

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة

عنوان المذكرة:

تطور نظام المعلومات وانعكاساته على الأداء في المؤسسة

دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة

من إعداد الطالب(ة):

تومي يمينة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	حجار آسيا	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم
مقررا	بن حليلة خيرة	أستاذة مساعد أ	جامعة مستغانم
مناقشا	برواين شهرزاد	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016/2015

كلمة شكر

الحمد لله نحمده ونشكره أن أتم نعمته علينا، و الصلاة و السلام على حبيبنا محمد

نحائم الأنبياء والمرسلين

هذا المضمون يعبر عن رأي صاحبها.

الإهداء

الى والدي الذي تمى يوما أن أسير على هذا الدرب

الى التي غامتني بمبها و دفنها أمى الصريرة

الى كل اخوتي حفضهم الله

الى كل من علمني حرفا الى أساتذتي ، وكل الزملاء والمخلان .

خطة البحث

المقدمة العامة
الفصل الأول: التأطير النظري لنظام المعلومات و أثره على الأداء في المؤسسة
تمهيد
المبحث الأول: المفاهيم العامة لنظام المعلومات
المبحث الثاني: أثر نظام المعلومات على أداء المؤسسة
خلاصة
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة
تمهيد
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة
المبحث الثاني: تشخيص عام لنظام معلومات و الأداء المؤسسي لمجمع متيجي
خلاصة
الخاتمة العامة

مقدمة عامة

ان التحولات والتغيرات المتسارعة في المحيط الحالي للمؤسسة، بما يصاحبها من تطورات تكنولوجيا وتنافسية، أكدت على حاجة المسير في معرفة كل جديد في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، و ما يصاحبها من فرص وتهديدات، و السبب هو التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، التي أصبحت تشكل عنصرا رئيسيا في تقرير نجاح تلك المؤسسات.

فقد أصبح هذا العصر يسمى " بعصر المعلومات " والمؤسسة الناجحة هي القادرة على تحصيل كل ما تريده من المعلومات في الوقت المناسب، وإن تحقيق الأداء المتفوق يتطلب توفر مجموعة من المقومات في مقدمتها تأكيد جودة المنتج، و كفاءة نظام إدارة الموارد البشرية ؛ لذا اعتمدت جل المؤسسات على النظم المعلوماتية، ومحاولة أقلمتها ومتطلبات كل وظيفة، وتؤدي هذه النظم دورا في الربط بين المستوى التنفيذي والقيادي، لزيادة فعالية و تحسين الأداء المؤسسي.

وهذا يعني أن تصميم وبناء نظم المعلومات الناجحة، أصبح ضرورة ملحة تمكن المسيرين من معرفة ما يجري في وظائف المؤسسة، وهو ما يسمح بتحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف، وتحليل ما يحدث من تغييرات في البيئة الداخلية والخارجية.

فمن الواضح أن المؤسسة لا تكفي بالأداء العادي للوصول إلى مركز الريادي، ولا بنفس الأساليب ونظم المعتادة، لأن مواكبة التغيير و انتهاز مسار البحث والتطوير نجه التحديث و التجديد.

ومن هذا المنطلق يجب على المؤسسات تبني نظام المعلومات ملائم لتغيرات المحيط به، وتحسينه بما يتلاءم واحتياجات المؤسسة من المعلومات، و استخدامات تكنولوجيا لتحسين أداءها، نظرا لأهمية هذه الأخيرة كأداة

لتحسين التسيير و تحقيق التميز، لأن معظم مسؤولي المؤسسات لا يدركون أهمية تبني النظم المعلوماتية كأداة لتقرير نجاح المؤسسة و تفوقها.

1_ اشكالية البحث:

وبناءً على ما تقدم يمكن طرح الاشكالية التالية؟

_ كيف يؤثر النظام المعلوماتي على الأداء المؤسسي؟

تتفرع ضمن هذه الاشكالية جملة من التساؤلات:

_ ماهي الأسس العامة لنظام المعلومات؟

_ ماذا نعني بالأداء؟ وما مقوماته؟

_ هل النظام المعلوماتي وسيلة لتحقيق الأداء المتفوق؟

_ ما واقع النظام المعلوماتي في مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة؟ وما أثره على الأداء؟

2_ الفرضيات:

في ضوء العرض السياق ، ومن أجل تفسير الاشكالية ، يمكن صياغة الفرضيات التالية ، بهدف المناقشة، و

اختيار صحتها ، والتي يمكن تلخيصها كالآتي:

_ أساليب نظام المعلومات أداة حديثة بدأت تستخدم مؤخرًا في بعض المؤسسات الجزائرية بعد وعى المسيرين بأهميتها.

__ توفر المورد البشري الفعال، يعد السبب في قدرة المؤسسات على تحقيق الأداء المتفوق، في ظل تبني نظام المعلومات فعال.

3_ أهمية البحث:

تتمثل أهمية الموضوع في ابراز أثر نظام المعلومات على تحسين الموقع التنافسي الذي يكسبها الزيادة من خلال تحسين أدائها وصولا لما يسمى الأداء المتفوق.

ضرورة اثبات أهمية دراسة تطبيق الأسلوب المعلوماتي في الادارة الحديثة لإرساء مفاهيم العامة لتصميم النظم.

4_ أهداف البحث:

__ محاولة ربط الجانب النظري بما هو واقع في المؤسسات الجزائرية.

__ ابراز نظام المعلومات كمدخل من مداخل تحقيق الأداء العالي.

__ محاولة إيجاد الصلة بين أثر اعتماد النظم وبناء الميزة التنافسية، التي هي نتيجة لأفضل أداء.

5_ مبررات اختيار الموضوع:

أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

__ نظرا لأهميته البالغة التي تكسب المؤسسات فعالية و نجاعة لمواجهة التحديات و ظروف المحيطة به.

__ ابراز أهمية النظام المعلوماتي في اتخاذ القرارات المناسبة.

__ طموح المؤسسات العصرية في تطبيق أفضل المناهج التسيير لأنه جوهر ذلك التفوق في الأداء،

6_ المنهج المستخدم في البحث:

في اطار القيام بتحليل و معالجة الاشكالية، و بهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة، استخدمنا في بحثنا المنهج الوصفي الذي يتم من خلاله جمع وتحليل البيانات و المعلومات و معالجتها، بغرض استنباط المفاهيم و الأسس المكونة للاطار النظري و التطبيقي لموضوع البحث.

بإضافة استخدام منهج دراسة الحالة لإسقاط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة.

7_ صعوبات الدراسة:

ترتكز الصعوبة أساسا في الدراسة الميدانية ، أين واجهنا صعوبة في اجراء التريص للفترة المطلوبة ، و كذا صعوبة الحصول على بعض المعطيات والبيانات ، و كذلك كن هناك تضارب و تناقض في المعلومات المقدمة.

8_ هيكل البحث:

انطلاقا من كل ما سبق تم تقسيم البحث الى فصلين، الأول نظري يخص عرض الجوانب النظرية، والثاني فصل تطبيقي .

الفصل الأول: المعنون ب" التأطير النظري لنظام المعلومات وأثره على الأداء" حيث عملنا على اعطاء أهم الأسس والمفاهيم النظرية لنظام المعلومات و علاقته بالأداء.

الفصل الثاني: يتضمن الجانب التطبيقي الذي يشخص واقع النظام المعلوماتي و علاقته بالأداء المؤسسي لمجمع متيجي،

وأخيرا نختم بخاتمة عامة، تعرض فيها أهم النتائج المتوصل اليها.

مقدمة الفصل:

في عصر الثورة المعلوماتية، أصبحت المعلومة أهم مورد تمتلكه المؤسسة ، من خلال توفرها على النظام المعلوماتي الذي يتيح لها تجميع المعلومات ومعالجتها واستعمالها بما يتلاءم وحاجياتها.

ومع كل التغيرات البيئية التي فرضت على المؤسسات الدخول في مجال البحث والتطوير عن الميزة التي تضمن لها البقاء والاستمرارية في الساحة الاقتصادية، وتكسبها المقعد الريادي وتحقيق ما يعرف بالأداء المتميز في ظل توفر الأنظمة المعلوماتية بالمؤسسة.

ومن خلال هذا الفصل المعنون بنظام المعلومات وأثره على الأداء في المؤسسة، تطرقت إلى دراسة تمهيدية تتعلق بنظام المعلومات والأداء، وصولاً إلى واقع تطوره من خلال فهم تحديات نظام المعلومات وأثرها في تحقيق الأداء الفعال في المؤسسة.

I. المبحث الأول: مفاهيم عامة لنظام المعلومات

بعد توحد الأفكار ووجهات النظر المؤسسات مع اختلاف الأساليب وتقنيات التي زادت من فعالية أداء الوحدات الادارية في المؤسسة العامة والخاصة، ونظرا لتطور الثورة التكنولوجية للمعلومات، وانبثاق عنها بما يسمى

عالم ادارة النظم المعلوماتية Management Systèmes Information

1-1-1 -1 -1 المطلب الأول: عموميات حول نظام المعلومات

يعتبر النظام المعلوماتي منظور حركي لإبراز قدرات والمهارات وتطوير لأداء المؤسسة.

1-1-1 -1 -1 الفرع الأول: مفهوم النظام ومكوناته

أ- يعرف النظام على أنه⁽¹⁾ "مجموعة من العناصر المتفاعلة التي تشكل كلا متكاملًا، لذلك فهو

مجموعة الأجزاء المترابطة التي تتعامل كوحدة واحدة حين تتفاعل مكوناته".

وهو يتسم بالخصائص التالية:⁽²⁾

- النظم يتكيف مع التغيرات البيئية بهدف تحقيق التوازن بين النظام والبيئة.
- النظم لها دورة حياة تنتهي بشكل تدريجي ولذلك هي تحتاج لمحفزات لمقاومة حالة الفناء.
- النظم متداخل لها عدة فروع إلا أنها ترتبط وتتكامل مع بعضها.

¹ - د/ عماد الصباغ: مدخل لتحليل وتصميم نظم المعلومات الاعمال، الدار العلمية والدولية ودار الثقافة لنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2000، ص 7.

² - د/ ابراهيم سلطان: نظم المعلومات الادارية، مدخل النظم، دار الجامعية الاسكندرية، 2005، ص 28.

ب- مكونات النظام: وهي تتمثل فيما يلي: ⁽¹⁾

1- المدخلات: نظام فرعي قائم على تحديد الأهداف النظام وتشمل المواد الخام، المعدات ورأس المال،

الموارد البشرية ... الخ

2- عمليات التشغيل: تعني مختلف التفاعلات التي تسري على مدخلات النظام بهدف تحويلها الى

مخرجات، وفق نظام يحدد ويجمع عناصره.

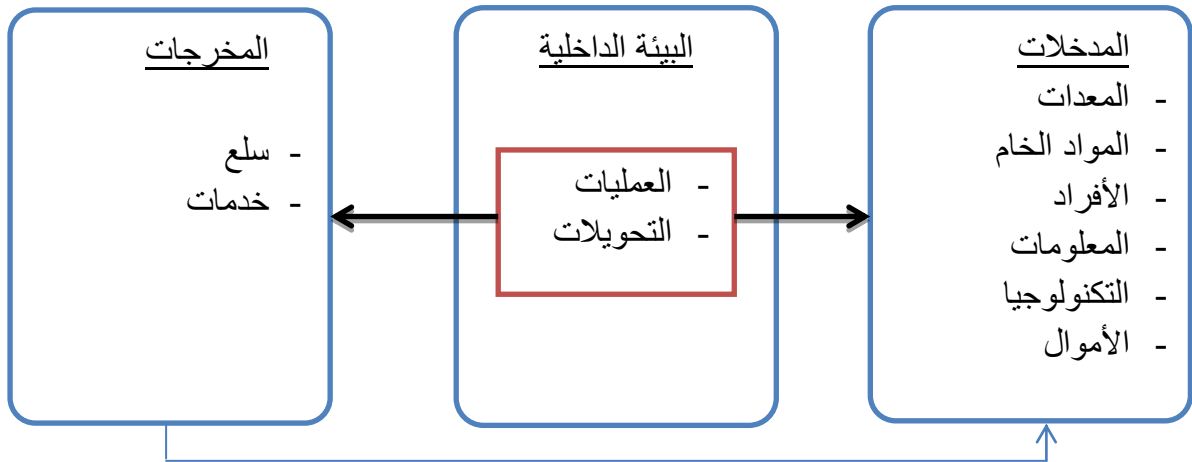
3- المخرجات: هو الناتج النهائي لنظام، والعنصر المهم المعلومة المرتدة التي تكشف مدى نجاح

الأهداف، أو تحديد موقع خلل وتعالج وفق توفر الضبط الذاتي من خلال الجهد المبذول، فالمؤسسة "كنظام تقني

اقتصادي في اطار قانوني وتكنولوجي موحد يلزم المؤسسة على أن تتبع الأنظمة المفتوحة"² Open système

للقيام بتحليل ودراسة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات.

الشكل رقم -1- يبين المؤسسة كنظام مفتوح



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ص 30.

¹ - د/ عماد الصباغ: مرجع سابق، ص 11.

² - د/ عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان مطبوعات جامعة بن عكنون، الطبعة الرابعة، 2006 - 2009، ص 30.

2-1- الفرع الثاني: ماهية معلومة

أ- تعريف المعلومة:⁽¹⁾ هي عبارة عن بيانات تم تصنيفها بشكل يسمح باستخدامها، والاستفادة منها

بعد معالجتها أي "هي بيانات لها صفة المصادقية تقدم لغرض معين"

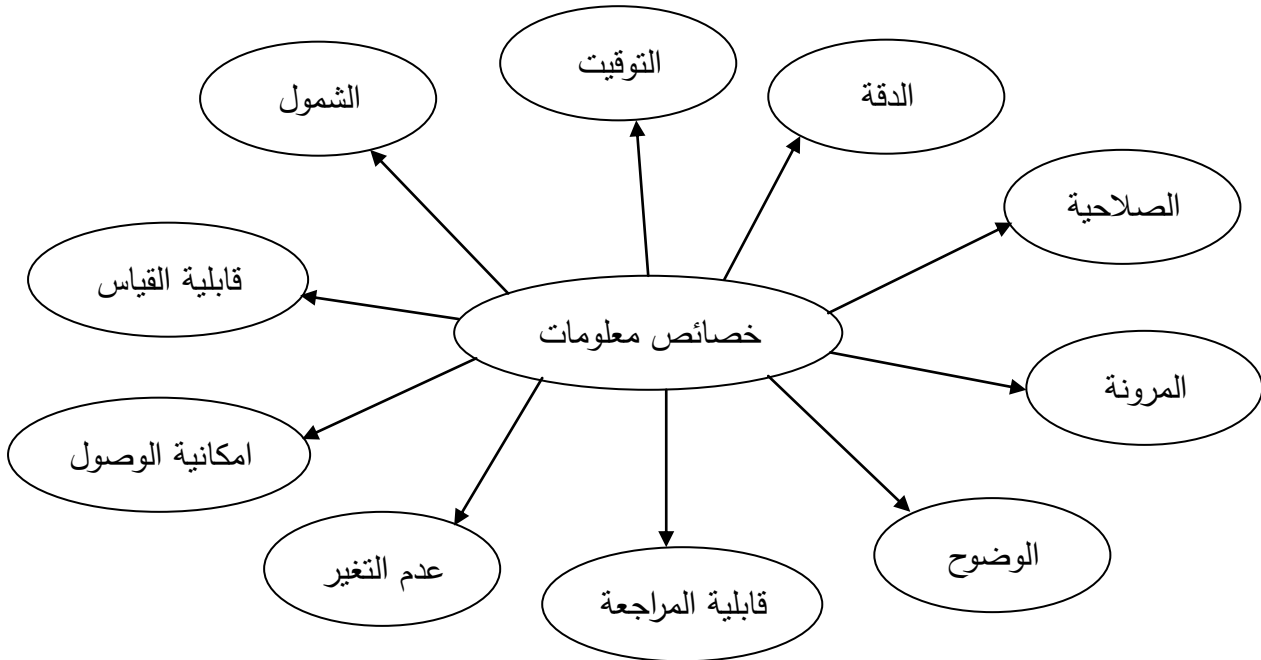
الشكل 2-2- يبين نظام معالجة المعلومات



المصدر: عامر القند ليحي، نظم المعلومات الادارية، ص 99.

أما بالنسبة لخصائص المعلومات فتلخص في الشكل التالي:

الشكل رقم 3- يبين خصائص المعلومات



المصدر: محمد سعيد خيشبة، نظم معلومات مفاهيم وتكنولوجيا، ص 56.

¹ - جمال يوسف بدير، اتجاهات الحديثة في ادارة المعرفة والمعلومات، دار الكنوز والمعرفة العلمية، عمان، 2009، ص 126.

ب- قيمة المعلومات:

تتوقف صلاحية نظام المعلومات على قيمة المعلومات التي يوفرها، حيث أن القيمة تتركب من عنصرين

هما:⁽¹⁾

1- كمية المعلومات: يمكن قياس كمية المعلومات بمجموعة من مقاييس لخصائص المعلومة (الشمول،

قابلية الوصول، ...)، إضافة إلى مقياس الحجم الذي يقصد به سعة الحجم وكمية المعلومات المتاحة للاستخدام بواسطة المستخدمين من نظام المعلومات.

2- جودة المعلومات: تكون بكيفية التي يمكن بها استخدام هذه معلومات، ودرجة الثقة بها، كما أنها

تقاس بخصائص هي: التوقيت، الدقة، قابلية القياس، عدم التحيز والملائمة والوضوح.

¹ - د/ محمد سعيد خيشبة، نظم المعلومات مفاهيم وتكنولوجيا، دار الكتب القومية، 1990، ص 56.

3-1- الفرع الثالث: تكنولوجيا المعلومات

أ- تعريف تكنولوجيا المعلومات:⁽¹⁾

"عبارة عن مجموعة الأدوات تستعمل من أجل بناء نظم المعلومات، والتي من خلالها تساعد إدارة المؤسسة على استخدام المعلومات لتلبية احتياجاتها فيما يخص اتخاذ القرارات".

ب- عناصر تكنولوجيا المعلومات: وهي تتمثل في:⁽²⁾

- المكونات المادية للأجهزة: والتي تستعمل في ادخال البيانات ومعالجتها، واستخراج المعلومات التي تستخدم لصناعة القرار وللقيام بالأداء كما هو مطلوب.
- مكونات البرمجية: هي مجموعة من برامج النظام والتشغيل وبرمجيات التطبيق.
- تكنولوجيا التخزين: هي مجموعة من الوسائط التي تستخدم في تخزين المقدار الهائل من المعلومات.
- تكنولوجيا الاتصالات: وهي مجموعة الوسائط المادية والبرمجية والتي تقوم بربط المواقع ونقل المعلومات فيما بينها (الشبكات).

¹ - ثابت عبد الرحمان ادريس، نظم المعلومات الادارية في منظمات معاصرة، دار الجامعية الاسكندرية، 2005، ص 153.

² - ناتاشا عيسى، نشر مقالة عن تكنولوجيا المعلومات، 02:34 ساعة، في 06 ماي 2014.

4-1- الفرع الرابع: نظام المعلومات

أ- مفهوم نظام المعلومات: (1)

"هو مجموعة البيانات والأفراد والاجراءات والماديات والبرمجيات التي تعمل مع بعضها البعض لتحقيق هدف إدارة المعلومات".

وتتمثل أهدافه فيما يلي: (2)

- ربط النظم الفرعية للمنظمة مع بعضها، في نظام متكامل، ما يسمح بتدفق البيانات والمعلومات بين تلك النظم.

- المساعدة في ربط النظم الفرعية بالهدف العام للمنظمة.

- المساندة في عملية صنع واتخاذ القرار، في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفير التقارير اللازمة.

- الرقابة على عملية تداول البيانات والمعلومات وحفظها.

وتتلخص فوائده في العناصر التالية: (3)

- تحديد قنوات الاتصال بين وحدات الادارية.

- التنبؤ بالمستقبل، وتقييم الأنشطة وتعديل الانحرافات.

- تهيئة الظروف لاتخاذ القرار فعال في وقت المناسب وبالمعلومة الملائمة.

- حفظ والرقابة على المعلومات وتزويد المستفيدين عن التطورات الحديثة.

¹ - د/ عماد عبد الوهاب الصباغ، علم المعلومات، دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 128.

² - أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الادارية، مركز الاسكندرية للكتاب، 2009، ص 73.

³ - علاء عبد الرزاق السالي، نظم إدارة المعلومات، المنشورات العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003، ص 40.

ب- موارد نظام المعلومات:

يقوم النظام باستخدام خمسة موارد أساسية هي: (1)

1- الموارد البشرية: هناك نوعين من الموارد البشرية اللازمة لنظام المعلومات:

● المستخدمين النهائيين: هم الأفراد الذين يستخدمون النظام بطريقة مباشرة أو يستعملون مخرجاته
الجهزة بواسطة الآخرين.

● الأخصائيون في نظم المعلومات ويتضمن ما يلي:

- محلي النظام: يقوم بتصميم النظم المعلومات وفقا للمعلومات المتوفرة من المستخدم النهائي.

- مطوري البرامج: بناء البرامج باستخدام التفاصيل التي يوفرها محلل النظام.

- مشغل النظام: يساعد في تشغيل ومتابعة وصيانة نظم المعلومات.

2- الموارد المادية وهي تتضمن ما يلي:

● نظم الحاسب: تضم وحدة التشغيل المركزية.

● الأجهزة المكملة: تضم الشاشة، الفأرة، الطابعة، ... الخ.

● الوسائط: جميع الوسائل الملموسة والتي يتم تشغيل البيانات عليها مثل الأوراق، الأقراص الضوئية.

3- موارد البرمجيات: تشمل جميع التعليمات لتشغيل البيانات وهي:

● برامج تشغيل النظام: تتحكم في تشغيل نظام المعلومات.

● برامج التطبيقات: تخص فئة معينة من المستخدمين.

● الاجراء: تمثل التعليمات التشغيل الموجهة لمستخدمي نظام المعلومات.

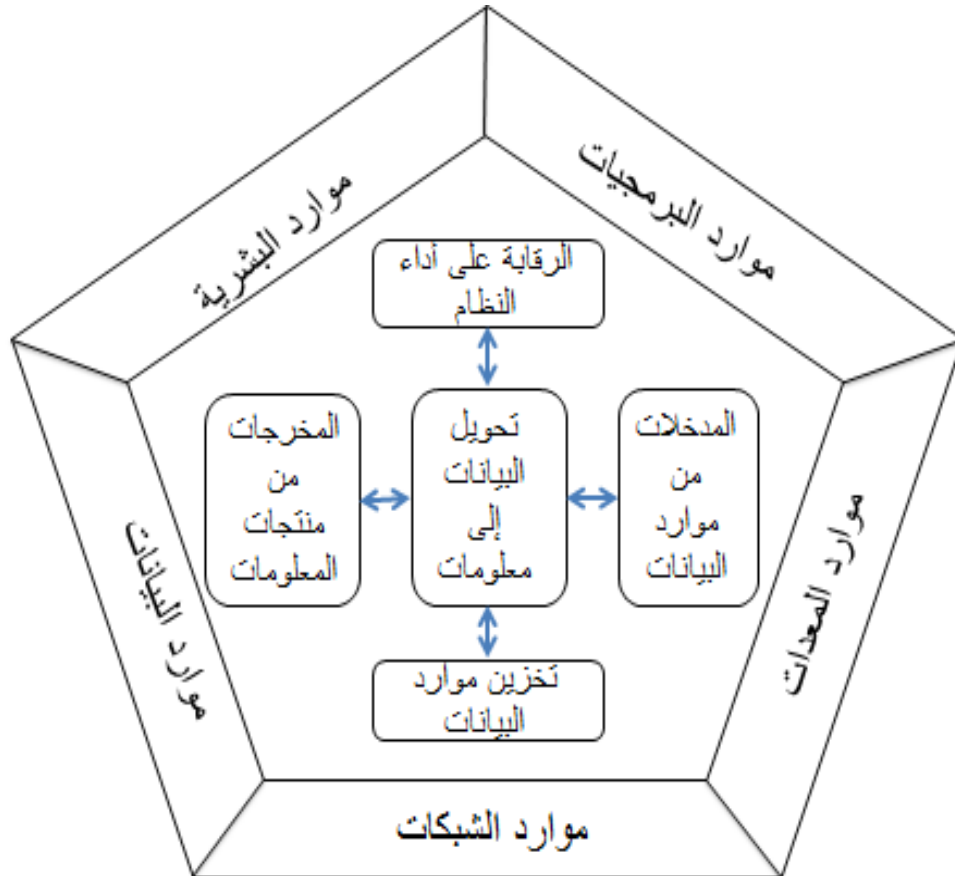
¹ - د/ منال محمد الكريدي، د/ جلال إبراهيم العيد، مقدمة في نظم المعلومات الادارية، دار الجامعة لطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، ص 28,29.

4- موارد البيانات: تعتبر البيانات موردا تنظيميا هاما ينبغي ادارته بفعالية في المؤسسة، وعادة ما يتم الاحتفاظ به، وتقوم هذه الأخيرة بتركيز على العديد من السجلات التي يتم الاحتفاظ بها في ملفات منفصلة داخل إطار موحد يخدم العديد من التطبيقات.

5- موارد الشبكات: أصبحت شبكات الاتصال ضرورية لقيام المؤسسة وتشمل موارد الاتصال على:

- وسائط اتصال: مثل الألياف الضوئية.
- نظم تدعيم الشبكات: تضم جميع الأفراد والمعدات والبرامج والموارد والبيانات التي تساهم في استخدام الاتصالات.

الشكل رقم 4- يبين نموذج لنظام المعلومات ويوضح أهم الموارد والأنشطة.



المصدر: د/ منال محمد الكردي، جلال ابراهيم العيد، مقدمة في نظم معلومات الادارية، ص 24.

2- المطلب الثاني: دواعي استعمال نظام المعلومات

2-1- الفرع الأول: خصائص نظام المعلومات

يتمتع النظام المعلوماتي بعدة خصائص نذكر منها: (1)

- دعم نظام المعلومات لكل من عمليات التخطيط والتنسيق، والرقابة داخل المؤسسة.
 - تكامل الأنظمة الفرعية موجود فيه.
 - يتمتع بالحدثة أي يتم التحديث للمعلومة باستمرار وافرازها باستغلال ما يصلح والغاء ما لا ينفع لتفادي التضخيم وانقاص من تكلفة استخراج المعلومات.
 - تتمتع بالمرونة باستجابة للتغيرات الحاصلة نظرا لتقلبات المحيط.
 - توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لخدمة متخذي القرارات.
- كما أنه يتسم و يسمح بـ:
- معرفة الحاضر.
 - التنبؤ.
 - فهم ما يحدث.
 - الاعلام السريع.
- كما يجب أن يكون:
- متأقلا مع طبيعة المؤسسة.
 - فعالا من حيث الجودة والتكلفة.

¹- وفاء مسعودي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، أثر نظام المعلومات الادارية في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص نظام معلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة؛ ص44.

2-2- الفرع الثاني: نشاطات واجراءات نظام المعلومات

يعتمد نظام المعلومات على الانشطة والاجراءات التالية: (1)

- تأمين المدخلات المطلوبة من البيانات: وهي عبارة عن القيام بإدخال أنواع البيانات والمعلومات المسترجعة، من خلال أدوات ادخال المناسبة مثل: لوحة مفاتيح، الماسح الضوئي ... الخ.
- المعالجة: وهي القيام بعملية معالجة البيانات المدخلة وتحويلها إلى نتائج ومعلومات قابلة للاستخدام ومفيدة انطلاقاً من عمليات الحسائية والمنطقية، أو أي نوع معالجة، والجزء المستخدم هو المعالج Processeur وهو دماغ الحاسوب.
- تأمين المخرجات: وهي تأمين المخرجات من المعلومات المطلوبة لمستخدميها من صناع القرار أو غيرهم من المستخدمين، حيث يتم نقل المعلومات بعد معالجتها من وحدة المعالجة المركزية إلى إحدى وسائل الاخراج المناسبة مثل: الشاشة، الطابعة، ... الخ.
- التغذية العكسية: حيث أن الكثير من المعلومات التي يتم اخراجها لتكون مدخلات لمعالجات جديدة، بغرض الحصول على مخرجات مختلفة أو أكثر حداثة، وهي عبارة عن تقييم لأداء وعمل نظام المعلومات.

¹ - عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الخبائي، نظم المعلومات الادارية دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص 40.

2-3- الفرع الثالث: مبررات الحاجة إلى نظم المعلومات

يتم اللجوء إلى نظم المعلومات المحوسبة نظرا لعدة مبررات:

- السرعة: في القيام بكل الاجراءات؛
 - الدقة: معالجة كل احتمالات الوقوع في الخطر وبنفس الريتم؛
 - توفير الجهد: من خلال تقليص وقت المعالجة والاسترجاع؛
 - كمية المعلومات: أي معالجة أكبر حجم ممكن من المعلومات.
- إضافة إلى مبررات أخرى تتمثل في: (1)

- الحاجة إلى تطوير وتحسين عملية صنع القرار؛
- المزايا التنافسية التي يمكن الحصول عليها من خلال نظم المعلومات؛
- البقاء في الساحة الاقتصادية نظرا لظروف البيئة التي يتسم بها المحيط.

2-4- الفرع الرابع: الأنواع الرئيسية لنظام المعلومات

تختلف باختلاف حاجة أفراد المؤسسة الى المعلومة وهي: (2)

- نظم المعلومات التشغيلية: نظام معالجة معاملات لإنجاز عدة وظائف، كجمع البيانات، توكيد المدخلات، معالجة المعلومات، توكيد المخرجات من طرف الأفراد الذين يديرون الفعاليات اليومية.
- نظام المعلومات الادارية: تهدف إلى تزويد المدراء بمعلومات تستخدم في حل المشاكل، وتغذية نظام المعلومات، كما يوفر وثائق المطبوعة، وتقارير تساعد على التخطيط في جميع المجالات الادارية لاستخدامها في نظم دعم القرار.

¹ - عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الخبابي، مرجع سابق، ص 39.

² - د/ عامر عبد الوهاب الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 128.

- نظم دعم القرار: يحتوي على مجموعة البرامج المترابطة مثل نظام التخطيط المالي المتكامل IFPS، فاختلاف المستويات الادارية تستفيد من نظم دعم القرار، وبشكل أهم المستوى التكتيكي، قصد وضع نماذج التحليل لصناعة القرار.

الشكل رقم 5- يبين المستويات الادارية وأنواع القرارات والحاجة المعلوماتية



المصدر: عماد عبد الوهاب الصباغ، علم معلومات، ص 125.

- نظم اسناد التنفيذيون: يوفر المعلومات التي يحتاجها التنفيذيون مثل التخطيط الاداري وهو يحتوي على حجوم هائلة من البيانات والمعلومات التي تستخدم بصفة مشتركة لتوليد نظام المعلومات في الأقسام الوظيفية.
- نظم الخبرة: هو نوع من برامج التطبيقية تستخدم لصناعة القرارات في حقل معين لتلبية الاحتياجات المعلوماتية.
- نظم معلومات المكتب: نتيجة لتقبل المنظمات للحواسيب وتكنولوجيا الاتصالات التي ساهمت في تطوير نظام معلومات مكتب، وذلك لتغيير طريقة معالجة البيانات والمعلومات دون أن يغادروا من مكاتبهم.

3- المطلب الثالث: طرق بناء نظم المعلومات ورقابتها

3-1- الفرع الأول: مصادر تصميم نظم المعلومات

يمكن تقسيم أطراف المشاركة في بناء النظم إلى مجموعتين تشكل المجموعة الأولى الفئة التنظيمية، أما

المجموعة الفنية وهي تمثل في المجموعتين الآتيتين: ⁽¹⁾

أ- المجموعة التنظيمية: وتنقسم إلى:

- الإدارة العليا: حيث توفر الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وكذا تقدم التمويل والدعم لبناء النظام، وتؤكد من تماشي النظام مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وعدم التأكد يؤدي إلى فشل النظام في الأجل الطويل.

- المجموعة المهنية: مثال ذلك الأفراد القانونيين الذين يتولون عقود الشراء للبرامج والحاسب.

- الإدارة الوسطى: تقع عليها مسؤولية الافصاح عن دورة القرارات وعمليات صنع القرار لكلا من المحللين والمصممين.

- الإدارة الاشرافية: باعتبارها أن هذا المستوى التنظيمي قد يكون أكثر الأطراف استخداما لنظم المعلومات، ولكي تقوم نظم المعلومات بدورها في جعل وظائف ذلك المستوى أكثر فعالية وكفاءة؛ لذا يجب على الإدارة الاشرافية امداد المحللين والمصممين بكافة المعلومات التي يطلبونها أثناء المقابلات الشخصية معهم.

¹ - أمينة محمود حسن محمود، نظام معلومات تسويقية، مطبعة الكلية الزراعية، القاهرة، 1995، ص 15.

ب- المجموعة الفنية: وتنقسم إلى:

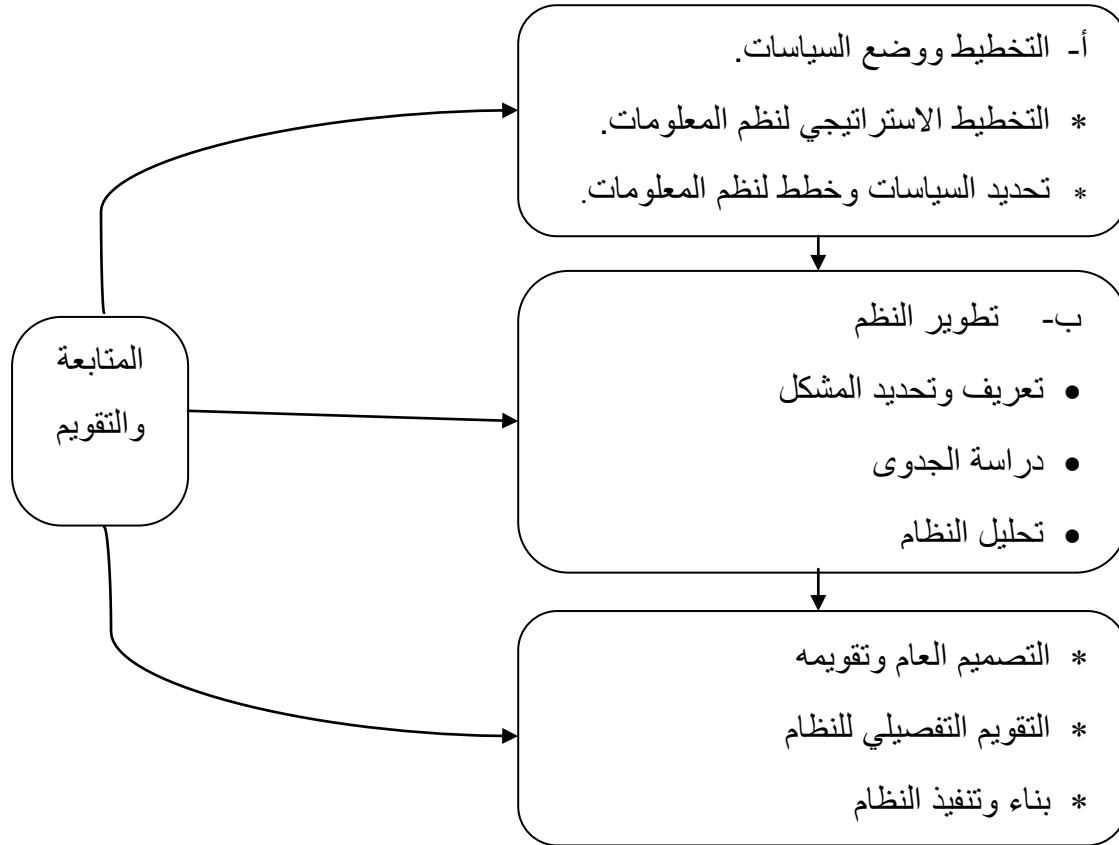
- الإدارة العليا في تشغيل البيانات: يتولى هؤلاء مهام التنسيق بين النظام المفتوح والنظم الأخرى داخل المؤسسة، كما تقع عليهم مسؤولية الحصول على تأييد الإدارة العليا والحصول على اللوازم لتنفيذ مشروع تطوير النظام.
- مديرية المشروع: يتولى مدير المشروع التأكد من توفر الموارد المطلوبة والمتاحة لبناء النظام، وكذا التأكد من تنفيذ النظام بنجاح وتمكن الأفراد منه.
- المحلل الرئيسي: يقوم محلل النظم بتحديد متطلبات النظام الجديد والمفاهيم والإجراءات اللازمة لتطوير النظام والوصول إلى التصميم الفعلي له.
- المبرمجون: تقوم تلك المجموعة بكتابة وتشغيل وتحقيق الاتصال والربط بين أجزاء النظام بحيث يصبح صالح للعمل والتشغيل.

2-3- الفرع الثاني: تطور وبناء نظم المعلومات

من أهم التساؤلات التي تواجه متخذي القرار هي: ⁽¹⁾ تلك المتعلقة بأسلوب بناء نظم المعلومات، وكيفية التخطيط لها، وما هي مراحل تطويرها، فإن انفاق الملايين في شراء الأجهزة والبرامج دون التخطيط ودراسة علمية لاحتياجات والمتطلبات الكفيلة بتطوير وبناء نظم المعلومات، لأن هذه الأخيرة أصبحت علما قائما بحد ذاته، فلا يمكن تحقيق الاستفادة المثلى من النظم المعلوماتية إلا إذا تم تطويرها وفق المنهج العلمي الناجح.

تتبع عملية تطوير النظام المعلوماتي أسلوبا علميا يتكون من المراحل المحددة في الشكل التالي:

الشكل رقم 6- يبين مراحل تخطيط وتطوير نظم المعلومات.



المصدر: نعيم ابراهيم الظاهر، النظم الادارية، ص 287.

¹ - نعيم ابراهيم الظاهر، النظم الادارية، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 287.

3-3- الفرع الثالث: تشغيل وصيانة وإدارة النظام

تشمل هذه المرحلة عملية تركيب وتوصيل؛ وتشغيل الأجهزة وفحصها، تشغيل البرامج وصيانة وضع المعايير والأساليب اللازمة لإدارة النظام، وضمان تحقيق الأهداف التي طور من أجلها.

وتزامنا مع "مراحل بناء النظم المعلوماتية عمليتان هما المتابعة والتقويم، وهما تهدفان إلى ضمان تحقيق الخطط المعتمدة التي تحقق الأهداف الموضوعية"⁽¹⁾.

ومما لا شك فيه أن تطور وبناء نظم جيدة للمعلومات له علاقة مباشرة بنمو وتطوير العمل بالمؤسسة وقفا لتمييز أدائها.

لأن الحاجة إلى إنتاج معلومات أصبح من متطلبات الأساسية للبقاء والاستمرارية، وليس فقط لتحسين كفاءة، بل مساعدة المستويات الإدارية في كافة الأنشطة والقرارات التي يتطلبها تطبيق النظام.

أما عملية الأمن والحماية ضد كل الاختلالات تفرض مجموعة من نقاط للحفاظ على مكونات نظام المعلومات، ووجب توفر الخصائص الآتية:⁽²⁾

- الكمال: يجب أن يكون نظام متكامل مع استمرارية في العمل حتى ولو أن هناك جزء لا يعمل منه.
- قابلية للمراجعة: سهولة الاختبار والتأكد من أداء النظام، أي قابل للمراجعة للتأكد من فعاليته.
- قابلية للرقابة: من أهم الوسائل التي تجعل النظام قابل لرقابة هو مصداقية معلومة وتقسيم النظام إلى نظم فرعية.

¹ - نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 288.

² - خالد القاشي، نظام معلومات التسويقية (مدخل لاتخاذ القرار)، دار اليازوري، عمان، الطبعة العربية، 2014، ص 72.

3-4- الفرع الرابع: الرقابة على النظم المعلوماتية

الرقابة هي عملية السيطرة على الأنشطة والعمليات المخططة، أما الرقابة على نظم معلوماتية فهي تضم التخطيط وتحليل وتصميم النظام وتنفيذه ومراجعته.

كما أن لها أهمية بالغة في تسيير المؤسسة و تتمثل في: ⁽¹⁾

- التأثير المباشر على كفاءة وفعالية الأداء وعمل نظام المعلومات.
- ضمان حماية وسلامة النظام بمختلف موارده.
- كما أن للرقابة أبعاد على نظام المعلومات، وهي:
- البعد الأول: مراقبة ومراجعة وكشف الانحرافات بصفة مستمرة، بهدف تحسين الأداء وخفض التكاليف.

- البعد الثاني: ما يتعلق بأمن وسلامة أجهزة والبرامج.

- البعد الثالث: تحليل منافع وتكاليف بشكل شامل وكامل.

تتضمن الرقابة مزيج من:

- الرقابة العامة: تعمل على التأكد من فعالية العمليات الخاصة بإجراء البرمجة وهي تشمل على:

الرقابة على عملية تطبيق النظام: الهدف من تلك الرقابة هو التأكد من أن نظم المعلومات مبنية على

الحاسب ويتم ذلك من خلال النقاط التالية:

- تقوم الادارة العليا ببناء معايير لرقابة مشروع النظام خلال مرحلة التخطيط، وتشكل لجنة نظام

المعلومات لتحديد قيود والأهداف خاصة بالنظام.

¹ - د/ عماد عبد الوهاب الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 205.

- تقوم الادارة العليا بخلق توجه نظم المعلومات المبنية على الحاسب لدى المستخدم، وذلك عن طريق التعريف على احتياجات المستخدم من المعلومات في المرحلة الأولى من التحليل والتصميم.
 - تقوم الادارة بتحديد معايير الأداء التي تستخدم لتقييم نظام المعلومات، وكذلك وضع معايير التصميم والتشغيل لنظم المعلومات المبنية على الحاسب والتي تمثل إطارا لقبول أداء خدمات المعلومات.
 - قيام الادارة بتحديد اختبارات قبول النظام، وكذلك تحديد متطلبات أجازت لكل برامج قبل اضافته إلى مكتبة البرمجيات.
 - مراجعة الادارة لنظام قبل تركيبه لتأكد من مقابله لمعايير الأداء.
 - وضع اجراءات الصيانة وتعديل نظام المعلومات المبني على الحاسب من طرف مختصين.
- الرقابة على التصميم:¹**

يتم بناء خصائص ومعايير على تصميم النظام من خلال محلي النظم، والجدير بالذكر أن قيمة الرقابة وأهميتها تظهر في انخفاض درجة المخاطر أثناء التشغيل مع مراعاة ألا تزيد تكلفة الرقابة عن المنافع المترتبة عليها.

رقابة البرمجيات:

تغطي الرقابة برمجيات تشغيل النظام، والتي تقوم بتنظيم ادارة موارد الحاسب لتسهيل التنفيذ التطبيقي.

الرقابة على مكونات مادية: Hardware:

يجب حماية الأماكن التي يوجد بها الحاسب بالطريقة التي تسمح للأفراد المرخص لهم بالتعامل مع الحاسب.

- الرقابة على تشغيل الحاسب:

تساعد على التأكد من أن اجراءات البرمجة متناسقة، وتطبق بطريقة صحيحة على تخزين وتشغيل البيانات.

- الرقابة على أمن البيانات:

¹ _ ميكليود رايموند، نظم المعلومات الادارية، دار المريخ، عمان، الطبعة الأولى، 1990، ص 23.

تضمن التأكد من استخدام الأمثل للبيانات، وحمايتها ضد التلف والسرقة، وما إلى ذلك.

– الرقابة الادارية:

تضم كل معايير والقواعد والاجراءات ومبادئ الرقابة.

- الرقابة على التطبيقات: تصنف مراجعة التطبيقية إلى ما يلي:

● الرقابة على مدخلات:

ويمكن تحقيقها عن طريق:

- المدخلات المعتمدة Input Authorization

- تحويل البيانات Data Conversion

- رقابة مجاميع من خلال الدفعات Batch Control Totals

- التحرير والاعداد Edits

● الرقابة على التشغيل:

وتتضمن الأنواع التالية:

- رقابة الجمميع Run Control Total

- مضاهاة الحاسب Computer Matching

- فحص محرر البرمجة Programmed Edit Checks

● الرقابة على المخرجات: Out Put Control

وتتضمن ما يلي:

- توازن مجموع مدخلات مع مجموع المخرجات والعمليات.

- مراعاة تنفيذ خطوات التشغيل لتحديد مدى قيام الوظائف بطرق الصحيحة.

- مراجعة تقارير مخرجات للتأكد من أن المجاميع والتشكيل والتفاصيل صحيحة ومتطابقة مع

المدخلات.

II. المبحث الثاني: أثر نظام المعلومات على أداء المؤسسة.

يعتبر نظام المعلوماتي منظور حركي يبرز قدرات ومهارات التي تحسن الأداء وتقلص من انحرافات التي تنشأ في العمل، باستخدام كافة الطرق والتقنيات التي تعتمد أفضل نظام المعلوماتي مع تواجد أساليب المتابعة وتقييم الأداء وتفاعلات المورد البشري معها.

1- المطلب الأول: عموميات حول الأداء

تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف بأفضل أداء ممكن وأكثر واقعية عن الوضع الحالي.

1-1- الفرع الأول: مفهوم الأداء ومكوناته

أ- تعريف الأداء: (1)

نعني بالأداء "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس كيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وعليه يتم التمييز بين الأداء والجهد".

فالجهد يشير على الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

ب- مكوناته: ويتكون من ما يلي: (2)

● الفعالية: هي أداة مراقبة في المؤسسة، من حيث أنها معيار يعكس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة.

أو هي قدرة المؤسسة على القيام وتحقيق نشاطها المرتقب والوصول إلى الأهداف المنشودة.

وتقاس الفعالية بالعلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \left(\text{قيمة المخرجات الفعلية} / \text{قيمة المخرجات المتوقعة} \right) \times 100$$

¹ - بن يمينة أمينة: دور نظام المعلومات المحاسبي في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة مستغانم، علوم التسيير، 2011-2012، ص 3.

² - لورانس أوتل، كينيث ماثير، ترجمة عبد الحكم أحمد الحرامي: كتاب كامبرج في الإدارة العامة منظمات الحوكمة والأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 1، القاهرة، 2013، ص 19.

• الكفاءة: تعرف على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي

هدر.

و تقاس الكفاءة بالعلاقة:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

2-1- الفرع الثاني: أبعاد الأداء

هناك بعدين للأداء وهما: (1)

- البعد التنظيمي للأداء: هو مجموعة الطرق والكييفيات المعتمدة في المجال التنظيمي من طرف المؤسسة

للوصول إلى الهدف العام، ابتداء من قياس فعالية مختلف الاجراءات وتأثيرها على الأداء، لتعرف على انحرافات في

الوقت مناسب ومعالجتها.

- البعد الاجتماعي للأداء: يلتمس هذا الجانب مدى الرضا الافراد في المؤسسة، وبمختلف المستويات

ما يحقق جودة في التسيير من خلال تحقيقها لكل من الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية وزوال كل الآثار

السلبية على المدى البعيد.

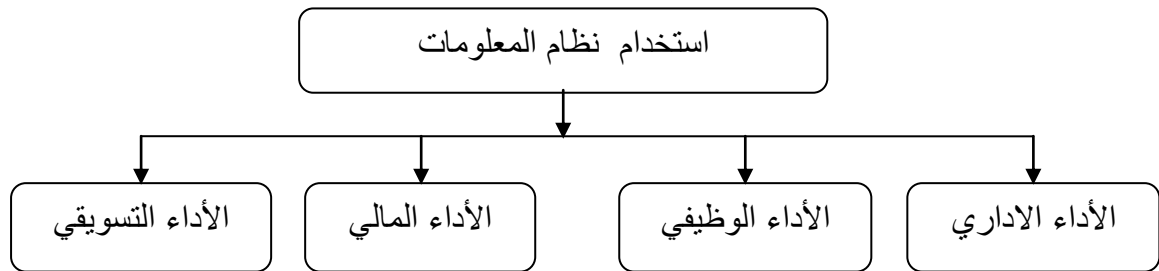
¹ - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشري، مديرية النشر لجامعة قالم، 2004، ص 46.

3-1- الفرع الثالث: تصنيف الأداء

يتم تصنيف الأداء حسب مجموعة من معايير إلى:

- أ- حسب معيار التنظيمي: وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى: ⁽¹⁾
- الأداء الإداري: يتعلق بأداء المؤسسة ضمن هيكل، والمسؤوليات المحددة وما يتعلق بتدفق المعلومات.
 - أداء العمليات: يتعلق بكفاءة استخدام الموارد لتحقيق الأهداف.
 - الأداء الاستراتيجي: هو اختيار المؤسسة لبيئتها وفعاليتها تكييفها مع بيئتها التي تم اختيارها للعمل ضمنها.
- ب- حسب معيار الشمولية: وينقسم هذا المعيار إلى:
- الأداء الكلي: هو حصيلة الانجازات التي ساهمت فيه مختلف عناصر والوظائف والأنظمة الفرعية موجودة في المؤسسة للوصول إلى الأهداف كالاتمرارية، زيادة الانتاجية، نمو، التوسع ... الخ.
 - الأداء الجزئي: هو ناتج عن إنجاز الذي حققه كل نظام فرعي بالمؤسسة.

والشكل رقم -7- يوضح نموذج عن استخدام نظام المعلومات



المصدر: د/ عبد النور مساوي، أ/ هدى بن محمد؛ مؤتمر بعنوان أثر استخدام نظام معلومات على المؤسسة

الاقتصادية، جامعة قسنطينة.

¹ - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 51.

4-1- الفرع الرابع: تعريف إدارة الأداء وأهميتها:

- أ- تعرف إدارة الأداء على أنها عملية تسيير الجهود من قبل المؤسسات بالتخطيط وتنظيم وتوجيه أداء المؤسسة، وتقييمه بمختلف معايير ومقاييس المنتهجة، للوصول إلى الأهداف المسطرة.
- ب- أهمية إدارة الأداء: تتجلى في ما يلي: ⁽¹⁾
- أهمية استراتيجية: التأكد من أن كل الجهود موجهة في تحقيق الهدف الاستراتيجي للمؤسسة، بتكامل أهداف كل من العاملين وأهداف المؤسسة، وتعزيز سلوك الإيجابي.
 - أهمية إدارية: دعم صناعة القرارات الإدارية بتوفر معلومات بكفاءة.
 - أهمية معلوماتية: توفير المعلومات المرتدة عن أداء المؤسسة والأفراد، ومن ثم تحديد نقاط الضعف ومعالجتها والاستفادة من نقاط القوة.
 - أهمية تطويرية: تساعد المعلومات التي يوفرها تقييم الأداء على تطوير أداء المؤسسة والأفراد، من خلال تصحيح كل انحرافات الأداء سواء كان كلي أو جزئي.

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة 2، 2006، ص 138.

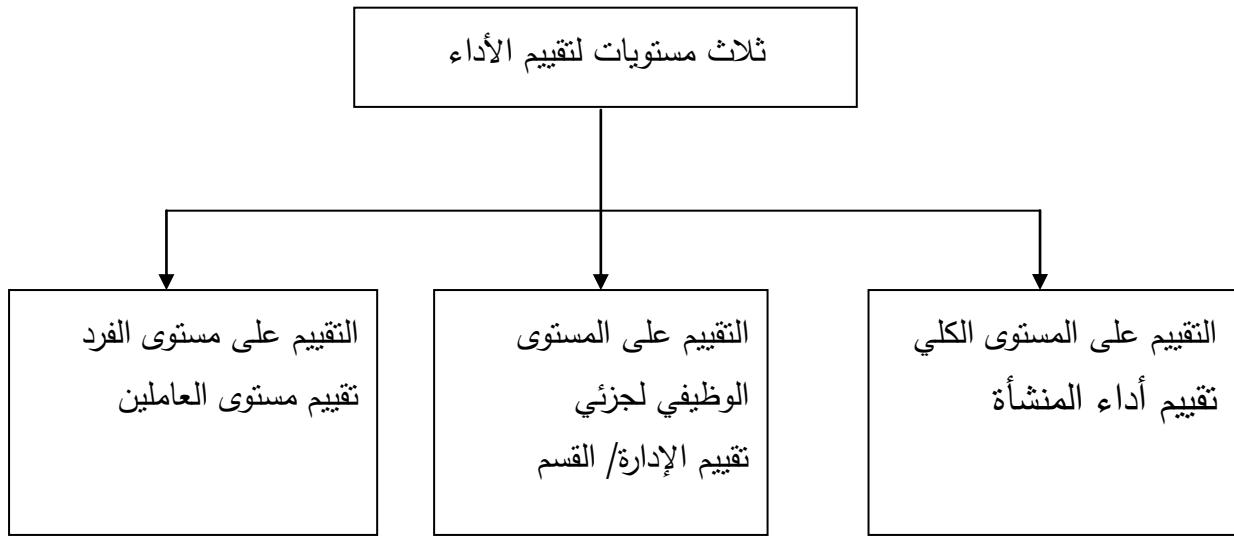
2- المطلب الثاني: تقييم الأداء:

2-1- الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

يعرف تقييم الأداء على أنه: ⁽¹⁾ "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها

والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات، ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء".

وهناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء في المؤسسة وفقا للشكل رقم 8:



المصدر: د/ زهير ثابت، كيف يتم تقييم الشركات والعاملين، ص 407.

إذن أن تقييم أداء عملية تتضمن ما هو موضح في الجدول رقم 1-1-

التقييم	التقدير	القياس
- إيجاد نقاط ضعف ومعالجتها - تعزيز نقاط القوة.	- إعطاء قيمة الأداء والحكم عليه وفقا للمعايير الموضوعية	- قياس الأداء المحقق مقارنة بالمعايير المحددة

المصدر: من إعداد الباحث.

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الاسكندرية، الطبعة 3، 2014، ص 406.

2-2- الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

لتقييم الأداء أهمية كبيرة تتمثل في: (1)

- التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- التأكد من التزام المؤسسة بتحقيق الأهداف المسطرة.
- تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة.
- تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعية.
- تقييم الأداء هي أداة مساعدة على اتخاذ القرار.
- الترويج لممارسة مفهوم حق المساءلة.
- تقييم الأداء كأداة محفزة على التغيير الإداري وتطوره.

2-3- الفرع الثالث: مؤشرات قياس الأداء في المؤسسة

تنقسم مؤشرات قياس الأداء إلى: (2)

- أ- المقاييس الكمية: هي المقاييس التي يعبر عنها على أساس رياضي، وتكون في معظم الأحيان ذات طبيعة مالية أو يكون على أساس الزمن، وهي تعتمد الأرقام الإحصائية للدلالة على الواقع المؤسسي.

¹ - فاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2007، ص 68.

² - وفاء مسعودي، مرجع سبق ذكره، ص 85-87.

ب- المقاييس النوعية: تسمى بالمقاييس اللينة لأنها ذات طبيعة تتعلق برضا الزبائن ورضا العمال

بالمؤسسة.

ومن أهم مؤشرات الأداء المتعلقة بوظائف المؤسسة هي:

- مؤشر قياس الأداء ووظيفة الإنتاج: ويكون من خلال مجموعة من النسب أهمها:

فعالية الآلات = الناتج / عدد ساعات تشغيل الآلات.

يشير هذا المؤشر إلى فعالية ساعة تشغيل أي خلال ساعة واحدة كم وحدة تنتج.

- مؤشر قياس أداء وظيفة التسويق: ويكون من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها:

فعالية نشاط التسويق = قيمة المبيعات / التكاليف.

معرفة مدى مساهمة الوحدة النقدية التي أنفقت، في خلق قيمة معينة للمبيعات.

المركز التنافسي للمؤسسة في السوق = مبيعات المؤسسة / مبيعات البضاعة.

- مؤشر قياس الأداء للوظيفة المالية: ومن أهمها:

المردودية الاقتصادية = النتيجة الاقتصادية / الأموال المستعملة.

يبين نسبة الأداء إلى نسبة الأداء الاقتصادي المؤسسي.

المردودية المالية = نتيجة الاستغلال / الأموال الخاصة

يشير إلى جودة السياسة المالية المستخدمة في المؤسسة.

- مؤشر قياس أداء الوظيفة الموارد البشرية ومن أهمها: مؤشر دوران العمالة.

فعالية حركة اليد العاملة = عدد تاركي العمل / متوسط العمل.

ويستخدم لقياس دوران العمالة في المؤسسة.

2-4- الفرع الرابع: الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء

يواجه القائم بعملية التقييم مجموعة من المشاكل والصعوبات تتمثل في: ⁽¹⁾

- قصور نظم المعلومات لأنها ركيزة يقوم عليها تقييم الأداء، ضمن الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، من أجل تطوير النظم تسمح بتحقيق الهدف العام وتساعد على اتخاذ القرار.

في حين أن بعض المؤسسات لم تفكر حتى في اقتناء نظام معلومات المحوسب، وهذا ما يصعب عملية التقييم.

- ضعف رقابة الداخلية فيما يتعلق بعمليات الشراء، الانتاج والبيع ... الخ.

- عدم تواجد نظام للمحاسبة الادارية لسبب عدم وعي المسير بأهميتها.

- صعوبة قياس وتحديد بعض معايير الأداء لبعض الأنشطة الاقتصادية:

تكن أيضا هذه الصعوبة في تحديد مؤشرات التي تخص نتائج نشاطاتها، وتقييم أدائها، وتختلف صعوبة

حسب طبيعة نشاط المؤسسة وهذه الصعوبات تكمن في:

- صعوبة القياس الكمي لحجم الانتاج النهائي: بسبب تعدد المنتجات، اختلاف الوحدات القياس،

عدم توافق أزمنة التنفيذ.

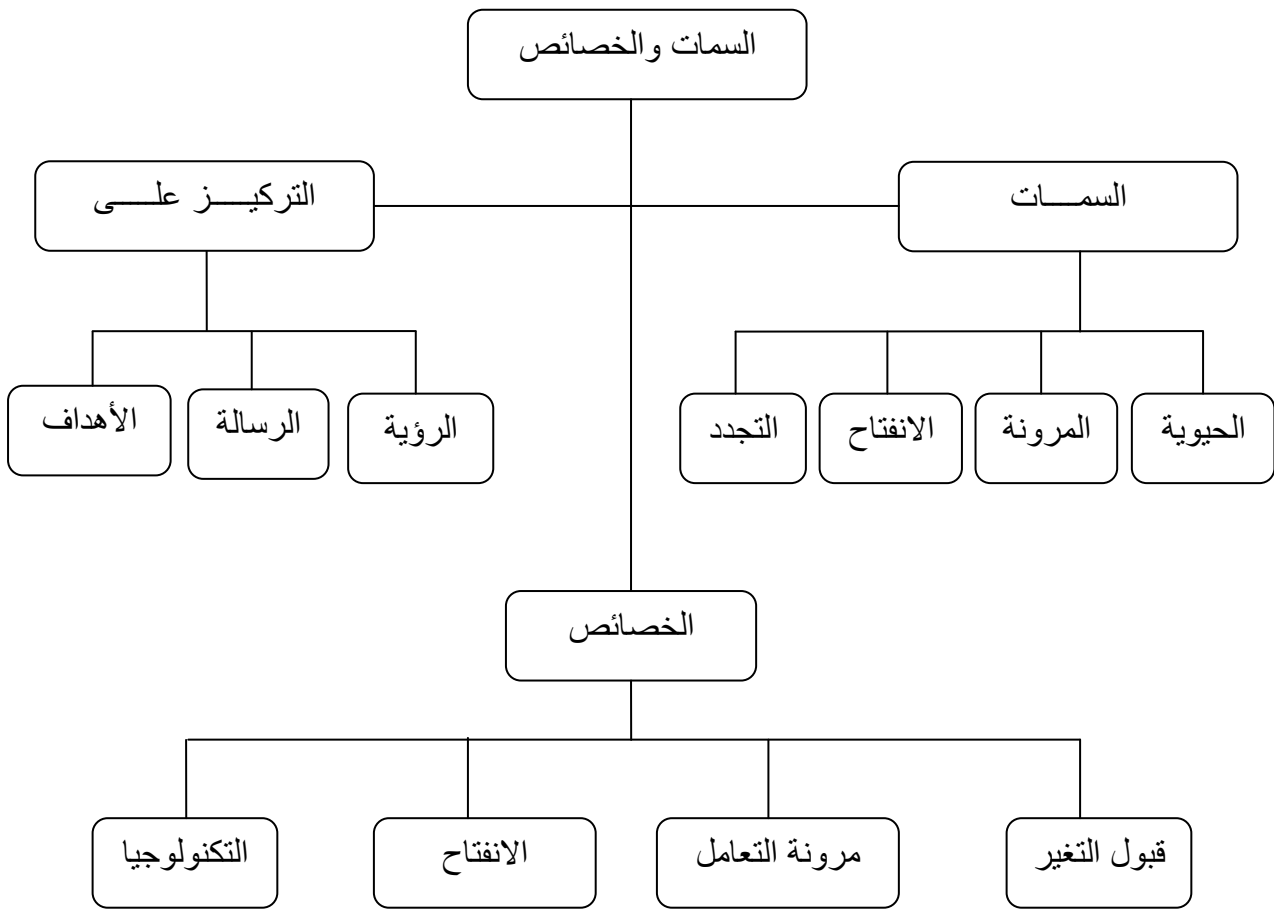
- صعوبة التعبير خصوص الكمي عن بعض الأهداف المؤسسة، خصوصا النوعية منها.

¹ - مدحت أبو النصر، الأداء الاداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة 1، القاهرة، ص 152.

3- المطلب الثالث: مساهمة نظام المعلومات في تحقيق الأداء في المؤسسة

3-1- الفرع الأول: متطلبات الرئيسية لإدارة الأداء المتفوق في المؤسسة

- ويتحقق ذلك من خلال اكتساب المؤسسة لمقومات وخصائص أساسية تتمثل في: (1)
- بناء الاستراتيجي متكامل يتم فيه التعبير عن مختلف توجهات المؤسسة في الحاضر والمستقبل وفقا للشكل رقم 9- الذي يوضح سمات المؤسسة المتفوقة.



المصدر: نعيم ابراهيم الظاهر، النظم الادارية، ص 58.

- مرونة الهياكل التنظيمية وتناسبها مع متطلبات الأداء والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية؛

¹ - علي السلمي، إدارة التمييز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، 2002، ص 26-27.

- نظام معلوماتي متطور، متكامل يضم آليات لتجميع المعلومات المطلوبة من خلال تحديد مصادر ووسائل جمعها وعمليات معالجتها وطرق حفظها لدعم عمليات اتخاذ القرار؛
- توفر نظام ادارة موارد بشرية حديث يسمح بتحديد كيفية توجيه أداء المورد البشري وتحسينه وآليات تقييمه؛
- وجود نظام متكامل من حيث السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة ويسمح بتحديد آليات رقابة وضبط، اضافة إلى تصليح انحرافات؛
- قيادة فعالة توفر مقومات التنفيذ وتؤمن بفرض المؤسسة في تحقيق ادارة الأداء المتفوق.

3-2- الفرع الثاني: علاقة نظام المعلومات بمحيط المؤسسة⁽¹⁾

تلعب نظم المعلومات دورا هاما في المؤسسات إلا انها تعتبر أداة فعالة في رصد ومتابعة ما يحدث في المحيط من تغيرات. فاعتنام هذه التطورات والظروف يكون لصالح المؤسسة ويكسبها ميزة تنافسية، إذا ما استخدمت هذه معلومات بفعالية من قبل المسيرين.

المؤسسة في عصر اليوم تعتبر نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر، فالمؤسسة تحصل على ما تحتاجه من مدخلات من بيئتها الخارجية وتطرح مخرجات من سلع وخدمات ومعلومات بعد عملية التحويل ومعالجة مدخلات، بغية ارضاء العملاء والأطراف الأخرى.

وبقاء المؤسسة مرتبط بقدرتها على التكيف مع ما يحدث من تغيرات، كالتغير التكنولوجي، التغير في التشريعات، تهديد منافسين... الخ.

¹ - هدى بن محمد، د/ عبد النور موساوي، دراسة مقدمة إلى المؤتمر لكلية الأعمال، أثر استخدام نظم معلومات على أداء المؤسسات الاقتصادية، بجامعة الأردن، 2009.

فهذا التعقد حتم على المؤسسة متابعة ما يحدث من مستجدات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة، حتى تتمكن من تجنب القيود المفروضة، والاستفادة من الفرص المتاحة.

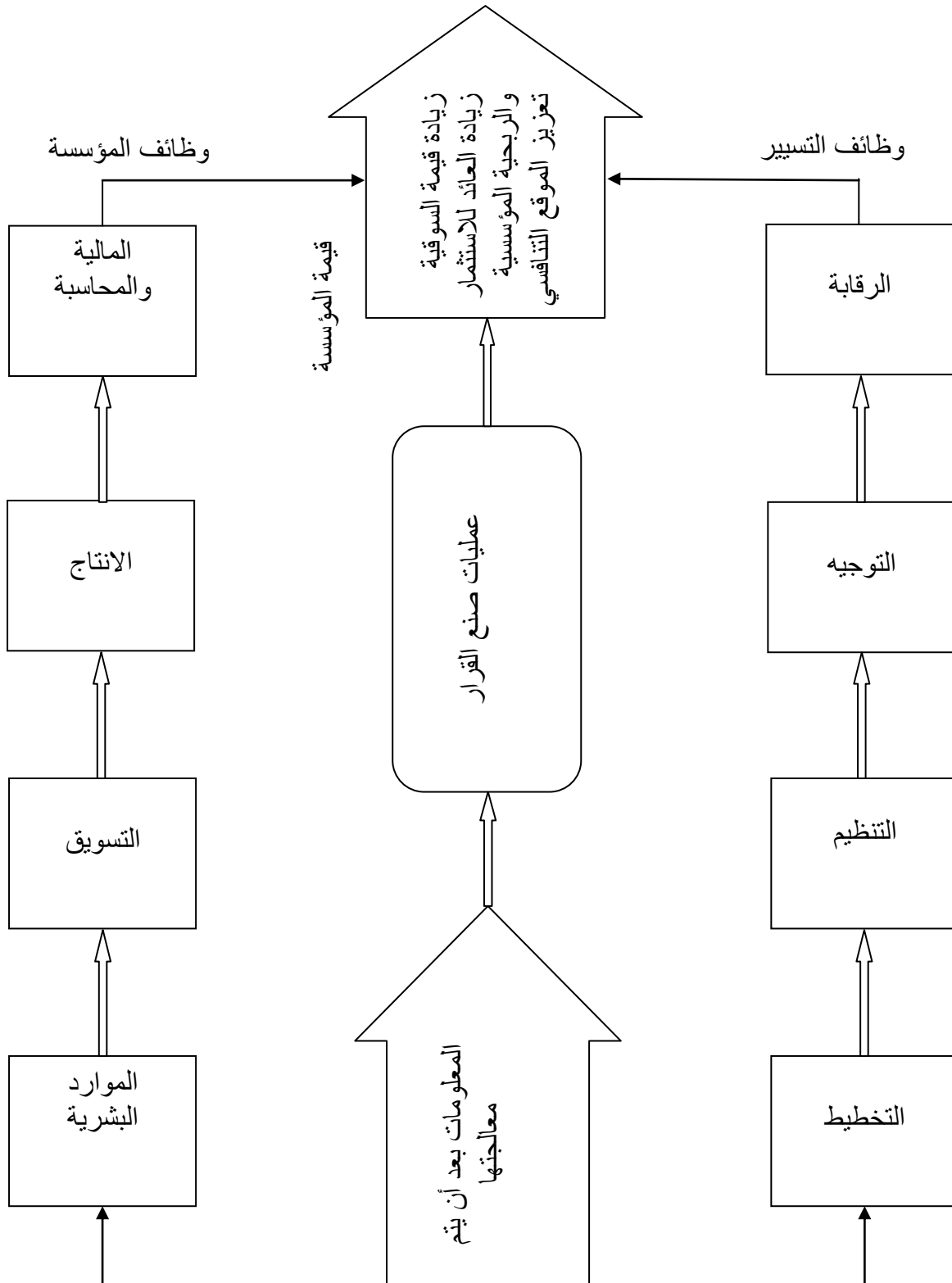
وفي هذا الإطار يصبح استخدام نظام المعلوماتي في غاية الأهمية لأنه يلعب دورا أساسيا في فهم مختلف هذه التغيرات من خلال جمع ومعالجة المعلومات المتتالية ومواكبة كل التطورات المتعلقة بالمحيط.

وعليه تسعى بعض المؤسسات التي تولي أهمية لنظام المعلومات وتطويرة المستمر ليتمكنها من رصد كل جديد من المعلومات، ويحفظ حالة عدم التأكد ويقضي على القصور لأن المعلومة هي المغذي الرئيسي لكفاءة نظام المعلومات وتطوره.

3-3- الفرع الثالث: دور نظام المعلومات في خلق القيمة للمؤسسة

يقوم نظام المعلومات بدور مهم فيما يخص نجاحها في تحقيق أهدافها، فهو وسيلة فعالة لتحقيق وخلق القيمة للمؤسسة من خلال مساهمته في زيادة وتنمية قيمتها السوقية، زيادة العائد على الاستثمار، زيادة القيمة السوقية لأسهم المؤسسة، رفع ربحية المؤسسة، تحقيق ما يعرف بالتكامل بين الوظائف، إضافة إلى التعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة ومساعدة المسيرين على اتخاذ القرار.

والشكل رقم -10- يبين قيمة معلومات في المؤسسة



المصدر: وفاء مسعودي، أثر نظام المعلومات الادارية على تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة، ص 111.

3-4- الفرع الرابع: أثر النظم المعلوماتية على الأداء في المؤسسة

يظهر الأثر من خلال أهمية المعلومة التي تعتبر في هذا العصر مصدر قوة، ومحرك أساسي لمختلف الأنشطة،⁽¹⁾ "وهذا لتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التي أدخلت تصاميم جديدة للهيكل التنظيمية الإدارية، لذا أصبحت المعلومة أهم عنصر لبقاء المنظمة وتطورها.

ونظرا لما أحدثته الثورة المعلوماتية من تطور هائل في مجال تقنية أساليب ووسائل جمع المعلومات ومعالجتها لضمان نجاح وعلى هذا الأثر الذي مس المؤسسة، وفرض عليها فكرة وضع النظم المعلوماتية كجزء أساسي في التنظيم"

ان علاقة تطور في الأنظمة المعلوماتية وتنمية الأداء في المؤسسة؛ باشتراكهما في متغير وعامل تكنولوجيا المعلومات في أغلب المؤسسات؛ فالتكنولوجيا لها العديد من الميزات⁽²⁾ "من بينها تفادي وتقليص التكرار في التدخل عامل البشري، تحسين صورة مخرجات وأداء المؤسسات؛ وتسريع تبادل في المعلومات عبر الشبكات مثل: الانترنت؛ الأنترانت؛ الإكسترانت، وبغض النظر عن التطبيق لهذه الأخيرة الذي يكسب تغيرات أساسية في الإدارة ويساعد بشكل خاص في اتخاذ القرار المناسب والسريع المبني على الحقائق والمعلومات الدقيقة.

كما يحدث هذا التطور تحول التدرجي من الإدارة التقليدية التي تعتمد على: الأوراق، ملفات... الخ إلى الإدارة الإلكترونية تعتمد برامج وشبكات معلوماتية، تساهم في رفع الأداء البشري وأداء الأعمال بالسرعة والدقة وتقليل التكاليف، والقضاء على الضغوطات في العمل وتفادي وقوع مشاكل الكلاسيكية، تقليل حركة الأفراد داخل التنظيم وأداء عملهم في وقت قصير دون حاجة إلى التنقل."

¹ - د/ صبحي العنبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد عمال، 2006، ص 270.

2- هدى بن محمد، د/ عبد النور موساوي، مرجع سبق ذكره.

ودور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تطوير شبكات الاتصالات رغبة في تحسين الأداء والذي من

شأنها أن تؤدي إلى ما يلي: (1)

- الاستغناء عن الكثير من العمليات الإدارية ذات الطابع الروتيني.
- تحسين عملية تدفق المعلومات ورفع كفاءتها.
- تكامل الهيكل التنظيمي والإداري.
- تحسين مستوى العام للاتصال داخل المؤسسة.
- مواكبة التطور بسرعة عالية وتنفيذه لمواكبة التطورات في الأداء والإنجاز.
- تفعيل آليات الحوكمة الشركات لرفع الأداء، وتميز المؤسسة باستغلالها الأمثل لمواردها المتاحة.

¹- زياد فيصل العزام، دراسة دور شبكات نظم المعلومات ودعم الإدارة العليا في تحسين وتطوير الأداء في وزارة المالية في الأردن، جامعة اليرموك، 2004.

خاتمة الفصل الأول:

تطرقنا في هذا الفصل النظري إلى الأسس التي يتسم بها نظام المعلومات، ومجال تطوره في ظل التغيرات المحيطة به، ودراسة تأثيره وتأثره بالأداء وتقييم الأداء في المؤسسة.

من خلال هذه الدراسة تبين أن هناك علاقة وطيدة بين النظم المعلوماتية وتنمية مستوى الأداء في المؤسسة، فالنظم توفر متابعة المستمرة لبيئة المحيطة بالمؤسسة، وتفاعل اغتنام الفرص المتاحة، وتفادي التهديدات، مما يسمح بتحقيق الميزة التنافسية، وخلق القيمة للمؤسسة في ظل تواجد نظام المعلومات الذي هو أحد المتطلبات الهامة لإدارة الأداء، ووضع أساليب ومؤشرات تقييم الأداء، واتخاذ القرار الصائب وتجاوز مختلف الانحرافات.

فكلما ساهم النظام المعلوماتي في صنع قرار أو مرحلة من الإنتاج أو نشاط، أو وظيفة فانعكاسه على المؤسسة يكون برفع أدائها إلى التفوق.

مقدمة الفصل 2:

بعد التطرق الي الفصل النظري من خلال محاولة دراسة النظام المعلوماتي وأثره على الأداء في المؤسسة،

ومحاولة اسقاط أهم ما ورد فيه على المؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة، وهي مؤسسة صناعية تنشط في قطاع

الصناعات الغذائية، حيث تم تقسيم هذا الفصل الي مبحثين أساسيين، حيث خصص المبحث الاول لتعريف

بالمؤسسة محل الدراسة وأهم ما يميز فروعها و أنشطتها، أما المبحث الثاني فيشخص واقع النظام المعلوماتي في

مؤسسة المطاحن الكبرى GMD وأثره على الاداء في المؤسسة.

I. المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة G M D

- تمت الدراسة الميدانية "بالمطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم"، والتي تعتبر أهم مجموعة صناعية للمنتوجات الغذائية، التي سيتضمن هذا المبحث بتقديم أهم فروع بالتركيز على الانشطة والمهام المنجزة.

II. المطلب الاول: عموميات حول مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة.

1.1 الفرع الاول : لمحة تاريخية عن مجمع متيجي.

- أسس السيد حسين متيجي المجموعة الصناعية التي تحمل اسمه "متيجي"، اذ ولج في ميدان صناعة الحبوب منذ التسعينيات، بإنشائه شركة للتعاملات التجارية في مجال الصناعات الغذائية، تحت اسم "الوكالة المغاربية". وأصبحت هذه المؤسسة شركا لا يمكن الاستغناء عنه في مجال المنتوجات الغذائية في الجزائر، دعمت هذه المجموعة أكثر باستثمار في التكنولوجيا لتحويل الحبوب، وانشاء مؤسسة جديدة بمستغانم سنة 2001، تسمى "بالمطاحن الكبرى للظهرة" المشهورة باسم "سفينة".

كان هذا المجمع يضم مطحنة ومصنع للسميد، بمنتجات ذات جودة عالية مع تكلفة انتاج تنافسية، تجعل منها أكبر وأهم المجمعات الصناعية للمنتوجات الغذائية في الجزائر.

في سنة 2005 توسعت المجموعة بالحصول على فرعين السابقين لمجموعة الرياض بسيدي بلعباس بعد المفاوضات، وهما مصنع النشاء لمغنية ومطاحن سيق، في اطار خوصصت المؤسسات الاقتصادية العمومية التي قررتها الحكومة.

وفي هذه الاثناء أثبتت المجموعة قدرتها على البقاء والاستمرارية في الساحة الاقتصادية، بفضل كفاءة المورد البشري والأجهزة الانتاجية، كما أنها تطمح الي تحقيق الاداء الافضل واكتساب المقعد الريادي على المستوى المحلي، والتوسع للحصول على فرص خارج الوطن.

2.1 الفرع الثاني: التعريف بالمجمع متيجي GMD

المطاحن الكبرى للظهرة مؤسسة الصناعية، ذات أسهم من القطاع الخاص، يقدر رأسمالها بحوالي

43786000 دج، تقع بالغرب الجزائري بمدينة مستغانم لمنطقة صلا مندر، أنشئت بالشراكة مع

مجموعة متيجي، يقوم نشاطها على انتاج وتسويق جملة من السلع، موزع على مناطق الشرق والغرب

الجزائري، ما يقارب 44 ولاية، كما أنها تحتوي على مورد بشري يقدر ب 416 عامل مقسمون الى

174 عامل دائم، و242 عامل مؤقت، تتميز بالتركيز على النوعية الطبيعية، و الجودة العالية لمواردها

الاولية التي تخضع لمراقبة مستمرة أثناء عملية الانتاج، لتلبية طلبات المستهلك، كما تشارك المؤسسة في

تظاهرات اقتصادية واجتماعية، ومعارض دولية من بينها المعرض الوطني التجاري لتشجيع الاستهلاك

المحلي.

يعتبر هذا المجمع من بين المؤسسات التي تحافظ على البيئة، من خلال جميع عمليات تحويل القمح، اعتمادا على

خبرة عدة أجيال في مجال زراعة القمح، و في المجال التجاري تقوم بشراء القمح والذرة واعادة بيعها على حالها

لزبائن والمؤسسات الاخرى دون ادخال أي تغيير.

حصلت المؤسسة على شهادة الايزو ISO 9001_2008، وهي تعرف تحسين في الاداء من الحسن

الي الافضل، تطمح الي الحصول على شهادة ISO _1725 الخاصة بالمخبر، وكذا شهادة ISO _22000

المرتبطة بالأمن والنظافة.

تغطي المطاحن الكبرى للظهرة قسما كبيرا من المنتوجات للغرب الجزائري، مع الطموح الي تزعم السوق

الوطني ثم التصدير الي بلدان افريقيا في المدى المتوسط، ومن أهم فروعها:

- المطاحن الكبرى للظهرة: مطحنة جد متطورة ومتخصصة في انتاج مختلف أنواع الدقيق

و السميد من القمح المنتقى بعناية فائقة ، وهو يتماشى مع المقاييس الدولية

ISO_9001_2000، والتشريعات القانونية المعمول بها في الجزائر.

- مطاحن سيق: تنتج الدقيق والسميد ، تمتاز بقدراتها التخزينية العالية، كما تستخدم رواسب الحبوب في انتاج

النخالة ذات الجودة العالية والغنية بالمواد المعدنية والبروتينية والدهنية وكذا كميات معتبرة من الفيتامين B1

وB12، ذات النقاوة العالية تستجيب للمقاييس ISO9001_2000.

- الوكالة المغاربية: من أهم شركات في المغرب العربي لاستيراد المنتوجات الزراعية، مختصة في التعاملات التجارية ،

وتركز على ثلاث أصناف من منتوجات وهي : الحبوب، البن، الشاي.

- مصنع النشاء بمغنية: هو مصنع فريد من نوعه ، يختص في تحويل الذرة الي مشتقاته الاساسية لاسيما النشاء،

شراب الغلوكوز، والغلوتين، ويتوفر المصنع على قدرة تخزين معتبرة بواسطة صوامع التخزين الذرة والتي تتسع

ل12000 طن بالإضافة الي مساحات تخزين المواد الكاملة بسعة 5000 طن.

3.1- الفرع الثالث: الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبر للظهرة

تعتبر المؤسسة من أبرز التنظيمات التي تعتمد الرؤية المستقبلية ، وفق نظم فعالة ومتطورة ، واستعمال أحدث التقنيات للوصول الى الاهداف راقية وهي:

-رفع الطاقة الانتاجية وتحديث قائمة المنتجات من خلال سياسة البحث والتطوير- تعزيز الشراكة مع المؤسسات المحلية والاجنبية ،من خلال عقد اتفاقيات مشتركة ؛

- توسيع مجال النشاط لرفع الحصة السوقية؛

- ادماج المؤسسة تدريجيا في الاسواق الاقليمية والعالمية؛

- توفير المنتجات الوطنية بمعايير جودة عالية، وبأسعار للمستهلك الجزائري؛

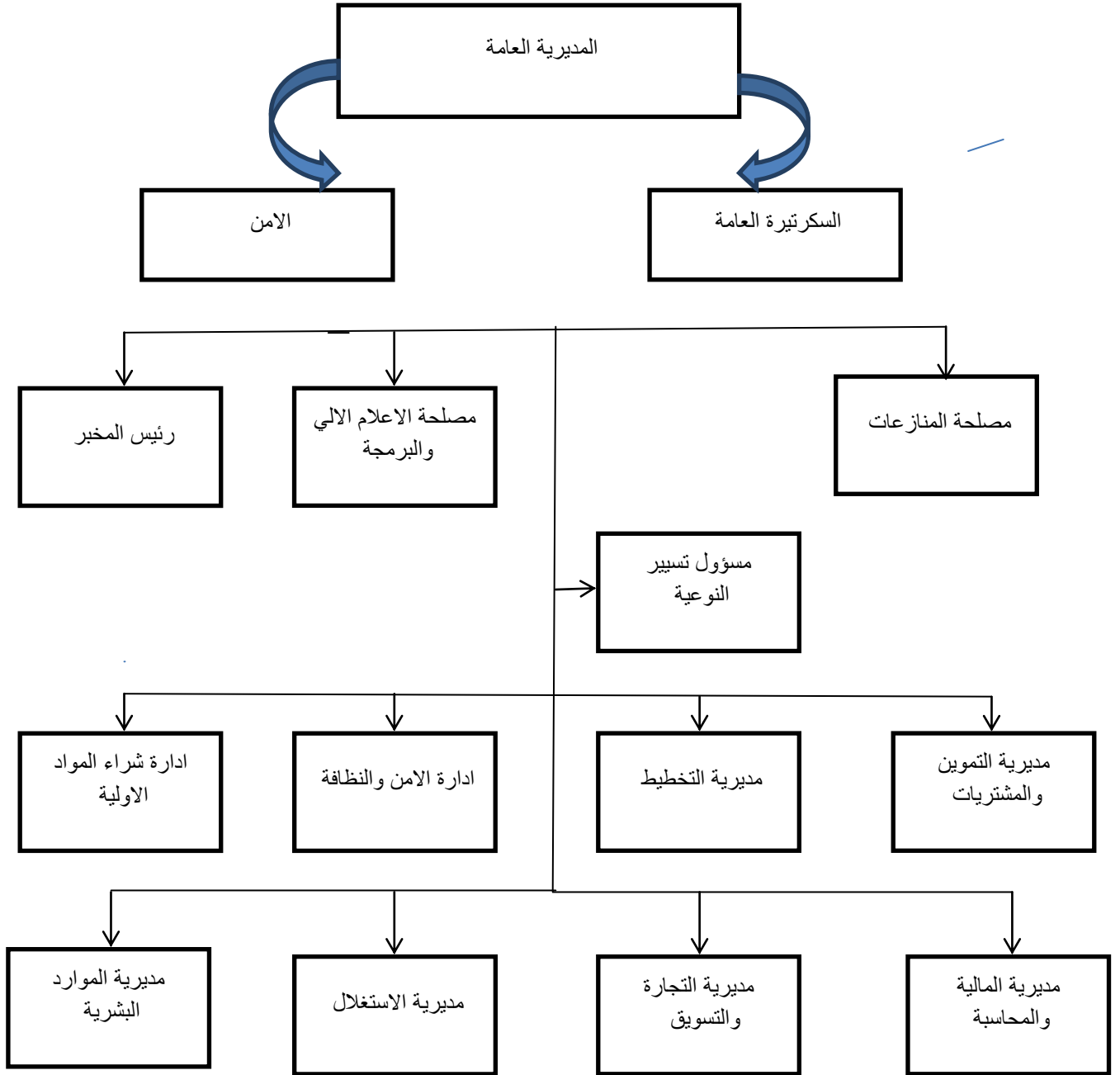
- تسويق المنتج الي كافة التراب الوطني؛

- تخفيض معدل البطالة؛

2 - المطلب الثاني: اليات التنظيم الداخلي لمجمع GMD

1-2- الفرع الاول: هيكل التنظيمي لمؤسسة GMD.

الشكل رقم-11- يبين الهيكل التنظيمي لمجمع متيجي،



المصدر: وثائق مؤسسة المطاحن الكبرى.

1-المديرية العامة: يتمثل دورها في تحديد الغايات الاستراتيجية الهامة ، يرأسها المدير العام ،الذي يتعين من طرف المجلس الاداري للمؤسسة ، ومن أهم مهامه ما يلي:

-يهيئ الميزانية السنوية و يقدمها لمجلس الادارة للدراسة والاتفاق والانجاز؛

-يحضر برنامج تطور السياسة الاستراتيجية، ويضع هيكل تسيير النوعية ؛

- ينسق ويراقب مختلف الانشطة ، و يسهر على تطبيق وترجمة النصوص القانونية المعمول بها؛

- يسير و يتابع برنامج تطوير الخبرة للعمال والعلاقات العامة؛

- يقدم تقرير مجلس الادارة على كل الحالات في الشركة.

2-مساعدة المدير العام:تقوم بالمهام والانشطة التالية:

- ترتيب الوثائق الخاصة بالمديرية العامة ؛

- تسجيل البريد الواصل و المرسل؛

- تسجيل المواعيد وتقوم بالتذكيرة بها في الوقت المناسب؛

- تستقبل وتعلن زيارة الاشخاص ؛

3-مسؤول المخبر:

المخبري: يتمثل دوره في مراقبة المادة الاولية ، والانتاج حتي النهايه؛ وتتمثل مهامه فيما يلي:

-يحرص على احترام القانون المعمول به في المخابر ؛

-يسهر على مصداقية النتائج التحاليل الميكروبية بقيامه بالتحاليل متناقضة.

4-مصلحة الاعلام الالي والبرمجة:

بترأسها مهندس البرمجة والاعلام الالي:يسعى مهندس الاعلام الالي بتسيير شبكة معلوماتي و صيانتها و ضمن

دائرة للإعلام الالي التي تهدف الى تحقيق .

- تصور التطبيقات المعلوماتية الضرورية للمؤسسة و تطويرها.
- ضمان الاستعمال الاقصى للوسائل المعلومات؛
- تسيير شبكة المعلومات، والمحافظة على الوسائل المعلوماتية، وصيانتها.

5- مصلحة المنازعات:

المكلف بالدراسات القانونية، تابع لمصلحة المنازعات، وهو محامي الخاص بالشركة، والمكلف بمتابعة وحل قضايا المؤسسة.

6- مسؤول تسيير النوعية: وهو مسؤول عن المهام التالية:

__ المهمة العامة: تسيير النوعية و ينشط نشاطات الاتصال مع المؤسسات في برنامج التطور.

- المهمة الخاصة: مساعدة ومراقبة الاولويات أو طرق في التسيير والتغيير واستعمال الوسائل الناجحة للوصول الي النتائج المثالية.

7- ادارة شراء المواد الاولية: دوره شراء وتزويد المطاحن بالمواد الاولية.

8- ادارة الامن والنظافة: مهمتها دراسة المؤسسة من الناحية الامنية، والحفاظ على نظافتها، كما انها تقوم بمهام العلاج والاسعاف في حالة مرض العمال أو اصابتهم أثناء القيام بالأعمال .

وهي تضم مصلحتين و هما :مصلحة التدخل و مصلحة الوقاية ، أما رئيس خدمة الامن والصيانة فدوره مراقبة عمل العمال.

9-مديرية التخطيط: دورها يتمثل في تسيير مجمل الاجنحة ، ومن أهم الانشطة وهي :

-يراقب مستثمراتالانتاج و يحرص على استعمالها بأقل تكلفة؛

- يحرص على المردود الحسن للآلات الانتاجية كما يحلل المخرجات؛

- يقوم بدراسة تغيير وتحديد العتاد والمنشآت؛

- تحضير تقرير شهري وسنوي للمستثمرات؛

- يشارك في تحضير ميزانية الشركة؛

10- مديرية التموين و المشتريات: تقوم بتحضير سياسة المختلفة للمؤسسة و من بين مهامها ما يلي:

- تبحث في السوق الوطنية و العالمية عن موردين و عروضهم؛

- تشارك في تجهيز مصاريف المؤسسة؛

- التأكد من صحة السلع المتفق عليها؛

- متابعة التسيير اليومي و ملفات الموردين؛

- انجاز العقود المبرمة من طرف المؤسسة.

11- مديرية الموارد البشرية:

تتولى عملية ادارة الافراد من خلال اعداد برامج التكوين ، اعداد بطاقات الاجور و المكافآت، و توضح سياسة المؤسسة في مجال نمو الموارد البشرية والحرص على تطبيقها للنصوص المسطرة تهتم بشؤون جميع الافراد العاملين ؛ وتنظيم العمل وفقا للقرارات و الاستراتيجية المحددة، والعدد الكلي للعمال هو 416 عامل منهم 174 عامل دائم و 242 عامل مؤقت.

12- مديرية الاستغلال:

يرأس هذا المكتب موظف مكلف بالقيادة الورشات التي تمتلكها المؤسسة، كما يقوم بإنجاز العمل بها والتنسيق بينها للحصول على المنتجات المطلوبة.

13- مديرية التجارة و التسويق:

مكلف بكيفية القيام بعمليات التجارية للمنتجات "شراء" و "بيع" و طريقة عرضها في الأسواق .

- التجارية الهدف منها:

- مراقبة الحالة اليومية للفواتير؛-تجميع الاعمال المرتبطة بتوصيل المنتج الي الزبائن؛

- بيع المنتوجات الي مختلف الزبائن؛

- يقوم بدراسة السوق و تحليل المنافسة؛ لتنمية السياسة التجارية للمؤسسة؛
 - مسؤول عن تحضير مخطط القدرة الانتاجية لكل ورشة مقارنة بما خطط له.
 - التسويق: وهو أهم عنصر تبدأ به المؤسسة وتنتهي به، ومن أبرز مهامه نذكر ما يلي:
 - القيام بدراسات سوقية ، و وضع الخطط الاستراتيجية للحصول على أغلب الحصص السوقية؛
 - اتباع استراتيجية تحديد الطلب داخل السوق؛- وضع الامكانيات اللازمة لعرض منتجاتها داخل السوق؛
- 14-مديرية المالية والمحاسبة:

- الحرص على احترام قوانين المحاسبة و مصداقية المعلومة الحسابية والمالية، وصيانتها؛
- يقيم التوازن المالي ويقترح طرق وامكانيات لتحسينها؛
- يحضر اجراءات التسيير للسياسة المالية؛
- الحرص على احترام التواريخ؛
- تسيير الخزينة المالية للمؤسسة.

2-2 الفرع الثاني: الاتصال الداخلي في مؤسسة GMD

- تتبع المؤسسة في تنظيمها على نصوص قانونية التي تنبثق عنها معظم القواعد التسيير التي توضح مبادئ التسيير الحسن بين مصالحه، وفقا لعملية اتصالية منتظمة داخل المؤسسة وخارجها، وهي على ثلاثة أنواع من الاتصال-
- الاتصال النازل: يعد اتصال رسمي من الاعلى الى الاسفل، وتكون الرسائل على شكل تعليمات وارشادات خاصة بإنجاز العمل و الخطط و السياسات، وحل المشاكل.
- اما الاتصال الصاعد: فهو ذلك الاتصال الرسمي الذي يكون من السفلى الى الاعلى، بحيث يقوم المرؤوس بإبلاغ رئيسه بمدى تقدم العمل او بالمشاكل التي تواجه تنفيذ العمل و متطلبات انجاز العمل .
- الاتصال الافقي: يكون بين الموظفين في نفس القسم، أو قسم اخر بهدف تبادل المعلومات ، الوثائق، تقارير.....الخ.

حيث تكلف خلية الاتصال التابعة لمصلحة الاعلام الالي و البرمجة المهام التالية :

- ضمان السير الحسن لخلايا التابعة للمطاحن الكبرى للظهرة ؛

-تزويد المدير بحوصلة دورية عن بيانات تقديرية او احتياجات المؤسسة؛

-مباشرة عملية الاتصال في المؤسسة.

2.3 الفرع الثالث: وسائل الاتصال في مؤسسة GMD

تمثلت وسائل الاتصال في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة وهي :

- الاتصال الشفهي: يعد من الادوات التي يستخدمها المديرون للقيام بتنفيذ اعمالهم، وهذا يوفر الوقت وهو

يتم دون استخدام اداة وبسيطة فيكون ذو اتجاهين :

المدير او المسؤول يقوم بالبحث مباشر عن عمله حتى يكون هناك مناقشة، وتحويل بين الاطراف وبالتالي التوصيل

الى قرارات سليمة تخدم المصلحتين والمؤسسة على العموم ، ونجد من الوسائل الشفهية في هذه المؤسسة:المقابلات

الشخصية، الاجتماعية، اللجان التنظيمية، الهاتف.

- الاتصال الكتابي: يجعل من المستطاع نقل نفس المعلومات بالضبط الى عدد كبير من الاطراف مع امكانية الرجوع اليها في المستقبل ، حيث يكون هناك شرح و تفصيل لكل المعلومات والبيانات الموجودة ، حتي يستطيع العمال فهمها مثلاً:

-التقرير المالي يتضمن العديد من تفاصيل الارقام و على بيانات تفصيلية و هذا النوع لا يمكن اصاله بفعالية إلا عن طريق الكتابة، ويجب أن تتوفر فيه التقارير كاملة و واضحة و الایجاز في الكلام، ومن بين هذه الوسائل : المذكرات ؛ التقارير؛ الخطابات؛ ملصقات الحائط؛ التلكس؛ الفاكس؛ البريد الالكتروني..... الخ

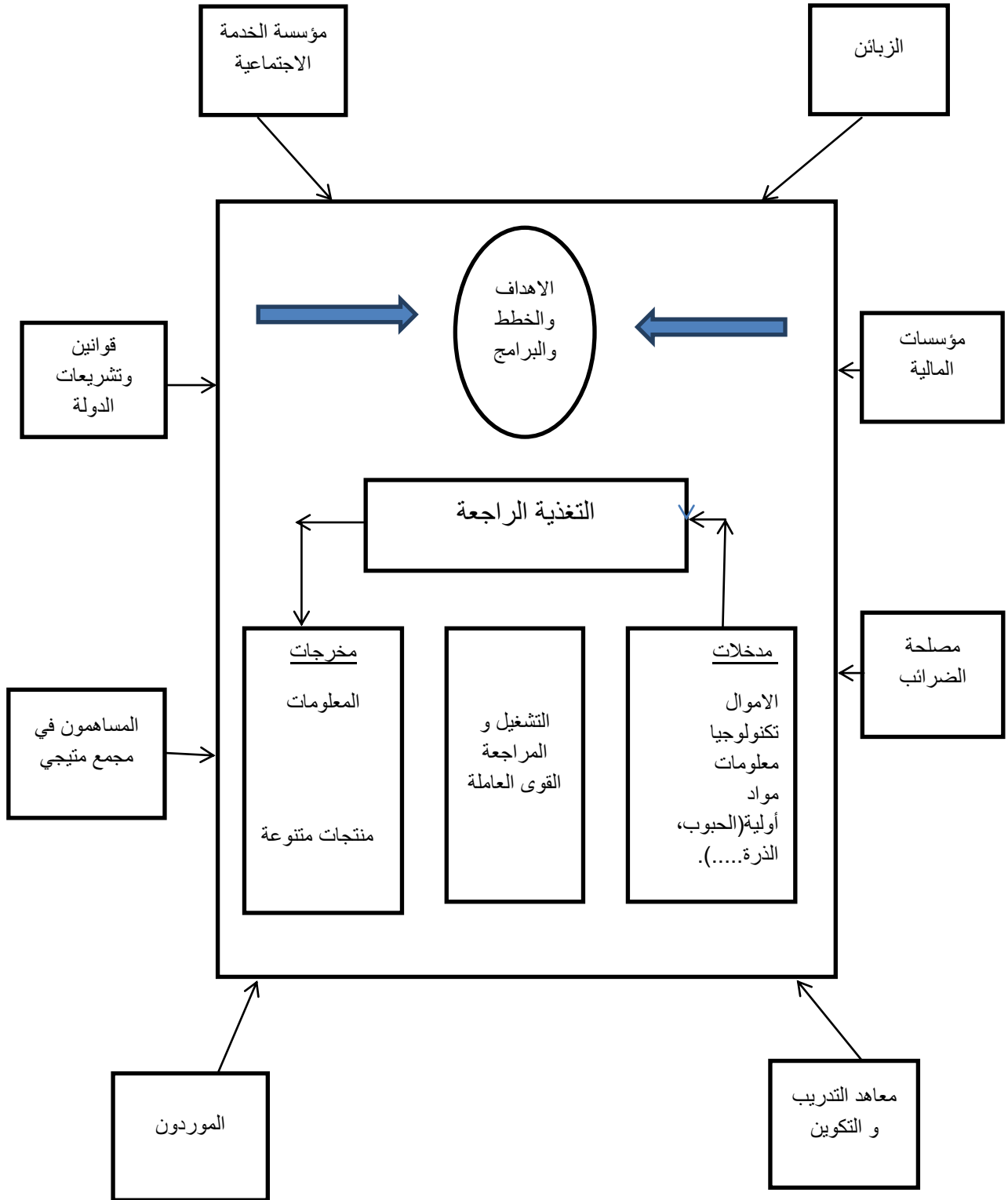
3-المطلب الثالث: البيئة المحيطة بالمؤسسة.

3-1الفرع الاول: المؤسسة كنظام.

تتسم المؤسسة بأنها تتخذ نظام المفتوح والذي يتضمن عدة خصائص نذكر أهمها :

- الاهتمام بتأثير البيئة على المنظمة وأثرها على البيئة؛
- التغذية العكسية، الاستقرار؛
- التوازن بين أنشطة المصالح الادارية والمحيط الخارجي ، بتوفر تدفق المعلومات الملائم .

- الشكل البياني رقم 12_ يبين مجمع متيجي كنظام مفتوح وتدفقات المعلومات



المصدر: مصلحة التجارة و التسويق.

3_2 الفرع الثاني: محيط المؤسسة.

يتواجد مجمع متيجي في بيئة تعرف بعصر المعلوماتية، و التغيرات التكنولوجية التي تجبرها على دراسة المحيط ، للحصول على المعلومة الصحيحة ،التي تهدف الى وضع المخطط الانسب للمؤسسة و الهدف منه :

-اتخاذ القرارات السليمة؛

- التوجيه الامثل للموارد.

و من أهم هذه التحديات نذكر :

- المحيط الاقتصادي: يتميز بالديناميكية، لذا وجب معرفة التطورات في الاسواق رأس المال ،وسوق العمل لأن المجمع دائما في حاجة الى العمال المتخصصين و المؤهلين ، ودراسة العرض والطلب في السوق .

- المحيط التكنولوجي: يرتبط بالعامل الالي والبرمجة، و التطور المعرفي ،ما يفرض رقابة دائم الأداء في المؤسسة والتنبؤ بالمستقبل.

3-3 الفرع الثالث: تحليل المنافسة.

تقوم المؤسسة بتبني الأنظمة المعلوماتي، لتوفر لها المعلومة السريعة والدقيقة لتحليل المنافسة من خلال التشخيصات الموضحة .

الجدول رقم -2- يبين نقاط القوة ونقاط الضعف لمجمع متيجي.

نقاط الضعف	نقاط القوة	المتغيرات
	×	تنوع الانتاج
×		حركة المبيعات
×		البحوث والتطوير
×		هيكل الزبائن

المصدر: من اعداد الباحث.

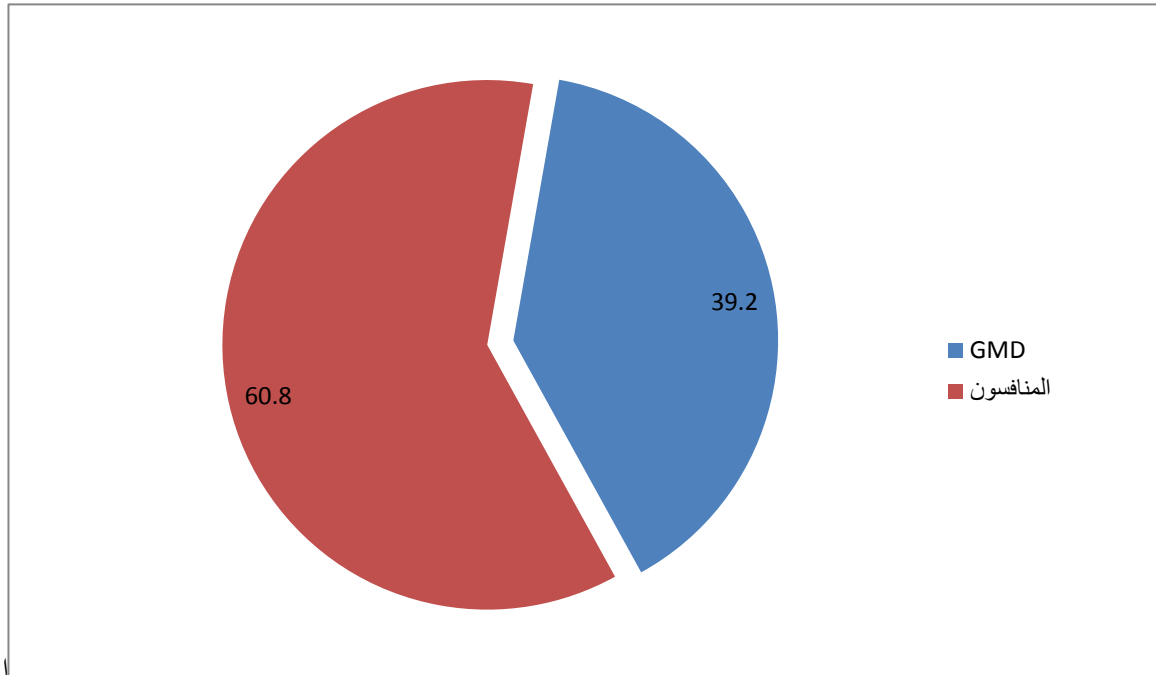
الجدول رقم-3- يبين الفرص و التهديدات للمطاحن الكبرى للظهرة.

التهديدات	الفرص
وجود المنافسة الحادة لمنتج السميد	امتلاك المؤسسة العلامة القوية
ضيق تشكيلة منتج الشيبس	سيطرة المؤسسة على سوق المعجنات
زيادة أسعار المادة الاولية (القمح، الذرة)	تولي المؤسسة الاستيراد بنفسه
تعامل المؤسسة مع قلة من الزبائن	السيطرة على السوق في الغرب الجزائري
التطور التكنولوجي	اعتماد المجمع لمقياس الجودة ISO-9001

- المصدر: من اعداد الباحث.

- معرفة السوق: تكون بجمع المعلومات الكمية والنوعية وبصفة مستمرة لأن السوق في تغير دائم، و ذلك للوصول الى المنتج الافضل للحصول على الحصة السوقية الأكبر

-الشكل البياني رقم-13- يمثل الحصة السوقية لمجمع متيجي.



المصدر: من اعداد الباحث باعتماد على مسؤول التجاري.

والمنافسة الحقيقية تأتي بالتأقلم المؤسسات مع التطور التكنولوجي المعاصر مثل مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة ، مما اكسبها منافسين في نشاط عملها .

الجدول رقم -4- يوضح اهم المنافسين للمطاحن الكبرى للظهرة .

الولاية	اسم المنافس
مستغانم	مطاحن*شورخالد*
مستغانم	مطاحن*سيدي بن ذهبية
البليدة	مطاحن*سيم*
قلمة	مطاحن*عمر بن عمر*

المصدر: اعداد الباحث.

III. المبحث الثاني: تشخيص عام لنظام المعلومات و الأداء المؤسسي في مجمع متيجي.

ان المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة يجعلها بحاجة ماسة الى نظام معلوماتي، الذي يوفر لها أساليب الأفضل للاستغلال الأمثل للموارد، و رفع أدائها الي الاكمل و الأحسن.

1.2_المطلب الأول: دراسة نظام المعلومات لمجمع متيجي.

1_1 الفرع الاول :نظم المعلومات في المؤسسة قبل استخدام نظم "sap".

قبل سنة 2011 كانت مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة، تعتمد على نظم معلومات يدوية أو تقليدية مثل: سجل الطلبات ، سجل المشتريات، سجل الموردين وغيرها، بإضافة الى اعتماد على بعض برامج الاعلام الآلي المنفصلة "logiciel" ، يتم فيها تبادل المعلومات بين الموظفين شخصياً أو عبر الهاتف، حيث أنّ الحصول على المعلومات وتقديمها في شكل تقارير تتطلب جهد ووقت طويل، مما يؤدي الى تأجيل الأعمال، كذلك صعوبة المراقبة، غياب التنسيق الجماعي بين الوظائف المختلفة ، وتأخر وصول المعلومات وبالتالي انخفاض الجودة و صعوبة التقييم.

1_2 الفرع الثاني: نظم المعلومات " sap " في مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة.

قامت مؤسسة " المطاحن الكبرى لظهرة" باستخدام نظم معلومات متطورة " sap " في سنة 2012، بدأ

تطبيقه، لكي تواكب التغيرات التكنولوجية والاقتصادية الحاصلة.

" Sap" نظم معلومات تطبيقات والمنتجات لمعالجة البيانات، و هي عبارة عن برنامج متكامل لمجموعة من

المقاييس، تسمح بمعالجة مجموعة من الوظائف داخل المؤسسة (المحاسبة، المالية، الانتاج، التموين، التسويق، الموارد

البشرية.....الخ)، أي أنه يوفر حلول عملية وتقنية في الوظائف الادارية والمالية للمؤسسة.

ومن خلال المقبلات التي أجريناها مع مسؤولي بعض المصالح والموظفين، فقد تبين لنا أن أهم أهداف استخدام

المؤسسة لنظم المعلومات " sap" تتمثل في ما يلي:

-مراقبة نشاط المؤسسة دون اللجوء الى الاطلاع المباشر عليه؛

-الحرص على انجاز الأعمال اليومية في الوقت المحدد لها؛

-اعطاء صورة جيدة للمؤسسة؛-اتخاذ القرار الاستراتيجية الصائبة في الوقت المناسب؛

-تحقيق التكامل و التنسيق بين مختلف الوظائف؛

-تسهيل تنفيذ العمليات ؛

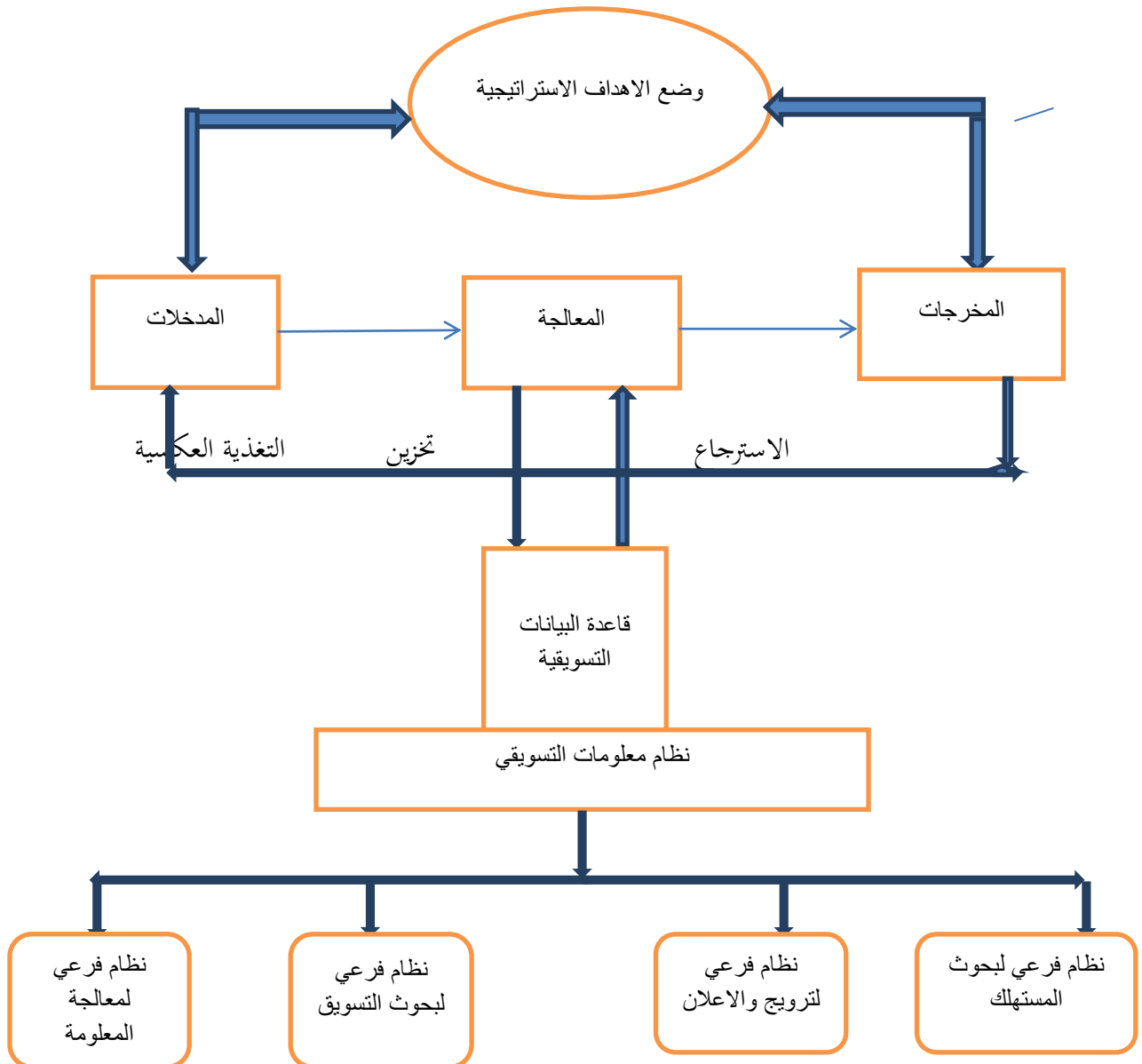
-تحسين الانتاجية، تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح.

1_3 الفرع الثالث: أهم النظم المعلوماتية المستعملة.

1_ نظم المعلومات التسويقية: هو يضم برامج تطبيقية تتعلق بالفاتورة، دراسة طلبات المستهلك،

الترويج.....الخ.ز

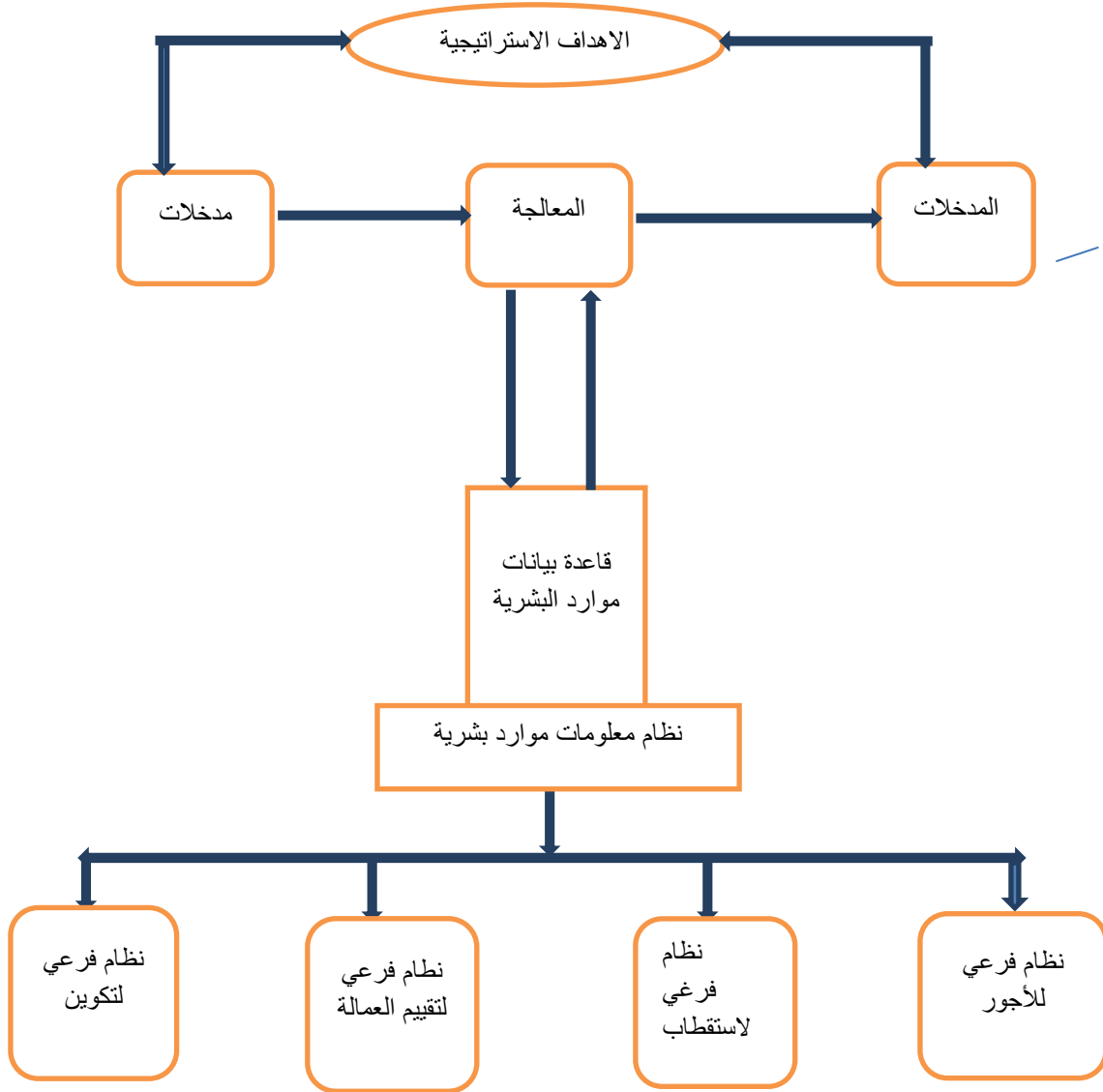
_ الشكل البياني رقم_14_ يبين نموذج لتصميم نظام معلومات التسويقية.



المصدر: مصلحة البرمجة و الاعلام الالي.

ب_ نظم معلومات موارد البشرية: هو نظام يتم فيه تسيير بعض الأنشطة يدويا كعملية تقييم الأداء و التكوين، و فيه أنشطة تستخدم برامج تطبيقية كالأجور، تسيير المسار المهني، الترويج، بحوث المستهلك.... الخ.

الشكل البيانيرقم_15_ يبين نموذج لتصميم نظام معلومات موارد البشرية.



المصدر: مصلحة البرمجة والاعلام الالي.

جـ_ حيث تعتمد المؤسسة على مجموعة من المصادر لجمع وتحصيل المعلومات لتصميم الأنظمة المعلوماتية وهي:

_ مصادر داخلية مثل: الأرشيف؛ الملاحظة؛ السجلات تتعلق بنشاط و الأداء في مجال المبيعات؛ التكلفة؛ المخزون..... الخ.

_ مصادر خارجية:

_ المطبوعات الصادرة عن الجهات الحكومية و الغرف التجارية بشكل دوري ومنتظم يشمل الاحصائيات؛ ومعلومات عن السوق والاقتصاد ككل.

_ معلومات من جانب البائعين وتكون على نوعين:

_ معلومات حول المبيعات: مصنفة حسب مناطق البيع؛ حجم الطلبات؛ نوع المستهلكين.

_ معلومات حول التكاليف: متعلقة بنفقات المؤسسة ومقارنتها مع تكاليف مؤسسة اخرى

_ معلومات من جانب المشترين وتكون على نوعين:

_ معلومات حول فرص التسويق

_ معلومات حول سلوك المستهلك وأنماطه الاستهلاكية وتفسيرها.

وتصنف هذه المعلومات حسب أسلوب تجميعها الى:

_ معلومات أولية وهي ذات المصدر الأصلي تجمع من طرف المستهلكين؛ العملاء؛ المستندات... الخ

_ معلومات ثانوية هي معلومات تم استخدامها من جهة اخرى غير الجهة التي قامت بتجميعها.

2_ المطلب الثاني: دراسة الأداء المؤسسي لمجمع متيجي.

1.2_ الفرع الأول: ادارة الأداء في المطاحن الكبرى لظهرة:

تسيير الأداء يكون من طرف ادارة مختصة بمراقبة و قياس الأداء بعد نهاية كل سنة، تهدف الى مراقبة وتقييم الأداء البشري والمؤسسة عامة، و تبني المؤسسة لمعايير الجودة يجبرها على الاهتمام أكثر بمستوى أداءها.

والهدف من وضع هذه الادارة هو:

_ تحسين الأداء والانتاجية؛

_ معرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة؛

_ تشخيص المشكل وحله، ومعرفة نقاط القوة و الضعف في المؤسسة؛

2.2_ الفرع الثاني: تقييم الأداء لمجمع متيجي.

تقوم الهيئة المختصة بمراقبة و قياس الأداء باستخدام تقنيات لمعرفة نسبة الأداء المحقق وفق ما يلي:

_ القياس المقارن لأفضل الأداء: تقوم مؤسسة المطاحن الكبرى بأخذ منتج المنافس و تقارنه مع منتجها،

لمحاولة تغيير في منتجها الى الأفضل.

_ اعادة الهندسة: محاولة التغيير الجذري في عمليات الانتاج، من أجل تطوير الانتاجية وارضاء العملاء.

تكون عملية التقييم عن طريق وضع ورقة استبيان لتقييم، تحتوي على أسئلة تخص وضعية الانتاج، التسويق،

الأداء... الخ، وبعد تحصيل النتائج تقوم:

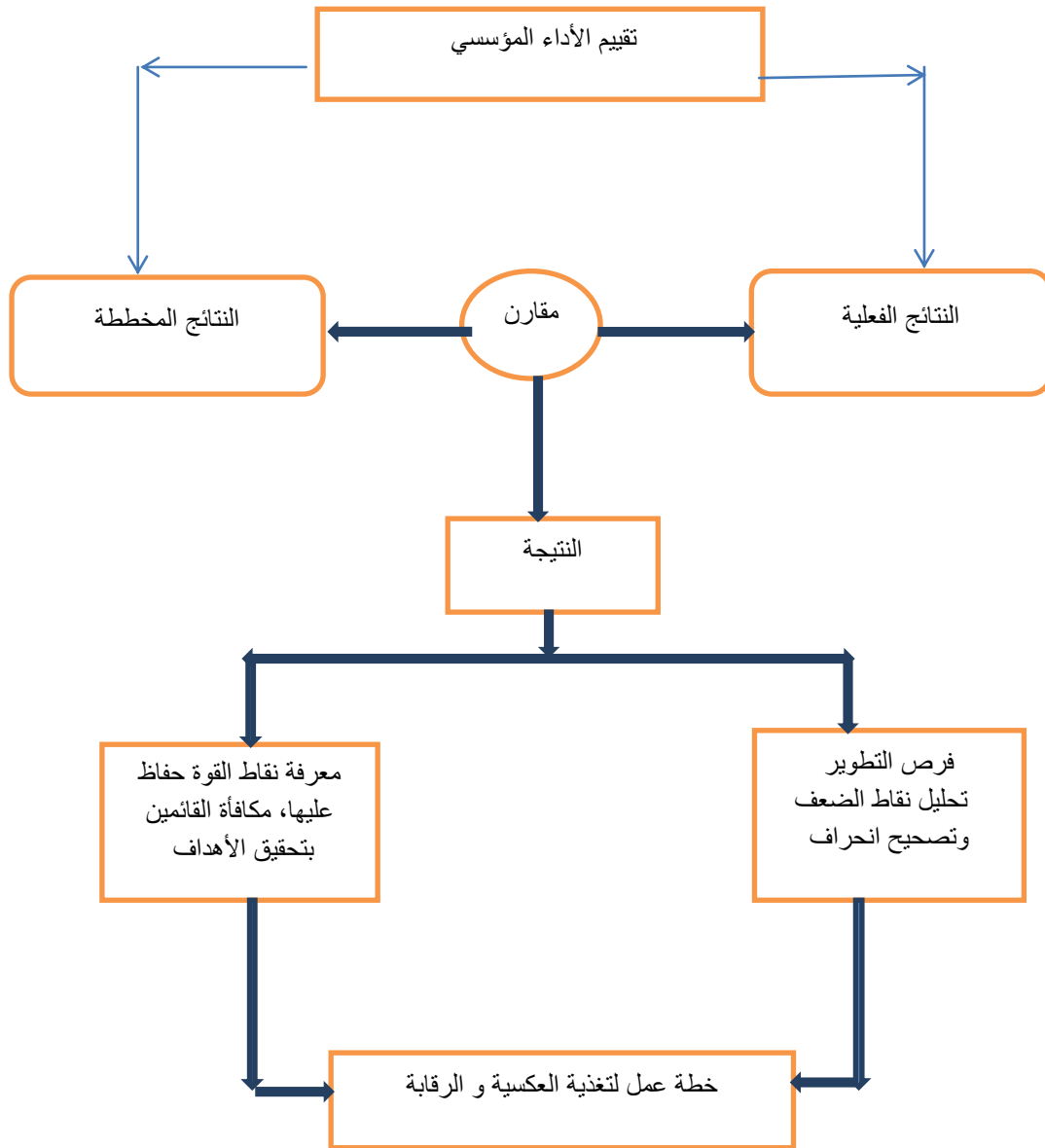
_ اما بترقية العامل، زيادة أجره أو مكافأته، و الغرض منه تحسين نوعية الأعمال المراد إنجازها و تحديد

المردودية على الأداء.

ان نتيجة الأداء سواء كانت ايجابية أو سلبية لا بد أن تكون لها خطة عمل بهدف التغذية الراجعة والرقابة، لتنفيذ

الادارة في اتخاذ القرارات مستقبلا .

الشكل البياني رقم 16_ يبين تقييم الأداء المؤسسي للمجم



المصدر : من اعداد الباحث باعتماد على مسؤول التجاري.

3.2_ الفرع الثالث: مخطط التكويني لمجمع متيجي

لتطوير أداء المؤسسة يتم وضع مخططات التكوينية الخاصة بالفرد أو بتحديد المردود الفردي ، بهدف تدارك النقص، بغرض تحسين كفاءة العمال من خلال برامج تدريبية ، وهي تكون من مسؤولية مسؤول الموارد البشرية ،وتكون بعقد اتفاق مع مراكز التكوين ومن أهمها:

__ معهد الدولي للمانجمنت " INSIM " بوهران؛

__ مدرسة تعليم الاعلام الالي و التجارة " EGIC " بوهران.

في ظل شروط ومعايير أهمها:

__ تحديد نوعية برنامج التكويني و الهدف منه؛

__ تحديد برنامج التكويني و تكلفته؛

حيث تقدم هذه المؤسسات نموذج عن برامج التكوين ، و بعد ذلك تدرس هذه البرامج من طرف مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة ، و يتم الاتصال بالمركز التكويني المختار ، و الاتفاق معه على كل تفاصيل الدورة التدريبية.

و كذلك تقوم المؤسسة باعتماد على تكوين داخلي من طرف مسؤول العمل، أو خبير من خارج المؤسسة ، يستعان به لتطوير مهارات و أداء العاملين.

4.2_ الفرع الرابع: أثر نظام المعلومات على أداء مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة.

ان علاقة نظم المعلومات بالأداء المؤسسي هي علاقة طردية في حالة تطور النظام المعلوماتي انعكاسه بإيجاب على الأداء المؤسسي، و العكس صحيح.

علاقة نظم المعلومات بالأداء الإداري: يساهم نظام المعلومات الإداري في تحسين الأداء الإداري من خلال:

__ توفير المعلومات الضرورية و الشاملة و في وقت مناسب؛

__ قيام بعملية التنظيم والتخطيط و الرقابة، فمجمع متيجي معروف عمليا على الرقابة العالية في مصانعه.

علاقة نظام المعلومات بالأداء الوظيفي:

__ يوفر الوقت والجهد و تقليل الأخطار؛

__ يدعم العمل الجماعي؛

__ يزيد رضا العاملين.

علاقة نظام المعلومات بالأداء التسويقي:

__ يساهم نظام المعلومات في إيجاد قنوات توزيع المنتجات؛

__ زيادة رضا العاملين؛

__ تحقيق الميزة التنافسية.

علاقة نظام المعلومات بالأداء المالي:

__ تقليل من التكاليف؛

__ زيادة الإيرادات؛

__ زيادة رضا مالكي المؤسسة.

الا ان نظام المعلومات لا يخلو من المخاطر التي تحول دون تطبيقه بالشكل المناسب ، حيث توصلنا الى أن خطط في هذا المجال غير واضحة بسبب انعدام الرقابة على بعض الأنظمة أو نقص المعلومة الصحيحة، مثل فروع التوزيع التي تواجه نقص في البحث عن قنوات اخرى، و مؤخراني شهر الماضي واجهت مشكلة تكس منتج الكسكس في المخازن، مما أدى الى وضع امتيازات لتسويق في مقابل شراء المنتج.

كما تعاني نقص في الكفاءات البشرية التي تتحكم في مجال معلوماتية.

خاتمة الفصل 2 :

- قد اتضح لنا من خلال الدراسة الميدانية على أنه، يوجد نظام معلوماتي مطبق بصفة قريبة من الجيد داخل و خارج المطاحن الكبرى لظهرة، فالتقدم الذي تشهده الساحة الجزائرية ، في مجال تطور الانترنت و استعمال الكمبيوتر و البرامج الالية، جعل المؤسسات تسعى الي تبني الأنظمة المعلوماتية الفعّالة، لتحقيق الأداء المتفوّق و اكتساب الميزة التنافسيّة.
- وهذا بتوفيرها المناخ الملائم القابل لتغيير، الدّي من شأنه أن يزيد قدرات ومهارات العاملين، ونتيجة ذلك هو الوصول الي أفضل الأداء.

من خلال الدراسة التي قمنا بها، اتضح لدينا أن عصرنا هو عصر الثورة المعلوماتية ، والتغيرات المختلفة ، فالمؤسسة التي تمتلك المعلومة يمكنها أن تتفوق على غيرها من المؤسسات ، لأنها تمتلك أهم مورد استراتيجي الذي يمكنها البقاء والاستمرارية في الساحة الاقتصادية،

أصبح لازماً على المؤسسة البحث عن الشيء أو الميزة التي تجعلها في مأمن عن الخروج من المحيط الاقتصادي، فهذا الأخير يجعل المؤسسة بحاجة الى تبنى نظام معلوماتي فعال، تكسيبها الريادة بصفة دائمة ، وبعيدا كل البعد عن أي خطر، لتحقيق الحالة المثلى، و هي الأداء الذي ترغب فيه المؤسسة، وفق منهج متكامل يركز على الجودة في جميع عناصر التي تعمل فيه، بهدف القضاء على التداخل في المهام، و حل المشاكل المؤسسة بكفاءة و فعالية .

و من خلال معالجتنا هذا البحث وهدف معرفة أثر تطور النظام المعلوماتي على الأداء في المؤسسة تم التوصل الى النتائج التالية:

1_ اختبار الفرضيات:

_اختبار الفرضية الأولى: أساليب نظام المعلومات أداة حديثة، بدأت تستخدم مؤخرا في بعض المؤسسات الجزائرية بعد وعى المسيرين بأهميتها.

لقد تم اثبات صحة الفرضية لأنه:

حسب الدراسة النظرية و التطبيقية لاحظنا أن هناك مؤسسات جزائرية أدركت ضرورة استخدام النظام المعلوماتي في ادارتها، نظراً للعوامل البيئة الداخلية و الخارجية التي تواجهها ، وبالتالي نستنتج أنّ المؤسسات الجزائرية

بدأت في استخدامه فعلياً، مثل مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة، و السبب هو الرّغب في معرفة مستواها و موقعها في الساحة الاقتصادية.

و رغم ذلك نجد بعض المؤسسات لا تعطي أهمية كبيرة لنظام المعلومات بسبب نقص المنافسة.

_ اختبار الفرضية الثانية: توفر المورد البشري الفعال، يعد السبب في قدرة المؤسسة على تحقيق الأداء المتفوق، في ظل تبني نظام معلومات فعّال.

تثبت صحة الفرضية الثانية من خلال الدراسة النظرية التي أكدت على أن العنصر البشري، أهم عنصر يدخل ضمن موارد نظام المعلومات، ويساهم في تصميمه و صيانتته.

واستنتجنا من الجانب التطبيقي على ضرورة وجود كفاءات التي تحسن هذه النّظم، فمؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة تواجه نقص في التّخصص المعلوماتي، لذا تحدد مخطط التكويني كل سنة لتدارك النّقص، وبالتالي تحقّق أفضل الأداء.

_ ثانيا: نتائج البحث:

وفقا لدراسة التي قمنا بها قد تم التوصل الى النتائج التالية:

_ وجود رغبة للمؤسسة الجزائرية الى ادخال تكنولوجيا معلومات الى هياكلها ، من خلال برامج استراتيجية الكترونية ، تغير أسلوب المؤسسة من التقليدي الى تقنيات تكنولوجياية معاصرة .

_ ان قبول التّغير من طرف المؤسسة هو في حد ذاته ، تطور و خروج من النطاق المغلق الى الأنظمة المفتوحة .

— رغم ذلك فان بعض المؤسسات الجزائرية لا تولى أهمية للجانب العصري ، و هو الدخول في دوامة التغير التكنولوجي ، وانما تفضل واقعها الروتيني ، و ذلك بسبب نقص المنافسة.

— النظام المعلوماتي هو تقارير تسمح باتخاذ القرارات الصائبة ، و الأداء المتفوق هو نتيجة تلك القرارات المناسبة ، و التي كانت راجعة الى تبني المؤسسة الأنظمة المعلوماتية ، بهدف تحقيق أداء كفاء و فعال ، باستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

— نظام المعلومات أداة لدراسة المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة، لمعرفة نقاط القوة و تدارك الضعف، و اقتناص الفرص و تفادي المخاطر.

— التغذية العكسية هي تطور في حد ذاته، سواء كان التقييم إيجابياً أو سلبياً.

— تبني مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة نظام معلومات منذ 2012 و المسمى بنظم معلومات " Sap " ، الذي يحتوي على نظم فرعية أهمها : نظام معلومات التسويقي، نظام معلومات موارد البشرية... الخ.

— يستخدم «Sap» لتسيير و متابعة و الرقابة على الوظائف و أنشطة المؤسسة تمكنه من تحقيق الأداء الأفضل.

— رغم تواجد النظام المعلوماتي إلا أنه لا يستغل لتقييم الأداء ، لأن التقييم يكون عبارة عن نموذج ورقي لاستبيان المعلومة.

— على المؤسسة تحسين نظام المعلومات بصفة مستمرة و دورية، تسمح بتفوقها على المنافسين عن طريق الحصول على المعلومة المناسبة و بتكلفة أقل.

قائمة المراجع

➤ قائمة المراجع

➤ أولاً: المؤلفات

- 1_ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الاسكندرية، الطبعة 3، 2014.
- 2_ أمينة محمود حسن محمود، نظام معلومات تسويقية، مطبعة الكلية الزراعية، القاهرة، 1995.
- 3_ أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الادارية، مركز الاسكندرية للكتاب، 2009.
- 4_ ابراهيم سلطان: نظم المعلومات الادارية، مدخل النظم، دار الجامعة الاسكندرية، 2005.
- 5_ ثابت عبد الرحمان ادريس، نظم المعلومات الادارية في منظمات معاصرة، دار الجامعة الاسكندرية، 2005.
- 6_ جمال يوسف بدير، اتجاهات الحديثة في ادارة المعرفة والمعلومات، دار الكنوز والمعرفة العلمية، عمان، 2009.
- 7_ خالد القاشي، نظام معلومات التسويقية (مدخل لاتخاذ القرار)، دار اليازوري، عمان، الطبعة العربية، 2014.
- 8_ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشري، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
- 9_ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة 2، 2006.
- 10_ صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الادارية، الطبعة الأولى، دار الحامد عمال، 2006.
- 11_ علي السلمي، إدارة التمييز، نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، دار الغريب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، 2002.
- 12_ عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الخبايي، نظم المعلومات الادارية دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.
- 13_ علاء عبد الرزاق السالي، نظم إدارة المعلومات، المنشورات العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003.
- 14_ د | عماد عبد الوهاب الصباغ، علم المعلومات، دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 15_ د/ عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان مطبوعات جامعة بن عكنون، الطبعة الرابعة، 2006 – 2009.

قائمة المراجع

- 16_د/ عماد الصباغ: مدخل لتحليل وتصميم نظم المعلومات الاعمال، الدار العلمية والدولية ودار الثقافة لنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2000.
- 17_ ميكوليود رايموند ، نظم المعلومات الإدارية، دار المريخ، عمان، الطبعة الأولى، 1990.
- 18_د/ منال محمد الكريدي، د/ جلال إبراهيم العيد، مقدمة في نظم المعلومات الادارية، دار الجامعة لطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية.
- 19_مدحت أبو النصر، الأداء الاداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة 1، القاهرة.
- 20_د/ محمد سعيد خيشبة، نظم المعلومات مفاهيم وتكنولوجيا، دار الكتب القومية، 1990
- 21_نعيم ابراهيم الظاهر، النظم الادارية، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009،
- 22_لورانس أوتل، كينث ماثير، ترجمة عبد الحكم أحمد الحرامي: كتاب كامبرج في الادارة العامة منظمات الحوكمة والأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 1، القاهرة، 2013.

➤ ثانيا: الأطروحات و المذكرات

- 1_فاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 2007.
- 2_بن يمينة أمينة: دور نظام المعلومات المحاسبي في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة مستغانم، علوم التسيير، 2011-2012.
- 3_وفاء مسعودي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، أثر نظام المعلومات الادارية في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص نظام معلومات ومراقبة التسيير ،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012_2013.

➤ ثالثا: المؤتمرات و المقالات.

- 1_ناتاشا عيسى، نشر مقالة عن تكنولوجيا المعلومات، 02:34 ساعة، في 06 ماي 2014.
- 2_هدى بن محمد، د/ عبد النور موساوي، دراسة مقدمة إلى المؤتمر لكلية الأعمال أثر استخدام نظم معلومات على أداء المؤسسات الاقتصادية، بجامعة الأردن، 2009.
- 3_زياد فيصل العزام، دراسة دور شبكات نظم المعلومات ودعم الادارة العليا في تحسين وتطوير الأداء في وزارة المالية في الأردن، جامعة اليرموك، 2004.

قائمة المراجع

➤ رابعا: المواقع الالكترونية.

➤ المواقع الالكترونية للمؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة: www.group-matidji.com

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	المؤسسة كنظام مفتوح	1
9	نظام معالجة المعلومات	2
9	خصائص المعلومات	3
14	نموذج لأهم الموارد والأنشطة نظام المعلومات.	4
18	المستويات الادارية وأنواع القرارات والحاجة المعلوماتية	5
22	مراحل تخطيط وتطوير نظم المعلومات	6
30	نموذج عن استخدام نظام المعلومات	7
32	مستويات لتقييم الأداء في المؤسسة	8
36	سمات المؤسسة المتفوقة	9
39	قيمة معلومات في المؤسسة	10
49	الهيكل التنظيمي لمجمع متيجي	11
56	مجمع متيجي كنظام مفتوح وتدفعات المعلومات	12
58	الحصة السوقية لمجمع متيجي.	13
61	نموذج لتصميم نظام معلومات التسويقي.	14
62	نموذج لتصميم نظام معلومات موارد البشرية.	15
65	تقييم الأداء المؤسسي للمجمع	16

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32	مستويات تقييم أداء	1
57	نقاط القوة ونقاط الضعف لمجمع متيجي.	2
58	الفرص و التهديدات للمطاحن الكبرى للظهرة	3
59	أهم المنافسين للمطاحن الكبرى للظهرة	4

فهرس المحتويات

I	اهداء.....
II	كلمة شكر.....
III	خطة البحث.....
01	المقدمة العامة.....
05	الفصل الأول: التأطير النظري لنظام المعلومات وأثره على الأداء في المؤسسة.....
06	تمهيد.....
07	المبحث الأول: مفاهيم عام لنظام المعلومات.....
07	المطلب الأول : عموميات حول نظام المعلومات.....
07	الفرع الأول: مفهوم النظام ومكوناته.....
09	الفرع الثاني: ماهية المعلومة.....
11	الفرع الثالث: تكنولوجيا المعلومات.....
12	الفرع الرابع: نظام المعلومات وموارده.....
15	المطلب الثاني: دواعي استعمال نظام المعلومات.....
15	الفرع الأول: خصائص نظام المعلومات.....
16	الفرع الثاني: نشاطات واجراءات نظام المعلومات.....
17	الفرع الثالث: مبررات الحاجة الى نظام المعلومات.....
17	الفرع الرابع: أنواع الرئيسية لنظام المعلومات.....
20	المطلب الثالث: طرق بناء نظام المعلومات ورقابتها.....
20	الفرع الأول: مصادر تصميم نظام المعلومات.....
22	الفرع الثاني: تطور وبناء نظام المعلومات.....
23	الفرع الثالث: تشغيل وصيانة وإدارة نظام المعلومات.....
24	الفرع الرابع: الرقابة على النظم المعلوماتية.....
25	المبحث الثاني: أثر نظام المعلومات على أداء المؤسسة.....
25	المطلب الأول: عموميات حول الأداء.....

فهرس المحتويات

25	الفرع الأول: مفهوم الأداء.....
29	الفرع الثاني: أبعاد الأداء.....
30	الفرع الثالث: تصنيف الأداء.....
31	الفرع الرابع: ادارة الأداء وأهميتها.....
32	المطلب الثاني: تقييم الأداء.....
32	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء.....
33	الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء.....
35	الفرع الثالث: مؤشرات تقييم الأداء في المؤسسة.....
35	الفرع الرابع: الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء.....
36	المطلب الثالث: مساهمة نظام المعلومات في تحقيق الأداء للمؤسسة.....
36	الفرع الأول: متطلبات الرئيسية لإدارة الأداء المتفوق في المؤسسة.....
37	الفرع الثاني: علاقة نظام المعلومات بمحيط المؤسسة.....
38	الفرع الثالث: دور نظام المعلوماتي في خلق القيمة للمؤسسة.....
49	الفرع الرابع: أثر الأنظمة المعلوماتية على الأداء في المؤسسة.....
42	خلاصة.....
43	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة.....
44	تمهيد.....
45	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة.....
45	المطلب الأول: عموميات حول مؤسسة المطاحن الكبرى.....
45	الفرع الأول: لمحة تاريخية عن مجمع متيجي.....
46	الفرع الثاني: التعريف بمجمع متيجي.....
48	الفرع الثالث: الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة.....
49	المطلب الثاني: اليات التنظيم الداخلي لمجمع GMD.....
49	الفرع الأول: هيكل التنظيمي لمؤسسة GMD.....

فهرس المحتويات

54	الفرع الثاني: الاتصال الداخلي في مؤسسة GMD
54	الفرع الثالث: وسائل الاتصال في مؤسسة GMD
55	المطلب الثالث: البيئة المحيطة بالمؤسسة.....
55	الفرع الأول: المؤسسة كنظام.....
57	الفرع الثاني: محيط المؤسسة.....
57	الفرع الثالث: تحليل المنافسة.....
59	المبحث الثاني: تشخيص عام لنظام المعلومات و الأداء المؤسسي في مجمع متيجي...
59	المطلب الأول: دراسة نظام المعلومات لمجمع متيجي.....
59	الفرع الأول: نظم المعلومات في المؤسسة قبل استخدام نظم «Sap».....
60	الفرع الثاني: نظم المعلومات " Sap" في مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة.....
61	الفرع الثالث: أهم النظم المعلوماتية المستعملة.....
64	المطلب الثاني: دراسة الأداء المؤسسي لمجمع متيجي.....
64	الفرع الأول: ادارة الأداء في المطاحن الكبرى لظهرة.....
64	الفرع الثاني: تقييم الأداء لمجمع متيجي.....
66	الفرع الثالث: مخطط التكويني لمجمع متيجي.....
67	الفرع الرابع: أثر نظام المعلومات على أداء مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة.....
69	خلاصة.....
71	لخاتمة العامة.....
	قائمة المراجع.....
	قائمة الاشكال.....
	قائمة الجداول.....
	الملاحق.....
	فهرس المحتويات.....

