



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: تسيير استراتيجي دولي

دور نظام المعلومات في دعم و توجيه استيراثية المؤسسة
دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة

من إعداد الطالبة:

بوعزة بادية

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن نعمة فاطمة	أستاذة مساعدة صنف أ	جامعة مستغانم
مقررا	مقداد نادية	أستاذة مساعدة صنف أ	جامعة مستغانم
مناقشا	مقيدش فاطمة الزهراء	أستاذة مساعدة صنف أ	جامعة مستغانم

الفهرس

إهداء

شكر و تقدير

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة العامة أ - ح

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول النظام و المعلومة و نظام المعلومات

تمهيد..... 01

المبحث الأول: النظام و المعلومة..... 02

المبحث الثاني: نظام المعلومات..... 19

خلاصة الفصل..... 31

الفصل الثاني: نظام المعلومات كوسيلة لدعم و توجيه إستراتيجية المؤسسة

تمهيد..... 23

المبحث الأول: الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية..... 33

المبحث الثاني: علاقة نظم المعلومات الإستراتيجية بإستراتيجية المؤسسة..... 38

خلاصة الفصل..... 43

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم

تمهيد..... 44

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة..... 45

المبحث الثاني: واقع نظام المعلومات بالمؤسسة..... 57

خلاصة الفصل..... 87

الخاتمة العامة..... 88

قائمة المراجع..... 92

الملاحق

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلي:

روح أبي الطاهرة أسكنها الله فسيح جناته

أمي الغالية أطال الله في عمرها

أخواتي و راجية من الله أن يمنح لهم السعادة

زوجي و ابنتي حفظهما الله

جزاكم الله خيرا.

الشكر

الشكر لله أولا و أخيرا، و أحمده حمدا كثيرا على توفيقه لنا في

إتمام هذا العمل المتواضع و الصلاة و السلام على خير خلق الله سيدنا محمد صلى
الله عليه و سلم.

أتقدم بجزيل الشكر و العرفان لأستاذتي الفاضلة: الأستاذة 'مقداد نادية' التي
تفضلت بقبول الإشراف على هذا العمل و التي عمرتني بنبل أخلاقها و راحة صدرها و
حسن توجيهها و إرشادها، كما أتوجه بالشكر الى " أعضاء لجنة المناقشة " و هذا
لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة.

و لا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بكل الشكر و التقدير لجميع الأساتذة
بكلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية، بجامعة عبد الحميد ابن
باديس، الذين لم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم.

و لا أنسى أن أتقدم بخالص الشكر إلى كل إطارات و عمال مؤسسة المطاحن
الكبرى للظهرة ولاية مستغانم عما قدموه لنا من تسميلات.

و في الأخير أشكر كل من ساعدني على هذا العمل من قريب أو من بعيد.

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
25	موارد نظم المعلومات	I
67	أنواع الفريضة حسب المعايير الدولية	II
68	تفريغ الاستثمار المتعلقة بالجنس	01 - III
69	تفريغ الاستثمار المتعلقة بالسنة	02 - III
70	تفريغ الاستثمار المتعلقة بالمؤهل العلمي	03 - III
71	تفريغ الاستثمار المتعلقة بأساس التوظيف	04 - III
72	تفريغ الاستثمار المتعلقة بسنوات الخبرة	05 - III
73	تفريغ الاستثمار المتعلقة بمسير المؤسسة	06 - III
74	تفريغ الاستثمار المتعلقة بوضعية المؤسسة القانونية	07 - III
75	تفريغ الاستثمار المتعلقة بنوعية الأجهزة المستخدمة	08 - III
76	تفريغ الاستثمار المتعلقة بطبيعة المعلومات التي تحتاجها المؤسسة	09 - III
77	تفريغ الاستثمار المتعلقة بمصادر الحصول على المعلومات	10 - III
78	تفريغ الاستثمار المتعلقة بالشبكة المستخدمة داخل المؤسسة	11 - III
79	تفريغ الاستثمار المتعلقة ببرمجيات المعتمدة من طرف المؤسسة	12 - III
80	تفريغ الاستثمار المتعلقة بنظام المعلومات	13 - III
81	تفريغ الاستثمار المتعلقة بوظائف نظام المعلومات	14 - III
82	تفريغ الاستثمار المتعلقة بنوع نظم المعلومات الموجودة في المؤسسة	15 - III
83	تفريغ الاستثمار المتعلقة باعتماد الإدارة العليا على نظم المعلومات	16 - III
84	تفريغ الاستثمار الخاصة بنوع الإستراتيجيات التي تطبقها المؤسسة	17 - III
85	تفريغ الاستثمار الخاصة بمساهمة نظم المعلومات في دعم و توجيه إستراتيجية المؤسسة	18 - III
86	تفريغ الاستثمار الخاصة بمساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة	19 - III

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	المقدمة
I	مكونات النظام	5
II	المنظمة بصفاتها نظاما مفتوحا	8
III	وظائف نظام المعلومات	21
IV	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة	69
V	الهيكل التنظيمي لمديرية نظام المعلومات	75
01-VI	نسبة تفريغ الاستثمار الخاصة بالجنس	68
02 - VI	نسبة تفريغ الاستثمار الخاصة بالسن	69
03 - VI	نسبة تفريغ الاستثمار الخاصة بالمؤهل العلمي	70
04 - VI	نسبة تفريغ الاستثمار الخاصة بأساس التوظيف	71
05 - VI	نسبة تفريغ الاستثمار الخاصة بعدد سنوات الخبرة	72
06 - VI	نسبة تفريغ الاستثمار الخاصة بمسير المؤسسة	73
07 - VI	نسبة تفريغ الاستثمار الخاصة بالوضعية القانونية للمؤسسة	74
08 - VI	نسبة تفريغ الاستثمار الخاصة بنوعية الأجهزة المستخدمة في المؤسسة	75
09 - VI	نسبة تفريغ الاستثمار الخاصة بطبيعة المعلومات التي تحتاجها المؤسسة	76
10 - VI	نسبة تفريغ الاستثمار الخاصة بمصادر الحصول على المعلومات	77
11 - VI	نسبة تفريغ الاستثمار الخاصة بنوعية الشبكة المستخدمة داخل المؤسسة	78
12 - VI	نسبة تفريغ الاستثمار الخاصة بالبرمجيات المعتمدة في الحصول على المعلومة	79
13 - VI	نسبة تفريغ الاستثمار الخاصة بنظام المعلومات و مساهمته في اتخاذ القرارات	80

قائمة الأشكال

81	نسبة تفريغ الاستثمار الخاصة بالوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات في المؤسسة	14 - VI
82	نسبة تفريغ الاستثمار الخاصة بنوع نظم المعلومات الموجودة في المؤسسة	15 - VI
83	نسبة تفريغ الاستثمار الخاصة باعتماد الإدارة العليا على المعلومات المقدمة من طرف نظام المعلومات	16 - VI
84	نسبة تفريغ الاستثمار الخاصة بنوع الإستراتيجيات التي تطبقها المؤسسة	17 - VI
85	نسبة تفريغ الاستثمار الخاصة بمدى مساهمة نظام المعلومات في دعم و توجيه إستراتيجية المؤسسة	18 - VI
86	نسبة تفريغ الاستثمار الخاصة بمدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة	19 - VI

المقدمة العامة

المقدمة:

إن التوجهات الجديدة المعروفة بمجتمع المعلومات وضع المؤسسات في موقف الطلب المتزايد نحو توفير المعلومة التي تحتاجها بالسرعة و الدقة و التكلفة المناسبة، الأمر الذي جعل الأساليب التقليدية المتبعة في عملية تدفق و معالجة البيانات عاجزة عن الإيفاء باحتياجات و متطلبات متخذ القرارات من المعلومات, و من هنا كان لا بد من إيجاد نظم معلومات قادرة على تقديم و توفير معلومات أكثر ملائمة لمستخدمها، و بالشكل الذي يراعي طبيعة متطلبات المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، كذلك لا بد من الإشارة إلا أنه مهما كان مجال القرار و مستوى اتخاذه في المنظمة فإن المعلومات تساهم في ترشيد العمل و تقديم عرض للوضعية الحالية للمؤسسة و توضيح التغيرات التي حدثت و إعطاء الطرق السليمة لمعالجتها, أخيرا قدرتها على تسهيل اتخاذ القرارات والتنبؤ بالأحداث المستقبلية.

و بسبب المنافسة الحادة التي يشهدها هذا العصر أصبح من الصعب على المؤسسات التي لا تتبنى استراتيجيات تنافسية فعالة لمواجهة و البقاء في بيئة تتسم بالتعقيد و التغيير السريع الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات توجيه اهتماماتها نحو بناء و تطوير استراتيجيات تنافسية تضمن استمراريتها و تفوقها على منافسيها.

فتزايد أهمية أنظمة المعلومات و استعمالها في المؤسسة جاء لتدعيم المنافسة في الأسواق، و نظرا لأن المؤسسة لا يمكنها أن تستغني عن تسيير فعال و صارم للمعلومات، لذلك لا بد أن يشكل نظام المعلومات محور اهتمام الجميع، خاصة و أن هذه الأخيرة توجه إستراتيجية المؤسسة، ففي جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها و إبطال خطط المنافسين و لتدعيم قدرتها على الدفاع و على الهجوم, و لذلك توفر نظام المعلومات يعتبر أحد الركائز التي توفر للمؤسسة على اختلاف نشاطها إستراتيجية تضمن لها النجاح ببلوغ الأهداف المسطرة و منه الحصول على مزايا تنافسية، و على ضوء ما سبق تتبلور إشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي:

- إلى أي مدى يمكن لنظام المعلومات المساهمة في الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

و معالجة و تحليل هذه الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي مفاهيم المعلومات و الإستراتيجية بالمؤسسة و خصائصها ؟
- ما هي الخصائص الرئيسية الواجب توفرها في المعلومة الجيدة ؟
- هل لنظام المعلومات أهمية في تحقيق الميزة التنافسية ؟
- هل تميل الإدارة في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة إلى استخدام نظم المعلومات بالكفاءة اللازمة التي تسمح لها بتفعيل قراراتها و تدعيم مركزها التنافسي ؟

● الفرضيات:

يتطلب الإجابة على إشكالية الدراسة وضع مجموعة من الفرضيات و التي قمنا بصياغتها كما يلي:

- لا يمكن بناء إستراتيجيات المؤسسات دون الاهتمام بدقة و جودة المعلومات كما أن تطبيق هذه الأخيرة يؤثر في إستراتيجيات المؤسسات.
- لكي تكون المعلومة جيدة و فعالة في ترشيد القرارات يجب أن تتصف بمجموعة من الخصائص.
- يعتبر نظام المعلومات من بين أهم العناصر التي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها في خلق الميزة التنافسية.
- نعم. تستخدم مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة نظم المعلومات بالكفاءة اللازمة حيث تسمح لها بتدعيم و توجيه إستراتيجياتها و ضمان بقاءها.

● أسباب اختيار الموضوع:

لا يخلو أي موضوع بحث من دوافع تثير رغبة الباحث و تجعله يتمسك بموضوع بحثه و منها:

- الشعور بأهمية مثل هذه المواضيع خاصة مع التطورات العلمية و التوجهات الحديثة التي يشهدها عصرنا الحالي.
- المزايا التي توفرها تكنولوجيا المعلومات للمؤسسات و تدعيمها للقدرات التنافسية.
- معرفة مدى مساهمة المعلومة في توجيه إستراتيجية المؤسسة.

● أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعتبر من أهم الدراسات التي تتناول الربط بين موضوعين حيويين وهامين هما: نظم المعلومات و إستراتيجية المؤسسة.

كما تأتي أهمية هذه الدراسة من أنها تتناول الدور الذي تلعبه نظم المعلومات كأداة إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية. بناء على ذلك يمكن التأكيد أن هذه الدراسة تمثل إضافة لأدبيات الإدارة الإستراتيجية و نظم المعلومات و هي بذلك تسد فجوة في هذا المجال. حيث تأتي هذه الدراسة لتبرز بعض جوانب هذا التأثير في الوقت الذي أصبحت المعلومات أحد أهم الموارد التي تستخدمها المؤسسات المختلفة في تتبع منافسيها.

كما تتجلى أهمية الدراسة في الحاجة المتزايدة لتطبيق و تبني نظام معلوماتي يسهر على الحفاظ على مكانة المؤسسة و يساهم في الرفع من تنافسيتها في وقت أصبح يعرف منافسة شديدة على جميع الأصعدة و على المستويين المحلي و العالمي.

● أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط نوجزها فيما يلي:

- محاولة إبراز مفاهيم حول النظام و المعلومة و نظام المعلومات.
- توضيح مختلف مفاهيم الإستراتيجية و كيفية إرسائها داخل المؤسسة.
- إبراز علاقة نظم المعلومات الإستراتيجية بإستراتيجية المؤسسة.
- تحقيق الميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بنظم المعلومات الإستراتيجية في ظل تنامي واسع لتكنولوجيا المعلومات.
- الوقوف على واقع مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة مدى استفادتها من نظم المعلومات في بناء إستراتيجيتها و تدعيم مركزها التنافسي.

• منهج الدراسة:

سنعتمد في دراسة هذا الموضوع على منهج متنوع، فالمنهج الوصفي و التحليلي في الجانب النظري من الدراسة فيما يتعلق بالفصلين الأول و الثاني و اللذان يتناولان ظهور المعلومات و أهمية اعتمادها في توجيه إستراتيجية المؤسسات، و دور نظم المعلومات في تمكينها من تحقيق مزايا تنافسية.

أما الجانب التطبيقي من الدراسة فتمثل في دراسة حالة و هي دراسة تقييميه لواقع استخدام نظام المعلومات في المؤسسة و تأثير تكنولوجيا المعلومات على إستراتيجيتها.

• صعوبات الدراسة:

صادفنا خلال بحثنا جملة من الصعوبات منها:

- طبيعة الموضوع التي هي غاية في التعقيد و التداخل مع مواضيع أخرى.
- صعوبة الحصول على المعلومات من مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة.
- قلة المراجع الخاصة بالفصل الثاني الذي يدرس نظام المعلومات كوسيلة لدعم و توجيه إستراتيجية المؤسسة.

• هيكل الدراسة:

تم تقسيم موضوع البحث إلى ثلاث فصول على النحو التالي:

- **الفصل الأول:** الذي جاء تحت عنوان "مفاهيم عامة حول النظام و المعلومة و نظام المعلومات" ويتضمن مبحثين الأول منها يتناول النظام و المعلومة و الثاني نظام المعلومات.
- **الفصل الثاني:** فتم تخصيصه لدراسة نظام المعلومات كوسيلة لدعم و توجيه استراتيجية المؤسسة, هو بدوره تم تقسيمه الى مبحثين يتناول الأول الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية, أما الثاني فيتضمن علاقة نظم المعلومات الإستراتيجية بإستراتيجية المؤسسة.
- **الفصل الثالث:** و هو بعنوان دراسة ميدانية بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة. و هذا الفصل يمثل الدراسة التطبيقية, الذي يعد في مجمله إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع, يتضمن مبحثين حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى إعطاء نظرة عامة عن مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة، أما المبحث الثاني خصصناه لتحليل استمارة التي تضمنت أسئلة تضم مختلف المفاهيم النظرية و بعدها قمنا بتحليل الإجابات الواردة.

• الدراسات السابقة:

الشيخ ولد محمد,مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية, تخصص بحوث العمليات و تسيير المؤسسات, تحت عنوان استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية. و من بين أهم النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة ما يلي :

تعميم العلاقات الانسانية من سمات الحياة العصرية,بحيث أنه في نفس الوقت الذي يشكل فيه الانسان تنظيمات اجتماعية,ثقافية و تقنية هو مطالب بمضاعفة علاقاته مع كل التنظيمات.

وجود علاقة قوية بين التنظيم المهيكل و الهادف, و الذي ينبغي أن يتأقلم مع محيطه الخارجي و مع نظم المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات الرشيدة.

ان الحصول على المعلومة الاقتصادية ذات القيمة و المصدقية في الوقت المناسب يسمح للمسير بترشيد

و توجيه الأنشطة المطلوب تحقيقها الى أقصى حد,مما يلزم المؤسسة أن تكون مدركة لأهمية

توفير نظام معلومات فعال يجعلها تتحكم في سيرورة عملية اتخاذ القرار,و يقلل الوقت و الجهد الذي يبذله

المدير في البحث عن المعلومات و تحليلها,و يمكن من القدرة على تقييم احتمالات المستقبل, ومواجهة التغيرات البيئية.

بوعسلة فاطمة الزهراء,مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تحت عنوان دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية, تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات.بحيث من أهم النتائج المتوصل اليها من هذه الدراسة ما يلي:

تلعب نظم المعلومات الاستراتيجية دورا هاما في مساندة الادارة الاستراتيجية على القيام بوظائف أساسية

على أعلى مستوى من الكفاءة و الفعالية.

ضرورة وعي الإدارة العليا بتوفير المقومات الأساسية لنظم المعلومات الاستراتيجية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

نظم المعلومات الاستراتيجية تهدف الى توفير معلومات لوضع أهداف استراتيجية و تكوين استراتيجيات اللازمة و صياغتها تساعدها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية مما يدعم و يساند الإدارة العليا من أجل تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها.

توافر نظام معلومات استراتيجي على المتطلبات التنظيمية و التكنولوجية بأحسن شكل ممكن يسهل له عملية تطوير هذه النظم.

يحتوي نظام المعلومات الاستراتيجي على جزء رسمي يختص بجمع المعلومات و يعالجها طبقا لاجراءات معينة ويقدمها على شكل تقارير للإدارة, كما يعمل على تقديم المعلومات التي تدعم كفاءة النكر الاستراتيجي لدى الإدارة.

• حدود الدراسة:

تمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على الدور الذي يلعبه نظام المعلومات في دعم وتوجيه استراتيجية المؤسسة .

- الحدود الزمنية : أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 2016/02/28 إلى 2016/04/28.

- الحدود المكانية : أقيمت الدراسة بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة , و هي إحدى الفروع التابعة لمجمع "متيجي", الواقعة بالمنطقة الصناعية صلامندر, ولاية مستغانم.

الفصل الأول

مفاهيم عامة حول النظام و المعلومة و نظام المعلومات

تمهيد:

أصبح مصطلح "نظام" من أكثر المصطلحات تداولاً في لغتنا اليومية، فمصطلحات مثل النظام السياسي والنظام الاقتصادي هي محور تقارير و إخبار وسائل الإعلام في مختلف البلدان كذلك قلما يخلو حديثنا في مجالسنا الخاصة أو في قاعات الدرس من مصطلحات، مثل، النظام العددي، و النظام الشمسي، النظام الاجتماعي، والنظام الحياتي، و غيرها.

و مفهوم النظام في كل ما سبق هو مجموعة الأجزاء التي تمثل كلاً متكاملًا و مجموعة القوانين و القواعد التي تحكم عمل هذه الأجزاء و تفاعلها مع بعضها و مع بيئتها.

من جانب آخر بدأ مفهوم "المعلومات" يحتل موقعا مهما في حياتنا اليومية لأهميته في صناعة القرارات وحل المشاكل و علاقته المباشرة بحياتنا و عملنا لذلك فقد أخذ مصطلح "نظام المعلومات" يصبح حقيقة واقعة في علم اليوم و منذ النصف الأول من القرن الذي انصرم.

و قد تزايد اليوم استخدام مصطلح نظام المعلومات هذا ظهور و انتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات بعد الحرب العالمية الثانية حيث أصبحت هذه التكنولوجيا العمود الفقري لأي نظام للمعلومات.

و في هذا الفصل سنحاول التطرق إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: النظام و المعلومة

المبحث الثاني: نظام المعلومات

المبحث الأول: النظام و المعلومة

توضح مفاهيم النظام حقل أنظمة المعلومات و هناك العديد من الحقول العلمية التي تستخدم مصطلح "نظام" كمصطلح مهم أو كأسلوب معقول لتوضيح الظواهر التي يتوجب على الحقل أن يتعامل معها. و لكن معرفة مفاهيم النظام مهمة للتعرف على تطوير نظام المعلومات و تقنيته و تطبيقاته و إدارته.

كما يحتل مفهوم "المعلومات موقعا مهما في حياتنا اليومية لأهميته في صناعة القرارات و حل المشاكل وعلاقته المباشرة بحياتنا و عملنا فهي تعبر عن الحقائق و الأفكار و المعرفة الناتجة عن تفسير مختلف البيانات لتصبح لها معنى يسمح باستخدامها من طرف الأفراد حتى يتسنى لهم اتخاذ قرارات صحيحة.

المطلب الأول: بعض المفاهيم الأساسية للنظام

أولا: تعريف النظام

كلمة نظام نسمعها و نقرؤها في مجالات متعددة. فمثلا نظام الاتصالات أو النظام القانوني ... و على هذا الأساس تبدو كلمة نظام متعددة المعاني و الاستخدامات و عند فحص هذه الاستخدامات و المعاني نجدها تلتقي في جوهر واحد بحيث يتكون كل نظام من هذه النظم من مكونات أساسية تتفاعل فيما بينها و تعمل ضمن ظروف بيئية محددة لتحقيق الهدف من وجودها.

فيمكن تعريف النظام على أنه: "مجموعة من المدخلات التي تمثل البيانات المختلفة و يتم معالجتها للحصول على مخرجات تعتبر أساسية لإشباع حاجات مطلوب تحقيقها من النظام."¹

و هناك أيضا من يعرفه على أنه "مجموعة من المكونات المتداخلة التي تنشئ كيانا كاملا بأهداف مشتركة"².

¹ "أساسيات نظم المعلومات الإدارية" 1 مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع 2005 .46
² محمد معهد الهادي، التطورات الحديثة لنظم المعلومات المهنية على الكمبيوتر، دار الشروق، لبنان، 1993 .51

و يمكن أن نقول أن التعريف الذي وضعه كمال الدين الدهراوي أشمل إذ يقول أن النظام هو: "إطار عام متكامل يحقق عدة أهداف، فهو يقوم بتنسيق الموارد اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، و هذه الموارد تتراوح من الموارد إلى الآلات و عناصر الطاقة الإنتاجية و ذلك حسب نوع النظام¹.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن أن نعرف النظام على أنه عبارة عن مجموعة من العناصر أو النظم الفرعية المتداخلة و المتجانسة تتفاعل و تتكامل وفق ديناميكية معينة داخل حيز متعدد من أجل تأدية وظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف².

ثانياً: مكونات النظام. يتكون النظام من³:

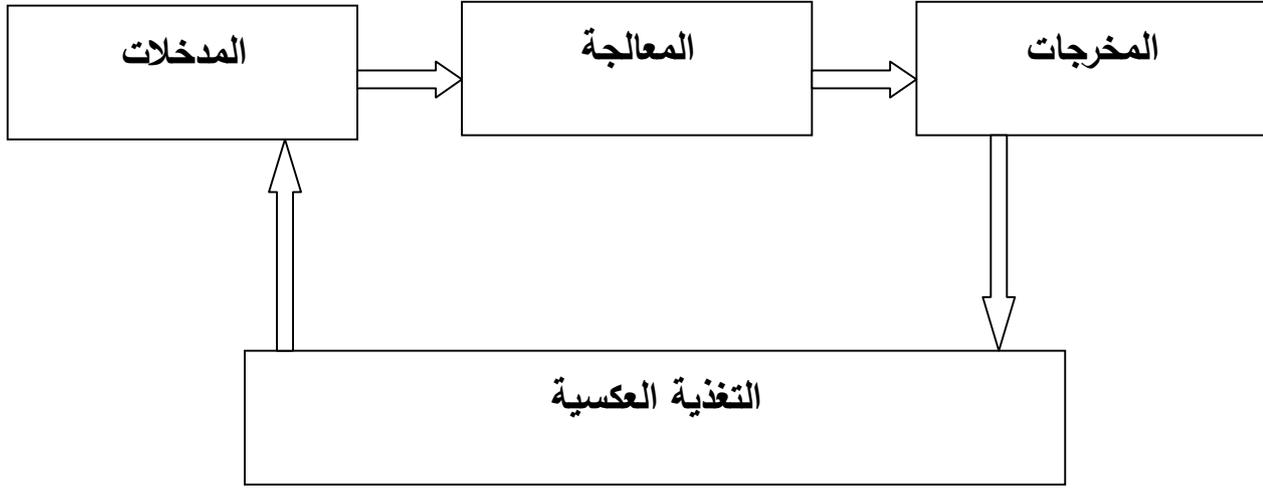
- **المدخلات:** بما أن النظام قائم على التفاعل بين عناصره أو مكوناته إذ لا بد من وجود موارد مادية أو بشرية و التي تشمل المادة الخام لهذا التفاعل، لذلك فإن هذه الموارد يمكن تسميتها بالمدخلات لكونها تشمل نقطة البدء في عملية التفاعل في النظام ليتمكن أن يعمل النظام لغرض تحقيق الهدف المطلوب منه.
- **المعالجة:** و هي عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- **المخرجات:** و هي الأشياء الناتجة عن عملية المعالجة و التي تخرج من النظام، و يمكن أن تكون مدخلات نظام معين هي مخرجات نظام آخر و بالعكس.
- **التغذية العكسية:** إن التطوير المستمر للنظام يصحح المسارات الخاصة و لذلك يستوجب توجيه ومتابعة تقييم عمليات تنفيذ المخرجات. لذا يتطلب فحص فاعلية النظام من خلال النتائج و المخرجات الخاصة به و يطلق على هذه العملية بالتغذية العكسية.

¹ هلال درحمن، المحاسبة التطبيقية (نظام المعلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية) أطروحة لنيل شهادة تسمية، جامعة يوسف بن فذة الجزائر 2004-2005 56.

² (ماهيتها و مكوناتها) مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع 2000 13.

³ صفاء بوليفة، حاجي كريمة، دور نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013 04.

الشكل رقم I : مكونات النظام



المصدر: علاء السلمي و آخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، الطبعة 1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع مصر، ص 14.

ثالثا: أنواع النظام

يعد تصنيف النظم أمرا ضروريا و هاما للقيام بتحليل و دراسة النظم. و لقد تعددت المعايير و الأسس المستخدمة في تصنيفها. و فيما يلي عرضنا لأنواع النظم اعتمادا على خصائصها و مجالات وجودها¹:

أ. النظم المفاهيمية و النظم المالية: انظم المفاهيمية تتكون أجزائها مفاهيم مجردة تهدف إلى تفسير

الظواهر التي تحيط بعالمنا سواء كانت تلك الظواهر طبيعية أو اجتماعية، و تعد النظريات خير مثال على

تلك النوع من النظم فعلى سبيل المثال النظرية النسبية لأينشتاين لتفسير ظاهرة انتشار الضوء في الأثير.

أما النظم المادية فهي نظم ملموسة لها مكونات من أشياء أو أفراد أو خليط منهما، و عادة ما تكون

النظم المادية مبنية على نظم مفاهيمية، فمثلا ظهور القنبلة الذرية إلى حيز الوجود اعتمد على نسبة الكتلة التي

قدمتها النظرية النسبية لأينشتاين.

¹ ابراهيم سلطان نظم المعلومات الإدارية () الدار الجامعية، الاسكندرية 2005 37.

ب. **النظم المفتوحة و النظم المغلقة:** النظام المفتوح هو الذي يتفاعل مع بيئته بحيث يؤثر فيها و يتأثر بها. و تعتبر النظم البيولوجية و المنظمات من أمثلة النظم المفتوحة.

أما النظم المغلقة فهي عبارة عن نظم لا تتأثر بالبيئة و لا تؤثر فيها و النظم المغلقة توفر مدخلاتها ذاتيا كما أنها تستخدم مخرجاتها، ي أنها في حالة سكون و الملاحظ في الظواهر المحيطة بنا أنه لا يوجد ما يسمى بالنظم المغلقة و إنما يمكن تصميم نظام مغلق كما يحدث في التجارب الفيزيائية حيث يقوم بعزل النظام عن البيئة .

ت. **النظم الطبيعية و النظم الاصطناعية:** ترف النظم الطبيعية بأنها تلك النظم التي أوجدها الخالق عز وجل مثال ذلك الإنسان و النبات و المجموعة الشمسية.

أما النظم الاصطناعية فهي تلك النظم التي قام الإنسان بصنعها لخدمته و تعد النظم الاجتماعية والاقتصادية و الصناعية و السياسية و غيرها من النظم مثال لتلك النظم الاصطناعية.

ث. **النظم الاجتماعية و النظم الفنية:** يشير مفهوم الاجتماعية إلى مجموعة ثابتة نسبيا من العلاقات التبادلية بين الأجزاء المكونة للنظام سواء كانت أشخاصا أو جماعات.

أما النظم الفنية فيقصد بها النظم التي تعمل بدون تدخل من العنصر البشري سواء من حيث توفير المدخلات أو الأنشطة أو عمليات الضبط و الصيانة للنظام و تعد الأقمار الصناعية التي تدور حول الأرض مثال لتلك النظم الفنية.

و في حالة إذا كان نظام معين يجمع بين النظم الفنية و النظم الاجتماعية فإننا نكون بصدد نظام فني اجتماعي هذا النظام يتخذ من التفاعل بين الجوانب الفنية و الجوانب الاجتماعية في النظم أساسا لتحقيق أهدافه. و يعتبر النظام الإنتاجي مثلا لذلك.

ج. **النظم الدائمة و النظم المؤقتة:** طالما أن النظم تميل إلى الفناء، لذلك فإن مفهوم النظم الدائمة هو مفهوم نسبي فالنظم التي تستمر فترة زمنية أطول من أعمار مستخدميها يمكن أن نطلق عليها نظم دائمة على الرغم من التغيرات التي تحدث في تلك الأنظمة.

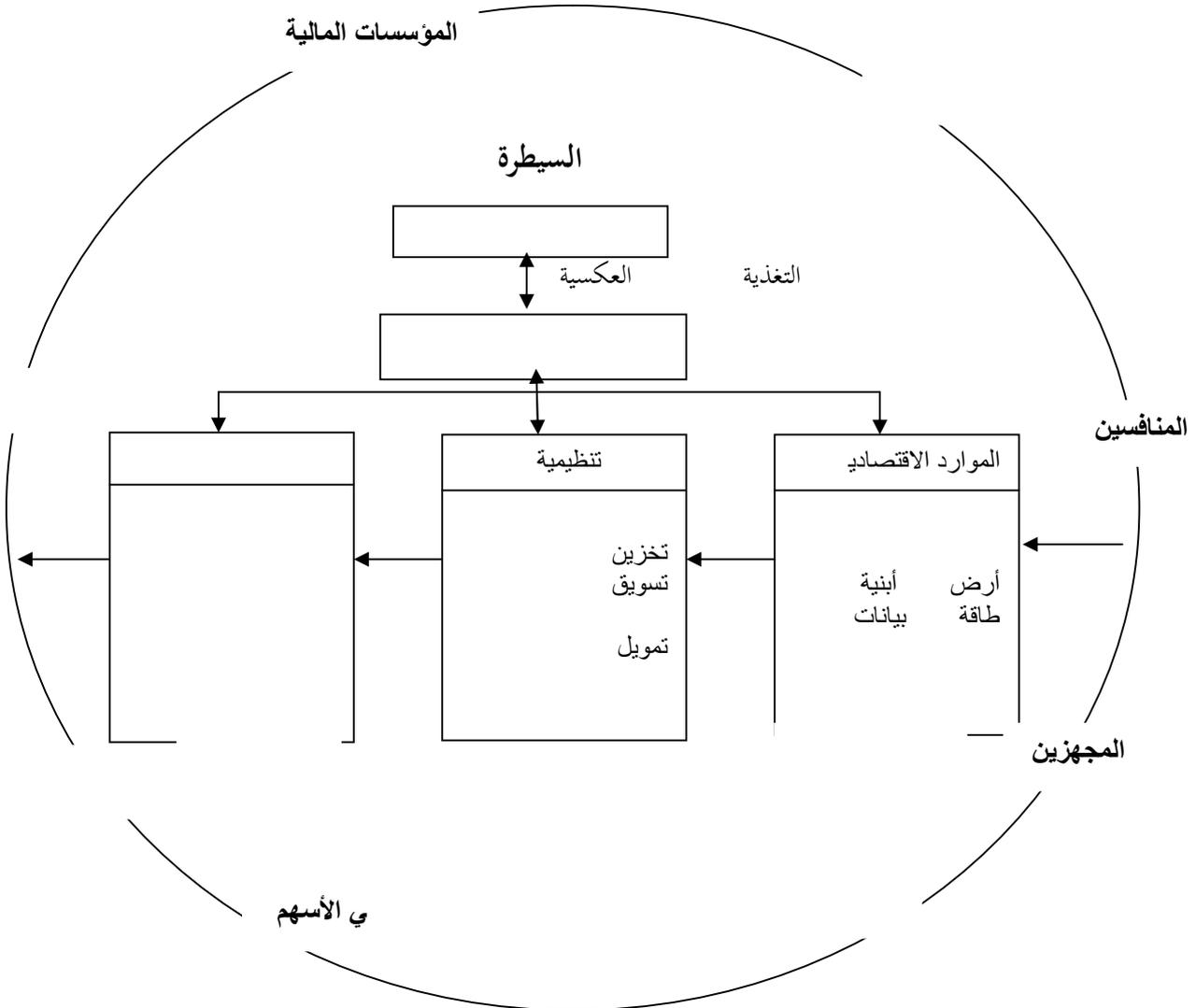
أما النظم المؤقتة فهي التي تنشأ لتحقيق هدف معين خلال فترة معينة ينتهي بعدها النظام، مثال ذلك شركة المحاصة.

رابعاً: المؤسسة كنظام مفتوح

هدف الأساسي من تطبيق فكرة النظم في المجالات الإدارية هو تسهيل و تحسين مستويات إدراك المديرين للبيئة المعقدة التي تنتمي إليها منظماتهم، و هذا سوف يعطيهم الإطار أو الأبعاد الواضحة للبيئة بنظمها الفرعية العديدة و بالشكل الذي يمكنهم من التفكير الشامل و ترشيد القرارات الإدارية بالمنظمة، و استناداً إلى بة النظام المفتوح يمكن أن نصنف أي منظمة بأنها أداة أو وسيلة يتم بموجبها تحويل المدخلات من خلال الأنشطة الداخلية أو عمليات التحويل إلى مخرجات، و تعتمد المنظمة في أدائها لهذه العمليات على العلاقات التبادلية الحاصلة بينها و بين البيئة الخارجية، و عليه فإن العناصر التي تتكون منها المنظمة هي المدخلات والأنشطة الداخلية و المخرجات و النظم الخارجية المحيطة و التغذية العكسية و في الشكل رقم 02 يتبين أن المنظمة تمتلك مدخلات تتمثل في المعلومات و المواد و الآلات و الأموال و الموارد البشرية، ثم تقوم الإدارة و العاملون بعملية تحويل هذه المدخلات بواسطة القرارات الإدارية و الأعمال التنفيذية إلى مخرجات (سلع/خدمات) و كلما أُنجزت عملية التحويل بكفاءة تحقق المنشأة مخرجات جيدة و ازداد رضا العاملين و المستهلكين و ضمنت لنفسها البقاء و النمو¹.

¹ مؤيد سعيد السلام، نظرية المنظمة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، 33.

الشكل رقم II : المنظمة بصفتها نظاما مفتوحا



المصدر: عماد الصباغ: نظم المعلومات (ماهيتها و مكوناتها) مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2000. ص 18.

المنظمة هي نظام يتم فيها تحويل الموارد الاقتصادية (المدخلات) من خلال معالجات تنظيمية إلى خدمات و سلع (مخرجات).

المطلب الثاني: بعض المفاهيم الأساسية للمعلومة.

أولاً: أ. ماهية المعلومات:

تعتبر المعلومة في المنظمات العصرية مورد لا يقل أهمية عن عنصر رأس المال و العمل، حيث لا يمكن تخيل النظام دون معلومات، و هذه الأخيرة تعتبر عمدة النظام و أساس قيامه و وجوده.

المعلومة: "هي عبارة عن بيانات تم تصنيفها و تنظيمها بشكل يسمح باستخدامها و الاستفادة منها"¹.

و تعرف المعلومة أيضا على أنها: "كل أشكال المعرفة التي يتم توصيلها و تتعلق بحقيقة أو حدث بذاته، وهي تعتبر أساس سير العملية الإدارية، و هي جوهر عمل القائد الإداري في المؤسسة، و بقدر ما تكون هذه المعلومات دقيقة و صحيحة بقدر ما تكون قرارات المدير أو القائد فعالة"².

و يقصد بالمعلومات أيضا كافة أنواع البيانات و التقارير المتعلقة بالنشاط لكل إدارة و كل قطاع. فهي تلك العمليات و الأساليب المستخدمة لإنتاج معطيات تمت معالجتها لتعطي معنى كاملا للمعلومة التي يمكن استخدامها.

فتوفير المعلومة يمثل المورد الرئيسي الخام لكل الإدارات. و هي تمر عادة بالمراحل الموضحة كالاتي³:

- البيانات العشوائية الخام.
- إنتاج قرار في مجال معين.
- فرز.
- تنقيح.
- تبويب.

فالمعلومات إذن هي ناتج معالجة البيانات تحليلا و تركيبا لاستخلاص ما تتضمنه البيانات، أي أن البيانات هي ركيزة المعلومات و يمكن أن نسمي "البيانات" المتغير المستقل و المعلومات المتغير التابع.

¹ إبراهيم بختي، تكنولوجيا نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامع 2004-2005 14.

² فيحات محيا علوش المحيا العتيبي، دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004 15.

³ عصام حسن أحمد الدليهي، المعلوماتية و البحث العلمي، دار الرضوان للنشر و التوزيع، عمان 2014 35-36.

انطلاقاً مما سبق ذكره يمكن أن نقول أن مصطلح المعلومة يعبر عن الحقائق و الأفكار و المعرفة الناتجة عن تنسيق و ربط و تفسير مختلف البيانات المتوفرة لتصبح ذات دلالة و معنى يسمح باستخدامها و تبادلها من طرف الأفراد حتى يتسنى لهذا الأخير اتخاذ القرارات الصحيحة و المناسبة كما أن هناك بعض استخدامات ممكنة للمعلومات و نذكر منها ما يلي¹:

- المعلومة هي ناقل المعرفة من الأفراد.
- المعلومة هي أداة من أدوات دعم و تنسيق عمليات التسيير و الإدارة.
- المعلومة هي أداة اتصال في المؤسسة.
- المعلومة هي أداة اتصال مع البيئة المحيطة.

ب. أنواع المعلومات:

- هناك ثلاثة أنواع من المعلومات و هي كالآتي:²

1. **معلومات إستراتيجية:** و هي تنطوي على درجة عليا من عدم التأكد و يستخدم هذا النوع من المعلومات في التخطيط الاستراتيجي، وضع سياسات طويلة الأجل التي هي من مسؤوليات الإدارة العليا.
2. **معلومات إدارية:** تتعلق بقرارات الإدارة الوسطى المسؤولة عن التحليل و متابعة السياسات كالمعلومات التحليلية عن جداول الإنتاج أو عن مخصصات الميزانية.
3. **معلومات تشغيلية:** و هي معلومات يومية قصيرة الأجل ترتبط بالأعمال التنفيذية، و تستخدم من قبل الإدارة الدنيا (الإشرافية)، و من أمثلتها: المعلومات المتعلقة بغياب العاملين، و ساعات العمل، و العطل.

ثانياً: وسائل الحصول على المعلومات و كيفية تدفقها.

توجد وسائل متعددة للحصول على المعلومات يتم اختيار أنسبها تبعاً للاحتياجات و من بين هذه الوسائل نذكر ما يلي³:

¹ Chantal bussenault, martine pretel, Economie et gestion de l'entreprise, Vuibert, 4 edition, Paris, 2006, P 132.

² بوعسلى فاطمة الزهراء، دور نظام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الهمة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014 05.

³ أونان بومدين، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، رسالة ماجستير، جامعة بويكر بلقاي، 2003-2004 59.

أ. البحث و فحص السجلات: يتم ذلك عن طريق متابعة الخريطة التنظيمية، الملفات و التقارير وناذجها، سجلات العمل، القرارات و الشكاوي بالإضافة إلى المشاكل التي سجلت حين إعداد وتنفيذ الخطط و الموازنات و كذا خرائط المسارات.

ب. وسيلة المقابلة الشخصية: من أهم الوسائل و الطرق للحصول على المعلومات حيث تساعد في ملاحظة سلوك الأفراد و الجماعات و معرفة آراءهم حيث يتعذر الحصول على البيانات في بعض الأحيان بدون المقابلة ووجهها لوجه، حيث تثبت صحة المعلومات التي تم الحصول عليها من مصادر مختلفة أو مصادر مستقلة، و مميزات هذه الوسيلة أنها مفيدة لاختيار و تقييم الصفات الشخصية، و حتى يتم ضمان أسلوب المقابلة الشخصية تشترط أربعة نقاط أساسية:

- جدولة المقابلة .

- الحصول على الموافقة لإجراء المقابلة.

- ضرورة توضيح الهدف منها.

- إدارة الوقت.

ت. وسيلة الاستبيان: و يقصد بها جمع البيانات عن طريق استمارة تملأ من قبل المستجوب، و بالتالي يكون هو سيد الموقف، و تجمع المعلومات الخاصة و المستنقات من الأفراد لاستبيان حقيقة الممارسات الحالية و الاستطلاعات (الرأي و الميول)، كما أنه يمثل وسيلة مناسبة و ملائمة للوصول إلى الموزعين في مناطق واسعة دون أن تكون مكلفة.

ث. الملاحظة: و تتمثل في جمع المعلومات من خلال عملية الملاحظة من خلال ذوي الاختصاص مثلاً:

تسجيل ملاحظات بخصوص إحصاء المرور، إحصاءات الرقابة على الجودة.

ج. التقارير: تتمثل في تدوين ملاحظات و آراء قد تكون مفيدة.

ح. نتائج التجارب: تنحصر هذه التجارب على الفئات ذات مستوى علمي عالي كمهندس الإنتاج،

التسويق و الزراعيين و كذا العملاء التطبيقيين.

و تعرف المؤسسة تدفقا داخليا بين مختلف أقسامها من مصلحة لأخرى و كذلك مع المحيط الخارجي، ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من التدفقات¹:

1. تدفق المعلومات المنتجة من المؤسسة نفسها.
2. تدفق المعلومات من الخارج و المستعملة من طرف المؤسسة .
3. تدفق المعلومات من طرف المؤسسة و الموجهة إلى الخارج.

و تدفق المعلومات يعني خروج المعلومات من مصدرها إلى جهة أخرى مستقبلية لها تكون في حاجة إليها كذلك نميز بين عدة مصادر للمعلومات:

1. المصادر الداخلية²: تعبر عن المعلومات التي تسجلها و تصنفها و تحتفظ بها المؤسسة على شكل بيانات و سجلات و تقارير يتعلق بأوضاع العمل و إجراءاته و ظروفه و صعوباته و ذلك لاستخدامها في أغراض التخطيط و وضع المعايير و التقييم و المراقبة، و تكون هذه المعلومات ذات أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير الخطط و البيانات و البرامج و تقييم التنفيذ و تصحيح الانحرافات.

و تختلف المعلومات الداخلية التي يمكن أن نجدها في المؤسسة باختلاف الوظائف التي تمارسها و تعددها ويمكن أن تحتوي على ما يلي:

- **المعلومات المالية:** و تشمل الميزانيات التقديرية و الحسابات و الإجراءات و النفقات و مصادر التمويل و طرق الاستثمار و القوانين و التشريعات و الأنظمة المالية.
- **معلومات تتعلق بالمشتريات و المخازن:** و تتضمن معلومات تتعلق بالموردين و أصناف السلعة وأسعارها و العقود و قوانين الشراء و ميزانيات المشتريات و طرق الشحن و تكاليفه و طاقة التخزين و تقارير الجرد و سجلات الفحص.
- **معلومات الإنتاج:** هي المعلومات المتعلقة بتحديد متطلبات الإنتاج و مواصفات المنتجات و عدد الآلات و طاقتها الإنتاجية و ساعات تشغيلها و تعطيلها و برامج الصيانة و الإصلاح و وضع مواصفات العملية الإنتاجية.

¹ Emmanuel-Arnaud pateyron, le management stratégique de l'information (application à l'entreprise), Economica, Paris, 1994, p 34.

² أنهاري تالت أمين، تقييم نظام المعلومات للتسيير في المؤسسة الجزائرية رسالة دكتوراه، جامعة بوبكر بلقايد، تلمسان، 2002-2001 .113

- **معلومات المبيعات:** و تحتوي على المعلومات الخاصة بالعملاء و المواصلات و العقود المبرمة و قوانين البيع التي تحدد نوع الأصناف التي تم بيعها و عدد وحداتها و سعر بيع الوحدة منها و طريقة دفع قيمة المبيعات و طرق شحن الأصناف المباعة و تكاليف الشحن و التأمين و حسابات العملاء و ديونهم.
- **معلومات شؤون الأفراد:** تتضمن نوع المراكز الوظيفية و اختصاصات كل منها و عدد العاملين و مدة خدمتهم و الأجور و التعويضات المتعلقة بهم و الترقيات و المكافآت و العقوبات و التأمينات الصحية والاجتماعية و الخدمات المختلفة و القوانين المتعلقة بشؤون الموظفين العاملين.
- **معلومات البحث و التطوير:** و تتضمن المعلومات المتعلقة بنوع الأجهزة و الأدوات و التقنيات والتصاميم و الدراسات لتحسين المنتجات و إيجاد أنواع جديدة منها، و تكاليف التطوير و التحسين و براءات الاختراع و الرسوم المختلفة، هندسة المقاييس و أبحاث السوق و أبحاث المواد و الإنتاج والأجهزة و العمليات و الأنظمة و القواعد التي تنظم نشاط البحث و التطوير.

2. **المصادر الخارجية:** و هي المعلومات التي تصل إلى المؤسسة من المحيط الخارجي و تشمل¹:

- **المصادر الأولية (الرئيسية):** و يتم فيها الحصول على المعلومات الأولية عن طريق:

- الملاحظة.
- التجارب.
- البحث الميداني.
- التقدير الشخصي.

المميز لهذه المصادر بأنها تعبر عن معرفة أولية يتم خلالها التحكم في متغيرات ذات أهمية.

- **المصادر الثانوية:** هي على عكس المصادر السابقة، فالمصادر الثانوية تعني بأنها ليست المصدر الأول للمعلومات مما يعني أنها تكون قد استعملت سابقا و غالبا ما نحصل عليها من:

- المطبوعات و المنشورات.
- المصادر الخارجية للمعلومات.
- الأجهزة الحكومية... الخ.

¹ الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010- 2011 91.

و في أغلب الأحيان تكون المعلومة أكثر أهمية و فعالية عندما تكون من المصادر الرئيسية، أيضا تكون ذات تكلفة أعلى عند الحصول عليها من هذا المصدر و يكون حجمها محدودا في حين أن المصادر الثانوية تعطي معلومة بتكلفة أقل و بحجم أكبر المهم أن مصادر البيانات الأولية و الثانوية تمد الإدارة و المشروعات بمعلومات مفيدة خاصة و أنها ضرورية لرفع و زيادة المعرفة التي تمنح القدرة حل المشاكل من خلال توجيه أنشطة اتخاذ القرارات.

ثالثا: خصائص المعلومات.

لكي تصبح المعلومة ذات قيمة في المنظمة يجب أن تتوفر على مجموعة من الخصائص يمكن تناولها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية (البعد الزمني، و بعد المحتوى، و البعد الشكلي).

• **البعد الزمني Time Dimension:** يصف البعد الزمني الفترة التي تتعلق بالمعلومات و مدى تكرار المعلومة التي تستقبلها كما يتعلق بزمن استخدام المعلومات مجيبا على تساؤل متى؟ متى تقدم المعلومة لمن يستخدمها أو يطلبها؟

• **التوقيت Timelines:** هو العامل الحاسم في قيمة المعلومات و يخص جانبيين من المعلومات، الجانب الأول يخص مدى حداثة المعلومات، فقد تفقد المعلومة قيمتها إذا ما كانت متقدمة، فمعلومات أمس هي أقل قيمة عند اتخاذ القرار من المعلومات الحالية، أما الجانب الثاني فهو توقيت حاجة المدير لتلك المعلومات¹.

• **التداول و الحدثة Gurrently:** أن تكون المعلومات حديثة الاستفادة منها عند تقديمها و تداولها في المنشأة، حيث تلعب الحدثة دورا هاما في جودة المعلومات إذ تقل قيمة المعلومة بتقدمها لذا يجب الحفاظ عليها بأمان و فاعلية².

• **التواتر و التكرار Frequency:** مدى تكرار الحاجة إلى المعلومات المتواجدة، لأن المعلومات يجب أن تقدم طالما تحتاجها، و بطريقة تناسب المستخدم الذي يطلبها إذ أن المعلومات التي يطلبها مدير التسويق تختلف عن المعلومات التي يطلبها مدير المحاسبة و هذا يؤكد الاهتمام بالمعلومات النشطة في قاعدة البيانات.

¹ فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار و مكتبة الحامد، عمان، 2007، 99-96.
² فريد فهمي زيارة، و وظائف منظمات الأعمال 2009، 47.

● **الفترة الزمنية Time Period:** هي الفترة التي تقدم المعلومات حيث تعطي المعلومات الفترة الزمنية الصحيحة، بحيث يستطيع المدير الحصول على المعلومات عن ما يحدث الآن، و عن ما حدث في الماضي، و عن ما هو متوقع الحدوث في المستقبل فقوى المبيعات مثلا قد تحتاج معرفة حجم المبيعات عن فترات زمنية سابقة و عن الأداء الحالي و عن الأداء المتوقع، أي الحاجة إلى النظر في الماضي و الحاضر والمستقبل، كما أن التأخر في معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات رغم أنها تحت الاستخدام ستسبب مشاكل عديدة و تكاليف للإدارة.

● **بعد المحتوى Content Dimension:** يصف بعد المحتوى مجال المعلومات و يتعلق بالجواب على التساؤل ماذا؟ و يتضمن الجوانب التالية:

● **الدقة Accoracy:** و هي خلو المعلومات من الأخطاء حيث تساهم دقة المعلومات و جودة القرارات، كما تعمل على تجنب القرارات الخاطئة و تقليل التكلفة و إهدار الوقت و يختلف مدى الدقة في المعلومات المطلوبة حسب الحاجة إلى الاستخدام و طبيعة المشكلة. علما أن دقة المعلومة تزيد من التكلفة إذ أن مستوى أعلى من الدقة يحتاج إلى كلفة أعلى لذا لا بد من التأكيد على العبء الكلفوي للمعلومات بحيث يكون العائد من المعلومات أكبر من تكلفة الحصول عليها.

● **الصدق و الثبات Validity & Reliability:** هي إعطاء المعلومات لنفس النتائج التي أعطتها التجربة السابقة و أن تكون المعلومات المتجمعة صادقة و شرعية و صحيحة و تتطابق مع معطيات الواقع شكلا و مضمونا و توجهها.

● **الواقعية Actuality:** هي أن تمثل المعلومات الواقع و أن تكون مرتبطة باحتياجات المستخدمين مع التأكيد على خلو المعلومات من التحيز للوصول إلى قرارات رشيدة، فالمعلومات غير الواقعية ستؤدي إلى قرارات خاطئة إذ تحتاج وحدات الأعمال المختلفة في المنظمة إلى معلومات متميزة عن بعضها البعض فالمعلومات التي يحتاجها قسم عن البيئة الخارجية و مستوى التكنولوجيا السائدة تختلف عن المعلومات التي يحتاجها قسم البحوث و التطوير.

● **الملائمة Relevancy:** أن تكون المعلومات ملائمة و وثيقة الصلة و مفيدة في تحسين اتخاذ القرار، فلا بد أن تكون ملائمة للموضوع و موجهة خصيصا للمشكلة التي تدرس و مرتبطة باحتياجات المستخدم.

● **الشمولية Completeness:** هي قدرة المعلومة على إعطاء صورة كاملة عن المشكلة أو عن حقائق الظاهرة موضوع الدراسة مع تقديم البدائل للحلول المختلفة لها حتى تتمكن الإدارة من تأدية وظائفها

المختلفة، و على المدير أن يقدر كمية التفاصيل اللازمة عن المشكلة، حتى يتجنب الوقوع بما يسمى الحمل الزائد من المعلومات، و على الإدارة أن تعمل على نقل التجربة و المعرفة و نتائج التجربة والاختبار من وحدة إلى أخرى و من مستوى لآخر و من مشروع لآخر.

● **الإيجاز Conciseness** : تقديم المعلومات اللازمة لكل مستوى إداري و ما يتناسب مع متطلباته من المعلومات إذ لا بد من الإيجاز في المستوى الإستراتيجي دون الخوض في كم كبير من المعلومات عن الموضوع و يمكن لمحلل النظم أن يساعد المدير على تحقيق هذه المهمة بطريقة منطقية.

● **المدى Scope**: يعني كون المعلومات واسعة أو ضيقة أو بتركيز داخلي أو خارجي و بتعدد مدى المعلومات بمدى شموليتها، لذا لا بد أن تمثل المعلومات المدى المطلوب و أن تكون الحاجة إليها قائمة وبشدة.

- **الأداء Performance** : و يعني قدرة المعلومات في الكشف عن الأداء و الذي يمكن أن يكون بواسطة قياس إتمام الأنشطة و صنع التقدم و تجميع الموارد.

● **البعد الشكلي Form Dimension** : يتعلق البعد الشكلي بكيفية تقديم المعلومة و تكون حاضرة لمن يطلبها فهي تتعلق بالإجابة على تساؤل كيف ؟

و يتضمن الجوانب التالية:

- **الوضوح Clarity**: و هو تقديم المعلومة بطريقة و شكل يسهل فهمها من قبل المستخدم كلما أمكن ذلك بحيث تكون المعلومات واضحة و خالية من الغموض حتى يتمكن المدير من الوصول إلى قرارات صائبة.

- **الترتيب Orderly**: و هو تقديم المعلومات بشكل صحيح و طريقة متناسقة ضمن معايير موحدة، كي يتم تعظيم الاستفادة منها لذا لا بد أن ترقب المعلومات.

- **المرونة Flexibility**: و هي قابلية المعلومات للتكيف مع أكثر من مستخدم و أكثر من تطبيق لذلك يجب أن تكون المعلومات متوفرة بشكل مرن يمكن استخدامه من قبل المستويات الإدارية المختلفة بفاعلية في عملية اتخاذ القرار.

- **التقديم Présentation** : و هي طريقة تقديم المعلومات بشكل مناسب فقد تكون بشكل مختصر أو تفصيلي و بشكل كمي أو وصفي فالمعلومات يمكن أن تكون حاضرة بشكل خبر أو رقم أو رسوم أو

مخطط لذا لا بد من عرض المعلومات بالطريقة المناسبة و تطويرها و معالجتها لجعلها قابلة الاستخدام بما يعظم الاستفادة منها.

- التفاصيل **Detail**: يجب أن تحتوي المعلومة المستوى المناسب من التفاصيل و بنظام لمقابلة احتياجات من يطلبها فمثلا يحتاج المدير عادة إلى ملخص في بداية التقرير قبل الدخول في التفاصيل، علما بأن مدى التفاصيل المطلوبة يختلف باختلاف المستوى الإداري.

- الوسائط **Media**: هي الوسائل التي يمكن أن تقدم بها المعلومات لذا لا بد من اختيار الوسائط الصحيحة لتقديم المعلومة إذ يمكن تقديم المعلومات على ورق مطبوع أو فيديو أو أي وسيلة أخرى.

رابعا: دور و تأثير المعلومات في المؤسسة.

