



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير

بعنوان:

واقع استخدام نظام المعلومات في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية (UN.I.CA.B)

بسكرة خلال الفترة (2007-2010)

تحت إشراف الأستاذ

دادن عبد الغني

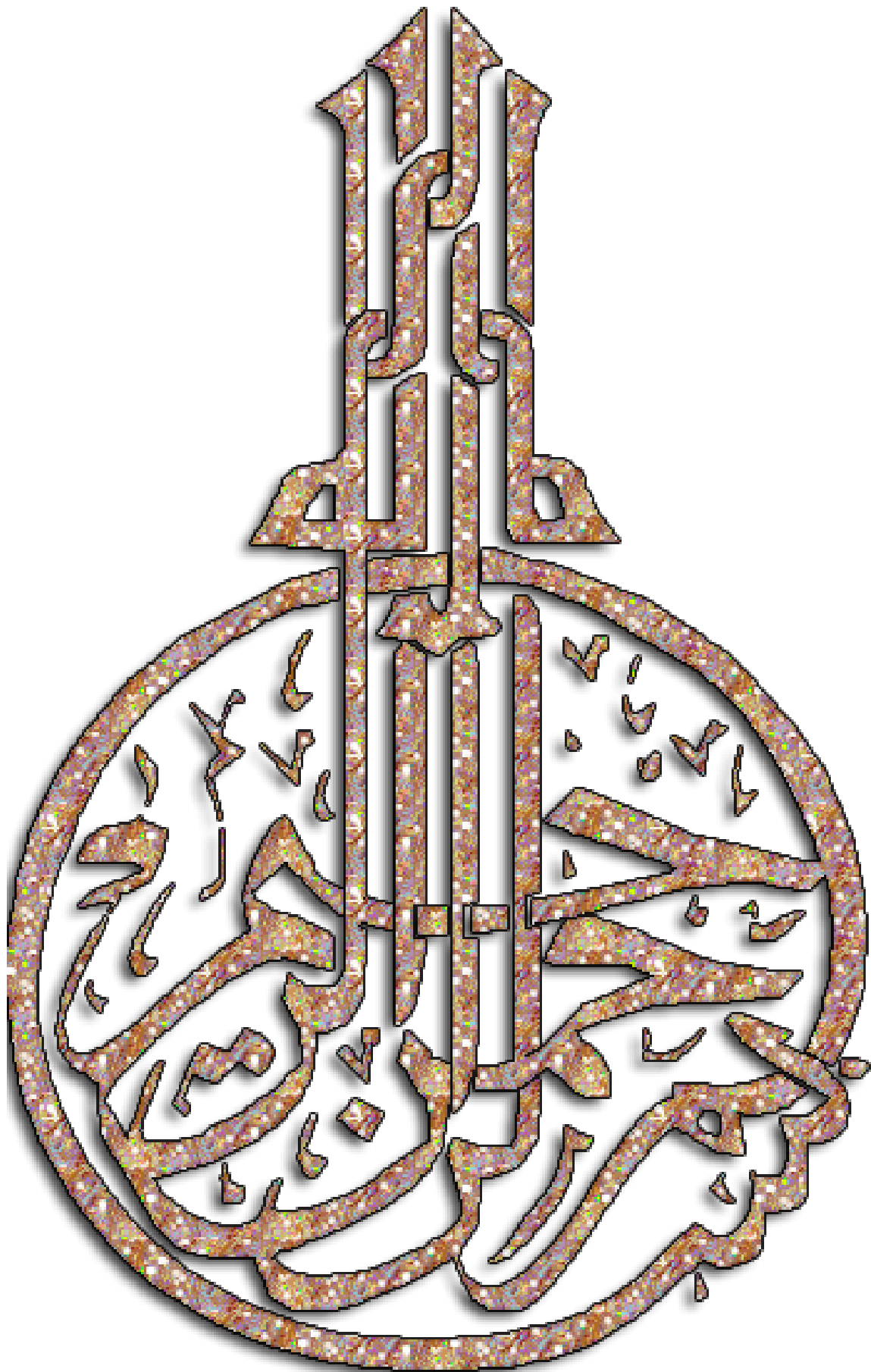
من إعداد الطالب

ديده كمال

لجنة المناقشة

رئيسا	(أستاذة محاضرة أ - جامعة ورقلة)	الدكتور/ رفاع شريفة
مقرر	(أستاذ محاضر أ - جامعة ورقلة)	الدكتور/ دادن عبد الغني
مناقشا	(أستاذ محاضر أ - جامعة الجزائر 03)	الدكتور/ شلابي مصطفى
مناقشا	(أستاذ - جامعة غرداية)	الدكتور/ هواري معراج

السنة الجامعية: 2012-2013



إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

اهدي هذا العمل المتواضع إلى:

من ربتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أغلى إنسان في هذا الوجود أمي الحبيبة

إلى من عمل بكدي في سبيلي وعلمي معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم أدامه الله لي

وإلى أفراد أسرتي كل باسمه ، سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل

إلى كل أقاربي

إلى كل الأصدقاء، بدون استثناء

إلى أساتذتي الكرام و كل من كانوا برفقتي و مصاحبتي أثناء دراستي الجامعية

و إلى كل من ساهم في تلقيبي ولو بحرف في حياتي الدراسية.

وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة المقبلين على التخرج

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إتمام هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه

من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور: **دادن عبد الغني** الذي لم ييخل علينا بتوجيهاته ونصائحه

القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث.

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة (UN.I.CA.B)

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدني وساهم في إنجاز هذه المذكرة.

قائمة المحتويات

III	الإهداء.....
IV	الشكر والتقدير.....
V	قائمة المحتويات.....
VIII	قائمة الأشكال.....
IX	قائمة الجداول.....
X	قائمة الملاحق.....
XI	قائمة الاختصارات والرموز.....
XII	الملخص.....
أ.	المقدمة.....

I - الفصل الأول: نظام المعلومات مفاهيم وأسس

02	تمهيد:.....
03	المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات.....
03	المطلب الأول: مفهوم النظام وخصائصه.....
08	المطلب الثاني: ماهية البيانات والمعلومات والمعرفة.....
14	المطلب الثالث: مفهوم نظام المعلومات.....
20	المبحث الثاني : أنواع نظم المعلومات
20	المطلب الأول: أنواع نظم المعلومات حسب الدعم الذي تقدمه.....
25	المطلب الثاني: أنواع نظم المعلومات حسب وظائف المؤسسة.....
29	المطلب الثالث: أنواع نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية.....
33	المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات وتطوير نظم المعلومات.....
33	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن نظم المعلومات وتطويره.....
40	المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال.....
44	المطلب الثالث: الشبكات المعلوماتية.....
49	خلاصة الفصل.....

II - الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

51	تمهيد:
52	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء وأنواعه.
52	المطلب الأول: مفهوم الأداء.
57	المطلب الثاني: أنواع الأداء.
62	المطلب الثالث: عوامل وشروط تحقيق الأداء الجيد.
65	المبحث الثاني: مفهوم وأهداف تقييم الأداء في المؤسسة.
65	المطلب الأول: ضبط المفاهيم - قياس - تقويم - تقييم.
69	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء.
72	المطلب الثالث: مراحل وصعوبات عملية تقييم الأداء.
76	المطلب الرابع: نظام تقييم الأداء.
81	المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.
82	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء المالي.
85	المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء المالي.
87	المطلب الثالث: معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي.
90	المطلب الرابع: كيف يستخدم نظام المعلومات في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية.
93	خلاصة الفصل.

III - الفصل الثالث: نظام المعلومات واستخدامه في تقييم أداء المؤسسة

الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة

(EN.I.CA.B) خلال الفترة (2007-2010)

95	تمهيد:
96	المبحث الأول: تقديم مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية (UN.I.CA.BISKRA).
96	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة.
102	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المبحث الثاني: استخدام نظام المعلومات و تقييمه لأداء (مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة	
108(UN.I.CA.B
108المطلب الأول: واقع استخدام نظام المعلومات في المؤسسة.
124المطلب الثاني: تقييم بعض مؤشرات الأداء في المؤسسة.
136خلاصة الفصل.
137الخاتمة
144قائمة المراجع.
158الملاحق.

قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	شكل مبسط لمدخلات وعمليات ومخرجات النظام.....	1.1
06	العناصر الأساسية للنظام.....	2.1
13	مخطط يبين كيفية تحويل البيانات الى معلومات من اجل اتخاذ القرارات.....	3.1
14	البيانات ، المعلومات، المعرفة.....	4.1
16	نموذج مبسط لنظام المعلومات.....	5.1
19	نموذج مكونات نظام المعلومات.....	6.1
27	نظم التصنيع.....	7.1
30	تقسيم المستويات الإدارية في المؤسسة.....	8.1
34	تطور نظام المعلومات.....	9.1
36	منظمة الأعمال الالكترونية.....	10.1
39	تصور لدورة حياة تطوير نظم المعلومات.....	11.1
56	مفهوم الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.....	12.2
58	الأداء الداخلي والأداء الخارجي.....	13.2
80	طريقة توفير المعلومات واستخدامها لتقييم الأداء.....	14.2
84	تقييم الأداء المالي في المؤسسة.....	15.2
97	تقسيم المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية SONILEC	16.3
107	الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة.....	17.3
114	قاعدة بيانات المؤسسة.....	18.3
117	نظام المعلومات في المؤسسة.....	19.3
120	نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة.....	20.3
121	نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة.....	21.3
127	تطور رقم أعمال المؤسسة خلال الفترة (2007-2010).....	22.3
129	تطور قيمة القيمة المضافة لمؤسسة (Un.I.Ca.Biskra).....	23.3
131	تطور قيمة النتيجة الصافية خلال الفترة (2007-2010).....	24.3
133	التمثيل البياني لتطور الموارد البشرية في المؤسسة.....	25.3

2- قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
80	الفرق بين التقييم الداخلي والخارجي.....	1.2
89	مؤشرات تقييم الأداء المالي.....	2.2
122	موارد نظام المعلومات في مؤسسة (UNICABISKRA).....	3.3
125	تطور رقم الأعمال المنجز خلال الفترة 2007-2010.....	4.3
128	نمو القيمة المضافة خلال الفترة (2007-2010).....	5.3
130	تطور قيمة النتيجة الصافية لمؤسسة (ENICABISKRA).....	6.3
132	تطور الموارد البشرية لمؤسسة (UNICABISKRA) خلال الفترة (2007-2010)	7.3

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
159 شهادة الإيزو لمؤسسة (UN.I.CA.B)	01
160	Tableau Des Comptes De Résultat Au 31 Décembre2007	02
161	Tableau Des Comptes De Résultat Au 31 Décembre2008	03
162	Tableau Des Comptes De Résultat Au 31 Décembre2009	04
163	Tableau Des Comptes De Résultat Au 31 Décembre2010	05

قائمة الاختصارات والرموز

الاختصارات	الدلالة
www	World wide web الشبكة العنكبوتية العالمية
MIS	Management Information Systems نظم المعلومات الإدارية
HRIS	Human Resource Information Systems نظام معلومات الموارد البشرية
AIS	Information Systems Accounting نظام المعلومات المحاسبية
MKIS	marketing information system نظم معلومات التسويق
L A N	local area network شبكة المناطق المحلية
M A N	Metropolitan Area Network شبكة المناطق الاقليمية
W A N	Wide Area Network شبكة المناطق الواسعة
IT	Information Technology تكنولوجيا المعلومات
UN.I.CA.B	entreprise des industries du cable de biskra مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة
TIC	Technologies de l'information et de la communication تكنولوجيا المعلومات والاتصال
PVC	Poly Vinyl Chloride مادة بلاستيكية كثيرة الاستعمال

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى واقعية استخدام نظام المعلومات في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، وقد اختيرت مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة كدراسة حالة نظرا لأهميتها الاقتصادية والاجتماعية.

وسنبين في هذه الدراسة واقع الاستخدام الأمثل لنظام المعلومات في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية بتعريف نظام المعلومات وذكر أنواعه حسب كل المستويات ثم التكنولوجيا المساعدة على تطوير نظام المعلومات، وكذلك نوضح مفهوم الأداء وطرق تقييمه وأثر استخدام نظام المعلومات على أداء المؤسسة الاقتصادية، وقمنا أيضا بدراسة واقع نظام المعلومات المحاسبي ونظام معلومات الموارد البشرية وتأثيرهما على تقييم أداء المؤسسة من خلال بعض المؤشرات، بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة .

وكانت النتيجة المتوصل إليها أن استخدام نظام المعلومات في تقييم الأداء بالمؤسسة غير واضح، إلا أن الاستثمار الأمثل لنظام المعلومات في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة في نمو وتطور مستمر وذلك بعد الشراكة مع جنرال كابل الأمريكية.

الكلمات المفتاحية: النظام، المعلومات، نظام المعلومات، الأداء، تقييم الأداء، التكنولوجيا، الاتصالات .

Résumé

Cette étude vise à montrer l'impact de l'efficacité du système d'information dans le but d'évaluer l'activité des entreprises économiques. Dans cette perspective, on a choisi l'entreprise de fabrication des câbles-Biskra comme une étude du cas pour ses intérêts économiques et sociaux .

A partir de cette étude, on va déceler le rôle du système d'information en évaluant notamment l'activité des entreprises économiques dans le but de : préciser sa définition et énumérer ses types selon tous les niveaux. La technologie qui aide à la progression du système d'information en précisant son activité et ses procédés dans l'impact de réaliser le rôle de l'entreprise économique. Dans cette perspective, nous avons étudié la réalité du système d'information comptabilisé et le système d'information de ressources humaines et ses importances d'évaluer l'activité de l'entreprise à partir des indicateurs au niveau de l'entreprise (UN.I.CA.BISKRA)

Le résultat obtenu était que le système d'information a le rôle primordial d'évaluer l'activité, mais son utilisation parfaite ou son investissement idéal dans l'entreprise de fabrication des câbles-Biskra est au cours de développement grâce à la participation économique avec général de câble –Américain.

Les mots clés : le système, l'information, système d'information, l'activité, évaluation de l'activité, la technologie, la communication.

المقدمة

شهد عالمنا المعاصر العديد من التغيرات في جميع الميادين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية والتكنولوجية، وكذلك شهدت المؤسسات حركية متسارعة لاستحداث طرق جديدة للنمو والتوسع بسبب المنافسة على مختلف الأصعدة ويعود ذلك إلى ظهور التقنيات الجديدة للإعلام والاتصال (NTIC) في نهاية الثمانينيات وما كان لها من دور كبير في إحداث ثورة المعلومات والاتصالات، التي غيرت بصفة جذرية النماذج الاقتصادية والاجتماعية للأمم والشعوب، وعززت من الدور الأساسي والمساند لأنظمة المعلومات في مختلف عمليات التسيير داخل المؤسسة، حيث أثبتت أنظمة المعلومات قدرتها على معالجة وتخزين ونشر كميات هائلة من المعلومات والبيانات، حينها توجه الاهتمام إلى نظم المعلومات وغدت المورد الرئيسي للقوة الاقتصادية في المجتمعات ما بعد الصناعية، خاصة بعد تطويرها والتقليل من تكاليفها.

و لعل استخدام المؤسسات لنظم المعلومات ذات كفاءة وفعالية من شأنه أن يحقق لها أهدافها، فقد تزايد الاهتمام بهذه النظم لما تلعبه من دور حاسم في تطوير المؤسسات حيث توفر كافة المعلومات المناسبة في الأوقات الأكثر ملائمة لمختلف المستويات الإدارية، وذلك لدعم جميع المهام والوظائف الإدارية بالإضافة إلى تحسين وتطوير حركة الاتصالات وتدفق المعلومات بين تلك المستويات، وكل ذلك من شأنه أن ينعكس إيجابيا على أدائها الإجمالي.

وحتى تتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها، فهي بحاجة إلى قياس وتقييم نتائجها أو بالأحرى تقييم أدائها، و إذا اعتبرنا أن المؤسسة مجموعة من الوظائف فإنها حتما بحاجة إلى تقييم أداء كل وظيفة من وظائفها، فهي إذن تقيم أداءها التجاري، وأداءها المالي، وأداءها الإنتاجي وباقي الوظائف الأخرى. وقد تختلف أهداف المؤسسة وتعدد، إلا أنه بصفة عامة يبقى الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تحقيق الكفاءة الاقتصادية التي لا تتحقق إلا إذا كان هناك تسيير فعال للمؤسسة الاقتصادية ومن اجل التسيير الفعال لا بد من وجود أنظمة معلومات فعالة.

كما توفر نظم المعلومات قوة الاتصالات والقوة التحليلية التي تستطيع المؤسسة الاعتماد عليها؛ و تلعب دورا استراتيجيا في حياة المؤسسات لضمان إستمراريتها ونجاحها، فهي تقوم بتدعيم الإدارة في التخطيط وتقييم أداء المؤسسة، بالإضافة إلى مساعدتها في إيجاد المنتجات والخدمات الجديدة وفتح أسواق جديدة وتخفيض التكلفة وتحسن مستوى الخدمة المعتمدة مما يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية والوصول إلى أداء أحسن.

ب- إشكالية الدراسة: نظرا لهذه الأهمية المتزايدة لنظم المعلومات والآثار العميقة التي أفرزتها تطبيقاتها على المؤسسات المعاصرة من جهة، وأهميتها في تحسين الأداء من جهة أخرى، تظهر معالم الإشكالية التي نعالجها في التساؤل الجوهرى التالي:

"ما هو واقع استخدام نظام المعلومات في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟"

ولغرض الإلمام بالموضوع سنطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية المشتقة من السؤال الرئيسى حيث تدور وتمحور الدراسة في الإجابة عليها:

- ما هي المفاهيم الأساسية التي تشكل صيغة نهائية للمفهوم العام لنظم المعلومات، ووظائفها ومقوماتها داخل المؤسسات؟
- ماذا نقصد تحديدا بمفهوم الأداء وكيف يمكن تقييمه؟
- كيف يمكن تفعيل أنظمة المعلومات بحيث أنها تساهم في نجاعة أداء المؤسسة؟
- كيف هو واقع استخدام نظام المعلومات في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، وما مدى جدوى استخدام نظام المعلومات المحاسبي ونظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء المؤسسة؟

ت- فرضيات الدراسة: انطلاقا من إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية السابقة، نضع جملة من الفرضيات التي هي عبارة عن إجابة افتراضية عن تساؤلات الإشكالية وتمثل في:

- أدى تطور المفاهيم لكل من (المعلومات، النظام) إلى الوصول إلى المفهوم العام لنظام المعلومات بما يشمله من أنظمة و مقومات هذه الأنظمة .
- الأداء هو مدي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة، فعن طريق بعض المؤشرات نستطيع تقييمه.
- عند استخدام أنظمة معلومات متطورة تكنولوجيا وحديثة التصميم ودخولها في جميع وظائف المؤسسة تستطيع أن توفر معلومات جيدة ومنه تساهم في نجاعه أداء المؤسسة الاقتصادية.
- تتأثر العلاقة التي تربط نظام المعلومات بأداء المنظمة بعدة عوامل ومتغيرات، وبدرجات تأثير متفاوتة، ومؤسسة صناعة الكوابل بسكرة محل الدراسة تمتلك نظام معلومات محاسبي ونظام معلومات موارد البشرية يمكنهما التأثير أداء المؤسسة، وذلك باعتماد المؤسسة على أنواع جديدة من التكنولوجيا المستخدمة لأنظمة المعلومات، التي تعتبر من أهم العوامل المساعدة في استمرارية الأداء .

ث- مبررات اختيار الموضوع: هناك عدة دوافع وأسباب تقودنا للبحث في هذا الموضوع دون غيره من المواضيع العلمية، فضلا عن أهميته هناك أسباب موضوعية وأخرى ذاتية:

• الأسباب الموضوعية :

- الدور المتزايد الذي أصبح يلعبه نظام المعلومات حاليا، والمزايا التي يمنحها التطبيق الجيد له.
- الكشف عن واقع استخدام نظام المعلومات في المنظمة، وعلاقته بتقييم الأداء.
- الأهمية الكبيرة التي أصبحت تشغل مسيري المؤسسات الاقتصادية وخاصة المهتمين بالمعلوماتية.

• الأسباب الذاتية:

- طبيعة التخصص العلمي الذي ادرس فيه وصلته بموضوع الدراسة أو البحث.
- خلفية اهتمامنا بالمواضيع الحديثة وميلنا الطبيعي ورغبتنا في البحث والاستطلاع في هذا الموضوع.
- شعوري بقيمة وأهمية هذا الموضوع، خاصة مع التحولات المستجدة والتوجهات الحديثة.
- هذا الموضوع أحد أهم المواضيع ذات العلاقة ببيئة الأعمال الجديدة، ومن المواضيع المغرية والأكثر جذبا للبحث والتي مازالت بحاجة إلى المزيد من البحث حتى يمكن فهمها.
- وسبب اختيار الباحث لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة أولا لقلة المؤسسات في الجزائر التي تستعمل نظام المعلومات، ثانيا للتعامل الجيد الذي يلقاه كل الطلبة الباحثين من الموظفين والعمال بتسهيل عملية البحث عكس بعض المؤسسات الأخرى، وكذلك للتغير الذي حصل على مؤسسة جنرال كابل بخصوصيتها سنة 2008 وتجديد نظام معلومات متطور.

ج- أهداف الدراسة: يهدف البحث عموما إلى الإجابة على التساؤلات الفرعية، ومن ثم الإجابة على

الإشكالية الأساسية واختبار الفرضيات المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها، وإبراز مدى استخدام نظم المعلومات بما تشمله من أنظمة فرعية (نظام معلومات محاسبي، ونظام معلومات الموارد البشرية)، في المساهمة في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال محاولة إعطاء صورة عن واقع نظام المعلومات في المؤسسة، وأهم مؤشرات الأداء، كرقم الأعمال المنجز، والقيمة المضافة المحققة، والنتيجة الصافية في آخر السنة، والموارد البشرية وحجم تطورها في المؤسسة. و التي يجب أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار لضمان الاستفادة من نظام المعلومات المستخدم، فعن طريق المعلومات الجيدة والصحيحة و السريعة يتحقق الأداء الجيد للمؤسسة.

ح- أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذا الموضوع في لفت الانتباه إلى أهمية نظام المعلومات في حياة ونمو المؤسسة، وهذا بإبراز مدي ضرورة التأقلم والتكيف مع الظروف الحالية للمحيط المتميز بالتغير والحركية المستمرة وهناك عدة نقاط تتمحور حول أهمية الدراسة وهي كالآتي:

- نريد تسليط الضوء على واقع استخدام نظام المعلومات في تقييم الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة، وأيضا للإلمام بجانب من المشاكل التي تعاني منها المؤسسة في هذا الميدان، والتي قد تسمح بفتح آفاق جديدة للبحث والدراسة.
- كما تظهر أيضا أهمية هذه الدراسة من خلال حداثة الموضوع ومختلف عناصره، حيث تم الجمع بمتغيرات تعتبر ذات أهمية بالغة في هذا الوقت؛ وهي العلاقة بين نظام المعلومات والأداء، كما أن هذا الموضوع يمكن أن يكون إضافة جديدة ومساهمة بناءة في إثراء المكتبة، وتبصير القارئ بما أحدثته نظم المعلومات في المؤسسات الحديثة.
- يعد البحث على حد علمنا هو أول بحث في الجامعة الجزائرية يخضع لدراسة العلاقة بين استخدام نظام المعلومات والأداء في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة لذا يتوقع الاستفادة من نتائج الدراسة.

خ- حدود الدراسة: لغرض الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة، لا بد من وضع حدود للدراسة لكي يكون التحليل دقيقا تفاديا لمزيد من التشعب فيه، حيث تم تحديد البحث بالجوانب التالية:

- **الحدود الموضوعية:** تنحصر هذه الدراسة في واقع استخدام نظام المعلومات المحاسبي ونظام معلومات الموارد البشرية في تقييم الأداء عن طريق بعض المؤشرات وهي رقم الأعمال والقيمة المضافة والنتيجة الصافية والموارد البشرية.
- **الحدود المكانية:** تم إسقاط الجانب النظري للبحث على واقع مؤسسة اقتصادية في الجزائر من خلال دراسة حالة شركة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة (UN.I.CA.B)
- **الحدود الزمنية:** من اجل الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج تنفي أو تثبت صحة الفرضيات المقترحة، فضلنا البحث في هذا الموضوع ودراسته خلال الفترة (2007-2010) هذا في إطار عرض وتحليل مؤشرات أداء المؤسسة محل الدراسة، وقد كان اختيار هذه المرحلة لما لها من أهمية بعد بيع المؤسسة إلى شركة جنرال كابل الأمريكية بشراء 70% من رأس مالها في 2008، فأراد الباحث أن يقارن تطور بعض مؤشرات الأداء في المؤسسة خلال السنوات الأربعة نظرا لاستحداث تكنولوجيا ونظام معلومات جديدة من طرف جنرال كابل وما يقع من تطور في مؤشرات الأداء.

د- منهج الدراسة : في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وإبراز واقع استخدام نظام المعلومات في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، وفي ضوء الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في عرض المفاهيم والمعلومات الخاصة في مجال البحث وتفسير تلك المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج منها هذا في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فسوف نحاول الاعتماد على الأسلوب الخاص بدراسة حالة من أجل البحث المعمق والمفصل لحالة معينة على أرض الواقع وإسقاط نتائج الدراسة النظرية عليها، فحسب ما يرى الباحث أن أسلوب دراسة حالة جيد لبحث مثل هذه المواضيع.

ر- تقسيمات الدراسة: للإحاطة بالإشكالية المطروحة ومعالجتها منهجيا، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي مسبقين بمقدمة ومتبعين بخاتمة.

وقد تم تخصيص الفصل الأول للحديث عن نظام المعلومات مفاهيم وأسس ، وذلك من خلال ثلاث مباحث لعرض في المبحث الأول للمفاهيم العامة حول المعلومات والنظام ومختلف التعاريف التي تميز بها نظام المعلومات وخصائصه. أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى الأنواع المختلفة لنظام المعلومات في المؤسسة وعلى جميع المستويات، وفي الأخير خصص المبحث الثالث للتعرف على تكنولوجيا المعلومات وتطوير نظم المعلومات بإعطاء نبذة تاريخية عن نظم المعلومات ومدى التطور الذي وصلت إليه بعد التكنولوجيا وشبكات الانترنت. أما الفصل الثاني فقد تعلق بمفهوم تقييم الأداء في المؤسسة، وتبلورت خطة الفصل في تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث نتطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم عامة حول الأداء وأنواعه وأهم التعريفات وشروط تحقيق الأداء الجيد، كما نتناول في المبحث الثاني تقييم الأداء من حيث مفهومه وأهدافه ومهام نظام تقييم الأداء، وفي المبحث الأخير نتطرق إلى تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ونوضح ماهية الأداء المالي وأهدافه مع ذكر المعايير والمؤشرات التي عن طريقها يقيم الأداء.

وتم تخصيص الفصل الأخير لدراسة العلاقة بين نظام المعلومات وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال مبحثين؛ ففي المبحث الأول نعطي تقديم عن المؤسسة محل الدراسة، مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية (UN.I.CA.B) ببسكرة، أما في المبحث الثاني نتطرق إلى دراسة واقع استخدام نظام المعلومات في المؤسسة في تقييم أداءها، بإعطاء لمحة عن التكنولوجيا المستعملة ومصادر تدفق المعلومات إلى المؤسسة، ونظم المعلومات الوظيفية الموجودة في المؤسسة من نظام معلومات المحاسبي ونظام معلومات الموارد البشرية وأيضا مخرجات النظام، وموارده، كما نتطرق إلى بعض مؤشرات الأداء في المؤسسة ومقارنتها مع سنوات سابقة كرقم الأعمال المنجز، والقيمة المضافة المحققة، والنتيجة الصافية في آخر السنة، وأخيرا الموارد البشرية في المؤسسة وحجم تطورها خلال سنوات سابقة.

أما الخاتمة فهي عبارة عن حوصلة لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها من هذه الدراسة.

ز- الدراسات السابقة: تتوفر في المكتبة الجزائرية العديد من الدراسات حول موضوع "نظام المعلومات" وحسب بحثنا نذكر بعض الدراسات الأكثر أهمية وقرب لعنوان الرسالة:

الدراسة الأولى: نظام المعلومات وأهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة 2011 جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة دكتوراه من إعداد شنشونة محمد.

تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية نظام المعلومات بأنواعه الرئيسية وبنيتها التحتية في عمليات تسيير المعارف بالمؤسسة، وذلك من خلال الدور الذي يمكن أن تلعبه أو من خلال الأثر الناتج عن مساندتها لعمليات تسيير المعارف الستة، وقد تم وضع استبيان يتكون من ثلاث محاور يضم المحور الأول البيانات العامة لعينة الدراسة، ويضم المحور الثاني أهمية عمليات تسيير المعارف في المؤسسة، والمحور الثالث يتعلق بأهمية أنواع نظام المعلومات والبنية التحتية في تسيير المعارف بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

وقد خلصت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير لنظام المعلومات في تسيير المعارف بالمؤسسة، كون المعرفة أصبحت الثروة الاستراتيجية الجديدة التي يجب امتلاكها لتحقيق التوافق بين التزامات المؤسسة تجاه المحيط وتحقيق العائد المناسب على استثماراتها، وان كيفية الحفاظ عليها وتنميتها يعد من بين التحديات التي تواجه المسيرين في الوقت الحاضر.

تشابه دراستنا مع هذه الدراسة في أن كلاهما تطرق إلى نظام المعلومات في المؤسسة واسقط الجزء النظري على نفس المؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، لكن اختلفا في أن هذه الدراسة قامت باستبيان ودراسة البنية التحتية لنظام المعلومات، ودراستنا كانت بالتطرق لواقع نظام المعلومات المحاسبي ونظام معلومات الموارد البشرية، وأيضا هناك اختلاف في المتغير التابع حيث تطرقت هذه الدراسة إلى أهمية نظام المعلومات في دعم وتعزيز عملية إدارة المعارف بالمؤسسة، ودراسنا حول دور نظام المعلومات في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

الدراسة الثانية: دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانجاز القنوات KANAGHAZ - (2005-2008) جامعة بومرداس. مذكرة ماجستير من إعداد بن خروف جلييلة.

جاءت هذه الدراسة لإبراز أهمية تقييم الأداء المالي للمؤسسة وذلك بإبراز نقاط القوة والضعف في المركز المالي للمؤسسة، وكذلك تبين أهمية المعلومات المالية في اتخاذ قرارات مالية صائبة ومنه أداء مالي جيد، حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول المدى الذي تساهم به المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، كما قسمت الباحثة الدراسة إلى أربعة فصول، ثلاث فصول نظرية وفصل تطبيقي:

الفصل الأول كان بعنوان مفاهيم حول المعلومات المالية، نظم المعلومات، والنظم الخبيرة، والفصل الثاني كان بعنوان المحتوى المعلوماتي للقوائم المالية واستخدام المؤشرات المالية لتقييم الأداء المالي للمؤسسة، والفصل الثالث كان بعنوان دور المعلومات المالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، وبعد دراسة الفصول النظرية كان الفصل الأخير محاولة لتجسيد وتطبيق أهم النقاط التي تم التطرق إليها في الجانب النظري من هذا البحث من خلال دراسة حالة للمؤسسة الوطنية لانجاز القنوات وقد وضحت الباحثة المحتوى المعلوماتي للقوائم المالية وتقييم الأداء المالي للمؤسسة، من خلال تقديم القوائم المالية للفترة المدروسة، وقامت بتحليل القوائم المالية باستخدام النسب المالية ثم بمؤشرات التوازن المالي.

حيث خلصت الدراسة إلى أن التقارير المالية تلعب دورا هاما وفعالا يتمثل في تزويد مختلف مستويات اتخاذ القرار بمعلومات جاهزة صحيحة ودقيقة وفي الوقت المناسب، وأن عملية تقييم أداء المؤسسة هي تقنية تسمح بمتابعة نشاطها ومساعدتها على العمل والاجتهاد للتقدم والاستمرار، ومحاولة تمييزها بالكفاءة والفعالية في الأسواق الداخلية والخارجية.

يكمن التشابه مع هذه الدراسة في أن كلاهما تناول موضوع نظام المعلومات وأثره على تقييم الأداء لكن كانت أوجه الاختلاف كبيرة، فدراستنا أكثر تفصيلا في دراسة نظام المعلومات وأكثر شمولا في دراسة أداء المؤسسة هذا بالنسبة للجزء النظري، أما الجزء التطبيقي فقد تطرقنا إلى واقع نظام المعلومات المحاسبي ونظام المعلومات الموارد البشرية ودورهما في تقييم الأداء الشامل للمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة من خلال بعض المؤشرات، عكس هذه الدراسة التي لم تتطرق إلى نظام المعلومات وكان تركيزها على أهمية استخدام المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانجاز القنوات.

الدراسة الثالثة: دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. 2007 – 2008 جامعة محمد خيضر بسكرة. مذكرة ماجستير من اعداد منصور رقية.

قامت الباحثة في هذه الدراسة بتوضيح مصطلح نظام المعلومات وإبراز دوره في تحسين قدرة المؤسسة الجزائرية علي مواجهة منافسيها، حيث تمحورت إشكالية الدراسة في: ماهية طبيعة الدور الذي يمكن أن يلعبه نظام المعلومات في الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية.

حيث قسمت الباحثة الدراسة إلى ثلاث فصول اثنان نظريان والأخير دراسة الحالة، حيث جاء الفصل الأول لنظام المعلومات في المؤسسة، وجاء الفصل الثاني تحت عنوان القدرة التنافسية ونظام المعلومات، أما

الفصل الأخير فكان للدراسة الميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة بالتعريف بالبنك ودراسة واقع نظام المعلومات في المؤسسة.

وقد خلصت الدراسة إلى أهمية نظام المعلومات حيث أصبح أمرا إلزاميا واقعيا وركيزة أساسية لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة وضمان بقائها، كما يحتل نظام المعلومات مكانة مميزة في المؤسسة وينتقل دوره من مجموعة مهام وظيفية تتعلق بنقل المعلومات وتخزينها إلى دور استراتيجي يتجلى كفاعل مهم ومصدر لضمان النجاح التنافسي.

يكمن أوجه التشابه في هذه الدراسة ودراستنا إلى أن كلاهما تطرق إلى نظام المعلومات في المؤسسة وقام بإسقاط الجزء النظري على التطبيقي، واختلفا في المتغير التابع حيث أن هذه الدراسة تطرقت إلى الدور الذي يلعبه نظام المعلومات في تعزيز التنافسية بالمؤسسة، ودراستنا تمحورت حول الدور الذي يلعبه نظام المعلومات في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، واختلفا في دراسة الحالة.

وقد جاءت دراستنا هذه كمحاولة لتكملة ولو بعض من النقائص أو النقاط التي لم تتعرض لها هذه الدراسات، كالتعرض بالتفصيل لمفهوم نظام المعلومات، والتركيز أكثر على إسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة في الجزائر.

ذ- صعوبات الدراسة: لا يخلو أي عمل أو بحث من صعوبات وعوائق تواجه الباحث أثناء انجازه، ومن بين أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء انجاز هذا البحث هي:

- قلة أو ندرة الأبحاث والدراسات في العلاقة التي تربط نظام المعلومات بأداء المؤسسة.
- طبيعة الموضوع ذاته، التي تتسم بقدر كبير من التعقد، والتداخل مع مواضيع أخرى.
- واجهتنا صعوبات كبيرة في ما يخص الجانب التطبيقي، وذلك عند اختيار مؤسسة تطبق نظام المعلومات وتم اختيار مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، وذلك بعد خوصصتها وبيع ما نسبته 70% من رأس مالها إلى شركة (General Câble) الأمريكية في 2008 وإدخال نظام معلومات جديد، فكان من الصعب الحصول على معلومات تفصيلية عن طريقة عمل النظام وهذا راجع إلى الإدارة المسؤولة عن نظام المعلومات وضغط مؤسسة (General Câble) الأمريكية على سرية المعلومات في المؤسسة، واكتفينا بدراسة عامة عن النظام لتوضيح مدي الاستخدام الأمثل لنظام في تقييم أداء المؤسسة.

الفصل الأول

نظام المعلومات مفاهيم وأسس

تمهيد:

تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا على العالم الخارجي تؤثر فيه وتتأثر به، وتشكل المعلومات الصلة الرابطة بين المؤسسة ومحيطها، لذا يمثل الحصول على هذه المعلومات وتسييرها أحد الرهانات التي تسعى المنظمات إلى اكتسابها في عالم أضحى قرية صغيرة بفضل التطور المذهل الذي يشهده في مجال التقنيات الحديثة، وشبكات الاتصال وغيرها ؛ إذ يضمن الاستغلال الأمثل لهذه المعلومات النجاح والتفوق لهذه المنظمات، ولن يتسنى لها ذلك إلا من خلال إنشاء نظام يكفل لها السيطرة والتحكم في حجم المعلومات المتداولة وتوفيرها لمختلف الأنظمة الفرعية، لتحويلها إلى مخرجات لمختلف المستويات الإدارية، ألا وهو نظام المعلومات الذي أصبح يلعب دورا هاما ورئيسيا داخل المؤسسة بصفته منتجا للمعلومات، فهو يعتبر عنصر حيوي، فعلى أساس المعلومات التي ينتجها يتم اتخاذ القرارات الفورية والإستراتيجية للمؤسسة.

وسنحاول في هذا الفصل إبراز المبادئ والمفاهيم الأساسية لنظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث نعرض في الأول المفاهيم العامة حول المعلومات والنظام ومختلف التعاريف التي تميز بها نظام المعلومات وخصائصه وفي المبحث الثاني سنتطرق إلى الأنواع المختلفة لنظام المعلومات في المؤسسة وعلى جميع المستويات أما في المبحث الثالث سنتعرف على تكنولوجيا المعلومات وتطوير نظم المعلومات بإعطاء نبذة تاريخية عن نظام المعلومات ومدى التطور الذي وصلت إليه بعد التكنولوجيا وشبكات الإنترنت.

المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات

بهدف التمهيد لدراسة نظام المعلومات يركز هذا المبحث عن بيان ماهية كل من المعلومات والنظام ، فالمعلومات هي منتج نظام المعلومات، ولهذا يجب التفرقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة فالبيانات هي حقائق خام وقد تكون أرقاماً أو حتى رموزاً حيث تمثل مدخلات نظام المعلومات ومنه فإن المعلومات هي بيانات تم تحويلها إلى معلومة وذلك بتشغيلها ؛ والمعرفة هي التي تعطي التفسير أو المعنى المناسب للمعلومات، بتحويل البيانات إلى معلومات ومزجها بالخبرة أي حسب الفهم البشري لحقيقة شيء ما عن طريق التعلم والممارسة وخاصة عند الوصول إلى قرارات ونتائج سليمة.

أما النظام فهو إطار متكامل له هدف واحد أو أكثر ، ويقوم بالتنسيق فيما بين الموارد المطلوبة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، والموارد قد تكون خامات أو آلات أو طاقة وذلك بالاعتماد على نوع النظام. ونظراً للترابط الموجود بين هذه العناصر الثلاثة أي المعلومات والنظام ونظام المعلومات، فقد ارتأينا إلى تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب حيث نتناول في المطلب الأول مفهوم النظام وخصائصه وفي المطلب الثاني نفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة وفي المطلب الأخير نوضح مفهوم نظام المعلومات وخصائصه.

المطلب الأول: مفهوم النظام وخصائصه

لقد أصبح العالم اليوم يعتمد بشكل كبير على الأساليب العلمية المتطورة والنظريات الحديثة، لذلك فإن أي عمل يسير حسب نظم وسياسات واضحة، حيث أن مصطلح النظم شائع الاستخدام في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية... الخ، وعند البحث في تعريف النظام نجد صعوبة الاتفاق التام بين الباحثين حول تعريف دقيق وموجز له بسبب التفسيرات والتطبيقات المختلفة له، وقد استخدم هذا المفهوم في مجال التسيير وهذا بفضل عالم الطبيعة* (Berthalanffy) الذي له الفضل الكبير في ظهور مدرسة النظم وما حققتة من إسهامات كبيرة في تطور الإدارة .

أولاً: تعريف النظام: تتعدد التعريفات للنظام نذكر منها ما يلي:

– النظام هو " مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة التي تعمل بتنسيق تام وتفاعل، تحكمها علاقات وآلية عمل معينة في نطاق محدد، لتحقيق غايات مشتركة وهدف عام، بواسطة قبول المدخلات ومعالجتها من خلال

* - Karl Ludwig von Bertalanffy (19 septembre 1901, Atzgersdorf près de Vienne, Autriche - 12 juin 1972, Buffalo, New York, États-Unis) était un biologiste d'origine autrichienne connu comme le fondateur de la Théorie systémique grâce à son ouvrage General System Theory. Von Bertalanffy grew up in Austria and subsequently worked in Vienna, London, Canada and the USA.

إجراء تحويلي منظم للمدخلات بهدف إنتاج المخرجات مع التغذية العكسية والرقابة وتسمى هذه العملية ديناميكية النظام¹

- النظام هو " مجموعة العناصر أو الأجزاء المتكاملة أو المتداخلة والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف النظام"²
- ويعرف النظام أيضا على أنه عبارة عن " مجموعة عمل تتكون من العنصر البشري وعنصر الآلات والمكائن مجتمعة ببعضها البعض ويجب أن تربطها علاقات محددة وقوانين شاملة ويجب أن يكون لكل جزء من مكونات النظام دورة المرسوم وصيغة محددة لتحقيق هدف محدد"³
- ويمكننا أيضا أن نحدد تعريفا بسيطا للنظام وهو " مجموعة من الأجزاء أو المكونات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق غرض معين"⁴.

ومن مجمل التعريفات السابقة ومن منظور نظم المعلومات يمكن التوصل إلى أن النظام مجموعة من

العناصر المترابطة والمتناسقة التي تعمل على تحقيق أهداف مشتركة تم وضعها مسبقا في ظل ظروف خارجية تحيط بالنظام، حيث أن لكل نظام علاقة ببيئته، يحصل منها على مدخلات يقوم بتحويلها إلى مخرجات.

ثانيا: عناصر النظام: من التعريفات السابقة يمكن أن نحدد العناصر المكونة له وهي كالتالي :

1- المدخلات (inputs) : يعتمد نشاط وعمليات كل نظام على مدخلات معينة وتكون حصرا على ثلاثة أنواع في جميع الأنظمة أما المادة فقط أو البيانات فقط أو الاثنان معا، حيث تتنوع مصادر المدخلات حسب البيئة المحيطة بالنظام، أو قد تكون مخرجات لنفس النظام عندما تستخدم كمدخلات جديدة من خلال عملية التغذية العكسية⁵.

2- العمليات التحويلية (processes) : عن طريق العمليات التحويلية يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات مثل تحويل البيانات المدخلة إلى معلومات مفيدة، وقد تكون هذه العمليات في شكل آلة أو إنسان أو حاسب آلي، وهذا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.⁶

3- المخرجات (output): وهي كل ما ينتجه النظام من خلال العمليات التحويلية التي جرت على المدخلات وقد تكون في شكل منتجات أو معلومات أو تقارير أو غيرها، وقد تستخدم كمدخلات جديدة للنظام نفسه، حيث ترتبط المخرجات مباشرة بأهداف النظام، وهي تمثل المعلومات في نظام المعلومات.⁷

¹ - فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، منظور إداري، دار الحامدي للنشر والتوزيع، عمان (الأردن) 2010، ص 38.

² - محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 01، 2005 ص 18.

³ - محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية (مصر) 2009، ص 84.

⁴ - محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، ط 01، الإسكندرية (مصر) 2007 ص 09

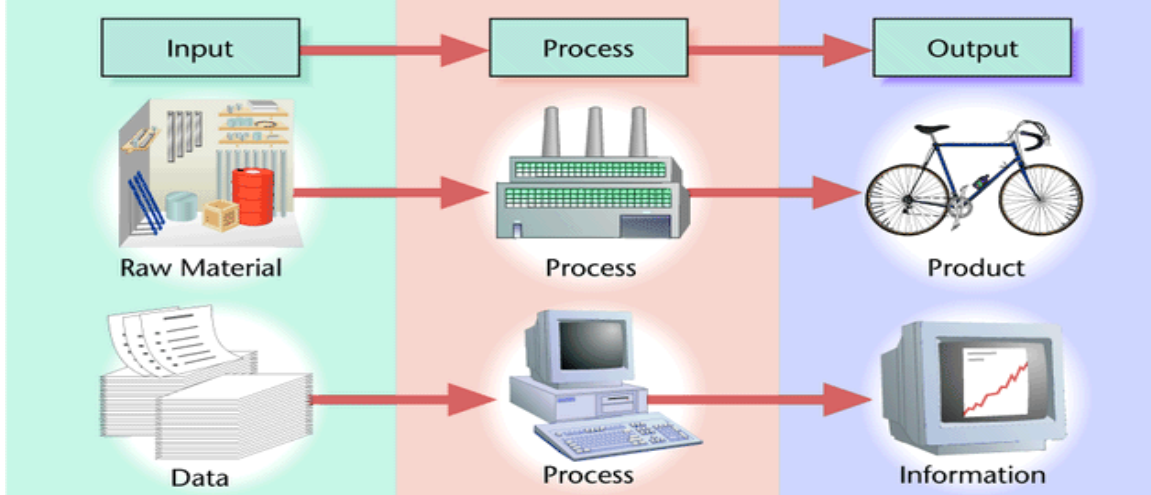
⁵ - محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 02، عمان (الأردن)، 2009، ص 23.

⁶ - محمد احمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار لجامعة الإسكندرية (مصر) 2008، ص 58.

⁷ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 83

إن النموذج المبسط لكل نظام هي مدخلات وعمليات ومخرجات؛ و عدد عناصر المدخلات من (عناصر و مواد و طاقة و بيانات... الخ)؛ أي العناصر الأساسية لوجود واستمرار عمل النظام، وطبيعة العمليات، أي الأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، أو عدد وأنواع المخرجات يعتمد على طبيعة عمل النظام وأهدافه، كما هو موضح في الشكل (1-1).

الشكل 1-1: شكل مبسط لمدخلات وعمليات ومخرجات النظام



المصدر: محمد بن احمد السديري، نظم المعلومات الادارية، جامعة الملك سعود، 2010

<http://colleges.ksu.edu.sa/Arabic%20Colleges/AdministrativeSciences/pages/home.aspx>

يوضح الشكل السابق العلاقة بين المدخلات والمعالجة ومخرجات أي نظام فنلاحظ في شكل الدراجة في أولها تكون مواد أولية أي مدخلات ثم تعالج في المصنع وتركب فتصبح جاهزة للاستعمال وهي تعتبر مخرجات النظام وكذلك نلاحظه في المثال الثاني الأوراق تكون في الأول في شكل مدخلات أي عشوائية وغير منتظمة فيتم معالجتها وترتيبها في الحاسوب فتصبح مخرجات ذات فائدة.

4- التغذية العكسية (المرتدة) : وهي معرفة الانحرافات وبالتالي تصحيحها، فهي أشبه بالرقابة الذاتية يتم متابعة وتقييم عمليات تنفيذ المخرجات، للتأكد من مدى فاعلية وكفاءة النظام من خلال النتائج والمخرجات الخاصة به ويطلق على هذه العملية بالتغذية العكسية كما هو واضح في الشكل (2.1).¹

5- حدود النظام: لكل نظام حدود معينة تفصله عن المحيط الخارجي الذي تتواجد فيه حيث أن كل ما هو خارج عنها يمثل بيئة خارجية للنظام.²

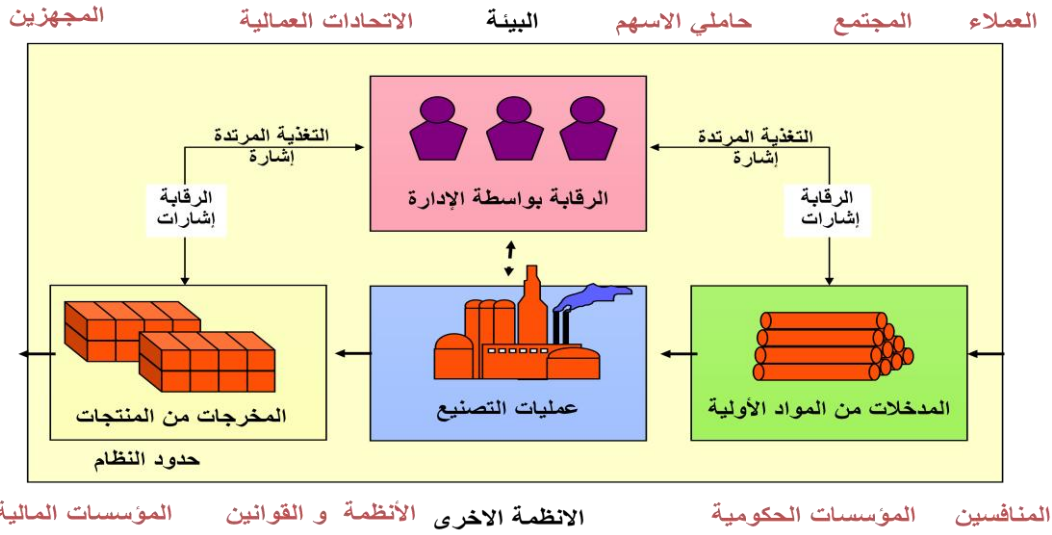
6- بيئة النظام: وهي العناصر التي تؤثر في أداء النظام لكنها تقع خارج نطاق تحكمه أي خارج حدود النظام، وهذا ما نراه عند منظمات الأعمال فهي تتأثر بحجم المنافسة، وحجم الإنتاج، والنظم الضريبية، والمناخ السياسي السائد.¹

¹ - علاء السالمي، وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2009، ص 49.

² - سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان (الأردن) 2010، ص 90

ويمكن توضيح عناصر النظام الأساسية التي ذكرناها في الشرح السابق من خلال الشكل التالي.

الشكل (1-2): العناصر الأساسية للنظام



المصدر: محمد بن احمد السديري، مرجع سبق ذكره .

نلاحظ من الشكل كل العناصر الأساسية في النظام فهناك تغذية عكسية لمخرجات النظام فهي تعتبر رقابة من الادارة لمخرجات النظام فاذا كان هناك نتائج غير مكافئة للمواصفات فتتحول الي مدخلات للنظام وهو ما سمي التغذية العكسية، ونلاحظ انه هناك حدود للنظام يستطيع التحكم فيها وإذا تجاوزها تصبح بيئة للنظام تأثر فيه وتتأثر به مثل العملاء والمنافسين والأنظمة والقوانين.

ثالثاً: خصائص النظام: وتتمثل خصائص النظام في الآتي²:

- إن عناصر النظام تعمل من أجل تحقيق هدف مشترك ومعين.
- تميز النظام بالشمولية أي أنه يجب أن يكون مخرجاته أكبر من مدخلاته.
- يجب أن يكون النظام متفتحا على أنظمة أكبر منه ويتفاعل معها.
- إن هدف أجزاء أو فروع من النظام يجب أن توجه وتتماشى مع نفس هدف النظام الكلي.
- الترابط بين الأجزاء المختلفة للنظام وكذلك الانسجام في أداء الوظيفة .
- يمتاز النظام أنه يحاول أن يوازن بين أجزائه المختلفة وبينه وبين بيئته الخارجية وذلك عن طريق التغذية العكسية للمعلومات.

¹ - محمد احمد حسان، مرجع سبق ذكره، ص ص 64- 65

² - كامل السيد غراب، و فاديه محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية مدخل تحليلي، النشر والمطابع-جامعة الملك سعود (المملكة العربية السعودية)، سنة 2001، ص 43.

رابعاً: تصنيف النظم: يعد تصنيف النظم أمراً ضرورياً وهاماً، وقد تعددت المعايير والأسس المستخدمة في تصنيف النظم، حيث يقدم لنا الدكتور فايز جمعة النجار في كتابه نظم المعلومات الإدارية منظور إداري أنواع النظم التالية¹:

1- النظم الطبيعية والصناعية: حيث تمثل النظم الطبيعية النظم الموجودة في الطبيعة مثل نظام دوران الأرض أو ما يسمى النظم الكونية.

أما النظم الصناعية فهي ما ابتكره الإنسان من نظم الحاسوب وأنظمة المعلومات .

2- النظم المغلقة والمفتوحة: يعتبر النظام المغلق، نظاماً منعزلاً عن البيئة المحيطة لا يتأثر ولا يؤثر بها مثل نظام الذرة.

أما النظام المفتوح فهو يتفاعل مع البيئة المحيطة به يؤثر ويتأثر بها مثل نظم المنظمة المختلفة.

3- النظم المحسوسة والمجردة: ونقصد بالنظم المحسوسة هي تلك النظم التي يمكن لمسها وتسمى أيضاً بالنظم المادية وتتكون مجموعة من العناصر الطبيعية أو الصناعية مثل نظم المباني ونظم الري . أما النظم المجردة فهي نظم غير ملموسة، بل يمكن تصورها عقلياً مثل نظم العد والمعادلات الجبرية، والنظرية النسبية.

4- النظم الثابتة والنظم المتغيرة: النظام الثابت هو النظام الذي يعمل ضمن آليات محددة مسبقاً، وبشكل دائم، حيث يمكن التنبؤ بسلوكه بدقة مستقبلاً مثل النظام الكوني، ونظام البرنامج الحاسوبي. أما النظام المتغير فهو يعمل وفق آلية معينة ثابتة وبشكل مستمر ولا يمكن التنبؤ بسلوكه مستقبلاً وبشكل أكيد مثل النظم الإدارية والمالية والاجتماعية.

5- النظم الفكرية والنظم الاجتماعية: النظم الفكرية فهي نظم فلسفية تتميز جميع عناصرها من المفاهيم مثل النظام الرأسمالي، والنظام الاشتراكي.

أما النظم الاجتماعية فهي النظم التي تربط السلوك الإنساني بالجماعة مثل التجمعات الإنسانية المختلفة والعادات الاجتماعية السائدة بها.

¹ - فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، منظور إداري، مرجع سبق ذكره، ص 41-42

المطلب الثاني: ماهية البيانات والمعلومات والمعرفة

تعتبر المعلومات من الحاجات الضرورية للإدارة الحديثة، فهي أساس كل القرارات الإدارية، كما لها دور فعال في كثير من مجالات المنظمة، وهذا ما نجده حالياً في الكثير من المؤسسات حيث تسعى إلى بناء قاعدة للمعلومات قائمة بحسب أهدافها.

وقبل التطرق إلى تعريف نظم المعلومات، لا بد من التفريق بين البيانات والمعلومات والمعرفة، وأن نبين الاختلافات بين هذه المفاهيم الثلاثة والعلاقة التي تربطها في المحتوى التنظيمي، حتى نتفادى سوء الفهم.

أولاً: مفهوم البيانات Data

1- تعريف البيانات : تعددت التعاريف للبيانات نذكر منها ما يلي :

- البيانات هي " مجموعة من الحقائق أو المشاهدات أو التقديرات غير المنظمة، قد تكون أرقاماً أو كلمات أو رموزاً أو حروفاً"¹.
- ويعرفها آخر بأن البيانات هي أرقام خام وليست كما هو متعارف عليها بأنها أرقام وحروف ورموز، فهي جميعاً موحدة بلغة واحدة هي لغة التشفير أو لغة الرمز الرقمي².
- البيانات هي: " ملاحظات أو حقائق خام حول ظواهر مادية ملموسة أو معاملات تنظيمية. أي أنها تعتبر مقاييس موضوعية عن خصائص وحدات مثل الأفراد، والمواد الخام، والأحداث "³.
- ومن التعريفات السابقة يمكن تعريف البيانات بأنها مجموعة من المواد الأولية الخام في شكل مدخلات غير منظمة وليس لها معنا، إلا بعد معالجتها لتعطي لنا معلومات في شكل مخرجات حتى يتم استخدامها وتكون صالحة لاتخاذ القرار، وكمثال عن ذلك فقد تتمثل البيانات في ساعات العمل الأسبوعية، أو رقم رحلة لخطوط جوية، أو أرقام المبيعات السنوية أو الشهرية... الخ
- 2- خصائص البيانات : نذكر أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في البيانات كما يلي⁴ :

- أن تكون البيانات شديدة الدقة وخالية من الأخطاء.
- أن تكون البيانات حقيقية تمثل واقع الأشياء .
- أن تدخل البيانات كاملة دون إيجاز محل بالمعنى ودون تفصيل زائد.
- أن تكون البيانات مناسبة زمنياً للاستخدام.
- أن تكون هناك تعارض بين البيانات.

