

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير إستراتيجي

دور نظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة

دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع مستغانم -

تحت إشراف الأستاذ:

بن نامة فاطمة زهرة

مقدمة من طرف الطالبين:

شهيدة خليفة

شهيدة سهام

اعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	أ. مقداد نادية	أستاذة محاضرة أ	جامعة - مستغانم.
مقررا	أ. بن نامة فاطمة زهرة	أستاذة محاضرة أ	جامعة - مستغانم.
مناقشا	أ. بن علي عائشة	أستاذة محاضرة ب	جامعة - مستغانم.

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقَدْ  
رَبِّ زَيْنِ عِبَادِنَا

## شكرو وتقدير

نحمد الله سبحانه وتعالى الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

يشرفنا أن نتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذة المحترمة "بن نامة فاطمة زهرة" التي كانت مشرفة على هذه المذكرة، كانت لنا مساعدة وموجهة ورمزا للعطاء، والتي صبرت وتعبت معنا، ولم تبخل علينا من وقتها أو من رصيدها المعرفي.

كما نتقدم أيضا بالشكر والامتنان إلى لجنة المناقشة التي قبلت مناقشة هذه المذكرة، وإلى كل أساتذة

قسم علوم التسيير بجامعة عبد الحميد بن باديس.

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

وشكرا

## إهداء

أهدي هذا العمل إلى ضياء قلبي و سر وجودي "أمي" حفظها الله

و أدام عليها الصحة

إلى الذي علمني أن هذه الدنيا كفاح و نضال "أبي" العزيز حفظه الله

إلى إخوتي الذين قاسمت معهم حلو الحياة و مرها

وإلى جميع أقاربي دون استثناء

و إلى صاحبات العشرة الحسنة و القلوب الطيبة صديقاتي

إلى من شاركت معها هذا العمل "شهيدة سهام"

إلى عائلي الثانية قسم العلوم التسيير

إلى كل شخص ساهم في وصولي إلى هذه المرحلة

أهدي عملي المتواضع إليكم

خليدة

## إهداء

إلى كل من يسعى لراحتنا و ضمان مستقبلنا.....

إلى نبض روجي أمي و أبي الغاليين

حفظهما الله.

إلى جميع الأهل والأقارب

خاصة إخوتي حفظهم الله

إلى كل من رفع القلم و سهر الليالي

إلى الأستاذة التي ساعدتنا كثيرا بنامة فاطمة الزهراء

إلى زملاء الدراسة.

إلى كل اصدقائي ومن ساهم في رفع معنوياتي في المعرفة

والى كل من هو في القلب ولم يذكره قلبي

سهام

## فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
	الشكر و التقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
01	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: المفاهيم الأساسية حول نظام المعلومات</b>	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: مدخل إلى نظام المعلومات
06	المطلب الأول: مفهوم و خصائص نظام المعلومات
10	المطلب الثاني: أهداف و مكونات نظام المعلومات
13	المطلب الثالث: مدخلات و مخرجات نظام المعلومات
20	المبحث الثاني: مراحل بناء و تطوير نظام المعلومات
20	المطلب الأول: أمن و رقابة نظام المعلومات
21	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تطور نظام المعلومات
22	المطلب الثالث: مقومات نجاح و أسباب فشل نظام المعلومات في المؤسسة
25	المبحث الثالث: دور نظام المعلومات في مراقبة التسيير و اتخاذ القرارات
25	المطلب الأول: الخطوات الأساسية لمراقبة التسيير و خصائص نظام الرقابة الفعال
29	المطلب الثاني: علاقة نظام المعلومات بمراقبة التسيير و اتخاذ القرارات
34	المطلب الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات على نظام المعلومات
37	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: نظام المعلومات وعلاقته بتحسين أداء المؤسسة</b>	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: مدخل إلى الأداء في المؤسسة الإقتصادية
39	المطلب الأول: مفهوم و مكونات الأداء في المؤسسة الإقتصادية
43	المطلب الثاني: محددات و مستويات الأداء

45	المطلب الثالث: خطوات وأساليب تحسين الأداء
50	المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية
50	المطلب الأول: مبادئ وخطوات تقييم الأداء في المؤسسة
53	المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء في المؤسسة
54	المطلب الثالث: العلاقة بين نظام المعلومات وتحسين الأداء
56	المبحث الثالث: نتائج تطبيق نظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية
56	المطلب الأول: مدى توافق نظام المعلومات مع أهداف المؤسسة الاقتصادية
58	المطلب الثاني: قيمة نظام المعلومات بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية
60	المطلب الثالث: انعكاسات نظام المعلومات على المؤسسة الاقتصادية
62	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لنظم المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع مستغانم -
63	تمهيد
64	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
64	المطلب الأول: نشأة ومراحل تطور مؤسسة اتصالات الجزائر
67	المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
68	المطلب الثالث: مشاكل اتصالات الجزائر
69	المبحث الثاني: تشخيص واقع نظام المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر
71	المطلب الأول: نظم المعلومات المستخدمة في مؤسسة
72	المطلب الثاني: صيانة وأمن نظام المعلومات
72	المطلب الثالث: علاقة نظام المعلومات بالأداء المتميز للمؤسسة
74	المبحث الثالث: الدراسة التحليلية لنتائج الإستبيان
74	المطلب الأول: عرض المعلومات الشخصية لعينة الدراسة
85	المطلب الثاني: معرفة واقع نظام المعلومات في المؤسسة
93	المطلب الثالث: دعم نظام المعلومات للأداء في المؤسسة
108	خلاصة الفصل
109	الخاتمة العامة
114	المراجع
118	ملخص
120	الملاحق

قائمة الجداول

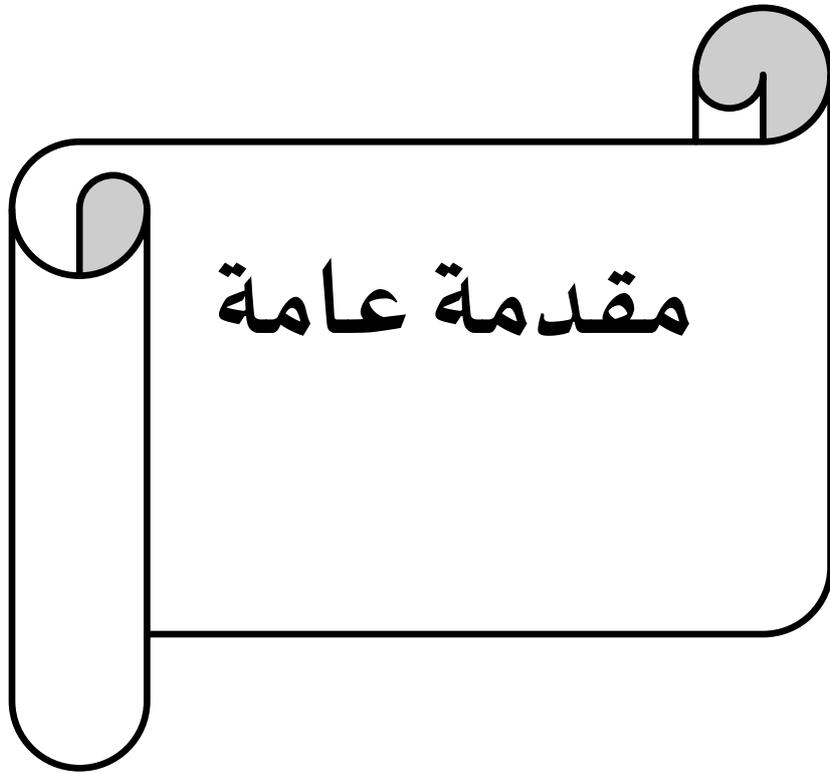
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
76	عينة الدراسة	1 -III
77	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	2 -III
79	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	3-III
80	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	4 -III
81	توزيع عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة	5 -III
82	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	6 -III
83	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية	7 -III
84	مدى الاستفادة من الدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة	8 -III
85	نظام المعلومات هو مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها تجميع وتخزين وبحث المعلومة	9 -III
86	مراعاة نظام المعلومات في أداء الخدمات	10 -III
87	تطبيق نظام المعلومات في المؤسسة	11 -III
88	يبين إجابات الأفراد على العمل على إيصال المعلومات المناسبة في الوقت المناسب	12 -III
89	التحديث المستمر للمعلومات والبيانات	13 -III
90	يوضح اعتماد نظام المعلومات على نظم مساعدة	14 -III
91	يوضح إجابات الأفراد عن مساهمة نظام المعلومات في الحد من الأخطاء	15 -III
93	توزيع العينة حسب ما إذا كانت المعلومات التي تنتج عن نظام المعلومات تساعد المستخدم في أداء عمله بسرعة أكبر	16 -III
95	توزيع العينة حسب ما إذا كانت المعلومات التي تنتج عن نظام المعلومات تساعد المستخدم في أداء عمله بكفاءة أكبر	17 -III
96	توزيع العينة حسب ما إذا استخدم نظام المعلومات يحسن الأداء بشكل مستمر	18 -III
98	توزيع العينة حسب ما إذا يحقق نظام المعلومات التجارية أداء أفضلًا للوظيفة التجارية	19 -III

99	توزيع العينة حسب ما اذا يحقق نظام معلومات الموارد البشرية تسييرا أفضلًا للموارد البشرية	20 -III
100	توزيع العينة حسب ما اذا يساهم نظام المعلومات المحاسبي والمالي بتسيير مالي جيد وبالتالي ضمان السيولة الدائمة	21 -III
101	توزيع العينة حسب مساهمة نظام المعلومات الانتاجي بتحسين جودة الخدمة في المؤسسة	22 -III
102	توزيع العينة حسب نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة يسمح للمستخدم بتحقيق أهدافه العملية	23 -III
104	توزيع العينة حسب رضا المستخدم على نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة	24 -III

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	نموذج مبسط لنظام المعلومات	1-1
08	نموذج عام لنظام المعلومات	2-1
13	مكونات نظام المعلومات	3-1
19	نظام معالجة البيانات	4-1
42	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	1-II
52	خطوات عملية تقييم الأداء	2-II
66	الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر بمستغانم	1-III
78	إجابات أفراد العينة حسب الجنس	2-III
79	إجابات أفراد العينة حسب السن	3-III

80	إجابات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	4 -III
81	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	5 -III
82	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	6 -III
83	إجابات أفراد العينة حول عدد الدورات التدريبية	7 -III
86	نظام المعلومات مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها تجميع وتخزين وبحث المعلومة	8 -III
87	مراعاة نظام المعلومات في أداء الخدمات	9 -III
88	تطبيق نظام المعلومات في المؤسسة	10 -III
89	العمل على إيصال المعلومات المناسبة في الوقت المناسب	11 -III
90	إجابات الأفراد على التحديث المستمر للمعلومات والبيانات	12 -III
91	إعتماد نظام المعلومات على النظم المساعدة	13 -III
92	إجابات الأفراد عن مساهمة نظام المعلومات في الحد من الأخطاء	14 -III



تعد المعلومات موردا رئيسيا من موارد المؤسسة، ومصدرا مهما لنجاحها، وذلك لما لها دور في زيادة كفاءة وفعالية الأنشطة الإدارية المختلفة في المؤسسة، فالمعلومات الدقيقة والمتاحة بسرعة التدفق نحو إدارة المؤسسة سيساعد هذه الأخيرة في تأدية مهامها ووظائفها العديدة من تخطيط، تنظيم، توجيه، اتخاذ القرارات ورقابة، وكذلك تسهل الاستغلال الجيد لها والتحكم في استخداماتها.

لذلك وعلى الرغم من ضرورة توافر المعلومات لأي منظمة، إلا أن ذلك ليس كافيا لحل المشكلات التي تواجهها، فالمعلومات يجب أن توضع في نظام يسهل عملية الحصول عليها في الوقت الملائم وبالقدر المناسب.

وقد جاءت نظم المعلومات كواحدة من النظم القادرة على السيطرة على الكم الهائل من المعلومات، تخزينها، معالجتها، ونشرها بما يكفل توافر ما تحتاجه المؤسسة من بيانات ومعلومات ضرورية ودقيقة لمختلف المستويات الإدارية ومختلف الأنظمة الفرعية، حتى تستطيع المؤسسة تحسين أداءها وتزيد من كفاءتها في اتخاذ القرارات، وتسهل سيرورة تنفيذها بشكل فعال.

وحتى تضمن المؤسسة السيطرة والتحكم في المعلومات ونجاح نظام المعلومات الإدارية ينبغي عليها الاهتمام بالجانب التكنولوجي، وكذا الاهتمام بالمستخدمين لتكنولوجيا المعلومات، إذ من الضروري أن يحظى نظام المعلومات الإدارية بالقبول والرضا من طرف المستخدمين، خاصة وأن نظم المعلومات الإدارية تركز أساسا على تكنولوجيا تشغيل المعلومات، ومن ثم يستوجب على المؤسسة الاهتمام والارتقاء بالنظام لتحقيق أهداف المؤسسة بصورة فعالة من جهة ومن جهة أخرى مراعاة الجوانب المتعلقة بالأفراد من خلال تحقيق رغباتهم وتلافي أي آثار سلبية قدر الإمكان بهدف تحسين وتطوير أداءهم من حيث الزيادة في سرعة العمل وإنجاز الأعمال، ومن هنا تبرز أهمية الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات من خلال استخداماتها ليس فقط كأداة لإنجاز وظائف المؤسسة واتخاذ القرارات، وإنما كذلك الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

وبما أن الأداء يمثل معيارا هاما لمعرفة درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، فضلا عن أنه الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة فإنه يشكل أهمية أساسية للمؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية لتصبح المؤسسة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال، كما أنه يعد مقياسا هاما لمعرفة أثر مختلف الممارسات الإدارية، والتنظيمية، والنظم، على رأسها نظم المعلومات الإدارية، وهذا ما تهدف إليه هذه الدراسة من خلال التعرف على مختلف مكونات نظم المعلومات وأثرها على أداء المؤسسة في مختلف صورته.

❖ الإشكالية:

و على ضوء ما طرح يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما هو دور نظام المعلومات في تحسين الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع مستغانم - ؟

و يندرج تحت هذا السؤال الرئيسي، الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما المقصود بنظام المعلومات وماهي مكوناته وخصائصه وأهم أهدافه في المؤسسة؟
- ما هي طبيعة نظام المعلومات التي تساعد في تحسين الأداء داخل المؤسسة؟
- هل لنظام المعلومات دور في تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر؟

❖ فرضيات الدراسة:

للإجابة عن التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

- يعتبر نظام المعلومات وسيلة هامة وتقنية عالية داخل المؤسسة تعمل على توفير المعلومات الصحيحة السليمة بالكم والنوع اللازمين وفي الوقت المناسب دون تكلفة وجهد.
- نظام المعلومات يدعم عملية التقييم وذلك من خلال توفير معلومات دقيقة عن أداء العاملين .
- تسعى مؤسسة من خلال نظام المعلومات إلى تحسين التسيير و تحسين اتخاذ القرارات من أجل تحسين الأداء و الوصول إلى الأداء المتميز.

❖ أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على أهم المصطلحات الحديثة المرتبطة بالموضوع .
- تحديد نظام المعلومات ودوره في المؤسسة الإقتصادية.
- توضيح المفاهيم المتعلقة بموضوع تحسين أداء المؤسسة.
- رفع مستوى ثقة المؤسسات في نتائج نظام المعلومات.
- محاولة ربط الجانب النظري بما هو واقع المؤسسات الجزائرية.

❖ أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع البحث أهمية بالغة من الناحيتين العلمية والعملية:

- فالأهمية العلمية تبرز في إثراء المعلومات وزيادة المعارف الخاصة بموضوعي نظام المعلومات، وأداء المؤسسة، حيث يتميز الموضوع بالحدثة والجمع بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن.

- أما الأهمية العملية فتظهر في الاطلاع على واقع تطبيق نظم المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم وأثرها على الأداء للعاملين فيها، كما أن هذا البحث يقدم بعض المقترحات للمؤسسة يمكن العمل بها في استخداماتها لهذه النظم.

#### ❖ المنهج المستخدم:

لمعالجة هذا الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي في القسم النظري اي الفصلين الأول و الثاني أما في الفصل التطبيقي اعتمدنا على المنهج التحليلي لتحليل نتائج الدراسة و عرضها .

#### ❖ الدراسات السابقة:

قبل البدء في عملية البحث عن موضوعنا، لابد من الرجوع إلى الدراسات السابقة التي تناولها الباحثين من وجهات نظر مختلفة، ومن بين هذه الدراسات التي اعتمدنا عليها نذكر:

1. بسعيد أسامة نبيل، تحت عنوان " دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية (مدخل الإبداع الإداري)" التي قدمت لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير الطور الثالث، جامعة الجزائر، عين تموشنت ( 2018- 2019 )، أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة إلى تبيان دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة من خلال التحقيق الإبداع الإداري، في ظل التغيرات والتحولت الكبرى التي يشهد العالم اليوم في جميع الميادين.
2. دراسة مرمي مراد، بعنوان " أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة لتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، التي قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، في جامعة سطيف ( 2009- 2010 )، أهم ما استخلصته الدراسة هو التأكد وبسرعة الإفادة في الوقت الحاضر، ضرورة تبني ال م ص م الجزائرية النظم المعلومات الإدارية، وذلك بالنظر لدورها الإستراتيجي في توفير المعلومات الضرورية، حيث يمكن استخدامها في تسيير مختلف الأنشطة والوظائف الإدارية.
3. دراسة فتحي زلاسي، نجات عطا الله، خالد بوخزنة، " نظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة"، التي قدمت لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية، في جامعة الوادي، ( 2019- 2020 )، حيث تدور الدراسة حول معرفة دور نظم المعلومات في إتخاذ القرار، إذ يمكن القول أن نظم المعلومات بمثابة أداة أو تقنية هدفها توفير البيانات والمعلومات وذلك من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.

4. سكفالي حسين، مقلاتي مروة، " نظم المعلومات الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين "، التي قدمت لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة قلمة، ( 2019- 2020 )، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على نظم المعلومات الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الجزائرية، حيث تم إجرائها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قلمة، ولتحقيق أهدافه الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج الميداني، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة بحث رئيسية.

5. ناصري عمار، " دور تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة"، التي قدمت لنيل شهادة ماستر LMD في العلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، ( 2012- 2013 )، تم من خلال هذه الدراسة إعطاء صورة لتكنولوجيا المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات التي تعتبر أهم شيء في المؤسسات.

#### ❖ هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة هذه إلى ثلاثة فصول تضمن كل فصل عددا من المباحث حيث أتى الفصل الأول، تحت عنوان " المفاهيم الأساسية حول نظام المعلومات " تناولنا فيه أهم المفاهيم التي شكلت الكلمات المفتاحية للدراسة حيث تم التعرف بمفهوم نظام المعلومات من خلال إبراز خصائصه وأهم مكوناته هذا في المبحث الأول، و فيما يخص المبحث الثاني فقد تعرض إلى مراحل بناء وتطوير نظام المعلومات مع الإشارة إلى أسباب نجاحه وفشله في المؤسسة ، ليتم في المبحث الثالث معرفة دور نظام المعلومات في مراقبة التسيير واتخاذ القرارات. أما الفصل الثاني كان بعنوان " نظام المعلومات وعلاقته في تحسين أداء المؤسسة " بالتطرق إلى الأداء المؤسسة الذي جاء في إطار المبحث الأول الذي خصص بالتعريفه ومكوناته، و محدثاته، أما طرق تقييمه وعلاقته بنظام المعلومات جاءت تحت إطار المبحث الثاني. و أخيرا في المبحث الثالث تناولنا نتائج تطبيق نظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية.

و أخيرا في الفصل الثالث الذي تناول " دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع مستغانم- "، و هذا من خلال إعطاء نظرة عن واقع نظام المعلومات ومدى استيعاب المؤسسة له، حيث استعرضنا في المبحث الأول عن تقديم المؤسسة وهيكلها ومهامها وأهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها، و يأتي بعد ذلك المبحث الثاني الذي خصص لأهم نظم المعلومات المستخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر، أما في النهاية فقد تطرقنا في المبحث الثالث إلى تقييم مدى توافق القوائم المالية للمؤسسة مع الخصائص النوعية للمعلومات.

# الفصل الأول

المفاهيم الأساسية حول نظام المعلومات

تمهيد :

لقد ازدادت أهمية المعلومات في الوقت الراهن، وأصبحت تشكل موردا حيويا لجميع المؤسسات وهذا يكمن في كمية استخدام والإستفادة من تكنولوجيا المعلومات من أجل تصميم نظم تمكننا من التنافس و ملاحقة التغيرات البيئية المستمرة و تحقيق الكفاءة و الفعالية المنشودة.

فان تصميم و بناء نظم معلومات فعالة أصبح ضرورة، حيث تمكن المسيرين على التعرف على ما يحدث من التغيرات في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية و ذلك من خلال البيانات و المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من مصادرها و التي يتم معالجتها عن طريق تلك الأنظمة.

سيتم في هذا الفصل التطرق إلى المفاهيم الأساسية حول نظام المعلومات ثم عرض الأساليب الكفيلة بتحقيق ذلك من خلال المباحث الموالية:

- مدخل الى نظام المعلومات: يتطرق هذا المبحث إلى مفاهيم نظام المعلومات وأهدافه وأهم مكوناته ، قبل التحدث عن مدخلاته ومخرجاته؛
- مراحل بناء و تطوير نظام المعلومات: يتناول هذا المبحث أمن و رقابة نظام المعلومات، وكذا العوامل المؤثرة في تطور نظام المعلومات، بالإضافة إلى مقومات نجاحه وأسباب فشله في المؤسسة؛
- دور نظام المعلومات في مراقبة التسيير واتخاذ القرارات : يتعرض هذا المبحث إلى الخطوات الأساسية لمراقبة التسيير، ثم ابراز أثر تكنولوجيا على نظام المعلومات .

## المبحث الأول: مدخل الى نظام المعلومات

لقد شهدت نظم المعلومات تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة نتيجة للتطورات السريعة التي حصلت التكنولوجيا المعلومات ويلزم ذلك إدراكا واسعا و متناميا لأهمية تلك الأنظمة و دورها في نجاح المؤسسات وسنحاول في هذا المبحث التعرف على نظام المعلومات.

يتطرق هذا المبحث إلى المفاهيم المرتبطة بنظام المعلومات، وإلى أهم الخصائص التي قدمها رواد نظام المعلومات في هذا المجال.

## المطلب الأول: مفهوم وخصائص نظام المعلومات

## أولا: مفهوم نظام المعلومات

- يعرف نظام المعلومات بأنه "نظام من الأنظمة الأخرى الموجودة بالمشروع يقوم بمهمة تجميع البيانات وتحويلها إلى معلومات حسب إجراءات و قواعد محددة تساعد الإدارة وفئات أخرى في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالتخطيط والرقابة، و العناصر الرئيسية لنظام المعلومات هي تجميع البيانات وتشغيلها و تخزينها و استرجاعها وتحويلها"<sup>1</sup>.
- يمكن تعريف نظام المعلومات أيضا على أنه "عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة و المتفاعلة مع بعضها البعض التي تعمل على جمع مختلف البيانات والمعلومات و تعمل على معالجتها و تخزينها و توزيعها على المستفيدين بغرض دعم القرار والرجوع إليها حين الحاجة إليها"<sup>2</sup>.
- كما عرفه لادون ولادون : "أن نظام المعلومات هو مجموعة الإجراءات التي يتم من خلالها تجميع (أو الاسترجاع) والتشغيل وتخزين، ونشر المعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرار وتحقيق الرقابة في المنظمة"<sup>3</sup>.

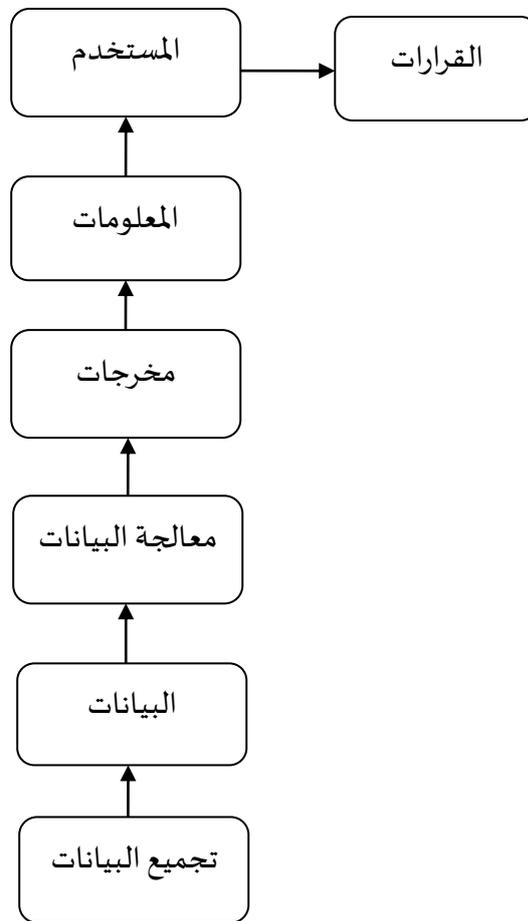
<sup>1</sup> صلاح الدين عبد المنعم مبارك، "اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية"، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص51.

<sup>2</sup> علاء الدين عبد القادر، "نظم المعلومات الإدارية"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص27.

<sup>3</sup> علي عبد الهادي مسلم، "مذكرات في نظم المعلومات الإدارية – مبادئ وتطبيقات"، الناشر مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1994، ص16.

الشكل التالي يظهر تتابع الإجراءات التي يتم من خلالها تحويل البيانات إلى معلومات يمكن استخدامها بواسطة صانع القرار.

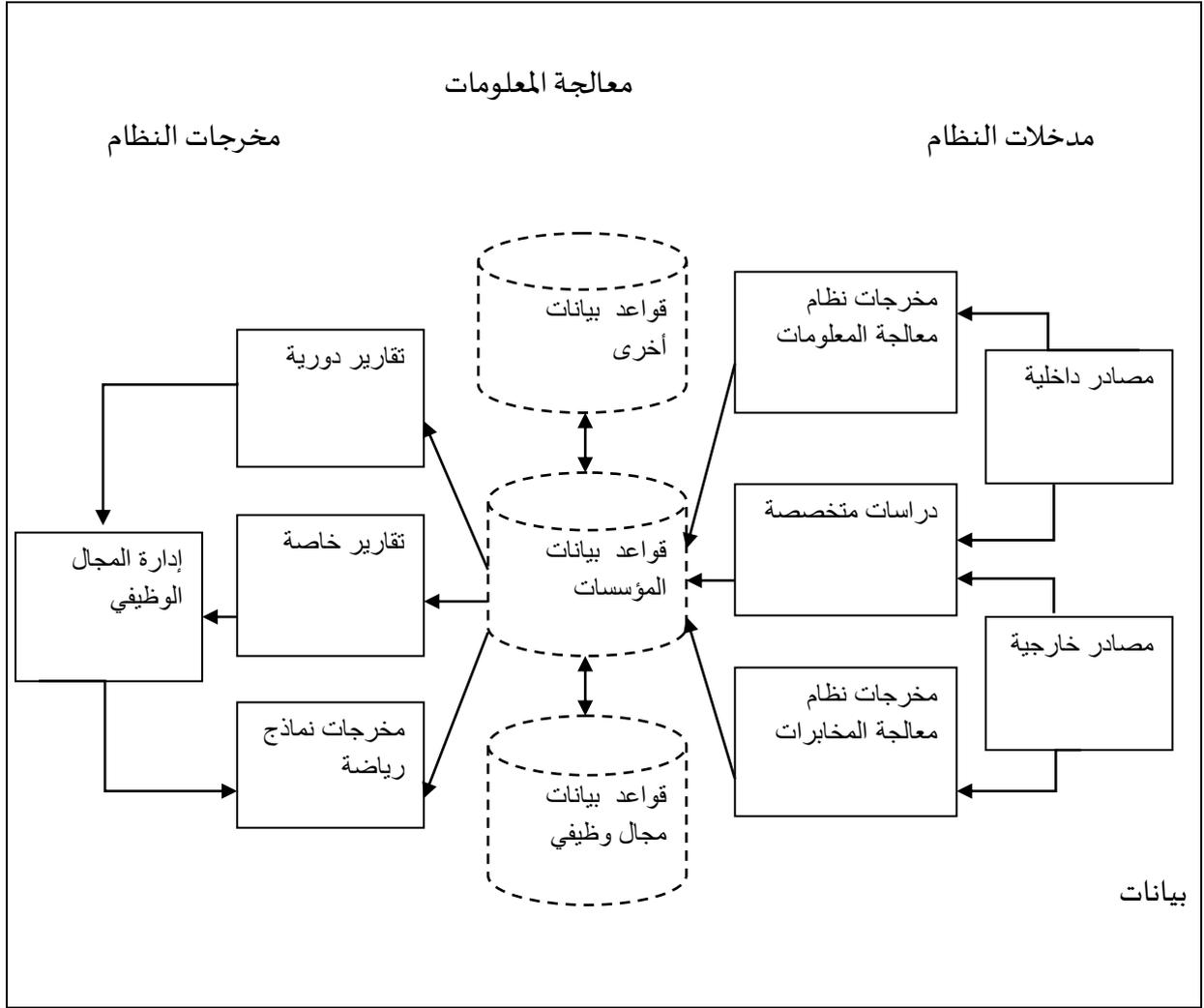
الشكل رقم (1-1) : نموذج مبسط لنظام المعلومات



المصدر: علي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص 18

يمكن من خلال ما سبق استخلاص تعريف شامل لنظام المعلومات على أنه نظام يستخدم تكنولوجيا المعلومات في عمليات توفير وإرسال وتخزين و معالجة وعرض المعلومات اللازمة بهدف تدعيم الأنشطة الإدارية المختلفة في المؤسسة، الشكل التالي يوضح أحد النماذج للنظام:

الشكل رقم (1-2): نموذج عام لنظام المعلومات



المصدر: علاء الدين عبد المنعم، مرجع سابق، ص 52

### ثانياً: خصائص نظام المعلومات

ومن الصفات الأساسية الواجب توفيرها في نظم المعلومات نذكر منها:

- ✓ توافق النظام مع البيئة الخارجية: إن نظام المعلومات يجب أن لا يكون في معزل عن البيئة المحيطة به، وعليه فإنه يجب عند تقييم نظام المعلومات أو تطويره مراعاة ظروف البيئة التي يعمل فيها النظام، سواء من حيث نوعية المدخلات والمخرجات، أو احتياجات مستخدميها.
- ✓ خطوط الإيصال بين الأنظمة الفرعية: من الضروري لكي يقوم النظام بوظائفه الأساسية وأنشطته بكفاية وفعالية، أن تحدد شبكات الإيصال والتي تتمثل حلقات، حيث تتدفق عبرها المدخلات والمخرجات، فمنتهج نظام معين قد تكون مدخلات نظام آخر.

- ✓ التغذية العكسية: لابد من مقدرة المعلومات على التعديل وفقا للظروف الناتجة. ن التعامل مع البيئة بأسلوب التغذية العكسية، وذلك من أجل تقييم النظام، وتحديد الفروق في المدخلات والمخرجات وعملية للمعالجة للنظام، يشترط أن يتم فيها أحد عامل الوقت بعين الاعتبار.
- ✓ مراعاة العلاقة بين قيمة المعلومات وتكلفة الحصول عليها: إن الحصول على المزيد من المعلومات يتطلب التكلفة، ولذلك فإنه يجب أن تتناسب تكلفة المعلومات التي يقدمها النظام مع القيمة المتوقعة من قدر أكبر من استخدام هذه المعلومات.<sup>1</sup>
- ✓ مدة استخراج المعلومات: أن التأخر في إعداد المعلومات يقلل من قيمتها إلى حد كبير وقت يجعلها ذات معنى سلبي.
- ✓ التوجه السليم نحو للمعلومات: إن عملية التوجيه تخضع لمجموعة من القواعد هي :

- مناسبة المعلومات لنوعية مستخدمها.
- مراعاة تقديم المعلومات بالقدر الكافي.
- توضيح درجة الدقة في إعداد المعلومات

ويمكن إجمال أهم خصائص نظام المعلومات فيما يلي :

- التزويد بالمعلومات المساندة لعملية اتخاذ القرار .
- والتزويد بالمعلومات المساندة للعمل اليومي الروتيني.
- أنه نظام يصف الماضي والحاضر ويتنبأ بالمستقبل .
- أنه نظام مبني على استخدام الحاسوب في تحويل البيانات إلى معلومات.
- أنه نظام متكامل يربط بين المجالات الوظيفية داخل المنظمة.
- يساعد في صنع القرار من أجل حل المشكلات.
- يصف العملية الإدارية داخل المنظمة، يقارنها بالتوقعات أو الخطط ويظهر المحالات التي تحتاج إلى تعديل.