بما أن المؤسسة بحاجة دائمة و مستمرة للمعلومة فإنها تعتمد على عملية الاتصال، كونه وسيلة لنقل وتبادل و توزيع المعلومات إذ يتحدد من خلاله مراكز الوظائف الأخرى بالمؤسسة، كما يتوفر لكل مؤسسة مهما كان حجمها تدفقات رسمية للمعلومات و أخرى غير رسمية، نتيجة لذلك فحاجة المؤسسة للمعلومات سواء داخلية أو خارجية مستمرة، و تفصيلا لما سبق يمكن التعرض لدور المعلومات في إطار المؤسسة كما يلي¹:

- **المعلومات أداة لدعم التسيير**: إن مسار التسيير هو مجموعة النشاطات و القرارات التي ترتبط وتتناسق لإحداث نتائج ترغب المؤسسة في بلوغها كمسار التمويل، و مسار تسيير الطلبات في كل نشاط من نشاطات المؤسسة تجمع المعلومات و تعالج و تنشر و يمكن لها حتى أن تنتج، لذلك فمسار التسيير يتطلب تشكيل نظام المعلومات.
- **المعلومات أداة الاتصال داخل المؤسسة**: عملية توظيف المؤسسات أحدثت حاجة لنشر المعلومات لإمكانية التحكم و التنسيق بين مختلف أطراف المؤسسة و لتلبية هذا الغرض كان الفضل الكبير لتطور قواعد بيانات الشبكات و الاتصال الحديث.
- **المعلومات أداة لدعم المعرفة الشخصية**: المعرفة تتشكل من النماذج المعرفية التي تجمع و تصفي وتعالج المعلومات، و هذه النماذج تتطور بفضل المعلومات المتاحة، و في هذا الإطار تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في دعم المعرفة من خلال النظم الخبيرة التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي و النظم التطورية المدعمة للقرار القابلة لتطبيق المحاكاة.

¹ الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق 93.

• المعلومات أداة ربط مع المحيط: تستعمل تكنولوجيا المعلومات كأداة لربط المؤسسة بالمحيط و هذا إضافة لاستعمالها بصفة داخلية كما سبق و أشرنا:

- تحت شكل معلومة مندمجة في منتج معين: كل منتج له مركبات مادية و أخرى معلوماتية كالسعر، الخصائص و طريقة الاستعمال، و بفضل تكنولوجيا المعلومات يمكن تمييزه و تحسينه بإدماجه أكثر بواسطة الحاسوب.

- على شكل نظام معلومات: يمكن أن تستعمل المعلومات كقاعدة لتدعيم المناقشة من خلال تغيير علاقات (زبون - مورد).

و من الصعب تجاهل تأثير تقنية المعلومات الحديثة، و التطور المتزايد في الحواسيب و الأنظمة و البرمجيات و بنوك المعلومات و شبكات الاتصال و الأقمار الصناعية و النظم و الخبرة و الذكاء الاصطناعي و غيرها.

و يعتقد أن حضارة اليوم و المستقبل سوف تستند إلى المعلومات و سيجري التحول و بسرعة نحو مجتمع أساسه قاعدة معلوماتية ذات إلكترونية مرتفعة، و سيكون الطاقم التنفيذي هو محور المستقبل و مركز المهنة الجديدة (مدراء المعلومات) و غرف الحاسوب التابعة لهم.

و تبرز و بوضوح آثار تقنية المعلومات على المنظمات و العملية الإدارية و يحظى هذا الموضوع باهتمام متزايد من الكتاب و الباحثين.

و نستعرض فيما يلي أهم وجهات النظر في هذا الصدد¹:

- يلخص أحد الكتاب أهم اتجاهات تأثير تكنولوجيا المعلومات في النظم الإدارية على النحو التالي:
- 1. تعتبر تكنولوجيا المعلومات أداة فعالة لتخفيض الحجم في النفقات و الموارد و إعادة التنظيم.
- 2. يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات على توسيع مجال رقابة الإدارة العليا مع التوسع في نفس الوقت في توزيع عملية اتخاذ القرارات في الإدارة التنفيذية و هذا يعني مركزية الرقابة و لا مركزية اتخاذ القرار.
- 3. ساعدت على تخليص المديرين من أعباء المهام الروتينية المملة و تكريس المزيد من الوقت و الجهد للتخطيط الاستراتيجي و رسم السياسات.

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات ()، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، طبعة 1 2003 229.

4. ساعدت على إيجاد قنوات اتصال جديدة، و يمكن ذلك من زيادة سرعة تدفق و معالجة و تبادل المعلومات و تطوير أساليب إدارية حديثة كالاتتماعات و التفاوض و عقد الصفقات عن بعد.

5. ساهمت في زيادة قدرة النظم الإدارية على التكيف و التأقلم السريع مع البيئة في العمل الإداري، وذلك من خلال توفير وسائل اقتصادية فعالة لتخزين و استرجاع و معالجة المعلومات و تقديمها لمتخذ القرار في الوقت المناسب.

6. و بشكل عام فإن تكنولوجيا المعلومات تعبر أكثر انتشارا في المجالات الإدارية بالمقارنة مع المجالات الأخرى.

أما الكاتب (zuboff) فيعتقد بأن التغيرات التي أحدثتها تقنيات المعلومات في المنظمة تغيرات جوهرية لا تقل أهمية عن التغيرات التي أحدثتها الثورة الصناعية و من هذه الآثار:

- أن الأجهزة التي تستطيع الحصول على المعلومات و تخزينها و تحليلها و إرسالها عبر المنظمة ستجعل من السهل على الجميع الحصول على هذه المعلومات من خلال الحاسوب الشخصي.
- و من نتائج تقنيات المعلومات الجديدة أن هيكله المنظمة و عملياتها تغيرت و ستستمر في التغير.
- إن علاقة السلطة و القوة المبنية على السلم الهرمي سوف تنهار فالحاسوب يقلل من أهمية أشكال السلطة التقليدية و يكسر الحواجز بين فئات الوظائف و المهن و يحل محل السلطة التقليدية عضوية الفرد في الشبكة و تصبح هذه العضوية أكثر أهمية بالنسبة للفرد من إشغاله مركزا معيناً في السلم الهرمي، و يصبح أساس القوة و المعرفة.
- و من حيث أن تقنية المعلومات سوف تزيد من سرعة و كمية المعلومات المنقولة لذا ستوفر مزيداً من الرقابة و التنسيق في المستويات الأدنى و عبر المنظمة، و في نفس الوقت سيؤدي إلى مزيد من اللامركزية و المرونة.

المبحث الثاني: نظام المعلومات.

إن نظام المعلومات يعتبر أحد مكونات علم الإدارة، ويستخدم لاصطلاحات متعددة و إن كان التركيز يكون في الغالب على الطابع التكنولوجي و ذلك لإبراز الانجازات ذات الاعتماد على أجهزة الكمبيوتر و النظام الشبكي، في الحقيقة أن مفهوم نظام المعلومات يتحمل أكثر من يتبادر الأذهان عند تناول بعض الشروح التقريبية التي تعكس المظهر العيني لتكنولوجيا المعلومات و بالتالي فإن الدراسة التفصيلية لهذا المفهوم هي موضوع هذا المبحث¹.

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات

أولاً: تعريف نظام المعلومات.

تتعامل نظم المعلومات مع جميع الأنشطة المتصلة بالمعلومات و اتخاذ القرارات اللازمة لتشغيل المنظمة، وتمثل رغبة جميع العاملين في مجال نظم المعلومات رفع كفاءة و فعالية المنظمة ككل عن طريق توفير المعلومات وتدعيم قرارات المديرين و نظراً لاتساع دور تلك النظم، و تعدد مكوناتها و إمكانياتها الفنية، يكون من الصعب أن يعطي تعريف واحد كل ما يمكن أن يعتبر نظاماً للمعلومات و ربما يفسر ذلك لاختلاف حول تعريف نظم المعلومات.

فقد عرفه Robert Reix بأنه "مجموع منظم من الموارد: أجهزة، برمجيات، أفراد، معطيات، إجراءات تسمح باقتناء، معالجة، تخزين، و نشر المعلومات (على شكل معطيات، نصوص، و صور، أصوات ... الخ) داخل المؤسسة"².

و عرفه الكاتبان (Murdik, Ross) على أنه عبارة عن نظام يدار من قبل البشر و التجهيزات والإجراءات و الوثائق و الاتصالات التي تجمع و تلخص و تعالج و تخزن البيانات لاستخدامها في التخطيط و الموازنة والحسابات و السيطرة و العمليات الأخرى، في حيث قال (Grossman) عن نظام المعلومات أنه النظام الذي يزود بالمعلومات التي تحتاجها المنشأة في إدارة شؤونها.

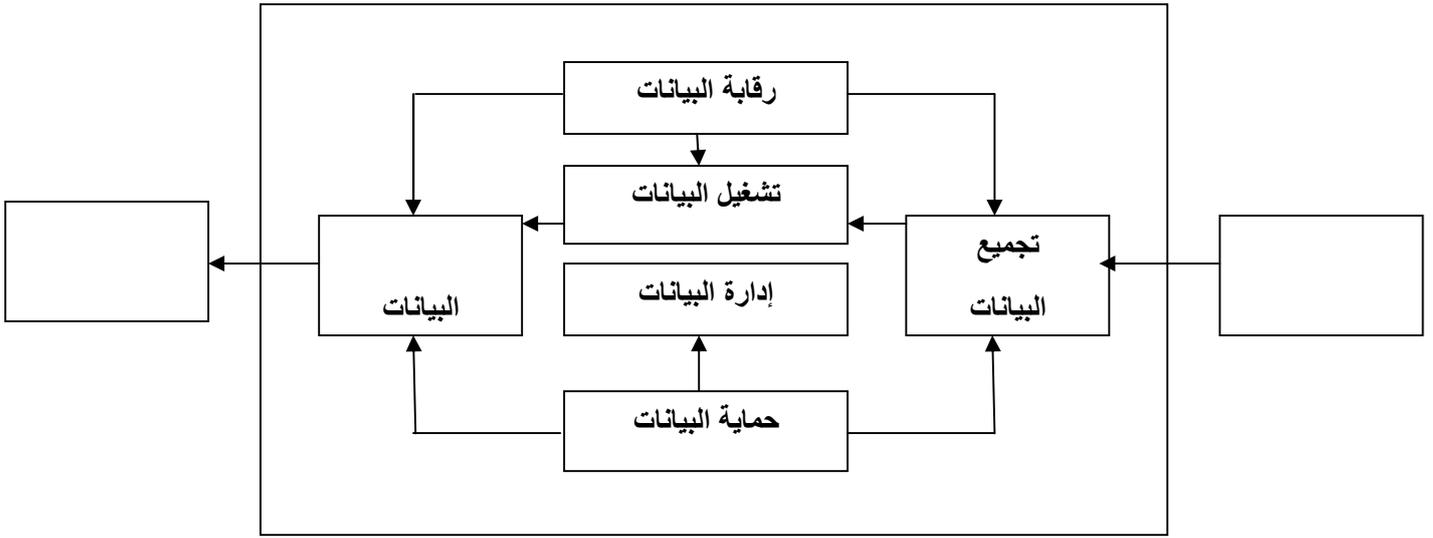
¹ Robert Reix, system d'information et management des organisation, vuibert, paris, 5^eedition, septembre 2004, p2.

² Robert Rex, p 75.

أما وجهة نظر (Kennevan) فقد اختلفت بعض الشيء عن نظام المعلومات حيث اعتبره أسلوب منظم لجمع المعلومات عن الماضي و الحاضر لكي تساعد في التنبؤ بالمستقبل و الخاصة بعمليات المنظمة الداخلية والبيئة الداخلية لمساعدة المنشأة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط و الرقابة و العمليات الأخرى¹.

ثانيا: وظائف نظام المعلومات.

الشكل رقم III : وظائف نظام المعلومات



المصدر: كمال الدين مصطفى الدهراوي، سمير كامل محمد، نظم المعلومات الحاسوبية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2000، ص 20.

هذه الوظائف تتم بخطوات تمثل دورة تشغيل البيانات و التي تقوم بتحويل البيانات من مصادرها المتعددة إلى معلومات المستخدمين و فيما يلي شرح لهذه الوظائف²:

أ. **تجميع البيانات:** يقوم نظام المعلومات بتجميع البيانات من مصادرها المختلفة و إدخالها، ثم إعدادها للتشغيل من خلال مجموعة من العمليات، و ذلك في ضوء احتياجات المستويات الإدارية في المؤسسة و تلخص متطلبات المستويات الإدارية فيما يلي:

● **بالنسبة للإدارة العليا:** تتطلب الإدارة العليا المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف و السياسات العامة للمؤسسة و وضع الخطط الإستراتيجية التي تمتد لعدة سنوات، فالمعلومات الخارجية تتضمن توصيف

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، رياض حامد الدباغ، تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 23.
² الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 100.

متغيرات البيئة الخارجية العامة للمؤسسة من قانونية، اقتصادية، اجتماعية، جغرافية، سياسية و تكنولوجية ... الخ، أما المعلومات الداخلية فتعبر عن إجمالي أنشطة المؤسسة و مواردها، و العوامل التي تؤثر في أوجه نشاطاتها المختلفة و تتضمن بذلك معلومات إنتاجية، تسويقية مالية ... الخ.

● بالنسبة للإدارة التنفيذية: تختص الإدارة التنفيذية بوضع الخطط القصيرة المدى و تحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذها و من ثم تحتاج إلى المعلومات التالية:

- معلومات عن سوق توزيع المنتجات، سوق المواد الخام المستخدمة في الإنتاج.
- معلومات عن سوق التوزيع الفعلي للمنتجات و المستهدف خلال فترات محددة.
- معلومات عن سير العمل و معدلات و معايير الأداء الفعلي و تحديد انحرافاته لتحقيق الرقابة.
- معلومات عن سير العمليات المالية في المؤسسة و العمليات المالية مع الغير.
- معلومات عن تكاليف العمل.
- معلومات عن مستويات المخزون و عمليات الشراء.

ب. معالجة البيانات: يمكن تعريف معالجة البيانات بمجموعات متباينة من العمليات التي تسمح بتغيير المعطيات إلى مخرجات (المعلومات).

- إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات: تتحدد هذه التعليمات في ضوء الاعتبارات التالية:
- الاستخدام: حيث تحدد طبيعة استخدام المعلومات بالمواصفات المطلوبة و من ثم طريقة معالجة البيانات.
- الخبرات المتخصصة: حيث يشارك المتخصصون في استعمال المعلومة بوضع تعليمات و برامج التشغيل اللازمة لإعداد التقارير المطلوبة¹.

- تكنولوجيا المعلومات: تحدد التكنولوجيا المستخدمة و الإجراءات الفنية للتشغيل.
- تجميع و تحليل و تبويب و تلخيص البيانات: تتضمن هذه الوظيفة تقسيم البيانات، التأكد من صحتها و تناسبها مع الغرض الذي ستستعمل فيه، و يتم تشغيل البيانات بهدف إعداد المعلومات التي تتطلبها الإدارة و تقوم على بعض عمليات المعالجة وفقا لإجراءات معدة سابقا.

¹ الشيخ ولد محمد استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق 102-101.

ت. إدارة أو تخزين البيانات: و قد تسمى بوظيفة تصنيف المعلومات في ملفات حيث تحافظ على جميع المعلومات التي يتم الحصول عليها سواء استخدمت لغرض معين أو لم تستخدم، و يتم حفظ و تخزين المعلومات بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة و تتوقف طريقة الحفظ على نوع التكنولوجيا المتاحة.

ث. إنتاج المعلومات: هي الوظيفة النهائية التي تمثل إنتاج التقارير و توصيلها إلى مستخدميها في صورة مفهومة و مفيدة، حيث تستعمل وسائل مختلفة لهذا الغرض.

ثالثا: أسباب ظهور نظام المعلومات:

لقد تعددت الأسباب حول استخدام نظم المعلومات، هذه الأسباب يمكن حصرها في العوامل التالية¹:

أ. **المشكلة الإدارية:** إن جوهر المشكلة الإدارية يتمثل في اتخاذ القرارات التي تحدد كيفية توزيع الموارد المحدودة على أوجه الاستخدام الغير محدود، حيث أن الإدارة الغير السليمة لا تملك القدرة للسيطرة على العوامل الخارجية التي تتأثر بها لكن تستطيع أن تخفف من أثرها السلبي، كما أن تلك القرارات تتخذ في ظروف تتصف بنقص المعلومات و عدم التأكد و صعوبة الرؤية المستقبلية و هذا كله يتطلب نظام معلومات فعال يساعد الإدارة على تقدير الاحتمالات المستقبلية بصورة صحيحة و اتخاذ القرارات السليمة.

ب. **تقسيم العمل:** إن تقسيم العمل أدى إلى ظهور تبادل المعلومات، فالمؤسسة تنقسم اليوم إلى العديد من الإدارات المختلفة (الشراء، الإنتاج، التسويق...) و حتى يتم أداء الأنشطة بشكل فعال يجب أن تتم عملية تبادل المعلومات بين هذه الإدارات و الأقسام بشكل أفقي بين الإدارات في المستوى الواحد وعمودي بين الإدارات في المستويات المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، و منه نقول أنه كلما زاد التقسيم الوظيفي للعمل زادت أهمية تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة و بالتالي تنشأ الحاجة إلى نظام المعلومات.

ت. **التقدم العلمي و الفني:** إن التطورات العلمية و التقنية للإنتاج تجعل العملية الإنتاجية أكثر تعقيدا فالمشروعات أصبحت كبيرة الحجم و تحتاج إلى تمويل كبير فكل هذه العوامل أدت إلى صعوبة اتخاذ القرار

¹ بتواتي مليكة، دور المعلومة في توجيه استراتيجية المؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير،
ة ابن باديس مستغانم، 2014 2015 23-22.

إذ أن كل قرار خاطئ يعود بخسارة كبيرة، و بالتالي فالمؤسسة تحتاج إلى كم هائل من المعلومات الصحيحة المفيدة و المؤكدة التي يجب أن تتدفق بشكل منتظم بين المراكز الإدارية المتعددة في المؤسسة.

ث. المنافسة الدولية و المحلية: إن اقتصاديات المعاصرة تتم بالانفتاح على العالم أي تقوم على اقتصاد السوق حيث توجد مؤسسات عديدة منافسة على الصعيد الدولي و المحلي.

ج. العرض: نقصد به العرض الذي يتطلب على المؤسسة ضمان بقائها في السوق و استمراريتها في العمل في ظل جميع الظروف، و هذا يتطلب جمع بيانات هامة تساعد المؤسسة على التحدي و متابعة كل التغيرات.

المطلب الثاني: أهداف، موارد، خصائص، أنواع و الأهمية الإستراتيجية لنظم المعلومات

أولاً: أهداف و موارد نظام المعلومات

تتوجه نظم المعلومات في المنظمة عادة نحو تحقيق أهداف أساسية، نذكرها فيما يلي¹:

- أ. تحقيق الكفاءة: المقصود بالكفاءة القيام بأداء المهام بطريقة أسرع و بتكلفة أقل، و يكون ذلك من خلال تحقيق أوتوماتيكية العمل الروتيني بدلاً من الطريقة اليدوية كتوفير تقارير المخزون أو المرتبات وغيرها من واقع قاعدة البيانات، و بذلك تقليل الحاجة إلى من يقوم بإمسك سجلات البيانات اللازمة لإعداد هذه التقارير إضافة إلى استخدام النماذج الرياضية فيما يخص عمليات الرقابة و كذا ربط المؤسسة بشبكات الاتصال.
- ب. الوصول إلى الفعالية في اتخاذ القرارات: يكون ذلك من خلال مساعدة المدراء في اتخاذ قرارات ذات جودة أفضل و بطريقة سهلة، كجدولة أوامر الإنتاج أو استعراض المواد، مما يمكن أن يتم ذلك أوتوماتيكياً عن طريق التحليل المفصل لتدفق العمل في المنظمة.
- ت. تحسين أداء المنظمة: حيث يهدف نظام المعلومات إلى مساعدة المنظمة في تقديم خدمات ذات مستوى أفضل لعملائها، و ذلك عن طريق توفير كل المعلومات لهؤلاء العملاء بالشفافية المطلوبة وبالبحجم الكافي، إضافة إلى تكوين وصف تاريخي لأحوال المنظمة و ذلك بالمراقبة المستمرة التي تسهل من اكتشاف الأخطاء التي قد تقع فيها المنظمة.
- ث. التعرف على الفرص و استغلالها: تعيش المنظمات اليوم في مناخ سريع التغير الأمر الذي يتطلب منها ضرورة التردد لكل الفرص التي قد تتاح لها و استغلالها بسرعة للتأقلم مع كل التغيرات، مما يستدعي

¹ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 .36

توفير أساس لتحليل إشارات التحذير المبكرة التي قد تأتي من داخل المنظمة أو من خارجها، فيحتوي كل نظام معلومات على قاعدة تقوم على جمع كل البيانات و تصنيفها و تبويبها في ملفات مختلفة الإدارات بالمنظمة في استخدامها.

ج. توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الصعبة: غير المحددة و ذلك للتخفيض من حالات عدم التأكد من خلال تحليل كميات كبيرة من المعلومات، و ذلك بحساب النتائج المتوقعة لمختلف الإستراتيجيات البديلة عن طريق تشغيل و تحليل كل البيانات المخزنة لدى المنظمة.

لكن حتى يحقق نظام المعلومات الأهداف السالفة الذكر فإنه يجب أن يستوفي عدة شروط كالثقة، الفعالية، المنفعة، السرعة و سرية المعلومات هذه الأخيرة يتم حفظها، تحليلها و تخزينها بطريقة تسمح بتوفيرها إلى كل المستويات التنظيمية دون احتكار، بالتالي فإن نظام المعلومات يحتاج لعدد من المكونات و الموارد لأداء مهامه المختلفة.

جدول رقم I : موارد نظم المعلومات.

<ul style="list-style-type: none"> - الموارد البشرية: المستخدمين النهائيين كل من يستخدم النظام أو مخرجاته. - أخصائي النظم: محلل النظم، مطوري البرامج، المشغلين. - الموارد المادية: الآلات مثل الحاسبات، الشاشات، الطابعات، الوسائط مثل الورق، الأقراص المغنطة، الأقراص المرنة. - موارد البرمجيات: البرامج مثل برنامج نظام التشغيل (Windows) و برامج التطبيقات (برنامج Excel، و برنامج الأجور و المرتبات) - الإجراءات مثل إجراءات إدخال البيانات، إجراءات تصحيح الأخطاء - موارد البيانات: مثل توصيف المنتجات و ملفات العملاء، و ملفات العاملين و قواعد مبيعات المخزون. - موارد الشبكات: و تشمل وسائط الاتصالات، مشغل الاتصالات، و برامج بالشبكات و الرقابة عليها.

المصدر: منال محمد الكردي و جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية الدار الجامعية الجديدة،

الإسكندرية، 2003، ص 31.

و لكي نوضح أكثر هذا الجانب سوف نقوم بشرح الأنواع الخمسة لموارد نظام المعلومات¹:

أ. **الموارد البشرية:** إن وجود الأفراد ضروري لعمل أي نظام معلومات و هناك نوعين أساسيين من الموارد

البشرية اللازمة لنظم المعلومات و هي:

- **المستخدمين النهائيين:** و هم الأفراد اللذين يستخدمون النظام بطريقة مباشرة أو يستخدمون مخرجاته المجهزة بواسطة الآخرين و من أمثلة المستخدمين النهائيين المحاسبين، و رجال البيع و المهندسين و المديرين و العملاء، و يعتبر معظم المستخدمين النهائيين من عمال المعرفة لأي الأفراد اللذين يقضون معظم أوقاتهم في الاتصالات، و التعاون من أجل خلق و استخدام و توزيع المعلومات.
- **الأخصائيون في نظم المعلومات،** هم اللذين يطورون و يشغلون النظام و يشملون أفراد مثل محللو النظم و مطورو البرامج و مشغلي النظام.

فمحلل و النظام يقومون بتصميم نظام المعلومات بناء على متطلبات المعلومات التي يحصلون عليها من المستخدمين النهائيين و مطوري البرامج يقومون ببناء برامج الحاسب الآلي باستخدام التفاصيل التي يوفرها لهم محلل النظم و أما مشغلو النظام فيساعدون في تشغيل و متابعة و صيانة نظم المعلومات.

ب. **الموارد المادية (المعدات):** تتضمن جميع الأجهزة المادية، الموارد المستخدمة في تشغيل المعلومات وهي تشمل الحاسبات و الطرفيات و الوسائط و من أمثلة هذه الموارد نظم الحاسب و تشمل وحدة التشغيل المركزية و التي تتضمن المعالجات الدقيقة، و الطرفيات و تشمل الفأرة و لوحة المفاتيح لإدخال البيانات والشاشة و الطابعة و الأقراص و الشرائط الممغنطة لتخزين البيانات و من أمثلتها أيضا الوسائط و هي جميع الأشياء الملموسة التي يتم تسجيل البيانات عليها مثل الورق.

ت. **موارد البرمجيات:** تشمل جميع أنواع تعليمات تشغيل البيانات و تشمل كل من البرامج و الإجراءات و من أمثلة هذه الموارد برامج النظام و أهمها برامج تشغيل النظام و التي تتحكم في تشغيل نظام المعلومات مثل برنامج Windows و من أمثلتها برامج التطبيقات و التي تختص بتوجيه التشغيل لخدمة احتياجات فئة معينة من المستخدمين مثل برامج تحليل المبيعات و برامج ميكروسوفت أوفيس Microsoft office . و من أمثلتها الإجراءات و تتمثل في تعليمات التشغيل الموجهة لمستخدمين نظام المعلومات مثل دليل استخدام برنامج ميكروسوفت أوفيس.

ث. **موارد البيانات:** أدركت المنظمات أخيراً أن البيانات تعتبر مورداً تنظيمياً هاماً ينبغي إدارته بفاعلية لصالح جميع المستخدمين النهائيين في المنظمة، و عادة يتم الاحتفاظ بالبيانات داخل قواعد البيانات و قواعد

¹ منال محمد الكردي و جلال ابراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003. 32.

المعرفة، و تتكون قواعد البيانات من مجموعة من الملفات أو السجلات المرتبطة بطريقة منطقية و تقوم قاعدة البيانات بتركيز العديد من السجلات التي كان يتم الاحتفاظ بها في كلفات منفصلة داخل إطار موحد يخدم العديد من التطبيقات، أما قواعد المعرفة فهي تحتوي على أشكال متعددة من المعرفة مثل الحقائق و القواعد و أمثلة واقعية عن أفضل الممارسات الإدارية التي تم القيام بها في التشغيل.

ج. **موارد الشبكات:** أصبحت شبكات الاتصال مثل الانترنت و الإكسترنات ضرورية لقيام المنظمة بالتجارة و الأعمال الإلكترونية و تتكون شبكات الاتصال عن بعد من الحاسبات، مشغل الاتصالات، و غيرها من الأجهزة المتصلة بوسائط الاتصالات مثل كابلات الألياف الضوئية و نظم الميكروويف و الخليوي و الأقمار الصناعية اللاسلكية، و تشمل أيضا نظم تدعيم الشبكات التي تمثل في جميع الأفراد والمعدات و البرامج و موارد البيانات التي تساهم مباشرة في تشغيل و استخدام شبكة الاتصالات، مثل: المودم و برامج تشغيل الانترنت.

ثانيا: **خصائص و أنواع نظم المعلومات:**

انطلاقا من الأهداف الرئيسية التي يسعى نظام المعلومات لتحقيقها فإنه نستنتج أنه يتميز بخصائص أساسية تعتبر بمثابة معايير مساعدة على تقييم كفاءة هذا النظام و فعاليته في المنظمة و من بين أهم الخصائص ما يلي¹:

- **تحقيق الكفاءة و الفعالية:** إذ يقوم نظام المعلومات بأداء المهام بصورة أسرع و بتكلفة أقل مع ضمان دقة المعلومات، مما يسمح بمساعدة أصحاب القرار في اتخاذ قرارات ذات جودة و فعالية عالية، مما يسمح للمنظمة ببلوغ أهدافها.
- **المرونة و الديناميكية:** بحيث يمكن لمستخدميه إحداث التعديلات و التصحيحات اللازمة على النظام كلما اقتضى الأمر ذلك بهدف مواجهة الاحتياجات الجديدة للمنظمة من المعلومات.
- **التكامل بين عناصر النظام:** هذا يعني أن نظام المعلومات يشكل وحدة واحدة منظمة متكاملة و متماسكة، الأمر الذي يسهل التفاعل السريع للمنظمة مع كل المتغيرات الخارجية.

¹ الشيخ ولد محمد، مرجع سابق، ص 110. 111.

– تحديد التغييرات البيئية: و يكون ذلك من خلال عملية التردد و اليقظة المستمرة لمساعدة المنظمة على اتخاذ القرارات التي تمكنها من استغلال الفرص المتاحة و في نفس الوقت تجنب العراقيل والتهديدات الخارجية.

– التواصل: حيث يعتبر نظام المعلومات بالمنظمة شبكة اتصال داخلية تضمن ربط جميع الأقسام والمصالح ببعضهما البعض و خارجية تسمح بتسهيل عملية الاتصال مع كل المتعاملين مع المنظمة.

إن توفر نظام المعلومات على هذه الخصائص يسمح للمؤسسة بالتسيير الجيد و الناجح لأقسامها ومصالحها، مع إمكانية حصول المسيرين لهذه الأقسام على المعلومات اللازمة و الكافية بطريقة فعالة لدعم وتوجيه إستراتيجية المؤسسة.

و يعتبر تنوع نظم المعلومات الإدارية راجع إلى اتساع مجال النشاطات التي تمارسها المؤسسة و كذلك طرق المعالجة و يمكن تصنيف نظم المعلومات إلى سبعة نظم و هي كالآتي¹:

1. نظم تشغيل البيانات (العمليات): هي نظم أساسية تخدم المستوى التشغيلي في المنظمة و هي أنظمة مبنية على الحاسب الآلي. حيث يقوم بتشغيل و تسجيل العمليات الروتينية الضرورية لإدارة عمليات المنظمة فعلى سبيل المثال إدخال أوامر المبيعات و نظم الحجز في الفنادق و حفظ الملفات و إعداد الأجور و النقل.

2. النظم المعرفية: دف هذه النظم إلى دعم العاملين في مجالي المعرفة و المعلومات من خلال ضمان وصول المعرفة الجديدة و الخبرة و يقصد بالعاملين في مجال المعرفة هؤلاء المؤهلون بدرجة معينة كالأطباء والمحامون و المهندسون.

3. نظم تجهيز المكاتب : تعد تلك النظم نوعا خاصا من نظم تشغيل المعلومات و التي يمكن استخدامه في نطاق أعمال و أنشطة المكاتب، و تجهيز المكاتب آليا يشمل كل أنواع الاتصالات الرسمية و غير الرسمية المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة من شخص لآخر سواء داخل أو خارج المنظمة و من أمثلة ذلك معالج الكلمات، البريد الإلكتروني، البريد الصوتي.

4. نظم المعلومات الإدارية: تخدم تلك النظم المستوى الإداري في المنظمة، تزود المديرين بالتقارير و في بعض الحالات تزودهم بنتائج الأداء الحالي للمنظمة بشكل فوري بالإضافة إلى السجلات التاريخية، إن

¹ إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية () 7-5.

نظم المعلومات الإدارية تكون موجهة بالأحداث الداخلية بدرجة أكبر من توجيهها بالأحداث الخارجية أو البيئية.

و تخدم نظم المعلومات الإدارية وظائف التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات على مستوى الإداري و عموما تعتمد على نظم تشغيل العمليات للحصول على بيانات، و تقوم بإعداد تقارير ملخصة عن العمليات الأساسية في المنظمة حيث تعمل على تلك البيانات من نظم تشغيل العمليات و تقوم باختصارها و تقديمها في تقارير يتم إعدادها بشكل دوري.

5. نظم دعم القرارات: هي نظم معلومات تهدف إلى مساعدة المديرين عند اتخاذهم القرارات غير البنائية و غير المتكررة أي لا يمكن تحديدها مسبقا.

و تعتمد نظم دعم القرارات على ما تنتجه نظم تشغيل البيانات و نظم المعلومات الإدارية من معلومات و كذلك معلومات من خارج المنظمة.

و يتم تصميم نظم دعم القرارات و تنفيذها للاستجابة للاحتياجات غير المخططة من معلومات مثل قرارات الإنتاج.

6. نظم دعم الإدارة العليا: و هي تلك النظم التي يتم تصميمها لمساندة المديرين الذين يشغلون الوظائف الإدارية العليا في المنظمات و الذين لهم تأثير ملموس على سياسات و خطط و استراتيجيات المنظمة.

مل تلك النظم مع القرارات التي تلعب البيئة الخارجية دورا ملموسا و مؤثرا عند اتخاذها أي أنها قرارات ذات درجة عالية من عدم التأكد بشأن معلومات التي يحتاجها متخذ تلك القرارات.

7. النظم الخبيرة: تعتبر النظم الخبيرة أحد فروع الذكاء الاصطناعي و هي نظم تعتمد على الحاسوب و يحوي معرفة خبير ما أو مجموعة من الخبراء في مجال معين و يمكن توظيف هذه المعرفة في تقديم الإرشادات أو اتخاذ القرارات فيما يخص المشاكل التي لا تتوفر على حلول خوارزمية، و يعرف النظام الخبير بأنه "برنامج معلوماتي يحاكي التفكير المنطقي لخبير بشري في مجال معين المعرفة"، و يمكن للنظام الخبير أن يكون نظاما للقرار (بتتبع الخيارات التي يقدمها النظام الخبير) أو نظام للمساعدة على اتخاذ القرار (بتتبع الخيارات التي يقترحها النظام) أو نظام للمساعدة على التعلم (هنا يلعب الخبير دور الإدارة البيداغوجية).

ثالثا: الأهمية الإستراتيجية لنظم المعلومات¹:

إن الأهمية الإستراتيجية لنظم المعلومات تتبع من خلال الأدوار التي يمكن أن تؤديها تلك النظم في حياة المنظمات، فهناك أدوار تقليدية تؤديها واضحة لجميع الأفراد داخل و خارج المنظمة، إلا أنه و بعد تطور منظمات الأعمال و حصول الثورة التكنولوجية أصبح لدى نظم المعلومات أدوارا أخرى تؤديها ذات صبغة إستراتيجية و مما جعلها تكتسب تلك الصفة هو مدى أهميتها و تأثيرها الفعال في وظائف منظمات الأعمال فبعد أن كانت نظم المعلومات الإدارية تقوم بجمع و تصنيف و تحليل و تخزين و معالجة و استرجاع البيانات، و تقديم المعلومات من خلال التقارير و الملخصات إلى مراكز صنع القرار، أصبحت مع ذلك تقوم بتعزيز دور الإدارة الإستراتيجية في المنظمة من خلال:

أ. المشاركة في صيغة الرؤية الإستراتيجية في المنظمة: تعمل نظم المعلومات على المساندة في جعل الرؤية الإستراتيجية واضحة و شاملة و بسيطة و تحقيق أعلى قدر ممكن من المشاركة في عملية صياغة تلك الرؤية.

ب. دعم عملية صياغة رسالة المنظمة: و يتم ذلك من خلال تحديد أنواع أنشطة الأعمال الأساسية، و تقديم المعلومات عن الأسواق التي تستهدفها المنظمة، فضلا عن تحليل الميزات التنافسية الإستراتيجية.

ت. صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة: و يتم ذلك من خلال مساعدة المنظمات في مقارنة نقاط القوة و نقاط الضعف الداخلية مع الفرض و التهديدات في البيئة الخارجية سواء الحالية منها أو المتوقعة مستقبلا و هذا ما يعرف بعملية التحليل الإستراتيجي و تقارن نتائج هذا التحليل مع الإمكانيات و الموارد الجوهرية لتلك المنظمة و بالطبع من بين تلك الموارد المعلومات، حيث أنها أصبحت تعد موردا إستراتيجيا في العصر الحالي.

ث. دعم عملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية: تقوم نظم المعلومات بتقديم المعلومات ذات القيمة والجودة الشاملة التي تساعد المنظمة في القيام بالمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية و اختيار الأعمال الإستراتيجية التي تلائم إمكانية المنظمة و وضعها التنافسي في الأسواق الداخلة فيها.

ج. الاندماج البنوي: يتم الاندماج مع الأنشطة و الأعمال الجوهرية للرقابة و التقييم الإستراتيجي و الذي يكون موجها نحو معايير الأداء الكلي للمنظمة مقارنة مع أداء منظمات الأعمال المنافسة و العاملة في نفس القطاع.

ح. تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية: و يتم ذلك من خلال تقديم المعلومات وبالخصائص الجيدة عن قوى المنافسة الخمسة التي حددها بورتر و التي هي:

- شدة المنافسة في الصناعة.
- قوة المساواة للمشتريين.
- قوة المساواة للموردين.
- تهديدات المنافسين الجدد.
- تهديدات المنتجات البديلة.

إن المعلومات المقدمة من نظم المعلومات الإدارية حول قوى المنافسة تحدد الصورة التي ستكون عليها الصناعة.

خ. تحقيق التعاضد: و هو الأثر الناتج عن مجموعة من الارتباطات الجديدة بين الأنشطة أو مجالات الأعمال داخل المنظمة أو بناء علاقات و ارتباطات مع منظمات أخرى في نفس ميدان الصناعة و التي تعمل في نفس السوق المستهدف، إن تطبيق مفهوم التعاضد في مجال أنشطة الأعمال بصورة عامة يعني دائما أن المنظمة ككل متكاملة مع نظم وظيفية فرعية من بينها نظم المعلومات المحاسبية.

الخلاصة:

من خلال استعراضنا لمختلف الجوانب التي تخص النظام و المعلومة و نظام المعلومات، استنتجنا أن المعلومة هي العين التي تبصر بها المؤسسة و أحد الموارد الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة حيث لا يمكن أن تحصل على و كفاءة في إدارتها أو اتخاذ قرارات ذات فعالية إلا بتطبيق نظام المعلومات التي تتطلع من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها.

حيث يلعب نظام المعلومات دورا هاما في المؤسسة فهو الذي يوفر معلومة دقيقة و كافية عن الأنشطة المختلفة للمؤسسة من إنتاج و تسويق و تخطيط و أنشطة بحث و تطوير، و هذا بتكليفها مع مختلف العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية الخارجية، و ضمان الاتصالات بين مختلف مستويات المؤسسة.

الفصل الثاني

نظام المعلومات كوسيلة لدعم وتوجيه إستراتيجية المؤسسة

تمهيد:

يعتبر مصطلح الإستراتيجية من العبارات القديمة التي استخدمت منذ قرون عدة، حيث أصبح كثير من الأفراد يتداولون عبارة الإستراتيجية في سياق حديثهم التنظيمي أو السياسي أو العسكري و ربما الرياضي أيضا إضافة إلى ميدان الأعمال.

إن مفهوم الإستراتيجية مفهوم قديم و عريق، و مع حدوث التطورات في مجال الأعمال، أخذ مفهوم الإستراتيجية بعدا جديدا، فقد جاءت كلمة إستراتيجية من الكلمة الإغريقية (Stratos) و التي تعني (Army) أي الجيش و الجزء الثاني (Agein) و معناه (Tolead) أي القيادة فقد كان على عاتق الجيش مسؤولية حماية المدنيين (أثينا باليونان) دبلوماسيا و عسكريا، تحت ما يسمى بقيادة السياسة الخارجية للمدينة من جهة و كذا إدارة الحملات العسكرية من جهة أخرى، و تتميز الإستراتيجية عن التكتيك كون الأولى هي المسؤولية عن مجموع مراحل الحرب غير قابل للتقييم، في حيث أن التكتيك هو فن القيادة في ميدان المعركة، فهو تخطيط يوضع لمعركة واحدة يحدد فيها طريقة تنفيذ الحملة العسكرية.

إلا أن كلمة إستراتيجية امتدت بعد ذلك إلى مجال الاقتصاد و صارت مفضلة و تستخدم في إدارة الأعمال و أعطي لها اهتمام كبير من قبل المسيرين لأن أي مؤسسة هي في معرفة دائمة مع المنافسة و لذلك تحاول التغلب على منافسيها بإتباع الإستراتيجية المناسبة و تعتمد في تطبيقها على استخدام أنظمة معلومات إستراتيجية التي توفر بدورها معلومات بالقدر الكافي و بالتنوع المطلوبة و في الوقت المناسب مما يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرار المناسب و تنفيذه في الوقت المناسب و هذا ما يسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية و بالتالي ضمان البقاء والاستمرارية.

و سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: علاقة نظم المعلومات الإستراتيجية بإستراتيجية المؤسسة.

المبحث الأول: الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

إن الأهمية التي تمثلها الإستراتيجية لأية مؤسسة تكمن في احتياج المؤسسات لوضع و تطبيق الإستراتيجيات عندما يكون لزاما عليها أن تأخذ بعين اعتبار آلاف المتغيرات التي يجب أن تتخذ قرارات بشأنها.

و في ضوء هذا يمكن أن ينظر للإستراتيجية على أنها مجموعة من الخطط العريضة و القواعد التي تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية و عادة ما توفر الإستراتيجية استقرارا في التوجهات الثابتة، بينما تسمح بالمرونة اللازمة للتكيف مع الظروف المتغيرة.

المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية.

نظرا لارتباط مفهوم الإستراتيجية بنجاح المؤسسة الاقتصادية و مستقبلها شكل مصطلح الإستراتيجية عده حقل دراسة للعديد من الباحثين، فتعددت أفكارهم بتعدد اتجاهاتهم، فشهد هذا المفهوم تطورا سريعا، ورغم هذا الاختلاف إلا أنها تلتقي في الجوهر و المضمون، مما جعلها دراسات مكملة لبعضها البعض عند النظر إليها بصورة شمولية.

و فيما يلي بعض تعاريف الإستراتيجية و المساهمات الفكرية للعديد من الباحثين في هذا المجال:

تعريف¹ « Druker » : تعني الإستراتيجية تحليل الوضع الحالي و تغييره إذا تطلب الموقف، و يتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة.

تعريف² « Chandler » : الإستراتيجية هي تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة و اختيار طرق التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.

تعريف³ « JOHNSON , SCHOLLES » : عرفان الإستراتيجية على أنها اتجاه و نظام المؤسسة على المدى الطويل و التي تكيف مواردها مع تغيرات البيئة، و بالخصوص مع أسواقها و زبائنهم من أجل الوفاء بتوقعات المساهمين.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط1
² عيسى يحه و آخرون، التسويقي الإستراتيجي، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر 2011 .08
³ عيسى يحه و آخرون، مرجع سابق ص 08-09.

تعريف¹ « Mintzberg » : سعى إلى محاولة صياغة مفهوم الإستراتيجية، محاولاً تضمينه آراء مجموعة كبيرة من شروحات الباحثين ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف بنموذج (5p) لتعريف مفهوم الإستراتيجية.

(plan) p الخطة: فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة.

(po1y)p المناورة: القصد منها خداع المنافسين و الالتفاف حولهم.

(Patteun) p النموذج: و هو سلوك معتمد و مهيكّل للوصول إلى المركز.

(position) p الموقع: البحث عن موضع مناسب مقارنة بالمنافسين يضمن نوعاً من الاستقرار في البيئة.

(perspective) p التصور أو التطلع: تصور و إدراك الأشياء في المستقبل.

إن هذه العناصر الخمس مرتبطة فيما بينها، و تظهر إجمالاً في شكل خلاصات و إسهامات متراكمة لمجموعة من المفكرين، تهدف إلى إبراز الارتباط الوثيق و القوي بين التفكير و الفعل في الإستراتيجية.

يتضح مما سبق، أن الإستراتيجية في جوهرها هي مجموعة من القرارات التي تتعلق بتحديد الأهداف بعيدة المدى و وسائل تحقيقها، و تخصيص الموارد اللازمة لذلك، يتم اتخاذها و اختبار أفضلها بشكل يخلق التكامل بين أجزاء المؤسسة و يعمل على تضافر جمودها و تعاون عناصرها مما يساعد على إحداث التفاعل الإيجابي بين المنظمة و بيئتها، و بين حاضرها و مستقبلها، بحيث تسير ككل متكامل وفق الوجهة التي تحقق أهدافها من خلالها².

مما تقدم يمكن القول أن "الإستراتيجية هي ترجمة كل ما هو تخطيطي إلى كل ما هو تنفيذي في المنظمة قصد تحقيق الأهداف طويلة الأجل من خلال الاستغلال الأمثل للموارد خاصة النادرة و المعرفية منها، وذلك على شكل قرارات و أفعال متناسقة و مترابطة، تهدف في جزئياتها إلى تحقيق هدف المؤسسة بالصورة الشمولية المواد الوصول إليها".

¹ خالد محمد بن حمدان و وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار البازوري، الأردن، 2007 167.

² يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات و الشركات، دمشق، 1999 191-192.

المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية في المؤسسة¹:

إن تحديد مستويات الإستراتيجية في بيئة الأعمال يتوقف على حجم المؤسسة الاقتصادية و كذا الرؤيا التي تراها الإدارة العليا للوصول إلى تحقيق أهدافها و، لكن عموما مستويات الإستراتيجية المتفق عليها من طرف أغلب الباحثين هي الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل، و مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية و أخيرا على المستوى الوظيفي.

1. الإستراتيجية الكلية أو الإستراتيجية المنظمة ككل Corporate strategy:

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة، وتحديد الاتجاه ؛ للمنظمة من حيث مدى نمو و كيفية إدارة أنشطة المنظمة و خطوط سلعها و هي تهتم بسؤال أساسي هو: ما هي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة ؟

و بالتالي فإنها تهتم بتحديد الصناعات التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة أو تدخل فيها أو تخرج منها.

و عليه فإن تراتيجية المنظمة تهتم بتحليل و تعريف الفجوة الإستراتيجية strategic Gap و تحديد الغايات الجوهرية التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها و بيان منهج تحديد الموارد و تخصيصها بين وحدات الأعمال في المنظمة، و تتميز الإستراتيجيات الكلية بكونها إستراتيجيات طويلة الأجل، كما و تؤثر على كل المنظمة، و تقع مسؤولية هذا المستوى على عاتق الإدارة العليا للمنظمة.

2. إستراتيجيات وحدات الأعمال Business Units Strategies :

تتمركز هذه الإستراتيجيات على مستوى نشاط الأعمال و هنا يكون التركيز على كيفية تحسين المركز التنافسي للمنظمة بخصوص السلع أو الخدمات التي تنتجها الوحدة و تقدمها في البيئة الصناعية أو قطاع سوقي معين.

و من أهم القرارات الإستراتيجية في هذا المجال تلك الخاصة بتحديد خط المنتجات، تنمية السوق، التوزيع، التمويل، العمالة، البحث و التطوير، تصميم نظم التصنيع و تحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص و المخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة، تمتاز إستراتيجيات الأعمال بكونها أكثر أو أقل مدى من إستراتيجية المنظمة ككل، تقع مسؤولية الإستراتيجية عند هذه المستوى على عاتق الإدارة العليا لوحدة العمل مع التنسيق و التكامل مع الإدارة العليا للمنظمة.

¹ مؤيد سعيد السلام، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005 29-30.

3. الإستراتيجية الوظيفية Functional strategy:

تتم الإستراتيجية الوظيفية بمجال وظيفي معين لتحقيق أهداف و إستراتيجيات الوحدة الإدارية و المنظمة عن طريق تعظيم إنتاجية الموارد المتاحة، حيث تضع الأقسام الوظيفية (في ضوء القيود التي تحددها استراتيجيات المنظمة و استراتيجيات الأعمال) استراتيجيات لتجميع نشاطاتها الوظيفية المختلفة و مقدرتها على تحسين الأداء، و من بين هذه الاستراتيجيات إستراتيجية التسويق، و إستراتيجية الإنتاج، و إستراتيجية الأفراد ... كذا تتميز الإستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي و تنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها فترة طويلة، و من أمثلة ذلك القرارات الإستراتيجية الخاصة باختيار الموردين و المناطق الجغرافية، و التحفيز والرقابة و أماكن تقديم مراكز الخدمة الخاصة بالصيانة، هذه الإستراتيجيات خاضعة للاتجاهات الكبرى المحددة في مستوى لمجموعة و وحدات الأعمال¹.

المطلب الثالث: مراحل صياغة الإستراتيجية

إن عملية صياغة الإستراتيجية تتطلب جهودا كبيرة من طرف الإدارة العليا من أجل تحقيق التوليفات المثلى و المتعددة بين متغيرات و ضغوط عديدة تردها من البيئة الداخلية و الخارجية من جهة، و كذا التوفيق بينها و بين الموارد المتاحة لها من جهة أخرى قصد بناء مركز إستراتيجي تنافسي متميز يضمن لها النمو و البقاء من خلال تحسين أدائها.

صياغة الإستراتيجية عملية مستمرة ذات مراحل متناسقة و مترابطة فنجاح المرحلة الجديدة و فعاليتها يتطلب فعالية المرحلة التي قبلها فيمكن اختصار مراحل صياغة الإستراتيجية من خلال أربعة مراحل و هي:

1. مرحلة تحليل البيئة:

يعتبر التحليل الإستراتيجي الأداة و المكون الرئيسي للإستراتيجية، فبرغم من أن الإستراتيجية و عملية م بها هو التسيير الإستراتيجي، إلا أن التحليل يبقى هو المسؤول عن دراسة و ضبط المتغيرات البيئية، حيث يسعى للوصول إلى الموازنة أو التوفيق بين الفرص الخارجية و عناصر القوة الداخلية بالمؤسسة و ذلك في ظل التهديدات الخارجية و عناصر الضعف الداخلية².

¹ الدكتور مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 30 31.

² مزوغ عادل، البيئة التسويقية و أدوات التحليل الإستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة سعد دحلب، البلديّة 2005 106.

2. مرحلة التخطيط الإستراتيجي:

خلال هذه المرحلة يتم تحديد رسالة المؤسسة الاقتصادية و كذا تقييم لبيئتها الداخلية و الخارجية، كما تحتوي هذه المرحلة على تحديد البدائل الإستراتيجية المناسبة، و على ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في¹:

- تحديد الرؤية الإستراتيجية و رسالة المؤسسة الاقتصادية.
- تحديد الأهداف و الغايات الطويلة الأجل.
- تحديد البدائل الإستراتيجية.
- اختيار البديل المناسب.

3. مرحلة التنفيذ:

يقصد بتنفيذ الإستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة و الاختيارات اللازمة لوضع الإستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، حيث أنها تعتبر تلك العمليات التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات و السياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج و الموازنات و الإجراءات².

4. مرحلة مراجعة و تقييم الإستراتيجية:

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأخيرة من مراحل صياغة الإستراتيجية بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة و تعديل المستقبل، و الذي يتميز بوجود عوامل داخلية و خارجية باستمرار، فتخضع كل الإستراتيجيات لعملية التقييم وهذا قصد معرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية، بالإضافة إلى هذا فإن هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية و هي³:

- مراجعة العوامل الداخلية و الخارجية.
- قياس الأداء بمراجعة النتائج و التأكد من أن الأداء التنظيمي و الفردي يسير في الاتجاه الصحيح.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية، تجدر الإشارة إلى أن المراجعة و التقييم ضروريان فنجاح الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1 2004 .82

² ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد (مفاهيم و نماذج تطبيقية). الدار الجامعية، 2002 .14

³ عبد العزيز صالح بن حبتور .83

المبحث الثاني: علاقة نظم المعلومات الإستراتيجية بإستراتيجية المؤسسة.

يمكن القول بأن البعد الإستراتيجي لنظم المعلومات قد اتسع بشكل جعلها أكثر شمولاً من نظم المعلومات التقليدية، حيث ركزت نظم المعلومات الإستراتيجية على رصد و تحديد و قياس التغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية بالمؤسسة، و تسعى أيضاً إلى توفير المعلومات اللازمة لصياغة و إعداد الإستراتيجيات البديلة و السياسات التنفيذية و على هذا الأساس جاء هذا المبحث ليبرز و يحلل الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات الإستراتيجية و دورها في توجيه إستراتيجية المؤسسة و كذا دعم ميزتها التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية.

يوجد عدة تعاريف لنظم المعلومات الإستراتيجية سوف نتطرق للبعض منها بغية توضيح ماهية هذه النظم.

عرفها « Obrien » بأنها : "38 ذلك النظام الذي يزود المؤسسة بالمنتجات و الخدمات و القدرات التي مطيها الميزة الإستراتيجية على منافسيها في سوق الأعمال و تشجع على ابتكار الأعمال و يحسن من عملياتها و يساهم في بناء موارد معلوماتية إستراتيجية للمؤسسة"¹.

و ينظر « Jouch & Glueck » إلى نظام المعلومات الإستراتيجي على أنه: "أحد الأساليب الممكنة ، البيئي، من خلال إنشاء قواعد بيانات إستراتيجية معتمدة على مدخلات من العملاء، المجهزين، المنافسين، المدراء الداخليين، القوى البيئية، وحدات البحث و التطوير".

فضلا عن ذلك فإنه يمكن إعداد قواعد البيانات الإستراتيجية الخاصة بالنظام و التي تنظم من خلال الإجابة عن أسئلة عديدة مثل: ما هي الفرص المتوفرة؟ ما هي الظروف البيئية التي ستؤثر فيها؟ ما هي الأفعال التنافسية التي ستؤثر فينا؟ ما هي جوانب القوة التي تمثلها؟ ما هي جوانب الضعف في المنظمة؟².

¹ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمراي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مداخل إستراتيجي معاصر) دار الميسر للنشر و التوزيع 2007 .126

² بي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل إستراتيجي)، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1. 2015 .19-18

و تعرف أيضا على أنها "نظم المعلومات مبنية على استخدام الحاسوب تستخدم كأداة لتطبيق إستراتيجية المؤسسة التي تعتمد على استخدام تشغيل و اتصال العملاء و المستهلكين و الموردين و المنافسين و لهذا نجد أن استخدام أدوات و شبكات الاتصال يعتبر جوهر تطبيق نظم المعلومات الإستراتيجية¹.

و من التعاريف السابقة يمكن تعريف نظم المعلومات الإستراتيجية على أنها: "نظام معلومات مهمته تحويل البيانات إلى معلومات إستراتيجية تخدم الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تعتبر قرارات حساسة وذات درجة عالية من المخاطرة، و أيضا هي تلك النظم التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتقديم و تطوير منتجات و خدمات تعطي المنظمة ميزة تنافسية في السوق.

المطلب الثاني: أهداف نظام المعلومات الإستراتيجي².

يسعى نظام المعلومات الإستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يتمثل أهمها في:

1. توفير المعلومات لوضع الأهداف الإستراتيجية: حيث يساهم النظام في توفير المعلومات الداخلية والخارجية للمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمات، المساهمة في وضع الأهداف الإستراتيجية.
2. توفير المعلومات لإعداد و تكوين الإستراتيجيات: حيث يساهم النظام في دعم و مساندة الإدارة الإستراتيجية من خلال توفير المعلومات اللازمة لإعداد و صياغة الإستراتيجيات و القرارات الإستراتيجية بالمنظمة و متابعة خطط تنفيذ الإستراتيجيات في الواقع الفعلي، و ذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة في السوق.
3. المساهمة في اتخاذ القرارات: حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد الإدارة الإستراتيجية في حل المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال مثل: فتح أسواق جديدة، إضافة نشاط جديد أو ابتكار منتج جديد أو إضافة خط إنتاجي جديد أو صنع قرارات معقدة تؤثر على المنظمة على المدى البعيد، و التي تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد الناتج عن التخطيط للمستقبل البعيد الغامض والذي يتطلب مدخلا متكاملا باستخدام المهارات الوظيفية للتعامل معه.

¹ لمين علوي، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، فرع علوم اقتصادية، جامعة الجزائر. 2003-2004. 103.
² بتواتي مليكة، دور المعلومة في توجيه استراتيجية المؤسسة، مرجع سابق 44-45.

4. مراقبة الأداء الإستراتيجي: حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد منظمات الأعمال في تنفيذ الإستراتيجيات المخططة أو القرارات الإستراتيجية التي اتخذتها لضمان سلامة التنفيذ وتصحيح المهارات في الوقت المناسب.

5. تقييم الأداء الإستراتيجي لمنظمات الأعمال: و ذلك لتحقيق أهداف عديدة أهمها قياس الأداء الذي تم تنفيذه و قياس أثره على المركز التنافسي لمنظمات الأعمال في الأجل الطويل ثم التغذية العكسية للاستفادة منها في الخطة الإستراتيجية المقبلة.

المطلب الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية و عوامل نجاحها.

تعتبر الميزة التنافسية ذلك الاختلاف أو التميز الذي يميز المؤسسة عن غيرها و الذي يقودها الاستفادة من عدة مزايا و هي:

- ضمان مستوى أكبر من الأرباح.
- ضمان البقاء و الاستمرارية.
- تحقيق التفوق التنافسي في السوق.

و لأن جميع المنظمات سواء كانت صناعية أو خدماتية تسعى إلى النمو و الاستمرار و تعظيم الأرباح وتحقيق التفوق التنافسي يتجلى حديثنا عن دور نظم المعلومات الإستراتيجية في بناء تلك المزايا التنافسية التي تسمح لها للوصول إلى غاياتها.

حيث تحقق أنظمة المعلومات الإستراتيجية العديد من المزايا التنافسية المنظمة نذكر منها¹:

- خلق مواضع لدخول المنافسين إلى السوق.
- خلق تكلفة عالية لتحويل العميل أو المورد إلى المنتج المنافس من خلال ربطهم بنظام معلومات المنظمة.
- تغيير أساس المنافسة بالكامل من خلال تقديم خدمات جديدة أو منتجات جديدة، أو معلومات جديدة لا يوفرها المنافس للعملاء.
- تغيير عمليات التنظيم بالكامل بالطريقة التي تؤدي إلى تغيير طبيعة أو بيئة أعمال المنظمة.
- إسقاط التمسك بأسعار منتجات أو خدمات المنظمة، بما يسمح للمنظمة باختيار إستراتيجية جديدة لتحديد أسعار منتجاتها أو خدماتها.

¹ بتواتي مليكة، مرجع سابق 53.

و من خلال استعراضنا لمفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية و الدور الذي تؤديه نستنتج أن الهدف الرئيسي لهذه النظم ينصب على مساندة الإدارة العليا في القيام بالتخطيط الإستراتيجي و اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تحقق ميزة تنافسية للمنظمة.

و من العوامل التي تساعد على نجاح نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية ما يلي¹:

1. التركيز الداخلي و الخارجي: ركيز على بيئة المؤسسة الخارجية و تطوير علاقاتها بشركائها من

مستهلكين و عملاء و موردين و منافسين على حد سواء، أما من الناحية التقليدية فكانت تكنولوجيا المعلومات و نظم المعلومات تركز على العمليات و المسائل الداخلية.

2. إضافة قيمة لا تقليل الكلفة: على الرغم من أن تقليل الكلفة قد يحصل نتيجة توسيع الأعمال

بتكاليف حدية أدنى، فإن إتمام ذلك بشكل أفضل و ليس بأقل كلفة يبدو بأنه حقيقة عامة متعارف عليها، و هذا ينسجم مع احتياجات المؤسسات لتمييز نفسها عن المنافسين لتحقيق النجاح، لذلك يجب السعي وراء تحقيق القيمة المضافة أكثر من تخفيض التكلفة.

3. اقتسام المنافع: إن تقاسم المنافع المحققة بين المجهزين و العملاء و حتى المنافسين يعني التزام بالنجاح

و كلفة التحول لإقامة عوائق أو موانع الدخول إلى الصناعة.

4. فهم العملاء و ما يفعلونه مع المنتج أو الخدمة: و ذلك عن طريق الفهم الواسع و الدقيق

لإتجاهات المستهلكين نحو السلع و الخدمات و كيف يحصلون على قيمة من ذلك المنتج أو الخدمة، و المشاكل التي يواجهونها في الحصول على تلك القيمة فقد اتبع هذا المبدأ من قبل (MCKESSON) في تقديم تشكيلة من الخدمات المستندة إلى المعلومات إلى مستودعات الأدوية بدءاً من مشكلة بسيطة متمثلة في السيطرة على التخزين و التي تم حلها من خلال تسليم المنتجات في دفعات يساوي حجمها حجم الرفوف التي توضع عليها.

5. الابتكار المستند من الأعمال لا من التكنولوجيا: إن ضغوطات البيئة التسويقية غالباً ما تفسر من

قبل مستخدم نظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات، مما تسبب هذا بإحداث شكاً يتعلق بفكرة الميزة التنافسية من تكنولوجيا المعلومات و لكن في الواقع يعني ذلك بأن التكنولوجيا المعلومات المعدة بصورة جيدة توفر أو تمكن فرصة الأعمال أو فكرتها لأن تتحول إلى حقيقة أو واقع، و إن القوة الرئيسية تأتي

¹ أبو عسلة فاطمة الزهراء، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات جامعة محمد خيضر بسكرة 2013-2014 24-23.

من الأعمال و ليس بالضرورة أن تأخذ جذرا تقليديا لاستخدام نظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات لذلك يجب تحقيق الإبداع في العمليات الإدارية جنبا إلى جنب مع تحقيق الإبداعات التكنولوجية، كما قال عنهما (keen peter): "إن حالات الفشل في استخدام تكنولوجيا المعلومات غالبا ما تستند إلى التكنولوجيا الكافية بشكل جيد و من الفهم الواضح للعملاء".

6. التطور المتنامي لا رؤية التطبيق الكامل المتحول إلى حقيقة أو واقع: إن التطور المتزايد و المستمر وعدم الاكتفاء بقدر معين، بشأنه أن يطور التطبيقات من خلال التجربة و الخطأ و لكن عدم التوقف أيضا عند تحقيق النجاح و لكن الدراسة ما يمكن إنجازه.

7. استخدام المعلومات المستندة من النظم لتطوير الأعمال: هناك العديد من المؤسسات تقوم باستخدام المعلومات المجمع من قبل النظام في تحسين و تطوير العمليات الإدارية، حيث تقوم بتقسيمها لعدة طرق لتحديد أكثر أجزاء السوق ملائمة و أكثر أمزجة المنتج ملائمة و ذلك عن طريق تحديد واستهداف أدنى العملاء مخاطرة و أكثرهم ربحا و على نحو دقيق جدا لذلك فهي بحاجة لأدوات وأساليب جديدة لكشف الفرص و من تم الطرائق الجديدة لإدارة هذه التطبيقات لضمان تحقيق النجاح.

الخلاصة:

لقد كان التركيز في السنوات السابقة منصبا على التكلفة الأقل بوصفها مصدرا أو بعدا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، لكن مع مرور الوقت ظهر بعد آخر و المتمثل في تحقيق التميز في المنتجات و الخدمات المقدمة، ثم بعد ذلك أصبحت الاستجابة السريعة لحاجات و رغبات العملاء المتغيرة باستمرار أهم بعد خاصة في فترة التسعينات بسبب ديناميكية الأسواق، فيما بعد برز بعد آخر و هو نظم المعلومات الإستراتيجية و التي أصبح وجودها جد هام للمؤسسات بما تحمله من تكنولوجيا متطورة تمكن من رصد و تحديد و قياس التغيرات في العوامل و المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية، حيث توفر هذه النظم المعلومات اللازمة لصياغة و إعداد القرارات الإستراتيجية الفعالة كما تساعد في قياس و تصميم أداء النظم الإدارية المختلفة و التي تقوم على تنفيذ الإستراتيجيات التنافسية و ذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية إستراتيجية.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصلين السابقين إلى كل من المعلومة و النظام و نظام المعلومات و الإستراتيجية، و كيف يساهم هذا النظام في الرفع من أداء المنظمة و كذا توجيه و دعم استراتيجياتها، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما جاء في الدراسة النظرية على إحدى المؤسسات الاقتصادية التي تنتمي إلى قطاع الصناعات الغذائية ألا و هي المطاحن الكبرى للظهرة التابعة لمجمع متيحي, مستغنام، و سوف نتطرق إلى ذلك من خلال مبحثين:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة.

المبحث الثاني: واقع نظام المعلومات بالمؤسسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة

تمت الدراسة الميدانية "المطاحن الكبرى للظهرة" بمستغانم، و التي تعتبر من أهم فروع المجموعة الصناعية "متيجي" و سيتضمن هذا المبحث تقديم عام للمجمع، مع عرض لأهم فروعها الموزعة بالغرب الجزائري، ثم التركيز على فرعها "المطاحن الكبرى للظهرة" المتواجد بولاية مستغانم.

المطلب الأول: تقديم عام لمجمع "متيجي"

1- نشأة المجموعة:

أسس السيد "حسين متيجي" لمجموعة الصناعية التي تحمل اسمه "متيجي"، إذ دخل ميدان الصناعة في التسعينات بإنشاء شركة للتعاملات التجارية في مجال الصناعات الغذائية تحت اسم الوكالة المغاربية (comptoir du Maghreb)، و قد تدعمت المجموعة بصفة أكثر بالاستثمار في مجال تكنولوجيا تحويل الحبوب، أين تم إنشاء فرع جديد بمستغانم "المطاحن الكبرى للظهرة" شهر فبراير من سنة 2002.

كما اقتنحت مجموعة "متيجي" ميدانا جديدا في توسعها بالحصول على فرعين سابقين لمجمع الرياض بسيدي بلعباس بعد مفاوضات طويلة و هما: "مصنع النشاء" بمغنية و "مطاحن سيق"، و ذلك في إطار الخوصصة التامة للمؤسسات الاقتصادية العمومية التي قررتها الحكومة.

تعتبر مجموعة "متيجي" من بين المؤسسات التي حققت و تحققت الريادة في مجالات عملها، ليس فقط على المستوى المحلي بل على المستوى الوطني، لكن الحفاظ على ذلك الأداء هو ما شكل أكبر تحديات المجموعة ومالكها السيد "حسين متيجي".

2- أهم فروع مجمع "متيجي":

فبعد مدة من النشاط حققت المؤسسة إنجازات هامة و أداء عالي الجودة و هو ما أدى إلى توسيع نشاطها وتكثيف عملياتها، فكان من الضروري إنشاء وحدات أخرى مساعدة لتلبية الحاجات عبر كامل الغرب الجزائري، و من أهم فروع المجمع مايلي:¹

• الوكالة المغاربية:

هي مؤسسة للاستيراد و التصدير أسست منذ أكثر من عشر سنوات، يوجد مقرها بميناء مدينة مستغانم بالغرب الجزائري و هي متخصصة في التعاملات التجارية في ميدان المنتوجات الغذائية، معترف بها الآن في أكبر الموانئ الدولية مع حجم الهائل من التعاملات التجارية، تستخدم الوكالة المغاربية عشرين شخصا من بينهم مختصين في التجارة و القانون الدولي و هي مزودة بوسائل تقنية معتبرة، برهنت الوكالة عن عزمها على الاستقلالية التامة في مجال أعمالها و بتطوير قدراتها إلى أقصى حد، تعد الوكالة من بين أهم الشركات للتصدير و الاستيراد في المغرب العربي و حتى في إفريقيا الشمالية.

كفلت الوكالة عند تأسيسها في تعاملاتها بشريحة عريضة من المنتجات الغذائية منها: الفول السوداني، الحليب، العجائن، مارجرين و الخميرة، أما الآن فهي تركز نشاطها على ثلاث أصناف من المنتجات: الحبوب بما فيها (القمح اللين، القمح الصلب، الذرة، الأرز)، بالإضافة إلى البن و الشاي.

تقيم الوكالة علاقات وطيدة مع الفروع الأخرى للمجمع بتموينهم بأحسن و أجود المواد الأولية. بفعل الاتصالات الكثيفة مع الشركات الكبرى للتجارة العالمية، و تتميز كذلك بقصر آجال التسليم للمنتوجات و باستقلالية تامة فيما يتعلق بالتفريغ و التعبئة و النقل للمنتوجات، استطاعت الوكالة الآن التقليل من كلفة العمل و تقديم أسعار تنافسية لزيائنها.

• مصنع النشاء بمغنية « Amidonnerie de Maghnia »

يعد "مصنع النشاء" بمغنية المختص في تحويل الذرة و مشتقاتها الأساسية مجمعا صناعيا فريدا من نوعه في الجزائر، يقع مصنع النشاء لمغنية في المنطقة الصناعية بمغنية بأقصى الغرب الجزائري، و يعد هذا المصنع الوحيد

¹ www.groupemetidji.com

دراسة ميدانية بالمطاحن الكبرى للظهر

لتحويل الذرة بالجزائر، يتربع هذا المصنع على أكثر من 10 هكتارات و يعمل به حوالي 200 شخص مؤطرين بطاقم تقني مؤهل و متخصص للغاية، يوفر مصنع النشاء لمغنية مجموعة من المنتجات الثانوية الزراعية و الغذائية والتي يمكن استعمالها أيضا في المجالات الصناعية و المنزلية تتمثل هذه المنتجات فيمايلي : النشاء، شراب الغلوكوز، الدكسترين، و هي متوفرة عبر كامل التراب الوطني بفضل شبكة التوزيع، تتمثل الإمكانيات الإنتاجية للمصنع في قدرته على تحويل 200 طن من الذرة في اليوم لإنتاج النشاء، شراب الغلوكوز و الدكسترين، كما يتوفر على قدرة تخزين معتبرة بواسطة صوامع تخزين الذرة و التي تتسع لـ 12000 طن بالإضافة إلى مساحات تخزين المواد الكاملة بسعة 5000 طن.

● مطاحن سيق Les Moulins de Sig

تقع "مطاحن سيق" المنطقة الصناعية لمدينة سيق و تمثل فرعاً هاماً لمجمع "متيجي"، إذ أن قدراتها الإنتاجية و التخزينية تجعلها تلعب دوراً هاماً بفضل إمكانياتها الصناعية الهائلة و التي تتمثل في:

Ñ مطحنة لإنتاج الدقيق ذات قدرة تحويل عالية للقمح اللين.

Ñ مصنع السميد لإنتاج الأسمدة ذو قدرة تحويل عالية للقمح الصلب.

Ñ مجموعة من صوامع الحبوب ذات قدرة تخزين تقدر بـ 125000 طن من الحبوب.

كما تملك مطاحن سيق حظيرة معتبرة من الشاحنات تمكنها من التزود بالمواد الأولية و من تسويق منتجاتها على الغرب الجزائري.

يسوق فرع مطاحن سيق عدداً من المنتجات المتنوعة أهمها:

✓ أسمدة ريفية، خشنة، متوسطة و دقيقة.

✓ سميد عادي « SSSF »

✓ دقيق ربيع و دقيق الخبز.

✓ المعجنات الغذائية.

✓ رواسب المطاحن: نخالة القمح اللين و الصلب.

● شركة النقل MTM : متخصصة في التوزيع، تملك شبكة مهمة من شاحنات النقل ذات الوزن الثقيل.

● شركة Etanchal : متخصصة في إنتاج الزيت.

- شركة Holding: الشركة التي تقوم بتسيير جميع فروع المجمع.
- مطاحن الظهرة الكبرى مستغانم: و سنتطرق إليها في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: المطاحن الكبيرة للظهرة (GMD) Les Grands Moulins du Dahra

1- لمحة عن المطاحن الكبرى للظهرة:

هي عبارة عن شركة ذات أسهم SPA، ذات طابع خاص و لها نشاط تجاري و صناعي، بدأت نشاطها شهر فبراير 2002 برأسمال قدره 1.000.000.000.00 دج، بتاريخ 2002/03/13 تفضل رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة بتدشين المؤسسة، و يبلغ حاليا رأسمالها بـ 4.398.360.000.00 دج و فرت كل الإمكانيات المالية والبشرية و التقنية و التكنولوجية و حتى المعلوماتية اللازمة التي جعلتها من أهم المؤسسات الصناعية في تحويل الحبوب ومشتقاتها بالغرب الجزائري.

يتمركز موقع شركة "المطاحن الكبرى للظهرة" في ساحل مستغانم بالتحديد بالمنطقة الصناعية صلامندر على الطريق المحوري، و هي تبعد عن وسط المدينة بـ 5 كلم، بمحاذاة الطريق رقم 11 بالإضافة إلى قربها من الميناء، و هي تشغل مساحة تقدر بـ 5500 م² منها 5000 م² عبارة عن مباني تتضمن: المديرية العامة، المطاحن، المخازن و 500 م² تشمل: المآرب، المساحات الخضراء و مساحة البنايات المستعملة.

تضم مطحنة و مصنع للسميد من أحدث طراز يتمتع بقدرة إنتاج عالية مع تكلفة تنافسية جعله من سم و أكبر فرع بالمجمع للصناعة الغذائية، في سنة 2005 تم إضافة مطحنة ثانية بسبب الطلب المتزايد على منتوجاتها. في سنة 2007 قامت بالاستثمار في صناعة الكسكس، و في سنة 2014 تدعمت باستثمار ثاني في صناعة الكسكس و هذا بسبب الطلب المتزايد على تشكيلة المنتجات التي تقدمها.

كما أنها تحصلت على شهادة الايزو للجودة و النوعية ISO/9001 : 2008

و نظرا لأهمية هذا الفرع من حيث طاقة الانتاج فإنه يلي حاجيات و متطلبات معتبرة من السوق المحلية، الوطنية بالإضافة إلى التصدير إلى الخارج، أصبح هذا الفرع في ظرف قصير شريكا لا يمكن الاستغناء عنه في مجال المنتجات الغذائية في الجزائر بفضل الإدارة الرشيدة و التتبع للأسواق العالمية.

2- الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للظهر:

- 2-1- رفع الطاقة الإنتاجية و تحديث قائمة المنتجات من خلال سياسة البحث و التطوير.
- 2-2- الشراكة مع المؤسسات المحلية و الأجنبية من خلال اتفاقيات المشاريع المشتركة أي المشاركة في إنشاء مؤسسات جديدة.
- 2-3- توسيع مجال النشاط و رفع الحصة السوقية.
- 2-4- إدماج المؤسسة تدريجيا في الأسواق الإقليمية و العالمية.
- 2-5- توفير منتجات وطنية بمعايير جودة عالية و بأسعار تنافسية للمستهلك الجزائري.
- 2-6- توزيع المنتجات عبر كافة أنحاء الوطن.
- 2-7- اختراق الأسواق العالمية و توسيع نطاق التصدير إلى دول أخرى.
- 2-8- تخفيض معدل البطالة.

3- الإنتاج للمطاحن الكبرى للظهر:

سنة 2002 كانت الخطوة الأولى للإنتاج، مع وجود عدد من المنافسين، فمن سنة 2002 إلى سنة 2015 معدل النمو السنوي يسجل ارتفاعات متتالية، و هناك تطور جيد، حيث أن الطاقة الإنتاجية للمطاحن تصل يوميا إلى:

Ñ 1900 قنطار في اليوم من السميد بأنواعه.

Ñ 4800 قنطار في اليوم من الفرينة بأنواعها.

Ñ 1700 قنطار في اليوم من الكسكس بأنواعه.

و حتما هذه القدرات الإنتاجية ترتبط أساسا بقدرات التموين، الشراء و التخزين من المواد الأولية و كذا الآلات، أما عن طاقة التخزين، فهي الأخرى تسجل ارتفاعا من سنة لأخرى، و من أهم مخازن المطاحن الكبرى للظهر نذكر: مخزن مستغانم، مخزن غليزان، مخزن وهران و مخزن الجزائر العاصمة.

4- منتجات مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة:

منتجات المطاحن الكبرى لظهرة ذات جودة عالية تتماشى مع المقاييس الدولية للجودة, حيث تقدم للمستهلك تشكيلة تستجيب لاحتياجاته و نذكر من بين هذه المنتجات مايلي:

- **فرينة الخبز للخبازين:** فرينة مستخلصة من القمح اللين من النوع الجيد الصافي و المنقى لإعطاء خبز جيد، ، أنها تتصف بجودة عالية تعبر عن العناية المتواصلة أثناء مراحل صنعها و هي تتماشى مع مقاييس "9001-2000" ISO¹، كما أن هذه الفرينة طبيعية خالية من كل مادة كيميائية زائدة.
- **فرينة البسكويت:** فرينة تنتج بطحن القمح اللين ذو نوعية جيدة و هنا كذلك نلاحظ جودة المنتج ونقاوته ، كما يتم تنقيتها بواسطة النخال من شوائب النخالة، فهي خالية من الزوائد أيا كانت طبيعتها و كذلك تتماشى مع مقاييس ISO/ 9001: 2000.
- **فرينة من النوع الرفيع:** فرينة خضعت لمراقبة و تصفية كاملة خلال تصنيعها، ستجد فيها كل ما ترغب من جودة و صفاء، لأنها تتماشى مع ISO/ 9001: 2000
- ، كما أن هذه الفرينة كذلك طبيعية خالية من كل مادة كيميائية زائدة.
- **النخالة:** مستخرجة من طحن القمح، متفرعة أساسا من أغلفة حبة القمح الغنية بالمواد البروتينية و الدهنية، كذلك تحتوي على الصبغ الذي يعطي للحبة لونها الخاص، بالإضافة إلى احتوائها على كميات معتبرة من الفيتامينات B1 و B12 . على بعض الكمية من الفرينة تكون ملتصقة بهذا الأساس البروتيني، هذه النخالة ذات نقاوة عالية خالية من كل الشوائب، حيث تستجيب للمقاييس ISO/ 9001: 2000 و مقياس "المخبزة الحديثة 3511".

و هناك أنواع أخرى من الفرينة يوضحها الجدول التالي:

¹ Tandardization Organisations International

الجدول رقم II : أنواع الفريضة حسب المعايير الدولية

نوع الفريضة	معدل المحتوى المعدني	بروتين	الاستعمالات
نوع 45	أقل من 0.50 %	9 إلى 10%	فريضة ديول Dioul
نوع 45	أقل من 0.50 %	9 إلى 10%	فريضة المنزل ممتازة Supérieure
نوع 45	أقل من 0.50 %	11 إلى 12%	فريضة كرواسون Croissant
نوع 55	من 0.51 إلى 0.60 %	11.5%	فريضة بريوش Brioches
نوع 65	من 0.61 إلى 0.70 %	11%	فريضة خبز الشعير الأسود Seigle Noir
نوع 65	من 0.61 إلى 0.70 %	11%	فريضة خاصة بخبز الهامبرغر Hamburger
نوع 65	من 0.61 إلى 0.70 %	11%	فريضة خاصة بالبيتزا Pizza

المصدر: مخبر مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة.

إن عملية الإنتاج في المؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة تقوم على عملية تحويل المواد الأولية من القمح إلى منتج نهائي (فريضة) و من أجل ضمان الجودة في نشاط الإنتاج تسعى المؤسسة باتخاذ كل التدابير اللازمة، التي من شأنها ضمان تحقيق الجودة في كل مرحلة يمر بها المنتج و مراحل الإنتاج دائمة المتابعة حسب قواعد صارمة تبدأ من:

أ. مرحلة استقبال المواد الأولية:

بعد استقبال الشاحنات المعبئة بالحبوب يتم التأكد من جودة القمح وفق المعايير المعمول بها عالميا، حيث يتم أخذ ثلاث عيان من الشاحنة، عينة من اليمين، عينة من الوسط و عينة من الشمال و يتم تحليلها، و بعدها تخزن داخل أهرأ حسب خاصيتها و نوعيتها.

ب. مرحلة الطحن:

قبل عملية طحن الحبوب يتم تهيئتها و ذلك بتنظيفها، إزالة الفضلات و الرواسب، من ثم ترطيبها و جعلها في خلايا للراحة لمدة 24 ساعة.

و بعد انتهاء مدة الراحة يتم سحق القمح بواسطة عمليات آلية محضنة، كما يتم استغلال الرواسب المتبقية من عملية طحن لإنتاج علف الحيوانات.

ج. مرحلة المراقبة:

يقوم رئيس المخبر بأخذ عينات من فرينة المطحنة (منتوج غير نهائي) و يقوم بتحليلها ليتأكد من الجودة المعمول بها و إذا كانت نتائج التحليل سلبية يقوم رئيس المخبر بإبلاغ مراقب الإنتاج من أجل توقيف الإنتاج وأخذ الإجراءات اللازمة من أجل التصحيح.

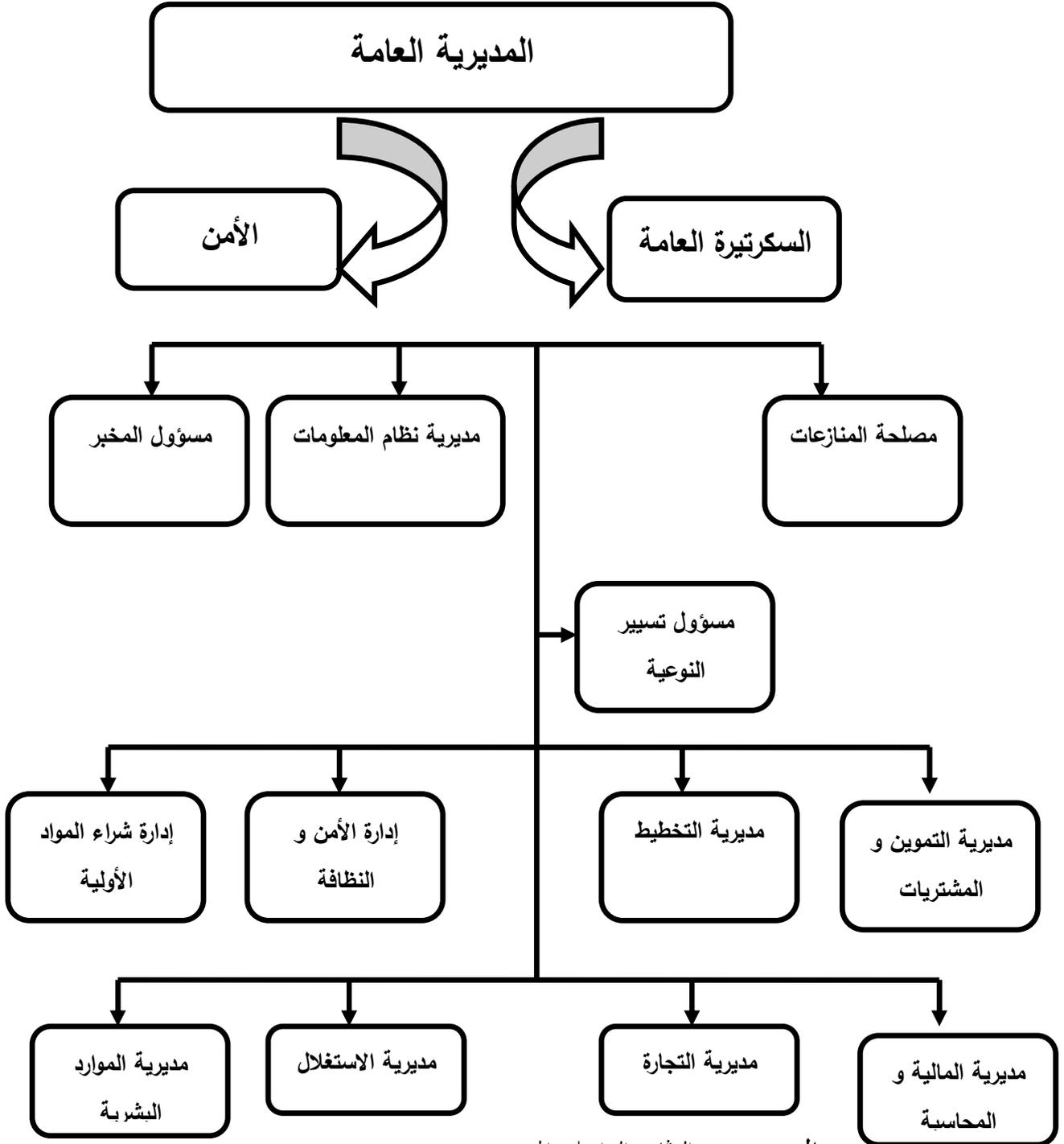
و من ثم يعبئ المنتوج داخل أكياس ثم توضع تحت تصرف المصالح التجارية لتقديمها للزبائن.

د. مرحلة تأكيد الجودة:

و يقوم كذلك في هذه المرحلة رئيس المخبر بأخذ عينات من فرينة المخزن (المنتوج النهائي) و يقوم بتحليلها و مقارنتها مع النتائج السابقة و حسب المعايير المعمول بها و من ثم القيام بتجارب على مستوى المخبزة و التأكد من مدى جودة المنتج.

و باتالي مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة تنتج نوعين من المنتجات و هما الفرينة بمختلف أنواعها و علف الحيوانات.

شكل رقم IV : الهيكل التنظيمي للمطاحن الكبرى للظهر مستغانم



المصدر: من الوثائق الداخلية للمؤسسة.

يبين الشكل أعلاه عرض عام للهيكل التنظيمي للشركة حيث يظهر أنه يتكون من المديرية العامة و التي تمثل قمة الهرم الإداري، يرأسها مدير الشركة و الذي يتولى القيام بإدارة و اتخاذ مختلف القرارات الهامة والإستراتيجية للشركة، تتفرع منها الأمانة، و كذلك مجموعة من المديريات الفرعية و التي يتم من خلالها تأدية مختلف مهام و وظائف الشركة، و الذي سيتم التطرق إليه من خلال الفقرة الموالية:

Ñ رئيس المخبر:

*المخبري: و يتمثل دوره في مراقبة المادة الأولية و الإنتاج حتى النهاية.

*المعتمد: و دوره هو مراقبة المادة الأولية.

*المصلحة القانونية و العلاقات: يتمثل دوره في توسيع، تقديم و تتبع الاتفاقات:

- متابعة و مراقبة صفقات في ميدان قانوني.

- تمثيل المؤسسة مع مصالح قانونية و مصالح الأمن.

- تقديم اقتراحات للحل في المؤسسة.

- السهر على احترام الأقسام ما قبل التمهين ذات العلاقة بين المؤسسة و غيرها.

- اهتمام بقواعد و تعليمات لتسيير أزمات و استغلال و قراءة و ترتيب الصحف.

- الحفاظ على عقود المؤسسة.

Ñ مديرية نظام المعلومات:

خاصة بأجهزة الإعلام الآلي التي تكون تحت تصرف المؤسسة و منها تتفرع جميع الشبكات.

مدير نظام المعلومات، قسم العمليات و البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الخدمات الهاتفية،

الأنفوغراف، قسم الدراسات و التطوير.

Ñ مصلحة المنازعات:

هي مصلحة التي تهتم بمشاكل العمال, الزبائن و الموردين.

*مكلف بالدراسات القانونية: تابع لمصلحة المنازعات و هو المحامي الخاص بالشركة و المكلف بمتابعة وحل قضايا المؤسسة.

Ñ مسؤول تسيير النوعية: و هو مسؤول عن:

- متابعة عمل معاينة المواد الأولية عند استقبالها و بعد تخزينها.
- تحليل التكاليف المتعلقة بها.
- مراقبة المنتجات أثناء تصنيعها.
- مراقبة المنتجات التامة الصنع قبل و بعد تعبئتها.
- مراقبة معايير الإنتاج و التكنولوجيا المستعملة و عملية البحث.

Ñ إدارة تسيير المخزن: مراقبة دخول و خروج المنتجات التامة الصنع و التأكد من سلامة حفظها.

Ñ إدارة الأمن و النظافة: مهمتها دراسة المؤسسة من الناحية الأمنية و الحفاظ على نظافتها كما أنها تقوم بتوفير الأمن و السلامة المهنية لجميع العاملين في الشركة.

Ñ مديرية التموين و المشتريات:

- وضع برنامج التموين حسب حالات الإنتاج.
- تبحث في السوق الوطنية و الدولية تقيم الموردين و عروضهم.
- التأكد من صحة المشتريات المتفق عليها.
- متابعة التسيير اليومي و ملفات الموردين.

• مديرية الموارد البشرية:

تتولى مهمة تسيير العنصر البشري من حيث تكوينهم، تسيير الملفات الإدارية للمستخدمين، مراقبة الحضور و دفع الأجور، التأمين، الإحالة على التقاعد، القيام بالتوظيف، متابعة المسار الوظيفي للعامل، إجراء العلاقات مع المنظمات الاجتماعية، و غيرها من الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، ضمان النقل للعمال، تحضير المهام و تنظيم العمل وفقا للقرارات و الإستراتيجية المحددة.

Ñ المديرية التجارية:

مكلفة بالقيام بالعمليات التجارية للمنتجات "عرض، طلب" و طريقة عرضها في الأسواق، الهدف منها:

- مراقبة الحالة اليومية للفواتير.
- تجميع الأعمال المرتبطة بتوصيل المنتج إلى الزبائن و العملية التي تتبع في مرحلة البيع.
- بيع المنتجات إلى مختلف الزبائن.
- القيام بدراسات سوقية للحصول على أكبر حصص في السوق.
- وضع و توفير الإمكانيات اللازمة التي تساعد على عرض منتجاتها داخل السوق.

Ñ مديرية المالية و المحاسبة:

و تقوم بجميع الأعمال المحاسبية و المالية المطلوبة، كالقيام بإعداد الوثائق المحاسبية القانونية، الميزانية، جدول حسابات النتائج، إعداد جداول الاستثمارات و الاهتلاكات، متابعة و تقييم ممتلكات و أصول الشركة، الاتصال بالجهات ذات العلاقة (البنوك و مصلحة الضرائب...).

كذلك يتم من خلالها العمل على تمويل مختلف الأنشطة و العمليات التي تقوم بها الشركة، و كذا ضمان الاستعمال الرشيد و العقلاني للموارد المالية، المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية، إعداد مخططات التمويل الدورية و متابعة تنفيذها، متابعة ديون الشركة و غيرها.

Ñ وظيفة التخطيط: تهتم بالشؤون الإستراتيجية و السياسات المستقبلية للمؤسسة.

المبحث الثاني: واقع نظام المعلومات بالمؤسسة

إن أي مؤسسة مهما كان حجمها أو نوعها تعتمد على نظم معلومات للقيام بإدارة مختلف أنشطتها، إلا أن الاختلاف يكمن في مدى تطور هذه النظم، حسب المستوى التكنولوجي للمؤسسة و مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة محل الدراسة فقد مرت خلال فترة نشاطها بعدة تطورات لاستخدام نظم المعلومات.

المطلب الأول: مدخل الدراسة الميدانية.

موضوع بحثنا المتمثل في نظام المعلومات و دوره في توجيه إستراتيجية المؤسسة مثله أي بحث علمي آخر يتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، طالما أن هذا الإطار يعتبر أساس تنظيم الأفكار و المعلومات من أجل البحث عن الحقائق و الوصول إلى النتائج، كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سهلة و واضحة لهذا سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد المنهج المستعمل في دراستنا الميدانية.

أولاً: منهج الدراسة

لقد اعتمدنا في الدراسة النظرية من هذا البحث على المنهج الوصفي في التعرف على نظام المعلومات من خلال التعرض إلى مفهوم كل من النظام , المعلومة و نظام المعلومات و كيف يساهم في دعم و توجيه إستراتيجية المؤسسة و تدعيم مركزها التنافسي، أما في الدراسة الميدانية سنعتمد على استخدام كذلك المنهج الوصفي من المنطلق أن هذا المنهج يتناول الممارسات و الظواهر كما هي على أرض الواقع.و لا يتطلب إجراءات خارج قدرتنا و سيطرتنا بالإضافة إلى أنه يتجاوز جميع البيانات و وصف الظواهر إلى تحليل و اشتقاق الاستنتاجات ذات الدلالة بالنسبة للمشكلة التي نعالجها.

ثانياً: مجالات الدراسة.

أ. المجال المكاني:

م البحث بمؤسسة مطاحن الكبرى للظهرى، و هي إحدى الفروع التابعة لمجمع "ميتيجي"، الواقعة بالمنطقة الصناعية بصلامندر، ولاية مستغانم.

ب. المجال الزمني:

أجريت الدراسة من الفترة الممتدة من 2016/02/28 إلى 2016/04/28.

ثالثا: مبررات اختيار هذه المؤسسة:

وقع اختيارنا على المؤسسة موضوع الدراسة بناء على الدوافع و المبررات التالية:

Ñ سمعتها داخل القطاع الذي تنشط فيه.

Ñ اعتبارها من المؤسسات الرائدة بولاية مستغانم.

Ñ المزايا التنافسية التي تتمتع بها.

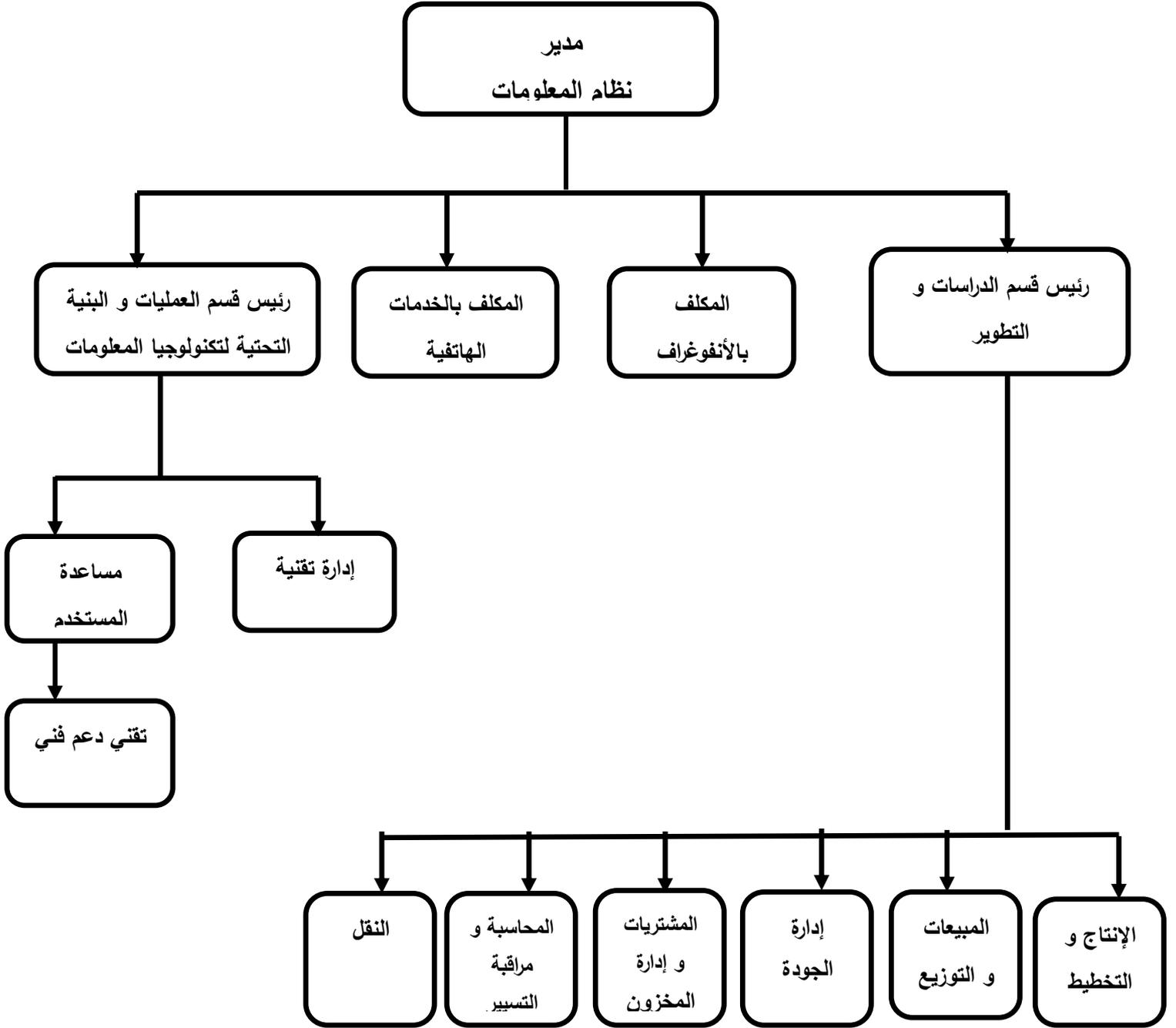
Ñ توفرها على بعض العناصر المطلوبة للدراسة.

المطلب الثاني: تقديم مديرية نظام المعلومات و هيكلها التنظيمي.

أولا: تقديم مديرية نظام المعلومات

بما أن نظام المعلومات هو موضوع بحثنا و أن المورد المعلوماتي هو محور دراستنا فكانت وجهتنا داخل المؤسسة هي مديرية نظام المعلومات، فهي تعد من أهم المديريات لأنها هي المسؤولة على توفير نظام متكامل للمعلومات و العمل على رفع كفاءة البنية الأساسية للنظام و ذلك للوفاء باحتياجات الإدارات و الأنشطة المختلفة، و تم تصميم الهيكل التنظيمي للمديرية بالشكل الذي يتناسب و المهام التي تقوم بها.

شكل رقم ٧ : الهيكل التنظيمي لمديرية نظام المعلومات



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف رئيس قسم الدراسات و التطوير.

ثالثا: الوظائف و المهام التي تقوم بها عناصر الهيكل.

Ñ مدير نظام المعلومات: يعمل على ضمان توفير نظام متكامل للمعلومات يساعد على سرعة حفظ وتشغيل و استرجاع المعلومات و توفير البيانات اللازمة للإدارة العليا للمتابعة و التقييم و اتخاذ القرارات و العمل على رفع كفاءة البنية الأساسية للنظام للوفاء باحتياجات الإدارات و الأنشطة المختلفة.

من مهامه أنه:

- يحدد متطلبات التطوير بناء على دراسة احتياجات الشركة و يضع الخطط اللازمة لإحداث التطوير المطلوب.
- يتابع تشغيل م المطبقة و يقدم كفاءتها و يشرف على تحليل احتياجات الإدارات المستخدمة لهذه النظم و يضع الخطط الخاصة لتأمين هذه الاحتياجات.
- يحدد مواصفات الحلول البديلة و الإضافات.
- يدرس و يحلل مشاكل تشغيل النظم المستخدمة و يضع الحلول الجذرية لمنع تكرارها و يقوم بعرضها على الإدارة العليا و يشرف على تنفيذها.
- يتابع كفاءة عمل أجهزة الحاسب الآلي و شبكة المعلومات و أجهزة الطباعة و يتحقق من ملائمتها لمتطلبات المستخدمين.
- يشرف على تقديم الدعم الفني اللازم للإدارات المستخدمة للنظام و يتأكد من توفير التوجيه المطلوب لضمان سلامة التشغيل.
- يعمل على تحديد احتياجات النظم من الأجهزة و المستلزمات و يتابع توفيرها و يشرف على تخطيط وتنفيذ برامج الإحلال اللازمة.
- يضع الخطط المناسبة لتأمين المعلومات المحفوظة بالنظام و ضمان سلامتها و يشرف على تنفيذها ويتحقق من كفاءتها.
- يشرف على تصميم و اختيار الأسلوب المناسب للمحافظة على سرية المعلومات وفقا لمجالات نشاط المستخدمين و مستوياتهم الوظيفية و يتابع تطبيقه.

- يضع خطط العمل و أولوياته لإدارة تكنولوجيا المعلومات، و يقوم بتوزيع الواجبات و توجيه مرؤوسيه ومراقبة نتائج التنفيذ.

- يقيم أداء المرؤوسين المباشرين و يضع خطط التطوير الوظيفي لرفع مستويات أدائهم للمهارات.

Ñ رئيس قسم العمليات و البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات:

يسعى هذا القسم إلى العمل على توفير كافة سبل و أشكال الدعم و المساعدة الفنية في تصميم و تركيب و تحديث و استخدام و صيانة الشبكات و أنظمة التشغيل و تطويرها و التأكد من كفاءة كافة التسهيلات ذات العلاقة بحوسبة العمل و استخدامات الشبكة و قواعد البيانات و النظم المختلفة في الشركة.

مهامه:

- الإشراف على تركيب و إعداد و صيانة و تجهيز معدات و أنظمة الشبكة.
 - يتولى إدارة القسم من حيث الأعمال و توزيعها و متابعة المرؤوسين داخل القسم.
 - تحديد المشاكل و تحليلها و وضع الحلول المناسبة داخل القسم.
 - توفير الآليات اللازمة لمراقبة الشبكة و إخراج التقارير و دفع التوصيات اللازمة.
 - العمل على إيجاد قاعدة بيانات لبيانات الشركة و ضمان حفظها و سريتها.
 - الإشراف على برامج الشبكة و نظم التشغيل و توفير آليات تقييم الشبكة و نظم التشغيل.
 - العمل على توفير مستلزمات القسم.
 - رفع التقارير الدورية لرئيسه المباشر.
- **إدارة تقنية:** تقدم الرؤيا، التوجيه الصحيح، الريادة و القيادة بما يتعلق بتقديم جميع الخدمات المتعلقة بتقنية المعلومات، و وضع الإستراتيجيات و السياسات المتعلقة بتقنية المعلومات لجميع القطاعات كما تقوم بتحديد الاحتياجات من البرامج و الأنظمة التقنية و العمل على تطويرها و تعزيز عمليات الربط الإلكتروني، و كذا أمن كافة الأجهزة و أنظمة التشغيل التقنية و متابعة أدائها.
 - **مساعدة المستخدم:** مهمته إدارة و قيادة مجموعة الدعم الفني حيث يقوم ب:
 - تحليل جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين.
 - نهاء الإجراءات إلى ان توضع في أماكن عملية المساعدة.

- تنسيق مشروع المساعدة.
 - تحسين إجراءات المساعدة.
 - المساعدة في تحديد و تحليل الحوادث.
 - جمع معلومات عن تطور البيئة أو البرامج و المزايا التكنولوجية.
 - ضمان استخدام السلس لقواعد المعرفة.
 - **تقني دعم فني:** و هي وظيفة تسعى إلى دعم البرمجيات المقدمة, من مهامها:
 - إدارة العلاقة مع المستخدمين و إعدادات دعم المؤسسة.
 - تحديث و نشر التطبيقات.
 - إدارة العلاقة مع الشركاء و الموردين.
 - اختبار التطبيقات: الأمن، الموثوقية، الأداء، صيانة و تطوير الخدمة.
 - المشاركة في الأنشطة العامة لقسم تكنولوجيا المعلومات.
 - **المكلف بالخدمات الهاتفية:** و هو المكلف من قبل الإدارة العليا بجميع الخطوط الهاتفية الثابتة و كذا الهواتف النقالة.
 - **المكلف بالأنفوغراف:** هو المكلف بالرسم عن طريق الحاسوب.
 - **رئيس قسم الدراسات و التطوير:**
- يعمل على توفير كافة سبل و أشكال الدعم و المساندة الفنية في برمجة و تحديث البرامج المتداولة في الشركة و العمل على تطويرها و تدريب العاملين عليها بما يحقق مصلحة الشركة.

مهامه:

- يتولى إدارة القسم من حيث تنظيم الأعمال و توزيعها و متابعتها و متابعة فريق العمل داخل القسم.
- تحديد المشاكل و تحليلها و وضع الحلول المناسبة لها داخل القسم.
- الإشراف على قاعدة البيانات المركزية و تحسين طرق استخدامها.
- مراقبة مستخدمين قاعدة البيانات و متابعة حساباتهم.

- الإشراف على البرامج المطلوبة و تصميمها و متابعة آلية التنفيذ.
- اختبار البرامج قبل تقييمها و وضع آلية تقييمها و اعتمادها.
- إعداد الأسس و المعايير الموحدة في مجال البرمجة و العمل على الالتزام بها.
- العمل على توفير المستلزمات الخاصة بالقسم.
- الإشراف على توسيع النظام و تطويره بما يضمن احتياجات المستقبل.
- الإشراف على توفير التوثيق اللازم للبرامج.
- مواكبة التطوير العلمي في هذا المجال.
- رفع التقارير الدورية للرئيس المباشر.
- المشاركة في اللجان و الاجتماعات التي يدعى إليها.
- الإنتاج و التخطيط: يتعلق بالتصرف في الإنتاج من حسابات و تخطيط الحاجيات و مراقبة و متابعة التصنيع و الإنتاج... الخ.
- المبيعات و التوزيع: مسؤول عن عمليات البيع التي تقوم بها الشركة و ترتيب الطلبات و التأكد من وجود المنتجات و أيضا جدولة التوصيل.
- إدارة الجودة: التصرف في جودة المنتج و النوعية.
- المشتريات و إدارة المخزون: يتعلق بالتصرف في المخزون في كل ما يتعلق بالشراء و البيع.
- المحاسبة و مراقبة التسيير: هو المسؤول عن العمليات المالية في الشركة مثل : الدخل و المصروفات والمديونات و السداد من قبل العملاء أو الدفع للموردين.
- و أيضا مسؤول عن المصروفات الخاصة بالشركة، حيث يقوم بإدارة المصروفات الداخلية فقط.
- النقل: التصرف في التنقلات الداخلية و الخارجية للشركة.

المطلب الثالث: تحليل الاستثمار

أولاً: تقديم الاستثمار

يعمل بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهر، 367 عامل، يمثلون جميع المستويات التنظيمية من إطار مسيرين وعمال، تم أخذ عينة عشوائية، مثلت هذه الأخيرة 10 أفراد، و نعتبرها عينة ممثلة للمجتمع المدروس ليتم بعد ذلك جمع هذه الاستثمارة لتحليلها.

طبيعة الأسئلة:

ستعملنا في دراستنا جزأين، الجزء الأول منه يتعلق بمعرفة المؤسسة و كذا مسيرتها، أما الجزء الثاني خاص بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة تستعمل نظام معلوماتي فعال في توجيه إستراتيجيتها، تحتوي الاستثمارة على 19 سؤال.

ثانيا: تفرغ الاستمارة

يتمثل تفرغ الاستمارة في وضع الأسئلة و إجاباتها في جدول مع التعليق عليها.

الجدول III - 01: متعلق بالجنس ؟

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
90%	09	ذكر
10%	01	أنثى
100%	10	<u>المجموع</u>

المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

الشكل رقم VI-01: نسبة تفرغ الاستمارة الخاصة بالجنس



المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

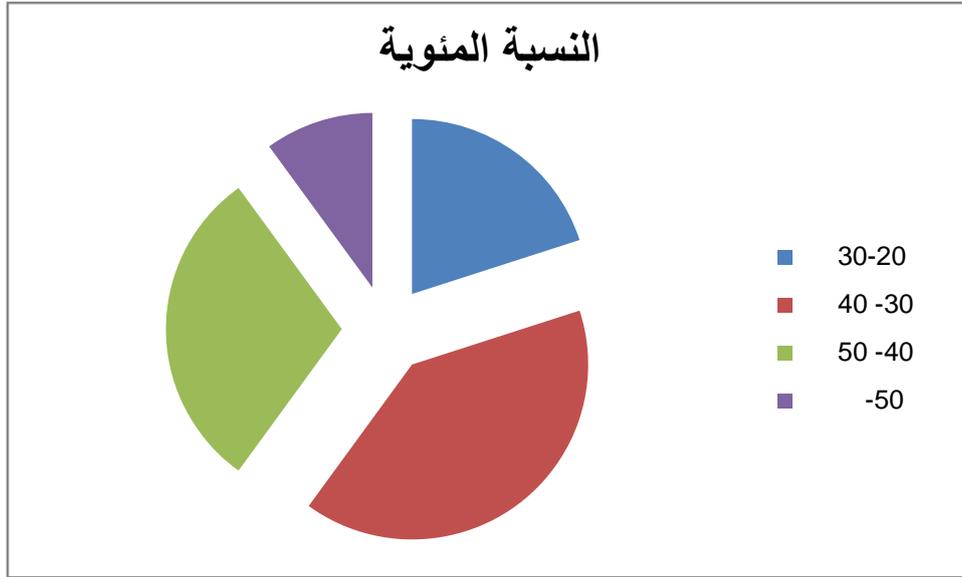
التعليق: من الملاحظ أن المؤسسة توظف نسبة كبيرة من الذكور 90% مقارنة بنسبة الموظفين إناث 10%.

الجدول رقم III-02 : متعلق بالسن ؟

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
20%	2	من 20-30 سنة
40%	4	من 30-40 سنة
30%	3	من 40-50 سنة
10%	1	من 50- ما فوق
100%	10	<u>المجموع</u>

المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

الشكل رقم VI-02: نسبة تفرغ الاستمارة الخاصة بالسن



المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

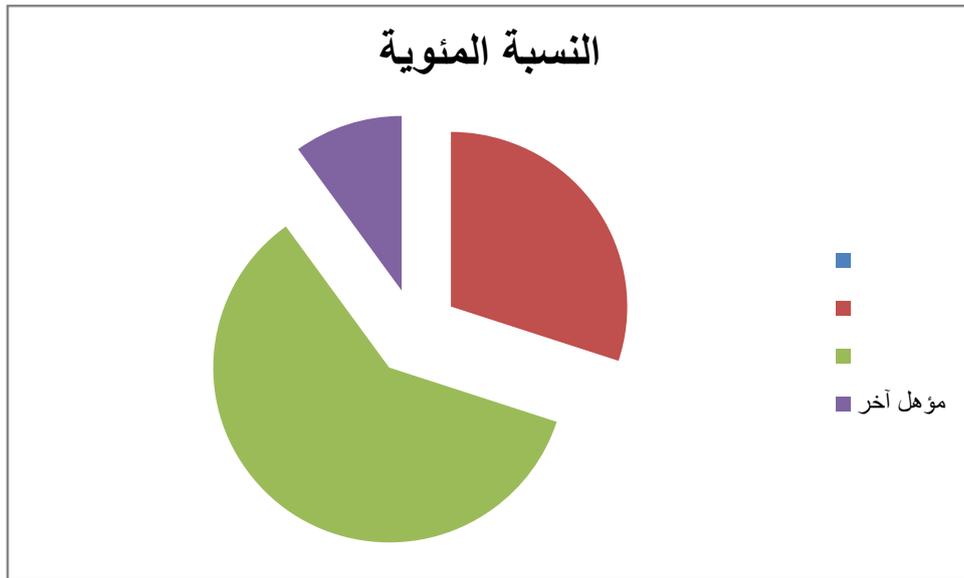
التعليق: من خلال النتائج نلاحظ أن نسبة 20% من الموظفين تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة أي شباب، وأن نسبة 40% كهول و نسبة 30% تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة، و نسبة 10% هم شيوخ.

الجدول رقم III-03: متعلق بالمؤهل العلمي ؟

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
0%	0	متوسط
30%	3	ثانوي
60%	6	جامعي
10%	1	مؤهل آخر
100%	10	<u>المجموع</u>

المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

الشكل رقم VI-03: نسبة تفرغ الاستمارة الخاصة بالمؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

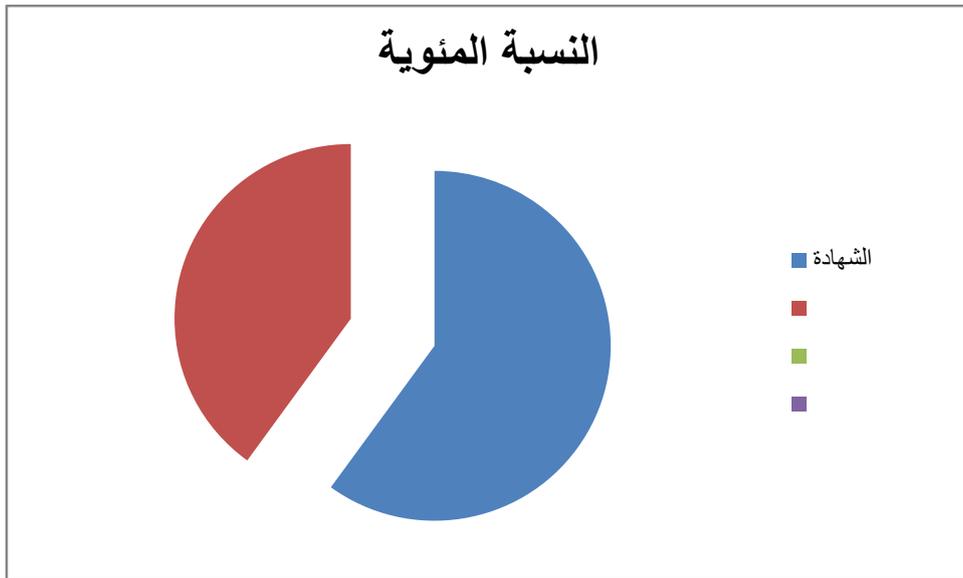
التعليق: من خلال النتائج نستنتج أن نسبة العمال الجامعيين هي 60% و نسبة 30% ذو مستوى ثانوي، و 10% لهم مؤهلات أخرى.

الجدول رقم III-04: على أي أساس يتم التوظيف ؟

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
60%	6	الشهادة
40%	4	الخبرة
0%	0	المعارف
0%	0	على أساس آخر
100%	10	<u>المجموع</u>

المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

الشكل رقم VI-04: نسبة تفرغ الاستمارة الخاصة بأساس التوظيف



المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

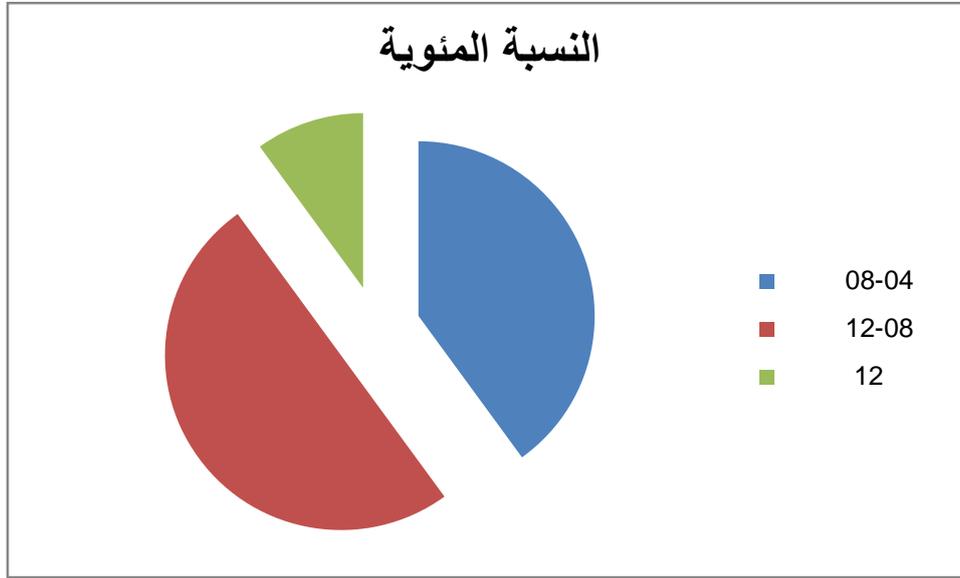
التعليق: تم توظيف 60% من العمال على أساس الشهادة و 40% على أساس الخبرة.

الجدول رقم III-05: عدد سنوات الخبرة ؟

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
40%	4	من 08-04 سنوات
50%	5	من 12-08 سنوات
10%	1	من 12 فما فوق
100%	10	<u>المجموع</u>

المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

الشكل رقم VI-05: نسبة تفرغ الاستمارة الخاصة بعدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

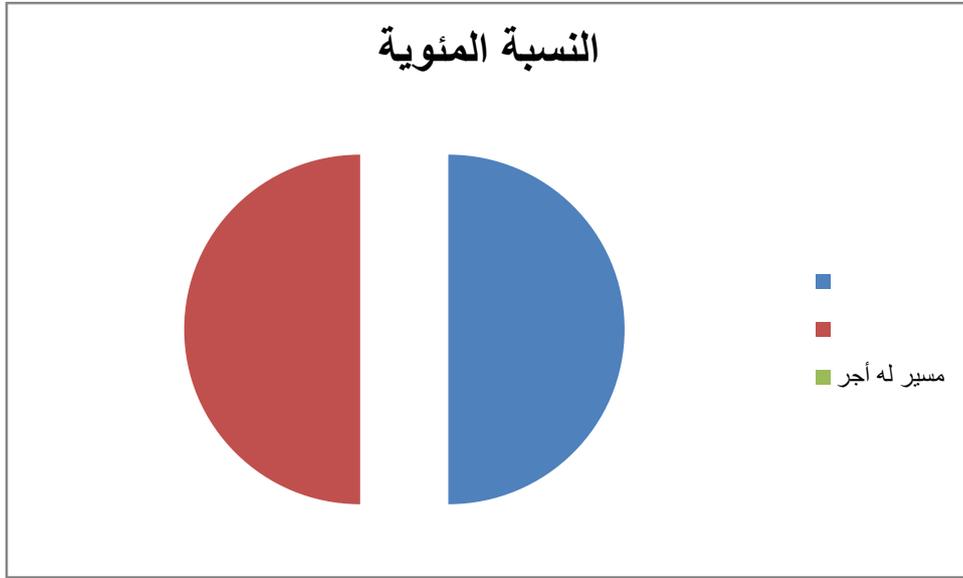
التعليق: من خلال النتائج استنتجنا أن نسبة 10% من العمال لهم الأقدمية في المؤسسة، ونسبة 50% لهم خبرة من 08 إلى 12 سنة في المؤسسة و نسبة 40% هم عمال جدد.

الجدول رقم III-06: من مسير المؤسسة ؟

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
المالك	5	50%
المساعد	5	50%
مسير له أجر	0	0%
<u>المجموع</u>	10	100%

المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

الشكل رقم VI-06: نسبة تفرغ الاستمارة الخاصة بمسير المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

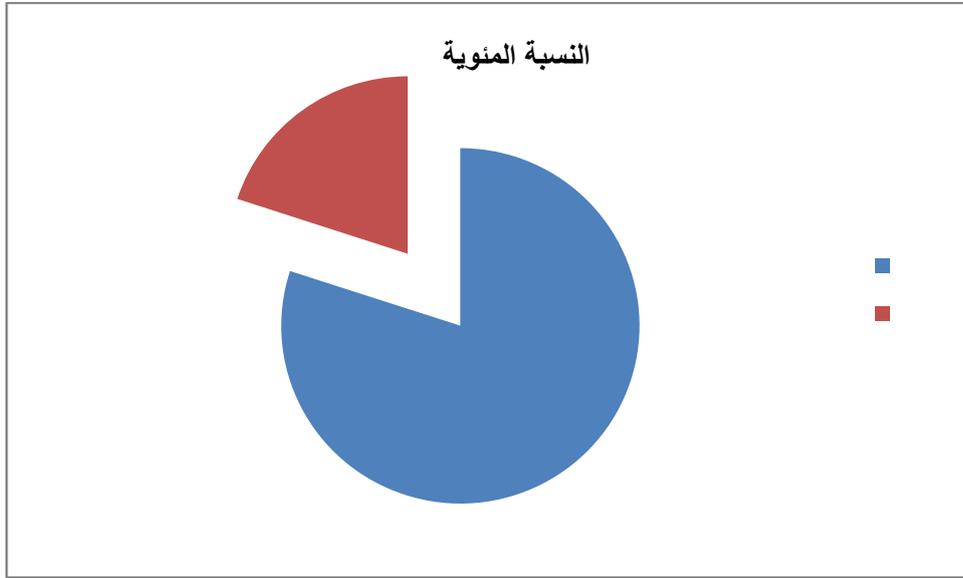
التعليق: نسبة 50% أجمعوا أن المالك هو مسير المؤسسة، و نسبة 50% أجمعوا أن المساعدين هم من يسيروا المؤسسة.

الجدول رقم III-07: الوضعية القانونية للمؤسسة ؟

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
80%	8	دائم
20%	2	مؤقت
100%	10	<u>المجموع</u>

المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

الشكل رقم VI-07: نسبة تفرغ الاستمارة الخاصة بالوضعية القانونية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

التعليق: أغلبية العمال في المؤسسة هم عمال دائمون بنسبة 80%، و نسبة 20% هم عمال مؤقتين.

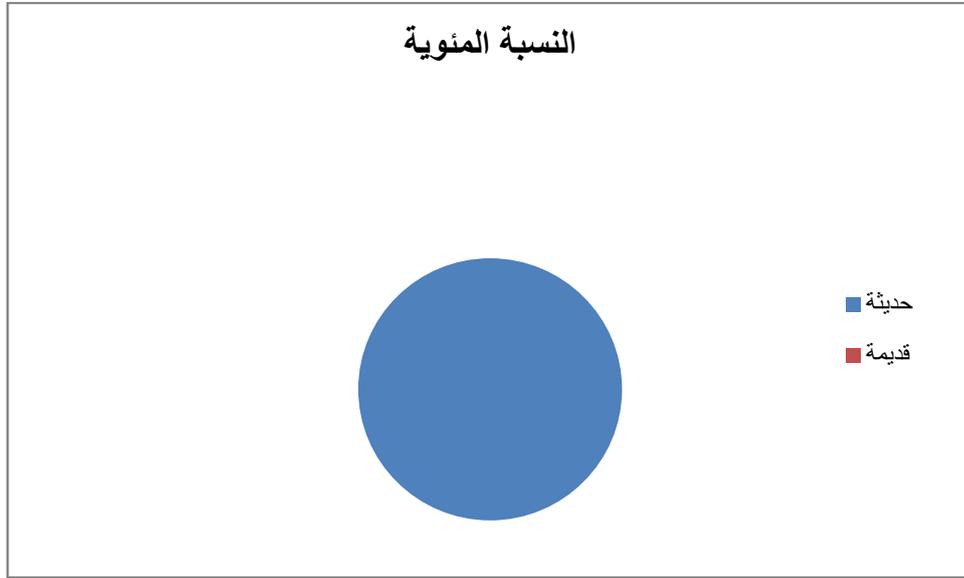
دراسة ميدانية بالمطاحن الكبرى للظهر

الجدول رقم 08-III: ما هي نوعية الأجهزة المستخدمة في المؤسسة؟

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
100%	10	حديثة
0%	0	قديمة
100%	10	<u>المجموع</u>

المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

الشكل رقم 08-VI: نسبة تفرغ الاستمارة الخاصة بنوعية الأجهزة المستخدمة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

التعليق: الأجهزة المستخدمة في المؤسسة هي أجهزة حديثة بنسبة 100%.

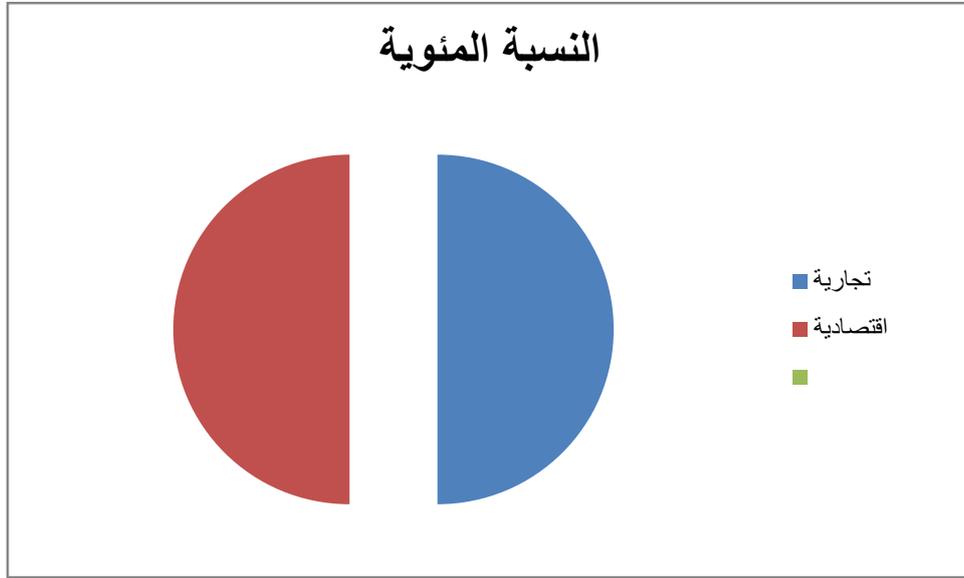
دراسة ميدانية بالمطاحن الكبرى للظهر

الجدول III-09: ما هي طبيعة المعلومات التي تحتاجها المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
50%	5	تجارية
50%	5	اقتصادية
0%	0	معلومات أخرى
100%	10	<u>المجموع</u>

المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

الشكل رقم VI-09: نسبة تفرغ الاستمارة الخاصة بطبيعة المعلومات التي تحتاجها المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

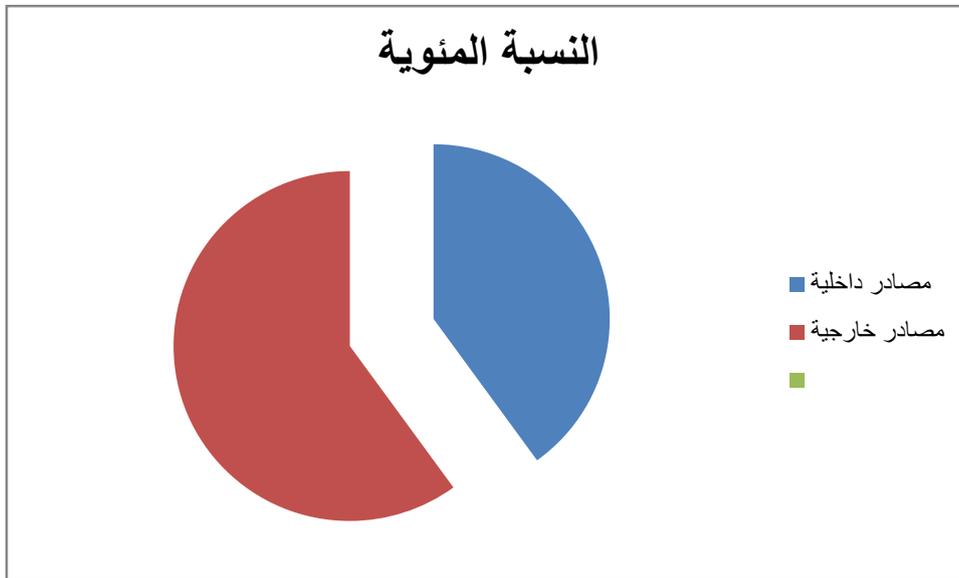
التعليق: جل العمال أجمعوا أن 50% من المعلومات التي تحتاجها المؤسسة هي معلومات تجارية و 50% معلومات اقتصادية.

الجدول رقم III-10: ما هي أهم مصادر الحصول على المعلومات ؟

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
40%	4	مصادر داخلية
60%	6	مصادر خارجية
0%	0	مصادر أخرى
100%	10	<u>المجموع</u>

المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

الشكل رقم VI-10: نسبة تفرغ الاستمارة الخاصة بمصادر الحصول على المعلومات



المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

التعليق: أغلبية العمال أجمعوا على أن مصادر المعلومات هي مصادر خارجية بنسبة 60% و نسبة 40% مصادر داخلية.

الجدول رقم III-11: ما هي نوعية الشبكة المستخدمة داخل المؤسسة ؟

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
40%	4	الانترنت
0%	0	الاكستراييت
60%	6	الانترانييت
100%	10	أنواع أخرى

المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

الشكل رقم VI-11: نسبة تفرغ الاستمارة الخاصة بنوعية الشبكة المستخدمة من طرف المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

التعليق: تستخدم المؤسسة الانترانييت بنسبة 60% للاتصال داخل المؤسسة و بنسبة 40% الانترنت للاتصال مع الخارج.

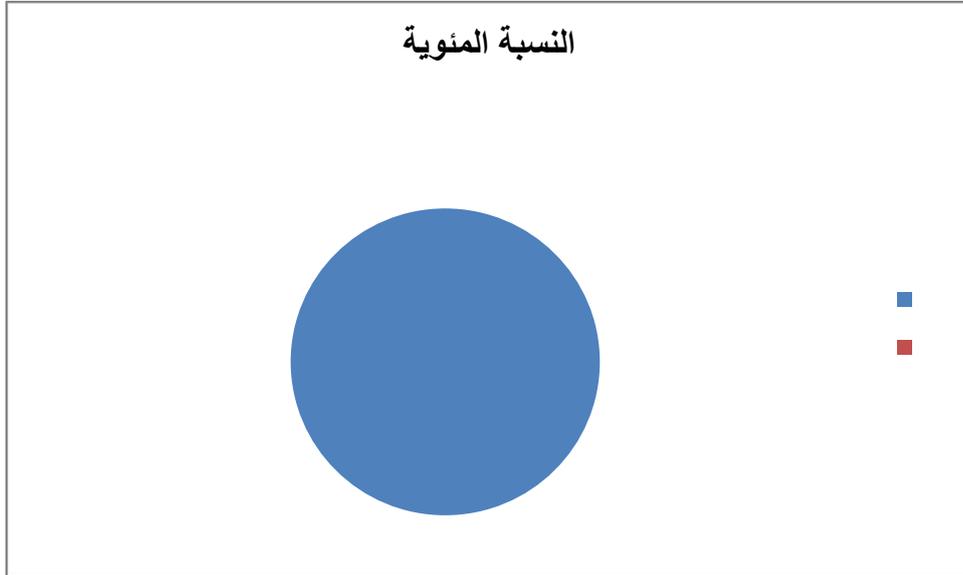
دراسة ميدانية بالمطاحن الكبرى للظهر

الجدول رقم III-12: هل للمؤسسة برمجيات متطورة تعتمد عليها في الحصول على المعلومة و تجديدها باستمرار ؟

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
100%	10	نعم
0%	0	لا
100%	10	<u>المجموع</u>

المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

الشكل رقم VI-12: نسبة تفرغ الاستمارة الخاصة بالبرمجيات المعتمدة في الحصول على المعلومة



المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

التعليق: أجمعوا العمال على أن للمؤسسة برمجيات متطورة تعتمد عليها في الحصول على المعلومة و تجديدها باستمرار بنسبة 100%.

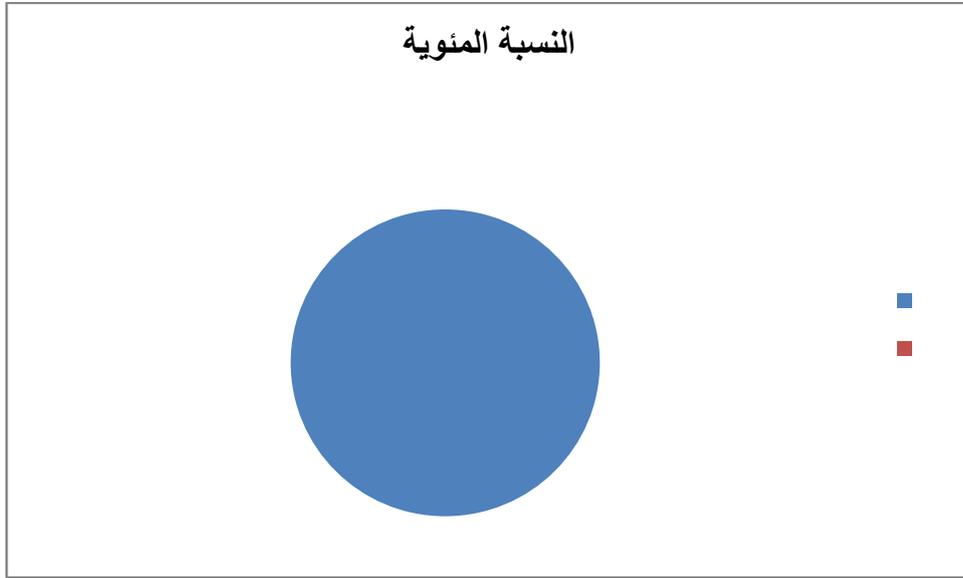
دراسة ميدانية بالمطاحن الكبرى للظهر

الجدول رقم III-13: هل للمؤسسة نظام معلومات كفؤ يسمح لها باتخاذ قرارات صائبة و جيدة؟

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	10	100%
لا	0	0%
<u>المجموع</u>	10	100%

المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

الشكل رقم VI-13: نسبة تفريغ الاستمارة الخاصة بنظام المعلومات و مساهمته في اتخاذ القرارات



المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

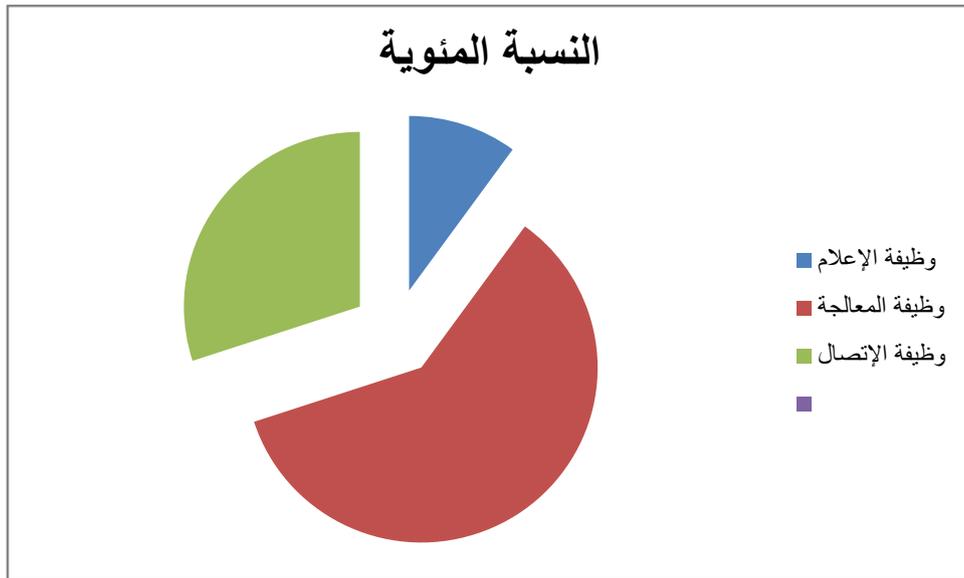
التعليق: كل العمال هم متفقون على أن المؤسسة تتوفر على نظام معلومات كفؤ يسمح لها باتخاذ قرارات صائبة و جيدة.

الجدول رقم III-14: في رأيك ما هي أهم وظائف نظام المعلومات ؟

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
10%	1	وظيفة الإعلام
60%	6	وظيفة المعالجة
30%	3	وظيفة الاتصال
0%	0	وظائف أخرى
100%	10	<u>المجموع</u>

المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

الشكل رقم VI-14: نسبة تفريغ الاستمارة الخاصة بالوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

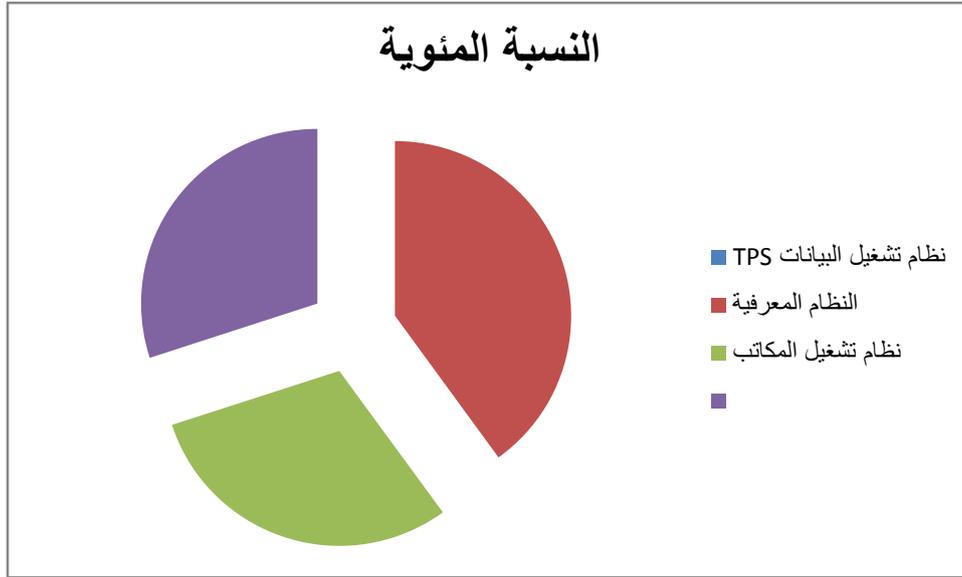
التعليق: من خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن نسبة 60% نظام المعلومات يقوم بوظيفة المعالجة و نسبة 30% وظيفة الاتصال و نسبة 10% وظيفة الإعلام.

الجدول رقم III-15: ما نوع نظم المعلومات الموجودة في المؤسسة؟

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
0%	0	نظام تشغيل البيانات TPS
40%	4	النظام المعرفية
30%	3	نظام تشغيل المكاتب
30%	3	أنواع أخرى
100%	10	<u>المجموع</u>

المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

الشكل رقم VI-15: نسبة تفرغ الاستمارة الخاصة بنوع نظم المعلومات الموجودة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

التعليق: نسبة 40% أجمعوا على أن نظام المعلومات الموجودة في المؤسسة هي نظم معرفية و نسبة 30% نظم تشغيل المكاتب، و نسبة 30% أنواع أخرى من النظم.

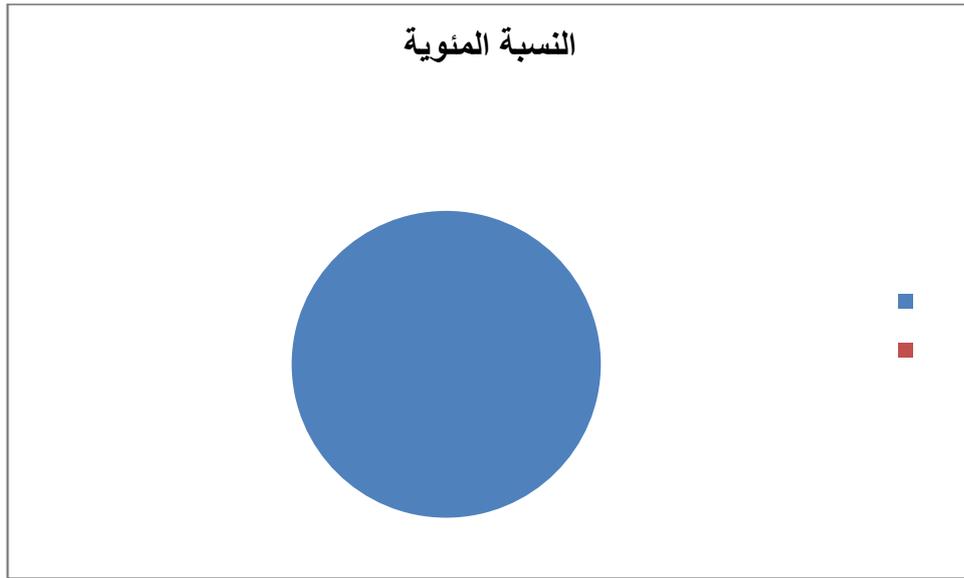
دراسة ميدانية بالمطاحن الكبرى للظهر

الجدول رقم III-16: هل تعتمد الإدارة العليا للمؤسسة في اتخاذها للقرارات على المعلومات التي يزودها نظام المعلومات؟

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
100%	10	نعم
0%	0	لا
100%	10	<u>المجموع</u>

المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

الشكل رقم VI-16: نسبة تفريغ الاستمارة الخاصة باعتماد الإدارة العليا على المعلومات المقدمة من طرف نظام المعلومات



المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

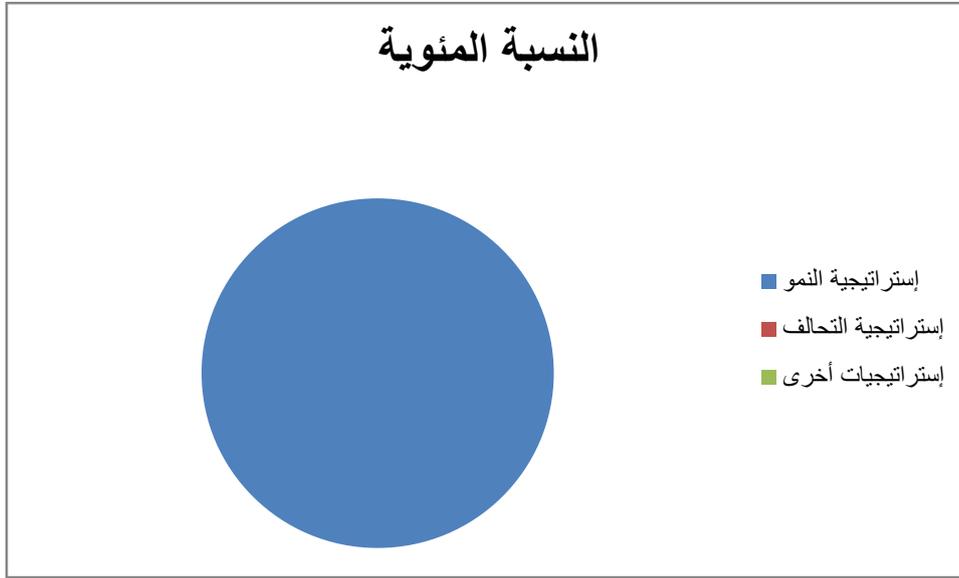
التعليق: أجمعوا كل العمال على أن المعلومات التي يزودها نظام المعلومات هي معتمدة من طرف الإدارة العليا في اتخاذها للقرارات 100%.

الجدول رقم III-17: أي نوع من الإستراتيجيات تطبقها للمؤسسة ؟

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
100%	10	إستراتيجية النمو
0%	0	إستراتيجية التحالف
0%	0	إستراتيجيات أخرى
100%	10	<u>المجموع</u>

المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

الشكل رقم VI-17: نسبة تفرغ الاستمارة الخاصة بنوع الإستراتيجيات التي تطبقها المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

التعليق: كلهم أجمعوا على أن المؤسسة تتبع إستراتيجية النمو.

دراسة ميدانية بالمطاحن الكبرى للظهر

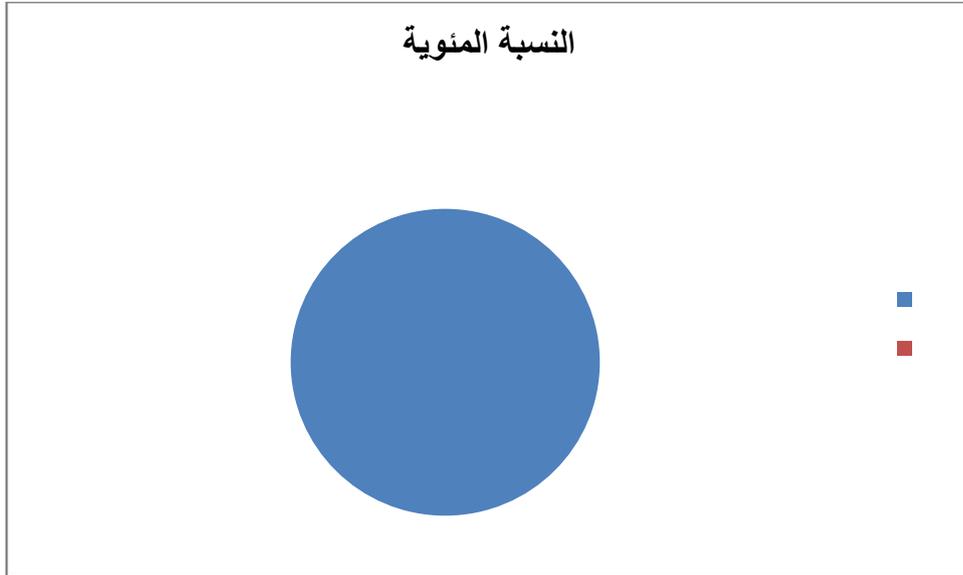
الجدول رقم III-18: هل يساهم نظام المعلومات في دعم و توجيه إستراتيجية المؤسسة ؟

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
100%	10	نعم
0%	0	لا
100%	10	<u>المجموع</u>

المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

الشكل رقم VI-18: نسبة تفرغ الاستمارة الخاصة بمدى مساهمة نظام المعلومات في دعم و توجيه إستراتيجية

المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

التعليق: كل العمال أجمعوا على أن نظام المعلومات يساهم بدرجة كبيرة في دعم و توجيه إستراتيجية المؤسسة.

دراسة ميدانية بالمطاحن الكبرى للظهر

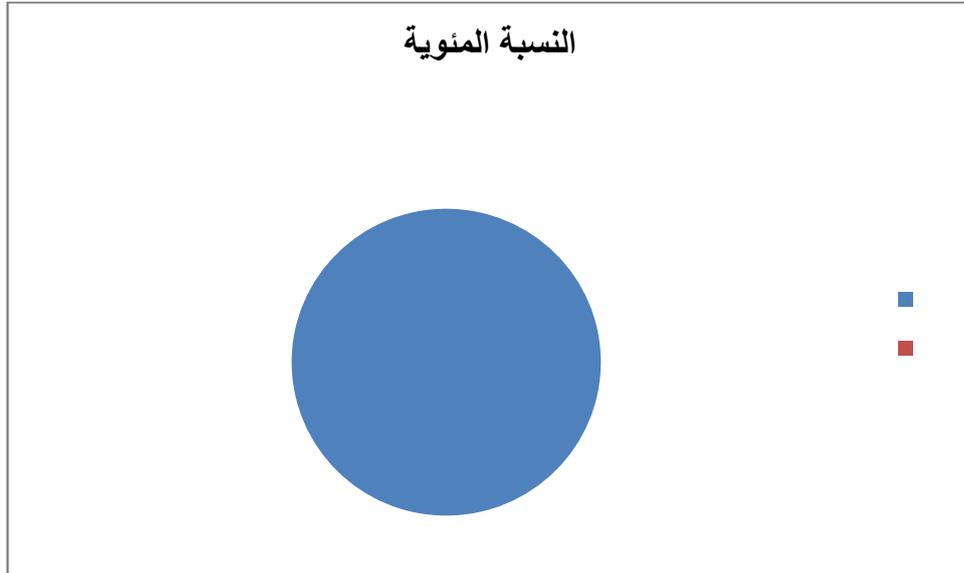
الجدول رقم III-19: هل تساهم تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية؟

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
100%	10	نعم
0%	0	لا
100%	10	<u>المجموع</u>

المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

الشكل رقم VI-19: نسبة تفرغ الاستمارة الخاصة بمدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة من الاستمارة المقدمة للمؤسسة

التعليق: اتفقوا كلهم بنسبة 100% على أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

ثالثا: تقييم و تحليل الاستنتاجات.

من خلال تقديم و تقييم النتائج المتوصل اليها بخصوص إذا كانت المؤسسة محل الدراسة تميل إلى استخدام نظام يات بالكفاءة اللازمة التي تسمح لها بتفعيل قراراتها و تدعيم مركزها التنافسي توصلنا إلى جملة من الاستنتاجات التالية:

Ñ بالنسبة إلى معرفة المؤسسة و كذا مسيرتها توصلنا إلى أن المؤسسة توظف الذكور بنسبة كبيرة مقارنة مع الإناث.فما أن مؤسسة المطاحن الكبرى للظهر مؤسسة انتاجية فهي تحتاج الى عمال انتاجيون بدرجة كبيرة في مختلف المصالح الخاصة بالانتاج ,التخزين,التوزيع...الخ فبدلك تحتاج الى الذكور أكثر من الاناث أما على مستوى الادارة فهي توظف خليط من الذكور و الاناث يساهمون في تسيير المؤسسة.

Ñ أن أغلبية الموظفين هم كهول بدرجة أولى و بدرجة ثانية ما يتراوح أعمارهم ما بين 40 و 50 سنة و شباب بدرجة ثالثة منهم من يعمل في قطاع الانتاج و الآخرون فلهم الفضل في ادارة و مراقبة كل المصالح بما في ذلك إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها , و أما الشيوخ فهم قلة يساهمون في تسيير المؤسسة بما يحملونه من تجربة و خبرة في حياتهم العملية و المعرفية.

Ñ أن المؤسسة توظف العمال على أساس الشهادة و الخبرة بدرجة أقل على مستوى الادارة أما الانتاجيون فلا يؤخذ بعين الاعتبار مستواهم الدراسي فهم مطالبون فقط باتقان العمل الذي يقومون به.

Ñ أغلبية العمال هم في وضعية دائمة يتراوح عدد سنوات خبرتهم ما بين 4 إلى 12 سنة. تعتمد عليهم المؤسسة حيث تنظم لهم دورات تكوينية باستمرار و ذلك لرفع من كفاءتهم,حيث المؤسسة محل الدراسة تحتفظ فقط بالعمال الذين لهم كفاءة عالية و يساهمون في الرفع من أدائها و استمراريتها.

Ñ مالك المؤسسة هو المسير الرئيسي لها و هذا ما يدل على حرصه على تسيير مؤسسته بأحسن وجه و ضمان بقائها و استمراريتها، و أيضا المساعدين يسعون إلى تسييرها و الحفاظ على مركزها التنافسي.

Ñ تستخدم المؤسسة أجهزة حديثة و متطورة سواء كان ذلك في الإنتاج أو في الإدارة و هذا لحرصها على تقديم منتوجات ذات جودة عالية و في ظروف منظمة مما جعلها رائدة في مجال نشاطها.

Ñ إن طبيعة المعلومات التي تحتاجها المؤسسة هي معلومات تجارية و اقتصادية في آن واحد,فهي تحتاج الى معلومات خاصة بالسوق و المنافسين كما تحتاج الى معلومات خاصة بمتطلبات المستهلك .

Ñ أغلبية المصادر التي تتحصل منها المؤسسة على المعلومة هي مصادر خارجية و الأخرى داخلية, فالخارجية أتيها بمعلومات عن البيئة الخارجية المحيطة بها بما فيها الموردين, الزبائن, المنافسين... أما المصادر الداخلية فهي من مختلف المصالح الموجودة في المؤسسة بحيث تقوم بتبادل المعلومات لتجنب الفجوات الخاص بالادارة و كذا مراحل الانتاج.

Ñ تستخدم المؤسسة الانترنت كشبكة اتصال داخل المؤسسة و الذي تساهم في سرعة وصول المعلومات إلى مختلف المصالح و المستويات الإدارية أما الانترنت فهي مستخدمة من طرف الموظفين لاتصالهم مع الخارج.

Ñ تتوفر المؤسسة على برمجيات متطورة تعتمد عليها في الحصول على المعلومة بالسرعة اللازمة و تحديدها باستمرار و هذا ما يوضح أن المؤسسة تعتمد على المعلومة و تصنفها من بين الموارد الهامة التي تحتاجها في التنبؤ بالتغيرات البيئية و كذا احتياجات المستهلك.

Ñ يتوفر لذا المؤسسة نظام معلومات كفو و فعال من حيث تجميع البيانات و معالجتها و بثها بالسرعة والدقة و الموثوقية التي تسمح لها باتخاذ قرارات جيدة و فعالة.

Ñ يقوم نظام المعلومات المتوفر لذا المؤسسة بوظيفة المعالجة بدرجة أولى و وظيفة الاتصال بدرجة ثانية أما وظيفة الإعلام فهي في الدرجة الثالثة, و هذا ما يدل على أن المؤسسة تستعمل نظام المعلومات لتحليل البيانات سواء الواردة من الخارج أو من مختلف مصالحها الداخلية لتحليلها بدقة و مصداقية و جعلها بين يدي متخذي القرارات.

Ñ إن المؤسسة تستخدم النظم المعرفية بصفة أساسية و نظم تشغيل البيانات و نظم أخرى بدرجة متساوية.

Ñ يزود نظام المعلومات للإدارة العليا بمعلومات دقيقة و موثوقة و سهلة الاستيعاب و التي تعتمد عليها في اتخاذ قراراتها بطريقة مثلى وهذا ما يعود عليها دائما بالنتائج المرضية.

Ñ تعتمد المؤسسة بشكل أساسي على إستراتيجية النمو خلال مسيرتها و تسعى دائما إلى رفع من مستواها التنافسي و ضمان بقائها و استمراريتها.

Ñ بما أن المؤسسة تتوفر على نظام معلومات كفو و تعتمد عليه إدارتها العليا في اتخاذ قراراتها و هذا يعود عليها دائما بالنتائج الجيدة فإنه بالطبع أن نظام المعلومات يساهم و بدرجة كبيرة في دعم و توجيه إستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة و كذا دعم مركزها التنافسي.

تقديم الاقتراحات:

Ñ ضرورة السعي وراء مواكبة التطور في نظم و تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة و ذلك بإدخال معلومات إستراتيجية.

Ñ ضرورة مشاركة كل الموظفون في تصميم و تطوير نظم المعلومات في المؤسسة ذلك لأن كل شخص له أفكار مختلفة و يمكن أن تكون لها فائدة في تصميم نظم المعلومات.

Ñ في مجمل القول أن مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرى هي مؤسسة رائدة في مجال نشاطها تتمتع بمركز تنافسي ممتاز في السوق و سمعة جيدة على مستوى الولاية أو على المستوى الوطني أما داخل المؤسسة تتميز إدارتها بالتطور و الانسجام و التعاون بين العمال لذا أهم اقتراحات أو توصيات هي أن تواصل على هذا النحو و تستمر.

الخلاصة:

من خلال النتائج المتوصل اليها من الدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة توصلنا الى أنه المؤسسة هي مؤسسة انتاجية رائدة في مجال نشاطها، فهي تعتمد على موارد مختلفة تمكنها من تقديم منتجات ذات جودة عالية ، فالمعلومة هي من بين المورد النادرة التي تعتمدها المؤسسة في تسيير مختلف أنشطتها و وظائفها الادارية ، فسواء ان كانت هذه المعلومات تأتي من مصادر داخلية أو خارجية يجب أن تكون دقيقة وموثوقة و هذا ما فرض على المؤسسة أن توفر نظام للمعلومات يقوم و يساهم بقدر كبير في دقة و مصداقية تلك المعلومات و توفرها بالسرعة الممكنة ثم معالجتها بطريقة محكمة لجعلها بين يدي متخذ القرار مما يسمح باتخاذ قرارات سريعة و رشيدة و بأقل تكلفة ممكنة ، و هذا ما يجعله يبلغ الأهداف المرغوبة و المسطرة و منه الحصول على مزايا تنافسية و حصص سوقية أكبر.

الخاتمة العالمة

إن أي مؤسسة مهما كان مجال نشاطها لا تستطيع أن تكون في غياب استغلالها لمواردها المختلفة التي تصنع المؤسسات و تمهد لها الطريق إلى النمو و النجاح و الاستمرارية, و لقد دفعت تحديات بيئة الأعمال في القرن الحادي و العشرين إلى زيادة الاهتمام بموارد من نوع آخر ألا و هي المعلومات و أنظمتها المختلفة من خلال العمل على العناية اللازمة بتجديدها و تطويرها باستمرار, مما يجعل المؤسسة أكثر كفاءة و فعالية من المؤسسات المنافسة. و تمثل المعلومة العين التي تبصر بها المؤسسة و أحد الموارد الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة، حيث لا ، أن تحصل على قدرة و كفاءة في إدارتها أو اتخاذ قرارات ذات فعالية إلا بتطبيق نظام المعلومات التي تتطلع من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها.

و بينت الدراسة أن من بين الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها هي الميزة التنافسية و مراهنتها على استراتيجياتها المختلفة لتحقيق هذه الميزة بالاعتماد على نظم المعلومات, إذ أن الغالبية ترى أو تعتبر كفاءتها السبيل الأنجح لتحقيق الميزة التنافسية. كما أن هناك وعي بضرورة تفعيل دور نظم المعلومات الإستراتيجية.

و على ضوء ذلك فإنه يمكن القول أن هناك حاجة ماسة لدى المؤسسات لوجود نظم معلومات إستراتيجية تمكن من رصد و تحديد و قياس التغيرات في العوامل و المتغيرات البيئية العالمية، حيث توفر هذه النظم المعلومات اللازمة لصياغة و إعداد القرارات الإستراتيجية الفعالة، كما تساعد في قياس و تقييم أداء النظم الإدارية المختلفة و التي تقوم على تنفيذ تلك الإستراتيجيات و السياسات.

لقد وضعنا في بداية العمل أربع فرضيات أساسية و أدت معالجة الموضوع إلى النتائج التالية:

- بخصوص الفرضية الأولى: "لا يمكن بناء استراتيجيات المؤسسات دون الاهتمام بدقة و جودة المعلومات كما أن تطبيق هذه الأخيرة يؤثر في إستراتيجيات المؤسسات". و التي نرى أن تبني المؤسسة لإستراتيجية معينة يكون عن طريق الاستعانة بفعالية نظم المعلومات من حيث دقة و جودة ومصداقية المعلومات التي تمهد لها الطريق للاستمرارية، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- بخصوص الفرضية الثانية: "لكي تكون المعلومة جيدة و فعالة في ترشيد القرارات يجب أن تتصف بمجموعة من الخصائص" الذي نعرفه هو إذا ما كانت المعلومة دقيقة و موثوقة و سريعة تمكن متخذي القرار من اتخاذ قرارات فعالة و تجنبه الأخطاء و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

الخاتمة العامة

- فيما يخص الفرضية الثالثة: "يعتبر نظام المعلومات من بين أهم العناصر التي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها في خلق الميزة التنافسية". حيث تعتبر المعلومة أحد الموارد الأساسية و الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة, لذلك لا بد أن يشكل نظام المعلومات محور اهتمام الجميع خاصة و أنه يوجه إستراتيجية المؤسسة ويدعم مركزها التنافسي و ذلك بمعالجة تلك المعلومات بطريقة محكمة تجعل منها أحد قرارات رشيدة و فعالة.

و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

- و بخصوص الفرضية الرابعة: "تستخدم مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة نظم المعلومات بالكفاءة اللازمة حيث تسمح لها بتدعيم و توجيه إستراتيجياتها و ضمان بقاءها" و التي من أهداف هذه المؤسسة توفير برمجيات متطورة للحصول على المعلومات و توفير أنظمة فعالة تمكنها من اتخاذ قرارات جيدة و التي تقودها إلى الاستفادة من عدة مزايا (تعظيم الأرباح، دعم المركز التنافسي، ضمان البقاء والاستمرارية...)، و أيضا تسعى دائما إلى التسهيل على الموظفين طريقة استيعاب العمل بهذه النظم وذلك بفضل الدورات التكوينية التي تنظمها باستمرار، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

و من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج و التوصيات.

النتائج:

و لقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج حول دور نظم المعلومات في دعم و توجيه و تفعيل إستراتيجية

المؤسسة:

- إن كفاءة نظم المعلومات كأسلوب إداري فعال مرتبط بمدى فعالية التشخيص الإستراتيجي لمتغيرات بيئة عمل المنظمة.

- تلعب نظم المعلومات دورا هاما في مساندة الإدارة على القيام بوظائف أساسية على أعلى مستوى من الكفاءة و الفعالية.

- فعالية القرارات الإستراتيجية في المؤسسات مشتقة من وجود و توافر مقومات نظام المعلومات الإستراتيجي.

الخاتمة العامة

- من بين الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسات الى تحقيقها هي الميزة التنافسية .
- توسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات يؤدي الى استمراريتها و بالتالي تعزيز موقفها التنافسي.
- ضرورة وجود برامج و سياسات و إستراتيجيات محددة تضعها الإدارة العليا للمؤسسات لضمان مساهمة إستراتيجيتها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما يوفره نظام المعلومات المستخدم.
- نظم المعلومات الإستراتيجية تهدف إلى توفير معلومات لوضع أهداف إستراتيجية و تكوين إستراتيجيات اللازمة و صياغتها تساعدها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية, كما تدعم و تساند الإدارة العليا من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

التوصيات:

- ظل هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي من شأنها زيادة قدرة سياسات و قرارات المؤسسات على الإسهام الايجابي في تحقيق الميزة التنافسية لها بالاعتماد على نظم المعلومات:
- على المؤسسات التعرف على أسباب ضعف بعض خصائص نظام المعلومات الحالي مثل ما يتعلق بدقة المعلومات المقدمة و جودتها.
 - تشجيع الأبحاث و الدراسات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات و تطوير تطبيقات هذه النظم، لتساعد وتدعم قرارات المؤسسة.
 - الاستفادة من الإمكانيات المادية المتوفرة لديها من حاسبات و شبكات و أفراد، في توفير نظام معلومات إستراتيجي قادر على تحليل البيانات و المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة.
 - ضرورة إعادة النظر في التطبيقات الحالية لنظم المعلومات و تبني إستراتيجية واضحة في إعداد و بناء و تطبيق مثل هذه النظم.
 - يجب أن تضع المؤسسات خطة إستراتيجية متكاملة لتحقيق الميزة التنافسية لمواردها البشرية بالاعتماد على نظم معلومات فعالة حتى يمكنها المنافسة.

الخاتمة العامة

- توعية أفراد المنظمة بالأهمية الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات و الاستفادة من ذلك في سبيل كسب مزايا تنافسية تسمح لها بالبقاء و الاستمرار في سوق شديدة المنافسة.
- ضرورة وضع إستراتيجية مناسبة لتكنولوجيا المعلومات في إطار الإستراتيجية العامة المنظمة و متابعة تنفيذها و تقييمها بما يحقق أهدافها.
- وضع خطة إستراتيجية متكاملة لتحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على نظم معلومات فعالة.

آفاق الدراسة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها توجهت أذهاننا لصياغة بعض الاشكاليات لتكون مجال بحث في

المستقبل و هي :

- مساهمة تكنولوجيا المعلومات و شبكات الاتصال في تنفيذ نظم المعلومات .
- مساهمة المتطلبات التنظيمية لنظم المعلومات الاستراتيجية لتحقيق التميز في ظل الاقتصاد المعرفي.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- 1- إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل النظم)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 2- ثابت عبد الرحمان إدريس و جمال الدين محمد المرسي، الإدارة (المفاهيم و نماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 3- حسين علي الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل إستراتيجي)، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 4- حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، الطبعة 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2003.
- 5- خالد محمد بن حمدان و وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار البازوري، الأردن، 2007.
- 6- طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية طبعة 1، دار وائل للنشر، 2007.
- 7- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة 1، دار الميسرة للنشر و التوزيع والطباعة، الأردن، 2004.
- 8- عصام حسن أحمد الدليمي، المعلوماتية و البحث العلمي، دار الرضوان للنشر و التوزيع، عمان، 2014.
- 9- علاء السالمي و آخرون، "أساسيات نظم المعلومات الإدارية"، الطبعة 1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
- 10- عماد الصباغ، نظم المعلومات (ماهيتها و مكوناتها)، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 11- علاء عبد الرزاق السالمي، رياض حامد الدباغ، تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 12- عيسى يجه و آخرون، التسويق الإستراتيجي، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2011.
- 13- غسان عيسى العمري و سلوى أمين السمراي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل إستراتيجي معاصر)، دار الميسر للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.

- 14- فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار و مكتبة الحامد، عمان، 2007.
- 15- فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال، دار البازوري، الأردن، 2009.
- 16- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.
- 17- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة 1، دار وائل للنشر، 2005.
- 18- محفوظ جوده و آخرون، منظمات الأعمال (المفاهيم و الوظائف)، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 19- محمد محمد الهادي، التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر، دار الشروق، لبنان، 1993.
- 20- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، دار الجامعة الإسكندرية، 2002.
- 21- منال محمد الكردي و جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003.
- 22- يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات و الشركات، دمشق، 1999.

الرسائل و المذكرات:

- 1- الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.
- 2- آهاري تالت أمين، تقييم نظام المعلومات للتسيير في المؤسسة الجزائرية، رسالة الدكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2001-2002.
- 3- أونان بومدين، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2003-2004.
- 4- بتواتي مليكة، دور المعلومة في توجيه إستراتيجية المؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2014-2015.
- 5- بوعسلة فاطمة الزهراء، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.

-
- 6- صفاء بوليفة، حجاجي كريمة، دور نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013.
- 7- لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2003-2004.
- 8- مزوغ عادل، البيئة التسويقية و أدوات التحليل الإستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.
- 9- هلال درحمون، المحاسبة التحليلية (نظم المعلومات لتسيير و المساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2004-2005.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Chantal bussenault, Martine pretel, Economie et gestion de l'entreprise, vuibert, 4 edition, Paris, 2006.
- 2- Emmanuel – Arnaud Pateyron, le management stratégique de l'information (application à l'entreprise), Economica, Paris, 1994.
- 3- Robert Reix, system d'information et management des organisation, vuibert, 5 edition, septembre 2004.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

إهداء

شكر و تقدير

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة العامة أ - ح

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول النظام و المعلومة و نظام المعلومات

01.....تمهيد

02.....المبحث الأول: النظام و المعلومة

02.....المطلب الأول: بعض المفاهيم الأساسية للنظام

08.....المطلب الثاني: بعض المفاهيم الأساسية للمعلومة

19.....المبحث الثاني: نظام المعلومات

19.....المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات

23.....المطلب الثاني: أهداف، موارد، خصائص، أنواع و الأهمية الإستراتيجية لنظم المعلومات

31.....خلاصة الفصل

الفصل الثاني: نظام المعلومات كوسيلة لدعم و توجيه إستراتيجية المؤسسة

23.....تمهيد

33.....المبحث الأول: الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

33.....المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية

35.....المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية في المؤسسة

36.....المطلب الثالث: مراحل صياغة الإستراتيجية

38.....المبحث الثاني: علاقة نظم المعلومات الإستراتيجية بإستراتيجية المؤسسة

38.....المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية

قائمة المحتويات

39	المطلب الثاني: أهداف نظام المعلومات الإستراتيجي.....
40	المطلب الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية و عوامل نجاحها.....
43	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم	
44	تمهيد.....
45	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة.....
45	المطلب الأول: تقديم عام للمجمع "متيجي".....
48	المطلب الثاني: المطاحن الكبرى للظهرة.....
53	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
57	المبحث الثاني: واقع نظام المعلومات بالمؤسسة.....
57	المطلب الأول: مدخل الدراسة الميدانية.....
58	المطلب الثاني: تقديم مديرية نظام المعلومات و هيكلها التنظيمي.....
64	المطلب الثالث: تحليل الاستمارة.....
87	خلاصة الفصل.....
88	الخاتمة العامة.....
92	قائمة المراجع.....

الملاحق

الملخص باللغة العربية:

إن ازدياد الحاجة لجمع البيانات و معالجتها و استخدام المعلومات بفعالية يعتبر المطلب الأساسي لنجاح المنظمات بمختلف أشكالها في عصرنا الحالي الذي أصبح يتميز بالتغيرات البيئية المستمرة و المعقدة، و الذي بات يفرض على معظم المؤسسات أن تقوم باستخدام المعلومات لاتخاذ القرارات، لأجل ذلك أصبحت المعلومات أحد الموارد الهامة في إدارة الأنشطة في المنظمات العصرية، من هذا المنطلق تعتبر المعلومات مادة القرارات و وسيلة لدعم و توجيه إستراتيجية تلك المنظمات، حيث يتوقف نجاح تلك القرارات على مدى صحة هذه المعلومات ودقتها و طريقة تدفقها و تأمينها و تخزينها و إتاحتها لمراكز صنع القرار في جميع المستويات و النشاطات بالمنظمة، و هذا إذا ما توفرت نظم معلومات فعالة تسعى إلى معالجة تلك المعلومات بطريقة إستراتيجية تتيح للمؤسسة فرصة الرفع من أدائها و كذا توجيه و دعم إستراتيجياتها.

الكلمات المفتاحية : النظام, المعلومة, نظام المعلومات, الاستراتيجية, المؤسسة.

Résumé :

Le besoin accru pour la collecte des données et le traitement et utiliser l'information de manière efficace est une demande principale de la réussite des organisations sous diverses formes dans l'époque actuelle, qui est devenu caractérisé par des changements environnementaux persistants et complexes, qui est imposée sur la plupart des institutions que nous utilisons les informations pour prendre des décisions à l'ordre, il est devenu plus un important dans la gestion des activités Ressources dans le quartier branché de cette information des organisations de point de vue des décisions matérielles et un moyen pour soutenir et guider la stratégie de ces organisations où le succès de ces décisions dépend de la validité de cette information et de sa précision et de la façon dont il coule et stocké et mis à la disposition des postes de décision à tous les niveaux et d'organisation des activités et s'il des systèmes d'information sont considérées comme cherche efficacement à remédier à cette information dans une stratégie de manière permet à la Fondation d'accroître la performance et l'occasion ainsi que des conseils et de soutien stratégie.

Les mots clés : le système, l'information, le système d'information, la stratégie, l'organisation.