراسلات ،
- ١١- يقوم بمتابعة شؤون العاملين في المديرية .



المادة ١٤ - مديرية الشؤون الإدارية و القانونية :

تقوم بإعداد إجراءات تعيين العاملين وفق الخطط المقررة و إنهاء خدماتهم وتقديم الخدمات الطبية و الصحية و الإشراف على دار الحضانه و إعداد مشاريع القرارات و مشاريع المراسيم الخاصة بالمؤسسة و دراسة و معالجة القضايا و الأمور الإدارية و القانونية المحالة إليها و متابعة الدعاوى لدى الجهات المختصة وتعمل هذه المديرية من خلال الدوائر التالية :

١ - الدائرة الإدارية: تقوم هذه الدائرة بمتابعة تطبيق أحكام القانون رقم ٥٠/ لعام ٢٠٠٤ والنظام الداخلي واتخاذ الإجراءات اللازمة والأصولية المتعلقة بشؤون العاملين و أوضاعهم المنصوص عليها في القانون و دراستها و معالجتها واستصدار الصكوك و الأوراق و النماذج اللازمة لها و ما يتفرع عنها والقيام بكل مستلزمات السجل العام للعاملين و السجل الخاص بالإدارة و ما يطلبه الجهاز المركزي للرقابة المالية بصدد تأشير القرارات و معالجة الشؤون الطبية للعاملين في المؤسسة وتعمل من خلال الشعب التالية :

أ- شعبة شؤون العاملين وتأمين وتأهيل الكوادر: تقوم بالأعمال التالية :

- ١- تقوم بترشيح العناصر الجديدة لاتباع دورات تدريبية وتأهيلية لرفع كفاءتهم الوظيفية والعملية وتنظيم كل ما يتعلق بالتدريب والتأهيل .
- ٢- تقوم بتتبع وتنفيذ خطط التدريب والتأهيل لمختلف الاختصاصات لعناصر المديرية .
- ٣- تقوم بإعداد مشروعات الكتب و الصكوك الخاصة بوقوعت العاملين (ترفيع - إحجازات و نقل و نذب و إعارة و إنهاء خدمة ... الخ أصولاً) .
- ٤- تقوم بإعداد أضيابير و بطاقات الذاتية للعاملين و تسجيل وقوعاتهم فيها ، و مسك السجلات الخاصة بذلك وفق الأنظمة و التعليمات الصادرة بشأنها .
- ٥- تقوم بإعداد الترتيبات لإجراء المسابقات و الاختبارات للتعيين و إتمام إجراءاتها أصولاً .
- ٦- تقوم بإعداد مشروعات قرارات التكليف بالعمل الإضافي للعاملين و متابعتها .
- ٧- تقوم بإعداد جداول مستحقي الترفيعات و متابعة تقييم أداء العاملين .
- ٨- تقوم بإعداد مشروعات صكوك تعيين العاملين و إنهاء عملهم وفق القانون الأساسي للعاملين.
- ٩- تقوم بمسك سجل للملاك العددي و متابعة إجراءات تعديله .
- ١٠- تقوم بمتابعة تنفيذ خطة اليد العاملة بالتنسيق مع المديرية الأخرى .
- ١١- تقوم بمعالجة الأمور المتعلقة بالجهاز المركزي للرقابة المالية و التأمينات الاجتماعية .
- ١٢- تقوم بإعداد الإحصاءات الدورية المطلوبة للعاملين بالتعاون مع مديرية التخطيط .

١٣- تقوم بإعداد صكوك التعيين بالوكالة و التعيين الموقت و التعاقد و معالجة كل ما يتعلق بذلك أصولاً .

١٤- تقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة بعد الوقوف على مراقبة دوام العاملين بصدد الإجازات الساعية و احتسابها حسب الأصول و حالات الانقطاع عن العمل والتأخير و المغادرة بدون إذن ... الخ .

ب- شعبة الخدمات والرعاية الصحية : و تقوم بالأعمال التالية :

- ١- تقوم بالإشراف على المقسم و عماله وتأمين الصيانة له .
- ٢- تأمين النظافة الدورية لمبنى الإدارة
- ٣- تقوم بالاهتمام بأبنية المؤسسة و صيانتها و نظافتها و العناية بها .
- ٤- تعمل على تنظيم عمل الأذنة و المرسلين و الحراس .
- ٥- استخراج و تجديد تصاريح الدخول إلى الموانئ من الجهات المختصة للعاملين في إدارة المؤسسة .
- ٦- تقوم بإحالة المرضى إلى الأخصائيين و المخابر و التصوير الشعاعي و المستشفيات وفق التعليمات النافذة .

٧- تعمل على منح الإحالات الطبية للعاملين بالمؤسسة أصولاً .

٨ - تقوم بإعداد مشاريع التعاقد مع الأطباء و التعاقد مع الصيدنيق المشتركة لدى نقابات الأطباء و هيئات أصحاب المخابر و نقابة الصيدلية في مختلف مراكز و فروع المؤسسة حسب الحاجة و وفق الأنظمة النافذة .

٩ - تقوم بتقديم الخدمات الطبية للعاملين في المؤسسة .

١٠ - تقوم بكافة المهام والأعمال التي تكلف بها أصولاً

٢ - الدائرة القانونية :

و تقوم بدراسة القضايا القانونية و إبداء الآراء حولها و تدقيق الاتفاقات التي تجريها المؤسسة للتأكد من مطابقتها مع أحكام الفوانين و الأنظمة النافذة و متابعه دعاوى المقامة من و على المؤسسة و سائر المنازعات القضائية بالتنسيق مع إدارة قضايا الدولة حتى مرحلة تنفيذها و يتبع هذه الدائرة الشعب التالية :

أ- شعبة الدراسات القانونية :

١- تقوم بإعداد الدراسات والمطالعات القانونية في الأمور و القضايا المحالة إليها .

٢- تقوم بإعداد و دراسة مشاريع القوانين و المراسيم و القرارات و التعليمات التنظيمية التي تضعها المؤسسة .

٣- تقوم بدراسة و إعداد مشاريع المصالحات و التحكيم للعقود و ما يتفرع عنها أوتصل بها .

٤- تقوم بجمع و تبويب و تنسيق القوانين و الأنظمة و اجتهادات المحاكم و آراء مجلس الدولة و البلاغات المختلفة .

٥- تقوم بدراسة و معالجة جميع القضايا و الأمور و المواضيع القانونية المحالة إليها ضمن اختصاصاتها .

٦- تقوم بكافة المهام والأعمال التي تكلف بها أصولاً .

ب- شعبة القضايا و التأمين : تقوم بالأعمال التالية :

١- تقوم بدراسة أضايا الدعاوى المقامة من المؤسسة أو عليها و إعداد المطالععات القانونية بشأنها و اقتراح الإجراءات الكفيلة بحفظ حقوق المؤسسة .

٢- تقوم بمتابعة الدعاوى و القضايا المتعلقة بالمؤسسة لدى إدارة قضايا الدولة أو الجهات الأخرى و تنقي المراسلات المتعلقة بها و إعداد الأجوبة عليها و تقديم الوثائق و المستندات المطلوبة بشأنها .

٣- تقوم بحفظ أضايا الدعاوى و القضايا و مستند السجلات اللازمة لمتابعتها .

٤- تقوم باستلام ملفات دعاوى المكتسبة ادرجة القطعية الصالحة للتنفيذ أثناء مرحلة التقاضي أو بعد انتهائها .

٥- تقوم باتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لوضع الأحكام موضع التنفيذ .

٦- تقوم بمتابعة الإجراءات التنفيذية اللازمة أصولاً لدى الجهات المعنية .

٧- تقوم بإعلام مديريتي الشؤون المالية و الحسابات بما ينفذ من أحكام قضائية .

٨- تقوم بإحالة الأضايا التنفيذية بعد موافقة المدير العام للمؤسسة إلى مديرية الشؤون المالية لاستكمال إجراءات التنفيذ أصولاً باستثناء الأحكام العمالية المقترنة بموافقة المدير العام على التنفيذ فتحال إلى الدائرة الإدارية لاستصدار القرار اللازم لتنفيذها .

٩- تقوم بحفظ الأضايا للدعاوى المنتهية .

١٠- تقوم بالتأمين على أجسام السفن و توابعها من معدات و محركات و تجهيزات وغيرها

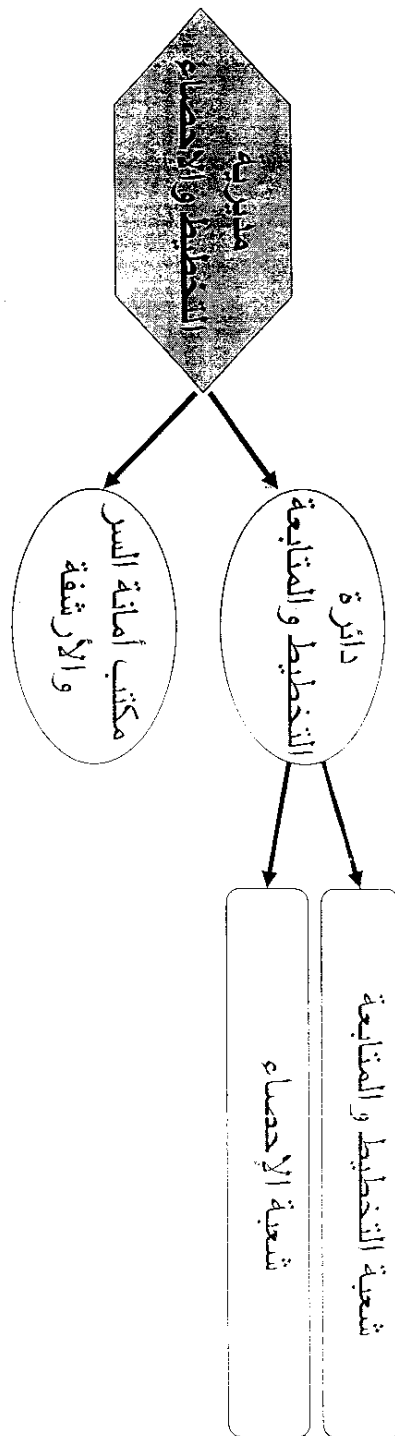
١١- التأمين على البضائع التي تنقلها سفن المؤسسة .

- ١٢-التأمين على افراد الركب المبحر العاملين على سفن المؤسسة .
- ١٣- التأمين على حوادث تصادم السفن .
- ١٤- تقوم بتزويد محامي المؤسسة بالوثائق اللازمة للقيام بأعمال الدفاع عن حقوق المؤسسة أمام المحاكم .
- ١٥- تعمل على معالجة حوادث السفن و تصنيفها بالتنسيق مع المؤسسة العامة السورية للتأمين و وكلائها و مصفي العوريات و نادي الحماية و إجراء التسويات وفقاً للقوانين و الأنظمة النافذة .
- ١٦- تقوم بكافة المهام والأعمال التي تكلف بها أصولاً .

٣- دائرة الديوان العام :

- يقوم بمهام استقبال و تسجيل البريد الصادر و الوارد من و إلى المؤسسة و البرقيات و التلكسات و الفاكسات و توزيعها حسب العائدية و ذلك من خلال الشعب التالية :
- أ- شعبة المراسلات : وتقوم باستلام و تسجيل كافة المراسلات و البرقيات و التلكسات و الفاكسات الواردة و الصادرة من و إلى المؤسسة و توزيعها حسب عائديتها،
- استعمال الأختام الرسمية اللازمة و المحافظة عليها وفق الأنظمة و التعليمات .
- ب- شعبة المحفوظات : تقوم بحفظ و تصنيف كافة المراسيم و البلاغات و التعليمات والأوامر و القرارات و الكتب الصادرة عن المؤسسة و أرشفتها وفق الأسس و الأساليب المتطورة
- ٤- مكتب امانة السر والارشفة :
- ينفذ كافة اعمال السر والارشفة من حيث تسجيل البريد وتلقي الاتصالات وذلك من خلال قيامه بالمهام التالية :

- ١- استلام وتسليم وتسجيل بريد المديرية الوارد والصادر .
- ٢- تلقي وارسال الهواتف المسجلة والبرقيات والفاكسات والبريد الالكتروني الخاص بالمديرية .
- ٣- حفظ اصابير والوثائق وفق الاسس والاساليب المتطورة .
- ٤- تأمين احتياجات المديرية من الطباعة والنسخ والتصوير .
- ٥- متابعة الاخبار الواردة عبر الشبكة العالمية الانترنت فيما يخص عمل المديرية .
- ٦- القيام بكافة الاعمال التي يكلف بها في مجال اختصاصه .



المادة ١٥ - مديرية التخطيط والإحصاء :

تقوم هذه المديرية بإعداد الخطط الخمسية و السنوية لمختلف أعمال المؤسسة و مشاريعها و تتبع تنفيذها و تجميع المعلومات الإحصائية و إعداد البيانات المطلوبة من الجهات المختصة و وضع خطط تشغيل القوى العاملة و تمارس عملها من خلال دائرة التخطيط والمتابعة .

١- دائرة التخطيط والمتابعة: وتتولى ممارسة الأعمال التالية :

- ١- تقوم بإعداد الخطط الخمسية و السنوية وفق المعطيات و الاقتراحات التي تقدمها المديريات ذات العلاقة بالمؤسسة و المشاركة في مناقشتها و استكمال إعدادها .
- ٢- تقوم بمتابعة تنفيذ الخطط المذكورة ربعياً و سنوياً مع إعداد التقارير اللازمة و رفعها إلى هيئة تخطيط الدولة و اقتراح الإجراءات اللازمة لتذليل ما يعترض التنفيذ من صعوبات .
- ٣- تقوم بتقييم و تحليل الخطط الخمسية و السنوية على ضوء التنفيذ الفعلي .
- ٤- تقوم بوضع خطة للتجهيزات و الأدوات المحركة و المتحركة .
- ٥- تقوم بإعداد خطة النقل و وضع السياسات الكفيلة برفع حجوم النقل البحري بالتنسيق مع المديريات الأخرى و تمارس عملها من خلال الشعبتين التاليتين .

أ- شعبة التخطيط والمتابعة :

- ١- تقوم بإعداد المعلومات و البيانات المطلوبة و التي تدخل ضمن اختصاصاتها .
- ٢- تقوم بإعداد خطط اليد العاملة و تتبع تنفيذها و إعداد الدراسات حولها إضافة إلى وضع خطط التدريب و التأهيل التي تحتاجها المؤسسة بالتنسيق مع المديريات المعنية و متابعة تنفيذها و ما يتبع من أمور .
- ٣- تقوم بإعداد الخطة السنوية لحاجة المؤسسة من القوى العاملة و استكمالها على ضوء مناقشتها لدى هيئة تخطيط الدولة و المجلس الأعلى للتخطيط .
- ٤- تقوم بتقييم الخطة على ضوء التنفيذ الفعلي .
- ٥- تقوم بتتبع تنفيذ الخطة شهرياً و ربعياً و سنوياً مع إعداد التقارير اللازمة بالتنسيق مع مختلف المديريات .

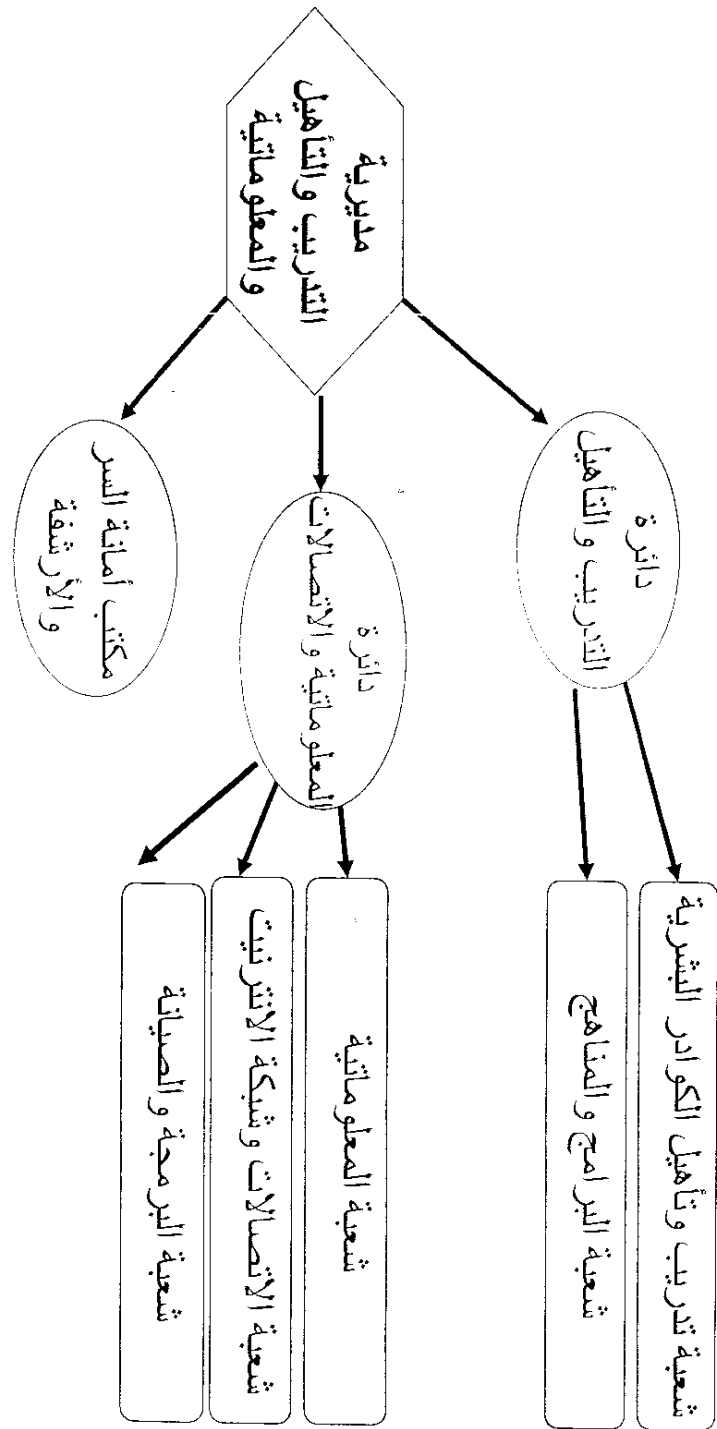
٦- تقوم بإعداد الدراسات المتعلقة بتطوير مؤشرات القوى العاملة .

٧- تقوم بكافة المهام والأعمال التي تكلف بها أصولاً .

ب- شعبة الإحصاء : وتقوم بالأعمال التالية :

- ١- تقوم بإعداد الإحصاءات عن القوى العاملة البشرية و الآليات .

- ٢- تقوم بإعداد المعلومات الإحصائية المطلوبة من الجهات المختلفة .
- ٣- تقوم بجمع و تنسيق المعلومات الإحصائية الواردة إليها و دراستها و تقديمها إلى الجهات المختصة .
- ٤- تقوم بكافة المهام والأعمال التي تكلف بها أصولاً .
- ٣- مكتب أمانة السر والارشفة :**
- ينفذ كافة أعمال السر والارشفة من حيث تسجيل البريد وتلقي الاتصالات وذلك من خلال قيامه بالمهام التالية :
- ١- استلام وتسليم وتسجيل بريد المديرية الوارد والصادر .
- ٧- تلقي وإرسال الهواتف المسجلة والبرقيات والفاكسات والبريد الإلكتروني الخاص بالمديرية .
- ٨- حفظ أضيائير والوثائق وفق الاسس والالاييب المتطورة .
- ٩- تأمين احتياجات المديرية من الطباعة والنسخ والتصوير .
- ١٠- متابعة الاخبار الواردة عبر الشبكة العالمية الإنترنت فيما يخص عمل المديرية .
- ١١- القيام بكافة الأعمال التي يكلف بها في مجال اختصاصه .



المادة ١٦ - مديرية التدريب والتأهيل والمعلوماتية :

وتمارس أعمالها من خلال الدوائر التالية:

١- دائرة التدريب و التأهيل :

٢- دائرة المعلوماتية وشبكة الانترنت :

١- دائرة التدريب و التأهيل :

تقوم بوضع برامج التدريب و التأهيل بهدف إعداد العاملين فنيا و عمليا و تخصصيا بما يحقق توفير مهارات مناسبة تساعد على دراسة أعمال وظائفهم و الارتقاء بمستوى الأداء لدى العاملين و تمارس مهامها من خلال الشعب التالية :

أ- شعبة تدريب و تأهيل الكوادر البشرية : وتقوم بالأعمال التالية :

تقوم بوضع خطط التدريب و التأهيل لمختلف الاختصاصات التي تحتاجها المؤسسة لتدريب العناصر الجديدة أو لرفع كفاءة العاملين مهنيًا ضمن المؤسسة أو مراكز التدريب المختلفة و متابعة تنفيذها و تدريب و تأهيل العناصر العاملة على الحواسيب بدورات داخلية تخصصية وفقا لخطة تدريب و تأهيل معتمدة بالتنسيق مع دائرة المعلوماتية والإشراف و الاتصالات .

ب- شعبة البرامج و المناهج : و تقوم بالأعمال التالية :

- ١ - تقوم بوضع برامج التدريب و التأهيل للكوادر الجديدة أو للعاملين الخاضعين لدورات تأهيلية و تحضير الكتب و الأمالي و النشرات لرفع كفاءة العاملين .
- ٢- تقوم بمعالجة المواضيع المتعلقة بالدورات التدريبية داخليا و خارجيا و متابعة الإجراءات اللازمة لإنجازها مع المديريات الأخرى .

٢ - دائرة المعلوماتية والاتصالات :

تقوم هذه الدائرة بمتابعة كافة المواضيع والمسائل المتعلقة بالمعلوماتية والاتصالات في المؤسسة وفروعها وتنسيق اعمال كافة المديريات والفروع كما تشرف على ربط نظم المعلوماتية بالمؤسسة مع الجهات الاخرى لدعم العمل وتطويره بما يخدم اهداف المؤسسة وكذلك الاشراف على ربط النظم المعلوماتية مع الوزارة والنظم المعلوماتية العربية والدولية .

كما تقوم خزن وتنسيق المعلومات المختلفة لتسهيل حسن سير العمل وتطويره وتنظيم وجمع المعلومات الاحصائية في كافة المجالات .

و تقوم بممارسة مهامها من خلال الشعب التالية :

أ- شعبة المعلوماتية .

ب- شعبة الاتصالات وشبكة الانترنت .

ج- شعبة البرمجة والصيانة .

أ- شعبة المعلوماتية : و تقوم بالمهام و الأعمال التالية :

١- تشرف على ربط النظم المعلوماتية بين المديريات والفروع وبين الادارة المركزية وتأمين اتصالها مع النظم المعلوماتية العربية والدولية .

٢- العمل على وضع وتنفيذ نظام متكامل للمعلوماتية في ادارة المؤسسة .

٣- القيام بخزن وتنسيق المعلومات المختلفة واستعادتها .

٤- القيام والمساهمة بوضع المواصفات الفنية الخاصة بنظم المعلومات والاتصالات اللازمة.

٥- تعمل على تطوير عمل الحواسيب بما يتناسب مع الطاقة القصوى للحواسيب المستعملة

٦- تقوم بتدريب وتأهيل العناصر العاملة على الحواسيب سواء بدورات داخل المؤسسة او خارجها وفقاً لخطة التدريب المعتمدة وذلك بالتنسيق مع دائرة لتدريب وتأهيل .

ب- شعبة الاتصالات وشبكة الانترنت :

١- تعمل على ربط ادارة المؤسسة مع مديريات المؤسسة وفروعها بالنظام المتكامل وبذلك المعلومات بغية استثمار المعلومات لتسهيل العمل الاداري والفني المتخصص .

٢- بيان احتياجات الادارة وابداء المشورة الفنية فيما يخص نظم الاتصالات الحديثة بما فيها البريد الالكتروني والانترنت .

٣- العمل على برمجة الاعمال العائدة لنظم المعلوماتية وصيانة البرامج .

٤- المشاركة في اقامة الدورات التدريبية والتأهيلية للعاملين بهدف اكسابهم المعارف بالمعلوماتية وتحسين مؤهلاتهم ومستواهم العلمي .

٥- العمل على تأمين احتياجات المؤسسة بالمعلومات المتوفرة على شبكة الانترنت (مواصفات

فنية - تقنيات حديثة - اسعار - معلومات احصائية مختلفة)

- ٦- العمل على تطوير موقع المؤسسة على شبكة الانترنت والتعريف بأنشطتها ومشاريعها من خلال النشرات الدورية الصادرة وتحديث هذا الموقع باستمرار .
- ٧- القيام بتحضير المعلومات حول التطورات الحاصلة والمستقبلية والبحوث في مجال استخدام النظم المعلوماتية والانترنت .

ج- شعبة البرمجة والصيانة :

تمارس مهامها بمتابعة امور اعداد البرامج واعمال الصيانة والدعم الفني لمشاريع الائمة وما تحتاجه من صيانة ودعم فني ودراسة تطوير البرمجيات الموجودة والتي تظهر الحاجة اليها مستقبلا .

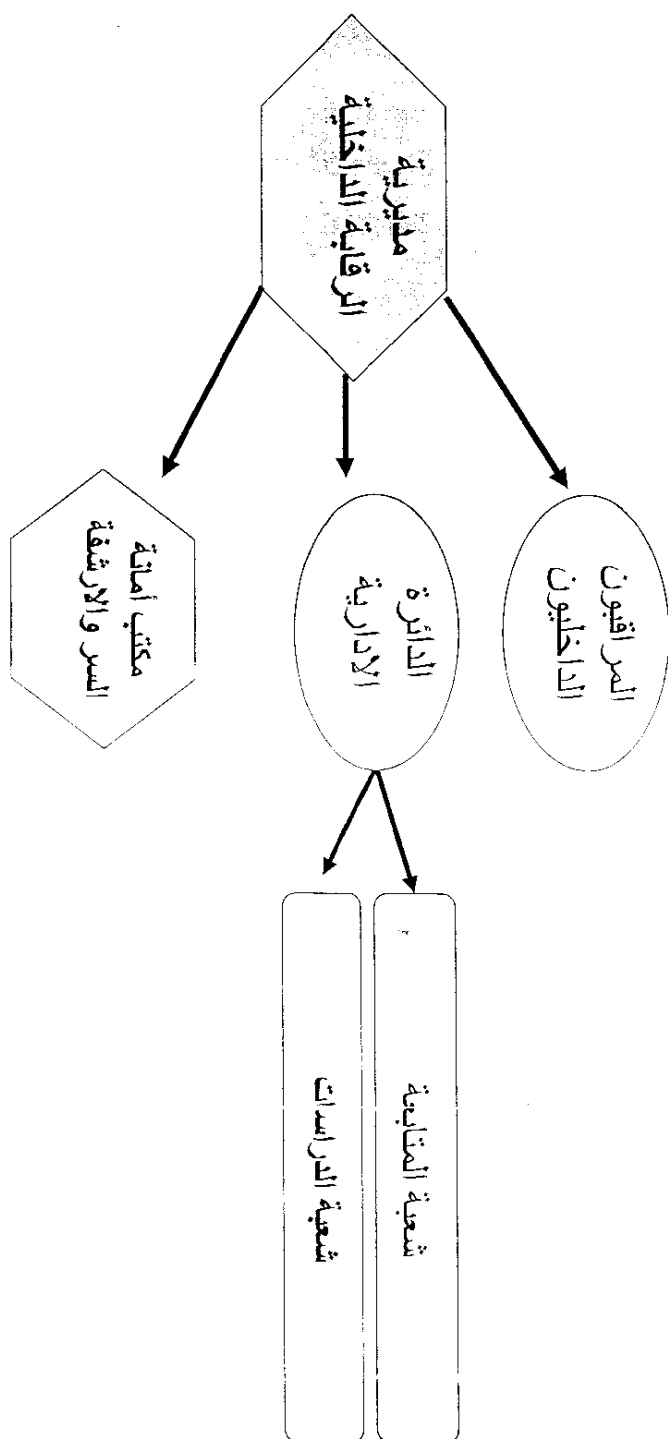
وتعمل على :

- ١- الاشراف على برمجيات المؤسسة الموجودة والعمل على صيانتها وتطويرها ودراسة احتياجات الادارة من البرمجيات التي قد تظهر الحاجة اليها مستقبلا .
- ٢- العمل على تلبية طلبات المؤسسة بالمعومات الخاصة بالبرمجة المتوفرة على شبكة الانترنت.
- ٣- الاشراف والعمل على ادخال البيانات المطلوبة والتدقيق بصحة المعلومات المدخلة .
- ٤- الاشراف على الصيانة الفنية والدعم الفني لاجهزة الحاسوب الموجودة في المؤسسة .
- ٥- العمل على تأمين وتوفير حسن استخدام الاجهزة الالكترونية بغية استمرار عملها .

٣- مكتب امانة السر والارشفة :

ينفذ كافة اعمال السر والارشفة من حيث تسجيل البريد وتلقي الاتصالات وذلك من خلال قيامه بالمهام التالية :

- ١- استلام وتسليم وتسجيل بريد المديرية الوارد والصادر .
- ٢- تلقي وارسال الهواتف المسجلة والبرقيات والفاكسات والبريد الالكتروني الخاص بالمديرية .
- ٣- حفظ اصابير والوثائق وفق الاسس والاساليب المتطورة .
- ٤- تأمين احتياجات المديرية من الطباعة والنسخ والتصوير .
- ٥- متابعة الاخبار الواردة عبر الشبكة العالمية الانترنت فيما يخص عمل المديرية .
- ٦- القيام بكافة الاعمال التي يكلف بها في مجال اختصاصه .



المادة ١٧- مديرية الرقابة الداخلية :

ترتبط بالمدير العام وتقوم بممارسة اختصاصاتها المنصوص عليها في قانون الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش رقم ٢٤/ تاريخ ١٩٨١/٨/٧ و تعليماته التنفيذية و النظام الداخلي للهيئة ونضم عدد من المراقبين الداخليين وتمارس المهام التالية :

- ١- تحقيق الرقابتين اللاحقة و الأنية و أعمال التفتيش المتعلقة بالأداء الإداري و الإنتاجي من خلال خطط سنوية تقترح مشروعها ، و المراحل الزمنية لتنفيذها و المواضيع التي تتناولها و نسبة المراجعة و التدقيق و الأهداف المتوخاة بعد مصادقتها أصولا
- ٢- الكشف عن مواطن الخلل والهدر وضعف الاداء والقصور والاختفاء واقتراح ما يلزم بشأن معالجتها .

٣- مساعدة الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش في اداء مهماتها وفق قانون الهيئة ونظامها الداخلي .

٤- دراسة تقارير الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش وتقارير الجهاز المركزي للرقابة المالية واتخاذ مايلزم لمتابعة تنفيذها .

٥- التدقيق في الشكاوي والتحقيق في المواضيع التي تحال اليها أصولا من المدير العام والتي تفوضها بها الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش وذلك التي تقف عليها بعد عرضها على المدير العام وأخذ التكليف بتحقيقها .

٦- تقوم بمهامها من خلال المراقبين والدائرة التابعين لها .

١- دائرة الرقابة والتفتيش :

تقوم بأعمال الرقابتين اللاحقة والأنية والتفتيش في الادارة المركزية والفروع والمكاتب والنسـ تكلف بها للكشف عن مواطن الخلل ومساعدة الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش والجهاز المركزي للرقابة المالية في اداء عملها .

وتقوم بالمهام التالية من خلال شعبة الرقابة والتفتيش .

شعبة الرقابة و التفتيش :

- ١- التدقيق في الشكاوي والتحقق في المواضيع التي تحال اليهم اصولا من المدير العام أو التي يتم التفويض بها من قبل الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش وتلك التي تقف عليها بعد عرضها على المدير العام وأخذ التكليف بتحقيقها .
- ٢- وضع اليد على المخالفات والجرائم الواقعة على المال العام وعلى الجرائم الاقتصادية المرتكبة والتحقق في بعضها بتفويض من الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش أو المشاركة بالتدقيق.
- ٣- تنفيذ اعمال رقابية وتفتيشية محددة أو طارئة من خلال الخطط السنوية التي تضعها المديرية لتتلافى الخطأ قبل وقوعه .
- ٤- تقديم التقارير اللازمة بنتائج اعمال وفق الاصول المحددة في قانون الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش ونظامها الداخلي .
- ٥- القيام بالاعمال الأخرى التي يكلفون بها ضمن اختصاصهم .

٢- الدائرة الإدارية :

- تقوم بمعالجة المعاملات والمواضيع ذات الطابع الإداري والفانوني المتعلقة بشؤون العاملين في إدارة المؤسسة وفروعها ومهمتها :
- ١- متابعة تنفيذ تقارير الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش والجهاز للرقابة المالية خاصة فيما يتعلق بالمقترحات الواردة فيها والاجابة عليها .
 - ٢- متابعة المرسلات الصادرة التي تعدها المديرية والاجابة عليها ومتابعة التأخر في الاجابات والتأكيد عليها .
 - ٣- ارفقة المعاملات وحفظها وادخال اضافير التقارير الموجود والمعدة من المديرية أو الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش أو الجهاز المركزي للرقابة المالية الى الحاسب وتخزينها وادخال معاملات المعاملات الهامة في الحاسب .
 - ٤- تسجيل البريد الوارد والصادر للمديرية .

٥- القيام بالاعمال الاخرى التي تكلف بها ضمن اختصاصها .

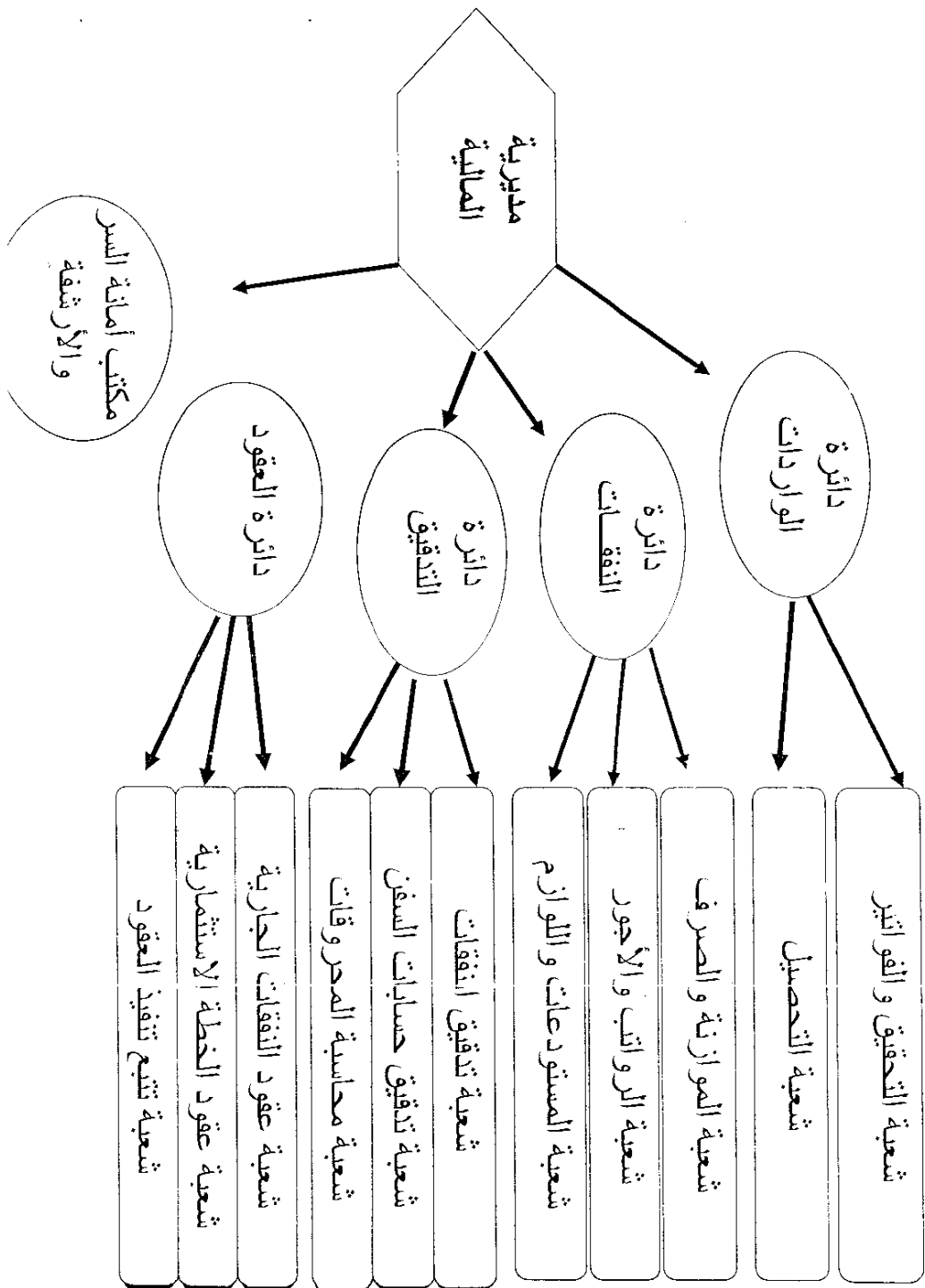
وتقوم بمهامها من خلال الشعبتين التاليتين :

أ- شعبة المتابعة : وتقوم بالمهام التالية :

- ١- متابعة تنفيذ تقارير الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش والجهاز المركزي للرقابة المالية خاصة فيما يتعلق بالمقترحات الواردة فيها والاجابة عليها .
- ٢- متابعة المرسلات الصادرة التي تعدها المديرية والاجابات عليها ومتابعة التأخر في الاجابات والتاكيد عليها وعرضها .
- ٣- مراقبة مدى تقيد المديريات والفروع والمكاتب بالانظمة والقوانين والتعليمات وممارسة الصلاحيات والمسؤوليات واعلام المدير العام بالمخالفات التي قد تجدها
- ٤- القيام بالاعمال الاخرى التي تكلف بها ضمن اختصاصها .

ب- شعبة الدراسات : وتقوم بالمهام التالية :

- ١- تقديم المقترحات ودراسة التقارير والمطالعات التي تعدها المديرية والاجراءات المتخذة لتنفيذ مضامينها والاجابات عليها .
- ٢- القيام بالاعمال الاخرى التي تكلف بها ضمن اختصاصها .
- ٣- **مكتب امانة السر والارشفة :** وتقوم بالمهام التالية :
 - ١- ارشفة المعلومات وحفظها وادخال اصناف التقارير الموجودة والمعدة من المديرية أو البيئة المركزية للرقابة والتفتيش أو الجهاز المركزي للرقابة المالية الى الحاسب وتخزينها وادخال معالجات المعاملات الهامة في الحاسب .
 - ٢- تسجيل الوارد والصادر للمديرية .
 - ٣- القيام بالاعمال الاخرى التي يكلف بها .



المادة ١٨ - مديرية الشؤون المالية :

تقوم بجميع الأعمال ذات الصلة المالية و إعداد مشاريع الموازنات التقديرية و الإشراف على تنفيذها و العمل على تحصيل الموارد و تنفيذ الالتزامات و تنظيم أعمال المراجعة والتدقيق المالي و المشاركة في إعداد مشاريع التعريفات و تأمين استلام و تسليم المواد والأموال وفق أحكام النظام المالي الصادر بالمرسوم التنظيمي رقم ٢٦/ لعام ١٩٧٤ و القيام بجميع الأعمال التي تتطلبها عمليات الشراء المباشر و المناقصات و المزايدات والعقود الداخلية و الخارجية لتأمين جميع المواد و اللوازم و القطع التبديلية و غيرها التي تحتاجها المؤسسة لتأمين مخازن اللوازم وفق أحكام القانون رقم ٥١/ لعام ٢٠٠٤ و سائر القوانين و الأنظمة النافذة و تعمل من خلال الدوائر و الشعب التالية :

١- دائرة الواردات :

مهمتها تحصيل أجور الشحن وفق العقود المبرمة مع الشاحنين و الجهات الأخرى وفق النظام الحالي الموحد الصادر بالمرسوم رقم ٢٦/ لعام ١٩٧٤ و تتألف من الشعبتين التاليتين :

أ- شعبة التحقق و الفواتير : و تقوم بالمهام التالية :

- ١- تقوم باستلام بوالص الشحن و فواتير المطابقة من الجيئات المختصة في المؤسسة وخرجها و إصدار فواتير المطابقة بالأجور و الاستحقاقات بعد تدقيقها من المديرية المختصة.
- ٢- تقوم بإجراء المطابقات الشهرية مع مديرية الحسابات .
- ٣- تقوم بتنظيم كشوف طلب منح القطع الأجنبي من المصرف المركزي إلى الوكلاء الملاحيين.
- ٤- تقوم بإبلاغ الشعب المعنية عن كل تعديل على أجور الشحن لإجراء التسويات اللازمة
- ٥- تقوم بالإفراج عن التأمينات بناء على طلب أصحاب العلاقة في ضوء إنجاز كل عملية بعد التحقق من أنها تمت وفقاً للقانون و إن أصحاب العلاقة قد سدّدوا ما عليهم بالنسبة لتلك العملية .
- ٦- تقوم بتزويد مديرية التخطيط و الإحصاء بما يلزمها لإحصاء عمليات الشحن و الكميات المنقولة عن طريق المؤسسة أو على سفنها .
- ٧- تقوم بتدقيق جداول وكلاء المؤسسة في الخارج و إجراء المطابقات اللازمة .
- ٨- تقوم بإعداد جداول بالعمولات الناتجة عن المطابقات بين الجداول الواردة من وكلاء المؤسسة و تنظيم إشعارات بها و إرسالها إلى مديرية الحسابات .

- ٩- تقوم بإعداد كشف شهري بأجور الشحن غير المسددة و إرساله إلى الجهات المعنية .
 - ١٠- تقوم بدراسة المراسلات الواردة من الوكلاء و المتعلقة بأجور الشحن و الرد عليها
 - ١١- تقوم بكافة الأعمال المتفرعة عما سبق و ما تكلف به من قبل المدير المالي .
- ب- شعبة التحصيل :** و تتولى الأعمال التالية :
- ١- تقوم بتنظيم قوائم باستحقاقات المؤسسة لدى الجهات العامة و الخاصة و متابعة تحصيلها.
 - ٢- تقوم باستلام التحصيلات المالية من الإدارات و المؤسسات و الهيئات و الأفراد و توريدها و إيداعها في حساب المؤسسة لدى المصرف .
 - ٣- تقوم بتنظيم بيانات يومية بالإشعارات المحصلة (حوالات - شيكات) و إرسالها إلى شعبة الصرف .
 - ٤- تقوم بمسك سجل حسابات بالنسبة المودعة لدى المؤسسة على حساب أجور الشحن من قبل الجهة صاحبة البضاعة و متابعة المراسلات المتعلقة بها و تصنيفها أصولاً .
 - ٥- تقوم بمتابعة المطالبة باستحقاقات المؤسسة بشكل مستمر و إعلام مديرية الشؤون الإدارية و القانونية بالمبالغ التي يتوجب اللجوء إلى القضاء لتحصيلها و ذلك ضمن المدة القانونية
 - ٦- تقوم بتحصيل أجور الشحن وفق العقود المبرمة للبضائع المربوطة على السفن الممنوكة للمؤسسة .
 - ٧- تقوم بمسك سجل عام لأجور شحن البضائع يوضح الأجور المستحقة و التحصيلات الجارية عليها .
 - ٨- تقوم بإجراء مطابقات دورية مع الجهات المتعاملة مع المؤسسة فيما يتعلق بالأجور المستحقة و غير المحصلة .
 - ٩- تقوم بتنظيم إشعارات أجور الشحن .
 - ١٠- تقوم بمسك سجل بالمبالغ المطلوب تسديدها للمؤسسة بالقطع الأجنبية و متابعة تحصيل هذه المبالغ .
 - ١١- تقوم بكافة الأعمال المتفرعة عما سبق و ما تكلف به من قبل المدير المالي .

٢- دائرة النفقات :

تقوم بأعمال الصرف و القبض وفق الاعتمادات المحددة في الموازنة التقديرية.

و تتألف هذه الدائرة من الشعب التالية :

أ- شعبة الموازنة و الصرف .

ب- شعبة الرواتب و الأجور و متمماتها .

ج- شعبة المستودعات و اللوازم .

أ- شعبة الموازنة و الصرف : تقوم بالأعمال التالية :

١- تقوم بإعداد مشروع الموازنة التقديرية للمؤسسة .

٢- تقوم بالتأشير على عقد النفقة إشعاراً بتوفر الاعتماد .

٣- تقوم بالتحقق قبل عقد أي نفقة من توفر الاعتماد اللازم لها .

٤- تقوم بإنجاز معاملات الصرف الخاصة بالنفقات الاستثمارية والجارية .

٥- تقوم بإعداد كشوف الإنفاق الشهري و الربعي والنصفي والسنوي .

٦- تقوم بتسديد التزامات المؤسسة تجاه الغير في أوقاتها المحددة .

٧- تقوم بتنظيم الشيكات وفقاً لأوامر الصرف والقبض .

٨- تقوم بمسك سجل أوامر الصرف والقبض وسجل السلف ومتابعة تسديدها وفقاً لأحكام النظام

المالي .

٩- تقوم بقبض ودفع المبالغ الخاصة بأعمال المؤسسة .

١٠- تقوم باستلام وتسليم الشيكات و إشعارات القبض وكتب التحويل وتنفيذها .

١١- تقوم بضبط حساب الصندوق بشكل يومي حيث يتم تسجيل العمليات النقدية من قبض أو

دفع في سجل الصندوق يومياً و من ثم إعداد كشف الصندوق اليومي .

١٢- تعمل على تأمين مشتريات المؤسسة من الأسواق المحلية عن طريق لجان الشراء المباشر

١٣- تقوم بمسك سجل يوضح الأعمال والمراحل التي وصلت إليها العقود وفتح أضافير خاصة

بها .

١٤- تقوم بتنظيم كشف شهري بحالة الاعتمادات حسب النموذج المعد لهذه الغاية ورفعها للمدير

العام للعرض على مجلس الإدارة .

١٥- تقوم بمسك السجلات اللازمة لتسجيل الانفاقات على الموازنة الاستثمارية والجارية

والتعديلات والمناقشات التي تطرأ عليها .

١٦- تقوم بإعداد الكشف اللازم بمشتريات المؤسسة ورفعها إلى المديرية المالية .

١٧- تقوم بكافة المهام والأعمال التي تكلف بها أصولاً .

ب- شعبة الرواتب والأجور ومتمماتها : وتقوم بالأعمال التالية :

١- تقوم بإعداد جداول الأجور والرواتب ومتمماتها وكافة التعويضات الأخرى والتأشير عليها بما يفيد قانونيتها وصحتها .

٢- تقوم باحتساب المبالغ المترتبة لقاء الاشتراك بالتأمينات الاجتماعية والتأمين والمعاشات

٣- تقوم بإجراء الحسومات المتعلقة بالأجور والتعويضات ومتابعة تسديدها إلى الدوائر المالية والجهات الأخرى .

٤- تقوم باحتساب الاقتطاعات المترتبة على العاملين .

٥- تقوم باحتساب أدون السفر الداخلية والخارجية والعمل الإضافي ومسك السجلات اللازمة لها

٦- تقوم بمسك سجل شطب الرواتب والأجور .

٧- تقوم بكافة المهام والأعمال التي تكلف بها أصولاً .

ج- شعبة المستودعات واللوازم : تقوم بالأعمال التالية :

١ - تقوم بإعداد قوائم شراء المواد اللازمة للمؤسسة من داخل القطر وخارجه .

٢ - تقوم بتأمين تخزين المواد في مستودعات المؤسسة وفق الأصول .

٣ - تقوم بمتابعة أعمال المستودعات لدى المؤسسة وفي السفن تبعاً لأحكام نظام

المستودعات والقيام بزيارات مستمرة للمستودعات للتأكد من حسن سير العمل وسلامة الموجودات .

٤- تقوم بمسك سجل المواد والعهددة الشخصية يبين فيه الإدخالات و الإخراجات وفقاً للدليل المحاسبي .

٥ - تقوم بمسك سجل الألبسة والمعدات والآليات وغيرها وسجل المواد المنسقة .

٦ - تقوم بمتابعة إعداد جداول الجرد الفعلي مع اللجان المشكلة لهذه الغاية دورياً وفي نهاية كل سنة مالية حكماً .

٧- تقوم بمسك البطاقة الخاصة بكل مادة من مواد المخزن وتنظيم بيان يومي بحركة المواد وتزويد مديرية الحسابات بذلك وفقاً لأنظمة المستودعات النافذة وتضم هذه الشعبة

المستودعات التالية :

١- مستودع المواد الأولية .

٢- مستودع القرطاسية .

٣- مستودع السفن للمواد البحرية .

٤- مستودع السفن لقطع الغيار .

تقوم بالأعمال المتفرعة عما سبق وما تكلف به أصولاً من قبل المدير المالي ضمن اختصاصها .

٣- دائرة التدقيق: وتقوم بكافة أعمال التدقيق والتحقق من صحة النفقة كما تختص بالرد

على ملاحظات الجهاز المركزي للرقابة المالية والهيئة المركزية للرقابة و التفتيش فيما يتعلق

بالتواحي المالية ورفع المقترحات اللازمة بشأن تنفيذها بالتنسيق مع الجهات المعنية

بالمؤسسة وتتألف من الشعب التالية :

أ- شعبة تدقيق النفقات : وتقوم بالأعمال التالية:

١ - تقوم بأعمال المراجعة الداخلية لكافة أعمال دوائر وشعب المديرية

٢- تقوم بتدقيق أوامر الصرف والقبض .

٣- تقوم بتدقيق النفقات المالية في المؤسسة والتأشير عليها .

٥- تقوم بتدقيق جداول الأجور والتعويضات .

٦- تقوم بتدقيق طلبات الإيداع المنظمة في شعبة التحصيل .

٧- تقوم بمتابعة أعمال الرد على المراسلات لدى دوائر وشعب المديرية .

٨- تقوم بتدقيق ومتابعة المواضيع المتعلقة باعتمادات أجور الشحن وفتح الملفات الخاصة بها .

٨- تقوم بكافة المهام والأعمال التي تكلف بها أصولاً .

ب- شعبة تدقيق حسابات السفن : وتقوم بالأعمال التالية:

١ - تقوم بتأمين تعرفات المرافئ والتتضيد في المرافئ الوطنية والأجنبية التي تؤمها سفن

المؤسسة مع كافة التعديلات التي قد تطرأ عليها .

٢- تقوم باستلام حسابات رسوم السفن في المرافئ الوطنية والأجنبية .

٣ - تقوم بتدقيق ومطابقة أجور الشحن المذكورة على المناقيس مع البوالص من واقع تعرفات

أجور الشحن المستوفاة من قبل المؤسسة .

٤- تقوم بمطابقة علاوات الازدحام والوقود المطبقة على البضائع المشحونة لنسب العلاوات

المقررة -احتساب عمولات الوكلاء وفقاً لعقود التوكيل المبرمة معهم .

٥- تقوم بتدقيق صحة كشوف حسابات الوكلاء .

٦- تقوم بمسك سجل لكل سفينة تحتسب فيه التوالين مع الإضافات بعد مهر هذه السجلات بخاتم المدير المالي أصولاً .

ج- شعبة محاسبة المحروقات :

مع مراعاة أحكام القانون رقم/٣٦/ لعام ١٩٨٠ تتولى هذه الشعبة المهام التالية :

- ١- تنظيم بطاقة عمل الآلية شهرياً وحفظها لكل آلية على حده
- ٢- تصفية حساب إستهلاك المحروقات للآليات من واقع بطاقات العمل الشهرية وتحديد كمية المحروقات المستهلكة وفقاً لمعدلات الإستهلاك والمسافات المقطوعة
- ٣- مسك السجلات والقيود اللازمة
- ٤- المشاركة في عمليات الجرد
- ٥- تقوم بكافة الأعمال والمهام التي تكلف بها أصولاً .

٤- دائرة العقود :

وتتولى القيام بالاجراءات المطلوبة للاعلان عن المناقصات وطلبات عروض الاسعار والمزيدات ومتابعة اعمال لجان فض العروض ولجان المناقصات واعداد مشاريع العقود ومتابعة تنفيذها وتشكيل لجان الاستلام المؤقت والنهائي واعداد كتب تأمين القطع الاجنبي اللازم وطلبات فتح الاعتماد المستندية وتنظيم قاعدة معطيات حاسوبية لعقود المؤسسة ومشاريع العقود وفق طبيعة المشتريات والتعاقد وتارس مهمتها من خلال الشعب التالية :

أ- شعبة عقود النفقات الجارية وتقوم بالمهام التالية :

- ١- اعداد دفاتر الشروط الحقوقية والمالية الخاصة المتعلقة بالعقود وطلبات عروض الاسعار والمناقصات والمزيدات الخاصة بالنفقات الجارية بالاشتراك مع مديرية الشؤون الادارية والقانونية .
- ٢- اعداد الاجراءات اللازمة للاعلان عن طلب عروض الاسعار والمناقصات والمزيدات التي تجريها المؤسسة .
- ٣- استلام وحفظ التأمينات المؤقتة واعادتها الى اصحابها بعد التعاقد .
- ٤- اقتراح تشكيل لجان فض العروض ومتابعة نتائج اعمالها حين تصديق محاضرها .
- ٥- اعداد مشاريع العقود اللازمة لتأمين احتياجات المؤسسة في ضوء نتائج لجان فض العروض بعد تصديقها واعتمادها واستكمال اجراءات تصديق العقود وفق القوانين والانظمة النافذة .
- ٦- الوقوف على اسعار المشتريات المتاحة على شبكة الانترنت للمساعدة في دراسات الاسعار .

ب- شعبة عقود نفقات الاستثمارية وتقوم بالمهام التالية :

- ١- اعداد دفاتر الشروط الحقوقية والمالية الخاصة المتعلقة بالعقود وطلبات عروض الاسعار والمناقصات والمزايدات الخاصة بالنفقات الاستثمارية بالاشتراك مع مديرية الشؤون الادارية والقانونية .
- ٢- اعداد الاجراءات اللازمة للاعلان عن طلب عروض الاسعار والمناقصات والمزايدات التي تجريها المؤسسة .
- ٣- استلام وحفظ التأمينات المؤقتة واعادتها الى اصحابها بعد التعاقد .

- ٤- اقتراح تشكيل لجان فض العروض ومتابعة نتائج اعمالها لحين تصديق محاضرها .
- ٥- اعداد مشاريع العقود اللازمة لتأمين احتياجات المؤسسة في ضوء نتائج لجان فض العروض بعد تصديقها واعتمادها واستكمال اجراءات تصديق العقود وفق القوانين والانظمة النافذة .
- ٦- الوقوف على اسعار المشتريات المتاحة على شبكة الانترنت للمساعدة في دراسات الاسعار .

ج- شعبة تتبع تنفيذ العقود وتقوم بالمهام التالية :

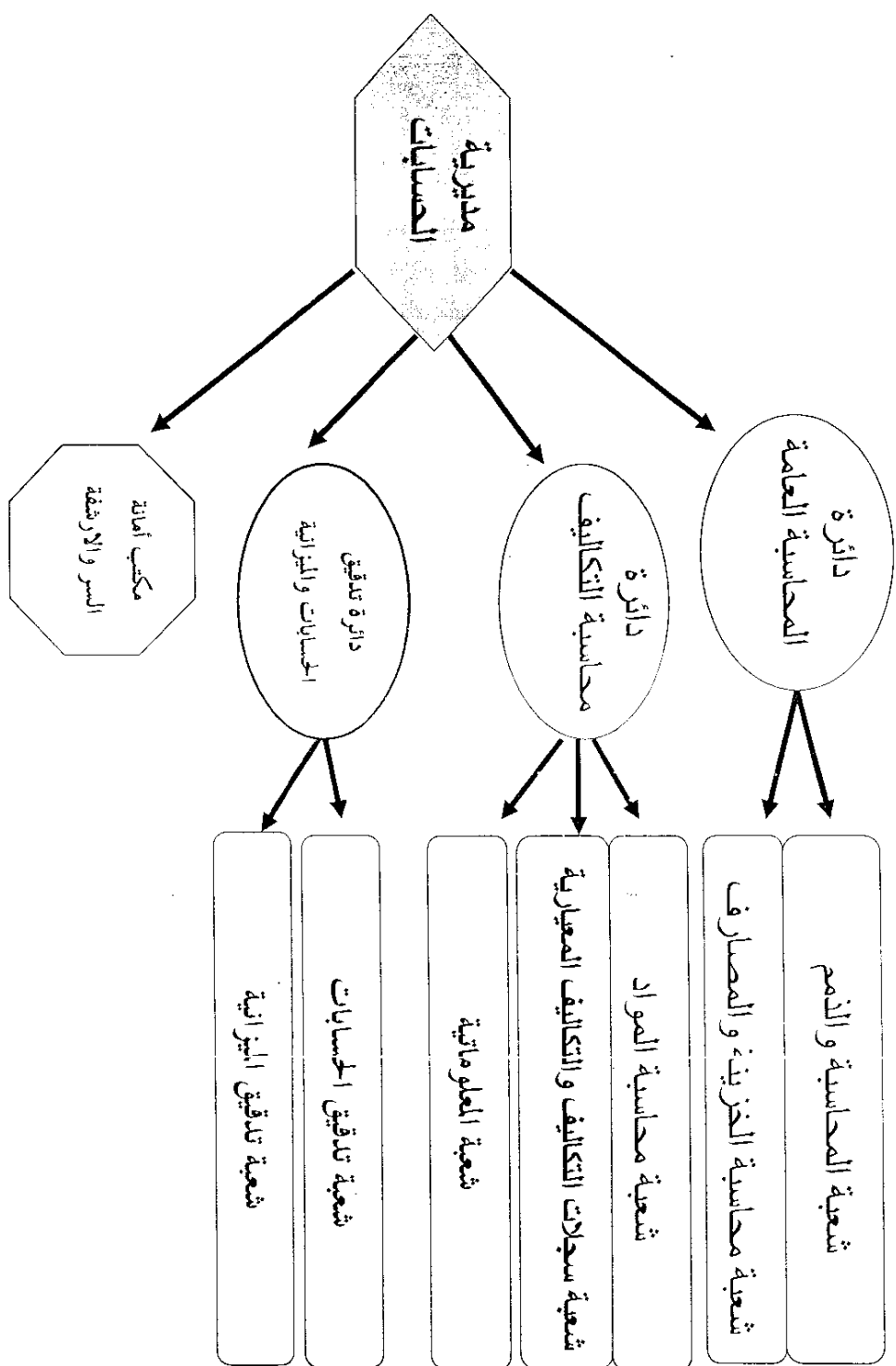
- ١- استلام كفالات حسن التنفيذ وحفظها ومتابعة مدة صلاحيتها واعداد الكتب اللازمة بطلب تمديداتها حسب الاصول عند الاقتضاء .
- ٢- اعداد اوامر المباشرة للعقود ومتابعة تنفيذ رسم صانع العقد .
- ٣- تنظيم طلبات الحصول على اجازات الاستيراد للمواد المتعاقد على استيرادها .
- ٤- اعداد عقود التأمين والنقل اللازمة للمواد المتعاقد عليها .
- ٥- اعداد طلبات منح السلف اللازمة بالتنسيق مع محاسبة الادارة .
- ٦- اعداد كتب تأمين القطع الاجنبي .
- ٧- اعداد طلبات فتح الاعتمادات المستندية ومتابعتها .
- ٨- اقتراح تشكيل لجان الاستلام المؤقت والنهائي .
- ٩- القيام بتتبع تنفيذ العقود وفق برامجها المادية والمالية والابلاغ عن أي تقصير بها واقتراح ما يلزم بشأنها .

٥- مكتب امانة السر والارشفة :

ينفذ كافة اعمال السر والارشفة من حيث تسجيل البريد وتلقي الاتصالات وذلك من خلال قيامه بالمهام التالية :

- ١- استلام وتسليم وتسجيل بريد المديرية الوارد والصادر .

- ٢- تلقي وارسال الهواتف المسجلة والبرقيات والفاكسات والبريد الالكتروني الخاص بالمديرية .
- ٣- حفظ اصابير والوثائق وفق الاسس والاساليب المتطورة .
- ٤- تأمين احتياجات المديرية من الطباعة والنسخ والتصوير .
- ٥- متابعة الاخبار الواردة عبر الشبكة العالمية الانترنت فيما يخص عمل المديرية .
- ٦- القيام بكافة الاعمال التي يكلف بها في مجال اختصاصه .



المادة ١٩ - مديرية الحسابات :

تقوم بجميع الأعمال الحسابية و تطبيق أحكام النظام المحاسبي الموحد الصادر بالمرسوم التنظيمي رقم ٢٨٧ لعام ١٩٧٨ وفقا للطريقة التي تتفق و طبيعة عمل المؤسسة و هيكلها التنظيمي و نظامها الداخلي ، و استنادا إلى قواعد المحاسبة المزدوجة ، كما تتولى هذه المديرية المهام الأساسية التالية:

- ١- تطبيق أحكام النظام المحاسبي الموحد .
- ١- إعداد الميزانيات الختامية و البيانات العائدة لها .
- ٢- تخصيص المؤونات لأغراض محددة بالاتفاق مع مديرية الشؤون المالية .
- ٣- تنظيم أعمال المراجعة الحسابية .
- ٤- تطبيق محاسبة التكاليف وفق الأنظمة النافذة .
- ٥- تطوير أساليب العمل المحاسبي بما يخدم تحقيق أهداف المؤسسة والغاية التي أحدثت من أجلها وتعمل من خلال الدوائر التالية:

١- دائرة المحاسبة العامة: وتقوم بالأعمال التالية :

تقوم بتنظيم قيود اليومية ومطابقة الكشف مع الغير وتعمل على :

- أ- استرداد السلف .
- ب- استرداد التأمينات لدى الغير فور زوال السبب .
- ج- إجراء مطابقات حسابية مع الغير .

وتعمل من خلال الشعب التالية:

أ- شعبة المحاسبة والذمم: وتقوم بالأعمال التالية:

- ١- تقوم بتنظيم القيود ومسك السجلات بما يتفق و أحكام النظام المحاسبي الموحد.
- ٢- تقوم باستخراج موازين المراجعة الشهرية وإعداد الحسابات الختامية.
- ٣- تقوم بحفظ وتصنيف كافة المستندات المالية والمحاسبية مع كافة وثائقها وأوراقها الثبوتية وفق الأسس والأساليب المتطورة.
- ٤- تقوم بمسك يومية وسجل محاسبة الزبائن .
- ٥- تقوم بإعداد البيانات الشهرية بأرصدة المدينين والدائنين إجماليا و إفراديا.
- ٦- تقوم بملاحقة تحصيل الذمم من الجهات المدينة وتنظيم القيود الخاصة بها.

ب- شعبة محاسبة الخزينة والمصارف: وتقوم بالأعمال التالية:

- ١- تقوم بمسك يומيات المصارف ومطابقة كشوف الحسابات الجارية.
- ٢- تقوم بمشاركة شعبة المصارف في مديرية الشؤون المالية في تقديم طلبات التمويل.
- ٣- تقوم بمشاركة مديرية الشؤون المالية في مراقبة صناديق المؤسسة فيما يتعلق بالأعمال المحاسبية وتنظيم السجلات المحاسبية للمؤسسة.
- ٤- تقوم بالأعمال الأخرى التي تكلف بها ضمن اختصاصها.

٢- دائرة محاسبة التكاليف:

وتقوم بالأعمال المتعلقة بمحاسبة التكاليف لتحديد التكاليف الفعلية وتقديم التقارير حولها وحول الانحرافات عن المقترح منها وتعمل من خلال الشعب التالية:

أ- شعبة محاسبة المواد : وتقوم بالأعمال التالية:

- ١- تقوم بإجراء الرقابة على حركة المواد .
- ٢- تقوم بإعداد دليل ترقيم للمواد بالاتفاق مع المستودعات بما ينسجم مع دليل الحسابات.
- ٣- تقوم بتسجيل كافة الوثائق المتعلقة بحركة المواد في بطاقات مراقبة المستودعات بالكمية والقيمة .
- ٤- تقوم بتسعير إخراجات المستودعات .
- ٥- تقوم بإعداد الكشوف الشهرية بحركة المواد تتضمن أرصدة أول المدة وإجمالي الإدخالات و الإخراجات والرصيد في نهاية المدة بالكمية والقيمة.
- ٦- تقوم بمطابقة الكشوف الشهرية مع بطاقات المستودعات وحسابات مراقبة المستودعات.
- ٧- تقوم بمتابعة إجراءات الجرد المستمر خلال العام والإشراف على الجرد الفعلي .
- ٨- تقوم بتقديم البيانات عن المواد الراكدة.
- ٩- تقوم بمراقبة مشتريات المخزون والمشاركة في تحديثها .
- ١٠- تقوم بكافة الأعمال المتعلقة بمراقبة المواد والمستودعات والتي تكلف بها من اختصاصها .
- ١١- تقوم بإجراء مطابقات مستمرة على المستودعات .

ب- شعبة سجلات التكاليف والتكاليف المعيارية : وتقوم بالأعمال التالية:

- ١- تقوم بتسجيل المواد في اليوميات التحليلية المتعلقة بها.
- ٢- تقوم بتسجيل الأجور في الكشوف التحليلية المتعلقة بها .

- ٣- تقوم بترحيل المجموع الشهري لكشوف الأجور ويوميات المواد على أستاذ التكاليف.
- ٤- تقوم بتحميل الاستخدامات على مراكز التكلفة.
- ٥- تقوم بمطابقة مجموع مبالغ السجلات والكشوف التحليلية مع حسابات المراقبة الإجمالية.
- ٦- تقوم بتنظيم سجل خاص بالموجودات الثابتة.
- ٧- تقوم بإعداد كشوف سنوية باستهلاكات الكشوف الثابتة.
- ٨- تقوم بالاشتراك مع المهندسين والفنيين في المؤسسة بوضع المعدلات والمعايير للأمور التالية:

- معدلات استخدام الخامات الرئيسية والمساعدة.
- معدلات الهدر المسموح به.
- معدلات التدفق المسموح به.
- معدلات الزمن النموذجي للإنتاج.
- ٩ - إعادة النظر في كل دورة مالية في المعدلات الموضوعية في ضوء التغيير في ظروف المؤسسة وكلما استدعت الحاجة لذلك.

١٠- تقوم بكافة المهام والأعمال التي تكلف بها أصولاً .

ج- شعبة المعلوماتية : تقوم بالأعمال التالية :

- ١- إعداد البرامج المحاسبية الخاصة بالحاسب الآلي بما يتناسب مع أعمال المحاسبة وأعمال المؤسسة الأخرى .
- ٢- مكننة الأعمال اليدوية وتحويلها إلى الية .
- ٣- تنظيم عمليات إدخال المعلومات والبيانات المحاسبية والمالية إلى الحاسب .
- ٤- الترحيل الآلي لكشوف الأجور والمواد إلى أستاذ التكاليف .
- ٥- تحميل الاستخدامات على مراكز التكلفة .
- ٦- استخراج البيانات المالية والمحاسبية ومطابقتها مع الجسلات والدفاتر .
- ٧- استخراج موازين المراجعة الشهرية وإعداد الحسابات الختامية .
- ٨- استخراج البيانات الشهرية للذمم المالية للجهات المدنية .
- ٩- استخراج البيانات الشهرية للذمم المالية للجهات الدائنة .
- ١٠- استخراج البيانات الخاصة بحركة المواد من المستودعات .
- ١١- استخراج حركة المواد من اليومية التحليلية المتعلقة بها .

- ١٢- استخراج حركة الأجر من كشوف التحليلية المتعلقة بها .
- ١٣- مطابقة كشوف المصارف مع الحسابات الجارية المصرفية .
- ١٤- المطابقات الشهرية مع بطاقات المستودعات .
- ١٥- مطابقة مجموع السجلات والتحليل مع حسابات المراقبة الإجمالية .
- ١٦- تطوير أساليب العمل المحاسبي بما يخدم أهداف المؤسسة والغاية التي أحدثت من أجلها .
- ١٧- كافة المهام و الأعمال التي تكلف بها أصولاً .

٣- دائرة تدقيق الحسابات والميزانية :

تقوم بجميع الاعمال المتعلقة بتدقيق موازين المراجعة للحسابات الفرعية والرئيسية وسندات العقد وكشوف المصرف الشهرية لكافة الحسابات والمشاركة في اعداد الحسابات الختامية .
وتعمل من خلال الشعب التالية :

أ- شعبة تدقيق الحسابات وتقوم بالاعمال التالية :

- ١- تدقيق موازين المراجعة للحسابات الفرعية وسندات القيد باشراف الرئيس المباشر .
- ٢- تدقيق كشوف المطابقة المعدة للمتعاملين مع المؤسسة وكافة البيانات الصادرة عن مديرية الحسابات والواردة اليها .
- ٣- تقديم المعلومات اللازمة لمفتشي الجهاز المركزي للرقابة المالية الذين يقومون بتدقيق الحسابات والحسابات الختامية .
- ٤- إجراء التصحيحات اللازمة للحسابات الفرعية والختامية عند الحاجة
- ٥- تقديم الكتب والتقارير اللازمة لاجراء المناقشة في الاعتمادات المستندية قبل نهاية الدورة المالية .
- ٦- تدقيق نسب التنفيذ المنجزة في الخطة الاستثمارية بكافة بنودها وتقديم التقارير اللازمة .

٧- التدقيق في معدلات الاداء السنوية ومؤشراتها .

٨- التأكد من تطبيق مبدأ استقلال الدورة المالية الواحدة وفق النظام المحاسبي الموحد .

٩- القيام بالاعمال الاخرى المكلفة بها ضمن اختصاصها .

ب - شعبة تدقيق الميزانية وتقوم بالاعمال التالية :

- ١- تدقيق موازين المراجعة للحسابات الرئيسية والمشاركة في اعدادها .
- ٢- متابعة الاشراف على اعداد الحسابات الختامية للمؤسسة .
- ٣- مطابقة الحسابات الختامية للمؤسسة مع قيود شعبة سجلات التكاليف .

٤- مناقشة كتب وتقارير الجهاز المركزي للرقابة المالية والمتعلقة بحسابات المؤسسة والرد عليها .

٥- اقرار البنود النهائية المتعلقة بالميزانية والتأكد من صحة المعلومات الواردة فيها .

٦- التأكد من تحميل الاستخدامات على مراكز التكلفة المختلفة .

٧- تصفية المطابقات المالية لجميع المتعاملين مع المؤسسة واعداد كشوف سنوية بالذمم المالية .

٨- اقبال القيود المحاسبية لجميع المتعاملين مع المؤسسة في نهاية الدورة المالية واعداد القيد الختامي وبيان ماهية رصيد كل حساب .

٩- العمل على تنظيم القيود الافتتاحية للدورة المالية اللاحقة لجميع الحسابات الفرعية والرئيسية .

١٠. القيام بالاعمال الاخرى المكلفة بها ضمن اختصاصها.

٤- مكتب امانة السر والارشفة:

ينفذ كافة اعمال السر والارشفة من حيث تسجيل البريد وتلقي الاتصالات وذلك من خلال قيامه بالمهام التالية :

١- استلام وتسليم وتسجيل بريد المديرية الوارد والصادر .

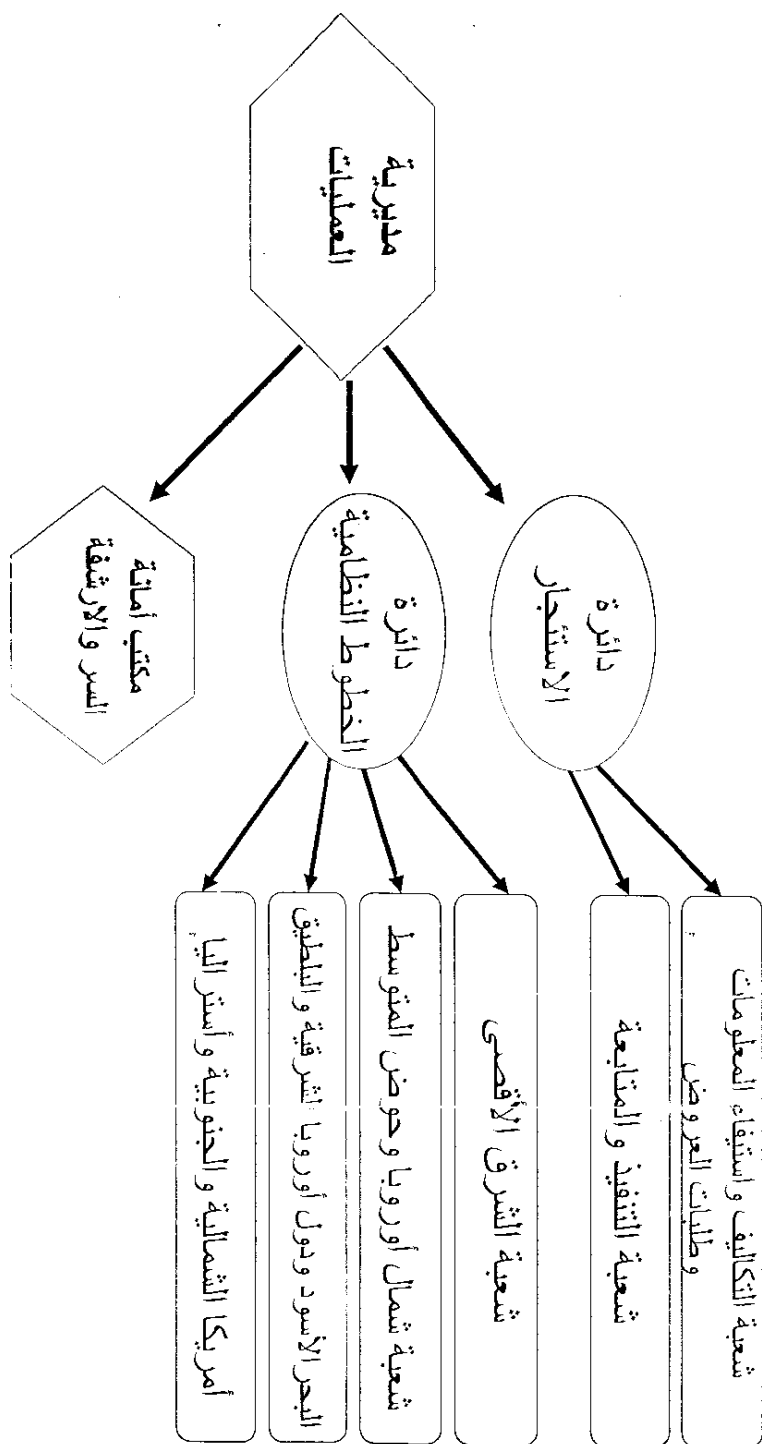
٢- تلقي وارسال الهواتف المسجلة والبرقيات والفاكسات والبريد الالكتروني الخاص بالمديرية .

٣- حفظ اصابير والوثائق وفق الاسس والاساليب المتطورة .

٤- تأمين احتياجات المديرية من الطباعة والنسخ والتصوير .

٥- متابعة الاخبار الواردة عبر الشبكة العالمية الانترنت فيما يخص عمل المديرية .

٦- القيام بكافة الاعمال التي يكلف بها في مجال اختصاصه .



المادة ٢٠ - مديرية العمليات :

وتقوم بالمهام والاعمال التالية:

- ١- تقديم الخدمات التي يطلبها كل من القطاعين العام والخاص والمشارك في مجال النقل البحري من كافة مرافئ الشحن .
 - ٢- القيام بعملية الشحن مع الشركات النظامية المتعاقد معها والتي تسير على خطوط نظامية أو استئجار سفن نظامية عند الحاجة لنقل بضائع لا يمكن شحنها مع الخطوط النظامية .
 - ٣- وضع الاحكام والشروط النافذة للتعاقد مع شركات النقل البحري .
 - ٤- اعداد مشاريع العقود وملاحقها مع شركات النقل البحرية .
- وتقوم بممارسة مهامها من خلال الدوائر التالية :

١- دائرة الخطوط النظامية .

٢- دائرة الاستئجار .

١- دائرة الخطوط النظامية : تقوم هذه الدائرة بالاعمال التالية :

- ١- تقوم بتقديم الخدمات التي يطلبها كل من القطاعين العام والخاص والمشارك فيما يتعاق بالنقل البحري .
- ٢- تقوم بإعداد عقود الاتفاقيات مع الشركات النظامية لعالمية لشحن البضائع المنقولة بواسطة المؤسسة .
- ٣- تقوم بالاتصال بالشركات الملاحية و الوكلاء الملاحيين و الجهات العاملة في مجال النقل البحري لحجز الفراغات اللازمة في حالتي التصدير و الاستيراد .
- ٤- تقوم بإصدار أوامر الشحن حسب الاتفاقيات السنوية و إرسالها إلى الجهات المتعاقد معها .
- ٥- تقوم بإعداد مشاريع دفاتر الشروط الخاصة بالاتفاقيات السنوية بالتعاون مع المديريات ذات العلاقة .
- ٦- تقوم باستلام بوالص الشحن و المستندات و الإشعارات التي ترد إلى المؤسسة وتوزيعها حسب عائديتها إلى أصحاب البضائع و إرسالها إلى مديريات المؤسسة المعنية و الجهات الأخرى حسب الحال لمتابعة الإجراءات المالية و التنفيذية و ما يتتبع ذلك .
- ٧- تقوم بتدقيق بوالص الشحن الواردة من الشركات الناقلة و مطابقتها للتعرفة وفق العقود المبرمة بين المؤسسة و تلك الشركات و تدقيق أجور الشحن بالنسبة للبوالص التي ترد فيها أجور الشحن و إرسالها إلى مديرية الشؤون المالية .

٨- تقوم بالرد على استفسارات الجهات الرسمية حول أجور شحن المواد الواردة في تعريفات الخطوط النظامية العاملة من و إلى المرافئ السورية ونظامية السفن وفق الاحكام والقوانين النافذة لذلك.

وتقوم بمهامها من خلال الشعب التالية :

أ- شعبة الشرق الأقصى

ب- شعبة شمال أوروبا وحوض المتوسط

ج- شعبة البحر الاسود وتركيا ودول أوروبا الشرقية وبحر البلطيق

د - شعبة أمريكا الشمالية والجنوبية وأستراليا

أ- شعبة الشرق الأقصى : تقوم بالأعمال التالية :

١- تقوم باستلام طلبات الشحن من المؤسسات والشركات والاجابة عليها والاستفسار عن المعلومات المتعلقة باجراءات الشحن .

٢- تقوم بتحديد اجور الشحن حسب التعريفات النظامية المطبقة بموجب العقود .

٣- تقوم باستلام بوالص الشحن وتديقها مع الاسعارات المرفقة بها .

٤- تقوم بتديق اجور الشحن .

٥- تقوم بكافة المهام والأعمال التي تكلف بها أصولاً .

ب- شعبة شمال أوروبا وحوض المتوسط : وتقوم بالأعمال التالية :

١- تقوم باستلام طلبات الشحن من المؤسسات والشركات والاجابة عليها والاستفسار عن المعلومات المتعلقة باجراءات الشحن .

٢- تقوم بتحديد اجور الشحن حسب التعريفات النظامية المطبقة بموجب العقود .

٣- تقوم باصدار اوامر الشحن الى وكلاء المؤسسة

٤- تقوم باستلام بوالص الشحن وتديقها مع الاسعارات المرفقة بها .

٥- تقوم بتديق اجور الشحن .

٦- تقوم بكافة المهام والأعمال التي تكلف بها أصولاً .

ج- شعبة البحر الاسود وتركيا ودول أوروبا الشرقية وبحر البلطيق

١- تقوم باستلام طلبات الشحن من المؤسسات والشركات والاجابة عليها والاستفسار عن

المعلومات المتعلقة باجراءات الشحن .

٢- تقوم بتحديد اجور الشحن حسب التعريفات النظامية المطبقة بموجب العقود .

- ٣- تقوم بإصدار أوامر الشحن إلى وكلاء المؤسسة
- ٤- تقوم باستلام بوالص الشحن وتدقيقها مع الإشعارات المرفقة بها .
- ٥- تقوم بتدقيق اجور الشحن .
- ٦- تقوم بكافة المهام والأعمال التي تكلف بها أصولاً .

د - شعبة أمريكا الشمالية والجنوبية وأستراليا

- ١- تقوم باستلام طلبات الشحن من المؤسسات والشركات والاجابة عليها والاستفسار عن المعلومات المتعلقة بأجراءات الشحن .
 - ٢- تقوم بتحديد اجور الشحن حسب التعريفات النظامية المطبقة بموجب العقود .
 - ٣- تقوم بإصدار أوامر الشحن إلى وكلاء المؤسسة
 - ٤- تقوم باستلام بوالص الشحن وتدقيقها مع الإشعارات المرفقة بها .
 - ٥- تقوم بتدقيق اجور الشحن .
 - ٦- تقوم بكافة المهام والأعمال التي تكلف بها أصولاً .
- ٢- دائرة الاستئجار :** وتقوم هذه الدائرة بالأعمال التالية :

- ١- تقوم بتلقي طلبات الشحن التي ترد من جهات القطاع العام والخاص التي تستدعي استئجار بواخر لنقل بضائعها.
- ٢- تقوم بإعداد نماذج الشروط و طلب العروض لاستئجار السفن اللازمة بالشركات مع - ترة العقود.
- ٣- اعداد مشاريع عقود استئجار السفن مع الشركات الناقلة .
- ٤- تقوم بمراسلة شركات النقل البحرية للحصول على أفضل الشروط المناسبة للتعاقد .
- ٥- تقوم بإيداع نسخة عن عقود استئجار السفن إلى المديرية المالية والجهات المعنية بعد إبرام هذه العقود وتصدقها .
- ٦- تقوم بتدقيق الوثائق التنفيذية لعقود استئجار السفن و إحالة نسخ عن هذه الوثائق إلى الشؤون المالية لاتخاذ الإجراءات اللازمة .
- ٧- تقوم بمتابعة تنفيذ عقود الاستئجار وفقاً للمواصفات و الشروط الواردة في العقود واحتساب غرامات التأخير و كسب الوقت و تبرئة ذمة كل عملية على حدة و جميع ما يترتب للمؤسسة بموجب تلك العقود بالتنسيق مع مديرية الشؤون المالية .

٨- تقوم بإعلام مديرية الشؤون الإدارية و القانونية عن المخالفات التي تظهر أثناء تنفيذ العقود.

وتقوم بمهامها من خلال الشعب التالية :

أ- شعبة التكاليف واستيفاء المعلومات وطلبات العروض .

ب- شعبة المتابعة والتنفيذ

أ- شعبة التكاليف واستيفاء المعلومات وطلبات العروض : وتقوم بالأعمال التالية :

١- تقوم باستلام كتب التكاليف من الجهات المستوردة .

٢- تقوم باستكمال المعلومات الضرورية اللازمة لاجراء طلب عروض اسعار المتعلقة بسوزن وحجم البضاعة وطريقة شحنها وتحديد طرق الشحن والتفريغ وعدد دفعات الشحن وشروط التعاقد من قبل المصدر والمستورد .

٣- تقوم باجراء طلب عروض اسعار للبضاعة بعد استكمال المعلومات المذكورة اعلاه .

٤- تقوم بإحالة نتيجة استدراج العروض الى شعبة المتابعة والتنفيذ للبدء بعملية المتابعة في حال كانت نتيجة الاستدراج تكليف المؤسسة بشحن البضاعة بعد تصديق مجلس الادارة عليها.

٥- تقوم بكافة المهام والأعمال التي تكلف بها أصولاً .

ب- شعبة المتابعة والتنفيذ ومهمتها :

١- تقوم بالاستفسار عن تاريخ جاهزية البضاعة للشحن ورقم الاعتماد المستندي .

٢- تقوم بالإيعاز الى الشركة الناقلة التي ثبتت لها الشحنة للبدء في عملية التنسيق مع المصدر لشحن البضاعة .

٣- تقوم بوضع المستورد في صورة الاتصالات مع الشركات الناقلة وفق كل مرحلة من مراحل الشحن .

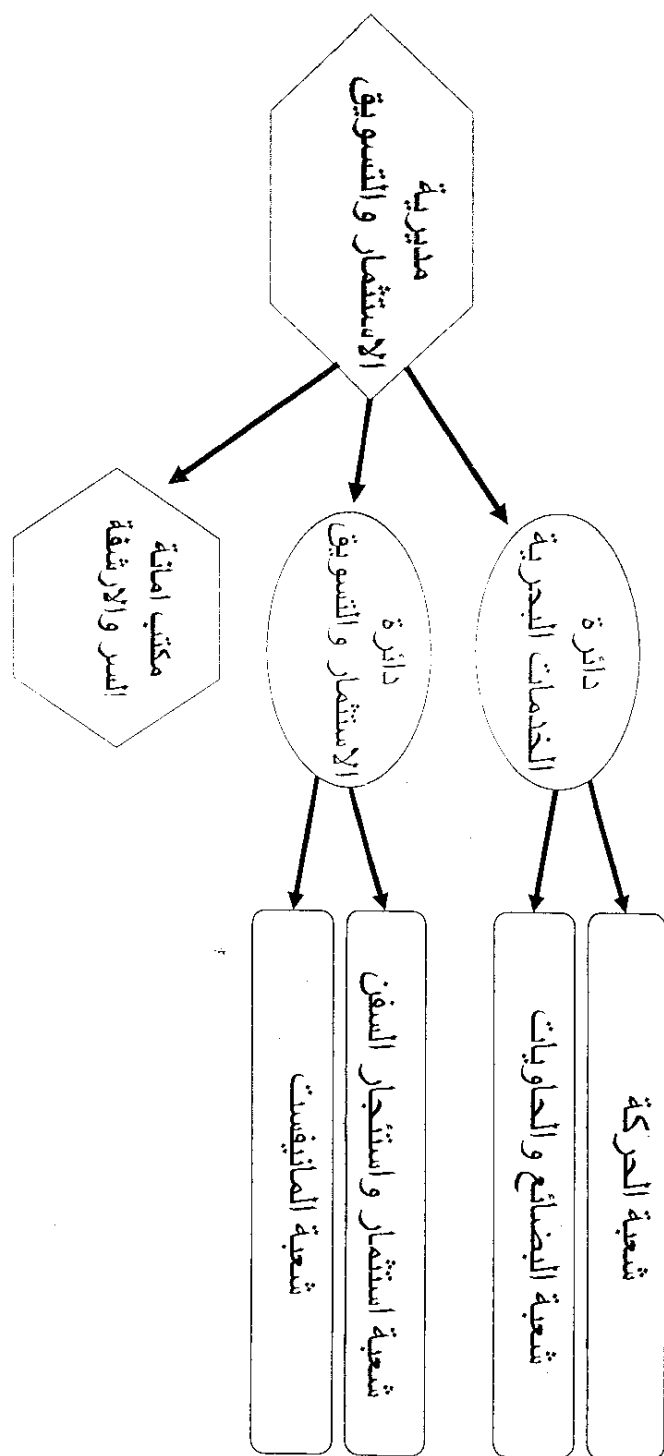
٤- تقوم بإعلام المستورد عن تاريخ الشحن وتاريخ وصول البضاعة الى المرافئ السورية .

٥- تقوم بمعالجة كافة الاشكالات التي يمكن ان تحدث أثناء عملية الشحن مع الشركات الناقلة والشركات المستوردة .

٦- تقوم باستلام بوالص الشحن للبضاعة وتدقيقها واحالتها الى مديرية الشؤون المالية .

٧- تقوم بمسك سجل عام للشحنات المنقولة عن طريق المؤسسة و تسجيلها وفقاً لتسلسل ورودها و بموجب أرقام خاصة تمنح لكل إضبارة على حده وفقاً لتسلسل أرقام الإدارات و الجهات صاحبة العلاقة لدى هذه الشعبة .

- ٨- تقوم بفتح إضبارة لكل شحنة على حدة بعد تسجيلها و حفظ جميع المراسلات و نسخ الفواتير و العقود و الوثائق بجميع أنواعها في تلك الإضبارة .
- ٩- تقوم بتسليم الأضابير إلى مكتب أمانة السر و الارشفة لحفظها لديه .
- ١٠- تقوم بمتابعة الأساليب العلمية الحديثة للحفظ .
- ١١- تقوم بنسخ الكتب و الفاكسات الخاصة بالمديرية .
- ١٢- تقوم بكافة المهام والأعمال التي تكلف بها أصولاً .
- ٣- مكتب أمانة السر والأرشفة : يقوم بالأعمال التالية :
 - ١- يقوم بأعمال أمانة السر الخاصة فيما يتعلق بالبريد العادي والالكتروني .
 - ٢- يقوم بأرشفة المعاملات وحفظها وإدخال أضابير عمليات الشحن الموجودة والمعدة من المديرية إلى الحاسب وتخزينها وإدخال معالجات المعاملات الهامة في الحاسب .
 - ٣- يقوم بتسجيل البريد الوارد والصادر للمديرية .
 - ٤- يقوم بما يكلف به من أعمال ضمن اختصاصه .



المادة ٢١ - مديرية الاستثمار و التسويق : وتقوم بالأعمال التالية :

تقوم باستثمار سفن المؤسسة و اقتراح السياسة العامة لتنمية نشاطها و أفضل السبل للاستثمار و إجراء الاتصالات المختلفة مع كافة المتعاملين من أجل الحصول على أفضل الشحنات و إعداد العقود اللازمة لها وتعمل من خلال الدائرتين التاليتين :

١- دائرة الاستثمار و التسويق : وتقوم بالأعمال التالية:

١ - تقوم بدراسة أفضل السبل لاستثمار سفن المؤسسة تجاريا واقتراح أفضل الخطوط الملاحية وأكثرها ربيعة .

٢ - تقوم بتوثيق العلاقات مع المصدرين والمستوردين من القطاعين العام والخاص ووكلائهم مع الشاحنين داخل القطر وخارجه واقتراح الوسائل اللازمة لتدعيم هذه العلاقات وتطويرها .

٣ -تقوم بالحصول على عقود طويلة الأمد بما يتناسب مع الخطة الاستثمارية للمؤسسة .

٤ - تقوم بإعداد التعليمات اللازمة للربانة فيما يخص عمليات الاستثمار .

٥ - تقوم بمتابعة أوضاع الحاويات المنقولة على السفن العائدة للمؤسسة أو المستأجرة من قبلها والتنسيق مع الجهات المعنية للإسراع في إعادة شحنها .

٦ - تقوم برصد حالة المرافئ الوطنية والأجنبية وحالة الإزدحام ومعدل الضيقة الإنتاجية اليومية

٧ -تقوم بالتنسيق مع الدائرة القانونية لمعرفة العوريات والمطالبات الناجمة عن أعمال تحميل وتفريغ السفن .

٨ - تقوم بإحصائيات عن أيام الإبحار والعمل والتوقف لكل سفينة .

٩ - تقوم بدراسة أسعار النوالين (اجور النقل) في الأسواق الملاحية العالمية بالنسبة لمختلف أنواع البضائع ومتابعة تطورها .

١٠ -تقوم بإعداد الدراسات اللازمة لكافة المواضيع المتعلقة باستثمار السفن العائدة للمؤسسة وإبداء الرأي وفق الأنظمة الملاحية النافذة أو المفهوم المتعارف عليه .

١١ -تقوم بوضع الأسس الفنية للاستثمار الأمثل للوسائل المتاحة والإشراف على حركة السفن وأعمال التحميل والتفريغ وكل ما يتعلق بتشغيلها .

١٢ -تقوم بكافة الأعمال الأخرى التي تكلف بها ضمن اختصاصها .

وتقوم بأعمالها من خلال الشعب التالية :

أ - شعبة استثمار واستئجار السفن .

ب - شعبة المانيفست

أ - شعبة استثمار واستئجار السفن : وتقوم بالأعمال التالية :

- ١- تقوم بالاتصال مع وكلاء المؤسسة في الخارج لحجز البضائع اللازمة للسفن ودراسة أجور الشحن وإعداد شروط الاتفاق الذي تم على أساسه ربط البضاعة .
- ٢- تقوم بإعداد عقود تأجير سفن المؤسسة سواء لرحلة واحدة أو لعدة رحلات .
- ٣- تقوم بإعداد عقود الاستئجار للسفن الغير مملوكة من المؤسسة .
- ٤- تقوم بمراقبة أجور النوالين من حيث الأرتفاع والإنخفاض .
- ٥- تقوم بكافة المهام والأعمال التي تكلف بها أصولاً .

ب - شعبة المانيفست: تقوم بالأعمال التالية :

- ١- تقوم باستلام مانيفست السفن وطبعها وتوجيهها وترجمتها وتدقيقها ونسخها وتوزيعها على الدوائر المختصة في المرفأ والجمارك والمديرية المالية ضمن المدة القانونية.
- ٢- تقوم بإرسال إعلانات الوصول لأصحاب البضائع لسحب بضائعهم واستلامها.
- ٣- تقوم بمطابقة المانيفست مع بوالص الشحن.
- ٤- تقوم بمطابقة المانيفست التي تم تسليم بضائعها لأصحابها مع البوالص الأصلية بعد انتهاء المديرية المالية من اتخاذ إجراء ما يلزم بشأنها.
- ٥- تقوم بإرسال نسخة عن المانيفست الأصلي مع نسخ البوالص إلى شعبة تدقيق حسابات السفن والوكلاء لدى مديرية الشؤون المالية لأحتساب العمولات المستحقة للمؤسسة ضمن حساب الرسو ولتحصيل أجور الشحن المنحولة.
- ٦- تقوم بتنظيم بوالص شحن البضائع المصدرة مع المانيفست الخاصة بها وإرسالها إلى المديرية المالية لتحصيل ما هو مستحق عليها طبقاً لشروط الشحن المتفق عليها.
- ٧- تقوم بفرز بوالص الشحن للبضائع الواردة وإرسالها إلى أصحابها إذا كان هناك نسخاً يتوجب إرسالها من طرف المؤسسة.
- ٨- تقوم بحساب قيمة النوالين للبضائع المصدرة وتهينة بوالص ومانيفست الشحن.
- ٩- تقوم بحساب قيمة المساعي والتجريم على البضائع الواردة وفقاً لتعريف شركة المرفأ.
- ١٠- تقوم بضبط إيصالات وكشوف تصفية شركة المرفأ وإحالتها إلى المديرية المالية.
- ١١- تقوم بمطابقة علاوات الازدحام والوقود المطبقة على البضائع المشحونة وفقاً لنسب العلاوات المقررة.

١٢- تقوم بالتنسيق مع المديرية المالية لتحديد مقدار السلف الواجب تحصيلها من مالكي السفن التي تستأجرها المؤسسة على أساس استئجار لرحلة لغرض تغطية نفقات الرسوم المرفأية المستحقة على كل سفينة خلال الرحلة والسلف المتوقع طلبها من ربان السفينة.

١٣- تقوم بتهيئة وإعطاء أذن تسليم البضائع.

١٤- تقوم بإعداد كتب تصحيح المانيفستات وبوالص الشحن عند الحاجة.

١٥- تقوم بالحصول على محاضر استلام البضائع من أمناء الساحات والمستودعات في مرفأى القطر وتسليمها إلى الدائرة القانونية.

١٦- تقوم بفتح سجلات خاصة بالحاويات ومبالغ استئجارها وغرامات التأخير المحصلة.

١٧- تقوم بتنظيم أضاير خاصة لكل سفينة ولكل رحلة على حدة وحفظها.

١٨- تقوم بإعداد بيانات تفصيلية حول كلفة التحميل والتفريغ لكل نوعية بضاعة على حدة وتحديد نفقات السفن من خلال رحلاتها.

١٩- تقوم بمصادقة حسابات رسوم السفن في المرفأى بعد تدقيقها وإحالتها إلى المديرية المالية مع أي تحفظات أو ملاحظات على هذه الحسابات.

٢٠- تقوم بكافة المهام والأعمال التي تكلف بها أصولاً .

٢- دائرة الخدمات البحرية :

تقوم بكافة الأعمال المتعلقة باستقبال وترصيف وتشغيل السفن والإشراف على عمليات تفريغ وشن وإيداع البضائع والحاويات وتسليمها لأصحابها وتقديم كافة الخدمات للسفن والبضائع والحاويات .

وتقوم بمهامها من خلال الشعبتين التاليتين :

أ- شعبة الحركة : وتقوم بالأعمال التالية :

١- تقوم بإعداد أوراق استقبال وتسفير السفن .

٢- تقوم بتهيئة اعلامات الوصول والسفر وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة .

٣- تقوم بتقديم الخدمات للسفن (بريد -علاج-طباية- تنقلات- خدمات مختلفة) .

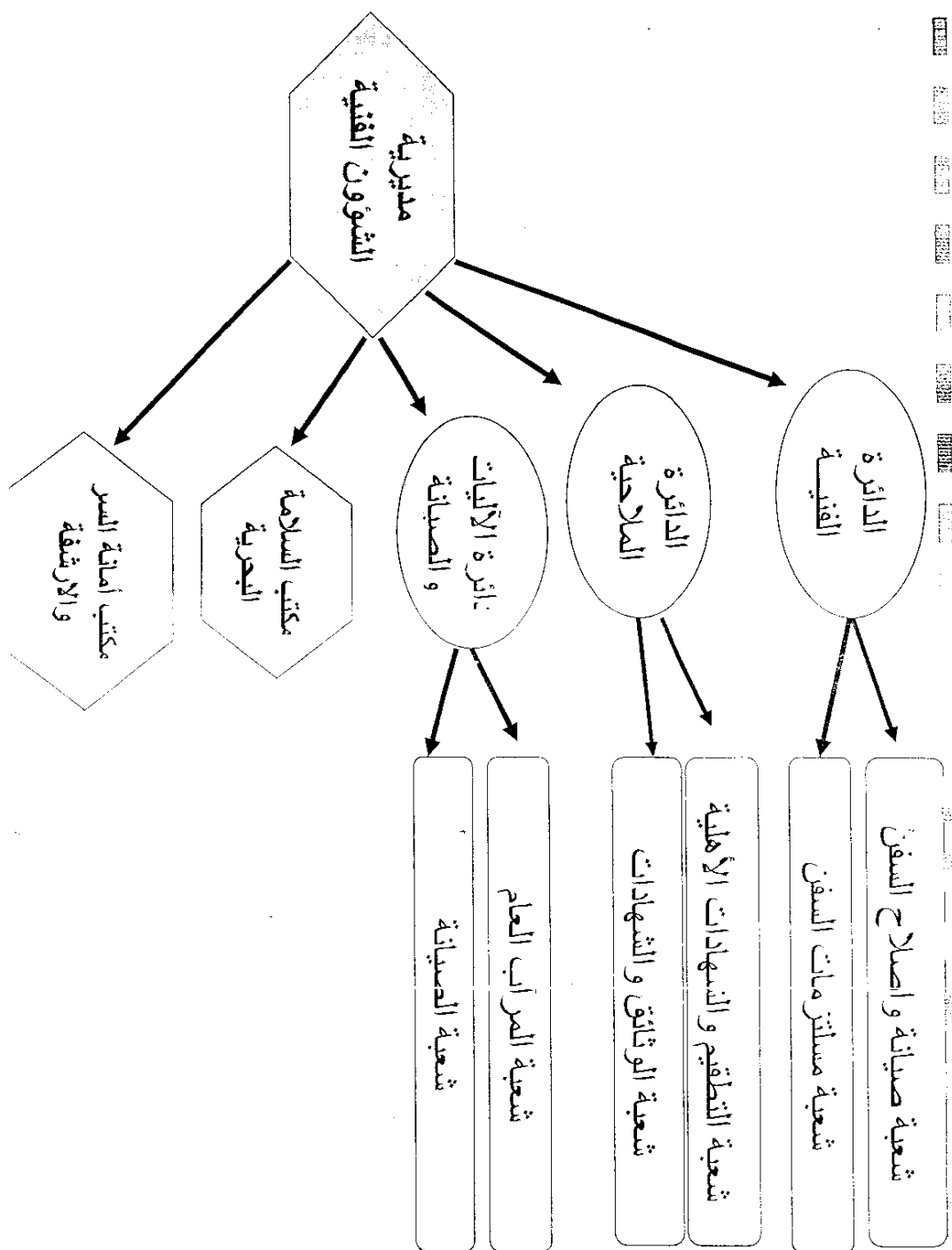
٤- تقوم بتسجيل الاحتجاجات البحرية وملاحقة كل ما ينجم عنها وذلك بالتنسيق مع الدائرة القانونية

٥- تقوم بكافة الإجراءات اللازمة والمتعلقة برصف وتشغيل السفن وتأمين احتياجاتها من أدوات التفريغ أو التحميل وكذلك المشتمعات لصيانة البضائع بالمواعين أو بأماكن الإيداع

- ٦- تقوم بمراقبة أعمال تفريغ أو تحميل السفن وكذلك تفريغ الموانئ أثناء الدوام وخارجه
- ٧- تقوم بإعلام الجهات المختصة عن سقوط البضائع في البحر أو أي حادث آخر يقع على ظهر السفن أو الأرصفة خلال عمليات التفريغ والتحميل .
- ب- شعبة البضائع والحاويات : وتقوم بالأعمال التالية:
 - ١- تقوم بمتابعة حركة الحاويات ووضع التقارير اللازمة والتفصيلية عن حركتها.
 - ٢- تقوم بمراقبة وضبط حركة الحاويات منذ وصولها مرفأ التفريغ وحتى إعادة شحنها لشركة الحاويات.
 - ٣- تقوم بتحديد المبالغ التأمينية الواجب استيفائها من المستوردين على حساب غرامات التأخير وذلك حتى إعادة الحاوية إلى ساحات المرفأ وإرسالها إلى المديرية المالية للقبض.
 - ٤- تقوم بإجراء كشوفات حساب لكل حاوية على حدة وذلك بما يتعلق بكلفة استئجارها وغرامات التأخير المقبوضة .
 - ٥- تقوم بإرسال نسخ عن كشوفات حساب الحاويات إلى مديرية الشؤون المالية وشعبة السفن .
 - ٦- تعمل على الاعتناء التام بالبضائع عند إدخالها إلى المستودعات وساحات المرفأ والعمل على إيداع كل شحنة على حدة في المستودعات والساحات
 - ٧- تقوم بإجراء ما يلزم لإيداع الحاويات بشكل منظم على نحو يسهل عملية سحب البضائع من قبل أصحابها .
 - ٨- تقوم بإعداد محاضر الإدخال الأولية و النهائية بالتنسيق مع سلطات الجمارك و المرفأ و الوكيل الملاحي .
 - ٩- تقوم بتنظيم بيانات الحركة اليومية للحاويات و البضائع المختلفة و بضائع الترانزيت والسحب المباشر .
 - ١٠- تقوم بالتأكد من تسليم البضائع لأصحابها استناداً إلى أدونات التسليم المصادرة عن المؤسسة .
 - ١١- تقوم بالإشراف على تفريغ البضائع و الحاويات بالاشتراك مع شعبة الحركة .
 - ١٢- تقوم بتنظيم و مسك السجلات اللازمة للأعمال و المهام المكلفة بها .
 - ١٣- تقوم بكافة الأعمال و المهام التي تكلف بها أصولاً .

٣- مكتب امانة السر والارشيف:

- ينفذ كافة أعمال أمانة السر والأرشفة من حيث تسجيل البريد وتلقي الاتصالات أو القيام بالاتصالات وذلك من خلال قيامه بالمهام التالية :
- ١ - إستلام وتسليم وتسجيل بريد المديرية الوارد والصادر .
 - ٢- تلقي وإرسال الهواتف المسجلة والبرقيات والفاكسات والبريد الإلكتروني الخاص بالمديرية
 - ٣- تأمين إحتياجات المديرية من الطباعة والنسخ والتصوير
 - ٤- متابعة الأخبار الواردة عبر الشبكة العالمية الإنترنت فيما يخص عمل المديرية
 - ٥- القيام بكافة الأعمال التي يكلف بها في مجال إختصاصه



المادة ٢٢ - مديرية الشؤون الفنية:

تقوم بكافة الأمور الفنية للشركة وخاصة ما يرتبط بجهازية السفن وصلاحياتها للإبحار وإعداد الخطط اللازمة لتنفيذ العمرات والصيانات الدورية لهما بما يتوافق قواعده وتوصيات مكاتب التصنيف العالمية وتمارس هذه المديرية مهامها من خلال الدوائر التالية :

١- الدائرة الفنية : وتقوم بالمهام والأعمال التالية :

- ١- تقوم بوضع الخطط والبرامج لتنفيذ سياسة المؤسسة فيما يرتبط بالنواحي الفنية والإشراف على حسن تنفيذها
 - ٢- تقوم بجمع وحفظ كافة الوثائق والمخططات الفنية لكافة السفن والخصائص الفنية والمخططات العائدة لمحركاتها وأجهزتها الملاحية ومعدات الملاحية المختلفة (سطح + محركات) للاستفادة منها وفق معطيات العمل .
 - ٣- تقوم بإعداد دفاتر الشروط الفنية لشراء وإصلاح السفن والأجهزة والمعدات والمشاركة في دراسة العروض الفنية العائدة إليها وإعداد الأضابير الخاصة بها .
 - ٤- تقوم بالاتصال مع إدارة أحواض السفن وورش الإصلاح والشركات الصانعة لأجهزة السفن في مناطق عمل السفينة ومتابعة المعلومات الفنية
 - ٥- تقوم بالإشراف على عمرات السفن والإصلاحات المنفذة لها ولأجهزتها ومعدات وإعداد التقارير الفنية عن ذلك ومراقبة الإستثمار الفني لأجهزة الملاحة والاتصال في السفن وإصدار التعليمات الخاصة بذلك بما يتوافق مع توصيات مكاتب التصنيف المعتمدة .
 - ٦- تقوم بكافة المهام والأعمال الأخرى التي تكلف بها أصولاً.
- وتمارس مهامها من خلال الشعب التالية :**

أ- شعبة صيانة وإصلاح السفن :

- ١- تقوم بالإشراف الفني على السفن ومعدات ومراقبة أعمال الصيانة فيهما والتأكد من حسن تنفيذها .
- ٢- تقوم بدراسة التقارير ومطالبات الإصلاح الواردة من السفن وإبداء الرأي حيالهما ومتابعة تأمينها في الأوقات والأماكن المناسبة.
- ٣- تقوم بوضع التعليمات الخاصة بمسك السجلات والدفاتر النظامية على ظهر السفن العائدة لغرفة المحركات وقسم السطح والتي تقتضيها ظروف العمل ومراقبة دقة وصحة التسجيل فيها .

٤- تقوم بتأمين جميع الصيانات والإصلاحات لقسم السطح والمحركات وأجهزة البرج والتأكد من جاهزيتها قبل الإبحار .

٥- تقوم بإقتراح المكافآت وأجور الأعمال التي يقوم بها طاقم السفينة بناء على كتاب من الربان أو كبير المهندسين .

٦- تقوم بكافة الأعمال والمهام الأخرى التي تكلف بها أصولاً .

ب - شعبة مستلزمات السفن : وتقوم بالمهام والأعمال التالية :

١- تقوم بدراسة الإحتياجات الفعلية للسفن وتحديد جدول بالمخصصات الربعية (من مستلزمات الصيانة والعدد والأجهزة والأدوات والوقود والزيوت والدهانات والمياه ..) لكل سفينة ولكل قسم فيها على حده .

٢- تعمل على تأمين القطع التبديلية الخاصة بالسفن من داخل القطر وخارجه بالتنسيق مع مديرية الشؤون المالية .

٣- تقوم بالتأكد الدائم والحفاظ على مستوى ثابت للقطع التبديلية وتوثيق الإدخال والإخراج لهذه القطع من مستودعات السفينة .

٤- تقوم بتأمين طلبات السفن من الوقود والزيوت والشحومات بما يتفق مع المواصفات الفنية لها ومراقبة إستهلاكها .

٥- تقوم بتأمين طلبات السفن من مواد السطح اللازمة ومن مستلزمات الصيانة المختلفة وفقاً للإستحقاقات المحددة في جداول المخصصات الربعية ومراقبة إستهلاكها .

٦- تقوم بإعداد قوائم بالقطع التبديلية اللازمة للسفن ودراسة إمكانية تأمين تصنيع معدات القطع محلياً أن أمكن

٧- تقوم بإعداد الإحصائيات اللازمة لمختلف الأجهزة والمعدات والأدوات الفنية ومواد الصيانة والإصلاح المستهلكة دورياً

٨- تقوم بالكشف الدائم على مستودعات السفن ومطابقة بياناتها للقطع والعدد والأدوات الداخل والخارج وإعداد جداول دورية بذلك .

٩- تقوم بكافة الأعمال والمهام الأخرى التي تكلف بها أصولاً

٢- الدائرة الملاحية : وتقوم بالمهام والأعمال التالية

١- تقوم بتأمين الخرائط والكتب والمنشورات الملاحية للسفن ومراقبة إستخدامها

٢- تقوم بتدقيق شهادات معدات السلامة والإنقاذ البحري ومعدات الحريق والإطفاء بالإضافة إلى شهادات ورخص أجهزة الإتصال وتجديدها عند اللزوم من الجهات المختصة

٣- تقوم بالتفتيش الدوري على جميع معدات السلامة والإنقاذ والمعدات الملاحية العائدة لمسفن المؤسسة والتأكد من جاهزيتها وسلامتها وشهاداتها .

٤- تقوم بدراسة وإعداد الطواقم الأصلية والطواقم البديلية والإحتياطية وتحديد جداول بذلك بالإضافة لجداول الإجازات للطواقم وتحديد وإعلام الطواقم البديلة بالتبديل عند اللزوم .

٥- تقوم بدراسة سلوك الطاقم الفني والملاحي في نهاية كل رحلة مع الربان وكبير المهندسين واتخاذ ما يلزم بشأنها ومنح المكافآت .

٦- تقوم بإعداد قوائم بأسماء العناصر اللازمة لتجديد شهاداتهم وتحديد وإرفاق مستوى الشهادة عن اللزوم وإعداد الإجراءات والاتصالات اللازمة مع الكليات والأكاديميات البحرية المختصة .

٧- تقوم بكافة الأعمال والمهام الأخرى التي تكلف بها أصولاً

وتمارس مهامها و أعمالها من خلال الشعب التالي

أ - شعبة التطعيم والشهادات الأهلية : وتقوم بالمهام والأعمال التالية :

١- تقوم بإعداد سجلات الطواقم للسفن وحفظ الشهادات البحرية الأهلية للطواقم وإعداد المصنفات اللازمة لها ودراستها وأرشفتها والعمل على تجديدها عند اللزوم حسب متطلبات المنظمات البحرية والإنفاقات الدولية وتعديلاتها بالنسبة للتطعيم والشهادات الأهلية البحرية .

٢- تقوم بجمع وثائق وشهادات السفن التابعة للمؤسسة وتبويبها والعمل على تجديدها عند الحاجة.

٣- تقوم بإختبار عملية إنزال القوارب عن السفينة في إختبارات إخلاء السفينة كلما دعت الضرورة والتأكد من جاهزية عملية الإنزال وإختبارات الطاقم .

٤- تقوم بتطعيم سفن المؤسسة بالبحارة وفقاً للمؤهلات والشهادات البحرية

ب- شعبة الوثائق والشهادات : وتقوم بالمهام والأعمال التالية :

١- تقوم بجمع الوثائق والشهادات لجميع قطاعات وأجهزة ومحركات السفينة والخصائص الفنية للأجهزة الملاحية وأجهزة الإتصال وتبويبها وحفظها بشكل يسهل الرجوع إليها عند اللزوم والإلتزام بجميع العناوين والمراسات عن الشركات الصانعة .

٢- تقوم بجمع وثائق وشهادات السفن التابعة للمؤسسة وتبويبها الخاصة بمكاتب التصنيف والمديرية العامة للموانئ والشهادات الصحية التابعة لها السفن والعمل على تجديدها عند الحاجة.

٣- تقوم بتأمين الخرائط والمستندات الملاحية والتحديث التي يطرأ عليها ومراقبة إستخدامها على السفن

- ٤- تقوم بتدقيق مخططات الشحن لمختلف البضائع المشحونة على السفن العائدة للمؤسسة
- ٥- تقوم بتدقيق شهادات معدات السلامة والإنقاذ البحري ومعدات الحريق والإطفاء وتجديدها عند اللزوم من الجهات المختصة .
- ٦- تقوم بالتفتيش الدوري على جميع معدات السلامة والإنقاذ العائدة لسفن المؤسسة والتأكد من جاهزيتها وسلامتها وشهاداتها .
- ٧- تقوم بالتفتيش على أية سجلات أو معدات أو أجهزة بصورة فجائية والتأكد من عملها وحسن تشغيلها ومدة شهادتها وتعطي الملاحظات اللازمة بذلك .
- ٨- تقوم باختبار معدات إطفاء الحريق الثابتة والمتحركة وتجريبها مع الطاقم في اختبارات الحريق للسفينة عند الحاجة .
- ٩- تقوم بالتفتيش على سجلات السفينة في عمليات التدريب التي يقوم بها الطاقم في عرض البحر .

١٠- تقوم بكافة الأعمال والمهام الأخرى التي تكلف بها أصولاً

٣- دائرة الآليات والصيانة : وتقوم بالمهام والأعمال التالية :

- ١- مع مراعاة أحكام القانون ٣٦ لعام ١٩٨٠ والأنظمة النافذة الأخرى تتولى هذه الدائرة المهام التالية :
- ٢- الإشراف العام على جميع الآليات العائدة للمؤسسة
- ٣- وضع الخطط اللازمة لتأمين الآليات والقطع التبديلية وإعداد دفتر الشروط الفنية والإشتراك في لجان فض العروض ولجان الإستلام .
- ٤- إعداد الدراسات الفنية والإقتصادية فيما يتعلق باستثمار الآليات وإستهلاكها وتنظيم البيانات اللازمة لحساب التكاليف .

وتمارس أعمالها من خلال الشعب التالية :

أ- شعبة المرائب العام وتقوم بالمهام والأعمال التالية :

- ١ - تنظيم عمل السائقين وضبط حركة الآليات والمعدات وتوزيعها ومراقبة إستهلاك المحركات والزيوت
- ٢ - معالجة مواضيع الحوادث التي تتعرض لها الآليات والمعدات ومتابعة تجديد السرخس السنوية لها والتأمين لدى المرجع التأميني وفتح الأضابير اللازمة لكل آلية .
- ٣ - متابعة الحالة الفنية لآليات وتأمين صيانتها وإصلاحها
- ٤ - تأمين حاجة المؤسسة من وقود للآليات

٥- تحديد معدلات إستهلاك المحروقات للآليات

٦- منسك السجلات والقيود اللازمة لعمل الآليات

٧- الإشراف على مبيت الآليات في الأماكن المخصصة لها

٨- تقوم بكافة الأعمال والمهام الأخرى التي تكلف بها أصولاً

ب - شعبة الصيانة وتقوم بالمهام والأعمال التالية :

١- تأمين صيانة وإصلاح التجهيزات الميكانيكية والكهربائية (أجهزة تبريد - تكييف - أجهزة كهربائية - آلات التصوير)

٢- تأمين صيانة وإصلاح الأثاث في مبنى المؤسسة

٣- تأمين أعمال الصيانة الدورية لمبنى المؤسسة وشبكاتها المختلفة (الكهرباء - المياه -

الصرف الصحي - التدفئة المركزية - أجهزة التبريد - أجهزة التكييف وغيرها)

٤- تقوم بكافة الأعمال والمهام الأخرى التي تكلف بها أصولاً .

٣- مكتب السلامة البحرية DPA :

ومهمته الإشراف والإطلاع بدور المسؤول في إدارة المؤسسة وفقاً لقانون إدارة السلامة الدولي

ISM ويمارس مهامه كما يلي :

١- يقوم بصفة الوصل بين الإدارة والسفينة

٢- يقوم بجمع وتوجيه فريق الضواحي في الإدارة في الحالات الدورية الطارئة

٣- يقدم المساعدة الفنية للريان

٤- يقدم وينسق المساعدة البرية الإضافية حسب ما يراه ضرورياً (زوارق ، طائرات ... الخ)

٥- يعمل كضابط إرتباط (بما يخص هذا النظام) مع الجهات الحكومية المسؤولة والوكالات

الصناعية حسب مقتضى الحال (مثل سلطات بلد العلم - هيئات التصنيف - السلطات

الملاحية المحلية)

٦- يقوم بتولي وترتيب التحقيق بالحالات الطارئة

٧- يقوم بالترتيبات المتعلقة باستقبال المصابين والمجلبين عن السفينة .

٤- مكتب امانة السر والأرشفة :

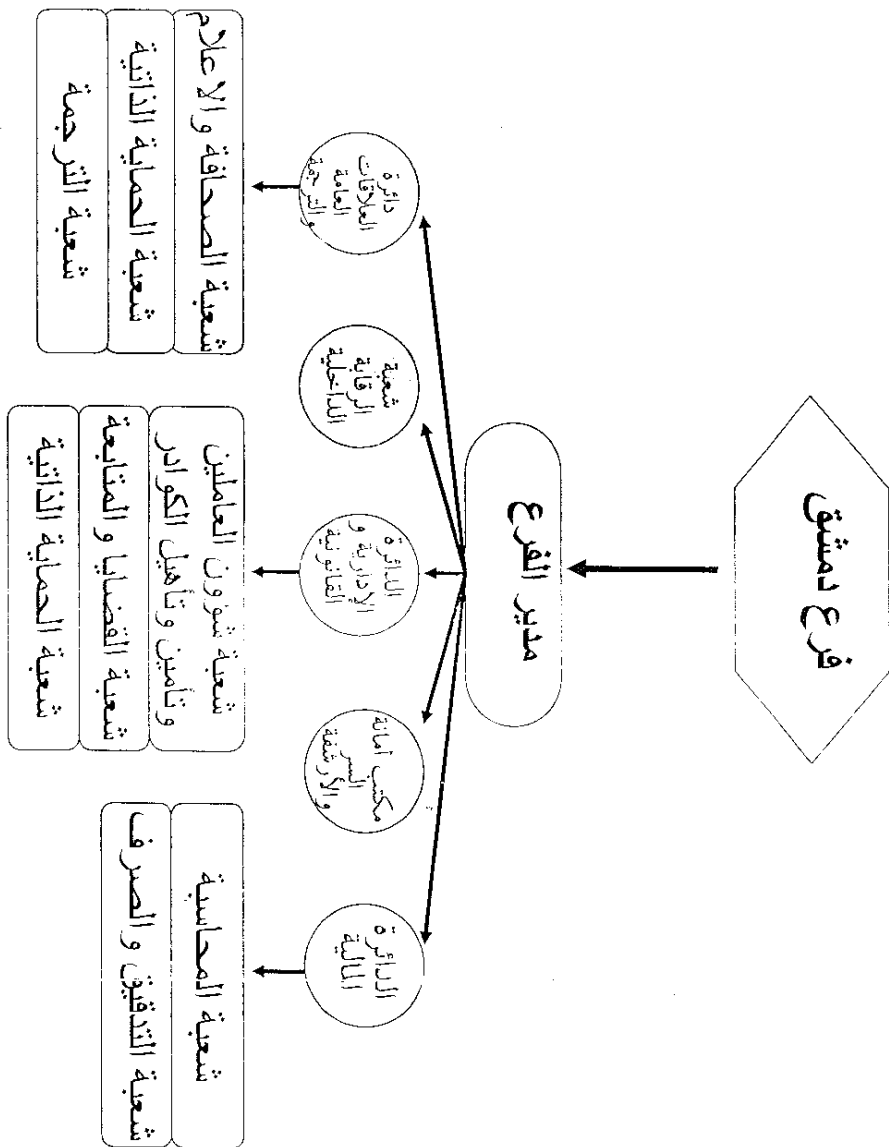
ينفذ كافة أعمال امانة السر والأرشفة من حيث تسجيل البريد وتلقي الاتصالات أو القيام

بالإتصالات وذلك من خلال قيامه بالمهام التالية :

١- إستلام وتسليم وتسجيل بريد المديرية الوارد والصادر .

٢- تلقي وإرسال الهواتف المسجلة والبرقيات والفاكسات والبريد الإلكتروني الخاص بالمديرية

- ٣- تأمين إحتياجات المديرية من الطباعة والنسخ والتصوير
- ٤- متابعة الأخبار الواردة عبر الشبكة العالمية الإنترنت فيما يخص عمل المديرية
- ٥- القيام بكافة الأعمال التي يكلف بها في مجال إختصاصه



((فروع ومكاتب المؤسسة))

المادة-٢- فروع المؤسسة : فرع دمشق

مدير الفرع :

يقوم مدير الفرع بالأعمال الخاصة بالفرع إضافة للمهام المكلف بها من قبل المدير العام وكافة الاختصاصات الممنوحة له بموجب الأنظمة النافذة ويتألف الفرع من الدوائر التالية :

١- دائرة العلاقات العامة والترجمة .

٢- الدائرة الإدارية والقانونية .

٣- الدائرة المالية .

٤- شعبة الرقابة الداخلية

١- دائرة العلاقات العامة والترجمة :

١- الاهتمام بعلاقات المؤسسة مع جهات القطاع العام ومتابعة العمليات التي تكلف بها من قبل الإدارة العامة مع هذه الجهات .

٢- تنظيم اشتراك فرع المؤسسة في المناسبات الوطنية والقومية .

٣- الاهتمام بشؤون الربحية الاجتماعية والثقافية للعاملين في الفرع .

٤- الإشراف على صندوق الشكاوى التي ترد إلى الفرع وكذلك متابعة ما ينشر في وسائل الإعلام المحلية وإحالة الموضوع إلى المرجع المختص .

٥- الإعداد لاشتراك المؤسسة في المعارض التي يكلف الفرع لها من قبل الإدارة العامة.

٦- الاهتمام بشؤون الوفود العربية والأجنبية القادمة إلى المؤسسة وفقاً للبرنامج المقرر من قبل المديرية العامة .

٧- الاهتمام بشؤون العاملين الموفدين من قبل المؤسسة وفقاً لتعليمات الإدارة العامة.

٨- الإشراف على الدورات التدريبية التي تقام في فرع المؤسسة وإعداد ما يلزم لإنجاح هذه الدورات وكذلك اتخاذ الترتيبات اللازمة بالنسبة للدورات التي تشترك بها المؤسسة فهي

منطقة عمل الفرع وفقاً لتعليمات المديرية العامة .

وتنقسم إلى الشعب التالية :

١- شعبة الصحافة والإعلام : وتقوم بالأعمال التالية :

- إعداد معاملات الاشتراك بالصحف والمجلات والإطلاع عليها وعرض ما ينشر فيها
- حول المؤسسة ونشاطها إلى المدير العام يومياً وإعداد مشاريع الردود على الشكاوى والانتقادات المنشورة فيها أو بوسائل الإعلام الأخرى بالتعاون مع المديريات المختصة في ضوء توجيهات المدير العام .
- تنظيم أرشيف للصحف والمجلات المنشور فيها مواضيع تتعلق بالمؤسسة أو بالنقل والملاحة البحرية .

- إعداد البيانات والنشرات وكل ما يخدم الدعاية للمؤسسة لإظهار أوجه نشاطها.
- الأعمال الأخرى التي تكلف بها ضمن اختصاصها .

٢- شعبة الحماية الذاتية : وتقوم بالأعمال التالية :

- إعداد مشروع الخطة الأمنية للفرع .
- الإشراف على أعمال الحراسة وتأمين الاحتياجات من السلاح والذخيرة أصولاً .
- اتخاذ كافة الإجراءات والتدابير لحماية منشآت المؤسسة والعاملين فيها من جميع الأخطار التي قد تتعرض لها في أوقات السلم والحرب .
- تنفيذ التعليمات فيما يتعلق بالشؤون الأمنية .
- تنظيم البطاقات الأمنية المعتمدة لجميع العاملين في الفرع .
- تنظيم خطة الجاهزية والإنذار لفرع المؤسسة وتصديقها .
- تنظيم أعمال الدفاع المدني وتبئية الكوادر المدربة على أعمال الدفاع ثمديني (إطفاء - إنقاذ - أقنعة واقية) وتأمين المعدات اللازمة لذلك أصولاً .
- القيام بجميع الأعمال التي تكلف بها ضمن اختصاصها .

٣- شعبة الترجمة :

- ١- تقوم بترجمة البريد الوارد للفرع باللغة الأجنبية وتحيله إلى الدائرة المختصة.
- ٢- تقوم بإعداد الكتب الصادرة عن الفرع باللغة الأجنبية .
- ٣- تقوم بترجمة المعاهدات والاتفاقيات الدولية وإحالتها إلى الدوائر المعنية .
- ٤- تقوم بتجهيز ومتابعة معاملات سفر العاملين لدى السفارات الأجنبية .
- ٥- تقوم بكل ما تكلف به من أعمال في مجال الترجمة .

٢- الدائرة الإدارية والقانونية :

وتقوم بالأعمال الإدارية والقانونية المتعلقة بأوضاع العاملين ومتابعة تنفيذ القرارات والأوامر الإدارية الصادرة عن الإدارة العامة للمؤسسة وفقاً لأحكام القوانين والأنظمة النافذة وتقوم بأعمالها من خلال الشعب التالية :

آ- شعبة شؤون العاملين وتأمين وتأهيل الكوادر :

- ١- تقوم بتنظيم شؤون العاملين في فرع المؤسسة بما يتلاءم وأحكام القوانين والأنظمة النافذة .
- ٢- تقوم بإعداد الصكوك الإدارية المتعلقة بأوضاع العاملين في فرع المؤسسة ضمن الصلاحيات المحددة من قبل الإدارة العامة .
- ٣- تقوم بإعداد برامج التدريب والتأهيل والدورات لتدريب وتأهيل العاملين ورفع مستوى أدائهم .
- ٤- تقوم بمسك وحفظ الملفات والسجلات الخاصة بالعاملين في الفرع ومتابعة تسجيل كافة الوقوعات وحفظ الصكوك المتعلقة بها وإدخالها على الحاسب .
- ٥- تقوم بترشيح العناصر لاتباع دورات تدريبية وتأهيلية لرفع كفاءتهم الوظيفية والعملية
- ٦- تقوم بتنظيم ومسك سجلات شؤون الطبابة والرعاية الصحية والنشاطات الثقافية والاجتماعية للعاملين في الفرع .
- ٧- تقوم بتنظيم البيانات العائلية وإخراج قيد النفوس للعاملين في الفرع .
- ٨- تقوم بإجراءات منح الإجازات بمختلف أنواعها للعاملين في الفرع وفقاً للأنظمة النافذة .
- ٩- تقوم بالإجراءات المتعلقة باشتراك العاملين بالتأمينات الاجتماعية وكذلك الإجراءات المتعلقة بطوارئ العمل وإعداد المراسلات والاستمارات بهذا الشأن .
- ١٠- تقوم بتبويب وتصنيف القوانين والمراسيم والقرارات والبلاغات والتعاميم وغيرها من الصكوك الإدارية اللازمة وخاصة المتعلقة بمهام عمل المؤسسة وشؤون العاملين فيها وإدخالها على الحاسب .
- ١٠- تقوم بمراقبة حضور وانصراف العاملين في الفرع وضبط المخالفات المتعلقة بدوام وانضباط العاملين في الفرع .
- ١١- تقوم بمسك سجل آليات الفرع ومراقبة حركتها واستهلاكها للمحروقات .
- ١٢- تقوم بتنظيم عمل السائقين والأذنة والحراس وشؤون الاستعلامات .
- ١٣- تقوم بتأمين توزيع الألبسة المخصصة للعاملين في الفرع في الأوقات المحددة ووفق التعليمات التي تصدر عن المؤسسة .
- ١٤- تقوم بإعداد خطة القوى العاملة والإحصائيات المختلفة الخاصة بالعاملين .

١٥- تقوم بالإشراف على أرشيف الفرع ومتابعة حفظ المستندات والسجلات عاماً لعام وإجراء

عمليات التنسيق والإتلاف وفقاً لتعليمات المؤسسة

١٦- تقوم بكل ما تكلف به من أعمال ضمن اختصاصها .

ب- شعبة القضايا والمتابعة : وتقوم بالأعمال التالية :

١- تقوم بمسك ملف خاص بكل دعوى ومسك سجل عام للدعاوى المقامة من قبل المؤسسة أو المقامة عليها مع إدخالها إلى الحاسب . .

٢- تقوم بمتابعة سير الدعاوى والتطورات التي تطرأ عليها في جميع المراحل ومراجعة اللوائح ومذكرات الدفوع والإجراءات القانونية المتخذة بشأنها بالتنسيق مع مديرية الشؤون الإدارية والقانونية والجهة الوكيله عن المؤسسة .

٣- تقوم بمتابعة تنفيذ الأحكام الصادرة لصالح المؤسسة وما تقتضيه من إجراءات وتأمين تسديد السلف القضائية عند اللزوم بالتنسيق مع مديرية الشؤون الإدارية و القانونية .

٤- تقوم بإعداد تقارير دورية عن سير الدعاوى ومراحلها ونتائجها والإحكام الصادرة بشأنها .

٥- تقوم بتبليغ المذكرات التي تصدر بالدعاوى التي تكون المؤسسة طرفاً فيها بالتنسيق مع مديرية الشؤون الإدارية و القانونية .

٦- تقوم بتزويد المديرية العامة تبعاً بنسخ المستندات والكتب واللوائح والمذكرات التي تحفظ بملف الدعوى .

٧- تقوم بإعداد المذكرات وبيان الرأي في المسائل القانونية التي تعرض على الفرع من قبل الإدارة العامة .

٨- تقوم بجمع القوانين والتشريعات المختلفة التي قد تحتاجها المؤسسة لتأمين حسن سير الدعاوى أو لاتخاذ القرار المناسب في المسائل القانونية الأخرى .

٩- تعمل على التنسيق والتعاون مع جهات القطاع البحري لحل المصاعب والمسائل القانونية والإجرائية التي تعترض سير العمل بالنسبة للمؤسسة وكذلك بالنسبة لأصحاب البضائع الصادرة والواردة عن طريق المؤسسة .

١٠- تقوم بما تكلف به من أعمال أخرى ضمن اختصاصها .

ج - شعبة الديوان :

١- يقوم بمسك سجل البريد المكتوم وحفظه أصولاً .

٢- يقوم باستلام البريد الوارد الداخلي والخارجي وتسجيله في السجلات المعدة لذلك وإحالته إلى الدائرة ذات العلاقة .

- ٣- يقوم بتسجيل وتغليف البريد الصادر ومرققاته وتسليمه للجهات ذات العلاقة .
- ٤- يقوم بتلقي وإرسال الهواتف المسجلة ورسائل التلكس والفاكس وتسجيلها أصولاً .
- ٥- يقوم بالإشراف على أعمال النسخ والسحب والتصوير في الفرع ومتابعة أعمال المراسلين في الفرع .
- ٦- يقوم بالإشراف على عمل المقسم الهاتفي ومتابعة صيانه وحسن استعماله لمصلحة العمل.
- ٧- يقوم بالإشراف على أرشيف الفرع ومتابعة حفظ المستندات والسجلات وإجراء عمليات التنسيق والإتلاف وفق التعليمات النافذة .

٣- الدائرة المالية :

تقوم بجميع الأعمال ذات الصلة المالية وتشرف على أعمال تحصيل الموارد وتسييد الالتزامات والتدقيق المالي والقيام بجميع الأعمال التي تتطلبها عمليات الشراء المباشر لتأمين جميع المواد واللوازم والقرطاسية التي يحتاجها الفرع ، وتقوم بأعمالها من خلال الشعبتين التاليتين :

آ- شعبة المحاسبة : وتقوم بالأعمال التالية :

- ١- تقوم بمسك الدفاتر والسجلات الخاصة بالعمليات المحاسبية في الفرع .
- ٢- تقوم بمسك سجلات إشعارات الشحن وفواتير الأجور والحوالات الخاصة بالفرع وتسييدها .
- ٣- تقوم بإجراء المطابقة مع المديرية المالية .
- ٤- تقوم بمسك سجل الموجودات الثابتة .
- ٥- تقوم بمسك سجل لنظام المدينة ومتابعة تحصيلها وإعداد الكشف الدوري بأوضاعها .
- ٦- تقوم بمسك سجل للسلف المؤقتة وإعداد الكشف الخاصة بصرفها ومتابعة تسديدها وتصنيفها أصولاً .

- ٧- تقوم بالإشراف على مستودع اللوازم الذي يعينه به إلى أمين مستودع مهمته :
- أ- تقدير احتياجات الفرع من القرطاسية والمطبوعات واللوازم والتجهيزات بالتنسيق مع دوائر وشعب الفرع .

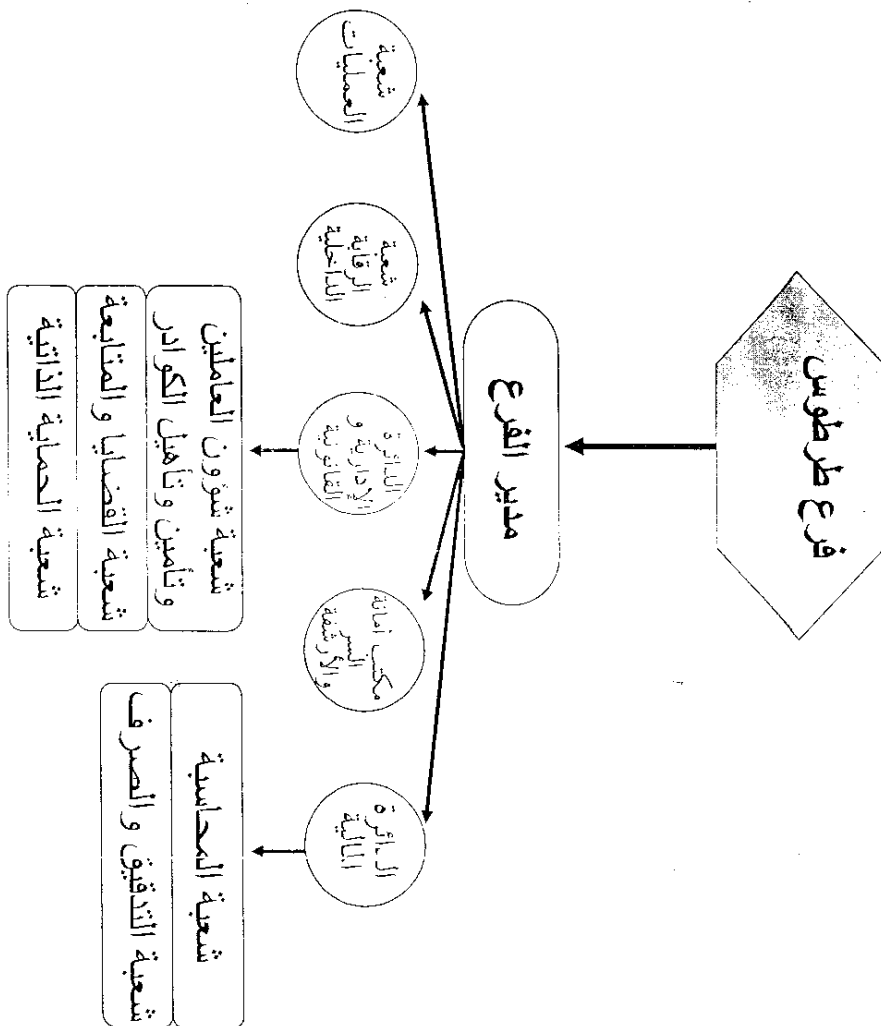
- ب- تنظيم طلبات الشراء لهذه المواد وأحالتها إلى لجنة الشراء .
- ج- يقوم بتخزين موجودات الفرع من المواد وتصنيفها بحسب طبيعتها وتلبية احتياجات الدوائر والشعب ومسك البطاقات والسجلات المخصصة لذلك .
- د- يقوم بتنظيم لوائح الجرد السنوي لموجودات الفرع الثابتة وإرسالها إلى الإدارة العامة
- هـ- يقوم برفع طلبات التنسيق والإتلاف لإجراء اللازم وفقاً لتعليمات الإدارة العامة .

ب- شعبة التدقيق والصرف: وتقوم بالأعمال التالية :

- ١- تقوم بتدقيق النفقات المالية في الفرع والتأشير عليها بما يفيد صحة الصرف وفقاً للقوانين والأنظمة النافذة .
- ٢- تقوم بتنظيم جداول الرواتب والأجور ومسك سجل الشطب الخاص بها .
- ٣- تقوم بإعداد التحويلات المالية المترتبة على فرع المؤسسة للغير وتنفيذها وفقاً للتعليمات الصادرة عن المديرية المالية بهذا الشأن .
- ٤- تقوم بتأمين شراء كافة احتياجات الفرع من اللوازم والموجودات الثابتة والقرطاسية والمطبوعات وما تتطلبه عمليات صيانة المباني والمكاتب .
- ٥- تقوم بمتابعة ومراقبة أعمال لجنة شراء تشكل بقرار من السيد المدير العام للمؤسسة بناء على اقتراح مدير الفرع وتؤدي مهام عملها وفقاً للأنظمة المالية النافذة وضمن حدود الصلاحيات التي تحددها المديرية العامة .

٤- شعبة الرقابة الداخلية : تقوم بالأعمال التالية :

- ١- التحقق من صحة تطبيق الأنظمة والتعليمات النافذة وقرارات مجلس الإدارة والكشف عن مواطن القصور والخلل واقتراح الحلول التي تؤدي إلى رفع وتيسر الأداء للعاملين وحسب استخدامها .
- ٢- مراقبة سير العمل في دوائر وشعب الفرع بما يكفل الاستفادة من أوقات عمل العاملين وانصرافهم لإنجاز المهام الموكولة إليهم .
- ٣- التحقق من صحة الأعمال والمعاملات المالية والمحاسبية .
- ٤- التأكد من المحافظة على أصول موجودات فرع المؤسسة وحسن استخدامها .
- ٥- متابعة تنفيذ ما يخص الفرع من خطط المؤسسة وكشف الانحرافات وتحليل العوامل والأسباب التي أدت إليها ورفع المقترحات والتوصيات اللازمة لمعالجتها وتلافيها .
- ٦- إنجاز المهام الرقابية الأخرى الواردة في الخطة السنوية المعتمدة من قبل مدير الفرع ورئاسة فرع الهيئة الواقعة في ضايق عمل الفرع .
- ٧- التحقيق في القضايا المحالة إليها من مديرية الرقابة الداخلية ومدير الفرع .
- ٨- ممارسة اختصاصات الرقابة والتفتيش وفق أحكام الفقرة /ج/ من المادة /٤/ من قانون الهيئة المركزية رقم /٢٤/ لعام ١٩٨١ والتحقيق في المخالفات الإدارية والمسلكية وما يقدم لها من شكاوى العاملين أو المواطنين .



٥ - مكتب امانة السر والأرشفة :

- ينفذ كافة أعمال أمانة السر والأرشفة من حيث تسجيل البريد وتلقي الاتصالات أو القيام بالاتصالات وذلك من خلال قيامه بالمهام التالية :
- ١- إستلام وتسليم وتسجيل بريد المديرية الوارد والصادر .
 - ٢- تلقي وإرسال الهواتف المسجلة والبرقيات والفاكسات والبريد الإلكتروني الخاص بالمديرية
 - ٣- تأمين إحتياجات المديرية من الطباعة والنسخ والتصوير
 - ٤- متابعة الأخبار الواردة عبر الشبكة العالمية الإنترنت فيما يخص عمل المديرية
 - ٥- القيام بكافة الأعمال التي يكلف بها في مجال إختصاصه

المادة-٢٤- فروع المؤسسة : فرع طرطوس

مدير الفرع :

يقوم مدير الفرع بالأعمال الخاصة بالفرع إضافة للمهام المكلف بها من قبل المدير العام وكافة الاختصاصات الممنوحة له بموجب الأنظمة النافذة ويتألف الفرع من الدوائر والشعب التالية :

١- الدائرة الإدارية والقانونية .

٢- الدائرة المالية .

٣- شعبة العمليات .

٤- شعبة الرقابة الداخلية .

١- الدائرة الإدارية والقانونية :

وتقوم بالأعمال الإدارية والقانونية المتعلقة بأوضاع العاملين ومتابعة تنفيذ القرارات والأوامر الإدارية الصادرة عن الإدارة العامة للمؤسسة وفقا لاحكام القوانين والأنظمة النافذة وتقوم بأعمالها من خلال الشعب التالية :

أ- شعبة شؤون العاملين وتأمين وتأهيل الكوادر : تقوم بالأعمال التالية :

١- تقوم بتنظيم شؤون العاملين في فرع المؤسسة بما يتلاءم وأحكام القوانين والأنظمة النافذة.

٢- تقوم بإعداد الصكوك الإدارية المتعلقة بأوضاع العاملين في فرع المؤسسة ضمن الصلاحيات المحددة من قبل الإدارة العامة .

٣- تقوم بإعداد برامج التدريب والتأهيل والدورات لتدريب وتأهيل العاملين ورفع مستوى أدائهم.

٤- تقوم بمسك وحفظ الملفات والسجلات الخاصة بالعاملين في الفرع ومتابعة تسجيل كافة الوقوعات وحفظ الصكوك المتعلقة بها وإدخالها على الحاسب .

٥- تقوم بترشيح العناصر لاتباع دورات تدريبية وتأهيلية لرفع كفاءتهم الوظيفية والعملية

٦- تقوم بتنظيم ومسك سجلات شؤون الطباية والرعاية الصحية والنشاطات الثقافية والاجتماعية للعاملين في الفرع .

٧- تقوم بتنظيم البيانات العائلية و إخراج قيد النفوس للعاملين في الفرع .

٨- تقوم بإجراءات منح الإجازات بمختلف أنواعها للعاملين في الفرع وفقا للأنظمة النافذة .

٩- تقوم بالإجراءات المتعلقة باشتراك العاملين بالتأمينات الاجتماعية وكذلك الإجراءات

المتعلقة بطوارئ العمل و إعداد المراسلات والاستمارات بهذا الشأن .

١٠- تقوم بتبويب وتصنيف القوانين والمراسيم والقرارات والبلاغات و التعاميم وغيرها من الصكوك الإدارية اللازمة وخاصة المتعلقة بمهام عمل المؤسسة وشؤون العاملين فيها وإدخالها على الحاسب .

١١-تقوم بمراقبة حضور وانصراف العاملين في الفرع وضبط المخالفات المتعلقة بسدوام وانضباط العاملين في الفرع .

١٢- تقوم بمسك سجل آليات الفرع ومراقبة حركتها واستهلاكها للمحروقات .

١٣- تقوم بتنظيم عمل السائقين و الأذنة والحراس وشؤون الاستعلامات .

١٤- تقوم بتأمين توزيع الألبسة المخصصة للعاملين في الفرع في الأوقات المحددة ووفق التعليمات التي تصدر عن المؤسسة .

١٥- تقوم بإعداد خطة القوى العاملة والإحصائيات المختلفة الخاصة بالعاملين .

١٦- تقوم بالإشراف على أرشيف الفرع ومتابعة حفظ المستندات والسجلات عاماً لعام وإجراء عمليات التنسيق والإتلاف وفقاً لتعليمات المؤسسة

١٧- تقوم بكل ما تكلف به من أعمال ضمن اختصاصها .

ب- شعبة القضايا والمتابعة : وتقوم بالأعمال التالية :

١-تقوم بمسك ملف خاص بكل دعوى ومسك سجل عام للدعاوى المقامة من قبل المؤسسة أو المقامة عليها مع إدخالها إلى الحاسب .

٢-تقوم بمتابعة سير الدعاوى والتطورات التي تطرأ عليها في جميع المراحل ومراجعة اللوائح ومذكرات الدفوع والإجراءات القانونية المتخذة بشأنها بالتنسيق مع مديرية الشؤون الإدارية والقانونية والجهة الوكيله عن المؤسسة .

٣-تقوم بمتابعة تنفيذ الأحكام الصادرة لصالح المؤسسة وما تقتضيه من إجراءات وتأمين تسديد السلف القضائية عند اللزوم بالتنسيق مع مديرية الشؤون الإدارية و القانونية .

٤-تقوم بإعداد تقارير دورية عن سير الدعاوى ومراحلها ونتائجها والأحكام الصادرة بشأنها .

٥-تقوم بتبليغ المذكرات التي تصدر بالدعاوى التي تكون المؤسسة طرفاً فيها بالتنسيق مع مديرية الشؤون الإدارية و القانونية .

٦-تقوم بتزويد المديرية العامة تباعاً بنسخ المستندات والكتب واللوائح والمذكرات التي تحفظ بملف الدعوى .

٧-تقوم بإعداد المذكرات وبيان الرأي في المسائل القانونية التي تعرض على الفرع من قبل الإدارة العامة .

٨-تقوم بجمع القوانين والتشريعات المختلفة التي قد تحتاجها المؤسسة لتأمين حسن سير الدعاوى

أو لاتخاذ القرار المناسب في المسائل القانونية الأخرى .

٩-تعمل على التنسيق والتعاون مع جهات القطاع البحري لحل المصاعب والمسائل القانونية

والإجرائية التي تعترض سير العمل بالنسبة للمؤسسة وكذلك بالنسبة لأصحاب البضائع

الصادرة والواردة عن طريق المؤسسة .

١٠- تقوم بما تكلف به من أعمال أخرى ضمن اختصاصها .

ج- شعبة الحماية الذاتية : و تقوم بالأعمال التالية :

- تقوم بإعداد مشروع الخطة الأمنية للفرع .

- تقوم بتنظيم أعمال الحراسة و تأمين الاحتياجات من السلاح-و الذخيرة أصولاً .

- تقوم باتخاذ كافة الإجراءات و التدابير لحماية منشآت المؤسسة و العاملين فيها من جميع

الأقطار الي قد تتعرض لها في أوقات السلم و الحرب .

- تقوم بمتابعة تنفيذ التعليمات فيما يتعلق بالشؤون الأمنية .

- تقوم بتنظيم البطاقات الأمنية المعتمدة لجميع العاملين في الفرع وتنظيم خطة الجاهزية

والإنذار لفرع المؤسسة و تصديقها .

- تقوم بتنظيم أعمال الدفاع المدني و تهيئة الكوادر التدريبية على أعمال الدفاع المدني (إطفاء -

إنقاذ - أقنعة واقية) و تأمين المعدات اللازمة لذلك أصولاً .

- تقوم بجميع الأعمال التي تكلف بها ضمن اختصاصها .

د - شعبة الديوان :

١- يقوم بمسك سجل البريد المكتوم وحفظه أصولاً .

٣- يقوم باستلام البريد الوارد الداخلي والخارجي وتسجيله في السجلات المعدة لذلك وإحالته إلى

الدائرة ذات العلاقة .

٤- يقوم بتسجيل وتغليف البريد الصادر ومرفقاته وتسليمه للجهات ذات العلاقة .

٥- يقوم بتلقي وإرسال الهواتف المسجلة ورسائل التلكس والفاكس وتسجيلها أصولاً .

٦- يقوم بالإشراف على أعمال النسخ والسحب والتصوير في الفرع ومتابعة أعمال المراسلين

في الفرع .

٧- يقوم بالإشراف على عمل المقسم الهاتفي ومتابعة صيانه وحسن استعماله لمصلحة العمل.

٨- يقوم بالإشراف على أرشيف الفرع ومتابعة حفظ المستندات والسجلات وإجراء عمليات التنسيق والإتلاف وفق التعليمات النافذة .

٢- الدائرة المالية :

تقوم بجميع الأعمال ذات الصلة المالية وتشرف على أعمال تحصيل الموارد وتسيير الالتزامات والتدقيق المالي والقيام بجميع الأعمال التي تتطلبها عمليات الشراء المباشر لتأمين جميع المواد واللوازم والقرطاسية التي يحتاجها الفرع ، وتقوم بأعمالها من خلال الشعبتين التاليتين :

أ- شعبة المحاسبة : وتقوم بالأعمال التالية :

- ١- تقوم بمسك الدفاتر والسجلات الخاصة بالعمليات المحاسبية في الفرع .
- ٢- تقوم بمسك سجلات إشعارات الشحن وفواتير الأجور والحوالات الخاصة بالفرع وتسييرها .
- ٣- تقوم بإجراء المطابقة مع المديرية المالية .
- ٤- تقوم بمسك سجل الموجودات الثابتة .
- ٥- تقوم بمسك سجل للذمم المدينة ومتابعة تحصيلها وإعداد كشوف الدورية بأوضاعها .

٦- تقوم بمسك سجل للسلف المؤقتة وإعداد الكشوف الخاصة بصرفها ومتابعة تسييرها وتصفياتها أصولاً .

٧- تقوم بالإشراف على مستودع اللوازم الذي يعيد به إلى أمين مستودع مهمته :

أ- تقدير احتياجات الفرع من القرطاسية والمطبوعات واللوازم والتجهيزات بالتنسيق مع دوائر وشعب الفرع .

ب- تنظيم طلبات الشراء لهذه المواد وأحالتها إلى لجنة الشراء .

ج- يقوم بتخزين موجودات الفرع من المواد وتصفياتها بحسب طبيعتها وتلبية احتياجات الدوائر والشعب ومسك البطاقات والسجلات المخصصة لذلك .

د- يقوم بتنظيم لوائح الجرد السنوي لموجودات الفرع الثابتة وإرسالها إلى الإدارة العامة

هـ- يقوم برفع طلبات التنسيق والإتلاف لإجراء اللازم وفقاً لتعليمات الإدارة العامة .

ب- شعبة التدقيق والصرف: وتقوم بالأعمال التالية :

١- تقوم بتدقيق النفقات المالية في الفرع والتأشير عليها بما يفيد صحة الصرف وفقاً للقوانين والأنظمة النافذة .

٢- تقوم بتنظيم جداول الرواتب والأجور ومسك سجل الشطب الخاص بها .

٣- تقوم بإعداد التحويلات المالية المترتبة على فرع المؤسسة للغير وتنفيذها وفقاً للتعليمات الصادرة عن المديرية المالية بهذا الشأن .

٤- تقوم بتأمين شراء كافة احتياجات الفرع من اللوازم والموجودات الثابتة والقرطاسية والمطبوعات وما تتطلبه عمليات صيانة المباني والمكاتب .

٥- تقوم بمتابعة ومراقبة أعمال لجنة شراء تشكل بقرار من السيد المدير العام للمؤسسة بناء على اقتراح مدير الفرع وتؤدي مهام عملها وفقاً للأنظمة المالية النافذة وضمن حدود الصلاحيات التي تحددها المديرية العامة .

٣- شعبة العمليات : تقوم بالأعمال التالية :

١- تقوم بالإشراف على عمليات تقديم خدمات النقل البحري للجهات المستوردة أو المصدرة ووفقاً للتعليمات الموضوعية من الإدارة العامة للمؤسسة إضافة إلى تقييمها المعلومات والبيانات والإحصائيات عن نشاط المرافئ والشركات الملاحية.

٢- تقوم بمسك ملف خاص بكل عملية شحن وتسجيلها بالتسلسل في سجل خاص ومتابعة إصدار فواتير أجور الشحن والعملات وتسديدها أصولاً .

٣- تقوم بتنظيم تقرير مفصل عن العمليات المنفذة في مجال عمل الفرع ويدقق مرفقاتها ومستنداتها .

٤- تقوم بحفظ الملفات الخاصة بمقررات المؤتمرات الملاحية حول أجور الشحن والعملات ويتبع التطورات الجارية عليها .

٥- تقوم بحفظ بنسخ عن العقود والاتفاقيات الملاحية المبرمة مع المؤسسة ويتابع ما يطرأ عليها من تعديل وإلغاء أو تجديد .

٦- تقوم بالتنسيق مع مديرية الشؤون المالية بالإدارة العامة بشأن الإفراج عن البضائع في مرفأ طرطوس والتأكد من صدور أوامر الشحن بشأنها .

٧- تقوم بمتابعة وصول البضائع المتعاقد على شحنها بواسطة التنسيق مع الجهات الملاحية ولا سيما سلطات المرافئ ووكلاء الناقلين بشأن شركة التفريغ ومنح إذن تسليم .

٤- شعبة الرقابة الداخلية : تقوم بالأعمال التالية :

١- التحقق من صحة تطبيق الأنظمة والتعليمات النافذة وقرارات مجلس الإدارة والكشف عن مواطن القصور والخلل واقتراح الحلول التي تؤدي إلى رفع وتيرة الأداء للعاملين وحسب استخدامها .

٢- مراقبة سير العمل في دوائر وشعب الفرع بما يكفل الاستفادة من أوقات عمل العاملين

- وانصرفهم لإنجاز المهام الموكولة إليهم
- ٢-التحقيق من صحة الأعمال والمعاملات المالية والمحاسبية .
- ٤-التأكد من المحافظة على أصول موجودات فرع المؤسسة وحسن استخدامها .
- ٥-متابعة تنفيذ ما يخص الفرع من خطط المؤسسة وكشف الانحرافات وتحليل العوامل والأسباب التي أدت إليها ورفع المقترحات والتوصيات اللازمة لمعالجتها وتلافيها .
- ٦-إنجاز المهام الرقابية الأخرى الواردة في الخطة السنوية المعتمدة من قبل مدير الفرع ورئاسة فرع الهيئة الواقعة في نطاق عمل الفرع .
- ٧-التحقيق في القضايا المحالة إليها من مديرية الرقابة الداخلية ومدير الفرع .
- ٨-ممارسة اختصاصات الرقابة والتفتيش وفق أحكام الفقرة /ج/ من المادة /٤/ من قانون الهيئة المركزية رقم /٢٤/ لعام ١٩٨١ والتحقيق في المخالفات الإدارية والسلوكية وما يقدم لها من شكاوى العاملين أو المواطنين .

٥ - مكتب أمانة السر والأرشفة :

- ينفذ كافة أعمال أمانة السر والأرشفة من حيث تسجيل البريد وتلقي الاتصالات أو القيام بالاتصالات وذلك من خلال قيامه بالمهام التالية :
- ١- إستلام وتسليم وتسجيل بريد المديرية الوارد والصادر .
 - ٢- تلقي وإرسال الهواتف المسجلة والبرقيات والفاكسات والبريد الإلكتروني الخاص بالمديرية
 - ٣- تأمين إحتياجات المديرية من الطباعة والنسخ والتصوير
 - ٤- متابعة الأخبار الواردة عبر الشبكة العالمية الإنترنت فيما يخص عمل المديرية
 - ٥- القيام بكافة الأعمال التي يكلف بها في مجال إختصاصه

المادة ٢٤ - المكاتب في الخارج : تقوم بالأعمال التالية :

- ١- يقوم باستلام نسخ أوامر الشحن الصادرة عن المؤسسة ومتابعة تنفيذها مع وكلاء المؤسسة والشركات الملاحية الناقلة وفق الشروط المتعاقد عليها ضمن النطاق المحدد لأعمال المكتب .
 - ٢- يقوم بمتابعة شؤون السفن المملوكة للمؤسسة أو المستأجرة من قبلها ومتابعة تنفيذ عمليات الشحن والتفريغ وكافة ما يتعلق بشؤون الربانة والركب المبحر ضمن المرافق التي تقع في النطاق المحدد لمهام المكتب سواء مع السلطات الرسمية أو الجهات الأخرى ذات العلاقة .
 - ٣- يقوم بإجراء المطابقة الدورية لحسابات الوكلاء وفق تعليمات الإدارة العامة والاشتراك مع موفدي المؤسسة عند الحاجة لإنجاز المهمة المذكورة .
 - ٤- يقوم بالاتصال مع الجهات المصدرة والمستوردة في المنطقة الجغرافية المحددة لأعمال المكتب بغية الشحن على السفن المملوكة للشركة أو المستأجرة من قبلها وبالتالي الخطوط المتعاقد معها
 - ٥- يقوم بإعداد دراسات دورية وفقاً لتعليمات المديرية العامة عن واقع حركة المبادلات التجارية و أوضاع السوق الملاحية من حيث الأجور وشروط الشحن والعلاوات وخطوط السير وكافة الأمور التي تمكن المؤسسة من تنفيذ مهامها بنقل البضائع بأدنى الأجور وأفضل الشروط .
 - ٦- يقوم بالاهتمام بشؤون المنازعات القانونية التي قد تحصل مع الشاحنين والمستوردين وكذلك وكلاء المؤسسة ومتابعتها بالتنسيق مع الإدارة العامة ووفقاً لتعليمات الصادرة عنها
 - ٧- يقوم بالاهتمام بموضوع زيارة مندوبي وكلاء المؤسسة وممثلي الخطوط الملاحية وسائر المتعاملين مع المؤسسة إلى القطر وكذلك زيارة الموفدين من قبل المؤسسة لمهام خارجية واتخاذ كافة الترتيبات اللازمة في منطقة عمل المكتب بالتنسيق مع المديرية العامة .
 - ٨- يقوم بالاهتمام بشؤون الموفدين من قبل المؤسسة لغاية التدريب ومتابعة الأمور التي تحقق الغاية المرجوة من الإيفاد .
 - ٩- يقوم بالتنسيق مع سفارة القطر في منطقة عمل المكتب فيما يتعلق بنشاط المؤسسة التجاري أو الملاحي وكذلك فيما يتعلق بشؤون الركب المبحر للسفن المملوكة أو المستأجرة من قبل المؤسسة إضافة إلى شؤون الموفدين من وإلى القطر عندما تستدعي الحاجة لذلك .
 - ١٠- يقوم بترتيب عمليات الشحن التي تكلفه بها الإدارة ضمن النطاق المحدد لأعمال المكتب
 - ١١- يقوم بتقديم كافة الخدمات اللازمة للسفن العائدة للمؤسسة وذلك ضمن منطقة عمل المكتب .
- رئيس المكتب :** يمارس رئيس المكتب الصلاحيات والاختصاصات الخاصة بالمكتب وتنفيذ المهام التي يكلف بها من قبل السيد المدير العام وفق القوانين والأنظمة النافذة

٩- معاون رئيس المكتب للعلاقات العامة :

- أ- إجراء المطابقة الدورية لحسابات الوكلاء وفق تعليمات المديرية العامة والاشتراك مع موفدي المؤسسة عند الحاجة لإنجاز المهمة المذكورة .
- ب- الاهتمام بشؤون المنازعات القانونية التي قد تحصل مع الشاحنين والمستوردين وكذلك وكلاء المؤسسة ومتابعتها بالتنسيق مع المديرية العامة ووفقا للتعليمات الصادرة عنها .
- ج- الاهتمام بموضوع زيادة مندوبي وكلاء المؤسسة وممثلي الخطوط الملاحية وسائر المتعاملين مع المؤسسة إلى القطر وكذلك زيارة الموفدين من قبل المؤسسة لمهام خارجية واتخاذ كافة الترتيبات اللازمة في منطقة عمل المكتب بالتنسيق مع المديرية العامة .
- د- الاهتمام بشؤون الموفدين من قبل المؤسسة لغاية التدريب ومتابعة الأمور التي تحقق الغاية المرجوة من الإيفاد .
- هـ- التنسيق مع سفارة القطر في منطقة عمل المكتب فيما يتعلق بنشاط المؤسسة التجاري أو الملاحي وكذلك فيما يتعلق بشؤون الركب المبحر للسفن المملوكة أو المستأجرة من قبل المؤسسة إضافة إلى شؤون المرفدين من وإلى القطر عندما تستدعي الحاجة لذلك .

١٠- معاون رئيس المكتب للشؤون التجارية والفنية :

- أ- تلقي نسخ أوامر الشحن الصادرة عن المؤسسة ومتابعة تنفيذها مع وكلاء المؤسسة والشركات الملاحية الناقلة وفق الشروط المتعاقد عليها ضمن النطاق المحدد لأعمال المكتب .
- ب- الاهتمام بشؤون السفن المملوكة للمؤسسة أو المستأجرة من قبلها ومتابعة تنفيذ عمليات الشحن والتفريغ وكافة ما يتعلق بشؤون الربابنة والركب المبحر ضمن المرافئ التي تقع في النطاق المحدد لمهام المكتب سواء مع السلطات الرسمية أو الجهات الأخرى ذات العلاقة .
- ج- الاتصال مع الجهات المصدرة والمستوردة في المنطقة الجغرافية المحددة لأعمال المكتب بغية الشحن على السفن المملوكة للشركة أو المستأجرة من قبلها وبالتالي خطوط المتعاقد معها .
- د- إعداد دراسات دورية وفقا لتعليمات المديرية العامة عن واقع حركة المبادلات التجارية وأوضاع السوق الملاحية من حيث الأجور وشروط الشحن والعلاوات وخطوط السير وكافة الأمور التي تمكن المؤسسة من تنفيذ مهامها بنقل البضائع بأدنى الأجور وأفضل الشروط .
- هـ- يقوم بترتيب عمليات الشحن التي تكلفه بها الإدارة ضمن النطاق المحدد لأعمال المكتب
- و- القيام بتقديم كافة الخدمات اللازمة للسفن العائدة للمؤسسة وذلك ضمن منطقة المكتب .

Abstract

This study aims to explore the role of decision support systems (DSS) on pricing decision in the Syrian Maritime Company (SyriaMar) in terms of its effect on pricing effectiveness . the role has been explored through studying the three components of DSS (Procedures , IT , and Personnel) . Meetings have been held with company employees in order to investigate pricing procedures and their validity to design and apply DSS, then an application has been designed on Access and was presented to a sample of employees who are directly related to pricing processes , then a questionnaire has been designed in order to measure three individually focused variables (computer literacy , change resistance , and pricing process comprehension) in addition to pricing effectiveness using the proposed system . as a result of statistical analysis no significant relationships have been established between the three independent variables and the pricing effectiveness.

Damascus University
Faculty of Economics
Business Administration Department

Decision support Systems and its Role in Pricing Decisions in the Syrian Maritime Company

A thesis Submitted for Fulfilling a Master Degree in Business
Administration

Prepared by : Rabee Abbas

Supervision : Dr. Fawaz Saloum Hamwi

Damascus 2011