

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
فرع علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال مالية

الموضوع:

نظام المعلومات كأداة للتحليل البيئي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - CAB -
قالمة

تحت إشراف الأستاذ(ة):
وداد

من إعداد الطلبة:
- هاجر زمولي
بورصاص
- غنية جاب الله

السنة الجامعية: 2014-2015

شكر وتقدير

تم بعون الله تعالى الانتهاء من هذا العمل, والشكر الجزيل:
للأستاذة الفاضلة بورصاص وداد على إشرافها على هذه المذكرة ومساعدتها
وصبرها الكبير وحسن معاملتها أثناء فترة العمل.
وكذا الأساتذة الأفاضل أساتذة قسم علوم التسيير, أستاذ نوار, كلايكية
وخصوصا الأستاذة دحدوح منية.
ولا ننسى كل من ساعدنا من عمال مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية,
بالأخص السادة: حبيلس مهدي, نجيب, وليد, عبد سلام, يحيى, أميرة, بالأخص
سيساوي خالد الذي كان لنا عوناً وذخراً.
شكر خاص لمن أشرف علينا من بعيد السيد عادل بن عطاء الله أنعم الله عليه
بالصحة وطول العمر إن شاء الله، ولا ننسى السيد ضرباني جمال الدين على حسن
صنيعه.
و في الأخير نشكر عمال المكتبة، عمال الإدارة خاصة منال على حسن
المعاملة والتعاون وكل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو من
بعيد.

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة على نبيه الصادق الأمين وعلى صحبته
الغز الميامين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين نهدي هذا العمل المتواضع إلى كل
من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه.

إلى مصدر قوتنا وعزيمتنا، إلى من ضحيا بشبابهما من اجلنا إلى من أعطيا دائما
دون مقابل، وكانا شمعة تذوب لتتير درب حياتنا، ومهما قلنا فيهما فلن توفيهما كل
كلمات العالم حقيهما، إليكما يا من كنتما دائما تاجا فوق رؤوسنا " ج. الحفناوي،
ز. علي "

إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها، إلى اللتان حملتانا وهن على وهن، إلى من
سهرتا الليالي لأجلنا، إلى أغلى ما نملك أمهاتنا " ليلي نعمان، حضرية نعمان ".
إلى كافة أفراد العائلة الذين وقفوا إلى جانبنا طيلة المشوار الدراسي.
إلى كافة الأصدقاء والزملاء في الدراسة.
إلى كافة الأحبة.

و إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

ز.هاجر،

ج.غنية

فهرس المحتويات

| رقم الصفحة | المحتوى |
|------------|--|
| I | فهرس المحتويات..... |
| IV | فهرس الجداول..... |
| VI | فهرس الأشكال..... |
| VII | فهرس الملاحق..... |
| أ | مقدمة..... |
| 29-01 | الفصل الأول: مدخل نظري إلى نظم المعلومات..... |
| 02 | تمهيد الفصل..... |
| 03 | المبحث الأول: ماهية النظام..... |
| 03 | المطلب الأول: مفهوم النظم..... |
| 04 | المطلب الثاني: حدود النظام وبيئته..... |
| 05 | المطلب الثالث: تصنيف النظم..... |
| 07 | المطلب الرابع: آلية عمل النظام..... |
| 08 | المبحث الثاني: ماهية المعلومات..... |
| 08 | المطلب الأول: مفهوم المعلومات..... |
| 09 | المطلب الثاني: خصائص المعلومة الجيدة..... |
| 11 | المطلب الثالث: أهمية المعلومات بالنسبة للمؤسسات..... |
| 11 | المطلب الرابع: أنواع المعلومات..... |
| 12 | المبحث الثالث: أساسيات عن نظم المعلومات..... |
| 12 | المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات وتطورها..... |
| 14 | المطلب الثاني: أهمية نظم المعلومات..... |

| | |
|-------|--|
| 15 | المطلب الثالث: هيكلية نظم المعلومات وأنواعها..... |
| 18 | المطلب الرابع: وظائف نظم المعلومات..... |
| 22 | المبحث الرابع: عمليات مراقبة وتقييم نظم المعلومات وأهم التحديات التي تواجهها..... |
| 22 | المطلب الأول: مفهوم الرقابة على نظم المعلومات..... |
| 22 | المطلب الثاني: الرقابة العامة والتطبيقية على أنشطة نظم المعلومات..... |
| 25 | المطلب الثالث: أمن وسرية نظم..... |
| 26 | المطلب الرابع: المخاطر والتحديات التي تواجه نظم المعلومات..... |
| 29 |خلاصة الفصل |
| 65-30 | الفصل الثاني: التحليل البيئي وأهمية استخدام نظم المعلومات في المؤسسة..... |
| 31 |تمهيد الفصل |
| 32 | المبحث الأول: ماهية البيئة الخارجية..... |
| 32 | المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية..... |
| 32 | المطلب الثاني: أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية..... |
| 33 | المطلب الثالث: أنواع البيئة الخارجية للمؤسسة..... |
| 35 | المطلب الرابع: تحليل متغيرات البيئة الخارجية العامة والخاصة..... |
| 45 | المبحث الثاني: ماهية البيئة الداخلية..... |
| 45 | المطلب الأول: مفهوم البيئة الداخلية..... |
| 46 | المطلب الثاني: أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية..... |
| 46 | المطلب الثالث: تحليل متغيرات البيئة الداخلية..... |
| 54 | المبحث الثالث: أهمية استخدام نظم المعلومات في تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة..... |
| 54 | المطلب الأول: أهمية نظم المعلومات كأداة للمتابعة |

| | |
|--------|---|
| | البيئية..... |
| 55 | المطلب الثاني: أهمية نظم المعلومات كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة..... |
| 56 | المطلب الثالث: نظم المعلومات وسلسلة القيمة..... |
| 59 | المطلب الرابع: أهمية نظم المعلومات في انجاز الوظائف واتخاذ القرارات في المؤسسة..... |
| 60 | المبحث الرابع: دور نظام المعلومات كأداة لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة..... |
| 60 | المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية..... |
| 61 | المطلب الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية..... |
| 62 | المطلب الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية ودورها في البيئة التنافسية للمؤسسة..... |
| 64 | المطلب الرابع: واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة..... |
| 65 | خلاصة الفصل..... |
| 115-66 | الفصل التطبيقي: نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... |
| 67 | تمهيد الفصل..... |
| 68 | المبحث الأول: تقديم لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... |
| 68 | المطلب الأول: نبذة تاريخية وجغرافية..... |
| 69 | المطلب الثاني: أسباب اختيار مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... |
| 69 | المطلب الثالث: الإطار التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... |
| 75 | المطلب الرابع: الأهداف العامة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... |
| 76 | المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... |
| 76 | المطلب الأول: تحليل متغيرات البيئة الخارجية العامة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... |
| 79 | المطلب الثاني: تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات |

| | |
|-------|--|
| | الغذائية..... |
| 83 | المطلب الثالث: تحليل متغيرات البيئة الداخلية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... |
| 87 | المبحث الثالث: واقع نظام المعلومات بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية |
| 87 | المطلب الأول: تعريف نظام معلومات بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... |
| 90 | المطلب الثاني: تطبيقات نظام المعلومات في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... |
| 96 | المطلب الثالث: نظام المعلومات وعلاقته بالبيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... |
| 97 | المبحث الرابع: تحليل نتائج الاستبيان..... |
| 97 | المطلب الأول: مجتمع الدراسة وحجم العينة..... |
| 97 | المطلب الثاني: عرض أجوبة الاستبيان..... |
| 113 | المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وفق الدراسة ونتائج الاستبيان..... |
| 115 | خلاصة الفصل |
| 117 | الخاتمة العامة |
| 123 | قائمة المراجع والمصادر |
| | الملاحق |

فهرس الأشكال

| رقم الصفحة | إسم الشكل | رقم الشكل |
|------------|---|-----------|
| 05 | هرمية النظم ل (Boulding)..... | 01 |
| 08 | آلية عمل النظام..... | 02 |
| 20 | موارد نظم المعلومات..... | 03 |
| 34 | تصنيف البيئة الخارجية طبقا لمستوى عدم التأكد..... | 04 |
| 36 | عناصر البيئة الاقتصادية | 05 |
| 37 | عناصر البيئة الاجتماعية..... | 06 |
| 44 | نموذج القوى ل (Porter)..... | 07 |
| 52 | نموذج سلسلة القيمة..... | 08 |
| 57 | دور نظم المعلومات في دعم سلسلة القيمة | 09 |
| 58 | نظم المعلومات والمستويات الإدارية..... | 10 |
| 70 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة عر بن عمر للمصبرات الغذائية..... | 11 |
| 89 | بنية الشبكة المعلوماتية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... | 12 |

المقدمة العامة :

في ظل العولمة وانفتاح الاقتصاديات العالمية بعضها على بعض، نجد أن الاقتصاد الجزائري ليس بمنأى عن تلك التحولات التي تجعل من بيئة عمل المؤسسات الاقتصادية الوطنية أكثر تعقيدا وتشابكا، لذا كان لزاما على هذه المؤسسات بالذات وحتى تضمن بقاءها واستمرارها، أن تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المحيطة بها وما تفرضه من فرص وتهديدات، وأن تتعرف كذلك على بيئتها الداخلية من خلال اكتشاف نقاط القوة والضعف فيها، ليكون لها بعدا استراتيجيا في إدارتها.

إن قيام أي مؤسسة بتحليل بيئتها، سواء الداخلية أو الخارجية، لن يتم إلا بتوفر المعلومات الضرورية والدقيقة وفي الوقت المناسب، ولن يتحقق ذلك إلا بوجود نظم معلومات فعالة تكون بمثابة المصدر الأساسي لاستقاء المعلومات ذات المصدقية التي تبنى عليها القرارات، من هنا تبرز أهمية الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات، من خلال استخدامها ليس فقط كأداة لإنجاز وظائف الإدارة واتخاذ القرارات، وإنما كذلك كأداة للتحليل البيئي، على اعتبار أهميته خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنمو وتتطور في ظل بيئة تنافسية حادة.

وفي هذا الصدد تجد المؤسسات الجزائرية نفسها مجبرة على مسايرة التطور الذي قطعتة المؤسسات العصرية إذا أرادت الاستمرار في السوق والمحافظة على مكانتها، خاصة مع تبني الجزائر لخيار الانفتاح الاقتصادي والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وأن تعمل على تطوير وتحسين أساليب العمل والتسيير، واعتماد أحدث تكنولوجيات الاتصال ومعالجة المعلومات واستغلالها بشكل جيد.

وقد اخترنا مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية كمؤسسة محل الدراسة بغرض الوقوف على أهمية نظم المعلومات كأداة للتحليل البيئي وذلك لما لها من خصوصيات تسمح بإجراء هذه الدراسة.

1. الإشكالية:

في ظل ما سبق تتبلور معالم الإشكالية الأساسية والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- التساؤل الرئيسي:

" ما مدى اعتماد نظم المعلومات كأداة للتحليل البيئي بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية؟ "

- التساؤلات الفرعية:

ومن أجل تبسيط إشكالية الدراسة أكثر يمكن ترجمتها في التساؤلات التالي:

✓ ما واقع نظم المعلومات بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية؟

✓ ما واقع التحليل البيئي بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية؟

✓ هل هناك علاقة بين نظام المعلومات والتحليل البيئي بمؤسسة عمر بن عمر

للمصبرات الغذائية؟

2. فرضيات الدراسة:

- ✓ وللإجابة على التساؤلات المطروحة يمكن طرح الفرضيات التالية:
- ✓ تتبنى مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية نظام معلومات جيد.
- ✓ تقوم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بتحليل بيئي داخلي وخارجي.
- ✓ هناك علاقة قوية وإيجابية بين كل من نظام المعلومات والتحليل البيئي بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

3. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- الأهمية التي اكتسبتها المعلومات في الوقت الراهن، إذ أنها أصبحت تمثل عنصرا هاما وموردا استراتيجيا تعتمد عليه المؤسسات في اتخاذ قراراتها ومحاولة مجابهة ظروف المنافسة، والتأقلم مع الظروف البيئية سريعة التغير.
- إبراز أهمية نظم المعلومات بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، من خلال استخدامه كوسيلة لتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.
- أهمية عملية الاتصال وتدفق البيانات والمعلومات بين مختلف وظائف المؤسسة.
- أهمية الأمن والرقابة على المعلومات وأثرها على المؤسسة.

4. أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار هذا الموضوع إلى:

- الرغبة في دراسة هذا الموضوع بحكم التخصص الدراسي لإدارة الأعمال المالية.
- محاولة لفت نظر المسيرين الجزائريين لفوائد وجود نظام معلومات في مؤسساتهم، وعدم الاعتماد الشبه كلي على التخمين والصدف، خاصة فيما يتعلق بالقرارات الحاسمة (الإستراتيجية)، وتنويههم لاستخدام التقنيات الحديثة في مجال التسيير وكذا الإعلام الآلي.
- الرغبة في الاطلاع العملي على واقع المؤسسة الجزائرية من خلال الدراسة الميدانية، أين سيتم عرض وتحليل حالة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية وواقع نظم المعلومات الحالي فيها ومدى استخدامه في التحليل البيئي.

5. أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة للوصول إلى عدة أهداف أهمها:

- إبراز أهمية استخدام نظم المعلومات في تحليل عناصر البيئة المحيطة بالمؤسسة والذي يعد من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات.
- تحليل وتقييم نظام المعلومات الحالي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية وعلاقته بالتحليل البيئي.

- تحديد مستوى الأمن والرقابة على المعلومات الذي تتمتع به المؤسسة.

- كما نأمل في طرق الباب على هذا الميدان في محاولة منا لإثراء المكتبة العلمية.

6. التوثيق العلمي:

للوصول إلى الأهداف المرجوة من خلال هذه الدراسة تم جمع المعلومات والمعطيات، بالاعتماد على البحوث السابقة من كتب ومذكرات تخرج وبحوث علمية، كما تم الاعتماد على بعض المواقع الالكترونية للحصول على المعلومات التي تعذر علينا الوصول إليها من المراجع السابقة.

7. منهج وأدوات الدراسة:

باعتبار أن موضوع دراستنا يحتاج إلى شرح وتحليل فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي كونه أكثر ملائمة لمثل هذا النوع من المواضيع، كما اعتمدنا خلال زيارتنا الميدانية للمؤسسة محل الدراسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، على الملاحظة المباشرة والمقابلات الشخصية مع مسؤولي المؤسسة، بالإضافة إلى استمارة الاستبيان، والوثائق الداخلية للمؤسسة كأداة مكتملة من أجل الإلمام بجميع جوانب الموضوع.

8. مجال الدراسة وحدودها:

ترتبط هذه الدراسة بوجه عام بمدى أهمية نظم المعلومات كأداة تستعمل في التحليل البيئي وكإسقاط على الواقع الموجود بالنسبة للمؤسسات الجزائرية اخترنا مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية وذلك بعد انتهاء الدراسة النظرية للموضوع والتي تم الانطلاق فيها ابتداء من شهر ديسمبر 2014، شرعنا في انجاز الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية وذلك ابتداء من شهر مارس إلى غاية منتصف شهر ماي 2015.

9. صعوبات الدراسة:

حقيقة لقد صادفتنا العديد من الصعوبات والمعوقات في إنجاز هذه الدراسة نذكر منها ما يلي:
- فيما يخص نظم المعلومات هناك كثرة المراجع إلى أنها تحوي نفس المضمون، لكن بالنسبة لموضوع تحليل بيئة المؤسسة فهي قليلة جدا.
- صعوبة إجراء دراستنا الميدانية وذلك من خلال التحفظ الكبير في تقديم المعلومات وغياب المعطيات التي تسمح بالوصول إلى النتائج المرغوبة من الدراسة.

10. الإطار العام للدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة والحكم على مدى صحة فرضيات الموضوع قمنا بتقسيم دراستنا إلى ثلاث فصول رئيسية، فصلين للجانب النظري وفصل يتناول الجانب العملي.

فالفصل الأول والذي يحمل عنوان مدخل نظري إلى نظم المعلومات والذي تناولنا فيه أهم الجوانب النظرية المتعلقة بنظم المعلومات مع الإشارة إلى عمليات مراقبة وتقييم نظم المعلومات وأهم التحديات التي تواجهها.

أما بالنسبة للفصل الثاني والذي يحمل عنوان التحليل البيئي وأهمية استخدام نظم المعلومات في المؤسسة فقد تطرقنا من خلاله إلى تحليل عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة مع إبراز أهمية نظم المعلومات كأداة للتحليل البيئي وذلك من خلال ما يمكن ان توفره من بيانات ومعلومات عن مختلف العناصر البيئية.

أما الفصل الثالث فقد جاء كتطبيق عملي ودراسة ميدانية لما تم تناوله في الفصلين السابقين، وذلك على مستوى مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، حيث قمنا بتحليل وتشخيص أهم عناصر البيئة التي تعمل المؤسسة في إطارها وحاولنا التعرف على واقع نظم المعلومات فيها ومدى استخدامها في عملية تحليلها لعناصر البيئة المحيطة بها وذلك من أجل اتخاذ القرارات الصائبة ورسم الاستراتيجيات المناسبة.

تمهيد:

لقد أصبحت المعلومات في عصرنا الحالي تشكل موردا حيويا بالنسبة لمختلف المؤسسات، لدرجة أن هذا العصر أصبح يعرف بعصر المعلومات والسبب في ذلك التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي أصبحت تشكل عنصرا أساسيا يساهم في نجاح تلك المؤسسات.

ونظرا للتطورات التكنولوجية أصبحت نظم المعلومات تحتل مكانة واسعة ذات أهمية في مختلف المجالات، فأصبحت للقرارات أهمية تعادل أهمية المعلومات التي اعتمد عليها في صنعه، إلى درجة أن البعض من الكتاب اعتمده كأساس للتمييز بين المؤسسات الناجحة والفاشلة.

وفي ظل التحولات السريعة التي تشهدها بيئة أعمال المؤسسات وحاجة المسيرين إلى اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة فإن تصميم وبناء نظم معلومات فعالة أصبح ضرورة ملحة، لتحديد نقاط القوة والضعف والاستفادة من الفرص، وذلك من خلال البيانات والمعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من مصادر مختلفة داخلية وخارجية والتي يتم معالجتها عن طريق تلك الأنظمة.

ومنه فإن هذا الفصل سيتم من خلاله تناول الإطار النظري لنظم المعلومات وذلك بتقسيمه إلى أربعة مباحث أساسية، نتناول في المبحث الأول ماهية النظام، ثم تناولنا في المبحث الثاني ماهية المعلومات، أما المبحث الثالث فيتم من خلاله التطرق إلى أساسيات نظم المعلومات، مفهومها، أهميتها وأنواعها مع التركيز على وظائفها، أما المبحث الرابع والأخير تعرضنا لعمليات مراقبة وتقييم نظم المعلومات وأهم التحديات التي تواجهها.

المبحث الأول: ماهية النظام

لقد فرض النظام نفسه في عديد من مجالات النشاط، أصبح استخدامه وسيلة بارزة من وسائل التحليل العلمي، فهو يعتبر احد الدعائم الأساسية التي يعتمد عليها محلي النظم.

المطلب الأول: مفهوم النظم

عند البحث في تعريف النظام نجد صعوبة الاتفاق التام بين الكتاب والباحثين حول إيجاد تعريف دقيق ومحدد له، وفيما يلي نحاول عرض بعض التعاريف التي تناولت هذا المصطلح:

حيث عرفته **سونيا محمد البكري** بأنه: "مجموعة من الأجزاء التي تنتظم في شكل معقد لتحقيق هدف سبق تحديده"¹.

وعرفته **منال محمد الكردي** بأنه: "عبارة عن مجموعة من الأجزاء أو العناصر أو أقسام ترتبط مع بعضها البعض بعلاقات منطقية، أي أنها تتكامل وتتفاعل مع بعضها البعض بغرض أداء أهداف معينة وذلك عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات"².

وعرفه أيضا **Von Bertalanffy** بأنه: "مجموعة من الأجزاء التي ترتبط ببعضها ومع بيئتها المحيطة، وهذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة من أجل تحقيق أهداف النظام"³. كما عرفه **عماد الصباغ** بأنه: "مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل مع البيئة ومع بعضها البعض لتحقيق هدف ما عن طريق قبول المدخلات وإنتاج المخرجات من خلال إجراء تحويلي منظم"⁴.

ومما سبق يمكننا تعريف **النظام** على أنه مجموعة من العناصر التي تربطها علاقة منطقية، والتي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف محدد مسبقاً.

بعد هذا العرض لمفهوم النظام يصبح من الأهمية التعرف على خصائص النظم باعتبارها الأساس الذي يستند إليها عند تعامله معها، ويمكن تلخيص أهم خصائصه فيما يلي:⁵

1. **التنظيم**: هو أحد الخصائص الهامة للنظم حيث يمكنها من القيام بوظائف ثلاثة (الاختبار والعلاقات والرقابة).

2. **الديناميكية**: يتميز النظام بالحركة الدائمة حيث يحصل على المدخلات ثم يقوم بعمليات تحويلية وتصدير ناتج تلك العمليات إلى البيئة في صورة مخرجات، ليستخدما كعوائد في الحصول على مدخلات جديدة وهكذا...

3. **المحدودية لكل النظام**: تتميز دورة حياة النظام بالتعرض للفناء تدريجياً لهذا تحتاج إلى محفزات لمقاومة حالة الفناء، وفي نفس الوقت تخرج النظم للبيئة مخرجات بمعدلات ثابتة ومنتظمة.

4. **الاستقرار**: إن النظم تبقى في حالة استقرار طالما أن البيئة مستمرة في مداها بالقوة الدافعة اللازمة لنشاطها وحركتها، وفي نفس الوقت تخرج النظم للبيئة مخرجات بمعدلات ثابتة ومنتظمة.

5. **التكيف مع المستجدات**: تتأقلم النظم مع التغيرات في الظروف البيئية، ففي حالة حدوث التغيرات في بيئة النظام فإن النظام يتخذ إجراءات وردود أفعال من شأنها مقابلة تلك التغيرات بهدف تحقيق التوازن بين بيئة النظام، وهو ما يطلق عليه التوازن الحركي للنظام .

1- سونيا محمد البكري، مقدمة نظم المعلومات الإدارية، المكتب العربي، الدار الجامعية، مصر، دون ذكر السنة، ص45.

2- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (النظرية، الأدوات، التطبيقات)، الدار الجامعية، مصر، دون ذكر السنة، ص49.

3-Ludwig Von Bertalanffy, **théorie général des systèmes**, traduit par Jean-Benoît chabrol Dunod, Paris, 1993, p37.

4- عماد عبد الوهاب الصباغ، نظم المعلومات (ماهيتها ومكوناتها)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص13.

5- إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص28.

المعلومات

6. التمييز الداخلي: ما يميز أجزاء النظام أنها تتأثر نتيجة لتخصص كل جزء في أداء وظيفة معينة داخل النظام يؤدي إلى زيادة التمايز داخل النظام، وهو ما يتطلب القيام بمجهودات تحقق الرابطة والتكامل بين أجزاء النظام.

7. التداخل: بالرغم من أن النظام يتكون من عدة نظم فرعية، إلا أنها ترتبط وتتكامل مع بعضها البعض.

المطلب الثاني: حدود النظام وبيئته

يتمثل النظام غالباً في أشياء نتصورها في أذهاننا من كونها أشياء نراها بأعيننا أو نلمسها بأيدينا، فإذا وجد تصور للنظم في عقولنا نستطيع أن نفكر وان نتحدث عن الأشياء التي يمثلها هذا التصور، ويمكننا تصور النظم من تكوين وجهة نظر نرى ونفهم من خلالها الأشياء بشكل جيد، ومع ذلك فإننا نستطيع أن نرى ونلمس الأشياء التي يمثلها نظام معين. وبما أن النظام تصور ذهني فإننا نستطيع أن نرسم حدود النظام ونتصوره حينما اخترنا هذا التصور، فيمكن أن تكون الحدود التي اخترناها جزءاً من المؤسسة، أو مجموعة من الأشياء المادية (شبكة محلية للحاسب الآلي)، أو مجموعة من المهام التي تحتاج إلى المعالجة، فمثلاً يمكن تجميع المهام التي يقوم بها رجال البيع والنظر إليها بوصفها نظام تسويق، وقد يرغب شخص آخر في تقويم أداء رجل تسويق معين وبالتالي فإن الذي يهمه هي المهام التي يقوم بها هذا الرجل، وفي هذه الحالة تعد مجموعة التسويق نظام آخر. وحيث أن النظم توجد في أذهاننا وفق تصوراتنا لها، فلا بد من التأكد على أن المعنيين بأمر النظام يفكرون ويتحدثون عن الأشياء نفسها التي تقع ضمن حدود معينة للنظام تشمل حدود النظام في خطوط افتراضية تبين المكونات التي يحتويها النظام، وتفصلها عن الأشياء التي لا تعد جزءاً من النظام، وتفصل حدود النظام عن بيئته.

ويمكن أن ننظر إلى البيئة بوصفها نظام آخر، وتعزيز الحدود ليس بالأمر المباشر الذي يتم بطريقة بسيطة تؤدي إلى تعريف المكونات بطريقة قاطعة، ولكنه يتم في ضوء متغيرين أساسيين هما طبيعة النظام، والغرض من تحليله¹، وبصفة عامة يمكن الاسترشاد بالنقاط الآتية في تقرير حدود النظام:

- حصر العناصر المتعلقة بالنظام، وكل شيء يحيط بالنظام ولا يدخل في هذه العناصر نطلق عليه بيئة النظام؛

- يجب أن تكون جميع العناصر التي تسهم في تحقيق أهداف النظام داخل حدود النظام؛

- حصر التدفقات من النظام وإليه، فكل التدفقات من البيئة إلى النظام (المدخلات) لابد أن تعبر حدود النظام، وكل التدفقات من النظام إلى البيئة (المخرجات) لابد أن تعبر حدود النظام أيضاً.

المطلب الثالث: تصنيف النظم

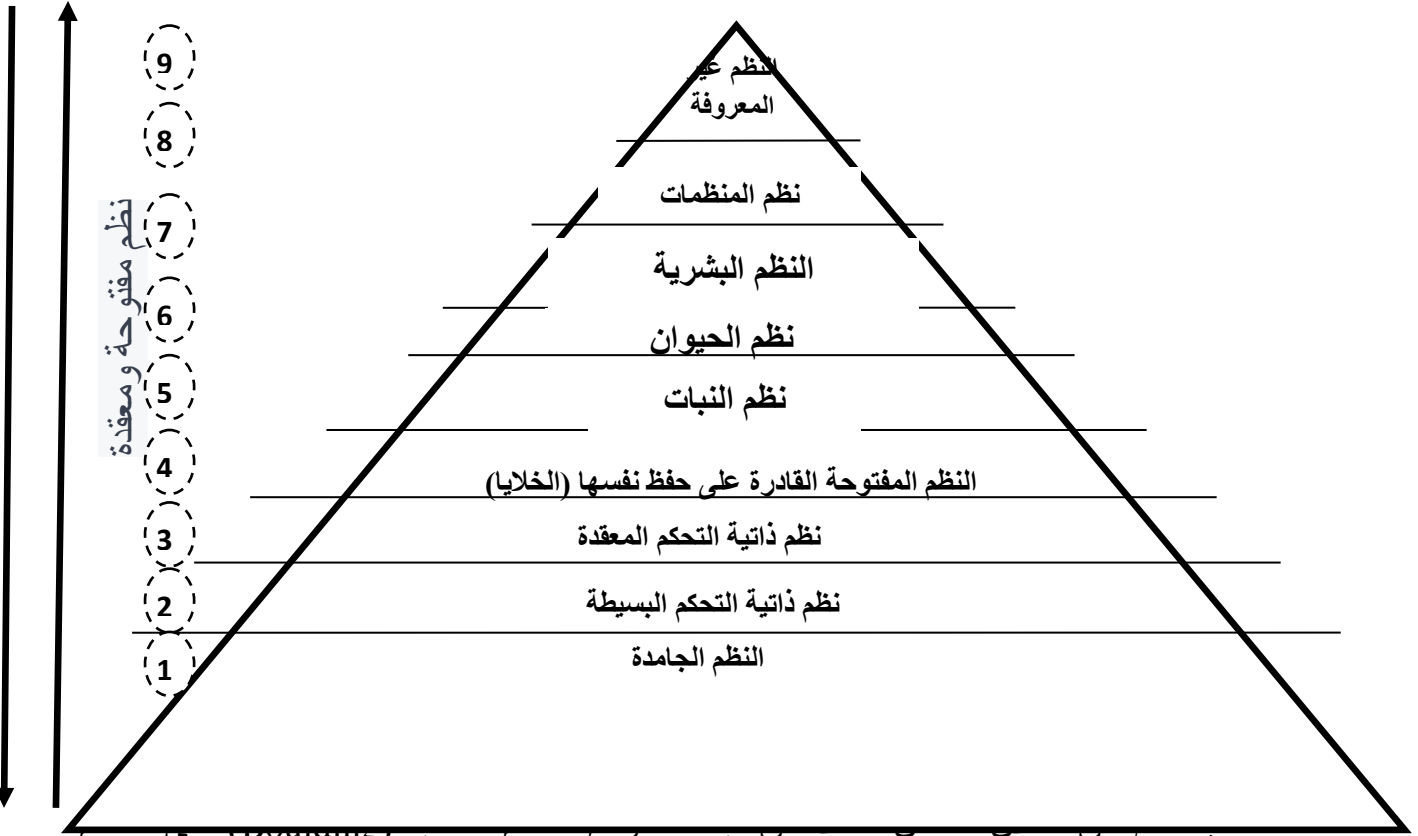
لقد تم تصنيف النظم وفق عدة معايير، لعل أهمها المعيار الذي يعتمد على مدى البساطة والتعقيد في عناصر هذه النظم وآليات عملها، ويعتبر الاقتصادي (Beneth Boulding) أول من قدم تصنيفاً للنظم يعتمد على هذا المعيار، وذلك عام 1956 فقد حاول وضع نموذج لوصف المستويات المعقدة للنظم في الحياة، هذا النموذج عبارة عن هرم يضم تسعة

¹ - نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 14، 15.

المعلومات

مستويات من النظم، حيث يستند على قاعدة تمثل أبسط أنواع النظم وأقلها تعقيدا والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (01): هرمية النظم ل (Boulding)



الجامدة والتي تتكون من أجزاء غير متحركة، فهي بذلك تمثل الحالة الساكنة أو الجامدة تليها النظم ذاتية التحكم البسيط، ذات العمل الميكانيكي البسيط مع تحديد مسبق للحركة الضرورية، بعدها تأتي نظم السيطرة الديناميكية والتحكم الذاتي بحيث تكون قادرة على تنظيم نفسها بنفسها، وهي كلها نظما فيزيائية وميكانيكية غير حية.

يمثل المستوى التالي من التعقيد أبسط أنواع النظم الحية وهي الخلايا، والتي تعتبر نظما مفتوحة قادرة على حفظ نفسها من خلال تبادل المدخلات والمخرجات مع محيطها الخارجي، وعندما تتكامل الخلايا مع بعضها يزيد مستوى تعقيدها ليشكل مجتمعية جينية مثل النباتات، يلي ذلك نظم الحيوان، والذي يتميز بحركية متزايدة ويقوم بتصرفات هادفة، له القدرة على معرفة نفسه ومحيطه، فنظم هذا المستوى يجب أن تكون مجهزة بمستقبلات متخصصة (العينان، الأذنان...) لالتقاط ومعالجة كم هائل من المعلومات، وبعدها تأتي نظم الإنسان فهذا الأخير يتميز عن الحيوان بأن معرفته لنفسه ومحيطه تكون عن وعي، وفي هذا المستوى يظهر الكلام والقدرة على تفسير الرموز وغيرها، ويتمثل المستوى الثامن في المنظمات الاجتماعية التي يقوم الإنسان بتشكيلها ومنها المؤسسات الاقتصادية ونظم المعلومات وشبكات الاتصالات وغيرها، وحتى لا يتم تحديد النموذج بمستوى معين من النظم، فقد أضاف مستوى تاسع، وهي النظم غير المعروفة والتي لم تم اكتشافها إلى حد الآن.

إن نموذج (Boulding) يمكن الاستفادة منه في وصف ظاهرة تعقد النظم وكأداة لتحليل الظاهرة نفسها، ويطبق لوصف المؤسسات ونماذج التنظيمات، ولتحديد الاتجاهات الممكنة في تطبيق نظرية التنظيم.¹

ويمكن كذلك تصنيف النظم وفق معايير أخرى مختلفة تتمثل فيما يلي:

1. حسب طبيعة النظام: فنجد النظم الطبيعية والنظم الاصطناعية، فالأولى تتمثل في النظم التي أوجدها الله (سبحانه وتعالى) ولم يتدخل الإنسان في صنعها أو تحديد القوانين التي تنظم عمل أجزائها (الإنسان نفسه، نظام الكون... الخ)، أما النظم الاصطناعية فهي التي قام الإنسان بصنعها لخدمته (النظم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها).
2. حسب درجة الانفتاح: نميز هنا بين النظام المفتوح والنظام المغلق، فالنظام المفتوح هو: "النظام الذي يكون في تبادل مستمر مع بيئته"²، أما النظام المغلق فهو: "النظام المعزول عن بيئته"³.

3. حسب درجة التجريد: فهناك النظم المحسوبة وأخرى مجردة، ونعني بالنظم المحسوبة تلك التي تتكون من مجموعة من العناصر المادية الملموسة سواء كانت طبيعية أو اصطناعية وتسمى أيضا بالنظم المادية، أما النظم المجردة أو التي تسمى بالنظم الفكرية أو الافتراضية فهي التي تكون جميع عناصرها مجموعة من الأفكار والمفاهيم المجردة التي لا يمكن لمسها وإنما بالإمكان تصورها ذهنيا مثل: نظم الفلسفة، نظام تسيير المخزونات في المؤسسات... الخ.

4. حسب درجة الثبات: ونميز بين النظم الثابتة والنظم المتغيرة، فالأولى هي التي تعمل طبقا لآليات محددة مسبقا ويمكن التنبؤ بسلوكها مستقبلا، كالنظام الكوني مثلا، أما الثانية فهي التي لا تعمل وفق آلية محددة وثابتة بشكل مستمر، كما لا يمكن التنبؤ بسلوكها في المستقبل، كالنظم الإدارية والاجتماعية وغيرها.

المطلب الرابع: آلية عمل النظام

إن استخدام المسيرين لمنهج النظم، لا شك أنه سوف يمكنهم من حل أغلب المشكلات الإدارية التي تواجههم، ومن بين الأمور الأساسية في هذا الإطار، هو ضرورة معرفتهم وإدراكهم لآلية عمل الأنظمة التي

يتعاملون معها، لذلك سوف يتم توضيح كيف تتم هذه الآلية من خلال ما يأتي:

1. المدخلات: هي تلك التدفقات الداخلة إلى النظام من مواد خام، بيانات و طاقة، وقد تكون تتابعية، أي عبارة عن مخرجات لنظم أخرى سابقة أو قد تكون عشوائية وفي هذه الحالة فإن النظام يكون في حالة عدم تأكد بشأن أي من المدخلات يستخدم، وعليه أن يقرر أي من البدائل يتم اختيارها، وأخيرا قد تأتي المدخلات من التغذية العكسية من خلال إعادة استخدام جزء من مخرجات النظام كمدخلات له مرة أخرى، وأيا كان مصدر هذه المدخلات فهي تعتبر قوة الدفع الأساسية التي تزود النظام بكل احتياجاته التشغيلية.

¹ - سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 31.

² - Charlotte Fillon, *Apprentissage et systémique - une perspective intégrée*, revue française des gestion n°149, Lavoisier, 2004, p39.

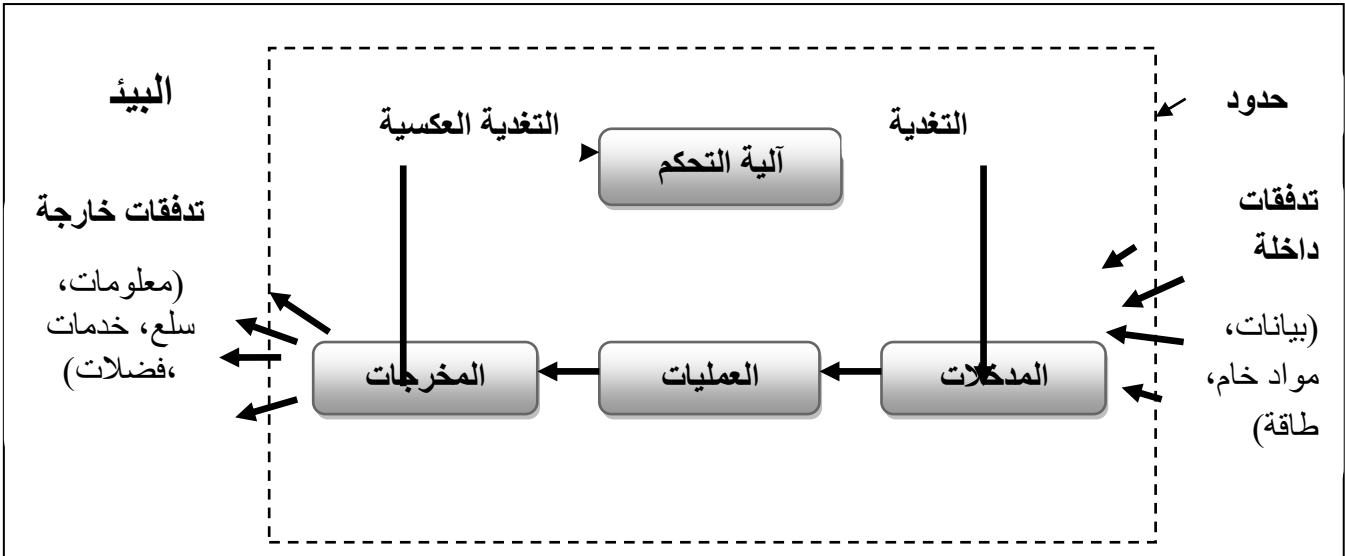
³ - Ludwig von Bertalanffy, *op,cit*, p37.

⁴ - إبراهيم السلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص 22، 21 .

المعلومات

2. العمليات: وهي الأنشطة التي يمارسها النظام على المدخلات من خلال عمليات التجميع، الفرز، المعالجة، التخزين والاسترجاع... الخ، وذلك بالاعتماد على قوى بشرية ومادية وإجراءات معينة بهدف تحويل تلك المدخلات إلى المخرجات المطلوبة.
 3. المخرجات: وهي التدفقات الخارجة من النظام، والنتيجة عن عمليات التحويل والمعالجة التي تمت على عناصر المدخلات، حيث يتم تحويل المواد الخام والطاقة إلى سلع وخدمات والبيانات إلى معلومات مفيدة تلبي احتياجات الجهة المستفيدة منها.
 4. آلية التحكم: حتى تعمل عناصر النظام السابقة بطريقة جيدة لابد من وجود آلية للتحكم والرقابة على تلك العناصر، ذلك لان كفاية عمل النظام وفاعليته يعتمدان على مدى فعالية هذه الآلية.
 5. التغذية العكسية: حتى يقوم جهاز التحكم والرقابة بعمله لابد أن تتوفر له المعلومات عن أداء النظام ككل، هذه المعلومات المرتدة تعرف بالتغذية العكسية، والتي تعد ذات أهمية بالنسبة لجهاز الرقابة، فيما يخص تطوير النظام وتصحيح مساراته.
 6. حدود النظام وبيئته: الحدود هي عبارة عن خطوط افتراضية تفصل النظام عن بيئته، وعن الأنظمة الأخرى التي تعمل في البيئة نفسها، وتختلف هذه الحدود في درجة الوضوح فقد تكون مادية ملموسة أو غير مادية، حيث يتطلب من المصمم معرفة حدود كل نظام ضمن إطار بيئته، وكذلك معرفة حدود وعلاقات كل نظام فرعي ضمن بنية النظام الأكبر وقد تم التطرق إلى حدود النظام وبيئته بشيء من التفصيل سابقا.
- ويمكن توضيح آلية عمل النظام من خلال الشكل الآتي :

الشكل رقم (02) : آلية عمل النظام



إن الآلية التي يتم بها عمل النظام والمعلومات التي تتصل به، تطبق على من المؤسسات الاقتصادية مهما كان حجمها وطبيعتها نشاطها، وذلك باعتبارها أنظمة مفتوحة وتتضمن مجموعة من النظم الفرعية المتكاملة والتي تعمل بنسبها كنظام شامل، وبهذا فإن تلك المؤسسات تحافظ على بقائها واستمرارها من خلال الحصول على المدخلات المختلفة من

المعلومات

مواد خام، طاقة، بيانات... الخ، وتحويلها إلى مخرجات ذات فائدة لمستخدميها والمتمثلة في السلع والخدمات والمعلومات.

المبحث الثاني: ماهية المعلومات

تعتبر المعلومة في المؤسسات العصرية موردا لا يقل أهمية عن عنصر رأس المال أو المورد البشري، إذ أنها تعتبر العنصر الأساسي لكل القرارات، فنظم المعلومات في الأصل لا تأتي إلا بالاعتماد على معلومات صحيحة وملائمة ناتجة عن نظام متكامل.

المطلب الأول: مفهوم المعلومات

لقد تعددت التعاريف التي قدمت في شأن مصطلح "المعلومات" لذلك سنحاول إعطاء جملة من التعاريف بغية الإحاطة قدر الإمكان بالمعاني التي تتضمنها. حيث عرفها الحسنية بأنها: "البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير بهدف استخراج المقارنات والمؤشرات والعلاقات، التي تربط بين الحقائق والأفكار والظواهر بعضها ببعض"¹.

كما يعرفها اللوزي بأنها: "كل أشكال ومصادر المعرفة والعلم والإدراك الحسي والمعنوي للأشياء والظواهر والناس، وكذلك البيئة"².

كما يعرف أيضا Lucas المعلومات بأنها: "تعبير عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك أو أي شيء محسوس أو غير محسوس يستعمل في تحقيق عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث وعين، ويضيف معرفة للفرد أو المجموعة"³.

كما يعرفها Chirstel وآخرون بأنها: "حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفا أو ظرفا محدد، أو تشخص تهديدا ما أو فرصة محددة، وتبعاً لذلك فإن المعلومات هي نتيجة البيانات"⁴.

ومما سبق نستخلص أن المعلومات هي: البيانات المنظمة والمعروضة بشكل يجعلها ذات معنى للشخص الذي يستلمها لذلك فإن المعلومات قيمة حقيقية للمستخدم، وتقدم إضافة للمعرفة الموجودة لديه حول ظاهرة أو حدث أو مجال معين، فالمعلومات تخبر المستخدم بشيء ما لا يعرفه أو لا يمكن توقعه.

كثيراً ما وقع خلط بين مفهومي المعلومات والبيانات، ما يستدعي توضيح مفهوم البيانات والفرق بينهما:

حيث عرف عماد الصباغ البيانات على أنها: "مفاهيم لغوية أو رياضية أو رمزية خالية من المعنى الظاهري، متفق عليها لتمكين الأشخاص أو الأشياء أو الأحداث، فمفاهيم مثل كرسي، صندوق، سيارة... الخ، هي بيانات لا معنى ظاهري لها فبموضوعها لعملية المعالجة تتحول إلى معلومة"⁵.

أما الفرق بين المعلومات والبيانات يمكن تلخيصه فيما يلي:

¹-سليم إبراهيم الحسينية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص 39.

²- موسى اللوزي، التنمية الإدارية (المفاهيم والأسس والتطبيقات)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص 179.

³-H-C Lucas, **Information system concepts for management**, Mcgraw-hill book Co, New Yourk, 1982, p 12.

⁴- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 43.

⁵- عماد عبد الوهاب الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 12.

المعلومات

- البيانات التي يمكن أن تأخذ شكل كلمات، أرقام، صور وأصوات... الخ، تشكل المادة الخام للمعلومات، وإذا ما تم معالجتها وتنقيتها وتنظيمها تصبح معلومات ذات معنى وفائدة لمستخدمها، إذن فالبيانات هي حقائق مجردة ليست لها معنى أو دلالة في ذاتها، أي أنها لو تركت على حالها فلن تضيف شيئاً من لمستخدميها، بما يؤثر في سلوكهم لاتخاذ القرارات أو القيام بتصرفات معينة؛

- أما المعلومات كما ذكرنا تنتج عن معالجة البيانات لتصبح ذات فائدة ومعنى لمستخدميها، غير أن القيام بالمعالجة لا يحولها دائماً إلى معلومات، لأن معيار التفرقة يقوم على مدى المنفعة المقدمة، فإذا ما قدمت البيانات إضافة معرفية، أو ساعدت على اتخاذ قرار معين، أو عملت على التقليل من حالة عدم التأكد لدى الفرد المتلقي فهي تعد بمثابة معلومات، أما إذا لم تؤدي كل هذا فتبقى مصنفة ضمن إطار البيانات.

المطلب الثاني: خصائص المعلومة الجيدة

يرتبط نجاح عملية اتخاذ القرار بتوفير المعلومات الملائمة، وتشير الدراسات إلى أن 90% من نجاح القرار يعتمد على المعلومات و10% على قدرات ومهارات متخذ القرار، ومن هنا تتضح أهمية المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار وأهم هذه الخصائص التي يجب توفرها سيتم عرضها وفق ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

1. البعد الزمني: يتضمن في هذا البعد الجوانب التالية:¹

- التوقيت: ويقصد به توفير المعلومات في الزمن المناسب، وقد تكون المعلومة مفيدة في الزمن الحاضر ولكن قد تفقد أهميتها بعد زمن قليل، فعلى المستخدم أن يكون قادراً على الحصول عليها في وقت الحاجة.

- الحداثة: أي يجب أن تكون المعلومات متجددة وحديثة للاستفادة منها عند تقديمها لمتخذ القرار، فهي تلعب دوراً هاماً في جودة المعلومات إذ تقل قيمة المعلومات بتقدمها.

- الفترة الزمنية: ويقصد بها توفير معلومات على فترة زمنية معينة، كأن يحتاج المدير معلومات عن حجم المبيعات للسنوات الخمس الماضية، فالمعلومات الملائمة تغطي الفترة الزمنية المطلوب الاستعلام عنها.

2. بعد المضمون (المحتوى): ويتضمن هذا البعد الجوانب التالية:²

- الدقة: ويقصد به خلو المعلومات من الأخطاء، حيث تعمل على تجنب القرارات الخاطئة وتقلل من التكلفة وإهدار الوقت، لذا لا بد من الموازنة بين كلفة المعلومات والعائد المتوقع الحصول عليه.

- الصدق والثبات: هي إعطاء المعلومات نفس النتائج التي أعطتها في كل مرة استخدمت فيها، ويجب أن تمتاز هذه المعلومات بالصدق والواقعية وتتطابق مع معطيات الواقع شكلاً ومضموناً وتوجهاً.

- الملائمة: أن تكون المعلومات ملائمة ووثيقة الصلة ولها دور في تحسين عملية اتخاذ القرار، وتكون ملائمة للموضوع ولها صلة بالمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها.

¹ - محمد عبد حسين الطائي وآخرون، نظم المعلومات الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 56، 57.

² - علاء السالمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 20.

المعلومات

- الشمولية: ويقصد بها قدرة المعلومات على إعطاء صورة كاملة عن المشكلة، فعلى المدير أن يقدر كمية التفاصيل اللازمة عن المشكلة حتى يتجنب الوقوع في بحر من المعلومات ما يسمى (بالإغراق).

- الإيجاز: أي تقديم المعلومات اللازمة لكل مستوى إداري وما يتناسب مع متطلباته من المعلومات.

3. البعد الشكلي: يتعلق البعد الشكلي بكيف تقدم المعلومة وتكون حاضرة لمن يطلبها، فهي تتعلق بالإجابة على تساؤل (كيف) ويتضمن الجوانب التالية:¹

- الوضوح: يقصد به تقديم المعلومات بطريقة وشكل يسهل فهمها من قبل المستخدم كلما أمكن ذلك، بحيث تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض حتى يتمكن المدير من الوصول إلى قرارات صائبة.

- التنظيم: ويقصد به تقديم المعلومات بترتيب وتنسيق ضمن معايير محددة مسبقاً، كي يتم الاستفادة منها.

- المرونة: يقصد بها قابلية المعلومات على التكيف لأكثر من مستخدم وأكثر من تطبيق، لذلك يجب أن تكون المعلومات متوفرة بشكل مرن يمكن استخدامه من قبل المستويات الإدارية المختلفة.

- العرض: ويقصد به طريقة عرض المعلومات، أي أن تقدم بشكل مناسب كأن تكون مختصرة أو تفصيلية، أو بشكل كمي أو وصفي أو أن تعرض على شكل جداول توضيحية.

المطلب الثالث: أهمية المعلومات بالنسبة للمؤسسات

تكتسي المعلومات أهمية بالغة في حياة الأفراد والمؤسسات، فقد أصبحت من أهم الموارد التي لا يمكن أن تستغني عنها المؤسسات في القيام بأعمالها ونشاطاتها، وخاصة في هذا العصر المليء بالمتغيرات السريعة والمتلاحقة في مختلف مجالات الحياة، وسنحاول إبراز هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:²

1. تسهل من أداء الوظائف واتخاذ القرارات السليمة، كما أن انسياب المعلومات بين مختلف هذه الوظائف عن طريق الاتصالات الفعالة من شأنه أن يرفع من مستوى أداء المؤسسة ككل؛

2. تساعد المعلومات المسيرين على صنع واتخاذ القرارات السليمة، ذلك أنها تعتبر المادة الأولية للقرار، وبذلك تتمكن المؤسسة من تحقيق النجاح وضمان استمرار في مجال نشاطها؛

3. أصبحت المعلومات تشكل أصلاً من أصول المؤسسة مثل رأس المال والعنصر البشري والمواد الخام وغيرها.

4. أصبحت المعلومات كذلك تشكل سلعة تستطيع المؤسسة بيعها كالسلعة أخرى؛

5. تعد أداة ربط مع البيئة، فالمعلومات تمكن المؤسسة من التعرف على الأحداث التي تطرأ على بيئة عملها، والتي من الممكن أن تؤثر عليها، ومنه المؤسسة تحاول الحصول على المعلومات للتكيف مع الأوضاع الجديدة؛

1- عبد الله حمود سراج، أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد 04، 2005، ص 134.

2- كامل السيد غراب، فادية محمد الحجازي، نظم المعلومات الإدارية (مدخل تحليلي)، الطبعة الأولى، جامعة الملك سعود للنشر، السعودية، 1997، ص 46.

المعلومات

6. تعد المعلومات المنطلق الأساسي للحصول على المعرفة، فالمعرفة أصبحت السمة المميزة للمؤسسات المعاصرة في عصرنا الحالي وهي أساس اكتساب الميزة التنافسية والعامل الأساسي الذي يحدد تنافسية المؤسسات.

المطلب الرابع: أنواع المعلومات

تختلف أنواع المعلومات تبعاً لنوع المشكلة وطبيعتها والإمكانيات الفنية والبشرية المتاحة لجمعها، لكن عموماً يمكن تصنيفها حسب أحد المعايير التالية:

1. معيار مصدر المعلومات: فقد تكون المعلومة تخص جانباً داخلياً في المؤسسة فتعتبر معلومة داخلية، وقد تكون ناشئة من خارج المؤسسة فتعد من المعلومات الخارجية.¹

2. المعلومات الأولية والمعلومات الثانوية: فالأولية هي التي تجمع بصفة خاصة لمشكلة معينة، والمقدمة للمرة الأولى لمجموعة معينة، وقد يكون ما جمعه أحد الأفراد لأول مرة مماثلاً لما قد جمعه المؤسسة في وقت مضى، لذلك إذا جمعت المؤسسة معلومات بنفسها أو استأجرت مكتب استشارات لأداء العمل نيابة عنها فإن هذه المعلومات تكون بالنسبة لها معلومات أولية حتى ولو قامت مؤسسات أخرى بتجميع نفس المعلومات، أما المعلومات الثانوية فهي التي تم تجميعها وتخزينها مع قابليتها للاسترجاع، وغالباً ما يحتاج المديرون لهذا النوع من المعلومات الخاصة بالمشاكل التي يواجهونها، ومن الطبيعي أن نجد ملفات ضخمة بالحكومة والأجهزة المختلفة التي يمكن الرجوع إليها للحصول على معلومات عن الاستهلاك والأسواق... وغيرها.

3. درجة التغيير: فالمعلومات قد تكون ثابتة لا تتغير كأسماء العمال وتواريخ ميلادهم في مصلحة الموارد البشرية، أما عناوينهم وحالاتهم الاجتماعية وكذا مناصبهم فتعتبر معلومات متغيرة.

4. درجة الرسمية: هي كل المعلومات التي تخرجها وتقدمها نظم المعلومات داخل المؤسسة، كالقوائم المالية وتقارير الأداء، الفواتير وأوامر الشراء... وغيرها، أي أن تدفقها مرتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة أما المعلومات غير الرسمية فهي التي تأتي من خارج نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة، كالإشاعات والآراء والأحكام... وغيرها، فهي تستخدم كمكمل للمعلومات الرسمية ويمكن استخدامها كبديل في حالة عدم وجودها.²

5. على أساس استخدامها في العمل الإداري: تقسم إلى:³
- معلومات إنمائية: وهي التي يحتاجها الإداري في تطوير وتنمية القدرات وتوسيع المدارك في مجال العمل والحياة، مثل المعلومات التي يتلقاها المتدربون في الدورات التدريبية.

- معلومات إنجازية: هي التي يحتاجها الإداري في إنجاز عمله، كاتخاذ قرار بتعيين موظف، شراء جهاز... الخ.

¹- تيسير العجارم، محمد عبد الحسن آل فرج الطائي، نظم المعلومات التسويقية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 77.

²- احمد بصروني شحاتة وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين والبنوك التجارية، الدار الجامعية للنشر، مصر، دون ذكر السنة، ص 13.

³- صيرينة عز الدين زير، اثر المعلومات على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2002، ص 25.

المعلومات

- معلومات تعليمية: هي التي تحتاجها الإدارة في المؤسسات التعليمية مثل الجامعات والمعاهد والمدارس.

- معلومات إنتاجية: وهي التي تفيد إجراءات البحوث التطبيقية وتطوير وسائل الإنتاج واستثمار الموارد الطبيعية والإمكانات المتاحة بشكل أحسن، كالمعلومات عن سلعة معينة.

6. حسب معيار وظائف المؤسسة: تقسم إلى معلومات متعلقة بالإنتاج، بالتسويق، بالتمويل، بالموارد البشرية، بالخدمات الإدارية أو بالبحث والتطوير.

المبحث الثالث: أساسيات نظم المعلومات

إن ما يعرف حالياً بنظم المعلومات والمطبقة في معظم المؤسسات، لم توجد هكذا دفعة واحدة، وإنما مرت عبر عدة مراحل لتصبح بالصورة المتكاملة، لهذا سنتناول أهم المفاهيم المتعلقة بنظم المعلومات وتطورها.

المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات وتطورها

من الضروري أن نتطرق أولاً إلى مفهوم هذه نظم المعلومات، ثم كيفية تطورهما وسنوضحه فيما يأتي:

1. مفهوم نظم المعلومات:

لقد تعددت التعاريف التي قدمها الكتاب والباحثين، لكنها تصب باتجاه ربط العمليات والوظائف الإدارية بتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات الحاسوب واستخداماتها في معالجة بعض البيانات وتوفير المعلومات، وضرورة وصف نشاطات المؤسسة الداخلية والخارجية، وقد تم اختيار مجموعة من التعاريف منها:

عرف **أحمد حسين علي حسين** نظام المعلومات بأنه: "ذلك النظام الذي يتضمن مجموعة متجانسة و مترابطة من الأعمال، العناصر والموارد تقوم بتجميع وتشغيل وإدارة ورقابة البيانات بغرض إنتاج وتوصيل معلومات مفيدة لمستخدمي القرارات من خلال شبكة قنوات خطوط الاتصال"¹.

كما عرف **Jessup & Valacich** نظام المعلومات بأنه: "مجموعة من الأجهزة والبرمجيات وشبكات الاتصال التي يستخدمها الإنسان لجمع البيانات وإيجادها ومعالجتها وتوزيعها للعاملين في المنظمة"².

ويعرف في هذا الصدد **عبد الرزاق محمد قاسم** نظم المعلومات بأنها: "مجموعة من المكونات المترابطة مع بعضها البعض بشكل منظم من أجل إنتاج المعلومات المفيدة وإيصال هذه المعلومات إلى المستخدمين المعنيين بنوع المعلومات من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف الموكلة إليهم"³.

كما يعرفه **Loudon & Loudon** بأنه: "مجموعة من العناصر المترابطة والتي تعمل معا على جمع واسترجاع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات لدعم عملية صنع القرارات والتنسيق والرقابة والتحليل والملاحظة في المنظمة"⁴.

¹- أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 1997، ص 21.

²- Jessup Leonard , Valacich Joseph, **Information systems Foundation**, Macmillan Que Education and Training, 2000, p111.

³- عبد الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة دار الثقافة، الأردن 1998، ص 18.

⁴- Loudon Kenneth , Loudon Jane, **management information system prentice**, Hall international Inc, United state of America, 2002, p43.

المعلومات

وعليه يمكن القول أن نظم المعلومات: أنها مجموعة من الأفراد والتجهيزات والإجراءات والبرمجيات والاتصالات وقواعد البيانات والتي تعمل بشكل يدوي أو آلي أو ميكانيكي على جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ثم نشرها للمستفيد.

2. نشأة وتطور نظم المعلومات:

إن معظم المعلومات وإن كان هذا الاصطلاح قد بدأ استخدامه في الستينات 1960، فالمديرين دائما لديهم النظم التي تمدهم بالمعلومات وهناك أمثلة لبعض الآثار التي وجدت مكتوبة على ألواح من الخزف والتي حفظت بها إجراءات التعامل بين تجار البحر الأبيض المتوسط، وإذا ما قارنا بين شرح علماء الآثار لهذه المخطوطات القديمة وبين تقارير الإدارة الحديثة فإن هناك تشابه فيما يبدو وكأنه سجلات المخزون وإيصالات التعامل وما يبدو وكان هناك أمثلة للتجار البابليون في القرن الخامس عشر والذين كانوا يحتفظون بسجلات تمتد حتى سنة 3500 قبل الميلاد.

في منتصف القرن الثامن عشر استمر الضغط لزيادة الحاجة لتشغيل البيانات بطريقة رسمية مع تطور الأعمال فالثورة الصناعية غيرت وسائل الإنتاج الأساسية من المنازل والمحلات الصغيرة ووضعهم في المصانع وقد أدى نمو التنظيمات الصناعية الحديثة إلى نمو الصناعات الخدمية مثل التسويق النقل، كما أن زيادة الحجم والتعقيد في هذه التنظيمات صعبة، ومهمة أي فرد في الحصول على معلومات كافية ليدير النظم بكفاءة دون قيامه بأنشطة تشغيل البيانات التي تمده بالمعلومات الإضافية.

بالإضافة إلى هذا فنظام المصانع والإنتاج الكبير والمستمر والحاجة إلى سلع رأسمالية معقدة أدت إلى الحاجة إلى استثمارات ضخمة، وهذا الاحتياج إلى رؤوس أموال ضخمة أدى إلى انفصال الملكية عن الإدارة (الملاك والمديرين) فمن ناحية الإدارة تحتاج إلى معلومات لأغراض القرارات الإدارية ومن الناحية الأخرى المستثمرين يحتاجون إلى معلومات عن التنظيم وعن أداء الإدارة.

وبتطوير السياسات الإدارية زادت أيضا الحاجة إلى تشغيل البيانات، فمثلا ضمان القروض وخلق الحاجة إلى المحافظة على حسابات القبض وحسابات الدفع ومعلومات عن إحصاءات الدائنين، واستمرار التحسن في مفاهيم المحاسبة المالية أدى إلى زيادة متطلبات تشغيل البيانات أكثر، ومن أجل الوصول إلى كفاءة أعظم في الإنتاج فإن رواد الإدارة العلمية حددوا الحاجة إلى زيادة تشغيل البيانات والمعلومات.¹

ومن ناحية أخرى نجد انه مع تطور الأعمال ونموها فإن الإشراف على العمليات المصاحبة للنمو أصبح خارج نطاق تحكم شخص واحد، فهو في حاجة إلى التعامل مع المشاكل المستمرة التي تنشأ والتي لم يعد من الملائم لحلها طريقة التعامل الشخصي وجها لوجه، كما أن تدفق المعلومات والتأكد من الأداء والتي كانت تعد صحيحة وملائمة عندما كان المشروع صغيرا أصبحت متعددة ومعقدة وتستغرق وقتا طويلا، وبالتالي أصبح هناك جزء كبير من مشاكله متعلق بتعريف حدود السلطة والمسؤولية التي تبدأ لشخص ما وتنتهي بالنسبة للشخص الأخر، من يخدم من، ومن يفعل ماذا، ومن يقدم تقارير لمن؟.

وهكذا ظهرت كل مشاكل التنظيم وظهرت الحاجة إلى نظم معلومات تكون مرشدة ومعينة بمقابلة الأهداف الخاصة بالتنظيم وحقائق بيئتها الداخلية والخارجية الدائمة التغيير.

1- سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 09.

المطلب الثاني: أهمية نظم المعلومات

أصبحت نظم المعلومات في الآونة الأخيرة تكتسي أهمية بالغة بالنسبة لجميع أنواع

المؤسسات، وترجع هذه الأهمية إلى ظهور ثلاثة اتجاهات حديثة وهي:¹

1. الاتجاه الأول: تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات في المجتمعات الصناعية الحديثة، لذلك نجد أن إنتاجية المشتغلين بالمعلومات أصبحت أحد الاهتمامات الرئيسية في المجتمعات المتقدمة، مما أدى إلى زيادة الطلب على المعلومات بشكل غير مسبوق.

2. الاتجاه الثاني: تنمية شبكات الاتصال والمعالجات الدقيقة، فقد أدى ظهور نظم المعلومات المبنية على استخدام أجهزة الحواسيب الآلية وشبكات الاتصال المتقدمة إلى زيادة الطلب على استخدامها، لدرجة أنه أصبح من الممكن تصميم مؤسسات تعمل بالكامل بواسطة الحاسوب الآلي، وإيجاد شبكات معلومات واحدة.

3. الاتجاه الثالث: التغيرات التي طرأت على طلب المعلومات والأساليب الفنية اللازمة لتشغيلها، أدت إلى تغير في مفهوم ودور المعلومات حتى أصبح ينظر إليها باعتبارها موردا استراتيجيا مهما، وأصبح أداء المؤسسات يعتمد بشكل متزايد على ما يمكن أن يقدمه نظام المعلومات المستخدم بها.

ونتيجة لظهور هذه الاتجاهات الثلاثة، فإنه لا بد على مديري المؤسسات اليوم أن تتغير أدوارهم بحيث لا يكفي استخدام هذه النظم فقط، بل يجب أيضا أن تتوفر لديهم القدرات والمهارات التالية:²

- معرفة كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات التي تمكن مؤسساتهم العمل بكفاءة وزيادة قدرتها التنافسية؛

- المشاركة في تقييم نظم المعلومات بالمؤسسة؛

- إدارة موارد المعلومات المتاحة وتدبير احتياجات المؤسسة منها؛

- فهم مواصفات وإمكانيات الأجهزة والبرمجيات للتأكد من إمكانيات تشغيلها وتوافقها معاً؛

- تخصيص الموارد على بدائل النظم المتنافسة، واقتراح استخدامات جديدة للنظم المتاحة؛

- ازدياد التعقد التكنولوجي للمجتمع بصفة عامة؛

- ازدياد ندرة بعض الموارد الطبيعية؛

- ازدياد درجة التغيير البيئي والتكنولوجي.

المطلب الثالث: هيكل نظم المعلومات وأنواعها

لنظم المعلومات مجموعة من الهياكل التي توصل لهدف معين، وتصنف هذه النظم كما

يلي:

1. هيكل نظم المعلومات: يعتبر الإطار الرئيسي لشكل هيكل نظام المعلومات والذي يعكس

درجة تفويض صلاحية معالجة المعلومات واتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات، ووفقا لهذا

يوجد عدد من الأشكال لها وهي:³

1- محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص 46.

2- إبراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 40.

3- علي عبد الهادي مسلم، مذكرات في المعلومات الإدارية (المبادئ والتطبيقات)، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1994،

ص 28.

المعلومات

- الهيكل المركزي: يتم فيه معالجة المعلومات والبيانات في مركز الهيكل (الحاسب الخادم) ويتم الدخول إلى الملفات وقاعدة البيانات عبر الحواسيب وباستخدام كلمة مرور ويكون الهيكل على شكل نجمة.

- الهيكل اللامركزي: وهو النظام الذي تختص فيه كل وحدة في الهيكل بمعالجة وإنتاج المعلومات الخاصة بها لا مركزيا، ويتم التنسيق مع المراكز الأخرى في الهيكل لتبادل المعلومات، ويتم معالجة المعلومات الخاصة بكل وحدة إدارية فيها، والتنسيق بصورة نهائية لتبادل المعلومات بين الوحدات المختلفة داخل التنظيم.

- الهيكل التوزيعي لنظام المعلومات: هو نظام متعدد المعالجة توجد فيه عدة حواسيب منفصلة تقوم بدعم مراكز مستقلة في هذا النظام التوزيعي ترتبط كل وحدة تشغيل مركزية موجودة في مركز مستقل بالوحدات التشغيلية الأخرى مكونة شبكة تداخل حقيقية، حيث تعالج البيانات في مراكز منفصلة ثم يتم توزيع البيانات حسب الحاجة وفق شبكة لتبادل المعلومات بين الوحدات داخل النظام.

- الهيكل الهرمي لنظام المعلومات: هو يوزع المعلومات في شكل الهيكل الإداري، بحيث يقوم هذا النظام بتوزيع موارده من المعلومات على كل الإدارات والأقسام في الهيكل التنظيمي، من خلال تقسيم قواعد البيانات والملفات حسب المستويات الإدارية، ويخصص لكل مستوى إداري نظامه الفرعي للمعلومات.

2. أنواع نظم المعلومات:

يوجد عدد كبير من التصنيفات لأنواع نظم المعلومات، فباتساع مجال النشاطات التي تمارسها المؤسسة وتعدد الوظائف، وتعدد النشاطات داخل هذه الوظائف، وكذلك طرق المعالجة للبيانات سواء يدويا أو آليا، كل هذه الأسس كان لها دور كبير في تصنيفات نظم المعلومات كما أن المؤسسات الكبيرة تكون لديها هياكل إدارية أكثر تعقيدا، ويمكن لنظام المعلومات أن يعكس هذا الهيكل¹، هذه التصنيفات هي كالتالي:²

- تصنيف نظم المعلومات حسب طرق المعالجة: وهذا التقسيم يعكس نوع المعالجة لهذه المعلومات كالتالي:

✓ نظم المعلومات اليدوية: هي نظم المعلومات التي تتم فيها جميع العمليات (إدخال- معالجة-إخراج-بث) على البيانات والمعلومات يدويا باستخدام السجلات والوثائق الكتابية.

✓ نظم المعلومات نصف يدوية: وهي نظم المعلومات التي يتم فيها جمع العمليات (إدخال - معالجة- إخراج - بث) على البيانات والمعلومات نصف يدوي باستخدام بعض الآلات المساعدة.

✓ نظم المعلومات الآلية: وهي التي تستخدم الحاسب وشبكات المعلومات بصورة كاملة في جميع العمليات على المعلومات.

- تصنيف نظم المعلومات حسب الوظائف في التنظيم: وهذا التصنيف يعكس الوظائف التي في الهيكل التنظيمي للمؤسسات المعنية بهذه النظم وهو كالتالي:³

✓ نظم معلومات إدارة الموارد البشرية: يحتوي هذا النظام على كل المعلومات والبيانات، والتي تخص الأفراد العاملين داخل المؤسسة مثل:

¹ - سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص253 .

² - المرجع نفسه، ص260 .

³ - المرجع نفسه، ص265 .

المعلومات

- علاقات العمل: يحتوي على كافة إجراءات العمل والعلاقات داخل التنظيم أو خارجه مع النقابات والجهات الأخرى.
- شؤون الأفراد: يحتوي على كافة من الإجراءات التي تخص أفراد المؤسسة كالإجازات، التأمينات...الخ.
- سجلات الأفراد: وهي تحتوي على كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالأجور، المهارات...الخ.
- التدريب: يحتوي كل ما يتعلق بالبرامج التدريبية (نوع الدورات سجلات المدربين...الخ).
- المرتبات والأجور: هو نظام يحتوي كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بمستحقات الأفراد العاملين في المؤسسات (مبلغ الأجر، الخصوم...الخ).
- ✓ نظام معلومات التمويل: وهو نظام معلومات المحاسبة داخل المؤسسة، وقد يصنف ضمن نظم معلومات الإدارة وقد يصنف كنظام مستقل بذاته.
- ✓ نظام معلومات التسويق: هو النظام الذي يقوم بكافة المهام المتعلقة بالحصول والمعالجة للبيانات التسويقية للمؤسسة ويتكون من العناصر التالية:
- بحوث التسويق: وهو جزء مهم في نظام معلومات التسويق، يستقي مدخلاته من المصادر الخارجية والداخلية، بهدف دعم العمليات التسويقية داخل المؤسسة.
- تطوير المنتجات: الحفظ والمعالجة لكل بيانات ومعطيات تطوير المنتج ضمن نظام المعلومات التسويقي.
- التسعير: البيانات والمعلومات عن عمليات تسعير المنتجات.
- الترويج: يحتوي البيانات والمعلومات عن عمليات الترويج للمنتجات.
- المبيعات: يحتوي كافة البيانات والمعلومات والتصميم لمبيعات المؤسسة.
- ✓ نظام معلومات الإنتاج: وهو النظام الذي يجمع كافة المعطيات والبيانات والإجراءات

عن:1

- تخطيط الاحتياجات من الموارد؛
 - عمليات التحويل الفعلي للمواد والمنتجات؛
 - الهندسة الصناعية للمعدات والتجهيزات؛
 - الشحن والاستلام للمواد؛
 - المشتريات؛
 - رقابة الجودة.
- تصنيف نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية إلى:2
- ✓ نظم معلومات المستوى الاستراتيجي؛
 - ✓ نظم معلومات المستوى الإداري؛
 - ✓ نظم معلومات المستوى المعرفي؛
 - ✓ نظم معلومات المستوى التشغيلي.

1- المرجع نفسه، ص270 .

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية (الأسس والمبادئ)، المكتبة العصرية، مصر، 2002، ص93.

المعلومات

وقد أفرز هذا التصنيف مستوى رابع يقع في أسفل الهرم الإداري قبل المستوى التشغيلي أطلق عليه المستوى المعرفي، والذي يتعلق بالوحدات والأقسام الخاصة بموظفي البيانات والمعلومات، على اعتبار أنها تمثل مستوى يوفر المعرفة داخل المؤسسة، وهي تمتلك نظم معلومات تختص بهذا المستوى الإداري.

- تصنيف نظم المعلومات حسب المستوى التنظيمي: ¹

✓ نظم المعلومات على مستوى الإدارة: وهي توضع لخدمة إدارة معينة مثل الإنتاج، المالية الخ.

✓ نظم المعلومات على مستوى المؤسسة: وهي نظم معلومات تخدم المنظمة بشكل عام، وترتبط بجميع إدارات ووحدات المؤسسة في نظام معلومات واحد.

✓ نظم المعلومات على مستوى عدة مؤسسات: وهي نظم المعلومات التي تربط أكثر من مؤسسة مع بعضها مثل البنوك والمستشفيات والفنادق.

- تصنيف نظم المعلومات وفق اهتمامها وطبيعتها: حيث تقسم النظم وفق هذا التصنيف إلى: ²

✓ نظم معالجة العمليات: وهي نظم المعلومات التي تخدم نشاطات وعمليات محددة في المؤسسات وتعالج بياناتها، وتخدم المستويات التنفيذية، وتعتبر بيانات عملياتها مدخلا من مدخلات نظام المعلومات.

✓ نظم التقارير الإدارية: وهي النظم التي تقدم المعلومات اللازمة لمتخذ القرارات في منظمات الأعمال المختلفة وتصدر معالجتها للبيانات في صورة تقارير بصورة دورية.

✓ نظم دعم المدراء: وتهدف هذه النظم إلى دعم المدراء، في الإدارة العليا في المؤسسة من خلال مدهم بالمعلومات بالسرعة، والدقة اللازمة.

✓ نظم دعم جماعات العمل: وهذه النظم تعمل على دعم الموظفين، والمدراء في أعمالهم اليومية من خلال شبكة العمل، والبريد الإلكتروني، وشبكات تبادل المعطيات بينهم.

✓ نظم دعم القرارات: وتهدف إلى مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات.

✓ النظم الخبيرة: وهي أحد فروع الذكاء الصناعي، وتستخدم للوصول إلى القرارات.

المطلب الرابع: وظائف نظم المعلومات

تتخصص وظائف نظم المعلومات في الآتي:

1. الحصول على البيانات (الإدخال): تعبر هذه الوظيفة عن إدخال وتحديد كل البيانات اللازمة، سواء من داخل المؤسسة أو خارجها في ضوء احتياجات المستويات الإدارية في المؤسسة، وبصفة عامة تتلخص المحتويات التي تتطلبها المستويات الإدارية المختلفة فيما يأتي:

- الإدارة العليا: تتطلب الإدارة العليا المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة ووضع الخطط الإستراتيجية، ويمكن تقسيم هذه المعلومات إلى قسمين هما:

✓ معلومات خارجية: تتضمن توصيف متغيرات البيئة الخارجية العامة للمؤسسة من قانونية واقتصادية، اجتماعية، سكانية، جغرافية، تكنولوجية وسياسية وكذلك تتضمن

¹- المرجع نفسه، ص 95 .

²- المرجع نفسه، ص 98 .

المعلومات

توصيف متغيرات البيئة الخارجية التشغيلية للمؤسسة التي تتعلق بالجماعات ذات المصلحة في وجود المؤسسة ومزاوتها لأنشطتها من عاملين وممولين ومساهمين وعملاء وحكومة ومنافسين.

✓ معلومات داخلية: تعبر عن إجمالي نشاط المؤسسة ومواردها والعوامل التي تؤثر في أوجه نشاطها المختلفة ويتضمن ذلك معلومات إنتاجية وتسويقية وتمويلية وخاصة بالأفراد والعلاقات العامة والبحوث والتطوير.

- الإدارة الوسطى: تختص بوضع الخطط قصيرة الأجل وتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذها، وعليه فإن حاجتها للمعلومات الخارجية تقل عن حاجة الإدارة العليا، كما أنها تحتاج إلى المعلومات التالية:¹

✓ معلومات عن سوق توزيع المنتجات، وسوق الخامات المستخدمة في الإنتاج؛

✓ معلومات عن التوزيع الفعلي للمنتجات والتوزيع المستهدف خلال فترات محددة؛

✓ معلومات عن سير العمل ومعدلات الأداء الفعلي ومعايير الأداء وتحديد انحرافاته لتحقيق الضبط والرقابة؛

✓ معلومات عن تسيير العمليات المالية في المؤسسة، وبينها وبين غيرها؛

✓ معلومات عن تكاليف التشغيل؛

✓ معلومات عن مستويات المخزون وعمليات الشراء.

- الإدارة المباشرة: تقوم بتلقي التعليمات المفصلة الخاصة بإجراءات سير العمل، وتعد التقارير التفصيلية التي تتضمن معلومات عن سير العمل الفعلي بحيث تشمل كل الوحدات والعمليات التي تتم يوميا، وتعد هذه الإدارة المصدر الرئيسي الذي يزود المؤسسة بالمعلومات الداخلية عن أوجه النشاط المختلفة.

2. إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات (الإجراءات): يتم تحديدها بناء على عدة اعتبارات أهمها:²

- الاستخدام: حيث تحدد طبيعة استخدام المعلومات مواصفاتها المطلوبة ومن ثم طريقة معالجة البيانات.

- الخبرات المتخصصة: يشترك المتخصصون في وضع تعليمات وبرامج التشغيل اللازمة لإعداد التقارير المطلوبة.

- تكنولوجيا المعلومات: حيث تحدد التكنولوجيا المستخدمة الإجراءات الفنية للتشغيل .

3. تجميع وتحليل وتبويب وتلخيص البيانات (التشغيل): تتضمن هذه الوظيفة تقويم البيانات للتأكد من صحتها ومناسبتها للغرض أي تحديد درجة أهميتها بالنسبة للمؤسسة، ويتم تشغيل البيانات بهدف إعداد المعلومات التي تتطلبها الإدارة وتقوم على بعض عمليات التشغيل وفقا لإجراءات أو برامج معدة مسبقا.

4. تقويم وتصنيف المعلومات في ملفات (التخزين): تحفظ جميع المعلومات التي يتم الحصول عليها سواء استخدمت في غرض معين أو لم تستخدم، ويتم حفظ وتخزين المعلومات بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، وتتوقف طريقة الحفظ على نوع التكنولوجيا المتاحة.

¹ - سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص77.

² - المرجع نفسه، ص80 .

المعلومات

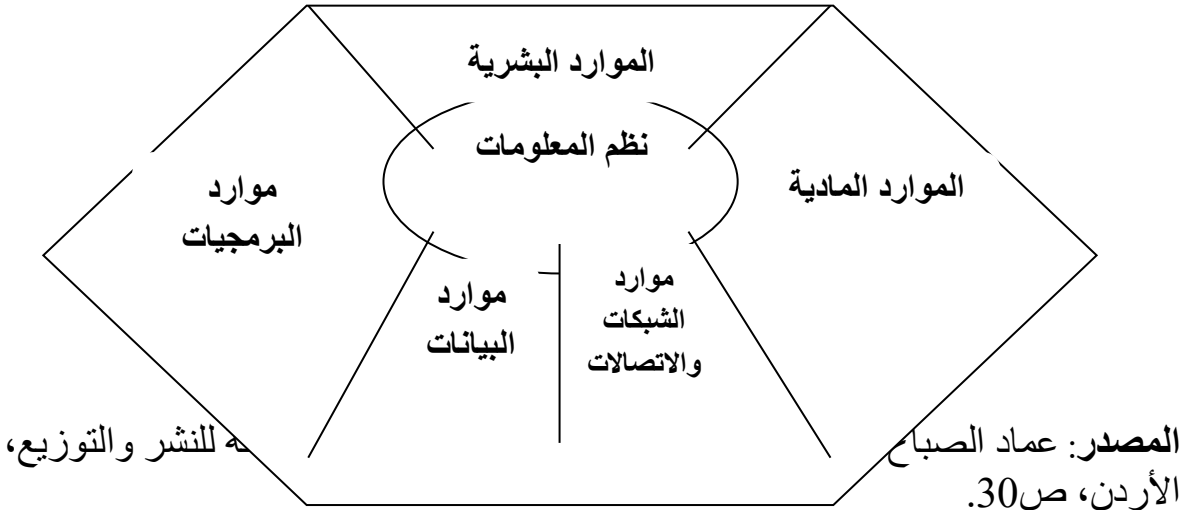
5. استخراج المعلومات طبقاً لحاجة مستخدميها (المخرجات): بعد تشغيل البيانات يتم استخراج المخرجات التي تحقق الهدف من التشغيل، وبعد حفظ نسخة من كل البيانات والمعلومات، تعد نسخة من المعلومات لترسل إلى الجهة أو الأشخاص الذين سيستخدمونها، وتأخذ هذه المخرجات أشكالاً تختلف باختلاف التكنولوجيا المتاحة.

6. توصيل المعلومات إلى مستخدميها واسترجاع النتائج (الاتصال): إن الهدف الأساسي لأي نظام في مؤسسة ما هو استخدامه بالشكل المطلوب، إذن لا فائدة للمعلومات إذ لم تستخدم وعليه يجب إيصال مخرجات نظام المعلومات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب لمستخدميها.

ولا تقتصر وظيفة الاتصال على هذا فقط، بل يجب أن يكون مزدوجاً في الاتجاهين، بين النظم وبين المستخدمين للتأكد من فهمهم للمعلومات، ويتم استرجاع نتائجها بالمقارنة بين النتائج والمعايير الموضوعية للأداء.

ولتستطيع المؤسسة القيام بمختلف وظائفها لا بد أن تكون لها خمسة موارد أساسية، وعليها أن تكون قادرة على تعظيم الموارد الخمسة لتعظيم الفائدة من نظم المعلومات ويبين الشكل (03) موارد نظم المعلومات:

الشكل (03): موارد نظم المعلومات



يتبين من الشكل (03) أن موارد نظم المعلومات تتمثل بالآتي:

■ الموارد البشرية: تحتاج كل نظم المعلومات إلى الأفراد العاملين لتشغيل وإدارة هذه النظم ومكوناتها، لذا فإن من التدريب والتطوير من الأمور الهامة جداً لمواكبة التحديث في نظم المعلومات وتشمل الموارد البشرية عادة على:

○ المستخدم النهائي: الفرد الذي يستفيد من مخرجات نظام المعلومات وهذا يتطلب توفير وسيلة تخاطب سهلة معه مثل: المديرين والمحاسبين، رجال البيع، الموظفين، المستهلكين والمهندسين وغيرهم.

○ متخصصي نظم المعلومات: هم مجموعة من أفراد المتخصصين في تطوير وتحليل وتصميم وتشغيل نظام المعلومات، ويشمل المتخصصون في نظم المعلومات على:¹

▲ محلي النظم: أفراد متخصصون يدرسون مشاكل الأعمال ومتطلبات المعلومات والنظم ويعملون مع المستخدم في تطوير وتحليل نظام المعلومات.

1- عماد الصباح، مرجع سبق ذكره، ص 31.

المعلومات

▲ المبرمجين: متخصصي معلومات يستخدمون الوثائق التي يقدمها محللو النظم لتمييزها عن برامج الحاسب وجعلها على شكل برامج وحلول فنية .

▲ المشغلين: الأفراد الذين يقومون بإدخال البيانات والمعلومات إلى الحاسب ويعملون على تشغيل النظام.

ويتم التعرف على مدى توفر الموارد البشرية في المؤسسة بتوفير الدورات التدريبية الخارجية أو الداخلية للعاملين في نظم المعلومات ومدى توفر مصممي نظم المعلومات الذين يصنعون البرامج والحلول الفنية المختلفة.

■ الموارد المادية: تتضمن الأجهزة والمكونات المادية والمواد المستخدمة في معالجة البيانات إذ لا تتضمن فقط الأجهزة مثل: الحاسوب، الطابعة ولوحة المفاتيح وغيرها، بل تشمل أيضا مدى إمكانية تحديث هذه الأجهزة والمعدات يعني توفر مورد هام من موارد نظم المعلومات.

■ موارد البرمجيات: هي الأنظمة والبرامج التي تشغل الأجهزة من البيانات والمعارف وتحدد العمليات التي ستؤديها الأجهزة وتشمل البرمجيات على الآتي:

○ برمجيات التشغيل: هي برامج نظم تشغيل تجعل النظام قادر على تشغيل البيانات مثل: برامج التشغيل التي تراقب وتدعم ملحقات النظام وتعمل على التحكم في إدارة الجهاز.

○ برمجيات التطبيقات: هي برامج مكتوبة لتطبيقات خاصة تشغل وتعالج مباشرة بيانات المؤسسة في الوظائف المختلفة عن طريق المستخدم النهائي مثل برامج تحليل المبيعات.

○ النصوص والإجراءات: هي مجموعة الخطوات والتوجهات التي يجب أن يتبعها الأفراد الذين يستخدمون المعلومات، فهي توجيهات التشغيل والإرشادات تصف ما الذي يجب عمله من قبل مستخدم النظام.

■ موارد البيانات: يجب أن ينظر إلى البيانات كمورد يجب أن ينظم ويدار بكفاءة بحيث يتضمن جميع مكونات تكنولوجيا المعلومات اللازمة للمؤسسة حتى تستطيع البيانات خدمة المستخدم النهائي في المؤسسة، كما أن إدارة موارد البيانات يجب أن تكون جزءا متكاملًا مع إستراتيجية المؤسسة واحتياجاتها¹.

■ موارد الشبكات والاتصالات: تعتبر جزءا أساسيا من الموارد في جميع أنواع نظم المعلومات المكونة لنظم المعلومات، حيث انتشرت العديد من أنظمة خزن المعلومات وتميرها مثل: الانترنت، الانترانت، الإكسترانت والتي أصبحت تمثل عوامل النجاح المعيارية في العمليات في جميع المؤسسات والتي يتم من خلالها نقل البيانات والمعلومات سواء داخل المؤسسة أو خارجها إذ زاد الاعتماد على الشبكات المحلية والعالمية واسعة الانتشار. وتتضمن الشبكات والاتصالات الآتي:

○ وسائل الاتصالات: هي الوسيلة التي يتم من خلالها مرور البيانات من مكان لآخر.

○ دعم الشبكات: يتضمن دعم الشبكات الأفراد والأجهزة، البرمجيات، البيانات التي تدعم مباشرة العمليات، كما ويلاحظ أن توفر الشبكات المؤسسية الداخلية ومجموعات العمل تقلل من كلف المعلومات في المؤسسة، وبالتالي تجعل الحلول للمشاكل التي يمكن أن تواجهها المؤسسة في هياكلها أكثر كفاءة .

¹- المرجع نفسه، ص32 .

المعلومات

يسهل تدفق المعلومات وانسيابها بين المستويات الإدارية المختلفة ببسر وسهولة ارتباط الإدارة بفروعها المختلفة، وكذلك ارتباط الفروع فيما بينها بشبكة من الاتصالات، وارتباط الإدارة مع العالم الخارجي عن طريق شبكة الانترنت العالمية، ويمكن أن يحقق ذلك للمؤسسة الفاعلية والكفاءة.

المبحث الرابع: عمليات مراقبة وتقييم نظم المعلومات وأهم التحديات التي تواجهها

تعتبر الرقابة كعامل للتأكد من قيام النظام بالمهام الموكلة إليه والتي تبنى على مخرجات أنظمة المعلومات المعتمدة في المؤسسة، وهذا ما سيتم التطرق له في هذا المبحث بالإضافة إلى أمن وسرية نظم المعلومات وما تحتويه من بيانات ومعلومات تمس بالسير الحسن للمؤسسة، وأهم التحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة على نظم المعلومات

الرقابة هي تلك العملية الإدارية، المستمرة والشاملة التي تستهدف السيطرة على الأنشطة والعمليات المخططة والجارية في ضوء معايير محددة للإنجاز، أما في مجال أنظمة المعلومات فإنها تتضمن كل أنشطة التخطيط الاستراتيجي السابقة لدورة حياة النظم، إضافة إلى مراقبتها للأنشطة والعمليات التحويلية والتصميمية والتطبيقية لنظام المعلومات.¹ وعليه فإن عملية الرقابة تعمل على مراقبة ومراجعة وتصحيح الأخطاء وكشف الانحرافات بصورة مستمرة بهدف تقليل المخاطر وتحسين الأداء باستمرار، إضافة إلى اهتمامها بقضايا سلامة وأمن المكونات المادية للنظام، وكذا البرامج وهذا كله في إطار تكاليف معقول ومسموح بها، مما يتطلب ضرورة القيام بتحليل العوائد والتكاليف.

ويمكن القول بأن الرقابة تتضمن كافة الوسائل والسياسات والإجراءات التنظيمية، للتأكد من أمن وأمان الأصول التي تمتلكها المؤسسة، وصدق ودقة السجلات المحاسبية، ومطابقة العمليات لمعايير الأداء.²

المطلب الثاني: الرقابة العامة والتطبيقية على أنشطة نظم المعلومات

تتضمن الرقابة على نظم المعلومات الرقابة العامة والرقابة التطبيقية، وهذا ما سيتم التطرق إليه فيما يلي:

1. الرقابة العامة على نظم المعلومات:

تعمل الرقابة العامة على التأكد من فعالية العمليات الخاصة بإجراءات البرمجة، وعليه فهي تهتم بمراقبة عملية تطبيق النظام وكذلك الرقابة على التصميم والبرمجيات والمكونات المادية، إضافة إلى الرقابة الإدارية وأمن البيانات والرقابة على تشغيل الحاسب.

- الرقابة على التصميم: يقوم محللو النظم ومسيرو قواعد البيانات ومديرو شبكة الحاسبات ببناء خصائص ومعايير الرقابة على تصميم النظام، مراعين في ذلك جوانب النظام التي يكثر فيها الخطأ مع ضرورة تنبيه المستخدم إلى تلك الجوانب والإجراءات الواجب تتبعها في حالة وقوع خطأ ما، بالإضافة مراعاة عامل التكلفة، فالتقليل من المخاطر عادة ما يجر تكاليف باهظة لذلك يلجئون إلى التركيز على المواقع التي تكثر بها الأخطاء.³

¹ - سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص345.

² - Dalila Taouri, M.CBelaid, Introduction aux systèmes d informations, Edition les pages bleues de Rims, Bouira, sans date de publication, p76 .

³ - إبراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص398.

المعلومات

- الرقابة على البرمجيات: يهتم هذا النوع من الرقابة ببرمجيات تشغيل النظام والتي تقوم بتنظيم إدارة موارد الحاسوب لتسهيل تنفيذ البرمجيات التطبيقية، وتتضمن برمجيات النظام كل من مترجم نظام التشغيل، والبرامج المساعدة وتقارير التشغيل وملفات التجهيز ومكتبة الاحتفاظ بالسجلات، وترجع أهمية رقابة البرمجيات إلى أنها تشكل الرقابة الكاملة على وظائف النظام والتي تتعامل مباشرة مع البيانات وملفاتها.

- الرقابة على المكونات المادية: بالإضافة إلى الظروف التقنية التي يتواجد فيها الحاسب الآلي من درجة حرارة ورطوبة، وغبار وغيرها، هناك العديد من الإجراءات الواجب استخدامها للرقابة على الجانب المادي والتقني لأنظمة المعلومات، ومنها حماية الأماكن التي يتواجد بها الحاسب والسماح للأفراد المرخص لهم فقط باستخدامه، كما يجب حماية الحاسبات الشخصية في غرف مغلقة حتى يمنع الوصول غير المسموح به إلى الحاسب الرئيسي.

- الرقابة على تشغيل الحاسب الآلي: وهي تشمل عمل إدارة الحاسب حيث تساعد على التأكد من أن إجراءات البرمجة متناسقة وتطبق بطريقة صحيحة على تخزين وتشغيل البيانات، كما تتضمن الرقابة على تجهيز الحاسب للقيام بوظائفه وتشغيل البرمجيات، كما يجب حفظ المستندات والوثائق الخاصة بتشغيل الحاسب ومراجعتها وإجازتها بطريقة رسمية.

- الرقابة على أمن البيانات: وتعمل على ضمان أن الوصول المعتمد هو الذي له الحق في استخدام البيانات إضافة إلى حماية البيانات من التزوير أو السرقة أو التلف...أو غيرها، ومن الأحسن تجنب الاتصال والوصول المباشر عن طريق النهايات الطرفية، واستخدام الطرق غير المباشرة كوضع قيود على استخدام النهايات الطرفية والاستعانة بكلمات المرور لاستخدام برمجيات النظام أو التطبيقات.¹

- الرقابة الإدارية: تعبر عن الإجراءات والقواعد والمعايير واللوائح الواجب أن تتخذها الإدارة لتدعيم عمليات الرقابة على سير الأداء، ومن أهم عناصره ما يأتي:²

✓ فصل الوظائف: أي توزيع المسؤوليات على عدة أفراد وعدم تركها بيد فرد واحد، وأن يتم توزيع مسؤوليات المدخلات والعمليات والمخرجات على عدة أفراد بهدف تقييد سيطرة شخص واحد على النظام ككل، وكمثال آخر من المستحسن أن لا يكون الشخص المسئول عن تشغيل النظام هو نفس الشخص المسئول عن تنفيذ العمليات التي تؤدي إلى تغيير الأصول التي يمتلكها النظام.

✓ السياسات والإجراءات المكتوبة: يجب على الإدارة أن تحدد بواسطة لوائح وتشريعات رسمية مجموعة المعايير الواجب إتباعها لتحقيق الرقابة على تشغيل النظام وكذا تحديد المسؤوليات.

✓ الإشراف: يتولى الإشراف وتنفيذ إجراءات ومعايير الرقابة واكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

2. الرقابة التطبيقية على أنشطة نظم المعلومات:

¹ - المرجع نفسه، ص 399 .

² - المرجع نفسه، ص 400 .

تشير إلى الرقابة على كل تطبيقات الحاسب بصورة منفصلة مثل الأجور وحسابات الذمم، وتشمل سواء الإجراءات الآلية أو اليدوية الرامية إلى التأكد من أن البيانات المعتمدة والدقيقة هي التي يتم تشغيلها بواسطة التطبيقات، وتهدف الرقابة على التطبيقات إلى تحقيق الآتي:

✓ كمال المدخلات وتحديثها: فيجب أن تصل جميع العمليات إلى الحاسب ويتم تسجيلها في ملفات؛

✓ دقة المدخلات وتحديثها: يجب أن تسجل البيانات على الملفات بصورة صحيحة ودقيقة؛

✓ الصدق: يجب مراجعة البيانات بالطريقة التي تتناسب وتتوافق مع العمليات التي تستخدم فيها البيانات؛

✓ الصيانة: يجب أن تظل ملفات البيانات صحيحة وحديثة.

وبصفة عامة، يمكن تصنيف مراجعة التطبيقات إلى الأنواع الثلاثة التالية:

✓ الرقابة على المدخلات: تشير الرقابة على المدخلات إلى مراجعة البيانات من حيث الدقة والاكتمال عند إدخالها إلى النظام، ويمكن تحقيق الرقابة على البيانات عن طريق¹:

• المدخلات المعتمدة: يجب أن تكون المدخلات معتمدة، مسجلة ومراقبة كمصدر وثائقي يتدفق إلى الحاسب، ومثال ذلك اختيار أشخاص محددین لإعداد المدخلات الخاصة بعمليات البيع والتي سوف يتم إدخالها للنظام، كما يجب أن توضع في شكل مجموعات أو دفعات مرقمة وموقعة من شخص مسئول قبل إدخالها في الحاسب.

• تحويل البيانات: يجب تحويل البيانات إلى شكل يتلاءم وعمليات الحاسب وبدون أخطاء، ويتحقق ذلك عن طريق الإدخال المباشر من المصدر الرئيسي للبيانات.

• رقابة المجاميع من خلال الدفعات: تعد من الوسائل الفعالة لتحقيق الرقابة على المدخلات ويتم إجراؤها قبل تصنيف العمليات في شكل دفعات، وبعض التطبيقات تتضمن نظام مراجعة الدفعات منفصلاً عن مدخلات العناصر ويتم مقارنة مجموع الدفعات التي أدخلت بالمجموعات المسجلة في نظام رقابة الدفعات.

• التحرير والإعداد: هناك عدة وسائل يمكن استخدامها لتحرير البيانات لاكتشاف الأخطاء فيها قبل تشغيلها، وذلك من خلال وجود مجموعة من المعايير إذا لم تقابلها البيانات يتم رفض تلك البيانات.

✓ الرقابة على التشغيل: تشير الرقابة على التشغيل إلى التثبيت من دقة واکتمال البيانات أثناء عملية تحديثها، وتتضمن الرقابة على تشغيل الأنواع التالية:

• رقابة المجاميع: يمكن الرقابة على تحديث البيانات عن طريق توليد مجاميع للرقابة وذلك أثناء التشغيل، تلك المجاميع يتم مطابقتها بمجاميع العناصر التي تم تحديثها بالملف، وتتم المطابقة سواء يدوياً أو آلياً.

• فحص محرر البرمجة: يحدث الفحص عند إدخال البيانات وقد تتطلب بعض التطبيقات إجراءات الفحص أثناء تحديث البيانات.

✓ الرقابة على المخرجات: تشير رقابة المخرجات إلى عملية التأكد من أن نتائج التشغيل دقيقة وكاملة، وتتضمن الرقابة على المخرجات ما يأتي¹:

¹ - سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 349.

- توازن مجموع المخرجات مع مجموع المدخلات ومجموع العمليات؛
- مراجعة تنفيذ خطوات التشغيل لتحديد ما إذا كانت الوظائف نفذت بطريقة صحيحة ؛
- مراجعة تقارير المخرجات للتأكد من أن المجاميع والتفاصيل الصحيحة ومتطابقة مع المدخلات؛

• التأكد من أن الأشخاص المعتمدون هم الذين تسلموا التقارير وغيرها من المخرجات.

المطلب الثالث: أمن وسرية نظم المعلومات

تشكل المعلومات للمؤسسات البنية التحتية التي تمكنها من أداء مهامها، إذ أن نوع المعلومات وكميتها وطريقة عرضها تعتبر الأساس في نجاح عملية صنع القرارات داخل المؤسسات، وعليه لا بد من معرفة ما يلي :

الأمن: "يشير إلى السياسات والإجراءات والقياسات الفنية المستخدمة لمنع الوصول غير المخول أو التغيير، السرقة أو الضرر المادي لنظم المعلومات".²

أمن المعلومات: "يعد مجموعة الإجراءات والتدابير الوقائية التي تستخدم سواء في المجال التقني أو الوقائي، للحفاظ على المعلومات والأجهزة والبرمجيات، فضلا عن الإجراءات المتعلقة بالحفاظ على العاملين في هذا المجال".³

أمن نظم المعلومات: "هو الآليات التي تحمي مخازن المعلومات ومن ثم تمكن من تنفيذ الأمن"⁴.

وأشار أن أمن نظام المعلومات هو:

1. عملية الحماية من الأخطار والفيروسات التي قد تصيب أنظمة المعلومات، والتي تتطلب الوقت والجهد والموارد المالية للكشف عنها بالسرعة الممكنة والمساعدة في اتخاذ الإجراءات اللازمة من طرق الحماية والمعالجة؛

2. أن أمن أنظمة المعلومات هو جزء مكمل لكل أنشطة المنظمة المؤتمتة، والتي قد تتعرض للمخاطر المحتملة، إذ أن أمن نظام المعلومات يشمل أمن البيانات والمعلومات المخزونة وتخطيط التخلص من الخروق الأمنية.

إن أمن نظم المعلومات هو القدرة على التفاعل وحماية المعلومات وقواعد البيانات من العبث والتدمير، والكشف عن أي مخاطر تتعرض لها ومحاولة معالجتها بالسرعة والدقة الممكنتين، ويعد من السياسات الأمنية التي لا بد من للمؤسسة أن تتبناها من خلال أفضل الممارسات الأمنية، وأحدث التقنيات للحفاظ عليها من الاختراق غير المباشر من قبل غير المخولين، ومهاجمة البيانات والمعلومات المخزونة في الحاسوب للضرر بالمؤسسة.

المطلب الرابع: المخاطر والتحديات التي تواجه نظم المعلومات

تكون البيانات عند خزنها بشكل إلكتروني عرضة لأنواع جديدة من التهديدات أكثر مما لو كانت موجودة بشكل يدوي، فالاتصالات المتقدمة وبرمجيات الحاسوب كانت قد وسعت من هذا التعرض للخطر.

1. المخاطر التي تواجه نظم المعلومات:

¹ - المرجع نفسه، ص350 .

²-Pariciu, Priesccu, Nicolaescu, **Security metrics for entries information systems**, New library world, without publication date, p12.

³-Swanson, Hash, Bowen, **information Security, United states of America**, national Institute of standards and technologie, february, 2006, p213 .

⁴ - سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 231 .

يمكن تصنيف الأخطار المحتملة التي يمكن أن تتعرض لها نظم المعلومات كالاتي:
 - الأخطار البشرية: هي التي يمكن أن تحدث خلال تصميم التجهيزات أو نظم المعلومات أو أثناء عمليات البرمجة أو الاختبار أو التجميع للبيانات وأثناء إدخالها للنظام، أو في عمليات تحديد الصلاحيات للمستخدمين، وتشكل الغالبية العظمى للمشاكل المتعلقة بأمن وسلامة نظم المعلومات في المؤسسة.

- الأخطار البيئية: تشمل الزلازل والعواصف والفيضانات والأعاصير والمشاكل المتعلقة بتعطيل التيار الكهربائي والحرائق فضلا عن المشاكل القائمة في تعطل أنظمة التكييف والتبريد ودرجات الحرارة والرطوبة، كلها تؤدي إلى توقف هذه التجهيزات.

- الجرائم المحوسبة: تمثل تحديا كبيرا لإدارة نظم المعلومات الإدارية لما تسببه من خسائر كبيرة من خلال الاستخدام والوصول والتعديل، التدمير غير المفوض للماديات والبرمجيات أو البيانات والموارد الشبكية، فضلا عن النشر والنسخ غير المفوض للمعلومات، وحرمان المستفيد النهائي من الوصول إلى ماديته وبرمجياته أو بياناته ومن بين هذه الجرائم: ¹

✓ فيروسات الحاسوب: هي عبارة عن برامج مستقلة تقوم بتحميل نفسها ضمن برمجيات الحاسوب ونسخ نفسها بشكل متكرر وبدون معرفة المستفيد كما يمكن أن تنتشر من نظام لآخر أو تستقر في ذاكرة نظام ما وتقوم بتدمير برامج وبيانات معينة.

✓ القرصنة: أي سرقة المعلومات من برامج وبيانات بصورة غير شرعية وهي مخزونة في دائرة الحاسوب أو نسخ برامج معلوماتية بصورة غير قانونية، ويتم ذلك بالحصول على كلمة السر أو بواسطة النقاط موجات الكهرومغناطيسية بحاسبة خاصة لسرقة الأسرار والمعلومات والتلاعب بها دون إجازة قانونية.

✓ مشاكل خوزة النظام: فضلا عن الكوارث والفيروسات والخروق الأمنية لأنظمة المعلومات هناك أيضا تخلف البرمجيات أو النقص في البيانات والتي تسبب تهديدا دائما لنظم المعلومات بأنواعها مسببة خسائر.

يمكن القول أن ما تتعرض له أنظمة المعلومات من مخاطر تكون متعددة فقد تكون من قبل أشخاص خارج المؤسسة يقومون باختراق نظام الحاسوب من خلال الشيكات أو من قبل أشخاص داخل المؤسسة يملكون صلاحيات الدخول إلى النظام ولكنهم يقومون بإساءة استخدام النظام لدوافع مختلفة، أو تتعرض للمخاطر بسبب الظروف البيئية ودرجات الحرارة والرطوبة العالية أو من خلال التعرض لجرائم الحاسوب والفيروسات المضرة فضلا عن الاختراق عبر القرصنة من خلال ما يسمى بال (*hackers).

لذلك يتوجب علينا حماية نظم المعلومات من مختلف الأخطار سابقة الذكر حيث يرى (Alter) أنه إذا أرادت المؤسسة تطوير وتأسيس نظام أمن لأنظمة المعلومات والحفاظ عليه فيكون من الآتي:

- بناء النظام بشكل صحيح وتدريب المستخدمين على القضايا الأمنية؛
- المحافظة على الأمن المادي؛

1 - ندى إسماعيل جبوري، حماية امن أنظمة المعلومات (دراسة حالة في مصرف الرافدين)، تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، العراق، العدد 21، 2011، ص ص 76-78.
 * قرصان الحاسوب: هو في الغالب مصمم ومطور برامج له القدرة علي اختراق أجهزة الحاسوب الخاصة بالآخرين.

• تجنب الدخول غير المفوض إلى أجهزة الحاسوب والشبكات والبيانات بمراعاة أن النظام مؤمن مادياً؛

• التدقيق الشامل والمستمر للنظام وان كان مؤمناً بالكامل، وذلك لإبعاد أي تدمير ممكن أن يحصل.

2. التحديات التي تواجه نظم المعلومات:

لنظم المعلومات مجموعة من المميزات والخصائص التي تحسن من جودة مخرجاتها، وبالتالي تحسن من أدائها وتزيد من فعاليتها، لكنها مع ذلك تواجه مجموعة من العقبات والصعوبات الممكن اعتبارها بمثابة تحديات عليها مواجهتها والتأقلم معها، ومن ثم التغلب عليها وهذا ما يعمل المختصون في حقل تطوير أنظمة المعلومات على الوصول إليه، ومن بين هذه التحديات ما يلي:¹

- بعض المعلومات الهامة لا يمكن إدخالها في النظام: تكون بعض المعلومات الضرورية لعمليات صنع القرارات من طبيعة لا تسمح بعملية الإدخال في نظم المعلومات وذلك لصعوبة التعبير عنها بشكل نظامي، ومثال ذلك الأفكار بشأن تقديم منتجات جديدة، بعض أراء المستهلكين حول منتج معين، خطط المنافسين، بعض القرارات السيادية التي تصدرها الدولة.

- المعلومات عادة ما تحتاج إلى سياق يمكن تفسيرها من خلاله: غالباً ما تهتم نظم المعلومات بالبيانات الكمية نظراً لسهولة إدخالها، وهذه البيانات قد لا تكون على درجة عالية من الأهمية عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة ما لم يتم ربطها مع معلومات أخرى، وبالتالي فإن قيمة المعلومات تتوقف إلى حد كبير على وجود سياق يتم تفسيرها من خلاله، يتوقف هذا السياق على ما يتوافر لدى مستخدم المعلومات من معرفة أساسية، مثلاً رصيد المخزون عادة ما لا يكون له قيمة إلا إذا تم ربطه بمعلومات أخرى مثل حجم الطلب المتوقع.

- قيمة المعلومات تتناقص بمرور الزمن: تتناقص قيمة المعلومات بشكل سريع مع مرور الزمن، فالمعلومة ذات القيمة العالية الآن قد لا تكون كذلك في المستقبل، إذ أن توقيت ظهور المعلومة يحدد إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، فمثلاً رصيد المؤسسة في احد البنوك يمثل معلومة ذات قيمة في لحظة إصدار شيك معين، ولكن بمجرد صدور الشيك تصبح هذه المعلومة عديمة القيمة.

- التغيرات البيئية تؤدي إلى تغيرات في الاحتياجات من المعلومات: توجه المؤسسة بعد إنفاقها مبالغ طائلة ومجهودات ضخمة أثناء دراستها لاقتناء نظام معلومات معين يخدم احتياجاتها في ضوء حصتها في السوق إمكانية اندماجها مع مؤسسة أخرى أو ظهور تشريعات جديدة، مما يؤدي إلى تغير حصتها في السوق.

- تكنولوجيا الحاسب الآلي في تغير مستمر: يعد التغير والتطور السريع والملموس في تكنولوجيا الحاسبات من التحديات التي تواجه نظم المعلومات، فإن هذا التغير يؤدي إلى تقادم نظم المعلومات المبنية على الحاسب بعد فترة قصيرة من اقتنائها مما يؤدي بالمؤسسة إما إلى

1- إبراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص 11، 12.

المعلومات

تغيير النظام أو الإبقاء على النظام الحالي وهو ما تفضله المؤسسات توفيراً للتكاليف، وهو ما يؤدي إلى استخدام نظم معلومات أقل حداثة ولفترات طويلة نسبياً.

- النقص الملحوظ في العمالة الفنية الماهرة: أدى نقص المبرمجين ومحليي النظم ذوي المهارة العالية إلى زيادة تكاليف عنصر العمل، كما أدت زيادة الطلب على تطبيقات الحاسب إلى زيادة النقص في العمالة الفنية والماهرة والمتخصصة، مما أوجد فجوة في أقسام نظم المعلومات بالمؤسسات مداها الزمني يتراوح بين سنتين وأربع سنوات.

- المتطلبات من العمالة في تغير مستمر: إن تعلم الفرد لمهنة مرتبطة بالحاسب الآلي ثم استمرار مزاولته لها مدى الحياة بنفس المعارف أمر غير مجدي، فنتيجة للتطور السريع في تكنولوجيا الحاسبات والمعلومات، والصلة الوثيقة بين تكنولوجيا المعلومات وحياة المؤسسات يجد العاملون والإداريون أنفسهم مجبرين على تطوير معارفهم وتدريباتهم بشكل متكرر ومستمر لكي يواكبوا التغيرات السريعة بما لديهم من أدوات.

- التوقعات الخاطئة: يدرك القليل من الأفراد أن هناك مجهوداً كبيراً أو تكلفة ضخمة تبذل من أجل الحصول على نظام فعال للمعلومات في العديد من التطبيقات التي يمكن ملاحظتها، مثل نظم حجز التذاكر الطيران، أو غيرها وقد أدى هذا إلى أن المديرين يتصورون أنه يمكن تصميم نظام معلومات متكامل يربط المؤسسة ككل بأقل تكلفة وخلال فترة زمنية وجيزة بغض النظر عن حجم المؤسسة.

خلاصة الفصل:

رأينا من خلال هذا الفصل أن نظم المعلومات تمثل في حقيقة الأمر بنية تنظيمية ووظيفية وتقنية متكاملة من النظم الوظيفية الفرعية للمعلومات، التي أصبحت تشكل أحد الموارد الهامة بالنسبة لكل المؤسسات، خاصة مع تزايد الحاجة إليها بسبب ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات وهذا ما يدفع بهذه المؤسسات إلى تصميم وبناء أنظمة معلومات بغية ضمان الحصول على معلومات من الخصائص المطلوبة من في الوقت المناسب من أجل استخدامها في اتخاذ القرارات.

كما سبق وأن رأينا وجود أنواع مختلفة من نظم المعلومات، وتعدد تطبيقاتها سواء ضمن المستويات الإدارية أو على مستوى الوظائف الأساسية، ولاشك أنه سوف يمكن المؤسسات التي تستخدم هذه الأنواع من أن تحوز على مجمل المعلومات الضرورية سواء على مستوى بيئتها الداخلية أو الخارجية، وبهذا تتمكن من تقييم وضعها الداخلي ومعرفة الأحداث الخارجية خاصة فيما يتعلق بظروف المنافسة.

المعلومات

ولضمان السير الحسن لنظم المعلومات يجب توفير رقابة مستمرة عليها سواء كانت عامة أو تطبيقية لما تكتسبه من أهمية في حماية وسلامة النظام بمكوناته وموارده من البيانات والمعلومات التي يحتويها وكذا البرامج التي تقوم بتخزينها، إدارتها وتشغيلها.

تمهيد:

تواجه المؤسسة اليوم العديد من المشاكل كونها تتعرض للكثير من المتغيرات في بيئتها، مما يضيف أهمية كبيرة على موضوع التحليل البيئي، حيث تعتبر دراسة بيئة المؤسسة أمراً مهماً نظراً لأن هذه الأخيرة تجد نفسها دائماً في علاقة مستمرة مع بيئتها فهي تأتي بوسائل نشاطها (الموارد المادية والبشرية، المالية والمعلوماتية...) من بيئتها، وتجد فيها منافذ لمنتجاتها (أسواق).

ويشهد العصر الحالي العديد من التغيرات والتطورات السريعة في جميع المجالات مما زاد من تعقيد وتشابك بيئة عمل المؤسسات، فأوجب عليها دراسة وتحليل البيئة المحيطة بها، وتحليل متغيرات بيئتها الخارجية تتمكن من التعرف على ما يمكن أن توفره من فرص ليتم اقتناصها والاستفادة منها، وما تفرضه من تهديدات ليتم تفاديها، معتبراً هذه الأخيرة (البيئة الخارجية) ذات تأثير غير مباشر بمختلف اتجاهاتها، حيث أصبحت تشكل لها تحديات حقيقية يتحتم عليها مواجهتها، مما أوجب علينا تحليل متغيرات البيئة الخارجية لأنها تساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب.

أما بتحليل المؤسسة لمتغيرات بيئتها الداخلية يمكنها من الوقوف على مختلف نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وهذا يعتبر خطوة أساسية نحو بداية تبلور فكر استراتيجي إذ يعد التحليل البيئي أحد المكونات الهامة لعملية الإدارة الاستراتيجية.

فعلى المؤسسات أن لا تتجاهل ما يحدث في بيئتها من تغيرات، لذا يتوجب عليها السعي قدر الإمكان لدراسة وتحليل مختلف المتغيرات لتحديد الفرص التي تساعدها على النمو والاستمرار، وتجنب القيود والتهديدات التي تحد من فاعليتها.

وبناءً على ما سبق فإن عملية التحليل البيئي قائمة على عنصر المعلومات، حيث تعد نظم المعلومات أداة هامة تساعد على التعرف والكشف عن كل العناصر المكونة لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية من خلال استخدامه كوسيلة لجمع مختلف البيانات والمعلومات والقيام بتحليلها ومعالجتها لتصبح أكثر فائدة.

وفي الأخير سنحاول من خلال هذا الفصل تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية مع إبراز أهمية استخدام نظم المعلومات الإدارية كأداة لتحليل هذه الأخيرة، وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث حيث خصص المبحث الأول لتحليل البيئة الخارجية، أما الثاني فخصص لتحليل البيئة الداخلية، أما المبحث الثالث والرابع فقمنا من خلاله بإبراز أهمية استخدام نظم المعلومات في عملية التحليل البيئي وما توفره من معلومات من مصادر خارجية وداخلية.

المبحث الأول: ماهية البيئة الخارجية

إن فهم البيئة الخارجية لمنظمة الأعمال يعتبر شرطاً أساسياً لنجاحها، وهذا مرتبط بقدرة المؤسسة على تجميع وتحليل وفحص المعلومات والبيانات ذات العلاقة لغرض فهم منهجي ومنظم للبيئة الخارجية.

المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية

لقد اختلف الكتاب الباحثين حول إعطاء تعريف محدد ودقيق للبيئة الخارجية للمؤسسة، وربما يعود ذلك إلى شدة التعقد والتداخل في مكوناتها وعناصرها، وسنحاول التعرف بها من خلال تقديم التعاريف الآتية:

حيث عرف Emery & Tris بأنها: "مجملة المكونات والأبعاد والعناصر التي تقع منظمات الأعمال تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر وتتشكل من خلال هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة"¹.

وعرفها Daft بأنها: "مجملة العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المؤسسة وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في الأمد القصيرة"².

كما عرف Mintzberg & Quinn البيئة الخارجية بأنها: "كل ما يحيط بالمؤسسة من عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عمليات صناعة القرارات الإستراتيجية واتخاذ القرارات"³.

وعرفها أيضا Thomson بأنها: "مجموعة القوى والمتغيرات التي تتأثر بها المؤسسة ولا تستطيع الرقابة عليها، ولكن يمكن الاستفادة منها"⁴.

ومما سبق يمكننا تعريف البيئة الخارجية على أنها: مجموعة العوامل والمتغيرات التي توجد خارج حدود المؤسسة، ولها علاقة بها، حيث تصنف إلى بيئة عامة وخاصة تؤثر في نشاطها بشكل مباشر وغير مباشر، وتتشرك فيها مع غيرها من المؤسسات، وهي خارج نطاق رقابتها.

المطلب الثاني: أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية

تعمل المؤسسة ضمن إطار بيئة محيطة، ما يحتم عليها القيام بعملية التحليل والتقييم لمتغيراتها، لتستطيع التكيف معها وتضمن البقاء والاستمرار في مجال نشاطها، وتتجلى دراسة وتقييم البيئة الخارجية فيما يأتي:

1. تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، سواء كانت على المستوى الإستراتيجي أو التشغيلية؛

2. تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها سوى تعلق بسلع وخدمات أو منافذ التوزيع وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة القانونية أو الأخلاقية... الخ؛

3. تبيان الموارد المتاحة سواء كانت مواد أولية أو رأس مال تكنولوجيا آلات وأفراد وكيفية الاستفادة منها؛

¹ - Emery Fred , Trist Ecric, **The Causal Texture Of Organizational Environments**, Human Relation, Feb, 1965, p18.

² -L.Daft, **Organizational Theory and Design**, St. Paul West Publishing Company, U.S.A, 2001, p 28.

³ -Mintzberg , Quinn, **The Sstrategy Process (Concepts, Context, Cases)**, Prentice- Hall International, Inc, U.S.A, 1988, p23.

⁴ - علي الشراوي، إدارة الأعمال (الوظائف والممارسات الإدارية)، دار النهضة العربية، لبنان، 1983، ص136.

4. تبيان علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة؛
 5. تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمؤسسات؛
 6. تحديد سمات المجتمع والجمهور الذي تتعامل معه المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطى لها.
- وتعد عملية دراسة وتحليل البيئة الخارجية من الأمور الهامة عند صياغة ورسم الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة حيث أن نتائجها تساعد في النهاية على التعرف على جانبيين مهمين هما:¹

- ▲ الفرص المتاحة التي يمكن للمؤسسة اقتناصها والاستفادة منها ؛
- ▲ التهديدات أو المخاطر التي يجب على المؤسسة تفاديها أو الحد من أثارها.

المطلب الثالث: أنواع البيئة الخارجية للمؤسسة

- يمكن الاعتماد على بعدين في تصنيف بيئة المؤسسات²، هما درجة التعقد (عدد عناصر البيئة وتنوعها) ودرجة التغير (درجة سرعة تغير هذه العناصر) حيث يتفاعل هذان البعدان معا لتحديد مستوى عدم التأكد البيئي أي النقص في المعلومات حول مختلف العوامل البيئية³، ولهذا فان عدم التأكد يحصر في ثلاث جوانب هي:⁴
1. نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار؛
 2. عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات البيئية على مستقبل المؤسسة؛
 3. استحالة تحديد درجة احتمالية الحدث.
- وينتج عن ذلك التداخل المذكور أربع مستويات من عدم التأكد، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): تصنيف البيئة الخارجية طبقا لمستوى عدم التأكد

| مرتفع | معدل | ضعيف |
|---|---|---|
| عدم تأكد متوسط (احتياج ثابت للمعلومات الجديدة) | عدم تأكد ضعيف (المعلومات الضرورية تكون معروفة ومتوفرة) | ضعيف 1- ... ص ص 148، 9 par Christine ference 4- علي عبد الله، العلوم الاقتصادية |

2- Ma
Delaf
3 -Ga
Intern
كلية

| مرتف | عدم تأكد متوسط (الزيادة في المعلومات) | عدم تأكد مرتفع (جهل للمعلومات الضرورية) |
|------|--|---|
|------|--|---|

Source: mary jo hotch, *théorie des organisations de l'intérêt de perspectives*, traduit par christine delhay, 1^{re} édition de boeck, Belgique, 2005, p p104,105.

إن كل مستوى من عدم التأكد يوافق نوعا معينا من البيئة، وفيما يلي شرح موجز لكل نوع:¹

1. بيئة بسيطة مستقرة: تكون فيها درج عدم التأكد ضعيفة لقلة العناصر التي تتعامل معها المؤسسة، والتي تكون متشابهة كما تميل إلى الثبات والاستقرار خلال فترة زمنية معينة، وبالتالي فإن الحاجة إلى توافر معلومات عن تلك العناصر لا تكون كبيرة.
 2. بيئة بسيطة ديناميكية: تتميز بمستوى متوسط من عدم التأكد، لوجود عناصر قليلة متشابهة نوعا ما، تتصف بالتغير وعدم الثبات مما يصعب التنبؤ بها، ويزيد الحاجة لتوافر المعلومات بدرجة أكبر حول تلك المتغيرات.
 3. بيئة معقدة مستقرة: تتصف بدرجة متوسطة من عدم التأكد، حيث تتميز بالاستقرار نتيجة التغير البطيء في عناصرها التي يكون عددها كبير، مما يجعلها معقدة ويصعب التنبؤ بها، مما يتطلب زيادة الحاجة إلى المعلومات للكشف عن عناصرها.
 4. بيئة معقدة ديناميكية: تتضمن أعلى مستوى من عدم التأكد، حيث تتكون من عدد كبير من العناصر غير المتجانسة وذات التغير السريع، لذا فإن حاجة المؤسسة للمعلومات تكون كبيرة جدا لمواجهة الظروف البيئية.
- تجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من أن هناك اختلافا بين المؤسسات في نوع البيئة التي قد تواجهها إلا أن ما يميز بيئة المؤسسات في وقتنا الراهن، هو الزيادة المستمرة في درجة التعقد والتغير في عناصرها وبالتالي فإن النوع الأخير من البيئة المذكور أعلاه (بيئة معقدة ديناميكية)، هو النوع الذي أصبحت تواجهه معظم المؤسسات، وهذا ما يتطلب منها أن تكون مرنة وسريعة الاستجابة لتلك العناصر، حتى يتم التكيف والتعامل معها بنجاح.

المطلب الرابع: تحليل متغيرات البيئة الخارجية العامة والخاصة

تتضمن البيئة الخارجية للمؤسسة قسمين (بيئة عامة وخاصة)، ممثلة في كافة العوامل والمتغيرات التي تقع خارج سيطرة المؤسسة، وغالبا ما يكون تأثيرها غير مباشر على نشاطها، وسيتم التطرق لها بشيء من التفصيل.

1. تحليل متغيرات البيئة الخارجية العامة:²

¹ - المرجع نفسه، ص ص119،120.

² - نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص124،123.

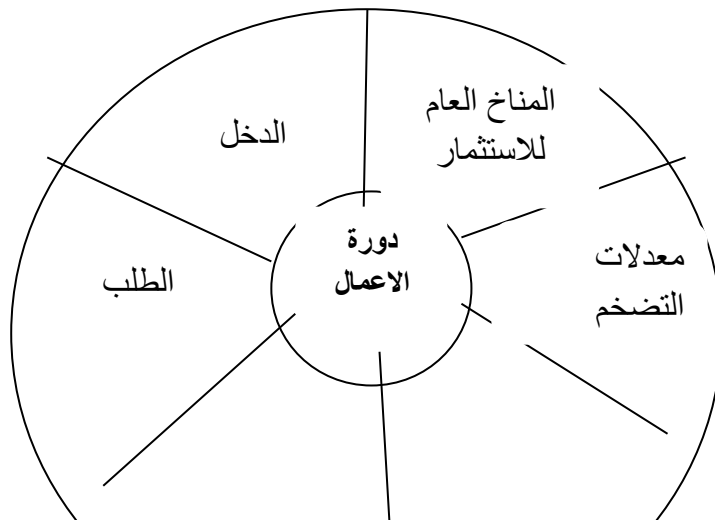
- المتغيرات الاقتصادية والمالية: تشير البيئة الاقتصادية إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، ومن أمثلتها: الدخل، الطلب، مدى توفر عوامل الإنتاج، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، السياسات النقدية والمالية للدولة، المناخ العام للاستثمار ودورة الأعمال.

وسنتعرض هنا لدورة الأعمال حيث تمثل عنصرا هاما ومؤثرا على عمل معظم المؤسسات إما إيجابا أو سلبا، وتشير دورة الأعمال إلى تلك التقلبات الدورية التي تحدث في اقتصاد دولة ما، وتتكون من مرحلة الرخاء ثم مرحلة الركود فمرحلة الكساد وأخيرا مرحلة الانتعاش، وتوجد علاقة واضحة بين كل من دورة الأعمال بمراحلها المختلفة واتجاهات المؤسسات نحو التوسع والانكماش، فعادة تبدأ المؤسسات الجديدة بمحاولة البقاء ولا تعني كثيرا بالتوسع ولكن مع النمو التدريجي للمؤسسة تتفاعل مع ما يحدث من تقلبات دورية، فإذا كانت الدولة تعيش مرحلة الانتعاش والرخاء تبدأ المؤسسات في التوسع لمواجهة الزيادة في الطلب خلال هذه الفترات، ومن الأهمية بمكان مراعاة توقيت اتخاذ القرار بالتوسع، حيث أن تأخر هذا القرار قد يترتب عليه سبق المنافسين في احتلال مواقع القمة في السوق نظرا لاستفادتهم من الظروف الاقتصادية المواتية في البيئة الخارجية، وينبغي مراعاة عدم التوسع أكثر من اللازم حيث أن التكاليف سترتفع، وتفقد المؤسسة مزايا اقتصاديات الحجم، والواقع أن معظم المؤسسات تعمل بين حالة التوسع والانكماش وفقا لاتجاه دورة الأعمال.

ومن المتغيرات الاقتصادية التي تلعب حاليا دورا ملموسا ومؤثرا على البيئة الاقتصادية هو الاتجاه نحو العولمة وتحرير الاقتصاد في كثير من الدول والاتجاه نحو الخصخصة واتفاقية الجات والسوق الأوروبية المشتركة وبدأ التعامل بالعملة الأوروبية الموحدة والتكتلات الاقتصادية المختلفة.

ويمكن تلخيص المتغيرات الاقتصادية والمالية في الشكل التالي:

شكل رقم (05): عناصر البيئة الاقتصادية



سعر
مدى توافر
عوامل الإنتاج

المصدر: نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص123.

- المتغيرات الاجتماعية والثقافية: تعد البيئة الاجتماعية متغيرا هاما من متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسات حيث أنها تأثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجاتها وكذلك على القيم والقواعد وممارسات العاملين داخل المؤسسات، وتتكون المتغيرات الاجتماعية والثقافية من التقاليد ونمط المعيشة للأفراد ومستوى هذه المعيشة والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة.¹

حيث يعتبر من أكثر المتغيرات تأثيرا على المؤسسة، لأنها تحصل على الموارد البشرية من الوسط الاجتماعي الذي تعمل فيه، حيث تؤثر المتغيرات على قيم وسلوك وممارسات العاملين داخل المؤسسة، فهم ليسو فقط مجرد أعضاء في المؤسسة التي يعملون فيها ولكنهم أعضاء في المجتمع وفي مؤسسات أخرى، وبالتالي تأتي معهم مطالب وتوقعات ومعايير ثقافية، كما تؤثر أيضا على القدرة التسويقية وعلى الوظائف التي تؤديها للمجتمع.

فبقيام المؤسسة بتحليل ودراسة الجوانب الاجتماعية والثقافية للأفراد والجماعات داخل المجتمع يؤدي إلى اكتشاف العديد من الفرص والاستفادة منها، مع تعرفها على العديد من القيود والتحديات التي تؤثر عليها ومحاولتها التكيف معها، ويمكن تلخيص بعض عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية التي تؤثر في صياغة أهدافها:²

✓ التغيرات السكانية: الزيادة السكانية تمثل فرصا لمنظمات الأعمال حيث يزداد الطلب على منتجاتها، وقد يفتح أسواقا جديدة أمام العديد من المؤسسات.

✓ الدور الحديث للمرأة في المجتمع: أن خروج المرأة للعمل وزيادة الدور الذي تلعبه يؤدي إلى زيادة الطلب على بعض المنتجات حيث يلاحظ زيادة مشاركة المرأة في القرارات الشرائية وارتفاع متوسط دخل الأسرة وتوسيع نطاق اختيار المؤسسات للأفراد العاملين فيها.

✓ ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد المجتمع: يؤدي هذا إلى زيادة الطموحات والتطلعات لدى الأفراد سواء نحو المنتجات والخدمات أو نحو العمل وتوفير بيئة عمل جيدة ومستقرة وزيادة الدخول والطلب.

✓ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: إن زيادة الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يفرض عليها رؤيا إستراتيجية معينة للجوانب التي تمس السلامة والأمان في المنتجات وحماية البيئة وممارسات فيما يتعلق بالإعلانات، وغيرها.

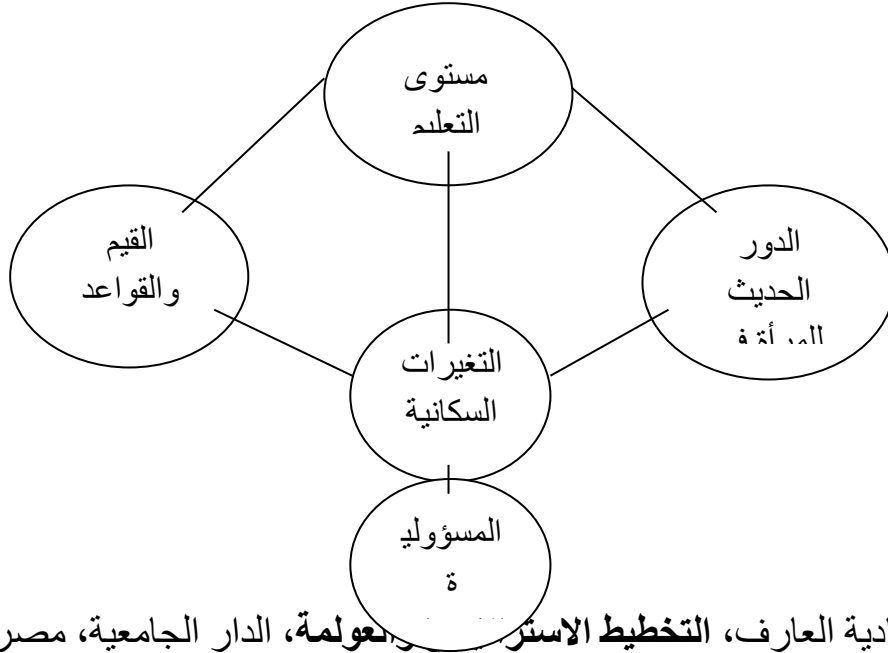
من خلال ما سبق نرى أنه من أجل تحديد أثر المتغيرات البيئية الاجتماعية والثقافية على سلوك وأداء المؤسسات، أن يكونوا على دراية تامة بها، ووضع البدائل والخيارات الإستراتيجية المناسبة للتعامل معها.

1 - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، المكتب العربي الحديث، مصر، 1990، ص 87.

2 - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص ص 139، 140.

والشكل التالي يلخص المتغيرات الاجتماعية:

الشكل رقم(06): عناصر البيئة الاجتماعية



المصدر: نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص124.

- المتغيرات التكنولوجية: من بين المتغيرات الهامة والمؤثرة على عمل معظم المؤسسات، تلك التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية مثل زيادة الاعتماد على الحاسبات والانترنت، وتؤثر التكنولوجيا على نشاط المؤسسات حيث قد يؤدي إلى زيادة الطلب أو انخفاضه على بعض المنتجات، كما قد يؤثر أيضا على العمليات الإنتاجية للمؤسسة وجودة المخرجات النهائية، وقد يترتب على ذلك ضرورة إعادة ترتيب العاملين بالمؤسسة على كيفية استخدام التقنيات الحديثة، ويلاحظ في السنوات الأخيرة زيادة الاهتمام بمفهوم الجودة الشاملة وتنافس المؤسسات على الحصول على شهادات الجودة العالمية، مثل الإيزو 9000، 9001 وغيرها¹.

إن التطورات والتغيرات في المجال التكنولوجي تعتبر أحد أهم العناصر في البيئة الكلية للمؤسسة، حيث تشمل جميع الاختراعات والابتكارات والتحسينات التكنولوجية التي تتعلق بمجال عملها كالانترنت، الحاسوب الآلي وإمكانية استخدامه في نظم التصنيع والتصميم، تكنولوجيا الاتصالات الجديدة... الخ.

مما لا شك فيه أن هذه المتغيرات لها أثر على أداء المؤسسات بكل أنواعها وخاصة تلك التي تعتمد على استخدام التكنولوجيا بشكل كثيف في عملها، فهي قادرة على خلق فرص جديدة، أو فرض تهديدات حقيقية في مجال المنافسة، فمعظم المؤسسات تتعرض لتهديد مباشر نتيجة لتقادم التكنولوجيا المستخدمة مقارنة بما يستخدمه المنافسون، فاعتماد المؤسسات على مستوى أعلى من التكنولوجيا يتيح أمامها فرصا تحقق لها التفوق على المنافسين واكتساب العديد من المزايا التنافسية ولتحقيقها هذه الدرجة من التفوق يفرض عليها

¹ - نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سبق ذكره، ص 126.

عادة امتلاك إدارة للبحث والتطوير لتكون قادرة على متابعة التطورات التكنولوجية، بالإضافة إلى قدرة مالية لازمة لذلك¹.

وبالنظر للفرص والتهديدات التي يمكن أن تنتج عن التغيرات التكنولوجية، يكون من الضروري على المؤسسة معرفة ورصد كل تلك التغيرات والتي تحقق لها ما يلي:

✓ تخفيض التكاليف وتحسين أساليب ونظم الإنتاج خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا الصناعة التي تخص مجال نشاطها؛

✓ امتلاك القدرة على المنافسة في الأسواق.

- المتغيرات السياسية والقانونية: لها تأثيرا بارزا على المؤسسات، حيث نرى أن معظم القرارات والسياسات والقوانين الاقتصادية تكون مستهدفة للإنتاج الكبير والأسواق المتسعة ومصالح المستهلكين، وتتعلق هذه المتغيرات بالسياسات العامة للدولة وبرامجها التنموية وخططها الاستثمارية، ومن المهم معرفة توجهات الدولة وإيديولوجية نظامها السياسي وتأثيرها في رسم السياسات وإصدار القوانين والتشريعات العامة.

يمكن القول أن المتغيرات سواء كانت من البيئة الخارجية العامة أو الخاصة للمؤسسة، قد تكون في صالح المؤسسة بحيث تخلق لها فرصا جديدة، مثل قيام الدولة بمنح إعانات، إعفاءات ضريبية أو منح تخفيضات وغيرها، كما قد تكون ضدها وتفرض عليها قيودا تحد من فاعليتها، كالقوانين والتشريعات الحكومية التي تنظم الرقابة على الأجور والأسعار وقوانين حماية المستهلك والقوانين التي تحد من التلوث البيئي الناتج عن المخلفات الصناعية والذي يحمل المؤسسة تكاليف إضافية، قيام الدولة كذلك بمنع استيراد بعض أنواع المواد الخام... الخ.

تجدر الإشارة هنا إلى أن هناك ارتباط وثيق بين العوامل السياسية والقانونية، والعوامل الاقتصادية، فمعظم القرارات السياسية هي انعكاس لمصلحة اقتصادية فبالرغم من الاتجاه نحو تقليص دور وتدخل الحكومات في النشاط الاقتصادي وضمان درجة أكبر من الحرية الاقتصادية والتنافسية فإن جل المؤسسات لا تعمل بمعزل عن العوامل والقوى السياسية والقانونية، لهذا يتوجب عليها أن تكون على دراية بكل القوانين والتشريعات التي تخصها، وأن تحاول تجنب الوقوع في تجاوز لهذه الأخيرة وأن تفتنص الفرص والدعائم التي تتيحها الدولة.

- المتغيرات الدولية: على كل مؤسسة ترغب في توسيع نطاق استثماراتها وتعاملاتها خارج حدود البلد الذي تمارس فيه نشاطها، لذا فالمتغيرات الدولية لها دورا بارزا ومؤثرا في أعمال المؤسسات المحلية العاملة داخل بلد معين مما يفرض عليها القيام بتحليل دراسة بيئة العمل الدولية من جميع النواحي السياسية والقانونية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، وغيرها.

فكل المتغيرات المذكورة أعلاه لاشك أنها تؤثر على المؤسسة التي تعمل في الدول النامية، والتي تملك القوة الكافية للتكيف مع الظروف الجديدة التي تحدثها تلك التحولات وبالخصوص المؤسسات الوطنية (كالتكتلات) المعلومات أتاحت لبعض المؤسسات في الظهور والنمو والتوسع في أعمالها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك بعض المخاطر تهدد

¹ - محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص ص 104،

وجودها على سبيل المثال التكتلات الاقتصادية يمكن أن تخلق بعض التهديدات ممثلة في القيود الجمركية المرتفعة لدخول أسواق تلك التكتلات أما بالنسبة للتطورات في تكنولوجيا المعلومات شكلت تهديدا لبعض المؤسسات وأجبرتها على التراجع والخروج من السوق¹. فالمؤسسات في وقتنا الحاضر تواجه نوعين من المنافسة، منافسة عالمية مع المؤسسات التي تعمل في مناطق مختلفة من العالم التي فرضتها عليها ظاهرة العولمة التي كان لها تأثير متفاوت الدرجات على المؤسسات.

مما لا شك فيه أن العمل على مستوى عالمي يحتاج مهارات وقدرات وإمكانيات فائقة لا تتوفر لدى جميع المؤسسات، غير أنه في الواقع التجارة الإلكترونية مكنت العديد من المؤسسات من الوصول إلى المنافسة العالمية، من خلال سهولة إنشاء مواقع الكترونية تمكّنها من عرض منتجاتها والتفاعل بشكل كبير مع العملاء.

2. تحليل البيئة الخارجية الخاصة:

تشمل العديد من المتغيرات والقوى والعوامل التي تكون قريبة من المؤسسة والتي لها تأثير مباشر عليها، ومن أهم النماذج المعروفة نموذج جاء به (Porter) والذي يشمل خمس قوى أساسية سيتم عرضها، ونظرا للتأثير الذي يمكن أن تمارسه السلطات العمومية على المؤسسات تم إضافتها كقوة سادسة.

- شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين: إن جميع المؤسسات العاملة في قطاع ما و التي تكون في العادة متقاربة في الحجم و الإمكانيات تمثل مجموع المنافسين الحاليين حيث يتوجب على هذه المؤسسات معرفة منافسيها في القطاع عن طريق جمع المعلومات الكافية حولها (تحركاتهم، تطلعاتهم المستقبلية... الخ) للحصول على الموارد للتقديم منتجات أو خدمات مميزة عنهم للزبائن ، فالمعلومات هنا تكون ذات طبيعة استخبارية يحث يتم جمعها من مصادر مختلفة كالعاملين في مجال المبيعات أو قواعد البيانات المتوفرة على النطاق التجاري وغيرها².

وهذا يمكن المؤسسة من تقدير شدة المنافسة ومعرفة منافسيها، وبناء على ذلك تحديد نوع الإستراتيجية التي يجب إتباعها (هجومية، دفاعية) وتعتمد شدة المنافسة في القطاع على مجموعة من العوامل نذكر منها³:

✓ معدل النمو في النشاط: تزداد المنافسة بين المؤسسات نظرا لنمو النشاط بمعدلات بطيئة حيث تسعى كل مؤسسة منها لنمو والتطور لاكتساب حصص سوقية و مجابهة منافسيها.

✓ حجم وعدد المنافسين: تشتد حدة المنافسة بزيادة عدد المؤسسات المنافسة والمتقاربة الحجم (توازن في القوى) حيث يسعى كل منافس إلى السيطرة على الآخر، أما إذا قل عدد المؤسسات وكان هناك تباعد في الحجم (عدم توازن القوى) تنتج عنه سيطرة في القطاع.

✓ تشابه المنافسين: تكون المنافسة أكثر قوة إذا كان هناك تشابه وتمائل في المنتجات التي يقدمها المنافسون، في هذه الحالة لا يجد العميل أمامه سوى السعر لاختيار المنتج (تحويل التكاليف لمنتج لآخر).

1 - محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 140.

2 - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج متكامل)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 69.

3 - Frédéric Leroy, Les stratégies de l'entreprise, 2eme edition, Dunod, Paris, 2004, p19.

✓ ارتفاع التكاليف الثابتة وتكاليف التخزين: إن المؤسسات صغيرة الحجم تملك القليل من الموارد تكون في وضعية غير مناسبة، عكس المؤسسات كبيرة الحجم التي يتوجب عليها العمل وفق نظام الإنتاج الواسع من اجل خفض التكاليف الثابتة للوحدة الواحدة، فإن الارتفاع التكاليف الثابتة وتكاليف التخزين يزيد حدة المنافسة.

✓ وجود حواجز الخروج: هي مجموع الحواجز التي تحول دون خروج المؤسسة من القطاع مهما كانت ربحيتها محدودة، كقيم الدولة بمنع بعض المؤسسات من الخروج حتى يتم تفادي تكاليف التي تنتج عن تسريح العمال.

-تهديد الداخلين الجدد: لا يقتصر التهديد الذي يمكن أن تتعرض له المؤسسة على المنافسين الحاليين فقط، وإنما يمتد ليشمل التهديد الناتج عن إمكانية دخول مؤسسات جديدة منافسة إلى نفس القطاع، هذه المؤسسات تضيف طاقة إنتاجية جديدة تتسبب في زيادة المعروض من السلع والخدمات في السوق، بحيث إذا لم يقابل هذا العرض بزيادة مماثلة في الطلب فإن ذلك سوف يؤدي إلى زياد حدة المنافسة بين المؤسسات وتدخل في حرب سعرية، مما يؤدي في النهاية إلى تخفيض الأرباح التي يمكن أن تحصل عليها تلك المؤسسات من ممارسة نشاطها، وتعترض المؤسسات الجديدة الداخلة إلى القطاع مجموعة من العوائق والتي يجب عليها تحليلها حتى تتمكن من تحليل درجة المنافسة المحتملة وبالتالي مستويات الربحية في المستقبل، ويمكن توضيح أهم هذه العوائق فيما يلي:¹

✓ اقتصاديات الحجم: تشير إلى انخفاض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة نتيجة الإنتاج بحجم كبير، فالمؤسسات الكبيرة يمكن أن تنتج كميات كبيرة من المنتجات وبتكاليف أكثر انخفاضا عكس المؤسسات المنافسة الأصغر حجما، حيث أن اقتصاديات الحجم تحد من دخول منافسين جدد للقطاع وذلك بإجبارهم على البدء بالإنتاج بحجم كبير أو قبول نقائص من حيث تكلفة الإنتاج.

✓ الحصول على التكنولوجيا: يكون من الصعب على الداخلين الجدد الحصول عليها، حيث أن بعض القطاعات تتطلب ضرورة امتلاك مهارات متخصصة وقدرات تكنولوجية .

✓ تمييز المنتجات: قد تمتلك المؤسسات القائمة منتجات وعلامات متميزة نتيجة الإبداع والإنفاق على الإعلانات وغيرها، بحيث ينبغي عليهم تحمل نفقات أكبر على الإعلانات وترويج المبيعات لكي يتم كسب ولاء مجموعة من الزبائن ومنع دخول منافسين جدد، ولتحقيق هذا الهدف فإن ذلك يحتاج إلى وقت، بالإضافة إلى الموارد اللازمة لذلك.

✓ تكاليف التحويل: هي التكاليف التي قد يتحملها المشتري عند انتقاله من التعامل مع منتجات وخدمات معينة، إلى التعامل مع منتجات وخدمات أخرى، وبالتالي يكون من الواجب على الداخلين الجدد للقطاع عرض مزايا عالية للمشتري المحتمل تفوق تلك التكاليف التي تحملها نتيجة تخليه عن المنتج القديم.

✓ الوصول إلى قنوات التوزيع: يصعب في بعض القطاعات على القادم الجديد الحصول على قنوات توزيع لتصرف منتجاته، فالمؤسسات القائمة غالبا ما تكون مسيطرة على أحسن القنوات، كما تكون لها علاقات جيدة مع الموزعين، وهذا ما يشكل أحد الحواجز للدخول إلى القطاع.

¹- Giorgio Pellicelli, *Stratégie d'entreprise*, 1re édition, De Boeck, Belgique, 2007, p p 132,133.

✓ نقص المزايا من حيث التكاليف: تمتلك المؤسسات المتواجدة في السوق مزايا يصعب على الداخلين الجدد تقليدها، وتتجسد هذه المزايا في إمكانية الوصول إلى مصادر مالية بأقل تكلفة، شراء أصول في سنوات ماضية قبل زيادة أسعارها، أو الحصول على مزايا من طرف الدولة أو السلطات المحلية... الخ.

✓ تدخل الدولة: قد تحد الدولة من دخول مؤسسات جديدة في بعض القطاعات من خلال القوانين والتشريعات التي تسنها، ومن الأمثلة على ذلك قطاع النقل والاتصالات، ويكون فقط بإمكان المؤسسات التي تستجيب لبعض الشروط الدخول إلى تلك القطاعات.

- القوة التفاوضية للموردين: الموردون هم تلك الأطراف من أفراد ومؤسسات، والتي تمد المؤسسات القائمة في القطاع بمختلف احتياجاتها من المدخلات (المواد الخام، الآلات والتجهيزات، الأموال، العمالة والمعلومات وغيرها) وذلك لضمان استمرارها في العملية الإنتاجية والوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها، ويتباين عدد هؤلاء الموردين ودرجة اعتماد المؤسسة عليهم وفقاً لحجمها وطبيعة نشاطها، فعلى سبيل المثال شركة (General Motors) الأمريكية لا يقل عدد مورديها عن خمسة آلاف مورد تقريبا.¹

إن ارتفاع تكلفة المواد والمستلزمات يعني انخفاض هامش الربح المحقق، لذا فإن المؤسسة يقع عليها عبء البحث المستمر عن توفير تدفق ثابت ومستمر لاحتياجاتها، وأفضل الموردين من جودة المادة الموردة وسعرها، والقيام بالاتصالات اللازمة لتحقيق ذلك، فأى اختلال في معدلات التوريد من شأنه تهديد استمرارية النشاط.

ويمكن تلخيص الحالات التي تزداد فيها القوة التفاوضية للموردين في علاقتهم مع المنتجين فيما يلي:²

✓ وجود عدد قليل من الموردين، حيث تكون لهم القدرة على التحكم في أسعار وجودة المواد الموردة وكذلك آجال تسليمها؛

✓ التميز في خصائص المواد والمستلزمات التي يقدمها المورد للمشتري؛

✓ نقص أو محدودية المدخلات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتجون داخل القطاع؛

✓ إذا كانت التكاليف المتعلقة بإجمالي المشتريات من الموردين مرتفعة؛

✓ في حالة ما إذا كانت القوة العاملة (تتعلق بمجموع الموردين) منظمة في شكل نقابة للعمال.

- القوة التفاوضية للعملاء: يمثل العملاء مجموع الأفراد أو الهيئات التي تستهلك مخرجات المؤسسة من السلع والخدمات، سواء كانوا مستهلكين نهائيين أو مشتريين صناعيين أو وسطاء موزعين، ولهم أهمية بالغة فهم أساس وجود المؤسسة واستمرارها في نشاطها، لذلك فإنها تحاول باستمرار إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم المتغيرة، وذلك من خلال القيام بإجراء بحوث ودراسات حولهم، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد ما يلي:³

✓ دراسة وتحليل سلوك المستهلكين وتفضيلاتهم وأنماطهم الاستهلاكية؛

¹ - طارق طه، إدارة الأعمال (منهج حديث معاصر)، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 202.

² - Abdurrahman Al-Juboori, Taher M. Mansoor, **strategic management (concepts, context and cases)**, First edition Dar Wael publishing, Amman, 2005, p 85.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص 116.

✓ التعرف على الدخل والقوة الشرائية وخاصة ما يتعلق بالإففاق على منتجات المؤسسة؛

✓ دراسة الخصائص الديموغرافية للمستهلكين.

إن معظم المؤسسات حالياً توجه جهودها وخطتها بالدرجة الأولى نحو العميل وتحقيق رضاه، نظراً لأن أي مؤسسة من الناحية الواقعية لن تستطيع تغطية جميع الأسواق وتلبية مختلف رغبات وحاجات عملائها.

يعتبر العملاء أحد أهم القوى في البيئة التنافسية حيث كلما زادت معرفة المؤسسة بهم كلما تمكنت من الاستفادة من الفرص ومواجهة التهديدات المحتملة، حيث ترتفع القوة التفاوضية للعملاء في الحالات الآتية:¹

- إذا كانت المنتجات المشتراة نمطية أو غير مميزة، يفتح المجال للعملاء بالانتقال من بائع لآخر، وانخفاض تكاليف التحول التي يتحملها جراء هذا الانتقال؛
- إذا كانت المنتجات المشتراة تمثل حصة معتبرة من تكاليف ومشتريات العميل؛
- عندما يملك العميل معلومات كاملة عن المنتج من حيث الأسعار والتكلفة، الطلب... الخ؛
- إذا كان المنتج لا يؤثر أو له تأثير قليل على جودة منتجات أو مستوى خدمات القطاع؛

• شراء العملاء لكميات كبيرة بالنسبة لرقم أعمال البائع.

- تهديد المنتجات والخدمات البديلة: من التهديدات التي تواجه المؤسسة إمكانية الإحلال السهل لأحد المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، ويمكن الإشارة إلى أن التطور التكنولوجي قد ساهم بشكل كبير في إيجاد المنتجات والخدمات البديلة، فالتقدم في التكنولوجيا الحيوية مثلاً ساهم في خلق بدائل لكثير من الأدوية التي تستخدم حالياً في علاج المرضى، كذلك الحال بالنسبة لمجال الاتصالات حيث حل استخدام البريد الإلكتروني، الشبكات الداخلية والخارجية، وأشكال أخرى من الاتصالات الرقمية محل البريد العادي... الخ.

ويكمن التهديد الذي يمكن أن تفرضه المنتجات أو الخدمات البديلة في احتمال تحول العملاء إلى استخدامها بدلاً من الاستمرار في استخدام منتجات وخدمات المؤسسة، وهذا نظراً لانخفاض أسعار تلك البدائل وللمزايا الجديدة التي يمكن أن تقدمها، لذلك على المؤسسة أن تكون على معرفة تامة بكل البدائل الحالية والمحتملة، وأن تسعى إلى زيادة استثماراتها في البحث والتطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفع مستوى الجودة بهدف خلق تمايز واضح في منتجاتها وخدماتها، ويزيد تهديد المنتجات والخدمات البديلة في الحالات التالية:²

✓ توفير المنتجات البديلة نفس المنافع التي تحققها المنتجات والخدمات المماثلة؛

✓ قدرة المنتجات والخدمات البديلة على إشباع حاجات العملاء بطريقة أرخص

وأفضل؛

✓ عدم توافر المعرفة لدى العميل تمكنه من المقارنة بين سعر وجودة المنتج البديل وسعر وجودة المنتج الأصلي؛

✓ إذا كان المنتج الأصلي هو المنتج الوحيد، لعدم قدرتها على إنتاج منتج آخر.

¹- Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, **Management stratégie et organisation**, 7^{ème} édition Vuibert, Paris, juin 2008, p95 .

² - محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص124 .

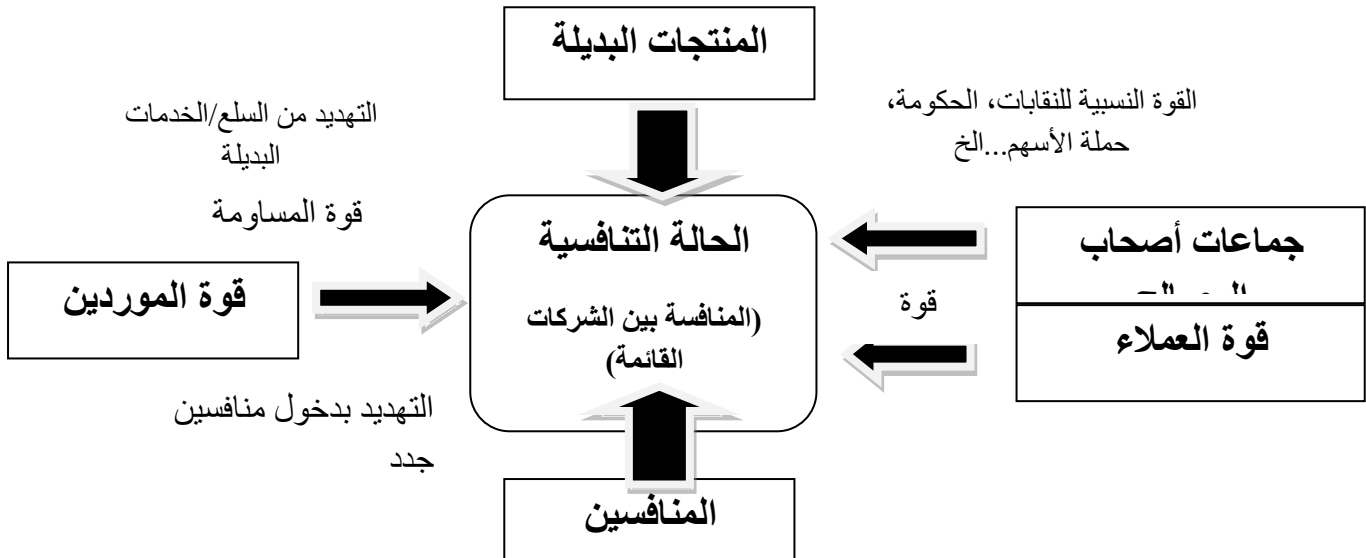
وحتى تتمكن المؤسسة من التعرف المسبق على تهديد البدائل يجب عليها ما يلي:¹

▲ متابعة التكنولوجيات الجديدة ذات التطبيقات المتنوعة؛
▲ المعرفة الجيدة للوظيفة التي يؤديها المنتج أو الخدمة من خلال الرؤية الواسعة لذلك.

- دور السلطات العمومية (الدولة): بالرغم من أن المتغير الحكومي قد تم التطرق إليه سابقاً كأحد متغيرات البيئة الخارجية العامة عند حديثنا عن المتغيرات السياسية والقانونية، إلا أن هذا المتغير يمكن اعتباره كذلك أحد العناصر الهامة والمؤثرة في البيئة الخارجية الخاصة.

تلعب الدولة دوراً مؤثراً ومباشراً في تحديد سياسات وأنشطة المؤسسة، ففي بعض الأحيان بإمكانها أن تكون عاملاً مساعداً للمؤسسة مما يشجعها على النمو والازدهار، وأحياناً أخرى تكون كعامل مقيد ومهدد لها، مما قد يؤثر على أرباحها وقدراتها على المنافسة، الشكل الموالي يوضح القوى الخمسة ل (Porter) مع العلم انه تم إضافة قوة سادسة تعكس الحكومة (جماعات أصحاب المصالح):

الشكل رقم (07): نموذج القوى ل (Porter)



المصدر: نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص157.

¹ - STRATEGOR, Politique générale de l'entreprise, 4e edition, Dunod, Paris, 2005, p45.

والآن نوضح بشكل موجز تأثير تدخل الدولة على القوى الخمس المشكلة لبيئة الصناعة كما يلي:¹

✓ شدة المنافسة: قد تحتاج المؤسسات العاملة في قطاع ما إلى زيادة طاقتها الإنتاجية أو إلى توسيع استثماراتها، ونظراً لكون هذا الأمر يحتاج إلى الموارد الكافية وكذلك الحصول على ترخيص من طرف السلطات العمومية، فإن التمييز في تخصيص تلك الموارد ومنح الترخيص من قبل هذه الأخيرة يؤدي إلى سيطرة وهيمنة مؤسسة أو عدد محدود من المؤسسات على السوق، ومن ثم تتخفف درجة المنافسة، وعلى العكس من ذلك فقد تتدخل الدولة وتعمل على خلق نوع من التوازن أو التساوي بين المؤسسات مما يترتب عليه وجود عدد كبير من المنافسين، وبالتالي ازدياد شدة وحدة المنافسة، وأخيراً تؤثر الدولة على مجال الأعمال من خلال سياساتها القطاعية والتي من شأنها التأثير بشكل جوهري على معدلات نمو صناعات معينة، ففي ظل السياسات القطاعية التوسعية سوف تتخفف حدة وشدة المنافسة للحصول على حصص أكبر من السوق وعلى العكس من ذلك في حالة السياسات الانكماشية حيث تزداد شدة المنافسة.

✓ حواجز الدخول إلى السوق: يمكن للدولة أن تعيق دخول منافسين جدد إلى قطاع من القطاعات من خلال وضع القيود كمتطلبات الترخيص أو تقييد الوصول إلى المواد الخام وغيرها، كما تستطيع وضع حواجز للدخول بطريقة غير مباشرة من خلال وضع ضوابط الاستخدام وكذلك قوانين حماية البيئة من التلوث وقوانين السلامة وغيرها، من جانب آخر قد تمنح الدولة تسهيلات للمستثمرين المحليين بالدخول إلى قطاعات معينة من أجل حماية السوق من المنافسة الأجنبية وتقييد الاستيراد... الخ، فكل هذا من شأنه أن يؤثر على ديناميكية المنافسة داخل القطاع.

✓ المنتجات والخدمات البديلة: تؤثر إستراتيجيات وسياسات الحكومة على الأسعار النسبية للمنتجات والخدمات في السوق، وبالتالي على المقدرة الاحلالية لها، حيث بإمكانها أن تقوم بإنتاج منتجات أو تقديم خدمات بديلة لمنتجات وخدمات المؤسسات الخاصة العاملة في القطاع، وهذا ما يجعلها كطرف منافس لها.

✓ التفاوضية للموردين والعملاء: تؤثر السلطات العمومية على القوة التفاوضية لكل من الموردين والعملاء، حيث بإمكانها أن تزيد من قوتهم التفاوضية أو تعمل على التقليل منها، فإذا وفرت لهم الحماية ضد المؤسسات التي يتعاملون معها في القطاع، فإن ذلك سوف يزيد من قوتهم التفاوضية أو أن بعض الإجراءات التي تقوم بها تكون في صالحهم، فمثلاً لو قامت الدولة بالرقابة على عمليات استيراد الموارد التي تحتاجها المؤسسات، فإن ذلك يزيد من القوة التفاوضية للموردين المحليين حيث تصبح المصادر البديلة للتوريد أقل ويتم إلزام المشترين بالشراء من السوق المحلي، كما أن بعض الإجراءات تكون في غير صالحهم، بحيث تعمل على إضعاف قوة التفاوض لدى المورد أو المشتري كتلك التشريعات المقيدة لعمليات التكامل الخلفي باتجاه المواد الخام أو التكامل الأمامي باتجاه الأسواق ومنافذ التوزيع.

¹ - نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص ص 158-160.

مما سبق، يتضح أن الدولة تعد طرفاً أساسياً في البيئة التنافسية للمؤسسات، حيث تشكل تصرفاتها قوة كبرى ومؤثرة في هيكل القطاع وديناميكية المنافسة، لذلك على المؤسسات أن تأخذ تلك التصرفات بعين الاعتبار وذلك مدى احتمال أثرها على عناصر بيئتها الخاصة.

المبحث الثاني: ماهية البيئة الداخلية

تعطي البيئة الداخلية للمؤسسة قدرات وميزات تنافسية تجعلها متفردة في أساليب وطرق عملها، حيث اختلف الكتاب والباحثين في تحديد عواملها وإعطاء مفهوم موحد لها، ولتتمكن الإدارة من تحديد مدى قدرتها على تلبية الاحتياجات وإنجاز إستراتيجية المؤسسة، وتحقيق رسالتها المستقبلية يجب عليها دراستها وتحليلها.

المطلب الأول: مفهوم البيئة الداخلية

في الواقع لا يوجد مفهوم محدد للبيئة الداخلية، وذلك قد يعود لاختلاف مكونات المؤسسات من حيث حجمها، طبيعة نشاطها، وإمكاناتها وظروف عملها... الخ، وبالرغم من ذلك نجد بعض تصورات لمفهوم البيئة الداخلية من قبل الباحثين نستعرضها فيما يأتي:
عرف Certo البيئة الداخلية للمؤسسة بأنها: "تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال".¹

كما عرفها **ظاهر محسن منصور الغالبي** بأنها: "مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية، ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية".²
وأيضاً عرفها **خليل محمد حسن الشماع** بأنها: "هي البيئة التي تتعلق بالمؤسسة ذاتها، من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية، والهيكل التنظيمية وإجراءات وسياقات تنفيذها، والتكنولوجيا المستخدمة، وأنماط الاتصالات السائدة وغيرها، أي كل ما يتعلق بالنظم الداخلية للمؤسسة".³

كما يرى كل من Narayanan & Nath بأن: "البيئة الداخلية للمؤسسة تتكون من مجموعة الأنظمة يرتكز بعضها إلى إطار مادي ملموس مثل الأنظمة الوظيفية المختلفة للنظام المعلوماتي، في حين ترتكز المجموعة الأخرى من الأنظمة إلى أطر إنسانية معرفية تتجسد بقدرات التجديد والإبداع مثل النظام الاجتماعي والنظام السياسي والنظام الثقافي".⁴
مما تقدم، نستنتج أن البيئة الداخلية للمؤسسة تتمثل في كل ما يقع داخل حدودها، من عناصر ومكونات سواء كانت مادية، بشرية أو معنوية، فإن عوامل البيئة الداخلية تسهل السيطرة عليها نسبياً لأنها تقع تحت تصرفها وتكون قريبة منها عكس ما هو عليه الحال بالنسبة لعوامل ومتغيرات البيئة الخارجية.

المطلب الثاني: أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية

¹- Certo S.C, **Modern Management (Diversity, Quality, Ethics, and The Global Environment)**, Prentice-Hall International, Inc, 1998, p184.

²- ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص283.

³- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص189.

⁴- V.Nanayanan , R.Nath, **Organizational Theory (A Strategic Approach)**, U.S.A, 1^{er} ed, Richard, Irwin, Inc, 1993, p p 71-76.

تهتم المؤسسات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك لتبيين نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، واختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة، وعلى وجه التحديد فإن التحليل البيئي الداخلي يساهم فيما يلي:¹

1. المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة؛
2. التعرف على الوضع التنافسي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة أو التي تعمل في نفس القطاع؛
3. بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً؛
4. بيان وتحديد نقاط الضعف للتغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة؛
5. تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف، بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة.

المطلب الثالث: تحليل متغيرات البيئة الداخلية

يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. الهيكل التنظيمي: يعتبر أحد المكونات الأساسية في البيئة الداخلية لأي مؤسسة، فموجبه يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد الذي يشغل وظيفة معينة ضمن إطار هذا الهيكل، وبذلك يمكن تعريفه بأنه: "المجموع الكلي للوسائل المستخدمة في تقسيم العمل إلى مهام مختلفة وضمان التنسيق بينها".²

حيث من البديهي أن تعتمد هذه المؤسسات على هياكل تنظيمية بسيطة وغير معقدة تتناسب مع حجمها، فالهيكل التنظيمي البسيط هو ذلك الهيكل المكون من مستوى تنظيمي واحد ومباشر، حيث غالباً ما يكون المالك هو المسير والذي يشرف على عدد محدد من الأفراد يكونون متخصصين في أوجه العمل المختلفة، أما الهيكل التنظيمي الوظيفي، فهو ذلك الهيكل المكون من أكثر من مستوى تنظيمي حيث تتحدد المستويات التنظيمية حسب الوظائف التي تؤديها المؤسسة وهو يلاءم المؤسسات المتوسطة الحجم.

ليس هناك هيكل تنظيمي مثالي صالح لكل المؤسسات، فقد بينت التجارب والدراسات الميدانية أن هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، نذكر منها ما يلي:

- حجم المؤسسة: يعد من أهم العوامل لتحديد الهيكل التنظيمي داخل المؤسسات، فالمؤسسات الكبيرة تحتاج إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيداً بحيث يتناسب مع درجة التخصص، تقسيم العمل ودرجة الرسمية العالية لها، أما المؤسسات الصغيرة فتحتاج إلى هيكل تنظيمي أقل تعقيداً، فهي عادة ما تميل إلى تطبيق المهام المشتركة والعلاقات غير الرسمية ونطاق

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تهديدات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص 131.

² -Samuel Josien, Sophie Laudrieux-Kartochian, **Organisation et Management de l'entreprise**, Gualino éditeur Paris, 2008, p45.

الإشراف الأكثر اتساعاً، مع ذلك لا يجب أن يفهم أن العلاقة بين الحجم والهيكل التنظيمي أنها خطية، فهناك عدة أبحاث خلصت إلى أن الحجم ليس له تأثير على الأبعاد الهيكلية.

- عمر المؤسسة: تمر المؤسسة بدورة حياة شبيهة بدورة حياة الكائن الحي، فالمؤسسة في البدايات الأولى من عمرها يكون حجمها صغيراً وبذلك تنخفض فيها درجة الرسمية والتعقد التنظيمي، وبالتالي يميل هيكلها التنظيمي إلى البساطة في مكوناته وعلاقاته، وبالعكس عندما تبدأ المؤسسة في النمو والتوسع في نشاطاتها خلال المراحل الأخيرة من عمرها، فإن ذلك يؤدي إلى كبر حجمها وبالتالي زيادة درجة الرسمية فيها، كما أنها تميل نحو استخدام المركزية في اتخاذ القرارات وهذا ما يستدعي تغيير الهيكل التنظيمي ليصبح أكثر تعقيداً مما كان عليه في السابق حتى يتلاءم مع الأوضاع الجديدة.

- التكنولوجيا المستخدمة: تحدد التكنولوجيا طبيعة العمل ووسائل تنظيمه ونوع الوظائف التي يجب تأديتها وعلاقات العمل بين هذه الوظائف، فقد أشارت نتائج بعض الدراسات المعاصرة إلى أن استخدام التكنولوجيا ممثلة في نظم المعلومات المحوسبة تؤدي إلى تخفيض عدد المستويات الإدارية، أي تسطيح الهيكل التنظيمي، لأن نظم المعلومات توفر للمسيرين تياراً متنوعاً ومتدفقاً من المعلومات، مما يمكنهم من الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين، وبذلك يتم التحول من هيكل تنظيمي¹ تقليدي طويل ذو نطاق إشراف ضيق ومستويات إدارية متعددة، إلى هيكل تنظيمي مسطح يعتمد على نطاق الإشراف المتسع وقلة عدد المستويات الإدارية.

- البيئة: تؤثر عناصر البيئة سواء العامة أو الخاصة على التصميمات التنظيمية للمؤسسة، وإذا كانت تلك العناصر البيئية غير مستقرة وسريعة التغير، فإن الهيكل التنظيمي يكون أكثر تعقيداً، أما إذا كانت مستقرة ومتجانسة فإنه يكون أقل تعقيداً، وفي ظل بيئة الأعمال المعاصرة للمؤسسات، والتي تتسم بارتفاع الحركة وعدم التأكد، فإنه يجب تغيير وتعديل الهياكل التنظيمية باستمرار حتى يتم التكيف أكثر مع كل ما يحدث من تغيرات.

- الإستراتيجية: تؤثر طبيعة استراتيجيات وأهداف المؤسسة بشكل ملحوظ على هيكلها التنظيمي وهناك ثلاث توجهات تميز أدبيات تنظيم المؤسسات في إطار العلاقة (إستراتيجية، هيكلية)، نأتي على ذكره فيما يلي:

✓ التوجه الأول: حسب هذا التوجه فإن الخيارات الإستراتيجية المختلفة لا يمكن وضعها موضع تنفيذ فعال في إطار الهياكل التنظيمية الموجودة دون تغيير جزئي أو كلي، وهكذا فإن الهياكل التنظيمية البسيطة تصلح لتنفيذ خيارات محددة، في حين إذا ما انتقلت المؤسسة إلى خيارات إستراتيجية تتعلق بالنمو والتوسع والتنوع، فإن هياكلها لا تستطيع تنفيذ مثل هذه الخيارات، ولذلك تنتقل إلى هياكل وظيفية أو قطاعية أو مصفوفية أو غيرها، حيث انتقد هذا التوجه وظهرت فيه إشكالات ومحددات كبيرة.²

✓ التوجه الثاني: في إطار هذا التوجه فإن المؤسسات التي أصبح لها تاريخاً طويلاً وهياكل تنظيمية تنسم بعدم المرونة والثبات وتقاسم الأدوار، يصبح التغيير في هيكلها ليس أمراً سهلاً وسريعاً في إطار رغبات الإدارة العليا أو متطلبات البيئة المحيطة، على اعتبار أن هذه المتطلبات ما هي إلا منظور للإدارة متأثراً برغباتها وأنظمة المعلومات المعتمدة فيها والتي هي جزء من الهيكل التنظيمي.

¹ -Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza, Op. Cit, p. 57.

² - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص 292-294 .

✓ التوجه الثالث: إن المسيرين بحاجة إلى اعتماد هذا التوجه، لأنه أكثر واقعية خاصة إذا علمنا أن النظر إلى البيئة المحيطة بالمؤسسة تتأثر بأنظمة معلوماتها وهيكلها التنظيمي وبالأفكار الأساسية.

2. الموارد: تمثل الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من موجودات وإمكانات ومهارات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية، تعطي القدرة للمؤسسة على تفعيل خياراتها من خلال أنظمة إدارية مختلفة، وبالتالي فإنها تلعب دوراً متميزاً في نجاح المؤسسة وبقائها ونموها في عالم الأعمال، ويمكن النظر للموارد في إطار واسع، جدا حيث أنها تحتوي أيضاً على كافة الأنظمة والمهارات وهيكل المؤسسة وثقافتها بالإضافة إلى مجهوداتها التي تنتشر في إطار إدارات مختلفة كالتسويق والمالية والبحث والتطوير وأنظمة المعلومات... الخ، وتتجسد أهمية الموارد فيما يأتي:¹

- تعطي للمؤسسة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها؛

- تتيح لإدارة المؤسسة خيارات إستراتيجية مستندة على هذه الموارد والمستغلة استغلالاً جيداً، في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية؛

- إن التحديد الجيد والدقيق للموارد يجعل إدارة المؤسسة على معرفة واطلاع تام بنقاط القوة والضعف لهذه الموارد وبالتالي القدرة على صنع خيارات إستراتيجية صحيحة.

ويمكن تصنيف الموارد في الشكل التالي:

جدول رقم (01): تصنيف الموارد في المؤسسة

| موارد المؤسسة | | |
|---------------|--------------|-------------------|
| ملموسة | غير ملموسة | بشرية |
| - مالية. | - تكنولوجية. | - المهارات. |
| - مادية. | - الشهرة. | - المعارف. |
| | - الثقافة. | - إمكانية الاتصال |
| | - المعرفة. | - والتعاون. |
| | | - التحفيز. |

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 299.

3. الاتصالات: تعتبر الاتصالات أداة هامة تعتمد عليها المؤسسات لتأدية العمليات الإدارية لها من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، فهي تعد بمثابة الشرايين التي تربط بين أعضاء المؤسسة وبين وحداتها وأنشطتها المختلفة، لذلك يتوجب على المسيرين القيام باستمرار بتطوير نظام الاتصالات بمؤسساتهم ويمكن الإشارة، إلى أن الخصائص التي تميز نظم الاتصالات في المؤسسة هي نفسها التي تميز نظم معلوماتها، وهذا على اعتبار أن المعلومات هي محتوى عملية الاتصال، حيث تتعدد احتياجات المؤسسات من تلك المعلومات، فقد تكون:²

- معلومات عن البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة؛

- معلومات عن المؤسسات المتعاونة والمنافسة؛

1 - المرجع نفسه، ص ص 297-299.

2 - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 314.

- معلومات داخلية تتعلق بالقدرات الذاتية للمؤسسة وظروف العمل فيها.
 بالنسبة لمفهوم الاتصال، فقد تعددت التعاريف التي قدمت له من قبل العلماء والباحثين، فكل واحد من هؤلاء ينظر إليه من زاوية معينة حسب اختصاصه، فعلماء النفس والاجتماع ينظرون إليه على أنه عملية اجتماعية ووسيلة للتأثير، وبذلك فهم يعرفونه على أنه "عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تبادل الفهم بين طرفي الاتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المؤسسة"¹، ونجد مجموعة من العلماء تركز على العناصر الأساسية في الاتصال، فيرون أنه: "العملية التي يتم بواسطتها نقل المعلومات أو الأفكار أو المشاعر من المرسل إلى شخص المستقبل من خلال وسيلة معينة (قناة)، وذلك حتى تصبح هذه المعلومات والأفكار والمشاعر مشتركة بين الطرفين"²، وبالنسبة لعلماء الإدارة فيعرفونه بأنه: "تدفق التعليمات والتوجيهات والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي البيانات والمعلومات، منهم في صورة تقارير أو مذكرات أو اقتراحات أو غيرها بهدف اتخاذ قرار معين"³ أما علماء نظم المعلومات فينظرون إلى الاتصال من وجهة نظر رياضية وإحصائية وهندسية فيعرفونه على أنه: "استقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات"⁴.
 رغم اختلاف التوجهات، فإن كل هذه التعاريف تشير إلى أن الاتصال عملية ديناميكية تتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي: المرسل، الرسالة والمستقبل، حيث تستعمل عدة طرق للاتصال داخل المؤسسة، سواء كانت طرق مكتوبة أو طرق شفوية أو الإلكترونية.
 ويبدو أن المستقبل هو للاتصالات الإلكترونية، خصوصا في ظل تطبيق أغلب دول العالم المتقدم لمبادئ الحكومة الإلكترونية، لذا يجب على كل المؤسسات سواء كانت حكومية أو خاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات عن طريق المواكبة المستمرة للتطورات التقنية الحديثة في مجال الاتصالات، وكذا تدريب الأفراد على استخدامها.⁵ إن الهدف من الاتصال في المؤسسة هو إنشاء جسر من الفهم المتبادل فيما بين الأفراد والإدارة، وفيما بين الأفراد بعضهم البعض وفيما بين المؤسسة ككل وبيئتها، وهذا من شأنه أن يدعم الحوار المتواصل بين جميع الأطراف، ولهذا يمكن تكوين مناخ تنظيمي ايجابي خال من التوتر والمشكلات ويفسح المجال للإسهام الإيجابي والفعال لدعم الابتكار، وتعريف المؤسسة بمنحى التغييرات البيئية ككل.
 إن الاتصالات داخل المؤسسة تأخذ أنواع متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية السائدة فيها، فالاتصالات الرسمية تتم من خلال القنوات الرسمية المحددة من قبل التنظيم، وتشمل أربعة أنواع رئيسية هي:⁶
 ✓ الاتصالات العمودية: هي اتصالات نازلة من الرئيس إلى مرؤوسيه أو صاعدة من المرؤوسين إلى الرئيس.

¹ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديث النظريات (العمليات الإدارية -وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص271.

² - ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص30 .

³ - شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص13 .

⁴ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2014، ص340.

⁵ - شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص16.

⁶ - خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، صص208، 209.

✓ الاتصالات الأفقية أو الجانبية: وتمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة.

✓ الاتصالات المتقابلة أو المحورية: تتم بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيماً.

✓ الاتصالات الخارجية: هي الاتصالات بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المؤسسة، حيث تسهم في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء، وتحقيق الفرص المتاحة والاستثمار الأفضل للموارد.

✓ الاتصالات غير الرسمية: هي تلك الاتصالات التي لا تخضع لقواعد وإجراءات محددة وواضحة ولا تتقيد بخطوط السلطة الرسمية.

4. الثقافة التنظيمية: يشير مفهوم الثقافة إلى مجموعة القيم والعادات والتقاليد وأنماط السلوك التي يكتسبها الأفراد والجماعات من الوسط أو المجتمع الذي يعيشون فيه، وتعد ثقافة أي مؤسسة جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المجتمع، ذلك أن الخصائص الاجتماعية والثقافية والسلوكية لمجتمع معين تلعب دوراً بارزاً في تشكيل السلوكيات والممارسات القائمة داخل المؤسسات، حيث نجد أن ما يصدر عن العاملين من تصرفات وسلوكيات أثناء قيامهم بأعمالهم هو في واقع الأمر نتاج للبيئة التي يعيشون فيها.

وحسب Edgar Schein فإن الثقافة التنظيمية هي: "مجموعة المعتقدات والقيم التي يتقاسمها الأعضاء في مؤسسة ما، والتي تحدد بطريقة لا شعورية وضمنية التمثيل داخل المؤسسة ومع محيطها"¹.

فكلما كانت ثقافة المؤسسة قوية كان لها الأثر الإيجابي على العاملين، حيث تعمل على:

- تحفيز العاملين وخلق الدافعية لديهم على العمل؛

- تنمية روح الولاء والانتماء للمؤسسة؛

- المساعدة على التكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة؛

- توحيد الجهود والخبرات نحو إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف؛

- تشكيل قيم العاملين داخل المؤسسة.

وعموماً، فإنه يجب على المؤسسات أن تعمل باستمرار على مراجعة وتحليل ثقافتها التنظيمية السائدة.

من خلال ما سبق يتوجب علينا التعرض إلى تحليل وظائف المؤسسة في تحليل البيئة الداخلية حيث يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تحليل سلسلة القيمة: إن تحليل سلسلة القيمة يبين لنا أن المؤسسة ماهي إلى تفاعلات متعاقبة لنشاطات تهدف إلى إيجاد القيمة، إن هذا المدخل في تحليل سلسلة القيمة يفيدنا لفهم لبنات البناء للميزة التنافسية، حيث أن تحليل القيمة الحقيقية يعد تحليلاً محاسبياً ليلقي الضوء على القيمة المضافة الناتجة عن كل خطوة من خطوات عمليات التصنيع المعقدة وذلك لمعرفة أين يمكن زيادة القيمة، أن هاتين الخطوتين أساسيتين لتحديد كل مجموعة من الأنشطة على حدى، وأيضاً لتحديد مقدار القيمة المضافة لكل مجموعة من الأنشطة المذكورة وربط ذلك بتحليل الميزة التنافسية للمؤسسة.

¹- Edgar Schein, *Organizational culture and leadership*, 2nd edition, Joss ey-Bass, 1997, p 06 .

ومن مظاهر هذه الأخيرة، أن المؤسسات هي أكثر من كونها جمع عشوائي للمكانن والأموال والموارد، فهذه الموارد لا قيمة لها بدون أن يتم توزيعها على أنشطة مستمرة تعمل على وفق أنظمة ينتج عنها سلع وخدمات يجري تقييمها من قبل المستهلك، حيث إن الكفاءات الموجودة في المؤسسة تقوم بإنجاز نشاطات معينة وأن القدرة على إدارة الربط بين النشاطات والتنسيق بينهما هما مصدر الميزة التنافسية للمؤسسات¹.

لقد بين PORTER أن فهم القدرة الإستراتيجية يجب أن يبدأ بتحديد وتعريف مجاميع الأنشطة المولدة للقيمة، والشكل يبين سلسلة القيمة في المؤسسة.

شكل رقم (08): نموذج سلسلة القيمة



المصدر: فاضل حمد القيسي، على حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية (نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة)، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 196.

يبين الشكل السابق نوعين من الأنشطة هما الأنشطة الأولية أو الأساسية والأنشطة الداعمة:

- الأنشطة الأولية: تتضمن حسب ما هو مبين بالشكل على ما يأتي:²

✓ الإمدادات الداخلية اللوجستية: هي كل النشاطات المتعلقة باستلام المواد وتنظيمها وتخزينها ومناولتها، وكافة عناصر المدخلات للنظام الإنتاجي، وتشمل كذلك على حركة النقل الداخلي والمخازن ونظام مراقبة المخزون، ويتم تقويم هذه الأنشطة الفرعية لتحديد نواحي القوة والضعف فيها.

✓ العمليات: وتشمل كل النشاطات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات وتتضمن الأنشطة الممكنة والتصميم والتعبئة والتغليف والصيانة والرقابة، على الجودة والخدمات الإنتاجية.

✓ الإمدادات الخارجية اللوجيستية: وتتضمن كل الأنشطة المتعلقة بجمع وخرن وتوزيع منتجات المؤسسة على المستهلكين وكل الأنشطة المتعلقة بنقل البضاعة من أماكن إنتاجها

¹ Johnson Gerry, Schools Kevin, **exploring corporate**, 4th Ed, prentice hall Europe, 1997, p.146.

² فاضل حمد القيسي، على حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية (نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة)، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 196، 197.

إلى أماكن استهلاكها، أما إذا كانت منتجات المؤسسة غير ملموسة مثل الخدمات والاستثمارات، فإن هذه الامدادات تتعلق بالترتيبات اللازمة التي تقوم بها المؤسسة لجلب المستهلكين إلى الخدمة .

✓ التسويق والبيع: هي الوسائل التي تستعملها المؤسسة والتي بواسطتها يمكن للمستهلك ان يكون عارفا بالبضاعة او الخدمة وقادرا على شراءها، إن هذه النشاطات تتضمن إدارة البيع والإعلان والترويج، وطرائق التوزيع، وسياسة الأسعار، أما في مجال الخدمة العامة، فإن شبكات الاتصال تساعد المستهلك أن يستعمل أو يشتري الخدمة أو البضاعة.

✓ الخدمة: وهي الأنشطة المتعلقة بالمنتج، والصيانة والإصلاح وتوفير أو بيع قطع الغيار والتدريب... الخ.

- الأنشطة المساعدة (الداعمة): تتكون هذه الأنشطة من أربعة مجالات لا يمكن فصلها عن الأنشطة الأساسية التي تم ذكرها سابقا، بل انها مرتبطة بها ارتباطا وثيقا، أن الأنشطة الداعمة هي¹:

✓ المشتريات: إنها العمليات التي تقوم بها المؤسسة للحصول على الموارد التي تعد مدخلات للأنشطة الرئيسية، إن هذه الموارد تتمثل بالمواد الخام والمواد الأولية والأجهزة والمعدات وقطع الغيار وضمان تدفقها بالكميات والأوقات الملائمة.

✓ التطور التكنولوجي: إن التطور التكنولوجي يرتبط بالأنشطة كافة التي تهدف إلى تحسين طرائق الانتاج بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة.

✓ إدارة الموارد البشرية: يتضمن كل الأنشطة الفرعية لها، بما في ذلك الاختيار والتعيين والتدريب والترقية والحوافز وتقييم الأداء، ان إدارة الموارد البشرية مهم جدا لأنها تخدم كل الأنشطة المؤسسة.

✓ البنية الأساسية والخدمات المساعدة: يشمل أنظمة التخطيط والمالية وإدارة المعلومات... الخ، إن كل ذلك مهم جدا لزيادة الانجاز في الأنشطة الرئيسية للمؤسسة، حيث أن البنية الأساسية تضمن أيضا البناء التنظيمي واستمرار عمل المؤسسة وصيانة وتحسين ثقافتها.

إن أحد المظاهر الرئيسية لأغلب المؤسسات هو أن تأخذ على عاتقها كل النشاطات المولدة للقيمة ابتداء من تصميم المنتج وانتهاء بإرسال المنتج النهائي إلى المستهلك النهائي، ولغرض فهم أسس القدرات الاستراتيجية للمؤسسة، فإنه لا يكفي أن ننظر إلى الموقف الداخلي للمؤسسة، إذ أن الكثير من نشاطات إيجاد القيمة سوف تقع في سلاسل التجهيز والتوزيع، وأن هذه العمليات الكلية تحتاج إلى الفهم والتحليل، فعلى سبيل المثال ان نوعية أو جودة السيارة عندما تصل إلى المستهلك الاخير لا تتأثر فقط بالنشاطات التصنيعية التي تمت في مصنع المؤسسة نفسه ولكن هذه النوعية يتم تقريرها أيضا عن طريق نوعية محتويات السيارة ونوعية إنجاز الموزعين.

2. تحليل العوامل الوظيفية: تمارس كل المؤسسات الاقتصادية مجموعة من الأنشطة في سبيل تحقيق أهدافها، حيث يعبر عن تلك الأنشطة بمجموعة من الوظائف الأساسية، وتختلف هذه الوظائف من صناعة إلى أخرى، وعموما فالوظائف التي تؤدي في مؤسسة صناعية تتمثل عادة في وظيفة المشتريات والتخزين، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة البحث والتطوير، ووظيفة

1- المرجع نفسه، ص ص 198، 199.

المالية والمحاسبة، وظيفة الموارد البشرية ووظيفة التسويق. وفي هذا الإطار تجدر الإشارة إلى أن هذه الوظائف المذكورة، لا تكون دائماً بنفس المزايا والخصائص في كل المؤسسات، حيث أن عدم فعالية الوظيفة المالية والمحاسبية تؤثر على الجوانب المالية وعلى معرفة التكاليف، كما أن غياب أو عدم فاعلية نظام المعلومات من شأنه أن يتسبب في حالة من عدم القدرة على الاستجابة لمختلف التغيرات وعلى العموم، فإن قيام المؤسسة بتحليل وتقييم وظائفها، لا شك أنه سيمكنها من معرفة مختلف جوانب القوة وجوانب الضعف فيها.¹

المبحث الثالث: أهمية استخدام نظم المعلومات في تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة

نظراً لما أصبحت تتميز به البيئة في وقتنا الحالي، أصبح من اللازم على كل المؤسسات أن تقوم بدراسة وتحليل متغيرات هذه البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية، لكون هذا التحليل يعد من الخطوات الأساسية في عملية التخطيط والإدارة وخاصة اتخاذ القرار، مما يجعل المؤسسة متيقظة لما يجري حولها.

حيث أن امتلاك المؤسسة لنظم معلومات فعالة ومتطورة، يساعدها بشكل كبير على التعرف على المتغيرات البيئية عن طريق جمع وتحليل مختلف المعلومات، وسنتطرق في هذا المبحث إلى مدى أهمية استخدام نظم المعلومات في تحليل بيئة المؤسسة، وبهذا قمنا بتقسيمه إلى المطلبين الأولين متعلقان بأهمية نظم المعلومات في تحليل البيئة الخارجية، أما المطلب الثالث والرابع فهما متعلقان بأهمية نظم المعلومات في تحليل البيئة الداخلية.

المطلب الأول: أهمية نظم المعلومات كأداة للمتابعة البيئية

تتعرض الكثير من المؤسسات في بداياتها للفشل، وذلك لعدم قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية السريعة التغير، لكون هذه المؤسسات تواجه العديد من العناصر المتغيرة باستمرار، كالتغيرات في التكنولوجيات، التغيرات الثقافية، تأثير القوانين والتشريعات الحكومية، تهديد المنافسين، القوة التفاوضية للموردين والعملاء، وغيرها، حيث أن ما يميز البيئة من تغير وتعقد وعدم التأكد، يحتم على المؤسسات أن تقوم بمتابعة كل ما يحدث في بيئتها من مستجدات، وذلك لاستغلال الفرص المتاحة وتجنب القيود أو التهديدات المفروضة، حيث تقوم البعض من المؤسسات بتطوير نظم معلوماتها لتتمكن من متابعة الاتجاهات الأساسية في بيئتها بأسلوب ثابت²، فهذه النظم تلعب دوراً كبيراً في مساعدة المؤسسات على فهم التغيرات الحاصلة في محيطها وكذلك على العمل في هذا المحيط، فنظم المعلومات تعد أداة أساسية للقيام بالمتابعة البيئية، وذلك من خلال استخدامها في جمع، معالجة ونشر المعلومات المتعلقة بمحيط المؤسسة، وهو ما يعبر في الحقيقة عن مفهوم اليقظة.

وعلى العموم، فالمؤسسات مجبرة على تطوير آليات للتعامل بنجاح مع حالات عدم التأكد والتحويلات التي تفرضها البيئة المحيطة، وليتمكن متخذ القرار من التقليل من حالة عدم التأكد لا بد له من اكتساب أكبر قدر من المعلومات، وأن يعمل على إحداث التوازن للعلاقات بين المؤسسة وبيئتها، وذلك بتطوير آليات من أجل التعامل مع حالات عدم التأكد وتغيرات

¹- Christian Fournier, *Technique de gestion de la PME approche pratique*, Les Editions d' Organizations Paris, 1992, p 52.

²- Giorgio Pellicelli, *Op. Cit*, p109 .

البيئة المحيطة، ولعل من أهم هذه الآليات هو تبنيها لتكنولوجيات المعلومات والاتصال التي لها القدرة على القيام بوظيفة متابعة البيئة بأكثر فعالية والتي ستمكنها أساساً من:¹

1. تلبية الاحتياجات الناتجة عن ظهور حالة عدم التأكد من المعلومات؛

2. تخفيض عدم التأكد؛

3. المساهمة في التقليل من الاحتياجات المعلوماتية.

ومن ما سبق نجد أنه أصبح استخدام المؤسسات لتكنولوجيات المعلومات والاتصال الحديثة ضرورة ملحة، فهذه التكنولوجيات تساهم بشكل كبير في إيجاد نظم معلومات فعالة تساعد المؤسسات على زيادة وتطوير قدراتها على المتابعة أو الاستماع للمحيط.

المطلب الثاني: أهمية نظم المعلومات كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

تعيش المؤسسات اليوم في بيئة تتسم بالتغير السريع والديناميكية، خاصة فيما يتعلق بجانب المنافسة لذا نجد أن الميزة التنافسية تعتبر هدفاً رئيسياً تسعى كل المؤسسات لتحقيقه، مما يوجب عليها البحث عن بناء ميزتها التنافسية التي تضمن لها البقاء والحصول على موقع تنافسي ضمن البيئة التي تعمل فيها، حيث اعتبر (porter) بأن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد الوصول إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك التي يستخدمها المنافسون، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً حيث عرف علي السلمي الميزة التنافسية بأنها: "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، بالإضافة إلى تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها".²

حيث أن المؤسسة تملك ميزة تنافسية عندما تكون نسبة ربحها أعلى من المعدل العام لنسبة الربح في الصناعة التي تعمل فيها، وهي تملك ميزة تنافسية مدعمة وقوية عندما تكون قادرة على المحافظة على نسبة الربح المذكورة على مدى عدة سنين، فعلى سبيل المثال احتفظ سوق وول مارت بميزة تنافسية قوية استمرت لعقود وتم استغلال هذه الفرص في الحصول على ارباح عالية، حيث انه هناك شرطان رئيسيان يحددان نسبة ميزة المؤسسة وفيما إذا كانت تلك الميزة تنافسية أم لا، وهما:³

1. القيمة التي يضعها المستهلكون على بضائع المؤسسة وعلى خدماتها؛

2. كلفة إنتاج المؤسسة.

حيث توفر نظم المعلومات معلومة دقيقة وكافية عن الأنشطة المختلفة للمؤسسة من إنتاج وتسويق، وتخطيط وبحث وتطوير، وفي نفس الوقت تكون قادرة على تلبية حاجات الإدارة من المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية، التي تكون ضرورية لصياغة وتطوير خطط استراتيجية بعيدة الأجل وخطط تكتيكية قصيرة الأجل، كما تلعب نظم المعلومات دوراً هاماً في دعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويشمل هذا الدور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير المنتجات والخدمات، والقدرات التي تعطيها هذه التكنولوجيا للمؤسسة في تحقيق ميزة استراتيجية لمواجهة القوى التنافسية عبر السوق المحلي والخارجي، إن نظم

¹ -Jean-Louis Ermine, Management et ingenerate des connaissances - modèles et methods, Lavoisier, Paris, 2008, p 225.

² - علي السلمي، انفتاح الأسواق وانهيار انفتاح الأسواق والحوافز الجغرافية والاقتصادية والاجتماعية بين أجزاء العالم المختلفة، مجلة التنمية الإدارية، العدد 75، أبريل 1997، ص 08.

³ - فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 185.

المعلومات الاستراتيجية تساعد المؤسسة في تحقيق استراتيجيتها التنافسية من خلال الأدوار الأساسية التالية:

■ تحسين الكفاءة الإنتاجية: حيث يساهم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في زيادة الكفاءة الإنتاجية عن طريق تقليل تكاليف هذه العمليات وتحسين الجودة، كما يساعد في تقديم المنتجات والخدمات.

■ المساهمة في تحقيق الإبداع في العمل: تساهم تكنولوجيا المعلومات في تطوير منتجات وخدمات جديدة، وطرق ذات كفاءة عالية في جميع العمليات، بدء بمرحلة التصميم وانتهاء بخدمات ما بعد البيع، وهذا يعمل على استحداث فرص متعددة للمؤسسة في توسيع أسواقها بدخول أسواق جديدة أو في تعزيز أسواقها الحالية.

■ بناء موارد تكنولوجيا معلومات استراتيجية: وذلك لأن تكنولوجيا المعلومات تساعد المؤسسة في بناء موارد معلومات استراتيجية، تجعلها تحصل على مزايا متعددة باستخدام الفرص الاستراتيجية كنتيجة لاستخدام نظم المعلومات المتطورة في تحسين الكفاءة للعمليات الإنتاجية من خلال توفير الأجهزة والبرامج المختلفة، والعمل على تطوير الاتصالات وتعيين الأفراد المختصين في مجالات نظم المعلومات.

المطلب الثالث: نظم المعلومات وسلسلة القيمة

يمكن تبيان دور نظم المعلومات في دعم سلسلة القيمة فيما يلي:

1. دور نظم المعلومات في دعم سلسلة القيمة: سبق وأن تطرقنا إلى مفهوم سلسلة القيمة، وقلنا أن أي مؤسسة هي عبارة عن سلسلة لمجموعة من الأنشطة سواء كانت أساسية أو داعمة هدفها خلق قيمة أو منفعة لعملائها، وسوف نرى تأثير نظم المعلومات بمختلف أنواعها على أنشطة سلسلة القيمة، وذلك من خلال استخدامها كأدوات فعالة لدعم ومساندة الأنشطة الأساسية وكذلك الأنشطة الداعمة التي تضيف قيمة إلى منتجات وخدمات المؤسسة فاستخدام نظم المعلومات يفيد أنشطة سلسلة القيمة برفع القيمة النهائية التي تقدمها المؤسسة لعملائها، كما يمكن الإدارة من التركيز على جوانب معينة في تلك الأنشطة من حيث تقليل التكلفة أو الحصول على ميزة معينة أو تحقيق أداء بنوعية أفضل¹.

شكل رقم (09): دور نظم المعلومات في دعم سلسلة القيمة

| | | | | | |
|--|--|---|---|--|-----------|
| ميزة تنافسية | تسيير الخدمات الإدارية : نظام المعلومات الاستراتيجي (نظم المعلومات الإدارية، النظام المكتمي) | | | | |
| | إدارة الموارد البشرية - نظم المعلومات (قاعدة بيانات حمل، معاملات الموظفين) | | | | |
| | التطوير التكنولوجي : نظم المعلومات (التصميم بمساعدة الحاسوب الآلي) | | | | |
| | التمويل - نظم المعلومات (تبادل، الوثائق، أو البيانات المحوسبة مع المورد دين) | | | | |
| | الإمداد الداخلي : | المبيعات والتسويق : | الإمداد الخارجي : | الإنتاج : | الخدمات : |
| نظم المعلومات (نظام المخزون المؤتمت) | نظم المعلومات (تحليل السوق) | نظم المعلومات (معالجة الأوامر على الخط) | نظم المعلومات (التصنيع اعتمادا على الحاسوب) | نظم المعلومات (إدارة علاقات الزبائن) | |

d'information, 2e edition Dunod, Paris, 2001, p56.

1- أميل عقيل يونيل، عبد الستار محمد العلي، نموذج تقييم أنظمة المعلومات الإستراتيجية كأداة تنافسية في المصارف (دراسة حالة)، مجلة الإدارة العامة، المجلد 38، العدد 02، الإمارات العربية المتحدة، أغسطس 1998، ص429.

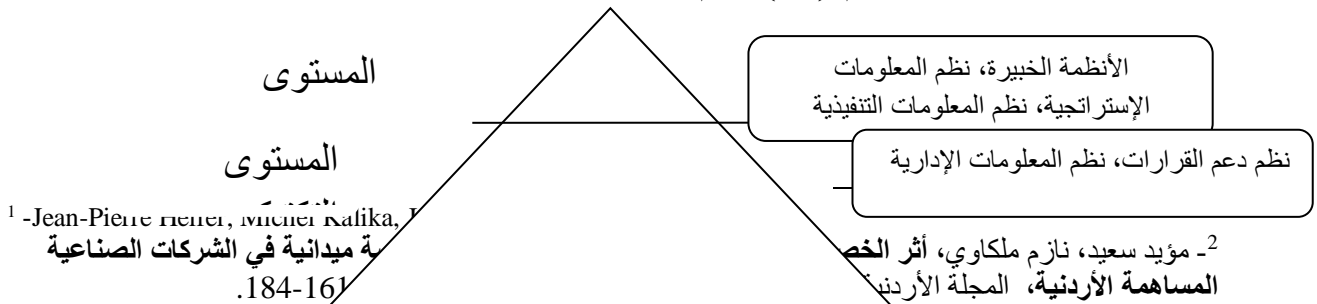
يمكن للمؤسسات أن تقوم بإعداد نظم معلومات إستراتيجية فعالة لتنفيذ ودعم مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة، ومن ثم تعمل على تحسين وضعيتها التنافسية، فمن خلال الشكل نلاحظ أن استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات تمكن من تنفيذ الأنشطة الداعمة، فاستخدام النظام المكتبي يمكن من تطوير الاتصالات ويدعم تسيير المهام الإدارية، وفي مجال إدارة الموارد البشرية فإن وجود قاعدة بيانات حول الموظفين أو وجود نظام معلومات خاص بالموارد البشرية سيسمح بالأداء الفعال لمختلف الأنشطة المتعلقة بهذه الوظيفة، كذلك فإن استخدام الحاسوب الآلي يسمح بأتمتة عمليات تصميم وهندسة المنتجات والإجراءات، وأخيراً فإن الاعتماد على الطرق الالكترونية في تبادل الوثائق والأوامر والبيانات من شأنه أن يسهل من إجراءات الحصول على المواد ويقوي العلاقات مع الموردين، كما يعزز من نشاطات التجارة الالكترونية.

أما فيما يخص تنفيذ ودعم الأنشطة الأساسية في سلسلة القيمة، فهناك تطبيقات عديدة لنظم وتكنولوجيا المعلومات، فيمكن استخدام نظاماً مؤتمتاً يساعد على الإمداد الداخلي، من خلال التخزين المؤتمت، وللقيام بعمليات الإنتاج يمكن الاعتماد على نظم التصنيع المرنة باستخدام الحاسوب الآلي، كما أن نشاطات الإمداد الخارجي يمكن أن تتم الكترونياً عن طريق المعالجة الفورية للأوامر والطلبات، ويساعد نظام المعلومات على دعم نشاطات التسويق والمبيعات بتحليل السوق الحالي والمستقبلي.¹

من خلال ما تقدم يتضح أن لنظم وتكنولوجيا المعلومات تأثير جوهري على نشاطات سلسلة القيمة فهي قادرة على تغيير هامش المؤسسة وكذا وضعيتها التنافسية، كما أن كل نشاط في سلسلة القيمة يتكون من عنصرين، عنصر مادي خاص بتحويل المواد، نقل المنتجات، تحويل الأفراد... الخ، وعنصر معلوماتي خاص بجمع، نشر ومعالجة المعلومات.

2. نظم المعلومات والمستويات الإدارية: تتكون المؤسسات من عدة مستويات إدارية تتدرج من مستوى الإدارة العليا إلى مستوى الإدارة التشغيلية، وبالتالي فهي تتطلب وجود عدة أنواع من نظم المعلومات، ففي المؤسسات الكبيرة والمعقدة ببنيتها التنظيمية وأنشطتها المتعددة لا يستطيع نظام معلومات واحد مهما بلغ من رقي في تكنولوجيا الأجهزة والبرمجيات أن يلبي احتياجات الإدارة من المعلومات لتنفيذ كل عملياتها وأنشطتها، وبناءً على ما سبق يقسم أغلبية المؤلفين² في هذا المجال المنظمة إلى ثلاثة مستويات إدارية تقابلها أنواع من نظم المعلومات، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (10): نظم المعلومات والمستويات الإدارية



¹ -Jean-Pierre genei, michel kalika, دراسة ميدانية في الشركات الصناعية 184-161.

² - مؤيد سعيد، نازم ملكاوي، أثر الخم المساهمة الأردنية، المجلة الأردنية

المصدر: سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، الأردن، ص 69.

فالمستوى الاستراتيجي ممثلاً بالإدارة العليا يهتم بالدرجة الأولى بأنشطة وعمليات صياغة وتطبيق وتقييم إستراتيجية الأعمال الشاملة، يستوجب وجود تحليل منهجي دقيق لعناصر القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية لها، والفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة الموجودة في البيئة الخارجية، بالإضافة إلى دراسة وتحليل هيكل المنافسة في السوق أو في قطاع الصناعة ككل، وذلك من أجل اختيار الإستراتيجية التي تحقق للمؤسسة الميزة التنافسية، وعليه يتم تصميم نظم المعلومات الإستراتيجية، بطريقة تضمن تلبية احتياجات الإدارة الإستراتيجية في مجال صياغة وتطبيق إستراتيجية من خلال ما تقدمه من معلومات عن البيئة الخارجية بالدرجة الأولى، من أجل مقارنة النتائج الخاصة بالفرص والتهديدات بالمعلومات التي تحصل عليها هذه النظم من تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، أو من خلال نظم معلومات أخرى أكثر توجهها نحو البيئة الداخلية مثل نظم المعلومات الإدارية. أما المستوى الإداري الثاني، والذي لا تخلو منه أية مؤسسة فهو الإدارة الوظيفية، ومن غير المنطقي وجود مؤسسة بدون وظائف الإنتاج، التسويق، التمويل والمحاسبة وإدارة الموارد البشرية أو حتى النقل والحركة وهذا المستوى الإداري بدوره يحتاج إلى وجود نظم معلومات تستطيع من خلال إدارة موارد قواعد البيانات الوظيفية تحقيق التكامل المطلوب في المعلومات ذات العلاقة بالإنتاج، التسويق، الأفراد... الخ، وفي نفس الوقت تساهم هذه النظم في تقديم خلاصة وافية وعميقة عن نتائج أنشطة الأعمال للإدارة العليا، وذلك لمساعدتها في اتخاذ القرارات.

وختلاصة يمكننا القول بأن نظم المعلومات باختلاف أنواع تعمل كنسيج متكامل مع البنية التنظيمية لمنظمة الأعمال الحديثة، وذلك من أجل تلبية احتياجات المستويات الإدارية المختلفة من المعلومات التي تختلف كما ونوعاً حسب طبيعة ونوع الإدارة ومستواها في التنظيم، وذلك لأغراض التخطيط والرقابة، وكذا اتخاذ القرار، كما تلعب دوراً مهماً في تحسين كفاءة الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، حيث يلعب الاتصال دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المؤسسات، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة المديرين علمية في مجال الاتصالات كلما زادت كفاءة العمل وتحسن الأداء.

المطلب الرابع: أهمية نظم المعلومات في انجاز الوظائف واتخاذ القرارات في المؤسسة
يمكننا تلخيصها فيما يلي:

1. دور نظم المعلومات في صنع القرارات: يتفق اغلب الكتاب على أن دور نظم المعلومات في صنع القرارات يفوق أي دور في أي مجال آخر، ذلك لان نجاح المؤسسات يتوقف على معدل كفاءة إدارتها في صنع القرارات، وتعد المعلومات الحجر الأساس الذي

ترتكز عليه القرارات وبقدر الدقة والشمول وحسن التوقيت في توفير المعلومات الضرورية ترتفع تلك الكفاءة، من هنا فإن طبيعة القرارات ودرجة الكفاءة في صنعها تتوقف على نوعية المعلومات المستخدمة ودرجة دقتها انطلاقاً من أن القرار الإداري هو عملية اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد تقييم النتائج المترتبة على كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة.¹

2. دور نظام المعلومات في تجهيز مراكز صنع القرارات بالمعلومات الضرورية: يتكفل النظام بتوفير المعلومات بالوقت المناسب والكمية والدقة والتكلفة المناسبة وبالشكل الذي يسهم في إتاحة صورة واضحة عن مجال القرار، وإن أي خلل في القيام بهذه المهمة ينعكس سلباً على وضوح تلك الصورة وتقع المعلومات التي يحتاجها المدراء صانعو القرارات بشكل عام في ستة أصناف واسعة هي:²

- المعلومات المريحة: هي المعلومات التي تلخص الوضع العام للمؤسسة، وقد تشمل على المبيعات في الفترة الأخيرة أو نتائج عمليات الإنتاج أو الوضع الحسابي للزبائن.

- المعلومات التحذيرية: هي المعلومات التي تحذر المدراء قبل حدوث المشكلة أو ظهور الفرصة والتي تستلزم فعلاً إدارياً أو تغييراً في الخطط.

- المؤشرات الرئيسية: هي المعلومات الخاصة بالقياسات للجوانب المهمة من الأداء المنظمي مثل العائد على الاستثمار لكل دينار ينفق على الإعلان والمخرجات لكل ساعة عمل... الخ.

- المعلومات عن حالة محددة: وهي المعلومات عن موضوع محدد يستلزم اهتمام المؤسسة أو أحد المدراء، والمدراء عادة ما يتتبعون هذه المعلومات بشكل دقيق.

- المعلومات غير الرسمية: هي المعلومات التي تأتي من المصادر غير الرسمية والتي تأخذ على الأغلب صورة الإشاعات التي تكون صحيحة ودقيقة في بعض جوانبها وتكون غير صحيحة وبعيدة عن الدقة، ويحاول المدراء الحصول هذه المعلومات لأنها تمثل انعكاسات جيدة لفهم الكيفية التي يفكر بها الأفراد وأيضاً تعكس الحالة التي يمكن أن تتحول إلى مشاكل مستقبلاً فيما إذا لم يلقى الاهتمام المطلوب.

- المعلومات الخارجية: هي المعلومات التي يتم الحصول عليها من خارج المؤسسة والتي تعكس مختلف متغيرات البيئة الخارجية العامة والخاصة، وتعد هذه المعلومات ضرورية جداً في صياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة واعتماد خياراتها ورسم سياساتها وتحقيق أهدافها.

3. دور نظام المعلومات في تكامل وظائف المؤسسة: نجد أنه في أغلب المؤسسات يتم تشكيل الأنظمة الوظيفية من خلال تجميع الأنشطة المتشابهة مثال ذلك وظيفة التسويق التي تتشكل من تجميع أنشطة البيع والتسويق والإعلان والتعبئة والتغليف، وتتشكل وظيفة الأفراد والموارد البشرية من تجميع أنشطة الاختيار، والتعيين والتدريب وتحديد الأجر والمكافأة... الخ وهكذا بالنسبة للوظائف الأخرى، إذ يمكن تحديد هذه الأنظمة الفرعية بشكل عام بسبعة وظائف هي: الإنتاج والعمليات، والتمويل، التسويق، الأفراد والموارد البشرية، الشراء والتخزين، العلاقات العامة، البحث والتطوير مع التنويه إلى أنه ليس بالضرورة أن نجد ذات الوظائف في كل المؤسسات.

¹ - المرجع نفسه، ص 185.

² - كمال رزيق، فضيلي عبد الحليم، نظام المعلومات الجبائي الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005 - 2006، ص 80.

من خلال العرض السابق للأنظمة الوظيفية الفرعية تبين لنا أن إنجازها يستلزم توفر المعلومات الضرورية وأن قسما من هذه المعلومات يتم الحصول عليها من الأنظمة الفرعية الأخرى بسبب اعتمادها بعضها على البعض الآخر، هذا يعني أن هناك تبادلا للمعلومات بين هذه الأنظمة الوظيفية، أي تكاملا بين هذه الأنظمة عند إنجازها لمهامها بحيث تغدو كمجموعة متكاملة وليس مجرد أنظمة مستقلة تعمل بمعزل عن بعضها البعض الأمر الذي يحتم وجود أداة معينة تسهل هذا التبادل وتحقق ذلك التكامل.

إذ تمثل الدورة الاقتصادية عملية تحويل النقود إلى سلع وخدمات لأغراض البيع ومن ثم بيع هذه السلع والخدمات لأجل تحويل الموارد إلى نقد مجددا والمؤسسات الناجحة هي المؤسسات التي تحقق نقدا أكبر من بيع السلع والخدمات مقارنة مع ما تنفق للمواد الخام والسلع والخدمات التي تحصل عليها، وكل مؤسسة بغض النظر عما إذا كانت تنتج السلعة أو الخدمة لها دورة اقتصادية.

وهكذا نجد إنه من أجل إنجاز الدورة الاقتصادية بسهولة لا بد من إخضاعها إلى تطبيقات نظام المعلومات بهدف تحقيق التكامل فيما بينها وذلك من خلال جمع البيانات ومعالجتها وتوصيل المعلومات إلى الأنظمة الفرعية التي تمارس تلك النشاطات والفعاليات.

المبحث الرابع: دور نظام المعلومات كأداة لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

أهم ما يميز بيئة المؤسسات اليوم هو حضور عنصر المنافسة بقوة شديدة، حيث أصبحت تدرك أن بقائها في السوق مرتبط بقدرتها على المنافسة، وهذا ما يدفعها إلى أن تكون يقظة دائما لهذه البيئة، كما تساهم اليقظة الاستراتيجية في توفير المعلومات التي تحتاجها المؤسسة، إذ يمكن اعتبارها عين وأذن المؤسسة لمعرفة ما يجري حولها من هنا جاءت هذه الورقة لتبيان مساهمة اليقظة الاستراتيجية في ربط المؤسسة ببيئتها بصفة مستمرة ودائمة.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية

تعددت تعاريف اليقظة ومن بينها نجد:

تعريف Jakobiak الذي عرفها بأنها: "رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ قرارات استراتيجية"¹.

وحسب Afnor فاليقظة هي: "نشاط دائم غالب الأحيان مكرر يهدف لرقابة فعالة للبيئة التكنولوجية، التنافسية، التجارية... الخ، بهدف استباق التطورات"².

ويعرفها H. Lesca بأنها: "عملية استعلامية تجعل المؤسسة على استماع وتنبؤ مسبق بالإشارات المبكرة التي تحدث في محيطها بهدف اكتشاف الفرص والتقليل من المخاطر المرتبطة بعدم التأكد"³.

1 - محمد بوتين، رتيبة حديد، اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد 10، 2004، ص 8.

2 - Les publications CIGREF (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises), **veille stratégique : organiser la veille sur les nouvelles technologies de l'information**, site Internet : http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus1998/Veille_strategique_1998_web.pdf septembre 1998, p. 09. (Consulté le : 21 /01/2015).

3 - Humbert Lesca, **Veille stratégique : comment sélectionner les informations pertinente ? Concepts méthodologie, expérimentation, résultats**, site Internet : <http://www.strategie-aims.com/lille/com4302.pdf>. p.02. (Consulté le : 24/01/2015).

تعرف **اليقظة** على أنها رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ قرارات استراتيجية، كما تعرف على أنها ذلك النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله. وعليه يمكن تعريف اليقظة بأنها: ذلك التصنت الدائم للتغيرات الحاصلة في جميع الميادين، قصد التصرف بشكل مسبق، فعوض أن تقوم المؤسسة برد الفعل فهي التي تدفع إلى التغيير.

وما تجدر الإشارة إليه هو أن اليقظة تختلف عن التجسس، فبالنسبة لليقظة مصادر معلوماتها شرعية، أما التجسس فهو غير شرعي، وقد تعرض صاحبه إلى أخطار جسيمة.

المطلب الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية

تمر عملية اليقظة بثلاثة مراحل أساسية وهي¹:

1. **جمع المعلومات:** تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لبيئة العمل، بغرض معرفة كل ما يجري فيها، وتبدأ من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه.

2. **التركيب والتحليل:** يتم فيها ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، وتهدف إلى فرز وترتيب المعلومات، بحيث لا يتم الاحتفاظ إلا بالمعلومات التي تعطي قيمة أكبر لاتخاذ القرار.

3. **النشر واتخاذ القرار:** عند انتهاء عملية التحليل والتركيب تتحصل على معلومات معالجة ولا تكون لهذه الأخيرة أية قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب، وإلى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب، فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعاً، إذا لم تنشر المعلومات لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة، ثم تأتي مرحلة أخيرة وهي مراجعة الآثار الناتجة عن القرار المتخذ، ويتطلب انجاز هذه المراحل مهارة عالية.

المطلب الثالث: أنواع اليقظة الاستراتيجية ودورها في البيئة التنافسية للمؤسسة

لليقظة الإستراتيجية دوراً متكاملًا في المؤسسة، وقبل توضيح هذا الدور نتطرق للأنواع المختلفة لليقظة.

1. أنواع اليقظة الإستراتيجية: تتمثل في²:

- اليقظة التنافسية: من خلالها تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين، والمحتملين وكل سياساتهم وتهتم بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة، ويتم ذلك من خلال جمع معلومات تصنف إلى كمية ونوعية:

✓ المعلومات الكمية: تتعلق بالأداء الحالي للمنافسين، إستراتيجياته أهدافه الجديدة، قدراته، الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين.

✓ المعلومات النوعية: تتعلق بالجهود المبذولة في ميدان البحث والتطوير، العلاقات مع المورد الجدد، الأسواق والمنتجات الجديدة، حملات اشهارية جديدة، تكنولوجيا جديدة.

فالمؤسسة إذن مطالبة بالحرص على المعلومة التنافسية لأنها تسمح بتحديد الاتجاه التجاري، تحديد المنافسين الأكثر تهديداً.

1- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2003، ص 83.

2- عثمان حسن عثمان، المؤسسات الاقتصادية والمحيط، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 16، 2003، ص 45.

- اليقظة التكنولوجية: تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من قبل المؤسسة وكذا الوسائل المسخرة بهدف الكشف عن كل المستجدات والتطورات الحاصلة في ميدان التقنيات والتكنولوجيا والتي تهتم المؤسسة حالياً، أو مستقبلاً، حيث تتمثل اليقظة التكنولوجية في:¹

- ✓ جمع المعلومات التقنية، التكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية؛
- ✓ تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من قبل المنافسين؛

✓ الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات. - اليقظة التجارية: وهنا يجب مراقبة والتنبؤ بتغيرات وأنواق المستهلكين، تطور رغباتهم، وكذا تطورات العرض والطلب بشكل خاص وكذلك الموردين، متابعة أثر الحملات الإشهارية، حيث يسمح هذا النوع من اليقظة بالتعرف على أسواق جديدة، اقتراح منتجات جديدة.

- اليقظة الاجتماعية: تتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل الصراعات، التعارضات الدينية، التمسك بالتقاليد. حيث تهدف اليقظة الاجتماعية إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها، كما تمنح لمسيري المؤسسة:

- ✓ مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة؛
- ✓ سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل.

- اليقظة البيئية: وهو نوع يهتم باقي المكونين للمحيط (ما عدا الذين سبق ذكرهم)، وهي مراقبة التيقظ للتطورات الاقتصادية، القانونية، السياسية والثقافية، التي تؤثر في نشاط المؤسسة، كما تسمح ب: التطورات الجبائية، قانون المالية، الشروط المنظمة للسوق، تغير المواقف، سلوك المستهلكين... الخ.

2. دور اليقظة الاستراتيجية:

تساهم اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات، ويمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف:²

- التوقع: وهو توقعات لنشاط المنافسين أو التغيرات البيئية.
- الاكتشاف: اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، مؤسسات التي يمكن شرائها أو التي يمكن إقامة معهم شراكة متأجل التطوير، اكتشاف فرص في السوق.
- المراقبة: مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تسمح أو تستهدف النشاط، التنظيمات التي تغير في إطار النشاط.
- التعلم: تعلم خصائص الأسواق الجديدة، خطأ ونجاح الآخرين، مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أساليب جديدة للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.

إذن فاليقظة الإستراتيجية تلعب دوراً فعالاً في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة (منتجاتهم، إستراتيجيتهم التسويقية والتجارية، التكنولوجيا المستعملة، أسعارهم... الخ)، وكل التطورات التي تؤثر على التنافسية، بذلك فهي تساعد المسيرين في صياغة الاستراتيجية التنافسية ومراقبة مدى ملائمتها مع البيئة التنافسية، إلى غاية تحقيق نتائجها، وبالتالي أداءها الاستراتيجي، حيث أن اليقظة

¹- علاوي عمر، دراسة حول الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط التنافسي، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2003-2004، ص 123.

²- المرجع نفسه، ص 125.

الاستراتيجية تسمح للمؤسسة برصد ومراقبة بيئتها، وهي تعتبر عاملاً محددًا لتأقلمها وتكيفها مع المتغيرات الحادثة، لتمكن المؤسسة من توقع التغيرات ورصدها. فاليقظة الاستراتيجية لها دور بارز في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة والمجموعة في إطار استراتيجيتها التنافسية، وتظهر فعالية اليقظة في المؤسسة باعتبارها عاملاً أساسياً في استمرارية الأداء الاستراتيجي، عند جمع المعلومات والمعطيات تقوم المؤسسة بمعالجتها قصد تحويلها إلى معلومات ذات معنى، وبعد ذلك توجه حسب طبيعتها إلى مستعملها لتأخذ بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات وإعداد الاستراتيجيات، حيث تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات والتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، وتكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي فعال.

المطلب الرابع: واقع تطبيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

الواقع السريع للأحداث في عصر المعلومات والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة، والحركة الدائمة للأسواق والمستهلكين والتطورات الكبيرة والمبتكرات غير المسبوقة للتكنولوجيا في جميع المجالات، جعلنا نعيش في عالم كثير المتغيرات، حيث المعلومات كثيرة وكبيرة وتنتقل بسرعة مع سهولة الوصول إليها.

أصبحت اليقظة وعلى الخصوص التنافسية منها ضرورة ذات دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين والمحتملين في جوانب عديدة وكل ما يؤثر على التنافس، فهي من عوامل تدعيم والمحافظة على الميزة التنافسية بما تقدمه من معلومات تساعد المؤسسة على مراقبة المنافسين والاطلاع عن مدى تقدمهم في تقليد الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث تستطيع المؤسسة من خلالها أن تنمي العديد من المزايا التنافسية، نذكر منها:

1. التحسين المستمر في السلع والخدمات وضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن وتحسين العلاقات معهم؛
2. تقليص دورة حياة المنتجات والتوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة؛
3. الحصول على مورد وافر من المعلومات التي تساعد في زيادة قدرات ومعارف وخبرات متخذي القرار.

فبذلك تساعد اليقظة التنافسية المؤسسة على تطوير وتنمية الميزة التنافسية وتقييمها باستمرار، وما يدعم أهمية وجود يقظة تنافسية، الدراسة التي قدمها Futures Group بأن 82% من المؤسسات الكبيرة والتي تقوم بعملية اليقظة التنافسية تحقق رقم أعمال يفوق 65 مليار فرنك فرنسي وهذه النسبة في تزايد حسب دراسات المكتب.

¹ - سكر فاطمة الزهراء، زروخي فيروز، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 17، 18 افريل 2006، ص12.

خلاصة الفصل:

بعد هذه الدراسة يتبين لنا بأن لتحليل البيئة بجانبها الخارجية والداخلية، أهمية بالغة في رسم أي إستراتيجية للمؤسسة، وكلما زاد الإلمام بحسن تحليل البيئة ومعرفة مؤثراتها كلما أدى ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية كبيرة، فالبيئة الخارجية وما تشتمل عليه من عوامل وقوى متعددة ومتشابكة من شأنها أن تؤثر على سير العمل في المؤسسة، لذا يكون من الواجب على كل مؤسسة تريد البقاء والاستمرار في نشاطها أن تقوم بدراسة وتحليل عناصر بيئتها الخارجية، وذلك بهدف التعرف على ما يمكن أن توفره من فرص للاستفادة منها، وما يمكن أن تفرضه من تهديدات حتى يتم تفاديها، كما أن التحليل يجب أن يشمل كذلك عناصر البيئة الداخلية والذي يمكن هو الآخر من معرفة نقاط القوة الضعف داخل المؤسسة، وهذا ما يشكل لب عملية التخطيط الاستراتيجي الذي تزداد أهميته في الوقت الحالي بالنسبة لكل أنواع المؤسسات.

إن قيام المؤسسات بعملية التحليل البيئي الاستراتيجي يعني أن تبقى متيقظة لكل ما يحدث حولها من تغيرات ومستجدات، وأن تعمل باستمرار على جمع وتحليل المعلومات عن مختلف العناصر التي تقدمها، سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية، وقد رأينا أن نظم المعلومات تعد أداة هامة يمكن للمؤسسة استخدامها للقيام بعملية التحليل المذكورة.

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

تمهيد:

بعد التطرق إلى الفصلين السابقين من الجانب النظري، يأتي هذا الفصل الذي من خلاله سنحاول التعرف على مدى مطابقة الجانب النظري مع الواقع العملي للدراسة. ومن أجل التعرف على أهمية نظم المعلومات كأداة لتحليل البيئي في المؤسسة اخترنا مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية لهذه الدراسة من أجل إجراء دراستنا. وعلى هذا الأساس تم تقسيم الفصل الأول إلى أربع مباحث، حيث خصص المبحث الأول للتقديم العام بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، أما المبحث الثاني فقد حاولنا من خلاله القيام بالتشخيص الاستراتيجي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، أما المبحث الثالث فقد خصصناه لواقع نظام المعلومات بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، أما المبحث الرابع والأخير فقد خصص لتحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: التقديم بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

سننتظر من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ومن أجل ذلك سيتم تقسيمه إلى أربع مطالب، نتعرض في المطلب الأول إلى نبذة تاريخية وجغرافية للمؤسسة، أما المطلب الثاني تم فيه عرض أهم أسباب اختيار مؤسسة عمر بن عمر لإجراء دراستنا، وقد تناولنا في المطلب الثالث الإطار التنظيمي للمؤسسة، وفي الأخير تعرضنا إلى أهم الأهداف العامة للمؤسسة التي تسعى لتحقيقها.

المطلب الأول: نبذة تاريخية وجغرافية

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

تم إجراء دراستنا الميدانية على مستوى مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية ذات الطابع الخاص، وهي مؤسسة اقتصادية ذات مسؤولية محدودة، وبغرض التعرف أكثر على هذه المؤسسة سنحاول التطرق إلى مجموعة من النقاط التي من شأنها أن تعطي صورة عامة عنها.

1. نبذة تاريخية:

المجمع هو عبارة عن مؤسسة عائلية تأسست من طرف عمر بن عمر الأب ليتولى الأبناء مهمة تسيير المجمع بعد وفاة الوالد، وكان مختص في بداية نشاطه على المصبرات الغذائية وبالتحديد الطماطم المعلبة، حيث بدأ نشاطه سنة 1986 ببلدية بوعاتي محمود وتوسع في نشاطه إلى عدة مجالات (مطاحن، عجائن) وأصبح يضم ثلاث مؤسسات رئيسية، كل في اختصاصها¹:

- مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؛

- مؤسسة العجائن عمر بن عمر؛

- مؤسسة المصبرات عمر بن عمر. وهذه الأخيرة هي التي تتمحور عليها دراستنا.

تم إنجاز مشروع المصبرات الغذائية بعد إجراء الأبحاث والدراسات التمهيدية، كالتركيز على المنطقة الجغرافية وما يتلاءم مع نشاط المؤسسة، وعليه تم بدأ أشغال إنشاء مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية في أبريل 1984م، وبدأت في الإنتاج الفعلي في أوت 1986، وتعتبر من أنجح المؤسسات ومن أبرزها محليا ووطنيا، يتمحور نشاط هذه المؤسسة في إنتاج المصبرات الغذائية المتمثلة في:

- مصبرات معجون الطماطم في علب من حجم 1 كغ، 1/2 كغ، 1/4 كغ؛

- مصبرات الهريسة والمتمثلة في علب من حجم 1 كغ، 1/2 كغ، 1/4 كغ؛

- مصبرات المربي والمتمثلة في علب من حجم 1 كغ، 1/2 كغ.

تتربع المؤسسة على مساحة قدرها 3.5 هكتار، بدأت نشاطها الفعلي بوحدة يتراوح إنتاجها 300 طن في اليوم بحوالي 375 عامل، أما حاليا فقد أصبح إنتاجها يتراوح بحوالي 7800 طن و463 عامل².

2. نبذة جغرافية:

تقع مؤسسة مصبرات عمر بن عمر في الشمال الشرقي لولاية قالمة بمنطقة بوعاتي محمود التي تبعد بـ 19 كلم عن الولاية، يحدها من الشرق بلدية الفجوج، وشمالا بلدية النشماية، أما غربا بلدية بكوش لخضر، وجنوبا بلدية الركنية.

المطلب الثاني: أسباب اختيار مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

اختيارنا مؤسسة مصبرات عمر بن عمر لعدة أسباب نذكر منها ما يلي:

1. تعمل مؤسسة مصبرات عمر بن عمر في ظل بيئة تتميز بأنها شديدة التغير وتسودها حالة عدم التأكد؛

2. اعتماد المؤسسة على التقنيات التكنولوجية الحديثة مما يساعدنا في موضوع دراستنا والمتعلق بنظم المعلومات؛

- بالاعتماد على الوثائق مقدمة من طرف المؤسسة¹.

²- حسب ما صرح به المكلف باستقبالنا.

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

3. المكانة المتميزة التي تحتلها ضمن النسيج المؤسساتي الوطني، وللقطاع الذي تنشط فيه.
المطلب الثالث: الإطار التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.
لكل مؤسسة مهما كانت تجارية أو صناعية أو خدمية هيكلًا تنظيميًا يتماشى مع حجمها وطبيعة نشاطها، وذلك يساعد على توزيع المهام والمسؤوليات على الموظفين طبقًا للكفاءات والقدرات الخاصة لكل عامل والتي تهدف في مجملها إلى تحقيق هدف الوحدة وينقسم هيكل الوحدة تقسيماً وظيفياً، والشكل الآتي يوضح ذلك:
1. الهيكل التنظيمي:

2. شرح الهيكل التنظيمي: ويكمن شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة كالتالي¹:
-المديرية العامة: توجد في أعلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة تعمل على التنسيق بين مختلف المديريات واتخاذ مختلف القرارات، بالإضافة إلى الإشراف والرقابة على مختلف المهام التي تقوم بها، وعموماً تنحصر أهم الأهداف المسطرة لها فيما يلي:
✓ إدارة وتسيير مختلف شؤون و تعاملات المؤسسة؛
✓ الإشراف على مختلف الأنشطة داخل المؤسسة لضمان سير العمل وفقاً لما هو مخطط له؛

✓ تعتبر المديرية العامة همزة وصل بين مختلف المصالح والأقسام؛
✓ تقوم بإصدار النظام الداخلي للمؤسسة والإعلان عن التجديدات الواقعة عليه من قوانين؛

✓ التنسيق بين مختلف الوظائف؛
✓ إعداد الاستراتيجيات والمخططات والعمل على تنفيذها.
-المديريات الفرعية: وهي تتمثل في مختلف الدوائر والمصالح الفرعية وهي كالتالي:
✓ دائرة الإنتاج: وتنقسم هذه الدائرة إلى قسمين هما:
• مصلحة المخبر: في هذه المصلحة تتم عملية إجراء التحاليل الخاصة بالطماطم، ابتداء من المادة الأولية ناضجة إلى غاية حصولهم على طماطم معلبة، كما تتم مراقبة القطاعات الملحقة مثل محطة مولد البخار، مصلحة تصفية المياه.
• مصلحة الإنتاج: في هذه المرحلة يتم الحصول على طماطم المعلبة جاهزة، وتتكون هذه المصلحة من عدة فروع هي:

❖ فرع التحضير، الطهي والتعقيم: يلعب هذا الفرع دوراً هاماً، حيث يتم التخلص من الشوائب وما شابه ذلك عن طريق الغسل والتقنية لعدة مرات، ثم تتم عملية القص والتسخين إلى درجة 65⁰ إلى 75⁰ م، ثم تأتي مرحلة الطهي بواسطة البخار حتى الوصول إلى التعقيم أين تتم عملية تعقيم الطماطم إلى درجة 90⁰ - 93⁰ م.

1- بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المكلف باستقبالنا في المؤسسة.

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

❖ فرع التعبئة والتغليف: يعمل هذا الفرع على تهيئة المنتج لتسويقه، وتعتبر المرحلة الأخيرة، حيث يتم تعبئة الطماطم في علب 400 غ و 800 غ عن طريق أجهزة خاصة، ثم توضع في كرتون يحتوي على 24 علبة ذات 400 غ، و 12 علبة ذات 800 غ، أما فيما يخص المادة نصف أولية فتعبي في أكياس 1300 كلغ.

❖ فرع معالجة المياه: في هذا الفرع تتم معالجة المياه، ابتداءً من مياه الحوض حتى الحصول على ماء صالح للشرب، وهذا من خلال عدة عمليات.

❖ فرع مولد البخار: أين يتم معالجة الماء المتحصل عليه من فرع معالجة المياه ثم يتم تحويله إلى بخار وذلك للقيام بعملية الطهي الخاصة بالطماطم، أي تتم هذه العملية في أجهزة تدعى مولد البخار Chaudière.

✓ دائرة التجارة: تعتبر هذه الدائرة المحرك الرئيسي لتسيير الوحدة، وذلك بتوفير جميع الطلبات الخاصة بالدخل اليومي للإنتاج، وتنقسم هذه الدائرة إلى ثلاث مصالح وهي:

• مصلحة تسيير المخزونات: تعتبر هذه المصلحة ذات أهمية كبرى داخل الوحدة، إذ تقوم باقتناء حاجيات المصنع من المواد الأولية (طماطم ناضجة...) والمواد المستهلكة، قطع الغيار سواء كانت من الداخل أو الخارج من أجل ضمان سير العملية الإنتاجية، وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاث فروع هي:

• فرع تسيير وتموين المخازن: يقوم هذا الفرع بتزويد الوحدة بما تحتاجه من قطع الغيار والمواد المستهلكة وخاصة المواد الأولية لضمان سير العملية الإنتاجية، فيقوم قسم التخزين بتحرير سندات الطلب للمواد المطلوبة، وعند استلام المواد يتم فحصها فيزيائياً أو كيميائياً للتأكد من مدى مطابقتها مع طلب الشراء، وبعد التأكد يقوم هذا الفرع بتحرير سند الاستلام وإرساله إلى قسم الشراء لتسوية الوضعية المالية مع مصلحة المحاسبة والمالية.

• فرع الشراء الداخلي: يهتم هذا الفرع بشراء احتياجات الوحدة من داخل الوطن والمتمثلة في قطع الغيار، ومختلف التجهيزات والآلات المكتبية والاستهلاكية والكيميائية و مواد التنظيف.

• فرع الشراء الخارجي: يهتم بشراء احتياجات الوحدة المتمثلة في قطع الغيار الأصلية والآلات المخبرية، آلات العمل.. الخ من خارج الوطن والمتمثلة أساساً في إيطاليا لأنها الممول الوحيد للوحدة وهي التي قامت بتركيب الوحدة.

• مصلحة المخازن: وهي المخازن المساعدة، عند امتلاء المخازن المحلية تلجأ الوحدة إليها وهي تقع في كل من بلدية بن طابوش وبلدية الخزارة ومنطقة لحفايص.

• مصلحة البيع والتسويق: من أهم مهام المصلحة هي تسويق منتجات الوحدة إلى مختلف العملاء، وتباشر المصلحة مهمتها بتوزيع المهام على فرعين هما:

❖ فرع الفوترة والتحصيل: يقوم بتحرير للزبائن، وذلك بتقديم الزبون مجموعة من الوثائق منها: بطاقة الزبون، وثيقة الطلب مفصلة، الشيك ووصل التحويل، وبعد التأكد من صحة الوثائق تحرر وثيقة تسليم وتمنح للزبون مع الفاتورة، وبعدها يقوم المكتب المكلف بالتسليم بإعداد البضاعة وتسليمها إلى الزبون، ويتم أيضاً تحصيل الديون مع الزبائن.

❖ فرع المنتج النهائي: يعمل هذا النوع على ثلاث امناء مخزن وفقاً لنظام التناوب ومن مهام كل امين مخزن هو تسجيل اخر كمية من المنتج النهائي أو المادة نصف أولية من أجل تحديد كمية المخزونات.

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

✓ دائرة الصيانة: مهمتها صيانة الآلات والمحافظة عليها من أجل أداء أفضل لمهامها حتى لا تتعطل أثناء أوقات العمل، بحيث تخصص فترة لهذه العملية، كما تقوم بتصليح قطع الغيار (ويجب أن تكون على علم بوجود كميات كافية من القطع الغيار)، وتنقسم إلى مصلحتين وهما:

• مصلحة الميكانيك: يتمثل اختصاصها في إصلاح وصنع قطع الغيار التي تحتاجها الوحدة خاصة دائرة الإنتاج، وكذلك حضيرة السيارات وفي حالة عدم القدرة على إصلاح أو صنع قطع الغيار تقوم بشرائها حسب المواصفات المطلوبة سواء من داخل الوطن أو من الخارج، وتتفرع هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع هي:

❖ فرع التصنيع: ويقوم هذا الفرع بصنع قطع الغيار؛
❖ فرع التلحيم: ويقوم بتلحيم القطع المطلوبة والأنابيب؛
❖ فرع الصيانة الميكانيكية: عند حدوث عطب في آلة أو قطع الغيار، فيتم تحضير القطعة بعد مرور عبر الفرعين من أجل تحضير القطعة، ثم يصل إلى هذا الفرع للقيام بمراقبة جودتها ومدى مطابقتها مع المواصفات المطلوبة.

• مصلحة الكهرباء وضبط الأجهزة: تلعب هذه المصلحة دورا كبيرا بحيث تقوم بضبط الآلات مثل تعديل الضغط الحراري للآلة في حالة الارتفاع أو الانخفاض، وتقوم أيضا بصيانة الأجهزة الكهربائية مثل المحركات، تصليح الدارات الكهربائية، كما تقوم بالتدخل السريع في حالة حدوث أي عطل كهربائي.

✓ دائرة الإدارة والمالية والمحاسبة: تحتوي على مصلحتين هما:

• مصلحة المحاسبة والمالية: تقوم هذه المصلحة بمتابعة وتسجيل العمليات المالية والمحاسبية التي تتم بينها وبين مختلف المصالح الأخرى، وهذا من أجل المراقبة الداخلية لتسهيل تحديد النتيجة السنوية من الربح أو الخسارة، من أجل معرفة مركزها المالي ومكانتها الاقتصادية لضمان السير الحسن للوحدة، كما تعتبر الركيزة الأساسية في تسيير إدارة الوحدة، ولتقسيم المهام وتوزيع العمل تنقسم هذه المرحلة على ثلاثة فروع هي:

❖ فرع الخزينة: تعتبر الخزينة بمثابة الركيزة الأساسية في مصلحة المحاسبة والمالية، بحيث تقوم بالمتابعة بعد العمل من حيث مراقبة مدى سلامة الفاتورة ومدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة، حيث تتعامل المؤسسة مع المؤسسات المالية (بنك الجزائر الخارجي).

❖ فرع المحاسبة العامة: يقوم هذا الفرع بمراقبة ومراجعة كل السجلات المرسلة من قبل محاسبة المواد والخزينة من أجل إعداد ميزان المراقبة لكل شهر وهو الشيء الوحيد الذي يساعد على معرفة وضعية المؤسسة في أي فترة، يساعد هذا الفرع في إعداد الميزانية الختامية، التي تم إرسالها إلى المديرية العامة حيث تقوم بتجميع الميزانيات الخاصة بالوحدة في ميزانية شاملة للمجمع.

❖ فرع المحاسبة التحليلية: ويعتبر هذا القسم ذو أهمية بالغة في هذه المصلحة نظرا لما يقوم به من عمليات حسابية من أجل إعطاء القيمة الحقيقية وذلك بمراقبة كل المدخلات والمخرجات، وهذه العملية لا تتم إلا إذا كانت هناك مراقبة مستمرة لجميع التكاليف وفقا للإجراءات المحاسبية التي تفرضها المديرية العامة.

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

● مصلحة الإدارة: وهي المصلحة التي تسهر على إدارة وتسيير شؤون الوحدة، كما تعتبر همزة وصل بين مختلف المصالح، حيث تعلم العمال في حالة وجود قوانين جديدة، تغيرات جديدة خاصة في أوقات العمل، وتعلمهم كذلك الاحترام المتبادل بين العمال داخل الوحدة كما تعلمهم أيضا النظافة والأمن.

تملك الإدارة اتفاقية جماعية تحتوي على جميع القوانين التي تخص العامل مثل: ساعات العمل الإضافية، العمل بالتناوب، العمل بالليل، العطل السنوية، الغيابات، العطل مدفوعة الأجر، الحوافز الاجتماعية والترقية، وتأخذ بعين الاعتبار أقدمية الفرد ومردوديته، الخبرة، ومستوى العامل والكفاءة المهنية، وتنفرع مصلحة الإدارة إلى ثلاث فروع هي:

❖ مكتب الوسائل العامة: وهو عبارة عن مكتب يحتوي على مجموعة من الوسائل الضرورية المستخدمة في الإدارة مثل الأوراق، الأقلام، وكذلك تمويل الوحدة بالوسائل الضرورية الخاصة بالنقل مع متابعة ما تستهلكه الشاحنات والسيارات من الزيت والبنزين.

❖ مكتب المستخدمين: من المهام الأساسية له الإشراف على عدة أعمال تنحصر في ما يأتي:

○ الاهتمام بالعمال ومتابعته يوميا وذلك من خلال تسجيل حضور العمال وغيابهم في بطاقات الحضور.

○ إرسال بطاقات الحضور إلى قسم الدفع لإجراء الرواتب.

○ متابعة الحالة المدنية العامل (زواج، مواليد، وفاة) حيث يخصص لكل عامل وثيقة متابعة شهرية لتقييم مردوده الفردي داخل الوحدة.

○ يقوم هذا المكتب بتبليغ الإدارة حين مخالفة العامل للقوانين المتفق عليها سابقا.

○ يأخذ هذا المكتب كل عامل يقترب من 60 سنة يرسل له إشعار لتحضير الوثائق اللازمة للحصول على منحة التقاعد، كما يقوم رئيس مكتب المستخدمين بمراقبة مهام العمال.

❖ فرع الإعلام الآلي والشبكة: يختص هذا الفرع في صيانة وسائل الإعلام الآلي، تسديد فاتورة الهاتف، كما يتابع البرمجة للعمال الذين يذهبون إلى مهمات، ويتمثل دوره الرئيسي في إعداد بطاقات إلكترونية للعمال التي يستخدمونها أثناء الدخول والخروج.

✓ دائرة الموارد البشرية: وتنقسم إلى مصلحتين رئيسيتين هما:

● مصلحة تسيير الأجور: وهي مختصة في إعداد رواتب العمال وإعداد تصحيح رواتبهم في حالة أخطاء.

● مصلحة تسيير الشؤون الاجتماعية: وهي مصلحة تختص بدراسة مشاكل الزبائن فيما يخص منتجاتها، ومشاكل الشباب المتعلقة في توفير مناصب الشغل، وهي مسؤولة أيضا عن إقامة ندوات واجتماعات سواء كانت بين عمال المؤسسة أو بين أناس آخرين.

✓ خلية الأمن والنظافة: تقوم هذه الخلية بتوفير الأمن وحماية الوحدة من أي خطر تتعرض له وكذلك التدخل السريع في الوقت المناسب، وتعمل هذه الوحدة بنظام التناوب، وكذلك تعمل على نظافة محيط المؤسسة واستقبال زوار الوحدة، كما تسهر على توفير الحماية الفردية للعمال، وتنقسم إلى فرعين هما:

● قسم الأمن: يتمثل دوره في تتبع ومراقبة كل ما يدور خلال فترة العمل، وذلك من أجل اكتشاف الأخطار فالأولى عن طريق اللباس الخاص بالعمال، والثانية تتمثل في حماية

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

الأجهزة من الحرائق وذلك بوضع تعليمات لجميع العمال مثل: لافتة منع التدخين للمؤسسة، إجبار لبس القفازات، وتدريب العمال على استعمال الأجهزة الوقائية.

• قسم النظافة: وتتمثل مهمة هذا الفرع في الحرص على جميع مساحات الوحدة من جميع الفضلات البلاستيكية، الكرتون ووضعها في القمامات حيث يتم رميها، وتعمل أيضا على المحافظة على الوجه النباتي عن طريق تقليم الأشجار ونزع الأعشاب الضارة الموجودة حولها.

المطلب الرابع: الأهداف العامة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

تسعى الوحدة إلى تحقيق عدة غايات على المستوى الوطني والمستوى الخارجي ونذكر منها ما يلي¹:

1. العمل على إرضاء الزبون وتوسيع قاعدة المعاملات؛
2. تعظيم مردودية المؤسسة بتعظيم حجم المبيعات من خلال علاقات مميزة مع جميع المتعاملين معها؛
3. الاستحواذ والحفاظ على الحصة السوقية الحالية والتطلع لحصص سوقية أكبر؛
4. العمل على تحسين جودة منتجاتها والمحافظة على استمراريتها من خلال البحث والتطوير؛
5. الوصول إلى أسواق إقليمية ودولية وبالتالي المساهمة في نمو الاقتصاد الوطني؛
6. سد المتطلبات المحلية والوطنية من مادة الطماطم المعلبة التي غطت 50% من حاجات السوق الجزائرية وأكثر من 50% بالنسبة للمهريسة؛
7. تحسين المنافسة الخارجية من خلال التركيز على جودة المنتج مما يساعد على ارتفاع مردود الإنتاج؛
8. امتصاص اليد العاملة عن طريق اعتماد سياسة تدريب الشباب وإدماجهم للتقليل من حدة البطالة؛
9. اعتماد الوحدة على الجودة في منتجاتها وهذا ما تريد الوصول إليه من خلال تطبيق الإيزو 20000، 9000 الذي يجعل منتجها منافس محليا ودوليا؛
10. ضمان التسويق لبضاعتها في إطار الأهداف المسطرة والتدابير من قبل الحكومة. وأخيرا في ظل انتهاء الدولة نظام الاقتصاد الحر فإن الوحدة تسعى لتكوين الإطارات والخبراء وذلك لتطوير وتحسين إمكانيات الإنتاج من حيث الجودة، الكمية، السعر داخل المنافسة الداخلية والخارجية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الربح.

المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

من خلال هذا المبحث سوف نحاول القيام بتشخيص استراتيجي للمؤسسة حيث استندنا في ذلك على المقابلة والملاحظة، فمن خلال المطلبين الأول والثاني قمنا بتحليل متغيرات البيئة الخارجية العامة والخاصة للمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، أما المطلب الثالث تناولنا فيه تحليل متغيرات البيئة الداخلية.

- بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المكلف باستقبالنا في المؤسسة.¹

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

المطلب الأول: تحليل متغيرات البيئة الخارجية العامة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

يمثل تحليل البيئة العامة أهمية كبيرة لقيام المؤسسة بالتحليل الاستراتيجي كونه يتضمن آفاق التطور الإيجابي أو عناصر التهديد المحتملة التي تواجه المؤسسة، فالبيئة العامة تتمثل في مجموعة من المتغيرات التي تتعلق بمزاولة الأنشطة المختلفة للمؤسسة حيث تتمثل في:

1. المتغيرات الاقتصادية:

يمكن القول بأن الوضع الراهن للحالة الاقتصادية العامة يعد قاعدة مناسبة لمختلف المؤسسات لبلوغ أهدافها وزيادة طموحاتها، وذلك بسبب انفتاح الجزائر على السوق العالمي ومحاولة دفع عجلة التنمية الاقتصادية، وخصوصا من خلال المخطط الخماسي 2010-2014 المقرر من طرف فخامة رئيس الجمهورية والمصادق عليه من طرف مجلس الوزراء والذي عقد يوم الاثنين 24 ماي 2010 الموافق لـ 10 جمادى 1431هـ، بالإضافة إلى الامتيازات والتسهيلات التي تمنح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سبيل بحث ودعم السوق الوطنية وتكريس ثقافة المنتج المحلي حيث تم تنظيم أسبوع إعلامي تحت شعار " **نستهلك جزائري**" من 26 افريل إلى 03 ماي 2015، وقد شاركت فيه مؤسسة عمر بن عمر بعرض مختلف منتجاتها على المستهلك الجزائري، وعليه يمكننا القول أن المؤسسة تتواجد في بيئة مناسبة ومواتية لبلوغ أهدافها المسطرة من خلال الفرص الكبيرة المتاحة أمامها لتوسيع دائرة نشاطها وزيادة طاقتها الإنتاجية، فحسب رأي المسؤولين فإنه يمكن التطرق إلى أهم تلك المتغيرات الاقتصادية التي تنشط في ظلها، كما يلي:

- المناخ الاستثماري مشجع جدا وذلك لأن 90% من المادة الأولية التي تحتاجها المؤسسة تنتج في المناطق القريبة منها (سكيكدة، الطارف، عنابة، بومهرة، بوشقوف، مسيلة....)؛

- التسهيلات المقدمة من طرف الدولة وإتباع المؤسسة لسياسة التمويل الذاتي والقروض الموجهة كالقروض الرفيق الذي تحتاجه المؤسسة في تمويل مختلف عملياتها الاستثمارية وإجراء عمليات التوسع وغيرها، وللإشارة فإن أسعار الفائدة في هذا القرض معدومة؛

- يعد معدل النمو والانتعاش الاقتصادي في مختلف القطاعات ضروريا لزيادة الطلب على منتجات المؤسسة ونخص بالذكر القطاع الزراعي الذي لازال فتيين ويشهد حركية واسعة؛

- عدم وجود أي عراقيل إدارية، حيث تسعى الدولة الجزائرية على توفير المناخ الجيد للمؤسسات الخاصة من اجل النهوض بالاقتصاد الوطني؛

- وجود قسم خاص بتسيير المعاملات مع الفلاحين من خلال إبرام عقود معهم مع متابعة إنتاج كل فلاح عبر عدة سنوات وتدعيمهم بمختلف أنواع فسيلات* الطماطم بأسعار مدروسة وبتأجيل الدفع، وذلك من خلال إنشاء مشتلها بها مختصون لمتابعة الفلاحين.

2. المتغيرات الاجتماعية والثقافية:

باعتبار أن نشاط المؤسسة يتمحور أساسا حول إنتاج المصبرات الغذائية، فالمتغيرات التي تشتمل عليها البيئة الاجتماعية والثقافية الجزائرية متوسطة التأثير على أداء المؤسسة، فمنتجات المؤسسة قد تتأثر بأذواق المستهلكين ولكن لا تتأثر بالموضة وغيرها، ويبقى فقط أن تكون هذه المنتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة حتى تقوى على المنافسة وتحظى

*الفسيلات هي نباتات قتيية يتم تلقيحها وفق شروط و طرق مدروسة و ذلك على مستوى مخابر المؤسسة لتصبح جاهزة لإعادة الغرس و الحصول على المنتج النهائي في نهاية الموسم الفلاحي.

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB - بن عمر-

بقبول وولاء الزبائن لها، وهذا ما تتميز بها فعلا المنتجات التي تقدمها المؤسسة لزبائنها ولكن بالرغم من ذلك يمكن الإشارة إلى بعض المتغيرات التي بإمكانها التأثير على المؤسسة، وهي:

- مدى وعي الزبائن حول المنتجات الأكثر جودة عن تلك المقفلة التي لا تتوفر على معايير للجودة لذا فالمؤسسة تسعى لاكتساب شهادة Iso 22000* في 2015؛
- زيادة الكثافة السكانية مما يؤدي إلى الزيادة في الطلب على منتجاتها؛
- تأثر المؤسسة بالبيئة الاجتماعية والثقافية التي تعمل في إطارها، وذلك من خلال ما يحمله العاملون بها من قيم وعادات وتقاليد وسلوكيات نابعة من الوسط الاجتماعي الذي يعيشون فيه؛

- كما اظهر آخر الإحصاءات للديوان الوطني للإحصاء أن القطاع الخاص يشغل 60% من إجمالي اليد العاملة، ولأكثر دقة فإن نسبة 12.6% تعمل في قطاع الصناعات¹، حيث ساهمة المؤسسة في القضاء على البطالة من خلال توظيف أفراد تلك المنطقة فحسب إحصائيات بلدية بوعاتي إن نسبة البطالة بها لا تتجاوز 1%، حيث صرح المسؤول عن توجيهنا بأن اليد العاملة البسيطة تمثل 100% من سكان المنطقة، أما باقي المناصب التي تتطلب كفاءات عالية تكون من خلال إجراء مقابلات مع حاملي الشهادات بشرط أن يكون مسجلين في الوكالة الوطنية للتشغيل مع شرط توفر المواصفات المطلوبة، حيث تكون الأولوية دائما لسكان المنطقة، على غرار مختلف الوحدات التابعة للمؤسسة فهي آلية 100%.

3. المتغيرات السياسية والقانونية:

تجسد هذه المتغيرات أساسا في التدخل الكبير للدولة في توجيه وإدارة الاقتصاد من خلال الإجراءات والتدابير التي تتخذها، وكذلك القوانين والتشريعات التي تسنها، بحيث من الممكن أن تكون هذه الإجراءات والقوانين في غير صالح المؤسسات خاصة تلك التي تنتمي إلى القطاع الخاص، كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة عمر بن عمر، ومن بين القوانين التي تؤثر عليها، نذكر:

- ذلك القانون أو الإجراء الخاص بالزامية فتح الاعتماد المستندي أثناء القيام بعمليات الاستيراد من الخارج، حيث أن المؤسسة تقوم باستيراد العديد من مستلزماتها من الخارج سواء كانت مواد أولية، وبالأخص التجهيزات أو وسائل الإنتاج، تجهيزات المكاتب، حيث أن المؤسسة تتحمل تكاليف نوعا ما كثيرة والمتمثلة في العمولات التي تدفعها للبنك فاتح الاعتماد؛

- كذلك هناك قوانين خاصة بحماية البيئة من التلوث من جراء مخلفات العملية الإنتاجية، فحسب تصريح المسؤول بعمليات الإنتاج بالمؤسسة لا تتسبب بتلويث البيئة وبالتالي لا تتحمل أية رسوم وغرامات على ذلك، فعلى حد قوله إن الناتج الوحيد عن عملية الإنتاج المسبب للتلوث البيئي هو المياه الملوثة حيث اتخذت كل الإجراءات اللازمة لتجنب ذلك من خلال

* ايزو 22000: هي المواصفة القياسية بشأن إدارة سلامة الغذاء تحدد متطلبات نظام إدارة سلامة الغذاء لأية منشأة في السلسلة الغذائية حين تحتاج إلى إثبات مقدرتها على ضبط المخاطر التي تهدد سلامة الغذاء حتى تؤكد أن هذا الغذاء سليم تماما لحظة استهلاكه آدميا.

1 - الديوان الوطني للإحصائيات <http://www.ons.dz/index-ar.php> أطلع عليه يوم (2015/05/04).

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

تطوير محطة معالجة المياه القذرة التي تفرضها الدولة على كل المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعي؛

- تشجيع الاستثمار وتحسين أداء المؤسسة راجع لدرجة الاستقرار السياسي في الجزائر، وتحسن الوضعية الأمنية كون المؤسسة تحتاج لدعم سلك الأمن خاصة في نقل المواد الكيميائية الخطيرة التي تحتاجها في عملية معالجة مياه الوادي؛
- اللجوء إلى الموردين الأجانب وذلك لافتقار السوق المحلي لمتطلبات السوق، لعدم وفرة وكفاية المنتجات الأولية حيث تلجأ لاستيراد ثلاثي مركز الطماطم في حالة عدم كفاية الطماطم الطازجة.

4. المتغيرات التكنولوجية:

أصبحت معظم المؤسسات تعمل على إدماج واستخدام التكنولوجيا الحديثة للرفع من مستوى أدائها واكتساب الميزة التنافسية التي تمكنها من المنافسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي فالمتغيرات التكنولوجية ترتبط بجميع الاختراعات والابتكارات التكنولوجية التي تتعلق بمجال عمل المؤسسات، كاستخدام الحواسيب الآلية، تكنولوجيا الاتصالات، تجهيزات ووسائل الإنتاج الحديثة وغيرها، فبالنسبة لمؤسسة عمر بن عمر فهي:

- تعمل على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة حيث تحوز حاليا على أحدث الوسائل والمعدات سواء في مجال الإنتاج أو التسيير، فحسب ما أخبرنا به المسؤول فإن المؤسسة تحوز على 48 جهاز كمبيوتر من نوعية dell، متصلة جميعها بشبكة الانترنت؛
- تسعى مؤسسة عمر بن عمر لاستعمال أحدث الوسائل التكنولوجية في الإنتاج وهذا بمواكبة كل التطورات، فهي تمتلك تكنولوجيا حديثة بنفس معايير المؤسسات الغربية، كما تعتبر من المؤسسات الناهضة على المستوى المحلي.

5. المتغيرات الدولية:

معظم المؤسسات تتأثر بما يحدث على المستوى العالمي من تغيرات وذلك راجع للعولمة وارتباط معظم الاقتصاديات في العالم بعضها البعض، لكن المؤسسات الجزائرية لا تتأثر بشكل كبير بهذه المتغيرات، وهذا بسبب ضعف ارتباط الاقتصاد الجزائري بالاقتصاد العالمي، خاصة لعدم وجود بورصة نشطة في الجزائر ترتبط بالبورصات العالمية، فمؤسسة عمر بن عمر تجد مجموعة من المتغيرات الدولية التي قد تؤثر عليها إما إيجابا أو سلبا نذكر منها:

- التأثير المباشر للأزمة العالمية على المؤسسة، وهذا راجع للتبعية الاقتصادية للدول الخارجية، كون المؤسسة تقوم باستيراد منتجات نصف مصنعة بسبب نقص في المنتج المحلي واستيراد مختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تحتاجها في عملية التصنيع، ولهذا أثرت الأزمة المالية العالمية مباشرة على قيمة صرف الدولار حيث شهدت قيمته ارتفاعا كبيرا؛

- وجود تسهيلات جمركية على المنتجات والمواد الأولية بشرط وجود اتفاقيات مبرمة بين الدولة الجزائرية وتلك الدول الموردة؛

- سعي المؤسسة إلى تطوير منتجاتها لتنافس منتجات عالمية، وهذا لوجود أسواق أخرى والنهوض بالاقتصاد، وقد أثمرت تلك الجهود إلى منتج عالمي وهذا بشهادات الدول الغربية وهذا في الصالون الدولي للمنتجات الغذائية 2013 sial في فرنسا.

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

المطلب الثاني: تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى تحليل أهم المتغيرات المتعلقة بالبيئة الخارجية الخاصة بالمؤسسة، حيث تتمثل هذه المتغيرات (كما رأينا في الجانب النظري) في تلك القوى الخمس التي حددها (porter) في نموذجها، مع العلم أن هذه القوى أو المتغيرات هي الأهم بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، وذلك لأنها تكون قريبة منها وتتعامل معها بصفة مباشرة، فعلى المؤسسة أن تكون على معرفة تامة بمختلف هذه القوى.

1. شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين:

إن البيئة التي تنشط فيها مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، تتميز بالمنافسة نوعا ما وذلك من خلال العديد من المؤسسات التي تعمل في نفس المجال، وقد بدأت مؤخرا (سنة 2015) في إنتاج صلصة البييتزا والتوابل ومصبرات معجون الطماطم في علب من حجم ¼ كغ، وسنعرض أهم المؤسسات المنافسة لها:

الجدول رقم (02): أهم منافسي مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

| البلد | المنافسين |
|---------|---------------|
| اسبانيا | بانزاني |
| تونس | سيكام |
| الجزائر | عمور |
| قائمة | مصبرات الجنوب |
| الجزائر | سيم |
| سكيكدة | مؤسسة ازدهار |
| قائمة | مجمع عبيدي |

المصدر: من إعداد الباحثين.

إن عدد المؤسسات التي تنشط في نفس المجال الذي تنشط فيه مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية في تناقص حيث تم غلق 10 وحدات تحويلية للطماطم من أصل 17 وحدة بولايات الشرق على غرار البستان بالطارف، بن عزوز بسكيكدة، السييوس بعنابة¹، مما أفسح المجال لمؤسسة عمر بن عمر، إذ أن معرفة المنافسين يعطي للمؤسسة الإمكانية في تقدير شدة المنافسة الحالية والمستقبلية، ومن خلال المقابلة التي تم إجرائها نجد أن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية تمتلك معلومات عن منافسيها حيث قام المسؤول عن توجيهنا بإعطاء مثال يدل على ذلك، فقد صرح بأن مؤسسة عمر بن عمر تنتج 7800 طن في اليوم مقارنة بمجمع عبيدي الذي ينتج 300 طن في اليوم، مما يمكنها من تقدير شدة المنافسة على أساس علمي ودقيق، وبالتالي فإنها تمتلك مؤشر جيد عن هذا العامل.

ومن المعروف أن العملاء يفضلون التعامل مع تلك المؤسسات التي تعرض منتجاتها بجودة أعلى وبأسعار أقل، لذلك يكون من الواجب على كل مؤسسة أن تقوم بتتبع منافسيها

¹ - عمارة فاطمة الزهراء، غلق أكبر مصانع للطماطم بالشرق ينذر بمواسم بيضاء، <http://www.djazairress.com/akhersaa/>، أطلع عليه يوم (10/05/2015).

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

لمعرفة تحركاتهم الحالية وكذا استراتيجياتهم المستقبلية، لتتمكن من البقاء والاستمرار وضمان أكبر حصة في السوق.

والسؤال المطروح هنا هو: هل تقوم المؤسسة فعلا بتحليل المنافسين من خلال استخدام نظام للاستخبار، أو بالاعتماد على نظام لليقظة التنافسية؟

تبين من طرحنا هذا السؤال على مختلف المسؤولين في المؤسسة، أنه لا يوجد نظام للاستخبار ولا توجد كذلك خلية لليقظة التنافسية، حيث تعتمد المؤسسة في جمعها للمعلومات حول منافسيها، على ما يلي:

- استخدام شبكة الانترنت، من خلال تصفح المواقع الخاصة بالمؤسسات المنافسة؛
- الحصول على معلومات عن منتجات المنافسين، من خلال المشاركة في المعارض والصالونات الوطنية والدولية.

وفيما يخص اللجوء إلى الجوسسة الصناعية، نفى المسؤولون قيام مؤسستهم بالتجسس على المنافسين، على اعتبار أن ذلك يعتبر منافيا للأخلاق والقيم والعادات وتعاليم الدين الإسلامي الحنيف، وللإشارة هنا، ونظرا لحساسية هذا السؤال، فإننا نعتقد أن الإجابة عليه كانت بنوع من التحفظ من قبل المسؤولين.

2. تهديد الداخلين الجدد:

بناء على المعلومات المتحصل عليها نجد أن النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة قد عرف تطورا ملحوظا خلال السنوات الأخيرة، وبالتالي تم دخول منافسين جدد للميدان، فمن الملاحظ أن هذه المؤسسة حافظت على ريادتها ومركزها في السوق من خلال رقم الأعمال المسجل خلال عدة سنوات وبالتالي يمكننا القول بأن هذا التهديد قد يؤول إلى أدنى مستوى له، فمن خلال دراستنا لواقع المؤسسة، تبين لنا أن الدخول إلى القطاع ليس بالأمر السهل، وأن الداخل الجديد سوف تعترضه جملة من العوائق، نذكر منها ما يلي:

- الوصول إلى قنوات التوزيع، فإذا نظرنا إلى مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية نجدها تسيطر على أحسن القنوات وذلك عبر مختلف مناطق الوطن؛
- صعوبة تقليد بعض المزايا التي تكون المؤسسات القائمة قد اكتسبتها مع طول خبرتها في مجال نشاطها.

وبالرغم من هذه العوائق المذكورة وغيرها يبقى احتمال دخول منافسين جدد واردا دائما.

3. القوة التفاوضية للموردين:

الموردون هم الأشخاص الذين يقومون بتوفير المواد الأولية اللازمة لقيام المؤسسة بأنشطتها الإنتاجية، ويتوزعون على مجموعتين: مجموعة الموردين المحليين، ومجموعة الموردين الأجانب، إذ أن المؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة في اقتناء موادها الأولية على الموردين المحليين وهم الفلاحين، وذلك بسبب جودة المواد الأولية ونوعيتها مقارنة بالخارج بالإضافة إلى تكلفتها المنخفضة نسبيا، وتتمثل هذه المواد الأولية في:

- الطماطم الطازجة لصناعة معجون الطماطم؛

- الفلفل الحار لصناعة الهريسة؛

- فاكهة المشمش لصناعة المربى.

حيث تعمل إدارة المؤسسة من خلال مصلحة المشتريات على ضمان توفير تدفق ثابت ومستمر لاحتياجاتها من المواد الأولية والمستلزمات وبأسعار مناسبة، لأن أي اختلال في

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

معدلات التوريد من شأنه أن يؤثر على كميات الإنتاج المطلوبة، وأن ارتفاع كلفة تلك المستلزمات وانخفاض جودتها سيؤثر في الأرباح المراد تحقيقها. ولتحقيق ذلك فإن المؤسسة تستخدم شبكة الانترنت كأداة هامة للبحث عن مختلف الموردين وإجراء الاتصالات اللازمة بهم، عن طريق استخدام محركات البحث، أو بالبحث مباشرة في مواقع أهم المؤسسات التي تعرض ما تحتاجه المؤسسة من مواد ومستلزمات ومنهم من يأتي إلى مقر المؤسسة ليعرض منتجاته. وبالنظر للإستراتيجية المطبقة من طرف المؤسسة، نقول بأن القوة التفاوضية للموردين تؤول إلى أدنى مستوى لها، وذلك بسبب القاعدة الكبيرة للموردين التي تمتلكها المؤسسة والعلاقات الجيدة معهم، بالإضافة إلى التدعيم الذي تقدمه المؤسسة إلى الموردين المحليين عبر الإستراتيجية التي تقوم بتوفير بذور ذات مواصفات قياسية وتقنية وذلك على مستوى مخابرها، مع وضع شروط خاصة للفلاحين والتي تقضي إلى دعم المؤسسة للفلاحين المحليين بالفسيلات اللازمة مع إعادة بيع محاصيل الفلاحين للمؤسسة نفسها في نهاية الموسم الفلاحي. كما تقوم المؤسسة باستيراد معظم مستلزماتها تقريبا من الخارج، سواء فيما يتعلق بالتجهيزات ووسائل الإنتاج والملحقات وغيرها، من بلدان مختلفة منها: فرنسا، إيطاليا، دبي وغيرها، كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم(03): أهم موردي مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

| اسم المورد | المواد المستوردة | البلد |
|-------------------------------|---|----------------------------|
| Les Moulins de RUSICADIA,Sarl | (eau de javel hypochlorite de sodium) المواد الأولية | سكيكدة |
| Distrim, spa | (La soude caustiquel, L'acide) المواد الأولية | عناية |
| Diprochim, spa | (Polymère, Poly hydro lite, Calcium) المواد الأولية | قسنطينة |
| Hidromatic | آلات ومعدات | إيطاليا |
| Emballage Marhaba | أدوات التعبئة والتغليف من الكرتون | وهران |
| Chalkis | ثلاثي مركز الطماطم | الصين |
| CofcoTunhe | ثلاثي مركز الطماطم | الصين |
| MorningStar | ثلاثي مركز الطماطم | الولايات المتحدة الأمريكية |

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

| | | |
|----------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| دبي | أدوات التعبئة والتغليف من المعدن | ACI |
| تونس | أدوات التعبئة والتغليف من المعدن | GNC |
| سكيدة | أدوات التعبئة والتغليف من الكرتون | Sifco |
| الولايات المتحدة الأمريكية | ثلاثي مركز الطماطم | j.G.Boswell tomato company |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مسؤول مصلحة المشتريات
4. القوة التفاوضية للزبائن:

العملاء هم الجهة التي توجه إليها المؤسسة منتجاتها في شكلها النهائي، وبالتالي هم مصدر للأرباح التي تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيقها، وفيما يخص مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية فهي تتعامل مع مجموعة من العملاء، ويمكن حصرها في الفئات التالية:
- الموزعون أو الوسطاء: يقومون بتوزيع وإيصال منتجات المؤسسة إلى مختلف ولايات ومناطق الوطن.

- مؤسسات الدولة: حيث تتعامل مع بعض المؤسسات العمومية كوزارة الدفاع الوطني، وذلك بنسبة كبيرة تصل إلى 99%.

- العملاء الأجانب: إذ تتعامل معهم المؤسسة بنسبة قليلة تصل إلى 1%، خاصة في تصدير مربى البرتقال الذي لا يتواجد في الأسواق المحلية.

حيث أن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية تمتلك سمعة جيدة وذلك على مر السنين، منذ تأسيسها سنة 1984م إلى يومنا الحالي، وبالاعتماد على المعلومات المكتسبة، والتي لم تكن موثقة إلا أننا نجد أن مختلف العملاء أو الزبائن سواء كانوا تجار الجملة أو المستهلكين النهائيين راضين بدرجة كبيرة على تعاملهم مع المؤسسة وبالنظر إلى الوضع الراهن للاقتصاد العام وثقافة المستهلك الجزائري يمكننا القول بأن القوة التفاوضية للعملاء تؤول إلى أدنى مستوياتها.

5. تهديد المنتجات البديلة:

إن السلع والخدمات البديلة يلجأ إليها المستهلك عندما تكون السلع والخدمات الأصلية غير متوفرة كونها توفر نفس الإشباع، وبالنظر إلى طبيعة المنتجات التي تنتجها مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، يمكننا القول بأن منتجاتها لا توازيها منتجات بديلة، أو إن صح التعبير صعبة الإيجاد، على الأقل في الوقت الراهن وبالتالي فهذا التهديد يؤول إلى أدنى مستوى له.

المطلب الثالث: تحليل متغيرات البيئة الداخلية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

1. الهيكل التنظيمي: هناك العديد من العوامل التي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي، نذكر منها:

■ حجم المؤسسة: يعتبر حجم المؤسسة من أكثر العوامل تحديدا للهيكل التنظيمي لأي مؤسسة، وعلى اعتبار أن مؤسسة عمر بن عمر من المؤسسات الكبيرة فإن هيكلها التنظيمي معقد نوعا ما وذلك ليتناسب مع درجة التخصص وتقسيمات العمل ودرجة الرسمية العالية بها.

■ عمر المؤسسة: تمر كل المؤسسات بدورة حياة شبيهة بدورة حياة الكائنات الحية، وعلى غرار ذلك فإن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية مرت بها، فكانت مرحلة

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

ميلاد المؤسسة في سنة 1986 كمؤسسة عائلية، وكغيرها من المؤسسات في طريق النمو فقد كان حجمها صغيراً وهيكلها التنظيمي جد بسيط، ومع مرور الوقت بدأت في النمو لتوسيع نشاطها إلى عدة مجالات فأصبحت تظم ثلاث مؤسسات رئيسية (مصبرات، عجائن، مطاحن) مما اوجب عليها تغيير هيكلها التنظيمي ليتلاءم مع حجمها ويتلاءم مع الأوضاع الجديدة، حيث تعمل المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها والمحافظة على استمراريتها والاستحواذ على الحصة السوقية الحالية، كما تتطلع لحصص سوقية أكبر، حيث وسعت من دائرة نشاطها بإنتاج منتجات جديدة كالصلصات بأنواعها والتوابل كما تسعى أيضاً لاختراق قطاعات أخرى كقطاع السياحة حيث أنها تسعى لإنجاز قرية سياحية (Dreamland) يكون على مقربة من البحر.

■ التكنولوجيا المستخدمة: تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في اختيار الهيكل التنظيمي، فمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية تحوز على تكنولوجيا عالية سواء من حيث التجهيزات أو آلات إنتاج وهذا ما ساعدها على التميز والريادة في مجال نشاطها، وهذا ما جعل من هيكلها التنظيمي أقل تعقيداً فحسب تصريح المسؤول عن توجيهنا فباستخدام المؤسسة لنظم المعلومات المحوسبة ساعد المسيرين في عملية الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين، وهذا لما يوفره من معلومات.

■ البيئة: في ظل بيئة الأعمال المعاصرة للمؤسسات والتي تتسم بارتفاع الحركية وعدم التأكد يتطلب تغيير وتعديل الهياكل التنظيمية باستمرار حتى يتم التكيف مع كل ما يحدث من تغيرات، لدى تسعى مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية دائماً إلى التأقلم مع تلك التغيرات التي تحدث فيها، وذلك بتغيير هيكلها التنظيمي كل ما اقتضت الحاجة، فحسب تصريح المسؤول، إن المؤسسة ستقوم بإجراء بعض التغيرات على هيكلها التنظيمي وذلك بعد دراسته من قبل المسؤولين.

■ الإستراتيجية: تسعى مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية إلى التوسع من خلال اعتمادها مجموعة من الاستراتيجيات حيث تتبنى إستراتيجية التنوع، سواء كان تنوع مرتبط بالمؤسسة تقوم بالتنوع في نفس المنتج فعلى سبيل المثال نجد أن المؤسسة تنتج الطماطم المصبرة بتركيزات مختلفة (22%، 28%)، وبأحجام مختلفة (1 كغ، ½ كغ، ¼ كغ)، حيث أضافت المؤسسة منتج جديد متمثل في صلصة البييتزا وذلك خلال شهر مارس لسنة 2015، كما تعتمد على التنوع غير المرتبط من خلال إنتاج أكثر من منتج كالمصبرات، العجائن وغيرها، وتعمل حالياً على إنتاج التوابل الغذائية حيث قامت ببيع أول دفعة منها في الفاتح من شهر ماي 2015، كما تتبنى إستراتيجية التنوع الرأسي من خلال التوسع نحو الخلف وذلك من خلال إنشاء محطة خاصة بتصفية المياه، وكذلك زرع فسيلات الطماطم عالية الجودة تتوفر على مقاييس معينة، وهذا ما تم التصريح به، حيث تقوم بزراعتها في تربة مستوردة من إيطاليا باستعمال الأسمدة المستوردة أيضاً من الصين، كما تعتمد أيضاً على إستراتيجية التوسع الأفقي من خلال إضافة وحدات جديدة أو التغيير في الهيكل التنظيمي حيث ستقوم المؤسسة بتغيير هيكلها التنظيمي في أواخر شهر ماي 2015، وذلك لظهور بعض المشاكل، حيث هناك بعض الوحدات ليست لها رئيس يتولى مسؤولية توجيه المرؤوسين.

2. مصادر: تمثل الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من موجودات وإمكانيات ومهارات مالية وبشرية ومعرفية، فمؤسسة عمر بن عمر تمتلك موارد هائلة سواء كانت مادية أو بشرية

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

فهي تمتلك أحدث أحدث تكنولوجيا سواء على مستوى إنتاج أو التسيير فعلى سبيل المثال كانت المؤسسة تتعامل مع الجزائرية للمياه بدفع فواتير باهظة شهريا من جهة، وكذلك تدمر سكان بلدية بوعاتي من نقص المياه، التي كان يستحوذ عليها المصنع، مما أجبر المؤسسة إيجاد حل لذلك فقامت بإنشاء محطة لتصفية المياه علامة (Hidromatic) في جوان 2010 بقيمة 12مليار، بقدرة 60 متر مكعب في الساعة كما تعمل المؤسسة على توسيعها، حيث قامت بإضافة آلات جديدة لتضاعف من قدرتها الإنتاجية إلى 120 متر مكعب وذلك خلال شهر نوفمبر 2014 حيث بلغت قيمتها الحالية بين 16 و18 مليار دج، كما تحوز المؤسسة على كفاءات بشرية هائلة من إطارات، عمال تنفيذيون، عمال تحكم، إداريين، تقوم بتكوينهم كل ما تطلب ذلك.

3. **الاتصالات:** تعتبر الاتصالات أداة هامة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية لتأدية مختلف عملياتها الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، فخلال فترة تربصنا لاحظنا أن الاتصالات بمثابة الشرايين التي تربط بين أعضاء المؤسسة ووحداتها ومختلف أنشطتها حيث تتم هذه الاتصالات عبر الهاتف النقال الذي وفرته مؤسسة عمر بن عمر لموظفيها وذلك بالتعاقد مع شركة الاتصالات موبيليس فحسب ما صرح به المسؤول إن الاتصالات بين أفراد المؤسسة تتم بصورة مجانية، وهذا ما من شأنه تكوين مناخ تنظيمي ايجابي خال من التوتر والمشكلات، وذلك لما يحققه لمؤسسة عمر بن عمر من قرارات نوعية وتنمية الثقة بين الأفراد، وقد لاحظنا أن مسيري مؤسسة عمر بن عمر يفضلون الاتصالات الهاتفية لما تحققه من سرعة عكس ما هو معروف على الاتصالات الأخرى التي تتطلب تجنيد مختلف المستويات الإدارية، والكثير من الوثائق، كما قد أشار المسؤول إلى أنه لا يتم اعتماد مثل هذه الاتصالات إلا في المعاملات الروتينية.

4. **الثقافة التنظيمية:** إن ثقافة المؤسسة تتشكل أساسا من ثقافة المجتمع بالإضافة إلى مجموعة النظم، ومن بينها نظم المعلومات التي بإمكانها أن تغير الثقافة داخل المؤسسة، فبالنسبة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية تعتبر بمثابة عناصر إضافية تساهم في تدعيم وتقوية ثقافتها التنظيمية من أجل خلق مناخ اجتماعي جيد يكون مرتبطا بوجود نظام فعال للاتصال يسمح بتقوية ثقافتها، وحسب ما تم ملاحظته خلال فترة تربصنا فإن هناك روح الولاء من قبل الموظفين للمؤسسة.

كما تعمل المؤسسة على مراجعة وتحليل ثقافتها التنظيمية السائدة من خلال خلق روح الثقة والتعاون بين أفراد المؤسسة، وخلق ثقافة تتوافق مع التطور التكنولوجي ومعتقدات تتجه نحو تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحفيز العاملين بالمؤسسة عن طريق منح مكافآت وقروض حيث تكون قيمة القرض 30% من الأجر القاعدي للعامل يتم استرجاعها خلال 24 شهرا، تقديم إعانة بمبلغ 20 مليون دج للعاملين المقبلين على الزواج دون استرجاعها، تقديم قفة رمضان لكافة العاملين بالمؤسسة لا تقل قيمتها عن 800 ألف دج... الخ.

من خلال ما سبق يتوجب علينا التعرف إلى نموذج سلسلة القيمة في تحليلنا للبيئة الداخلية، لدى سنحاول بناء نموذج لسلسلة القيمة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، حيث اعتمدنا في بناء هذا النموذج على المعلومات المقدمة من قبل المكلف باستقبالنا إلى جانب الملاحظة.

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

■ النشاطات الداعمة والمساندة: وهي مجموعة الأنشطة التي توفر القاعدة الأساسية للمؤسسة مما يدعم ويسهل لها القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار وتتمثل هذه الأنشطة في:

○ البنى الأساسية (التحتية): تتوفر مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية على بنى تحتية تسمح لها بمباشرة مهامها وتتضمن الإدارة بمختلف فروعها، الطرقات والمواصلات... الخ.

○ إدارة الموارد البشرية: تتوفر مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية على إدارة للموارد البشرية ذات كفاءة عالية والتي تسهر على السير الحسن لشؤون العمال الاجتماعية والمهنية وتساهم في تطبيق الإجراءات الخاصة بهم وذلك من خلال متابعة الأفراد من حيث دراسة عدد المناصب، مراقبة الغيابات، الاحتفاظ بملفات العاملين، وإعداد كشوف الأجور والمرتببات، إعداد خطط التدريب والتكوين... الخ.

○ التطور التكنولوجي: إن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية تتوفر على تكنولوجيا عالية من خلال أجهزة الإعلام الآلي المستخدمة في الإدارات، وكذلك التكنولوجيا العالية المستخدمة في العملية الإنتاجية.

○ التجهيزات: تتوفر مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية على تجهيزات حديثة المتوفرة في مختلف أرجاء المؤسسة كالمكاتب، الكراسي، مكيفات الهواء،... إلخ مما يساعد بمزاولة النشاط بشكل دائم ومستمر.

■ النشاطات الأساسية: وهي تلك المهام والأنشطة التي تؤديها المؤسسة والتي من خلالها يتم الوصول إلى المنتج النهائي وتتمثل هذه الأنشطة في:

○ الإمدادات الداخلية اللوجستية: إن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية تمتلك ديناميكية جيدة في إمداداتها اللوجستية الداخلية، حيث تعتمد على نظام جيد في مناولة مدخلاتها من مخازن مهينة بتقنيات حفظ عالية، ووسائل نقل مستحدثة داخل مختلف أقسامها الإنتاجية.

○ العمليات: تمتلك مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية على عمال تنفيذيون ذوي كفاءة عالية، يسهرون على التطبيق الجيد للخطط الإنتاجية، بالإضافة إلى المصالح التقنية التي تسهر على مراقبة النوعية.

○ الإمدادات الخارجية اللوجستية: تسهر مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية على وصول المنتجات النهائية بطريقة منظمة وسهلة من حيث التوزيع إلى مختلف العملاء وذلك من خلال توفير كل الجهود حتى تصل الطلبات في الوقت المحدد.

○ المبيعات والتسويق: تتولى المديرية التجارية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية على تولي مختلف الخدمات البيعية والعمليات التسويقية.

○ الخدمات: تمتلك مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية على مصلحة خدمة الزبائن والتي تعمل و تسهر على التسيير الجيد لمختلف العلاقات مع مختلف العملاء.

و عليه ومن خلال التشخيص الذي تم الوصول إليه عن طريق نموذج سلسلة القيمة نجد أن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية تمتلك جوانب قوة في مختلف النشاطات الأساسية والنشاطات الداعمة.

المبحث الثالث: واقع نظام المعلومات المستخدم في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

من الملاحظ أن البيئة الخارجية لمؤسسة عمر بن عمر متغيرة نسبيا بسبب ما تشتمل عليه من عوامل ومتغيرات عديدة ومتداخلة، لذلك يتوجب عليها أن لا تتجاهل ما يحدث في بيئتها من تغيرات وأن تقوم بتحليل مختلف العناصر المكونة لها باستمرار، حتى تتمكن من تجنب التهديدات المفروضة وتستفيد من الفرص المتاحة.

ومن أجل ذلك يجب على المؤسسة أن تقوم بحيازة نظام للمعلومات، واستخدامه كأداة إستراتيجية في الحصول على المعلومات وتحليلها سواء على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم مكونات نظام المعلومات المعتمد من ناحية أجهزة الحاسوب وبرمجياته، الشبكة المعلوماتية، قاعدة البيانات وكذلك العنصر البشري، مع توضيح تطبيقاته في بيئة المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف نظام معلومات مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

سنحاول من خلال هذا المطلب التعريف بنظام المعلومات المعتمد في المؤسسة وذلك من خلال استعراض أهم العناصر المكونة له.

1. الأجهزة: تعد الأجهزة من المكونات المهمة في أنظمة المعلومات الحديثة، حيث يتم من خلالها إدخال، معالجة وتخزين البيانات ثم استعراض النتائج المطلوبة، وبالنسبة لمؤسسة عمر بن عمر فهي تحوز بنية تكنولوجية مهمة تسمح بأن يقوم النظام بأداء دوره على أكمل وجه، خاصة إذا ما توفرت الكفاءات البشرية اللازمة التي تجيد استخدام هذه التكنولوجيات الحديثة.

تتمثل مجموعة الأجهزة التي تحوز عليها المؤسسة في : جهاز الحاسب الخادم والحواسيب المكتبية والتي تدخل في بناء الشبكة المعلوماتية للمؤسسة (كما سيتم توضيحه لاحقا) حيث تمتلك المؤسسة حوالي 48 جهاز حاسوب كلها متصلة بشبكة الانترنت، والتي تغطي جميع الوظائف في المؤسسة، وتعتبر هذه الحواسيب ذات تكنولوجيا عالية، كما أنها تتمتع بقدرات تشغيل كبيرة كما يظهره الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): خصائص أجهزة الحاسوب المستخدمة بالمؤسسة

| الحواسيب المكتبية | الحاسب الخادم |
|--|--|
| Marque Dell optiplex 380 Processeur Intel Pentium Dual-Core E5400 Disk dur 250 Go Mémoire 2 Go de RAM Windows 7 Professionnel + Downgrade vers windows XP Pro | Marque HP Proliant DL380e Gen8 Processeur Intel xeon E5-2400 V2 Disk dur 384 Go Mémoire 2 Go de RAM Windows XP |

Source : service Informatique

كما تحوز المؤسسة على أجهزة أخرى كالطابعات، هواتف، فاكس، وسائط حفظ وتخزين البيانات، آلات حاسبة وغيرها، وللإشارة فإن إدارة المؤسسة تعمل على تغيير مختلف هذه الأجهزة كل ثلاث سنوات تقريبا مما يدل على أنها حريصة على مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة (تمتعها ببقظة تكنولوجية كبيرة) وعلى أنها كذلك تدرك مدى أهمية إدماج هذه التكنولوجيات في التسيير، كوسيلة لتحقيق الفعالية والنجاح.

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB-

بن عمر-

2. البرامج التطبيقية: تستخدم المؤسسة برنامج حاسوبي يعرف باسم (CSB-System)، والذي يطبق في التسيير، وذلك ابتداء من شراء المادة الأولية حتى تسليم المنتج النهائي للزبون.

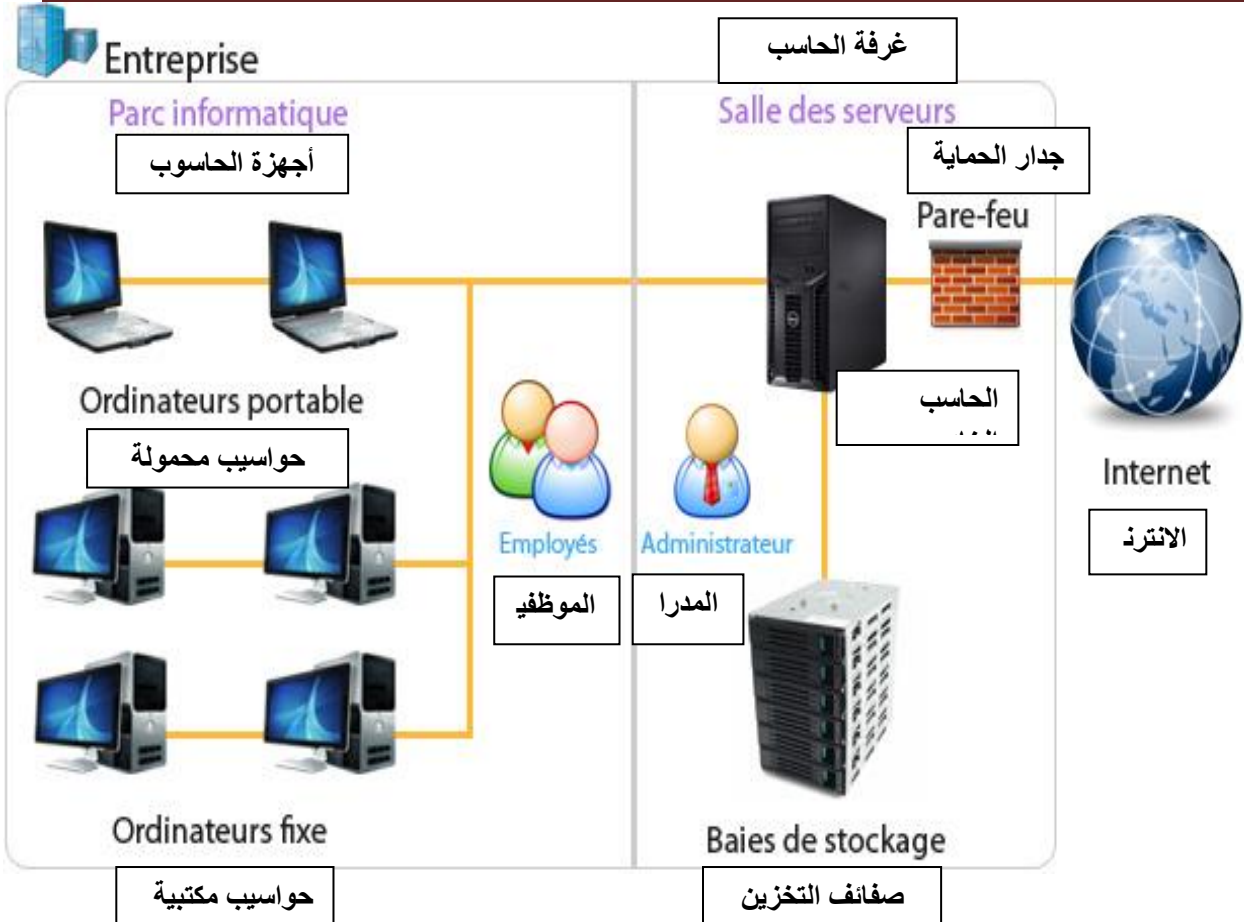
وقد بدأت المؤسسة تطبيق هذا البرنامج ابتداء من شهر ديسمبر 2011، حيث تم شراؤه بمبلغ 200 مليون دج، من الصالون الدولي sial بفرنسا، وقد وقع اختيار المؤسسة على هذا البرنامج بالرغم من تكلفته المرتفعة، للمزايا الكبيرة التي يتوفر عليها حيث يتميز بأنه يتكيف مع نشاط المؤسسة حتى وإن اتسع نشاطها وزاد حجمها، حيث يغطي جميع الوظائف في المؤسسة، كما انه موجه إلى المؤسسات التي تنشط في مجال الصناعات الغذائية.

3. الشبكة المعلوماتية: إن المؤسسة تعتمد على استخدام ما يعرف بشبكة افتراضية خاصة (VPN) وهي شبكة حاسوب مصممة لربط عدد من أجهزة الحاسوب (48 جهاز حاسوب) على مستوى مختلف دوائر ومصالح المؤسسة، وتعتمد هذه الشبكة على نظام الحاسب الخادم* أو كما يسمى (Serveur) والحواسيب الأخرى الموجودة ضمن الشبكة والتي تسمى بالحواسيب المكتبية، حيث أن الحاسب الخادم يقوم بكل أنشطة السيطرة وحماية موارد البيانات، وهذا لما يتميز به من قدرات كبيرة بالمقارنة بالحواسيب المكتبية (انظر الجدول السابق)، أما الحواسيب المكتبية فهي تتيح عملية الاتصال المرن والسريع للمستخدم النهائي لكي يتم استرجاع البيانات والمعلومات المطلوبة أو القيام ببعض المعالجات الضرورية، وكل هذا يتم في إطار استخدام البرنامج الحاسوبي (CSB-System) الذي يتم من خلاله معالجة البيانات، بالإضافة إلى ارتباط شبكة (VPN) بالشبكة العالمية للانترنت ذات سرعة تقدر ب 2 Mbits/s كما تتصل أيضا بشبكة الانترنت عبر الساتل وهذا في حال تعذر الاتصال بالشبكة الأولى حيث تقدر سرعتها ب 8 Mbits/s وتستخدم الشبكة (VPN) لترتبط بشبكات أخرى كالانترنت أو شبكات المؤسسة أو الوحدات الأخرى التابعة لها، وذلك من أجل تبادل المعلومات، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (12): بنية الشبكة المعلوماتية لمؤسسة عمر بن عمر

* الحاسب الخادم: وهو نظام آلي يقوم من خلاله الحاسوب الخادم المضيف أو المزود (بتقديم جميع الخدمات الشبكية كالطبوع، اتصال، ملفات، قواعد بيانات...الخ.

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-



المصدر: من إعداد الباحثين بلا اعتماد على الوثائق المتحصل عليها من المختص في الإعلام الآلي.

يبين الشكل أعلاه أن الشبكة المعلوماتية للمؤسسة هي من نوع الشبكات النجمية حيث يفيد هذا النوع من الشبكات في تنفيذ أنشطة الأعمال بالأسلوب المركزي، فلا يمكن نقل وتبادل البيانات والمعلومات إلا من خلال الحاسب الخادم والذي يوجد في غرفة خاصة ومكيفة مغلقة لا يستطيع دخولها إلا المسؤولين عنها، ونشير إلى أنه في حالة تعطل أي جهاز حاسوب (من الحواسيب المكتبية) لا يؤثر ذلك على عمل الشبكة، أما إذا تعطل الحاسب الخادم فإن ذلك سوف يؤدي إلى توقف عمل في الشبكة ككل، لذلك من المسؤوليات التي تقع على عاتق المختص في الإعلام الآلي هو ضمان سلامة الحاسب الخادم وما يشتمل عليه من قواعد بيانات، وذلك من خلال المراقبة الدورية وتوفير وسائل الحماية ضد الأخطار المحتملة حيث اقتنت المؤسسة جدار حماية (Sophos) لكي يحميها من أي تطفل خارجي.

4. قاعدة البيانات: تتمثل قاعدة بيانات المؤسسة في كل البيانات والمعلومات التي تتعلق بنشاطها سواء كانت داخلية أو خارجية، والتي يتم الحصول عليها من مصادر مختلفة، وبفضل استخدام المؤسسة للبرنامج الحاسوبي (CSB-System)، الذي يعمل ضمن شبكة معلوماتية، فإن هذه البيانات والمعلومات يتم تركيزها وتخزينها في شكل ملفات بطريقة نظامية ومنهجية في ذاكرة الحاسب الخادم، وذلك لضمان الأمن والحماية لها، في حالة تعطل أي جهاز من أجهزة الحواسيب المكتبية.

حيث أن وجود قاعدة بيانات موحدة في المؤسسة أكسبها العديد من الفوائد والمزايا، نذكر منها ما يلي:

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB - بن عمر -

- تجميع وتركيز كل البيانات والمعلومات في موقع واحد، بحيث يمكن لجميع المستخدمين الاستفادة منها، بدلاً من أن تكون مبعثرة ومشتتة في أماكن ومواقع مختلفة يصعب الوصول إليها؛

- ترتيب البيانات والمعلومات بشكل منظم ومنهجي، يسمح بالدخول السهل والسريع إلى المطلوب منها، دون حدوث أي خلط على المستخدم، فعلى سبيل المثال يمكن التعرف على المعلومات الخاصة بالموردين، العملاء أو الأفراد العاملين في المؤسسة، من خلال رموز، فالموردين يرمز لهم بحرف (F)، أما العملاء بـ (C) وبالنسبة للأفراد العاملين بـ (S)؛
- التقليل من المساحات المخصصة لحفظ البيانات، وكذلك التقليل من استخدام الورق؛

- ضمان أمن وحماية المعلومات من الاستخدام غير المرخص، وذلك بوضع كلمة مرور خاصة بكل مستخدم، والتي تسمح له بالدخول إلى المعلومات التي تخصه فقط، حيث توجد معلومات يمكن للمستخدم الدخول إليها واستغلالها، معلومات يمكنه الإطلاع عليها فقط دون السماح له باستخدامها ومعلومات أخرى سرية، بحيث لا يمكن استغلالها ولا الإطلاع عليها، كما صرح المسؤول على توجيهنا بأنه لا يستطيع أي موظف إداري استعمال الحاسوب المكتبي أثناء فترة الغداء من 12 إلى 13، وتجدر الإشارة إلى أن هناك استثناءات خاصة بالنسبة لوحدات الإنتاج وهذا راجع لطبيعة عملهم.

5. العنصر البشري: إن العنصر البشري يعتبر الجزء الأهم في أي نظام للمعلومات، فهو بمثابة العصب المشغل له، حيث يمكن اعتبار أي فرد من أفراد المؤسسة (من المدير حتى آخر عامل في ورشات الإنتاج) جزءاً من نظام المعلومات فيها، وذلك لأن كل فرد سيساهم بشكل أو بآخر في جمع وإعداد البيانات والمعلومات في شكل معين بما يخدم مصلحة المؤسسة، وكما نعلم، فإن نظم المعلومات الحديثة المبنية على استخدام الحاسوب وبرمجياته، تتطلب وجود محلي ومصممي النظم ومطوري البرامج، فحسب تصريح المسؤول المكلف بتوجيهنا فإن المؤسسة تتوفر على كفاءات بشرية ذات كفاءة عالية، كما يوجد مختصين في الإعلام الآلي، وهذا يعتبر نقطة إيجابية للمؤسسة تساعد في سيرورة مختلف وظائفها.

المطلب الثاني: تطبيقات نظام المعلومات في بيئة المؤسسة (شبكة الانترنت، برنامج (CSB)

تعتمد إدارة المؤسسة على استخدام البرنامج الحاسوبي الذي يعمل ضمن الشبكة المحلية، هذا البرنامج خاص بالتسيير التجاري حيث يغطي جميع الوظائف في المؤسسة أي أنه يدعم جميع الأنشطة في سلسلة القيمة ابتداء من شراء المواد الأولية والإمداد الداخلي لها مروراً بعملية التصنيع حتى بيع المنتجات النهائية للزبائن، وكذلك استخدامه بشكل أساسي في وظيفتي المالية والمحاسبة والموارد البشرية، والتي تعد من الأنشطة الداعمة في سلسلة القيمة، وفيما يلي نأتي على شرح تطبيقات هذا البرنامج بشيء من التفصيل.

1. تسيير المشتريات:

تعمل مصلحة الشراء على تأمين مختلف المستلزمات والمواد الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية، حيث أن معظم تلك المواد والمستلزمات يتم استيرادها من الخارج، لذلك يكون الاعتماد بشكل كامل على شبكة الانترنت كأداة للبحث عن الموردين وتأمين الاتصال بهم من خلال استخدام محركات البحث (Google) و (Yahoo) فاستخدام المؤسسة لشبكة الانترنت قد مكناها من الوصول إلى أحسن الموردين على المستوى العالمي (حسب ما تم توضيحه سابقاً)، وذلك بأسرع وقت وممكن وبأقل التكاليف.

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

ولضمان توفير المواد الأولية (طماطم طازجة، ثلاثي مركز الطماطم) التي تستخدمها في العملية الإنتاجية تتبع المصلحة مجموعة من الإجراءات، فبعد اختيار المورد المطلوب، وذلك حسب أفضل الشروط التي يقدمها من ناحية جودة المواد، الأسعار المقترحة وأجال التسليم وغيرها، يتم إعداد طلب الشراء، بعدها يقوم المورد بإرسال فاتورة شكلية تحمل تفاصيل حول مواصفات المواد وأسعارها والتخفيضات الممكنة وغيرها، وهذه الفاتورة تكون في حالة التعامل مع المورد لأول مرة أو في حالة حدوث تغير في الأسعار، وإذا ما تمت الموافقة على الشراء بتلك الشروط، يتم إعداد وصل الطلب يتضمن تعيين الكمية المطلوبة والسعر الموافق لها، وعند استلام المواد يرفق ذلك بوصل استقبالي وفاتورة الشراء التي يتم تسويتها بين بنك المؤسسة وبنك المورد في إطار تقنية الاعتماد المستندي وذلك بالنسبة لثلاثي مركز الطماطم فقط أما بالنسبة للطماطم الطازجة يتم شراءها من السوق المحلي.

حيث يقوم مسؤول مصلحة المشتريات بإدخال كل البيانات الضرورية ومعالجتها باستخدام برنامج (CSB-System)، حيث يتم تسجيل والمصادقة على طلبات الشراء ليتم إرسالها إلى دائرة المحاسبة ويسمح هذا البرنامج للمسؤولين، وفي أي وقت، بمعاينة وتفحص قائمة الموردين وهذا ما يجعل المستخدم يتعرف بكل سهولة وارتياح على المعلومات التي يريدها.

2. تسيير الإنتاج:

تعتبر وظيفة الإنتاج من أهم الوظائف بالمؤسسة، باعتبار أن الهدف الأساسي لها هو القيام بالإنتاج من أجل البيع لتلبية احتياجات زبائنها وتحقيق الأرباح المرجوة. كما سبق وذكرنا، إن نشاط المؤسسة يتمحور في تصنيع المصبرات الغذائية، حيث تمتلك هذه الأخيرة آلات إنتاج حديثة مزودة بحواسيب آلية مدمجة تسمح للعامل بتتبع حالة المنتج خلال مروره عبر المراحل المختلفة للتصنيع، كما تسمح شاشة الحاسوب بإظهار كل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمنتج كالمقاييس الخاصة بالمنتج من نوعية المنتج، درجة الحرارة والرطوبة.

على حد قول مسؤول مصلحة الإنتاج، إن الإنتاج في المؤسسة لا يتم على أساس الطلبات باعتبار أن الطلب على منتجات المؤسسة يفوق العرض، حيث تعتبر منتجات المؤسسة ذات استعمال دائم ويومي وكما هو معروف إن سكان الشرق الجزائري من أكبر المستهلكين لمعجون الطماطم.

ومن الملاحظ أن الطلب على منتجات المؤسسة في تزايد، وفيما يلي نشير إلى كمية الإنتاج السنوية للمؤسسة خلال الثلاث سنوات الأخيرة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): كمية الإنتاج السنوي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية خلال الثلاث سنوات الأخيرة

الوحدة: طن /

للسنة

| السنوات | 2012 | 2013 | 2014 |
|--------------|------|------|------|
| كمية الإنتاج | | | |

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

| | | | |
|----------|----------|----------|---------------|
| 60668917 | 56263407 | 53508743 | معجون الطماطم |
| 14631790 | 13635318 | 5920133 | الهريسة |
| 9719153 | 12131071 | 10090499 | المربي |

المصدر: وثائق داخلية لمديرية الإنتاج.
وتجدر الإشارة إلى أن مديرية الإنتاج ترتبط بالإدارة العامة والدائرة التجارية بالشبكة المحلية، كما يتم استخدام برنامج (CSB-System) لمعالجة مختلف العمليات المرتبطة بالتصنيع من تكاليف الإنتاج عدد الوحدات المنتجة، تكاليف الصيانة والتي تتم كل سنة ابتداء من 16 افريل إلى 16 ماي، و يتم إرسال البيانات بطريقة آلية في إطار الشبكة المحلية إلى الجهات التي تطلبها والمتمثلة أساسا في قسم المحاسبة والمصلحة التجارية.
3. تسيير المبيعات:

تتولى مصلحة إدارة المبيعات عملية بيع وتسويق منتجات المؤسسة، حيث يقوم المسؤولون على مستوى المصلحة بمتابعة ومعالجة جميع العمليات المرتبطة بالمبيعات باستخدام برنامج (CSB-System)، وتبدأ العملية بتسيير الطلبات المقدمة من طرف الزبائن فحسب تصريح المسؤول فان عملية البيع لا يتم فيها إعداد الفاتورة الشكلية للزبون، وبعد عملية تسيير الطلبات يتم تسجيل كل طلبات الزبائن التي تم تقديمها، ثم يتم التأكد من وجود الكميات المطلوبة من عدمها من خلال تفحص قاعدة بيانات المنتجات التي تزود المستخدم بكافة المعلومات حول كل منتج فيما يتعلق بالكميات المتوفرة في المخازن، الأسعار وغيرها، ففي حالة عدم توفر الكمية اللازمة أو عدم كفايتها تبدأ عملية التحضير لتصنيع الكمية المطلوبة، فحسب ما تم التصريح به أن المؤسسة لم تقبل زبائن جدد من سنة 2011 برغم كثرة الطلبات.

بعدها يتم تحضير التسليم بإعداد وصل التسليم والذي يبين نوع المنتج والكمية المسلمة، ثم يتم الشحن في وسيلة النقل الخاصة بالزبون مع إثبات العملية بوصل الشحن، وفي الأخير يتم إعداد الفاتورة والتي ترسل بطريقة آلية إلى قسم المحاسبة، وفيما يخص تسوية الفواتير فبالنسبة للزبائن الجدد فهم مجبرون على الدفع فورا أما الزبائن القدامى والدائمين فالدفع يكون لأجل في بعض الأحيان، حيث قد تصل المدة إلى 15 يوم بالنسبة للأوفياء منهم، وهذا من أجل تأمين خزينة المؤسسة.

4. تسيير الموارد البشرية:

مهما كان حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها فالمورد البشري له أهمية بالغة، إذ يعد المحرك الأساسي لكل العمليات التي تقوم بها سواء على المستوى الداخلي أو في علاقاتها مع بيئتها الخارجية، ومن خلال هذه الفقرة سنحاول التعرف بشكل عام على كيفية تسيير هذا المورد داخل المؤسسة محل الدراسة.

فمن خلال إجرائنا للمقابلة مع مسؤول الموارد البشرية في المؤسسة، الذي أكد أن طريقة التسيير عموما، وتسيير الموارد البشرية على وجه الخصوص داخل المؤسسة، تشهد تحسينات كبيرة، خاصة فيما يتعلق بإدخال التكنولوجيا والنظم الحديثة في التسيير، كما سبق وأن رأينا (أجهزة الحاسوب، قواعد البيانات، برنامج CSB، الشبكة المحلية وغيرها).

وقد مكن استخدام تكنولوجيا الحاسوب وبرمجياته، إلى حد كبير من تسهيل إنجاز مختلف الأنشطة المتعلقة بالأفراد داخل المؤسسة، كما ساهم كذلك في بداية تشكيل وبلورة

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

نظام معلومات خاص بتسيير شؤون الأفراد بالمؤسسة، وفيما يلي يمكن التطرق إلى أهم الأنشطة التي يتم ممارستها على مستوى وظيفة الموارد البشرية، والتي تشكل أنظمة فرعية، حيث أصبحت تؤدي بطريقة آلية سواء بصفة كلية أو جزئية.

- تسيير ملفات الأفراد: ويتعلق الأمر بتسيير الملف الشخصي لكل فرد عامل بالمؤسسة، حيث يتم تسجيل وحفظ المعلومات الأساسية الخاصة بكل فرد، والتي تتضمن الاسم واللقب، السن، الجنس، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، العنوان، اسم الوظيفة، الأجر، مدة العمل في المؤسسة وغيرها.

- تسيير الأجور والمرتبات: تستخدم الشركة برنامج معلوماتي خاص بالدفع يعرف ب (CSB-System)، والذي يتم من خلاله تسيير وحساب أجور العمال ومختلف الاقتطاعات والمكافآت، فاستخدام هذا البرنامج قد منح امتيازات عديدة فيما يخص حساب الأجور والمرتبات وذلك من ناحية تسهيل الحسابات وتفادي الأخطاء، مع العلم أن برنامج (CSB-System) يعطي إمكانية إجراء مقارنة وتحليل للبيانات الخاصة بالدفع مع بيانات الخاصة بالمحاسبة، وهذا ما يسمح بمتابعة ومراقبة الفروقات التي تحدث بين المحاسبة والدفع من أجل اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

- تسيير التكوين: تحرص إدارة المؤسسة بشكل كبير على تحسين مستويات أداء الأفراد العاملين بها لذلك فهي تخصص برامج للتكوين كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وفيما يخص تسيير هذه البرامج، فإن مسؤول الموارد البشرية يعتمد على استخدام برنامج (CSB-System)، حيث يسمح له بإعداد خطط للتكوين بما يتناسب مع الاحتياجات الفعلية، وكذلك متابعة تطور الأفراد والتكاليف المرافقة (فردية أو كلية)، كما يسمح البرنامج كذلك بتسجيل كل ما تم تنفيذه من برامج تكوينية، والذي يشكل مرجع للتعرف على الكفاءات الموجودة.

- تسيير المسار المهني والكفاءات: يسمح برنامج (CSB-System) بمتابعة وتسيير المسار المهني للأفراد العاملين بالمؤسسة، بما يمكن من معرفة الكفاءات المتوفرة، وكذا تتبع ومعرفة الوظائف الشاغرة والترقيات الممنوحة في المؤسسة، وهذا ما يساعد على التخطيط، التنبؤ بالاحتياجات، التوظيف، تقييم الأداء وغيرها.

- تسيير الوقت: وذلك من خلال متابعة الأحداث التي لها علاقة بالدفع، كالغيابات، العطل، الساعات الإضافية، العلاوات وغيرها، وفي هذا الإطار فإن إدارة المؤسسة قامت بإعداد بطاقة وقت مغناطيسية لكل عامل، بالإضافة إلى وضع آلة الماسح الضوئي للبصمات بهدف تشديد الرقابة، والتي تسمح لمسؤول الموارد البشرية من معرفة أوقات حضور وانصراف العاملين بكل سرعة ودقة مباشرة على واجهة محطة العمل الخاصة به، ومن ثم يتمكن من احتساب الأجور الشهرية الفعلية التي ستدفع للعاملين.

5. التسيير المالي والمحاسبي:

تعتمد المؤسسة على تطبيق مبادئ المحاسبة العامة، والتي يعتبرها المشرع الجزائري المحاسبة الرسمية والإجبارية بالنسبة لكل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بالإضافة إلى اعتمادها على المحاسبة التحليلية، فحسب المدير المالي والمحاسبي للمؤسسة إن تطبيق نظام المحاسبة التحليلية يبقى عملية اختيارية، بالرغم من أنها صعبة التطبيق وجد مكلفة، إلا أنها تعطي معلومات دقيقة وتفصيلية.

حيث يتم ممارسة الوظيفة المالية والمحاسبية في المؤسسة من خلال استخدام البرنامج الحاسوبي (CSB-System) عبر الشبكة الافتراضية فهذا البرنامج قد مكن إلى حد ما من

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

أتمتة نظام المعلومات المالي والمحاسبي للمؤسسة، حيث بإمكاننا توضيح آلية عمل هذا النظام من خلال التطرق إلى أهم مكوناته، والمتمثلة في: المدخلات، معالجة والمخرجات.
- المدخلات: تتمثل المدخلات في البيانات التي تتولد عن الأحداث المالية التي تقوم بها المؤسسة سواء بينها وبين الأطراف الخارجية، أو من خلال العمليات الداخلية التي تنشأ بين مختلف الدوائر والمصالح المشكلة لها ويمكن حصر أهمها فيما يلي:

✓ بيانات تتجمع بصورة روتينية من العمليات الخارجية، والمتعلقة بعمليات البيع والشراء (العلاقات مع الزبائن والموردين)، والتي تتميز بأنها أكثر تكرارية، حيث تتمثل عمليات الشراء في استيراد المواد الأولية، وكذلك الوسائل والتجهيزات، أما عمليات البيع التي تتم على مستوى الدائرة التجارية فتتخصص في بيع المنتجات النهائية؛
✓ بيانات عن علاقات المؤسسة مع البنوك وذلك فيما يتعلق بالقروض وفوائدها، التسويات الخاصة بالاعتماد المستندي وغيرها، وكذلك العلاقة مع إدارة الضرائب فيما يتعلق بالتصريحات وتسديد المستحقات الضريبية؛

✓ بيانات تتجمع بصورة روتينية من العمليات الداخلية، نتيجة للمعاملات بين مختلف الأقسام والمصالح الداخلية، كبيانات عن حركة المخزون، والتي يتم معالجتها على مستوى دائرة تسيير المخزون، بيانات عن التكاليف الصناعية في المراحل الإنتاجية المختلفة، اهتلاك آلات الإنتاج، تكاليف الصيانة وغيرها، والتي تنشأ على مستوى دائرة الإنتاج، بيانات تخص مصاريف المستخدمين كالأجور والمرتبات، العلاوات، التعويضات، مصاريف التكوين وغيرها، والتي يكون مصدرها مصلحة الموارد البشرية.

ما يمكن ملاحظته هنا هو أن النظام المحاسبي يستخدم جميع البيانات والمعلومات التي تنشأ داخل مختلف أقسام ومصالح المؤسسة، كما يستقطب كذلك جميع المعلومات الخارجية التي تنشأ نتيجة تعاملات المؤسسة مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة، والمتعلقة بالزبائن، الموردين، البنوك وإدارة الضرائب، لذلك فهو يعتبر بمثابة المركز العصبي الذي يتوسط الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المؤسسة.

كما يحصل قسم المحاسبة على مختلف هذه البيانات بطريقة آلية في إطار استخدام الشبكة الداخلية، حيث يقوم كل مستخدم انطلاقاً من حاسوبه الشخصي (محطة العمل) بإرسال البيانات الضرورية لقسم المحاسبة (أو إلى أي قسم آخر يطلبها)، وهذا يضمن السرعة والدقة والموثوقية في انتقال البيانات والمعلومات بين مختلف أجزاء المؤسسة.

- المعالجة: بعد تجميع وحصر كل البيانات المطلوبة يتم معالجتها، عن طريق استخدام برنامج (CSB-System)، والذي يسمح بمسك العمليات المحاسبية وفقاً للالتزامات القانونية، فهذا البرنامج بإمكانه أن يستجيب لكل احتياجات المؤسسة فيما يتعلق بالمحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، كما أنه يسمح بالمعالجة وفق مبادئ المحاسبة الدولية والتي تتم بشكل آلي، حيث تبدأ بتسجيل البيانات في اليومية، ثم ترحل المبالغ المسجلة إلى الحسابات أو ما يسمى بدفتر الأستاذ، تليها عملية الإعداد والذي من خلاله يمكن إعداد القوائم المالية المنصوص عليها قانوناً والتي من أهمها الميزانية الختامية وجدول حسابات النتائج.

- المخرجات: بعد عملية المعالجة تصبح محطة العمل الخاصة بالمستخدم (المحاسب) مزودة بالمعلومات المطلوبة، والتي تعبر عن مخرجات النظام، حيث بإمكان المستخدم أن يقوم بتخزين هذه المعلومات، إعادة استرجاعها، تحديثها أو إرسالها، بطريقة آلية وفي الوقت

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

المناسب إلى الجهات التي تطلبها داخل المؤسسة كما يمكن له أن يقوم بطبعتها على الأوراق للاستشهاد بها أمام الجهات التي تطلبها، والمتمثلة في البنوك ومصالح الضرائب.

ونظرا لكون نظام المعلومات المالي والمحاسبي يضم جميع البيانات التي تسري داخل وخارج المؤسسة فإن مخرجات هذا النظام تشكل لوحات القيادة للمسؤولين داخل المؤسسة، هذه الأخيرة التي تشتمل على المؤشرات الأساسية مثل: نسب التطور في رقم الأعمال، هوامش الأرباح، بيانات عن العملاء والموردين، بيانات عن الأفراد... الخ، والتي تمكن من التعرف على كل نقاط القوة والضعف الموجودة داخل المؤسسة، وبذلك يتسنى للمسؤولين تصحيح ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

المطلب الثالث: نظام المعلومات وعلاقته بالبيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

من خلال ما تقدم نجد أن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية تولي اهتمام كبير للتحليل البيئي وعليه فالمؤسسة تقوم بدراسة وتحليل بيئتها الخارجية (العامة والخاصة) والداخلية، حيث تقوم المؤسسة بإدخال مجموعة من البيانات المتعلقة بمتغيرات البيئة الخارجية سواء العامة أو الخاصة، وكمثال على ذلك قيام المؤسسة بتجميع معلومات عن التسهيلات الجمركية لما لها من تأثير عليها بحكم استيراد مادتها الأولية (ثلاثي مركز الطماطم) من الخارج، كما تقوم أيضا بجمع معلومات حول مورديها وزبائنها فبالنسبة للموردين تقوم المؤسسة بجمع البيانات عنهم من اسم، لقب، عنوان،... الخ، وتقوم بتخزين تلك المعلومات التي تم تجميعها في حواسيب، ومعالجتها بطريقة آلية باستخدام برنامج حاسوبي (CSB-System)، أيضا يكون الاعتماد بشكل كامل على شبكة الانترنت كأداة للبحث عن الموردين وتأمين الاتصال بهم من خلال استخدام محركات البحث (Google) و (Yahoo) فاستخدام المؤسسة لشبكة الانترنت قد مكنها من الوصول إلى أحسن الموردين على المستوى العالمي، وذلك بأسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف، كما يقوم المسؤول بتجديد البيانات المتعلقة بالبيئة الخارجية التي تنشط فيها كل ما تطلب ذلك ودليل على هذا، قيام المؤسسة باقتناء آلات جني محصول الطماطم لتأجيرها للفلاحين بسعر 20 ألف دج للساعة، وذلك من أجل الحصول على المحصول في أسرع وقت ممكن، فقد صرح المسؤول عن توجيهنا بان المؤسسة فكرت بذلك، بعد كثرت تدمير الفلاحين على عدم توفر اليد العاملة من أجل جني الطماطم في أسرع وقت، ولكن بالرغم من هذا، يبقى تطبيق النظام على مستوى البيئة الخارجية أقل فعالية خاصة في ظل عدم وجود نظام معلومات إستراتيجي بالمعنى الحقيقي، وعدم وجود خلية لليقظة الإستراتيجية، غياب نظام للاستخبار على المنافسين وغيرها.

وفيما يخص البيئة الداخلية فالمؤسسة تستخدم نظام معلوماتها بكفاءة وفعالية مقبولة على مستوى بيئتها الداخلية، حيث مكنها النظام من تسهيل عملية التسيير لجميع الوظائف، وهذا راجع أساسا إلى استخدام البرنامج الحاسوبي (CSB-System) أحد أشهر البرمجيات الموجهة بصفة خاصة للمؤسسات التي تعمل في مجال التغذية، فقد قدم هذا البرنامج للمؤسسة الكثير من الحلول، خاصة وأنه يتميز بالمرونة، كما أن تطبيقاته شاملة لجميع الوظائف الأساسية (المشتريات، الإنتاج، المبيعات، تسيير المخزونات، المالية والمحاسبة والموارد البشرية)، وهذا ما مكن المسؤولين من معرفة جميع نقاط القوة والضعف عن العناصر الداخلية ومن تفعيل القرارات المتخذة بشأنها، بالإضافة إلى فعالية نظام الاتصالات، من خلال استخدام خطوط الهاتف النقال (موبيليس)، الرسائل الإلكترونية عبر الشبكة، فكل

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

هذا ساهم في إنتاج معلومات بالخصائص المطلوبة، من ناحية السرعة، الدقة، الكفاية والوضوح، والتي ستسمح، من دون شك، للمسيرين من اتخاذ القرارات المناسبة، حيث صرح المسؤول عن توجيهنا أن المؤسسة ستقوم بتغيير هيكلها التنظيمي وذلك بتحويل بعض الأقسام إلى مديريات من أجل توحيد إستراتيجيتها لتعم كل الأقسام والوحدات والمديريات، وتعين مسؤول على كل مديرية يسير العمال فيها، ومن هنا فقد تبين لنا أن وضعية مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية جيدة فهي تقوم باستخدام نظام معلوماتها كأداة للتحليل البيئي على مستوى بيئتها الخارجية والداخلية، لكن يجب عليها استحداث خلية للليقطة الإستراتيجية.

المبحث الرابع: تحليل نتائج الاستبيان

سوف نتطرق إلى تحليل الإجابات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة من موظفي وإطارات مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، وقد قمنا بإعداد أسئلة هذا الاستبيان من أجل الحصول على المزيد من المعلومات المرتبطة بموضوع البحث، والتي تتضمن معرفة درجة فهم الإطارات والعمالين للجوانب المتعلقة بنظم المعلومات وتطبيقاتها في المؤسسات، وكذلك معرفة مدى وعيهم بأهمية بناء وتطوير نظام فعال للمعلومات داخل مؤسستهم كتوجه إستراتيجي، خاصة من خلال استخدامه كأداة في تشخيص وتحليل مختلف المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بالإضافة إلى أن العنصر البشري في حد ذاته يعتبر من المكونات الأساسية في أي نظام للمعلومات، لذلك فإن هذا الاستبيان يهدف من ناحية أخرى إلى معرفة دور الأفراد كجزء من نظام المعلومات، من خلال مساهمتهم في جمع وتبادل وتحليل مختلف البيانات والمعلومات التي تسري داخل وخارج المؤسسة.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وحجم العينة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الأفراد العاملين بالمؤسسة، والبالغ عددهم 396 عاملاً يتوزعون حسب الفئات التالية:

- إطار مسير: 01

- إطار موظف: 15

- عمال التحكم: 193

- عمال تنفيذيون: 187

وقد قمنا بأخذ عينة تتكون من 30 عاملاً، بحيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف الفئات المذكورة، وقد تم مراعاة في ذلك أن يكون المستجوبون ممن يستخدمون نظام المعلومات (خاصة الإطارات)، أو على الأقل لهم مستوى تعليمي مقبول يمكنهم من فهم الأسئلة المطروحة والإجابة عليها، ولهذا قمنا بتوزيع 30 استبياناً على العينة المذكورة وتم استرجاعها كلها (100 %) وهذا بفضل التعاون الكبير للمسؤولين بالمؤسسة، لذلك لهم منا جزيل الشكر والتقدير والامتنان.

المطلب الثاني: عرض أجوبة الاستبيان

تضمن هذا المطلب 06 أسئلة تتعلق بشخصية المستجوب، كما تعرضنا إلى مجموعة من الأسئلة تتعلق بنظام المعلومات، وكل من البيئة الخارجية والداخلية.

1. البيانات الشخصية:

الجدول رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

| الاحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|-----------|----------------|
| ذكر | 21 | 70 % |
| أنثى | 09 | 30 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع تبين النتائج أعلاه، أن أغلب مفردات العينة هم ذكور، وذلك بنسبة 70%، والباقي أي 30 % هم إناث، وهذا ما تم ملاحظته فعلا عند زيارتنا للمؤسسة، حيث أن جل العاملين كانوا من جنس الذكور.

الجدول رقم (07) : توزيع أفراد العينة حسب السن

| الاحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------------------|-----------|----------------|
| اقل أو يساوي 30 سنة | 14 | 50 % |
| من 31 – 40 سنة | 09 | 30 % |
| اكبر من 50 سنة | 06 | 20 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع تبين النتائج أعلاه، أن معظم أفراد العينة هم من فئة الشباب، حيث أن 50 % تقل أعمارهم عن 31 سنة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تركز على العناصر الشابة التي لها شهادات جامعية وتتمتع بالكفاءة والقدرة على الإبداع والعمل، وذلك من خلال العمل على توظيف خريجي الجامعات والمعاهد المتخصصة، أما عن الأفراد الذين تفوق أعمارهم 31 سنة، فهم يمثلون نسبة تقل عن 30 %، أما نسبة 20 % هم من العمال القدامى ولهم خبرة طويلة في مجال عملهم.

الجدول رقم (08) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

| الاحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|-----------|----------------|
| تكويني | 09 | 30 % |
| ثانوي | 03 | 10 % |
| جامعي | 18 | 60 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع يتضح من خلال النسب أعلاه، أن معظم المستجوبين لهم مستوى جامعي، وذلك بنسبة 60 % وهذا راجع لكون أن أغلب من تم استجوابهم كانوا من الذين لديهم مستوى تعليمي عالي يمكنهم من الإجابة على الأسئلة المطروحة خاصة من فئة الإطارات، أما نسبة 40 % مستواهم كان تكويني و ثانوي، حيث كان معظمهم من عمال التحكم والتنفيذيين.

الجدول رقم (09) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

| الاحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|-----------|----------------|
|------------|-----------|----------------|

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB-
بن عمر-

| | | |
|-------|----|--------------------------|
| 40 % | 12 | أقل من أو يساوي 05 سنوات |
| 50 % | 15 | من 06 إلى 10 سنوات |
| 10 % | 03 | أكثر من 10 سنوات |
| 100 % | 30 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 50% من أفراد العينة لهم خبرة ما بين 06 إلى 10 سنوات، تليها نسبة 40% لديهم خبرة أقل أو تساوي 05 سنوات، أما النسبة الباقية 10% لهم أكثر من 10 سنوات خبرة، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تعتمد على فئة الشباب المتخرجين من الجامعات والمعاهد حديثاً.

الجدول رقم (10) : توزيع أفراد العينة حسب الإدارة التي يعملون بها

| النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات |
|----------------|---------|-------------------------|
| 10 % | 03 | إدارة التسويق |
| 20 % | 06 | إدارة الإنتاج |
| 10 % | 03 | إدارة التموين |
| 20 % | 06 | إدارة التطوير |
| 20 % | 06 | إدارة المحاسبة والمالية |
| 20 % | 06 | إدارة الموارد البشرية |
| 100 % | 30 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون على مختلف وظائف المؤسسة بشكل شبه متساوي على اعتبار أن كل الوظائف السالفة الذكر مهمة بالنسبة لأي مؤسسة وكل وظيفة منها تتطلب عدد معين من الموارد البشرية.

الجدول رقم (11) : توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية

| النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات |
|----------------|---------|---------------------|
| 60 % | 18 | موظف |
| 40 % | 12 | رئيس قسم/مصلحة/مكتب |
| 00 % | 00 | نائب مدير |
| 00 % | 00 | مدير |

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

| المجموع | 30 | 100 % |
|---------|----|-------|
|---------|----|-------|

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع يوضح الجدول السابق أن نسبة 60 % من أفراد العينة هم من الموظفين أو هذا بديهي باعتبار أن معظم الاستثمارات الموزعة كانت على مستوى الإدارة، مقابل نسبة 40 % هم من ثلاث فئات مهنية (رؤساء أقسام، مصالح، مكاتب).

2. نظم المعلومات:

الجدول رقم (12) : مدى دقة وسرعة المعلومات المتحصل عليها

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم | 27 | 90 % |
| لا | 03 | 10 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع تظهر في الجدول أعلاه أن نسبة 90 % من الأفراد الذين تم استجوابهم قالوا أن المعلومات التي تحصلون عليها تكون دقيقة وهذا راجع إلى وجود قاعدة بيانات موحدة تضمن سلامة ودقة المعلومات وتصل في الوقت المناسب والسرعة المطلوبة وهذا بفضل استخدام المؤسسة لوسائل الاتصال الحديثة (كالانترنت، الهاتف... إلخ، بينما نجد نسبة 10 % من الأفراد صرحوا بأنهم لا يحصلون على المعلومات في الوقت المناسب وبالذقة الكافية.

الجدول رقم (13) : مدى وضوح وكفاية المعلومات المتحصل عليها

| الاحتمال | التكرار | النسبة المئوية |
|----------|---------|----------------|
| نعم | 27 | 90 % |
| لا | 03 | 10 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن خاصية الوضوح والكفاية متوفرة في المعلومات المستخدمة في المؤسسة، حيث نجد نسبة 90 % من أفراد العينة أجابوا بأن المعلومات التي تصلهم تكون واضحة وكافية للقيام بأعمالهم، في حين نسبة 10 % منهم قالوا عكس ذلك، فكما سبق وأن أشرنا بأن هذا راجع لوجود قاعدة بيانات سليمة المعلومات وكذلك وجود وسائل الاتصال الحديثة التي تقوم بإيصالها بشكل واضح وكافي .

الجدول رقم (14): نوع المعلومات التي تهتم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بجمعها بدرجة كبيرة

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
|------------|---------|----------------|

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

| | | |
|-------|----|--|
| 10 % | 03 | معلومات عن البيئة الخارجية (العامة والخاصة) |
| 10 % | 03 | معلومات عن البيئة الداخلية |
| 80 % | 24 | معلومات عن البيئتين معا |
| 100 % | 30 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع نلاحظ من خلال الأجوبة المتحصل عليها أن نسبة 80% من المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة تهتم بدرجة كبيرة على جمع المعلومات من البيئتين معا، وذلك لما توفره البيئة الخارجية من معلومات حول الفرص والتهديدات والبيئة الداخلية من معلومات حول نقاط القوة والضعف.

الجدول رقم (15): مصادر مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية لتجميع المعلومات

| النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات |
|----------------|---------|----------------------------|
| 00 % | 00 | الجوسسة الصناعية |
| 10 % | 03 | الكتب والمجلات المختصة |
| 30 % | 09 | المعارض والصالونات الدولية |
| 40 % | 12 | شبكة الانترنت |
| 20 % | 06 | وسائل أخرى |
| 100 % | 30 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع يتضح من الجدول أعلاه أن المؤسسة تعتمد على مصادر مختلفة في الحصول على المعلومات، حيث صرح 40 % من أفراد العينة بأن شبكة الانترنت هي الوسيلة الأكثر استخداما خاصة وأنها تشكل أداة هامة تمكن المؤسسة من بلوغ كم ونوع هائل من المعلومات بأقل تكاليف وأسرع وقت، ثم تأتي المعارض والصالونات بنسبة 30 %، فمن المعروف أن المؤسسة تشارك في معظم المعارض والصالونات التي تخص نشاطها، سواء على المستوى الوطني أو الدولي، وذلك للتعريف بمنتجاتها والتعرف على منتجات منافسيها، بعدها تأتي وسائل أخرى بنسبة 20 % كوسائل الإعلام السمعية والبصرية أو المكتوبة، كذلك زبائن وموردي المؤسسة... الخ، ونجد أخيرا الكتب والمجلات المختصة بنسبة 10 %، والملاحظ هنا أن المؤسسة لا تعتمد إطلاقا على الجوسسة الصناعية وهذا ما يؤكد صدق تصريحات المسؤول عن توجيهنا بخصوص ذلك، حيث تمت الإشارة إليها سابقا.

الجدول رقم (16): مدى كفاية التكاليف التي تتحملها المؤسسة لتوفير المعلومات الملائمة للمستخدم

| النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 90 % | 27 | نعم |
| 10 % | 03 | لا |
| 100 % | 30 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

يتضح من الجدول السابق أن نسبة 90 % من أفراد العينة صرحوا بأن التكاليف التي تتحملها المؤسسة لتوفير المعلومات الملائمة للمستخدم كافية، وهذا ما يثبت أن المؤسسة تتحمل تكاليف كبيرة في سبيل توفير المعلومات بالخصائص المطلوبة للمستخدمين، حيث أنها تساعد على خفض تكاليف المؤسسة من خلال خفض تكاليف التعامل التي تقوم بها المؤسسة وتحسين خدمة الزبائن، ويبقى المشكل مطروح هنا حيث تسعى المؤسسة دائماً لخفض هذه التكاليف.

الجدول رقم (17): مدى توافق المعلومات التي يقدمها النظام مع احتياجات المستخدم

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم | 21 | 70 % |
| لا | 09 | 30 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 70% من أفراد العينة يرون أن المعلومات التي يقدمها النظام تتوافق مع احتياجاتهم، أما نسبة 30% منهم يرون أنها لا تتوافق مع احتياجاتهم ويمكن إرجاع ذلك إلى أن هناك نسبة من المبحوثين لديهم معرفة محدودة أو معدومة في بعض الأحيان، وذلك يرجع لطبيعة تكوينهم.

الجدول رقم (18): مدى توفر الحماية اللازمة للمعلومات في المؤسسة

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم | 27 | 90 % |
| لا | 03 | 10 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع نسبة كبيرة من المبحوثين ما يعادل 90% يرون أن المعلومات تتوفر على الحماية اللازمة مقابل 10 % منهم يرون عكس ذلك، ومن خلال دراستنا تم ملاحظة أن المؤسسة توفر حماية كافية لمعلوماتها، وذلك بتوفير جدار حماية من نوع (Sophos).

الجدول رقم (19): مدى توفر المؤسسة على نظام للمعلومات

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم | 30 | 100 % |
| لا | 00 | 00 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن أفراد العينة أجمعوا على توفر نظام للمعلومات داخل المؤسسة وذلك بنسبة 100 % ، وهذا راجع لعلم المبحوثين بوجوده، فحسب تصريح أحدهم إن نظام المعلومات هو تكامل بين العناصر المادية (حواسيب، برمجيات) والعناصر البشرية (إطارات، مختصين... الخ).

الجدول رقم (20): مدى تطور وفعالية نظام المعلومات إذا ما كان متوفراً لدى المؤسسة

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
|------------|---------|----------------|

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB-

بن عمر-

| | | |
|---------|----|-------|
| نعم | 30 | 100 % |
| لا | 00 | 00 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع من الجدول أعلاه نجد أن أفراد العينة قد أجمعوا بأن نظام المعلومات بالمؤسسة فعال ومتطور بنسبة 100%، وهذا راجع لتوفرها على كفاءات هائلة تتحكم في الاستخدام التكنولوجي الحديثة وصيانتها .

الجدول رقم (21): نوع نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| نظم يدوية | 00 | 00 % |
| نظم نصف يدوية | 12 | 40 % |
| نظم آلية | 18 | 60 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 60 % من أفراد العينة صرحوا بأن النظم المستخدمة داخل المؤسسة هي نظم آلية، أما 40 % منهم صرحوا بأنها نصف يدوية، وذلك لتوفر المؤسسة على أحدث التكنولوجيات سواء في وسائل الإنتاج أو التسيير ورغبتها في الانتقال من المعاملات الورقية إلى المعاملات الالكترونية، وإمكانية إتمام الأعمال بعد أوقات العمل مما يساعد على ربح الوقت وزيادة الجودة والإنتاجية.

الجدول رقم (22): مدى مساهمة نظام المعلومات في تسهيل العمل داخل المؤسسة

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم | 30 | 100 % |
| لا | 00 | 00 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع من خلال الجدول نلاحظ أنه قد أجمع أفراد العينة العينة وذلك بنسبة 100 على أن استخدام نظام المعلومات يسهل العمل داخل المؤسسة، وذلك لما يوفره من معلومات دقيقة وكافية، وتقريب المرؤوسين من الرؤساء وهذا ما يزيد من سرعة ودقة اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (23) : هدف المؤسسة من استخدام نظم المعلومات

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---------|----------------|
| استخدامه كأداة لتحليل متغيرات البيئة الخارجية والتميز على المنافسين | 09 | 30 % |
| تخفيض تكاليف العمل | 06 | 20 % |
| مواكبة التطور التكنولوجي | 03 | 10 % |
| تحسين الممارسات الإدارية | 12 | 40 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع من خلال الجدول نجد أن أفراد العينة قدموا إجابات مختلفة بخصوص الهدف الحقيقي للمؤسسة من وراء تبنيتها لنظام المعلومات حيث كانت نسبة 40 % من الإجابات خاصة بتحسين الممارسات الإدارية، يليها استخدامه كأداة لتحليل متغيرات البيئة الخارجية والتميز عن المنافسين بنسبة 30 %، بعدها 20 % صرحوا أنه يستخدم لتخفيض تكاليف العمل وأخيرا نسبة 10 % أقروا أنه يستخدم لمواكبة التطور التكنولوجي، والملاحظ هنا أن الإجابات شملت كل الأهداف المذكورة كونها مهمة، مما يدل على الأهمية التي يكتسبها نظام المعلومات داخل المؤسسة.

الجدول رقم (24) : مدى تهيئة نظام المعلومات الظروف المناسبة لصنع القرارات

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم | 30 | 100 % |
| لا | 00 | 00 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة 100% من أفراد العينة ترى أن نظام المعلومات يهيئ الظروف المناسبة لصنع القرارات، وذلك لأنه يساهم بشكل كبير في توفير الظروف المناسبة لاتخاذ قرارات سريعة وصائبة.

الجدول رقم (25): مدى وجود تكامل بين النظام المستخدم والأنظمة الأخرى في المؤسسة

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم | 24 | 80 % |
| لا | 06 | 20 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 80 % من أفراد العينة يرون أنه يوجد تكامل بين النظام المستخدم والأنظمة الأخرى، مقابل 20 % منهم يرون عكس ذلك، وهذا من البديهي لأن مخرجات كل نظام هي مدخلات لنظام آخر.

الجدول رقم (26): مدى رغبة المستخدم بإجراء تحسينات على نظام المعلومات الحالي بالمؤسسة

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم | 09 | 30 % |
| لا | 21 | 70 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 70 % من أفراد العينة لا يرغبون في إجراء تحسينات على نظام المعلومات الحالي وهذا يدل على رضاهم عنه وذلك لما توفره من فرص للحصول على المعلومات سواء داخل المؤسسة أو خارجها، مقابل نسبة 30 % منهم يرغبون في إجراء تحسينات عليه، وذلك باستحداث خلية لليقظة خاصة على مستوى البيئي.

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

3. البيئة الخارجية:

الجدول رقم (27): مدى استقرار بيئة المؤسسة

| النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات |
|----------------|---------|-------------------------------|
| 30 % | 09 | مستقرة |
| 60 % | 18 | متغيرة قليلا |
| 10 % | 03 | دينامكية وغير مستقرة تماما |
| 100 % | 30 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 60% أجابوا بأن بيئة المؤسسة هي بيئة متغيرة قليلا، مقابل 30% يرون أنها مستقرة، في حين نسبة 10% يقولون أنها ديناميكية وغير مستقرة، وبهذا يتضح لنا أن بيئة المؤسسة بيئة متغيرة عموما وهذا ما تم ملاحظته من خلال دراستنا.

الجدول رقم (28): مدى وجود أهمية من دراسة وتقييم البيئة الخارجية

| النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 90 % | 27 | نعم |
| 10 % | 03 | لا |
| 100 % | 30 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 90% من أفراد العينة يرون بأنه توجد أهمية في دراسة وتقييم البيئة الخارجية، في حين نجد أن نسبة 10% يرون عكس ذلك، وهذا لما توفره هذه الدراسة من معلومات حول فرص يتم اقتناصها وتهديدات تعمل على تفاديها.

الجدول رقم (29): أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية

| النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات |
|----------------|---------|---|
| 40 % | 12 | تبيان الموارد المتاحة على مستوى البيئة الخارجية |
| 30 % | 09 | تحديد التهديدات والمخاطر والعمل على تفاديها |
| 30 % | 09 | تحديد الفرص المتاحة واقتناصها |
| 100 % | 30 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 40 % أجابوا بأن أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية تكمن في تبيان الموارد المتاحة على مستوى البيئة الخارجية، في حين نجد أن نسبة 30 % منهم أجابوا بأن تلك الأهمية تكمن في تحديد التهديدات والمخاطر والعمل على تفاديها، مقابل 30 % منهم أجابوا بأن هذه الأهمية تكمن في تحديد الفرص المتاحة واقتناصها، حيث يمكن إرجاع هذا التباين في الآراء إلى أن أفراد العينة يتوزعون على مختلف المستويات الإدارية (إدارة العليا، الوسطى، التشغيلية).

الجدول رقم (30): النطاق السوقي المستهدف من طرف المؤسسة

| النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 00 % | 00 | محلي |
| 30 % | 09 | وطني |
| 70 % | 21 | عالمي |
| 100 % | 30 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع من الجدول أعلاه نرى أن نسبة 70 % أجابوا بأن النطاق السوقي الذي تستهدفه المؤسسة أو تطمح إليه هو العالمي، مقابل 30 % أجابوا بأن المؤسسة تكتفي باستهداف السوق الوطني، فمن الواضح أن مؤسسة عمر بن عمر بمختلف فروعها تسعى إلى العالمية.

الجدول رقم (31): مدى وجود منافسة في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة

| النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 80 % | 24 | نعم |
| 10 % | 03 | لا |
| 10 % | 03 | لا ادري |
| 100 % | 30 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 80 % أجابوا بأنه توجد منافسة في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، في حين نجد نسبة 20 % مقسومة بالتساوي بين أفراد العينة منهم من أجاب بأنه لا توجد منافسة ومنهم من لا يدري ما إذا كانت هناك منافسة أم لا، ويمكن تبرير هذا بأن هناك منافسة على المستوى العالمي كون المؤسسة تطمح إلى العالمية، أما على المستوى المحلي فحسب تصريح المسؤول عن توجيهنا لا يرى أن هناك منافسة تأخذ بعين الاعتبار على المستوى الوطني، وهذا راجع لامتلاك المؤسسة موارد مادية وبشرية ومعلوماتية هائلة

الجدول رقم (32): شدة المنافسة في السوق الذي تنشط فيه المؤسسة

| النسبة المئوية | التكرار | الاحتمال |
|----------------|---------|----------|
| 80 % | 24 | ضعيفة |
| 10 % | 03 | متوسطة |
| 10 % | 03 | قوية |
| 100 % | 30 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 80 % من أفراد العينة يرون أنه لا توجد منافسة في السوق الذي تنتشط فيه المؤسسة، مقابل 20 % يرون أن هناك منافسة حيث 10 % منهم يرون أنها متوسطة في حين 10 % المتبقية يرون أن هناك منافسة قوية، وهذا ما سبقت الإشارة إليه في التحليل السابق.

الجدول رقم (33): مدى توفر معلومات عن المنافسين

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم | 09 | 30 % |
| لا | 06 | 20 % |
| لا ادري | 15 | 50 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع من الجدول أعلاه أن نسبة 50% لا يدرون إن كانت المؤسسة تملك معلومات عن المنافسين أم لا، في حين نجد أن نسبة 30% أجابوا بأن المؤسسة تملك معلومات عن منافسيها، أما نسبة 20% قالوا أن المؤسسة لا تملك معلومات عن منافسيها، وهذا الاختلاف قد يعود لطبيعة المنصب الذي يشغره كل فرد من أفراد العينة.

الجدول رقم (34) : الموقع التنافسي الذي تحتله المؤسسة في السوق.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| ضعيف | 00 | 00% |
| متوسط | 03 | 10 % |
| قوي | 27 | 90% |
| المجموع | 30 | 100 % |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع من الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا أن الموقع التنافسي الذي تحتله المؤسسة قوي وذلك بنسبة 90%، في حين أجاب نسبة 10% أن موقعها التنافسي متوسط، وهذا بديهي باعتبار أن المؤسسة رائدة على المستوى المحلي والوطني في مجال إنتاج المصبرات الغذائية.

الجدول رقم (35) : ما تتميز به المؤسسة عن منافسيها.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| السمعة الجيدة | 06 | 20 % |
| الجودة | 21 | 70 % |
| تغطية الطلبات | 03 | 10 % |
| أخرى | 00 | 00 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع نرى من الجدول أن نسبة 70 % أجابوا بأن الجودة هي ما يميز المؤسسة عن منافسيها، في حين صرح 20 % من أفراد العينة أن السمعة الجيدة هي ما تتميز به، أما نسبة 10 % أجابوا أنها تتميز بتغطية الطلبات، والملاحظ هنا أن المؤسسة تمتلك أكثر من ميزة والتي تجعلها مميزة عن منافسيها.

الجدول رقم (36): مدى رضا الزبائن عن جودة منتجات المؤسسة

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم | 30 | 100 % |
| لا | 00 | 00 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع من الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة أجمعوا بأن الزبائن راضون عن جودة منتجات المؤسسة، وذلك لكثرة الطلبات المقدمة من أجل اقتناء منتجات المؤسسة، حيث صرح المسؤول عن توجيهنا أن الطلب على منتجات المؤسسة يفوق العرض، حيث سبق وأن أشرنا بأن المؤسسة لم تقبل زبائن جدد منذ سنة 2011 بالرغم من كثرة الطلبات.

4. البيئة الداخلية:

الجدول رقم (37): مدى أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------------------------|---------|----------------|
| تحديد نقاط القوة وتعزيزها | 03 | 10 % |
| تحديد نقاط الضعف وتفاديها | 09 | 30 % |
| تقييم القدرات والإمكانيات المتاحة | 18 | 60 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 60 % من أفراد العينة أجابوا بأن أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية تكمن في تقييم القدرات والإمكانيات المتاحة، أما نسبة 30 % منهم يرون أن هذه الأهمية تكمن في تحديد نقاط الضعف وتفاديها، في حين 10 % يرون أنها تكمن في تحديد نقاط القوة وتعزيزها، ومنه فالمؤسسة تركز على تقييم القدرات والإمكانيات، وهذا ما يمكنها من تحديد نقاط قوتها وتعزيزها وتفادي نقاط الضعف.

الجدول رقم (38): مدى ملائمة الظروف الداخلية لزيادة الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم | 18 | 60 % |
| لا | 03 | 10 % |

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB-

بن عمر-

| | | |
|---------|----|-------|
| نوعا ما | 09 | 30 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع نلاحظ من الجدول أن نسبة 60 % من أفراد العينة يقرون بأن الظروف الداخلية للمؤسسة مواتية من أجل زيادة الكفاءة والفاعلية، بينما نسبة 30 % كانت إجاباتهم نوعا ما، في حين نجد أن نسبة 10 % أجابوا بأنها غير مواتية، وما تمت ملاحظته أثناء إجراءنا للدراسة أن الظروف الداخلية ملائمة جدا لتوفر المؤسسة على العديد من سبل الراحة كالمكيفات، آلات إعداد القهوة والشاي، مصلى... الخ، وذلك من أجل مباشرة مختلف المهام والوظائف على أكمل وجه.

الجدول رقم (39) : مدى توفر الكفاءة اللازمة لدى الموظفين الحاليين للقيام بالأنشطة المختلفة

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم | 27 | 90 % |
| لا | 00 | 00 % |
| لا ادري | 03 | 10 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع نلاحظ من الجدول أن اغلب أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تمتلك كفاءات بشرية هائلة وذلك بنسبة 90%، فكما سبقت الإشارة إن معظم العاملين بها هم من خريجي الجامعات والمعاهد.

الجدول رقم (40): مدى قيام المؤسسة بدورات تكوينية للمورد البشري

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم | 24 | 80 % |
| لا | 03 | 10 % |
| لا ادري | 03 | 10 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 80 % من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تقوم بإرسال مواردها البشرية للقيام بدورات تكوينية، وهذا ما تمت ملاحظته فعلا أثناء قيامنا بالزيارة الميدانية حيث أن معظم العمال لم يكونوا متواجدين بمناصبهم والسبب وراء ذلك قيامهم بدورات تكوينية ومثال ذلك قيام المؤسسة بإرسال مسؤول محطة تصفية المياه في دورة تكوينية خلال شهر ماي 2015 بعنابة.

الجدول رقم (41) : نوع الاتصالات السائدة في المؤسسة

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| رسمية | 21 | 70 % |
| غير رسمية | 09 | 30 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع من خلال الجدول أعلاه تبين أن نوع الاتصال السائد هو الاتصال الرسمي بنسبة 70 %، وهذا نظرا لكثرة المستويات الإدارية وكبير حجم المؤسسة مقابل 30 % من أفراد العينة أقرروا أن نوع الاتصالات السائدة غير الرسمية.

الجدول رقم (42) : الوسائل المعتمد بشكل كبير في عملية الاتصال داخل المؤسسة

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------------|---------|----------------|
| الاتصالات الهاتفية | 21 | 70 % |
| الاتصالات الالكترونية | 06 | 20 % |
| الاتصالات الكتابية | 03 | 10 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع من خلال الجدول أعلاه يظهر أنه يتم الاعتماد على وسائل متعددة للقيام بالاتصالات الداخلية غير أن الوسيلة الأكثر استخداما هي الهاتف بنسبة 70 %، حيث توفر المؤسسة لمعظم العمال شرائح موبيليس للاتصال ما بينهم بصورة مجانية، تأتي بعد ذلك الاتصالات الالكترونية بنسبة 20 % التي تتم خاصة بين مديرية الإنتاج والإدارة العامة والتجارية، ثم تأتي الاتصالات الكتابية أخيرا بنسبة 10 %.

الجدول رقم (43) : مدى وجود فكرة واضحة لدى الموظفين عن شعار المؤسسة

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم | 21 | 70 % |
| لا | 09 | 30 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 70 % لديهم فكرة واضحة عن شعار المؤسسة، في حين 30 % ليست لديهم أدنى فكرة عن ذلك، ويمكن إرجاع السبب إلى طبيعة ثقافة الفرد وثقافة المؤسسة التي من شأنها الاهتمام بالفرد وتعريفه بمكوناتها وأهدافها.

الجدول رقم (44) : مدى تمتع الموظف بحرية التعبير عن رأيه داخل

المؤسسة

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم | 12 | 40 % |
| لا | 18 | 60 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60 % من المبحوثين لا يتمتعون بحرية التعبير عن رأيهم، مقابل نسبة 40 % يتمتعون بحرية التعبير عن الرأي، مما يوضح أن هناك تناقض في الإجابات، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن معظم القرارات تتخذ من طرف الإدارة العليا، فعلى العامل التطبيق فقط.

الجدول رقم (45) : مدى إحساس الموظف بكيانه وهويته داخل المؤسسة

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم | 21 | 70 % |
| لا | 09 | 30 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 70 % يحسون بكيانهم وهويتهم لدى إنجازهم لمهامهم، وهذا راجع إلى الاهتمام الذي توليه المؤسسة للمورد البشري وإدماجه في النشاطات، في حين 30 % منهم ينجزون الأعمال الموجهة لهم دون الشعور بكيانهم وهويتهم في المؤسسة.

الجدول رقم (46): مدى مساهمة نظام المعلومات في تقوية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم | 27 | 90 % |
| لا | 03 | 10 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان الموزع من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 90 % من أفراد العينة يرون أن استخدام نظم المعلومات له دور في تقوية الثقافة التنظيمية في المؤسسة، في حين 10 % يرون عكس ذلك، فمن خلال زيارتنا المتكررة للمؤسسة بدى لنا أن قيم وثقافة الأفراد مقبولة إلى حد ما.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وفق الدراسة ونتائج الاستبيان

وعلى ضوء ما سبق يمكننا اختبار الفرضيات المقدمة في بداية هذه الدراسة كما يلي:

❖ **الفرضية الأولى:** " تتبنى مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية نظام معلومات جيد "

من خلال دراستنا لواقع نظام المعلومات المستخدم بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية إلى أن المؤسسة تحوز على نظام معلومات متطور بشكل مقبول جداً، خاصة في جانبه التكنولوجي، كما تتوفر على شبكة (VPN) تربط جميع وظائفها الأساسية، وذلك باستخدام برنامج حاسوبي (CSB-System) والذي يعد من أشهر وأهم البرامج الحاسوبية الموجهة بصفة خاصة للمؤسسات التي تنتج منتجات غذائية، بالإضافة إلى فعالية نظام الاتصال من خلال توفير المؤسسة خطوط هاتفية لمعظم العمال، ولهذا يمكن القول أن هذه الفرضية محققة، فالمؤسسة محل الدراسة تعد واحدة من أهم المؤسسات الجزائرية لذلك تم اختيارها كحالة للدراسة.

الفصل الثالث نظم المعلومات وعلاقتها بالتحليل البيئي بمؤسسة عمر CAB- بن عمر-

❖ **الفرضية الثانية:** " تقوم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بتحليل بيئي داخلي وخارجي ".

يتضح لنا من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة أن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة متغيرة قليلا حيث تظهر التغير في الجوانب القانونية والتشريعية للدولة، كما أن تعاملات مؤسسة عمر بن عمر مع زبائنها ومورديها ليست جوارية، فالمؤسسة تتعامل مع موردين أجانب من مختلف الدول الأجنبية أما زبائنهم فهم ينتشرون عبر مختلف مناطق الوطن فكل هذه المتغيرات وغيرها، تحتم على المؤسسة القيام بالتحليل البيئي لاقتناص الفرص والاستفادة منها وتجنب التهديدات، وقد تبين أن المؤسسة لا تقوم بتحليل عناصر بيئتها الخارجية بالشكل المطلوب، خاصة في ظل عدم وجود خلية لليقظة الإستراتيجية، أما على مستوى البيئة الداخلية فنظام معلومات المؤسسة يمتاز بفعالية مقبولة خاصة فيما يخص مساهمته في التسيير الداخلي لمختلف الوظائف وذلك باستخدام البرنامج الحاسوبي (-CSB System)، والذي قدم لها العديد من الحلول المتميزة وسمح بإنتاج معلومات واضحة، دقيقة وسريعة، بحيث يمكن المسؤولين من تحليل الوضعية الداخلية للمؤسسة من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف الموجودة على مستوى وظائفها ومختلف القرارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي وثقافتها التنظيمية، ولهذا يمكننا القول أن الفرضية قد تحققت بشكل مقبول.

❖ **الفرضية الثالثة:** " هناك علاقة قوية وإيجابية بين كل من نظام المعلومات والتحليل البيئي بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية ".

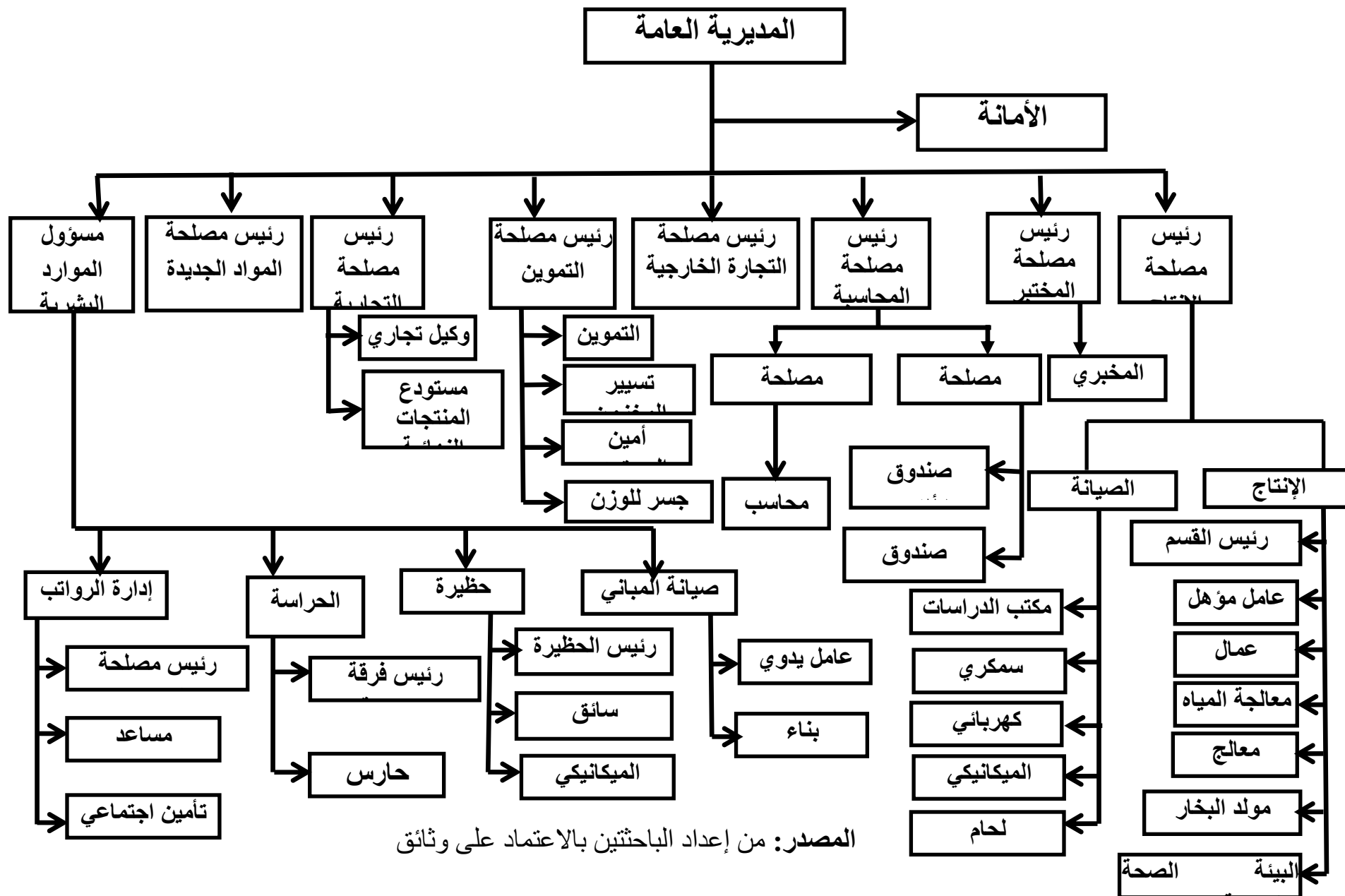
من خلال نتائج الدراسة ظهر أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين نظام المعلومات والتحليل البيئي بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، وهذا لما يوفره من تسهيلات وحلول في أسرع وقت ممكن وبدقة اللازمة، وكذا لاعتماد المؤسسة عليه بدرجة كبيرة، خاصة على مستوى البيئة الداخلية، كما تم الإشارة إلى ذلك في الفرضية الثانية، في حين تبقى تطبيقات النظام على مستوى البيئة الخارجية محدودة وأقل فعالية، لدى يتوجب على المؤسسة أن تسعى إلى تحسين نظام معلوماتها لتشمل تطبيقاته مجالات إستراتيجية أوسع، خاصة على مستوى البيئة الخارجية، وهذا ما يؤكد الفرضية الأخيرة للدراسة.

خلاصة الفصل:

قصد الاطلاع على واقع نظام المعلومات بالمؤسسة الجزائرية ومدى استخدامه كأداة للتحليل البيئي تم اختيار مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، باعتبارها مؤسسة رائدة في مجال نشاطها، والتي وجدناها متغيرة قليلا مما أوجب على المؤسسة تحليلها ومتابعتها للكشف عن ما تتضمنه من فرص للاستفادة منها وتهديدات يتوجب عليها اجتنابها، بعد ذلك قمنا بتشخيص نظام المعلومات المعتمد بالمؤسسة وذلك بالوقوف على العناصر المكونة له (مادية وبشرية)، وقد تبين لنا أن المؤسسة تحوز على تكنولوجيا حديثة من حواسيب وبرمجيات هاتف فاكس شبكة انترنت...الخ، وقد تبين لنا أيضا أن العنصر البشري ذو كفاءة عالية وبالرغم من ذلك يستحسن أن تواظب على القيام بدورات تكوينية للاستفادة من المزايا التي تنتجها.

أما فيما يتعلق باستخدام المؤسسة لنظام المعلومات كأداة لتحليل بيئتها فقد بينت نتائج الدراسة أن المؤسسة تقوم باستخدام نظام معلوماتها في تحليل بيئتها الداخلية حيث مكنها من توفير المعلومات ذات الخصائص المطلوبة، وفي الوقت المناسب لتسهيل تسيير وظائف المؤسسة مما ساعد المسؤولين في المؤسسة على معرفة نقاط قوتها وضعفها، أم فيما يخص تطبيق نظام معلوماتها على مستوى بيئتها الخارجية يبقى أقل فعالية وذلك لغياب خلية لليقظة الإستراتيجية ونظام للاستخبار على المنافسين.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية



الخاتمة العامة:

لقد اكتست عملية التحليل البيئي أهمية بالغة في العصر الحديث خاصة بعد أن أصبحت المؤسسات الاقتصادية تعمل بموارد كثيرة وبمعدات ضخمة وتستثمر أموالاً طائلة وغدت عملية التحليل البيئي في مجال إدارة الأعمال بمثابة المحرك الحقيقي لنشاط المؤسسات ونقطة الانطلاق نحو تحقيق الأهداف المرجوة ما أفرز العديد من المساهمات الفكرية في هذا المجال كما أن قدرة أي مؤسسة على تحقيق أهدافها تعتمد على مدى نجاحها في تخطيط وتنظيم أعمالها، وعلى مدى قيامها بإدارة مواردها وموظفيها والتنسيق بينهم مع تحقيق الرقابة الفعالة على مختلف الأعمال التي تقوم بها، وهذا ما يجعل من الضروري أن تعمل المؤسسة على توفير المعلومات الدقيقة والملائمة، الشاملة والمتكاملة وفي وقتها المناسب وبالتكلفة المناسبة لأنه على أساسها تبنى القرارات الرشيدة.

إن التطور السريع لحجم وأنواع المعلومات التي يتم تداولها في المؤسسة أدى بهذه الأخيرة إلى البحث على نظام يكفل لها السيطرة على ذلك الكم من المعلومات وتخزينها، معالجتها نشرها واسترجاعها، مما يكفل توافر المعلومات المطلوبة للمستويات الإدارية المختلفة.

تطورت نظم المعلومات تطوراً كبيراً تماشياً مع التطور التكنولوجي من النظام اليدوي البسيط إلى الشبكات العصبية والنظم الخبيرة، وبرز مفهوم الذكاء الصناعي كبديل للإنسان في العديد من جوانب التخطيط والرقابة، وكلما استطاعت نظم المعلومات تحقيق مستوى عالي من التعاضد بين نظم، مكونات وبرامج تكنولوجيا المعلومات الحديثة، كلما استطاعت هذه النظم أن تحقق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة التي لا تتحقق إلا من خلال اكتساب وإنتاج معلومات ذات قيمة مضافة إلى القيمة الكلية لمخرجات المؤسسة من منتجات وخدمات.

كما قد توصلنا إلى أن مؤسسة عمر بن عمر تحوز على نظام معلومات فعال أو مقبول جداً خاصة على مستوى البيئة الداخلية، وذلك من خلال مساهمته في توفير المعلومات الملائمة التي تمكن من إنجاز مختلف الوظائف وتحسين اتخاذ القرارات بشأنها، أما على مستوى البيئة الخارجية فتبقى دون المستوى المطلوب، لذا فالشركة تبقى مطالبة دائماً بإجراء التحسينات اللازمة، خاصة فيما يخص استحداث خلية للليقظة الإستراتيجية.

نتائج الدراسة:

من خلال ما سبق قد تم التوصل إلى العديد من النتائج والمتمثلة فيما يأتي:

1. تدني نسبة تولي المرأة لمناصب المسؤولية واتخاذ القرار في المؤسسة و يرجع ذلك طبيعة المؤسسة بوصفها صناعية أين يتم عادة توظيف الرجال؛
2. تملك المؤسسة كفاءات بشرية جيدة وكافية لتقبل واستيعاب فكرة إدخال نظم معلومات مبنية على الحاسب الآلي والاعتماد عليها في تحليل بيئة المؤسسة؛
3. لدى أغلب المسيرين خبرة كافية في القطاع، وفي المؤسسة محل الدراسة بالخصوص، مما يسهل الاستفادة من نظم المعلومات واستخدامها كأداة للتحليل البيئي، مما يزيد من فعالية هذه الأخيرة؛

4. القرارات المتخذة في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية هي قرارات ذات فعالية عالية نسبياً، إذ أنها تتمتع بجودة عالية، فأغلبها تحقق الأهداف المرجوة، وكل هذا توصلت

- له المؤسسة بفضل قيامها بتحليل بيئتها سواء الخارجية بنوعها أم الداخلية، فهي تحدد كل من نقاط القوة والضعف كما تكشف الفرص والتهديدات؛
5. أنظمة المعلومات المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة تساهم بقدر كبير في زيادة دقة المعلومات فيها، كما تعطي شكلاً أحسن للمعلومات مما يسهل التعامل معها والاستفادة منها، كما تساهم في جعل المعلومات أكثر قابلية للقياس الكمي؛
6. يساهم نظام معلومات المؤسسة بقدر وافر في بلورة رؤية أوضح للمشاكل وبدائل حلولها، كما يساهم في تحسين الإجراءات والسياسات ويحافظ على علاقة المؤسسة بمحيطها؛
7. تتخذ المؤسسة جملة من الاحتياطات لحماية نظامها المعلوماتي، منها:
- وضع برامج خاصة لحماية أجهزة وبرامج النظام من حواسيب وغيرها.
 - المتابعة اليومية من خلال شبكة الإنترنت لجميع أنواع الفيروسات التي تظهر يومياً، وكذا البرامج المضادة لهذه الفيروسات، والعمل على اقتنائها وتزويد النظام بها؛
 - اتخاذ إجراءات أكثر صرامة كاستخدام كلمات العبور مع التحديد الدقيق للصلاحيات فيما يخص الإطلاع أو تغيير البيانات والمعلومات التي يحتويها النظام المعلوماتي؛
8. عند تحليلنا للبيئة الخارجية للمؤسسة وجدنا أنها متغيرة قليلاً، كما وجدنا أيضاً أن البيئة الخارجية للمؤسسة لا تنحصر على المستوى المحلي فقط بل تمتد إلى المستوى العالمي، وذلك من خلال تعاملها مع موردين عالميين، وهذا ما يزيد من درجة تعقد وتغير هذه البيئة؛
9. تبين أن الدولة الجزائرية باعتبارها أحد العناصر الهامة في بيئة المؤسسة، لها تأثير كبير على أداء هذه الأخيرة، سواء على مستوى البيئة العامة من خلال ما تضعه من قوانين وتشريعات كقوانين الاستيراد خاصة فيما يتعلق بقانون الاعتماد المستندي، قوانين الاستثمار، الضرائب وغيرها، أو على مستوى البيئة التنافسية، حيث وجدنا أن مؤسسات الدولة تمثل أبرز زبائن المؤسسة؛
10. في ظل هذه الظروف البيئية المذكورة وغيرها، فالمؤسسة مطالبة بمزيد من الانفتاح على بيئتها، وبالعامل باستمرار على تشخيص وتحليل عناصرها، لاكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات المفروضة، بالاعتماد على المعلومات، والتي يكون مصدرها نظام المعلومات؛
11. تبين لنا من خلال دراستنا وجود مصلحة للإعلام الآلي تسهر على ضمان سير نظام المعلومات المطبق.
12. نجد أيضاً أن المؤسسة تعتمد على هيكل تنظيمي وظيفي يتناسب مع حجمها، ويظم الوظائف الأساسية التي تضمن لها القيام بنشاطاتها والاستمرار في العملية الإنتاجية؛
13. تحتوي المؤسسة على موارد مادية وبشرية ومالية هائلة، كذلك تربطها علاقات جيدة مع بعض مصالح الدولة كالبنوك... الخ؛
14. من خلال تشخيصنا لواقع نظام المعلومات المعتمد بالمؤسسة محل الدراسة، تبين أن النظام يشتمل على الشبكة المعلوماتية، الإنترنت، قاعدة البيانات، بالإضافة إلى العنصر البشري المستخدم للنظام؛
15. أظهرت نتائج الدراسة كذلك تطور وفعالية نظام معلومات المؤسسة خاصة في شقه التكنولوجي، وهذا راجع لليقظة التكنولوجية الكبيرة التي تتمتع بها إدارة المؤسسة، والتي جعلتها مواكبة بصفة دائمة للتطورات التكنولوجية الحاصلة على المستوى العالمي، وفي هذا الإطار أكدت نتائج الاستبيان، من ناحية أخرى، تفوق نظام معلومات المؤسسة

- بالمقارنة مع المنافسين، على الأقل في جانبه التكنولوجي وذلك استنادا لآراء الأفراد المبحوثين؛
16. تلعب شبكة الانترنت دورا مهما في بيئة المؤسسة، وذلك من خلال استخدامها في الحالات التالية:
- من قبل مصلحة المشتريات كأداة هامة في البحث عن أفضل الموردين عبر مختلف دول العالم؛
 - استخدامها كأداة في إجراء الاتصالات الداخلية، ومنه تسهيل الاتصالات بين مختلف الوظائف؛
 - استخدامها من قبل العديد من الإطارات والعاملين، كوسيلة للبحث عن المعلومات التي تهمهم وبذلك فهي تساعد على زيادة درجة اليقظة لديهم، كما تساعد كذلك على تنمية معارفهم وعلى زيادة مستوى التعلم لديهم.
17. عدم وجود مصلحة تختص بجمع المعلومات عن البيئة بمعنى عدم وجود خلية لليقظة الإستراتيجية لكن بالرغم من هذا تبين لنا أن الأفراد لهم اهتمام كبير بالبحث عن مختلف المعلومات التي يمكن أن تهم المؤسسة في بيئتها الخارجية، وبالتالي فالأمر يحتاج إلى تنظيم وتدعيم جهود هؤلاء الأفراد داخل المؤسسة؛
18. عدم القيام بتحليل المنافسين للكشف عن تحركاتهم واستراتيجياتهم، خاصة في ظل غياب نظام للاستخبار على المنافسين، حيث يتم الحصول على هذه المعلومات بطريقة عفوية وعادية، خاصة من خلال المشاركة في المعارض والصالونات للحصول على معلومات تخص منتجات المنافسين، أو عن طريق استخدام شبكة الانترنت أو عن طريق رجال المبيعات وغيرها؛
19. تبين لنا أن وضعية التسيير داخل المؤسسة جيدة، وذلك استنادا على تحليل الوضعية الداخلية للمؤسسة وآراء الأفراد المبحوثين. وهذا راجع أساسا إلى البرنامج الحاسوبي المستخدم، الذي قدم للمؤسسة الكثير من الحلول، خاصة وأنه يتميز بالمرونة، كما أن تطبيقاته شاملة لجميع الوظائف الأساسية كالمشتريات، الإنتاج، المبيعات، تسيير المخزونات، المالية والمحاسبة والموارد البشرية؛
20. فعالية نظام الاتصالات، من خلال استخدام خطوط الهاتف النقال المقدم للعمال حيث تكون الاتصالات بينهم مجانية، والرسائل الالكترونية عبر الشبكة، فكل هذا ساهم في إنتاج معلومات بالخصائص المطلوبة، من ناحية السرعة، الدقة، الكفاية والوضوح، والتي ستسمح من دون شك للمسيرين من اتخاذ القرارات المناسبة؛
21. تحمل المؤسسة تكاليف كبيرة في سبيل بناء نظام معلوماتها من أجل توفير المعلومات الملائمة للمستخدمين، خاصة من ناحية التكنولوجيا الحديثة التي يتوفر عليها، حيث يجعل المؤسسة على ارتباط أكبر ببيئتها، زيادة على مساهمته في تعليم المستخدمين ورفع مستوى معارفهم وخبراتهم وغيرها؛
22. قيام المؤسسة ببرامج تكوينية للأفراد العاملين بالشركة (خاصة بالنسبة للإطارات) في الآلات التي لها علاقة بنظم وتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في التسيير، وذلك حتى يتم إيجاد فرد مؤهل ذو كفاءة في استخدام التكنولوجيات الحديثة من دون أي عقدة أو خوف؛

23. شبكة الانترنت لعبت دورا كبيرا داخل المؤسسة، من خلال استخدامها كأداة في البحث عن المعلومات، وفي إجراء الاتصالات، وكوسيلة للتعلم واكتساب المعارف وغيرها، لذا فالمؤسسة تتوفر على شبكة جيدة ذات سرعة تدفق ممتازة.

اقتراحات وتوصيات:

- بعد دراسة وتحليل نظام المعلومات بالمؤسسة، وبعد الإطلاع على نتائج الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية:
1. تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية، وجعلها بصفة دورية لزيادة كفاءة مستخدمي النظام في التعامل مع تكنولوجيا ونظم المعلومات، والتي تشهد تطورات سريعة ومستمرة، وتكريسها في إنتاج قرارات أكثر فعالية، أي ضرورة الربط والتنسيق بين الجانب الإنساني والجانب التكنولوجي لضمان قيام النظام للمعلومات بوظائفه على أحسن وجه لتحقيق الأهداف التي صمم من أجلها؛
 2. السعي وراء المحافظة على مستوى الأمن والرقابة الذي يتمتع به النظام الحالي والعمل على تطوير إجراءات السلامة؛
 3. بعد إمضاء الجزائر اتفاقية OMC تحرير التجارة العالمية وكذا انضمام مرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة والشراكة مع الاتحاد الأوروبي وغيرها يفرض على المؤسسة الاهتمام أكثر بتحليل متغيرات البيئة الخارجية لأن البيئة التي أصحت تعمل في إطارها المؤسسة في الوقت الحالي لم تعد بسيطة وقليلة التغير، بل أصبحت على درجة كبيرة من التعقد والتغير؛
 4. أصبحت تكتسي المعلومات في الوقت الحاضر أهمية كبيرة، فعلى المسؤولين إدراك هذه الأهمية، والتي يجب أن ينظر إليها على أنها أصل من أصول المؤسسة مثل رأس المال والعنصر البشري والمواد الأولية والآلات وغيرها، وأنها هي الأساس في نجاح التسيير الداخلي وفي فهم ما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات؛
 5. بما أن المؤسسة تطمح للعالمية يتوجب عليها تحليل المنافسة، مما يتطلب وضع نظام للاستخبار على المنافسين يتم من خلاله ضمان التتبع دائم ومنتظم للمنافسين المباشرين في القطاع لمعرفة تحركاتهم الحالية واستراتيجياتهم المستقبلية، وذلك في إطار استخدام الطرق المشروعة التي لا تخل بأخلاقيات المهنة بعيدا عن التجسس وغيرها؛
 6. استحداث خلية لليقظة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة تختص بجمع المعلومات عن مختلف العناصر البيئية.
 7. ضرورة توفير الأمن والحماية، وبشكل دائم، للمعلومات وقواعد البيانات ونظم الحاسوب من كل الأخطار والتهديدات المحتملة، باستخدام مضادات الفيروسات وتحديثها لضمان الحماية المستمرة للحاسوب الخادم وغيرها باستخدام جدار حماية وهذه المهمة هي من اختصاص المسؤول في الإعلام الآلي، هذا الأخير الذي يجب أن تكون له المعرفة والخبرة الكافية في مجال نظم وتكنولوجيا المعلومات، كما يجب أن يتمتع بيقظة في مجال الإعلام والتي تسمح له بالتنبؤ المسبق بكل الأخطار المحتملة التي يمكن أن يتعرض لها نظام المعلومات بالمؤسسة؛
 8. ضرورة وعي مسؤولي المؤسسة بالأهمية التي تكتسيها نظم المعلومات من الناحية الإستراتيجية، حيث بالإمكان أن تشكل هذه النظم أداة هامة للقيام بالتحليل البيئي الإستراتيجي وذلك من خلال إمكانية استخدامها في التعرف على نقاط القوة والضعف على

مستوى البيئة الداخلية، وكذلك تشخيص الفرص والتهديدات على مستوى البيئة ومن ثم يكون بإمكان المؤسسة تشكيل الإستراتيجيات الخارجية؛

9. على الدولة الجزائرية أن تقدم الدعم المعلوماتي اللازم لمؤسساتنا الوطنية، كالعامل مثلا على تشجيع هذه المؤسسات على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، توفير بنية تحتية تكنولوجية على المستوى الوطني، إقامة نظام وطني للمعلومات فوجود مثل هذا النظام من شأنه أن يوفر بعض من المعلومات الهامة للمؤسسات خاصة على مستوى البيئة الخارجية، كتلك المتعلقة بفرص الاستثمار، الأسواق المنافسة المحلية والأجنبية، الجوانب التشريعية والقانونية، وحتى الإنذار المبكر بالأزمات الاقتصادية التي يمكن أن تحدث سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

• كتب باللغة العربية:

1. إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
2. أحمد بصروني شحاتة وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين والبنوك التجارية، الدار الجامعية للنشر، مصر، دون ذكر السنة.
3. أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 1997.
4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2014.
5. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، المكتب الربيع الحديث، مصر، 1990.
6. تيسير العجارم، محمد عبد الحسن آل فرج الطائي، نظم المعلومات التسويقية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
7. ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، 2006.
8. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديث النظريات (العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
9. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج متكامل)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
10. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
11. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
12. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
13. ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
14. سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
15. سليم إبراهيم الحسنية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
16. سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 2001.

17. سونيا محمد البكري، مقدمة نظم المعلومات الإدارية، المكتب العربي، الدار الجامعية، مصر، دون ذكر السنة.
18. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
19. طارق طه، إدارة الأعمال (منهج حديث معاصر)، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
20. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
21. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تهديدات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.
22. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.
23. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية (الأسس والمبادئ)، المكتبة العصرية، مصر، 2002.
24. عبد الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة دار الثقافة، الأردن 1998.
25. علاء السالمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
26. علي الشراوي، إدارة الأعمال (الوظائف والممارسات الإدارية)، دار النهضة العربية، لبنان، 1983.
27. علي عبد الهادي مسلم، مذكرات في المعلومات الإدارية (المبادئ والتطبيقات)، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1994.
28. عماد عبد الوهاب الصباغ، نظم المعلومات (ماهيتها ومكوناتها)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
29. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية (نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة)، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
30. كامل السيد غراب، فادية محمد الحجازي، نظم المعلومات الإدارية (مدخل تحليلي)، الطبعة الأولى، جامعة الملك سعود للنشر، السعودية، 1997.
31. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، مصر، 2004.
32. محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.
33. محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، مصر، 2004.
34. محمد عبد حسين الطائي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
35. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

36. منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (النظرية، الأدوات، التطبيقات)**، الدار الجامعية، مصر، دون ذكر السنة.
37. موسى اللوزي، **التنمية الإدارية (المفاهيم والأسس والتطبيقات)**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
38. نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2004.
39. نادية العارف، **التخطيط الاستراتيجي والعولمة**، الدار الجامعية، مصر، 2003.
40. نجم عبد الله الحميدي وآخرون، **نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- **كتب باللغات الأجنبية:**

1. Abdurrahman Al-Juboori, Taher M. Mansoor, **strategic management management (concepts, context and cases)**, First edition Dar Wael publishing, Amman, 2005.
2. Certo S.C, **Modern Management (Diversity, Quality, Ethics, and The Global Environment)**, Prentice-Hall International, Inc, 1998.
3. Christian Fournier, **Technique de gestion de la PME approche pratique**, Les Editions d' Organizations Paris, 1992,
4. Dalila Taouri, M.C Belaid, **Introduction aux systèmes d informations**, Edition les pages bleues de Rims, Bouira, sans date de publication.
5. Edgar Schein, **Organizational culture and leadership**, 2nd edition, Jossey-Bass, 1997.
6. Emery Fred, Trist Eeric, **The Causal Texture Of Organizational Environments**, Human Relation, Feb, 1965.
7. Frédéric Leroy, **Les stratégies de l'entreprise**, 2eme edition, Dunod, Paris, 2004.
8. Giorgio Pellicelli, **Stratégie d'entreprise**, 1re edition, De Boeck, Belgique, 2007.
9. H-C Lucas, **Information system concepts for management**, Mcgraw-hill book Co, New Yourk, 1982.
10. Jean-Louis Ermine, **Management et ingenerate des connaissances - modèles et methods**, Lavoisier, Paris, 2008,
11. Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, **Management stratégie et organisation**, 7eme edition Vuibert, Paris, juin 2008.
12. Jessup Leonard and Valacich Joseph, **Information systems Foundation**, Macmillan Que Education and Training, 2000.
13. Johnson Gerry, Schools Kevin, **exploring corporate**, 4th Ed, prentice hall Europe, 1997.
14. L.Daft, **Organizational Theory and Design**, St. Paul West Publishing Company, U.S.A, 2001.
15. Loudon Kenneth, Loudon Jane, **management information system prentice**, Hall international Inc, United state of America, 2002.
16. Ludwig Von Bertalanffy, **théorie général des systèmes**, traduit par Jean-Benoît chabrol, Dunod, Paris, 1993,

17. Mary Jou Hatch, **théorie des organisations (de L'intérêt de Perspectives Multiples)**, traduit par Christine Delahaye, 1^{re} édition, de Boeck, Belgique, 2005.
18. Mintzberg, Quinn, **The Sstrategy Proccess (Concepts, Context, Cases)**, Prentice- Hall International, Inc, U.S.A, 1988.
19. Pariciu, Priesccu, Nicolaescu, **Security metrics for entries information systems**, New library world, without publication date.
20. Samuel Josien, Sophie Laudrieux-Kartochian, **Organisation et Management de l'entreprise**, Gualino éditeur Paris, 2008.
21. STRATEGOR, **Politique générale de l'entreprise**, 4e edition, Dunod, Paris, 2005.
22. V.Nanayanan, R.Nath, **Organizational Tberory (A Strategic Approach)**, 1^{er}ed, Richard, Irwin, Inc, U.S.A, 1993.

ثانيا: المجلات والنشرات

• باللغة العربية:

1. أميل عقيل يوثيل، عبد الستار محمد العلي، نموذج تقييم أنظمة المعلومات الإستراتيجية كأداة تنافسية في المصارف (دراسة حالة)، مجلة الإدارة العامة، المجلد 38، العدد 02، الإمارات العربية المتحدة، أغسطس 1998.
2. عبد الله حمود سراج، أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد 04، 2005.
3. عثمان حسن عثمان، المؤسسات الاقتصادية والمحيط، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 16، 2003، ص 45.
4. علي السلمي، انفتاح الأسواق وانهايار انفتاح الأسواق والحوازج الجغرافية والاقتصادية والاجتماعية بين أجزاء العالم المختلفة، مجلة التنمية الإدارية، العدد 75، أفريل 1997.
5. محمد بوتين، رتيبة حديد، اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد 10، 2004.
6. مؤيد سعيد، نازم ملكاوي، أثر الخصائص الهيكلية في فاعلية نظم المعلومات دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، 2004 ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 7، العدد 1، 2004.
7. ندى إسماعيل جبوري، حماية امن أنظمة المعلومات (دراسة حالة في مصرف الرافدين)، تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، العدد 21، 2011 .

• باللغات الأجنبية:

1. Charlotte Fillon, **Apprentissage et systémique - une perspective intégrée**, revue française des gestion n°149, Lavoisier, 2004.

ثالثا: مذكرات التخرج

● مذكرات دكتوراه :

1. علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية (حالة الجزائر)، أطروحة دكتورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000-2001.
2. لعلاوي عمر، دراسة حول الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط التنافسي، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2003-2004.

● مذكرات الماجستير:

1. صبرينة عز الدين زير، اثر المعلومات على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2002-2003.
2. كمال رزيق، فضيلي عبد الحليم، نظام المعلومات الجبائي الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005-2006 .
3. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2003-2004.

رابعاً: ملتقيات ومؤتمرات

● باللغة العربية:

1. سكر فاطمة الزهراء، زروخي فيروز، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 17، 18 أبريل 2006.

● باللغات الأجنبية:

1. Gaél Gueguen, **L'environnement Perçu Des PME Internet**, Communication, A la 5ème Conférence Internationale Francophone Sur La PME, Cif pme, Lille, France, 25-27 Octobre 2000.
2. Swanson Hash, Bowen, **information Security, United states of America**, national Institute of standards and technologies, February, 2006.

خامساً: مواقع الانترنت

1. www.ons.dz.
2. www.djazairess.com
3. www. cigref typepad.fr.
4. www.strategie-aims.com.

فهرس الجداول

| رقم الصفحة | اسم الجدول | رقم الجدول |
|---------------|---|---------------|
| 49 | تصنيف الموارد في المؤسسة..... | 01 |
| 79 | أهم منافسي مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... | 02 |
| 82 | أهم موردي المؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... | 03 |
| 87 | خصائص أجهزة الحاسوب المستخدمة بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... | 04 |
| 91 | كمية الإنتاج السنوي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية خلال الثلاث سنوات الأخيرة..... | 05 |
| 97 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس..... | 06 |
| 97 | توزيع أفراد العينة حسب السن..... | 07 |
| 98 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي..... | 08 |
| 98 | توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية..... | 09 |
| 99 | توزيع أفراد العينة حسب الإدارة التي يعملون فيها..... | 10 |
| 99 | توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية..... | 11 |
| 100 | مدى دقة وسرعة المعلومات المتحصل عليها..... | 12 |
| 100 | مدى وضوح وكفاية المعلومات المتحصل عليها..... | 13 |
| 100 | نوع المعلومات التي تهتم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بجمعها بدرجة كبيرة..... | 14 |
| 101 | مصادر مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية لتجميع المعلومات..... | 15 |
| 101 | مدى كفاية التكاليف التي تتحملها مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية لتوفير المعلومات الملائمة للمستخدم... | 16 |

| | | |
|-----|---|----|
| 102 | مدى توافق المعلومات التي يقدمها النظام مع احتياجات المستخدم..... | 17 |
| 102 | مدى توفر الحماية اللازمة للمعلومات في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... | 18 |
| 102 | مدى توفر مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية على نظام معلومات..... | 19 |
| 103 | مدى تطور وفعالية نظام المعلومات إذا ما كان متوفرا لدى مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... | 20 |
| 103 | نوع نظم المعلومات المستخدمة في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... | 21 |
| 103 | مدى مساهمة نظام المعلومات في تسهيل العمل داخل مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... | 22 |
| 104 | هدف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية من استخدام نظم المعلومات..... | 23 |
| 104 | مدى تهيئة نظام المعلومات الظروف المناسبة لصنع القرارات..... | 24 |
| 104 | مدى وجود تكامل بين النظام المستخدم والأنظمة الأخرى في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... | 25 |
| 105 | مدى رغبة المستخدم بإجراء تحسينات على نظام المعلومات الحالي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... | 26 |
| 105 | مدى استقرار بيئة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... | 27 |
| 106 | مدى وجود أهمية في دراسة وتقييم البيئة الخارجية..... | 28 |
| 106 | أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية..... | 29 |
| 106 | النطاق السوقي المستهدف من طرف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... | 30 |
| 107 | مدى وجود منافسة في البيئة التي تنشط فيها مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... | 31 |
| 107 | شدة المنافسة في السوق الذي تنشط فيه مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... | 32 |
| 108 | مدى توفر معلومات عن المنافسين..... | 33 |
| 108 | الموقع التنافسي الذي تحتله مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية في السوق..... | 34 |
| 108 | ما تتميز به مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية عن | 35 |

| | | |
|-----|---|----|
| | منافسيها..... | |
| 109 | مدى رضا الزبائن عن جودة منتجات مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... | 36 |
| 109 | مدى أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية..... | 37 |
| 110 | مدى ملائمة الظروف الداخلية لزيادة الكفاءة والفعالية داخل مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... | 38 |
| 110 | مدى توفر الكفاءة اللازمة لدى الموظفين الحاليين للقيام بالأنشطة المختلفة..... | 39 |
| 110 | مدى قيام مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بدورات تكوينية للمورد البشري..... | 40 |
| 111 | نوع الاتصالات السائدة في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... | 41 |
| 111 | الوسائل المعتمد بشكل كبير في عملية الاتصال داخل مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... | 42 |
| 112 | مدى وجود فكرة واضحة لدى الموظفين عن شعار المؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... | 43 |
| 112 | مدى تمتع الموظف بحرية التعبير عن رأيه داخل مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... | 44 |
| 112 | مدى إحساس الموظف بكيانه وهويته داخل مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية..... | 45 |
| 113 | مدى مساهمة نظام المعلومات في تقوية الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة..... | 46 |

فهرس الملاحق

| اسم الملحق | رقم الملحق |
|---|------------|
|الاستمارة | 01 |
| منتجات مؤسسة عمر بن عمر للمصبراتالغذائية | 02 |
| محطة تصفية المياه لمؤسسة عمر بن عمر للمصبراتالغذائية | 03 |
| الحاسب الخادم لمؤسسة عمر بن عمر للمصبراتالغذائية | 04 |
| برنامج نظام المعلوماتالمشتريات | 05 |
| برنامج نظام المعلوماتالإنتاج | 06 |
| برنامج نظام المعلوماتالمخزونات | 07 |
| برنامج نظام المعلوماتالمبيعات | 08 |
| برنامج نظام المعلومات المواردالبشرية | 09 |

ملخص

إن مختلف التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم في الآونة الأخيرة زادت من أهمية نظام المعلومات حيث أصبح لازما على المؤسسات البحث عن أسباب بقائها ومواكبة مثيلاتها التي باتت تعيش في بيئة تسودها المنافسة الشديدة، وعليه ولتتمكن هذه المؤسسات من إثبات ذاتها على المستويين الوطني و/أو الدولي عليها أن تسهر على استخدام نظام معلوماتها كأداة لتحليل بيئتها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

وهذا ما يظهر جليا في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، أين توصلنا إلى أن المؤسسة تولي اهتمام كبير لنظام المعلومات، لامتلاكها نظام معلومات جيد، تستعمله في تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، لما يوفره من تسهيلات وحلول في أسرع وقت ممكن وبدقة اللازم، وهذا ما يظهر العلاقة القوية والايجابية بين كل من نظام المعلومات والتحليل البيئي بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

الكلمات المفتاحية:

- النظام - المعلومات - نظام المعلومات - التحليل البيئي - البيئة الداخلية - البيئة الخارجية.

Résumé

Les développements divers et le changements dont le monde a été témoin récemment ont augmenté l'importance de système d'information et il est devenu primordial dans les institutions ou la recherche sur les causes de leur survie et faisant face à ceux qui existe dans un environnement de concurrence intense , se remet ainsi pour ces institutions pour s'imposer a toutes les deux La Nationale et/ou L'Internationale et assurer que l'utilisation de système d'information comme un outil pour analyser leur environnement sur le niveau domestique ou externe.

Ceci est évident dans La Conserverie Alimentaire de Omar Ben Omar ; Qu'on prête attention aux informations de système d'entreprise, En possédant le bon système d'information, utilisé dans l'analyse d'environnement interne et externe, les solutions fournies par les installations dans un temps records avec la précision voulue et ce qui apparait la relation forte et positive entre le système d'informations et l'analyse environnementale dans l'entreprise de Omar Ben Omar

Les mots clés :

- Le système - informations - Système d'information - analyse environnementale - environnement interne (domestique) - environnement externe.