¹ - نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية-مدخل معاصر- ، دار وائل للنشر، عمان (الأردن) 2009، ص 35.

² - نعيمة حسن جبر رزوقي، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد 10 العدد 02، السنة 2004، ص 110.

³ - منال محمد الكردي، وجمال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، بدون سنة نشر، ص 29.

⁴ - محمد الصبري، إدارة تكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 121.

- أن يكون مصدر البيانات موثوق فيه.

- أن تصل البيانات إلى المؤسسة في الوقت المناسب.

3- مصادر البيانات: بشكل عام يمكننا أن نقول إن مصدر البيانات هو الإنسان بالدرجة الأولى، حيث يقوم الإنسان بتجميع هذه البيانات من خلال مشاهداته وملاحظاته وتجاربه على الواقع المحيط به سواء الاجتماعي أو الطبيعي أو الاقتصادي... الخ. بينما في المجال الإداري وفي إطار منظمة ما نستطيع أن نقول إن للبيانات مصدران وهما كالتالي¹:

أ- مصادر داخلية: وهي البيانات المتجمعة من الإدارات المختلفة والأقسام والشعب والعاملين في جميع أنشطة المنظمة مثل الفواتير، وأوامر الشراء، والشيكات الواردة أو الصادرة، وأرقام المبيعات... الخ. كما تدون هذه البيانات على شكل تقارير أو قد تكون ملاحظات ومناقشات مسجلة.

ب- مصادر خارجية: فهي تلك البيانات التي تأتي من الزبائن، والموردين، ومن مختلف المنظمات ذات العلاقة مع المنظمة المدروسة، ومن السوق، ومن آلية العرض والطلب السائدة في السوق، ومن ردود أفعال المستهلكين، ومندوبي المبيعات، ولجان الشراء، ومن النشرات والدوريات المتخصصة والاتحادات وغيرها. وفي كلتا الحالتين فإن هذه البيانات ينبغي أن تبوب وتصنف وتحلل وتعالج لكي يمكن الاستفادة منها.

ثانياً: مفهوم المعلومات Information

1- تعريف المعلومات: بما أن المعلومات أصبحت في وقتنا الحالي مورداً أساسياً وعنصر مهم لاستمرار نشاط

المؤسسة، فلا بد من وجود تعريف واضح للمعلومات نذكر منها:

- المعلومات هي: " بيانات تمت معالجتها إذ تم تصنيفها، وتحليلها، وتنظيمها، وتلخيصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها حيث أصبحت ذات معنى"².

- المعلومات هي: " بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها أي أنها بيانات معالجة"³.

- المعلومات هي: " محاولة فهم مختلف العلاقات التي يمكن أن توجد بين الكم الهائل من المعطيات"⁴.

ومما سبق يمكننا تعريف المعلومات بأنها مجموعة من البيانات تم تحويلها ومعالجتها وجعلها قابلة للاستخدام من طرف أصحاب القرار وباقي أفراد المؤسسة.

¹ - شنشونة محمد، نظام المعلومات وأهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2010-2011، ص 34.

² - فايز جمعة النجار، مرجع سبق ذكره، ص 46.

³ - نجم عبد الله الحميدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 35.

⁴ - philippe paquet, de l'information a la connaissance, www.univ-orleans.fr/deg/log, 2006, p 11 .

- 2- خصائص المعلومات:** وحتى يمكننا الاستفادة من المعلومات في اتخاذ القرارات السديدة لابد أن نتصف بالخصائص أو الصفات التالية¹:
- أن تكون المعلومات مناسبة زمنياً لاستخدامات المستخدمين وذلك باستخدام الحاسب الإلكتروني للحصول على المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب.
 - أن تكون المعلومات خالية من الأخطاء الناتجة عن معلومات غير مناسبة زمنياً.
 - أن تكون المعلومات ملائمة ومناسبة لطلب المستخدم وأن لا تكون غير متكاملة أي بنقصها بعض البنود التي نجعلها غير صالحة للتوصل إلى قرارات.
 - أن تكون المعلومات ملخصة في جداول ورسوم بيانية توضح الاتجاهات العامة، وهذا تجنباً لضياغ المعلومات المفيدة وسط المعلومات غير المفيدة .
 - أن تكون المعلومات متسقة فيما بينها دون تعارض أو تناقض. ويكون عرضها بشكل يستطيع المستخدم قراءتها واستعمالها بسهولة.
 - أن تكون المعلومات قابلة للتكيف مع الاحتياجات المختلفة لجميع المستخدمين أي تستخدم بواسطة العديد من المستخدمين وفي تطبيقات متعددة.
 - أن تكون المعلومات غير متحيزة وذلك بتغيير محتوى المعلومات حتى تتوافق مع أهداف أو رغبات المستخدمين.
 - أن تكون المعلومات قابلة للقياس الكمي وأن تكون المعلومات رسمية ناتجة من نظام معلومات رسمي .
 - أن تكون المعلومات مؤكدة المصدر، وعدم احتوائها على أخطاء.
 - أن تشبع المعلومات حاجة الإدارة إلى المعرفة التي تساعد على اتخاذ القرارات
- 3- مصادر المعلومات:** يمكن تقسيم مصادر المعلومات إلى ما يلي²:
- أ- المصادر الداخلية: هم الأشخاص المشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين. يختلف مستواهم داخل المنظمة، ومن هنا يتم جمع المعلومات على شكل رسمي وغير رسمي بالاتصالات والمناقشات غير الرسمية.
- ب- المصادر الخارجية: وتكون هذه المصادر من العملاء والموردين والمنافسين والنشرات المهنية والاتحادات الصناعية والهيئات الحكومية فهي تزود المنظمة بالمعلومات البيئية والتنافسية، فهي توفر للمديرين قاعدة هامة من المعلومات يستطيعون من خلالها اتخاذ القرارات.
- 4- مصادر المعلومات لأي نظام معلومات في المنظمة:** هناك مصادر متعددة للمعلومات في المنظمة ومن بين هذه المصادر ما يلي³:

¹ - رنجي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ص 109.

² - محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره ص 297.

³ - نفس المرجع. ص 297.

- وثائق العمل التي تستخدم الأنشطة الروتينية مثل الفواتير والشبكات .
 - تقارير الأداء و أوضاع العمل، كالتقارير المالية وكشوف المصروفات وتقارير المخزن
 - القواعد والتعليمات والإجراءات المنظمة للأداء .
 - البيانات البيئية مثل التنبؤات الاقتصادية والتطورات العلمية والتكنولوجية.
- 5- أنواع المعلومات:** تتفاوت احتياجات المنظمة من المعلومات على حسب المستخدم النهائي لتلك المعلومات وتختلف حسب ارتباطها بالموضوع الذي تتعلق به ويمكن تصنيف المعلومات إلى مجموعات رئيسية نذكر منها¹:
- أ- المعلومات التاريخية: وهي المعلومات التي يتم تجميعها عبر الزمن وتتعلق بفترات زمنية سابقة.
 - ب- المعلومات العلمية: وهي المعلومات التي تخضع لاختبارات وتجارب قبل تعميمها حول الموضوع الذي تتعلق به مثل المعلومات الفيزيائية، كيميائية، رياضية.
 - ج- المعلومات الأدبية: وهي المعلومات التي تعكس الاتجاهات والآراء والمعتقدات والأفكار للأشخاص الذين قاموا بإعدادها.
 - د- المعلومات الفنية: وهي المعلومات التي توضح كيفية أداء وانجاز وتنفيذ الأمور الفنية والأعمال المتخصصة مثل المعلومات الطبية، الهندسية، والقانونية.
 - هـ- المعلومات الوظيفية: وهي المعلومات التي تتعلق بأي من المجالات العامة مثل المعلومات السياسية، والمعلومات الاقتصادية، والمعلومات الاجتماعية، والمعلومات الثقافية.
 - و- المعلومات الإدارية: وهي المعلومات التي تتعلق بكافة مجالات وأنشطة ووظائف المنظمة.
- 6- عملية معالجة المعلومات:** تمر عملية معالجة المعلومات بـ سبعة مراحل وهي كالتالي²:
- أ- جمع المعلومات: يتطلب ذلك الحصول عليها من مصادر داخلية وخارجية التي سبق ذكرها.
 - ب- توجيه المعلومات: وهي التأكد من أن المعلومات قد وجهت إلى وحدتها المناسبة وبالسرعة الكافية.
 - ج- التحليل: وهي معالجة مشكل التحيز عند القيام بالتحليل، وذلك بوضع المنظمة إرشادات للأفراد الذين يقومون بتحليل المعلومات.
 - د- استلام المعلومات: لا بد من التأكد من أن المعلومات قد تم استلامها من قبل الأفراد .
 - هـ- التخزين: تستخدم المعلومات مباشرة ولكن في أغلب الأحيان تخزن. والعوامل التي تؤخذ بالحسبان عند التخزين هي التكلفة ووقت الحاجة إلى المعلومات، وإمكانية الوصول إليها.

¹ - إيمان فاضل السامرائي، هيم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 ص 25

² - أحمد صالح الهزائم، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية (دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اردب)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الأول، 2009، ص 11، 12، 13.

- و- استرجاع المعلومات: لقد أدى استخدام الحاسب الإلكتروني إلى تسهيل عملية استرجاع المعلومات ومن ثم تسهيل عملية الوصول إليها. ويتم استرجاع المعلومات عند تخزينها.
- ن- استخدام المعلومات: يجب أن يحدد بدقة الاستخدام المتوقع للمعلومات قبل عملية الجمع، لأن المستخدمين للمعلومات لهم دور كبير في تحديد نوع المعلومات التي يجب جمعها وكيف سيتم توجيهها وتوزيعها.

ثالثاً: مفهوم المعرفة Knowledge

تعد المعرفة من المفاهيم الحديثة التي لم تستقر بعد، وما زالت التجارب والممارسات في هذا المضمار محدودة نظراً لعدم ترسيخ ثقافة المشاركة بالمعرفة، ولضعف وعي المجتمع بأهمية استثمار المعرفة في حياتهم الشخصية والعملية.

وقد ظل مصطلح المعلومات الأكثر استخداماً من قبل الباحثين منذ الستينات من القرن العشرين الميلادي وحتى أواخر هذا القرن، ومع بداية القرن الحادي والعشرين برزت مصطلحات إدارة المعرفة، واقتصاد المعرفة، ومجتمع المعرفة، على الرغم من أن بعض الباحثين لا يزال يستخدم المعلومات بصورة تبادلية مع المعرفة. وهذا يعني أن المرحلة الحالية تشهد انتقالاً من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة؛ حيث يتكون الطيف المعرفي من أربع وجوه تتمثل في البيانات، والمعلومات، والمعرفة، والحكمة¹.

إن المديرين يستخدمون المعلومات للحصول على المعرفة والتي تعطي التفسير أو المعنى المناسب للمعلومات، فالمعرفة ما هي إلا تحول البيانات إلى معلومات ومزجها بالخبرة أي حسب الفهم البشري لحقيقة شيء ما عن طريق التعلم والممارسة وخاصة عند الوصول إلى قرارات ونتائج سلمية، والتي تعمل على زيادة المعرفة أيضاً، حيث تعزز فهم المعلومات والخبرة التي تخدم الوصول إلى النتائج والقرارات، وصناعة القرار الاستراتيجي².

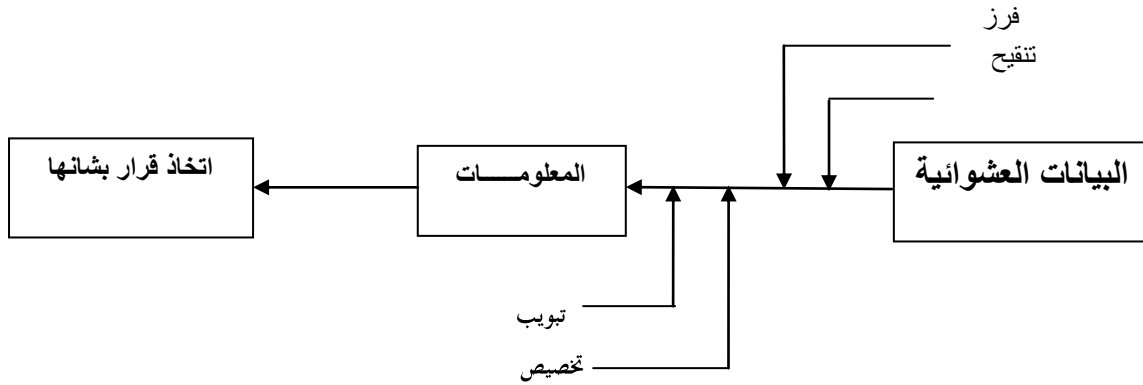
رابعا : العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة : هناك خلط بين استعمال كلمة البيانات وكلمة المعلومات وكلمة المعرفة من خلال التعريفات السابقة لكل من البيانات والمعلومات والمعرفة، يمكن القول بأن البيانات هي المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات، فإذا كانت البيانات تشكل المواد الخام لأي نظام من معلومات، فإن المعلومات هي المواد المصنعة الجاهزة للاستخدام. فالمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها بطريقة محددة، بدءاً بتلقي البيانات من مصادرها المختلفة ثم تحليلها وتبويبها وتصنيفها حتى يتم إرسالها إلى الجهات المعنية، والشكل (3.1) يعبر عن هذه الفكرة.

¹ - سالم بن محمد السالم، صناعة المعلومات، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الثانية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 51.

² - فايز جمعة النجار، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 46، 47.

فنظام المعلومات يقوم بتشغيل البيانات غير المجهزة للاستخدام بحيث يحولها إلى بيانات قابلة للاستخدام أي إلى معلومات¹، وبذلك فإن البيانات تختلف بمعناها عن المعلومات فهذه الأخيرة تبدأ من حيث تنتهي البيانات².

الشكل (3-1): مخطط يبين كيفية تحويل البيانات إلى معلومات من أجل اتخاذ القرارات



المصدر: بن نافلة قدور، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 2006، ص 2.

نلاحظ من الشكل السابق أن البيانات في أولها تكون عشوائية وغير منتظمة ومن مصادر مختلفة تكون حقائق ومشاهدات معينة حيث تمثل المدخلات في نظام المعلومات فعن طريق الحاسوب يتم معالجتها بفرز وتنقيح هذه البيانات لتصبح قابلة للاستخدام (مفيدة)، وبعدها يتم تبويب وتخصيص البيانات كل معلومة حسب تخصصها ومسارها والفائدة منها. وتكون في الأخير على شكل معلومات مفيدة بالنسبة لمستخدمها حيث تمثل المخرجات في نظام المعلومات ولها تأثير في اتخاذ القرارات المختلفة.

و رغم ذلك فإن أي نظام للمعلومات يبدأ بالبيانات وينتهي بالمعلومات قد لا يستطيع أن يضع حدًا فاصلاً ودقيقاً بينهما، فما يعتبر معلومات في بعض المراحل يعتبر بيانات في المرحلة التي تليها.

أما المعرفة فهي المرحلة التالية من التطور بعد البيانات والمعلومات؛ وذلك عندما نطبق خبرتنا، وحكمنا الشخصي أو القانوني على المعلومات نحصل على المعرفة، أي المعرفة هي استيعاب المعلومات والبيانات³.

¹ - صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات الحاسوبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، (بدون سنة نشر) ص 24.

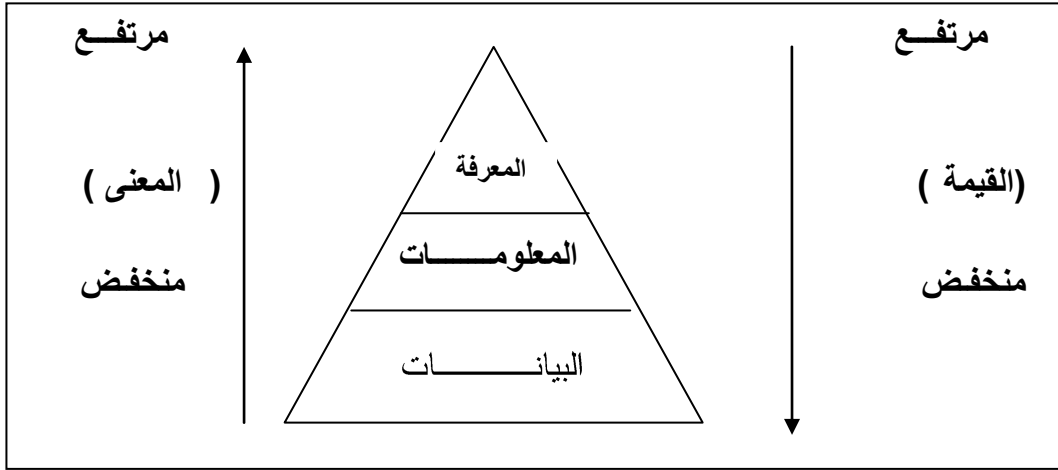
http://www.4shared.com/office/tiJEUgRQ/_.html 10-04-2011

² - بن نافلة قدور، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 2006، ص 2

³ - <http://ejabat.google.com/ejabat/thread?tid=64101ca85561410d> 28.09.2011

فمن المهم جدا التعرف على المفاهيم الثلاثة والعلاقة التي تربطها في المحتوى التنظيمي والتي يزيد استخدامها في مجال النظم المختلفة خاصة نظم المعلومات، إذ أن كل منظمة تملك سيناريوهات جوهرية تضمن من خلالها توافق البيانات والمعلومات والمعرفة. والشكل (4-1) يوضح ذلك:

الشكل (4-1): البيانات، المعلومات، المعرفة



المصدر: فايز جمعة النجار، مرجع سبق ذكره، ص 46

نلاحظ من الشكل أن المعنى يكون اقل ما يمكن عند البيانات ويبدأ بالارتفاع حتى بلوغ المعرفة، بينما نرى أن القيمة تزداد بدءا من البيانات حتى المعرفة، ويقصد بذلك أن البيانات تكون في أولها بدون معني وليس لها قيمة وبعد معالجتها تصبح معلومات ذات معني ومفيدة وبعدها نطبق حكمتنا الشخصي على المعلومات تصبح معرفة، أي أن المعرفة هي معالجة البيانات لتصبح معلومات فتصبح معرفة.

المطلب الثالث: مفهوم نظام المعلومات:

أصبحت المعلومات جزء لا يتجزأ من الإدارة ومن الموارد الأساسية لتدعيم الإدارة، والمساعدة في اتخاذ القرارات، والعمل على تحسين جودة الأداء، حيث تعتبر المعلومات الركيزة الأساسية لبلوغ الأهداف، وتتضح منافع نظام المعلومات من خلال إمكانية توفير معلومات دقيقة لتسهيل على المسؤولين القدرة على اتخاذ القرارات السليمة.

كما يسعى نظام المعلومات إلى التحسين المستمر في أداء المؤسسة انطلاقا من معلومات يوفرها حول المؤسسة، ويقصد بالتحسين المستمر "تحسينات متواصلة لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى

مخرجات، ولا يعني التحسين أن هناك شيء خاطئ، ولكن بما أن المحيط يتغير باستمرار فإن هذا يتطلب تحسين ما هو موجود¹.

أولاً: تعريف نظام المعلومات: تعددت التعاريف لنظم المعلومات وذلك باختلاف الخلفية العملية والعلمية، ويمكننا أن نعرض أكثر التعريفات شيوعاً ومنها:

- عرف فؤاد الشرابي نظم المعلومات على أنه " مجموعة من العناصر البشرية والآلية التي تعمل معا على تجميع البيانات ومعالجتها وتحليلها وتبويبها، طبقاً لقواعد وإجراءات مقننة لأغراض محددة، لغرض إتاحتها للباحثين وصانعي القرارات والمستفيدين الآخرين، على شكل معلومات مناسبة ومفيدة"².

- وعرف أيضاً نظم المعلومات على أنه " مجموعة من المكونات أو العناصر المترابطة والمتفاعلة معاً، والتي تتولى مهام جمع (أو استرجاع) وتشغيل، وتخزين، وتوزيع، المعلومات اللازمة لدعم عمليات اتخاذ القرارات، والتنسيق والرقابة في المنظمة"³.

- ويعرفها آخر أنها "مجموعة المكونات المتداخلة والإجراءات النمطية التي تعمل معا لتجميع المعلومات التي تحتاجها المنظمة وتخزينها وتوزيعها ونشرها واسترجاعها بهدف دعم العمليات والإدارة والتعاون والتحليل والتصوير والرقابة داخل المنظمة"⁴.

- ويعرف أيضاً نظام المعلومات على أنه " تفاعل مجموعة الموارد المختلفة من الأشخاص والبيانات والعمليات وتكنولوجيا المعلومات لتطوير وتحسين أداء ودعم احتياجات متخذي القرار بإمدادهم بالمعلومات في الوقت المناسب"⁵.

وباستعراض التعريفات السابقة، نخلص بالتعريف التالي والشامل لنظم المعلومات ؛ بلّغه مجموعة من الإجراءات المنظمة التي تبين طريقة معالجة البيانات لتوفير معلومات تستخدم لدعم عمليات صنع القرارات والرقابة في المنظمة .

والشكل (1-5) يظهر تتابع الإجراءات التي يتم من خلالها تحويل البيانات إلى معلومات يمكن استخدامها في صنع القرارات.

¹ - مزهودة نور الدين، أثر أداء نظام المعلومات على تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، من تنظيم جامعة الدكتور مولاي طاهر بسعيدة، الجزائر، 10 و 11 نوفمبر 2009، ص 2.

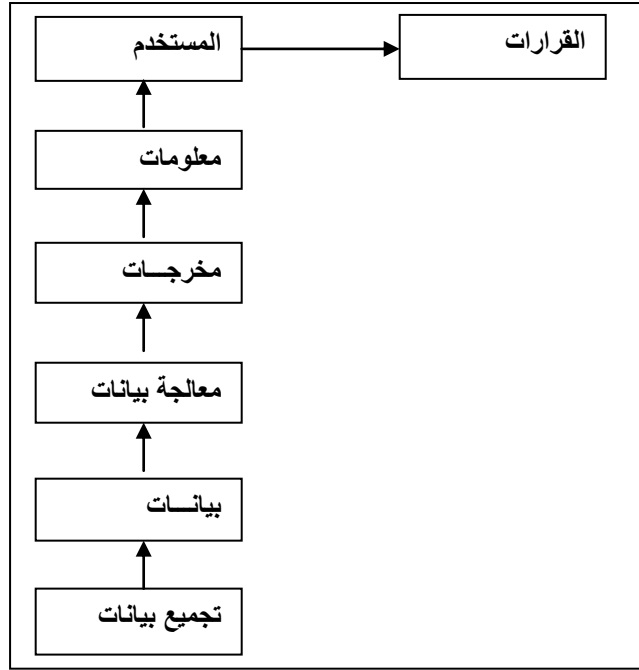
² - فؤاد الشرابي، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان (الأردن) 2008، ص 54.

³ - ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية (مصر) 2005، ص 123.

⁴ - Laudon, Kenneth C. & Laudon, Jane P. (2008). Management Information systems:Managing the digital firm (9th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc. P 15.

⁵ - زاوى صورية، تومى ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010، ص 03.

الشكل (5-1) : نموذج مبسط لنظام المعلومات



المصدر: محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية (مصر)، 2007، ص08

نلاحظ من الشكل السابق أن نظام المعلومات يتكون من بيانات وعمليات يدوية وغير يدوية، هو مجموعة من العناصر المتداخلة التي تعمل مع بعضها البعض فبعد تجميع البيانات يقوم هذا النظام بمعالجة البيانات وتخزين وتوزيع المعلومات المتوفرة عن موضوع ما، لتصبح مخرجات في شكل معلومات مفيدة للمستخدم لدعم اتخاذ القرار ولدعم التنظيم والتحكم والتحليل في المنظمة.

ثانياً: خصائص نظام المعلومات: من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج الخصائص التالية¹:

- 1- له عناصر منظمة : أي أن عناصر النظام تكون متوافقة فيما بينها ومنسجمة مع بعضها البعض ولها مهام محددة لأجل بلوغ الأهداف التي يسعى إليها نظام المعلومات .
- 2- له مجموعة من الموارد : يتكون نظام المعلومات في مجموعة من الموارد البشرية والمادية ولا يمكن الاستغناء على أي منها .
- 3- له أهداف: لقد وجد نظام المعلومات لتحقيق أهداف محددة وهي نفس أهداف المؤسسة .
- 4- له بيئة: يمارس فيها نظام المعلومات نشاطه، فيؤثر فيها ويتأثر بها، وعلى التي تمده بالمدخلات وتستقبل مخرجاته .

¹ - محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية (مصر)، 2007، ص09.

ثالثاً: عناصر نظام المعلومات: من التعريفات السابقة، يمكن تحديد العناصر المكونة له، وهي كالآتي¹:

1- المدخلات : وهي تظم وتجميع العناصر معا وإعدادها لتدخل النظام لمعالجتها ويجب التأكد من أن المدخلات دخلت صحيحة للنظام، وأن عدم صحة البيانات تؤدي إلى نتائج خاطئة في المعلومات لذلك يجب التأكد قبل معالجتها .

وهناك 5 أنواع رئيسية للبيانات في نظم المعلومات:

- بيانات رقمية أو هجائية.
- بيانات نصية.
- بيانات صوتية.
- بيانات تصويرية.
- بيانات فيديو.

2- الإجراءات أو المعالجة: حيث يتم تحويل مدخلات خام إلى مخرجات ذات شكل له معنى مثل : العمليات التصنيعية والحسابات الرياضية. حيث تعالج بيانات هذه النشاطات وتحول إلى معلومات للمستخدم .وهناك عدة طرق لمعالجة البيانات، تتراوح ما بين المعالجة البسيطة، والمعالجة الآلية المعقدة .

3- المخرجات: وهي العناصر المخرجة بعد المعالجة، حتى تتوفر للجهات التي تطلبها مثل المنتجات النهائية إلى مستخدميهما. مع العلم أن هدف نظام المعلومات هو إنتاج المعلومات المناسبة للمستخدم وهي في شكل رسائل أو تقارير أو رسوم .

4- التغذية العكسية والرقابة: وهذا حتى يكون نظام المعلومات أكثر أهمية عند تضمينه نشاطات التغذية العكسية والرقابة وسنشرحها كل منهما كالتالي:

أ- التغذية العكسية: فهي تعتبر من العناصر الهامة في النظام، حيث يستخدم في التقييم والعودة إلى المدخلات مرة أخرى لتعظيم القيمة المضافة للمعلومات مثل البيانات حول أداء المبيعات تعتبر تغذية عكسية عن مدير المبيعات .

ب- الرقابة والتحكم: وهي تحديد فيما إذا كان النظام يتحرك باتجاه تحقيق الغايات أم لا فالرقابة تقوم بتعديل المدخلات أو المعالجة وتصحيح أي انحرافات تظهر في المخرجات، فالتغذية العكسية هي جزء من الرقابة

5- البيئة: إن المنظمة نظام قابل للتكيف مع أنظمة أخرى بتقاسم المدخلات والمخرجات لذلك يتوجب عليها إقامة علاقات مناسبة مع النظم الأخرى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في بيئتها، حيث يمكن لنظام المعلومات أن يساعد المنظمة على بناء علاقات مع هذه الجماهير، من مستهلكين وموردين ومنافسين يتفاعلون مع المنظمة ويؤثرون فيها .

¹ - فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، منظور إداري، مرجع سبق ذكره، ص50.

رابعاً: موارد نظام المعلومات: حتى يكون لنظام المعلومات تأثير واضح في نشاط المؤسسة، لا بد أن تتوفر فيه مجموعة من الموارد والمكونات الجوهرية التي تشكل البنية الوظيفية والتقنية والتنظيمية لنظام المعلومات، حيث يحتوي نظام المعلومات على عدة مكونات أساسية وهي¹:

1- موارد الماديات: وتمثل في جميع المعدات المادية والموارد المستخدمة في معالجة البيانات مثل الحاسبات والآلات الحاسبة وأيضاً أوساط البيانات مثل الأوراق والأقراص المغناطيسية .
ومن أمثلة الماديات في نظام المعلومات نذكر ما يلي :

- الحاسبات الكبيرة والصغيرة والدقيقة.

- وحدات إدخال مثل لوحة المفاتيح، الفأرة، شاشة اللمس وغيرها.

- وحدات الإخراج مثل الطابعات، الشاشة، والوسائط الصوتية².

- شبكات الاتصال والمعدات المربوطة بوسائط الاتصال المختلفة.

2- موارد البرمجيات: وهي مجموعة التعليمات التي يقوم بتنفيذها الحاسوب لأداء مهام محددة، الخاصة بمعالجة البيانات. إن البرمجيات لا تشمل فقط البرامج التي توجه وتدير المكونات المادية للحاسوب يشمل أيضاً البرامج التي يحتاجها الأفراد لمعالجة البيانات التي تسمى الإجراءات ومن البرمجيات.

أ- برمجيات المنظومة : مثل نظام التشغيل الذي يدير ويدعم عمليات منظومة الحاسوب.

ب- البرامج التطبيقية: وهي توجه لاستخدام معين للحاسوب من قبل المستخدم النهائي، مثل نظام الرواتب، ونظم معالجة النصوص.

3- موارد الأفراد: هناك حاجة للأفراد لتشغيل جميع أنظمة المعلومات، وهذا المورد يتكون من الاختصاصيين و المستخدمين النهائي³:

أ- الاختصاصيين: وهم الأفراد الذين يقومون بتحليل وتصميم وتشغيل نظام المعلومات، ويتكون ها وُلائحي الأفراد من محلي الأنظمة الذين يقومون بتصميم النظام حسب احتياجات المعلوماتية للمستخدمين النهائيين، والمبرمجين الذين يقومون بإعداد برامج الحاسوب بناء على مواصفات محلي النظم، ومشغلي الحاسوب الذين يقومون بتشغيل الحاسوبات، الكبيرة والصغيرة .

ب- المستخدم النهائي : وهم آخر من يستخدم نظام المعلومات، يمكن أن يكونوا مدراء والمحاسبين، أو المهندسين، أو البائعين... الخ ومعظمنا مستخدم نهائي لأنظمة المعلومات .

¹ - محمد الصبري، إدارة تكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره ص 198، 199، 200.

² - سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري، عمان (الأردن) 2009، ص 117.

³ - مجاوي مفيدة، وسطحاوي عبد العزيز، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحث منشور في الانترنت أنظر

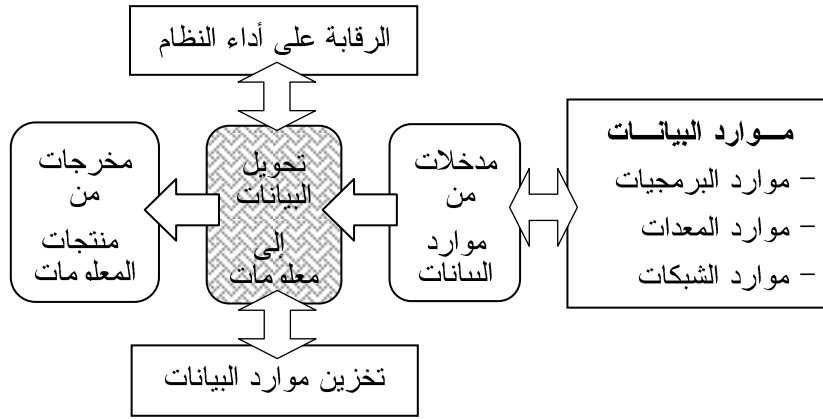
19.03.2012 http://www.scribd.com/meryem_mery;

4- موارد البيانات: فقد عرفها د. سعد غالب ياسين " بأنها حزمة من البيانات المترابطة منطقياً والتي تصمم لتلبية احتياجات المستفيدين من المعلومات " ¹ إن البيانات هي أكثر المواد الخام التي يقوم عليها نظام المعلومات في أي مؤسسة .

فقد أصبحت البيانات والمعلومات تشكل موارد ثمينة للمنظمة، ويمكن أن تأخذ البيانات أشكالاً مختلفة، يدوية أو إلكترونية فيقوم نظام المعلومات بتحويلها إلى معلومات ذات فائدة لأصحاب القرار.

5- المنظمة: ونعني بها التنظيم الذي يتبنى بناء نظام المعلومات، سواء كان شركة أو مؤسسة تجارية أو صناعية أو مالية ... الخ. حيث أن أهداف المنظمة، وطبيعة عملها، وبيئتها الخارجية، وثقافتها، كذلك فإن طبيعة الإدارة، وتوزيع الوظائف والصلاحيات كلها تمثل عنصراً مهماً من عناصر نظام المعلومات ².
وما سبق نستنتج أن أنظمة المعلومات هي نظم آلية تتكون من مجموعة من المكونات التي تستخدم للقيام باستقبال موارد البيانات، وتحويلها إلى منتجات معلوماتية، والشكل (6-1) نموذج تصوري لمكونات نظام المعلومات ³.

الشكل (6-1) : نموذج مكونات نظام المعلومات.



المصدر: عصام الدين محمد علي، تأثير نظم المعلومات على الإدارة الحكومية في المدينة العربية في ظل الثورة الرقمية، المؤتمر المعماري الدولي السادس الثورة الرقمية وتأثيرها على العمارة والعمران، أسيوط، مصر، 2005 ص 02

يوضح هذا الشكل أهم مكونات وأهم أنشطت نظام المعلومات، حيث تتعامل نظم المعلومات مع جميع الأنشطة المتصلة بالمعلومات، واتخاذ القرارات لتشغيل الجهاز الإداري بغرض رفع كفاءته وفاعليته عن طريق توفير المعلومات وتدعيم قرارات المسؤولين.

¹ - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 124.

² - <http://www.et-ar.net/tm.htm> 23.02.2012.

³ - عصام الدين محمد علي، تأثير نظم المعلومات على الإدارة الحكومية في المدينة العربية في ظل الثورة الرقمية، المؤتمر المعماري الدولي السادس الثورة الرقمية وتأثيرها على العمارة والعمران، أسيوط، مصر، 2005 ص 02

المبحث الثاني: أنواع نظم المعلومات

تتنوع نظم المعلومات بتنوع مستوى التكنولوجيا السائد في المنظمات، وكذلك باختلاف المستوى التنظيمي لصانعي القرارات، وباعتبار أنه لا يمكن أن يوجد نظام معلومات واحد يقوم بتزويد المؤسسة بكافة المعلومات التي تحتاجها، فبالتالي كانت الحاجة إلى أنواع مختلفة من نظام المعلومات، حيث يسعى كل نوع إلى تقديم معلومات مفيدة لمستخدميها بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة .

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث حيث نقسمه إلى ثلاث مطالب، نتناول في المطلب الأول الأنواع الأساسية لنظام المعلومات، وذلك حسب ال دعم الذي تقدمه وفي المطلب الثاني الأنواع حسب وظائف المؤسسة وفي المطلب الأخير نذكر الأنواع حسب المستويات الإدارية.

المطلب الأول: أنواع نظم المعلومات حسب الدعم الذي تقدمه

يوجد العديد من أنواع نظم المعلومات التي تساعد المؤسسة في إنجاز أعمالها والقيام بمختلف المهام للوصول إلى أفضل أداء ممكن يسمح لها بتحقيق الزيادة، حيث تقوم هذه النظم بتسهيل إجراءات القيام بالأعمال، وذلك لما تقدمه من تسهيلات ودعم في الإنجاز، وسوف نورد أهم أنواع نظم المعلومات حسب الدعم الذي تقدمه للمؤسسة وهي أكثر استخداما وإسهاما في صنع القرار .

أولاً: نظم معالجة البيانات: سبق و ذكرنا أن البيانات هي حقائق ليس لها معنى ولا تفيد متخذ القرار بل يحتاج الأمر إلى معالجة تلك البيانات لتحويلها إلى معلومات ذات قيمة ومفيدة لمتخذ القرار؛ وتعتبر نظم معالجة البيانات من أقدم أنواع نظم المعلومات.

1- تعريف نظام معالجة البيانات : " هو نظام معلومات محوسب يقوم بتسجيل المعاملات الروتينية اليومية والضرورية لتنفيذ الأعمال مثل إدخال قيود البيع، المدفوعات، إعداد سجلات العاملين وغيرها"¹ .

حيث يقوم نظام معالجة البيانات بتحويل الأرقام والحروف الى معلومات و ترتبط هذه النظم بالمستوى التشغيلي والأنشطة الهيكلية والقرارات المبرمجة.

2- أهداف نظم معالجة البيانات: تهدف نظم معالجة البيانات إلى تحقيق العديد من الأهداف منها ما يلي²:

أ- رسم حدود المنظمة وبيئتها: وذلك من خلال ربط العملاء بالمنظمة وإدارتها. وبالتالي فإن فشل نظم معالجة البيانات، سوف يؤدي إلى فشل النظام في الحصول على المدخلات من البيئة أو تصدير المخرجات إلى البيئة .

¹ - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 53.

² - أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية (مصر)، 2007، ص12.

ب- إنتاج المعلومات: حيث تعتبر نظم معالجة البيانات منتج للمعلومات، حتى تستعمل بواسطة أنواع أخرى من نظم المعلومات، سواء داخل المنظمة أو خارجها .

3- مهام نظم معالجة البيانات: يتضمن أي نظام لمعالجة البيانات خمس مهام أساسية تلعب كل منها دورا مهما في جعل الحاسوب أداة مفيدة في تشغيل ومعالجة البيانات، وهذه المهام عبارة عن خطوات متتابعة والتي هي¹:

أ- تجميع وإعداد البيانات: هذه العملية هي المهمة الأساسية في معالجة البيانات، فوفقا لهذه العملية يتم تسجيل أنشطة وتعاملات المنظمة فور حدوثها في سجلات يتم تصميمها لهذا الغرض.

ب- مراجعة البيانات: الهدف من هذه العملية هو التأكد من صحة البيانات وخلوها من الأخطاء قبل إجراء عمليات المعالجة اللازمة لها، وقد تتم عمليات المراجعة يدويا أو بالاستخدام الحاسوب.

ج- معالجة البيانات: تشتمل عملية معالجة البيانات على عدد من الأنشطة الفرعية مثل ترتيب البيانات، وإنشاء الملفات وتحديثها، فضلا عن إجراء العمليات الحسابية والتلخيصية.

د- تخزين البيانات: تتولد لدى المنظمة مئات البيانات يوميا، فأمر الشراء مثلا يتطلب اسم العميل، رقمه، نوع الطلبية، اسم الصنف، تاريخ استلام أو الشراء، قيمة البضائع، طريقة الدفع... الخ فهذه البيانات قد لا يتم الاحتياج إليها وقت الحصول عليها، ولذلك يجب تخزينها لأغراض الاستخدام اللاحقة.

والبيانات يتم تخزينها باستخدام وسائل تخزين مادية متنوعة مثل: الاسطوانات والشرائط المغنطة.

هـ- إعداد التقارير: العمليات السابقة عبارة عن تمهيد لمرحلة إعداد التقارير فالبيانات يتم تجميعها وتخزينها ومعالجتها بغرض استخدامها لاحقا فيجب أن تظهر في صورة صالحة للاستخدام.

فالتقارير هي الكيفية التي تقدم بها البيانات للمستخدم النهائي، ولذلك غالبا ما يتم الإعداد النهائي للتقارير على ضوء الاحتياجات المباشرة وغير المباشرة للمستخدم النهائي.

ثانياً : نظم المعلومات الإدارية : ازداد حجم التعامل بالمعلومات في المنظمات، وأصبح نظم معالجة البيانات غير قادر على توفير احتياجات متخذي القرار من معلومات لذلك اتجهت المنظمات إلى تطبيق نظم المعلومات الإدارية.

1- تعريف نظم المعلومات الإدارية: وهي نظم تخدم القرارات شبه المهيكلة على مستوى الإدارة التكنيكية - المستوى الإداري في المنظمة خاصة فيما يتعلق بأمور العمل الأسبوعية، الشهرية، والسنوية، لتمكينها من القيام

¹ - <http://grp2man.forumalgerie.net> 28. 09. 2011

بالوظائف الإدارية المختلفة، من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، إذ تمكن المديرين من الوصول المباشر إلى البيانات والمعلومات عن أداء المنظمة الحالي والسابق¹.

ويعرف آخر نظام المعلومات الإداري بأنه التعامل مع الإدارة لتطوير الخطط واستعمال أدوات تكنولوجيا المعلومات، لمساعدة الأشخاص للقيام بكل الوظائف الخاصة بمعالجة المعلومات والإدارة، حيث تتكون من أنظمة فرعية في الشركات كالمالية والتسويق والإنتاج... الخ²

2- أهداف نظم المعلومات الإدارية: يمكن أن نضع مجموعة من الأهداف التي تسعى نظم المعلومات الإدارية إلى تحقيقها وتمثل في³:

- المساعدة والمساندة في عملية صنع واتخاذ القرار في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفير التقارير التي تتضمن المعلومات اللازمة لتلك القرارات.
- توفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة في المكان والتوقيت والشكل المناسب.
- الرقابة على عملية تداول البيانات والمعلومات وحفظها.
- تهدف إلى تحسين إنتاجية المنظمة بعدة طرق منها إنتاج التقارير عن العمليات الروتينية للمنظمة بدقة، وتحديث البيانات والمعلومات، والتنبؤ بالمشاكل التي تتعرض لها المنظمة.
- توفير المعلومات اللازمة من اجل التخطيط والرقابة في المكان والتوقيت المناسب.
- تهدف كذلك إلى تطوير أداء المنظمات من خلال ما تتيحه من معلومات مرتدة عن تنفيذ الخطط والمشروعات.

ثالثاً: نظم دعم القرارات : ظهرت نظم دعم القرار في أواخر السبعينات لأجل دعم القرارات الفردية،

فهي تهدف إلى مساعدة المديرين عند اتخاذهم للقرارات والتي لا يمكن تحديدها مسبقاً، مثل قرارات الإنتاج⁴.

1- تعريف نظم دعم القرار: وهي تلك النظم التي تساند المدير الفرد أو (مجموعة صغيرة من المديرين

يعملون معا كفريق) وذلك في حل مشكلة شبه مبرمجة من خلال توفير المعلومات والاقتراحات المتعلقة

بالقرار؛ وهناك العديد من أنواع نظم دعم القرار التي تتفاوت في درجة مساهمتها في صنع القرار⁵.

وهناك من يعرفها بأنها النظم التي تساعد على اتخاذ القرارات التكتيكية المتعلقة بالأنشطة المتوسطة والقصيرة المدى، والتي تتعامل مع المشاكل ضعيفة الهيكلية¹.

¹ - فايز جمعة النجار و نازم محمود الأحمد ملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع (دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني 2010، ص 07.

² - نضال محمود الرمحي وآخرون، مدى تطبيق تبادل البيانات الكترونياً في نظم المعلومات الحاسوبية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 24 العدد 02، 2010، ص 10.

³ - محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية(مصر)، 2007، ص 92، 93.

⁴ - إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل النظم)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 06.

⁵ - محمد احمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية(مصر) 2008، ص 37.

2- أهداف نظم دعم القرار: يهدف هذا النظام إلى ترشيد عملية صنع القرار وزيادة فعاليته بواسطة التفاعل بين الإنسان والحاسب الآلي وذلك بتمكين المدير من السيطرة المباشرة والتحكم بمخرجات الحاسب الآلي، ومن أهداف هذا النظام ما يلي²:

- دعم القرارات المبرمجة وغير المبرمجة التي تتخذها الإدارة العليا.
- التركيز على خاصيتي التفاعل والمرونة اللتين تؤديان إلى التكيف مع متطلبات متخذ القرار.
- يدعم القرارات الفردية والجماعية مع التركيز على فعالية المحصلة النهائية للقرارات.
- التكامل مع بقية نظم المعلومات الأخرى مثل نظم المعلومات الإدارية ونظم معالجة البيانات ونظام المكتب الآلي.

3- أهمية نظم دعم القرار: تتمثل أهمية نظم دعم القرار في ما يلي³:

- لديها قوة تحليلية تفوق نظم المعلومات الأخرى باستخدام النماذج في تحليل البيانات أي النماذج الإحصائية والرياضية والتخطيطية والتشغيلية المتاحة في قاعدة النماذج.
- تعتمد على المعلومات المقدمة من نظام معالجة البيانات والنظم الخبيرة، ونظم المعلومات الإدارية.
- تعمل نظم دعم القرار بدون مساعدة من المبرمجين المحترفين.
- تسمح نظم دعم القرار للمستخدم النهائي القدرة على التحكم في المدخلات والمخرجات.

رابعاً: النظم الخبيرة: وهي إحدى تطبيقات الذكاء الاصطناعي الذي يعتبر تقدماً فاق كل التطبيقات في مجال نظم المعلومات، فمصطلح الذكاء الاصطناعي يقصد به محاولة جعل الآلة قادرة على ممارسة سلوك يمكن أن يوصف بأنه ذكاء إذا قام به العنصر البشري؛ وهو يدعم المستوى المعرفي⁴.

1- تعريف النظم الخبيرة: وتسمى في بعض الكتب بنظم الذكاء الاصطناعي ويقصد بها نظم تعتمد على الحاسب الآلي ويقوم خبراء بتغذية الحاسب بالمعرفة بشكل مبسط بطريقة تتصرف فيها هذه النظم وتفكر بأسلوب مماثل للبشر⁵.

¹ - حديد نوفيل وحديد رتيبة، أهمية نظم المعلومات الإدارية والنظم المساعدة على اتخاذ القرارات في تحسين أداء المؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر، العدد 09، 2003، ص 65.

² - <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/74030/posts/197543> 29.01.2012

³ - محمد عبد العليم صابر، مرجع سبق ذكره، ص: 66، 63.

⁴ - محمد احمد حسان، مرجع سبق ذكره، ص37.

⁵ - فروم محمد الصالح، بوجعادة إلياس، دور أنظمة المعلومات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي في عملية صنع القرارات الإدارية، الملتقى الوطني السادس حول دور التقنيات الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية يومي 27 و 29 جانفي 2009 ص05.

2- أهداف ووظائف النظم الخبيرة: تستخدم النظم الخبيرة في حل أنواع كثيرة من المشاكل وفي تناول العديد من القضايا بهدف إجراء النقاط التالية¹:

- الإدارة: حيث يمكن للنظام الخبير إدارة نظام معين لتحقيق الأهداف المسطرة كإدارة العملية الإنتاجية و التصنيع.... الخ.

- التصميم: مثل تصميم استخدام الحاسوب للسلع و المنتجات المسوقة مثل صناعة السيارات.

- التشخيص: حيث يستنتج العيوب والأخطاء عن طريق البيانات المعطاة أو المرئية كما عليه الحال في الطب.

- التعليمات: بتشخيص و تعديل وإصلاح أداء معين، مثل توجيه الطلبة وإصدار أوامر الشراء..... الخ.

- التفسير: بالتعديل بناء على البيانات المحددة.

- الملاحظة و المقارنة بين النتائج و الملاحظات.

- التخطيط التحديد وإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف كما هو عليه الحال في الأعمال التجارية و التنبؤ كذلك.

- التوصيف: حيث يعطي حلول للمشاكل المطروحة.

- الاختيار: بتحديد أفضل اختيار من مجموعة بدائل.

- المحاكاة: حيث تسمح بوضع نماذج لتمثيل التفاعلات ما بين مكونات ظاهرة ما.

3- مكونات النظم الخبيرة: تتكون من ثلاث مكونات أساسية²:

أ- وسيلة الاتصال: وهي بمثابة إدارة للحوار مع المستخدم حتى تمكن المستخدم من التفاعل بسهولة مع النظام.

ب- آلة الاستدلال: وهي تقوم باستخدام العديد من القواعد مثل (لو- إذا) حيث يتم بداية تقييم لو ثم بعد ذلك ممارسة (إذا).

ج- قاعدة المعرفة: حيث تقوم بتخزين الحقائق كما أنها تظل على اتصال بمجموعة القواعد والتفسيرات المرتبطة بهذه الحقائق.

خامساً: نظم معلومات المكاتب: وهي النظم التي تعمل على الاستفادة من التكنولوجيا لأتمتة المكاتب بالوسائل التقنية التي من شأنها مساعدة العاملين على إنجاز أعمالهم.

إن استخدام نظم معلومات المكاتب يعمل على توفير الوقت والجهد والوصول إلى الدقة المناسبة، ومن النظم المستخدمة في أتمتة المكاتب نظام معالجة الكلمات، ونظام البريد الإلكتروني، ونظام البريد الصوتي، ونظام التقويم الإلكتروني، ونظام الناشر المكتبي، ونظام إدارة الوثائق³.

¹ - <http://grp2man.forumalgerie.net/t353-topic> 27.09.2011.

² - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ص، ص: 246.247.

³ - فايز جمعة النجار، و نازم محمود احمد ملكاوي، مرجع سبق ذكره، 2010، ص 261.

- 1- تعريف نظم معلومات المكاتب: "وهو النظام الذي يتعلق بوظائف المعالجة الحوسبة للكلمات، والنشر المكتبي، وتصوير الوثائق التي تعتمد عليها أعمال وإجراءات المنظمة، وكذلك تأمين التقويمات الزمنية المطلوبة"¹.
- 2- أهداف نظم معلومات المكاتب: تسعى إلى زيادة تنافسية المؤسسة باستخدام نظام الحاسب والشبكات في إنجاز الأعمال المكتبية اليومية في المؤسسة، وكذلك تنمية قدرات الأفراد ودعم اتخاذ القرارات، وتحسين الخدمات المقدمة لمختلف المتعاملين والتخفيف من ظاهرة الفساد الإداري داخل المؤسسة².
- 3- مزايا وأهمية نظم معلومات المكاتب: يذكر الكاتب الدكتور محمد الصيرفي العديد من المزايا لنظم معلومات المكاتب نذكر منها³:
 - أ- تخفيض عدد العاملين بالأرشيف وكذا إمكانية تخفيض المساحات والأرفق وكميات الورق التي يحتاج إليها الأرشيف.
 - ب- تسهيل انسياب المعلومات بين أرجاء المنظمة، مما يحقق الوفرة في الوقت ويسهل من إجراءات العمل، ويمنح الدقة والوضوح في الإجراءات.
 - كما يذكر الكاتب الدكتور محمد عبد العليم صابر بعض الخصائص الأخرى وهي:⁴
 - أ- التنسيق بين المهنيين العاملين في مجال البيانات وإدارتها.
 - ب- وصل وربط التنظيم والمشروعات بالبيئة الخارجية.
 - ج- التنسيق بين الأنشطة خلال المستويات التنظيمية. ومجالات الوظائف (التسويق، الإنتاج، التمويل، المحاسبة وإدارة الموارد البشرية).

المطلب الثاني: أنواع نظم المعلومات حسب وظائف المؤسسة

يمكننا تصنيف نظم المعلومات على أساس دورها في المؤسسة أي دورها الوظيفي والرئيسي ، حسب الوظائف المختلفة للمؤسسة من وظيفة التسويق والتصنيع، والموارد البشرية، و التمويل، والمالية. وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف العامة للمؤسسة ولهذا يتطلب وجود نظام معلومات خاص بكل وظيفة.

أولاً: نظام معلومات التسويق: أو ما يسمى نظم معلومات المبيعات والتسويق، ويشتمل على إدارة علاقات الزبائن والتسويق المتفاعل، والبيع الإلكتروني¹.

¹ - فؤاد الشراي، مرجع سبق ذكره، ص 107.

² - نور الدين مزهوده، تقييم أداء نظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 28

³ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ص 263.

⁴ - محمد عبد العليم صابر، مرجع سبق ذكره، ص 57.

1- تعريف نظم المعلومات التسويقية: " هو ذلك الهيكل المتكامل والمتفاعل من الأفراد والأجهزة والإجراءات المصممة لتوليد تدفق منظم للمعلومات الناتجة عن معالجة البيانات التسويقية من مصادرها الداخلية والخارجية واستخدامها كأساس لاتخاذ القرارات في مجالات مسؤولية محددة لإدارة التسويق"¹.

2- أهداف نظم المعلومات التسويقية: تهدف نظم المعلومات التسويقية إلى دعم الأنشطة المختلفة المتعلقة بالتسويق في المنظمة، سواء كان ذلك في التخطيط أو التحسين؛ والبيع للمنتجات المتوفرة في الأسواق، وأيضاً فهي تعمل على دعم وتطوير المنتجات الجديدة لأسواق جديدة، لأجل تقديم أفضل الخدمات للزبائن الحاليين والمحتملين، كما تعمل نظم المعلومات التسويقية على تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات في علاقات متبادلة مع المنتج لكي تساعد في أداء الوظائف الأساسية للتسويق في وجه التغيرات المتسارعة في البيئة المعاصرة³.

3- مهام نظام المعلومات التسويقي: لهذا النظام العديد من المهام نذكر أهمها كالتالي⁴:

- توفير المعلومات المساعدة في اتخاذ القرارات التسويقية المختلفة، حيث كلما توفرت معلومات كافية ودقيقة كلما ساعد في تحقيق أحسن النتائج في تخطيط وتنفيذ ورقابة الأنشطة التسويقية.
- تنظر نظم المعلومات التسويقية إلى عمال المؤسسة، ككل وسيلة كإجراء منفصل إذ تربط سياسة المؤسسة الخاصة بالإنتاج والتحويل والسياسات التسويقية وتحليلها بشكل متكامل.
- تمكن من استخراج معلومات تساعد على حساب جدوى كل الأنشطة التسويقية مثل مساهمة كل عنصر أو سلعة في أرباح المؤسسة.
- إمكانية تعديل المعلومات دون جهر الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالعملاء أو السلع.
- كما تقوم بتوجيه أعمال المؤسسة وفقاً لتغيرات البيئة.

ثانياً: نظم معلومات التصنيع والإنتاج: وهو النظام المسئول عن كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بوظيفة الإنتاج في المؤسسة.

1- تعريف نظم معلومات التصنيع والإنتاج: هناك من يعرفه انه "تلك النظم التي تدعم عمليات الإنتاج

والتصنيع للسلع أو الخدمات مثل تخطيط الاحتياجات من المواد الخام، وتخطيط الطاقة الإنتاجية، وجداول الإنتاج، وتصميم المصنع، والرقابة على الجودة، والمناولة، والرقابة على المخزون وما شابه ذلك"⁵.

2- أهداف نظم معلومات التصنيع والإنتاج: إن الهدف الأساسي لأي نظام تصنيع هو تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية، وذلك بتصنيع منتجات تحقق رغبة المستهلك أو تقويم خدمة ما بأقل تكلفة، مع مراعاة الاستخدام

¹ - فؤاد الشراي، مرجع سبق ذكره، ص 114.

² - سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص 68.

³ - <http://www.investolife.com/vb/showthread.php?t=7705> . 21.03.2012

⁴ - <http://etudiantdz.net/vb/t42654.html> 13.04.2011.

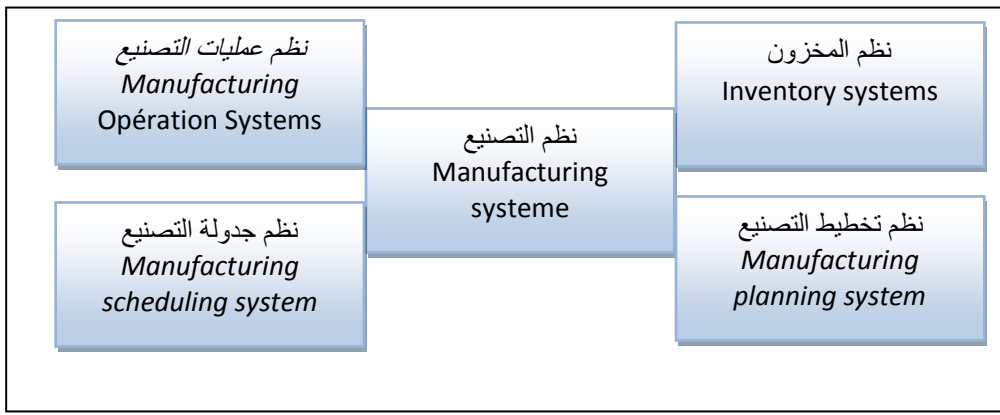
⁵ - ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 262.

الأمثل لعناصر المدخلات. و عليه فإن نجاح نظام التصنيع مرتبط برفع كفاءة الإنتاج ، وهذا يعني الاختيار الأمثل لوسائل التحويل الصناعي¹.

3- مهام نظم معلومات التصنيع والإنتاج: حيث يقوم هذا النظام بتزويد المؤسسة بما يلي:²

- بمعلومات تخص التخطيط، وتطوير الإنتاج، وجدولة الإنتاج والخدمات.
 - يزود بمعلومات تتعلق بالسيطرة على انسيابه المنتجات والخدمات.
 - تساعد في السيطرة على المكائن وتخطيط الإنتاج، وتأمين تسهيلات موقعيه أخرى.
- ويبين الشكل التالي (7-1) نظم التصنيع المختلفة في المنظمة.

الشكل (7-1) : نظم التصنيع



المصدر: فايز جمعة النجار، مرجع سبق ذكره، ص 122

نلاحظ من الشكل السابق أن نظام التصنيع هو عبارة عن نظام يحتوي على عدة مجموعات جزئية للتصنيع ذات علاقات متبادلة كنظم لتخطيط التصنيع والخطوات التي سيمر عليها التصنيع ونظم عمليات التصنيع وهي بداية عملية التصنيع ثم نظم لجدولة التصنيع وترتيبه وتوزيعه وفي الأخير نظم للمخزن تقوم بترتيب وتخزين الإنتاج. فالهمة العامة لنظام التصنيع هي الارتباط مع كل مهام الإنتاج بغرض تحقيق الأداء الأمثل من ناحية الإنتاجية الكلية للنظام ممثلة في كل عناصرها، مثل زمن الإنتاج، واستغلال ماكينات الإنتاج. حيث تشمل نشاطات هذه المجموعات الجزئية التصميم ، التخطيط، عمليات التصنيع، والتحكم. أيضا ترتبط هذه المجموعات الجزئية مع مهام الإنتاج الخارجية مثل الحسابات، التسويق، التمويل، وشؤون العاملين.

ثالثاً: نظم المعلومات المالية والمحاسبية: يعتبر نظم المعلومات المالية والمحاسبية من بين أهم نظم المعلومات في المؤسسة وذلك لما يقدمه من معلومات متعلقة بالجانب المالي والمحاسبي، حيث تشترك كل المنظمات في امتلاك شكل معين من هذا النظام.

¹ - <http://hctmanufacturing.tripod.com/chap1.htm> 01.11.2012

² - فؤاد الشراي، مرجع سبق ذكره، ص 114.

1- تعريف نظم المعلومات المالية والمحاسبية : هو عبارة على مجموعة من النظم التي توفر المعلومات ذات العلاقة بالأنشطة المالية والمحاسبية في المنظمة ؛ حيث تكون هذه النظم مترابطة ومتكاملة مع غيرها من نظم المعلومات في المنظمة لأن نظم المعلومات المالية والمحاسبية يمثلان نوعين من الأنشطة المتغلغلة داخل جميع عمليات وأنشطة المنظمة¹.

2- أهداف نظم المعلومات المالية والمحاسبية: فهي تختص بجمع، وتبويب، ومعالجة، وتحليل، وتوصيل المعلومات المالية الملائمة لاتخاذ القرارات²، حيث تقوم على المستوى التشغيلي بالإشراف على التدفق النقدي في المنظمة من خلال التبادلات المختلفة من مدفوعات ومقبوضات، كما تقوم على المستوى المعرفي بإعداد الميزانية المالية والدفاتر المحاسبية التي يتم التقيد بها... الخ. وأيضا تؤسس على المستوى الاستراتيجي غايات استثمارية طويلة الأجل، وتزود بتنبؤات طويلة الأجل للمدى المالي³.

3- مهام نظم المعلومات المالية والمحاسبية: حيث يقوم هذا النظام بالمهام التالية :
أ- متابعة ممتلكات المنظمة المالية، وانسيابية التمويل.

ب- يساعد على متابعة أعمال الحسابات القابلة للاستلام، وتحليل ال سندات والأوراق التجارية، والموازنة، وتخطيط الأرباح.

ج- تقوم بتأمين وظائف الموازنة، وعمل ما يسمى بالأستاذ العام، والكشوفات والفواتير، ومحاسبة التكاليف ومن أمثلتها: نظم الحسابات المستلمة والمدفوعة ونظم إدارة التمويل.

رابعاً: نظام معلومات الموارد البشرية : إن الوظيفة الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية، هو تلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية من المعلومات التي تحتاجها حول جميع الأفراد العاملين ولأغراض تخطيط وتنظيم الموارد البشرية في المنظمة⁴.

1- تعريف نظم معلومات الموارد البشرية: وهو نظام خاص بالموارد البشرية، يعمل على استقبال، تخزين، استرجاع، معالجة، تحليل وبت المعلومات المفيدة المتعلقة أساسا بتسيير الموارد البشرية⁵.

كما يعرف كذلك "انه نظام متكامل يسمح بالحصول، معالجة، وتخزين كل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تشمل التسيير التنبؤي للعمال، تسيير الموظفين، تسيير العملية التكوينية، تسيير الكفاءات، المسارات المهنية للعمال، وتسيير الأجور"¹

¹ - ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 263.

² - زياد عبد الحليم الذبيبة، ونضال محمود الرحي، وعمر عبد الجعدي، نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2011، ص 33.

³ - فايز جمعة النجار، مرجع سبق ذكره، ص 124.

⁴ - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 74.

⁵ - Nadège Gunia, " la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises impacts des nouvelles technologies d'information et de communication", thèse de Doctorat en sciences de gestion , université Toulouse I, Paris, France, 2002), P145.

2- أهداف نظم معلومات الموارد البشرية : يقوم هذا النوع من نظم معلومات بإدامة سجلات الموظفين والإشراف على مهاراتهم، الأداء الوظيفي، وتدريب ودعم تعويضات العمال، فان هدفها الأساسي هو تحقيق الفاعلية والكفاءة في استغلال الموارد؛ كما يساعد نظم معلومات الموارد البشرية على المستوى التشغيلي بإنتاج تقارير متنوعة في ما يتعلق بالعمالة، وتصنيف الموظفين حسب مؤهلاتهم، ونوع العمل، وتقييم الأداء لأغراض مختلفة؛ أما على المستوى الإداري فهي تساعد على استقطاب وتعويضات العاملين، وفي المستوى المعرفي فإنها تدعم تحليل الأنشطة المرتبطة بتصميم العمل، والمسارات الوظيفية. كما تحدد على المستوى الاستراتيجي متطلبات القوى العاملة من مهارات تعلم، وخطط المنظمة طويلة الأجل².

3- مهام نظم معلومات الموارد البشرية: يقوم هذا النظام بالعديد من المهام نذكر منها³:

- تؤمن سجلات العاملين، ومتابعة مهارات العاملين.
- دعم التخطيط لتعويضات العاملين، وبضمنها للمتطلبات القانونية.
- التطوير والتدريب المهني وتخطيط الموارد البشرية.
- وتؤمن نظم الامتيازات ونظم التعويضات، ونظم السيرة المهنية.

المطلب الثالث: أنواع نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية.

يوجد بصفة عامة أكثر من تصنيف لنظم المعلومات ولغرض دراستنا سوف يقتصر حديثنا على تصنيف نظم المعلومات بحسب المستويات الإدارية، وبسبب وجود في المنظمة اهتمامات ومستويات متباينة ومختلفة، فإنه هناك أنواع من النظم فيها نوع من التباين والاختلاف، ففي المنظمات الكبيرة نجد أن بنياتها التنظيمية وأنشطتها لا يستطيع نظام معلومات مفرد مهما بلغ من الرقي في التكنولوجيا، أن يلي كل ما تحتاجه الإدارة من المعلومات لتنفيذ كل عملياتها وأنشطتها⁴.

حيث تقسم المؤسسة إلى أربعة مستويات إدارية تتمثل في المستوى الاستراتيجي والمستوى الإداري والمستوى المعرفي والمستوى التشغيلي، كما هو في الشكل (1-8)

¹ - خلفاوي شمس ضيات، متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات، ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات

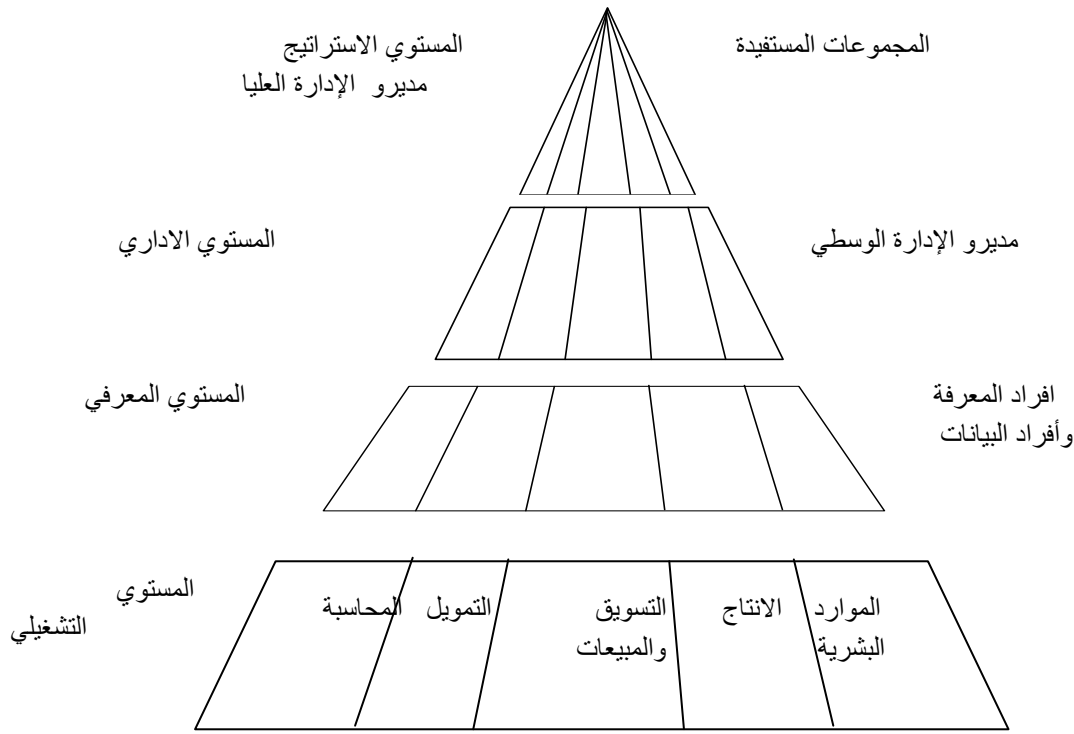
الحديثة جامعة الشلف - يومي: 13 و14 ديسمبر 2011، ص: 08

² - فايز جمعة النجار، مرجع سبق ذكره، ص: 128، 129.

³ - فؤاد الشراي، مرجع سبق ذكره، ص: 109، 115.

⁴ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ص 238.

الشكل (8-1): تقسيم المستويات الإدارية في المؤسسة



المصدر: بلمقدم مصطفى، وآخرون، نظم المعلومات كادات للتسيير الفعال، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005، ص 7
وسنقوم بشرح تفصيلي للشكل ولجميع المستويات من خلال المفاهيم التالية:

أولاً: نظم معلومات المستوى الاستراتيجي: فهو نظام معلومات يهتم بكافة المعلومات المتعلقة بوجهة المؤسسة في الأجل الطويل .

1- تعريف نظم معلومات المستوى الاستراتيجي: هي نظم المعلومات التي تساعد الإدارة العليا على معالجة المواضيع الإستراتيجية والاتجاهات طويلة الأجل سواء في المنظمة أو البيئة الخارجية. ويمكن تصنيف نظم المعلومات وفقاً للوظائف المتخصصة؛ أي الوظائف الرئيسية للمنظمة كالتسويق والإنتاج والتمويل والمحاسبة والموارد البشرية¹.

كما يعرفها بلمقدم مصطفى على أنها نظم المعلومات التي تقدم تقارير دورية وليس فقط المعلومات المبدئية كما أنها تدعم القرارات غير الروتينية وتركز على بعض القرارات شبه الهيكلية والتي عادة ما تكون

¹ - Abdelhak Lamiri , management de l'information, redressement et mise a niveau des entreprises ,OPU , Alger 2003 ,P54

الحاجة إلى المعلومات بالنسبة لها غير محددة بوضوح، مثلا تحتاج أي منظمة بصفة مستمرة للمعلومات سواء من داخل التنظيم (من خلال نظم المستوى التشغيلي) أو من خارج التنظيم¹.

2- مهام نظام معلومات المستوى الاستراتيجي: فهو نظام مهمته تدعيم نشاطات التخطيط طويل الأجل والاستراتيجي للإدارة العليا في المنظمة، إذ تأخذ هذه النظم في الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وأيضا تقوم بمتابعة التغيرات والفرص في البيئة الخارجية مقارنة بقدرات المنظمة الداخلية، مثل تحديد السوق وآليات التنافس، وما هي العمالة المطلوبة في السنوات القادمة².

3- أهداف نظم معلومات المستوى الإستراتيجي: تكمن الأهداف في الإجابة على التساؤلات التالية³:

- ما هي السياسات التي يمكن تطبيقها في المنافسة؟
- ما هي نقاط القوة والضعف للمنافسين؟
- ما هي التكنولوجيا التي يمكن تطبيقها لمواجهة التغيرات السريعة لطلبات الزبائن والموردين؟
- ما هي أفضل الوضعيات لاقتحام السوق؟

ثانيا: نظام معلومات المستوى الإداري: يستخدم هذا النظام على مستوى الإدارة الوسطى مثل التوجيه والرقابة، واتخاذ القرارات، فهو يوفر التقارير الدورية المرتبطة بالتشغيل والأداء.

1- تعريف نظام معلومات المستوى الإداري: وهو ذلك النظام الذي يشمل جميع الأجهزة والمعدات والأفراد العاملين في الإدارة الوسطى للمؤسسة، حيث يقوم بتحديد وتشخيص المشكلة، وطرح الحلول، وتقييم البدائل المختلفة من الحلول، واختيار البديل اللائم واتخاذ القرارات المناسبة⁴.

2- مهام نظام معلومات المستوى الإداري: فهي تعمل على دعم مراقبة، ومراجعة، اتخاذ القرار، وإدارة الأنشطة في الإدارة الوسطى وغالبا ما تقوم بدعم القرارات شبه الهيكلية، حيث تقوم بتخطيط الوظائف والمراقبة واتخاذ القرارات، عن طريق تقديم ملخص روتيني يهدف إلى السرعة في إنجاز التقارير⁵.

3- أهداف نظام معلومات المستوى الإداري: يهدف هذا النوع من نظم المعلومات إلى تقديم معلومات كافية إلى المستوى الاستراتيجي حول كيفية إنجاز المهام، والتحقق من أن هذه المهام أنجزت في الوقت المخطط لها أم أن هناك تأخير، كما يهدف هذا النظام إلى جمع المعلومات المتعلقة بالسير العادي لنشاط المؤسسة، خاصة المعلومات المتعلقة بالأعمال اليومية⁶.

¹ - بلمقدم مصطفى، وآخرون، نظم المعلومات كادات للتسيير الفعال، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005، ص 8.

² - فايز جمعة النجار، مرجع سبق ذكره، ص 81.

³ - نور الدين مزهود، تقييم أداء نظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 24.

⁴ - طارق طه، نظم المعلومات والحاسبات الآلية (من منظور إداري معاصر)، دار الفكر الجامعي، مصر، الإسكندرية، 2008، ص 142.

⁵ - فايز جمعة النجار، نفس المرجع، ص 81.

⁶ - نور الدين مزهود، تقييم أداء نظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

ثالثاً: نظام معلومات المستوى التشغيلي: فهو نظام مسؤوليته تتعلق بإنجاز وتنفيذ المهام.

1- تعريف نظام معلومات المستوى التشغيلي: ويسمى هذا المستوى بالإدارة القاعدية، ويشغل هذا المستوى

العمال وهم الأفراد الذين يقومون بتنفيذ المهام والواجبات التي يعينها لهم الرؤساء والفنيون بغية الوصول إلى أهداف التنظيم حيث يسعى هذا النوع من نظم المعلومات إلى تزويد المستويات الفوقية بمختلف المعلومات المتعلقة بإنجاز المهام داخل المؤسسة¹.

2- مهام نظام معلومات المستوى التشغيلي: تكمن أهميتها في العمل على مراقبة النشاطات المختلفة

والمعاملات التجارية في المنظمة من تسويق، وتصنيع، ومالية ومحاسبة، وموارد بشرية، وتعمل أيضاً على مستوى العمليات في مراقبة النشاطات المختلفة والمعاملات التجارية في المنظمة، حيث تجيب على الأسئلة المختلفة من هذه الوظائف².

3- أهداف نظام معلومات المستوى التشغيلي: تتضمن الأهداف في الإجابة على الأسئلة التالية³:

- كيف يتم تشغيل الآلات.
- كيف يتم حساب أجور الأفراد.
- كيف يتم تسليم المنتجات وتوزيع المبيعات.

رابعاً: نظم معلومات المستوى المعرفي: يحتم هذا النوع من نظم المعلومات، الأفراد الذين يعملون في

بجانب المعرفة، حيث يعتبر هذا النوع من نظم المعلومات مساعد على دمج المزيد من المعارف.

1- تعريف نظام معلومات المستوى المعرفي: وهو ذلك النظام الذي يتكون من جميع الأجهزة والمعدات

والأفراد ذوي الخبرة اللازمة والدراية الكاملة بكيفية تنفيذ وإنجاز المهام، التي تدعم الأفراد ذو مستوى المعرفة المهني والأفراد المتعاملين مع البيانات من التنظيم كما ترفع من إنتاجية المهندسين والمهنيين؛ والغرض منها هو المساعدة على إدماج أي معرفة جديدة في المنظمة والعمل على رقابة تدفق الأعمال الورقية والمكتبية داخل النظام⁴.

2- مهام نظام معلومات المستوى المعرفي: تكمن مهام هذا النظام بتجهيز العاملين في الحقل المعرفي

بالرسومات، والتحليلات والاتصالات، ووسائل إدارة الوثائق، إضافة إلى الوصول إلى مصادر المعلومات والمعرفة الداخلية والخارجية⁵.

¹ - إيمان فاضل السمراي، وهيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 ص 21.

² - فايز جمعة النجار، نفس المرجع، ص 81.

³ - نور الدين مزهود، تقييم أداء نظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 26

⁴ - بلمقدم مصطفى، نظم المعلومات كادات للتسيير الفعال، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، يوم 3 و4 ماي 2005، ص 7.

⁵ - فؤاد الشراي، مرجع سبق ذكره، ص 121.

3- أهداف نظام معلومات المستوى المعرفي: تتمثل أهداف هذا النظام في تقديم معلومات تتضمن إجابات على جملة من أسئلة عديدة منها¹.

- ماذا يحدث لإنتاج المؤسسة إذا تم إدخال برمجة جديدة.
- ماذا يحدث لإنتاج المؤسسة إذا تم تعديل البرمجة الحالية المعمول بها.
- ما هي البرمجة التي يمكن تطبيقها في حساب أجور الأفراد.

المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات وتطوير نظم المعلومات

عند حلول القرن الحادي والعشرين، أدى التسارع غير المسبوق في تقنية المعلومات، اختراعا واستخداما، إلى نقل العالم بشكل متسارع من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات. والدليل على ذلك بروز مصطلحات ومفاهيم أصبحت جزءا من الحياة اليومية للمجمعات مثل نظم المعلومات، والتجارة الالكترونية، والأعمال الالكترونية والبريد الالكتروني... الخ، وهذا ما أدى إلى ظهور مجتمع المعلومات ومهن جديدة مثل مزودو الخدمة الالكترونية ومطورو المواقع الالكترونية للمؤسسات وما إلى ذلك.

حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب فنتناول في المطلب الأول تاريخ ظهور نظم المعلومات وكيف يتم تطويرها والمطلب الثاني نتعرف على مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطويرها وفي الأخير ماهية الشبكات المعلوماتية ودورها في المؤسسة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن نظم المعلومات وتطويره (دورة حياة نظم المعلومات)

تنوعت المراجع التي تطرقت لتطور نظم المعلومات، ونحن اعتمدنا على المراجع التي تعالج تطور نظم المعلومات من منطلق علاقتها بالحاسبات الآلية ذلك أنها تعتبر مؤشر الانطلاق الحقيقي لنظم المعلومات، حيث يرجع جميع المختصين في ظهور أنظمة المعلومات إلى سنوات الخمسينات، بالضبط في منتصف الخمسينات كان الظهور الأول لتطبيقات الحاسوب التي تخدم الأعمال، وقد قدمت مهام حاسوبية تكرارية ذات كميات عالية، تقوم الحواسيب بتلخيص وتنظيم المعاملات والبيانات في مجالات المحاسبة والعلوم المالية، والموارد البشرية، فكانت كل الأنظمة تسمى عموما أنظمة معالجة المعاملات²، ولأن نظم المعلومات وجدت كحل لمشكلة معالجة الكم الهائل من المعلومات أو البيانات وتخزينها وإيصالها، لذلك فمن المهم معرفة كيفية تطور نظم

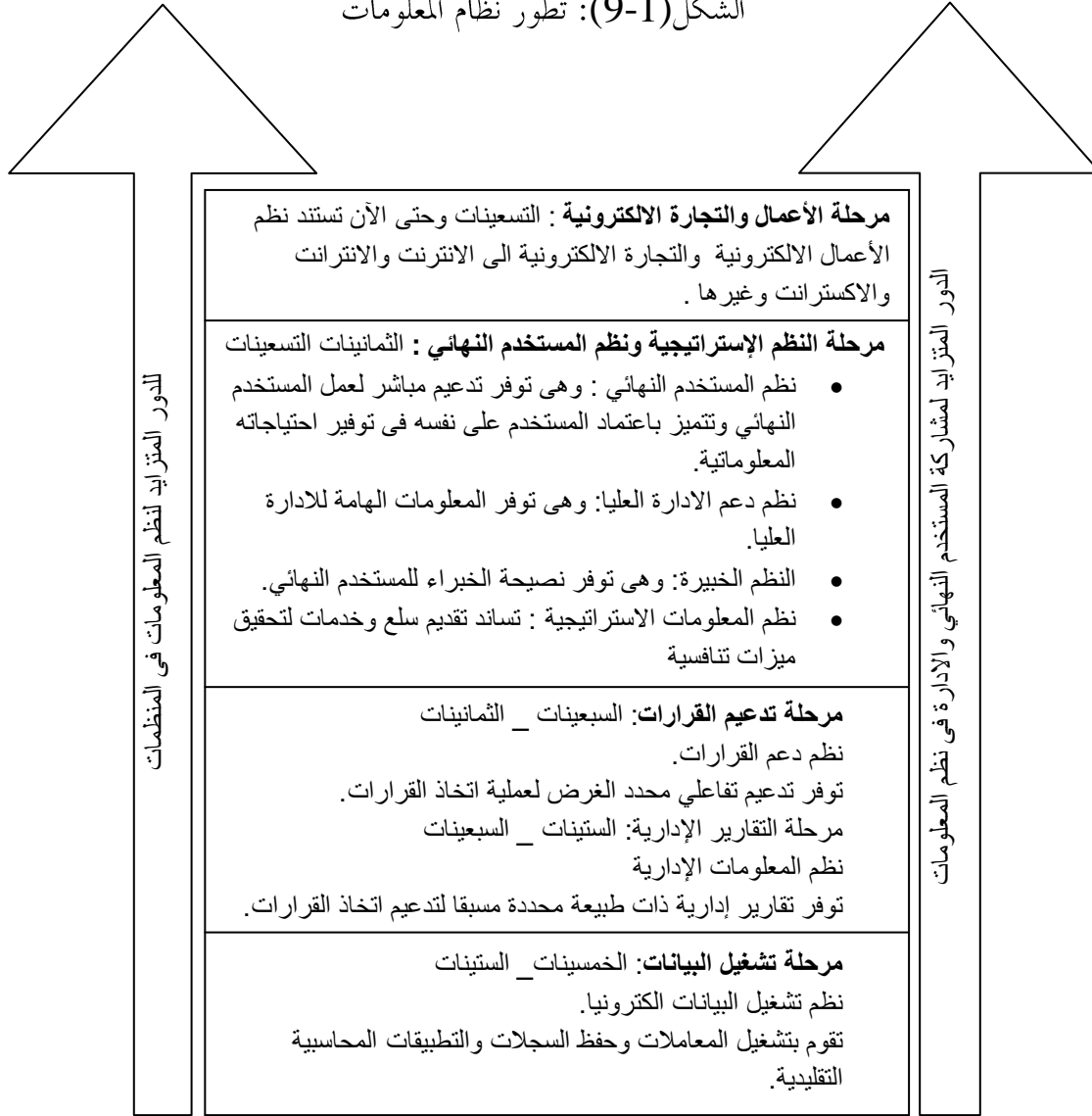
¹ - فؤاد الشراي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² - طرابلسي سليم، تفعيل نظام المعلومات المحاسبية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2008-2009، ص 34

المعلومات عبر الزمن وحتى تتمكن من إدارة نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات بشكل أكثر كفاءة وفعالية في المستقبل¹.

أولاً: تطور نظم المعلومات: فقد مرت نظم المعلومات بتطورات هائلة من الخمسينات وحتى الوقت الحالي، حيث الشكل (1-9) يوضح هذه التطورات عبر الزمن.²

الشكل (1-9): تطور نظام المعلومات



المصدر: منال محمد الكردى، وجمال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، بدون سنة نشر، الإسكندرية (مصر) ص3.

نلاحظ من خلال الشكل المساهمة الكبيرة لنظم المعلومات في أعمال المنظمة عبر الزمن، وكذلك تزايد أهمية الدور الذي يلعبه المستخدم النهائي والإدارة في تشغيل تلك النظم ، وقد ظهرت هذه النظم لأول مرة

¹ - <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67695/posts/225732> 24.10.2011

² - منال محمد الكردى، وجمال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، بدون سنة نشر، الإسكندرية (مصر) ص 34.

خلال سنوات الخمسينات و الستينات و تطورت إلى غاية جعلها آليا كليا، بالاستخدام الكثيف لأدوات الإعلام الآلي حيث أصبحت المعلوماتية تسمح للفرد بالمعالجة السريعة و الدقيقة للمعلومات ، قدرة هائلة للتخزين في أماكن قليلة التكلفة (أقراص، CD DVD)، بالإضافة لإنتاج وثائق جيدة النوعية.

ثانيا: نظم الأعمال والتجارة الالكترونية (نظم المعلومات الحديثة): نتناول في هذا الجزء بالتفصيل

المرحلة الأخيرة والحديثة من تطور نظم المعلومات فقد أدت التطورات السريعة والهائلة في الانترنت والتكنولوجيا المساندة لها ثورة في أسلوب عمل المنظمات والأفراد، وأيضا في ظهور تغيرات جذرية في طريقة مساندة تكنولوجيا المعلومات لعملية وأنشطة المنظمة والمستخدمين النهائيين .
قد أصبحت المنظمات الحديثة اليوم منظمات أعمال إلكترونية تعتمد على الانترنت حيث تعتبر الانترنت والإكسترنات، والانترانت هي البنية الأساسية التي تقوم عليها تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الإلكترونية ولكن قبل الحديث عن كيفية اعتماد منظمة الأعمال الإلكترونية على الانترنت نرى انه من المناسب إلقاء الضوء على مفهوم الانترنت والانترانت والإكسترنات¹:

- **الانترنت (Internet)**: هي وسيلة اتصال محوسبة ذات إقبال جماهيري مصنفة اليوم كرايع وسيلة اتصال من حيث عدد مستخدميها في العالم.
- **الانترانت (Intranet)**: وهي شبكة خاصة تستخدم تكنولوجيا الانترنت لتبادل المعلومات ما بين المعدات المعلوماتية غير المتجانسة داخل المؤسسة².
- **اكسترنات (Extranet)**: وهي شبكة أوسع من الانترانت و امتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح لمجموعات خارجية كالموردين الزبائن وأطراف أخرى بالاطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الانترنت.

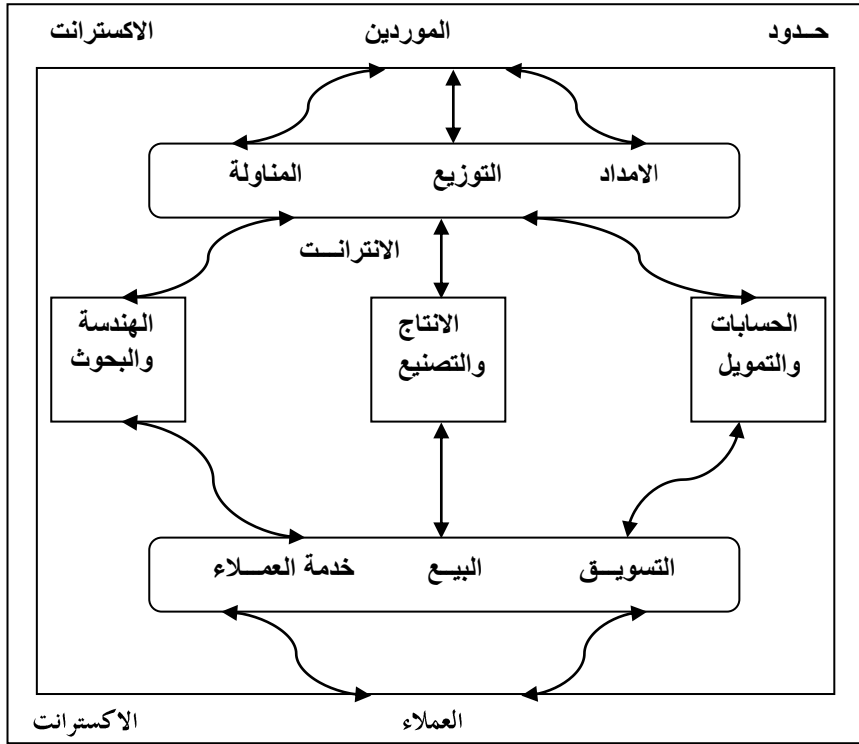
حيث يوضح الشكل التالي كيف تعتمد منظمة الأعمال الإلكترونية على الانترنت، والاكسترنات، والانترانت، ، لإدارة الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والتعاون داخل المنظمة، حتى نقوم بتعريف مبسط للأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية و تتضح الصورة أكثر.

¹ - عصام محمد البحصي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة و أثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال - دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الرابع عشر، العدد الأول، 2006، ص161-162.

² - موسي سهام، و العمودي مينة، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية (PMI) في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة (تكنولوجيا الانترنت) - "دراسة حالة مؤسسة قدية-الجزائر"، الملتقى الدولي حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع الخروقات في الدول العربية يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، ص 07.

الشكل (10-1) منظمة الأعمال الالكترونية

الانترنت



المصدر: منال محمد الكردي، مرجع سبق ذكره، ص 36

يتمثل الشكل السابق في منظمة أعمال إلكترونية حديثة إنتاجية وطريقة التسيير التي تمر بها المنظمة بداية من العملاء من خلال التسويق بالبيع أو الشراء معهم. فإذا كان المعاملات خارج المنظمة فتكون عن طريق الاكسترنات، وفي المعاملات الداخلية من إنتاج وتصنيع وحسابات وتمويل بطريقة عكسية إلى غاية إمداد وتمويل الموردين فيكون ذلك عن طريق الانترنت وهي شبكة إلكترونية داخل المؤسسة وعند التسليم للموردين خارج إطار المنظمة فيكون ذلك عن طريق الاكسترنات، وإذا كانت التجارة إقليمية خارج حدود المنظمة مثلاً مع منظمة أخرى سيكون التعامل عن طريق الانترنت وهي الشبكة العالمية لأي تجارة إلكترونية، وهذا هو عمل منظمة الأعمال الإلكترونية الحديثة .

ومن هنا سنقوم بتعريف مبسط للأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية حتى تتضح الصورة أكثر.

1- تعريف الأعمال الإلكترونية: وهي استعمال تكنولوجيا الانترنت من أجل تدعيم العمليات التشغيلية والتجارة الإلكترونية والاتصالات والتعاون داخل المنظمة وبينها وبين عملائها، ومورديها، وغيرها من أصحاب المصالح¹ .

¹ - منال محمد الكردي، مرجع سبق ذكره، ص 36

2- تعريف التجارة الالكترونية: وهي القيام بالبيع والشراء والتسويق وتقديم الخدمات الخاصة بالسلع أو الخدمات عبر العديد من شبكات الحاسب الآلي وتستخدم منظمة الأعمال الالكترونية الانترنت والاكسترنات والانترانت لمساندة كل خطوة من خطوات العملية التجارية ويمكن أن يشمل ذلك نشاط الإعلام والبيع وخدمات العملاء على صفحات الشبكة العالمية WWW من خلال تأمين عمليات الدفع، وإتمام الصفقات وتسهيل البحث في قواعد البيانات للمخزون للتعرف على السلع المختلفة الموجودة وأيضا تسهيل وصول رجال البيع إلى ملفات العملاء داخل الشركة لتدعيم العلاقات بالعملاء والإجابة على استفساراتهم¹.

ثالثا: تطوير نظم المعلومات : بعد ظهور نظم المعلومات والنجاح الذي رافق معظمها أنتقل التركيز على تطوير وبناء نظم معلومات تساهم بصورة مباشرة ومؤثرة في عملية اتخاذ القرارات².

وحتى تتمكن نظم المعلومات من القيام بدورها في المؤسسة على أكمل وجه، يجب على القائمين على هذا النظام السهر على تحسين وتطوير الطرق والسبل التي يعمل بها هذا النظام، لتتمكن من مسايرة الوقت، وتطوير النظام كما يرغب فيه المسيرين من معلومات واحتياجات، وحتى يتم تطوير نظام المعلومات يجب على القائمين عليه أن يكونوا على اطلاع تام بالتطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات³.

1- دورة حياة نظم المعلومات: وهي من أقدم وأول الطرق المنهجية لدراسة وتصميم وتطوير نظم المعلومات، فهي تستند إلى بناء أو تطوير نظام المعلومات على أنشطة ومراحل تبني بصورة مسبقة إلى حد ما ففي الواقع لا يوجد اتفاق بين العلماء والخبراء في حقل نظم المعلومات حول المراحل الرئيسية لدورة حياة النظم، ولا حول بنية كل مرحلة من حيث أنشطتها الفرعية والشبه الفرعية⁴.

حيث تمر عملية تطوير نظم المعلومات بمراحل عديدة تعرف بمراحل دورة حياة النظام ويجرى ضبطها من خلال منهجية دقيقة ومنطقية تمثل معمارا هندسيا هاديا لأنشطة التنفيذ والرقابة والتقييم⁵ وتكون هذه المراحل كالتالي :

أ- مرحلة التخطيط: وهي المرحلة الأولية في مدخل التطوير والتي تتضمن تحديد نطاق النظام الجديد وخطة مشروع تطوير نظام المعلومات، حيث يتم التعرف في هذه المرحلة على المشكلة وجدولة المشروع، دراسة الجدوة، واختيار كوادر المشروع، وتنفيذ المشروع⁶.

¹ - منال محمد الكردي، مرجع سبق ذكره، ص 37

² - سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 16.

³ - فيصل سايعي، أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها، وتأثيرها علي تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008-2009، ص77

⁴ - سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 111.

⁵ - نفس المرجع السابق، ص 167.

⁶ - منصور رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007-2008، ص 40، 41.

ب- مرحلة تحليل النظام: وهي مرحلة الاستكشاف والفهم وتوثيق احتياجات الأعمال والمستفيدين ومتطلبات معالجة هذه الاحتياجات في النظام الجديد، وتتطلب هذه المرحلة جمع المعلومات، تحديد احتياجات النظام، بناء نماذج لاستكشاف الاحتياجات وتحليل الأولوية، وتكوين وتقييم البدائل ومراجعة التوصيات المقترحة مع الإدارة¹.

ج- مرحلة تصميم النظام: وتعني عملية التصميم ترتيب الأجزاء والمكونات والنظم الفرعية في هيكل متكامل وبطريقة تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للنظام، كما يعرف التصميم بأنه كل الإجراءات العملية الملموسة لترتيب وبناء منظومات بمواصفات ووظائف محددة باستخدام النماذج والمعرفة التقنية والبرامج والأساليب الفنية الضرورية لبناء النظام².

د- مرحلة تطوير النظام: حيث يقوم محلل النظام ومصممه في المؤسسة المعنية، بالتحويل نحو النظام الجديد، فيشتمل هذا التحويل جميع مفاصل الأجهزة والمكونات المادية، والبرامج والملفات، وكذلك في تدريب المستخدمين في المؤسسة³.

هـ- مرحلة تطبيق النظام: تتضمن هذه المرحلة نصب الأجهزة، تنزيل البرامج، استكمال البرمجة، بناء النظم، حيث يكون وضع نظام المعلومات موضع التطبيق وتجهيز متطلبات النظام ويكون التطبيق بتركيب وبناء مكونات البرامج، اختبار النظام، تحويل البيانات، تدريب العاملين، ونصب الأجهزة والمعدات وكل ما يتعلق بمكونات النظام المادية⁴.

و- مرحلة إدامة وحفظ النظام: حيث يقوم محلل النظام ومصممه في المؤسسة بالضبط والتعديل والتحسين والتطوير للنظام الجديد، عن طريق القيام بالتدقيق والتقويم الدوري ومنه يتم القيام بالتغييرات المطلوبة، مبنية على البيئة والظروف الجديدة للنظام⁵. ويمثل الشكل التالي: (11-1) تصورا للمراحل الستة الخاصة بدورة حياة نظام المعلومات.

¹ - سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 174.

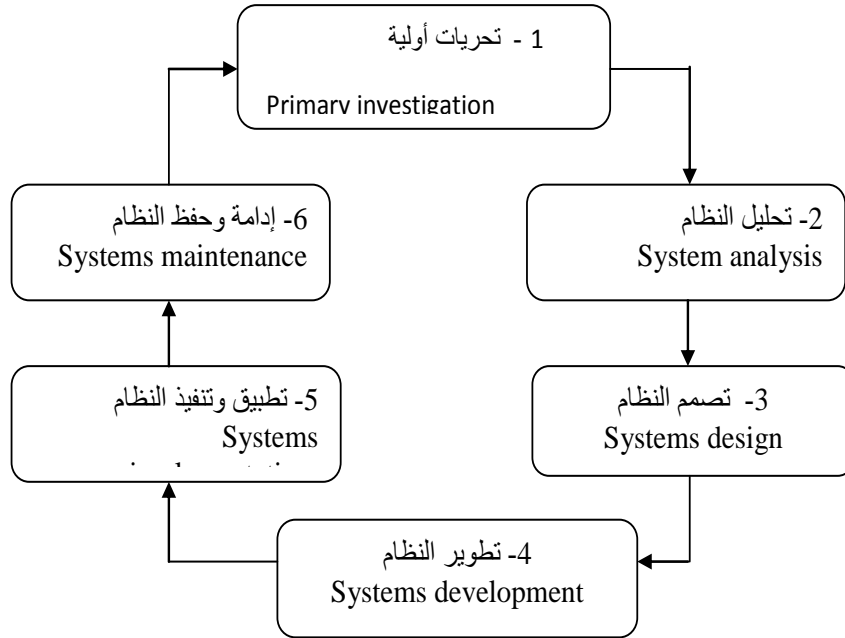
² - <http://docstu.maktoobblog.com/451613/> 31.12.2011

³ - عامر إبراهيم قندجلي، وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة، الطبعة الخامسة، عمان (الأردن) 2009، ص 69.

⁴ - سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 175.

⁵ - فؤاد الشراي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

الشكل (11-1): تصور لدورة حياة تطوير نظم المعلومات



المصدر: عامر إبراهيم قندجلي، وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة، الطبعة الخامسة، عمان (الاردن) 2009 ، ص 71.

يمثل الشكل السابق دورة حياة تطوير نظام المعلومات بداية بالتخطيط والتحري حول النظام حيث يتم التعرف على مختلف الأنظمة الفرعية المكونة للنظام والتي تكون بحاجة إلى تحديد ، وبعدها تحليل بالفهم المعمق للنظام القائم ومشاكله لوضع تصور أولي حول كيفية عمل النظام المستقبلي، ثم يأتي دور تصميم النظام بإعداد المخطط العام للنظام بشكل كامل حيث يجب تحديد أهداف ووظائف النظام، وبعدها تطوير النظام أي يصبح جاهز للاستعمال بتهيئة كل الظروف اللازمة للتشغيل، ثم تطبيق المواصفات المادية والمعنوية التي تم اختيارها في مرحلة التصميم بشكل فعلي. ثم تأتي المرحلة الحساسة وهي مرحلة إدامة وحفظ النظام وذلك بعد التحول من النظام القديم إلى النظام الجديد، وللحفاظ عليه يجب مراقبته دائما والقيام بأي تعديلات أو إصلاحات من أجل أن يبقى فعال فهو يتأثر بالبيئة كما يؤثر فيها.

المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

شهد العالم في منتصف القرن العشرين ثورة هائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال فقد غيرت الثورة التكنولوجية الاقتصاد وخلقت صناعات جديدة، وقدمت طرق جديدة لأداء الأعمال، وذلك لما قدمته من ابتكارات في الحاسبات الكبيرة والصغيرة وشبكات الانترنت والبرامج المتنوعة، حتى أصبحت تكنولوجيا المعلومات مصدرا جديدا لقوة المنظمات حيث تساهم في تحقيق وفعالية الأداء .
وسنحاول في هذا المطلب التطرق إلى معرفة مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخصائصها وماذا قدمت للمؤسسة.

أولاً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال (IT) نتيجة لتزايد وتسارع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع الميادين والأنشطة يفرض على الدول والمجتمعات مواكبة التغيرات الجارية. وهو ما يؤدي إلى تغيير جذري في المؤسسات وطرق تسييرها وتنظيمها، كما تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال من الأدوات القوية للمشاركة في السوق العالمية، وتحسين توفير الخدمات الأساسية¹، فلم تحض تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتعريف موحد، بل تعددت هذه التعريفات تبعاً لرؤية كل واحد لها، وسنعطي تعريفات لتكنولوجيا المعلومات، وتكنولوجيا الاتصال وصولاً إلى التعريف الجامع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

1- التكنولوجيا: يعرفها جالبريث (Galbraith)* بأنها التطبيق الموجه المنظم للعلوم والمعارف الأخرى المنظمة في إطار عملي معين بهدف الوصول إلى الحلول العملية².

2- تعريف تكنولوجيا المعلومات: وتعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها الأدوات والأساليب والطرق المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات³، ويعرفها آخر "بأنها استعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بالتقاط ومعالجة، وتخزين واسترجاع، وإيصال المعلومات سواء في شكل معطيات رقمية، نص، صوت، أو صورة"⁴.
إن تعريف المصطلح (تكنولوجيا المعلومات) يمثّل في جانبين أساسيين⁵:

الجانب الأول يمثّل في العكس والتجهيزات، والمواد، والثاني يمثّل في تطبيق الجانب الأول على جميع مراحل دورة المعلومات وهي إنتاج المعلومات واحتوائها ومعالجتها واسترجاعها بما يخدم مصلحة المستخدم.

¹ - بحث إبراهيم، شعوي محمود فوزي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية قطاع السياحة والفندقة، مجلة الباحث، العدد 07-2009-2010، ص 245.

* - John Kenneth "Ken" Galbraith (properly play /ælbre/ gal-BRAYTH, but commonly /ælbre/ GAL-brayth; October 15, 1908 – April 29, 2006), OC was a Canadian-American economist.

² - Galbraith, J.K. The New Industrial State.- Boston : Houghton Mifflin, 1967. P18.

³ - محمد مصطفى القيصي، تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مدخل تكاملي، بحث مقدم إلى مؤتمر إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المملكة الأردنية الهاشمية، 2009، ص 05.

⁴ - عزيزة عبد الرحمن العتيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشري، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010، ص 20.

⁵ - عيسى عيسى العسافين، تكنولوجيا المعلومات، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد 12، العدد 02، 2006، ص 268.

3- تعريف تكنولوجيا الاتصالات: وهي التركيبة التي تشمل التسهيلات للتقنيات والإجراءات القانونية التي تساند الاتصالات من خلال استخدام الأجهزة والبرمجيات والكوادر المتخصصة ووسائل الاتصال التي تربط بين هذه الأجهزة لنقل المعلومات بين مواقع ووحدات متفرقة وتشمل الاتصالات، الأجهزة والمعدات مثل خطوط الهاتف، المايكروويف، الكابلات، الأقمار الاصطناعية للاتصالات، أجهزة التحكم بالاتصالات، المحطات الطرفية، أجهزة ربط الشبكات؛¹ ويعرفها آخر بأنها تتمثل في المكونات المادية للحاسبات والبرامج الجاهزة سواء برامج نظم أو برامج تطبيقات بالإضافة لشبكات الاتصال وغيرها من الأجهزة المطلوبة للقيام بالمعالجة وتخزين وتنظيم وعرض وإرسال واسترجاع المعلومات وذلك للكفاءة والسرعة والدقة المطلوبة.²

4- تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وهي "مختلف أنواع الاكتشافات والمنتجات والاختراعات التي تأثرت بظهور تكنولوجيا الحواسيب والاتصالات الحديثة والتي تتعامل مع شتى أنواع المعلومات من حيث جمعها، تحليلها، تنظيمها، تخزينها و استرجاعها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة والمتاحة"³ وهي عملية دمج تكنولوجيا تجهيز وجمع وتخزين واسترجاع المعلومات مع تكنولوجيا الاتصالات الخاصة بنقل المعلومات إلى المستفيدين منها.⁴

تكنولوجيا المعلومات = الحاسوب + الاتصال

وهكذا نستطيع أن نعبر عن تكنولوجيا المعلومات بـ:

ثانياً: خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال : تتميز تكنولوجيا المعلومات والاتصال عن التكنولوجيات

الأخرى العديد من الخصائص أهمها⁵:

- تعمل على توفير قوة عمل فعلية داخل المنظمة.
- تساعد على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصناعية التي تستعمل تكنولوجيا عالية في الإنتاج، فتكنولوجيا المعلومات ستسهل بدون شك من اكتشاف أخطاء التصنيع وكذا إمداد الإدارة الوصية بالمعلومات اللازمة في الوقت المطلوب.
- بالنسبة لتنظيم المؤسسة وهذا يمس بالدرجة الأولى الهيكل التنظيمي وجميع مستوياته، فهي تقوم برفع كفاءة وفعالية نظام المعلومات المتبع داخل المؤسسة، وهذا من خلال سرعة انتقال المعلومة بين المرسل والمستقبل، وكذا سرعة إحداث التغذية الرجعية (feed back)

¹ - سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، بسكرة، ص 241.

² - طرشى محمد وتقرورت محمد، أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز الميزة التنافسية في منظمة الأعمال العربية، الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 03.

³ - شادلي شوقي، أثر حجم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في درجة تبنيها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة ورقلة، 2009-2010 ص 3.

⁴ - [http://dc93.4shared.com/download/rt_ooa7c/1_online.exe?tsid=20110324-141706-\(f902aa0b\)](http://dc93.4shared.com/download/rt_ooa7c/1_online.exe?tsid=20110324-141706-(f902aa0b)) 29.12.2011

⁵ - بوريش نصر الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كدعماء للميزة التنافسية و كأداة لتأقلم المؤسسة الاقتصادية مع تحولات المحيط الجديد (مثال الجزائر)، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 2006، ص 06.

- تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على توفير الوقت خاصة بالنسبة للإدارة العليا بما يسمح لها بالتفرغ لمسؤوليات أكثر إستراتيجية.

- هذا بالإضافة إلى الدور غير المباشر لتكنولوجيا المعلومات في تحفيز الأفراد عموما أو متخذي القرار خصوصا فمن الممكن اعتبار أن بعض أنواع المعلومات مصدر لتحفيز الأفراد و دفعهم للعمل، و بروح معنوية عالية.

- يبرز دور تكنولوجيا المعلومات كوسيلة تحفيز، من خلال مساعدتها في إمداد متخذ القرار بالتقارير على مستويات الأداء التي تحققت، ليتمكن في الأخير من مقارنة قراراته بإنجازاته، أو من خلال مقارنة إنجازاته بإنجازات نظرائه، و بالتالي تتكون لديه فكرة عن درجة كفاءته في العمل عموما و في اتخاذ القرار خصوصا، وهذا لاشك سيشكل حافزا معنويا، و لكن بطريقة غير مباشرة، فالمعلومات عموما، تساعد على فهم نموذج التنظيم الذي يمثل الأشخاص أجزاء فاعلة، كما تقدم المعلومات راحة نفسية، خاصة عندما تكون الانحرافات في الأداء تتطابق والحدود المسموح بها للانحرافات.

ثالثا: الفرص الإستراتيجية والميزات التي وفرتها تكنولوجيا المعلومات للمنظمة: تؤثر تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات بشكل عام على أداء المنظمة وعلى قدرتها التنافسية عبر زيادة تدفق المعلومات ونقل المعارف وتحسين التنظيم وزيادة القدرة على الابتكار وتطوير المنتجات ويمكن أن تلمس الآثار في الأتي:

1- تأثيرها على إنتاجية المؤسسة: تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة من خلال ابتداء أساليب ونظم متطورة عالية الكفاءة لضبط عملية الإنتاج ومراقبة الجودة، وذلك من حيث زيادة المخرجات وتقليل التكاليف في المنظمات بـ استخدامها لبرامج معالجة العمليات ومكننة الأعمال المكتبية والسيطرة على المخزون وتخطيط ومراقبة الإنتاج وتقليل المدة الزمنية اللازمة لإنجاز المهام والعمليات¹.

2- تأثيرها على القوى العاملة: تأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على القوى العاملة بإدخال متطلبات جديدة لها، مثل القيام بزيادة في أجور العاملين في مهن صناعة تكنولوجيا المعلومات بزيادة كبيرة نسبيا . كما نرى أن في و.م.أ كان معدل الأجور السنوي في الصناعات المنتجة لتكنولوجيا المعلومات كان 58000 دولار لعام 1998 أي (85 بالمائة) أعلى من معدل الأجور السنوي البالغ 31400 دولار في القطاعات الأخرى، ومنذ عام 1992 ارتفعت الأجور للعاملين في الصناعات المنتجة لتكنولوجيا المعلومات بمعدل (5.8 بالمائة) سنويا بالمقابل لم يتففع أجور العاملين في الصناعات الخاصة الأخرى بأكثر من (3.6 بالمائة)².

3- تأثيرها في التسويق: تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على ربحية المنظمة وذلك من خلال تحقيق وفورات في الكلفة نتيجة تطوير وسائل وآليات نظم الإنتاج للسلع والخدمات بالاستغلال الأمثل للموارد

¹ - <http://www.angelfire.com/al4/m5yemen/research-mortada.htm> 16.08.2012

² - حاج عيسى آمال، هواري معراج، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 23/22 أفريل 2003. ص 116.

وتقليل الأخطاء والتي تتسم بغزارة الإنتاج والجودة العالية مما يؤدي إلى إدخال تطويرات في مواصفات السلع والخدمات التي تقدم إلى السوق في أوقات قياسية وبأسعار مخفضة كما تؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على الدخول إلى أسواق جديدة والوصول إلى عدد كبير من العملاء في الأسواق المحلية والخارجية وذلك باستخدام الأساليب الترويجية المناسبة¹.

رابعاً: أسباب التسارع في التوجه نحو تكنولوجيا المعلومات : عندما ننظر إلى التأثيرات المتزايدة

لتكنولوجيا المعلومات في حياتنا المعاصرة بمختلف جوانبها، ومنها إدارة الأعمال في المؤسسات المختلفة والمتنوعة، ندرك أن هناك اعتبارات وأسباب تؤخذ بعين الاعتبار وهي²:

1- تطورات الانترنت المتلاحقة وتفاعلاتها التكنولوجية.

فهناك إدارة أعمال إلكترونية جديدة، وتجارة إلكترونية، وحكومات إلكترونية وأيضا تغييرات متسارعة في الأسواق وفي تركيبها، فنحن في ثورة، في مجال شبكات المعلومات والاتصالات، محورها الانترنت، والتكنولوجيا التي تعتمد عليها الانترنت مثل الأجهزة والبرمجيات، والصناعات الإلكترونية الاستهلاكية، والصناعات الخاصة بالاتصالات المتعلقة بالاتصالات السلكية واللاسلكية وصناعة النصوص والموسيقى .

2- ظهور وتطور اقتصاد المعرفة: وذلك بظهور اقتصاديات أساسها المعلومات والمعرفة، وكذلك بظهور منتجات وخدمات جديدة؛ فقد أصبحت المعرفة أصول إستراتيجية أساسية منتجة، والمنافسة أساسها الوقت، والمنتجات أقل عمرا، وفي بيئة محلية.

3- النمو في الاقتصاد المرتبط عالميا: ويطلق عليه مصطلح العولمة فهناك إدارة وسيطرة لمواقع الأسواق العالمية الإلكترونية وهناك منافسة في أسواق عالمية، وأيضا مجاميع عمل موزعة عالميا .

4- التحولات في مشاريع الأعمال: هناك منافسة وتخفيضات في أسعار العمولة في مبيعات العقارات على الانترنت، فالانترنت والتكنولوجيا ذات الصلة بما قد جعلت بالإمكان القيام بالأعمال عبر حدود الشركة بنفس الكفاءة تقريبا في قيامها بالأعمال داخل الشركة .

5- ظهور ما يسمى بالشركة الرقمية: فهي الشركة التي تكون مجمل علاقات الأعمال المهمة فيها تقريبا سواء مع الزبائن، أو المجهزين، أو العاملين، يتم تكييفها إلكترونيا، أو أنها متمكنة رقميا فإجراءات الأعمال الرئيسية تنجز من خلال الشبكات الحوسبة الممتدة في كل المنظمة، وترتبط عدة منظمات. عن طريق التمكين الرقمي والتكيف الإلكتروني يتم انسياب العمل فيها.

¹ - http://aziz-phd.blogspot.com/2011/02/blog-post_25.html 16.08.2012

² - عامر إبراهيم قندجلي، وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص،ص: 33،34،35.

المطلب الثالث: الشبكات المعلوماتية:

عرفت نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين حدوث ما يطلق عليه الثورات المعلوماتية والتكنولوجية، كما عرفت تطورات هائلة في التكنولوجيا المتقدمة مثل الحاسب الآلي والعلوم المتعلقة به، كما أصبحت شبكات الاتصال ذات أهمية بالغة في حل المشاكل المتعلقة بمختلف خدمات الاتصال والمعلومات.

أولاً: مفهوم شبكات المعلوماتية: نظراً لارتباط المعلوماتية بمجالات وأنشطة تطبيقية أخرى، فيجب أن نميز المصطلحات والمفاهيم؛ فالمعلوماتية هي أوسع من كونها حوسبة المعلومات أي استخدام الحاسوب لإنتاج المعلومات، فهي تشمل علي علوم الحاسوب وأنظمة المعلومات وشبكات الاتصال ومختلف مجالات العمل الإنساني المنظم؛ ومنه فإن جوهر المعلوماتية هو تقنيات المعلومات من عتاد وحواسيب والشبكات بالإضافة إلى العنصر الأهم الإنسان صانع المعرفة من حيث أساليب استخدامها، وبمعني أدق هي منظومة تتكون من ثلاث أبعاد رئيسية هي (المعلومات، الحواسيب، والاتصالات)¹.

إن تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات السلوكية واللاسلكية لها دور كبير في تنقل البيانات والمعلومات وتبادلها على المستويات المحلية والوطنية والإقليمية والدولية، كما لها دور في تصميم نظم المعلومات، وتصميم شبكات المعلومات ومهامها، كما توفرت نظم شبكات المعلومات كثيراً من الجهود على مستوى جمع وتنظيم المعلومات وتوفيرها لمتخذي القرار والمستفيدين الآخرين من الإداريين، كما تؤمن الشبكات للوصول إلى أكبر كمية من المعلومات المتوفرة في مراكز الشبكة المختلفة .

ثانياً: أهمية الشبكات المعلوماتية: تكمن أهمية الشبكات المعلوماتية في الايجابيات التي تمتلكها، فهي توفر مزايا عديدة أهمها²:

- تطوير تدفق المعلومات وتسهيل العلاقة مع شركاء الأعمال داخل المؤسسة وخارجها منها وإليها، عن طريق البريد الالكتروني ومنه تقلل تكاليف الطباعة والبريد.
- تحسين سرعة العمل لزيادة الإنتاجية، بالعمل عن بعد والمشاركة في الموارد، وهذا ما يسمح باستغلال موارد الشبكة بالمؤسسة عند وبعد انجازه الأعمال التي لا تتطلب التأخير.
- التواصل عن بعد فالشبكة تتيح للمستخدمين التواصل في مواقع مختلفة، وتسمح بالتخاطب الآلي بين مجموعة من المستخدمين عوض عن عقد اجتماعات بالطريقة التقليدية، وبأقل مصاريف النقل والإقامة .
- يمكن للمؤسسة عن طريق الشبكة عرض منتجاتها للعملاء عن طريق قوائم البيع.

¹ - محمد عواد احمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار صفا للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2008، ص 170.

² - يحيى ابراهيم، دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، 2002 ص 27.

- تسهيل ربط سوق العمل مع طالبي العمل من موارد بشرية مؤهلة (الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب).
ثالثاً: أنواع الشبكات المعلوماتية : تنقسم إلى صنفين الشبكة من حيث الشكل، ومن حيث التغطية الجغرافية.

1- من حيث الشكل:

أ- شبكة ذات هيكلية نجمية : فهي تعتمد على وجود حاسب مركزي رئيسي يطلق عليه الخادم، فهو يقوم بعمل الاتصال مع الحواسيب الأخرى في الشبكة، حيث تمر جميع الاتصالات بين الحواسيب الصغيرة في شبكة النجمة من خلال الحاسب المركزي / وحدة معالجة مركزية .

وتأخذ هذه الشبكة شكل النجمة، حيث يكون الحاسب المركزي في الغالب في مقر المنشأة، ومن عيوبها انقطاع التراسل بين أجهزة الشبكة عند حدوث أي خلل في الجهاز المركزي، أما إذا تعطل أي حاسب في الشبكة فلا يؤثر على الحواسيب الأخرى¹.

ب- الشبكة ذات الهيكلية الخطية : في هذا النوع من تصميم الشبكات، يتكون وسط النقل الأساسي للمعلومات من قطعة واحدة في شكل خط ناقل متصل به جميع الأجهزة المكونة للشبكة (حواسيب، طابعات، مساحات... الخ)²؛ ومن عيوبها أنه إذا تعطل الخط الرئيسي فإن الشبكة تتعطل بالكامل، أما إذا فشل أحد الحواسيب في الدخول إلى الشبكة فإنه لا يتأثر أي حاسب آخر بذلك.

ج- شبكة ذات هيكلية حلقة : أي ترتبط جميع الحواسيب في الشبكة الحلقية بواسطة دائرة مغلقة مع بعضها البعض مباشرة على شكل حلقة من حاسوب إلى آخر دون الحاجة إلى وجود حاسب مركزي، ولا يعني أي تعطل أن تتعطل الشبكة إذا لم يدخل أحد الحواسيب إلى الشبكة نظراً لوجود خط اتصال بديل عن الخط المتعطل.

2- شبكات من حيث التغطية الجغرافية:

أ- شبكة المناطق المحلية LAN : وهي شبكة اتصال تتكون من مجموعة حواسيب شخصية مربوطة معا بواسطة خطوط اتصال، حيث تتطلب ملكية لقنوات مخصصة ويتم الإنجاز ضمن مسافة محدودة، حيث تُخدم مبنى واحداً وعدة مباني متجاورة، فمن الناحية العلمية هي تغطي مساحة جغرافية محلية 2 كلم مربع ، وتستخدم في تشغيلها من طرف المستخدمين النهائيين³.

¹ - فايز جمعة النجار، مرجع سبق ذكره، ص 234.

² - عزيزة عبد الرحمن العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 38

³ - عبد الغفور عبد الفتاح قاري، ونيل عبد الله قمصاني، شبكات المعلومات والاتصال ومدى توظيفها في بيئة المكتبات، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض (المملكة العربية السعودية) 2010، ص 158..

- ب- شبكة المناطق الإقليمية MAN: هي شبكة اتصال تكون مقيدة بمنطقة جغرافية أقل، حيث ترتبط منطقتين أو أكثر وتحقق اتصالاً متبادلاً بينها من أجل تحقيق أهداف عملية أو إستراتيجية مشتركة.¹
- ج- شبكة المناطق الواسعة WAN: وهي شبكة اتصالات واسعة تشمل مدن وأقطار وقارات مختلفة تربط حواسيب مختلفة، ومحطات جغرافية واسعة، وتتكون من كوابل متنوعة، سبلايت، وتكنولوجيا موجات قصيرة²

رابعاً: الانترنت (Internet)

1- مفهوم الانترنت : إن كلمة internet باللغة الإنجليزية هي كلمة مشتقة من كلمتين هما: (interconnected Network)، والانترنت عبارة عن مجموعة من الشبكات المرتبطة ببعضها البعض عن طريق خطوط الهاتف أو عبر الأقمار الصناعية. وهناك عدة أنظمة تجعل من الانترنت أمراً سهلاً منها الشبكة العنكبوتية العالمية (World Wide Web) والمعروفة بـ (www)، وهي عبارة عن نظام يسمح بالتنقل والإبحار حول العالم بحثاً عن المعلومات واستخدامها والاختيار منها، ومنه يمكن أن نصف الانترنت بأنها نظام معلومات عالمي³.

ولم تحظى الانترنت بمفهوم واحد بين المختصين، فقد تعدد التعريف ونذكر أهمها:

- التعريف الأول: "وسيلة اتصال تتضمن مجموعة من القواعد تمكن من تحويل المعلومات بين الأجهزة على المستوى الدولي (الانفصال المكاني) وهي تحاكي في عصرنا هذا جهاز النظام العصبي لدى الإنسان (العالم بالنسبة للشبكة) من خلال استخدامها تطبيقات متطورة مثل البريد الإلكتروني، الخدمات السمعية المرئية، المراسلات، الأبحاث، التقارير... الخ"⁴.
- التعريف الثاني: "شبكة حاسب موسعة عالمية ضخمة جداً، تربط بين عشرات الآلاف من شبكات وأجهزة الحاسب في مختلف أنحاء العالم"⁵.
- وأشار (راتشفورد وآخرون) rachford إلى أن "الانترنت حاصل جمع إجمالي الأجهزة المترابطة باستخدام بروتوكول الانترنت (IP) وأن البروتوكول عبارة عن مجموعة من الاتفاقيات الفنية أو المواثيق التي تحدد القواعد التي يتم بمقتضاها تكوين خدمات"⁶.

¹ - زيرى رايح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22_23 افريل 2003، ص43.

² - فايز جمعة النجار، مرجع سبق ذكره، ص 241

³ - مجدي الشوربجي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على النمو الاقتصادي في الدول العربية، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة جامعة الشلف-يومي: 13 و14 ديسمبر 2011، ص 07.

⁴ - منصور رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2008، ص 47.

⁵ - <http://www.hyanieah.8m.com/HYANEYAH44.htm> 24.12.2011

⁶ - Rachford, Brian T.; Myung - Soo Lee and Debabrata Talukdar (2003). "The Impact of the Internet on Information Search for Automobiles", Journal of Marketing research, Vol. XL, May.

- 2- خصائص الانترنت: تقدم شبكة الانترنت العديد من الخدمات لمستخدميها كخدمة البريد الالكتروني (E-Mail) ومجموعات إخبارية، وبروتوكولات نقل الملفات وغيرها من الخدمات كما لها العديد من الخصائص والمميزات وفيما يلي نذكر أهم الخصائص¹:
- الانترنت شبكة مفتوحة، فلا توجد قواعد أو شروط أو قوانين تحظر علي الشركات أو الأفراد إنشاء مواقع عليها.
 - للانترنت بروتوكول عام بمعنى عدم وجود جهة تدعي ملكيتها للانترنت، أما معايير هذا البروتوكول فهي تتحدد من خلال بائعي الحاسبات والبرمجيات والمستخدمين والمهندسين وغيرهم.
 - الانترنت وسيلة تفاعلية وليست مثل الوسائل الجماهيرية كالتلفزيون والإذاعة والصحف والمجلات، فالانترنت يحقق اتصالات ذات اتجاهين.
 - الانترنت يجعل المستخدمين شركاء فاعلين في العمليات الاتصالية وليسوا سلبين أو متلقين بغير إرادتهم.
 - الانترنت يمثل ثقافة خاصة به تجعل لمستخدمي الانترنت قدرة علي المشاركة الكاملة في عمليات الاتصال بما يصنع قواعد جديدة.

خامسا: تأثيرات الانترنت على المنظمة والإجراءات الإدارية فيها : هناك العديد من الآثار الايجابية للانترنت

على المنظمة والإجراءات الإدارية يمكن أن نحددها بالآتي²:

- فقد ضاعفت الانترنت فرص الوصول والحصول على المعلومات والمعرفة، وأيضا تخزينها وتوزيعها.
- قلل الانترنت من تكاليف التعاملات التجارية والحصول على المعلومات المطلوبة لها، وزاد من جودة النوعية للمعلومات والمعرفة.
- باستخدام الانترنت تستطيع المنظمة التقليل من عدد المستويات الإدارية، وتمكن من سرعة وقرب في الاتصالات بين الإدارات العليا والإدارات في المستويات الأقل منها .
- فقد قلص الانترنت من التكاليف الإجمالية للمؤسسة المعينة باستخدامه .

سادسا: تأثير الانترنت على نظم المعلومات في المنظمة : أثرت هذه الشبكة في إعادة تشكيل نظم

المعلومات، وطريقة استخدامها في إدارة الأعمال عن طريق تقليل المعوقات المادية والجغرافية والتقنية، التي كانت سبب في عرقلة التدفق الحر والعالمي للمعلومات³.

حيث ساعدت شبكة الانترنت المؤسسة في تعزيز تطبيقاتها لنظم المعلومات وذلك من خلال:

¹ - هشام بن عبد الله العباس، تسويق خدمات المعلومات عبر الانترنت، مطبوعات الملك فهد الوطنية للسلسلة الثانية (71)، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص

61.

² - عامر إبراهيم قندجلي، وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط5 عمان، الأردن، ص 152

³ - منصور رقية، مرجع سبق ذكره ص 48.

- تطوير الاتصالات بين العديد من المؤسسات والجهات المحلية والإقليمية والعالمية.
- توفير الانترنت للمؤسسة خدمة عقد اللقاءات وحلقات النقاش وتبادل وجهات النظر.
- توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبسرعة كبيرة.
- قلصت الانترنت الكثير من الإجراءات الروتينية والبيروقراطية الإدارية .
- جعلت الانترنت نظم المعلومات أكثر مرونة وشفافية .
- سمحت الانترنت بظهور مفاهيم جديدة كالأسواق الالكترونية، والتجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية

خلاصة الفصل

فمن خلال هذا الفصل نستنتج أن مهمة نظام المعلومات تتركز في تزويد المسيرين بالكمية اللازمة من المعلومات الدقيقة، وذلك من أجل تمكين المسيرين وأصحاب القرار داخل المنظمة من التحكم الجيد في أداء المنظمة بكفاءة وفعالية وتميز. كما تتمثل الخاصية الأساسية لنظام المعلومات في تكامل أنظمتها الفرعية، من نظام معلومات محاسبي ونظام معلومات للموارد بشرية وغيرها تعمل بصورة متكاملة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

وسنحاول في الفصل الموالي تسليط الضوء على أداء المؤسسة تقيمه ومؤشراته وتأثير نظام المعلومات عليه.

الفصل الثاني

تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

لقد تطور مفهوم الأداء وتقييم الأداء خلال العقد السابق بشكل كبير وملحوظ، فقد ظهرت نظريات وأساليب لقياس وتقييم الأداء في أوروبا والولايات المتحدة أدت إلى انقلاب في الفكر التقليدي لقياس وتقييم الأداء وتشير الدراسات في هذا المجال إلى تفوق أداء الشركات والمؤسسات المطبقة لتلك الأساليب والمفاهيم الحديثة عن مثيلاتها تفوقا ملحوظا أدى بالعديد من المؤسسات الأوروبية والأمريكية خلال السنوات الأخيرة إلى التحول نحو تطبيق تلك الأساليب وتبني تلك النظريات؛ وباعتبار أن الأداء يعكس أو يوضح النتائج المنتظرة من وراء قيام المؤسسة بمختلف نشاطاتها، ونظرا لأهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة ، فإنه يجب تحديد مفهومه والأبعاد المختلفة المتعلقة به وكذلك العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة سواء أكانت خاضعة لتحكم المؤسسة أو الخارجة عن نطاق تحكمها.

وقد تبلورت خطة الفصل في تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث نتطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم عامة حول الأداء وأنواعه و أهم التعريفات وشروط تحقيق الأداء الجيد، كما نتناول في المبحث الثاني تقييم الأداء مفهومه وأهدافه ومهام نظام تقييم الأداء وفي المبحث الأخير نتطرق إلى تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ونوضح ماهية الأداء المالي وأهدافه مع ذكر المعايير والمؤشرات التي عن طريقها يقيم الأداء ، كما نتعرف على تأثير استخدام نظام المعلومات على أداء المؤسسة.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء وأنواعه.

إن الهدف الأساسي لأي مؤسسة سواء كانت صغيرة أو كبيرة، خدمتية أو إنتاجية فهي تخلق قيمة مضافة تشكل ثروة ستوزع فيما بعد وشكل وحجم هذه الثروة مرتبط بمفهوم جديد هو الأداء، حيث نقسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب نتطرق في المطلب الأول إلى مفهوم الأداء انطلاقاً من التطور التاريخي له ثم نوضح أهم التعريفات للأداء، ونتطرق في المطلب الثاني إلى أنواع الأداء والمعايير المعتمدة عليه وأخيراً المطلب الثالث الذي نوضح فيه العوامل التي تؤثر في أداء المنظمة وشروط تحقيق الأداء الجيد.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

تطورت فكرة الأداء وازداد اهتمام المؤسسات والأفراد بالأداء وذلك تماشياً مع التغيرات التي حدثت على الصعيد العالمي، حيث يستخدم مصطلح الأداء (performance) على نطاق واسع في ميدان الأعمال، فمن الصعب إعطاء تعريف محدد وبسيط له، لأنه متعدد الجوانب والأبعاد ويشمل معاني عديدة ومختلفة حيث تنعكس في مؤشرات منها مردودية المؤسسة، الوضعية التنافسية، القيمة المضافة، أساليب التنظيم؛ وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم واضح له، حيث سيتم التطرق في هذا المطلب إلى معرفة التطور التاريخي للأداء ومن ثم تعريف للأداء.

أولاً : التطور التاريخي للأداء: يمكن تلخيص النظرة إلى الأداء حسب اختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة تاريخية لتطور الفكر التنظيمي والتي تحتوى كل منها على الكثير من الأفكار المتعلقة بالأداء.

فقد نظرت المدرسة البيروقراطية التي تمثلت بأفكار ماكس فيبر إلى الأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء المحدد سلفاً، وقد نظرت أيضاً مدرسة الإدارة العلمية إلى الأداء من خلال تنميط الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة، وعند المناداة بتحسين ظروف العمل والأجور، وظهرت أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية تغيرت النظرة إلى الأداء حيث ركزت على اثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء .

ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسيع العمل، إثراء العمل، تغيرت النظرة إلى الأداء من "الأداء ستم مكافئته" إلى "الأداء هو المكافئة" وأصبح العاملون قادرين على إشباع حاجاتهم ليس من خلال العمل فقط وإنما

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

من خلال الأداء العالي فيه، وهذا ما يعتبر أساساً لفهم المدخل الاستراتيجي للأداء الذي يعتبر الموارد البشرية إحدى الموارد التي تحتاجها المؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي¹.

غير أن هناك وجهات نظر أخرى لمفهوم الأداء عند المؤسسات، فالمؤسسة العمومية مثلاً غالباً ما تكون لها بالإضافة إلى الأهداف الاقتصادية أهدافاً أخرى اجتماعية، لهذا على المؤسسة أن تعمل لبلوغ مستوى متميز من الأداء الشامل وعدم الاقتصار على النتائج المالية للحكم على أدائها؛ فبلوغ المؤسسة مستوى جيد من الأداء يأتي من خلال رفع إنتاجية الموارد المتاحة، من خلال المردود الكمي وتحسين النوعية، والتقليل من التكاليف والوقت... الخ، وهذا يتجلى عند استخدامنا لنظام معلومات جيد².

وتشير التوجهات العامة في الفكر الإداري إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من أربعة (04) أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم³:

- 1- النجاح الذي تحققه منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهداف طويلة الأمد.
 - 2- الاستغلال الأمثل للموارد، حيث يشير الأداء إلى قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
 - 3- البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، الذي يشير إلى قدرة المنظمة على تكييف عناصر بيئتها لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها.
 - 4- المفهوم الشمولي، الذي يرى أن الأداء يتمثل بنتائج أنشطة المنظمة، أي مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة، والتي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.
- كما يتجسد أداء المؤسسة في عناصر كثيرة أهمها: رفع رقم الأعمال، والقيمة المضافة، والحصة السوقية، وزيادة الأرباح، وهذا ما يدفعنا بالقول إلى إن للأداء أوجه عديدة يتضح من خلالها وسنوضح ذلك في التعريفات التالية للأداء.

¹ - سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005، ص 35.

² - قورين حاج قويدر، نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء، ص

http://www.4shared.com/get/59257917/..._html

³ - محمد فلاح، جنات بوقجاني، تطوير نموذج لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة - يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 10.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

ثانياً : تعريف الأداء : الأداء في أي مؤسسة عموماً هو ناتج جماعي، أي ما ينتج عن مشاركة كل الذين أسهموا في الإنتاج من ، المالك، الأجراء، الموردون، العملاء، المقروضون، فكل الأطراف مشاركة تؤثر على أداء المؤسسات؛ وقد اختلف الباحثون في تعريف مصطلح الأداء وهذا يرجع إلى تباين وجهات نظر الكتاب واختلاف أهدافهم المنشودة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، فطرف اعتمد على الجانب الكمي (تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب طرف آخر إلى أن مصطلح الأداء يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية واقتصادية، فلا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح¹.

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه، والتي يستخدمها المدراء والمنظمات، فبالرغم من هذا التباين أو الاختلاف إلا أن اغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها.

وقبل التطرق إلى بعض التعريفات المتعلقة بمصطلح الأداء يمكن الإشارة إلى أن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية (PERFORMARE) والمقصود بها إعطاء كلية الشكل لشيء ما والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية (PERFORMANCE) التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه².

وقد عرف الأداء أيضاً على أنه " محصلة نهائية لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة و أي خلل في أي منها لابد أن يؤثر في الأداء و الذي يعد مرآة المنظمة"³.

ويعرف كذلك على أنه " الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة"⁴

فحسب التعريفات السابقة فإن الأداء يتحقق عند انجاز الأعمال والأنشطة المحددة مسبقاً من طرف المؤسسة باستخدام أفضل الطرق والأساليب المتاحة.

ويعرف كل من Judith و Jean الأداء على انه " مجموعة الرضا في كل ما يتعلق بالنتائج المالية وغير المالية المنشأة من الأطراف المكونة للمؤسسة والمتضمنة لمستوى الثقة في قدرات المؤسسة على إنتاج هذا الرضا

¹ - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث - عدد 07 _ 2009 - 2010 ص 217.

² - عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية : مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر، 2001، جامعة بسكرة، ص 86.

³ - Daft , Richard L, Management , 5 Th ed., New York, The Dryden press , 2000,p:09

⁴ - حاتم عثمان محمد خير، نحو أداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005، ص 01.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

بشكل دائم، فالمؤسسة التي تتميز بأداء جيد هي التي من أهم مميزاتها الاستثمار الدائم لزيائنها، لعمالها، لمنتجاتها، ولمهامها¹.

ويري البعض الآخر أن مفهوم الأداء لا يمكن تحديده فهو متغير وباستمرار وفي تطور بالإضافة إلى أن لديه أبعاد²؛ فعادة ما يربط الباحثون مصطلح الأداء بمدى بلوغ المؤسسة لأهدافها وأحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام موارد المؤسسة، وهذا ما يعبر عن استخدام مصطلح الأداء، للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحقّقها المؤسسة.

فقد ركزت التعريفات السابقة على النتائج وتحقيق الأهداف المرسومة ونجد بعض الباحثين من يعرف الأداء على انه كل ما يتعلق بالفعالية، والكفاءة، والملائمة³.

وحتى يمكننا فهم لفظة الأداء جيدا لا بد من شرح معنى الكفاءة والفعالية.

– **الكفاءة (l'efficience)** كما يراها Olivier De La Villarmois بالتعريف الاقتصادي على أنها العلاقة بين المدخلات والمخرجات والزيادة في هذه العلاقة تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وبالتالي الزيادة في الإنتاجية هي مؤشر على الكفاءة⁴ وتعني أيضا الكفاءة" محاولة الوصول إلى الهدف المنشود داخل التنظيم بأقل تكلفة مادية وقل جهد وأسرع وقت ممكن⁵.

ويوضح **Thompson** أن أحد أهم محاور الأداء هو الكفاءة، وتعني انجاز الأهداف المحددة بأقل استخدام للموارد، وتركز الكفاءة على المفهوم الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف⁶.

– أما **الفعالية (l'efficacité)**: هناك من يعرفها على أنها " القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة"⁷، وهناك من يقصد بالفعالية أنها " مدى بلوغ الأهداف وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة"⁸.

¹ -judith saghroun et jean-yves eglem, Performance Globale De L'entreprise : Les Informations Environnementales Et Sociales Sont-Elles Prises En Compte Par Les Analystes Financiers Pour Leur Diagnostic ?P:04 www.odlv.free.fr/documents/recherche/.....bdf

² - Pierre Voyer, La performance: situation présente et perspective d'avenir www.IGF.quebec.com/activités/P_voyer.Pdf

³ - عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007-2008 ص 30

⁴ -olivier de la villarmois, l'évaluation de la performance des réseaux bancaires : la méthode DEA. WWW.odlv.free.fr/documents/.....bdf

⁵ - بركات ربيعة، دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005-2006، ص 35

⁶ - Thompson, J., (1994), "Strategy Management: Awareness and Change", 2nd, Chapman Hall pub. P:87

⁷ - سعد صادق بحري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004، ص 201.

⁸ - عبد الملوك مزهود، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 486.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

ومنه نستنتج أن الكفاءة تعني بالوسائل والفعالية بالنتائج، وهناك أيضا من يقصد بالفعالية أنها القدرة على تقليل مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج و عوامله أو النتائج و الموارد المستخدمة¹.

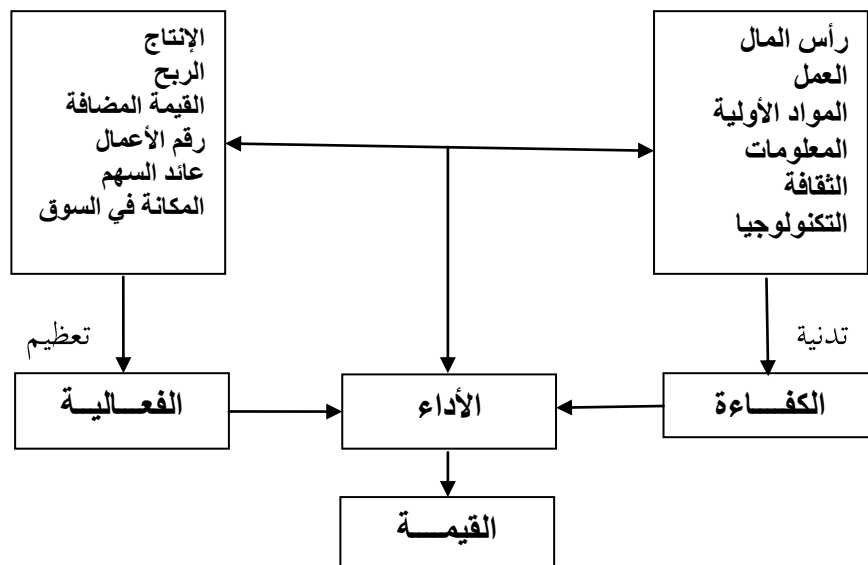
ولا يمكننا أن نتحدث عن أداء المؤسسة، إلا إذا تمكنا من تحسين الشئئية: قيمة والتكلفة، بمعنى تحسين خلق الثروة؛ ومنه يمكن التعبير عن هذه الشئئية بمصطلح القيمة المضافة، والتي تمثل الزيادة في القيمة التي تضيفها المؤسسة إلى السلع والخدمات التي تحصل عليها من الغير².

ومنه فإن الفعالية تعني تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا، ويعني ذلك انه عندما نري أن مؤسسة تمكنت من تحقيق الأهداف الموضوعه، فهي تعتبر فعالة.

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن مصطلح الأداء متعدد الأبعاد ووجهات النظر فلا نجد له تعريفا واضحا وموحدا عند جميع الباحثين، فهو يمثل صورة أهداف المنظمة فإنه يعني إما الكفاءة أو الفعالية أو كليهما معا فكثير من الباحثين يربطونه بمما، وبالتالي الأداء له عدة متغيرات أبرزها الكفاءة و الفعالية.

والشكل (12-1) يوضح مفهوم الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.

الشكل (12-2): مفهوم الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر : عبد المللك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية للأداء، مرجع سبق ذكره، ص 487

¹ - بن عبيد فريد، و حدانة أسماء التكنولوجيا و التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، ص 07.

² - A. Khemkhem, la dynamique du contrôle de gestion, édition dunod , Paris, 1992 - p331.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

نلاحظ من الشكل السابق عند توضيح مفهوم الأداء من منظور الكفاءة والفعالية بأنه عند تدنيه موارد المؤسسة من رأس مال وتكاليف العمل ومواد أولية اقل وحصول على معلومات وثقافة وتكنولوجية بتكاليف اقل أي الاستخدام الامثل للموارد المتاحة وهذا مؤشر على الكفاءة. وعندما نتحصل على النتائج المرغوبة فهذا يعتبر تحقيق أداء جيد، وأيضا عند تعظيم النتائج وتحقيق إنتاج جيد وربح وفير وقيمة مضافة مرتفعة وزيادة في رقم الأعمال وارتفاع مكانة المؤسسة في السوق تكون هناك فعالية في المؤسسة وأداء جيد ومنه تحقيق القيمة التي ترغب بها المؤسسة وما كان مخطط له لهذا فان الكفاءة والفعالية لهما ارتباط وثيق بأداء المؤسسة.

المطلب الثاني : أنواع الأداء

إن اختلاف تحديد مفهوم مصطلح الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب معايير معينة وحسب ما تهدف إليه دراسته حيث يمكن تحديد هذه المعايير في أربعة أشكال هي : معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، ومعيار الطبيعة¹. فكل معيار يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة.

أولاً: الأداء حسب معيار المصدر : تبعا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

01- الأداء الداخلي : وهو أداء ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساسا من ثلاث توليفات وهي²:

أ- الأداء البشري : وهو من أهم العوامل التي لها اثر كبير على أداء المؤسسة فكثير من الكتاب قد حصروا أداء المؤسسة في أداء المورد البشري فقط وعرفوه على انه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"³ ولا يمكن إنكار أن المورد البشري قادر على صنع القيمة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ب- الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال استثماراتها بفعالية .

¹ - بركات ربيعة، مرجع سبق ذكره، ص 39

² -Bernard Martory; Contrôle de gestion sociale; 2^{ème} édition, paris, ibrairie Vuibert; Paris; 1999; P:236.

³ - بركات ربيعة، المرجع السابق، ص 39

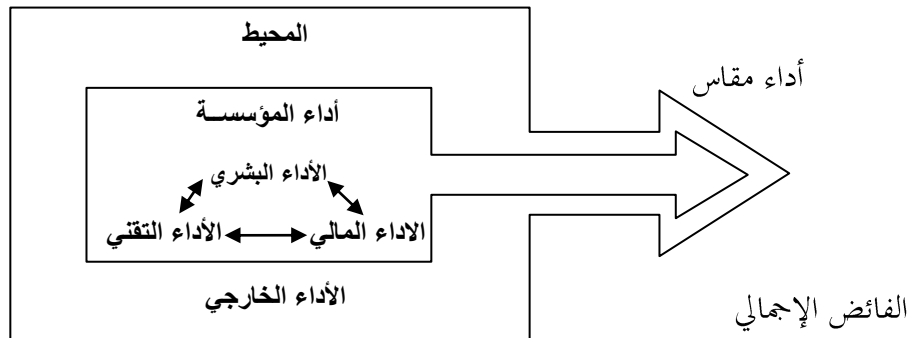
الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

ج- الأداء المالي: وهو قدرة المنظمة على تجسيد جانب من أهدافها المسطرة في نتائج فعلية والتي تحققها المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المالية المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية¹.
إن الأداء الداخلي يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال مواردها بشكل فعال، مواردها البشرية والتقنية والمالية.

02- الأداء الخارجي: ويعرف بـ "الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة"².
وحتى يتحقق الأداء لا بد من المؤسسة الاستجابة للتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي والتنبؤ بها، فهذه التغيرات الخارجية تؤدي إلى تغيير في مسار المؤسسة، فنجح أو فشل المؤسسة يتحدد من خلال قدرتها على التلاؤم مع بيئتها الخارجية³، ويظهر هذا الأداء عند ارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، أو ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات. فان هذه التغيرات تؤثر في الأداء إما بالإيجاب أو بالسلب.

ومن خلال هذين النوعين من الأداء الداخلي والخارجي يتضح لنا أن أداء المؤسسة ينتج من خلال استغلالها لمختلف الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية من جهة واستغلال الفرص المتاحة من الخارج من جهة أخرى، حيث يوضح لنا الشكل التالي هذين النوعين:

الشكل (2-13): الأداء الداخلي والأداء الخارجي.



المصدر: شباح نعيمة، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007-2008، ص 9.

¹ - بين ثامر كلثوم واخرون، تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة لمسيلا، 10 و 11 نوفمبر 2009، ص: 04

² - قريبن ربيع، عطاء الله ياسين، فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة لمسيلا، 10 و 11 نوفمبر 2009، ص: 04

³ - بركات ربيعة، مرجع سابق، ص 40

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

نلاحظ من الشكل أن للمؤسسة أداء داخلي وخارجي تأثر وتتأثر به حيث يستوجب على المؤسسة متابعة محيطها الخارجي حتى تستطيع التكيف معه، وكذلك السيطرة على محيطها الداخلي وتحكم فيه، ويشكل المحيط الخارجي تهديدات للمؤسسة تجبر المؤسسة على الاندماج معه والتقليل من تهديداته، حيث يرتبط أداء المؤسسة مهما كانت بطبيعة نشاطها وقدرتها على التكيف بمحيطها الخارجي.

ثانيا: الأداء حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار ينقسم أداء المؤسسة إلى أداء جزئي وأداء كلي¹.

01- الأداء الجزئي: وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة². فالأنظمة الفرعية تسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة بها لا أهداف الأنظمة الأخرى³، وبالتالي وعند تحقيق كل فرع أهدافه وتفاعل أداءات الأنظمة الفرعية يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة.

02- الأداء الكلي: حيث يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع أنظمة وعناصر المؤسسة في تكوينها دون انفراد، فعند الحديث عن الأداء الكلي للمؤسسة فإن ذلك يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة. ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جهود جميع المصالح أو الوظائف، مصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة⁴.

ثالثا: الأداء حسب المعيار الوظيفي: يرتبط هذا المعيار بالوظائف والأنشطة داخل المؤسسة حيث يمكن تقسيم الأداء حسب وظائف المؤسسة ويمكن حصرها في: وظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة الأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التمويل، ويضيف البعض وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

1- أداء وظيفة المالية: وهو قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة؛ فعند تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها يتجسد الأداء المالي للمؤسسة، ويتحقق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة⁵.

¹ - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مرجع سبق ذكره، ص. 89

² - عريف عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص. 31.

³ - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وأداء، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، سنة 2003-2004 ص. 07

⁴ - قرين ربيع، عطا الله ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 05

⁵ - شباح نعيمة، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007-2008، ص 10

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

2- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق أداء جيد لهذه الوظيفة عندما تستطيع المؤسسة تحقيق معدلات مرتفعة في الإنتاجية، مقارنة بالمؤسسات الأخرى مع مراعاة مستوى معين من الجودة وحسب الإمكانيات المتاحة¹.

3- أداء وظيفة التسويق: يتمثل أداء هذه الوظيفة في بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة؛ حيث يمكن معرفة هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات التي على علاقة بوظيفة التسويق ونذكر بعضها كالتالي²:

أ - حصة السوق: مؤشر يتم به تحديد الوضعية التنافسية لمنتوج أو علامة أو لمؤسسة ويحسب بالعلاقة التالية: حصة السوق = مبيعات منتوج أو علامة / المبيعات الإجمالية. ويعبر عن هذه النسبة بوحدات عينية أو بالقيمة.

ب- إرضاء العملاء: يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوى العملاء أو تحديد مقدار مردودات المبيعات.

ج- السمعة: وتقيس حضور أو تواجد اسم العلامة في ذهن الأفراد.

د - مردودية كل منتوج.

4 - أداء وظيفة الأفراد: لا يمكننا أن نتعرف على أداء وظيفة الأفراد قبل أن نتطرق إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة التي لها القدرة على التحكم في الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة؛ وحتى تستمر المؤسسة وتضمن بقاءها لابد لها من توظيف الأفراد ذو الكفاءة والمهارات العالية، لتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله³.

يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر منها ما يلي:

- عائد الأفراد.

- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.

- عدم المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل.

- علاقات أرباب العمل والنقابات.

- الإضرابات الحاصلة داخل المؤسسة، وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المؤسسة لمستخدميها.

¹ - بركات ربيعة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² - قرين ربيع، عطاء الله ياسين، المرجع السابق، ص: 06-07

³ - قرين ربيع، عطاء الله ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 6

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

5- أداء وظيفة التموين: ويتجسد أداء هذه الوظيفة من خلال إبرام عقود التوريد بالمنتجات والتجهيزات باستعمال كفاءات الأعوان بالدراسة والتفاوض على أفضل الأسعار وأحسن النوعيات للتجهيزات وخدمات المقدمة من الموردين¹.

ويتحقق أداء وظيفة التموين بالحصول على المواد بجودة عالية وفي أجال محددة ومرضية، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

6- أداء وظيفة البحث والتطوير: يتمثل أداء وظيفة البحث والتطوير في مدى قدرة المؤسسة على توفير الجوئالملائم للاختراع والابتكار والتجديد مقارنة بالمنافسين، وكذلك سرعة تحويل ونقل الاختراعات إلى المؤسسة، وأيضا مدى قدرة المؤسسة على التحديث ومواكبة التطور².

7- أداء وظيفة العلاقات العمومية: يتمثل أداء هذه الوظيفة في العلاقة الوطيدة بين المؤسسة وزبائنها، والمساهمين، والموظفين، والموردين، والدولة، حيث تحسن المؤسسة من صورتها وسمعتها في أذهانهم فمثلا عند المورد الأءاء هو احترام المؤسسة أجال التسديد، والزبائن هو الحصول على مدة طويلة للتسديد وبجودة عالية، وكذلك العلاقات الأخرى سواء الداخلية والخارجية بتحسين العلاقة معهم حتى يتحقق الأءاء المراد³.

رابعا: الأءاء حسب معيار الطبيعة: ويقصد بها طبيعة أءاء المؤسسة، حيث يقسم أءاء المؤسسة حسب هذا المعيار تبعا للأءاء التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، من أءاء اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، سياسية، الخ... فمعظم المؤسسات تعتمد على الأءاء الاقتصادي والتكنولوجي وتحمل الأءاء الاجتماعي الذي له دور كبير على صورة المؤسسة، ويمكن تصنيف الأءاء إلى اقتصادي، وأءاء اجتماعي، حسب هدف المؤسسة ونوضح ذلك كالتالي⁴:

1- الأءاء الاقتصادي: بتطبيق المبادئ الاقتصادية وسرياتها بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها، يكون قياس الأءاء عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، حيث يعتمد قياس الأءاء الاقتصادي على سجلات ودفاتر المنظمة وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير، ومن ثم فإن أدوات تقييم الأءاء الاقتصادي هي التحليل المالي باعتماده على نسب ومؤشرات مالية.

¹ - صرامة عبد الوحيد، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأءاء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 8-9 مارس، 2005، ص 142.

² - قرين ربيع، عطاء الله ياسين، المرجع السابق، ص: 6.

³ - بركات ربيعة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

⁴ - عمرو حامد، قياس وتقييم الأءاء كمدخل لتحسين جودة الأءاء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2009، ص 117.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

2- الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث تتمثل أهداف المنظمة في التعاون مع المشروعات الأخرى في ميادين متعددة مثل الخبرات الفنية والاستشارات، وكذلك تهدف إلى تحديد مساهمة المنظمة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بها.

المطلب الثالث: عوامل وشروط تحقيق الأداء الجيد

إن من بين أهداف أي مؤسسة عامة أو خاصة هو تحسين أدائها على جميع المستويات الكلي والجزئي المتمثل في أنظمتها الفرعية. وحتى يتحسن الأداء لابد من التعرف على العوامل التي تؤثر في المؤسسة سواء بالإيجاب أو بالسلب، وكذلك الشروط التي يجب أن تتوفر حتى يتحقق الأداء الجيد¹.

أولاً: العوامل المؤثرة في أداء المنظمة: تعددت أساليب الباحثين في تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء مما جعل مهمة تحديدها بدقة صعبة جدا، فقد صنفها الدكتور علي السلمي إلى مجموعتين هما: مجموعة العوامل التقنية والتكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة في المعرفة، التعلم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد، كما صنف البروفيسور **(Michelle Kukoleca Hammes)*** العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين: هما مجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية، ومجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية. ولكن معظم الباحثين صنفوا العوامل المؤثرة إلى عوامل داخلية تتحكم فيها المؤسسة وعوامل خارجية لا تسيطر عنها المؤسسة ونشرها كمالي²:

1- **العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة:** إن تحكم المؤسسة في عواملها الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظرا لتأثر العوامل الداخلية بمحيطها الخارجي مما يجعل التحكم نسبي وله حدود إلا في بعض الحالات، حيث أن المسير يقوم بتعظيم تأثيراتها الايجابية وتخفيض التأثيرات السلبية. وللتوضيح أكثر سيتم التطرق إلى الأكثر تأثيرا وهي:

¹ - بركات ربيعة، مرجع سابق، ص 48

* Dr. Kukoleca Hammes holds a Doctor of Philosophy in Political Science and a Masters in Political Science from the State University of New York at Binghamton. Dr. Kukoleca Hammes earned her Bachelor of Arts in Political Science from Niagara University.

² - فريسن ربيع، عطاء الله ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 7.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

أ- التحفيز: إن استخدام أسلوب التحفيز وأنظمة المكافآت يعتبر من أفضل أساليب تأمين التزام العاملين بأهداف المؤسسة، فعند التحفيز الجيد للعمال تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد، فالتحفيز يكون ماديا أو معنويا¹.

ب- التكوين: يعتبر التكوين بالنسبة للمؤسسة استثمارا في العنصر البشري الذي يمكنها من القيام بتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ويظهر دوره في تحسين الأداء كالتالي²:

- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنيتهم في العمل.
- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.
- يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

ج- القيادة: تعرف القيادة على أنها القدرة على القيام بالعملية الإدارية وتطبيقها بكفاءة، كما يؤكد بعض الكتاب على أنها القوة أو القدرة على الإسهام والتحفيز وإشراك العاملين في تغيير المؤسسة نحو الأفضل والتفاعل معهم وخلق الدافع لهم على المشاركة والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما نفسره أن للقيادة اثر على أداء المؤسسة وعلاقة وثيقة بين محيط القيادة والأداء³.

2- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة: وهي كل المتغيرات والقيود التي تقع خارج محيط المؤسسة ولا تستطيع المؤسسة أن تتحكم فيها، فالخيط الخارجي يؤثر وبشكل كبير على أداء المؤسسة؛ فيجب على المؤسسة استغلال الفرص التي يتيحها المحيط الخارجي بالتأقلم معه وتجنب المخاطر الصادرة عنه. ويمكن التطرق إلى بعض العوامل الخارجية التي تؤثر في أداء المؤسسة كالتالي:

أ- العوامل الاقتصادية: وهي الظرف الاقتصادي الذي تواجدت فيه المؤسسة مثل التطور الذي يشهده العالم اليوم من عولمة وانفتاح اقتصادي وتحرير الأسواق وهذا ما يجبر الدولة على تبني سياسات إصلاحية لإعادة هيكلة اقتصادياتها ومما قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة كالتالي يركز نشاطها على التصدير فتزيد صادراتها الخارجية وتزيد قدرتها التنافسية في اقتصاد مفتوح أمام التجارة وتدفقات رؤوس الأموال⁴.

ب- العوامل الاجتماعية والثقافية: ويقصد بالعوامل الاجتماعية هو النمو الديموغرافي والتقاليد ونمط المعيشة للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، والمستوى التعليمي والثقافي للأفراد في المجتمع، وهذا

¹ - بركات ربيعة، مرجع سبق ذكره، ص 51

² - قريبن ربيع، عطا الله ياسين، المرجع السابق، ص 8

³ - سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس

2005، ص 45

⁴ - يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراته، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 123.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

مما يؤثر بشكل كبير على القدرة التسويقية للمؤسسة وعلى أدائها، ودراسة العوامل الاجتماعية والثقافية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإطلاق منتج جديد واستهداف حصة من السوق¹.

ج- العوامل التكنولوجية: وتمثل في ثورة المعلومات وزيادة الاعتماد على الانترنت والتكنولوجيا المتطورة التي تحقق فوائد عديدة في مجال رفع مستوى الأداء، فعن طريق التكنولوجيا تقلل نسبة التدخل البشري في وظائف المؤسسة، حيث تقوم بتحسين صورة مخرجات وأداء المؤسسة، وتساعد في اتخاذ القرارات المناسبة والسريعة².

د- العوامل السياسية والقانونية: وتمثل في السياسة السارية في البلاد والاستقرار الأمني، والعلاقات الخارجية والدستور الموضوع والقوانين والقرارات، كل هذه السياسات تؤثر في المؤسسة هناك ما يكون بالإيجاب للمؤسسة وتقوم باستغلاله، وهناك من يكون بالسلب فتحاول المؤسسة التأقلم معه والتخفيف من مخاطره³.

ومن خلال ما تم عرضه من عوامل داخلية وخارجية للمؤسسة التي لها تأثير على المؤسسة، منها ما تستطيع المؤسسة السيطرة عليها ومنها ما لا يمكنها السيطرة عليه، فانه يجب على المؤسسة تحسين أدائها بأن تقوم باستغلال الجوانب الإيجابية للعوامل جيدا والتخفيف من حدة مخاطر العوامل حتى تستطيع المؤسسة الاستمرار ويكون أداؤها جيدا.

ثانيا: شروط تحقيق الأداء الجيد: يربط Bennis WG* صحة المؤسسة بشروط الفعالية والكفاءة التي قسمها إلى ثلاثة أقسام، جميعها يرتبط بقدرة وأداء المؤسسة من جهة وبالمحيط من جهة أخرى ويضيف E Shein* شرط آخر له دور فعال في المؤسسة وهو التكامل لتصبح هذه الشروط أربعة وهي كالتالي⁴:

1- كفاءة التكيف والاستعداد لحل المشاكل: ويقصد بذلك قدرة المؤسسة والمسيرين على التعامل مع المحيط، وطاقتهم في الإدارة وإمكانيتهم لتقدير التغيرات المستمرة للمحيط حتى لا يصدمون بها، ويكمل نظام الإدارة في هذه المهمة نظام المعلومات القائم ومصالحة البحث والتطوير وغيرها.

2- الإحساس بثقل المهمة وإدراك المؤسسة لما عليها من أهداف: وتمثل في قدرة المؤسسة على إبراز صورة خاصة بها، وقدرة الموظفين العاملين بها على تحقيق أحسن أداء وتحسين علاقتهم بالمحيط، والمتعاملين الاقتصاديين مع المؤسسة وكذلك المستهلكين.

¹ - بركات ربيعة، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² - إبراهيم بخني، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8 و9 مارس 2005، ص 138.

³ - قرين ربيع، عطاء الله ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 9.

* Warren Gamaliel Bennis (born March 8, 1925) is an American scholar, organizational consultant and author, widely regarded as a pioneer of the contemporary field of Leadership studies. Bennis is University Professor and Distinguished Professor of Business Administration and Founding Chairman of The Leadership Institute at the University of Southern California.

** Edgar H. Schein (né en 1928), est professeur au MIT Sloan School of Management. Il est reconnu dans le domaine du développement organisationnel, y compris le développement de carrière et la culture organisationnelle. Il est l'inventeur du concept culture d'entreprise.

⁴ - شباح نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 12.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

3- القدرة على تحصيل الحقائق : وتتمثل في كفاءة البحث والتحصيل، ومعرفة المميزات الحقيقية للمحيط بشكل صحيح، وخاصة التي لها علاقة بسير المؤسسة، وهنا يظهر نظام معلومات التسيير، الذي يعتبر جزءا من نظام معلومات المؤسسة ومدى انتقائه المعلومات الضرورية من المحيط وفي الوقت المناسب.

4- التكامل المحقق بين مختلف أجزاء المؤسسة: وهو أن تعمل كل أجزاء المؤسسة مع بعضها بدون تناقض مثلا: الحاجات الفردية مع أهداف المؤسسة، ويقصد بها الفعالية في التنظيم والأداء الجيد الناتج عن التكامل والترابط بين أجزاء المؤسسة.

المبحث الثاني: مفهوم وأهداف تقييم الأداء في المؤسسة.

تعتبر المؤسسة الركيزة الأساسية في الاقتصاد الوطني والدولي ولذلك ظهرت الحاجة إلى تقييم أدائها من أجل التأكد من كفاءة كل العوامل المساهمة في بقائها، وقد تطرقنا في المبحث الأول إلى تعريف الأداء وأنواعه وعوامل و شروط تحقيق الأداء الجيد، فمن خلال دراستنا يجب أن نتطرق إلى تقييم الأداء الذي يعتبر من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم إداري أو أي مشروع اقتصادي، للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة الإنتاجية، وفي هذا المبحث سنحيز على بعض الأسئلة في معنى تقييم الأداء والمفاهيم المتعلقة به وأهدافه وفي مطلب ثالث مراحل وصعوبات التقييم وفي الأخير نتعرف على نظام تقييم الأداء وتأثيره في المؤسسة.

المطلب الأول: ضبط المفاهيم - قياس - تقويم - تقييم .

سنحاول في هذا المطلب توضيح الفرق بين قياس الأداء وتقييم الأداء وتتعرف على كل واحدة منهم، وهذا لترع اللبس أو الخلط في المفاهيم كما سنتعمق في معرفة مفهوم تقييم الأداء الذي هو مجال الدراسة، حيث يقول بعض الباحثين إن مصطلحات "قياس" و"تقويم" و"تقييم" تتجه نحو معنى واحد ألا وهو تقييم الأداء، وسنقوم نحن بدورنا بالفحص الدقيق للمفاهيم الثلاث كالتالي:

أولاً: قياس الأداء : لقد بدأ الاهتمام بعملية قياس الأداء في الآونة الأخيرة ليأخذ اهتماما كبيرا نظرا لما يمثله ذلك من قدرة المنظمة على تقييم الممارسات الحالية ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعية، ويعد

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

قياس الأداء منهج استراتيجي، أي يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين و فرق العمل وزيادة قدراتهم الإنتاجية¹.

وعليه فإن على المنظمات أن تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة إذ أن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، ويشير فلاسفة الإدارة (*وليام تومسون ولورد كيلفن 1894-1896) إلى أنه "حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبير عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط، لكنك قلما ستقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم"²

قياس الأداء إذا نقصد به تحديد مقدار نتائج المؤسسة³، ويعني قياس الأداء أيضا "تقييم إنجازات المؤسسة مقارنة بالمستويات المطلوب بلوغها أو الممكن الوصول إليها لتكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا"⁴، كما يتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أدائها مبنية على معايير الكفاءة والفعالية⁵؛ كما يعد قياس الأداء منهجاً استراتيجياً أي يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين و فرق العمل وزيادة قدراتهم، وهو بعبارة أخرى يهدف إلى ربط إدارة أداء الأفراد بالأهداف والإستراتيجيات الموضوعة للمنظمة⁶.

ومن التعريفات السابقة نستنتج أن قياس الأداء لا يتم إلا إذا توفرت مجموعة من المعايير والمؤشرات المختلفة التي تصعب الحكم على العمل المنجز، لكن حدد بعض الباحثين مؤشرات لقياس الأداء لتشمل مجموعات أربعة رئيسية تتمثل في مؤشرات الفاعلية، الكفاءة، الإنتاجية، ومؤشرات قياس مستوى الجودة، ومنه من يستخدم المؤشرات المالية لقياس الأداء، ومنه من يضيف إليها مؤشرات غير مالية⁷.

ثانياً: تقويم الأداء: يعرف بأنه قياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد إلى النتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقويمه واحده. بالاضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى تلك

¹ - Jean Burylo, The Importance of Performance Measurement
http://www.theassetmanager.com/docs/PerformanceMeasurementArticle_June2006.pdf

*- William Thomson, 1st Baron Kelvin OM, GCVO, PC, PRS, PRSE, (26 June 1824 – 17 December 1907) was an Irish-born British mathematical physicist and engineer. At the University of Glasgow he did important work in the mathematical analysis of electricity and formulation of the first and second laws of thermodynamics, and did much to unify the emerging discipline of physics in its modern form

² - علي أحمد ثاني بن عبود، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض المملكة العربية السعودية، 01-04 نوفمبر 2009 ص 06.

³ - قرين ربيع، عطالله ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 10.

⁴ - عبد الملوك مزهوده، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها، مرجع سبق ذكره، ص 489.

⁵ - عريف عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 45.

⁶ -Jean Burylo, The Importance of Performance Measurement:
http://www.theassetmanager.com/docs/PerformanceMeasurementArticle_June2006.pdf

⁷ - شباح نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

النتائج واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على تلك الأسباب بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل . ويعرف أيضا على أنه "قياس الأعمال والفعاليات المتحققة ومقارنتها بالخطط المعدة سابقا وذلك لاكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة"¹.

و تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق مايلي² :

1- الكشف عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية، كما تسعى إلى تحقيق مكاسب، أي فائض من أنشطتها وذلك من أجل مكافأة عوامل الإنتاج وفقا للنظرية الحديثة³.

2- معرفة مستوى انجاز الوحدة الاقتصادية للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بتلك الوظائف المدرجة في خطتها.

3- الكشف عن أماكن الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسببها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلافيها مستقبلا.

4- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع به وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الانتاجية وتحديد انجازاته سلبا أو إيجابا، الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.

5- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقه رشيدة تحقق عائداً أكبر بتكاليف اقل وبنوعيه أجود.

6- تقديم تصور عام للإدارة العليا في المؤسسة عن أداء الأنشطة المختلفة وهذا ما يمكنها من إجراء مراجعه تقييميه شامله تساعد على الارتقاء بالإدارة الاقتصادية نحو الأفضل .

7- تنشيط الأجهزة الرقابية على أداء عملها عن طريق المعلومات التي يقدمها تقييم الأداء فيكون بمقدورها التحقق من قيام المؤسسة بنشاطها بكفاءة عالية وانجازها لأهدافها المرسومة كما هو مطلوب، حيث تقدم تقارير الأداء أفضل المعلومات التي يمكن أن تستخدم في متابعة وتطوير المتطلبات الإدارية والاقتصادية والمالية لمختلف الوحدات.

ثالثا: تقييم الأداء: لقد زاد الاهتمام بموضوع تقييم الأداء واخذ اهتمام عدد كبير من المفكرين والباحثين

مما أعطي لمفهوم الأداء اتجاهات وتعريفات مختلفة، وهذا نتيجة لزيادة نمو المؤسسات واتساع نطاق أعمالها،

ومن جراء التطورات الحديثة التي أدخلت تقنيات جديدة في التسيير كما أفرزت علاقات جديدة بين المؤسسة

¹ - عريف عبد الرزاق، المرجع السابق، ص 45

² علي فاضل جابر، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء، دراسة تحليلية للبيانات المالية لشركة الخزف السعودية، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمرك، وهو جزء من متطلبات دراسة مادة التحليل المتقدم في برنامج الماجستير للعلوم المحاسبية، 2006، ص 16

³ - دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد 04- 2006، ص 41.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

ومختلف الأطراف المتعاملة معها نوع جديد من الموارد جعلت تقييم الأداء التقليدي، أي بمنطق المؤشرات المالية، غير صالح للمؤسسة الحديثة التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات وأنظمة معلومات حديثة، ومتعددة الثقافات، وذات شبكية معقدة¹، لذلك سنحاول التطرق لبعض التعريفات التي تناولتها بعض الدراسات محاولين تعريف معنى تقييم الأداء.

يري بعض الباحثين الذين استخدموا أسلوب الأهداف والمؤشرات في تقييم الأداء أن عملية التقييم ترتبط بنهاية السنة المالية، وليست عملية حركية مستمرة ومصاحبة لتدفق الأنشطة مما يؤدي إلى اعتبار أن الهدف من تقييم الأداء يقترب أيضا من الهدف باستخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية².

- وهناك من يعرف أن تقييم الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة مسبقا والقيام بتحليل الانحرافات، بحيث يشكل تقييم الأداء الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية التي عن طريقها يتم اتخاذ القرارات التصحيحية لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا³.

- وتعرف كذلك على أنها "وظيفة إدارية أساسية تظهر في نهاية أنشطة الإدارة لقياس ما تم تنفيذه ومستوى أداء ما تم تنفيذه بالفعل"⁴، ويقصد بهذا التعريف أن عملية تقييم الأداء تأتي نهاية فترة زمنية بعد قياس الأداء الفعلي، ثم مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير المحدد مسبقا.

- ويرى البعض الآخر أن عملية تقييم الأداء إنما عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرار، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية⁵.

- كما يربط البعض الأداء بالعنصر البشري فيعرف تقييم الأداء على أنه "التعرف على مستويات أداء العاملين ومدى صلاحيتهم للنهوض بأعباء الوظائف الحالية وإمكانية تحملهم لمستويات ووظائف ذات مستوى أعلى"⁶؛ ويقصد بهذا التعرف على تقييم أداء الفرد أو نتائج أعماله، وعلى سلوكه وتصرفاته، والحكم على مدى نجاح الفرد في وظيفته الحالية وعلى إمكانية قيامه بمهام مستقبلية أكبر من خلال الترقية.

ومن خلال التعريفات السالفة الذكر لتقييم الأداء سنحاول استخلاص تعريف كالتالي:

¹ - عبد المليك مزهوده، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها، مرجع سبق ذكره، ص 46

² - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الاداء مداخل جديدة ... لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2004 ص 03.

³ - الشيخ ولد عبد الجليل، دور التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة الموريتانية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007-2008 ص 70.

⁴ - محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الاداء المتوازن، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2005، ص 79.

⁵ - محمد الصغير قريشي، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة،

يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 111.

⁶ - بركات ربيعة، مرجع سبق ذكره، ص 61.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة في المؤسسة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية، ومقارنتها بالمعايير المحددة مسبقاً عند وضع الخطة الإستراتيجية وبعدها إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات.

رابعا: الفرق بين التقييم والتقييم والقياس للأداء : التقييم والتقييم كلمتان موجودتان في قاموس لغتنا، فعند استخدام لفظ تقييم فيقصد بها تطبيق مفهوم القياس للواقع الحالي بشكل علمي ومدروس ومخطط له. وللشرح أكثر انظر إلى رابط الموقع¹.

فالتقييم هو جمع البيانات واستخلاص النتائج، بينما التقييم عملية تصحيح المسارات وتعديلها ، لذلك سيتم استخدام كلمة التقييم مرادفة لكلمة التقييم في البحث لان ذلك يساهم في توحيد الهدف الذي يتم من اجله عملية التقييم.

أما في العلاقة بين التقييم والقياس فمن البديهي أن تسبق عملية القياس مرحلة التقييم، فالقياس هو عملية التقييم الجبري للشيء المدروس في صيغة رقم أو عدد أو مبلغ أو طول أو وزن ويظهر ذلك في شكل نتيجة صماء من غير تعليق، ثم بعدها يأتي دور التقييم².

وباختصار إن مصطلح القياس يتوقف على جوانب كمية، بينما مصطلح التقييم يشمل في وقت واحد أبعاد كمية ونوعية³.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم السياسات الإدارية التي تعتمدها المؤسسة في إيضاح نقاط القوة والضعف للمؤسسة، وهذا مما توفره من معلومات عن الأداء الحالي للمؤسسة ومقارنة النتائج الحقيقية بالنتائج المخطط لها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء .
وتقوم المؤسسة بتقييم أداؤها من اجل تحقيق العديد من الأهداف الهامة، حيث تبرز أهمية عملية التقييم من خلال استعراض الفوائد التي تحققها.

¹ - <http://www.alwatan.com.sa/daily> 03.12.2011

² - دادن عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنداز المبكر باستعمال المحاكاة المالية - حالة بورصة الجزائر وباريس- أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 2006-2007 ص 20.

³ - شباح نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 13

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

أولاً: أهمية تقييم الأداء : تكمن أهمية تقييم الأداء في جميع المؤسسات على جوانب عديدة نذكر منها وباختصار التالي¹:

- 1- يهدف تقييم الأداء مقياساً لمدي نجاح المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها من خلال نشاطها.
- 2- عند تقييم الأداء يظهر مدي مساهمة المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف.
- 3- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات الأخرى وهذا ما يدفع المؤسسة إلى تحسين مستوى أدائها².
- 4- يظهر تقييم الأداء مدى التقدم الذي حققته المؤسسة، نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وهذا عن طريق نتائج التنفيذ الفعلية للأداء زمنياً في المؤسسة من فترة لأخرى، ومقارنته بأداء مؤسسات مماثلة.
- 5- تعكس عملية التقييم للأداء، درجة التوافق والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة³.
- 6- توضح عملية تقييم الأداء، المركز التنافسي في ظل وجود بيئة منافسة تعمل فيها، وبذلك تتمكن المؤسسة من تحديد الآليات والإجراءات المطلوبة لتحسين المركز التنافسي لها
- 7- يؤدي تقييم الأداء إلى الكشف عن أقسام المؤسسة ذات الكفاءة العالية وتحديد الأقسام أو الأنشطة التي تحتاج إلى الدعم والتطوير.
- 8- يزود الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات العامة سواء للتطوير والاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية مثل شراء معدات، تغيير منتجات، غزو أسواق جديدة.
- 9- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً⁴.
- 10- كذلك يساعد تقييم الأداء على ما يلي⁵:

- توجيه العاملين في أداء أعمالهم.

- توجيه إشراف الإدارة العليا.

¹ - الشيخ ولد عبد الجليل، مرجع سبق ذكره، ص 71.

² - <http://www.code.ps/vb/showthread.php?s=73ea2d341f9651a34c4a3cfd27d0db2b&t=499> 16.06.2011

³ - شباح نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 18

⁴ - نوال شيشة، زيني فريدة، قياس وتقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال، الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، يوم 10 و11 نوفمبر 2009، ص 09.

⁵ - حاب الله الشريف، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008-2009، ص 107.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

- توضيح سير العملية الإنتاجية.

- تحسين التنسيق بين أوجه النشاط للمؤسسة سواء ما تعلق بالإنتاج أو التسويق أو التمويل أو الأفراد.

- تحديد معايير الجودة للإنتاج على أساس المواصفات المحددة للمنتج.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء : تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها في ما يلي¹:

- 1- معرفة مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بتلك الوظائف المدرجة في خطتها.
- 2- تحفز عملية تقييم الأداء على الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة، والقيام بالأعمال علي أفضل صورة ممكنة وأيضاً الكشف عن أماكن الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وتفسير أسباب حدوثه، ووضع الحلول المناسبة في الوقت المناسب .
- 3- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يكون به وذلك عن طريق قياس إنتاجية كل قسم وتحديد إنجازاتها سلباً أو إيجاباً وهذا ما يوجب تنافس بين الأقسام لرفع مستوى أداء الوحدة.
- 4- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشرات في المسار الذي يوازن بين الطموح والإمكانات المتاحة حيث يشكل تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية.
- 5- تنشيط الأجهزة الرقابية على أداء عملها عن طريق المعلومات التي يقدمها تقييم الأداء، فيكون بمقدورها التحقق من قيام المؤسسة بنشاطها بكفاءة عالية وإنجاز الأهداف المرسومة كما هو مخطط لها.
- 6- تخفيض تكاليف الأنشطة العمومية والحد من الإسراف وضغط الإنفاق في المجالات غير الحيوية².
- 7- تستخدم عملية تقييم الأداء في الربط بين أنشطة المؤسسة والأهداف المخططة، حيث يستند التنفيذ الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة وأنماط السلوكيات الضرورية والمطلوبة للتنفيذ³.
- 8- يدفع العاملين للاجتهاد في العمل، وذلك حينما يدرك العامل أنه يخضع للرقابة الدورية والتقييم والتقدير الدائم من طرف رؤسائه، فإذ ذلك قد يدفع العامل لبذل مزيد من الجهد¹.

¹ - رضا جاو حدو، و إيمان بن قارة، استخدام الأساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة ودورها في اتخاذ القرارات-دراسة حالة ميناء عنابة- الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، ورقة، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 224.

² - بركات ربيعة، مرجع سبق ذكره، ص 70

³ - الشيخ ولد عبد الجليل، مرجع سبق ذكره، ص 72

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

9- بالنسبة للمنظمة يساعد تقييم الأداء في تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع، وتحديد جوانب الضعف وطرق علاجها وتوفير المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات أو التحفيز بالإضافة إلى تحديد متطلبات أو برنامج التدريب والتنمية للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية وكذلك اختيار العمالة الجيدة وغيرها².

إن عملية تقييم أداء المؤسسة أو نشاطها عملية تتبناها اغلب الدول الناجحة، وذلك لفرض وجود مؤسساتها، ومحاولة تطويرها ومضاعفة أرباحها.

المطلب الثالث: مراحل وصعوبات عملية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء لا تتحقق إلا بتوفر مجموعة من المبادئ والمراحل التي يجب إتباعها ؛ فهي تعتبر خطوات أساسية لا يمكن تجاوزها و إلا فلن تتحقق الأهداف المرجوة، حيث أن مراحل التقييم تختلف فيها الباحثون فكل باحث يقسم المراحل حسب الموضوع المراد تقييمه، فمثلا عملية تقييم أداء الأفراد تختلف عن مراحل عملية تقييم الأداء الإنتاجي، لذلك سيتم التطرق في هذا المطلب إلى عملية التقييم التي نشأتها من عملية الرقابة والتي تصلح لتقييم النتائج المتحصل عليها في شكل رقمي، كما سنتعرض إلى معايير تقييم الأداء التي تستخدم كأداة لمساعدة المراقب في تحديد مدى التقدم أو التأخر عن الأهداف، ثم نتطرق إلى الصعوبات التي تحدث أو تعرقل عملية الأداء في المؤسسة.

أولاً: مراحل عملية تقييم الأداء: يمكن حصر عملية تقييم الأداء في أربعة مراحل مكتملة لبعضها وغياب واحدة يعرقل العملية كلها وهي كالتالي³:

1- جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم: في هذه المرحلة وهي أول المراحل من أجل تقييم الأداء يتم جمع المعلومات الضرورية ؛ أي تحديد ما يجب عمله وتحديد المجالات الخاصة بتقييم الأداء للمؤسسة ككل بالإضافة إلى تحديد أهداف المؤسسة التي تمثل النهاية المرغوبة التي تريدها المؤسسة، فيسعى المسير لجمع المعلومات حول أدائها، وذلك حسب مجالات متعدد مثل ماهو المركز التسويقي للمؤسسة ؟ ماهو حجم الابتكار؟ ماهو حجم الموارد المالية والطبيعية؟ هل هناك رغبة أم لا؟ معلومات حول الأداء الإداري وتطويره، ومعلومات حول المركز التنافسي، وهل هناك نمو وتوسع في المؤسسة؟⁴.

¹ -<http://www.code.ps/vb/showthread.php?s=73ea2d341f9651a34c4a3cfd27d0db2b&t=478>. 16-04-2012

² - <http://islamfin.go-forum.net> 08-12-2011

³ - قرين ربيع، عطاء الله ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 10.

⁴ - عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

إن لم تتوفر المعلومات الكافية لجميع مجالات المؤسسة لن يتم الانتقال إلى المرحلة القادمة لقياس الأداء وبالتالي تفشل عملية تقييم الأداء.

2- قياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات: بعد عملية جمع المعلومات اللازمة المعبرة عن مختلف جوانب نشاط مراكز المسؤولية أو نشاط المؤسسة ككل وذلك بالاعتماد على نظام المعلومات، يتم في هذه المرحلة قياس الأداء الفعلي وفق المعايير التي وضعت له، وذلك عن طريق إجراء المقارنة بينه وبين الأداء المخطط مسبقاً والوصول إلى الانحرافات التي قد تنشأ عن عملية المقارنة¹.

إن عملية القياس ترتبط ارتباطاً كبيراً بعملية التقييم، فهي تعتبر من الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لدراسة الظاهرة والتي يكون على أساسها التقييم وإصدار الأحكام، فالقياس يتوقف عند توفيره لنا البيانات، بينما التقييم يصدر الأحكام والتوصيات بناء على البيانات التي يمدنا بها القياس، فالقياس والتقييم عمليتان متلازمتان لا يمكن الانفصال عن بعضهما عند دراسة ظاهرة ما، وبالتالي لا يمكن الاستغناء عن هذه المرحلة².

3- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري (المخطط): بعد عملية قياس الأداء تأتي المرحلة الثالثة وهي مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب وسنذكر أهم المقارنات وبعده طرق³:

- مقارنة الأداء الحالي بالأداء في الفترات السابقة.
- مقارنة الأداء الفعلي للمؤسسة بمعدلات الأداء لمؤسسة أخرى من نفس النشاط.
- مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المخططة وذلك لتحديد مدى تحقيق الأهداف المخطط لها.
- مقارنة الأداء الفعلي بمعدلات الأداء الموضوعية أي معدلات الأداء المتوقعة.

4- دراسة الانحراف وإصدار الحكم: في المرحلة الأخيرة وبناء على مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري يتم اكتشاف انحرافات وإصدار أحكام بخصوصها، إما انحرافات سالبة كإنخفاض في الإنتاجية أو موجبة كارتفاع الأرباح؛ حيث يقوم المسير بتقصي الحقائق حول هذه الانحرافات ومن المتسبب فيها والتعرف على مختلف المتغيرات والمؤثرات التي أحاطت بالأداء، إلى غاية الوقوف على أسباب الانحراف، لتشجيع الأداء الإيجابي والحد من الأداء السلبي ومعالجته⁴.

¹ - محمد الصغير قريشي، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقدة بجامعة ورقلة 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 113.

² - بركات ربيعة، مرجع سبق ذكره، ص 73.

³ - نفس المرجع السابق، ص 79.

⁴ - <http://www.code.ps/vb/showthread.php?s=73ea2d341f9651a34c4a3cfd27d0db2b&t=790>. 10-04-2012.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

فتحليل الانحرافات والتعرف على أسبابها يمكن المؤسسة من معرفة مصدر أداؤها، هل هو داخلي أم خارجي، فالحكم الجيد على الأداء يستهدف في النهاية تكوين صورة واقعية عن ظروف التنفيذ ومشكلاته¹.

ثانياً: معايير ومؤشرات تقييم الأداء: يعتبر المعيار هو أداة قياس كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراقب أداء الأفراد والسلع والعمليات، وتستخدم المعايير لتحديد التقدم أو التأخر عن الأهداف، ولتحقيق الأهداف بصفة عامة؛ هناك العديد من المؤشرات، تختلف حسب زاوية النظر أو المعيار المعتمد وسنوضح ذلك في ما يلي:

1- معايير تقييم الأداء في المؤسسة: حيث يعرف المعيار على أنه "معدلات قياسية تستطيع الإدارة أن تسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها تلك المعدلات"²؛ فطبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى³:

أ - المعايير التقنية: تحدد ماهية وكيفية العمل وهي تطبق على طرق الإنتاج والعمليات والموارد والآلات ومعدات السلامة والموردين، يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية أو خارجية، مثال: معايير السلامة أمليت من خلال اللوائح الحكومية أو مواصفات المصنعين لمعداته.

ب- المعايير الإدارية: تتضمن التقارير واللوائح، تقييمات الأداء والتي ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية، ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، ومن أجل تحقيق هذا الأخير يجب معرفة العمل، وكمية العمل المنجز ونوعية العمل.

ج- المعايير الفنية: تصف حجم ومواصفات المؤسسة، وكذا موقعها وتكاليف مشاريعها.

د- المعايير الاقتصادية: وتتجلى في المردود الاقتصادي، ومستوى الطلب ومؤشرات اقتصادية أخرى.

2- مؤشرات قياس وتقييم الأداء: يوجد العديد من المؤشرات، لكن تختلف حسب زاوية النظر أو المعيار المعتمد، وسنحاول تقديم مجموعة منها⁴:

أ- مؤشرات شخصية وموضوعية: وتتمثل في تقييمات أفراد المؤسسة والمؤشرات الموضوعية هي التي لا يمكن أن تولد تناقض لدي الأطراف المعنية مثل: مؤشرات الإنتاجية، وحوادث العمل، ومعدل التغيب... الخ.

¹ - عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² - بركات ربيعة، مرجع سبق ذكره، ص 73

³ - بن ثامر كلثوم وآخرون، تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة لمسيطة، 10 و 11 نوفمبر 2009، ص 05

⁴ - محمددين نور الدين، و عبد الحق بن تقات، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، بجامعة ورقلة 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 244.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

ب- المؤشرات النوعية والكمية: يصعب قياس المؤشرات النوعية مثل: رضا العمال عن ظروف العمل، أما المؤشرات الكمية فحسابها سهل مثل المؤشرات المالية والعينية... الخ

ج- المؤشرات الشاملة والمؤشرات الجزئية: فالمؤشرات الشاملة حسابها يكون بنظرة شاملة عن أداء المؤسسة، أما المؤشرات الجزئية فتسمح بقياس كفاءة وفعالية الأنظمة التحتية.

في السابق كان الأداء الجيد يكون عند تحقيق ربح أكبر، غير أن ما يحدث من تطورات في المحيط دفعت المسيرين إلى البحث عن أدوات جديدة لقياس أداء المؤسسة ومن أبرز المؤشرات لقياس الأداء سابقا:

الإنتاجية، القيمة المضافة، فائض الاستغلال الخام، النتيجة الصافية، المردودية المالية، المردودية الاقتصادية... الخ.

من خلال المؤشرات السابقة نلاحظ أن تقييم الأداء لا ينحصر إلا في البعد المالي، فبالرغم من أهمية المعلومات المالية إلا أنها غير كافية لتقييم الأداء، إذ لا بد من إدراج معايير أخرى في التقييم.

فبالنسبة لمؤشرات قياس الأداء الحديثة أصبح يستعمل لوحة القيادة في المؤسسة على الصنفين المؤشرات المالية وغير المالية لان المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد، وبالتالي ستكون هناك تحسينات مفيدة تترجم بارتفاع رقم الأعمال وتدنيه التكاليف أو باستعمال أفضل للأصول.

حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأدوات الإستراتيجية الحديثة في قياس الأداء الشامل في المؤسسة، وذلك ليس فقط من خلال التركيز على النواتج المالية (العائد على الاستثمار، والقيمة الاقتصادية المضافة)، وإنما أيضا من خلال التركيز على ثلاث مجموعات إضافية: الزبون (الرضا، الاحتفاظ بالزبون، الحصة السوق)، العمليات الداخلية (الجودة، الوقت، التكلفة، المنتجات الجديدة) النمو والتعلم (رضا العمال، نظام المعلومات، التحفيز)؛ فباستخدام بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن توفر المؤسسة نظرة شاملة عن أدائها وأعمالها التجارية.

ثالثا: صعوبات تقييم الأداء: إن عملية تقييم الأداء من الناحية النظرية قوبلت بنوع من الاتفاق لدى

الباحثين، ولكن عند عملية التطبيق لقيت إشكالية معقدة بالرغم من كثرة الدراسات والبحوث التي تهتم بالموضوع، لأن أي إنجاز تحققه المؤسسة هو نتاج تفاعل العديد من الظواهر غير المتجانسة في ما بينها¹؛ كما تكمن المشكلة الأساسية في عملية تقييم الأداء هو اتخاذ قرار حاسم من أين تبدأ عملية التقييم؟ وما هي نواحي الأداء التي توضع تحت الملاحظة والتحليل؟ ومشكلة كيف تختار المعايير أو المقاييس الموضوعية لتقييم الأداء؟²

¹ - عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص99.

² - شباح نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص20.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

أول مشكلة تتعرض لها عملية تقييم الأداء هي عند التساؤل حول طبيعة المؤشرات المستعملة في التطبيق فهناك من يستخدم المؤشرات المالية وحدها ومنها من يضيف إليها أدوات غير مالية أخرى لقياس الأداء؛¹ فقد تعددت المؤشرات المختارة لتقييم الأداء فليس بقياس النتائج وحدها يقيم الأداء وهذا عندما يكون المقيم حاضرا في مؤسسة خاضعة في عملية التعلم، ففي هذه الحالة من الصعب تقييم الأداء، فيجب إضافة إلى ذلك معرفة درجة استيعاب نموذج التسيير الذي ينتظر منه تحسين للأداء.²

إن عدم وجود معايير واضحة ومحددة للأداء له مشاكل كبيرة على أداء المؤسسات من أهمها³:

- صعوبة تحديد أهداف المؤسسة وبالتالي صعوبة تحديد الموارد مما ينتج عنه صعوبة مراقبة الأداء.
- صعوبة القيام بعملية التخطيط، فتصبح الوسائل أكثر أهمية من الأهداف، فيصبح المسيرين يهتمون بالإجراءات أكثر من اهتمامهم بتحليل المشكل واتخاذ القرارات.
- الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها.
- النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه حيث يتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.

المطلب الرابع: نظام تقييم الأداء.

كما عرفنا في الفصل الأول النظام على أنه عبارة عن تركيب مجموعة عناصر وأجزاء متجانسة مع بعضها البعض من اجل تحقيق أهداف محددة مسبقا، سنتطرق في هذا المطلب إلى نظام تقييم الأداء مفهومه وخصائصه وشروطه وهو كالتالي:

أولاً: مفهوم نظام تقييم الأداء : تقييم الأداء هو أداة من أدوات الرقابة الإدارية في المؤسسة، وذلك عندما نفسر الرقابة بأنها هي العملية التي هدفها التحقق مما كان مخططا لإنجازه قد أنجز بالفعل، حيث تكتشف الرقابة متى يحدث الانحراف عن الأهداف وأسبابه، حيث يمكن تفسير نظام تقييم الأداء انطلاقا من نظام الرقابة والذي بدوره يمثل جزء من نظام المعلومات الكلي للمؤسسة، والذي بدوره سبق وعرفناه مصدر معلومات هام

¹ -<http://hrdiscussion.com/hr6227.html> 16-04-2012

² - شباح نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

³ - بركات ربيعة، مرجع سبق ذكره، ص 83.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

بالنسبة للإدارة ؛ وتقييم الأداء كنظام رقابة، عبارة عن تقنية يستعين بها المسيرين من أجل ضمان استغلال أمثل للموارد المتاحة وفق أهداف المؤسسة¹.

بعد توضيح مفهوم نظام تقييم الأداء فلاستنتاج الرئيسي هو من الضروري أن تكون عملية الرقابة مستمرة مصاحبة لعملية التقييم ؛ مما يسمح باكتشاف الانحرافات وتصحيحها وتأمين الوصول إلى الأهداف المرغوبة ؛ إذا فأول صفة لنظام تقييم الأداء هو أنه يتابع الأحداث ويتنبأ بالتغيرات المستقبلية مما يجعل المؤسسة في دوام الاستعداد لأي تغير، ومنه يتضح لنا أن المعلومات هي الأساس في التقييم، وأن تدفق المعلومات وتبادلها يتم وفق خطط النشاط ومجالاته، وحسب متخذي القرار².

حيث أن نظام المعلومات له دور كبير في تقييم الأداء بتجميع البيانات و تصنيفها وترتيبها وتحليلها وتوزيعها من أجل التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات حول أداء المؤسسة، وبصفه عامة فلن نظام المعلومات يمكنه أن يحقق أهداف تقييم الأداء إذا احتوي على المعلومات الآتية³:

1- معلومـات عن السوق: وتشمل معدل تقدم المبيعات، وتوزيع المبيعات وكل البيانات التي تستخدم في مقارنة الأداء التسويقي للمؤسسة بالنسبة للمبيعات التقديرية.

2- معلومـات عن الإنتاج: وتشمل كمية الإنتاج، المواد، الأجور، النفقات غير المباشرة والمخزون، وأيضا معلومات على مستوى الجودة وكل هذا لغرض التقييم.

3- معلومـات عن الأفراد: وتشمل معلومات عن كفاءتهم في الأداء، وتوزيعهم على نشاط المؤسسة والتدريب، والإجازات، الغياب، الحوادث، كلها تعتبر من أساسيات تقييم الأداء.

4- معلومـات عن التمويل: حيث تشمل بيانات عن الربحية، الإيرادات، النفقات والتدفقات النقدية وتنسب جميعا إلى تقديرات الموازنة التخطيطية المختلفة.

5- معلومـات عن الأهداف: وتشمل معلومات عن البرامج والخطط والبحوث ومدى التقدم فيها.

ثانيا: خصائص نظام تقييم الأداء : م ن خلال تحليلنا السابق لمفهوم تقييم الأداء ومدى ارتباطه بنظام المعلومات، لا بد أن تتوفر جملة من الخصائص لنظام تقييم الأداء وهي كالتالي⁴:

¹ - <http://www.code.ps/vb/showthread.php?t=877> 02.01.2012

² - شباح نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 22

³ - نفس المرجع سابق، ص 23

⁴ - عريف عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 51

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

- 1- الشمولية: ويقصد بها أن نظام تقييم الأداء يتطرق لمختلف الأداءات الوظيفية في المؤسسة مثل: الأداء المالي، الأداء الإنتاجي، الأداء التجاري، الأداء البشري.
- 2- الاستمرارية: ويتم التقييم بصفة مستمرة ومتكررة في إطار إرشادات وتوجيهات تسمح بتوضيح العمل والقيام بالإصلاحات اللازمة.
- 3- المرونة: لا بد أن يتسم التقييم بالمرونة وذلك حتى يتسنى للمقيم توجيه مختلف الإجراءات حسب الوضع القائم¹.
- 4- الوضوح: ويقصد به أن يحتوي النظام علي معايير تمثل مستويات الأداء المستهدف، وأيضا تكون عناصر التقييم بمجالاته وطرق القياس واضحة للمسئولين عن التقييم².
- 5- السرعة: وهي قدرة نظام تقييم الأداء علي ملاحقة الانجازات الجارية وذلك بان تكون الفترة الزمنية بين الأداء الفعلي والتقييم قصيرة تكون الإصلاحات بسرعة.
- 6- القبول: أن يكون مقبولا من جهة المستخدمين ومدى التفهم لاستخدامه ومصداقيته وصلاحيته وفائدته.

ثالثا: شروط وأولويات نظام تقييم الأداء: أي مؤسسة في العالم لا تخلو من المشاكل مادامت مستمرة في نشاطها، حيث تعترضها الكثير من العراقيل والصعوبات التي تحد من نشاطها، لذلك تسعى المؤسسة لاكتشاف هذه الصعوبات والتنبؤ بها وهذا ما يهدف إليه عموما التقييم. فعملية التقييم أو الرقابة هي وسيلة يستخدمها المقيم للكشف عن مصدر معانات المؤسسة ومحاولة اقتراح حلول؛ لكن قبل أن تقوم المؤسسة بالتقييم للأداء لابد من احترام بعض الشروط وتحديد بعض الأولويات لنجاح المهمة³.

- 1- شروط نظام تقييم الأداء: هناك شروط يجب توفرها حتى ينجح المحلل في تحقيق الهدف المطلوب منه ومن أهمها⁴:

أ- اختيار المقيم: هناك نوعين للتقييم فهناك المقيم الداخلي والمقيم الخارجي والجدول التالي يوضح ذلك:

¹ - الشيخ ولد عبد الجليل، مرجع سبق ذكره، ص85.

² - شباح نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص24.

³ - نفس المرجع، ص24.

⁴ - الشيخ ولد عبد الجليل، المرجع السابق، ص8.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

الجدول (1.2) الفرق بين التقييم الداخلي والخارجي.

تقييم داخلي (مدير لمؤسسة أو مسؤول القسم)	تقييم خارجي (مكتب دراسات، البنك، الدولة)
<ul style="list-style-type: none"> - يسمح بتوفير الوقت - يركز أكثر على النقاط الأساسية مباشرة مادامت المؤسسة وإطارها على علم من غيرهم بالخفايا. - اكتشاف نقاط القوة وتحفيزها على مضاعفة الجهود، وكشف نقاط الضعف يشجع على تفاديها مستقبلا - اقل تكلفة 	<ul style="list-style-type: none"> - فبمعيار الاقدمية يجعله أكثر دقة وأسرع من حيث الاستنتاج. - يجعل الدراسة تتميز بالعقلانية وبالجدية بعيدا عن العاطفة. - الملاحظات والاقتراحات المستنتجة من قبل شخص أجنبي تعتبر أسرع وأسهل من حيث تقبلها.

المصدر: الشيخ ولد عبد الجليل، مرجع سبق ذكره، ص 81

ب- **توفير المعلومات:** لا بد من توفير قدر كاف من المعلومات للكشف عن الأداء الجاري في نشاط معين أو عملية بذاتها. وحتى يتحقق هذا الشرط يجب توفير نظام معلومات فهو يمثل الإطار المتكامل لتدفق المعلومات من مصادرها المختلفة لاستخدامها في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء ويتكون من¹:

- **المدخلات:** وتمثل كل البيانات الآتية إلى النظام من مصادرها المختلفة مثلا في نظام المعلومات المالية فان بعض المدخلات هي أرقام الميزانية ومبالغ الإيرادات المحصلة، والمبالغ المنفقة.
- **العمليات والأنشطة:** وهي كل النشاطات التي تبذل من أجل تجميع المدخلات (البيانات) وإعدادها بما يناسب احتياجات مستخدمي القرار.

- **المخرجات:** وهي مجموعات التقارير والإحصاءات والنشرات المختلفة التي تحتوي نتائج عمليات التصنيف والتحليل والتجديد حيث يتم إبلاغها دوريا إلى مراكز إتخاذ القرارات .

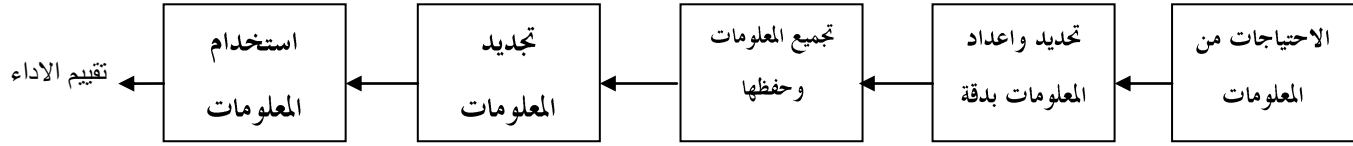
و الشكل (1-14) : يوضح طريقة توفير المعلومات واستخدامها لتقييم الأداء.

¹ - الشيخ ولد عبد الجليل، مرجع سبق ذكره، ص 82.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

الشكل (2-14): طريقة توفير المعلومات واستخدامها لتقييم الأداء.

القرارات



المصدر: الشيخ ولد عبد الجليل، مرجع سبق ذكره، ص 83.

يوضح الشكل السابق طريقة توفير المعلومات واستخدامها لتقييم الاداء فقبل تقييم اداء المؤسسة لابد من إعداد وتجميع الوثائق بدا بالمعلومات التي نحتاجها ثم تحديدها بدقة وتجميعها وحفظها وكذلك تجديدها واستخدامها لتكون خطوة مسهلة لعملية التقييم، فالخبير المقيم يقوم بالتنوع في مصادر المعلومات الداخلية وخارجية مما يثري التقييم وتكون هناك صورة شاملة عن المشروع وتكون النتائج أفضل.

2- أولويات نظام تقييم الأداء: لنظام تقييم الأداء أولويات نذكرها كالتالي:¹

أ- مدة وتكلفة التقييم: ويقصد بها الوقت والتكلفة اللازمة لإتمام عملية تقييم نشاط المؤسسة ككل، تخضع وتعلق بمجموعة من المعايير منها: عدد الخبراء، طبيعة الدراسة، نوع التقييم (وظيفي ، شامل، استراتيجي) وشكل الصعوبات التي تم مواجهتها؛ فقد تكون فترة التقييم من طرف المؤسسة بمرتين في السنة أو ثلاث وقد تكون خارجية من طرف الدولة بإرسال مفتشين مختصين في الرقابة والتقييم.

ب- دقة مقاييس التقييم: يجب ضمان دقة مقاييس التقييم وصحة نتائجه للحصول على نتائج صحيحة.

ج- المقيم في الميدان: قد يتعرض المقيم من مضايقات من داخل المؤسسة لأنه يستهدف تغييرات على الموجود ويفهم منه أن التقييم كعقاب لهم على أدائهم العملي لذلك يجب أن يحتاط المقيم عند جمعه للمعلومات الدقيقة حتى لا ينخدع بآراء البعض منهم، فيصعب عليه الوصول إلى الحقيقة، وبالتالي يفشل في مهمته التقييمية.

فمهمة المقيم تكمن في البحث عن نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة من خلال جمع المعلومات لتشخيص الحالة والمتمثلة في الوثائق التي يتم دوراتها داخل المؤسسة، ذكاء المقيم يكمن في اختيار ورصد الأهم حتى يتم حصر المشكل الذي يتطلب التوضيح بشكل جيد.

¹ - شباح نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

- 3- السمات الواجب توفرها في نظام تقييم الأداء: هناك العديد من السمات نذكر منها¹:
 - تكرار التقييم في دورات متعددة تتوافق مع دورات الأداء خلال السنة.
 - التكامل مع نظم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وتغذية تلك النظم بالمعلومات والاستفادة من معطياتها في تصميم وتطوير عملية التقييم.
 - الترابط مع عناصر إدارة الأداء بالامتداد إلى الخلف والتكامل مع عمليات تخطيط وتوجيه وتشخيص الأداء، وكذا الامتداد إلى الأمام لتغذية عمليات تحسين وتطوير وتقدير الأداء.
 - اعتماد خطط ومعايير الأداء المعتمدة أساسا للتقييم.
 - تعدد مصادر المعلومات في تقييم الأفراد باعتماد أسلوب التقييم بالدرجة حيث يشارك في عملية التقييم الفرد ذاته محل التقييم وزملائه والعاملين معه في نفس القسم أو فريق العمل، ورئيسه المباشر، والمتعاملين معه سواء داخل المنظمة أو خارجها.
 - استجلاء جميع العوامل البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية المؤثرة على الأداء.

المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

نظرا للدور الذي تؤديه المؤسسات في الاقتصاد الوطني فإن الحفاظ على استمرارها وبقائها يعد من الأولويات التي تشغل المسيرين، خاصة في ظل التحولات التي يشهدها محيط المؤسسة وما أفرزته من آثار سلبية أو إيجابية عليها، ويعد تقييم الأداء المالي من الوظائف الأساسية التي تعنى بها الإدارة قصد الحفاظ على المركز المالي للمؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، بما يمكنها من تصحيح الانحرافات وتجنب الخسائر في الوقت المناسب؛ وهذا ما سنوضحه في هذا المبحث حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى تعريف تقييم الأداء المالي، ومفهوم تقييم الأداء المالي، وفي المطلب الثاني نتعرف على أهداف تقييم الأداء المالي ثم نتطرق إلى المعايير والمؤشرات التي يستند إليها تقييم الأداء المالي.

¹ - www.abahe.co.uk 04-01-2012

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء المالي

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية والمخاور التي عن طريقها يتوقف قياس الأداء المالي وأيضا مفهوم تقييم الأداء المالي الذي هو عنوان المبحث.

أولاً: تعريف الأداء المالي: يعرف الأداء المالي بأنه "تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومواجهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات، جدول حسابات النتائج، والجداول الملحقه، ولكن لا جدوى من ذلك إن لم يأخذ الطرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة، وعلى هذا الأساس فلن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح"¹.

ويعرف الأداء المالي أيضا بمدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لجميع مواردها ومصادرهما الداخلية والخارجية ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من اجل تشكيل ثروة².

حيث يمكن قياس الأداء المالي للمؤسسة بعدة مؤشرات داخلية وخارجية، بمعنى ذات تأثير على المركز التوازني للمؤسسة في السوق المالي وبالتالي قيمة المؤسسة، بالإضافة إلى معدل نموها، لهذا يتعين على المسير المالي معرفة كفاءة أصول المؤسسة وأدائها من خلال المؤشرات الكلاسيكية و/ أو الحديثة³.

ويتوقف قياس الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية على فحص المخاور التالية⁴:

- العوامل المؤثرة على المردودية المالية (الرافعة المالية، تكلفة الأموال الخاصة... الخ)
- أثر السياسة المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة.
- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض في الأرباح.
- مدى تغطية مستوى المصاريف العامة.

ومنه فلن الأداء المالي هو مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل مواردها المتاحة المادية والمعنوية، وقدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.

¹ - بن خروف حليمة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2008-2009، ص 76.

² - دادن عبد الغني و كعاسي محمد الأمين، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005، ص 304.

³ - نفس المرجع، ص 304.

⁴ - بن خروف حليمة، المرجع السابق، ص 77.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

ثانياً- مفهوم تقييم الأداء المالي : يقصد بتقييم الأداء المالي للمؤسسة تقديم حكم له قيمة على إدارة الموارد المادية والمالية المتاحة لإدارة المؤسسة، وهذا استجابة لإشباع وخدمة رغبات أطرافها المختلفة ؛ أي يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياساً للنتائج المحققة أو المخطط لها في ظل معايير محددة مسبقاً¹.

كما يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة دراسة مالية تهدف إلى تحديد ومعرفة جوانب القوة والضعف في الحياة المالية للمؤسسة، وذلك حتى تضمن التسيير الفعال في المؤسسة².

إن عملية التقييم لها أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة فهي تخدم جميع الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة وذلك للأسباب التالية:

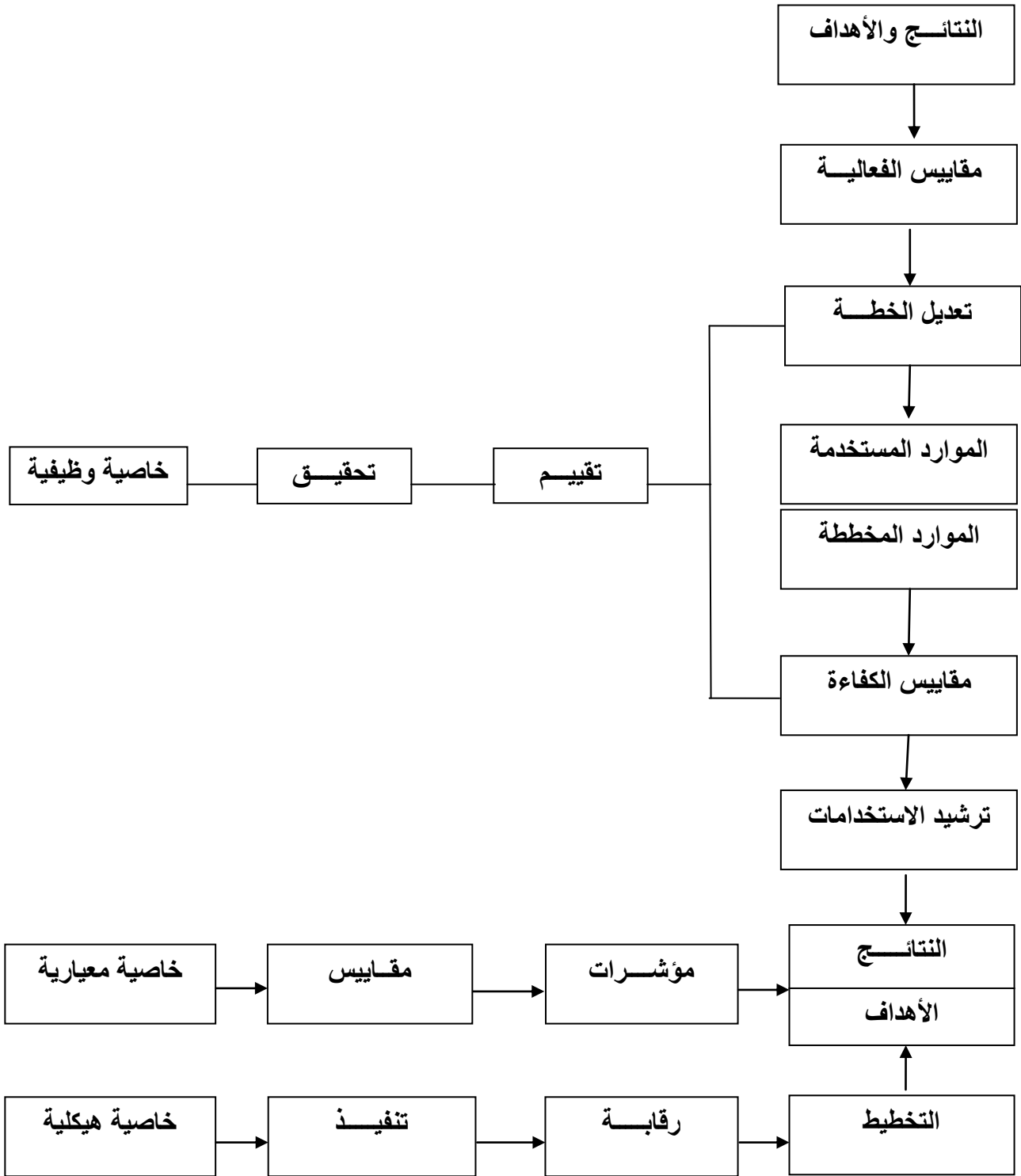
- تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس ومقارنة النتائج مما يسمح بالحكم على الفعالية.
- تحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة، كما في الشكل التالي:

¹ - مجنح عتيقة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

² - شباح نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 30

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

الشكل (2-15) تقييم الأداء المالي في المؤسسة



المصدر: شباح نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

ومن خلال الشكل نجد أن تقييم الأداء المالي هو الحكم على مدى استخدام الموارد المتاحة في تحقيق أهداف المؤسسة ويتم ذلك من خلال تقييم عنصري الكفاءة والفعالية.

إن المؤسسة الاقتصادية عموماً تهدف إلى تحقيق الربح، لذا فإن تقييم الأداء المالي أداة أساسية في الرقابة على المؤسسة، ويظهر ذلك في تعديل وتصحيح الخطأ والإستراتيجية الموضوعية، وترشيد استخدامات الموارد المتاحة، وهذا ما يبقئها في بيئة تنافسية حيث تركز على المصادر التمويلية والاستثمارية لها¹.

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء المالي.

بما أن أول هدف لأي مؤسسة تحقيق الربح، فالمؤسسة تسعى لتحقيق الأهداف المرجوة حتى تشبع دوافعها، فمن الضروري دراسة أهداف المؤسسة في عملية تقييم أدائها وتطوره خلال فترة زمنية ومقارنته مع مثيله للمنافسين الرئيسيين؛ وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب إلى الأهداف المالية التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة، وأهداف تقييم الأداء المالي.

أولاً: الأهداف المالية للمؤسسة : إن طبيعة الأهداف المالية ذات طابع تكاملي أكثر منه فردي، فيمكن حصر الأهداف المالية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأهداف التالية²:

1- الحفاظ على مستوى الأداء المالي: ومن أجل تحقيق مستوى عالي لقيمة المؤسسة، يجب عليها أن تحقق مستوى مرتفع لأدائها المالي، ويتحقق ذلك عن طريق تعظيم النتائج، وهذا بتدني التكاليف وتعظيم الإيرادات من أجل تحقيق التراكم في الثروة والاستقرار في مستوى الأداء؛ ومنه على المؤسسة اعتماد تقييم محدد وواضح عما ينبغي إخضاعه للقياس.

2- التحكم في المخاطر المالية: التحكم في المخاطر المالية يعد من بين أهداف المؤسسة، فهي متنوعة منها ما يتعلق بتمويل أصول المؤسسة، ومخاطر أخرى متعلقة بالاستغلال، ومنها مخاطر هيكل التكاليف، أثر الرافعة المالية ومخاطر الإفلاس والعسر المالي، ومخاطر أخرى متعلقة بالبيئة ناتجة عن عوامل عدم التأكد وحالة الاستقرار، وهي مخاطر الاضطراب في أسعار الصرف والفائدة، وكذلك هناك مخاطر تتعلق بالحيط السياسي والإداري الذي تعمل فيه المؤسسة، فحالة عدم الاستقرار في هذه المجالات تؤدي إلى أضرار في تحقيق الأمثلية في قيمة المؤسسة.

¹ - بن خروف حليمة، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² - الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2006، ص 40.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

3- المحافظة على مستوى اليسر المالي وتحقيق سيولة ملائمة : يعتبر العسر المالي من أهم المخاطر التي تعرقل نشاط المؤسسة، ولتفادي ذلك تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوازن المالي اعتماداً على التسيير الفعال للخزينة، وبالتالي تحقيق الحد الأدنى من السيولة النقدية التي تعتبر هامش أمان يمكنها من مواجهة التزاماتها تجاه الأطراف والمتعاملين الماليين والحد من مخاطر التوقف عن الدفع الذي يؤدي إلى إعلان إفلاسها وتصفيتها لتسديد مستحقات الدائنين.

4- التوازن المالي : التوازن المالي من أهم أهداف المؤسسة كذلك لأنه يمس باستقرارها المالي، حيث يعرف التوازن المالي من خلال المقارنة بين الموارد المالية في الميزانية من جهة واستعمالاتها من جهة أخرى، وحتى تكون المؤسسة في حالة توازن مالي يجب أن تمويل موجداتها الثابتة عن طريق الموارد المالية الدائمة، وتمويل عناصر موجداتها المتداولة عن طريق الديون القصيرة الأجل¹؛ حيث يساهم تحقيق التوازن المالي في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة.

5- المردودية: تعتبر المردودية من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها، وهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة، وأيضاً هي قيد أساسي لكل مؤسسة تريد الاستمرار والتطور في محيط تنافسي²، فهي تعد هدف للمؤسسة الرأسمالية والمؤشر عن كفاءتها، وكذلك الضامن لاستمرارية المؤسسة ونموها.

ومنه فالمردودية تعتبر دون شك، نسبة ذات أهمية كبيرة في التسيير، فإدراك كل العوامل المحددة لها يعد أمراً مهماً لتسيير المؤسسة وإعداد مخططات العمل الكفيلة بإنجاح مختلف سياسات المؤسسة³.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء المالي : يتوقف تقييم الأداء المالي على دراسة الوضعية المالية للمؤسسة لعدة دورات مالية متتالية، حيث يتم تحليل الوضعيات المالية السابقة من أجل تشخيص الوضع المالي الحالي وتقدير الوضعية المالية المستقبلية، وإجراء هذه الدراسة لا بد من امتلاك المؤسسة نظام معلومات محاسبي ومالي متطور وفعال⁴، وحتى يتمكن المقيم من الوقوف على الحالة المالية للمؤسسة ووضعها المالي في المستقبل؛ حيث تظهر أهداف تقييم الأداء المالي كنظام رقابي للمؤسسة من خلال العناصر التالية⁵:

¹ - شباح نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 32

² - عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 25

³ - قدي عبد الحميد، دادن عبد الوهاب، تحليل المنطق المالي لنمو المؤسسات الاقتصادية كأسلوب لتقييم الأداء المالي، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 8-9 مارس 2005 ص 523.

⁴ - شباح نعيمة، المرجع السابق، ص 34

⁵ - الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص:ص 52 ، 53.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

1- تقييم النشاط والنتائج : يهتم هذا التقييم بكيفية تحقيق المؤسسة للنتائج، والحكم على مدى قدرة النشاط على تحقيق الربحية وذلك باستخدام الأرصدة الوسيطة للتسيير، وهي أرصدة توضح المراحل التي من خلالها يتشكل الربح أو الخسارة، ومن خلالها يمكن تحديد الأسباب التي أدت إلى النتيجة المحققة، حيث يعتبر هذا التقييم كأداة رقابية من خلال متابعة التغيرات في النشاط عبر الزمن، اعتمادا على التغير في رقم الأعمال أو القيمة المضافة أو النتائج المحاسبية ... الخ ومن ثمة الحكم على نمو النشاط فيما إذا كان يتطابق مع أهداف المؤسسة ومعطيات السوق وأيضا بناء على حالات النمو (مرتفع، مستقر، منخفض).

2- تحليل الهيكل المالي : يتشكل الهيكل المالي من مصادر تمويل المؤسسة والمتمثلة أساسا في الأموال الخاصة ومصادر الاستدانة، والهدف من هذا التحليل هو ضمان تمويل الاحتياجات المالية دون التأثير على قيود التوازن المالي و المردودية ... الخ.

3- تقييم المردودية : كما تطرقنا إليها سابقا فهي الأساس الرئيسي الذي يقوم عليه الهدف الاقتصادي للمؤسسة، كما تعتبر ضمان للبقاء والنمو والاستمرار، وهي أيضا المؤشر الأكثر موضوعية في تقييم الأداء المالي حيث يمكن الحكم على أداء المؤسسة من جميع النواحي ويمكن من خلالها اتخاذ قرارات التمويل وقرارات الاستثمار وغيرها، ومنه فمراقبة تطور معدلات المردودية يمثل قاعدة أساسية لتقييم الأداء المالي وذلك عن طريق نسب المردودية وآلية أثر الرافعة المالية.

4- تحليل التدفقات المالية : يمكن باستخدام جداول التدفقات المالية تحليل التوازن المالي والوقوف على أسباب العجز أو الفائض في الخزينة وتحديد الدورة المسئولة عن هذا العجز أو ذلك الفائض كما يحوي هذا التحليل مجموعة من المؤشرات ذات البعد الاستراتيجي والتي لها دور في اتخاذ بعض القرارات الاستراتيجية والمساعدة في تقييم الاستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة.

المطلب الثالث: معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي

بعدما تعرفنا على أهداف التقييم المالي سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف واستخدام مؤشرات تقييم الأداء المالي، وأيضا إلى المعايير التي يستند إليها تقييم الأداء المالي.

أولاً: مؤشرات تقييم الأداء المالي : تهدف عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية إلى قياس مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المالية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة لها، وتبلور هذه

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

العملية في مجموعة من المؤشرات التي يتم التعرف من خلالها على الواقع الحقيقي لمختلف أوجه النشاط في المؤسسة والنتائج التي توصلت إليها.¹

وتستخدم مؤشرات تقييم الأداء المالي، كأدوات لمعرفة مستوى أداء الوحدات الإنتاجية لمختلف أعمالها ولاكتشاف مدى قدرتها على استغلال مواردها، ومن ثم تشخيص مواطن القصور في استغلالها، وتحديد أسباب ذلك تمهيدا لمعالجتها بحلول بديلة و الاعتماد على الحل الأنسب منها، فمن منطقتها العام تتفق مؤشرات تقييم الأداء المالي ولكنها تختلف من وحدة إنتاجية لأخرى، ويرجع ذلك لطبيعة نشاطها والمهام الموكلة لها وفقا لمراحل تطورها، والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تعمل فيها المؤسسة، ومنه يجب على مؤشرات تقييم الأداء المالي كأداة رقابية أن تعكس طبيعة العمل المطلوب أدائه من استعمالها.²

حيث تستمد هذه المؤشرات بياناتها وأرقامها من بيانات المؤسسة وحساباتها، فسلامة البيانات المستخرجة من حسابات المؤسسة وسلامة وفعالية نظام المعلومات يعني سلامة المؤشرات ومنه سلامة الحكم علي وضع المؤسسة، فكلما زادت صحة هذه البيانات المستخرجة من حسابات المؤسسة وصحة نظام المعلومات زادت أكثر صحة التقييم و الأحكام التي نستخلصها من المؤشرات.³

ويمكن التوضيح أيضا أن المؤشرات بحد ذاتها ما لم يتم مقارنتها بمؤشرات مماثلة فإنه لا يمكن الاستفادة منها في اغلب الأحيان كوسيلة لتقييم الأداء المالي ؛ حيث يتطلب تقييم الأداء المالي، تقييم كل من السيولة، وهيكل التمويل، الربحية، واستخدام الأصول الثابتة، ورجحية الأصول المستثمرة، وكفاءة التشغيل. ويمكن توضيح مؤشرات تقييم الأداء المالي الأكثر شيوعا من خلال الجدول الموالي:

¹ - <http://www.arabosai.org/ar/normes.asp> 22.12..2011

² - شباح نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 35

³ - idem

جدول (2-2) مؤشرات تقييم الأداء المالي

بنود التقييم	المؤشرات
1- السيولة	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة التداول (الأصول المتداولة/الخصوم المتداولة) - نسبة السيولة السريعة (النقدية وما يعادلها / الخصوم المتداولة) - سرعة دوران النقدية (المبيعات / النقدية وشبه النقدية) - المخزون إلى صافي رأس المال العامل (المخزون/أصول متداولة- خصوم متداولة)
2- الرافعة	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة المديونية إلى الملكية (إجمالي المديونية/صافي حقوق الملكية) - تغطية النفقات الثابتة (الأرباح الصافية قبل النفقات الثابتة/النفقات الثابتة - الخصوم المتداولة إلى الملكية (الخصوم المتداولة/صافي حقوق الملكية) - الأصول الثابتة إلى الملكية (الأصول الثابتة/صافي حقوق الملكية) - معدل التمويل بالقروض
3- نسبة النشاط (كفاءة استخدام الموارد)	<ul style="list-style-type: none"> - معدل دوران المخزون (المبيعات/متوسط المخزون) - متوسط فترة التحصيل (المقبوضات/متوسط المبيعات اليومية) - معدل دوران صافي رأس المال العامل (المبيعات/صافي رأس المال العامل) - معدل دوران الأصول الثابتة (المبيعات / الأصول الثابتة) - معدل دوران حقوق الملكية (المبيعات/صافي حقوق الملكية) - معدل دوران إجمالي رأس المال (المبيعات/إجمالي الأصول)
4- الربحية	<ul style="list-style-type: none"> - إجمالي العائد من التشغيل (إجمالي ربح التشغيل/المبيعات) - صافي العائد من التشغيل (صافي ربح التشغيل/المبيعات) - معدل العائد على المبيعات (صافي الربح بعد الضرائب/المبيعات) - إنتاجية الأصول (إجمالي الدخل قبل الضرائب/إجمالي الأصول) - معدل العائد على رأس المال (صافي الربح بعد الضرائب/صافي حقوق الملكية) - معدل العائد على رأس المال العامل (صافي ربح التشغيل/صافي رأس المال العامل)

المصدر: شباح نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 36

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

ثانيا: معايير تقييم الأداء المالي : هناك العديد من المعايير للتعبير على مستوى الأداء المالي الايجابي منها أو السلبي ومن أهم هذه المعايير ما يلي:

- 1- المعايير التاريخية: تعتمد هذه المعايير على مقارنة مجموع المؤشرات المالية لسنوات سابقة مع النتائج الحالية لنفس المؤسسة، مثلا يتم مقارنة نسبة العائد من الاستثمار أو نسبة السيولة للعام الحالي وتقييمه مع السنوات السابقة وملاحظة مدى تطور هذه النسب نحو الأحسن أو الأسوأ.
- 2- المعايير المستهدفة: وهي عبارة عن المعايير التي تعتمد على الخطط المستقبلية للمؤسسة والبيانات التي ترد فيها، حيث يمكن للمقيم أن يقارن بين المعايير التخطيطية مع المعايير المتحققة فعلا لفترة زمنية ماضية ويعبر تطبيق هذه المعايير عن مدى تنفيذ الخطط الموضوعة مسبقا.
- 3- المعايير الصناعية: وهي عبارة عن معايير موضوعة في ضوء الظروف الطبيعية الجيدة والمقبولة لنشاط المؤسسة وقد تكون هذه المعايير ضمن الصناعة الواحدة محليا أو إقليميا أو دوليا، تعبر من خلال مقارنتها مع ما تحقق في المؤسسة عن الأداء المالي المقبول للمؤسسة محليا أو إقليميا أو دوليا في ضوء مؤشرات واضحة معيارية محددة.

المطلب الرابع: كيف يستخدم نظام المعلومات في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية.

نظام المعلومات وكما عرفناه سابقا على أنه مجموعة منظمة من الموارد، الأجهزة، البرمجيات، الأفراد، وكذلك إجراءات تسمح بحيازة ومعالجة وتخزين وتبادل المعلومات في المؤسسة وفي الوقت المناسب ؛ ولضمان نجاح نظام المعلومات لا بد أن يتواءم مع احتياجات المستعملين، بطريقة يسهل استعماله بالإضافة إلى كونه ذو مرونة ويتوافق الجانب التكنولوجي التقني مع الإطار التنظيمي للمؤسسة وكفاءتها البشرية وهذا ليتمكن من تحقيق الغاية منه ألا وهي تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء في المؤسسة والذي يعد انعكاسا لكيفية استخدام موارد المؤسسة واستغلالها بكفاءة وفعالية.

أولا: نظام المعلومات وتحسينه لأداء المؤسسة: في ظل انتشار العولمة والتطور السريع جعل ذلك من المحيط شديد التقلب والتغير، مما جعل من نظام المعلومات عاملا أساسيا ومحفزا للتغيرات الرئيسية سواء في العمليات أو إدارة المؤسسة ككل؛ ويرجع ذلك إلى قدرتها على تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف وتحسين عملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى تحسين وتعزيز العلاقة مع العملاء وتطوير تطبيق استراتيجيات جديدة وبالتالي يتحسن أداء المؤسسة.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

ومن هنا نجد أن لنظام المعلومات دور مهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال تقديمه لمعلومات حول المحيط الداخلي والخارجي مما يمكنها من استباق الفرص والتحديات وبهذا تتحقق الفعالية في اتخاذ القرارات وهذا ما يؤدي إلى تحسين تنافسية المؤسسة وأدائها¹.

كما يقوم نظام المعلومات بتحسين إنتاجية أفراد المؤسسة، وهذا لأنها تمكنهم من القيام بالمهام بسرعة وبفعالية، فسرعة تبادل المعلومات تسمح للمؤسسة بتسريع العملية الإنتاجية وتوفير منتجات وخدمات تتوافق مع متطلبات واحتياجات الزبائن، فمثلاً يمكن أن تحجز تذكرة طائرة أو الفندق بواسطة الانترنت وفي أي وقت تريده ومن دون التحرك من مكانك².

وبالتالي أصبح نظام المعلومات يعمل على تحقيق مستويات عالية من الأداء، إذ تساعد وتمكن المسيرين من إحداث تحسينات كبيرة في أعمال المؤسسة، من خلال توفير المعلومات الضرورية والمفيدة سواء عن المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة مما يمكن المسيرين من اتخاذ قرارات فاعلة تحقق الأداء المطلوب.

فعند استخدام نظام المعلومات يزيد من قدرة متخذي القرار على تحليل المعلومات مما يساهم في خفض الوقت اللازم لصنع القرار باستخدام أسلوب التحليل بجهد ووقت أقل، وهذا ما من شأنه أن يؤدي إلى اختيار البديل المناسب لحل المشكل وبالتالي فإن نظام المعلومات باستخدامه يؤدي إلى قرارات ذات جودة عالية³.

ومنه يظهر دور نظام المعلومات في تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء إذ تمكن الإدارة العليا من إحداث تحسينات فاعلة وكفئة من خلال توفير المعلومات الضرورية وفي الوقت المحدد لتمكينها من اتخاذ قرارات فعالة تدعم رؤية ورسالة المؤسسة مما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

كما نجد أن لنظام المعلومات علاقة كبيرة بالأداء من خلال ما يلي⁴:

- تؤدي إلى زيادة وتفعيل قنوات الاتصال بين مختلف أقسام المؤسسة.

- تحقيق رقابة فعالة لمختلف أقسام المؤسسة ووحداها.

- تفعيل عملية اتخاذ القرار.

¹ - Cohen Corine, « Intelligence et Performance mesurer l'efficacité de l'Intelligence Economique et Stratégique (IES) et son impact sur la Performance de l'Organisation », VSE la revue de l'économie et de l'entreprise, 174/175, rueil- malmaison, France, 2007 <http://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-economiques-2007-1-page-15.htm>

² - George Bataille, internet et les systemés d'information,erp, 2008 p 6. <http://www.erpi.com/elm/1612.3094076141585261611.pdf>

³ - هليل منور المطيري، فضل صباح أفضلي، تأثير نظم المعلومات على عملية اتخاذ القرار في المنظمات العامة الكويتية: دراسة مطبقة على الوزارات الحكومية في دولة الكويت ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، المجلد 32، العدد122، 2006، ص77.

⁴ - ندى إسماعيل جبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعة الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد22، 2009، ص 147.

- توفير الوقت للإدارة العليا.

ومما سبق نستنتج أنه إذا ما أرادت المؤسسة أن تتميز بأدائها عن منافسيها لا بد لها أن تستعمل نظام معلومات، وتسعى إلى أن تكون المعلومات التي يقدمها مفيدة مما يحقق معايير الأداء المرتفع والفعال وهذا من خلال تحسين قدرتها الإبداعية والإنتاجية وجودتها.

ومنه فإن نظام المعلومات له دور كبير ومهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها الكلي.

ثانياً: المعوقات التي تحد من تأثير نظام المعلومات على أداء المؤسسة: هناك أسباب عديدة تحد من تأثير نظام

المعلومات على أداء المؤسسة مما يؤدي إلى عدم الاستفادة منها لبلوغ الأهداف والغايات.

فمن الممكن أن تكون نوعية وجودة المعلومات من أهم الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى فشل نظام المعلومات في تحقيق غاياته، فالمعلومات غير الدقيقة وغير الكافية وغير الواضحة لا يمكن الاستفادة منها في اتخاذ قرارات فعالة، فيجب على المعلومات أن تكون حديثة وتلائم موضع القرار.

بالإضافة إلى جودة المعلومات فإننا نجد العديد من المعوقات الأخرى التي تؤثر على نجاح وفعالية نظام

المعلومات وبالتالي لا تساهم في بلوغ الأداء المرغوب فيه والتي تتمثل باختصار في:

1- معوقات فنية ومادية: حيث تتمثل العناصر التالية:

- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية المتطورة.
- عدم الاهتمام بتزويد المؤسسة بالتقنيات الحديثة كتكنولوجيا المعلومات (نظم دعم القرار، النظم الخبيرة، الشبكات العصبية،... الخ).
- ضعف قدرة بعض أفراد المؤسسة على مواكبة التطور.
- ضعف سياسات التدريب الفني وغياب البرامج التدريبية اللازمة لرفع مهاراتهم باستخدام الأساليب العلمية الحديثة.

2- معوقات إدارية: حيث تتمثل المعوقات الإدارية بالأساس في شخصية الأفراد وضعف ثقتهم في بعضهم مما

يؤدي إلى محاولة كل منهم الاحتفاظ بالمعلومات لنفسه وهذا ما يعود إلى ضعف الثقافة التنظيمية التي من

دورها تشجيع دوران وتبادل المعلومات داخل المؤسسة.

كما نجد أن للإدارة العليا دور في نجاح نظام المعلومات أو فشله وهذا من خلال التسهيلات التي تقدمها

سواء من ناحية تشجيع وتحفيز أفرادها علي تبادل المعلومات فيما بينهم بما يحقق أهداف المؤسسة أو من خلال إحداث تغييرات في هيكلها التنظيمي بطريقة تسهل تبادل المعلومات .

خلاصة الفصل

نستنتج في هذا الفصل أن الأداء يتوقف على مدى استخدام نظام المعلومات بصورة ذكية وعقلانية، بمعنى آخر ينظر إلى نظام المعلومات كأبي جزء آخر من الأعمال كالتسويق والإنتاج، المشتريات والموارد البشرية ؛ ويجب ان ينفذ بكفاءة وفعالية للاستفادة من مزاياه، وبالتالي الاستمرارية للمؤسسة وأعمالها وأداء جيد لها.

وبعد انتهائنا من الدراسة النظرية سنقوم في الفصل التالي والأخير بمحاولة إسقاط هذه الدراسة على أرض الواقع من خلال معرفة واقع نظام المعلومات وكيفية عمله ومدى مساهمته في تقييم الأداء في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة (unicab)

الفصل الثالث

نظام المعلومات واستخدامه في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل (UN.I.C.A.B)
بسكرة (2010-2007)

تمهيد:

لعل واحدة من أهم الحقائق المتفق عليها بين أدبيات نظم المعلومات، أن تكنولوجيا المعلومات (IT) المحرك الأساس للتغيير، حيث تعتبر هذه الألفية عقد الابتكار بامتياز سواء على مستوى (التكنولوجيا، العمليات، والمنتج) أو على مستوى النماذج التنظيمية.

والجزائر من بين الدول النامية القليلة التي أولت العناية الكبيرة للعامل التكنولوجي، فبعد الاستقلال لجأت الجزائر إلى تبني نموذج تنموي لأجل بناء قاعدة صناعية ثقيلة، وقد قامت الدولة فعلا ب إنجاز عدد كبير من المشاريع الضخمة. ونظرا لعدم تمكن معظمها من تحقيق أهدافها لجأت الدولة إلى العديد من الإصلاحات عليها كإعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسة العمومية.

وبعدما تطرقنا في الفصلين السابقين إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بنظم المعلومات وتقييم الأداء، نقوم من خلال هذا الفصل التطبيقي بدراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة (UN.I.CA.B)، وذلك بحكم أنها عينة من المؤسسات في الجزائرية التي تطبق نظام المعلومات، مما يمكننا من التوصل إلى نتائج مهمة حول استخدام نظام المعلومات في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، وهذا في حدود ما تم الحصول عليه من معلومات ووثائق من طرف المؤسسة، حيث أن هذه الأخيرة عرفت عدة تحولات وتغيرات هيكلية خاصة بعد بيع 70 بالمائة من رأس مالها إلى شركة أجنبية، وستتم الدراسة في هذا الفصل ضمن مبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول تقديم مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية (UN.I.CA.B) ببسكرة، ونتطرق إلى التعريف بالمؤسسة ونشأتها والتعريف بمنتوج الوحدة، وكذلك إلى الأهمية الاقتصادية للمؤسسة والأهداف الأساسية التي من أجلها أسست المؤسسة، كما نتعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإعطاء لمحة عن وظائف كل مديرية وكيف تم تقسيم المصالح لكل مديرية .

أما في المبحث الثاني نتطرق إلى دراسة واقع استخدام نظام المعلومات في المؤسسة وتقييمه لأدائها، بإعطاء لمحة عن التكنولوجيا المستعملة ومصادر تدفق المعلومات إلى المؤسسة، ونظم المعلومات الوظيفية الموجودة في المؤسسة ومخرجات النظام وموارده، وكذلك توضيح قاعدة البيانات المستخدمة في المؤسسة ونظام المعلومات المحاسبي ونظام معلومات الموارد البشرية؛ كما نتطرق إلى بعض مؤشرات الأداء في المؤسسة ومقارنتها مع سنوات سابقة كرقم الأعمال المنجز، والقيمة المضافة المحققة، والنتيجة الصافية في آخر السنة، وأخيرا الموارد البشرية في المؤسسة وحجم تطورها خلال سنوات سابقة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

المبحث الأول: تقديم مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة (UN.I.CA.BISKRA)

يعتمد الاقتصاد الوطني بشكل كبير في خدمة الطاقة على قطاع الصناعة الكهربائية لكونه مادة إستراتيجية يعتمد عليها في تسريع عجلة التنمية بعد الاستقلال، وكذلك من أجل جلب العملة الصعبة، لهذا أولت الجزائر اهتماما بالغا لهذا القطاع وذلك بإنشائها للشركة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية؛ التي هي محل دراستنا.

حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ثلاث مطالب ففي المطلب الأول نعرف بالمؤسسة ونشأتها والتعريف بمنتجات الوحدة، كما نتناول في المطلب الثاني الأهمية الاقتصادية للمؤسسة والأهداف الأساسية التي من أجلها أسست المؤسسة، وفي المطلب الأخير نتعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإعطاء لمحة عن وظائف كل مديرية وكيف تم تقسيم المصالح لكل مديرية .

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة

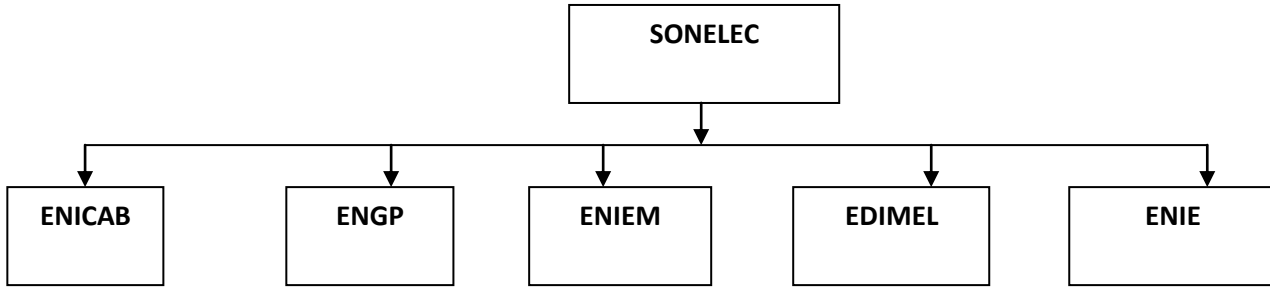
لقد مرت مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة بمجموعة من المراحل كغيرها من المؤسسات الوطنية، وقد حققت نسبة من النجاح، إلا أن سوء تسييرها وتبعثها للدولة جعلها تدخل ضمن شراكة أجنبية من أجل تحسين وضعيتها وإصلاحها، وفي ما يلي سنتطرق إلى نشأتها وتعريفها والمراحل التي مرت بها المؤسسة.

أولاً: نشأة وتعريف مؤسسة صناعة الكوابل

1- نشأة المؤسسة: في إطار إعادة هيكلة الاقتصاد، والذي نتج عنه إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية (SONILEC) بقرار رقم: 83 /69 الصادر بتاريخ: 31/10 /1969. وبمقتضى مرسوم رقم: 83/20 المؤرخ في: 01/01/1983. وتقسيمها إلى عدة مؤسسات حيث يوضحها الشكل التالي :

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

الشكل (16.3) : تقسيم المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية SONILEC



المصدر: من إعداد الباحث

— ENICAB : مؤسسة صناعة الكوابل.

— ENGP : المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات .

— ENIEM : المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومترية.

— EDIMEL : المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي .

— ENIE : المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية .

حيث ترجع فكرة إقامة مركب صناعي هام لإنتاج الكوابل الكهربائية بالجزائر إلى سنوات السبعينيات، فقد كلفت وزارة الصناعات الثقيلة في سنوات السبعينات الشركة الوطنية سونيليك SONILEC بالتكفل بمشروع إعداد الدراسات التقنية والمالية المتعلقة به ثم بطلب إدراجه في المخطط الوطني للتنمية.

فالمشروع يدخل في إطار الاستراتيجية التنموية التي اعتمدها الدولة بعد 1965 والتي كانت تهدف

إلى توفير الكوابل الكهربائية بكل أنواعها وبالكميات التي تلي احتياجات الاقتصاد الوطني، وانطلق البناء وإقامة المركب ولكن كانت هناك عوائق متمثلة في محدودية وسائل الإنجاز التي كانت بحوزة الشركة الوطنية، مما أرغمها على اللجوء إلى المناقصات الوطنية والدولية لاختيار متعاملين يمتلكون الإمكانيات الضرورية لإنجاز المشروع، وقد تم اختيار شركة المانية تسمى INVEST-EXPORT وتم هيكلتها فيما بعد وسميت SKET ووقع الاتفاق بين هذه الأخيرة وبين الشركة الوطنية 18 مارس 1979 ، في إطار بروتوكول التعاون الذي تم إمضاؤه بين حكومتي البلدين في 17 أكتوبر 1977 .

وقد نص الاتفاق المبرم فيما يخص التزامات الطرف الألماني على النقاط الأساسية التالية:

- وضع المعطيات الأساسية المتعلقة بالمشروع وتقديمها للطرف الجزائري، وهي معطيات نظرية تقوم الشركة الوطنية باستغلالها كي تستقدم مؤسسات أخرى للمشاركة في الإنجاز.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

- توريد ونصب الأجهزة والآلات.

- ضمان التسيير الابتدائي للمركب بعد انتهاء الأشغال.

- تقديم الخبرة والمعرفة التكنولوجية اللازمة لإطارات وعمال الشركة الوطنية حتى يتمكنوا من مواصلة العمل بعد انتهاء مرحلة التسيير الابتدائي المتعاقد بشأنها.

حيث انطلقت أشغال إنجاز المشروع في فيفري 1980 تطبيقا للمخطط الخماسي 80-1984 بغطاء مالي يقدر بـ 1520 مليون دج، وانتهت بعد 51 شهرا من هذا التاريخ، بعد 5 أشهر من التأخر، حيث أن مدة الإنجاز المحددة في البداية كانت تقدر بـ 46 شهرا.

كما نذكر أيضا أنه خلال سنوات إنجاز المشروع كانت تتم عملية تكوين لعدد كبير من العمال أثناء الإنجاز، تحضيراً لهم للقيام بالعمل بالمركب، حيث قدرت حاجة المركب من اليد العاملة عند إقامته بـ 1036 عاملاً، من مختلف الأصناف الاجتماعية المهنية. وبدأ في تجميع العدد اللازم منذ تعيين فريق المشروع الذي كان مكوناً من حوالي عشرة أشخاص، حيث تم تكوين 225 عاملاً على يد الشركة الألمانية، بعضهم بالخارج وبعضهم الآخر في مكان إقامة المصنع نفسه.

ومع حلول سنة 1986 بلغ العدد الإجمالي للعمال 834 ، ارتفع بعدها مباشرة، أي سنة 1987 ، إلى مستوى 1143 عاملاً.

وبهذا أصبحت مؤسسة (ENICAB) ذات صبغة شرعية وقانونية مستقلة بمقتضى المرسوم رقم 20 /83 المؤرخ في 1983/01/01 مقررهما بالجزائر العاصمة، انبثقت عنها ثلاث وحدات هي:

+ وحدة جسر قسنطينة بالقبة: المختصة في صناعة الأسلاك الكهربائية المعزولة ذات الضغط المنخفض والمتوسط وطاقاتها الإنتاجية تقدر بـ 260000 طن سنوياً .

+ وحدة واد السمار بالحراش: المختصة في صناعة الأسلاك والخيوط الهاتفية بطاقة إنتاجية تقدر بـ 55000 طن سنوياً.

+ وحدة بسكرة: المختصة في صناعة الكوابل الكهربائية بأنواع متعددة وتصل طاقتها الإنتاجية إلى 28600 طن سنوياً.

واستمرت الوحدة موضوع الدراسة في تبعيتها للمؤسسة الوطنية المذكورة حتى سنة 1998، في عهد دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق، حيث أكسبت وحدة بسكرة الشخصية القانونية المستقلة المتميزة وصارت تحمل اسم المؤسسة الصناعية للكوابل بسكرة (EN.I.CA.B).

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

2- تعريف مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

تقع مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة في المنطقة الصناعية غرب المدينة، تبعد عن الجزائر العاصمة حوالي 450 كلم، تتربع على مساحة قدرها 42 هكتار موزعة إلى أراضي شاذة تمثل 12 هكتار تشتمل على ورشات الإنتاج، مباني إدارية، مخازن... أما الجزء الباقي والذي يقدر بـ 30 هكتار هو عبارة عن مساحة حرة تضم مواقف للسيارات ومختلف المعدات ومساحات خضراء يستعمل جزء منها كمخازن إضافية في حالة عدم كفاية مخازن الإنتاج تام الصنع. و تعد من أكبر المؤسسات في مجال تخصصها على المستوى الوطني والإقليمي، حيث تخصصت في صناعة الكوابل الكهربائية بمختلف أنواعها والتي تصل إلى حوالي 530 نوعا، وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ 17500 طن سنويا، وهي شركة ذات أسهم برأس مال قدره : 1 010 000 000,00 دينار جزائري؛ ففي : 19 أوت 2008 تم الاتفاق على الشراكة مع الشركة أمريكية (GENERAL CABLE)، حيث بيعت لها ما نسبته 70%، وبقيت للدولة 30%.

كما حازت على شهادة الايزو (9002) سنة 2001 (انظر الملحق 01) وايزو (2001) سنة 2003 (انظر الملحق رقم 02) المنبثقة على اللجنة العالمية لمقاييس الجودة سنة 2003 وهذا دليل على رفعة منتجاتها في السوق الوطنية والأسواق الدولية، كما تسعى المؤسسة للحصول على شهادة الايزو في البيئة (14002)، فعند حصولها على هذه الشهادة يصبح للمؤسسة صيت داخلي وخارجي .

كما تحرص المؤسسة على الحفاظ على زبائنها في السوق الوطنية ومن أهمهم:

- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONALGAZ

- المؤسسة الوطنية للخدمات الكهربائية KHA RIF

- قطاع المحروقات و كذا الموزعين المعتمدين للمؤسسة بالإضافة إلى مجموعة من المؤسسات الخاصة و العمومية التي تستهلك الكوابل أو تعيد تسويقها كما تعمل المؤسسة على اكتساب مكانة في السوق العالمية، و للمؤسسة شبكة من الموزعين بعدد 13 منتشرين في كامل أنحاء الوطن و هي تعمل على توسيعها مستقبلا .

3- الشراكة مع (GENERAL CABLE):

منذ 20 ماي 2008 دخلت مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة في شراكة مع General câble الأمريكية بنسبة 70% ومازالت 30% تحت تصرف الدولة و تعتبر هذه الشركة الرائدة في مجال الكابلات في جميع أنحاء العالم، و بهذا تأمل مؤسسة صناعة الكوابل في تطوير أدائها كما و نوعا، وتعزيز وجودها، على

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

حد سواء في الجزائر أو في الخارج، ثم السماح لها بجرية الوصول إلى الأسواق الخارجية من أجل وضع منتجاتها بسهولة أكبر وجني أرباحاً فوائداً الابتكار ونقل التكنولوجيا.

كما وأنه هناك تطورات من الجانب التكنولوجي وهو دعم المؤسسة بالبنية التقنية المتمثلة في أجهزة الحاسوب للحفاظ على المعلومات، ودعم هذه التقنية بشبكة داخلية (الانترانت) التي تسهل عملية الاتصال بين جميع المصالح، وكذلك تدعيمها بشبكة (الاكسترنات) لتسهيل اتصال المؤسسة بمورديها وشركائها وأهم زبائنهم، كما تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت في معاملاتها التجارية الالكترونية، وذلك بغرض ترويج منتجاتها كما تستخدم التوظيف الالكتروني عبر بريدها الالكتروني.

ثانياً: أهمية وأهداف المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بيسكرة

1- الأهمية الاقتصادية للمؤسسة: إن إنجاز مشروع كمؤسسة ENICAB يعتبر إنجازاً ضخماً، له أهمية اقتصادية مميزة على المستوى الوطني، هذه الأهمية نابعة من قدرة المؤسسة على تعويض المؤسسات الأجنبية في مجال تخصصها، من خلال تقديم منتجات ذات مستوى عالي من الجودة ترقى إلى المستوى العالمي نتيجة للتحكم في تقنية الإنتاج المتطورة، مما أتاح لها إمكانية الدخول إلى الأسواق العالمية خاصة بعد حصولها على شهادات (ISO 9001)، طبقاً للمعايير العالمية ثم تم تجديدها طبقاً لمواصفات 2008 وتحصلها أيضاً على شهادات المدققين (ISO 10011) التي منحت إلى كل من مسئول قسم تسيير الجودة ومسئول دائرة التكنولوجيا وضمان الجودة، وأثبتت أهلية هؤلاء الأشخاص للقيام بعملية التدقيق والمراقبة، فالشركة التي قامت بالفحص والتدقيق هي شركة (SGC) السويسرية فرع الجزائر، كما تسعى المؤسسة للحصول على شهادة الايزو في البيئة (14002)، فعند الحصول على هذه الشهادة يصبح للمؤسسة صيت داخلي وخارجي، وبالرغم من الصعوبات التي واجهتها المؤسسة لتطبيق سياسة الجودة إلا أنه وباقتناع العمال لإتباع هذه السياسة أصبحت لديهم خبرة في تطبيق سياسة الجودة.

تمثل الشهادات التي تحصلت عليها مؤسسة ENICAB ترخيص لها بالدخول إلى الأسواق العالمية، وقد أتاحت لها بالفعل فرصة إبرام عقود مع دول عربية كالعراق والبحرين، وبهذا تعتبر مؤسسة ENICAB من أهم المؤسسات الاقتصادية على المستوى الوطني، وتتجسد أهميتها من خلال النقاط الإيجابية الآتية:

- إدخال التكنولوجيا الحديثة في مجال صناعة مختلف أنواع الكوابل الكهربائية.
- تخفيض نسبة استيراد الكوابل وتلبية جزء كبير من حاجات السوق الوطنية.
- المساهمة في تحسين الميزان التجاري وإدخال العملة الصعبة لخزينة الدولة بتصدير منتجاتها للخارج.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

- القضاء على التبعية الاقتصادية للدول المتقدمة والمتطورة في مثل هذه المنتجات.
- تزويد الدول الإفريقية وخاصة دول المغرب العربي بهذه المنتجات وهذا يتوقف على مكانة المؤسسة في السوق وجودة إنتاجها.

- توفير مناصب شغل وامتصاص جزء من العمالة العاطلة.

2- الأهداف الاقتصادية للمؤسسة: تسعى المؤسسة إلى تحقيق عدة أهداف من بينها نذكر:

- ضمان موقع الريادة في مجال تخصصها ومواجهة المنافسة التي تتعرض لها.
- تلبية حاجات السوق الوطنية والعمل على تدعيم وتنمية الاقتصاد الوطني.
- الدخول إلى الأسواق العالمية.
- الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد وخاصة المورد البشري.
- زيادة كفاءة وفعالية العمليات الإنتاجية من خلال استخدام أحدث التكنولوجيات.
- الحفاظ على مستوى منخفض من استيراد المواد الأولية.
- تخفيض التكاليف من أجل التوصل إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- المساهمة في امتصاص جزء من البطالة من خلال توفير مناصب الشغل.
- إرضاء العملاء والحفاظ عليهم وكسب ثقتهم وضمأن وفائهم.
- الحفاظ على شهادة ISO وزيادة التحكم في مقاييس الجودة

ثالثا: نشاط المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ببسكرة : إن نجاح هذه المؤسسة أتي بعد إدخال التكنولوجيا الحديثة في مجال صناعة الكوابل الكهربائية، حيث تمكنت المؤسسة من إنتاج حوالي 530 نوع من الكوابل وهو طبيعة نشاطها أو إنتاجها والتي جمعت في 05 مجموعات وهي:

1- الكوابل المترلية (Les Câbles Domestiques): تنتج المؤسسة منها حوالي 229 نوع تستخدم في البيانات و الاستخدام المترلي و يتراوح ضغطها ما بين 250 و 750 فولط و تصنع من مادتي النحاس و PVC *

* وهي مادة بلاستيكية شائعة الاستعمال وتعتبر من أكثر المنتجات البلاستيكية استخداما في مجالات متعددة Polly Vinyl Chloride

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

- 2- الكوابل الصناعية (Les Câbles Industriel) : يبلغ عددها 70 نوعا و تستخدم في تشغيل الآلات الصناعية كالمحركات ، و يتراوح ضغطها ما بين 600 و 1000 فولط و تنقسم بدورها إلى نوعين حسب المواد الأولية المستخدمة في صناعتها وهي الكوابل المعزولة بمادة PVC و الكوابل الصناعية المعزولة بمادة PRC
- 3- الكوابل الكهربائية ذات التوتر المتوسط و العالي: تستخدم الكوابل ذات التوتر المتوسط في نقل الكهرباء بتوتر ما بين 1000 و 3000 فولط ، أما ذات التوتر العالي فتفوق شدة توترها في النقل الكهرباء 3000 فولط و يبلغ عدد الكوابل ذات التوتر المتوسط حوالي 70 نوع
- 4- كوابل غير المعزولة (Les Câbles NU): يبلغ عدد أنواعها 10 و تستعمل خاصة في نقل الكهرباء من المحولات إلى مناطق توزيع معينة و تتحمل تيار شدته حوالي 22000 فولط
- 5- كوابل الشبكات الكهربائية أو توزيع (Les Câbles De Réseaux): تستخدم هذه الكوابل في توزيع الكهرباء و تصنع من الألمنيوم و خليط و يسمى بـ : AGS و يتكون من المغزيوم و السيلسيوم و الألمنيوم و تتكون هذه المجموعة من حوالي 70 نوع ، و تنقل تيار شدته حوالي 1000 فولط.
- و منذ أن استقلت (E.N.I.C.B) عن المؤسسة الأم بعد إعادة الهيكلة استطاعت إنتاج أنواع جديد من الكوابل سنة: 98-99 ACIER وهي نوع جديد من الكوابل معزولة بمادة PRC ذات توتر 0,6 كيلو فولط تستعمل من حي إلى حي آخر، و كابل ALMEC-ALU/ حيث يتمتع هو أيضا بالخفة و النوعية الجديدة
- بالإضافة إلى ذلك تقوم بصناعة البكرات الخشبية ذات الأحجام المختلفة التي يلف عليها الكابل في ورشات خاصة، و في السنوات الأخيرة أصبحت تنتج أيضا حبيبات PVC في إطار توسيع نشاطه.
- إن ممارسة المؤسسة لنشاطها الإنتاجي يحتاج إلى مجموعة من المواد الأولية التي تستورد معظمها من الخارج وأهمها:
- النحاس يستورد من شركة SARCUYSAN التركية
 - الألمنيوم يستورد من شركة MIDAL CABLE البحرينية
 - مادة PRC تستورد من شركة BOREALIS البلجيكية و كذا شركة PLASCOM السعودية بالإضافة إلى شركة ASPELL الفرنسية
 - مادة PVC تستورد من شركة TEKFEN التركية
 - مادة الطباشير تستورد من شركة BOYAMA ANONYME – SOCIETTE الفرنسية
 - شركة ENAB بسكيكدة تزود المؤسسة بالخشب

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

- شركة ENAB بسكيدة تمول المؤسسة PVC
- شركة ENG بالحروب تزود المؤسسة بمادة النحاس و PVC
- الألمنيوم: تستورده من الدول الأوروبية يستعمل كموصل كهربائي .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي هو الإطار العام للمؤسسة لترتيب علاقات الأفراد داخل المؤسسة لخلق منظومة عمل متكاملة ويوضح به الوحدات الإدارية ومستوياتها الإدارية وخطوط السلطة والمسئولية وقنوات الاتصال الرسمية وتنساب فيه السلطة والمسئولية في خط مباشر من الرئيس الأعلى إلى المرؤوسين، حيث يوجد 3 أنواع رئيسية للهيكل التنظيمي وهي: الهيكل الوظيفي، الهيكل القطاعي، والهيكل المصنوفي ؛ وقد عرف الهيكل التنظيمي لمؤسسة UN.I.CA.BISKRA عدة تغيرات منذ نشأتها، وكاستجابة للتغيرات الاقتصادية، وضعت المؤسسة هيكل تنظيمي جديد يسمح لها بإعادة توزيع السلطات ويتلاءم مع التغيرات المستمرة للمحيط الذي تنشط فيه، وذلك بعد الشراكة مع (GENERAL CABLE) حيث يأخذ الهيكل التنظيمي شكل هرمي كما هو في الشكل (3-17) ويتضمن المستويات التالية:

أولاً: المديرية العامة : وهي الهيئة العليا في المؤسسة مهمتها الإشراف والمتابعة والتنسيق بين مختلف المديريات بمساعدة مجموعة استشارية مكونة من:

1- مشروع الحبيبات PVC: وهو مساعد المدير المكلف بمراقبة الحسابات ويهتم بمراقبة سير العمل المحاسبي لدى المؤسسة، والعمل على تحقيق الدقة والالتزام بتطبيق المبادئ المحاسبية.

2- السكريتاريا: وهي تهم بتنشيط وترقية المؤسسة نظراً لعلاقتها المباشرة مع المدير، كما تعتبر حلقة وصل بين باقي الأقسام والمدير بتنفيذ قراراته، والرد على المكالمات الهاتفية والمراسلات واستعمال الإعلام الآلي، الاستقبال الجيد والمعاملة الحسنة.

3- مساعد الرئيس المدير العام المكلف لضمان النوعية: حيث يتمثل نشاطه في مراقبة المنتج التام الصنع ومدى مطابقته للشروط والمعايير ومراقبة الجودة.

4- مكتب الشؤون القانونية: يقوم بمعالجة وحل مختلف النزاعات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

و يندرج عن المديرية العامة المديريات الفرعية التالية:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

أ- المديرية التقنية: وهي تهتم بالقرارات الخاصة بالعملية التجارية وعملية الإنتاج و تضم دائرتين وهما:

— دائرة التكنولوجيا ومراقبة الجودة: تتولى مراقبة المنتج التام الصنع للتأكد من مدى مطابقته للمواصفات وكذا مراقبة وفحص المواد المشتريّة قبل تخزينها للتأكد من مطابقتها للمعايير وصلاحيّتها للاستعمال، وتضم المصالح التالية:

— مصلحة التكنولوجيا والتنمية

— مصلحة المخابرة

— مصلحة التجارب

— دائرة الصيانة : تهتم بصيانة وسائل الإنتاج، الآلات الميكانيكية، وسائل التكييف والنقل وتعمل على تأمين الطاقة الكهربائية، وتضم المصالح التالية:

— مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية.

— مصلحة الصيانة الميكانيكية.

— مصلحة الصيانة الكهربائية.

— مصلحة عتاد النقل والتكييف.

ب - مديرية الاستغلال: وهي تتكون من دائرتين وتهتم بإعداد المخطط السنوي والشهري من خلال الطلبات المختلفة المقدمة من طرف زبائن المؤسسة.

— دائرة إنتاج الكوابل: تشرف هذه الدائرة على تخطيط وتسيير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها منذ دخول المواد الأولية إلى الورشات حتى المرحلة النهائية المتمثلة في تعبئة البكرات الخشبية، ويندرج عنها خمس مصالح كل مصلحة تهتم بمرحلة معينة من مراحل الإنتاج وتتمثل في :

— مصلحة تخطيط وتسيير الإنتاج .

— مصلحة القلد والظفر .

— مصلحة العزل والتغليف PVC .

— مصلحة تجميع وتغليف PVC .

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

— مصلحة العزل PRC .

— دائرة إنتاج الملحقات: توكل لها مهمة الإشراف على تنظيم وتسيير الإنتاج عبر مختلف مراحلها وتضم ثلاث مصالح هي

— مصلحة إنتاج حبيبات PVC .

— مصلحة إنتاج البكرات والاسترجاع.

— مصلحة المنافع .

ج — مديرية الشراء: تعمل على تزويد المؤسسة بما تحتاجه من مستلزمات الإنتاج من مواد أولية، قطع غيار، مواد استهلاكية ...، وتضم دائرة واحدة هي:

— دائرة التموين والعبور: تهتم هذه الدائرة بوضع البرنامج الأساسي للمشتريات وإعداد ميزانية التموين والمصادقة على جميع عقود الشراء التي تبرمها المؤسسة مع مورديها وإعداد الميزانية الختامية للمشتريات، وتضم ثلاث مصالح هي :

— مصلحة الشراء والعبور .

— مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار .

— مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية .

د — مديرية المالية والمحاسبة: تهتم بتحديد الوضع المحاسبي والمالي للمؤسسة، حيث تقوم بجميع العمليات المتعلقة بالتسجيل المحاسبي لجميع الإيرادات والمصاريف، وتقوم بتخطيط الميزانية المالية للمؤسسة والتسيير المالي للمدخلات والمخرجات، وتضم :

— مصلحة المحاسبة العامة .

— مصلحة المحاسبة التحليلية .

— مصلحة المالية .

— مصلحة الميزانية .

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

هـ - مديرية الموارد البشرية والوسائل: تقوم هذه المديرية بتنظيم العمل والتأكد من مؤهلات العاملين، ومتابعة حركتهم اليومية ومراقبة مدى احترامهم لقوانين العمل وتضم:

- دائرة المستخدمين: تشرف على الشؤون الاجتماعية للعاملين وكل ظروف العمل وتضم:

— مصلحة تسيير المستخدمين .

— مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية.

— مصلحة الوقاية والأمن.

— مصلحة الوسائل العامة.

و - المديرية التجارية : وهي الهيئة المعنية بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي وتسويقه، حيث تتضمن:

- دائرة تسيير المنتج النهائي: حيث تراقب حركة المخزون النهائي وتشرف على:

- مصلحة تسيير الكوابل.

- ومصلحة تسيير إنتاج الملحقات.

- إطارات التجارة: من مهامهم دراسة السوق واحتياجاته وتسيير عملية البيع وتوزيع المنتجات وإبرام عقود البيع، من خلال مصلحة البيع ومصلحة التسويق ولها علاقة مباشرة مع مديرية التجارة.

ن- مديرية مراقبة الحسابات: ولها دائرتين وتهتم بالمعلومات والإعلام الآلي وتقوم بتخزين البيانات في مصلحة واحدة وتضم:

- دائرة لوحة القيادة: وبها مصلحة واحدة وهي مصلحة لوحة القيادة فمن خلالها يتم جمع كل بيانات المؤسسة وفي كل المديریات.

- رئيس مشروع المعلوماتية: ويقوم بمراقبة جميع المعلومات المتدفقة للمؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية.

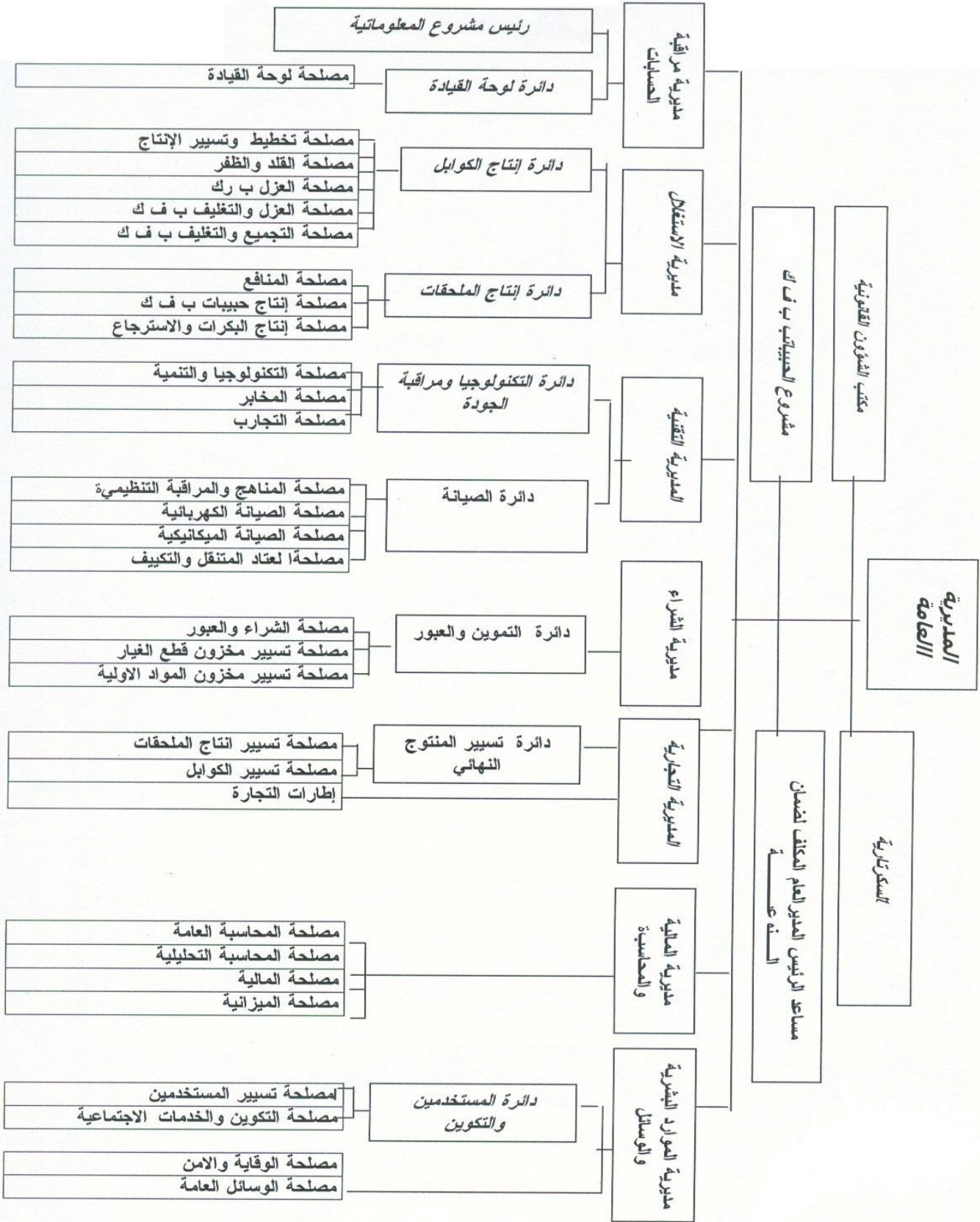
ونلاحظ من خلال الشكل أن المؤسسة تتبنى الهيكل الوظيفي ، يشمل هذا الهيكل أربعة مستويات إدارية هي المديریات، الدوائر، المصالح، الفروع، تربط بينها علاقات وفقاً للسلم الوظيفي، وهذا الشكل في سنة 2010 بعد الشراكة مع (GENERAL CABLE) وإعادة هيكلة المؤسسة فكان الشكل كالآتي:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

الشكل (3-17) الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

EN.I.CA.BISKRA

الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة



المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

المبحث الثاني: استخدام نظام المعلومات و تقييمه لأداء (مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة

(UN.I.CA.B

لقد أصبحت هناك حاجة لتحصيل البيانات والمعطيات ومعالجتها حتى تصبح معلومات ذات فائدة يمكن استخدامها بالفعالية المطلوبة، وهو الهدف الأساسي لنجاح أي مؤسسة في زمن يتميز بتعدد البيئة وبالتغير المستمر لعناصرها، وهذا ما يستدعي قيام المؤسسة باستخدام المعلومات على مدار الساعة في اتخاذ قرارات تتعلق بأنشطتها وتحسين أدائها، وهذا ما يتطلب الاعتماد على نظام معلومات جيد؛ فلن نجاح وتطور المؤسسة مرهون بمدى فعالية وبنجاعة نظام معلوماتها.

وسنحاول من خلال مطالب هذا المبحث، التعرف على واقع استخدام نظام المعلومات في المؤسسة من حيث التكنولوجيا المستعملة والبيئة التي تتدفق منها المعلومات سواء الداخلية أو الخارجية وشكل نظام المعلومات المستعمل في المؤسسة وموارده، وفي المطلب الثاني نتطرق إلى بعض مؤشرات الأداء في المؤسسة التي من خلالها نستطيع تقييم أداء المؤسسة في حالة استخدام نظام المعلومات للمؤسسة، وذلك بالتطرق إلى رقم الأعمال المنجزة ومقارنتها خلال عدة سنوات وتقييم أداء المؤسسة خلال هذه السنوات، ونتطرق إلى معرفة القيمة المضافة التي حققتها المؤسسة ومقارنتها بعدة سنوات سابقة ومن خلالها نقيم أداء الثروة التي حققتها المؤسسة، وأيضا النتيجة الصافية المحققة ومقارنتها بعدة سنوات، وننتهي بتقييم أداء الموارد البشرية خلال عدة سنوات سابقة وهذا بعد تطوير نظام المعلومات من الشركة المساهمة (GENERAL CABLE).

المطلب الأول: واقع استخدام نظام المعلومات في المؤسسة.

يرجع تاريخ استخدام المعلوماتية في المؤسسة إلى سنة 2000، وهذا باستعمال الحاسوب في تسيير وتنظيم المؤسسة، حيث اقتصر استعماله في المؤسسة على تسيير العمليات الروتينية لتسهيل سير نشاط بعض الوظائف الرئيسية كوظيفة المحاسبة والوظائف التجارية باستعمال الفوتر ه وبرامج المحاسبة، وسنتطرق في هذا المطلب إلى إعطاء لمحة عن التكنولوجيا المستعملة في المؤسسة، والتدفق الداخلي والخارجي للمعلومات، ونظام المعلومات المستخدم، وموارد نظام المعلومات، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

أولاً: لمحة عن تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستعملة في المؤسسة. من ملامح تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة نجد¹:

1- التكنولوجيا المستوردة: منذ نشأت مؤسسة صناعة الكوابل سنة 1980، والمؤسسة تهتم بالتكنولوجيا وتطوراتها وبشتى أنواعها بالاستيراد من الدول الأجنبية وهذا من أجل المنافسة وتطوير منتجاتها وتنوعها، حيث كانت في إطار سياسة التصنيع التي انتهجتها الجزائر في عملية استيراد التكنولوجيا؛ فأقامت الدولة علاقات عديدة مع دول متقدمة لأجل إستيراد التكنولوجيا منها.

فمن أهم الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة للحصول على التكنولوجيا المتقدمة هي شركة SKET وهي شركة ألمانية، بالإضافة إلى إيطاليا ويوغسلافيا... الخ فاهتمت بدراسة وتجهيز المشروع بأجهزة الإنتاج وتدريب اليد العاملة المحلية بألمانيا.

حيث كان هناك برنامج تكنولوجي للمؤسسة وهو:

- تجهيز المؤسسة بكافة التقنيات والآلات الحديثة.

- تدريب اليد العاملة المحلية في ألمانيا للتحكم في التكنولوجيا المستوردة

- الحصول على المعرفة الفنية المتعلقة بتكنولوجيا المنتج وأساليب الإنتاج

- تنمية الموارد البشرية وتطويرها.

وكان الهدف الأساسي للمؤسسة من استيراد التكنولوجيا المتطورة هو تطوير سياسة تكنولوجية من

شأنها تحسين أداء المؤسسة، وهذا من خلال:

- الزيادة في قنوات الاتصال الإداري بين مختلف الإدارات.

- رفع الإنتاجية وتحسينها من حيث الكمية والنوعية والجودة.

- تساعد في توفير قوة عمل فعلية داخل المنظمة.

- توفر تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية وتقليص حجم التنظيمات الإدارية.

- تساعد في توفير الوقت للإدارة العليا و التفرغ لأعمال أكثر أهمية.

- التكيف والتأقلم مع المتغيرات نتيجة سرعة العلم بها.

¹ - قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة علوم انسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، العدد 37: السنة 2008

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/292973>

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

وبعد استعراض واقع المؤسسة وجدنا بأن تكنولوجيا المعلومات التي حصلت عليها المؤسسة كان لها الدور الأساسي في تحقيق الأهداف المسطرة وذلك من خلال إنتاج منتجات ذات جودة عالمية، وبأسعار تنافسية، وفي الآجال المحددة، وهذا ما أدى إلى تحسن أداء المؤسسة تماشياً مع التطور التكنولوجي الحاصل، أي شراء الآلات الجديدة وتحديث القديمة .

2- التقنيات: تمتلك المؤسسة عدد كبير من التجهيزات والمعدات والآلات قد اشترتها منذ الثمانينات، ومن الأكد أن عمرها الإنتاجي قد انتهى وبالتالي فالمؤسسة تقوم بصيانة هذه الآلات بشكل مستمر للحفاظ على السير العادي لهذه الآلات، ومن الممكن أن يكون هناك تجديد لهاته الآلات ببيعها أو تفكيكها وجلب آلات أكثر تقنية وحداثة، وهذا ما لاحظناه في السنوات الأخيرة بعد الشراكة مع (GENERAL CABLE) بتحديث تقنيات جديدة ومتطورة لإنتاج منتجات جيدة.

3- المعارف والخبرات: نظراً للتكوين الذي تلقاه عمال مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة في ألمانيا وهذا إثر عقود أبرمتها المؤسسة مع هاته الأخيرة المرافقة لعقود استيراد التكنولوجيا من نفس الدولة، بالإضافة إلى خبرة المؤسسة في هذا المجال الصناعي، فهذا قد اكسب إطارات وعمال المؤسسة مهارات تقنية وإنسانية لا يستهان بها، وقد أدهش مسؤولي (GENERALCABLE) بالمهارات التقنية التي اكتسبها العمال بمرور الزمن، وقد استعانت بهم في فروعها الأخرى في إيطاليا مثلاً لإصلاح بعض الأعطاب ولكن للأسف كان استغلالها في شكل أنهم يذهبون للسياحة والتعلم وهذا استغلال للإطارات والكفاءات الوطنية (وهذا بتصريح احد المسؤولين)، وهذا يدل على مهارة العمال وخبرتهم التكنولوجية التي اكتسبوها، بالإضافة إلى توافرهم على معارف إدارية معتبرة، وما يجب الإشارة إليه هو أن المؤسسة تقوم دائماً بتحسين وتطوير معارف ومهارات إطاراتها.

4- القدرة على الإدارة والتطوير: إن قدرة المؤسسة على الإدارة هي جيدة وذلك على جميع الأصعدة، وهذا نظراً لوجود مسيرين أكفاء متخصصين، وذوي كفاءات عالية في التسيير. أما بالنسبة لقدرة المؤسسة على التطوير أو الإبداع التكنولوجي فهي حسنة قبل الشراكة مع (GENERAL CABLE) وبعد الشراكة مع هذه الأخيرة أصبحت المؤسسة تهتم بشكل جيد بالتطوير والإبداع التكنولوجي وهذا نظراً لمتطلبات السوق، إذ أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى تطوير منتجاتها من أجل الاستجابة لحاجات الزبائن في السوق الوطنية والعالمية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

- 5- تصنيف التكنولوجيا الموجودة : هناك أنواع من التكنولوجيات المستعملة نذكر منها مايلي :
- تكنولوجيا المنتج: في السنوات الأربعة الأخيرة وبعد الشراكة مع (GENERAL CABLE) شرعت مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة إلى اقتناء أجهزة جديدة وقد أنفقت أموال ضخمة لشراء الآلات وتجديد القديمة وتطويرها من أجل تقديم منتجات عالية الجودة للمستهلكين، وذات خصائص ووظائف جديدة.
- تكنولوجيا الإعلام الآلي : فمعظم وحدات وأقسام المؤسسة مزودة بأجهزة الإعلام الآلي، فحسب أحد المسؤولين فقد تم القضاء على التراكم في الأوراق والمستندات وأصبح التداول في الوثائق آليا، كما أن المؤسسة مزودة بشبكة الانترنت والانترانت والاكسترانت من أجل معرفة ما يجري حولها من تطورات في المجال الصناعي وتعميق اتصالات وتسريع نقل المعلومات بين الوحدات وسهولة اتخاذ القرارات اللازمة.

ثانيا: التدفق الداخلي والخارجي للمعلومات في المؤسسة : من خلال الحوار المباشر الذي أجريناه مع بعض مسؤولي المكاتب في بعض المديريات المتواجدة على مستوى المؤسسة استطعنا أن نتعرف على التدفقات الداخلية للمعلومات من خلال محيطها الداخلي والتي تتم بين المديريات داخل المؤسسة، كما حددنا التدفقات الخارجية للمعلومات وإلى المؤسسة من خلال محيطها الخارجي، ولتسهيل عملية التعرف على هذه المعلومات سنستعرض بعض التدفقات للمعلومات.

1- التدفق الداخلي للمعلومات: يجب أن نتعرف في الأول على المحيط الداخلي للمؤسسة الذي يكون في شكل علاقات إنسانية تكون من عامل بسيط إلى أعلى إطار، وهذا من أجل تحقيق التكامل الداخلي وبلوغ الأهداف المسطرة، حيث يتميز المحيط الداخلي للمؤسسة بـ:

- العلاقة الإنسانية بين العمال.
- يوجد نقابة عمالية تقوم بمساعدة العمال في حل مشاكلهم وتحسين ظروفهم، وتجتمع كلما دعت الضرورة لذلك.
- بعد حصول المؤسسة على (ISO 9001)، أدرك جميع العمال بضرورة تحسين الإنتاج نوعا وكما.
- أما بالنسبة لتدفق المعلومات فهناك علاقة وظيفية وسليمة لكل مديرية عن طريقها تتدفق المعلومات نذكر بعض المديريات وكيف تتدفق لها المعلومات:

أ- مديرية المالية والمحاسبة : الأهمية الأساسية لهذه المديرية هي إعداد الميزانية في نهاية السنة وتسجيل كل العمليات المالية والمحاسبية الواردة والصادرة للمديرية فبالنسبة للمعلومات الواردة كالتالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

-استلام الفواتير المحاسبية من مصلحة المبيعات والتقارير اليومية للمبيعات ومراقبتها ومراجعتها من حيث سعر الوحدة المنتجة من أن المبالغ الجزئية مطابقة للمبلغ الكلي.

-استلام جميع فواتير الشراء، حيث يتم مراقبتها وتوضيح تاريخ وصولها، ثم تقييدها محاسبيا.

-استلام جميع فواتير الاقتطاعات والاستثمارات كل حسب العملية وترسل نسخة لمصلحة المالية لتسديدها.

-استلام وصل استهلاك المواد الأولية، وصل إنتاج المنتج النهائي، والديون وحالة الخزينة... الخ

أما بالنسبة للمعلومات الصادرة من المديرية فهي كالتالي:

-إعداد الميزانية الختامية والميزانية الافتتاحية، وإعداد جدول حسابات النتائج وتحديد النتيجة ربح أم خسارة.

-التقارير الشهرية لرقم الأعمال، وتسوية جميع الفواتير أما عن الصك أم كميالة مصادق عليها من البنك.

ب - مديرية الموارد البشرية: تكمن مهمتها الأساسية في تسيير الموارد البشرية والوسائل باعتبار أن العامل هو

العنصر الأساسي في المؤسسة، فهناك معلومات صادرة وواردة لهذه المديرية نلخصها كالتالي:

+أعداد عقود العمل للعمال لحماية حقوقهم، مع الاحتفاظ بوثائقه في ملف حسب الترتيب.

+حساب أجور العمال وتحديد الأجر القاعدي والشهري، وملئ التصريحات الشهرية والسنوية.

+المراسلات عبر فرع المراسلات الاجتماعية مع صندوق الضمان الاجتماعي (CNAS) وشركات التأمين

(SAA).

+ تحديد السلم الوظيفي للمنظمة، من مسؤولين والصلاحيات ومتطلبات التطوير.

2- التدفق الخارجي للمعلومات: يمكن أن نعتبرها البيئة الخارجية للمؤسسة بالتعرف على أهم الهياكل

والمؤسسات الخاصة أو التابعة للدولة التي يتم تدفق المعلومات بينها وبين المديرية العامة للمؤسسة، فهي مجموعة

المعلومات (سياسات، قوانين، إجراءات... الخ) فهي تؤثر في المؤسسة وتتأثر بها، وهي كالتالي:

أ- البنوك: تتعامل المؤسسة مع البنك الخارجي الجزائري (BEA) حيث يزودها هذا الأخير بالمعلومات

المختلفة نذكر منها:

-الخصومات البنكية

-إشعار باستلام

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

-استعلام عن الرصيد

ب- مصالح الضرائب: تقوم المؤسسة بتقديم التصريح الجبائي لمديرية الضرائب حتى يتم التسديد وفي حالة وجود غرامات تقوم مديرية الضرائب بإجبار المؤسسة على دفع هذه الغرامات.

ج- الديوان الوطني للإحصاء ONS: يقوم الديوان الوطني للإحصاء بجمع المعلومات على مستوى المؤسسة في استمارة تحتوي على إحصائيات خاصة بالإنتاج، رقم الأعمال والموارد البشرية، ومراقبة أجور العمال.

د- الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS: تقوم المؤسسة بتقديم تصريح الشبه جبائي إلى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي حتى يتم تسديد المستحقات، كما تتعامل المؤسسة مع مؤسسات التأمين الأخرى وذلك لتأمين ممتلكاتها.

هـ- مفتشية العمل: ويتعلق ذلك بزيارة لجنة تفتيش لمراقبة كل الشؤون المتعلقة بعمل المؤسسة بالإضافة إلى إطلاعها على معلومات خاصة بالمؤسسة متعلقة بالسجلات السبع الهامة المتواجدة على مستوى قسم الموارد البشرية وهي:

-سجل الأعطال

-سجل الإنذارات

-سجل الأجور

-سجل المستخدمين

-سجل العمال الأجانب

-سجل حوادث العمل

-سجل الوقاية والنظافة وطب العمل

كما تحصل المؤسسة أيضا على اليد العاملة من البيئة الخارجية، وكذلك تصدر مخرجاته (الكوابل) إلى مؤسسات أخرى، وقد تأثرت المؤسسة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وأصبح تجميع البيانات وتحليلها أسرع وأسهل أي إدخال الحاسب مجال العمل، وأصبحت نظام المعلومات السائد في المؤسسة يخدم عمليات البيع وهذا ما يمكن المؤسسة من القيام بعمليات البيع والشراء والتوزيع عبر شبكة المعلومات.

ثالثا: نظام المعلومات في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة: إن نظام المعلومات في المؤسسة وكما عرفناه

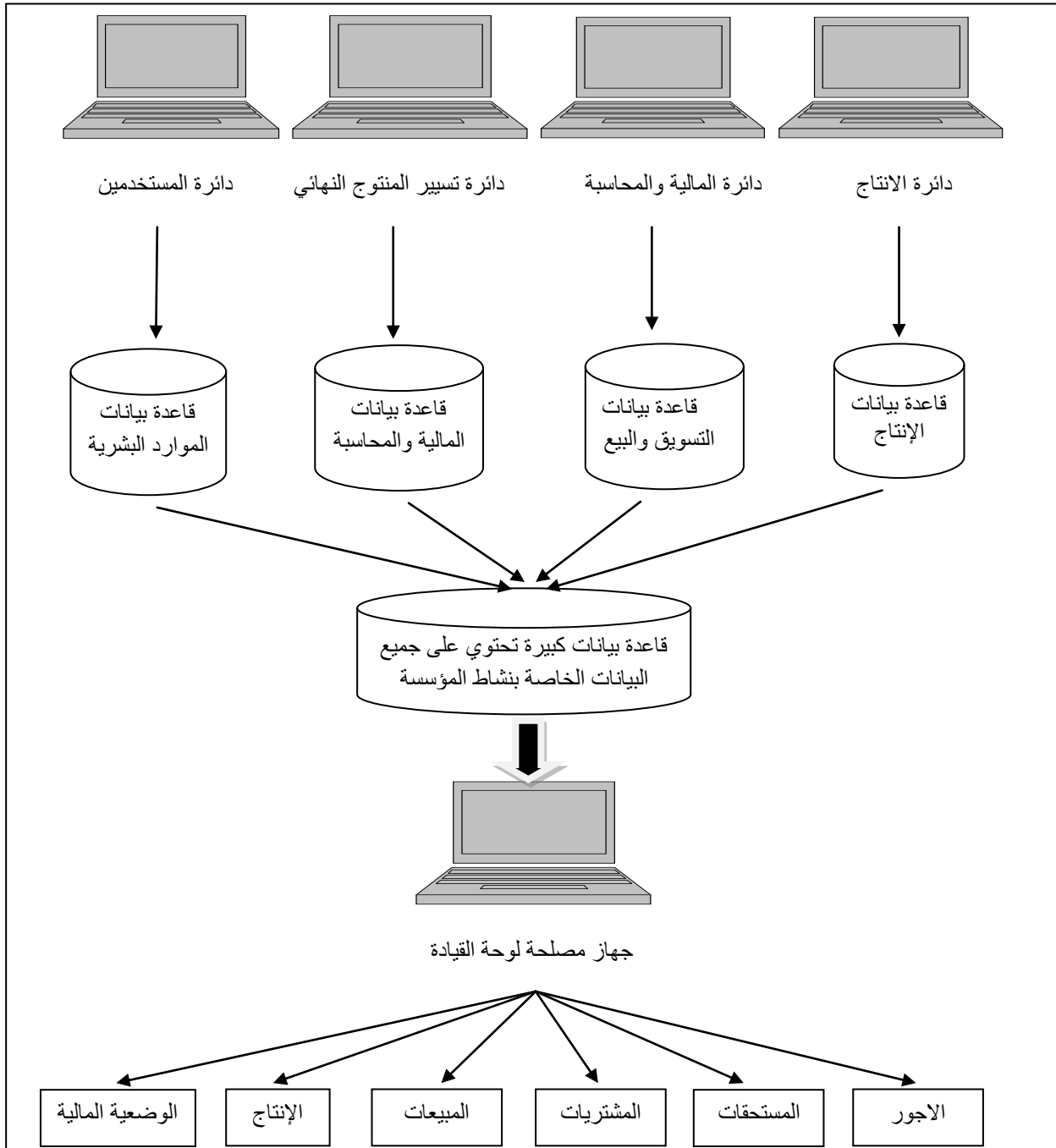
سابقا هو مجموعة تنظيمية من الوسائل (الحاسوب، الانترنت، والأفراد)، حيث تتوفر على معلومات من الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل وهذا في ما يتعلق بالعمليات الداخلية للمؤسسة والتي تدعم وظائف التخطيط والرقابة وتحسين أداء المؤسسة، وهذا من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب وستعرف على قاعدة

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

البيانات وما توفره من بيانات خام إلى الحاسوب ثم تحويلها إلى معلومات مفيدة لاتخاذ القرار، ونتعرف على نظم المعلومات الشامل في المؤسسة وما يحتوي من برمجيات وطرق معالجة البيانات وكل أنظمة المعلومات الفرعية التابعة له، وبعدها نحاول أن نتعرف على أنظمة المعلومات الوظيفية بالمؤسسة ونذكر نظام المعلومات المحاسبي ونظام معلومات الموارد البشرية وهما محل الدراسة.

1- قاعدة بيانات المؤسسة: إن قواعد البيانات وأنظمتها لها دور كبير في المساعدة على استخدام الحاسب في المؤسسة، حيث أن كل مصلحة تستعمل الحاسوب وهو يحتوي على قاعدة بيانات بها كل المعطيات التي تخص نشاطها، وفي نفس الوقت تكون كل الحواسيب مربوطة مع بعضها البعض في شكل شبكة تسمح بتبادل المعلومات بينها، ويمثل حاسوب مصلحة لوحة القيادة الحاسوب الرئيسي، حيث أن كل البيانات تتجمع في قاعدة بياناته، فمن خلاله تنجز كل التقارير الخاصة بالمؤسسة وترسل إلى المديرية العامة، وبعدها يتم تحويل البيانات إلى معلومات في حواسيب المؤسسة عن طريق نظام إدارة قاعدة البيانات الذي يعبر عن برمجية خاصة تسمح للمؤسسة بجعل بياناتها مركزية وإدارتها بكفاءة، وبما أن المؤسسة إنتاجية فالبيانات التي يتم تجميعها في قواعد البيانات الحواسيب تخدم المنتج بصفة مباشرة، والتمثيل البياني التالي يوضح قاعدة بيانات المؤسسة حسب الوظائف:

الشكل (3-18) قاعدة بيانات المؤسسة.



المصدر: خالد فراح، دور نظام المعلومات في تحسين مبيعات المؤسسة في enicab بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، ص 121 سنة 2008.

يعتبر هذا الشكل قاعدة بيانات مركزية ضخمة لكل معلومات المؤسسات وتفاعلها مع مستخدمين موزعين على أجزاء المؤسسة حيث تضم معلومات وتفاصيل كاملة على كل شخص أو إدارة ضمن المؤسسة

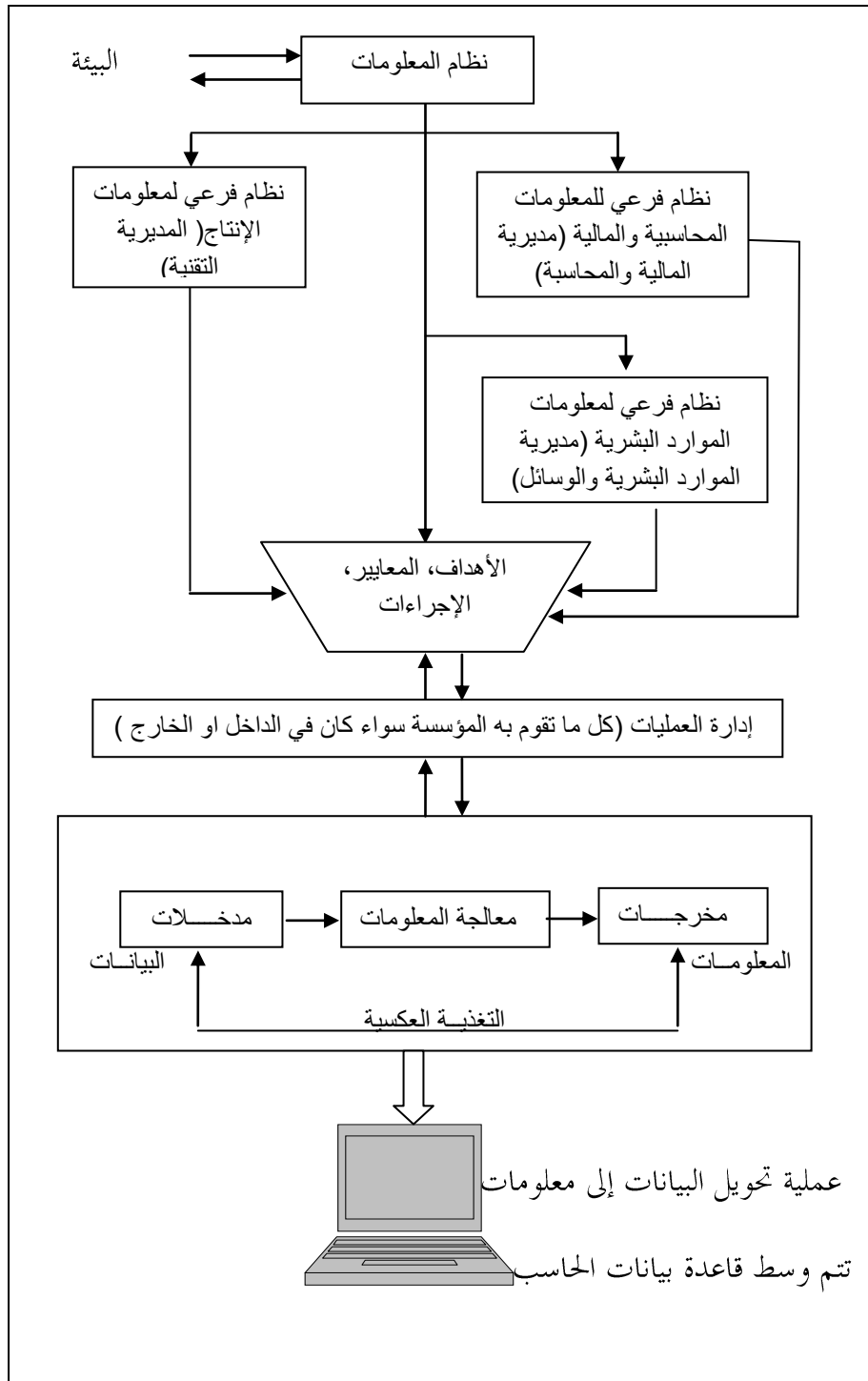
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

(قابلة للتطوير من قبل المستخدم حسب معلومات كل مؤسسة وحسب ما يريدون من جداول) وكل دائرة ضمن هذه المؤسسة (دائرة الإنتاج، دائرة المالية ودائرة تسيير المنتج ودائرة المستخدمين) لها قاعدة بيانات خاصة على أساس أن المؤسسة مربوطة بشبكة محلية حيث كل موظف من مكتبه يستطيع الوصول إلى جداول معينة ضمن قاعدة بيانات كبيرة تحتوي على جميع البيانات الخاصة بنشاط المؤسسة وهي موجودة على الحاسب المركزي ويمكن استخدامه بدون شبكة محلية أي حاسب واحدة مركزي متمثل في جهاز مصلحة لوحدة القيادة من خلاله يتم الاطلاع على الأجور والمستحقات والمشتريات والمبيعات والإنتاج والوضع المالية.

2- نظام المعلومات في المؤسسة:

يتكون نظام معلومات مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة من ثلاث أنظمة فرعية ممثلة في: نظام المعلومات الحاسبي، ونظام معلومات إنتاجي، ونظام معلومات موارد بشرية، فهي أنظمة تشترك مع بعضها في إدارة العمليات التي تركز على تحويل البيانات إلى معلومات، حيث تتم هذه العملية داخل الحاسوب (تجميع، إدارة، حماية، رقابة)، حيث كان استخدام هذا النظام قبل 2010 أي قبل بداية شركة (general cable) في تطبيق نظام المعلومات الحديث والشكل التالي يوضح نظام المعلومات الشامل للمؤسسة .

الشكل (3-19): نظام المعلومات في المؤسسة



المصدر: خالد فراح مرجع سبق ذكره ص 118

نلاحظ من خلال الشكل أن نظام معلومات المؤسسة يتميز بالخصائص التالية:

- إنه نظام شبه متكامل ومحوسب ويربط بين مجالات وظيفية مختلفة (تمويل، موارد بشرية، إنتاج).
- يوضح النظام العمليات الداخلية للمؤسسة ويقارنها بالتوقعات أو الخطط ويظهر مجالات التعديل والتحسين.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

كما يقوم نظام المعلومات داخل المؤسسة بالوظائف التالية:

- تقديم المعلومات إلى مختلف المديرية والدوائر لغرض ممارسة وظائفها من تخطيط وتنظيم ورقابة.
 - تحديد وتوضيح قنوات الاتصال بين المديرية والدوائر والمصالح لتسهيل عملية استرجاع المعلومات.
 - تقييم نشاط المؤسسة وتقييم نتائجها وأدائها من أجل تصحيح الانحرافات.
 - حفظ المعلومات والبيانات التاريخية الضرورية.
 - بث المعلومات وتزويد المستفيدين بالمعلومات التي يرغبونها .
 - المساعدة على التنبؤ بمستقبل المؤسسة والاحتمالات المتوقعة.
 - يتم سرعان المعلومات بمساعدة الحواسيب المتوفرة في كل مصلحة.
- ويتكون نظام المعلومات في المؤسسة من:

أ - المدخلات: تتمثل مدخلات النظام في البيانات التي تصف مجالات النشاط والعمليات الخارجية و الداخلية في مجال إنتاج صناعة الكوابل.

ب - العمليات (المعالجة): وهي المعالجة التي تتم على البيانات الداخلية والخارجية التي تحصل عليها المؤسسة والتي تتمثل في تجميع وإعداد ومراجعة ومعالجة وتخزين البيانات وإعداد التقارير.

ج - المخرجات: تكون مخرجات النظام في شكل نماذج كالميزانية التي تبين الوضعية المالية للمؤسسة كل سنة، وتقارير دورية على أساس يومي أو أسبوعي أو شهري أو نصف سنوي وذلك حسب توقيتات اتخاذ القرار المبينة عليها، كما تكون في شكل تقارير خاصة تكون متوفرة في قاعدة بيانات المؤسسة وتكون عند الضرورة.

وفي سنة 2010 بدأ تطبيق نظام المعلومات الجديد الذي اشترته (GENERAL CABLE)

والمسمى (AS/400) وهو نظام (ERP) وتم تحويله وصياغته حسب شركة (EN.I.CA.BISKRA) وأصبح يسمى (CIS)*، ويحتوي هذا النظام في فروع على نظام معلومات محاسبي، ونظام معلومات بيع، ونظام معلومات تجاري، ونظام معلومات مخبري، ونظام معلومات المخزن، حيث بين هذه الأنظمة علاقة ترابطية فمن خلال نظام (CIS) تستطيع أن تعرف معلومات عن المخزن هل هناك فائض أو نقص والبيع تعرف معلومات هل يبيعت البضاعة أم لا، والتعرف على الميزانية المالية للمؤسسة،

* Cis : Cable Information Systems

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

فمن خلال هذا النظام أصبح هناك سهولة كبيرة في نقل المعلومات بين المصالح في المؤسسة وسرعة في اتخاذ القرارات.

3- نظم المعلومات الوظيفية الموجودة في المؤسسة: فمن البديهي القول أن لكل نظام وظيفي فرعي مدخلاته وعملياته و مخرجاته و قاعدة بيانات تخزن فيها ملفات النشاط الوظيفي و بالتالي تكون مفيدة لدعم عمليات و أنشطة الإدارة الوظيفية المسؤولة كإدارة التسويق، إدارة العمليات و الإنتاج، الإدارة المحاسبية و المالية، إدارة الموارد البشرية..... الخ.

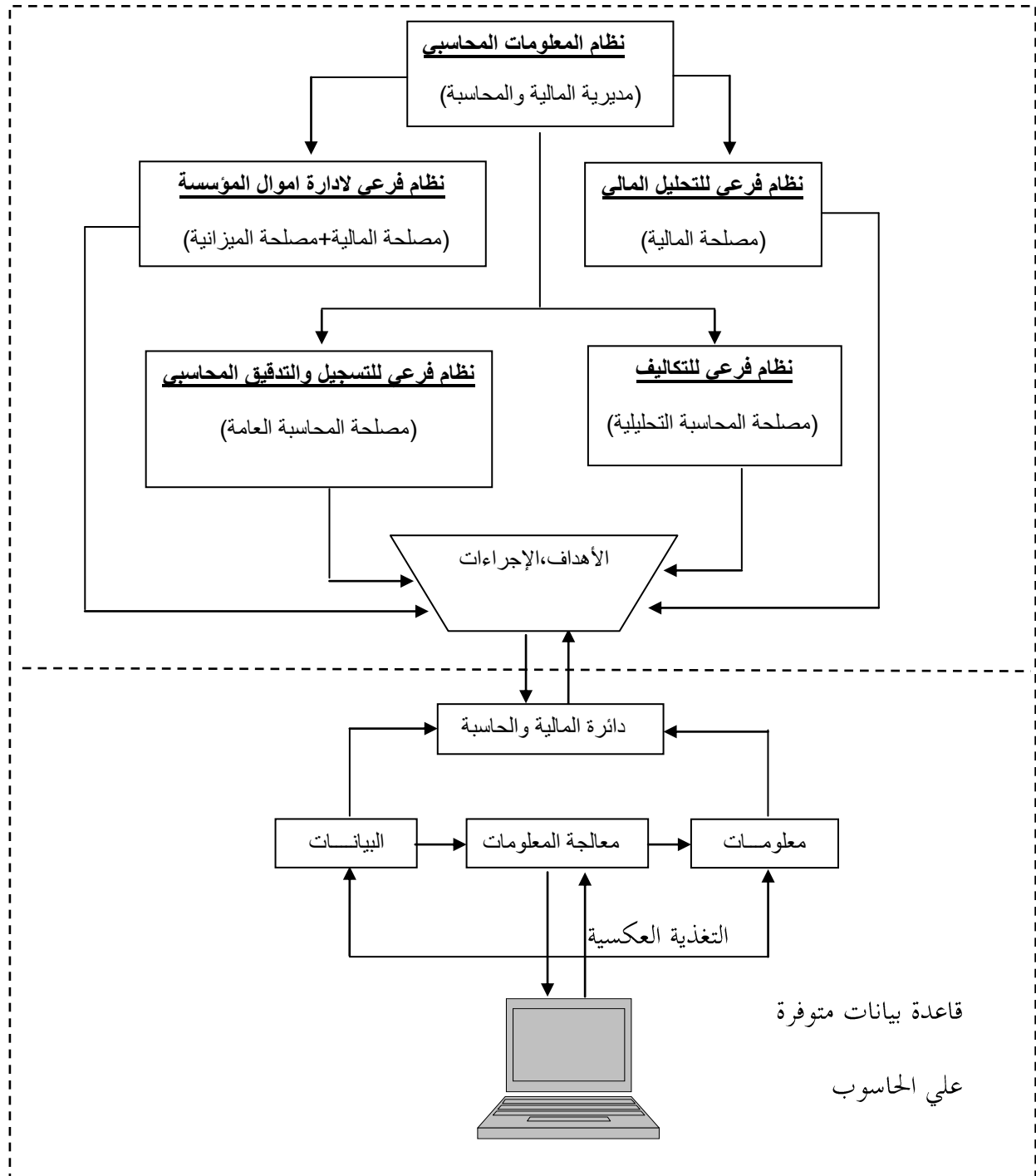
وتقدم المعلومات للنظام بهدف المشاركة وتحقيق أكبر قدر من التكامل بين النظم الوظيفية الفرعية للمعلومات و الاستفادة من تقاريرها لإعداد تقارير معلومات شاملة و متكاملة لأنشطة و عمليات المنظمة و تقييم الأداء الكلي للمنظمة في قطاع الصناعة أو السوق المستهدف؛ وأن تقارير المعلومات الشاملة يقوم نظام المعلومات المتكامل بإنتاجها و تقديمها مستفيدا من تخصص النظم الفرعية التي يتكون منها ، و بذلك يتمكن نظام المعلومات من تحقيق الدعم و الإسناد الضروري للإدارة الإستراتيجية (العليا) في دعم قراراتها غير الهيكلية (غير المبرمجة) و الإدارة الوسطى الوظيفية (التكتيكية) لدعم القرارات شبه الهيكلية (شبه المبرمجة). وفي التالي نذكر أهم نظم المعلومات الوظيفية الموجودة من نظم المعلومات المحاسبي ونظم معلومات الموارد البشرية:

أ- نظام المعلومات المحاسبي: وهو من أهم النظم في المؤسسة، ويتوزع في المؤسسة إلى فئتين وهلم:

- فئة النظم الفرعية المحاسبية: وتتكون بدورها من نظامين (نظام المصاريف والأرباح، نظام محاسبة التكاليف) مع برمجيات تطبيقهما.

- فئة النظم الفرعية المالية: وتتكون بدورها أيضا من نظامين (نظام إدارة الأموال، ونظام التحليل المالي) مع برامج تطبيقهما الخاصة بالتحليل المالي بالدرجة الأولى، ويظهر نظام المعلومات في الشكل التالي:

الشكل (3-20) نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة



المصدر: خالد فراح مرجع سبق ذكره، ص 123

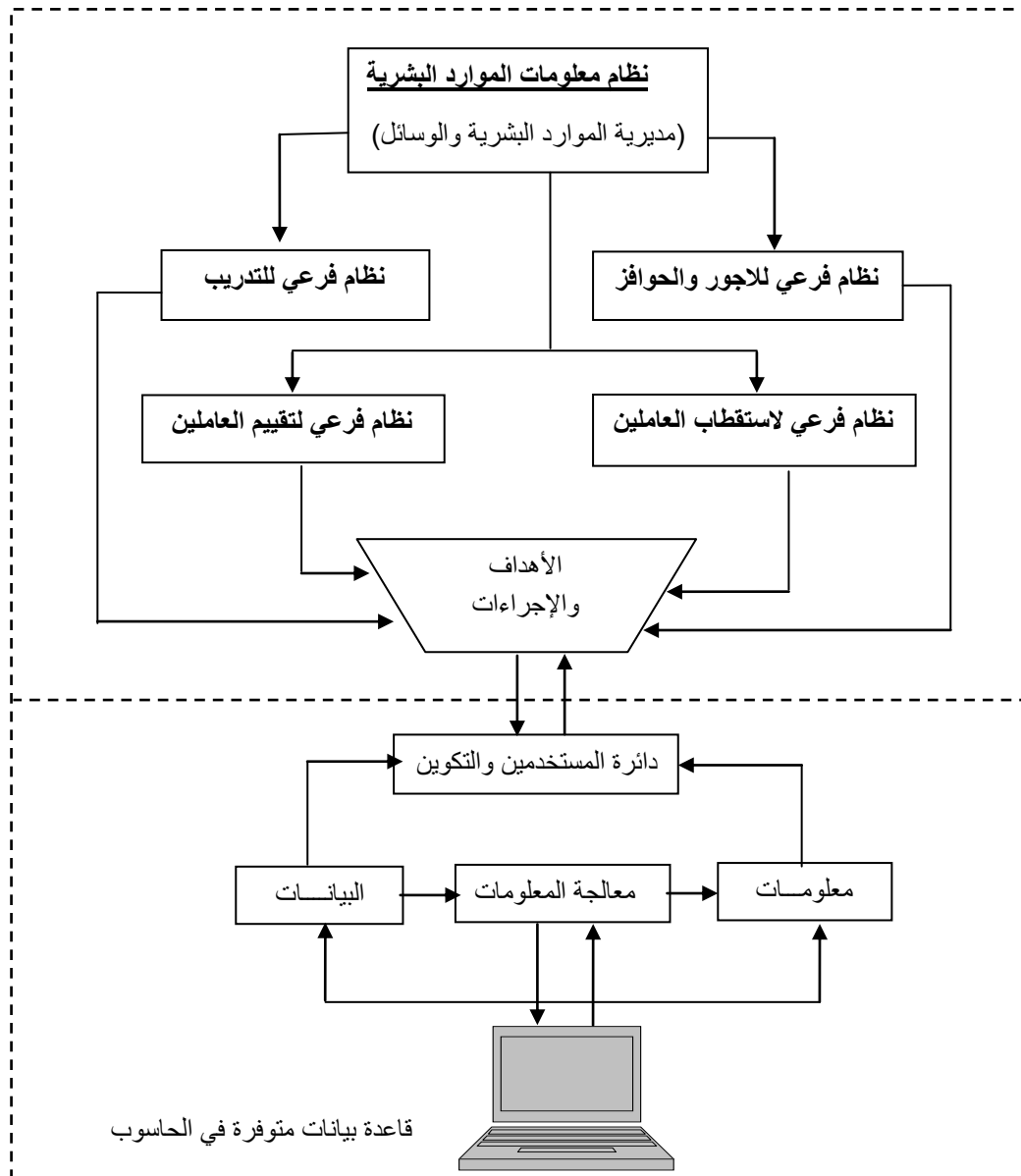
فحسب الشكل البياني فإن نظام المعلومات المحاسبي يتكون من أربع أنظمة فرعية وهي نظام فرعي للتحليل المالي ونظام فرعي لإدارة أموال المؤسسة ونظام فرعي للتكاليف ونظام فرعي للتسجيل والتدقيق المحاسبي كل هذه الأنظمة الفرعية تتفاعل مع بعضها وتقوم بمعالجة البيانات الخام وتحويلها إلى مخرجات وتكون

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

هذه المخرجات في شكل تقارير وقوائم مالية، والميزانيات وجدول حسابات النتائج التي تعكس الواقع المالي للمؤسسة، بالإضافة إلى تقارير أخرى تقوم بتحليل نشاط المؤسسة (كتقارير عن معلومات من مبيعات نقاط البيع)، حيث تكتسي هذه المعلومات أهمية بالغة من خلال احتوائها على مختلف المعلومات التي توجه وتساعد الإدارة في وظائفها المتعلقة بالتخطيط والرقابة والمراجعة الداخلية.

ب- نظام معلومات الموارد البشرية: تكمن وظيفة نظام معلومات الموارد البشرية في تلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية من المعلومات التي تحتاجها حول جميع الأفراد العاملين وتنظيم وتوجيه الأنشطة الخاصة بهذه الإدارة والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (3-21) نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة



المصدر: خالدي فراح مرجع سبق ذكره ص 125

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

نلاحظ من الشكل انه يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من أربعة أنظمة فرعية تتمثل في نظام فرعي للأجور والحوافز، ونظام فرعي للتدريب، ونظام فرعي لاستقطاب العاملين، ونظام فرعي لتقييم العاملين، حيث تقوم مديريةية الموارد البشرية والوسائل في المؤسسة بمختلف الأعمال المتعلقة بالعمال الموجودين بالمؤسسة وتسييرهم، وكذلك متابعة الأعمال الاجتماعية في المؤسسة، وإعداد ومتابعة سياسة التوظيف، وتسيير الأعمال القانونية.

ومن بين المخرجات الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية هي:

- توفير التقارير الدورية حسب الطلب للإدارة حتى تساعد على إتخاذ القرارات الخاصة بالتوظيف والتدريب وتقييم أداء العمال.

- تزويد المديرية العامة بتقارير تلخيصية تتضمن معلومات عن أعداد الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة، والمهارات المكتسبة لديهم لاستغلالها في عملية الإنتاج، وتحليل البيانات المتعلقة بالإنجاز، قصد اتخاذ الإجراءات اللازمة.

- جدول توزيع المصاريف المتعلقة بالموظفين والعاملين، وكل التقارير الخاصة بالتوظيف والتدريب والتحفيز.

رابعا: موارد نظام المعلومات في المؤسسة : إن نظام المعلومات في المؤسسة هو مجموعة من الموارد المادية واللامادية فكل مورد يشكل جزءا أساسيا من مكونات النظام ولا يمكن الاستغناء عنه، ونستعرض في الجدول التالي الموارد المادية واللامادية التي تتوفر عليها نظام المعلومات في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

الجدول (3-3) موارد نظام المعلومات في مؤسسة (UNICABISKRA)

النسبة	العدد	الموارد
47,55	243	المعدات المادية
1,17	6	البرمجيات
0,58	3	الشبكات
0,97	5	قواعد البيانات
49,70	254	الأفراد
%100	511	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من مصلحة المستخدمين.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

انطلاقاً من معطيات الجدول رقم (3-3) يتضح لنا أن لنظام معلومات المؤسسة مجموعة من الموارد المادية واللامادية، ولكل مورد من هذه الموارد دور يقوم به في نظام المعلومات، وسوف نورد هذه الموارد بالتفصيل كما يلي:

1- المعدات المادية: تمثل الأجهزة ولواحقها التي ترتبط بالبعد التكنولوجي، فمن خلال الجدول (3.3) فالمؤسسة تمتلك من المعدات المادية ما نسبته (47,55%) من جميع الموارد وهذا يدل على اهتمام مؤسسة صناعة الكوابل بتكنولوجيا الحاسوب ومسيرة التطور الحاصل بتجديد الأجهزة في كل مرة لما لها من أهمية في معالجة البيانات وتخزين المعلومات للجوء إليها في وقت الحاجة، حيث تحتوي مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة في ما يخص أجهزة الكمبيوتر التي بدورها على 180 جهاز كمبيوتر خاص بالمكتب، 48 كمبيوتر محمول، و 5 سرفر server ، وبالنسبة للطابعات فتحتوي على 80 طابعة مكتبية، و 10 طابعات صناعية.

2- البرمجيات: تقدر نسبة إجمالي البرمجيات الموجودة في المؤسسة وكما هي مبينة في الجدول (3.3) بما نسبته (1,17%)، من إجمالي الموارد المادية واللامادية للنظام، حيث تحتوي على 6 برمجيات للمؤسسة وهي كلها من إعداد الأفراد الفنيين، وبعد الشراكة مع (general cable) أصبحت المؤسسة تستخدم برمجيات متطورة حيث خفضت من حجم البرمجيات وأصبحت في برنامج واحد ويسمى: CIS (Cable Information System) حيث أن هذا البرنامج يحتوي على 10 برامج من بينها برمجيات محاسبية وبرمجيات موارد بشرية، بالإضافة إلى هذا البرنامج هناك 5 برامج أخرى مختصة بتسيير المستخدمين وخاصة بورشات التصنيع، فكل هذه البرامج تعمل على أجهزة مبروطة ببعضها البعض عن طريق شبكة داخلية (انترانت) والتي بدورها مبروطة بشبكة عالمية (اكسترانت) أي بكل فروع شركة (General Cable) اسبانيا وايطاليا وألمانيا ومصر... الخ وكل هذه البرمجيات من أجل تسهيل معالجة مختلف البيانات التي ترد للمؤسسة.

3- الشبكات: وهي شبكات الاتصال التي تضمن النقل السليم والسريع للبيانات والمعلومات من مختلف المصادر إلى طالبها في المؤسسة، بما في ذلك وسائط الاتصال التي تسمح بمرور المعلومات ويسهل تدفقها سواء كان الربط داخلي أو خارجي أو في الشبكة العالمية (INTERNET) والمؤسسة حسب الجدول (3.3) تمتلك ما نسبته (0,58%) من مجموع الموارد، ويقدر عدد الشبكات الموجودة (04) شبكات وتمثل في الشبكة المحلية التي اعتمدت لغرض تسهيل الاتصال داخل المؤسسة وبين مختلف المصالح والأقسام أي داخل مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA) وتسمى انترانت، أما الشبكة الثانية فتتمثل في الشبكة الإقليمية التي تربط بين الفروع الأخرى لـ (GENERAL CABLE) من ايطاليا وألمانيا ومصر... الخ، وهي توفر النقل السريع للمعلومات حول أي تطورات وتبادل الآراء والأفكار من أجل إنجاز الأعمال وتسمى هذه

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

الشبكة بالاكسترنانت، فمن خلال هذه الشبكة ستطوع التعرف على كل التغيرات والتطورات الحاصلة في الفروع الأخرى لشركة (GENERAL CABLE) والشبكة الثالثة هي الشبكة العالمية المعروفة بشبكة الانترنت والتي يتعدى مداها الحدود الحاصرة بالمؤسسة، حيث توفر هذه الشبكة مختلف المعلومات سواء معلومات متعلقة بنشاط المؤسسة أو معلومات ليس لها علاقة بنشاط المؤسسة، ويتم تبادل المعلومات عبر هذه الشبكة عن طريق البريد الإلكتروني info@enicab.dz، أما موقع المؤسسة على هذه الشبكة هو www.generalcable.com.

4- قاعدة البيانات: وهي من الأساسيات اللازمة لتغذية نظام المعلومات بما يلزمه من معطيات حول متغيرات المحيط وأنشطة المؤسسة، وحسب الجدول (3-3) فإن المؤسسة تتوفر على (05) قواعد بيانات وتمثل ما نسبته (0,97%) من مجموع الموارد المادية واللامادية فلكل برنامج من البرامج (05) قاعدة للبيانات، حيث يتم تخزين مختلف البيانات لاسترجاعها وقت الحاجة إليها.

3- الأفراد: يشكل الأفراد داخل المؤسسة العمود الفقري لأي نشاط وينظر إليهم كمورد لنظام المعلومات فهم يمثلون ما نسبته (49,12%)، وهي نسبة تدل على ما توليه المؤسسة من أهمية كبيرة للموارد البشرية ويظهر ذلك من عدة جوانب:

على اعتبار أنهم مصممون ومشغلي النظام وهم (04) أشخاص ذوي خبرة واختصاص، حيث يتولون عملية التحليل والتصميم والإشراف والتطوير للنظام بما يستجيب لأهداف المؤسسة.

على اعتبار أنهم المستفيدين منه ومستخدميه، وهم 250 موظف في المؤسسة كلهم يستعملون النظام وفي جميع أجزاء المؤسسة التنظيمية والوظيفية، كما تعطي المؤسسة أهمية للتجهيزات الحديثة لعمل الخبراء أكثر تميزاً وتخصصاً، لذا فالعنصر البشري في المؤسسة له أهمية كبيرة.

المطلب الثاني: تقييم بعض مؤشرات الأداء في المؤسسة

من المعروف أن الأداء هو مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة في المؤسسة، كما يعد اختيار وتركيب مؤشرات الأداء من أهم مراحل عملية تقييم الأداء وأهم ركيزة من ركائزه. و من أجل تقييم أداء المؤسسة خلال الفترة المدروسة ارتأينا أن نختار وحسب ما توفر لنا من معلومات أهم المؤشرات لتقييم الأداء في المؤسسة، وذلك بدراسة رقم الأعمال والموارد البشرية المتاحة للمؤسسة، وحساب القيمة المضافة، والنتيجة الصافية المحققة كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

أولاً: رقم أعمال مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة خلال الفترة (2007 - 2010)

يعتبر رقم الأعمال المؤشر الحقيقي لمجموع الأعمال أو الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، فهو يمثل الإيرادات الخام والعمليات التي قامت بها المؤسسة، كما يعبر عن حقيقة فعالية تلك المؤسسة، فرقم الأعمال المحقق من أهم معايير قياس أداء المؤسسة خلال فترة زمنية محددة لذلك يمكن تقييم أداء مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة (UNICAB) بدلالة رقم الأعمال الذي حققته خلال سنة ومقارنته بالسنوات السابقة لتتمكن من معرفة إن كان هناك تحسن في أدائها أم لا.

1- تطور رقم الأعمال: تطور رقم الأعمال المنجز خلال الفترة (2007-2010) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (3-4): تطور رقم الأعمال المنجز خلال الفترة 2007-2010

السنة	2007	2008	2009	2010
رقم الأعمال (دج)	7.389.521.250,65	9.119.254.381,15	6.042.850.810,52	6.275.089.863,75
النسبة %	-	23,40%	-33,73%	03,84%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على جدول حسابات النتائج.

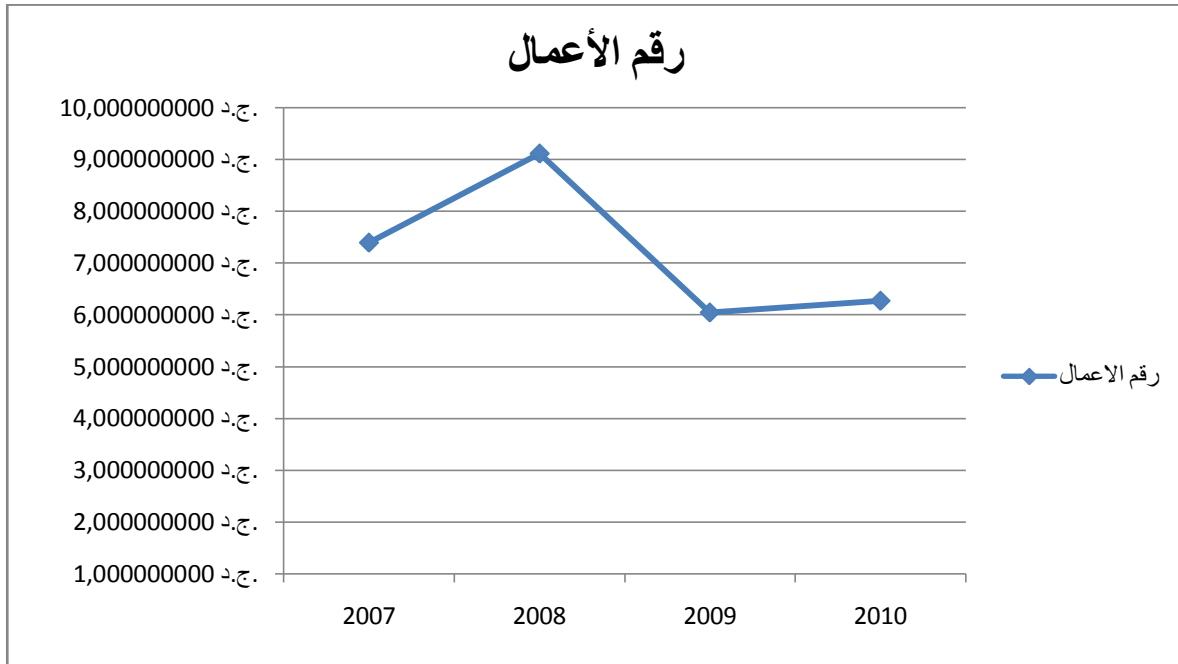
بما أن المؤسسة وكما هو مسجل في السجل التجاري لها أنها مؤسسة صناعية تجارية أي تقوم بصناعة الكوابل وبيعها، وكذلك تقوم بشراء الكوابل الجاهزة تامة الصنع وإعادة بيعها وهذا في حالة وجود نوع من الكوابل لا تصنعه المؤسسة وعليه الطلب في السوق، وبالتالي ومن أجل حساب رقم الأعمال الحقيقي نقوم بجمع مبيعات بضاعة حساب 70 وإنتاج مبيع حساب 71؛ ومنه نلاحظ ومن خلال الجدول وبمقارنة نمو رقم أعمال مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة خلال السنوات الأربعة انه قد بلغ في سنة 2008 ما قيمته 9.119.254.381,15 مليار دينار جزائري، بعدما كان 7.389.521.250,65 مليار دينار جزائري في سنة 2007، و تبين لنا أن هناك زيادة إيجابية في رقم الأعمال بما نسبته (23,40%)، وفي سنة 2009 شهد رقم الأعمال انخفاضا أو تراجعاً ليصل إلى ما قيمته 6.042.850.810,52 مليار دينار جزائري، بما نسبته (33,26%) وهذا الانخفاض في رقم الأعمال يرجع للشراكة مع شركة (GENERAL CABLE) وبحصة 70% في سنة 2008 وفي سنة 2009 أدخلت الشركة تغييرات على مؤسسة صناعة الكوابل بشراء الآلات الجديدة المتطورة وزيادة الاستثمارات في المؤسسة وكذلك إدخال تكنولوجيا جديدة واستحداث نظام معلومات متطور، مما زاد في تكاليف الاستثمار وتطوير المؤسسة وهذا ما نلاحظه في

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

(Bilan Au 31 Decembre 2009 Actif) أن قيمة الاستثمار 1.379.564.366,14 مليار دينار جزائري، وقد ارتفعت الاستثمارات عن سنة 2008 وأيضاً قد ارتفعت الاستثمارات في 2010، حيث أن في هذه السنة تم شراء آلة جديدة وبتقنيات حديثة. حيث عوضت هذه الآلة بـ 16 آلة قديمة وتميز بالسرعة والدقة، كما أن للمنافسة دور كبير في انخفاض رقم أعمالها بدخول منافسين جدد وبأسعار منافسة، وقد شهدت المؤسسة زيادة طفيفة في رقم الأعمال في سنة 2010 بقيمة **6.275.089.863,75** مليار دينار جزائري أي بنسبة (03,84 %)، وترجع هذه الزيادة الطفيفة إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة نظراً لجودة صناعة الكوابل وملحقاتها طبقاً للمقاييس العالمية 9001 وتم تحديثها طبقاً لمواصفات 2008 (Norne version 2008)، وأيضاً بداية تطبيق أو استخدام التكنولوجيات الجديدة من آلات ومعدات في ورشات التصنيع واستخدام نظام معلومات متطورة في جميع المديریات والمصالح مما سهل وسرع في نقل المعلومات بين المصالح وساعد على اتخاذ القرارات بسرعة وأكثر دقة وأقل أخطاءً، ونتج عن ذلك تحسن في أداء المؤسسة من حيث رقم أعمالها وهو في نمو مستمر يجلبها لمصانع جديدة ومنتطورة، بحيث تتخلص من التكاليف الزائدة مثل المواد الأولية فهي تستوردها نصف مصنعة وبأسعار مرتفعة وتقوم بتحويلها وإعادة تصنيعها بما يتلاءم مع منتجاتها، ولكن وفي الآونة الأخيرة المؤسسة اشترت مصانع جديدة من خلالها تقوم بشراء مواد أولية في صيغتها الخام (نحاس) وبأقل الأسعار، وتقوم بصناعة الكوابل حسب متطلباتها وبأقل التكاليف؛ والشكل التالي يبين قيمة ارتفاع وانخفاض رقم الأعمال خلال الفترة المدروسة.

2- الشكل البياني: سنوضح تطور رقم أعمال المؤسسة خلال فترة (2007-2010)

الشكل (3-22): تطور رقم أعمال المؤسسة خلال الفترة (2007-2010)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول (4-3)

يتضح لنا من الشكل أن هناك زيادة إيجابية في رقم الأعمال خلال الفترة 2008-2007 وهذا قبل الشراكة مع (General Cable) كان رقم الأعمال مرتفعاً، وما نلاحظه هو أن هناك انخفاضاً كبيراً في رقم الأعمال في الفترة 2009-2010 وهذا بعد الشراكة وما نتج عنها من استثمارات كبيرة بملب تكنولوجيا متطورة وشراء آلات جديدة متطورة مما أثر ذلك على حجم التكاليف بزيادة الاستثمارات، فانخفض رقم الأعمال ونلاحظ ذلك في الملحق رقم (01)

ثانياً: القيمة المضافة للمؤسسة (valeur ajoutée): تمثل القيمة المضافة الثروة الحقيقية المنتجة من طرف المؤسسة، حيث توضح مدى نجاحها في عملية المزج بين عناصر الإنتاج، حيث أنه إذا كانت القيمة المضافة كبيرة، نستنتج أن المؤسسة قد حصلت على قيمة إنتاج كبيرة، والعكس صحيح.

1- تطور القيمة المضافة: وسنعرض القيمة المضافة التي حققتها المؤسسة خلال الفترة (2007-2010) ومن خلال نمو وتطور القيمة المضافة نستطيع تقييم أداء المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

جدول (3-5): نمو القيمة المضافة خلال الفترة (2007-2010)

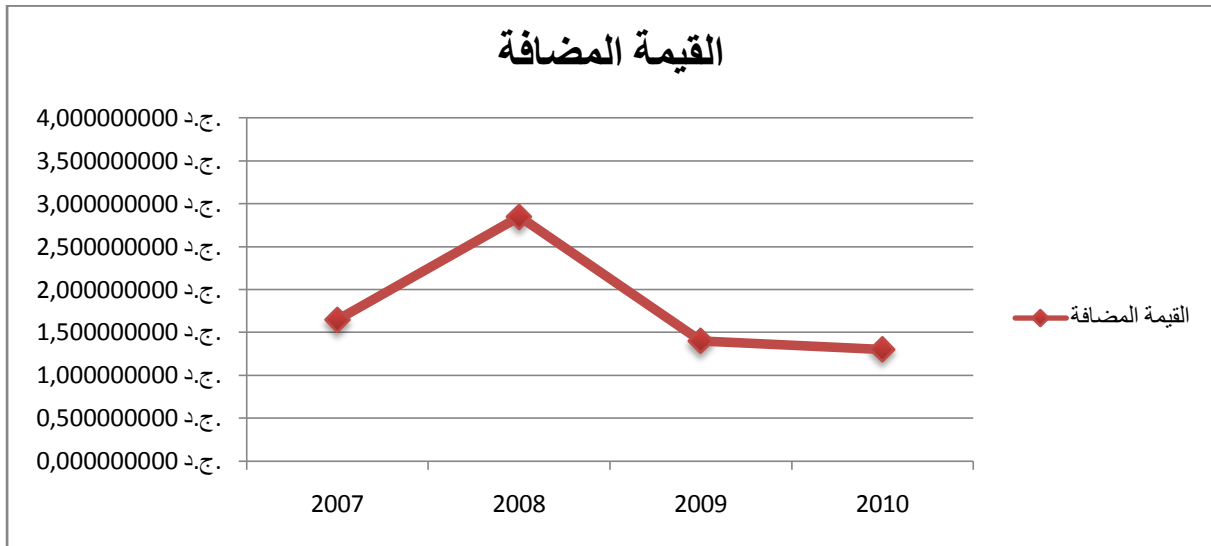
السنة	2007	2008	2009	2010
القيمة المضافة (دج)	1.645.392.271,27	2.845.451.423,02	1.402.205.462,09	1.303.421.920,72
النسبة (%)	-	72,93%	50,33%	7%-

المصدر: من إعداد الطالب بناء علي جدول حسابات النتائج.

ما نلاحظه من الجدول ان الثروة الحقيقية المنتجة قد بلغت سنة 2007 مبلغ 1.645.392.271,27 مليار دينار جزائري، وارتفعت بنسبة (72,93%) في سنة 2008 اي بمبلغ 2.845.451.423,02 مليار دينار جزائري، ولكن وكما ذكرنا سابقا بعد الشراكة مع (general cable) وإعادة هيكلة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة انخفضت القيمة المضافة في 2009 بنسبة (50,33%-) وأصبحت 1.402.205.462,09 مليار دينار جزائري، وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بجلب مصانع جديدة للورشات وإصلاح القديمة مما خفض في إنتاج الكوابل وإستمر إنخفاض القيمة المضافة ولكن بنسبة متقاربة في 2010 وبنسبة (7%-) بالمقارنة مع 2009، لأن المؤسسة لم تكمل تجهيز المؤسسة بالمعدات والآلات المتطورة، وكذلك عدم اكتمال الاستعمال التام لنظام المعلومات في جميع المديریات وحسب أحد مسؤولي المديرية التقنية أن التحديد مستمر للبرمجيات ونظم المعلومات وهذا ما جعل أداء المؤسسة منخفض من خلال القيمة المضافة بعدم استغلالها الجيد لعناصر الإنتاج، ولكن (general cable) لها إستراتيجية بعيدة المدى وبعد سنة 2010 ستكون القيمة المضافة في ارتفاع مستمر وقيمة إنتاج كبيرة وسيشرع في استخدام الآلات الجديدة؛ ويتحسن أداء المؤسسة خلال السنوات القادمة.

2- الشكل البياني: وسنوضح أيضا في الشكل البياني التالي القيمة المضافة للمؤسسة خلال الفترة (2007-2010)

الشكل رقم (3-23) تطور قيمة القيمة المضافة لمؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول (3-5)

من خلال الشكل نلاحظ انه خلال الفترة بين 2007-2008 كان هناك ارتفاع في القيمة المضافة وهذا قبل الشراكة مع (General Câble) ولكن تغيرت القيمة المضافة مثلما تغير رقم الأعمال وكان هناك انخفاض كبير في القيمة المضافة وهو نفس السبب لانخفاض رقم الأعمال، بحيث أن هذه المرحلة كانت هناك استثمارات كبيرة من آلات وتكنولوجيا جديدة مما اثر بالسلب علي القيمة المضافة وانخفضت في سنة 2009 واستمرت في الانخفاض وبتوء سنة 2010 الذي امتاز بتطبيق التكنولوجيا الجديدة وبداية استعمال الآلات الجديدة.

ثالثا: النتيجة الصافية : تعتبر النتيجة الصافية الصورة العاكسة للمؤسسة يتم حسابها بمقارنة التكاليف

والنواتج المنجزة من طرفها خلال الدورة وقد تظهر النتيجة الصافية بربح أو خسارة.

1- تطور النتيجة الصافية: وفي الجدول التالي نوضح تطور قيمة النتيجة الصافية خلال فترة الدراسة من

2010 - 2007

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

الجدول (3-6) تطور قيمة النتيجة الصافية لمؤسسة (EN.I.CA.BISKRA).

السنة	2007	2008	2009	2010
النتيجة الصافية (دج)	366.720.662,70	904.666.929,99	962.418.803,41	1.883.381,31

المصدر: من إعداد الطالب بناء علي جدول حسابات النتائج

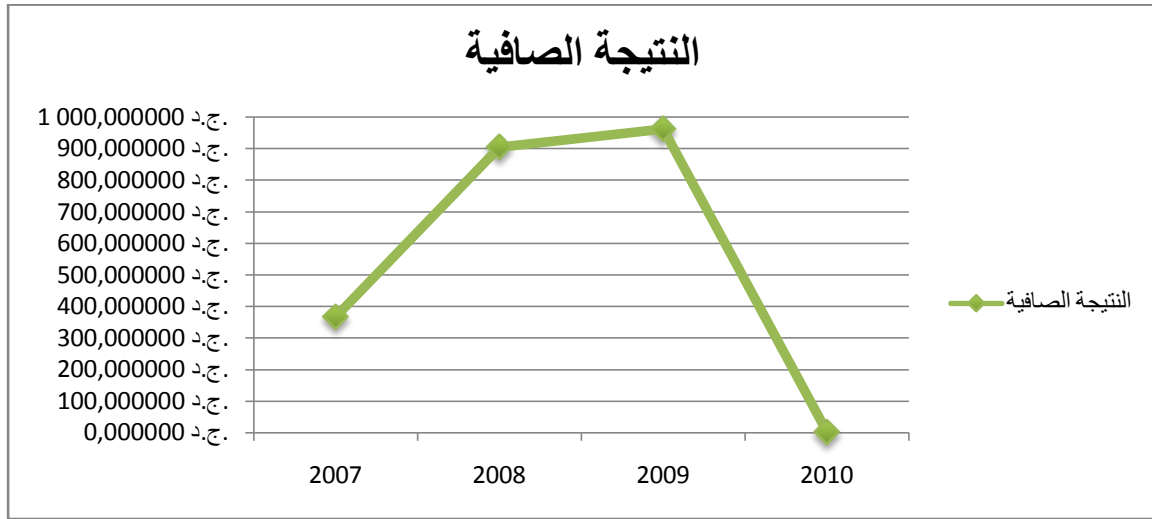
نلاحظ من خلال الجدول أن النتيجة الصافية في ارتفاع مستمر من سنة 2007 إلى غاية 2009، حيث كان هناك ارتفاع كبير في النتيجة الصافية في سنة 2008 بالمقارنة مع سنة 2007 واستمرت في الارتفاع الطفيف إلى أن وصلت إلى **962.418.803,41** مليون دينار جزائري، ولكن ما نلاحظه هو أن هناك تراجع كبير في سنة 2010، وقد انخفضت النتيجة الصافية لتصل إلى **1.883.381,31** مليون دينار جزائري مقارنة بعام 2009، وهذا الرقم عالي جدا يعكس وضعية صعبة تمر بها المؤسسة ناتجة عن التكاليف والاستثمارات الكبيرة التي قامت بها المؤسسة من شراء لآلات جديدة ومتطورة واستحداث لنظام معلومات متطور وهذا ما نلاحظه في جدول حسابات النتائج، بمجموع نفقات الأنشطة العادية (Total Des Charges Des Activites Ordinaires) التي بلغت:

8009589 342,28 مليار دينار جزائري، بحيث كانت مجموع الإيرادات من الأنشطة العادية

8 011 472 723,59 Des Activités Ordinaires Total Des Produits قد بلغت:

مليار دينار جزائري، وللحصول على النتيجة الصافية لابد من طرح المصاريف من الإيرادات، ومنه فإن أداء المؤسسة قد انخفض بالنسبة لما حققته من نتيجة مالية آخر السنة؛ ولكن هذه المرحلة الصعبة تمر بها المؤسسة من اقتناء لتكنولوجيا جديدة وآلات متطورة، زاد في تكاليف المؤسسة وانخفضت النتيجة الصافية بالمقارنة مع ما كانت تحققه في السنوات السابقة، ولكن حسب كلام احد المسؤولين أن شركة (general cable) قد اكتملت تقريبا من تجهيز مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، وأنه في السنوات القادمة سيكون هناك تحسن كبير ومستمر في أداء المؤسسة من زيادة في النتيجة الصافية وتحقيق أرباح أكبر؛ والشكل التالي يعطي توضيحا أكثر.

الشكل (3-24): تطور قيمة النتيجة الصافية خلال الفترة (2007-2010)



المصدر: من إعداد الطالب بناء علي معطيات الجدول (3-6)

نلاحظ من خلال الشكل أن هناك ارتفاعا كبيرا في النتيجة الصافية خلال الفترة من 2007 الى غاية 2009، ولكن كان هناك انخفاض شديد في 2010 مثل ما انخفض رقم الأعمال والقيمة المضافة وهذا يرجع لنفس الأسباب التي انخفض فيها رقم الأعمال والقيمة المضافة.

رابعا: الموارد البشرية لمؤسسة صناعة الكوابل (UN.I.CA.BISKRA): تعتبر الإمكانيات البشرية العنصر الأساسي لأي نشاط أو عمل؛ فالعامل سواء كان مديرا أو مسيرا أو منفذا فهو أهم مورد في المؤسسة، لهذا أصبح الشغل الشاغل للمؤسسات الاقتصادية هو استقطاب أفضل العناصر البشرية، والعمل علي تنميتها والحفاظة عليها مع تحفيزها علي العمل بكفاءة وفعالية لتحقيق الأداء المرتفع للمؤسسة، وهذا ما سنوضحه في الجدول التالي بإلقاء نظرة حول تطور الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك علي مستوى مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة (UNICAB).

1- تصنيف الموارد البشرية: انطلاقا من المعطيات التي تم الحصول عليها من مديرية الموارد البشرية، نصنف عمال مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-7) تطور الموارد البشرية للمؤسسة (UNICABISKRA)

خلال الفترة (2007-2010)

السنة	2007	2008	2009	2010
إطارات	76	77	88	101
أعوان تحكـم	249	227	229	204
أعوان تنفيذ	628	680	725	603
المجموع	953	984	1042	908
النسبة %	-	3%	5%	-13%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مصلحة مديرية الموارد البشرية .

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة عرفت زيادة تدريجية بالنسبة للموارد البشرية، وذلك خلال السنوات 2007 إلى 2009، بالرغم من الشراكة مع (general cable) في 2008، فخلال السنتين لم تفعل شركة (general cable) شيئاً فكانت في إعداد وتجهيز لشركة صناعة الكوابل ببسكرة من حيث التكنولوجيا وإدخال نظام معلومات متطور وجلب آلات جديدة وتصليح القديمة، لهذا بقيت في نفس وتيرة الإنتاج والعمال تقريبا ، عدا ارتفاع بسيط في عدد الموارد البشرية بنسبة (03%) في سنة 2008 بالمقارنة مع 2007 ، أي إدماج (31) عاملا، وكذلك زيادة ما بنسبة (5%) في 2009 بالمقارنة مع 2008 أي إضافة (58) عاملا، كما نلاحظ أيضا ومن خلال الجدول في 2010 أن هناك تغيرا في عدد الموارد البشرية هناك تراجع كبير في عددهم بنسبة (13%) أي (134) عاملا بالمقارنة مع 2009، وهذا راجع لبدأ السيطرة أو التحكم من طرف شركة (général câble) لما تملكه من صلاحية بشرائها لـ 70% من رأس مال مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة واهتمامها أكثر بإطارات المؤسسة وزيادة عددهم وانخفاض في أعوان التحكم وأعوان التنفيذ بالمقارنة مع السنوات الماضية، حيث أصبحت شركة (général câble) تتحكم في عدد الموارد البشرية في المؤسسة وهذا من أجل تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة بإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة واستعمال نظام معلومات لتسهيل عملية اتخاذ القرار ونقل المعلومات بسرعة، واستخدام آلات جديدة كان في السابق يعمل في الآلة القديمة مثلا(04) عمال وبعد إدخال الآلة الجديدة أصبح (02) من العمال يشغلونها وهذا ما نلاحظه من تحسن في أداء الموارد البشرية

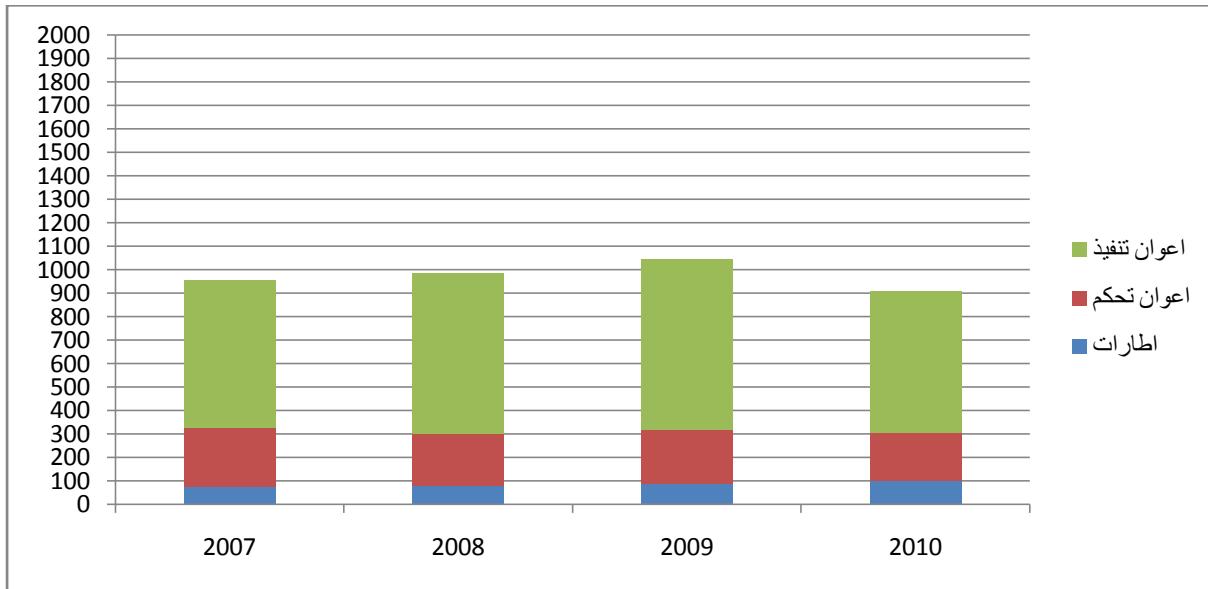
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

بنقص في أعوان التحكم وأعوان التنفيذ والزيادة في الإطارات المتكونة وذوي الشهادات القادرة على التسيير وعلاى استعمال أكثر للتكنولوجيا ونظام المعلومات.

كما أنه في الآونة الأخيرة أصبح يستخدم نظام البصمة أو البطاقة الذكية للعمال، أي أنه أي عامل يملك بطاقة خاصة به فعند قدومه في الساعة الأولى للعمل يمرر بطاقته على هذا الجهاز أو النظام فيسجل له حضور في هذا اليوم وينتقل آليا إلى مصلحة المستخدمين ومنه إلى دخله اليومي، وتكون بذلك قد خففت المؤسسة من عبء توظيف عامل مختص في تسجيل الغياب للعمال، كما أنه في الآونة الأخيرة وحسب احد إطارات الموارد البشرية أن المؤسسة قد رسمت إستراتيجية جديدة لتخفيض عدد العمال في المؤسسة وخاصة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، لأن المؤسسة في تطوير مستمر للتكنولوجيا ومواكبة أي تطور في نظام المعلومات الذي يجبر المؤسسة على تقليل العمال وتحسين أداء الموارد البشرية.

2- التمثيل البياني: وللتوضيح والتفصيل أكثر حول الموارد البشرية في المؤسسة نستعرض الشكل التالي:

الشكل (3-25): التمثيل البياني لتطور الموارد البشرية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول (7.3)

انطلاقا من معطيات الجدول رقم (7-3) وكما هو مبين في الشكل (3-24) نلاحظ أن تطور اليد العاملة بالمؤسسة كما يلي:

الإطارات: من الجدول نلاحظ أن الإطارات العاملة في المؤسسة منذ 2007 إلى غاية 2010 في زيادة متقاربة ففي سنة 2008 تم إدماج إطار واحد، وفي سنة 2009 تم زيادة (10) إطارات وهو ما صادفه الشراكة مع (général câble)، وما نلاحظه في سنة 2010 زيادة في اليد العاملة بـ (13)

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

عامل، وهذا بعد نقل التكنولوجيا ونظام المعلومات والسبب في هذا النمو هو اتجاه المؤسسة نحو توظيف المعرفة، باعتبارها الركيزة الجديدة لرفع كل التحديات التي تواجهها والتحكم أكثر في التكنولوجيا ونظام المعلومات، وبالتالي أصبحت تولي أهمية كبيرة للإطارات وهذا لرفع التكوين لدى أفرادها، ولما لهذا التكوين من أثر إيجابي على أداء المؤسسة بصفة عامة.

– **أعوان تحكم:** نلاحظ من الجدول أن أعوان التحكم في انخفاض مستمر تقريبا ماعدا في سنة 2009 زاد العدد بعامل واحد ثم السنة التي تليها 2010 كان هناك انخفاض كبير بتسريح 25 عاملا، وفي السنة التي تليها تم تسريح 22 عاملا، وهذا راجع للبدء الفعلي باستخدام نظام المعلومات الجديد في المؤسسة وأصبح التحكم من طرف الإطارات في المؤسسة وبالتالي لم يعد لكثير من عمال التحكم دور وتم الاستغناء عنهم فمثلا في مديرية واحدة كان في السابق يستعملون (05) أعوان تحكم وبعد الشراكة مع (général câble) واستخدام نظام معلومات متطور أصبح أعوان التحكم (02) يكفي لإدارة تلك المصلحة مثل مصلحة المستخدمين.

– **أعوان تنفيذيين:** ويتمثل في باقي الأفراد ذوي التكوين المحدود، ونلاحظ أن هذه الفئة أكثر عددا من الفئات الأخرى عبر السنوات المدروسة، وهي في زيادة مستمرة وبكميات أكبر إلا في سنة 2010 حيث كان هناك انخفاض كبير في عدد الأعوان التنفيذيين بالمقارنة مع سنة 2009 ، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة في صناعة الكوابل التي تعتمد على الأعوان التنفيذيين في الورش والمصنع، وبعد الشراكة مع (général câble) وجلب التكنولوجيا المتقدمة المتمثلة في آلات جديدة لا تحتاج لاستعمالها كثرة العمال فعامل أو اثنان كافي لإدارة هذه الآلة، ولهذا السبب تم تسريح (122) عون تنفيذي في سنة 2010 بالمقارنة مع سنة 2009.

خامسا: تقييم وضعيَّة المؤسسة: فمن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة ومن خلال حوارنا مع بعض الإطارات والمسؤولين، عرفنا أن المؤسسة تحتل موقع تنافسي جيد في السوق على المستوى الوطني، فالمؤسسة تعتبر الرائد في مجال صناعة الكوابل الكهربائية وتسويقها لكن هناك بعض المنافسة التي تمارسها مؤسسة سويدي المصرية في عين الدفلة وجسر قسنطينة بالقبة وبعض المنافسين الخواص، لكن هذا لا يؤثر فيها فالمؤسسة ذات جودة عالمية وأسعار تنافسية وسرعة في الاستجابة للعملاء. وأيضا من خلال دراستنا لأهم مؤشرات تقييم أداء المؤسسة من رقم أعمال منجز وقيمة مضافة محققة، والوصول إلى نتيجة صافية حققتها المؤسسة بالإضافة إلى المورد البشرية المتاحة؛ فكل هذه المؤشرات يتم مقارنة نموها خلال سنوات الدراسة من (2007-2010)؛ وقد حققت المؤسسة خلال سنوات الدراسة أداء جيدا من 2007 إلى غاية 2009 ، ماعدا رقم الأعمال هناك انخفاض بسيط وقد صادف هذه المرحلة الشراكة مع

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة (UN.I.CA.BISKRA)

(General Cable) الأمريكية في سنة 2008 وبنسبة 70% من رأس المال مما زادت نفوذ وقدرة أكثر على التحكم بالإدارة في المؤسسة، وكان من أولويات اهتمام الشركة الأمريكية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات المتطورة، وذلك بجلب آلات حديثة ومتطورة مما كان لذلك من اثر علي العمال في الورشات (أعوان التنفيذ) وهذا ما لاحظناه في (2010) حيث أن الآلة الواحدة تعوض 16 آلة قديمة، وهذا ما اوجب تسريح للعمال وانخفاض في الموارد البشرية للمؤسسة وارتفاع في الإطارات لاستعمال المؤسسة لنظام المعلومات الجديد والبرمجيات المتطورة لتسهيل عملية نقل المعلومات، واتخاذ القرارات بسرعة، وأيضا في 2010 كان هناك انخفاض في القيمة المضافة للمؤسسة وانخفاض في النتيجة الصافية، ومنه نلاحظ أن سنة 2010 نقطة تحول بالنسبة للمؤسسة فقد بدأت المؤسسة في استعمال الآلات الجديدة وشراء آلات أخرى، وبدا استعمال نظام المعلومات الجديد، ولهذا كان هناك انخفاض في الأداء للمؤسسة بانخفاض في رقم الأعمال والقيمة المضافة والنتيجة الصافية، والمؤسسة في تحسين مستمر في أدائها خلال السنوات القادمة لان تكاليفها الاستثمارية ستكون في انخفاض كبير.

خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل أن نبين أن ه عند استخدام نظام المعلومات يساهم في تقييم الأداء، وهذا لما لنظام المعلومات من دور مهم واستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة كما تعتبر ركيزة أساسية لتدعيم قدراتها التنافسية وتحقيق القيمة المضافة لها، والربحية على المدى الطويل، وزيادة الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين، مما يتيح للمنظمة الاستمرار والنمو خاصة في ظل محيط شديد التغير والتقلب.

كما أن نظام المعلومات يحتر أداة أو وسيلة لتقييم الأداء الذي يعتبر النتيجة النهائية لمجموع الجهود والممارسات التي تقوم بها المؤسسة، حيث أن هذه الممارسات تسعى إلى القيام بالأشياء الصحيحة بسرعة وفي الوقت المحدد وبأقل التكاليف لإنتاج منتجات تتوافق مع متطلبات الزبائن وإرضائهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، ونلاحظ أنه لا يمكن القيام بها بشكل صحيح دون وجود نظام معلومات، ومنه ف إن نظام معلومات المنظمة له دور في تقييم أداء المنظمة ؛ وفي هذا الصدد قمنا بعرض بعض مؤشرات أداء المؤسسة محل الدراسة، فبدءنا برقم الأعمال ثم انتقلنا إلى القيمة المضافة بعدها الناتج الصافي، ومقارنتها خلال سنوات سابقة ومعرفة مدى التطور الذي حقق بعد استخدام أنظمة المعلومات الحديثة، وقبل ذلك تحدثنا عن واقع نظام المعلومات في المؤسسة محل الدراسة، وذلك بعرض قاعدة البيانات في المؤسسة، وتطرقنا إلى نظام المعلومات الشامل للمؤسسة بما فيه من نظام معلومات المحاسبي ونظام المعلومات الموارد البشرية وفي الأخير تعرفنا على موارد النظام من معدات وبرامج وشبكات، ومن خلال ذلك لم يكن جليا أو واضحا التغيير الذي أحدثته نظام المعلومات عند استخدامه في تقييم أداء مؤسسة (unicab) وربما لا يكون ذلك إلا بعد عدة سنوات.

الخاتمة

يمكن الإشارة إلى أن المعلومات أصبحت عنصرا أساسيا في إستراتيجية المؤسسة، حيث أن كل الدراسات أثبتت أن دور أنظمة المعلومات في المؤسسات أصبح لها بعدا استراتيجيا، وهي كذلك أداة لبناء وإعادة هيكلة أشكال المؤسسة، بالإضافة إلى أنها محرك أساسي لتطورها في محيط تنافسي صعب و معقد.

وقد تمحورت إشكالية دراستنا حول مدى مساهمة نظام المعلومات في تقييم أداء المؤسسة، وقد قسمنا البحث إلى ثلاث فصول تطرقنا في الفصل الأول إلى المبادئ والمفاهيم الأساسية لنظام المعلومات وذلك بتعريفه وذكر أنواعه ومرحلة تطوير نظم المعلومات، وفي الفصل الثاني إلى تقييم الأداء بتعريفه وذكر أهميته في المؤسسة وكذلك تعريف الأداء المالي للمؤسسة، وتوضيح أثر استخدام نظام المعلومات على أداء المؤسسة وفي الفصل الأخير وبعد الدراسة النظرية حاولنا إسقاط هذه الدراسة على أرض الواقع بدراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، حيث قمنا بدراسة واقع نظام المعلومات في المؤسسة وتطرقنا إلى نظام المعلومات المحاسبي، ونظام معلومات الموارد البشري ومدى مساهمتهم في تقييم أداء المؤسسة وخاصة بعد الشراكة مع (General Câble) وما كان لنظام المعلومات من تأثير على أداء المؤسسة ؛ فنجاح التقييم يعتمد أساسا على قدرة المسيرين على اختيار أفضل وأحسن المعايير والمؤشرات التي تعكس الأداء المراد قياسه وهي بطبيعة الحال كثيرة، وقد اختار الباحث مؤشر رقم الأعمال، والقيمة المضافة، والنتيجة الصافية، وكذلك الموارد البشرية، لتعكس أداء المؤسسة .

– اختبار الفرضيات

بعد معالجتنا وتحليلنا لمختلف جوانب الموضوع في فصوله الثلاث توصلنا إلى نتائج خاصة باختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: أدى تطور المفاهيم لكل من (المعلومات، النظام) إلى الوصول إلى المفهوم العام لنظام المعلومات بما يشمله من أنظمة و مقومات هذه الأنظمة.

هذه الفرضية صحيحة فالمعلومات هي بيانات تم تحويلها وهي تعتبر منتج لنظام المعلومات ، أما النظام فهو إطار متكامل له هدف واحد أو أكثر ويقوم بالتنسيق فيما بين الموارد المطلوبة لتحويل المدخلات الى مخرجات، وقد توصلنا إلى أن نظام المعلومات هو مجموعة من الإجراءات المنظمة التي تبين طريقة معالجة البيانات لتوفير معلومات تستخدم لدعم عمليات صنع القرارات والرقابة في المنظمة ، ومنه فان هناك ترابط بين هذين العناصر، فتطور مفهوم كل من المعلومات والنظام يؤدي للوصول إلى مفهوم عام لنظام المعلومات.

الخاتمة

● **الفرضية الثانية:** الأداء هو مدي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة، فعن طريق بعض المؤشرات نستطيع تقييمه.

هذه الفرضية صحيحة، فهناك اختلاف بين العلماء في تعريف موحد للأداء فهناك من يعرف الأداء على انه كل ما يتعلق بالفعالية، والكفاءة، والملائمة، ولتقييمه هناك العديد من المؤشرات، تختلف حسب زاوية النظر أو المعيار المعتمد، ويعتبر نظام المعلومات مهم في تقييم أداء المؤسسة من خلال مؤشرات رقم الأعمال والقيمة المضافة والنتيجة الصافية.

● **الفرضية الثالثة:** عند استخدام أنظمة معلومات متطورة تكنولوجيا وحديثة التصميم ودخولها في جميع وظائف المؤسسة تستطيع أن توفر معلومات جيدة ومنه تساهم في نجاحه أداء المؤسسة الاقتصادية.

هذه الفرضية صحيحة، فقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات بمختلف إبداعاتها من استخدام جهاز الحاسوب والبرمجيات وقواعد البيانات في نظام المعلومات بتحقيق السرعة والدقة والفعالية في إدخال البيانات والمعلومات ومعالجتها واسترجاعها، فالمعلومات الصحيحة والدقيقة تساهم في تحقيق أداء جيد للمؤسسة.

● **الفرضية الرابعة:** تتأثر العلاقة التي تربط نظام المعلومات بأداء المنظمة بعدة عوامل ومتغيرات، وبدرجات تأثير متفاوتة، ومؤسسة صناعة الكوابل بسكرة محل الدراسة تمتلك نظام معلومات محاسبي ونظام معلومات موارد البشرية يلعبان دورا هاما في تحسين فعالية أداء المؤسسة، وذلك باعتماد المؤسسة على أنواع جديدة من التكنولوجيا المستخدمة لأنظمة المعلومات، التي تعتبر من أهم العوامل المساعدة في استمرارية الأداء.

هذه الفرضية صحيحة، حيث يعتبر نظام المعلومات المحاسبي ونظام معلومات الموارد البشرية أداة أو وسيلة لتقييم الأداء الذي يعتبر النتيجة النهائية لمجموع الجهود والممارسات التي تقوم بها المؤسسة، ويبرز ذلك في جدول حسابات النتائج لمؤسسة صناعة الكوابل من خلال رقم الأعمال والقيمة المضافة والنتيجة الصافية وكذلك الموارد البشرية من مصلحة الموارد البشرية؛ فعند استخدام نظام المعلومات بفعالية سيكون له أثر إيجابي على المؤسسة بتوفير السرعة والوقت وبأقل التكاليف لإنتاج منتجات تتوافق مع متطلبات الزبائن وإرضائهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، ومنه فان نظام معلومات المؤسسة له دور فعال في تقييم الأداء.

نتائج الدراسة

بعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع النظرية منها والتطبيقية، قادنا هذا العمل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها:

- 1 أدى تطور مفاهيم وأهمية كل من (المعلومات - النظام - الاتصال - خصائص المعلومات) إلى تشكيل الصيغة النهائية لمفهوم نظام المعلومات ومقوماته الأساسية ككيان متكامل داخل المؤسسات يختص بإنتاج وحفظ وبث المعلومات.
- 2 يعد نظام المعلومات ذو أهمية كبيرة يتركز في تزويد المسيرين بالكمية اللازمة من المعلومات الدقيقة، وذلك من أجل تمكين المسيرين وأصحاب القرار داخل المؤسسة من التحكم الجيد في أداء المنظمة بكفاءة وفعالية وتميز، كما تتمثل الخاصية الأساسية لنظام المعلومات في تكامل أنظمتها الفرعية، من نظام معلومات محاسبي ونظام معلومات للموارد البشرية وغيرها، تعمل بصورة متكاملة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
- 3 إن المؤسسة لا يمكن أن تستمر وتبقى إلا من خلال نظام معلومات متكامل يحتوى على مختلف الأنظمة الجزئية، وتكون مصممة بحسب المجال الذي تعمل فيه بهدف القضاء على التداخل في المهام وحل كل مشاكل المؤسسة بكفاءة عالية، وهذا ما تريده مؤسسة صناعة الكوابل مستقبلا
- 4 أدى العمل عبر الشبكات المعلوماتية إلى القيام بمعظم الأنشطة عبر الحاسوب الشخصي ومن المكتب، وفي وقت أقصر وأسرع، دون الحاجة إلى التنقل من مكتب إلى آخر، وهذا يساعد أكثر في تكريس الجهد البشري في العمل، والرفع من الإنتاجية وبالتالي تحسين الأداء.
- 5 بفضل تطور أنظمة المعلومات أصبحت الأعمال التي كانت تأخذ فترة طويلة في تنفيذها، أصبحت تؤدي في وقت قصير وسريع، وهذا يسمح بتوفير المعلومات في الوقت المناسب، وبتخاذ القرارات والإجراءات الاستعجالية والسليمة قبل فوات الأوان، وبالتالي تقليص التكاليف.
- 6 ساعدت أنظمة المعلومات في القضاء على بعض ضغوطات العمل المترتبة عن النظام الكلاسيكي، ككثرة الأوراق والإجراءات البيروقراطية، وضيق أماكن العمل بسبب كثرة الرفوف، والغموض في بعض الأحيان عند تأدية المهام نتيجة صعوبة انتقال وتداول المعلومات داخل المؤسسة، وبالتالي الرفع من كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية، وهو ما يسهل تقييم الأداء.
- 7 إن تطبيق تكنولوجيا نظام المعلومات يزيد من مقدار الشفافية في تقييم الأداء، ويقلل من فرص الفساد الإداري، ولكن يفتح مجال آخر للفساد الإلكتروني لخبراء الإلكترونيات ومحتري السرقة الإلكترونية.
- 8 إن أنظمة المعلومات من جهة تخفض من كمية العمل الروتيني ومن جهة أخرى جاءت لرفع المؤهلات المطلوبة ولتقليص المستويات الإدارية وتخفيض حجم العمالة خاصة بالنسبة للأنشطة الروتينية نتيجة للأتمتة المتزايدة للنشاط البشري، ومن المحتمل أنها ستتمس حتى الأنشطة التي كانت محتكرة عن النشاط البشري

- مثل نظم الذكاء الاصطناعي ؛ غير أن نظم المعلومات تخلق مناصب أخرى في مجال أنظمة المعلومات وتحسن من إنتاجية المنظمات، مما يؤدي إلى الحفاظ على مناصب العمل ؛ بل وزيادتها وتحسين الأجور.
- 9 - بالرغم من أن لنظام المعلومات الكثير من الإيجابيات فهي أيضا تحتوي على سلبيات، لكن هذه السلبيات لا تعود لأنظمة المعلومات في حد ذاتها بقدر ما تعود لقصور في معارف الأفراد تجاه هذه الأنظمة الجديدة واستخداماتها، أو لقصور في بعض البرامج المعلوماتية.
- 10 - عند استخدام نظام المعلومات وما له من مزايا في نقل المعلومات وتخزينها وتوفير الجهد والوقت، فإن أهميته تظهر من خلال مؤشرات في آخر السنة مثل رقم الأعمال، والقيمة المضافة، والنتيجة الصافية... الخ، ومن خلال المؤشرات يظهر الدور الذي يقدمه نظام المعلومات في تسهيل عملية تقييم أداء المؤسسة.
- 11 - يتوقف أداء المؤسسة على مدى استخدام نظام المعلومات بصورة ذكية وعقلانية؛ بمعنى آخر ينظر إلى نظام المعلومات كأبي جزء آخر من الأعمال كالتسويق والإنتاج، والمشتريات والموارد البشرية ؛ ويجب أن ينفذ بكفاءة وفعالية للاستفادة من مزاياه، وبالتالي الاستمرارية للمؤسسة وأعمالها وأداء جيد لها.
- 12 - يعتبر الأداء هدفا اقتصاديا يعكس نجاح المؤسسة وتفوقها، والذي هو سبيل استمراريتها ونموها، وذلك من خلال الاستغلال الأحسن لمواردها المتاحة وتحقيق الأهداف بفعالية في ظل ظروف بيئتها الخارجية.
- 13 - من خلال تواجدها في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة وبعد الكلام مع بعض المسؤولين استنتجنا ان هناك جهودا تبذل من أجل إدماج مؤسسة صناعة الكوابل الكهربية بسكرة (unicab) وتأهيلها مع التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات بتطوير أنظمة معلوماتها وهذا من طرف شركة (général câble)، وذلك باستغلال هذه التكنولوجيا لخدمة المؤسسة.
- 14 - يؤيد أغلبية المسيرين في مؤسسة (unicab) أنظمة المعلومات الحديثة لتدعيم أنشطة المؤسسة، باعتبارها أداة مميزة لتسهيل وتفعيل العمل الإداري، حيث زادت من سرعة انتقال المعلومات، الدقة، الجودة، والسرية.
- 15 - استنتجنا أيضا من خلال الجزء التطبيقي أن هناك تأثير كبير وواضح في مؤسسة صناعة الكوابل بعد الشراكة مع شركة (général câble) وقد ظهر ذلك من خلال مؤشرات الأداء، فقد دخلت المؤسسة في تسارع مع الزمن ومواكبة تطورات التكنولوجيا مما كلفها تكاليف كبيرة عند تجديد آلات التصنيع وأنظمة معلومات جديدة لكن بقيت المؤسسة محافظة على حجم الإنتاجية تدريجيا وطورت نظام معلوماتها وهذا ما لاحظناه عند الموارد البشرية بانخفاض أعوان التحكم والتنفيذ وزيادة الإطارات.
- 16 - أيضا من خلال الفصل التطبيقي استنتجنا أن تأثير كل من نظام المعلومات المحاسبي ونظام معلومات الموارد البشرية على أداء المؤسسة ليست جلية أو واضحة تماما كما هو عليه الحال على المستوى العالمي (المؤسسات العالمية)، وهذا قد يعود بالنسبة لوجهة نظر الباحث إلى سبب رئيسي ألا وهو أن تفعيل نظام المعلومات في (unicab) وخاصة الجديد لا زال في مراحله الأولى ولم يكتمل بعد؛ فدور نظام

المعلومات سيبرز أكثر بعد كثرة الاستعمال وبطول الزمن، وبالتالي فإن آثاره لا تكون واضحة في الوقت الراهن.

-توصيات الدراسة:

ومن خلال هذه الدراسة والنتائج المتوصل إليها يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

- 1- ضرورة إتباع الأساليب والوسائل العلمية والعملية في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بمصير ومستقبل أي مؤسسة إبتداء من تحديد المشكلة وجمع المعلومات عنها وعن البدائل الخاصة بعملها ثم تقييمها وصولاً إلى اختبار أفضل البدائل من خلال القرار الأمثل، ويكون ذلك بالتحديث المستمر للمعلومات.
- 2- الاستمرار في تطوير شبكة المعلوماتية ومواكبة أي تطور حاصل، وذلك لما توفره من جهد بشري ومادي وتقليل في الوقت وهذا ما يؤدي إلى الرفع في الإنتاجية وتحسين في أداء المؤسسة.
- 3- الحد من سلبات أنظمة المعلومات في حد ذاتها، ومكافحة الفساد الالكتروني بما تحدته عمليات القرصنة للأنظمة، بتجنيد متخصصين لذلك، فعمليات القرصنة تكلف خسائر مالية للمؤسسة وخاصة التي تمتلك أداء جيد مقارنة بنظيراتها.
- 4- لتستفيد المؤسسة أكثر من نظام المعلومات، يجب أن ينفذ النظام بكفاءة وفعالية حتى تستمر المؤسسة في أعمالها وتحقق أداء جيد.
- 5- في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بيسكر يجب الاستمرار والتعزيز في تطوير ورفع كفاءة نظام المعلومات وذلك تبعاً للمستحدثات التكنولوجية الحديثة في المؤسسة (unicab).
- 6- أن تحرص مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (unicab)، على التعجيل في تطبيق نظام المعلومات المتطور المستحدث مؤخرًا (sic) وتعممه على جميع الوحدات أو الأقسام في المؤسسة، حيث أن هذا النظام سيزيد من جودة المعلومات التي تقدمها أنظمتها القديمة، من حيث زيادة دقتها وسرعة الوصول إليها وملاءمتها وكفاءتها الكمية، بحيث تستمر هذه الجودة كحافز قوي للمديرين في المؤسسة لاستخدام هذه النظم في تقييم أداء المؤسسة.
- 7- تطوير الأفراد العاملين في النظام وتكثيف الدورات التكوينية وبالكم المناسب حتى تشمل جميع الإطارات في المؤسسة (unicab)، كذلك أن تهتم وبتتفيد من المؤهلات الجامعية وذوي الشهادات العليا لتولي مناصب قيادية تكون أكثر فاعلية وكفاءة في عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي.
- 8- يجب حماية نظام المعلومات في حدود المنظمة باستخدام الكلمات السرية، لأن أي خطأ غير مقصود للمعلومات قد يؤدي إلى إهتبار النظام.

9- أما على مستوى الدولة فاني اقترح أن يتم إلغاء اتفاقية الشراكة مع (general cable) أو تخفيض من نسبة الشراكة (70%) من رأس مال المؤسسة، بالرغم مما قدمته من امتيازات للمؤسسة ومن تطور، فالنسبة الحالية تعتبر إهدار للمال العام وخروج العملة الوطنية للخارج، فمن المفروض كادني حد ان تكون الشراكة بالنصف .

آفاق الدراسة

ما تبين لنا خلال هذه الدراسة هو أن موضوع نظام المعلومات هو موضوع متشعب وذو شجون ويصعب حصره؛ لذا يبقى باب دراسة هذا الموضوع مفتوح لمن أراد البحث فيه أكثر، وإثراء مختلف جوانبه الجديرة بالبحث وذلك لتعميق هذا الطرح من خلال تدعيم النتائج المتوصل إليها أو تعديلها أو إمكانية تناول الموضوع من جوانب أخرى؛ فلا ندعي الإلمام بكل جوانب الموضوع. ومنه يمكن طرح المواضيع التالية كأفاق للدراسة وموضوعات لبحوث مستقبلية:

- أثر نظام المعلومات على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة.
- فعالية نظام المعلومات الحاسبي داخل المؤسسة.
- دور نظام المعلومات في عملية صنع القرارات بالمؤسسة.

قائمة المصادر و المراجع

1- اللغة العربية

أ- الكتب

- ثابت عبد الرحمن إدريس، **نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية الإسكندرية (مصر) 2005.
- سعد صادق بحيرى، **إدارة توازن الأداء**، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004.
- نجم عبد الله الحميدي وآخرون، **نظم المعلومات الإدارية- مدخل معاصر** - ، دار وائل للنشر، عمان (الأردن) 2009 .
- محمد احمد حسان، **نظم المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية الإسكندرية (مصر) 2008.
- زياد عبد الحليم الذبيبة، ونضال محمود الرمحي، وعمر عيد الجعيدي، **نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2011 .
- محمد عواد احمد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة** ، دار صفا للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2008.
- اليأس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي**، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2006.
- علاء السالمي، وآخرون، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية** ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2009.
- إيمان فاضل السامرائي، وهيثم محمد الزعبي، **نظم المعلومات الإدارية** ، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004.
- سالم بن محمد السالم، **صناعة المعلومات**، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الثانية (مزيدة)، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010.
- ابراهيم سلطان، **نظم المعلومات الإدارية (مدخل النظم)** ، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
- فؤاد الشراي، **نظم المعلومات الإدارية**، دار اسامة للنشر والتوزيع عمان (الاردن) 2008.
- محمد عبد العليم صابر، **نظم المعلومات الإدارية**، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية (مصر)، 2007.
- محمد الصيرفي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية (مصر) 2009.

قائمة المراجع

- محمد عبد حسين آل فرج الطائي، **المدخل الي نظم المعلومات الادارية**، دار وائل للنشر، ط01.
- محمد عبد حسين آل فرج الطائي، **المدخل الي نظم المعلومات الادارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان (الارن)، 2009.
- طارق طه، **نظم المعلومات والحاسبات الآلية (من منظور إداري معاصر)** ، دار الفكر الجامعي، مصر، الإسكندرية، 2008.
- ربحي مصطفى عليان، **اقتصاد المعلومات**، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
- كامل السيد غراب، و فاديه محمد حجازي، **نظم المعلومات الإدارية مدخل تحليلي** ، النشر والمطابع-جامعة الملك سعود (المملكة العربية السعودية)، بدون سنة نشر.
- عامر إبراهيم قندجلي، وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، **نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، دار المسيرة، الطبعة الخامسة، عمان (الأردن) 2009 .
- منال محمد الكردي، و جلال إبراهيم العبد، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، بدون سنة نشر.
- صلاح الدين عبد المنعم مبارك، **اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية** ، دار الجامعة الجديدة للنشر، بدون سنة نشر.
- أحمد فوزي ملوخية، **نظم المعلومات الإدارية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية (مصر)، 2007.
- توفيق محمد عبد المحسن، **تقييم الاداء مداخل جديدة ... لعالم جديد** ، دار الفكر العربي، مصر، 2004.
- فايز جمعة النجار، **نظم المعلومات الإدارية، منظور إداري**، دار الحامدي للنشر والتوزيع، عمان (الأردن) 2010.
- سعد غالب ياسين، **تحليل وتصميم نظم المعلومات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان (الأردن) 2010.
- سعد غالب ياسين، **نظم المعلومات الإدارية**، دار اليازوري، عمان (الأردن) 2009.

ب- الرسائل العلمية

- بختي إبراهيم، دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر ، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2002 .
- بركات ربيعة، دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية ، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005-2006.
- بن خروف جلييلة ، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2008-2009 .
- دادن عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية - حالة بورصة الجزائر وباريس- أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006-2007 .
- فيصل سايعي، أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها، وتأثيرها علي تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008-2009.
- شنشونة محمد، نظام المعلومات وأهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة ، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر 2010-2011.
- شباح نعيمة، دور التحليل المالي في تقييم الاداء المالي بالمؤسسة الجزائرية ، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007-2008.
- الشيخ ولد عبد الجليل، دور التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة الموريتانية ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007-2008 .
- حاب الله الشريف، دور التكاليف المعيارية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008-2009 .
- طرابلسي سليم، تفعيل نظام المعلومات المحاسبية في المؤسسة الجزائرية ، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2008-2009.
- عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007-2008 .
- عادل عشي، الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وأداء ، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، سنة 2003-2004 .

قائمة المراجع

- منصوري رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007-2008.

ج- الملتقيات والمجلات

- حاج عيسى آمال ، هواري معراج ، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 23/22 أفريل 2003.
- بنحّي ابراهيم، شعوبي محمود فوزي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية قطاع السياحة والفندقة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 07 2009-2010.
- إبراهيم بنحّي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 8 و9 مارس 2005.
- عصام محمد البحيصي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة و أثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال - دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الرابع عشر، العدد الأول، 2006.
- بلمقدم مصطفى، وآخرون، نظم المعلومات كادات للتسيير الفعال، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، يوم 3 و4 ماي 2005.
- تمجدين نور الدين، و عبد الحق بن تفات، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي الي المنظور الحديث، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية : نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الاداء المالي وتحديات الأداء البيئي، بجامعة ورقلة 22 و 23 نوفمبر 2011.
- بن ثامر كلثوم، تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة لمسيلة، 10 و 11 نوفمبر 2009.
- علي فاضل جابر، التحليل المالي لأغراض تقويم الأداء، دراسته تحليليه للبيانات الماليه لشركة الخزف السعودية، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ، وهو جزء من متطلبات دراسة مادة التحليل المتقدم في برنامج الماجستير للعلوم الحاسبية، 2006.

قائمة المراجع

- ندى إسماعيل جبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعة الكهربائية، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد 22، 2009.
- عمرو حامد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، **منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، القاهرة، مصر 2009.
- رضا جاو حدو، و إيمان بن قارة، استخدام الأساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة ودورها في اتخاذ القرارات-دراسة حالة ميناء عنابة- **الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي**، ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.
- حديد نوفيل، وحديد رتيبة، أهمية نظم المعلومات الإدارية والنظم المساعدة علي اتخاذ القرارات في تحسين أداء المؤسسة، **مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة**، جامعة الجزائر، العدد 09، 2003.
- سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، **الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، بسكرة**.
- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، **المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات**، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005.
- حاتم عثمان محمد خير، نحو أداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان، **المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات**، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005.
- بوريش نصر الدين، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات كدعامة للميزة التنافسية و كأداة لتأقلم المؤسسة الاقتصادية مع تحولات المحيط الجديد (مثال الجزائر)، **الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية**، جامعة الشلف، 2006.
- مزهودة نور الدين، أثر أداء نظام المعلومات على تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، **الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية** ، من تنظيم جامعة الدكتور مولاي طاهر بسعيدة، الجزائر، 10 و 11 نوفمبر 2009 .
- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، **مجلة الباحث** - عدد 07 _ 2009 - 2010 .
- نعيمة حسن جبر رزوقي، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها، **مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية**، مجلد 10 العدد 02، السنة 2004.

قائمة المراجع

- نضال محمود الرمحي، مدى تطبيق تبادل البيانات الكترونيا في نظم المعلومات المحاسبية، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة**، المجلد 24 العدد 02، 2010 .
- زاوى صورية، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، **مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية**، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010 .
- زبيرى رابح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، **الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"**، 22_23 افريل 2003
- فروم محمد الصالح، بوجعادة إلياس، دور أنظمة المعلومات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي في عملية صنع القرارات الإدارية، **الملتقى الوطني السادس حول دور التقنيات الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية**، يومي 27 و 29 جانفي 2009.
- خلفاوي شمس ضيات، متطلبات ادارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات، **ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة**، جامعة الشلف - يومي: 13 و 14 ديسمبر 2011.
- عيسي عيسي العسافين، تكنولوجيا المعلومات، **مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية**، مجلد 12، العدد 02، 2006 .
- بن عبيد فريد، و حدانة أسماء التكنولوجيا و التنمية المستدامة، **الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة**، جامعة المسيلة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009.
- علي أحمد ثاني بن عبود، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، **المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي**، الرياض المملكة العربية السعودية، 01-04 نوفمبر 2009 .
- هشام بن عبد الله العباس، تسويق خدمات المعلومات عبر الانترنت، **مطبوعات الملك فهد الوطنية السلسلة الثانية (71)**، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
- عزيزة عبد الرحمن العتيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشري، **الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي**، 2010.
- دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، **مجلة الباحث**، العدد 04 - 2006.

قائمة المراجع

- عصام الدين محمد علي، تأثير نظم المعلومات على الإدارة الحكومية في المدينة العربية في ظل الثورة الرقمية، **المؤتمر المعماري الدولي السادس الثورة الرقمية وتأثيرها على العمارة والعمران**، أسيوط، مصر، 2005 .
- دادن عبد الغني و كماسي محمد الأمين، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، **المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات** جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005 .
- محمد فلاق، جنات بوقجاني، تطوير أنموذج لقياس اثر رأس المال الفكري علي كفاءة الأداء في منظمات الأعمال، **ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة-** يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
- بن نافلة قدور، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، **الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية**، جامعة الشلف، 2006 .
- قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، **مجلة علوم انسانية**، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، العدد 37: السنة 2008
- محمد مصطفى القصيمي، تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مدخل تكاملي، بحث مقدم إلى **مؤتمر إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة**، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المملكة الأردنية الهاشمية، 2009.
- عبد الغفور عبد الفتاح قاري، ونبيل عبد الله قمصاني، شبكات المعلومات والاتصال ومدى توظيفها في بيئة المكتبات، **مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض (المملكة العربية السعودية)** (2010.
- محمد الصغير قريشي، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، **الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات** ، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الاداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقدة بجامعة ورقلة 22 و 23 نوفمبر 2011.
- قرين ربيع، عطالله ياسين، فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة، **الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة**، جامعة لمسيلة، 10 و 11 نوفمبر 2009.
- شادلي شوقي، أثر حجم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في درجة تبنيها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، **مجلة الباحث، العدد 7**، جامعة ورقلة، 2009-2010 .

قائمة المراجع

- مجدي الشوربجي، اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال علي النمو الاقتصادي في الدول العربية، **ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة** جامعة الشلف-يومي: 13 و14 ديسمبر 2011.
- نوال شيشة، زيني فريدة، قياس وتقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال ، **الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، جامعة سعيدة، يوم 10 و11 نوفمبر 2009.
- موسي سهام، والعمودي مينة، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية (pmi) في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة (تكنولوجيا الانترنت)- "دراسة حالة مؤسسة قدية-الجزائر"، **الملتقى الدولي حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية** يومي 08 و 09 نوفمبر 2010.
- عبد المللك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم ، **مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول، نوفمبر، 2001**، جامعة بسكرة.
- عبد المللك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا، **المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات**، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005 .
- يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراته، **المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات**، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
- هليل منور المطيري، فضل صباح أفضلي، تأثير نظم المعلومات على عملية اتخاذ القرار في المنظمات العامة الكويتية: دراسة مطبقة على الوزارات الحكومية في دولة الكويت ، **مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، المجلد 32، العدد122، 2006**.
- قدي عبد اجماليد، دادن عبد الوهاب، تحليل المنطق المالي لنمو المؤسسات الاقتصادية كأسلوب لتقييم الأداء المالي، **المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات** ، جامعة ورقلة، يومي 8-9 مارس 2005 .
- فايز جمعه النجار، و نازم محمود الأحمد ملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع (دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية) **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد26 ، العدد الثاني 2010**.

قائمة المراجع

- أحمد صالح الهزايمة، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية (دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد)، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد 25، العدد الأول، 2009 .

- صرارة عبد الوحيد، الرقابة علي الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، **المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات**، جامعة ورقلة 8-9 مارس، 2005.

- محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، القاهرة، **المنظمة العربية للتنمية الادارية**، 2005.

د- المراجع الالكترونية

- يحيوي مفيدة، وسطحاوي عبد العزيز، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، بحث منشور في الانترنت http://www.scribd.com/meryem_mery

- قورين حاج قويدر، **نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء**، http://www.4shared.com/get/59257917/..._.html

2- اللغة الأجنبية

أ- الكتب

- A. Khemkhem, la dynamique du contrôle de gestion, édition dunod , Paris, 1992 -
- Abdelhak Lamiri , management de l'information, redressement et mise a niveau des entreprises ,OPU , Alger 2003
- Bernard Martory; Contrôle de gestion sociale; 2^{eme} édition, paris, ibrairie Vuibert; Paris; 1999;
- Daft , Richard L, Management , 5 Th ed., New York, The Dryden press , 2000.

-Edgar H. Schein (né en 1928), est professeur au MIT Sloan School of Management. Il est reconnu dans le domaine du développement organisationnel, y compris le développement de carrière et la culture organisationnelle. Il est l'inventeur du concept culture d'entrepris.

- Galbraith, J.K. The New Industrial State.- Boston : Houghton Mifflin, 1967.

- George Bataille, internet et les systemés d'information, erp, 2008

- John Kenneth "Ken" Galbraith (properly play /ælbre/ gal-BRAYTH, but commonly /ælbre/ GAL-brayth; October 15, 1908 – April 29, 2006), OC was a Canadian-American economist.

- Karl Ludwig von Bertalanffy (19 septembre 1901, Atzgersdorf près de Vienne, Autriche - 12 juin 1972, Buffalo, New York, États-Unis) était un biologiste d'origine autrichienne connu comme le fondateur de la Théorie systémique grâce à son ouvrage General System Theory. Von Bertalanffy grew up in Austria and subsequently worked in Vienna, London, Canada and the USA.

-Dr. Kukoleca Hammes holds a Doctor of Philosophy in Political Science and a Masters in Political Science from the State University of New York at Binghamton. Dr. Kukoleca Hammes earned her Bachelor of Arts in Political Science from Niagara University.

-Laudon, Kenneth C. & Laudon, Jane P. (2008). Management Information systems: Managing the digital firm (9th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.

- Thompson, J., (1994), "Strategy Management: Awareness and Change", 2nd, Chapman Hall pub.

ب- الملتقيات

-Warren Gamaliel Bennis (born March 8, 1925) is an American scholar, organizational consultant and author, widely regarded as a pioneer of the contemporary field of Leadership studies. Bennis is University Professor and Distinguished Professor of Business Administration and Founding Chairman of The Leadership Institute at the University of Southern California.

- Nadège Gunia, " la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises impacts des nouvelles technologies

d'information et de communication" ,thèse de Doctorat en sciences de gestion , université Toulouse I, Paris, France,2002).

- Nadège Gunia, " la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises impacts des nouvelles technologies d'information et de communication" ,thèse de Doctorat en sciences de gestion , université Toulouse I, Paris, France,2002).

ج- المراجع الالكترونية

- Cohen Corine, « Intelligence et Performance mesurer l'efficacité de l'Intelligence Economique et Stratégique (IES) et son impact sur la Performance de l'Organisation », VSE la revue de l'économie et de l'entreprise, 174/175, rueil- malmaison, France ,2007 –

<http://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-economiques-2007-1-page-15.htm>

-judith saghroun et jean-yves eglem, Performance Globale De L'entreprise : Les Informations Environnementales Et Sociales Sont-Elles Prises En Compte Par Les Analystes Financiers Pour Leur Diagnostic ?P:04 www.odlv.free.fr/documents/recherche/.....bdf

- Jean Burylo, The Importance of Performance Measurement

http://www.theassetmanager.com/docs/PerformanceMeasurementArticle_June2006.pdf

-Jean Burylo, The Importance of Performance Measurement:

http://www.theassetmanager.com/docs/PerformanceMeasurementArticle_June2006.pdf.

-olivier de la villarmois, l'évaluation de la performance des réseaux bancaires : la méthode DEA. [WWW.odlv.free.fr/documents /.....bdf](http://www.odlv.free.fr/documents/.....bdf)

- Pierre Voyer, La performance: situation présente et perspective d'avenir

www.IGF quebec.com/activités/P_voyer.Pdf

- philippe paquet, de l'information a la connaissance, www.univ-orlens.fr/deg/log, 2006.

- <http://ejabat.google.com/ejabat/thread?tid=64101ca85561410d> 28.09.2011
- <http://www.et-ar.net/tm.htm> 23/02/2012.
- <http://grp2man.forumalgerie.net/> 28 /09/ 2011
- <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/74030/posts/197543>
29/01/2012
- <http://grp2man.forumalgerie.net/t353-topic> 27/09/2011.
- <http://www.investolife.com/vb/showthread.php?t=7705> . 21/03/2012
- <http://etudiantdz.net/vb/t42654.html> 13/04/2011.
- <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67695/posts/225732>
24/10/2011
- <http://docstu.maktoobblog.com/451613/> consulté le 31/12/2011.
- [http://dc93.4shared.com/download/rt_ooa7c/_1_online.exe?tsid=20110324-141706-\).\(f902aa0b\)](http://dc93.4shared.com/download/rt_ooa7c/_1_online.exe?tsid=20110324-141706-).(f902aa0b)) 29/12/2011
- <http://www.hyanieah.8m.com/HYANEYAH44.htm> 24/12/2011.
- <http://www.alwatan.com.sa/daily>. 03/12/2011 –
- <http://www.code.ps/vb/showthread.php?s=73ea2d341f9651a34c4a3cfd27d0db2b&t=499> 16-06-2011.
- <http://www.code.ps/vb/showthread.php?s=73ea2d341f9651a34c4a3cfd27d0db2b&t=478> 16-04-2012
- <http://islamfin.go-forum.net> consulteé le 08-12-2011
- <http://www.code.ps/vb/showthread.php?s=73ea2d341f9651a34c4a3cfd27d0db2b&t=790>.
10-04-2012.
- <http://hrdiscussion.com/hr6227.html> 16-04-2012
- <http://www.code.ps/vb/showthread.php?t=877> 02/01/2012
- www.abahe.co.uk consulté le 04-01-2012
- <http://www.arabosai.org/ar/normes.asp> 22/12/2011.
- <http://www.erpi.com/elm/1612.3094076141585261611.pdf>

قائمة المراجع

-http://www.4shared.com/office/tiJEUgRQ/_____.html 10-04-2011

- <http://www.angelfire.com/al4/m5yemen/resarch-mortada.htm> 16-08-2012

-http://aziz-phd.blogspot.com/2011/02/blog-post_25.html 16-08-2012

الملاحق

Certificat FR08/1852QU

Le système de management de

ENICA-BISKRA Spa (Entreprise des industries du câble de Biskra)

BP 131 RP Biskra
07000 Biskra
Algérie

a été audité et certifié selon les exigences de

ISO 9001 : 2000

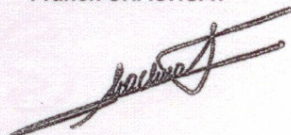
Pour les activités suivantes

Fabrication et commercialisation de :
**Câbles d'Énergie Basse & Moyenne Tension, nus
et isolés, & Haute Tension
Dry Blend, Compound & Tourets de
conditionnement.**

Ce certificat est valable du 31 mai 2008 au 30 mai 2011
Version 1. Certifié depuis Mai 2008

Autorisé par

Le Président du Comité
de Direction / Certification
Franck CHACHUAT



Le Directeur
à la Certification
Luis DA SILVA E SERRA



SGS ICS France
191 avenue Aristide Briand
F - 94230 Cachan
Telephone +33 (0)1 41 24 87 75
Fax +33 (0)1 41 24 86 63

Tableau Des Comptes De Résultat Au 31 Décembre 2007 : الملحق 02

EN.I.CA.BISKRA
DIRECTION DES FINANCES & COMPTABILITE
EXERCICE 2007

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT
AU 31 DECEMBRE 2007

N°	DESIGNATION DES COMPTES	MOUVEMENTS TOTAUX	
		DEBIT	CREDIT
70	VENTES DE MARCHANDISES		304 801,65
60	MARCHANDISES CONSOMMEES	87 922,51	
80	MARGE BRUTE		216 879,14
80	MARGE BRUTE		216 879,14
71	PRODUCTION VENDUE		7 389 216 449,65
72	PRODUCTION STOCKEE	561 216 814,75	
73	PRODUCTION DE L'ENTREPRISE POUR ELLE MEME		0,00
74	PRESTATIONS FOURNIES		770 821,49
75	TRANSFERT DE CHARGES DE PRODUCTION		2 438 654,99
61	MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMEES	5 127 605 146,58	
62	SERVICES	58 428 572,38	
	TOTAUX	5 747 250 533,71	7 392 642 805,27
81	VALEUR AJOUTEE		1 645 392 271,56
81	VALEUR AJOUTEE		1 645 392 271,56
77	PRODUITS DIVERS		2 806 361,51
78	TRANSFERT DE CHARGES D'EXPLOITATION		5 008 973,93
63	FRAIS DE PERSONNEL	636 031 957,59	
64	IMPOTS ET TAXES	105 358 151,08	
65	FRAIS FINANCIERS	193 043 212,84	
66	FRAIS DIVERS	7 172 378,22	
68	DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	165 548 337,61	
	TOTAUX	1 107 154 037,34	1 653 207 607,00
82	RESULTAT D'EXPLOITATION		546 053 569,66
79	PRODUITS HORS EXPLOITATION		305 536 409,23
69	CHARGES HORS EXPLOITATION	381 254 172,54	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	75 717 763,31	
83	RESULTAT D'EXPLOITATION		546 053 569,66
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	75 717 763,31	
880	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE		470 335 806,35
889	IMPOTS SUR LES BENEFICES	103 615 143,70	
88	RESULTAT NET DE L'EXERCICE		366 720 662,65

الملحق 03 : Tableau Des Comptes De Résultat Au 31 Décembre 2008

EN.I.CA.BISKRA
DIRECTION DES FINANCES & COMPTABILITE

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT
AU 31 DECEMBRE 2008

N°	DESIGNATION DES COMPTES	MOUVEMENTS TOTAUX	
		DEBIT	CREDIT
70	VENTES DE MARCHANDISES		100 356 035,36
60	MARCHANDISES CONSOMMEES	80 196 245,54	
80	MARGE BRUTE		20 159 789,82
80	MARGE BRUTE	0,00	20 159 789,82
71	PRODUCTION VENDUE		9 018 898 345,79
72	PRODUCTION STOCKEE		58 672 856,21
73	PRODUCTION DE L'ENTREPRISE POUR ELLE MEME		0,00
74	PRESTATIONS FOURNIES		25 291,58
75	TRANSFERT DE CHARGES DE PRODUCTION		6 929 912,99
61	MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMEES	6 189 800 601,76	
62	SERVICES	69 434 171,61	
	TOTAUX	6 259 234 773,37	9 104 686 196,39
81	VALEUR AJOUTEE		2 845 451 423,02
81	VALEUR AJOUTEE		2 845 451 423,02
77	PRODUITS DIVERS		1 166 657,96
78	TRANSFERT DE CHARGES D'EXPLOITATION		10 888 977,19
63	FRAIS DE PERSONNEL	730 317 266,36	
64	IMPOTS ET TAXES	133 181 442,25	
65	FRAIS FINANCIERS	153 573 207,05	
66	FRAIS DIVERS	33 559 910,56	
68	DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	176 284 204,89	
	TOTAUX	1 226 916 031,11	2 857 507 058,17
83	RESULTAT D'EXPLOITATION		1 630 591 027,06
79	PRODUITS HORS EXPLOITATION		89 316 734,93
69	CHARGES HORS EXPLOITATION	604 357 981,90	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	515 041 246,97	
83	RESULTAT D'EXPLOITATION		1 630 591 027,06
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	515 041 246,97	
880	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE		1 115 549 780,09
889	IMPOTS SUR LES BENEFICES	210 882 850,10	
88	RESULTAT NET		904 666 929,99

رئيس مصلحة المحاسبة العامة
المحاسبة العامة

مستشار المحاسبة العامة
مستشار المحاسبة العامة

مصلحة المحاسبة العامة
DIRECTEUR GENERAL
المحاسبة العامة
(2)
SELMIANE SALIM
EN.I.CA.BISKRA

Tableau Des Comptes De Résultat Au 31 Décembre 2009 : الملحق 04

EN.I.CA.BISKRA
DIRECTION DES FINANCES & COMPTABILITE

**TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT
AU 31 DECEMBRE 2009**

N°	DESIGNATION DES COMPTES	MOUVEMENTS TOTAUX	
		DEBIT	CREDIT
70	VENTES DE MARCHANDISES		97 857 223,49
60	MARCHANDISES CONSOMMEES	99 973 791,00	
80	MARGE BRUTE		-2 116 567,51
80	MARGE BRUTE	0,00	-2 116 567,51
71	PRODUCTION VENDUE		5 944 993 587,03
72	PRODUCTION STOCKEE		117 892 363,79
73	PRODUCTION DE L'ENTREPRISE POUR ELLE MEME		0,00
74	PRESTATIONS FOURNIES		180 390,00
75	TRANSFERT DE CHARGES DE PRODUCTION		23 091 249,00
61	MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMEES	4 563 421 694,07	
62	SERVICES	118 413 866,15	
	TOTAUX	4 681 835 560,22	6 084 041 022,31
81	VALEUR AJOUTEE		1 402 205 462,09
81	VALEUR AJOUTEE		1 402 205 462,09
77	PRODUITS DIVERS		19 541 550,00
78	TRANSFERT DE CHARGES D'EXPLOITATION		12 008 995,71
63	FRAIS DE PERSONNEL	868 407 456,69	
64	IMPOTS ET TAXES	99 497 229,05	
65	FRAIS FINANCIERS	127 615 138,16	
66	FRAIS DIVERS	26 964 963,94	
68	DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	148 058 640,61	
	TOTAUX	1 270 543 428,45	1 433 756 007,80
83	RESULTAT D'EXPLOITATION		163 212 579,35
79	PRODUITS HORS EXPLOITATION		1 778 975 055,78
69	CHARGES HORS EXPLOITATION	746 052 424,59	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION		1 032 922 631,19
83	RESULTAT D'EXPLOITATION		163 212 579,35
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	0,00	1 032 922 631,19
880	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE		1 196 135 210,54
889	IMPOTS SUR LES BENEFICES	233 716 407,13	
88	RESULTAT NET		962 418 803,41

رئيس مصلحة المحاسبة العامة
المستوفى حسن بوسعيد

Directeur des Finances et Comptabilité
JOHN LEE MEYCALFE

DIRECTEUR GENERAL
SELMANE SALIM

Tableau Des Comptes De Résultat Au 31 Décembre 2010 : الملحق 05

COMPTE DE RESULTATS (PAR NATURE)
PERIODE DU 01/01/2010 AU 31/12/2010

Libellé	Notes	2 010	2 009
Ventes et produits annexes		6 275 089 863,75	6 043 031 200,52
Variation stocks produits finis et en cours		441 309 909,93	117 892 363,79
Production immobilisée		0,00	0,00
Subventions d'exploitation		0,00	0,00
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		6 716 399 773,68	6 160 923 564,31
Achats consommés		-5 248 183 172,51	-4 663 395 485,07
Services extérieurs et autres consommations		-164 794 680,45	-133 175 693,55
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-5 412 977 852,96	-4 796 571 178,62
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 303 421 920,72	1 364 352 385,69
Charges de personnel		-1 042 192 701,89	-975 407 456,69
Impôts, taxes et versements assimilés		-110 905 797,15	-99 497 229,05
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		150 323 421,68	289 447 699,95
Autres produits opérationnels		56 580 657,09	46 527 438,37
Autres charges opérationnelles		-32 985 764,32	-47 008 531,01
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-1 305 952 797,37	-599 536 408,39
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 198 731 657,91	1 718 707 625,26
V- RESULTAT OPERATIONNEL		66 697 174,99	1 408 137 824,18
Produits financiers		39 760 634,91	33 281 542,15
Charges financières		-203 314 876,86	-245 284 155,79
VI- RESULTAT FINANCIER		-163 554 241,95	-212 002 613,64
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+ VI)		-96 857 066,96	1 196 135 210,54
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-96 138 238,70	-233 716 407,13
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		194 878 686,97	0,00
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 011 472 723,59	7 959 440 170,09
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-8 009 589 342,28	-6 997 021 366,68
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 883 381,31	962 418 803,41
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00
		0,00	0,00
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1 883 381,31	962 418 803,41