



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم *LMD* علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

بعنوان:

# دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

دراسة حالة شركة رمسيف خدمات  
RAMCIF SERVICES

من إعداد الطالب: شوية أعراب.

تحت إشراف: أ/ بوغزالة عبد الكريم.

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ: 2011/09/25

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/ بن قرينة حمزة ( جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ) رئيسا

أ/ بوغزالة عبد الكريم (جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ) مقررا

أ/ مناصرية رشيد (جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ) مناقشا

السنة الجامعية: 2010 / 2011

## الإهداء

الحمد لله الذي أماننا بالعلم و زيننا بالعلم و أكرمنا بالتقوى و أ جعلنا  
بالعافية .

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى :

إلى من أحسن إليّ أبي .

إلى من أنارت في قلبي حب العلم أمي .

إلى كل الإخوة و الأخوات ، و أفراد العائلة كبيرا و صغيرا .

إلى كل الأصدقاء و كل من قدم يد المساعدة من قريب و من بعيد .

# التشكرات

نشكر الله و أحمده حمدا كثيرا مباركاً على هذه النعمة الطيبة و  
النافعة نعمة العلم و البصيرة .

يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل و الثناء الخالص و التقدير إلى من مدّ  
يد المساعدة و ساهم معنا في تذليل ما واجهتنا من صعوبات و نخص  
بالذكر :

- الأستاذ المشرف بوعزلة عبد الكريم الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و  
إرشاداته القيمة .

- كل أساتذة و طلبة جامعة قاصدي مرباح الذين مدّوا يد العون و  
المساعدة لإنجاز هذه المذكرة بنصائحهم و اقتراحاتهم .

- كل عمال و موظفي شركة رمسييف خدمات "RAMCIF SERVICES" .



## قائمة الأشكال والجداول

1. قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	مصادر الميزات التنافسية و القيمة	(1.1)
20	دورة حيات الميزة التنافسية	(2.1)
25	مصادر خلق القيمة	(3.1)
33	نظم المعلومات ووظائف المنظمة	(1.2)
34	مستويات نظام المعلومات الإدارية	(2.2)
35	العناصر المكونة لنظام المعلومات الإدارية	(3.2)
38	نموذج لنظام المعلومات الإدارية	(4.2)
42	عناصر الاتصال الإدارية	(5.2)
43	النظام المتكامل للمعلومات الإدارية	(6.2)
45	نظام المعلومات التسويقية	(7.2)
48	نظام معلومات العمليات	(8.2)
50	نظام المعلومات المحاسبية و المالية	(9.2)
52	نظام معلومات الموارد البشرية	(10.2)
53	البنية التنظيمية و الوظيفية المتكاملة لنظام المعلومات الإدارية	(11.2)
71	الهيكل التنظيمي لشركة رمسيف خدمات	(1.3)
83	متغير الجنس في عينة الدراسة	(2.3)
83	متغير السن في عينة الدراسة	(3.3)
84	متغير المستوى التعليمي في عينة الدراسة	(4.3)
84	متغير المنصب الإداري في عينة الدراسة	(5.3)

2. قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا للاتحاد الأوروبي	(1.1)
06	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المشرع الجزائري	(2.1)
08	جدول يوضح أهم خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	(3.1)
70	أهم عملاء شركة رمسيف خدمات	(1.3)
78	توزيع العمال على المراكز و المناصب في شركة رمسيف خدمات	(2.3)
82	الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة	(3.3)
86	إجابات أفراد العينة حول فعالية الميزة التنافسية بالشركة	(4.3)
88	تقييم فعالية الميزة التنافسية لشركة رمسيف خدمات من خلال بعض الخصائص	(5.3)
89	إجابات أفراد العينة حول المعلومات و علاقتها بتحقيق الميزة التنافسية	(6.3)
91	إجابات أفراد العينة حول علاقة نظم المعلومات الإدارية المبنية على الحاسب الآلي بتحقيق الميزة التنافسية للشركة	(7.3)
92	المزايا التنافسية التي يوفرها نظام المعلومات الإدارية لشركة رمسيف خدمات	(8.3)
93	آراء أفراد العينة حول علاقة كتمان المعلومات و المحافظة عليها بالميزة التنافسية للشركة	(9.3)

## فهرس محتويات الدراسة

الموضوع	الصفحة
الإهداء.....	I.....
التشكرات.....	II.....
فهرس الدراسة.....	III.....
قائمة الأشكال.....	VIII.....
قائمة الجداول.....	XI.....
المقدمة	
العامة.....	أ.....
<b>الفصل الأول: الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر</b>	
مقدمة الفصل الأول.....	01.....
المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....	02.....
المطلب الأول: مفاهيم وتعريف حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	02.....
الفرع الأول: أهم المعايير المعتمدة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	02.....
الفرع الثاني: أهم التعاريف الدولية.....	03.....
الفرع الثالث: تعريف المشرع الجزائري.....	06.....
المطلب الثاني: خصائص وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	07.....
الفرع الأول: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	07.....
الفرع الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	09.....
المطلب الثالث: التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....	09.....
الفرع الأول: تطور المؤسسات ص و م خلال المرحلة 1963-1982.....	10.....
الفرع الثاني: تطور المؤسسات ص و م خلال المرحلة 1982-1988.....	11.....
الفرع الثالث: تطور المؤسسات ص و م خلال المرحلة 1988-2003.....	12.....
المطلب الرابع: أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	13.....
الفرع الأول: التحديات الخاصة بالموارد البشرية.....	13.....
الفرع الثاني: التحديات الخاصة بالمواد الأولية.....	13.....
الفرع الثالث: التحديات التكنولوجية.....	13.....

## المبحث الثاني: مدخل إلى الميزة التنافسية و

محدداتها.....14

### المطلب الأول: ماهية الميزة

التنافسية.....14

15..... الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

16..... الفرع الثاني: التمييز بين المصطلحات (القدرة التنافسية-التنافس-المنافسة)

16..... المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية و مصدرها

16..... الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

17..... الفرع الثاني: مصادر اكتساب الميزة التنافسية

19..... المطلب الثالث: مراحل تحقيق الميزة التنافسية و محدداًتها

19..... الفرع الأول: مراحل تحقيق الميزة التنافسية

20..... الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية

22..... المبحث الثالث: الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

22..... المطلب الأول: أهم خصائص المؤسسات ص و م المساعدة في امتلاك الميزة التنافسية

23..... المطلب الثاني: طرق البحث عن الميزة التنافسية و أهم العوامل المؤثرة فيها

23..... الفرع الأول: طرق البحث عن الميزة التنافسية

26..... الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية

26..... المطلب الثالث: تطوير الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

28..... خلاصة الفصل الأول

## الفصل الثاني: مدخل إلى نظام المعلومات الإدارية

29..... مقدمة الفصل الثاني

30..... المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات الإدارية

31..... المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات الإدارية و أهدافه

31..... الفرع الأول: بيئة دراسة نظام المعلومات الإدارية

31..... الفرع الثاني: ماهية نظام المعلومات الإدارية

32..... الفرع الثالث: أهداف نظام المعلومات الإدارية

34..... المطلب الثاني: العناصر المكونة لنظام المعلومات الإدارية و دوره الاستراتيجي

34..... الفرع الأول: العناصر المكونة لنظام المعلومات الإدارية

- 36.....الفرع الثاني: الدور الاستراتيجي لنظام المعلومات الإدارية.
- 37.....المطلب الثالث: فوائد و وظائف نظام المعلومات الإدارية.
- 37.....الفرع الأول: فوائد نظام المعلومات الإدارية.
- 38.....الفرع الثاني:وظائف نظام المعلومات الإدارية.
- 42.....المبحث الثاني: النظام المتكامل للمعلومات الإدارية و دوره في المؤسسات ص و م.
- 42.....المطلب الأول: النظام المتكامل للمعلومات الإدارية بالمؤسسات ص و م.
- 44.....الفرع الأول: النظام الفرعي للمعلومات التسويقية.
- 46.....الفرع الثاني: النظام الفرعي لمعلومات العمليات.
- 49.....الفرع الثالث: النظام الفرعي للمحاسبة و المالية.
- 51.....الفرع الرابع: النظام الفرعي للموارد البشرية.
- 54.....المطلب الثاني: دور نظام المعلومات الإدارية في انجاز الأنشطة الرئيسية للإدارة بالمؤسسات ص و م.
- 54.....الفرع الأول: دور نظام المعلومات الإدارية في التخطيط.
- 54.....الفرع الثاني: دور نظام المعلومات الإدارية في التنظيم.
- 55.....الفرع الثالث: دور نظام المعلومات الإدارية في التوجيه.
- 55.....الفرع الرابع: دور نظام المعلومات الإدارية في الرقابة.
- المطلب الثالث: أنواع تقارير نظام المعلومات الإدارية بالمؤسسات ص و م و أهم العناصر المحددة
- 56.....لإنتاجياته.
- 56.....الفرع الأول: أنواع تقارير نظام المعلومات الإدارية.
- 57.....الفرع الثاني: محددات إنتاجية نظام المعلومات الإدارية.
- المبحث الثالث: فعالية نظام المعلومات الإدارية المعتمدة على
- الحاسوب.....59.
- 59.....المطلب الأول :مكونات الحاسوب وأهم استعمالات تكنولوجيا المعلومات ف المؤسسات ص و م.
- 59.....الفرع الأول: مكونات الحاسوب.
- 60.....الفرع الثاني: أهم استعمالات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات ص و م.
- 62.....المطلب الثاني: أهم مراحل تطور نظام المعلومات الإدارية المعتمدة على الحاسوب.
- 62.....الفرع الأول: خلال الفترة 1950-1960.
- 62.....الفرع الثاني: خلال الفترة 1960-1980.

62	الفرع الثالث: خلال الفترة 1980-1990
63	الفرع الرابع: خلال الفترة 1990 - لحد الآن
63	المطلب الثالث: أثر استخدام نظام المعلومات الإدارية المبنية على الحاسوب
65	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث : نظام المعلومات الإدارية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لشركة رمسييف خدمات ( RAMCIF SERVICES )</b>	
66	مقدمة الفصل الثالث
67	المبحث الأول: تقديم شركة رمسييف خدمات
67	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن شركة رمسييف خدمات وأهم فروعها
67	الفرع الأول : نبذة تاريخية عن شركة رمسييف خدمات
68	الفرع الثاني : أهم فروع شركة رمسييف خدمات
	المطلب الثاني: نشاط الشركة و أهم عملائها
69	الفرع الأول: نشاط شركة رمسييف خدمات
70	الفرع الثاني: أهم عملاء شركة رمسييف خدمات
71	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لشركة رمسييف خدمات و أهم المهام الموكلة إلى مصالحتها
71	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للشركة
72	الفرع الثاني: أهم المهام الموكلة إلى مصالح الشركة
75	المبحث الثاني: نظام المعلومات الإدارية في شركة رمسييف خدمات
75	المطلب الأول: تدفق المعلومات الإدارية في شركة رمسييف خدمات
75	الفرع الأول: تدفق المعلومات الإدارية بين المصالح المختلفة للشركة
76	الفرع الثاني: تدفق المعلومات الإدارية بين الشركة والمحيط الخارجي
76	المطلب الثاني: تجهيزات نظام المعلومات المعتمد على الحاسوب في الشركة
77	المطلب الثالث: البرامج الوظيفية التي يحتوي عليها النظام
	المبحث الثالث: دور نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية لشركة رمسييف خدمات
77	المطلب الأول: متغيرات الدراسة و مجالها

77.....	الفرع الأول: متغيرات الدراسة.
78.....	الفرع الثاني : مجال الدراسة.
79.....	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة و تحديد أبعاد الاستبيان ومحاوره.
79.....	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة.
81.....	الفرع الثاني: تحديد أبعاد الاستبيان ومحاوره.
81.....	المطلب الثالث: وصف خصائص عينة الدراسة والكشف عن دور نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.
81.....	الفرع الأول: وصف خصائص عينة الدراسة.
85.....	الفرع الثاني : الكشف عن دور نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.
94.....	خلاصة الفصل الثالث
	الخاتمة
95.....	العامه.
	-قائمة المراجع.
	-الملاحق.

المقدمة العامة

### المقدمة العامة:

#### أولا\_تمهيد:

تواجه الإدارة في العصر الحديث، صعوبات كثيرة منها تعقد مهامها و متطلبات أداء وظيفتها و ذلك نتيجة ظهور الثورة العلمية، وهذا ما يدعو إلى تحسين و تطوير أساليبها في العمل والتسيير، وذلك بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.

ومنه فان تطور عامل التقدم التكنولوجي في الإدارة، أدى إلى تطوير أساليب الاتصال و نقل المعلومات و توفرها بالقدر الملائم ليتمكن مدير المؤسسة من تسييرها ، ولتحقيق هذا الغرض عليه القيام بتصميم نظام معلومات يتكفل بجمع ومعالجة ونشر المعلومات عند الضرورة إلى مختلف المستويات الإدارية. تلك المعلومات التي تعتبر موردا استراتيجيا لا يقل أهمية عن الموارد البشرية، المالية والمادية بالنسبة للمؤسسات. بحيث أصبحت تتحكم في تسيير النشاطات الحيوية للمؤسسة وتمنحها سرعة كبيرة في الاستجابة لمتطلبات السوق.

شهدت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تطورا تكنولوجيا و ذلك من خلال ظهور العولمة الاقتصادية التي ساعدت في تسارع البيئة الاقتصادية المحيطة بها، و خلق نوع من المنافسة الحادة على المستوى المحلي و العالمي .

و في هذا الصدد تجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفسها محيرة على مواجهة الكم الهائل من البيانات و المعلومات المتداولة و ذلك بالاعتماد على أنظمة معلومات إدارية تتكفل بتخزين هذه المعلومات و السيطرة عليها لتحسين أدائها و المحافظة على مكانتها السوقية.

ومن خلال ما سبق نتجلى لنا إشكالية موضوع البحث والتي نطرحها في السؤال التالي:

- إلى أي مدى يساهم نظام المعلومات الإدارية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

هذه الإشكالية تقودنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق الميزة التنافسية ؟

- ماهي علاقة نظام المعلومات الإدارية بالميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

- كيف يمكن تفعيل نظام المعلومات الإدارية في الشركة محل الدراسة لزيادة تنافسها في السوق الوطنية؟

#### ثانيا\_فرضيات الدراسة:

- وللإجابة على الأسئلة المطروحة ومعالجة الموضوع تم اعتماد الفرضيات التالية:
- تكمن أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق الميزة التنافسية في مرونة الاستجابة لمتطلبات السوق؛
  - يؤثر نظام المعلومات الإدارية تأثير إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
  - يمكن تفعيل نظام المعلومات الإدارية في الشركة محل الدراسة عن طريق الأمن و السرية على المعلومات الإستراتيجية وهذا لزيادة تنافسها في السوق الوطنية .

### ثالثا\_ أهمية الدراسة:

- وتكمن أهمية هذه الدراسة:
- القيمة التي اكتسبتها المعلومات الحديثة ، بحيث أصبحت موردا استراتيجيا وعنصر هام لاكتساب الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
  - أهمية تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، و فعالية الاتصال بين أقسام و مصالح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق الميزة التنافسية؛
  - أهمية الأمن على المعلومات و أثرها على فعالية الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### رابعا\_ أهداف الدراسة:

وتهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح ماهية نظام المعلومات الإدارية مع التعرض لمختلف فروعها؛
- تبيان أهمية نظام المعلومات الإدارية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- محاولة إبراز دور نظام المعلومات الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

### خامسا\_ أسباب اختيار الموضوع :

- وتعود دوافع ومبررات اختيار هذا الموضوع بالدرجة الأولى دون غيره من المواضيع إلى:
- بحكم التخصص العلمي الذي درسناه؛
  - يقيننا الشخصي بأهمية هذا الموضوع، وكذا الدور الذي يلعبه نظام المعلومات الإدارية في تحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - محاولة لفت نظر المسيرين الجزائريين لفوائد وجود نظام معلومات إدارية في مؤسساتهم وحثهم على استخدام التقنيات الحديثة خاصة الإعلام الآلي في مجال التسيير.

### سادسا\_ صعوبات البحث:

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهناها لإنجاز هذا العمل فيما يلي:

- صعوبة إيجاد مؤسسة صغيرة أو متوسطة للقيام بالدراسة الميدانية خاصة أن طبيعة الموضوع تتطلب ذلك بهدف استيعاب المعارف النظرية بشكل أحسن و مطابقتها مع واقع هذا النوع من المؤسسات؛
- صعوبة الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

### سابعاً\_ حدود البحث :

بم أن موضوع بحثنا يخص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لذا ركزنا دراستنا على دور نظام المعلومات الإدارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كما أن الدراسة التطبيقية اقتصرت على مؤسسة متوسطة جزائرية تتمثل شركة رمسييف خدمات .RAMCIF SERVICES.

### ثامناً\_ المنهج المستخدم في الدراسة:

في هذه الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لأنه يقوم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بمجموعة من الظروف ، ويعمل على استخلاص المعاني المختلفة التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها، وتحليلها للوصول إلى إبداء التوصيات والاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة بالإضافة إلى منهج دراسة حالة.

### تاسعاً\_ الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع نظام المعلومات الإدارية و القليل منها ربط بين نظام المعلومات الإدارية و تحقيق الميزة التنافسية , فحسب حدود اطلاقنا لم نجد سوى رسالة ماجستير للطالبة كاريش صليحة تحت عنوان " دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة" ،معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 99 / 2000 غير أن هذه الرسالة سلطت على الجانب الكلي بينما دراستنا تحاول إبراز دور نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

### عاشراً\_ خطوات البحث:

بناء على طرح الإشكالية و أهداف الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول، وفق المحتوى التالي:  
**الفصل الأول:** "الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر" و يشمل هذا الفصل على ثلاثة مباحث:

1. الإطار العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛
2. مدخل إلى الميزة التنافسية و محدداتها؛

3. الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

**الفصل الثاني:** " مدخل إلى نظام المعلومات الإدارية" ويشمل هذا الفصل على المباحث التالية:

1. ماهية نظام المعلومات الإدارية ؛

2. النظام المتكامل للمعلومات الإدارية و دوره في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛

3. فعالية نظام المعلومات الإدارية المعتمدة على الحاسوب.

**الفصل التطبيقي:** تحت عنوان " نظام المعلومات الإدارية و علاقته بتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة -

شركة رمسيف خدمات- " و يشمل هذا الفصل على المباحث التالية :

1. تقديم شركة رمسيف خدمات ؛

2. نظام المعلومات الإدارية في شركة رمسيف خدمات ؛

3. دور نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية لشركة رمسيف خدمات.

خاتمة عامة ضمناها مختلف النتائج التي توصلنا إليها و بعض الاقتراحات و التوصيات التي نعتقد أنها

تفيد شركة رمسيف خدمات في تحسين وضعيتها.

و لكل عمل علمي حدود فلدراستنا حدود و عليه ارتأينا في الأخير إلى تقديم آفاق الدراسة المستقبلية.

## الفصل الأول:

الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

## مقدمة الفصل الأول:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصرنا هذا عدة تحديات و تحولات في ظل شدة المنافسة وذلك في بيئة تركز على المعرفة و المعلومات، ولذلك فإنها تلجأ إلى عدة عوامل تنافسية لمواجهة و مواكبة هذه التحديات كالجودة ، الإنتاجية ، المرونة، الابتكار و الإبداع .

ومنه فإن حدة التنافسية لم تترك خيار أمام هذه المؤسسات سوى التكيف مع معطياتها و لا يحدث ذلك إلا بالاستعانة بالعوامل السابقة.

ومنه فإن أهمية العناصر السابقة دفعتنا إلى تخصيص هذا الفصل لإحاطتها ببعض من التفصيل بحيث سنقوم بإعطاء فكرة عامة عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ثم نتبع ذلك بمدخل إلى الميزة التنافسية و محدداتها وأخيرا نقوم بعرض الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

## المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تسعى الجهات الحكومية والمنظمات غير الحكومية للاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لما تقدمه من فرص عمل وتحسين الدخل، بحيث في الآونة الأخيرة أصبحت المشاريع الصغيرة و المتوسطة تلقى اهتمام عالمي. ومنه فإن معظم الباحثين يسعون لإيجاد مفهوم دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولكن يعود سبب اختلاف التعاريف بين مختلف الدول إلى نوعية الخصائص و المعايير التي تتميز بها هذه المؤسسات.

### المطلب الأول: مفاهيم و تعاريف حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعد عملية صياغة تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضرورية في تطوير هذا القطاع و ذلك عن طريق وضع الخطط و السياسات المساعدة في تحقيق استراتيجيات التنمية الاقتصادية للدولة، كما أنها أيضا تفيد في إعداد برامج الدعم والمساعدة، و يرجع سبب غياب تعريف دقيق متفق عليه لهذا النوع من المؤسسات إلى اختلاف درجة النمو الاقتصادي بين الدول، فنجد مثلا بعض الدول كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية تعتمد على القانون في تعريفها، أما البعض الأخرى فتعتمد على التعريف الإداري مثل ما هو عليه الحال بالنسبة لهولندا و ألمانيا ، ولهذا سنحاول تقديم بعض التعاريف الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و سنقوم بإدراج التعريف المعتمد في الجزائر.

### الفرع الأول: أهم المعايير المعتمدة في تعاريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يعود سبب اختلاف تعاريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، إلى اختلاف و جهة نظر المفكرين و الهيئات الاقتصادية حول المعيار الذي يستند إليه في صياغة التعريف و الذي يعكس مكانة و أهمية هذه المؤسسات في المحيط الاقتصادي ، و إجمالا يمكن إسناد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى صنفين من المعايير هما:

- المعايير الكمية؛

- المعايير النوعية.

أولا- المعايير الكمية :: وتشمل المعايير الكمية التي يستند إليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مجموعتين ، بحيث تضم المجموعة الأولى المؤشرات التقنية إما المجموعة الثانية فتحتوي على المؤشرات النقدية و يمكن عرض بعض المؤشرات كالتالي:

أ- المجموعة الأولى : تضم جملة من المؤشرات التقنية و الاقتصادية، نجد من بينها كل من:

1- عدد العمال؛

2- حجم الإنتاج؛

3- حجم الطاقة المستعملة؛

4- القيمة المضافة؛

5- التركيب العضوي لرأس المال.

ب- المجموعة الثانية : و تضم جملة من المؤشرات النقدية نذكر منها:

1- رأس المال المستثمر،

2- رقم الأعمال.

ثانيا- المعايير النوعية : إن معظم الباحثين يعتمدون في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المعايير الكمية و لكن بالرغم من ذلك نجد هناك مجموعة أخرى تستند على المعايير النوعية لتصنيف هذا النوع من المؤسسات من أهمها :

1. الملكية: إن ملكية معظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر تعود إلى القطاع الخاص، و ذلك في أغلب الأحيان و نسبة كبيرة منها تشكل مشروعات فردية وعائلية، بحيث يتمثل دور المدير في المسير والمالك للمؤسسة .

2. المسؤولية: نجد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن المدير هو المالك أحيانا بحيث يقوم بأداء عدة وظائف ، مثل الإدارة و الإنتاج و التمويل، أما في المؤسسات الكبيرة فان أداء هذه الوظائف يعتمد على عدة أشخاص .

3. طبيعة الصناعة: تعتمد الطبيعة الفنية للصناعة على حجم المؤسسة ، بحيث نجد في بعض الصناعات أنها تحتاج إلى وحدات كبيرة نسبيا من العمل، ووحدات صغيرة نسبيا من رأس المال. كما هو الحال في الصناعات الاستهلاكية الخفيفة.

### الفرع الثاني: أهم التعاريف الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

#### أولا-تعريف الإتحاد الأوروبي:<sup>(1)</sup>

يعتمد تعريف الإتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في سنة 1996 على ثلاثة مقاييس أساسية

هي: مقياس عدد العمالة، رقم الأعمال أو الميزانية السنوية، درجة استقلالية المؤسسة، و تعرفها بأنها:

1. المؤسسة المصغرة هي مؤسسة تشغل أقل من 10 أجراء.

<sup>1</sup> المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي : تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات ص و م في الجزائر، الدورة العامة العشرون، جوان، 2002، ص06.

2. المؤسسة الصغيرة هي تلك التي توافق معايير الإستقلالية وتشغل أقل من 50 أجيورا، وتنجز رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 07 ملايين أورو، أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 05 ملايين أورو.
3. المؤسسة المتوسطة هي تلك التي توافق معايير الإستقلالية، وتشغل أقل من 250 عامل ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو، أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 27 مليون أورو.
- و قد تم تبني رقم أعمال جديد في بداية جانفي 2005 كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (1.1) : تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و وفقا للاتحاد الأوروبي.

المعايير المؤسسة	العمالة الموظفة ( عامل )	رقم الأعمال السنوي (مليون أورو)	قيمة أصول الميزانية (مليون أورو)
المؤسسات المصغرة	أقل من 10 عمال	أقل من 10	أقل من 2
المؤسسات الصغيرة	10 - 49 عامل	$10 \leq R < 50$	$2 \leq Q < 10$
المؤسسات المتوسطة	50 - 250 عامل	$50 \leq R < 250$	$10 \leq Q < 40$

Source : OCDE « Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat », édition OCDE, 2005, p : 17

### ثانيا-تعريف منظمة العمل الدولية ILO:

تعرف منظمة العمل الدولية المؤسسات الصغيرة بأنها<sup>(1)</sup> : "وحدات صغيرة الحجم جدا تنتج وتوزع سلعا وخدمات، وتتألف من منتجين مستقلين يعملون لحسابهم الخاص في المناطق الحضرية في الدول النامية، وبعضها يعتمد على العمل من داخل العائلة وبعضها قد يستأجر عمالا أو حرفيين، ومعظمهم يعمل برأس مال ثابت صغير جدا وتستخدم كفاءات ذات مستوى منخفض، وعادة ما تكون مداخلها غير منتظمة وتوفر فرص عمل غير مستقرة وتدخل ضمن القطاع غير الرسمي وهي غير مسجلة ولا تتوافر عنها بيانات في الإحصاءات الرسمية".

و من خلال هذا التعريف يمكن أن نلاحظ أنه قد إعتد على المعايير التالية لتمييز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- مؤسسات فردية تسير وتدار من طرف شخص واحد و هو مالكيها؛

<sup>1</sup> محمد عبد الحليم عمر ، مداخلة بعنوان " التمويل عن طريق القنوات التمويلية غير الرسمية"، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة سطيف، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، سطيف، 25- 28 ماي، 2003، ص02.

- تركز عملها في المناطق الحضرية فقط، و ذلك لتحقيق أرباح كبيرة مع أنها تتواجد في المناطق الريفية أيضا؛
- استخدام كفاءات ضعيفة جدا، ويعود ذلك إلى محدودية رأس مالها؛
- تدخل في إطار القطاع غير الرسمي وهذا لا ينطبق على جميعه؛
- عدم تنظيم الدخل، وهذا ما يحدد فرص العمل .

#### ثالثا-تعريف لجنة الأمم المتحدة:

تعرف لجنة الأمم المتحدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أنها:

1- في الدول النامية على أنها كل مؤسسة يعمل فيها:

أ - من 15 إلى 19 عامل مؤسسة صغيرة؛

ب - من 20 إلى 90 عامل مؤسسة متوسطة؛

ج - أكثر من 100 عامل مؤسسة كبيرة.

2- أما بالنسبة للدول الصناعية فإنها تعتبر كل مؤسسة يعمل فيها:

أ - من 05 إلى 99 عامل، مؤسسة صغيرة؛

ب - من 100 إلى 499 عامل، مؤسسة متوسطة؛

ج - أكثر من 500 عامل مؤسسة كبيرة<sup>(1)</sup>.

#### رابعا-تعريف لجنة التنمية الاقتصادية:

يعتمد تعريف لجنة التنمية الاقتصادية في تعريف المشروع الصغير أنه ذلك المشروع الذي يجب أن يستوفي شرطين أو خاصيتين على الأقل مما يلي:

1- استقلال الإدارة: بحيث يعتبر المديرون هم أنفسهم ملاك المشروع و ذلك بصفة عامة؛

2- رأس المال: يتم توفيره عن طريق مجموعة صغيرة من الملاك أو المالك وحده؛

3- العمل في منطقة محلية: يشترط على العاملون و الملاك أن يعيشوا في مجتمع واحد ولا يشترط أن تكون الأسواق محلية؛

4- حجم المشروع: يكون صغير نسبيا مقارنة بالنسبة للصناعة التي ينتمي إليها المشروع<sup>(2)</sup>.

#### خامسا-تعريف اليابان:

تعرف اليابان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اعتمادا على رأس المال المستثمر بحيث يكون أقل من 50 مليون ين، وعدد العمال أقل من 300.

<sup>1</sup> عدير أحمد سليمة، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة ورقلة، 2007، ص7-8.

<sup>2</sup> مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة و إدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتوثيق و التوريدات، 2007، ص85.

### الفرع الثالث : تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نظرا لأهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية وضعت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال القانون التوجيهي لترقية المؤسسات ص و م الصادر في 12 ديسمبر 2001، تعريفا مفصلا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالآتي<sup>(1)</sup>:

" تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات والتي تشغل من 01 إلى 250 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 02 مليار دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار، كما تستوفي معيار الإستقلالية." بالإضافة إلى التعريف السابق تضمن القانون التعاريف المفصلة التالية:

- المؤسسة المصغرة وهي التي تشغل ما بين 01 إلى 09 عمال، وتحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دينار جزائري ، أو لا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 ملايين دينار جزائري؛

- المؤسسة الصغيرة وهي التي تشغل ما بين 10 إلى 49 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار، أو لا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 100 مليون دينار؛

- المؤسسة المتوسطة هي مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخص، أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و 500 مليون دينار، ويمكن تلخيص هذه التعاريف في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (2.1) : تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب المشرع الجزائري.

الصفة	عدد الأجراء	رقم الأعمال	مجموع السنوي	الميزانية
مؤسسات مصغرة	1-9	أقل من 20 مليون دج	أقل من 10 مليون دج	
مؤسسات صغيرة	10-49	أقل من 200 مليون دج	أقل من 100 مليون دج	
مؤسسات متوسطة	50-250	من 200 مليون دج إلى 2 مليار دج	من 100 مليون دج إلى 500 مليون دج	

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية ، القانون 18/01 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد، 77/2001 ص 26.

المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، سنة 2001، ص 8-9 .

### المطلب الثاني: خصائص و أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

بصفة عامة يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محرك حيوي للتنمية و التطوير الاقتصادي لمعظم دول العالم ، و يمكن تأكيد هذا الدور الذي تلعبه المؤسسات ص و م من خلال الخصائص و المزايا المكونة لها.

### الفرع الأول: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من عدة خصائص نذكر منها:

- الكشف عن القدرات الذاتية للأفراد و ترفيتها بإدخال روح المبادرة والإبداع؛
  - سهولة تأسيس هذا النوع من المؤسسات و توفير مناصب الشغل لتخفيف البطالة و تحقيق التنمية الاقتصادية (1)؛
  - سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق، و يرجع ذلك إلى صغر الحجم عموما و طبيعة النشاط؛
  - التخصص في إنتاج سلعة معينة أو أداء خدمة ما، بدقة وجودت عالية بسبب ارتفاع مهارة العمال؛
  - التمويل و الاستثمار: تعتمد معظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على التمويل و الاستثمار الذاتي، و تقع هذه العملية على عاتق المالك / المسير؛
  - الإدارة والتسيير: إن بساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو ما يعطيها ميزة خاصة في ظل التنافسية الشديدة، مما يساعدها على اتخاذ القرار بسهولة وبسرعة، وكل هذا يعزز من استمرارية هذا النوع من المؤسسات أما من ناحية التسيير فنجد أغلبية ملاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هم مسيريها ، كما يعطي مسيروا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أهمية كبيرة العلاقات مع الزبائن فيعملون دائما على إصغاء لحاجاتهم متطلباتهم والعمل على تحقيقها مما يسمح لهم باكتساب حصص سوقية واستغلال الفرص المتاحة وبهذا يكون لديهم ارتباط مباشرة بالمستهلك (2)؛
  - التخطيط: معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بعملية التخطيط لمدة أيام معدودة أو بعض الأسابيع فقط، و هذا ما يؤدي إلى غياب النظرة الاستراتيجية والمستقبلية على المدى، المتوسط والبعيد للمؤسسة .
- يمكن تلخيص خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجدول التالي :

<sup>1</sup> محمد الهادي مباركي، "المؤسسة المصغرة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر 1999 .

<sup>2</sup> قويق نادية، إنشاء و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة في الدول النامية حالة الجزائر، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2001، ص 17.

الجدول رقم (3.1): جدول يوضح أهم خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

عبد المجيد قدي 2002	عثمان وعثمان 2003	الرقم وآخرون 2003	عفانة وابوعيد 2004	برنوطي 2005	أحمد رمزي صياغ <sup>1</sup> 2002
-وسيلة من وسائل خلق العمالة . - التجارب مع سوق صغير الحجم . -الحاجة القليلة إلى دراسة السوق . - تشجيع الأعمال المتعددة التخصصات . - تسمح بالنمو المتوازن . -وسيلة دعم المؤسسات الكبيرة.	- سهولة التكوين. - توفير وظائف جديدة. - تقديم منتجات وخدمات جديدة. - توفير احتياجات المؤسسات الكبرى . - تقديم السلع و الخدمات الخاصة. - تحقيق الفعالية الإدارية. - الكفاءة الاقتصادية.	- انخفاض مستلزمات رأس المال المطلوب. - استثمار مدخرات خاصة. - ملائمة التكنولوجيا المستخدمة لإمكانيات الدول النامية . - تحفيز أعمال الابتكار و التجديد . - المرونة في مواكبة التغيرات الحاصلة في الاقتصاد .	- يديره أصحابه بشكل فعال . - يحمل الطابع الشخصي بشكل كبير . - يعمل بنطاق محلي إلى حد كبير . - له حجم صغير نسبيا في الصناعة التي ينتمي إليها . - يعتمد بشكل كبير على المصادر الداخلية لتمويل رأس المال .	- سهولة وبساطة متطلبات التكوين المرونة العالية - العوائد المالية الكبيرة . -الحرية لصاحب العمل	-استقلالية الإدارة المسيرون عموما هم مالكي المؤسسات . -يعود امتلاك رأس مال المؤسسة إلى شخص أو مجموعة من الأشخاص . - تمارس نشاطها محليا . - تعرف بحجمها مقارنة مع مؤسسة كبيرة تمارس نفس النشاط .

<sup>1</sup> Ahmed ramzi siagh , contribution du profil entrepreneurial à la réussite de l'entreprise: étude empirique des cas des entreprises de Ouargla thèse de magistère non publiée , université de Ouargla 2002 , p 110 , p 111 .

المصدر: غدير أحمد سليمة، مرجع سابق، ص11.

### الفرع الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمثل في دورها الاقتصادي والاجتماعي الذي تلعبه في تحقيق التطور الاقتصادي و ذلك عن طريق مساهمتها في توفير مناصب الشغل، و التأقلم مع الأوضاع الاقتصادية والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

- تساهم في خلق مناصب الشغل و تشغيل الشباب و تخفيف أزمة البطالة وذلك بتكلفة منخفضة نسبيا إذا ما قورنت بتكلفة خلق فرص العمل بالمؤسسات الكبرى<sup>(1)</sup>؛
- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمرونة في التوطن و التنقل بين مختلف المناطق و هذا راجع إلى حجمها الصغير أو المتوسط، و هذا الأمر يساهم في خلق حركة اقتصادية في المناطق الريفية و النائية؛
- خدمة المؤسسات الكبيرة و تنميتها: نجد بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بأداء بعض خدمات المشاريع الكبيرة، ويرجع ذلك إلى التكلفة المنخفضة و زيادة القيمة؛
- تساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على زيادة المبيعات والتوزيع مما يقلل من التكاليف المتعلقة بالتخزين و من ثم التسويق، ويؤدي إلى توصيل السلع للمستهلك بأقل تكلفة ممكنة<sup>(2)</sup>.
- تعتمد معظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على طرق التسيير التي لا تتميز بالتعقيد، و ذلك لأن هيكلها التنظيمي يتميز بالبساطة و هذا ما يوفر لها سرعة توفير المعلومات و استخدام الأساليب التسييرية الحديثة؛
- استقلالية الإدارة و ترقية روح المبادرة الفردية أو الجماعية؛
- إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة والاختراعات، التي لها تأثير كبير على الأرباح ، فمثلا من براءات الاختراع التي أصدرها مكتب براءة الاختراعات في الولايات المتحدة الأمريكية خلال خمسة وعشرين عاما ماضية، يعود أكثر من الثلث إلى الأفراد وأكثر من الربع إلى الشركات التجارية الصغيرة (كالشركات الصغيرة البسيطة)<sup>(3)</sup>؛
- المساهمة في التنمية الاقتصادية للدول وحيوية اقتصاد البلدان، وهذا ما يمكن ملاحظته في الأونة الأخيرة.

<sup>1</sup> عبد العزيز جميل مخيمر، أحمد عبد الفتاح عبد الحليم، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارية، 2005، ص 33.

<sup>2</sup> لرقط فريدة، بوقاعة زينب، بوروية كاتيا، دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها، ورقة مقدمة بالملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطویر دورها في الاقتصاديات المغربية، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003، ص 120 .

<sup>3</sup> عز الدين أمقران، محمد رقيق، دور البنوك الإسلامية في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ليسانس (غير منشورة) ، مدرسة العليا للتجارة، 2007، ص 19.

### المطلب الثالث: التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

مر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بعدة تطورات تاريخية وهذا راجع إلى التحولات الاقتصادية التي شهدتها الاقتصاد الجزائري بدءا من المرحلة الاقتصاد الاشتراكي إلى غاية الدخول في مرحلة اقتصاد السوق ، وعموما يمكن تمييز ثلاث مراحل أساسية لتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر و المتمثلة فيما يلي<sup>(1)</sup> :

#### الفرع الأول: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المرحلة 1963 – 1982

كان قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعد الاستقلال مباشرة متكون من مؤسسات صغيرة فقط، وبعد رحيل ملاكها الأجانب تم إسنادها للجان التسيير، حيث كان يبلغ عددها سنة 1964 حوالي 1120 مؤسسة مع عدد عمال قدره 57480 لينتقل بعد ذلك إلى 1873 مؤسسة مع عدد عمال قدره 65053 عامل سنة 1966 كما أنها و منذ 1967 أصبحت ضمن أملاك الشركات الوطنية<sup>(2)</sup>.

كما صدرت عدة قوانين متعلقة بالإستثمار كان لها الأثر في تطور المؤسسات ص و م من بينها:

أ- القانون الأول الخاص بالإستثمار<sup>(3)</sup>: والذي صدر سنة 1963، وهذا لمعالجة عدم استقرار المحيط عقب الاستقلال. أما بخصوص قانون الاستثمار الذي صدر سنة 1966، كان يهدف إلى تحديد وضعية الاستثمار الخاص في إطار التنمية الاقتصادية. ومنه فأصبح الحصول على موافقة للمشاريع الخاصة إجباريا من طرف اللجنة الوطنية للاستثمارات على أساس معايير محددة.

ب - قانون التسيير الاشتراكي<sup>(4)</sup>: في هذا القانون إتباع الدولة التسيير الاشتراكي للمؤسسات لتحقيق التنمية ولكن شهدت هذه المرحلة عدة مشاكل من بينها:

- قلة التحكم التكنولوجي و اليد العاملة المؤهلة ؛

- عدم تحديد وظائف متخذي القرارات المثلّي داخل المؤسسات ؛

و قد اعتبرت المؤسسات الصغيرة و المتوسط في هذه الفترة ( 1963 – 1982 ) كمكمل للقطاع العام ، و كان دور هذا القطاع يتمثل في تنمية الدولة عن طريق تحريك السياسات الاقتصادية، و هذا حسب إستراتيجية التنمية المعتمدة على الصناعات المصنعة في الاقتصاد المركزي، أما بخصوص القطاع الخاص فلم يشهد أي تطور سوى بعض التطورات على هامش المخططات الوطنية.

<sup>1</sup> Rapport du CNES. Une politique de développement de la PME en algerie, p8.

<sup>2</sup> عثمان خلف، دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 1994، ص35.

<sup>3</sup> المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مرجع سابق، ص09 .

<sup>4</sup> الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 74/71 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات، العدد : 10، 1971، ص26.

وبصفة عامة، لم تكن هناك أي سياسة واضحة اتجاه هذا القطاع طيلة الفترة (1963 – 1982) فقد فرضت مراقبة صارمة من أجل الحد من توسع المؤسسات الخاصة، و ذلك من خلال الجباية التي كانت تحد من التمويل الذاتي و صرامة تشريعات العمل. و هذه الوضعية أدت إلى سلوك "الحذر التكتيكي" لرأس المال الخاص المستثمر ومنه فإن التوجه نحو القطاعات التجارية و الخدمات كان ملائما جدا.

### الفرع الثاني: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المرحلة 1982-1988

خلال هذه الفترة ، كانت هناك إرادة لتأطير و توجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و ذلك حسب الأهداف التي حددها المخطط الجزائري. هذه الوضعية ترجمت بإصدار إطار تشريعي يتعلق بالاستثمار الاقتصادي الوطني الخاص ( القانون 1982/08/21) الذي تستفيد من خلاله المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من بعض الإجراءات خصوصا:

- إمكانية الحصول على المعدات ، وفي بعض الأحيان المادة الأولية ؛
- التوجه المحدود لسلطات الاستيراد ( AGI )<sup>(1)</sup> ، بالإضافة إلى نظام الاستيراد بدون دفع .
- من خلال هذا التشريع يمكن القول بأنه زاد في تقوية عراقيل توسع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بسبب العراقيل و القيود التي يحتويها، مس بالخصوص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في القطاع الخاص وهذا عن طرق:
- إجبارية إجراء الاعتماد لكل الاستثمارات (وهذا يمثل استمرارا لقانون 1966)؛
- تحديد الحد الأقصى للتمويل عن طريق البنوك (حدد بـ 30%) من الاستثمار المعتمد ؛
- يجب على مشاريع الاستثمارات أن لا تتجاوز 30 مليون دينار جزائري، و هذا لخلق الشركات ذات المسؤولية المحدودة، أو شركة أسهم ، و 10 مليون دينار جزائري من أجل إنشاء المؤسسات الفردية؛
- وفي عام 1983 تم إنشاء ديوان توجيه و متابعة، و تنسيق الاستثمارات الخاصة (OSCIP) تحت وصاية وزارة التخطيط، والهيئة الإقليمية، و هذا من أجل:
- توجيه الاستثمارات الوطنية الخاصة نحو الأنشطة و المناطق التي تستجيب لاحتياجات التنمية ، و تؤمن التكامل مع القطاع العام ؛
- تأمين التكامل الأفضل للاستثمارات الخاصة في مراحل التخطيط؛

<sup>1</sup> AGI ; Autorisation globale d'importation.

و لأول مرة عرف القطاع الخاص دورا في تحقيق التنمية الاقتصادية، و هذا بعد الاستقلال مباشرة بفضل قانون الاستثمارات 1982 و ديوان توجيه و متابعة، و تنسيق الاستثمارات (OSCIP).  
و بذلك واصلت استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التوجه نحو الأنشطة الكلاسيكية، و إلى استيراد المواد الاستهلاكية النهائية .

### الفرع الثالث: تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال المرحلة 1988-2003

مع تفاقم الأزمة الاقتصادية التي عصفت بالجزائر في سنة 1988، تم اختيار التوجه نحو اقتصاد السوق، و بالتالي تم وضع إطار تشريعي جديد، بالإضافة إلى الإصلاحات الهيكلية. هذا الإطار وضع الأهداف العامة التالية:

- البحث عن استقلالية المؤسسات العمومية، وإخضاعها للقواعد التجارية؛
- تحرير الأسعار؛
- تعويض الاقتصاد الموجه باقتصاد السوق؛
- استقلالية البنوك التجارية و بنك الجزائر؛

و في هذا الإطار، فإن القانون المتعلق بالنقد والقرض الصادر 1990، وفي مادته 183 يشير إلى مبدأ حرية الاستثمار الأجنبي، و تشجيع كل أشكال الشراكة بدون استثناء، بالإضافة إلى حرية إنشاء بنوك أجنبية في الجزائر.

ومنه تمت إزالة الاحتكار و أصبحت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية أو الخاصة تستفيد بنفس المعاملة وهذا لتنشيط و تشجيع الاقتصاد الجزائري.

وفي هذا الصدد تم إصدار قانون الاستثمار في 1993/10/05. و يتمحور هذا القانون حول: (1)

- تدخل الدولة محدود في منح التحفيزات للاستثمارات، خاصة فيما يتعلق بالجباية؛
- حرية الاستثمار؛

- خلق وكالة لدعم و متابعة الاستثمارات (APSI)؛

- تخفيف الوثائق الخاصة للاستفادة من الاستثمارات؛

- تحديد مدة دراسة الملفات الخاصة بالاستثمارات بـ 60 يوم؛

<sup>1</sup> Rapport du CNES : op. Cit.p09

النظري

وقد قامت السلطات العمومية في 2001 بإصدار الأمر المتعلق بتطوير الاستثمار رقم (01-03) في 2001/08/20 ، و قانون توجيه رقم 18/01 الصادر بتاريخ 2001/12/12 ، من أجل القيام بالتصحيحات الضرورية ، و ترقية الاستثمارات.

أما سنة 2003 صدرت عدة مراسيم نذكر منها :

- المراسيم الصادرة في ديسمبر 2003 المتعلقة بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وأشكال الدعم؛
- خلق صندوق لدعم الاستثمارات؛
- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات.

المطلب الرابع: أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة تحديات للبقاء في السوق و ضمان الاستمرارية ، ومن ضمن هذه التحديات نجد :

الفرع الأول: التحديات الخاصة بالموارد البشرية :

- تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة تحديات بخصوص الموارد البشرية و يعود ذلك إلى :
- ضعف المهارات العمالية المطلوبة في الميدان التجاري و التسييري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بسبب انعدام الخبرة؛
- انخفاض إنتاجية العمل و هذا يعود إلى صعوبة الحصول على المهارات العمالية المطلوبة ، بالإضافة إلى عدم القدرة على تدريب عمالها لمحدودية إمكانياتها<sup>(1)</sup>.

الفرع الثاني: التحديات الخاصة بالمواد الأولية :

- تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من عدة مشاكل بخصوص إقتناء المواد الأولية نذكر منها:
- ارتفاع تكلفة المواد الأولية مما يتطلب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشراء كميات محدودة ؛
- انعدام ضمان مستوى جودة المواد الأولية مما يتطلب على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة شراء كميات محدودة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.

الفرع الثالث: التحديات التكنولوجية :

من أهم التحديات التكنولوجية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد :

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي و حسين محمد سمحار، " المشروعات الصغيرة : ماهيتها و التحديات الذاتية فيها " ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف، 17- 18 أبريل 2006 ، ص77.

- عدم القدرة على استخدام التكنولوجيا المتقدمة لنقص الإمكانيات؛
  - ضعف حماية اختراعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و صعوبة القيام بالبحوث.
- و يمكن إضافة بعض التحديات التالية:

#### ثورة المعلومات:

تميز النظام الاقتصادي العالمي الجديد بوجود ما يطلق عليه باسم الثورة الصناعية الثالثة، والتي تمثل ثورة علمية في المعلومات والاتصالات والمواصلات، و التكنولوجيا الكثيفة المعرفة. وهذا ما يشجع الاندماجات بين الشركات الصغيرة في محاولة منها للاستجابة لمتطلبات البيئة العالمية، والتي

تحقق ما يطلق عليه بوفورات الحجم لتخفيض التكاليف، وزيادة المقدرة التنافسية على المستوى العالمي.<sup>(1)</sup>

#### التطور التكنولوجي:

لقد أدى التقدم التكنولوجي إلى الاهتمام بالأساليب الإنتاجية التي تعتمد على التكنولوجيا العالية للزيادة من جودة المنتجات، ورفع إنتاجية الأداء داخل المؤسسات، مما يحسن و يدعم المزايا التنافسية .

#### عالمية الاتصال:

لقد أدى التقدم الفني في مجال الاتصالات والمواصلات، وتبادل المعلومات والتقنيات الحديثة والفضائيات إلى طي المسافات، ومنه أصبحت الشركات والمؤسسات تعمل في بيئة عالمية شديدة التنافس، من خلال شبكات الانترنت.

#### عالمية التجارة:

سعت دول العالم إلى توسيع دائرة التجارة الدولية و جعلها عالمية و ذلك من خلال إنشاء الاتفاقية العامة للتجارة والتعريفية الجمركية والتي حلت محلها منظمة التجارة العالمية في سنة 1995 .

#### عالمية الجودة:

ظهر ما يعرف بمتطلبات الجودة " ISO Organization for International Standardisation " و هي شهادات جودة ممنوحة من منظمات عالمية للتوحيد القياسي بمثابة جواز مرور دولي للتجارة العالمية , و بالتالي أصبح بمقدور الدول الأعضاء في المنظمة أن تحد من دخول السلع و الخدمات المتدنية الجودة الى أسواقها دون أن يتعارض ذلك مع وثيقة المنظمة.

<sup>1</sup> عادل المهدي، "عولمة النظام الاقتصادي العالمي و منظمة التجارة العالمية"، الدار المصرية اللبنانية 2003، ص 26 .

## المبحث الثاني:مدخل إلى الميزة التنافسية و محدداتها

يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها الفنية و المادية المتاحة لها ، بالإضافة إلى الإمكانيات و الكفاءات التي تتمتع بها، و سنقوم في هذا المبحث بتقديم المفهوم العام للميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و أهم محدداتها.

### المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

تتمثل طبيعة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في تحليل تنافسية هذه المؤسسات و تحديد الميزة التي تتميز بها عن منافسيها المباشرين بالدرجة الأولى وبقية المنافسين فيما بعد. و من خلال ذلك يمكن توضيح الوضعية التنافسية لهذه المؤسسات في السوق وما قدرتها على الحفاظ عليها لمدة أطول.

### الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

يمكن تقسيم التعاريف الخاصة بالميزة التنافسية إلى منظورين مختلفين و ذلك لتعدددها فمن هذه التعاريف من له مفهوم على الأساس الكلي و هناك من له مفاهيم على الأساس الجزئي :

فمن مفاهيم المنظور الكلي نجد التعريف الذي ورد في التقرير التنافسية العالمي على أنها " مدى مقدرة دولة ما على تحقيق معدل مرتفع لنمو حصة الفرد من الناتج المحلي ".<sup>(1)</sup>

ومن المفهوم الجزئي تعريف الدكتور علي السلمي الذي قال<sup>(1)</sup>: " وهي مجموعة المهارات و التكنولوجيات و الموارد و القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها و الاستثمار فيها لتحقيق أمرين أساسيين و هما :

- إنتاج قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.
- تأكيد حالة من التميز و الاختلاف ما بين المنظمة و منافسيها "

كما يرى بورتر PORTER أن الميزة التنافسية " تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لزبائنها ، إذ يمكن أن تأخذ السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين " <sup>(2)</sup>.

أما التعريف الموالي فقد تطرق إلى الوسائل التي يمكن أن تتحقق بها هذه الميزة حيث عرفها كالآتي : " تلك الميزة التي تنشأ من مجموعة الوظائف المرتبطة بتصميم و تصنيع و تطوير منتجات المؤسسة و التي يتمكن أداؤها بطريقة لأفضل من منافسيها " <sup>(3)</sup>.

ومن أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فقد تم وصفها بما يلي<sup>(1)</sup> :

<sup>1</sup> علي سلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص105.

<sup>2</sup> M.PORTER, " L'avantage concurrentiel ", Dunod, Paris, 2000, p08.

<sup>3</sup> الطيب داودي ومراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، "مجلة العلوم الإنسانية"، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد12، نوفمبر 2007، ص42.

- 1- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة و ليست مطلقة.
  - 2- أنها تؤدي إلى تحقيق الأفضلية و التفوق على المنافسين.
  - 3- أنها تنبع من داخل المنظمة و تحقق قيمة لها.
  - 4- أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.
  - 5- أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين و إدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمنظمة و تحفزهم للشراء منها.
  - 6- أنها تتحقق لمدة طويلة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها.
- من خلال هذه التعاريف يمكننا أن نستخلص بأن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تلبية حاجات المستهلك في أسرع وقت ممكن و بجودة عالية و أسعار معقولة .
- و بالتالي تقوم المنظمة باستخدام كل أصولها البشرية والمادية لتحقيق قيمة للعملاء تلي رغباتهم و تتميز بها الأسواق.

الفرع الثاني: التمييز بين المصطلحات: المنافسة " la concurrence "، القدرة التنافسية

" la compétitivité"، التنافس " la compétition"

أولاً- المنافسة " la concurrence "

لغة : هي نزعة فطرية تدعو إلى بذل جهد في سبيل التفوق<sup>(2)</sup>.

وتعني : "المزاحمة الحالية أو المحتملة<sup>3</sup> بحيث يتعامل كل بائع بشكل مستقل على باقي البائعين ، و كذلك كل مشتري عن باقي المشتريين"<sup>4</sup>.

ثانياً- القدرة التنافسية " la compétitivité "

هي قدرة و قوة المؤسسة على منافسة و مزاحمة مؤسسات أخرى تعمل و تنشط في نفس السوق و تنتج نفس المنتج أو منتجات بديلة تلي نفس الحاجة حيث تختص بالفرص المستقبلية و بالنظرة طويلة المدى من خلال دورات استغلال<sup>5</sup>.

ثالثاً- التنافس " la compétition "

<sup>1</sup> الروسان ، محمود علي محمد، " العلاقة بين الميزة التنافسية و الخيار الاستراتيجي و أثرها في الأداء التصديري : دراسة تحليلية في الشركات الأدوية الأردنية "، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة و الاقتصاد- جامعة بغداد، 1997، ص28.

<sup>2</sup> أحمد محمد محرز، " الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي " دار الكتب القانونية، مصر، 2004، ص 7.

<sup>3</sup> P.Kotler et B.dubois, « Marketing management » Publié union, 10 éme édition, Paris ; France, 2000, P47.

<sup>4</sup> صلاح الشناوي ، " اقتصاديات الأعمال " مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، مصر 1995 ، ص 29.

<sup>5</sup> الطيب دوادي و مراد محبوب ، مرجع سابق، ص 42.

يتمثل في الشروط التي يتم وفقها الإنتاج و التجارة في بلد ما و بالتالي تصنف تلك السوق المعنية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومصدرها

#### الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

هناك ثلاث أنواع رئيسية للمزايا التنافسية، ميزة التكلفة الأقل، ميزة تميز المنتج، ميزة اختصار الوقت. وستتطرق إلى كل ميزة على حدي فيما يلي:

#### أولاً- التكلفة الأقل :

يقصد بها قدرة المؤسسة على تصميم وإنتاج سلع بأقل تكلفة ممكنة من منافسيها، و ذلك يحقق لها ربح كبير و يهيئ لها فرص البيع بأسعار تنافسية .

#### ثانياً- ميزة تميز المنتجات (لجودة):

تتمثل في تقديم المؤسسة منتجات أو خدمات ذات خصائص فريدة من نوعها تجعل الزبون يتعلق بها، مثل: الجودة الشاملة ، خدمات ما بعد البيع .

ولذلك أصبح من الضروري على المؤسسة الاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، و تحليل مصادر التميز من خلال استغلال الكفاءات و المهارات والتقنيات التكنولوجية العالية و السياسات السعرية و الترويجية التي تمكن المؤسسة من زيادة الحصة السوقية .

و هناك العديد من مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل و لفترة زمنية أطول:<sup>2</sup>

- التميز على أساس التفوق التقني؛

- التميز على أساس الجودة؛

- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛

- التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

#### ثالثاً- ميزة اختصار الوقت :

هي تحقيق الميزة التنافسية من خلال تخفيض عنصر الزمن لصالح المستهلك وذلك من خلال عدة عناصر أهمها:

1- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق .

<sup>1</sup> يوسف مسعداوي " القدرة التنافسية و مؤشراتته " ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومة ، جامعة ورقلة -الجزائر - 08 و 09 مارس 2005، ص 126.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، دط1998 ، ص118 - 119 .

- 2- تخفيض مدة تسليم الطلبية للمستهلك .
- 3- تخفيض زمن التحويل أو تغير العمليات الإنتاجية (مرونة التصنيع).
- 4- الالتزام بمداول زمنية محددة في التعامل مع المستهلكين.
- 6- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات و بالتالي تخفيض تكاليف التخزين و تكاليف الإنتاج.

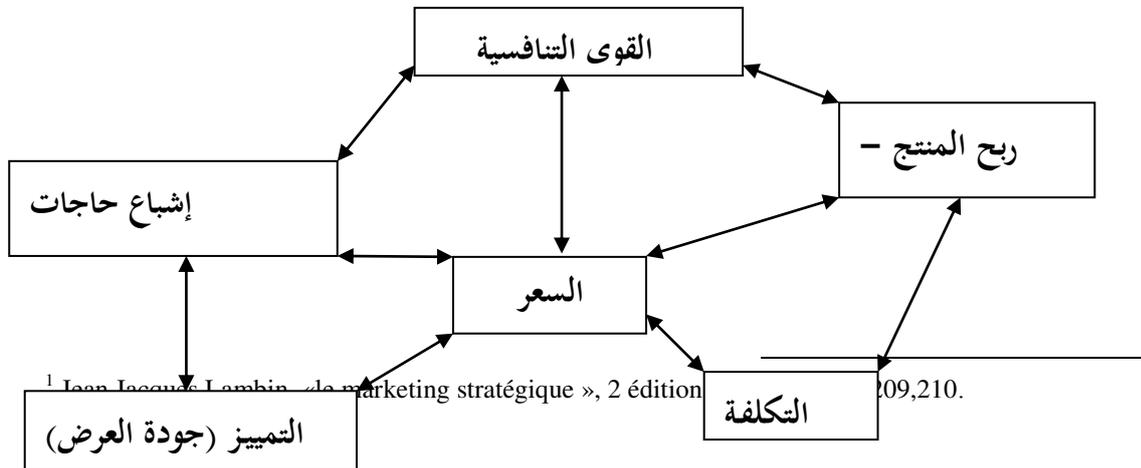
### الفرع الثاني: مصادر اكتساب المزايا التنافسية

تتميز المؤسسات عن منافسيها بعدة صفات وخصائص ذات طبيعة متغيرة ونسبية، والتي تهم مجموعة من أنشطة المؤسسة نذكر منها الخدمات و المنتج بأنواعها (الأساسية والمكملة)، التنظيم، والأنشطة التسويقية، ... إلخ. وقد نجد عدة مؤلفين مثل Jean Jacque Lambin الذي قام بتحديد مصادر الميزة التنافسية الخارجية و الداخلية كالتالي:

"إن الميزة التنافسية الخارجية هي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج وتمثل قيمة لدى المشتري، سواء بتخفيض تكاليف الإستعمال، أو برفع كفاءة الإستعمال. أما الميزة التنافسية الداخلية تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع، والإدارة، أو تسيير المنتج الذي يعطي للمنتج قيمة وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين"<sup>1</sup>.

أما بورتر فيعتبر من أهم المؤلفين الأكثر شيوعاً في تحديد مصادر الميزة التنافسية، و قد قام بحصرها في التكلفة والتميز، إلى جانب المعايير الكلاسيكية مثل: الوفورات الإقتصادية، زيادة من إنتاجية عوامل الإنتاج، تخفيض التكاليف. و الشكل التالي يوضح أهم مصادر الميزات التنافسية.

الشكل رقم (1.1): مصادر الميزات التنافسية أو القيمة.



Source : Tugrul Atamer et Roland Calori, « Diagnostic et Décisions Stratégiques », Dunod, Paris, 1998, P.13

من خلال الشكل يتضح أن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة المبدعة أو المنتجة لأي منتج جديد (سلعة أو خدمة)، أن تراعي حاجيات المستهلك أو المستعمل في عملية الإنتاج، و ذلك من خلال الأخذ بآرائه في جميع مراحل الانتاج أو البعض منها. وزيادة على ذلك، فإن أسعار مكونات المنتج، هي الأخرى لها تأثير على جودته وتنويعه. أما تدنية التكاليف، هي الأخرى تتأثر بأسعار المواد الأولية، والتحكم في التكنولوجيا المستخدمة، والكفاءات والمهارات.

و بعد قيام المنظمة باكتساب ميزة تنافسية جديدة أو خلال تطوير إحدى مزاياها، يتطلب عليها التأكد من أن تلك الميزة تمدّها بالتفوق على منافسيها، و لذلك يمكن للمنظمات الأعمال أن تقوم بتقييم المزايا التنافسية التي اكتسبتها من خلال إتباع أسلوبين:

### 1- تقييم مبني على السوق:

و تتم من خلال تقييم و مقارنة المنافسين المستهدفين في السوق من خلال الحصة السوقية، الحصة من الإعلانات، و الحصة من البحث و التطوير.

### 2-تقييم مبني على العملية:

تتم فيه مقارنة الطرق المستخدمة من طرف المنافسين في مجال التميز، و ذلك من خلال تدقيق المهارات التسويقية، المقارنة بالتكاليف النسبية.

ومن خلال هذه المقارنة يمكن لمنظمات الأعمال أن معرفة مدى نجاحها في اكتساب المزايا التنافسية أو تطويرها ، و عندما تكون النتيجة ايجابية فان المنظمة سوف تحقق ميزة تنافسية على منافسيها ، و إذا كانت سلبية فعلى المنظمة أن تقوم بالبحث عن ميزة تنافسية أخرى بناء على ماتملكه من موارد مختلفة و ما تتمتع به تلك الموارد من نقاط القوة .

المطلب الثالث: مراحل تحقيق الميزة التنافسية ومحدداتها

الفرع الأول: مراحل تحقيق الميزة التنافسية

يلاحظ أن Michel Porter في سنة 1985 قد اقترح ثلاث مراحل لتحقيق الميزة التنافسية وهي<sup>1</sup>:

### 1/ تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة:

و تتحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى الخمس التنافسية و التي تتمثل ب: التهديد الذي يشكله دخول مستثمرين جدد، قدرة المجهزين التفاوضية، قدرة المشتريين التفاوضية، التهديد الذي تشكله الخدمات / المنتجات البديلة، و التنافسية بين المستثمرين الحاليين. و من خلال دراسة هذه القوى الخمس يمكن تحديد جاذبية السوق الذي في ذلك القطاع و تحديد الوضعية التنافسية للمنظمة. و يلاحظ أن البعض قد انتقد Porter نتيجة إغفاله صعوبة الحصول على المعلومات الكافية للقيام بهذا التحليل.

### 2/ إقرار الإستراتيجية التنافسية :

و هنا يوضح بورتر Porter بأن على المنظمة أن تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية و في هذا الخصوص حدد وضعيتين تنافسييتين فقط تختار بينهما المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية و هما قيادة الكلفة ، أي اكتساب الميزة التنافسية من خلال تحقيق أقل التكاليف الإجمالية ، أو التميز ، أي اكتساب الميزة التنافسية من خلال إبراز صفة في الخدمة / المنتج و ذات قيمة في نظر العميل . و يؤكد بورتر Porter بأن المنظمة و بغض النظر عن الإستراتيجية التي تتبعها ، فإنه يتوجب عليها الحفاظ على نوع التكافؤ مع منافسيها.

### 3/ تطبيق الإستراتيجية التنافسية :

يجب أن تنظر المنظمة إلى هذه المرحلة بأنها ليست مرحلة تنتهي بعدة مدة معينة ، بل أنها مرحلة مستمرة تقوم المنظمة بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه و وضعها التنافسي فيه.

### الفرع الثاني : محددات تحقيق الميزة التنافسية

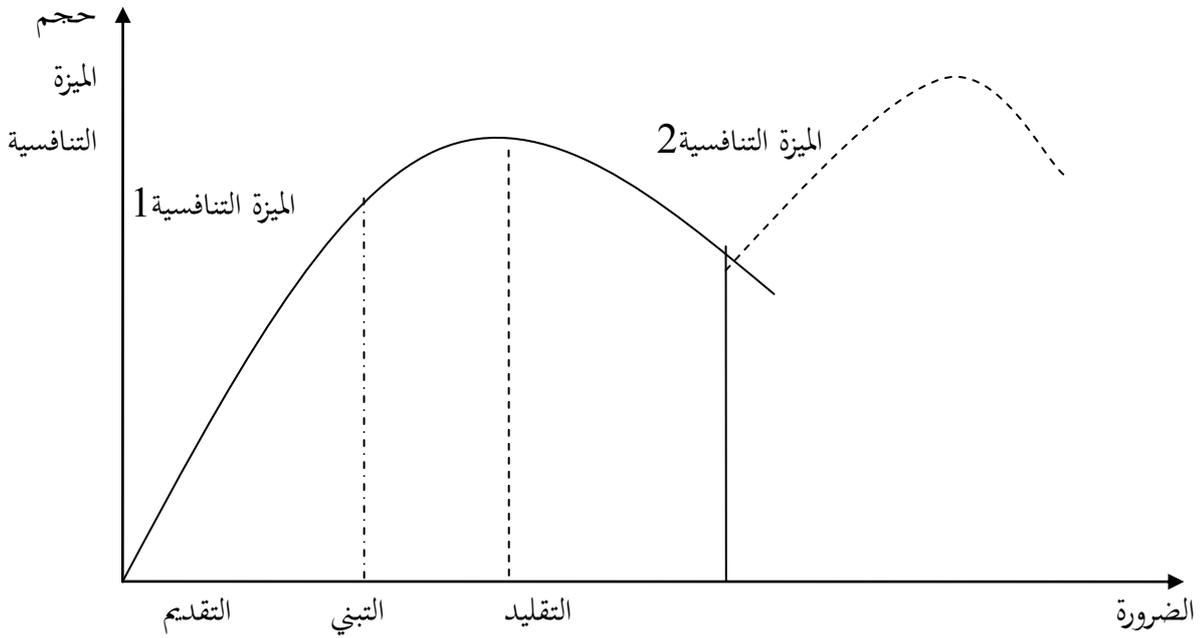
تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسات انطلاقا من بعدين هامين هما:

#### البعد الأول : حجم الميزة التنافسية

يمكن للمؤسسة أن تحافظ على الميزة التنافسية و تحقيق سمة الاستمرارية لها من خلال الاعتماد على إحدى أنواع الميزة التنافسية ن و بالتالي كلما كانت الميزة أكبر كلما يتطلب على الشركات جهدا كبيرا في التغلب عليها بشكل عام ، حيث تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج حسب الشكل التالي.

### الشكل رقم (2.1): دورة حيات الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> Partridge , Mike ; Perren,Lew : Achieving competitive advantage « Management Accounting », November,1993, p37-38.



المصدر: نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق، ص 86.

•مرحلة التقديم:

تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية ، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير و الاستعداد البشري و المادي و المالي، و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن أكثر فأكثر ، و يعزى ذلك القبول الذي تخص به العدد المتزايد من الزبائن .

•مرحلة التبني:

تعرف هنا الميزة التنافسية استقرار نسبيًا من حيث الانتشار ، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، و تكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

•مرحلة التقليد:

يتراجع حجم الميزة و تتجه شيئًا فشيئًا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد المنظمة.

•مرحلة الضرورة:

تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية، و تطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة على أساس تختلف تمامًا، عن أسس الميزة الحالية،و إن لم تتمكن المنظمة من تحسين الميزة أو الحصول على ميزة جديدة عندها يكون من الصعب العودة إلى التنافسية من جديد .

من خلال الشكل نستخلص أن دورة حياة الميزة التنافسية تبدأ بمرحلة التقدم أو النمو السريع ثم مرحلة التبيني من قبل المنظمات المنافسة ، ثم مرحلة الركود ، في حالة قيام المنظمة المنافسة بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها و آخرها تظهر مرحلة الضرورة و بمعنى الحاجة إلى تقدم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، ومن هنا تبدأ المنظمة في تجديد و تطوير و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيم أكبر للمستهلك أو العميل.<sup>1</sup>

### البعد الثاني: نطاق التنافس

يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة، بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:

#### **1-القطاع السوقي :**

يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، و كذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق.

#### **2-درجة التكامل الأمامي :**

يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية ، فالتكامل الأمامي مرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

#### **3-البعد الجغرافي :**

يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدولية التي تتنافس فيها المنظمة، و يسمح هذا القطاع من تحقيق المزايا التنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية.

#### **4-قطاع النشاط:**

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنها خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.

### المبحث الثالث: الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر امتلاك و تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة في المناخ الاقتصادي الجديد .

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص86.

### المطلب الأول : أهم خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المساعدة في امتلاك الميزة التنافسية

يستلزم على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التميز بمجموعة من الخصوصيات، التي تسمح لها بدخول الأسواق و امتلاك الميزات التنافسية و من أهمها:

#### 1/ عنصر العمل :

تتميز أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بكثافة عنصر العمل، و هو ما يتناسب مع فنون الإنتاج البسيطة خاصة في بلدان مثل الجزائر ، تفتقر إلى رؤوس الأموال اللازمة للمشاريع<sup>1</sup>.

#### 2/اختيار الأسواق:

يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتجه نحو الأسواق الصغيرة و المحدودة ، و التي لا تثير اهتمام المؤسسات الكبيرة ، خاصة كالأسواق الجهوية ، إذ أن الإحصائيات في فرنسا تشير إلى أن 80% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسوق متوجاتها في الأسواق الجهوية بينما 3% تقوم بعملية التصدير.

#### 3/التنظيم:

إن بساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر كنقطة ايجابية و ذلك لاكتسابه للموقع التنافسي ، فهي لا تتطلب مستويات تنظيمية متعددة مثل ما هو الحال في المؤسسات الكبيرة ، والذي يكون في كثير من الأحيان مصدر يعرقل السير الحسن للتنظيم ، و هذا عكس ما تتميز به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، فالحجم الصغير يقلص من المستويات التنظيمية ، و يسمح للعمال الموجودين في قاعدة التنظيم من الاقتراب من مركز القرار.

#### 4/مخاطر السوق :

و نقصد به هنا مدى التكاليف المحتملة في حالة و جود مخاطر بالأسواق ، و إذا ما قورنت بالمؤسسات الكبيرة.

#### 5/التسيير:

تستعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة طرق تسيير بسيطة وغير معقدة، و هذا ما يعطي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرونة، وقد يظهر ذلك في عند حدوث الأزمات .

### المطلب الثاني : طرق البحث عن مصادر الميزة التنافسية و أهم العوامل المؤثرة فيها

#### الفرع الأول : طرق البحث عن مصادر الميزة التنافسية

<sup>1</sup> فويدر عياش ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كميزة تنافسية والتحديات الاقتصادية العالمية الجديدة ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورها في التنمية، الأغواط، 8- 9 أبريل 2002، ص183.

توجد عدة طرق في البحث عن مصادر الميزة التنافسية، ومنها ثلاثة طرق عملية وبسيطة، تكون بمثابة أسلوب للبحث عنها، وهي:<sup>1</sup>

- تحليل مصادر الميزة التنافسية.
- تحليل السلسلة العمودية (للتصور - الإنتاج - التوزيع).
- تحليل مكونات التمييز ومكونات التكاليف.

### أولاً- تحليل مصادر الميزة التنافسية :

يتوقف تحليل مصادر الميزة التنافسية، على تحديد العناصر الأساسية المشكلة لعرض المؤسسة، والتي تتعلق بقيمة المنتج لدى المشتري و هذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال منها، الجودة، السعر، خدمات بعد البيع، السرعة في معالجة الطلبات، الملائمة... إلخ.

و يمكن الإشارة إلى أن قيمة الشيء تختلف من شخص إلى آخر، نظرا لتباين الحاجات من جهة، وحاجته إليها من جهة أخرى. ونظرا لذلك، فنجد قيمتها تأخذ عدة أشكال حسب مستعمليها.

### ثانيا- تحليل سلسلة الأفقية للقيمة:

إن سلسلة القيمة تعتبر أداة للتحليل الإستراتيجي، حيث تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق ما يلي:

- التجزئة الإستراتيجية لأنشطة المؤسسة.
- تحديد وتوضيح مكونات التكاليف.
- تحديد المصادر الممكنة للتمييز.

إن كل نشاط تقوم به المؤسسة، يساهم بخلق القيمة ولكن بدرجات متفاوتة. انطلاقا من التصنيف الخاص بالخدمات والفرق بينها وبين السلع المادية، يمكن أن نقول هناك أنشطة أساسية والأخرى ثانوية. " أما بورتر ، فيعتبر الأنشطة الخالقة للقيمة، تتمثل في أنشطة رئيسية، وأنشطة مدعمة."<sup>2</sup>

### 1/الأنشطة الرئيسية :

تتمثل في الأنشطة التي تكون لها علاقة مباشرة بخلق المنتج الجديد، انطلاقا من المراحل الأولى لسيرورة عملية الإبداع حتى المراحل النهائية.

<sup>1</sup>Julien Lévy, «impact et enjeux de la révolution numérique sur la politique d'offre des entreprises », RFM,N°177/178 , 2000p 2-3.

<sup>2</sup> - M.E.Porter, «avantage concurrentiel », Inter-Edition, Paris, 1986, P 8

و قد قام M.Porter بتصنيفها إلى خمسة أنشطة هي :

- الإمداد الداخلي: تتمثل في أنشطة الإستقبال، والمناولة، والتخزين ومراقبته...إلخ.
- الإنتاج: تتعلق بالأنشطة المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، وما يرافقها من أنشطة مثل صيانة الأجهزة، ومراقبة النوعية،...إلخ.
- الإمداد الخارجي: يخص الأنشطة التي تتكلف بالتجميع المخرجات، التخزين، المناولة، النقل،...إلخ.
- التسويق والبيع: يتمثل في الأنشطة التسويقية المادية والغير مادية (إختيار القنوات التوزيعية، والإشهار، والقوة البيعية، والعلاقات العامة، وترقية المبيعات، وتحديد السعر.
- الخدمات الضرورية:المتثلة في متطلباتها المنتج الجديد من تركيب، وصيانة، وتكوين، وإرشادات، وغيرها كثير التي تدعم وتقوى قيمته لدى مستعمليه الحاليين والمقبين.

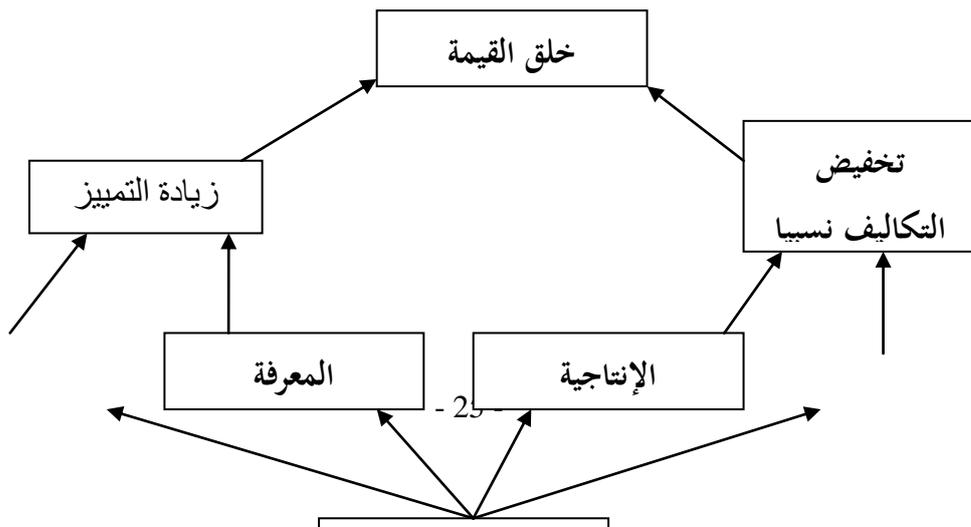
## 2/الأنشطة المدعمة :

إن أهميتها تكمن في مساندة الأنشطة الرئيسية، حيث بدونها لا تستطيع الأنشطة الرئيسية من القيام بمهامها كما ينبغي. إن هذه الأنشطة حسب بورتر تتمثل في التموين، التطور التكنولوجي، وتسيير الموارد البشرية، والبنية القاعدية للمؤسسة. وزيادة على تلك الروابط الداخلية لسلسلة القيمة، توجد روابط خارجية تربطها بمكونات محيطها الخارجي، مما تدعم وتولد ميزة تنافسية.

## 3 /تحليل مكونات التمييز والتكاليف:

تتولد الميزة التنافسية من خلال تفاعل عدة محددات، حيث كل واحد منها يساهم في إعطاء للمؤسسة قيمة تجعلها تتميز عن منافسيها المباشرين. و هذا حسب الشكل الموالي .

الشكل رقم (3.1):مصادر خلق القيمة.



المعرفة

تكلفة عوامل

الإنتاج

**Source :** Tugrul Atamer et Roland Calori, « Diagnostic et Décisions Stratégiques », Dunod, Paris, 1998, P.19

أما التطور التكنولوجي حسب Tugrul Atamer et Roland Calori يعتبر أحد القوى الأساسية في تشكيل المحيط التنافسي، حيث يمكن أن يؤدي إلى<sup>1</sup>:

- تجديد المنتجات ؛
- خلق أو إدماج عدة قطاعات وذلك بعرض عدة بدائل من خلال إحداث وظائف جديدة، أو جمع عدة وظائف في نفس المنتج؛
- تغيير هيكل وديناميكية التكاليف بخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية.

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، وهى كالتالي:

#### **1/العوامل الخارجية:**

تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة ردة فعلها في التعامل مع المتغيرات التكنولوجية و متطلبات السوق. ومن هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية و يعتمد ذلك على مرونة المنظمة و قدراتها على متابعة المتغيرات من خلال تحليل المعلومات.

#### **2/العوامل الداخلية :**

تتمثل في قدرة المنظمة على امتلاك موارد لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين ، من بينها الابتكار و الإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق الميزة التنافسية .

<sup>1</sup> - Tugrul Atamer et Roland Calori, «diagnostic et décisions stratégiques », Dunod, Paris, 1998, P 122.

### المطلب الثالث: تطوير الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أدى سعي المؤسسات الاقتصادية لهدف امتلاك الميزة التنافسية إلى تطوير فعالية الأداء ، و ذلك من خلال التلبية الدائمة لحاجات الزبائن ، أو تنمية القدرات التنافسية من خلال تبني نظام إدارة الجودة الشاملة.

#### أولاً- مدخل تلبية حاجات الزبائن:<sup>1</sup>

يتوقف نجاح المؤسسات الاقتصادية على إمكانية إشباع رغبات المستهلكين و ذلك الانفتاح الأسواق و اشتداد المنافسة و منه يستوجب على المؤسسات الاقتصادية دراسة و تحليل أذواق المستهلكين و محاولة تصميم و إنتاج السلع القادرة على إشباعها بدرجة عالية و بالتالي يتطلب الأمر ما يلي:

- تحقيق رضا المستهلكين؛

- سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات من خلال العمل على تقديم سلع ذات جودة عالية في الوقت المناسب؛

- ضرورة تقديم منتج منفرد من نوعه؛

- تقديم سلع و منتجات عالية الجودة مقارنة بما يقدمه المنافسين؛

- تقديم المنتج بأسعار جذابة؛

- توفير خدمات ما بعد البيع.

#### ثانياً-تنمية القدرات التنافسية:<sup>2</sup>

تعتبر القدرات التنافسية من أهم العوامل التي تطور قدرة المؤسسة على تحقيق رضا الزبائن وتتمثل تلك القدرات في :

1/الإنتاجية : يؤدي الاستثمار الاستغلال الأمثل للأصول المادية و المالية والتكنولوجية ،من تحقيق أفضل

المخرجات و بأقل تكلفة ممكنة و بالتالي تؤثر ايجابيا على الميزة التنافسية للمؤسسة.

2/المرونة : هي قدرة المؤسسة على تسويق منتجاتها في الوقت المناسب للزبائن .

3/الزمن : أدت التنافسية بين المؤسسات إلى تغيير حيز التنافس ليمس البعد الزمني و يظهر ذلك في :

- اختصار دورة حياة المنتج؛

- تخفيض دورة تصنيع المنتج؛

- تخفيض زمن تقديم الطلب وتسليم المنتج؛

- الالتزام بمجداول مرحلة التصنيع؛

4/ الجودة العالية : و ذلك لضمان الاستمرارية في الأسواق التنافسية رغم الضغوطات المنافسين .

<sup>1</sup>بحضيه سملاي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، ورقلة، 22- 23 أبريل 2003، ص174.

<sup>2</sup> بحضيه سملاي، نفس المرجع السابق، ص 174.

## خاتمة الفصل الأول:

تسعى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الوقت الحالي إلى تطوير الميزة التنافسي لها من خلال الاستفادة ببرامج التأهيل و الترقية وذلك لان الانخراط في النظام الاقتصادي العالمي الجديد يمثل تحديا كبيرا لها . فبقاء واستمرار تلك المؤسسات مرهون بوجود إدارة متميزة واعية و مدربة تم بالبحث والتطوير، و تبني أفكار جديدة وكل ما من شأنه العمل على تطوير منتجاتها، و تقديم كل ما هو جديد لإشباع حاجات العملاء.

## الفصل الثاني:

مدخل إلى نظام المعلومات الإدارية

## مقدمة الفصل الثاني:

إن أهمية وجود الإدارة الواعية تلعب دورا هاما في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تحقيق أهدافها وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للألات والتجهيزات والجهود البشرية المتاحة لها لتطوير هذا النوع من المؤسسات. ففي الجزائر نجد أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، يفتقر جهازها الإداري لصفات الكفاءة والخبرة والأساليب العلمية الحديثة، وفي بعض الأحيان ضعف روح المسؤولية، وانعكست آثار كل ذلك على الإنتاج والإنتاجية وبالتالي على أداء المؤسسة.

كما أن اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على نظام المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات تعطي قوة كبيرة لضمان استمراريتها ونجاحها .فهي تقوم بتدعيم الإدارة في التخطيط والرقابة على النظم، بالإضافة إلى مساعدتها في خلق المنتجات والخدمات الجديدة وفتح أسواق جديدة وتخفيض التكلفة وتحسن مستوى الخدمة المعتمد مما يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية والوصول إلى التميز وأحسن تسيير.

و هذا ما سيتم التطرق إليه من خلال تخصيص هذا الفصل لتقديم مفهوم و أهمية نظام المعلومات الإدارية.

## المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات الإدارية

تعددت وجهات النظر بشأن نظام المعلومات الإدارية من خلال ما إذا كان نظاما كلياً أم مجموعة من الأنظمة الفرعية، و الجدول الوارد ما إذا كان نظام المعلومات الإدارية تعتمد أصلاً على الحاسب الآلي. و قد تم تقديم بعض الصفات المميزة له و المتمثلة في<sup>1</sup>:

-**التنظيم**: تكون أنظمة المعلومات الإدارية مؤلفة من مجموعة من الأجزاء و التي تعمل مع بعضها لتحقيق إنجاز منظم و كفؤ .

- **المعلومات القديمة و الحالية و المتوقعة**: النظم المستعملة في القديم كانت تتميز بالمعالجة اليدوية تولد تقارير تاريخية و كانت هذه التقرير تستخدم من طرف المدراء لاتخاذ القرارات في المستقبل كما تتميز هذه النظم بالبطء، أما أهم خصائص نظام المعلومات الإدارية في الحاضر هي قابلية هذه النظم لإعداد تقارير للمعلومات حول الحاضر و المستقبل .

- **المعلومات الخارجية و الداخلية**: يحتوي نظام المعلومات الإدارية على معلومات حول مالذي يحدث داخل و خارج المؤسسة، و مقارنتها بالمعلومات القديمة لمعرفة ما إذا كانت تلك المعلومات داخلية فقط أو خارجية و التي تسمى في بعض الأحيان بالمعلومات المحيطة " نسبة إلى المحيط" وهي مهمة جدا للإدارات في المستويات العليا.

- **التخطيط، السيطرة، و نشاطات التشغيل**: من أهم النشاطات الإدارية التي يقوم بها المدير هي التخطيط و السيطرة أما نشاطات التشغيل فهي في الحقيقة تنفيذاً للتخطيط الموضوعة .

- **إطار الزمن الملائم**: المعلومات التي يجب أن توفرها أنظمة المعلومات الإدارية يجب أن تتوفر بسرعة و هذه الخاصية مهمة للغاية عندما يحاول النظام أن يصف أحداثاً في الوقت الحاضر، و تعمل نظم المعلومات الإدارية الآن بأسلوب الوقت الحقيقي "Redl time" و حين يتوسع حجم المنظمة أو المؤسسة فمن الضروري لها أن توفر حاسوب متوافقة مع تطور الحجم من اجل الحفاظ على سرعة توفر المعلومات .

- **المساعدة في صناعة القرارات**: يصمم نظام المعلومات الإدارية أساساً لمساعدة المدير في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى توفر المعلومات للمهام الإدارية الأخرى، و يسمى نظام المعلومات الذي يصمم للمساعدة في اتخاذ القرارات بالأنظمة المساعدة في اتخاذ القرارات أو أنظمة إسناد القرار. و مما سبق يمكن القول بأن نظام المعلومات الإدارية عبارة عن مجموعة من المعلومات الخارجية و الداخلية للمؤسسة .

<sup>1</sup> عبد الرحمن الصباح، " نظم المعلومات الإدارية "، دار زهران للنشر و التوزيع، 2008. ص 89 - 90 .

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات الإدارية و أهدافهالفرع الأول: بيئة دراسة نظام المعلومات الإدارية

ترتبط دراسة حقل نظام المعلومات الإدارية بالبيئة الاقتصادية و التنافسية المتغيرة للأعمال وما تفرضه من تحديات و تهديدات و ما تفرزه أيضا من الفرص الثمينة للأعمال. في العقد الواحد العشرين تتميز البيئة الاقتصادية بالتغير المستمر ، و الذي يصل في بعض الأحيان إلى مستويات الفوضى ، كما تتصف هذه البيئة المتلاحمة و التي تعيد تشكيل قواها و اتجاهاتها حول لاعبين كبار في سوق المنافسة العالمية بالتنوع الشديد و بتبديل و تعقيد و تغيير عناصر المنافسة الاقتصادية في الأسواق ، و لذلك و في ضوء هذه الحقائق ، تحاول نظم و أدوات تكنولوجيا المعلومات و في مقدمتها نظام المعلومات الإدارية أن تندمج مع قضايا المنافسة و السوق و البيئة الخارجية أكثر من اندماجها الداخلي مع أنشطة و عمليات كما يحصل هذا في الماضي القريب<sup>1</sup> .

بعبارة أخرى ، نظام المعلومات الإدارية لم يعد رهينة الاحتياجات التنظيمية للمدرين فهذه المسألة قد أصبحت من بديهيات العمل و من الشروط التكوينية الأساسية . و ما يحتاجه نظام المعلومات الإدارية هي المغادرة إلى ابعاد حد لها من الاستعمالات المكاتب الإدارية ، و أن تطل على المتغيرات البيئة الخارجية للأعمال ، و لذلك نشهد كل يوم ولادة أنماط جديدة من نظام المعلومات الإدارية تتجه نحو البيئة التنظيمية لتلبية حاجيات الإدارة و البيئة الخارجية لدراسة المتغيرات و تحليلها.

الفرع الثاني: ماهية نظام المعلومات الإدارية

لا يوجد حتى الآن تعريف جامع شامل لنظام المعلومات الإدارية، لذلك سيتم استعراض عدد من مفاهيم نظام المعلومات الإدارية بهدف الوصول إلى الملامح عامة له.

يمكن تعريف نظام المعلومات الإدارية على أنه مجموعة منظمة من الوسائل التي توفر معلومات عن الماضي و الحاضر و التنبؤ بالمستقبل فيما يتعلق بأنشطة و عمليات المنشأة و أيضا بما يحدث في بيئتها الخارجية و التي تؤدي إلى تدعيم وظائف التخطيط و الرقابة و العمليات في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات في توقيت مناسب لصانع القرار.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين " أساسيات نظام المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات " دار المناهج عمان ، الطبعة الأولى ، 2008 ص53.

### النظري

أو على أنه نظام متكامل للإنسان / الآلة و الذي ينتج معلومات و إجراءات تدعيمية لاتخاذ القرارات في المنظمة الاجتماعية<sup>1</sup>.

أو بأنه مجموعة الأنظمة التي يتم تشغيلها بواسطة الإنسان والحاسوب بهدف المساعدة في صنع القرارات ومساندة الوظائف المختلفة للمنظمة عن طريق توفير معلومات عن البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة<sup>2</sup>.

كما تم تعريف نظم المعلومات الإدارية بأنها " نوع من أنواع أنظمة المعلومات المصممة لتزويد إداريي المنظمة بالمعلومات اللازمة للتخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة على نشاط المنظمة أو لمساعدتهم على اتخاذ القرارات " .<sup>3</sup>

من خلال استقراء و تحليل التعاريف السابقة يمكن القول بأن نظام المعلومات الإدارية هو نظام شامل أي يعمل على جمع كل المعلومات الضرورية لجميع وظائف الإدارة بهدف دعم الإداريين و خاصة المديرين ويتكون من :

**1- الأجهزة :** أي نظام معلوماتي يجب أن يحوي على حواسيب آلية سواء شخصية أو متوسطة الحجم أو كبيرة أو شبكة من الحواسيب المتنوعة .

**2- البرمجيات :** وهي الأنظمة التي تشتغل بواسطتها الحواسيب و تنقسم إلى قسمين : تتمثل في برمجيات النظم و تعني تلك البرامج التي تساعد على تنفيذ العمليات مثل ترتيب البيانات و استرجاعها من الذاكرة و برمجيات التطبيقات وهي التي تقوم بتشغيل بيانات المنظمة مثل برامج الأجور و المحاسبة و برامج التصنيع ، هذه البرامج يتم إعدادها من طرف مختصين في البرمجة بالمنظمة نفسها أو الحصول عليها جاهزة أما برامج النظم فيتم الحصول عليها من طرف موردي الأجهزة .

**3- قواعد البيانات :** و هي عبارة عن المخزن الذي يحوي على البيانات التي تصف كل الأحداث و العمليات الجارية في المنظمة و تكون مخزنة في شكل ملفات يدوية أو إلكترونية بواسطتها يعمل نظام المعلومات على تحويلها إلى معلومات لذلك تعتبر جد مهمة لأي نظام معلوماتي .

**4- الإجراءات :** هي عمليات تقوم بوصف و ترتيب مجموع الخطوات و التعليمات المحددة لإنجاز العمليات الحاسوبية وتسمى بخريطة مسار النظام و تقوم بشرح ما الذي يجب عمله .

**5 - الأفراد :** هو المورد الأساسي لتشغيل المكونات الأخرى و السيطرة عليها و يعتبر من أهم عناصر النظام حيث يقوم بتحليل المعلومات ووضع البرامج و إدارة نظم المعلومات .

<sup>1</sup> أحمد فوزي ملوحيه ، " نظم المعلومات الإدارية " ، دار الفكر الجامعي الإسكندرية الطبعة الأولى 2007 ، ص71 .

<sup>2</sup> عبد الهادي خالوق طواف ، محاضرات نظم المعلومات واتخاذ القرار ، جامعة عمران 2010 ، ص 19 .

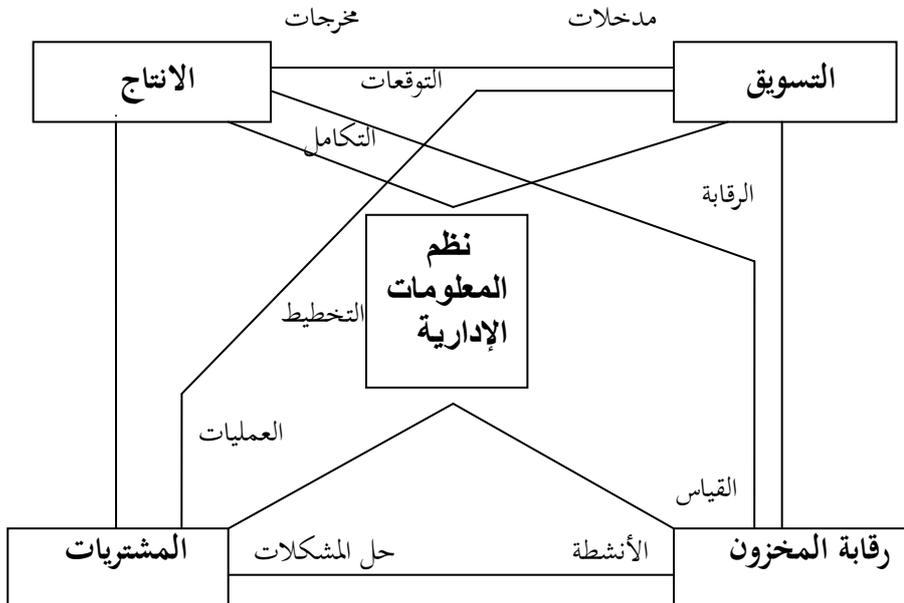
<sup>3</sup> سليم إبراهيم الحسينه " نظم المعلومات الإدارية " مؤسسة الورق ، عمان الأردن . الطبعة الأولى 1998 . ص 53 .

الفرع الثالث: أهداف نظام المعلومات الإدارية

من خلال التعارف السابقة لنظام المعلومات الإدارية فإنه يمكن وضع مجموعة من الأهداف التي تسعى إليها لتحقيقها ، و تتمثل تلك الأهداف في :

1/ ربط الأنظمة الفرعية للمؤسسة مع بعضها في نظام متكامل بما يسمح بتدفق البيانات و المعلومات بين تلك النظم و بما يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين أنشطة تلك النظم . و هو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1.2) : نظم المعلومات ووظائف المنظمة.



المصدر : أحمد فوزى ملوخية، مرجع سابق ، ص 74 .

2/ المساعدة في ربط أهداف النظم الفرعية بالمنظمة بالهدف العام للمنظمة و بالتالي المساهمة في تحقيق هذا الهدف.

3/ المساعدة و المساندة في عملية صنع و اتخاذ القرار في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفير التقارير التي تتضمن المعلومات اللازمة لتلك القرارات و في التوقيت المناسب.

4/ توفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط و الرقابة في المكان و التوقيت و الشكل المناسب.

النظري

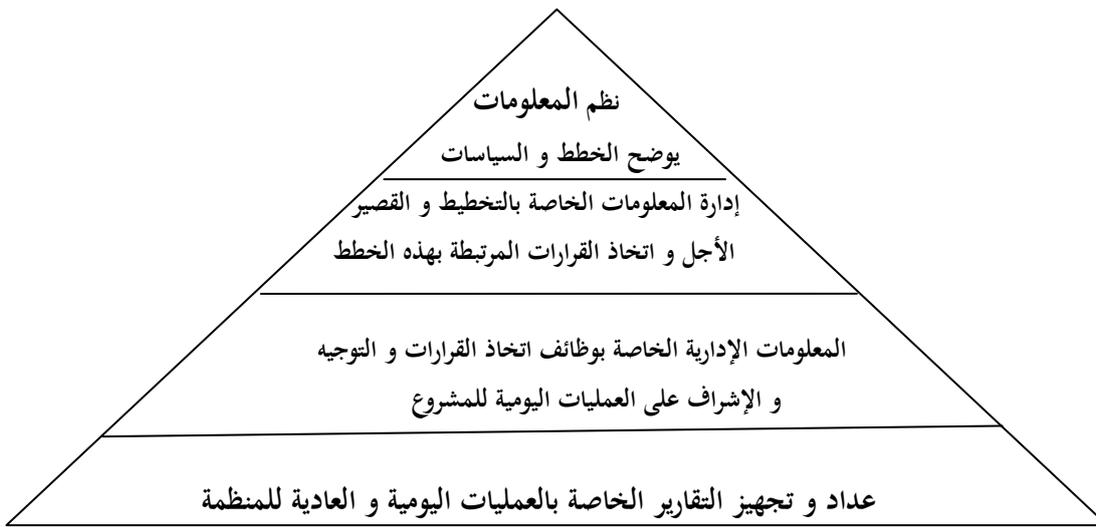
5/ الرقابة على عملية تداول البيانات و المعلومات و حفظها.

6/ تهدف نظم المعلومات إلى تحسين إنتاجية المنظمة بعدة طرق منها إنتاج التقارير عن العمليات الروتينية للمنظمة بدقة ، تحديث البيانات و المعلومات التنبؤ بالمشاكل التي تتعرض لها المنظمة .

7/ تهدف نظم المعلومات إلى تطوير الأداء المنظمات من خلال ما تتيحه من معلومات مرتدة عن تنفيذ الخطط و المشروعات.

و من خلال تلك الملامح يمكن القول أن نظم المعلومات الإدارية يجمع كافة المجالات الوظيفية للمنظمة و كذلك الأنشطة الإدارية في جميع المستويات التنظيمية و بالتالي فان نظم المعلومات الإدارية تأخذ شكل التركيب الهرمي الذي يربط بين ماتقدمه من معلومات و المستويات الإدارية و هو ما يوضحه الشكل ( ) :

الشكل رقم (2.2) : مستويات نظام المعلومات الإدارية .



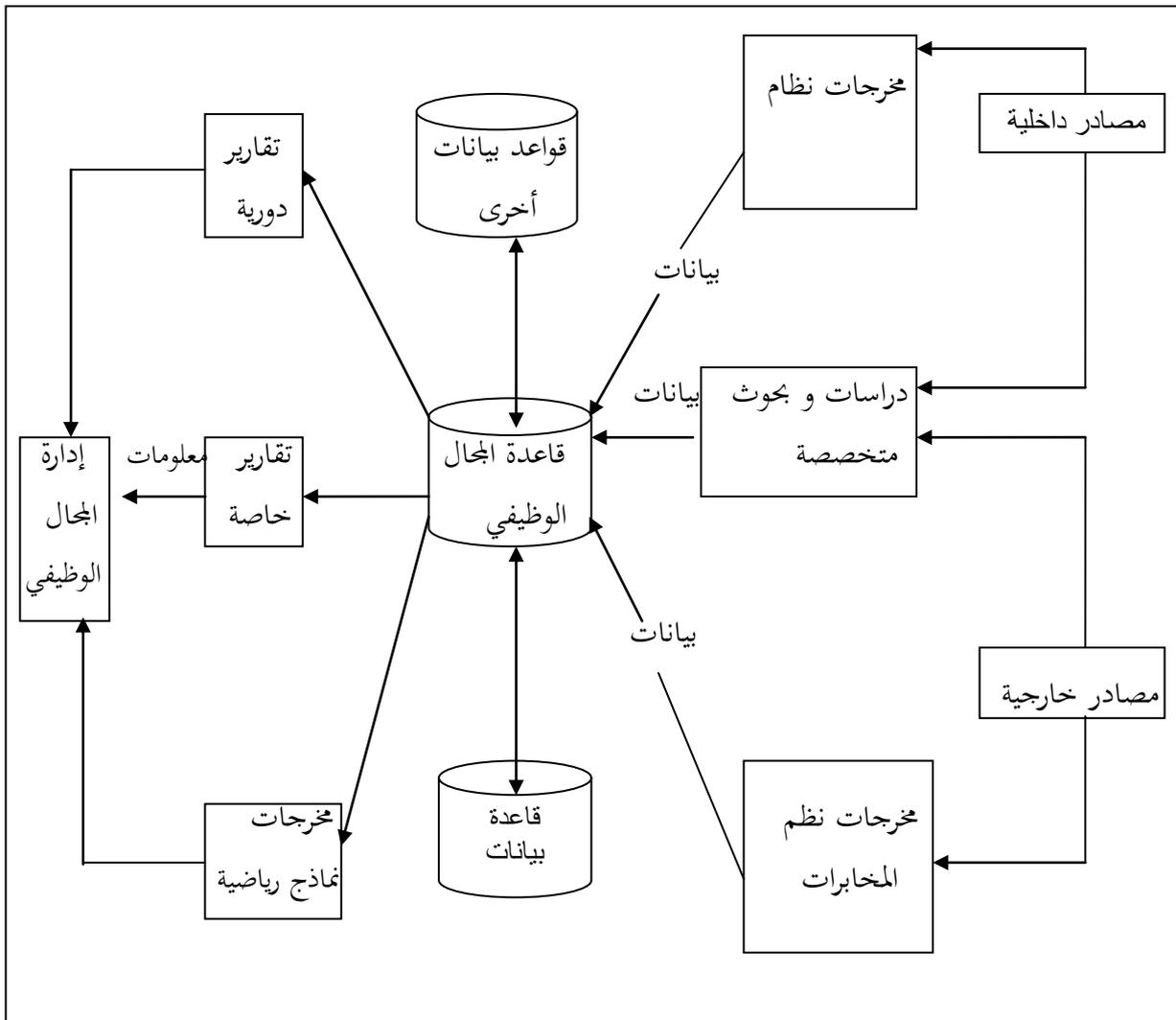
المصدر : أحمد فوزى ملوخية ، مرجع سابق، ص73.

المطلب الثاني : العناصر المكونة لنظام المعلومات الإدارية ودوره الاستراتيجي

الفرع الأول : العناصر المكونة لنظام المعلومات الإدارية

وفقا للمفاهيم المقدمة لنظام المعلومات الإدارية سابقا يمكن تقديم نموذج يصف العناصر المكونة لهذا النظام و يوضح مسارات تدفق البيانات و المعلومات بين عناصرها و الممثل في الشكل التالي :

الشكل رقم (3.2): العناصر المكونة لنظام المعلومات الإدارية .



المصدر: عبد الرحمن الصباح، " نظم المعلومات الإدارية" ، دار زهران للنشر و التوزيع ،

2008، ص 352.

### النظري

يمكن لنا التمييز بين ثلاثة عناصر أساسية مكونة لنظام المعلومات الإدارية: العنصر الأول هو المدخلات ، وتتكون مدخلات نظام المعلومات الإدارية من ثلاثة نظم فرعية هي : النظام الفرعي لمعالجة البيانات ، النظام الفرعي للبحوث و الدراسات المتخصصة، و النظام الفرعي للمخابرات الخارجية .

فإذا كان نظام معالجة البيانات يوفر بيانات تصف مجالات النشاط و العمليات الداخلية في المجال الوظيفي أو المنظمة ككل ، فان نظام البحوث و الدراسات المتخصصة يتجه بصفة أساسية لدراسة أثر البيئة الخارجية على العمليات الداخلية ، و يعتمد في ذلك على تجميع البيانات وتحليلها و الاستفادة منها .

أما نظام المخابرات فهو أيضا يهتم بدراسة البيئة الخارجية ، و لكن مع التركيز الأساسي على دراسة أحد عناصر و هم المنافسين ، و لذلك أطلق عليه نظام مخابرات ، حيث يهتم بجمع و تحليل المعلومات التي تصف عمليات و تحركات و استراتيجيات الشركات المنافسة .

أما العنصر الثاني في نظام المعلومات الإدارية فهو عنصر المخرجات و تتكون مخرجات نظام المعلومات الإدارية من ثلاث أنواع من التقارير هي: التقارير الدورية و التقارير الخاصة، و مخرجات النماذج الرياضية التي تحاكي الواقع الفعلي.

و يجب الإشارة إلى أن محتوى هذه التقارير يختلف من مجال وظيفي لآخر، و لكن الميزة العامة لها أنها تصف محتوى العناصر الفرعية المكونة للمجال الوظيفي. فمثلا في مجال التسويق تركز هذه التقارير على خدمة عناصر المزيج التسويقي ( المنتج ، الترويج ، والتسعير، و التوزيع المادي). وفي مجال الإنتاج تخدم هذه التقارير مجالات التصنيع، و المخزون، و الجودة، والتكاليف.

العنصر الثالث في نظام المعلومات الإدارية هو المعالجة الداخلية و يقصد بها معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من مصادر داخلية و خارجية، و التي تتمثل في تجميع و إعداد و مراجعة و معالجة و تخزين البيانات و إعداد التقارير.

### الفرع الثاني: الدور الاستراتيجي لنظام المعلومات الإدارية

إن بعض نظم المعلومات الإدارية الذكية و ذات البنية الشبكية التي تستند على قواعد البيانات و النماذج تقوم بتنفيذ أدوار إستراتيجية للإدارة مثل التخطيط، التنظيم تنسيق، توجيه، رقابة.

و يتضح الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية من خلال تأثيرها الجوهرية في المجالات و الأنشطة الرئيسية<sup>1</sup>:

1- المشاركة في صياغة الرؤية الإستراتيجية **Stratigique Vision** للمنظمة من خلال إضفاء خصائص البساطة ، الوضوح، العمق، و الشمول على هذه الرؤية و المساعدة في تحقيق أعلى قدر من المشاركة الفاعلة في عملية صياغة و اتضاح الرؤية الإستراتيجية.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص63.

- 2- دعم عملية صياغة رسالة المنظمة Organizations Mission و ذلك عن طريق تحديد أنواع الأنشطة الجوهرية و تقديم معلومات عن الأسواق المستهدفة.
  - 3- صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تحليل عناصر القوة والضعف في داخل المنظمة و مقارنتها بالفرص و التهديدات الحالية و المتوقعة في البيئة الخارجية ( تحليل SWT). ومقارنة هذه النتائج مع الموارد الجوهرية و القدرات التنظيمية الموجودة ومن بينها بالطبع موارد المعلومات الثمينة.
  - 4- المساعدة في اختيار إستراتيجية الأعمال الشاملة من بين البدائل الإستراتيجية الممكنة ، بالإضافة إلى الاندماج البيوي مع الأنشطة الجوهرية للرقابة و التقييم الاستراتيجي الموجه نحو معايرة الأداء الكلي للمنظمة و مقارنته بأداء المنظمات المنافسة في قطاع الصناعة .
  - 5- و أخيرا تعمل نظم المعلومات الإدارية على تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة و ذلك باعتبارها الأداة المثلى في تحليل مصادر الميزة التنافسية في داخل المنظمة و خارجها.
- المطلب الثالث : فوائد و وظائف نظام المعلومات الإدارية**

### الفرع الأول : فوائد نظام المعلومات الإدارية

- إن الحديث عن فوائد نظام المعلومات الإدارية يبين مدى رغبة المنظمة بتحقيق الأهداف في مستوياتها الإدارية كلها وتحقيق و وظائفها في التخطيط و التنظيم و الرقابة و صنع القرار لكونها تحتاج و بشكل دائم و مستمر للمعلومات لتنفيذ هذه الوظائف و إن نظام المعلومات الإدارية تفيد المنظمة في المجالات التالية<sup>1</sup>:
- تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة عبد الحاجة بغية ممارسة و وظائفها في التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة...الخ.
  - تقييم نشاطات المنظمة و تقييم النتائج بهدف تصحيح الانحرافات ؛
  - تحديد قنوات الاتصال أفقيا و عموديا و توضيحها بين الوحدات الإدارية في المنظمة لتسهيل عملية الاسترجاع؛
  - إمكانية الاستفادة من هذه النظم بإصدار تقارير سواء كانت تجميعية أو تفصيلية ( آنيا أو شهريا أو فصليا أو سنويا ) عن نشاطات المنظمة؛
  - تهيئة الظروف المناسبة لصنع القرارات الفعالة بتجهيز المعلومات الملائمة و بشكل مختصر و في الوقت المناسب ؛

<sup>1</sup> نجم عبد الله الحميدي، عبد الرحمن العبيد، سلوى أمين السامرائي، "نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر" دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى 2005، ص 75.

النظري

- الإحاطة المستمرة بالمعلومات التي تخدم المستخدمين عن التطورات الحديثة فيما يخص نشاطات المنظمة أو المستخدمين؛
- البحث الانتقالي للمعلومات و تزويد المستخدمين و الباحثين بالمعلومات التي يرغبون بها بشكل فردي أسبوعيا و شهريا؛
- الرد على الاستفسارات عن طريق التحاور بين النظام و المستخدم؛
- حفظ البيانات و المعلومات التاريخية و الضرورية التي تعد أساس عملها.

الفرع الثاني : وظائف نظام المعلومات الإدارية

يبين الشكل رقم (4.2) نموذجا لنظام معلومات إدارية تظهر فيه عناصره الأساسية من إدخال وتشغيل وإخراج واسترجاع نتائج واتصالات، وكذا العلاقات بين هذه العناصر الأساسية، ومن ثم تنحصر وظائف نظام المعلومات الإدارية في الآتي<sup>1</sup>:

أولا: الحصول على البيانات من المصادر الداخلية والخارجية لها(عنصر المدخلات)؛

ثانيا: إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات(عنصر الإجراءات)؛

ثالثا: تجميع وتحليل وتبويب وتلخيص البيانات(عنصر المعالجة والتشغيل)؛

رابعا: تقسيم وتصنيف المعلومات في ملفات يمكن حفظها ويسهل الرجوع إليها عند الحاجة(عنصر التخزين)؛

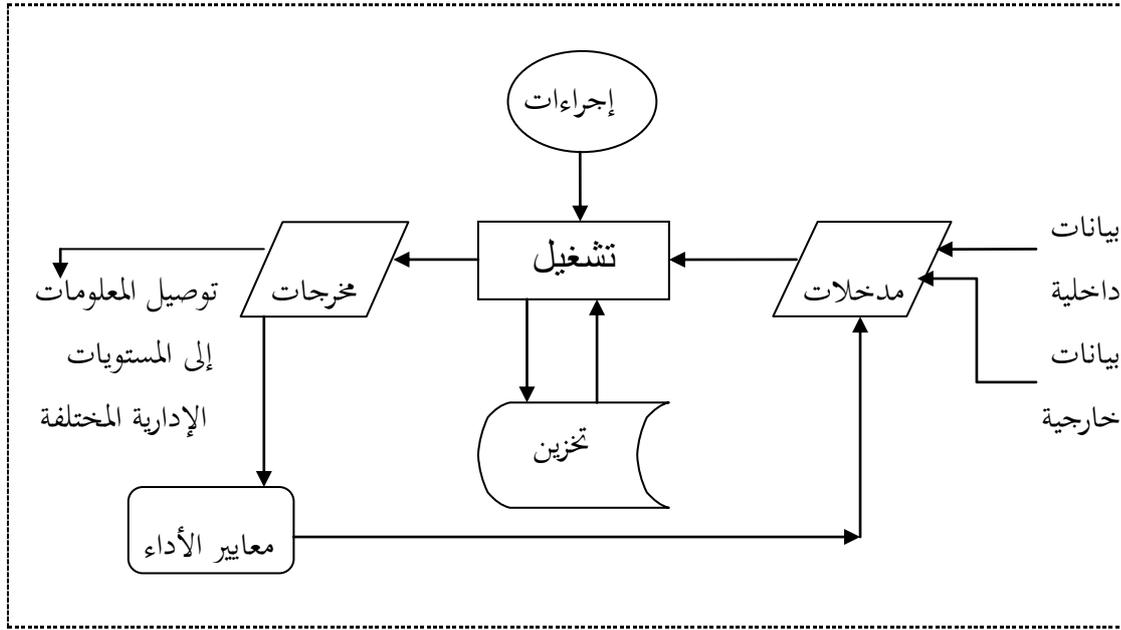
خامسا: إستخراج المعلومات طبقا لحاجة مستخدميها(عنصر المخرجات)؛

سادسا: توصيل المعلومات إلى مستخدميها واسترجاع النتائج إلى النظام لضبط التشغيل فيه(عنصر الاتصال).

الشكل ( 4.2 ) : نموذج لنظام المعلومات الإدارية .

حدود نظام المعلومات

<sup>1</sup> نجم عبد الله الحميدي، عبد الرحمن العبيد، سلوى أمين السامرائي، مرجع سابق، ص 76-77.



بيئة نظام المعلومات الإدارية

حدود المنشأة

المصدر : كامل غراب و فادية محمد حجازي ، نظام المعلومات الإدارية ، نشر جامعة الملك

سعيد، الرياض ط1، 1997، ص46.

### أولاً : الحصول على البيانات ( المدخلات )

و تتمثل وظيفة الحصول على البيانات في اختيار كل البيانات اللازمة و تحديدها سواء من داخل المنظمة أو خارجها في ضوء احتياجات المستويات الإدارية في المنظمة .

و بصفة عامة تلخص البيانات التي تتطلبها المستويات الإدارية المختلفة فيما يلي :

#### 1/ الإدارة العليا :

تتطلب الإدارة العليا المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف أو السياسات العامة للمنشأة ووضع الخطط

الإستراتيجية التي يمكن أن تمتد إلى عدد من السنوات . و يمكن تقسيم المعلومات إلى قسمين:

أ - المعلومات الخارجية : تتضمن توصيف متغيرات البيئة الخارجية العامة من قانونية و اقتصادية و اجتماعية و

سكانية و جغرافية و سياسية . كذلك تتضمن توصيف متغيرات البيئة الخارجية التشغيلية للمنشأة التي تتعلق

بكل من له مصلحة في وجود المنظمة و مزاولتها لأنشطتها من عاملين و ممولين و مساهمين و زبائن و حكومة

و منافسين.

### النظري

ب- المعلومات الداخلية : تعبر عن إجمالي نشاط المنظمة و مواردها و العوامل التي تؤثر في أوجه نشاطها المختلفة . و يتضمن ذلك معلومات إنتاجية و تسويقية و مالية خاصة بالأفراد و بالعلاقات العامة و بالبحوث و التطوير .

### 2/الإدارة الوسطى:

تقل حاجة الإدارة الوسطى للمعلومات الخارجية عن الإدارة العليا . فتختص الإدارة الوسطى بوضع الخطط قصيرة الأجل و تحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذها . و من ثمة تحتاج إلى المعلومات التالية<sup>1</sup> :

- معلومات عن سوق توزيع المنتجات، سوق المواد الخام المستخدمة في الإنتاج؛
- معلومات عن سوق التوزيع الفعلي للمنتجات و المستهدف خلال فترات محددة؛
- معلومات عن سير العمليات الحالية في المؤسسة و العمليات المالية مع الغير؛
- معلومات عن مستوى المخزون و عمليات الشراء.

### 3/الإدارة المباشرة :

و تتلقى التعليمات المفصلة بإجراءات سير العمل ، و تعد التقارير التفصيلية التي تتضمن معلومات عن سير العمل الفعلي بحيث تشمل كل الوحدات و العمليات التي تتم يوميا. و تعد هذه الإدارة المصدر الرئيس الذي يزود المنظمة بالمعلومات الداخلية عن أوجه النشاط المختلفة.

### ثانيا- تعليمات تشغيل البيانات (الإجراءات)

يتم تحديد التعليمات في ضوء المعايير التالية:

1- الاستخدام: إذ يحدد طبيعة استخدام المعلومات مواصفات المعلومات المطلوبة و من ثم طريقة معالجة البيانات؛

2- الخبرات المختصة: إذ يشترك المختصون في وضع تعليمات و برامج التشغيل اللازمة لإعداد التقارير المطلوبة؛

3- تكنولوجيا المعلومات: إذ تحدد التكنولوجيا المستخدمة الإجراءات الفنية للتشغيل.

### ثالثا- معالجة البيانات

تتضمن هذه الوظيفة تقويم البيانات للتأكد من صحتها و مناسبتها و تحديد درجة أهميتها للمنشأة. و تتم معالجة البيانات بهدف إعداد المعلومات التي تتطلبها الإدارة و تجري عمليات المعالجة و وفقا لإجراءات أو برامج معدة مسبقا.

<sup>1</sup> إبراهيم بخي، تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مطبوعة مقدمة لطلبة ماجستير ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة ورقلة ، 2004/2005، ص26.

#### رابعاً- تخزين المعلومات

تُحفظ جميع المعلومات التي يتم الحصول عليها سواء استخدمت في غرض معين أو لم تستخدم. ويتم حفظ المعلومات و تخزينها بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة. و تتوفر طريقة الحفظ على نوع التكنولوجيا المتاحة.

#### خامساً- المخرجات

بعد معالجة البيانات يتم استخراج المعلومات التي تحقق الهدف من عملية المعالجة. و بعد حفظ نسخة من كل البيانات و المعلومات، تعد نسخة من المعلومات لترسل إلى الجهة أو الأشخاص الذين سيستخدمونها. و تأخذ هذه المخرجات أشكالاً تختلف باختلاف التكنولوجيا المتاحة.

#### سادساً- الاتصال

ليس للمعلومات أية قيمة إذ لم تستخدم . لذلك لا بد من توصيلها بالشكل المطلوب و في الوقت المناسب إلى مستخدمها. ولا تقتصر و وظيفة الاتصال في نظم المعلومات الإدارية على مجرد توصيل المعلومات إلى مستخدميها بل لا بد أن يكون الاتصال مزدوجاً في الاتجاهين ، بين النظم و المستخدمين ، للتأكد من فهمهم للمعلومات المطلوبة . ويتم استرجاع نتائج ذلك الاتصال إلى النظم بالمقارنة بين النتائج و المعايير الموضوعية لتقييم الأداء. و يأخذ الاتصال أشكالاً مختلفة . فقد يكون شفهيًا ( بالمقابلة الشخصية أو بالهاتف) أو مستنديًا ( بالتقارير المكتوبة) أو مرئيًا ( على شاشة الحاسوب ) .

ومن أهم عناصره :

#### 1/ المرسل :

و هي الجهة الراغبة في إيصال المعلومات ، ويمكن أن يكون شخصاً أو جماعة أو أي مصدر آخر كالكتاب أو الراديو أو التلفزيون ، وفعالية الاتصال تعتمد على صفات معينة في مصدر عملية الاتصال كالثقة و القدرة على التأثير .. الخ.

و قد دلت الدراسات بان مصادر الاتصال الموثوق بها، لها قدر أكبر على التأثير على سلوك الأفراد ، من المصادر غير الموثوق بها ، و أن محتويات الرسالة غالباً ما تفسر بالنسبة لمصدرها.

#### 2/ الرسالة:

هي المعلومات المراد إيصالها، أو هي موضوع الاتصال و تتضمن مضمون الأفكار و الآراء أو المعلومات التي إما أن تقال شفهيًا أو تكتب .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد محمد الهادي ، الأصول العلمية و تطبيقات المعلومات و تكنولوجياتها ، دار المريخ ، الرياض ، ص118 .

### 3/ وسيلة الاتصال :

الطريقة التي يختارها المرسل لإيصال المعلومات ، و تتضمن اختيار الوسيلة المناسبة سواء كانت سمعية أو كتابية أو مرئية أو حسية أو جميعها معاً، و اختيار الوسيلة الملائمة يسهل عملية فهم الرسالة ، يعتمد اختيارها على طبيعة عملية الاتصال و طبيعة الأفراد ، و موضوع عملية الاتصال ، و سرعة وسيلة الاتصال و تكلفتها.

### 4/ المستقبل :

و هي الجهة التي تستلم المعلومات ، إن مستلم الرسالة عادة ، هو شخص أو جماعة أو أي مركز أحر للاستلام يخضع لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه ، و أهم هذه المؤثرات هو أن مستلم الرسالة يفسرها بأسلوب يعتمد على خبراته السابقة .

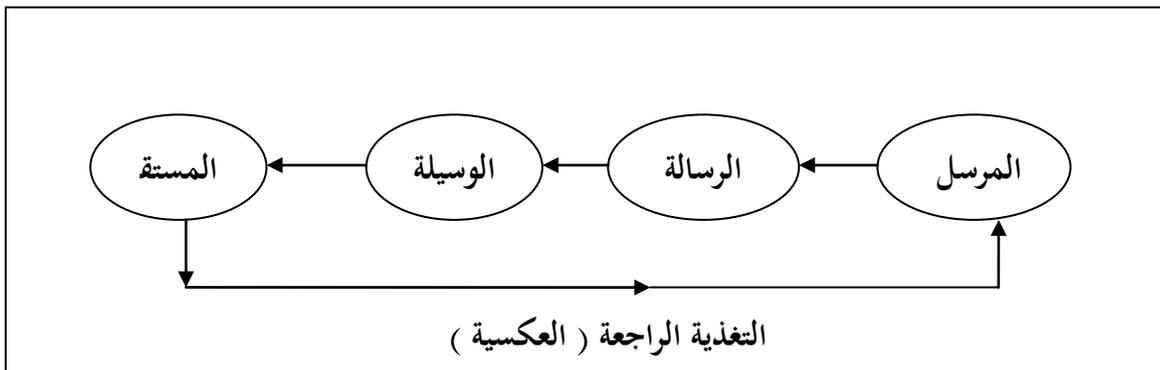
### 5/ التغذية الراجعة ( العكسية):

و هو رد فعل المستقبل الذي يبين مدى فهمه للرسالة و تفاعله معها ، ان عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل ، فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح ، و المرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمونها ، و سرعة حدوث عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف و عملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال ، حيث يتبين فيها إذا تمت عملية الاتصال ، بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا ، كما أن ردود الفعل تبين مدى التغيير في عملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة

### 6/ التشويش :

تتمثل في أية عوامل داخلية أو خارجية تقلل من دقة الاتصال أو تعيقه، فعمليات التشويش قد تأتي إما عن مؤشرات بيئية كالأصوات و المسافة و الوقت ، أو مؤشرات إدراكية كالفهم و الاتجاهات و الميول ، و العوامل الحضارية بين المرسل و المستلم.

### الشكل رقم ( 5.2 ) : عناصر الاتصال الإدارية



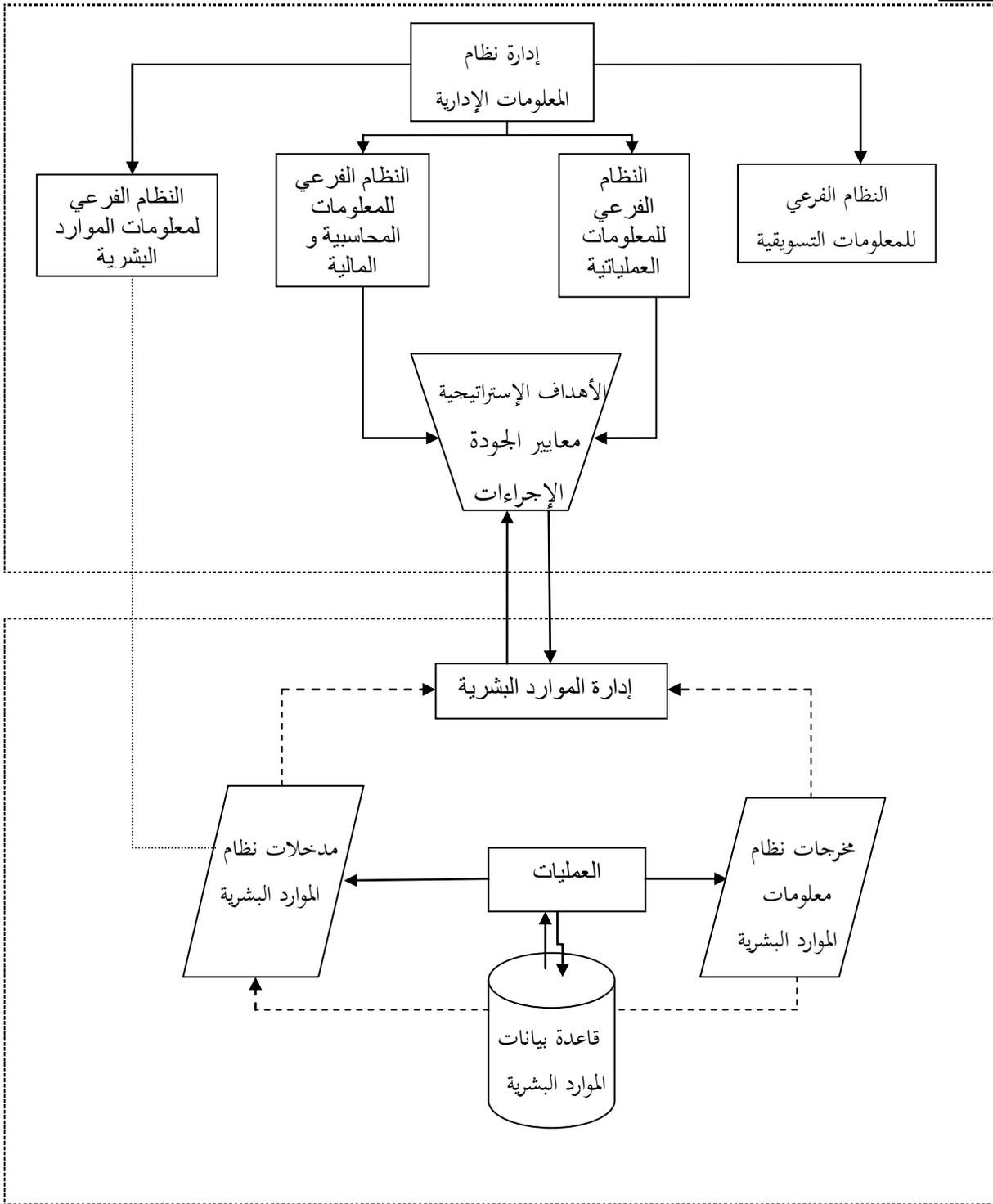
المصدر : لدرع خديجة ، عبد الرحيم ليلي ، ورقة مداخلة حول : الاتصالات الإدارية كأداة لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ، ص5.

### المبحث الثاني : النظام المتكامل للمعلومات الإدارية و دوره في المؤسسات ص و م

#### المطلب الأول :النظام المتكامل للمعلومات الإدارية بالمؤسسات الصغيرة المتوسطة

من خلال ما ذكرناه في السابق حول نظام المعلومات الإدارية فانه يمكن أن يشكل إطارا متكامل لنظم وظيفية فرعية كالتسويقي، المحاسبي والمالي، الإنتاجي... وغيرها و ذلك حسب المجال الوظيفي للمؤسسات ص و م. وبالتالي تصبح نظم المعلومات الإدارية عبارة عن منظومة مركبة لاتحاد فدرالي من النظم الوظيفية الفرعية المتفاعلة مع بيئة هذه المؤسسات المفتوحة على البيئة الخارجية و يوضح الشكل التالي هذه الفكرة، إذ يعبر عن نموذج لنظام معلومات إدارية، يتكون من مجموعة نظم وظيفية فرعية للمعلومات، تشترك في عناصر جوهرية أساسية لكل مؤسسة، وهي: الأهداف الإستراتيجية، معايير الجودة الشاملة، إجراءات وقواعد العمل الضرورية لإنجاز الأهداف الإستراتيجية، التكتيكية وكذا التشغيلية، كما أن لكل نظام وظيفي فرعي مدخلات، عمليات، ومخرجات وقاعدة بيانات تخزن فيها ملفات النشاط الوظيفي؛ وبالتالي تكون مفيدة لدعم عمليات وأنشطة الإدارة الوظيفية المسؤولة، كإدارة التسويق، إدارة العمليات والإنتاج، إدارة الموارد البشرية... الخ.

الشكل رقم ( 6.2 ) : النظام المتكامل للمعلومات الإدارية



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 79.

الفرع الأول: النظام الفرعي للمعلومات التسويقية

يعرف أمين عبد العزيز نظم معلومات التسويق نقلا عن كوتلر بأنها "نظام مستمر من الاتصال الفعال بين الناس والمعدات والإجراءات لجمع البيانات وتحليلها وتقييمها وتوزيعها في نفس الوقت وجعلها معلومات أكثر صلاحية في اتخاذ قرارات المسوقين لتحسين مجهوداتهم التسويقية وتنفيذها والرقابة عليها"<sup>1</sup>؛ وعليه، فإن نظام المعلومات التسويقية يتمثل في الهيكل المتكامل من الأفراد وعتاد الحاسوب وبرمجياته وشبكاته والإجراءات المصممة لتوليد تدفق منظم للمعلومات الناتجة عن معالجة البيانات التسويقية من مصادرها الداخلية والخارجية و استخدامها لدعم القرارات التسويقية التي تتخذها الإدارة العليا في ضوء التوصيات والمقترحات المقدمة من إدارة التسويق .

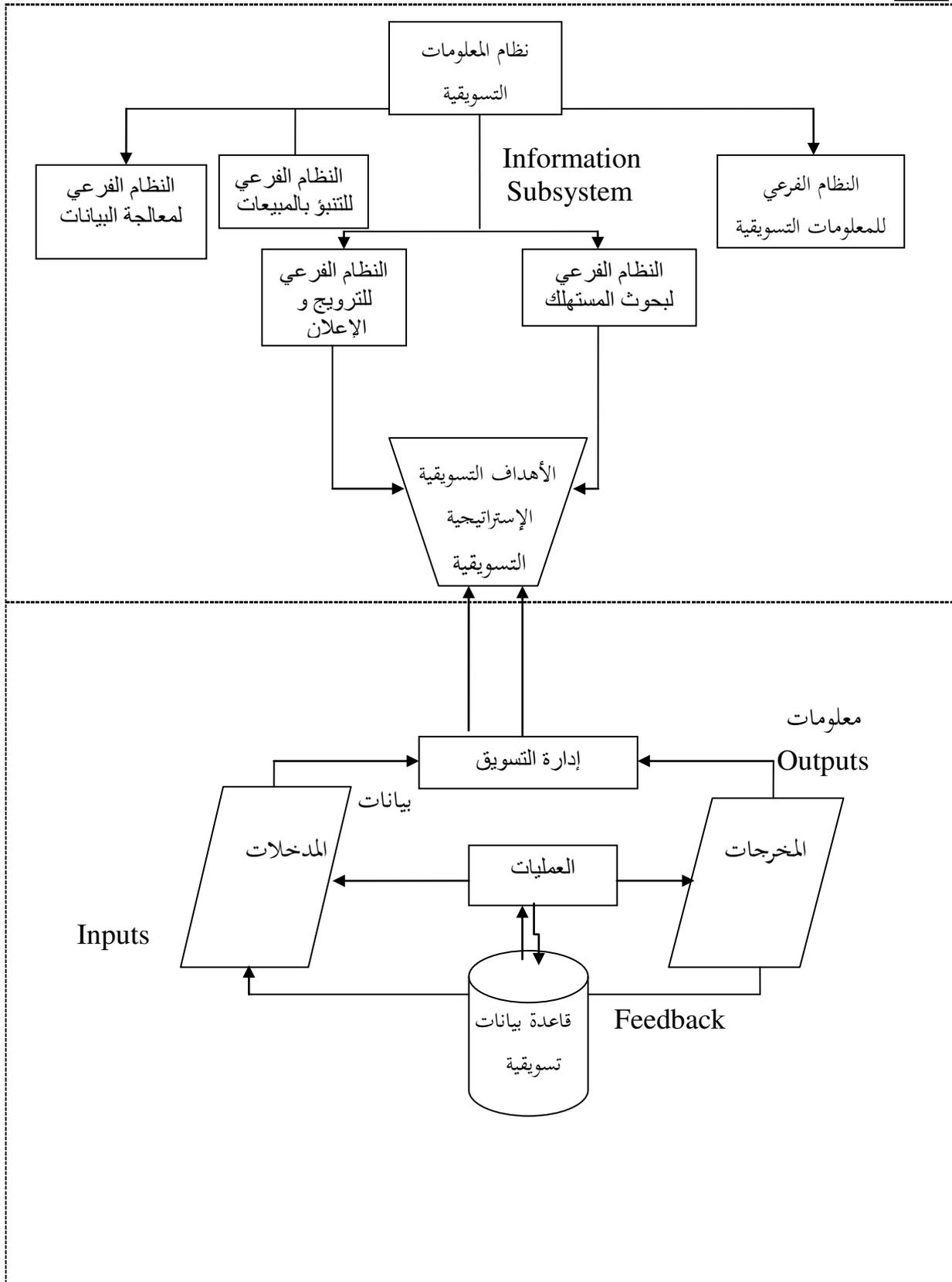
و يضم النظام الفرعي للمعلومات التسويقية حزمة من النظم المهمة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: النظام الفرعي لمعالجة البيانات ، النظام الفرعي لبحوث السوق، النظام الفرعي لبحوث المستهلك ، النظام الفرعي للترويج و الإعلان ، النظام الفرعي للتنبؤ بالمبيعات ، وهذا ما يشير إليه الشكل ( 7.2 ) .  
ويصدر عن نظام المعلومات التسويقية تقارير معلوماتية تمثل مخرجات النظام، وهذه عينة منها<sup>2</sup>:

- المزيج التسويقي .
  - اتجاهات سلوك المستهلكين .
  - المبيعات الحالية والمتوقعة .
  - هيكل المنافسة .
  - الأنشطة الخاصة برجال البيع .
  - البحوث الخاصة بمزيج المنتج .
  - معلومات عن قنوات التوزيع .
- و معلومات عن كل ما تحتاجه إدارة التسويق لتنفيذ عملياتها و أنشطتها و اتخاذ القرارات التسويقية.

### الشكل رقم ( 7.2 ) : نظام المعلومات التسويقية

<sup>1</sup> أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 ، ص145

<sup>2</sup> Andréa Micheaux , Marketing Et Bases De Données, Les Editions CHIHAB & Les Editions Batna, 1997, P19.



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 81.

الفرع الثاني: النظام الفرعي لمعلومات العمليات

أصبح نظام المعلومات الإدارية المعتمدة على الحاسوب في متناول جميع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك بفضل ثورة الإعلام الآلي وتحسن العلاقة " نجاعة سعر الحاسوب الشخصي " أصبح الحاسب، وفي خدمة جميع وظائف المؤسسة<sup>1</sup>، و تتجلى أهمية نظم المعلومات الإنتاجية، أو ما يسمى بنظم معلومات العمليات من خلال قدرته على توفير وإدارة المعلومات اللازمة للمنظمة وكل الأنشطة الأساسية ذات العلاقة بالتخطيط والسيطرة على الإنتاج والنقل والعمليات اللوجستية.

و من أهم مدخلاته نجد مدخلات البيئة الداخلية و مدخلات البيئة الخارجية :

### أولاً- مدخلات البيئة الداخلية:

- 1/ التنبؤ بالطلب : وتعد مدخلات هامة في العمليات الإنتاجية لأن هذه النتائج هي حصيلة دراسة السوق و المستهلك و الذي يتم من خلاله و ضع خطة المبيعات التي تشكل بدورها أساسا لوضع خطة الإنتاج.
- 2/ نظام معالجة البيانات : يقوم هذا النظام يقوم بتسجيل مختلف مراحل و أحداث العملية الإنتاجية ثم يقوم بمعالجة البيانات التي تصف هذه الوقائع و الأحداث لتحويلها إلى معلومات .
- 3/ الطاقة الإنتاجية : وتعد بيانات الطاقة الإنتاجية ضرورية لنظام المعلومات الإنتاجية و ذلك للأسباب التالية :

- ضرورة إشباع الطلب الحالي و المستقبلي للمنظمة.

- تأثيرها على التكاليف.

- إن الفائض في الطاقة الإنتاجية يؤدي إلى تكاليف إنتاج أعلى و سوف يؤثر ذلك سلبا على المنظمة

، كما أن نقص الطاقة سيؤدي إلى خفض قدرة المنظمة على إشباع الطلب بالكمية والتوقيت المناسبين.

- 4/ القوى البشرية : إن توفير القوى العاملة بالعدد و المهارة سيساعد في تحسين علاقات العمل مما سيؤدي إلى تخفيض التكاليف الإنتاجية لأن المنظمة مقابل ذلك ستضمن إشباع الطلب بالكمية و الجودة و التوقيت المناسب.

- 5/ الهندسة الصناعية : تمثل مدخلا هاما في هذا النظام حيث تتولى عملية و ضع المواصفات القياسية للمنتج و المواد الأولية و المخرجات في كل مرحلة من مراحل النتاج وتخزينها في قاعدة بيانات خاصة يستطيع النظام من خلالها مقارنة المواصفات الفعلية مع المواصفات القياسية لكشف الانحرافات و ابلاغ نظام معلومات الانتاج بهذه الانحرافات.

### ثانياً- مدخلات البيئة الخارجية:

- 1/ مخبرات الإنتاج : تختص بجمع البيانات المتعلقة بالنشاط الإنتاجي و التصنيعي للمنظمة المنافسة بشكل خاص و سوق العمل من حيث مستويات الجودة و قدراتهم على الوفاء و الالتزام.

<sup>1</sup> Alain Courtois & Maurice Pillet & Chantal Martin, Gestion de production, les Editions d'Organisation, Paris,1992, p 200.

النظري

2/ مدخلات بيئية أخرى<sup>1</sup>: أي جمع البيانات من البيئة المحيطة بالمنظمة و المتصلة بعوامل ذات تأثير مباشر أو غير مباشر بأنشطة المنظمة مثل : العوامل الاقتصادية والقانونية و التشريعية و السياسية و الاجتماعية... الخ. و هنا لا بد أن نشير إلى أن المنظمة لا تستطيع أن تغير أو تؤثر في هذه العوامل بل المطلوب أن تتكيف مع هذه العوامل وان تقلل من آثار مخاطرها و استغلال الفرص التي ترافق هذه العوامل .

و لنظام المعلومات العملياتية بعدين أساسيين هما :

بعد يتصل بالتصميم التقني لعمليات تصنيع المنتجات و الخدمات . و بعد آخر يرتبط بموضوع تقنيات إنتاج المعلومات و يظهر من خلال البنية التنظيمية للنظام المكون من إدارة و أجهزة و برمجيات و شبكات تقوم بأنشطة معالجة المعلومات المفيدة لدعم عمليات اتخاذ القرارات الإدارية .

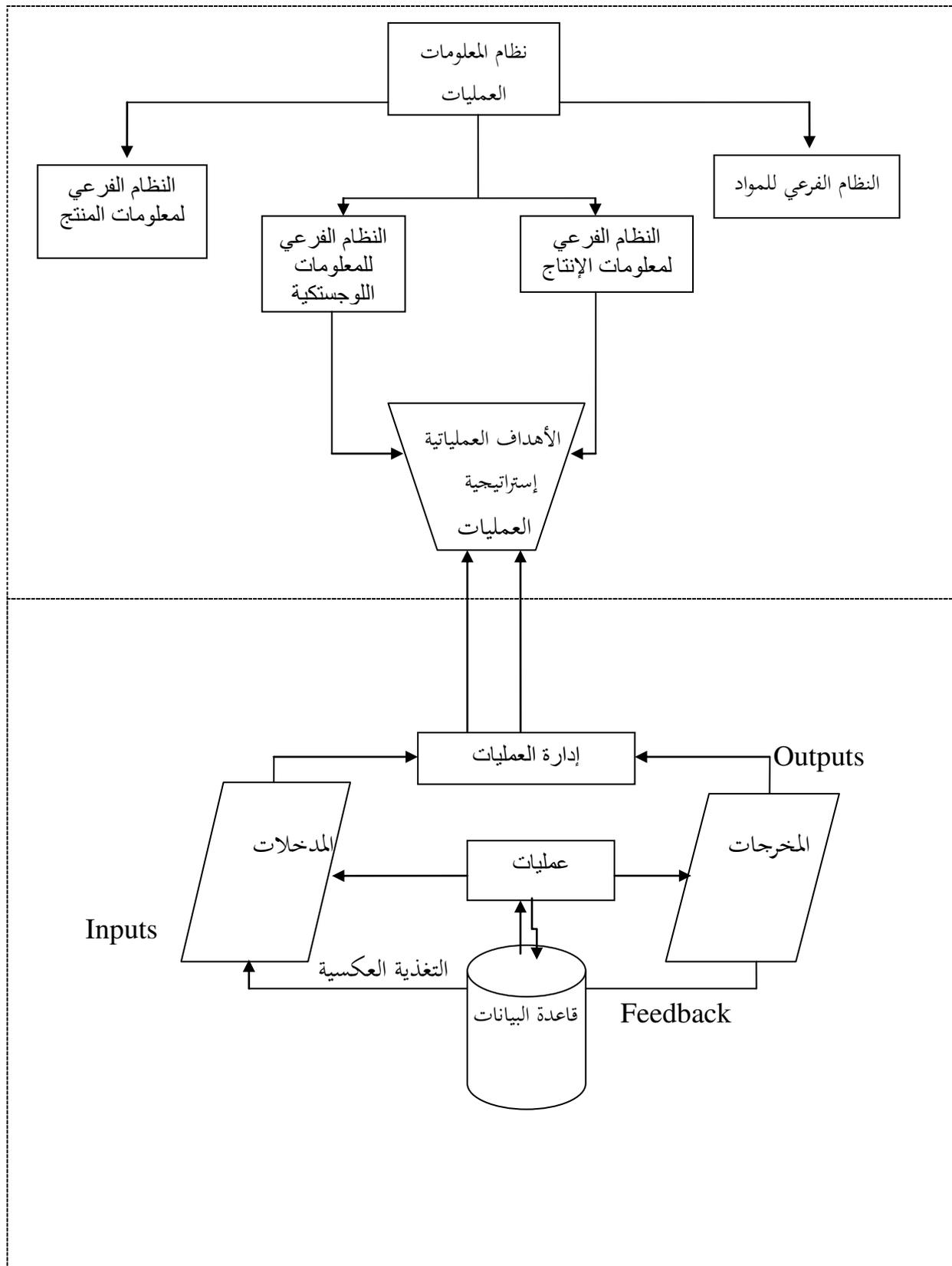
و بذلك يمكن القول بأن النظام الفرعي لمعلومات العمليات يتكون من حزمة متكاملة من النظم الفرعية مثل النظام الفرعي لمعلومات المنتج ، النظام الفرعي للمواد، النظام الفرعي للمعلومات اللوجستية و النظام الفرعي لمعلومات الإنتاج و يوضح الشكل التالي نظام المعلومات العملياتية.

ومن أهم مخرجاته نجد:

- تقارير معلومات عن مزيج المنتج؛
- تقارير معلومات عن معدلات الإنتاج و الإنتاجية؛
- تقارير معلومات حول إدارة الجودة الشاملة؛
- تقارير معلومات حول العمليات اللوجستية؛
- تقارير معلومات عن الأمن و السلامة الصناعية؛
- تقارير معلومات عن بحوث تطوير المنتج؛
- تقارير عن الكفاءة و فعالية إدارة العمليات؛
- تقارير أداء العاملين؛
- تقارير عن المنتجات البديلة المنافسة؛
- تقارير عن الموردين.

<sup>1</sup> نجم عبد الله الحميدي، عبد الرحمن العبيد، سلوى أمين السامرائي، مرجع سابق ، ص 84.

الشكل رقم (8.2) : نظام معلومات العمليات



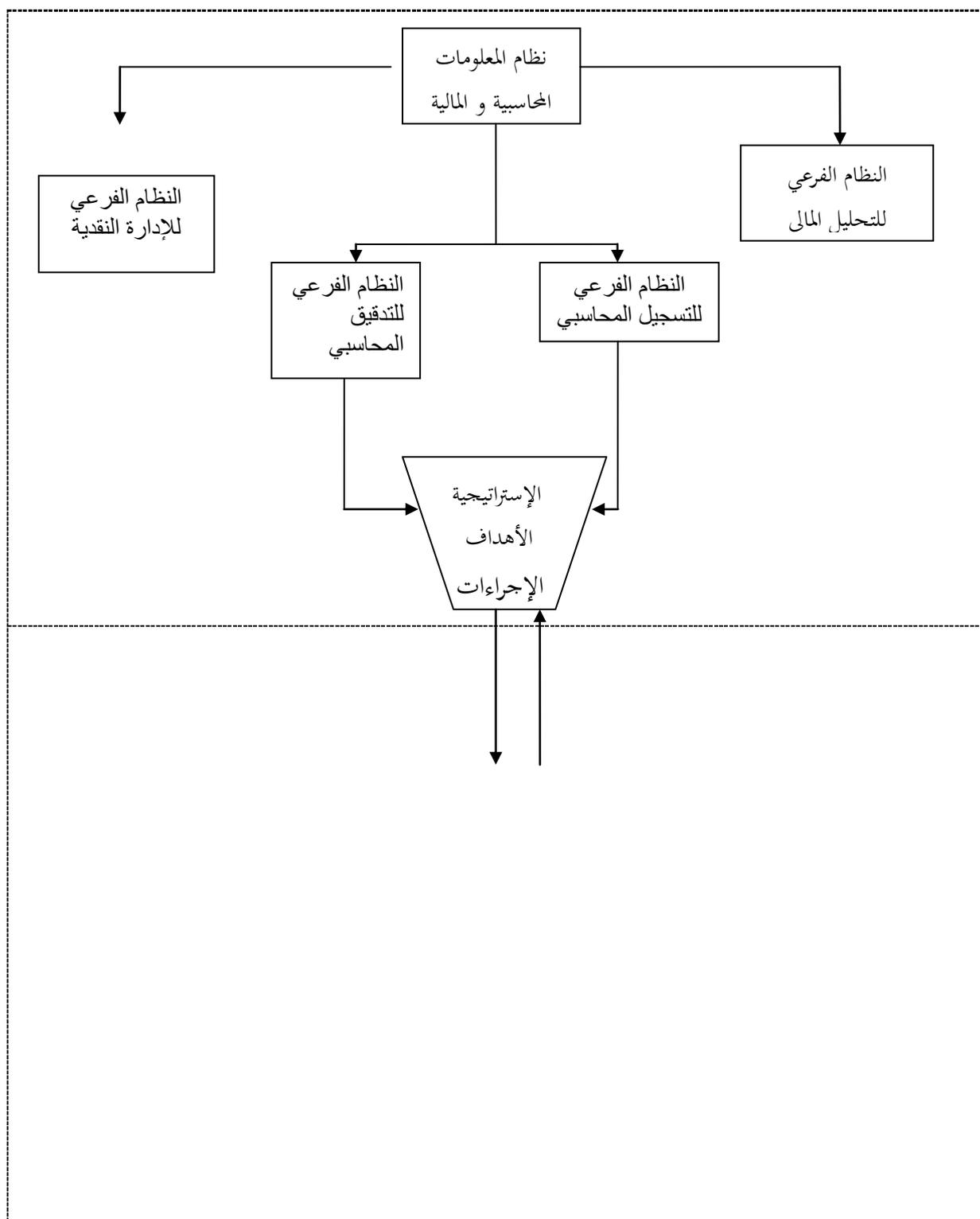
المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 83.

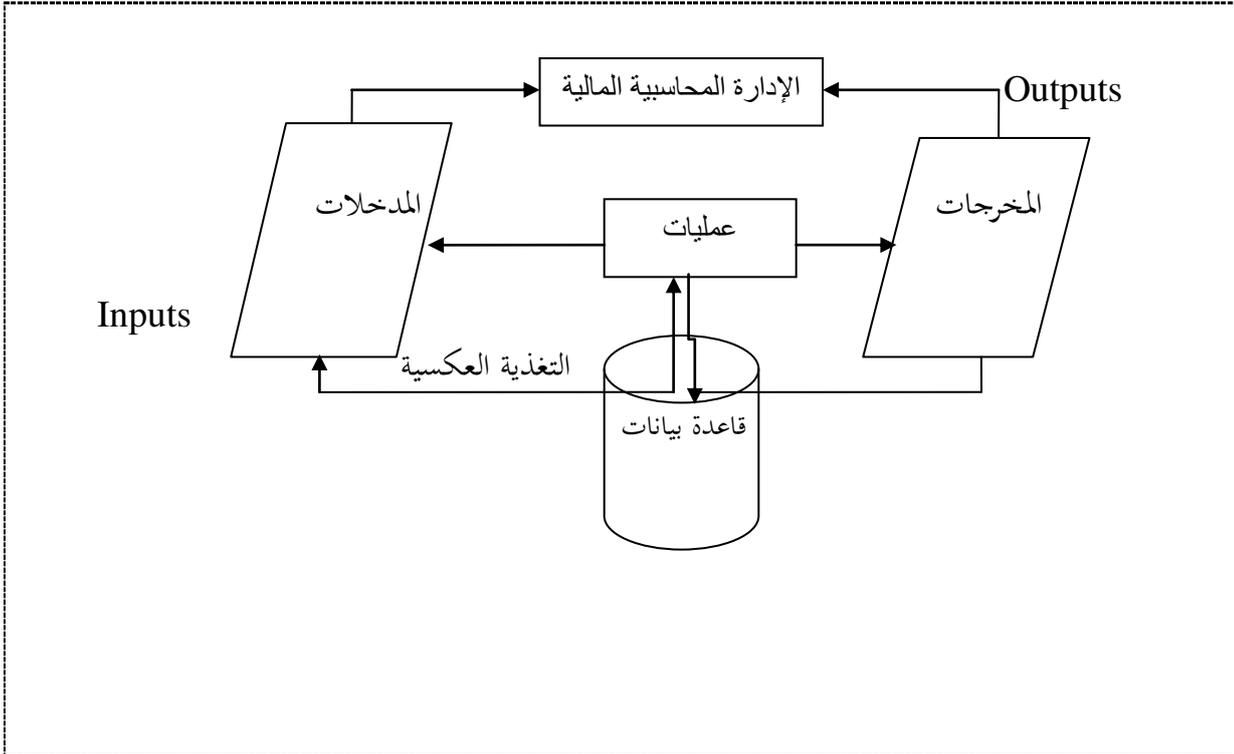
### الفرع الثالث : النظام الفرعي للمعلومات المحاسبية و المالية

- يتضمن نظام المعلومات المحاسبية و المالية من نظم فرعية تتوزع على فئتين هي فئة النظم الفرعية المحاسبية مع برامجيات تطبيقها، و فئة النظم الفرعية المالية مع حزم برامج تطبيقاتها الخاصة بالتحليل المالي بالدرجة الأولى.
- ومن أهم مكونات نظام المعلومات المالية بصفة عامة :
- نظام المراجعة الداخلية: يقوم هذا النظام بتدقيق السجلات المحاسبية للتأكد من دقتها و تقييم عمليات الشركة من و جهة النظر المالية؛
  - نظام الاستخبارات المالية : يقوم بتجميع المعلومات المتعلقة بعناصر البيئة التي تعمل ضمنها المنظمة و التي لها تأثير مباشر على تدفق الأموال من و إلى المنظمة، و يشمل هذا المؤسسات المالية و حملة الأسهم و المالكين و الجهات الحكومية ذات العلاقة؛
  - نظام التنبؤ المالية: و يتم من خلاله الحصول على توقعات بعيدة المدى تساعد في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة؛
  - نظام إدارة الأرصدة المالية : الذي يهتم بإدارة تدفقات الأموال من و إلى المنظمة ؛
  - نظام الرقابة المالية: و يقوم بإعداد ميزانية التشغيل و توفير معلومات التغذية العكسية للمديرين لتمكينهم من ضبط النفقات الفعلية و مقارنتها مع الميزانية المخصصة؛
- فيمكن اعتباره أيضا " :منظومة معلومات محوسبة تستند على برامجيات متنوعة لرفع كفاءة الإدارة المحاسبية و المالية في المنظمة و خاصة التخطيط الاستراتيجي للأموال و إدارة الأصول و الخصوم، بالإضافة إلى دعم قرارات الإدارة ذات العلاقة، و الحوسبة هي نتاج و ثمرة وجود هذا النظام الذي يعني تنفيذ المعاملات المحاسبية و تدقيقها و مراجعتها باستخدام النظم الحاسوبية المختلفة<sup>1</sup> "،
- و تمثل مخرجات نظام المعلومات المحاسبية و المالية تقارير معلومات نذكر منها :
- تقارير معلومات لدعم قرارات محفظة الاستثمار؛
  - تقارير التدفق الداخلي و الخارجي؛
  - تقارير مالية؛
  - تقارير حول ميزانية المنظمة؛
  - تقارير معلومات عن المبيعات من نقاط البيع الفوري.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 88.

الشكل رقم (9.2) : نظام المعلومات المحاسبية و المالية





المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 81.

#### الفرع الرابع: النظام الفرعي لمعلومات الموارد البشرية

إن المهمة الأساسية للنظام الفرعي للموارد البشرية هي جمع المعلومات حول جميع الأفراد العاملين و توجيهه و تنظيم و تخطيط لمجمل الأنشطة و العمليات الخاصة بهذه الإدارة .

و تتطلب الإدارة الجيدة للموارد البشرية جمع البيانات المتعلقة بالعاملين في المنظمة و معالجتها أما الوظيفة الأخرى تتمثل في تزويد الإدارات بالمعلومات اللازمة لاستقطاب الكفاءات و المهارات الضرورية ، و العمل على تنميتها و كما يجب أن يتضمن نظام معلومات الموارد البشرية على البيانات المتعلقة بنظام الأجور و من أهم النظم الفرعية المكونة للموارد البشرية نجد:

- التوظيف : وظيفة هذا النظام التنبؤ بما تحتاج إليه المنظمة من الموارد البشرية و المهارات اللازمة في الوقت المناسب لتلبية هذه الاحتياجات؛

- التعيين : يقصد به توزيع الأفراد على أماكن العمل على ضوء المهارات التي و المتطلبات الخاصة بمراكز العمل؛

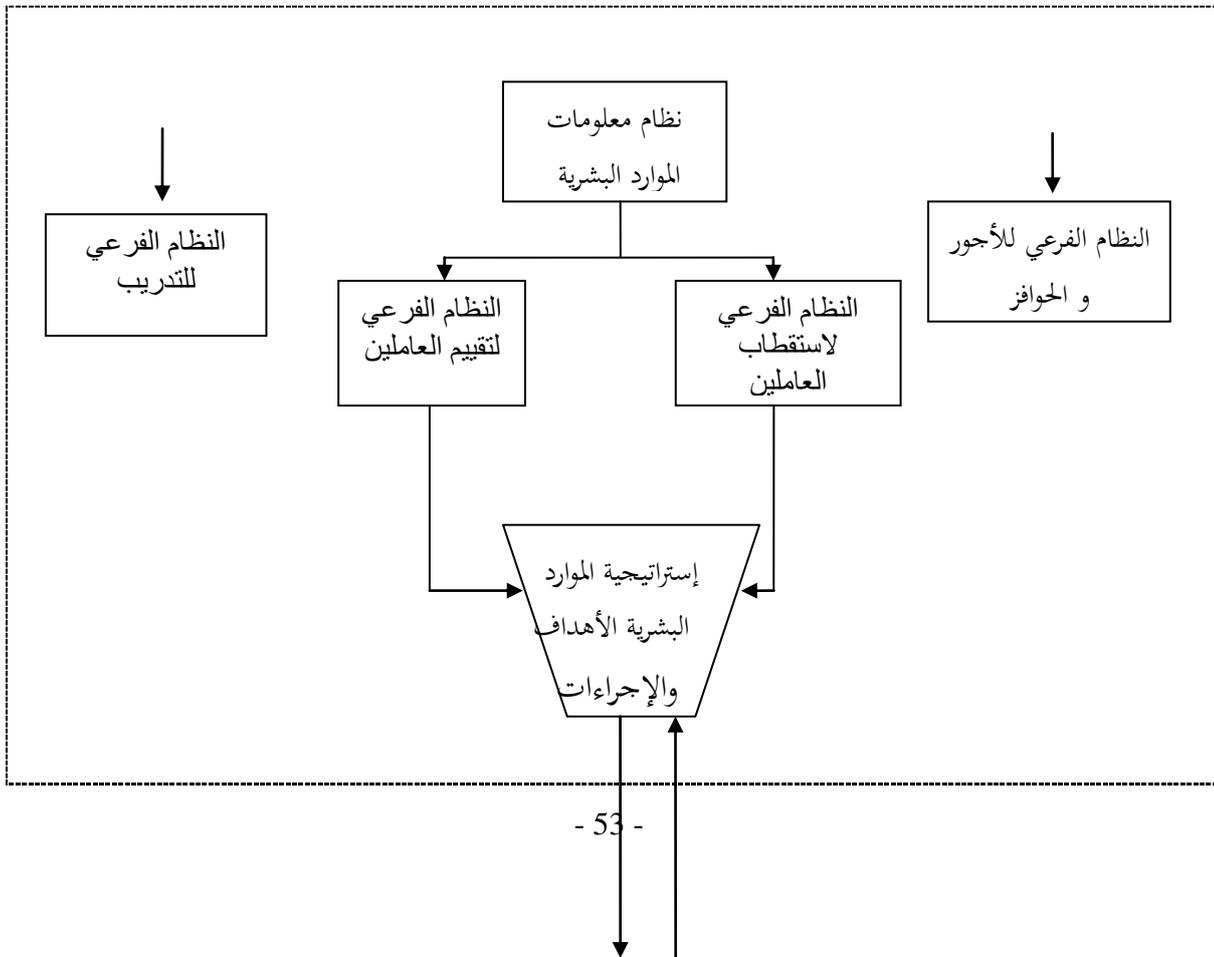
- بنك معلومات المهارات : يهدف هذا النظام إلى تجميع البيانات الخاصة بالأفراد الذين يعملون في المنظمة و تخزينها و معالجتها و يهتم بالبيانات التالية : بيانات تعريفية ، بيانات تتعلق بالأعمال ، بيانات عن المؤهلات العملية؛

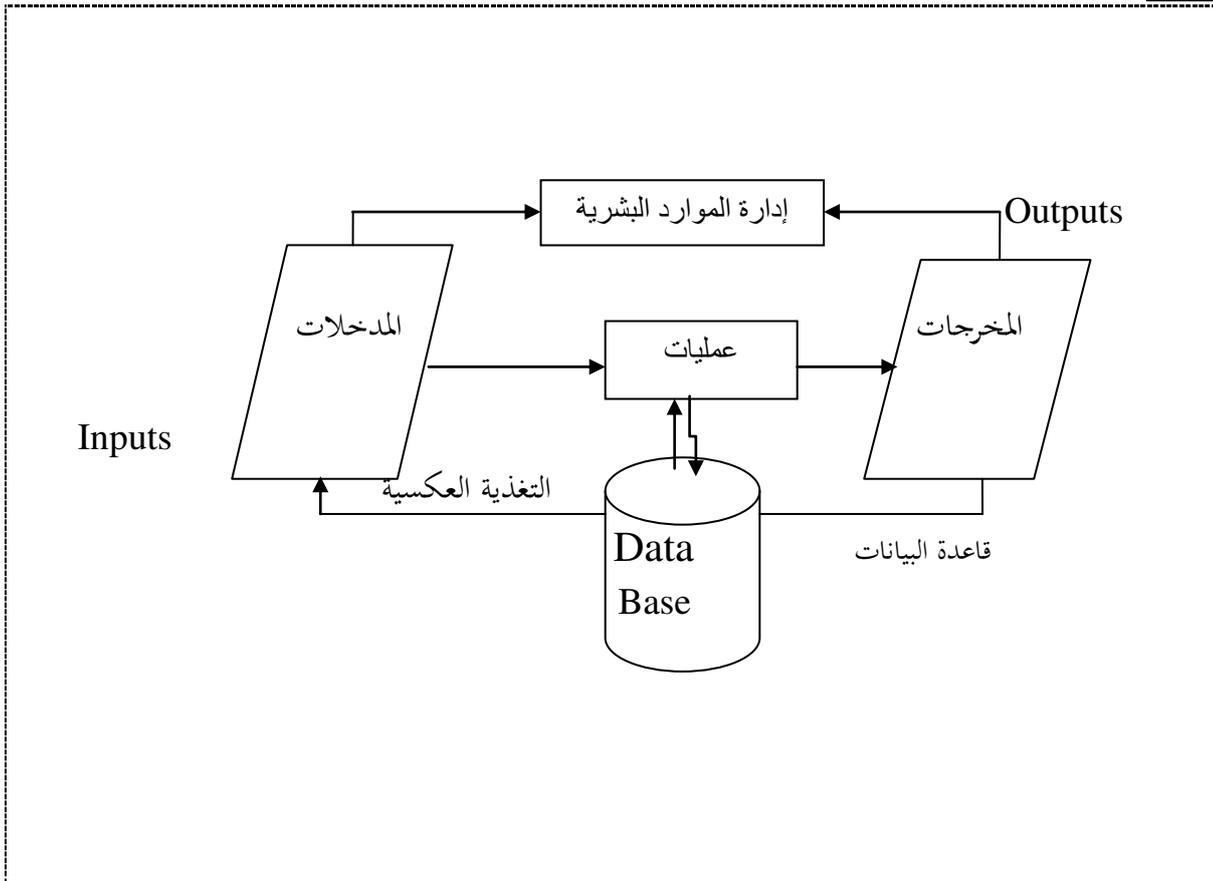
- تنمية المهارات؛

## النظري

- تقييم الأداء و ضبطه؛
- التحفيز ؛
- الصحة والسلامة.
- و من أهم مخرجات الموارد البشرية نجد:
- معلومات عن أداء العاملين؛
- معلومات عن البرامج التدريبية؛
- تقارير حول استقطاب واختيار العاملين؛
- معلومات حول نظم الأجور ، المكافآت و الحوافز؛
- معلومات عن رأس المال الإنساني في المنظمة؛
- معلومات حول تخطيط الموارد البشرية.

الشكل رقم (10.2) : نظام معلومات الموارد البشرية



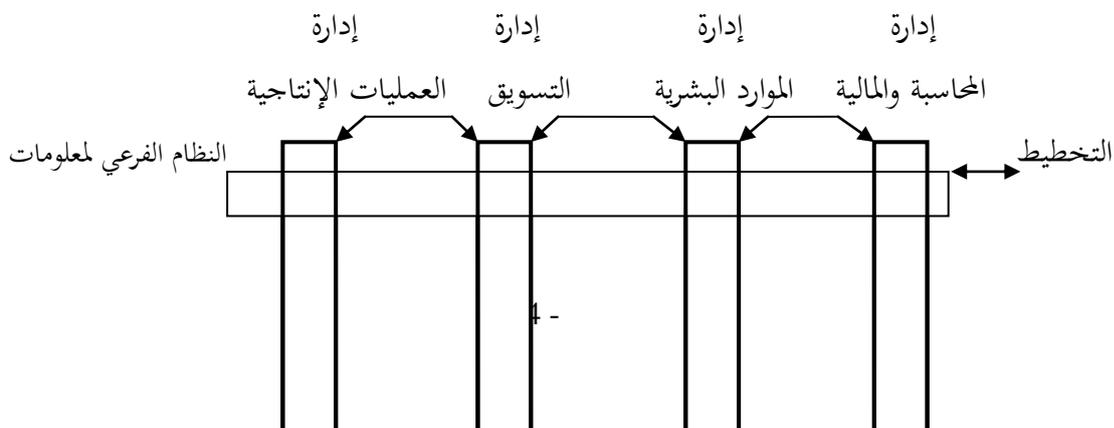


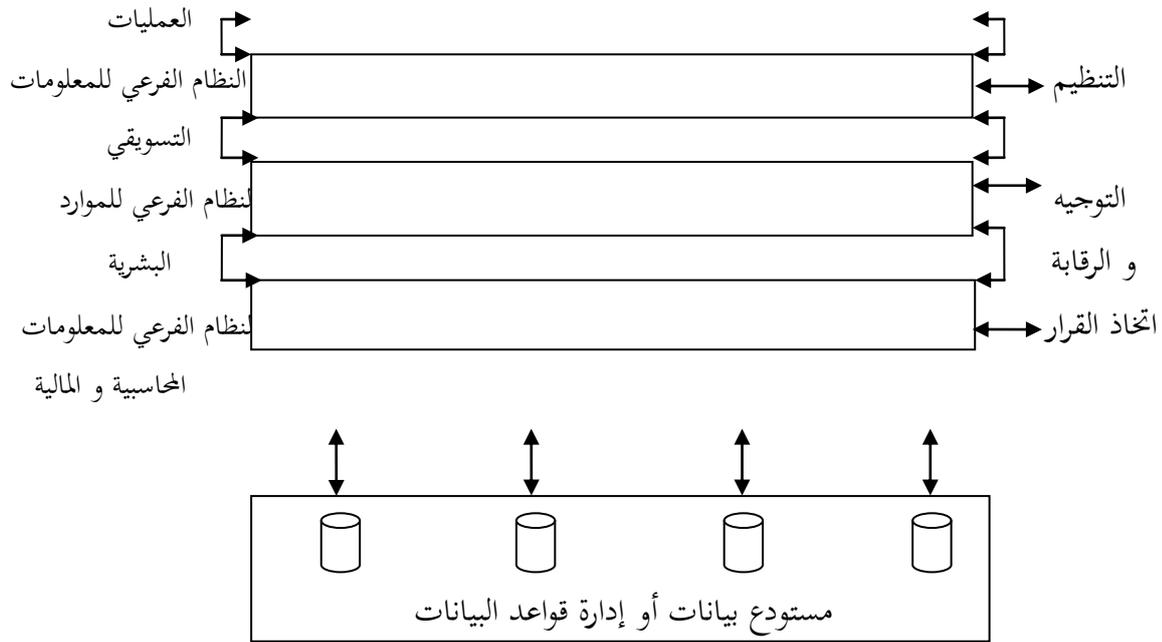
المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 88.

و كخلاصة لهذا المطلب فان نظام المعلومات الإدارية المتكامل هو بنية تنظيمية وظيفية وتقنية من النظم الفرعية التي أشرنا إليها سابقا و يتكون كل نظام فرعي على مدخلات و عمليات و مخرجات و تغذية عكسية و قاعدة بيانات التي تضم كل ملفات أعمال المجال الوظيفي .

و بعبارة أخرى ، تمثل النظم الوظيفية الفرعية للمعلومات كما هو موضح في الشكل رقم ( ) نسيجاً مشتركاً من العلاقات البنوية التي تساند على نظام إدارة قواعد البيانات في بعض الحالات أو على نظام مستودعات البيانات الذي نجده في المؤسسات الكبيرة الحجم و ذلك من اجل دعم أنشطة الإدارة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، و اتخاذ القرارات.

الشكل رقم (11.2) : البنية التنظيمية و الوظيفية المتكاملة لنظام المعلومات الإدارية





المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 90.

## المطلب الثاني : دور نظام المعلومات الإدارية في إنجاز الأنشطة الرئيسية للإدارة بالمؤسسات ص و م

### الفرع الأول : دور نظام المعلومات الإدارية في التخطيط<sup>1</sup>

1- حيث أن التخطيط وظيفة مستقبلية، هذا يعني ضرورة التنبؤ بالتغيرات المتوقعة والمحتملة في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، هنا يقوم نظام المعلومات الإدارية بتقديم معلومات عن الظروف البيئية الحالية، أما أنها توضح الأداء الحالي للمنظمة والذي يمكن من خلاله تحديد أداء المنظمة في المستقبل واتجاه التغيرات المستقبلية هل هو فرصة أو تهديد للمنظمة؟

2- بمجرد وضع الخطة لابد أن تصل المعلومات التي تتعلق بالخطة للأفراد الذين سيطبقون الخطة ويراقبون العمليات، ولابد من الاستعانة بتكنولوجيا الاتصال لتوصيل الخطة لمنفذيها سواء داخل المنظمة أو في الفروع المختلفة والتعرف علي آرائهم فيما يتعلق بتقييم الأوضاع الفعلية بعد وأثناء تنفيذ الخطة؛

<sup>1</sup> أمل عصفور، ورقة مداخلة حول دور نظم المعلومات الإدارية في الإدارة، قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة ببور سعيد، جامعة قناة السويس، ص 46.

### النظري

- 3- القائم بالتخطيط لا بد وأن يضع الأهداف، ولكي يستطيع أن يضع أهدافه بدقه لا بد من جمع معلومات عن الوضع الحالي للمنظمة وعن ظروف البيئة الخارجية من ظروف منافسة وظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية وقانونية.. الخ؛
- 4- يقوم المخطط بوضع معايير للرقابة علي تحقيق الأهداف ولمعرفة مدى نجاح أو فشل الخطة الموضوعة وكذلك تحديد الانحرافات، ولا يستطيع القائم بالتخطيط تحديد هذه المعايير دون جمع معلومات.
- 5- عند القيام بوظيفة التخطيط فلا بد من جمع المعلومات عن الأداء السابق والحالي وظروف العمل داخل المنظمة، وقد يتم جمع المعلومات عن أداء المنظمة إما حسب الأنشطة أو حسب الإدارات، إما يجب جمع معلومات عن المصادر والموارد الضرورية لأداء النشاط، ومعلومات عن الإمكانيات المتاحة التي تستطيع المنظمة من خلالها تنفيذ الخطط؛
- 6- يجب إنشاء الإجراءات لمعالجة البيانات التي يتم الاستعانة بها في كل خطوة من خطوات التخطيط، وتقديم نظم المعلومات الإدارية التقارير التي يمكن من خلالها للقائم بالتخطيط وضع الخطط والخطط الفرعية والبدلية وتحديد الأهداف وبدائلها.

### الفرع الثاني: دور نظام المعلومات الإدارية في التنظيم

- 1- التنظيم يشير إلي هيكل الموارد، إنشاء الأقسام والإدارات المختلفة، تحديد وتوزيع المسؤوليات والاختصاصات علي الوظائف والأفراد، كل ذلك لتنفيذ الخطط بأعلى كفاءة ممكنة؛
- 2- تحدد نظم المعلومات ما هي مدخلات التنظيم اللازمة لتنفيذ الخطط فهي تحدد حجم العمالة المتاحة وقدراتها ومهاراتها موزعة إما حسب الوظائف أو المستويات الإدارية، كذلك تمكن المعلومات من تحديد حجم العمالة المطلوبة ونوعياتها ومهاراتها موزعة بنفس الأسس، تحديد الخامات المطلوبة، المعدات المطلوبة للإنتاج، مصادر رأس المال المطلوبة، منافذ التوزيع، رجال البيع ن مردودات المبيعات، وأي معلومات عن تدفق الموارد المادية والبشرية خلال التنظيم لأداء الخطط؛
- 3- تحدد المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الإدارية مدى نجاح العوامل الهيكلية أو التنظيمية مثل تفويض السلطة، نطاق الإشراف والرقابة، تسلسل الأوامر، تخصيص العمالة، حيث تعتبر هذه العوامل أساس نجاح التنظيم في أداء المهام المطلوبة منه وأي قصور في هذه العوامل معناه فشل الخطط في تحقيق المستهدف.

### الفرع الثالث: دور نظام المعلومات الإدارية في التوجيه

- 1- يُعتبر المديرون في كل المجالات الوظيفية مسئولين عن أنشطة تنمية المهارات والكفاءات البشرية والاستفادة القصوى من قدراتها ومهاراتها، كما أنها المسؤولة عن تعديل أي انحرافات في الأداء؛

- 2- تلعب نظم المعلومات الإدارية دوراً في عرض التقارير عن أداء الموارد البشرية في المنظمة ودورها في تنفيذ ونجاح الخطط والتنظيم، كما توضح مدى تناسب مهارات هؤلاء الأفراد مع المسؤوليات والاختصاصات التي حددها الهيكل التنظيمي، ومن خلال استعراض مؤشرات الأداء البشري السلبية والإيجابية يمكن تحديد هل علاقات العمل تعمل علي تحفيز العاملين أو أن صراعات العمل تؤثر سلباً على مستويات الأداء كما أنها تحدد هل وسائل التحفيز الحالية كافية لتطوير أداء المسؤولين والأنشطة؛
- 3- تحدد نظم المعلومات الإدارية مدى القصور في الأداء وبالتالي تحدد المهارات المطلوبة لتحسين الأداء أو للترقي في الوظائف أو الاختصاصات، ويعتمد تصميم برامج التدريب علي التقارير التي تقدمها إدارة الموارد البشرية والتي يمكن بناءً عليها تدبير الأنشطة الكفيلة باستمرار تطوير وتنمية مهارات العاملين.

### الفرع الرابع: دور نظام المعلومات الإدارية في الرقابة

- 1- يراقب المديرون الأنشطة التنظيمية بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط كما يحدد المديرون التصرفات التصحيحية للعلاج. وتتضمن الرقابة ثلاث أنشطة رئيسية:
- أ - تسجيل الأحداث الفعلية، أو تحديد مؤشرات الأداء الفعلي؛
- ب - مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المتوقعة أو بالأداء المعياري المخطط؛
- ج - عمل خطوات تصحيحية لتعديل النتائج لكي يتم تحقيق النتائج المرغوبة أو لاختلاف الظروف الحالية عن الظروف التي وضعت أثناءها الخطة.
- 2- تقوم نظم المعلومات الإدارية بتقييم الأنشطة الفعلية الناتجة عن التنفيذ الفعلي للخطة؛
- 3- تحدد نظم المعلومات الإدارية أوجه القصور في الخطط الموضوعية، وبالتالي يمكن تعديلها وتطويرها، فكثيراً ما لا يتم تطبيق الخطط كما تصورها ويرجع الانحراف عن الخطة لكثير من العوامل التي يمكن إرجاعها إلى عدم الاستفادة من المعلومات المتاحة أو عدم جمع معلومات كافية عن الأداء الفعلي مما يؤدي للتقدير غير السليم للأحداث المستقبلية.

### المطلب الثالث: أنواع تقارير نظام المعلومات الإدارية بالمؤسسات ص و م و أهم العناصر المحددة

#### لإنتاجياته

### الفرع الأول: أنواع التقارير الناتجة من نظام المعلومات الإدارية

- يقوم نظام المعلومات الإدارية غالباً بإخراج المعلومات على شكل تقارير دورية و فقا لأشكال و صيغ معروفة و محددة سابقاً، و يمكن أن تعد هذه التقارير الدورية على أساس يومي أو أسبوعي أو شهري أو نصف سنوي أو سنوي.

### النظري

و بناءً على ما سبق فإن نظم المعلومات للإدارة تقدم للإدارة بجميع مستوياتها أنواع مختلفة من التقارير يمكن تقسيمها إلى الأنواع التالية<sup>1</sup>:

#### 1-التقارير الروتينية:

والتي تقدم في فترات زمنية ( دورية ) مثل :أسبوع ، شهر..الخ، وهي تقارير هدفها الوفاء باحتياجات التنظيم مثل إعداد تقارير عن المبيعات الدورية أو القوائم المالية أو سجلات المخزون، وهذا النوع من التقارير روتينية تُعد بطريقة آلية للوفاء بأغراض محددة لبعض الأنشطة كما أن هذا النوع من التقارير لا يحتاج إلى ابتكار أو تجديد من جانب الذين يعدونها ولا تحتاج لمهارات لتحليل نتائجها وتحديد مؤشراتها. و هي عادة ما توجه لمستويات الإدارة التشغيلية و الإدارة الوسطى في المنظمة ، و يمكن أن تعد يدويا أو باستخدام الحاسب الآلي ، و يستخدم الآلي أيضا برمجيات خاصة لإعداد هذه التقارير بشكل أكثر سرعة و دقة و أقل تكلفة.و تتوفر الآن وبشكل كثيف العديد من برمجيات إعداد الميزانيات و الحسابات الختامية ، والرقابة على المخزون .

#### 2-التقارير الخاصة:

وهي التقارير التي لا تنتج إلا حين الحاجة إليها فمثلاً عند الحاجة لطبع قوائم أو سجلات عن مهارات الموظفين قد تتضمن قاعدة البرامج التي تم اعدادها عند إدخال الحاسب في المنظمة برنامج لإعداد هذه التقارير ولكن هذه القوائم لا يتم اعدادها وطبعها إلا حين الحاجة إليها إما من قبل الإدارة العليا لتخطيط برامج الموارد البشرية المستقبلية أو من إدارة الموارد البشرية لتحديد احتياجاتها من العمالة، كما أن هناك أنواع من التقارير الخاصة والتي لا يوجد لها برنامج قائم لإعداد وتسجيل البيانات المطلوبة لهذا يتم تصميم البرنامج ويرقم ويختبر قبل إنتاج المعلومات المطلوبة.ويتم تصميم البرنامج وتحديد مدخلاته بناء على نوعية البيانات المطلوبة للحصول على معلومات ونوعية التفاصيل المطلوب إعدادها في التقرير وكذلك حسب السرعة المطلوبة للحصول على المعلومات.

#### 3-التقارير الملخصة:

والتي تستخدم المقاييس الإحصائية لبيان نتائج الأعمال الإجمالية فمثلاً بيانات المبيعات يمكن أن تلخص بكتابة الإجمالي الشهري لكل رجل بيع أو متوسط قيمة المبيعات بكل منفذ توزيع..الخ.

#### 4-التقارير التفصيلية:

تقارير تعطي كل المعلومات المتاحة، هذه المعلومات التفصيلية قد لا يحتاجها المديرون لكنه يحتاجون بشكل أكبر للتقارير الملخصة والتي توضح نتائج الأعمال أو التقارير الخاصة التي تُعد وفقاً للحاجة من أعدادها.

#### 5-تقارير الإدارة بالاستثناء:

<sup>1</sup> أحمد فوزى ملوخية ، مرجع سابق ، ص87.

و الإدارة بالاستثناء في معناها البسيط تشير إلى تدخل الإدارة في الحالات ظهور المشاكل ، و حدوث انحرافات عن الأداء المخطط. فمثلا إذا كانت فترات الائتمان الممنوحة للعملاء 30 يوما، و أن بعض العملاء قد تجاوز الحد المسموح به. فهنا يجب أن تكون الإدارة على علم بذلك ، حيث يقوم الحاسب الآلي بإعداد تقرير فوري لمجال الاستثناء و إبلاغ الإدارة بذلك.

ويتم نقل التقارير من أعلى إلى أسفل وذلك حين ترغب المنظمة في توصيل الخطط إلى منفذيها من المستويات الأدنى، كما تحدد التقارير الهابطة من أعلى إلى أسفل المهام وتوزعها فيما بين الأنشطة أو الإدارات أو الوظائف ويسمي هذا النوع من التقارير تقارير التنظيم أو التنسيق، أما التقارير التي تساعد الإدارة على الرقابة فأنتجها تتجه صعوداً من أسفل إلى أعلى وذلك في حالة تقديم المشرفين تقاريرهم عن مدي تنفيذ المهام المختلفة أو عن استهلاك الموارد، أو عن نتائج فحص الجودة.

### الفرع الثاني : محددات إنتاجية نظام المعلومات الإدارية

ترتبط إنتاجية نظام المعلومات الإدارية بمستخدميها و ذلك لتحقيق أكبر كم ممكن من المخرجات و المتمثلة في التقارير مقارنة بالمدخلات التي يحصل عليها و تأتي قيمة مخرجات نظام المعلومات الإدارية في قدرتها على خدمة المستفيدين.

ويمكن تحديد إنتاجية نظام المعلومات الإدارية من خلال العناصر التالية<sup>1</sup> :

#### ■ التوجيه الواضح:

يمد التوجيه الواضح المعلومات اللازمة للعاملين و ذلك لتحديد ماهو المطلوب منهم و تزداد أهميته في المستويات العليا للتنظيم لضمان تنفيذ الخطط ، أما في المستويات الدنيا فتتمثل أهميته في مقدار التوجيه الذي يتلقونه. و تستخدم التقارير التي تنتجها نظم المعلومات الإدارية في مساندة التوجيه و الرفع من إنتاجيته من خلال الاعتماد على تلك التقارير في توجيه العاملين.

#### ■ التخطيط الفعال:

وهو العنصر الأساسي لنجاح أي مهمة في أي مستوى تنظيمي . ففي المستويات الدنيا للتنظيم يتناول التخطيط الجدولة الزمنية للأنشطة و الجهود الجماعية ، أما في المستويات الوسطى للتنظيم يتم التخطيط في الإجراءات و التدريب العاملين ، أمل على المستوى الإدارة العليا فيتم التخطيط على مستوى إدارة نظم

<sup>1</sup> أحمد فوزى ملوخية ، مرجع سابق ، ص 77- 80.

### النظري

المعلومات لتدعيم أهداف المنظمة . فإذا نجحت نظم المعلومات الإدارية في تقديم المعلومات اللازمة للقيام بالتخطيط في الوقت المناسب الذي يحتاج إليه القائم بالتخطيط لتلك المعلومات و هذا يعني زيادة إنتاجية النظام.

#### ■ التدريب الملائم:

يمثل التدريب الطريقة الصحيحة لأداء المهام و الزيادة من الإنتاجية. حيث أن نظام المعلومات الإدارية يصمم على أساس الطريقة الصحيحة لأداء العمل فانه يمكن أن يعدل من سلوك المستخدم و تحقيق إنتاجية لنظام المعلومات الإدارية.

#### ■ السبل و الإجراءات:

تمثل السبل و الإجراءات إطار العمل الضروري لإنتاجية المستويات التنظيمية بإتباع التوجيه الصادر من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا ، إلا أن وجود الإجراءات و السبل في المستويات الأخرى للتنظيم يساعد على تحقيق النتائج المرجوة ، و تساهم نظم المعلومات الإدارية في إمداد العاملين بالقواعد و الإجراءات التي تتبع في مواقف روتينية محددة و كلما استطاع النظام إمداد العاملين بتلك القواعد كلما ازدادت إنتاجية النظام.

#### ■ الأدوات الملائمة:

تهتم معظم المنظمات بالأدوات الملائمة في المستويات الدنيا من إدارة نظم المعلومات مثل الحاسبات الشخصية، لغات البرمجة من الجيل الرابع.... الخ .

#### ■ البيئة المادية للعمل:

يجب أن يتم التدريب أجدا في الاعتبار البيئة المادية للعمل من الآلات و معدات مثل مساحة المكان ،درجة الإضاءة ، التهوية ، نوع الأثاث ، أما في نظم المعلومات فبيئة العمل تتمثل في الأجهزة و المعدات و البرمجيات التي يستخدمها المستخدم للحصول على احتياجاته من المعلومات.

#### ■ فعالية إدارة الوقت:

تزداد إدارة الوقت في المستويات العليا و ذلك بمساعدة نظم المعلومات الإدارية بما تقدمه التقارير من معلومات و هذا مايزيد من فعالية النظام و تخفيض وقت البحث عند المديرين .

#### ■ فعالية الاتصال:

وهي الخطوة التي تربط الخطوات السابقة و اللازمة للقيام بها و يتم الاتصال من خلال قنوات الاتصال و المعلومات المرتدة . ويجب أن تتوفر نظم المعلومات الإدارية على قنوات سريعة للاتصال حتى تصل المعلومات في التوقيت الملائم، كما يجب أن تكون هناك تغذية عكسية للتعرف على احتياجات المستخدمين و تعديل النظام للوفاء بتلك الاحتياجات.

#### ■ قياس الأداء:

و هي خطوة ضرورية مرتبطة بالخطوات السابقة حيث في هذه الخطوة يتم قياس طريقة أداء الفرد لعمله و أثرها في تحقيق الأهداف.

### المبحث الثالث: فعالية نظام المعلومات الإدارية المعتمدة على الحاسوب

أصبحت المعلومات المادة الأولية التي تتسابق عليها الدول المتقدمة و ذلك لوضع استراتيجياتها و خطط لتطوير تكنولوجيا المعلومات و هذا ما صاحبه ظهور و انتشار الحواسيب الآلية التي أضحت بمثابة ضرورة حتمية تحتاجها جميع المؤسسات لميزتها القوية في معالجة و تخزين كم هائل من المعلومات بطريقة منظمة و سريعة و دقيقة بالإضافة إلى تطور أجهزة الاتصال و الأقمار الصناعية ، وهذا ما أدى بظهور مصطلح " تكنولوجيا المعلومات التي تدرس كل وظائف و تقنيات المعلومات."

### المطلب الأول : مكونات الحاسوب وأهم استعمالات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات ص و م

#### الفرع الأول : مكونات الحاسوب

تتكون منظمة الحاسوب من نوعين من المكونات ، هما المكونات المادية ( Hardware ) و البرمجيات (Software).

#### أولاً- المكونات المادية ( le Hardware ):

تتمثل المكونات المادية أو أجهزة الحاسب عموماً من ثلاثة وحدات أساسية<sup>1</sup> :

1/ الوحدة المركزية : وتتكون هذه الوحدة من وحدة الأم ( La Carte mère ) ، والمعالج ( Processeur ) ، الذي يعتبر عقل الكمبيوتر حيث يقوم بتنفيذ كل العمليات الحسابية و المنطقية ، إضافة إلى وحدة الذاكرة الرئيسية ( La Mémoire Centrale ) التي تكمن وظيفتها في تخزين تعليمات البرامج و المعطيات قيد المعالجة و نجد كذلك بالوحدة المركزية أسلاك التوصيل ( Les Bus ) والتي تربط بين مختلف أجزاء الوحدة المركزية .

<sup>1</sup> Institut de la Formation Professionnelle de BIRKHADEM (CFP), INITIATION A L'INFORMATIQUE, Polycopie , Alger, Mars 2004, P 45.

### النظري

**2/ اللواحق périphériques:** و بدورها تتضمن لواحق أو وحدات إدخال ووحدات إخراج ، حيث وحدات الإدخال هي الأجهزة المسؤولة عن إدخال التعليمات المطلوب تنفيذها و المعطيات المطلوب معالجتها، ومن أهم هذه الأجهزة لوحة المفاتيح ، الفأرة La Souris ، الماسح الضوئي le Scanner ، الميكروفون Mécrophone ، الخ..... أما وحدات و حداث الإخراج تتمثل في الأجهزة التي تقوم بنشر النتائج المعالجة من الوحدة المركزية ، ومن أهمها شاشة الحاسوب l'écran ، الطابعة... الخ.

**3/ الذاكرات الثانوية Le Mémoire auxiliaires:** كما نعلم أن الذاكرات الحية La RAM تفقد المعلومات الموجودة بها مباشرة بعد توقف الحاسوب لأي سبب ، فمن المهم إذن استعمال ذاكرات تسمح بحفظ المعلومات بصفة دائمة ، هذه الذاكرات الثانوية أو الخارجية تتمثل في القرص الصلب Disque Dur ، الأقراص المرنة، أقراص... الخ.

### ثانيا- البرمجيات (Software) :

يمكننا أن نعرف البرمجيات بأنها مجموعة مفصلة من التعليمات و الأوامر Instructions المعدة من قبل الإنسان ، الذي يطلق عليه اسم البرنامج Programme ، و البرمجيات هي التي توجه المكونات المادية للحاسوب للعمل بطريقة معينة بغرض الحصول على نتائج معينة.

### الفرع الثاني: أهم استعمالات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن الحاجة الماسة إلى تكنولوجيا المعلومات أدى بالمؤسسات إلى التخلي عن الأعمال اليدوية و باتت الحاجة إلى الاتصال الدائم بالزبائن و تلبية حاجياتهم و الاستماع إلى اقتراحاتهم أمر مهم في البيئة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، ومن أهم استعمالات التكنولوجيا على المستوى الداخلي للمنظمة نجد<sup>1</sup>:

-المصدر المركزي لكل معلومات المؤسسة في بطاقة تعرض فيها كل من التعريف بالمؤسسة، نشاطها، هيكلها التنظيمي، أهدافها، معلومات عن الخدمة أو المنتج... الخ؛

- وضع دليل العاملين الذي يساعد فيما يخصهم من معلومات شخصية، الوظيفة، الترقية... الخ، وربط كل أجزاء المؤسسة مع بعضها البعض حتى و إن كانت أكثر من مبنى و مهما تباعدت أجزائها أو فروعها الجغرافيا.

- الاستعمال الإلكتروني لبطاقة الدوام "التسجيل اليومي للحضور" لتسهيل معالجة البيانات و الاستفادة منها كذلك سرعة الوصول إليها ، تتيح للموظفين الوصول إلى الوثائق المعيارية للفحص و المعالجة " طلب عطلة مثلا" ، توصيف الوظائف و تحديد المهام؛

-وضع معلومات عن المنتج و مواصفاته لتجنب تكرار الشرح عدة مرات ، الحصول على معلومات تخص المنتجات المنافسة و مميزاتا حتى تبقى المؤسسة في وضعية تنافسية جيدة ؛

<sup>1</sup> إبراهيم بختي، مرجع سابق ، ص48.

- الانتقال السهل و السريع للمعلومات داخل المؤسسة ؛
- النقل السريع و الاقتصادي للمستندات بتوفير التكاليف البريدية و الوقت المستغرق في ذلك.
- و من أهم الاستعمالات الخارجية لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة نجد:
- نشر إعلانات و اشهارات لمنتجات و خدمات المؤسسة حتى تجلب أكبر عدد من الزبائن؛
- السماح للزبائن بالشراء و التسويق عبر الأنترنت " التجارة الالكترونية "؛
- سرعة الاتصال مع الأشخاص خارج المؤسسة عن طريق البريد الالكتروني فهو يكسب ميزة الهاتف من ناحية السرعة ، وميزة الخطاب بإعطاء أحسن تعبير؛
- متابعة مدى تطور المؤسسة مقارنة مع المؤسسات أخرى في نفس القطاع ، وذلك عن طريق الاتصال الدائم بالعالم من أجل الحصول على المعلومات كزيارة مواقع هذه المؤسسات المنافسة؛
- و أهم ما يميز الواقع اليومي للمؤسسات حاليا خاصة في الدول المتقدمة هو الاستخدام الواسع للإنترنت و يظهر أيضا أثر استعمال تكنولوجيا المعلومات في تقليل الوسطاء بين المؤسسة و زبائنها ، و بالتالي و صول المنتجات إلى الزبائن بأسعار منافسة مما يخلق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال كسب أكبر عدد من الزبائن و لذلك يتجلى الأثر الايجابي للمؤسسة من خلال الفوائد التي تتيحها هذه التكنولوجيا ، إذ نجدها تساهم في :
- تطوير أدوات الإدارة العليا عن طريق تنظيم كفاءات العاملين؛
- تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية و تطوير الخدمات و المنتجات؛
- الاستجابة لمختلف المتطلبات بأكبر سرعة و أقل ثمنا.
- إنشاء علاقات مثالية مع الموردين و انفتاح كبير على المحيط من خلال الاتصال الدائم بجمما؛
- انتشار و توسيع التجارة الالكترونية.

لذا فممارسة المؤسسة لمختلف أنشطتها باستعمال هذه التكنولوجيا سيحقق لها بلاشك مكانة تنافسية من خلال فعاليتها و سرعتها في تخزين ، معالجة ، استرجاع المعلومات و بدقة جد متناهية .

### المطلب الثاني : أهم مراحل تطور نظام المعلومات الإدارية المعتمدة على الحاسوب

إن فهم طبيعة الدور الذي يؤديه أنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسوب في المنظمات يمكن أن يوضح من خلال طبيعة الوظائف في كل مرحلة تطويرية و التي تعكس لنا التغيير الواضح في دوره .

### الفرع الأول : تطور نظام المعلومات الإدارية المعتمدة على الحاسوب خلال الفترة (1950-1960):

كان نظام المعلومات الإدارية يتسم بالبساطة و يقتصر على معالجة المعاملات transaction processing و التي تتمثل بالقيود المحاسبية و غيرها من التطبيقات الالكترونية لمعالجة البيانات في مجال الأنشطة اليدوية للمنظمات و أطلق على هذا النظام بنظام معالجة البيانات إلكترونيا Electronic dataProcessing.

### الفرع الثاني : تطور نظام المعلومات الإدارية المعتمدة على الحاسوب خلال الفترة (1960-1980)<sup>1</sup>:

فكان يرتكز على تزويد المدراء أو المستخدمين النهائيين بالتقارير المعلوماتية التي يحتاجونها لأغراض دعم عملية اتخاذ القرارات من خلال استخدام نظام المعلومات الإدارية (MIS) .

وكما ظهر أيضا نظام معلومات التقارير (RIS)<sup>2</sup> reporting information system في فترة (1970 إلى 1980) الذي يتولى إصدار تقارير معلوماتية أكثر تحديدا في طبيعتها و التي تلبي احتياجات المدراء في بعض القرارات الروتينية ، أي أنها تلائم احتياجات كل المدراء ، و بالأخص المستويات الإدارية العليا لصنع القرارات الإستراتيجية ، لذا ظهر نظام دعم القرارات في نفس الفترة لتلبية هذه الاحتياجات من خلال تقديم بدائل لصنع القرارات المعقدة و إعطاء الحرية للمدراء لاختيار بين البدائل.

### الفرع الثالث : تطور نظام المعلومات الإدارية المعتمدة على الحاسوب خلال الفترة (1980-1990)<sup>3</sup>:

في هذه المرحلة اتسعت أدوار نظام المعلومات المعتمدة على الحاسوب في المنظمة ، و ذلك بمساهمة عوامل عديدة مثل التطورات الحاصلة في مجال البرمجيات و أنظمة التشغيل و تكنولوجيا المعلومات ، كما أن التطور في مجال شبكات الاتصالات سهل عملية نقل و تبادل المعلومات داخل و خارج المنظمات و من بين التطورات في مجال أنظمة المعلومات ظهور نظام معلومات المدراء ( EIS ) Exective information system

لدعم عملية صنع القرار في المستويات الإدارية العليا من خلال تزويد المدراء بالمعلومات ذات البعد الاستراتيجي ، هذا إضافة إلى ظهور الأنظمة الخبيرة ( ES ) Expert system التي هي من تطبيقات الذكاء الاصطناعي و artificial intelligence و التي يتضح من خلالها الدور الجديد لأنظمة المعلومات باعتبارها تحل محل الخبراء لخدمة المدراء من خلال تزويدهم بالخبرة في مجال اتخاذ القرارات في مشكلة معينة .

### الفرع الرابع : تطور نظام المعلومات الإدارية المعتمدة على الحاسوب خلال الفترة (1990- لحد الآن)

ظهر أنظمة المعلومات الإستراتيجية ( SIS ) strategic information system الذي أضاف دور لأنظمة المعلومات و هو المساهمة في توفير المعلومات من أجل صياغة و تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للمنظمات و في الوقت الذي كان يقتصر دورها في السابق على توفير المعلومات لدعم القرارات الروتينية، و إنما أصبح دورها يتمثل في بناء قاعدة معلومات إستراتيجية للمنتجات أو الخدمات التي يمكن من خلالها الحصول

<sup>1</sup> نجم عبد الله الحميدي، عبد الرحمن العبيد، سلوى أمين السامرائي، مرجع سابق ، ص 55.

<sup>3</sup> نجم عبد الله الحميدي، عبد الرحمن العبيد، سلوى أمين السامرائي، مرجع سابق ، ص 56.

على الميزة التنافسية و تدعم المركز التنافسي للمنظمات و زيادة الحصة السوقية لها و تحقيق أعلى مستوى من الربحية قياسا بالمنافسين.

### المطلب الثالث : أثر استخدام نظام المعلومات الإدارية المبنية على الحاسوب

ومما لاشك فيه أن التركيز على استخدام الأساليب الحديثة للمعلومات الإدارية قد غير الكثير من المفاهيم والممارسات الإدارية سواء أكانت محلية أو عالمية كما ساهمت في كسر الحواجز التقليدية لنجاح الأعمال الإستراتيجية.

ولعل من أهم القدرات الرئيسية لنظام المعلومات الإدارية المبنية على الحاسوب هو مساعدتها على :

- **كسر حاجز الوقت** : حيث أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في توصيل المعلومة لمستخدميها قد وفر كثيرا من الوقت عن كل أشكال توصيل والحصول على المعلومات.

- **كسر الحواجز الجغرافية** : حيث أصبح العالم كله مجالا واحداً متسعاً أمام الأعمال الإدارية حيث تمكن شبكات الاتصال عب بعد من الاتصال بمعظم الأفراد في كل مكان في العالم أي كانت المسافة أو اللغة المستخدمة.

- **كسر حواجز التكلفة** : حيث عملت شبكات الاتصال علي تقليل تكاليف تشغيل وإدارة الأعمال سواء بالاستعانة بشبكات اتصال داخلية تسهل من أداء الأنشطة الإدارية المختلفة وتقلل من تكاليف تشغيلها أو شبكات اتصال عن بعد في مناطق الأعمال المختلفة وبذلك يمكن تخفيض تكاليف (الإنتاج، المخزون، التوزيع، التسويق، تكلفة النفاذ للأسواق، فتح أسواق جديدة).

- **كسر الحواجز الروتينية أو الهيكلية** : وذلك بتسهيل الاتصال بالعملاء والموردين وسهولة تداول واتخاذ القرارات بكافة أشكالها فيما بين الفروع المختلفة للمنظمة الواحدة، كذلك عملت على دعم الابتكارات في مجال تداول الخدمات والنفاذ إلي الأسواق.

- **المساهمة في إعادة تصميم العديد من مراحل الأعمال** : حيث تساهم المعلومات في إعادة تصميم العديد من مراحل وخطوات العمل لخلق تحسينات في التكاليف، الجودة، مستوى أداء الخدمة، مما يؤدي للحصول علي أكبر حصة سوقية ممكنة وخلق ميزة تنافسية قوية.

### خاتمة الفصل الثاني:

من خلال الدراسة السابقة نجد أن نظام المعلومات الإدارية له دور أساسي و مهم في أداء و وظائف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وذلك من خلال دعمه لجميع الأنشطة الرئيسية للإدارية ( التنظيم، التخطيط، التوجه، الرقابة ) ، والنظام المتكامل الذي يحتوي على الأنظمة الفرعية ( التسويقية، العملياتية، المحاسبية والمالية، الموارد البشرية ) .

و يمكن القول أن نظام المعلومات الإدارية له تأثير جوهري و مباشر على قوة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

ضمن البيئة الخارجية ذات المنافسة الشرسة .

المقدمة العامة

### الخاتمة العامة

تشهد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الآونة الأخيرة تغييرات كثيرة مقارنة بالسنوات السابقة ، إذ ظهرت أوضاع اقتصادية جديدة تؤكد دور و أهمية القطاع الخاص في التحول نحو اقتصاديات السوق.

ومنه فان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعيش عصر جديد سمي "بعصر المعلومات" و يعود ذلك إلى التطور السريع لحجم وأنواع المعلومات التي يتم تداولها في المؤسسة مما أدى بها إلى البحث عن نظام يتكفل بتخزين ومعالجة المعلومات.

ومن أهم عصر المعلومات بروز الميزة التنافسية كحقيقة أساسية تبين نجاح أو فشل هذا النوع من المؤسسات، بحيث أصبحت هذه المؤسسات مجبرة على تحقيق ميزة تنافسية للحفاظ على مكانتها في الأسواق، و مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين و المحتملين، وهنا تتجلى أهمية نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية .

إن غياب نظام المعلومات الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعني استحالة استمرار الأنشطة الرئيسية لهذه المؤسسات.

#### أولاً- أهم النتائج:

مما سبق يمكن استنتاج أن نظام المعلومات الإدارية له أثر كبير في تحقيق الميزة التنافسية من خلال :

- المساهمة في إعادة تصميم العديد من مراحل الأعمال؛
- كسر الحواجز الروتينية ؛
- كسر الحواجز التكلفة؛
- كسر حاجز الوقت.

يمكننا عرض أهم النتائج الميدانية التي توصلنا إليها بالشكل التالي:

-نسبة توظيف المرأة في مناصب الشغل عالية نسبياً مقارنة بالرجال ، ويرجع ذلك إلى طبيعة الشركة؛

-يميل متوسط عمر فئة الدراسة في الشركة إلى الشباب الذين يتميزون بالنشاط و الخفة و ذات مستوى تعليمي مقبول ، لاستيعاب فكرة إدخال نظم المعلومات الإدارية المبنية على الحاسب الآلي والاعتماد عليها لتحقيق الميزة التنافسية؛

- تتميز شركة رمسيف خدمات بميزة تنافسية عالية نسبيا ، إذ أنها تتمتع بتقديم خدمات عالية الجودة، فأغلب الخدمات المقدمة تحقق الأهداف المرجوة منها، كما أن أغلبية المسؤولين يحرصون على توافر جميع المعلومات حول تقديم الخدمات وهذا ما يعكسه ارتفاع درجة رضا الزبائن؛

- يؤثر نظام المعلومات الإدارية على الشركة بشكل ايجابي وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال التنظيم الجيد للعمل و جودة الخدمات المقدمة؛

- تعتمد الشركة محل الدراسة على نظام معلومات مبني على الحاسوب ، وذلك لأنه يحتوي على برامج معالجة النصوص وتنسيقها والبريد الالكتروني والتنظيم الالكتروني للأعمال... وغيرها؛

- يساهم نظام المعلومات الإدارية في الشركة محل الدراسة على الأداء السريع للخدمات و تحسينها .

ومن أهم المزايا التي يقدمها نظام المعلومات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية للشركة نجد:

- السرعة في أداء الخدمات وتوفير الوقت؛

- تحسين صورة المؤسسة وسمعتها؛

- المتابعة اليومية من خلال شبكة الإنترنت لجميع أنواع الأخبار المتعلقة بسوق العمل؛

- الإبداع في أداء الخدمات و ابتكار خدمات جديدة؛

- المرونة في تلبية رغبات الزبائن و إرضائهم.

**ثانياً- الاقتراحات و التوصيات:**

إنطلاقاً من النتائج السابقة ، يمكن تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية،و التي نرى أنها تساهم في التخفيف من السلبيات و النقائص المسجلة في الشركة محل الدراسة:

- يجب على الشركة أن تعمل على إنشاء مصلحة تسويق الخدمات وتستخدم فيها أحدث الأنظمة الفرعية للمعلومات التسويقية نظراً للأهمية البالغة لها؛

- ضرورة إدخال التكنولوجيا العالية في عناصر أنظمة تجهيز المكاتب وذلك لمواكبة التطور ؛

- كسر عقدة " السرية والشخصية " التي يعاني منها الموظفون ؛

-القيام بالدورات التكوينية والتدريبية لزيادة كفاءة مستخدمي نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي، والتي تشهد تطورات سريعة و مستمرة؛

-محاولة الربط بين الأنظمة الفرعية للمعلومات و ذلك لتكوين النظام المتكامل للمعلومات الإدارية والذي بدوره يقوم بتحقيق الميزة التنافسية، وهذا بإنتاج معلومات ذات قيمة مضافة إلى القيمة الكلية لمخرجات الشركة من خدمات؛

- تحفيز العمال على تقديم معلومات ذات قيمة مضافة للشركة؛

- ضرورة وجود نظام المعلومات الإدارية في الشركة يرتبط بثقافة الجودة وعناصر الميزة التنافسية المؤكدة، إذ أن

نظام المعلومات الإدارية يعمل على تعزيز ثقافة المنظمة التي تستند على المعرفة والمعلومة .

### ثالثاً -آفاق الدراسة:

من خلال موضوع الدراسة يمكن القول بأن هذا البحث لا يقدم نظرة كاملة أو نهائية عن موضوع نظام المعلومات الإدارية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،و ذلك راجع إلى إمكانية دراسة هذا الموضوع من جوانب كثيرة ، و بأبعاد مختلفة .و مما لا شك فيه، تواجد بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث المتواضع، و بهذا الصدد يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون إشكاليات رئيسية:

-دور نظام المعلومات الإدارية في تنظيم العمل داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

-تأثير نظام المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

# قائمة المراجع

# قائمة المراجع

I. المراجع باللغة العربية :

1/ الكتب :

- 1- محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي ، "البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين "، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2002 .
- 2- رايونود مكليود، "نظم المعلومات الإدارية"، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
- 3- سليم إبراهيم الحسينه ، "نظم المعلومات الإدارية"، مؤسسة الورق ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى، 1998.
- 4- نجم عبد الله الحميدي، عبد الرحمن العبيد، سلوى أمين السامرائي، "نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر" دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى 2005.
- 5- سعد غالب ياسين " أساسيات نظام المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات " دار المناهج عمان ، الطبعة الأولى، 2008 .
- 6- أحمد فوزي ملوخية : نظم المعلومات الإدارية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، ط2007، 1.
- 7- حسن على الزغبي: نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1، 2005 .
- 8- عبد الرحمن الصباح ، " نظم المعلومات الإدارية " ، دار زهران للنشر و التوزيع ، 2008.
- 9- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" ، مركز الإسكندرية للكتاب ، دط ، 1998 .
- 10- صلاح الشناوي ، " اقتصاديات الأعمال " مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، مصر 1995.

11- أحمد محمد محرز، " الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي " دار الكتب القانونية، مصر، 2004.

12- مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة و إدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتوثيق و التوريدات ، 2007.

13- أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 .

14- ثابت عبد الرحمان إدريس ، " نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة "، الدار الجامعية ، الإبراهيمية ، مصر ، دط ، 2007.

15- أحمد محمد محرز، " الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي " دار الكتب القانونية، مصر، 2004.

## 2/ الأطروحات و المذكرات :

16- غدير أحمد سليمة، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة ورقلة، 2007 .

17- إبراهيم بختي: « دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر »، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003.

18- كاريش صليحة ، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية و علو التسيير ، الجزائر ، 2000.

19- فويق نادية، إنشاء و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة في الدول النامية حالة الجزائر، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2001.

**20- عثمان خلف، دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير، (غير منشورة) ، جامعة الجزائر، 1994 .**

**21- الروسان ، محمود علي محمد، " العلاقة بين الميزة التنافسية و الخيار الاستراتيجي و أثرها في الأداء التصديري : دراسة تحليلية في الشركات الأدوية الأردنية "، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة و الاقتصاد- جامعة بغداد، 1997.**

**22- إسماعيل مناصرية ، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، مذكرة ماجستير، (غير منشورة) ، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2004/2003.**

### **3/ المداخلات و الملتقيات :**

**23- لرقط فريدة، بوقاعة زينب، بوروبة كاتيا، دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها، ورقة مقدمة بالملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغربية، جامعة سطيف، 25- 28 ماي 2003.**

**24- محمد عبد الحليم عمر ، مداخلة بعنوان " التمويل عن طريق القنوات التمويلية غير الرسمية"، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الإقتصاديات المغاربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة سطيف، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، سطيف، 25- 28 ماي، 2003.**

**25- محمود حسين الوادي و حسين محمد سمحار، " المشروعات الصغيرة: ماهيتها و التحديات الذاتية فيها " ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلبي بالشلف، 17- 18 أفريل 2006.**

**26- قويدر عياش ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كميزة تنافسية والتحديات الاقتصادية العالمية الجديدة ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورها في التنمية، الأغواط، 8- 9 أفريل 2002.**

27- يحضيه سمّال، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، ورقلة ، 22- 23 أبريل 2003.

28- يوسف مسعداوي " القدرة التنافسية و مؤشراتته " ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومة ، جامعة ورقلة -الجزائر - 08 و 09 مارس 2005.

29- المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات ص و م في الجزائر، الدورة العامة العشرون، جوان، 2002.

30- الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 74/71 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات، العدد : 10، 1971.

31- محمد الهادي مباركي، "المؤسسة المصغرة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر 1999 .

## II. المراجع باللغة الأجنبية :

- 32- Ahmed ramzi siagh , contribution du profil entrepreneurial à la réussite de l'entreprise: étude empirique des cas des entreprises de Ouargla thèse de magistère non publiée , université de Ouargla 2002.
- 33- M.PORTER, " L'avantage concurrentiel " , Dunod, Paris, 2000 .
- 34- P.Kotler et B.dubois, « Marketing management » Publié union, 10 éme édition, Paris ; France, 2000.
- 35- Jean Jacques Lambin, «le marketing stratégique », 2 édition, Paris, 1993.
- 36- Partridge , Mike ; Perren,Lew : Achieving competitive advantage « Management Accounting », November,1993.
- 37- Tugrul Atmer et Roland Calori, «diagnostic et décisions stratégiques », Dunod, Paris, 1998.



## سيادة المدير:

لقد جاءت هذه الدراسة بعنوان " دور نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة "، آخذين كدراسة حالة شركتكم بوصفها ذات طابع استراتيجي ولسمعتها الطيبة في مجال دعم البحث العلمي . حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أنواع تكنولوجيا المعلومات، ونظم المعلومات المعتمدة في شركتكم وأثرهما على فعالية القرارات بالشركة.

لذا نرجو التكرم بالمساعدة في إتمام هذا البحث عن طريق الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة المرفقة، مؤكداً لكم بأن جميع المعلومات التي سوف يتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

**شاكرين لكم حسن تعاونكم**

**ملاحظة:**

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة .

### الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة

- الجنس:  ذكر -  أنثى
- السن:  أقل من 40 -  من 40 إلى 50 -  من 51 إلى 60
- المستوى التعليمي:  دون الثانوي -  ثانوي -  جامعي
- المنصب الإداري: .....

- 1) هل تحقق الخدمات المقدمة من طرف الشركة النتائج المرجوة منها، بشكل؟  
 كبير ،  متوسط ،  ضعيف
- 2) هل تحرص عند تقديم الخدمات على توفر المعلومات ؟  
 دائما ،  في غالب الأحيان ،  في بعض الأحيان
- 3) ما هي درجة رضاك حول نوعية الخدمة المقدمة للشركة ؟  
 كبيرة ،  متوسطة ،  صغيرة
- 4) هل تعتمد الشركة على الأداء السريع للخدمات ؟  
 نعم ،  لا ،  أحيانا
- 5) هل تواجهكم مشاكل عند أداء الخدمات ؟  
 غالبا ،  أحيانا ،  قلما
- 6) هل تمتلك الشركة القدرات الكافية على تنفيذ الخدمات الموكلة إليها، بشكل؟  
 جيد ،  مقبول ،  غير مقبول
- 7) هل الخدمات المقدمة من طرف الشركة تحقق رضا الزبون ؟  
 نعم ،  لا ،  أحيانا
- 8) ما هو أهم محدد لأداء خدمات عالية الجودة ؟  
 توفير المعلومات الإدارية الملائمة.  
 توفر الصلاحيات المناسبة.  
 توفر التحفيز المناسبة .
- 9) هل يعتمد أداء خدمات الشركة على :  
 كل المعلومات الإدارية ،  أغلب المعلومات الادارية ،  بعض المعلومات الإدارية

10) هل تستعين بمعلومات من خارج الشركة لأداء الخدمات ؟

نعم  ، لا

11) هل توفر أنظمة المعلومات الإدارية الملائمة و الكافية يزيد من فعالية أداء الخدمات ؟

دائما  ، في غالب الأحيان  ، في بعض الأحيان

12) هل أدى استخدام نظام المعلومات الإدارية في الشركة إلى زيادة دقة المعلومات ، بشكل ؟

كبير  ، متوسط  ، ضعيف

13) هل أدى استخدام نظم المعلومات الإدارية في الشركة إلى إعطاء شكل أحسن للمعلومات، مما يسهل التعامل

معها ؟

نعم  ، لا

14) هل كل المعلومات التي تصلك من نظم المعلومات الإدارية ضرورية لأداء الخدمات؟

كلها ضرورية  ، أغلبها ضروري  ، بعضها فقط ضروري

15) هل أدى استخدام تكنولوجيا نظم المعلومات إلى جعل المعلومات أكثر قابلية للقياس الكمي؟

نعم  ، لا

16) هل توفر لك نظم المعلومات الإدارية المبنية على الحاسب معلومات ضرورية لتحسين أداء الشركة في وقت؟

سريع  ، مقبول  ، بطيء

17) برأيك، ماهي المزايا التي يقدمها استخدام نظم المعلومات الإدارية في مجال تحقيق الميزة التنافسية للشركة؟

.....-

.....-

18) هل يرتبط كتمان المعلومة و المحافظة عليها بالميزة التنافسية للشركة ؟

نعم  ، لا

19) إذا كانت الإجابة نعم فكيف ذلك؟

.....-