كما أن نظم المعلومات الجيدة لابد أن تتوفر على مجموعة من الصفات تنحصر فيما يلي:

ان نظم المعلومات الإدارية هي عبارة عن نظام مفتوح يتكون من الأنظمة الفرعية المتفاعلة والمتداخلة مع بعضها البعض، والتي تعتبر أنظمة فرعية من النظام التي تنظم الإداري، إضافة إلى اعتبار هذا النظام الكلي

<sup>1</sup> أسماء جواني، " دور نظم المعلومات في صنع القرار الاداري، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- أم بواقي- "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016، ص.15.

مفتوح يتفاعل مع كينة الداخلية والخارجية ولنظام مدخلات وعمليات ومخرجات، فالمدخلات تتكون من مشكلات بشرية ومادية وتكنولوجية، أما العمليات فهي التفاعل والترابط بين الأنظمة والسياسات والإجراءات والقواعد والبرامج وطرق البحث والتحليل وكل الأنشطة، أما المخرجات فهي ما تم تحقيقه من أهداف<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: أهداف ومكونات نظام المعلومات

أولاً: أهداف نظام المعلومات

لكل نظام معلومات أهداف جعل من أجلها، فنظام المعلومات يظهر من خلال غاياته التي يؤديها ونهايتها التي يصل إليها ومن خلال هذا المطلب متحاول التعرف على مجمل الأهداف لنظام المعلومات متحاول التعرف عليها من خلال التطرق إلى أهمها<sup>2</sup>.

هدف نظام المعلومات إذن هو توفير للمعلومات الضرورية لكل مستويات التسيير عن حالتها الحالية والسابقة، والتنبؤ عن طريق تجميع هذه المعلومات حفظها، تحليلها ووضعها معا بطريقة تساعد على الإجابة على أسئلة إستراتيجية، السبيرة وتنفيذية مهمة<sup>3</sup>.

كما يسعى نظام المعلومات إلى تحقيق الأهداف التالية:

- المراقبة : اذ انه بمثابة ذاكرة للمؤسسة بما يعالجه من معلومات تسمح بتكوين وصف تاريخي لأحوالها، يسهل اكتشاف الأخطاء التي قد تقع، أي أن نظام المعلومات ينبغي ان يحقق الثقة كي تكون المراقبة فعالة .
- التنسيق والاتصال : بين مختلف المصالح عن طريق تبادل المعلومات والوثائق المرافقة لمختلف التدفقات .
- مساعدة المسيرين : في عملية اتخاذ القرار عن طريق ايجاد أساس أو قاعدة لتحليل الإشارات التحذيرية الأولية التي تبرز داخليا وخارجيا .

كما ان هناك أهداف عديدة تسعى المنظمة إلى تحقيقها من وراء وضع نظم المعلومات تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> أسماء جواني، مرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>2</sup> كمال بن زيتون، دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات التجارية- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، البويرة-، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر، جامعة أكلي محند أولحاج ، بويرة، الجزائر، 2018، ص 16.

<sup>3</sup> زواغي محمد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية اتخاذ القرار على ضوء البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة مقارنة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2017، ص 120-121.

- إنتاج معلومات مفيدة، وتسهيل وضع التقديرات؛
- تقديم وصف دقيق للمؤسسة؛
- استخراج الانحرافات بين التقديرات والإنجازات وإمكانية تحديد أسبابها وتقليصها؛
- تسمح بوضع إجراءات تصحيحية مفيدة لكل حركة؛

بالإضافة لهذه الأهداف فهناك أهداف أخرى تتمثل في:

- 1- القرار: يسمح نظام المعلومات باتخاذ القرارات في ظروف سليمة نسبيًا في ظل النتائج والعواقب المتوقعة.
- 2- المراقبة: نظام المعلومات هو ذاكرة للمؤسسة، فهو يعالج المعلومات المتعلقة بماضيها وإعطاء تسلسل تاريخي لحالتها ووضعيتها ومراقبة تطورها.
- 3- التنسيق: معالجة المعلومات يحضر المؤسسة التنسيق نشاطاتها وأنظمتها الفرعية كما سبق هنالك أهداف يعمل نظام المعلومات على تحقيقها:
  - تحديد الطرف الذي يحتاج إلى المعلومات ومجال استخدامها.
  - تزويد الإدارة بالبيانات والمعلومات التي تحتاجها في الوقت المناسب.

### ثانياً: مكونات نظام المعلومات

إن نظام المعلومات يتكون من مجموعة من المكونات التي يتم استخدامها للقيام بجمع البيانات وتحويلها إلى منتجات معلوماتية وهي خمس مكونات<sup>2</sup>:

أولاً: الموارد البشرية: وهم الأفراد الأكفاء وذوي المهارات في مجال تكنولوجيا ونظم المعلومات، ووجود هذه الأفراد ضروري لعمل أي نظام معلومات وهناك نوعين أساسيين من الموارد البشرية اللازمة لنظم المعلومات وهما:

- 1- المستخدمين النهائيين: وهم الأفراد الذين يستخدمون النظام بطريقة مباشرة أو يستخدمون مخرجاته المجهزة بواسطة الآخرين، ومن أمثلة للمستخدمين النهائيين العاملين ورجال البيع والمهندسين والمدبرين

<sup>1</sup> أميرة مدفوني، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار، دراسة ميدانية بمستشفى ابن سينا- أم بواقي-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2016، ص50-51.

<sup>2</sup> مناعي تهنان نور، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الهاتف النقال موبليس - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسة، بسكرة، 2018/2019، ص 51.

والعملاء ويعتبر معظم المستخدمين التهايليين من عمال المعرفة (أي الأفراد الذين يقضون معظم أوقاتهم في الاتصالات والتعاون من أجل خلق واستخدام، وتوزيع المعلومات).

2- الأخصائيون: في نظم المعلومات: هم الذين يطورون ويشغلون النظام مثل محلي النظام ومطوي البرامج ومشغلي النظام.

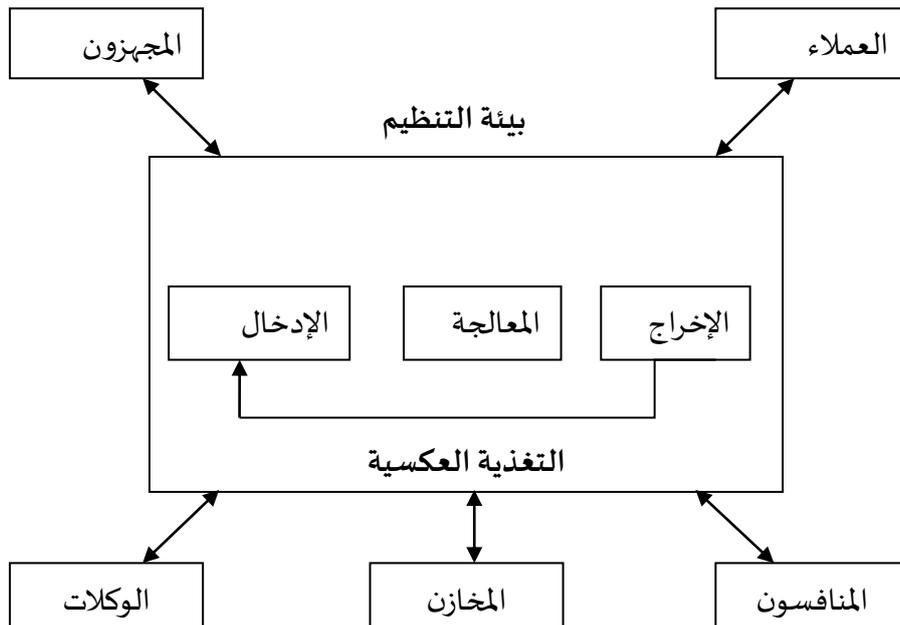
ثانيا: الموارد المادية: (المعدات) تتضمن جميع الأجهزة المالية المستخدمة في تشغيل المعلومات مثل: الحاسبات الآلية الطابعات الشاشات والوسائط مثل: الورق والأقراص المرنة .

ثالثا: موارد البرمجيات : وتشمل جميع انواع تعليمات تشغيل البيانات وتشمل كل من البرامج مثل: برامج نظام التشغيل (Windows) وبرامج التطبيقات (Microsoft office) وأيضا الإجراءات وتتمثل في تعليمات التشغيل الموجهة المستخدم نظام المعلومات، كواجراءات إدخال البيانات وإجراءات تصحيح الأخطاء .

رابعا: موارد البيانات : تتمثل في قواعد بيانات التي تتكون من مجموعة من الملفات والسجلات المرتبطة بطريقة منطقية.

خامسا: موارد الشبكات : وتشمل وسائط الاتصالات وبرامج الاتصال و الانترنت والإكسترنات والأقمار الصناعية اللاسلكية.

الشكل رقم (1-3): مكونات نظم المعلومات



المصدر : مزهر شعبان العاني، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 252.

### المطلب الثالث: مدخلات ومخرجات نظام المعلومات

تمثل المعلومات المخرجات النهائية لنظام المعلومات بعد تغذيته بالبيانات لمعالجتها وإخراجها في شكل تقارير تؤدي إلى المعرفة العلمية والعملية حيث سنيين في هذا المطلب كل من العلاقة بين البيانات والمعلومات وكذا جودتها وخصائصها النوعية. قبل التطرق الى العلاقة بين البيانات والمعلومات يجب أن نقدم تعاريف حولها.

#### أولاً: مدخلات نظام المعلومات (البيانات)

المادة الأولية التي يعمل نظام المعلومات على تحويلها هي البيانات، ربما يختلف شكل ونوع البيانات التي ترد إلى نظام المعلومات، إلا أنها تبقى عبارة عن معطيات وبيانات في شكلها الأولي الخام.<sup>1</sup>

#### 1. تعريف البيانات

أ- البيانات هي مادة أو عمل أو نشاط، وعلى مدى سلامتها وتنظيمها يتوقف النجاح في النشاط ونوعية القرارات التي تتخذ، فالقرار الرشيد هو الذي تتوفر له الإحصائيات والبيانات الضرورية التي جمعت بشكل دقيق ونظمت وحللت بحيث يمكن استخدامها والاستفادة منها.

<sup>1</sup> بوركاب مصطفى، لافي إبراهيم، نظام المعلومات المحاسبي وأثره على جودة القوائم المالية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع البويرة- مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة آكلي محند أولحاج ، بويرة، الجزائر، 2015، ص8.

ب- تعرف أيضاً بأنها المادة الأولية التي تستخلص منها المعلومات وهي مادة استقاء النماذج وقراءة أجهزة القياس..الخ، أي أنها الإحصائيات والحقائق التي لا يتدخل فيها الفرد، و المادة الخام التي يتم تشغيلها للحصول على المعلومات.

مما سبق يمكن استنتاج أن البيانات هي مجموعة الإحصائيات والحقائق والمعطيات، التي ترد في شكلها الأولي الخام ويشوبها نوع من الغموض، يتم معالجتها في نظام المعلومات باستخدام الأدوات المتاحة لتعطي معلومات هادفة تساعد أطراف معينة على اتخاذ القرارات.

## II. خصائص البيانات

حتى تكون البيانات ذات معنى وفعالية داخل المؤسسة لا بد أن تتوافر فيها بعض الشروط والخصائص:

أ- الدقة من المنبع: أي أن البيانات تكون دقيقة في التعبير عن الظاهرة أو العمليات و الموجودات والأشياء المؤثرة على المؤسسة من قريب أو من بعيد في أدق الخصائص.

ب- الوضوح التام: أي أن كل رقم من كل علاقة بيانية وكل عبارة لا بد أن تكون واضحة و لا غموض فيها بشكل مبدئي، لأن البيانات غير الواضحة قد تؤثر على سلوك محللها إذا لم يفهم محتواها كما أنه في بعض الأحيان يقوم المسيرين و متخذي القرار باستخدام البيانات مباشرة دون معالجة.

ج- الشمول: أن تكون البيانات ممتدة إلى جميع أطراف الظاهرة أو المشكلة التي تمثلها.

د- التدفق: أن تكون البيانات متلاحقة ومتوالية وفق شكل سليم و تزداد تدفقا كلما زادت الحاجة إليها في العمليات التشغيلية وفي الوقت المناسب.

هـ- الصحة من المصدر: كلما زادت درجة صحة البيانات كلما زادت أهميتها في المؤسسة فوجود الأخطاء في البيانات يؤدي إلى إحداث الضرر في المؤسسة باتخاذ قرارات غير فعالة، لذا يجب أن تكون البيانات بعيدة عن جميع الممارسات غير الموضوعية.<sup>1</sup>

## III. المصادر الأساسية للبيانات

تختلف البيانات المطلوبة تبعاً للأهداف الموضوعية وكيفية تحقيقها، وتتفاوت الحاجة إلى البيانات طبقاً لتباين أحجام المؤسسات، وطبيعة مشكلاتها، فالمؤسسات الكبرى تحتاج بطبيعة الحال إلى كمية بيانات أوفر من المؤسسات الصغرى، وهذه البيانات يمكن الحصول عليها من داخل أو خارج المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> منير نوري، "نظام المعلومات المطبق في التسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 45.

أ- المصادر الداخلية والخارجية

- المصادر الداخلية: وهي البيانات التي تنتج من جراء تشغيل الأنشطة والوظائف الداخلية للمؤسسة (الإدارة العليا، وظيفة الإنتاج، التموين، التسويق...).

-المصادر الخارجية: تقوم المصادر الخارجية بتقديم البيانات الموجودة خارج نطاق المؤسسة، والتي تتضمن بعض التقسيمات مثل: العملاء والموردين والمنافسين والنشرات المهنية وغيرها .... ومثل هذه المصادر تمد المؤسسة بالبيانات عن البيئة الخارجية المباشرة وغير المباشرة التي تعطي المدراء قاعدة هامة لما يستوجب عمله.

ب- البيانات من حيث المصدر: وهي

- المصادر الشفهية: يمكن الحصول على البيانات الشفهية من العاملين بالمؤسسة أو خارجها كالزبائن، الموردين، المؤسسات الأخرى أو من خلال المؤتمرات والاجتماعات أو الندوات وغيرها.

- المصادر التحريرية: وذلك من خلال الإطلاع على المحلات الصحف، الدوريات العلمية والتقارير المنشورة من قبل الجهات الرسمية، البحوث والدراسات...الخ.

- أساليب الصبوغ: تعد أساليب التنبؤ أحد الطرق المهمة لجمع البيانات، وتستخدم المؤسسة العديد من أساليب التنبؤ وذلك بغرض توقع أي تغييرات محتملة في البيئة ومن أشهرها: أسلوب التقدير والتخمين المعتمد على العصف الذهني، نماذج الاقتصاد الرياضي، بحوث العمليات، نظريات القرار...الخ.

- التجسس الصناعي: وهو أحد الأساليب الشائعة التي تستخدم لجمع البيانات عن البيئة والمنافسة وهو أسلوب أثبت فاعليته رغم أنه أسلوب قانوني إلى حد كبير.

- نظم المعلومات المقدمة على الحاسب الآلي: لا يقتصر هذا المصدر على جمع البيانات فقط وتبويبها وتحليلها ولكنه يعتمد أيضا على وجود مجموعة من البرامج التي تقوم بتحليل عدد كبير من المعطيات الكمية أو الكيفية قصد اتخاذ القرارات اللازمة.

بعد معرفة وتحديد البيانات أو المعطيات التي نود جمعها والمصادر المختلفة التي يمكن أن نستمد منها، فمن الضروري وضع الإستراتيجية اللازمة لجمع هذه البيانات أو المعطيات وتمثل هذه الإستراتيجية في مختلف التقنيات المستعملة في عملية الجمع.

ثانيا : مخرجات نظام المعلومات (المعلومات)

<sup>1</sup> بوركاب مصطفى، لافي ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص.6.

## I. تعريف المعلومات

أ- تعرف المعلومات بأنها عبارة عن بيانات تم تشغيلها بطريقة معينة أدت للحصول على نتائج ذات معنى المستخدمها.<sup>1</sup>

ب- هي عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها بطريقة تؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستقبلها، أي أن المعلومات من زاوية نظم المعلومات "هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد والتي لها إما قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو قيمة متوقعة في القرارات التي يتم اتخاذها".

ج- "هي عبارة عن حقائق أو مبادئ أو تعليمات في شكل رسمي مناسب للاتصال والتفسير والتشغيل بواسطة الأفراد والتكنولوجيات المتاحة".

ويمكن أن نستخلص مما سبق أن المعلومات هي عبارة عن معطيات وبيانات تمت معالجتها بحشد الطاقات البشرية والآلية والتقنية الملائمة، بشكل ملائم يسمح باستخدامها في اتخاذ القرارات.

## II. خصائص المعلومات

حتى تكون المعلومات ذات مصداقية لدى مستخدمها لا بد أن تتصف ببعض الخصائص أهمها ما يلي:

أ- الملاءمة: بمعنى أن تتلاءم المعلومة مع الغرض الذي أعدت من أجله و يمكن الحكم على مدى الملاءمة أو عدمها من خلال مدى تأثير المعلومات على مستخدمها، و الذي يعكسه مدى نجاعة القرارات المتخذة على أساس هذه المعلومات و مقارنتها مع القرارات التي كان يمكن أن تتخذ في غياب هذه المعلومات، وتحدد الملاءمة من خلال مدى تمكن مستعملي المعلومات من التنبؤ بأحداث مستقبلية.<sup>2</sup>

ب- التوقيت المناسب: يعني ضرورة تقديم المعلومة في الوقت المناسب، بحيث تكون متوافرة عند الحاجة إليها وذلك حتى تكون مفيدة و مؤثرة على سلوك متخذ القرار.

<sup>1</sup> عثمان مداحي، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2009، ص49.

<sup>2</sup> منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص46.

ج- السهولة والوضوح: بمعنى أن تكون المعلومات واضحة و مفهومة لمستخدمها فلا يجب أن تتضمن أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات رياضية و معادلات غير معروفة لا يستطيع مستخدم هذه المعلومات أن يفهمها، فالمعلومات الغامضة و غير المفهومة لن يكون لها أي أثر إيجابي على سلوك متخذ القرار حتى ولو كانت في الوقت المناسب ، فلهذا يجب أن تكون واضحة و مبسطة في شكل يسمح باستعمالها.

د- الدقة: تتمثل في مدى صحة المعلومات ودرجة خلوها من التقريب أو الخطأ، و تتحدد درجة دقة المعلومات بمدى تمثيل المعلومات للموقف أو الحدث الذي تصفه، وتتوقف درجة الدقة المطلوبة في المعلومات على احتياجات المستخدم و طبيعة المشكلة و درجة مساهمتها في صنع القرار الرشيد الذي تحدده النتائج المحققة.

وهناك ثلاثة عوامل تحدد درجة دقة المعلومات و هي:

- منفعة المعلومات لمتخذ القرار.
- درجة الرضا عن المعلومات من قبل متخذ القرار.
- الأخطاء والتحيز .

هـ- الشمول: بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة كاملة تغطي كافة جوانب المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها، كما يجب أن تكون هذه المعلومات نهائية وقابلة للاستعمال من طرف مستخدمها وقت الحصول عليها دون الاضطرار إلى إجراء عليها أي تحويل أو معالجة من أجل الحصول على المعلومات النهائية المطلوبة لاتخاذ القرار، أي أن تكون قابلة للاستعمال بمجرد الإطلاع عليها من طرف مستخدمها.

و- القبول: يجب أن تنصف المعلومات بالقبول من طرف صناع القرار بالشكل الذي يناسب مستخدمها، سواء من حيث الشكل أو المضمون ، كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكل بسيط يتناسب و سلوك متخذ القرار و ذات مضمون له أثر على القرار المتخذ وكذلك ذات لغة بسيطة و غير معقدة و مصاغة في شكل نماذج رياضية أو إحصائية أو جداول أو تقارير بسيطة و مفهومة بشكل يسمح لمتخذ القرار باستعمالها، كما يجب ألا تكون هذه المعلومات مختصرة بشكل يفقدها مصداقيتها وأثرها على سلوك متخذي القرار.

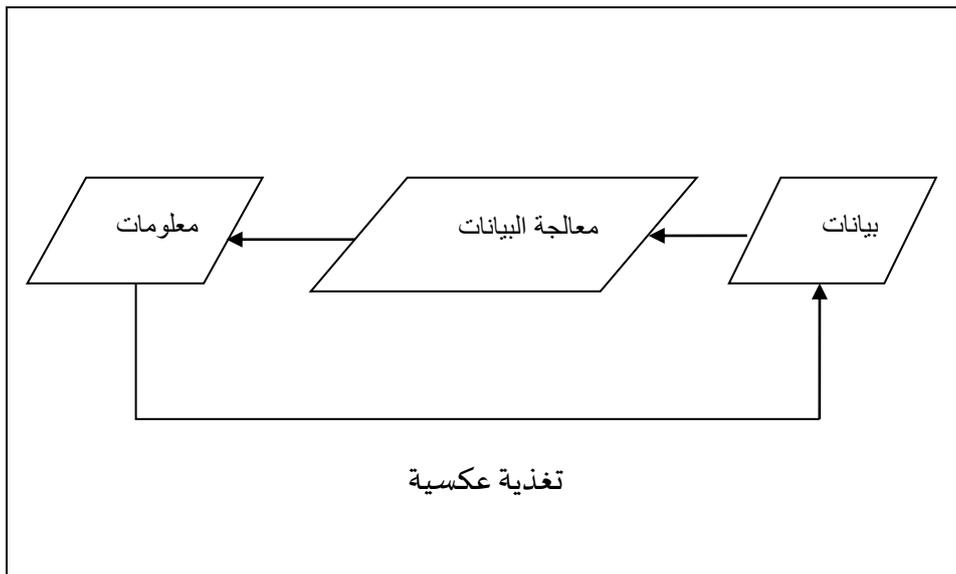
ز- الموضوعية: إن مصطلح الموضوعية يرتبط بالتعبير عن الحقائق بدون تحريف وبعيدا عن التحيز الشخصي فبعد المعلومات عن التحيز والحكم الشخصي هو دليل موضوعيتها.

ثالثاً: البيانات والمعلومات والعلاقة بينهما

ومنه نجد أن العلاقة بين البيانات والمعلومات هي علاقة تكاملية التتابع مترابط التنسيق بمجرد الحصول على البيانات يتم تجميعها ثم معالجتها للحصول على المعلومة.

لتوضيح العلاقة بين البيانات والمعلومات نستخدم الشكل الموالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-4): نظام معالجة البيانات



<sup>1</sup> عطا الله السيد، "نظم المعلومات المحاسبية"، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 45.

المصدر: أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 44.

يلاحظ من الشكل رقم (1-4) السابق أن البيانات هي مدخلات النظام التي يتم عليها إجراء العمليات اللازمة لتبويبها وتجميعها وتحليلها ومعالجتها للوصول إلى عرضها في شكل مخرجات النظام المحاسبي (التقارير والقوائم المالية) التي تزيد المعرفة لدى المسيرين، فالمعلومات إن لم تتوصل إلى حل المشكلة وزيادة المعرفة لدى المسيرين تعاد إلى النظام ليتم معالجتها وتعاد هذه البيانات المرتبة لتكون النظام عن طريق التغذية العكسية التي يتم من خلالها الرقابة على سير الأداء من خلال متابعة وتوجيه سير العمليات فيه.

#### المبحث الثاني: : مراحل بناء وتطوير نظام المعلومات

نظرا للتحويلات التي تطرأ في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي وجب على المؤسسة تطوير نظام معلوماتها بالشكل الذي يسمح بالحصول على المعلومات بالكمية والشكل والتكلفة المناسبين وفي الوقت المناسب وذلك من خلال نظام معلومات فعال، ويتعلق الأمر بتطوير المكونات المادية والبرمجيات باستخدام التكنولوجيات الحديثة، وأيضا تطوير المكونات المعلوماتية من مدخلات، مخرجات عمليات معالجة قاعدة بيانات، وذلك بالنسبة لكل نظم المعلومات الموجودة في المؤسسة.

يتناول هذا المبحث الأدبيات المتعلقة ببناء وتطوير نظام المعلومات من حيث تحديد أمن ورقابة نظام المعلومات، وكذا العوامل المؤثرة في تطوره وعرض مقومات نجاحه وأسباب فشله في المؤسسة .

### المطلب الأول : أمن ورقابة نظام المعلومات

تعتبر نظم المعلومات اليدوية أكثر أماناً من نظم المعلومات المبنية على الحاسوب، فهذه الأخيرة تحفظ بالبيانات في ملفات يمكن الوصول إليها بواسطة عدد كبير من الأشخاص من خارج المؤسسة، وعلى الرغم من الخصائص التي تتمتع بها نظم لتحقيق الأمان إلا أنه مازال هناك المعلومات المعتمدة على الحاسوب لتحقيق الأمان إلا أنه مازال هناك تهديدات تتعرض لها تلك النظم<sup>1</sup>.

و اختراق النظام يرجع إلى العوامل التالية :

- صعوبة عمل نسخ ورقية لنظم المعلومات المعقدة نظراً لضخامة حجم البيانات التي تتضمنها .
- عادة لا توجد آثار ظاهرة لأي تغيير في نظم المعلومات المبنية على الحاسوب لأنه لا يتم التعامل معها أو قراءة سجلاتها إلا بواسطة الحاسوب و الذي لا يكتشف أي تغيير .
- إن الإجراءات المبنية على الحاسوب غير مرئية وليس من السهل مراجعتها.
- تغيير النظم الآلية عملية معقدة و مكلفة بالنظم اليدوية.

و هناك عدة أنواع من الرقابة للتأكد من فعالية العمليات الخاصة بإجراءات البرمجة و هي تشمل ما يلي :

- الرقابة على عملية تطبيق النظام : الهدف من تلك الرقابة هو أن نظم المعلومات المبنية على التأكد من الحاسوب تقابل احتياجات المستخدم
- الرقابة على التصميم : يتم بناء خصائص و معايير الرقابة على تصميم النظم من خلال محلي النظم ، يجب مراعاة أن لا تزيد تكلفة الرقابة عن المنافع المترتبة عليها.
- رقابة البرمجيات: تغطي تشغيل النظام والتي تقوم بتنظيم إدارة موارد الحاسوب لتسهيل تنفيذ البرمجيات التطبيقية .
- الرقابة على المكونات المادية: يجب حماية الأماكن التي يوجد بها الحاسوب بالطريقة التي تسمح للأفراد المرخص لهم فقط بالتعامل مع الحاسوب .
- الرقابة على تشغيل الحاسوب : تساعد على التأكد من أن إجراءات البرمجة متناسقة و تطبق بطريقة مصححة .

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، "المعلوماتية إدارة المعرفة"، المستقبل العربي، مركز دراسة الوحدة العربية، بيروت، ص 121.

- الرقابة على أمن البيانات : حمايتها ضد التزوير و السرقة أو التلف.
- الرقابة الإدارية : تتشكل من معايير وقواعد وإجراءات ومبادئ الرقابة .

بعد أن يتم تصميم النظام الرقابي يجب التأكد من فعاليته وذلك من خلال مراجعته دوريا، و بصورة شاملة.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تطور نظام المعلومات

إن أنظمة المعلومات الإدارية لم تولد من فراغ، وإنما جاءت نتيجة تطور عوامل موضوعية مؤثرة أفرزتها البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- التطور التكنولوجي

أدى التطور التكنولوجي إلى خلق ما يعرف بمجتمع المعلومات الذي أصبحت فيه عمليات معالجة المعلومات تشغل حيزا كبيرا من النشاط الإنساني والعكس بصورة إيجابية على ظهور ونمو أنظمة المعلومات الإدارية كأداة لتزويد الإدارة بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب والمستوى الإداري المناسب وبالذقة والكمية المناسبة من المعلومات.

#### 2- انفجار المعلومات

نحن نعيش في عصر انفجار المعلومات، وتوالد المعرفة وتراكمها بطريقة متسارعة تعجز القدرات العقلية للإنسان على الإلمام بها، ويعبر عن ثورة المعلومات بالتطور المتزايد في الأنظمة والبرمجيات وفي بنوك المعلومات، وكان من نتائج هذه التحولات انبثاق اقتصاد المعلومات وانفجار المعرفة حيث تم انتقال مفاتيح القوة من المادة إلى المعلومة ومن الآلة إلى المعرفة.

#### 3- تقدم الإدارة:

إن معالجة وتحليل المعلومات كمورد مهم وحيوي للمنظمة هو بمثابة وظيفة جديدة للإدارة وبعد آخر من أبعاد العملية الإدارية، هذه الوظيفة فرضتها أنظمة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في مختلف الأنظمة الوظيفية للإدارة، حيث تستخدم تكنولوجيا المعلومات في تطبيق المداخل الحديثة، مثل إعادة هندسة العمليات وإعادة تنظيم الهياكل، لذلك لا يمكن تصور أنه بإمكان أي إدارة أن تهمل المعطيات الجديدة التي أفرزتها علم الإدارة وتكنولوجيا المعلومات خاصة أدوات التحليل والصياغة و التخطيط لاستخدام الموارد المادية و الغير مادية بطريقة كفؤة وفعالة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، " نظم المعلومات الإدارية"، دار اليازوري العلمية، عمان، 2003، ص48

#### 4- تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال:

نعيش في عالم متغير في كل نواحيه ومظاهره ويتسارع التغير في هذا العالم إلى الحد الذي تتلاشى فيه الحدود الفاصلة للزمان والمكان، أي تتلاشى الفواصل بين ما هو قديم وما هو جديد، ويظهر هذا التغير بوضوح في البيئة التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المتغيرة في العالم، وفي ظل هذه التغيرات فإن جوهر المنافسة والميزة التنافسية يكمن في قيمة المعلومات الضرورية لتحليل واختيار الاستراتيجية التي تنتجها فقط أنظمة المعلومات الإدارية في عالم المنافسة والتطور، وإن قيمة المعلومات لم تعد كافية لوحدها إذ تحتاج إلى مزيج من عناصر ومكونات لإنتاج قيمة مضافة أخرى هي المعرفة، فالمعرفة ضرورية ووجود نظم المعلومات في منظمات الأعمال هو تعبير عن الوعي بهذه الضرورة.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث : مقومات نجاح وأسباب فشل نظام المعلومات في المؤسسة

##### أولاً: مقومات نجاح نظام المعلومات

هناك العديد من العوامل المسببة لنجاح نظام المعلومات:<sup>2</sup>

1- اشتراك المستخدم النهائي: إن اشتراك للمستخدم النهائي في تصميم وتشغيل نظام المعلومات له آثار ايجابية تتمثل في اشتراك المستخدم النهائي في تصميم النظام يجعل لديه الفرصة في وضع النظام في شكل يحقق أولوياته، و يلي احتياجات المنظمة، وتظهر أهمية للمشاركة في:

- تمثل التحدي وتزيد من الشعور بالذات؛
- زيادة الفرصة قبول المستخدمين للنظام، و رضاهم عن مخرجاته نظرا لمشاركتهم في بقائه؛
- الحصول على نظام معلومات مرتفع الجودة، يأخذ بعين الاعتبار متطلبات المستخدمين؛

2 - دعم الإدارة: إذا حصل مشروع نظام المعلومات على مساندة و التدعيم : من كافة المستويات الإدارية، فإذا هذا يؤدي إلى توليد اتجاهات إيجابية نحو النظام، سواء من جانب مستخدمي النظام أو العاملين بإدارة نظام المعلومات، كنتيجة لشعورهم بأن مشاركتهم وإسهاماتهم سوف تصبح محل تقدير و البناء من جانب الإدارة.

3- درجة هيكله القرارات: تعبر القرارات الهيكلية إلى المدى الذي تكون فيه متكررة، وغير حديدة وهناك طريقة محددة ومعروفة للتعامل معها، وفي حين تكون القرارات غير هيكلية إلى المدى الذي تكون فيه جديدة وهامة ولا توجد طريقة لمعالجتها، إما لأنها لم تظهر من قبل أو أنها هامة حيث تستحق معالجة خاصة بها.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص54.

<sup>2</sup> عليوات سالم، شلوش فاطمة، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، في علوم التسيير، كلية علوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2015، ص38.

4- خصائص بيئة عمل المستخدمين: تحدد بيئة المنظمة خصائص المعلومات اللازم توفيرها من خلال نظام المعلومات، وشكل هذه المعلومات كيف تقديمها، ويمكن تعريف بيئة للمنظمة على أنها مجموعة من العوامل لمادية والاجتماعية التي تؤثر بطريقة مباشرة في سلوك اتخاذ القرارات بواسطة الأفراد داخل المنظمة.

5- الخصائص الشخصية للمستخدمين: التراجع العلاقة بين الخصائص الشخصية ونجاح نظام المعلومات إلى أن هذه العوامل تؤثر على كيفية الفسیر الأفراد للمعلومات، كما أنها محددات الأسلوب تشغيلهم للمعلومات، حيث يتعامل المديرين نظام المعلومات. من خلال خصائصهم المميزة، والنتيجة عن خبراتهم وخلفياتهم المختلفة، وقد الصح أن الأفراد الذين يتميزون بقدرات عالية على تبادل المعلومات والاتصالات داخل المنظمة، حاصلون على مستوى تعليمي أعلى من غيرهم ويتمتعون بمدة خدمة أطول ويشغلون وظائف رئيسية مع زملائهم.

### ثانياً: أسباب فشل نظام المعلومات

من الأسباب التي تؤدي إلى فشل نظام المعلومات ما يلي:<sup>1</sup>

1- الاهتمام بالأجهزة وليس الأهداف: مثل الفنيون المشتغلون بنظم المعلومات (بسبب خلفيتهم التعليمية) إلى تقديم تكنولوجيا المعلومات مبتكرة ومقدمة احتياجات المنظمة المعلومات وغالبا ما يركز هؤلاء الفنيون على كفاءة الأجهزة والبرمجيات المستخدمة بدلا من التركيز على أهداف الأداء التنظيمي، كما لتجه بعض المنظمات إلى اقتناء نظام للمعلومات مبني على الحاسب الآلي بغرض إدخال هذه النظم محل العنصر البشري وليس بهدف زيادة قدرات وإمكانيات العنصر البشري.

2- سوء تحديد الاحتياجات من المعلومات: إذا لم يتم إعطاء وقت كافي وبذل غاية خاصة عند الحديد الاحتياجات من المعلومات فإن هذا سوف يؤدي إلى تحديد مواصفات غير مناسبة في نظم المعلومات التي يتم تصميمها واقتناؤها.

3- مستوى التعقيد والمخاطرة: قد تفشل بعض المشروعات نتيجة لما تتضمنه من مستوى مرتفع المخاطرة،

ويتأثر مستوى المخاطرة بالعناصر التالية:

- **حجم المشروع:** يزداد حجم ودرجة المخاطر بزيادة حجم مشروع نظم المعلومات ويتم قياس حجم المشروع إما بالتكلفة اللازمة للتنفيذ، أو حجم الأفراد، أو الوقت اللازم للتنفيذ.

<sup>1</sup> عليوات سالم، شلوش فاطمة، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، في علوم التسيير، كلية علوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2015، ص38.

- **هيكل للمشروع:** قد يكون المشروع وضحاء ومن ثم يمكن التعرف على العمليات والمخرجات الخاصة به، كما أن المستخدمون يعرفون ما يحتاجونه ومن تنخفض المخاطرة.
- **الخبرة السابقة مع التكنولوجيا:** ترتفع درجة المخاطرة إذا كان فريق مشروع تطوير نظام المعلومات والعاملين في إدارة نظم المعلومات ليس لديهم الخبرة الفنية اللازمة مع تكنولوجيا مشروع التطوير أو للتعامل مع المكونات المادية أو البرمجيات.

1. **إدارة عملية التقييد:** يجب مراعاة التنسيق و الحرص . عند تطوير نظام جديد للمعلومات فهناك صعوبة لتحديد تفاصيل تدرجة الية النظام كما أن تفسير المعلومات وتعريفها تختلف من مستخدم آخر، إضافة إلى أن احتياجات الأفراد من المعلومات مختلفة كما أنه قد يتم تجاهل تدريب الأفراد على استخدام النظام والتأكد من تفهمهم له لإجراءات تشغيله.

### المبحث الثالث: دور نظام المعلومات في مراقبة التسيير واتخاذ القرارات

مراقبة التسيير حلقة رئيسية من حلقات علمية الإدارة والتسيير، تهتم بتوفير المعلومات المتعلقة بمختلف العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية، لمساعدة المسيرين في تقييم الأداء ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة.

وعليه فإن مراقبة التسيير تكتسب أهمية بالغة داخل المؤسسة تكمن في تحقيق الأهداف المرجوة، وذلك عن طريق ضمان قدرة التحكم والتسيير في المسار الصحيح لتقديم النصائح والإرشادات اللازمة لتفادي الانحرافات السلبية التي تعيق تحقيق تلك الأهداف.

يتطرق هذا المبحث إلى الخطوات الأساسية لمراقبة التسيير و خصائص نظام الرقابة الفعال، وعلاقة نظام المعلومات به وبتخاذ القرارات، وأخيرا الوقوف على أثر تكنولوجيا المعلومات على نظام المعلومات.

المطلب الأول: الخطوات الأساسية لمراقبة التسيير وخصائص نظام الرقابة الفعال  
أولاً: خطوات مراقبة التسيير.

تتمثل مراقبة التسيير في التأكد من أن ما تم تحقيقه أو ما يتحقق مطابق للأهداف المرسومة لأي نشاط وذلك الاتباع خطوات معينة، اتفق حولها الكثير من رواد الإدارة والتسيير باختلاف مدارسهم الفكرية والتي نوجزها فيمايلي:<sup>1</sup>

- تحديد معايير الأداء - قياس الأداء - تقييم الأداء - تصحيح الانحرافات .

1. تحديد المعايير الرقابية: تعتبر المعايير الرقابية الأساس الذي تقوم عليه مراقبة التسيير، ففي غياب المعايير لا يمكن تقييم الأداء الفعلي وبالتالي لا يمكن معرفة هل هناك انحراف يستدعي اتخاذ إجراء معين للتصحيح أم لا يوجد انحراف.

يعرف احد الكتاب المعايير الرقابية بأنها "المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية وهي تمثل الأهداف التخطيطية للمؤسسة أو إحدى إداراتها أو أقسامها والتي يعبر عنها بشكل يجعل من الممكن استخدامها لقياس التحقيق الفعلي للواجبات المخصصة".

ونلاحظ من ذلك أن المعايير الرقابية لها صفة مزدوجة فهي تمثل هدفا يرمى تحقيقه وفي نفس الوقت تمثل أدوات قياس يتم بواسطتها مقارنة الأداء الفعلي.

2. قياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات: بعد أن يتم تحديد المعايير الرقابية تحديدا واضحا وربطها بمراكز المسؤولية تأتي الخطوة التالية وهي جمع المعلومات الملازمة المعبرة عن مختلف جوانب نشاط مراكز المسؤولية أو نشاط المؤسسة ككل بالاعتماد على نظام المعلومات، ثم قياس الأداء الفعلي عن طريق إجراء المقارنة بينه وبين الأداء المخطط أو المعايير الرقابية المحددة مسبقا، والوصول إلى الانحرافات التي قد تنشأ. عن عملية المقارنة.

3. تقييم الأداء وتحليل الانحرافات: تمثل عملية تقييم الأداء إحدى الحلقات في سلسلة متكاملة ومرتبطة من عملية التسيير والرقابة، تكون بعد وضع المعايير الرقابية وإتمام التنفيذ الفعلي حيث يبدأ دور التقييم ومعرفة مدى الانحراف مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا من أجل تحليل هذه الانحرافات ومعرفة أسبابها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

<sup>1</sup> محمد الصغير قريشي، واقع التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 2011/09، ورقة، ص 168.

أ. تقييم الأداء: تعددت المفاهيم حول عملية تقييم الأداء، فيرى البعض أن التقييم هو قياس مراجعة النتائج التي تحققت مقارنة بالأهداف وتحديد العوامل المؤثرة على النتائج وتشخيص المشاكل وتحديد المسؤولية الإدارية. ويرى الدكتور علي السلمي أن تقييم الأداء هو عملية اتخاذ القرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات أنشطة المشروع بما يحقق أهدافا محددة من قبل. ويعتبر الكثير من الباحثين أن عملية تقييم الأداء الفعلي (الأعمال التي تمت بالمعايير التي وضعت مسبقا، والقيام بعملية تحليل للانحرافات (إن) وحدت) بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، ويتم تقييم أداء الأعمال في مجالات متعددة في المؤسسة، فهناك تقييم أداء الأفراد وتقييم أداء النشاط الإنتاجي، التمويلي والتسويقي أو أداء المؤسسة ككل.

ب. تحليل الانحرافات: تتحقق الرقابة بالاستفادة من الاستنتاجات الناجمة عن تقييم الأداء ومعرفة الانحراف ومدى تحقيق الأهداف التي رسمتها للمؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن وجود الانحراف لا بالضرورة أن الأداء الفعلي ليس في حالة جيدة، إلا إذا زاد الانحراف عن حدود الضبط أي أن هناك حدودا يمكن أن يحدث الانحراف بينها، ولذلك تركز عملية الرقابة على تحليل الانحرافات التي تكون محل تقييم، وفي هذه الحالة يجب أن يعني الفرق بين الأعراض والأسباب والآثار الناجمة من وجود المحرف داخل المؤسسة.

فقد ترجع الانحرافات إلى وجود عيب في الخطة أو المعيار كعدم الواقعية، ومن ثم يتعين إعادة النظر في المعايير ومراجعتها حتى تتلاءم مع ظروف وإمكانات المؤسسة.

وقد ترجع الانحرافات إلى وجود قصور في الأداء الفعلي مقارنة بما أريد المجازة.

هنا يجب تحديد الجهة المسؤولة عن هذا القصور ودراسة العوامل التي أدت إلى ذلك من أجل تحديد العلاج المناسب.

وعن طريق الرقابة وتقييم الأداء تظهر عيوب التنظيم أو التعقيد في إجراءات العمل واللوائح، ومن هنا يمكن إعادة التنظيم، كما تظهر نواحي القصور في التوجهات الصادرة أو عدم وجود الاتصال المزدوج بين الإدارة والأفراد أو عدم الفهم السليم للسياسة والأوامر الإدارية الصادرة، وهنا يعاد النظر في سياسة التوجيه أو في سياسات الأفراد، ومعنى ذلك أن الوظيفة الرقابة وتقييم الأداء العكاس مباشر على جميع الوظائف الإدارية الأخرى.

ج. تصحيح الانحرافات: تمثل الخطوة السابقة - تحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها - كأساس يركز عليه تصحيح تلك الانحرافات، فعند معرفة الأسباب يمكن اتخاذ إجراء محدد وذلك لإعادة العمليات المختلفة إلى

وضعها الصحيح، وقد تكون هذه الإجراءات التصحيحية فورية أو على المدى الطويل، ففي كل الحالات يجب مراعاة اثر هذه القرارات التصحيحية على التنظيم وعلى الأفراد ومدى انسجامها مع استراتيجية المؤسسة.

وهنا يتمثل الدور الأساسي والأكثر أهمية لمراقبة التسيير بقدرتها على التصحيح الانحرافات للموجودة أو التي قد توجد - في الأداء الفعلي - مقارنة بما تم رسمه أصلا من الأهداف، وتقدير درجة الخطورة في الفروقات الحاصلة أو التي ستحصل، ومدى تأثيرها في الأهداف الاستراتيجية المقررة واتحاد القرارات المناسبة بالتصحيح<sup>1</sup>.

### ثانيا: خصائص نظام الرقابة الفعال

لا يمكن تصور وجود نظام للرقابة مثاليا يحل محل شعور الفرد بالمسؤولية اتجاه عمله أو اتجاه المنظمة نابع من ضميره، فشعور الفرد بالواجب وتحكيمه لضميره هو الأساس ومع ذلك فإن هناك بعض الأعمال يغفلون هذا الجانب لذلك وجب تجسيد نظام رقابي فعال لا ينسي النواحي الإنسانية للأفراد لكن في مقابل ذلك فإن هذا النظام يجعلهم يضبطون سلوكياتهم ويعملون وفق لما هو مطلوب منهم<sup>2</sup>.

ومن السمات التي يتميز بها النظام الرقابي الفعال ما يلي

- ✓ **التكامل:** ويحدث هذا التكامل مع سائر النظم التنظيمية الأخرى، خاصة نظام التخطيط، حيث أن على المدراء اخذ النظام الرقابي بعين الاعتبار أثناء القيام بعملية تخطيط المسارات، كما أن المعلومات المتحصل عليها من النظام الرقابي الفعال تساعد في الدورات التخطيطية اللاحقة.
- ✓ **الدقة:** قد يؤدي عدم الدقة في الرقابة إلى وقوع المنظمة في مشكلات التي تتمثل في حصول المدراء على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة واستخدامها في إصدار قرارات، فإن هذا الأمر قد يعيق تحقيق الأهداف، لذلك فإنه يجب الدقة في الرقابة لإعطاء نتائج ومعلومات صحيحة.
- ✓ **الوقت المناسب:** يجب أن تطبق الرقابة في الوقت المناسب وذلك من اجل اكتشاف الأخطاء والانحرافات والعمل على حلها قبل تفاقمها واتساع دائرة التحكم فيها، يكون النظام الرقابي فعال كلما تم إدراك الأخطاء قبل حدوثها.
- ✓ **توافق النظام الرقابي:** مع طبيعة الأنشطة التي تمارسها التي تمارسها وحجم المنظمة وأهدافها والجهات التي تتعامل معها فالنظام الخاص بالشراء يختلف عن النظام الخاص بالبيع، كما أن النظام الرقابي الذي

<sup>1</sup> محمد الصغير قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 169.

<sup>2</sup> ليلي عبد الكبير، أساليب الرقابة وعلاقتها بالكفاءة الانتاجية، دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة الحليب بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016/2017، ص 16.

يناسب المنظمات الكبرى قد لا يتناسب مع المنظمات الصغرى، وقد يختلف حتى بين الإدارات والمنظمة التي تعمل في حقل واحد.

✓ توازن تكاليف الرقابة مع المردود: يجب أن تتناسب التكاليف المبذولة لتوفير نظام رقابي مع الفوائد التي تعود على المؤسسة من جراء تطبيقه، وإلا فلا حاجة لنظام مراقبة يفوق تكاليفه فوائد الناتجة عن تطبيقه.

✓ الوضوح والمرونة: لا بد أن تكون الوسائل الرقابية واضحة وسهلة الإدراك من قبل من سيقوم بتطبيقها، كما يتصف النظام الرقابي بالمرونة التي تجنبه الكثير من الجهود وتزيد من قدرته على مواجهة التغيرات في الظروف وتعيّنه على التأقلم معها إلى جانب مواجهته لتغيير الخطط.

✓ إمكانية النظام على تصحيح الأخطاء: إذ لا يكفي أن يكون النظام الرقابي قادر على تحديد وتشخيص الأخطاء بل تصحيح تلك الانحرافات وتقويمها بما يساعد على رفع مستوى الأداء، ولهذا يجب أن يؤدي العمليات التالية:<sup>1</sup>

- تحديد الأخطاء والانحرافات وبيان مواقع حدوثها.
- تحديد الجهات المسؤولة عن الانحراف.
- تحديد الإجراءات الواجبة الإتباع لتصحيح تلك الأخطاء.
- اتخاذ التدابير اللازمة التي تحول دون وقوعها ثانية.

المطلب الثاني: علاقة نظام المعلومات بمراقبة التسيير واتخاذ القرارات  
أولاً: علاقة نظم المعلومات بمراقبة التسيير

تتضح علاقة مراقبة التسيير بنظم المعلومات من خلال المقارنة بين التعاريف المقدمة لكل منها، أي لكي تستطيع فهم هذه العلاقة علينا أن نقارن مفهوم مراقبة التسيير مع مفهوم نظم المعلومات.

- سبقنا أن عرفنا نظم المعلومات على أنها: "نظام منهجي محجوب قادر على تكامل البيانات من مصادر مختلفة بقصد توفير المعلومات الضرورية للمستخدمين ذو الاحتياجات المتشابهة"<sup>2</sup>.

- أما تعريف مراقبة التسيير: " فيتمثل في تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم ومقارنة نتائجهم مع المخططات، والأهداف المسطرة، وبتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة.

<sup>1</sup> ليلي عبد الكبير، مرجع سبق ذكره، ص16

<sup>2</sup> فايز جمعة صالح النجار، "نظم المعلومات الادارية"، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007، ص 26.

نلاحظ مما سبق التطابق بين نظام المعلومات مع محتوى ومفهوم مراقبة النسيب بمعنى آخر أن مراقبة التسيير بشكلها المعاصر هي : أحد أنظمة المعلومات التي تتبناها المؤسسة الموصول إلى تحقيق أهدافها، كما أنها عرفت من طرف حياء المحاسبة على أنها نظام شامل للمعلومات يسمع جمع وترتيب المعلومات وترجمتها قصد فهم وتبين جماعة كل نشاط أو وظيفة في المؤسسة ولذا فإن مراقبة التسيير تعتبر لحما يتم سلوكه واتباعه والموجبه يتم صيانة المؤسسة وحمايتها من الأخطاء قبل وقوعها وكذلك معالجة وتصحيح الإخراقات حال حدوثها عن طريق التهيئة السليمة للقاعدة التي تستند عليها المؤسسة عند اتخاذ القرارات وتحفيز العاملين في المؤسسة لتحسين مستوى الأداء والوصول إلى تحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: مكانة مراقبة التسيير في أنظمة معلومات المؤسسة

إن العديد من أنظمة المعلومات تتدخل من أجل المساعدة في اتخاذ القرار أو يمكن تحديد 03 أنظمة أساسية:

- نظام معلومات حول المحيط .
- نظام معلومات مراقبة المعلومات .
- نظام معلومات المراقبة الاستراتيجية
- يمكن إدراج نظام مراقبة التسيير النظام الثاني أو الثالث .

يتكون نظام مراقبة التسيير مما يلي:

- 1- المدخلات: تتمثل في كل من دراسة التكاليف بيانات التحليل المالي والحاسة التحليلية التدفقات المالية الخارجية والتدفقات الداخلية في مدخلات النظام.
- 2- المعالجة: إجراءات المحاسبة، وضع الموازنات، حساب التكاليف والإجراءات تمثل الوسائل المعالمة للنظام المعلومات.
- 3- المخرجات: كل من التكاليف (تحليل التكاليف، الموازنات، الخطط، الانخراقات ..الخ) هذه تمثل مخرجات النظام.

### الفرع الثاني: أهمية الأدوات المعتمدة في نظم معلومات مراقبة التسيير

منبين أهم الأدوات الرقابية الواجب تواجدها في المؤسسة دور أهميتها فيما يلي:

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 27.

- اعتماد معايير الضبط والقياس والسيطرة على الجودة وتنشيط المنتج وجعله متوافقا مع الشروط الموضوعية والمستعملة على مستوى دولي يمكن المؤسسة من منافسة المنتجات الأخرى؛
- استعمال التكاليف المعيارية كأداة أو وسيلة يمكن عن طريقها السيطرة على التكاليف ومراقبة التعبيرات الحاصلة فيها وتحليل أسبابها وكيفية مواجهة ومعالجة الانحرافات حال حدوثها؛
- استعمال نظام الموازنات التقديرية باعتبارها خطة رقمية للنشاط المستقبلي لذلك تعتبر من أهم الوسائل التخطيطية على المدى القصير، ولغرض إعدادها يعترض القيام بدراسة كافة الظروف والعوامل المحيطة بالمؤسسة.

### ثانيا: علاقة نظام المعلومات باتخاذ القرارات

قبل إظهار العلاقة الموجودة بين نظم المعلومات و اتخاذ القرارات لابد من معرفة النظم التي تستخدم في اتخاذ القرار و نلخصها كما يلي :

1- نظم المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات: تعمل نظم المعلومات على تدعيم جميع مستويات اتخاذ القرارات و التي تندرج من مستوى التخطيط الاستراتيجي ثم الرقابة الإدارية و الرقابة التشغيلية، و لكي تقوم هذه النظم بخدمة الاحتياجات المتنوعة ، تظهر الحاجة إلى وجود العديد من نظم المعلومات و هنا سنعرض ثلاثة أنواع من نظم المعلومات التي تشغل أليا :

➤ نظم تشغيل البيانات " DPS " : " هي نظم آلية تختص بتسجيل و تشغيل العمليات اليومية الروتينية الضرورية لسير العمل " و هي تحل محل عملية مسك الدفاتر في نظم المعلومات اليدوية ، و تقوم هذه النظم بتجميع و فرز و تصنيف و تشغيل و تلخيص و تخزين البيانات الناتجة عن المعاملات و ذلك بطريقة تمكن من استخدامها في فترات لاحقة.

مخرجات هذه النظم مفيدة في عملية الرقابة التشغيلية واتخاذ القرارات الهيكلية لذلك ملائمة لخدمة هي مديري الإدارة الدنيا و الإشرافية ، و تساهم في التأكد الجزئية وفقا لمستويات الأداء المتفق من أداء المهام عليها و تعتبر هذه المخرجات مصدر للإجابة على التساؤلات الروتينية حيث أنها تمد المديرين بمعلومات عن الموقف الحالي و الماضي مع اعتباره مصدرا أساسيا يغذي نظم المعلومات الأخرى بما تحتاجه من بيانات ، كما تقوم نظم تشغيل البيانات بالربط بين المؤسسة و البيئة الخارجية من خلال تسجيل تدفقات المدخلات والمخرجات .

تلخص أهم مخرجات نظم تشغيل البيانات في:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 121.

- ✓ تقارير عن ملخصات المعاملات.
- ✓ تقرير مراجعة أخطاء التشغيل.
- ✓ تقارير رصد المعاملات التفصيلية.

➤ **نظم دعم القرار "DSS"** : هي نظم معلومات حاسوبية تفاعلية تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الغير هيكلية و الشبه هيكلية ، و ذلك من خلال استخدام النماذج و قاعدة البيانات، وواجهة مساعدة للمستفيد .

و تتميز نظم دعم القرار بدعمها المباشر للإدارة العليا و الوسطى مع إمكانية استفادة الإدارة الدنيا، كما تتميز بسهولة الاستخدام و المرونة و اقتراح الحلول بدلا من تقديم المعلومات التي تحتاج إليها الإدارة، و تتميز بإمكانية تحليل عالية عن طريق استخدامها لقواعد بيانات داخلية وخارجية و هي تستمد الاحتياجات الداخلية عادة من نظم تشغيل البيانات و نظم المعلومات الإدارية.

➤ **النظم الخبيرة** : هي برامج تتسم بالذكاء ، تعتمد على معارف مستمدة من الخبرة البشرية و قواعد الاستدلال المنطقي في الوصول إلى النتائج و أسباب حصولها.  
**معرفة + استدلال = نظم خبيرة**

و من أهم المزايا التي يمكن أن تعود على المؤسسة من خلال استخدام النظم الخبيرة هي:

- الحصول على الخبرات النادرة.
- تحسين الإنتاجية، حيث تعمل النظم الخبيرة بشكل أسرع و أدق من العنصر البشري، زيادة إلى كونها تخفض التكاليف الخاصة و التكاليف متعلقة بالاستعانة بالخبراء و التكاليف الناتجة عن الأخطاء.
- تتصف النظم الخبيرة بالمرونة في الحلول المقدمة للمستخدمين.

و يمكن تصنيف النظم الخبيرة إلى 3 أنواع أساسية هي :

- ❖ **نظم تعمل كمساعدة**: تعتبر هذه النظم أقل النظم خبرة، حيث تقوم بمساعدة المستخدم في أداء التحليل الروتيني.
- ❖ **النظم التي تعمل كزميل**: هي تسمح للمستخدم أن يناقش المشكلة مع النظام .
- ❖ **نظم تعمل كخبير حقيقي** : حيث يقبل المستخدم نصيحة النظام دون مناقشة.

2- علاقة نظم المعلومات باتخاذ القرارات : تلعب نظم المعلومات بأنواعها المختلفة دورا هاما في كل مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرارات، ويظهر هذا بالتحديد حسب نموذج "H.Simon" الذي ميز فيه بأربعة مراحل أساسية لاتخاذ القرارات وهي:<sup>1</sup>

➤ مرحلة الاستخبارات : أهم ما تحتاجه مرحلة الاستخبارات خاصة في خطواتها الأولى المتعلقة بالبحث عن المشكلات هو التعرف على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بغرض جمع و تخزين كميات هائلة من المعلومات التي يمكن أن تقيد صانع القرار للقيام بهذه الخطوة بسهولة و يكون ذلك عن طريق نظم المعلومات اليدوية أو المبنية على الحاسب الآلي.

فالبينات الداخلية والخارجية توفر قاعدة من المعلومات التي تساعد في التعرف على المشكلات و نظم دعم الإدارة العليا من خلال اتصالها الشبكي بمصادر المعلومات التي تساعد المدير على سرعة اكتشاف المشكلات .

➤ التصميم : هي عملية تجميع الكثير من المعلومات ، وهذه المعلومات قد تكون في صورة حقائق مختزنة في قواعد بيانات أو ملفات نظم عملية توليد البدائل و تجميع المعلومات تستغرق وقتا كبيرا ، لكن نظم المعلومات يمكنها تدنية تلك الجهود من خلال توفير إمكانيات الاتصال السريع و السهل بقواعد البيانات.

لهذا فان لنظم دعم القرارات دورا هام في مساندة المديرين ، إلا أن العامل المؤثر في استخدام هذه الأدوات يمكن في الحكم الشخصي للمدير الذي يقوم باختيار أسلوب التحليل الملائم لطبيعة البديل و المشكلة و تفسير و ترجمة نتائج التحليل ، كما أن النظم الخبيرة أيضا تساعد في إظهار بدائل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة .

➤ البحث والاختيار: إن نظم المعلومات لا تقوم بصنع القرار و لكن تساهم في تحديده ، وذلك بما توفره من نماذج رياضية وكمية .... الخ ، وتعمل على تحديد الحلول الممكنة و تقييمها مما يسر عملية اختيار الحل المناسب ، و يمكن أن تساهم هنا نظم دعم القرار عن طريق إجراء عملية التقييم الكمي للبدائل كما أن النظم الخبيرة يمكنها أن تساهم في عملية تقييم و اقتراح الحلول الممكنة .

➤ التنفيذ: لا يتوقف دور نظم المعلومات في عملية المساهمة في تحديد القرار النهائي ، بل يتعداه إلى العمل في تسهيل عملية تنفيذ القرار التي تستلزم عمليات اقتناع الأطراف المشاركة والأطراف المنفذة ، و إن عملية الإقناع نفسها تحتاج إلى النظم الخبيرة تساهم في هذه المرحلة من خلال استخدامها في عمليات التفسير و التبرير المصاحبة للقرار الذي تم صنعه حتى يسهل تنفيذه .

<sup>1</sup> كمال بن زيتون، مرجع سبق ذكره، ص192.

والدور الأهم لنظم المعلومات في هذه المرحلة ، هو متابعة نتائج التنفيذ من خلال توفير تقارير واضحة و محددة عن نتائج الأداء ، بحيث يساعد في اتخاذ الإجراءات التصحيحية وتقييم جودة القرارات .

المطلب الثالث : أثر تكنولوجيا المعلومات على نظام المعلومات .

من المهم التمييز بين مصطلحي نظام المعلومات و تكنولوجيا المعلومات" ، على الرغم من أنهما يستخدمان غالباً كمرادفين، ومن الضروري الإشارة إلى أن نظم المعلومات وجدت في المنظمات لفترة طويلة قبل ظهور تكنولوجيا المعلومات التي تشير أساساً إلى التجهيزات المادية الملموسة مثل الحواسيب وكافة لوازمها و البطاقة الرقمية للبنوك والمكونات غير الملموسة مثل البرامج بكل أنواعها ، التي تعمل على تسهيل الحصول على المعلومات، معالجتها، وتخزينها وتسليمها و في هذا سيتم التعمق أكثر في تفسير العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و نظم المعلومات .

#### ❖ مفهوم تكنولوجيا المعلومات

وقبل الخوض في مفهوم تكنولوجيا المعلومات يجب الكشف عن ماهية "التكنولوجيا"، فالكثير من الناس يتصور أن مفهوم التكنولوجيا يتعلق بشكل أساسي في الأدوات والآلات التي تصنع، وهذا من حيث العلم يعد مفهوماً خاطئاً، فالتكنولوجيا في حقيقة الأمر، هي العقل الإنساني الذي يفكر في كيفية إدارة الحياة نحو الأحسن من جهة، والآلات والأدوات والمعدات التي تقدم لهذا العقل خدمة أفضل من السابق من جهة أخرى، والتكنولوجيا هي تعريف لكلمة TECHNOLOGY والمشتقة من الكلمة اليونانية TECHNE وتعني فنيا المهارات، أما الجزء الثاني من الكلمة LOGY و التي تعني علماً أو دراسة<sup>1</sup>.

و يمكن تعريفها بأنها " عملية تحويل الفكرة العلمية إلى سلعة إنتاجية، أو معدات، أو أجهزة، أو أدوات ووسائل، سيستخدمها الإنسان في أداء عمل ما أو وظيفة ما، بحيث تصبح تلك الآلات والمعدات قادرة على أن تقدم خدمة للفرد والمجتمع على حد سواء على صعيد الواقع العملي".

وفرق REIX.R بين التكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات، حيث يرى أن التكنولوجيا هي : "تطبيق تقنية ما، من أجل تصور وإنجاز منتج ما، أما تكنولوجيا المعلومات فتتعلق ب" تلك التقنيات التي تسمح ب" إنتاج المعلومات " ) ويعني "إنتاج" هنا "الحصول" ، " المعالجة" ، "تخزين" ، "اتصال".

<sup>1</sup> سلوى محمد الشرفا، دور ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص47.

وتعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها " تلك الأجهزة والمعدات والأساليب و الوسائل التي استخدمها الإنسان ويمكن استخدامها مستقبلاً في الحصول على المعلومات الصوتية والمصورة، والرقمية، وكذلك معالجة تلك المعلومات من حيث تسجيلها وتنظيمها وترتيبها وتخزينها وحياتها واسترجاعها وعرضها واستنساخها و بثها وتوصيلها في الوقت المناسب لطالبيها ، وتشمل على تكنولوجيا التخزين والاسترجاع وتكنولوجيا الاتصالات".

أما قنديلجي والجنابي فيعرفان تكنولوجيا المعلومات بأنها: " الاستخدام والاستثمار المفيد والأمثل لمختلف أنواع المعارف والبحث عن أفضل الوسائل والسبل التي تسهل الحصول على المعلومات التي تقودنا إلى المعرفة، وكذلك جعل مثل هذه المعلومات متاحة للمستفيدين منها، وتبادلها وإيصالها بالسرعة المطلوبة و

الفاعلية و الدقة التي تتطلبها أعمال و واجبات الإنسان المعاصر".<sup>1</sup>

#### ❖ دور المعلوماتية في تطوير نظم المعلومات

إن التغيرات السريعة والمتزايدة في مختلف الميادين جعل المنظمة أمام كم هائل من البيانات يتعين عليها معالجتها واستغلالها ، بحيث أصبحت ميزتها التنافسية تعتمد على مدى قدرتها على استغلال هذا الكم الهائل من البيانات. وقد ساعد التطور الحاصل في التكنولوجيا المعلوماتية في تذليل كثير من الصعاب التي تواجه المنظمة سواء داخليا أو خارجيا، وذلك بفضل المزايا التي وفرتها والمتمثلة على وجه الخصوص في:

- تقليص الوقت اللازم لانجاز العمليات المتعلقة بمعالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات.
- السرعة في إرسال المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة.
- تخفيض تكاليف الحصول على المعلومات.
- زيادة السعة التخزينية للمعلومات.
- المرونة في الاستعمال.
- الدقة والوضوح و الشفافية والمصدقية التي تتميز بها المعلومات المنتجة من طرف نظم المعلومات.

كما سمح التطور المستمر في المعلوماتية بظهور تقنيات وأساليب جديدة أكثر فعالية في معالجة المعلومات و مكنت من تطوير عدة أنظمة فرعية لنظام المعلومات.

<sup>1</sup> زواغي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 41.

ولقد عرفت أكاديمية المملكة المتحدة لنظم المعلومات نظم المعلومات بأنها " الوسائل التي يستخدم بها الأفراد التكنولوجيا لجمع معالجة تخزين استخدام و توزيع المعلومات". فمن خلال كل هذا فإن تكنولوجيا نظم المعلومات تعتبر أداة تمكين مباشرة لنظم المعلومات التي ستبقى في حالة تطور وتغير مستمر استجابة للابتكار التكنولوجي.

ولقد أشار الباحثان (Plant & Ravichandran) في دراسة أجريت على (58) مؤسسة كبرى في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا و أستراليا إلى أن المؤسسات القائمة في هذه الدول كانت مدركة لأهمية التمييز بين نظام المعلومات وتكنولوجيا المعلومات و اعتبرتهما مختلفتين أو منفصلتين، وأشار إلى أن الميزة التنافسية التي تحققها المنظمات لا تأتي من خلال التكنولوجيا و لكن من خلال كيفية تجميع البيانات و معالجتها و تخزينها إلى حين الحاجة إليها أو بثها لاتخاذ القرارات المناسبة، و أن تكنولوجيا المعلومات تؤثر على تطوير نظام المعلومات للمؤسسة<sup>1</sup>.

### خلاصة الفصل:

يمكن أن نستخلص من عرض هذا الفصل أن المعلومة في عصرنا الحالي أصبحت الأساس بالنسبة لجميع منظمات الأعمال و المؤسسات خاصة المؤسسات الاقتصادية فعلى مستوى كل مؤسسة، نجد أن نظم المعلومات

<sup>1</sup> سلوى محمد الشرفا، مرجع سبق ذكره، ص 48.

