

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس - سطيف -

قسم العلوم الاقتصادية

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX



مذكرة

مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية

تخصّص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الموضوع

أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي
في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
دراسة حالة - شركة CHIALI Profiplast بسطيف -

إشراف:

أ/د عماري عمار

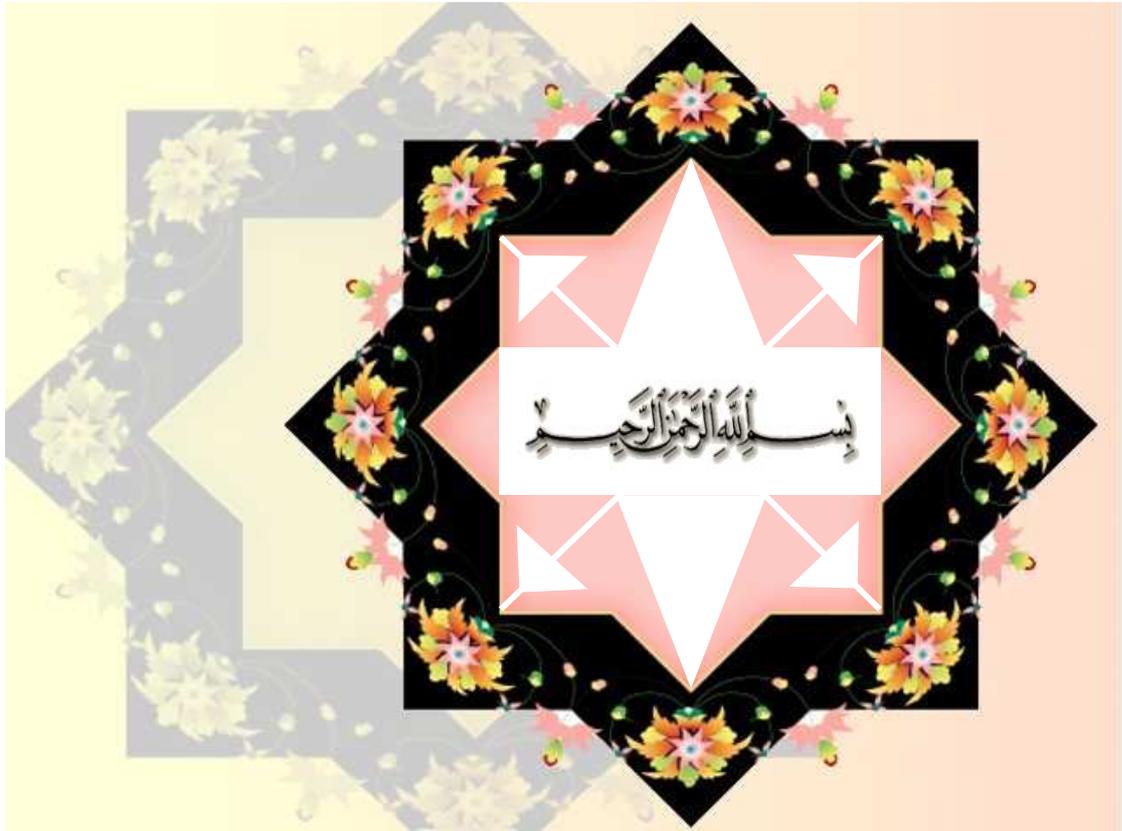


إعداد الطالب:

مرمي مراد

أعضاء لجنة المناقشة:

- د. زواوي موسى..... أستاذ محاضر (جامعة سطيف)..... رئيساً
أ/د. عماري عمار..... أستاذ التعليم العالي (جامعة سطيف)..... مشرفاً ومقرراً
د. عكي علواني عومر.... أستاذ محاضر (جامعة سطيف)..... عضواً مناقشاً
د. رواجي عبد الناصر... أستاذ محاضر (جامعة سطيف)..... عضواً مناقشاً



شكر وتقدير

بدايةً أحمد الله سبحانه وتعالى وأصلي وأسلم على نبيّنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه و من تبعه بإحسان إلى يوم الدين، أما بعد،
أتقدّم أولاً بالشكر الجزيل و بخالص الامتنان والتقدير إلى الأستاذ المشرف:
الأستاذ الدكتور **عماري عمار** على قبوله الإشراف على هذا البحث المتواضع
رغم انشغالاته الكثيرة، وكذلك على النصائح والتوجيهات القيمة التي قدّمها لي
طوال فترة إنجاز هذا البحث.

كما أتقدّم كذلك بالشكر الجزيل إلى الأستاذ **حمادي مراد** على كل مساعداته
الجليلة، وكذلك إلى كل من: الدكتور **رواجي عبد الناصر** والأستاذ **منصوري
علي** اللذان كانا لهما الفضل الكبير فيما يخصّ اختيار الشركة التي أجريت بها
الدراسة التطبيقية، وكذلك أتوجّه بشكر خاص للدكتور **بلمهدي عبد الوهاب**.

كما لا يفوتني كذلك بأن أتقدّم بخالص الشكر والعرفان وبفائق الاحترام
والتقدير إلى كل عمال ومسيّري شركة (**CHIALI Profiplast**) بسطيف
وأخصّ بالذكر السيّد **شي علي هشام**، السيّد **عبد الجليل**، **الحاج بقمقوم**، السيّد
نبيل، السيّد **رمزي**، السيّد **وليد** والسيّد **حسان** وغيرهم، الذين قدّموا لي كل
التسهيلات وزودوني بكل المعلومات الضرورية من أجل القيام بالدراسة
التطبيقية على مستوى الشركة، كما أتوجّه كذلك بالشكر إلى كل عمّال مكتبة
الجامعة وأخصّ بالذكر السيّد **بلعقروز عمار** وإلى كل أساتذتي وزملائي
الطلبة.

وفي الأخير أشكر كل من أعانني على إنجاز هذا العمل سواء من قريب
أو من بعيد.

 وشكراً

إهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما؛

إلى إخوتي وأخواتي وأبنائهم؛

إلى كل أساتذتي وزملائي الطلبة.

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

مراد مرعي



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

VII - I المقدمة العامة

الفصل الأول: مدخل نظري إلى نظم المعلومات الإدارية وخصائصها في الم ص م..01

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات الإدارية 03

المطلب الأول: النظم 03

03 الفرع الأول: تعريف النظام

04 الفرع الثاني: النظرية العامة للنظم، أهدافها ومبادئها

08 الفرع الثالث: تصنيف النظم

11 الفرع الرابع: آلية عمل النظام

المطلب الثاني: المعلومات 13

13 الفرع الأول: مفهوم المعلومات

16 الفرع الثاني: أهمية المعلومات بالنسبة للمؤسسات

17 الفرع الثالث: نظرية المعلومات والاتصالات

17 الفرع الرابع: خصائص المعلومات

20 الفرع الخامس: أنواع المعلومات

المطلب الثالث: ماهية نظم المعلومات الإدارية 23

23 الفرع الأول: مفهوم نظم المعلومات الإدارية وتطورها

26 الفرع الثاني: أبعاد نظم المعلومات الإدارية

29 الفرع الثالث: المداخل المعاصرة لدراسة نظم المعلومات الإدارية

المبحث الثاني: أنواع نظم المعلومات الإدارية وتطبيقاتها في المؤسسات 31

المطلب الأول: الأنواع الرئيسية لنظم المعلومات في المؤسسات 31

32 الفرع الأول: نظم معالجة المعاملات

34 الفرع الثاني: نظم معلومات التسيير

36 الفرع الثالث: نظم دعم (مساندة) القرار

39 الفرع الرابع: نظم معلومات المسيرين

42	المطلب الثاني: نظم المعلومات الوظيفية
42	الفرع الأول: نظام المعلومات التسويقية
44	الفرع الثاني: نظام معلومات الإنتاج
46	الفرع الثالث: نظام المعلومات المالي والمحاسبي
49	الفرع الرابع: نظام معلومات الموارد البشرية
53	المبحث الثالث: الـ م ص م وخصائص نظم معلوماتها الإدارية
54	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها
54	الفرع الأول: إشكالية التعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
55	الفرع الثاني: معايير تصنيف المؤسسات حسب الحجم
57	الفرع الثالث: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
62	الفرع الرابع: أهمية الـ م ص م في الاقتصاديات المعاصرة والاقتصاد الجزائري
69	المطلب الثاني: خصائص الـ م ص م وخصائص نظم معلوماتها الإدارية
69	الفرع الأول: خصائص المؤسسات الحديثة (المعاصرة)
70	الفرع الثاني: خصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
72	الفرع الثالث: خصائص نظم المعلومات الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
76	المطلب الثالث: مشاكل وصعوبات تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
76	الفرع الأول: مشاكل الائتمان والتمويل
78	الفرع الثاني: مشاكل متعلقة بالمحيط الإداري
78	الفرع الثالث: مشاكل نقص الخبرة الإدارية والتنظيمية
79	الفرع الرابع: المشاكل المرتبطة بالعقار
80	الفرع الخامس: المشاكل التسويقية
81	الفرع السادس: مشاكل النقص في المعلومات
84	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: التحليل البيئي وأهمية استخدام نظم المعلومات الإدارية في الم ص م.....85

المبحث الأول: تحليل البيئة الخارجية للم ص م 87

المطلب الأول: ماهية البيئة الخارجية 88

الفرع الأول: مفهوم البيئة الخارجية 88

الفرع الثاني: أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية 89

الفرع الثالث: أنواع البيئة الخارجية للمؤسسة 90

المطلب الثاني: تحليل متغيرات البيئة الخارجية العامة 92

الفرع الأول: المتغيرات الاقتصادية والمالية 92

الفرع الثاني: المتغيرات الاجتماعية والثقافية 93

الفرع الثالث: المتغيرات السياسية والقانونية 94

الفرع الرابع: المتغيرات التكنولوجية 95

الفرع الخامس: المتغيرات الدولية 96

المطلب الثالث: تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة 98

الفرع الأول: شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين 99

الفرع الثاني: تهديد الداخلين الجدد 100

الفرع الثالث: القوة التفاوضية للموردين 101

الفرع الرابع: القوة التفاوضية للعملاء (المشترين) 102

الفرع الخامس: تهديد المنتجات والخدمات البديلة 104

الفرع السادس: دور السلطات العمومية (الدولة) 105

المبحث الثاني: تحليل البيئة الداخلية للم ص م 108

المطلب الأول: ماهية البيئة الداخلية 108

الفرع الأول: مفهوم البيئة الداخلية 108

الفرع الثاني: أهمية تحليل البيئة الداخلية 109

المطلب الثاني: المتغيرات التنظيمية 110

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي 110

الفرع الثاني: الاتصالات 114

الفرع الثالث: الثقافة التنظيمية 118

المطلب الثالث: تحليل وظائف المؤسسة	120
الفرع الأول: مدخل سلسلة القيمة	120
الفرع الثاني: تحليل العوامل الوظيفية	122
المبحث الثالث: أهمية استخدام نظم المعلومات في تحليل بيئة الم ص م	124
المطلب الأول: أهمية نظم المعلومات الإدارية في تحليل البيئة الخارجية للم ص م	125
الفرع الأول: أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للمتابعة البيئية	125
الفرع الثاني: أهمية نظم المعلومات كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية في الم ص م	127
المطلب الثاني: دور نظم المعلومات كأداة لليقظة الإستراتيجية في الم ص م	129
الفرع الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية	129
الفرع الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية	130
الفرع الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية ودورها في البيئة التنافسية للمؤسسة	132
الفرع الرابع: واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية في الم ص م	136
المطلب الثالث: أهمية نظم المعلومات في تحليل عناصر البيئة الداخلية للم ص م	138
الفرع الأول: نظم المعلومات الإدارية وسلسلة القيمة	138
الفرع الثاني: أهمية نظم المعلومات في إنجاز الوظائف واتخاذ القرارات في الم ص م	140
خلاصة الفصل الثاني	142
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة (CHIALI Profiplast) بسطيف	143
المبحث الأول: التعريف بالشركة	145
المطلب الأول: تقديم الشركة	145
الفرع الأول: التعريف بالشركة	145
الفرع الثاني: أسباب اختيار الشركة محل الدراسة	147
الفرع الثاني: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للشركة	147
المطلب الثاني: مهام، أهداف وآفاق الشركة	148
الفرع الأول: مهام الشركة	148
الفرع الثاني: أهداف الشركة	148
الفرع الثاني: آفاق الشركة	149

150	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة
150	الفرع الأول: عرض عام للهيكل التنظيمي للشركة
151	الفرع الثاني: عرض تفصيلي للهيكل التنظيمي للشركة
153	المبحث الثاني: تحليل البيئة الخارجية للشركة
153	المطلب الأول: تحليل متغيرات البيئة الخارجية العامة للشركة
153	الفرع الأول: المتغيرات الاقتصادية والإدارية
154	الفرع الثاني: المتغيرات الاجتماعية والثقافية
155	الفرع الثالث: المتغيرات السياسية والقانونية
156	الفرع الرابع: المتغيرات التكنولوجية
156	الفرع الخامس: المتغيرات الدولية
158	المطلب الثاني: تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة (البيئة التنافسية) للشركة
158	الفرع الأول: شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين
161	الفرع الثاني: تهديد الداخلين الجدد
161	الفرع الثالث: القوة التفاوضية للموردين
163	الفرع الرابع: القوة التفاوضية للعملاء (المشترين)
164	الفرع الخامس: تهديد المنتجات البديلة
166	المبحث الثالث: واقع نظام المعلومات المستخدم في الشركة
166	المطلب الأول: التعريف بنظام معلومات الشركة
166	الفرع الأول: الأجهزة
167	الفرع الثاني: البرامج التطبيقية
168	الفرع الثالث: الشبكة المعلوماتية
170	الفرع الرابع: قاعدة البيانات
171	الفرع الخامس: العنصر البشري

171	المطلب الثاني: تطبيقات نظام المعلومات في بيئة الشركة (شبكة الانترنت، برنامج Sage 100)
172	الفرع الأول: تسيير المشتريات
173	الفرع الثاني: تسيير الإنتاج
174	الفرع الثالث: تسيير المبيعات
175	الفرع الرابع: تسيير الموارد البشرية
177	الفرع الخامس: التسيير المالي والمحاسبي
180	المبحث الرابع: تحليل نتائج الاستبيان
180	المطلب الأول: عينة الدراسة وتصميم الاستبيان
180	الفرع الأول: مجتمع الدراسة وحجم العينة
181	الفرع الثاني: تصميم الاستبيان
182	المطلب الثاني: تحليل أجوبة الاستبيان
182	الفرع الأول: محور المعلومات الشخصية
184	الفرع الثاني: محور المعلومات ونظم المعلومات
193	الفرع الثالث: محور نظم المعلومات وبيئة الشركة
200	الفرع الرابع: المحور الخاص بتحسين نظام معلومات الشركة
204	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وفق نتائج الاستبيان والدراسة
206	خلاصة الفصل الثالث
208	الخاتمة العامة
218	قائمة المراجع
229	فهرس الجداول والأشكال
233	الملاحق

المقدمة

المقدمة العامة

لقد اتجهت معظم دول العالم في السنوات الأخيرة إلى تنمية وتطوير اقتصادياتها اعتماداً على منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظراً لما تتمتع به هذه الأخيرة من خصائص تجعلها وسيلة فعالة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذا فقد حظيت هذه المؤسسات بعناية كبيرة من خلال العمل على ترفيقها ودعمها حتى تقوم بالدور المنوط بها على أكمل وجه.

تُعدّ الجزائر من بين الدول التي أدركت أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمحرك أساسي للنهوض بالاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية فيه، لذا فقد زاد اهتمامها بهذه المنظومة الحيوية مع مطلع التسعينات من القرن الماضي، بتخصيص لها كل أشكال الدعم المالية والاقتصادية والقانونية والتشريعية.

وبالنظر للتحوّلات العميقة والسريعة التي يشهدها العالم اليوم، وذلك في جميع المستويات الاقتصادية والاجتماعية، السياسية والتكنولوجية، بالإضافة إلى اشتداد درجة المنافسة بين المؤسسات في مختلف القطاعات، فإنّ هذا يجعل من بيئة أعمال هذه المؤسسات أكثر تعقيداً وتعقيداً، وتفرض عليها مزيداً من المخاطر والتحديات.

وفي ظل العولمة وانفتاح الاقتصاديات العالمية بعضها على بعض، فإنّ الاقتصاد الجزائري لن يكون بمنأى عن تلك التحوّلات التي تجعل من بيئة عمل المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وخاصة منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر تعقيداً وتشابكاً، لذا كان لزاماً على هذه المؤسسات بالذات وحتى تضمن بقاءها واستمرارها، أن تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المحيطة بها وما تفرضه من فرص وتهديدات، وأن تتعرّف كذلك على بيئتها الداخلية من خلال اكتشاف نقاط القوة والضعف فيها، ليكون لها بعداً إستراتيجياً في إدارتها.

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

1. إشكالية البحث

في ظلّ التعقيدات الكبيرة التي تشهدها بيئة أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية واشتداد المنافسة العالمية، وذلك بسبب انفتاح الاقتصاد الجزائري على الاقتصاد العالمي، وكذا التطوّرات التكنولوجية المذهلة، فإنّ هذه البيئة أصبحت تتطلب التحليل العميق والصحيح للتأقلم أكثر مع متغيّراتها، ولن يتأتّى هذا إلاّ من خلال حيازة نظام معلومات إداري سليم يزوّد المؤسسة بالمعلومات التي تحتاجها للتعامل بنجاح مع محيطها.

انطلاقاً من هنا، فإنّ إشكالية مذكرتنا تتمحور حول التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدى أهمية اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على نظم المعلومات الإدارية كأداة لتحليل البيئة التي تعمل في إطارها، وما هي سبل تحسين هذه النظم؟

من هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤلات الجزئية التالية:

- هل يوجد فعلاً لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (شركة *CHIALI Profiplast* كواحدة من هذه المؤسسات) نظماً للمعلومات؟ وفي حالة وجود هذه الأنظمة، ما هي أهم خصائصها؟
- هل تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية؟ وما هي أهم مظاهر (ملامح) هذا التحليل؟
- إلى أي مدى تساعد نظم المعلومات الإدارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على تحليل متغيرات بيئة أعمالها؟
- هل تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية بتحسين وتطوير نظم معلوماتها؟ وما هي الطرق المتبعة في ذلك؟

2. فرضيات البحث

في إطار هذه الدراسة سيتم وضع الفرضيات التالية:

- تتوفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على نظم للمعلومات، لكنها تختلف من مؤسسة لأخرى، كما أنّها تتميز بالبساطة وبأنّها أقلّ تطوراً بالنظر للتطوّرات الكبيرة الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- يُؤدّي استخدام نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى زيادة ملائمة المعلومات، بحيث تساعد على تحليل عناصر البيئة الداخلية، وبالتالي التمكّن إلى حدّ ما من التعرّف عن نقاط القوة والضعف الداخلية الموجودة بها؛

- لا تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية بشكل كبير بتحليل عناصر بيئتها الخارجية لاقتناص الفرص المتاحة وتفادي التهديدات المفروضة، وذلك بحكم القرب أو الجوارية من جهة، ولحدودية تطبيقات نظم معلوماتها على المستوى الإستراتيجي من جهة أخرى؛
- إن إيجاد نظم معلومات فعّالة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية من خلال سعي المسؤولين إلى تحسينها، لاشك أنه سيمكّنها بدرجة كبيرة من فهم وتفسير متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية.

3. أهمية الموضوع

يكتسي الموضوع أهمية بالغة من الناحيتين العملية والعلمية؛ فالأهمية العملية للموضوع تتمثل في إبراز أهمية نظم المعلومات الإدارية بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، خاصة منها الصغيرة والمتوسطة، ليس فقط فيما يتعلّق بالتسيير الجاري لمختلف الوظائف الإدارية، وإّما حتى على المستوى الإستراتيجي من خلال استخدامه كوسيلة لتحليل وتشخيص مختلف ظروف وعوامل البيئة الداخلية والخارجية.

كما أن هذا البحث قد يقدّم بعض الإرشادات والتوصيات الضرورية التي يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية استخدامها في استحداث نظم جديدة، أو تطوير النظم القائمة بها، لتحسين مستويات أدائها ودعم مركزها التنافسي في الأسواق.

أما من الناحية العلمية، فالبحث يُعدّ مساهمة متواضعة وبسيطة وتكملة للبحوث التي أُنجزت في مجال اقتصاد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونظم المعلومات الإدارية.

4. أسباب اختيار الموضوع

- من بين الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع بالذات نذكر ما يلي:
- الميول الشخصي لموضوع نظم المعلومات الإدارية، ورغبة منّا في التعمّق أكثر في مختلف جوانب هذا الموضوع، خاصة وأنّ نظم المعلومات أصبحت، في الوقت الراهن، ضرورة ملحة في التطبيق بالنسبة لكل أنواع المؤسسات، وذلك حتى تتمكّن من البقاء والاستمرار وتحقيق النجاح في ظلّ ما تفرضه بيئة الأعمال من تحديات.
- محاولة التعرّف على واقع وخصوصية تطبيق نظم المعلومات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وبالخصوص في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك التعرّف على مجمل استخدامات هذه النظم خاصة فيما يتعلّق بالنواحي الإستراتيجية.
- قلة الدراسات التي تناولت مثل هذه المواضيع، فمعظم الدراسات التي تناولت موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ركّزت على جوانب التمويل، المشاكل التي تعاني منها، مساهمتها في التنمية

وغيرها، وبذلك فالموضوع يعدّ إضافة جديدة، حتى ولو كانت متواضعة، تساهم في إثراء المكتبة الجامعية.

5. أهداف البحث

يهدف هذا البحث أساساً إلى التعرّف على:

- نظم المعلومات الإدارية، وعلى طبيعة وآليات عمل هذه النظم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- مدى وعي هذه المؤسسات بأهمية استخدام نظم المعلومات كوسيلة لتحليل عناصر البيئة التي تتواجد فيها، والتي تُعدّ من أكبر التحديات التي تواجهها في الوقت الحاضر.
- مدى مساهمة نظم المعلومات في تسهيل عملية التحليل البيئي من خلال المعلومات الضرورية التي توفرها.

6. الدراسات السابقة

في الحقيقة توجد العديد من الدراسات التي تناولت مواضيع لها علاقة بنظم المعلومات، تكنولوجيا المعلومات، الإدارة الإلكترونية وغيرها، وتطبيقاتها الإستراتيجية في المؤسسات، أما الدراسات التي تناولت مثل هذه المواضيع بصفة خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فيمكن إدراج دراستين في حدود ما استطعنا التوصل إليه:

■ **الدراسة الأولى:** دراسة قامت بها الباحثة ابتسام عبد القادر فتح الدين من السعودية بعنوان: " دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق ميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة- دراسة ميدانية على محافظة جدة "

حيث كان من أهداف هذه الدراسة، إيضاح الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة الإلكترونية في تمكين المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمحافظه جدة، من رفع أدائها وتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق، خاصة وأنّ الشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية أصبحت تواجه تحديات كبيرة، من أهمها موضوع انضمام السعودية لمنظمة التجارة العالمية وما يتبعه من انفتاح السوق ودخول المنافسة العالمية بشكل كامل، بالإضافة إلى تغيّر ظروف الاقتصاد العالمي والعولمة وانفجار ثورة تكنولوجيا المعلومات، لذا أصبح لزاماً على هذه المشروعات أن تقوم بإعادة النظر في طريقة إدارة أعمالها بغرض مواجهة التحديات.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة إحصائية طردية بين ارتفاع فعالية الأداء وبين استخدام مفاهيم وأدوات الإدارة الإلكترونية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

- وجود علاقة إحصائية طردية بين ارتفاع فعالية الأداء في المنظمة والوصول إلى ميزة تنافسية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، تساعد على الاستمرار في أعمالها وتسيير أنشطتها.
- وجود علاقة إحصائية طردية بين افتقار أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة للمعلومات والخبرة وبين الرغبة في التوجه نحو تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية.

■ **الدراسة الثانية: دراسة (Natacha Gondran) بعنوان:**

"Système de diffusion d'information pour encourager les PME/PMI à améliorer leurs performances environnementales" Institut nationale des sciences appliqués de Lyon France.

وهي رسالة دكتوراه تمت مناقشتها يوم 27 نوفمبر 2001، وقد جاء في هذه الدراسة أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تقوم بالبحث عن المعلومات البيئية بشكل طبيعي وعفوي، وذلك بسبب نقص إمكانياتها المادية والبشرية، كما أنها تنظر إلى البيئة على أنها تشكل قيد يعيق نموها وتطورها. كان هدف الباحثة من هذه الدراسة هو القيام بتحليل نظام المعلومات البيئي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل إجراء التحسينات الممكنة له، وذلك بهدف مساعدة وتشجيع هذه المؤسسات على التقليل من الآثار السلبية للبيئة (تم التركيز على البيئة بمفهومها الإيكولوجي)، وقد قامت الدراسة على افتراض أن اندماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئتها، وكذا وصولها للمعلومات البيئية؛ هو ضروري للتحكم في تلك الآثار السلبية المذكورة.

اعتمدت الباحثة في دراستها التطبيقية على طريقة الاستبيان، والذي وُجّه إلى 47 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وذلك من أجل تقييم مستوى اندماجها في البيئة، ومدى بلوغها المعلومات البيئية، بالإضافة إلى تحليل المعلومات المتحصّل عليها من جمعيتي (ALSAPÉ et APRORA) عن طريق خدمات (SVP environnement)، وقد بيّنت نتائج الدراسة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستجوبة تفضّل الاعتماد على الاتصال المباشر في الحصول على المعلومات، كما تمّ التوصل إلى تشخيص النقص الذي تواجهه هذه المؤسسات فيما يخصّ المعلومات البيئية، وفي النهاية وضعت الباحثة جملة من المقترحات تضمّنت ضرورة نشر المعلومات أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتسهيل عملية الوصول إليها، وذلك حتى تتمكّن من التحكم في مختلف التأثيرات البيئية ورفع من مستوى أدائها البيئي.

7. منهج وأدوات الدراسة

تمّ الاعتماد في إنجاز هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه أكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من المواضيع، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتحليلها، وذلك بهدف صياغة الخلفية النظرية للموضوع، كما تمّ الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة، وذلك بالاعتماد على الطرق التالية:

- الزيارة الميدانية للشركة محل الدراسة (شركة *CHIALI Profiplast* بسطيف)، والاعتماد على الملاحظة المباشرة والمقابلات الشخصية مع مسؤولي الشركة؛
- استخدام الموقع الخاص بالشركة على شبكة الانترنت؛
- الاعتماد على طريقة الاستقصاء (الاستمارة) كأداة مكمّلة، من أجل معرفة آراء إطارات وموظفي الشركة حول مختلف الجوانب المرتبطة بالموضوع والتي تعدّرها معالجتها بالطرق السابقة.

8. مجال الدراسة وحدودها

بعد إنهاء الدراسة النظرية للموضوع، والتي تمّ الانطلاق فيها ابتداء من شهر نوفمبر 2008، شرعنا في إنجاز الدراسة الميدانية على مستوى شركة (*CHIALI Profiplast*) بسطيف، وذلك ابتداء من 18 أكتوبر 2009 إلى غاية منتصف شهر فيفري 2010.

9. خطة البحث

من أجل الإلمام بأهم الجوانب الرئيسية للدراسة، وقصد الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات الموضوعية، تمّ تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، منها فصلين نظريين، وفصل آخر تطبيقي، كما يلي:

الفصل الأول: يتناول هذا الفصل أهم الجوانب النظرية المتعلقة بنظم المعلومات الإدارية، كما يتطرّق كذلك إلى موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع الإشارة إلى أهم خصوصيات نظم المعلومات الإدارية المطبّقة في هذا النوع من المؤسسات.

الفصل الثاني: وتمّ التطرّق من خلاله إلى تحليل عوامل ومتغيّرات البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع إبراز أهمية استخدام نظم المعلومات الإدارية كأداة إستراتيجية تُمكن المسؤولين من القيام بعملية التحليل تلك، وذلك من خلال ما يمكن أن توفّره تلك النظم من بيانات ومعلومات عن مختلف العناصر البيئية وبالخصائص المطلوبة.

الفصل الثالث: في هذا الفصل حاولنا إسقاط أهم ما جاء في الدراسة النظرية على عينة الدراسة (شركة *CHIALI Profiplast* بسطيف)، وهي مؤسسة اقتصادية خاصة متوسطة الحجم، حيث قمنا بتحليل وتشخيص أهم عناصر البيئة التي تعمل الشركة في إطارها، وحاولنا كذلك التعرّف على طبيعة وواقع نظم المعلومات المستخدمة من قبل الشركة، وعلى مدى استخدام هذه النظم كأداة في عملية تحليل عناصر بيئتها الداخلية والخارجية بهدف التمكن من اتخاذ القرارات الصائبة ورسم الإستراتيجيات المناسبة.

10. صعوبات البحث

لقد واجهتنا العديد من الصعوبات، حالت دون إنجاز هذه الدراسة على أكمل وجه، نذكر منها ما

يلي:

- قلة المراجع ذات العلاقة المباشرة بالموضوع، سواء على مستوى المكتبات الجامعية أو العامة؛
- صعوبة ترجمة وضبط بعض المفاهيم والمصطلحات، خاصة تلك المتعلقة بالجانب التقني والتكنولوجي؛
- صعوبة إجراء الدراسة التطبيقية للبحث، وذلك لصعوبة الحصول على كل المعلومات المطلوبة، والتي تسمح بالوصول إلى النتائج المرجوة من البحث.

الفصل الأول

مدخل نظري إلى نظم
المعلومات الإدارية
وخصائصها في المؤسسات
الصغيرة والمتوسطة

تمهيد

لقد ازدادت أهمية المعلومات في عصرنا الحالي، وأصبحت تُشكّل مورداً حيوياً بالنسبة لجميع أنواع المؤسسات دون استثناء، لدرجة أنّ هذا العصر أصبح يُعرف بـ: "عصر المعلومات" والسبب في ذلك هو التطوُّر الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي أصبحت هي الأخرى تُشكّل عنصراً أساسياً يساهم في تقرير نجاح تلك المؤسسات.

وفي ظلّ التحوّلات السريعة التي تشهدها بيئة أعمال المؤسسات وحاجة المسيرين إلى اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة فإنّ تصميم وبناء نظم معلومات إدارية فعّالة يصبح ضرورة ملحّة، حيث تُمكن هؤلاء المسيرين من التعرّف على ما يحدث من تغيّرات في البيئة الخارجية وما تفرضه من فرص أو تهديدات وكذلك معرفة ما يجري في جميع وظائف المؤسسة، والذي يُمكن من تحديد نقاط القوة والضعف فيها، وذلك من خلال البيانات والمعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من مصادر مختلفة داخلية وخارجية، والتي يتم معالجتها عن طريق تلك الأنظمة.

إنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالخصوص، والتي تكتسي أهمية بالغة في الاقتصاديات المعاصرة نظراً لما تلعبه من دور حيوي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، هي بحاجة ماسّة لمثل هذه النظم حتى وإن كانت أقلّ تطوّراً وتعقيداً مقارنة بما هو في المؤسسات الكبيرة والعلاقة؛ بمعنى نظم معلومات تتماشى مع إمكانيات وخصوصيات هذه المؤسسات، ولكن هذا لا يمنع من أن تكون وسيلة فعّالة لتحسين الأداء، ورصد مختلف التغيّرات التي تحدث في البيئة المحيطة.

ومنه، فإنّ هذا الفصل سيتم من خلاله تناول الإطار النظري لنظم المعلومات الإدارية وخصائصها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث أساسية، نتناول في المبحث الأول المفاهيم الأساسية لنظم المعلومات الإدارية، ثمّ نتناول في المبحث الثاني بعض أنواع نظم المعلومات وتطبيقاتها المختلفة في المؤسسات، أما المبحث الثالث والأخير فيتّم من خلاله التطرّق إلى موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ مفهومها، أهميّتها وخصائصها مع التركيز على خصائص نظم المعلومات الإدارية فيها، وأخيراً أهم المشكلات التي تواجهها خاصة فيما يتعلّق بجانب النقص في المعلومات.

المبحث الأول:

مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات الإدارية

إنّ ما يُعرف حالياً بنظم المعلومات الإدارية والمطبّقة في معظم المؤسسات الاقتصادية، لم تُوجد هكذا دفعة واحدة، وإنّما مرّت عبر عدّة مراحل حتى أصبحت بالصورة المتكاملة التي هي عليها الآن، ولعلّ أهمّ المحطّات المعروفة في ذلك؛ هي نظريّة النظم ونظريّة المعلومات، وغيرها من النظريّات والعلوم التي شكّلت المبادئ الأساسيّة التي قامت عليها نظم المعلومات الإدارية، ثمّ إنّ التطوّر الكبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيما بعد، قد كان له الأثر الكبير في تطوير وتحسين هذه النظم، والتي سهّلت إلى حدّ كبير من العمل الإداري للمؤسسات.

لذا فإنّ هذا المبحث سيتناول أهمّ المفاهيم المرتبطة بنظم المعلومات الإدارية، من خلال ثلاثة مطالب أساسيّة؛ حيث سيتمّ التطرّق في المطلب الأول إلى ماهيّة النظم من خلال التعريف بمصطلح "النظام" التعرّف على نظريّة النظم أهدافها ومبادئها، التصنيفات المختلفة للنظم ثمّ توضيح آليّة عمل النظام، وفي المطلب الثاني يتمّ التطرّق إلى المعلومات، وذلك من خلال توضيح مفهوم المعلومات، أهمّيّتها بالنسبة للمؤسسات الإشارة إلى نظريّة المعلومات، ثمّ توضيح خصائص المعلومات وأنواعها، أما المطلب الثالث فنتناول فيه التعريف بنظم المعلومات الإدارية، مراحل تطوّرها وأهمّيّتها، وكذلك أبعادها والمداخل الحديثة لدراساتها.

المطلب الأول: النظم

الفرع الأول: تعريف النظام

إنّ مصطلح النظام (Systeme) مشتقّ أساساً من الكلمة اليونانية (Systema) التي كانت تعني الكل المركّب من عددٍ من الأجزاء¹، وعلى الرغم من أنّ هذا المصطلح لم يتبلور إلّا حديثاً - كمفهوم علمي - إلّا أنّه يُعدّ من المصطلحات الشائعة الاستخدام في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية... الخ، وعند البحث في تعريف النظام نجد صعوبة الاتفاق التام بين الكتاب والباحثين حول إيجاد تعريف دقيق ومحدّد له، وفيما يلي نحاول عرض بعض التعاريف، التي تناولت هذا المصطلح.

عرّف (Von Bertalanffy, 1968) النظام على أنّه: "مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها البعض"².

وعرّف كذلك على أنّه: "مجموعة من الأجزاء التي ترتبط ببعضها ومع بيئتها المحيطة، وهذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة من أجل تحقيق أهداف النظام"³.

¹ محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص. 17.

² Ludwig Von Bertalanffy, **Théorie générale des systèmes**, traduit par Jean-Benoist chabrol, Dunod, Paris 1993, p.37.

³ Charles Shoderbek and others, **Management systems**, Business publication, Dallas, 1980, p.12.

كما عرّف (Morin, 1977) النظام بأنه: "تفاعل لمجموعة من العناصر مشكّلة بذلك كيان أو وحدة شاملة"¹.

كما يمكن تعريفه كذلك على أنه: "التركيب الكلي الذي يتكون من أجزاء مترابطة مع بعضها ويقوم بمعالجة المدخلات ضمن آليات عمل منظّمة للحصول على مخرجات مفيدة للتنظيم"².
على ضوء التعاريف المقدّمة أعلاه، يمكننا استخلاص تعريف شامل لمفهوم "النظام"، وذلك بأنه " مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض ومع البيئة المحيطة بها، وتحكمها آليات عمل مضبوطة بغرض تحقيق هدف أو أهداف محدّدة".

يتّضح من خلال كل هذا أنّ النظام هو:

- ✓ مجموعة من الأجزاء أو العناصر؛
- ✓ وجود علاقات منطقيّة وتكامليّة واضحة بين هذه الأجزاء أو العناصر، وبين البيئة المحيطة بها؛
- ✓ وجود آليات عمل تحكم هذه العلاقات؛
- ✓ الغاية من كل هذا في النهاية هو من أجل تحقيق هدف معيّن.

الفرع الثاني: النظرية العامة للنظم، أهدافها ومبادئها

1. النظرية العامة للنظم

في الواقع، فكرة النظم ليست حديثة، بل هي موجودة منذ وجود الكون والإنسان، ولكن دراستها بالشكل الحالي كفرع من فروع العلوم هو حديث العهد، إذ كان له الأثر الكبير على باقي العلوم وبخاصة علوم التسيير وعلوم الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة.

ظهرت نظرية النظم على يد عالم الأحياء الألماني (Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972)، فابتداءً من سنوات العشرينات أشار إلى أنّ فهم وظائف العضوية في الكائنات الحيّة، لا يتمّ إلا من خلال النظر إليها كنظام مفتوح، وفي سنوات الخمسينات تجلّت بوضوح فكرة نظرية النظم؛ ففي ديسمبر 1951 قام بنشر مقالة في مجلّة (Human Biology) بعنوان "النظرية العامّة للنظم" (General Systems Theory) والتي عرفت دراسات معمّقة فيما بعد، وتمّ نشرها في كتاب حمل نفس العنوان وذلك عام 1968³، ويمكن القول أنّ مدخل النظم في الإدارة مشتقّ بصورة جوهرية من هذه النظرية بما يُناسب علم الإدارة وتطبيقاته في ميدان الأعمال.

¹. Charlotte Fillol, **Apprentissage et systémique - Une perspective intégrée**, Revue française de gestion N° 149, Lavoisier, 2004/2, p. 39.

². إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2004، ص.30.

³. Jean-Michel Plane, **Management des organisations, théories, concepts, cas**, Dunod, Paris, 2003, p.104.

وقد أشار (Von Bertalanffy) إلى أن فهم الأجزاء لا يُعدّ كافياً لفهم النظام ككل، بل يجب فهم العلاقات بين تلك الأجزاء، واعتبر أن النظرية العامة للنظم تُعدّ بمثابة علم عام يتضمّن إطاراً رياضياً منطقيّاً يمكنه التعامل مع الظواهر المختلفة، وفي هذا الإطار يُعرّف (Buckley) النظرية العامة للنظم بأنّها: "المنهجية التي يمكن من خلالها معرفة الترابط الموجود بين النظم البسيطة والمعقدة والعلاقات الاعتمادية والتفاعلة بين هذه النظم، وبين كل نظام وأجزائه المختلفة"¹.

إنّ هذه النظرية تُعدّ منهجاً جديداً يهدف إلى تشكيل نماذج عامّة (Modèles générales) يمكن تطبيقها على كل النظم أيّاً كان نوعها وطبيعة العناصر المكوّنة لها، أو أيّاً كانت القوى والعلاقات التي تنظّم عملها أو الأهداف التي ترغب في تحقيقها، وبذلك فهذه النظرية تُعدّ أداة هامةً لنمذجة العلوم (Un outil de modélisation)²، وذلك بالعمل على إلغاء الحواجز بين مختلف العلوم، من خلال البحث عن التماثل بين المفاهيم والقوانين والنماذج التي تشتمل عليها.

وتجدر الإشارة، إلى أن مدخل النظم (Approche systémique) يختلف عن المدخل التحليلي (Approche analytique) في دراسة الظواهر المختلفة، حيث أن هذا الأخير يعتمد على تجزئة العناصر المكوّنة للظاهرة إلى أجزاء فرعية حتى يتم فهم طبيعة هذه الظاهرة ككل.

فالكثير من الظواهر قد تمّ اكتشافها عن طريق المدخل التحليلي، ولعلّ السبب في اعتماد هذا المدخل هو محدودية طاقة الإنسان على تذكّر وتحليل المعلومات خلال فترة زمنية معيّنة، كما أن العقل البشري يقوم بعمليات استيعاب وتخزين واسترجاع المعلومات بطريقة تتابعية، ومن ثمّ فإنّ تقسيم الكلّ إلى أجزاء ودراسة كل جزء على حدة، يساعد الإنسان على تحقيق الفهم الكامل والواضح لأجزاء الظاهرة محل الدراسة، ثمّ يقوم بتركيب تلك الأجزاء مرّة أخرى، على أمل أن يُمكنه هذا من تفهّم الكلّ.

ويُعتبر الباحثون والعلماء في علم الأحياء، من أهمّ المعارضين لاستخدام المدخل التحليلي في دراسة الظواهر كونه يتجاهل خاصية الغائية والتنظيم التي تتميز بها الكائنات الحية، والتي يجب أن تُدرس كنظام³ ونفس الشيء بالنسبة لمنظمات الأعمال والمؤسسات، وخاصة مع زيادة تعقدها وتشابك علاقاتها، الشيء الذي ساهم في الترويج لمدخل النظم من طرف الباحثين والمهتمين بإدارة المنظمات، وفيما يلي جدول يبيّن أهمّ الفروق بين مدخل النظم والمدخل التحليلي.

¹. سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، الطبعة الأولى، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2000، ص.105.

². Jean-Michel Plane, Op. Cit, p.105.

³. منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية- النظرية، الأدوات، التطبيقات، الإسكندرية: السدار الجامعية دون ذكر سنة النشر، ص.41.

الجدول رقم (1-I): مقارنة بين مدخل النظم والمدخل التحليلي

مدخل النظم	المدخل التحليلي
- يقوم على تجميع وتوحيد الأجزاء، مع التركيز على التفاعلات بين تلك الأجزاء.	- يقوم على عزل أجزاء النظام، ويتم التركيز على دراسة كل جزء على حدة.
- دراسة أثر عمليات التفاعل.	- دراسة طبيعة عملية التفاعل.
- التركيز على المفاهيم العامة والشمولية.	- التركيز على التفاصيل.
- يسمح بتعديل مجموعة من المتغيرات في نفس الوقت.	- لا يسمح إلا بتعديل متغير واحد خلال فترة زمنية معينة.
- يستخدم نماذج عامة تُستعمل كأساس معرفي لكنها مفيدة في تحديد القرارات والتصرفات.	- يستخدم نماذج دقيقة وتفصيلية، لكنها صعبة الاستخدام في التعامل مع العمليات الفعلية (مثل نماذج الاقتصاد القياسي).
- يصلح في حالة ما إذا كانت العلاقات غير خطية وقوية.	- يصلح في حالة ما إذا كانت العلاقات خطية وضعيفة.

المصدر: إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية- مدخل إداري، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000، ص.18.

الجدير بالملاحظة أنه، بالرغم من أن مدخل النظم أفضل من المدخل التحليلي، كما هو مبين في الجدول أعلاه، إلا أنه ينبغي أن نأخذ في الاعتبار أن مدخل النظم لا يتعارض مع المدخل التحليلي بل هو مكمل له ولا يحل محله¹، فليس من المعقول أن نفهم الظاهرة ككل دون القيام بعزل بعض الأجزاء المكونة لها ودراستها، لكن دون تجاهل وإهمال العلاقات والتفاعلات التي تربط مختلف هذه الأجزاء ببعضها البعض.

2. أهداف النظرية العامة للنظم

تتمثل أحد الأهداف الأولى لهذه النظرية، في قبول فكرة أن كل شيء لا يمكن دراسته بأسلوب جاد دون الأخذ في الحسبان التفاعلات المتعددة لذلك الشيء مع محيطه في المكان والزمان². كما أن هناك أهدافاً أخرى نُوجزها فيما يلي³:

- خلق اتجاه عام نحو تكامل العلوم المختلفة سواءً كانت طبيعية أو اجتماعية؛
- هذا التكامل يكون مرتكزاً على النظرية العامة للنظم؛
- هذه النظرية ربما تشكل وسيلة هامة للوصول إلى نظرية دقيقة في المجالات العلمية غير المادية؛

¹ Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza, **L'essentiel sur le management**, 5^e édition, BERTI édition, Alger, 2007, p. 309.

² C.P.Bruner, "**La théorie des systèmes est-elle une théorie ?**" dans un recueil de L'I.S.M.E.A, série N° 06 1980, p.1149.

³ Ludwig Von Bertalanffy, Op. Cit, p.36.

- تطوير وتنمية مبادئ موحدة للعلوم الفردية، فهذه النظرية تقرّبنا من وحدة العلم؛
- تكامل التعليم العلمي.

3. مبادئ النظرية العامة للنظم

توجد مجموعة من المبادئ الأساسية التي تحكم النظم، والتي تمثل في نفس الوقت مجموعة الخصائص التي تميزها، وهي:

1.3. النظام والنظم الفرعية: تطرّقنا في البداية إلى مفهوم النظام، وقلنا بأنّه مجموعة العناصر المتفاعلة فيما بينها كما أنّ كل نظام يتشكّل من نظامين فرعيين أو أكثر؛ فالنظام الفرعي (*Sous-système*) هو ببساطة نظام في نظام آخر¹، فالإنسان مثلاً يُشكّل نظاماً ويتكون من مجموعة من النظم الفرعية (النظام التنفسي، النظام الهضمي... الخ) ونفس الشيء بالنسبة للنظم الاجتماعية والإدارية والإنتاجية وغيرها، فلو أخذنا المؤسسة نجدها تمثل نظاماً ولها نظاماً فرعيّة كما أنّها في حدّ ذاتها تُشكّل نظاماً فرعيّاً لنظام أكبر منها (*Super système*) مثل: القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه أو الناحية الجغرافية التي تتواجد فيها ثم الوطن وهكذا حتى نصل إلى النظام الكوني.

2.3. الاتساق: يتمثل الاتساق بهيكل النظام نفسه وبتجانس مكوناته وأنظمتها الفرعية، حيث تأخذ شكل ترتيب منسّق لتنفيذ وظائف محدّدة، التي تساعد على تحقيق أهداف النظام.

3.3. الكليّة والشمول: فالنظام ليس مجرد مجموعة العناصر المكوّنة له، بل يجب أن يُنظر إليه ككل متكامل وضمن إطار شامل بحيث يُوجد تفاعل وترابط بين مختلف هذه العناصر.

4.3. الاعتماديّة: وهو اعتماد نجاح النظام على وجود تفاعل واعتماد متبادل بين مختلف عناصر النظام وهو ما يُعرف بالاعتمادية الداخلية، وكذلك التفاعل مع البيئة الخارجية التي تضمن للنظام الحياة والقدرة على الاستمرار، وهو ما يُعرف بالاعتمادية الخارجية.

5.3. الهدفيّة: لكل نظام هدف أو مجموعة أهداف يسعى إلى تحقيقها ضمن إطار البيئة التي يعمل فيها فأيّ نظام بلا هدف هو نظام بلا معنى، ويُعدّ تحديد الهدف العام نقطة البداية في تصميم أي نظام، والذي يتبعه تحديد الأهداف الفرعية لكل عنصر من عناصره، والتي يجب أن تعمل معاً لتحقيق الهدف العام.

6.3. التوازن والاضطراب: وهما مبدآن غير متلازمين، فتواجد أحدهما ينفي تواجده الآخر.

▪ **مبدأ التوازن:** وهو من أهم وأعقد مبادئ النظم وخصائصها، ويُقصد به تحقيق الاستقرار والأمان للنظام ليعمل على تحقيق أهدافه، وذلك من خلال توزيع المهام والنشاطات على أجزائه بطريقة تجعلها

¹ رايغوند ميكلود، جيورج شيل، نظم المعلومات الإدارية، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، الرياض: دار المريخ للنشر، 2006، ص.79.

تعمل بتنسيق وانسجام، والذي يحقق التوازن الداخلي، كما أن هناك توازن خارجي بين النظام وبيئته، ولعل من أعظم وأعقد النظم التي تحقق هذا التوازن هو النظام الكوني.

▪ **مبدأ الاضطراب:** ويُقصد به حالة الاختلال والارتباك التي تصيب النظام، نتيجة فقدان التوازن الداخلي أو الخارجي لسبب ما، فكل النظم معرضة للاضطراب، ولكن بدرجات متفاوتة وذلك حسب قدرتها على مقاومة الصدمات، وكذلك قدرتها على استعادة التوازن من جديد. وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين نوعين من إعادة التوازن¹:

- **إعادة التوازن الثابت:** وهو عودة النظام إلى حالة التوازن السابق لحدوث الاضطراب ويكون عادة في النظم المغلقة، وذلك بسبب عزلتها عن الظروف المتغيرة التي تحيط بها، إذ لا تستطيع التوازن إلا في المستوى السابق للاضطراب.

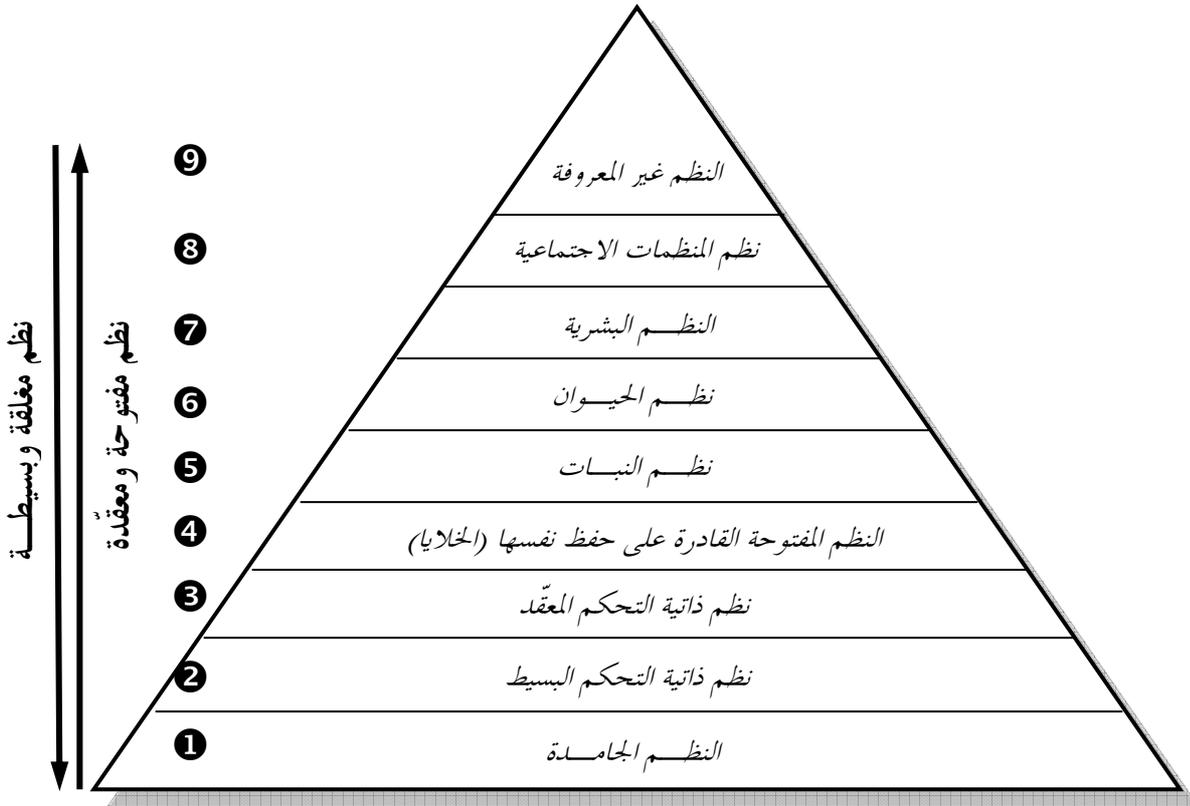
- **إعادة التوازن الحركي:** وهو إيجاد توازن جديد يختلف عن الذي كان سائداً قبل حدوث الاضطراب يحدث هذا عادة في النظم المفتوحة، والتي تملك القدرة على التكيف مع الظروف الخارجية المتغيرة. **7.3. الفناء:** جميع النظم تتعرض للفناء والزوال، لذلك تسعى إلى مقاومة وتأجيل هذا الفناء من خلال ضمان استمرار تدفق المدخلات، والتكيف أكثر مع المتغيرات التي تحدث في بيئة عملها.

الفرع الثالث: تصنيف النظم

لقد تم تصنيف النظم وفق عدّة معايير، لعل أهمها المعيار الذي يعتمد على مدى البساطة والتعقيد في عناصر هذه النظم وآليات عملها، ويُعتبر الاقتصادي (Kenneth. E. Boulding) أول من قدّم تصنيفاً للنظم يعتمد على هذا المعيار، وذلك عام 1956؛ فقد حاول وضع نموذج لوصف المستويات المعقدة للنظم في الحياة هذا النموذج عبارة عن هرم يضمّ تسعة مستويات من النظم، حيث يستند على قاعدة تمثل أبسط أنواع النظم وأقلها تعقيداً، ثم تبدأ ترتقي في مستويات أعلى إلى أن تصل إلى الأكثر تعقيداً، والشكل الموالي يُوضح ذلك.

¹. فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007، ص.18.

الشكل رقم (1-I): هرمية النظم لـ (Boulding)



المصدر: سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008، ص.31.

يتضح من خلال الشكل أعلاه، أن أبسط أنواع النظم حسب (Boulding) هي النظم الجامدة (*Les systèmes statiques*) والتي تتكوّن من أجزاء غير متحركة، فهي بذلك تمثل الحالة الساكنة أو الجامدة تليها النظم ذاتية التحكم البسيط (*Les systèmes dynamiques*) ذات العمل الميكانيكي البسيط مع تحديد مسبق للحركة الضرورية، بعدها تأتي نظم السيطرة الديناميكية والتحكم الذاتي "السيبرنتيك" (*La cybernétique*)* بحيث تكون قادرة على تنظيم نفسها بنفسها (Autorégulés)، وهي كلها نظماً فيزيائية وميكانيكية غير حيّة.

* السيبرنتيك (*Cybernetics*) مشتقّ من الكلمة اليونانية (*Kybernetiké*) والتي تعني فنّ أو علم التحكم (*l'art ou la science de gouverner*)، وقد وُضع هذا المصطلح من قبل عالم الرياضيات الأمريكي (*Norbert Wiener*) للإشارة إلى العلم الذي يُعنى بالرقابة والاتصال عند الحيوانات والآلات، ويُستخدم السيبرنتيك في فهم الظواهر مثل: النظم، كما يُشكّل نموذجاً لسريان المعلومات (*Un modèle de circulation de l'information*) التي من الممكن أن تُطبّق في المنظمات الاجتماعية، ويهدف إلى حفظ الترتيب والتوازن في النظام، كما يقوم بمحاكاة الاتصال البشري بالاتصال الآلي، وهو أصل البحوث التي تُجرى في مجال الذكاء الاصطناعي (*L'intelligence artificielle*) (صنع آلات تحاكي تصرفات الإنسان). نقلاً عن:

Pierre Albert et al, "Lexique d'information communication", Edition DALLOZ, Paris, 2006, p.120.

يمثل المستوى التالي من التعقيد، أبسط أنواع النظم الحية وهي الخلايا (*Les cellules*)، والتي تُعتبر نظاماً مفتوحة قادرة على حفظ نفسها (*S'auto-maintiennent*) من خلال تبادل المدخلات والمخرجات مع محيطها الخارجي، وعندما تتكامل الخلايا مع بعضها يزيد مستوى تعقيدها ليُتشكّل نظاماً مجتمعية جينية (*Génético-sociétal*) مثل: النباتات، يلي ذلك نظم الحيوان (*L'animal*)، والذي يتميز بحركية متزايدة ويقوم بتصرفات هادفة، وله القدرة على معرفة نفسه ومحيطه؛ فنظم هذا المستوى يجب أن تكون مُجهّزة بمستقبلات متخصصة (العينان، الأذنان...) لالتقاط ومعالجة كمّ هائل من المعلومات، وبعدها تأتي نظم الإنسان (*L'humain*)، 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 (*Les organisations sociales*)، التي يقوم الإنسان بتشكيلها ومنها المؤسسات الاقتصادية ونظم المعلومات وشبكات الاتصالات وغيرها، وحتى لا يتمّ تحديد النموذج بمستوى معيّن من النظم، فقد أضاف (*Boulding*) مستوى تاسع، وهي النظم غير المعروفة (*Transcendantal = The Unknown*) والتي لم يتمّ اكتشافها إلى حدّ الآن.

إنّ نموذج (*Boulding*) يمكن الاستفادة منه في وصف ظاهرة تعقّد النظم وكأداة لتحليل الظاهرة نفسها، ويُطبّق هذا النموذج لوصف المنظمات ونماذج التنظيمات، ولتحديد الاتجاهات الممكنة في تطبيق نظرية التنظيم¹.

وبصفة عامة، ووفقاً لـ (*Beer*) فإنّ درجة التعقّد في النظام تتوقف على أربع محددات هي²:

- عدد الأجزاء المكوّنة للنظام؛
- خصائص هذه المكونات؛
- عدد التفاعلات المحتملة بين المكونات؛
- درجة التنظيم التي يتميّز بها النظام.

ويمكن كذلك تصنيف النظم وفق معايير أخرى مختلفة مثل: طبيعة النظام، درجة انفتاحه درجة تجريده ودرجة ثباته، نذكرها فيما يلي:

• **حسب طبيعة النظام:** فنجد النظم الطبيعية والنظم الاصطناعية؛ فالأولى تتمثّل في النظم التي أوجدها الله - سبحانه وتعالى - وبالتالي لم يتدخل الإنسان في صنعها أو تحديد القوانين التي تنظّم عمل أجزائها مثل: الإنسان نفسه، نظام الكون... الخ، أمّا النظم الاصطناعية؛ فهي النظم التي قام الإنسان بصنعها لخدمته كالنظم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها.

¹. سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2003، ص.20.

². منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص.39.

- حسب درجة الانفتاح: نُميّز هنا بين النظام المفتوح (*Le système ouvert*)، والنظام المغلق (*Le système fermé*)؛ فالنظام المفتوح هو: "النظام الذي يكون في تبادل مستمر مع بيئته"¹، أما النظام المغلق فهو: "النظام المعزول عن بيئته"².
- حسب درجة التجريد: فهناك النظم المحسوسة (*Les systèmes concrets*) وأخرى مجردة (*Les système abstraits*) ونعني بالنظم المحسوسة تلك التي تتكوّن من مجموعة من العناصر الماديّة الملموسة سواء كانت طبيعية أو اصطناعية وتسمى أيضاً بالنظم المادية، ومن أمثلتها: نظم المؤسسات، الحاسوب الأفراد... الخ. 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 تصوّرها ذهنياً مثل: نظم الفلسفة القوانين والنظريات، نظام تسيير المخزونات في المؤسسات... الخ.
- حسب درجة الثبات: ونُميّز بين النظم الثابتة والنظم المتغيرة؛ فالأولى هي التي تعمل طبقاً لآليات محدّدة مسبقاً ويمكن التنبؤ بسلوكها مستقبلاً، كالنظام الكوني مثلاً، أما الثانية فهي التي لا تعمل وفق آلية محدّدة وثابتة بشكل مستمر، كما لا يمكن التنبؤ بسلوكها في المستقبل، كالنظم الإدارية والاجتماعية وغيرها.

الفرع الرابع: آلية عمل النظام

إنّ استخدام المسيرين لمنهج النظم، لا شك أنّه سوف يُمكنهم من حلّ أغلب المشكلات الإدارية التي تواجههم، ومن بين الأمور الأساسية في هذا الإطار، هو ضرورة معرفتهم وإدراكهم لآلية عمل الأنظمة التي يتعاملون معها، لذلك سيتم توضيح كيف تتمّ هذه الآلية من خلال ما يلي:

1. المدخلات (*Inputs*): وتتمثّل في تلك التدفّقات الداخلة إلى النظام من مواد خام، بيانات و طاقة، وهذه المدخلات قد تكون تتابعية؛ أي عبارة عن مخرجات لنظم أخرى سابقة، أو قد تكون عشوائية (احتمالية) وفي هذه الحالة فإنّ النظام يكون في حالة عدم تأكّد بشأن أيّ من المدخلات سوف يستخدمها، وعليه أن يُقرر أيّ من البدائل يتمّ اختيارها، وأخيراً قد تأتي المدخلات من التغذية العكسية من خلال إعادة استخدام جزء من مخرجات النظام كمدخلات له مرة أخرى³، وأياً كان مصدر هذه المدخلات فهي تعتبر قوة الدفع الأساسية التي تزوّد النظام بكل احتياجاته التشغيلية.

2. العمليات (*Processus*): وهي الأنشطة التي يُمارسها النظام على المدخلات من خلال عمليات التجميع، الفرز، المعالجة، التخزين والاسترجاع... الخ، وذلك باعتماد المستلزمات الضرورية من قوى بشرية ومادية وإجراءات معيّنة بهدف تحويل تلك المدخلات إلى المخرجات المطلوبة.

¹. Charlotte Fillol, Op. Cit, p.40.

². Ludwing Von Bertalanffy, Op. Cit, p. 37.

³. إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية- مدخل إداري، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000، ص. 21-22.

3. **المخرجات (Outputs):** وهي التدفّقات الخارجة من النظام، والناجئة عن عمليات التحويل والمعالجة التي تمّت على عناصر المدخلات، حيث يتمّ تحويل المواد الخام والطاقة إلى سلع وخدمات، والبيانات إلى معلومات مفيدة تلبي احتياجات الجهة المستفيدة منها.

4. **آلية التحكم (Mécanisme de Contrôle):** حتى تعمل عناصر النظام السابقة بطريقة جيّدة لا بد من وجود آلية للتحكم والرقابة على تلك العناصر، ذلك لأنّ كفاية عمل النظام وفعاليتيه يعتمدان على مدى فعالية هذه الآلية.

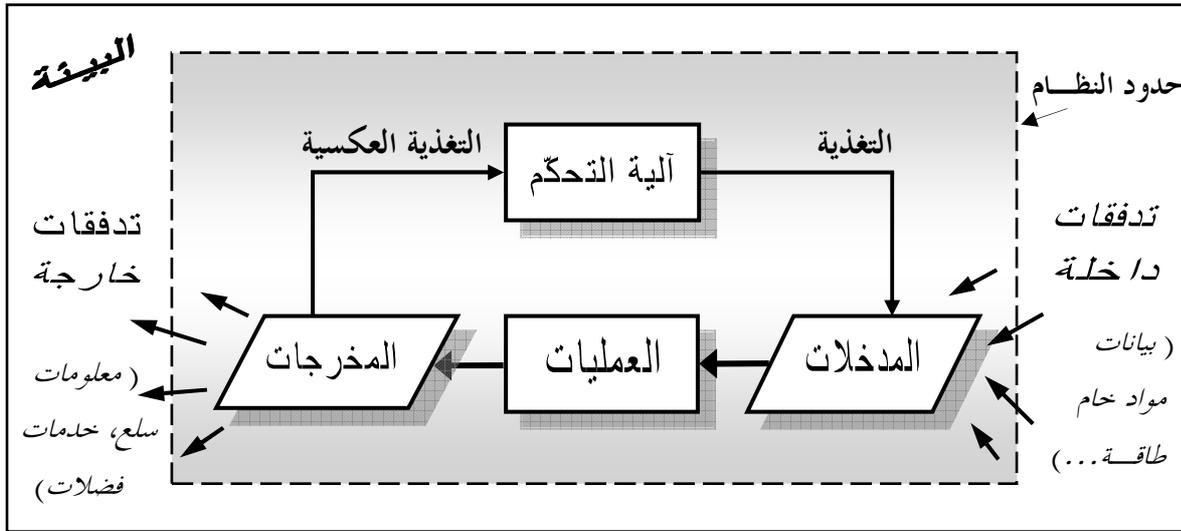
5. **التغذية العكسية (Rétroaction = Feedback):** حتى يقوم جهاز التحكم والرقابة بعمله لا بد أن تتوفر له معلومات عن أداء النظام ككل، هذه المعلومات المرتدة تُعرف بالتغذية العكسية أو الراجعة، والتي تُعدّ ذات أهميّة بالنسبة لجهاز الرقابة، فيما يخصّ تطوير النظام أو تصحيح مساراته.

6. **حدود النظام وبيئته (Frontières & Environnement):** 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 يتطلّب من المصمّم معرفة حدود كل نظام ضمن إطار بيئته وكذلك معرفة حدود وعلاقات كل نظام فرعي ضمن بنية النظام الأكبر. وعموماً، يمكن الاسترشاد بالنقاط الآتية في تقرير حدود النظام، وهي¹:

- حصر جميع العناصر المتعلقة بالنظام وتعريفه على أنّه مجموعة هذه العناصر، وكل شيء يحيط به يمكن أن نطلق عليه بيئة النظام؛
- يجب أن تكون جميع العناصر التي تسهم في تحقيق أهداف النظام داخل حدوده؛
- حصر التدفّقات الداخلة إلى النظام والخارجة منه (المدخلات والمخرجات)، إذ لا بد أن تُعبّر حدود النظام. ويُمكن توضيح آلية عمل النظام من خلال الشكل الموالي:

¹. نجم عبد الله الحميدي، سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمن العبيد، نظم المعلومات الإدارية- مدخل معاصر، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر، 2005، ص.15.

الشكل رقم (2-I): آليّة عمل النظام



المصدر: من إعداد الباحث.

إن الآليّة التي يتمّ بها عمل النظام والمُبيّنة في الشكل أعلاه، تنطبق على كل المؤسسات الاقتصادية مهما كان حجمها وطبيعتها نشاطها، وذلك باعتبارها أنظمة مفتوحة وتتضمّن مجموعة من النظم الفرعية* المتكاملة والتي تعمل بنويًا كنظام شامل، وبهذا فإنّ تلك المؤسسات تحافظ على بقائها واستمرارها من خلال الحصول على المدخلات المختلفة من مواد خام، طاقة، بيانات... الخ، وتحويلها إلى مخرجات ذات فائدة لمستخدميها والمتمثلة في السلع والخدمات والمعلومات، وفي إطار هذا البحث سيكون تركيزنا على جانب البيانات والمعلومات، مع توضيح الأهمية التي تكسيها في بيئة أعمال المؤسسات.

المطلب الثاني: المعلومات

الفرع الأول: مفهوم المعلومات

1. تعريف

لقد تعدّدت التعاريف التي قدّمت في شأن مصطلح "المعلومات" لذلك سنحاول إعطاء جملة من التعاريف بغية الإحاطة قدر الإمكان بالمعاني التي تتضمنها.

* لا توجد قائمة محدّدة للنظم الفرعية التي يمكن أن تشمل عليها المؤسسات، فكل مؤسسة لها نظاماً فرعياً خاصة بها، لكن على العموم، هناك بعض التقسيمات الأساسية المستخدمة؛ منها: **على أساس وظيفي** (نظام فرعي للتموين، نظام فرعي للإنتاج، نظام فرعي للتسويق...)، **حسب نوع التدفّقات المتبادلة** (نظام فرعي مادي يُسيّر التدفّقات الحقيقية، نظام فرعي مالي يُسيّر تدفّقات الأموال، نظام فرعي للاتصال يُسيّر تدفّقات المعلومات)، و**يبقى التقسيم الأهم** من وجهة نظر تحليل النظام هو الذي يُميّز بين: **النظم الفرعية للمعلومات**؛ وهي مجموعة الوسائل والإجراءات التي تُوفّر التمثيلات عن حالة ما في البيئة، **النظم الفرعية للقرار**؛ وهي مجموعة العناصر من أشخاص وإجراءات التي تتدخل في سيرورة القرار **والنظم الفرعية التشغيلية**؛ مثل: نظام الإنتاج، النظام المالي، نظام تسيير الأفراد... الخ، وهذا وبقية بالإمكان تقسيم أي نظام فرعي إلى نظم فرعية أخرى في مستوى أقل.

يُعرّف (M. Portat) المعلومات بأنها: "بيانات يتم تنظيمها وتبادلها"¹.

وتُعرّف كذلك بأنها: "البيانات المنظمة والمعروضة بشكل يجعلها ذات معنى للشخص الذي يستلمها لذلك فإنّ للمعلومات قيمة حقيقية للمستخدم، وتقدم إضافة للمعرفة الموجودة لديه حول ظاهرة أو حدث أو مجال معيّن؛ فالمعلومات تخبر المستخدم بشيء ما لا يعرفه أو لا يمكن توقعه"².
ويُعرّف (Lucas) المعلومات على أنها: "تعبّر عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك أو أي شيء محسوس أو غير محسوس يُستعمل في تحقيق عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معيّن ويضيف معرفة للفرد أو المجموعة"³.
كما يُعرّفها (Chirstel) وآخرون بأنها: "حقائق وبيانات منظمة تشخّص موقفاً أو ظرفاً محدداً، أو تُشخّص تهديداً ما أو فرصة محدّدة، وتبعاً لذلك فإنّ المعلومات هي نتيجة البيانات"⁴.

من خلال هذه التعاريف يمكننا أن نستنتج أهم العناصر التي تتضمنها المعلومات، وهي:

- ✓ يتم الحصول على المعلومات من خلال معالجة البيانات؛
- ✓ تُقلّل المعلومات من عدم التأكد بشأن حدث أو موقف معيّن؛
- ✓ تُؤدّي المعلومات إلى زيادة المعرفة لدى مستقبلها؛
- ✓ تُعدّ مورداً استراتيجياً، إذ تساعد على تشخيص وتحليل المواقف والظروف.

2. الفرق بين البيانات، المعلومات والمعرفة

كثيراً ما يتم استخدام مصطلحات (البيانات، المعلومات والمعرفة) للدلالة على نفس المعنى بالرغم من الاختلاف الكبير في معنى كل واحدٍ منها، لذلك من المهم في هذا المقام توضيح الفروق بينها.

فالبيانات (Les donnée) والتي يمكن أن تأخذ شكل كلمات، أرقام، صور وأصوات... الخ، تشكل المادة الخام للمعلومات، وإذا ما تمّ معالجتها وتنقيتها وتنظيمها تصبح معلومات ذات معنى وفائدة لمستخدمها⁵، إذن فالبيانات هي حقائق مجردة ليست لها معنى أو دلالة في ذاتها، أي أنّها لو تُركت على حالها فلن تضيف شيئاً لمستخدميها. بما يؤثر في سلوكهم لاتخاذ القرارات أو القيام بتصرّفات معيّنة.

أما المعلومات (Les informations) فهي - كما ذكرنا - تنتج عن معالجة البيانات لتصبح ذات فائدة ومعنى لمستخدميها، غير أنّ القيام بالمعالجة لا يحوّلها دائماً إلى معلومات، لأنّ معيار التفرقة يقوم على مدى المنفعة المقدّمة، فإذا ما قدّمت البيانات إضافة معرفيّة، أو ساعدت على اتخاذ قرار معيّن، أو عملت على

¹. Louis Quéré, "Au juste, qu'est-ce que l'information ?", Revue Réseaux, Volume 18, Numéro 100 Hermès Science Publications, 2000, p. 342.

². محمد نور برهان، غازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات الحوسبية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 1998، ص. 24.

³. H.C Lucas, **Information system concepts for management**, McGraw-Hill Book. Co, New York, 1982 p. 12.

⁴. رنجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص. 43.

⁵. Gilles St-Amant, **La gestion des systèmes d'information et de communication**, Chenelière McGraw-Hill Montréal, 2003, p.564.

التقليل من حالة عدم التأكد لدى الفرد المتلقي فهي تُعدّ بمثابة معلومات، أما إذا لم تؤدّي إلى كل هذا فتبقى مصنّفة ضمن إطار البيانات.

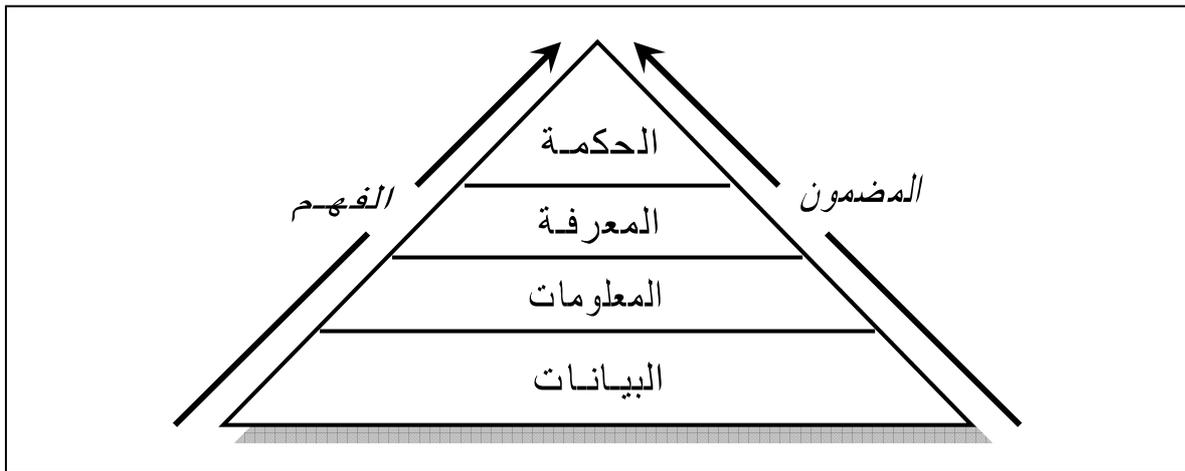
في حين المعرفة (*La connaissance*) هي خلاصة ترتيب ومعالجة المعلومات لتصبح أكثر فائدة، بحيث تؤدّي إلى اكتساب المهارة (*Know-how*) التي تُستخدم في قيادة وتطوير مختلف أنشطة المؤسسة¹. وحسب (*Polanyi, 1966*) فإنّ المعرفة يمكن تقسيمها إلى نوعين أساسيين هما²:

✓ **المعرفة الصريحة (*La connaissance explicite*):** وهي معرفة مقنّنة (*Codifiée*) ويمكن التعبير عنها بكلام رسمي، وتكون مقسّمة في شكل علاقات، أشكال، إجراءات، صور وحتى أصوات، ويمكن تخزينها والتشارك فيها، وبناءً عليه يمكن نقلها بسهولة إلى الأفراد.

✓ **المعرفة الضمنية (*La connaissance tacite*):** وهي المعرفة التي تشتمل على عناصر إدراكية وأخرى تقنية؛ فالأولى تتمثّل في الحدس، العواطف التي يصعب ترجمتها في شكل كلام، وجهات النظر المعتقدات والتي تساعد الأفراد على فهم الأمور التي تجري من حولهم، أما الثانية فتتمثّل أساساً في الخبرة والمهارة التي يمتلكها الأفراد، وهذا النوع من المعرفة يكون من الصعب نقلها إلى الآخرين أو إشرآكهم فيها.

إذن، من خلال ما سبق نستنتج أنّ الفرق الأساسي بين البيانات، المعلومات والمعرفة هو في تدرّج القيمة والفهم الذي تقدّمه كلّ منها، حيث يُعدّ الوصول إلى درجة الحكمة هو قمّة هذا الفهم، والشكل الموالي يُوضّح ذلك.

الشكل رقم (3-I): الفرق بين البيانات، المعلومات والمعرفة



Source: Françoise Rossion, *Transfert des savoirs – stratégies, moyens d'action, solutions adaptées à votre organisation*, Lavoisier, France, 2008, p.37.

¹. Marie-Hélène Delmond, Yves Petit, Jean-Michel Gautier, *Management des systèmes d'information* Dunod, Paris, 2003, p.203.

². Philippe Paquet, "de l'information à la connaissance", Cahier de recherche Laboratoire Orléanais de Gestion (LOG), Numéro 2006-01, p.11.

الفرع الثاني: 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:

- تلعب المعلومات دوراً مهماً في إدارة المؤسسة داخلياً من خلال تسهيل القيام بالوظائف، فتوفّر المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب يُسهّل من أداء الوظائف واتخاذ القرارات السليمة، كما أنّ انسياب المعلومات بين مختلف هذه الوظائف عن طريق الاتصالات الفعّالة من شأنه أن يرفع من مستوى أداء المؤسسة ككل.
- تساعد المعلومات المسيرين على صنع واتخاذ القرارات السليمة؛ ذلك أنّها تُعتبر المادة الأولية للقرار (*La matière première de la décision*)، وبذلك تتمكن المؤسسة من تحقيق النجاح وضمان الاستمرار في مجال نشاطها.
- أصبحت المعلومات تُشكّل أصلاً من أصول المؤسسة مثل: الرأس المال والعنصر البشري والمواد الخام وغيرها، حيث يجب على المسيرين أن ينظروا إليها على أنّها استثمار يمكن استغلاله استراتيجياً للحصول على مزايا تنافسية، وليس تكلفة يجب التحكّم فيها.
- أصبحت المعلومات كذلك تُشكّل سلعة تستطيع المؤسسة بيعها مثل أي سلعة أخرى.
- لا تقتصر أهمية المعلومات على المستوى الداخلي للمؤسسة فقط، بل تمتد إلى المستوى الخارجي، فهي تُعدّ أداة ربط مع المحيط (*Un instrument de liaison avec l'environnement*)؛ فالمعلومات تُمكن المؤسسة من التعرّف على الأحداث والتطوّرات التي تطرأ على بيئة عملها والتي من الممكن أن تُؤثّر عليها، ومنه فإنّ المؤسسة تحاول من خلال الحصول على المعلومات التكيّف مع الأوضاع الجديدة.
- تُعدّ المعلومات المنطلق الأساسي للحصول على المعرفة - كما ذكرنا سابقاً - والتي أصبحت لها أهمية أكبر من المعلومات نفسها؛ فالمعرفة أصبحت السمة المميّزة للمؤسسات المعاصرة في عصرنا الحالي وهي أساس اكتساب الميزة التنافسية والعامل الأساسي الذي يُحدّد تنافسية المؤسسات؛ ففي ظلّ الانتقال إلى ما يُعرف الآن باقتصاد المعرفة (*L'économie de la connaissance*) فإنّ القدرة على إنتاج وخلق الثروة أصبح لا يعتمد فقط على عوامل الإنتاج المادية، بل كذلك على أصول أخرى غير مادية (معنوية) *Des actifs immatériels*، والمتمثلة أساساً في المعرفة، الكفاءات المتميّزة وفي القدرة على الوصول إلى المعلومات، وكذا القدرة على إيجاد الحلول للمشكلات المطروحة وغيرها¹.

¹ Isabelle Bourdon, "Le management des connaissances - un enjeu majeur", Dossier ECONOMIE et MANAGEMENT N° 116, Université Montpellier - 2, France, Juin 2005, p. 22.

الفرع الثالث: نظرية المعلومات والاتصالات

نظرية المعلومات والاتصالات هي علم يتعامل مع مفهوم المعلومات، قياسها وتطبيقاتها، وقد ظهرت هذه النظرية على يد العالم (Claude. E. Shannon) بعد نشره لمقالته "النظرية الرياضية للاتصالات" (*A mathematical theory of communication*)، وكذلك (Norbert Wiener)، وذلك منذ عام 1948* . تعتبر هذه النظرية أنّ قيمة المعلومات تعتمد على عنصر "المفاجأة" (*Surprise*) التي تتضمنها؛ فالرسالة التي تحتوي على معلومات معروفة مسبقاً ليست لها أيّة قيمة، كما أنّ المعلومات التي لها قيمة كذلك تكون مرتبطة بحالة عدم التأكد بحيث تكون لها عدّة احتمالات للحدوث وليس احتمالاً واحداً فقط¹. هذا وقد ركّزت هذه النظرية على تطبيق القوانين الرياضية للتحكّم في معالجة البيانات وتوصيل المعلومات واستخدام المقاييس الكمية من أجل تحديد سعة أنظمة الإرسال والتخزين، وأيضاً في اختيار الوسائل الضرورية لإيجاد أفضل الطرق لاستخدام أنظمة الاتصال، بهذا فإنّ هذه النظرية تكون قد ساهمت في نظرية الاتصال، والتي يتمّ في إطارها استقبال المعلومات وترميزها وتخزينها وتحليلها واستعادة عرضها بمعنى تحويل المعلومات من شكلها التقليدي (تقارير، أحاديث..) إلى رموز تأخذ شكل إشارات كهربائية.

إنّ الأسئلة التي حاول (Shannon) الإجابة عليها من خلال هذه النظرية هي:

- ◆ كيف يتم إرسال المعلومات؟
- ◆ ما هي كمية المعلومات التي يمكن إرسالها عبر قناة معينة؟
- ◆ كيف يتم تخزين المعلومات بشكل آمن؟
- ◆ ما هي العلاقة بين معدل الإرسال ونسبة التشوّه وسعة قناة الإرسال؟ وغيرها من الأسئلة التي حاولت النظرية إيجاد حلول لها، على الأقل من الناحية الفيزيائية عن طريق استخدام طرق رياضية وإحصائية معقّدة نسبياً.

الفرع الرابع: خصائص المعلومات

إنّ الهدف الأساسي لنظام المعلومات في المؤسسة، هو توفير المعلومات للجهات المستفيدة منها لاتخاذ القرارات المختلفة، وحتى تكون هذه المعلومات ذات قيمة وفائدة وتفي بالغرض المرجو منها، لا بدّ وأن تشمل على مجموعة من الخصائص، والتي بدورها تحدّد مدى فاعليّة وجودة النظام من عدمه، إذ أنّ توفير

* في الحقيقة تعود بدايات هذه النظرية إلى زمن يسبق هذا التاريخ، وذلك بفضل إسهامات علماء آخرين مثل: H. Nyquist, 1924;

R. V. L. Hartly, 1928، ولزيد من المعلومات حول هذه النظرية انظر:

Jean-Louis Le Moigne, *Les systèmes d'information dans les organisations*, Presses Universitaires de France, Paris, 1973, pp.11-32.

¹. Mohamed Louadi, *Systèmes d'information organisationnels*, tome1, Centre de publication universitaire Tunis, 2006, pp.73-74.

المعلومات بخلاف الخصائص المطلوبة، يُعدّ من أهم حالات فشل نظام المعلومات في المؤسسات، وفيما يلي نستعرض أهم هذه الخصائص.

