



جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : علوم التسيير التخصص : تسيير استراتيجي

النظام المعلوماتي الإداري و دوره في كفاءة و استراتيجية المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة بمؤسسة محاجر الغرب - سيدي لخضر -

مقدمة من طرف الطالب(ة) :

مهذوف حنان

أعضاء اللجنة المناقشة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة.
رئيسا	معارفية الطيب	أستاذ محاضر ب	جامعة مستغانم.
مقررا	ميخالدي يحي	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم.
مناقشا	موزاوي عبد القادر	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم.

السنة الجامعية: 2019/2018.



جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : علوم التسيير التخصص : تسيير استراتيجي

النظام المعلوماتي الإداري و دوره في كفاءة و استراتيجية المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة بمؤسسة محاجر الغرب - سيدي لخضر -

تحت إشراف:

مقدمة من طرف الطالب(ة):

- د/ ميخالدي يحي

- مهديف حنان

السنة الجامعية: 2018/2019.

الإهداء

إلى من خلقني فهو يهديني...و الذي هو يطعمني...و يسقيني...و إذا مرضت فهو يشفيني الله جل جلاله.
من بهم نهج النبي و شرعه يتجدد أئمتي و سادتي و أولياء أمري في دنياي...مجد و اله بيته الطيبين الطاهرين.
إلى ست الحبايب التي أرضعتني مع الحنان حب المثل و توظيفه في مناسبات مُمَائِلة إلى الغالية التي كانت نعم
السند في مسيرة الحياة و درب الكفاح ...أمي.
إلى الذي ساندني بثقة غير متناهية إلى من كان شمعة لتضيء طريقي إلى شلال الدفء و مناذ الأمان...أبي.
إلى زهرات القلب و شذى الفؤاد، إلى أخواتي جوهر و بناتها رؤية و ملاك، و هوارية و ابنها نزار، و إخوتي: أحمد
وابنته سندس، عبد القادر و زوجته سميرة و كتكوتتهم الجديدة حياة، و سليمان.
الذين من أجلهم أحيا و لولاهم ما كنت دخلت معترك الحياة بكل هذا العزم و الإقدام لأكون أمامهم ناجحة في
الحياة.

إلى من عمل معي بكد بغية إتمام هذا العمل الحبيبة عربية و خالتي فاطمة.
إلى الأخوات اللواتي لم تلدهن أمي... إلى من تحلُّوا بالإخاء و تميزوا بالوفاء و العطاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى
من معهم سعدت و برفقتهم في دروب الحياة الحلوة و الحزينة سرت، إلى من كانوا معي على طريق النجاح و الخير
إلى من عرفت كيف أجدهم و علموني أن لا أضيعهم صديقاتي
إلى الأستاذ المشرف الذي قدم لنا الاهتمام والعناية إلى أن بلغ هذا البحث تمامه.

شكر و تقدير

الحمد لله الذي وهبنا لهذا و ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.

لك من كل الثناء و التقدير...بعدد قطرات المطر والوان الزهر و شذى العطر على جهودك الثمينة و القيمة...أستاذ المحترم (ميخالدي يحي) الذي قدم لنا الكثير من الاهتمام و العناية إلى أن بلغ هذا البحث تمامه. إلى كل الشرفاء و النبلاء في هذه الجامعة(جامعة عبد الحميد ابن باديس)، هؤلاء الذين يدفعون حياتهم عربونا في مذبح الحرية من أجل أن يحيا الآخرون.

إلى كل من يئن في ظلام الليل من أجل أن يعيش غيره سعيدا في وضح النهار.

إليكم جميعا أهدي هذا العمل الذي أرجو أن ينال إعجابك يا أستاذي المحترم و لكل من وضعه على يديه (القارئ) لأن بك و من أجلك يوقظ العمل أقلامهم من أسرتها ليفتح أمامك عصارة عقولهم و زيد فكرهم و لك فيها بعد الحكم و التقرير.

العنوان	الصفحة
الإهداء.	
الشكر.	
الفهرس.	
قائمة الجداول.	
قائمة الأشكال.	
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: النظام المعلوماتي - مفاهيم و مبادئ أساسية .	
تمهيد	02
المبحث الأول: النظام و المعلومة – مفاهيم و مبادئ أساسية	03
1- المطلب الأول: النظام و مكوناته	03
أولاً: تعريف النظام.	03
ثانياً: مكونات النظام.	04
2- المطلب الثاني: المعلومات. خصائصها و مصادرها	06
أولاً: المعلومة و خصائصها.	06
ثانياً: مصادر المعلومة.	08
ثالثاً: أمن المعلومة.	10
المبحث الثاني: نظام المعلومات و أنواعه.	11
1- المطلب الأول: ماهية النظام المعلوماتي.	11
أولاً: تعريف نظام المعلوماتي.	11
ثانياً: مكونات نظام المعلومات و وظائفه .	11
ثالثاً: أهداف نظام المعلومات.	14

15	2- المطلب الثاني : أنواع نظم المعلومات.
15	أولا : نظام المعلومات الخاص بالاستغلال.
16	ثانيا : نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية.
16	ثالثا : نظم المعلومات الإدارية.
17	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : النظام المعلوماتي الإداري و دوره في كفاءة استراتيجية المؤسسة.
19	تمهيد
20	المبحث الأول: مدخل لدراسة الإدارة
20	1- المطلب الأول : نشأة الإدارة و تطورها
20	أولا : نشأة الإدارة و جذورها.
22	ثانيا : تعريف الإدارة و أهميتها.
23	ثالثا : المبادئ الإدارية.
23	رابعا : وظائف الإدارة و أهدافها.
25	2- المطلب الثاني: النظام المعلوماتي الإداري
25	أولا : تعريف النظام المعلوماتي الإداري و أهميته.
27	ثانيا : خصائص النظام المعلوماتي الإداري و التحديات التي تواجهه.
28	ثالثا : فوائد النظام المعلوماتي الإداري.
29	رابعا : وظائف النظام المعلوماتي الإداري.
30	خامسا : التأثيرات السلبية لاستخدام نظام المعلومات الإدارية.
31	المبحث الثاني : الكفاءة و الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.
31	1- المطلب الأول : الكفاءة.
31	أولا : مفهوم الكفاءة.

33 ثانيا : أنواع الكفاءة.
34 ثالثا : أبعاد و مستويات الكفاءة.
35 رابعا : دور النظام المعلوماتي الإداري بالنسبة للكفاءة.
36 2- المطلب الثاني : ماهية الاستراتيجية.
36 أولا : تعريف و أهمية الاستراتيجية.
37 ثانيا : أنواع و تنفيذ الاستراتيجية.
38 ثالثا : مستويات و أهداف الاستراتيجية.
39 رابعا : العلاقة بين نظام المعلومات الإداري و الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.
40 خلاصة الفصل.
 الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة محاجر الغرب بسيدي لخضر.
42 تمهيد.
43 المبحث الأول: تقديم مؤسسة محاجر الغرب.
43 1- المطلب الأول: نشأة المؤسسة.
45 2- المطلب الثاني: أهداف المؤسسة.
47 المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.
47 1- المطلب الأول: تخطيط القوى العاملة للمؤسسة.
47 2- المطلب الثاني: التخطيط المالي للمؤسسة.
48 3- المطلب الثالث: علاقة المؤسسة مع الهيئات الخارجية.
49 المبحث الثالث: حقيقة تسيير الكفاءات بالمؤسسات محاجر الغرب.
49 1- المطلب الأول: تحديد الاحتياجات من الكفاءات.
54 2- المطلب الثاني: تفعيل و تنشيط الكفاءات بالمحاجر.
61 خلاصة الفصل.

63..... خاتمة عامة.

66..... قائمة المصادر و المراجع.

قائمة الملاحق.

المستخلص.

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الجدول
31	تشخيص يعرض عيوب نظم المعلومات و الحلول المناسبة	1-2
59	أنواع المحفزات المقدمة للعمال بمؤسسة محاجر الغرب	2-3

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الشكل
05	مكونات النظام.	1-1
06	المعلومات الناتجة عن البيانات.	2-1
12	حركة العمال في نظام المعلومات.	3-1
16	النظم الفرعية لنظام المعلومات الإدارية.	4-1
26	نموذج علم نظام المعلومات الإدارية.	5-2
33	بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة.	6-2
35	مستويات الكفاءة.	7-2
38	مقومات التنفيذ الفعال للاستراتيجية.	8-2
46	الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	9-3
49	مخطط يمثل علاقات المؤسسة مع الهيئات	10-3

مقدمة

تعرف المجتمعات الحديثة تطورات سريعة و مستمرة في شتى المجالات ، و بقدر ما تسارعت وتيرة هذه التطورات ازدادت أساليب الاتصال و النقل المعلومة بتزايد المنافسة بين المؤسسات أصبحت مجبرة على صنع قرارات فعالة حيث تتمكن من الاستمرار ، و هذا يتطلب توفير معلومات دقيقة و مناسبة تزيد من فعاليتها ، و بالتالي فعالية المؤسسة .

و مما لا شك فيه أن كثير هذه المعلومات و البيانات مما ينفع بالمؤسسة الى ضرورة تبني نظم المعلومات قادرة على تنظيم ، و تطبيق و تزييف هذه المعلومات و ضمان سهولة استخدامها تداولها بين مختلف المستويات الإدارية .

إن نظام المعلومات يعد من الاتجاهات المعاصرة التي يمكن أن توفر المعلومات بدقة في الوقت المناسب لمستويات المنظمة كافة ، و أصبح اليوم من المواد المهمة جدا في المنظمات و ربما من أهم الموجودات المنظمة و على هذا الأساس فان نظام المعلومات يعد جزءا أساسيا و متمما للمنظمات المعاصرة كلها إذا انه يؤدي دورا حيويا في دعم وظائف المنظمة المختلفة .

ان نجاح المنظمة يتوقف على مدى دورها في كفاءة و استراتيجية المؤسسة الاقتصادية و المعلومة هي الحجر الأساسي التي تركز عليها الكفاءة و الاستراتيجية في مختلف المستويات الإدارية . و هذا ما يعزز أهمية نظام لمعلوماتي الإداري في المؤسسة الذي يأتي من التحدي الأعظم الذي يطرحه عصرنا الحالي بثورته التكنولوجية الهائلة التي تركت بصماتها على مرافق حياتها المختلفة قد خلقت الحاجة الملحة الى نظام المعلومات الإدارية لمواجهة تلك التطورات و معالجة التأثيرات التي أفرزتها .

اشكالية الدراسة :

و انطلاقا مما سبق يمكننا التطرق إلى الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن للنظام المعلوماتي الإداري أن يؤثر في كفاءة و استراتيجية المؤسسة الاقتصادية؟

قصد الإحاطة بجميع المعلومات التي تمكننا من الإجابة على هذه الإشكالية طرحنا الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بالنظام المعلوماتي و ما هو دوره ؟
- 2- كيف يؤثر نظام المعلومات الإدارية على كفاءة المؤسسة ؟
- 3- كيف يسمح النظام المعلوماتي الإداري بتحقيق تغيير إيجابي على كفاءة مؤسسة محاجر الغرب؟
- 4- ما هو واقع الكفاءات بالنسبة لمؤسسة محاجر الغرب و ما مدى دور الاستراتيجية بالنسبة

للنظام؟

فرضيات الدراسة :

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية نقترح الفرضية الرئيسية التالية:

يؤثر النظام المعلوماتي الإداري على الكفاءة و الاستراتيجية تأثيرا إيجابيا على المؤسسة الاقتصادية.

و لتقديم الإجابات اللازمة على الأسئلة المطروحة يمكن الاستعانة بالفرضيات التالية:

1- يسمح النظام المعلوماتي الإداري بتحقيق التوازن في إمداد المستفيدين بالمعلومات لتحقيق أهدافها في المؤسسة، كما يرفع كفاءتها و استراتيجياتها.

2- توضيح تأثير لنظام المعلومات في الإدارة بالنسبة للمنظمة من خلال تحليل العلاقة و الأثر بين متغيرين هما نظام المعلومات و الإدارة.

3- صياغة استراتيجية النظام التي تعد جزء من الاستراتيجية العامة، مكمل لها و محقق لأهدافها بتحديد رؤية و رسالة النظام.

4- تساهم الكفاءة في النظام بتحسين أداء المؤسسة و اتخاذ القرارات اللازمة.

مبررات اختيار الموضوع:

ما دفعنا لاختيار هذا الموضوع هو الأساليب التالية:

- يعتبر النظام المعلوماتي أكثر المواضيع التي بلغت اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة.
- الشعور بالرغبة و الاطلاع و الاستفادة و اكتساب بعض المعلومات من خلال الدراسة.
- محاولة تشخيص واقع اهتمام المؤسسة الاقتصادية لموضوع النظام المعلوماتي الإداري. و دوره بالنسبة للكفاءة و الاستراتيجية.

أهداف البحث:

من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- توضيح التأثير الذي يمكن أن يلعبه نظام المعلومات الإدارية في الكفاءة و استراتيجية المؤسسة.
- تشخيص واقع المعلومات الإدارية في المؤسسة و مدى تأثيره بالنسبة للكفاءة و الاستراتيجية.
- دراسة أثر النظام المعلوماتي الإداري على الكفاءة و الاستراتيجية في مؤسسة محاجر الغرب.

- محاولة ربط الدراسة بواقع المؤسسة الاقتصادية (محاجر الغرب).
- التوصل إلى العديد من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة للمؤسسة.

أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهمية من الاعتبارات التالية:

- تتجسد أهمية البحث في إطار اهتمام بحثي للتعامل مع مفهوم النظام المعلوماتي الإداري ودوره في كفاءة و استراتيجية المؤسسة الاقتصادية.
- دراسة النظام المعلوماتي الإداري في إحدى المؤسسات الاقتصادية التي تحتل موقع مهما.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على الموظفين في مؤسسة محاجر الغرب بسيدي لخضر.
- الحد الزمني: تمت الدراسة خلال فترة التريص التي دامت 30 يوما على مستوى المؤسسة الاقتصادية ببلدية سيدي لخضر مؤسسة محاجر الغرب.

منهج الدراسة :

للإجابة على إشكالية الدراسة و تساؤلاتها من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي في جمع البيانات بالظاهرة، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي الذي يهدف إلى جمع الحقائق و البيانات و تصميمها.

أدوات الدراسة:

لتحقيق منهجية الدراسة تم استخدام الأدوات و المصادر التالية:

- المسح المكتبي بالاطلاع على مجموعة الكتب و الرسائل الجامعية و المجلات و المذكرات التي لها علاقة بجوانب الموضوع في الجانب النظري.
- أما الجانب التطبيقي قمنا بالدراسة الميدانية بالمؤسسة الاقتصادية محاجر الغرب بسيدي لخضر مستغانم.

تقسيمات البحث:

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين في الجانب النظري، و فصل في الجانب التطبيقي.

الفصل الأول: إذ وضحت في المبحث الأول ماهية النظام و المعلومة. أما المبحث الثاني: نظام المعلومات وأنواعه.

الفصل الثاني: وزعت الفصل على مبحثين، المبحث الأول: مدخل للنظام المعلوماتي الإداري. أما المبحث الثاني: الكفاءة و الاستراتيجية.

الفصل الثالث: تعلق بدراسة واقع النظام المعلوماتي الإداري و تسيير الكفاءات بمؤسسة محاجر الغرب بسيدي لخضر. تناولنا في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة، ميدان المؤسسة. أما المبحث الثاني: واقع النظام لتسيير الكفاءات و الاستراتيجيات في مؤسسة محاجر الغرب بسيدي لخضر.

و ختمنا هذه الدراسة بخاتمة عامة سنعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول: النظام المعلوماتي.

المبحث الأول: ماهية النظام المعلوماتي.

المبحث الثاني: النظام المعلومات و أنواعه.

تمهيد.

إن هدف كل مؤسسة هو الوصول إلى غايتها و تحقيق أهدافها، هذا ما يتطلب منها وضع نظام فعال يساعد في ذلك، إضافة إلى ذلك لابد و أن تتوفر على عامل من عوامل الإنتاج المكتملة أن تتميز بالصدق والدقة و الملائمة والسهولة و الوضوح، و عليه فإن المعلومة تعتبر عامل حتمي و ضروري لحياة المؤسسة.

و سنتطرق في هذا الفصل إلى النظام المعلوماتي و الذي يعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة ولهذا قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: النظام و المعلومة – مفاهيم و مبادئ عامة.
- المبحث الثاني: نظام المعلومات و أنواعه.

المبحث الأول: النظام و المعلومة – مفاهيم و مبادئ عامة .

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم النظام و كذا مصدر و خصائص المعلومة التي نحتاجها لبناء نظام معلوماتي.

المطلب الأول: النظام و مكوناته.

أولاً : تعريف النظام:

يعرف النظام على أنه: " عبارة عن مجموعة مترابطة و متجانسة من الموارد و العناصر (الأفراد، التجهيزات...) التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل إطار معين و تعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق الهدف"¹.

و يعرف إضافة إلى ذلك ما يلي:

النظام هو مجموعة من الأجزاء التي ترتبط بعضها مع البيئة المحيطة و هذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة من أجل تحقيق أهداف النظام.² هو إطار متكامل له هدف واحد أو أكثر من هدف، و هو يقوم بالتنسيق فيما بين الموارد المطلوبة لتحويل المدخلات إلى مخرجات و الموارد قد تكون خامات أو آلات أو طاقة و ذلك بالاعتماد على نوع النظام.³

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن النظام هو عبارة عن:

- مجموعة من العناصر التي تتفاعل لتحقيق هدف مشترك.

إضافة إلى ذلك نجد أن النظام:

- يقوم بشيء معين (نشاط، وظيفة...).
- يتطور عبر الزمن.
- يتعامل مع المحيط.
- يهدف إلى تحقيق شيء محدد و معين.

¹ - د. أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، ط96، ص13.

² - د. كمال الدين مصطفى الدهراوي، د. سمير كامل محمد، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية الجديدة، ط2002، ص04.

³ - د. ثناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، ط2002، ص09.

ثانيا : مكونات النظام.

يتكون أي نظام من مجموعة من العناصر المترابطة و المتناسقة و المتمثلة في:

- المدخلات: تتمثل في موارد النظام و التي تحدد بناء على الأهداف التي يسعى هذا النظام إلى تحقيقها.
- التشغيل: و هنا نقوم بعملية تحويل الموارد المتاحة.
- المخرجات: و هي النتيجة النهائية المتحصل عليها من تحويل الموارد.

يشرحها د. كمال الدين الدهراوي، و د. سمير كامل محمد (ص 05، 07) كما يلي:

1- المدخلات: تمثل القوة الدافعة و الوقود اللازمة لتشغيل النظام و قد تكون هذه المدخلات ممثلة في مواد أولية، عمالة، رأس المال، معلومات أو أي شيء يحصل عليه النظام من البيئة المحيطة أو من نظم أخرى، كما يمكن أن نبين أنواع المدخلات في:

المدخلات المنتظمة: هي المدخلات الدائمة التي يستلمها النظام من مصدر معين و بطريقة منتظمة كالتيبؤات للمبيعات التي يستلمها قسم الإنتاج بانتظام من قسم المبيعات لبناء خطة إنتاجية.

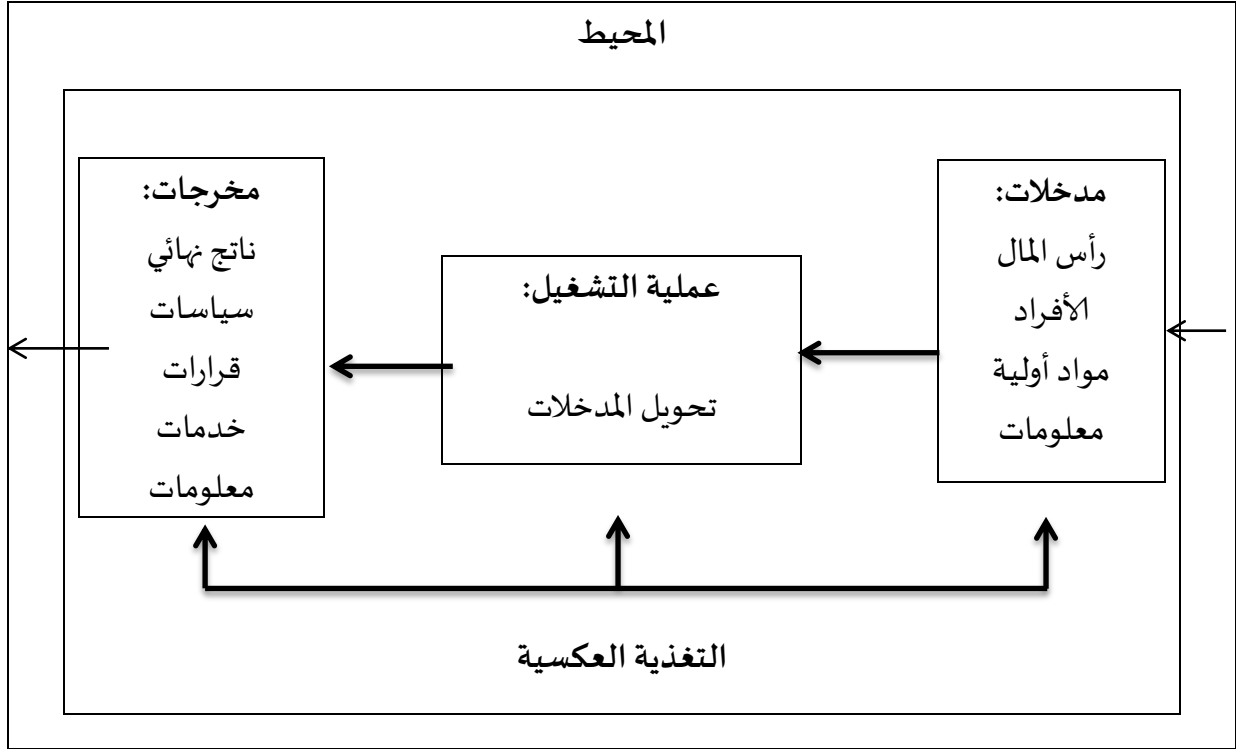
المدخلات العشوائية (المحتملة): هي مدخلات غير منتظمة حيث يختار النظام واحد فقط من عديد من البدائل المتاحة له من البيئة الخارجية كما أنه يختلف عن المدخلات المنتظمة في أنه لا يؤثر على عمليات النظام بقدر ما يؤثر في الكيفية أو الكفاءة التي ينجز بها النظام عملياته.

مدخلات التغذية العكسية: هي مدخلات تأتي من النظام ذاته في صورة معلومات ناتجة عن الأداء السابق للنظام و التي تستخدم هذه المدخلات في ضبط حركة النظام و ضمان سيره في الطريق الصحيحة و المخطط له.

2- التشغيل: يقصد به العملية التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات و تتطلب عملية التشغيل تضافر و تعاون عناصر النظام جميعها، إذ يعتبر التشغيل تفاعل كل العوامل داخل كعوامل الإنتاج في المؤسسة في صورة نشاط و ينتج عنه عملية تحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة.

3- المخرجات: و تتمثل فيما تقدمه المؤسسة من إنتاج نهائي في شكل سياسات قرارات، أو سلوكيات تصدر عن النظام كنتاج نهائي أو وسيط، خدمة للمستهلك أو معلومات توجه إلى البيئة المحيطة و يمكن تلخيص ذلك في الشكل (1-1).

الشكل: (1-1): مكونات النظام



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: المعلومات، خصائصها و مصادرها.

أولا : المعلومة و خصائصها:

1- تعريف المعلومة:

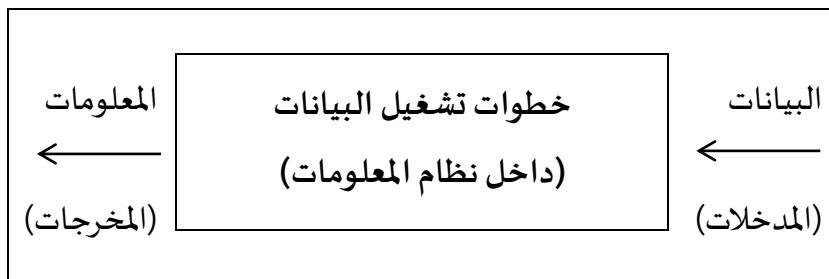
يعرفها د. أحمد حسين علي أحمد (ص، 25) كما يلي: هي عبارة عن بيانات تم تشغيلها بطريقة معينة أدت إلى الحصول على نتائج ذات معنى مفيد لمستخدميها.

و تعرف أيضا بأنها بيانات تم تجهيزها و معالجتها و لها معنى و قيمة لمستقبلها و مستخدميها و بها قيمة حقيقية أو متوقعة في العمليات الجارية أو المستقبلية لاتخاذ القرارات و هي مورد من موارد المؤسسة يمكن إدارته¹.

هكذا يمكن تلخيص المعلومات بأنها:

- عبارة عن بيانات تم تشغيلها و تحويلها لتصبح لها قيمة و فائدة كما هي واضحة في الشكل (2-1).
 - هي منبع لكل القرارات و عامل للإنتاج مكمل ضروري و حتي لحياة المنظمة.
 - عبارة عن موارد يمكن إعادة استخدامها بمعنى لا تفقد قيمتها بل تكتسب هذه المعلومات قيمة أكثر من خلال عملية استخدامها و إعادة استخدامها للإضافة إلى ما هو موجود أو للتصحيح.
- كما تعتبر المعلومات عامل أساسي لحل مشكل ما و ذلك باختيار البديل، و نشير إلى أن المعلومة تنقل و تجمع باستخدام وسائل متعددة و متطورة منها: الهاتف، الفاكس، الأنترنت، إضافة إلى البريد الذي بقي محافظا على مكانته رغم التطور التكنولوجي.

الشكل (2-1): المعلومات الناتجة عن البيانات.



المصدر: د. كمال الدين مصطفى الدهراوي، المرجع السابق، ص16.

د. سمير كامل محمد.

¹ - د. كمال الدين مصطفى الدهراوي، د. كامل محمد، المرجع السابق، ص25.

2- خصائص المعلومة: تتوفر في المعلومة الخصائص التالية:¹

- **الملائمة:** بمعنى أن تتلائم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله، و حتى تكون المعلومات ملائمة فإنها يجب أن تؤدي بالمستخدم إلى اتخاذ قرار أقل خطأ و أكثر نفعاً في الوقت نفسه.
- **الصحة:** يجب أن يتم تجميع و تسجيل البيانات و معالجتها بشكل صحيح و بالتالي يجب أن تكون المدخلات و المعالجة و المخرجات خالية من الأخطاء.
- **الدقة:** و تعني أن تصور المعلومات الواقع الحقيقي المراد التقرير عنه.
- **الكمال:** لا يجب فقط تجميع و تسجيل البيانات بشكل صحيح و إنما يجب أن تكون هذه المعلومات تعطي كافة جوانب المشكلة الهامة، المراد أن يتخذ بشأنها قرار كما يجب أن تكون في شكلها النهائي بمعنى لا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعض العمليات التشغيلية الإضافية حتى يحصل على المعلومات المطلوبة.
- **الوقتية:** بمعنى تقديم المعلومات وقت الحاجة إليها فعلاً في اتخاذ قرار معين بمعنى توفيرها في الوقت المناسب حتى تكون مفيدة و مؤثرة.
- **الحماية:** عدم وصول المعلومات إلا إلى الجهات التي تملك الصلاحية في الحصول على تلك المعلومات.
- **الاقتصادية:** بمعنى قياس حجم الموارد اللازم تخصيصها من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة.
- **الكفاية:** حجم الموارد اللازمة لإنتاج وحدة واحدة من المعلومات.
- **قابلية الاستخدام:** يجب إنتاج المعلومات و تقديمها بالشكل الذي يمكن المستخدم من فهمها بسهولة واستخدامها بسرعة.
- **السهولة الوضوح:**² بمعنى أن تكون المعلومة واضحة و مفهومة لمستخدمها فلا يجب أن تتضمن المعلومات أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات أو تعبيرات رياضية و معادلات غير معروفة و لا يستطيع مستخدم هذه المعلومات أن يفهمها فالمعلومات الغامضة غير معروفة و لا يستطيع مستخدم هذه المعلومات أن يفهمها فالمعلومات الغامضة غير المفهومة لن تكون لها أي قيمة حتى و لو كانت ملائمة و تم تقديمها في وقت المناسب.

¹ - د. عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل و تصميم نظم المعلومات المحاسبية، دار الثقافة، ط2004، ص26.

² - د. أحمد حسين علي حسين، المرجع السابق، ص26.

3- قيمة المعلومة:

كما أوضحها د. عبد الرزاق محمد قاسم يتمثل دور المعلومة في التقليل من حالة عدم اليقين عند المستفيد و بالتالي فهي يفترض أنها تجعله قادرا على اتخاذ قرار أقل ضررا أو أكثر نفعاً أي أنها سوف تؤدي إلى زيادة الأرباح أو تقليل الخسائر الناجم عن عملية اتخاذ القرار، يوجد في أدبيات نظريات القرارات طريقة لقياس منفعة المعلومات تتمثل في الزيادة في الربح المتوقع، و المقصود بالربح هنا هو الفائدة (المنفعة) الناجمة عن القرار نتيجة توفر المعلومات، الزيادة الاضافية في الربح تمثل قيمة المعلومات التي أنتجت هذه الزيادة، و تقاس عادة الأرباح (أو المنافع) الناتجة عن القرار بوحدات نقدية.

و لكن السؤال الذي يتدبر إلى الذهن هو، كيف نستطيع قياس قيمة المعلومات بشكل كمي؟

بالنسبة للقياس الكمي لقيمة المعلومات، يتم التمييز بين حالة التأكد التام و حالة عدم التأكد، ففي حالة التأكد التام أي عند توفر معلومات تامة، فتقاس قيمة المعلومات من خلال المقارنة بين منفع المعلومات وتكاليف الحصول على تلك المعلومات و ذلك لأن المعلومات التامة تسمح بأن يتم اتخاذ القرار الأمثل في كل مرد تنشأ فيها حاجة لاتخاذ القرار.

اما في حالة عدم التأكد التام، أي عدم توفر معلومات تامة، فإن دور المعلومات هو التقليل من حالة عدم التأكد، و بالتالي يجب أخذ درجة المخاطرة بعين الاعتبار عند حساب قيمة المعلومات و تتمثل درجة المخاطرة بالمنافع الناجمة عن البديل مضروبا باحتمال تحقق هذا البديل.

ثانيا : مصادر المعلومات:

يمكن تبويب مصادر المعلومات إلى مجموعتين أساسيتين¹:

- المصادر الداخلية للمعلومة.
- المصادر الخارجية للمعلومة.

1- المصادر الداخلية للمعلومة: و هي مصادر نتحصل من خلالها على معلومات أولية و أخرى ثانوية:

أ- مصادر المعلومات الأولية: عبارة عن معلومات مقدمة للمرة الأولى لمجموعة معينة أو لفرد معين، و يمكن للمؤسسة أن تجمع المعلومات بنفسها أو تستأجر مكتب استشارات باعتبار هذه المعلومات أولية، كما قد يكون ما قد جمعه أحد الأفراد لأول مرة مماثل لما قد جمعه المؤسسة في وقت مضى، و يتم جمع هذه المعلومات من المصادر التالية:

¹ - مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس المالية، نظام المعلومات المحاسبي و اتخاذ القرار، جامعة مستغانم دفعة 2002، ص 08.

الملاحظة: حيث يمكن الحصول على أجوبة جزئية لمشكلة معينة عن طريق ملاحظات الأحداث المرتبطة بها، ويتم معالجة البيانات المجمعة بهذه الطريقة للحصول على معلومات في المشكلة.

التجربة: في بعض الحالات قد يكون من المناسب إدخال مصادر معلومات الأفراد الآلات و المعدات في تجربة تخضع للحكم، و بهذه الطريقة يمكن فرض التحكم أكثر في المصادر بالتحكم في المتغيرات للتعرف من خلال على مشكلة معينة.

المسح: يعتبر المسح أحد الطرق الشائعة لتجميع المعلومات الأولية، و هذه الطريقة تمكن من الوصول إلى عدد كبير من مصادر المعلومات مع معرفة أن المسح الجيد يحتاج إلى تخطيط جيد.

التقدير الشخصي: تحصب على التقدير الشخصي من الخبراء داخل المؤسسة مثل: رؤساء الإدارات أو من خارجها من المستشارين.

ب- المعلومات الثانوية: و هي معلومات تم تجمعها و تخزينها في أماكن أو مكان قابلة للوصول، و غالبا ما تحتاج المؤسسة لهذا النوع من المعلومات التي تخص المشاكل التي تواجهها.

2- المصادر الخارجية للمعلومات: من الطبيعي أن نجد ملفات ضخمة متعلقة بالحكومة و الأجهزة المختلفة التي يمكن الرجوع إليها للحصول على المعلومات من مكان الاستهلاك و الانتاج، حيث يمكن أن نشير إلى مصادر المعلومات الخارجية شائعة الاستخدام و هي

أ- المصادر الحكومية: تصدر الإدارات الحكومية على فترات دورية إحصائية و معلومات عن بعض أنواع النشاطات الهامة و التي يمكن للمشروعات أن تستفيد منها، و تعتمد هذه المعلومات في إصدار القرارات و رسم السياسات.

ب- المصادر الأهلية: هذه المعلومات لا بد من دراستها بدقة ثم تحديد أهميتها و تقييمها قبل استخدامها، و من مصادر المعلومات الأهلية لدينا الغرقة التجارية، و التي تعتبر مصادرا هاما للمعلومات، حيث تقوم بتجميع الأرقام و تقديم الإحصائيات و كذلك التقارير المتبادلة بين الغرق التجارية داخل البلاد و خارجها. و عموما تتمثل مصادر المعلومات في كل الوثائق الإدارية المستعملة، و سواء كانت هذه الوثائق واردة إلى المصلحة أو صادرة منها لإرسالها أو للاستعمال الداخلي كما يعتبر الإعلام الآلي مصدر و مخزن للمعلومات.

ثالثا : أمن المعلومة:

تتكون وظيفة رقابة و أمن البيانات من جزئين¹:

التغذية العكسية: و هي المعلومات المرسله عكسيا من مستخدم من مستخدم النظام إلى القائمتين على النظام تعليقا على أنشطة المدخلات، التشغيل، و المخرجات لنظام التشغيل للبيانات و عادة ما تتعلق هذه التعليقات ببعض ملاحظات مستخدم النظام على مخرجات النظام لكي تأخذ في الحسبان في عمليات التشغيل المقبلة.

الرقابة: تشتمل على تقييم معلومات التغذية العكسية لتحديد ما إذا كان النظام يعمل وفقا لإجراءات التشغيل المحددة مقدما، و يخرج المعلومات الجيدة بالخصائص المطلوبة حيث تكون الرقابة مستمرة أثناء التشغيل أو في أوقات التشغيل مثل: إجراءات الرقابة المادية على الأصول، و منع وجود أشخاص غير مصرح لهم بالوجود أماكن تخزين البيانات، كما تساعد الرقابة على اكتشاف أي فقد أو سرقة أو تزوير أو تغيير للبيانات أثناء عمليات التشغيل...

¹ - د. أحمد حسين علي حسين، المرجع السابق، ص 37-38.

المبحث الثاني: نظام المعلومات و أنواعه.

من خلال معرفة النظام و المعلومة في المبحث السابق، سنتناول في هذا المبحث ماهية النظام المعلوماتي (المطلب الأول) و أنواعه (المطلب الثاني).

المطلب الأول: ماهية النظام المعلوماتي.

أولا : تعريف النظام المعلوماتي.

تعرف ثناء علي القباني (ص10) نظام المعلومات بأنه:

إطار يتم ظله التنسيق بين الموارد (موارد بشرية، الكمبيوتر) لتحويل المدخلات (البيانات) إلى المخرجات (معلومات) و ذلك لتحقيق أهداف المشروع.

و يعرف أيضا بأنه الأداة الأنجح التي يتم بواسطتها رصد و متابعة تدفقات القيم المجسدة لحركية أموالها أو ممتلكاتها، سواء على مستوى محيطها الداخلي أو على مستوى علاقتها مع بقية المتعاملين الإقتصاديين¹.

إذن النظام المعلوماتي هو مجموعة من العناصر المادية و البشرية المتفاعلة فيما بينها و التي تسمح بالمعالجة و التخزين و إيصال المعلومات.

ثانيا : مكونات نظام المعلومات و وظائفه.

1- مكونات نظام المعلومات:

إن نظام المعلومات كغيره من الأنظمة يتكون من العناصر التالية²:

- المدخلات: تتمثل مدخلات المعلومات في البيانات التي تمثل الحقائق الأولية.
- المخرجات: و هي متغيرات الخروج، و تكون مرتبطة مباشرة بتحقيق أهداف النظام و اتخاذ القرار، و قد تكون هذه المعلومات مالية أو عينية، في شكل نسب أو رسوم بيانية أو غيرها.
- عملية التشغيل: هي التي تقوم بتحويل البيانات أي المدخلات إلى معلومات (المخرجات)، كما يمكن أن تتحول المعلومات الناتجة عن النظام المطبق و أن يتم استعمالها مرة أخرى كبيانات في دورة أخرى للمعالجة.

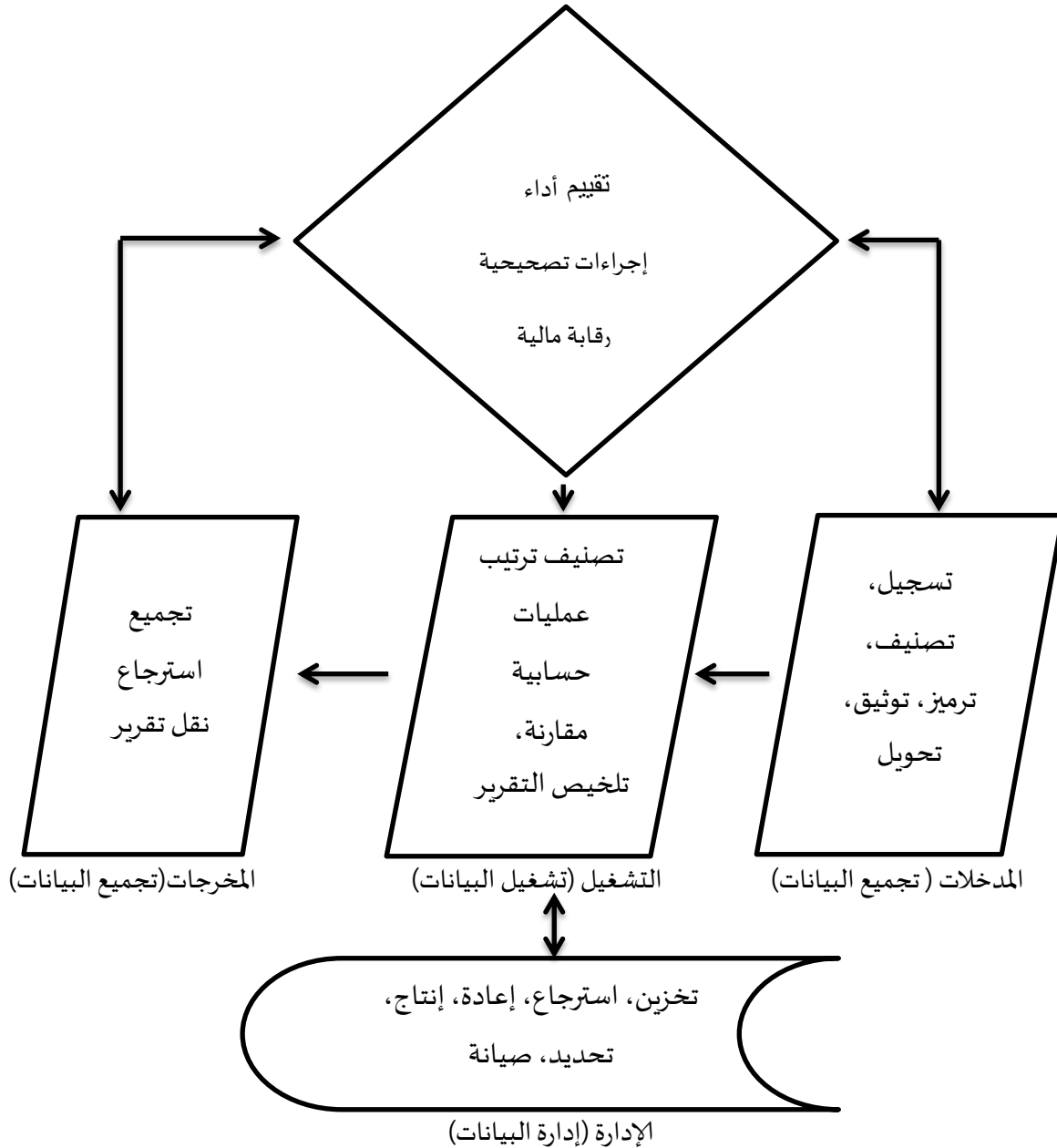
¹ - د. أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة في المؤسسة، ديوان م ج ، ط2001، ص05.

² - د. كمال الدين مصطفى الدهراوي، د. سمير كامل محمد، المرجع السابق، ص15-16.

2- وظائف نظام المعلومات:

إن الهدف الرئيسي لنظام المعلومات هو إنتاج و تجميع و توصيل المعلومات المفيدة لمتخذي القرارات، وهذا من خلال معالجة البيانات لتحويلها إلى معلومات مفيدة تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة والسليمة.¹ و بناء على هذا يمكن تجميع الأنشطة التي يقوم بها النظام المعلوماتي ف 05 وظائف رئيسية والمتبينة في الشكل (3-1).

الشكل (3-1): حركة العمل في نظام المعلومات.



المصدر: د. أحمد حسين على حسين، المرجع السابق، ص 30.

¹ - د. أحمد حسين على حسين، المرجع السابق، ص 28.

_ تجميع البيانات: تبدأ وظيفة تجميع البيانات في نظم المعلومات بتحديد ما هي البيانات التي ستعتبر المدخلات الأساسية للنظام، ثم تجميع هذه البيانات من مصادرها المختلفة وإدخالها إلى النظام وإعدادها للتشغيل من خلال مجموعة من الأنشطة.

و عاود ما تتم عملية تحديد البيانات (المدخلات) من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي البيانات التي سيتم تجميعها من ضمن البيانات المتاحة بما يتفق مع طاقة التخزين المتاحة و احتياجات التشغيل المطلوبة لنظام المعلومات؟
- كم مفردة من البيانات الخاصة بحدث أو عملية أو قرار معين؟
- من هم الأفراد المسؤولين عن تجميع البيانات؟

بعد تجميع هذه المعلومات و تحديد نوعيتها و حجمها، تبدأ الأنشطة التنفيذية في مهامها و المتمثلة في: الحصر، التسجيل، التصنيف، التدقيق و التحويل.

لقد شرحها د. احمد حسين علي حسين كما يلي:

- تشغيل البيانات: يقصد بها البيانات المجمعمة و معالجتها من خلال مجموعة من العمليات الأساسية و ذلك لتحويلها إلى معلومات ذات معنى مفيد لمتخذي القرارات تتمثل هذه العمليات الأساسية في: التصنيف، الترتيب، العمليات الحسابية، المقارنة، التلخيص و التقرير.
- إدارة البيانات: يقصد بها إدارة البيانات للأنشطة الخاصة بتنظيم و إدارة العمليات التالية: التخزين، الاسترجاع، إعادة الإنتاج، التحديث و الصيانة.
- رقابة و أمن البيانات: تتكون وظيفة رقابة و امن البيانات في نظم المعلومات أساسا في جزئين: التغذية العكسية من خلال الملاحظات و التعليقات و تستمر عملية الرقابة من خلال مراحل التعامل مع النظام المعلوماتي.
- تجميع المعلومات: و تشمل وظيفة تجميع المعلومات و توصيلها إلى المستخدم النهائي على الأنشطة التالية: التجميع، الاسترجاع، النقل و التقرير.

ثالثا : أهداف نظام المعلومات.

هناك عدة مزايا تتحقق للمنظمة عن توفير نظام جيد للمعلومات بها من أهمها:¹

1- تحقيق الكفاءة: تشير الكفاءة إلى أداء المهام بسرعة أو بأقل تكلفة، مثال ذلك تقليل تكاليف العمالة من خلال إحلال الحاسب الآلي محل الأفراد.

2- الوصول إلى الفعالية: تشير الفعالية إلى مدى تحقيق أهداف المنظمة و تحقق الفعالية من خلال مساعدة المديرين في اتخاذ القرارات ذات جودة أفضل.

3- تحسين أداء الخدمة: حيث يهدف النظام المعلوماتي إلى تقديم خدمة ذات مستوى أفضل لعملاء المنظمة.

4- تطوير المنتج: إذ تلعب المعلومات دورا هاما في خلق و تطوير المنتجات خاصة في بعض الصناعات مثل: البنوك و شركات التأمين.

5- التعرف على الفرص و استغلالها: تعيش المنظمات اليوم في مناخ سريع التغير، الأمر الذي يتطلب منها ضرورة التكيف مع هذا التغير و ليس هناك وسيلة أفضل من الحاسب الآلي لتحديد التغيرات و مساعدة المؤسسة في اتخاذ القرارات التي تمكنها من استغلال الفرص الجديدة و بسرعة.

6- ربط العملاء بالمنظمة: يمكن للمنظمة جعل عملائها أكثر قربا و ارتباطا بها من خلال تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها لها.

¹ - د. معالي فهد حيدر، نظم المعلومات، الدار الجامعية، ط2002، ص32.

المطلب الثاني: أنواع نظم المعلومات.

أولاً : نظام المعلومات الخاص بالاستغلال:¹

1- نظام المعلوماتي الخاص بالتموين:

تعتبر وظيفة التموين من الوظائف المهمة في أغلب الشركات، و التي تساهم في تحديد الحاجات الأساسية التي يجب استيرادها و توفيرها دائما مثل الموارد الإنتاجية، التي تعتبر جزءا من العمل الرئيسي للمؤسسة، وكما تعد من الوسائل المساندة للدراسات الاقتصادية، التي تحدد الحصص اللازمة لمشروع معين، وتشمل كافة المستلزمات الأولية التي تتطابق مع المواصفات المحددة للنظام، و المتفق عليها من أجل البدء بتنفيذ مشروع معين، أو إنتاج صناعي، كما أن وظيفة التموين تعد جزءا من النظام و كذلك هي الوظيفة الإدارية التي تحرص على تطبيق الاستراتيجيات التي تساهم في تجنب حدوث أي نقص بالمتطلبات الأساسية التي يجب توفيرها في قطاع من قطاعات العمل.

2- نظام المعلوماتي الخاص بالإنتاج:

فهو نظام يعتمد على الحاسب الآلي الذي يوفر المعلومات الخاصة بالعمليات الإنتاجية بإنتاج بالمنظمة فنظام الإنتاج مثله مثل النظم الأخرى الموجودة بالمنظمة لكي يعمل بكفاءة عالية و فعالية لابد من توفر المعلومات التي يمكن القائمين على إدارة الإنتاج من التخطيط للعمليات الإنتاجية و التعرف على نواحي القوة و نقاط الضعف بجهاز الإنتاج و ذلك من أجل دعم و استغلال جوانب القوة و القضاء على نواحي الضعف.

3- نظام المعلومات الخاص بالتسويق:²

هو النظام المعلوماتي المبني على الحاسب و يعمل بالتكامل مع نظم المعلومات الوظيفية الأخرى لدعم إدارة المنظمة في حل المشكلات المرتبطة بتسويق منتجاتها أو خدماتها و بما يحقق أهداف المنظمة حيث تعتمد فعالية نظم المعلومات التسويقية إلى درجة كبيرة على مدى الإرجاع العكسي لبيانات من التسويق للمنشأة حتى يمكن لهذه الأخيرة الحكم على أدائها في الماضي فضلا عن تقييم فرص الأنشطة الجديدة.

¹ -د. معالي فهد حيدر، المرجع السابق، ص 354.

² -د. معالي فهد حيدر، المرجع السابق، ص 309.

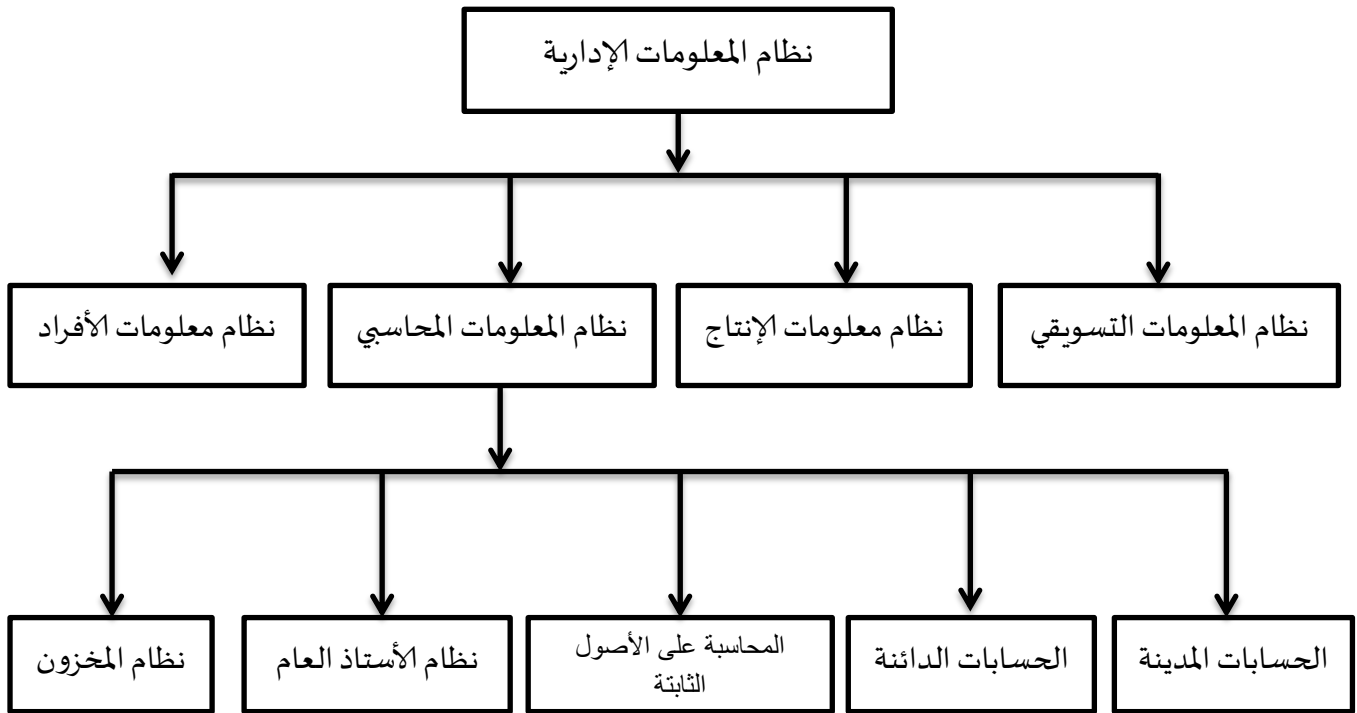
ثانياً: نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية:¹

يقصد به ذلك النظام المبني على الحاسب الآلي و يقوم بتزويد الإدارة بالمعلومات عم الموارد البشرية فوظيفة الموارد البشرية تتضمن العديد من الأنشطة التي تدعم المجالات الوظيفية الأخرى بالمنظمة من خلال المساعدة في التخطيط للموارد البشرية و جذب الأفراد للعمل بالمنظمة و إعدادهم لأداء أعمالهم و حفظ الملفات و السجلات الخاصة بالعاملين الحاليين و السابقين.

ثالثاً: نظم المعلومات الإدارية:

تعتبر نظم المعلومات الإدارية متميزة عن غيرها من النظم لأنها تستخدم تحليل و تسهيل الأنشطة الاستراتيجية و التشغيلية أكاديمياً يستخدم هذا المصطلح للإشارة في دراسة كيف يمكن للأفراد والجماعات و المنظمات تقييم و تصميم و تنفيذ و إدارة و استخدام أنظمة توليد المعلومات، و كذلك لتحسين الكفاءة و فعالية الصنع، ربما في ذلك النظام يطلق عليه نظم دعم القرار، نظم الخبرة، نظم المعلومات التنفيذية معظم كليات إدارة الأعمال لديها قسم نظم المعلومات الإدارية جنباً إلى جنب مع الإدارة من التسويق و الإنتاج.

الشكل (1-4): النظم الفرعية لنظام المعلومات الإدارية.



المصدر: د. أحمد حسين علي حسين، المرجع السابق، ص 18.

¹ - د. معالي فهد حيدر، المرجع السابق، ص 380.

خلاصة.

النظام هو عبارة عن مجموعة من العناصر المترابطة و المتناسقة و المتفاعلة لتحقيق هدف معين. تعتبر المعلومة مورد أساسي للمؤسسة التي يتم من خلالها معرفة المشاكل و حلها بعد خضوعها لبعض المعالجات و عليه فإن المعلومة هي عبارة عن مجموعة المعطيات مضافا إليها مجموعة من المعالجات. فالنظام المعلوماتي يعتبر من أهم النظم في المؤسسة و عامل من عوامل الإنتاج الثانوية الذي يقوم بتحويل البيانات و تشغيلها للحصول على مخرجات التي تعرف بالمخرجات التي يتم من خلالها اتخاذ القرار الصائب لحل مشكل ما. و عليه فهو شبيه لعملية الإنتاج عند إدخالها للمادة الأولية ثم تحويلها للحصول على منتج تام أو نصف مصنع الذي يعاد استخدامه لإنتاج منتج آخر.

الفصل الثاني: النظام المعلوماتي الإداري ودوره في كفاءة استراتيجية المؤسسة.

المبحث الأول: مدخل لدراسة الإدارة.

المبحث الثاني: الكفاءة و الاستراتيجية في المؤسسة
الاقتصادية.

تمهيد.

لقد أصبحت الإدارة مفتاحا للتقدم سواء على مستوى الشركات أو الدول و ازدهرت دراستها الجامعات و المعاهد بشكل غير مسبوق لأي علم آخر.

و ترددت كثيرا مقولة التي تتصل على أنه ليس هناك دول متقدمة اقتصاديا و دولة متخلفة اقتصاديا، بل توجد دولة متقدمة إداريا و دولة متخلفة إداريا حيث أن كل التجارب في الدول النامية تؤكد أن الإدارة هي المحرك الأساسي للتنمية. و هي الوسيلة الناجمة و الهامة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية و تحقيق أهداف النمو الاقتصادي.

و ذلك سننظر في الفصل الثاني إلى النظام المعلوماتي الإداري

المبحث الأول: مدخل لدراسة الإدارة.

المبحث الثاني: الكفاءة و الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول : النظام المعلوماتي الإداري.

المطلب الأول: ماهية الإدارة.

أولاً : نشأة الإدارة¹ :

الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية فقد أقامت الأمم و الدول القديمة حضارات لا تزال هنالك شواهد كثير عليها و من بينها المدن و الأهرامات و القصور و المساجد و الكنائس و أقامت السدود و مشاريع الري و الزراعة و إنشاء الدواوين و الوزارات و إعداد و تنظيم الجيوش الكبيرة و إدارة الحروب و تنظيم المحاكم و غيرها و قد مارس السومريون و البابليون و الفراعنة و الإغريق و الرومان و الصينيون و اليهود و المسلمون الإدارة و لكن تلك الإدارة لم تكن تحمل نفس السمات و المبادئ و الأسس و المفاهيم المعروفة في وقتنا الحاضر كما كانت تعتمد على الحدس و التخمين و على المحاولة و الخطأ.

إن الإدارة كنشاط يسبق و يرافق و يختتم أي نشاط إنساني كان منذ بداية الإنسان ملازماً على درجات متفاوتة تفاوت الشخصية بين البشر و تزداد الحاجة إلى الإدارة عندما يكون العمل جماعياً لتحديد هدف نشاط المجموعة و دور كل فرد فيها في تحقيق ذلك الهدف.

الإدارة في العصور القديمة (ما قبل الميلاد):

تشكلت النظريات و المدارس و الأساليب الإدارية في القرنين التاسع و العشرون الميلاديين و ما يتعلق بالفترات السابقة على ذلك فيمثل شواهد و اجتهادات توصل إليها الكتاب من استقرار الأحداث و الممارسات والاستنتاجات و استنباط نشاط إداري هنا و آخر هناك.

و من أبرز الشواهد في العصور القديمة:

1- مارس قدماء المصريين قبل 3000 سنة قبل الميلاد العيد من الأنشطة الإدارية حيث طبقوا بعض صور الحكومة على مدى واسع و مارسوا التركيز الإداري و عرفوا ظاهرة التخصص و تقسيم العمل و تعد الأهرامات من الآثار التي تشهد الجهد الفني و الإداري المصري في التطبيق.

2- دلت الوثائق التاريخية أن الحضارة الصينية القديمة احتوت على كثير من كونفوستوش يحث الحكام على الاختيار الدقيق للعاملين من ذوي الكفاءة و النزاهة.

¹ - محمد رسلان الجبوسي، علم تطبيق الإدارة، عمان، دار المسيرة، 2000، ص18.

3- خلقت الحضارة البابلية من الآثار الدالة على الإهتمام بالمعاملات التجارية وإدارتها بفاعلية، هذا إلى جانب اهتمام حمورابي العديد من المفاهيم الإدارية لتنظيم نشاط تداول الأموال والأراضي والعقارات والتجارة ومن تلك المفاهيم ما يتعلق بالأجور والحوافز والرقابة والمتابعة والمسؤولية والسلطة...إلخ.

4- اهتمت الجهود اليونانية بالبحث العلمي والتدقيق في ممارسة نشاط الشركات التجارية كما اهتمت بالتخصص بالعمل واستخدام أفضل الطرق الناجحة للتعامل واستخدام التحفيز وتحقيق أفضل إنجاز.

الفكر الإداري في الإسلام:

لقد كانت الإسلامية من الحضارات التي أسهمت كثيرا في الفكر وطبقوها في إدارة شؤون الدولة المختلفة من سياسية واقتصادية واجتماعية وعسكرية ومن أهم تلك المفاهيم.

- اعتبار العمل الحكومي خدمة تستهدف إشباع حاجات المواطنين وليست مغنما.
- اختيار العاملين في الدولة على أساس مبدأ الجدارة والصلاح والأمانة.

الفكر الإداري في المرحلة الانتقالية:

1- المدرسة السلوكية: وروادها شسنز برنارد، وليم هوایت، وهي امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية وقامت بتفسير السلوك الإنساني وفهمه ومعرفة التعامل معه.

2- المدرسة الكمية: وظهرت في الحرب العالمية الثانية وركزت على استخدام الرياضيات والإحصاء في اتخاذ القرارات وقد تطورت الآن مع ظهور الحواسيب الإلكترونية التي استخدمت في حل المعادلات الرياضية.

3- المدرسة الحديثة: وركزت على دراسة المنظمة والعملية الإدارية ككل متكامل مكون من أجزاء متفاعلة مع بعضها من أجل تحقيق الهدف الكلي كما ركزت على أن الإدارة موقف بمعنى أن كل موقف يواجه المدير له ما يناسبه من أسلوب وطريقة لمعالجته وهذا الأسلوب أو المعالجة تختلف من موقف لآخر.

ثانيا : تعريف الإدارة و أهميتها:

تعريف الإدارة¹:

يعرفها فريدريك (الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأفضل و أرخص طريقة ممكنة)، و يقول جوزمي (أنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد، حتى يمكن تحقيق أقصى رواج و سعادة لكل صاحب الجهل و العاملين، من تقديم أفضل خدمة للمجتمع) في حين يشير لفينجستون (على أنها نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل و أقل التكاليف و بأفضل استخدام للموارد و التسهيلات المتاحة).

- الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق و أقل التكاليف (Taylon.1911)
- الإدارة وظيفة يتم بموجبها القيام برسم السياسات و التنسيق بين أنشطة الإنتاج و التوزيع و المالية و تقسيم الهيكل التنظيمي للمشروع و القيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ (Sheldon 1923).

أهمية الإدارة²:

- مواجهة التغيرات أو الظروف البيئية المختلفة السياسية الاقتصادية و الثقافية الاجتماعية و التكنولوجية.
- التأثير الفعال على عناصر الإنتاج، حيث أن الإدارة تتصدر قيادة عناصر الإنتاج و تعمل على تنظيمها و تنسيقها بما يتناسب مع ظروف العمل و الظروف المحيطة.
- تطوير عناصر الإنتاج (إنجاز المهام بأقل وقت و جهد و تكلفة).
- قيادة و توجيه المنظمة و تحقيق الاستقرار من خلال التطوير و التكييف بما يناسب مع الظروف البيئية المحيطة لتحقيق أهدافها.
- تطوير الشخصية الوظيفية و تحقيق العدالة و الحوافز للأفراد و جعلها أكثر فعالية و انسجاما مع طبيعة العمل.

¹ - ربيعي مصطفى عليان، إدارة المكتبات و مراكز المعلومات، ورقة علمية، 1995، ص35

² - ربيعي مصطفى عليان، مرجع نفسه.

ثالثا: مبادئ الإدارة¹:

هي الأسس و القواعد التي تقوم عليها الإدارة، و يقصد بها الملاحظات الجوهرية التي تتعلق بالعلاقات السلبية في تصرف إداري معين، و مدى أثر هذا التصرف على الجهود المبذولة لتحقيق أهداف المنظمة.

- و تتلخص أهم المبادئ الإدارية فيما يلي:

1- مبدأ تحديد السياسات: السياسة المحددة و الواضحة في المنظمة منذ إنشائها ضرورية لإدارة الفاعلة.

2- مبدأ التوازن: جميع الوظائف ذات الأهمية متوازنة في المنظمة لتحقيق النمو المناسب و الكفاية في الإدارة.

3- مبدأ التبسيط: يجب تحفيض عناصر الغدارة إلى أبسط شكل ممكن:

4- مبدأ التخصيص: يجب تقسيم العمل على أسس علمية سليمة و حسب التخصص.

5- مبدأ التنميط: يجب تحديد أفضل طريقة تعبر عنها بأنماط تستخدم كنموذج في العمليات و الرقابة.

6- مبدأ الحوافز المالية: يجب أن تتنافس المكافآت المالية مع قيمة العمل المنجز.

7- مبدأ العلاقات الإنسانية: يجب معالجة مظاهر التوتر بين العاملين بسرعة، و إزالة أسبابها و العمل على تسويتها.

رابعا: وظائف الإدارة و أهدافها²:

عرف هنري فايول الوظائف الإدارية عن طريق وصف مراحل الإدارة و قد قام بتعريف خمس وظائف هي:

1- التخطيط: Planning:

و يشمل كل الأنشطة التي يقوم بها المسؤول بعمل خطة للعمل ففي التخطيط على المسؤول أن يحدد الاهداف و يوضحها.

2- التنظيم: Organicien:

و هي تشمل جميع الأنشطة التي يقوم بها المسؤول و تجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف، و هي في هذا تشمل تحديد و نوعية المسؤولين و مواصفاتهم و تنتهي بعمل الهيكل التنظيمي المقدم إلى أعمال و سلطات ومسؤوليات.

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم و الإدارة، عمان، دار المناهج، 2006، ص 26.

² - بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري، عمان، الاردن، 1999، ص 12.

3- الأمر Commandions:

و يقصد بها هنري فايول توجيه جهود المرؤوسين و العاملين في المؤسسة، و لتحقيق هذا الأمر يجب على المسؤول أن يدرس و يعرف طبيعة كل شخص و عمله على حدة و نوعية الاتفاقات بينه و بين المؤسسة، و كذلك يجب على المسؤول أن يكون لديه اتصال ذو اتجاهين مع مرؤوسه إلى جانب تقييم الهيكل التنظيمي و مراجعته كل فترة من الزمن و أن لا يتردد في تطبيق العقوبات اللازمة للمخالفين أو غير الراغبين في اتباع التعليمات.

4- التنسيق Coordinations:

و يرى فايولور في هذا العمل الذي يوجد و يضع كل الجهود في إطار واحد لتحقيق الهدف العام للعمل المطلوب.

5- الرقابة Contrôlions:

و هي العمل الذي يحاول لأن يتأكد من أن الجهود متناسقة و منسجمة مع الخطط الموضوعية.

أهداف الإدارة¹:

تسعى الإدارة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- 1- تنمية القدرات و الكفاءات البشرية لتنفيذ الخطط المرسومة لتحقيق أهداف المشروع.
- 2- استخدام الموارد المادية و البشرية و تنسيقها لتؤدي إلى أكبر إنتاج بأقل تكلفة.
- 3- تحقيق الرفاهية للمجتمع من خلال رفع مستوى المعيشة للأفراد العاملين في المشروع.

¹ - بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 13.

المطلب الثاني: النظام المعلوماتي الإداري.

أولا : تعريف النظام المعلوماتي الإداري و أهميته¹ :

هو ذلك النظام الفرعي الذي يوجد داخل النظام الكلي للمنظمة، و الذي يختص بتحديد و تجميع و تشغيل وتحليل و إرسال المعلومات من مراكز اتخاذ القرار بحيث تتفق مع احتياجات المديرين من حيث الشكل والشمول و النوعية المطلوبة و التوقيت المناسب، أي أن نظام المعلومات تم تصميمه لخدمة أنظمة العمل الفرعية مثل الإنتاج و التسويق و التخزين و التمويل و الأفراد و البحوث و التطوير، و تعتبر المعلومات الواردة من نظم المعلومات الإدارية. من الضروريات الأساسية للمديرين في المنظمة حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف القصيرة والطويلة و متوسطة الأجل.

كما أنها تمثل نظم متكاملة لكل من العنصر البشري و الآلي و تخصص بجميع المجالات الإدارية في المنظمة و تتميز بأنها :

1- تقدم المعلوم لعمليات التخطيط و التنظيم و الرقابة و اتخاذ القرارات .

2- تتعلق بالماضي و الحاضر و المستقبل .

3- قد تتم بطرق يدوية أو مالية .

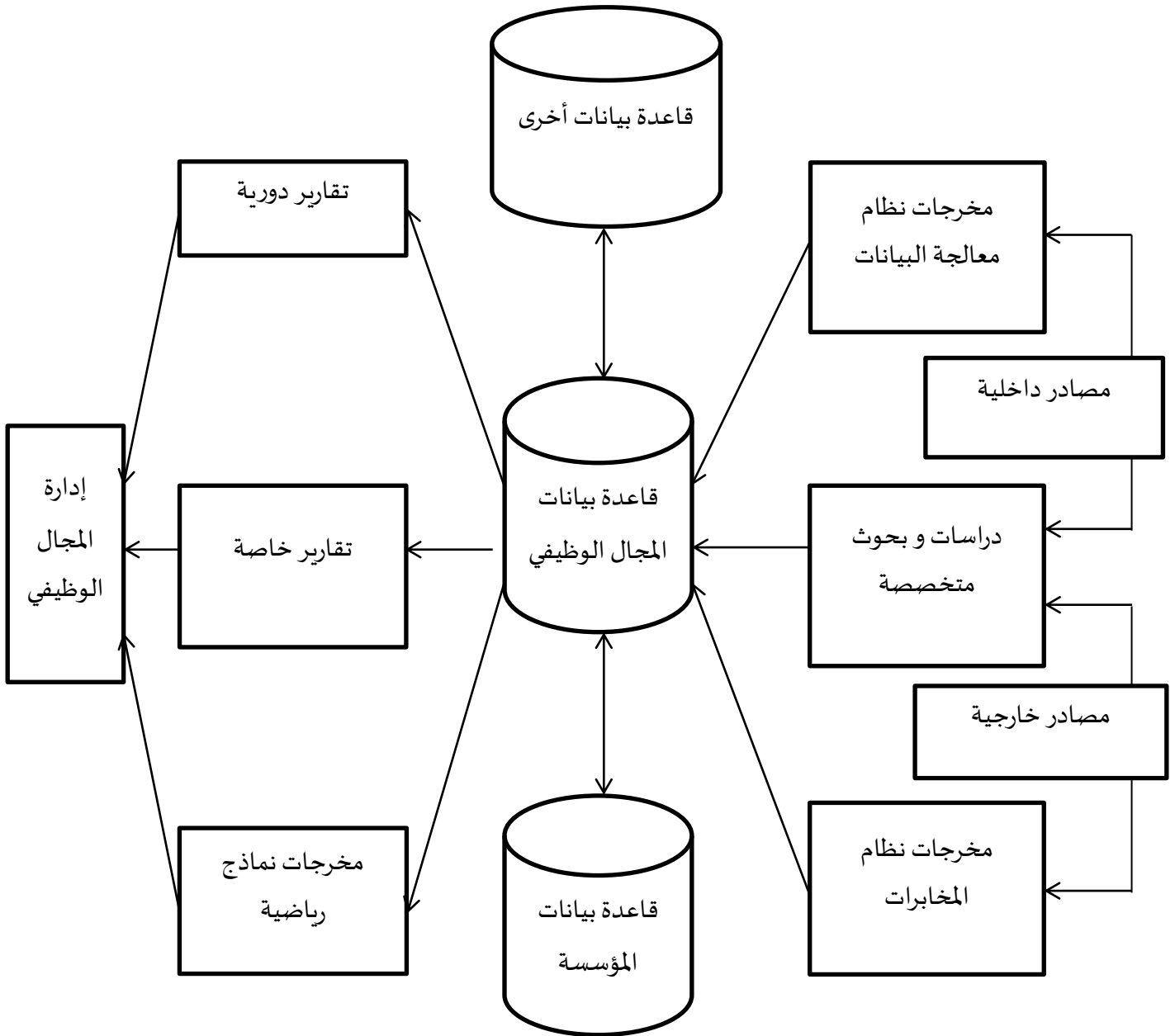
4- تخدم كافة المستويات الإدارية .

وعرف بأنه ذلك النظام المتكون من الأفراد و المعدات و الإجراءات لغرض تصنيف و تحليل و توزيع المعلومات المطلوبة و بالدقة المطلوبة لصانعي القرار.

و عرفه (Alter 2003) على أنه نظام عمل يستخدم تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى معلومات و نقلها و خزنها و استرجاعها و بالتالي دعم نظم العمل الأخرى بناء على ما تقدم يمكننا القول بأن النظام المعلوماتي الإداري هو ذلك النظام الذي يهدف إلى جمع و تنظيم و معالجة البيانات بعد تحليلها و من ثم تخزينها و استرجاعها بطريقة سريعة و مثلى لغرض دعم صنع القرار إلى المنظمة لتحقيق أهدافها.

¹- محمد البديوي الحسين، مقدمة في إدارة الإنتاج و العمليات، دار المناهج للنشر و التوزيع- عمان، الأردن، الطبعة الثانية 2004، ص36

الشكل (2-5): نموذج علم نظام المعلومات الإدارية.



أهمية نظام المعلومات الإدارة :

- زيادة المعلومات و المعارف المتاحة .
- نمو المنظمات و زيادة حجمها .
- تنمية الطرق و الأساليب الإدارية .
- انتشار المحاسبة الآلية .
- تساعد على صنع القرارات من خلال معلومات حديثة ، تتميز بالمرونة النسبية .

Mis نظم المعلومات الإدارية :

- تقدم الدعم للقرارات المتعلقة بالهيكل و مستويات الرقابة .
- تقدم تقارير عامة بجانب تقارير من العمليات اليومية .
- تعتمد على البيانات المتاحة من المنظمة المندفعة من الخارج .
- تتميز المعلومات المطلوبة بأنها معروفة و ثابتة تتطلب عمليات و تصميم طويل الأجل .

ثانيا : خصائص النظام المعلوماتي الإداري و التحديات التي تواجهه¹ :

- 1- التشغيل و المعالجة للبيانات باستخدام معدات و برمجيات فعالة من اجل الحصول على المعلومات .
- 2- إدارة فعالة للمعلومات و التركيز على عملية إدارة ملفات المعلومات .
- 3- المرونة : أي يمكن للنظام أن يعالج عمليات متنوعة تتعلق بالبيانات و المعلومات .
- 4- تحقيق متطلبات المستفيدين من النظام .
- 5- البساطة : فالنظام الناجح هو ذلك النظام الذي يتم بواسطة تسهيل و تطوير إجراءات و سبل الحصول على البيانات و معالجتها و توصيلها للمستفيدين بكل بساطة .
- 6- الاقتصادية: النظم الكفاء :هو النظام الذي يحقق الهدف بأقل كلفة ممكنة مقارنة بالعائد المتدفق و يضيف إليها ثلاث خصائص أخرى هي :

¹ - أحمد الخطيب، خالد ريفان، إدارة المعرفة و نظم المعلومات، الطبعة الأولى، دار للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص33.

1- التعامل بين عناصر النظام .

2- التوازن .

3- تأمين الحماية للمعلومات و سريتها .

ثالثا : فوائد و أدوار نظم المعلومات الإدارية :

1- فوائد النظام المعلوماتي¹ :

تقدم نظم المعلومات الإدارية العديد من الفوائد سواء على مستوى الإدارة الوسطى أو على مستوى المنظمة الكلي وتبرئ الظروف المناسبة التي تخدم المنظمة في وظائفها المختلفة أو مساعدة المدير عند ممارسة أنشطة المتعددة و التي لهم الفوائد التي يمكن أن تقدمها نظم المعلومات الإدارية :

1- تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة.

2- تقديم المعلومات إلى أقسام المختلفة بغية إصدار التقارير سواء كانت تجميعية أو تفصيلية عن نشاطات المنظمة المختلفة.

3- تجهيز المعلومات الملائمة بشكل مختصر و في الوقت المناسب لتهيئة الظروف المناسبة لصنع القرار.

4- تقييم النتائج و النشاطات في المنظمة و الاحتمالات المختلفة التي تواجهها.

5- تحديد قنوات الاتصال الأفقية و العمودية لتسهيل عملية استرجاع البيانات.

6- تزويد المستفيدين و الباحثين بالمعلومات التي يرغبون بها.

7- الإحاطة المستمرة بالمعلومات عن تطورات الحديثة التي تخدم المستفيدين فيما يخص نشاطات المنظمة المختلفة.

8- تسهيل التجاوز بين النظام و المستفيد كل دعا للاستفسارات المختلفة.

¹ - فايز النجار، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة 2014/2015، ص 56.

2- أدوار النظام المعلوماتي:

لقد أصبحت نظم المعلومات في الوقت الحالي أحد المزايا التنافسية للمؤسسات من خلال قدرتها على تقديم منتجات و خدمات جديدة، و وضع إطار للعلاقات مع الموردين، و مواجهة المنافسين، حيث اتسع نظم المعلومات من مجرد توفير احتياجات المؤسسات من المعلومات إلى قيادتها لعملية التغيير و التطوير¹. و تجدر الإشارة هنا أيضا إلى الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإدارية في إنجاز الوظائف الإدارية، التخطيط، التنظيم و التوجيه، و الرقابة و ذلك من خلال المعلومات التي تقدمها، ففي التخطيط لا يمكن إعداد الخطط أو تنفيذها في ظل غياب المعلومات و التنظيم أو التنسيق لا يكون فعالا إلا عند توفير شبكة اتصالات كفؤة تقوم بتوفير المعلومات الضرورية. اما التوجيه فيتطلب توفير المعلومات عند الأفراد و في الرقابة يستلزم معلومات لحساب الانحرافات و مقارنة البيانات الفعلية من البيانات المقدرة، و أيضا تصحيح الاختلالات من خلال التغذية العكسية².

رابعا : وظائف نظام المعلومات الإداري:

إن أهداف نظام المعلومات الإدارية تنتصب حول توفير و إعداد أنسب أحسن للمعلومات و تقديمها للإدارة لتمكين المدراء من صنع القرارات الإدارية السليمة في الوقت المناسب و لزيادة قدرة الإدارة في استغلال مواردها المتاحة بشكل عفوي، و تبلور وظائف النظام المعلوماتي الإداري في الآتي:

- 1- الحصول على البيانات (الإدخال): تتضمن الحصول على البيانات سواء من داخل المنشأة أو من خارجها، في ضوء احتياطات المستويات الإدارية المختلفة، مع تحديد نوع البيانات و مصادرها و أساليب الحصول عليها و توقيت عمليات جمعها و إدخالها، إلى النظام، و هذه البيانات يجب أن تكون ذات قيمة و معنى للمستفيدين.
- 2- إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات (الإجراءات): تعد هذه التعليمات من قبل إخصائيين يوجهون و يضبطون أداءهم، بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات التي توفر المعلومات بسرعة كبيرة.
- 3- المعالجة: يعني معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات ذات معنى و دلالة بالنسبة للإدارة، و كذلك تبويب البيانات و تصنيفها و حفظها في مركز المعلومات لاستخدامها في الوقت الضروري.
- 4- تقويم و تصنيف المعلومات في ملفات الخزينة: إن أغلب المعلومات المتولدة بوصفها مخرجات إما أن تستخدم بصفة فورية أو تخزن، إلى حيث ظهور الحاجة إليها. و عليه تظهر الحاجة إلى خزن نسخ من التقارير التي تضم المعلومات في ملفات معينة يطلق عليها قاعدة البيانات.

¹ - ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية - مدخل إداري - الدار الجامعية الاسكندرية، 2000، ص 255-256.

² - عاطف جابر طه عبد الرحيم، نظم المعلومات الإدارية، شركة ناس للطباعة 2002، ص 107.

5- استخراج المعلومات طبقا لحاجة مستخدميها (المخرجات): و تتمثل المخرجات في نظام المعلومات بالمعلومة التي يتم الحصول عليها بعد معالجة البيانات أو مقارنات أو معادلات رياضية.... إلخ. و تختلف الحاجة من المعلومات حسب المستفيدين منها.

خامسا : التأثيرات السلبية لاستخدام نظم المعلومات الإدارية¹:

إن تطبيق نظم المعلومات الإدارية في المنظمات أوجد مجموعة من الانتقادات و هي العيوب التي ظهرت كالمقارنة لوضع المنظمة بعد تطبيق النظام و هذه التأثيرات السلبية هي :

- 1- إن الإحلال المتزايد لاستخدام نظم المعلومات الإدارية في تشغيل النشاطات و العمليات و انجاز المهام التي كان يقوم بها الأفراد قد يؤدي إلى إنهاء وظائف كثير من هؤلاء الأفراد.
- 2- قد يؤدي تطبيق نظم المعلومات الإدارية بشكل واسع إلى السماح للتنظيمات بجمع معلومات شخصية عن الموظفين مما يشكل خطر انتهاك للحقوق الشخصية .
- 3- إن الاستخدام الواسع و المتزايد لنظم المعلومات الإدارية في المنظمات الرقمية تسبب في تخفيض الكثير من خدمات قطاع الأعمال كخدمات النقل و ذلك لقدرة المستهلك على الوصول الكترونيا إلى أية منظمة يريدھا و الحصول على الخدمات دون الحاجة إلى السفر إليها .
- 4- قد يؤدي الاستخدام المكثف لنظم المعلومات من قبل المستخدمين إلى الإجهاد العصبي او المعاناة من التكرار المتواصل للضغط التكنولوجي أو أية مشاكل أخرى .
- 5- قد تخترق نظم المعلومات الموزعة عبر الانترنت حقوق الملكية و تنشر نسخا غير قانونية من البرامج أو الكتب أو المقالات و غيرها من المنشورات .

¹ -فريد فهمي زيارة، المقدمة في تحليل و تصميم النظم، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص40-41.

جدول رقم (1-2) تشخيص بعض عيوب نظم المعلومات و الحلول المناسبة :

الأعراض	المشكلة	الحل
التخلي عن استخدام النظام	حاجات و متطلبات المستخدم قد تغيرت و تبدلت	إشراك المستخدم في عمليات إعادة البناء و التطوير للنظام
التقارير ناقصة و فيها أخطاء (غير دقيقة)	إجراءات الإدخال مشوشة أو غير واضحة (غير ميسرة للمستخدم)	تبسيط إجراء جمع و حفظ البيانات عبر ترتيب مصادرها أو استخدام آلية لإدخال البيانات
تزايد وقت استجابة النظام لما يطلبه	المتطلبات المناسبة لادخار	أنشطة ادخار و تحديث الإخراج

المبحث الثاني : الكفاءة و الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

بعدما تطرقت إلى النظام المعلوماتية في الفصل الأول و في النظام المعلوماتية الإداري في المبحث السابق سنتطرق في هذا المبحث إلى كفاءة و استراتيجية المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول : الكفاءة :

أولاً : مفهوم الكفاءة¹ :

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم متعددة أوجه اختلف من حيث التصور و المجالات المطبقة و المقترحة ، و قد تطور كثير في العقدين الأخيرين حيث أصبح من الصعب تحديد و حصر مفهوم مشترك إلا انه يمكننا القول أن هذا المفهوم يرتبط بوضعيات العمل فلا يمكننا التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي ، و اغلب التعاريف رغم اختلافها فهي تشترك في مكوناتها أو الموارد المشكلة لها و المتمثلة عموماً في الثلاثية الكلاسيكية : المعارف ، المعارف العملية ، المعارف السلوكية و هذا ما توضحه التعاريف التالية :

- الكفاءة : هي مجموع ثلاث أنواع من المعارف : معارف نظرية و معارف عملية و بعد سلوكي معبأة و قابلة للتعبئة يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن .

- عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية: الكفاءات مزيج من المعارف النظرية و المعارف العملية و الخبرة الممارسة والوضعية المهنية في الإطار الذي يسمح بملاحظتها و الاعتراف بها و على المؤسسة تقييمها و تطويرها .

¹ - أخوار رشيدة، العالية بنت خلف ، المسألة و الفعالية في الإدارة التربوية، عمان، دار مكتبة الحامد، 2006، ص79.

- الكفاءة تمارس بارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف معطي مسبقا و هذا ما ذهب إليه M.perlier و p.Gilbert في تعريفهما للكفاءة على أنها مجموعة من المعارف و القدرات على التصرف و السلوكيات المهيكله قصد تحقيق هدف في حالة عمل معينة.

الكفاءة : هي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة و هي قابلة للقياس و الملاحظة في النشاط و بشكل أوسع ، الكفاءة استعداد لتجنيد و وضع الموارد المعارف العلمية، معارف الحلي في العمل و الكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل و حسب " Caird " يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة و المهارة و متغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معينة و بدعم ذلك بالشكل التالي :

2- مميزات الكفاءة¹: لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته أن يحدد مفهوم الكفاءة بسهولة ، و لهذا فان التعرف على الكفاءات يحتاج إلى تحديد و معرفة مميزاتها و التي تحددها في الآتي :

- الكفاءة ذات غاية (هادفة): حيث انه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفو إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة .

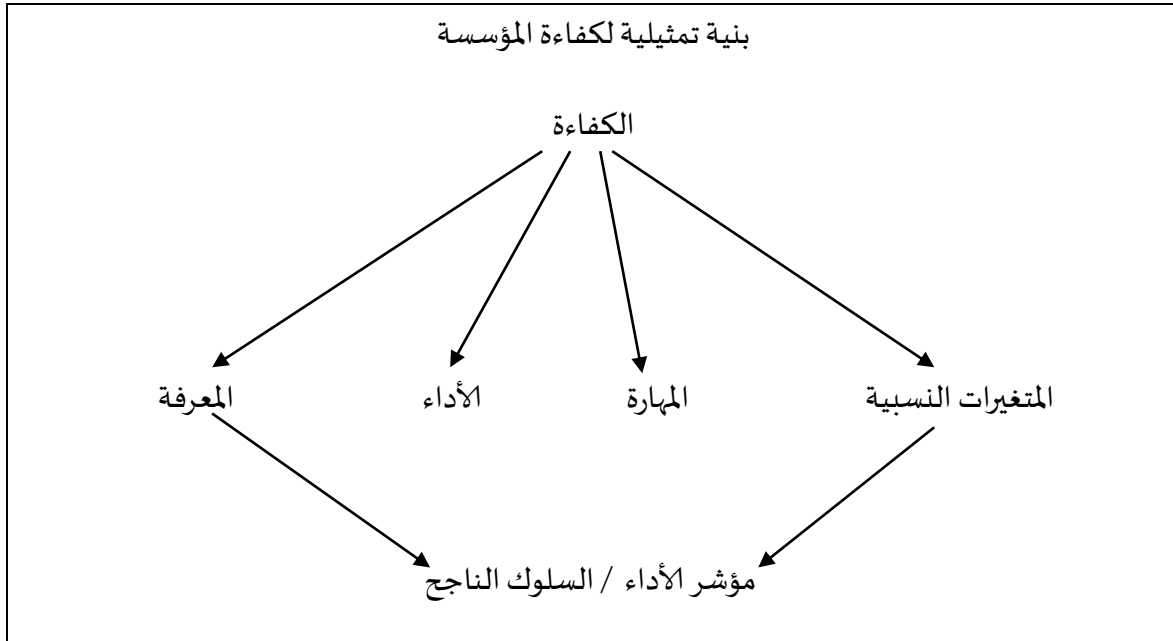
- الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة و غير مرئية ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة و الوسائل المستعملة و نتائج هذه أنشطة حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل أنشطة .

- الكفاءة المكتسبة: فالفرد لا يولد كفو لأداء نشاط معين و إنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه .

الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي: أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر و المكونات المختلفة لها و ضمن أبعادها (المعارف ، المعارف العملية ، المعارف السلوكية) عبر الزمن.

¹ - يحضينة سمالي، بلال أحمد، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في الاقتصاد و المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10-2004، ص58.

الشكل (2-6): بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة :



المصدر كمال منصور سماح صولح – تسيير الكفاءات ، الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، جامعة بسكرة العدد 07 جوان 2010 ص 50 .

ثانيا: أنواع الكفاءات:¹

- 1- الكفاءة الفردية: يقصد بالكفاءة الفردية احد المبادرة و تأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل و الأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة .
- 2- الكفاءة الاستراتيجية: إن مفهوم الكفاءات يعتبر من إشكالية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية إذ يجب تحديد الكفاءات و القدرات التي يتمتع بها العاملون و مقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي مالم تساهم في تكييف المنظمة مع بيئتها التنافسية حيث توجد مقارنة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الاعتمادية فيما بينها و محيطها ، فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها و نجاحها في ذلك يكون مشروطا بقدرتها على استغلال و تنمية الموارد الداخلية الأصلية .

¹ - ابراهيم عاشور، حمزة الغري، نحو الرفع في كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الدولي الوطني الاول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23/02/2012، ص 04.

ثالثا: أبعاد ومستويات الكفاءة :

1- أبعاد الكفاءة : نلاحظ من خلال تعاريف لكفاءة المقدمة في المطلب لأول انه هناك إشارة صريحة وواضحة على أن الكفاءة هي توليفة من ثلاث مكونات أساسية هي :

- المعرفة : تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة و المهيكلية و المدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها و العمل في إطار خاص .

كما يمكن اعتبارها مجموعة من المعلومات المحصل عليها و التي تساعد على فهم او الإحاطة بشي على التحليل مجموعة من الأشياء فهي مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة ، مثل تقنيات المحاسبة ، تقنيات الإنتاج ، السكرتارية و هي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر .

المعارف العملية : و تسمى بالمهارات و تعرف على أنها مقدرة ذهنية او عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد و تشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه و تحدد المهارات المطلوبة القدرة على تحليل و التفكير و التكيف و الابتكار و القدرة على التدريب وهي أحسن توازن بين المعارف و العمل بمعنى مجموع المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواء كان إنتاجي او غير ذلك .

المعارف السلوكية : و تسمى السلوكيات و كذلك المعارف الذاتية و هي مجموعة المواقف و المميزات الشخصية المرتبطة بالموظف و المطلوبة عند ممارسة النشاط المعني فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب ، الدقة ، روحا لمبادرة حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى و تظهر في كيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملائه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء العمل .

أ- مستويات الكفاءة :

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم و تجميع العديد من العناصر و هي البيانات ، المعلومات ، المعارف و الخبرة .

-البيانات : هي مجموعة الحقائق الموضوعية غير المرتبطة يتم إبرازها و تقديمها دون أحكام أولية مسبقة و تصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها ، تنقيحها تحليلها و وضعها في إطار واضح و مفهوم للمتلقي كما تعتبر مواد و حقائق خام أولية ليست ذات قيمة يشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة و مفيدة .

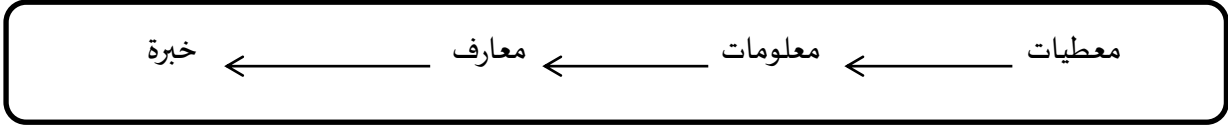
- المعلومات : هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية و يتم تقديمها لغرض محدد فالمعلومات يتم تطويرها و ترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة ، و تقييم نتائج مسبقة و محددة ولغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش .

- المعرفة : يرى المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد و هذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية .

- الخبرة : هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة و تنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية .

و يمكننا توضيح ذلك من الشكل التالي :

الشكل (7-2) : مستويات الكفاءة.



رابعا : دور النظام المعلوماتي الإداري بالنسبة للكفاءة.

يشير مفهوم الكفاءة إلى الاستخدام الأمثل لموارد المتاحة بغرض تحقيق قيمة مضافة في المؤسسة و بالتالي فإن الكفاءة تعني مدى تحقيق الأهداف المرسومة بأقل التكاليف الممكنة بأقل مستوى من الموارد المستخدمة و دون المساس بالأهداف. و الكفاءة مفهوم نسبي يتم قياسه من خلال مخرجات النظام إلى مدخلاته و نسبة المنفعة المتحققة إلى التكلفة، فالنظام المعلوماتي الإداري يعمل على تقييم الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية.

في ضوء التطورات المستمرة التي تحدث في نظم المعلومات الإدارية و تأثيراتها الإيجابية على المؤسسات الاقتصادية فقد أصبحت كفاءة تلك النظم من الامور التي تستوجب الاهتمام بها، فقد يكون نظام المعلومات الإداري فعالا و لكنه ليس كفؤا، أي انه يحقق خسارة، و أن عدم كفاءته يؤثر سلبا على فعاليتها مما يتوجب أخذ كلاهما في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح نظم المعلومات.

المطلب الثاني: ماهية الاستراتيجية :

أصبح من المعروف لدى الكثير أن نجاح المؤسسة الاقتصادية يكون من خلال إتباع استراتيجية ناجحة فالعمل العشوائي الغير مستند على الاستراتيجية لا يعمل بالمؤسسة الاقتصادية إلى البقاء والاستمرار بنجاح في الصناعة ، باعتبار أن استراتيجية تهدف إلى تحقيق هدف السياسة عن طريق الاستخدام الأمثل لكافة الإمكانيات و الوسائل المتوفرة حيث تختلف الأهداف من سياسة إلى أخرى ومن استراتيجية إلى أخرى وقد يكون الهدف سياسيا أو اقتصاديا أو عسكريا أو معنويا .

أولا : تعريف و أهمية الاستراتيجية¹:

أ- تعريف الاستراتيجية:

التعريف الأول : عرفت الاستراتيجية بأنها الحلقة أو اتجاه أو منهج العمل لتحقيق هدف ما أو أنها مجموعة من القرارات و الممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل الأمد .

التعريف الثاني: تعني الاستراتيجية قيادة تغيرات العلاقات لنظام المؤسسة مع محيطها و تغيرات حدود النظام مع ما ليس منه أي النظام .

تعريف الاستراتيجية بمعناها العلمي : هي حقل جديد في مجال إدارة الأعمال و لكنه حقل على درجة كبيرة من الأهمية فهي من اكبر المصطلحات الشائعة و المتداولة ، إلا أن الكثير ممن تداولوا هذه الكلمة كانوا يجهلون معناها الحرفي .

فاشتقت كلمة استراتيجية من الكلمة اليونانية strategos ومعناها الحرفي قائد ، و كانت تعني أيضا فن قيادة القوات و عرفت لمدة طويلة من الزمن على أنها فن كبائر القادة العسكريين .

و يعرف قاموس websstres وقاموس El-mourid وقاموس Oxford الاستراتيجية على أنها ذلك الفن المستخدم في تعبئة و تحريك المعدات الحربية مما يمكن السيطرة على الموقف و العدو بصورة شاملة .

و من خلال ما ذكر نستخلص أن استراتيجية هي أسلوب تحرك مرحلي لمواجهة تهديدات أو فرص البيئة ، مع الأخذ في الحسبان نقاط القوة و ضعف النظام ، قصد تحقيق أهداف و غايات المؤسسة المسطرة مسبقا .

ب - أهمية الاستراتيجية :

- وضوح الرؤية و اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

¹ - أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الاسكندرية، الطبعة الرابعة، 2007.

- تزايد إبداعات العالمية و كذلك تزايد مستويات ولائهم .
- استيعاب و فهم أفضل المتغيرات البيئية سريعة التغيير.
- تحقيق النتائج الاقتصادية و المالية الجديدة .
- الاستغلال الأفضل و الاستخدام الجيد للموارد .
- تحقيق النهضة الشاملة الطموحة و أحداث التغيرات الأساسية و تحقيق الأهداف الكبرى .

ثانيا: أنواع و تنفيذ الاستراتيجية :

أ – أنواع الاستراتيجية:

الاستراتيجية الهجومية :

يهتم هذا النوع من الاستراتيجيات بظروف البيئة التسويقية ، او البيئة التنافسية للمؤسسة و تهدف إلى بناء المركز التنافسي للمؤسسة من خلال عدة أساليب أو طرف و التي تأخذ أشكال متعددة ، منها التوسيع ، التنوع ، الابتكار ، التجديد ، غزو السوق الجديدة ، تقديم السلع أو خدمة جديدة .

الاستراتيجية الدفاعية :

يهتم هذا النوع من الاستراتيجيات بالظروف الداخلية للمنظمة و التي تهدف إلى علاج بعض الجوانب أو التهديدات الداخلية سواء كان هذا من خلال تحقيق عدد السلع المنتجة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي او التدريب و تنمية القوى العاملة .

استراتيجية الاستقرار :

و تعني هذه الاستراتيجية قيام مؤسسة ببعض التغيرات المحدودة و لكنها رئيسية في نفس الوقت أي تحتفظ بوضعها الحالي مع القيام بتغيرات طفيفة كالتحسين في الجودة أو حماية حصص المنظمة في السوق كما يهدف هذا النوع من الاستراتيجيات توفير الموارد في اتجاه معين .

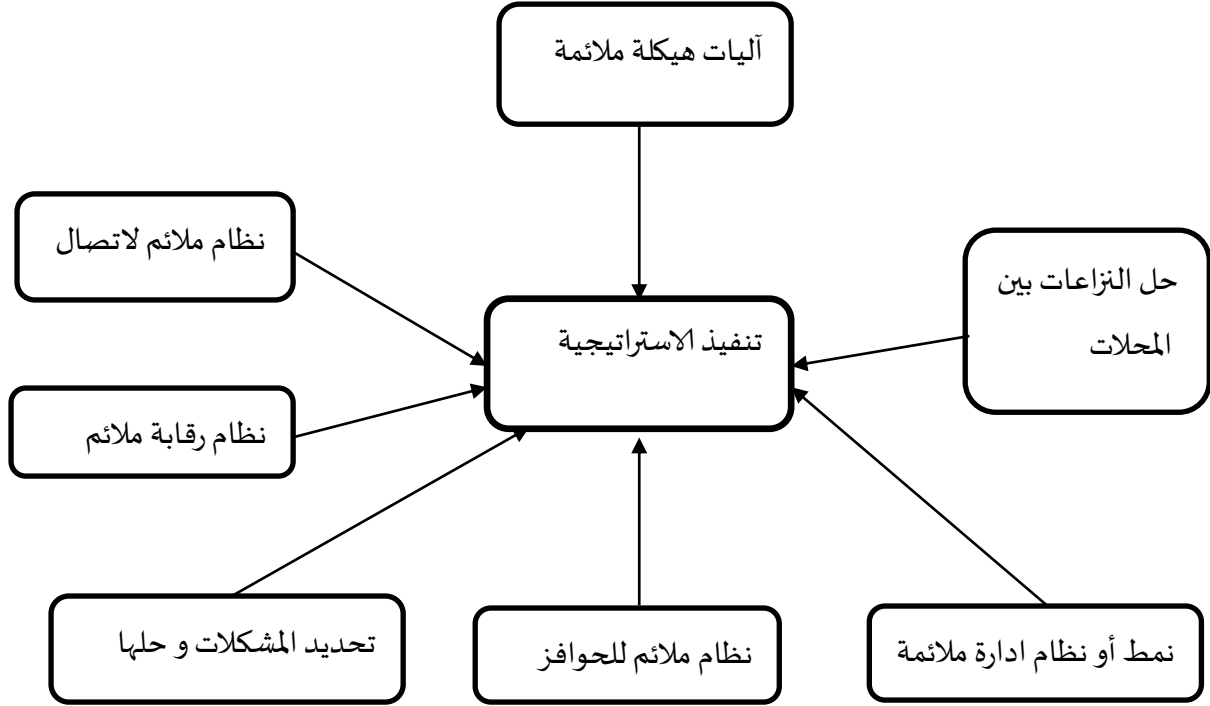
ب- تنفيذ الاستراتيجية :

ان تنفيذ الاستراتيجية يتطلب ترجمة الخطة الاستراتيجية بحيث تحدد مسؤولية تنفيذ كل جزء منها .
فتنفيذ الاستراتيجية هو جعل الخطة الاستراتيجية واقع ملموس أي تحويل الخطط الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية .

- إلا انه من مقومات التنفيذ الفعال للاستراتيجية ما يلي :

أن يوافق الاستراتيجية المختارة هيكله مناسبة ، و قد أثبتت عدة دراسات أن نجاح الخطة الاستراتيجية مرتبط بتكييف الهيكله مع الاستراتيجية أن كثيرا من المشكلات التسييرية تنتج عن عدم القدرة على تحقيق التكيف.

الشكل (2-8): مقومات التنفيذ الفعال للاستراتيجية.



ثالثا : مستويات و أهداف الاستراتيجية¹:

أ - مستويات الاستراتيجية:

لقد فرق مؤلفو الإدارة الاستراتيجية بين ثلاث مستويات للاستراتيجية و هي :

- 1- الاستراتيجية المؤسسة : تنفرد استراتيجية العامة للمؤسسة بالإجابة عن السؤال الخاص بتحديد مجموعة أنشطة الأعمال التي تنتمي إليها.
- 2- استراتيجية وحدات الأعمال : حيث تركز على كيفية المنافسة على صناعة معينة أو قطاع منتج أو سوق معين.

¹ - أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.

3- استراتيجية الوظائف : حيث تركز على تنظيم إنتاجية الموارد المتاحة و بالرغم من اختلاف هذه الأنواع من الاستراتيجيات تبعاً لمستوى لا التنظيم المعدة لها ، فيجب أن تندمج مع بعضها بطريقة ما و متلائمة لتحقيق نجاح المؤسسة .

ب - أهداف الاستراتيجية :

إن أي سعي استراتيجي يربط بشكل كبير بتحديد الأهداف المراد تحقيقها و من هنا يظهر جوهر الاستراتيجية والهدف أيضا يعتبر نهاية مطاف نشاط المؤسسة في مجال معين الذي ينعكس أثره على الجانب المادي .
- إنتاج الثروة و توزيعها و تخصيصها، كما أن الأهداف لا تتعلق بنتائج المؤسسة في المجتمع، بل درجة و اتجاه نحو هذا الأخير ، و لا يمكن أن تكون الأهداف بعيدة عن اختيار مستويات من المر دودية و الكفاءة، و لقد أكدت بعض التجارب أن الربط بين الأهداف و إعداد الخطة الأساسية يقدم سهولة و سلامة، باعتبار القومية الاقتصادية نظام ذي أهداف و غايات، فهي تبحث عن تحقيق حالة محجبة لكن تتوقف حالة المؤسسة بعاملين: الأول عملها، و الثاني حالة تخطيطها.

رابعا : العلاقة بين نظام المعلومات الإداري و الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية¹.

تصنف الرؤية الاستراتيجية للإجابة عن تساؤل مصدر الشركة في الوصول إلى أهدافها و هي غالبا متمثلة في رسالة المؤسسة و بعد تحديد رسالة نظام المعلومات يمكن تحديد أهدافها وصولا إلى الاستراتيجية المناسبة. مما أصبح من المعروف لدى الكثير أن نجاح المؤسسة الاقتصادية يكون من خلال اتباع استراتيجيات ناجحة فالنظام المعلوماتي العشوائي الغير مستند على الاستراتيجية لا يصل بالمؤسسة الاقتصادية إلى البقاء والاستمرار بنجاحها، باعتبارها أنها تهدف إلى تحقيق المركز التنافسي للمؤسسة من خلال عدة أساليب و طرق من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

¹ - سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، المفاهيم الأساسية- الدار الجامعية الاسكندرية، 2004، ص 268.

خلاصة.

تعتبر الإدارة فنا يهتم بالأنظمة التي تقوم بها المؤسسة وفقا لمبادئ أساسية التي تهدف إلى معرفة نتائج المؤسسة. كما يعتبر النظام المعلوماتي الإداري المنشأة الذي يمتد إلى الوحدة الاقتصادية، فهو يعمل على إنتاج التقارير والقوائم المالية عن طريق معالجة للبيانات التي تساعد في اتخاذ القرار و التوجيه و تحليل الأوضاع الطارئة في كل المجالات، و لا سيما المجال الاقتصادي، كما أن نظام المعلومات الإداري يعتمد على مبدئين يساهمان مساهمة فعالة، يواكب التطورات في استراتيجية و إدارة المؤسسة، و تنمية قدرتهم في معالجة الموقف الطارئة.

الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة محاجر الغرب

بسيدي لخضر

المبحث الأول: تقديم مؤسسة محاجر الغرب

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

المبحث الثالث: حقيقة تسيير الكفاءات بالمؤسسات محاجر

الغرب

تمهيد.

تمثل المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية للنشاط الإقتصادي للمجتمعات وتعتبر مسرحا و ميدانا لنظريات و تطبيقات البناء و تطوير الإقتصاد.

و في إطار التطور الهام الذي شهدته التكنولوجيا و أثرها في الحياة جعل المؤسسة تتحكم إلى حد بعيد في إنتاجها و استعمالها و ممارسة جانب هام من السياسة و تعتبر رأس التنمية و القلب النابض و ازدهاره و ترقية الشعوب و سموها إلى ما هو أفضل، و هذا ما جعل كل من الإقتصاديين و السياسيين و الاجتماعيين يهتمون بدراسة معمقة للمؤسسة الإقتصادية من شتى الجوانب و سعيهم الدائم إلى ما يحتاجه المحيط و المستهلك خاصة و المجتمع عامة، متماشية مع التطور التكنولوجي و الانفتاح على العام الخارجي معتمدة على المحاسبة خاصة وهي تسجيل كل عمليات المؤسسة اتجاه الغير وفق المخطط الوطني للمحاسبة و هي عنصر أساسي فيها حيث نعرف من خلالها المؤسسة.

و مؤسسة محاجر الغرب خير مثال في هذا الفصل ز ذلك بدراسة في مختلف الجوانب كالأهداف التي أنشئت المؤسسة من خلالها، و الاستراتيجيات المنتهجة في ذلك، و طرق تنفيذها كما سنتناول في هذا الفصل دراسة وتحليل نتائج المؤسسة و دراسة مؤشراتنا من خلال جدول (حسابات النتائج).

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة:

إن مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر أصبح لها دورا بارزا في تنمية المشاريع على المستوى البلدي و تمويل هذا الأخير بما تحتاجه من أموال.

نشأة المؤسسة:

لقد تم إنشاء المؤسسة عن طريق مداولة المجلس الشعبي البلدي سيدي لخضر في جلسته العادية ليوم 2002/11/04. تحت رئاسة قاضي ميلود بصفته رئيسا للبلدية و عين السيد بالميلود لخضر ككاتب للجلسة بحضور جميع أعضاء المجلس الشعبي البلدي و عددهم عشرة و أمام هذه الوضعية و قصد الحفاظ على التوازن المالي للبلدية، و بعد الاستغلال العشوائي للرمل اقترح السيد الرئيس صيغة إنشاء مؤسسة التسيير واستغلال المرملة البلدية سيدي لخضر وفق القوانين لا سيما.

- القانون رقم 08/90 بتاريخ 1990/04/07 المتعلق بالبلدية و خاصة المادة 1370/138.
- القانون رقم 11/90 المؤرخ في 1990/04/21 المتعلق بعلاقات العمل.
- المرسوم 200/83 المؤرخ في 1983/03/19 المحدد لشروط إنشاء المؤسسة العمومية المحلية و تنظيمها و سيرها.

و بعد قرار المجلس بالاجتماع:

- إنشاء مؤسسة تسيير و استغلال المقلع الرملي بسيدي لخضر و الكائن مقرها الاجتماعي بشارع حقاني حمو سيدي لخضر.
- رأس مالها 10.000.000.00 دج.
- بطلب من السيد والي الولاية المصادقة على المداولات وفق أحكام المادة 200/08 المذكورة أعلاه.
- و بعد أن تداول المجلس الشعبي البلدي قصد المؤسسة و اقتراحات الأسماء الآتية:
 1. مناجم الغرب.
 2. سيدي لخضر منجم.
 3. مناجم الظهرة.

تم اختيار الإسم التجاري من إدارة المركز الوطني للسجل التجاري المفوض قانونيا و هو محجرة الغرب بمقتضى شهادة رقم 135/811 المؤرخة في 2002/12/17.

و بعد المصادقة شرعت المؤسسة في فتح أبوابها و مواولة النشاط الإداري ابتداء من 2003/01/01 تحت إشراف اليد مزبليط مختار ابتداء من 2003/04/01 شرعت في عملية بيع الرمل بقلع أولاد سي العربي سيدي لخضر ومازالت إلى يومنا هذا تنشط.

أهداف المؤسسة:

إن إنشاء مؤسسة لا يتم إلا من قصد أغراض و كون هذه الأخيرة مبنية على الربح أو الخسارة لا حتى يتم البقاء ومواصلة المسير و ضمان الاستمرارية و هذا من ميزات محاجر الغرب حيث هذه الأخيرة تمون كل مشاريع البناء على مستوى الغرب الجزائري بمادة الرمال الصالحة للبناء، كما أنها تمول الولاية 30% و البلدية % و امتصاص البطالة على مستوى المقلع خاصة كما أنها تسعى إلى جلب أكبر عدد من الزبائن الأوفياء، و هي مشاريع تنموية كالاتثمار مثلا مع شركة الخطوط الجوية عن طريق الأسهم.

❖ أفاق المرملة:

إن مجلس الإدارة و التسيير يتصور مستقبليا ما يلي:

- مراجعة تسعيرة المتر المكعب الواحد من الرمل.
- مراجعة القانون الأساسي للمؤسسة.
- الاستثمار في مواد البناء و المناجم و المساحة.
- البحث عن مناجم أخرى في: الملح، الرمل الأحمر، الجبس، الحصى.
- شراء و اقتناء بعض الآلات.
- تصليح وضعية عمال المؤسسة من حيث المحل و المكان الذي تعمل فيه و خاصة الإطارات و هذا نظرا للقانون 11/90 من حيث علاقات العمل.
- توظيف مهندس مختص في المجلس الإداري.
- مراعاة كيفية تخليص المهمات التي يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة.

على دراسة المؤسسة مدير يتولى الإشراف على التسيير الحسن للمؤسسة و عدة مصالح و كل رئيس مصلحة يسهر على تسيير مصلحته طبقا للقانون الداخلي للمؤسسة و تعليمات مدير المؤسسة.

المدير مهمته الإشراف على التسيير الحسن للمؤسسة و تطبيق ما يليه يتداول لمسه الإداري من خلال جلسات والدورات العادية و الاستثنائية خلال سنة.

مصلحة المحاسبة:

تقوم بتنفيذ و تسجيل كل العمليات المرتبطة بنشاط المؤسسة و منها تسجيل يومي لمبيعات المشتريات والاستثمارات، العمليات المصرفية مع المؤسسات المالية، عمليات مختلفة كتسجيل أجور المستخدمين والعمليات المتعلقة بالخبزينة المقدمة إلى المؤسسة و حسب المخطط المحاسبي الوطني PCN.

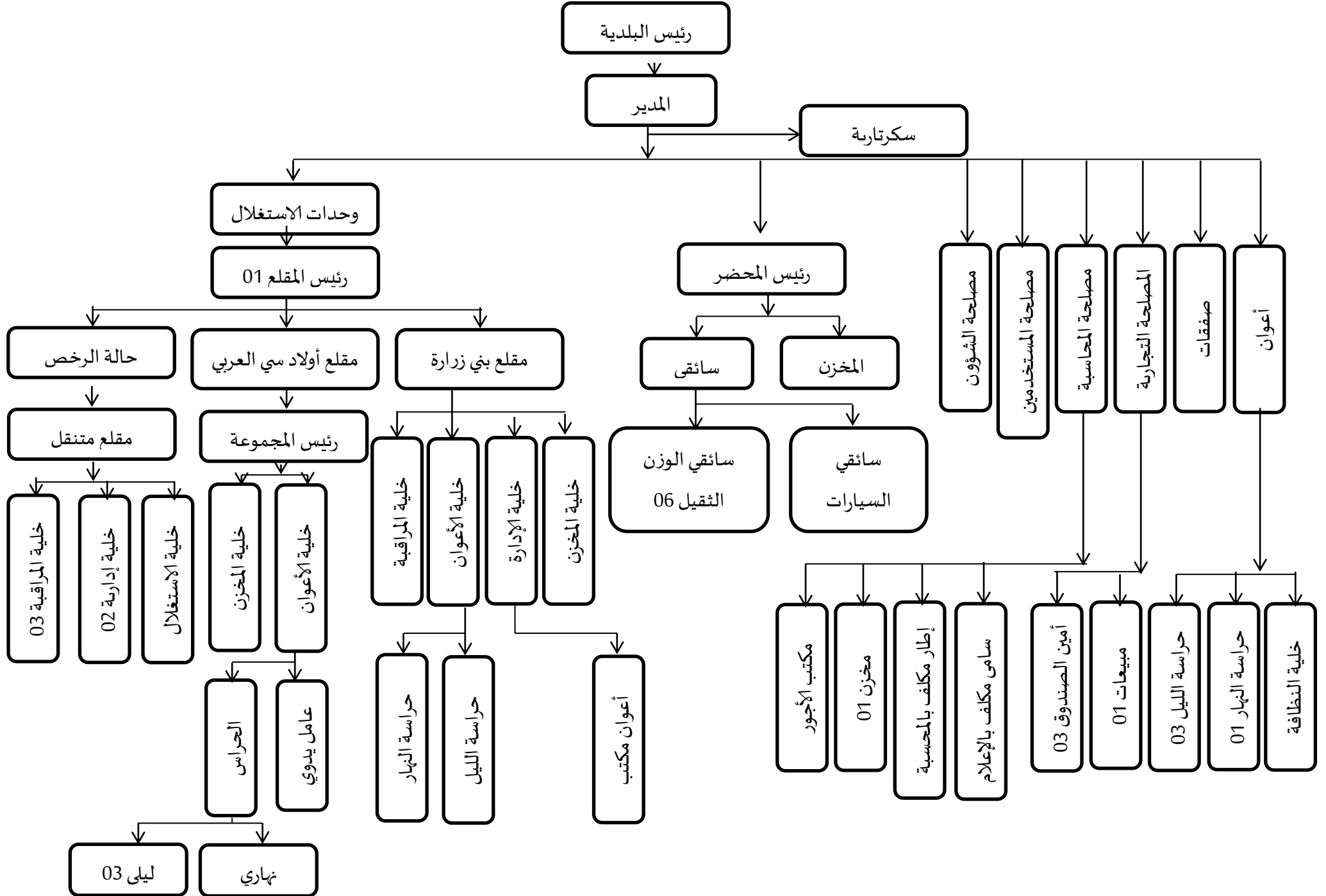
مصلحة الموارد البشرية:

- متابعة كل الملفات المستخدمين من تغيبات و حركة العمل من دخول و خروج.
- إعادة عقود العمال، مراقبة النظام العام داخل المؤسسة وفق القانون الداخلي.
- الوقوف على حضور و غياب المستخدمين و إعادة بطاقة الحضور قصد معالجة الأجور الشهرية.
- تنظيم المخطط الهيكلي للمؤسسة حيث يتم توضيح كل مصلحة.

المقلع :

العنصر الأساسي في المؤسسة حيث يرتكز نشاط المؤسسة على استغلال الحجر الرملي، و هذا بالتنسيق مع المصلحة التجارية، و ذلك بتجريد فاتورات و وصلات الشحن للمرمل حيث يتقدم الزبون إلى المقلع و يقدم الوثائق المذكورة سابقا إلى المكتب الموجود هناك: و يتم تزويده بإذن الدخول للمقلع من أجل شحن الرمل حسب الكمية الظاهرة في الفاتورة و بعد ذلك و أثناء خروجه من المقلع يحصل على وصل التسليم يحتوي على الكمية والتاريخ و سلعة الخروج و رقم الشاحنة و إسم السابق ثم يتم خدمه بمصلحة مراقبة الخروج.

الشكل (3-9): الهيكل التنظيمي للمؤسس



المبحث الثاني: التخطيط الاقتصادي للمؤسسة.

المطلب الأول: تخطيط القوى العاملة في المؤسسة.

لابد من إعادة جدول أو مجموعة جداول تحدد فيها كل المعلومات الضرورية لتخطيط القوى العاملة (معلومات شخصية، مستوى التعليم، الخبرة و الدورات التكوينية) و هذا بغية القيام بالعملية الإنجازية و تحقق أهداف المؤسسة على أكمل وجه.

و يكمن أن تلخص تفعيل القوى العاملة للمؤسسة فيما يلي:

- ضمان الزيادة الدائمة للإنجازية للعمل.
- إنجاز المنصب للأفراد و الأطراف و القيادة و الترقية.
- إمداد القوائم التقديرية للرواتب و الأجور التي تدفع للمستخدمين.
- الاستفادة من التخصص و تقييم العمل داخل المؤسسة.

أي أن المؤسسة تولي اهتمام كبير لحجم العمالة، توزيع العاملين حسب المصالح المختلفة التي يضمها الهيكل التنظيمي.

المطلب الثاني: التخطيط المالي للمؤسسة.

التخطيط المالي للمؤسسة من العملية التي تقوم بالترجمة المالية للأرقام أو البيانات التي تشملها كل من خطة الإنجاز و خطة القوى العاملة و ما تحتاجه من خدمات و مواد مختلفة.

و عليه يتضح إن الخطة المالية يجب أن تشمل على ما يلي:

- جدول نتائج الأعمال.
- جدول الميزانية العمومية التقديرية.
- جدول الميزانية التقديرية.

المطلب الثالث: علاقة المؤسسة مع الهيئات الخارجية.

وزارة الطاقة و المناجم: حيث تقوم هذه الوزارة بتقديم تراخيص منجمية و إصدار اتجاه المؤسسة و من جهة المؤسسة تقوم بإرسال تقارير اتجاه الوزارة.

الولاية: تتحصل على نسبة 30% من إيرادات المؤسسة.

الدائرة: تصادق على القرارات المتخذة من طرف مجلس الإدارة.

البلدية: تعتبر هي مجلس الإدارة للمؤسسة و أيضا تتحصل على نسبة 60% من إيرادات المؤسسة و أيضا تحدد المسؤوليات و المهام بالنسبة للمؤسسة.

الغرفة التجارية: لها علاقة مع المؤسسة بالسجل التجاري.

مصلحة الضرائب: حيث أن المؤسسة تدفع الضرائب.

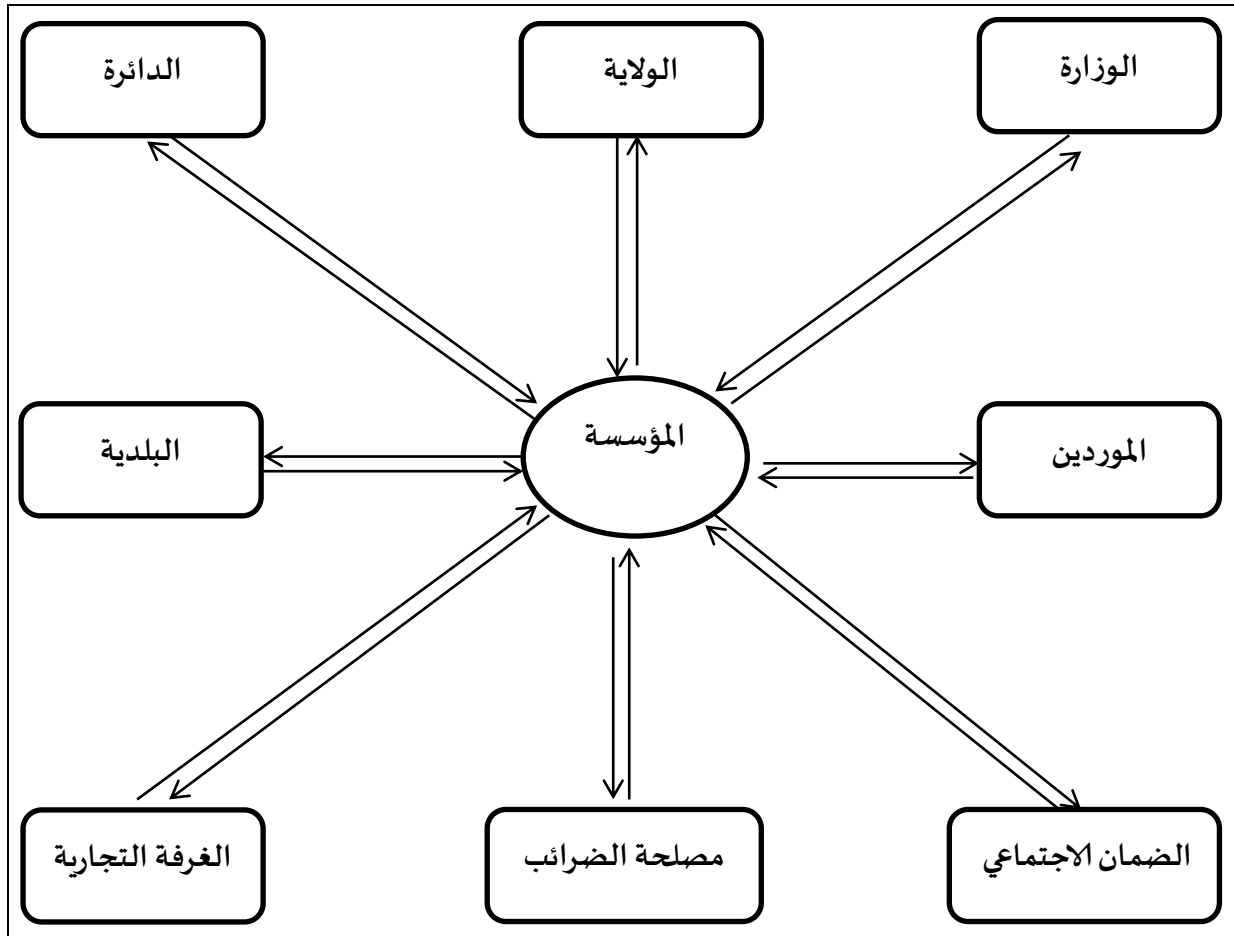
الضمان الاجتماعي: تتعلق بالتأمينات.

الموردين: تشتري المؤسسة المواد الأولية من الموردين.

ملاحظة: يتم التواصل عن طريق المرسلات و التقارير و 10% من الإيرادات المتبقية تأخذها المؤسسة.

المصدر: بناء شخصي لمعطيات سابقة.

الشكل (3-10): مخطط يمثل علاقات المؤسسة مع الهيئات.



المصدر: بناء شخصي لمعطيات سابقة.

المبحث الثالث: حقيقة تسيير الكفاءات بمؤسسة محاجر الغرب.

سنحاول في هذا المبحث معرفة حقيقة و واقع تسيير الكفاءات بالمؤسسة و ذلك من خلال تحليل محاور لذا ستكون دراستنا لهذا المبحث حسب المحاور التالية:

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات من الكفاءات.

يعتبر تحديد احتياجات المؤسسة من الكفاءات نقطة البدء في نظام البناء، يهدف التعرف على هذه العملية بالمؤسسة، قمنا بتحليل الوظائف التالية:

أولاً: تقييم الأداء.

يهدف التعرف على هذه الوظيفة أكثر بالمؤسسة تم طرح مجموعة من الأسئلة و تم الحصول على الإجابات التالية:

1- فيما يتعلق بالسؤال الأول: هل تقوم مؤسسة محاجر الغرب بتقييم العاملين؟

فالإجابات تؤكد على قيام المؤسسة بتقييم أداء عمالها و على مدى أهمية وظيفة تقييم أداء العمال في المؤسسة إذ على أساسها تتخذ العديد من القرارات لتطوير الأداء كما لأنه من خلاله يتم التعرف على نواحي القصور و الضعف في الأداء المسجل من قبل العاملين.

2- بالنسبة للسؤال الخاص بتحديد الجهة التي تقوم بعملية التقييم؟

فتبين أن الجهة المسؤولة على التقييم هي المسؤول المباشر للعامل، و يتبعه في ذلك مسؤول الإدارة و يتم ذلك وفق الأهداف المحققة خلال السنة، بطبيعة الحال يشرف دوما الرئيس المباشر على توجيه العمال لأداء مهامهم و القيام بتقييمهم لغرض تحسين نوعية الأعمال المراد انجازها، و يتبعه في ذلك مسؤول الإدارة لغرض تحقيق الاهداف المتوقعة من التقييم بشكل جيد.

3- أما فيما يخص معايير إجراء التقييم فقد تم الإتفاق على أن :

عملية التقييم بالمؤسسة تتم على أساس نوعية أداء المهام المنوطة بالعامل في بطاقة المهام و كذلك على أساس الخبرة، و التكوين المستمر و الشهادة.

4- أما تاريخ إجراء التقييم فقد كانت الإجابة هي أن التقييم يتم كل بداية سنة، و الذي على أساسه ينبثق مخطط التكوين الخاص بكل فرد و أيضا تحديد المردود الفردي.

5- و فيما يخص السؤال: ما هي أهم معوقات إجراء التقييم؟

يرى مسؤول إدارة الموارد البشرية بأن العائق الوحيد الذي يمكن ملاحظته يكمن في تراخي المعنيين في التقييم عند طلب الإدارة بذلك، و هذا لسبب كثرة العمل أثناء ثلاثي الأخير.

6- بالنسبة لماهية استخدامات نتائج التقييم:

من خلال الإجابة المتحصل عليها فإن عملية تقييم الأداء بمؤسسة محاجر الغرب، تمكن من المتابعة الإدارية والميدانية للعامل كل في مجال تخصصه لتكوينهم و تطويرهم بشكل مستمر و تمكين العامل من استخدام وسائل العمل بكل راحة و أمان.

و بذلك يمكن حصر استخدامات نتائج التقييم بالمؤسسة في تحسين مؤهلات و كفاءة العمال من خلال برامج التكوين التطوير.

ثانيا: تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة:

في إطار هذا الجزء حاولنا أن نضع مجموعة من الأسئلة و من خلال الدراسة الميدانية تحصلنا على مجمل الإجابات التالية:

1. فيما يتعلق بالسؤال الأول: هل يعتبر تخطيط الموارد البشرية و اختيار العاملين بطريقة علمية من أهم الأشياء التي تولي لها المؤسسة أهمية بالغة؟

تبين أن المؤسسة شأنها شأن أي مؤسسة تسعى لتخطيط و اختيار عمالها على أسس علمية تسمح بالاستفادة منهم إلى أبعد حد في سبيل تحسين نوعية و كمية الإنتاج.

2. أما فيما يخص السؤال الثاني: هل يشمل تخطيط الموارد البشرية كيفية استغلال الأفراد بطريقة مثلى؟

باعتبار تخطيط الموارد البشرية كما تم تعريفه في الفصل التطبيقي و الذي نعني به تقديرات و تنبؤات المؤسسة باحتياجاتها من الأفراد المختلفة كما و نوعا في الوقت المناسب و المكان المناسب و ذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة أو الاهداف الخاصة للعمال، فالإجابة كانت أن مؤسسة محاجر الغرب هي الأخرى تسعى من وراء تخطيط أفرادها استغلال و استثمار الكفاءات بطريقة مثلى لأداء العمل في الوقت المناسب و المكان المناسب.

3. أما فيما يتعلق بالتساؤل هل تقوم الإدارة بمراعاة النقاط التالية عند تخطيط الموارد البشرية و التي من بينها.

دراسة أهداف المؤسسة لعدد من السنوات القادمة، و هل بإمكانها زيادة الإنتاج في خلال هذه السنوات و دراسة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية لمقابلة الزيادة في الإنتاج و أيضا تدريب الموارد البشرية الموجودة أو تقليص العاملة داخل المؤسسة في حالة إدخال تكنولوجيا جديدة في المستقبل، لذلك على المؤسسة التنبؤ للاحتياجات من القوى العاملة في المستقبل.

فالإجابة تؤكد بأن المؤسسة تعمل على دراسة الأهداف المستقبلية و التي من خلالها يتم التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة و ذلك حسب نسبة الزيادة في الإنتاج المراد تحقيقها مستقبلا و حسب التكنولوجيا المراد إدخالها و هي في ذلك مثل أي مؤسسة تسعى إلى زيادة تحسين صورتها أكثر في السوق و المحافظة على مكانتها أمام زبائنها.

4. اما بالنسبة للسؤال الخاص: عند اختيار الأشخاص للعمل في المؤسسة بعد تخطيط القوى هل يتم مراعاة النقاط التالية:

- إعداد تحليل و وصف للوظائف بالمؤسسة.

- تحديد مصادر القوى العاملة من داخل أو من خارج المؤسسة.
- اختيار الطرق العلمية لوضع الاختيارات و المقابلات.
- فحص أوراق و شهادات المرشحين.

فالإجابات تؤكد على أن المؤسسة تعمل بمختلف هذه الطرق عند الاختيار.

فالمؤسسة عند احتياجها للعمال فإنها تقوم بتحديد عدد و نوعية العمال و تقدم إلى إدارتها و هذه الأخيرة تقوم بإعلاناتها و تجمع الطلبات و تدرس الملفات و تواصل عملية الاختيار عن طريق فحص أوراق و شهادات المرشحين، و فيما إذا كانت مهارات هؤلاء العمال تتوافق مع التحليل و الوصف الذي تم للمهام و الوظائف عينوا فيها.

فالمؤسسة تسعى إلى تحديد اهدافها المستقبلية و التنبؤ باحتياجاتها من القوى العاملة للفترة القادمة فهي تحدد الكميات المراد إنتاجها و التي يجب أن تتوافق مع حجم الموارد البشرية المتوفرة خلال هذه الفترة لكي لا يكون هناك نقص في اليد العاملة الشيء الذي يمكن أن يعرقل عملية الإنتاج و منه تحقيق أهداف الوحدة.

5. بالنسبة لتقييم وظيفة تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة؟

من خلال ما تم تحليله لحد الآن عن وظيفة تخطيط الموارد البشرية بمحاجر الغرب يمكن أن نقول عنها أنها وظيفة تسييرية تؤدي مهامها المنوطة إليها باعتبارها تتوقف على سياسة مرسومة بطرق و مناهج سليمة و هذا ما كان له الفضل في وصولها إلى هذه المكانة المشرفة.

ثالثا: الاختيار و التعيين.

تهتم المؤسسات الحديثة بعملية الاختيار و التعيين لأنها تعتبر من مراحل الحيوية في حياة المؤسسة و في حياة الفرد نفسه، تقوم عملية الاختيار بالكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل في المؤسسة، كما أنها فرصة يمكن لكلا الطرفين المؤسسة و الفرد انتهازا ليتعرف كل منها على الآخر و تبادل الآراء في مواضيع العمل إضافة إلى أن للفرد الكفاء دورا مهما و أساسيا في تحديد مستقبل المؤسسة و تحقيق أهدافها، كما تعتبر وظيفة التوظيف (التعيين) ركيزة أساسية من ركائز تسيير الموارد البشرية للمؤسسات الحديثة، إذ أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويد المؤسسة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ. و لغرض التعرف عن مكانة هاتين الوظيفتين بمؤسسة محاجر الغرب وضعنا مجموعة من الأسئلة في إطار هذه الاستمارة و قد تحصلنا على الأجوبة و هي كالتالي:

1- فيما يتعلق بالسؤال الأول: هل يحترم مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند رؤية أو تعيين الأفراد في مناصب جديدة بالمؤسسة؟

فالإجابة كانت هي أن مبدأ الاختيار بالمؤسسة يكون على أساس الكفاءة والخبرة وذلك لأن اختيار الفرد المناسب للعمل يؤدي إلى رفع معنويات الفرد ورفع الكفاءة الإنتاجية والوصول إلى الأهداف المحددة بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة بالإضافة إلى تحقيق وحدة التنظيم وتجانس القوى العاملة.

أما الاختيار غير السليم فسوف يؤدي إلى حدوث مشاكل عديدة للوحدة وربما تعرضها للخطر.

2- أما بالنسبة للسؤال الثاني: عند تحليل الوظائف بهدف اختيار الشخص المناسب فقد تم وضع عدة نقاط لمعرفة فيما إذا كانت هامة.

و الإجابة كانت هي ضرورة وجود هذه النقاط في اتخاذ قرار تعيين أي فرد بالمؤسسة، و تتمثل هذه النقاط في تحديد كل النشاطات التي يقوم بها العاملون و تسجيلها بطريقة علمية لاستعمالها في عملية التقييم، و تحديد كل الآلات و الماكينات التي يحتاج إليها العامل في تأدية عمله و تحديد الأثاث الذي يحتاج إليه العاملون، مستوى التعليم المطلوب لتأدية الوظيفة المطلوبة، وضع برنامج تدريب عملي، عدد سنوات الخبرة المطلوبة لكل العاملين و المقدرات البدنية و العقلية المطلوبة لأداء الوظيفة. و هذه الشروط تطلب في أي مؤسسة فبدونها لا يمكن أداء المهام المخطط له.

3- بالنسبة للمصادر التي تعتمد عليها الوحدة للحصول على الموارد البشرية؟

من خلال الإجابة تبين أن مؤسسة محاجر الغرب مثلها مثل باقي المؤسسات تعتمد على مصدرين للحصول على عمالها، إما المصدر الداخلي أو الخارجي فباعتقادها على المصدر الداخلي تم تحديد عدة طرق منها وضع مذكرة في لوحة الإعلانات بالمحاجر و اختيار العاملين من داخل المحاجر و تحفيزهم لانحاز العمل أكثر و اكتساب خبرات جديدة، أما المصدر الخارجي فيتمثل في كتابة الإعلانات في الصحف اليومية، و التوظيف عن طريق أقارب أو أصدقاء العاملين في المؤسسة. فكما تم الإشارة سابقا إلى أن المؤسسة عند احتياجها لعمال في تخصصات محددة يتم إبلاغ الإدارة العليا، ثم تقوم هذه الأخيرة بنشر الإعلانات في الصحف اليومية، إضافة إلى هذا.

فنظرا لانضباط العمال في المؤسسة و القيام بالتوظيف على أساس الخبرة و الكفاءة الخاصة بكل فرد فإنها لا تلجأ إلى اختيار عمالها عن طريق الأقارب و الأصدقاء و إن فعلت فيتوفر هؤلاء الأفراد على الشروط اللازمة، كما أن المؤسسة تتعامل مع الوكالة الوطنية للتشغيل في عملية التوظيف.

4- و فيما يخص السؤال الرابع: هل عندما يقع الاختيار على مرشح معين لشغل وظيفة هل يجتاز اختبارا آخر لتحديد مهاراته لتأدية الوظيفة؟

فقد أكد مسؤول الموارد البشرية بمؤسسة محاجر الغرب على ضرورة اجتياز المرشح لهذا الاختيار و تسمى بفترة التجريب و تحدد مدتها بسنة، فأى عامل تم تعيينه بالمؤسسة يمر بهذه المرحلة و هذا بطبيعة الحال ضروري للتأكد من الفرد المختار، من ناحية المهارات للاطمئنان على أن المهام التي سيتوكل إليه من الممكن أن يحققها.

المطلب الثاني: تفعيل و تنشيط الكفاءات بالمحاجر.

تعتبر الكفاءات من العناصر المهمة و الأساسية التي ينبغي إدارتها و تسييرها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها، و ذلك بهدف تحقيق أعلى درجة من الجودة للمؤسسة التي تعمل بها، و هذا لا ولن يتحقق دون تسييرها بطريقة فعالة و القيام بتنشيطها و تفعيلها و الاستفادة من مهاراتها و إخراج ما بداخلها من طاقات كامنة و هذا ما سنتناوله في المطلب الموالي.

أولا: جماعية العمل بالمحاجر.

1- هل تعتقد أن جماعية العمل مفيدة للمؤسسة؟

أكد مسؤول الموارد البشرية أن جماعية العمل مفيدة لأي مؤسسة، و بأن مؤسسة محاجر الغرب تشجع على العمل الجماعي و هذا لإدراكها بأن أحسن النتائج يمكن تحقيقها من خلال العمل الجماعي، و أن جماعية العمل تحقق ظروفًا مناسبة تشجع على القيام بالأعمال الموكلة للفرد بأحسن طريقة ممكنة، و أنها منهيح رئيسي لتحقيق إنتاجية مرتفعة للعاملين و منه تحقيق أداء جيد و يمكن المؤسسة من تحقيق أداء فردي و جماعي جيد و هاذ ما تأكد لنا أثناء فترة الدراسة الميدانية بالمؤسسة خاصة عند عمال التنفيذ و أعوان التحكم في علاقاتهم مع بعضهم البعض.

2- هل تعتقد أن جماعية العمل تحقق أداء جيدا للمؤسسة؟

أكد مسؤول الموارد البشرية أن جماعية العمل تحقق أداء جيدا للمؤسسة و ذلك لما يوفره مناخ العمل الجماعي من نشاط و تعاون و حركية و هذا ما لاحظنا أنه يتوفر فعلا بين العمال داخل المؤسسة.

3- هل تقدر المؤسسة العمل الجماعي الذي يقوم به عمالها؟

فقد أكد مسؤول الموارد البشرية تقدير المؤسسة لعمالها سواء من خلال العمل الجماعي أو الفردي، لأن هذا التقدير يكون لهم دافعا للتفادي في العمل و تقديم جهود مضاعفة ذلك أن عدم تقدير جهد العامل قد يشعره

بالإحباط، و أن المؤسسة لا تقيم وزنا للجهود التي يبذلها مما يضعف من عزيمته و إخلاصه في أداء عمله و التفكير.

ثانيا: مشاركة الكفاءات بالمحاجر.

تعتبر المشاركة في التسيير و الأرباح من أهم ما يميز منظمات الأعمال الناجحة ذلك أن إشراك العمل الكفاء في التسيير و اتخاذ القرارات و وضع الاهداف يجعله متحمسا لتنفيذ هذه القرارات التي ساهم في صنعها. و تحقيق الأهداف التي كان طرفا في تحديدها مما يجعله جزء من المسؤولية في ذلك، إدراج هذا المحور ضمن محاور الأسئلة بقصد معرفة مدى مشاركة عمال المحاجر في صنع القرارات و تحديد الأهداف مما من شأنه أن يولد الحماس و الاستعداد لبذل جهود مضاعفة لتحقيق الأهداف المسطرة و معرفة ما تحققه لهم المشاركة من حاجات اجتماعية و ذاتية مثل الانتماء و الولاء و التقدير و الاحترام و الترقية.

1- هل توفر المؤسسة فرصا لكفاءتها لاتخاذ بعض القرارات الإدارية؟

فالإجابة كانت هي أن محاجر توفر فرص اتخاذ القرارات الإدارية، إلا لعدد من الإطارات الذين هم أعضاء مجلس الإدارة و يحق لهم ذلك، أما مشاركة باقي كفاءات المحاجر الموجودة في مختلف المستويات اتخاذ بعض القرارات يكون عن طريق التمثيل النقابي فقط.

2- هل أن المؤسسة تشرك كفاءتها في الأرباح؟

تؤكد الإجابات بأن المؤسسة توزع على كفاءتها جزءا من الأرباح و ذلك في حالة تحقيق أرباح، ففي حالة تحقيق أرباح يتم توزيع جزء منها على كافة العمال.

3- هل أن المؤسسة تشرك كفاءتها في التسيير؟

فالإجابة كانت هي أن المحاجر تقوم بإشراك كفاءتها في التسيير، و لمعرفة كيفية مشاركة الكفاءات شخصا أو عن طريق التمثيل النقابي تم طرح السؤال: إذا كانت الإجابة بنعم هل يكون ذلك: شخصا أو عن طريق التمثيل النقابي؟

فتأكد لنا من خلال الإجابة أن المشاركة في التسيير تتم عم طريق التمثيل النقابي و هذا ما أكده لنا بعض المسؤولين حيث بين أن المشاركة تتم عن طريق النقابة إضافة إلى ممثل العمل و تتم مشاركتهم في اتخاذ مختلف القرارات الإدارية للمؤسسة.

4- هل توفر المؤسسة لكفاءاتها الحرية في التصرف باتخاذ بعض القرارات المناسبة؟

فالإجابة كانت هي أن المؤسسة لا توفر للعاملين الحرية في التصرف باتخاذ القرارات المناسبة أثناء العمل أي لا بد من الرجوع إلى المسؤول المباشر و الملاحظ من خلال أغلبية الأفراد فهم لا يتمتعون الاستقلالية في العمل و هناك نوعا من المركزية في التسيير.

5- هل تشرك المؤسسة كفاءاتها في وضع أهداف المؤسسة؟

إن المؤسسة لا تشرك جميع كفاءاتها في وضع الاهداف و أن الذي له الحق في وضع أهداف المؤسسة هم كفاءاتها من إطارات الإدارة العليا.

ثالثا: الإشراف و الاتصال بالمحاجر.

يعتبر الإشراف من الموضوعات التي تولي لها إدارة الموارد البشرية اهتماما كبيرا خصوصا و هو يمس العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين و التي على أساسها تتحدد الظروف التي يمكن أن يتم في إطارها مختلف عمليات الإنتاج، لهذا الغرض حاولنا من خلال هذا النموذج التطرق إلى بعض من النقاط التي نراها ضرورية لأي علاقة بين رئيس و مرؤوسيه و التي أغلبها في إطار السؤال التالي:

1- لبناء بيئة مناسبة للإنتاج و الإشراف الفعال هل تحاول المحاجر إدراك و فهم توقعات العاملين التي تخص السلوك الجيد للمشرف اتجاه العاملين من خلال النقاط التالية:

- الروح المعنوية لفريق العمل.
- عدم بسط السيطرة الكاملة على العاملين.
- العلاقات الحميمة مع العاملين.
- عدم التعامل أو إلقاء الضرر بالعاملين.
- عدم استغلال ضعف العاملين.
- المناقشة الجيدة مع العاملين في إطار جو الوظيفة.
- وضع الثقة في المرؤوسين.
- المراقبة الجيدة.
- معرفة العمل الجيد بالنسبة للمرؤوسين.
- سعة الصدر و قبول المناقشات.
- استعمال الوسائل المناسبة في حل مشاكل العاملين.
- الاهتمام بأداء و عمل العاملين.

من خلال الإجابة تبين لنا أن المؤسسة تسعى بكل ما لديها من إمكانيات لخلق بيئة يمكن في إطارها تنفيذ مختلف الخطط من خلال الاهتمام بالروح المعنوية لفريق العمل و المناقشة الجيدة مع العاملين في إطار جو الوظيفة في سبيل اتخاذ قرارات تنفيذ جميع الأطراف بناء على سعة الصدر و قبول المناقشات إضافة إلى الإهتمام بعدم بسط السيطرة الكاملة على العاملين و عدم التعامل أو إلقاء الضرر بهم، و بناء علاقات حميمة معهم و استعمال الوسائل المناسبة في حل مشاكل العاملين إن وجدت و أخيراً وضع كامل الثقة في المرؤوسين و الإهتمام بأدائهم و مراقبته كل فترة لمعرفة العمل الجيد و مكافأته.

2- في حالة مواجهة العامل لبعض الصعوبات هل بإمكانه حلها دون الرجوع إلى مسؤوله المباشر؟

فقد أكدت الإجابة بأنه يمكن للعمال حل الصعوبات التي تواجههم في العمل دون الرجوع إلى مسؤولهم المباشرين، أي أن لديهم إمكانية التصرف مع هذه الصعوبات مما يعني تمتع هؤلاء الأفراد بنوع من الحرية في التصرف.

3- هل أن الوصول إلى المدير أو رئيس الدائرة لتقديم أي اقتراح: أمر سهل، معقد، أو غير ممكن؟

فالإجابة كانت هي الوصول إلى المدير أو رئيس الدائرة لتقديم أي اقتراح أمر معقد، لأنهم يشددون على ضرورة احترام السلم الهرمي، أي تقديم الاقتراح للمسؤول المباشر و هو يوصلها بدوره إلى المسؤولين.

4- هل أن العمال يحظون بتقدير و احترام في العمل؟

تؤكد الإجابة بأنهم يحظون بتقدير و احترام رؤسائهم و أن هذا التقدير و الاحترام يكوم في إطار الاحترام المتبادل و هذا ما لاحظناه و تأكد لنا طوال فترة التبرص.

رابعاً : التنمية و التدريب بالمؤسسة؟

• تقوم المحاجر بتدريب و تكوين عمالها؟

فالإجابة كانت تأكيد مسؤول الموارد البشرية على قيام المؤسسة بعملية التدريب و التنمية لمواردها البشرية و لكفاءتها و هي عملية مستمرة و هذا بسبب إدراك إدارة المحاجر لأهمية التكوين و التدريب و إعادة التأهيل في إكساب مواردها البشرية مهارات و معارف، و بأنه توجد لدى العمال معارف ضمنية جزء منها على المستوى الفردي و أخرى على المستوى الجماعي، و هو الأمر الذي يتطلب من إدارة المحاجر تفعيل سياستها تجاه الموارد البشرية في سبيل إظهار تلك المعارف و تمليكها للتنظيم عن طريق التدريب.

• بالنسبة للسؤال المتعلق بأنواع التدريب التي يتلقاها عمال المؤسسة؟

فالإجابة كانت هي أن التدريب في المؤسسة يختلف بين قصير الأجل و طويل الأجل و يكون ذلك في إطار احتياجات العامل.

الاحتفاظ بالكفاءات في المحاجر:

و الاهتمام بكفاءات المحاجر من خلال التحفيز و الاحترام و التقدير و الترقية.

أولاً: التحفيز.

1- هل تقوم المؤسسة بتحفيز كفاءاتها في العمل؟ و هل تخصص المحاجر جزءا من الأرباح للموظفين الذين يشكلون أهمية لتحفيزهم على البقاء فيها؟

فالإجابة كانت هي بأن محاجر الغرب تقوم بتحفز كفاءاتها، و هذا من أجل ضمان بقاءهم و عدم هروبهم للمؤسسات المنافسة، و لمعرفة أشكال التحفيز تم طرح السؤال التالي:

فيما يتعلق بالجانب التحفيزي للعمال تعتمد المؤسسة على جملة من المحفزات تشمل أغلب العناصر التي طرحت في صياغة السؤال الأساسي و هو: هل تلجأ المحاجر إلى إرضاء العاملين بالمحفزات التالية:

- الأجور و المرتبات.
- الحوافز، علاقات العاملين بالرؤساء، تفويض المسؤولية.
- إمكانية التدريب، تطوير المعارف، إمكانية المتاح للمناقشات في سبيل اتخاذ قرارات جماعية، الاهتمام بالجانب الصحي للعمال، مدى توافق سياسة المؤسسة من أهداف العمال؟

و من خلال عملية تفرغ كل الإجابات المتحصل عليها تحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): أنواع المحفزات المقدمة للعمال بمؤسسة محاجر الغرب.

المحفزات	نسبة التطبيق	نسبة عدم التطبيق
الاجور و المرتبات.	%100	/
الترقيات و الحوافز.	%40	%60
علاقات العاملين بالرؤساء.	%50	%50
الإهتمام بحياة العامل الشخصية.	%30	%70
إمكانيات التدريب.	%100	/
تطوير المعارف.	%40	%60
الإمكانيات المتاحة للمناقشات.	%40	%60

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مستقاة من المحاجر.

و من خلال الجدول تبين أن المؤسسة فعلا تهتم بالجوانب التحفيزية و هو ما تعكسه أغلب العناصر المكونة لقائمة الحوافز:

- كالأجور و المرتبات التي تضمن تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة.
- إمكانية التدريب و الذي من خلاله يستطيع الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق اهداف محددة.
- الاهتمام بالجانب الصحي لتوفير ظروف عمل مناسبة.
- أما فيما يخص الترقيات فالمحاجر تولي اهتماما لكن بنسبة أقل، و في حالة ما تمت ترقية شخص ما فإنها تتم على أساس مؤهلات الفرد و لا تتم عن طريق العلاقات الشخصية فمواصلة إدارة المحاجر في ترقية العاملين بهذه الطريقة سوف يؤدي إلى تحفيز بقية العاملين على العمل بجهد أكبر.

أخيرا و بالنسبة لباقي الحوافز كعلاقات العاملين بالرؤساء، تفويض المسؤولية، الاهتمام بحياة العامل الشخصية، تطوير المعارف فإن المؤسسة اهتمامها لها متوسط بباقي المحفزات و لكن حسب تصريح الموارد البشرية فإنها تسعى للاهتمام بهذا النوع من المحفزات نظرا لضرورتها الكبيرة سواء بالنسبة لها أو لعمالها وبالأخص كفاءتها.

بالنظر إلى المكانة التي تحتلها محاجر الغرب سواء على المستوى المحلي و حتى على المستوى الوطني و بالنظر إلى التحديات التي تفرضها العولمة و اشتداد المنافسة، فإن ذلك يتطلب و يستدعي من المؤسسة تبني منهج

استراتيجي سليم لكل أنشطتها و بالأخص بالنسبة لكفاءاتها لأنها تعتبر العنصر الحاكم في نجاح المؤسسة، و أن تعمل بشكل دائم على المحافظة عليها و استخدامها الاستخدام الأمثل لبلوغ اهدافها بكفاءة و فعالية. و جعل قضايا الموارد البشرية و الكفاءات في صميم اهتمامات إدارة المؤسسة و إعطاء دفع جديد لمشاريع التطوير الفردي و المني للعاملين مع تنمية المؤهلات و إعادة الاعتبار للكفاءات و المكافأة الفعالة.

خلاصة.

و مما سبق نستخلص أن التسيير في المؤسسات الاقتصادية يرتكز على أهمية دور المسير، و على شخصيته ومهاراته في الارتقاء بالموارد البشري نحو تحسين أداءه و تنمته نحو الأفضل، بحيث يسعى إلى الإهتمام بوظيفته داخل المؤسسة ، و أن ينظر إلى أن كان يستحق الترقية فيمنحه إياها، مع اتخاذ الإجراءات الضرورية، التي تضمن له الحصول على كفاءات ذات خبرات في مؤسسته، عن طريق دورات تدريبية و تكوينية أو تحفيزه على الإنجاز للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

تعتبر مؤسسة محاجر الغرب من أهم المؤسسات على مستوى الغرب الجزائري فهي تمويل جل مشاريع البناء بمادة الرمال الصالحة للبناء كما أنها شرعت في بناء القوالب الإسمنتية و المتاجرة بها، و بهذا فهي تؤدي إلى تحقيق التنمية بالمنطقة.

كما أن المؤسسة شرعت في البحث عم مصادر رملية جديدة، و هي تلعب دورا كبيرا بتوفيرها مناصب شغل، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى الاستراتيجية الجيدة التي انتهجتها.

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا البحث معالجة أحد المواضيع حديثة المتعلقة بالنظام المعلوماتي الإداري، الذي نجد فيه دورا أساسيا في مساعدة المؤسسة على التعامل مع التحديات و المتغيرات، التي تطل على اقتصاديات العالم و التعامل مع العملاء و العاملين مع المؤسسة، بعد فتح الطريق أمامها لدخول عالم المنافسة بطرق و أساليب أكثر حداثة و مرونة لتفعيل ما تملكه من قدرات مادية، فكرية، و معلوماتية إدارية، لتحسين و كفاءة واستراتيجية الذي ينعكس على سير العمل الإداري.

من خلال ما سبق يمكن استخلاص بأن النظام المعلوماتي الإداري يعتبر من العناصر المهمة و الأساسية التي ينبغي إدارتها و تسييرها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديه باعتباره أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها.

كما أن الكفاءة و الاستراتيجية تعد أحد أهم الموارد الأساسية لها. إذ أصبحت تمثل حيزا هاما من اهتمام الراغبين في تحقيق مستوى أعلى من النجاح و الفاعلية.

أولا : نتائج البحث.

من خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع النظرية منها و التطبيقية توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات المطوحة حيث يمكن إبراز النتائج المسجلة فيما يلي:

- يمكن النظر للمؤسسة على أنها حافظة للنظام المعلوماتي الإداري المتحكم فيه من قبل المؤسسة بشكل تام.
- النظام المعلوماتي الإداري ليس له معنى إذ لم يتميز بالمرونة التي تسمح له بالاستجابة إلى المتغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العلم و درجة تعقدها و عدم استقرارها.
- تسعى مؤسسة محاجر الغرب إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجملها على تحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبون، و تتطلب هذه الشركة انطلاقا من هذه الأهداف إلى الرفع من حصتها السوقية، و غزو الأسواق كما يعمل على ترقية سمعة الشركة عن طريق إرضاء الزبائن و ضمان المستويات الملائمة من الجودة المطلوبة.
- اكتشفنا أن هذه المؤسسة أصبحت تولي اهتماما كبيرا لنظامها المعلوماتي و كفاءته و بطريقة تسييرها، وهذا بسبب إدراك مسؤولياتها إلى أهمية العنصر الإداري.
- إن المؤسسة تحقق أهدافها و رسالتها من خلال القرارات الرشيدة و الدقيقة فإن ذلك يعتمد اعتمادا كليا على الاستراتيجيات التي تضعها المنظمة لنظام المعلومات الإداري الذي تساهم مساهمة فعالة في اتخاذ القرارات الصحيحة.

- المؤسسة تواجه صعوبات كبيرة في عملية التوظيف نظرا لاعتماد المركزية من طرف المديرية العامة حيث تعرف هذه الأخيرة المسؤول المباشر في اتخاذ القرارات.

ثانيا: التوصيات و الاقتراحات.

- أن تدرك المؤسسة ضرورة وضع نظام معلومات فعال للاتصالات الداخلية بحيث يمكن الإدارات من الاتصال مع بعضها البعض بشكل يساهم في جمع المعلومات، و ذلك لتوفيرها بكفاءة و استراتيجية وصولا لاتخاذها.
- الاهتمام بالنظام المعلوماتي يعد جزءا أساسيا بالغ الأهمية في المنظمات المعاصرة إذ أنه يؤدي دورا حيويا في توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب.
- ضرورة تمتع المدراء بفكر يواكب التطورات الحاصلة في فلسفة و استراتيجية إدارة المنظمات، و تنمية قدراتهم على معالجة المواقف الطارئة بكفاءة و دقة عالية.
- تشجيع الاتصال الرسمي باعتباره وسيلة لتحسين و تنقل المعلومات.
- إتاحة الفرقة للمشاركة في تسيير نظام المؤسسة، قد يؤدي إلى تلبية مجموعة الحاجات المتمثلة في إبراز المواهب و القدرات و الإمكانيات التي يتمتع بها الأفراد و التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها.
- ضرورة خلق قاعدة معلومات موحدة بحيث تساهم مساهمة فعالة في تزويد النظام بالمعلومات الدقيقة و الصحيحة.
- توفير مجال الحرية و الخطأ و تشجيع الفشل و روح المبادرة و الإبداع و ذلك أن الطريق للنجاح هو الفشل.

قائمة المصادر

والمراجع

المراجع باللغة العربي:

الكتب:

1. ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية - مدخل إداري - الدار الجامعية الاسكندرية، 2000، ص255-256.
2. ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية الدار الجامعية، 2005.
3. ابراهيم عاشور، حمزة الغربي، نحو الرفع في كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الدولي الوطني الاول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23/02/2012، ص04.
4. أحمد الخطيب، خالد ريغان، إدارة المعرفة و نظم المعلومات، الطبعة الأولى، دار للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص33.
5. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
6. أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الاسكندرية، الطبعة الرابعة، 2007.
7. أخوار رشيدة، العالية بنت خلف ، المساءلة و الفعالية في الإدارة التربوية، عمان، دار مكتبة الحامد، 2006، ص79.
8. بشير العلق، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري، عمان، الاردن، 1999، ص 12.
9. تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار الجيمة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
10. د. أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، ط96.
11. د. أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة في المؤسسة، ديوان م ج ، ط2001.
12. د. أحمد غنيم، إدارة الأعمال، المكتبة العصرية المنصورة، كبعة 2002.
13. د. بربز كامل، الإدارة العملية و نظام المؤسسة الجامعية للدراسات، طبعة 1996.
14. د. ثناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، ط2002.
15. د. عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل و تصميم نظم المعلومات المحاسبية، دار الثقافة، ط2004.
16. د. كمال الدين مصطفى الدهراوي، د. سمير كامل محمد، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية الجديدة، ط2002.
17. د. معالي فهد حيدر، نظم المعلومات، الدار الجامعية، طبعة 2002.
18. ربيحي مصطفى عليان، إدارة المكتبات و مراكز المعلومات، ورقة علمية، 1995، ص35.
19. ريس ثابت عبد الرحمان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2005.

20. سلطان ابراهيم، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، الدار الجامعية، الطبعة و النشر و التوزيع، الاسكندرية، 2000.
21. سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، المفاهيم الأساسية. الدار الجامعية الاسكندرية، 2004، ص 268.
22. الطائي محمد عبد الحسين ، نظام المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، 1987.
23. عاطف جابر طه عبد الرحيم، نظم المعلومات الإدارية، شركة ناس للطباعة 2002، ص 107.
24. فايز النجار، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة 2014/2015، ص 56.
25. فريد فهمي زيارة، المقدمة في تحليل و تصميم النظم، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 40-41.
26. كامل عبد المنصور و آخرون، وظائف الإدارة، منشورات جامعة دمشق، دون ذكر السنة.
27. محمد البديوي الحسين، مقدمة في إدارة الإنتاج و العمليات، دار المناهج للنشر و التوزيع- عمان، الأردن، الطبعة الثانية 2004، ص 36.
28. محمد رسلان الجيوسي، علم تطبيق الإدارة، عمان، دار المسيرة، 2000، ص 18.
29. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم و الإدارة، عمان، دار المناهج، 2006، ص 26.
30. يحضينة سملاي، بلال أحمد، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في الاقتصاد و المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10-2004، ص 58.

الرسائل الجامعية:

31. مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس المالية، نظام المعلومات المحاسبي و اتخاذ القرار، جامعة مستغانم دفعة 2002.
32. مذكرة دراسة واقع نظم المعلومات بمديرية الشباب و الرياضة، لولاية قسنطينة، شهادة ماجستير 2011/2012.

المجلات:

33. مجلة تكوين للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 14، العدد 10/2008.
34. مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، أهمية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءة في إدارة الموارد البشرية و تنميتها في المؤسسة، العدد 07، جامعة غرداية، الجزائر، 2009.

المراجع باللغة الأجنبية:

35. Jean , Marie perevi :ridionnaire de ressources humaines, 4eme éd. Vuibert. 2005. P 63.
36. Alain Meignant ressources, humaines déployer la stratégie Ed, lisais or France 2000.

الملاحق

المخلص

لقد كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على ماهية النظام المعلوماتي الإداري بالإضافة إلى الكفاءة والاستراتيجية.

كما يعتبر نظام المعلومات الإداري مصدر أساسي ورئيسي للمؤسسة لإنجاز أعمالها، فالمدير يحتاج للمعلومات لمتابعة الأنشطة والعمليات الإدارية وتحقيق الأهداف بكفاءة واستراتيجية، وعلى نظام المعلومات الإداري أن يكون شاملاً حتى يوفر المعلومات في الوقت والمكان المناسب، ويتضمن هذا النظام الشامل للمعلومات. مثل نظم المعلومات المعاملات الإدارية.

مما سبق نجد أن نظم المعلومات الإدارية ترتبط فيما بينها من أجل تحسن كفاءة واستراتيجية المؤسسة وهيكلها الإدارية بلوغ الأهداف المسطرة.

الكلمات المفتاحية:

المعلومات، نظم المعلومات الإدارية، الكفاءة، الاستراتيجية.

Résumé

Le but de cette étude était d'identifier ce qu'est le système d'information administratif en plus de l'efficacité et de la stratégie.

Le gestionnaire a besoin d'informations pour suivre les activités et les processus administratifs, ainsi que pour atteindre les objectifs de manière efficace et stratégique, et doit être complet pour pouvoir fournir des informations opportunes et appropriées. . Telles que les transactions de gestion de systèmes d'information.

De ce qui précède, les systèmes d'information de gestion sont reliés entre eux afin d'améliorer l'efficacité et la stratégie de l'institution et de ses structures administratives en vue de la réalisation des objectifs fixés.

les mots clés:

Information, systèmes d'information, efficacité, stratégie.