تلعب دورا هاما و حساسا داخل المؤسسة فبصفتها المنتج و كذا المزود بالمعلومات إذن فهي العنصر الحيوي داخل المؤسسة، فهي تكامل العنصر البشري والوسائل المادية التي يستعملها كالألات والحاسوب، والذي يسهر على إعداد المعلومات المناسبة و النافعة في الأوقات اللازمة، كالأستفادة منها في عملية إتخاذ القرار. حيث تعد هذه العملية في المؤسسات و منظمات الأعمال بصفة عامة من العمليات والوظائف الأساسية وهي في الحقيقة جوهر العمل الإداري ، نظرا لأن عملية اتخاذ القرارات أصبحت معقدة و تحتاج إلى معرفة و دراية و مهارات خاصة، حيث يرتبط نجاح المؤسسات بمدى فعالية القرارات التي تتخذها، و يمكن تعريفها على أنها اختيار بديل من بين مجموعة بدائل متوفرة ، و تمر عبر مراحل و خطوات بدءا من تحديد المشكلة وتحليلها ثم تحديد البدائل لحل المشكلة وتقييمها و من ثم اختيار البديل الأفضل الذي يمكن المؤسسة من القيام بأعمالها بأعلى درجات الكفاءة و الفعالية و بعد ذلك يتم تنفيذ القرار .

# الفصل الثاني

نظام المعلومات وعلاقته بتحسين أداء المؤسسة

تمهيد:

يعتبر الأداء من المفاهيم المعقدة لدى المؤسسة الاقتصادية، فهو يركز على ما تحققه المؤسسة من ربحية وقدرة المورد البشري على تحقيق أهداف المؤسسة من جهة، والاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات من جهة أخرى، فالرفع من مستوى الأداء يكون في الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات البيئية المتعلقة بالتكنولوجيا المعلومات، فانتشار الإنترنت والرقمنة يمثلان تحدياً للمنظمات الأعمال من أجل بقائها واستمراريتها ولتحسين أدائها، و سنتعرف في هذا الفصل على:

- مدخل إلى الأداء في المؤسسة الاقتصادية: يتناول هذا المبحث مفهوم ومكونات الأداء، وكذا محدداته ومستوياته، ثم إبراز خطوات وأساليب تحسين الأداء؛
- تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية: يتطرق هذا المبحث إلى مبادئ وخطوات تقييم الأداء، وإلى معايير تقييمه، ثم إبراز العلاقة بين نظام المعلومات وتحسين الأداء؛
- نتائج تطبيق نظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية: يتم فيه توضيح مدى توافق نظام المعلومات مع أهداف المؤسسة الاقتصادية؛ وتحديد قيمته بالنسبة للمؤسسة، وأخيراً عرض إنعكاساته عليها.

## المبحث الأول: مدخل إلى الأداء في المؤسسة الاقتصادية

يعد الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، كما يعتبر مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة، سواء من الناحية النظرية أو من الناحية التطبيقية وهذا قد استقطب العديد من الدراسات والبحوث التي تهدف في مجملها إلى تدقيق مفهومه.

وبناء على هذا سنتطرق في هذا المبحث إلى تناول المفاهيم المرتبطة بالأداء وذلك بتقسيمه إلى ثلاثة مطالب، حيث سيتم التطرق في المطلب الأول إلى مفهوم ومكونات الأداء في المؤسسة الاقتصادية، وفي المطلب الثاني يتم التطرق إلى المحددات والمستويات المختلفة للأداء، أما المطلب الثالث فنتناول فيه خطوات وأساليب تحسين الأداء.

## المطلب الأول: مفهوم ومكونات الأداء في المؤسسة الاقتصادية

## الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل اقتصاد وتسيير المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في العلوم الاقتصادية والإدارية، وقد اختلفت التعاريف التي أعطيت لمفهوم الأداء ومن هذه التعاريف نذكر ما يلي:

تم تعريف الأداء على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي قد تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>.

ويعرف كذلك الأداء على أنه: "عبارة مدى تحقيق الأهداف باستخدام الموارد، كما أنه متعدد المعايير كالتكلفة والوقت والجودة، ويتواجد في كل المستويات الإدارية في المؤسسة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015، ص 45.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف، "إدارة الأداء"، ط1، دار حامد، عمان، 2016، ص 20.

ويشير الأداء إلى: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض"<sup>1</sup>.

كما يعرف الأداء بأنه: "تأدية عمل، أو إنجاز نشاط، أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"<sup>2</sup>.

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن الأداء هو الإستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية للمؤسسة، وتوظيفها بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق الأهداف المسطرة.

### الفرع الثاني : مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الكفاءة والفعالية أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الكفاءة والفعالية في تسييرها، وعليه سنقوم بشرح هذين المصطلحين<sup>3</sup>:

#### 1- الكفاءة:

الكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الامكانيات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة، نستنتج أن الكفاءة ترتبط بتحقيق كل ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف أي استخدام مدخلات أقل، كما تعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة بدون حصول أي هدر يذكر.

يتضح من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمداخلتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي رشيد للقيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.

#### 2- الفعالية:

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2001، ص 209.

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد 07، 2009-2010، ص 218.

<sup>3</sup> الشيخ الداوي، نفس المرجع، ص ص 219-220.

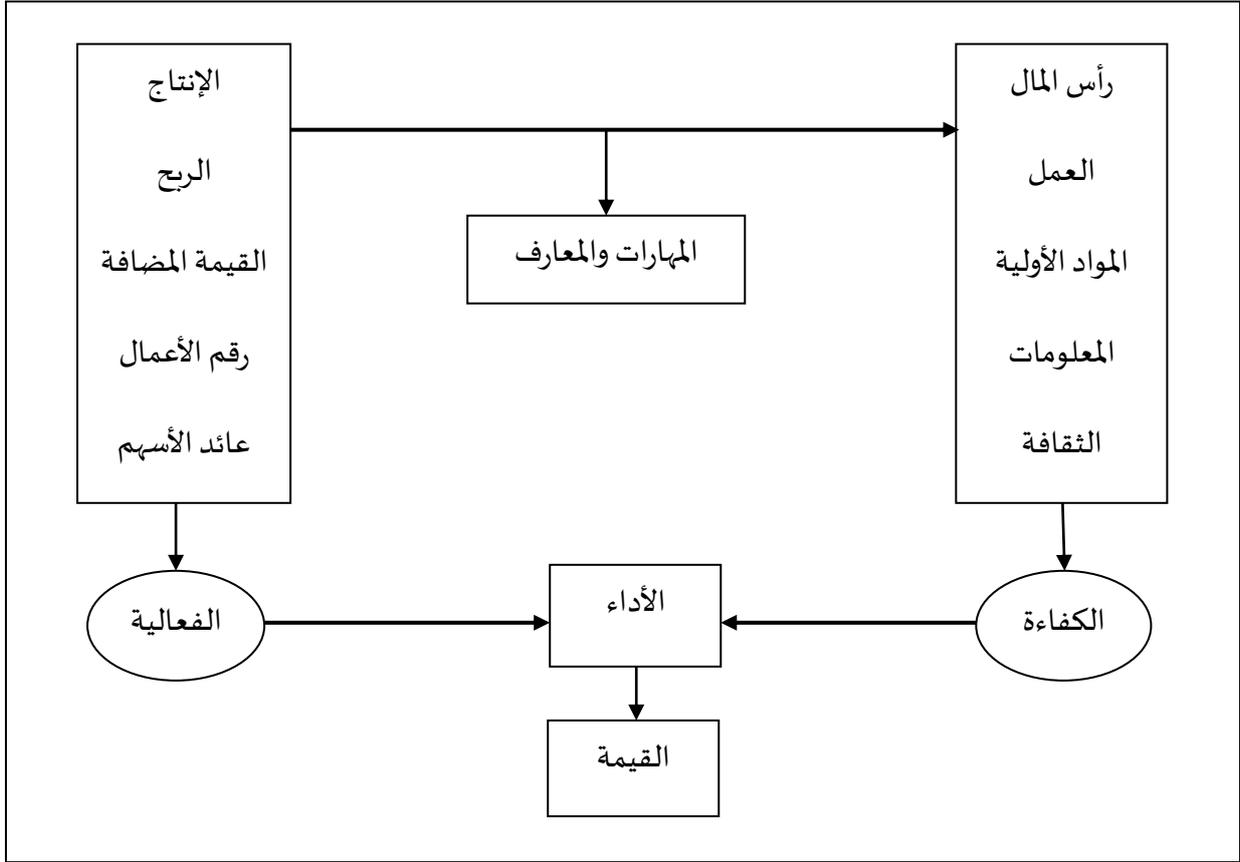
ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومن ثم الفعالية تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعاتها وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين.

إذا نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى قيمة المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

إذا نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كل ما كانت النتائج المحققة ( أي ما تم تحقيقه من أهداف ) أقرب من النتائج المتوقعة ( الأهداف المسطرة ) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس صحيح.

الشكل رقم (1-11): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد الملوك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر العدد 01، بسكرة، نوفمبر 2001،

ص 88.

وعلى كل حال هناك وجهات نظر أخرى لمكونات الأداء.

المطلب الثاني : محددات ومستويات الأداء

الفرع الأول : محددات الأداء

أولاً: الكفاءة المهنية للأداء

تعتبر الكفاءة المهنية عبارة عن الإمكانيات التي تتوفر لدى الفرد ويتفوق فيها بحيث تؤهله لشغل منصب العمل والاستمرار فيه حيث يمكن قياسه من خلال ثلاثة مفاهيم هي:

أ- القدرات: وهي الإمكانيات الحالية للفرد.

ب- المهارات: وهي استخدام مختلف القدرات في الواقع العملي والتطبيقي.

ج- الاستعدادات: وهي الإمكانيات الكامنة حالياً والتي يمكن إطلاقها بتوفير الظروف المناسبة<sup>1</sup>.

ثانياً: الدافعية

تعمل المنظمات للحصول على أفراد ممتازين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية.

وحتى لو عملت على تنمية هذه القدرات فإنها لا تستطيع أن تتأكد من أن أداءهم سيكون ملائماً أو مناسباً.

ولهذا فإن وظيفة أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تعمل على تنشيط أو تحفيز قوة العمل، والتي يشار إليها عادة بالدافعية، أي أنه لو تساوى عدد من الأفراد في القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين، فإنه قد يوجد بينهم تفاوت في مستوى الأداء نتيجة تفاوتهم في درجة الاهتمام والحساس والرغبة في أداء العمل الموكل إليهم.

فهي تعتبر القوة الدافعية لأداء العمل<sup>2</sup>.

ثالثاً: إدراك الدور والمكانة

وهو يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود إتيقان في كل مكون من مكونات الأداء<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 202.

<sup>2</sup> محمد سعيد، أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، 2003، ص 368.

<sup>3</sup> حنفي محمود سليمان، "السلوك التنظيمي والأداء"، دار الجامعات المصرية، مصر، القاهرة، 1999، ص 28.

### الفرع الثاني: مستويات الأداء

يقسم اغلب المؤلفين مستويات الأداء الى ثلاث مستويات متعلقة بدورها بمستويات اخذ القرارات، و هي كالاتي<sup>1</sup>:

- (1) **المستوى الاستراتيجي:** يختص و يتعلق هذا النوع بالخيارات التي تلزم المؤسسة في الاجل الطويل، هذه القرارات تهتم بالأداء الخارجي دون الداخلي، و هو مستوى الاداء المالي، المستوى الأوسع و الأكثر استخداما في المؤسسة، حيث يستخدم مؤشرات مالية مختلفة، هذا المستوى يمثل قاعدة التي تبني عليها تمثيل الاداء و نقطة البداية التي تستطيع عن طريقها نشره في كل مؤسسة.
- (2) **المستوى العلمي:** هو مستوى القرارات الروتينية مبرمجة تحافظ على سير نشاطات الاستغلال للمؤسسة لاقصى ربح، هذه القرارات تهدف الى تحسين الأداء الداخلي، بالإضافة إلى المؤشرات المالية، فإنه يستخدم مؤشرات عملية في قياس الأداء، كالحصة السوقية، نوعية المنتج وغيرها. ومن المقاييس التي تربط الاداء الى اعمال واقعية أثناء تحقيق النشاطات.
- (3) **المستوى التكتيكي:** هذه القرارات تسمح بإدارة وهيكلة الموارد بغية الحصول على أحسن النتائج الممكنة، مستوى الأداء المتعلق بها يجمع بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي وهو مستوى الفعالية التنظيمية، حيث يمثل الأداء الأوسع والأشمل لأداء المؤسسة، والذي يدخل في مضامينه أسس كل من الأداء المالي والأداء العملي، ويعتقد بأن الأداء الإستراتيجي ماهو إلا دراسة وبحث لقياس الفعالية التنظيمية، ولذلك فإن معظم الدراسات المعاصرة تهتم بتحديد مقاييس الفعالية التنظيمية، والتي تتمثل بالأساس في تحديد إمكانية وقدرة المؤسسة على التنافس والبقاء والاستمرار، وعليه فإن المجالات التي تسعى المؤسسة لقياسها تتحدد على أسس أن كل مجال منها يعكس هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه، وقد تختلف هذه الميادين والمستويات من مؤسسة لأخرى وحسب طبيعة نشاطها وحسب نظرة الإدارة العليا لهذه المجالات، بحيث هذه المجالات أهداف المؤسسة الأساسية، وهذه المجالات عبارة عن المستويات التي توجب على المؤسسة أن تؤدي نشاطاتها بفعالية وكفاءة لتحقيق النجاح.

### المطلب الثالث: خطوات وأساليب تحسين الأداء

#### الفرع الأول: خطوات تحسين الأداء

تبذل المنظمات الكبرى جهودا جبارة في تطبيق كل العوامل والعناصر الضرورية لنجاح المنظمة، ولأن ذلك لا يمكن ان يحصل دون فريق عمل مكون من موظفين متمرسين على أهمية الاستعداد لتسخير جهودهم

<sup>1</sup> فلاح حسن، عداي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل، عمان، 2000، ص ص 236-237.

للمساهمة في ازدهار الشركة في سوق العالم الحديث التنافسي، يتبع المدراء خطة تحسن الأداء لمتابعة أداء الموظفين واصلاح الأخطاء في أدائهم وسلوكياتهم، ويبين الخطوات السليمة لتحقيق أفضل النتائج. ومن أجل ذلك نطرح السؤال التالي:

✓ كيف يمكنك تحسين فعالية خطة تحسين أداء الموظفين؟

بعض الخطط قد لا تعطيك النتائج التي كنت تأمل الحصول عليها، ويمكن أن يعزى ذلك إلى طريقة تخطيط غير سليمة أو وضع مجموعة غير واضحة من الأهداف.

## 2. تعيين أهداف واضحة

وبذلك يحصل الموظف على فهم كامل لأهدافه وطموحاته كما ويؤدي عدم وضوح الأهداف والتوقعات إلى عرقلة عمل الموظفين.

حيث يجب على الموظفين أن يكون على دراية بأهدافهم وطموحاتهم الفردية أيضاً. وكلما كانت الأهداف أكثر تحديداً ووضوحاً، كان من الأسهل تحقيقها.

## 3. التواصل

خطة تحسين الأداء ليست جهداً فردياً، بل تعتمد على تسخير جهود الفريق. وينبغي السماح للموظفين والمديرين على حد سواء بأن يناقشوا بحرية التحديات الحالية التي يواجهونها، فضلاً عن الكيفية التي يعتزمون بها تحقيق الأهداف ذات الأولوية القصوى.

وقد يشعر الموظفون بالإحباط ويطورون ردة فعل سلبية تجاه خطة تحسين الأداء. وكمدير تأكد من أن توقعاتك وأهدافك واضحة للموظفين. ولا تنسى أن تبقى على تواصل مع الإدارة حتى تتأكد أنك على الخطى الصحيحة لتطبيق خطة تحسين الأداء بكفاءة.

## 4. المتابعة المنتظمة

إن عمليات المتابعة المنتظمة مهمة جداً لتعزيز فعالية خطة التحسين فعمليات المتابعة والفحص المنتظمتين تحددان الخطة، ولكن الأهم من ذلك أنهما توفران توجيهاً مستمراً يبقي الموظفين على المسار الصحيح.

## 5. قم بتوضيح العواقب

من المهم أن تتأكد من أن الموظف على دراية بعواقب عدم تحسين الأداء بعد التحاقهم ببرنامج تحسين الأداء. فالعواقب يجب أن تكون واضحة ومحددة.

#### 6. توفير التدريب والمساعدة اللازمين

الغرض من تحسين الأداء كله هو تعديل سلوك الموظف في قطاع معين ويشمل ذلك مراقبته وتوفير ما يكفي من البيانات عن الأجزاء التي يحتاج التطوير فيها.

إياك الاستهانة بقيمة تقديم العون للموظفين بالمواد الاثرائية والمهارات اللازمة. في النهاية كل ما تفعله هو من أجل شركتك.

ستوفر عليك عمليات المتابعة المنتظمة وتقديم المساعدة بشكل مستمر وإجراء التدريبات عناء إجراء عمليات تحسين الأداء، ولكن عندما تتعقد الأمور ويصعب حلها تبدو خطة تحسين الأداء الحل الأمثل فهي تُري الموظف أنه ينبغي عليه بذل الجهود وتكريسها من أجل مصلحة المنظمة<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: أساليب تحسين الأداء في المؤسسات

هناك مجموعة من الأساليب والأدوات التي تستخدمها الشركات في عمليات التحسين المستمر، سواء كان ذلك لتحسين منتجاتها أو عملياتها أو كافة أنشطتها، ومن أهم هذه الطرق: ثلاثية جوران وطريقة حل المشكلات ( الطريقة العلمية ) وكايزن .

#### أولاً: ثلاثية جوران THE JURAN TRILOGY

تمثل ثلاثية جوران أحد أفضل الطرق لتحسين العمليات وتتألف من ثلاثة مكونات: التخطيط Planning والرقابة Improvement والتحسين Control.

#### أ- التخطيط Planning

تبدأ عملية التخطيط لتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات بتحديد حاجات العملاء وترجمتها إلى متطلبات واضحة تستطيع الشركة من خلالها تطوير خصائص وسمات المنتج أو الخدمة التي تتلاءم وحاجات العملاء، ومن الطرق المفيدة التي تستخدمها الشركات في تحديد هذه الخصائص نشر وظيفة الجودة

<sup>1</sup> عادل بومجان، مرجع سبق ذكره، ص 60.

Function Quality Deployment والهندسة المتزامنة concurrent Engineering ثم بعد ذلك تقوم المنظمة بتصميم العمليات القادرة على إنتاج المنتجات والخدمات حسب الخصائص والمواصفات التي تم تحديدها ونقل الخطط إلى حيز التنفيذ إذ تعد هذه المرحلة هي المرحلة النهائية في عملية التخطيط.

#### ب- الرقابة Control

هي الخطوة الثانية في ثلاثية جوران، إذ تهدف هذه الخطوة إلى التأكد من أن عمليات الإنتاج تسير وفق ما هو مخطط له من خلال الإعتماد على التغذية العكسية وتتكون عملية الرقابة من مجموعة من المراحل والخطوات تبدأ بتحديد العمليات التي ستتم مراقبتها ثم وضع أهداف واضحة لعملية الرقابة ثم تقييم أداء العمل الفعلي ثم مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف المخططة وأخيرا العمل على معالجة الاختلافات والفروق بين المخطط والفعلي. ومن الأدوات والتقنيات المفيدة والمستخدمه في عمليات الرقابة مراقبة العمليات Statistical Process Control والإحصائية وخرائط باريتو Chart Parito وخرائط تدفق وخرائط، Diagram Process Flow العمليات . Cause and Affect والأثر السبب.

#### ج- التحسين Improvement

في ثلاثية جوران وتتضمن تحسين مستويات الأداء الحالية والانتقال إلى مستويات أداء تفوق بكثير العمليات الحالية، بالإضافة إلى إنشاء أرضية لعملية التحسين المستمر من خلال تشكيل مجالس الجودة التي تتمثل مهامها في التعرف إلى مشاريع التحسين وتكوين فرق العمل ودعمها بكل ما تحتاج إليه من اجل تحديد المشكلات وإيجاد الحلول لها<sup>1</sup>.

#### ثانياً: الطريقة العلمية ( طريقة حل المشكلات )

تم تطوير هذه الطريقة بواسطة جناح نظم الطيران الحربي الأمريكي كنموذج لتحسين العمليات المستمر، وتتكون من سبع مراحل تبدأ المرحلة الأولى بالتعرف الى فرصة التحسين وتحديد الأولويات، وفي المرحلة الثانية يتم تحديد نطاق المشكلة وتشخيصها بشكل دقيق من خلال الوصف الواضح للمشكلة، ثم تحديد الخطأ ومتى وأين حدث ومن هو المسؤول عن حدوثه، وتوضيح أثر هذا الخطأ وفي المرحلة الثالثة يتم تحليل وفهم العملية الحالية وكيفية القيام بها وتحديد العملاء والموردين والمدخلات وتحديد مدى رضا العملاء عن العمليات الحالية، كما يتم في هذه المرحلة رسم خريطة تدفق العملية وتحديد مقاييس الأداء، وجمع البيانات وتحليلها. وفي المرحلة الرابعة يتم التركيز على رؤية العملية المستقبلية من خلال وضع تصورات للحل المثالية لتحسين

<sup>1</sup> سيد عبد النبي محمد، " طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات "، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، 2004، ص 97.

العمليات، ويكون ذلك من خلال إنشاء عمليات جديدة، أو دمج عدة عمليات معاً، أو تحديث العمليات الموجودة حالياً وفي المرحلة الخامسة يتم تنفيذ التغييرات وخطة التحسين بعد الموافقة عليها من هيئة الجودة أو الجهات المعنية بالجودة في الشركة وفي المرحلة السادسة تتم عملية التقييم ومراقبة التغيير من خلال تتبع التأثيرات التي تنجم عن جهود التحسين وملاحظة مدى التقدم والتطور في المنظمة. وفي المرحلة السابعة والأخيرة يتم تحسين أداء العمليات مع التركيز على ضرورة استمرار عمليات التحسين والقيام بمراجعات دورية عادية مجدولة للتقدم فالتحسين المستمر يعني المحافظة على عدم الرضا البناء على مستويات الأداء الحالية.

### ثالثاً: طريقة كايزن KAIZEN

يشير مصطلح كايزن إلى التقنية التي استخدمها اليابانيون وتتكون الكلمة من (Kai) وتعني التغيير أما كلمة (Zen) فتعني الجيد وعند جمع الكلمتين فإن Kaizen تعني التغيير الجيد لعمليات المنظمة وأفرادها كي تصبح أكثر كفاءة وفاعلية، تركز تقنية Kaizen في التحسين المستمر على الممكن والبسيط من خلال تجزئة العمليات المعقدة إلى مجموعة من العمليات الفرعية، ومن ثم القيام بتحسين هذه القطاعات البسيطة بتكاليف قليلة وأحياناً دون كلفة، وتتجنب هذه التقنية استخدام الأساليب المعقدة والباهظة الثمن. ومن خصائص هذه الطريقة: أنها مسؤولية كل فرد في المنظمة، وتطبق طريقة Kaizen على جميع عناصر العمل، مثل: الأفراد وتقنيات العمل، وطرق الأداء والوقت والمخزون، وغيرها من المجالات الإنتاجية والتسويقية، ويجب على الإدارة حسب تقنية Kaizen المحافظة على الدعم المستمر لعمليات التحسين في المنظمة.

إن نظام التحسين المستمر والمراقبة المركزة ليس برنامجاً تطبيقياً يمكن استخدامه على الفور في أية مؤسسة صناعية، بل إنه نظام شديد التميز يعد خصيصاً حسب ظروف كل مؤسسة طبقاً لأسلوبها الإداري. لذلك، فإن العملية الأكثر أهمية لإعداد وتنفيذ نظام التحسين المستمر والمراقبة المركزة بشكل فعال تتمثل في اختيار منهج تصميم يطبق منهج تحليل القرارات متعدد المعايير (MCDM) بمختلف درجات الاعتماد المتبادل بين عناصر القرار (ملحوظة: يمكن إعداد تحليل القرارات متعدد المعايير بشكل يؤدي إلى اختصار الفارق بين منشأة ما ومجموعة من النقاط. إن النقاط الفعالة لهذا المنهج هي أفضل حلول للعديد من مشكلات الموقع).

ومن أفضل الوسائل لنظام التحسين المستمر والمراقبة المركزة هو إعداد مدخلات وتعقيبات من مجموعة متنوعة من أصحاب الشأن<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فلاح حسن، عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 200.

## المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة الإقتصادية

تعتبر عملية تقييم الأداء نشاطاً مهماً من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات بشكل عام، فهي ليست فقط وسيلة موضوعية لاتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بتوزيع الأجور وترقية ونقل العاملين ولكنها أيضاً وسيلة لحثهم على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل، علاوة على أنها تكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين، ومن ثم تهيئة الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة، وتقدير الاحتياجات التدريبية تقديراً واقعياً. وبناء على هذا سنتطرق في هذا المبحث إلى تناول المفاهيم المرتبطة بتقييم الأداء وذلك بتقسيمه إلى ثلاثة مطالب، حيث سيتم التطرق في المطلب الأول إلى مبادئ وخطوات تقييم الأداء في المؤسسة الإقتصادية، وفي

المطلب الثاني يتم التطرق إلى معايير تقييم الأداء، أما المطلب الثالث فنتناول فيه العلاقة بين نظام المعلومات وتحسين الأداء.

### المطلب الأول : مبادئ وخطوات تقييم الأداء في المؤسسة

أولاً : مبادئ تقييم الأداء.

- 1- تحديد أهداف المؤسسة والتعريف بها: تمثل الأهداف النهائية العامة المراد الوصول إليها، والتي توجه الجهود نحوها، وعليه فإن الأهداف وتحديدها يجب أن تتسم بالبساطة و الوضوح عند صياغتها، كما تقسم من حيث تأثيرها إلى أهداف عامة وأهداف إدارات وأهداف أقسام، حيث تساعد هذه الأهداف في تقييم الأداء حيث توفر له الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المؤسسة، وكذا على مستوى الوحدات وحتى على مستوى الأعمال الذي تنتمي إليه المؤسسة، كما أنها المرشد في البحث عن هذه المعايير.
- 2- وجود جهاز خاص بتقييم الأداء: تتطلب عملية تقييم الأداء وجود جهاز ملائم يسمح كذلك وجود بتخطيط ومتابعة ومراقبة نشاط المؤسسة في جميع مستوياته، وهذا ما يتطلب. وتطوير جهاز اتصال داخل المؤسسة يسمح بمرور ووصول المعلومات إلى مختلف الأطراف المعنية بكل وضوح ودقة مناسبة.
- 3- تحديد مراكز المسؤولية: من الأركان الهامة والأساسية لتقييم أداء أية مؤسسة، تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات فمركز المسؤولية هو الجهة المختصة بالقيام بنشاط معين ولها سلطة اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها، ويمكن أن نعرف مراكز المسؤولية بأنها: "هي الإطار المرجعي لتجميع الوسائل والمراقبة الموازناتية لها بدلالات المساهمات المتوقعة وهذا عن طريق كيانات العمل أو الأقسام التي يجب أن يعين لها مديراً يكون مسؤولاً عن متابعة اداءها وتنسيق العمل بها".
- 4- توفر نظام للمعلومات: إن جعل عملية التقييم بمثابة أداة مهمة موجهة لرفع أداء المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على مدى توفر نظام للمعلومات يقدم المعلومة الصحيحة والسريعة في آن واحد ويعتبر نظام المعلومات بمثابة جهاز تجمع فيه من عدة مصادر داخلية وخارجية المعطيات وتعالج باستعمال وسائل بشرية ومادية وتقنية لتصبح معلومة مفيدة وصحيحة يستعملها المسؤولون في مختلف مستويات القرار والإدارة ليتمكنوا على أساسها من اتخاذ القرارات اللازمة ومباشرة عمليات الرقابة وعلى ذكر مصادر المعلومات فإن " للمؤسسة عدة قنوات تساعد على توفير المعلومة من حيث الدقة والوقت الملائم لذلك.

5- دقة معايير التقييم: لا يمكن لعملية تقييم الأداء أن تتم دون وجود معايير أو مؤشرات تستند عليها، حيث تعتبر هذه الأخيرة بمثابة تعبير كمي وكيفي لأهداف المؤسسة المتعددة المحددة مسبقا، والتي تستعمل كأساس للمقارنة<sup>1</sup>.

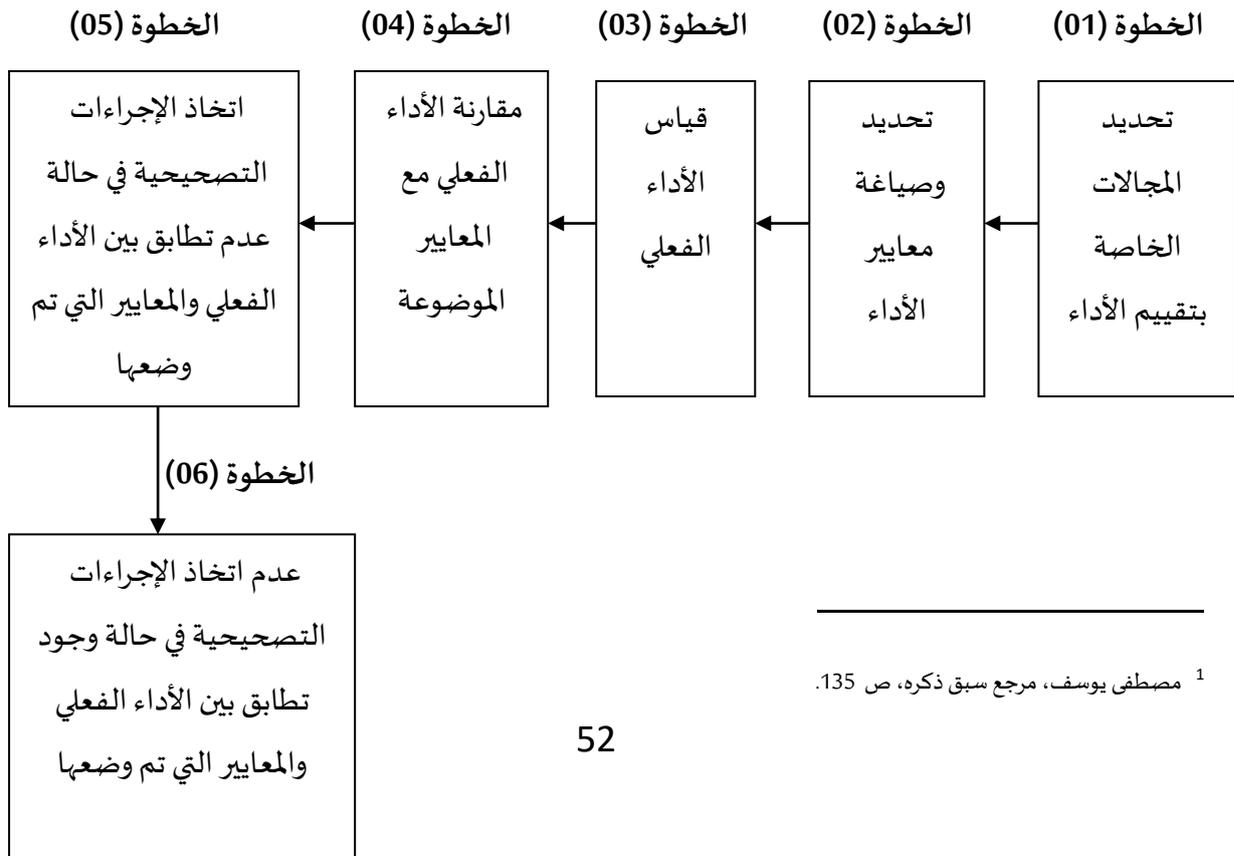
ثانيا: خطوات تقييم الأداء.

لكي تتمكن المؤسسة من تأدية أنشطتها ومهامها بشكل فعال في مجال تقييم الاداء فإنها تقوم بالخطوات الآتية:

- 1- تحديد المجالات الخاصة بتقييم الأداء ( على مستوى المؤسسة ككل)؛
- 2- تحديد معايير الأداء؛
- 3- قياس الأداء الفعلي؛
- 4- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية؛
- 5- عدم القيام بأي نشاط في حالة كون الأداء متطابقا مع المعايير التي وضعها؛
- 6- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة كون الأداء غير متطابق أو متناسق مع المعايير التي تم وضعها.

والشكل الآتي يوضح خطوات تقييم الأداء:

الشكل رقم (II-2): خطوات عملية تقييم الأداء



<sup>1</sup> مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 135.

المصدر: فلاح حسن، عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 136

### المطلب الثاني : معايير تقييم الأداء في المؤسسة

إن ارتكاز عملية تقييم الأداء على مقارنة الأهداف المسطرة مع النتائج المحققة يبين ضرورة وجود معايير تعبر كمياً وكيفياً على أهداف المؤسسة، الأمر الذي يسهل عملية التقييم ويكسبها المصداقية اللازمة، وفيما يأتي أهم المعايير المتعارف عليها عند المفكرين.

#### الفرع الأول: معيار المردودية.

يكتسي معيار المردودية أهمية بالغة في المؤسسة كمؤشر يسمح باخذ فكرة حقيقية على فعاليتها المالية كما أن تحقيق المؤسسة المردودية مرتفعة يعتبر شرطاً مهماً لاستمراريتها وتطورها، وعليه فإن مفهوم المردودية يرتبط بالنتيجة المالية التي تحققها المؤسسة في إطار نشاطها الاستغلالي العادي.

#### الفرع الثاني: معيار الانتاجية.

يعتبر معيار الانتاجية أحد أهم معايير التقييم، حيث يتفق أغلب الباحثين والمختصين على أن أية محاولة للحكم على أداء المؤسسة قد تفقد أهميتها إذا لم يأخذ بعين الاعتبار جانبها الإنتاجي، هذا الجانب الذي يعكسه معيار الانتاجية ويرتبط مفهوم الانتاجية بالعلاقة الموجودة بين الناتج النهائي وعوامل الإنتاج المستعملة في تحقيقه، فالتحسن في هذه العلاقة يفسر نمو الفعالية الإنتاجية<sup>1</sup>.

#### الفرع الثالث: معيار التنافسية.

<sup>1</sup> فلاح حسن، عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 233.

إن أخذ الجانب التنافسي بعين الاعتبار عند تقييم أداء المؤسسة يعتبر توجهاً حديثاً، إذ أصبحت المؤسسات تعي جيداً أن اقتصار التقييم على الجوانب المالية والإنتاجية يعد غير كافٍ لتكوين صورة شاملة وحقيقية عن المنظمة، فهذا أصبح الجانب التنافسي للمؤسسة يحتل مكانة مرموقة في أي عملية لتقييم الأداء بل أصبح يمثل الجانب الرئيسي الذي لا يجب تجاهله، إذ يقول: (Castelneau J.) أن - أداء المؤسسة ما هو إلا ترجمة لتنافسياتها، ولا يمكن أن نتكلم على أدائها بدون الاعتبار جانبا التنافسي، ويرتبط مفهوم التنافسية بالقدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المؤسسة في السوق.....".

ونضيف إلى المعايير السابقة جانباً لا يقل أهمية في تقييم أداء المؤسسات، وتقصد بذلك الجانب السلوكي، أي الفعالية السلوكية التي تترجم قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المرتبطة بالعنصر البشري وذلك من حيث الارتقاء بمستوى أدائه.

### المطلب الثالث: العلاقة بين نظام المعلومات وتحسين الأداء

نظام المعلومات أسلوب منظم ومتكامل لتجميع المعلومات المتعلقة بمجال معين من مجالات النشاط وتبويبها وتصنيفها وتحليلها لاستنتاج المؤشرات المساندة لاتخاذ القرارات، فضلاً عن توفير الإحصائيات والتقارير التي تصف الواقع وتسجل الماضي، ويتشكل نظام المعلومات من المدخلات والعمليات والمخرجات في إطار بيئة المنظمة المعينة<sup>1</sup>.

#### أولاً: بناء نظام معلومات الأداء

يهدف نظام معلومات الأداء إلى توفير المعلومات الصحيحة والحديثة والمتجددة عن الأداء الجاري في المنظمة وفق خطط الأداء المعتمدة، وتيسير للمتابعة والملاحقة للأداء أنياً وفي الوقت الحقيقي من أجل تحقيق الأهداف التالية:

1. رصد الأداء الفعلي في جميع مراحل وعلى كافة.
2. توفير معلومات متجددة تسهم في الكشف المبكر عن فجوة الأداء، وبيان الفروق بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف.
3. توفير معلومات تفصيلية وسريعة عن أسباب الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف.
4. توفير معلومات تسهم في البحث عن مداخل لعلاج فجوة الأداء، فضلاً عن فرص ومجالات تحسين وتطوير الأداء.

<sup>1</sup> <https://www.abahe.uk/>; 14/05/2023; 22:00

ثانياً: مدخلات نظام معلومات الأداء

وتشمل البيانات التي تصف سلوك وحركة عناصر الأداء المختلفة سواء وفق الخطة المعتمدة، أو ما يتم فعلاً في موقع العمل:

1. بيانات عن أعداد وخصائص الأفراد.
2. بيانات عن المستلزمات المادية للأداء.
3. بيانات عن الاعتمادات المالية للأداء.
4. بيانات عن كميات وأوقات الأداء.
5. بيانات عن جودة الأداء.
6. بيانات عن تكلفة الأداء.
7. بيانات عن البيئة المادية للأداء.
8. بيانات عن الجوانب التنظيمية المتصلة بالأداء.
9. بيانات عن التقنيات المستخدمة في الأداء.
10. بيانات عن مشكلات الأداء.<sup>1</sup>

ثالثاً: عمليات نظام معلومات الأداء

1. حصر مصادر البيانات المطلوبة من الجهات المختلفة المتصلة بالأداء سواء الأفراد القائمين بالأداء، الرؤساء المباشرين، الإدارات والأقسام ذات الصلة، والمصادر الخارجية مثل العملاء والموردين.
2. التجميع المنظم للمعلومات بالوسائل والتقنيات المناسبة لنوع البيان ومصدره.
3. تبويب وتصنيف البيانات حسب متطلبات عمليات الأداء.
4. تحليل البيانات واستخراج المؤشرات الدالة على حركة واتجاهات الأداء.
5. تداول وتوزيع المعلومات وفق الصلاحيات المعتمدة للمشرفين على الأداء والإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وغيرها من الإدارات المعنية بالأداء.
6. الحفاظ المنظم للمعلومات واسترجاعها حسب الحاجة.
7. تجديد وتحديث المعلومات بمتابعة المتغيرات ذات التأثير من داخل المنظمة وخارجها.

رابعاً: مخرجات نظام معلومات الأداء

<sup>1</sup> زيور محمد، عاصي رايح، "دور نظم المعلومات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة تخرج شهادة الماستر في علوم التسيير، إدارة أعمال، المركز الجامعي الوشكري تيسمسيلت، 2019/2018، ص 55.

1. إحصائيات تصنيف حركة الأداء واتجاهاته على المستوى التفصيلي الذي تحدده خطة لجميع البيانات .  
وتتناول الأها في أبعاده لمختلفة من حيث الكمية الوقت التوقيت، الجودة، التكلفة.
2. مؤشرات الأداء والتي تنقسم في الأساس إلى مؤشرات مبكرة وتبين الاتجاهات المتوقعة أو المحتملة للأداء.
3. التقارير التحليلية التي تتناول قضايا محددة وتعرضها تفضيلاً مع عرض الأسباب والعوامل المؤثرة فيها،  
والبدائل المتاحة للتعامل معها من واقع ما تدل عليه الإحصائيات والمؤشرات.

### المبحث الثالث : نتائج تطبيق نظام المعلومات في المؤسسة الإقتصادية

ظلت المؤسسة الإقتصادية ولفترة طويلة من الزمن تعتمد على الوسائل التقليدية، فقد استخدمت في انتقال المعلومات بين المؤسسات والأقسام والأشخاص القائمين عليها، فكانت المعاناة الكبيرة في تسيير وإدارة شؤون المؤسسة سواء كانت إدارة داخلية أو خارجية، ماينتج عنها بطئ تسيير العمل وذلك لإعتماد على هذه الأنظمة التقليدية المكلفة.

و انطلاقاً من هذا سنطرق في هذا المبحث إلى التعرف على مدى توافق نظام المعلومات مع الأهداف المؤسسة الإقتصادية و كذا قيمة نظام المعلومات بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية في مجال الموازنة بين التعليم العالي و الأداء المؤسسي.

### المطلب الأول : مدى توافق نظام المعلومات مع الأهداف المؤسسة الإقتصادية

تضع معظم المؤسسات الإقتصادية أهدافاً وخططاً طويلة الأجل وأخرى قصيرة حيث تكون الأهداف الطويلة الأجل من اختصاص الإدارة العليا ويطلق عليها اسم التخطيط الإستراتيجي ، والتي : نطوط العريضة المواجهة المستقبل بعرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية وهي أهداف الإدارة العليا ، كما أنه يوجد نوع ثاني من أنواع الأهداف والتي تعرف بالأهداف التشغيلية وهي عالية قصيرة الأجل وتدرس بأقسام المؤسسة وإدارتها المختلفة في سبيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية أي أنها تعتبر مكملة لأهداف المؤسسة الإقتصادية بصفة عامة .

وللتمييز بين الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية بحد أن هذه الأخيرة تعبر عن الأهداف بشكل محدد موجه لقسم أو مصلحة معينة أما الأهداف الإستراتيجية فهي محدد بشكل عام ولأنها تعكس الإنجازات التي ترغب. الإدارة العليا في تحقيقها خلال الأجل الطويل فمثلا إذا أرادت المؤسسة الرفع في مستوى مافي الدخل، أو رفع مستوى جودة الإنتاج فالدور الرئيسي لنظم المعلومات المحاسبية نحو الرقابة على جودة الإنتاج مثلا يتمثل في تزويد الإدارة العليا بالمعلومات اللازمة لتبرير اقتصاديات درجة الجودة التي ترغب إدارة المؤسسة تحقيقها، من خلال عمل دراسة للمتكلمة والمنفعة لكل مستوى جودة معين ولكل مجموعة من مجموعات السلع وبالتالي اتخاذ القرار ذو الجودة العالية وهكذا باقي الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها.

كما نقلت الإشارة هنا إلى نتائج تطبيق نظام المعلومات المحاسبي والذي تتحسد أساسا في مخرجاته وبالأخص التقارير المالية المساعدة في عملية اتخاذ القرارات بالإضافة إلى المعلومات، والنتائج الصادرة من النظام بعد أن ينهي المعالجات المناسبة للبيانات المدخلة، فقد عرف نظام المعلومات المحاسبي تطورا واسعا في مهامه من المهمة المحاسبية إلى شموليته لجميع الوظائف دون استثناء، فأصبح له دور فعال في كل من العمليات التخطيطية وإدارة الأفراد في المؤسسة فهي إذا العملية المنجزة في وحدة من وحدات المؤسسة للتأكد من التجنيد الجيد والمستمر للطاقات والمواد المتاحة لغرض بلوغ الهدف المحدد باستخراج الفروقات وتحليلها وتحديد أسبابها لتفاديها مستقبلا بعية التسيير الحسن<sup>1</sup>.

من أهداف تطبيق نظام المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية نذكر ما يلي<sup>2</sup>:

- 1) تحليل الانحرافات الناتجة عن النشاطات التقديرية وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات عن طريق المعالجات التقديرية .
- 2) ترشيد التكاليف وعقلنتها وعدم تضخيم الأعباء.
- 3) استنتاج نقاط القوة واستخراج نقاط الضعف ومحاولة تدعيم الضعف وباقتراح مجموعة من الأساليب لتفاديها.
- 4) البحث عن سبل لتحسين الأداء وترقية نظام التحفيز.

<sup>1</sup> أسماء سلمان زيد الجبوري، مدى كفاية التقارير المالية الحالية في الإبلاغ عن أداء الوحدات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد 2012، ص 141.

<sup>2</sup> عادل محمد الحسون وخالد ياسين القيسي، النظم المحاسبية، دار الكتب والوثائق، بغداد 2000، ص ص 56 – 57.

(5) تحقيق النجاعة للتأكد من الاستعمال الأمثل للموارد والطاقات المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

(6) تحقيق الفعالية ويتم ذلك عن طريق التأكد من تحقيق الأهداف المسطرة مع إمكانية تحقيقها حاضر أو مستقبلا.

### المطلب الثاني : قيمة نظام المعلومات بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية

تتجلى قيمة الجزء بصورة فعلية بالنسبة الكل داخل المؤسسة من خلال الوظائف الموكلة لها والتي تمنحها قيمة فعلية تتجلى أساسا أثناء قيامها بأداء المهام المنسوبة لها وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة سواء كانت المؤسسة ذات طابع تجاري أو خدماتي أو صناعي، ومن هذا المنطلق فإن لنظام المعلومات قيمة حقيقية في المؤسسة الاقتصادية يمكنها فعلا من أداء مهامها بصفة منتظمة، بحيث يمنح المعلومات بالجودة اللازمة وفق المعايير الدولية المعمول بها بهدف تحقيق التأصيل للمحاسبة وتطويرها المجموعة من القواعد والمعايير التي يمكن الاعتماد عليها دوليا هدف زيادة نفعية وفعالية التقارير المنشورة لكافة الأطراف المستفيدة منها.

إن نظام المعلومات الجيد هو ذلك النظام الأكثر فائدة وصلاحية في مجال ترشيد القرارات، لكن مستوى جودة المعلومات والاستفادة منها لا يعتمد فقط على الخصائص النوعية المتوفرة، بل يعتمد أيضا على خصائص تتعلق بالمستفيدين منها أو متخذي القرارات أنفسهم، أي مقدرتهم على استيعاب وفهم وتحليل مخرجات نظام المعلومات والمتمثلة أساسا في التقارير على حساب مستوى الفهم والإدراك المتوفر لديهم.

من أهم الأهداف الرئيسية للتقارير توفير للمعلومات من أجل اتخاذ القرارات، ومما لا شك فيه أن المعلومات التي تقدمها التقارير يكون من شأنها زيادة المعرفة العلمية لمتخذي القرارات وتوجيه سلوكهم لاتخاذ القرارات السليمة والمناسبة خاصة وأن عملية اتخاذ القرارات لتصف بالعمومية ويرجع السبب في هذه العملية إلى عمومية العرض والهدف، بمعنى تماثل المعيار الذي على أساسه يدرس تقييم البدائل المختلفة<sup>1</sup>.

وبعد تحديد مستخدمي المعلومات العنصر الذي على أساسه تحديد مقومات الإفصاح في المعلومات، وتمثل مستوى الفهم والإدراك لمستخدمي المعلومات عاملا مهما للاستفادة من اتخاذ القرارات الناجعة، كما أن مستخدمي المعلومات كما تسرده أدبيات المحاسبة نوعين مختلفين من مستخدمي المعلومات وهما: المستخدمين

<sup>1</sup> عادل موسى محمد العيسى، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم

المالية والمصرفية، مرجع سبق ذكره، عمان 2011، ص 117.

العاديين أي ذات النفع العام، والمستخدمين ذوي الاحتياجات الخاصة من المعلومات أي معلومات متخصصة ضمن مجال معين كالجانب التسويقي أو المحاسبي أو المتعلق بالموارد البشرية.

والجدير بالذكر أن هؤلاء المستخدمين للتقارير لا تتفق مصالحتهم الخاصة في عرض التقارير لأن وجهات نظرهم إليها مختلفة وقد أثار هذا الاختلاف أو التناقض بين مصالحتهم بروز مشاكل عديدة ارتبطت بتحديد أهداف الواجب تحقيقها، وبالتالي يتأثر مضمون وإفصاح تلك التقارير عند تغليب مصلحة فئة معينة على فئة أخرى، إضافة إلى ذلك فإن مستخدمي المعلومات متعددين في وجهات نظرهم ومختلفين في نوعية القرارات التي يتخذونها وبالتالي يجب أن يكون المستخدم على مستوى جيد من الفهم والإدراك للمعلومات التي يملكونها، فقد تتوفر معلومات ملائمة وذات مصداقية لهؤلاء للمستخدمين ولكنهم لا يفهمون محتواها وبالتالي فإنها ليست ذات جدوى بالنسبة لم ومن هنا تجد أنه لا بد من تحديد هؤلاء المستخدمين للمعلومات لتقييم مستوى فهمهم وإدراكهم للمعلومات لتمكين إدارة المؤسسة من توفير معلومات محاسبية ملائمة وذات مصداقية في اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

ويلاحظ أيضا أن التحديث المستمر لمخرجات أنظمة إعلام الآلي قد أدى إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار حتى على مستوى أولئك المسيرين الذين لم ينهضوا بعد التقنيات الحديثة للإعلام الآلي ، ذلك التحديث الذي أصبح يتم بفضلته تزويد المسير على أساس يومي أو أسبوعي بحالة المخزونات من السلع وحالة المبيعات والمقبوضات النقدية وما عليه من معلومات حيوية أخرى، أن تحفظ المسيرين اتجاه التقنيات الإعلامية هو السبب في التناقض الذي تواجهه عملية ربط أنظمة التسيير بالحاسبات بطريقة مباشرة، ولتبيد مخاوف المسيرين بهذا الشأن يتطلب إدماجهم في عملية تصميم نظام معلومات محاسبي فعال أثناء عملية التسيير وإدراكهم بأن التحدي الذي يواجههم يعرض عليهم المزيد من الترشيح في عملية اتخاذهم القرارات.

إن القرار هو الرأي النهائي الذي يتوصل إليه متحدي القرار ويعتمده ويتحده من بين الآراء المختلفة المطروحة ، كما يعرفه البعض بأنه . في نزاع من خلال إصدار حكم عن موضوع أو الوصول إلى نتيجة معينة تفيدت الدراسة والتحليل ، أما فيما يخص عملية اتخاذ القرار ككل فهي عبارة كل مراحل اتخاذ القرار ابتداء من مرحلة تحديد المشكلة موضوع القرار وانتهاء باختيار البديل المناسب لتحقيق الهدف المطلوب تحقيقه، كما يرى البعض أن عملية اتخاذ القرار هي : عملية المفاضلة لاختيار البديل الأفضل وذلك بالمقارنة بين كل بديل من

<sup>1</sup> عبد الهادي حامد رمضان، العوامل المؤثرة على نظم المعلومات المحاسبية في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان 2011، ص 88.

البدائل الممكنة ، ويتم ذلك عن طريق تحديد مرآيا وعيوب كل بديل على حده ثم اختيار البديل الأفضل و المناسب في ظل ظروف متحد القرار سواء حالة التأكد أو المخاطرة.

من خلال كل مسبق ذكره قيمة نظام المعلومات المحاسبي بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية تتجلى في جودة مخرجاته وفعاليتيه في تأدية المهام المنسوبة عليها، فإذا ما تم تحليلها بنوع من الدقة فإن مكانة النظام المحاسبي تبرز في الحاجة الماسة للجودة في اتخاذ القرارات من خلال توفر المعلومات السليمة لصناع القرار متمثلة في التقارير المالية والقوائم المحاسبية المنتجة من طرف النظام المحاسبي وبالتالي تسهيل عملية اتخاذ القرار .

### المطلب الثالث : انعكاسات نظام المعلومات على المؤسسة الاقتصادية

تضع معظم المؤسسات خططاً طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل حيث يكون الأسلوب الأول من اختصاص الإدارة العليا ويطلق عليه اسم التخطيط الإستراتيجي والذي يمثل إعداد الأسس لمواجهة المستقبل بغرض تحقيق الأهداف الرئيسي المرجوة داخل المؤسسة، وبالتالي يكون موظفو الأقسام والإدارات المختلفة بالمؤسسة على وعي وإلمام تام بالأهداف الأساسية لها كذلك على استعداد للمساهمة في تحقيق هذه الأهداف ويكون كل قسم مسئولاً ككامل المسؤولية عن إعداد البرامج والخطط التشغيلية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفي سبيل تحقيق ذلك يجب أن يكون هناك اتصال دائم ومستمر بين مختلف الأقسام حتى تمكن التنسيق بين أهدافها التشغيلية ، وسيكون هذا الاتصال عادة من خلال نظام المعلومات .

ومن خلال ما سبق يتبين لنا أن نظام المعلومات المحاسبي هو العصب الأساسي لعامل الاتصال المحاسبي في المؤسسة وبالتالي إذا صلح صلحت باقي العوامل المتعلقة بالأنشطة المحاسبية الأخرى، وإلا انعكست سلباً على سائر أنشطة المؤسسة خاصة ما تعلق منها بالمعلومات المحاسبية الفعالة داخل المؤسسة.

وكما هو معلوم فإن نظام للمعلومات جزء من نظم المعلومات الرئيسية في المؤسسة يقوم بتشغيل العمليات المالية أساسية لإنتاج معلومات مالية تتعلق بنتائج الأداء، يتكون من مجموعة من العناصر والمعدات والأدوات التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل الإطار معين ذلك طبقاً لمجموعة من الإجراءات والقواعد من أجل معالجة البيانات المالية معبراً عنها بأحداث اقتصادية بهدف إعدادها وعرضها في شكل تقارير مالية تفي باحتياجات مجموعة مختلفة من المستخدمين.

يؤدي نظام المعلومات المحاسبي مجموعة من الوظائف في المؤسسة تتلخص في أربع وظائف رئيسية :

- جمع وتخزين البيانات المتعلقة بأنظمة وعمليات المؤسسة بكفاءة وفعالية.
- معالجة البيانات عبر العمليات المتعارف عليها كالفرز والتصنيف.
- خلق معلومات فعالة لإتخاذ القرارات.

- تأمين الرقابة الكافية التي تتضمن تسجيل ومعالجة البيانات المتعلقة بأنظمة الأعمال بدقة متناهية.

كما أن الهدف الرئيسي لنظام المعلومات المحاسبي يتمثل في توفير المعلومات المحاسبية اللازمة لتلبية احتياجات المستخدمين سواء الداخليين والذين يعملون في المستويات الإدارية بالمؤسسة أو المستخدمين من خارج المؤسسة كالعملاء و الجهات الحكومية.

ويمكن الإشارة هنا إلى دور المحاسب الذي يتبع نظام محاسبة المسؤولية في تصميم تقارير الأداء والذي يلزم معه أن يقوم المحاسب أولاً بدراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخاص بتفويض السلطة وتحمل المسؤولية ، وبناءً عليه يتم إعداد نظام تقارير الأداء لتقييم النشاط الذي يخضع لإدارة كل قسم على حدة والذي تعد في ظل السلطات المحولة للمسؤولين لإدارة النشاط ويؤثر في عملية اتخاذ القرار السليم.

إن تدفق للمعلومات من القاعدة إلى القمة من أهم النتائج التطبيقية على الأحداث التي تتحقق عند المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويتم تسجيل تلك الأحداث ومعالجتها وإعداد التقارير عنها ، ورفعها إلى المستويات أعلى من خلال نظام خاص يعرف بنظام تقارير المسؤولية، وتعتمد إلى المؤسسات إلى الاستعانة بنظم يتم من خلالها إعداد موازنات الأداء وتقارير المسؤولية وفي هذه الحالة فإن هذه المؤسسة تطبق أنظمة معينة من بينها محاسبة المسؤولية، حيث يقوم نظام تقارير المسؤولية بتسجيل وقياس الأداء المحقق في كل قسم من أقسام المؤسسة<sup>1</sup>.

خلاصة الفصل :

<sup>1</sup> عبد الهادي حامد رمضان، مرجع سبق ذكره، ص 98.

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الجانب النظري للأداء بحيث أن مفهوم الأداء عبارة عن تركيب معقد وليس مفهوما مبسطا مقاسا بأبعاد ومؤشرات محددة، ويعكس مدى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع بيئتها.

كما ارتبط ظهور مفهوم الأداء بتطور دراسات المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة و دراسات الإدارة بصفة خاصة، وتعددت النظريات حول محدداته أو بالأحرى السبل الكفيلة للإرتقاء به فجاء الفكر الكلاسيكي مركزا على جانب التنظيم كأهم محدد لأداء المؤسسات.

ومما لا شك فيه أن القوائم المالية هي الصورة المعبرة عن نتائج تطبيق نظام المعلومات داخل المؤسسة، كما يعبر عن نتائج أعمالها فترة زمنية معينة، لذا يجب أن تؤدي المعلومات المقدمة في تلك القوائم العرض لأصحابها داخل المؤسسة بما يساعدهم في اتخاذ قرارات أكثر قدرة على تنمية المؤسسة وبما ينعكس إيجابيا على التنمية الاقتصادية. إن التقارير والقوائم السنوية المنشورة للمؤسسات أحد أهم مصادر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاقتصادية الهادفة، نظرا لتنوع المعلومات التي تحتويها وما توفره من إفصاح عادل للمعلومات من حيث توفير الفرص المتكافئة للأطراف المعنية بهذه القوائم والتقارير بالنسبة للحصول على المعلومات التي يحتاجونها من أجل اتخاذ القرارات.

إن الوظيفة والهدف تطبيق نظام للمعلومات هو زيادة المعرفة وتحويل المجهول إلى معلوم بالإضافة إلى تخفيض حالات المخاطرة وبالتالي التأكد التام لدى المستخدمين بواسطة تلك المعلومات مما يساعدهم على تبني المقررات السليمة والهادفة في إطار موضوعي. لذا فإن نتائج نظام المعلومات في المؤسسة يتضح أساسا في مدى الحاجة لهذا النظام في تحقيق الأغراض التي وجد لأجلها، وبالتالي الحاجة إلى المعلومات التي تحدد وتحلل المشكلة في المؤسسة وبالتالي وضع الحلول والبدائل المتاحة لحل هذه المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها، وبالتالي تقييم البدائل وتقدير احتمالات حدوثها ونتائجها في ظروف بيئية مناسبة في أغلب الأحيان اليقين والتأكد التام أثناء اتخاذ القرار الرشيد.

# الفصل الثالث

دراسة ميدانية لنظم المعلومات في مؤسسة اتصالات  
الجزائر- فرع مستغانم -

تمهيد

بعدها تم إستعراض الجانب النظري للموضوع من خلال الفصلين السابقين، نحاول من خلال هذا الفصل إجراء عملية إسقاط لأهم المفاهيم النظرية التي تم تناولها على مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم - وهي مؤسسة خدمية تنشط في قطاع الاتصالات.

ويهدف القيام بهذه الدراسة التطبيقية، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية حيث:

- تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر: خصص هذا المبحث للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- تشخيص واقع نظام المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر: فقد حاولنا من خلاله التطرق إلى تشخيص واقع نظام المعلومات المعتمد في المؤسسة محل الدراسة ومدى استخدامه في تحقيق الأداء المتميز.
- الدراسة التحليلية لنتائج الاستبيان: فقد خصص لتحليل أسئلة الاستبيان الذي تم إعداده وتوزيعه على عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة، من أجل الوقوف أكثر على الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة.

### المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

إن الإنفتاح الذي عرفه الإقتصاد الجزائري كان له أثر بالغ الأهمية في جميع المجالات وبالأخص مجال الإتصالات والذي عرف خلال فترة وجيزة جدا تطورات هامة. وقد تم هذا الانفتاح من خلال المرسوم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 والذي أسفر على ظهور خدمات جديدة في هذا المجال استجابة لمتطلبات السوق ولرغبات الزبائن. هذا المرسوم جاء بعهد جديد، فبعدهما كان سوق اتصالات وخدمات البريد عبارة عن هيئة واحدة تابعة للبريد والمواصلات، تم من خلال هذا المرسوم الإعلان عن الفصل التام لهاتين الهيئتين إلى: " اتصالات الجزائر" و "بريد الجزائر".

### المطلب الأول : نشأة ومراحل تطور مؤسسة اتصالات الجزائر

#### الفرع الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر شركة ذات أسهم ورأس مال عمومي عملي في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات الإلكترونية، نشأتها كانت بموجب قرار وزاري تحت رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق والمتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات من خلال هذا القانون تم فصل قطاع البريد عن قطاع المواصلات إذ أعيد بعثها تحت تسمية اتصالات الجزائر.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 01 جانفي سنة 2003، وذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف في عالم التكنولوجيات والإعلام والاتصالات:

✓ المردودية.

✓ الفعالية.

✓ جودة الخدمة.

رغبتها هي تحقيق مستوى عالي قياسي، تقني، اقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائد في ميدانها نظرا لجودتها في محيط تنافسي، وهدفها تنمية سمعتها والحفاظ على مكانتها في ظل الإستراتيجيات التسويقية التي تضمن لها البقاء والاستمرارية.

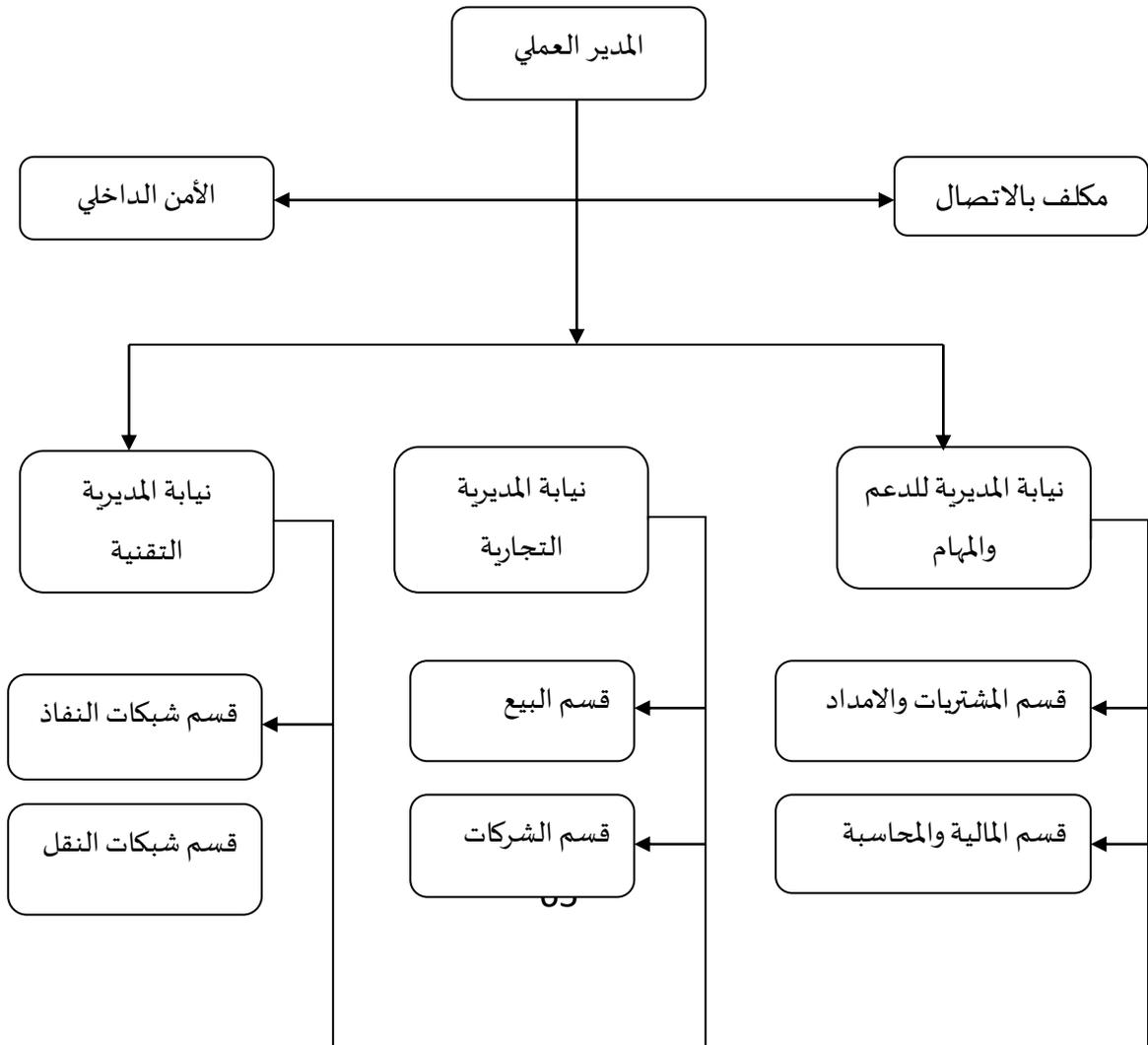
#### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم

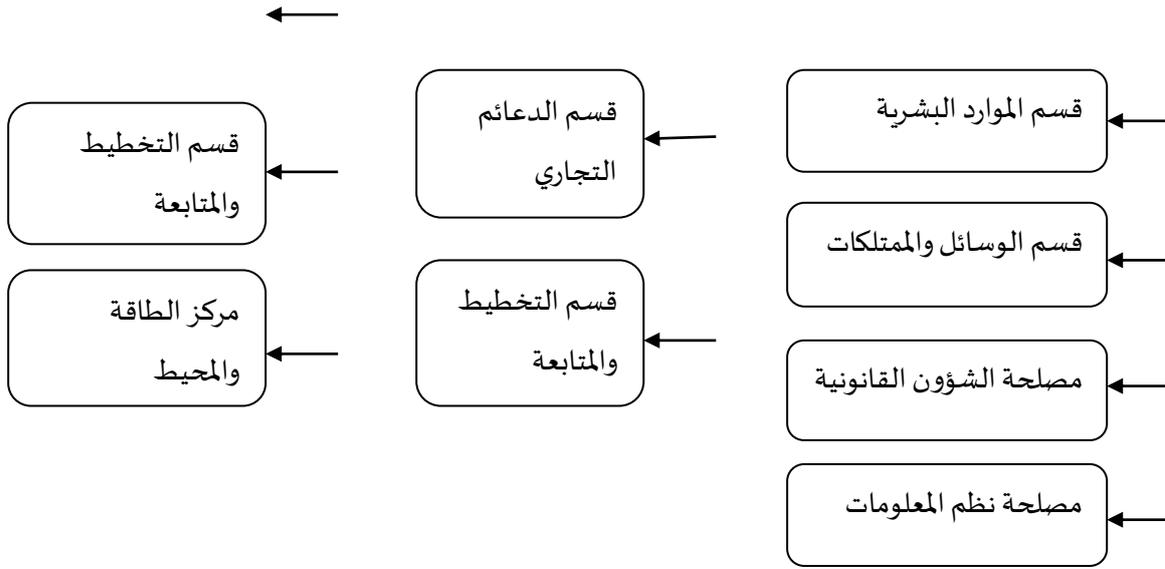
المدير العملي: ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاءها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها.

تتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير ، رئيس مصلحة الأمن ومكلف بالاتصال والعلاقات العامة:

- ✓ نيابة المديرية التقنية.
- ✓ نيابة المديرية التجارية.
- ✓ نيابة المديرية للمهام والدعم.

الشكل رقم ( III-1): الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر بمستغانم.





المصدر: اعتماد على وثائق ومعلومات المؤسسة

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

الفرع الأول: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

لمؤسسة اتصالات الجزائر ثلاث مهام رئيسية تتمثل في :

- التزويد بخدمات الاتصال التي تسمح بنقل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية ، والمرئية؛
- القيام بتنمية استغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصال؛
- العمل على وضع، استغلال وتسيير الاتصالات المحلية مع المتعاملين في الشبكة.

الفرع الثاني: أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر

- المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر.
- المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي للاتصالات.
- المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات.
- المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة في السوق باعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع الاتصالات في الجزائر.
- المساهمة في توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقه.
- المساهمة في تقديم الاستعلامات والشروحات للزبائن وكذا تتكفل بعملية البيع المباشر للمنتوجات.

### الفرع الثالث : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات.
- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء.
- توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق.
- الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا ومشاهدة.
- الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء.
- وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية ( انتلسات وإنمارسات، والمحطات الطرفية ونظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية...) في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية.
- سيطرة اتصالات الجزائر وبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق من خلال نشاطاتها تغطيتها لأغلبية مستهلكيها.

### المطلب الثالث : مشاكل اتصالات الجزائر

من المعلوم أن كل مؤسسة لها عراقيل و مشاكل تواجهها كذلك بالنسبة لاتصالات الجزائر التي لا تخلو من نقائص و صعوبات تواجه نشاطها ومن بين هذه المشاكل ما يلي:

- صغر حجم الوحدة مما يؤدي إلى خلق نوع من الاكتظاظ في تقديم عمل مصالح الزبائن.
- شعور في بعض المناصب مما ينجم عنه تأخير في أداء العمل.
- المنازعات التي تقع بين الوحدة العملية للاتصالات و الزبائن المشتركين الذين لا يدفعون في أجلها المحددة.
- المنافسة التي تواجهها من طرف المؤسسات الأخرى الخاصة التي تقدم خدمات الهاتف والانترنت.
- قلة الإشهار و الترويج للوحدة العملية لاتصالات الجزائر.

### المبحث الثاني: تشخيص و اقع نظام المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة تدرك وتعي بأنها في بيئة تنافسية ونجاحها يتطلب حصولها على المعلومة أنيا لأن الأقوى والرائد في مجاله هو من يمتلك المعلومات الدقيقة في وقتها المناسب وبتكلفة مناسبة كما أن مؤسسة اتصالات الجزائر في تحدي مهم هو التطور الهائل و المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ومن هنا سارعت مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تبني نظام معلومات يسمح لها بتحقيق عوائد أحسن من خلال تلبية احتياجاتها المعلوماتية في حينها لأنها كانت تستخدم نظام معلوماتي نصف ألي (semi Automatique)

أي أن الوظيفة المحاسبية فقط هي من كانت تستخدم البرمجيات les logiciels وباقي الوظائف تتم يدويا، حيث جاءت فكرة تالية نظام المعلومات سنة 1999 حيث قامت مجموعة من الدراسات و التي تولاهها مكتب الدراسات الفرنسي sofencom، ومن ثم تم وضع 4 عقد "nœuds" تتمثل في: الجزائر (شمال)، قسنطينة (الشرق)، وهران (غرب)، ورقلة (جنوب) وتم وضع أو إنشاء نظام للربط الداخلي "interconnexion" وجدت

مؤسسة اتصالات الجزائر بأنه لا يلي تطلعاتها التي تصبو إليها خاصة بعد فتح السوق للمتعاملين الآخرين في 50 أوت 2000 بموجب القرار 03/2000.

ولعبت مؤسسة إتصالات الجزائر دور متعامل المتعاملين "l'opérateur des opérateurs". أي أن مختلف عمليات المنافسين يجب أن تمر بعض مراحلها على المؤسسة محل الدراسة.

إذن تبنت مؤسسة إتصالات الجزائر نظام معلوماتي سمي صراط serat نسبة للصرط المستقيم من حيث الوثوقية والمبادئ (الإلتزام بها)، وهو نظام معلومات إدارية له مجموعة من الأنظمة الفرعية ويستخدم قاعدة بيانات تسيير من خلال SGBD (نظام لتسيير قاعدة البيانات)، وكل نظام فرعي له قاعدة بيانات خاصة به تسيير بنفس الطريقة .

تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر تكنولوجيا معلومات واتصالات متفوقة وتجاري ما يحدث في محيطها بحيث تمتلك موزعات (SERVEUR) لها إمكانيات هائلة كما أنها لا تأخذ مساحة كبيرة وقادرة على معالجة كم هائل من المعلومات في وقت قياسي كما أنها تملك حواسيب فرعية (CLIENS) لها مواصفات معينة وفيما يخص قاعدة البيانات فهي قاعدة بيانات تحمل مجموعة من المعلومات تسيير بطريقة فعالة من خلال SGBD هذه القاعدة المعلوماتية هي نتاج معالجة المعلومات التي تتم في الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات الإدارية، أما بالنسبة للموارد البشرية فهي مؤهلة ويتم تكوينها كلما ظهرت معلومات أو تكنولوجيا جديدة في المؤسسة، وبالنسبة للشبكات فهي شبكات تضمن النقل السريع و التام والأمن للمعلومات والاتصالات وبالمؤسسة شبكة الانترنت و الانترنت والاكسترنانت.

وبما أن التكنولوجيا متسارعة التغيير وتعتبر عدو أي مؤسسة فقد تم تغيير التكنولوجيا حيث كانت تستخدم مؤسسة اتصالات التكنولوجيا المسماة ب TDM ثم ظهور ما يعرف ب Back bane و الذي يسمح بربط الشبكات بصفة أحسن ما سمح للمنافسين بالعمل به لأن التكنولوجيا السابقة TDM كانت محتكرة من طرف اتصالات الجزائر ومن ثم تبنت المؤسسة كإجراء احترازي تكنولوجيا جديدة سميت ب MGN أو Msan والتي تتيح للمؤسسة استخدام بروتوكول الانترنت TCP/IP في باقي الشبكات كالانترنت وذلك من أجل تخفيض تكاليف الاتصال إضافة إلى تخفيض المساحة دون نسيان بأن مؤسسة اتصالات الجزائر لها موقع الكتروني هدفه هو إعطاء صورة عن المؤسسة، عن خدماتها؛ وعن جديدها ... الخ.

وتسعى المؤسسة ( اتصالات الجزائر) للوصول إلى صفر أوراق أي تالية كل عمليات المؤسسة و إنما لازالت تجد صعوبة تتمثل في ذهنيات عمالها أي أنها تواجه مقاومة للتغيير في هذا المجال .

يتم تجميع المعلومات عن طريق الوكالات التجارية، كما يتم تجميعها من خلال الجوسسة بحيث يراها صاحب المقابلة بأنها طريقة غير شرعية ( تجميع المعلومات عن المنافسين) ويأمل بأن يجدوا نظاما للمعلومات يجمع المعلومات عن المنافسين أنها أو من خلال مرور المنافسين على المؤسسة في مرحلة من المراحل .

#### المطلب الأول: نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة

نظام المعلومات الإدارية Serat له مجموعة من نظم المعلومات الفرعية تتمثل في :

- 1- Gaia: والذي يستخدم برنامج "Gaia" و الذي يضم بدوره مجموعة من النظم الفرعية
  - نظام المعلومات التقني: وهو نظام معلومات يشمل معلومات تخص منشآت القاعدة التقنية (technique Infrastructure)، كمراكز التضخيم، المراكز الهاتفية ، الشبكة المحلية و الوطنية.
  - نظام المعلومات التسويقي ( التجاري ): وهو نظام معلومات فرعي يضم كل المعلومات التفصيلية عن العملاء أي يتم من خلاله إنشاء حساب للعملاء و الخدمات المقدمة إليهم.
  - نظام المعلومات المالي: هو نظام معلومات يضم معلومات حول الفوترة والفاتورات لمعرفة رقم الأعمال من خلاله كل نظام فرعي له قاعدة بيانات خاصة به لكن كل نظام فرعي له علاقة بباقي الأنظمة الفرعية.

2- نظام معلومات الموارد البشرية " Hr Access ": هو نظام معلومات يضم كل المعلومات الخاصة بالموارد البشرية تسمية هذا النظام حسب البرنامج المستخدم فيه و يتم من خلاله تسيير رأس المال المعرفي، تسيير الكفاءات، التكوين، التوظيف، الأجور و الرواتب، تقييم الأداء... الخ.

3- نظام المعلومات المحاسبية: ويدعى نظام أوراكل Oracle حسب البرنامج المستخدم فيه يتم من خلاله جميع المعلومات حول الاستثمارات و استخداماتها كذلك ما يخص تمويلها ومن خلاله ضمان السيولة للاستثمار .

4- نظام معلومات الاتصال: ويتم من خلال تبادل المعلومات بين أفراد المؤسسة.

#### المطلب الثاني: صيانة و أمن نظام المعلومات

أولا: صيانة و أمن نظام المعلومات:

يوجد لدى المؤسسة مركز جهوي لإنتاج المعلوماتية CRPI يوجد به مهندسين وحاملي شهادة ماجستير إضافة إلى دعائم تسمح بالقيام بعمليات البحث هذا المركز يسمح بالحصول على المعلومات ويقوم بتطوير البرامج والتطبيقات، وهو من يختص بصيانة نظم المعلومات و أمن و حماية النظام.

يتم حماية النظام عن طريق:

- الجانب البرنامجي: وهو كل ما يحقق الولوج المحدود لنظام المعلومات.
- جانب العتاد: وهو ما يمثل مراكز الاتصالات المغلقة وذلك من خلال أدوات تحمي النظام من خلال الاكس خمسة وعشرين و الشبكات متعددة الخدمات وذلك من أجل إغلاق البوابات.

ثانيا: تكلفة نظام المعلومات:

نظام معلومات المؤسسة كلف اتصالات الجزائر 22 مليون أورو بما فيها تكوين العمالة، أي أنها طورت من النظام وحسنته بما يتلاءم مع احتياجاتها وهي الآن تستخدم الطبعة الخامسة « version 5 » منه ولازالت تطمح للوصول إلى صفر أوراق.

و المؤسسة حققت 121 مليار دينار كرقم أعمال في سنة 2005 أي أنها تحقق من خلاله عوائد كبيرة.

المطلب الثالث: علاقة نظام المعلومات بالأداء المتميز

1- علاقة نظام المعلومات بتقييم الأداء :

من خلال نظام المعلومات الإدارية يتم استخراج نوعين من المؤشرات INDICATEURS :

▪ مؤشرات داخلية "Indicateurs a chaud": وهي مؤشرات يتم من خلالها تقييم الأداء من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف الموضوعية.

▪ مؤشرات جهوية " Indicateurs a froid " : وهي مؤشرات يتم من خلالها تقييم أداء المؤسسة من خلال مقارنتها مع باقي الوكالات.

2- علاقة نظام المعلومات باليقظة:

من خلال نظام المعلومات يتم جمع المعلومات من طرف الوكالات التجارية وعن المنافسين إضافة إلى التكنولوجيا لتبقى المؤسسة في حالة يقظة دائمة.

3- علاقة نظام المعلومات باتخاذ القرارات:

يتم من خلال نظم المعلومات الفرعية تجميع معلومات تفصيلية واستخداماتها ضمن مؤشرات تستعمل في لوحة القيادة ( تضم مؤشرات تخص الموارد البشرية، المعطيات المالية اللوجستية ...) ويتم من خلال لوحة القيادة اتخاذ القرارات ومن هنا فنظام المعلومات الإدارية هي أداة لاتخاذ القرارات.

ومن خلال لوحة القيادة كذلك يتم تقييم الأداء لأجل تصحيحه و تحسينه بعد إيجاد الانحرافات وتحليلها ومعرفة أسبابها .

من خلال كل ما ورد نجد أن نظام المعلومات الإدارية يساهم في تقييم أداء المؤسسة و بالتالي تصحيح الانحرافات مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة، ويجعلها في حالة يقظة مستمرة بالإضافة إلى أنه يساهم في اتخاذ القرارات الملائمة كل هذا في سبيل تحقيق أداء متميز رغبة منها في تحسين جودة الخدمة و الحفاظ على ولاء العملاء.

#### المبحث الثالث : الدراسة التحليلية لنتائج الإستبيان.

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة و بعد تشخيص واقع نظام المعلومات في المؤسسة سنقوم بإسقاط الجانب النظري على عينة من موظفي المؤسسة لإتصالات الجزائر، وهذا لتقصي ومعرفة وجهات نظرهم حول دور نظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

ولتحقيق هدف هذه الدراسة قمنا بتصميم استمارة استبيان تتضمن محاورها العلاقة بين نظام المعلومات و أداء المؤسسة الاقتصادية، وهذا لمعرفة مدى وكيفية مساهمة نظام المعلومات في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول : عرض المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

❖ مراحل إعداد الإستبيان

1- تصميم استمارة الاستبيان:

من خلال هذه المرحلة حاولنا قدر الإمكان تصميم أسئلة الاستمارة بصفة بسيطة، بحيث تكون سهلة وقابلة للفهم من قبل المستجوبين والذين من المفترض أن يكونوا على اطلاع واسع بموضوع الدراسة، بحيث تسمح لنا هذه الأسئلة بالإجابة على فرضيات البحث، وهذا للإحاطة بكل جوانب تصميم الاستبيان لرفع نسبة الإجابة والقبول لدى العينة المدروسة.

2- نشر استمارة الاستبيان على أفراد العينة:

يهدف نشر وتوزيع أكبر قدر ممكن من استمارات الاستبيان اعتمادنا على عدة طرق يمكن توضيحها فيما يلي:

- المقابلة الشخصية: وهذا من خلال التسليم المباشر للاستمارة إلى المستجوب ومحاولة شرح الهدف من توزيعها وإبعاد الغموض الذي قد يكتنفها، كما أحيانا على ضرورة ملء الاستمارة في أقل وقت ممكن.
- التسليم الغير مباشر: وهذا من خلال إيداع استمارة الاستبيان في المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر.

3- معالجة الاستمارة:

قمنا في هذه المرحلة بفرز وتحليل الإجابات المتضمنة في الاستمارة، قصد بناء قاعدة معطيات وذلك باستخدام والاعتماد على برنامج Excel 2007 .

4- منهجية الدراسة:

• هيكل الاستبيان: تضمنت استمارة الاستبيان 24 سؤالاً بوبت في ثلاثة محاور رئيسية، ولقد تم صياغة الأسئلة وفقاً لأنواع المتعارف عليها (النوع المفتوح، النوع المغلق، ذات البدائل المحددة)، وهذا للوصول بدقة إلى آراء المستجوبين حول المحاور المحددة، كما شملت الاستمارة على مكان فارغ بهدف منح الحرية الكاملة للمستجوب بإدلاء رأيه حول الأسئلة المقدمة أو انتقاد أو تقديم ملاحظات لم يتمكن من إدراجها بالإضافة إلى التأكد من جدية الشخص المجيب.

ويمكن عرض المحاور الرئيسية للاستمارة فيما يلي:

- المحور الأول: تضمن هذا المحور الأسئلة المتعلقة بطبيعة أفراد المؤسسة، ويحتوي على 7 أسئلة، من السؤال الأول إلى السؤال السابع.

- المحور الثاني: تضمن هذا المحور الأسئلة المحددة لمعرفة واقع نظام المعلومات في المؤسسة، ويحتوي على 7 أسئلة، من السؤال الثامن إلى السؤال الرابع عشر.

- المحور الثالث: تضمن هذا المحور الأسئلة المحددة للعلاقة بين نظم المعلومات و أداء المؤسسة، ويحتوي على 10 سؤال، من السؤال الخامس عشر إلى السؤال الرابع والعشرون.

#### • هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني في المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر من خلال تقصي وجهات نظر المستجوبين حول أثر نظم المعلومات الإدارية على تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية.

#### • عينة الدراسة:

قبل عرض وتحليل النتائج سوف نقوم بتقديم عينة الدراسة، حيث قمنا باختيار عينة تتكون من 50 عامل، تم توزيع 50 استمارة على العاملين في المؤسسة، حيث تم إعادة 45 استمارة قبلنا منها 40 لاكتمال معلوماتها في حين رفضنا 05 من الاستمارات بسبب نقص في بعض الإجابات، ومن 40 استمارة تم بناء هذه الدراسة، والجدول التالي يبين عينة الدراسة:

الجدول رقم (III-1): عينة الدراسة

البيان	التكرار	النسبة
عدد الإستثمارات الموزعة	50	100%
عدد الإستثمارات المعادة	45	90%
عدد الإستثمارات المفقودة	05	10%
عدد الإستثمارات الملغاة	05	10%
عدد الإستثمارات المقبولة للدراسة	40	80%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على فرز استثمارات الاستبيان

#### المحور الأول: البيانات الشخصية

س 1: متعلق بالجنس ذكر أم أنثى ؟

س 2: متعلق بعمر كل فرد من أفراد العينة ؟

س 3: مستوى العلمي المؤهل ؟

س 4: الوظيفة التي تشغلها ؟

س 5: الخبرة في الميدان ؟

س 6: عدد الدورات التكوينية ؟

س 7: استفادتكم من الدورات التكوينية ؟

1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: يتوزع أفراد العينة المدروسة حسب الجنس في الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (III-2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

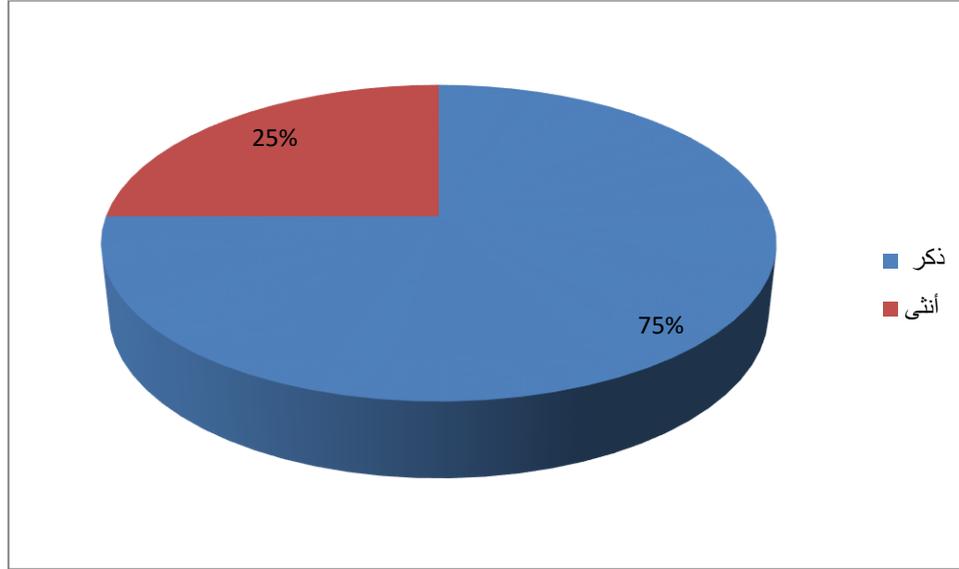
الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	30	75%
أنثى	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان

من خلال توزيعنا لأفراد العينة حسب الجنس، وجدنا أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 75%، ونسبة الإناث بلغت 25%.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم ( III-2): إجابات أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

حيث بلغت نسبة الذكور 75%، في حين قدرت نسبة الإناث بحوالي 25% بحسب طبيعة العمل في المؤسسة، وهذا ما لاحظناه من خلال زيارتنا للمؤسسة محل الدراسة (اتصالات الجزائر).

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر: يبين الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم ( III-3): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية .

السن	التكرارات	النسبة المئوية
20 - 29	06	15%
30 - 39	20	50%
40 - 49	10	25%
من 50 فما فوق	04	10%

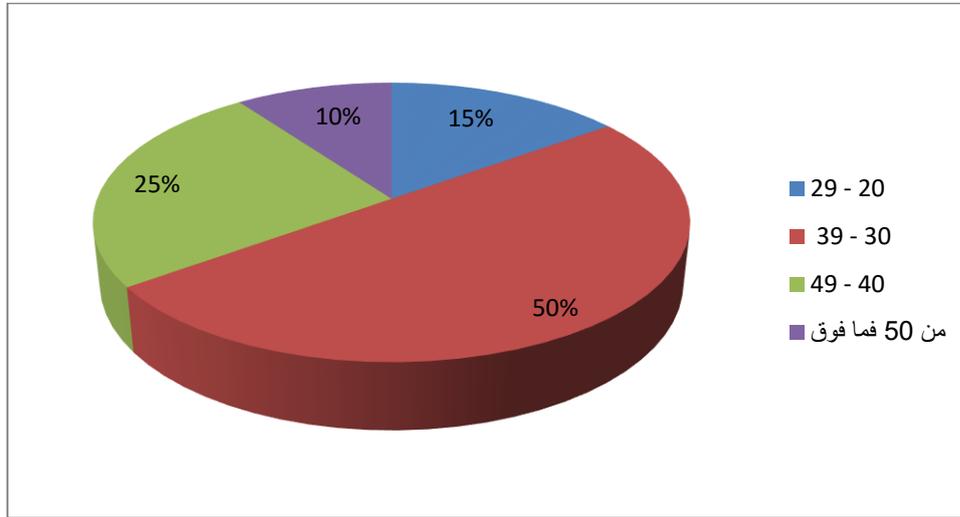
المجموع	40	100%
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من الفئة [39-30] بنسبة 50% ثم تليها فئة [49-40] بنسبة 25% ثم فئة [29-20] وذلك بنسبة 15%، وأخيرا فئة من 50 فما فوق بنسبة 10%.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (III-3): إجابات أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الدراسي: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي إلى:

الجدول رقم (III-4): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المستوى التعليمي	دكتوراه	ماستر	ماجستير	دبلوم دراسات جامعية	مهندس	ليسانس	دبلوم مهني	ثانوي	المجموع
المجموع الكلي	■	08	■	04	■	16	04	08	40

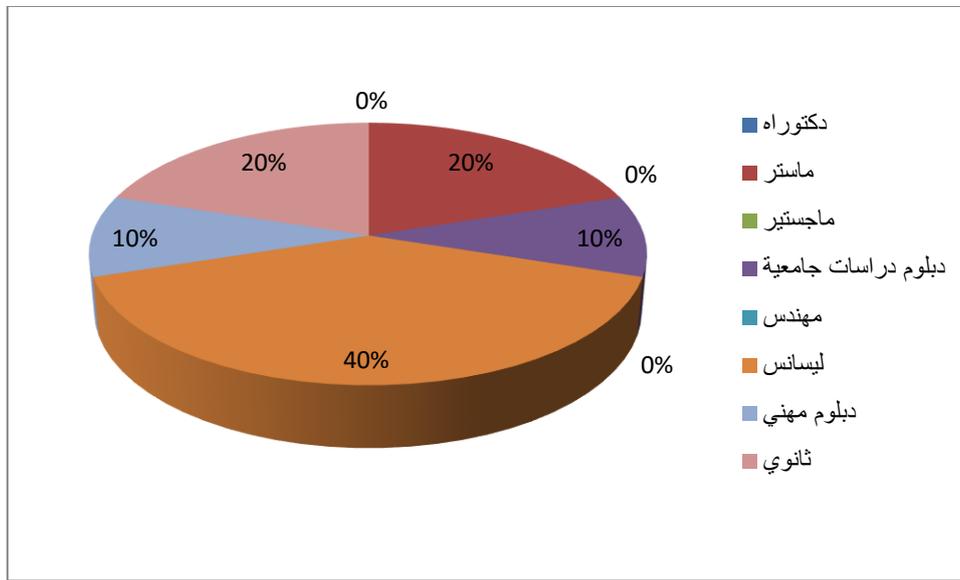
النسبة المئوية	■	20%	■	10%	■	40%	■	10%	■	20%	■	100%
----------------	---	-----	---	-----	---	-----	---	-----	---	-----	---	------

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

تشغل طبقة المتحصل على شهادة ليسانس القسط الأكبر من عينة الدراسة بنسبة 40% ثم تليها شهادة ماستر والمستوى الثانوي بنسبة 20%، ثم تأتي طبقة حاملي دبلوم دراسات جامعية تطبيقية و دبلوم مهني بنسبة 10%.

والشكل التالي يبين هذه النتائج:

الشكل رقم (III-4): إجابات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

4- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة: يتوزع الأفراد حسب الوظيفة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-5): توزيع عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة

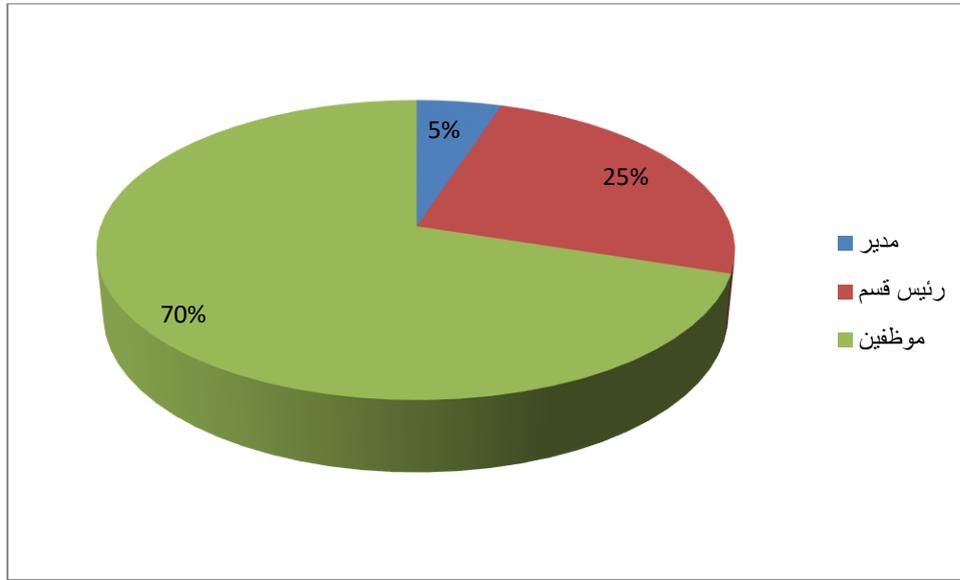
الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
مدير	02	5%
رئيس قسم	10	25%
موظفين	28	70%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد أنه هناك تنوع في أفراد العينة، حيث أنها تضم 5% مدير، 25% يمتحنون مهنة رئيس قسم، و 70% موظفين.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (III-5): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

5- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة: توزع العينة المدروسة حسب الأدمية في المهنة حسب الجدول التالي:

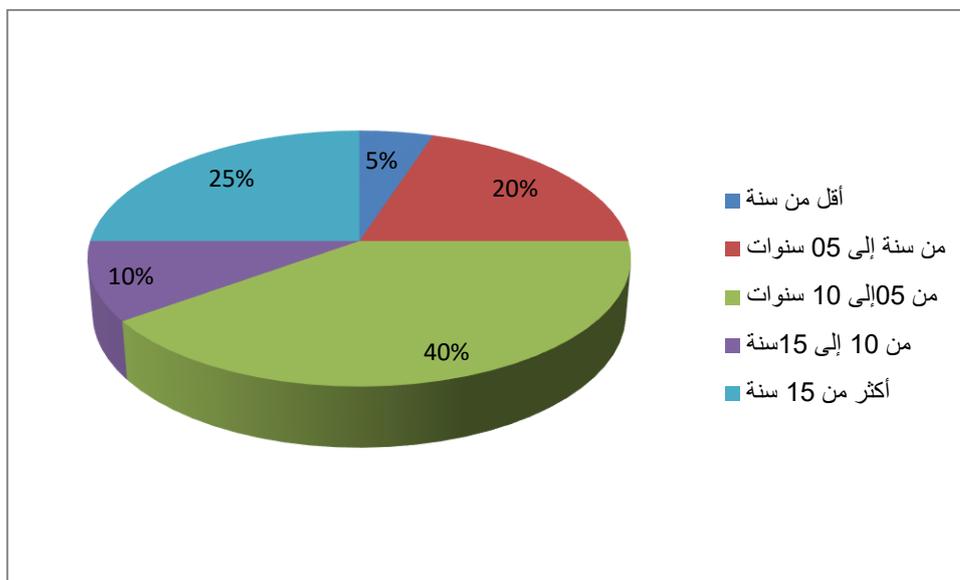
الجدول رقم (III-6): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

السنوات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من سنة	02	5%
من سنة إلى 05 سنوات	08	20%
من 05 إلى 10 سنوات	16	40%
من 10 إلى 15 سنة	04	10%
أكثر من 15 سنة	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة المستجوبة تتميز بخبرة لمدة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 40%، ونسبة 25% من الخبرة في العمل لمدة أكثر من 15 سنة، و 20% لهم خبرة تتراوح ما بين سنة إلى 05 سنوات، ونسبة 10% لهم خبرة من 10 إلى 15 سنة، أما 05% فهي لأفراد خبرتهم أقل من سنة واحدة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم ( III-6): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

#### 6- توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية:

يوضح الشكل الموالي توزيع أفراد العينة حسب الدورات التكوينية في مجال المعلومات.

الجدول رقم ( III-7): توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية.

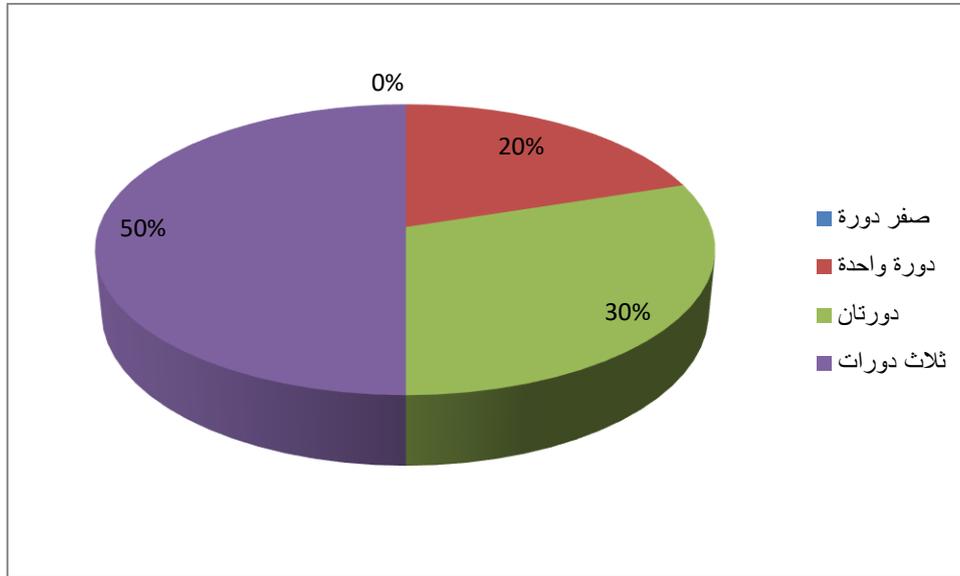
عدد الدورات	صفر دورة	دورة واحدة	دورتان	ثلاث دورات	المجموع
التكرارات	■	08	12	20	40
النسبة	■	20%	30%	50%	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أن المؤسسة حريصة على رفع كفاءة عمالها من خلال تنظيم دورات تكوينية في مجال المعلوماتية، وهو ما أدلى به ما نسبة 50% قد تلقوا أكثر من ثلاث دورات تكوينية في مجال تقنية الحاسوب.

الشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (III-7): إجابات أفراد العينة حول عدد الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

#### 7- توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من الدورات التدريبية:

يوضح الجدول الموالي مدى استفادة عمال المؤسسة من خلال ما تقوم به من دورات تكوينية.

الجدول رقم (III-8): مدى الاستفادة من الدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة

مدى الاستفادة من التدريب	استفادة جيدة	استفادة ممتازة	استفادة ضعيفة	لا استفادة	المجموع
التكرارات	16	24	■	■	40

النسبة	40%	60%	■	■	100%
--------	-----	-----	---	---	------

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 60% من عينة الدراسة كانت استفادتها جيدة من الدورات التكوينية التي نظمتها المؤسسة، وهذا من شأنه أن ينعكس إيجابيا على مستوى تسيير المؤسسة ويزيد من فعاليتها، في حين أدلى ما نسبته 40% من عينة الدراسة أنهم لم يستفيدوا من الدورات، وهذا من شأنه أن يعرقل حسن أداء المؤسسة. وعليه يتوجب على القائمين على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار هذه النقطة الحساسة وذلك من خلال إعادة النظر في الطرق التكوينية.

#### المحور الثاني: معرفة واقع نظام المعلومات في المؤسسة

من أجل معرفة معنى نظام المعلومات داخل المؤسسة أتينا طرح بعض الأسئلة، وفيما يلي عرض وتحليل هذه الأسئلة والأجوبة المتحصل عليها.

س 1: نظام المعلومات هو مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها تجميع وتخزين وبحث المعلومة؟

الجدول رقم (III - 9): نظام المعلومات هو مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها تجميع وتخزين وبحث المعلومة.

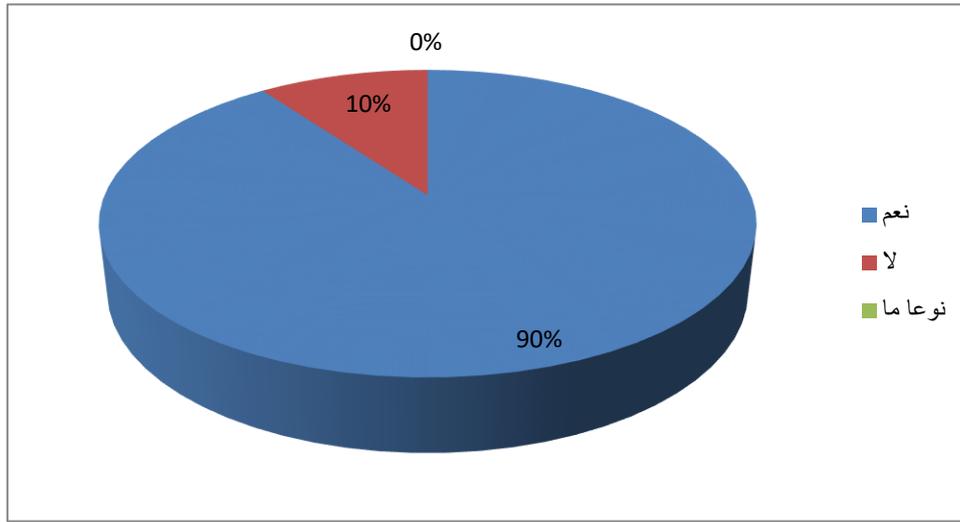
الافتراحات	التكرارات	النسبة
نعم	36	90%
لا	04	10%
نوعا ما	00	0%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نلاحظ، أن أغلب الإجابات كانت "نعم" بنسبة 90%، أما 10% فكانت إجاباتهم "لا" مما يوضح لنا أغلب العمال يرون أن نظام المعلومات هو مجموعة الإجراءات التي تتم من خلالها تجميع وتوزيع وبحث المعلومة.

والشكل الآتي يبين ذلك:

الشكل رقم (III-8): نظام المعلومات مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها تجميع وتخزين وبحث المعلومة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

س2: مراعاة نظام المعلومات في أداء الخدمات؟

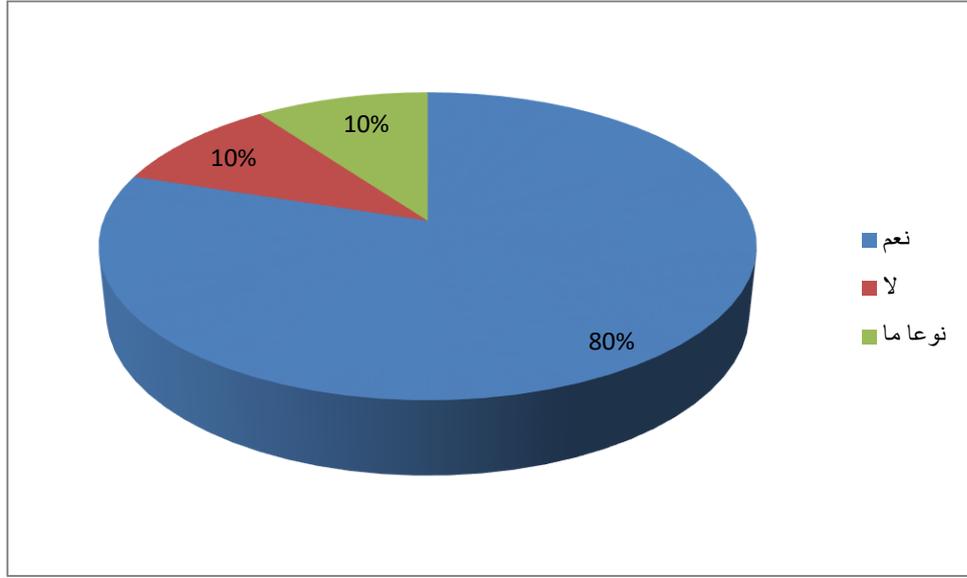
الجدول رقم (III-10): مراعاة نظام المعلومات في أداء الخدمات

الاقترحات	التكرارات	النسبة
نعم	32	80%
لا	04	10%
نوعا ما	04	10%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول أن المؤسسة تهتم بنظام المعلومات في تقديم الخدمة، بحيث أن 80% من أفراد العينة أجابوا ب"نعم"، والبقية منهم كانت الإجابة "لا" ب 10% و"نوعا ما" بنسبة 10%. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (III-9): مراعاة نظام المعلومات في أداء الخدمات



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

س 3: تطبيق نظام المعلومات في المؤسسة؟

الجدول رقم (III-11): تطبيق نظام المعلومات في المؤسسة

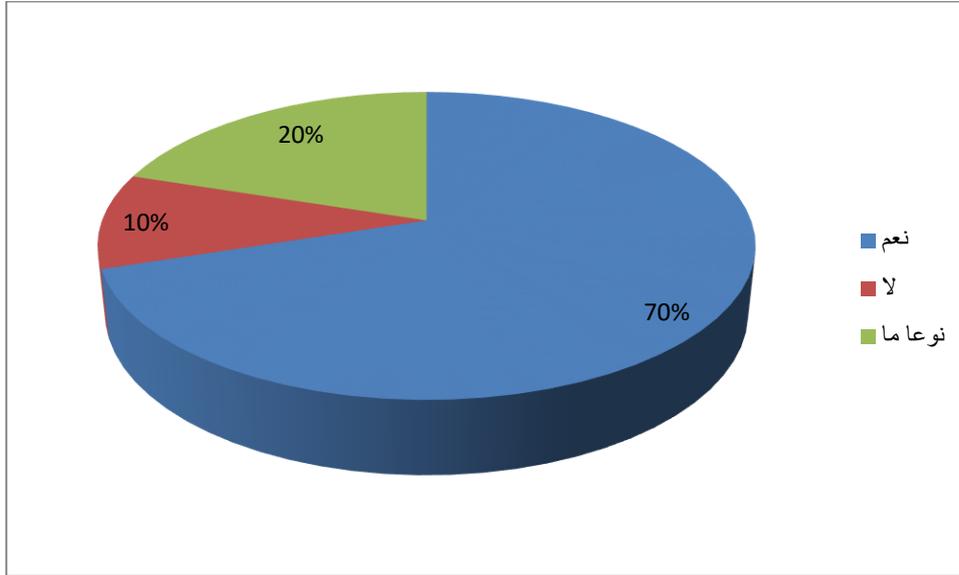
الاقترحات	التكرارات	النسبة
نعم	28	70%
لا	04	10%
نوعا ما	08	20%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول يتضح أن المؤسسة تهتم بتطبيق نظام المعلومات، بحيث أن معظم الإجابات كانت "نعم" بما يوافق 70%، ونسبة 20% أجابوا "نوعا ما"، والباقي أجابوا "لا".

و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (III-10): تطبيق نظام المعلومات في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

س 4: العمل على إيصال المعلومات المناسبة في الوقت المناسب؟

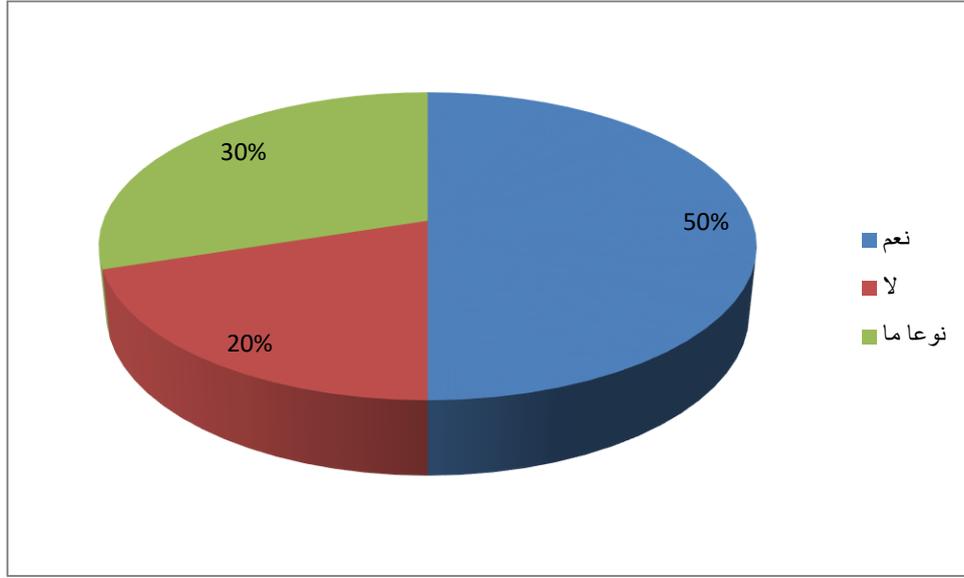
الجدول رقم (III-12): يبين إجابات الأفراد على العمل على إيصال المعلومات المناسبة في الوقت المناسب

الاقترحات	التكرارات	النسبة
نعم	20	50%
لا	08	20%
نوعا ما	12	30%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن الإجابة نعم كانت بنسبة 50% على العمل لإيصال المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، في حين أن نسبة 30% كانت نوعا ما، و الإجابة لا كانت بنسبة 20% والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (III-11): العمل على إيصال المعلومات المناسبة في الوقت المناسب



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

س 5: التحديث المستمر للمعلومات والبيانات؟

الجدول رقم (III-13): التحديث المستمر للمعلومات والبيانات

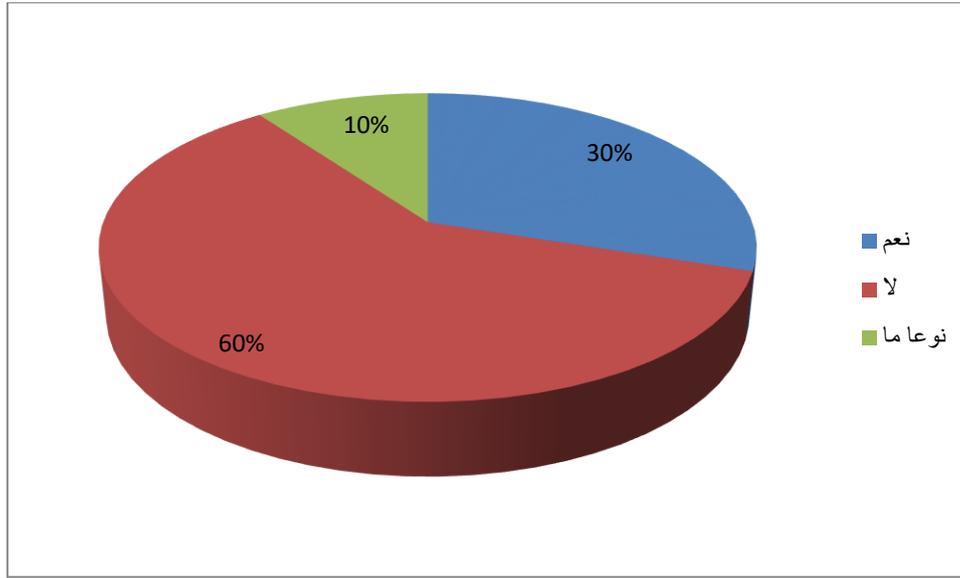
الاقترحات	التكرارات	النسبة
نعم	12	30%
لا	24	60%
نوعاً ما	04	10%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول أن إجابات الأفراد على الاقتراح "لا" كان أكبر وهذا ما يوافق نسبة 60%، حيث أن

30% منهم كانت إجابتهم ب "نعم"، و10% كانت ب "نوعاً ما"، والشكل التالي يوضح هذا:

الشكل رقم ( III-12): يبين إجابات الأفراد على التحديث المستمر للمعلومات والبيانات



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

س 6: اعتماد نظام المعلومات على نظم مساعدة؟

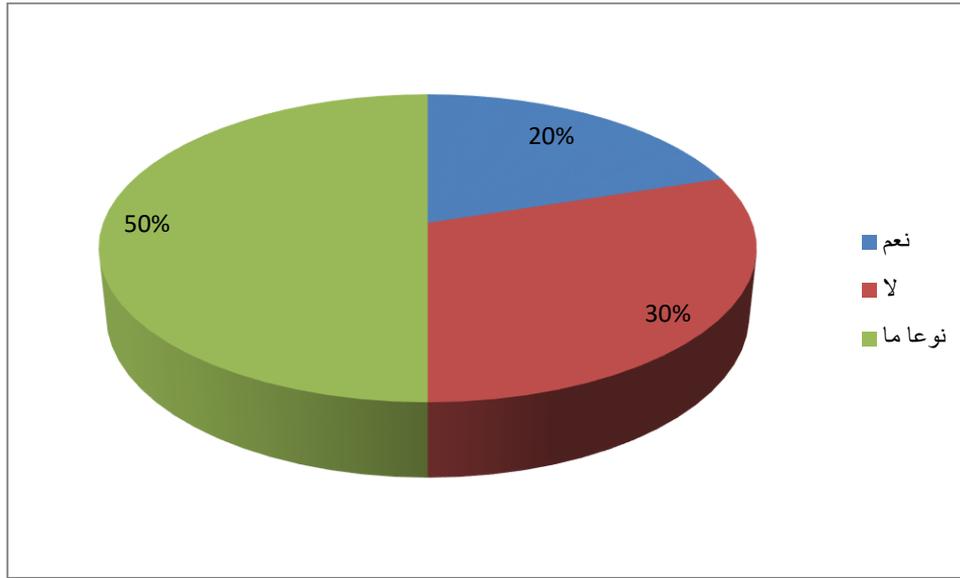
الجدول رقم ( III-14): يوضح اعتماد نظام المعلومات على نظم مساعدة

الاقترحات	التكرارات	النسبة
نعم	08	20%
لا	12	30%
نوعا ما	20	50%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول أن نظام المعلومات في المؤسسة يعتمد نوعا ما على نظم مساعدة وهذا ما توضحه نسبة 50% من إجابة الأفراد، ونسبة 30% كانت الإجابة بـ "لا"، والباقي كانت بـ "نعم". الشكل التالي يوضح هذا:

الشكل رقم ( III-13): اعتماد نظام المعلومات على نظم مساعدة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

س 7: يساهم نظام المعلومات في الحد من الأخطاء؟

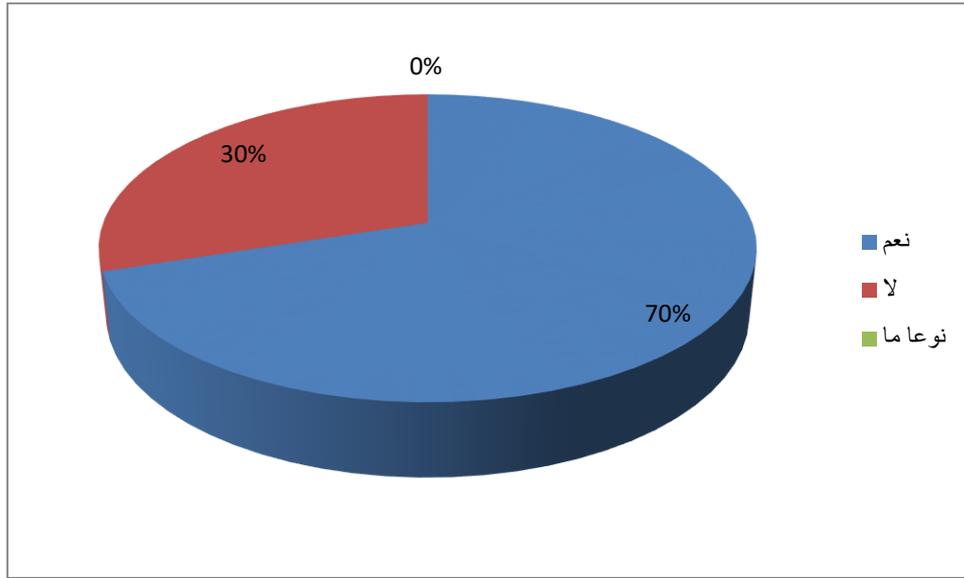
الجدول رقم (III-15): يوضح إجابات الأفراد عن مساهمة نظام المعلومات في الحد من الأخطاء

الاقترحات	التكرارات	النسبة
نعم	28	70%
لا	12	30%
نوعا ما	00	0%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

يتبين لنا من الجدول أن معظم الإجابات كانت بـ "نعم" أن نظام المعلومات يساهم في الحد من الأخطاء وهذه مت يوافق نسبة 70%، أما الباقي فكانت إجاباتهم بـ "لا"، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (III-14): يبين إجابات الأفراد عن مساهمة نظام المعلومات في الحد من الأخطاء



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

المحور الثالث : دعم نظام المعلومات لأداء المؤسسة

س 1: المعلومات التي تنتج عن نظام المعلومات تجعل المستخدم يؤدي العمل بسرعة أكبر؟

بخصوص السؤال الذي كان عن ما إذا كانت المعلومات التي تنتج عن نظام المعلومات تساعد المستخدم في أداء عمله بسرعة أكبر جاءت الإجابات على النحو التالي:

الجدول رقم (III-16): توزيع العينة حسب ما إذا كانت المعلومات التي تنتج عن نظام المعلومات تساعد المستخدم في أداء عمله بسرعة أكبر

الإقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	30	75%
غالبا	10	25%
إطلاقا	00	0%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

أجمع 75% من أفراد العينة المدروسة بأن المعلومات التي تعتبر نتاج أو مخرجات عن نظام المعلومات الموجود بالمؤسسة دائما ما يجعلهم يقومون بتأدية أعمالهم بسرعة أكبر وذلك لأن النظام يسمح لهم بالحصول على المعلومة بالوقت المناسب كما أن المعالجة تتسم بالسرعة المطلوبة وبالدفقة المناسبة. بينما أجاب 25% الباقون بأن المعلومات التي تأتي من النظام المعلوماتي غالبا ما يجعلهم يؤدون أعمالهم بشكل أسرع، وهذا ما يؤكد تسريع أداء العمل لدى استخدام نظام المعلومات .

س 2: المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال استخدام نظام المعلومات تجعل المستخدم أكثر كفاءة؟ وفيما يخص ما إذا كانت المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال استخدام نظام المعلومات تجعل المستخدم أكثر كفاءة جاءت إجابات أفراد العينة المدروسة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (III-17): توزيع العينة حسب ما إذا كانت المعلومات التي تنتج عن نظام المعلومات تساعد المستخدم في أداء عمله بكفاءة أكبر

الإقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	20	50%
غالبا	20	50%
إطلاقا	00	0%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

أجاب 50% من عينة الدراسة بأن المعلومات المتأتية من النظام المعلوماتي غالبا ما تجعلهم يقومون بمهامهم بأكثر كفاءة وذلك من خلال اختصار الوقت ودقة المعلومات المقدمة ووضوحها بالإضافة إلى سهولة طريقة المعالجة، وبالنسبة لمخرجات النظام المعلوماتي والتي تكون على شكل تقارير واضحة تسهل من طريقة تحليل المعلومات كما تسهل عملية اتخاذ القرارات بناء على التقارير المستخرجة بالإضافة إلى سهولة العملية الرقابية الآتية للعمليات.

في حين أجاب 50% من المستجوبين بأن المعلومات الناتجة عن النظام دوما ما تساعد على القيام بأعمالهم بطريقة كفاه من خلال تخفيض نسبة الخطأ في اتخاذ القرارات التي تخص الوظيفة وتخص المؤسسة ككل بسبب توفر المعلومات في الشكل الذي يحتاجه متخذ القرار من خلال التقارير الناتجة عن نظام المعلومات، في حين لم يتم تسجيل أي إجابة في إطلاقا.

س 3: استخدام النظام يحسن الأداء بشكل مستمر؟

الجدول رقم (18- III): توزيع العينة حسب ما إذا استخدم النظام يحسن الأداء بشكل مستمر

الإقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	28	70%
غالبا	00	0%
إطلاقا	12	30%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

أكد ما نسبته 70% من الأفراد الذين وزعت عليهم الاستبيانات بأن استخدامهم للنظام دائما ما يجعل أداءهم يتحسن بشكل مستمر من خلال القرارات التي يتخذونها باستخدام مخرجات النظام، أما النسبة المتبقية و المقدره ب 30% فقد أجابت ب "إطلاقا" أي أن النظام المعلوماتي الخاص بالمؤسسة لا يحسن أداءهم بشكل مستمر أي أنهم يطالبون بتحسين النظام ليسمح لهم بتحسين أدائهم أكثر فأكثر من حيث تحسين الشكل الذي تخرج عليه المعلومة لتسهيل عملية فهمها إضافة إلى تحسين كيفية ووقت معالجة للمعلومات لمنح المؤسسة وقت أكبر كفجوة تفصلها عن منافسيها.

إذن تتأكد مما سبق بأن النظام المعلوماتي يحسن الأداء بشكل مستمر إلا أن على المؤسسة القيام بتحسينات مستمرة على النظام المعلوماتي الذي تتبناه لتحسن دوما من أداء أفرادها ولتحسن من أدائها العام ولنحتفظ هامش التفوق على منافسيها.

س 4: يحقق نظام المعلومات التجارية أداء أفضل للوظيفة التجارية ؟

الجدول رقم (19- III): توزيع العينة حسب ما إذا يحقق نظام المعلومات التجارية أداء أفضل

#### للوظيفة التجارية

الإقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	40	100%
غالبا	00	0%
إطلاقا	00	0%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

أجمعت عينة الدراسة وذلك بنسبة 100% بأن نظام المعلومات التجارية (نظام فرعي النظام المعلومات الإدارية Gaya) دائما يتيح للوظيفة التجارية أداء أحسن وبالتالي تحقيق كل الأهداف التجارية للمؤسسة من خلال أن هذا النظام يسمح بتحديد زبائن المؤسسة الحاليين ويحدد المناطق والزبائن المستهدفة وبالتالي السياسة التسويقية المتبعة مستقبلا، وذلك ما يؤكد الإجابات على الأسئلة السابقة من حيث أن نظام المعلومات يتيح السرعة، الدقة، الكفاءة و أداء أفضل وهذا ما يسمح بانجاز الأعمال بأحسن الأشكال واتخاذ أصوب القرارات، إلا أن هذا النظام لا يسمح بالقيام بتوقعات للمبيعات المستقبلية للمؤسسة محل الدراسة وهذا ما يعاب عليه

وعلى المؤسسة أن تحسن هذه النقطة في نظامها المعلوماتي الخاص بها ليتحسن أداء الوظيفة التجارية ولتحقق أداء متميزا وتحقيق اداء متميز للوظائف الخاصة بالمؤسسة يتحقق الأداء المتميز للمؤسسة ككل.

س 5: يحقق نظام معلومات الموارد البشرية تسييرا أفضلًا للموارد البشرية ؟

الجدول رقم (20-III): توزيع العينة حسب ما إذا يحقق نظام معلومات الموارد البشرية تسييرا أفضلًا

#### للموارد البشرية

الإقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	40	100%
غالبا	00	0%
إطلاقا	00	0%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

أجمعت عينة الدراسة وذلك بنسبة 100% بأن نظام معلومات الموارد البشرية (نظام فرعي لنظام المعلومات الإدارية (Gaya)، وهو دائما ما يتيح تسييرا أفضلًا لوظيفة الموارد البشرية، وذلك من خلال القرارات الصائبة فيما يخص سياسات وظيفة الموارد البشرية: كالتوظيف، الأجور و الحوافز وتقييم الأداء... الخ، إلا أن المؤسسة تعاني اختلالا في سياسة التكوين حيث أن سياستها التكوينية غير عادلة وبالتالي على المؤسسة تحسين النظام الفرعي للموارد البشرية من أجل إتاحة أداء أفضل للموارد البشرية ومن خلال تحسين أداء الوظائف الخاصة بالمؤسسة بتحقيق أداء متميز للمؤسسة محل الدراسة.

س 6: يساهم نظام المعلومات المحاسبي والمالي بتسيير مالي جيد وبالتالي ضمان السيولة الدائمة؟

الجدول رقم (21- III): توزيع العينة حسب ما إذا يساهم نظام المعلومات المحاسبي والمالي بتسيير مالي

جيد وبالتالي ضمان السيولة الدائمة

الإقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	40	100%
غالبا	00	0%
إطلاقا	00	0%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

وبخصوص ما يتعلق بمساهمة نظام المعلومات المحاسبي و المالي بتحسين التسيير المالي وضمان ديمومة السيولة، أجاب 95% من أفراد العينة المدروسة بأن لنظام المعلومات المحاسبي و المالي دور كبير في تحسين التسيير المالي إضافة إلى ضمان وجود سيولة من خلال القرارات المالية والمحاسبية الصائبة والموازنة بين الأجل بحيث يسمح هذا النظام الفرعي Oracle لنظام المعلومات الإدارية بتحديد العملاء التي لم تحصل المؤسسة منهم نقودها ، كما يسمح البرنامج Oracle بتسيير محاسبي جيد لكل أصول وخصوم المؤسسة بحيث يتم اتخاذ قرارات صائبة فيما يخص استخدام الموارد المالية للمؤسسة في استثمارات مفيدة ومضمونة، فيما أجابت النسبة المتبقية بالنفي وهذا لجهل هذه العينة كونها من التنفيذيين لأنهم يكتفون فقط بالقيام بوظائفهم .

س 7: مساهمة نظام المعلومات الإنتاجي بتحسين جودة الخدمة في المؤسسة ؟

الجدول رقم (22- III): توزيع العينة حسب مساهمة نظام المعلومات الإنتاجي بتحسين جودة الخدمة في

المؤسسة

الإقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	32	80%

غالبا	00	0%
إطلاقا	08	20%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

ما يتعلق بمساهمة نظام المعلومات الإنتاجي بتحسين جودة الخدمة، أجاب 80% من العينة بأن دائما نظام المعلومات الإنتاجي له دور مهم في تحسين جودة الخدمة من خلال تحسين القرارات التي تمس الوظيفة الإنتاجية: من حيث الجودة الشاملة، التخطيط للاحتياجات من المواد الخام من حيث الأمن والسلامة الصناعية.... فيما أجابت النسبة المتبقية والمقدرة ب 20% بأن النظام لا يساهم إطلاقا في تحسين جودة الخدمة.

س 8: نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة يسمح للمستخدم بتحقيق أهدافه العملية؟

فيما يخص السؤال الذي يتعلق بما إذا كان نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة يسمح للمستخدم بتحقيق أهدافه العملية، كانت إجابات العينة في الجدول التالي :

الجدول رقم (23- III) : توزيع العينة حسب نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة يسمح للمستخدم بتحقيق أهدافه العملية

الإقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	34	85%
غالبا	06	15%
إطلاقا	00	0%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

بخصوص السؤال المتعلق بما إذا كان نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة يسمح للمستخدم بتحقيق أهدافه العملية، أكد 85% من أفراد العينة المدروسة بأن نظام المعلومات المتبنى من طرف المؤسسة دائما ما يسمح للمستخدم بتحقيق أهدافه العملية من حيث القيام بمعالجة المعلومات واسترجاعها في الوقت المناسب وبالحدود الملائم وبالدفقة المطلوبة مما يسمح له بالقيام بمهامه في الأجل المطلوبة وبالطريقة

المناسبة وهذا ما يؤكد الإجابات السابقة حيث أن النظام المعلوماتي يجعل المستخدم أكثر كفاءة بالإضافة أنه يحسن من الأداء الفردي للعمال ومن الأداء العام للمؤسسة .  
كما أجاب 15% من المستجوبين بأن النظام يسمح للمستخدم بتحقيق أهدافه العملية غالبا من خلال إخراج المعلومات عبر تقارير سهلة الفهم تسمح للمستخدم لها باتخاذ قرارات تعتبر في معظم الأحيان صائبة مما يجعل المستخدم يحقق أهدافه العملية .

س 9: رضا المستخدم على نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة ؟

الجدول رقم (24-III): توزيع العينة حسب رضا المستخدم على نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة

الإقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	32	80%
غالبا	00	0%
إطلاقا	08	20%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

فيما يخص فيما إذا كان المستخدم راض عن النظام المعلوماتي الخاص بالمؤسسة، أكد المستجوبون وذلك بنسبة 80% بأنهم راضون دائما عن النظام وذلك لما يوفر من خصائص كالسرعة، الدقة، الكفاءة في معالجة المعلومات ... الخ، كما أنه يسمح بتحقيق الأهداف و الأداء الأفضل ويحسن ويصوب القرارات، فيما أجاب 20% الباقون بأنهم إطلاقا غير راضون عن النظام وذلك لأنهم ينتظرون من النظام أن يلي كل احتياجاتهم ويلائم كل متطلباتهم ويفضلون أن تقوم المؤسسة بتحسينه بصفة مستمرة ودورية ليسمح للمؤسسة بتحقيق هامش من التفوق على منافسيها عن طريق الحصول على المعلومات المناسبة وبالتكلفة المناسبة والتي تسمح لمتخذي القرار من اتخاذ قرارات حد مناسبة فيما يخص اقتناص الفرص وتجنب التهديدات من جهة وقرارات خاصة بوظائف المؤسسة مما يجعل أداء المؤسسة متميزا .