1. الدقّة: بمعنى أن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من أخطاء التجميع والتسجيل والمعالجة التي تتمّ على البيانات؛ فالمعلومات تكون صحيحة عندما يتم إدخال بيانات صحيحة إلى نظام المعلومات وتكون دقيقة عندما تقيس المتغيرات التي تلبي حاجة المستفيد بدقة متناهية، فالأخطاء التي تظهر في المعلومات هي ناتجة في الغالب عن إدخال بيانات غير صحيحة وغير دقيقة أثناء المعالجة والذي يُعرف في الأدبيات الأنجلو- سكسونية بمشكلة *(GIGO) garbage in, garbage out*¹؛ أي "لا تكون مخرجات نظام المعلومات أفضل من مدخلاته" وتبقى خاصية الدقّة أمر نسبي، إذ ترتبط بعدة عوامل أهمّها: نوع المعلومات، طبيعة الاستخدام، المستوى الإداري وطبيعة المعايير المستخدمة في القياس وغيرها، وللإشارة فإنّه يُمكن قياس نسبة المعلومات الدّقيقة من خلال معرفة نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات الناتجة خلال فترة زمنية معيّنة.

2. التوقيت: ويعني توفير المعلومات في الوقت المناسب وبالسرعة المطلوبة، إذ لا قيمة للمعلومات ما لم تصل في وقت الحاجة إليها؛ أي عند ظهور مشكلات معينة في المؤسسة تحتاج إلى اتخاذ قرارات سريعة بشأنها ومن أجل الوصول إلى خاصيّة التوقيت المناسب للمعلومات فإنّه من الضروري تخفيض الوقت اللازم لدورة المعالجة (الإدخال، عملية المعالجة إعداد التقارير عن المخرجات للمستفيدين) حيث أن استخدام التكنولوجيا كالحاسوب وغيرها يكفل تحقيق ذلك.

وعموماً، فإنّ الأسباب التي تكون وراء سوء التوقيت عديدة، لعلّ أهمّها ما يلي²:

- عزلة إدارة النظام منظمياً عن الإدارات الأخرى، إلى درجة عدم معرفتها لتوقيت حاجة هذه الإدارات إلى المعلومات؛
- طول دورة توليد المعلومات؛
- ضعف استيعاب الإدارات المستفيدة لآلية تحديد عمر المعلومات.

3. الوضوح: أي أن تكون المعلومات خالية من الغموض، بحيث تحقق الفهم المباشر من قبل مستعملها فوضوح المعلومات يجعلها أكثر فائدة في المجال المطلوب منها، ولزيادة درجة الوضوح يمكن الاعتماد على النقاط التالية³:

- وضع المعلومات والإحصائيات في جداول متكاملة عن المجال المطلوب، بحيث تتسم بالسهولة؛

¹. Mohamed Louadi, Op. Cit, p.55.

². محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الحفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع 2009 ص.56-57.

³. علاء السالمي، عثمان الكلاي، هلال البياتي، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2005، ص.20.

- دمج المتغيرات المتشابهة وفصل المتغيرات المختلفة؛
- استخدام النسب المئوية في توضيح المعلومات.

4. **المرونة:** وهي قدرة المعلومات على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة لكافة المستخدمين؛ فالمعلومات التي يمكن استخدامها بواسطة العديد من المستخدمين وفي تطبيقات متعددة، تكون أكثر مرونة من تلك التي يمكن استخدامها في تطبيق واحد، إضافة إلى هذا أن تكون قابلة للتطوير والتحديث.

5. **الشمول:** وهو أن تكون المعلومات كاملة، بحيث تغطي جميع جوانب المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة، مع تقديم بدائل الحلول الممكنة لها، حتى تتمكن الإدارة من تأدية وظائفها المختلفة ومنه يجب على المستفيد أن يحدد كل التفاصيل اللازمة عن المشكلة حتى يتم توفير المعلومات الكافية لها.

6. **القابلية للمقارنة:** حتى تكون المعلومات مفيدة لا بد أن تكون قابلة للمقارنة مع باقي المعلومات الأخرى في المؤسسة والتي تتعلق بنشاطات معينة، إضافة إلى إمكانية إجراء المقارنة للمعلومات التي تتعلق بنفس النشاط، فمثلاً: قيمة رقم الأعمال لمؤسسة ما والخاص بالسنة الحالية ليس له قيمة ما لم يُقارن بقيمته في السنوات السابقة.

7. **الإيجاز:** ويعني تقديم المعلومات بشكل موجز ومختصر؛ أي ما هو مطلوب فقط دون الإكثار من التفاصيل، التي من الممكن أن تؤدي إلى عدم فهمها واستيعابها من قبل المستفيد، غير أنه يجب مراعاة بعض الحالات الاستثنائية، والتي يؤدي فيها الإيجاز إلى إخفاء بعض المعلومات الهامة.

8. **الموضوعية:** ونقصد بها أن يتم إعداد المعلومات بشكل محايد، بحيث لا تميل إلى جهة معينة أو تنحاز مع رأي معين، أو تختلط فيها الأهواء الشخصية إلى غير ذلك، وهناك العديد من الأساليب التي تساعد في تحقيق الموضوعية منها¹:

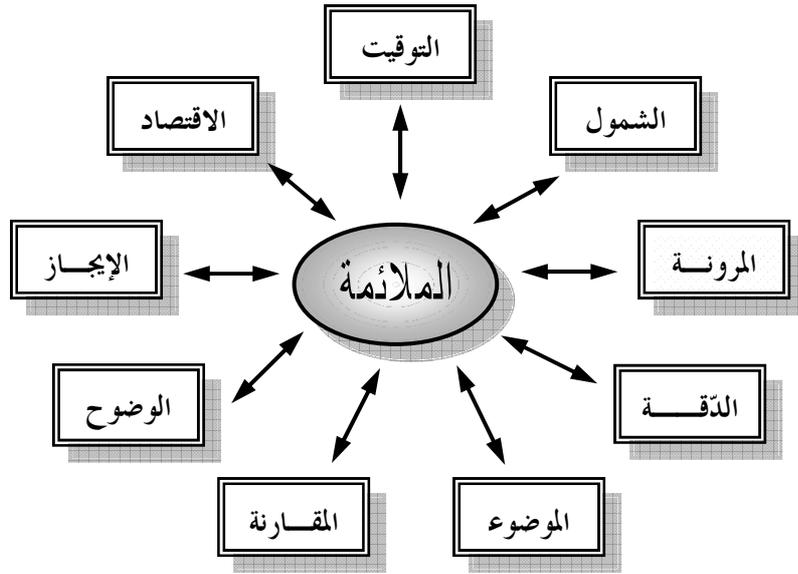
- إمكانية التحقق؛ بمعنى توفر المستندات الدالة على دقة المعلومات وسهولة الرجوع إليها عند الحاجة؛
- صدق التعبير؛ بمعنى أنه يجب أن تُعبّر بشكل صادق عن مضمونها.

9. **أن تكون اقتصادية:** وهنا الأمر يتعلق بالتكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل الحصول على المعلومات، من أجهزة وعماله. كما أن توفيرها بالخصائص المذكورة يتطلب كذلك تكاليف بمستوى أكبر، لذا لا بد أن تكون الفائدة المرجوة من وراء استخدام تلك المعلومات أكبر مما يُنفق في سبيل الحصول عليها.

إن السعي لتوفير المعلومات بالخصائص السابقة الذكر، هدفه في النهاية هو تحقيق الملائمة (*La pertinence*) للمعلومات؛ أي حتى تكون ملائمة ومناسبة للاستخدام في الأغراض المطلوبة منها والشكل الموالي يُوضّح ذلك.

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

الشكل رقم (I-4): الخصائص المحددة لملائمة المعلومات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: Robert Reix, *Systèmes d'information et management des organisations* 4^e édition, Vuibert, Paris, 2002, p.30.

الفرع الخامس: أنواع المعلومات

تتبع أهمية تحديد أنواع المعلومات، من أهمية تحقيق فاعلية نظام المعلومات في المؤسسة، والتي تُقاس بمدى قدرة النظام على تلبية الاحتياجات من المعلومات للمستفيدين بنية تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات وفي هذا الصدد يمكن تصنيف المعلومات حسب عدّة معايير أهمها ما يلي:

1. تصنيف المعلومات حسب المصدر

طبقاً لهذا المعيار فإنه يتم تصنيف المعلومات إلى: معلومات داخلية ومعلومات خارجية.

1.1. المعلومات الداخلية: ويكون مصدرها من داخل المؤسسة عن طريق الأشخاص أو الإدارات المكوّنة لها مثل: المشرفين ورؤساء الأقسام والمدراء بمختلف مستوياتهم، وهذه المعلومات تعكس الحقائق المتصلة بالأحداث والوقائع المتعلقة بسير العمل في مختلف وظائف المؤسسة كالتموين، الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، المحاسبة... الخ، والذي يعرف بتدفق المعلومات داخل المؤسسة.

2.1. المعلومات الخارجية: وهي المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من مصادر خارجية؛ أي من البيئة المحيطة بها والتي تعكس الأحداث والوقائع التي تجري في تلك البيئة والمتعلقة أساساً بالأسواق، المنافسين الموردين، العملاء، النقابات العمالية، القوانين والتشريعات، الهيئات الحكومية... الخ، ومثل هذه المصادر تمدّ المؤسسة بالمعلومات البيئية والتنافسية، والتي تعطي للمدراء قاعدة هامة لمعرفة ما يحدث من تغييرات؛ فمثلاً المعلومات الخارجية قد تكشف عن أنشطة مماثلة لنشاط المؤسسة، والتي تفيد في إجراء دراسات المقارنة وتلقي المزيد من الضوء على المركز التنافسي للمؤسسة، وكذلك الهيئات الحكومية التي تمدّ المؤسسات

بمختلف الإحصائيات مثل: دخل الفرد، الدخل القومي، توزيع السكان، معدل الاستهلاك وغيرها، والتي تكون ذات أهمية كبيرة بالنسبة لأغراض التخطيط، وهكذا.

إنَّ السبب الأساسي في تصنيف المعلومات إلى داخلية وخارجية يعود إلى اختلاف الإجراءات والصعوبات الخاصة بإدارة وتحصيل كل منها، فالمعلومات الداخلية تتميز بأنها¹:

- تستلزم إجراء دراسات وأبحاث قليلة، لأن مصادرها معروفة ومحددة؛
- تكاليف تهيتها تكون بسيطة وضمنية مع عناصر التكاليف الأخرى.

أما المعلومات الخارجية فتتميز بأنها²:

- تستلزم دراسات وأبحاث شاملة نظراً لتعدد وتنوع مصادرها؛
- يتم تجميعها بواسطة جهات مستقلة متخصصة بهذا العمل؛
- تتحمل المؤسسة تكاليف كبيرة في سبيل الحصول عليها.

2. تصنيف المعلومات حسب المستوى الإداري

تنقسم الإدارة، في الغالب، إلى ثلاث مستويات وهي الإدارة الإستراتيجية (الإدارة العليا) الإدارة التكتيكية (الإدارة الوسطى) والإدارة التشغيلية (التنفيذية)، حيث يتطلب كل مستوى إداري نوع خاص به من المعلومات وهي: المعلومات الإستراتيجية، المعلومات التكتيكية والمعلومات التنفيذية.

1.1. المعلومات الإستراتيجية: وهي المعلومات التي تغطي فترة زمنية مستقبلية طويلة نسبياً، حيث تصف أهداف المؤسسة واستراتيجياتها والموارد اللازمة لبلوغ هذه الأهداف، تحديد الفعاليات والسياسات... الخ وتتضمن التنبؤات والتقديرية المستقبلية لمختلف المتغيرات الاقتصادية، وتكون عادة ذات طبيعة عامة وملخصة وتمثل الاتجاه العام، وهي ليست بالضرورة تفصيلية ودقيقة؛ ومن الأمثلة على هذه المعلومات تلك الخاصة بتحديد مواقع المشروعات مصادر رأس المال، أنواع المنتجات... الخ.

2.2. المعلومات التكتيكية: هي المعلومات التي تغطي فترة زمنية متوسطة، وتتعلق بتنفيذ مختلف الأنشطة الوظيفية في المؤسسة؛ كالإنتاج، المشتريات، المبيعات، وذلك حسب الإستراتيجيات الموضوعية من قبل الإدارة العليا؛ أي أنها تتركز حول وصف الخطط التكتيكية الضرورية لتنفيذ إستراتيجية معينة؛ ومن الأمثلة على ذلك المعلومات الخاصة باختيار وتدريب الأفراد، جدولة الإنتاج، خطط الصيانة... الخ.

3.2. المعلومات التشغيلية: هي المعلومات التي تتعلق بالعمليات اليومية التي تتم داخل المؤسسة، حيث يجب توفير معلومات تفصيلية ودقيقة وبصفة مستمرة ومتكررة عن جميع أوجه النشاط في المؤسسة؛ مثال ذلك

¹. تيسير العجارمة، محمد عبد حسين آل فرج الطائي، نظام المعلومات التسويقية، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2002 ص.77.

². المرجع نفسه، ص.78.

المعلومات المتعلقة بحضور وانصراف الأفراد، أنواع وكميات السلع المنتجة والمباعة التوقفات الحاصلة في الآلات والمعدّات... الخ.

ولمزيد من التوضيح نُدرج الجدول التالي، والذي يُوضّح الاختلاف بين المعلومات المذكورة وفق أبعاد محدّدة كما يلي:

الجدول رقم (I-2): الاختلاف بين المعلومات حسب المستوى الإداري

الاستخدام	السرعة	درجة الوضوح	البعد الزمني	درجة التعقيد	مصدر المعلومات	المستفيد	نوع القرار	الأبعاد
								نوع المعلومات
صياغة وتطبيق إستراتيجية الأعمال	بطيئة	قليلة	المستقبل	معقّدة	البيئة الخارجية بالدرجة الأولى + البيئة الداخلية	الإدارة الإستراتيجية	إستراتيجي	المعلومات الإستراتيجية
الإستراتيجيات الوظيفية	أكثر سرعة	واضحة نسبياً	الحاضر + المستقبل القريب	أقل تعقيداً	البيئة الداخلية بالدرجة الأولى	الإدارة التكتيكية	تكتيكي	المعلومات التكتيكية
الخطط التشغيلية	سريعة	واضحة	الحاضر	غير معقّدة	البيئة الداخلية	الإدارة التشغيلية	تشغيلي	المعلومات التشغيلية

المصدر: سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، الطبعة الأولى، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2000، ص. 165.

3. تصنيف المعلومات حسب درجة الرسمية: نُميّز هنا بين المعلومات الرسمية والمعلومات غير الرسمية.

1.3 المعلومات الرسمية: وهي الناتج الأول لنظام المعلومات، وخاصة النظام الجيّد، وتشتمل بوجه عام على الاحتياجات الرقابية، المتطلّبات القانونية، التشريعات الحكومية، الإجراءات المحاسبية متطلّبات التخطيط والمتابعة، متطلّبات وسائل الاتصالات وغيرها. بالإضافة إلى المستندات والنماذج التي تُستخدم في تحديد نوعيّة الحركة بين أقسام وإدارات المؤسسة مثل: أذونات الصرف والاستلام، التحويل والرد، أوامر التشغيل والتوريد... الخ، وكذلك التقارير عن الحركة اليومية للمخزون والإنتاج اليومي، الإحصائيات والكشوف المحاسبية كقوائم الجرد والميزانيات... الخ؛ فهي كلّها أشكال ونماذج تُعبّر عن تدفق المعلومات بشكل رسمي داخل المؤسسة.

2.3 المعلومات غير الرسمية: وتتضمّن المعلومات غير الرسمية الآراء والأفكار والاجتهادات والخبرات الشخصية والشائعات وما إلى ذلك، وهي في بعض الأحيان تكون ضروريّة لتكامل المعلومات الرسمية، إذ

تُستخدم كبديل في حالة غياب هذه الأخيرة، وتحدد قيمتها كمعلومات فقط بواسطة مستخدميها وعموماً، فالمعلومات غير الرسمية تُشكل جزءاً هاماً من إجمالي متطلبات المعلومات في المؤسسات. إن المؤسسات تستقبل، يومياً، كميات كبيرة من البيانات والمعلومات، غير أنها ليست كلها مفيدة وقابلة للاستعمال؛ فالمعلومات المفيدة نادراً ما تكون متوفرة بالشكل المطلوب، لذلك يجب على المؤسسات أن تعمل على توليد المعلومات المفيدة من خلال جمع ومعالجة بعض البيانات الأساسية، أو المعلومات الأولية وهذا يعتمد على وجود نظم للمعلومات بالمؤسسة¹.

المطلب الثالث: ماهية نظم المعلومات الإدارية

الفرع الأول: مفهوم نظم المعلومات الإدارية ومراحل تطورها

1. تعريف

لقد تعددت التعاريف التي قدّمها الكتاب والباحثين بخصوص مصطلح "نظم المعلومات الإدارية" ولكن بالرغم من ذلك، فإن هذه التعاريف تصبّ كلها باتجاه ربط العمليات والوظائف الإدارية بتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات الحاسوب واستخداماتها في معالجة البيانات وتوفير المعلومات، وضرورة وصف نشاطات المؤسسة الداخلية والخارجية، ولقد ارتأينا من باب الإحاطة الشاملة بتعريف هذا المصطلح، أن نقوم بعرض المجموعة المختارة الآتية من هذه التعاريف.

عرّف (J. L. Le Moigne, 1973) نظم المعلومات بأنها: "مجموعة من المعلومات سواء كانت رسمية أو غير رسمية مهيكلة أو غير مهيكلة والتي تُوجد وتسري داخل المنظمة، أو بين هذه المنظمة ومحيطها"². وعرّفها (R. Reix) على أنها: "مجموعة منظمة من الموارد: مادية، برامج، أفراد، إجراءات، تسمح باكتساب ومعالجة وتخزين وإيصال المعلومات (تحت شكل بيانات، نصوص، صور، أصوات... الخ) داخل المنظمات"³.

ويعرّفها (الصباغ) على أنها: "بيئة تحتوي على عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها ومع محيطها بهدف جمع البيانات ومعالجتها حاسوبياً وإنتاج وبت المعلومات لمن يحتاجها لصناعة القرارات"⁴. كما يُعرّفها (الحسنية) بأنها: "النظم الرسمية وغير الرسمية التي تمد الإدارة بمعلومات سابقة، حالية وتنبؤية في صورة شفوية أو مرئية للعمليات الداخلية للمؤسسة ولعناصر البيئة المحيطة بها، بهدف دعم

¹. Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza, Op. Cit, p. 316.

². Maryse Salles, **Stratégies des PME et intelligence économique- une méthode d'analyse du besoin**, 2^e édition, Economica, Paris, 2006, p.14.

³. Robert Reix, **Systèmes d'information et management des organisation**, 4^e édition, Vuibert, Paris, 2002 p.75.

⁴. عماد الصباغ، نظم المعلومات- ماهيتها ومكوناتها، الطبعة الأولى، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000، ص.11.

الإداريين وبخاصة المدراء والعناصر البيئية الأساسية، وإتاحة المعلومات الدقيقة والواضحة، في إطار الوقت المناسب لمساعدتهم على إنجاز العمل والإدارة واتخاذ القرارات"¹.

من خلال تحليل التعاريف السابقة، يمكننا استنتاج أهم العناصر المتعلقة بنظم المعلومات الإدارية وهي:

- ✓ يُمكن أن تحوز المؤسسة على نظام للمعلومات بشكل رسمي؛ أي أن جمع المعلومات وتوزيعها يتم وفق برامج وإجراءات رسمية، مثل الاجتماعات والمخاطبات، أو بشكل غير رسمي، حيث يتم جمع المعلومات وتوزيعها عبر قنوات غير رسمية، كاستخدام الهاتف، أو الاتصال الشخصي غير الرسمي... الخ.

- ✓ نظام يتكوّن أساساً من الوسائل التكنولوجية (على رأسها الحاسوب الآلي)، الأفراد، مجموعة البرمجيات (Logiciels) والإجراءات، والتي تتكامل مع بعضها من أجل جمع ومعالجة البيانات بهدف الحصول على المعلومات وإيصالها إلى المستفيدين داخل المؤسسة.

- ✓ تهدف نظم المعلومات الإدارية إلى مساعدة المدراء على إنجاز الأعمال وتدعيم ومساندة الوظائف الإدارية واتخاذ القرارات.

- ✓ تُوفّر معلومات عن عمليات المؤسسة، وذلك من خلال تسجيل الأحداث التاريخية، الحالية والمستقبلية (على شكل قواعد بيانات)، وإصدار التقارير الدورية وغير الدورية، وإجراء البحوث والدراسات وغيرها، والذي يساعد المؤسسة على تحديد نقاط قوتها وضعفها الداخلية.

- ✓ تُوفّر كذلك معلومات عن البيئة الخارجية للمؤسسة، مما يساعدها على التعرف على الفرص المتاحة وكذلك التهديدات التي يمكن أن تؤثر على عملها.

2. مراحل تطوّر نظم المعلومات الإدارية في المؤسسات

مرّت نظم المعلومات الإدارية في تطوّرها بثلاث مراحل أساسية، حيث رافق كل مرحلة تغيير واضح في الدور الذي أصبحت تؤديه تلك النظم داخل المؤسسات، وفيما يلي نذكر هذه المراحل²:

المرحلة الأولى: والتي شهدت أول ظهور للإعلام الآلي*، امتدّت من 1955 إلى نهاية الخمسينات، وقد لوحظ أول استعمالات الإعلام الآلي خاصة في المهام المرتبطة بخزينة المؤسسة كحساب الأجر مثلاً، أو إدخال تعديلات فيما يتعلق بالمزايا الاجتماعية للعمال، وكذا أنظمة المعاشات.

¹. سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية (نما) إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، الطبعة الثالثة، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع 2006، ص. 53-54.

². Kenneth Laudon, Jane Laudon, **Les systèmes d'informations de gestion -organisation et réseaux stratégiques**, Editions Pearson Education, Paris, 2001, P.18.

* هناك فرق بين نظام المعلومات والإعلام الآلي؛ فهذا الأخير يُعتبر وسيلة تُستخدم في نظم المعلومات الحديثة، وليس هي كل النظم كما يعتقد البعض؛ فنظم المعلومات وُجدت قبل ظهور الإعلام الآلي بفترة طويلة، حيث كانت تعتمد على الأعمال اليدوية (Manual Systems).

المرحلة الثانية: شملت هذه المرحلة سنوات الستينات والسبعينات، وفيها بدأت المؤسسات في استعمال الإعلام الآلي كنظام معلومات لأغراض الرقابة والتسيير.

المرحلة الثالثة: والتي شملت سنوات الثمانينات والتسعينات، حيث شمل نظام المعلومات كل النشاطات الأساسية للمؤسسة.

3. أهمية نظم المعلومات بالنسبة للمؤسسات المعاصرة

أصبحت نظم المعلومات، في الآونة الأخيرة، تكتسي أهمية بالغة بالنسبة لجميع أنواع المؤسسات وترجع هذه الأهمية إلى ظهور ثلاثة اتجاهات حديثة، هي¹:

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.

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 منظمات تعمل بالكامل بواسطة الحاسوب الآلي، وإيجاد شبكات معلومات واحدة.

الاتجاه الثالث: التغييرات التي طرأت على طلب المعلومات والأساليب الفنية اللازمة لتشغيلها، أدت إلى تغيير في مفهوم ودور المعلومات حتى أصبح يُنظر إليها باعتبارها مورداً استراتيجياً مهماً، وأصبح أداء المؤسسات يعتمد بشكل متزايد على ما يمكن أن يُقدمه 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 أيضاً أن تتوافر لديهم القدرات والمهارات التالية²:

- معرفة كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تصميم أنظمة عمل تُمكن مؤسساتهم من العمل بكفاءة وتزيد من قدرتها على المنافسة؛
- المشاركة في تقييم نظم المعلومات بالمؤسسة؛
- إدارة موارد المعلومات المتاحة وتدير احتياجات المؤسسة منها؛
- فهم مواصفات وإمكانيات الأجهزة (*Hardware*) والبرمجيات (*Software*) للتأكد من إمكانيات تشغيلها وتوافقها معاً؛
- تخصيص الموارد على بدائل النظم المتنافسة، واقتراح استخدامات جديدة للنظم المتاحة.

¹. أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009، ص.75.

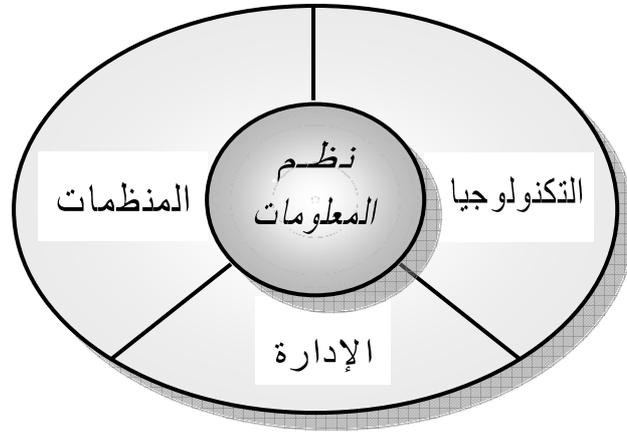
². علي عبد الهادي مسلم، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية: المبادئ والتطبيقات، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، 1994، ص.23.

إذن، من خلال ما سبق، فإنه من المتوقع أن يسعى المدراء المعاصرون إلى التعرف أكثر على تكنولوجيا المعلومات بغرض الاستفادة منها في تصميم وإدارة مؤسساتهم، وأن هذه المسؤوليات الجديدة للإدارة في العصر الحالي تُحتم عليهم فهماً أكثر عمقاً لتكنولوجيا ونظم المعلومات، وبشكل أعمق مما سبق ذكره.

الفرع الثاني: أبعاد نظم المعلومات الإدارية

إن قيام المؤسسات بالاستثمار في نظم وتكنولوجيا المعلومات، لا شك أنه سيؤمّن لها قيمة اقتصادية حقيقية ويرفع من عوائدها ويخفض من تكاليفها، كما ستكون هذه النظم بمثابة الحل الإداري للمشاكل والتحديات التي تفرضها البيئة المحيطة، لذا يتطلب استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات، بفعالية، الفهم الكامل لأبعاد هذه النظم وهي: المنظمة، الإدارة والتكنولوجيا، كما يبينها الشكل الموالي:

الشكل رقم (I-5): أبعاد نظم المعلومات الإدارية



Source : Kenneth Laudon, Jane Laudon, Eric Fimbel, *Management des systèmes d'information* 9^e édition Pearson Education, France, 2006, p.18.

وفيما يلي نتطرق بنوع من التفصيل لكل بعد من هذه الأبعاد¹:

- **المنظمات (Organisations):** تتمثل العناصر الأساسية لأي منظمة في الأفراد، الهياكل، الإجراءات التشغيلية، السياسات والثقافة، وكذلك نظم المعلومات التي تكون مندمجة وأحياناً مهيكلتة داخل المنظمة وفي أغلب المنظمات فإنّ الإجراءات تُشكّل قواعد رسمية مُعدّة لفترة طويلة وتبين طريقة إتمام وتنفيذ مختلف المهام وقد تكون هذه الإجراءات رسمية ومكتوبة، كما قد تكون عبارة عن تطبيقات غير رسمية وشفوية. إنّ أي منظمة لا بد وأن يكون لها مسيرين يقومون على إدارة شؤونها، وبالإضافة إلى هؤلاء فإنّها تحتاج كذلك إلى مهارات وكفاءات متنوعة وفي مختلف الوظائف المُشكّلة للمؤسسة، كما تحتاج إلى ما يُعرف بعمال المعرفة (*Collaborateurs centrés sur la connaissance*) مثل المهندسين والباحثين وغيرهم، والذين تُوكل لهم مهمّة تصوّر منتجات وخدمات المؤسسة، وكذا خلق المعارف الجديدة، كما أنّ

¹ Kenneth Laudon, Jane Laudon, Eric Fimbel, *Management des systèmes d'information*, 9^e édition Pearson Education, France, 2006, p.p.18-20.

كل منظمة تمتلك ثقافة فريدة (*Une Culture singulière*)؛ بمعنى مجموعة أساسية من الافتراضات والقيم والمهارات، والتي تحظى بقبول الأفراد فيها، وأنّ بعض أجزاء هذه الثقافة يمكن أن تُوجد في نظام المعلومات المعتمد في المنظمة. (انظر الصفحة 118 في الفصل الثاني من هذا البحث).

وكما هو معروف فإنّ كل المنظمات تقريباً تتكوّن من وظائف أساسية والمتمثلة في المبيعات والتسويق الإنتاج والإمداد، المالية والمحاسبة وإدارة الموارد البشرية، بحيث يجب أن تعمل بشكل متكامل لتحقيق الهدف العام للمنظمة وأنّ اعتماد كل وظيفة من هذه الوظائف على نظام للمعلومات، لا شك أنّه سيدعم أداء مختلف الأنشطة المكوّنة لها. (سيتم تفصيل هذه النقطة من خلال التطرّق إلى نظم المعلومات الوظيفية في المبحث الموالي).

• **الإدارة (Management):** يُؤمن العمل الإداري الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة، كما يُؤمن لها الخطط المختلفة التي تساعد على مواجهة تحديات البيئة المحيطة بها؛ فالمدراء يضعون الإستراتيجيات ثمّ يخصّصون الموارد البشرية، المالية والتقنية لتنفيذها وصولاً إلى تحقيق الأهداف.

وبالإضافة إلى قيام هؤلاء المدراء بالتسيير الجاري للمؤسسة، فهم ملزمون بخلق منتجات وخدمات جديدة وكذلك إعادة النظر بشكل مستمر في عمليات المنظمة، وفي هذا الإطار فإنّ نظم المعلومات تلعب دوراً مهماً من خلال المساهمة في إعادة تصميم المنظمة. كما أنّهم يتخذون قرارات تختلف حسب المستوى الإداري؛ فالمدراء على مستوى الإدارة العليا يتخذون قرارات إستراتيجية طويلة المدى تخصّ المنتجات والخدمات التي تعرضها المؤسسة في السوق، بينما يعمل مديرو الإدارة الوسطى على تنفيذ البرامج والخطط المُقدّمة من قبل الإدارة العليا، ويقوم المدراء التنفيذيون بانجاز النشاطات التشغيلية للمؤسسة، وكل مستوى من تلك المستويات الإدارية يحتاج إلى معلومات خاصة به - كما بيّنا ذلك سابقاً - وهذا يعني كذلك اختلاف نظم المعلومات عند كل مستوى، وسنوضّح ذلك عند حديثنا عن أنواع نظم المعلومات الإدارية من خلال المبحث الموالي.

• **التكنولوجيا (Technologie):** تعتبر التكنولوجيا من المكوّنات الأساسية لنظم المعلومات، بحيث تستخدم من قبل المدراء كأداة لمواجهة التحديات، وتتمثّل في:

- التجهيزات المادية والبرمجيات (*Hardware et Software*)؛
- تكنولوجيا التخزين (*Les technologies de stockage*)، والتي تتضمّن الوسائل المادية لتخزين البيانات؛
- تكنولوجيا الاتصالات (*Les technologies des communications*). بمختلف مكوناتها المادية ومجموعة البرمجيات التي تربط تلك المكونات بحيث تسمح بتحويل البيانات (نصوص، أرقام، صور أصوات... الخ) من مكان إلى آخر؛

- الشبكات (*Les réseaux*)؛ والمتمثلة في: شبكة الانترنت (*Internet*)، الانترانت (*Intranet*) والاكسترانت (*Extranet*)، والتي تُستخدم أساساً في تبادل المعلومات بين الأفراد والمؤسسات. فبالنسبة لشبكة الانترنت هي شبكة عالمية يمكن لأي شخص استخدامها؛ فهي وسيلة جماهيرية وليست مقصورة على فئة معينة، وتعرّف على أنّها: "شبكة الشبكات، تربط بين آلاف من مصادر المعلومات الموزعة عبر مختلف أرجاء العالم، تقدّم خدمات متعدّدة وإمكاناتها في الاتصال مختلفة"¹.

كما تُعرّف كذلك بأنّها: "شبكة ضخمة تتكوّن من عدد كبير من شبكات الحاسوب المنتشرة في أنحاء كثيرة من العالم، ومرتبطة ببعضها البعض عن طريق خطوط الهاتف أو عن طريق الأقمار الصناعية بحيث يمكن مشاركة المعلومات فيما بين المستخدمين عن طريق بروتوكول موحد يسمّى بروتوكول ترانسل الانترنت *TCP/IP* [...]، وقد أصبح بمقدور الشركات والمراكز التجارية ربط مكاتبهم عبر هذه الشبكة علاوة على خدمات أخرى عديدة"².

أما شبكة الانترانت فهي شبكة خاصة بمؤسسة أو إدارة ما، تربط عدة مستخدمين داخل المؤسسة أو الإدارة عن طريق شبكة محلية بهدف تسهيل الاتصال فيما بينهم وضمان وصولهم إلى المعلومات بسرعة وبأقلّ تكلفة، وبهذا يمكن تعريف الانترنت على أنّها: "شبكة محوسبة داخلية، تسمح بالدخول الآمن والمراقب على مختلف المعلومات، قواعد البيانات و الموارد الداخلية للمؤسسة وذلك بفضل استخدام تكنولوجيا الانترنت"³، في حين شبكة الاكسترانت هي: "نتاج تزاوج كل من الانترنت والانترانت فهي شبكة انترانت مفتوحة على المحيط الخارجي [...]، بحيث تسمح لشركاء أعمال المؤسسة بالمرور عبر جدران نارية والتي تمنع ولوج الدخلاء والوصول لبيانات المؤسسة (أو على الأقل جزء منها)، وقد يكون هؤلاء الشركاء موردين موزعين، عملاء أو مراكز بحث تجمع بينها شراكة عمل في مشروع واحد"⁴ إذن، فالاكسترانت وُجدت قصد الاستجابة للتعامل مع المحيط الخارجي؛ أي لتوفير السهولة والسرعة في التعامل مع الأطراف الخارجية للمؤسسة من موردين، عملاء وتنظيمات، حيث تُستخدم هي الأخرى في ذلك تطبيقات شبكة الانترنت في نقل وتحويل البيانات والمعلومات.

ولهذه الشبكات المعلوماتية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، حيث تمكّنها من⁵:

✓ ضمان بث وتبادل المعلومات الأساسية لمختلف التطبيقات داخل التنظيم؛

¹. Olivier Andrieu, **Internet- guide de connexion**, Eyrolles, France, 1996, p.06.

². السيّد محمود الربيعي وآخرون، المعجم الشامل لمصطلحات الحاسب الآلي والانترنت، الطبعة الأولى، الرياض: مكتبة العبيكان، 2001 ص. 226.

³. Nadège Gunia, **La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises "impacts des nouvelles technologies d'information et de communication"**, thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Toulouse I, France, 22 avril 2002, P.104.

⁴. إبراهيم بخي، "دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق- دراسة حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2003/2002، ص.25.

⁵. Marie-Hélène Delmond, Yves Petit, Jean-Michel Gautier, Op. Cit, p.59.

- ✓ تُمكن أعضاء المؤسسة من الحصول على المعلومات من أي مكان يتواجدون فيه؛
- ✓ تسمح بتبادل المعلومات المختلفة مع الشركاء الخارجيين للمؤسسة (موردين، عملاء... الخ)؛
- ✓ توفير قاعدة بيانات تحتوي كمّ هائل ومهمّ من المعلومات بهدف التسيير العملي للأنشطة (تسيير المخزونات، إدارة مبيعات... الخ).

إنّ كل هذه التكنولوجيات وغيرها*، تُشكّل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (*L'infrastructure de technologie de l'information (TI)*) والتي تكون بمثابة الأساس أو الأرضية (*La plateforme*) التي على أساسها تُشكّل وتُشغّل المؤسسات نظم المعلومات الخاصة بها.

الفرع الثالث: المداخل المعاصرة لدراسة نظم المعلومات الإدارية

هناك العديد من العلوم ومجالات المعرفة التي تُستخدم في فهم ودراسة نظم المعلومات الإدارية ومن هنا كان لابد من التعرّف على إسهامات هذه العلوم والمجالات والربط بينها بغرض التوصل إلى إطار عام يسهّل من خلاله فهم عناصر ومكونات وأساليب تشغيل هذه النظم، وبصفة عامة يمكن التمييز بين ثلاثة مداخل لدراسة نظم المعلومات الإدارية، وهي¹:

1. المدخل التقني (*Approche Technique*): طبقاً لهذا المدخل فقد تمت دراسة نظم المعلومات الإدارية كمجال جديد للدراسة، من خلال التركيز على تنمية نماذج معيارية والمستمدّة أساساً من علوم ذات طبيعة كميّة، كالإعلام الآلي، علوم التسيير وبحوث العمليات؛ فبالنسبة للإعلام الآلي فقد كان له الدور من خلال وضع النظريات وطرق الحساب، وكذا أساليب تخزين واسترجاع البيانات، وركّزت علوم التسيير على البحث عن نماذج لاتخاذ القرارات ونماذج للتطبيقات الإدارية، أما بالنسبة لبحوث العمليات، فقد اهتمّت بالأساليب الكميّة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

2. المدخل السلوكي (*Approche comportementale*): شغلت الدراسات في نظم المعلومات والتي انصبّت حول المسائل السلوكية حيزاً كبيراً؛ فالمدخل التقني وحده غير كافٍ لمعرفة بعض الجوانب كالتكامل الإستراتيجي للمؤسسة، تصميم وتطبيق واستخدام نظم المعلومات، لذا فقد شاركت العديد من العلوم السلوكية من خلال المفاهيم والطرق التي جاءت بها في إثراء الدراسات التي تنتمي إلى هذا المجال. فعلى سبيل المثال، ركّز علماء الاجتماع على دراسة طريقة استخدام المؤسسات لنظم المعلومات وعلى كيفية تأثير هذه النظم على الأفراد، الجماعات والمؤسسات، واهتم علماء النفس بدراسة الأسلوب الذي

* بالرغم من أهمية البعد التكنولوجي في نظم المعلومات الإدارية الحديثة، لكن لن يتم التفصيل كثيراً في هذا العنصر وذلك حتى لا نخرج عن إطار الحدود التي يقتضيها البحث، وللإطلاع أكثر حول تلك المكونات التكنولوجية يمكنك الرجوع إلى الكتابات المتخصصة في هذا المجال وهي كثيرة.

¹. Kenneth Laudon, Jane Laudon, Eric Fimbel, Op. Cit, p.25.

يتبعه متخذ القرار في إدراكه واستعماله للمعلومات التي يُتيحها النظام، أما فيما يخصّ علماء الاقتصاد فقد بينوا التأثير الذي تمارسه تلك النظم على هياكل الرقابة والتكلفة بالنسبة للمؤسسات والأسواق. وللإشارة، فإنّ المدخل السلوكي لا يتجاهل التكنولوجيا والتي تُعدّ في الغالب محرّك لكثير من المشاكل والمسائل السلوكية.

3. المدخل التقني- الاجتماعي (Approche sociotechnique): لا يوجد مدخلاً واحداً نستطيع من خلاله الكشف عن حقيقة تعقّد نظم المعلومات، لذلك يكون من الضروري لفهم هذا التعقّد أن يُستخدم منظور متعدّد الأبعاد يشتمل على الجوانب الاجتماعية والتكنولوجية، كما أنّ أخذ هذه الجوانب مجتمعة في دراسة النظم سوف يحقق الفعاليّة في أداء النظام، وبالتالي تحقيق أحسن عائد تنظيمي للمؤسسة، وهذا يعني أنّ التكنولوجيا يجب أن تُطوّر بحيث تلبّي احتياجات المؤسسات والأفراد، ومن ناحية أخرى يجب تغيير هيكل المؤسسات ومواقف الأفراد عن طريق التكوين والتعليم، حتى يتم استيعاب التطوّرات التكنولوجية وبذلك تصل كل من التكنولوجيا والأفراد إلى تحقيق فاعليّة أداء النظام ككل داخل المؤسسة.

المبحث الثاني:

أنواع نظم المعلومات الإدارية وتطبيقاتها في المؤسسات

نظراً لما تشهده المؤسسات في الوقت الراهن من تزايد وتنوع احتياجاتها من المعلومات، فقد ظهرت عدّة أنواع من نظم المعلومات بغرض تلبية تلك الاحتياجات ودعم مستويات إدارية محدّدة في المؤسسة، كما أنّ التطوّرات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساهم بشكل كبير في تطوير النظم القائمة وإيجاد نظم جديدة مستندة أساساً على هذه التكنولوجيا الحديثة، والتي تُستخدم في مجالات تطبيقية حيويّة داخل المؤسسة.

وفي الحقيقة، فإنّ هذه الأنواع من النظم يمكن أن تُطبّق أكثر في المؤسسات والمنظمات الكبيرة الحجم منها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظراً لعدّة اعتبارات؛ منها أنّ المؤسسات الكبيرة تتميز بتعدّد أنشطتها وتوسّع عملياتها وتعدّد مستوياتها الإدارية، بالإضافة إلى قدرتها الماليّة التي تمكّنها من امتلاك واستخدام هذه النظم، عكس ما هو عليه الحال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير أنّ هذا الأمر ليس ثابتاً في كل الحالات، حيث بالإمكان حتى بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تستخدم الأنواع المختلفة للنظم حسب احتياجاتها وفي حدود إمكانياتها.

وفي هذا المبحث سنحاول دراسة وتحليل بعض الأنواع الرئيسيّة لنظم المعلومات الإدارية وتطبيقاتها المختلفة في المؤسسات من خلال مطلبين أساسيين، حيث نتناول في المطلب الأول الأنواع الرئيسيّة لنظم المعلومات حسب المستوى الإداري والمتمثّلة أساساً في نظم معالجة المعاملات، نظم معلومات التسيير، نظم دعم أو مساندة القرار ونظم معلومات المسيرين، أما المطلب الثاني فنتطرّق فيه إلى نظم المعلومات الوظيفية وذلك حسب الوظائف الأساسية في المؤسسة، وهي نظام المعلومات التسويقية، نظام معلومات الإنتاج، نظام المعلومات المالي والمحاسبي وأخيراً نظام معلومات الموارد البشرية.

المطلب الأول: الأنواع الرئيسيّة لنظم المعلومات في المؤسسات

توجد ثلاث تصنيفات رئيسية لنظم المعلومات تدعم المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، وهي: نظم المستوى التشغيلي، نظم المستوى الإداري، ونظم المستوى الإستراتيجي.

فنظم المستوى التشغيلي تعمل على دعم النشاطات الروتينية المتكرّرة ومتابعة سير المعاملات داخل المؤسسة والمرتبطة بالوظائف الأساسية من تسويق ومبيعات، إنتاج وتصنيع، مالية ومحاسبة، موارد بشرية وهي تجيب على الأسئلة المختلفة المتعلقة بهذه الوظائف.

أمّا نظم المستوى الإداري، فهي تعمل على مساندة مسؤولي الأنشطة في اتخاذ القرارات شبه الهيكلية وتسيير الأنشطة في الإدارة الوسطى، كما تخدم تخطيط الوظائف عن طريق تقديم ملخص روتيني يهدف إلى

تحقيق السرعة في انجاز التقارير المطلوبة، والتساؤل الرئيسي الذي تحاول هذه النظم الإجابة عليه هو: ما هو وضع المؤسسة مقارنة بالتوقعات؟ وما هي أهدافها التشغيلية؟.

وأخيراً، نظم المستوى الإستراتيجي، التي تُمكن المديرين في الإدارة العليا من القيام بالنشاطات ذات البعد الإستراتيجي، وتسمح لهم بتحديد الأهداف طويلة الأجل، واختيار الوسائل الضرورية لتحقيقها فالهدف من هذه النظم هو إحداث التوافق بين التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة مقارنة بقدرتها الحالية والمستقبلية وتساعد هذه النظم في الإجابة على عدّة تساؤلات منها: كيف ستكون مستويات العمالة في الخمس سنوات المقبلة؟ ما هو اتجاه تكاليف الصناعة مستقبلاً؟ ما هي المنتجات التي يجب تقديمها خلال الخمس سنوات المقبلة؟... الخ.

الفرع الأول: نظم معالجة المعاملات

1. تعريف

تُعرف نظم معالجة المعاملات (STT) *Systemes de traitement des transactions* بأنها: "نظم مبنية على استخدام الحاسوب، تقوم بجمع وتسجيل ومعالجة البيانات الخاصة بالأحداث اليومية لأنشطة وعمليات المؤسسة، مثل: المبيعات المشتريات، العمليات المالية، التغييرات في حجم الإنتاج والمخزون... الخ، بالإضافة إلى جمع وتسجيل الأحداث في البيئة الخارجية للحصول على معلومات، وبثها في شكل تقارير روتينية لمستخدميها سواء داخل أو خارج المؤسسة"¹.

ويمكن تعريفها كذلك على أنها: "النظم التي تسجل وتعالج البيانات الناتجة عن تعاملات المؤسسة مع محيطها"².

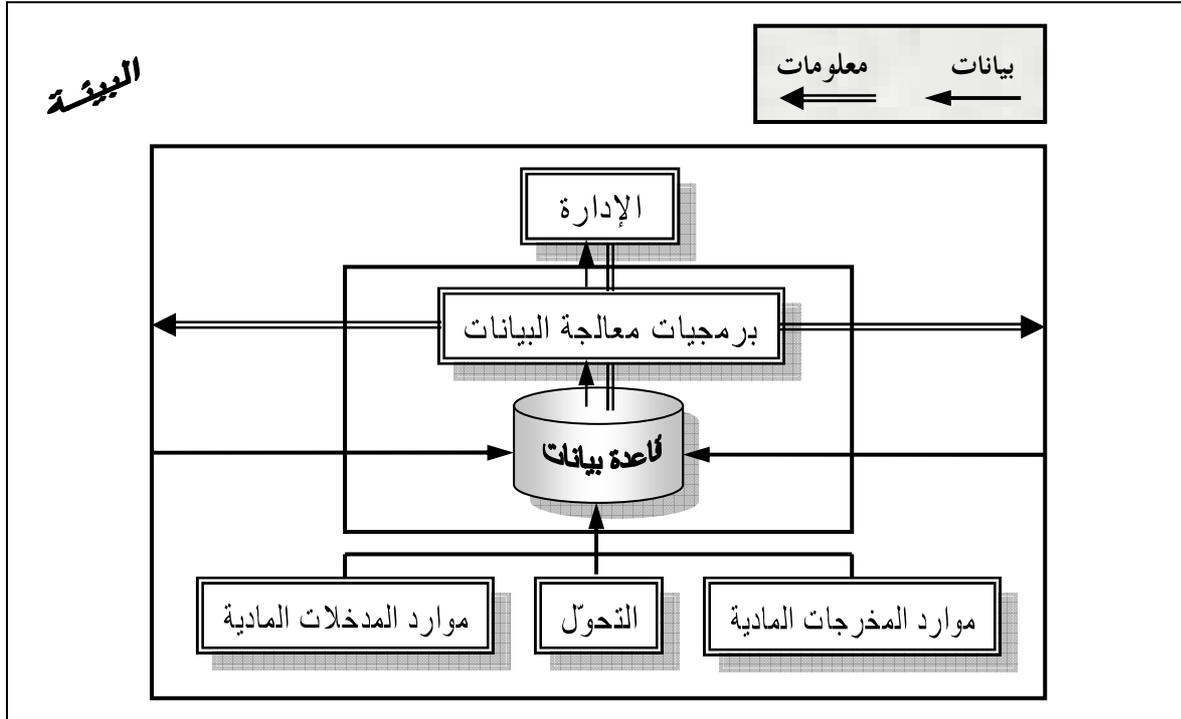
من خلال التعريفين أعلاه، يظهر أنّ نظم معالجة المعاملات هي نظم مُحوسبة تدعم المستوى التشغيلي في المؤسسة، عن طريق استخدامها في جمع وتسجيل ومعالجة الوقائع والأحداث وتفصيل الأنشطة الروتينية اليومية الخاصة بالعمليات الوظيفية المختلفة، وذلك فور حدوثها أو عن طريق تخزينها في قاعدة بيانات، كما تدعم هذه النظم علاقات المؤسسة مع محيطها الخارجي، بالإضافة إلى أنّها تُنتج حجم كبير من المعلومات والتي تستخدمها الأنواع الأخرى من نظم المعلومات.

ولمزيد من التوضيح نعرض من خلال الشكل الموالي، نموذجاً لنظام معالجة المعاملات.

¹ أمل مصطفى عصفور، "نظم المعلومات الإدارية"، من موقع الانترنت: <http://Unpan.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/umpan024004.pdf>، مصر: جامعة قناة السويس، دون ذكر سنة النشر، ص.36. (تمت زيارته يوم: 2009/03/15).

² Mohamed Louadi, Op. Cit, p.189.

الشكل رقم (I-6): نموذج لنظام معالجة المعاملات



المصدر: فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007، ص.55.

يلاحظ من خلال الشكل أعلاه، أنه يتم جمع البيانات المتعلقة بالمعاملات اليومية التي تحدث داخل المؤسسة وخارجها في قاعدة بيانات (*Base de données*)^{*}، ثم يتم تحويلها إلى معلومات يستخدمها الأفراد داخل المؤسسة، ومن المهم كذلك تنظيم تدفق هذه المعلومات إلى البيئة لأنها قد تُستخدم من قبل أشخاص أو أطراف خارج إطار المؤسسة.

2. التطبيقات الوظيفية لنظم معالجة المعاملات

تُطبق أنواع مختلفة من نظم معالجة المعاملات في إنجاز مختلف الأنشطة الوظيفية في المؤسسة والمتمثلة في: المبيعات والتسويق، التصنيع والإمداد، المالية والمحاسبة والموارد البشرية، حيث تساعد هذه النظم في تنفيذ تلك الأنشطة عبر المعالجة الإلكترونية والتسجيل الفوري للبيانات، كما تساعد كذلك في دعم القرارات الهيكلية المتعلقة بتلك الوظائف.

ويمكن حصر هذه التطبيقات بإيجاز من خلال الجدول الموالي.

^{*} **قاعدة البيانات**؛ هي مجموعة من البيانات المهيكلة والمنظمة بشكل يسمح بتلبية احتياجات مختلف المستخدمين، ويتم تسيير هذه البيانات (استحداث، تغيير، فحص، معالجة، تخزين أو إلغاء) بواسطة برمجيات متخصصة تُعرف بنظام تسيير قاعدة البيانات *Logiciels SGBD* (*Système de gestion de bases de données*).

الجدول رقم (3-I): التطبيقات الوظيفية لأنواع نظم معالجة المعاملات

نظم الموارد البشرية	نظم المالية والمحاسبة	نظم التصنيع والإمداد	نظم المبيعات والتسويق	
ملفات الموظفين	إعداد الميزانية	أمر بصرف المواد	خدمة الزبائن	الوظائف الأساسية للنظام
الامتيازات الاجتماعية	دفتر الأستاذ	الشراء	تسيير المبيعات	
الأحور	الفوترة	الشحن والاستلام	متابعة ترقية المبيعات	
علاقات العمل	سعر التكلفة		تغير السعر	
التكوين		عمليات	الاتصال بالوسطاء	
حساب الأجر	دفتر الأستاذ	نظم مراقبة الآلات	نظام معلومات للأوامر	النظم الأساسية المطبقة
ملفات الموظفين	الحسابات الدائنة والمدينة	نظم مراقبة المشتريات	نظام العمولة على المبيعات	
نظم الامتيازات الاجتماعية	إعداد الميزانية		نظام تنشيط المبيعات	
جرد الكفاءات	نظم تسيير الأموال	نظم مراقبة الجودة		

Source: Kenneth Laudon, Jane Laudon, Eric Fimbel, Op. cit, p. 25.

3. أهداف نظم معالجة المعاملات

تسعى نظم معالجة المعاملات إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي¹:

- ✓ ضمان فعالية وكفاءة العمليات في المؤسسة؛
- ✓ حفظ وتخزين البيانات لحين طلبها على شكل تقارير، لزيادة الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- ✓ مراقبة أوضاع التشغيل الداخلي، وملائمة المؤسسة مع البيئة الخارجية؛
- ✓ تزويد نظم المعلومات التي تخدم المستويين الإداري والإستراتيجي بالبيانات الضرورية، للتأكد من الدقة والأمانة في البيانات والمعلومات، ولوقاية الأصول المختلفة في المؤسسة، ولتأمين أمن المعلومات.

الفرع الثاني: نظم معلومات التسيير

1. تعريف: تُعرف نظم معلومات التسيير (SIG) * *Systemes d'information (SI) de gestion* بأنها: "نظم

تعتمد على الحاسوب الآلي، تقدم المعلومات للمدراء في المستوى الإداري في شكل تقارير دورية وتقارير استثنائية أو خاصة لتدعيم العملية الإدارية من تخطيط ورقابة، وتدعيم أنشطة اتخاذ القرارات"².

¹. فايز جمعة صالح النجار، مرجع سابق، ص. 57.

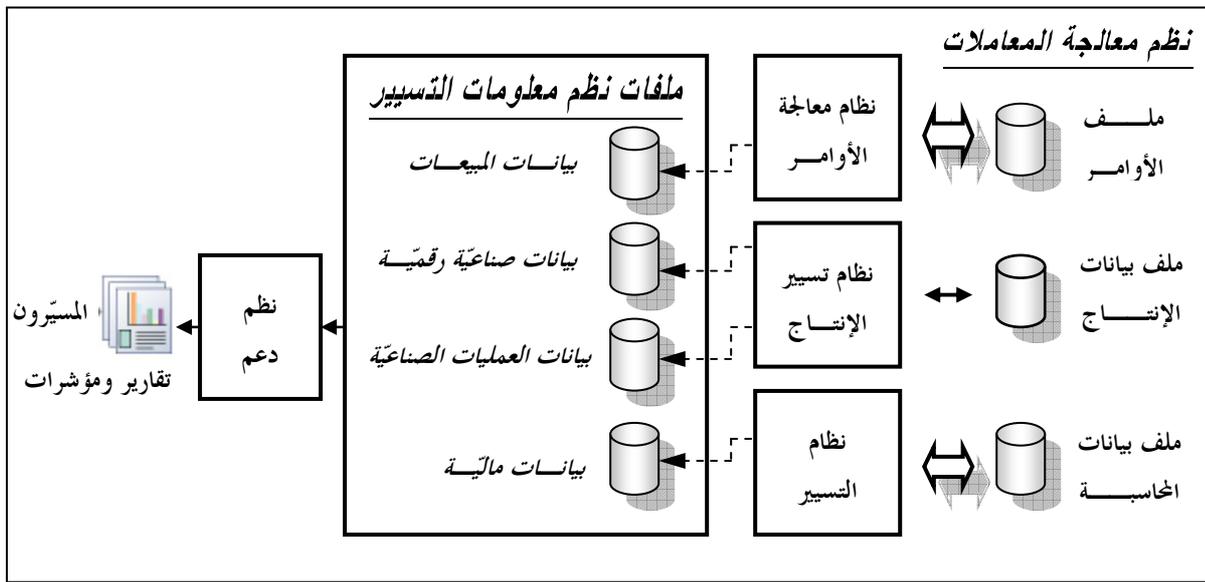
* تُعرف نظم معلومات التسيير كذلك باسم "نظم المعلومات الإدارية" خاصة في الكتابات المشرقية، وحتى لا يقع خلط في المصطلحات، فإننا نشير إلى أن نظم المعلومات الإدارية التي نعنيها في هذا البحث هي كل أنواع النظم التي من الممكن أن تُطبق في المؤسسات، وليس هذا النوع المشار إليه فقط.

². سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية- المفاهيم الأساسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999، ص. 61.

من هذا التعريف يظهر أنّ نظم معلومات التسيير تزود المسيّرين بالمعلومات الضرورية في شكل مؤشرات وتقارير عن الأنشطة الخاصة بالمؤسسة في المجالات الوظيفية المختلفة، وعن الأحداث البيئية الخارجية بما يساعدهم على أداء وظائفهم الإدارية من تخطيط ورقابة، بالإضافة إلى تدعيم عملية اتخاذ القرارات.

وعادة ما تعتمد نظم معلومات التسيير في حصولها على البيانات على نظم معالجة المعاملات، كما تقوم هي بدورها بتحويل البيانات التشغيلية المتعلقة أساساً بالمخزون، الإنتاج والمحاسبة إلى معلومات وتقارير يستفيد منها نظام دعم القرار الذي يستخدمه المسيرون في اتخاذ القرارات الإدارية.

الشكل رقم (7-I): دور نظم معلومات التسيير في تغذية نظم دعم القرار بالبيانات



Source: Kenneth Laudon, Jane Laudon, Eric Fimbel, Op. cit, p.44.

2. خصائص نظم معلومات التسيير: تتميز نظم معلومات التسيير بأهم الخصائص التالية¹:

- ✓ تدعيم القرارات الهيكلية وشبه الهيكلية في المستويات التشغيلية والرقابة الإدارية، كما تفيد في أغراض التخطيط للإدارة العليا؛
- ✓ إعداد التقارير خاصة الرقابية، وبذلك فهي تساعد في توفير الرقابة والمتابعة اليومية للعمليات في المؤسسة؛
- ✓ تساعد في اتخاذ القرارات باستخدام البيانات عن الأحداث الماضية والحالية؛
- ✓ تملك قدرات تحليلية محدودة، كما أنّها قليلة المرونة نسبياً؛
- ✓ تركز على العمليات والأحداث الداخلية أكثر من الخارجية.

¹. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات- مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة المنوفية: الدار الجامعية، 2002، ص.53.

الفرع الثالث: نظم دعم (مساندة) القرار

1. تعريف

عرّف (Little, 1970) النظم المتفاعلة لدعم القرار (*SIAD*) *Systèmes interactifs d'aide à la décision* بأنها: "نموذج يمثّل مجموعة إجراءات تشغيل البيانات والأحكام لمساعدة المدير في اتخاذ القرار"¹. وتعرّف كذلك على أنّها: "نظم حاسوبية تفاعلية تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات غير الهيكلية وشبه الهيكلية، وذلك من خلال استخدام النماذج وقاعدة البيانات وواجهة مساعدة للمستخدم"². من خلال هذين التعريفين، نستنتج أنّ نظم دعم القرار هي نظم تعتمد على الحاسوب الآلي حيث تساعد متخذ القرار على اتخاذ القرارات* خاصة منها شبه الهيكلية وغير الهيكلية، وذلك من خلال تفاعل المستخدم مع الحاسوب الآلي واستخدامه لما يحتويه الحاسوب من قواعد للبيانات والنماذج للحصول على حلول للمشكلات المطروحة.

وتستخدم نظم دعم القرار البيانات الصادرة من نظم معالجة المعاملات ونظم معلومات التسيير (انظر الشكل السابق)، كما تحصل على البيانات من مصادر خارجية، كتلك المتعلقة بأسعار منتجات المنافسين، أو بيانات ماكرو اقتصادية قطاعية.

2. مكونات نظم دعم القرار: يتكون نظام دعم القرار من ثلاثة عناصر أساسية هي³:

- ✓ قاعدة بيانات مع نظام لتسيير قاعدة البيانات؛
- ✓ قاعدة النماذج مع نظام لتسيير قاعدة النماذج؛
- ✓ وظيفة تسيير الحوار، إنسان-آلة.

1.2. تسيير البيانات: يتم من خلالها حفظ وهئية البيانات التي تُستخدم في حل المشكلات، هذه البيانات التي يتم الحصول عليها من مصادر داخلية وخارجية، تكون مخزنة في قواعد للبيانات، والتي تُنظّم في شكل ملفات (*Fichiers*) وعلاقات (*Relations*).

¹. إيفرام توربان، نظم دعم الإدارة، نظم دعم القرارات ونظم دعم الخبرة، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، الرياض: دار المريخ للنشر، 2000، ص.138.

². منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص.192.

* يُعدّ (Herbert. A. Simon, 1960) أول من اقترح نموذجاً لاتخاذ القرار (نموذج IMC)، والذي يقوم على أربعة مراحل أساسية هي: مرحلة الاستخبار (*Intelligence*) ويتم فيها جمع المعلومات وتشخيص المشكلة، مرحلة التصميم (*Modélisation ou Conception*)، ويتم فيها البحث عن الحلول الممكنة للمشكلة وتشكيل نماذج الحلول، مرحلة الاختيار (*Choix ou Sélection*)، وتتضمن اختيار الحل الأمثل لحل المشكلة، مرحلة التنفيذ (*Mise en application*)، وذلك بتنفيذ الحل الذي تم اختياره مع القيام بتقييمه ومراجحته. وتستخدم حالياً نظم المعلومات في القيام بهذه المراحل، خاصة منها نظم معلومات التسيير (*SIG*) خلال مرحلتي الاستخبار والتنفيذ، ونظم دعم القرار (*SIAD*) في كل من مرحلة التصميم، الاختيار والتنفيذ.

³. Robert Reix, Op. cit, p.p.192-194.

وفي كل الحالات، لا يمكن استعمال هذه البيانات إلا بواسطة برنامج متخصص يسمّى نظام تسيير قاعدة البيانات (*Systeme de gestion de base de données (SGBD)*) والذي يسمح بـ: تحديث قواعد البيانات الموجودة (من خلال إضافة بيانات جديدة، أو حذف بيانات قديمة... الخ)، السماح للمستخدم باسترجاع البيانات بشكل سريع وسهل... الخ.

إنّ كل العمليات المتعلقة بتسيير البيانات يجب أن تكون مربوطة مع تسيير النماذج، وتسيير الحوار مع المستخدم.

2.2. تسيير النماذج: النموذج هو أداة تسمح بمعالجة البيانات، وتوجد العديد من النماذج ذات الطبيعة الإحصائية والرياضية، منها نماذج عامة تستخدم مع مختلف التطبيقات المتكررة مثل: فرز البيانات، حساب المتوسط، البرمجة الخطية، القيمة الصافية لاستثمار معين... الخ. ونماذج خاصة تخصّ نوع معين من المشكلات المدروسة.

كما يتمّ من خلال هذه النماذج ضمان أتمتة (*Automatisation*) بعض المهام الحيويّة في سيرورة القرار؛ وهي تحليل البيانات، التنبؤ والمحاكاة، بالإضافة إلى أنّ هذه النماذج تكون مصنّفة حسب احتياجات المستويات الإدارية وذلك إلى: نماذج إستراتيجية، تكتيكية وتشغيلية.

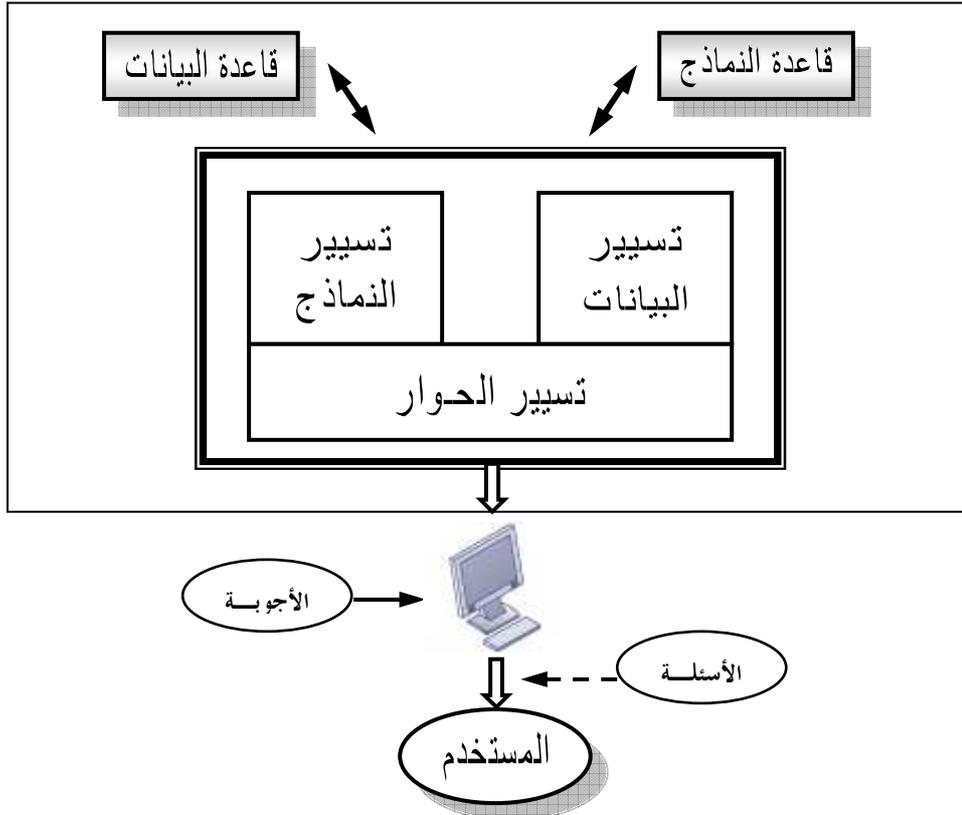
فالنماذج الإستراتيجية؛ تفيد في دعم مهام الإدارة العليا كالتهيئة الإستراتيجي، اختيار الموقع، تحليل التأثير البيئي... الخ، بينما تُستخدم النماذج التكتيكية في مساعدة الإدارة في توزيع الموارد والرقابة عليها وتشمل النماذج الخاصة بالاحتياجات من الموارد البشرية، خطط التسويق، التهيئ الداخلي للمصنع... الخ أما النماذج التشغيلية؛ فتقوم بدعم أنشطة العمل اليومي للمؤسسة مثل: جدولة الإنتاج، الرقابة على المخزون الرقابة على الجودة، الصيانة وغيرها.

إنّ مختلف هذه النماذج تكون مخزّنة تحت شكل قوالب برامج (*Modules de programmes*)، وعن طريق وجود نظام لتسيير قاعدة النماذج (*Systeme de gestion de base des modèles (SGBM)*) فإنّه يتم حفظ واسترجاع النماذج المراد استعمالها بطريقة سهلة وكذلك استعراض النتائج المحصّلة عن طريق تنفيذ النموذج، وذلك بواسطة تسيير الحوار.

3.2. تسيير الحوار: يسمح تسيير الحوار بالاتصال بالمستخدم النهائي وذلك من خلال التفاعل بين المستخدم والآلة، ويُعرف كذلك بـ "النظام الفرعي للحوار البيئي" *Interface (Dialogue) Subsystem* ويُعتبر تسيير الحوار الوسيلة التي تُمكن المستخدم من معالجة الأسئلة من خلال الأجوبة التي تعرضها الآلة ويمكن أن يتم هذا الحوار في عدّة أشكال منها: السؤال والجواب، لغة الأمر، القوائم المتسلسلة... الخ.

ومنه فإنّ تفاعل وترابط هذه المكونات الثلاثة (بيانات، نماذج، حوار) يشكل هيكل نظام دعم القرار كما هو مُبيّن في الشكل الموالي.

الشكل رقم (I-8): المكونات الأساسية لنظام دعم القرار



Source : Robert Reix, *Systèmes d'information et management des organisation*, 4^e édition Vuibert, Paris, 2002, p.192.

3. مزايا نظم دعم القرار: يتحقق عن تطبيق نظم دعم القرار في المؤسسات العديد من المزايا نذكر منها ما يلي¹:

- ✓ الاستجابة السريعة للمواقف غير المتوقعة التي ينتج عنها ظروف متغيرة، وتُمكن نظم دعم القرار من إجراء التحليلات الكمية في وقت قصير جداً؛
- ✓ دعم حل المشكلات المعقدة؛
- ✓ توفير إمكانية تجربة العديد من الإستراتيجيات والسيناريوهات المختلفة للحلول المقترحة بسرعة وموضوعية؛
- ✓ تسهيل الاتصالات، فتتم عملية جمع البيانات وبناء النموذج مع المساهمة النشطة للمستخدمين ويعمل ذلك على تسهيل الاتصالات بين المدراء، ويساعد تحليل "ماذا- لو" (What-if) في إقناع الأفراد بنتائج الحل وبالتالي تحسين عمل الفريق؛
- ✓ تحسين الأداء من خلال تحسين رقابة الإدارة للتكاليف؛
- ✓ ينتج عن تطبيق نظم دعم القرار تقليل كبير للتكاليف، وذلك بتقليل أو إلغاء تكلفة القرارات الخطأ؛

¹. معالي فهمي حيدر، مرجع سابق، ص.146-147.

✓ تحسين الفعالية الإدارية والسماح للمسيّرين بأداء المهام في زمن أقل و/أو بجهد أقل وتخصيص مزيد من الوقت للتحليل والتخطيط والتنفيذ.

هذا وتجدد الإشارة إلى أنه يُوجد كذلك ما يُعرف بـ: "نظم مساندة القرارات الجماعية" *Systemes d'aide à la décision en groupe* والتي تعمل على تلبية احتياجات مجموعة من متخذي القرارات عندما يعملون معاً كفريق (اجتماعات ومؤتمرات) فهذه النظم ذات أهمية كبيرة، خاصة وأنّ الاتجاهات الحديثة الآن في تسيير المؤسسات تميل نحو تفضيل العمل الجماعي والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات (الإدارة بالمشاركة)، غير أنّ ذلك يتطلّب مزيد من عتاد الحاسوب، والبرمجيات، ووسائل الاتصالات وغيرها حتّى تقوم تلك النظم بدورها على أكمل وجه.

الفرع الرابع: نظم معلومات المسيّرين

1. تعريف

تُعرّف نظم معلومات المسيّرين (*SID*) *SI pour dirigeants* على أنّها: "النظم التي تعمل في المستوى الإستراتيجي للمؤسسة والمصمّمة لتزويد المخطّطين والتنفيذيين في الإدارة العليا بمعلومات حيوية وحديثة تساهم في مواجهة واتخاذ القرارات غير الروتينية من خلال تقديم معلومات ومخططات متقدمة وقنوات اتصال فعّالة"¹.

أو هي: "ذلك النوع من نظم المعلومات التي تحاكي إستراتيجية المؤسسة وهرمها ومستوياتها على نحو يزيد من جاهزية المؤسسة للاستجابة السريعة للتغيّر البيئي، وتُساهم في تحقيق الميزتين الإستراتيجية والتنافسية"².

إذن، فنظم معلومات المسيّرين هي نظم تخدم المستوى الاستراتيجي في المؤسسة وتعامل مع القرارات غير الروتينية، وتعمل على خلق بيئة اتصالات بدلاً من التطبيقات الثابتة والقدرات المحدودة لتزويد المسيّرين في الإدارة العليا بالمعلومات عن الأحداث الخارجية مثل: القوانين الجديدة في الضرائب، دخول منافسين جدد.. الخ، كما تقوم بالاستعانة أيضاً بمعلومات مُلخّصة من نظم معلومات التسيير ونظم دعم القرار.

2. مكونات نظم معلومات المسيّرين

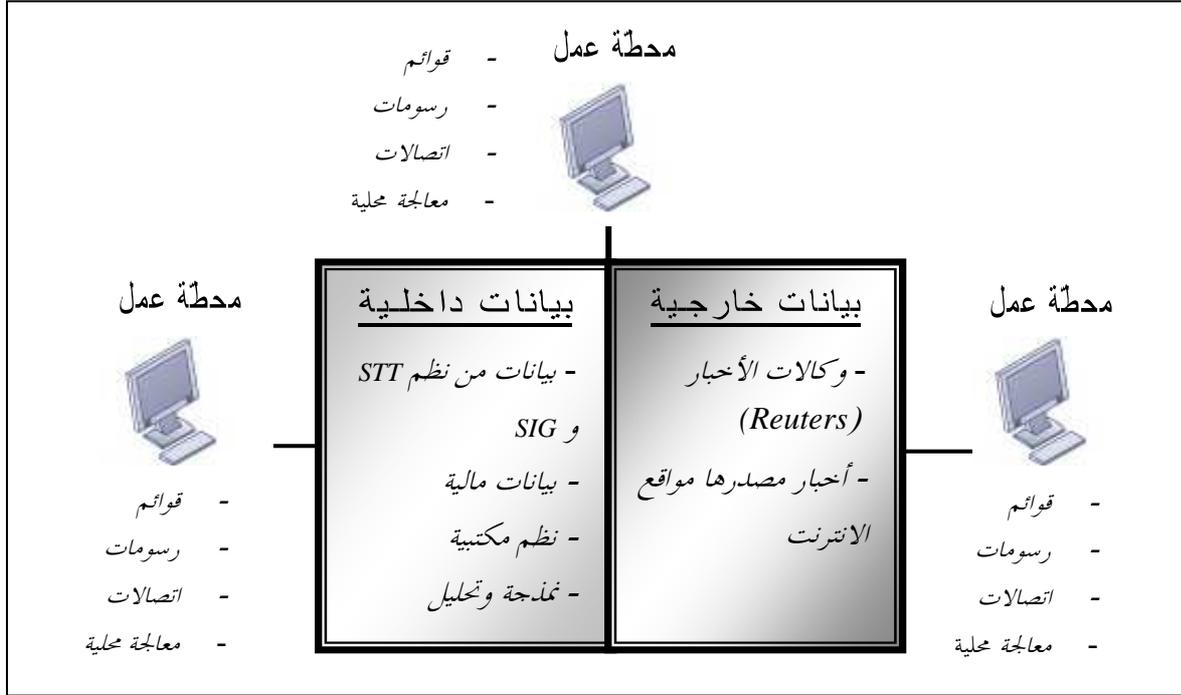
يظهر من خلال الشكل أدناه، أنّ هذه النظم تتكوّن من محطات عمل (*Postes de travail*) تتضمّن قوائم تفاعلية ووظائف اتصالية يمكن من خلالها الحصول على البيانات السابقة حول المؤسسة والتي تُوفّرها النظم الداخلية، وبيانات عن البيئة الخارجية، والتي يتم الحصول عليها من مصادر خارجية، فهذه النظم تُشكّل لوحات قيادة إلكترونية (*Des tableaux de bords électroniques*) تسمح بعرض المعلومات في

¹ إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، مرجع سابق، ص.74.

² محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص.18.

شكل رسومات وجداول بسيطة، بشكل يمكن المسيرين، حتى ولو كانوا غير متخصصين في الإعلام الآلي من المتابعة والمراقبة الجيدة لنشاط المؤسسة¹ (انظر الشكل الموالي).

الشكل رقم (9-I): نموذج لنظام معلومات المسيرين



Source: Kenneth Laudon, Jane Laudon, Eric Fimbel, Op. Cit, p.46.

3. الاحتياجات من المعلومات التي توفرها نظم معلومات المسيرين

توفر هذه النظم للمسيرين في الإدارة العليا احتياجاتهم من المعلومات، والتي تسمح لهم بالقيام أساساً بعملية التخطيط الاستراتيجي والمراقبة داخل المؤسسة²؛ فالدور الذي يجب أن تلعبه في عملية التخطيط الاستراتيجي؛ هو دعمها لمرحلة الاستخبار للعمليات (La phase d'intelligence du processus)، من خلال إمداد المستخدمين بمعلومات تصف الوضعية الداخلية للمؤسسة ورصد معلومات عن البيئة المحيطة بها لمعرفة الفرص والتهديدات التي تتضمنها، كما يمكن لهذه النظم أيضاً أن تدعم مرحلة تشكيل واختيار الإستراتيجية (La phase de modélisation et de choix de le stratégie)، إلى جانب استخدام نظم دعم القرار من خلال النماذج والمحاكاة.

أما دورها في المراقبة؛ فهو تلبية احتياجات المسيرين من المعلومات التي تمكنهم من تقييم أداء مؤسساتهم وكذا أداء المسؤولين المهمين فيها والذين هم أساس نجاحها، وهذه المعلومات الخاصة بالمراقبة يمكن أن تأخذ شكل تقارير شفوية أو كتابية تصف النتائج أو الأداء الملاحظ، أو جدول ورسومات تُظهر

¹ Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza, Op. Cit, p. 350.

² Robert Reix, Op. Cit, p.p.197-199.

النتائج بقيم مطلقة أو نسبية، أو معلومات موجزة في شكل مؤشرات تبين عوامل النجاح الرئيسية* في المؤسسة.

إن أهم النظم المستخدمة في هذا المستوى، في الوقت الراهن، والتي تدعم المسيرين خلال مرحلتي الاستخبار والرقابة؛ هي ما يُعرف بـ "نظم مستودعات البيانات" (Les systèmes datawarehouse ou) (entrepôts de données)، والتي تسمح بتخزين البيانات الداخلية والخارجية للمؤسسة في شكل أرقام بطريقة منظمة حسب الموضوع (En sujets) (الزبائن، المنتج...)، وذلك بالاعتماد أساساً على ما يُعرف بالتمذجة البعدية للبيانات، كما أن هذه النظم تشكل أداة فعالة لمعالجة البيانات (Data mining)¹.

وعموماً، فإن نظم معلومات المسيرين يجب أن تساعد في الإجابة على مجموعة من الأسئلة مثل: هل المؤسسة تستفيد من قطاع السوق الذي تتواجد فيه؟ ماذا يفعل المنافسون؟ ما هي الوحدات التي يجب بيعها لزيادة عوائد المؤسسة؟ ما هو تأثير التغييرات المقترحة في قوانين الضرائب على الاستثمارات والأرباح؟... الخ وكخلاصة لما سبق، فإنه يمكن إبراز أهم خصائص ومميزات الأنواع المختلفة لنظم المعلومات المذكورة سابقاً من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم (I-4): خصائص ومميزات الأنواع المختلفة لنظم المعلومات (حسب المستوى الإداري)

نوع النظم	المدخلات	عمليات التشغيل	المخرجات	المستفيدون
نظم معلومات المسيرين	- البيانات الجوهرية عن البيئة الداخلية والخارجية	- التشابك والتداخل والعرض البياني والمحاكاة	- قرارات إستراتيجية	- مديرو الإدارة العليا
نظم دعم القرار	- بيانات أساسية ولكنها أقل من سابقتها تأثيراً	- التفاعل - المحاكاة والتحليل	- تقارير خارجية - تحليل القرارات - الرد على التساؤلات	- المتخصصون ومديرو الأفراد
نظم معلومات التسيير	- بيانات عن الوظائف الإدارية، بمختلف صورها	- تحليل التقارير الروتينية واستخدام النماذج المختلفة في التحويل والتشغيل	- تقارير مخصصة ومحددة الأطر في مجالات إدارية	- مديرو الإدارة الوسطى
نظم معالجة البيانات	- بيانات العمليات التشغيلية وتفصيلات الأنشطة الجزئية	- تخزين، تسجيل، إدماج تشغيل وتحديث	- تقارير تفصيلية قوائم وملخصات	- المشرفون وموظفو العمليات التشغيلية

المصدر: دون مؤلف، "مدخل لدراسة نظم المعلومات الإدارية"، من موقع الانترنت:

<http://www.elmaghrby.com/moalafty/4.pdf> ص.5-6. (تمت زيارته يوم: 2009/04/06).

* يُقصد بعوامل النجاح الرئيسية (FCS) *Facteurs clés de succès*، تلك العناصر في المؤسسة التي تلعب دوراً مهماً في تحقيق الأهداف المسطرة، فعلى سبيل المثال، إذا كانت إستراتيجية مؤسسة ما هي المنافسة عن طريق الأسعار، فإنه يُمكن اعتبار التحكم في تكاليف الإنتاج عامل نجاح رئيسي.

¹. Philippe Paquet, Op. Cit, p.19.

ولالإشارة، فإنّ هذه النظم تربطها علاقات متداخلة، وهذا ما يجعلها متكاملة فيما بينها بحيث تنتقل المعلومات بكل سهولة بين مختلف أجزاء المؤسسة. كما أنّ هناك جدل بين المؤيدين لوجود نظام معلومات كليّ يخدم التنظيم بمختلف مستوياته وبين وجود عدّة أنواع من نظم المعلومات يخدم كل منها المستوى الإداري وفقاً لاحتياجاته، حيث تختلف هذه الاحتياجات ليس فقط في المؤسسة الكبيرة، ولكن في المؤسسة الصغيرة كذلك¹.

المطلب الثاني: نظم المعلومات الوظيفية

بالإمكان تصنيف نظم المعلومات الإدارية حسب الوظائف الأساسية المشكّلة للمؤسسة والمتمثلة أساساً في وظيفة التسويق، الإنتاج، المالية والمحاسبة والموارد البشرية، وذلك بهدف دعم الأنشطة المختلفة لكل وظيفة، وفي هذا الإطار فإننا نتميز بين أربع أنواع من هذه النظم، وذلك بحسب الوظائف المذكورة.

الفرع الأول: نظام المعلومات التسويقية

1. تعريف

يمكن تعريف نظام المعلومات التسويقية (*Système d'information de marketing*) بأنّه: "نظام يعمل على توفير معلومات تسمح بالتخطيط للأنشطة التسويقية الأساسية والرقابة عليها"². كما يُعرّف كذلك بأنّه "هيكل متداخل من الأفراد والأجهزة والإجراءات المُصمّمة لتوليد تدفق المعلومات المجمّعة من المصادر الداخلية والخارجية لكي تُستخدم كأساس لاتخاذ القرارات في مجالات محدّدة في ميدان التسويق"³.

إذن، فنظام المعلومات التسويقية كأى نظام معلومات آخر في المؤسسة، يشتمل على المكونات الأساسية من الأشخاص والآلات والإجراءات، والتي تساعد على توفير المعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية بهدف حل المشكلات، واتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفة التسويق في المؤسسة.

2. مكونات نظام المعلومات التسويقية

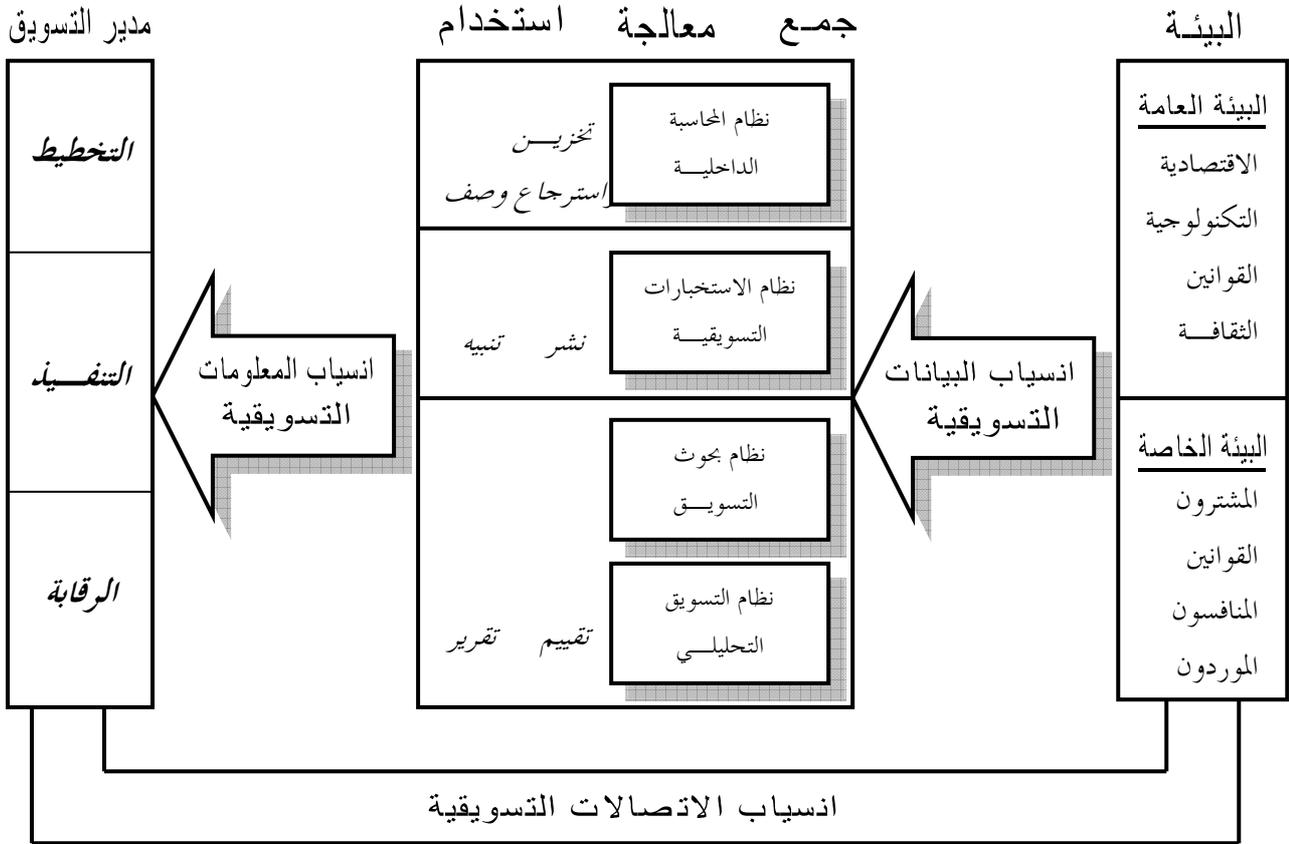
قام العديد من الكتاب من أمثال (Kotler)، (Mcloed)، (Stafford & O'Brien) وغيرهم بتقديم نماذج مختلفة لنظام المعلومات التسويقية، ويُعدّ نموذج (Kotler) الذي قدّمه عام 1966، أولى هذه النماذج حيث استخدم مصطلح "مركز عصب التسويق" (*Marketing Nerve Center*) والذي أكّد على أهميته في دعم القرارات التسويقية المعقّدة، ثم تمّ تطوير النموذج وأصبح كما هو مبين في الشكل الموالي.

¹. سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص.77.

². Mohamed Louadi, Op. Cit, p.259.

³. علي فلاح الزعي، إدارة التسويق، منظور تطبيقي استراتيجي، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص.183.

الشكل رقم (10-I): نموذج (Kotler) لنظام المعلومات التسويقية



المصدر: معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة المنوفية، الدار الجامعية، 2002، ص. 315.

بناءً على هذا النموذج، فإنه يتم جمع مختلف البيانات التسويقية من مصادر داخلية وخارجية من خلال اعتماد أنظمة إدخال فرعية والمتمثلة في: نظام المحاسبة الداخلية، نظام الاستخبارات التسويقية نظام بحوث التسويق ونظام التسويق التحليلي، ثم يتم معالجة هذه البيانات للحصول على معلومات تفيد مدير التسويق في دعم واتخاذ القرارات التسويقية، سواء كانت متعلقة بالتخطيط أو التنفيذ أو الرقابة.

ويرى (Kotler) أن بقاء ونمو ونجاح المؤسسات يعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرتها على التكيف والتفاعل مع الظروف البيئية المحيطة بها، والتي قد تكون خارجية أو داخلية؛ فالظروف الخارجية بإمكانها أن تمدد المؤسسة بالفرص السانحة، وفي نفس الوقت قد تؤثر على عملها في حالة عدم قدرتها على التكيف والتنبؤ والإحاطة بما هو خارج إطار سيطرتها من عوامل بيئية، وفي هذا الإطار فإن التسويق له المسؤولية الكبرى في مراقبة وتحليل البيئة لاقتناص الفرص منها¹.

إن جميع القرارات التي يتخذها مدير التسويق، هي في الحقيقة مرتبطة بتلك الأنشطة التي يقوم بها بغرض تسويق سلع وخدمات وأفكار المؤسسة، هذه الأنشطة تركز حول أربعة عناصر أساسية تُعرف بـ:

¹. P. Kotler, B. Dubois, **Marketing management**, Traduit par D. Manceau, 11^{ème} édition, Pearson Education Paris, 2004, p. 178.

"المزيج التسويقي" *Marketing Mix (4P's)* وتمثل في: المنتج (*Product*)، المكان أو التوزيع (*Place*) الترويج (*Promotion*) والتسعير (*Price*)، ويكون من المهم تصنيف معلومات النظام بحيث تُخدم مدير التسويق بشكل صحيح ودقيق ووفق تلك العناصر، ولغرض تحقيق ذلك لا بد أن تكون هناك توليفة من النظم الفرعية للمدخلات - كما هي موضحة في النموذج أعلاه - وكذا نظم فرعية للمخرجات تتصل معاً من خلال قاعدة بيانات واحدة داخل النظام.

إنّ النظم الفرعية للمخرجات والتي يَبْنِها (*Mcloed*) في نموذجها، هي التي تقدم المعلومات عن كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، بحيث يكون لكل عنصر نظام فرعي خاص به، فالنظام الفرعي للمنتوج يزود المدراء بالمعلومات عن منتجات المؤسسة والتي تمكّنهم من وضع الإستراتيجيات التسويقية الخاصة بالمنتوج، والنظام الفرعي للتوزيع (المكان)؛ يوفر معلومات عن قنوات التوزيع التي تستخدمها المؤسسة في إيصال منتجاتها إلى عملائها والنظام الفرعي للترويج؛ يقدّم معلومات تتعلق بأنشطة الإعلان والبيع الشخصي وغيرها من عناصر المزيج الترويجي، وأخيراً النظام الفرعي للتسعير؛ الذي يوفر معلومات عن أسعار وتكاليف منتجات وخدمات المؤسسة، أو الخصومات التي قد تمنحها للموزعين أو العملاء... بالإضافة إلى ذلك هناك نظام فرعي لتكامل كل العناصر السابقة (*Integrated Mix Subsystem*)، والذي يُمكن المدير من وضع إستراتيجية شاملة للتسويق، أخذاً بعين الاعتبار الأثر الكلي الناتج عن تفاعل تلك العناصر مع بعضها البعض، ومع البيئة التنافسية وبيئة الأعمال.

وبناءً على ما سبق، فإنّه يجب على المؤسسات، وخاصة الصغيرة والمتوسطة، أن تمتلك نظام للمعلومات التسويقية وتستخدمه بكفاءة وفعالية، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها التسويقية، وتتأقلم أكثر مع البيئات المتغيرة.

الفرع الثاني: نظام معلومات الإنتاج

1. تعريف

تُعدّ وظيفة الإنتاج من بين الوظائف المهمة لأي مؤسسة، لأنها هي المسؤولة عن تحويل المواد الخام إلى سلع ومنتجات ذات قيمة ومنفعة لتلبية رغبات العملاء والمستهلكين، وتنطوي وظيفة الإنتاج على عدد من الأنشطة الرئيسية، كالتصميم للمنتج، التصنيع، والخدمات الأخرى المُسهّلة للعملية الإنتاجية، وللقيام بهذه الأنشطة لا بد من توفرّ معلومات سريعة ودقيقة، وذلك عن طريق استخدام الحاسوب للوصول إلى هذه المعلومات وكذا الاستفادة من إمكانياته في انجاز معظم تلك الأنشطة، كالتصميم بمساعدة الحاسوب استخدامه كذلك في توجيه ورقابة العملية الإنتاجية، وفي تخطيط الاحتياجات من المواد الأولية وتحديد كمياتها وتوقيتات الحصول عليها، بالإضافة إلى استخدامه في تخطيط وجدولة الإنتاج والرقابة على المخزون وغيرها، ومنه يُمكن تعريف نظام معلومات الإنتاج (*Système d'information de la production*) بأنّه: "نظام

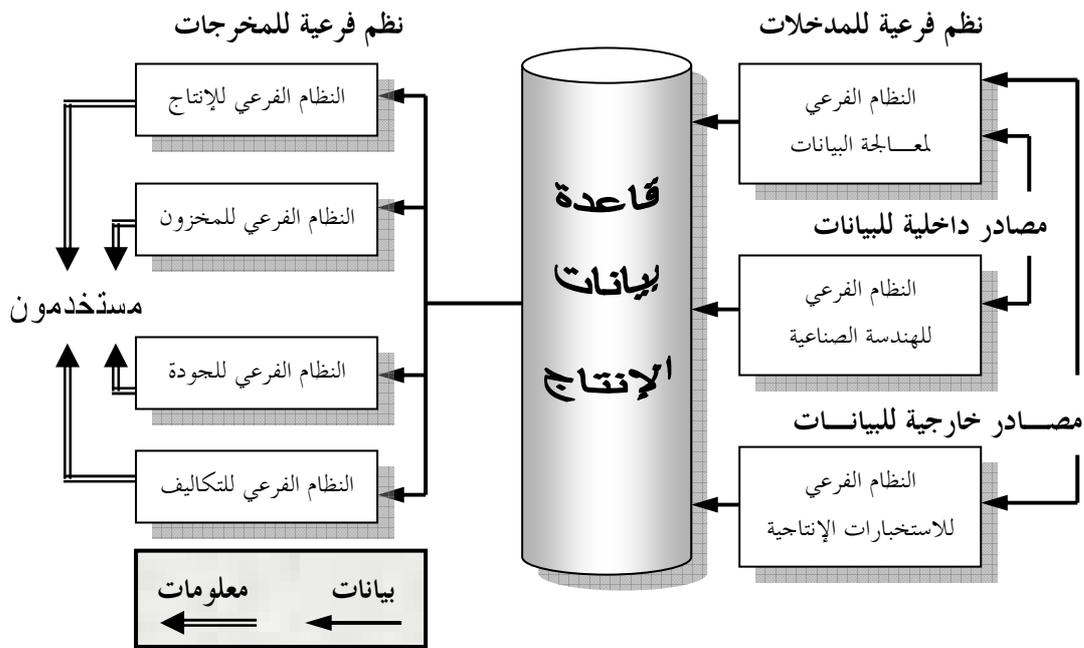
مبني على الحاسوب يوفر المعلومات الخاصة بالعمليات الإنتاجية بهدف دعم متخذي القرارات داخل المؤسسة¹.

كما يمكن تعريفه كذلك بأنه: "ذلك النظام الذي يزود إدارة الإنتاج والإدارة العليا وغيرها من الأنظمة المرتبطة بها، بالبيانات والمعلومات والحقائق المتنوعة، وذلك من أجل المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطاتهم المختلفة مثل: تصميم المنتج، تخطيط وتنفيذ العمليات الإنتاجية اللازمة، مراقبة عمليات الإنتاج والجودة..."².

2. مكونات نظام معلومات الإنتاج

يتكوّن نظام معلومات الإنتاج من نظم فرعية للمدخلات، وأخرى للمخرجات، بالإضافة إلى قاعدة بيانات يتم استخدامها عند الحاجة إلى تشغيل بيانات تتعلق بأحد مجالات وظيفة الإنتاج والشكل الموالي يوضح هذه المكونات.

الشكل رقم (11-I): مكونات نظام معلومات الإنتاج



المصدر: راييموند ميكلود، جيورج شيل، نظم المعلومات الإدارية، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، الرياض: دار المريخ للنشر، 2006، ص. 874.

يظهر من خلال الشكل أعلاه، أنه يتمّ تجميع البيانات ونقلها إلى قاعدة بيانات التصنيع بالاعتماد على ثلاث نظم فرعية للمدخلات هي: النظام الفرعي لمعالجة البيانات، النظام الفرعي للهندسة الصناعية والنظام

¹. معالي فهمي حيدر، مرجع سابق، ص. 354.

². طه حسين نوي، "نظم المعلومات الإدارية وتطويرها في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص. 40.

الفرعي للاستخبارات الإنتاجية، حيث يتولّى النظام الفرعي لمعالجة البيانات تجميع كافة البيانات التي تصف العمليات التصنيعية التي تجري داخل المصنع، وبيانات بيئية تصف عمليات المؤسسة مع مورديها، ويقوم النظام الفرعي للهندسة الصناعية بدراسة عمليات الإنتاج وتقديم التوصيات الخاصة بتحسين وتطوير تلك العمليات، أما النظام الفرعي لاستخبارات الإنتاج فيقوم بتجميع بيانات مُحدّثة تصف عناصر البيئة الخارجية المرتبطة بأداء وظيفة التصنيع والمتمثلة أساساً في اليد العاملة الصناعية والموردين، ورغم أنّ المعلومات المتعلقة بالعاملين هي من اختصاص إدارة الموارد البشرية، كما أنّ المعلومات الخاصة بالموردين تكون من اختصاص إدارة المشتريات والإمداد، إلا أنّ إدارة الإنتاج كذلك لها علاقة بهذين العنصرين، نظراً لكون العنصر البشري هو محور العملية الإنتاجية، وأنّ الموردين هم مصدر احتياجات المؤسسة من المواد والتجهيزات المختلفة.

وبعد تجميع مختلف تلك البيانات، فإنّ النظام يُقدّم مخرجات في شكل معلومات تدعم إدارة الإنتاج في اتخاذ قراراتها حول مجالات التصنيع الرئيسية مثل: عمليات الإنتاج، الرقابة على الجودة، المخزونات التكاليف وغيرها، ويتم تأمين ذلك من خلال استخدام أربعة نظم فرعية للمخرجات تتمثل في النظام الفرعي للإنتاج، النظام الفرعي للمخزون، النظام الفرعي للجودة والنظام الفرعي للتكاليف؛ فالنظام الفرعي للإنتاج يُزوّد إدارة المؤسسة بتصوّر كامل عن خطط الإنتاج، كما يعمل على تنفيذ التصميم وتحديد خطوات ومراحل الإنتاج، فضلاً عن توفير التسهيلات الإنتاجية وتطوير الأداء؛ ويقوم النظام الفرعي للمخزون بتوفير معلومات عن حركة المخزون وتكاليفه بما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات تحديد الحجم الأمثل للطلبات؛ أما النظام الفرعي للجودة فيتم من خلاله الحصول على معلومات تخص مستويات جودة منتجات المؤسسة، وذلك في أي مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية مما يُمكن المؤسسة من إحكام رقابتها على مواصفات السلع والخدمات التي تقدّمها لعملائها؛ وأخيراً النظام الفرعي للتكاليف الذي يُقدّم تقارير دورية عن التكاليف في المؤسسة، والتي تتضمن تكاليف المواد والطاقة، تكاليف الإنتاج، تكاليف العمالة تكاليف الصيانة وغيرها.

إذن، فنظام معلومات الإنتاج له دور كبير في توفير المعلومات التي تُمكن القائمين على إدارة الإنتاج من التخطيط للعمليات الإنتاجية، والتعرّف على جوانب القوة وجوانب الضعف في جهاز الإنتاج، وذلك من أجل محاولة دعم واستغلال جوانب القوة وإزالة أو معالجة جوانب الضعف.

الفرع الثالث: نظام المعلومات المالي والمحاسبي

1. تعريف

تُشكّل المحاسبة، وخاصة المحاسبة العامة، نظاماً هاماً للمعلومات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك من خلال تسجيل ومعالجة الأحداث والمعاملات المالية التي تقوم بها المؤسسة (مقيّمة في شكل تقديري)

وإظهارها في شكل وثائق (حسابات، ميزانيات وحسابات النتائج) بهدف استخدامها من قبل أطراف داخل وخارج المؤسسة فالحاسبة تُشكّل أداة إحصائية هامة تزود المستخدمين الداخليين والخارجيين بمعلومات مالية مهيكلّة تساعد على اتخاذ القرارات وممارسة رقابة فعالة¹.

والحاسبة تُعدّ أحد الوظائف التي استفادت بشكل كبير من التطّورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأعمال، فالحاسوب اليوم قادر على القيام بملايين العمليات الحسابية في وقت قصير جداً، في حين كان القيام بذلك في السابق يتطلب الوقت والتكلفة المرتفعة.

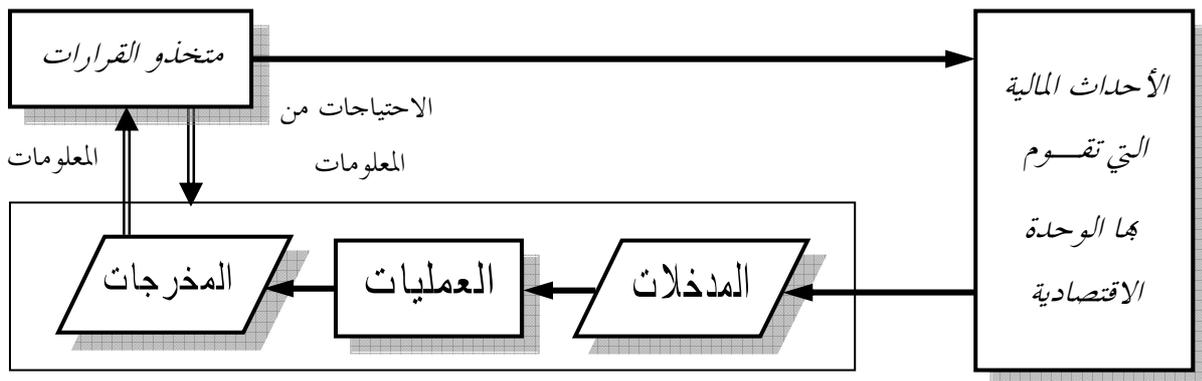
وبناءً على ذلك فإنّ نظام المعلومات المالي والمحاسبي (*Système d'information comptable et financier*) يمكن تعريفه على أنه: "ذلك النظام الموجود ضمن المجموع المنظم للأنظمة داخل المؤسسة والذي يهدف أساساً إلى معالجة وتحويل المعطيات الداخلة وإيصالها للمحيط"².

كما يُعرّف كذلك بأنّه: "أحد مكونات التنظيم الإداري يختص بجمع وتبويب ومعالجة وتحليل وتوصيل المعلومات المالية الملائمة لاتخاذ القرارات إلى الأطراف الخارجية (كالجهاز الحكومية، الدائنين والمستثمرين) وإدارة المؤسسة"³.

2. مكونات نظام المعلومات المالي والمحاسبي

يوضّح الشكل الموالي تصوّراً بسيطاً لنظام المعلومات المالي والمحاسبي، حيث تظهر العناصر الأساسية للنظام وهي: المدخلات، التشغيل (العمليات) والمخرجات.

الشكل رقم (12-I): عناصر نظام المعلومات المالي والمحاسبي



المصادر: محمد عباس بدوي، عبد الوهاب نصر علي، المحاسبة المالية - مدخل نظم المعلومات، الجزء الأول، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص.16.

¹. Fabienne Guerra, *Comptabilité managériale - le Système d'information comptable*, 1^{re} édition, De Boeck Bruxelles, 2002, p.08.

². E. Tort, *Organisation et Management des Systèmes comptables*, Dunod, Paris, 2003, p16.

³. ستيفن أ. موسكوف، مارك ج. سيمكن، نظم المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات، مفاهيم وتطبيقات، ترجمة كمال الدين سعيد أحمد حامد حجاج، سلطان الخمد سلطان، الرياض: دار المريخ للنشر، 1989، ص.25.

وفيما يلي نتطرق لشرح تلك العناصر كما يلي:

- **المدخلات:** تتمثل مدخلات نظام المعلومات المالي والمحاسبي 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 الأقسام المشكّلة لها، ويمكن تمييز المدخلات الأساسية للنظام بحسب تكراريتها ومصادرها إلى أربعة مصادر من داخل وخارج المؤسسة وهي¹:
 - البيانات التي تتجمّع بصورة روتينية من العمليات الخارجية اليومية العادية مع الأفراد والهيئات والوحدات الأخرى خارج الوحدة الاقتصادية، وهي غالباً ما تتعلق بعملية البيع والشراء والمدفوعات والمتحصّلات النقدية.
 - البيانات الخاصة التي تتجمّع بصورة غير روتينية من مصادر خارجية كالهيئات التجارية والجهات الرسمية والحكومية، كتعليمات جديدة من مصلحة الضرائب، تغيرات في الأسعار... الخ.
 - البيانات العادية التي تتجمّع بصورة روتينية من العمليات الداخلية، نتيجة للمعاملات بين الأقسام الداخلية ومراكز المسؤولية بعضها البعض، كبيانات التكاليف الصناعية في المراحل الإنتاجية المختلفة حركة المخزون، الأجرور والمرتببات... الخ.
 - البيانات الخاصة التي تتجمّع بصورة غير روتينية من القرارات الإدارية الداخلية، كوضع سياسات جديدة، أو تغيير المعايير المستخدمة في الأداء، أو أهداف جديدة مطلوب تحقيقها.تدخل هذه البيانات إلى النظام عن طريق مجموعة من الوثائق والمستندات القانونية كالفاتورة لإثبات عمليات البيع والشراء، مذكرة الإدخال إلى المخازن لإثبات عملية إدخال المواد والسلع إلى المخازن، بطاقة الوقت خاصة بالعامل يسجل فيها أوقات الحضور والانصراف، أمر الشراء يثبت طلب الشراء... الخ. فهذه الوثائق والمستندات تُعدّ بمثابة الدليل الموضوعي على صدق وقوع تلك الأحداث في المؤسسة.
- **التشغيل:** بعدما يتم جمع البيانات المالية والمحاسبية الناتجة عن العمليات الداخلية والخارجية وإدخالها إلى النظام عن طريق توثيقها في الوثائق والمستندات، يتم معالجتها عبر سلسلة من الخطوات المتتابعة من أجل تحويلها إلى معلومات مفيدة تساعد على اتخاذ القرارات.
 - تتضمّن إجراءات المعالجة ضمن نظام المعلومات المالي والمحاسبي تسجيل العمليات من واقع المستندات في دفتر اليومية، ثم تتم عملية ترحيل المبالغ المسجلة في دفتر اليومية إلى دفتر الأستاذ وأخيراً تُجمع المبالغ في الحسابات وتُرصد تمهيداً لإعداد القوائم المالية*.

¹ أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية: الإطار الفكري والنظم التطبيقية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003/2002، ص.50.
* إذا أخذنا المحاسبة العامة كنظام للمعلومات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، نجد أنّ هذه الإجراءات محترمة، حيث يتم جمع البيانات وتسجيلها في اليومية، ثم تُرحّل المبالغ إلى دفتر الأستاذ، وبعدها يتم إعداد ميزان المراجعة، جدول حسابات النتائج والميزانية الختامية.

■ **المخرجات:** إن الهدف الأساسي لنظام المعلومات المالي والمحاسبي هو إنتاج المعلومات وتقديمها إلى المستخدمين سواء من داخل المؤسسة (الإدارة والعاملين) أو من خارجها كالمستثمرين، الموردين، العملاء الحكومة، الجمهور... الخ، وذلك لمساعدتهم على أداء مهامهم واتخاذ قراراتهم.

ويمكن أن تأخذ المعلومات الناتجة عن النظام شكل وثائق (كالفواتير، الشيكات، الكمبيالات، سندات السحب، سندات القبض، سندات الدفع...) أو تقارير ومنها التقارير المالية (كالميزانية، جدول حسابات النتائج القوائم المالية الختامية) والتقارير الإدارية سواء كانت تخطيطية رقابية أو مالية، وحتى تحقق هذه الوثائق والتقارير الغاية المطلوبة، فإنها يجب أن تشتمل على مواصفات كالدقة والملائمة والموقوتية، التي تجعل منها أداة هامة وفعّالة في عملية تسيير المؤسسة، وعلى هذا الأساس يكون من الواجب تصميم نظام معلومات مالي ومحاسبي يُمكن من إنتاج معلومات تساعد على¹:

- معرفة نتيجة نشاط المؤسسة (ربح أو خسارة) خلال فترة مالية معيّنة، ويحمل هذه المعلومات تقرير يتمثل في حساب النتيجة، أو حساب الأرباح والخسائر.
- معرفة المركز المالي للمؤسسة في نهاية تلك الفترة، ويحمل هذه المعلومات تقرير يُسمى قائمة المركز المالي أو الميزانية.
- معرفة التغيرات التي تحدث في المركز المالي، والتي يمكن أن تأخذ في صورتها الحديثة شكل قائمة للتدفق النقدي.

الفرع الرابع: نظام معلومات الموارد البشرية

1. تعريف

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية، نظراً لأنها تقوم بعدد كبير من الوظائف والأنشطة المهمة والحساسة، والتي تضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها، ولأنها تتعامل كذلك مع أحد الموارد المهمة وهي "المورد البشري" الذي يُعدّ الركيزة الأساسية للنجاح في أي مؤسسة، لذلك تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى وجود نظام معلومات فعّال يوفر لها كافة البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالأفراد وكذلك المجالات الوظيفية الأخرى في المؤسسة.

يُعرّف نظام معلومات تسيير الموارد البشرية (*Système d'information de gestion des ressources humaines*) بأنه: "نظام يعمل على اكتساب، تخزين، استرجاع، معالجة، تحليل وتوزيع معلومات مفيدة تتعلق أساساً بتسيير الموارد البشرية"².

¹. هلال درحون، "الحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية- دراسة مقارنة"، رسالة

دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص.94.

². Nadège Gunia, Op. Cit, P.116.

كما يُعرّف كذلك بأنه: "ذلك النظام الذي يتم تصميمه للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية، والسعي بصفة أساسية إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المدراء لاتخاذ القرارات المتعلقة بفعالية كفاءة استخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه، ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية"¹.

إذن، فنظام معلومات الموارد البشرية هو نظام يختص بمعالجة وتوفير المعلومات المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم، مما يساعد على ضمان فاعلية القرارات المتخذة، وتحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة، وفي ظل التحديات التي توجهها الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، فلا يمكن تصوّر استجابة مناسبة لهذه التحديات في ظل غياب نظام معلومات للموارد البشرية فعّال وكامل.

ولقد ساعدت نظم معلومات الموارد البشرية المحوسبة على أتمتة مختلف الأنشطة المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية بصفة كلية أو جزئية، ولعل من أهم هذه الأنشطة نجد: نظم الأجور والرواتب والمكافآت، عمليات الاختيار والتوظيف، المسارات المهنية للكفاءات، الصحة والأمن الصناعي، العمل والتكوين والتعليم عن بعد إمكانية التصفح والاطّلاع على الملفات الشخصية عن طريق الشبكة الداخلية... الخ، وهذا من شأنه أن يوفر الوقت والجهد، ومن ثم تحقيق فاعلية العملية الإدارية داخل المؤسسة.

2. مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية

تتمثّل مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية - كأى نظام معلومات آخر- في ثلاثة مراحل أساسية هي: المدخلات، العمليات، والمخرجات.

▪ **المدخلات:** وهي العملية التي يتمّ فيها استقبال مختلف البيانات المتعلقة بالموارد البشرية وإدخالها إلى النظام والتي يتمّ الحصول عليها من مصادر متعدّدة سواء كانت داخلية (محاسبة، إنتاج، تكوين تقييم... الخ) أو خارجية (سوق العمل، الجامعات والمعاهد، مراكز التكوين الجهات الحكومية... الخ) وتُستخدم في ذلك ثلاثة نظم فرعية للمدخلات، هي: النظام الفرعي للبيانات المحاسبية، النظام الفرعي لبحوث الموارد البشرية وأخيراً النظام الفرعي لاستخبارات الموارد البشرية (انظر الشكل الموالي).

فالنظام الفرعي للبيانات المحاسبية يُوفّر بيانات شخصية عن الأفراد العاملين؛ كالاسم الجنس، السن المستوى التعليمي وغيرها، أو بيانات مالية؛ كالرواتب والأجور، الضرائب على الدخل... الخ.

في حين يتولّى النظام الفرعي لبحوث الموارد البشرية جمع البيانات المتعلقة بالبحوث التي يُمكن أن تجرى على العاملين في المؤسسة؛ كالدراسات الخاصة بتحليل وتقييم العمل، تنمية العاملين وغيرها.

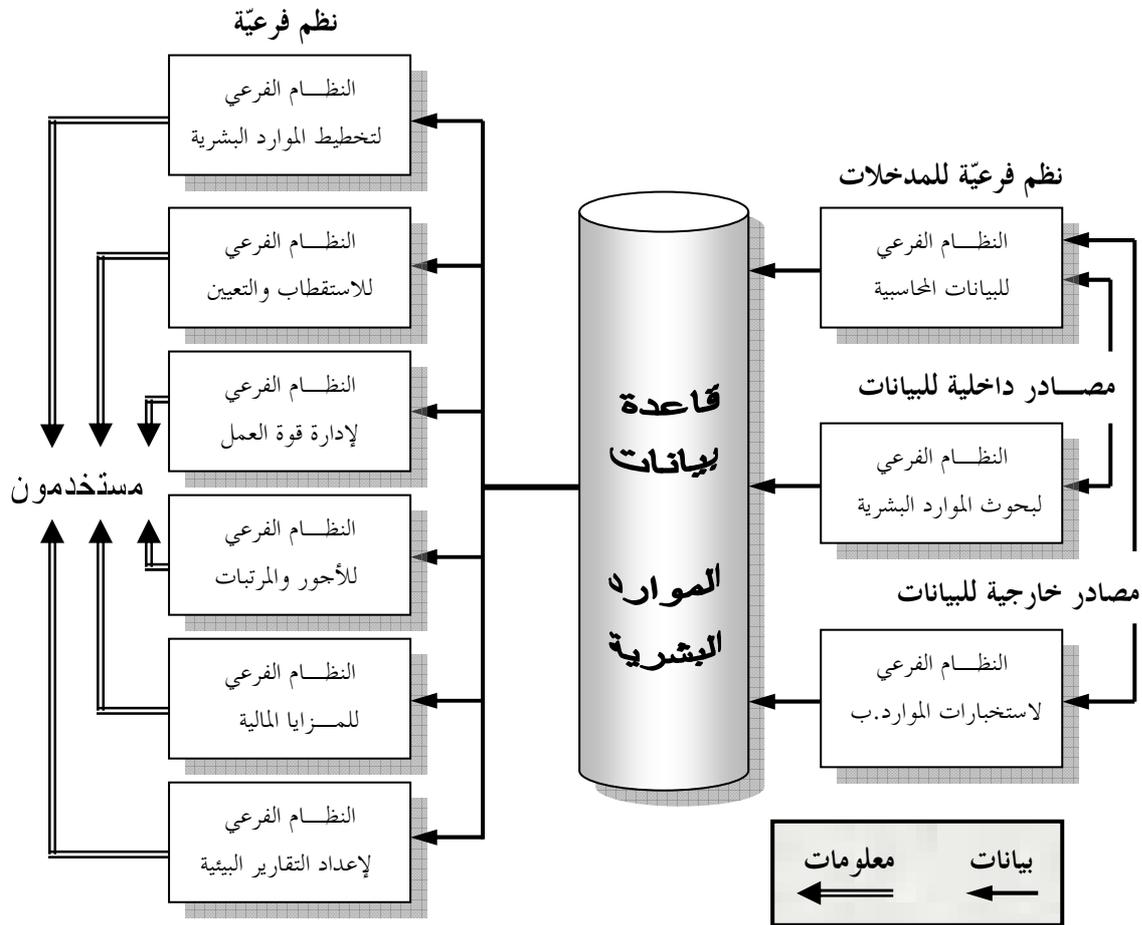
أما النظام الفرعي لاستخبارات الموارد البشرية فيوفّر بيانات عن البيئة الخارجية للمؤسسة؛ مثل: قوانين العمل، المهارات المتوقّرة في سوق العمل وتلك المتواجدة بالمؤسسات المنافسة، التعليم، الظروف

¹. محمد إبراهيم المهون، أمل إبراهيم أبو رحمة، "مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 01، العدد 02، غزة: الجامعة الإسلامية، 2008، ص. 747-748.

الاقتصادية... السخ والملاحظ أن معظم هذه البيانات تكون صعبة المنال، وهي في الغالب بيانات ذات أهمية كبرى على المستوى الإستراتيجي¹.

▪ **العمليات:** بعد الحصول على مختلف البيانات، يقوم النظام بمعالجتها، حيث يعمل على تحليلها وترتيبها وتصنيفها وفق نمط معين حسب الاحتياجات، وذلك بالاستعانة بالبرامج المعلوماتية المتوفرة ثم تخزينها والحفاظ عليها لاستدعائها عند الحاجة، وقد أتاحت تكنولوجيا المعلومات اليوم إمكانية حفظ كم هائل من البيانات والمعلومات وفي مساحات محدودة جداً وكذلك خلال وقت قصير جداً، وذلك بالاستعانة بقواعد البيانات التي تمكن الأفراد في المؤسسة من حفظ واسترجاع البيانات واستخدامها في إنجاز مختلف المهام والأنشطة الإدارية.

الشكل رقم (I-13): مكونات نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: رايونود مكليود، جيورج شيل، مرجع سابق، ص. 931.

¹. مراد رايس، " أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة - دراسة حالة: مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط (DML)" مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص.122.

- **المخرجات:** بعد عملية المعالجة يتم الحصول على معلومات مفيدة يستقبلها مستخدمو النظام في شكل تقارير دورية، سواء على حوامل تقليدية (أوراق، سجلات) أو حوامل إلكترونية (شاشة، أسطوانة) بهدف استخدامها في القيام بمختلف أنشطة الموارد البشرية، أو تقديمها لأطراف التعامل في البيئة الخارجية، وهناك عدّة نظم فرعية للمخرجات، كما هي مبينة في الشكل، نقوم بشرحها فيما يلي¹:
 - **النظام الفرعي لتخطيط الموارد البشرية:** يساعد هذا النظام الإدارة على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأفراد، حيث أنّ عملية التخطيط هذه تتطلب نوعين من البيانات؛ بيانات تنظيمية حول الهيكل التنظيمي مثلاً، أساليب العمل، معدّات وأجهزة العمل بالمؤسسة، تشريعات وقوانين العمل بالدولة وغيرها، وبيانات عن الموارد البشرية؛ كالتعليم والتدريب، الخبرة الماضية، مستويات الأداء، القابلية للترقية... الخ.
 - **النظام الفرعي للاستقطاب والتعيين:** يساعد في متابعة المهارات المتوفرة في البيئة الخارجية وتوفير المعلومات عنها، وكذلك المساعدة في عمل الأبحاث الداخلية لإيجاد مرشحين للعمل بالمؤسسة.
 - **النظام الفرعي لإدارة قوة العمل:** يتضمّن هذا النظام عدد من التطبيقات، من أهمّها تلك الخاصة بتقييم الأداء، التدريب والترقية، إعادة التخصيص والتناوب الوظيفي وانضباط العاملين.
 - **النظام الفرعي للأجور والمرتبات:** يشتمل هذا النظام على عدد من التطبيقات المتعلقة بحساب رواتب العاملين والعلاوات والأجور الإضافية.
 - **النظام الفرعي للمزايا المالية:** يحتوي هذا النظام على التطبيقات المستخدمة في إعداد الإعانات المالية للعاملين الحاليين والمتقاعدين.
 - **النظام الفرعي لإعداد التقارير البيئية:** والذي يتضمّن مجموعة من التطبيقات تدعم المؤسسة في الوفاء بمسؤولياتها تجاه الجماهير الخارجية.
- وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أنّ هذه النظم الفرعية المذكورة هي مجرد عيّنة فقط، وللمؤسسة الحرية الكاملة في بناء النظم الفرعية التي ترغبها بما يخدم مصالحها ويحقّق أهدافها، كما نشير كذلك إلى أنّها تعمل في نسق واحد متكامل، فكل نظام فرعي يكمل الآخر.

¹. معالي فهمي حيدر، مرجع سابق، ص. 387-389.

المبحث الثالث:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائص نظم معلوماتها الإدارية

لقد انصبّ الاهتمام، في الآونة الأخيرة، على موضوع الم ص م* من قبل معظم دول العالم سواءً المتقدمة منها أو النامية، ولعلّ السبب في ذلك هو للمكانة المتميّزة والمعتبرة التي أصبحت تحتلّها ضمن النسيج الصناعي ونظام الإنتاج، وكذلك للدور الفعّال الذي صارت تلعبه في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والنهوض باقتصاديات تلك الدول، ولهذا نجد أنّ مختلف السياسات والإجراءات الحكومية عملت على تعزيز وتشجيع قطاع الم ص م من خلال إزالة كل العراقيل والصعوبات التي تعترضها وتوفير كافة التسهيلات الإدارية والقانونية والمالية وغيرها من أجل النهوض بهذا القطاع.

تعدّ الجزائر من بين تلك الدول التي أولت الاهتمام بالم ص م، ابتداءً من عشرية التسعينات من القرن الماضي، بعدما ركّزت في السابق ومنذ الاستقلال على المشاريع الكبيرة الحجم المنتمة للقطاع العام بهدف تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية سريعة، ونظراً لعدم جدوى هذه السياسة في تحقيق الهدف المراد الوصول إليه، بدأ الاهتمام بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة كوسيلة مكتملة للنهوض بالاقتصاد الوطني في إطار تشجيع القطاع الخاص.

تمارس الم ص م نشاطاتها التنموية داخل البلد الذي تنتمي إليه ضمن إطار بيئة تميّز في الوقت الراهن بأنّها شديدة التغيّر والتعقيد، مما يجعلها عرضة لخطر عدم القدرة على التكيف مع ظروف تلك البيئة وهذا ما يجعل حاجتها إلى المعلومات تزداد، حيث يُعدّ النقص في المعلومات سواءً عن بيئة التعامل الخارجية أو عن بيئة العمل الداخلية، وبالخصائص المطلوبة، أحد المشاكل الرئيسية التي تواجهها الم ص م، بالإضافة إلى العديد من المشاكل الأخرى التي تعترضها كالنقص في مصادر التمويل، ارتفاع تكاليف الإنتاج افتقارها للموارد والكفاءات... الخ، من هنا فإنّ محاولة اكتساب هذا النوع من المؤسسات لنظم معلومات يكون ضرورياً من أجل التغلّب على هذا المشكل، كون هذه الأخيرة تُعدّ أداة هامة في التعرّف على ظروف ومتغيّرات البيئة الخارجية، وكذا تسهيل العمل الإداري داخل المؤسسة، وهذا حتى تتمكن تلك المؤسسات من البقاء والاستمرار وأداء الدور المنوط بها على أكمل وجه.

بناءً على ما تقدم، فإنّ هذا المبحث سيتم تقسيمه إلى ثلاث مطالب رئيسية، يتم في المطلب الأول التعرّف على مفهوم الم ص م خاصة في الاقتصاد الجزائري، أهميتها في الاقتصادات المعاصرة والاقتصاد الجزائري، وكذلك أهم خصائصها مع التركيز على خصوصيات نظم المعلومات الإدارية المستخدمة فيها. وفي الأخير، يتم التطرّق إلى أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه الم ص م خاصة فيما يتعلّق بجانب النقص في المعلومات، وكذلك النقص في استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة للإعلام والاتصال

* حتى لا يتمّ إنقال النص، فإننا نرمز لعبارة "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" اختصاراً بالرمز (الم ص م).

ذلك أن عدم استخدام وإهمال هذه الوسائل من شأنه أن يجعل نظم معلومات هذه المؤسسات على درجة قليلة من التطور، حيث أن اكتساب نظم معلومات فعّالة ومتطورة يعدّ أحد الحلول الناجعة للتغلب على مشكل النقص أو الندرة في المعلومات.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها

توجد هناك صعوبة في تحديد مفهوم واضح ودقيق للم ص م، وعليه فإنّه من الضروري التعرّف في البداية على أهم العوامل التي تتسبّب في تلك الصعوبة، ثم التطرق إلى المعايير المعتمدة في تصنيف المؤسسات حسب الحجم والتي تسهّل إلى حدّ ما التعريف بالم ص م، وبعدها يتم استعراض أهم التعاريف التي أُعطيت لها في بعض الدول ومنها الجزائر على وجه الخصوص، وفي الأخير نبين الأهمية والدور الذي تلعبه هذه المؤسسات في معظم الاقتصاديات المعاصرة، مع الإشارة إلى أهميتها ودورها في الاقتصاد الجزائري.

الفرع الأول: إشكالية التعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لم يتمّ التوصل إلى حدّ الآن إلى وضع مفهوم أو تعريف دقيق وشامل للم ص م من قبل الباحثين والمهتمين بهذا المجال، حيث تمّ وضع تعاريف مختلفة ومتعدّدة، وذلك باختلاف النظرة التي يتبنّاها كل باحث أثناء الدراسة التي يقوم بها، وكذلك باختلاف المكان ومجال النشاط وغيرها، غير أن الجهود تبقى متواصلة من أجل إيجاد تعريف موحد لها، وعلى العموم فإنّه يمكن إرجاع الصعوبة في تحديد مفهوم واضح للم ص م، بحيث تكون هناك حدود فاصلة بينها وبين المؤسسات الكبيرة إلى مجموعة من العوامل أهمّها¹:

- اختلاف مستوى النمو الاقتصادي بين الدول؛ باختلاف الإمكانيات ومعدلات النمو الاقتصادي والتكنولوجي يؤدي إلى اختلاف المفهوم والحجم الذي على أساسه تُصنّف المؤسسة إلى كبيرة أو صغيرة؛ فالمؤسسة التي تُصنّف على أنّها صغيرة أو متوسطة في إحدى الدول المتقدمة قد تُعتبر كبيرة في بعض الدول النامية.
- اختلاف طبيعة النشاط؛ مما يؤدي إلى صعوبة توحيد مفهوم الم ص م، حيث يمكن اعتبار مؤسسة صغيرة أو متوسطة في القطاع الصناعي بحكم حجم استثماراتها أو عدد عمالها، على أنّها كبيرة في قطاع الخدمات ومن هنا تتجلى بوضوح صعوبة التمييز وتوحيد المفهوم، وذلك حتى داخل البلد الواحد.
- العوامل السياسية؛ حيث يتحدّد مفهوم الم ص م بشكل رسمي وقانوني في إطار السياسة التنموية للبلد والدور المرتقب من هذه المؤسسات.

¹. كمال دمدوم، "دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تنمية عوامل الإنتاج بين الاقتصاديات التي تمر بمرحلة انتقالية" مجلّة دراسات اقتصادية العدد 02، الجزائر، 2000، ص.184.

هذا، ونشير إلى أنه في كثير من المواضيع يكون هناك عدم وضوح وعدم فصل حتى بين عبارتي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمؤسسات الصغيرة الحجم، حيث نجد أنها تتضمن خطأين¹:

▪ قبول جميع المؤسسات الصغيرة الحجم في إطار مفهوم الم ص م رغم أنه حسب (Mintezberg, 1982) توجد عدّة مؤسسات صغيرة لها هيكلية سُلّيمة ووظيفية تشبه في شكلها العام المؤسسات الكبيرة. (لمزيد من التوضيح انظر الصفحة رقم 75 من هذا البحث).

▪ رفض المؤسسات الكبيرة الحجم المتميّزة بنفس خصائص الم ص م من إطار مفهوم هذه الأخيرة. إنّ التأكيد على ضبط تعريف واضح ودقيق للم ص م يعتبر أمراً مهماً وعملاً أساسياً في فهم هذه المؤسسات، إذ يساعد على جمع البيانات والمعطيات الدقيقة المتعلقة بها وتحليلها، وبالتالي وضع السياسات والقواعد الخاصة بها، مما يُسهّل عملية التعامل معها ومع الجهات المعنية بها، وذلك من أجل تعظيم الاستفادة من مختلف الامتيازات وآليات الدعم المقدّمة لها من طرف تلك الجهات.

الفرع الثاني: معايير تصنيف المؤسسات حسب الحجم

تمّ وضع مجموعة من المعايير على المستوى الدولي، من أجل الاستعانة بها في تصنيف المؤسسات حسب الحجم وذلك إلى مؤسسات مصغّرة، صغيرة، متوسطة وكبيرة، فاستخدام هذه المعايير قد يسهّل إلى حدّ ما من وضع تعريف مقبول للم ص م، وبالتالي محاولة التخفيف قدر الإمكان من المشكل المطروح والمتعلّق - كما ذكرنا - بإيجاد تعريف دقيق وشامل لها، ويمكن تقسيم هذه المعايير إلى قسيمين؛ منها ما هو كمي ومنها ما هو نوعي.

1. المعايير الكمية: وهي المعايير التي يتم من خلالها تصنيف المؤسسات اعتماداً على مجموعة من المؤشرات الكمية وهي تصلح للأغراض الإحصائية والتنظيمية، حيث تُسهّل من عملية جمع البيانات عن المؤسسات المختلفة ووضع الحدود الفاصلة بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، مما يساعد الجهات المسؤولة عن قطاع الم ص م من تحديد نطاق عملها بشكل دقيق، وتُقسّم هذه المعايير بدورها إلى مجموعتين:

- **المجموعة الأولى:** وتضمّ مجموعة من المؤشرات غير النقدية (تقنية واقتصادية)، ونذكر منها ما يلي:
 - عدد العمال؛
 - التركيب العضوي لرأس المال؛
 - حجم الإنتاج؛
 - حجم المبيعات؛
 - حجم الطاقة المستعملة... الخ.

¹. Olivier Torrès, **Le Management stratégique en PME : entre spécificité et dénaturation**, Université Paul Valéry de Montpellier III, France, sans date, p.p.06-07.

▪ المجموعة الثانية: وتضم مجموعة من المؤشرات النقدية، ومنها:

- رقم الأعمال؛

- رأس المال المستثمر؛

- القيمة المضافة؛

- قيمة الأصول الثابتة... الخ.

2. المعايير النوعية: وهي المعايير التي تهتم بتحديد طبيعة الملكية التي تمتاز بها الم ص م، فهذه الأخيرة تتصف بمجموعة من الخصائص النوعية تميزها عن بقية الأنواع الأخرى من المؤسسات، وهذه المعايير تعتمد على الفروق الوظيفية وتصلح لإجراء التحليل الاقتصادي وتقوم كفاءة المؤسسات وتحديد دور كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية، ومن أهم هذه المعايير ما يلي:

- الاستقلالية*: ويمكن أن يطلق عليها كذلك اسم المعيار القانوني¹، ونعني بها الاستقلالية في إدارة وتسيير المؤسسة وأن يكون المدير هو المالك دون تدخل من طرف هيئات خارجية، وبذلك تُستثنى فروع المؤسسات الكبرى وكذلك تفرّد المدير في اتخاذ القرارات، وأن يتحمّل صاحب أو أصحاب المؤسسة المسؤولية كاملة فيما يخص التزامات المشروع تجاه الغير.

- الملكية: تعود ملكية الم ص م، في الغالب، إلى فرد واحد أو مجموعة من الأفراد، وبالتالي فهي تتميز بالملكية الفردية، كما أنّ معظمها يكون تابع للقطاع الخاص.

- الحصة السوقية: حيث غالباً ما تكون الحصة السوقية للم ص م محدودة، وذلك بسبب صغر حجمها وضعف إمكانياتها وقدراتها التنافسية، وبالتالي لا يمكن لها أن تفرض هيمنتها وسيطرتها على الأسواق، بحيث تبقى مقتصرة على الأسواق المحلية التي تتميز بضيقها، عكس المؤسسات الكبيرة التي تستطيع امتلاك حصة سوقية كبيرة في الأسواق المحلية وحتى الخارجية، وذلك نظراً لضخامة حجم إنتاجها، ولما تمتلكه من إمكانيات مالية وتقنية وغيرها.

- محلية النشاط: ونعني بذلك أن يقتصر نشاط المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة على منطقة معينة تكون معروفة فيها بحيث تشكل حجماً صغيراً نسبياً من الإنتاج في القطاع الذي تنتمي إليه، وبالتالي فإن نشاطها التسويقي سينحصر في تلك المنطقة، وهذا ما يُعرف بإستراتيجية العشّ (Niche Strategy) التي تتبّعها معظم الم ص م، وبطبيعة الحال هذا لا يمنع من أن تمدّ تلك المؤسسات نشاطها التسويقي ليصل إلى مناطق أخرى في الداخل أو حتى في الخارج.

* حتى تكون المؤسسة مستقلة يجب أن لا تتجاوز نسبة التحكم في رأسمالها من طرف مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى نسبة 25%.

¹. كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي، إدارة المشروعات الصغيرة، عمان: دار حامد للنشر، 2000، ص.42.

والآن، ما يمكن ملاحظته حول هذه المعايير أنها متعدّدة، الأمر الذي يؤدي إلى الاختلاف في استعمالها، حيث نجد هذا الاختلاف من دولة لأخرى، ويرجع السبب في ذلك إلى خصائص ومميزات اقتصاد كل دولة فكثير من مؤسسات الدول المتقدمة تمتاز بحجم عمالة قليل وحجم مبيعات كبير، في حين نجد العكس بالنسبة لمعظم المؤسسات في الدول النامية، حيث تعتمد على حجم عمالة كبير بسبب افتقارها لوسائل الإنتاج والتكنولوجية الحديثة، ومبيعاتها تكون منخفضة.

كما يمكن ملاحظة أنّ هذه المعايير تشوبها بعض النقائص والسلبيات، فإذا أخذنا مثلاً: معيار عدد العمال نجد أنه يأخذ العدد المطلق للعاملين بغض النظر عن الجانب النوعي المتمثل في التكوين، المهارات والأجور، كما أنّ أيّ تغيير طفيف في العدد سينقل المؤسسة من نوع إلى آخر، بالإضافة إلى التساؤل عن ما هو الحدّ الذي يتم على أساسه التصنيف، حيث يختلف من دولة إلى أخرى، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تم وضع حدّ لـ 500 عامل فأقل، في اليابان 300 عامل، في الهند 100 عامل، في مصر 50 عامل... الخ.

وإذا أخذنا معيار رأس المال أو أي معيار كمي نقدي آخر، فباعتبارها ذات طبيعة نقدية فإنها تتأثر بمختلف التغيرات الاقتصادية؛ كالتضخم أو التغيير في أسعار الصرف... الخ، ونفس الشيء يطرح مشكل الحد الأقصى الذي يجب الوقوف عنده، إذ نجده هو الآخر يختلف من دولة إلى أخرى.

ولكن بالرغم من هذه النقائص والسلبيات، إلا أنّ هذه المعايير تساعد في الوصول إلى مفهوم مشترك نسبياً للم ص م بين الدول، خاصة إذا تم استخدام عدّة معايير والمزج بين ما هو كمي ونوعي منها، غير أنّ المعيار الذي شاع استخدامه من قبل معظم الدول في تعريف الم ص م هو معيار "عدد العمال"، وذلك نظراً للمزايا التي يتمتع بها؛ ومنها¹:

- يُسهّل عملية المقارنة بين القطاعات والدول؛
- مقياس ومعياري ثابت وموحّد؛
- من السهولة جمع المعلومات حول هذا المعيار.

ومع ذلك فإنّ هذا المعيار لوحده يبقى غير كافٍ لتعريف الم ص م، خاصة مع تلك النقائص التي تم الإشارة إليها أعلاه، لذلك من الأفضل إضافة معايير أخرى ليكون التعريف أكثر شمولية، ويُعتبر التعريف الذي قُدّم من قبل الاتحاد الأوروبي للم ص م من التعاريف المقبولة، حيث اعتمد على ثلاثة معايير كميّة هي: معيار عدد العمال، رقم الأعمال السنوي، مجموع الميزانية السنوي، بالإضافة إلى معيار نوعي والخاص بالاستقلالية، وقد اعتمد المشرّع الجزائري على تعريف الاتحاد الأوروبي في تعريفه للم ص م الوطنية وهذا ما سنراه في الفقرة الموالية.

¹. ماهر حسن الخروق، إيهاب مقابله، المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومعوقاتها، عمان: مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة، 2006 ص.03.

الفرع الثالث: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نتعرض الآن إلى بعض التعاريف التي قُدمت للم ص م في بعض الدول، مع التركيز على تعريفها في الجزائر وسنبداً بالتعريف المقدم من طرف الاتحاد الأوروبي، ثم المشرع الجزائري على أساس أن هذا الأخير قد استقى تعريفه للم ص م من تعريف الاتحاد الأوروبي، وبعدها نُدرج تعريف لبعض الدول والتي كانت لها تجارب رائدة في مجال إنشاء وتطوير الم ص م.

1. تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قام الاتحاد الأوروبي بوضع أول تعريف موحد للم ص م في الثالث من أبريل 1996*، وبعدها تم تعديله من طرف اللجنة الأوروبية بتاريخ 06 ماي 2003، حيث دخل حيز التنفيذ ابتداء من 01 جانفي 2005 ومن أهم ما تقدمت به اللجنة هو¹:

- تبني تعريف موحد للمؤسسة بأنها: "كل كيان، مستقل في شكله القانوني، يمارس نشاطاً اقتصادياً" وهو ما يفتح المجال واسعاً أمام المؤسسات الحرفية، الفردية أو العائلية، شركات الأشخاص والجمعيات التي تزاوّل نشاطاً اقتصادياً بشكل منتظم للاستفادة من الدعم المقدم إلى الم ص م.
- اعتماد تصنيف آخر للمؤسسات حسب نوع العلاقة التي تربطها مع مؤسسات أخرى يتضمّن ثلاثة أنواع ويتعلّق الأمر بكلّ من المؤسسة المستقلة، المؤسسة الشريكة، والمؤسسة المتصلة.
- تبني تعريف موحد للم ص م بأنها: "تلك التي تشغل أقل من 250 شخصاً، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مبلغ 50 مليون أورو، أو لا يتجاوز مجموع ميزانيتها السنوية مبلغ 43 مليون أورو" كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (I-5): تعريف الاتحاد الأوروبي للم ص م (توصية اللجنة الأوروبية، ماي 2003)

رقم الأعمال السنوي أو مجموع الميزانية السنوي	عدد العمال	المعايير نوع المؤسسة
≥ 2 مليون €	≥ 2 مليون €	مصغرة (micro)
≥ 10 مليون €	≥ 10 مليون €	صغيرة (petite)
≥ 43 مليون €	≥ 50 مليون €	متوسطة (moyenne)

Source: Jean-Luc Marteau, Jean-Noël Combasson, *La reprise de PME projets concrétisations et expérience*, Lavoisier, Paris, 2008, p.54.

* عرّف الاتحاد الأوروبي الم ص م في هذا التاريخ بأنها: "كل مؤسسة توظّف أقل من 250 عاملاً، وتحقق رقم أعمال سنوي أقل من 40 مليون وحدة نقدية أوروبية (ECU)، أو مجموع الميزانية السنوي لا تتجاوز 27 مليون (ECU)، كما أنّها تستوفي شروط الاستقلالية".

¹. سعيد عيمر، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال: حافز أم عائق أمام تأهيل المنشآت العربية الصغيرة والمتوسطة؟"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف- الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006 ص.695.

إنّ الغرض من إيجاد تعريف موحد داخل إطار المجموعة الأوروبية هو تعدّد التعاريف المستخدمة حيث يوجد تعريف يُستخدم من قبل بنك الاستثمار الأوروبي، وآخر يُستخدم من جانب صندوق الاستثمار الأوروبي، وهو الأمر الذي لم يكن مقبولاً داخل سوق موحدة لا توجد بها حدود داخلية، لهذا كان يجب على الاتحاد أن ينسّق بين التعاريف المختلفة وأن يتّجه نحو تعريف موحد، لأنّ وجود أكثر من تعريف على مستوى الاتحاد ككل أو على مستوى الدولة الواحدة أمر من شأنه أن يخلق نوع من عدم الاتساق بالإضافة إلى التأثير السلبي على التنافسية بين المؤسسات المختلفة.

2. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري

كما ذكرنا، فإنّ المشرع الجزائري قد استمدّ تعريفه للم ص م انطلاقاً من تعريف الاتحاد الأوروبي في أبريل 1996، وذلك طبقاً لما جاء في المواد 4، 5، 6 و7 من القانون رقم 01-18 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث نصّت المادة الرابعة منه على تعريف الم ص م مهما كانت طبيعتها القانونية بأنّها: "مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات، تشغّل من 01 إلى 250 شخصاً، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 02 مليار دينار جزائري، أو لا تتجاوز ميزانيتها السنوية 500 مليون دينار جزائري وأيضاً تستوفي معايير الاستقلالية"¹، ويمكن توضيح جزئيات هذا التعريف في الجدول الموالي.

الجدول رقم (I-6): تعريف الم ص م في الجزائر

المعايير نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي أو مجموع الميزانية السنوي
مصغرة (micro)	من 01 إلى 09	> 20 مليون دج
صغيرة (petite)	من 10 إلى 49	> 100 مليون دج
متوسطة (moyenne)	من 50 إلى 250	من 200 إلى 2 مليار دج

المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، بتاريخ 2001/12/15، ص.06.

وللإشارة، فإنّه قد تمّ وضع مجالات زمنية في حالة تغيير حدود وقيم المعايير المذكورة، وذلك حفاظاً على نوع كل مؤسسة، وهذا ما جاءت به المادة 8 من القانون السابق الذكر، من خلال أنّ المؤسسة إذا سجّلت فوارق بالنسبة للحدود المبيّنة في الجدول أعلاه، فإنّ ذلك لا يُفقدّها وضعيتها (أي النوع الذي تنتمي إليه)، إلّا إذا كانت قد سجّلت الفارق خلال سنتين ماليّتين متتاليتين.

¹ القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق لـ 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، بتاريخ 2001/12/15، ص.05.

3. تجارب بعض الدول في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تختلف الدول عبر العالم في تعريفها للم ص م، فكل دولة تنفرد بتعريف خاص بها، وهذا راجع إلى مجموعة من العوامل والتي تم الإشارة إلى أهمها سابقاً، وفيما يلي نستعرض تعاريف لبعض الدول والمنظمات الدولية والتي نرى أن لها تجارب مهمة واهتمامات كبيرة بمجال إنشاء وتطوير الم ص م.

▪ تعريف البنك الدولي (WB): يُعرّف البنك الدولي الم ص م كما يلي¹:

- المؤسسة المصغرة: وهي المؤسسة التي توظف أقل من 10 عمال، ويكون إجمالي أصولها أقل من 100.000 دولار أمريكي، وكذلك الحال بالنسبة لحجم المبيعات السنوية.

- المؤسسة الصغيرة: وهي التي تضم أقل من 50 عاملاً، ويبلغ إجمالي أصولها أقل من 03 مليون دولار أمريكي وكذلك المبلغ نفسه بالنسبة لحجم المبيعات السنوية.

- المؤسسة المتوسطة: وهي التي يبلغ عدد عمالها أقل من 300 عامل، أما إجمالي أصولها فتقل عن 15 مليون دولار أمريكي، ونفس الشيء بالنسبة لحجم المبيعات السنوية.

▪ تعريف منظمة العمل الدولية (ILO): تُعرّف هذه المنظمة الم ص م بأنها: "وحدات صغيرة الحجم جداً تنتج وتوزع سلعاً وخدمات وتتألف غالباً من منتجين مستقلين يعملون لحسابهم الخاص في المناطق الحضرية في البلدان النامية"².

▪ تعريف اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا (ASEAN): في دراسة حديثة عن الم ص م قام بها اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا، استخدم فيها كل من (Bruch et Hiemenz) التصنيف التالي³، والذي يأخذ مؤشراً عدد العمال كمعيار أساسي:

- المؤسسات العائلية والحرفية تُوظف من 01 إلى 09 عمال؛

- المؤسسات الصغيرة تُوظف من 10 إلى 49 عاملاً؛

- المؤسسات المتوسطة تُوظف من 50 إلى 99 عاملاً؛

- المؤسسات الكبيرة تُوظف أكثر من 100 عاملاً.

▪ تعريف الولايات المتحدة الأمريكية: عرّف قانون الأعمال الصغيرة (SBA) *Small business act* لعام 1953 الم ص م الأمريكية على أنها: "المؤسسات التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة

¹ عثمان خلف، "واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها- دراسة حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص.11.

² عبد الرحمن يسري أحمد، تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1996، ص.17.

³ Hull Galen Spencer, *La petite entreprise à l'ordre du jour*, édition L'Harmattan, Paris, 1987, p.77.

حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه"¹، واعتماداً على معيار عدد العمال فإنّ تصنيف المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية يتم كما يلي²:

- المؤسسة المصغرة: تضمّ من 01 إلى 09 عمال؛

- المؤسسة الصغيرة: من 10 إلى 199 عامل؛

- المؤسسة المتوسطة: من 200 إلى 499 عامل؛

- المؤسسة الكبيرة: أكثر من 500 عامل.

■ **اليابان:** قامت الحكومة اليابانية بوضع تعريف واضح ومحدّد للم ص م كأول خطوة لتشجيعها وتنميتها وتطويرها، وذلك من خلال ما جاء به نص القانون المسمّى "القانون الأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة" (*Small and medium enterprise basic law*) والذي يُعتبر بمثابة دستور للمؤسسات الصغيرة حيث يُشدّد هذا القانون على ضرورة القضاء على كافة الحواجز والعقبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة في اليابان ومحاولة تذليلها.

وقد عرّف هذا القانون الم ص م اليابانية، والذي عُدّل في الثالث من ديسمبر عام 1999؛ عرّفها بالشكل الموالي³ وذلك بتمييزها حسب قطاع النشاط، عدد العمال ورأس المال المستثمر.

- الصناعة والقطاعات الأخرى: تضمّ 300 عامل أو أقل، ورأس مال قدره 300 مليون ين أو أقل؛

- مبيعات الجملة: 100 عامل أو أقل، ورأس مال قدره 100 مليون ين أو أقل؛

- مبيعات التجزئة: 50 عامل أو أقل، مع رأس مال قدره 50 مليون ين أو أقل؛

- الخدمات: 100 عامل أو أقل، ورأس مال قدره 50 مليون ين أو أقل.

■ **الهند:** تعتمد الهند في تعريفها للم ص م على حجم الاستثمارات فيها وليس على عدد العمال حيث تُعرّف كما يلي: "بالنسبة للمؤسسات المتوسطة؛ هي التي لا تتجاوز تكاليفها الاستثمارية 750 ألف دولار أما المؤسسات الصغيرة؛ فهي التي لا تتجاوز تكاليفها الاستثمارية 65 ألف دولار أمريكي"⁴.

¹. عثمان خلف، مرجع سابق، ص.14.

². عبد الله بن منصور، غوتي بخشي، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كاختيار استراتيجي للتكيف مع مستجدات العولمة"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلـي- الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006 ص.542.

³. جاسر عبد الرزاق النسور، "المنشآت الصغيرة.. الواقع والتجارب ومعطيات الظروف الراهنة"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلـي- الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص.04.

⁴. محمد راتول، وهيبه بن داودية، "بعض التجارب الدولية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدروس المستفادة"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلـي- الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006 ص.175.

▪ **بعض الدول العربية:**

- **الكويت:** هي التي توظف أقل من 50 عامل، والحد الأقصى لرأس المال هو 700 ألف دولار¹.
- **مصر:** يتم اعتبار مؤسسات صغيرة ومتوسطة في مصر، تلك التي توظف أقل من 100 عامل وبحد أقصى لرأس المال 100 ألف دولار².
- **المغرب:** اعتبر قانون الاستثمارات لعام 1988 مقابلة صغيرة أو متوسطة إذا لم تتعدّ تكلفة كل منصب شغل 153.000 درهم، مع حدّ أقصاه سبعين عاملاً؛ أي إذا كان مجمل الاستثمار 10 مليون درهم؛ أي حوالي مليون دولار، وعلى العموم تعتبر مقابلة صغيرة أو متوسطة في المغرب إذا كان عدد العاملين فيها أكثر من 10 عمال وأقل من 200 عامل، ولم يميّز هذا القانون بين المقاولات الصغيرة والمتوسطة الصناعية وغير الصناعية³.

الفرع الرابع: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات المعاصرة والاقتصاد الجزائري

أصبحت الم ص م، في الفترة الأخيرة، تكتسي أهمية بالغة في اقتصاديات كل الدول سواء المتقدمة منها أو النامية، إذ أصبح يُنظر إليها على أنها محرك أساسي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لاسيما في الدول النامية، بعدما كان الاعتماد في السابق وبدرجة كبيرة على المؤسسات والصناعات كبيرة الحجم كإستراتيجية لتحقيق التنمية المطلوبة، وعلى العموم، فإن أهمية الم ص م بالنسبة لكل الاقتصاديات سواء كانت متقدمة أو نامية، تظهر من خلال مساهمتها في العديد من المجالات الاقتصادية والاجتماعية التالية:

- توفير مناصب الشغل؛
- المساهمة في خلق القيمة المضافة، وفي الناتج المحلي الإجمالي؛
- تنمية الصادرات؛
- تحقيق التكامل الصناعي؛
- تحقيق التوازن الجهوي.

1. توفير مناصب الشغل: تساهم الم ص م في توفير مناصب الشغل لنسبة كبيرة من أفراد المجتمع، فهي بذلك تعمل على امتصاص الطاقات العاطلة عن العمل، وبالتالي التقليل من مشكل البطالة الذي تعاني منه معظم الدول في العالم، ولعلّ السبب في قدرة الم ص م على خلق مناصب الشغل وبمعدلات ربما تفوق ما هي عليه في المؤسسات الكبيرة هو لكثرة عددها، حيث تشير الإحصائيات إلى أنّ عدد الم ص م في

¹. توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص.19.

². المرجع نفسه، ص.19.

³. عمر الكتاني، "دراسة تقييمية للمقاولات الصناعية الصغيرة والمتوسطة المغربية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، 2004، ص.102.

معظم الدول يفوق نسبة 90% من إجمالي النسيج المؤسساتي المكوّن لها، وكذلك لكونها تتميز بأنها كثيفة العمل (*Labour intensive*) خاصة في الدول النامية، وهذا ما يجعلها تستوعب أعداد كبيرة من الأيدي العاملة في تلك الدول، ولتوضيح مدى مساهمة الم ص م في التشغيل في بعض من الدول المتقدمة والنامية نُدرج الجدول الموالي:

الجدول رقم (I-7): نسب مساهمة الم ص م في التشغيل في بعض الدول في أواخر التسعينات

النسب الدول	نسبة الم ص م من إجمالي المؤسسات الاقتصادية (%)	نسبة اليد العاملة المشغلة في الم ص م من إجمالي اليد العاملة (%)
الولايات المتحدة الأمريكية	99,7	53,7
كندا	99,8	72,0
انجلترا	99,9	67,2
ألمانيا	99,7	65,7
فرنسا	99,9	69,0
إيطاليا	99,7	49,0
اليابان	99,5	73,8
البرازيل	-	43,6
الفلبين	90,0	50,0
تونس	92,0	53,7

المصدر: يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص.23.

يبين الجدول أعلاه أنّ الم ص م تسيطر على النسيج المؤسساتي لمعظم الدول المتقدمة، وذلك بنسب تفوق 99% من إجمالي المؤسسات، كما أنّها تساهم بنسب معتبرة في توفير مناصب الشغل، حيث تساهم في المتوسط بحوالي 65% من إجمالي العمالة الموجودة، في حين نجد أنّ عددها يقل بالنسبة للدول النامية على غرار تونس والفلبين، حيث تبقى في حدود 90% وهي نسبة قليلة بالمقارنة بالدول المتقدمة، كما أنّ نسب مساهمتها في التشغيل على الرغم من أهميتها تبقى دون مستوى مثيلاتها في الدول المتقدمة. من هنا فإنّه يجب على الدول النامية أن تعمل أكثر على تنمية وتطوير قطاع مؤسّساتها الصغيرة والمتوسطة وأن تحاول الاستفادة قدر الإمكان من تجارب الدول الرائدة في هذا المجال.

2. المساهمة في خلق القيمة المضافة، وفي الناتج المحلي الإجمالي: تؤكد الدراسات وكذلك الإحصائيات التي تُجرى عن الم ص م أنّها تساهم بدرجة كبيرة في خلق القيمة المضافة وفي الناتج المحلي الإجمالي، فعلى

سبيل المثال ارتفعت القيمة المضافة لتلك المؤسسات في كافة الدول العربية من حوالي 26,2 مليار دولار عام 1980 إلى 40 مليار دولار عام 1990، ثم إلى حوالي 49 مليار دولار في عام 1992 لتصل إلى حوالي 53,7 مليار دولار عام 1993 محققة نمواً قدره 105%، أما مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي فزادت من حوالي 6,2% عام 1980 إلى حوالي 10,6% عام 1993¹، كما بينت تجارب الدول المتقدمة في قطاع الم ص م الصناعية أن هذه المؤسسات ساهمت بحوالي 70% من الناتج المحلي الإجمالي في عام 2000، مثال ذلك أسبانيا — 64%، فرنسا بـ 61,8% واليابان بـ 57%². إذن من خلال قراءتنا لهذه الأرقام يتبين لنا الدور الكبير الذي يمكن أن يلعبه قطاع الم ص م كمصدر لخلق القيمة المضافة وكذلك المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي لكل من البلدان المتقدمة والنامية على حدّ سواء.

3. تنمية الصادرات: بإمكان الم ص م أن تقوم بدور بارز في تنمية الصادرات، وذلك نظراً لما تتميز به منتجاتها وخدماتها من جودة ومهارة في العمل، وهذا ما يجعلها تلقى قبولاً ورواجاً كبيراً في الأسواق الخارجية، كما أن تكاليفها تكون منخفضة نتيجة اعتمادها على فنون إنتاجية كثيفة العمل مما يكسبها ميزة تنافسية على باقي المنتجات والخدمات الأخرى المنافسة لها، وتشير إحدى الدراسات إلى أن هذه المؤسسات قد تساهم بنحو 25% إلى 35% من الصادرات العالمية للمواد المصنّعة، كما أن بعض الإحصائيات تشير إلى أنّها تساهم بشكل كبير في عمليات التصدير لمعظم الدول الصناعية، ففي إيطاليا تساهم بنحو 53% الدانمرك وسويسرا بـ 46% و40% على التوالي، السويد بحوالي 30%، فرنسا وهولندا بـ 26%، أما في بعض الدول الآسيوية فقد بلغت معدلات عالية جداً، حيث بلغت 60% في الصين، 56% في تايوان و40% في كوريا الجنوبية³.

وفي المقابل فإنّ نسبة مساهمة الم ص م في إجمالي الصادرات لكثير من الدول النامية تبقى ضعيفة ودون المستوى المطلوب، ففي الجزائر بلغ عدد الم ص م التي تُصدّر للخارج 215 مؤسسة ذات طابع خاص و87 مؤسسة ذات طابع عمومي وذلك في سنة 2002، أما عن حصة هذه المؤسسات في الصادرات الوطنية، فقد بلغت نسبة 4% (معظمها في قطاع المواد نصف المصنّعة بنسبة 3%)، وهذا خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 1999 إلى 2002 أي ما يعادل 600 مليون دولار، وذلك حسب تقرير المجلس الوطني الاقتصادي

¹. رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة"، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، 25-28 ماي 2003، ص.77-78.

². يوسف قريشي، "سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص.25.

³. نبيل عواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2007، ص.82.

والاجتماعي (CNES) لعام 2002¹، وهي حصّة ضئيلة جداً حيث يبقى قطاع الحروقات هو المسيطر على هيكل الصادرات في الجزائر.

كذلك نظّم مركز التجارة الدولية في منتصف الثمانينات سلسلة ورشات عمل حول علاقة الم ص م وعملية التصدير شملت سبع دول نامية، كانت النتيجة أنّ نسبة صغيرة جداً من تلك المؤسسات تشارك في الصادرات²، وقد يعود ذلك إلى ما يلي:

- غالباً ما لا يوجد هناك الإدراك الكافي لأهمية آليات التسويق سواء المحلي أو الدولي وكيفية التعامل مع قنوات التوزيع؛

- كذلك الافتقار إلى المعلومات حول أسواق التصدير الممكنة وخدمات التأمين.

إذن، على الدول النامية (ومنها الجزائر) أن تسعى إلى الرفع من القدرة التصديرية لمؤسساتها الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال دعمها ومساعدتها في كافة الجوانب، وبصفة خاصة مساعدتها على الدخول إلى الأسواق الخارجية عن طريق توفير المعلومات الكافية وإجراء البحوث والدراسات عن تلك الأسواق تقديم النصائح التجارية، إقامة المعارض... الخ.

4. تحقيق التكامل الصناعي: تعمل الم ص م جنباً إلى جنب مع المؤسسات الكبيرة، حيث تُشكّل معها علاقات ترابط وتكامل* والتي يتم من خلالها تبادل السلع، الخدمات والخبرات، وتُعدّ المناولة أو التعاقد من الباطن (*La sous-traitance*) أحد أهم أشكال التعاون الصناعي الذي يميّز المؤسسات الصناعية الحديثة ويُعرّف على أنّه شكل من أشكال الاعتماد المتبادل بين مختلف الوحدات الإنتاجية حيث تقوم أحد الوحدات بإنتاج المنتج النهائي لصالح وحدة أخرى، وذلك وفقاً للمواصفات والجدول الزمني المحدّد من قبل الوحدة التي يتم الإنتاج لصالحها³، وهذا الترابط يتم بين مؤسسات رئيسية تكون في أغلب الحالات كبيرة الحجم ومؤسسات أخرى مُناولة (*Sous-traitantes*) تكون في الغالب مؤسسات صغيرة أو متوسطة حيث تقوم هذه الأخيرة بتلبية احتياجات المؤسسات الكبيرة من المكونات والأجزاء والمنتجات الوسيطة والخدمات التي لا تستطيع توفيرها بنفسها، بحكم أنّها لا تتناسب مع حجمها وتكون فقط من اختصاص الم ص م، حيث يكون بمقدورها أن توفّرهما بالجودة المطلوبة ووفقاً للمواصفات المتفق عليها؛ فمثلاً

¹. عبد القادر بابا، "مقومات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقاتها في الجزائر"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلی- الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص.151.

². يوسف قريشي، مرجع سابق، ص.25.

* تتطوّر علاقات الترابط والتكامل تلك لتشكّل ما يُعرف بالجاميع أو العناقيد الصناعية (*Districts = Clusters*) ومن الأمثلة على ذلك: وادي السليكون في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال الحاسبات الآلية، ألمانيا في مجال الصناعات الكيماوية والمطابع والسيارات، اليابان في مجال الآلات الأوتوماتيكية وكذلك السيارات، إيطاليا في السيراميك الأحذية والمعدّات، الهند في مجال البرمجيات، وغيرها.

³. شفيق الأشقر، "نحو إستراتيجية شاملة لدعم وتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي من خلال المناولة الصناعية"، ورقة عمل مقدّمة في المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 12-15 سبتمبر 2006، ص.07.

تتعامل شركات صناعة السيارات عبر العالم مع عدد كبير من المشروعات الصغيرة والمتوسطة والتي تساهم في تأمين العديد من الأجزاء والمكونات لصالح تلك الشركات، فعلى سبيل المثال تتعاقد شركة (*General Motors*) الأمريكية لصناعة السيارات مع 26 ألف مصنع لإنتاج عدد من الأجزاء التي تحتاج إليها في العملية التصنيعية ومن بينها 16 ألف مصنع يعمل بها أقل من 100 عامل¹. من هنا يظهر أنّ للمصنوع دور كبير في دعم الصناعات الكبيرة وإحداث التكامل الصناعي الذي يزيد من الكفاءة الهيكلية للاقتصاد في أيّ دولة.

5. تحقيق التوازن الجهوي: تعمل المصنوعات على إحداث نوع من التوازن بين مختلف المناطق سواء كانت حضرية أم ريفية، وذلك بحكم انتشارها وتواجدها في كل مكان، ويعود ذلك إلى كثرة عددها وصغر حجمها ومرورتها وكذلك استخدامها لكميات قليلة من المواد الأولية الموجودة محلياً وببساطة اليد العاملة بما إضافة إلى تخصصها في خدمة الأسواق المحلية، وهي الخصائص المناسبة للاقتصاديات المحلية، وبالتالي هذا ما يجعلها تُشكّل وسيلة فعّالة لتحقيق نوع من العدالة في تنمية مختلف المناطق والأقاليم وتقليص الفجوات التنموية بينها والمحافظة على استقرار السكان بها.

فعلى سبيل المثال في إيطاليا التي تُعرف مناطقها الجنوبية بأنها أقل نمواً مقارنة بالمناطق الشمالية، ولعلّ من بين الأسباب في ذلك هو التوزيع غير المتوازن للمصنوعات، حيث نجد أنّها تتركز وبشكل كبير في الجهة الشمالية على حساب مناطق الجنوب، لذلك قامت الحكومة الإيطالية خلال فترة السبعينات بإقامة وتجميع عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة بالمناطق الجنوبية تعمل في أنشطة اقتصادية مختلفة، وتمكّنت من تنمية تلك المناطق وتم بذلك تحقيق تنمية شاملة في كامل البلاد.

وبالإضافة إلى ما تقدم، فإنّ للمصنوعات أهمية كبيرة في مجالات أخرى، حيث تلعب دوراً كبيراً كمصدر لروح المبادرة والإبداع والابتكار، وفي هذا الصدد تؤكد نتائج التجارب والدراسات أنّ معظم الابتكارات الجديدة يكون مصدرها المصنوعات، كذلك قدرتها على جذب وتعبئة المدخرات من الأفراد والعائلات وتحويلها إلى استثمارات منتجة بدلاً من اكتنازها أو توجيهها إلى الاستهلاك، علاوة على قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات والتقلّبات في الأسواق والظروف الاقتصادية... الخ.

وفي الأخير، نشير ولو بشكل موجز إلى مسار المصنوعات الجزائرية ومدى أهميتها في الاقتصاد الوطني فالحكومة الجزائرية قد تبنت ومنذ الاستقلال المنهج الاشتراكي في التنمية القائم على المشاريع الكبرى التابعة

¹ إسماعيل بوخواوة، عبد القادر عطوي، "التجربة التنموية في الجزائر وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر 25-28 ماي 2003، ص.838.

للقطاع العام في إطار ما عُرف بإستراتيجية الصناعات المصنّعة، ولم تولِ بذلك اهتماماً كبيراً بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، فهذه الأخيرة كانت محدودة ومهمّشة من قبل الدولة ولم تفسح لها المجال للنمو والانتشار، حيث كانت تقتصر على العمل في بعض الأنشطة المحدودة فقط، وظلّ هذا الوضع قائماً حتى بداية التسعينات أين بدأ التوجّه نحو اقتصاد السوق واستقلالية المؤسسات والخصوصية، وخلال هذه الفترة كانت المؤسسات العمومية تمثّل نسبة 80% أما النسبة المتبقية فكانت عبارة عن صناعات ومؤسسات صغيرة ومتوسطة تابعة للقطاع الخاص.

وبعد ما أدركت الحكومة الجزائرية أهمية الم ص م كوسيلة للنهوض والارتقاء بالاقتصاد الوطني زاد الاهتمام بها من خلال العمل على تشجيع المبادرات الفردية خاصة بالنسبة للأفراد الذين يملكون مهارات وكفاءات علمية وقدرات فنية ومالية كبيرة (خاصة خريجي الجامعات والمعاهد)، ويكون ذلك بنشر ثقافة اقتصادية جديدة توجّه هؤلاء نحو العمل الحرّ بدلاً من اللجوء إلى العمل الحكومي الذي قد يدخل الفرد في بطالة لمدة أطول، ويتم ذلك من خلال فتح المجال أمام القطاع الخاص للاستثمار في هذا النوع من المؤسسات، فحسب دراسة قام بها الديوان الوطني للإحصائيات بالتعاون مع إدارة الضرائب في أكتوبر 2000، فإنّ 62000 مؤسسة أنشئت ما بين 1995 و2000، وقبل سنة 1995 لم يكن هناك سوى 29000 مؤسسة، وهو ما يُمثّل 46,829% من مجموع الأنشطة الموجودة، ومما أبرزته هذه الدراسة هو التّحول إلى القطاع الخاص، فمن ضمن المؤسسات المنشأة خلال نفس الفترة نجد 2963 مؤسسة فقط تابعة للقطاع العام، وهو ما يُمثّل نسبة 4,74% مقابل 58884 مؤسسة تابعة للقطاع الخاص؛ أي ما نسبته 94,25%¹. ولعلّ ما يُؤكّد أكثر اهتمام الحكومة الجزائرية بالم ص م هو قيامها بإنشاء وزارة خاصة بها في جويلية 1993 تظلم بجميع شؤونها وتوفّر لها كل آليات الدّعم والمساندة من أجل تطوير وترقيّة هذا القطاع الحيوي حتى يكون له الأثر الإيجابي في تنمية الاقتصاد الوطني.

وما يبيّن كذلك أهمية ووزن الم ص م في الاقتصاد الوطني هو التزايد السريع والمستمر في أعدادها من سنة لأخرى على غرار الكثير من البلدان سواء المتقدمة منها أو النامية، وما يقابله في الوقت نفسه من ارتفاع في معدلات التوظيف، (كون هذه المؤسسات -كما رأينا سابقاً- تساهم بشكل فعّال في توفير مناصب الشغل والتخفيف من حدّة البطالة)، فالديناميكية الجديدة التي سادت السياسة الاقتصادية للبلاد سمحت بإنشاء وتأسيس عدد معتبر من الم ص م، حيث تشير الإحصائيات في نهاية سنة 2008 أنّ عدد تلك المؤسسات التابعة للقطاع الخاص بلغ 321387 مؤسسة وفّرت 1233073 منصب شغل. يُضاف إلى

¹. حسين رحيم، "تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: تشخيص ومقترحات"، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر 25-28 ماي 2003، ص.390-391.

ذلك 626 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تابعة للقطاع العام موزعة على مختلف القطاعات الاقتصادية وتشغل 52786 عاملاً¹. ولمزيد من التوضيح ندرج الجدول الموالي الذي يبيّن تطوّر تعداد الم ص م في الجزائر (خاصة وعمومية) مقابل مناصب الشغل التي توفرها، ابتداء من سنة 2003 إلى غاية 2008.

الجدول رقم (I-8): تطوّر عدد الم ص م في الجزائر ومساهمتها في التشغيل خلال الفترة (2003-2008)

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008
العدد ومناصب الشغل	207949	225449	245842	269806	293946	321387
الم ص م الخاصة	207949	225449	245842	269806	293946	321387
مناصب الشغل	550386	592758	888829	97942	104983	1233073
الم ص م العمومية	778	778	874	739	666	626
مناصب الشغل	-	71826	76283	61661	57146	52786

المصادر: نشرات المعلومات الاقتصادية، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، السنوات 2005، 2006، 2007، 2008، صفحات متفرقة من 04 إلى 10. (الجدول من تصميم الباحث).

يبين الجدول أعلاه مدى التطوّر الحاصل في عدد الم ص م الخاصة في الجزائر من سنة إلى أخرى وكذلك في مناصب الشغل التي توفرها، وهذا راجع إلى تطبيق برامج التنمية التي شرعت فيها الدولة لصالح هذا القطاع في إطار إستراتيجية الوصول إلى إنشاء 600 ألف مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وتشغيل 6 ملايين أجير إلى غاية 2010. أما فيما يخصّ الم ص م العمومية فهي تعرف استقراراً نسبياً وشهدت ارتفاعاً في سنة 2005 نتيجة هيكلية بعض المؤسسات العمومية وإنشاء العديد من المؤسسات التابعة لها تتمتع بالاستقلالية التامة وهي قابلة للخصوصية والشراكة، أما الانخفاض المسجّل بعدها فيعود إلى تغيير البنية الهيكلية وإعادة تنظيم القطاع العام حيث تعتبر الخصوصية عنصراً أساسياً.

لكن بالرغم من ذلك، إلا أنّ مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة لازالت حديثة النشأة، وتعترضها العديد من الصعوبات والعوائق خاصة في ظل هذا الظرف المتميز بتغيرات سريعة ومتتالية في مختلف مكونات بيئتها لذلك يقع على عاتق الحكومة الجزائرية الاهتمام أكثر بهذه المنظومة الحيوية، من خلال توفير كل آليات الدعم والمساندة، حتى تتمكن من القيام بدورها في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

¹ نشرية المعلومات الإحصائية رقم 14، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، معطيات 2008، ص. 09-10.

* تُستثنى من هذه المؤسسات نشاطات الصناعة التقليدية.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائص نظم معلوماتها الإدارية

تتميز الم ص م بجملة من الخصائص والمميزات التي تُكسبها طبيعة خاصة تجعلها تختلف عن المؤسسات الكبيرة في العديد من الجوانب، ومن خلال هذا المطلب سنحاول في البداية إبراز أهم الخصائص التي أصبحت تتميز بها المؤسسات الحديثة وذلك بغض النظر عن حجمها وطبيعة نشاطها، على اعتبار أنه يجب على الم ص م خاصة في البلدان النامية أن تواكب باستمرار التطورات الحاصلة وأن تتصف بهذه الخصائص حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في ظل ما تفرضه بيئة الأعمال الراهنة من تحولات، ثم نبرز بعدها تلك الخصائص والمميزات التي تتصف بها الم ص م دون غيرها وذلك بحكم حجمها، وفي الأخير نركز على توضيح خصائص نظم المعلومات الإدارية في الم ص م التي تستخدم هذه النظم، وهذا هو الجانب الذي يهّمنا أكثر في هذا البحث.

الفرع الأول: خصائص المؤسسات الحديثة (المعاصرة)

من الطبيعي أن تختلف المؤسسات في أهدافها ونوعية مواردها البشرية وفي أساليبها وهياكلها التنظيمية وذلك باختلاف أحجامها وطبيعة نشاطاتها، إلا أن الأمر اللافت للانتباه أكثر هو أن هذه المؤسسات تتغير باستمرار والأسباب في ذلك عديدة؛ منها تغيير بيئة الأعمال، تغيير التكنولوجيات المستخدمة وتغير مفاهيم الإدارة بشكل عام.

ومنه وفي ظل ما تفرضه تلك التغييرات، فإنه من الضروري على كل المؤسسات وخاصة منها الم ص م أن تواكبها وتتنبأ بتأثيراتها باستمرار، وأن لا تبقى منغلقة في إطارها التقليدي، حتى بالنسبة لتلك المؤسسات التي تعمل في مجالات أقل تطوراً كالحرف والأنشطة التقليدية وغيرها، فمعظم المفاهيم التقليدية في الإدارة التي كانت سائدة من قبل أُستبدلت بمفاهيم أخرى حديثة؛ فالنظريات الكلاسيكية والسلوكية أُستبدلت بنظريات النظم والمنظمات، والعمل الفردي أُستبدل بالعمل الجماعي، والتنظيم الأفقي أُستبدل بالتنظيم الشبكي، والطرق التقليدية في الإنتاج حلت محلها طرقاً أخرى أكثر تطوراً باستخدام التكنولوجيات الحديثة... الخ، ومنه فقد أصبح الآن يتم التمييز بين نوعين من المؤسسات، مؤسسات تقليدية وأخرى حديثة أو معاصرة، حيث أن هذه الأخيرة هي التي سوف تتمكن من التكيف أكثر مع الظروف الجديدة وبالتالي تتمكن من ضمان البقاء والاستمرار.

وفيما يلي جدول يُظهر خصائص كل من المؤسسة التقليدية والمؤسسة الحديثة.

الجدول رقم (I-9): خصائص المؤسسة التقليدية والمؤسسة الحديثة

المؤسسة الحديثة	المؤسسة التقليدية
ديناميكية المحيط	ثبات المحيط
إدارة مرنة	إدارة جامدة
التركيز على نوعية الوظائف	التركيز على عدد الوظائف
الفريق هو المحور	الفرد هو المحور
التركيز على قواعد الزبون	التركيز على قواعد العمل
الأفراد والمدراء معاً يصنعون القرار	المدراء هم صنّاع القرار
عمالة متنوّعة	عمالة متجانسة
توظيف مؤقت	توظيف ثابت
علاقات دوائر العمل	علاقات خطوط العمل
أوقات عمل غير محدّدة	أوقات عمل محدّدة
التسويق فور استلام الإنتاج	الإنتاج والتخزين
تجارة المعلومات	تجارة المكان

المصدر: نبيل عواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2007، ص.92.

الفرع الثاني: خصائص ومميّزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هناك مجموعة من الخصائص والمميّزات التي تتّصف بها المؤسسات الم ص م وخاصة منها الصغيرة* بحيث تجعلها مميّزة عن المؤسسات الكبيرة، نقوم بإيجاز أهمّها فيما يلي:

1. سهولة الإنشاء والتشغيل: حيث تتطلّب الم ص م وبالأخصّ الصغيرة منها حجم صغير لرأس المال من أجل الإنشاء والبدء في التشغيل، وكذلك صغر حجم القروض اللاّزمة والمخاطر المترتبة عنها بالإضافة إلى سهولة إقامة المباني وتركيب خطوط الإنتاج وتحضير مستلزمات التشغيل من مواد خام وغيرها.

2. الجمع بين الملكية والتسيير: ففي المؤسسات الصغيرة عادة ما يكون المسير هو المالك، وهذا ما يكتسبها نوعاً من الاستقلالية في التسيير، وكذلك المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات والتكيّف أكثر مع التغيّرات البيئية، غير أنّه في كثير من الحالات نجد أنّ هذا المسير - المالك

* هذه الخصائص والمميّزات ترتبط بدرجة أكبر بالمؤسسات الصغيرة الحجم أكثر منها بالمؤسسات المتوسطة.

(*Le dirigeant-propriétaire*) يفتقد للخبرة والمهارة الإدارية والتنظيمية الكافية مما ينعكس ذلك سلباً على الأداء، وبالتالي على استمرار المؤسسة وتطورها في المدى المتوسط والبعيد.

3. **بساطة الهيكل التنظيمي:** يتميز الهيكل التنظيمي للم ص م بمبكرة بسيطة وبمستوى تعقيد أقل مما هو عليه في المؤسسات الكبيرة (انظر الفصل الثاني في الصفحة رقم 110)، لذلك تتسم الإدارة فيها بالمرونة وسهولة اتخاذ القرار.

4. **الاعتماد على التمويل الذاتي:** معظم المشروعات الصغيرة تعتمد على التمويل الذاتي أو تلجأ إلى الاقتراض من الأقارب والأصدقاء، ولا تلجأ إلى الاقتراض من مصادر خارجية (البنوك والمؤسسات المالية)، وذلك لأنها تجد صعوبة في توفير الضمانات الكافية، بالإضافة إلى ارتفاع نسب الفوائد على تلك القروض الممنوحة.

5. **الاعتماد على الطلب المحلي وخلق تنمية متوازنة:** غالباً ما تعتمد الم ص م في إنتاجها بشكل أساسي على الموارد والخامات الطبيعية المتوفرة محلياً، وبالتالي فهي تختص في تقديم منتجات وخدمات تتناسب مع متطلبات السوق المحلي وذلك في مختلف المناطق سواء في الريف أو الحضر، وهذا ما يساعد على تحقيق تنمية متوازنة خاصة في تلك المناطق الريفية الأقل نمواً.

6. **خلق فرص العمل:** كون المؤسسات الصغيرة تعتمد على استخدام وسائل إنتاج بسيطة، فهي عادة ما تختار فنون إنتاجية كثيفة العمل وذات رأس مال منخفض، وهو ما يتماشى مع وفرة اليد العاملة وندرة رأس المال في معظم الدول النامية، ومنه فهذه المؤسسات تُوفّر العديد من فرص العمل للشباب والكوادر الفنية والحرفية وبتكاليف استثمارية منخفضة، وبالتالي تساهم بشكل كبير في التخفيض من مستويات البطالة لتلك الدول.

7. **القدرة على التجديد والابتكار:** تُعدّ الم ص م المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة والاختراعات كما تلعب دوراً بارزاً في طرح التكنولوجيا الجديدة بفاعلية أكبر وتكلفة أقل، وذلك بسبب الحوافز ومناخ العمل المساعد على ذلك¹.

8. **المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات:** تتميز الم ص م بمرونتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات المختلفة؛ كقدرتها على تغيير تركيبة القوى العاملة أو سياسات الإنتاج والتسويق والتمويل بسهولة تغيير وتحديث التكنولوجيا المستخدمة... الخ، وذلك بما يتوافق والتغيرات الحاصلة، وهذا يعني استجابتها لتلك التغيرات بسرعة ومرونة عالية مما يمكنها من مواجهة الصعوبات في أوقات الأزمات.

9. **سهولة الدخول والخروج من السوق:** نظراً لما تتميز به المشروعات الصغيرة من انخفاض في قيمة رأس المال الثابت، وقلة المخزون السلعي من المواد الخام والمنتجات النهائية، وارتفاع نسبة رأس المال

¹. توفيق عبد الرحيم يوسف، مرجع سابق، ص. 29.

إلى مجموع الخصوم وحقوق أصحاب المشروع، وكذلك سهولة تحويل الأصول إلى سيولة دون تكبد خسائر كبيرة، فإن ذلك يتيح لتلك المشروعات الفرصة للدخول إلى السوق والخروج منه في فترة زمنية قصيرة بعكس المشروعات المتوسطة والكبيرة.

10. انخفاض القدرات الذاتية على التوسع والتطوير والتحديث¹: تنجم خاصية انخفاض القدرات الذاتية على التوسع والتطوير والتحديث عن الانخفاض في الطاقات الإنتاجية والقدرات التنظيمية والتمويلية للمؤسسات الصغيرة، وهو ما يلقي بأعباء كبيرة على عاتق الأجهزة المسؤولة عن التنمية الاقتصادية وبذلك تتعاظم مسؤولياتها باستمرار لاسيما مع ازدياد المتطلبات المالية والفنية للعمليات الصناعية مع التقدم الفني والتطور التكنولوجي.

11. قصر فترة الاسترداد: يُقصد بفترة الاسترداد الفترة اللازمة لاسترداد قيمة رأس المال المستثمر في المشروع وذلك بعد القيام بعملية البيع، وهذه الفترة تتميز بأنها قصيرة في المشروعات الصغيرة، نظراً لصغر حجم الاستثمارات بها وقصر دورة الإنتاج وكذلك سهولة تسويق المنتجات.

12. أحد آليات دمج المرأة في النشاط الاقتصادي²: فالمشروعات الصغيرة والتي تتطلب مهارات إدارية متواضعة واستثمارات بسيطة تعتبر وسيلة هامة تسمح للمرأة من أن تصبح عنصراً فاعلاً في النشاط الاقتصادي، وذلك من خلال المشاركة بمدخراتها المتواضعة في المشروع الصغير والمساهمة أيضاً في العملية الإنتاجية.

يلاحظ من خلال استعراض أهم خصائص ومميزات الم ص م أنها تتضمن جوانب إيجابية وأخرى سلبية، غير أن الجوانب السلبية في هذه المؤسسات لا ترجع إليها مباشرة بقدر ما هي مرتبطة بالمشاكل والصعوبات التي تواجهها وهو ما سيتم تفصيله لاحقاً.

الفرع الثالث: خصائص نظم المعلومات الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد تم التطرق سابقاً إلى موضوع "نظم المعلومات الإدارية" في محاولة للإلمام قدر الإمكان بأهم الجوانب النظرية المرتبطة به والتي رأينا أنها تخدم إشكالية هذا البحث، وذلك بصفة عامة دون التمييز بين أنواع المؤسسات التي تطبق هذه النظم خاصة من حيث الحجم، حيث يُعد ما تم التطرق إليه خاصة فيما يتعلق بأنواع نظم المعلومات وتطبيقاتها في المؤسسات يتناسب أكثر مع تلك المؤسسات والمنظمات الكبيرة الحجم وذلك نظراً لما تمتلكه من إمكانيات تقنية ومالية تمكنها من استخدام تلك الأنواع من نظم المعلومات وتطويرها باستمرار، وفي الم ص م من البديهي أن تكون نظم المعلومات التي تستخدمها أقل تعقيداً وأقل تنظيمياً مما هي عليه في المؤسسات الكبيرة وذلك بالنظر للخصائص المميزة لها - والتي تم التطرق إليها أعلاه

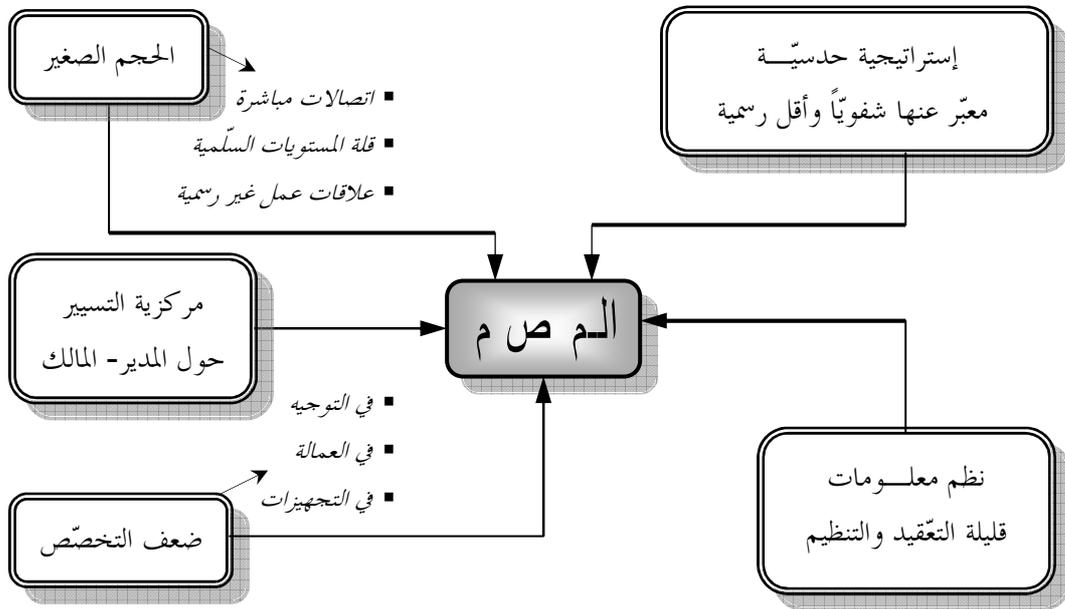
¹. عثمان لخلف، مرجع سابق، ص.30.

². نبيل عواد، مرجع سابق، ص.91.

فحسب (P.A. Julien) الذي قدّم خمس خصائص أساسية للم ص م تضمنت خصوصيات نظم المعلومات كانت كما يلي¹:

- الحجم الصغير؛
- مركزية الإدارة؛
- تدني مستوى تخصّص العمل؛
- نظم معلومات داخلية وخارجية مباشرة، غير رسمية وبسيطة؛
- إستراتيجية حدسية، ضمنية وقصيرة المدى. (انظر الشكل الموالي).

الشكل رقم (I-14): خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب (P.A. Julien, 1997)



Source : Nadine Levratto, "Particularités des PME : les conséquences pour leur gestion", dans Le management des PME, de la création à la croissance, Pearson Education, France, 2007, p.49.

إنّ أهم ما يميّز نظم المعلومات الداخلية للم ص م خاصة منها الصغيرة هو البساطة كما أنّها أقل هيكلية؛ فالمسيرون في هذه المؤسسات يفضّلون استخدام الحوار والاتصال المباشر والمعلومات الشفهية، وفي هذا الصدد يقول (P.A. Julien, 1998) أنّ: "الشركات الصغيرة تعمل عن طريق الحوار أو الاتصال المباشر على عكس المؤسسات الكبيرة التي تعتمد على آلية رسمية (أو مكتوبة) لضمان الانتقال الجيد للمعلومات والمؤسسات الأكبر حجماً تقوم بنشر "جريدة" للشركة (In-house newspaper) لبثّ معلومات عامة ومنع الإشاعات التي من شأنها أن تضرّ بفاعلية المؤسسة"².

¹. Olivier Torrès, "The proximity law of small business finance", site Internet: <http://www.Oliviortorres.net/elements/travaux.htm>, p.03. (Consulté le: 14/10/2009).

². Olivier Torrès, "Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de la proximité dans leurs stratégies de glocalisation", site Internet: <http://www.Oliviortorres.net/elements/travaux.htm> Paris 5-7 Juin 2002, p. 05. (Consulté le : 14/10/2009).

كما أنّ نظم المعلومات الخارجية هي الأخرى تتميز بالبساطة وذلك بسبب قرب السوق إما جغرافياً أو بيكولوجياً...؛ فالمسير في الشركة الصغيرة يعمل عن طريق الحوار والاتصال المباشر مع الأفراد ومع الزبائن والموردين، وهذا ما يجعله على معرفة مباشرة باحتياجاتهم وأذواقهم، كما يتمكّن من شرح مختلف الجوانب المتعلقة بالمنتجات التي يقدمها، فهذه البساطة في نظم معلومات الم ص م ناتجة عن كونها مبنية على القرب المادي (*La proximité physique*) بين المسير والمتعاملين الأساسيين في المحيط¹.

إذن، وبصفة عامة، فإنّ أهم ما يميّز نظم المعلومات في الم ص م أنّها تبقى أقل حجماً وتطوراً (*Sous dimensionnés*)، فهذه الخاصية تُفسّر ضعف اهتمام بعض المسيرين بالقيمة الإستراتيجية للمعلومات، وأنّ إدارة المعلومات لا تزال غير مدججة في عمق الاستراتيجية لكثير من الم ص م²، كما تفسّر تفضيلهم لإقامة نظم معلومات مباشرة، مرنة وغير رسمية، كذلك فإنّ القرب من أطراف التعامل في البيئة يسهّل من عملية الاتصال الشفهي والمباشر بهم، وهذا ما يجعل نظم المعلومات في الم ص م تُعرف بأنّها حوارية (*Systèmes d'information de proximité*)³، وكذلك الحال بالنسبة للخصائص المذكورة سابقاً، وبذلك فإنّ خصوصية التسيير في الم ص م هي خاضعة لمبدأ الحوارية أو القرب*.

الجدول رقم (I-10): خصوصية التسيير في الم ص م

من خصوصية التسيير... (حسب Julien, 1990)	إلى التسيير الجوّاري (حسب Torrès, 2000)
الحجم الصغير	قرب مكاني
مركزيّة التسيير	قرب سلّمي
تخصّص ضعيف	قرب وظيفي داخلي، تنسيق الجوّارية
نظم معلومات بسيطة وغير رسمية	نظم معلومات حوارية
إستراتيجية حدسية وقصيرة المدى	قرب زمني

Source: Olivier Torrès, "The proximity law of small business finance", site Internet: <http://www.Oliviortorres.net/elements/travaux.htm>, p.09. (Consulté le: 14/10/2009).

ومنه، فإنّ الخصائص الداخلية للمؤسسة وكذا خصائص بيئتها الخارجية التي تعمل في إطارها، هي التي تُحدّد هندسة نظام المعلومات (*L'architecture du système d'information*)؛ فبالنسبة لأهم العوامل الداخلية التي تؤثر على نظام المعلومات نجد: حجم التنظيم، الإستراتيجية والخبرة الشخصية للمسيرين، أما

¹. Olivier Torrès, Op. Cit, p.05.

². L. Hassid, P. Jacques, Gustave. N. Moinet, **Les PME face au défi de l'intelligence économique - le renseignement sans complexe**, Dunod, Paris, 1997, p. 56.

³. Olivier Torrès, Op. Cit, p. 05.

* نشير إلى أنّ أصل كلمة القرب (*proximité*) مشتقة من الكلمة اللاتينية (*proximitas et proximus*)، والتي أُستعملت خلال القرنين الخامس عشر والسادس عشر. بمعناها القانوني الذي يعني "القراءة في عقود الخلافة" (*Parenté lors des actes de succession*). نقلاً عن:

Olivier Torrès, "Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité", dans *Le management des PME, de la création à la croissance*, Pearson Education, France, 2007, p30.

عن أهم العوامل البيئية فهي تتمثل في: البيئة التكنولوجية، البيئة الاقتصادية، وكذلك التطور في قطاع نشاط المؤسسة¹.

ولكن بالرغم من هذه الخصائص المذكورة، فإننا نشير إلى أنه أصبح بإمكان حتى الم ص م في الوقت الحالي أن تمتلك نظم معلومات متطورة ترقى إلى مستوى مثيلاتها في المؤسسات الكبيرة، خاصة مع الانتشار الكبير للتكنولوجيا وتنوعها وانخفاض تكاليفها، وخاصة الحواسيب الآلية التي تُعدّ الأساس الذي تقوم عليه نظم المعلومات الحديثة، حيث كان من نتائج إحدى الدراسات أن النفقات على الإعلام الآلي (كنسبة مئوية من رقم الأعمال) في الم ص م كانت مرتفعة؛ ففي المؤسسات الصغيرة قُدرت بـ 5,7% المؤسسات المتوسطة بـ 4,2%، وذلك بمتوسط قدره 5% تقريباً، أما في المؤسسات الكبيرة فُقدت بحوالي 2% فقط من رقم الأعمال²، وهذا ما يؤكد أن الم ص م كذلك تسعى إلى إقامة نظم معلومات حديثة بهدف استخدامها في العملية الإدارية حتى تتمكن من مواكبة التطورات والمنافسة إلى جانب المؤسسات الكبيرة.

فالواقع الحالي وما يشهده من بعض الممارسات؛ كالارتفاع في عدد التحالفات، تعميم أسلوب العمل بالوقت الحقيقي (*Just-in time*)، شهادة الجودة، ظهور الشبكات، إستراتيجيات الاندماج... الخ، من شأنها أن تؤدي بالخصوصيات التقليدية السابقة والخاصة بالتسيير في الم ص م إلى التلاشي والزوال، واستبدالها بمناهج تسيير تكون أقرب لما هو مطبق في الشركات الكبيرة، وهذا يقود إلى التقليل من اللارسمية، تقوية الوضوح، التقليل من المركزية، زيادة الإجراءات... الخ؛ أي أن المؤسسات الصغيرة في هذا الإطار سوف تفقد خصوصياتها (*Loss of specificity or Denaturation*)، وهذا هو الاتجاه الذي يتبناه العديد من الباحثين مؤخراً من أمثال (Torrès, 1997-1998; Messeghem, 1998; Depray & Leyronas, 1998;) (Stephany; 1998... على اعتبار أن اتجاه الخصوصية (*The trend of specificity*)، والذي تبناه باحثين من أمثال (Gervais, 1978; Dandridge, 1979; Hertz, 1982; Marchesnay, 1982...)، لم يعد يُنظر إليه كمسلّمة وإنما كفرضية بحث قابلة للجدل، وفي إطار هذا الاتجاه الجديد ظهر مفهوم "المؤسسة الصغيرة المعاكسة" (*Anti-small business*)، والتي تُعرّف بأنها: "مؤسسة صغيرة الحجم لها خصائص معاكسة لخصائص المؤسسة الصغيرة التقليدية؛ أي أن اللامركزية فيها تكون عالية، ارتفاع مستوى تخصص العمل بها، تعتمد إستراتيجية واضحة وبعيدة المدى، تملك نظم معلومات داخلية وخارجية معقدة ورسمية وتعمل في سوق عالمية"³.

¹. Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza, Op. Cit, p. 324.

². David Autissier, Faouzi Bensebaa, Fabienne Boudier, **L'ATLAS du management les meilleurs pratiques et tendances pour actualiser vos compétences**, Eyrolles & Edition d'Organisation, France, 2009, p.251.

³. Olivier Torrès, "A French perspective of research on small business: Denaturation and proximity" site Internet: <http://www.Oliviertorres.net/elements/travaux.Htm> Area- Lodz- Poland, 2003, p.06. (Consulté le: 16/10/2009).

المطلب الثالث: مشاكل وصعوبات تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه الم ص م العديد من المشاكل والصعوبات التي تحدّ من قدرتها على القيام بنشاطاتها ومساهمتها في دفع عجلة التنمية وربما حتى على وجودها واحتمالات نموها وانتشارها، ومن المهم التعرف على هذه المشاكل والصعوبات وتحديد بدّة حتى يتم إيجاد أفضل الطرق والوسائل للتصدّي لها ومعالجتها ومن خلال هذا المطلب سنحاول التعرّض لأهم المشاكل التي تعترض الم ص م وذلك بشكل عام وموجز مع التركيز على المشكل المتعلّق بجانب النقص في المعلومات، على اعتبار أنّ هذا هو الجانب الذي يهتمنا أكثر في هذا البحث.

الفرع الأول: مشاكل الائتمان والتمويل

يعتبر مشكل الائتمان والتمويل من أهم وأخطر المشكلات التي تواجه الم ص م، خاصة في البلدان النامية حيث غالباً ما يواجه صغار المستثمرين صعوبات كبيرة في الحصول على التمويل اللازم بالحجم المناسب وبشروط ميسرة من جهات الإقراض الرسمية (البنوك التجارية)، سواء لأغراض التأسيس أو التوسّع أو لمواجهة نفقات الاستغلال، وبذلك يكون اعتماد هؤلاء المستثمرين في الغالب على مصادر التمويل الذاتية من مدخرات فردية وعائلية أو يتم اللجوء إلى سوق الإقراض غير الرسمي والذي تكون فيه أسعار الفائدة جدّ مرتفعة، حيث جاء في تقرير البنك الدولي أنّ سعر الفائدة بالنسبة لهذا النوع من القروض بلغت في بعض البلدان 24% بينما كان سعر الفائدة المصرفية 11,5%¹، إضافة إلى اشتراط الضمانات للحصول على القرض من طرف الجهات المانحة سواء كانت رسمية أو غير رسمية، والتي لا تستطيع أغلب الم ص م توفيرها نظراً لضعف إمكانياتها، وبذلك فإنّ الفوائد المرتفعة وكذلك الضمانات المرافقة لها تبقى هي العائق الكبير الذي يجعل هذه المؤسسات تحجم عن التعامل مع تلك الجهات المقرضة.

وفيما يتعلّق بدور البنوك التجارية في تمويل الم ص م في البلدان النامية، فقد بينت العديد من الدراسات أن عدم قبول البنوك تمويل تلك المؤسسات سواء عند إنشائها أو توسّعها، مبرّر بعدة أسباب نذكر منها ما يلي²:

- **افتقاد عنصر الثقة في ملاك ومسيّري الم ص م:** حيث يعتبر عنصر الثقة من أهم العوامل التي تحكم تعامل البنوك مع عملائها، إذ يمثل محصّلة لعدة مؤشرات من أهمها الجدارة الائتمانية للعميل

¹. محمد عبد الحليم عمر، "التمويل عن طريق القنوات التمويلية غير الرسمية"، الدورة التدريبية الدّولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، 25-28 ماي 2003 ص.365.

². أحلام فرج الله، "طرق وأساليب تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الإسلامي"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف، 2008/2007، ص.28-29.

حجم السيولة ومدى اعتماد المشروع على القروض، القدرة الإنتاجية للمشروع، الشكل القانوني ومستوى الإدارة. غير أنّ الم ص م تفتقد إلى العديد من هذه المؤشرات لذا نجد أن تعامل البنوك معها يكون بحذر شديد.

▪ **عدم توافر الضمانات الكافية:** تتصف الم ص م عادة بانخفاض حجم أصولها الرأسمالية، والتي تمثل في الغالب الضمانات التي تعتمد عليها البنوك عند منح الائتمان، كما أن الاحتياجات التمويلية لهذه المؤسسات عادة ما تتجاوز قيمة هذه الأصول نظراً لحاجة المشروع إلى رأس مال عامل بصورة دورية وبالطبع فإنّ عدم كفاية الضمانات التي تقدّمها الم ص م تمثل عائقاً أمام البنوك وتحدّ من قدرتها على منحها الائتمان.

▪ **افتقار الم ص م إلى الخبرة حول أساسيات المعاملات المصرفية:** تفتقد غالبية الم ص م خاصة الجديدة منها لعامل الخبرة والدراية بأساسيات المعاملات المصرفية نظراً لضعف إمكانيات القائمين عليها ولعدم الاستعانة بالهيآت المتخصصة في هذا المجال.

▪ **الافتقار إلى السجلات المالية:** تفتقر أغلب الم ص م لسجلات مالية كاملة وموثوق بها نتيجة لنقص أو انعدام الخبرة الإدارية والتنظيمية للقائمين على هذه المؤسسات في مجال مسك الدفاتر المحاسبية وإعداد القوائم المالية، فوجود نسبة كبيرة من الم ص م ضمن قطاع الأعمال غير المنظم يجعلها تفتقد إلى الحد الأدنى من المستندات والسجلات والضمانات المطلوبة للتعامل مع الجهاز المصرفي.

▪ **انخفاض كفاءة دراسات جدوى المشروعات (أو عدم إعدادها):** تعد دراسات الجدوى الاقتصادية اللازمة لإقامة المشروع أو توسيعه المحدد الرئيسي لتقديرات حجم المدخلات والمخرجات، وأسس الإدارة والإنتاج والتسويق، وحجم التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، وهامش الربح المتوقع طوال عمر المشروع. ويُهمل العديد من مسؤولي الم ص م إعداد هذه الدراسات، أو يقومون بإعداد دراسات غير واقعية لمجرد الحصول على تراخيص أو قروض دون تطبيق هذه الدراسات، وذلك لارتفاع تكلفة إعدادها من جهة أو لعدم توافر البيانات عن المنتجات من جهة أخرى، هذا في الوقت الذي أصبح فيه تقييم دراسات جدوى المشروعات من العناصر الأساسية التي تعتمد عليها البنوك في مجال منح الائتمان.

▪ **عدم ملائمة القروض التي تطلبها الم ص م مع العمليات البنكية:** فهذه المؤسسات تحتاج في الغالب إلى قروض طويلة ومتوسطة الأجل لأغراض الإنشاء، بينما تفضّل البنوك التجارية منح القروض قصيرة الأجل.

ومنه وبالنظر لهذه الأسباب وغيرها فإن البنوك التجارية لا تحبذ كثيراً التعامل مع الم ص م وتمتنع عن تمويلها، ونجدها تتجه أكثر نحو تمويل المؤسسات الكبيرة لكونها تكون أكثر ربحية وأقل مخاطرة، لذلك فقد حاولت العديد من الدول إيجاد حلول وبدائل لتمويل هذا النوع من المؤسسات من خلال إنشاء بنوك وهيئات مالية متخصصة، صناديق لضمان القروض، إنشاء بورصة أوراق مالية خاصة بالم ص م تختصّ بتمويلها والتي تُعرف بالسوق الثانية على غرار التجربة التي خاضتها مصر ابتداء من أواخر عام 2007، هذا ويوجد في الدول الإسلامية عموماً بديل آخر في غاية الأهمية يتناسب وخصائص الم ص م، وهو أسلوب التمويل الإسلامي وما يتيح من صيغ متعددة للتمويل والذي يُطبّق من طرف البنوك الإسلامية، هذه الأخيرة التي أخذت في الظهور والانتشار، بشكل كبير، حتى في الدول غير الإسلامية.

الفرع الثاني: مشاكل متعلّقة بالحيط الإداري

يتعرّض المستثمرون في قطاع الم ص م في كثير من الحالات إلى مجموعة كبيرة من العوائق الإدارية والإجراءات البيروقراطية المعقّدة والطويلة، والتي تتطلّب عشرات التراخيص والموافقات والعديد من الوثائق والجهات التي يتوجّب الاتصال بها، إلى درجة أنّ هذه الإجراءات قد تؤدّي في بعض الأحيان بمؤلّاء المستثمرين إلى الانسحاب وفقدان الرغبة في تنفيذ المشروع من أساسه، فأغلب القوانين والأنظمة المُطبّقة والمنظمة لعمليات الاستثمار في كثير من البلدان خاصة النامية منها لا تراعي ظروف المستثمر الصغير وتواضع إمكانياته ومستوى خبرته، ومنه فالحيط الإداري للم ص م في البلدان النامية أصبح غير مساعد، فهناك تباطؤ في الإجراءات وتعقيد الشبكات، تفسير ضيق للنصوص، نقص تكوين الموظفين، نقص الإعلام الوثائق المطلوبة والتي تكون مزدوجة الاستعمال في كثير من الحالات؛ ففي الجزائر على سبيل المثال سيستدعي الحصول على سجل تجاري وقتاً طويلاً وتقديم أكثر من 18 وثيقة، والمدة اللازمة للقيام بالإجراءات الإدارية لإقامة مشروع تزيد عن ثلاثة أشهر، والمدة المتوسطة لانطلاق المشروع في مرحلة التشغيل تصل إلى 5 سنوات حسب معطيات الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة¹.

الفرع الثالث: مشاكل نقص الخبرة الإدارية والتنظيمية

تعاني معظم الم ص م من قصور واضح في الخبرات الإدارية والقدرات التنظيمية التي لا تتماشى ومتطلبات الاقتصاد التنافسي الذي يتطلّب عصريّة تسيير المؤسسات، وهذا راجع إلى سيادة نمط الإدارة الفردية أو العائلية التي تقوم على مزيج من التقاليد والاجتهادات الشخصية التي تتميز بمركزية اتخاذ القرارات (حيث يضطلع فرد واحد أو عدد قليل من الأفراد بكافة المهام والمسؤوليات الفنيّة والإدارية والتمويلية والتسويقية) وعدم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل وغياب الهياكل التنظيمية؛ أي عدم وجود

¹. صالح صالح، "أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، القاهرة، أيام 18-22 يناير 2004، ص.188.

تنظيم واضح للأقسام يحدّد الاختصاصات والمهام وغياب اللوائح المنظمة لسير العمل داخل المؤسسة وكذلك عدم اتساق القرارات بسبب نقص القدرة والمهارة الإدارية للمسير- المالك غير المحترف وتدخله في كافة شؤون المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، فإنّ الم ص م تواجه مشكل تسرّب اليد العاملة المدربة نحو المؤسسات الكبيرة بحثاً عن شروط عمل أفضل من حيث الأجور الأعلى والمزايا الأفضل بجانب توافر فرص أكبر للترقية، ما يضطرّها باستمرار إلى توظيف يد عاملة أقل كفاءة ومهارة، وهذا ما يفسّر قلة الإطارات والكفاءات المسيرة في قطاع الم ص م، ففي الجزائر تشير الإحصائيات إلى أنّه لا يوجد بهذا القطاع سوى 12,7% من مجمل الإطارات العاملة في القطاع الصناعي، حيث تبقى الشركات الوطنية الكبيرة هي التي تستحوذ على أغلب الإطارات بنسبة 82,5%¹، فضلاً عن ذلك فإنّ البعض من هذه المؤسسات قد تدفع أجور مرتفعة لبعض التخصصات النادرة لضمان بقائها في العمل، فهذه كلها أسباب من شأنها أن تخفّض من الإنتاجية ومن نوعية السلع والخدمات المقدّمة، بالإضافة إلى الرفع من التكاليف.

الفرع الرابع: المشاكل المرتبطة بال عقار

من بين أحد المشكلات الأساسية التي تواجه أصحاب المشروعات الجديدة تلك المتعلقة بالعقار الصناعي المخصّص لإقامة وتوطين مشروعاتهم، فإذا أخذنا حالة الجزائر وحالة كثير من الدول النامية، نجد أنّ المشروعات الصغيرة والمتوسطة فيها تعاني من صعوبات كثيرة فيما يخصّ العقار الصناعي سواء من حيث توفّره، الإجراءات الإدارية للحصول عليه، السعر وطرق الدفع والتسوية القانونية، بالإضافة إلى غياب سوق عقاري حرّ شفّاف وديناميكي، ففي الجزائر هناك سوق عقاري مزدوج؛ سوق عقاري خاص وآخر عمومي مع اختلافات هامة في الأسعار، وهو ما يُشجّع على المضاربة والتوزيع غير الشفّاف للأراضي، كما أنّه ولحد الساعة لم تتحرّر سوق العقارات في الجزائر بشكل يحفّز على الاستثمار، بحيث مازالت رهينة للعديد من الهيئات التي تتزايد باستمرار مثل: الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار، وكالة دعم وترقية الاستثمارات المحليّة والوكالات العقارية، والتي عجزت كلّها عن تسهيل إجراءات الحصول على العقار اللازم لإقامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة. هذا بالإضافة إلى بعض الصعوبات الأخرى التي ترتبط بعدم توفّر البنى التحتية والمرافق الأساسية.

¹. كمال دمدوم، "دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجهاز الصناعي المتميّز بالثنائية"، الدورة التدريبية الدّولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف الجزائر، 25-28 ماي 2003، ص.97.

وفي دراسة قام بها البنك العالمي أثبتت مدى تأثير هذا المشكل على الاستثمار الخاص في الجزائر (معظمه في الصناعات الصغيرة والمتوسطة)، بينت فترة انتظار المستثمر للحصول على العقار الصناعي، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (I-11): فترة الانتظار للحصول على العقار الصناعي

نوع العقار	محلّات إدارية	أراضي صناعية لعينة شاملة	أراضي صناعية لمؤسسات صغيرة
المؤسسات الباحثة عن العقار	19,6 %	37,7 %	42,1 %
عدد السنوات المنتظرة	3,6	4,9	4,7

المصدر: عبد الله بلوناس، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقدرة على المنافسة في ظل اقتصاد السوق بالإسقاط على الحالة الجزائرية"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلوي الشلف- الجزائر، يومي 17 و 18 أفريل 2006، ص.129.

يظهر من خلال الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة للمؤسسات الباحثة عن العقار تتمثل في المؤسسات الصغيرة بما يفوق نسبة 40%، كما أن فترة انتظار المستثمر للحصول على الأرض لإقامة المشروع تتراوح ما بين 3 سنوات إلى 5 تقريباً، وهذا ما يوضّح أكثر الوضعية السيئة للعقار الصناعي في الجزائر، والتي تستدعي ضرورة التدخل السريع للحكومة لإصلاح الوضع من خلال العمل على توفير الأراضي لإقامة المشاريع الاستثمارية وتسهيل إجراءات الحصول عليها خاصة بالنسبة للم ص م.

الفرع الخامس: المشاكل التسويقية

تعاني الم ص م من عدّة مشكلات وصعوبات تسويقية سواء على المستوى المحلي أو الخارجي حيث تختلف باختلاف نوع المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه، وتتمثل أهم المشكلات والصعوبات في مجال التسويق التي يمكن أن تواجهها تلك المؤسسات فيما يلي¹:

- انخفاض الإمكانيات المالية لهذه المؤسسات، مما يؤدي إلى ضعف الكفاءة التسويقية نتيجة لعدم قدرتها على توفير معلومات عن السوق المحلي والخارجي وأذواق المستهلكين، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف النقل وتأخر العملاء في تسديد قيمة المبيعات، وعدم دعم المنتج الوطني بالدرجة الكافية.
- تفضيل المستهلك المحلي للمنتجات الأجنبية بدافع التقليد أو المحاكاة أو لإعتماده فعلاً على استخدام تلك المنتجات الأجنبية، مما يحدّ من حجم الطلب على المنتجات المحلية.

¹. نبيل عواد، مرجع سابق، ص. 104-105.

- عدم توفر الحوافز الكافية للمنتجات المحليّة، والذي يعرّضها إلى المنافسة من قبل المنتجات المستوردة وقيام بعض المؤسسات الأجنبية بإتباع سياسة المزاومة لتوفّر منتجاتها للأسواق المحليّة بأسعار تقل عن أسعار المنتج المحلي، مما يؤدي إلى إضعاف الموقف التنافسي للمؤسسات الوطنية.
- اتجاه نسبة كبيرة من هذه المؤسسات إلى القيام بالبيع المباشر للمستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي أو البيع لتجار التجزئة الصّغار، مما يؤدي إلى زيادة الأعباء التسويقية لهذه المنشآت وعدم قيامها بأداء هذه المهمّة بكفاءة.

بالإضافة إلى مشاكل تسويقية أخرى نذكر منها:

- مشاكل تتعلق بكيفية تعريف منتجات الم ص م وفتح الأسواق أمامها، مع تدني المهارات التسويقية والترويجية لأصحابها؛
- عدم الحرص على جودة المنتجات؛
- غياب الأجهزة والشركات المتخصصة في مجال التسويق؛
- عدم استغلال القدرات التصديرية؛ فقلّما تهتم الجهات المتخصصة بتحفيز الم ص م على استغلال قدراتها التصديرية، حيث ينصبّ الاهتمام أكثر على دعم المؤسسات الكبيرة من خلال الحوافز والخدمات، في حين تُترك الم ص م لتحلّ مشكلاتها بمبادراتها الذاتية.

الفرع السادس: مشاكل النقص في المعلومات

إنّ النقص في المعلومات لدى مسيري الم ص م سواء عن بيئة العمل الداخلية أو البيئة الخارجية يُعدّ من بين أحد المشكلات الأساسية التي تعاني منها هذه المؤسسات، وهذا مردّه بالأساس إلى عدم توفرها على نظم معلومات إدارية حديثة وفعّالة تضمن لها الحصول على كافة البيانات والمعلومات التي تحتاجها في العملية الإدارية، وإذا أخذنا واقع الم ص م الجزائرية نجد أنها تعاني من مشكل ندرة المعلومات، وذلك على عدّة مستويات ومن عدّة أوجه، نذكر منها ما يلي¹:

- **ندرة المعلومات المتعلقة بسوق العمل:** حيث نسجل غياب الإحصائيات عن سوق العمل في الجزائر بالشكل المطلوب، فلا توجد مثلاً أرقام أو معطيات دقيقة عن طالبي العمل تكون منظّمة بشكل يسمح بتبيين طبيعة طالب العمل من حيث الشهادة، السن، الجنس... الخ، كما أنّه في المقابل لا توجد بيانات كافية عن المهتمين بالتوظيف، وإن وجدت فإنّها تكون في شكل إعلانات عن التوظيف لا أكثر.

¹. حسين رحيم، يحيى دريس، " أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر" الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر، يومي 17 و18 أفريل 2006، ص. 577-578.

- **ندرة المعلومات المتعلقة بفرص الاستثمار:** من الطبيعي أن يبني أي مستثمر قراره الاستثماري على عدد من المعطيات، والتي تُظهر إمكانيات وفرص الاستثمار، وغياب مثل هذه المعطيات يؤدي لا محالة إلى اضمحلال الفكر الاستثماري.
- **نقص المعلومات المتعلقة بالمحيط المحلي (الوطني):** حيث يفتقر صاحب المشروع (كفكرة) أو المؤسسة (كواقع) إلى معلومات لا مناص منها لاتخاذ قرار الاستثمار، ونذكر في هذا الصدد، على سبيل المثال: تقلبات الأسعار، حجم القدرة الشرائية، الامتيازات القانونية، حجم العرض في سوق العمل ونوعيته المنافسين الحاليين (المحليين والأجنيين)، المنافسين المحتملين... الخ.
- **نقص المعلومات المتعلقة بالمحيط الدولي:** يشكل غياب المعلومات على المستوى الدولي، والتي تحمل بعداً استراتيجياً، خطراً يهدد وجود الم ص م، بل ويهدد قطاع الأعمال ككل؛ فنقص المعطيات والبيانات عن المنافس الأجنبي يعني الدخول في معركة ضد منافس مجهول قد يعرف عنك الكثير دون أن تعرف عنه سوى القليل، وهو ما يؤدي إلى الصدمة، مما يسبب انهياراً وتراجعاً لمؤسساتنا، وهذا ما نخشى حدوثه في إطار ما يسمى بالانضمام إلى الاقتصاد الدولي في شكله الإقليمي (اتفاقية الشراكة الأوروبية ومتوسطة) أو في شكله العالمي (المنظمة العالمية للتجارة).
- **نقص المعلومات المتعلقة بالخدمات التسويقية:** حيث يجد أصحاب الم ص م صعوبة في التعرف على الخدمات التسويقية المتاحة؛ كما يمكن المعارض وتواريجها، اشتراطات الجودة في الأسواق المحلية وكذا الخارجية، كما تفتقر مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة، على وجه الخصوص، إلى هيئات متخصصة في دراسة السوق وسلوك المستهلك.
- **نقص المعلومات الخاصة بمصادر الآلات والتجهيزات ذات التكنولوجيا المتطورة:** فالنقص في مثل هذه المعلومات يجعل الم ص م لا تتمكن من توفير تلك الآلات والتجهيزات بأيسر الطرق وأقربها، كما يتضمن هذا النقص أيضاً عدم الدراية بالتكاليف وإضاعة الوقت في البحث عن أنسب الأسعار وبالتالي فإن غياب هذا المصدر المهم من مصادر المعلومات يترك مؤسساتنا تعمل بأدوات أقل تنافسية وأكثر تكلفة، وهو ما يحول بينها وبين تحقيق أهدافها.
- **وتسعى الم ص م إلى مواكبة التطورات التكنولوجية من أجل الوقوف أمام المنافسة، خاصة منها الأجنبية، ولا سبيل إلى ذلك إلا بالبحث عن المعلومات المتعلقة بهذا الجانب.**
- **عدم وجود هيئات أو مراكز متخصصة في تحليل المعلومات ونشرها:** إن توفر البيانات و المعلومات في شكلها الخام قد يشكل في حد ذاته مشكلة في بعض الأحيان، فالخبرة القليلة لدى أصحاب الم ص م عادة ما لا تمكنهم من فهم واستغلال البيانات والمعطيات المتوفرة أحسن استغلال، مما

يتوجّب عليهم البحث عن مغزى تلك البيانات ومدلولاتها في شكل مبسط أو بنوع من الشرح والتحليل، ولن يتأتى ذلك إلا بوجود هيئات ومراكز متخصصة في تحليل ونشر تلك البيانات والمعلومات.

تجدر الإشارة هنا، إلى أنّ مشكل النقص في المعلومات لا يكون مطروحاً بشكل دائم بالنسبة للم ص م، ذلك أنّ نقص تنظيم الوثائق ومصادر المعلومات على المستوى الداخلي هو الذي يجعل هذه المؤسسات غير قادرة على استغلال كل البيانات والمعلومات المتوفرة، فحوالي 50% من المعلومات التي تبحث عنها المؤسسات في الخارج تكون موجودة في الداخل، وهذا ما يجعل المؤسسة تُنفق أموال إضافية من أجل الحصول على معلومات هي، في الحقيقة، تملكها مسبقاً¹.

كما يمكن الإشارة كذلك، إلى المشكل المتعلق بمدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الم ص م بالدول النامية والعربية وبالجزائر على وجه الخصوص، كون هذه التكنولوجيات تسمح بإقامة نظم للمعلومات وتطويرها، حيث تمكّن هذه الأخيرة من توفير المعلومات الضرورية وبالتالي التخفيف من مشكل النقص في المعلومات، فهذه المؤسسات في الدول العربية تعاني من عدم القدرة على إدماج هذه التكنولوجيات وذلك نظراً لعدة عوامل منها²: القيود السياسية، الثقافية والاقتصادية الموجودة؛ فعدم وجود إرادة سياسية قوية لإدماج هذه الدعائم التكنولوجية في مختلف جوانب حياة الأفراد، يضاف إلى ذلك ثقافة مقاومة التغيير لكل ما هو جديد، و تعارض استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع مركزية اتخاذ القرارات في هذه المؤسسات والنقص الملاحظ في المستوى العلمي والعملي للموارد البشرية التي تتوفّر عليها بالإضافة إلى ذلك الضعف التمويلي الذي لا يحفز الم ص م العربية على الاستثمار المباشر وغير المباشر في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

¹. L. Hassid, P. Jacques, Gustave. N. Moinet, Op. Cit, p.67.

². سعيد عيمر، مرجع سابق، ص.705.

خلاصة الفصل الأول

رأينا من خلال هذا الفصل كيف أصبحت المعلومات في وقتنا الحالي، تشكل أحد الموارد الهامة بالنسبة لكل أنواع المؤسسات، خاصة مع تزايد الحاجة إليها بسبب ما تشهده بيئة الأعمال من تغييرات وهذا ما يدفع بهذه المؤسسات إلى تصميم وبناء أنظمة معلومات إدارية بغية ضمان الحصول على معلومات بالخصائص المطلوبة وفي الوقت المناسب من أجل استخدامها في ترشيد اتخاذ القرارات. ولاشك أن وجود أنواع مختلفة من نظم المعلومات وتعدد تطبيقاتها، كما سبق وأن رأينا، سواء ضمن المستويات الإدارية، أو على مستوى الوظائف الأساسية، بالإضافة إلى مساهمة التكنولوجيات الحديثة في تحسين وتطوير هذه النظم باستمرار، لاشك أنه سوف يُمكن المؤسسات التي تستخدم هذه الأنواع من أن تحوز على مجمل المعلومات الضرورية سواء على مستوى بيئة العمل الداخلية أو البيئة الخارجية، وبهذا تتمكن من تقييم وضعها الداخلي ومعرفة الأحداث الخارجية خاصة فيما يتعلق بظروف المنافسة.

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تكتسي أهمية بالغة في معظم الاقتصاديات في العالم سواء كانت نامية أو متقدمة، وذلك نظراً للدور الكبير الذي تلعبه في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية هي بحاجة لأن تمتلك نظم معلومات حديثة تتناسب مع خصائصها وإمكاناتها، بحيث تسمح لها بالحصول على المعلومات الضرورية التي تحتاجها للقيام بنشاطاتها، خاصة وأن أحد المشاكل الأساسية التي تعاني منها هو النقص الكبير في المعلومات على مستوى كل من البيئتين الداخلية والخارجية، هذا المشكل الذي يمكن أن يؤثر على أدائها ويتسبب في زوالها وعدم تمكنها من المنافسة إلى جانب المؤسسات الكبيرة.

الفصل الثاني

التحليل البيئي وأهميته

استخدام نظم المعلومات

الإدارية في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة

تمهيد

يُعدّ موضوع التحليل البيئي، من بين المواضيع الهامة التي يجب أن تشغل اهتمام كل المؤسسات الاقتصادية، مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، ذلك أنّ العصر الحالي وما يشهده من تطوّرات وتغيّرات سريعة وفي كل مجالات الحياة، جعل من بيئة* عمل المؤسسة أكثر تعقيداً وتشابكاً من أي وقت مضى، وأصبح من غير الممكن للمؤسسة أن تُدرك وتفهم متغيّرات بيئتها دون محاولة القيام بدراسة وتحليل مختلف العناصر المكوّنة لها.

إنّ القيام بدراسة وتحليل البيئة يجب أن يشمل البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة وما تتضمنه من عوامل ومتغيّرات مختلفة، وذلك بهدف التعرّف على ما يُمكن أن توفره من فرص، حتى يتم اقتناصها والاستفادة منها، وما تفرضه من تهديدات، حتى يتم تفاديها أو الاحتراز منها، كما يجب أن يشمل كذلك البيئة الداخلية للمؤسسة بهدف الوقوف على مختلف نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وهذا ما يُشكّل خطوة أساسية نحو بداية تبلور فكر إستراتيجي داخل المؤسسة - خاصة إذا كانت صغيرة أو متوسطة- إذ يُعدّ التحليل البيئي أحد المكونات الهامة لعملية الإدارة الإستراتيجية.

وكما هو معروف، فإنّ عملية التحليل البيئي قائمة على عنصر المعلومات، إذ يتطلّب نجاح العملية ضرورة توافر المعلومات الملائمة وفي الوقت المناسب عن كل العناصر المكوّنة لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وفي هذا الإطار فإنّ نظم المعلومات الإدارية تُعدّ أداة هامة تساعد على التعرّف والكشف عن تلك العناصر البيئية، من خلال استخدامها كوسيلة لجمع مختلف البيانات والمعلومات من مصادر داخلية وخارجية، ثم القيام بتحليلها ومعالجتها لتصبح أكثر فائدة في عملية التحليل المذكورة.

بناءً على ما تقدّم، فإنّ هذا الفصل سنحاول من خلاله القيام بتحليل بيئة أعمال الم ص م مع إبراز أهمية استخدام نظم المعلومات الإدارية كأداة مساعدة على عملية التحليل تلك، لذلك سيتم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية، حيث نتطرّق من خلال المبحث الأول إلى تحليل البيئة الخارجية و نتناول في المبحث الثاني تحليل البيئة الداخلية، أما المبحث الثالث والأخير فيتم من خلاله التطرّق إلى مدى أهمية استخدام نظم المعلومات الإدارية في عملية التحليل البيئي، من خلال ما توفره من معلومات من مصادر داخلية وخارجية.

* يُطلق كذلك على بيئة المؤسسة لفظ "المحيط"، وللإشارة فإنّه كثيراً ما يتبادر إلى الذهن أنّ مصطلح "البيئة" يُستخدم كمرادف للمناخ العام بمعناه الجغرافي أو الطبيعي، وفي هذا البحث فإننا لا نقصد هذا المعنى، وإنما نقصد بيئة الأعمال (الداخلية والخارجية) التي تعمل في إطارها المؤسسات، كما سيتم توضيحه من خلال هذا الفصل.

المبحث الأول:

تحليل البيئة الخارجية للمصم

تمارس المؤسسات الاقتصادية نشاطاتها المختلفة ضمن إطار بيئتها المحيطة بها، فهذه المؤسسات باعتبارها أنظمة مفتوحة، فهي تربطها علاقة تبادلية مع تلك البيئة، بحيث تؤثر فيها وتتأثر بها؛ فالبيئة تُقدّم للمؤسسات كل ما تحتاجه من عناصر أساسية في نشاطها (مواد أولية، بيانات ومعلومات...) وبالمقابل، فإنّ المؤسسات تقوم بطرح منتجاتها وخدماتها في البيئة المحيطة بها لتلبية حاجات ورغبات مختلف الأطراف المتعاملة معها.

إنّ درجة تأثير البيئة على المؤسسة تكون أكبر من احتمال تأثير المؤسسة عليها، وهذا راجع إلى صعوبة السيطرة والتحكّم في عناصرها المتداخلة والمتغيّرة باستمرار، لذا يكون من الواجب على المؤسسات أن لا تتجاهل ما يحدث في بيئتها من تغيّرات، وأن تسعى قدر الإمكان إلى دراسة وتحليل وتشخيص تلك العناصر، حتى تتمكن من تحديد الفرص التي تساعدها على النمو والاستمرار، وكذلك القيود أو التهديدات التي تحدّ من فاعليتها، والتي يتوجّب وضع خطة للتصدّي لها وعلاجها.

ونظراً للمفهوم الواسع الذي تأخذه البيئة الخارجية، فإنّ الباحثين قد عمدوا إلى تقسيمها إلى مستويات، بهدف تسهيل عملية دراستها، ومن هذه التقسيمات المعروفة هو تقسيمها إلى مستويين* هما: بيئة خارجية عامة؛ تضمّ مختلف المتغيّرات العامة (اقتصادية، اجتماعية وثقافية، سياسية وقانونية... الخ)، وبيئة خارجية خاصة؛ تضمّ تلك المتغيّرات الخاصة بالمؤسسة والقريبة منها، كالمنافسين، الموردن، العملاء أصحاب المصالح وغيرها.

بناء على ما سبق، فإنّ هذا البحث يهدف إلى مناقشة وتحليل عناصر البيئة الخارجية للمصم حيث سيتم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب أساسية، يتضمّن المطلب الأول مفهوم البيئة الخارجية، أهميتها ومبررات دراستها، وكذلك أنواع البيئة الخارجية التي يمكن أن تواجهها المؤسسات، وفي المطلب الثاني نتطرق إلى تحليل متغيّرات البيئة الخارجية العامة، والمتمثلة أساساً في المتغيّرات الاقتصادية، المتغيّرات السياسية والقانونية، المتغيّرات الاجتماعية والثقافية، المتغيّرات التكنولوجية والمتغيّرات الدولية، وتتناول في المطلب الثالث والأخير تحليل متغيّرات البيئة الخارجية الخاصّة، وذلك بالتطرق إلى قوى المنافسة الخمس المبيّنة في نموذج (Porter) والمتمثلة في شدّة المنافسة بين المؤسسات القائمة، تهديد الدّاخلين المحتملين، قوة تفاوض الموردن، قوة تفاوض العملاء، تهديد المنتجات والخدمات البديلة، بالإضافة إلى قوة سادسة تمّ إضافتها إلى النموذج والمتمثلة في دور السلطات العمومية (الدولة) في التأثير على القوى الخمس السابقة.

* هناك من الباحثين من يُقسّم البيئة الخارجية للمؤسسة إلى ثلاثة مستويات، حيث يُطلق على المستوى الثالث "البيئة التشغيلية".

المطلب الأول: ماهية البيئة الخارجية

الفرع الأول: مفهوم البيئة الخارجية

اختلف الكتاب والباحثين حول إعطاء تعريف محدد ودقيق لما يمكن أن تعنيه البيئة الخارجية للمؤسسة وربما يعود ذلك إلى شدة التعقّد والتداخل في مكوناتها وعناصرها، كما أن كل باحث له وجهة نظره الخاصة حسب الدراسة التي يقوم بها، وفيما يلي سنحاول التعرّف على مفهوم البيئة الخارجية من خلال تقديم التعاريف الآتية.

وفقاً لـ (Mintezberg) فإنّ البيئة الخارجية تمثّل: "مختلف خصائص النطاق الخارجي للمؤسسة: الأسواق، المناخ السياسي، الشروط الاقتصادية... الخ"¹.

وتُعرّف كذلك بأنّها: "مجموعة القوى الخارجية التي تعمل وتتفاعل لصالح أو لغير صالح المؤسسة"².

وتُعرّف حسب (Thomson) على أنّها: "مجموعة القوى والمتغيّرات التي تتأثّر بها المؤسسة ولا تستطيع الرقابة عليها، ولكن يمكن الاستفادة منها"³.

كما يرى (H. Lesca, 1994) أنّ البيئة هي: "مجموعة المتعاملين مع المؤسسة والمتمثلين بشكل خاص في الزبائن، الموردين، المنافسين والسلطات العمومية... الخ، والتي لها القدرة على ممارسة تأثير مباشر على المؤسسة"⁴.

من خلال هذه التعاريف، نستخلص أنّ البيئة الخارجية للمؤسسة تمثّل كل ما يقع خارج حدودها وأنّها تتضمّن مختلف القوى والمتغيّرات الخارجة عن سيطرتها، أو أنّها تسيطر عليها في حدود معيّنة حسب إمكانياتها وقدراتها، كما نستخلص أنّ تلك القوى والمتغيّرات قد تكون ذات طابع اقتصادي أو إداري أو قانوني أو اجتماعي أو سياسي وغيرها، وهو ما يُعرف بالبيئة العامة (البعيدة)، أو قد تُشكّل متعاملي المؤسسة القريبين منها كالموردين، العملاء المنافسين وغيرهم، وهو ما يُعرف بالبيئة الخاصة (القريبة).

¹. Henry Mintezberg, *Le management voyage au centre des organisations*, Traduit par Jean Michel Behar 3^e tirages, les Edition d'Organisation, France, 1994, p.166.

². Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza, Op. Cit, p. 64.

³. علي الشراوي، إدارة الأعمال- الوظائف والممارسات الإدارية، بيروت: دار النهضة العربية، 1983، ص. 136.

⁴. Humbert Lesca, Souad Chouk, "Le support de l'information : un facteur clé dans le processus d'attention collective aux signaux faibles ?" <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/2003-souad-lesca-api.pdf>, p. 02. (Consulté le : 06/01/2010).

الفرع الثاني: أهميّة دراسة وتحليل البيئة الخارجية

سبق وأن أشرنا إلى أن المؤسسة تعمل ضمن إطار بيئة محيطية بها، هذه البيئة التي أصبحت تتسم في الوقت الراهن بالتعقيد والترابط الشديد بين عناصرها، وكذلك بالديناميكية السريعة، الأمر الذي يجتّم على المؤسسة القيام بالتحليل والتقييم المستمر لمتغيّراتها، حتى تستطيع التكيف معها وتضمن البقاء والاستمرار في مجال نشاطها، ومن هنا فإنّ دراسة البيئة لها أهمية ومكانة كبيرة، من خلال تمكين المؤسسة من تحديد النقاط التالية¹:

- ✓ تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف التشغيلية.
 - ✓ بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأس مال تكنولوجيا، آلات، أفراد...) وكيفية الاستفادة منها، وممتى يمكن للمؤسسة أن تحقق تلك الاستفادة.
 - ✓ تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلّق بالسلع والخدمات وطرق ومنافذ التوزيع وأساليب وشروط الدفع وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة سواء التشريعية أو القانونية أو الأخلاقية... الخ.
 - ✓ كما تساعد كذلك على بيان علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة، سواء كانت تلك المؤسسات امتداداً لها أو تستقبل منتجاتها، أو مساعدة لها في عملياتها وأنشطتها.
 - ✓ تحديد سمات المجتمع والجمهور الذي تتعامل معه المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطى لها.
 - ✓ تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمؤسسات والذين يمثلون قطاعات عملائها الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها.
- هذا وتعدّ عملية دراسة وتحليل البيئة الخارجية من الأمور الهامة عند صياغة ورسم الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة، حيث أنّ نتائج الدراسة والتحليل تلك تساعد في النهاية على التعرّف على جانبين مهمّين هما:

- الفرص المتاحة التي يمكن للمؤسسة اقتناصها والاستفادة منها؛
 - التهديدات أو المخاطر التي يجب على المؤسسة تفاديها أو الحدّ من آثارها.
- وللإشارة فإنّ (Kotler) يُعرّف الفرصة (Opportunité) بأنّها حاجة يمكن للمنظمة إشباعها، تعود عليها بمردودية حيث ترتبط قيمة هذه الفرصة بجاذبيتها وإمكانية تحقيق النجاح، أما التهديد (Menace)

¹. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006 ص. 148-149.

فيرّفه بأنه مشكلة من خلال اتجاهات غير مرضية، أو اضطراب يحدث في البيئة يمكن أن يؤدي إلى تدهور في مركز المؤسسة¹.

الفرع الثالث: أنواع البيئة الخارجية للمؤسسة

تواجه المؤسسات الاقتصادية ومنها الم ص م، عند القيام بممارسة أعمالها بيئات مختلفة، ويرجع السبب في ذلك بشكل أساسي إلى الاختلاف في قطاع النشاط وكذلك الاختلاف في حجم هذه المؤسسات، فبيئة مؤسسة تعمل في قطاع النسيج تختلف عن بيئة مؤسسة أخرى تعمل في قطاع الحديد والصلب أو في الخدمات، كذلك بالنسبة لبيئة الم ص م التي تختلف عن بيئة الشركات المتعددة الجنسيات² كما أنّ المؤسسة الواحدة لا تواجه البيئة نفسها في كل الأوقات، بل إنّ كل وظيفة من الممكن أن تكون لها بيئة خاصة تختلف عن باقي الوظائف الأخرى.

وعموماً، فإنّه يمكن الاعتماد على بعدين أساسيين في تصنيف البيئات المختلفة للمؤسسة، وهما³: درجة التعقّد (*Le degré de complexité*)، ومعدّل التغيير (*Le taux de changement*)، حيث تشير درجة التعقّد إلى عدد عناصر البيئة وتنوعها؛ فالبيئة طبقاً لهذا البعد إما أن تكون بسيطة أو معقّدة. أما معدّل التغيير فيشير إلى درجة سرعة تغيير هذه العناصر؛ أي أنّ البيئة طبقاً لهذا البعد إما أن تكون مستقرّة أو ديناميكية.

إنّ البعدين السابقين يتفاعلان مع بعضهما البعض لتحديد مستوى "عدم التأكّد البيئي" (*L'incertitude environnementale*)، والذي يعني النقص في المعلومات حول مختلف العوامل البيئية، مما يُصعّب من عمليات التنبؤ بأثر تلك العوامل على المؤسسة، ومن اتخاذ القرارات حولها⁴، وبذلك فإنّ عدم التأكّد يُحصّر في ثلاث جوانب هي⁵:

- نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار؛
 - عدم القدرة على توقُّع تأثير المتغيّرات البيئية على مستقبل المؤسسة؛
 - استحالة تحديد درجة احتمالية الحدث.
- وينتج عن ذلك التداخل المذكور أربع مستويات من عدم التأكّد، كما يوضّحه الشكل الموالي.

¹ P. Kotler, B. Dubois, Op. Cit, p.p. 115-116.

² Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza, Op. Cit, p. 392.

³ Mary Jo Hatch, **Théorie des organisations - de l'intérêt de perspectives multiples**, Traduit par Christine Delhaye, 1^{re} édition, De Boeck, Belgique, 2005, p.104.

⁴ Gaël Gueguen, "L'environnement perçu des PME Internet", Communication à la 5ème Conférence Internationale Francophone sur la PME, CIFPME, Lille- France, 25-27 octobre 2000.

⁵ علي عبد الله، "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2001/2000، ص.118.

الشكل رقم (II-1): تصنيف البيئة الخارجية طبقاً لمستوى عدم التأكد

معدّل التغيّر		
مرتفع	ضعيف	
<p>عدم تأكد متوسط (احتياج ثابت للمعلومات الجديدة)</p>	<p>عدم تأكد ضعيف (المعلومات الضرورية تكون معروفة ومتوفرة)</p>	ضعيفة
		درجة التعقد
<p>عدم تأكد مرتفع (جهل للمعلومات الضرورية)</p>	<p>عدم تأكد متوسط (الزيادة في المعلومات)</p>	مرتفعة

Source : Mary Jo Hatch, *Théorie des organisations- de l'intérêt de perspectives multiples*, Traduit par Christine Delhaye, 1^{re} édition, De Boeck, Belgique 2005, p.p.104-105.

إن كل مستوى من عدم التأكد يُوافق نوع معين من البيئة، وفيما يلي شرح موجز لكل نوع:

1. **بيئة بسيطة- مستقرة:** وهي البيئة التي تكون فيها درجة عدم التأكد ضعيفة، وذلك لوجود عدد قليل من العناصر التي تتعامل معها المؤسسة والتي تكون متشابهة، كما تميل إلى الثبات والاستقرار خلال فترة زمنية معينة، وبالتالي فإنّ الحاجة إلى توافر معلومات عن تلك العناصر لا تكون كبيرة.
2. **بيئة بسيطة- ديناميكية:** تتميز هذه البيئة بمستوى متوسط من عدم التأكد، نتيجة وجود عناصر ومتغيّرات بيئية قليلة وهي متشابهة نوعاً ما، ولكنها تتصف بالتغيّر وعدم الثبات مما يصعب التنبؤ بها وينجم عن هذا الوضع زيادة الحاجة إلى توافر المعلومات بدرجة أكبر حول تلك المتغيّرات.
3. **بيئة معقدة- مستقرة:** وهي البيئة التي تتصف كذلك بدرجة متوسطة من عدم التأكد، فبالرغم من أنّها تتميز بالاستقرار نتيجة التغيّر البطيء في عناصرها، إلا أنّ عدد هذه العناصر يكون كبير نسبياً، وهذا ما يجعلها معقدة وبالتالي تزيد صعوبة التنبؤ بها، الأمر الذي يدعو إلى زيادة الحاجة إلى المعلومات للكشف عن عناصرها.
4. **بيئة معقدة- ديناميكية:** وهي البيئة التي تتضمن أعلى مستوى من عدم التأكد، حيث تتكوّن من عدد كبير من العناصر والمتغيّرات غير المتجانسة وذات التغيّر السريع وغير المتوقع، لذا فإنّ حاجة المؤسسة إلى المعلومات في هذه الحالة تكون كبيرة جداً لمواجهة الظروف البيئية المذكورة.

تجدر الإشارة، إلى أنه على الرغم من أن هناك اختلافاً بين المؤسسات في نوع البيئة التي قد تواجهها إلا أن ما يُميّز بيئة المؤسسات في وقتنا الراهن، هو الزيادة المستمرة في درجة التعقّد والتغيّر في عناصرها وبالتالي فإنّ النوع الأخير من البيئة المذكور أعلاه (بيئة معقّدة وديناميكية)، هو النوع الذي أصبحت تواجهه معظم المؤسسات الاقتصادية بما في ذلك الم ص م، وهذا ما يتطلّب منها أن تكون مرنة وسريعة الاستجابة لتلك العناصر، حتى يتم التكيف معها والتعامل معها بنجاح.

المطلب الثاني: تحليل متغيّرات البيئة الخارجية العامة

تُعدّ البيئة الخارجية العامة* جزءاً من البيئة الخارجية الشاملة التي تعمل في إطارها المؤسسة - كما تمت الإشارة إلى ذلك في بداية هذا المبحث - وتتضمن كافة العوامل والمتغيّرات التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وليس لها علاقة مباشرة بمجال نشاطها، وغالباً ما يكون تأثيرها على كافة المؤسسات العاملة في دولة أو منطقة معيّنة، وفيما يلي نتطرّق إلى مجموعة تلك العوامل والمتغيّرات التي تتضمنها البيئة الخارجية العامة سواءً كانت اقتصادية، اجتماعية وثقافية، سياسية وقانونية، تكنولوجية ودولية.

الفرع الأول: المتغيّرات الاقتصادية والمالية

تُعتبر المتغيّرات الاقتصادية أحد العناصر الهامة التي تُؤثر على أداء الم ص م واستراتيجياتها، وتشير هذه المتغيّرات إلى خصائص وتوجّهات النظام الاقتصادي العام الذي تعمل فيه تلك المؤسسات؛ كالعامل في حالات التضخم أو ظروف الرواج أو الكساد وغيرها، وبطبيعة الحال، فإنّ هذه العوامل تُؤثر على أداء المؤسسة بطرق مختلفة، فمتطلّبات العمل في ظل الركود الاقتصادي مثلاً، تختلف عن تلك المتطلّبات في ظلّ ظروف النمو أو التضخم الاقتصادي، كما أن هذا التأثير يختلف من وضع إلى آخر.

إنّ استخدام المؤسسة لبعض الاستراتيجيات يتطلب منها أن تكون على علم ودراية بمجمل العوامل الاقتصادية، وأنّ تقوم بوضع التقديرات والتنبؤات حولها، حيث أنّ كل عامل من تلك العوامل قد يساعد أو يثبّط من مستوى تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح سياساتها الإستراتيجية، وذلك بما يتيح من فرص جديدة للاستثمار وتشجيع الأعمال، أو بما ينتج عنه من تهديدات، وبالتالي التأثير مباشرة على الأرباح وبرامج إعادة الاستثمار وتوسيع الأعمال في مختلف القطاعات الاقتصادية.

ولتوضيح أثر مختلف العوامل والمتغيّرات الاقتصادية على المؤسسات بما في ذلك الم ص م نأخذ على ذلك أمثلة؛ كنصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي، معدّل التضخم، مستويات الأسعار¹... الخ. (انظر الجدول رقم 1-II في الصفحة رقم 98).

* يُطلق عليها كذلك البيئة الكلية (Macro-environment)، أو البيئة الواسعة النطاق (Broad environment).

¹. إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون، الأصول العلمية للإدارة- مدخل متكامل، مصر: دون ذكر دار النشر، 2006/2005، ص. 157-158.

- فمتوسط نصيب الفرد من الناتج الوطني الإجمالي يُعدّ مؤشراً اقتصادياً له دلالتة على الأوضاع الاقتصادية ومستوى معيشة الفرد، فكلما ارتفع المؤشر وزاد نصيب الفرد دل ذلك على زيادة قدرة المؤسسات على تبني خطط التنمية والإصلاح والتوسع والنمو، والنصيب المتدني يؤثر سلباً على كفاءة المؤسسات في إدارة خططها وتعجز موارد الدولة على مقابلة احتياجات الأفراد.
- وبالنسبة لارتفاع معدل التضخم، فإنه يؤثر سلباً على المؤسسات حيث:
- يؤدي ضعف القوة الشرائية إلى انخفاض الطلب على السلع والخدمات، فتقل المبيعات وتقل الإيرادات ويقل إجمالي الربح؛
 - تنخفض قيمة العملة الوطنية وتتجه البنوك إلى رفع أسعار الفائدة على الودائع وتجمع المدخرات في البنوك ويقل الاستثمار.
 - يقل الاقتراض من البنوك خوفاً من تدني قدرة المؤسسات على السداد.
- أما فيما يخص مستويات الأسعار، فإن التغييرات الحاصلة فيها تؤثر على المؤسسات، حيث تتغير أسعار العمالة والمواد الخام والآلات والطاقة...، فارتفاع الأسعار يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج مما يجعل المؤسسات ترفع من أسعار منتجاتها ويقل ذلك من قدرتها التنافسية، بينما يؤدي انخفاض الأسعار إلى الحالة العكسية، حيث تنخفض تكلفة مستلزمات الإنتاج، وبالتالي تنخفض التكلفة الكلية ومن ثم تحسّن القدرة التنافسية للمؤسسة.

الفرع الثاني: المتغيرات الاجتماعية والثقافية

تكوّن المتغيرات الاجتماعية والثقافية من التقاليد ونمط معيشة الأفراد ومستوى هذه المعيشة والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة¹، وتعدّ من أهم المتغيرات وربما تكون أكثرها تأثيراً في نجاح المؤسسة من عدمه، ذلك أنّ هذه الأخيرة تحصل على الموارد البشرية من الوسط الاجتماعي الذي تعمل فيه، حيث تُؤثر تلك المتغيرات على قيم وسلوك وممارسات العاملين داخل المؤسسة فهؤلاء ليسوا فقط مجرد أعضاء في المؤسسة التي يعملون فيها ولكنهم أعضاء في المجتمع وفي مؤسسات أخرى، وبالتالي فإنّ أدواراً أخرى تأتي معهم إلى المؤسسة، حيث تأتي معهم مطالب وتوقعات ومعايير ثقافية²، كما تُؤثر أيضاً على القدرة التسويقية لها وعلى الوظائف التي تؤديها للمجتمع.

إنّ قيام الم ص م بتحليل ودراسة الجوانب الاجتماعية والثقافية للأفراد والجماعات داخل المجتمع يؤدي إلى اكتشاف العديد من الفرص التي يمكن الاستفادة منها، وكذلك التعرف على العديد من القيود والتهديدات التي تُؤثر عليها، والتي يجب التكيف معها بالصورة المناسبة.

¹. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1990، ص.87.

². محمد مجتاد جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، الطبعة الأولى، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص.135.

وفي الحقيقة، توجد العديد من المتغيرات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي والتي يمكن أن تُؤثر في صياغة أهداف المؤسسة واستراتيجيات العمل بها. (انظر الجدول رقم I-II)، وفيما يلي يمكن التطرق لبعض عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية والتي نراها أساسية، مع توضيح أثرها على المؤسسة، هذه العناصر تتمثل فيما يلي¹:

- **التغيرات السكانية:** فالزيادة السكانية تمثل فرصة للمؤسسات، حيث يزداد الطلب على منتجاتها كما أن زيادة متوسط أعمار الأفراد وزيادة عدد المواليد الجدد يفتح أسواقاً جديدة أمام العديد من المؤسسات.
- **الدور الحديث للمرأة في المجتمع:** حيث أن خروج المرأة للعمل وزيادة الدور الذي تلعبه يؤدي إلى زيادة طلبها على بعض المنتجات، وكذا زيادة مشاركتها في القرارات الشرائية وارتفاع متوسط دخل الأسرة وتوسيع نطاق اختيار المؤسسات للأفراد العاملين فيها.
- **ارتفاع مستوى التعليم:** يؤدي ارتفاع مستوى التعليم إلى زيادة الطموحات والتطلعات لدى الأفراد سواء نحو المنتجات والخدمات أو نحو العمل، وتوفير بيئة عمل جيدة ومستقرة وزيادة الدخل والطلب.
- **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:** حيث أن زيادة الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، يفرض على المؤسسات رؤية إستراتيجية معينة للجوانب التي تمس السلامة والأمان في المنتجات وحماية البيئة وممارسات فيما يتعلق بالإعلانات وغيرها.
- من خلال ما تقدم، فإنه ينبغي على مسيري الم ص م أن يكونوا على دراية تامة بجميع خصائص البيئة الاجتماعية والثقافية وما يحدث فيها من تغيرات، حتى يتمكنوا من تحديد أثرها على سلوك وأداء مؤسساتهم، ومن ثم وضع البدائل والخيارات الإستراتيجية المناسبة للتعامل معها.

الفرع الثالث: المتغيرات السياسية والقانونية

إن للمتغيرات والعوامل السياسية والقانونية تأثيراً بارزاً على أعمال المشروعات الاقتصادية، سواء كانت صغيرة أم كبيرة، غير أن هذا التأثير يمكن أن يظهر أكثر في المؤسسات كبيرة الحجم منه في المؤسسات الصغيرة، لأن القرارات والسياسة والقوانين الاقتصادية تكون مستهدفة للإنتاج الكبير والأسواق المتسعة ومصالح المستهلكين الذين يشكلون الغالبية الشعبية²، وتتعلق هذه المتغيرات بالسياسات العامة للدولة وبرامجها التنموية وخطتها الاستثمارية والأهم من هذا، هو توجهات الدولة وأيديولوجية نظامها السياسي وتأثيرها في رسم السياسات وإصدار القوانين والتشريعات العامة³.

¹. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004/2003، ص.139-140.

². صلاح عباس، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2005، ص.64.

³. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2002، ص.68.

وبصفة عامة، فإنّ هذه المتغيرات كغيرها من متغيرات البيئة العامة، قد تكون في صالح المؤسسة بحيث تخلق لها فرصاً جديدة، مثل: قيام الدولة بمنح إعانات أو تقديم دعم لصناعات معينة أو منح تخفيضات أو إعفاءات ضريبية وغيرها، وهو ما تستفيد منه في الغالب المصنّعون على وجه الخصوص، وذلك بهدف ترفيتها والنهوض بها خدمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة المعنية، كما قد تكون ضدها وتفرض عليها قيوداً تحدّ من فاعليتها، كالقوانين والتشريعات الحكومية التي تنظم الرقابة على الأجور والأسعار قوانين حماية المستهلك، القوانين التي تحدّ من التلوث البيئي الناتج عن المخلفات الصناعية والذي يُحمّل المؤسسة تكاليف إضافية، قيام الدولة كذلك بمنع إستيراد بعض أنواع المواد الخام... الخ.

وما يمكن ملاحظته هو أنّ العوامل السياسية والقانونية لها ارتباط وثيق بالعوامل الاقتصادية، فالكثير من القرارات السياسية هي في الحقيقة انعكاس لمصلحة اقتصادية¹، فبالرغم من الاتجاه نحو تقليص دور وتدخل الحكومات في النشاط الاقتصادي وضمان درجة أكبر من الحرية الاقتصادية والتنافسية، إلا أنّ ذلك لا يمنع من التأثير المباشر لتلك القرارات في المجال الاقتصادي حتى وإن كانت لأغراض غير اقتصادية.

إذن، فالمصنّعون لا تعمل بمعزل عن العوامل والقوى السياسية والقانونية، وعلى هذا الأساس فإنّه يتوجّب عليها أن تكون على علم بكل القوانين والتشريعات التي تخصّها، وأن تحاول التأثير في السياسة العامة للدولة، وأن تقتنص الفرص التي تتيحها وتتفادى قدر الإمكان المخاطر الناتجة.

الفرع الرابع: المتغيرات التكنولوجية

تمثّل المتغيرات التكنولوجية أحد العناصر الهامة والأساسية في البيئة الكلية للمؤسسة، حيث تشمل جميع الاختراعات والابتكارات والتحسينات التكنولوجية التي تتعلق بمجال عملها، كالانترنت، الحاسوب الآلي وإمكانية استخدامه في نظم التصنيع والتصميم، الروبوتيك، تكنولوجيا الاتصالات الجديدة... الخ.

إنّ التطوّرات والتغيرات في مجال التكنولوجيا، لاشك أنّ لها أثر على أداء المؤسسات الاقتصادية 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، فالبعض من المؤسسات تتعرّض لتهديد مباشر نتيجة لتقدم التكنولوجيا التي تستخدمها بالمقارنة بما يستخدمه المنافسون، حيث ينعكس ذلك في انخفاض جودة ما تقدّمه من سلع وخدمات، بالإضافة إلى ارتفاع التكاليف، في حين أنّ المؤسسات التي تعتمد على مستوى أعلى من التكنولوجيا تكون لديها فرصة لتحقيق التفوّق على المنافسين واكتساب مزيد من المزايا التنافسية. وما يلاحظ في العادة، أنّ التقدّم التكنولوجي يُؤثّر سلباً على المؤسسات الصغيرة التي لا تستطيع

¹. عمار عماري، الهاشمي بن واضح، "تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فاعلية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعّال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر، يومي 3-4 ماي 2005، ص.03.

الحصول على التكنولوجيا الجديدة، بينما تستفيد المؤسسات الكبيرة التي تمتلك عادةً إدارة للبحوث والتطوير تكون قادرة على متابعة التطورات التكنولوجية، كما تمتلك القدرة المالية اللازمة للحصول على كل جديد¹.

ومنه، وبالنظر للفرص والتهديدات التي يمكن أن تنتج عن التغييرات التكنولوجية، فإنه يكون من الضروري على المؤسسة معرفة ورصد كل تلك التغييرات، خاصة ما تعلق بالتكنولوجيا الصناعية التي تخص مجال نشاطها بالذات، حتى تستفيد منها في تخفيض التكاليف وتحسين أساليب ونظم الإنتاج، وبالتالي امتلاك القدرة على المنافسة في الأسواق، ومنه فالسؤال الذي يجب أن يطرح باستمرار هو: إلى أي مدى يمكن للتكنولوجيا الحالية المستخدمة من قبل المؤسسة أن تحافظ على موقعها في السوق واتجاه المنافسين؟.

الفرع الخامس: المتغيرات الدولية

تلعب المتغيرات في البيئة الدولية دوراً بارزاً ومؤثراً في أعمال المؤسسات المحلية العاملة داخل بلد معين لذا فعلى أي مؤسسة ترغب في توسيع نطاق استثماراتها وتعاملاتها خارج حدود البلد الذي تمارس فيه نشاطها، أن تقوم بدراسة وتحليل بيئة العمل العالمية من جميع جوانبها الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية السياسية والقانونية، التكنولوجية وغيرها.

فالتحوّلات التي تحدث على المستوى العالمي، خاصة في النواحي الاقتصادية، السياسية والتكنولوجية كظهور التكتلات الاقتصادية، التحالفات السياسية الدولية، الأزمات الاقتصادية والسياسية، التطورات التكنولوجية السريعة وغيرها، لاشك أن لها تأثيراً على المؤسسات الوطنية، خاصة في الدول النامية التي لا تملك القوة الكافية للتكيف مع الظروف الجديدة التي تُحدثها تلك التحوّلات.

إنّ المتغيرات في البيئة الدولية بإمكانها أن تخلق فرصاً للمؤسسات، كما يمكن أن ينجّر عنها مخاطر حقيقية تهدد وجودها؛ فالتكتلات الاقتصادية على سبيل المثال يمكن أن تخلق فرصاً سوقية عديدة وتزيد من اتساع الأسواق أمام المؤسسات، أو قد تعني تهديداً لبعضها ممثلة في القيود الجمركية المرتفعة لدخول أسواق تلك التكتلات، كذلك التطورات في تكنولوجيا المعلومات أتاحت الفرص لبعض المؤسسات في الظهور والنمو والتوسع في أعمالها، في حين شكلت تهديداً للمؤسسات أخرى وأجبرتها على التراجع والخروج من الأسواق.

ولعلّ أهم ما نتج عن البيئة الدولية هو ظاهرة "العولمة" والتي أثرت على كافة المؤسسات والشركات حول العالم بدرجات متفاوتة، حيث أصبحت هذه الأخيرة تواجه نوعين من المنافسة، منافسة محلية ما بين المؤسسات التي تعمل داخل الدولة الواحدة، ومنافسة عالمية مع المؤسسات التي تعمل في مناطق مختلفة من العالم.

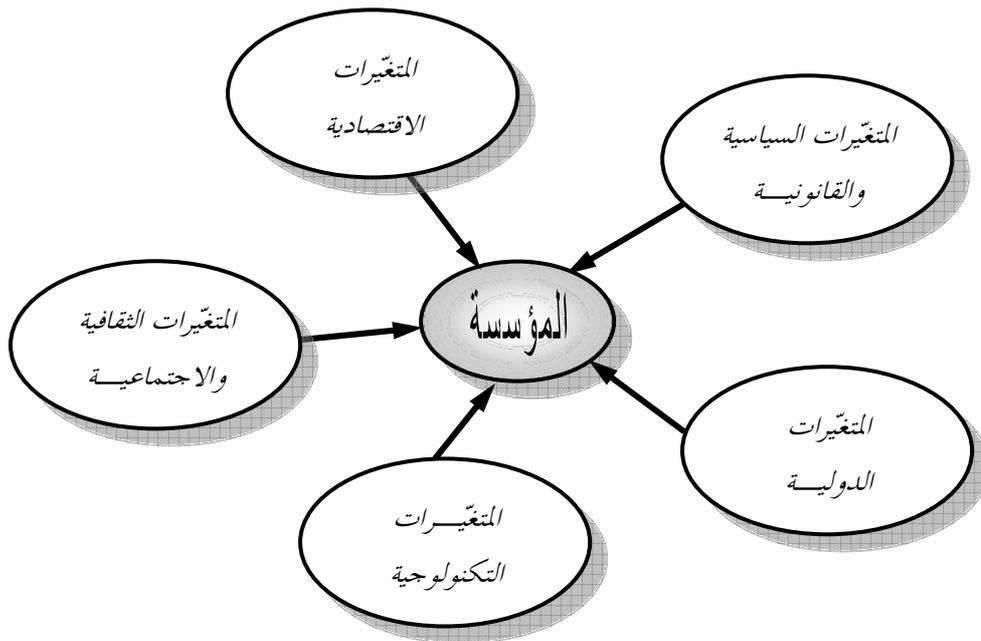
¹. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية- الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص.104-105.

وفي الحقيقة، فإنّ العمل والتنافس على المستوى العالمي يحتاج إلى قدرات وإمكانيات ومهارات لا تتوفر في الغالب إلاّ لدى الشركات كبيرة الحجم والمتعدّدة الجنسيات، غير أنّ التجارة الالكترونية في الوقت الحالي مكّنت حتى الم ص م من الوصول إلى المنافسة العالمية مع الشركات الكبيرة، وذلك من خلال سهولة إنشاء مواقع إلكترونية تمكّنها من عرض منتجاتها والتفاعل بشكل أكبر مع عملائها¹.

في الأخير، تجدر الإشارة إلى أنّ المتغيّرات البيئية السالفة الذكر، لا يكون تأثيرها مستقلاً على المؤسسة بل تتمييز بالترايط والتداخل فيما بينها، لذلك فإنّ الدراسة والتحليل الجزئي والمستقل لتلك المتغيّرات لا يعطي أسلوباً واضحاً وشاملاً لمعرفة طبيعة التغيّر²، وبالتالي يكون من الأرجح على المؤسسة دراسة التأثيرات المتبادلة لغرض استخلاص النتائج الايجابية أو السلبية الممكنة لها.

وفيما يلي شكل يوضّح متغيرات البيئة الخارجية العامة التي تمّ التطرّق إليها سابقاً.

الشكل رقم (II-2): البيئة الخارجية العامّة للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: Luc Boyer, Marielle Guille, *L'environnement - comprendre et gérer* éditions EMS, Paris, 2006, p.58.

¹. محمد صالح الخناوي وآخرون، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الإسكندرية: الدار الجامعية طبع، نشر وتوزيع، 2004، ص. 140.

². طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية- منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع 2007، ص.259.

ولمزيد من التوضيح يمكن إدراج الجدول الموالي الذي يلخص أهم العوامل والقوى التي تندرج تحت كل متغير من المتغيرات السابقة، والتي يجب على الم ص م جمع المعلومات الكافية حولها.

الجدول رقم (1-II): بعض العوامل المهمة في البيئة الخارجية العامة للمؤسسة

العوامل الاقتصادية والمالية	العوامل الاجتماعية والثقافية	العوامل السياسية والقانونية	العوامل التكنولوجية	العوامل الدولية
- متوسط الدخل الوطني والفردى	- عدد السكان وتوزيعهم حسب السن والجنس	- الاستقرار السياسي	- التطورات التكنولوجية	- المنافسة الدولية
- معدلات الإنفاق	- العادات والتقاليد	- النظام السياسي المطبق	- معدل التقدم التكنولوجي	- أنماط التجارة الدولية
- مستويات الادخار	- التغيير في نمط الحياة	- السياسة الخارجية	- إنفاق الدولة على البحث والتطوير	- التكتلات الاقتصادية
- معدلات البطالة	- مستوى الثقافة والتعليم	- السياسة الدفاعية	- براءات الاختراع	- الشركات المتعددة الجنسيات والعبارة للقارات
- معدلات الفائدة والتضخم	- القيم الأخلاقية والحضارية والدينية	- القوانين والتشريعات	- براءات الاختراع	- دور تكنولوجيا المعلومات
- الميزان التجاري	- عدد النساء العاملات	- تنظيم التجارة الخارجية	- التقنيات الحديثة المستخدمة في تقديم المنتجات والخدمات	- التحالفات الإستراتيجية
- وميزان المدفوعات	- طرق قضاء أوقات الفراغ	- جماعات الضغط السياسي (اللوبي)	- الابتكار السريع لسلع وخدمات جديدة	- الصراعات القومية
- أسعار الصرف	- قيم المجتمع حول العمل	- العداء العرقي	- الاستثمار الخاص	- القوانين الدولية
- السياسات الاقتصادية والمالية	- المسؤولية الاجتماعية	- الفلسفة الاقتصادية للنظام السياسي	- الاستثمار الخاص	- القوانين الدولية
- المناخ الاستثماري	- النظرة الاجتماعية	- اتجاهات الدولة نحو الشركات الأجنبية... الخ	- الاستثمار الخاص	- التّموا الاقتصادي في مناطق العالم
- توافر المواد والطاقة وتكاليفها... الخ	- النجاح والفشل... الخ		- البنية التحتية للاتصالات	- العولمة وآثارها على المؤسسات... الخ
			- القيود على نقل التكنولوجيا... الخ	

المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثالث: تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة

تُشكّل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة والتي تُعرف ببيئة الصناعة* المستوى الثاني للبيئة الخارجية التي تعمل في إطارها الم ص م، ويُقصد بالصناعة (L'industrie) أو القطاع (Le secteur) مجموع المؤسسات التي تنتج منتجات أو تقدّم خدمات متماثلة أو يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض، وهي ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمسيرين لأنّها من الممكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على القدرة التنافسية لمؤسّساتهم العاملة في القطاع.

* تُعرف كذلك ببيئة المهمة أو بيئة النشاط (L'environnement professionnel)، أو البيئة التنافسية (L'environnement compétitif).

تشتمل بيئة الصناعة على العديد من المتغيرات والقوى والعوامل التي تكون قريبة من المؤسسة وذات تأثير مباشر عليها، لعل أهمها ما بينه (Michael Porter) من خلال نموذج المعروف بنموذج قوى المنافسة والذي يشتمل على خمس قوى أساسية هي: قوة تفاوض الموردّين، قوة تفاوض العملاء، تهديد الدّاخلين الجدد، تهديد المنتجات البديلة وشدة المنافسة بين المؤسسات القائمة، وقد تمّ إضافة قوة سادسة إلى النموذج والمتمثلة في السلطات العمومية نظراً للتأثير الذي يمكن أن تمارسه على المؤسسات. وفيما يلي نتطرّق لشرح تلك القوى بشيء من التفصيل.

الفرع الأول: شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين

يتمثّل المنافسون الحاليون في جميع المؤسسات العاملة في قطاع ما والتي تكون في العادة متقاربة في الحجم والإمكانيات، حيث تتنافس هذه المؤسسات فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن، وعلى المؤسسة التي تريد معرفة منافسيها في القطاع أن تقوم بجمع المعلومات الكافية حولهم، والتي تعكس تحركاتهم الحالية وكذا تطّلعاتهم المستقبلية، هذه المعلومات تكون ذات طبيعة استخبارية، حيث يمكن جمعها من مصادر مختلفة كالعاملين في مجال المبيعات، وكذلك قواعد البيانات المتوفرة على نطاق تجاري ولدى خدمات المعلومات¹.

إنّ معرفة المنافسين يُمكن المؤسسة من تقدير شدة المنافسة، وبناءً على ذلك يتم تحديد نوع الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة إتباعها؛ فالمؤسسات القويّة عادة ما تتّبع إستراتيجيات هجومية (Stratégies Offensives)، في حين تتّبع المؤسسات الضعيفة إستراتيجيات دفاعية (Stratégies Défensives) للتعامل مع ما تواجهه من تهديدات، وتعتمد شدة المنافسة في القطاع على مجموعة من العوامل نذكر منها ما يلي²:

1. **معدل النمو في النشاط:** فعندما ينمو النشاط بمعدلات بطيئة، فإنّ المنافسة تزداد بين المؤسسات نظراً لكون هذه الأخيرة تسعى للنمو والتطور، من خلال محاولة اكتساب الحصة السوقية للمنافسين.
2. **عدد وحجم المنافسين:** حيث تزداد حدة المنافسة كلما زاد عدد المؤسسات المتنافسة وكانت متقاربة في الحجم، وبالتالي يكون هناك توازن في القوى، حيث من المحتمل جداً أن يسعى كل منافس إلى السيطرة على الآخر، وبالعكس فإنّ المنافسة تقلّ عندما تكون هناك بعض من المؤسسات فقط هي المسيطرة على القطاع.

¹. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج متكامل، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2007، ص.69.

². Frédéric Leroy, *Les stratégies de l'entreprise*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2004, p.19.

3. تشابه المنافسين: فكلما كان هناك تماثل وتشابه في المنتجات التي يقدمها المنافسون، فإن المنافسة تكون أكثر قوة وهذا الأمر يجعل تكاليف التحوّل (*Les coûts de transfert*) من منتج إلى آخر بالنسبة للعميل ضعيفة، وفي هذه الحالة لا يجد هذا العميل أمامه سوى السعر لاختيار المنتج.
4. ارتفاع التكاليف الثابتة وتكاليف التخزين: فهذا الارتفاع يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة، حيث يكون من الواجب على المؤسسات العمل وفق نظام الإنتاج الواسع من أجل تخفيض التكاليف الثابتة للوحدة الواحدة، غير أن المؤسسات الصغيرة الحجم والتي تمتلك القليل من الموارد لا يسعها القيام بذلك وبالتالي تكون في وضعية غير مناسبة.
5. وجود حواجز الخروج: وهي مجموعة الحواجز التي تمنع المؤسسة من الخروج من القطاع، وبالتالي تستمر في التنافس حتى وإن كانت ربحيتها محدودة، ومن تلك الحواجز امتلاك المؤسسة التي تفكر في الخروج لأصول عالية التخصص، والتي يصعب بيعها نظراً لارتباطها بمجال معين، وبالتالي يكون من الصعب استخدامها في مجال آخر، من حواجز الخروج كذلك قيام الدولة بمنع بعض المؤسسات من الخروج حتى يتم تفادي التكاليف التي تنتج عن تسريح العمال... الخ.

الفرع الثاني: تهديد الدّاخلين الجدد

لا يقتصر التهديد الذي يمكن أن تتعرض له المؤسسة على المنافسين الحاليين فقط، وإنما يمتد ليشمل التهديد الناتج عن إمكانية دخول مؤسسات جديدة مُنافسة إلى نفس القطاع، هذه المؤسسات تضيف طاقة إنتاجية جديدة تتسبب في زيادة المعروض من السلع والخدمات في السوق، بحيث إذا لم يُقابل هذا العرض بزيادة مماثلة في الطلب فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة 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، وتعرض المؤسسات الجديدة الدّاخلية 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 يلي¹:

1. اقتصاديات الحجم: تشير اقتصاديات الحجم إلى انخفاض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة نتيجة الإنتاج بحجم كبير؛ فالمؤسسات الكبيرة يمكن أن تنتج كميات كبيرة من المنتجات وتكاليف أكثر انخفاضاً عكس المؤسسات المُنافسة الأصغر حجماً.
- تحدُّ اقتصاديات الحجم من دخول منافسين جدد للقطاع وذلك بإجبارهم على البدء بالإنتاج بحجم كبير أو قبول نقائص من حيث تكلفة الإنتاج (*Un désavantage de coût*).

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

2. **الحصول على التكنولوجيا:** يتطلب العمل في بعض القطاعات، ضرورة امتلاك مهارات متخصصة وقدرات تكنولوجية والتي يكون من الصعب على الداخلين الجدد الحصول عليها.
3. **تمييز المنتجات:** قد تمتلك المؤسسات القائمة منتجات وعلامات متميزة نتيجة الإبداع والإنفاق على الإعلانات وغيرها، والذي يخلق ولاء كبير لدى العملاء، مما قد يُشكّل حاجزاً لدخول منافسين جدد بحيث ينبغي عليهم تحمّل نفقات أكبر على الإعلانات وترويج المبيعات لكي يتم كسب ولاء مجموعة من الزبائن، ولتحقيق هذا الهدف فإنّ ذلك يحتاج إلى وقت، بالإضافة إلى الموارد اللازمة لذلك.
4. **تكاليف التحوّل:** وهي التكاليف التي قد يتحمّلها المشتري عند انتقاله من التعامل مع منتجات وخدمات معيّنة، إلى التعامل مع منتجات وخدمات أخرى، هذه التكاليف (سواءً كانت مرتبطة بالمال أو الوقت) تُشكّل حاجزاً أمام الدّاخل الجديد إلى القطاع، وبالتالي يكون من الواجب على هذا الأخير عرض مزايا عالية للمشتري المحتمل تفوق تلك التكاليف التي تحمّلها نتيجة تخليّسه عن المنتج القديم.
5. **الوصول إلى قنوات التوزيع:** يصعب في بعض القطاعات على القادم الجديد الحصول على قنوات توزيع لتصرف منتجاته؛ فالمؤسسات القائمة غالباً ما تكون مُسيطرّة على أحسن القنوات، كما تكون لها علاقات جيّدة مع الموزّعين، وهذا ما يُشكّل أحد الحواجز للدخول إلى القطاع.
6. **نقص المزايا من حيث التكاليف:** قد تمتلك المؤسسات المتواجدة في السوق مزايا في التكاليف يصعب على الداخلين الجدد تقليدها، ويمكن أن تتجسد هذه المزايا في: الموقع المناسب مع موارد المواد الأولية والعمالة أو منافذ التوزيع، إمكانية الوصول إلى مصادر مالية بأقل تكلفة، شراء أصول في سنوات ماضية قبل زيادة أسعارها حالياً، أو الحصول على مزايا من طرف الدولة أو السلطات المحليّة... الخ.
7. **تدخل الدولة:** قد تحدّ الدولة من دخول مؤسسات جديدة في بعض القطاعات من خلال القوانين والتشريعات التي تستنها، ومن الأمثلة على ذلك قطاع النقل والاتصالات، ويكون فقط بإمكان المؤسسات التي تستجيب لبعض الشروط الدخول إلى تلك القطاعات.

الفرع الثالث: القوة التفاوضية للموردين

المورّدون هم تلك الأطراف من أفراد ومؤسسات، والتي تمدّ الم ص م 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؛ فالم ص م تعتمد على عدد محدود من الموردين

بينما يكون اعتماد الشركات الكبيرة على عدد كبير منهم؛ فعلى سبيل المثال: شركة (General Motors) الأمريكية لا يقل عدد مورديها عن خمسة آلاف مورد تقريباً¹.

وعادة ما تبحث إدارة المؤسسة حول كيفية توفير تدفق ثابت ومستمر لاحتياجاتها من المواد والمستلزمات وبأسعار مناسبة، لأن أي اختلال في معدلات التوريد من شأنه تهديد استمرارية النشاط، كما أن ارتفاع تكلفة تلك المواد والمستلزمات يعني في المقابل انخفاض في هامش الربح المحقق، لذا فإن المؤسسة يقع عليها عبء البحث المستمر عن أفضل الموردين من حيث جودة المادة الموردة وسعرها، والقيام بالاتصالات اللازمة لتحقيق ذلك.

وبناء على ذلك، فإن الموردين بإمكانهم أن يمارسوا ضغوطاً على المنتجين في قطاع ما، من خلال تهديدهم برفع أسعار أو خفض جودة ما يقدمونه من توريدات؛ أي أنهم بالإمكان أن يتمتعوا بموقف قوي في علاقتهم مع أولئك المنتجين، مما يمكن أن يتسببوا في تقليص أرباحهم إذا لم يكن لديهم القدرة على مقابلة الزيادة في التكاليف من العملاء المباشرين، ويمكن ذكر الحالات التي تزداد فيها القوة التفاوضية للموردين في علاقتهم مع المنتجين فيما يلي²:

1. وجود عدد قليل من الموردين، حيث تكون لهم القدرة على التحكم في أسعار وجودة المواد الموردة وكذلك آجال تسليمها؛
2. التميز في خصائص المواد والمستلزمات التي يقدمها المورد للمشتري؛
3. نقص أو محدودية المدخلات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتجون داخل القطاع؛
4. عندما لا تكون الصناعة التي تقوم بالشراء عميلاً مهماً بالنسبة لمجموع الموردين؛
5. إذا كانت التكاليف المتعلقة بإجمالي المشتريات من الموردين مرتفعة؛
6. عندما يستطيع الموردون أن يمارسوا تهديداً بإمكانية إجراء تكامل أمامي في القطاع (L'intégration en aval)؛
7. في حالة ما إذا كانت القوة العاملة - والتي تتعلق بطبيعة الحال بمجموع الموردين - منظمة في شكل نقابة للعمال.

الفرع الرابع: القوة التفاوضية للعملاء (المشتريين)

يتمثل العملاء أو المشترون في الأفراد أو الهيئات التي تستهلك مخرجات المؤسسة من السلع والخدمات، سواء كانوا مستهلكين نهائيين أو مشترين صناعيين أو وسطاء موزعين، وللعلماء أهمية بالغة في

¹. طارق طه، إدارة الأعمال - منهج حديث معاصر، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 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.

حياة المؤسسة، فهم أساس وجودها 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 يلي¹:

- بيان نوعيات المستهلكين وتقسيماتهم؛
- دراسة وتحليل سلوك المستهلكين وتفضيلاتهم وأنماطهم الاستهلاكية؛
- التعرف على الدخل والقوة الشرائية وخاصة ما يتعلق بالإنفاق على منتجات المؤسسة؛
- دراسة الخصائص الديموغرافية للمستهلكين.

تبنى حالياً معظم المؤسسات سياسات تسويقية موجهة بالعميل (*Customer-Oriented*)، بمعنى أن جهود وخطط المؤسسة تكون موجهة بالدرجة الأولى نحو العميل وتحقيق رضاه على اعتبار أهميته - كما ذكرنا- ونظراً لأن أي مؤسسة من الناحية الواقعية لن تستطيع تغطية جميع الأسواق وتلبية مختلف رغبات وحاجات عملائها خاصة إذا كانت المؤسسة صغيرة أو متوسطة، فإن هذه الأخيرة تتبع إستراتيجية التركيز على جزء معين من السوق بحيث تخدم شريحة محددة من العملاء، بمعنى تقوم بإنشاء سوق خاصة بها؛ أي تتبع إستراتيجية العنق، والتي أشرنا إليها في الفصل الأول من هذا البحث.

إن العملاء باعتبارهم أحد القوى الهامة في البيئة التنافسية، بإمكانهم أن يكونوا مصدراً للفرص والتهديدات، وكلما زادت معرفة المؤسسة بهم كلما تمكنت من الاستفادة من الفرص ومواجهة التهديدات المحتملة، فإذا كان العملاء في مركز قوة بالنسبة للبائعين (المؤسسات العاملة في الصناعة) فإن ذلك يمنحهم قدرة أكبر على التفاوض من خلال التأثير على تخفيض الأسعار أو زيادة حجم الخدمات أو الحصول على مزايا أخرى، مما يؤثر على معدلات الربحية المحققة في القطاع، وترتفع القوة التفاوضية للعملاء في الحالات التالية²:

1. تركّز العملاء، أو شرائهم لكميات كبيرة بالنسبة لرقم أعمال البائع؛
2. إذا كانت المنتجات المشتراة تمثل حصّة معتبرة من تكاليف أو مشتريات العميل؛
3. إذا كانت المنتجات المشتراة نمطية أو غير مميزة، وهذا ما يسمح للعملاء بالانتقال من بائع إلى آخر بسهولة؛
4. انخفاض تكاليف التحوّل التي يتحملها العملاء عند انتقالهم من التعامل من بائع إلى آخر؛
5. إذا كانت الأرباح أو الهوامش التي يحققها العملاء منخفضة؛

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، القاهرة: مجموعة النيل العربية 1999، ص.116.

² Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, **Management stratégie et organisation**, 7^e édition Vuibert, Paris, juin 2008, p.95.

6. عندما يشكّل العملاء تهديداً بإمكانية التكامل الخلفي (*L'intégration en amont*)؛
7. إذا كان المنتج لا يؤثر أو له تأثير قليل على جودة منتجات أو مستوى خدمات القطاع؛
8. عندما يمتلك العميل معلومات كاملة عن المنتج من حيث الأسعار، التكلفة، الطلب... الخ.

الفرع الخامس: تهديد المنتجات والخدمات البديلة

إنّ من بين أحد القوى الهامة في بيئة الصناعة والتي يمكن أن تهدد المؤسسة هو إمكانية الإحلال السهل لأحد المنتجات أو الخدمات التي تُقدّمها؛ والإحلال هو إيجاد منتجات أو خدمات تؤدي وظائف مشابهة لوظائف المنتجات أو الخدمات الأصلية وبتكاليف أقل، أو تؤدي نفس الوظائف بصورة أفضل دون الزيادة في التكاليف؛ فعلى سبيل المثال يُعدّ البلاستيك بديلاً للحديد أو الألمنيوم في صناعة بعض أجزاء السيارات ويُعدّ استخدام الورق بديلاً للقماش في صناعة المناديل... الخ، ويمكن الإشارة إلى أنّ التطور التكنولوجي قد ساهم بشكل كبير في إيجاد المنتجات والخدمات البديلة، فالتقدم في التكنولوجيا الحيوية مثلاً ساهم في خلق بدائل لكثير من الأدوية التي تُستخدم حالياً في علاج المرضى، كذلك الحال بالنسبة لمجال الاتصالات حيث حلّ 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 تحوّل العملاء إلى استخدامها بدلاً من الاستمرار في استخدام منتجات وخدمات المؤسسة، وهذا نظراً لانخفاض أسعار تلك البدائل وللمزايا الجديدة التي يمكن أن تقدّمها، 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 التالية¹:

1. قدرة المنتجات والخدمات البديلة على إشباع حاجات العملاء بطريقة أرخص وأفضل؛
 2. عدم توافر المعرفة لدى العميل التي تمكّنه من المقارنة بين سعر وجودة المنتج البديل وسعر وجودة المنتج الأصلي؛
 3. عدم تحمّل العميل لتكلفة تحوّل نتيجة اتخاذ قرار شراء المنتجات والخدمات البديلة؛
 4. إذا كان المنتج الأصلي هو المنتج الوحيد، ولا يمكن تعديل منتجات القطاع نظراً لقصور الإمكانيات المادية والآلات وعدم قدرتها على إنتاج منتج آخر.
- وحتى تتمكّن المؤسسة من التعرف المسبق على تهديد البدائل يجب عليها ما يلي²:

¹. محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص.124.

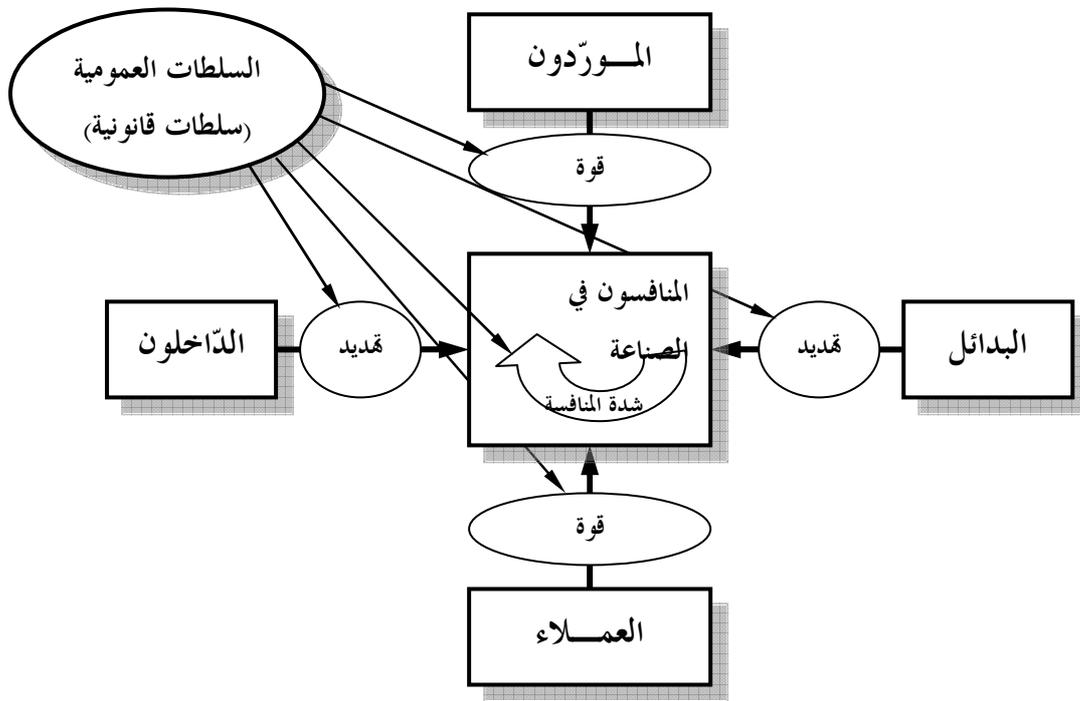
². STRATEGOR, *Politique générale de l'entreprise*, 4^e édition, Dunod, Paris, 2005, p.45.

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

الفرع السادس: دور السلطات العمومية (الدولة)

بالرغم من أن المتغير الحكومي قد تمّ التطرق إليه سابقاً كأحد متغيرات البيئة الخارجية العامة عند حديثنا عن المتغيرات السياسية والقانونية، إلا أنّ هذا المتغير يمكن اعتباره كذلك أحد العناصر الهامة والمؤثرة في البيئة الخارجية الخاصة، حيث تمّ إضافته كقوة سادسة في نموذج (Porter). (انظر الشكل الموالي).

الشكل رقم (II-3): قوى المنافسة في بيئة الصناعة حسب نموذج (Porter)



Source : Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, *Management stratégie et organisation*, 7^e édition, Vuibert, Paris, juin 2008, p.94.

إنّ الدولة وما تملكه من سلطة اتخاذ القرار عن طريق مجموعة القوانين والتشريعات والإجراءات التي تضعها (كالضرائب والرسوم، قانون العمل، قوانين حماية البيئة، متابعة وتنظيم المنافسة، الرقابة على الأسعار المساعدات والدعم... الخ) تلعب 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 مُقيّد ومُهدّد لها، مما قد يؤثّر على أرباحها وقدراتها على المنافسة.

تستطيع الدولة أن تتدخل وتؤثّر على أيّ من القوى الخمس المذكورة سابقاً، حيث تحلّ تصرفاتها محلّ ديناميكية السوق في القطاع، وبالتالي بإمكانها أن تعمل على تغيير بيئة التنافس كليّة، خاصة في الدول

النامية التي مازالت تعتمد اقتصادياتها بشكل كبير على توجيه وتدخل من قبل السلطات العمومية فيها والآن نوضح بشكل موجز تأثير تدخل الدولة على القوى الخمس المشكّلة لبيئة الصناعة كما يلي:

- **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، فإنّ التمييز في تخصيص تلك الموارد ومنح الترخيص من قبل هذه الأخيرة يؤدي إلى سيطرة وهيمنة مؤسسة أو عدد محدود من المؤسسات على السوق، ومن ثمّ تنخفض 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، كما قد تساهم الدولة في خلق مزايا تنافسية لنوعيات معينة من المؤسسات؛ كالمشروعات الصغيرة أو شركات القطاع العام، وبإمكانها كذلك تخفيض أو إزاحة مجالات معينة من التنافس من خلال التحكم في الأسعار، 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 تنخفض 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:** تؤثر الدولة على دخول منافسين جدد إلى السوق، حيث يمكن لها 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 الإحلالية لها، حيث بإمكانها أن تقوم بإنتاج منتجات أو تقديم خدمات بديلة لمنتجات وخدمات المؤسسات الخاصة العاملة في القطاع، وهذا ما يجعلها تكون كطرف منافس لها.
- **القوة 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 وفّرت لهم الحماية ضدّ المؤسسات التي يتعاملون معها في القطاع، فإنّ ذلك سوف يزيد من قوتهم التفاوضية أو أنّ بعض الإجراءات التي تقوم بها تكون في صالحهم؛ فمثلاً لو قامت الدولة بالرقابة على عمليات

استرداد الموارد التي تحتاجها المؤسسات، فإن ذلك يزيد من القوة التفاوضية للموردين المحليين حيث تصبح المصادر البديلة للتوريد أقل ويتم إلزام المشتريين 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.

مما سبق، يتضح أن الدولة تُعدّ 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 وكذلك مدى احتمال أثرها على عناصر بيئتها الخاصة.

وبهذا، نكون قد تطرّقنا إلى تحليل أهم العناصر التي يمكن أن تؤثر على الم ص م في بيئة نشاطها وذلك وفق اعتبارات نموذج (Porter)، غير أنه تجدر بنا الإشارة هنا، إلى أن هناك عناصر أخرى كثيرة تدخل في إطار هذه البيئة، بحيث يكون من الواجب على الم ص م القيام بتحليلها وأخذ تأثيراتها بعين الاعتبار، ومنها: المقرضون، الموزعون (الوسطاء)، اتّحادات أرباب العمل والنقابات، جماعات الضغط... الخ.

وفي الأخير، نشير إلى أن البيئة وأياً كانت مستوياتها، فإن هناك ترابط وتفاعل فيما بين عناصرها فالبيئة العامة بمختلف متغيّراتها تؤثر على بيئة النشاط بشكل مباشر مما يؤدي بالقطاع إلى النمو أو التراجع وهذا بدوره يُؤثر على البيئة الداخلية للمؤسسة، من حيث درجة استقرارها، حجم الموارد المتاحة لها وغيرها والشكل الموالي يوضّح ذلك.

الشكل رقم (II-4): التفاعل بين المستويات المختلفة للبيئة



Source : Adapté de Gerry Johnson et al, *Stratégique*, 8^e édition, Pearson Education, France, 2008 p.62.

والآن، وعلى ذكر البيئة الداخلية للمؤسسة، فإنّ المبحث الثاني سوف نتطرق من خلاله إلى تحليل أهم العناصر التي تشتمل عليها هذه البيئة، وبصفة خاصة في الم ص م.

المبحث الثاني:

تحليل البيئة الداخلية للم ص م

لا شك أن قدرة الم ص م على تحقيق مستويات الإنجاز المطلوبة يتأثر بدرجة كبيرة بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها (العامة والتنافسية)، وما يمكن أن تفرضه عليها من فرص وتهديدات مختلفة - كما سبق وأن رأينا في المبحث الأول - فقدرة هذه المؤسسات على استغلال الفرص وتجنب التهديدات يتوقف إلى حد كبير على نوع التصرفات التي تتبناها للقيام بذلك، ومثل هذه التصرفات والتي تأخذ بعداً استراتيجياً لا يمكن تقريرها إلا في ضوء قيامها بتحليل وتشخيص عناصر بيئتها الداخلية، والذي يُمكن من التعرف على مختلف جوانب القوة وجوانب الضعف فيها.

وقد اختلف الكتاب والباحثون في تحديد عوامل البيئة الداخلية، فالبعض أكد على الموارد المتمثلة في الموارد المالية، البشرية، الإنتاجية والمعنوية، وأكد آخرون على عوامل إدارية وتنظيمية والمتمثلة في هيكل المؤسسة وثقافتها، الاتصالات، إضافة إلى الموارد والعوامل الوظيفية وهي: الإنتاج، التسويق، الأفراد والمالية والبعض كان تركيزهم على العوامل المالية والربحية، إضافة إلى اتجاهات الصناعة والمنافسين إلى غير ذلك.

من خلال هذا المبحث الذي سيتم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب أساسية، سنركز على أهم هذه العوامل حيث نتناول، في البداية، من خلال المطلب الأول مفهوم البيئة الداخلية وأهميتها تحليلها، وفي المطلب الثاني نتطرق إلى تحليل المتغيرات التنظيمية، وذلك بالتركيز على الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية والاتصالات أما المطلب الثالث فتتطرق فيه إلى تحليل الوظائف الأساسية المشكّلة للمؤسسة.

المطلب الأول: ماهية البيئة الداخلية

الفرع الأول: مفهوم البيئة الداخلية

في الحقيقة، لا يوجد مفهوم محدد ومضبوط لما يمكن أن تعنيه البيئة الداخلية للمؤسسة، وذلك حسب رأينا، راجع لكون المؤسسات تختلف في مكوناتها الداخلية حسب أحجامها وطبيعة نشاطها وإمكاناتها وظروف عملها وغيرها، وبالرغم من ذلك هناك بعض الإشارات من قبل الكتاب والباحثين حاولت أن تعطي تصوراً عاماً لمفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة نستعرضها فيما يلي:

يقصد بالبيئة الداخلية للمؤسسة: "مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية"¹.

¹. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص. 283.

كما يُقصد بها كذلك: "كافة المتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة، بحيث يكون لهذه الأخيرة قدر كبير من السيطرة عليها"¹.

كذلك هي: "البيئة التي تتعلّق بالمؤسسة ذاتها، من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية، والهياكل التنظيمية وإجراءات وسياسات تنفيذها، والتكنولوجيا المستخدمة، وأنماط الاتصالات السائدة وغيرها؛ أي كل ما يتعلّق بالنظم الداخلية للمؤسسة"².

مما تقدّم، نستنتج أن البيئة الداخلية للمؤسسة تتمثّل في كل ما يقع داخل حدود المؤسسة، من عناصر ومكونات سواء كانت مادية، بشرية أو معنوية؛ أي كل تلك العناصر الداخلية والتي يؤدي تضافرها وتفاعلها مع بعضها ومع البيئة الخارجية إلى تحقيق الأهداف التي وُجدت من أجلها المؤسسة، وعلى عكس ما هو عليه الحال بالنسبة لعوامل ومتغيرات البيئة الخارجية، التي ذكرنا سابقاً أنّه يكون من الصّعب السيطرة عليها، فإنّ عوامل البيئة الداخلية تسهّل السيطرة عليها نسبياً لأنّها تقع تحت تصرفها وتكون قريبة منها وبالتالي يمكن اتخاذ القرارات بشأنها.

الفرع الثاني: أهمية تحليل البيئة الداخلية

إنّ لعملية تحليل ومراجعة عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة أهمية كبيرة، خاصة من الناحية الإستراتيجية، إذ تُعدّ أحد الركائز الأساسية التي يتمّ الاستناد إليها في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة، وعلى وجه التحديد فإنّ التحليل البيئي الداخلي يساهم فيما يلي³:

- ✓ تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة؛
- ✓ التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة أو التي تعمل في نفس القطاع؛
- ✓ بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها والاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً، بما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر؛
- ✓ استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يمكن التغلّب عليها أو الحدّ من آثارها السلبية؛
- ✓ تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف، ومجالات الفرص والمخاطر، بما يساعد على زيادة فاعليّة الاستراتيجيات المختارة.

¹ محمد صالح الخناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في الأعمال والمال، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003/2002، ص. 103.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000 ص. 189.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص. 210.

المطلب الثاني: المتغيرات التنظيمية

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

يُعتبر الهيكل التنظيمي 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 تعريف الهيكل التنظيمي على أنه: "المجموع الكلي للوسائل المستخدمة في تقسيم العمل إلى مهام مختلفة وضمن التنسيق بينها"¹، أو يمكن تعريفه كذلك بأنه: "تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهام المؤسسة"².

ويأخذ الهيكل التنظيمي أنواع عديدة، غير أن ما يهمننا هنا هو الإشارة إلى تلك الهياكل التنظيمية التي تتبناها المصنوعون في العادة، حيث من البديهي أن تعتمد هذه المؤسسات على هياكل تنظيمية بسيطة وغير معقدة تتناسب مع حجمها، فالواقع العملي يبين أن الهياكل التنظيمية المعتمدة في المصنوعين؛ إما أن تكون بسيطة أو وظيفية؛ فالهيكل التنظيمي البسيط هو ذلك الهيكل المكوّن من مستوى تنظيمي واحد ومباشر وهو يُلائم بشكل كبير المؤسسات الصغيرة الحجم، حيث غالباً ما يكون المالك هو المسير والذي يُشرف على عدد محدود من الأفراد عادة ما يكونون متخصصين في أوجه العمل المختلفة، أما الهيكل التنظيمي الوظيفي؛ فهو ذلك الهيكل المكوّن من أكثر من مستوى تنظيمي حيث تتحدد المستويات التنظيمية حسب الوظائف التي تؤديها المؤسسة وهي: الشراء والتخزين، الإنتاج، التمويل، التسويق والموارد البشرية، وهو يُلائم المؤسسات المتوسطة الحجم.

وليس 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:** من أكثر العوامل تحديداً للهيكل التنظيمي داخل المؤسسات هو حجمها فالمؤسسات الكبيرة تحتاج إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيداً بحيث يتناسب مع درجة التخصص، تقسيم العمل ودرجة الرسمية العالية بها، أما المؤسسات الصغيرة فتحتاج إلى هيكل تنظيمي أقل تعقيداً، فهي عادة ما تميل إلى تطبيق المهام المشتركة والعلاقات غير الرسمية ونطاق الإشراف الأكثر اتساعاً. ومع ذلك لا يجب أن يفهم أن العلاقة بين الحجم والهيكل التنظيمي هي خطية، فهناك عدّة أبحاث خلصت إلى أن الحجم ليس له تأثير على الأبعاد الهيكلية.

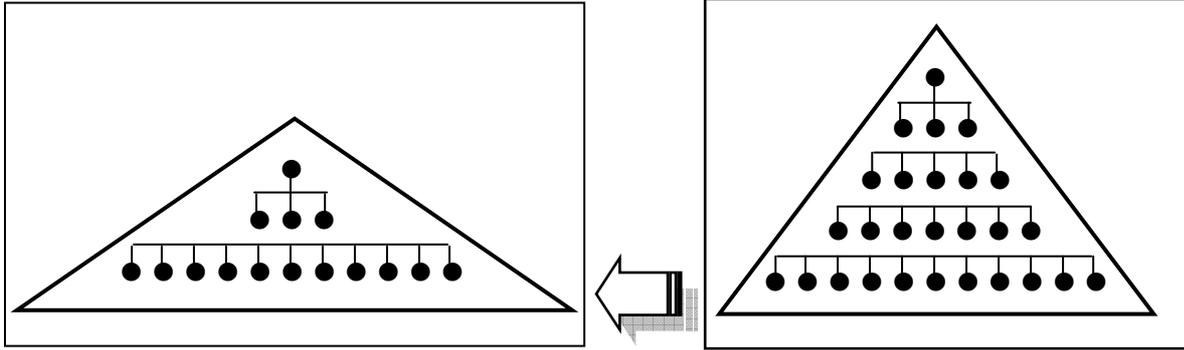
¹. Samuel Josien, Sophie Laudrieux-Kartochian, **Organisation et Management de l'entreprise**, Gualino éditeur Paris, 2008, p.45.

². زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص.125.

- **عمر المؤسسة:** تمر المؤسسة بدورة حياة شبيهة بدورة حياة الكائن الحيّ، فتبدأ بمرحلة الولادة والنشوء، ثم الطفولة وبعدها الشباب، ثم التّضح وأخيراً مرحلة الشيخوخة؛ فالمؤسسة في مرحلة الميلاد تكون في البدايات الأولى من عمرها، حيث يكون حجمها صغيراً وبذلك تنخفض بها درجة الرسمية والتعقّد التنظيمي، وبالتالي يميل هيكلها التنظيمي إلى البساطة في مكوناته وعلاقاته، وبالعكس عندما تبدأ المؤسسة في النمو والتوسّع في نشاطاتها خلال المراحل الأخيرة من عمرها، فإنّ ذلك يؤدي إلى كبر حجمها وبالتالي زيادة درجة الرسمية بها، كما أنّها 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:** تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في اختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لأنّ طبيعة التكنولوجيا تحدّد طبيعة العمل ووسائل تنظيمه ونوع الوظائف التي يجب تأديتها وعلاقات العمل بين هذه الوظائف. وتعدّ الدراسة التي قامت بها (Joan Woodward, 1954) على مائة مؤسسة بريطانية من أبرز الدراسات التي بيّنت أنّ التكنولوجيا على ارتباط قوي بالهيكل التنظيمي¹، لكن أعقب هذه الدراسة أبحاث عديدة أظهرت نتائج مناقضة، لذلك يبقى من الصعب التعرّف على تأثير التكنولوجيا بصفة منعزلة عن المؤثرات الأخرى في التركيب التنظيمي، وهذا ما يحمل بعض الباحثين على نكران هذا التأثير، أو على الأقل اعتبار أنّ دراسة تأثير التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي يجب أن تقتصر بتأثير عناصر أخرى.
- وقد أشارت نتائج بعض الدراسات المعاصرة إلى أنّ استخدام التكنولوجيا ممثلة في نظم المعلومات الحوسبة في المؤسسات تؤدي إلى تخفيض عدد المستويات الإدارية؛ أي تؤدي إلى تسطيح الهيكل التنظيمي، ذلك أنّ نظم المعلومات توفر للمسيرين تيار متنوّع ومتدفّق من المعلومات، ممّا يمكنهم من الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين، وبذلك يتمّ التحوّل من هيكل تنظيمي تقليدي طويل ذو نطاق إشراف ضيق ومستويات إدارية متعدّدة، إلى هيكل تنظيمي مسطح (*Une Structure aplanie*) يعتمد على نطاق الإشراف المتسع وقلة عدد المستويات الإدارية، ويمكن تصوّر ذلك من خلال الشكل الموالي.

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

الشكل رقم (II-5): تأثير نظم المعلومات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة



Source: Kenneth Laudon, Jane Laudon, Eric Fimbel, Op. Cit, p.78.

غير أنه يمكن الإشارة هنا، إلى أن هذا التأثير يكون أكثر وضوحاً بالنسبة للمؤسسات الكبيرة الحجم والتي تتميز هياكلها التنظيمية بالتعقّد، بينما تتصف الهياكل التنظيمية للمصم بالبساطة وقلة المستويات الإدارية - كما ذكرنا سابقاً- لذلك لا يظهر تأثير نظم المعلومات في التصميمات التنظيمية لتلك المؤسسات بصورة واضحة.

▪ **البيئة:** تؤثر عناصر البيئة سواء العامة أو الخاصة - والتي سبق وأن تطرقنا إليها- على التصميمات التنظيمية للمؤسسة، وعلى العموم، إذا 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 تغييرات.

الشكل رقم (II-6): تأثير البيئة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة



Source: Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza, L'essentiel sur le management, 5^e édition BERTI édition, Alger, 2007, p. 58.

ولعلّ من أبرز الدراسات التي تناولت تأثير البيئة على الهيكل التنظيمي، هي تلك التي قام بها كل من (Lawrence et Lorsch, 1967-1972)، فبالنسبة لهذين العالمين؛ فالمؤسسات الأكثر فعالية وذات الأداء العالي (*Les plus performantes*) هي التي تقوم بميكلة كل وظيفة بحسب خصائص بيئتها¹.

■ **الإستراتيجية:** تؤثر طبيعة استراتيجيات وأهداف المؤسسة بشكل ملحوظ على هيكلها التنظيمي وهناك ثلاث توجهات تميّز أدبيات تنظيم المؤسسات في إطار العلاقة (إستراتيجية- هيكلية)، تأتي على ذكرها فيما يلي²:

التوجه الأول: توجه (Alfred Chandler, 1962)، حيث خلّص من دراسته التي أقامها على مجموعة من الشركات الأمريكية الكبيرة إلى نتيجة مفادها أنّ الهيكل يتبع الإستراتيجية (*Structure follows strategy*).

البيئة ← الإستراتيجية ← الهيكل التنظيمي

وحسب هذا التوجه فإنّ الخيارات الإستراتيجية المختلفة لا يمكن وضعها موضع تنفيذ فعّال في إطار الهياكل التنظيمية الموجودة دون تغيير جزئي أو كلي، وهكذا فإنّ الهياكل التنظيمية البسيطة تصلح لتنفيذ خيارات محدّدة، في حين إذا ما انتقلت المؤسسة إلى خيارات إستراتيجية تتعلّق بالنمو والتوسع والتنوع، فإنّ هياكلها لا تستطيع تنفيذ مثل هذه الخيارات، ولذلك تنتقل إلى هياكل وظيفية أو قطاعية أو مصفوفية أو غيرها.

وقد أنتقد هذا التوجه وظهرت فيه إشكالات ومحدّدات كبيرة، خاصة وأنّ دراسة (Chandler) يمكن اعتبارها دراسة تاريخية محكومة بإطار الفترة الزمنية للصناعة الأمريكية، ومع ذلك تبقى دراسة مهمّة تبتعها العديد من الدراسات والأبحاث النظرية والتطبيقية من قبل العديد من الباحثين.

التوجه الثاني: توجه (Hall & Saias, 1979)؛ حيث توصّلا إلى عكس ما توصّل إليه (Chandler) أي أنّ الإستراتيجية هي التي تتبع الهيكل التنظيمي في أحيان عديدة، وذلك من خلال مشاهدات ودراسة لمنظمات كبيرة بيروقراطية ذات هيكل تنظيمي يتّسم بعدم المرونة.

البيئة ← الهيكل التنظيمي ← الإستراتيجية

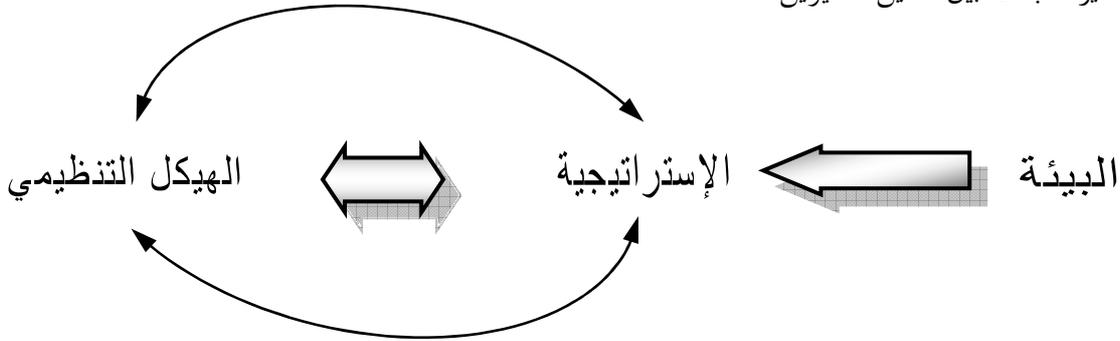
وفي إطار هذا التوجه فإنّ المؤسسات التي أصبح لها تاريخاً طويلاً وهياكل تنظيمية تتسم بعدم المرونة والثبات وتقاسم الأدوار، يصبح التغيير في هيكلها ليس أمراً سهلاً وسريعاً في إطار رغبات الإدارة

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

². طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص. 292-294.

العليا أو متطلبات البيئة المحيطة، على اعتبار أن هذه المتطلبات ما هي إلا منظور للإدارة متأثراً برغبتها وأنظمة المعلومات المعتمدة فيها والتي هي جزء من الهيكل التنظيمي.

التوجه الثالث: هذا التوجه يشير إلى ديناميكية العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، فهذه العلاقة أكثر تعقيداً من مجرد النظر إليها ضمن إطار علاقة المتغير التابع والمستقل، لذلك فإن هناك تأثيراً متبادلاً بين هذين المتغيرين.



ويبدو أن المسيرين هم بحاجة إلى اعتماد هذا التوجه، لأنه أكثر واقعية خاصة إذا علمنا أن النظر إلى البيئة المحيطة بالمؤسسة يتأثر بأنظمة معلوماتها وهيكلها التنظيمي وبالأفكار الأساسية.

الفرع الثاني: الاتصالات

تعتبر الاتصالات أداة هامة تعتمد عليها الم ص م كغيرها من المؤسسات في تأدية مختلف أوجه العملية الإدارية بما من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، فهي تُعدّ بمثابة الشرايين التي تربط بين أعضاء المؤسسة وبين وحداتها وأنشطتها المختلفة، لذلك يتوجب على المسيرين القيام باستمرار بتطوير نظام الاتصالات بمؤسساتهم حتى يكون بمثابة الركيزة الأساسية التي يتم الاعتماد عليها في شرح وتبرير مختلف عمليات الإدارة وإقناع العاملين بها، كما أن عملية اتخاذ القرار تتوقف كفاءتها وفعاليتها بالدرجة الأولى على نوع المعلومات التي يتيحها نظام الاتصالات.

وفي هذا الصدد يمكن الإشارة، إلى أن الخصائص التي تُميز نظم الاتصالات في الم ص م هي نفسها التي تميز نظم معلوماتها - والتي تم التطرق إليها في الفصل الأول من هذا البحث - فنظم المعلومات تتكامل مع نظم الاتصالات، وهذا على اعتبار أن المعلومات هي محتوى عملية الاتصال¹، حيث تعدد احتياجات المؤسسات من تلك المعلومات، فقد تكون²:

- معلومات عن البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة؛
- معلومات عن المؤسسات المشابهة والمتعاونة والمنافسة؛

¹. Bruno France-Lanord, "Information", Encyclopédie du management, Tome1, Vuibert, Paris, Janvier 1992 p. 834.

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

- معلومات داخلية تتعلق بالقدرات الذاتية للمؤسسة وظروف العمل فيها.

بالنسبة لمفهوم الاتصال، فقد تعددت التعاريف التي قُدمت له من قبل العلماء والباحثين؛ فكل واحد من هؤلاء ينظر إليه من زاوية معينة حسب اختصاصه؛ فعلماء النفس و الاجتماع ينظرون إليه على أنه عملية اجتماعية ووسيلة للتأثير، وبذلك فهم يعرفونه على أنه: "عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تبادل الفهم (الإدراك) بين طرفي الاتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة"¹، ونجد مجموعة من العلماء تركّز على العناصر الأساسية في الاتصال، فيرون أنه: "العملية التي يتم بواسطتها نقل المعلومات أو الأفكار أو المشاعر من شخص ما (المرسل) إلى شخص آخر أو أكثر (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.

والملاحظ أنه رغم اختلاف التوجهات، فإن كل هذه التعاريف تشير في النهاية إلى أن الاتصال عملية ديناميكية تتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي: المرسل (Emetteur)، الرسالة (Message) والمستقبل (Récepteur) حيث تُستعمل عدّة طرق للاتصال داخل المؤسسة، سواء كانت طرق مكتوبة (كالخطابات والرسائل، مجلّة أو جريدة العمل، لوحة الإعلانات، التقارير المالية... الخ)، أو طرق شفوية (كالاجتماعات والمقابلات المؤتمرات والندوات، الزيارات مثل: لقاء الرئيس بالمرؤوسين... الخ)، وأخيراً الطرق الإلكترونية عن طريق استخدام تقنيات الاتصال الحديثة؛ كاستخدام الشبكة الداخلية (الانترانت) أو الانترنت، أدوات العمل الجماعي على الخط، الفاكس... الخ، ويبدو أن المستقبل هو للاتصالات الإلكترونية، خصوصاً في ظلّ تطبيق أغلب دول العالم المتقدم لمبادئ الحكومة الإلكترونية⁵، لذا يجب على كل المنظمات سواء كانت حكومية أو خاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات عن طريق المواكبة المستمرة للتطوّرات التقنية الحديثة في مجال الاتصالات، وكذا تدريب الأفراد على استخدامها.

¹. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع 2006، ص. 271.

². ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2005 ص. 30.

³. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص. 137.

⁴. إبراهيم بخني، "تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، دروس مقدّمة لطلبة الماجستير تخصّص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2005/2004، ص. 04.

⁵. شعبان فرج، مرجع سابق، ص. 168.

تتجلى أهمية الاتصال في وجود نظم متكاملة للمعلومات بالمؤسسة تحقق انسياب وتدقق المعلومات من مراكز إنتاجها إلى مراكز اتخاذ القرارات المستخدمة لها، وبقدر ما تتحقق المرونة والفعالية في نظم المعلومات بقدر ما يتحقق للتنظيم السيطرة على المواقف والظروف التي يتعامل معها وتزداد بذلك فرص نجاحه.

إنّ الهدف من الاتصال في المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة 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، وبهذا يمكن تكوين مناخ تنظيمي ايجابي خالٍ من التوتر والمشكلات يسهل فيه التعبير عن الآراء والأفكار ويفسح المجال للإسهام الإيجابي والفعال لدعم الابتكار، وتعريف المؤسسة بمنحى التغييرات البيئية ككل، وبصفة عامة، فالهدف من تامين وتعزيز الاتصال في المؤسسة يكمن فيما يلي¹:

- الاستفادة من الآراء والأفكار المختلفة؛
 - تحسين نوعية القرارات؛
 - إتاحة الفرصة للابتكار؛
 - التقييم والمراجعة من خلال التغذية العكسية؛
 - مراعاة الجانب الإنساني وتهيئة مشاعر المرؤسين لصالح العمل؛
 - التنسيق بين الأجزاء الإستراتيجية؛
 - تنمية مناخ الثقة بين الأفراد؛
 - تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة بالاتصال الخارجي والإعلان والترويج؛
 - تدعيم العلاقة مع المجتمع عن طريق التعامل مع الجماعات المختلفة سواء كانوا موردين، زبائن، أجهزة حكومية، اتحادات عمالية... الخ.
- إنّ الاتصالات داخل المؤسسة يمكن أن تأخذ أنواع متعدّدة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية السائدة فيها؛ فالاتصالات الرسمية تتمّ من خلال القنوات الرسمية المحدّدة من قبل التنظيم، وتشمل أربعة أنواع رئيسية هي²:

1. **الاتصالات العمودية**؛ سواء كانت اتصالات نازلة (*Communication descendante*) من الرئيس إلى مرؤوسيه، وذلك بهدف تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه، أو اتصالات صاعدة

¹. علي عبد الله، مرجع سابق، ص. 244-245.

². خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الرابعة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009 ص. 208-209.

- (*Communication ascendante*) من الرؤوسين إلى الرئيس، وتضمّ نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوّقات والصعوبات في التنفيذ، والمقترحات والآراء الصاعدة إلى الرئيس.
2. الاتصالات الأفقية أو الجانبية (*Communication latérale*)؛ وتمثّل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة، ويعزّز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة.
3. الاتصالات المتقابلة أو المحورية (*Communication diagonale*)؛ وتشمل الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة في الخرائط التنظيمية، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات، وخصوصاً في المؤسسات الكبيرة.
4. الاتصالات الخارجية (*Communication externe*)؛ وتضمّ الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المؤسسة مثل: المجهزين، المستهلكين، المستعملين الصناعيين وغيرهم، وتسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعليّة وكفاءة الأداء، وتحقيق الفرص المتاحة والاستثمار الأفضل للموارد.
- أما الاتصالات غير الرسمية؛ فهي تلك الاتصالات التي لا تخضع لقواعد وإجراءات محدّدة وواضحة ولا تتقيّد بخطوط السلطة الرسمية، وهذا النوع من الاتصالات نجده معتمد بشكل كبير في المصمّين والمسؤولين في هذه المؤسسات يفضلون وسائل الاتصال غير الرسمية، والتي تكون مبنية أساساً على الاتصالات الشفهية، وهذا عكس المؤسسات الكبيرة التي تتبنّى الوسائل الرسمية¹.
- كما تجدر الإشارة في هذا الإطار كذلك، إلى أنّ استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال في الوقت الحالي من قبل المؤسسات بمختلف أنواعها، يُمكن من إثارة الاتصالات غير الرسمية، فهذه التكنولوجيات تمكّن مختلف الفاعلين في المؤسسة من التفاعل فيما بينهم والحصول على معلومات دون الحاجة إلى تجنيد مختلف المستويات الإدارية².

¹. Olivier Torrès, "Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité", dans Le management des PME, de la création à la croissance, Pearson Education, France, 2007, p. 26.

². الهادي بوقفلول، "الآثار المترتبة على إدماج تكنولوجيات المعلومات والاتصال على إدارة المؤسسة من النواحي التنظيمية والإستراتيجية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة باجي مختار عنابة- الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008/2007، ص. 88.

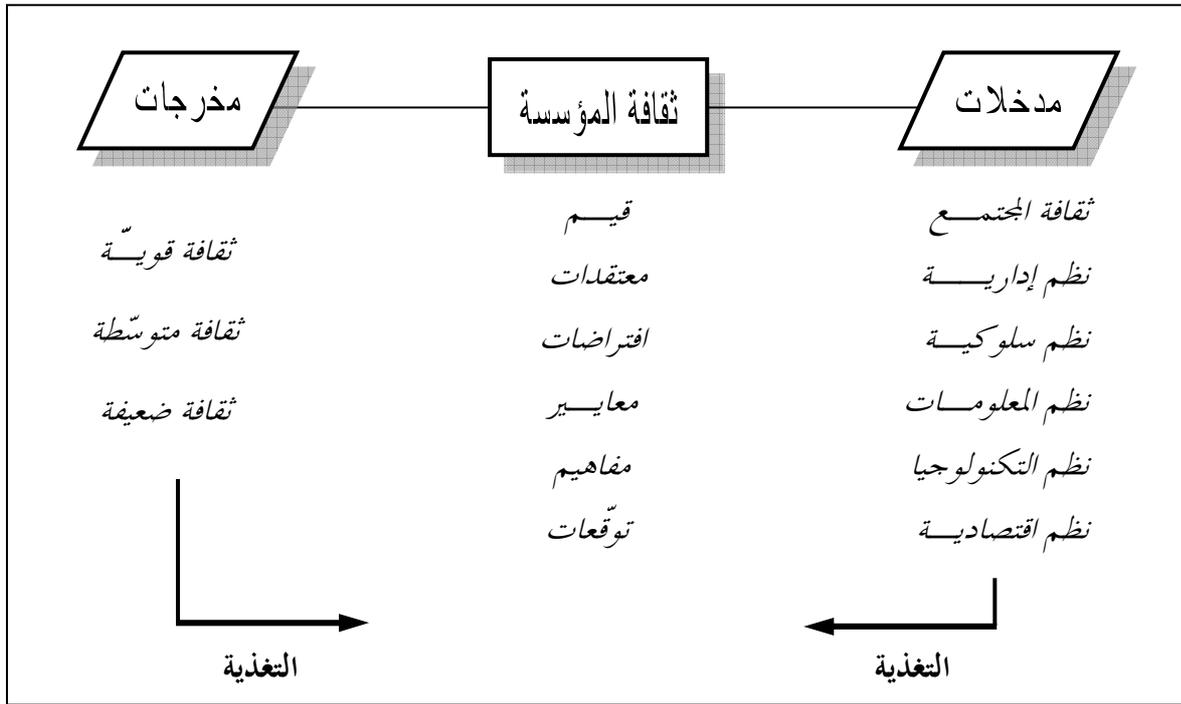
الفرع الثالث: الثقافة التنظيمية

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

بذلك يمكن النظر إلى مفهوم الثقافة التنظيمية، وذلك حسب (Edgar Schein)، على أنّها: "مجموعة المعتقدات والقيم التي يتقاسمها الأعضاء في منظمة ما، والتي تُحدّد بطريقة لا شعورية وضمنية التمثيل داخل المنظمة ومع محيطها"¹.

كما أنّ ثقافة المؤسسة تشكّل نظاماً مفتوحاً له مدخلات ومخرجات، كما هو مبين في الشكل الموالي.

الشكل رقم (II-7): نظام ثقافة المؤسسة



المصدر: علي عبد الله، "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه (غير منشورة) جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2001/2000، ص.221.

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

يظهر من خلال الشكل أعلاه، أن ثقافة المؤسسة تتشكل أساساً من ثقافة المجتمع - كما ذكرنا - بالإضافة إلى مجموعة من النظم، حيث نجد من بينها نظم المعلومات ونظم التكنولوجيا؛ فنظم المعلومات بإمكانها أن تُغيّر الهيكل، الثقافة، السياسات والعمل داخل التنظيم¹، ولاشك أن المؤسسات التي تستخدم مثل هذه النظم بفعالية في إدارتها، ستكون لها بمثابة عناصر إضافية تساهم في تدعيم وتقوية ثقافتها التنظيمية، كذلك فإنّ فوجود مناخ اجتماعي جيّد (*Un bon climat social*) بالمؤسسة يكون مرتبطاً في الغالب بوجود نظام فعّال للاتصال يسمح بتقوية القيم الأساسية أو ثقافة المؤسسة²، وكلّما كانت هذه الثقافة قويّة كان لها الأثر الايجابي على العاملين، حيث ستعمل على:

- تحفيز العاملين وخلق الدافعية لديهم على العمل؛
- تنمية روح الولاء والانتماء للمؤسسة؛
- المساعدة على التكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- مدّ العاملين بمختلف القواعد المرشدة للسلوك؛
- توحيد الجهود والخبرات نحو إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف؛
- تشكيل قيم العاملين داخل المؤسسة.

كما يمكن الإشارة كذلك في هذا الإطار، إلى أن استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات من شأنه أن يساعد المؤسسات على التعلّم (*L'apprentissage*)، والذي ينعكس هذا الأمر على مستوى ثقافتها، حيث يصبح الدخول إلى المعلومات متاح للجميع؛ فهذه النظم يمكن اعتمادها كآلية لتحويل المعلومات والمعارف عبر كل المستويات التنظيمية للمؤسسة³.

وعموماً، فإنّه يجب على المؤسسات، ومنها الم ص م أن تعمل باستمرار على مراجعة وتحليل ثقافتها التنظيمية السائدة، وذلك من خلال طرح مجموعة من التساؤلات، ومحاولة الإجابة عليها، ومن أمثلة هذه التساؤلات ما يلي:

- ◆ هل تتجه المعتقدات في المؤسسة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية؟
- ◆ ما مدى شيوع أواصر الثقة والتعاون بين أفراد المؤسسة؟
- ◆ هل أنّ معتقدات المؤسسة تتوافق مع التطوّر التكنولوجي؟ ومع متغيّرات البيئة بصفة عامة؟

¹. Kenneth Laudon, Jane Laudon, Eric Fimbel, Op. Cit, p.79.

* يمكن الإشارة هنا إلى أنّ تبني المؤسسات لنظم وتكنولوجيا المعلومات الجديدة، بالإمكان أن يلقي مقاومة من بعض الأفراد داخل التنظيم وذلك لخشية هؤلاء من عدم تمكّنهم من تأدية أعمالهم السابقة بنفس الطريقة، نظراً لكون هذه النظم والتكنولوجيا سوف تعمل على تغيير المهام وأساليب تنفيذها، وهذا ما يُعرف بظاهرة "مقاومة التغيير" (*Résistance aux changements*)، لذلك على المسيرين أن يتفطنوا إلى هذا الجانب، وذلك من خلال العمل على إشراك المستخدمين في المشاريع الخاصة بإدماج التكنولوجيات الجديدة، وأن يُرفق ذلك ببرامج تكوينية وكذلك العمل على إقناعهم بأن استخدام هذه التكنولوجيا هو بهدف تحسين ظروف العمل، وليس هو تغيير مفروض عليهم.

². Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza, Op Cit, p. 316.

³. Françoise Rossion, Op. Cit, p.66.

♦ هل أن معتقدات المؤسسة تتجه نحو تحقيق ميزة تنافسية في الصناعة؟... الخ.

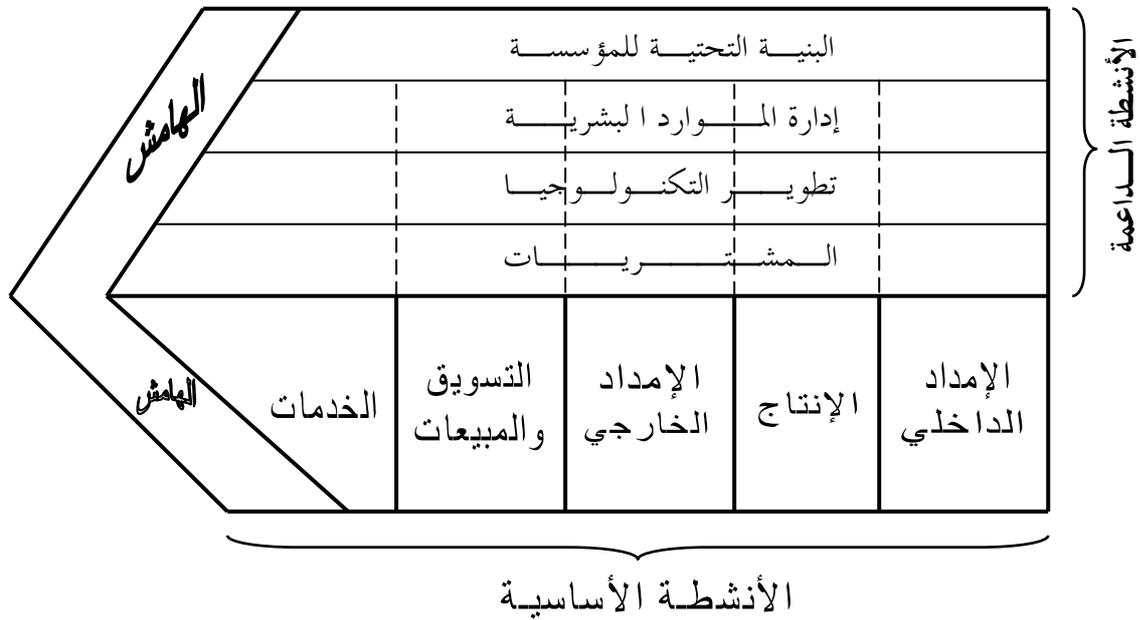
المطلب الثالث: تحليل وظائف المؤسسة

الفرع الأول: مدخل سلسلة القيمة

إن كل مؤسسة مهما كان حجمها، يمكن تصوُّرها على أنها مجموعة من الأنشطة هدفها في النهاية هو خلق قيمة أو منفعة لعملائها، وذلك ابتداءً من الحصول على المواد الخام من مجموعة الموردين، مروراً بمختلف عمليات التحويل والتصنيع لتلك المواد، ثم القيام بتسويق وتوزيع المنتجات أو الخدمات المحصَّلة وإيصالها لمجموعة العملاء المذكورين.

تُشكّل مجموعة هذه الأنشطة - كما يُظهرها الشكل رقم (II-8) - ما يُعرف بسلسلة القيمة (La chaîne de valeur)؛ حيثُ أُستخدِم هذا المفهوم لأول مرة من قبل الباحث (Michael Porter, 1985) في كتابه الشهير (Competitive Advantage)، ويُقصد بسلسلة القيمة "عملية تجزئة المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة الأساسية، والذي يقود إلى استقبال العناصر الضرورية للقيام بإنتاج المنتج أو الخدمة، وصولاً إلى خدمات ما بعد البيع والتسليم"¹.

الشكل رقم (II-8): نموذج سلسلة القيمة



Source: Michael Porter, *L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Traduit par Philippe De La vergue, 1^{er} édition, Dunod, Paris, 1999, p.53.

ومن أجل تشخيص مجموعة الأنشطة تلك، والتي تساهم في خلق القيمة، قام (Porter) بتقسيمها إلى مجموعتين؛ أنشطة أساسية وأخرى داعمة أو مُساعدة (انظر الشكل أعلاه).

¹. Rodolphe Durand, *Guide du management stratégique 99 concepts clés*, Dunod, Paris, 2003, p.35.

- فالأنشطة الأساسية؛ هي تلك العمليات الخاصة بالمنتج في حد ذاته، وهي قادرة على خلق قيمة يراها العميل ذات منفعة مباشرة له، وتمثل في:
- **الإمداد الداخلي:** ويشمل الأنشطة الخاصة باستقبال، تخزين، وتخصيص وسائل الإنتاج الضرورية للقيام بإنتاج المنتج، كمناوله المواد، التخزين، الرقابة على المخزون، إرجاع المواد للموردين وغيرها من الأنشطة.
 - **الإنتاج:** ويتضمن الأنشطة التي تساعد على تحويل المواد الخام إلى منتج نهائي؛ كالتصميم التجميع، التعبئة والتغليف، الرقابة على الجودة، صيانة المعدات والأجهزة... الخ.
 - **الإمداد الخارجي:** ويشمل كل الأنشطة المتعلقة بجمع، تخزين وتوزيع المنتجات لصالح العملاء، كالقيام بتخزين المنتجات النهائية أو مناولتها، مراقبة وهيئة وسائل النقل، معالجة الطلبات وتحديد مواعيد تسليمها وغيرها.
 - **التسويق والمبيعات:** ويضم الأنشطة التي تساعد على جعل العميل يقبل على شراء المنتجات التي تعرضها المؤسسة؛ كالإشهار، الترويج، قوة البيع، اختيار دوائر التوزيع، العلاقات مع الموزعين، تحديد الأسعار... الخ.
 - **الخدمات:** وتمثل في تلك الأنشطة التي تهدف إلى حماية قيمة المنتج أو الرفع منها؛ كالتركيب الإصلاح، التكوين، توفير قطع الغيار، تكييف المنتج وغيرها.
- أما **الأنشطة الداعمة**؛ فهي تلك الأنشطة التي ليس لها قيمة مباشرة من وجهة نظر العملاء، ولكنها ضرورية لدعم ومساندة الأنشطة الأساسية، وتمثل فيما يلي:
- **المشتريات:** وتتعلق بوظيفة شراء وسائل الإنتاج التي تُستخدم في سلسلة القيمة كلها، وليس تلك الخاصة بالمنتج في حد ذاته فقط، وتمثل في المواد الأولية، الآلات، التجهيزات (كالتجهيزات المخبر أو المكتب)، اليد العاملة... الخ.
 - **تطوير التكنولوجيا:** وتشمل مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المنتج وطريقة الإنتاج في سلسلة القيمة، ويأخذ هذا التطوير أشكال عديدة، بدء من البحوث الخاصة بتصميم المنتج، البحث في تطوير أشكال الاتصال، تطوير وسائل الإنتاج وإجراءات مراقبتها... الخ.
 - **إدارة الموارد البشرية:** وتضم أنشطة الاستقطاب، التعيين، التكوين الترقية، الأجور وغيرها، وهذه الأنشطة مثل باقي الأنشطة الداعمة الأخرى تقوم بدعم مختلف الأجزاء المشكّلة للمؤسسة.
 - **البنية التحتية للمؤسسة:** وتتضمن بعض الأنشطة؛ كالإدارة العامة، التخطيط، المالية، المحاسبة، الشؤون القانونية، العلاقات الخارجية وإدارة الجودة.

إذن، فسلطة القيمة تعطي القيمة الإجمالية، وتتضمن مجموعة الأنشطة التي تخلق القيمة لعملاء المؤسسة وكذلك الهامش؛ والذي هو عبارة عن الفرق بين القيمة الإجمالية ومجموع التكاليف الناتجة عن ممارسة تلك الأنشطة المنشئة للقيمة.

إنّ الأنشطة السابقة يجب أن تُحلل بكل دقة وبمعلومات صحيحة من قبل المؤسسة، وذلك حتى يتم التعرف على جوانب القوة والضعف فيها، وكذلك لتحديد مصادر المزايا التنافسية التي يمكن أن تتيحها للمؤسسة.

الفرع الثاني: تحليل العوامل الوظيفية

تمارس كل المؤسسات الاقتصادية مهما كان نوعها وحجمها مجموعة من الأنشطة في سبيل تحقيق أهدافها، حيث يُعبّر عن تلك الأنشطة بمجموعة من الوظائف الأساسية، وتختلف هذه الوظائف من صناعة إلى أخرى وقد تختلف من مؤسسة لأخرى في نفس الصناعة؛ وعموماً فالوظائف التي تُؤدّى في مؤسسة صناعية تتمثل عادة في: وظيفة المشتريات والتخزين، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة البحث والتطوير، ووظيفة المالية والمحاسبة، ووظيفة الموارد البشرية ووظيفة التسويق.

وفي هذا الإطار من المهم الإشارة إلى أنّ هذه الوظائف المذكورة، لا تكون دائماً بنفس المزايا والخصائص في كل من الم ص م والمؤسسات الكبيرة؛ ففي الم ص م عادة ما تكون السيطرة لكل من وظيفة الإنتاج و/أو البيع، أما الوظائف الأخرى فتكون أقل هيكلية أو أقل قيمة، حيث نجد أن¹:

- وظيفة التسويق عادة ما تكون مندمجة مع وظيفة البيع؛
- البحث والتطوير يكون مندمجاً مع وظيفة الإنتاج؛
- الوظيفة المالية والمحاسبية غالباً ما تنحصر في الجوانب القانونية.

إنّ هذا الأمر يجعل الم ص م تواجه البعض من المشاكل والصعوبات؛ فعدم الاعتماد على التسويق يؤدي إلى اختفاء منافذ التوزيع، كذلك النقص في البحوث والتطوير يؤثر على جودة المنتجات وإجراءات التصنيع، أما عدم فعالية الوظيفة المالية والمحاسبية فتؤثر على الجوانب المالية وعلى معرفة التكاليف والهوامش الحقيقية، كما أن غياب أو عدم فاعلية نظام المعلومات من شأنه أن يتسبب في حالة من عدم القدرة على الاستجابة لمختلف التغيرات².

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

². Ibid, p.54.

وعلى العموم، فإن قيام المؤسسة بتحليل وتقييم وظائفها، لا شك أنه سيمكّنها من معرفة مختلف جوانب القوة وجوانب الضعف فيها، ويمكن التطرّق إلى بعض الأسئلة الهامة التي يجب على المؤسسة إيجاد إجابات لها عند القيام بتحليل وظائفها، كما يلي¹:

▪ **التسويق والمبيعات:** ومن أمثلة هذه الأسئلة ما يلي:

- ما هي قنوات التوزيع التي تستخدمها المؤسسة؟ كيف يتم مقارنتها مع تلك المستخدمة من قبل المنافسين؟

- هل تقوم المؤسسة بتأدية مختلف أعمال التسويق (البحوث، البيع، الإعلان والترويج)؟

- هل تملك المؤسسة القدرة على تطوير واستغلال منتجات جديدة... الخ.

▪ **الإنتاج:**

- مدى حداثة الوسائل والتجهيزات المستخدمة؟ وهل أنّ تسهيلات الإنتاج ذات كفاءة؟

- ما نوع عمليات الإنتاج المستخدمة في المؤسسة؟ وتلك المستخدمة عند المنافسين؟

- هل يوجد فائض في الطاقة؟

- هل توجد مشاكل معينة تتعلق مثلاً: بالتصميم، الجودة أو التسليم لمنتجات المؤسسة؟

- كيف ينظر العملاء لمنتجات المؤسسة... الخ.

▪ **التمويل والمحاسبة:**

- ما هي اتجاهات الوضعية المالية للمؤسسة (من خلال استخدام النسب المالية)؟ وكيف يتم مقارنتها مع المنافسين؟

- ما هي مصادر الأموال واستخداماتها في المؤسسة؟ وبالمقارنة مع المنافسين؟

- ما هي نسبة الأرباح المتأثية من وحدة أعمال معينة أو من منتج معين... الخ.

▪ **الموارد البشرية:**

- ما مدى كفاءة وفعالية سياسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة؛ كالتوظيف، تقويم الأداء الترقية، التدريب والتطوير، المكافآت وغيرها؟

- هل أنّ تكاليف العمالة منخفضة أم مرتفعة (مقاسة بمعدل دوران العمل، التغيب، انخفاض مستوى الكفاءة وغيرها) وذلك مقارنة مع المنافسين؟

- ما هو مستوى مهارات وقدرات العاملين الحالية؟ وهل تتناسب فعلاً مع المتطلبات في المستقبل؟

- ما هي مستويات التحفيز المقدّمة للعاملين... الخ.

¹. Lloyd Byars, **Concepts of strategic management- formulation and implementation**, third edition Herper Collins publishers, New York, 1992, p.p. 64-67.

المبحث الثالث:

أهمية استخدام نظم المعلومات الإدارية في تحليل بيئة الم ص م

لقد أصبح من الضروري، في الوقت الراهن، على كل المؤسسات الاقتصادية سواء كانت صغيرة أم كبيرة، أن تقوم باستمرار بدراسة وتحليل عوامل ومتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك نظراً لما أصبحت تتميز به هذه البيئة - كما رأينا سابقاً - من تزايد في درجة التغير والتعقيد وعدم التأكد، وكذلك لكون هذا التحليل ذا أهمية كبيرة من الناحية الإستراتيجية، إذ يعدّ أحد الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.

إنّ قيام الم ص م بعملية التحليل البيئي يعني أن تبقى متيقظة لكل ما يجري حولها من تغيّرات وأن تعمل باستمرار على جمع المعلومات عن مختلف العناصر التي تهمّها، سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية ولاشك أن المؤسسة التي تمتلك نظم معلومات فعّالة ومتطورة ستساعدتها بشكل كبير على التعرف والكشف عن تلك العناصر البيئية، من خلال استخدامها كأداة لجمع وتحليل مختلف البيانات والمعلومات من مصادر داخلية وخارجية.

لذلك فإنّ هذا المبحث سيتناول مدى أهمية استخدام نظم المعلومات الإدارية كأداة في تحليل بيئة الم ص م، حيث سيتم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب، نتناول في المطلب الأول أهمية نظم المعلومات الإدارية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، وفي المطلب الثاني نتطرّق إلى دور نظم المعلومات في زيادة اليقظة لدى المؤسسة تجاه عناصر بيئتها الخارجية، أما المطلب الثالث فنبيّن من خلاله أهمية استخدام نظم المعلومات الإدارية في تحليل عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة.

المطلب الأول: أهمية نظم المعلومات الإدارية في تحليل البيئة الخارجية للمصم

تكسب نظم المعلومات أهمية بالغة بالنسبة لكل المؤسسات، حيث تُعدّ أداة فعّالة في رصد ومعرفة كل ما يجري في المحيط من تغيرات وتحولات، بالإضافة إلى أنّ هذه النظم تُكسب المؤسسة ميزة تنافسية عن بقية المنافسين، إذا ما تمّ استخدامها بفعالية كاملة من قبل المسيرين داخل المؤسسة.

الفرع الأول: أهمية تكنولوجيا ونظم المعلومات كأداة للمتابعة البيئية

أشرنا سابقاً إلى أنّ المؤسسات الاقتصادية تُشكّل أنظمة مفتوحة مع البيئة التي تعمل في إطارها وترتبطها علاقة تبادلية معها، حيث تُؤثّر فيها وتتأثّر بها؛ فكل مؤسسة تحصل على ما تحتاجه من مدخلات أساسية (مواد أولية، تجهيزات، بيانات ومعلومات وغيرها) من البيئة المحيطة بها، ثمّ تقوم بطرح مخرجاتها من السلع والخدمات الناتجة عن عملية تحويل المدخلات السابقة في تلك البيئة نفسها، بهدف تلبية حاجات ورغبات مختلف زبائنها.

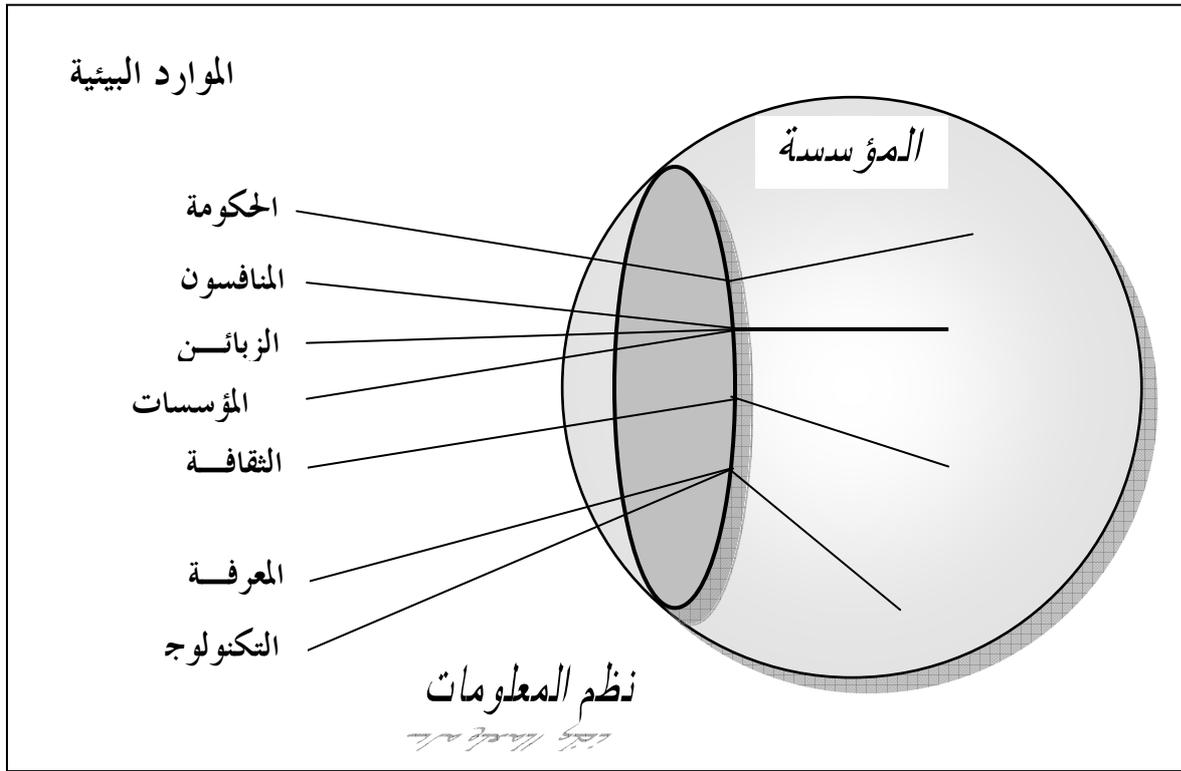
إنّ الكثير من المؤسسات، وخاصة منها الصغيرة والمتوسطة، عادة ما تتعرّض للفشل في بداياتها، ولعلّ أحد أهم العوامل المتسببة في ذلك؛ هو عدم قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية السريعة التغيّر؛ فهذه المؤسسات تواجه العديد من العناصر المتغيّرة باستمرار، كالتغيّرات في التكنولوجيا (ظهور تكنولوجيات جديدة، منتجات جديدة)، التغيّرات الثقافية (تغيّر القيم والعادات، الأذواق وغيرها)، تأثير القوانين والتشريعات الحكومية، تهديد المنافسين، القوة التفاوضية للموردين والعملاء، وغيرها.

إنّ التغيّر والتعقّد وعدم التأكد الذي أصبح يُميّز البيئة، في الوقت الحالي، يُحتّم على كل المؤسسات وبالخصوص المصم أن تقوم، وبصفة مستمرة، بمتابعة كل ما يحدث في بيئتها من مستجدات، حتى يتسنى لها استغلال الفرص المتاحة وتجنّب قدر الإمكان القيود أو التهديدات المفروضة، وفي هذا الإطار فإنّ استخدام نظم المعلومات له أهمية كبيرة؛ فالبعض من المؤسسات تقوم بتطوير نظم معلوماتها حتى تتمكن من متابعة الاتجاهات الأساسية في بيئتها بأسلوب ثابت¹، فهذه النظم تلعب دوراً كبيراً في مساعدة المؤسسات على فهم التغيّرات الحاصلة في محيطها وكذلك على العمل في هذا المحيط؛ فنظم المعلومات تُعدّ أداة أساسية للقيام بالمتابعة البيئية (*La surveillance de l'environnement*)، وذلك من خلال استخدامها في جمع معالجة ونشر المعلومات المتعلقة بمحيط المؤسسة²، وهو ما يُعبّر، في الحقيقة، عن مفهوم اليقظة، والتي سيتمّ التطرّق إليها في المطلب الموالي في الصفحة رقم 129.

¹. Giorgio Pellicelli, Op. Cit, p.109.

². Jean-Louis Ermine, **Management et ingénierie des connaissances - modèles et méthodes**, Lavoisier Paris, 2008, p.225.

الشكل رقم (II-9): أهمية نظم المعلومات كأداة للرصد البيئي



Source: Kenneth Laudon, Jane Laudon, Eric Fimbel, Op. Cit, p. 73.

وعلى العموم، فالمؤسسات اليوم، هي مجبرة على تطوير آليات (*Des mécanismes*) من أجل التعامل بنجاح مع حالات عدم التأكد والتحوّلات التي تفرضها البيئة المحيطة، ولكي يتمكن متخذ القرار من التقليل من حالة عدم التأكد لا بد أن يبحث عن اكتساب أكبر قدر من المعلومات، وأن يعمل على إحداث التوازن للعلاقات بين المؤسسة ومحيطها¹، ولعلّ من أهم هذه الآليات هو تبنيها لتكنولوجيات المعلومات والاتصال فهذه الأخيرة قادرة على القيام بوظيفة متابعة البيئة بأكثر فعالية² (انظر الشكل الموالي)، والتي ستمكّنها أساساً من³:

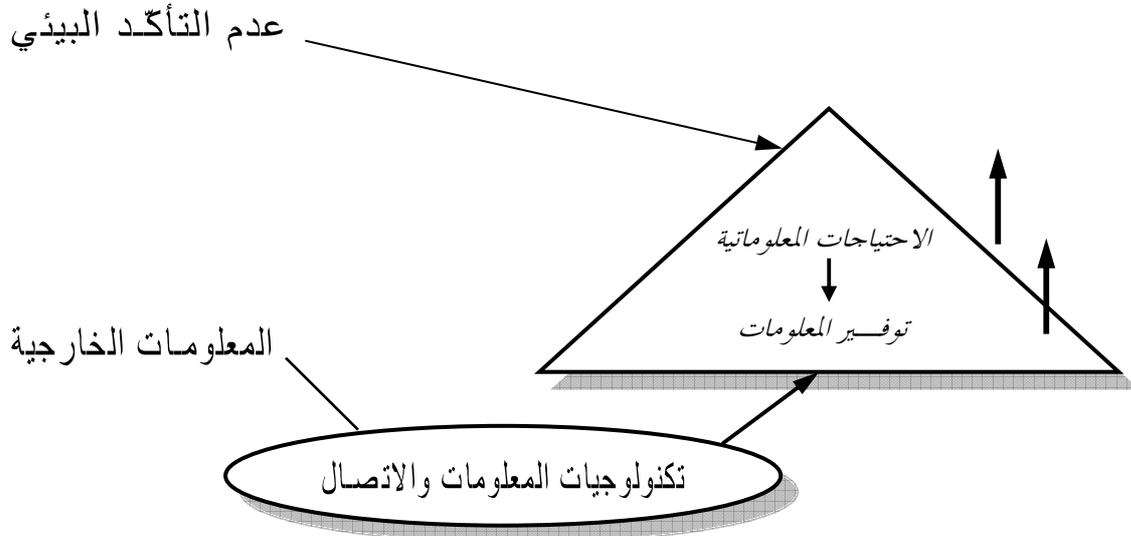
- الرفع من قدرتها المعلوماتية (*La capacité informationnelle*) لكي تلبي احتياجاتها من المعلومات هذه الاحتياجات هي ناتجة عن ظهور حالة عدم التأكد؛
- المساعدة على تخفيض عدم التأكد، ومن ثمّ المساهمة في التقليل من الاحتياجات المعلوماتية.

¹. Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza, Op. Cit, p. 346.

². Humbert Lesca, "Information stratégique et surveillance de l'environnement de l'entreprise" Encyclopédie du management, Tome1, Vuibert, Paris, Janvier 1992, p. 852.

³. Mohamed Louadi, Op. Cit, p.82.

الشكل رقم (II-10): دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التخفيض من عدم التأكد البيئي



Source : Mohamed Louadi, *Systèmes d'information organisationnels*, tome1, Centre de publication universitaire, Tunis, 2006, p. 83.

نستنتج، إذن، أن استخدام المؤسسات لتكنولوجيات المعلومات والاتصال الحديثة، في الوقت الحالي أصبح ضرورة ملحة، فهذه التكنولوجيات تساهم بشكل كبير في إيجاد نظم معلومات فعالة تساعد المؤسسات على زيادة وتطوير قدراتها على المتابعة أو الاستماع (*L'écoute*) للمحيط.

الفرع الثاني: أهمية نظم المعلومات كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية في الم ص م

تُعدّ الميزة التنافسية (*L'avantage concurrentiel*) أحد الأهداف الأساسية التي تسعى كل المؤسسات إلى تحقيقها، كونها تعيش اليوم في بيئة تتسم بالتغير السريع والديناميكية، خاصة فيما يتعلق بجانب المنافسة لذا يتوجب على كل مؤسسة سواء كانت صغيرة أم كبيرة، أن تقوم باستمرار بالبحث عن بناء وتعزيز ميزتها التنافسية التي تضمن لها البقاء والاستمرار والحصول على موقع تنافسي ضمن البيئة التي تعمل فيها. وقد اعتبر (*Porter*) بأنّ الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك التي يستخدمها المنافسون؛ أي بمجرد إحداث عملية الابتكار، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً¹، وعرف (*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.

¹. Michael Porter, *L'Avantage concurrentiel des nations*, inter-éditions, Paris, 1993, p. 48.

². علي السلمي، "انفتاح الأسواق وانحياز الحواجز الجغرافية والاقتصادية والاجتماعية بين أجزاء العالم المختلفة"، مجلة التنمية الإدارية

يمكن للمصممين أن تحقق الميزة التنافسية من عدة مصادر، كأن تعتمد على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين، الاعتماد على الابتكار والتطوير، استخدام التكنولوجيا المتطورة وغيرها، غير أن السؤال الذي يمكن طرحه هنا هو: هل أن استخدام المؤسسات ونحصر بالذكر المصممين لنظم المعلومات يمكن أن يحقق لها ميزة تنافسية؟.

للإجابة على هذا السؤال يمكن الاستناد إلى دراسة قام بها (Pollard and Hayne, 1998) على مجموعة من المصممين حول أهداف هذه المؤسسات من وراء استخدامها لنظم المعلومات، حيث تم ترتيب عشرة أهداف، جاء في مقدمتها الهدف الخاص بتحقيق الميزة التنافسية، وذلك كما يبينه الجدول الموالي.

الجدول رقم (II-2): أهداف استخدام نظم المعلومات في المصممين

حسب دراسة (Pollard and Hayne, 1998)

الأهداف	الترتيب
استخدام نظم المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية	①
تحسين الممارسات الإدارية	②
تحسين الفعالية في تطوير البرامج	③
بناء بنية تحتية تكنولوجية	④
تنظيم المؤسسة	⑤
مواكبة التغيير التكنولوجي	⑥
إدارة وتخطيط شبكات الاتصال	⑦
تسهيل وإدارة عمليات إعادة تصميم المشروع	⑧
تعليم المستعمل	⑨
توظيف وتطوير نظام معلومات الموارد البشرية	⑩

Source: S.Maguire, S.C.L. Koh, A. Magrys, "The adoption of e-business and knowledge management in SMEs", An International Journal, Volume 14 Number 1, Emerald Group Publishing, 2007, p.42.

إذن، فحسب هذه الدراسة تبين أن أحد الأهداف الأساسية من وراء تبني المصممين لنظم المعلومات، هو ذلك الهدف الخاص بتحقيق الميزة التنافسية، وهو أحد الأهداف الإستراتيجية الهامة الذي يضمن لهذه المؤسسات البقاء والاستمرار وتحقيق التفوق على المنافسين، بالإضافة إلى الأهداف الأخرى التي لا تقل أهمية، خاصة فيما يتعلق بتحسين الممارسات الإدارية وتعليم المستخدمين وغيرها.

المطلب الثاني: دور نظم المعلومات الإدارية كأداة لليقظة الإستراتيجية في الم ص م

كما هو معروف فإن نظم المعلومات الإدارية تلعب دوراً هاماً في تسهيل انجاز مختلف الأنشطة والوظائف الإدارية سواء كانت (تجارية، محاسبية، خاصة بالإنتاج... الخ)، ومن ثم فهي تساعد المسيرين على اتخاذ قراراتهم بكل كفاءة وفعالية، وبالإضافة إلى هذا الدور الأساسي (والذي يكون على المستوى الداخلي)، فإن لنظم المعلومات كذلك دوراً مهماً على المستوى الخارجي، من خلال استخدامها كأداة لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

اليقظة (*La veille*) بمفهومها الشامل هي مصطلح حديث النشأة*، غير أنه عرف فيما بعد انتشاراً واسعاً ضمن اقتصاديات الدول المتقدمة نظراً للإسهامات الكبيرة للعديد من الكتاب والباحثين في توضيح مفهوم ودلالات هذا المصطلح، من أمثال: *B. Martinet & J.M. Ribault; F. Jakobiak; H. Lesca* وغيرهم.

تُعرّف اليقظة الإستراتيجية حسب** (*AFNOR (norme XP X50 - 053, Avril 1998)* على أنها: "ذلك النشاط المستمر والمتكرر، والذي يهدف إلى المتابعة النشطة للبيئة سواء التكنولوجية، التجارية... الخ، وذلك من أجل التنبؤ بالتطورات"¹.
ويُعرفها (*H. Lesca, 1994*) كذلك بأنها: "عملية استعلامية تجعل المؤسسة على استماع وتنبؤ مسبق بالإشارات المبكرة (*Signaux précoce*) التي تحدث في محيطها، بهدف اكتشاف الفرص والتقليل من المخاطر المرتبطة بعدم التأكد"².

* ظهر مصطلح اليقظة لأول مرة في الصحافة الفرنسية خلال سنوات الثمانينات، وذلك في مقالة تحدثت عن التجربة الصناعية الفرنسية في أمريكا الشمالية، هذا مقطع منها:

"*La modestie globale des performances françaises en Amérique du Nord commence en amont dans un domaine pourtant essentiel aux techniques de pointe, la veille technologique et commerciale...*".

[Expansion 3/16 Juin 1983].

وللإشارة فإن هذا المصطلح نفسه يُعرف عند الأنجلو- سكسون بـ "المتابعة البيئية" (*Environmental Scanning*) أو "الاستخبار التنافسي" (*Competitive Intelligence*)، حيث كان سابقاً في الظهور وذلك ابتداء من سنوات السبعينات.

كما نشير كذلك إلى أنه من الممكن أن تُستعمل عدّة مصطلحات باللغتين الإنجليزية والفرنسية تشير إلى مفهوم اليقظة، ومنها (*Environmental scanning, forecasting, or monitoring = veille, surveillance, écoute, scrutation...*)

** AFNOR = Association Française de NORMALisation

¹. 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 : 23/11/2009).

². 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 : 24/11/2009).

كما يُعرفها (M. Cartier) على أنها: "عملية مستمرة ومنظمة لإدارة المعلومات الإستراتيجية والهدف النهائي لها هو الإبداع (تحويل الأفكار إلى معارف، إجراءات ومنتجات)، وكذلك خلق مزايًا تنافسية تسمح للمؤسسة بالتكيف مع التحوّلات التي تحدث في محيطها"¹.

من خلال ما ورد يمكن القول أنّ اليقظة الإستراتيجية (*La veille stratégique*) هي قيام المؤسسة بعملية متابعة ورصد لكل ما يحدث في بيئتها من تحوّلات والذي يمكنها من اقتناص الفرص المتاحة وتجنّب المخاطر أو التهديدات، كما أنّ اليقظة تُعدّ نظاماً يساعد المؤسسة على التكيف مع متغيّرات المحيط وعلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وللإشارة فإنّ هناك من يستخدم مصطلح الذكاء الاقتصادي (*L'intelligence économique*) والذي يختلف عن مفهوم اليقظة؛ فالذكاء الاقتصادي له مفهوم عام وشامل يجمع كل النشاطات المتعلقة باليقظة، بالإضافة إلى مفاهيم أخرى كالأمن الاقتصادي، الاستخبار، الاتصال، إدارة المعرفة... الخ، كما أنّ اليقظة لها دور التحريّ والاكتشاف (*Détection*) في المحيط، بينما الذكاء الاقتصادي فدوره هو وضع (*Positionnement*) المؤسسة في محيطها القريب².

كما نشير كذلك إلى أنّ اليقظة تختلف عن الجوسسة الصناعية (*L'espionnage industrielle*) وذلك من حيث طرق الحصول على المعلومات؛ فالجوسسة على المعلومات في إطار اليقظة يكون بالطرق المشروعة، بينما الحصول على المعلومات عن طريق الجوسسة يكون بطرق غير مشروعة؛ كالتطفّل على أنظمة المعلومات، اختراق مواقع الانترنت، اعتراض المكلمات الهاتفية وغيرها.

الفرع الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية

يتطلّب من أي مؤسسة للقيام بنشاطات اليقظة الإستراتيجية ضرورة المرور بالمراحل التالية³:

1. **التعبير عن الاحتياجات من المعلومات:** تتمثل المرحلة الأولى في ضرورة تحديد الاحتياجات الحقيقية من المعلومات، وذلك قبل الشروع في مرحلة البحث عنها؛ فالقيام باليقظة يستدعي أولاً التعريف بالاحتياجات من المعلومات من الواقع الداخلي للمؤسسة، وذلك عن طريق التشخيص الدقيق في عمق نشاطات المؤسسة.

2. **تحديد القائمين على اليقظة الإستراتيجية:** في هذه المرحلة يتمّ تحديد العاملين الذين سيقومون بمهمّة اليقظة (*Les veilleurs*)، فهؤلاء يجب أن يكونوا على اتصال مباشر بمصادر المعلومات الممكنة، كما يجب أن يكونوا على درجة كبيرة من التيقّظ والانتباه لما يحدث في محيط المؤسسة، مع قدرتهم كذلك على

¹. Michel Cartier, "La veille intégrée- Comment gérer le changement grâce aux stratégies d'innovation" site Internet : http://michelcartier.com/pdf/Cartier_veille.pdf, 2003, p. 28. (Consulté le : 24/11/2009).

². IAAI (Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires), "La veille stratégique du concept à la pratique", site Internet : http://www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf, juin 2005, p. 04. (Consulté le : 26/11/2009).

³. Mohamed Jaouad El Qasmi, "Le management par processus & La veille stratégique", site Internet : http://www.isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf, p.03. (Consulté le : 26/11/2009).

الاتصال بسهولة لبلوغ أكبر قدر من المعلومات، ولكن حتى يتسنى لهؤلاء العاملين تأدية مهمتهم بنجاح يجب أن يلقوا التحفيز اللازم من قبل إدارة المؤسسة.

3. البحث عن المعلومات وجمعها: يتم جمع المعلومات من مصادر مختلفة منها:

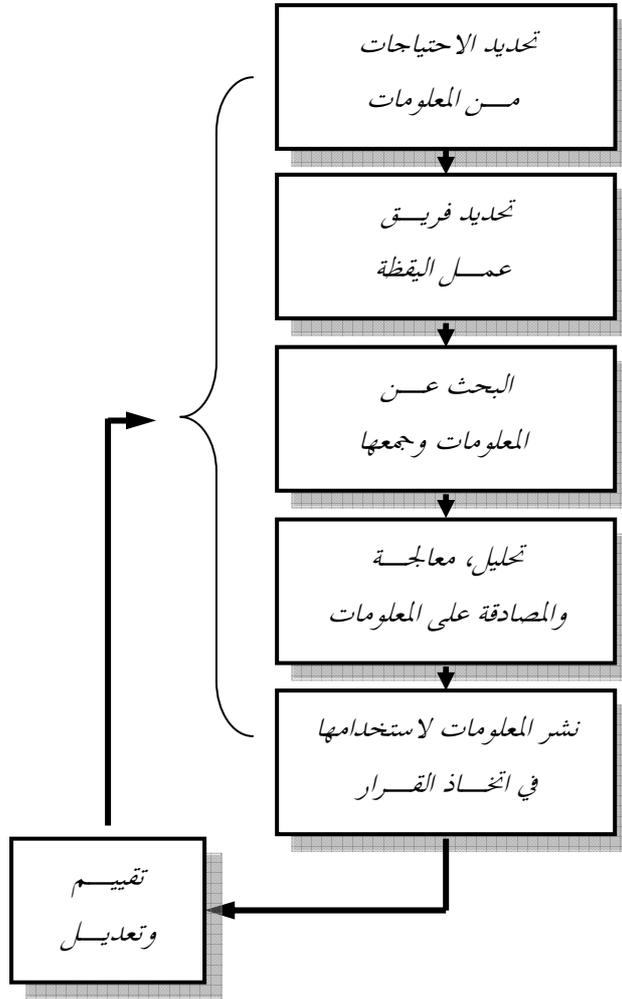
- من ميدان عمل المؤسسة عن طريق علاقاتها مع الموردین والزبائن؛
- الدوريات العلميّة والتقنية والاقتصادية، وتلك المتعلقة بالتسيير؛
- الكتب والموسوعات،
- شهادات الاختراع؛
- قواعد البيانات؛
- المؤتمرات، المنتقيات المعارض والصالونات؛
- المعلومات غير الرسمية؛
- المعايير والإجراءات؛
- المصادر الداخلية للمؤسسة.

4. تحليل، معالجة والمصادقة على المعلومات: بعد تجميع مختلف البيانات والمعلومات يتمّ معالجتها حسب الاحتياجات المحدّدة في البداية، هذه المعالجة تسمح باستخراج المعلومات المهمّة، ثمّ يتمّ المصادقة عليها من طرف خبير في المجال، فهذا الخبير هو الذي يقرّر ما هي المعلومات المهمّة من غير المهمّة، أو تلك التي مازالت تحتاج إلى مزيد من المعالجة... الخ، فهذا الشخص بحكم الخبرة والمعرفة التي يمتلكها تُعطى له بعض الصلاحيات في اختيار المعلومات المحصّلة ثمّ المصادقة عليها.

5. نشر معلومات اليقظة: إلى حدّ هذه المرحلة لن تكون هناك استفادة من تلك المعلومات المحصّلة ما لم يتمّ نشرها لمستخدميها في المؤسسة، فنتائج تحليل البيانات تمثّل أداة عمل في مختلف المصالح: التسويق، البحث والتطوير، المصلحة التجارية... الخ، لذلك يجب نشر المعلومات بسرعة حتى يتمّ تحقيق الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المختلفة.

6. تقييم وتعديل اليقظة الإستراتيجية: في النهاية يتمّ تقييم عمل اليقظة، من خلال تعديل وإعادة توجيه الوسائل والأهداف الإستراتيجية المسطّرة. ويمكن تلخيص المراحل السابقة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (II-11): مراحل اليقظة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحث.

الفرع الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية ودورها في البيئة التنافسية للمؤسسة

لقد أصبحت معظم المؤسسات الاقتصادية، ونخصّ بالذكر الم ص م، تمارس نشاطاتها ضمن بيئة تتميزّ بزيادة حدّة المنافسة، لذا فإنّه من الضروري على كل مؤسسة ترغب في البقاء والاستمرار، أن تقوم باستمرار بتحليل عناصر بيئتها التنافسية خاصة فيما يتعلّق بالمنافسين المباشرين لها، ومن أجل القيام بذلك لابد من توفرّ أداة أو وسيلة مناسبة، حيث يُعدّ الاعتماد على "اليقظة الإستراتيجية" أحد الوسائل الأنسب لذلك، فهذه الأخيرة التي يمكن تجزئتها إلى أربعة أنواع من اليقظة (أربع أدوات ثانوية)، هي: اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية واليقظة البيئية، تُشكّل في مجملها نظم متخصصة لليقظة (Systèmes de veille spécialisée)، والتي تلعب دوراً مهماً في تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة.

يبيّن الشكل الموالي، والمقترح من طرف الفرنسيين (Martinet et Ribault, 1989)، تصوّراً مهماً للعلاقة التي تجمع بين مختلف القوى التي أوضحها (Porter) في نموذجها، (انظر الشكل السابق في الصفحة رقم 105)، وبين الأنواع المختلفة لليقظة، وسنتطرّق إلى هذه الأنواع المذكورة، مع تبين دورها في تشخيص

وتحليل القوى المختلفة في البيئة التنافسية للمؤسسة، مع الإشارة كذلك إلى أن (Porter) هو الآخر أكد على ضرورة الاعتماد على نظام للاستخبار على المنافسة (Un système de renseignement sur la concurrence)، يتم من خلاله جمع المعلومات من مصادر مختلفة من أجل استخدامها في تحليل الصناعة والمنافسة¹.

1. **اليقظة التنافسية:** اليقظة التنافسية هي ذلك النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وهي تهتم أيضاً بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة، وهذا من خلال تجميع المعلومات من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة، ثم تحليلها واستخراج النتائج ليتم استخدامها في اتخاذ القرار بالمؤسسة². وفي إطار اليقظة التنافسية؛ فالمؤسسة يُفترض عليها أن تقوم بطرح مجموعة من الأسئلة من أمثلتها³:

- ◆ ما هو السوق الخاص بالمؤسسة؟ ومن هم منافسوها؟
- ◆ ما هي المنتجات التي تظهر في السوق؟ وهل هي تنافسية؟
- ◆ ما هي تحركات المنافسين، وما هي قدراتهم على التطور؟
- ◆ ما هي نقاط ضعف وقوة المنافسين؟
- ◆ ما هي قدرات التنبؤ تجاه المنافسين؟.

نشير هنا إلى أن استخدام نظم المعلومات الإدارية كأداة لليقظة التنافسية يفيد بشكل كبير في تقديم معلومات عن المنافسة وقوة المنافسين الذين يقومون ببيع منتجات مشابهة أو بديلة لمنتجات المؤسسة وبالخصوص التركيز على معرفة إستراتيجيات المنافسين الكبار من خلال جمع وتحليل البيانات الخاصة بهم وكذا تحديد عناصر القوة والضعف في تلك الإستراتيجيات⁴.

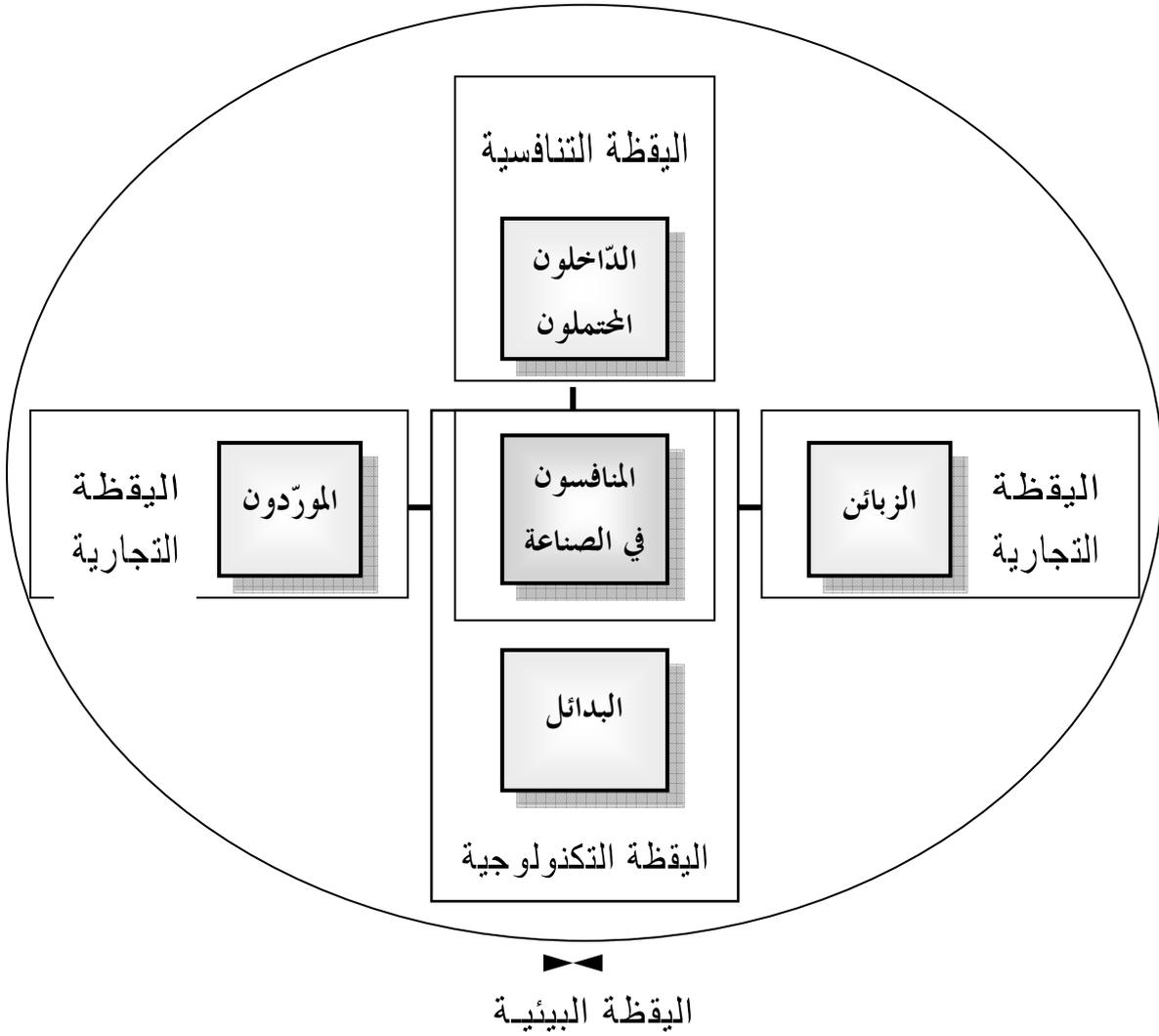
¹. Michael Porter, **Choix stratégique et concurrence- Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie**, Economica, Paris, 1982, p. 79.

². رتيبة نحاسية، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة: شركة الخطوط الجوية الجزائرية" مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2002، ص.68.

³. Institut d'innovation informatique pour l'entreprises (3IE), "**La veille stratégique : Les yeux et les oreilles de votre entreprise**", site Internet : http://www.Jinnove.com/upload/documentaire/vs.pdf_décembre_2001 p. 09. (Consulté le : 23/11/2009).

⁴. سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص. 77.

الشكل رقم (II-12): الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع قوى المنافسة لـ (Porter)



Source : Laurence Favier, "Recherche et application d'une méthodologie d'analyse de l'information pour l'intelligence économique- Application à un centre technique du secteur de la plasturgie", thèse de Doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Lumière Lyon II, France 02/10/1998, P.53.

2. اليقظة التجارية: يهتم هذا النوع من اليقظة أساساً بمتابعة زبائن ومورّدي المؤسسة.
- الزبائن (الأسواق): من خلال معرفة احتياجاتهم وطلباتهم بهدف كسب ولائهم على المدى الطويل معرفة وضعيتهم المالية، معرفة توقعاتهم المستقبلية... الخ.
 - المورّدون: من خلال تتبّع دخول منتجات جديدة للموردين، محاولة عقلنة المشتريات من ناحية أجال التسليم، السعر والجودة، إيجاد مصدر آخر للتوريد في حالة فشل المورد الأول... الخ.
- وفي إطار هذا النوع من اليقظة، نجد أنّ كل من رجال البيع ومسؤولي المشتريات، هم من يكونون على احتكاك وقرب من زبائن ومورّدي المؤسسة، وبالتالي هم من بإمكانهم لعب دور المتيقظين التجاريين بشكل أكبر؛ فبالنسبة لرجال المبيعات، وزيادة على دورهم في تحويل المخرجات إلى المستهلكين، فهم

يقومون كذلك بجمع معلومات هامة عن النشاطات المتغيرة للزبائن، أما مسؤولي المشتريات، فبالإضافة إلى دورهم في تحويل المواد الأولية إلى المؤسسة عن طريق عمليات الشراء، فهم يقومون كذلك بجمع المعلومات حول المستلزمات الجديدة أو حول تقنيات الإنتاج المستخدمة من طرف الموردّين وغيرها¹.

يمكن للمؤسسة استخدام ما يُعرف بنظام المعلومات ما بين المنظمات (*Un système d'information interorganisationnel*) لإقامة روابط وثيقة مع الزبائن والموردّين، حيث تربط العملاء بمنتجاتها وتربط الموردّين بمواعيد التسليم وبجداول الأسعار وغيرها، ومثل هذه الروابط من شأنها أن تُخفّض من قوة التفاوض لكل من العملاء والموردّين.

3. اليقظة التكنولوجية: تشير اليقظة التكنولوجية إلى ذلك النشاط الذي تقوم به المؤسسة من أجل متابعة ما يحدث في البيئة العلميّة والتقنية والتكنولوجية من تطوّرات، وذلك من خلال جمع، تنظيم وتحليل ثم نشر المعلومات الإستراتيجية، التي تسمح للمؤسسة بالتنبؤ بتلك التطوّرات وتسهيل الإبداعات².

ويرى كل من (*Martinet & Ribault*) بأنّ اليقظة التكنولوجية هي: "ذلك النشاط الخاص بمتابعة البيئة لتحديد إشارات الضعف، والتي تظهر عند تطوّر التكنولوجيات"³.

فاليقظة التكنولوجية تُستخدم أساساً لمعرفة التطوّرات التكنولوجية والتقنية، الاكتشافات العلمية الإبداعات التكنولوجية (للمنتجات والخدمات)، التطوّر في إجراءات التصنيع، ظهور آلات جديدة... الخ. كما أنّ اليقظة التكنولوجية تسمح للمؤسسة بالإجابة على مجموعة من الأسئلة المهمّة نذكر منها:

- ◆ ما هي التقنيات والتكنولوجيات الجديدة؟
- ◆ ما هي البرامج المنجزة من قبل المنافسين؟
- ◆ ما هي براءات الاختراع المسجّلة في المجال؟
- ◆ ما هي المؤسسات التي تنمو وتتطوّر في القطاع؟.

4. اليقظة البيئية: وتتعلّق بما بقي من عناصر في بيئة المؤسسة، حيث تهتمّ بالجوانب الاجتماعية، الاقتصادية السياسية، الجيو سياسية والثقافية للمؤسسة، ويُطلق عليها كذلك باليقظة المجتمعية (*La veille sociétale*) أو اليقظة السوسيو سياسية (*La veille socio-politique*)، ويهدف هذا النوع من اليقظة إلى متابعة التطوّرات مثل: العادات والذهنيات، سلوك المستهلكين، الأخطار (كالفوضى والصراعات)، التحركات الاجتماعية وغيرها.

¹. Mary Jo Hatch, Op. Cit, p.p. 107-108.

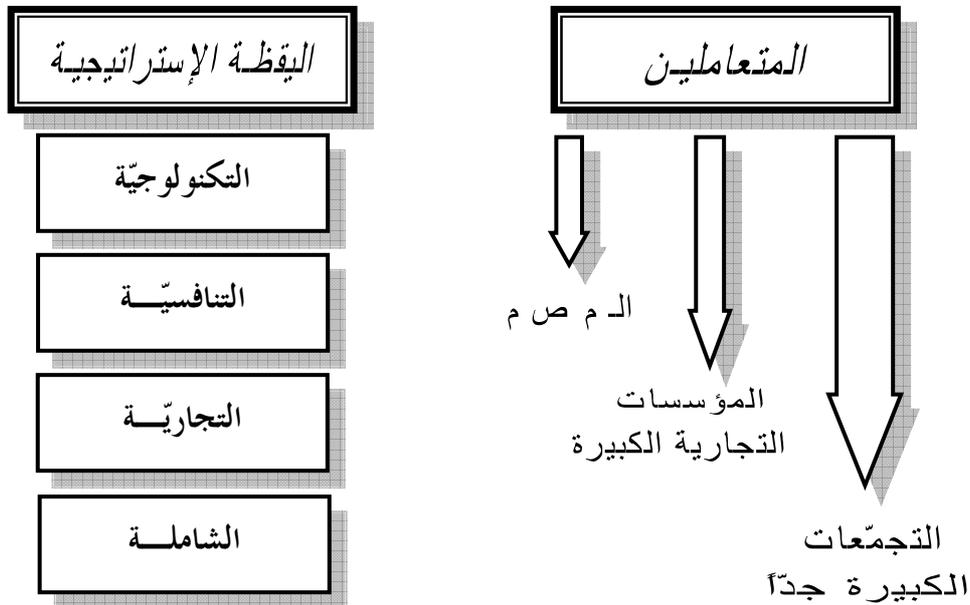
². MATMAR née MOHELLEBI Dalila, "La veille technologique : une nécessité pour l'intégration des entreprises à l'économie mondiale" Communication présentée à l'université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou- Faculté des sciences économiques et de gestion, p. 03.

³. B. Martinet & J.M. Ribault, **Le management des technologies**, Edétion d'Organisation, Paris, 1991,p. 109.

الفرع الرابع: واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية في الم ص م

إنّ تطبيق اليقظة الإستراتيجية بشكل كامل وفعال من قبل المؤسسات يتطلّب إمكانيات مالية وبشرية معتبرة، والتي لا تكون متاحة لكل المؤسسات، خاصة منها الم ص م التي لا تمتلك، في العادة، إمكانيات مالية كبيرة، كما أنّ العاملين بها لا يتوفّرون، في الغالب، على قدر كبير من الخبرة والكفاءة اللازمة. لكن بالرغم من ذلك، فإنّه يجب على الم ص م أن تسعى إلى تبني وتطبيق على الأقل يقظة تكنولوجية فعّالة، وكذلك حدّ أدنى من اليقظة التنافسية، خاصة بالنسبة لتلك المؤسسات التي تنشط في مجالات تقنية جدّ متخصصة¹، وذلك على اعتبار أنّ الوصول إلى تحقيق يقظة شاملة يتطلّب المرور عبر مراحل من اليقظة كما هو مبين في الشكل الموالي.

الشكل رقم (II-13): مراحل الوصول إلى اليقظة الإستراتيجية



Source : Gérard Verna, "la veille technologique une ardente nécessité", site Internet : http://www.cndwelzine.hcp.ma/IMG/pdf/LA_VEILLE_TECHNOLOGIQUE, Département de management Université Laval, pdf, p.04. (Consulté le : 24/11/2009).

وعلى العموم، فإنّ هناك اختلاف بين الم ص م في درجة تبنيها لليقظة الإستراتيجية، فحسب (Marie-Pierre Vergnaud Schaffer)، فإننا نستطيع أن نتميّز بين خمسة أنواع من هذه المؤسسات، كما يلي²:

¹. Gérard Verna, "la veille technologique une "ardente nécessité", site Internet : http://www.cndwelzine.hcp.ma/IMG/pdf/LA_VEILLE_TECHNOLOGIQUE Département de management Université Laval, pdf, p.04. (Consulté le : 24/11/2009).

². Marie-Pierre Vergnaud Schaffer, "Ecoute prospective de l'environnement : une arme stratégique pour la compétitivité des PME/PMI exportatrice de la région RHONES Alpes", thèse de Doctorat nouveau régime, Grenoble II, France, 1989, P.214.

النوع الأول: مؤسسات مبتدئة (*Primitif*)؛ لا تطبق اليقظة الإستراتيجية، وبالتالي تكون خاضعة للتغيرات في محيطها؛

النوع الثاني: مؤسسات تعتمد على الحدس و ردّ الفعل (*Intuitif réactif*)؛ فهي لا تطبق كذلك اليقظة الإستراتيجية، وإنما يكون لها ردّ فعل لمختلف الأحداث التي تظهر في محيطها، كما أنّ جمعها للمعلومات يكون بالصدفة وبطريقة حدسية؛

النوع الثالث: مؤسسات تطبق يقظة ظرفية حسب الاحتياجات المحددة (*Au coup par coup*)؛ غير أنّها تتمّ بشكل غير منظم؛

النوع الرابع: مؤسسات تحاول تطبيق يقظة إستراتيجية عن طريق سعيها للتنبؤ بالتغيرات في محيطها، لكنها تبقى تتم بشكل غير رسمي (*Proactif informel*)؛

النوع الخامس: مؤسسات تتبنى يقظة إستراتيجية بشكل رسمي (*Proactif formalisé*) بحيث تمكنها من اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

أما فيما يخصّ واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية في الم ص م الجزائرية، فهي تشهد تأخراً كبيراً في ذلك، وإذا ما أردنا تصنيفها ضمن الأنواع السابقة التي أشارت إليها (*Marie-Pierre Vergnaud*) (*Schaffer*)، فإننا نجد أنها قد تجاوزت النوع الأول كمؤسسات مبتدئة، لكنّها لا تقع كذلك ضمن المراحل المتقدمة باستثناء البعض منها، وبطبيعة الحال فإنّ عدم تبني الم ص م الجزائرية لليقظة الإستراتيجية سينجر عنه آثاراً سلبية نذكر منها ما يلي¹:

- انخفاض القدرة على الإبداع؛ فغياب اليقظة الإستراتيجية سوف يجرم الم ص م من مشاركتها في عملية الإبداع؛
- ضعف الصادرات وعدم القدرة على مواجهة المنافسة الأجنبية، وحتى على المستوى الوطني؛
- اتخاذ القرارات تصبح دون تفكير كما تكون مبنية على الحدس والآراء الشخصية؛
- ضعف القدرة على التفاوض.

ومن أجل دعم ومساعدة الم ص م الجزائرية على تطوير نشاطاتها في تطبيق اليقظة الإستراتيجية، لا بد أولاً من فهم وتشخيص العوامل التي جعلتها تتأخّر عن ذلك، ولعل من أهمّ هذه العوامل نجد ما يلي²:

- طبيعة الاقتصاد الجزائري الذي كان قائماً على التخطيط المركزي واحتكار التجارة الخارجية، والذي استمر لفترة طويلة، مما جعل المؤسسات الجزائرية بعيدة عن المنافسة حتى على المستوى الوطني، كما أنّ بعض نشاطات اليقظة الإستراتيجية كانت ممنوعة من وجهة نظر إيديولوجية، مثل: القيام

¹. Yamina Karou, *La veille stratégique dans les PME/PMI Algérienne*, Séminaire scientifique international El- Aurassi, mai/ juin 2003, p.30.

². Ibid, p.p.31-32.

بدراسات السوق، وبهذا فالمؤسسات الجزائرية لم تكتسب أيّ خبرة في مجال اليقظة حتى بالنسبة للمؤسسات الخاصة؛

- سيادة ثقافة التحفظ على المعلومات كمصدر للسلطة، عدم وجود الشفافية، العلاقات غير الرسمية والتي لا تشجّع على تطوير اليقظة الإستراتيجية؛
- وجود فصل بين المؤسسات في نفس القطاع أو في قطاعات مختلفة وأحياناً بين الوحدات أو المصالح في نفس المؤسسة، كذلك بين الإدارات، الوزارات والمنظمات، بين القطاع العام والقطاع الخاص... الخ، هذا الفصل من شأنه أن يُعيق عملية تطوير نظام وطني للمعلومات يكون مساعد على القيام بنشاطات اليقظة الإستراتيجية؛
- نقص الإمكانيات المالية والبشرية والمادية (خاصة البنى التحتية للاتصالات) الضرورية لتطوير اليقظة الإستراتيجية؛
- غياب التكوين المتخصّص في مجال اليقظة الإستراتيجية، وفي هذا الإطار نشير إلى ضرورة الاهتمام أكثر بما له علاقة بموضوع اليقظة ونظم المعلومات، بحيث تصبح تُدرّس كمقاييس مستقلة في المعاهد والجامعات.

إنّ الحكومة الجزائرية الآن تسعى جاهدة من أجل النهوض بقطاع الم ص م، وخاصة فيما يتعلّق بجانب توفير المعلومات والرفع من تنافسيتها في الأسواق، وذلك من خلال ما تقوم به من مبادرات، لعلّ من أهمّها، برامج التأهيل، برامج ميّدا (MEDA)، الإعداد لإقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية وغيرها.

المطلب الثالث: أهمية نظم المعلومات في تحليل عناصر البيئة الداخلية للم ص م

بعدما رأينا كيف أنّ نظم المعلومات الإدارية تلعب دوراً مهماً في رصد وتحليل عناصر البيئة الخارجية للم ص م، نتطرّق الآن إلى دورها وأهميتها على مستوى البيئة الداخلية.

الفرع الأول: نظم المعلومات الإدارية وسلسلة القيمة

سبق وأن تطرّقنا إلى مفهوم سلسلة القيمة، وقلنا أنّ أي مؤسسة هي عبارة عن سلسلة لمجموعة من الأنشطة (سواء كانت أساسية أو داعمة) هدفها في النهاية هو خلق قيمة أو منفعة لعملائها، وفي هذه النقطة سوف نرى تأثير نظم المعلومات الإدارية (بمختلف أنواعها) على أنشطة سلسلة القيمة، وذلك من خلال استخدامها كأدوات فعّالة لدعم ومساندة الأنشطة الأساسية وكذلك الأنشطة الداعمة التي تضيف قيمة إلى منتجات وخدمات المؤسسة (نظر الشكل في الصفحة الموالية)، فاستخدام نظم المعلومات يفيد في تحليل أنشطة سلسلة القيمة برفع القيمة النهائية التي تقدّمها 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 بنوعيه أفضل¹.

يمكن للمؤسسات أن تقوم بإعداد نظم معلومات إستراتيجية فعّالة لتنفيذ ودعم مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة، ومن ثم تعمل على تحسين وضعيتها التنافسية، فمن خلال الشكل نلاحظ أن استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات تمكّن من تنفيذ الأنشطة الداعمة؛ فاستخدام النظام المكتبي يُمكن 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 يُسهّل من إجراءات الحصول على المواد ويقوّي العلاقات مع الموردّين، كما يعزّز من نشاطات التجارة الالكترونية.

الشكل رقم (II-14): دور نظم المعلومات الإدارية في دعم سلسلة القيمة

استراتيجيات تنافسية	تسيير الخدمات الإدارية: نظام المعلومات الإستراتيجي (ن م إ) (النظام المكتبي)				
	إدارة الموارد البشرية: ن م إ (قاعدة بيانات حول مهارات الموظفين)				
	التطوير التكنولوجي: ن م إ (التصميم بمساعدة الحاسوب الآلي)				
	التمويل: ن م إ (تبادل الوثائق أو البيانات المحوسبة مع الموردّين)				
	الخدمات ن م إ (إدارة علاقات الزبائن)	التسويق والمبيعات ن م إ (تحليل السوق)	الإمداد الخارجي ن م إ (معالجة الأوامر على الخط)	الإنتاج ن م إ (التصنيع اعتماداً على الحاسوب)	الإمداد الداخلي ن م إ (نظام المخزون المؤتمت)

Source : Adapté de Gérard Garibaldi, *Les principes fondamentaux des systèmes d'information* 2^e édition Dunod, Paris, 2001, p.56.

أما فيما يخصّ 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، الجرد في الوقت الحقيقي وغيرها، وللقيام بعمليات الإنتاج يمكن الاعتماد على نظم التصنيع المرنة

¹. أميل عقيل يوثيل، عبد الستار محمد العلمي، "نموذج تقييم أنظمة المعلومات الإستراتيجية كأداة تنافسية في المصارف- دراسة حالة"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 38، العدد 02، الإمارات العربية المتحدة، أغسطس 1998، ص. 429.

باستخدام الحاسوب الآلي، كما أنّ نشاطات الإمداد الخارجي يمكن أن تتمّ إلكترونياً عن طريق المعالجة الفورية للأوامر والطلبات، ويساعد نظام المعلومات على دعم نشاطات التسويق والمبيعات بتحليل السوق الحالي والمستقبلي، وأخيراً يمكن تقديم الخدمات للزبائن عن بعد أو عبر الخط.

من خلال ما تقدّم يتضح أنّ 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 المعلومات¹.

الفرع الثاني: أهمية نظم المعلومات الإدارية في إنجاز الوظائف واتخاذ القرارات في الم ص م

كنا قد تطرّقنا في الفصل الأول، وبشيء من التفصيل، إلى أنواع نظم المعلومات الإدارية وتطبيقاتها في المؤسسات، ورأينا كيف أنّ هذه النظم بمختلف أنواعها تلعب دوراً مهماً، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة؛ فاستخدام نظم المستوى التشغيلي وكذلك نظم المعلومات الوظيفية؛ من شأنها أن توفرّ معلومات تفصيلية عن التعاملات اليومية الجارية داخل المؤسسة والمرتبطة بمختلف الوظائف والأنشطة الأساسية، من تسويق ومبيعات، إنتاج، مالية ومحاسبة وموارد بشرية، كما أنّ استخدام نظم المستوى الإداري تُمكن المسؤولين من اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بسير الأنشطة في الإدارة الوسطى، كذلك استخدام نظم المستوى الإستراتيجي من طرف المسيرين في الإدارة العليا تسمح لهم بالقيام بالنشاطات ذات البعد الإستراتيجي وبالوصول على معلومات موجزة ودقيقة عن الأداء الشامل للمؤسسة. (انظر البحث الثاني من الفصل الأول في الصفحة رقم 31).

ولكن يبقى التساؤل مطروحاً بالنسبة للم ص م؛ هل بإمكانها أن تُطبق كل تلك الأنواع المذكورة من نظم المعلومات؟.

إنّ الإجابة الأكثر واقعية على هذا السؤال، حسب رأينا، هي أنّ معظم الم ص م لا يمكنها ذلك وذلك بالنظر لمحدودية إمكانياتها المالية، البشرية والتقنية، وكذلك للخصوصيات التي تميّزها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، غير أنّنا نشير هنا إلى أنّ معظم الم ص م، في الوقت الحالي، تلجأ إلى تطبيق ما يُعرف بـ "تخطيط موارد المشروع" *Enterprise Resource Planning (ERP)*، وهو عبارة عن نظام معلومات موجه لتشخيص وتخطيط موارد المؤسسة².

¹. Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, Op. Cit, p.114.

². S.C. Lenny Koh, Mike Simpson, "Could enterprise resource planning create a competitive advantage for small businesses?", An International Journal, Volume 14 Number 1, Emerald Group Publishing, 2007 p.60.

كما يُعرّف كذلك بأنه: "مجموعة مدمجة من النماذج والتي تزوّد المؤسسة بالمعلومات الضرورية للاستعمال الأمثل لمواردها (المالية، الموارد البشرية، القدرات الإنتاجية، المخزون، الوقت... الخ)"¹، وقد أصبح تطبيق هذا النظام من قبل الم ص م، خاصة تلك التي تعمل في صناعة تتميز بالاضطراب وبمستوى عالي من عدم التأكد، يشكّل ضرورة إستراتيجية لمواجهة ضغوطات المنافسة أو الزبائن²، ويمكن إجمال تطبيقات هذا النظام فيما يلي:

- التسيير المحاسبي والمالي؛
- تسيير الإنتاج؛
- تسيير الموارد البشرية؛
- دعم اتخاذ القرارات؛
- إدارة العلاقات مع الزبائن (*Customer Relationship Management (CRM)*)؛
- إدارة سلسلة التوريد (*Supply-Chain Management (SCM)*).

نلاحظ أنّ تطبيقات نظام (*ERP*) شاملة لكل وظائف ونشاطات المؤسسة، وبذلك فإنّ استخدامه من قبل الم ص م سيمكّنها حتماً من أداء مجمل تلك الوظائف والأنشطة بكل كفاءة وفعالية، وبالذقة والسرعة المطلوبتين، ومن ثمّ فإنّ حاجة هذه المؤسسات سوف لن تكون كبيرة إلى استخدام أنواع متعدّدة من نظم المعلومات.

¹. Ernst & Young, "Un ERP dans une PME : utopie ou réalité? Etude sur les solutions de type ERP pour les PME" site Internet :<http://www.produmex.com/Portals/0/Documents/ERP%20dans%20une%20PME%20-%20utopie%20ou%20-%C3%A9alit%C3%A9%20-%20E&Y.pdf> , 2006, p. 13.

². Louis Raymond, Suzanne Rivard, Danie Jutras, "Organizational Readiness to Adopt ERP: An Evaluation Model for Manufacturing SMEs", in Techniques and tools for the design and implementation of Enterprise Information Systems, IGI Publishing, New York, 2008, p. 182.

خلاصة الفصل الثاني

تمّ التطرّق من خلال هذا الفصل إلى البيئة التي أصبحت تعمل في إطارها الم ص م، ففي الوقت الراهن، أصبحت هذه البيئة تتميز بتعدّد وتعقّد عناصرها؛ فالبيئة الخارجية سواء العامة أو التنافسية وما تشتمل عليه من عوامل وقوى متعدّدة ومتشابكة من شأنها أن تُؤثّر على سير العمل في المؤسسة، لذا يكون من الواجب على كل مؤسسة تريد البقاء والاستمرار في نشاطها أن تقوم باستمرار بدراسة وتحليل عناصر بيئتها الخارجية، وذلك بهدف التعرّف على ما يُمكن أن توفّره من فرص للاستفادة منها، وما يُمكن أن تفرضه من تهديدات حتى يتم تفاديها، كما أن التحليل يجب أن يشمل كذلك عناصر البيئة الداخلية والذي يُمكن هو الآخر من معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المؤسسة، وهذا ما يشكل لب عملية التخطيط الإستراتيجي الذي تزداد أهميته في الوقت الحالي بالنسبة لكل أنواع المؤسسات.

إنّ قيام الم ص م بعملية التحليل البيئي الإستراتيجي يعني أن تبقى متيقّظة لكل ما يحدث حولها من تغيّرات ومستجدّات، وأن تعمل باستمرار على جمع وتحليل المعلومات عن مختلف العناصر التي تهتمّها، سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية، وقد رأينا أنّ نظم المعلومات الإدارية تعدّ أداة هامة يمكن للم ص م استخدامها للقيام بعملية التحليل المذكورة.

الفصل الثالث

واقع استخدام نظم المعلومات
الإدارية كأداة في التحليل البيئي
في الـ م ص م الجزائرية

دراسة حالة شركة

CHIALI Profiplast

بسطيف

تمهيد

بعدما تمّ استعراض الجانب النظري للموضوع من خلال الفصلين السابقين، نحاول من خلال هذا الفصل إجراء عملية إسقاط لأهم المفاهيم النظرية التي تمّ تناولها، على مؤسسة اقتصادية خاصة متوسطة الحجم، هي شركة (CHIALI Profiplast) بسطيف، والتي يتركز نشاطها أساساً في صناعة وبيع الأنابيب البلاستيكية الموجهة لنقل الماء والغاز.

وبهدف القيام بهذه الدراسة التطبيقية، فقد تمّ تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث أساسية حيث خُصّص المبحث الأول للتعريف بالشركة محلّ الدراسة، أما المبحث الثاني فقد حاولنا من خلاله القيام بتشخيص وتحليل أهم عوامل البيئة الخارجية التي تنشط في إطارها الشركة، وفي المبحث الثالث تمّ التطرّق إلى تشخيص واقع نظام المعلومات المعتمد في الشركة ومدى استخدامه في التحليل البيئي أما المبحث الرابع والأخير فقد خُصّص لتحليل أسئلة الاستبيان الذي تمّ إعداده على عينة من موظفي الشركة، من أجل الوقوف أكثر على الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة.

المبحث الأول:

التعريف بشركة (CHIALI Profiplast)

بدايةً، سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (شركة CHIALI Profiplast بسطيف)، ومن أجل ذلك سيتم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب، نتعرض في المطلب الأول إلى تقديم الشركة من خلال إعطاء بطاقة تعريفية لها، كما نبين أسباب اختيارنا لهذه الشركة لإجراء دراستنا التطبيقية وكذلك إبراز الأهمية الاقتصادية التي تكتسبها، وتتناول في المطلب الثاني مهام وأهداف وكذا آفاق الشركة أما المطلب الثالث والأخير فنعرض من خلاله الهيكل التنظيمي الخاص بالشركة.

المطلب الأول: تقديم الشركة

الفرع الأول: التعريف بالشركة

شركة (CHIALI Profiplast) هي شركة عائلية خاصة ذات أسهم (Société par action, Spa) برأس مال اجتماعي يقدر بـ 396 000 000 دينار جزائري، نتجت عن عملية الخوصصة* ابتداء من جانفي 2007، حيث كانت قبل هذا التاريخ مؤسسة عمومية (Profiplast de Sétif)، ممثلة في أحد فروع المجمع الصناعي للبلاستيك والمطاط (GIPC) Groupe industriel des plastiques et caoutchoucs والذي نتج عن إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط (ENPC)**.

في الحقيقة، يعود تاريخ إنشاء شركة "شي علي" (CHIALI) إلى سنة 1982، من قبل السيد "أحمد شي علي" بولاية "سيدي بلعباس" الواقعة في الغرب الجزائري، حيث أصبحت ابتداء من ذلك التاريخ مؤسسة صناعية، تختص في صناعة وتحويل البلاستيك والمعادن Société de transformation des plastiques et métaux STPM-Chiali، بعدما كانت من قبل مؤسسة تجارية تقوم باستراد وإعادة بيع ملحقات (Accessoires) الأنابيب البلاستيكية الموجهة لنقل المياه والغاز، ثم بدأت الشركة تتطور وتتوسع تدريجياً حتى أصبحت حالياً عبارة عن مجمع (GROUPE CHIALI) يضم ثلاثة فروع أساسية هي:

* تتم عملية الخوصصة عن طريق تحويل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص، ويتم ذلك من خلال تحويل مجموعة أو جزء من الأصول المادية أو المعنوية أو الرأس المال الاجتماعي للمؤسسات العمومية لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين خواص، وبالنسبة لشركة (CHIALI Profiplast) فقد نشأت كما ذكرنا عن طريق خوصصة مؤسسة (Profiplast de Sétif) وذلك بشراء رأسمالها بنسبة 100%، حيث تم إمضاء عقد التنازل بالاتفاق مع شركة تسيير المساهمات (La société de gestion des participations SGP GEPHAC) وهي الشركة المسؤولة عن تسيير محفظة المؤسسة العمومية (Profiplast).

** تشير إلى أن المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط (ENPC) تضم 14 فرعاً موزعة عبر المناطق التالية: سطيف، المدينة، ذراع الميزان، الجزائر العاصمة والشلف.

- CHIALI Tubes
- CHIALI Services
- CHIALI Profiplast

تتمثل شركة (CHIALI Profiplast) بسطيف في ذلك الفرع الأخير، وهي شركة متوسطة الحجم وذلك لأنها تُشغّل حالياً حوالي 135 عامل، كما أنّ رقم أعمالها السنوي يقارب 02 مليار دينار جزائري بالإضافة إلى تمتّعها بالاستقلالية المالية والاستقلالية في التسيير عن المجمع الكائن مقرّه بالمنطقة الصناعية لولاية "سيدي بلعباس" وهي معايير تتلاءم مع المعايير التي وضعها المشرّع الجزائري في تعريفه للم ص م، والتي تمّ التطرّق إليها في الجانب النظري من هذا البحث، (انظر الصفحة 59 من الفصل الأول).

فيما يخصّ الشعار (Le logo) الخاص بشركة (CHIALI Profiplast) فهو مكوّن من أربعة أحرف كل حرف منها يمثّل الحرف "C" باللغة الفرنسية (4C) {  }، والتي تعبّر عن قيم الشركة وهي كما يلي:



Source : Site Internet : <http://www.groupe-chiali.com/filiales.php>. (Consulté le : 15/02/2010).

- يتمحور نشاط الشركة في صناعة المنتجات التالية: (انظر الملحق رقم 02).
- الأنابيب البلاستيكية التي تُستخدم في نقل المياه والغاز (Tubes PE & PVC)*؛
- الأبواب والنوافذ (نجارة الألمنيوم) وأعمدة السقوف (Menuiserie PVC, Faux plafonds PVC et) (leurs profilés)؛
- بالإضافة إلى استيراد تشكيلة متنوّعة من ملحقات أنابيب الماء والغاز (مجنّبات البلاستيك) une large gamme d'accessoires PE & PVC) والتي تقوم بإعادة بيعها، فهذه الملحقات لا تقوم الشركة بإنتاجها، نظراً لأنّ إنتاجها حسب رأي المسؤولين يُحمّل الشركة تكاليف مرتفعة، كما أنّها تحتاج إلى آلات إنتاجية أخرى خاصّة بها.

PE : * Polyéthylène ou Polythène "بوليثيلين" مادة بلاستيكية ناتجة عن تكتيف "الإثلين" Ethylène.

PVC : polychlorure de vinyle "بوليكلووير الفينيل" مادة بلاستيكية ناتجة عن تكتيف "كلورير الفينيل" Chlorure de vinyle. وللإشارة فإنّ، الأنابيب من نوع (PVC) هي خاصّة باستعمالات الماء فقط دون الغاز، أما الأنابيب من نوع (PE) فنجد نوع منها موجه لاستعمالات الماء ونوع آخر خاصّ باستعمالات الغاز.

نشير في الأخير إلى أن الشركة تقع بالمنطقة الصناعية 87 B.P سطيف- 19000 الجزائر، وترتّب على مساحة قدرها 82 هكتار، ولها الموقع الإلكتروني التالي على شبكة الانترنت: www.groupe-chiali.com

الفرع الثاني: أسباب اختيار الشركة محلّ الدراسة

يعود اختيارنا لشركة (CHIALI Profiplast) بالذات، لإجراء الدراسة الميدانية لعدّة أسباب نذكر منها ما يلي:

- ✓ اعتماد الشركة على التقنيات التكنولوجية الحديثة في مجال التسيير والإنتاج؛ وهذا ما يساعد على دراسة الموضوع المتعلّق بنظم المعلومات بشكل أحسن في هذه الشركة؛
- ✓ تعمل الشركة في ظل بيئة تميّز بأنّها شديدة التغيّر وتسودها حالة عدم التأكّد، خاصة البيئة التنافسية حيث توجد على مستوى ولاية سطيف فقط 13 مؤسسة تنشط في نفس مجال نشاط الشركة والمتعلّق بتحويل البلاستيك؛
- ✓ تُعدّ الشركة مثالاً للـ ص م الناجحة في الجزائر، وذلك للمكانة المتميّزة التي تحتلّها ضمن النسيج المؤسّساتي الوطني، وللقطاع الاستراتيجي الذي تنشط فيه؛
- ✓ بالإضافة إلى ذلك، انفتاح الشركة على الجامعة واستقبالها للطلبة الباحثين، وهذا ما يؤكّد على أنّ هذه الشركة تسعى دائماً للتطوّر والتقدّم والتحسين، عن طريق الاستفادة من نتائج البحوث الأكاديمية والجامعية، خاصة وأنّ أحد الأسباب الرئيسية في فشل وتأخّر مؤسساتنا الوطنية هو انعزالها عن الفضاءات الجامعية، وعدم وجود تكامل وترابط بين البحوث والدراسات النظرية التي تُجرى في المعاهد والجامعات وما هو مُمارس فعلاً في الميدان.

الفرع الثالث: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للشركة

تكتسي شركة (CHIALI Profiplast) بسطيف أهمية اقتصادية واجتماعية كبيرة، على المستوى الوطني، ويمكن إبراز هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:

- المكانة المتميّزة للشركة ضمن النسيج الصناعي الوطني، وذلك بالنظر لأهميّة وحيوية المجال الذي تنشط فيه؛
- المساهمة في تلبية الاحتياجات الوطنية من منتجات (الأنابيب البلاستيكية وملحقاتها، الأبواب والنوافذ، أعمدة السقوف)، فهذه الاحتياجات لا تزال كبيرة جداً على المستوى الوطني، وذلك بالنظر للمشاريع المتواصلة في مجال التزوّد بالمياه والغاز، وكذلك للاحتياجات الكبيرة للقطاع الفلاحي وقطاع البناء والأشغال العمومية وغيرها؛

- إحداث التكامل مع القطاعات الاقتصادية التي تتعامل معها، خاصة القطاع الفلاحي، الذي يُعدّ أحد القطاعات الحيويّة في كل الاقتصاديات المعاصرة، لذلك يجب أن يحظى بالأولوية وبمزيد من الاهتمام ضمن السياسات التنموية للبلاد؛
- المساهمة في تطوير وترقية الصناعة الوطنية، والعمل على إحلال الواردات من تلك المنتجات التي تقدّمها؛
- المساهمة في التشغيل لعدد من أفراد المجتمع، وبالتالي المساهمة في التخفيض من مستوى البطالة بالإضافة إلى العمل على تكوين الموظفين والعمال وإكسابهم الخبرة اللازمة في المجالات التي يشغلونها بالشركة.

المطلب الثاني: مهام، أهداف وآفاق الشركة

الفرع الأول: مهام الشركة

تقوم الشركة، بحكم مجال تخصصها، بتحويل المواد الأولية من شكلها الخام إلى منتجات جاهزة للاستعمال، والمتمثلة أساساً في الأنابيب البلاستيكية (Tubes PE & PVC) والتي تُستخدم في نقل الماء والغاز، بالإضافة إلى صناعة الأبواب والنوافذ (نجارة الألمنيوم) وأجزاء السقوف، ومن ثم فهي تعمل على تلبية الاحتياجات الوطنية من هذه المنتجات، وكذلك العمل على إحداث التكامل مع تلك القطاعات الاقتصادية التي تتعامل معها؛ خاصة منها القطاع الزراعي وقطاع البناء والأشغال العمومية.

الفرع الثاني: أهداف الشركة

تعمل شركة (CHIALI Profiplast) باستمرار لتحقيق جملة من الأهداف، نذكر أهمها فيما يلي:

- تسعى الشركة في المقام الأول، كأبي مؤسسة اقتصادية هادفة للربح، إلى تحقيق الأرباح وتعظيمها والتي تضمن لها البقاء والاستمرار لمدة أطول في مجال نشاطها؛
- السعي إلى تحسين وعصرنة طرق التسيير والإنتاج، وذلك من خلال متابعتها المستمرة للتطوّرات الجارية على المستوى الوطني والدولي، ويظهر ذلك من خلال اقتنائها للتكنولوجيات الحديثة وتحديثها باستمرار، وكذلك العمل على التكوين المستمر للأفراد كلّما دعت الحاجة إلى ذلك.
- العمل على ترسيخ ثقافة الجودة، حيث تتميز منتجات الشركة بجودتها العالية ومطابقتها للمعايير الدوليّة؛ وهذا لكون الشركة مُتخصّلة على شهادة الجودة (ISO 9001/2000) *؛

* تحصّلت الشركة على شهادة الجودة تلك في ظرف قصير جداً من (QMI CANADA)، وذلك منذ أن تمّ حوصصتها عام 2007، وهذا ما يدلّ على مدى كفاءة وفاعلية التسيير في هذه الشركة، وللإشارة فإنّ المؤسسة نفسها عندما كانت تابعة للقطاع العام لم تحصّل على شهادة الجودة طيلة مدّة حياتها لذلك فالخصوصية تُعدّ أحد البدائل الهامة ضمن الإصلاحات الاقتصادية، ووسيلة فعالة لتحسين الأداء الاقتصادي لمؤسساتنا العمومية.

- العمل على إرضاء زبائننا (والذي هو من شعار الشركة)، من خلال الحرص على تقديم منتجات ذات جودة عالية، حيث تعدّ المنتجات التي تقدّمها من أجود المنتجات على الإطلاق في المنطقة؛
- العمل كذلك على خلق ثقافة الاحترافية والريادة (*Entrepreneuriat*) والإبداع وحب العمل والمبادرة، حيث نسجّل نقص أو غياب هذه الثقافة لدى مسيرري ومسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وخاصة منها الم ص م، والذي يعتمد نجاحها واستمرارها بشكل كبير على مدى توفّر هذه الثقافة لدى مسيرريها.

الفرع الثالث: آفاق الشركة

تتمثل هذه الآفاق في تلك الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها على المدين المتوسط والبعيد، والتي من أهمّها:

- ◆ السعي لتحقيق النمو والتوسّع ومزيد من الانتشار الجغرافي في مناطق مختلفة من الوطن؛
- ◆ طموح الشركة إلى أن تكون القائد (*Le leader*) على المستوى الوطني في مجال تخصصها؛
- ◆ السعي إلى أن تكون من المؤسسات المصدّرة، وقد حاولت تصدير البعض من منتجاتها إلى بعض الدول المغاربية، ومنها المغرب، ليبيا وموريتانيا، غير أنّ ذلك لاقى مشاكل إدارية وبيروقراطية كبيرة صعبت من مهمّة إيصال المنتج إلى تلك الدول؛ فكما أشرنا في الجانب النظري من هذا البحث، فإنّ المشاكل المتعلقة بالمحيط الإداري وتعدّد الإجراءات تُعدّ من أبرز المشاكل التي تقف عائقاً أمام تطوّر وانتشار الم ص م.

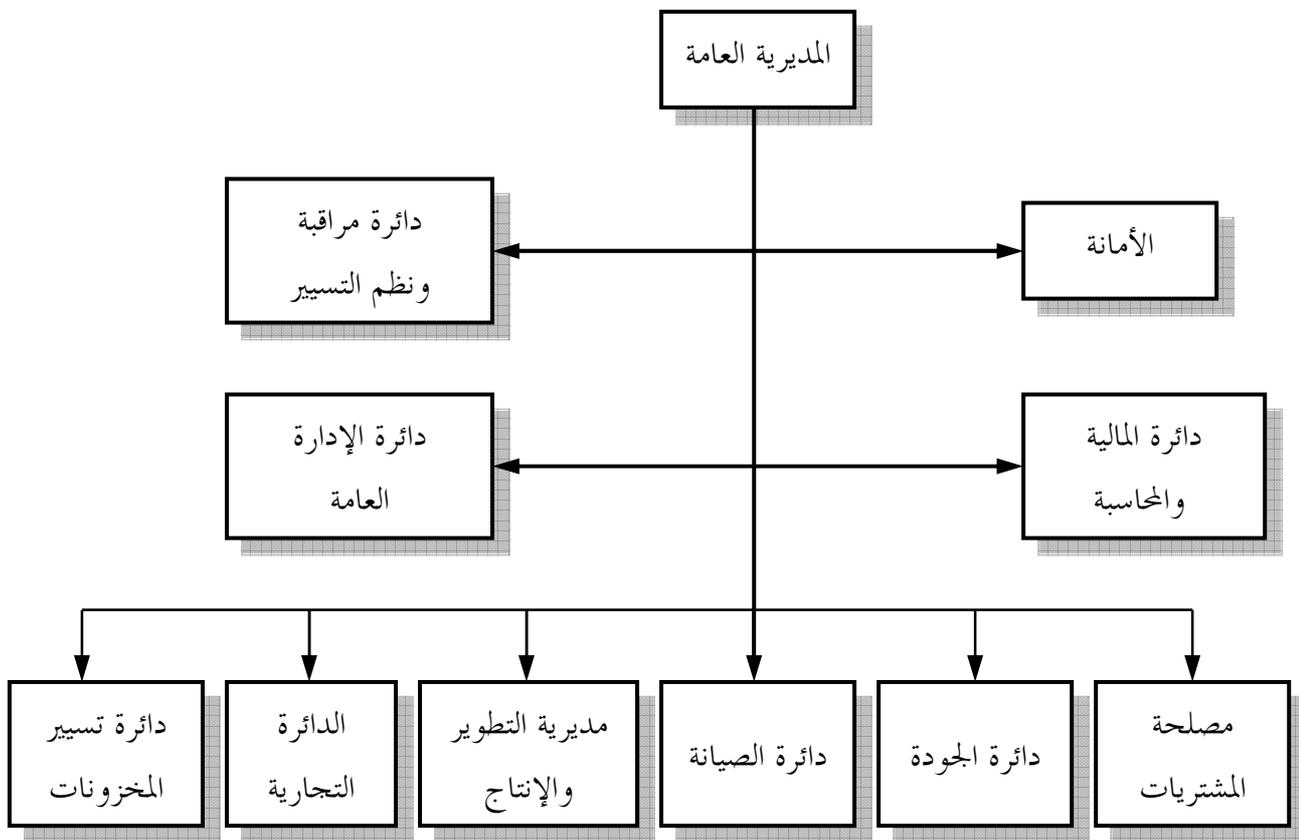
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة

من خلال هذا المطلب سوف نقدّم عرضاً عاماً للهيكل التنظيمي للشركة، وبعدها نقوم بإعطاء بعض التفصيل لمختلف عناصره.

الفرع الأول: عرض عام للهيكل التنظيمي للشركة

تتبنّى شركة (CHIALI Profiplast)، في الوقت الحالي، هيكلًا تنظيميًا وظيفيًا كما هو مبين في الشكل الموالي، مع العلم أنّ الشركة تنوي تغييره مستقبلاً، بحيث يكون أكثر ملاءمة مع أوضاعها الداخلية ومع التغيّرات في البيئة الخارجية، وهذا حسب ما صرّح به مسؤول إدارة الموارد البشرية بالشركة.

الشكل رقم (1-III): الهيكل التنظيمي لشركة (CHIALI Profiplast)



المصدر: الوثائق الداخلية للشركة (دائرة الإدارة العامة).

يبيّن الشكل أعلاه عرض عام للهيكل التنظيمي لشركة (CHIALI Profiplast)، حيث يظهر أنّه يتكوّن من المديرية العامة والتي تمثّل قمّة الهرم الإداري، يرأسها مدير الشركة والذي يتولّى القيام بالإدارة واتخاذ مختلف القرارات الهامة والإستراتيجية للشركة، تتفرّع منها الأمانة، وكذلك مجموعة من الدوائر (Départements) والتي يتم من خلالها تأدية مختلف مهام ووظائف الشركة.

الفرع الثاني: عرض تفصيلي للهيكل التنظيمي للشركة

من خلال هذه الفقرة سوف يتم عرض الهيكل التنظيمي للشركة بمزيد من التفصيل، وذلك بغية التعرف أكثر على مختلف المصالح المكوّنة للشركة والتي تندرج تحت الدوائر المبينة في الشكل السابق.

• دائرة مراقبة ونظم التسيير: وتضمّ المصالح التالية:

- مصلحة الإعلام الآلي: ويقوم على رأسها مختص في الإعلام الآلي (*Un informaticien*)، حيث يسهر على ضمان سير نظام المعلومات المطبق (والذي سنأتي على تشخيصه لاحقاً)، العمل على الصيانة المستمرة للنظام، تعليم وإرشاد مستخدمي النظام داخل الشركة، القيام باقتراح وتطوير تطبيقات جديدة للنظم والبرمجيات الحاسوبية والتي من شأنها أن تعمل على التحسين أكثر من طريقة التسيير داخل الشركة.

- مصلحة مراقبة التسيير: ومن بين مهامها الأساسية القيام بإعداد الموازنات التقديرية السنوية وحساب الانحرافات وتحليلها.

- مسؤول الجودة: مهمته السهر على تطبيق سياسة الجودة داخل الشركة، من خلال ضمان تطبيق نظام إدارة الجودة (*ISO 9001/2000*) *Système management de qualité*.

• دائرة المالية والمحاسبة: وتضمّ المصالح التالية:

- مصلحة المالية والمحاسبة: وتقوم بجميع الأعمال المحاسبية والمالية المطلوبة؛ كالقيام بإعداد الوثائق المحاسبية القانونية (الميزانية وجدول حسابات النتائج) وفق معايير المخطط المحاسبي الوطني، إعداد جداول الاستثمارات والإهتلاكات، متابعة وتقييم ممتلكات وأصول الشركة، الاتصال بالجهات ذات العلاقة (البنوك ومصلحة الضرائب)... الخ.

- مصلحة الخزينة: ويتم من خلالها العمل على تمويل مختلف الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الشركة وكذا ضمان الاستعمال الرشيد والعقلاني للموارد المالية، المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية إعداد مخططات التمويل الدورية ومتابعة تنفيذها، متابعة ديون الشركة وغيرها.

• دائرة الإدارة العامة: وتشتمل على المصالح التالية:

- مصلحة الموارد البشرية: وتتولّى مهمة تسيير الأفراد وتكوينهم، تسيير الملفات الإدارية للمستخدمين مراقبة الحضور ودفع الأجور، التأمين، الإحالة على التقاعد، القيام بالتوظيف، متابعة المسار الوظيفي للعامل، إجراء العلاقات مع المنظمات الاجتماعية، وغيرها من الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

- مصلحة الوسائل العامة: من مهامها ضمان النقل للعمال، تحضير المهام، حفظ الملفات في الأرشيف... الخ.

- مصلحة السلامة والأمن الصناعي: ويتم من خلالها توفير الأمن والسلامة المهنية لجميع العاملين في الشركة.
 - دائرة تسيير المخزونات: تسهر هذه الدائرة على ضمان التسيير العقلاني للمخزون، من خلال محاولة إيجاد حجم أمثل للمخزون، وكذلك القيام بكل العمليات المرتبطة بالمخزون؛ كمتابعة حركة المخزون (دخول وخروج المواد والمنتجات)، الرقابة على المخزون، الجرد إلى غير ذلك.
 - الدائرة التجارية: وتتضمّن مصلحتين هما:
 - قوة البيع: تضمّ مجموعة من المهندسين في مجال الري (*des ingénieurs en hydraulique*) يعملون خارج الشركة، بحيث يكونون في بحث دائم على الزبائن المحتملين للشركة.
 - مصلحة إدارة المبيعات: تتولّى هذه المصلحة مهمة بيع منتجات الشركة في شروط النوعية وبأسعار تنافسية، وكذلك إعداد الفواتير الخاصة بالمبيعات وإرسالها إلى مصلحة المالية والمحاسبة.
 - مديرية التطوير والإنتاج: تنفرّج من هذه المديرية المصالح الخاصة بالمواد الأولية والمنتجات كما يلي:
 - مصلحة المواد الأولية؛
 - مصلحة المنتج النهائي؛
 - مصلحة الملحقات.
 - دائرة الصيانة: وتشتمل على مصلحتين هما:
 - مصلحة الكهرباء والآلية؛
 - مصلحة الميكانيك.
- وتقوم بتوفير قطع الغيار الخاصة بالآلات ومعدات الإنتاج، تصليح وصيانة هذه الآلات والمعدات في حالة حدوث أي توقف أو عطب، وللإشارة فإنّ الإنذار بحدوث أي خلل في الآلات يتمّ يومياً وبشكل آلي.

المبحث الثاني:

تحليل البيئة الخارجية للشركة

لقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (سواء كانت عامة أم خاصة، صغيرة أم كبيرة) في الوقت الراهن، تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل بيئة تتسم بالتغير وبعدم التأكد وازدياد حدة المنافسة كما أن المؤسسات لم يعد يُنظر إليها كما في السابق على أنها أنظمة مغلقة على نفسها، بل صارت تشكل أنظمة مفتوحة على البيئة الخارجية، لذلك فالمؤسسات اليوم مُطالبَة بمُتابعة ورصد مختلف التغيرات التي تحدث في بيئتها (سواء العامة أو الخاصة)، حيث أصبح من المسلّم به أن البيئة الخارجية لأي مؤسسة إما أن تمثل فرصاً يمكن لها استغلالها أو قيوداً بإمكانها أن تؤثر على أدائها.

تُعَدُّ شركة (CHIALI Profiplast) بسطيف إحدى المؤسسات الجزائرية التي تعمل ضمن تلك الظروف البيئية المذكورة، خاصة فيما يتعلق بالمنافسة، والتي تتميز بأنها كبيرة جداً في قطاع نشاطها، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى تحليل البعض من متغيرات البيئة الخارجية للشركة محل الدراسة من خلال مطلبين اثنين، يتناول المطلب الأول تحليل متغيرات البيئة الخارجية العامة بأبعادها الاقتصادية والإدارية، الاجتماعية والثقافية، السياسية والقانونية، التكنولوجية وكذلك الدولية، أما المطلب الثاني فيتناول تحليل متغيرات البيئة التنافسية للشركة طبقاً لقوى المنافسة الخمس لـ (Porter).

المطلب الأول: تحليل متغيرات البيئة الخارجية العامة للشركة

تمثل متغيرات البيئة الخارجية العامة في حالة المحيط العام الذي يُميز الاقتصاد الجزائري، وذلك بمختلف أبعاده: الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، السياسية والقانونية، التكنولوجية، بالإضافة إلى متغيرات المحيط الدولي، والتي يمكن أن تؤثر على كافة المؤسسات الاقتصادية العاملة داخل التراب الوطني، بما في ذلك المؤسسة محل الدراسة، ومن خلال هذا المطلب سنحاول إبراز أهم متغيرات البيئة الخارجية العامة التي تعمل في إطارها شركة (CHIALI Profiplast) بسطيف، والذي يمكنها حتماً من معرفة مختلف الفرص وكذلك التهديدات المحيطة بها، مع العلم أن كل المعلومات الواردة تم الحصول عليها أثناء إجراء المقابلة مع مسؤولي الشركة.

الفرع الأول: المتغيرات الاقتصادية والإدارية

تشتمل البيئة الاقتصادية في إطار الاقتصاد الجزائري على العديد من العوامل والمتغيرات، والتي تمارس تأثيراتها على كافة المؤسسات الاقتصادية الوطنية، ولكن بدرجات متفاوتة، وذلك حسب حجم المؤسسة نوع ملكيتها، مجال نشاطها وغيرها، وفيما يخص شركة (CHIALI Profiplast) بسطيف، فإنه يمكن التطرق إلى أهم تلك المتغيرات الاقتصادية التي تنشط في ظلها، كما يلي:

- حسب رأي المسؤولين في الشركة، فإن المناخ الاستثماري العام في الجزائر يُعتبر غير مشجّع على الاستثمار والأعمال، وذلك لعدم وجود قواعد نزيهة للمنافسة، وكذلك للمشاكل الإدارية والإجراءات البيروقراطية الكبيرة وغيرها.
- تأثير التغيرات في أسعار الفائدة على القروض، والتي تتراوح عموماً بين 06 إلى 10%، ويُعتبر بنكي (Société générale & BNP Paribas) بسطيف مصدر حصول الشركة على القروض التي تحتاجها في تمويل مختلف عملياتها الاستثمارية وإجراء عمليات التوسع وغيرها، وللإشارة فإن أسعار الفائدة قد شهدت استقراراً في الفترة الأخيرة، وذلك حسب ما صرّح به مسؤول دائرة المحاسبة بالشركة.
- يُعدّ معدّل النمو والانتعاش الاقتصادي في مختلف القطاعات الاقتصادية عاملاً ضرورياً لزيادة الطلب على منتجات الشركة، ونخصّ بالذكر هنا القطاع الزراعي وقطاع البناء والأشغال العمومية اللذان تتعامل معهما شركة (CHIALI Profiplast)؛ فهذين القطاعين مازالا قتيين في الجزائر ويشهدان حركة واسعة.

الفرع الثاني: المتغيرات الاجتماعية والثقافية

تُعدّ المتغيرات التي تشتمل عليها البيئة الاجتماعية والثقافية الجزائرية قليلة التأثير على أداء شركة (CHIALI Profiplast)، وذلك لكون نشاط الشركة يتمحور أساساً - كما أشرنا - حول إنتاج الأنابيب البلاستيكية (Tubes PE & PVC) وكذلك الأبواب والنوافذ (Menuiserie PVC)؛ فمنتجات الشركة لا تتأثر مثلاً بالتغيرات في الموضة أو الأذواق وغيرها، ويبقى فقط أن تكون هذه المنتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة حتى تقوى على المنافسة وتحظى بقبول وولاء الزبائن لها، وهذا ما تتميز به فعلاً مختلف المنتجات التي تقدّمها شركة (CHIALI Profiplast) لزبائننا، ولكن بالرغم من ذلك، فإنه يمكن الإشارة إلى بعض المتغيرات ذات طبيعة اجتماعية وثقافية، والتي بإمكانها أن تؤثر على الشركة، وهي:

- تأثر الشركة بالبيئة الاجتماعية والثقافية التي تعمل في إطارها، وذلك من خلال ما يحمله العاملين بها من قيم وعادات و تقاليد وسلوكيات نابعة من الوسط الاجتماعي الذي يعيشون فيه.
- الزيادة في عدد السكان الذي يؤدي إلى اتساع المدن والمناطق الحضرية، وبالتالي الزيادة في الأشغال الخاصة بإنشاء البنايات السكنية والمرافق العمومية والطرق ومشاريع التزوّد بالغاز والمياه الصالحة للشرب وغيرها، فهذا من شأنه أن يزيد من الطلب على منتجات الشركة من الأنابيب البلاستيكية الأبواب والنوافذ.
- مدى انتشار الوعي والإدراك لدى الزبائن حول المنتجات الأكثر جودة (سواء كانت محلية أو أجنبية) من تلك المنتجات المُقلّدة التي لا تتوفر على معايير الجودة المناسبة وتنافس منتجات الشركة، حيث

يتمّ بيعها بأسعار أقل، خاصة وأننا نعلم أنّ ما يُميّز الثقافة الاستهلاكية الجزائرية هو تفضيل كل ما هو أجنبي على حساب السلع والمنتجات الوطنية بغض النظر عن مستوى الجودة والسعر.

الفرع الثالث: المتغيرات السياسية والقانونية

تتجسّد هذه المتغيرات أساساً في التدخّل الكبير للدولة في توجيه وإدارة الاقتصاد من خلال الإجراءات والتدابير التي تتخذها، وكذلك القوانين والتشريعات التي تسنّها، بحيث من الممكن أن تكون هذه الإجراءات والقوانين في غير صالح المؤسسات خاصة تلك التي تنتمي إلى القطاع الخاص، كما هو الحال بالنسبة لشركة (CHIALI Profiplast) بسطيف، وهذا راجع ربما إلى أنّ الدولة الجزائرية مازالت متمسّبة بأفكار النظام الاشتراكي القائم على الاقتصاد الموجه والتخطيط المركزي، واعتبار القطاع الخاص شكل من أشكال التدخّل في سيادة الدولة ومشاركتها في السّلطة واتخاذ القرارات.

من بين القوانين التي تؤثر على شركة (CHIALI Profiplast)، في الوقت الحالي، نذكر ذلك القانون أو الإجراء الخاص بالزامية فتح الاعتماد المستندي (Credit documentaire) أثناء القيام بعمليات الاستيراد من الخارج؛ حيث أنّ الشركة تقوم باستيراد تقريباً كل مستلزماتها من الخارج سواء كانت مواد أولية تجهيزات ووسائل الإنتاج، تجهيزات المكاتب، قطع الغيار وغيرها، وكما هو معروف فإنّ الإجراءات المرتبطة بفتح الاعتماد المستندي تأخذ وقتاً طويلاً مما يتسبّب في بطء وصول التوريدات الخاصة بالشركة من تلك المستلزمات في الوقت المناسب، بالإضافة إلى التكاليف التي تتحمّلها الشركة والمتمثلة في العمولات التي تدفعها للبنك فاتح الاعتماد.

كذلك هناك قوانين خاصة بحماية البيئة من التلوث من جرّاء الغازات المنبعثة من المصانع والمخلفات الصناعية وغيرها، وبالنسبة لشركة (CHIALI Profiplast)، فعمليات التصنيع بها لا تتسبّب في تلويث البيئة على حدّ قول المسؤولين، وبالتالي لا تتحمّل أيّة رسوم وغرامات على ذلك، فقط هناك غرامة مالية تدفعها الشركة والمقدّرة بحوالي 90.000 دج سنوياً بسبب التلوث الناتج عن الزيوت المستخدمة في آلات الإنتاج هذا، بالإضافة إلى مختلف القوانين والإجراءات المنظّمة لعمليات الاستثمار، كيفية الحصول على العقار الصناعي وغيرها، والتي لها أثر على نشاط الشركات والمؤسسات بصفة عامة.

كما نشير أيضاً، إلى أنّ تحسّن الوضعية الأمنية وزيادة درجة الاستقرار السياسي في الجزائر، في الآونة الأخيرة، سيكون له، من دون شكّ، الأثر الإيجابي على تشجيع الاستثمار وتحسين أداء كل مؤسساتنا الوطنية.

الفرع الرابع: المتغيرات التكنولوجية

ترتبط المتغيرات التكنولوجية - كما ذكرنا سابقاً - بجميع الاختراعات والابتكارات والتحسينات التكنولوجية التي تتعلق بمجال عمل المؤسسات، كاستخدام الحواسيب الآلية، الانترنت، تكنولوجيا الاتصالات، تجهيزات ووسائل الإنتاج الحديثة وغيرها، وفي الوقت الراهن، أصبح من المتطلبات الأساسية بالنسبة لكل مؤسساتنا الوطنية أن تعمل على إدماج واستخدام التكنولوجيات الحديثة للرفع من مستوى أدائها واكتساب الميزة التنافسية التي تمكنها من المنافسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

بالنسبة لشركة (CHIALI Profiplast)، فإنها تعمل بشكل مستمر على تتبع ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، حيث تحوز حالياً على أحدث الوسائل والمعدات سواء في مجال الإنتاج أو التسيير.

الفرع الخامس: المتغيرات الدولية

لا شك أن المؤسسات المحلية العاملة في دولة معينة تتأثر بما يحدث على المستوى العالمي من تغيرات وذلك بسبب ظاهرة العولمة وارتباط معظم الاقتصاديات في العالم مع بعضها البعض، وبالنسبة للمؤسسات الجزائرية فإنها لا تتأثر بشكل كبير بهذه المتغيرات، وذلك بسبب ضعف ارتباط الاقتصاد الجزائري بالاقتصاد العالمي، خاصة في ظلّ عدم وجود بورصة نشطة في الجزائر ترتبط بالبورصات العالمية.

فيما يخصّ شركة (CHIALI Profiplast) هناك بعض المتغيرات ذات طابع دولي من الممكن أن تؤثر عليها إيجاباً أو سلباً، نذكرها فيما يلي:

- التغير في أسعار المواد الأولية، حيث ترتبط أسعارها بأسعار البترول في الأسواق العالمية، كون هذه المواد - كما أشرنا - تُشتقّ أساساً من مادة البترول، وكما نعلم فإنّ الأزمة الاقتصادية العالمية الأخيرة قد تسببت في انخفاض أسعار البترول إلى حوالي النصف، ففي سنة 2008 كان سعر البرميل يُقدّر بحوالي 100 دولار في المتوسط، أما في سنة 2009 وبعد تفاقم الأزمة فقد انخفض السعر إلى حوالي 50 دولار في المتوسط¹، وهذا ما يُشكل فرصة للشركة (ولو بشكل ظرفي)، حيث ستمكّن من تخفيض تكاليف منتجاتها، خاصة وأنها معفاة كذلك من الرسوم الجمركية على المواد الأولية المستوردة وذلك في إطار تشجيع الاستثمار وترقية الصناعة الوطنية.

- التأثير الناتج عن التغيرات في معدلات سعر صرف العملة الوطنية مقابل العملات الأجنبية (الدولار والأورو)، وذلك لكون الشركة تقوم باستيراد مختلف مستلزماتها (المواد الأولية والآلات) من دول أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية.

¹. Abdellatif Benachenhou, **La fabrication de l'Algérie**, Alpha Design, mai 2009, p. 240.

- انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC) وعقدتها لاتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وما ينجرّ عن ذلك من إلغاء للرسوم الجمركية على السلع والخدمات والتحرير الكامل للتجارة الخارجية، وهذا من شأنه أن يتسبب في ازدياد حدة المنافسة الأجنبية للسلع والخدمات المحلية.

بعد ما استعراضنا، أعلاه، أهم متغيّرات البيئة الخارجية العامة لشركة (CHIALI Profiplast)، يمكننا الآن إظهارها بشكل موجز من خلال الشكل الموالي، حيث يظهر أنّ التهديدات التي تتضمنها بيئة الشركة تفوق مجموعة الفرص المتاحة.

الشكل رقم (III-2): البيئة الخارجية العامة لشركة (CHIALI Profiplast)



المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثاني: تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة (البيئة التنافسية) للشركة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى دراسة وتحليل أهم المتغيرات المتعلقة بالبيئة الخارجية الخاصة (البيئة التنافسية) للشركة، حيث تمثل هذه المتغيرات - كما رأينا في الجانب النظري لهذا البحث - في تلك القوى الخمس التي حددها (Porter) في نموذجها؛ وهي: شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء والمنتجات البديلة، مع العلم أن هذه القوى أو المتغيرات هي الأهم بالنسبة للشركة محل الدراسة ولباقي المؤسسات العاملة في القطاع المتعلق بتحويل البلاستيك والمعادن وذلك لأنها تكون قريبة منها وتتعامل معها بصفة مباشرة، لذلك على الشركة أن تكون على معرفة تامة بمختلف هذه القوى.

الفرع الأول: شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين

كما ذكرنا فإن شركة (CHIALI Profiplast) تنشط في ظل بيئة تنافسية حادة، وهذا راجع إلى كثرة عدد المؤسسات المنتجة للبلاستيك على المستوى الوطني، وخاصة على مستوى ولاية سطيف، حيث تُعرف هذه الأخيرة بـ "مدينة البلاستيك"، ومن خلال الجدول الموالي سنعرض أهم المؤسسات المنافسة للشركة محل الدراسة، والتي تختص أساساً في صناعة الأنابيب البلاستيكية (Tubes PE & PVC)، مع العلم أن صناعة الأبواب والنوافذ (Menuiserie PVC) هي من اختصاص الشركة محل الدراسة فقط دون المؤسسات الأخرى، حيث تُعدّ المنتج الوحيد لها على المستوى الوطني، وقد بدأت في إنتاجها مؤخراً فقط تحت علامة تجارية تحمل اسم "نوافذ" (Nawafid)، حيث تعمل الشركة حالياً بالترويج لها بشكل واسع.

الجدول رقم (1-III): أهم المؤسسات المنافسة لشركة (CHIALI Profiplast)

<i>Nom de l'entreprise</i>	<i>Activité</i>	<i>Domiciliation</i>
K Plast	Fabrication de tubes Plastique en PE et PVC et en béton	Sétif
GK Plast	Fabrication de tubes Plastique en PE et PVC	Sétif
Aggoun Plast	Fabrication de tubes Plastique en PE et PVC	Sétif
Green Revolution	Fabrication de tubes Plastique en PE et PVC et en béton	Sétif
Touil Amar	Transformation Plastique	Sétif (El-eulma)
Tuboplast	Fabrication de canalisations plastiques tubes en PE et PVC	Alger (Oued smar)
Ghardaïa Plast	Fabrication de tubes en PVC rigides et tuyaux agricoles en PEBD et PEHD	Alger (Dar El Baida)
Mabrogaz	Fabrication de tubes en PE et PVC	Djelfa
Plastub	Fabrication de tubes PVC et PEHD	Ghardaïa
Tubex	Production, commercialisation et vente de tubes PVC, PEBD - PEHD	Oran
Hydropompes	Fabrication et commercialisation de Tubes et Tuyaux en PVC -PEBD - PEHD	Oran
SARL Le Plastique de l'Ouest	Fabrication de tubes en PVC et profilés en PVC rigide et souple	Oran
Metalor	Fabrication de tubes en PVC PEHD-PEBD et accessoires en PVC	Oran

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مواقع مختلفة على شبكة الانترنت.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، وجود العديد من المؤسسات العاملة في قطاع تحويل البلاستيك ونقصد هنا بالضبط صناعة الأنابيب البلاستيكية (Tubes PE et PVC)؛ لأن قطاع تحويل البلاستيك والمعادن، على العموم، يشتمل على العديد من الاختصاصات مثل (أنابيب السقي، التغليف، الأدوات والأواني البلاستيكية... الخ)، حيث أن عدد المؤسسات التي تنشط في مختلف هذه الاختصاصات يبلغ حوالي

428 مؤسسة على المستوى الوطني¹، ومن الممكن لكل مؤسسة أن تتحوّل إلى مجال اختصاص الشركة، مما يشكّل تهديداً أكبر عليها، كما أنّ أغلب تلك المؤسسات المنافسة هي متقاربة في الحجم والإمكانيات بالإضافة إلى أنّها تُقدّم منتجات متشابهة مما يجعل تكاليف التحوّل بالنسبة للعملاء منخفضة، وهذا ما يجعل المنافسة تكون كبيرة بينها، وفي هذه الحالة فإنّ العملاء سيفضّلون التعامل مع تلك المؤسسات التي تعرض منتجاتها بجودة أعلى وبأسعار أقل، لذلك يكون من الواجب على كل مؤسسة أن تقوم بتتبّع منافسيها لمعرفة تحركاتهم الحالية وكذا استراتيجياتهم المستقبلية، لتتمكّن من البقاء والاستمرار وضمان أكبر حصة في السوق.

والسؤال المطروح هنا هو: هل تقوم شركة (CHIALI Profiplast) فعلاً بتحليل المنافسين من خلال استخدام نظام للاستخبار، أو بالاعتماد على نظام لليقظة التنافسية؟.

تبيّن من خلال طرح هذا السؤال على مختلف المسؤولين في الشركة، أنّه لا يوجد نظاماً للاستخبار ولا توجد كذلك خلية لليقظة التنافسية بالمعنى الحقيقي، حيث تعتمد الشركة في جمعها للمعلومات حول منافسيها، وخاصة المباشرين منهم، على ما يلي:

- استخدام شبكة الانترنت، من خلال تصفّح المواقع الخاصة بالمؤسسات المنافسة؛
- الحصول على معلومات عن منتجات المنافسين، من خلال المشاركة في المعارض والصالونات الوطنية والدولية؛
- من رجال المبيعات نظراً لاحتكاكهم المباشر بالأسواق، وبالتالي معرفتهم الكاملة بالمنتجات التي يعرضها المنافسون؛
- الاعتماد في بعض الأحيان على مكاتب الدراسات والاستشارات ومكاتب خدمات المعلومات وغيرها.
- وفيما يخصّ اللجوء إلى الجوسسة الصناعية، فقد نفى المسؤولون قيام شركتهم بالتجسّس على المنافسين، وذلك بأي شكل من الأشكال، على اعتبار أنّ ذلك يُعتبر منافياً للأخلاق والقيم والعادات وتعاليم الدين الإسلامي الحنيف، هذا ويوجد هناك ما يُعرف بـ "جمعية منتجي الأنابيب البلاستيكية" *Association de fabricants des tubes plastiques (AFTP)*، وهي جمعية تم تأسيسها من طرف المؤسسات المنتجة للأنابيب البلاستيكية على مستوى الولاية، الهدف منها هو تعزيز وتقوية وضع هذه المؤسسات أمام الدولة فيما يخص المنتجات التي تقدمها من ناحية الجودة، هذه الجمعية تُعدّ هي الأخرى سبباً يحول دون قيام مؤسسات القطاع بعمليات التجسّس على بعضها البعض.

¹. Site Internet : http://www.annugate.com/Ent_activ.php?activ=28. (Consulté le : 10/02/2010).

وللإشارة هنا، ونظراً لحساسية هذا السؤال، فإننا نعتقد أنّ الإجابة عليه كانت بنوع من التحفظ من قبل المسؤولين، لذلك فقد أشرنا مرة أخرى لنفس معاني السؤال من خلال استمارة الاستبيان، في محاولة للتأكد أكثر من الموضوع من خلال إجابات المستجوبين (انظر السؤالين 19 و 21 من استمارة الاستبيان في الملحق رقم 01).

الفرع الثاني: تهديد الدّاخلين الجدد

بالإضافة إلى التهديد الكبير الذي تتعرض له الشركة من قبل المنافسين الحاليين في القطاع - كما تمّ توضيحه سابقاً - فإنّ الدّاخلين الجدد إلى نفس القطاع كذلك سوف يمارسون مزيداً من التهديدات ويعملون على زيادة حدّة المنافسة، لكن من خلال دراستنا لواقع الشركة، تبين لنا أنّ الدخول إلى القطاع ليس بالأمر السهل، وأنّ الدّاخل الجديد سوف تعترضه جملة من العوائق، نذكر منها ما يلي:

- ضرورة امتلاكه للتكنولوجيا الحديثة للبدء في الإنتاج، على غرار ما هو مستخدم بالشركة محلّ الدراسة؛

- الوصول إلى قنوات التوزيع، فإذا نظرنا إلى شركة (CHIALI Profiplast) نجد أنها تُسيطر على أحسن القنوات وذلك عبر مختلف مناطق الوطن؛

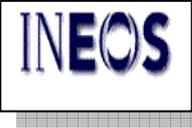
- صعوبة تقليد بعض المزايا التي تكون الشركات القائمة قد اكتسبتها مع طول خبرتها في مجال نشاطها.

لكن بالرغم من هذه العوائق المذكورة وغيرها يبقى احتمال دخول منافسين جدد وارداً دائماً، ففي الفترة الأخيرة شهد القطاع دخول ثلاث مؤسسات جديدة في كل من ولاية برج بوعريريج ودائرة العلمة وذلك حسب ما صرّح به مدير الشركة.

الفرع الثالث: القوة التفاوضية للموردين

تقوم الشركة باستيراد كل مستلزماتها تقريباً من الخارج، سواء فيما يتعلق بالمواد الأولية، تجهيزات ووسائل الإنتاج، قطع الغيار، تجهيزات المكتب، الملحقات والوسائل وغيرها، وذلك من بلدان مختلفة أهمها: الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، ألمانيا، سويسرا وغيرها، مثلما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (2-III): أهم مورّدي شركة (CHIALI Profiplast)

البلد	المواد المستوردة	اسم المورد
فرنسا- بلجيكا	المواد الأولية (PVC & PE)	 TOTAL
الولايات المتحدة الأمريكية	المواد الأولية (PVC & PE)	 ITOCHU
المملكة المتحدة	المواد الأولية (PVC & PE)	 INEOS
ألمانيا	مواد أولية (Films en PVC)	 RENOLIT
فرنسا	الوسائل (Equipements)	 J. SAURON S.A
سويسرا	الملحقات (Accessoires)	 GEORG FISCHER
فرنسا	الملحقات (Accessoires)	 FLOWERVE
فرنسا	الملحقات (Accessoires)	 RAIN BIRD

المصدر: من إعداد الباحث.

وبالرغم من أن الجزائر تُعدّ واحدة من أكبر الدول المنتجة للبترو، غير أنّ المواد الأولية التي تستخدمها الشركة (وهي مواد ناتجة عن تكرير وتصفية البترول) يتم استردادها كلياً من الخارج، وهذا راجع إلى عدم وجود معامل متخصصة في إنتاج هذه المواد، وللإشارة فإنه قد تمّ إنشاء مصفاة (Raffinerie) بولاية "سكيكدة" لكنها لم تعمل إلى يومنا هذا، ولا شك أنّ هذا الوضع سيكون له أثر سلبي على الشركة

محلّ الدراسة وعلى باقي المؤسسات الأخرى العاملة في القطاع، حيث ستحمّل تكاليف إضافية نتيجة قيامها بالاسترداد، بالإضافة إلى تحمّل الأخطار الناتجة، وكذا طول فترة الانتظار لوصول المواد المستوردة كما أنّ الأثر السلبي سيكون على الاقتصاد الوطني ككل، حيث يتمّ تصدير البترول الخام بأسعار منخفضة في حين يتم استرداد المواد المكررة والمشتقة بأسعار جدّ مرتفعة.

تعمل إدارة الشركة من خلال مصلحة المشتريات على ضمان توفير تدفق ثابت ومستمر لاحتياجاتها من المواد الأولية والمستلزمات وبأسعار مناسبة، لأنّ أي اختلال في معدلات التوريد من شأنه أن يؤثر على كميات الإنتاج المطلوبة، كما أنّ ارتفاع تكلفة تلك المواد والمستلزمات وانخفاض جودتها سيؤثر على هوامش الأرباح المراد تحقيقها، لذا فإنّ الشركة يقع عليها عبء البحث المستمر عن أفضل الموردين من حيث جودة المواد المعروضة وأسعارها، خاصة وأنّ القوة التفاوضية لمعظم هؤلاء الموردين والذين يمثلون شركات عالمية معروفة كشركة TOTAL الفرنسية، ITOCHU الأمريكية وغيرها، هي من دون شك ستكون كبيرة مقارنة بالقوة التفاوضية للشركة، لذلك لا يكون في وسع الشركة إلاّ أن تبحث عن مجموعة الموردين الذين بإمكانهم أن يوفروا لها أحسن الشروط من حيث الأسعار، مستويات الجودة، آجال التسليم وغيرها.

وبغية تحقيق ذلك فإنّ الشركة تستخدم شبكة الانترنت كأداة هامة للبحث عن مختلف الموردين وإجراء الاتصالات اللازمة بهم، وذلك عن طريق استخدام محرّكات البحث، أو بالبحث مباشرة في مواقع أهم الشركات التي تعرض ما تحتاجه الشركة من مواد ومستلزمات.

الفرع الرابع: القوة التفاوضية للعملاء (المشترين)

يُشكّل العملاء عنصراً هاماً بالنسبة لأي مؤسسة اقتصادية هادفة لتحقيق الربح؛ فالعملاء هم الأطراف التي ستقتني منتجات المؤسسة، وبالتالي هم من سيكونون مصدر الأرباح التي تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيقها.

فيما يخصّ شركة (CHIALI Profiplast)، فهي تتعامل مع مجموعة من العملاء، والتي يمكن حصرها في الفئات التالية:

- الموزعون أو الوسطاء (*Les distributeurs*)؛ حيث يقوم هؤلاء بتوزيع وإيصال منتجات الشركة إلى مختلف ولايات ومناطق الوطن؛
- مؤسسات الدولة؛ والتي تتمثل أساساً في:
 - مديريات الرّي (*Les directions d'hydraulique*)؛
 - وكالات شركة "الجزائرية للمياه" *Les agences de la société l'Algérienne Des Eaux* (ADE)؛
 - مؤسسة سونطراك؛

- مؤسسة سونلغاز؛

- مجمع كوسيدار.

▪ المقاولين الخواص؛

▪ الشركات الأجنبية؛ مثل الشركة اليابانية (COJAAL) العاملة في انجاز الشطر الشرقي للطريق السيار

شرق - غرب، شركة SINO hydro، شركة Engineering china وغيرها.

نلاحظ أن هناك تعدد وتنوع في عملاء الشركة، وهذا بفضل ما تتميز به منتجاتها من مستويات الجودة العالية، بالإضافة إلى مستوى الخدمة الجيدة المقدمة لهؤلاء العملاء، وللإشارة فإن منتجات الشركة من الأنابيب البلاستيكية تلبّي حوالي 30% من الاحتياجات الوطنية¹، وهي نسبة معتبرة مقارنة بالمنافسة الكبيرة لمنتجات المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع.

لكن بالرغم من هذا تبقى الشركة في سعي دائم من أجل المحافظة على حصتها السوقية والرفع منها خاصة في ظل ما تتميز به السوق الجزائرية من عدم الشفافية وعدم ضبط لقواعد المنافسة، كما أن البعض من الزبائن، يفضلون المنتجات الأقل سعراً ولو على حساب الجودة، وهذا ما من شأنه أن يؤثر على مبيعات الشركة.

إنّ شعار الأساسي للشركة - كما سبق وأن أشرنا - هو العمل على إرضاء زبائنها، وذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية، منح خصومات في الأسعار، تأجيل فترة السداد... الخ، لذلك فإنّ معظم الزبائن المذكورين أعلاه، هم زبائن دائمين للشركة، وبالإضافة إلى هؤلاء فإنّ الشركة تسعى دائماً إلى توسيع دائرة تعاملاتها من خلال البحث عن زبائن جدد وكسب ولائهم، حيث تلعب مصلحة قوة البيع ضمن الدائرة التجارية، دوراً كبيراً في ذلك، من خلال عمل مجموعة من المهندسين في مجال الري على البحث والاتصال المباشر بالزبائن المحتملين.

الفرع الخامس: تهديد المنتجات البديلة

توجد هناك منتجات بديلة لمنتجات الشركة، والتي بإمكانها أن تمارس تهديداً عليها، من خلال إمكانية تحوّل فئة من العملاء لاستخدامها بدلاً من الاستمرار في استخدام منتجات الشركة؛ وفيما يخصّ المنتجات البديلة للأنابيب البلاستيكية التي تُستخدم في نقل الماء (Tubes PVC) نجد قنوات الخرسانة المسلّحة (Buses en béton armés)، حيث تختص الدولة أساساً في إنتاجها، بالإضافة إلى بعض المؤسسات الخاصة مثل: مؤسسة (K PLAST) ومؤسسة (GREEN REVOLUTION)، أما المنتجات البديلة للأنابيب الخاصة بنقل الغاز (Tubes PE) فتتمثّل في تلك الأنابيب المصنوعة من مزيج الحديد والكربون (La fonte)

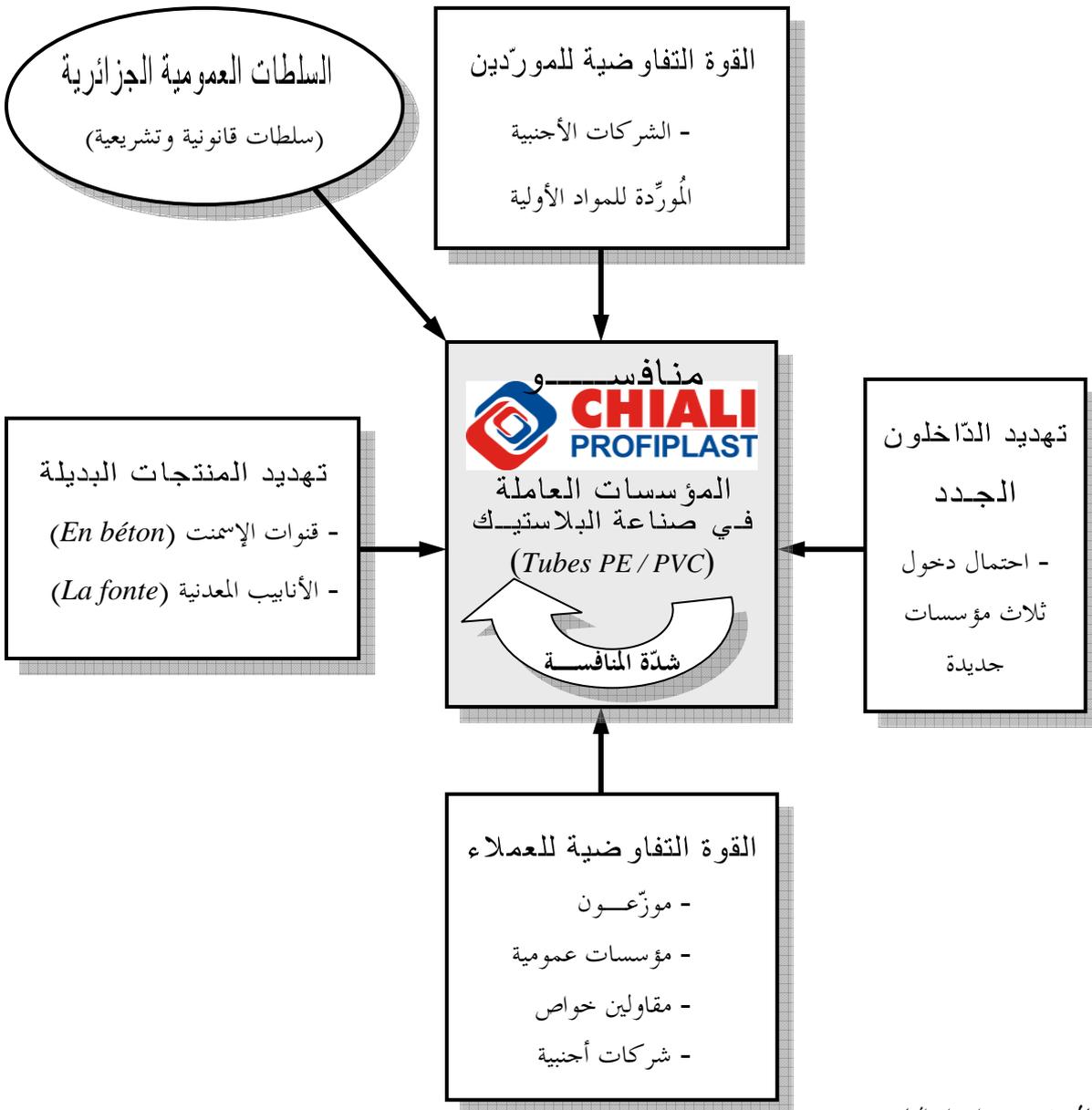
¹. Site Internet : <http://www.groupe-chiali.com/chiffres-cles.php>. (Consulté le : 15/02/2010).

والتي يتم استردادها من الخارج من طرف الدولة، هذا بالإضافة إلى المنتجات البديلة للأبواب والنوافذ (Menuiserie PVC) والمتمثلة في الأبواب والنوافذ المصنوعة من الخشب أو الحديد.

نلاحظ أن كل منتجات الشركة تقابلها منتجات أخرى بديلة لها، وهذا ما يُشكل تهديداً حقيقياً لها ولكل المؤسسات العاملة في نفس القطاع، كما نلاحظ كذلك أن الدولة هي المصدر الأساسي لهذا التهديد من خلال قيامها بإنتاج أو استرداد تلك المنتجات البديلة، وقد تفرض في بعض الأحيان استخدامها في مختلف المشاريع والانجازات، والتي تكون في معظمها تابعة لها.

انطلاقاً من المعلومات السابقة يمكن تصوّر البيئة التنافسية لشركة (CHIALI Profiplast)، وذلك وفق نموذج القوى الخمس لـ (Porter) كما يلي:

الشكل رقم (III-3): قوى المنافسة في بيئة الصناعة لشركة (CHIALI Profiplast)



المصدر: من إعداد الباحث.

المبحث الثالث:

واقع نظام المعلومات المستخدم في شركة (CHIALI Profiplast)

بعدما قمنا بتحليل البيئة الخارجية للشركة، تشكلت لدينا الآن فكرة عن طبيعة هذه البيئة، فالملاحظ أنها بيئة متغيرة ومعقدة بسبب ما تشتمل عليه من عوامل ومتغيرات عديدة ومتداخلة، والتي بإمكانها أن تفرض على الشركة تهديدات كبيرة، خاصة ضمن بيئتها التنافسية التي تشتمل على المتعاملين المباشرين معها من منافسين، زبائن وموردين، لذلك يتوجب على الشركة أن لا تتجاهل ما يحدث في بيئتها من تغييرات وأن تقوم بتحليل مختلف العناصر المكوّنة لها باستمرار، حتى تتمكن من تحبّب تلك التهديدات المفروضة وتستفيد قدر الإمكان من الفرص المتاحة.

إنّ هذا الأمر يحتم على الشركة أن تقوم بجيازة نظام للمعلومات، من أجل استخدامه كأداة إستراتيجية في الحصول على المعلومات وتحليلها سواء على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث القيام بتشخيص نظام المعلومات المعتمد بالشركة، وذلك من خلال مطلبين اثنين، في المطلب الأول نتطرق إلى أهم مكونات نظام المعلومات المعتمد بالشركة من ناحية أجهزة الحاسوب وبرمجياته، الشبكة المعلوماتية، قاعدة البيانات وكذلك العنصر البشري، وفي المطلب الثاني نحاول توضيح تطبيقات نظام المعلومات في بيئة الشركة.

المطلب الأول: التعريف بنظام معلومات الشركة

سنحاول من خلال هذه المطلب التعريف بنظام المعلومات المعتمد في شركة (CHIALI Profiplast) وذلك من خلال استعراض أهم العناصر المكوّنة له.

الفرع الأول: الأجهزة (Hardware)

تعدّ الأجهزة من المكوّنات المهمّة في أنظمة المعلومات الحديثة، حيث يتمّ من خلالها إدخال، معالجة وتخزين البيانات ثم استعراض النتائج المطلوبة، وبالنسبة لشركة (CHIALI Profiplast)، فهي تشتمل على بنية تقنية مهمة تسمح بأن يقوم النظام بأداء دوره على أكمل وجه، خاصة إذا ما توفّرت الكفاءات البشرية اللازمة التي تجيد استخدام هذه التكنولوجيات الحديثة.

تمثّل مجموعة الأجهزة التي تحوز عليها الشركة في: جهاز الحاسوب الخادم (Le serveur) الحواسيب الآلية (محطات عمل؛ Postes de travail)، والتي تدخل في بناء الشبكة المعلوماتية للشركة - كما سيتم توضيحه لاحقاً - حيث تمتلك الشركة حوالي 48 جهاز حاسوب، منها 30 حاسوب مربوط

بالشبكة¹ والتي تغطي جميع الوظائف في الشركة، هذه الحواسيب ذات تكنولوجيا عالية (مستوردة من ألمانيا)، كما أنها تتمتع بقدرات تشغيل كبيرة كما يظهره الجدول الموالي:

الجدول رقم (III-3): خصائص أجهزة الحاسوب المستخدمة بالشركة

<i>Les Postes de travail</i>	<i>Le serveur</i>
<p><i>Marque HP</i></p> <p><i>Processeur Pentium IV 3,2 GHz 2x2 Mo cache</i></p> <p><i>Disk dur 200 Go</i></p> <p><i>Mémoire 1-2 Go de RAM</i></p> <p><i>Windows XP</i></p> <p><i>Outlook</i></p>	<p><i>Marque HP proliant M 370 G5</i></p> <p><i>Processeur Pentium IV Quad core Intel® Xeon® (3.4 GHz)</i></p> <p><i>Disk dur 300 Go</i></p> <p><i>Mémoire 3 Go de RAM évolutive</i></p> <p><i>Windows XP</i></p> <p><i>Outlook</i></p>

Source : service Informatique

بالإضافة إلى الأجهزة الأخرى من طابعات، هواتف، فاكس، وسائط حفظ وتخزين البيانات، آلات حاسبة وغيرها، ولالإشارة فإن إدارة الشركة تعمل على تغيير مختلف هذه الأجهزة كل ثلاث سنوات تقريباً مما يدل على أنها حريصة على مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة (تمتعها ببقعة تكنولوجية كبيرة) وعلى أنها كذلك تدرك مدى أهمية إدماج هذه التكنولوجيات في التسيير، في الوقت الراهن، كوسيلة لتحقيق الفعالية والنجاح.

الفرع الثاني: البرامج التطبيقية (Software)

تستخدم الشركة حالياً برنامج حاسوبي (Un logiciel)، يعرف باسم "سايج 100" * *Sage 100 gestion commerciale Edition Pilotée Version 15. 50 pour SQL Serveur* والخاص بالتسيير التجاري (*La gestion commerciale*) والذي يُطبق في التسيير، وذلك ابتداء من شراء المادة

¹. معلومات متحصّل عليها من مسؤول مصلحة الإعلام الآلي.

* *Sage* هي مؤسسة أُسّست في إنجلترا عام 1981، تستثمر في مجال البرمجيات الموجهة بصفة خاصة للـ ص م، بهدف تقديم لها الحلول ودعم احتياجاتها في مجال التسيير. من موقع الانترنت:

<http://www.absyscyborg.com/FR/Sage/sage.aspx>

(Consulté le : 10/03/2010)

ولالإشارة، فإنه تُوجد الآن العديد من البرامج الحاسوبية المعروفة التي تستخدمها المؤسسات نذكر منها: *Oracle, SAP, Siebel, Cegid*

People Soft

الأولية حتى تسليم المنتج النهائي للزبون - وسنأتي إلى الحديث عن تطبيقات هذا البرنامج في مختلف وظائف الشركة في المطلب الموالي.

بدأت الشركة في تطبيق هذا البرنامج ابتداء من شهر جانفي 2008، حيث تمّ شراؤه بمبلغ 03 مليون دج، من الصالون الدولي الخاص بتكنولوجيات المعلومات *Salon International sur les Technologies (Med-IT) de l'information* *، وقد وقع اختيار الشركة على هذا البرنامج بالذات - بالرغم من تكلفته المرتفعة - نظراً للمزايا الكبيرة التي يتوفّر عليها حيث يميّز بأنه يتكيّف مع نشاط المؤسسة حتى وإن اتّسع نشاطها وزاد حجمها، كما أنّه يُغطّي جميع الوظائف في المؤسسة، هذا بالإضافة إلى استخدام البرامج المعلوماتية المكتبية (*Excel & Word*).

الفرع الثالث: الشبكة المعلوماتية (*Network*)

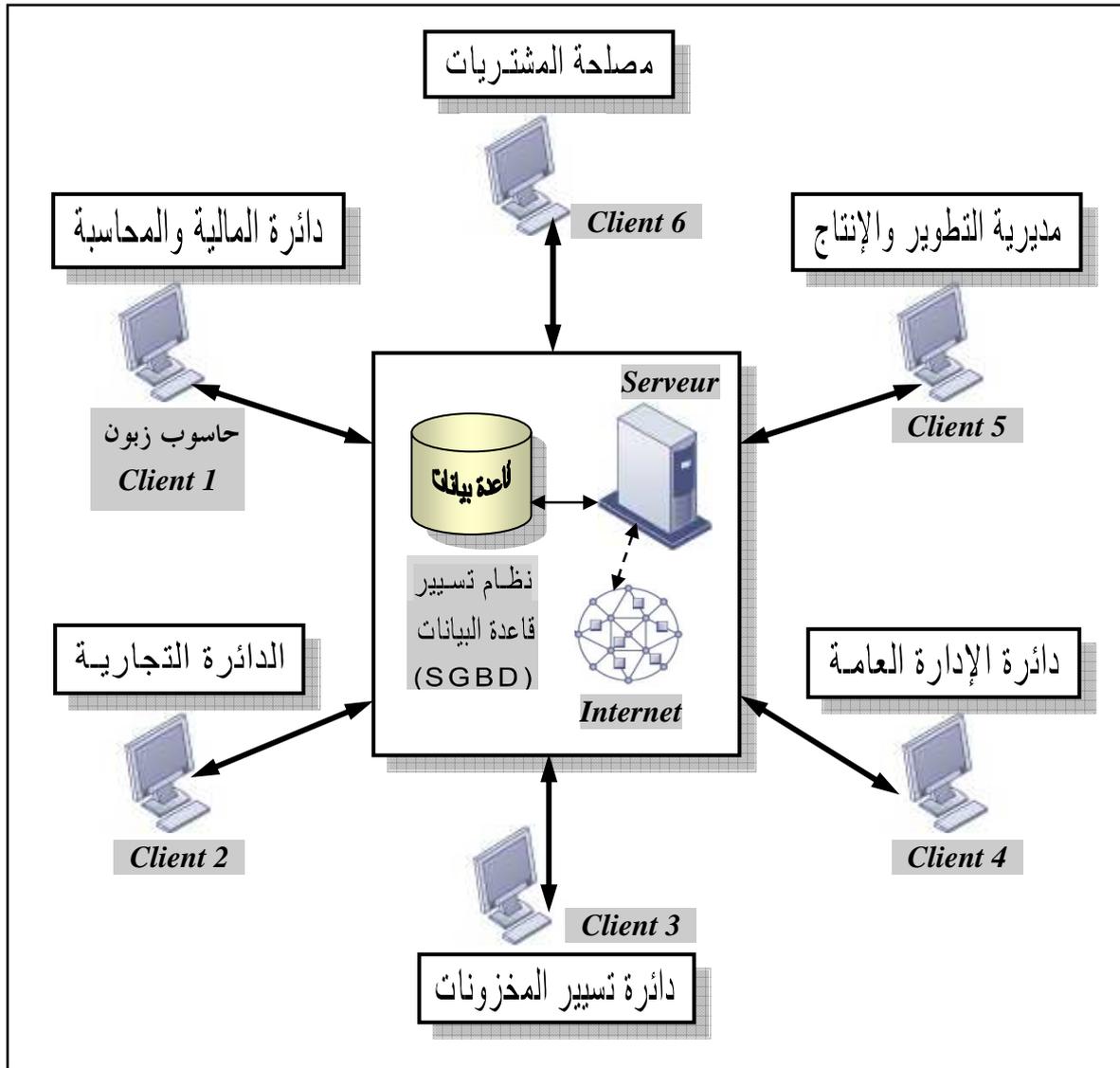
تعتمد الشركة على استخدام ما يُعرف بشبكة الاتصال المحلي (*Local Area Network (LAN)*) وهي شبكة حاسوب محلية مُصمّمة لربط عدد من أجهزة الحاسوب (30 محطة عمل كما أشرنا سابقاً) على مستوى مختلف دوائر ومصالح الشركة، وتعتمد هذه الشبكة على نظام زبون/خادم *Le Système Client/Serveur*، وهو نظام آلي يقوم من خلاله الحاسوب الخادم (*Seveur*) (أو كما يسمّى بالحاسوب المضيف أو المزوّد) بتقديم جميع الخدمات الشبكية (طبع، اتصال، ملفات، قواعد بيانات... الخ) إلى الحواسيب الأخرى الموجودة ضمن الشبكة والتي تسمّى بحواسيب الزبائن (*Clients*)، كما أنّ الحاسوب الخادم يقوم بكل أنشطة السيطرة وحماية موارد البيانات، وهذا كله راجع للقدرات الكبيرة التي يميّز بها بالمقارنة بالحواسيب الزبونة** (*انظر الجدول السابق*)، بينما تتيح حواسيب الزبائن عملية الاتصال المرنة والسريع وفي الوقت الحقيقي (*En temps réel*) للمستخدم النهائي لكي يتم استرجاع البيانات والمعلومات المطلوبة أو القيام ببعض المعالجات الضرورية، وكل هذا يتم في إطار استخدام البرنامج الحاسوبي (*Sage100*) الذي يتم من خلاله معالجة البيانات (*Gestion de l'architecture client/serveur*)

* *Med-IT* هو صالون دولي يختصّ في تكنولوجيات المعلومات (الإعلام الآلي، الانترنت، الاتصالات...) يُقام في الجزائر العاصمة كل سنة (ابتداء من عام 2004)، وذلك تحت الرعاية السامية لوزير البريد وتكنولوجيات المعلومات والاتصال، يستقبل الصالون سنوياً أكثر من 150 عارض، حوالي النصف منهم هي مؤسسات دولية، يشكّل هذا الصالون فضاء هاماً يُوفّر لمختلف المؤسسات والإدارات الجزائرية الفرصة للإطلاع على آخر التطوّرات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والحلول التي تقدّمها، وللإشارة فإنّ هذا الصالون سيُقام هذا العام في طبعته السابعة خلال الأيام 10، 11 و 12 ماي 2010 بقصر الثقافة، حيث يهدف في هذه الطبعة إلى تشجيع المصنّعين على الاستثمار أكثر في تكنولوجيات المعلومات والاتصال وترقية استخدامها (*Les Trophées Med-IT: TIC - PME 2010*).

** للإشارة فإنّه يُوجد هناك ما يُعرف بالشبكة المتناظرة (*Peer-to-Peer P2P Network*)، أين يتم الربط من خلالها بأسلوب لا مركزي وبذلك لا تكون هناك حاجة لوجود حاسوب خادم مركزي؛ فكل الحواسيب ضمن هذه الشبكة تكون خادمة وزبونة في نفس الوقت، بحيث تتمتع بنفس القدرات في معالجة وتخزين البيانات.

بالإضافة إلى ارتباط شبكة (LAN) بالشبكة العالمية/الانترنت ذات السرعة (débit) تقدر بـ 1 Mb/s حيث يتم عمل الشبكة وفق بروتوكول TCP/IP، وتستخدم الشبكة المحلية (Un routeur) لترتبط بشبكات أخرى كالانترنت أو شبكات المؤسسة، لكي يتم إجراء تبادل المعلومات، وذلك كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (III-4): بنية الشبكة المعلوماتية لشركة CHIALI Profiplast (نظام زبون/خادم)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات المتحصّل عليها من مصلحة الإعلام الآلي.

يبين الشكل أعلاه أن الشبكة المعلوماتية للشركة هي من نوع الشبكات النجمية (Réseau en étoile) حيث يفيد هذا النوع من الشبكات في تنفيذ أنشطة الأعمال بالأسلوب المركزي، فلا يمكن نقل وتبادل البيانات والمعلومات إلاّ من خلال الحاسوب الخادم والذي يوجد في غرفة خاصة (Une salle informatique) بالقرب من دائرة مراقبة ونظم التسيير بالشركة، ونشير إلى أنّ أحد أهم مزايا الشبكات

ذات الهيكل النجمية، هو سهولة تبادل البيانات وتعديلها وتحديثها كونها موجودة في جهاز مركزي واحد كما أنه في حالة تعطل أي جهاز حاسوب (من الحواسيب الزبونة) لا يُؤثر ذلك على عمل الشبكة، أما إذا تعطل الحاسوب الخادم فإن ذلك سوف يؤدي إلى توقف عمل الشبكة ككل، وقد حدث وأن توقف الخادم في إحدى المرات، حسب ما صرح به مسؤول مصلحة الإعلام الآلي، حيث أدى ذلك إلى توقف عمل الشبكة بصفة كلية، مما أثر ذلك على عملية التسيير داخل الشركة، لذلك فمن المسؤوليات التي تقع على عاتق المختص في الإعلام الآلي هو ضمان سلامة الحاسوب الخادم وما يشتمل عليه من قواعد بيانات، وذلك من خلال المراقبة الدورية وتوفير وسائل الحماية ضد الأخطار المحتملة.

الفرع الرابع: قاعدة البيانات (Base de données)

تتمثل قاعدة بيانات الشركة في كل البيانات والمعلومات التي تتعلق بنشاطها سواء كانت داخلية أو خارجية، والتي يتم الحصول عليها من مصادر مختلفة، وبفضل استخدام الشركة للبرنامج الحاسوبي (Sage100) الذي يعمل ضمن الشبكة المعلوماتية (Client/Serveur)، فإن هذه البيانات والمعلومات يتم تركيزها وتخزينها في شكل ملفات (Sous forme des fichiers) بطريقة نظامية ومنهجية في ذاكرة الحاسوب الخادم، وذلك لضمان الأمن والحماية لها، في حالة تعطل أي جهاز من أجهزة الحواسيب الزبونة.

يتيح وجود برمجيات نظام تسيير قواعد البيانات (Logiciels SGBD (Système de gestion de bases de données) للمستخدم إمكانية التسيير السهل للبيانات والمعلومات، سواء بالإنشاء، التعديل المعينة، المعالجة، التخزين أو الحذف.

إن وجود قاعدة بيانات موحدة (Une base de données unique) في الشركة قد مكّنها من تحقيق العديد من الفوائد والمزايا، نذكر منها ما يلي:

- تجميع وتركيز كل البيانات والمعلومات في موقع واحد، بحيث يمكن لجميع المستخدمين الاستفادة منها، بدلاً من أن تكون مبعثرة ومشّتتة 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 الشركة؛ من خلال رموز (Iconographies) كما هي مبينة في الجدول الموالي:

F	المورّدون Fournisseurs
C	العملاء Clients
S	الأفراد (الأجراء) Saliariés

- ضمان دقة المعلومات وسرعة الحصول عليها عند طلبها؛
- التقليل من المساحات المخصصة لحفظ البيانات، وكذلك التقليل من استخدام الورق (اتجاه الشركة نحو صفر ورق *Zéro papiers* في المستقبل)؛

▪ ضمان أمن وحماية المعلومات من الاستخدام غير المرخص، وذلك بوضع كلمة مرور (*Mot de passe*) 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.

الفرع الخامس: العنصر البشري

يمثل العنصر البشري الجزء الأهم في أي نظام للمعلومات، إذ بدونه لا يمكن للنظام أن يشتغل، ويمكن اعتبار أي فرد في الشركة ابتداء من المدير حتى آخر عامل في ورشات الإنتاج جزءا من نظام المعلومات في الشركة، وذلك لأن كل فرد سيساهم بشكل أو بآخر في جمع وإعداد البيانات والمعلومات في شكل معين بما يخدم مصلحة الشركة، غير أنه، وكما نعلم، فإن نظم المعلومات الحديثة المبنية على استخدام الحاسوب وبرمجياته، تتطلب وجود محلي ومصممي النظم ومطوري البرامج، وهذا ما تعاني منه معظم مؤسساتنا الوطنية، خاصة منها الصغيرة والمتوسطة، لذلك فبالنسبة لهذه الأخيرة فإننا، وفي أحسن الحالات، نجد بها مختص في الإعلام الآلي، بالإضافة إلى المستخدمين العاديين للنظام كما هو الحال بالنسبة للشركة محل الدراسة. (يمكن توضيح دور العنصر البشري كجزء من نظام معلومات الشركة من خلال المبحث القادم والأخير من هذا الفصل والخاص بتحليل أجوبة الاستبيان).

المطلب الثاني: تطبيقات نظام المعلومات في بيئة الشركة (شبكة الانترنت، برنامج Sage 100)

تعتمد إدارة الشركة على استخدام البرنامج الحاسوبي *Sage 100 gestion commerciale*، الذي يعمل ضمن الشبكة المحلية، هذا البرنامج خاص بالتسيير التجاري حيث يغطي جميع الوظائف في الشركة 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 تعدّ من الأنشطة الداعمة في سلسلة القيمة، وفيما يلي نأتي على شرح تطبيقات هذا البرنامج بشيء من التفصيل.

الفرع الأول: تسيير المشتريات (*Gestion des achats*)

يتم تأمين مختلف المستلزمات والمواد الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية من طرف مصلحة الشراء، وكما ذكرنا سابقاً - فإن كل احتياجات الشركة من تلك المواد والمستلزمات يتم استردادها من الخارج، لذلك يتم الاعتماد بشكل كامل على شبكة الانترنت كأداة للبحث عن الموردين وتأمين الاتصال بهم من خلال استخدام محركات البحث مثل (*Google* و *Yahoo*)، فاستخدام الشركة لشبكة الانترنت قد مكّنها من الوصول إلى أحسن الموردين على المستوى العالمي (انظر الجدول السابق في الصفحة رقم 162)، وذلك بأسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف.

تتبع المصلحة مجموعة من الإجراءات من أجل ضمان توفير المواد الأولية (*PE/PVC*) التي يتم استخدامها في العملية الإنتاجية، فبعدما يتم اختيار المورد المطلوب، وذلك حسب أفضل الشروط التي يقدمها من ناحية جودة المواد، الأسعار المقترحة وأجال التسليم وغيرها، يتم إعداد طلب الشراء (*Demande d'achat*)، بعدها يقوم المورد بإرسال فاتورة شكلية (*Devis*) تحمل تفاصيل حول مواصفات المواد وأسعارها والتخفيضات الممكنة وغيرها، وهذه الفاتورة تكون في حالة التعامل مع المورد لأول مرة أو في حالة حدوث تغيير في الأسعار، وإذا ما تمت الموافقة على الشراء بتلك الشروط، يتم إعداد وصل الطلب (*Bon de commande*) يتضمن تعيين الكمية المطلوبة والسعر الموافق لها، وعند استلام المواد يُرفق ذلك بوصل الاستقبال (*Bon de réception*) وفاتورة الشراء التي يتم تسويتها بين بنك الشركة وبنك المورد في إطار تقنية الاعتماد المستندي (انظر الملحق رقم 03)، ثم يتم مراقبة ومعاينة المواد فيما إذا كانت مطابقة للمواصفات والشروط المتفق عليها سابقاً قبل أن يتم إدخالها إلى المخزن.

يقوم مسؤول مصلحة المشتريات بإدخال كل البيانات الضرورية ومعالجتها باستخدام برنامج (*Sage100*)، حيث يتم تسجيل والمصادقة على طلبات الشراء ليتم إرسالها إلى دائرة المحاسبة *Les demandes d'achat sont saisies puis validées pour être ensuite transférées en comptabilité* ويسمح هذا البرنامج للمسؤولين، وفي أي وقت، بمعاينة وتفحص قائمة الموردين، مثل: (*Motan France = F53* مورد التجهيزات)، وهذا ما يجعل المستخدم يتعرف بكل سهولة وارتياح على المعلومات التي يريدها.

للإشارة فإن المصلحة في الآونة الأخيرة أصبحت لا تستخدم البرنامج في تسيير مشترياتها لأنه وحسب ما صرح به المسؤول، قد تسبب ذلك في خلق العديد من المشاكل، وذلك بسبب كثرة عمليات الشراء.

الفرع الثاني: تسيير الإنتاج (Gestion de production)

تُعتبر وظيفة الإنتاج من الوظائف المهمة بالشركة، على اعتبار أن الهدف الأساسي لهذه الأخيرة هو القيام بالإنتاج من أجل البيع لتلبية احتياجات زبائننا وتحقيق الأرباح المرغوبة.

يتمحور نشاط الشركة، كما سبق وأن أشرنا، في تصنيع الأنابيب البلاستيكية الموجهة لنقل الماء والغاز (Tubes PE & PVC)، صناعة الأبواب والنوافذ (تحت العلامة التجارية Nawafid) وأعمدة السقوف (Portes et fenêtres en PVC, Faux plafonds PVC)، (انظر الملحق رقم 02).

يتم تصنيع الأنابيب (PE) من مادة البوليثين (Polyéthylène) وهي مادة بلاستيكية نصف مصنّعة تأخذ شكل حصى سوداء اللون (Granulé noire)، بينما تُصنّع الأنابيب (PVC) وكذلك الأبواب والنوافذ وأعمدة السقوف من مادة بوليكلورير الفينيل (polychlorure de vinyle) وهي مادة بلاستيكية تأخذ شكل غيرة بيضاء اللون (Poudre blanche)، مع إضافة بعض المواد الأخرى (Les additifs).

تمتلك الشركة آلات إنتاج حديثة ضمن خطوط الإنتاج، والبالغ عددها 11 خط (05 خطوط: Menuiserie PVC et profilés، 03 خطوط: Tubes PVC، 03 خطوط: Tubes PE)، هذه الآلات مزوّدة بجواسيب آلية مُدمجة (Des PCs intégrés) تسمح للعامل بتتبع حالة المنتج خلال مروره عبر المراحل المختلفة للتصنيع، حيث تسمح شاشة الحاسوب بإظهار كل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمنتج كالمقاييس الخاصة بالمنتج من طول وسمك وزن وغيرها، نوعية المنتج، درجة الحرارة والرطوبة.

يتمّ الإنتاج حسب الطلبات المقدّمة من طرف الزبائن (Par commande) على مستوى الدائرة التجارية، حيث تبدأ العملية بالتحضير للتصنيع (Préparation de fabrication)، ثمّ يتم تقديم أمر بالبداية في التصنيع (Ordre de fabrication) مرفوق بوصل التصنيع (Bon de fabrication) الذي يبيّن الاحتياجات المطلوبة (انظر في ذلك إلى الملحق رقم 04)، كما أنّ الإنتاج يتمّ كذلك حسب نوع المنتج الذي يشهد حركة كبيرة في السوق؛ ففي خلال فترة الدراسة لاحظنا أنّ الأنابيب البلاستيكية من نوع (PE 100 et PE 80) هي التي سيطرت على تشكيلة منتجات الشركة، وذلك بسبب زيادة الطلب عليها في السوق، وفيما يلي نشير إلى كمية الإنتاج السنوية للشركة خلال الثلاث سنوات الأولى من بداية نشاطها من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم (4-III): كمية الإنتاج السنوية لشركة (CHIALI Profiplast)

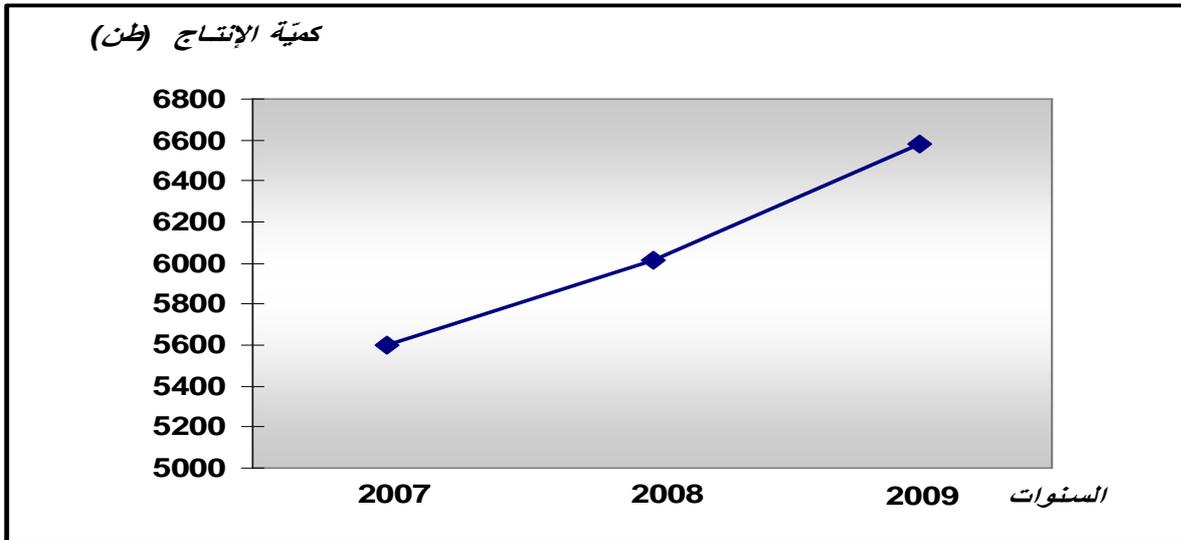
الوحدة: طن/ للسنة

السنوات	2007	2008	2009
كمية الإنتاج	5600	6015	6580

المصدر: وثائق داخلية لمديرية الإنتاج.

ويمكن ترجمة نتائج الجدول أعلاه، من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (III-5): كمية الإنتاج السنوية لشركة (CHIALI Profiplast)



المصدر: من إعداد الباحث.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، أنّ حجم الإنتاج يزداد من سنة لأخرى، حيث بلغت نسبة الزيادة بين سنتي 2007 و 2008 حوالي 4,7%، وهذا يُفسّر بزيادة الطلب على منتجات الشركة بهذه النسبة، ثمّ وصلت نسبة الزيادة في سنة 2009 إلى 17,5%، وهي نسبة معتبرة، ويرجع ذلك أساساً إلى انطلاق المصنع الجديد الخاص بصناعة الأبواب والنوافذ في الإنتاج مع نهاية السنة المذكورة.

ترتبط مديرية الإنتاج والتي يعدها مقرّها بحوالي 200 م عن الإدارة العامة والدائرة التجارية بالشبكة المحلية، كما يتم استخدام برنامج (Sage100) لمعالجة مختلف العمليات المرتبطة بالتصنيع (تكاليف الإنتاج عدد الوحدات المنتجة، تكاليف الصيانة...)، هذه البيانات يتم إرسالها بطريقة آلية في إطار الشبكة المحلية إلى الجهات التي تطلبها والمتمثلة أساساً في قسم المحاسبة والمصلحة التجارية.

الفرع الثالث: تسيير المبيعات (Gestion des ventes)

تتولّى مصلحة إدارة المبيعات عملية بيع وتسويق منتجات الشركة، حيث يقوم المسؤولون على مستوى المصلحة بمتابعة ومعالجة جميع العمليات المرتبطة بالمبيعات باستخدام برنامج (Sage100)، وتبدأ العملية بتسيير الطلبات المقدّمة من طرف الزبائن (Gestion des commandes)، حيث يتمّ إعداد الفاتورة الشكلية (Devis client)، وهذا فقط بالنسبة للزبون الجديد حتى يتسنى له معرفة كافة الشروط المتعلّقة بالمنتج الذي يريد شراؤه (نوع المنتج، الكمية، السعر، طريقة الدفع والنقل وأجل الاستحقاق)، وبعدها تُسجّل كل طلبات الزبائن التي تمّ تقديمها (La saisie des commandes)، ثمّ يتمّ التأكّد من وجود الكميات المطلوبة من عدمها من خلال تفحص قاعدة بيانات المنتجات (Base de données produits)

التي تُزوّد المستخدم بكافة المعلومات حول كل منتج فيما يتعلق بالكمّيات المتوفّرة في المخازن، الأسعار وغيرها، ففي حالة عدم توفر الكمية اللازمة أو عدم كفايتها تبدأ عملية التحضير لتصنيع الكمية المطلوبة - كما أشرنا سابقاً - بعدها يتمّ تحضير التسليم (*Préparation des livraisons*) بإعداد وصل التسليم (*Bon de livraison*) والذي يُبيّن نوع المادة والكمّية المسلّمة. ثمّ يتمّ الشحن في وسيلة النقل سواء كانت خاصة بالزبون أو بالشركة حسب الاتفاق، مع إثبات العملية بوصل الشحن (*Bon de chargement*)، وفي الأخير يتمّ إعداد الفاتورة (*La facture*) (انظر الملحق رقم 05)، والتي تُرسل بطريقة آلية إلى قسم المحاسبة وفيما يخصّ تسوية الفواتير؛ فبالنسبة للزبائن الجدد فهم مجبرون على الدفع فوراً (*cash*)، أما الزبائن القدامى والدائمين فالدفع يكون لأجل، حيث قد تصل المدة إلى 80 يوم بالنسبة للأوفياء منهم، وفي هذا الإطار يسمح برنامج (*Sage100*) للمستخدم بتسيير المستحقات غير المدفوعة (*La gestion des impayés*)، من خلال إنشاء سيناريوهات للتحصيل (*Création de scénarios de recouvrement des créances*)، ومن ثمّ القيام بتذكير الزبائن بمواعيد الدفع (*L'envoi des lettres de relance*)، وهذا من شأنه أن يخفّض من أجل الدفع ومن أخطار عدم التحصيل وبالتالي العمل على تأمين خزينة الشركة.

إنّ جميع المعاملات مع الزبائن يتمّ تنظيمها في شكل ملفات ضمن قاعدة بيانات الزبائن (*Base de données clients*)، حيث يتمّ تصنيفهم حسب الولايات، مثل: *C 19* زبائن من ولاية سطيف؛ *C 05* زبائن من ولاية باتنة؛ *C 06* زبائن من ولاية بجاية وهكذا، وهذا ما يسمح للمستخدم بمعرفة ومتابعة كل زبون بطريقة منمّنة وسهلة؛ كما أنّ هذه القاعدة تُعدّ مصدراً داخلياً للشركة يزوّد بها بكل المعلومات الضرورية عن زبائنها الحاليين، حيث يمكن للمسؤول التجاري سحب تقارير دورية لتحليل المبيعات (حسب المنتج، مجموعة الزبائن، المناطق... الخ)، والتي تساعد على الرقابة واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى المعلومات الخارجية حول المنافسين، الأسواق والزبائن المحتملين؛ حيث تتولّى قوة البيع في الشركة توفير مثل هذه المعلومات الهامة، وذلك من خلال ممثلي الشركة في الأسواق، وهم مجموعة من المهندسين في مجال الري، كما سبقت الإشارة إليهم.

الفرع الرابع: تسيير الموارد البشرية (*Gestion des ressources humaines*)

يكتسي المورد البشري أهمية بالغة في أي مؤسسة اقتصادية، مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، إذ يُعدّ المحرك الأساسي لكل العمليات التي تقوم بها المؤسسات سواء على المستوى الداخلي أو في علاقاتها مع بيئتها الخارجية، ومن خلال هذه الفقرة سنحاول التعرّف بشكل عام على كيفية تسيير هذا المورد داخل الشركة محل الدراسة.

فمن خلال إجرائنا للمقابلة مع مسؤول الموارد البشرية في الشركة، حيث كان هذا الأخير يعمل في المؤسسة نفسها لما كانت تابعة للدولة قبل عملية الخصخصة، وأكد أنّ طريقة التسيير عموماً، وتسيير الموارد

البشرية على وجه الخصوص داخل الشركة، قد شهدت تحسينات كبيرة مقارنة بالوضع السابق لما كانت المؤسسة عمومية، خاصة فيما يتعلق بإدخال التكنولوجيا والنظم الحديثة في التسيير، كما سبق وأن رأينا (أجهزة الحاسوب، برنامج Sage100، قواعد البيانات، الشبكة المحلية وغيرها)؛ ففي إطار الملكية العمومية لم تكن هذه التكنولوجيا موجودة، والتسيير كان يتم بطريقة بسيطة وتقليدية، ضيف إلى ذلك الإهمال وسوء التسيير الذي كانت تعرفه المؤسسة، وهذا ما جعل الديون تتراكم عليها، وفي الحقيقة هذه هي الحال التي تشهدها معظم مؤسساتنا العمومية، لذا كان من أحد أنجع الحلول لهذه المؤسسة هو ضرورة القيام بخصوصيتها.

لقد مكن استخدام تكنولوجيا الحاسوب وبرمجياته (برنامج Sage100) إلى حد كبير من تسهيل إنجاز مختلف الأنشطة المتعلقة بالأفراد داخل الشركة، كما ساهم كذلك في بداية تشكيل وبلورة نظام معلومات خاص بتسيير شؤون الأفراد بالشركة، 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 بالشركة، 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 الشركة وغيرها (انظر الصفحة الأولى من الملحق رقم 06)، هذه المعلومات تعطي الصورة الاجتماعية للشركة (La photographie sociale de la société).

▪ **تسيير الأجور والمرتبات:** تستخدم الشركة برنامج معلوماتي خاص بالدفع يُعرف بـ (Sage paie version 16.00)، والذي يتم من خلاله تسيير وحساب أجور العمال ومختلف الاقتطاعات والمكافآت المتعلقة بها (انظر الصفحة 2 و3 من الملحق رقم 06)؛ فاستخدام هذا البرنامج قد منح امتيازات عديدة فيما يخص حساب الأجور والمرتبات وذلك من ناحية تسهيل الحسابات وتفادي الأخطاء، بالإضافة إلى السرعة في تنفيذ العمليات، وهذا ما يضمن متابعة دقيقة لكتلة الأجور (La masse salariale) داخل الشركة. مع العلم أن برنامج (Sage paie) يعطي إمكانية إجراء مقارنة وتحليل للبيانات الخاصة بالدفع مع بيانات برنامج (Sage 100 gestion commerciale) والخاصة بالحاسبة، وهذا ما يسمح بمتابعة ومراقبة الفروقات (les écarts) التي تحدث بين الحاسبة والدفع من أجل اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

▪ **تسيير التكوين:** تحرص إدارة الشركة 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 (Sage100)، حيث يسمح له بإعداد خطط للتكوين. بما يتناسب مع الاحتياجات الفعلية، وكذلك متابعة تطوّر الأفراد والتكاليف المرافقة (فردية أو كلية)، كما يسمح البرنامج كذلك بتسجيل كل ما تمّ تنفيذه من برامج تكوينية في مكان الأحداث (Historique)، والذي يُشكّل مرجع للتعرف على الكفاءات الموجودة.

▪ **تسيير المسار المهني والكفاءات:** يسمح برنامج (Sage100). بمتابعة وتسيير المسار المهني للأفراد العاملين بالشركة، بما يمكن من معرفة الكفاءات المتوفرة، وكذا تتبّع ومعرفة الوظائف الشاغرة والترقيات الممنوحة ومختلف المناصب التي تمّ تقلدها في الشركة، 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 فإنّ إدارة الشركة قامت بإعداد بطاقة وقت مغناطيسية (Carte magnétique) لكل عامل، والتي تسمح لمسؤول الموارد البشرية من معرفة أوقات حضور وانصراف العاملين بكل سرعة ودقّة مباشرة على واجهة محطة العمل الخاصة به، ومن ثمّ يتمكن من احتساب الأجور الشهرية الفعلية التي ستُدفع للعاملين.

الفرع الخامس: التسيير المالي والمحاسبي (Gestion comptable et financière)

تعتمد شركة (CHIALI Profiplast) على تطبيق مبادئ المحاسبة العامة، والتي يعتبرها المشرّع الجزائري المحاسبة الرسمية والإجبارية بالنسبة لكل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، في حين لا يتم الاعتماد على المحاسبة التحليلية - وذلك على غرار معظم المؤسسات الأخرى حتى بالنسبة للكبيرة منها - ويعود ذلك حسب المدير المالي والمحاسبي للشركة إلى أنّ تطبيق نظام المحاسبة التحليلية يبقى عملية اختيارية، كما أنّها صعبة التطبيق وجدّ مكلفة، بالإضافة إلى أنّها تعطي معلومات سرّية وتفصيلية، مما يشكّل ذلك خطراً على الشركة اتّجاه منافسيها في حالة الإفصاح*.

يتم ممارسة الوظيفة المالية والمحاسبية في الشركة من خلال استخدام البرنامج الحاسوبي (Sage100) عبر الشبكة المحلية - كما هو مبين في الشكل السابق - فهذا البرنامج قد مكّن إلى حدّ ما من أتمتة نظام المعلومات المالي والمحاسبي للشركة، حيث بإمكاننا توضيح آلية عمل هذا النظام من خلال التطرّق إلى أهم مكوناته، والمتمثلة في: المدخلات، العمليات والمخرجات.

* خلافاً للنظام المحاسبي الأمريكي الذي يعتبر أنّ مسك المحاسبة التحليلية عمل إجباري، فإنّ المخطط المحاسبي الفرنسي وكذلك الجزائري يعتبران أنّ المحاسبة التحليلية ليست إجبارية، وربما يعود ذلك إلى ما تحويه من معلومات سرّية تتعلّق بإستراتيجية المؤسسة، وللإشارة فإنّ تحوّل المؤسسات إلى تطبيق معايير المحاسبة الدولية (IAS/IFRS)، بما فيها المؤسسات الجزائرية وذلك ابتداء من سنة 2010، سيجعلها تعمل تحت معايير محاسبية موحّدة، هذه المعايير الجديدة سوف تجر المؤسسات على الإفصاح الكامل عن كل معلومتها الداخلية.

◀ المدخلات: تتمثل المدخلات في البيانات التي تتولد عن الأحداث المالية التي تقوم بها الشركة سواء بينها وبين الأطراف الخارجية، أو من خلال العمليات الداخلية التي تنشأ بين مختلف الدوائر والمصالح المشكّلة لها ويمكن حصر أهمها فيما يلي:

- بيانات تتجمّع بصورة روتينية من العمليات الخارجية، والمتعلّقة بعمليات البيع والشراء (العلاقات مع الزبائن والموردين)، والتي تتميز بأنها أكثر تكرارية، حيث تتمثّل عمليات الشراء أساساً في استيراد المواد الأولية (PE/PVC) والملحقات (Accessoires) وكذلك الوسائل والتجهيزات (Immobilisations) (آلات الإنتاج، قطع الغيار، تجهيزات المكتب وغيرها)، أما عمليات البيع التي تتم على مستوى الدائرة التجارية فتتخصّص في بيع المنتجات النهائية من الأنابيب البلاستيكية وملحقاتها (Tubes PE & PVC et accessoires)، الأبواب والنوافذ (portes et fenêtres en PVC)، وكذلك أعمدة السقوف (Faux plafonds en PVC).

- بيانات عن علاقات الشركة مع البنوك (Société générale & BNP Paribas)، وذلك فيما يتعلّق بالقروض وفوائدها، التسويات الخاصة بالاعتماد المستندي وغيرها، وكذلك العلاقة مع إدارة الضرائب فيما يتعلق بالتصريحات وتسديد المستحقات الضريبية.

- بيانات تتجمّع بصورة روتينية من العمليات الداخلية، نتيجة للمعاملات بين مختلف الدوائر والمصالح الداخلية، كبيانات عن حركة المخزون (دخول وخروج المواد والمنتجات) والتي يتم معالجتها على مستوى دائرة تسيير المخزون، بيانات عن التكاليف الصناعية في المراحل الإنتاجية المختلفة، إهلاك آلات الإنتاج، تكاليف الصيانة وغيرها، والتي تنشأ على مستوى دائرة الإنتاج، بيانات تخصّص مصاريف المستخدمين كالأجور والمرتبات، العلاوات، التعويضات، مصاريف التكوين وغيرها، والتي يكون مصدرها مصلحة الموارد البشرية.

ما يمكن ملاحظته هنا هو أنّ النظام المحاسبي يستخدم جميع البيانات والمعلومات التي تنشأ داخل مختلف مصالح ودوائر الشركة، كما يستقطب كذلك جميع المعلومات الخارجية التي تنشأ نتيجة تعاملات الشركة مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة (Réceptacle de toutes les informations liées aux relations avec les tiers)، والمتعلّقة بالزبائن، الموردين، البنوك وإدارة الضرائب، لذلك فهو يُعتبر بمثابة المركز العصبي (Le centre névralgique) الذي يتوسّط الأنظمة الفرعية الأخرى داخل الشركة.

تحصل دائرة 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 الشركة.

◀ المعالجة: بعد تجميع وحصر كل البيانات المطلوبة يتمّ معالجتها، عن طريق استخدام برنامج (Sage100) والذي يسمح بمسك العمليات المحاسبية وفقاً للالتزامات القانونية، فهذا البرنامج بإمكانه أن يستجيب لكل احتياجات الشركة فيما يتعلق بالمحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية والمحاسبة الموازية (*La comptabilité budgétaire*)، كما أنه يسمح بالمعالجة وفق مبادئ المحاسبة الدولية (*Compatible aux normes IAS/IFRS*)، وبما أنّ الشركة تعتمد على المحاسبة العامة فقط في مسك حساباتها - كما سبق وأن ذكرنا - فإنّ المعالجة وفق هذا البرنامج والتي تتم بشكل آلي، تبدأ بتسجيل البيانات في اليومية (*Journal*)، ثم تُرحّل المبالغ المسجّلة إلى الحسابات أو ما يسمى بدفتر الأستاذ (*Grand Livre des comptes*)، تليها عملية إعداد ميزان المراجعة (*Balance de contrôle*) والذي من خلاله يمكن إعداد القوائم المالية (*Reports*) المنصوص عليها قانوناً والتي من أهمّها الميزانية الختامية وجدول حسابات النتائج، (انظر الملحقين رقم 07 و 08).

◀ المخرجات: بعد عملية المعالجة تصبح محطة العمل الخاصة بالمستخدم (المحاسب) مزوّدة بالمعلومات المطلوبة، والتي تُعبّر عن مخرجات النظام، حيث بإمكان المستخدم أن يقوم بتخزين هذه المعلومات، إعادة استرجاعها، تحديثها أو إرسالها، بطريقة آليّة وفي الوقت الحقيقي إلى الجهات التي تطلبها داخل الشركة كما يمكن له أن يقوم بطبعتها على الأوراق للاستشهاد بها أمام الجهات التي تطلبها، والتمثّلة في البنوك ومصالح الضرائب.

ونظراً لكون نظام المعلومات المالي والمحاسبي يضمّ جميع البيانات والمعلومات التي تسري داخل وخارج الشركة - كما سبق وأن أشرنا - فإنّ مخرجات هذا النظام تُشكّل لوحات القيادة (*Tableaux de bord*) للمسؤولين داخل الشركة؛ هذه الأخيرة التي تشتمل على المؤشرات الأساسية (*Les indicateurs clés*) مثل: نسب التطوّر في رقم الأعمال، هوامش الأرباح، بيانات عن العملاء والموردين (محفظة العملاء والموردين) بيانات عن الأفراد، الإنتاج وغيرها، والتي تمكّن من التعرّف على كل نقاط القوة والضعف الموجودة داخل الشركة، وبذلك يتسنى للمسؤولين تصحيح ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

المبحث الرابع: تحليل نتائج الاستبيان

يتطرق هذا المبحث إلى تحليل الإجابات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة من موظفي وإطارات شركة (CHIALI Profiplast)، 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 وتكنولوجيا المعلومات وتطبيقها الإستراتيجية في المؤسسات، وكذلك معرفة مدى وعيهم بأهمية بناء وتطوير نظام فعال للمعلومات داخل شركتهم كتوجه إستراتيجي، خاصة من خلال استخدامه كأداة في تشخيص وتحليل مختلف المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للشركة، بالإضافة إلى أن العنصر البشري في حد ذاته يُعتبر 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 الشركة.

المطلب الأول: عينة الدراسة وتصميم الاستبيان

الفرع الأول: مجتمع الدراسة وحجم العينة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بالشركة، والبالغ عددهم، كما ذكرنا في البداية 135 عاملاً

يتوزعون حسب الفئات التالية:

- 10 إطارات مُسيرة (Les cadres- dirigeants)؛
- 15 إطار موظف (Les cadres)؛
- 10 عمال التحكّم (Les agents de maîtrise)؛
- 110 عمال تنفيذيون (Les exécutants).

تم أخذ عينة تتكوّن من 40 عاملاً، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف الفئات المذكورة وذلك حتى تكون العينة ممثلة أكثر لمجتمع الدراسة، 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، وهذا ما سيمكننا من الحصول على إجابات أكثر دقة ومصداقية والتي بدورها تزيد من دقة ومصداقية النتائج التي نريد الوصول إليها.

لقد قمنا بتوزيع 40 استبياناً على العينة المذكورة وتم استرجاعها كلها (100 %)، وهذا بفضل

التعاون الكبير للمسؤولين بالشركة، لذلك لهم منّا جزيل الشكر والعرفان وخالص التقدير والامتنان.

الفرع الثاني: تصميم الاستبيان

جاءت استمارة الاستبيان مُتضمّنة لـ 36 سؤالاً (انظر الملحق رقم 01)*، حيث كانت من نوع الأسئلة المغلقة، التي تحتمل إجابة واحدة في بعض الأحيان أو أكثر من إجابة في أحيانٍ أخرى، مع محاولة فتح المجال للمستجوب في بعض الأسئلة وإعطائه الحرّية للإدلاء بأرائه الخاصّة وعدم تقييده بالافتراضات الموضوعية، وقد تمّ الاعتماد على هذا النوع من الأسئلة في إعداد وتصميم استمارة الاستبيان، لضمان السهولة والدقّة في الإجابة بالنسبة لكل المستجوبين على اختلاف مستوياتهم التعليميّة والمهنيّة، حيث كانت الأسئلة سهلة ومحدّدة تساعد على تسهيل الدراسة، على عكس اعتماد الأسئلة المفتوحة التي غالباً ما تكون صعبة وتتطلّب عدّة احتمالات للإجابة، وهذا ما يجعل المستجوب لا يهتمّ بالإجابة بكل جدية أو ربّما لا يُكمل الإجابة على كل الأسئلة، وهذا من شأنه أن يؤثّر على النتائج التي ينتظرها الباحث من الدراسة. وفيما يخصّ الأسئلة التي تضمّنتها استمارة الاستبيان، فقد تمّ تقسيمها إلى أربعة محاور كما يلي:

المحور الأول: تضمّن معلومات شخصية تتعلّق بالمستجوب؛ وذلك فيما يخصّ الجنس، السنّ، المستوى التعليمي والوظيفة التي يشغلها في الشركة.

المحور الثاني: اشتمل على أسئلة تعلّقت بموضوع المعلومات ونظم المعلومات، وذلك لمعرفة مدى فهم المستجوبين لمفهوم المعلومات، ومدى وعيهم بأهميّتها في الشركة، وهل أنّ هذه المعلومات تتوفّر على الخصائص التي تجعلها ملائمة لاتخاذ القرارات السليمة، وبالنسبة لنظم المعلومات فقد أردنا كذلك معرفة مفهومها لدى المستجوبين ومعرفة مدى فعاليّة نظام المعلومات الذي تملكه الشركة، وكذلك الأهداف التي ترمي إليها من وراء تبنيها للنظام.

المحور الثالث: خُصّص للتساؤل عن ما إذا كانت الشركة تستخدم نظام المعلومات الذي يجوزتها كأداة هامة في تشخيص وتحليل مختلف عناصر ومتغيّرات بيئتها الداخلية والخارجية، بما في ذلك توضيح دور الأفراد العاملين في عملية التحليل، باعتبارهم يشكّلون الجزء الهام والأساسي في نظام معلومات الشركة.

المحور الرابع: تضمّن هذا المحور أسئلة تدور حول مدى اهتمام إدارة الشركة بتحسين وتطوير نظام معلوماتها والسبل الممكنة لتحقيق ذلك.

* قمنا بإعداد أسئلة الاستبيان باللغة الفرنسية، لكون معظم المستجوبين في الشركة يتحكّمون في اللغة الفرنسية أكثر من اللغة العربية، وهذا سيساعدهم على فهم الأسئلة بشكل أكبر، ومن ثمّ تقديم إجابات أكثر دقّة ومصداقية.

المطلب الثاني: تحليل أجوبة الاستبيان

الفرع الأول: محور المعلومات الشخصية

تضمّن هذا المحور طرح أربعة أسئلة شخصية تتعلق بالشخص المستجوب؛ هذه الأسئلة مكّنتنا من التعريف أكثر بمفردات العينة المدروسة، كما يلي:

1. وجدنا أنّ أغلب مفردات العينة هم ذكور، وذلك بنسبة 90 %، والباقي أي 10 % هم إناث، وهذا ما تمّ ملاحظته فعلاً عند زيارتنا للشركة، حيث أنّ جلّ العاملين كانوا من جنس الذكور.

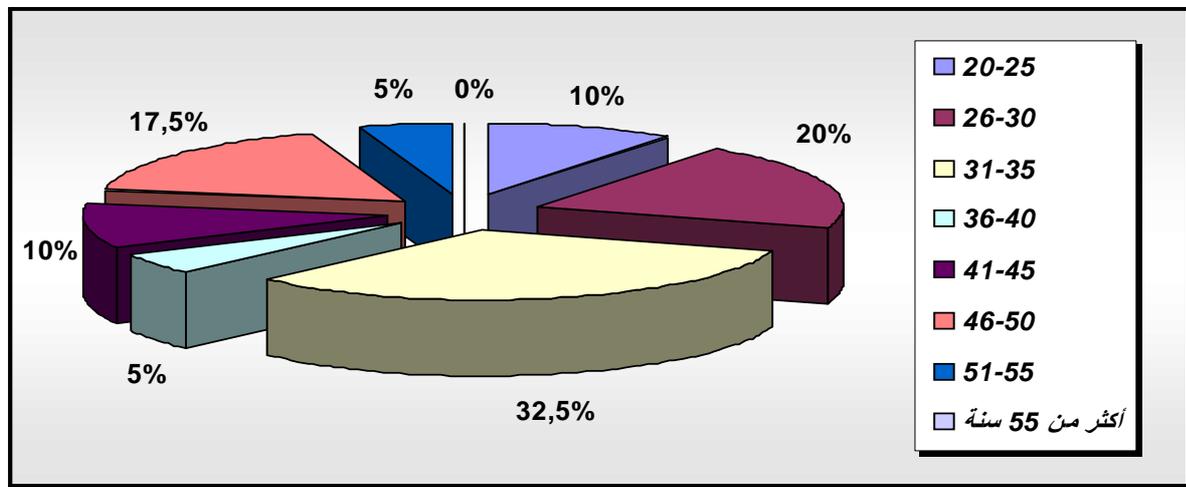
2. وفيما يخصّ سنّ الأفراد المستجوبين، فالجدول الموالي يوضّح النتائج.

الجدول رقم (III-5): توزيع أفراد العينة حسب السنّ

السنّ	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
25-20	04	10%
30-26	08	20%
35-31	13	32,5%
40-36	02	05%
45-41	04	10%
50-46	07	17,5%
55-51	02	05%
أكثر من 55 سنة	00	00%
المجموع	40	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (02).

ويمكن توضيح هذه النتائج بشكل أفضل من خلال الشكل الموالي.



تبيّن النتائج أعلاه، أنّ معظم أفراد العيّنة هم من فئة الشباب، حيث أنّ أكثر من 60% تقلّ أعمارهم عن 35 سنة، كما أنّ أغلب هؤلاء تتراوح أعمارهم ما بين 31-35 سنة، وذلك بنسبة 32,5% وهذا ما يدلّ على أنّ الشركة تركزّ 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 35 سنة، فهم يمثّلون نسبة تقل عن 40%، حيث أنّ أغلبهم تتراوح أعمارهم بين 46 و 50 سنة، وهم ممن كانوا يعملون في الشركة لما كانت تابعة للقطاع العام، وتمّ الإبقاء عليهم ضمن شروط الخصوصية، وهؤلاء كذلك لهم خبرة طويلة في مجال عملهم.

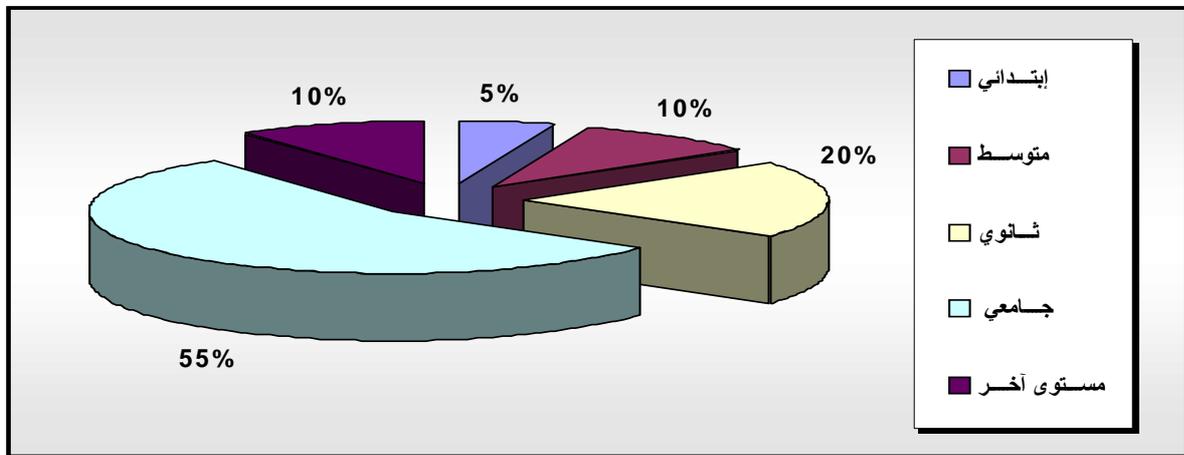
3. أغلب المستجوبين هم إطارات، وذلك بنسبة 57,5%، حيث تمّ استجواب 23 إطاراً من مجموع 25 إطار أي بنسبة 92% من المجموع الكلي لإطارات الشركة، أما نسبة 42,5% المتبقية فهي موزعة بين عمال التحكم بنسبة 12,5% وعمال التنفيذ بنسبة 30%.

4. أما فيما يخصّ المستوى الدراسي لأفراد العيّنة، فهم موزعون حسب النسب المبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (III-6): توزيع أفراد العيّنة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
ابتدائي	02	05%
متوسط	04	10%
ثانوي	08	20%
جامعي	22	55%
مستوى آخر	04	10%
المجموع	40	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (04).



يتضح من خلال النسب أعلاه، أنّ معظم المستجوبين لهم مستوى جامعي، وذلك بنسبة 55% وهذا راجع لكون أنّ أغلب من تمّ استجوابهم كانوا من الذين لديهم مستوى تعليمي عالي مكنّهم من الإجابة على الأسئلة المطروحة خاصة من فئة الإطارات؛ فهي التي تُعنى أكثر باستخدام نظام المعلومات داخل الشركة، أما نسبة 35% فمستواهم كان من الابتدائي إلى الثانوي ومعظمهم كانوا من عمال التحكّم والتنفيذيين، في حين نسبة 10% كان لهم مستوى آخر (TS).

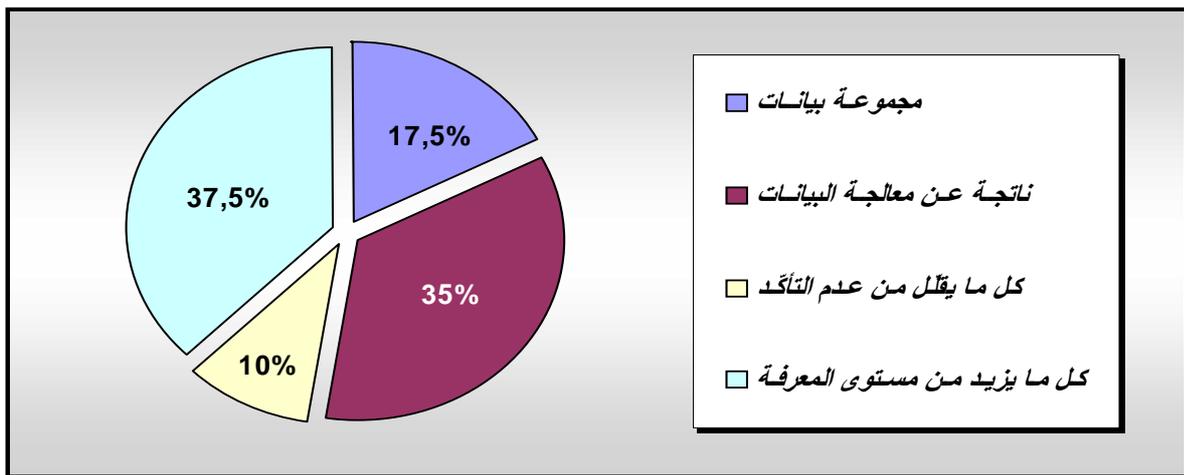
الفرع الثاني: محور المعلومات ونظم المعلومات

5. فيما يخصّ السؤال الخامس الذي أردنا من خلاله معرفة مفهوم المعلومات لدى أفراد العيّنة؛ فالنتائج كانت كما يبيّنها الجدول والشكل المواليين.

الجدول رقم (III-7): مفهوم المعلومة لدى أفراد العيّنة

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
مجموعة بيانات	07	17,5%
نتيجة عن معالجة البيانات	14	35%
كل ما يقلل من عدم التأكد	04	10%
كل ما يزيد من مستوى المعرفة	15	37,5%
المجموع	40	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (05).



يظهر من خلال النتائج أعلاه، أنّ أغلب المستجوبين يعتبرون أنّ المعلومات هي كل ما يزيد من مستوى المعرفة لديهم، أو أنّها ناتجة عن معالجة البيانات، وذلك بنسبة تفوق 70% في المجموع، أما الباقي فمنهم من ينظر إليها على أنّها تمثّل مجموعة من البيانات، ومنهم من يرى كذلك بأنّها كل ما يقلل من حالة

عدم التأكد، وهي كلها مفاهيم مقبولة تُعبّر عن مصطلح المعلومات - كما سبق وأن رأينا في الجانب النظري من هذا البحث.

ويمكن الإشارة هنا، إلى أن الاختلاف في الإجابات يعود أساساً إلى الاختلاف في وجهة نظر كل فرد حسب الوظيفة التي يشغلها بالشركة؛ فمعظم المستجوبين الذين أجابوا بأن المعلومات هي ما ينتج عن معالجة البيانات أو كل ما يزيد من مستوى المعرفة، كانوا من فئة الإطارات وعمال التحكم، فهؤلاء يقومون في الغالب بمعالجة بيانات خام للحصول على معلومات مفيدة، أو يقومون بتبادل المعلومات عن طريق الاتصالات لزيادة درجة معرفتهم حول مختلف المهام والأنشطة التي يُؤدونها، أما الذين كانت إجاباتهم هي التقليل من حالة عدم التأكد؛ فقد ظهر أنهم من الإطارات المسيرة، وهذا ما يهّمهم أكثر على اعتبار أنهم مسيرين ومسؤولين عن اتخاذ القرارات المختلفة، في حين الذين قالوا بأن المعلومات هي مجموعة من البيانات كان أغلبهم من العمال التنفيذيين الذين يقومون بتنفيذ الأوامر التي يتلقونها من رؤسائهم.

6. أجمع كل المستجوبين دون استثناء؛ أي بنسبة 100%، على أهمية المعلومات بالنسبة لشركتهم، وهذا أمر طبيعي، على اعتبار أنه لا يمكن لأي مؤسسة، مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، أن تعمل في الوقت الحالي، دون توفر عنصر المعلومات، خاصة في ظل ظروف التغير وعدم التأكد التي تُميز البيئة الحالية التي تعمل في إطارها المؤسسات.

وأما عن نوع المعلومات الذي يُعتبر أكثر أهمية بالنسبة للشركة، فإن نسبة 90% من أفراد العينة أكدت على أهمية كل من المعلومات الداخلية والخارجية، أما نسبة 10% المتبقية، فقد أكدت على أهمية المعلومات الداخلية فقط، وهذا يدلّ على مدى وعي الأفراد بأهمية المعلومات كمورد استراتيجي للشركة سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية، كما يدلّ من ناحية أخرى، ولو بشكل مبدئي، على أن الشركة منفتحة على ما يحدث في بيئتها الخارجية.

7. وبخصوص حجم المعلومات التي يستخدمها الأفراد داخل الشركة، فإن نسبة 87,5% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يحتاجون إلى حجم كبير من المعلومات أثناء قيامهم بعملهم، أما نسبة 12,5% المتبقية فأجابوا بأن حاجتهم للمعلومات تكون بشكل متوسط، وهذا ما يُؤكّد مرة أخرى على أهمية المعلومات بالنسبة لمختلف الوظائف والأنشطة التي تُؤدّى داخل الشركة.

8. وفيما يخصّ السؤال المتعلق بمدى توفر خاصية السرعة في الحصول على المعلومات، فالنتائج المتحصّل عليها موضّحة من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم (III-8): سرعة الحصول على المعلومات داخل الشركة

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
دائماً	07	17,5%
غالباً	19	47,5%
أحياناً	10	25%
نادراً	04	10%
إطلاقاً	00	00%
المجموع	40	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (08).

تُظهر النتائج في الجدول أعلاه، أنّ نسبة 47,5% من الأفراد الذين تمّ استجوابهم يتلقون المعلومات، في غالب الأحيان، في الوقت المناسب، كما أنّ نسبة 17,5% أجابوا بأنّ المعلومات تصلهم، دائماً، بالسرعة المطلوبة، أما النسبة المتبقية فكانت إجابتها بين أحياناً و نادراً، في حين لم يتمّ تسجيل أي إجابة على "إطلاقاً" من هنا يمكن القول أنّ المعلومات بالشركة تتوفر على خاصية السرعة، وهذا بفضل استخدام الشركة لوسائل الاتصال الحديثة (كالهاتف، الشبكة الداخلية، الانترنت)، وفي هذا الإطار فقد صرّح أحد الموظفين الذين كانوا قد عملوا من قبل في المؤسسة عندما كانت تابعة للقطاع العام، بأنّ الحصول على المعلومة في إطار الملكية العامة كان يأخذ وقتاً طويلاً، قد يصل إلى ساعات أو حتى إلى أيام، أما في الوقت الحالي وفي إطار الملكية الخاصة، فالحصول على المعلومات أصبح يتمّ في الوقت الحقيقي.

9. أما عن مدى كفاية هذه المعلومات؛ فالنتائج كانت كما يلي:

الجدول رقم (III-9): درجة كفاية المعلومات

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
دائماً	06	15%
غالباً	18	45%
أحياناً	12	30%
نادراً	04	10%
إطلاقاً	00	00%
المجموع	40	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (09).

تبين نتائج الجدول أن نسبة 45% من أفراد العينة أجابوا بأن المعلومات التي يحصلون عليها تُعدّ كافية للقيام بأعمالهم، وذلك في أغلب الأحيان، كما أن نسبة 15% أجابت بأنها تكون كافية دائماً، وبذلك نجد في المجموع أن نسبة 60% قد أكدت على كفاية المعلومات.

10. وفيما يخصّ دقة المعلومات، فالنتائج مبيّنة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (10-III): مستوى دقة المعلومات

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
دائماً	08	20%
غالباً	15	37,5%
أحياناً	14	35%
نادراً	03	07,5%
إطلاقاً	00	00%
المجموع	40	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (10).

من خلال قراءتنا لنتائج الجدول نجد أن نسبة 37,5% من الأفراد قالوا بأن المعلومات التي يحصلون عليها تكون دقيقة في أغلب الأوقات، كما أن نسبة 20% منهم أكدوا بأن المعلومات التي تصلهم تتميز بأنها دقيقة بشكل دائم، أما نسبة 35% فقد أجابوا بأن الدقة في المعلومات تكون أحياناً فقط، إذن من خلال هذه الإجابات نستنتج أن المعلومات التي تسري داخل الشركة تتوفر على خاصية الدقة بشكل مقبول، وهذا راجع أساساً - كما ذكرنا - إلى وجود قاعدة بيانات موحدة تضمن سلامة ودقة المعلومات.

11. أما عن الخاصية المتعلقة بدرجة الوضوح في المعلومات، فقد تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (11-III): درجة وضوح المعلومات

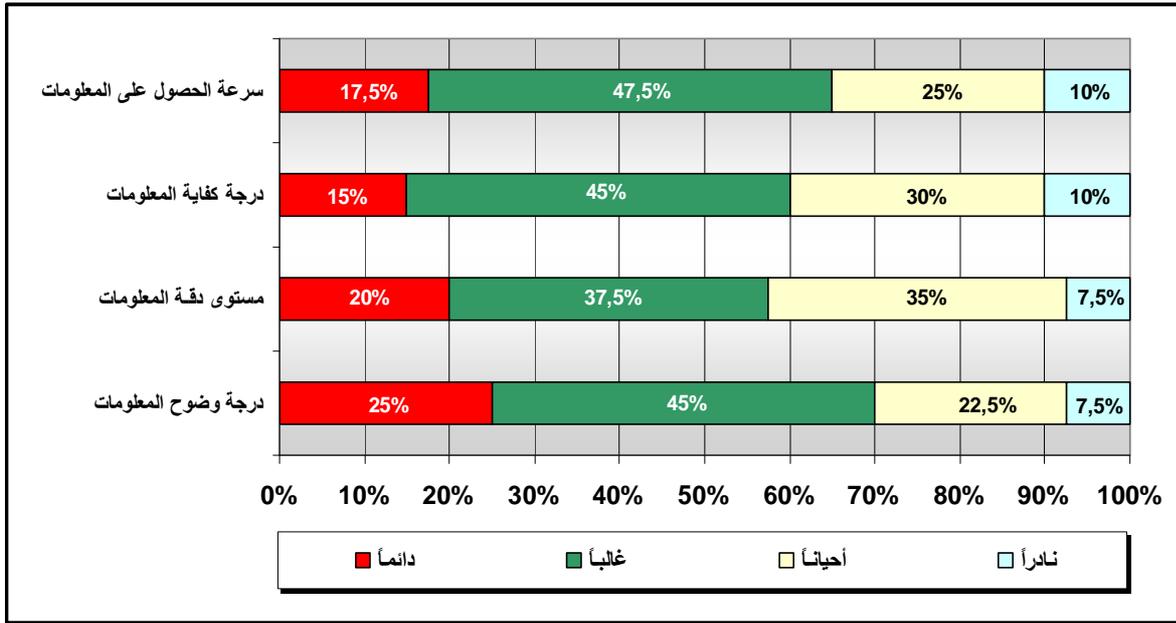
البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
دائماً	10	25%
غالباً	18	45%
أحياناً	09	22,5%
نادراً	03	07,5%
إطلاقاً	00	00%
المجموع	40	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (11).

يتضح كذلك من خلال النتائج في الجدول أعلاه، أن خاصية الوضوح كذلك متوفرة في المعلومات المستخدمة على مستوى الشركة، حيث نجد أن نسبة 70% من المستجوبين قالوا بأن المعلومات التي تصلهم تعتبر واضحة، وذلك في كل أو أغلب الأوقات.

ويمكن في الأخير تمثيل النسب السابقة، وخاصة الأسئلة 8، 9، 10، 11 حول خصائص المعلومات حتى تكون في صورة أوضح، كما يلي:

الشكل رقم (III-6): أهم خصائص المعلومات في الشركة



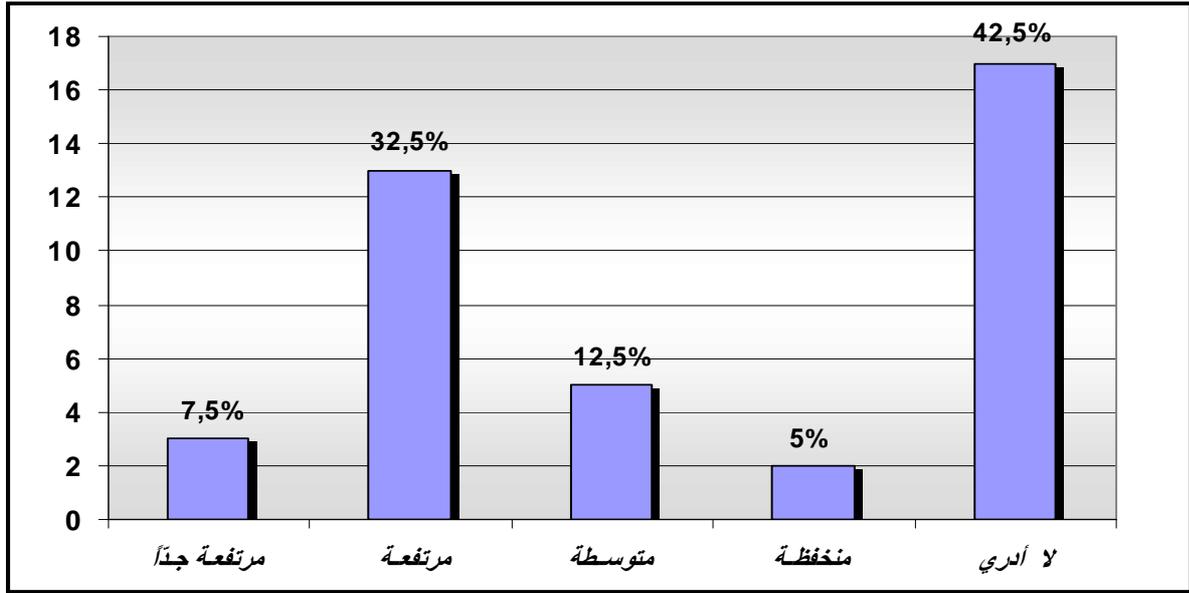
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان للأسئلة رقم (8، 9، 10، 11).

12. وفيما يخص رأي الأفراد حول التكاليف التي تتحملها إدارة الشركة في سبيل توفير المعلومات الملائمة فالنتائج مبينة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (III-12): تكلفة الحصول على المعلومات

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
مرتفعة جداً	03	07,5%
مرتفعة	13	32,5%
متوسطة	05	12,5%
منخفضة	02	05%
لا أدري	17	42,5%
المجموع	40	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (12).



هناك تباين في الإجابات المقدمة من قبل المستجوبين، غير أن أكبر نسبة لهؤلاء والمقدّرة بـ 42,5% أجابت بأنها لا تعلم حجم هذه التكاليف، أما نسبة 40% فقد كان تقديرها لهذه التكاليف بين مرتفعة ومرتفعة جداً، حيث كانت تمثل فئة الإطارات، أما النسبة المتبقية فكانت إجابتها بين متوسطة ومنخفضة.

نستنتج من خلال هذه النسب أن إدارة الشركة تتحمّل تكاليف كبيرة في سبيل توفير المعلومات بالخصائص المطلوبة للمستخدمين، وما يبرّر لنا كبر حجم هذه التكاليف هو توفر الشركة على الشبكة المعلوماتية وما تتطلبه هذه الأخيرة من تكاليف كبيرة لبنائها، حيث سبق وأن أشرنا أن البرنامج الحاسوبي (Sage100) لوحده تمّ شراؤه بمبلغ 03 مليون دج.

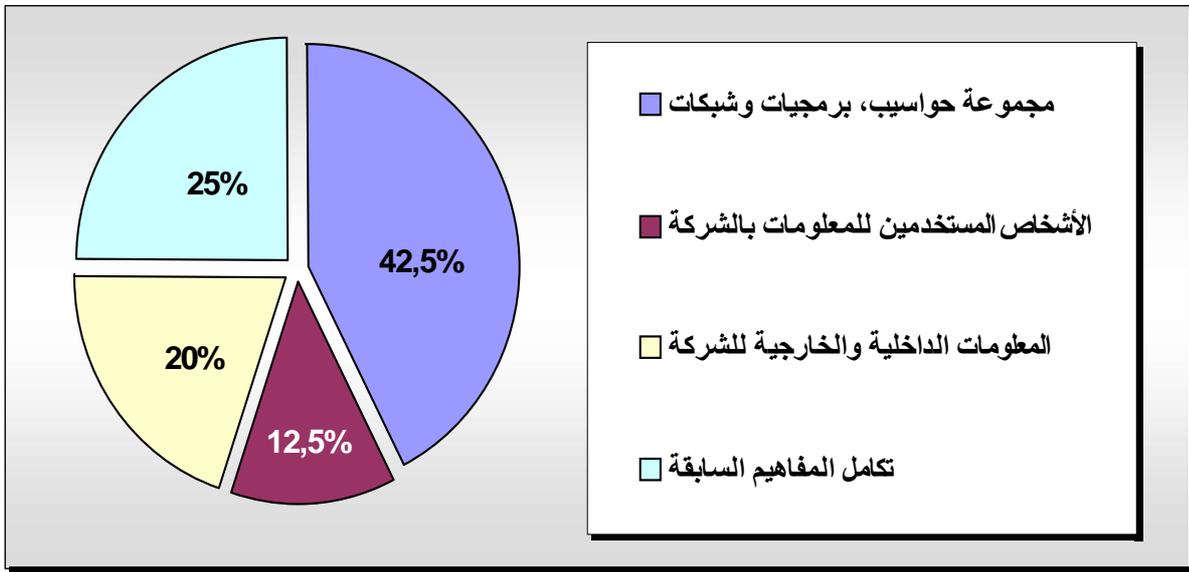
13. فيما يخص السؤال المتعلق بمدى ملائمة المعلومات التي يحصل عليها الأفراد للقيام بوظائفهم، فقد أجمع كل أفراد العينة، وذلك بنسبة 100%، على أن المعلومات التي يحصلون عليها تُعتبر ملائمة ومفيدة في إنجاز مختلف المهام الموكلة إليهم داخل الشركة، وهذا ما يُؤكّد نتائج الأسئلة السابقة التي تضمّنت خصائص المعلومات، حيث وجدنا أن هذه الأخيرة تتوفر إلى حدّ كبير على أهم الخصائص المطلوبة؛ كالسرعة الكافية، الدقة والوضوح، والتي تجعلها فعلاً ملائمة لإنجاز مختلف الأعمال واتخاذ القرارات.

14. بالنسبة لهذا السؤال الذي أردنا من خلاله معرفة مفهوم نظام المعلومات لدى أفراد العينة، فقد تحصّلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (III-13): مفهوم نظام المعلومات لدى أفراد العينة

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
مجموعة حواسيب، برمجيات وشبكات...	17	42,5%
الأشخاص المستخدمين للمعلومات بالشركة	05	12,5%
المعلومات الداخلية والخارجية للشركة	08	20%
تكامل المفاهيم السابقة	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (14).



هناك إجابات مختلفة قدمها المستجوبون فيما يخص تصورهم لمفهوم نظام المعلومات، لكن أكثر هذه الإجابات تركزت حول اعتبار نظام المعلومات على أنه مجموعة الوسائل المادية من حواسيب، برمجيات وشبكات، وذلك بنسبة 42,5%، أما نسبة 25%، فقد أعطت تصوراً أشمل لنظام المعلومات على اعتبار أنه تكامل للعناصر المادية والبشرية وهو المفهوم الأصح نوعاً ما، أما نسبة 20% فقالت بأنه يتمثل في المعلومات الداخلية والخارجية التي تخص الشركة، في حين اعتبرت نسبة 12,5% المتبقية أن نظام المعلومات يتمثل في الأشخاص المستخدمين للمعلومات داخل الشركة.

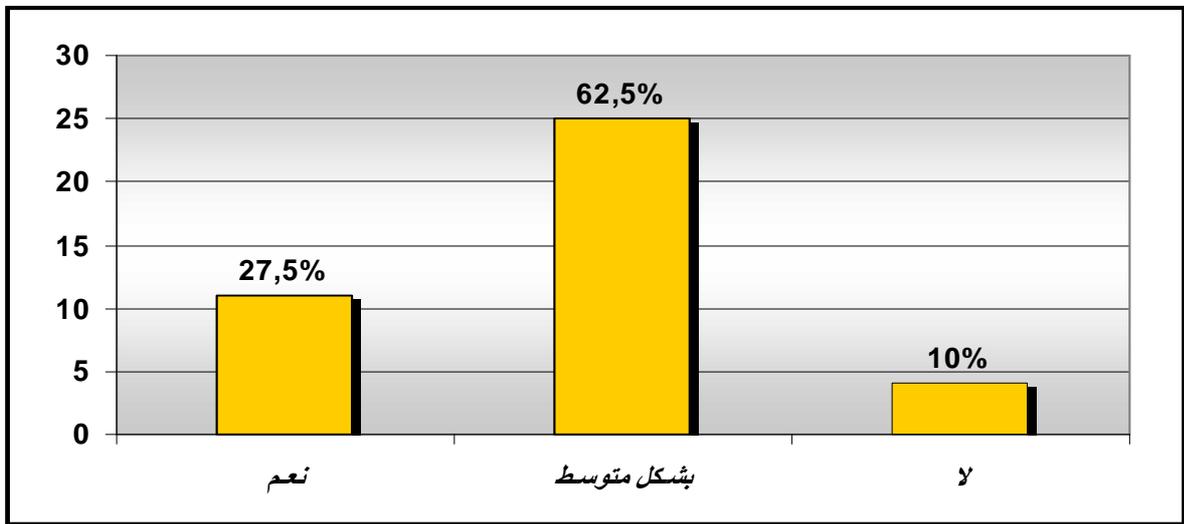
يمكن اعتبار كل المفاهيم المقترحة مقبولة، لكن ما يؤخذ على إجابات الأفراد أن معظمها حصرت نظام المعلومات في جانبه المادي (التكنولوجي) فقط، مهملة بذلك الجانب البشري الذي يعدّ، في الحقيقة أهم عنصر في عمل أي نظام للمعلومات.

15. أما عن درجة فعالية وتطور نظام المعلومات المعتمد حالياً بالشركة، فإن إجابات المستجوبين كانت كما يوضحها الجدول الموالي.

الجدول رقم (III-14): درجة فعالية نظام معلومات الشركة

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
نعم	11	27,5%
بشكل متوسط	25	62,5%
لا	04	10%
المجموع	40	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (15).



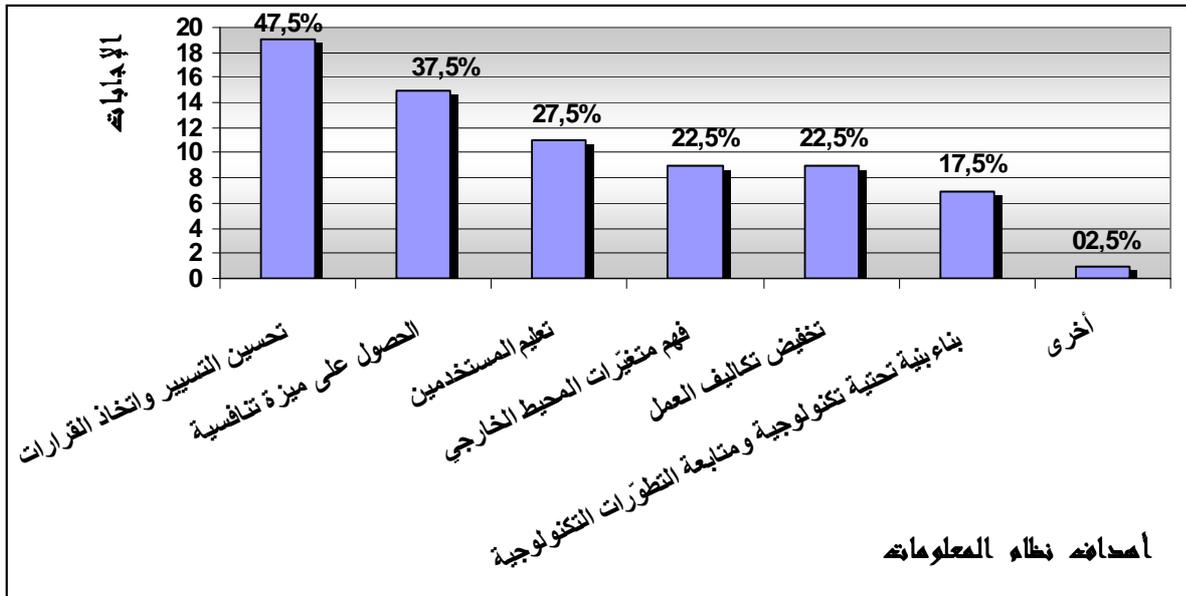
اعتبرت نسبة 62,5% من أفراد العينة أن نظام المعلومات الحالي للشركة يتميز بأنه متوسط الفعالية، في حين أجابت نسبة 27,5% بأن النظام الحالي فعال ومتطور، أما نسبة 10% المتبقية فقد كانت إجابتها بـ "لا"؛ أي أن النظام يُعتبر غير فعال، أما عن الأسباب التي قدمها الأفراد الذين قالوا بأن النظام متوسط الفعالية أو أنه غير فعال، فقد أجاب حوالي 80% منهم بأن الأسباب في ذلك تعود إلى النقص في الكفاءات التي تتحكم في استخدام التكنولوجيا الحديثة وصيانتها، أما نسبة 20% المتبقية فأجابوا بأن السبب يعود إلى النقص في الوسائل المادية.

16. وبخصوص الأهداف الحقيقية التي ترمي إليها إدارة الشركة من وراء تبنيها لنظام المعلومات، فقد كانت إجابات المستجوبين، كما هي مبينة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (III-15): أهداف نظام المعلومات

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية*
فهم متغيرات المحيط الخارجي	09	%22,5
الحصول على ميزة تنافسية	15	%37,5
تحسين التسيير واتخاذ القرارات	19	%47,5
تعليم المستخدمين	11	%27,5
تخفيض تكاليف العمل	09	%22,5
بناء بنية تحتية تكنولوجية ومتابعة التطورات التكنولوجية	07	%17,5
أخرى	01	%02,5

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (16). * نلاحظ أن مجموع نسب هذا الجدول يفوق 100%، وكذلك الأمر بالنسبة للجدول رقم (17، 18، 19، 20) الموالية، وهذا راجع لكون المستجوب في هذه الحالات كان بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.



أعطى الأفراد إجابات مختلفة بخصوص الأهداف الحقيقية للشركة من وراء تبنيها لنظام المعلومات لكن جاء في المرتبة الأولى؛ الهدف الخاص بتحسين التسيير وتحسين اتخاذ القرارات، يليه هدف الحصول على الميزة التنافسية، ثم هدف تعليم المستخدمين، وبعدها جاءت الأهداف الأخرى في المرتبة الأخيرة والخاصة بتخفيض تكاليف العمل، تحقيق فهم لما يحدث في المحيط الخارجي من تغيرات، وكذلك بناء بنية تحتية تكنولوجية ومتابعة التطورات التكنولوجية، وذلك بحسب النسب الموضحة في الجدول والشكل أعلاه، وقد أضاف أحد المستجوبين (أخرى) هدف خاص بالتنبؤ والتقليل من الفاقد.

ما نلاحظه أن الإجابات شملت كل الأهداف المذكورة، وهي كلها مهمة، وهذا ما يدل على الأهمية الإستراتيجية التي يكتسيها نظام المعلومات داخل الشركة.

الفرع الثالث: محور نظم المعلومات وبيئة الشركة

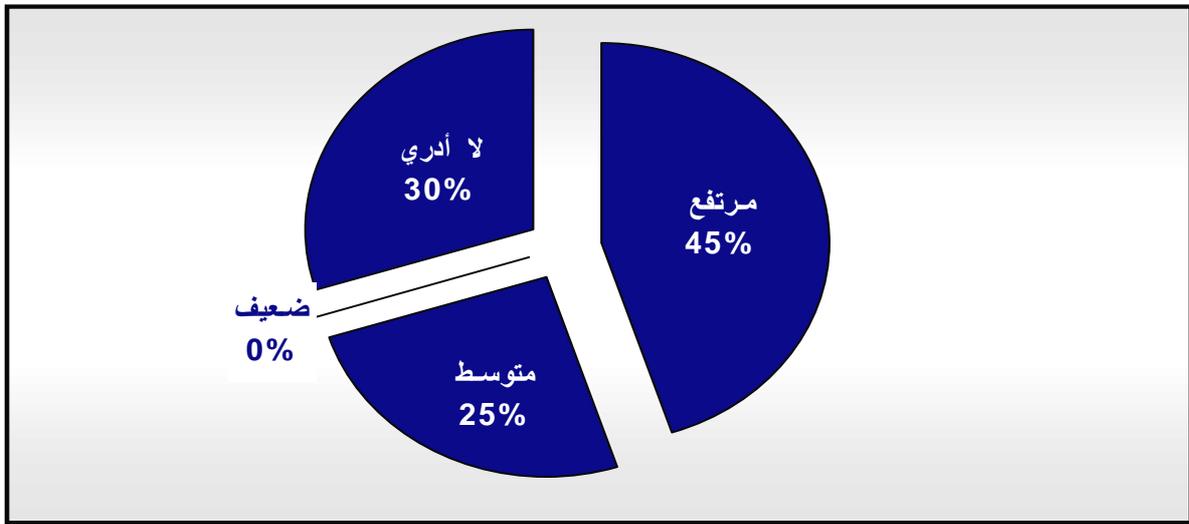
I. البيئة الخارجية

17. من خلال السؤال الأول في هذا المحور، أردنا معرفة رأي الأفراد حول مستوى عدم التأكد (درجة التعقد ومعدّل التغيّر) في البيئة الخارجية للشركة، حيث كانت الإجابات كما يبيّن الجدول والشكل المواليين.

الجدول رقم (III-16): مستوى عدم التأكد في بيئة الشركة

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
مرتفع	18	45%
متوسط	10	25%
ضعيف	00	00%
لا أدري	12	30%
المجموع	40	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (17).



أجابت نسبة 45% من أفراد العينة أنّ البيئة الخارجية للشركة تتميز بمستوى عالي من عدم التأكد كما أنّ نسبة 25% أجابوا بأنّه مستوى متوسط، وهذا يدلّ على أنّ هؤلاء الأفراد على إطلاع وتتبع لما يجري في المحيط الخارجي للشركة، خاصة وأنّ هذه الإجابات تتوافق مع ما توصلنا إليه فعلاً عند قيامنا بتحليل البيئة الخارجية للشركة، حيث وجدنا أنّ هذه الأخيرة تتضمن العديد من العوامل والمتغيّرات تجعلها تتميز بالتعقد والتغيّر ومن ثمّ زيادة مستوى عدم التأكد، وهناك نسبة 30% من الأفراد أجابوا بعدم علمهم بالأمر، حيث كان أغلبهم من العمال التنفيذيين الذي لا يهتمون في الغالب إلاّ بالقيام بوظائفهم.

18. وبخصوص ما إذا كان يُوجد بالشركة مصلحة تختصّ في جمع المعلومات؛ بمعنى وجود خلية لليقظة، فقد أكّد معظم أفراد العينة، وذلك بنسبة 85%، على عدم وجود هذه المصلحة في الوقت الحاضر، في حين أجابت نسبة 15% المتبقية بعدم علمهم بذلك، حيث كانوا كلّهم من فئة العمال التنفيذيين، فهؤلاء بحكم أنّهم يعملون في ورشات الإنتاج بعيداً عن الإدارة، فهم يجهلون كثيراً من الأمور التي تحدث على مستوى الإدارة العليا.

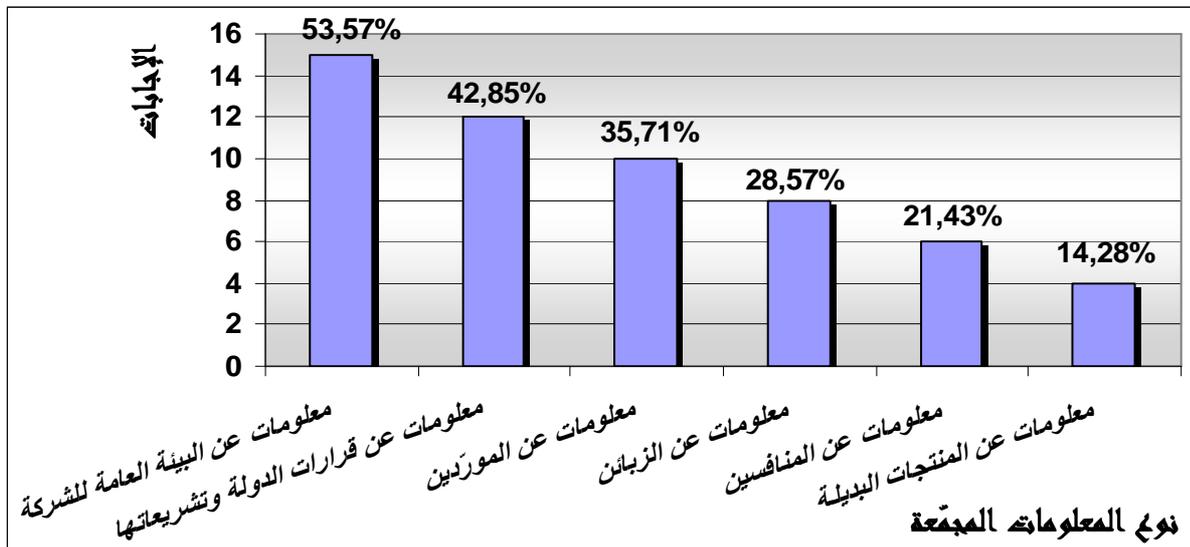
19. وعن مدى اهتمام الأفراد بجمع المعلومات أو معرفة مختلف الأحداث التي يمكن أن تُؤثّر على شركتهم في بيئتها الخارجية، فإنّ نسبة 70% من أفراد العينة أجابوا بأنّهم يهتمّون بذلك، وهي نسبة كبيرة، تُعبّر عن مدى التيقّظ الذي يتمتّع به هؤلاء، كما تُعبّر كذلك عن مدى اهتمام كل فرد منهم بوظيفته وشركته، وهو السبب الذي قدّمه كل واحد منهم.

20. أما فيما يخصّ نوع المعلومات التي يهتمّون بجمعها بدرجة أكبر، حسب الاقتراحات المقدّمة، فهي ملخّصة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (III-17): نوع المعلومات المجمّعة

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
معلومات عن البيئة العامة للشركة (اقتصادية، اجتماعية ثقافية، سياسية، قانونية... الخ)	15	53,57%
معلومات عن المنافسين	06	21,43%
معلومات عن الموردّين	10	35,71%
معلومات عن الزبائن	08	28,57%
معلومات عن المنتجات البديلة	04	14,28%
معلومات عن قرارات الدولة وتشريعاتها	12	42,85%

المصدر: تفرّغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (20).



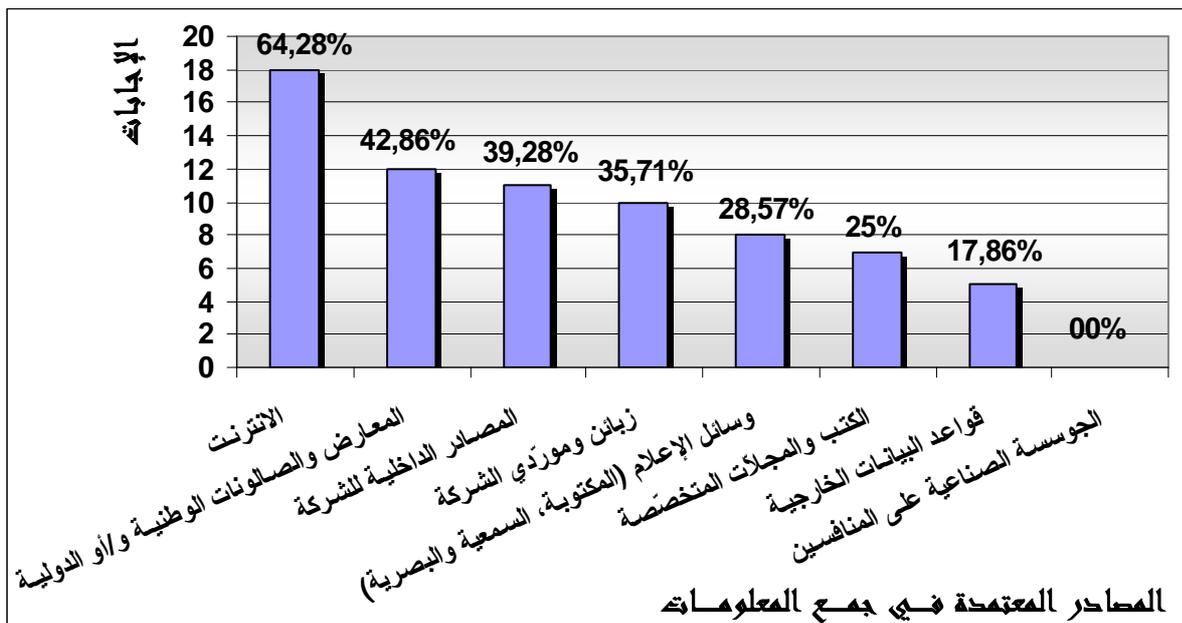
توضّح النتائج أنّ المعلومات التي يهتم الأفراد بجمعها، بدرجة أكبر، هي تلك المتعلقة بالبيئة العامة للشركة، ثم تأتي المعلومات الخاصة بقرارات الدولة وتشريعاتها، وبعدها تأتي المعلومات المتعلقة بالبيئة التنافسية للشركة، وذلك بنسب متفاوتة، كما هي مبيّنة في الشكل أعلاه، والملاحظ أنّه بالرغم من أنّ المعلومات على مستوى البيئة التنافسية للشركة والمتعلقة بالمنافسين، الموردّين، الزبائن والمنتجات البديلة، هي الأهم، إلاّ أنّها جاءت في المرتبة الأخيرة، وهذا ما يؤكّد عدم وجود خلية لليقظة الإستراتيجية على مستوى الشركة تتولّى جمع مثل هذه المعلومات بشكل منتظم لاستخدامها في رسم مختلف الاستراتيجيات.

21. وفيما يتعلّق بأهم المصادر التي يعتمد عليها الأفراد في عملية جمعهم للمعلومات، فالنتائج المتحصل عليها كانت كما يلي:

الجدول رقم (III-18): المصادر المعتمدة في جمع المعلومات

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
الانترنت	18	64,28%
قواعد البيانات الخارجية	05	17,86%
زبائن وموردي الشركة	10	35,71%
وسائل الإعلام (المكتوبة أو السمعية- البصرية)	08	28,57%
الكتب والمجلات المتخصصة	07	25%
المعارض والصالونات الوطنية و/أو الدولية	12	42,86%
الجوسسة الصناعية على المنافسين	00	00%
المصادر الداخلية للشركة	11	39,28%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (21).



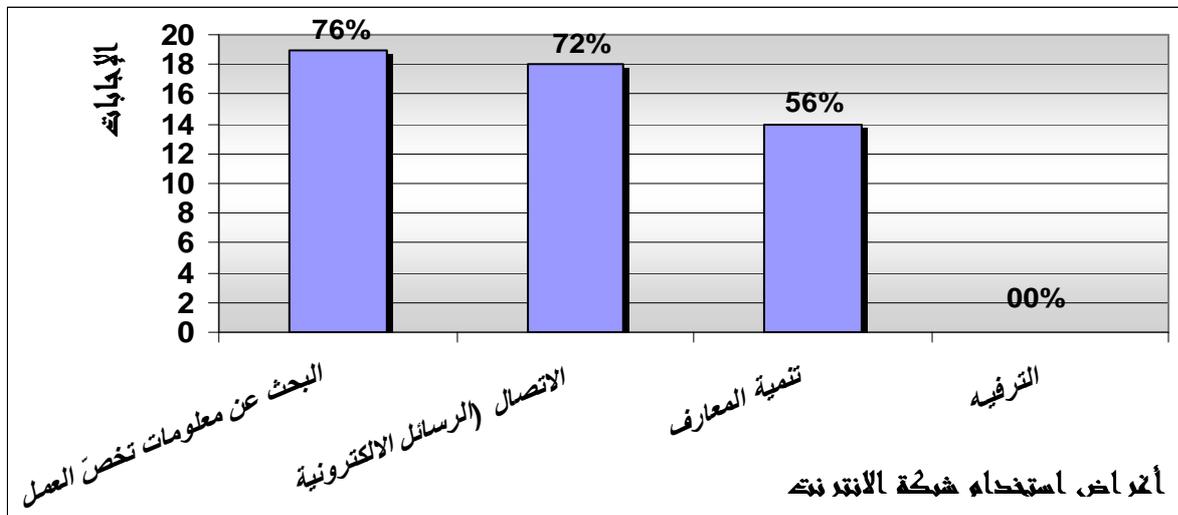
تبيّن النتائج في الشكل أعلاه، أنّه يتمّ الاعتماد على مصادر مختلفة للحصول على المعلومات، وتُعدّ شبكة الانترنت هي الوسيلة الأكثر استخداماً، خاصة وأنّ هذه الأخيرة تُشكّل أداة هامةً تمكّن من بلوغ كم ونوع هائل من المعلومات في أسرع وقت وبأقلّ التكاليف، ثمّ تأتي بعد ذلك المعارض والصالونات والمعروف على الشركة أنّها تشارك في كل المعارض التي تخصّ مجال نشاطها سواءً على المستوى الوطني أو الدولي (مثل: *Batimatec, Pollutec*)؛ فهذه المعارض تمكّن الشركة من التعريف بمنتجاتها والتعرّف على منتجات منافسيها، بالإضافة إلى الحصول على معلومات أخرى، بعدها تأتي المصادر الداخلية للشركة وكذلك زبائنها ومورديها بنسبة متقاربة، ثمّ تأتي وسائل الإعلام، الكتب والمجلات المتخصصة وكذا قواعد البيانات الخارجية في مرتبة مواءمة بالنسب المذكورة، والملاحظ أنّ الشركة لا تعتمد إطلاقاً على الجوسسة الصناعية وهذا ما يُؤكّد لنا فعلاً صدق تصريحات المسؤولين بخصوص عدم اعتماد شركتهم على نظام للاستخبار على المنافسين، حيث كُنّا قد أشرنا إلى هذه النقطة في الصفحة 160 من هذا الفصل.

22. وعن استخدام شبكة الانترنت من قبل أفراد العيّنة، فقد وجدنا أنّ نسبة 62,5% منهم يستخدمون شبكة الانترنت، وهي نسبة كبيرة تُؤكّد نتائج السؤال السابق، أما عن الأغراض من استخدامها، فقد كانت الإجابات كما يبيّن الجدول الموالي.

الجدول رقم (III-19): أغراض استخدام شبكة الانترنت

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
البحث عن معلومات تخصّ العمل	19	76%
الاتصال (الرسائل الالكترونية)	18	72%
تنمية المعارف	14	56%
الترفيه	00	00%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (22).



تبيّن نسب الجدول أنّ استخدام شبكة الانترنت من قبل الأفراد هو بغرض البحث عن المعلومات التي تخصّ العمل، وذلك بنسبة 76% من إجابات الأفراد، وهذا ما لاحظناه فعلاً خاصة على مستوى مصلحة المشتريات، حيث تُستخدم بصفة أساسية في البحث عن الموردّين، وعلى مستوى مصلحة الموارد البشرية حيث صرّح المسؤول بأنّه يستخدمها بشكل كبير بهدف تطوير الأنشطة المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية بالإضافة إلى استخدامها كذلك بشكل كبير في الاتصال، وكذلك في تنمية المعارف الخاصة بالأفراد.

23. وفيما يخصّ مدى استخدام إدارة الشركة لنظام معلوماتها كأداة لتحليل مختلف عناصر بيئتها الخارجية بهدف اكتشاف مختلف الفرص والتهديدات الموجودة، فقد أجابت الأغلبية المطلقة للأفراد، وذلك بنسبة 90% بأنّ الشركة لا تستخدم نظام معلوماتها للقيام بتشخيص عناصر بيئتها الخارجية بهدف التعرّف على مختلف الفرص والتهديدات الموجودة، أما عن الأسباب التي قدّمها هؤلاء، فقد تنوّعت من شخص لآخر حيث أجاب معظم الأفراد أنّ السبب يعود إلى أنّ نظام المعلومات الحالي للشركة لا يرقّ إلى المستوى الإستراتيجي، وذلك بنسبة 64,7%، أما نسبة 47% فقد أجابت بأنّ الشركة لا تهتمّ بتحليل بيئتها الخارجية، في حين أجابت نسبة 35,3%، بأنّ السبب يعود إلى عدم القدرة على الاستغلال الأمثل للنظام الحالي للشركة، وهذا ما يُفسّر بالنقص في الكفاءات المسيّرة، وفي هذه الحالة فالمعلومات المتحصّل عليها سوف لن يكون لها أيّة قيمة ما لم يتمّ تحليلها وتفسيرها بهدف اتخاذ القرارات الهامّة والإستراتيجية بالشركة.

II. البيئة الداخليّة

24. من خلال طرحنا للسؤال المتعلّق بوضعية التسيير، بصفة عامة، داخل الشركة، تبيّن أنّ 80% من أفراد العيّنة أكّدت على أنّ طريقة التسيير داخل الشركة هي جيّدة، كما أنّ نسبة 10% قالت بأنّها جيّدة جداً وهذا ما لاحظناه وكان يظهر لنا فعلاً أثناء فترة تواجدها بالشركة، أما نسبة 10% المتبقية فأجابت بأنّها سيّئة، حيث أرجعوا السبب في ذلك، حسب رأيهم، إلى النقص في الكفاءات المسيّرة.

25. وفيما يخصّ السؤال المتعلّق بتقييم أداء العاملين بالشركة، فإنّ نسبة 72,5% من أفراد العيّنة أجابت بأنّ هذا التقييم يتمّ على أساس المعلومات، وهي إجابة معقولة جداً، وهذا راجع لكون الشركة تستخدم البرنامج الحاسوبي (Sage100) في تسيير الأفراد، خاصة وأنّ أحد التطبيقات المهمّة لهذا البرنامج - كما رأينا سابقاً - هو تسهيله لعملية تسيير المسار المهني والكفاءات، حيث يسمح بتسجيل ومعالجة كل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمسار المهني للأفراد، ومن ثمّ تتشكّل قاعدة معلومات عن كل فرد عامل بالشركة وهذا ما يمكّن من تقييم الأداء بناء على تلك المعلومات، أما نسبة 20% فأجابت بأنّ تقييم الأفراد لا يتمّ دائماً على أساس المعلومات المتوفرة، كما أنّ نسبة 7,5% المتبقية، نفت الأمر تماماً، وهذا ربما يعود إلى بعض التحيز من قبل الإدارة أو عدم الرضا الذي يشعر به هؤلاء الأفراد داخل الشركة.

26. أما فيما يخصّ السؤال المتعلّق بمدى تأثير استخدام تكنولوجيا ونظم المعلومات بالشركة على هيكلها التنظيمي، فإنّ نسبة 67,5% من المستجوبين، أكّدوا بأنّه لا يوجد هناك تأثير؛ بمعنى أنّ استخدام التكنولوجيا في التسيير لم يؤدّي إلى حذف أيّ من المستويات الإدارية أو إلى التقليل من عدد الموظفين، وهذا ما رأيناه في الجانب النظري، حيث قلنا أنّ مثل هذا التأثير يظهر أكثر في المؤسسات الكبيرة الحجم التي تشتمل على عدد كبير من المستويات الإدارية، بعكس الم ص م التي تكون مستوياتها التنظيمية محدودة. أما نسبة 32,5% المتبقية، فقد أجابت بأنّه ليس لها علم بذلك، حيث كانوا في معظمهم من العمال التنفيذيين الذين لا يعرفون كثيراً من الأمور الإدارية، وهي في الحقيقة لا تهمهم كثيراً.

لكن يمكن الإشارة هنا، إلى أنّه لو نظرنا إلى الشركة نفسها لَمّا كانت تابعة للقطاع العام، نجد أنّ هناك اختلاف على الأقل في عدد العمال، حيث انخفض عدد العمال في إطار عملية الخصخصة من 250 عامل إلى 135 عامل حالياً، ولعلّ من أحد الأسباب في ذلك (بالإضافة إلى السبب الأساسي الخاص بتخفيض التكاليف) هو استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات بشكل أفضل في إطار الملكية الخاصة.

27. وعن السؤال المتعلّق بالثقافة التنظيمية للشركة، فمعظم المستجوبين من أفراد العيّنة، وبالضبط بنسبة 57,5%، كان رأيهم حول مستوى الثقافة التنظيمية داخل شركتهم بأنّها متوسطة، أما نسبة 27,5% منهم فقد قالوا بأنّها قويّة، في حين أجابت نسبة 15% المتبقية بأنّها ضعيفة، وهي إجابات مقبولة، فمن خلال زيارتنا المتكرّرة للشركة بدا لنا أنّ قيم وثقافة الأفراد مقبولة إلى حدّ كبير.

28. أما عن مدى مساهمة نظم وتكنولوجيا المعلومات المعتمدة بالشركة في تعزيز وتقوية تلك الثقافة، فإنّ أغلبية المستجوبين (90% منهم)، أجابوا بأنّ استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات يساهم في تقوية الثقافة التنظيمية داخل الشركة، وذلك من خلال مساهمتها في تسهيل تبادل المعلومات والمعارف وكأداة للتعلّم.

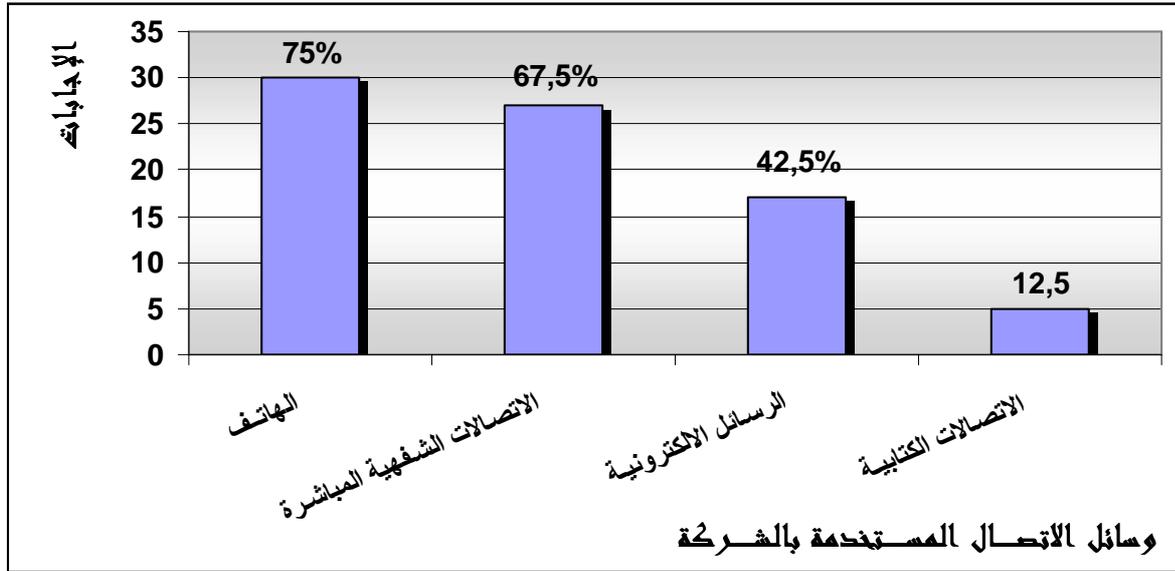
29. أكّد 90% من الأفراد الذين تمّ استجوابهم، بأنّ استخدام نظام المعلومات بالشركة يساعدهم على التعلّم وعلى زيادة مستوى المعارف لديهم، وهذا ما يؤكّد نتائج السؤالين السابقين حول الثقافة التنظيمية، حيث أنّ زيادة مستوى التعلّم سيكون له انعكاس على هذه الأخيرة.

30. فيما يخصّ السؤال المتعلّق بوسائل الاتصال الأكثر استخداماً من قبل الأفراد، فقد كانت النتائج كما بيّنها الجدول الموالي.

الجدول رقم (III-20): وسائل الاتصال المستخدمة بالشركة

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
الهاتف	30	75%
الرسائل الإلكترونية	17	42,5%
الاتصالات الشفهية المباشرة	27	67,5%
الاتصالات الكتابية	05	12,5%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (30).



من خلال الجدول يظهر أنه يتم الاعتماد على وسائل متعددة للقيام بالاتصال الداخلي، غير أن الوسيلة الأكثر استخداماً هي الهاتف، بنسبة 75%، حيث تتوفر الشركة على خط خاص بالاتصال الداخلي، تأتي بعد ذلك الاتصالات الشفهية المباشرة في المرتبة الثانية بنسبة 67,5%، وهذا ما يميز طريقة الاتصال في معظم المصنوع، ثم الرسائل الإلكترونية (استخدام الـ Outlook) خاصة بين مديرية الإنتاج والإدارة العامة والتجارية؛ فهذه الوسيلة تسمح بتبادل البيانات تحت مختلف الأشكال (نصوص، صور أشكال، فيديو، أصوات... الخ) وكذلك بمختلف الأنواع (لوحات القيادة الخاصة بالتسيير، الجريدة الداخلية، معلومات مالية... الخ)، ثم تأتي الاتصالات الكتابية في المرتبة الأخيرة.

31. بينت نتائج السؤال المتعلق بنمط الاتصال، أن الاتصال غير الرسمي هو الأكثر اعتماداً بالشركة، حيث أكدت نسبة 62,5% من المستجوبين ذلك، وهو ما تتميز به معظم المصنوع نظراً لقلة عدد مستوياتها الإدارية، كما كنا قد لاحظنا ذلك فعلاً خلال الزيارة الميدانية، أما نسبة 37,5%، فأجابت بأن الاتصالات تتم بشكل رسمي.

32. وبخصوص السؤال الأخير في هذا المحور، والذي أردنا من خلاله معرفة ما إذا كان نظام المعلومات والاتصالات يساعد المستخدمين على اتخاذ قراراتهم، فإن نسبة 85% من أفراد العينة أجابت بـ "نعم" وهذا ما يؤكد مرة أخرى نتائج الأسئلة السابقة حول خصائص المعلومات (الأسئلة 8، 9، 10، 11)، حيث وجدنا أن المعلومات التي تسري داخل الشركة، تتوفر عموماً على الخصائص المطلوبة؛ كالسرعة، الكفاية الدقة والوضوح، وهذا نتيجة استخدام الشركة لبرنامج (Sage100) ضمن الشبكة المحلية، حيث قدّم لها هذا الأخير الكثير من الحلول في مجال التسيير.

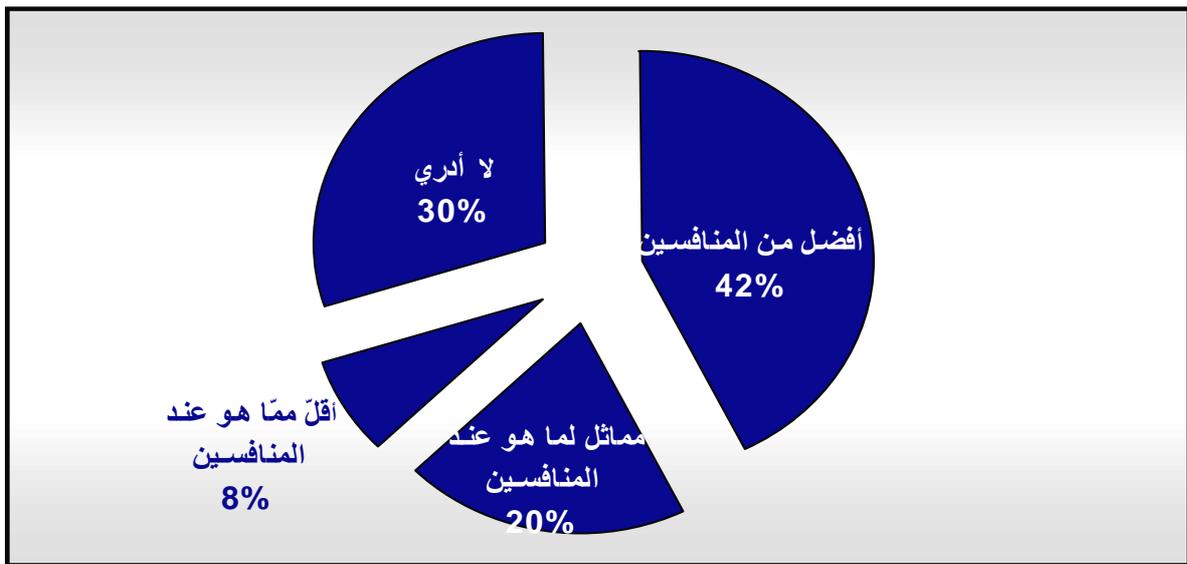
الفرع الرابع: المحور الخاص بتحسين نظام معلومات الشركة

33. من خلال أول سؤال في هذا المحور، أردنا معرفة مستوى نظام معلومات الشركة بالمقارنة مع ما هو مستخدم عند المنافسين، وذلك حسب رأي الأفراد الذين تم استجوابهم، حيث كانت إجاباتهم كما هي موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (III-21): نظام معلومات الشركة بالمقارنة مع المنافسين حسب رأي أفراد العينة

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
أفضل من المنافسين	17	42,5%
مماثل لما هو عند المنافسين	08	20%
أقل مما هو عند المنافسين	03	7,5%
لا أدري	12	30%
المجموع	40	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (33).



استناداً للنتائج أعلاه، فإننا نلاحظ تعدد في آراء المستجوبين حول هذا السؤال، غير أن أكبر نسبة من أفراد العينة والمقدرة بـ 42,5% كان رأيهم حول نظام المعلومات المعتمد بشركتهم، أنه أفضل بالمقارنة مع المنافسين، كما أن نسبة 20% منهم أجابوا بأنه مماثل تقريباً لما هو مطبق في المؤسسات المنافسة وهذا ما يدل على أن معظم الأفراد في الشركة على إطلاع واهتمام بتحركات المنافسين على الأقل في هذا الجانب، كما أن هذه الآراء تتوافق مع ما توصلنا إليه عند تشخيصنا لنظام معلومات الشركة، حيث وجدنا أنه يتوفر، في الحقيقة، على بنية تكنولوجية مهمة تجعله على مستوى مقبول جداً من الفعالية، خاصة إذا توفرت الكفاءات اللازمة التي تتحكم في استخدام هذه التكنولوجيا.

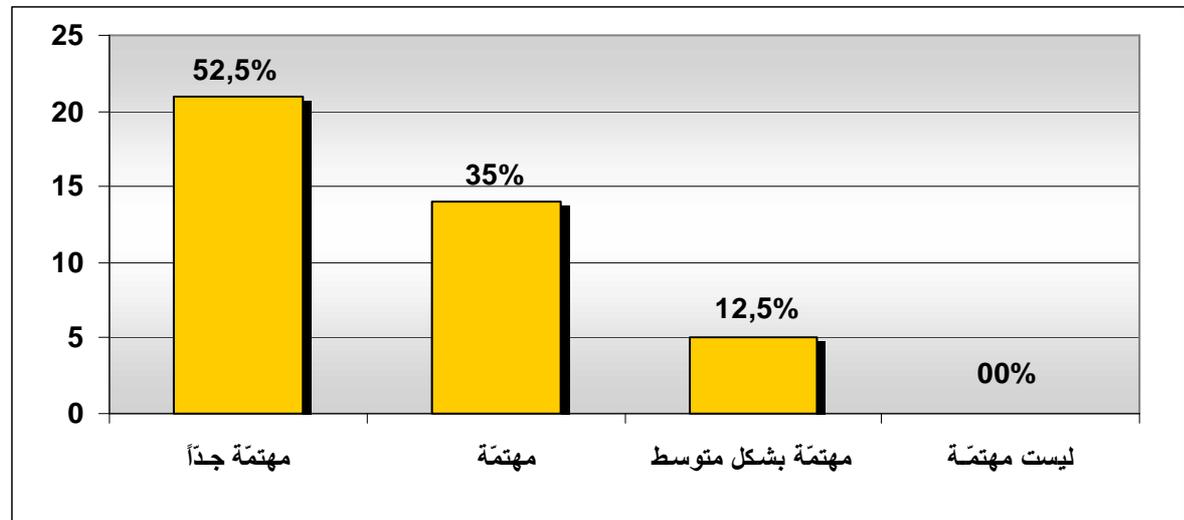
نلاحظ كذلك أن نسبة 30% من الأفراد أجابوا بأنهم ليس لهم علم حول هذه النقطة، حيث كانوا في معظمهم من فئة العمال التنفيذيين الذين لا يستخدمون النظام بشكل كبير، أما عن نسبة 7,5% المتبقية وهي نسبة ضعيفة، فقد قالت بأنه في مستوى أقل مقارنة بالمنافسين.

34. وبخصوص ما إذا كانت الشركة تهتم بتحسين الوسائل التكنولوجية المستخدمة في التسيير، فإن إجابات الأفراد جاءت كما يلي:

الجدول رقم (III-22): درجة اهتمام إدارة الشركة بتحسين الوسائل التكنولوجية المستخدمة في التسيير

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
مهمة جداً	21	52,5%
مهمة	14	35%
مهمة بشكل متوسط	05	12,5%
ليست مهمة	00	00%
المجموع	40	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (34).



تبين النتائج أن نسبة 87,5% من أفراد العينة أكدوا أن إدارة الشركة تهتم بتحسين التكنولوجيا المستخدمة في التسيير، وهذا يتوافق مع ما كنا قد أشرنا إليه سابقا بخصوص أن الإدارة وضعت مخطط لتغيير هذه التكنولوجيا كل ثلاث سنوات، حتى تكون مواكبة باستمرار للتطورات التكنولوجية الحاصلة، كما أن الواقع الحالي للشركة يدل على أن هذه الأخيرة تهتم بإدماج التكنولوجيات الحديثة في التسيير، من خلال استخدامها لشبكة داخلية، شبكة الانترنت، عتاد حاسوب بعلاجات ذات جودة عالية، برنامج (Sage100)، والمستخدم حالياً من قبل معظم الم ص م في الدول المتقدمة*، خط اتصال داخلي وغيرها.

35. أما عن السؤال المتعلق بمدى استفادة الأفراد من برامج تكوينية لها علاقة بنظم أو تكنولوجيا المعلومات فقد أجاب معظم الأفراد، وذلك بنسبة 90%، بأنهم لم يستفيدوا من أي برنامج تكويني من مثل هذا النوع، وهذا راجع لكون الشركة لديها ثلاث سنوات فقط منذ أن انطلقت في نشاطها، حيث من المعروف على الشركة أنها تخصص ميزانية معتبرة للقيام بالبرامج التكوينية في مختلف المجالات. غير أننا نشير هنا إلى أن المجالات المتعلقة بنظم وتكنولوجيا المعلومات مازالت حديثة وغير معروفة بشكل كبير من قبل معظم مؤسساتنا الوطنية خاصة منها الم ص م.

36. وبخصوص درجة رضا الأفراد عن نظام المعلومات الحالي لشركتهم، فالإجابات كانت كما يلي:

الجدول رقم (III-23): درجة رضا الأفراد عن نظام المعلومات الحالي للشركة

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
راضي جداً	05	12,5%
راضي	15	37,5%
راضي نوعاً ما	16	40%
غير راضي	04	10%
المجموع	40	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (36).

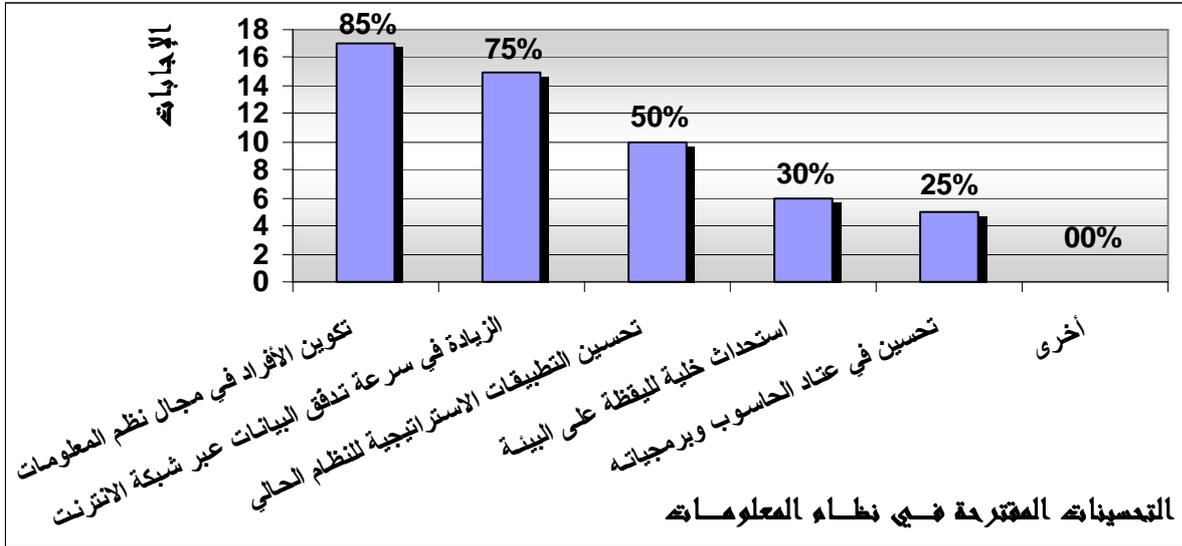
عبر نصف أفراد العينة بأن درجة رضاهم عن نظام المعلومات الحالي للشركة هي كبيرة، حيث كانوا بين راضين إلى راضين جداً، وهذا يدل على مدى فعالية نظام المعلومات الذي تمتلكه الشركة في الوقت الحالي، في حين عبرت نسبة 40% عن أنهم راضين بشكل متوسط، أما نسبة 10% فأجابوا بأنهم

* بلغ العدد الإجمالي للمؤسسات التي تستخدم برنامج (Sage100) على المستوى العالمي، وذلك إلى غاية نهاية سبتمبر 2008، حوالي 5,8

مليون مؤسسة معظمها من الم ص م. من موقع الانترنت: <http://www.absyscyborg.com/FR/Sage/sage.aspx> (Consulté le : 10/03/2010).

غير راضين، حيث وافق كل هؤلاء على إجراء مزيد من التحسينات على النظام، وذلك كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (III-7): التحسينات المقترحة في نظام معلومات الشركة



المصدر: نتائج الاستبيان للسؤال رقم (36).

تبين النتائج المتحصّل عليها في الشكل أعلاه، أنّه من جملة التحسينات المقترحة التي ركّز عليها الأفراد كانت كما يلي:

- تخصيص برامج للتكوين في مجال تكنولوجيا ونظم المعلومات، خاصة وأننا توصلنا إلى أنّ الشركة لا تحتاج للوسائل المادية بقدر ما تفتقد لعنصر الكفاءات والخبرات التي تتحكّم في استخدام تلك الوسائل وصيانتها؛
- تحسين نوعية الاتصال عبر شبكة الانترنت (*Le débit*)، حتى يتمّ الاستفادة منها، بشكل أكبر كوسيلة للبحث عن المعلومات وكأداة للتعلّم واكتساب المعارف؛
- تحسين التطبيقات الإستراتيجية للنظام الحالي، حتى يشمل جميع العناصر الأساسية للشركة، سواء على مستوى بيئتها الداخلية أو الخارجية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وفق نتائج الاستبيان والدراسة

وفي الأخير وعلى ضوء نتائج الدراسة ونتائج الاستبيان، يمكننا اختبار الفرضيات الموضوعية في بداية هذا البحث، كما يلي:

« **الفرضية الأولى:** "تتوفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على نظم للمعلومات، لكنها تختلف من مؤسسة لأخرى، كما أنها تتميز بالبساطة وبأنها أقل تطوراً بالنظر للتطورات الكبيرة الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات".

توصلنا من خلال دراستنا لواقع نظام المعلومات المستخدم بشركة (CHIALI Profiplast) إلى أن الشركة تحوز على نظام معلومات يمكن القول أنه متطور بشكل مقبول جداً، خاصة في جانبه التكنولوجي حيث تتوفر الشركة على شبكة محلية (LAN) تربط جميع وظائفها الأساسية، كما تستخدم كذلك البرنامج الحاسوبي (Sage100)، والذي يعدّ من أشهر وأهم البرامج الحاسوبية الموجهة بصفة خاصة للمصنّعين بالإضافة إلى فعالية نظام الاتصالات من خلال وجود خط للاتصال الداخلي، وبذلك يمكن القول أن هذه الفرضية غير محققة بشكل كامل، فمن جهة، فإنه مهما كانت درجة تطور نظام المعلومات التي تحوز عليه الشركة، فإنه يبقى يحتاج إلى مزيد من التحسينات، وهذا ما تمّ التوصل إليه من خلال الدراسة، ومن جهة أخرى؛ فالشركة محلّ الدراسة تُعدّ واحدة من المؤسسات الجزائرية متوسطة الحجم التي تمتلك نظام للمعلومات وتحاول تطويره باستمرار، لذلك تمّ اختيارها كحالة للدراسة، ومن المؤكّد أنه لو تمت الدراسة على عينة من المصنّعين، لأظهرت النتائج أن هناك اختلافاً في خصوصية نظام المعلومات من مؤسسة لأخرى، خاصة بين مؤسسة صغيرة ومتوسطة، مؤسسة خاصة وعامة، مؤسسة لها إمكانيات مالية معتبرة وأخرى متوسطة أو قليلة... الخ.

« **الفرضية الثانية:** "يؤدّي استخدام نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى زيادة ملائمة المعلومات، بحيث تساعد على تحليل عناصر البيئة الداخلية، وبالتالي التمكّن إلى حدّ ما من التعرّف عن نقاط القوة والضعف الموجودة بها".

بيّنت نتائج الدراسة أن نظام معلومات الشركة يمتاز بفاعلية مقبولة فيما يخصّ مساهمته في التسيير الداخلي لمختلف الوظائف، خاصة من خلال استخدام برنامج (Sage100)، حيث قدّم لها هذا البرنامج الكثير من الحلول المتميّزة، وسمح بإنتاج معلومات تتوفر على الخصائص المطلوبة، بحيث تمكّن المسؤولين من تحليل الوضعية الداخلية للشركة وذلك من خلال التعرّف على نقاط القوة والضعف الموجودة على مستوى الوظائف، بالإضافة إلى أثر النظام على عناصر أخرى مهمّة من الناحية الإستراتيجية على مستوى البيئة الداخلية للشركة والمتعلّقة بالهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، ومنه وانطلاقاً من هذه النتائج يمكن القول بتحقيق هذه الفرضية.

« الفرضية الثالثة: "لا تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية بشكل كبير بتحليل عناصر بيئتها الخارجية لاقتناص الفرص المتاحة وتفادي التهديدات المفروضة، وذلك بحكم القرب أو الجوارية من جهة ومحدودية تطبيقات نظم معلوماتها على المستوى الإستراتيجي من جهة أخرى".

أظهرت نتائج الدراسة كذلك أن البيئة التي تعمل في إطارها الشركة تتميز بتعدد وتغير عناصرها خاصة فيما يتعلق بالجوانب القانونية والتشريعية للدولة، جانب المنافسة؛ حيث يشهد قطاع تحويل البلاستيك الذي تنتمي إليه الشركة منافسة كبيرة على المستوى الوطني كما سبق وأن رأينا، كما أن تعاملات هذه الشركة مع زبائنها ومورديها ليست حوارية، وذلك على خلاف ما تتميز به معظم الم ص م؛ فالشركة تتعامل مع موردين أجانب من مختلف الدول الأجنبية، كما أن زبائنها ينتشرون عبر مناطق مختلفة من الوطن، كل هذه المتغيرات وغيرها تحتم على الشركة القيام بتحليل هذه البيئة للتعرف على ما تتضمنه من فرص للاستفادة منها وما تتضمنه من تهديدات للاحتراز منها، وقد تبين أن الشركة لا تقوم بتحليل عناصر بيئتها الخارجية بالشكل المطلوب، خاصة في ظل عدم وجود نظام معلومات إستراتيجي بالمعنى الحقيقي، عدم وجود خلية لليقظة الإستراتيجية، غياب نظام للاستخبار على المنافسين وغيرها، وبناء على هذا يمكن القول بتحقق هذه الفرضية كذلك بشكل مقبول.

« الفرضية الرابعة: "إن إيجاد نظم معلومات فعالة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية من خلال سعي المسؤولين إلى تحسينها، لاشك أنه سيمكّنها بدرجة كبيرة من فهم وتفسير متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية".

من خلال نتائج الدراسة ظهر أن نظام المعلومات المعتمد بالشركة على درجة مقبولة جداً من الفعالية، 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، لذلك فقد أظهرت نتائج الاستبيان، من ناحية أخرى، سعي الشركة إلى تحسين نظام معلوماتها لتشمل تطبيقاته مجالات إستراتيجية أوسع سواء على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية، وهذا ما يؤكد الفرضية الأخيرة للدراسة.

خلاصة الفصل الثالث

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فيما يتعلق بمدى امتلاكها لنظم المعلومات ومدى استخدامها لهذه النظم كأداة في تحليل مختلف عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، حيث تم إجراء هذه الدراسة على مؤسسة جزائرية متوسطة الحجم؛ هي شركة (CHIALI Profiplast) بسطيف؛ ففي البداية قمنا بتشخيص البيئة الخارجية للشركة (العامية والتنافسية)، حيث تم التوصل إلى أن هذه البيئة على درجة كبيرة من التعقّد والتغير، وتتميز بدرجة عالية من عدم التأكد، خاصّة فيما يتعلّق بجانب المنافسة، لذلك فهي تحتاج إلى المتابعة والتحليل للكشف عن ما تتضمنه من فرص للاستفادة منها وما تفرضه من تهديدات حتى يتم اجتنبها وتفاديها وبعدها انتقلنا في مرحلة ثانية، إلى تشخيص طبيعة نظام المعلومات المعتمد بالشركة من خلال محاولة الوقوف على العناصر المكوّنة له سواء المادية أو البشرية، حيث تبين أن هذه العناصر متوفرة، خاصة فيما يتعلّق بالجانب المادي، من خلال ما تستخدمه الشركة من تكنولوجيا حديثة (عتاد الحاسوب وبرمجياته (Sage 100 gestion commerciale + Sage paie)، الشبكة المعلوماتية (نظام زبون/خادم) شبكة الانترنت، الهاتف، الفاكس وغيرها)، أما فيما يتعلّق بالعنصر البشري فيبقى يحتاج إلى مزيد من التكوين والتدريب حتى تُصبح له القدرة الكافية على التحكم أكثر في استخدام هذه التكنولوجيا والاستفادة من المزايا التي تتيحها.

وبخصوص مدى استخدام الشركة محلّ الدراسة لنظام معلوماتها كأداة في تحليل مختلف العناصر المكوّنة لبيئتها الداخلية والخارجية، فقد بينت نتائج الدراسة من خلال عملية التشخيص للنظام، وكذا نتائج تحليل إجابات المستجوبين في العينة المدروسة؛ أن الشركة تستخدم نظام معلوماتها بكفاءة وفعاليّة مقبولة على مستوى بيئتها الداخلية، حيث مكنّ النظام من تسهيل عملية التسيير لجميع الوظائف، كما سمح بتوفير المعلومات بالخصائص المطلوبة، خاصة من ناحية السرعة، الدقة، الكفاية والوضوح، وهذا ما سيمكّن المسