الجمهـورية الجزائرية الديمقراطية الشعبيـة
وزارة التعليم العـالي و البحـث العلمـي
جـامعة محـمد خيضـر – بسكرة –
كـلية العلـوم الاقتصـادية و التجـارية و علـوم التسييـر
قسـم : علوم التسيير

المـــوضـــوع

دور نظم المعلومـات فـي التحليل الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصاديـة الجزائريـة

دراسة حالة : الشركة الأوراسية للغزل والأغطية – عين جاسر –

مذكـرة مقدمـة كجزء مـن متطلبات نيل شهـادة الماستر
تخـصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

إعداد الطـالبة :

- بن سرير سهـام

الأستاذة المشرفة :

- منصوري رقيـة

رقـم التسجيل:	……/Master/GE/GSO/2013
تـاريخ الإيداع	……

المـوسم الجـامعي:2012-2013

بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة شكـــر

أتوجه بالشكر والحمد لله عز وجل الذي منحني بالقوة والصبر
على مواصلة هذا العمل وإتمامه.
كما أتقدم بجزيل الشكر و عظيم التقدير إلى الأساتذة المشرفة
" منصوري رقية "
لما منحته من وقت وجهد وتوجيه وإرشاد لإتمام هذا العمل.
وإلى كل أعضاء اللجنة المناقشة
الذي سأنال شرف مناقشتهم للعملي هذا.
كما أتقدم بالشكر إلى كل مسئولي ومسيري وعمال
مؤسسة الغزل والأغطية بـ -عين جاسر -
كما لا يفوتني في الأخير أن أقدم كل شكر
إلى جميع من ساعدني من قريب أو بعيد
في انجاز هذا العمل.

الإهـــــــــــداء

إلى من يعجز اللسان عن شكرها وتخضع آيات الرحمان لذكرها،

وكانت حياتي فردوسا بوجودها،

إلى من شاركتني كل لحظات ومحطات حياتي

أمي نبض قلبي ونبع حناني .

إلى الذي وهبني أجمل ما في الحياتي والمعطاء في كل الأوقات

وأهداني أول قلم لأخط به طريق الحياتي،

إلى من كافح وذلل المصاعب من أجلي

فلولاه لم أعرف سبيلا للعلم

أبي يا أغلى الناس أنت دوما لنا نبراس.

إلى من يشكلنا عقدا ويدرنا حولي وأشرقت وجههنا سمات من القلب

إخوتي نور، حمزة، سميرة، وفاء.

إلى الذي كان سندا أمياتي ومحطات أسرار حياتي خطيبي عاشور.

إلى كل من تربطني بهم صلة الرحمان،

وبالأخص خــالي وزوجته.

الملخص :

تناولت هذه المذكرة أحد المواضيع المتعلقة بالتكنولوجيا ، وربطها بالجانب الاستراتيجي ، وذلك بالبحث عن أهمية نظم المعلومات كأداة للتحليل الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية. على اعتبار أن المؤسسات الاقتصادية تعمل في ظل بيئة صناعية مستمرة التغيير، وبذلك أوجب على كل المؤسسات الاقتصادية مواكبة هذه التغييرات لبناء نظام معلومات فعال.

فقد تناولنا في الفصل الأول عموميات حول نظام المعلومات وخصائصه ، وفي الفصل الثاني التحليل الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، ليتم في الفصل الثالث إسقاط هذه الدراسة النظرية على الشركة الأوراسية للغزل والأغطية – عين جاسر – مؤسسة في القطاع العام، حيث قمنا بعرض واقع نظام المعلومات في هذه المؤسسة بالإضافة إلى تشخيص وتحليل بنيتها الداخلية والخارجية للوصول في الأخير إلى مجموعات من النتائج والتوصيات.

الكلمات المفتاحية : نظام المعلومات، التحليل الاستراتيجي، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية.

Résumé

Cette thèse portait sur l'un des thèmes liés à la technologie et liée à l'aspect stratégique, à travers la recherche sur l'importance des systèmes d'information comme un outil d'analyse stratégique d' entreprise économique, Considérant que les entreprises économiques Fonctionner dans un environnement industriel continue de changer, ainsi enjoint à toutes les entreprises économiques suivre le rythme de ces changements pour construire un système d'information efficace.

Traitée dans les premières sorties de chapitre sur les systèmes d'information et ses caractéristiques, dans le deuxième chapitre de l'analyse stratégique de l' entreprise économique, d'être au troisième chapitre de L'application de cette étude théorique sur la Société eurasienne pour la filature et couvertures (ain djasser) institution dans le secteur public, où nous avons présenté la réalité des systèmes d'information. dans cette entreprise ainsi que pour diagnostiquer et analyser la structure interne et externe dans le dernier accès à des groupes de conclusions et recommandations.

Mots clés : Système d'information, l'analyse stratégique, l'environnement interne, environnement externe.

فهـــــرس المحتويات

الموضـــــوع	الصفحة
ملخص الدراســـــة	I
فهرس المحتويات	II
فهرس الجداول	VII
فهرس الأشكال	VIII
مقدمـــــــة	أ – ز
الفصل الأول : عموميات حول نظام المعلومات وخصائصه	1
تمهيد	2
المبحث الأول: إطار مفاهيمي للنظام	3
المطلب الأول : تعريف النظام وعناصره	3
الفرع الأول: تعريف النظام	3
الفرع الثاني : عنـــــاصر النظام	4
المطلب الثاني: خصائص النظام، معايير وتصنيفاته	6
الفرع الأول: خصائص النظام	7
الفرع الثاني: معايير الحكم على كفاءة النظام	8
الفرع الثالث: تصنيفات النظام	8
المطلب الثالث: النظرية العامة لنظام وأهمية نظرة النظم.....	11
الفرع الأول: افتراضات النظرية العامة للنظم	12
الفرع الثاني: أهداف النظرية العامة للنظام	13
الفرع الثالث: أهمية النظم	13
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية المعلومات	14
المطلب الأول: مفاهيم خاصة بالبيانات	14
الفرع الأول: مفهوم البيانات وخصائصها	14
الفرع الثانـــــي : أنواع البيانات ومصادرها	16
المطلب الثاني: أساسيات حول المعلومات	17
الفرع الأول: تعريف المعلومة وطبيعتها	17
الفرع الثاني: علاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	19
الفرع الثالث: تفسير المعلومات	20
المطلب الثالث: خصائص المعلومات، أهميتها، تصنيفاتها ومصادرها	22
الفرع الأول: خصائص المعلومات	22

الفرع الثاني: جودة المعلومة وأهميتها 23
الفــرع الثالث: أنواع المعلومات 25
الفرع الرابع: مصادر المعلومات 26
المبحث الثالث: ماهية نظم المعلومات 27
المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات وخصائصه وأهدافه 27
الفرع الأول: مفهوم نظام المعلومات 27
الفرع الثاني: خصائص نظام المعلومات 28
الفرع الثالث: أهداف نظام المعلومات 29
المطلب الثاني: تطور نظام المعلومات ودوافع الاهتمام به والمداخل المعاصرة له 29
الفرع الأول: التطور التاريخي لنظم المعلومات 29
الفرع الثاني: دوافع الاهتمام بنظم المعلومات 31
الفرع الثالث: المداخل المعاصرة للنظم المعلومات 32
المطلب الثالث: مكونات وموارد وأبعاد نظم المعلومات 33
الفرع الأول: مكونات نظم المعلومات 33
الفرع الثاني: موارد نظم المعلومات 34
الفرع الثالث: أبعاد نظم المعلومات 36
المبحث الرابع: تصنيفات نظم المعلومات و وظائفها 38
المطلب الأول: نظم المعلومات التي تدعم الوظائف الرئيسية للمؤسسة 38
الفرع الأول: نظام المعلومات التسويقية 38
الفرع الثاني: نظام معلومات الإنتاج 39
الفرع الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية 40
الفرع الرابع: نظام معلومات المحاسبة والمالية 41
المطلب الثاني: نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية 42
الفرع الأول: نظم المستوى التشغيلي 42
الفرع الثاني: نظم المستوى الإداري 42
الفرع الثالث: نظم المستوى الإستراتيجي 43
المطلب الثالث: نظم المعلومات التي تخدم مختلف المستويات الإدارية 43
الفرع الأول: نظم معالجة المعاملات (STT) 44
الفرع الثاني: نظم المعلومات الإدارية (MIS) 44
الفرع الثالث: نظم دعم القرار (DSS) 45
الفرع الرابع: نظم آلية (أتمتة) المكاتب (OAS) 46

الفرع الخامس: نظم دعم الإدارة العليا (ESS) 46
الفرع السادس: النظم الخبيرة 47
المطلب الرابع: وظائف نظم المعلومات 49
الفرع الأول: تجميع البيانات 49
الفرع الثاني: تشغيل البيانات (معالجة البيانات) 49
الفرع الثالث: إدارة البيانات 50
الفرع الرابع: استخراج المعلومات (المخرجات) 51
الفرع الخامس: نشاط الرقابة 51
خلاصة الفصل الأول 52
الفصل الثـــــــــاني : التحليل الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية 53
تمهيد 54
المبحث الأول : التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية..... 55
المطلب الأول: ماهية البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية 55
الفرع الأول: تعريف البيئة الخارجية 55
الفرع الثاني: تفاعلات المؤسسة الاقتصادية وبيئتها الخارجية 56
المطلب الثاني: مفهوم وأهمية التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية 58
الفرع الأول: تعريف التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية 58
الفرع الثاني: أهمية دراسة التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة 59
المطلب الثالث: أساليب التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية 59
الفرع الأول: نموذج تحليل PESTEL 59
الفرع الثاني: تحليل قوى التنافس لـــ PORTER 64
المبحث الثاني: تحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة 69
المطلب الأول: ماهية البيئة الداخلية للمؤسسة 69
الفرع الأول: تعريف البيئة الداخلية 69
الفرع الثاني: المتغيرات التنظيمية للبيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية 70
المطلب الثاني: مفهوم وأهمية التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية وأساليبه 76
الفرع الأول: أهمية دراسة وتحليل البيئة الداخلية 77
الفرع الثاني: أساليب التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة سلسلة القيمة 77
المطلب الثالث: تحليل (SWOT) 79
الفرع الأول: مفهوم تحليل (SWOT) ومكوناته 80
الفرع الثاني: تحليل مصفوفة (SWOT) 81

المبحث الثالث: دور نظم المعلومات في تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة 83
المطلب الأول: دور نظم المعلومات في تحليل البيئة الخارجية 83
الفرع الأول: دور نظم المعلومات على القوى التنافسية لبورتر 83
المطلب الثاني: دور نظم المعلومات في تحليل عناصر البيئة الداخلية..... 85
الفرع الأول: أثر نظم المعلومات على سلسلة القيمة 85
الفرع الثـــاني: تأثير نظم المعلومات في تشكيل وتحويل الهياكل التنظيمية 86
الفرع الثالث: دور نظم المعلومات في توفير المعلومة لوظائف المؤسسة 87
المطلب الثالث: دور نظم المعلومات في التحليل الثنائي (SWOT) وامتلاك موارد المعلومات الإستراتجية 88
الفرع الأول: دور نظم المعلومات في التحليل الثنائي (SWOT) 88
الفرع الثاني: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في امتلاك موارد المعلومات الإستراتيجية .. 88
خلاصة الفصل الثاني 91
الفصل الثالث : دراسة حالة الشركة الأوراسية للغزل والأغطية – عين جاسر 92
تمهيد 93
المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة..... 94
المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة ونشأتها 94
المطلب الثاني : هيكل تنظيمي للمؤسسة (SAFILCO) 95
المطلب الثالث: الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية والتجارية للمؤسسة 99
المبحث الثاني: واقع نظم المعلومات في المؤسسة 100
المطلب الأول: نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة (SAFILCO) 100
الفرع الأول: موارد نظام المعلومات في المؤسسة 100
الفرع الثاني: البرامج التطبيقية 101
الفرع الثالث: الاتصالات 101
الفرع الرابع: قـــــاعدة البيانات 101
الفرع الخامس: المورد البشري 101
المطلب الثاني: تطبيقات واقع نظام المعلومات في المؤسسة (SAFILCO) 101
الفرع الأول : نظام تسيير الموارد البشرية 102
الفرع الثاني: نظام التسيير الإداري 103
الفرع الثالث : نظام تسيير الإنتاج 103
الفرع الرابع : نظام تسيير المشتريات 103
الفرع الخامس : نظام تسيير المبيعات 104

الفرع السادس : نظام التسيير المحاسبي المالي 105
المبحث الثالث: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة (SAFILCO) 106
المطلب الأول: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة وفقا لنموذج بورتر 106
الفرع الأول : شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين 106
الفرع الثاني : تهديد الداخليين المحتملين 107
الفرع الثالث : المنتجات البديلة 107
الفرع الرابع : العمـــــــلاء 108
الفرع الخامس : الموردين 108
المطلب الثاني : تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة SAFILCO 111
الفرع الأول : تحليل وظيفة التموين 111
الفرع الثاني : تحليل وظيفة التسويق والتجارة 112
الفرع الثالث : تحليل وظيفـــــة الإنتاج 114
الفرع الرابـــع : تحليل وظيفة الموارد البشرية 117
الفرع الخامس : تحليل وظيفة الجودة والتطوير 119
المطلب الثالث : استخدام نظام المعلومات في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسســـــة SAFILCO 120
الفرع الأول : نظام المعلومات كأداة لتحليل البنية الخارجية للمؤسسة SAFILCO 120
الفرع الثاني : نظام المعلومات كأداة لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة SAFILCO 121
خلاصة الفصل الثالث 122
خاتمـــــــة عامة 124
قائمة المراجع 129
الملاحق .....

فهـــــــرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين المدخل التحليلي ومدخل النظم	12
02	النظم التحتية لنظام معلومات الموارد البشرية	41
03	العوامل الرئيسية والفرعية للبيئة العامة في خلق الفرص التمهيدات للمؤسسة.....	63
04	نموذج لتحليل مصفوفة (SWOT)	81
05	استخدام نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات في مواجهة القوى التنافسية.....	84
06	أهم الشركات المنافسة لشركة (SAFILCO) في القطاع العام	106
07	أهم الشركات المنافسة لشركة (SAFILCO) في القطاع الخاص	106
08	أهم عملاء مؤسسة (SAFILCO)	108
09	أهم موردي مؤسسة (SAFILCO) للمواد الأولية	109
10	أهم موردي مؤسسة (SAFILCO) للمواد الكميائية، الخيط وأغلفة بلاستيكية	109
11	مبيعات(SAFILCO) خلال 2010-2012	113
12	أهم الآلات التي تملكها المؤسسة	116
13	إنتاج SAFILCO خلال 2010 – 2012	116
14	توزع عمال مؤسسة SAFILCO حسب طبيعة المنصب.....	117
15	أثر نظم المعلومات في تسهيل أنشطة المؤسسة	121

فهـــــــرس الأشكال

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	العناصر الأساسية للنظام	06
02	هرمية النظم البولدينغ (BOULDING).....	09
03	نظام معالجة البيانات	15
04	الفرق بين البيانات، المعلومات، والمعرفة	20
05	التفسير السياقي للمعلومات	21
06	النموذج التفسيري للمعلومات	21
07	تطور نظم المعلومات	31
08	أبعاد نظام المعلومات	36
09	مكونات نظام المعلومات التسويقية	39
10	مكونات نظام معلومات الإنتاج	40
11	عناصر نظام المعلومات المالي والمحاسبي	41
12	نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية	43
13	التداخل بين أنواع نظم المعلومات	49
14	تصنيف البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية بمقياسي: درجة التعقيد ، معدل التغير (اللاثبات)	57
15	القوى الخمس المحددة لتنافسية القطاع	64
16	الهياكل التنظيمية الأساسية	71
17	سلسلة القيمة	78
18	دور نظم المعلومات في دعم سلسلة القيمة	85
19	أثر نظم المعلومات في تحويل الهيكل التنظيمي من هيكل طويل إلى هيكل مسطح	87
20	الهيكل التنظيمي للمؤسسة SAFILCO	98
21	القوى التنافسية المؤثرة على مؤسسة (SAFILCO) عين جاسر	110
22	تطور مبيعات مؤسسة SAFILCO	114
23	مخطط مراحل صنع الأغطية	115
24	تطور إنتاج SAFILCO خلال 2010 – 2012	117
25	توزيع عمال SAFILCO حسب طبيعة المنصب	118

المقدمـــــــة

مقدمـــــــــة

لقد اتجهت معظم دول العالم في الآونة الأخيرة إلى تنمية وتطوير اقتصادها اعتمادا على مؤسساتها الاقتصادية، التي تعد الخلية الأساسية لكل اقتصاد، نظرا لتحقيقها جملة من الأهداف على الصعيد الاقتصادي، والاجتماعي، وحتى التكنولوجي، حيث تتأثر بالمحيط ويؤثر فيها وهو المفهوم الحديث لها، حيث كان بعض المفكرين في السابق يعتبروها نظام مغلق.

ونظرا للتطورات والتغيرات الكبيرة والسريعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، واشتداد الصراع والمنافسة بين المؤسسات، اوجب على المؤسسات التي تريد البقاء والتميز، الاهتمام بالتغيرات التي تحدث في محيطها سواء الداخلي أو الخارجي، نظرا لقوة تأثير هذا المحيط على نشأة و بقاء هذه المؤسسات سلبا وايجابا.

فعند قيام المؤسسات بتحليل بيئتها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، لن يتم ذلك إلا بتوفير المعلومة الضرورية والدقيقة في الوقت المناسب للشخص المناسب، ولن يتحقق هذا إلا بوجود نظام معلومات فعال يسعى لاستقاء المعلومة، هذا باعتبارها عنصر من عناصر العملية الإنتاجية التي لا يمكن الاستغناء عنها ومن هنا يبرز الدور الاستراتيجي لنظام المعلومات.

أولا: اشكالية البحث

في ظل التعقيدات الكبيرة التي تشهدها بيئة أعمال المنظمات الجزائرية واشتداد المنافسة العالمية ، وذلك لانفتاح الاقتصاد الجزائري على الاقتصاد العالمي، وانفجار ثورات تكنولوجيا المعلومات أصبحت هذه البيئة تتطلب التحليل العميق والصحيح للتأقلم أكثر مع متغيراتها ولن يأتي هذا إلا من خلال حيازة نظام معلومات سليم يزود المؤسسة بالمعلومات التي تحتاجها للتأقلم أكثر مع محيطها.

انطلاقا من هنا، فإن إشكالية بحثنا تتمحور حول التساؤل الرئيسي الآتي:

كيف يساعد نظام المعلومات المؤسسات الاقتصادية في التحليل الاستراتيجي لبيئتها؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية :

1 -ماذا نقصد بنظام المعلومات ؟ هل يوجد فعلا لدى المؤسسات الجزائرية نظام للمعلومات؟
2 -تزامنا مع التطورات الحالية هل تقوم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتحسين وتطوير معلوماتها ؟
3 -هل تقوم المؤسسات الجزائرية بتحليل استراتيجي داخلي وخارجي ؟ وماهي أهم ملامح هذا التحليل؟
4 -إلى أي مدى تساعد نظم المعلومات على التحليل الاستراتيجي لمؤسساتها الاقتصادية ؟

ثـــانيا: فرضيـــــات البحث

بهدف تحليل الإشكالية والإجابة عليها ننطلق من الفرضيات التالية :

الفرضيـــــة الرئيسية : يؤدي استخدام نظام المعلومات في المؤسسات الاقتصادية إلى توفير المعلومات الملائمة التي تساعدها على التحليل الاستراتيجي لتمكنها من فهم وتفسير المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

وتندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعيـــة :

الفرضية الأولى: تتوفر لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نظم للمعلومات إلا أنها تتميز بأقل تطور بالنظر للتطورات الكبيرة الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

الفرضية الثانية : عدم اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتحليل الإستراتيجي لبيئتها و ذلك لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المحيطة بها.

الفرضية الثالثة: تؤدي نظم المعلومات الوظيفية داخل المؤسسات الاقتصادية إلى زيادة المعلومات ومساعدتها بتحليل بيئتها الداخلية وتمكينها من التعرف على نقاط القوة والضعف الموجودة بها.

الفرضية الرابعة: يسمح نظام المعلومات للمؤسسات بتقديم رؤية واضحة للمدراء حول مصادر التهديدات ومكامن الفرص الحالية والمتوقعة في بيئتها الخارجية.

ثـــــالثا: أهمية الموضوع

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة لنظم المعلومات بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، ليس فقط فيما يتعلق بالتسيير الجاري لمختلف وظائفها، وإنما أيضا على المستوى الاستراتيجي.

كما أن هذا البحث قد يوجه عناية وانتباه المسيرين للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى استحداث نظم جديدة أو تطوير النظم القائمة بها لتحسين مستويات أدائها ودعم مركزها التنافسي.

مساعد المؤسسات الاقتصادية في تحليل الإستراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجية،من أجل معرفة نقاط القوة والضعف التي بحوزتها ،والفرص والتهديدات التي بانتظارها.

رابعـــــا: أهداف البحث

بناء على تحديد إشكالية البحث وأهميته فإن أهدافهيمكن ادراجها في مايلي:

- التعرف على نظم المعلومات وعلى طبيعة آليات عمل هذا النظام في المؤسسات الجزائرية.

- بلورة أهم الأسس والعمليات التي تقوم بها نظم المعلومات في تسهيل عملية التحليل الاستراتيجي.
- محاولة إبراز مدى وعي المؤسسات الجزائرية بأهمية استخدام نظام المعلومات كوسيلة للتحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجية من خلال المعلومات الضرورية التي يوفرها لها.

خامســـــــا: أسباب اختيار البحث

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة للأسباب التالية :

- كون موضوع البحث ضمن التخصص دراستنا " التسيير الاستراتيجي للمنظمات ".
- الميول الشخصي لموضوع نظم المعلومات ورغبة منا في التعميق أكثر في مختلف جوانب هذا الموضوع، وخاصة و أن نظم المعلومات أصبحت في الوقت الراهن ضرورة ملحة في التطبيق بالنسبة لكل أنواع المؤسسات حتى تتمكن من البقاء والاستمرار وتحقيق النجاح.
- النقص الفادح في استعمال أنظمة تدفع بالمؤسسات الجزائرية إلى الاستخدام العقلاني، وما نلاحظه
- محاولت التعرف على واقع نظام المعلومات و التحليل الإستراتيجي في مؤسساتنا الجزائرية

سادسا: الدراسات السابقة

في الحقيقة يوجد بعض الدراسات التي تناولت مواضيع لها علاقة بنظم المعلومات والتحليل الاستراتيجي، يمكن ادراج دراسة في حدود ما استطعنا التوصل إليه

الدراسة الأولى : بعنوان "دور نظم المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية – بسكرة"، مذكرة ماجستير من إعداد الباحثة منصوري رقية، كلية اعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008.

حيث قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين للنظري فصل للتطبيقي، يضم الفصل الأول نظام المعلومات في المؤسسة، أما افصل الثاني فتطرقت فيه إلى القدرة التنافسية للمؤسسة ونظام المعلومات.

تهدف الباحثة إلى إبراز العلاقة في نظم المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، متبنية في ذلك المنهج الوصفي التحليلي لتحليل وتشخيص هذه العلاقة مستخدمة دراسة حالة كأداة لجمع البيانات من مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وقد انتهت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات نذكر منها:

- يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أكثر البنوك توسعا في الجزائر بسبب امتلاكه لأكبر شبكة توزيع في الوطن بالإضافة إلى تقديم العديد من الخدمات المتميزة مقارنة مع منافسيه.

- عدم تطوير الهياكل الخاصة بجمع المعلومات ومعالجتها في المؤسسات الجزائرية بسبب تدني البنية التحتية لنظم المعلومات
- يعتبر بعض موظفي البنك خاصة منهم الموظفين القدامي أن نظم المعلومات هي مجرد جهاز للإعلام الآلي ولواحقه وتطبيقاته.
- يعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية في بيئة تنافسية ولذلك هو يعتمد على مواجهتها على عدة استراتيجيات كإستراتيجية التمييز، الشراكة مما يخلق لديه مزايا في القدرة التنافسية.

أما الفصل الثالث هو إسقاط الدراسة النظرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الدراسة الثانية : بعنوان "نظم المعلومات وأهميته في تسيير المعارف، دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة" ، مذكرة دكتوراه، من إعداد الباحث شنشونة محمد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2011.

قسمت الدراسة إلى ثلاث جوانب، جانبين نظريين وجانب تطبيقي، حيث يهدف الباحث إلى تسليط الضوء على أهمية نظام المعلومات بأنواعه الرئيسية والبنية التحتية في عمليات تسيير المعارف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان يتكون من ثلاثة محاور، يضم المحور الأول البيانات العامة للعينة ويضم المحور الثاني أهمية عمليات تسيير المعارف في المؤسسة المحور الثالث يتعلق بأهمية أنواع نظم المعلومات والبنية التحتية في تسيير المعارف بواسطة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. وقد انتهى الباحث بمجموعة من النتائج أهمها :

- اعتماد المؤسسة في اكتساب المعارف على التكوين بالدرجة الأولى، ثم الحصول عليها من المصادر الخارجية في المرتبة الثانية.
- تأثير أنواع نظم المعلومات في مختلف العمليات، يظهر نظام المعلومات التنفيذية (EIS) أكثر الأنواع تكرار في مختلف العمليات يليه نظام دعم القرارات (DSS) وفي المرتبة الثانية نظام معالجة المعاملات معالجة المعلومات (TPS) وفي المرتبة التالية
- نظم المعلومات الإدارية (MIS) كان أقل تأثير.

الدراسة الثالثة : بعنوان "أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة حالة : شركة شي علي بسطيف"، مذكرة ماجستير، من إعداد الباحث مرمي مراد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسطيف 2010.

حيث تكونت هذه الدراسة من ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل للدراسة الميدانية، حيث تناول الباحث في الفصل الأول المدخل النظري لنظم المعلومات الإدارية وخصائصه في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة. أما الفصل الثاني التحليل البيئي وأهمية استخدام نظم المعلومات الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما الفصل التطبيقي كانت إسقاط على واحدة من المؤسسات الجزائرية مؤسسة شي علي بسطيف.

هدف الباحث من خلال دراسته النظرية والتطبيقية إلى الدور الذي يلعبه نظم المعلومات في بيئة عمل المؤسسات وبالخصوص أل م ص م حيث توصل من خلال دراسته لهذه الشركة أنها تحوز على نظام معلومات فعال إلى حد مقبول خاصة على مستوى البيئة الداخلية من خلال توفيرها معلومات ملائمة التي تمكنها من إنجاز مختلف الوظائف والأنشطة الإدارية، أما على مستوى البيئة الخارجية فيبقى دون المستوى المطلوب وفي الأخير عمد إلى مجموعة من استنتاجات نذكر أهمها :

- البيئة الخارجية للشركة على تنحصر على المستوى المحلي فقط كما هو الحال بالنسبة لمعظم ال م ص م الوطنية بل تمتد إلى المستوى العالمي
- من خلال التحليل تبين أن للشركة قطاع تنتهي إليه المتعلق بتحويل البلاستيك والمعادن يشهد منافسة حادة.
- اعتماد الشركة على هيكل تنظيمي وظيفي يتناسب مع حجمها ويضم الوظائف الأساسية التي تضمن للشركة القيام بنشاطها والاستمرار في العملية الإنتاجية.

الدراسة الرابعة : بعنوان "دور تحليل البيئة الصناعية والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة : مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة"، من إعداد الباحث واضح فواز، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 2011.

حيث تناولت هذه الدراسة أربعة فصول، ثلاثة للجانب النظري وفصل للدراسة الميدانية، يهدف الباحث من خلال بحثه إلى تسليط الضوء على عملية التحليل البيئي بنوعيه الداخلي والخارجي من اجل تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة الاقتصادية وتبيين كيفية القيام بهذا التحليل وكذا ربط التحليل الداخلي والخارجي في تحليل واحد باعتماد الفرص والتهديدات البيئية من جهة ونقاط القوة والضعف من جهة ثانية، بوصوله للخيارات الإستراتيجية المناسبة حاول إسقاط هذه الدراسة على واقع مؤسسة ملبنة الحضنة حيث توصل في الخير إلى عدة نتائج نذكر أهمها :

- تنشط الملبنة في سوق يتميز بحدة المنافسة حيث أن منافسيها يمتلكون امكانيات معتبرة ويتفوقون عليها نسبيا في الحصة السوقية والخبرة التصنيعية والتسويقية
- وجود احتمال كبير في دخول منافسين جدد نتيجة لجاذبية القطاع وفائض الطلب.
- تعتمد ملبنة الحضنة بشكل كبير إستراتيجية التنويع الأفقي المترابط، والتكامل الرأسي الخلفي.

ســــــابعا : منهج وأدوات البحث

اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، و المسح المكتبي لجمع المعلومات اللازمة لإتمامه وذلك على النحو الآتي :

- المصادر الأولية : وتعتمد على البيانات التي يتم جمعها من المؤسسة محل الدراسة من خلال الزيارات الميدانية و الملاحظة المباشرة ،فضلا عن مقابلة مسئولي ومسيري الشركة في مختلف مصالحها.

- المصادر الثانوية : لتغطية الجانب النظري لهذه الدراسة، وذلك بالاعتماد على المصادر الجاهزة والمتمثلة في الكتب، المجلات، الرسائل الجامعية، والمواقع الالكترونية.

ثـــــامنا: حدود الدراســــــة

تمثلت حدود الدراسة في الحدود المكانية، الزمنية، والبشرية وكذا الموضوعية وتتمثل في:

- **الحدود المكانية:** وهي المؤسسة محل الدراسة وهي الشركة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر. أما عن مجتمع الدراسة فتمثل في المقابلة التي أجريت في مختلف مصالح المؤسسة مع بعض المسيرين والإطارات.

- **الحدود الزمنية:** أنجزت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية 2013/2012

- **حدود الموضوعية:** فقد كانت تتمثل في دراسة "دور نظم المعلومات في التحليل الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية" حيث تم اختيار أبعاد المتغير الأول نظم المعلومات (المكونات المادية، البرمجيات، الاتصالات، قاعدة البيانات، الموارد البشرية) ،أما المتغير الثاني التحليل الاستراتيجي فقد تمت دراسته جزئيه الداخلي و الخارجي.

تـــــاسعا: هيكـــــل الدراســــــة

من أجل الإلمام بأهم الجوانب الرئيسية ثم تقسيم البحث إلي ثلاث فصول ، منها فصلين نظريين ، وفصل تطبيقي كما يلي :

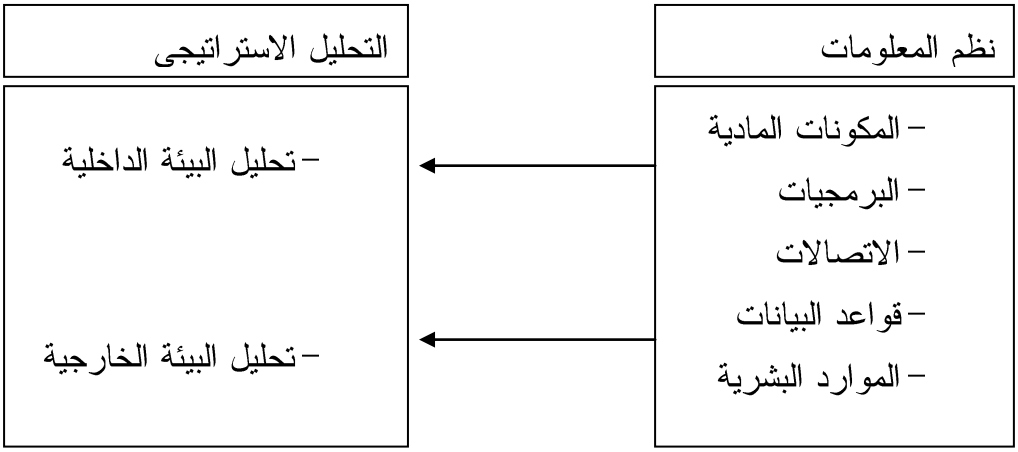
يتضمن الفصل الأول أربعة مباحث الأول يتعلق بالإطار المفاهيمي للنظم، والثاني المفاهيم الأساسية للمعلومات، في حين يحتوي المبحث الثالث ماهية نظم المعلومات، ويضم الرابع تصنيفات نظم المعلومات ووظائفها.

أما الفصل الثاني يحتوي على ثلاثة مباحث، يتعلق المبحث الأول بمفاهيم عامة حول التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة، والمبحث الثاني التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية، والثالث دور نظم المعلومات في تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة.

أما الفصل الثالث جاء كدراسة تطبيقية على واقع الشركة الأوراسية للغزل والأغطية.

عاشرا : نموذج الدراسة

تعتمد الدراسة على متغيرين متغير مستقل ومتغير تابع، اذ تمثل نظم المعلومات المتغير المستقل في حين يتمثل التحليل الاستراتيجي المتغير التابع.



المصدر : من إعداد الطالبة

الحادي عشر : صعوبات البحث

- نقص في إعارة المراجع المتعلقة بالبحث وذلك راجع لاستغلال الطلبة للمراجع وعدم ارجاعها في الوقت المناسب مما يخلق صعوبة في الاستفادة منها.

- الصعوبة الكبيرة في الدراسة التطبيقية والتي تمثلت في نقص المعلومات وبعض البيانات وصعوبة الحصول على الضروري منها وذلك راجع لخصوصية الشركة، بالإضافة إلى أن معظم المسئولين ليس لديهم دراية في الجانب الاستراتيجي بالقدر الكافي.

الفصل الأول :

عموميات حول نظام المعلومات وخصائصه

تمهيد

يشهد عالمنا في ظل العولمة تطورا سريعا وعميقا على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجيا، ونتيجة لعمق هذا التطور وسرعته في مجال تكنولوجي المعلومات، أصبحت الحصول على المعلومة وتسيرها أحد الرهانات التي تسعى المنظمات إلى اكتسابها لتضمن لها البقاء في محيطها، وخاصة أن هذا الأخير يتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر، وهذا ما ألزم على المؤسسات الاقتصادية إقامة نظام يكفل لها السيطرة والتحكم في حجم المعلومات المتداولة، وتوفيرها لمختلف الأنظمة الفرعية وبتحويلها إلى مخرجات تفيد كافة المستويات الإدارية والجهات المعنية لاتخاذ القرارات المناسبة، ألا وهو نظام المعلومات، وهذا ما سنتناوله بشيء من التفصيل في هذا الفصل من خلال أربعة مباحث :

- إطار مفاهيمي للنظم.
- مفاهيم أساسية للمعلومات.
- مـــــاهية نظم المعلومات.
- تصنيفات نظم المعلومات ووظائفها.

المبحث الأول: إطار مفاهيمي للنظام

إن مبدأ نظم المعلومات يقوم على فكرة النظم التي لم توجد هكذا دفعة واحدة، وإنما مرت عبر مراحل حتى أصبحت بالصورة المتكاملة التي هي عليها الآن، ولكي تكون على دراية كافية بفكرة النظم أو النظرية العامة للنظم سنبرز أهم الجوانب المتعلقة بالنظم من خلال هذا المبحث الذي يتناول في المطلب الأول تعريف النظام وعناصره، أما المطلب الثاني خصائص النظام ومعايير حكم كفاءته وتصنيفاته، وفي الأخير يعرض المبحث النظرية العامة للنظام وأهمية نظرة النظم.

المطلب الأول : تعريف النظام وعناصره

الفرع الأول: تعريف النظام

النظام لغويا: إن مصطلح النظام (Système): مشتق أساسا من الكلمة اليونانية التي تعني الكل مركب من عدد من الأجزاء[1]، أما اصطلاحا فقد تعددت تعاريف الباحثين والمختصين في هذا المجال.

التعريف الأول: يعرف على أنه: " مجموعة من الأفراد التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها، ومع بيئتها لتحقيق هدف (أهداف) معين (معينة) " [2].

التعريف الثاني: عرفه بأنه: " هو وحدة مكونة من مجموعة من عناصر متداخلة تتفاعل معا لتحقيق هدف أو أهداف الوحدة، وليس بمقدار أي عنصر منها تحقيق هذا الهدف بمفرده، ثم أذكر عنصر في النظام يمكن النظر إليه باعتباره نظاما فرعيا من عناصر جزئية أخرى، ويستمر التحليل من النظام الأعلى إلى الأنظمة الجزئية وهكذا" [3].

التعريف الثالث: يعرف النظام على أنه:" مجموعة من الأجزاء التي ترتبط ببعضها ومع بيئتها المحيطة، وهذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة من أجل تحقيق أهداف المنظمة " [4].

التعريف الرابع: في نفس المنوال يعرف النظام على أنه " مجموعة من العناصر المترابطة والمتناسقة، التي تعمل مع بعضها البعض، ضمن علاقات محددة وقنوات اتصال مخصصة، من أجل

---

[1]– محمد عبد الحين ال فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص: 17.

[2]– أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص ص: 52–53.

[3]– إسماعيل حسن أحمد، التحديات الأمنية في نظام المعلومات المحاسبي، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العالمي الثالث: نظم المعلومات الإدارية ودورها في تنمية وتطوير منظمات الأعمال، جامعة الزرقاء الأهلية، المملكة الأردنية الهاشمية، 2004، ص: 11.

[4]- Charles shoderbek and others, Mangement Systemes, Business publication Dallas, 1980, P12.

تحقيق هدف محدد، من خلال استقبال المدخلات ومعالجتها وإجراء بعض العمليات عليها لإنتاج مخرجات مفيدة " [1].

التعاريف الواردة أعلاه يمكن استخلاص تعريف شامل لمفهوم النظام على أنه: " مجموعة من العناصر، أو الأجزاء، التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض ومع البيئة المحيطة بها بآليات مضبوطة من أجل تحقيق أهداف معينة" .

ونستطيع أن نحصر أهم العوامل التي يشمل عليها النظام في النقاط التالية :

- أنه يتكون من مجموعة الأجزاء أو العناصر.
- أن يكون بين هذه الأجزاء علاقات متبادلة، متداخلة أو متكاملة مع بعضها البعض.
- لها علاقة تفاعلية مع البيئة.
- أن تعمل معنا من أجل تحقيق هدف مشترك.

بجمع التعاريف السابقة ندرج أهم عناصر النظام :

الفرع الثاني : عنـــــــاصر النظام

كل الأدبيات التي تناولت النظم تتفق على أنه يتكون من عناصر أساسية وهي المدخلات، المخرجات، العمليات، التغذية العكسية، البيئة المحيطة.

ـــأولا- المدخلات : تتمثل المدخلات الموارد اللازمة للنظام لكي يتمكن من القيام بالأنشطة المختلفة واللازمة لتحقيق الأهداف، وتشمل المدخلات العديد من العناصر كالخامات والطاقات والآلات والمعلومات... [2]، ويمكن تصنيف المدخلات إلـــى:

1- من حيث مصدر هذه المدخلات : ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع [3]:

أ- **المدخلات المتسلسلة:** وتسمى كذلك بالمدخلات التابعة، ومن هذه الحالة تكون مدخلات نظام معين هي في الأصل مخرجات لأنظمة سابقـــة.

ب- **المدخلات العشوائية:** وتوصف المدخلات بأنها عشوائية إذا ما توفرت للنظام عدة بدائل تخضع للتوزيع الاحتمالي، أي أن النظام في حالة عدم تأكد بشأن أي البدائل سوف يتم استخدامها.

---

[1]- إيمان فاضل السمرائي، هيثم محمد الزغبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 34.

[2]- أيمن أحمد إبراهيم العمري، أثر نظام المعلومات الإدارية المحاسبية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة غزة فلسطين، 2009، ص: 10.

[3]- محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص ص: 54-56.

جـــ- المدخلات عن طريق التغذية العكسية: هي عبارة عن مخرجات، نظام وجدت نتيجة انحرافات في المخرجات الفعلية، عن المخرجات المتوقعة أو المستهدفة، حيث يعيد النظام تشغيل تلك المخرجات مرة أخرى.

2- من حيث استخدام هذه المدخلات: وهناك نوعين [1].

أ- مدخلات الصيانة: وهي الموارد والطاقات الضرورية لبدء النظام نشاطه في عملية التشغيل للحصول على مخرجات.

ب- مدخلات الإنتاج: وهي الموارد والطاقات التي يتم استخدامها في عملية التشغيل للحصول على مخرجات.

ثـــــانيا- عمليات التحويل: حيث يتم فيها تغير حالة العناصر الداخلية، فيتم تحويل المدخلات إلى مخرجات، ويكون ذلك بإضافة قيمة أو منفعة إلى المدخلات أثناء تحويلها إلى المخرجات، وقد تكون هذه العملية واضحة أو غير واضحة (الصندوق الأسود).

ثـــــــالثا- المخرجات : وهي نواتج عمل النظام التي يتم نقلها إلى البيئة أو إلى النظام الكلي ويمكن تصنيف المخرجات إلى نواتج مفيدة البيئة أو (النظام الكلي) أو مخرجات مضرة بها[2].

رابعـــــا- بيئة النظام : وهي كل ما يدخل ضمن إطار النظام اسمه بيئة النظام، ويتبادل النظام عبر إطاره عدة علاقات وعناصر بيئية (تبادل الموارد، القيود والأهداف...).

خـــــامسا- التغذية العكسية (المعلومات المرشدة) : وهي المعلومات التي تصل من البيئة الخارجية إلى النظام، بشأن جودة عمليات التشغيلة ويمكن للنظام بناء عل هذه المعلومات أن يغير من مدخلاته أو عملياته التشغيلية بما يتفق ومتطلبات البيئة الخارجية، ويمكن تقسيم المعلومات المرتدة إلى[3]:

1- المعلومات المرتدة التصحيحية: تهدف إلى إرجاع الأشياء إلى وضعها الصحيح.

2- المعلومات المرتدة التطويرية : وهي المعلومات التي تؤدي إلى تطوير الأداء والتفصيل إلى طرق جديدة للأداء.

وهناك بعض المراجع التي تضيف حدود النظام كعنصر سادس، وهو يمثل المنطقة إلى تفصل نظاما معينا عن نظام آخر، كما تفصل أيضا بين النظام والبيئة التي يعمل فيها وقد لا تكون هذه الحدود ذات طبيعة

---

[1]- إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص: 22.

[2]- أحمد فوزي ملوخية، مرجع سابق، ص 29.

[3]- نفس المرجع، ص: 27.

مادية في المنطقة التي تمر من خلالها مدخلات ومخرجات النظام في عمليات التبادل مع البيئة، وتعتبر عملية تحديد حدود النظام من العمليات الهامة لمحلل النظم.

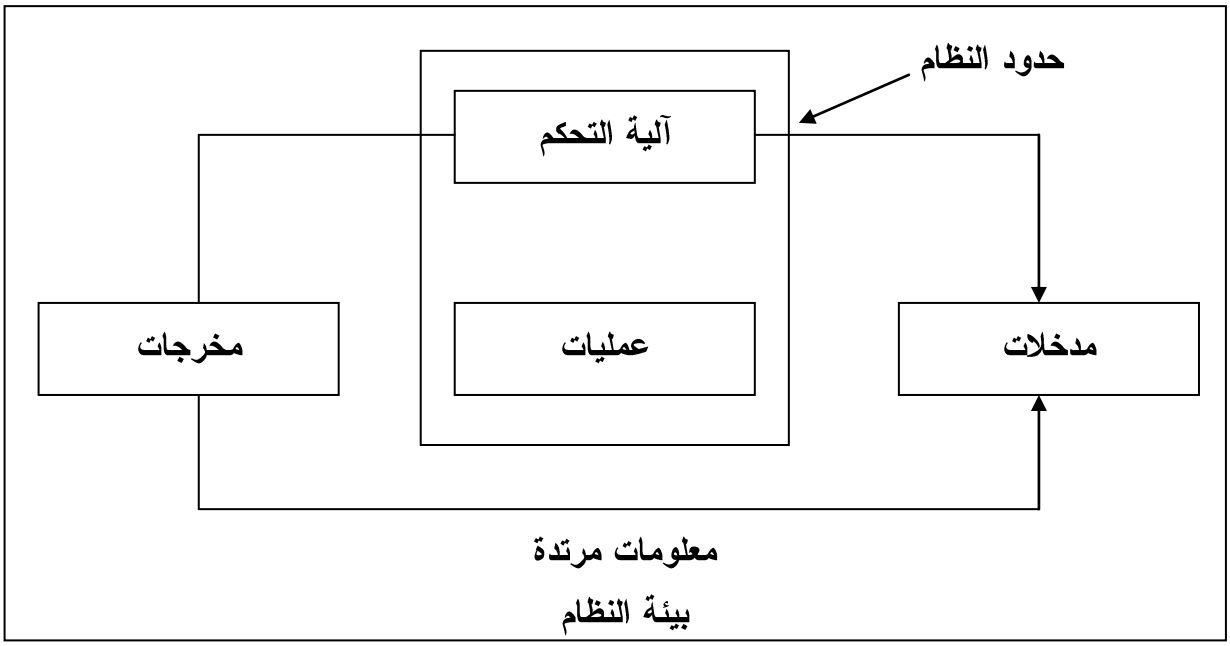
وقد أوضح (CHURCHMAN, 1968) أن تحديد ما إذا كان عنصر معين يعد من عناصر النظام يتوقف على إجابة السؤالين التاليين بنعم وإلا كان عنصرا من عناصر البيئة [1].

الأول: هل يستطيع محلل النظام التحكم في هذا العنصر ؟.

الثاني: هل يعتبر مهما لتحقيق أهداف النظام ؟.

والشكل التالي: يوضح نموذج مبسط لعناصر النظام.

الشكل رقم 1: العناصر الأساسية للنظام



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على: سونيا محمد البكري، "نظم المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 85.

المطلب الثاني: خصائص النظام، معايير وتصنيفاته

يمكننا من خلال المطلبين السابقين أن نستخلص بعض الخصائص الأساسية للنظام، وكذا المعايير التي تحكم على مدى كفاءته من خلال أدائه.

[1]– أحمد فوزي ملوخية، مرجع سابق، ص 27.

الفرع الأول: خصائص النظام

يمكن تلخيص أهم الخصائص في النقاط التالية [1]:

ـــــأولا- النظم في حالة حركة دائمة : حيث يحصل النظام على مدخلات ثم يقوم بعملية تحويلية وتصدير ناتج تلك العمليات إلى البيئة في صورة مخرجات، ثم تستخدم عوائد المخرجات في الحصول على مدخلات جيدة وهكذا ... .

ثـــــانيا- النظم لها دورة حياة : أي أنها معرضة للفناء (ENTROPY)، النظم لها دوره حياة أي أنها معرضة للفناء، وذلك بشكل تدريجي، لذلك فإن النظم تحتاج إلى محفزات لمقاومة حالة الفناء.

ثـــــالثا- النظم في حالة استقرار : حيث أن البيئة مستمرة في مدها بالقوة الدافعة اللازمة لنشاطها وحركتها وفي نفس الوقت تخرج النظم للبيئة مخرجات بمعدلات ثابتة ومنتظمة.

رابعـــا- النظم تتكيف مع التغييرات في الظروف البيئية : ففي حالة حدوث تغييرات في بيئة النظام فإنه يتخذ إجراءات وردود أفعال من شأنها مقابلة تلك التغييرات، بهدف تحقيق التوازن بين البيئة والنظام وما يطلق عليه بالتوازن الحركي للنظام.

خـــامسا- تتجه النظم نحو التمايز الداخلي : وهو ما يعني أن الأجزاء التي يتكون منها النظام تتمايز نتيجة لتخصص كل جزء في أداء وظيفة معينة داخل النظام، يؤدي التمايز داخل النظام إلى تعقده، وهو ما يتطلب القيام بمجهودات تحقيق الربط والتكامل بين أجزاء النظام.

سادسا- النظم لها مستويات : يحتوي كل نظام عادة على عدد من النظم الفرعية بينما يدخل هو في نطاق أكبر منه، ويجب التفرقة بين بيئة النظام والنظام الأكبر، فبيئة النظام تساوي النظام الأكبر ناقصا النظام نفسه، ومن جهة أخرى يحب أن نميز بين بيئة النظام وبيئة النظام الأكبر من، فالأخيرة تحيط بالنظام الأكبر، بينما تحيط الأولى بالنظام نفسه.

ســـابعا: النظم المتداخلة: يوجد بين النظم الفرعية داخل النظام علاقات ترابط وتفاعل، ويمكن تصنيف النظم في ثلاث علاقات وهي[2]:

أ- النظم المتسلسلة: وتكون في حالة ما إذا كانت مخرجات نظام معين هي مدخلات نظام أخرى.

---

[1]- أحمد فوزية ملوخية، مرجع سابق، ص: 32.

[2]- إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص: 31.

ب- النظم المتوازية: في هذه النظم تكون مخرجات عدة نظم فرعية، غير متسلسلة وليست لها علاقة مباشرة بمدخلات لنظام معين، وهذه النظم أكثر تعقيدا من النظم السابقة.

جـــ- النظم المختلطة وهي عبارة عن النظم التي تتضمن مجموعة من النظم الفرعية، تربطها ببعضها البعض علاقات متسلسلة وعلاقات متوازية، لذلك فإن النظم المختلطة ذات درجة عالية من التعقيد.

الفرع الثاني: معايير الحكم على كفاءة النظام

هذه المعايير من خلالها يمكن الحكم على مدى جودة النظام، والتمييز بين النظم الجيدة والنظم والرديئة، ويمكن تلخيص هذه المعايير[1].

1- دقة أداء الوظائف الأساسية والفرعية.
2- القدرة على التكيف مع البيئة.
3- تحديد أهداف النظام بدقة حتى يتمكن تصميمه بالطريقة المناسبة لتحقيقها.
4- إمكانية الصيانة واستخدام نماذج متنوعة.
5- سهولة النقل والتركيب.
6- أن تؤدي عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات التي تحقق أهداف النظام وتلبي احتياجاته، وبصفة عامة هناك ثلاثة معايير أساسية لقياس أداء النظام وهي:

أ- الكفاءة : وتقاس بقسمة المخرجات/ المدخلات.
ب- الفعالية: مدى إنجاز النظام لأهدافه.
جـــ- مستويات ومعايير الأداء: التي تعبر عن أعراض معينة مرجو تحقيقها من خلال النظام.

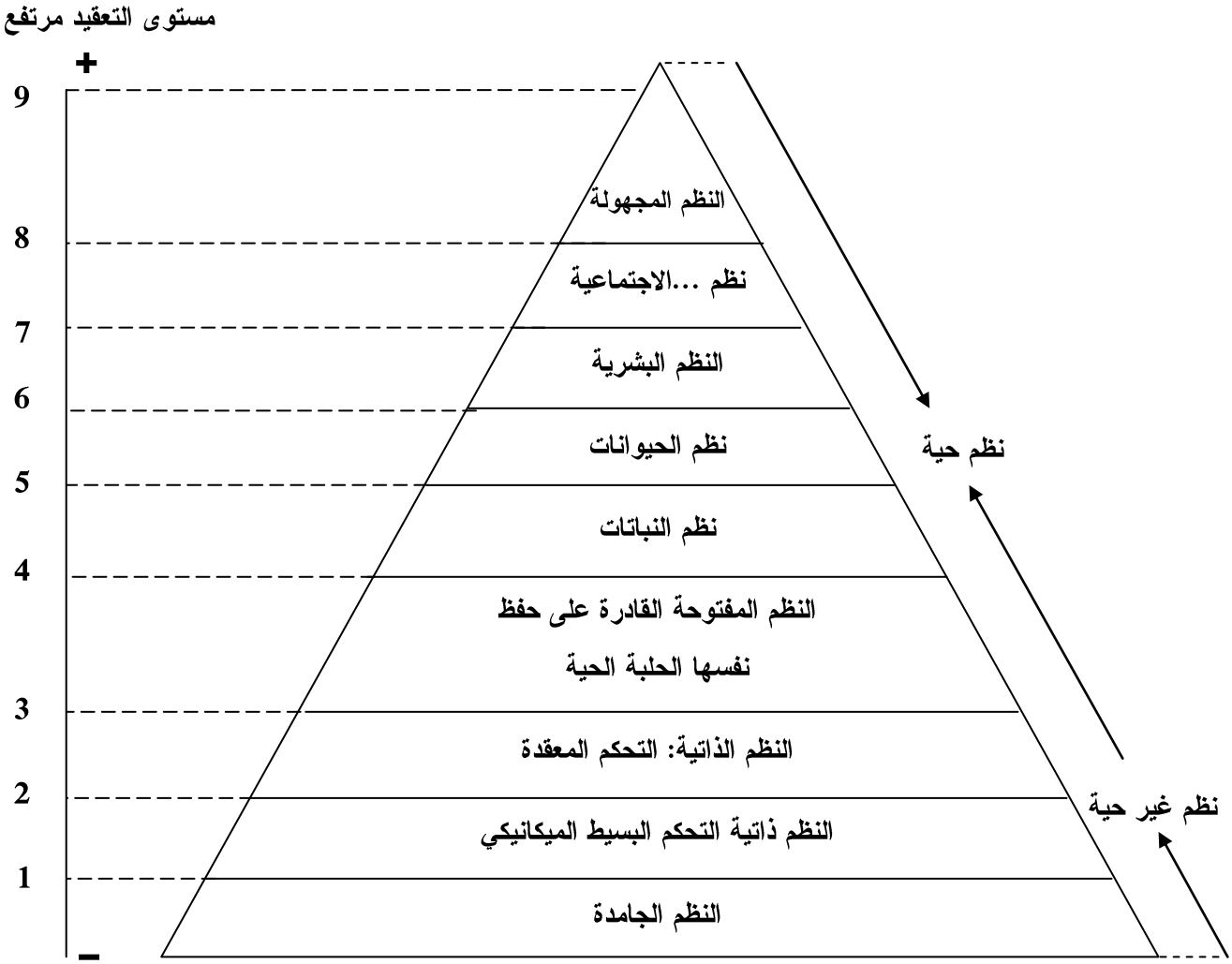
الفرع الثالث: تصنيفات النظام

وفقا لعدد من المعايير والدراسات المطلوبة تم تصنيف النظم إلى نظم مفتوحة ومغلقة، نظم طبيعية وصناعية، نظم ثابتة ومتغيرة، نظم بسيطة ومعقدة، نظم حية وأخرى جامدة، نظم فكرية، ونظم مادية واحتمالية، ويعتبر التصنيف الذي قدمه الاقتصادي (K.ENTH BOULDING, 1956) أكثر شمولا ويمكن إدراج كل التصنيفات السابقة ضمنه حيث أعطى تصور النظم في شكل مثلث (هرم) يضم تسعة مستويات من

[1]- أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، الإطار الفكري والنظم التطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004، ص: 21.

النظم، قاعدته تمثل الأنظمة الجامدة ورأسه يمثل الأنظمة المجهولة، معتمدا في ذلك على مبدأ البساطة والتعقيد فيما يلي عمل آليات كل نظام والشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (02): هرمية النظم البولدينغ (BOULDING)



المصدر: سعد غالب ياسين، أساسيات تنظيم المعلومات الإدارية وتكنولوجي المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص 31.

حيث يتضح من الشكل أعلاه حسب (BOULDING) أن أبسط أنواع النظم هي النظم الجامدة والتي تتكون من أجزاء غير متحركة، فهي بذلك تمثل الحالة الساكنة أو الجامدة تليها النظم ذاتية التحكم البسيط ذات العمل الميكانيكي البسيط مع تحديد مسبق للحركة الضرورية، بعدها تأتي نظم السيطرة الديناميكية والتحكم الذاتي حيث تكون قادرة على تنظيم نفسها بنفسها، وهي كلها نظم فيزيائية وميكانيكية غير حية تمثل المستوى التالي من التعقيد، أبسط أنواع النظم الحية وهي الخلايا، والتي تعتبر نظما مفتوحة قادرة على حفظ نفسها من خلايا تبادل المدخلات والمخرجات مع محيطها الخارجي، وعندما تتكامل الخلايا مع بعضها يزيد مستوى

تعقيدها ليشكل نظاما مجتمعة جينية مثل: النباتات، ثم يلي ذلك الحيوان، والذي يتميز بحركة متزايدة ويقوم بتصرفات هادفة، وله القدرة على معرفة نفسه ومحيطه، فنظم هذا المستوى يجب أن تكون مجهزة بمستقبلات متخصصة (العينان، الأذنان...) لالتقاط ومعالجة كم هائل من المعلومات، وبعدها تأتي نظم الإنسان التي تتميز عن الحيوان بأن معرفته لنفسه ومحيطه تكون عن وعي، وفي هذا المستوى بظهر الكلام والقدرة على تفسير الرموز وغيرها، ويتمثل المستوى الثامن من المنظمات الاجتماعية الذي يقوم الإنسان بتشكيلها ومنها المؤسسات الاقتصادية ونظم المعلومات وشبكات الاتصالات وغيرها، وحتى لا يتم تحديد النموذج لمستوى معين من النظم فقد أضاف (BOULDING) مستوى آخر تاسع أطلق عليه اسم النظم المجهولة التي لم يتم اكتشافها حتى الآن[1].

حسب (BOULDING) فإن مستويات التعقيد تزيد في الأنظمة كلما انتقلنا إلى أعلى، وإن فكرة مستويات التعقيد في النظم تعطي لنا تصورا حول الأنظمة من حيث درجة الانفتاح والتفاعل مع محيط تواجدها. علاقة التفاعل المتبادل بينهما هو ما يتيح إمكانية تصور نموذج للنظام وكيفية عمله، وميز (MCKEOD. JR. ROYMOND) بين أربعة نماذج يمكن من خلالها تمثيل النظام[2].

أ- النماذج المادية: وهي النماذج المجسدة في شكل النظام الأصلي لكن لحجم صغير، تسهل عملية الدراسة والتحليل مثل: بعض أنواع الخرائط.

ب- النماذج الكتابية: وهي طريقة وضعية تنقل وقائع وتفاصيل النظام الأصلي من خلال سرد مختلف التفاصيل والمشكلة في قالب كتابي على شكل تقارير أو رسالة ....

جـــ- النماذج البيانية: وهي نوع من التعبير عن الظاهرة أو النظام، يمكن صياغتها في شكل مخطط هيكلي أو رسم بياني، لإعطاء توضيح أكثر ما تعجز الوسائل الأخرى عن توضيحه.

د- النماذج الرياضية: يستخدم مثل هذه النماذج عادة في الظواهر الأكثر كمية أي تكون العلاقات بين عناصر النظام أو الظاهرة قابلة للقياس العددي، حيث يمكن التعبير عنها بمعادلات ورموز رياضية.

إضافة لما سبق، هنالك من الباحثين من يضيف تصنيفات أخرى على أساس مدى تدخل العنصر البشري في نشاط النظام[3].

1- النظم الاجتماعية: تتكون هذه النظم من أفراد أو جماعات تربطهم مجموعة من العلاقات المتبادلة، ومثال عن ذلك الأحزاب السياسية، الجماعات الخيرية ... .

---

[1]- سعيدي عبد الكريم، نظام المعلومات التسويقية ودورها في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2010، ص: 47.

[2]- فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص: 14.

[3]- نجم عبد الله الحمدي وآخرون، مرجع سابق، ص 22.

2- النظم الفنية: يقصد بها نظم تعمل بدون تدخل من العنصر البشري سواء من حيث توفير المدخلات أو الأنشطة أو عمليات الضبط والصيانة للنظام، وتعد الأقمار الصناعية التي تدور حول الأرض مثال على ذلك.

3- النظم المختلطة: وهي تلك النظم التي تشمل الإنسان والآلة، إذ تتكون من البشر الذين يستخدمون نوع أو أكثر من الآلات والمعدات والأدوات لتحقيق أغراضهم، ومثال على ذلك نظم أتمتة المكاتب ونظم المعلومات الإدارية.

المطلب الثالث: النظرية العامة لنظام وأهمية نظرة النظم.

تعد نظرية النظم التي جاء بها عالم الأحياء الألماني (LUDWING VON BERTALANFFYK, 1937) من النظريات المعاصرة التي انتقت من ميادين أخرى إلى ميدان الإدارة والتسيير، فمعظم مواضيع البيولوجية كانت تعالج وفقا لمنظور الأنظمة، حيث اعتبرت أن الكائن الحي من الناحية البيولوجية، هو عبارة عن مجموعة من الأجهزة التي يمكن اعتبارها وحدات عمل منفصلة عند أخذ كل واحدة على حدى، ولها في نفس الوقت حدود وارتباط مع بقية الوحدات من جهة ومع العالم الخارجي من جهة أخرى[1].

ويعتبرها (BUCKLEY) بأنها : "المنهجية التي يمكن من خلالها معرفة الترابط الموجود بين النظم البسيطة والمعقدة، والعلاقات الاجتماعية والمتفاعلة بين هذه النظم، وبين كل نظام وأجزائه المختلفة" [2].

انطلاقا من نظرية النظم يمكن اعتبار الكائن الحي نظام يتكون من مجموعة الأنظمة الفرعية، التي تتفاعل وتتكامل في الأداء، لتحقيق الأهداف، وبذلك نأخذ مثال تطبيق على المؤسسة فنجد أن النظام يوضح طبيعة التفاعل بين أجزاء وأنشطة ووظائف المؤسسة، كونها نظام مكون من مجموعة أنظمة فرعية مترابطة ومتفاعلة ومصممة لتحقيق أهداف محددة.

وتجدر إشارة إلى أن مدخل النظم يختلف عن المدخل التحليلي في دراسة الظواهر المختلفة، حيث يعتمد المدخل التحليلي على تجزئة العناصر المكونة للظاهرة إلى أجزاء فرعية يتم فهم طبيعة هذه الظاهرة ككل.

---

[1]- سليم الحسينة، نظم المعلومات الإدارية، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006، ص 11.

[2]- سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 105.

حيث يعتبر الباحثون والعلماء في علم الأحياء، من أهم المعارضين لاستخدام المدخل التحليلي في دراسة الظواهر، كونه يتجاهل خاصيتين الغائية والتنظيم التي تتميز بها الكائنات الحية، والتي يجب أن تدرس كنظام[1].

والجدول التالي يوضح الفرق بين المدخل التحليلي ومدخل النظم كأدوات لدراسة الظواهر المحيطة به.

جدول رقم (01): مقارنة بين المدخل التحليلي ومدخل النظم

المدخل التحليلي	مدخل النظم
– يقوم على عزل أجزاء النظام، ثم يقوم بتركيز على دراسة كل جزء على حدا. – دراسة طبيعية عملية التفاعل. – التركيز على التفاعل. – لا يسمح إلا بتعديل متغير واحد خلال فترة زمنية معينة. – يستخدم نماذج تفصيلية. – يصلح في حالة ما إذا كانت العلاقات خطية وضعيفة.	– تجميع وتوحيد الأجزاء، ثم يقوم بالتركيز على التفاعل بين الأجزاء. – دراسة أثر عمليات التفاعل. – التركيز على المفاهيم العامة والشمولية. – يسمح بتعديل مجموعة من المتغيرات في نفس الوقت. – يستخدم نماذج عامة مفيدة في تحديد القرارات والتصرفات. – يصلح في حالة ما إذا كانت العلاقات غير خطية وقوية.

المصدر: أحمد فوزي ملوخية، مرجع سابق، ص 24.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه لا يوضح فقط الاختلاف بين المدخلين، وإنما يوضح كذلك التكامل بينهما أي أن مدخل النظم يكمل المدخل التحليلي ولا يحل محله.

الفرع الأول: افتراضات النظرية العامة للنظم

هناك عدة افتراضات للنظرية العامة للنظم نذكرها في النقاط التالية [2]:

1– هناك نظام تتميز به كل النظم، وكذلك هناك قانون ينظم القوانين التي تحكم النظم.
2– إمكانية وصف النظام رياضيا وكميا وذلك بهدف تسهيل فهم النظام.
3– إن النظرية العامة للنظم لا تبحث في الأمور الغامضة أو الميتافيزيقية.

[1]– منال محمد الكردي، وجلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، (النظرية، الأدوات، التطبيقات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 41.

[2]– إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص 33.

4- تتضمن النظرية العامة للنظم جانب وجودي وجانب معرفي.

الفرع الثاني: أهداف النظرية العامة للنظام

فيما يلي أهداف النظرية العامة للنظم :

1- خلق اتجاه عام نحو تكامل العلوم المختلفة سواء كانت طبيعة أو اجتماعية [1].
2- هذا التكامل يكون مرتكز على النظرية العامة للنظم.
3- هذه النظرية قد تكون وسيلة مهمة للتوصل إلى نظريات دقيقة في المجالات العلمية الغير مادية.
4- تطوير "عمودي" لمبادئ موحدة عبر العالم للعلوم الفردية.
5- هذا قد يؤدي إلى تكامل مفيد جدا للتعلم العلمي[2].

الفرع الثالث: أهمية النظم

إن الغاية من نظرية النظم هو فهم الحقائق والظواهر من خلال تفكيكها إلى عناصرها ومكوناتها الأساسية، وفهم علاقات العناصر والمكونات ضمن إطار عام ومنظور يتضمن كل أبعاد وأوجه الظاهرة موضوع الدراسة،[3] وتكمن أهمية النظرية في:

1- تجنب ضياع في تعقيد الهيكل التنظيمي وتفاصيل العمل.
2- إدراك ضرورة وجود أهداف محددة بطريقة جيدة.
3- التركيز على أهمية عمل كل أجزاء المنظمة مع بعضها البعض.
4- التعريف على تداخلات المنظمة مع بيئة.
5- إدراك قيمة التغذية العكسية.

بعدما تعرفنا في المبحث الأول على النظام وعناصره وأهمية نظريته، يمكن التعرف أكثر على مورد العصر الحالي ألا وهي المعلومة وكيفية التفرقة بينها وبين البيانات من خلال المبحث الموالي.

---

[1]- إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص: 34.

[2]- Ludwing von Bertalanffy théorie générale des Systèmes, Traduit parjean- Benoist chabrol, Dunod, Paris, 1993, P :36.

[3]- منصوري رقية، دور نظم المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية، مذكرة ماجستير (ع.م)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008، ص: 11.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية المعلومات

تسمية عصرنا الحالي بعصر المعلومات أو الاقتصاد المعرفي، لنتيجة التطورات التي أصبحت فيها المعلومات موردا اقتصاديا له قيمة يتحدى بملائمته – من حيث النوع والشكل والتوقيت – بيئة الأعمال التي يتصف بالسرعة والتغير في البدائل والوسائل، وبذلك ازداد حرص المؤسسات اليوم على تبني وتوفير المعلومات في كافة المستويات الإدارية وخاصة للمدراء والمسيرين، للقيام بمهمة التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة، ومن خلال هذا المبحث نحاول تقديم مفاهيم حول البيانات والمعلومات ودراسة العلاقة بينهما.

المطلب الأول: مفاهيم خاصة بالبيانات

إن التعرف على مفهوم كل من البيانات والمعلومات، اللذان يعتبران من المفاهيم المثيرة للجدل، كون أن هناك من يقول أن هذين المفهومين غير قابلين للتعريف والبعض الآخر يشير إلى أنهما يستخدمان للدلالة عن نفس الشيء، بينما في الواقع ومن خلال التعاريف نجد أنهما يشيران إلى مفهومين مختلفين.

الفرع الأول: مفهوم البيانات وخصائصها

ـــــأولا : مفهم البيانات

التعريف الأول: تعرف البيانات على أنها: " مجموعة من الحقائق أو المشاهدات أو التقديرات الغير منظمة قد يكون أرقاما أو كلمات، رموزا أو حروف" [1].

التعريف الثاني: وفي نفس الاتجاه يعرف البيانات بأنها "عبارة عن تدفقات لحقائق خام (أولية) تعبر عن أحداث معينة، ليست لها قيمة بشكلها الأولي هذا، ما لم تحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة" [2].

أما التعريف الثالث: يعرف البيانات على أنها: "حقائق تم تسجيلها بشأن أحداث معينة تمت أو ستتم مستقبلا، هذه الحقائق قد تكون مستقلة وغير مرتبطة وغير محددة العدد" [3].

التعريف الرابع: ويعرف البيانات بأنها: "عبارة عن حروف وجمل وعبارات وأرقام ورموز غير منظمة وغير مرتبطة بموضوع واحد، والتي قد لا يستفاد منها في شكلها الحالي إلا بعد تطويرها من

---

[1]– إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص 37.

[2]– عامر قند جبلي وعلاء الدين الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجي المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص 35.

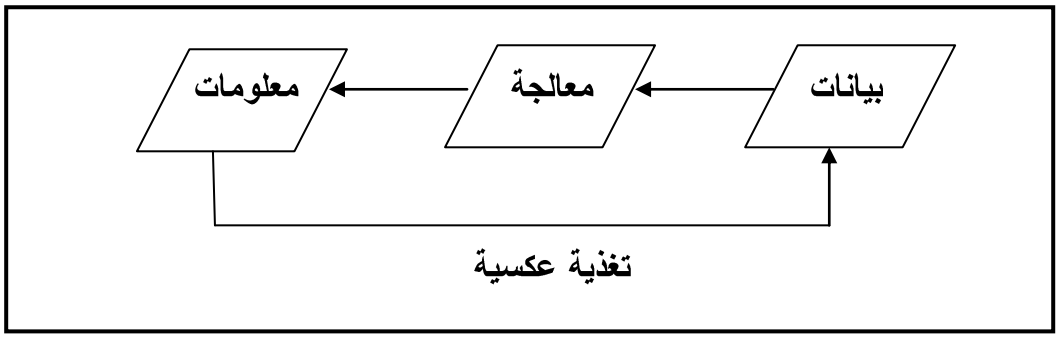
[3]– محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 7.

خلال عمليات التحليل والشرح، والتي إذا ما فرزت وصنفت وبوبت ونظمت فإن هذه البيانات تتحول إلى معلومات"[1].

من خلال التعاريف المشارة أعلاه يمكن أن نصل إلى تعريف البيانات على أنها : عبارة عن حروف، أو أرقام، أو رموز خام ليس لها معنى إلى بعد معالجتها وتحويلها إلى معلومات قابلة للاستعمال تعطي إفادة لمتلقيها.

والشكل التالي يوضح نظام معالجة البيانات

الشكل رقم (03): نظام معالجة البيانات



المصدر: سلوى أمين السمرائي، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 35.

من المعروف أن هناك قدر كبير من البيانات التي تتوفر من المصادر الداخلية والخارجية لتنظيم معين، وعلى الرغم من أنها تعتبر المادة الخام لإنتاج المعلومات إلا أن الكثير منها لا يوفر معلومات مفيدة وملائمة للفرد، حيث هذه البيانات ورغم كثرتها إلا أنها قد تشكل عبئ على الفرد والتنظيم إن لم يحسن تنظيمها بالشكل المطلوب، وهذا ما يؤدي بها إلى سلة المهملات لعدم توفر عنصر الملائمة، حيث أن هناك الكثير من التنظيمات التي يقوم بإنتاج المئات من التقارير غير قابلة للاستعمال على الإطلاق، مما ينتج عنه خسائر عديدة، وهذا ما يقودنا اليوم إلى استخدام نظام للمعلومات يقلل من الخسائر[2].

ثانيـــــــــا: خصائص البيانات

للحصول على معلومات صحيحة يجب أن تتوفر في البيانات مجموعة من الخصائص نذكر[3]:

---

[1]– إيمان فاضل السمراني، وهيثم محمد الزغبي، مرجع سابق، ص 24.

[2]– أحمد سيوني شحاتة وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية في الشركات التأمين والبنوك التجارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، دون ذكر سنة النشر، ص 14.

[3]– عاطف جابر طه عبد الحميد، نظم المعلومات الإدارية، شركة رشيدي العابدين، 2001– 2002، ص 4.

أ- جامعة تشمل الموضوع دون تفصيل زائدة.

ب- ذات علاقة منطقية بالموضوع.

جـــ- مختصرة ولكن دون إخلال بالمعنى.

د- دقيقة وليست لها أخطاء.

هـــ- أن يكون إحضار البيانات في توقيت مناسب.

و- أن تكون معبرة عن الحقائق الملموسة.

ي- أن تكون البيانات متلاحقة وتسيير في تتابع سليم وتزداد حسب زيادة العمل والنتائج.

الفرع الثانـــــي : أنواع البيانات ومصادرها

أولا: أنواع البيانات: تنقسم البيانات إلى:

أ- البيانات الداخلية: وهي البيانات التي تتداول داخل المنشأة، حيث تسجل وتحلل في الدراسات الداخلية والاستفادة منها في العمل اليومي، وفي تقديم الأداء، وفي تطبيق النظم المختلفة داخل المنشأة وكذا يمكن أن تطلق عليها البيانات الداخلية التي تأخذ صفة الدورية.

ب- البيانات الخارجية: وهي البيانات التي تكون في شكل نشرات تصدر خارج إطار المؤسسة، وهي تحتوي الكثير من البيانات عن منتجات المنشأة أو خدماتها، وبعض هذه البيانات تصدر في شكل خطابات أو مجلات للمعلومات ترسل إلى البنوك والسماسرة، أو العملاء الموردين، أو المساهمين، كما قد تصدر في شكل تقارير مالية، وكما قد تشمل هذه البيانات الحسابات الختامية والميزانية العمومية للمؤسسة[1].

جـــ- البيانات الخاصة بالحاسبات الالكترونية: حيث تقوم الحاسبات الالكترونية بالكثير من العمليات مثل التسجيل، والتخزين، والتحليل، والاسترجاع، والرقابة... والمهم في هذه الأجهزة أنها تتطلب إعداد البيانات والتقارير والإحصائيات بطريقة معينة وإعطائها رموزا معينة، حتى يسهل إدخالها إلى هذه الأجهزة وإخراج النتائج المطلوبة بأسرع وقت ممكن[2].

ثانيا: مصادر البيانات: هناك العديد من المصادر التي تحتوي البيانات :

- بيانات ذات مصادر داخلية: حيث يقصد بها كل ما يتعلق بنشاط المؤسسة أو المنشأة وفروعها وأقسامها، حيث كل ما يصدر عنها يعتبر بيانات داخلية.

---

[1]- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، دون ذكر سنة النشر، ص: 185.

[2]- نفس المرجع، ص: 187.

– بيانات ذات مصادر خارجية: وهي البيانات التي تأتي من الزبائن، والموردين، ووكلاء البيع والمنافسة والمؤسسات الحكومية، وبنوك المعلومات والجمعيات ومراكز البحوث...الخ، وفي هذا الجانب يمكن تضيفها إلى أربعة مصادر[1].

1/ المصادر الوثائقية: ويشمل البيانات المنشورة وغير منشورة التي تجمع من طرف الجهات الرسمية في الدولة حيث يمكن اعتبارها إحصائيات الجهات الرسمية المخولة قانونا مثل وزارة التجارة، الصحة وغيرها.

2/ المصادر الميدانية: حيث يمكن الحصول على البيانات الميدانية بطرق متعددة مثل (المقابلة، الاستبيان، الاستمارة) وذلك في حالة تعذر الحصول عليها من المصادر الأصلية.

3/ شبكات المعلومات وبنوك قواعد البيانات: تعتبر كذلك من مصادر البيانات، التي يمكن اللجوء إلى البنوك المتخصصة في جمع المعطيات عن مختلف الظواهر الاقتصادية والاجتماعية المحلية والعالمية، من خلال شبكات الربط المتوفرة حاليا.

– **الأنترنت:** وهي الشبكة العالمية أو شبكة الشبكات كما يسميها البعض، مصدر غني للبيانات في الوقت الحالي من حيث الكثافة والتنوع والقدرة على نقل وتبادل البيانات والمعلومات بين عدد كبير جدا من المشتركين، وسهولة هذا الربط والاتصال بشبكة الأنترنت حاليا يسهل على المؤسسات استعماله واستغلاله في مختلف النشاطات.

المطلب الثاني: أساسيات حول المعلومات

بعدما تعرفنا على البيانات من تعريف وخصائص ومصادر الحصول عليها، سنتعرف على المعلومات التي تعتبر من المفردات التي يصعب تعريفها نظرا لكثرة استخدامها وتعدد مجالاتها، ونذكر فيما يلي البعض منها بشيء من التفصيل:

الفرع الأول: تعريف المعلومة وطبيعتها

قبل التطرق إلى تعريف المعلومات يجدر الإشارة إلى الدلالة اللغوية لهذا المصطلح المعلومة هي كلمة لاتينة (فرنسية) مشتقة من كلمة يعلم (INFORM) التي تكتب بنفس الطريقة: (INFORMATION)

أما اصطلاحا فقد اختلفت المفاهيم حسب الخلفية التكوينية لكل باحث.

[1]– علاء السلمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، عمان للنشر، 2005، ص 16.

- **التعريف الأول:** تعرف المعلومات على أنها "بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، أي أنها بيانات معالجة"[1].

- **التعريف الثاني:** ويعرف (LUCAS) المعلومات بأنها: تعبير عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك أو شيء محسوس أو غير محسوس، يستخدم في تقليل من عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين ويضيف إلى معرفة الفرد أو الجماعة[2].

- **التعريف الثالث:** كما يعرف "بيتر دراكر" بوصفه للمعلومات على أنها: بيانات مزودة بالمغزى والهدف، أي أن المعلومات = البيانات+ المعنى"[3].

- **التعريف الرابع:** وقد حاول الباحث برامن (BRAMAN) تعريف المعلومات حيث اقترح أربعة (04) تعاريف رئيسية للمعلومات والتي يمكن أخذاها بعين الاعتبار وهي كالآتي:[4].

* المعلومة كمورد (RESOURCES): هذه فكرة كلاسيكية عن المعلومات، يعتبر المنشؤون معالجة للمعلومات وكذلك المستفيدون منها ككيانات معزولة عن بعضها البعض.

* المعلومات كسلعة (COMMIDITE): مع ما يصعب ذلك من تطبيق المفاهيم الاقتصادية المتصلة بالبيع والشراء والمتصلة بالسلسلة الإنتاج.

* المعلومة كإدراك حسي: وهنا ما يضيف الباحث "برامن" أن المعلومات عند هذا المستوى تعالج كتقليل للشكل، كما أنها تختلف فرد وأخر أي أنها نسبية بالنسبة للاستفادة منها.

* المعلومات كقوة تشكل المجتمع: وهنا يرى الباحث أن المعلومات كقوة في ذاتها ويعتقد أن فكرة المعلومات هذه يجب أن تكون نقطة الانطلاق لجميع القائمين يوضح السياسة المعلوماتية.

ويمكن القول أن التعريف المفيد والنافع من زاوية نظم المعلومات هو التعريف التالي [5] "المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد مستقبلها والتي لها إما قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم لها إما قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها:

---

[1]- إيمان فاضل السمرائي، مرجع سابق، ص 35.

[2]- أحمد محمد المصري، مرجع سابق، ص 205.

[3]- كيت دقلين تعريب شاذن الباقي، الإنسان والمعرفة في عصر المعلومات، مكتبة العبكيات، الطبعة الأولى، 2001، ص 35.

[4]- أحمد بدر وآخرون، السياسات المعلوماتية وإستراتيجية التنمية دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 17.

[5]- محمد أحمد حسان، مرجع سابق، ص 112.

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نستنتج أهم المعلومات وهي:

- يتم الحصول على المعلومات من خلال معالجة البيانات.
- تقلل المعلومات من حمالة عدم التأكد.
- تساعد على تشخيص وتحليل الموقف والظروف الحالية والمستقبلية.
- تعد موردا استراتيجيا.

الفرع الثاني: علاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

يرى بعض الباحثين أن هناك فرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة ومنهم من يرى استخدام المعلومات للدلالة على نفس المعنى، بالرغم من الاختلاف الكبير في معنى كل واحد منها، لكن يمكن التوصل إلى الفرق بين مختلف المفردات وتكوين علاقة بينهم من خلال التعاريف.

البيانات، كما عرفها أيمن السيد على أنها تمثيل الحقائق أو الأفكار فهي صورة أساسية قادرة على أن تتصل بها بعض العمليات وتعالجها[1].

إذن فالبيانات هي حقائق مجردة ليس لها معنى إلى إذا قمنا بعملية المعالجة، أما المعلومات فهي كما تتطرقنا لها أنها تنتج عن عملية معالجة البيانات لتصبح ذات فائدة لمتقيها ومستقبليها ويتوفر فيها عنصر الفهم والوضوح وتقدم إضافة معرفية أو حسنت من عنصر عدم التأكيد فهي بمثابة معلومات، أما إذا أدخلت بهذا الفهم ولم تؤدي عنصر فيه فإنها تصنف ضمن أطر البيانات أما المعرفة كما عرفها (LA CONNAISSANCE) على أنها "خلاصة ترتيب ومعالجة المعلومات لتصبح أكثر فائدة، حيث تؤدي إلى اكتساب المهارة من أجل تطوير مختلف الأنشطة"[2].

ويصنف (POLANYI, 1966) المعرفة إلى نوعين، هما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، ويمكن شرحها كما يلي[3]:

- **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة الكامنة في عقول الأفراد المكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها البالغة، لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

---

(1)– أمين السيد أحمد لطفي، مراجعة وتدقيق نظم المعلومات، دار الجامعية للنشر، 2005، ص 7.

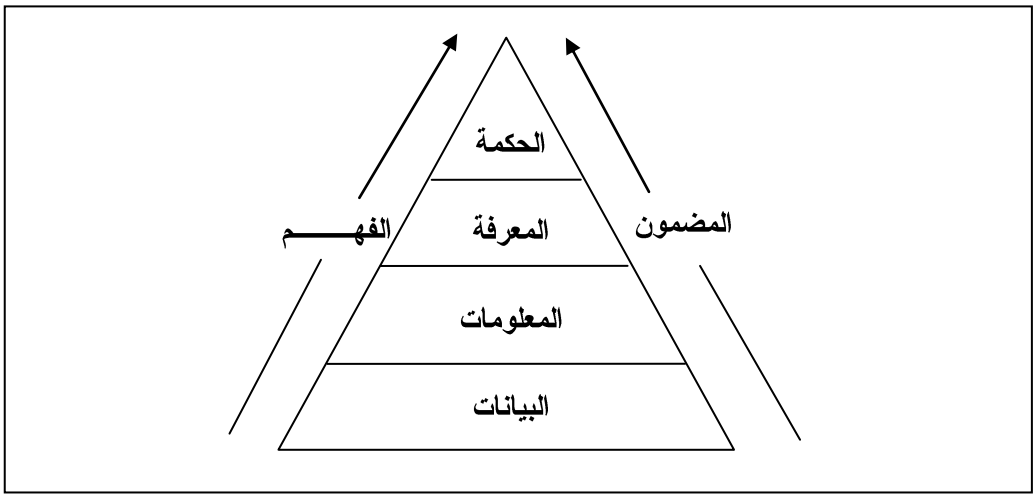
(2)- Mérie Héléne Delmond, op, cit, p 203.

(3)– حسان عبد مفلح المومني، تطبيق إدارة المعرفة، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الخاص اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 25– 27 ماي 2005.

– **المعرفة الصريحة:** الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب والوثائق أو أي وسلة أخرى، سواء أكانت مطبوعة أو الكترونية، وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ بوضوح ونشره.

فالمعرفة فهي مزيج من الفهم والإدراك والمعالجة للمعلومات، وقد أصبحت أكثر فائدة، وبهذا نتوصل إلى أن الفرق الأساسي القائم بين البيانات والمعلومات والمعرفة هو تدرج للقيمة والفهم والذي تقدمه كل منهما بحيث يعد الوصول إلى درجة الحكمة هو قمة الفهم. والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (04): الفرق بين البيانات، المعلومات، والمعرفة



SOURCE : FRANÇOISE RASSIM, TRANSFERT DES SAVOIRS- STROTGIES, MOYENS D'ACTION, SOLUTIONS ADAPTEES A VOTRE ORGANISATION LAVOISIER, FRANCE, 2008, P : 37.

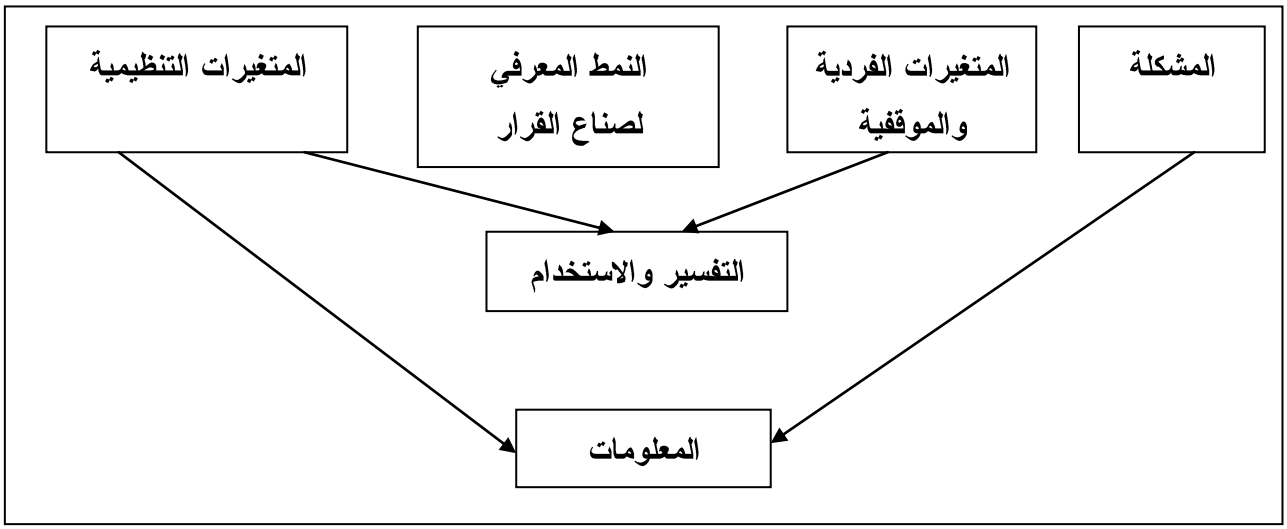
الفرع الثالث: تفسير المعلومات

من خلال تعريف المعلومات تبين أن هناك اختلاف حول دلالتها وفقا لمتلقي المعلومة والهدف من حصول المعلومة، حيث يتوقف هذا الأمر على تفسير المعلومة ولذلك فإن هناك مدخلين لتفسير المعلومات [1]، وهما تفسير المعلومة في ضوء السياق الذي تستخدم فيه، والنموذج التفسيري.

ـــــأولا: التفسير السياقي للمعلومات : يعتمد هذا التفسير على أن نظم المعلومات تهدف إلى خدمة الفرد من خلال نمط معرفة معينة وذلك لحل مشكلة يواجهها ذلك الفرد في تنظيم معين، بالإضافة إلى ذلك فإن المتغيرات الفردية والموقفية تؤثر على تفسير الفرد للمعلومات التي تصل إليه. والشكل رقم (05) يوضح ذلك.

[1]– إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص 54.

الشكل رقم 5: التفسير السياقي للمعلومات

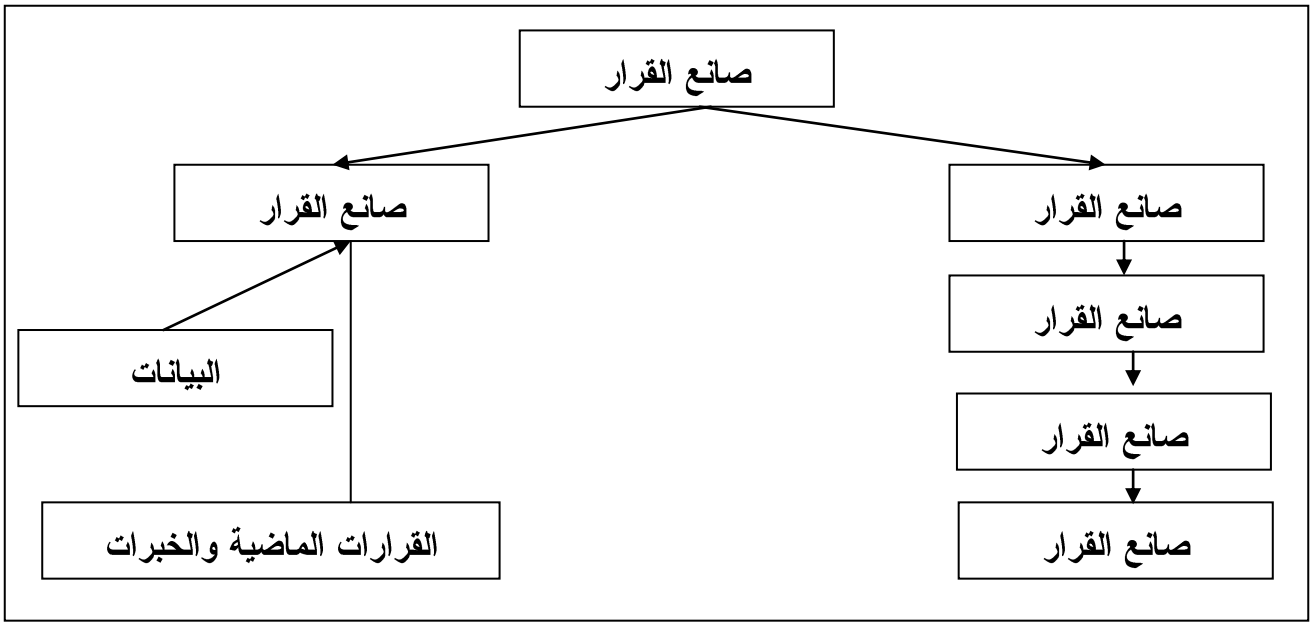


المصدر: إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص 53.

ثـــــانيا: النموذج التفسيري للمعلومات

يتبين من التفسير السابق أن هناك عددا من العوامل التي تؤثر على تفسير المعلومات، ويعتمد النموذج التفسيري على تلك العوامل ومع بعضها البعض، ووفق هذا المدخل يقوم مستخدم المعلومات بتكوين وتطوير نموذج التفسير للمعلومات. الشكل التالي يوضح فكرة هذا المدخل.

الشكل رقم 6: النموذج التفسيري للمعلومات



المصدر: إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص 54.

لتوضيح ذلك نقترح مثالا يوضح الميكانيزم الخاص بهذا المدخل بفرض أن متخذ القرار قد توافرت لديه بيانات عن المبيعات والإنتاج للسلعة التي تقدمها المؤسسة، ولملاحظة سلوك البيانات اتضح للمتخذ القرارات تلك البيانات تعكس رد فعل المستهلك اتجاه المنتج، فبناء على تلك البيانات، وتحليلها يقوم متخذ القرار بناء نموذج تفسيري معين، بعد ذلك يتم اختبار هذا النموذج والتأكد من صحته، ثم يتم استخدامه.

وبناء على تلك المعلومات المرتدة الناتجة عن طريق تطبيق النموذج، وفي ضوء الخبرات السابقة والقرارات الماضية يتم تعديل النموذج، كما تؤثر على تفسير البيانات المستقبلية، ويلاحظ أن القرارات الماضية والخبرات السابقة هي ناتج تصرف تم اتخاذه في ضوء معلومات معينة حتى يمكن أن تكون المعلومة ذات فائدة لصناع القرار ومتخذ القرار، فلا بد من التأكد أن الخصائص تتلاءم والموقف الذي يتخذ فيه القرار، لذلك أوجب علينا التعرف على خصائص المعلومات:

المطلب الثالث: خصائص المعلومات، أهميتها، تصنيفاتها ومصادرها

إن الهدف الأساسي القائم عليه نظام المعلومات في المؤسسات اليوم هو توفير المعلومات للجهات المستفيدة من أجل اتخاذ القرارات، ولكي تكون هذه المعلومات ذات قيمة وفائدة يجب أن تتوفر فيها خصائص معينة تحقق الهدف المطلوب منها.

الفرع الأول: خصائص المعلومات:

للمعلومات مجموعة من الخصائص وهي:

* الدقة والوضوح: بمعنى أن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من الأخطاء فيما يخص النقل والتجميع والمعالجة التي تطرأ على البيانات، وأن تكون كذلك خالية من الغموض والإبهام حيث لا تشكل لمستخدميها عوائق تمنعهم من الفهم.

* التكامل والشمولية: يجب أن تكون المعلومات متكاملة في تمثيلها أو وصفها للظاهرة محل الدراسة، وأن تعطي جميع أجزائها دون أن يكون هناك تضارب أو تقصير حيث نرى هناك بعض الظواهر النوعية التي يصعب تكميم المعطيات حولها بصفة كلية، مما يعني عدم شمولية المعلومات حولها، وهما ما يفتح الباب أما القرارات الاحتمالية والأحكام التأويلية[1].

[1]– نجم عبد الله الحميد، نظم المعلومات الإدارية (مدخل معاصر)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 43.

* سهولة وسرعة الحصول المعلومات: فكلما كان حصول المدير على المعلومات بسرعة أكبر كلما ساعده ذلك على تحدي المنافسة بصورة أفضل، كذلك لا بد من توازن وقت الاستجابة مع التكلفة للتأكد من تجميع المعلومات في وقتها وبثمن ملائم[1].

* المرونة: وهي قدرة المعلومات على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة لكافة المستخدمين، فالمعلومات التي يمكن استخدامها بواسطة العديد من المستفيدين، وفي تطبيقات متعددة، تكون أكثر مرونة من تلك التي يمكن استخدامها في تطبيق واحد، إضافة إلى هذا قد تكون قابلة للتحديث والتطوير.

حيث يشترط فيها غياب القصد من التحريف أو تغيير المعلومات لفرض التأثير على المستخدم للوصول إلى نتيجة معينة، أي خلو المعلومات من التحيز[2].

* الإيجاز: ويقصد بها تقديم المعلومات بشكل موجز ومختصر، أي ما هو مطلوب فقط دون التفاصيل، التي من الممكن أن تؤدي إلى عدم الفهم والاستيعاب من قبل المستفيد به[3].

بإضافة إلى بعض الباحثين من يضيف خصائص أخرى[4].

* القابلية للمقارنة: حتى تكون المعلومات مفيدة لا بد أن تكون قابلة للمقارنة مع باقي المعلومات الأخرى في المؤسسة والتي تتعلق بنشاط معين إضافة إلى إمكانية إجراء المقارنة للمعلومات التي تتعلق بنفس النشاط.

* القابلية للنسخ والتحويل: يمكن للمعلومة أن تنتقل من شخص إلى آخر ومن مجموعة إلى أخرى دون أن يتأثر محتواها، بلغة النقل التي تعتبره لبعض "وعاء النقل" هذا الوعاء الذي هو تمثيل للمعلومات حيث يرى (كيث دقلين) أن اللغة أو أي وسيلة أخرى تعبر عن المعلومات، وإنما هي فقط وسيلة تمثيل للمعلومات في شكل معين يتبع لنا فرصة تعميق معارفنا وخبراتنا في الظاهرة محل الدراسة.

الفرع الثاني: جودة المعلومة و اهميتها

ـــــأولا : جودة المعلومة : يحتاج المسيرون إلى معلومات عالية الجودة حيث تتصف بمزايا تجعلها ذات قيمة حيث يمكن قياس جودة المعلومات على أساس ثلاثة أبعاد[1].

---

[1]– أحمد عبد العزيز السرايعة، سهير عبد الله فارسة، الحاسوب وأنظمته، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 367.

[2]– سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص: 157.

[3]– عبد الله حمود سراج، أهمية خصائص المعلومات في اختيار قرارات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 04، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2005، ص 134.

[4]– شنشونة محمد ، نظم المعلومات وأهمية في تسيير المعارف، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2010–2011، ص: 39.

أ/ جودة التوقيت: يمكن أن يظهر هذا البعد من خلال أربعة خصائص وهي:

- ملائمة التوقيت: حيث يجب توفير المعلومات عند الحاجة إليها.
- الحداثة: يجب أن تعكس المعلومات أحدث المجريات حول موضوع معين.
- معدل توفير المعلومات: يعبر عن ظروف توفير المعلومات المطلوبة.
- الفترة الزمنية التي تغطيها المعلومات يجب أن يكون من الممكن تقديم معلومات وعن الماضي والحاضر والمستقبل.

ب/ جودة المحتوى: ويمكن تبيان بعد المحتوى من خلال عدة خصائص هي:

- الدقة: فيجب أن تكون المعلومات خالية من الأخطاء.
- الملائمة: أن تكون ملائمة للاحتياجات المستخدمة أو موقف معين.
- الاتصال بالموضوع: يجب توفير المعلومات المطلوبة فقط لا غير.
- النطاق: يجب أن تكون المعلومات واسعة النطاق أو وظيفة النطاق أو تكون داخلية أو خارجية حسب الحاجة إليها.

جـــ/ جودة الشكل: تظهر جودة الشكل من خلال أربعة خصائص هي:

- الوضوح: فيجب توفير المعلومات في صورة سهلة الفهم.
- درجة التفضيل: يجب أن تكون هناك قدرة على توفير المعلومات في صورة منفصلة ملخصة حسب الحاجة.
- الترتيب: يجب عرض المعلومات في ترتيب منطقي.
- أسلوب الحرص: يجب أن يكون هناك العديد من بدائل عرض المعلومات مثل النصوص، والأرقام والأشكال البيانية.

ثـــــانيا: أهمية المعلومات: تكمن أهمية المعلومة في[2]:

1- المعلومات أداة دعامة للتنسيق إجراءات التسيير تستخدم الإدارة المعلومات في قياسها لجميع الوظائف من تخطيط وتنفيذ ورقابة على القيام بوظائف المنشأة، حيث أن اتخاذ القرارات هو صلب العملية الإدارية التي تختص بمواجهة المشكلات، فإن استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات يعد من أهم الأعراض التي تختص بمواجهة المشكلات، فإن استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات من أهم الأغراض التي تحتفظ المنشآت بالبيانات من أجله.

---

[1]- جودي سامية، تطوير نظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2009، ص ص: 7، 8.

[2]- منصوري رقية، مرجع سابق، ص ص: 20- 21.

2- المعلومات وسيلة لدعم المعرفة الفردية في المؤسسة كما تطرقنا (في العلاقة بين كل من البيانات والمعلومات والمعرفة) على أن المعرفة هي نتيجة الاستثمار المعلومات، إضافة إلى أن المعلومة تشكل حامل للمعرفة الفردية والجماعية، إذ بدون المعلومة لا يكون هناك تصور ولا اكتساب للمعارف والمهارات.

3- المعلومة أداة لتواصل مع المحيط: وكلما زاد تعقيد المحيط الخارجي للمؤسسة كلما زادت حاجتها للمعلومة الخاصة به، حيث يعتبر الموردين والسلطات العمومية من أهم العناصر الحيوية في محيط المؤسسة حيث يؤثرون على نشطها، وبذلك أوجب على المؤسسة أن تكون على دراية كافية بما يحبط بها.

4- المعلومة أداة الاتصال: حيث أن الاتصال هو عملية من خلالها تنتقل المعلومة من مرحل إلى المستقبل.

الفـــرع الثالث: أنواع المعلومات

تتنوع المعلومات بتنوع محتواها وهدفها وحجمها وتختلف حسب ارتباطها بالموضوع الذي تتعلق به، ويمكن تصنيف المعلومات وفق مجموعة معايير.

ـــأولا/ حسب درجة الرسمية: وفق هذا المعيار هناك معلومات رسمية ومعلومات غير رسمية.

- المعلومات الرسمية : وهي كل المعلومات التي تخرجها وتضمنها نظم المعلومات داخل المنظمة.
- المعلومات غير رسمية: هي التي تأتي من خارج نظم المعلومات الخاصة بالمنظمة[1].

ثـــانيا/ حسب مصدر المعلومة: هناك مصدرين للمعلومة داخلية وخارجية.

- المعلومة الداخلية: هي المعلومات التي يكون مصدرها من داخل المؤسسة وتنشأ من عمليات المنظمة.
- المعلومات الخارجية: هي المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من مصادر خارجية أي ومن البيئة المحيطة بها، حيث تعكس الأحداث والوقائع التي تجري فهي البيئة المتعلقة بالأسواق والمنافسة، وهناك تصنيف أخر للمعلومات يضيف معلومات ثانوية ومعلومات أولية.
- المعلومات الأولية: هي التي يتم جمعها لأول مرة.
- المعلومات الثانوية: هي تلك المعلومات التي قامت المنظمة أو أطرف أخرى بجمعها مسبقا.

[1]- أحمد فوزي ملوخية، مرجع سابق، ص: 51.

ثـــــالثا: حسب درجة التغيير : فالمعلومة عموما قد تكون ثابتة لا تتغير، فعلى سبيل المثال المعلومات الخارجية بالمستهلكين، البائعين، الموظفين والتي لها علاقة بوجودهم كالأسماء، العناوين عادة ما تتغير فهي معلومات ثابتة، في حين أن ساعات العمل، الأوامر المستلمة، مبيعات الفترة معلومات متغيرة[1].

الفرع الرابع: مصادر المعلومات

يمكن تقسيم مصادر المعلومات إلى:

ـــــأولا- المصادر الداخلية:

هذه المصادر التي تعطي لنا البيانات في شكل رسمي وغير رسمي من داخل المنظمة، حيث بمجرد الحاجة إلى المعلومات يتم جمعها بأسلوب مصمم من أجل استخراج الحقائق منها.

ثـــــانيا- المصادر الخارجية:

تصدر هذه المعلومات من المحيط الخارجي والبيئة المحيطة بالمنظمة حيث يمكن الحصول عليها من[2] :

- موردي المعلومات: هم الذين يقدمون المعلومات للمؤسسة التي تريد أن تشتري المعلومات مثل معهد سيرى الآراء، وبنك المعطيات القانونية.
- الانترنت: وهي البيانات والمعلومات التي تجمعها وتنظمها وتجهزها المنظمات من كافة أنحاء العالم، وتعرضها على موقعها على شبكة الانترنت الدولية ليتسنى للجميع تداولها والاستفادة منها.
- الهيئات الوطنية والدولية: التي مهمتها تجهيز المعلومة، والتعليق على هذه المعلومات.
- الفاعلين الاقتصاديين المشتركين الموردين، الزبائن، النقابات المهنية، وسائل الإعلام المكتوب والمسموع والمرئي.
- البحوث والدراسات والتقارير العلمية.

إن طبيعة عمل المؤسسات تجعلها تستقبل يوميا، كميات هائلة من البيانات والمعلومات، غير أن بعضها غير قابلة للاستعمال والمعلومات ذات فائدة نادرا ما تكون متوفرة بالشكل المطلوب، وهذا ما أوجب على المؤسسات اليوم توليد معلومات ذات فائدة من خلال جمعها ومعالجتها باعتماد على وجود نظم للمعلومات داخل مؤسساتها.

---

[1]- أحمد فوزي ملوخية، مرجع سابق، ص: 52.

[2]- إيمان فاضل السمراني، هيثم محمد الزغبي، مرجع سابق، ص: 26.

المبحث الثالث: ماهية نظم المعلومات

لقد حاولنا من خلال المبحثين السابقين توضيح كل من النظام، والبيانات، والمعلومات حتى نتمكن من إسقاط هذه المفاهيم على مفهوم نظام المعلومات، لكي يعتبر النظام نظاما للمعلومات إلا إذا قام بجمع، وفرز، ومعالجة، وتخزين، ونشر المعلومات في الوقت المناسب والمكان المناسب، وبهذا المنطلق يمكن التعرف أكثر بنظام المعلومات حيث خصصنا في هذا المبحث بعض التفاصيل الخاص به حيث تناولنا في المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات وخصائصه وأهدافه، أما المطلب الثاني: تطور نظام المعلومات ودوافع الاهتمام به، والمداخل المعاصرة له، بينما جاء في المطلب الثالث: مكونات وموارد وأبعاد نظام المعلومات.

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات وخصائصه وأهدافه

الفرع الأول: مفهوم نظام المعلومات

لقد تعددت التعاريف والمفاهيم التي وردت في كتب ومقالات حسب توجهات الباحثين والمؤلفين، اختلفت التسميات هناك من يطلق عليها نظم المعلومات الإدارية، وهناك من يقتصر بتسميها بنظم المعلومات فقط، وفيما يلي مجموعة من التعاريف:

التعريف الأول: عرف نظام المعلومات بأنه: "مجموعة من المكونات، والأجزاء، والأفراد، والتجهيزات، والبرامج والشبكات المتعلقة بالاتصال، وموارد البيانات، والتي تقوم بتجميع، وتشغيل، وتوزيع المعلومات، المساندة للاتخاذ القرارات والتعاون والرقابة داخل المنظمة[1].

التعريف الثاني: وفي نفس الاتجاه يعرف بأنه: "مجموعة من العاملين، والإجراءات، والموارد، التي تقوم بتجميع البيانات، ومعالجتها، ونقلها لتتحول إلى معلومات مفيدة، وإيصالها إلى المستخدمين بالشكل الملائم، والوقت المناسب من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف المسندة إليهم"[2].

التعريف الثالث: يعرف (ROSS, 1970) نظام المعلومات بأنه: "شبكة من العناصر تزود متخذ القرار بالمعلومات"[3].

---

[1]– منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية والتطبيقات)، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص: 21.

[2]– عبد الرزاق محمد القاسم، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص 15.

[3]– رشاد محمد الساعد، التقنية وعلاقتها بنظام المعلومات، والسلوك القيادي لمدراء المنظمات ودراسة ميدانية لمنطقة خدماتية وأخرى مالية بالسعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة المجلد، العدد 02، 2003، ص 95.
www.economickoanso/faculty.mey/midex-htm (26/01/2013)

التعريف الرابع: قد عرفة (J. L. LE MOIGNE) بأنه: "مجموعة من المعلومات سواء كانت رسمية أو غير رسمية، مهيكلة أو غير مهيكلة، والتي توجد وتسري داخل المنظمة، أو بين المنظمة ومحيطها"[1].

التعريف الخامس: يعرف نظام المعلومات بأنه: "نظام متكامل لكل من العناصر البشري والأدلة، والذي يهدف إلى تزويد المنظمة بالمعلومات اللازمة لتدعيم واستقرار العمليات العادية واليومية للمنظمة، وإدارة عمليات، اتخاذ القرارات داخل المنظمة"[2].

بالملاحظة لهذه التعاريف نجد أنها قد تطرقت لتعريف نظم المعلومات من خلال النقاط التالية:

- عبارة عن نظام أي مجموعة أجزاء تعمل بصورة متفاعلة.
- يقوم بمعالجة معينة [تجميع وتشغيل وتوزيع المعلومات لتحقيق الأهداف المحددة].
- إنتاج المعلومات هي المنتج الوحيد لهذا النظام.
- تدعيم العمليات الإدارية بصفة عامة وتدعيم القرارات بصفة خاصة.
- أنه عبارة عن نظام متكامل يجمع بين الآلة والإنسان.

الفرع الثاني: خصائص نظام المعلومات

يجب أن تتوفر في نظام المعلومات خصائصه معينة حتى يستطيع أن يحقق الأهداف التي أنشئ من أجلها، وهذا ما يمكن حصره في النقاط التالية[3]:

- تعتبر نظم المعلومات وسيلة لتحقيق الاتصال المتبادل من خلال تزويد التنظيم باتصالات سريعة ودقيقة التكاليف، وتسهيل انسياب المعلومات داخل المؤسسة نفسها ومع محيطها الخارجي.
- تتميز معالجتها بإنجاز المهام بدقة كبيرة والأداء بسرعة عالية ومعالجة كمية ضخمة من البيانات.
- سهولة الاستخدام والتطبيق من قبل المستفيدين.
- تعتبر نظم المعلومات نظم مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية.
- نظم المعلومات هي نظم إنسانية أي أنها من وضع الإنسان وقابلة للتطوير.
- نظم المعلومات هي نظم اقتصادية أي لهدف إلى تحقيق منفعة اقتصادية.
- نظم المعلومات هي نظم مرنة يمكن تطويرها وتحديثها وتعديلها حسب متطلبات واحتياطات المرحلة التي تمر بها.

---

(1)- Maryse Salles, Stratégies des PME et intelligence écomomigue- une méthode analyse du bession, 2e édition, Economices, Paris, 2006, p14.

(2)– محمد أحمد حسان، مرجع سابق، ص 17.

(3)– إيمان فاضل السمراني، وهيثم محمد الزغبي، مرجع سابق، ص: 53– 54.

- نظم المعلومات نظم ثابتة مستقرة ما دامت تعمل بشكل جيد فهي تزود الإدارة بالمعلومات المناسبة لحل المشاكل المصممة شامل معها.
- هي نظم فرعية لأنها تشكل جزء من النظام الكلي للمؤسسة.
- هي نظم تحاوريه بينها وبين المستفيدين أي ستجيب لاستفسارات المستخدم.
- هي نظم معلوماتية من دورها الأساسي، هو المعلومات.

الفرع الثالث: أهداف نظام المعلومات

انطلاقا من التعاريف المذكورة أعلاه يمكن توضيح مجموعة من الأهداف التي تسعى نظم المعلومات لتحقيقها وتتمثل في:

أ- تعمل نظم المعلومات على تزويد المراكز الإدارية المختلفة من المؤسسات بالمعلومات الضرورية لمساعدة كافة المستويات الإدارية على اتخاذ القرارات الخاصة بها، فوجود القرارات التي تتخذ في جميع المستويات الإدارية تتوقف على مدى توافر المعلومات المتاحة لمتخذ القرار.

ب- نظام المعلومات هو ذاكرة المؤسسة فهو يعالج المعلومات الخاصة بماضيها، وليسمح بإعطاء التسلسل التاريخي لوضعيتها، كما يسمح بمراقبة تطويرها واكتشاف الانحرافات والتغيرات، إضافة إلى تغيرات المحيط الخارجي.

جـــ- توفير المعلومات اللازمة للأغراض التخطيط والرقابة في المكان والتوقيت أو الشكل المناسب.

د- يسمح نظام المعلومات للمؤسسة بتنسيق نشاطاتها المختلفة وكذلك نشاطات نظمها الفرعية[1].

المطلب الثاني: تطور نظام المعلومات ودوافع الاهتمام به والمداخل المعاصرة له

الفرع الأول: التطور التاريخي لنظم المعلومات

اختلفت المراجع التي تطرفت لتطوير نظم المعلومات ذلك أن بعضها تناولها من حيث ارتباطها بوظيفة المعلومات في المجتمع، وتطور المعرفة ومدى تحكم الإنسان فيها والسيطرة عليها منها اكتشاف الكتابة أما وجهة نظر أخر فقط عالجت نظم المعلومات من منطلق علاقتها بالحاسبات الآلية وهذا ما تعتمد عليه من خلال هذا الفرع[2].

---

[1]- إبراهيم سلطان، المرجع السابق، ص: 225.

[2]- شنشونة محمد، مرجع سابق، ص ص: 48- 49.

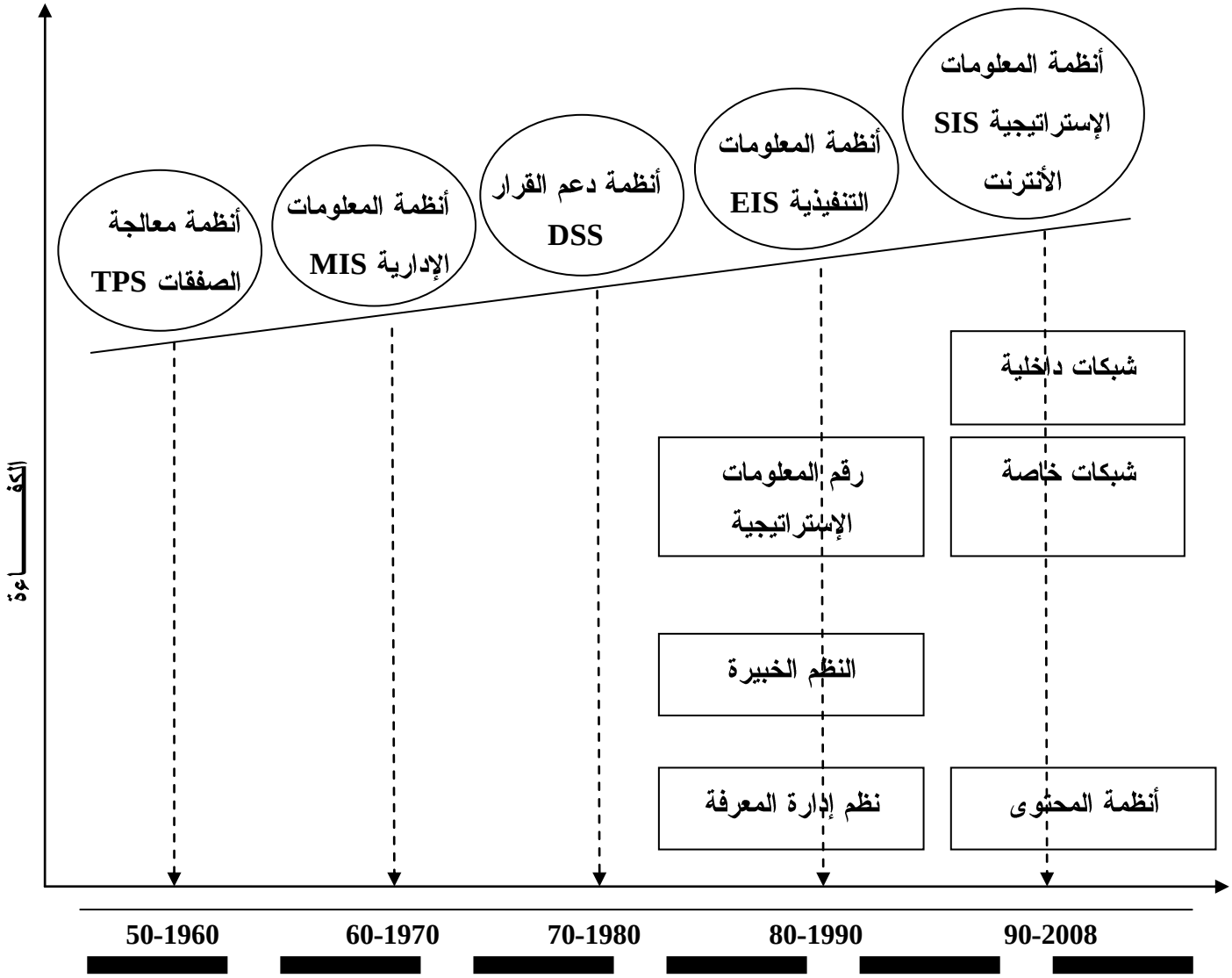
غير أن المتتبع بمراحل تطور نظام إدارة المعلومات خلال النصف الأخير من القرن الماضي يلاحظ أن أقدم تطبيقاته كانت بداية سنة 1956، حيث تم إدخال أول جهاز كومبيوتر (UNIVAC) إلى مؤسسة جنرال الكتريك (GENERAL ELECTRIC) لتعرف ميلاد أول نظام معلومات حديث، سمي فيما بعد نظام معالجة المعاملات الذي كان موجها لمساعدة إدارة المؤسسات على تخطي عقبات القيود المحاسبية والعمليات الحاسبية للفواتير والمعاملات اليومية، والرقابة عليها وخلال مرحلة الستينات والسبعينات وكانت تعمل لتوفر التقارير المعلوماتية لمساعدة المسيرين على اتخاذ القرارات من خلال استعمال نظام المعلومات الإدارية (MIS) وفي الحقيقة فإن جذور استعمال هذا النوع من أنظمة المعلومات بدأ مع ظهور المدرسة القرارية سايمون (HERBERT SIMON) لكل التطبيق الآلي لها كان في نهاية الستينات.

وفي الفترة الممتدة من 1970 إلى 1980 نظرا لتزايد الحاجة إلى معلومات أكثر من روتينية لصناعة القرار في المستويات العليا ظهر نظام دعم القرار (DSS) الذي يستجيب لاحتياجات المسيرين في الإدارة العليا للمؤسسة، من خلال تقديم بدائل لصنع القرارات المعقدة وذات أهمية بالنسبة للمؤسسة.

وفي الفترة الممتدة من 1980 إلى 1990 بفضل التطور الكبير في أجهزة الحاسوب تنوعت أدوار نظام المعلومات لتشمل مجالات أخرى، وقد عزز هذه الأدوار الجديدة ظهور تقنيات الإعلام والاتصال (TIC)، التي سهلت عملية نقل وتبادل المعلومات بسرعة ودقة كبيرة وبأمن، إضافة إلى ما لعبته التطبيقات والبرامج وأنظمة التشغيل الخاصة بأجهزة الحاسوب من دور جوهري في الاستجابة لمختلف متطلبات المسيرين والمستفيدين من نظام المعلومات بصفة عامة.

هذه التطورات سمحت لنظام المعلومات بأن يلعب دور جديد وظهور، أو نظام المعلومات الإستراتيجية (SIS) كما تسمى حاليا، الذي كان الهدف منه تزويد المسيرين في المستويات العليا بالمعلومات ذات البعد الإستراتيجي، لرسم سياسات المؤسسة والتخطيط للمدى الطويل والمتوسط كما ظهر خلال هذه الفترة الأنظمة الخبيرة (EI) التي تدخل تحت مضلة الذكاء الاصطناعي، وهي تعنى محاولة محاكاة العقول البشرية في تصرفاته وقدراته ومنذ بداية التسعينات وظهرت الانترنت سنة 1992 إلى اليوم تجري الحديث عن نظام المعلومات الإستراتيجية (SIS)، الذي يهدف إلى بناء أهداف إستراتيجية للمؤسسات تستجيب لمتغيرات المحيط وتحقيق أهداف المؤسسة الذي يضمن لها إدامة الميزة التنافسية، وترسم السياسات الإستراتيجية للمدى المتوسط والطويل حيث يمكن تلخيص مراحل تطور المعلومات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): تطور نظم المعلومات



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دار الورق للنشر والتوزيع عمان (الأردن)، ط1، 2008، ص 357.

الفرع الثاني: دوافع الاهتمام بنظم المعلومات

ـــأولا: الدوافع الأولى للاهتمام بنظم المعلومات وهي[1]:

لقد أصبح على كل المؤسسات اليوم أن تكون مزورة بنظام المعلومات، خاصة في الآونة الأخيرة، ومن بين الدواعي الأساسية لتبني نظام المعلومات داخل المؤسسة نوجز بعضها فهي النقاط التالية:

[1]– منصوري رقية، مرجع سابق، ص: 26.

أ- ظهور تقنيات جديدة التي أفرزتها الثورة التكنولوجية، والتي أدت إلى تطوير تكنولوجيا المعلومات ومختلف أنظمتها، فاستخدام التكنولوجي الحديثة أدى إلى زيادة أهمية أنظمة المعلومات من أجل تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة والدقيقة.

ب- انفجار ثورة المعلومات التي أدت إلى التحول إلى الاقتصاد المعلومات، حيث أصبحنا اليوم نعش في عصر أساسي المعلومة، كما أصبحت هاته الأخيرة إحدى الوسائل الأساسية لتحليل البيئية من أجل الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية.

ج- تعقد البيئة الخارجية وازدياد شدة المنافسة، وكثرة المنافسة وتعقد سلوك المستهلكين، الشيء الذي استلزم ضرورة ووجوب تبني أنظمة معلومات تقوم بتحليل، وتفسير متابعة للتغيرات البيئية.

د- تعقد مهام وواجبات ووظائف الإدارة من ناحية اتخذا القرارات التي كانت نتيجة للتغيرات البيئة السريعة والغامضة، وهذا ما يتطلب وجود نظام فعال للمعلومات يساعد على التنبؤ بالاحتمالات المستقبلية بصورة صحيحة للتقليل من حالات عدم التأكد.

ه- اعتبار نظام المعلومات موردا بالنسبة للمؤسسة، خاصة في اتخاذ القرارات الباطنية التي تحتاج إلى معلومات صحيحة ودقيقة حتى نتمكن من اتخاذ القرارات فهي أوقات المناسبة ومكان المناسب.

الفرع الثالث: المداخل المعاصرة للنظم المعلومات

إن دراسة نظم المعلومات تعتمد على تطبيق المعرفة المستمدة من علوم مختلفة لذلك من التعرف على إسهامات هذه العلوم ومجالاتها بغرض التوصل إلى أطر عامة تسهل لنا فهم عناصر ومكونات وأساليب تشغيل النظم.

حيث يمكن تقييم هذه المجالات إلى المدخل الفني والمدخل السلوكي والمدخل المعاصر الذي يعتمد على المدخل الفني الاجتماعي.

ـــــأولا/ المدخل الفني (TECHNICAL APPROCH)

لقد سيطر المدخل الفني على نظم المعلومات التي قدمت في المراحل الأولى وقد ساهمت في هذا المدخل علوم الحاسب الآلي، وعلوم الإدارة، وبحوث العمليات.

حيث تهتم علوم الحاسوب الآلي بالنظريات الخاصة بالحاسبات، وطرق الحاسب والتشغيل والتخزين وبث المعلومات، كما تركز على الإدارة بناء وتطوير النماذج الخاصة باتخاذ القرارات والممارسة الإدارية، في حين تركز بحوث العمليات على الأساليب والطرق الرياضية لتعظيم النتائج مثل طرق النقل والتكاليف

ورقابة المخزون وتكلفة التحويلات، وبالتالي نجد أن المدخل الفني لدراسة نظم المعلومات يرتكز على استخدام الأساليب الرياضية والنماذج والتكنولوجيا المادية والقدرات والإمكانيات المادية لهذه النظم من الناحية الفنية[1].

ثـــــانيا/ المدخل السلوكي (BIHAVIORAL APPROCH): حيث شغلت الدراسات في نظم المعلومات التي ركزت حول المسائل السلوكية بشكل كبير، التي لا يمكن معالجتها باعتماد على المدخل الفني بينما يتعلق باستخدام الأمثل للنظام والتطبيق والتصميم الخلاق، حيث ركز علماء الاجتماع على دراسات وتطبيق استخدام المؤسسات بنظم المعلومات وعلى كيفية تأثير هذه النظم على الأفراد، الجامعات والمؤسسات وأهتم علماء النفس بدراسة الأسلوب الذي يتبعه متخذ القرار في استعماله للمعلومات التي ينتجها النظام، أما فيما يخص علماء الاقتصاد فقد بينو التأثير الذي تمارسه النظم على هيكل التكاليف والرقابة[2].

ثـــــــالثا/ المدخل الفني الاجتماعي SOCIOTECHNICAL APROACH: حيث يركز هذا المدخل على ضرورة استخدام رؤية متكاملة بالمزيج بين البعدين السابقين البعد السلوكي والفني، باعتبارهما مقوم أساسي لفعالية أي نظام حيث يرتكز على الجوانب الآتية[3].

أ- كيفية تحقيق أداء النظام ككل من خلال العناصر البشرية والمادية.

ب- ضرورة تحقيق التفوق الأمثل بين الإمكانيات الفنية للأجهزة والاستعدادات الذاتية للمستخدم والمتأثرين بالنظام.

المطلب الثالث: مكونات وموارد وأبعاد نظم المعلومات

ما يعرف عن نظام المعلومات تتكون من مجموعة من المكونات والموارد والوظائف التي يتم استخدامها للقيام باستقبال البيانات وتحويلها إلى معلومات.

الفرع الأول: مكونات نظم المعلومات

إن نظام المعلومات كأي نظام يتكون من مدخلات وعمليات التشغيل ومخرجات التي تحدد في نقاط التالية[4]:

---

(1)- أحمد فوزي ملوخية، مرجع سابق، ص: 18.

(2)- Kenneth Laudon, Jane Laudion, Eric Finbl, Management des Systèmes d'information. 9e édition Pearson Education, France, 2006, P19.

(3)- محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص ص: 32- 33.

(4)- بلمقدم مصطفى وآخرون، نظم المعلومات كأداة للتسيير الفعال، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة، مسيلة، 04/03 ماي 2005.

1- المدخلات: تتمثل في البيانات المختلفة التي يتم الحصول عليها سواء من داخل أو خارج المنظمة.

2- العمليات: تمثل الإجراءات وأساليب وخطط لتنفيذ النظام للحصول على مخرجات في الشكل المطلوب.

3- المخرجات: وتتمثل نتائج المعالجة بالنسبة للنظام، وهي المعلومات المطلوبة من قبل المستفيدين قد تأخذ شكل معين كالتقارير والجداول والإحصائيات...

الفرع الثاني: موارد نظم المعلومات

يتطلب الاستخدام والتشغيل الناجحين لنظام المعلومات في المؤسسة توفي العديد من المتطلبات والموارد وهي الموارد البشرية، المادية، البرمجيات.

ـــــأولا: الموارد البشرية: وهم الأفراد ذوي الكفاءة والمهارات في مجال تكنولوجي المعلومات، ونظم المعلومات الذي يقع على عاتقهم عمل النظام وتشغيله وتطويره في المؤسسة وينقسم هؤلاء الأفراد إلى مجموعتين[1]:

- أخصائيو نظم المعلومات.
- مستخدمي نظم المعلومات.

1/ أخصائيو نظم المعلومات: المتمثلون في:

أ- مدير نظم المعلومات: ومسؤولية هذه الوظيفية هي التخطيط لنظم المعلومات وتنظيم العمل في الإدارة، وتحديد موارد البشرية والفنية التي يحتاجها العمل، حيث يجب أن يتمتع صاحب هذا المنصب بمهارات إدارية وخبرات عميقة في مجال العمل.

ب- محلل النظم: حيث يعرف المحلل بأنهم المسؤولين عن الاتصال بمستخدمي النظام، وتحديد الاحتياجات الحالية والتطلعات المستقبلية التي يتوقعون الحصول عليها من النظم الجديدة.

جـــ- المبرمجين: حيث يجب أنت يحمل المبرمج شهادات جامعية متخصصة في البرمجة والحواسيب.

د- مشغل أجهزة الحاسوب: يجب كذلك أن يحصل على شهادات متخصصة في هندسة الحاسوب أو دورات في التشغيل.

---

[1]- إيمان فاضل السمرائي وهيثم محمد الزغبي، مرجع سابق، ص ص: 286- 287.

هــ- مدير قاعدة البيانات: ويشمل مسؤولياته ما يلي:

- الإشراف المباشر على العمليات المتعلقة بنظام إدارة قواعد البيانات.
- تنسيق عمليات تجميع وحفظ بيانات المستخدمين.
- تصميم وسائل الحماية ضد الاستخدام غير المشروع لقاعدة البيانات.

2/ المستخدمون (المستفيدون) من نظم المعلومات: حيث اختلفت الآراء حول المستفيد النهائي للمخرجات نظام المعلومات في المؤسسات، حيث هناك من يرى أن المستفيدون الذي يستخدمون مخرجات النظم دون مراعاة طبيعية الاستخدام كالمدراء والمحاسبين، والاتجاه الثاني يرى أن الجهة المستفيدة هي الجهة التي تستخدم مخرجات النظام لأغراض صنع القرارات وترشيدها، وهذا ما جاء في تعريف نظم المعلومات الذي يتمثل في «مجموعة من المكونات التي تستخدم لتجميع ومعالجة ونشر المعلومات التي تساعد مسيري مختلف مستويات المؤسسة في اتخاذ القرارات لإنجاز الوظائف الإدارية ومن ثم تحقيق أهداف المحددة.

ثـــــــانيا: الموارد المادية/ المعدات (HUMAINS RESSOURCES): وتشمل كافة الأجزاء المادية في النظام والمستخدمة في عمليات إدخال المعلومات، والبيانات، ومعالجتها، حيث أن الأجهزة المادية لا تقتصر على الحواسيب ولواحقها (كالطابعات، والماسح الضوئي...) فقط بل تتعد ذلك إلى جميع الأشياء الملموسة، التي يتم تسجيلها المتعلقة بالبيانات بمختلف أشكالها سواء كانت مكتوبة على الأوراق أو في أقراص المضغوطة أو الضوئية.

ثـــــالثا: موارد البرمجيات (SOFTWARE): وتشمل مختلف أنواع التعليمات الخاصة بمعالجة المعلومات ويمكن تصنيفها[1].

أ- نظام البرمجيات: مثل برامج نظام التشغيل الذي يقوم بدعم وإدارة نظام الحاسوب.

ب- برمجيات التطبيق: وهي عبارة عن البرامج التي تقوم بالمعالجة المباشرة لأجل الاستخدام الشخصي (بواسطة المستخدم النهائي) مثل برامج التخزين، برامج الرواتب.

رابعـــــــا: موارد الشبكات: التي تشكل كل وسائط الاتصالات مثل كابلات الألياف الضوئية، والأقمار الصناعية، ومختلف أنواع الشبكات مثل الانترنت، الانترانت، الاكسترانت حيث أصبحت شبكات الاتصال ضرورية للقيام المنظمة بالتجارب والأعمال الالكترونية[2].

---

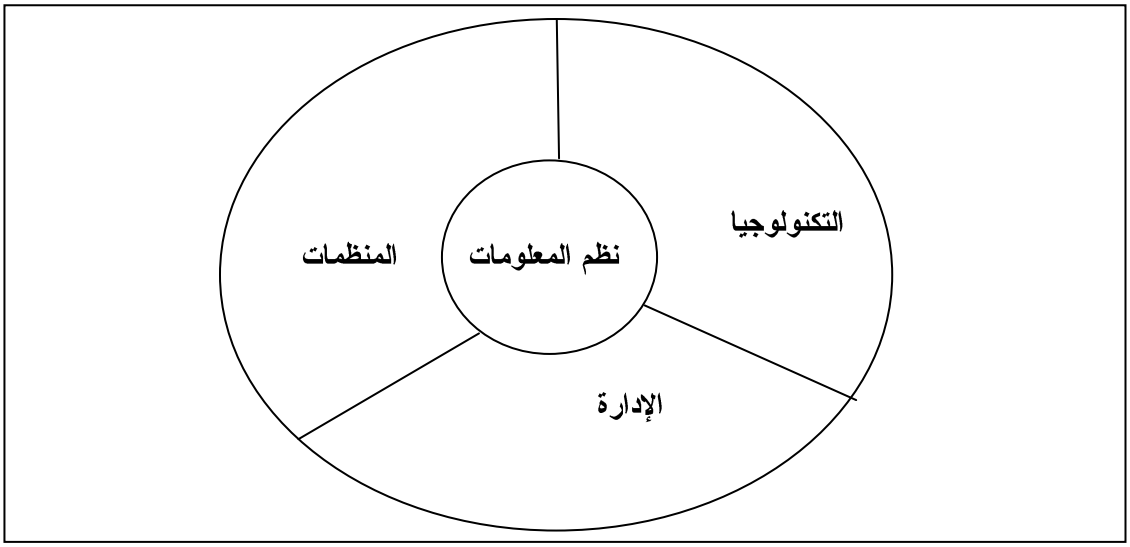
[1]- عامر قنديلجي، علاء الدين الجنائي، ما هي نظم المعلومات المحوسبي؟، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص: 58.

[2]- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم سعيد، مقدمة في نظم المعلومات (المفاهيم الأساسية والتطبيقات)، مرجع سابق، ص 32.

الفرع الثالث: أبعاد نظم المعلومات

لقد كان لظهور الانترنت سنة 1992 والتغيرات العميقة في بيئة الأعمال التي صاحبة العولمة، حيث السيطرة للأسواق العالمية التي جعلت التنافسية بين المؤسسات يرقى إلى مستوى لم يكن معروفا من قبل الأثر الكبير في تغير النظرة لنظام المعلومات داخل المؤسسات، يهدف إلى تعزيز مكانتها التنافسية التي تضمن بقائها من خلال مساهمة كل أفرادها، كون الفرد أساس خلق القيمة المضافة هذا الدور الجديد لنظام المعلومات يتطلب الفهم الصحيح لأبعاده [1]، والتي يجمع المختصون على أنها تتمثل في [2]: المنظمة (المؤسسة)، الإدارة (التسيير)، التكنولوجيا (تكنولوجي المعلومات)، كما يبينها الشكل رقم (08).

الشكل رقم (08) أبعاد نظام المعلومات



Source : Pascal Vidal et philipe PLANEIX, Système d'information Organisationnels, Person Education, France 2005, p 18.

ـــــأولا: **المنظمة (Organisation):** يقصد بها النظام الاجتماعي الاقتصادي الذي يتولى تنفيذ الأنشطة الهادفة حيث يتكون هذا النظام من بنية تنظيمية، وإدارة وعاملين ونظم فرعية وظيفية متمثلة في مجالات الأنشطة الرئيسية التسويق، الموارد البشرية، البحوث والتطوير والمحاسبة... حيث يقع نظم المعلومات ضمن هذه البيئة ويعمل في إطارها إن نظم المعلومات عبارة عن جزء متكامل في المنظمة حيث لا يمكن تصور عمل أو نشاط عمل دون نظام المعلومات.

حيث يمكن القول ببساطة أن نظام المعلومات، هو النسيج الرابط للعناصر الأساسية التي تتكون منها منظمة الأعمال، وهي الأفراد، البنية التنظيمية، أنشطة الأعمال، الإستراتيجيات، والثقافية التنظيمية، حيث

[1]– فايزة جمعة صالح النجار، مرجع سابق، ص 5.

[2]– سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، MIS دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص ص: 30– 31.

تعتبر هذه الأخيرة عن مجموعة أساسية من القيم والمهارات، التي تحظى بقول الأفراد فيها وهذه العناصر يجب أن تعمل معا بشكل متكامل لتحقيق الهدف العام للمنظمة، وأنا اعتماد كل وظيفة من هذه الوظائف على نظم المعلومات لا شك أنه سيدعم أداء مختلف الأنشطة المكونة لها.

ثـــــــانيا: الإدارة (MANAGEMENT): إن هدف نظام المعلومات هو دعم الإدارة في المؤسسة، من خلال ما يوفره من حلول إدارية وتنظيمية حيث يتوقف نجاح نظام المعلومات على نجاح الإدارة في استثمار موارد النظام واستخدامه في عملية تكوين القيمة من خلال المعلومات التي يقوم بإنتاجها، حيث يقصد بإدارة المسيرين مختلف المستويات التنظيمية التي يتم اتخاذ القرارات على حسب اختلاف المستويات الإدارية، حيث المدراء على مستوى الإدارة العليا يتخذون قرارات إستراتيجية طويلة المدى تخص كل ما يتعلق بالمنتجات والخدمات المعروضة في السوق، بينما بعمل مديرو الإدارة الوسطى على تنفيذ البرامج والخطط المقدمة من قبل الإدارة العليا.

ويقوم المدراء التنفيذيين بإنجاز النشاطات التشغيلية للمؤسسة، حيث كل مستوى يحتاج إلى معلومات خاصة به (وهذا ما سنوضحه في المبحث الموالي).

ثـــــــالثا: التكنولوجيا (TECHNOLOGIE): حيث تعتبر التكنولوجيا من المكونات الرئيسية لنظم المعلومات التي يستخدمها المديرون لإدارة عمليات المنظمة، حيث تظم تكنولوجيا حزمة متنوعة من المكونات والعناصر أهمها:

- التجهيزات المادية (HARDWARE ET SOFTWARE)
- تكنولوجيا الاتصال (LES TECHNOLOGIE DES COMMUNICATIONS) بمختلف مكوناتها المادية والبرمجية
- تكنولوجيا التخزين (LES TECHNOLOGIE DES STOCKAGE) والتي تتضمن الوسائل المادية من أجل تخزين البيانات.
- الشبكات (LES RESEAUX): والمتمثلة في شبكة الانترنت (INTERNAT) والاكسترانت (EXTRANET) التي تستخدم من أجل تبادل المعلومات بين الأفراد والمؤسسات.

بعدما تطرقنا إلى التطور التاريخي لنظم المعلومات يمكننا الآن تناول أنواع وتصنيفات نظم المعلومات التي تبينا لنا من خلال تصحفنا لمختلف المراجع المتعلقة بها أنها مرتبطة ارتباطا وثيقا بالتطور التاريخي لهذه النظام وأنه لا يمكن لهذا الأخير عرض أنواعه دون عرضيه تاريخيا.

المبحث الرابع: تصنيفات نظم المعلومات و وظائفها

تتنوع نظم المعلومات بتنوع المستوى التكنولوجي السائد وتختلف باختلاف احتياجاتها من المعلومات، وذلك راجع لتلبية الاحتياجات ودعم لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.

حيث ستناول في هذا المبحث دراسة وتحليل بعض الأنواع الرئيسية لنظم المعلومات من خلال ثلاثة معايير رئيسية أولا حسب الوظائف الأساسية التي تقوم بها المنظمات ثم حسب الدعم الذي تقدمه هذه النظم لمختلف المستويات الإدارية حيث ندرج فيه ثلاثة مستويات أما ثالثا سنتناول نظم المعلومات التي تتعامل مع المستويات الإدارية المختلفة وفي المطلب الأخير نعرض الوظائف التي تقوم بها نظم المعلومات.

المطلب الأول: نظم المعلومات التي تدعم الوظائف الرئيسية للمؤسسة

حيث تقوم هذه النظم على دعم المجالات الوظيفية الرئيسية المؤسسة وتتمثل في وظيفة التسويق الإنتاج، الموارد البشرية، المالية والمحاسبية، تهدف لدعم الأنشطة المختلفة لكل وظيفة وفي هذا الصدد نميز بين أربعة أنواع من النظم وهي:

الفرع الأول: نظام المعلومات التسويقية

يعرف "كوتلر" نظام المعلومات التسويق بأنه "شبكة من العلاقات أين تتدخل الأفراد والأجهزة والإجراءات من أجل توليد تدفق منظم المعلومات الضرورية والآتية من مصادر داخلية وخارجية موجهة لاتخاذ القرارات التسويقية" [1] بالاستفادة منها في التخطيط للأنشطة التسويقية على مفهوم المزيج التسويقي، ومكوناته الأساسية، ومتطلبات إدارية، وتخطيطه وتعتبر كذلك أحد نظم المعلومات الفرعية داخل المنظمة[2].

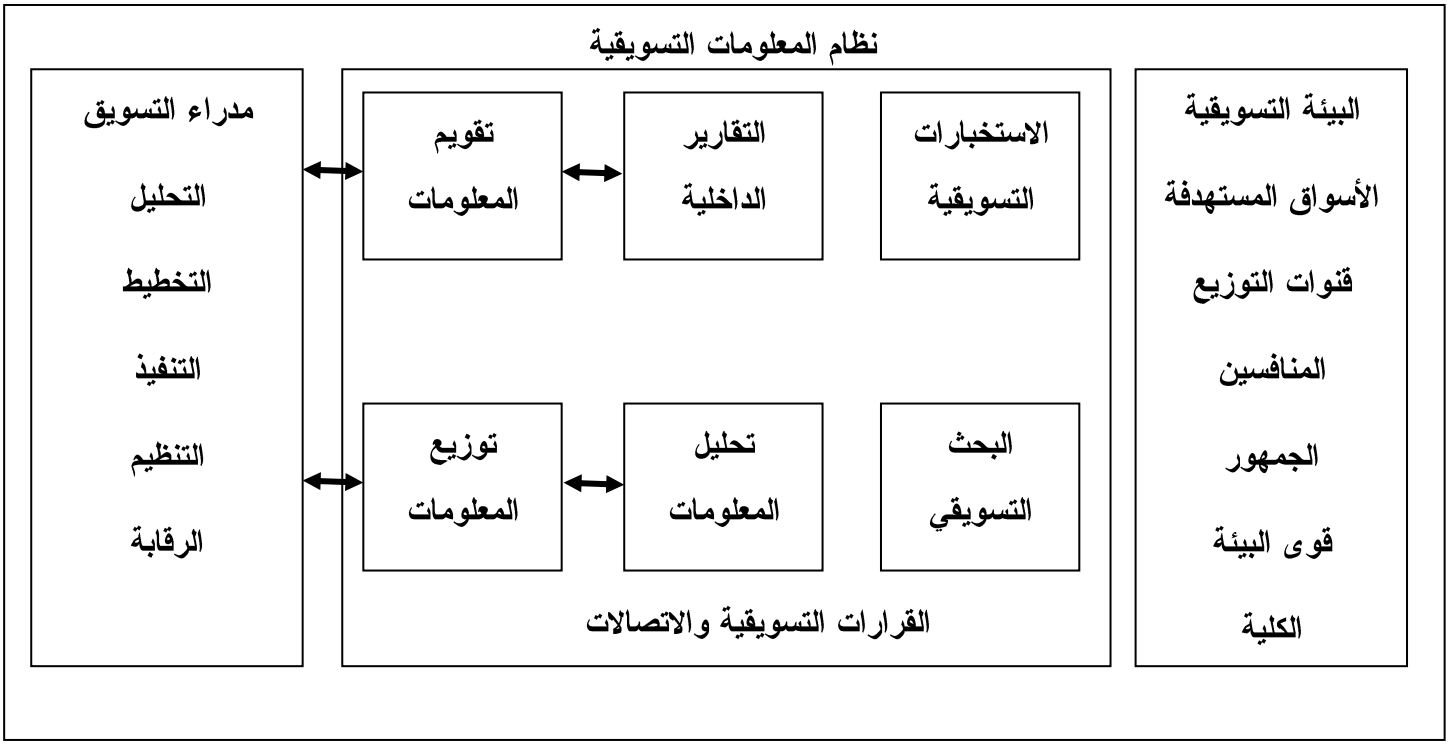
يعد نموذج كوتلر (Kolter) الذي قدمه عام 1966 من أولى النماذج التي تأكد على أهمية دعم القرارات التسويقية المعقدة، وثم تطوير هذا النموذج وأصبح كما هو مبين في الشكل الموالي:

---

(1)- Philiph Kolter et B. Dubois. Marketing management, 10eme édition, Edpulic. Union Paris, 2000, P 137.

(2)– صالح الرشيد، نظم المعلومات التسويقية، المفهوم والأهمية والتطبيقات والفرص، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العالمي، الثالث نظم المعلومات الإدارية ودورها في تنمية وتطوير منظمات الأعمال، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، 22– 25 ماي 2005، ص 30.

الشكل رقم (09): مكونات نظام المعلومات التسويقية



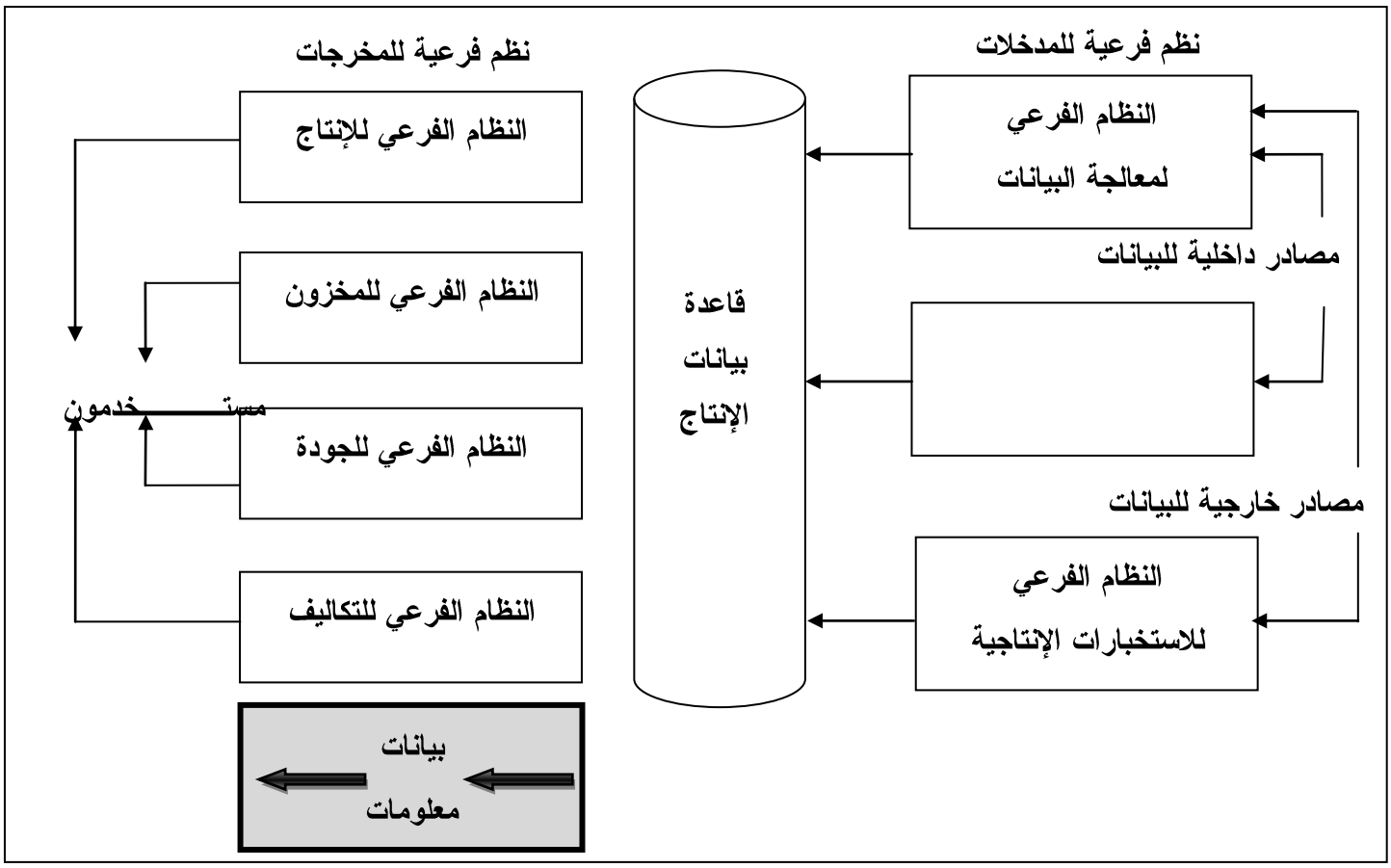
المصدر: صالح رشيد، نظم المعلومات التسويقية (المفهوم، الأهمية، التطبيقات)، مرجع سابق، ص 32.

الفرع الثاني: نظام معلومات الإنتاج

تعد وظيفة الإنتاج من بين الوظائف المهمة لأي مؤسسة اقتصادية، وبذلك تعرف بأنها: النظم الذي يزود إدارة الإنتاج والإدارة العليا وغيرها من الأنظمة المرتبطة بها البيانات والمعلومات والحقائق المتنوعة، وذلك من أجل المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطاتهم المختلفة مثل: تخطيط وتنفيذ العمليات الإنتاجية اللازمة، مرتبة عمليات الإنتاج والجودة... [1].

[1]– طه حسين نوي، نظم المعلومات الإدارية وتطويرها في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 41.

الشـــكل رقم (10): مكونات نظام معلومات الإنتاج



المصدر: رايموند ميكلود، جيورج شيل، نظم المعلومات الإدارية، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص 874.

الفرع الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية

إن لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية، نظرا لأنها تقوم بعدد كبير من الوظائف والأنشطة المهمة والحساسة، والتي تضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها، ولأنها تتعامل كذلك مع أحد الموارد المهمة وهي "العنصر البشري" الذي يعد الركيزة الأساسية للنجاح في أي مؤسسة، لذلك تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى وجود نظام معلومات فعال يوفر لها كافة البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالأفراد، وكذلك المجالات الوظيفية الأخرى في المؤسسة [1] تعريف نظم المعلومات الموارد البشرية على أنها تركيبة من الأفراد، والمعدات، والإجراءات، المصممة بغرض تجميع وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات دقيقة وسريعة للأغراض المتابعة واتخاذ القرارات في كافة المجالات المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة، ويبين الجدول الموالي النظم التحتية لنظام معلومات الموارد البشرية[2].

[1]– هلال رحمون، المحاسبة التحليلية، نظام معلومات التسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 94.

[2]– جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، دون ذكر سنة النشر، ص 53.

الجدول رقم (02): النظم التحتية لنظام معلومات الموارد البشرية

النظام	الوصف	المستوى التنظيمي
التدريب والتنمية	تسجيل التدريب/ المهارات وتقييم الأداء	التشغيلي
المسار الوظيفي	تصميم المسارات الوظيفية للعاملين	المعرفة
تخطيط الموارد البشرية	إعداد خطة 05 سنوات باحتياجات القوى العاملة	الاستراتيجي

المصدر: نبيل محمد المرسي، التقنيات الجديدة للمعلومات، الدار الجامعية الجديد للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 36.

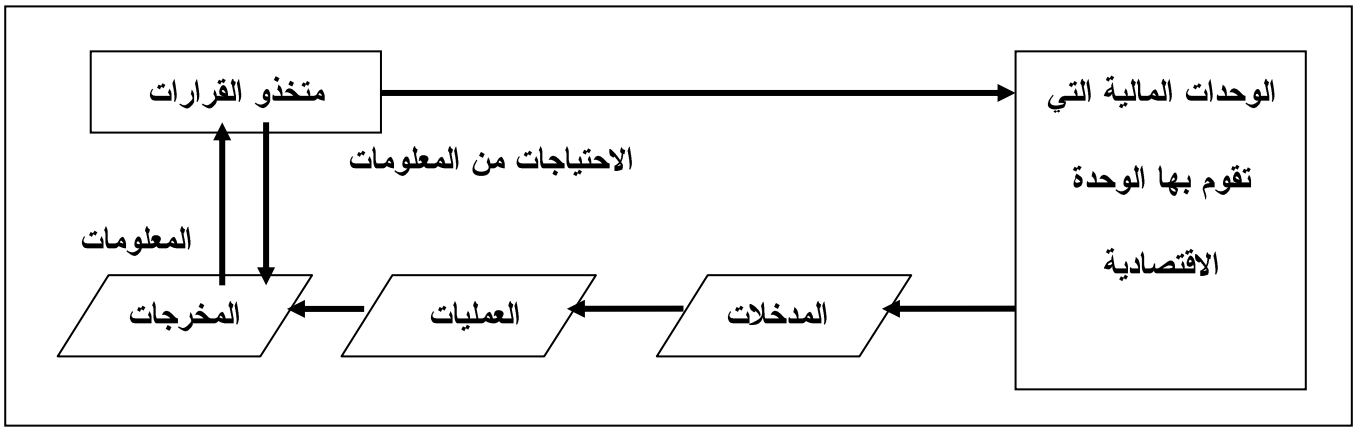
الفرع الرابع: نظام معلومات المحاسبة والمالية

حيث يعتبر أحد النظم الفرعية في الوحدة الاقتصادية تتكون من عدة نظم فرعية تعمل مع بعضها البعض بصورة مترابطة ومتناسقة ومتبادلة بهدف توفير المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية، المالية، وغير المالية لجميع الجهات التي يهمها أمر الوحدة الاقتصادية وما يخدم تحقيق أهدافها[1].

لذلك يعتبر الهدف النظري من هذا النظام هو توفير المعلومات لمستخدميها من أجل اتخاذ أفضل القرارات.

حيث يوضح الشكل رقم (11) تصور بسيط لنظام المعلومات المالي والمحاسبي.

الشكل رقم (11): عناصر نظام المعلومات المالي والمحاسبي



المصدر: محمد عباس بدوي، عبد الوهاب نصر علي، المحاسبة المالية، مدخل نظم المعلومات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص 16.

[1]– زياد هيثم يحي، إخلاص هزاع العبدلي، استخدام تقنيات المعلومات في المصارف وتأثيرها على نظم المعلومات المحاسبية، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث نظم المعلومات الإدارية ودورها في التنمية وتطوير منظمات الأعمال، جامعة الزرقاء الأهلية، الإدارة 22– 25 نوفمبر 2004.

إن تبني مثل هذه التقسيمات في المؤسسة يقتضي وجود أنظمة معلومات تنسيق بين مختلف الوظائف، حيث تعطي التكامل بين الوظائف، والاحتياجات المسيرين من المعلومات لكل مؤسسة، وفي مختلف المستويات التنظيمية، وتمتاز نظم المعلومات الوظيفية مما يلي[1]:

- أنها نظم متخصصة تتألف من عدة نظم يدعم كل منها نشاط وظيفي محدد.
- أنها تصلح أكثر في المؤسسات التي تتبنى الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف.
- تتكامل التطبيقات داخل النظام الوظيفي (نتيجة التخصص) لتعطي نظام مستقل تماما.
- يمكن أن تتفاعل نظم المعلومات الوظيفية مع بعضها، من خلال تقاطع مستويات تنظيمية وأقسام مختلفة لتعطي نظام يخدم كل مؤسسة مثل حالة المخزونات.
- تدعيم المستويات الإدارية، تدعم الأنشطة الوظيفة.

المطلب الثاني: نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية

يمكن تصنيف نظم المعلومات على أساس المستويات التنظيمية الأساسية ابتداءا من المستوى الأدنى وصعود إلى المستوى الأعلى تأتي:

الفرع الأول: نظم المستوى التشغيلي

هي نظم المعلومات التي تراقب عناصر النشاط، والتحويلات في التنظيم وتتم بمسرح العمليات، وفيه تقدم الإجابة على الأسئلة الروتينية، وتتم من خلال المتابعة اليومية وتدقق التحويلات في النظم.

وتكون في صورة تقارير منتظمة داخلية تركز على المقارنات التفصيلية للأوضاع التنفيذية أو التشغيلية بتقديم المعلومات اللازمة، لإتمام الأعمال اليومية.

ونظم المعلومات في هذا المجال قابلة للبرمجة، ومع إمكانية وضع دليل استخدامي لها، وهي تتم في ظروف التأكد التام والدقة ومن أمثلها حجم المخزون، حجم المبيعات[2].

الفرع الثاني: نظم المستوى الإداري

فهي النظم التي تعمل على مساندة مسؤولي الأنشطة في اتخاذ القرارات شبه الهيكلية وتسيير الأنشطة في الإدارة الوسطى، حيث تهدف هذه النظم إلى التأكد من تنفيذ هذه النشاطات بصورة جيدة، أما عن

---

[1]– فايزة جمعة صالح التجار، مرجع سابق، ص ص 85– 87.

[2]– هاني عراب، نظم المعلومات الإدارية، دون ذكر دار النشر، 2007، ص: 27. (2013.02.17) .www.isseers.com

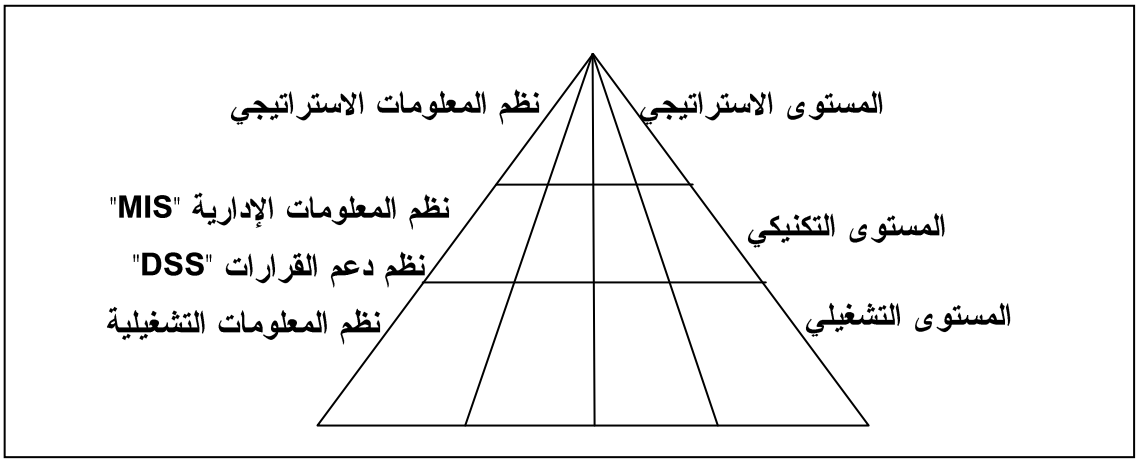
مخرجات هذه النظم فهي عبارة عن تقارير مختلفة، وهي تحتاج إلى معلومات سواء من داخل المنظمة من خلال نظم المعلومات المستوى التشغيلي أو من خارج المنظمة.

الفرع الثالث: نظم المستوى الإستراتيجي

هي نظم المعلومات التي تدعم أنشطة التخطيط طويل الأجل للإدارة العليا، حيث تساعد هذه النظم الإدارة العليا على معالجة والنقد للمواضيع الاستراتيجي، والاتجاهات طويلة الأجل سواء في المنظمة أولية الخارجية، والاهتمام الأساسي لهذه النظم هو مواجهة التغير في البيئة الخارجية باعتماد على قدرات المنظمة القائمة[1].

والشكل التالي يوضح هذا النوع من التصنيف.

الشكل رقم (12): نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية



Source : Kenneth Laudon et Jane Laudon, Management des système d'information France, 9eme édition 2006, p 41.

المطلب الثالث: نظم المعلومات التي تخدم مختلف المستويات الإدارية

يستخدم هذا النوع من الأنظمة لتوفير المعلومات الضرورية للإدارة من أجل القيام بمختلف الوظائف الإدارية كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة ويشتمل هذا التصنيف:

[1]– سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص: 26.

الفرع الأول: نظم معالجة المعاملات (SYSTEME DE TRAITEMENT DES (STT TRANSACTIONS

نظم معالجة المعاملات يدعى أيضا بنظم معالجة الأحداث أو الوقائع: وهي نظم محوسبية تتولى تسجيل الوقائع والأحداث والتفاصيل الأنشطة الروتينية اليومية للأعمال كالبيع الشراء، النفقات اليومية، وتختص كذلك بتسجيل ومعالجة البيانات التي تنتج عن الأنشطة الروتينية المتكررة، لذلك تمثل هذا النظم القاعدة التشغيلية الأساسية للمنظمة ولنظم المعلومات الأخرى الموجودة فيها، حيث تستفيد الإدارة التشغيلية الأساسية للمنظمة ولنظم المعلومات الأخرى الموجودة فيها، حيث تستفيد الإدارة التشغيلية (العملياتية) في نظم معالجة المعاملات عن طريق الدعم الذي تقدمه للقرارات الهيكلية البنائية من جهة، ومن خلال اندماج هذا النظم بمضمون وتفاصيل المهام التي تحتويها الأنشطة التشغيلية نفسها.

ومن جهة أخرى تعتبر مخرجات نظم معالجة الأحداث (المعاملات) مدخلات لنظم المعلومات الإدارية ولأنواع أخرى من نظم المعلومات، وبدون الدعم التقني لهذه النظم في تسجيل، ومعالجة البيانات، التي ترتبط بأنشطة خارجية سوف تفتقد نظم المعلومات الإدارية إلى القاعدة التشغيلية التكتيكية الضرورية لأداء وظائفها وأنشطتها[1].

وتحقق نظم معالجة المعاملات جملة من الأهداف نذكر منها [2]:

- ضمان فعالية وكفاءة العمليات في المؤسسة.
- حفظ وتخزين البيانات لحين طلبها على شكل تقارير، لزيادة الميزة التنافسية للمؤسسة.
- مراقبة أوضاع التشغيل الداخلي، وملائمة المؤسسة مع البيئة الخارجية.
- تزيد نظم المعلومات التي تخدم المستويين الإدارية والإستراتيجي بالبيانات الضرورية، للتأكد من الدقة والأمانة في البيانات والمعلومات، ولوقاية الأصول المختلفة في المؤسسة، ولتأمين أمن المعلومات.

الفرع الثاني: نظم المعلومات الإدارية (MANAGEMENT INFORMATION (MIS SYSTEM

هناك من المراجع من يطلق عليها مصطلح نظم التقارير الإدارية، أو نظم معلومات التسيير رغم اختلاف المصطلحات إلى أن كلها تصب في معنى واحد فيه نظم المعلومات المصممة للاستقبال المعلومات من المصادر المختلفة الداخلية والخارجية، ومن نظم معالجة البيانات، وتخزينها في قاعدة البيانات، ثم إجراء عليها عمليات التحليل المنظم بهدف تزويد الإدارة بمعلومات محددة عن نشاطات المؤسسة على شكل تقارير

[1]– سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص: 59.

[2]– فايزة جمعة صالح النحار، مرجع سابق، ص: 57.

مبوبة ومخصصة تساعد الإداريين على اتخاذ قراراتهم الروتينية، وشبه الروتينية، وتسهل عليهم عملية الرقابة والتنسيق[1] وتعرف نظم المعلومات الإدارية بأنها: "نظم تعتمد على الحاسب الآلي، تقدم المعلومات للمدراء في المستوى الإداري في شكل تقارير دورية وتقارير استثنائية أو خاصة لتدعيم العملية الإدارية من تخطيط ورقابة، وتدعيم أنشطة اتخاذ القرارات[2].

حيث تختص هذه النظم بدعم وظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وهي تعتمد في ذلك على البيانات من نظم تشغيل العمليات، وعادة ما تكون مخرجاتها ذات توجه داخلي فهي لا ترتكز على توفير معلومات البيئة الخارجية للمؤسسة بل تختص بالمعلومات حول الأداء الحالي والماضي والمستقبلي للمؤسسة.

وقد أختلفت وجهات النظر حول نظم المعلومات الإدارية [3].

- فهناك من أعتبرها نظاما كليا وذلك خلال فترة منتصف الستينات.
- وهناك من اعتبرها ما ينظم كل من النظم الخبيرة، ونظم دعم القرار ونظم تجهيز المكاتب آلي... أي كل النظم المبنية على الحاسب الآلي.
- وهناك من اعتبرها كنظام فرعي فهم يعبر عن نظام واحد فقط من نظم المعلومات المختلفة.

الفرع الثالث: نظم دعم القرار (DSS): DECISION SUPPORT SYSTEM

من أولى التعاريف التي قدمت للنظم دعم القرار يعرف ليتل (LITTLE, 19970) بأن: "نظم دعم القرار هي مجموعة من الإجراءات المبنية على استخدام النماذج لمعالجة البيانات بفرض مساعدة المدير في وضع القرارات"[4].

ويعرف كذلك بأنه: "نظم معلومات حاسوبية تفاعلية تتولى تقديم الدعم للقرارات شبه الهيكلية وغير الهيكلية".

تستخدم نظم دعم القرار البيانات الصادرة من نظم معالجة المعاملات، نظم المعلومات الإدارية كما تحصل على البيانات من مصادر خارجية، كذلك المتعلقة بأسعار منتجات المنافسية أو بيانات اقتصادية وقطاعية.

---

[1]– إيمان فاضل السمرائي، وهيثم محمد الزغبي، مرجع سابق، ص ص: 81– 82.

[2]– سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص: 61.

[3]– منصوري رقية، مرجع سابق، ص: 38.

[4]– أحمد فوزي ملوخية، مرجع سابق، ص: 159.

الفرع الرابع: نظم آلية (أتمتة) المكاتب (OAS): OFFICE AUTOMATION SYSTEM

تعرف أيضا بمصطلح نظم المعلومات المكاتب تعبر عن تلك النظم الحاسوبية التي تعمل على تشغيل أدوات المكاتب آليا، وإنجاز معظم المهام والواجبات والإجراءات من خلال تكنولوجيا الحاسوب وتكنولوجيا شبكات الاتصال والمعلومات، وتمكن الإداريين من الاستفادة من هذه النظم بهدف إنجاز معاملاتهم الإدارية بسهولة وسرعة لتوفير الوقت والجهد والتكلفة وزيادة الإنتاجية والفعالية والدقة والإتقان في العمل[1].

حيث نصل من خلال هذا التعريف إلى أن نظم آلية المكاتب هي نظم تلاءم جميع المستويات الإدارية في تطبيقاتها، ولا يمكن حصرها في المستوى التشغيلي فقط حيث يمكن غرض بعض أنواع نظم آلية المكاتب فيما يلي[2]:

1. نظم معالجة الوثائق (DOCUMENT PROCESSING): وهي النظم التي تقوم بمعالجة المعاملات المحررة ورقيا، والمعاملات المكتبية، والقلمية وتحريرها حاسوبيا، من خلال عملية الإدخال والمعالجة والحفظ والإطراح.

2. نظم الاتصال والمراسلة (TEXT PROCESSING): ومن أمثلة هذه التطبيقات: البريد الإلكتروني (Electronic Mail)، برامج الاجتماع عن بعد.

3. نظم التنظيم المكتبي (OFFICE ORGANIZING): مثل برامج التنسيق المكتبي وهي البرامج المصممة لمساعدة الإداريين في استعمال الأدوات المكتبية مثل المفكرات الإلكترونية.

الفرع الخامس: نظم دعم الإدارة العليا (ESS) EXECUTIVE SUPPORT SYSTEM

تعرف نظم دعم الإدارة العليا مع أنها: نظم المعلومات التي تعمل في المستوى الإستراتيجي للمؤسسة والمصممة لتزويد المخططين والتنفيذيين في الإدارة العليا، بمعلومات حيوية وحديثة تساهم في مواجهة واتخاذ القرارات غير الروتينية، من خلال تقديم معلومات ومخططات متقدمة وقنوات اتصال فعالة[3].

إذن نظم معلومات دعم الإدارة العليا هي نظم تخدم المستوى الاستراتيجي في المؤسسة وتتعامل مع القرارات الغير روتينية، وتعمل على خلف بيئة اتصالات بدل من التطبيقات الثابتة والقدرات المحددة لتزويد المسيرين في الإدارة العليا بالمعلومات عن الأحداث الخارجية مثل دخول المنافسين المحتلون، والقوانين الجديدة المتعلقة بالضرائب...الخ.

---

[1]– إيمان فاضل السمراني، وهيثم محمد الزغبي، مرجع سابق، ص: 88.

[2]– نفس المرجع، ص ص: 89– 90.

[3]– إيمان فاضل السمرائي، هيثم محمد الزغبي، مرجع سابق، ص 74.

كما تقوم نظم دعم الإدارة العليا على تجميع كم هائل من البيانات من نظم دعم القرار ونظم المعلومات الإدارية.

حيث تتميز نظم دعم الإدارة العليا بما يلي [1]:

- تتميز بالمرونة فيها تضع المعلومات أمام الإدارة بدون تحديد مشاكل معينة أو حلول مرفوضة، والإدارة العليا لها حرية المشاكل واقتراح الحلول فهي تستخدم نظم دعم الإدارة العليا امتدادا لعملية التفكير التي يقومون بها، وهي ليست نظام الاتخاذ القرار ولكن أدوات تسمح وتساعد المدراء على اتخاذ القرارات.
- تستخدم الرسومات البيانية التي تسمح للمستخدم برؤية أوضح للمعلومات وفهم أكثر عمقا في وقت أقل.
- لديها قدرات أكبر للاتصالات الإلكترونية والجدولة والتنظيم.
- لديها قدرات كبيرة للتنبؤ بالمشاكل قبل ظهورها وهنا راجع شدة الرقابة من طرف المديرين.

كما تختلف نظم الإدارة العليا عن نظم دعم القرار فيما يلي:

- الغرض من دعم الإدارة العليا لإبقاء المدير على معرفة مستمرة بما يحدث في المنظمة أما غرض نظم دعم القرارات هو مساندة القرارات غير الروتينية.
- نظم دعم الإدارة العليا تخدم مستوى إداري أعلى من مستوى الذي تخدمه نظم دعم القرارات.
- اعتماد نظم دعم الإدارة العليا على الوصول السهل والسريع للمعلومات في حين تعتمد نظم دعم القرار على توفير أساليب معقدة في التحليل.

الفرع السادس: النظم الخبيرة

تعتبر النظم الخبيرة أحد فروع الذكاء الصناعي[*] ومن بين الأنواع الأكثر استخداما في مجال إدارة الأعمال: "هي مجموعة من البرامج والتطبيقات تؤدي أعمالا لا يمكن أن يقوم بها غير الشخص الخبير".

حيث تساعد النظم الخبيرة المديرين في صنع القرارات كنظم دعم القرار غير أنه يوجد اختلاف بين النظامين (نظم الخبرة، ونظم دعم القرار)[2].

[*] – الذكاء الصناعي: هو أحد تطبيقات الحاسبات الآلية يهتم ببناء برامج قادرة على أداء مهام يتطلب أدائها أشخاص أذكياء.

[1]– سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 76– 77.

[2]– منصوري رقية، مرجع سابق، ص 39.

القرارات الناتجة عن نظم دعم القرار تعكس قدرة المدير ونمطه في حل المشاكل، أما النظم الخبيرة فهي تعطي بدائل لصنع القرار تزيد في قدرة المدير تقدم نظم الخبرة، عند الطلب تفسير لأسباب توصله إلى نتيجة وعينة أو أسباب توجيهه لسؤال معين لمستخدم النظام، وهذه الخاصية تجعل متخذ القرارات أكثر استعداد لقبول النظام، بينما لا يتوفر ذلك في نظام دعم القرار.

تعتمد النظم الخبيرة على بيانات رمزية وتستخدم صيغ منطقية لحل المشكلات، الرياضية لحل المشكلات.

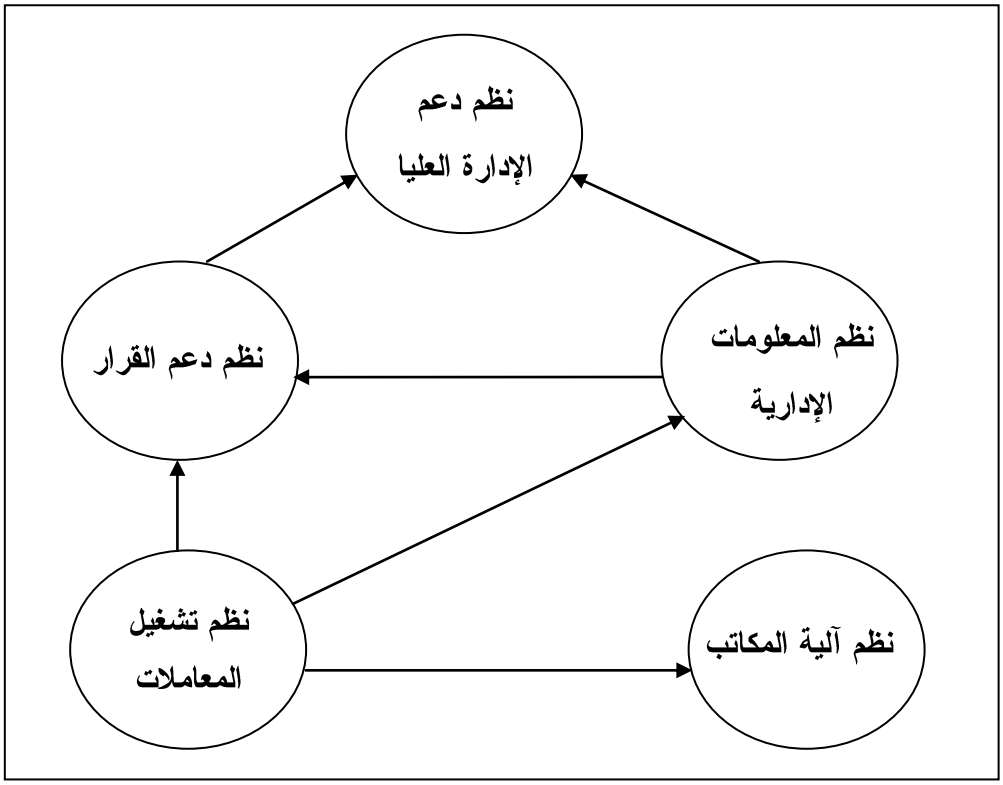
تتكون النظم الخبيرة من ثلاثة عناصر قاعدة المعرفة، وآلة الاستدلال والواجهة البينية، حيث تشكل هذه العناصر الثلاثة هيكل النظام الخبيرة وبها تحقق جملة من الأهداف[1].

- تخزين المعرفة الصريحة والضمنية وتوثيق الخبرات والمهارات الإنسانية.
- حوسبت بعض المهام الروتينية (المهمة) للخبير الإنساني.
- نقل الخبرات إلى المواقع النائية والمعزولة.
- توفير الظروف الاجتماعية والنفسية لعمل الخبير.
- تقديم الدعم للمسيرين وصناع القرار داخل المؤسسة.

حيث يبين الشكل الموالي تداخل بين أنواع نظم المعلومات التي تطرقنا لها سابقا

[1]– سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 121.

الشكل رقم (13): التداخل بين أنواع نظم المعلومات



المصدر: نبيل محمد المرسي، مرجع سابق، ص 50.

المطلب الرابع: وظائف نظم المعلومات

من أجل إيصال المعلومة بالشكل المناسب، والتوقيت المناسب، أوجب على نظم المعلومات القيام بمجموعة وظائف نذكرها:

الفرع الأول: تجميع البيانات

أي تجميع المعلومات المتعلقة بالنشاط موضع الدراسة والموارد المستخدمة، وأساليب المستعملة، والمتغيرات المحيطة، حيث يكون التجميع من كافة المصادر ذات العلاقة سواء كانت من أجل النظام أو خارجه وذلك وفقا لخطة محددة تعكس احتياجات مختلف أجزاء التنظيم من المعلومات[1].

[1]– أحمد محمد المصري، مرجع سابق، ص 208.

الفرع الثاني: تشغيل البيانات (معالجة البيانات)

تقوم المعالجة بتحويل البيانات أو المعلومات القاعدة من خلال مجموعة من الإجراءات أو النشاطات لتصبح معلومات صالحة للاستعمال في التسيير لاتخاذ القرار، وقد تكون هذه المعالجة يدوية أوالية، وإما ما تكون معا وآن واحد، وفي ما يلي شرح لإجراء هذه المعالجة[1]:

ـــــأولا- العمليات الحسابية: أي معالجة البيانات حسابيا عن طريق العمليات المنطقية كالجمع، الطرح، القسمة...وذلك للحصول على البيانات جديدة مثال: نقوم بضرب عدد الوحدات المباعة في السعر للحصول على قيمة المبيعات.

ثانيـــــا- الفرز والتركيب: بمعنى وضع البيانات في تسلسل منطقي أو حسابي معين.

ثالثـــــا- التصنيف: وهو ترتيب البيانات في مجموعة من الفئات أو المجموعات وفقا للخصائص المشتركة بين بيانات كل فئة أو مجموعة.

رابعـــــا- التلخيص: ويقصد بالتلخيص تجميع وتركيز البيانات التفصيلية بغرض التأكيد على نقاط أساسية، أو اتجاهات معينة في صورة مجاميع أو نتائج ضمن الكم الهائل من البيانات.

الفرع الثالث: إدارة البيانات

غالبا لا يتم معالجة البيانات فور الحصول عليها بل يتم تخزينها، لذلك تقوم وظيفة إدارة البيانات بالأنشطة الخاصة وتتمثل في التخزين، استرجاع البيانات والتحديث، وهي كما يلي[2]:

ـــــأولا- التخزين: تخزين البيانات والمعلومات من النشاطات المهمة لنظام المعلومات، حيث يسمح هذا التخزين بتسهيل استخدامات للمعلومات والبيانات واسترجاعها مرة أخرى.

ثانيـــــا- الاسترجاع: هو عكس التخزين بمعنى يتم فيه استدعاء البيانات المخزنة لأغراض التشغيل، والمعالجة، واسترجاع النتائج، لتوصيلها كمعلومات إلى المستفيدين.

ثـــــالثا- التحديث: ويشمل التحديث تسوية البيانات المخزنة لتعكس الأحداث الجديدة والعمليات والقرارات، وكنتيجة للتحديث تعكس البيانات بعد التحديث الحالة الحالية للأحداث مثل حالة أرصدة الحسابات الدائنين.

---

[1]- أحمد حسين علي الحسين، مرجع سابق، ص 34.

[2]- سعيدي عبد الكريم، مرجع سابق، ص 55.

الفرع الرابع: استخراج المعلومات (المخرجات)

بعد تشغيل البيانات يتم استخراج المعلومات وفقا حاجة مستخدميها إلى تحقق الهدف من تشغيل، وبعد حفظ نسخ كل من البيانات والمعلومات يتم إرسالها على الجهات أو الأشخاص المعنيون باستخدامها بالشكل المطلوب ووقت المناسب، حيث تأخذ هذه المخرجات عدة أشكال تختلف باختلاف التكنولوجيا السائدة[1].

الفرع الخامس: نشاط الرقابة

حيث تعد وظيفة الاتصال في نظام المعلومات لا تقتصر على إيصال المعلومة إلى مستخدميها بل تتعلق بنشاط الرقابة حول أداء النظام، حيث لا بد أن يكون الاتصال مزدوجا في الاتجاهين بين النظم والمستفيدين للتأكد من فهمهم للمعلومات المطلوبة، ومن ثم يتم استخراج نتائج الاتصال إلى النظام للقيام بالمقارنة بين النتائج والمعايير المطلوبة للأداء[2].

---

[1]– جودي سامية، مرجع سابق، ص 47.

[2]– منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية والتطبيقات) مرجع سابق، ص 39.

خلاصة الفصل الأول

حاولنا في هذا الفصل عرض وتحليل بعض المفاهيم الأساسية للنظام المعلومات، وخصائصها حيث تعرفنا في البداية على النظام، وعناصره، وأنواعه، ثم تطرقنا إلى النظرية العامة للنظم وأهمية نظرة النظم، ثم تناولت مفاهيم حول البيانات والمعلومات وأوضحنا كيفية التفرقة بين هاتين المصطلحين حتى لا يقع الخلط بينهما.

كما تعرفنا على نظام المعلومات من ناحية (التعريف، الخصائص، الأنواع، ووظائف) حيث توصلنا في الأخير أنه باعتبار المعلومة عصر اليوم داخل المؤسسات الاقتصادية اقتضى وجود نظام معلومات، يسمح بمعالجة هذه الكميات الهائلة من المعلومات وتخزينها، وإيصالها في الوقت المناسب، وبعد دراسة نظم المعلومات داخل المؤسسة الاقتصادية نحاول في الفصل الموالي: أن نبين الدور الذي يلعبه نظم المعلومات في التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات الاقتصادية.

الفصل الثاني :

التحليل الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد

يعتبر التحليل الاستراتيجي من المواضيع الهامة التي تناولتها الإدارة الإستراتيجية نظرا للاعتبار بيئة المؤسسات الاقتصادية اليوم هي العامل المحدد لنجاحها وبقائها في ظل الظروف والتغيرات المحيط بها. هذا ما دفع بالمؤسسات الاقتصادية إلى الاهتمام بالتغيرات التي تحدث في بيئتها سواء الداخلي أو الخارجي.

وبذلك يعتبر التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من أهم العمليات التي تقوم بها سعيا منها للتعرف على الفرص والاستفادة منها، وكذلك تجنب التهديدات التي تواجهها، إضافة إلى استغلال نقاط القوة لي إصلاح مواطن الضعف في أدائها الداخلي.

وبهذا تعد المعلومة التي يوفرها نظام المعلومات هي أداة الرابط بين المؤسسة ومحيطها،

بالنظر إلي ما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلي ثلاثة مباحث :

- التحليل الاستراتجي للبيئة الخارجية .
- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية .
- دور نظم المعلومات في التحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

المبحث الأول : التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية

تعد البيئة الخارجية من العوامل الهامة التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسات لاعتبارها مصدر أساسي لمدخلاتها وكذلك مصب لمخرجاتها، فالمؤسسات الاقتصادية اليوم تواجه بيئات على درجات عالية من التعقيد لذا وجب عليها أن لا تتجاهل ما يحدث فهذه البيئة من تغيرات وأن تسعى قدر الإمكان دراستها وتحليلها وتشخيص عناصرها لتمكنها من الحصول على معلومات لتحديد الفرص التي تساعدها على النمو والاستمرار وكذلك التخلص أو الحد من المخاطر والتهديدات التي قد تعيقها في تحقيق أهدافها .وقد اعتمد الباحثين الاقتصاديين إلى تقسيم هذه البيئة إلى مستويين بيئة عامة(كلية) وبيئة خاصة (تنافسية)، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب في المطلب الأول سنتحدث عن ماهية البيئة الخارجية للمؤسسة أما ثانيا فسنتعرض لمفهوم وأهمية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة أما الأخير فسنتناول فيه أساليب التحليل الاستراتيجي لهذه البيئة (عامة وخاصة).

المطلب الأول: ماهية البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول: تعريف البيئة الخارجية

لقد وردت تعاريف متعددة حاولت إعطاء توضيحات البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية نذكر منها:

التعريف الأول: "هي تلك التغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسار المؤسسة، ولكن المؤسسة لا تستطيع أن تأثر فيها".[1]

التعريف الثاني: "هي مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأ ثير شمولي أو جزئي على المؤسسة، وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في الأمد القصير".[2]

التعريف الثالث : يعرفها ويدل (W DILL) على أنها: "ذلك الجزء من البيئة الذي يلاءم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، وتتكون هذه البيئة من خمس مجموعات من المتعاملين هي: الزبائن، العاملين، والمؤسسات المنافسة بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحاد العمال وغيرها".[3]

---

[1] فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)،دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2000، ص63.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية(منظور منهجي متكامل)، دائر وائل للنشر، عمان، ط1، 2007، ص255.

[3] عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال ل، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1993، ص20.

التعريف الرابع : يرى بأنها: "هي مجموعة العوامل أو المتغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة فهذه الأخيرة لا تنشط في فراغ بل هي علاقة تبادلية مع كل عنصر من هذه العناصر، وبالتالي فان البيئة قد تكون عاملا مساعدا وقد تكون عائقا أمام المؤسسة".[1]

من خلال هذه التعارف نصل إلى أن البيئة الخارجية تتكون من مستويين : البيئة الخارجية عامة وأخرى البيئة الخارجية خاصة.

- **البيئة الخارجية العامة** تعرف بأنها:"مجموعة من المتغيرات والأعمال الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية والسياسية ..." تقع خارج سيطرة المؤسسة".

- **البيئة الخارجية الخاصة** تعرف بأنها :"مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تؤثر بشكل خاص على المؤسسة نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسة ومن أمثلة تلك العوامل: العملاء، الموردين، المنافسة، ... ".

وفي الأخير نصل إلى تعريف شامل ومختصر للبيئة الخارجية وهي عبارة :"عن العوامل والمتغيرات التي تنشأ خارج أسوار المؤسسة الاقتصادية تؤثر عليها والمؤسسة لا تستطيع التأثير فيها إلا في حالات محدودة جدا".

الفرع الثاني: تفاعلات المؤسسة الاقتصادية وبيئتها الخارجية

إن المؤسسة الاقتصادية كائن ونظام مفتوح مرتبط بالبيئة الخارجية وبذلك من الضروري أن تتسم بخصائص تمكنها من تحقيق أهدافها، في ظل هذه البيئة وتغيراتها وفقا للمعيارين هما: [2]

ـــــأولا: التـــــأقلم

الذي يعرف بمسايرته للتغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية يمكن تصنيفه وفقا لمقياس درجة التعقيد ومقياس التغير (اللابثات) كما يتضح من خلال الشكل رقم (13) الذي يصنف البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية إلى أربعة أصناف تتحدد انطلاقا من مقياسي :

- درجة التعقيد : يقصد بها مدى تداخل وتفاعل مكونات هذه البيئة والتي يتم تحديدها من خلال:
  - طبيعة المتغيرات الخارجية للمؤسسة الاقتصادية.

[1] بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، 2006، ص25.

[2] عثمان حسن عثمان،المؤسسة الاقتصادية والمحيط(الأسس النظرية والآثار العلمية)، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منثوري قسنطينة، 2001/12، ص146.

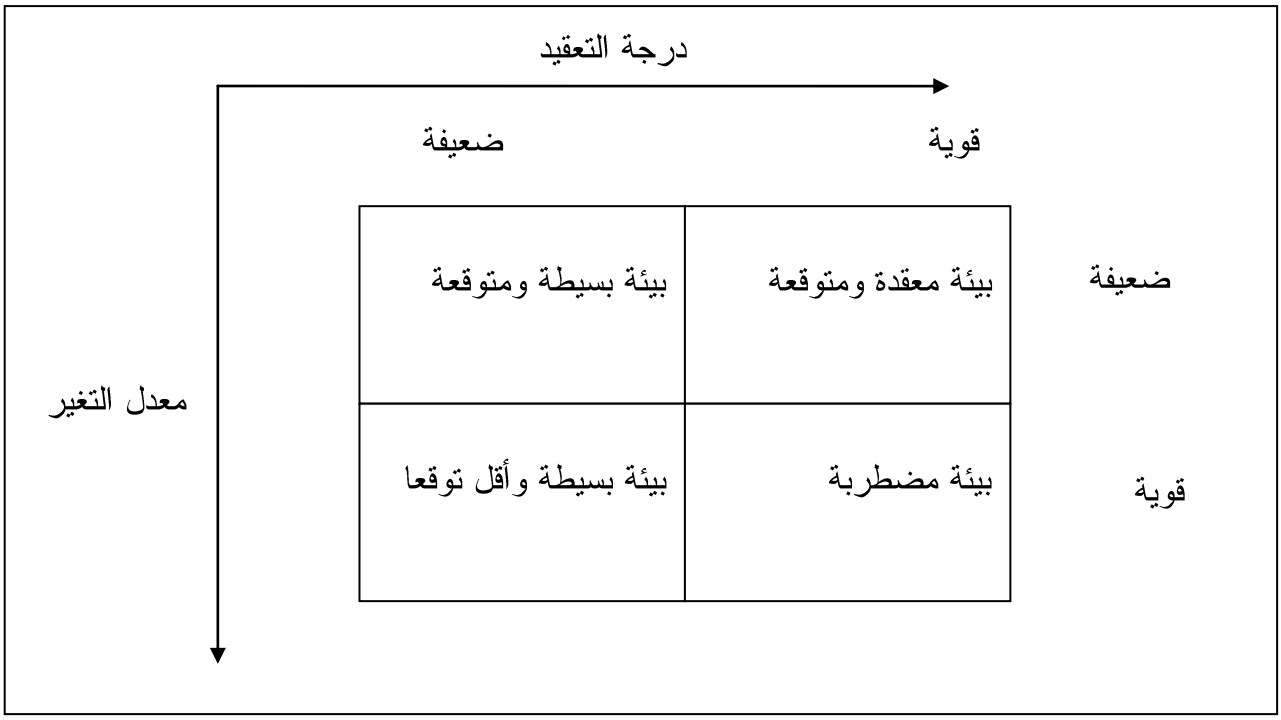
- تداخل وارتباط المتغيرات الخارجية ودرجة تفاعلها.

– معدل التغير (اللاثبات) : يشير إلى درجة سرعة تغير هذه العناصر.

- طبيعة نشاط المؤسسة السائدة.
- طبيعة النظام الاقتصادي القائم.

ويمكن توضيح أنواع البيئة الخارجية وفق هذين المقياسين في الشكل التاليّ:

الشكل رقم (14): تصنيف البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية بمقياسي: درجة التعقيد، معدل التغير(اللاثبات).



المصدر : عثمان حسن عثمان ،مرجع سابق،ص 147.

وتتمثل هذه التصنيفات في مايلي:

– بيئة بسيطة ومتوقعة : تحتوي على عناصر بيئة ضعيفة التعقيد، كما تتصف تلك العناصر بكونها ثابتة بصفة شبه مستقرة، أو أنها تتغير ببطء، ودرجة التأكد من السلوك تلك العناصر تكون عالية جدا.

– بيئة معقدة ومتوقعة: تحتوي على عناصر كثيرة التعقيد وثابتة بصفة شبه مستمرة أو تتميز بالتغير البطيء، ودرجة التأكد من تلك العناصر والقدرة على التنبؤ بتغيراتها العالية جدا، إلا أن درجة تعقيدها تعرقل المؤسسة من فهمها لبيئتها.

– بيئة بسيطة وأقل توقعا: تحتوي على عناصر بيئة ضعيفة التعقيد، وذات تغير مستمر ودرجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على توقع أو التنبؤ بتغيراتها تكون منخفضة.

– بيئة مضطربة: ذات عناصر كثيرة التعقيد ومتغيرة باستمرار، كما أن درجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على التوقع أو التنبؤ بتغيراتها تكون منخفضة جدا.

إن التقلبات التي تعرفها بيئة المؤسسات الاقتصادية الخارجية تقف عائقا أمام تقدمها و تحديد إستراتجيتها، خاصة أن ما يميز بيئة المؤسسات في وقتنا الراهن ، زيادة درجة التعقيد والتغير في عناصرها،مما أجبر المؤسسات اليوم أن تكوين مزينة وسريعة الاستجابة لتلك العناصر وذلك من خلال المتابعة والمراقبة المستمرة لتغيرات بيئتها الخارجية .

ثـــــــانيا: التعلم

ونقصد بها استفادة هذه الموئسات من كيفية معالجة الحالات التي فرضت التأقلم وتوظيفها في الحالات مماثلة، ومن ثم خلق درجة عالمية من التفاعل بين الموئسة وبيئتها الخارجية بإحداث علاقة أكثر توافقا وانسجاما بينهما، ليكون أي تغير في استراتجيات المؤسسة الاقتصادية (متوقع، سريع، هادف).

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية

الفرع الأول: تعريف التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

هناك العديد من التعاريف، نذكر أهمها:

التعريف الأول: يعرف التحليل الإستراتيجي بأنه:" عملية فهم خصائص البيئة الخارجية." [1]

التعريف الثاني: يعرف "HANDRICK" التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية بأنه: "مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى تحقيق معرفة التغيرات بهذه البيئة". [2]

التعريف الثالث : وفي نفس الاتجاه يعرفه بأنه: "عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية ". [3]

وبذلك نصل إلى تعريف تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية بأنه:"نشاط إنساني ونشاط إداري تقوم به الإدارات العليا، من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية للمؤسسة".

---

[1] TTP://menbres.iycos iycos .Fr/h/stratégie /stratégie 1-htm, consulte le 15/03/2013.

[2] Hand rick .D, Specialization of environnemental scanning activities omonguperlevel executives, Journal of management studies, vol18,1981 p299.

[3] سعد غالب ياسين،الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص63.

الفرع الثاني: أهمية دراسة التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة

تتمثل أهمية هذا التحليل في أنه يمكن المؤسسات الاقتصادية من تحقيق نجاح إلى حد كبير [1]

- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطلب هذه الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية.
- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمؤسسة أن تحقق تلك الاستفادة.
- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدامات وطرق منافذ التوزيع وأساليب وشروط الدفع وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المروضة على المؤسسة سواء التشريعية أو القانونية أو الأخلاقية...
- بيان علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة سواء كانت تلك المؤسسات تمثل إمدادا لها أو تستقبل منتجاتها أو تتعاون معها في عملياتها و أنشطتها.
- تحديد سعات المجتمع و الجماهير المتعامل معهم المؤسسة, وذلك من خلال الوقوف على أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للإفراد والمؤسسات والذين يمثلون قطاعات عملائها، الأمر الذي يفيد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت إنتاجها أو تسويتها ....

وبذلك تعد عملية تحليل ودراسة البيئة الخارجية من العوامل المهمة التي تساعدها في اكتشاف الفرص و اغتنامها ومواكبة التغيرات التي يمكن أن تؤثر عليها في صياغة إستراتيجية.

المطلب الثالث: أساليب التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية.

هناك العديد من الأساليب التي يمكن أن تستخدمه المؤسسة الاقتصادية في دراسة وتحليل البيئة الخارجية، من أهم هذه الأساليب أسلوب (PESTEL) الذي يهدف إلى تحليل الظروف والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية أما الأسلوب الثاني والمتمثل في تحليل (PORTER) المعتمد على القوة الصناعية الخمس ذات التأثير المباشر على الصناعة (الداخلين المحتملين، القوة التفاوضية لدى للموردين، القوة التفاوضية لدى العملاء، المنافسون في القطاع، المنتجات البديلة).

الفرع الأول: نموذج تحليل PESTEL

ـــــأولا- عوامل البيئة السياسية [1]: وهي تشمل جميع التغيرات التي تحدث والتي يمكن أن تحدث على الصعيد السياسي في الدولة أو الدول التي تكون المؤسسة الاقتصادية على ارتباط معها، انطلاقا من واقع سياسي راهن أو نتيجة تتجه نحو هذه الدول أو الدولة وذلك من خلال:

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس،جمال الدين محمد المرسي، الإدارة والإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية،الإسكندرية ، 2006 ،ص ص 148-149.

1- طبيعة النظام السياسي الحاكم : ويتم تقسيمه على أساس خضوعه للقانون إلى استبداد وقانوني، فالنظام السياسي الاستبدادي لا يخضع للقانون ولا يتقيد بأحكامه من قرارات وأعمال وتصرفات، وبالتالي فلا ينتظر منه احترام الحقوق والحريات.أما النظام القانوني فهو الذي يخضع للقانون ويتصرف طبقا لأحكامه وتبعا لما بنص عليه من قواعد وإجراءات،ويهدف الحكم إلى حماية الحقوق والحريات وتحريم إنهاكها.

2- درجة الاستقرار السياسي : وتعني درجة استمرارية الحكم السائد والسياسات المعتمدة في هذه الدولة أو الدول التي تكون المؤسسة الاقتصادية على ارتباط معها وكذلك درجة التوتر الخارجي وانعكاسه على الوضع السياسي الداخلي.

3- القرارات السياسية: وهي ترجمة للتوجهات السياسية الداخلية و الخارجية للدول.

ثـانيا- العوامل الاقتصادية: وتعتبر المتغيرات الاقتصادية إحدى عوامل البيئة الهامة المؤثرة على المؤسسات الاقتصادية واستراتيجياتها ونشر هذه التغيرات إلى خصائص وتوجيهات النظام الاقتصادي العام الذي تعمل فيه تلك المؤسسات وبطبيعة الحال، فان هذه العوامل تؤثر على أداء المؤسسة بطريقة مختلفة. (2)

لذلك فإن تحليل البيئة الاقتصادية الكلية هو بحث واستخراج لمعلومات تقديرية وإحصائية حول: الدخل الوطني، الاستهلاك الوطني، البطالة، التضخم، معدل الاستثمار، وكذلك الاهتمام بالقطاع الذي تنشط به المؤسسة وخاصة الاهتمام بدورة الأعمال في القطاع، وتشير دورة الأعمال إلى التقلبات الدورية التي تحدث في اقتصاد دولة ما، وتتكون من مرحلة الرخاء ومرحلة الركود ثم كساد، وأخيرا مرحلة انتعاش. (3)

ثـــالثا- العوامل الاجتماعية والثقافية : تنشأ المؤسسة في وسط مجتمع معين ولا تنشأ في فراغ, ونضرا لاختلاف المجتمعات فيما بينها من حيث العرف، والعادات والتقليد والمعتقدات الدينية والثقافية والقيم والعلاقات الاجتماعية، فان المؤسسة لا يمكن عزلها عن السلوك وتأثير المجتمع الذي نشأت فيه وبذلك فالبيئة الاجتماعية تمثل مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على المنتجات المؤسسة، وذلك على القيم والقواعد وممارسات العاملين داخل المؤسسة. (4)

---

*PESTEL: تكونت هذه الكلمة للأحرف الأولى للمتغيرات البيئة الخارجية العامة المذكورة في تحليل.

[1] عبد اللطيف عبد اللطيف، إدارة خط البلد ومضمونه في الإدارة الدولية، مثال دول خليج، مجلة العلوم الإنسانية،جامعة بسكرة، العدد التاسع، مارس 2006، ص 16.

[2] سوما علي سليطن ،الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء المنظمات الأعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في الساحل السوري، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرين، 2007،ص37 .

[3] نادية العارف،الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)،الدار الجامعة،الاسكندرية، 2001،ص123 .

[4] زكريا مطلك الدوري، الإدارة الإستراتجية ،(مفاهيم عمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان،2005،ص89 .

إن قيام المؤسسات الاقتصادية بتحليل ودراسة الجوانب الاجتماعية للأفراد والجماعات داخل المجتمع يؤدي إلى اكتشاف العديد من الفرص التي يمكن الاستفادة منها، وكذلك التعرف على العديد من القيود والتهديدات التي تؤثر عليها، والتي يجب التكيف معها بالصورة المناسبة.

رابـــعا- العوامل البيئة التكنولوجية : تمثل العوامل التكنولوجية أحد العناصر الهامة والأساسية في البيئة الكلية للمؤسسة التي تتعلق بأدوات والوسائل المستخدمة التي تلعب دور فعالا في استمرارية المؤسسة ونموها.

إن التغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجية لها تأثير واضح على المؤسسة، لذلك أصبح من الضروري على الإدارات العليا في المؤسسات الاقتصادية متابعة التغيرات والتغيرات والتطورات في البيئة الخارجية التي تربط بأعمال المؤسسة ومثال ذلك كالرغبات الجديدة من قبل المستهلكين، وتزايد المنافسة، داخل منافسين جدد في الأسواق، وبذلك تدعو الإدارات العليا إما إلى تقديم منتجات حديثة وجديدة لتأكيد الميزة المتنافسة للمؤسسة في السوق، بالرغم من التكاليف الباهظة المرتبطة بها التي قد تعرضها للمخاطرة بسبب فشل بعض المنتجات الجديدة، أو البقاء والاستمرار على تقديم المنتجات الحالية والتي قد تعرض المؤسسة للفشل وبالتالي تؤيدي إلى خروج من الأسواق.

حيث يزود التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة التكنولوجية، الإدارة العليا برؤية مستقبلية عن التنبؤ التكنولوجي، وبالتالي يزود المؤسسة بالقدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجيات وخلق الفرص الجديدة لاقتناصها أو فرض التهديدات بيئية جديدة. [1]

خـامسا- العوامل البيئة القانونية : وهي مجموعة النصوص التشريعية الصادرة وفقا لتطورات الراهنة في كل المجالات السياسية،الاقتصادية،الاجتماعية،كما تأثير مباشرا على المؤسسة حيث نار ما تقوم المؤسسة بأعمال دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها ويعيق حركاتها ويمكن تقسيم هذه القوانين إلى: [2]

1- **القوانين المرتبطة بالبيئة:** وهي تلك القوانين التي تعمل على حماية البيئة والمحافظة عليها من التلوث.

2- **القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين :** وهي القوانين التي تنظم العلاقات بين أرباب العمل وبين العاملين لديهم.

[1] ماجد عبد المهدي مساعد ،الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم عمليات حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013،،ص156.
[2] فلاح حسين الحسيني, مرجع سابق, ص70.

3- القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين : والتي تهدف إلى حماية المستهلك من الممارسات الخاطئة، من قبل بعض المؤسسات وحمايتها من الخداع والغش أو تقديم منتجات مضرة بالصحة.

4- القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي : وهي القوانين المتعلقة بإنشاء المؤسسات للعمليات التجارية أو المؤسسة ونشاط المؤسسات في حالة الإفلاس التصفية وغيرها.

5- معدل الفائدة: فارتفاع معدل الفائدة على القروض يؤدي إلى انخفاض الطلب على القروض وهو ما يمثل تهديدا يواجه المؤسسة وعليها الاهتمام بالتمويل الداخلي للأنشطة والاستثمارات.

6- معدل تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي : فتدخل الدولة يؤدي إلى قيود على الاستيراد والتصدير، وقوانين حماية البيئة من التلوث ....، فكل عامل من هذه العوامل يؤدي بشكل أو بأخر على المؤسسة،ولا تستطيع المؤسسة التأثير عليه وبذلك يعتبر المحيط القانوني، كذلك من أهم العوامل المؤثرة على المؤسسة.

سـادسا- العوامل البيئة : يعتبر المحيط البيئي أحد المؤثرات على البيئات المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال عناصره المتمثلة في المواد الطبيعية، الماء، المساحات الخضراء، السهول... وتؤثر فيه من خلال إحداث بعض التغيرات عليه فلقد زاد الاهتمام بالقضايا البيئة منذ العقود الثلاثة الماضية إلى درجة جعلت بعض العلماء يطلق عليها عهد التسعينات من القرن الماضي عقد الأرض، والذين تبين من خلاله أن قضايا البيئة الطبيعية هي قضايا عالمية تحتل صدارة المؤسسات الاقتصادية. [1]

يعرف المحيط الطبيعي على أنه مجموعة الظروف الجيولوجية، والمناخية التي تعمل في ظلها المؤسسة، ولهذه الظروف تأثير على السير الحسن للمؤسسة.

وهناك من يضيف عوامل البيئة الدولية و العالمية حيث تلعب هذه الأخيرة دورا بارزا ومؤثر في المؤسسات الاقتصادية بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات معا، وتنطوي تحت العوامل الدولية الإتلاف الإستراتجية بين الشركات والتكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية،...[2]

وبذلك تساهم التغيرات الدولية للبيئة في إمكانية خلق فرص أمام المؤسسة كما يمكنها كذلك أن تسبب مخاطر حقيقية لها، حيث تخلق هذه الفرص اتساع الأسواق أمام المؤسسات، أما التهديدات فتتمثل في القيود الجمركية المرتفعة لدخول الأسواق وكذلك التطورات التكنولوجيا التي قد تكون فرصة أما المؤسسة للزيادة

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس, جمال الدين محمد المرسي, التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية،ط1، 2005، ص132

[2] ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص157.

في النمو والتوسع وقد تخلق تهديدا وتراجعا. إذ تضم هذه البيئة عناصر متعددة منها : حجم وموقع البلد، الموارد الطبيعية ومدى استغلالها، المناخ ... .

كما أن نشاط المؤسسة في البيئة الخارجية، يبدأ مباشرة عند فتح الباب للخروج منها، ولكن قد نتساءل أين تنتهي هذه البيئة، وماهية حدودها الجغرافية، هل يكفي فقط الطريق والحي للتعبير عن كلمة البيئة؟ هذا يمكن أن يصلح في مثلا محل مواد غذائية وإنما يجب إدراج المدينة، الجهة، الدولة، القارة والعالم كله، فالتأثيرات الخارجية هي مثل القوة الجاذبية لنيوتن فهي تبعث تأثيرها عن بعد. [1]

تجدر الإشارة أنه ينبغي على المؤسسة الاقتصادية تحليل موقف وتحديد الفرص والتهديدات البيئة لها عبر تحليلها للعوامل البيئة السابقة الذكر من أجل تحديد الاستراتيجيات القادرة على اقتناص الفرص واستغلالها والوقاية من التهديدات من خلال القضاء عليها أو تقليل من مخاطرها [2]. الجدول التالي رقم (04) يظهر العوامل الرئيسية والفرعية للبيئة الخارجية العامة (الكلية) في خلق الفرص والتهديدات للمؤسسة.

الجدول رقم (03) : العوامل الرئيسية والفرعية للبيئة العامة في خلق الفرص التمهيدات للمؤسسة.

العوامل الرئيسية	العوامل الفرعية
العوامل الاقتصادية	معدل النمو الاقتصادي، الإنفاق الاستهلاكية في العام ، الميزان التجاري معدلات الفائدة, الدخل, معدلات التضخم، ...
العوامل الاجتماعية والثقافية	التقاليد، العادات، القيم، التغيرات الاجتماعية ، السلوك العام للإدارات والمدراء، المسؤولية الاجتماعية، الثقافة، التعليم، ...
العوامل التكنولوجية	التطورات التكنولوجية ، التغير التكنولوجية ، تكنولوجية المعلومات التقنيات الحديثة المستعملة في العمليات الإدارية، الابتكار السريع، ...
العوامل السياسية والقانونية	السياسة الدفاعية للدولة، التنظيم السياسي للدولة، الاستقرار السياسي للدولة، القوانين والنظام التشريعي، ...
العوامل الطبيعية	الظروف الجيولوجية والمناجم (حجم وموقع البلد ، موارد الطبيعية ، المناخ السائد، ...)
العوامل الدولية العالمية	المنافسة المحلية ، المنافسة الدولية ، أنماط التجارة الدولية ، التكتلات الاقتصادية، الاختلافات الحضارية، ...

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعد، مرجع سابق، ص160

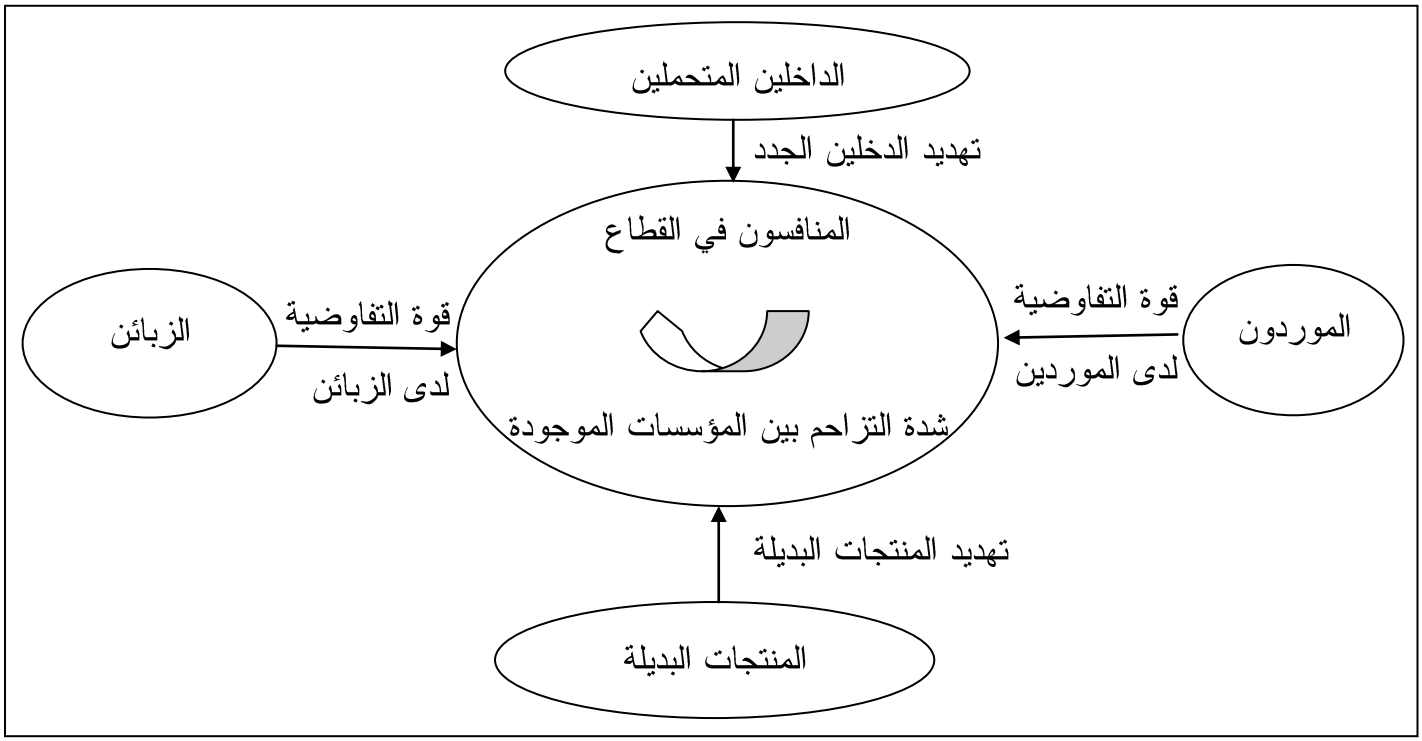
[1] Henri Duhamel, Stratégie Direction Del Enterprise, Imprimerie Cirât, France, LE rédition, 1986 , P42.

[2] ماجد عبد الهدي مساعد، مرجع سابق ،ص159

الفرع الثاني: تحليل قوى التنافس لـــ PORTER

إن التحليل قوى التنافس في الصناعة يمثل أهمية عظمى في تحليل البيئة الخارجية وتحليل قوى التنافس يتطلب متابعة مستمرة لما يحدث في البيئة المحيطة والمؤثرة في الصناعة لتحديد المنافسة وخصائصهم، وبذلك يعد منحا رئيسيا لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في البيئة الصناعية * من خلال ما جاء به مخطط بورتر (M, PORTER) للقوى الخامسة التي تحدد تنافسية القطاع، بإضافة إلى قـوة السادسة وتمثل في (أصحاب المصالح الآخرون) التي أضافها فريمان هذا ما يتم توضيحه في الشكل رقم (14)

الشكل رقم (15): القوى الخامسة المحددة لتنافسية القطاع



SOURCE: MICHAEL PORTER, CHOIX STRATEGIQUES ET CONCURRENCE, ECONMICA, PARIS, 1986, P04

بحسب نموذج PORTER القوى التنافسية الخامس هي:

ـــــأولا: تهديد الداخلين المحتملين

إن تحليل هيكل الصناعة لبورتر لا يقتصر على المنافسين المتواجدين فعليا ضمن القطاع، بل يتعد الأمر إلى المنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق والذين لا يمكن تجاهلهم بحيث تتوفر لديهم أفكار جديدة وطاقات متجددة تؤثر على طبيعة المنافسة،وقد تؤدي إلى انخفاضها، ويعتمد تهديد الداخلين محتملين للقطاع

* يقصد بالبيئة الصناعية مجموعة المنظمات التي تنتج أو تقدم مجموعة السلع والخدمات المتشابهة أو المرتبطة مع بعضها

على طبيعة المعوقات التي تحول دون الدخل إلى البيئة التنافسية، وعلى رد الفعل الذي يمكن يتعرض له هؤلاء الداخلون الجدد من قبل المنافسين المتواجدين، وبذلك فان الإستراتيجية المعتمدة على زيادة الحوافز ستؤدي إلى تحقيق الصناعة بعوائد مرتفعة على المدى الطويل، ويمكن حصر تلك الحوافز في العوامل التالية: [1]

أ- اقتصاديات الحجم ومنحى الخبرة : تهدف اقتصاديات الحجم كميات الإنتاج الكبيرة من أجل المنافسة التي تستطيع المؤسسات الجديدة مجاراتها، إن اقتصاديات الحجم لا تشمل الإنتاج فقط بل تشمل البحث والتطوير والتسويق خدمات ما بعد البيع... كما أن الخبرة المتراكمة الكبيرة في مجال الصناعة التي تحصل عليها المؤسسات الحالية، وتراكم إنجازات تشكل عائق أمام دخول المؤسسات الجديدة، لعدم امتلاكها لفترة زمنية قصيرة.

ب- تمايز المنتجات: إن تمايز المنتجات تأتي من خلال امتلاك المؤسسة لعلامة تجارية متميزة تأتي من خلال بحوث التسويق المتخصصة التي شكلت معرفة جديدة في الأسواق وخلقت ولاء عالي للمستهلكين اتجاه العلامة التجارية المعروفة.

جـ- متطلبات رأس المال: كلما زادت الحاجة للموارد المالية عند بداية أي عمل كلما زادت العقبات لدخول السوق وخاصة عندما يكون الاستثمار محفوفا بالمخاطر، مثل الاستثمار للأبحاث والتطوير أو الإعلان...

د-الوصول إلى قنوات التوزيع : إن عدم توافر قنوات التوزيع للداخلين الجدد يخلق عائقا أمام دخولهم، ففي أغلب الأحيان تمتلك المؤسسات الموجودة في الصناعة تأثيرا كبيرا في منافذ التوزيع، أو محدودية قنوات التوزيع، إلى غير ذلك من الصعوبات التي تقف أمام دخول الجديد من المؤسسات، وهذا ما يجعل عملية الدخول مكلفة جدا.

هـ- سياسة الحكومة : إن الحكومة يمكن أن تضع حدا أو تمنع الدخول في مجالات معينة عن طريق المطالبة بالترخيص أو تقيد الوصول إلى المواد الخام ... .

إن دخول منافسين جدد يعتبر تهديدا للمؤسسات التي تعمل حاليا في الصناعة حيث كلما كان من السهل دخول المنافسين الجدد كلما زاد التهديد على المؤسسات الحالية.

ثـــانيا: القوة التفاوضية للموردين

بإمكان قوة التفاوضية للموردين أن تشكل تهديدا حقيقيا للقطاع، إذا يمكن أن تقلص من مردوديته عن طريق الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار أو بتدني مستويات الجودة للموارد الموردة، ولكن هذه التهديدات

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 272.

أشد خطورة في حالة عجز القطاع عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف، وتمكن قوة الموردين في الحالات التالية: [1]

أ- درجة التركيز الموردين مقارنة مع الزبائن: حيث كلما كانت السيطرة في صناعة ما من طرف الموردين كبيرة (بمعنى وجود عدد قليل من الموردين)، كلما كان تحكم الموردين في السعر والجودة وشروط البيع كبيرة.

ب- عدم توفر المنتجات البديلة : بمعنى عدم وجود بدائل للمواد التي يقدمها الموردين الشيء الذي يزيد من القدرة التفاوضية لهم.

جـ- تميز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف المؤسسة كثيرا بحيث أن المؤسسة التي تتحول من المنتج الذي يورده المورد، إلى المنتج بديل أخرى يكلف المؤسسة كثيرا

د- درجة أهمية المؤسسة بالنسبة للمورد عندما لا يمثل قطاع المؤسسات التي تشتري من الموردين ،سوى حصة بسيطة من رقم أعمالهم، فإن القوة التفاوضية لدى الموردين تكون كبيرة

هـ- درجة أهمية منتجات الموارد بالنسبة للمؤسسة، فكلما كانت المواد الأولية أو السلع النصف مصنعة التي يوردها المورد، ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة بعوامل الإنتاج، أن تتحول إلى منافس لها في الصناعة التي تنشط فيها، وبالتالي هذا يمنح المورد قوة تفاوضية كبيرة.

ثـــــالثا: القوة التفاوضية للزبائن

إن تأثير الزبائن على المؤسسة يمثل في قدرتهم على التفاوض في تدني أسعار ورفع النوعية، والتوزيع في الخدمات، الأمر الذي يكون له تأثير على مرد ودية المؤسسة يكون لهذا التأثير سلبي على المؤسسة في الحالات الآتية:

- تجميع المشترين في عملية الشراء(توحيد مشتريتهم)
- أهمية المنتج بالنسبة للمشترين.
- توفير المعلومات الكافية لدى الزبائن.
- سهولة الحصول على المنتجات المطلوبة وخاصة التي تتسم بالنمطية .
- ارتباطهم بالمستهلكين مباشرة يجعلهم في مركز قوة [2]

[1] ماجد عبد المهدي مساعد, مرجع سابق, ص169.

[2] بن واضح الهاشمي ،مرجع سابق، ص53.

رابـــــعا: تهديد المنتجات البديلة

تتعلق هذه القوى لمدى استعداد المشـــتري لتبديل نوع المنتج أو الخدمة حيث يؤكد بورتر أن التحـــليل يصبح ذا خطر واضح عند يزود المشـــتري ليس فقط بمورد بديـــل بل بتقدم أسعار تجـــارية منخفضـــة وأفضل.

وتمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، حيث كلما زاد تهديد هذه المنتجات كلما كان ذلك أوعى لزيادة الاستثمار في البحث والتطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفع الجودة ويزيد تهديد السلع والخدمات البديلة في الأحوال التالية [1]:

- قدرة السلع والخدمات البديلة على إشباع حاجات عملاء الصناعة بأسعار أقل وبجودة أفضل
- عدم توفر المعرفة لدي العميل التي تمكنه من المقارنة بين سعر وجودة المنتج البديل وسعر وجودة المنتج الأصلي.
- عدم تحمل العميل تكلفة تحول، نتيجة اتخاذ قرار شراء السلع والخدمات البديلة.
- إذا كان المنتج الأصلي هو المنتج الوحيد، ولا يمكن تعديل المنتجات نضرا لقصور الإمكانيات المادية، والآلات وعدم قدرتها على إنتاج منتج أخر .

خـــامسا: شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة

وأخيرا يؤكد بورتر أن مستوى المنافسة في أي مجال يتشكل من خلال المنافسة بين المتنافسين، وشدة المنافسة مرتبطة بعدة عوامل أهمها: [2]

- عدد المنافسين: كلما قل عدد المنافسين كلما زادت شدة المنافسة فيما بينهم.
- معدل نمو الصناعة: فإذا كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم المؤسسات فرص لتحقيق أهدافها، أما إذا كان نمو الصناعة بطئ فإن المنافسة تشتد وقد تشكل تهديد للمؤسسات لبلوغ أهدافها.
- تحمل المؤسسات لتكاليف ثابتة مرتفعة.
- التميز للمنتجات أو الخدمات فالمؤسسات التي منتجاتها تتسم بالتميز فإنها سوف تمتلك قدرة عالية على المنافسة في الصناعة وبالتالي تحقيق أرباح عالية وأفضل من المؤسسات التي لا تمتلك تميز في منتجاتها.
- الطاقة: تفضل الكثير من المؤسسات استخدام أقصى طاقة لتشغيل مواردها لبلوغ وتحقيق اقتصاديات الحجم.

[1] زكريا مطلك الدوري، مرجع سابق، ص107.

[2] نفس المرجع، 108.

– تنوع واختلاف استراتيجيات المنافسين ومبادئهم وشخصياتهم .

ويمكننا القول أن نموذج بورتر الموضح في الشكل رقم (14) يتيح للمدراء دراسة القوى المؤثرة في بيئة الصناعة واتجاهاتها بالماضي والحاضر والمستقبل والتعرف على الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة.

سادسا: أصحاب المصالح الآخرون

قد أوصي فريمان بإضافة هذه القوة إلى قوى بورتر الخمسة حيث تختلف أهمية وتأثير هذه الجماعات من مؤسسة إلى أخرى ومن صناعة إلى أخرى فتأثيرها على المؤسسات الاقتصادية يختلف باختلاف أحجامها.

حيث يمكن أن يكون أصحاب المصالح أفراد أو جماعات لهم مصالح أو مناصب لدى المؤسسة حيث يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة وكيفية أدائها، فالأطراف ذات المصلحة يمكن تقسيمهم إلى فئتين داخلية (العاملون بها، أعضاء مجالس الإدارة) وأخرى خارجية (العملاء، الموردون، الحكومات، النقابات...). فالأطراف ذات المصالح لها مطالب لابد لها أن تأخذها الإدارة – واضعو الإستراتيجية – بعين الاعتبار عند صياغة الإستراتيجية وإلا فقد يسحب أصحاب المصلحة دعمهم للمؤسسة. [1]

كما أن أهمية أصحاب المصالح تختلف من صناعة إلى أخرى ولا يمكن تجاهلها كقوة مؤثرة على جاذبية الصناعة.

وبذلك يمكن اعتبار عامل المنافسة القوى كعامل تهديد للمؤسسة حيث أنه يؤدي إلى تقليص الأرباح، أما عامل المنافسة الضعيف فيمكن اعتبار على أنه فرصة للمؤسسة حيث أنه يتيح لها أرباح أعظم، كما يمكن أن تغير قوة تأثير العوامل الخمسة على مدار الوقت وفقا للتغيرات الظروف في الصناعة، مما يفرض على المؤسسة صياغة إستراتيجية مناسبة للتعامل على تلك التغيرات. [2]

تحدثنا عن البيئة الخارجية أوجب التطرق إلى الشق الثاني من هذا المحيط وهي البيئة الداخلية وهذا ما سيتم توضيحه في هذا المبحث.

---

[1] شارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية،2001، ص78.

[2] سوما علي سلطين، الإدارة الإستراتجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ،دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في الساحل السوري ،،مذكرة ماجستير ،جامعة شرين،2007 ،ص36.

المبحث الثاني: تحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة

بعد قيام بتحليل البيئة الخارجية، وتحديد مجموعة الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، تقوم هذه الأخيرة بتحليل البيئة الداخلية من أجل معرفة طبيعة أدائها داخل المؤسسة،وتحديد مختلف نقاط القوة والضعف التي تميز نشاط المؤسسة، حيث تتطلب هذه العملية تحليل لمختلف الوظائف التي تمارسها المؤسسة، إضافة إلى ثقافتها التنظيمية وهيكلها التنظيمي لتصل في الأخير إلى استخلاص نقاط القوة والضعف التي يمكن أن تسبب نجاح أو فشل وظائفها وأنشطتها وبعد معرفة نقاط القوة والضعف تقوم المؤسسة الاقتصادية بعملية ربط تحليلية لكل من الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، يسمى هذا التحليل نموذج (SWOT) وبهذا يمكن الوصول في هذا البحث إلى ثلاثة مطالب ،نتطرق في المطلب الأول ماهية البيئة الداخلية للمؤسسة أما المطلب الثاني فنتناول فيه مفهوم وأهمية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية وأساليبه، أما أخر المطلب سنعرض فيه تحليل (SWOT) .

المطلب الأول: ماهية البيئة الداخلية للمؤسسة

الفرع الأول: تعريف البيئة الداخلية

لقد وردت تعارف متعددة حاولت إعطاء توضيحات حول البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية منها:

التعريف الأول : يعرف (CERTO/1997) البيئة الداخلية للمؤسسة بأنها "تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية التنظيمية للمؤسسة ".[1]

التعريف الثاني : يعرف البيئة الداخلية بأنها: "مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية".[2]

التعريف الثالث: في نفس المنوال يعرف البيئة الداخلية على أنها : "تلك العناصر الموجودة داخل حدود المؤسسة التي تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي والممارسات التنظيمية هذا وتحدد العناصر الداخلية منها الإستراتيجية،الموارد البشرية، التكنولوجية، ثقافة المؤسسة..." [3]

من خلال التعريف السابقة يمكن استنتاج تعريف للبيئة الداخلية على أنها:"عبارة عن عناصر والمكونات والوظائف الموجودة داخل المؤسسة والتي يمكن السيطرة عليها واستغلالها في صالح المؤسسة".

على خلاف ما تطرقنا له فيها يخص البيئة الخارجية التي لا يمكن السيطرة على متغيراتها.

---

[1] خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان،2009 ص74.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق،ص283.

[3] أحمد ماهر، التنظيم الإداري،الدار الجامعية،القاهرة،2004،ص18.

الفرع الثاني: المتغيرات التنظيمية للبيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية

تتكون البيئة الداخلية من مجموعة متغيرات وتتمثل في الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمي، الموارد المتاحة لديها، حيث تأثير بشكل كبير في نشاطها.

ـــــأولا: الهيكل التنظيمي ORGANISATIONNEL STRUCTURE

تعددت التعاريف الخاص بالهيكل التنظيمي للمؤسسات بين مؤلف وأخر إلا أن القاسم المشترك لها يجمعها في أن هيكلها التنظيمي "يعتبر أحد المكونات الأساسية في البيئة الداخلية الذي بموجبه يتم توزيع الأدوات والمستويات التنظيمية والإدارية، وبذلك تتشكل الإدارة الرئيسية والفرعية وصولا إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلا لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل".[1]

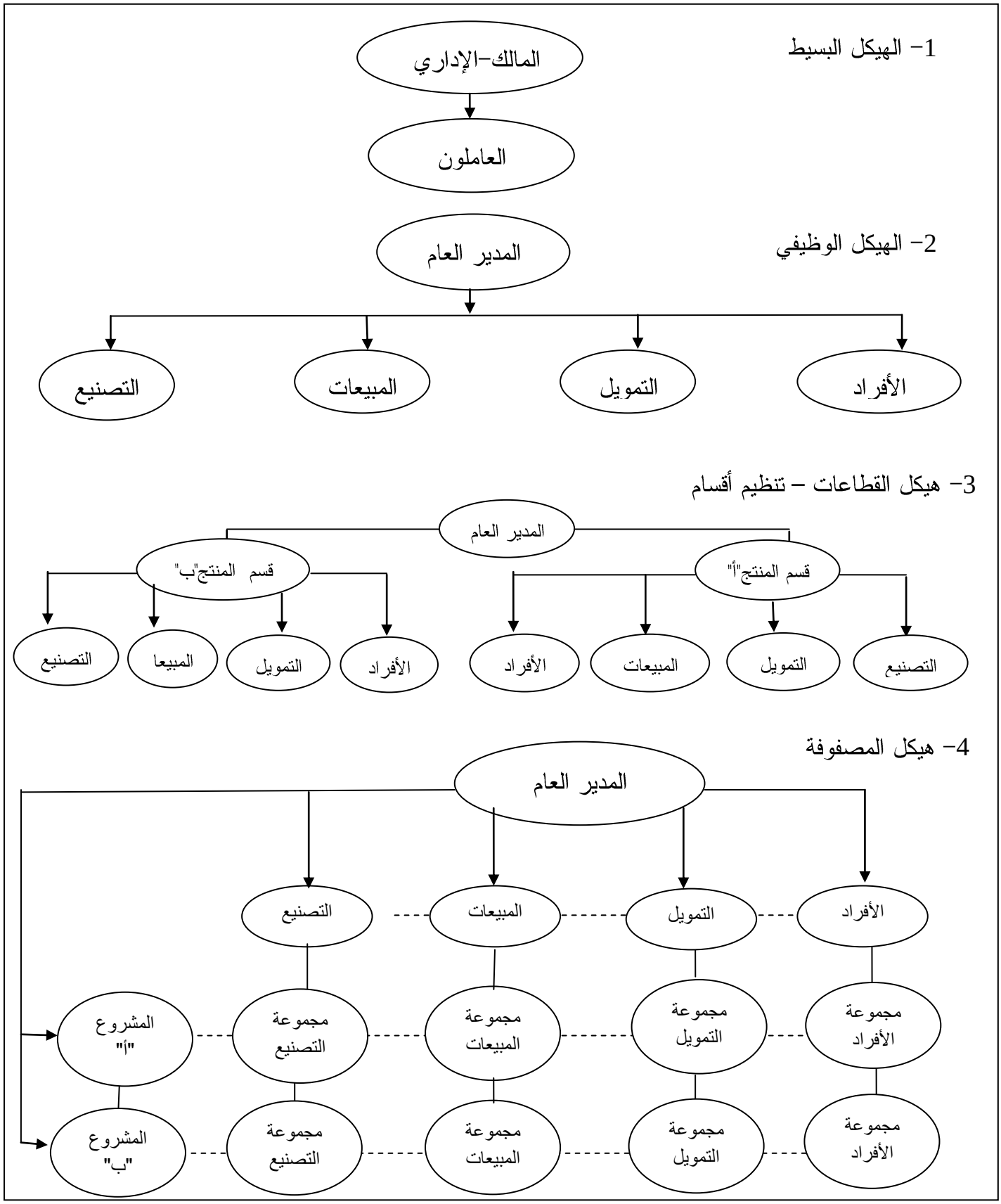
ويمكن تعريفه كذلك بأنه "الإطار الذي يشير إلى الطرق التي يتم فيها توزيع المستويات ،والواجبات على الأفراد والطرق التي يجمع فيها الأفراد معا في أقسام أو وظائف إدارية. [2]

للهيكل التنظيمي أنواع غير أن ما يهمنا هو الهيكل التنظيمي التي تتبنها المؤسسات الاقتصادية التي تعتمد على هيكل تنظيمية بسيطة وغير معقدة التي تتناسب مع حجمها والمعروف هو أن المؤسسات الاقتصادية الصغيرة الحجم تتبنى الهيكل البسيط أو الوظيفي بإضافة إلى بعض الهياكل التي تناسب المؤسسات الكبيرة كهيكل المصفوفي، حسب ما يبينه الشكل رقم (16) .

[1] خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص75.

[2] فلاح حسن الحسين، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان،ط1 ،2000،ص88.

الشكل رقم(16): الهياكل التنظيمية الأساسية



المصدر: فلاح حسين الحسن، مرجع سابق، ص ص90_91.

فحسب الشكل يوجد أربع أنواع من الهياكل التنظيمية [1]

1. **الهيكل البسيط**: يستخدم هذا النوع من الهياكل في المؤسسات الصغيرة الحجم وهو غير مقسم إلى وظائف أو منتجات، يسيطر عليه المدير، وتقوم بإنتاج سلعة أو سلعتين وتسوق منتجاتها في السوق محددة.
2. **الهيكل الوظيفي** : يلاءم هذا الهيكل المؤسسات المتوسطة الحجم التي توجد به عدة خطوط منتجة، وعادة ما يكون العاملون متخصصون في وظائف مختلفة مثل في التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية،...
3. **هيكل الأقسام (القطاعات)**: ويصلح هذا الشكل للتطبيق في حالة المؤسسات التي يوجد بها عدة خطوط منتجة في عدد من الصناعات المرتبطة ويتسم العاملون فيها بالتخصص الوظيفي.
4. **الهيكل المصفوفي**: يتناسب هذا النوع من الهياكل مع المؤسسات الكبيرة الحجم، وذات الخطوط الإنتاجية المتنوعة، وفي الصناعات متعددة، وقد يأخذ أشكالا أخر حسب الزبائن أو المؤسسات الجغرافية.

إن لبناء الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة يمثل الحجر الأساسي الذي تعتمد عليه المرحلة الميكانيكية الأخرى. لذلك فعند القيام بتصميم الهيكل التنظيمي لابد من أخذ الاعتبارات الأساسية والمهمة التي تحدد نجاح المؤسسة من عدمها وهي [2]:

- تصميم الهيكل التنظيمي بما يتلاءم وتحقيق أهداف المؤسسة الرئيسية.
- تحديد المسؤوليات و تحليلها، ويتم ذلك وفقا لحجم العمل المتوقع، ويلزم المؤسسة في تحديد الأفراد.
- تحديد صلاحيات وسلطات لمختلف الأقسام الملائمين للقيام بالعمل وتحمل تلك الأعمال والمسؤوليات.
- تحديد الوظائف وتوظيفها وحل التداخل والازدواجية التي قد تحصل بين الوظائف.
- القيام بتجميع الأقسام الإدارية على أساس سلعي من أجل تحقيق التكامل العمودي والأفقي.
- ضرورة دراسة كافة عناصر الاتصال والعلاقات بين الأقسام التنفيذية من جهة والعلاقات بين الأقسام التنفيذية والاستثمارية من جهة أخرى للتعرف على مدى فعالية الاتصالات والعلاقات داخل المؤسسة.

[1] هاني عرب، محاضرات في الإدارة الإستراتجية، ملتقى البحث العلمي،ص ص31-32 .(29/03/2013) www.rsscrs.imfo

[2] زكريا مطلك الدوري، مرجع سابق، ص128.

ثـــــانيا- الثقافة التنظيمية ORGANISATIONNEL CULTURE

تعبر الثقافة في أي مؤسسة عن مجموعة المتغيرات والتوقعات والقيم السائدة بين العاملين داخل المؤسسة والمتوارثة من جيل إلى أخر وعادة تعكس الثقافة رسالة المؤسسة وقيم المؤسسين، حيث نجد أن ما يصدر عن العاملين من تصرفات وسلوكيات أثناء قيامهم بأعمالهم، ما هي في الواقع إلى ناتج للبيئة الثقافية والاجتماعية والسلوكية التي يعيشون فيها وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "تلك القيم السائد التي تعتنقها المؤسسة. "[1]

أو هي "مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارة وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلمسها العملاء والمتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة، سواء كان داخل أوقات الرسمي أو خارجية." [2]وعليه فإنه يجب أن يصبح الموظفون مع الوقت يشعرون ويعرفون ويعاملون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات مؤسساتهم.

وبذلك تبق الثقافة التنظيمية عنصرا رئيسيا في تحديد كفاءة أداء المؤسسة التي قد تمثل عاملا محفزا إلى انجاز وزيادة كفاءة الأداء،وقد تمثل عاملا معوقا أمام المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

أوجب على المؤسسات الاقتصادية أن تعمل باستمرار على مراقبة وتحليل ثقافتها التنظيمية السائدة وذلك من خلال طرح مجموعة من التساؤلات ومحاولة الإجابة عليها، ومن أمثلة هذه التساؤلات وما يلي[3]:

- هل تتجه المعتقدات في المنظمة نحو تحقيق أهداف ربحية فقط؟
- هل أن معتقدات المؤسسة تتوافق مع التطور التكنولوجي, ومع متغيرات البيئة بصفة عامة؟
- هل أن معتقدات المؤسسة تتجه نحو تحقيق ميزة تنافسية في الصناعة ...؟
- ما مدى شيوع أواصر الثقة والتعاون بين أفراد المؤسسة؟

ثـــالثا: الموارد التنظيمية ORGANISATIONNEL RESSOURCES

توجد بالمؤسسات العديد من الوظائف الأساسية، وتختلف هذه الوظائف من مؤسسة إلى أخرى تبعا لنوع وحجم المؤسسة الاقتصادية، ومن العناصر التي توجد بالمؤسسة :

1-**عناصر التسويق الإستراتجية** : تعد وظيفة التسويق من الوظائف الأساسية في المؤسسة، حيث تعمل على تنظيم وتوقيت مستوى الطلب بشكل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، وبذلك فهي تعتبر حلقة وصل

[1] هاني عرب، مرجع سابق، ص33.

[2] ختيم محمد العبد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة،مذكرة ماجستير ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة،2003،ص67.

[3] زكريا مطلك الدوري، مرجع سابق،ص130.

رئيسية مع العملاء والمنافسين. وبذالك لابد من توجيه المزيد من الاهتمام للمركز التسويقي للمؤسسة، حيث يساعد المركز التسويقي في التعريف على عملاء المؤسسة ، من خلال بحث التسويق تتمكن المؤسسات من تقسيم السوق إلى قطاعات، ويعتمد المزيج التسويقي للمؤسسة على تعريف القطاع السوقي المستهدف حتى تنجح المؤسسة في تصميم السلعة الملائمة، وتقديمها بالسعر المنافسة [1] معتمدة في ذلك على منافذ التوزيع المخطط له بدقة للقيام بتقييم النشاط التسويقي للمؤسسة لا بد أن يتضمن تقيمها لأربعة عناصر أساسية وهي مزيج المنتج، السعر والترويج،التوزيع، وهي تعتبر الجوانب التي تمثل عناصر المزيج التسويقي، تهدف إلى تحقيق ما يلي[2]:

- تقديم سلعة أو خدمة ذات خصائص ومواصفات محددة من قبل المستهلكين.
- تحديد السعر والجودة والصورة الذهبية التي يتوقعها كل من المستهلك والمؤسسة.
- تحديد وسائل الاتصال وأساليبه المختلفة للوصول إلى المستهلك الحالي المرتقب
- جعل السلعة أو الخدمة متوافرة في الأماكن التي يتوقع المستهلك أن يجدها فيها.

2- **عناصر الإنتاج والعمليات الإستراتجية** : تعتبر وظيفة الإنتاج بأنها تلك الوظيفة الخاصة بإدارة الموارد اللازمة الإنتاج السلعة أو الخدمة التي تقوم المؤسسة بتقديمها إلى السوق، وتخص الإستراتيجية الخاصة بالإنتاج لكل من الجودة والتكاليف وخدمات المستهلك وفعالية الإنتاج وبذلك تصبح المؤسسة قادرة على خلق سمعة جيدة بها تميزها عن باقي المنافسين كم تهتم الاستراتيجيات الإنتاجية ببعض الجوانب المتعلقة باستخدامات التكنولوجية،والموارد الأولية وتعميم استخدام الآلات والتسهيلات الإنتاجية، وكذالك الرقابة على الإنتاج. [3]

إن الإستراتيجية الإنتاجية تتعلق بعملية اختيار تصميم وتحديث الرقابة على أنشطة المؤسسة اللازمة لإنتاج منتجات أو خدمات تعكس مستوى الجودة والتكلفة والخدمة والفعالية الإنتاجية. [4]

- الاختيار يتضمن تحديد المؤسسة لكل من المنتجات التي سوف يتم إنتاجها والعمليات الإنتاجية المستخدمة والمعدات والآلات التي سوف تستخدم، وكذلك اليد العاملة من أجل وضع الخطط.
- أما التصميم فيتضمن تصميم المنتجات والعمليات الإنتاجية والمعدات والآلات المستخدمة والوظائف وطرق العمل ونظم الرقابة على الإنتاج.

أما فيما يخص التحديث فيتضمن مراجعة النظم الإنتاجية في ضوء ضرورة إنتاج بعض المنتجات الجديدة، أو ضرورة استخدام بعض الخدمات أو العمليات الإنتاجية الخارجية.

---

[1] واضح فواز، دور تحليل البيئة الصناعية والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2011، ص43.

[2] فلاح حسين الحسني،مرجع سابق،ص103.

[3] نفس المرجع، 110 .

[4] أحمد القاطمين، الإدارة الإستراتيجية (حالات ونماذج تطبيقية)، دار المجدلاوي للنشر،عمان،ط1، 2002 ،ص78.

أما الرقابة على الإنتاج فتعتبر من العمليات المستمرة في النظام الإنتاجي حيث يتضمن وضع جداول الإنتاج وتحديد طرق التعامل مع الآلات والمعدات والرقابة على العاملين في ميدان الإنتاج.

3- **عناصر التمويل الإستراتيجية** : إن المسؤولية الرئيسية للدائرة المالية هي إدارة مصادر استخدامات الأموال بعقلانية وهذا يتضمن وضع الأسس العملية السلمية لكيفية تحصيل أموال المؤسسة واستخداماتها والرقابة عليها[1] بحيث تتطلب إدارة المؤسسات أن يكون هناك نظام محكم يوازن بدقة بين الإمكانيات المالية المتاحة وحجم الخطط الاستراتيجي والموضوعية كما أن من الوظائف الأساسية للدائرة المالية توفير مزيج من الوسائل توليد الأموال سواء إن كانت خارجية عن طريق الاقتراض والتسهيلات المصرفية أو الداخلية عن طريق طرح أسهم جديدة للاكتساب العام، إن كافة عناصر إدارة العمليات المالية في المؤسسة يجب أن ترعي الالتزام الدقيق بأهداف المؤسسة وخططها وسياساتها.

4- **عناصر الموارد البشرية الإستراتيجية** : تعتبر الوظيفة الأولى والأكثر أهمية لدائرة القوى البشرية في المؤسسة، حيث تهتم بإعداد وتخطيط كل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة وكذلك بالوظائف المرتبطة بأداء الأفراد من منطلق مجموعة من العناصر (إدارة، المؤسسة،البيئة والمجتمع، والقيم والجهد) [2]

ويتمثل الهدف الرئيسي لوظيفة الموارد البشرية في تحسين درجة التوافق بين الأفراد والوظائف،وكلما كان الفرد ملائما لطبيعة العمل كلما تحسن أداؤه، وارتفعت كفاءته وحاليا يلقي الجانب البشري الكثير من الاهتمام من قبل المؤسسات فإذا تمتعت المؤسسة بموارد بشرية كفاءة،أمكنها وضع استراتيجيات تحقق أهدافها الإستراتيجية بفعالية وكفاءة عالية ومن أهم العوامل الواجب دراستها وتحليلها فيما يتعلق بالموارد البشرية هي[3]:

- امتلاك المؤسسة قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية.
- تزويد المؤسسة بالعاملين ذوي الخبرات من أجل تأدية واجباتهم بكفاءة عالية.
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتشجيع وخلق الرغبة عند الأفراد العاملين للعمل بكفاءة في المؤسسة.
- توضيح السياسات المتعلقة بالموارد البشرية إلى الأفراد العاملين من أجل انجاز أعمالهم بكل وضوح ودقة

[1] أحمد القاطمين ،الإدارة الإستراتجية (الإدارة،إدارة الأفراد،الإصلاحات الإدارية)، دارالمجدلاي للنشر ،ط2002،1،ص،70.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق،ص135

[3])زكريا مطالك الدوري، مرجع سابق،ص133

5- **عناصر البحث والتطوير الإستراتيجي** : إن المنافسة الحالية للمؤسسات تدفعها إلي التجديد والابتكار للحصول علي ميزة تنافسية تسمح بتأمين الأرباح، بدل تلقي التقلبات الواقعة في بيئة الأعمال نظرا لشدة التغيرات التكنولوجية، فأصبحت كل المؤسسات مها كانت طبيعة نشاطها تحتاج إلى وظيفة البحث التطوير.

تعد وظيفة البحث والتطوير المستمرة في أنشطة وفعاليات المؤسسة من الوظائف الأساسية والجوهرية نضرا لتعليق نشاطها بتطوير المعرفة للإدارة والعاملين وبتصميم المنتجات الجديدة، وتطوير المنتجات الحالية وتطوير وتحسين العمليات الإنتاجية في المؤسسة، ولذلك فإنه عند تقييم لهذه الأنشطة فانه لابد من دراسة وتحليل المجالات الأساسية التالية: [1]

- مجال تركيز نشاط البحث هل يتم على البحوث العلمية النظرية أم البحوث والمجالات الميدانية والتطبيقية؟.
- طبيعة العلاقة بين وحدة البحث والتطوير والوحدات الوظيفية الأخرى في المؤسسة.
- درجة قوة نشاط البحث والتطوير في المؤسسة.
- النطاق الزمني المتوقع للحصول على نتائج من خلال ما يقوم بهذا النشاط.
- دورة هذا النشاط في خلق الميزة التنافسية لمجالات عمال المؤسسة.

6- **نظم المعلومات الإستراتيجية** : تمثل المهمة الرئيسية للحصول على نظم المعلومات في تصميم وإدارة المعلومات داخل المؤسسة، بحيث تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين عمليات اتخاذ القرار وذلك بتوفير المعلومات في الوقت المناسب والنوعية المناسبة، وبذلك ينبغي جمع المعلومات وتخزينها وتحليلها في شكل يساهم في الإجابة على التساؤلات الإستراتيجية إلى تهم المسئولين داخل المؤسسة، والواقع أن فائدة ودور نظم المعلومات اليوم (كما تطرقنا إليه في الفصل الأول) بتزايد مستمر نضرا لدورها المؤثر على كل المراحل المتعلقة بها من تخطيط أو متابعة أو رقابة [2]، وهناك من يضيف أيضا القيادة العليا كمتغير للبيئة الداخلية.

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية وأساليبه

يعرف التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية بأنه"دراسة وتحليل العوامل المؤثرة والحاسمة في اتجاه مسار المنظمة الحالي والمستقبلي"[3]

[1] فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص114 .

[2] نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص11.

[3] فلاح حسن الحسيني ،مرجع سابق،ص120.

الفرع الأول: أهمية دراسة وتحليل البيئة الداخلية

ا لتحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية أهمية كبيرة وتتمثل في[1]

- تساهم في تقيم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة.
- تعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المؤسسة وجعل خياراتها الإستراتجية واقعية وممكنة التنفيذ.
- التعرف على الوضع التنافسي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة أو التي تعمل في نفس القطاع.

بالإضافة إلى ذلك: [2]

- تستطيع إدارة المؤسسة تحقيق مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة كالكثافة التنظيمية، المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية.
- تتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية في المؤسسة لمعرفتها طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المؤسسة تقديم وتحقيق الأداء المالي والنجاح في هذه الأعمال.
- يساهم في معرفة التكور الحاصل في موارد المؤسسة بطريقة منهجية منظمة.

الفرع الثاني: أساليب التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة سلسلة القيمة

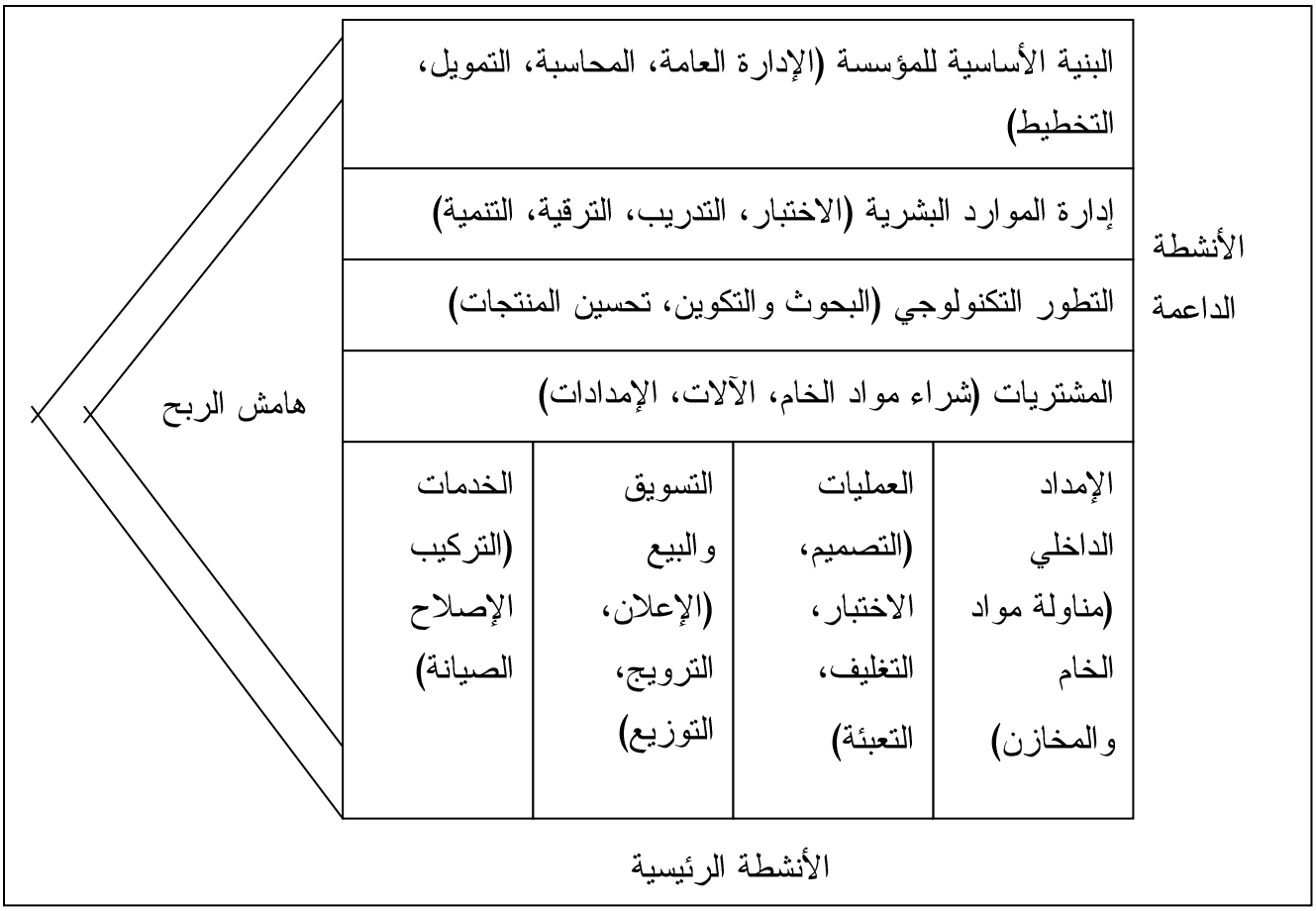
من بين أساليب التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية تحليل سلسلة القيمة الذي يساعد المؤسسات في التعرف على الأوضاع السائدة وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية الموجودة بها.

يعد نموذج سلسلة القيمة التي جاء بها بورتر في كتابة الميزة التنافسية أحد الأساليب المساعدة لتحليل العوامل الداخلية للمؤسسة، وأنه لكل مؤسسة باختلاف أحجامها لها مجموعة أنشطة هدفها في الأخير خلق قيمة أو منفعة لعملائها ومنتجاتها حيث يوضح الشكل رقم (17) سلسلة القيمة المكونة من أنشطة رئيسية وأخرى

[1] عبد الحميد عبد الفتاح ،مرجع سابق،ص 132.

[2] ماجد عبد المهدي مساعدة،مرجع سابق، ص184.

الشكل رقم (17): سلسلة القيمة



المصدر: زكريا مطلك الدوري، مرجع سابق،137.

وبحسب الشكل تتكون سلسلة القيمة من أنشطة رئيسية وأنشطة داعمة.

أولا: الأنشطة الرئيسية[1] Prémery Activités

تتولى مهمة توفير المواد الخام والقيام بتسويق السلعة وتوزيعها وتقديم خدمات ما بعد البيع وتظم:

1- الإمداد الداخلي: تتعلق باستلام وتنظيم وتخزين ومناولة المواد وكافة عناصر للنظام الإنتاجي، وتشمل كذلك حركة النقل الداخلي للمخازن، ونظام مراقبة المخزن...، ويتم تقييم هذه الأنشطة الفرعية لتحديد نواحي القوة والضعف.

[1] روبرت –أ– تسي وديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص ص 206-207.

2- **العمليات:** وتشمل كافة العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات) وتتضمن أنشطة التصميم، التعبئة، التغليف، الرقابة على الجودة...

3- **الإمداد الخارجي:** ويتضمن الأنشطة نقل السلع المصنعة ونصف المصنعة إلى مراكز التوزيع من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها.

4- **التسويق والبيع:** تتمثل في الأنشطة التي تساعد على نقل السلع إلى الزبائن متمثلة بإعلان، الترويج، طرق التوزيع...

ثـــــانيا: الأنشطة المساعدة (الداعمة) (SUPPORT ACTIVITES) [1]

وهي تلك الأنشطة التي تساعد وتدعم الأنشطة الرئيسية لتأدية أدوارها وهي:

1- **المشتريات:** وتتعلق بوظيفة الشراء ووسائل الإنتاج التي تستخدم في سلسلة القيمة كلها، وليس تكل الخاصة بالمنتج في حد ذاته فقط، وتتمثل في المواد الأولية التجهيزات.

2- **التطور التكنولوجي (البحث والتطوير)** : تتعلق بكافة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طرق الإنتاج الحالية، بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة... للوصول إلى أعلى جودة وأقل تكلفة.

3- **تسيير الموارد البشرية** : وتتضمن كافة الأنشطة الفرعية لإدارة الأفراد كالاختيار، التوظيف، التدريب، الترقية، الحوافز...

4- **البنية الأساسية والخدمات المساعدة** : وتتكون من كافة المستويات التنظيمية مثل: المديرية العامة، المديرية المالية، المحاسبة، التمويل، التخطيط...

إن الهدف من تحليل وتفكيك هذه العملية هو الكشف عن الأنشطة التي تخلق قيمة بالنسبة للمؤسسة، وتمنحها القدرة المناسبة.

المطلب الثالث: تحليل (SWOT)

يعتبر نموذج (SWOT) أداة الربط التحليلية تبين كل من الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لتتمكن المؤسسة من تحديد وضعها التنافسي، فهو يجمع بين دراسة البيئة الداخلية و دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص320.

الفرع الأول: مفهوم تحليل (SWOT) ومكوناته

يعرف تحليل (SWOT) بأنه:"أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة النسبية أو نقاط الضعف النسبي والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية".[1]

إن التحليل الثنائي (SWOT) كما هو معروف يتناول فحص واستكشاف بيئتين تحكمان عمل مؤسسات وهما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ، فهو من جانب يحاول فحص المنظومة الداخلية لمؤسسة لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها نظم المؤسسة المختلفة ونقاط الضعف التي تعاني منها تلك النظم. [2]

بينما البيئة الخارجية فأن تحليل (SWOT) يتنبأ بالفرص التي توفرها البيئة للمؤسسة وكذلك التهديدات التي يمكن تتعرض لها.

إن الحديث عن تحليل (SWOT) يتطلب توضيح مكونات هذا التحليل:

- **نقاط القوة** : هي تلك الإمكانيات والموارد التي يمكن أن تكون أساسا لتطوير نفسها أي هي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة بمقارنة بما يتمتع به المنافسون مثل: السمعة الجيدة...
- **نقاط الضعف**: فما هي إلا غياب بعض نقاط القوة تمنع المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية، وتؤثر بشكل حدي في فعالية أداء المؤسسة، نقص التسهيلات وموارد المالية، وكفاءات الإدارية... كل هذه تعد عوامل ضعف. [3]

ونقصد بالفرص والتهديدات الخارجية للمؤسسة: [4]

- **الفرص**: تمثل الوضع الأساسي المرغوب فيه لبيئة المؤسسة كما عرفت بأنها:"ظرف رئيسي ملائم جدا موجود في بيئة المؤسسة، هذا وان الفرص البيئية تبقى فرص محتملة ما لم تستطيع المؤسسة من استغلالها.
- **التهديدات**: تمثل الوضع غير المرغوب فيه لبيئة المؤسسة وتتمثل التهديدات والعوائق التي تجعل المؤسسة غير قادرة للوصول إلى أهدافها كالدخول منافسين جدد، بطئ نمو السوق...

---

[1] وائل ادريسي، طاهر الغالبي، مرجع سابق، ص59.

[2] عبد الستار حسن يوسف، تقدير المخاطر في ظل تحليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية، المؤتمر العلمي الدولي المستوى السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد، جامعة الزيتونة، الأردن، 16 أفريل 2007، ص13.

[3] سالم أحمد مبارك باوادي، مرجع سابق، ص52.

[4] خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريسي، مرجع سابق، ص112.

الفرع الثاني: تحليل مصفوفة (SWOT)

يوضح الشكل التالي لمصفوفة المغيرات الأربعة (SWOT) جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات، كل ذلك يساعد على تحديد الموقف الاستراتيجي، عبر دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) وعناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف).

جدول رقم (04): نموذج لتحليل مصفوفة (SWOT)

تقويم البيئة الداخلية / تقويم البيئة الخارجية	نقاط القوة S	نقاط الضعف W
الفرص O	إستراتيجية هجومية S/O استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة	إستراتيجية علاجية W/O معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة
التهديدات T	إستراتيجية التنويع S/T استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية	إستراتيجية دفاعية W/T تقليل نقاط الضعف الداخلية لتحاشي التهديدات

المصدر: وائل ادريسي، طاهر الغالبي، مرجع سابق، ص61.

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أربع خلايا نوضحها كما يلي[1]:

- **الخلية الأولى (S/O) MINI - MAXI:** فهي تبين نقاط قوة المؤسسة وفرصها، فمن حيث الأساس والجوهر، يجب أن تسعى المؤسسة إلي تعظيم نقاط قوتها و الاستفادة من الفرص الجديدة، مما يجعل المؤسسة تتبع إستراتجية ذات توجه نحو النمو أو استراتجيات الهجومية للحصول على أفضل موقع في السوق.

- **الخلية الثانية (S/T) Maxi - Mini:** والتي تبين نقاط قوة المؤسسة مع أخذ التهديدات بنظر الاعتبار أي التهديدات من المنافسين، وهنا من المفترض على المؤسسة أن تستخدم نقاط قوتها من اجل تقليل التهديدات، والبحث عن الفرص جديدة من خلال التنويع والذهاب إلي مجالات أخرى.

- **الخلية الثالثة(W/O) MINI - MAXI:** والتي تبين نقاط ضعف المؤسسة بشكل ترادفي مع الفرص، أي بمعنى محاولة المؤسسة السيطرة على نقاط ضعفها من خلال استغلال أقصى الفرص

[1] وائل ادريسي، طاهر غالبي، مرجع سابق،ص61-62.

التي تتاح أمامها، وتتبع المؤسسة هنا تحويل وتغير في مواقعها لمعالجة جوانب الضعف وفق تحليل معطيات بيئتها المستقبلية.

- **الخلية الرابعة(MINI - MINI(W/T**: وهي تعد أكثر الأوضاع سوءا وتبين نقاط الضعف المؤسسة بالمقارنة مع التهديدات الخارجية الحالية، وهنا يجب أن تكون الإستراتيجية بشكل دفاعي، لتقليل نقاط الداخلية للمؤسسة، وتفادي التهديدات الخارجية.

المبحث الثالث: دور نظم المعلومات في تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة

لقد أصبح على المؤسسات الاقتصادية اليوم أن تقوم باستمرار بدراسة وتحليل متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، لتكون على دراية وفطنة لما يجري بها من تغيرات وتطورات، ذلك باستخدام نظم المعلومات كأداة لجمع وتحليل مختلف البيانات والمعلومات المتحصل عليها سواء كانت من مصادر بيئتها الداخلية أو الخارجية للوصول بها إلى تحقيق ميزة تنافسية، وهذا ما سنركز عليه في هذا المبحث الذي يدور حول إسهامات نظم المعلومات في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية ،من خلال ثلاثة مطالب نتناول في المطلب الأول دور نظم المعلومات في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة أما المطلب الثاني دور نظم المعلومات في تحليل عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة أما المطلب الثالث دور نظم المعلومات في تحليل (SWOT) وامتلاك موارد المعلومات الإستراتجية.

المطلب الأول: دور نظم المعلومات في تحليل البيئة الخارجية

لتتمكن المؤسسة الاقتصادية من تحليل بيئتها الخارجية، أوجب عليها تبني نظام معلومات استراتيجي يساهم في تقديم معلومات ذات قيمة عن جميع المتغيرات التي تحصل في بيئتها من أجل توضيح رؤية حول فهم مشاكل المؤسسة ومصادر التهديدات ومكامن الفرص الحالية والمتوقعة.

الفرع الأول: دور نظم المعلومات على القوى التنافسية لبورتر

إن دور نظم المعلومات يكمن في قدرة هذا النظم على تحليل قوى التنافسية الخمس لبور تر، وذلك من خلال تقديم معلومات عن جميع المتغيرات الخمس (شدة المنافسة، قوة تفاوضية للموردين، قوة تفاوضية للعملاء، تهديد المنتجات البديلة، تهديد الداخلين المحتملين)، حيث يسمح نظم المعلومات الخاص بالمؤسسات بتوفير رؤية واضحة للمدراء حول فهم المشكلات المؤسسة ومصادر التهديدات ومكامن الفرص الحالية والمتوقعة، وذلك من خلال ما تقدمه معلومات متكاملة عن قوى التنافسية الخمس، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (06) :

الجدول رقم (05): استخدام نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات في مواجهة القوى التنافسية

القوى التنافسية	التأثير على المؤسسة	الاستخدامات الممكنة لنظم المعلومات وتكنولوجية المعلومات
تأثير الداخلين المحتملين	– خلق طاقة إنتاجية. – تخفيض الأسعار.	– توفير إمكانيات رفع حواجز الدخل. – رفع تكاليف الانتقال إلى المنافسين وهي التكلفة التي يتحملها العميل إذا زاد الانتقال من المنتج الحالي إلى المنتج الجديد. – تميز المنتج.
قوة المشترين	– تخفيض الأسعار. – الضغط لرفع الجودة.	– رفع تكاليف الانتقال. – تميز المنتج.
قمة الموردين	– رفع الأسعار. – تخفيض جودة المنتجات.	– استخدام تكنولوجيا المعلومات لتسهيل التكامل الخلفي. رفع تكاليف الانتقال للمورد.
قوة المنافسين	– انخفاض الأسعار. – التنافس على قنوات التوزيع. – التنافس على خدمات ما بعد البيع.	– تحسين كفاءة إدارة التكاليف. – تسهيل الوصول إلى الأسواق.

المصدر: منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، نظم المعلومات الإدارية (مفاهيم، أساسيات، تطبيقات)، مرجع سابق، ص86.

تساعد نظم المعلومات في التعامل مع القوى الخمس من خلال الأتي: [1]

- خلق العوائق أو الموانع أمام دخول المنافسين إلى الأسواق، ويمكن ذلك من خلال استخدام التجسس الإداري على للحصول على معلومات إستراتيجية يمكن استخدامها لأجل ذلك الهدف.
- بناء كلف تبديل للمجهزين و/أو الاعتمادية الوظيفة / لمنع الزبائن من تغيير المجهزين وذلك من خلال تقديم منافع مختلفة إلى الزبائن.
- التغيير الكامل للمنافسين من خلال تقديم خدمات / خدمات جديدة أو منتجات جديدة لم يقدمها المنافسون .
- التغيير الشامل لعمليات المؤسسة كما هو الحال بالنسبة لتغيير طبيعة أو بيئـــة الأعمال الخاص بها.

[1] محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية (منظور الميزة الإستراتيجية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص188.

- تكثيف عمليات المؤسسة كالتسعير كي يتيح لها اختيار إستراتيجيـــة تسعير مثلى لخدماتها ومنتجاتها.

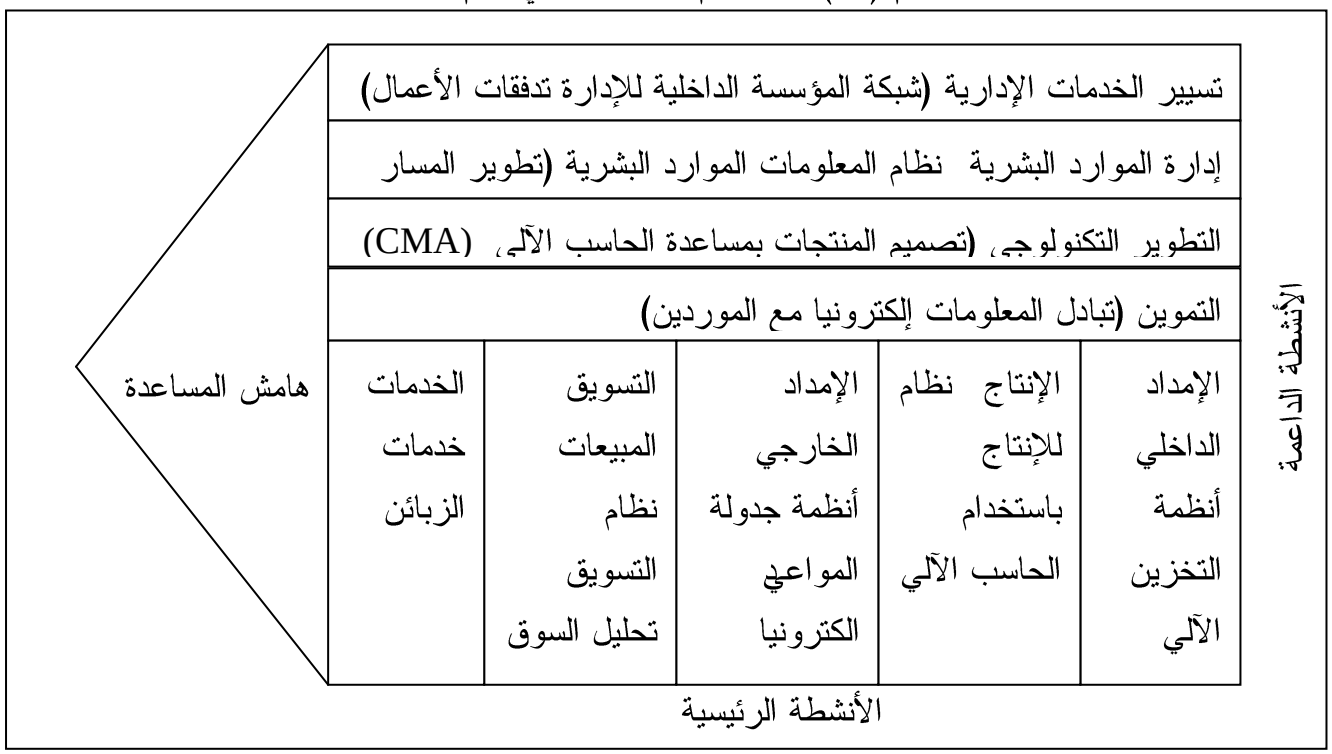
المطلب الثاني: دور نظم المعلومات في تحليل عناصر البيئة الداخلية

يمكن استخدام نظم المعلومات كأداة للوصول إلى تحليل داخلي سليم يمكن للمؤسسة الاقتصادية الوصول إلى ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنافسين.

الفرع الأول: أثر نظم المعلومات على سلسلة القيمة

سبقا وتطرقنا من خلال المبحث الثاني أن كل مؤسسة اقتصادية تقوم على مجموعة أنشطة هدفها في الأخير تلبية حاجات ورغبات عملائها ، وهذا ما يوضحه نموذج سلسلة القيمة التي جاء بها بورتر لتحليل أنشطة المؤسسة الرئيسية وأنشطة الداعمة لها، من أجل تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية الموجودة حاليا أو المحتملة وهذا ما سنراه من خلال تأثير نظم المعلومات على أنشطة سلسلة القيمة بشقيها الرئيسية والداعمة من خلال الشكل رقم (18) دور نظم المعلومات في دعم سلسلة القيمة حيث تستخدم نظم المعلومات لمختلف أنواعها كأداة فعالة لدعم وإسناد الأنشطة الرئيسية التي تضيف قيمة إلى منتجات وخدمات المؤسسة، بإضافة إلى أدوارها في تخطيط وتنفيذ الأنشطة المساعدة على مستوى خدمات الدعم والتنسيق الإداري، إدارة الموارد البشرية، تطوير التكنولوجي، دعم وظيفة الشراء.

الشكل رقم (18): دور نظم المعلومات في دعم سلسلة القيمة



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العيد، نظم المعلومات الإدارية(مفاهيم، الأساسيات، التطبيقات)، مرجع سابق، ص103.

حيث يتضح لنا من خلال الشكل رقم (18) أن استخدام نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات تتولى توفير المعلومات لتنفيذ الأنشطة الداعمة في سلسلة القيمة ببناء نظام لتسهيل تدفق البيانات عبر الإنترنت، بإضافة إلى دعم وتسهيل الأنشطة الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية بوجود نظام معلومات خاص بالموارد البشرية حيث يسمح بتوفير كل المعلومات المتعلقة بالمسار الوظيفي للعاملين، وتطبيق نظام معلومات للتدريب ويطبق نفس الأمر على وظائف التطوير التكنولوجي الذي يمكن من استخدام الحاسب الآلي لتعاون مع شركات الإنتاج في مجالات الهندسة والتصميم للمنتجات، واعتماد على طرق الالكترونية(التجارة الالكترونية) في تبادل الوثائق والبيانات والأوامر لتسهيل عملية الحصول على المواد وتقوية العلاقات مع الموردين أما فيما يتعلق بدعم الأنشطة الرئيسية في سلسلة القيمة، هناك تطبيقات عديدة لنظم وتكنولوجيا المعلومات، فيمكن استخدام تقنيات نظم المعلومات في مجالات وتطبيقات إمداد المؤسسة بمداخلاتها ببناء نظام للمخزون يقوم بتوفير معلومات حول حركة المخزون في وقت الحاجة إليه، وللقيام بعمليات الإنتاج يمكن الاعتماد على نظم التصنيع المرنة بالحاسوب أو دعة المخرجات التي يمكن أن تتم الكترونيا عن طريق بناء نظام فوري لتشغيل عمليات نقاط البيع وكذلك يساعد نظام المعلومات في تحليل السوق ببناء نظام للتسويق ، باستخدام بيانات العملاء الموجودة على قواعد الانترنت وأخيرا يمكن أن يقدم خدمات للزبائن. [1]

وهكذا نجد أن لنظم المعلومات أثر جوهري في سلسلة القيمة سواء من خلال تأثيرها التكنولوجي على أنشطة الرئيسية أو الداعمة، أو من خلال ما تحدثه من تحويل في أسلوب تنفيذ أنشطة القيمة، إن لكل نشاط في سلسلة القيمة عنصر مادي (PHYSICAL COMPONENT) وعنصر لمعالجة المعلومات (INFORMATION PROCESSION COMPONENT) ، فالعنصر المادي يضم المهام المادية المطلوبة لتنفيذ نشاط القيمة، أما العنصر المعلومات فيتضمن خطوات الحصول على البيانات وتحليلها وتوفيرها بشكل النهائي لأغراض أداء نشاط القيمة المطلوبة. [2]

الفرع الثاني: تأثير نظم المعلومات في تشكيل وتحويل الهياكل التنظيمية

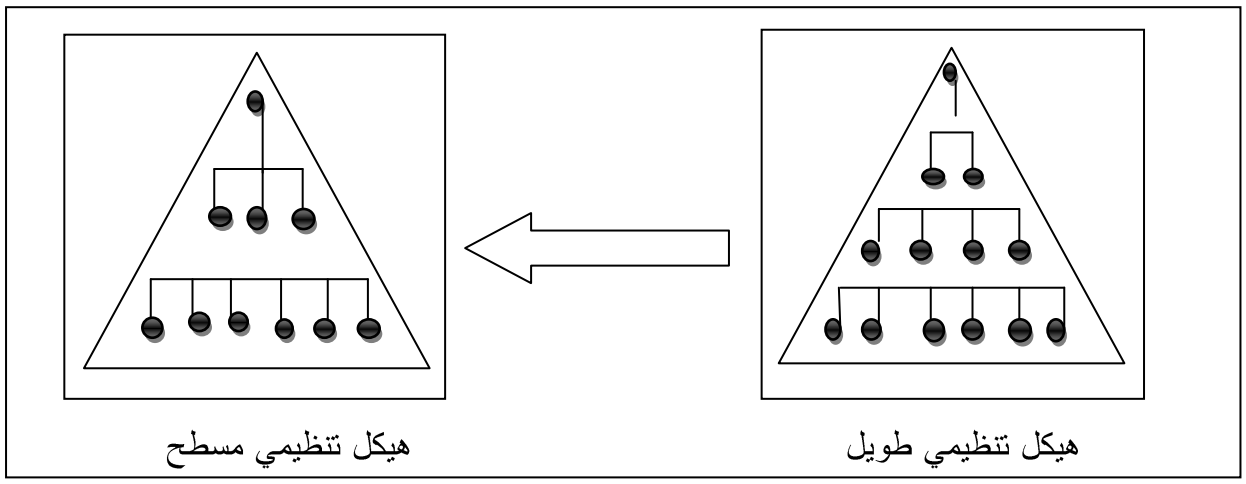
يرى العديد من الباحثين أن تأثير نظم المعلومات على التصميمات التنظيمية يتمثل في إسهامها الملحوظ في إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، من الهيكل التنظيمي الطويل يتسم بضيق نطاق الإشراف، وقلة عدد المستويات الإدارية، وذلك لان نظم المعلومات توفر لمديري المؤسسات تيار متنوع ومتدفق من المعلومات مها يمكنهم من الإشراف على أكبر عدد ممكن من المرؤوسين، أي تطبيق نطاق الإشراف متسع، ويتسبب هذا الأخير بالتبعية تخفيض عدد المستويات الإدارية للتنظيم، مما يؤدي إلى تحويل الهيكل التنظيمي وتتأثر التصميمات البيروقراطية الآلية بصفة أكبر بنظم المعلومات كونها تتصف أكثر من غيرها بضيق نطاق الإشراف وارتفاع عدد المستويات الإدارية وهو ما يتسبب فيها استطالة الهيكل التنظيمي، في حين

[1] منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العيد، مقدمة في نظم المعلومات (المفاهيم الأساسية ،التطبيقات)، مرجع سابق، ص104.

[2] سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية MIS مرجع سابق، ص98.

يكون تأثيره بنسبة اقل في التصنيفات الحيوية التي تتصف أصلا باتساع نطاق الإشراف وقلة عدد المستويات الإدارية، والتدفق الحر للمعلومات بين أفراد التنظيم وارتفاع درجة مشاركتهم المعلوماتية والشكل رقم(19) يوضح هذا التأثير. [1]

الشكل رقم (19): أثر نظم المعلومات في تحويل الهيكل التنظيمي من هيكل طويل إلى هيكل مسطح



المصدر: شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، غ م، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، 2010، ص101.

الفرع الثالث: دور نظم المعلومات في توفير المعلومة لوظائف المؤسسة

من خلال ما تطرقنا له في الفصل الأول فيما يخص تصنيفات نظم المعلومات وخاصة تلك النظم التي تدعم الوظائف الرئيسية القائمة عليها كل المؤسسات الاقتصادية من وظيفة الإنتاج، التسويق، البحث والتطوير ووظيفة المالية أو الدور الكبير الذي تلعبه سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، حيث يمكن إبراز حاجة المعلومات التي يوفرها هذا النظام وما يفرزه من تسهيلات.

حيث يحتاج مدير التسويق إلى معلومات عن أداء المبيعات، وأخر التطورات، وهذا ما يوفره له نظم معلومات التسويق، ومدير المالية يحتاج إلى معلومات تهتم بكلفة التمويل والمردودية الاستثمار تتوفر من خلال نظام المعلومات التمويل، يوفرها نظم معلومات التصنيع، ويحتاج مدير الأفراد إلى معلومات تهتم بفئات العاملين والتطوير المهني وهذا ما يوفر نظم معلومات الموارد البشرية، لذلك تعتبر نظم المعلومات الوظائف المصدر الأساسي في تحليل عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة.

[1] شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، غ م، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، 2010، ص101.

المطلب الثالث: دور نظم المعلومات في التحليل الثنائي (SWOT) وامتلاك موارد المعلومات الإستراتجية

الفرع الأول: دور نظم المعلومات في التحليل الثنائي (SWOT)

تلعب نظم المعلومات الإستراتيجية دورا مهما في مساعدة بالقيام بمسح البيئة الخارجية إضافة إلى السيطرة على الأنشطة الداخلية للمؤسسة.

حيث يمكن اعتبار نظم المعلومات سلاحا تنافسيا استراتجيا يمكن بواسطة الوصول إلى نقاط القوى أو الضعف الكامنة في المؤسسات الاقتصادية.

يكمن دور نظم المعلومات في توفير البيانات التي لها علاقة بالتحليل البيئي من خلال مساعدته في توفير: [1]

1 - البيانات المتعلقة بالأنشطة الداخلية للمؤسسة حيث تساعدها في تقييم واقع أنشطتها الداخلية.
2 - البيانات عن البيئة الحالية وذلك في مساعدة المديرين في تحديد الفرص والتهديدات ومن ثم التنبؤ بواقع المؤسسة المستقبلي.
3 - البيانات المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجيات والرقابة عليها أي تقييم الأداء الإستراتيجية للمؤسسات.

حيث يجب أن تتلاءم قواعد البيانات الإستراتيجية مع متطلبات تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وبواسطة يمكن توجيه الإدارة العليا إلى النجاح وتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات.

ولهذا يمكن الوصول إلى أن نظام المعلومات أصبح له تأثير مهم يتمثل في جانبين:

- الجانب الأول: أنه يساهم في توفير المعلومات الإستراتيجية التي تعتبر المرتكز الأساسي لعمليات الإدارة الإستراتيجية ومنها التحليل البيئي.
- الجانب الثاني: يساعد المؤسسات في انجاز أعمالها بشكل أفضل، كما أن نظام المعلومات يعتبر استراتيجي إذا كان متناسقا مع أهداف واستراتيجيات الأعمال وذا كان له تأثير على أداء المؤسسة.

الفرع الثاني: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في امتلاك موارد المعلومات الإستراتيجية

تكمن حصيلة نظم المعلومات وأهميتها من خلال ما تتوقعه المؤسسات الاقتصادية من منافسة مستقبلية، وهذا ما لا توفره نظم المعلومات التقليدية وبذلك ساهم نظم المعلومات الإستراتيجية في تمكن المؤسسة الاقتصادية من بناء مورد استراتيجي مهم.

---

[1] غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل إستراتيجية معاصر)، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص153.

حيث يمكن أن تستثمر المؤسسات الاقتصادية في نظم المعلومات الإستراتيجية والتي تساعدها في بناء قواعد البيانات الإستراتيجية وما توفره من القواعد المعلومات عن عمليات وأنشطة المؤسسة، وكذلك العملاء، المجهزين، المنافسين والبيئة المحيطة وغيرها من معلومات تعد من الموجودات والموارد الثمينة التي تساعد المؤسسة الاقتصادية في عملية التخطيط الاستراتيجي من أجل القيام بالعمليات الترويج الخدمات / المنتجات الجديدة.

حيث تشير الموارد المعلوماتية الإستراتيجية إلى مدى امتلاك المؤسسة قواعد معلومات الإستراتيجية التي تشمل على المعلومات عن البيئتين الداخلية والخارجية،وقد أشار عدد من الكتاب إلى مقدرة امتلاك أربعة أنواع من قواعد المعلومات الإستراتيجية حتى تتمكن المؤسسات الاقتصادية من البناء السليم لمواردها وتمثل تلك القواعد في: [1]

- القاعدة الخاصة بمعلومات جوانب القوة وجوانب الضعف.
- القاعدة الخاصة لمعلومات الفرص والتهديدات البيئة.
- قاعدة المعلومات الخاصة بالمنافسة وتحليلات المنافسين واستراتيجياتهم وجوانب قوتهم وجوانب ضعفهم.
- قاعدة المعلومات الخاصة لأنماط القيادية، قيم العمل، والمناخ التنظيمي والثقافة المؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه القواعد المذكورة وحدها غير كافية حيث يمكن مراعاة عدد من الاعتبارات عند تصميم تلك القواعد ومن أهمها:

- أن تكون هذه الموارد ذات قيمة عالية تسهم في تحقيق ما يطلق عليه المبادرة الإستراتيجية.
- أن تؤثر هذه الموارد أما بالإيجاب أو السلب في تحقيق الميزات التنافسية وذلك من خلال توظيف القدرات الإستراتيجية المتاحة.
- أن تساهم هذه الموارد في إشاعة ما يصطلح عليه بأديبات ونظراته المؤسسة (ثقافة الإبداع)، تساهم بتعزيز الولاء والإيمان بتلك الثقافة.

والسؤال المطروح، كيف تساهم نظم المعلومات في بناء تلك الموارد؟.

للإجابة على هذا السؤال يمكن التطرق إلى الجوانب التالية: [2]

- تسيير مهمة التميز بين موارد المعلومات الإستراتيجية وغير الإستراتيجية (على سبق ما ذكر).

[1] محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص182.

[2] نفس المرجع،184 .

- تسيير مهمة امتلاك القواعد الإستراتيجية الخمسة مع مراعاة بناء كل قاعدة في إطار دورة حياة النظام.
- تحفيز إدارة المؤسسة بشكل عام وإدارة نظام المعلومات بشكل خاص.
- تسهيل مهمة المؤسسات، في أي مجال للأعمال بمراقبة المبتكر الأصلي للميزة التنافسية.
- تتصف بالسرعة وسهولة الاستخدام في إرسال واستقبال المعلومات، حيث يمكن لها أن تفتح قوة المجال الجغرافي الأوسع لخلق الميزة التنافسية.

وبذالك من خلال ما توفر المؤسسات الاقتصاديـــة ما توسع منتجات وخدمات وإيصالها في معظم مناطق جغرافيـــة، وهذا ما يـــزيد الحصـــة السوقيـــة لتلك المنطقة ويدفـــع بها إلى تحقيـــق تفوق تنافسي على منافسيها.

خلاصة الفصل الثاني :

حاولنا في هذا الفصل تناول أحد المواضيع الهامة في الإدارة الإستراتيجية ألا وهو التحليل الاستراتيجـــي الذي يعد أحد الأدوات الهامة في مجارات التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة أعمال المؤسسات الاقتصادية ،حيث عمدنا إلى تحليل البيئة الخارجية التي تعتبر مصدر لمدخلات البيئة وأهم أساليب تحليل هذه البيئة من أجل التوصل إلى الفرص المتاحة والاعتماد على استغلالها، وكذلك لتجنب التهديدات، بإضافة إلى الشق الثاني من هذه البيئة التي تعد البيئة الداخلية التي تعتبر كقوة المؤسسة، للتوصل لهذه القوة أوجب تحليل متغيراتها التنظيمية من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف التي بداخلها، وفي الأخير عمدنا إلى أحد أدوات الربط التي تجمع بين البيئتين تحليل الثنائي(SWOT)،للقيام المؤسسات الاقتصادية بعملية التحليل الإستراتيجية أثر ايجابي لتفطينها لما يجري من حولها من تغيرات ومستحدثات.

الفصل الثالث :

الدراسة الميدانية للشركة الأوراسية للغزل والأغطية عين جاسر -

تمهيد

بعد ما قمنا به في الجانب النظري من خلال الفصلين وذلك بالتطرق إلى كل من نظام المعلومات والتحليل الاستراتيجي للمؤسسة ، سنحاول في هذا الفصل العمل على الإ سقاط التطبيقي على مؤسسة الغزل والأغطية بعين جاسر بولاية باتنة، والتي تتضمن دراسات مختلفة الجوانب والأبعاد المتعلقة بنظم المعلومات داخل المؤسسة و دورها في التحليل الاستراتيجي بهذه المؤسسة، وهذا في حدود ما تم الحصول عليه من المعلومات، والوثائق من طرف المركب، ومن خلال الزيارات الميدانية، وبناء على ما سبق فقد جزأنا مضمون هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة .
- واقع نظم المعلومات في المؤسسة الأوراسية للغزل و الأغطية (SAFILCO)
- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية (SAFILCO)

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

يحتوي هذا المبحث على ثلاثة مطالب يتعلق المطلب الأول بتعريف بالمؤسسة ونشأتها ، المطلب الثاني الهيكل التنظيمي للمؤسسة،أما المطلب الثالث فنعرض فيه الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والتجارية للمؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية.

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة ونشأتها

تم الشروع في إنجاز المركب للأغطية بعين جاسر عام 1983 بعد الاتفاقية المبرمة بتاريخ 1982/10/30 بين المؤسستين (INDITEX) من جهة ممثلة الجزائر ومؤسسة الأخوة (SAINTES FRERES COMPAGNE BOUSSAC)، وبدأ المركب في الإنتاج سنة 1986 برأس مال يقدر بـــ 80 مليون دينار جزائري وهي مؤسسة ذات أسهم طبقا للمرسوم رقم 25/87 المؤرخ في 1987/01/20 وتحت وصاية صناديق مساهمة.

تعتبر (SONITEX) المؤسسة الأم التي انبثقت عنها عدة مؤسسات وهي كل من (SOITEX INDITEX COTITEX ENADITEX) وهي موجودة بأربع مركبات على مستوى القطر الجزائري وهم :

- مؤسسة باب الزوار بالجزائر
- مؤسسة تلمسان
- مؤسسة تيسمسيلت
- مؤسسة عين جاسر باتنة، وأصبحت فيما بعد مستقلة عن المؤسسة الأم.

أما مؤسسة (SAFILCO) (1998 – 2012) فهي منبثقة عن مؤسسة (COVERTEX) (1992–1997) التي كانت تابعة لـــ (Elatex) (1986– 1992) وهذه الأخيرة انبثقت عن (SONITEX) (1983–1986)، وخلال نهاية 2011 قامت هيئة المؤسسات المتوسطة والصغيرة بوضع مرسوم أدمجت فيه كل مؤسسات النسيج على مستوى الوطن (التي تظم 17 مركب)، وأصبحت تعرف بالجزائرية للنسيج ومقر مديريتها في الجزائر العاصمة.

يقع المركب (SAFILCO) في الشمال الغربي لولاية باتنة حيث يبتعد بمسافة 62 كلم عن دائرة عين جاسر كما يتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 72 هكتار، منها 8 هكتار مغطاة والباقي غير مغطاة.

علما أن المركب لم يأتي عشوائيا وإنما تم انجازه بعد دراسات معمقة وتحاليل قام بها مختصون في الميدان ومؤسسي المركب وفق شروط اللازمة لإنشائه من أهمها :

- وفرة المياه الكافية و هو العنصر الأساسي في المشروع .
- تشغيل الطاقة البشرية المعطلة بهذه المنطقة بفوج (1x8)

وحسب ما جاء في العقد المبرم إن القدرة الإنتاجية لهذا المركب وتصل سنويا إلى 300 ألف غطاء صوفي و ما يقارب 2000 طن خيط سنويا، تختص المؤسسة بإنتاج الأغطية بمختلف أنواعها، قدرت مصاريف هذا المركب بما يقدر 55 مليار ويشغل حاليا ما يقارب 255 عاملا وعاملة، تحصلت على شهادة (9001) سنة 2000، تتمثل الموارد الأساسية فيما يلي :

1 – القطن الصناعي
2 – الخيط
3 – مواد كيماوية
4 – مواد الصباغة

وأغلبية هذه المواد مستورد من الخارج (اسبانيا، ألمانيا، تركيا، ...)

المطلب الثاني : هيكل تنظيمي للمؤسسة (SAFILCO)

1 – المديرية العامة : يشرف عليها الرئيس المدير العام وتقوم بالإشراف على تسيير الوحدة واتخاذ القرارات المناسبة ويسن القوانين الأساسية داخل المؤسسة .

2– **مديرية الإدارة والمالية** : تقوم هاته الإدارة بتسيير الموارد وجلب القروض في حالة اللجوء إليها وتقوم بالإشراف على نيابتين للمديرية وهما:

* **نيابة مديرية المالية والمحاسبة** : تعتبر من المصالح الرئيسية في المؤسسة نظرا للدور الأساسي الذي تقوم به وتضم المصالح التالية :

- مصلحة المحاسبة العامة .
- مصلحة المحاسبة التحليلية .

* **نيابة مديرية الموارد البشرية** : تتكفل بكل ما يشمل من ملفات للعمال من يوم الدخول إلى غاية نهاية العمل سواء كان عادية أو غير عادية ، على سبيل المثال تتكفل بكل ما يحص الحياة المهنية للعمال كما تقوم بإعداد التقارير الشهرية والسنوية بكل أنوعها وإحصاء العمال. وتعتمد على قواعد للتسيير، فمثلا ممثل الشركة يقوم بإمضاء العقد مع كل عامل جديد وفق شروط النظام الداخلي للمؤسسة مع احترام المراحل التجريبية للعامل، وتقسم المراحل التجريبية كالأتي :

- المهرة : ستة أشهر.

- الإطارات : تسعة أشهر
- إطارات سامية : 12 شهرا

تتكون من ثلاثة مصالح و هي :

- **مصلحة الموارد البشرية** : يشرف عليها رئيس المصلحة و تظم أربعة أقسام و هي :

- قسم المستخدمين : مهمة هاته المصلحة تلقي طلبات المصالح المختلفة للمؤسسة بخصوص النقص في اليد العاملة ، حيث تقوم بدمج العمال الجدد، وذلك من خلال وضع القرار تعيين لكل عامل يحتوي على كل البيانات الخاصة بالعامل ، وتصحيح وضعه المهني والاجتماعي . كما تشرف أيضا هاته المصلحة على إعداد الترقية والعزل والعقوبات وتسجيل العطل المرضية والمهنية.
- قسم الأجور : وهو القسم الذي يقوم بإعداد الأجرة للعامل بالتنسيق مع مختلف المصالح ، وذلك بتقسيم الأجر الذي يتقاضاه العامل اختلاف منصب عمله ومؤهلاته ويكون التعامل مع هذه المصالح عن طريق الوثائق وتكون هذه الورقة مالية كالتعويض ، المنح، الأرباح ... الخ، وتتم هذه العملية عن طريق برنامج يسمى (TECHNOSOFT) وهي المكلفة بحساب العمال وكشف التنقيط اليومي.
- قسم الأرشيف : هو القسم الذي يتم به حفظ كل الوثائق و التقارير المتعلقة بالمؤسسة.
- قسم الشؤون الاجتماعية :وهو قسم يساهم في تحسين معيشة العمال ماديا ومعنويا.

- **مصلحة الوسائل العامة** : من بين مهام هاته المصلحة :
- السهر على تنظيف المركب من خلال شبكة من عمال النظافة.
- توفير أثاث وتجهيزات ولوازم المكاتب.

- **مصلحة الوقاية و الأمن** : تتمثل الركيزة الأساسية في مجال الوقاية و الأمن في الشركة و ذلك عن طريق مراقبة كل ما يدخل إلى المؤسسة و كل ما يخرج منها .

3- **مديرية التموين والتجارة** : تعمل هاته الإدارة أو المدرية على تموين المؤسسة بالمواد واللوازم التي تدخل ضمن نشاط المؤسسة، وتقوم بعملية صرف المنتجات التامة، وتشرف على نيابة المدرية التالية :

* **نيابة مديرية التموين** : تقوم هذه المصلحة بتموين المؤسسة بقطاع الغيار و تضم هي الأخرى ثلاث أقسام هي :

- قسم التجارة الخارجية

- قسم التجارة المحلية
- قسم نقل البضائع

* **نيابة مديرية التجارة** : هي التي تقوم بعمليات البيع وإعداد وصول التسليم والإشراف على تسليم المنتجات للزبائن، كما تقوم بعملية تحصيل حقوق المؤسسة من طرف العملاء عن طريق الاتصال بهم ، كما تقوم بالإشراف على تكوين ملفات العملاء ، ومراقبة مخزن المنتجات التامة الصنع، وتضم مصلحتين:

- مصلحة التسويق .
- مصلحة التجارة .

4- **مديرية الاستغلال** : وتشرف على انتظام سير الإنتاج داخل المؤسسة وفقا لمراحل الإنتاج ، وتضم أربع نيابيات وهي :

***نيابة مديرية التقنية** : تهتم بالجانب التقني للمؤسسة لها دور هام في تنسيق بين جميع المصالح و تضم:

- مصلحة المناهج والبرمجة.
- مصلحة الجودة .

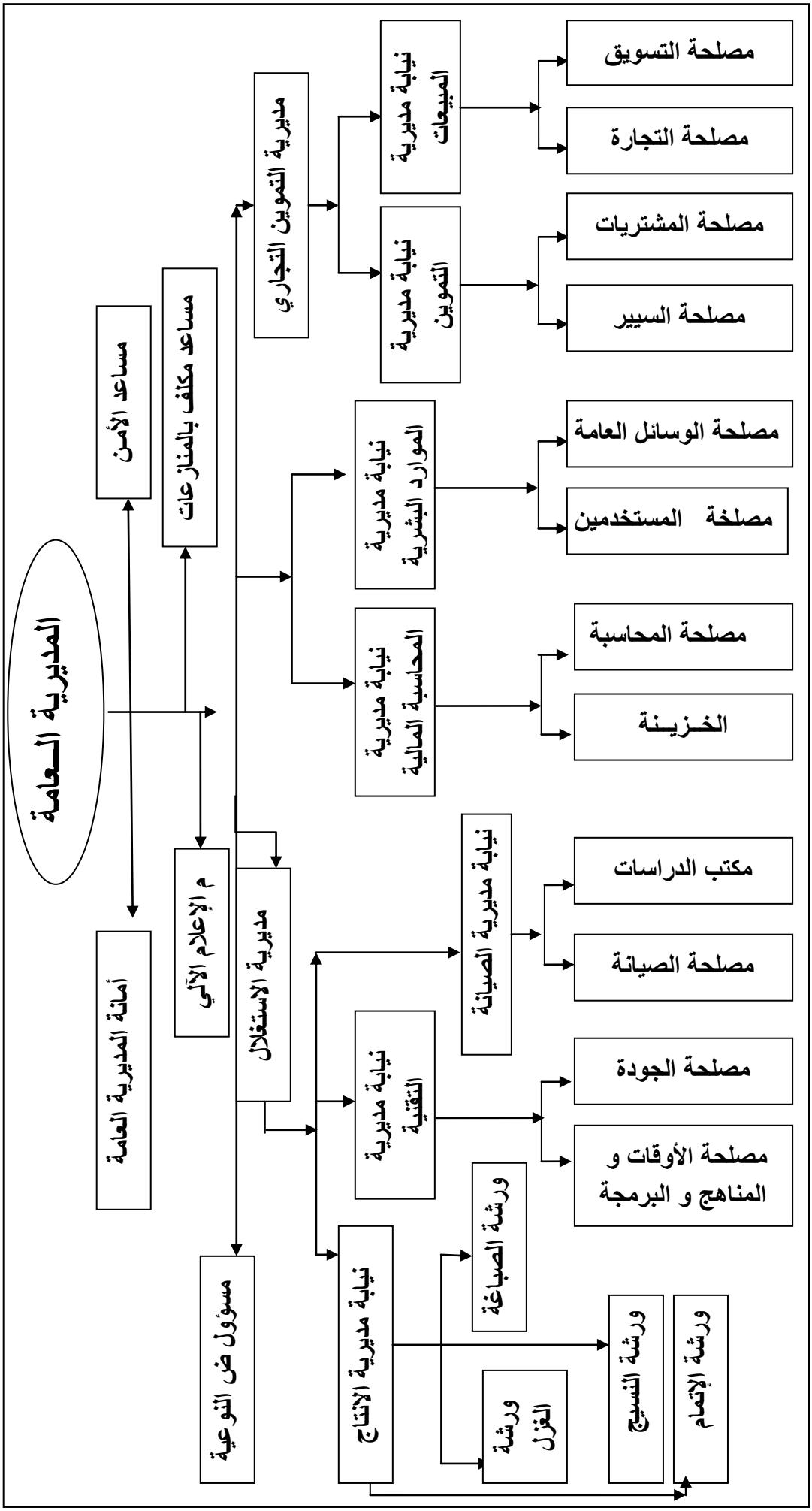
* **نيابة مديرية الصيانة** : تقوم بجميع الأعمال الخاصة بصيانة الآلات ، وكذا جميع تجهيزات المؤسسة وتضم :

- مكتب الدراسات
- مصلحة الصيانة

* **نيابة مديرية الصباغة والغزل** : يشرف عليها نائب المدير . يتمثل دورها الأساسي في صباغة المادة الأولية وتحضيرها للغزل، وتضم المصالح التالية :

- ورشة الصباغة : دورها ينحصر في صباغة القطن الصناعي بعد تسلمه من مخزن المواد الأولية .
- ورشة الغزل : دورها يكمن في استلام القطن المصبوغ و تحويله الى خيوط .
- ورشة النسيج : و تقوم بنسج الخيوط و فق مخططات لنموذج الأغطية المراد إنتاجها .
- ورشة الحياكة : هي مجموع العمليات التكميلية و الملحقة لوضعية الغطاء.
- ورشة الإتمام: تقوم بخياطة الأغطية بواسطة الشرائط و تجهيزها و وضعها في الأغلفة الخاصة بها .

شكل رقم (20): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : مصلحة المستخدمين

المطلب الثالث: الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية والتجارية للمؤسسة .

يعتبر الهدف نتيجة محددة ينبغي الوصول إليها لمستو معين من الدقة والكفاءة ، إذ تحاول المؤسسة اللأوراسية ترتيب أهدافها وفق ما يلي :

- **أهداف اجتماعية** : وتتمثل فمايلي.
  - المحافظة على مناصب الشغل .
  - تحسين الوضع الاجتماعي للعمال.
  - تطوير مهارات الأفراد وزيادة كفاءتهم .
- **أهداف الاقتصادية:** وتتمثل فيما يلي
  - تغطية السوق الوطنية بما تحتاجه وزيادة الإنتاج وتحسين جودته.
  - محاولة غزو الأسواق الخارجية والقضاء على المديونية.
- **أهداف تجارية:** وأهمها ما يلي
  - محاولة التصدير إلى الخارج قصد الحصول على العملة الصعبة .
  - توزيع المنتوج لمنافسة المنتجات المحلية وتوسيع شبكة التوزيع عبر كامل التراب الوطني.
  - تسهيل عملية الحصول على المنتوج وذلك عن طريق تقديم بعض الخدمات الخاصة.

المبحث الثاني: واقع نظم المعلومات في المؤسسة

سنتطرق في هذا المبحث بالتشخيص واقع نظم المعلومات المعتمدة في المؤسسة، من ناحية الأجهزة والمعدات البرمجيات، ومدى تطبيقها في تسيير مختلف وظائفها.

المطلب الأول: نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة (SAFILCO)

الفرع الأول: موارد نظام المعلومات في المؤسسة

ـــــأولا: المكونات المادية (الأجهزة) [1]

تعد الأجهزة من المكونات المهمة في أنظمة المعلومات، حيث بواسطتها يتم إدخال معالجة وتخزين البيانات ثم استخراجها في شكل تقارير ومعلومات حسب المطلب وتتمثل هذه المكونات المادية، ومثالا على ذلك (انظر الملحق رقم (01)) في :

1. **الخادم (SERVEUR)** : هو عبارة عن حاسوب مركزي كبير يوجد بمصلحة الإعلام الآلي متصل بعدة حواسب مربوطة بخط (CABLE) موزعة على عدة مصالح المؤسسة – مع العلم أنه معطل لمدة سنتين.
2. **أجهزة الإعلام الآلي** : يتمثل في أجهزة الكمبيوتر التي تمتلكها المؤسسة يبلغ عددها 22 حاسوب موزعة في مختلف مصالح المؤسسة، غير أن أغلبية هذه الأجهزة من النوع القديم.
3. **وحدات الإدخال:** وهي تظم جميع الوحدات التي يتم بواسطتها إدخال المعلومات مثل لوحة المفاتيح.
4. **وحدات الإخراج** : وتسمح هذه الوحدات بإخراج و إظهار المعلومات المعالجة من طرف جهاز الإعلام الآلي، بهدف تمكين المستعمل من عملية الإخراج والمراقبة مثل الشاشة والطابعات.
5. **وحدات التخزين:** وتتمثل في الأقراص بأنواعها: الأقراص بأنواعها الصلبةوالمضغوطة (DISQUE DURE, CD, DVD) وأقراص واسعة السعة (FLASH DISK)
6. بإضافة إلى أجهزة أخرى وتتمثل في الفاكس، الآلات الحاسبة، وغيرها من لوازم الإدارية.

للإشارة فان المؤسسة (SAFILCO) لم تعمد إلى تغيير مختلف أجهزة والمعدات ما يقارب 10 سنوات، هذا ما يدل عدم مواكبتها للتكنولوجيا، وإعطاء أو لوية للسعي وراء تحقيقها، إلى أن في السنوات الأخيرة أعطيت المؤسسة ضرورة للتطور، وقامت بمراسلة المديرية العامة عن احتياجاتها من أجل التماشي مع التكنولوجيا.

الفرع الثاني: البرامج التطبيقية

توجد بالمؤسسة مجموعة من البرامج تم شراءها جاهزة، تسهل في تسيير وظائف المؤسسة وتتمثل في (PC COMPTA) الذي يتوفر في مصلحة المحاسبة والمالية (GESTION DES RESSOURCES HUMAINS) لدى مصلحة الموارد البشرية و(APPRO STOCK) لدى مصلحة التموين، و(ID SOFT) المتوفر في مصلحة التجارة.

الفرع الثالث: الاتصالات

تربط جميع مصالح المؤسسة عبر خطوط خاصة، شبكة داخلية متعلقة (الأنتر انت) تربط أجهزة الإعلام الآلي موزعة على عدة مصالح باستخدام خطوط (CABLE) مباشرة بين الشبكة والجهاز، إضافة إلى خط مجاني لهاتف النقال، موزعة على عدة إطارات المؤسسة، وذوي المناصب الحساسة، يبلغ عددها 25 شريحة (NADJMA PRO CONTROLE) بإضافة إلى الفاكس والانترنت كوسيلة للاتصال الخارجي بين المؤسسة والمديرية العامة، بين المؤسسة والموردين.

الفرع الرابع: قـــاعدة البيانات

يتم تخزين البيانات والمعلومات التي تتعلق بنشطات المؤسسة، سواء كانت داخلية أو خارجية، بطريقة مباشرة سواء في أقراص الصلبة (DISQUE DURE, DVD, CD ROM) أو أقراص عالية السعة (FLASH DISK) يتم استرجاعها وفق الحاجة.

الفرع الخامس: المورد البشري

يعتبر العنصر البشري جزء هام في نظام المعلومات، من دونه لا يمكن للنظام أن يشتغل، بذلك يمكن أن تعتبر كل أفراد المؤسسة جزء من نظام المعلومات داخلها حيث تحتوي المؤسسة كما هو موضح في الهيكل التنظيمي على مصلحة الإعلام الآلي، بإضافة إلى موظفين متمكنين من استخدام الإعلام الآلي.

المطلب الثاني: تطبيقات واقع نظام المعلومات في المؤسسة (SAFILCO)

تستخدم المؤسسة في تسيير العمليات الوظيفة مجموعة من البرمجيات يمكن حصرها في:

الفرع الأول : نظام تسيير الموارد البشرية[1]

نظرا لإعطاء المورد البشري أهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية، مهما كان نشاطها وحجمها، سوى على مستوى الداخلي أو الخارجي. فإن تسيير الموارد البشرية في المؤسسة يتم على مستويين أو اتجاهين هما:

ـــــــأولا : التسيير اليدوي للموارد البشرية

تعتمد مصلحة المستخدمين في المؤسسة في حفظ ملفات أفرادها على الطريقة البسيطة القديمة، حيث يتم حفظ ملف كل عامل في المؤسسة بواسطة حافظة ، تسجل فيها كل المعلومات المتعلقة بالعامل التي تتضمن: (الاسم واللقب، الجنسية، العنوان، الوظيفة) ثم توجه هذه الملفات إل ى الأرشيف الخاصة بها ، ليتم استرجاعها عند الحاجة.

ثانيـــــا : التسيير الآلي للموارد البشرية

تستخدم إدارة الموارد البشرية برنامج يساعدها في تسيير يعرف بـــ : (GESTION DES RESSOURCES HUMAINES) يسهل لها الإجراءات المتبعة للحصول على كل احتياجات وحفظ البيانات المتعلقة بهم.

ومن المعلومات التي يوفرها نظام تسير الموارد البشرية كل المعلومات المتعلقة بالفرد العامل في المؤسسة: (الاسم، اللقب، تاريخ ومكان الميلاد، الوظيفة، المصلحة، الرتبة، تاريخ الالتحاق بالمؤسسة).

ولكما يوفر التقارير و احتياجات إدارية، كإعداد تقارير العمل (ATTESTATION DE TRAVAIL) (انظر للملحق رقم (02))، وكذلك إعداد نهاية العمل (CERTIFICAT DE TRAVAIL) (انظر للملحق رقم (03))، بإضافة إلى سند العطلة السنوية (TITRE DE CONGE)، وإعداد قرار التربص ... .

كما تستخدم المؤسسة برنامج حاسوبي خاص بالدفع يعرف بـــ (TECHNO SOFT VISUAL PAIE) الذي يتم من خلاله تسيير حساب أجور العمال، حسب ما صرح به مستخدم هذا النظام، أنه بدأ تطبيقه من سنة 2002، حيث تم فيه تسج يل مختلف الاقتطاعات والمكافآت الخاصة بالعمال (انظر الملحق رقم (04))، وقد أشار مستخدم النظام أن هناك نظام أكثر تطور ودقة خاصة بالأجور تم إدراجه ضمن المخطط الاستثماري للمؤسسة يدعى (PC PAIE) يعتمد إلى تسهيل الحسابات وتفادي الأخطاء بإضافة إلى السرعة في تنفيذ العملية.

[1] معلومات من مصلحة الأعلام الآلي.

الفرع الثاني: نظام التسيير الإداري

وفي إطار المخطط الاستثماري الجديد للمؤسسة (SAFILCO) قامت المؤسسة بإستراتيجية للمواكبة التكنولوجيا والنهوض باقتصاد المؤسسة ، تتضمن برنامج جديد لتسيير المؤسسة لمتابعة وظائفها ودعمها ويسمى النظام الآلي (SKRABEL)، وهذا ما أقرت به مصلحة الإعلام الآلي، بإضافة إلى شبكة اتصال محلية أكثر تطورا ودقة وسرعة من أجل إيصال المعلومة في الوقت المناسب والمكان المناسب التي تعد ثروة اليوم.

الفرع الثالث : نظام تسيير الإنتاج

أما فيما يخص مجال تسيير الإنتاج فهناك إستراتيجية هادفة إلى زيادة في القدرة الإنتاجية وإضافة تشكيلات جديدة للمواجهة المنافسة وتشجيع الإنتاج المحلي ، حسب ما صرح بهم مسؤول مصلحة الإعلام الآلي أن هناك آلات جديدة وحديثة ضمن خطوط الإنتاج في طور المخطط الاستثماري، شرائح من خاص تسمى بـــ (M2M) تقوم بالتحكم والاتصال عن بعد بالآلات الجديدة ، وهذه الآلات مزودة بحواسيب آلية مدمجة تسمح للعامل بتتبع حالة المنتج خلال مراحل صنعه، حيث في حالة وجود خلل أو عطب في الإنتاج تقوم بالتصال مباشر بالشريحة الموجودة في هاتف العامل، أي هناك اتصال وتبادل بين الآلات الجديدة وهواتف العمال.

الفرع الرابع : نظام تسيير المشتريات[1]

يتم تأمين مختلف المستلزمات من الموارد المستعملة في العملية الإنتاجية من طرف مصلحة الشراء ، التي تقوم بوضع برنامج سنوي يتم فيه تقديم احتياجاتها من المواد الأولية وغيرها من المواد المستعملة في الإنتاج، بالإضافة إلى تحديد الكمية المطلوبة، حيث يقوم مسؤول مصلحة الشراء بتحرير طلب شراء (DEMANDE D'ACHAT) يوقع فيه بإضافة إلى توقيع المدير (انظر الملحق رقم (05)). يقوم بإرساله إلى المديرية العامة للمؤسسة الأم (TEXALG)، حيث تقوم هذه الأخيرة بالتكفل بكل متطلبات الشراء لمؤسسات النسيج التابعة لها بوضعها في دفتر يسمى "دفتر الشروط" ، تقوم بإرساله إلى المورد التي تم اختياره وفقا مقاييس الجودة، والسعر المناسب، وفترة التوريد، بعدها يقوم المورد بإرسال فاتورة شكلية تحمل تفاصيل حول مواصفات المواد، وأسعارها، ونسب التخفيض، وطريقة التسديد، في أظرفه مغلقة، لتقوم اللجنة المتخصصة بدراستها وتقييمها، وبعد الموافقة على المورد، تم الشروع في إعداد الطلبيات حيث يتم إعداد وصل الطلبية (BON DE COMANDE) من مصلحة المشتريات يتضمن الكمية المطلوبة، المواصفات المحددة، السعر، عند استلام المواد يرفق ذلك بوصل استلام (BON DE RECEPTION) (انظر الملحق

[1] معلومات من مصلحة الإنتاج

رقم(06))، يتم تفريغها ومعاينتها من حيث الجودة والكمية، وفي حالة وجود تلف أو نقص يتم تسجيله وإخبار المديرية العامة، يقوم رئيس المخزن بتحرير وصل الدخول (BON D'ENTREE)، ومثال على ذلك (أنظر الملحق رقم (07)).

بعد مرحلة الاستلام والدخول إلى المخزن يقوم مستخدم النظام بتسجيل دخول المشتريات في النظام يدعي (TECHNOSOFT VISUAL APPRO STOCK)، يتم فيه تسجيل رقم وصل الاستلام والدخول، ونوع الزبون... (انظر الملحق رقم (08))، بالإضافة إلى تسجيل خروج المخزون وفقا لوصل الخروج (BON DE SORTIE) (انظر الملحق رقم (09)) والمصلحة الموجهة إليه، ليتم إرسالها إلى قسم المحاسبة من أجل التسجيل المحاسبي.

الفرع الخامس : نظام تسيير المبيعات[1]

تتولى إدارة مصلحة المبيعات عملية بيع وتسويق منتجات المؤسسة، حيث يقوم مسؤول مصلحة المبيعات معالجة جميع العمليات المرتبطة بالبيع بواسطة نظام يدعى (ID SOFT) (انظر الملحق رقم (10)) بدأ استعماله سنة 2008، تبدأ عملية تسيير الطلبيات المقدمة من طرف الزبائن، حيث يتم إعداد فاتورة شكلية ليتسنى للزبون معرفة كافة الشروط المتعلقة بالمنتج الذي يريد شراءه تتضمن (نوع المنتج، الكمية، السعر،...) (انظر الملحق رقم (11))، وبعد موافقة الزبون على الشروط، يتم تسجيل الطلبيات التي تقدم في سجل خاص بالطلبيات يتضمن (رقم الطلبية، التاريخ، الزبون، نوع الطلبية، تاريخ ورقم الفاتورة)، بعدها يتم التأكد من وجود الكميات المطلوبة من عدمها، وفي حالة عدم توفر الكمية المطلوبة تقوم مصلحة التجارة بإرسال فاتورة إلى مصلحة الإنتاج مدونة فيها الكمية والنوع الذي يحتاجه الزبون (انظر الملحق رقم (12)) من أجل تجهيز المطلوب، ثم يتم تسليم الزبون أمر تسليم (انظر الملحق رقم (13)) من طرف مصلحة التجارة لتوجه لاستلام الطلبية من المخزن، بإعداد وصل تسليم (BON DE LIVRAISON) الذي يبين نوع المادة، والكمية المستلمة، ليتم الشحن بواسطة نقل المؤسسة، وفي الأخير يتم إعداد الفاتورة (انظر الملحق رقم (14)) يتم إرسالها مع وصل استلام إلى قسم المحاسبة من أجل التسجيل المحاسبي . أما فيما يتعلق بالتسوية فبالنسبة لزبائن القطاع العام فهم ليسوا مجبرين على الدفع. ذلك راجع للاتفاق بين الطرفين، أما فيما يخص عملاء القطاع الخاص فإنهم مجبرون على الدفع الفوري.

وفي ظل الاستثمار الجديد صرح مسؤول مصلحة الإعلام الآلي أن هناك نظام جديد أكثر تطور ودقة يتبع عمليات البيع ويطلق عليه (ID COMM).

[1] معلومات من مصلحة التجارة

الفرع السادس : نظام التسيير المحاسبي المالي[1]

تعتمد المؤسسة في تسيير عملياته المحاسبية على مبد أ المحاسبة العامة ، التي تعتبر ضرورية لكل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، يتم ممارسة الوظيفة المالية المحاسبية في مؤسسة (SAFILCO) من خلال استخدام برنامج آلي يسم بـ(PC COMPTA) (أنظر الملحق رقم (15))، حيث يقوم هذا البرنامج بمعالجة جميع المدخلات التي تصله من مختلف المصالح، أو الأطراف الخارجية، حيث يقوم المحاسب قبل البدء في التسجيل بمراجعة ومراقبة كل الوثائق المتحصل عليها ثم الشروع في تسجيلها بد ءا بالعمليات التي تتم بصورة روتينية لعمليات الشراء أساسا من استيراد المادة الأولية وكذلك الوسائل والتجهيزات الأمثل في الآلات الإنتاج، وقطع الغيار، تجهيزات مكتب. والبيانات المتجمعة من العمليات الروتينية الداخلة من مختلف المصالح المؤسسة، كالبيانات عن حركة المخزون (دخول وخروج المواد والمنتجات)، بيانات عن تكاليف الإنتاج، تكاليف الصيانة وغيرها، بيانات تخص مصاريف المستخدمين كالأجور والمرتبات، العلاوات، مصاريف التكوين وغيرها، وبعدها تتم عملية الإدخال من أجل المعالجة للبرامج التي تسمح بمسك العمليات المحاسبية، وفقا للقانون، ابتداء بتسجيل بيانات في اليومية، ثم ترحل المبالغ المسجلة إلى دفتر الأستاذ، ثم تليها عملية إعداد ميزان المراجعة، كل هدا يتم بطريقة آلية وبهذا يمكن التوصل إلى إعداد القوائم المالية، والتي من أهمها، جدول الحسابات النتائج، الميزانية الختامية (انظر الملاحق رقم (17، 18))، وبعد الحصول على القوائم المالية تقوم مصلحة المحاسبة بإعداد تفصيل لكل مكونات القوائم المالية مع التعليق ليتم إرسالها إلى المؤسسة الأم لتأكد والمصادقة مع مجلس الإدارة، ومحافظ الحسابات.

[1] معلومات من مصلحة المحاسبة

المبحث الثالث: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة (SAFILCO)

تؤثر البيئة الخارجية والداخلية على نشاط المؤسسة، يمكن أن تمثل متغيرات هذه البيئة في فرص السوقية فيجب على المؤسسة استغلالها، أو تهديدا من الضروري مواكبته، أو من ناحية استغلال نقاط القوة بالتغلب على نقاط الضعف ،وبناء على ذللك أوجب على المؤسسة أن تكون على معرفة تامة بمختلف التغيرات .

المطلب الأول: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة وفقا لنموذج بورتر

تؤثر البيئة الخارجية على نشاط المؤسسة بطريقة أو بأخرى يمكن أن تمثل متغيرات هذه البيئة إما فرص سوقية على المؤسسة الاستغلالية أو تهديدات من الضروري مواجهتها.

الفرع الأول : شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين

بيئة مؤسسة (SAFILCO) هي بيئة تنافسية هذا راجع إلى عدد المؤسسات المنتجة للأغطية على مستوى الوطن من خلال الجدول الموالي يمكن التعرف على أهم المؤسسات المنافسة لشركة (SAFILCO) حيث نلمس مجالين للمنافسة : القطاع العام، القطاع الخاص

يتضح من خلال الجدول التالي أهم الشركات العمومية المنافسة للشركة محل الدراسة.

الجدول رقم (06): أهم الشركات المنافسة لشركة (SAFILCO) في القطاع العام :

اسم الشركة	الولاية
MONTAL	TELMCEN
SOFACT	TISSEMSILT
FITAL	BAB EZZOUAR

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات من مصلحة التجارة.

في حين يوضح الجدول التالي أهم الشركات الخاصة المنافسة للمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (07) : أهم الشركات المنافسة لشركة (SAFILCO) في القطاع الخاص

اسم الشركة	الولاية
MATMAZARI	TLEMCEN
EURL HASSEN BADI	ALGER
SNC_DJAZAIRI	ALGER
HADJIDJ TEX	AIN DJASSER

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات من مصلحة التجارة

توجد العديد من المؤسسات العاملة في قطاع النسيج على مستوى الوطن يبلغ عددها 17 مركب تابع للمؤسسة الأم (TEXALG) حيث نلمس نوع من المنافسة بين هاتي يه المؤسسات الثلاثة (MONTAL)، (SOFECT)، (FITAL) التي تنشط في نفس المجال صناعة الأغطية فهي متقاربة من حيث الحجم والإمكانيات إلا أن المنافسة قائمة على أساس السعر والجودة .

أما النوع الثاني من المنافسة فهي منافسة في القطاع الخاص بدخول المؤسسات الصناعية الخاصة بمجال نشاط الشركة فهي تنافس على أساس السعر لا على أساس الجودة لأن أغلب المؤسسات الصناعية لا تتقيد بالقوانين التجارية المطبق على مؤسسات العمومية.

دون أن ننسى كذلك المنتجات المستوردة من الخارج الذي تشكل مصدر أخر للمنافسة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني : تهديد الداخليين المحتملين

بالإضافة إلى التهديد الذي تتعرض له الشركة من قبل المنافسين الحاليين في القطاع غير أن الداخلون الجدد إلى نفس القطاع سوف يزيدون من التهديد وبدراستنا لواقع مؤسسة (SAFILCO) النصيب الذي تشغله المؤسسة من السوق ليس بالقدر الكبير، وهذا راجع إلى خفض حواجز الدخول والتسهيلات بدخول مؤسسات إنتاجية خاصة تقوم بإنتاج أغطية بأسعار منخفضة مقارنة بأسعار المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى شركات أخرى تجارية إنتاجية تقوم بشراء المنتجات النصف مصنعة بأقل التكاليف لتقوم بجمعها وتجهيزها ليتم بيعها كمنتج نهائي بسعر لا يقارن مع سعر مؤسسة (SAFILCO).

علما أن مؤسسة (SAFILCO) مؤسسة وطنية مقيدة بمعايير الجودة وهذا ما يفرض عليها زيادة تكاليف الإنتاج وبالتالي زيادة في تكلفة أسعار الوحدة الواحدة ويبقى دخول المؤسسات الخاصة أكبر تهديد للمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثالث : المنتجات البديلة

لا توجد منتجات بديلة بسوق النسيج الصناعي الجزائري ،وإنما هناك منتجات وتتمثل في أفرشة الريشية (COUETTE) ،قامت مؤسسة (SAFILCO) مؤخرا بشراء آلات لصنع هذا المنتوج مما زاد من طاقتها الإنتاجية فعدم وجود سلع بديلة في السوق يطرح أمام المؤسسة فرصة سوقية يجب أن تستغلها من خلال زيادة مبيعاتها والتوسع أكثر في السوق.

الفرع الرابع : العمـــــــلاء [1]

يشكل العملاء عنصر هاما بالنسبة لأي مؤسسة اقتصادية هدفها تحقيق الربح . تتعامل مؤسسة (SAFILCO) مع مجموعة عملاء يمكن حصرها في ثلاث جهات :

- عملاء من النوع الدائم ويتمثلون في (وزارة الدفاع، الخدمات الجامعية، مستشفيات..)
- عملاء من النوع المؤقت ويتمثلون في : (مؤسسات النسيج)
- عملاء من القطاع الخاص ويتمثلون في المؤسسات الخاصة وصغار العملاء.

وبناء على هذا يمكن توضيحهم في الجدول التالي :

الجدول رقم (08) : أهم عملاء مؤسسة (SAFILCO)

المؤسسة	نسبة مؤسسات القطاع
مؤسسات صناعة النسيج	% 10
مؤسسات القطاع العام	% 80
مؤسسات القطاع الخاص	%10

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات مستقاة من مصلحة التجارة

يبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن مؤسسة (SAFILCO) هي مؤسسة تقوم بخدمة القطاع العام ، والذي يمثل أهم عملائها القطاع العسكري، والذي يمثل بنسبة 80%. أما بالنسبة لقطاع النسيج فهناك شركة تجارية عمومية تختص ببيع جميع منتوجات قطاع النسيج التابعة للمؤسسة الأم تسمى هذه الشركة التجارية بـ (JACVET CLUB).

أما فيما يتعلق بالمؤسسات الخاصة : فتتمثل في تجارة الجملة وتجارة التجزئة وصغار العملاء ، وتعتمد مؤسسة (SAFILCO) على وضع إستراتيجية من أجل كسب الزبون ، وهي النقل المجاني بوسائل شحن المؤسسة، بالإضافة إلى نسبة التخفيض في أسعار مقابل كميات معتبرة ومحدودة.

الفرع الخامس : الموردين

تعتمد مؤسسة (SAFILCO) في إنتاجها على مواد أولية يتم استيرادها من الخارج لكنها لا تعتمد على مورد واحد ، بل تعتمد على سياسة التفاوض مع عدد من الموردين، المورد الذي تتوفر فيه شروط إمكانية سير إنتاجها تتعامل معه، فهي بهذا لا تخضع لسلطتهم. وما يؤثر على المؤسسة هو الارتفاع المستمر في سعر البترول الذي أدى إلى ارتفاع المادة الأولية المستخلصة منه المستعملة في صناعة الأغطية هذا ما

[1] معلومات من مصلحة التجارة

أدى إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج ، وارتفاع سعر الوحدة الواحدة . وهذا السبب أدى إلى ارتفاع سعر البطانية بالمقارنة مع البطانية المستوردة المتواجدة في الأسواق الوطنية.

يمكن للشركة اختيار المورد على أساس عنصرين أساسيين هما : الجودة والسعر المنخفض.

حيث تتعامل الشركة مع موردين مختلفين فيما يخص المادة الأولية فمعظم مورديها من أوروبا و آسيا بالإضافة إلى موردين محليين.

إن مؤسسة (SAFILCO) تعاني من التبعية للخارج بسبب المادة الأولية . أما طريقة التعاملات مع الموردين فإن المؤسسة الأم (TIXALG) هي المسؤولة.

والجدول الموالي يبين أهم موردي الشركة بالنسبة للمواد الأولية والمواد الكيمائية وغيرها من لوازم الإنتاج.

الجدول رقم (09) : أهم موردي مؤسسة (SAFILCO) للمواد الأولية

اسم المورد	المواد المستعملة	البلد
AXPORTEXTIL	المادة الأولية POULY ACRYLIQUE	اسبانيا
AKSA	المادة الأولية (PAC)	تركيا
BAYER	المادة الأولية (PAC)	انجلترا

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على مصلحة التموين

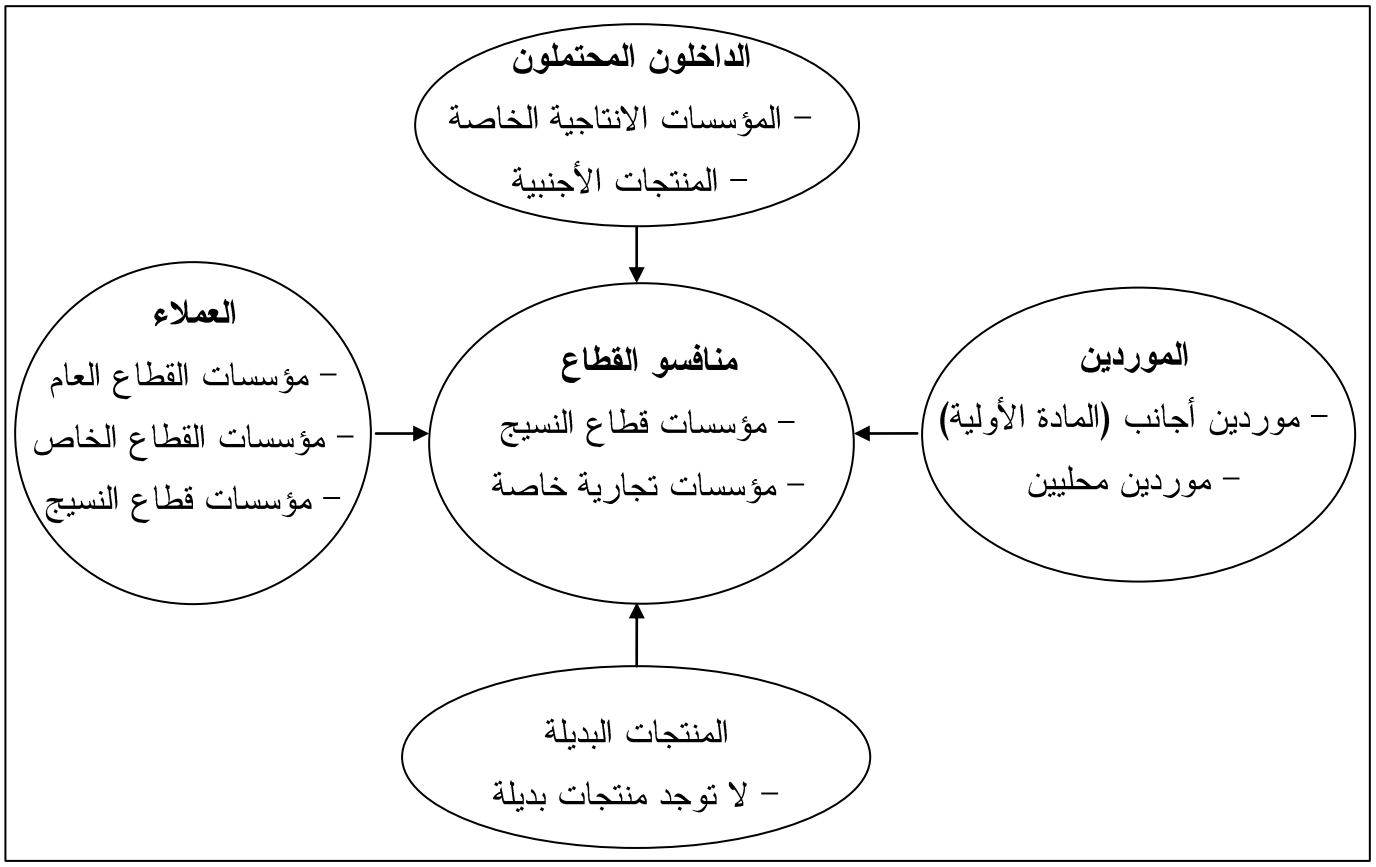
الجدول رقم (10) : أهم موردي مؤسسة (SAFILCO) للمواد الكميائية، الخيط وأغلفة بلاستيكية

اسم المورد	المواد المستوردة	البلد
SACHIM	امواد الكميائية	تيزي وزو
PLASTIYNAL	أغلفة بلاستكية	بومرداس
FIL	خيط	بريكة

المصدر : من إعداد الطالبة على مصلحة التموين.

ومن خلال نموذج (PORTER) المتعرف عليه في الجانب النظري يمكن توضيح القوى المؤثرة على مؤسسة (SAFILCO) بالشكل التالي.

الشكل رقم (21) : القوى التنافسية المؤثرة على مؤسسة (SAFILCO) عين جاسر



المصدر : من إعداد الطالبة

من خلال النظرة المتعارف عليها بالتحليل والتشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة (SAFILCO) تبين أن له مجموعة من الفرص تسعى المؤسسة لاستغلالها، وبالنظر لهذه الفرص هناك تهديدات أوجب الحد منها أو تفاديها، وفيما يلي بعض النقاط :

*** الفرص المتاحة**

- جودة منتوجات المؤسسة بالمقارنة بالمنتجات المنافسين.
- إمكانية التوسع في التشكيلة للمنتوجات الأساسية من أجل زيادة الطاقة الإنتاجية.
- إمكانية انخفاض البترول وبالتالي انخفاض سعر المادة الأولية، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض في تكاليف الإنتاج.
- زيادة قدرة الإنتاج بزيادة التخصص في الإنتاج.

*** التهديدات**

- نقص الرقابة على الاستيراد.
- دخول مؤسسات تجارية غير مقيدة بالقوانين التجارية.

- اعتماد المؤسسة على التكلفة في تسعير منتجاتها.
- التبعية للخارج فيما يتعلق بالمادة الأولية، وبالتالي تهديد من طرف الموردين.
- إهمال عنصر التكنولوجيا داخل المؤسسة.
- انخفاض حواجز الدخول والتسهيلات لدخول المنتجات الأجنبية.
- إمكانية دخول المنافسين الجدد الذين تتوفر لديهم رؤوس أموال الكافية للتغطية تكاليف الإنتاج.

المطلب الثاني : تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة SAFILCO

الفرع الأول : تحليل وظيفة التموين [1]

تعتبر وظيفة التموين من أهم الوظائف بالمؤسسة يعتبر النشاط الأهم بهذه الوظيفة هو نشاط التخزيني للمادة الأولية الذي يعطي أهمية خاصة الوظيفة الإنتاج.

ـــــأولا :عناصر المخزون بالمؤسسة

1 - **المواد الأولية** : وتتمثل في مادة (POULY ACRYLIQUE) هي عبارة عن ألياف قطنية صناعية مستخلصة من النفط.
2 - **المواد الكميائية** : وتتمثل في مواد الترطيب، أحماض صناعية.
3 - **عناصر تجهيزات المكاتب** : وتتمثل في أدوات المكاتب وكل لوازمه.
4 - **قطع الغيار**: تضم قطع الغيار لآلات الإنتاج والشحوم والزيوت.
5 - **مواد التغليف** : وتضم البلاستيك بنوعيه الرفيع، السميك ولوازم التغليف.

ثـــانيا : المخازن بالمؤسسة

لا يوجد بالمؤسسة (SAFILCO) مخزن مركزي تخزن فيه جميع الأصناف، بل هناك مجموعة من المخازن موزعة حسب عناصر المخزون ومستلزمات المؤسسة :

- مخزون خاص بالمواد الأولية : وتخزن فيه المادة الأولية المتمثلة في القطن الصناعي.
- مخزون خاص بقطع الغيار والصيانة : وتخزن فيه كل لوازم قطع الغيار الخاص بـآلات الإنتاج والشاحنات، الزيوت، الشحوم، الوقود.
- مخزون خاص بالمواد الكيميائية : تتمثل في ملون، كحول، مواد الترطيب.
- مخزون خاص بالمواد الاستهلاكية : التي تتمثل في الأشرطة الخاصة بالمنتوج (GALLOUE) الخيط أغلفة بلاستيكية

[1] معلومات من مصلحة التموين

- مخزون خاص بالمنتجات الجاهزة : وتخزن فيها المنتوج النهائي بعد تغليفه ليوجه إلى السوق.
- مخزون خاص بوسائل النقل والشحن.

ثالثـــــا : إجراءات خروج المادة الأولية من المخازن

1 - يقوم مسؤول الإنتاج بتحرير طلب المواد الأولية لعملية الإنتاج الذي يتضمن صنف المادة، الكمية اللازمة، الغرض من الطلبية، إضافة إلى إمضاء الجهة الطالبة.
2 - يستلم عامل المخزن هذا الطلب ويقوم بمعاينته.
3 - يقوم عامل المخزن بتجهيز هذا الصنف بالكمية المطلوبة.
4 - يقوم رئيس المخزن بتحديد وصل خروج ويتضمن المعلومات التالية (رقم وصل الخروج، الكمية، وحدة القياس، اسم طالب الصنف وإمضاؤه، اسم عامل المخزن وإمضاؤه) (انظر الملحق رقم (18))
5 - تعطى نسخة من وصل الخروج إلى مصلحة المالية والمحاسبة من أجل التسجيل المحاسبي بهذه المعلومات.
6 - تتم نفس الإجراءات بالنسبة لكافة مصالح المؤسسة ، سوى ما يخص بالقطع الغيار لآلات ا لإنتاج أو من تجهيزات المكاتب أو غيرها. أما فيما يخص عمليات الجرد فتتم في نهاية كل سنة.

وفي حالة بد ء الأصناف المخزنة بالتناقص يخبر مسؤو ل المخازن مسؤول التموين ويتم تحديد الأصناف التي يجب إعادة طلبها وذلك قبل نفاذها وتتوقف عملية الإنتاج.

الفرع الثاني : تحليل وظيفة التسويق والتجارة

تهتم المصلحة التجارية بمتابعة مختلف عمليات البيع و إعداد الفواتير ، وعملية القبض وإيصال المنتوج إلى المشتري، حيث تمتلك المؤسسة نقطة بيع واحدة تسمى بالشروم (SHOWROOM) تقوم بالبيع بالتجزئة مباشرة للمستهلكين وهي تقع داخل المؤسسة، بإضافة إلى مؤسسة (JACVET CLUB) مؤسسة عمومية تجارية تختص ببيع جميع المنتوجات النسيج التابعة للمؤسسة الأم (TEXALG) حيث لا تمتلك مؤسسة (SAFILCO) على سياسة توزيع لمنتجاتها بتقنية الترويج وذلك راجع للارتفاع في التكاليف، وهذا مالا تستطيع المؤسسة تحمله ، إلا أن هناك طريقة تمكنها من توزيع منتجاتها في حالة قلة الطلب، الاعتماد على شاحنات تدور في الأسواق للعرض وبيع ما يخص المؤسسة.

تمتلك المؤسسة استراتيجية قائمة من أجل كسب ولاء الزبائن وهي النقل المجاني على حساب المؤسسة بالإضافة إلى تحديد سقف معين من الشراء وإقامة تخفيضات على أساس الكمية.

للمؤسسة ثلاثة أصناف من العملاء هم:

- عملاء الدائمون : يتمثل في القطاع العسكري من وزارات الدفاع، قطاع الأمن، قطاع الجيش.
- الزبائن الغير دائمون ويتمثلون في قطاع الصحة، قطاع الخدمات.
- النوع الثالث : ويتمثل في القطاع الخاص من تجار جملة وتجار تجزئة.

تمتلك المؤسسة علامة تجارية خاصة بها تميزها عن باقي مؤسسات النسيج :

أما تطور مبيعات المؤسسة فقد أخذنا كنموذج ثلاث سنوات السابقة أي الفترة من 2010 إلى 2012 والجدول التالي يبين تطور مبيعات المؤسسة خلال هذه الفترة :

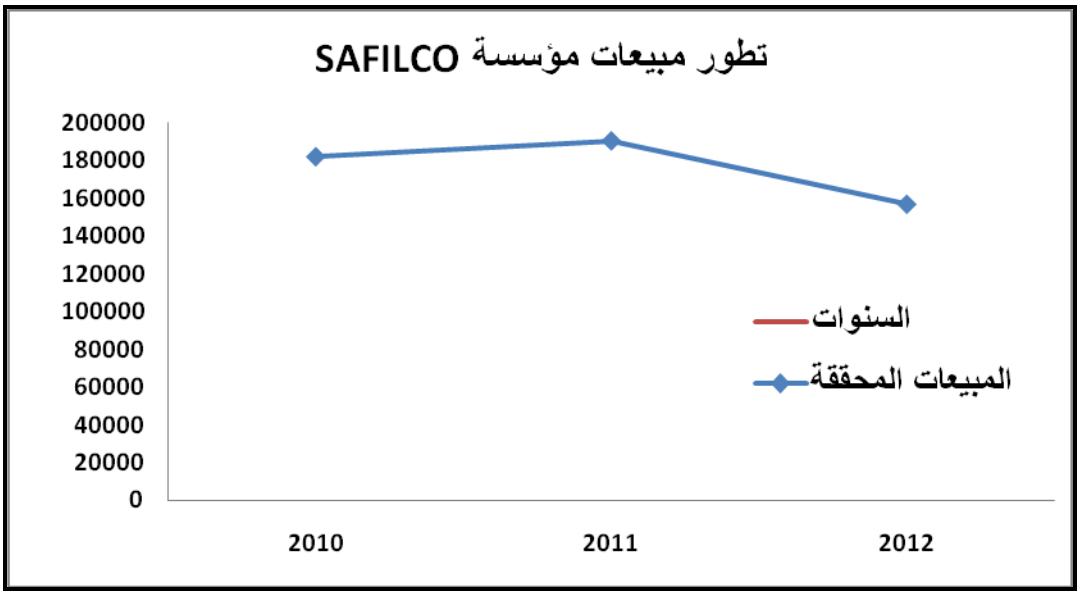
جدول رقم (11) : مبيعات (SAFILCO) خلال 2010–2012 بـ DA

السنوات	الأهداف المسطرة	الأهداف المحققة	نسبة المبيعات
2010	337 523	182 010	% 53
2011	351 163	190 426	% 54.22
2012	432 186	156 736	% 36.27

المصدر: وثائق المؤسسة

و يمكن أيضا عرضها من خلال الشكل التالي

الشكل رقم (22) : تطور مبيعات مؤسسة SAFILCO



من خلال الجدول والشكل الوارد أعلاه يتبين لنا أن مبيعات 2011 كانت مرتفعة بالمقارنة مع مبيعات 2010 و 2012 حيث وصلت خلال 2012 إلى نسبة 36.27% وما نلاحظه أن هذا الارتفاع والانخفاض راجع إلى نسبة الطلب، فمؤسسة SAFILCO تبيع وفقا للطلب.

الفرع الثالث : تحليل وظيفـــــة الإنتاج [1]

تعتبر وظيفة الإنتاج من أهم وظائف المؤسسة للقيام بعملية الإنتاجية، من أجل تلبية طلبات الزبائن، يتمحور نشاط المؤسسة الرئيسي في صنع الأغطية، وخيوط الغزل.

حيث يتم صنع الأغطية من المادة الأولية المستوردة من السوق الأجنبية وهي عبارة عن ألياف قطنية صناعية، مستخلصة من النفط بإضافة مواد كيميائية تتمثل في مواد الترطيب، ومواد التلوين من اجل صناعة خيط النسيج.

حيث تقوم المؤسسة بصناعة تشكيلة متنوعة من منتوجات (أنظر الملحق رقم 18) وتتمثل في :

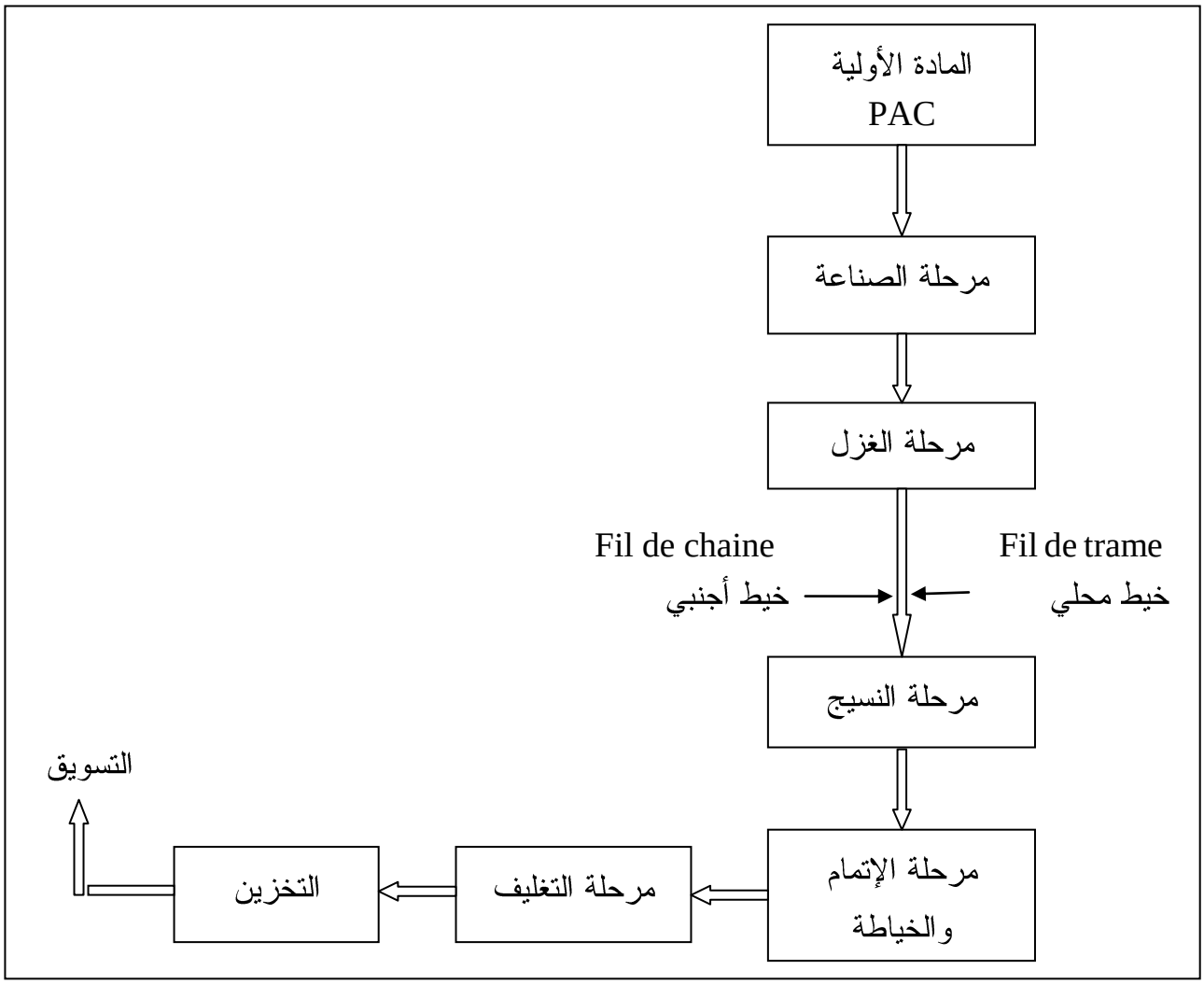
ـــــــأولا : المنتوجات الرئيسية للمركب : وتتمثل في صناعة الأغطية بأنواعها وأحجامها، نذكر أهم الأغطية التي يقوم المؤسسة بتصنيعها :

[1] معلومات من مصلحة الإنتاج

- بطانية بلزمة (Belezma)
- بطانية سنجاب (Sindjab)
- بطانية تيمقاد (Timgad)
- بطانية اوراسية (Aurassia)
- بطانية نمامشة (Nemamcha)
- بطانية زانة (Zana)

ثـــــــانيا : المنتوجات الثانوية للمركب : وتتمثل في صناعة أغطية السفر، وخيط الغليظ (التقليدي)، بالإضافة إلى الكوات (COUETTE). حيث تمر عملية ا لإنتاج للأغطية بمراحل يمكن شرحها من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (23) : مخطط مراحل صنع الأغطية



المصدر : من إعداد الطالبة.

حيث تعتمد هذه المؤسسة في إنتاج منتوجها على مجموعة آلات وتقديرات انتاجية لكل آلة خلال اليوم،وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (12) : أهم الآلات التي تملكها المؤسسة

المصلحة	الوظيفة	نوع الالة	عدد الآلات	قدرة الإنتاجية للآلة 1/8
Teinture	صباغة	Autoclark	5	3600 kg
Filature	غزل	C.A.F	7	3300 kg
Tissage	نسيج	M.A.T	62	2400 m
Finissage	إتمام	Laine use	6	2400 m
Finition	خياطة	Machine à coudre	10	1100 couvertures

المصدر : من إعداد الطالبة

وفي محاولة لمعرفة تطور إنتاج الشركة خلال السنوات الماضية أخذنا إنتاج الخاص بفترة 2010 إلى 2012 والجدول التالي يبين تطور إنتاج المؤسسة المحقق خلال هذه الفترة.

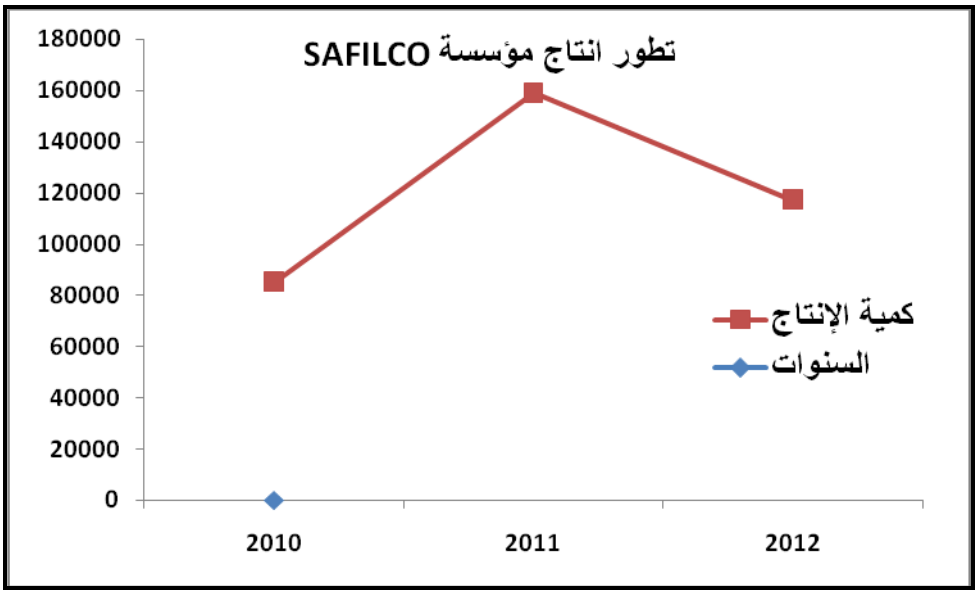
الجدول رقم (13) : إنتاج SAFILCO خلال 2010 – 2012

السنوات	الأهداف الإنتاج المسطرة	أهداف الإنتاج المحققة	النسبة المحققة %
2010	271.124	85.022	%32
2011	328.125	159.082	%48
2012	256.498	117.257	%46

المصدر : وثائق المؤسسة.

ويمكن عرضها أيضا في الشكل التالي:

الشكل رقم (24) : تطور إنتاج SAFILCO خلال 2010 – 2012



من خلال الجدول والشكل الموضح أعلاه نلاحظ أن تطور لإنتاج 2011 كانت مرتفع بلمقارنة بكميات الإنتاج سنة 2010 و 2012 وهذا التراجع راجع إلى وصول المادة الأولية متأخرة مما أدى إلى تعطيل في الإنتاج.

الفرع الرابـــــع : تحليل وظيفة الموارد البشرية [1]

توظف مؤسسة SAFILCO المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية حوالي 255 عامل يوزعون على مختلف المصالح ، الجدول الموالي يوضح توزع العمال حسب طبيعة المناصب.

الجدول رقم (14) : توزع عمال مؤسسة SAFILCO حسب طبيعة المنصب.

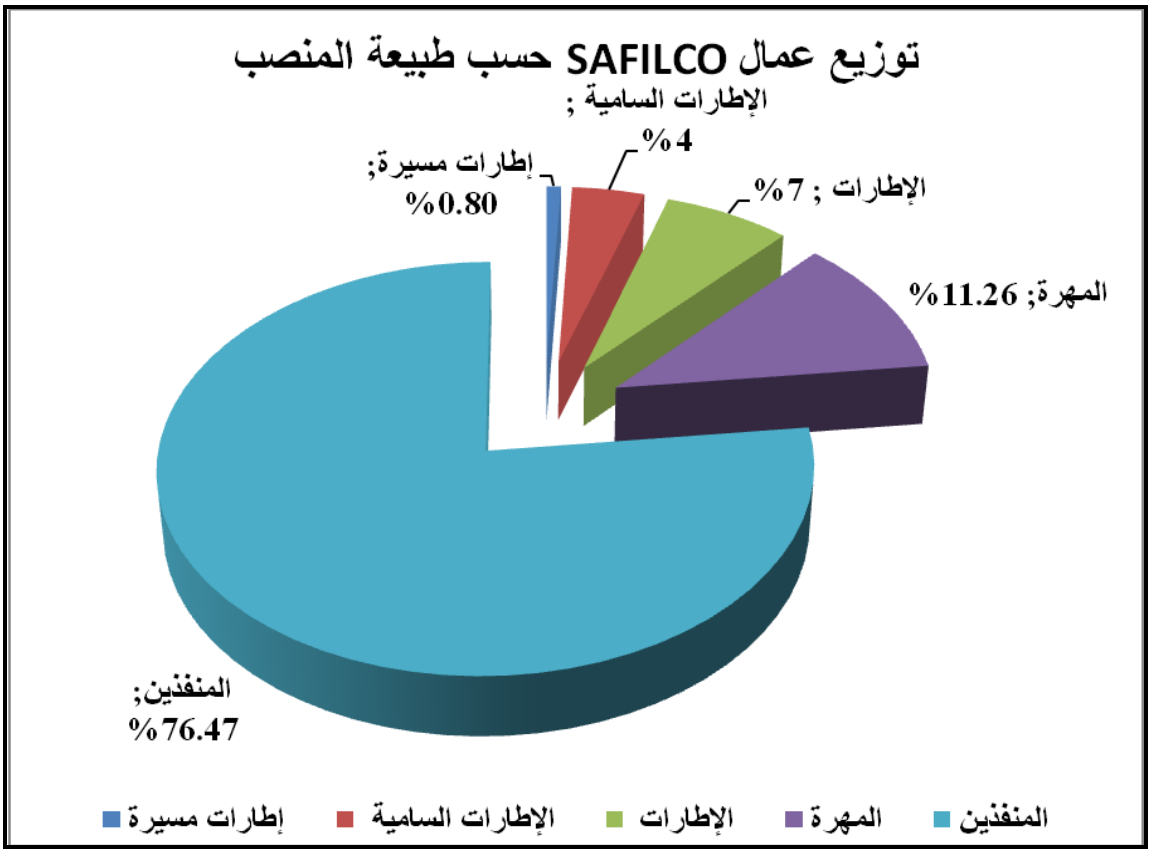
طبيعة العمل / العاملين	العدد	النسبة
إطارات مسيرة	02	%0.80
الإطارات السامية	11	%4
الإطارات	17	%7
المهرة	30	%11.26
المنفذين	195	%76.47
المجموع	255	%100

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على معطيات مصلحة المستخدمين

[1] معلومات من مصلحة المستخدمين.

من خلال الجدول أعلاه يمكن توضيح عمال شركة SAFILCO حسب طبيعة أعمالهم كما هو موضح في الشكل الموالي :

الشكل رقم (25) : توزيع عمال SAFILCO حسب طبيعة المنصب



المصدر : من إعداد الطالبة.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة عمال تنحصر في المنفذين أي تمثل أكبر نسبة عمال حسب طبيعة المنصب وذلك يعود لمتطلبات العمل بالشركة التي تحتاج إلى عدد كبير من المنفذين يتوزعون على مختلف ورشات الإنتاج التي يتمثل في ورشة الصناعة ، وورشة الغزل وورشة النسيج، وورشة الخياطة، وورشة الإتمام.

ـــــأولا – ساعات العمل : بالنسبة للإدارة فإنها تعمل 8 ساعات في اليوم خلال خمسة أيام في الأسبوع أي من الأحد إلى نهاية يوم الخميس.

* قبل دخول قرار الإدماج حيز التنفيذ لشركات النسيج لتصبح تحت شركة واحدة، هي شركة TEXALGE، كانت شركة SAFILCO تشتغل بمعدل (8x3) أي ثلاثة أفواج في ثمانية ساعات حيث كانت تصل القدرة الإنتاجية لهذا المركب مليون غطاء صوفي. أما حاليا فأصبح المركب يشتغل بمعدل

(8x1) أي (فوج واحد في ثماني ساعات) حيث تصل القدرة الإنتاجية لهذا المركب إلى 3300 غطاء صوفي.

أما فيما يخص الغيابات المؤسسة تقوم بتسجيل الحضور وفق الطرق التقليدية، وهي الإمضاء.

ثـــــانيا- تكوين وتدريب الأفراد : يتم تكوين الأفراد وتدريب الأفراد على مستوى المؤسسة الأم (TEXALG)، حيث في إطار تكوين تقني قامت المؤسسة الأم باختيار عن طريق مسابقة تتضمن مختلف رعها، لدخول في دورة تكوينية تقنية لمدة سنة واحدة للتحصل على شهادة ماستر في التسيير الصناعي، في اختصاص تكنولوجيا النسيج، حيث تم اختيار على مستوى شركة SAFILCO أربعة من خمسة مهندسين دولة، اختصاص اكترونيك، والميكانيك والكتروتكنيك من مجموع 54 مهندس على مستوى النسيج وكانت الدراسة النظرية على مستوى تكوين المركب المركزي (ISGP) معهد العالي للتسيير والتخطيط بالعاصمة، أما الدراسة التطبيقية فكان على مستوى مؤسسة SAFILCO تم التعيين بعد التخرج انقضاء فترة التكوين مباشرة كإطار.

أما في إطار مخطط الجديد لتكوين وتنمية الأفراد والمهارات ستقوم المؤسسة بدورات تدريبية وتكوينية من أجل تكوين المهرة، نظرا لخروج أصحاب المهارات.

الفرع الخامس : تحليل وظيفة الجودة والتطوير

تعمل مصلحة الجودة والتطوير على مراقبة جودة المنتوجات حيث يتم مراقبة المادة الأولية فور دخولها إلى المصنع، حيث لا يمتلك المركب مخبر من اجل معاينة المادة الأولية وبالتالي ترسل إلى مخبر بومرداس للمعاينة.

أما فيما يخص باقي المواد المكونة للمنتج فهي تحلل داخل مخبر المركب، يوجد بالمركب مخبر كبير مجهز بكافة التجهيزات الضرورية، إضافة إلى طاقم مشكل كم خبراء في الكيمياء والبيولوجيا، حيث يهتم هذا الطاقم من الخبراء بمعاينة كحول ومعانية القطن بعد صبغه، إذا كان صالحا للاستعمال في ظل شروط متبعة، وطبقا للتقيد بالجودة والاهتمام كذلك بتصحيح العيوب والنقائص في المنتوج. حيث توجد هناك استمارة مصلحة التجارة يتم فيه معرفة ومتابعة أذواق الزبائن أو المستهلكين (أنظر الملحق رقم 19، 20) يتم أخذها بعين الاعتبار وبهذا تقوم الشركة على تنفيذ ما يحتاجه الزبائن.

بعد تحليل وظائف المؤسسة يمكن التواصل إلى أهم النقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة وبذلك يمكن إدراج النقاط التالية :

*** نقاط القوة**

- اعتماد المؤسسة في التضييع على الجودة والتقييد بالمعايير.
- اعتماد نظام معلومات لتسهيل العمليات الإدارية واتخاذ القرارات.
- توفير المادة الأولية وإمكانية المفاضلة بين الموردين.
- عدم تحمل المؤسسة تكاليف البحث.
- تكوين العمال وخاصة مجال الإنتاج والتقنية.

*** نقاط الضعف**

- ارتفاع تكاليف التصنيع نتيجة ارتفاع المواد الأولية المستوردة.
- تقاعد بعض إطارات المؤسسة وبالتالي غياب الخبرة.
- عدم توفير آليات وبرامج متطورة داخل المؤسسة.
- قدم آلات الإنتاج والنقل وما يترتب عليها من ارتفاع في التكاليف والصيانة.
- عدم امتلاك المؤسسة موقع الكتروني مالي مما يصعب عليها التبادل الخارجي.
- عدم تجديد الأجهزة والمعدات وهذا ما يعرقل التطور داخل المؤسسة.
- عدم امتلاك المؤسسة للبرمجية ومختصة في الإعلام الآلي على خلال المهندسين وهذا ما يزيد تعرقل نشاط المؤسسة في المجال التقييمي.
- نقص الخبرات والكفاءات اللازمة لجمع وتحليل لمعلومات المؤسسة.
- إهمال التكوين على مستوى الأفراد والتكنولوجيا والتركيز سوى على المجال الإنتاجي.

المطلب الثالث : استخدام نظام المعلومات في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة SAFILCO

الفرع الأول : نظام المعلومات كأداة لتحليل البنية الخارجية للمؤسسة SAFILCO

تعتمد مؤسسة (SAFILCO) في تحليل كل ما يتعلق ببيئتها الخارجية وجمع البيانات لمساعدة المسيرين والمدراء في تحديد الفر ص والتهديدات ثم التنبؤ بالواقع المستقبلي للمؤسسة ، قمنا بطرح السؤال التالي : هل تمتلك المؤسسة نظام يمكنها من متابعة ما يجري في بيئتها الخارجية ؟ تبين من خلال طرح هذا السؤال أنه لا يوجد نظام لمتابعة ما يجري في م حيطها الخارجي، إلا أن مسئولي ومسيري المؤسسة لم يهملوا هذا الجانب فهناك أدوات تسعى بها المؤسسة لدراية كافية لما حولها :

- استخدام شبكة الانترنت من خلال التصفح على مواقع المؤسسات المنافسة ومعرفة آخر الأخبار.
- من خلال الاستمارات التي توزع على العملاء إضافة إلى استمارات خاصة للمستهلك النهائي وهذا ما يمكن المؤسسة من معرفة رغبات الزبائن بإضافة إلى ما ينظر له الزبون وما يقترحه على المؤسسة بالمقارنة مع المنتجات المتواجدة في الأسواق.
- بالإضافة إلى الطريقة الأهم وهي الاستماع للزبون.

– المشاركة في المعارض الوطنية ومعرفة معروضات المنافسين ومنتجاتهم وهذا ما يولد للمؤسسة مزيد من التحليل حول المنافسة.

– بالإضافة إلى استخدام مصلحة التجارة لنظام يسمى (ETTA 104) الذي يسمح للمؤسسة بمتابعة الزبون ومعرفة أخر التطورات الواصلة معه.

الفرع الثاني : نظام المعلومات كأداة لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة SAFILCO

لتقوم المؤسسة بتحليل داخلي أوجب توفير نظام معلومات يساعدها في إدارة وظائفها وتسهيل عملياتها وأنشطتها الإدارية والإنتاجية.

ولمؤسسة (SAFILCO) مجموعة أنظمة تعتمد فيها على تحليل بيئتها الداخلية خلال التيار المختلف والمتنوع من المعلومات التي تحصل عليها ، مما يوفر رؤية واضحة للمسيرين حول الأوضاع الحالية والمستقبلية للمؤسسة حول نقاط القوة التي تمتلكها، ومن أجل تصحيح نقاط الضعف أو التقليل منها، وذلك من خلال التقارير اليومية والشهرية الثلاثية والسداسية والسنوية التي يقوم بإعدادها مختلف رؤساء المصالح الموجودة بالمؤسسة (مصالح التجارة، مصلحة المحاسبة، التمويل مصلحة والموارد البشرية) بمساعدة النظم المستخدمة في كل وظيفة ليتم ترجمتها في شكل منحنيات وإحصائيات ليتم دراستها وتحليلها بطريقة الاجتماعات والملتقيات التي تخصصها المؤسسة كل فترة ومحاولة الإجابة على ما ورد فيها . ويمكن توضيح معطيات كل نظام من خلال الجدول التالي

جدول رقم (15) : أثر نظم المعلومات في تسهيل أنشطة المؤسسة

الوظيفة	النظام المستخدم	الدعم
وظيفة الموارد البشرية	GESTION DES RESSOURCES HUMAINS VISUEL PAIE	– متابعة مسار الموظفين دخول العمال الترقيات – تكوين وتدريب الموظفين – العلاوات، مصاريف المستخدمين – تحديد الأجور والمرتبات
وظيفة التموين	APPRO STOCK	– متابعة المشتريات (دخول وخروج المواد والمنتجات سواء داخل أو خارج المؤسسة بين مصالح أو بين المؤسسات والموردين
وظيفة التسويق	PD SOFT	بيع المنتجات النهائية الأساسية أو الثانوية معلومات عن الأداء متابعة الزبائن، أخر تطورات المبيعات
وظيفة المحاسبة	BC COMPTA	تسجيل العمليات الروتينية الداخلية من خلال مصالح الشركة الداخلية أو الخارجية

المصدر : من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل الثالث :

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فيما يتعلق بمدى امتلاكها لنظم المعلومات ومدى استخدامها كأداة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتم إسقاط هذه الدراسة على مؤسسة الغزل والأغطية بعين جاسر – الجزائر– قمنا بإجراء مقابلة مع المسئولين ومسيري المؤسسة في مختلف مصالحها الرئيسية المتمثلة في مصلحة التجارة، مصلحة المحاسبة والمالية، مصلحة الموارد البشرية

حيث تطرقنا في البداية إلى واقع نظام المعلومات المعتمد في المؤسسة من خلال التعرف على العناصر المكونة له المادية والبشرية ، حيث تبين أن هذه العناصر متوفرة لكن ليست بالتقنية المتطورة أما فيما يتعلق بالعنصر البشري فيبقى يحتاج إلى مزيد من التكوين والتدريب لاستخدام التكنولوجيا والاستفادة منها، أما فيما يخص التحليل الاستراتيجي للشركة محل الدراسة ومدى استخدامها لنظام المعلومات ، توصلنا إلى أن الشركة نظم المعلومات ذات تقنية تمكن ها من تسهيل وظائفها ومهامها لتوفير المعلومة المناسبة في المكان المناسب.

الخاتمـــــــــــة

خـــــاتمة عامـــــة

ما يمكن أن نخلص إليه في ختام هذا البحث هو الدور الذي تلعبه نظم المعلومات في بيئة المؤسسات الاقتصادية ، حيث تمت دراستنا على واحدة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هي الشركة الاوراسية للغزل والأغطية –عين جاسر– حيث توصلنا إلى أن هذه الشركة تحوز على نظام معلومات يمكن القول أنه ملائم إلى حد ما ، خاصة على مستوى بيئتها الداخلية ، وذلك من خلال مساهمته في توفير المعلومات الملائمة التي تمكن من انجاز مختلف الوظائف والأنشطة الإدارية ، من ثم اتخاذ القرارات المناسبة، أما تطبيقات النظام على مستوى البيئة الخارجية فلازالت المؤسسة عافلة عنها ، خاصة في ظل بيئة ذات تغير وتعقيد مستمر.

وبناءا على ما سبق أوجب على الشركة النظر والتفرغ إلى نظام معلومات فعال يحسن ويطور أداءها سواء على مستوى بيئتها الداخلية أو الخارجية.

أولا : نتائج الدراسة :

بعد الدراسة الميدانية للشركة الاوراسية للغزل والأغطية توصلنا إلى النتائج التالية :

- من خلال تشخيصنا لواقع نظام المعلومات المعتمد بالشركة محل الدراسة تبين أن النظام يشتمل على العناصر الأساسية ، والمتمثلة في عتاد الحاسوب ، والبرمجيات ، شبكة الانترنت ، قاعدة البيانات ، بالإضافة إلى مستخدمين النظام .
- أظهرت نتائج الدراسة أن تطور نظام المعلومات الخاص بالشركة غير مواكب لحداثة التكنولوجيا .
- تستخدم الشركة نظام معلومات يسهل عملياتها وأنشطتها الإدارية .
- نقص الخبرات والكفاءات اللازمة لجمع وتحليل المعلومات بالشركة .
- اهتمام المؤسسة بتكوين وتدريب الأفراد على مستوي تكنولوجيا النسيج .
- توجد بالمؤسسة مصلحة الإعلام الآلي يقتصر دورها على تطبيق وصيانة البرامج والأجهزة، إلا أنها تشهد قصور في المهندسين، والمستخدمين المتمكنين من نظام المعلومات.
- عدم وجود مصلحة تختص بجمع المعلومات عن البيئة الخارجية ومتابعتها.
- البيئة الخارجية للمؤسسة لا تنحصر على المستوى المحلي فقط بل تمتد إلى المستوى العالمي، وذلك من خلال تعاملها مع الموردين العالميين، هذا ما يزيد من درجة التغيير والتعقيد .
- تنشط المؤسسة في بيئة تتميز بالمنافسة ودرجة تغيير والتعقيد.
- في ظل المخطط الاستثماري الجديد والإستراتيجية المستهدفة، تسعى المؤسسة لكسب مكانة في السوق.

ثانيا : إجابة على فرضيات الدراسة :

على ضوء نتائج الدراسة يمكننا الإجابة على الفرضيات الموضوعة في بداية هذا البحث كما يلي :

- **الفرضية الأولى:**

" تتوفر لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نظم للمعلومات إلا أنها تتميز أقل تطور بالنظر للتطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال".

من خلال نتائج الدراسة تبين أن نظم المعلومات المستخدمة في الشركة على درجة ملائمة خاصة على مستوى البيئة الداخلية غير أنه يتميز بالبساطة وأقل تطورا بالنظر للتكنولوجيا المستعملة في المؤسسات الاقتصادية ، وخاصة المؤسسات الخاصة ، وذلك في حدود إمكانية المؤسسات العمومية ،و الدعم المقدم من طرف الدولة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- **الفرضية الثانية :**

"عدم اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتحليل الإستراتيجي لبيئتها و ذلك لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المحيطة بها"

من خلال الدراسة الميدانية تبين أن المؤسسة تعمل في بيئة تتميز بالتغيير والتعقيد عناصر بيئتها ، وخاصة فيما يتعلق بجانب المنافسة من ناحية المؤسسات الخاصة و المنتجات الأجنبية ، كما أن تعاملات المؤسسة مع الموردين الأجانب وكذلك المحليين ،وفي إطار كل هذه التغيرات يستوجب على المؤسسة تحليلها ومتابعتها للتتمكن من التعرف على الفرص للاستفادة منها ومواجهة التهديدات ،وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

- **الفرضية الثالثة :**

" تؤدي نظم المعلومات الوظيفية داخل المؤسسات الاقتصادية إلى زيادة ملائمة المعلومات ومساعدتها لتحليل بيئتها الداخلية والتعرف على نقاط القوة والضعف الموجودة بها ".

أثبتت نتائج الدراسة أن نظم المعلومات الوظيفية داخل الشركة تسعى إلى زيادة إنتاج المعلومات والدعم الوظيفي والتسيير الداخلي لكل وظيفة ، حيث تستخدم الشركة مجموعة من الأنظمة موزعة على مختلف مصالح الشركة مثلا تتوفر مصلحة التجارة على برنامج آلي (ID SOFT) ومصلحة المواد البشرية على (GESTION DES RESSOURCES HUMAINS , VISUAL PAIE) ومصلحة المحاسبة والمالية على(BC COMPTA) ومصلحة التموين على(APPRO STOCK)

كل هذه النظم تساعد على توفر المعلومة والخصائص المطلوبة ، تمكن المسئولين من تحليل الوضعية الداخلية للشركة ، وكذلك بالتعرف على نقاط القوة والضعف الموجودة على مستوى الوظائف ، وانطلاقا من هذا يمكن القول أن هذه الفرضية محققة.

- **الفرضية الرابعة**

" يسمح نظام المعلومات للمؤسسات بتقديم رؤية واضحة للمدراء حول مصادر التهديدات ومكامن الفرص الحالية والمتوقعة في بيئتها الخارجية".

لا يوجد نظام لمتابعة ما يجري في م حيط الخارجي للشركة ، غير أن هناك وسائل بدية تعتمدها الشركة محل الدراسة ك استخدام شبكة الانترنت لتصفح مواقع المؤسسات المنافسة ومعرفة آخر الأخبار ، بالإضافة إلى استخدام مصلحة التجارة لنظام يسمى ETTA 104 الذي يسمح للمؤسسة بمتابعة الزبون ومعرفة أخر التطورات الحاصلة معه، غير أن هذا يبقى غير كافي للإحاطة بجميع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للشركة.

ثالثا : الاقتراحـــــــات

في إطار هذه الدراسة وفي ضوء النتائج المتوصل إليها أعلاه ، يمكن في الأخير تقديم بعض المقترحات التي من الممكن أن تفيد المسئولين في الشركة محل الدراسة .

- ضرورة تكوين الأفراد في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة ، وعدم الاكتفاء بالتركيز على العمليات الإنتاجية فيما يخص تكنولوجيا النسيج.
- ضرورة استبدال الأجهزة والمعدات وكل ما يتعلق بالتكنولوجيا والعمل على تطويرها.
- من الضروري إنشاء نقاط بيع في عدة مناطق تسهل عملية ترويج المنتجات وعدم الاكتفاء بنقطة بيع المحلية للمؤسسة "شوروم".
- ضرورة سعي المؤسسة إلى تخفيض في أسعار الوحدة الواحدة.
- ضرورة استعمال شبكة اتصال داخلية توفر المعلومة والرقابة الداخلية، من أجل اتخاذ القرارا ت المناسبة.
- ضرورة البحث عن عملا ء جدد لزيادة الطلب على منتوجات المؤسسة.
- ضرورة توعية المسؤولين على مستوى المؤسسة بأن البيئة التي تنشط فيها المؤسسة لم تعد بسيطة وضعيفة التغيير ، بل أصبحت على درجة كبيرة من التغيير والتعقيد.

رابعا : آفاق البحث

إننا في هذا البحث لا نؤكد توصلنا إلى النتائج غير قابلة لنقاش ،ولا ننفي قصورنا في جهودنا إلا أننا نأمل مواصلة البحث في هذا الموضوع،ويمكن أن نقترح مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون إشكاليات لبحوث المستقبلية.

- دور نظم المعلومات في التخطيط الإستراتيجي.
- دور نظم المعلومات في تحليل سلسلة القيمة .
- نظم المعلومات كأداة لليقظة الإستراتجية.

قائمة المـــــراجع

قائمـــة المراجع

ـــأولا – المراجع باللغة العربيـــة

أ. الكتب

1. إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
2. أحمد القاطمين، الإدارة الإستراتجية (الإدارة، إدارة الأفراد، الإصلاحات الإدارية)، دارالمجدلاي للنشر، ط1،2002.
3. أحمد القاطمين، الإدارة الإستراتيجية (حالات ونماذج تطبيقية)، دار المجدلاوي للنشر، عمان، ط1، 2002.
4. أحمد بدر وآخرون، السياسات المعلوماتية وإستراتيجية التنمية دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
5. أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، الإطار الفكري والنظم التطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004.
6. أحمد سيوني شحاتة وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية في الشركات التأمين والبنوك التجارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، دون ذكر سنة النشر.
7. أحمد عبد العزيز السرايعة، سهير عبد الله فارسة، الحاسوب وأنظمته، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
8. أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
9. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، دون ذكر سنة النشر.
10. أمين السيد أحمد لطفي، مراجعة وتدقيق نظم المعلومات، دار الجامعية للنشر، 2005.
11. إيمان فاضل السمرائي، هيثم محمد الزغبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
12. ثابت عبد الرحمان إدريس, جمال الدين محمد المرسي, التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية،ط1، 2005.
13. ثابت عبد الرحمان إدريس،جمال الدين محمد المرسي، الإدارة والإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية،الإسكندرية ، 2006.
14. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2009.
15. رايموند ميكلود، جيورج شيل، نظم المعلومات الإدارية، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006.

16. روبرت –أ- تسي وديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008.

17. زكريا مطلك الدوري، الإدارة الإستراتجية ،(مفاهيم عمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان،2005.

18. سعد غالب ياسين، أساسيات تنظيم المعلومات الإدارية وتكنولوجي المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.

19. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

20. سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

21. سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، MIS دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.

22. سلوى أمين السمرائي، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.

23. سليم الحسينة، نظم المعلومات الإدارية، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006.

24. سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية للنشر والنوزيع، الإسكندرية، 1999.

25. شارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية،2001.

26. صالح رشيد، نظم المعلومات التسويقية (المفهوم، الأهمية، التطبيقات).

27. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صحبي ادريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دائر وائل للنشر، عمان، ط1، 2007.

28. عاطف جابر طه عبد الحميد، نظم المعلومات الإدارية، شركة رشيدي العابدين، 2001- 2002.

29. عامر قند جبلي وعلاء الدين الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجي المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.

30. عامر قنديلجي، علاء الدين الجنائي، ما هي نظم المعلومات المحوسبي؟، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005.

31. عبد الرزاق محمد القاسم، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.

32. علاء السلمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، عمان للنشر، 2005.

33. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل إستراتيجية معاصر)، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.

34. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2000.

35. كيت دقلين تعريب شاذن الباقي، الإنسان والمعرفة في عصر المعلومات، مكتبة العبكيات، الطبعة الأولى، 2001.

36. ماجد عبد المهدي مساعد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم عمليات حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013.

37. محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.

38. محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.

39. محمد عباس بدوي، عبد الوهاب نصر علي، المحاسبة المالية، مدخل نظم المعلومات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2008.

40. محمد عبد الحي آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.

41. محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية (منظور الميزة الإستراتيجية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.

42. منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية والتطبيقات)، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.

43. منال محمد الكردي، وجلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، (النظرية، الأدوات، التطبيقات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.

44. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعة، الاسكندرية، 2001.

45. نبيل محمد المرسي، التقنيات الجديدة للمعلومات، الدار الجامعية الجديد للنشر والتوزيع، مصر، 2005

46. نجم عبد الله الحميد، نظم المعلومات الإدارية (مدخل معاصر)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

47. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، دار الورق للنشر والتوزيع عمان (الأردن)، ط1، 2008.

ب. الرسائل والمذكـــرات

48. إسماعيل حسن أحمد، التحديات الأمنية في نظام المعلومات المحاسبي، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العالمي الثالث: نظم المعلومات الإدارية ودورها في تنمية وتطوير منظمات الأعمال، جامعة الزرقاء الأهلية، المملكة الأردنية الهاشمية، 2004.

49. أيمن أحمد إبراهيم العمري، أثر نظام المعلومات الإدارية المحاسبية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة غزة فلسطين، 2009.

50. بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، 2006.

51. جودي سامية، تطوير نظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2009.

52. ختيم محمد العبد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2003.

53. سعيدي عبد الكريم، نظام المعلومات التسويقية ودورها في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2010.

54. سوما علي سليطن ،الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء المنظمات الأعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في الساحل السوري، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرين، 2007.

55. شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، غ م، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، 2010.

56. شنشونة محمد ، نظم المعلومات وأهمية في تسيير المعارف، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2010-2011.

57. طه حسين نوي، نظم المعلومات الإدارية وتطويرها في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

58. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال ل، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1993، ص20.

59. منصوري رقية، دور نظم المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية، مذكرة ماجستير (ع.م)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008.

60. هلال رحمون، المحاسبة التحليلية، نظام معلومات التسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

61. واضح فواز، دور تحليل البيئة الصناعية والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2011.

جـ - المجــلات والملتقيات

62. بلمقدم مصطفى وآخرون، نظم المعلومات كأداة للتسيير الفعال، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة، مسيلة، 04/03 ماي 2005.

63. حسان عبد مفلح المومني، تطبيق إدارة المعرفة، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الخاص اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 25- 27 ماي 2005.

64. رشاد محمد الساعد، التقنية وعلاقتها بنظام المعلومات، والسلوك القيادي لمدراء المنظمات ودراسة ميدانية لمنطقة خدماتية وأخرى مالية بالسعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة المجلد، العدد 02. (26/01/2013) www.economickoanso/faculty.mey/midex-htm

65. زياد هيثم يحي، إخلاص هزاع العبدلي، استخدام تقنيات المعلومات في المصارف وتأثيرها على نظم المعلومات المحاسبية، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث نظم المعلومات الإدارية ودورها في التنمية وتطوير منظمات الأعمال، جامعة الزرقاء الأهلية، الإدارة 22- 25 نوفمبر 2004.

66. صالح الرشيد، نظم المعلومات التسويقية، المفهوم والأهمية والتطبيقات والفرص، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العالمي، الثالث نظم المعلومات الإدارية ودورها في تنمية وتطوير منظمات الأعمال، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، 22- 25 ماي 2005.

67. عبد الستار حسن يوسف، تقدير المخاطر في ظل تحليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية، المؤتمر العلمي الدولي المستوى السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد، جامعة الزيتونة، الأردن، 16 أفريل 2007.

68. عبد اللطيف عبد اللطيف، إدارة خط البلد ومضمونه في الإدارة الدولية، مثال دول خليج، مجلة العلوم الإنسانية،جامعة بسكرة، العدد التاسع، مارس 2006.

69. عبد الله حمود سراج، أهمية خصائص المعلومات في اختيار قرارات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 04، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2005.

70. عثمان حسن عثمان، المؤسسة الاقتصادية والمحيط(الأسس النظرية والآثار العلمية)، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2001/12.

ثانيــا. باللغــة الأجنبيـــــة

1. Charles shoderbek and others, mangement systemes, business publication dallas, 1980.

2. Françoise rassim, transfert des savoirs- strotgies, moyens d'action, solutions adaptees a votre organisation lavoisier, france, 2008.
3. Hand rick .d, specialization of environnemental scanning activities omonguperlevel executives, journal of management studies, vol18, 1981.
4. Henri duhamel, strategie direction del enterprise, imprimerie cirat, france, le redition, 1986.
5. Kenneth laudon et jane laudon, management des systeme d'information france, 9eme edition 2006.

6. Kenneth laudon, jane laudion, eric finbl, management des systemes d'information. 9e edition pearson education, france, 2006.

7. Ludwing von bertalanffy theorie generale des systemes, traduit parjean-benoist chabrol, dunod, paris, 1993.

8. Maryse salles, strategies des pme et intelligence ecomomigue- une methode analyse du bession, 2e edition, economices, paris, 2006.

9. Michael porter, choix stratégiques et concurrence, econmica, paris, 1986.

10. Pascal vidal et philipe planeix, système d'information organisationnels, person éducation, france 2005.

11. Philiph kolter et b. Dubois. Marketing management, 10eme edition, edpulic. Union paris, 2000.

ثالثــا : المواقع الالكترونية

1. HTTP://menbres.iycosiycos.Fr/h/stratégie/stratégie1-htm,

2. هاني عراب، نظم المعلومات الإدارية، متوفر على موقع : www.isseers.com,

3. هاني عراب، محاضرات في الإدارة الإستراتجية، متوفر على موقع : www.rsscrs.imfo

الملاحق

الملحق رقم 01 :

1. DIRECTION GENERALE :

A. *MICRO-ODINATEUR :*

Poste	Type	L'Etat Actuel
D.G	*INTEL P.IV*	Bon Etat
Secrétariat D.G	***Duel core***	Bon Etat
S/C.A & A/Qualité	***Duel core***	Bon Etat
Contentieux	***COMPAQ P.II***	Mauvais état
Serveur principal	***Duel core***	Bon Etat
Cellule Informatique	***COMPAQ P.II***	Mauvais état
Assistant Hygiène Sécurité	X	X

B. *IMPRIMANTE :*

Poste	Type	L'Etat Actuel	Commentaire
D.G	***LEX-MARK laser***	bon état	Le prix des 4 toners est très cher (36 000 DA)
Secrétariat D.G	***CANON laser 3010***	bon état	
S/C.A & A/Qualité	***HP jet d'encre*** ***LASER CANON***	mauvais état bon état	
Contentieux	***HP jet d'encre***	mauvais état	Le prix des cartouches est très cher (45 00 DA)
Cellule Informatique	***CANON laser 3010***	Bon état	Imprimante idéal
Assistant Hygiène Sécurité	***X***	X	X

الملحق رقم 02 :

L'ALGERIENNE DES TEXTILES
الجزائرية للمنسوجات
TEXALG SPA
AU CAPITAL SOCIAL DE 5 000 000 000 DA
Complexe S.A.FIL.CO Ain-Djasser

Ain Djasser, le : 08/04/2013

Direction Administration et Finances
Sous Direction Ressources Humaines
N° DAF/ S/DRH/2013

Certificat de Travail

Nous, soussigné, le Directeur du complexe industriel SAFILCO Ain Djasser,

Certifions que :

Monsieur ..... Né, le ..... à : ..... Wilaya : .....

a fait partie du personnel de notre entreprise en qualité de :

CHEF D'ATELIER MECANIQUE	DU 04/07/2009	AU 01/10/2012
MECANICIEN AUTO	DU 02/10/2012	AU 28/02/2013

Le présent certificat est délivré à la demande de l'intéressé pour servir et faire valoir ce que De droit.

LE DIRECTEUR DU COMPLEXE

T. BARIKA

Siège social : Route de Batna – BP N° 22 Ain Djasser W. de Batna
Tel : 033 98.70.70 *Fax : 033 98. 70 .37*

الملحق رقم 03 :

L'ALGERIENNE DES TEXTILES

الجزائرية للنسوجات

TEXALG SPA

AU CAPITAL SOCIAL DE 5 000 000 000 DA

Complexe S.A.FIL.CO Ain-Djasser

Direction de l' Administration et Finances
Sous Direction des Ressources Humaines
N° /DAF/S.DRH/2013

ATTESTATION DE TRAVAIL

Je, soussigné, le Directeur du Complexe Industriel (SAFILCO) AIN-DJASSER

atteste que :

Madame : [redacted]

Date et lieu de naissance : **16/02/1967** *à :* **AIN BESSAM W BOUIRA**

Recruté(e) le : **20/10/1998** *a ce jour*

Fait partie de nos effectifs, en qualité de :

SECRETAIRE DE DIRECTION

Cette attestation est délivrée pour servir et faire valoir ce que de droit .

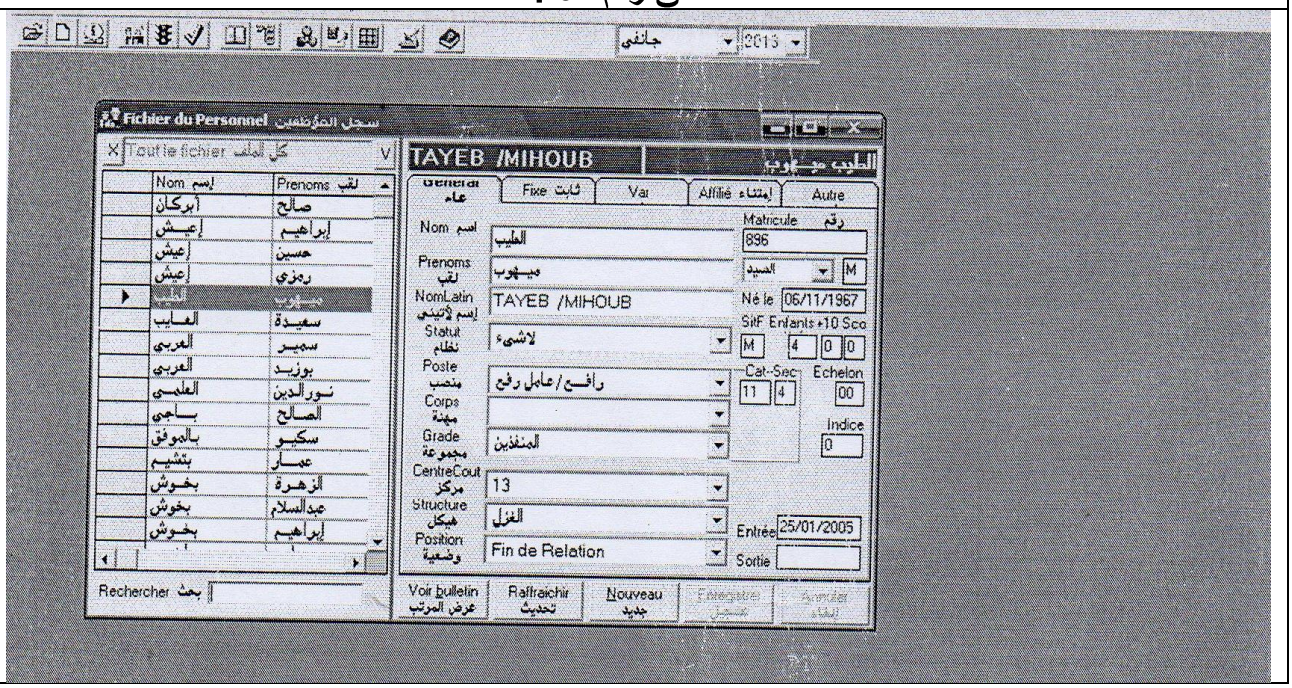
MOTIF : ***dossier Administratif***

Ain Djasser le : **05/05/2013**

Siège Social: Route de Batna BP N° 22 Ain-Djasser W: de Batna Tel: (033) 98 70 70 Téléfax : (033) 98 70 37 Email : safilco@yahoo.fr

Certificat ISO 9001 version 2008

الملحق رقم 04 :



الملحق رقم (05)

SAFILCO

S/D Approvisionnement

Service:

IM 7.4 AB

DEMANDE D'ACHAT

N°	Emetteur	Visa	Approbateur	Visa	Date émission	Date Approbation

Code stock	Désignation	Unité	Quantité	Observation

Date de livraison demandée	Lieu de livraison demandée	Date de réception achat	Visa acheteur	Date de consultation	Imputations		Responsable de structure

الملحق رقم (06)

ALG.SAFILCO
Unité Ain-Djasser

S/D .....
Sce : .....
Magasin : .....

Date : .....

Bon de Reception Magasin № 000250

Commande N° : ..... du : .....
BL N° : ..... du : .....
Fournisseur : .....

IM. 06 AF

Code stock	DESIGNATION	Quantité prévue	Quantité reçue	P. U.	Montant	Imputation

Résultat des contrôles .....
.....

Le Chef de Service
Gestion des Stocks

Le Gestionnaire

الملحق رقم (7)

TEXALG.SAFILCO
Unité Ain-Djasser

S/D : .....

Sce : .....

Magasin : .....

Bon D'entrée Magasin № 000375

Commande N° : ..... du .....

Facture N° : ..... du .....

BL N° : ..... du .....

Fournisseur : .....

IM. 06 AE

Code Stock	DESIGNATION	Quantité Prévue	Quantité Reçue	Prix Unitaire	Observation

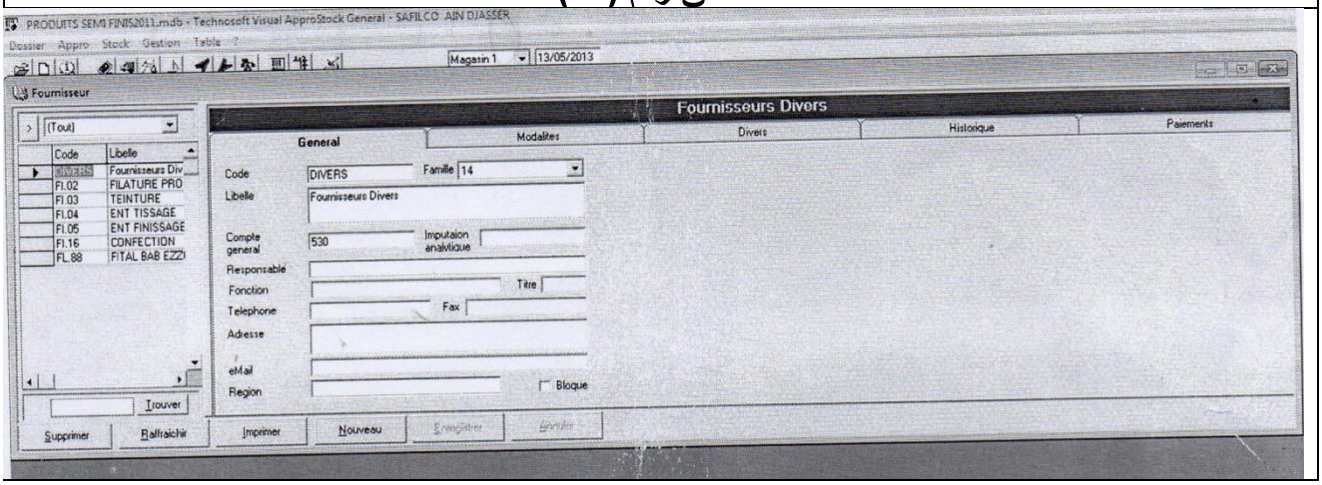
Resultat des contrôles : .....

.....

Le Chef de Service
Gestion des Stocks

Le Gestionnaire

الملحق رقم (08)



الملحق رقم (9)

G.SAFILCO
Unité Ain-Djasser

Date : .....

S/D : .....
Magasin : .....

BON DE SORTIE **№** 000500

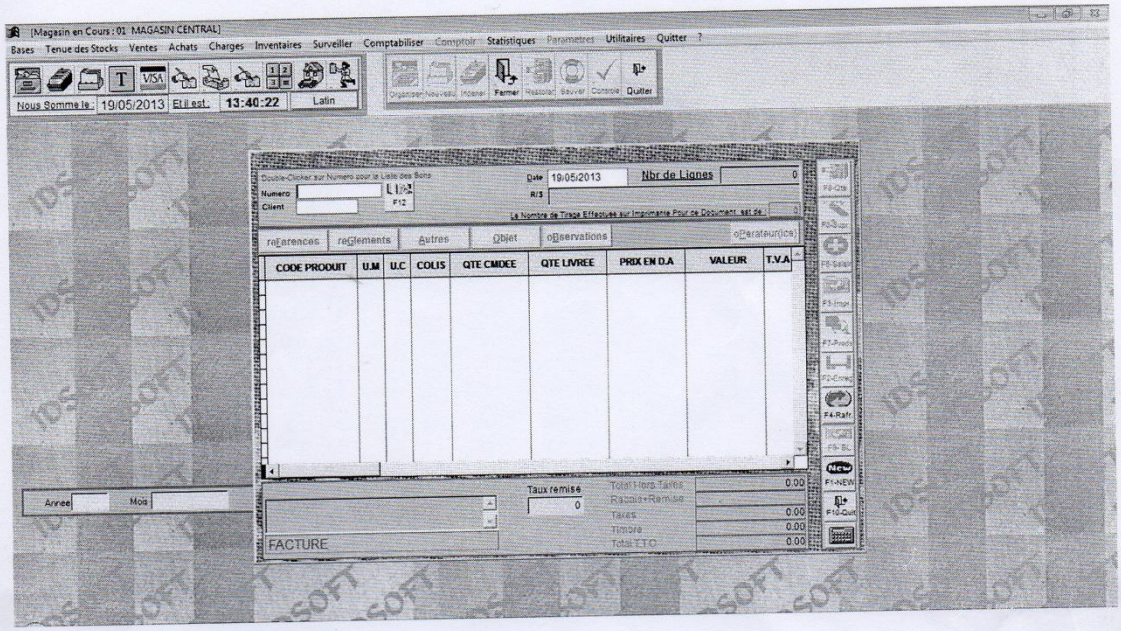
IM. 08 AC

Bon d'appro N°	Date du bon d'appro.:		Service :			
Code	Désignation	Unité	Quantités	P. U.	N° de lot	Fournisseur

Visa Magasin

Visa Du Bénéficiaire

الملحق رقم (10)



ID SOFT W COMMERCIAL

الملحق رقم (11)

L'ALGERIENNE DES TEXTILES

L'ALGERIENNE DES TEXTILES
الجزائرية للمنسوجات

TEXALG SPA

AU CAPITAL SOCIAL DE 5 000 000 000 DA

Complexe S.A.FIL.CO Ain-Djasser

Adresse : Route de Batna **BP : 22 Ain Djasser w.Batna** **E.Mail:**
Tél :
R.C.N° :
N.I.S :
N.I.F :
A.I.M :
Banque :
R.I.B :

FACTURE PROFORMA

N° **Du / /**

Nom / Raison sociale 470679	
Adresse	
Code Fiscal	
Article d'Imposition	
N° Statistique	
N° de Registre	

B.L: *Du :*
Mode de Reglement: Espece
B.C:

Reference	Designation - Libelle	U.M	TVA	Quantite	Prix Unitaire	Montant
		PC	17			
		PC	17			
		PC	17			
		PC	17			
		PC	17			
		PC	17			
		PC	17			
		PC	17			
		PC	17			
		PC	17			
		PC	17			

BASE TVA	Taux	Montant TVA
	17%	

Total H.T	
Rabais	
Remise	0.00 %
Taxes	
Timbre	
Total T.T.C	

Arretee la presente Piece a la somme de :

CENT DIX NEUF MILLE CENT SOIXANTE DOUZE DINARS ET TRENTE CINQ CENTIMES

Le Directeur Appro - Commercial

ANNEXE 3

IM.7.2.AC-NOTIFICATION DE COMMANDE

DIRECTION APPROS /COMMERCIALE

Ain Djasser, LE .....

Réf :.....

Monsieur :

Suite à la revue des exigences n° du

Nous vous confirmons la commande suivante :

Client	Produit	Quantité	Date de livraison	Livraison	N° de contrat /Bc

LE DAC

الملحق رقم (13)

SAFILCO

B.P 22 Ain - Djasser
W - BATNA
Tél : (033) 87. 80. 80 / 91
Fax : (033) 87. 80. 46
IM 7.2 BB

ORDRE DE LIVRAISON

N° .....

Date .....

REFERENCE		Unité	Prix U.	A Livrer	
Article	Dimension			Quantité	Valeur

Montant (en Lettre) .....

.....

Bon de Commande N° ..... du ..... / Observation,

Réglement .....

Client .....

Adresse .....

Le S/D des Ventes

الملحق رقم (14)

L'ALGERIENNE DES TEXTILES

L'ALGERIENNE DES TEXTILES
الجزائرية للمنسوجات

TEXALG SPA

AU CAPITAL SOCIAL DE 5 000 000 000 DA

Complexe S.A.FIL.CO Ain-Djasser

Adresse : Route de Batna **BP : 22 Ain Djasser w.Batna** **E.Mail:**
Tél :
R.C.N° :
N.I.S :
N.I.F :
A.I.M :
Banque :
R.I.B :

FACTURE

N° **Du / /**

Nom / Raison sociale 470679	
Adresse	
Code Fiscal	
Article d'Imposition	
N° Statistique	
N° de Registre	

B.L: *Du :*
Mode de Reglement: Espece
B.C:

Reference	Designation - Libelle	U.M	TVA	Quantite	Prix Unitaire	Montant
		PC	17			
		PC	17			
		PC	17			
		PC	17			
		PC	17			
		PC	17			
		PC	17			
		PC	17			
		PC	17			
		PC	17			
		PC	17			

BASE TVA	Taux	Montant TVA
	17%	

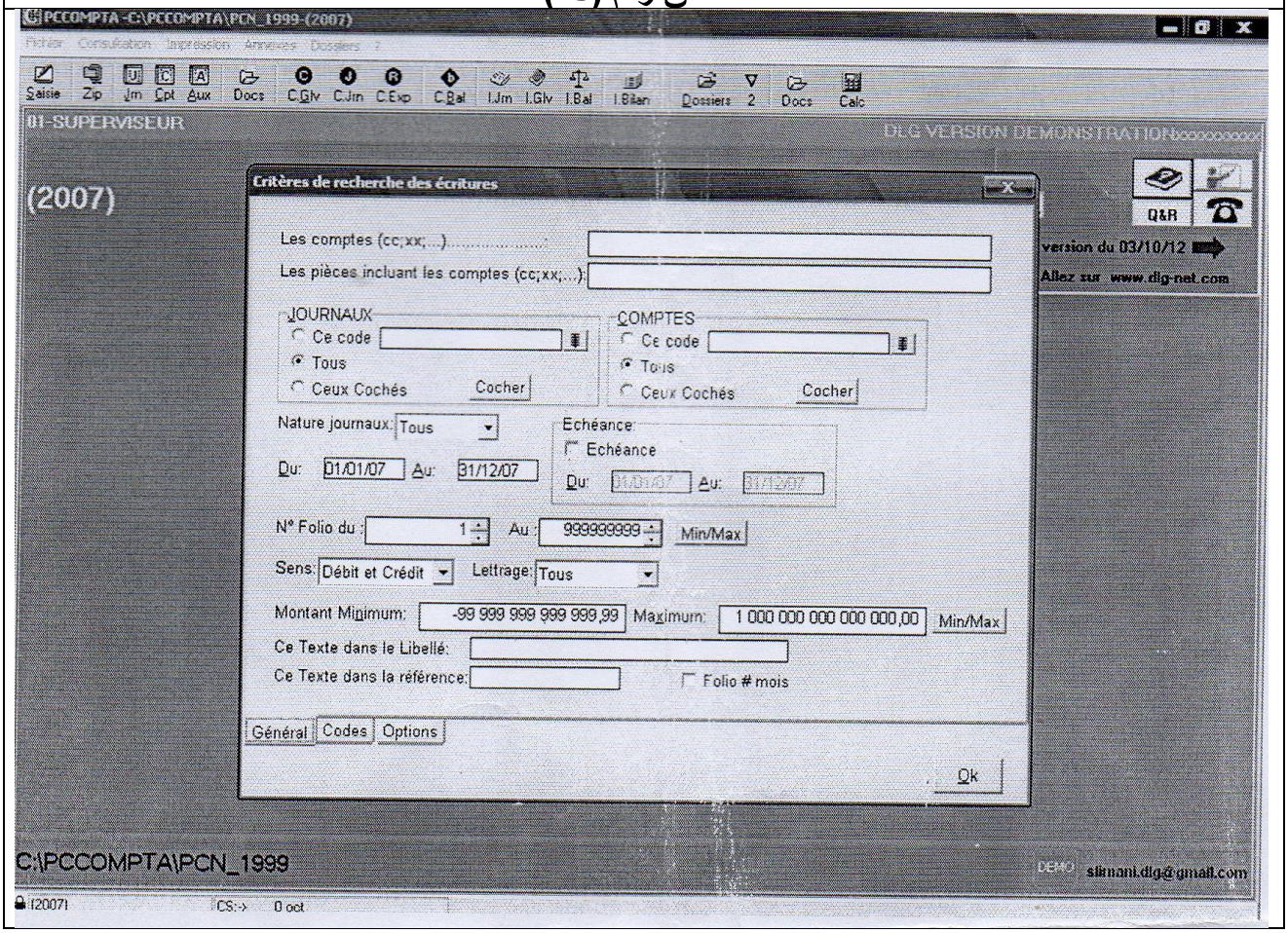
Total H.T	
Rabais *Remise*	0.00 %
Taxes *Timbre*	
Total T.T.C	

Arretee la presente Piece a la somme de :

CENT DIX NEUF MILLE CENT SOIXANTE DOUZE DINARS ET TRENTE CINQ CENTIMES

Le Directeur Appro - Commercial

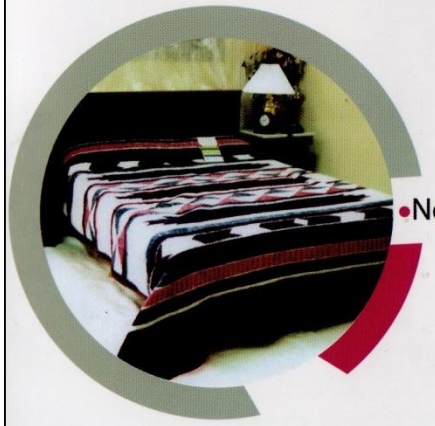
الملحق رقم (15)



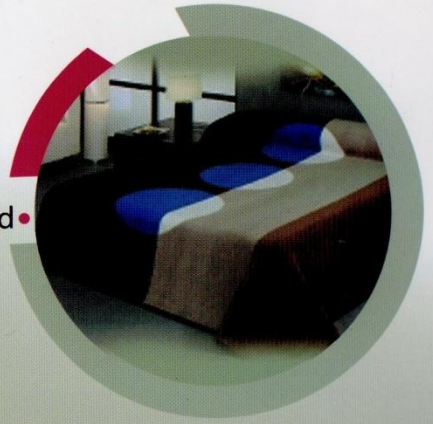
الملحق رقم (16)

Couvertures

2 places: 240x220 - 1 place : 220x180

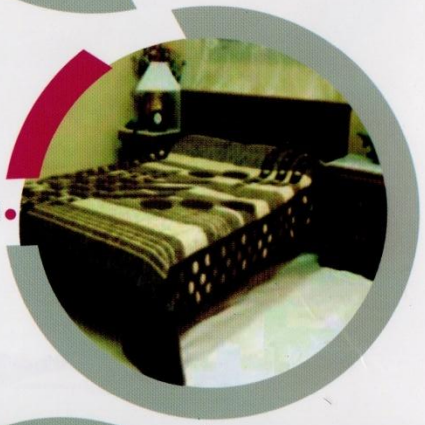


Nemamcha



Timgad

Belezma

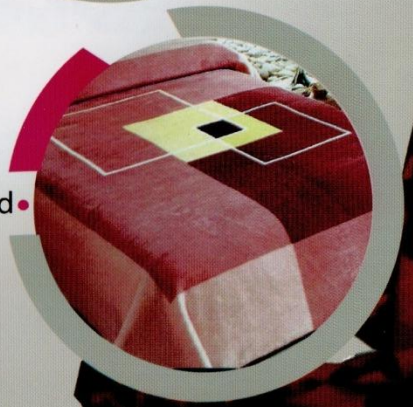


Aurassia

Aurassia

Sindjab

Timgad



Timgad

الملحق رقم (17)

طبع في:19/05/2013 16:26

السنة المالية:01/01/12الى 31/12/12

ميزانية - الخصوم -وثيقة مؤقتة

(en k.dinars)

	علامة	2012	2011
رؤوس الأموال الخاصة			
رأس مال تم إصداره			
رأس مال غير مستعان به			2 161 000
علاوات و احتياطات - احتياطات مدمجة(1)			
فوارق إعادة التقييم			282 063
فارق المعادلة(1)			
نتيجة صافية / نتيجة صافية حصة المجمع 1			
رؤوس أموال خاصة أخرى / ترحيل من جديد		-51 294	8 319
حسابات الإرتباط			-843 289
		1 718 133	
حصة الشركة المدمجة(1)			
حصة ذوي الأقلية 1			
المجموع 1		**1 666 838**	**1 608 093**
الخصوم غير الجارية			
قروض و ديون مالية			
ضرائب - مؤجلة و مرصود لها			
ديون أخرى غير جارية		25	25
مؤونات و منتجات ثابتة مسبقا			
مجموع الخصوم غير الجارية 2		35 868	29 279
الخصوم الجارية		**35 893**	**29 304**
موردون و حسابات ملحقة			
ضرائب		12 462	74 363
ديون أخرى		2 567	4 236
خزينة سلبية		26 451	39 348
مجموع الخصوم الجارية 3		1 760	20 291
مجموع عام للخصوم		**43 241**	**138 238**
		1 745 974	**1 775 636**

يستعمل فقط للعرض في الحالات المالية -1

طبع فى:19/05/2013 16:25

السنة المالية:01/01/12الى 31/12/12

(en k.dinars)

ميزانية - الأصول -وثيقة مؤقتة

أصول	علامة	2012 مبالغ الخام	2012 اهتلاك مؤنات و خسائرلـ القيم	2012 صاف	2011 صاف
أصول غير جارية					
فارق بين الإقتناء-المنتوج الإيجابي أو السلبي					
تثبيتات معنوية		59	25	34	59
تثبيتات عينية					
أرض		310 633		310 633	308 507
مبان		1 148 860	45 554	1 103 306	1 081 947
تثبيتات عينية أخرى		9 641	2 663	6 978	17 487
تثبيتات ممنوح امتيازها					
تثبيتات يجري إنجازها					2 324
تثبيتات مالية					
سندات موضوعة موضع معادلة					
مساهمات أخرى و حسابات دائنة ملحقة بها		774	774		
سندات أخرى مثبتة					
قروض و أصول مالية أخرى غير جارية		5		5	5
ضرائب مؤجلة على الأصل		6 814		6 814	5 608
مجموع الأصل غير الجاري		**1 476 790**	**49 016**	**1 427 773**	**1 415 941**
أصول جارية					
مخزونات و منتجات قيد التنفيد		252 896	5 922	246 973	185 937
حسابات دائنة و استخدامات مماثلة					
الزبائن		71 340	29 317	42 023	121 217
المدينون الأخرون		2 658	99	2 558	697
الضرائب و ما شابهها		11 416		11 416	27 462
حسابات دائنة أخرى و استخدامات مماثلة					
الموجودات و ما شابهها					
الأموال الموظفة و الأصول المالية الجارية الأخرى					
الخزينة		15 229		15 229	24 380
مجموع الأصول الجارية		**353 541**	**35 340**	**318 201**	**359 695**
المجموع العام للأصول		**1 830 331**	**84 357**	**1 745 974**	**1 775 636**

الملحق رقم (18)

طبع في:19/05/2013 16:26

السنة المالية:01/01/12 الى 31/12/12

حساب النتائج / طبيعة -وثيقة مؤقتة

(en k.dinars)

	علامة	2012	2011
المبيعات و المنتوجات الملحقة		156 735	182 009
Chiffres d'affaires inter-unités		339	
تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع		41 972	-69 391
الإنتاج المثبت			
إعانات الإستغلال			
1- إنتاج السنة المالية		**199 047**	**112 618**
المشتريات المستهلكة		-128 632	-70 814
Achats consommés inter-unités		-58	
الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى		-9 529	-16 104
2- استهلاك السنة المالية		**-138 220**	**-86 919**
3- القيمة المضافة للإستغلال(2+1)		**60 827**	**25 698**
أعباء المستخدمين		-113 701	-83 104
الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة		-3 434	-3 892
4- اجمالي فائض الاستغلال		**-56 308**	**-61 299**
المنتجات العملياتية الأخرى		57 778	147 908
الأعباء العملياتية الأخرى		-3 948	-2 174
المخصصات للإهتلاكات و المؤونات و خسارة القيمة		-53 626	-69 624
استرجاع على خسائر القيمة و المؤونات		6 450	13 620
5- النتيجة العملياتية		**-49 653**	**28 430**
المنتوجات المالية			17
الأعباء المالية		-1 641	-20 129
6- النتيجة المالية		**-1 641**	**-20 111**
7- النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6		**-51 294**	**8 319**
الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية			
الضرائب المؤجلة - تغيرات - حول النتائج العادية			
مجموع منتجات الأنشطة العادية		**263 276**	**274 164**
مجموع أعباء الأنشطة العادية		**-314 571**	**-265 845**
8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية		**-51 294**	**8 319**
العنصر غير العادية - المنتوجات (يطلب بيانها			
العنصر غير العادية - الأعباء (يطلب بيانها			
9- النتيجة غير العادية			
10- النتيجة الصافية للسنة المالية		**-51 294**	**8 319**

الملحق رقم (19)

L'ALGERIENNE DES TEXTILES

الجزائرية للمنسوجات

TEXALG SPA

AU CAPITAL SOCIAL DE 5 000 000 000 DA

Complexe S.A.FIL.CO Ain-Djasser

IM 5.2.AA – QUESTIONNAIRE CONSOMMATEUR

QUESTIONNAIRE CONSOMMATEUR

Quelle couverture utiliser vous :……

ما هو نوع البطانية التي تستعملـــــها : .....

Qu'en pensez- vous :……

ما هو رأيـــــك فيـــها : .....

Qu'est ce que appréciez dans votre couverture :……..

ما الذي يعجبـــــك في هذه البطانيـــة : .....

Qu'est ce que vous n'appréciez pas :……

ما الذي لا يعجبـــــك : .....

Que souhaitez vous améliorer :……

ما الذي تتمنى تحسينـــــه : .....

Quelles types d'emballage vous préférées :……

ما هو نوع الغلاف الذي تحبـــذه: .....

Quelles sont vos dessins préférées :……

ما هي الرسومـــات المفضلـــــة لديك : .....

Quelles sont vos couleurs préférées :……

ما هي الألـــــوان المفظلـــــة لديك : .....

Combien comptez - vous acheter :……..

كم عدد الأغطيـــة التي تنوي شرائهـــا : .....

Quelle serait pour vous la couverture idéale :…….....

ما هي البطانية المثاليـــــة لديـــك : .....

Fait par : …… **Date :** ……

الملاحق رقم (20)

IM 8.2.AA – Questionnaire sur la satisfaction des clients

Client :……

Activité :……

Adresse :……

Comment trouvez-vous l'accueil à SAFILCO ?

Bon □ Moyen □ Mauvais □

êtes-vous satisfait de la prise en charge par la structure commerciale ?

Satisfait □ Normal □ Non satisfait □

Comment trouvez-vous les délais d'exécution ?

Rapide □ Normal □ Lent □

Comment trouvez-vous la qualité de nos produits ?

Bonne □ Moyenne □ Mauvaise □

La gamme de coloris répond elle à vos besoins ?

Satisfait □ Normal □ Non satisfait □

Comment trouvez-vous nos emballages ?

Bon □ Moyen □ Mauvais □

Comment trouvez-vous nos prix ?

Cher □ Acceptable □ Pas cher □

Vos réclamations sont elles pris en charge convenablement ?

Satisfait □ Normal □ Non satisfait □

Rempli par : Date :

تم بحمد الله