❖ نتائج الدراسة التطبيقية:

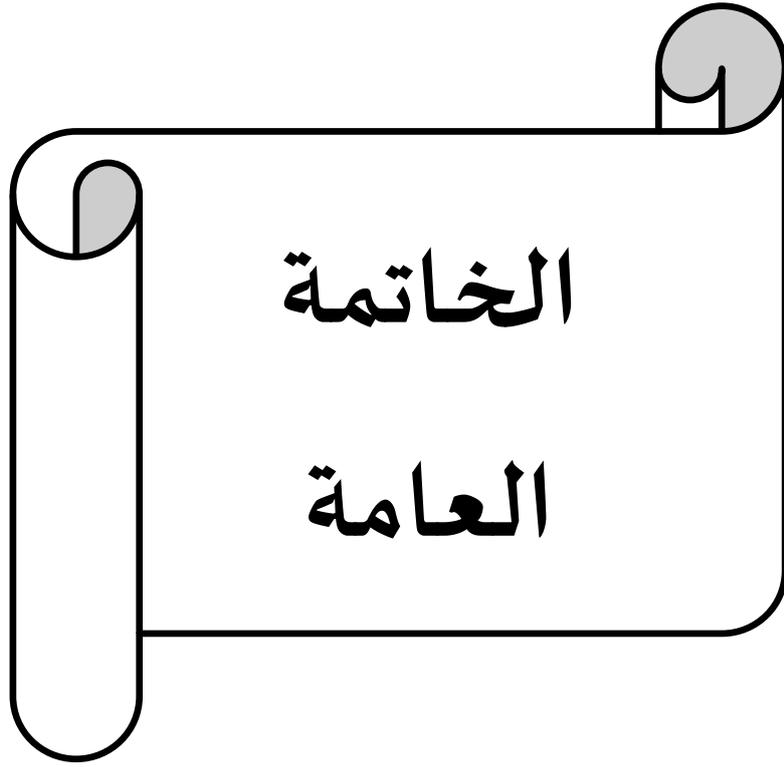
- تتبنى مؤسسة اتصالات الجزائر نظام معلوماتي صراط رسميا منذ سنة 2003 أما بالنسبة لنظام معلوماتها الإدارية فيسمى Gaya.
- يستخدم النظام Gaya م " لتسيير ومتابعة والرقابة على وظائف و أنشطة المؤسسة .
- لنظام المعلومات الإدارية الخاص بالمؤسسة مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة والمتكاملة فيما بينها فمدرجات نظام معلوماتي فرعي هي مدخلات لنظام فرعي آخر .
- يتم اتخاذ القرارات انطلاقا من التقارير الواضحة والتي تحمل مجموعة من المعلومات المرتبة والمبوبة والمستخرجة على شكل جداول وأشكال بيانية تتيح لمستخدمها اتخاذ قرارات صائبة هذه التقارير تعتبر مخرجات لنظام المعلومات الإدارية أو لأنظمتها الفرعية .
- يوجد لدى المؤسسة مصلحة تعنى بصيانة نظام المعلومات الإدارية ونظام المعلومات بصفة عامة يدعى بالمركز الجهوي لإنتاج المعلوماتية CRPI وهمه السهر على ضمان استمرارية عمل النظام المعلوماتي بالمؤسسة .
- غالبا ما يحصل العمال على المعلومة حينما يحتاجون إليها وبالذقة والوضوح والحجم المطلوبين وهو ما يساعدهم على اتخاذ قرارات مناسبة فيما يخص وظائفهم وكيفية أدائها، كما يتم تبادل المعلومات بين المصالح سواءا بالهاتف أو الفاكس أو بالبريد الإلكتروني أو باستخدام الشبكات الداخلية وهو ما يسهل نشر المعلومة والاستفادة منها قدر الإمكان.
- يتم استخدام أجهزة حاسوبية متطورة تسمح للعمال بمعالجة المعلومات بالكم والطريقة والوقت الملائم، كما يتم استخدام البرامج الحاسوبية في عملهم اليومي وهو ما يسمح لهم بالحصول على المعلومات ومعالجتها واسترجاعها وكذلك القيام بمهامهم بالكفاءة المطلوبة .
- لقد قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بتطوير نظامها المعلوماتي ليتماشى مع حاجيات المستخدم تكن 45 % من الأفراد العاملين لا يعلمون ذلك بسبب الحصار المعلومة على فئة معينة في المؤسسة والتي تمثل الإطارات كما قامت المؤسسة بتكوين أفرادها على استخدام البرامج الحاسوبية وأنظمة المعلومات إلا أن 30 % من

- العاملين لم يتلقوا برنامجا تكوينيا منذ توظيفه في المؤسسة بالرغم من تكوين بعض الأفراد لأكثر من 10 مرات ومن هنا نلاحظ وجود خلل في سياسة التكوين بالمؤسسة محل الدراسة.
- يعتبر نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة سهل الاستخدام ويتسم بالفعالية ويلبي حاجيات المستخدم إلا أنه بحاجة إلى تحسين مستمر ليلبي كل التطورات ويوالم كل الاحتياجات .

- إن المعلومات التي تعتبر نتاج أو مخرجات عن نظام المعلومات الموجود بالمؤسسة دائما ما تجعل العمال يقومون بتادية أعمالهم بسرعة أكبر وذلك لأن النظام يسمح لهم بالحصول على المعلومة بالوقت المناسب كما أن المعالجة تتسم بالسرعة المطلوبة وبالذقة المناسبة.
- المعلومات المتأتية من النظام المعلوماتي غالبا ما تجعل المستخدمين يقومون بمهامهم بأكثر كفاءة وذلك من خلال اختصار الوقت ودقة المعلومات المقدمة ووضوحها بالإضافة إلى سهولة طريقة المعالجة، وبالنسبة لمخرجات النظام المعلوماتي والتي تكون على شكل تقارير واضحة تسهل من طريقة تحليل المعلومات كما تسهل عملية اتخاذ القرارات بالإضافة إلى سهولة عملية الرقابة الآنية للعمليات.
- استخدام نظام المعلومات يجعل أداء المستخدم يتحسن بشكل مستمر من خلال القرارات التي يتخذها باستخدام مخرجات النظام .
- نظام المعلومات التجارية (نظام فرعي لنظام المعلومات الإدارية (Gaya) يتيح للوظيفة التجارية أداء. أحسن وبالتالي تحقيق كل الأهداف التجارية للمؤسسة من خلال أن هذا النظام يسمح بتحديد زبائن المؤسسة الحاليين ويحدد المناطق والزبائن المستهدفة وبالتالي السياسة التسويقية المتبعة مستقبلا، إلا أن هذا النظام لا يسمح بالقيام بتوقعات للمبيعات المستقبلية للمؤسسة محل الدراسة وهذا ما يعاب عليه وعلى المؤسسة أن تحسن هذه النقطة في نظامها المعلوماتي الخاص بما ليتحسن أداء الوظيفة التجارية ولتحقق أداء متميزا وبتحقيق اداء متميز للوظائف الخاصة بالمؤسسة يتحقق الأداء المتميز للمؤسسة ككل.
- نظام معلومات الموارد البشرية نظام فرعي لنظام المعلومات الإدارية (Gaya)، يتيح تسييرا أفضل لوظيفة الموارد البشرية، وذلك من خلال القرارات الصالبة فيما يخص سياسات وظيفية الموارد البشرية: كالتوظيف، الأجور و الحوافز، تقييم الأداء...إخ، إلا أن المؤسسة تعاني اختلالا في سياسة التكوين حيث أن سياستها التكوينية غير عادلة وبالتالي على المؤسسة تحسين النظام الفرعي للموارد البشرية من أجل إتاحة أداء أفضل للموارد البشرية ومن خلال تحسين أداء الوظائف الخاصة بالمؤسسة يتحقق أداء متميز للمؤسسة محل الدراسة .
- لنظام المعلومات المحاسبي و المالي دور كبير في تحسين التسيير المالي إضافة إلى ضمان وجود سيولة من خلال القرارات المالية والمحاسبية الصائبة والموازنة بين الأجل، بحيث يسمح هذا النظام الفرعي.

#### خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل من معلومات حول المؤسسة محل الدراسة و البيانات المتحصل عليها من الاستبيان، وكذا عرض وتحليل هذه البيانات، توصلنا إلى أن لنظام المعلومات دور كبير في تسيير مؤسسة اتصالات الجزائر، كون نظام المعلومات يتطلب البحث المستمر عن المعلومات وكذا بثها في الوقت المناسب، وهذا ما يساعد في تحسين الخدمات ورفع وتطوير المؤسسة.



الخاتمة

العامّة

يعتبر نظام المعلومات في المؤسسة بمثابة الجهاز العصبي الذي بواسطته تتصل بكافة أجزائها وأقسامها، فهو بالتالي ركيزة أساسية داخل المؤسسة بالإضافة إلى الدور البارز الذي يلعبه في تحسين أداء العاملين خاصة أن نظام المعلومات يهتم بالمعلومات التي تمثل عصب الحياة في شتى أنواع التنظيمات خاصة للمتصلة منها بالقطاع الاقتصادي كما أن نظام المعلومات يساهم بقدر وافر في بلورة رؤية أوضح للمشاكل وبدائل حلولها، وبالتالي إنتاج قرارات أكثر دقة مرنة وفعالة وتعهده ووقت اقل، كما يساهم في تحسين الإجراءات والسياسات ويحافظ على علاقة المؤسسة بمحيطها، كما أن نظام المعلومات تحقق : تكلفة اقل وبالتالي تحسين الأداء من خلال تقليل الوقت المهدر، كما انه يقلل من الأخطاء المحملة . عملية تقييم العاملين في المؤسسة بالإضافة إلى الله يدعم عملية التقييم وذلك من خلال توفير للمعلومات الدقيقة عن أداء العاملين بالإضافة إلى أن نظام المعلومات يساعد في تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التحسين والتطوير في أداءهم كما انه يساعد في إعطاء الحلول لمشاكل الأداء بما يتلاءم مع نتائج التنظيم، وهذا كله يدل على الدور الذي يلعبه نظام المعلومات في تحسين أداء العاملين، وذلك يحب العزيز الوعي داخل المؤسسات وعلى المستويات كافة بأهمية نظام المعلومات في نجاح المنظمة عامة ولحاج تطبيق نظام إدارة أداء العاملين خاصة وبالتالي رفع كفاءة أداء العاملين، ومن اجل أن يعمل نظام المعلومات بكفاءة ينبغي توفير عاملين لتشغيل النظام وإدارته، وكذلك حاجة إلى أجهزة حديثة ومتطورة لكي تستطيع المؤسسة أن تحقق أهدافها بأفضل الطرق، بالإضافة إلى تحديد جوانب لتطوير أداء العاملين في مختلف المجالات.

#### 1- نتائج اختبار الفرضيات الدراسة

عند دراسة واقع دور نظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة، اعتمادا على الدراسة الميدانية تم التوصل إلى مايلي:

الفرضية الأولى: " يعتبر نظام المعلومات وسيلة هامة وتقنية عالية داخل المؤسسة تعمل على توفير المعلومات الصحيحة السليمة بالكم والنوع اللازمين وفي الوقت المناسب دون تكلفة وجهد ."

من خلال النتائج يتبين أن المؤسسة تعمل على نظام معلومات فعال من أجل توفير معلومات وبيانات ضرورية ودقيقة لمختلف المستويات الادارية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: " نظام المعلومات يدعم عملية التقييم وذلك من خلال توفير معلومات دقيقة عن أداء العاملين ."

فنظام المعلومات ساهم ويساهم في تدعيم عملية تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة. وذلك بما ينتجه من تطبيقات ووسائل التي لها تأثير كبير على السرعة والدقة في التعامل مع العاملين داخل المؤسسة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: " تسعى مؤسسة من خلال نظام المعلومات إلى تحسين التسيير وتحسين اتخاذ القرارات من أجل تحسين الأداء والوصول إلى الأداء المتميز".

المعلومات المقدمة من طرف النظام تجعل الأفراد يقومون بمهامهم بأكثر كفاءة حيث أنهم يرغبون بتحسين نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة ليوائم احتياجاتهم كمستخدمين لهذا النظام وليجعلهم يقومون بعملهم بأحسن صورة ممكنة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

## 2- الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: النتائج

مكنت الدراسة بشقها النظري و التطبيقي من التوصل لبعض النتائج والتي يمكن تحديدها فيما يلي :

1. يسهل نظام المعلومات في المؤسسة من عملية وضع توقعات الأداء للعاملين.
2. يفيد نظام المعلومات بكل تقنياته بتحسين أداء المنظمات بشكل عام وموثوقية المعلومات المتدفقة داخل النظام، مما يؤمن للمؤسسة ميزة الأمان في تعاملها والتأكد من عدم ضياع أي معلومة مهما قلت أهميتها، إذ انه سيكون لها قيمة كبيرة عند تحليلها بيانات أخرى إحصائياً أو تمت الاستعانة بها لاحقاً.
3. يحقق نظام المعلومات تكلفة اقل وبالتالي تحسين الأداء من حيث التقليل من الوقت المهدور، مما يحسن تدفق المعلومات بشكل أفضل في المؤسسة.
4. يقلل استخدام نظام المعلومات من الأخطاء المحتملة في عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة .
5. يقوم نظام المعلومات بدعم عملية التقييم وذلك من خلال توفير المعلومات الدقيقة عن أداء العاملين، كما انه يساهم في إعطاء حلول لمشاكل الأداء بما يتلاءم مع نتائج التقييم.
6. يساعد نظام المعلومات في تحديد العاملين الذين يحتاجون إلى تحسين وتطوير أداءهم.
7. يعد نظام المعلومات أعلى درجة من الأهمية في المؤسسة من خلال أثره الفاعل في إيصال المعلومات وتسهيل الإلمام بمكونات الواقع وتفاعلاته وتأمين مقدرة اكتشاف الفجوات في النظام.
8. يعمل نظام المعلومات على توفير كلا من المعلومات الخاصة بالمشكلة المطروحة والاتصالات لحل المشاكل شبه المهيكلية التي أصبحت من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم .
9. يساهم إدخال التكنولوجيا إلى المؤسسة في تقديم المعلومات أكثر دقة، سرعة وملائمة بالمقارنة مع أنظمة سابقة.
10. يدعم نظام المعلومات تنفيذ ومتابعة وحماية المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.

11. غالبا ما يحصل العمال على المعلومة حينما يحتاجون إليها وبالذقة والوضوح والحجم المطلوبين وهو ما يساعدهم على اتخاذ قرارات مناسبة فيما يخص وظائفهم وكيفية أدائها، كما يتم تبادل المعلومات بين المصباح سواءا بالهاتف أو الفاكس أو البريد الإلكتروني أو باستخدام الشبكات الداخلية وهو ما يسهل نشر المعلومة والاستفادة منها قدر الإمكان .
12. يتم استخدام أجهزة حاسوبية متطورة تسمح للعمال بمعالجة المعلومات بالكم والطريقة و الوقت الملائم، كما يتم استخدام البرامج الحاسوبية في عملهم اليومي وهو ما يسمح لهم بالحصول على المعلومات ومعالجتها واسترجاعها وكذلك القيام بمهامهم بالكفاءة المطلوبة .
13. لقد قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بتطوير نظامها المعلوماتي ليتماشى مع حاجيات المستخدم لكن 45% من الأفراد العاملين لا يعلمون ذلك بسبب الحصار المعلومة على فئة معينة في المؤسسة والتي تمثل الإطارات كما قامت المؤسسة بتكوين أفرادها على استخدام البرامج الحاسوبية وأنظمة لمعلومات إلا أن 30% من العاملين لم يتلقوا برنامجا تكوينيا منذ توظيفه في المؤسسة بالرغم من تكوين بعض الأفراد لأكثر من 10 مرات ومن هنا للاخط وجود خلل في سياسة التكوين بالمؤسسة محل الدراسة.
14. يعتبر نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة سهل الاستخدام ويتسم بالفعالية ويلبي حاجيات المستخدم إلا أنه بحاجة إلى تحسين مستمر ليلبي كل التطورات ويوائم كل الاحتياجات .
15. إن المعلومات التي تعتبر نتاج أو مخرجات عن نظام المعلومات الموجود بالمؤسسة دائما ما تجعل العمال يقومون بتادية أعمالهم بسرعة أكبر وذلك لأن النظام يسمح لهم بالحصول على المعلومة بالوقت المناسب كما أن المعالجة تتسم بالسرعة المطلوبة وبالذقة المناسبة
16. المعلومات المتأتية من النظام المعلوماتي غالبا ما تجعل المستخدمين يقومون بمهامهم بأكثر كفاءة وذلك من خلال اختصار الوقت ودقة المعلومات المقدمة ووضوحها بالإضافة إلى سهولة طريقة المعالجة، وبالنسبة لمخرجات النظام المعلوماتي والتي تكون على شكل تقارير واضحة تسهل من طريقة تحليل المعلومات كما تسهل عملية اتخاذ القرارات بالإضافة إلى سهولة عملية الرقابة الآنية للعمليات.
17. استخدام نظام المعلومات يجعل أداء المستخدم يتحسن بشكل مستمر من خلال القرارات التي يتخذها باستخدام مخرجات النظام .
18. نظام المعلومات الإنتاجي له دور مهم في تحسين جودة الخدمة من خلال تحسين القرارات التي تمس الوظيفة الإنتاجية : من حيث الجودة الشاملة ، التخطيط للاحتياجات من المواد الخام، من حيث الأمن والسلامة الصناعية ... الخ .
19. نظام المعلومات المتين من طرف المؤسسة دائما ما يسمح للمستخدم بتحقيق أهدافه العملية من حيث القيام بمعالجة المعلومات واسترجاعها في الوقت المناسب وبالحجم الملائم وبالذقة المطلوبة مما يسمح له بالقيام بمهامه في الأحوال المطلوبة وبالطريقة المناسبة.

20. المستخدمون راضون عن النظام وذلك لما يوفر من خصائص كالسرعة ، الدقة ، الكفاءة في معالجة المعلومات ... الخ ، كما أنه يسمح بتحقيق الأهداف والأداء الأفضل ويحسن ويصوب القرارات.
21. على المؤسسة تحسين نظام المعلومات بصفة مستمرة ودورية ليسمح لها بتحقيق هامش من التفوق على منافسيها عن طريق الحصول على المعلومات المناسبة وبالتكلفة المناسبة والتي تسمح المتحذي القرار من اتخاذ قرارات جد مناسبة فيما يخص اقتناص الفرص وتجنب التهديدات من جهة وقرارات خاصة بوظائف المؤسسة مما يجعل أداء المؤسسة متميزا.
22. بخصوص السبب الأساسي من وراء اقتناء المؤسسة لنظامها المعلوماتي ، تبين بأن سبب تبني المؤسسة للنظام هو فهم التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي و تتبعها ( أداة لليقظة الإستراتيجية ) من خلال توفير المعلومات التي تتيح معرفة الفرص من أجل استغلالها واقتناصها ومعرفة التهديدات وتجنبها أي اتخاذ قرار فيما يخص اقتناص فرصة أو تجنب تحديد ، كما تبين بأن اقتناء النظام يرجع إلى الحصول على ميزة تنافسية ومجموع الميزات التنافسية يشكل قدرة تنافسية وبالتالي أداء متميز للمؤسسة ، و السبب الحقيقي لتبني المؤسسة للنظام هو تحسين التسيير و تحسين اتخاذ القرارات من أجل تحسين الأداء و الوصول إلى الأداء المتميز.

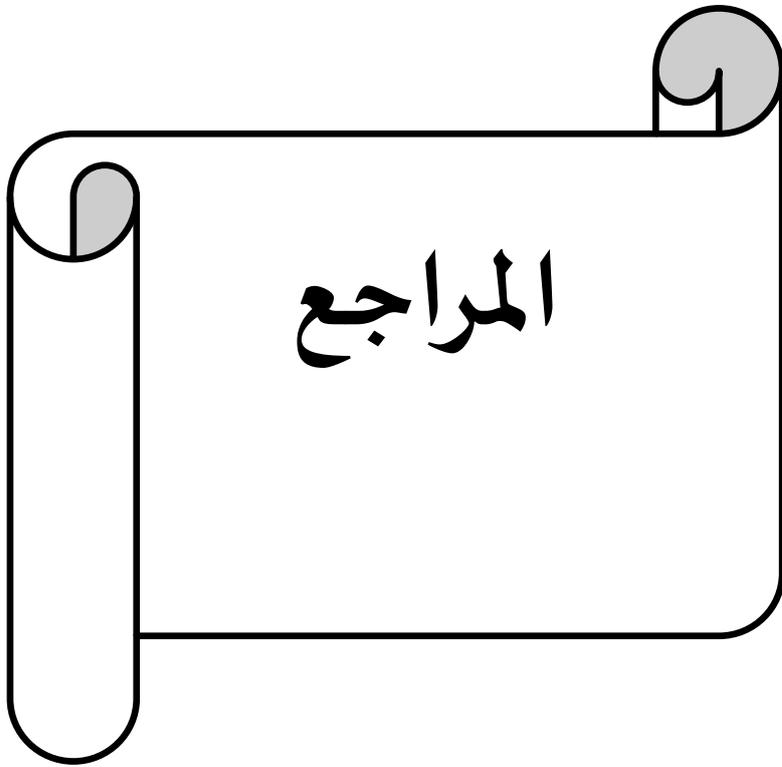
ثانياً : التوصيات

في إطار هذه الدراسة، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها أعلاه، يمكن في الأخير تقديم بعض التوصيات والمتمثلة كما يلي:

1. إن المعلومات التي يعتمد عليها في تحسين الأداء يجب أن يكون بمقدورها الاستجابة الكاملة لاحتياجات العاملين، من خلال اعتماد نظام المعلومات مبني على أسس عملية بالإضافة إلى أن تكون عملية التعامل مع مخرجاته من قبل متخصصين.
2. يجب أن ترتبط عملية تقييم الأداء داخل المؤسسة بالأبعاد البيئية، الاقتصادية، والاجتماعية بالاعتماد على نظام معلومات فعال يتوافق مع هذه الاحتياجات.
3. يجب على المؤسسات الجزائرية أن تسعى لتطوير نظام المعلومات التي تستخدمها تجاوبا مع متغيرات المحيط قصد تحقيق الرهانات الجديدة التي تطرح نفسها على أرض الواقع.
4. يجب تكييف نظام معلومات في المؤسسة بطريقة تسمح بالحصول على المعلومات المناسبة في التوقيت المناسب.

ثالثاً: افاق الدراسة

- دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار؛
- دور النظم المعلومات في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة؛
- دور نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.



المراجع:

أولاً: باللغة العربية

1. الكتب:

1. أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
2. حنفي محمود سليمان، "السلوك التنظيمي والأداء"، دار الجامعات المصرية، مصر، القاهرة، 1999.
3. راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2001.
4. سعد غالب ياسين، "نظم المعلومات الإدارية"، دار اليازوري العلمية، عمان، 2003.
5. سعد غالب ياسين، "المعلوماتية إدارة المعرفة"، المستقبل العربي، مركز دراسة الوحدة العربية، بيروت، 2008.
6. سيد عبد النبي محمد، "طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، 2004.
7. صلاح الدين عبد المنعم مبارك، "اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والادارية"، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
8. عادل محمد الحسون وخالد ياسين القيسي، "النظم المحاسبية"، دار الكتب والوثائق، بغداد 2000.
9. عطا الله السيد، "نظم المعلومات المحاسبية"، دار اليا لى للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
10. علاء الدين عبد القادر، "نظم المعلومات الإدارية"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
11. علي عبد الهادي مسلم، "مذكرات في نظم المعلومات الإدارية - مبادئ وتطبيقات"، الناشر مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر، 1994.
12. فايز جمعة صالح النجار، "نظم المعلومات الادارية"، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
13. فلاح حسن، عداي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل، عمان، 2000.
14. محمد سعيد، أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، 2003.
15. مزهر شعبان العاني، "العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
16. مصطفى يوسف، "إدارة الأداء"، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، 2016.
17. منير نوري، "نظام المعلومات المطبق في التسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.

ii. المجالات:

1. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد 07، 2009-2010.
2. عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر العدد 01، بسكرة، نوفمبر 2001.
3. محمد الصغير قريشي، واقع التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 09، ورقلة، 2011.

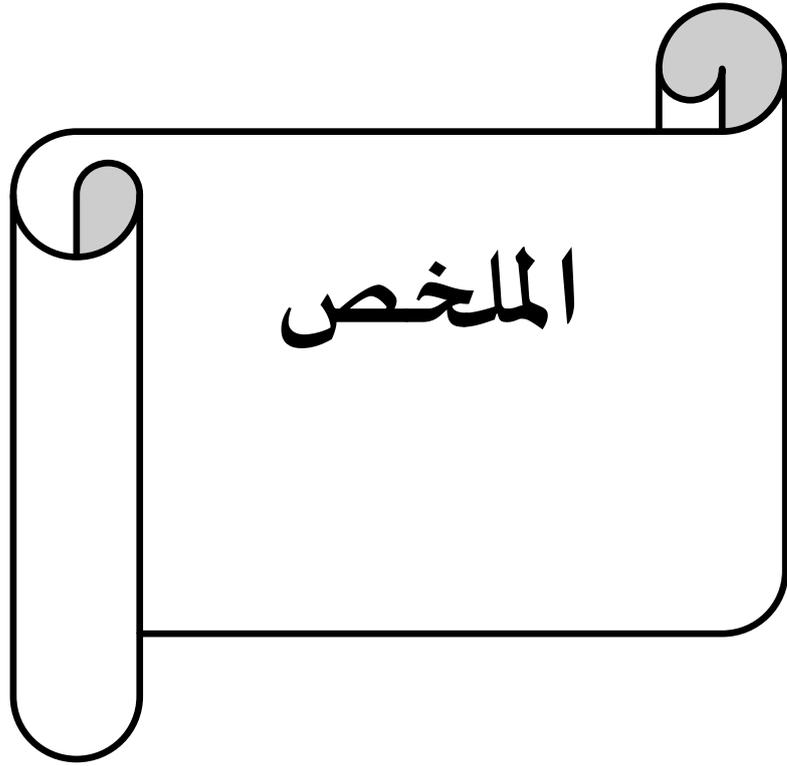
iii. الرسائل والأطروحات :

1. أسماء جواني، دور نظم المعلومات في صنع القرار الإداري، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- أم بواقي،- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016.
2. أسماء سلمان زيد الجبوري، "مدى كفاية التقارير المالية الحالية في الإبلاغ عن أداء الوحدات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد 2012.
3. أميرة مدفوني، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار، دراسة ميدانية بمستشفى ابن سينا- أم بواقي،- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2016.
4. بسعيد أسامة نبيل، دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (مدخل الإبداع الإداري)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير الطور الثالث، جامعة الجزائر، عين تموشنت 2018/2019.
5. بوركاب مصطفى، لافي إبراهيم، نظام المعلومات المحاسبي وأثره على جودة القوائم المالية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع البويرة،- مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة أكلي محند أولحاج ، بويرة، الجزائر، 2015.
6. زبور محمد، عاصي رابح، "دور نظم المعلومات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة تخرج شهادة الماجستير في علوم التسيير، إدارة أعمال، المركز الجامعي الونشريسي تيسمسيلت، 2018/2019.
7. زواغي محمد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية اتخاذ القرار على ضوء البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة مقارنة،- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2017.
8. سكفالي حسين، مقالاتي مروة، نظم المعلومات الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قلمة، 2019/2020.

9. سلوى محمد الشرفا، دور ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
10. عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015.
11. عادل موسى محمد العيسي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان 2011.
12. عبد الهادي حامد رمضان، العوامل المؤثرة على نظم المعلومات المحاسبية في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان 2011.
13. عثمان مداحي، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2009.
14. عليوات سالمة، شلوش فاطمة، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، في علوم التسيير، كلية علوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2015.
15. فتحي زلاسي، نجاة عطا الله، خالد بوخزنة، نظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، في جامعة الوادي، 2019/2020.
16. كمال بن زيتون، دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات التجارية- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - البويرة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر، جامعة آكلي محند أولحاج، بويرة، الجزائر، 2018.
17. ليلي عبد الكبير، أساليب الرقابة وعلاقتها بالكفاءة الانتاجية، دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة الحليب بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016/2017.
18. مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، في جامعة سطيف 2009/2010.
19. مناعي تهنان نور، دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الهاتف النقال النقال موبليس - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسة، بسكرة، 2018/2019.
20. ناصري عمار، دور تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة، شهادة ماستر LMD في العلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، 2012/2013.

ثانيا: باللغة الفرنسية

<https://www.abahe.uk/>;14/05/2023 ; 22 :00



### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور نظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة كوسيلة تساعد على توصيل المعلومات الضرورية للمهتمين بها وذلك من خلال عناصر نظم المعلومات والمتمثلة في المدخلات، المعالجة، المعلومة، التي ترتبط جودتها بالخصائص النوعية لتلك المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات كمخرجات نهائية تفيد في اتخاذ القرارات، وقد تم من خلال هذه الدراسة إجراء دراسة تطبيقية على مؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم " محاولة الإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة مكونة من 24 سؤالاً، وزعت على عينة مكونة من 40 فرداً من عمال اتصالات الجزائر بمستغانم، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور لنظام المعلومات على الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

كلمات مفتاحية: نظام المعلومات، أداء المؤسسة، المعلومات، إتخاذ القرارات، التنافسية.

### Résumé:

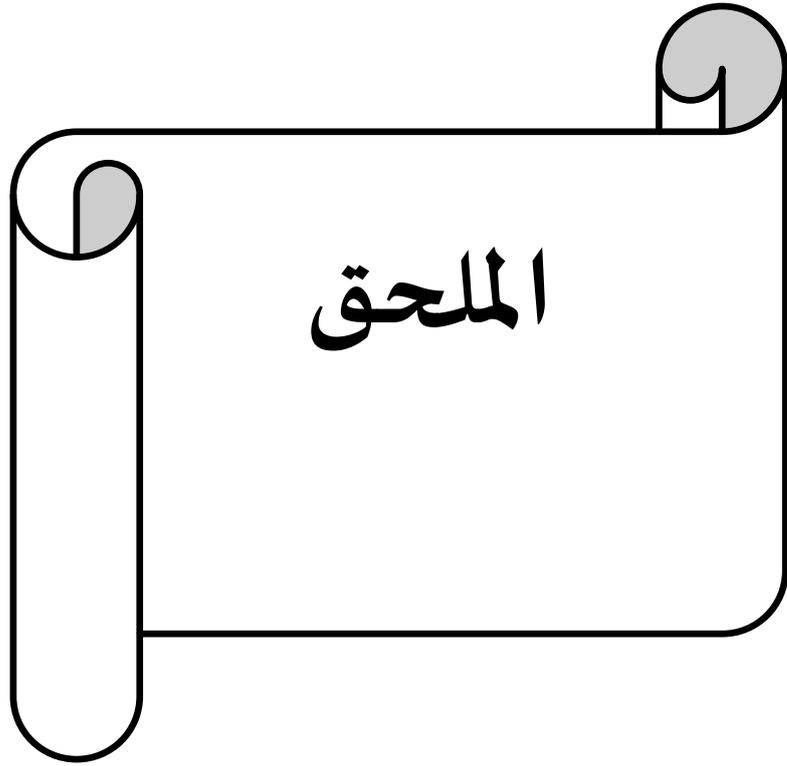
L'étude visait à mettre en lumière le rôle du système d'information dans l'amélioration de la performance de l'organisation en tant que moyen permettant de communiquer les informations nécessaires à ceux qui s'y intéressent, à travers les éléments des systèmes d'information représentés dans les entrées, le traitement et la informations dont la qualité est liée aux caractéristiques qualitatives de ces informations fournies par le système d'information en tant que produits finaux utiles à la prise de décision A travers cette étude, une étude appliquée a été menée sur la société Algérie Télécom, succursale de Mostaganem, dans le but de projeter côté théorique sur le côté pratique.

Pour y parvenir, un questionnaire composé de 24 questions a été conçu et distribué à un échantillon de 40 étudiants.

Membre des travailleurs d'Algérie Télécom à Mostaganem. L'étude a conclu qu'il y a un rôle pour le système d'information sur la performance dans l'établissement à l'étude.

### les mots clés:

Systeme d'information, performance de l'entreprise, information, décision, compétitivité.





## الإستبيان

قسم علوم التسيير

جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم -

السنة الثانية ماستر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

تخصص: تسيير الإستراتيجي

وعلوم التسيير.

### استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير استراتيجي بعنوان " دور نظم المعلومات في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم " ونظراً لأهمية رأيكم، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

السنة الجامعية: 2022- 2023

المحور الأول: البيانات الشخصية

(1) الجنس:

ذكر  أنثى

(2) السن ما بين:

[29-20]  [30-39]  [40-49]  من 50 فما فوق

(3) المؤهل العلمي:

ثانوي  ليسانس   
 ماجستير  مهندس   
 ماستر  دبلوم مهني   
 دكتوراه  دبلوم دراسات جامعية

(4) الوظيفة التي تشغلها:

.....

(5) الخبرة في الميدان:

	أقل من سنة
	من سنة إلى 05 سنوات
	من 05 إلى 10 سنوات
	من 10 إلى 15 سنة
	أكثر من 15 سنة

(6) عدد الدورات التكوينية:

دورة واحدة  صفر دورة   
 ثلاث دورات أو أكثر  دورتان

(1) استفادتكم من الدورات التكوينية:

استفادة ممتازة      
 جيدة      
 لا استفدة      
 ضعيفة

المحور الثاني: معرفة و اقـع نظام المعلومات في المؤسسة

لا	نوعا ما	نعم	الأسئلة
			نظام المعلومات هو مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها تجميع وتخزين وبتـ المعلومات
			مراعاة نظام المعلومات في أداء الخدمات
			تطبيق نظام المعلومات في المؤسسة
			العمل على إيصال المعلومات المناسبة في الوقت المناسب
			التحديث المستمر للمعلومات والبيانات
			اعتماد نظام المعلومات على نظم مساعدة
			يساهم نظام المعلومات في الحد من الأخطاء

المحور الثالث: دعم نظام المعلومات لأداء المؤسسة

إطلاقا	غالبا	دائما	الأسئلة
			المعلومات التي تنتج عن نظام المعلومات تجعل المستخدم يؤدي العمل بسرعة أكبر
			المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال استخدام نظام المعلومات تجعل المستخدم أكثر كفاءة
			استخدام النظام يحسن الأداء بشكل مستمر
			يحقق نظام المعلومات التجارية أداء أفضل للوظيفة التجارية
			يحقق نظام معلومات الموارد البشرية تسييرا أفضل للموارد البشرية
			يساهم نظام المعلومات المحاسبي والمالي بتسيير مالي جيد وبالتالي ضمان السيولة الدائمة
			مساهمة نظام المعلومات الإنتاجي بتحسين جودة الخدمة في المؤسسة
			مساهمة نظام المعلومات الإنتاجي بتحسين جودة الخدمة في المؤسسة
			رضا المستخدم على نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة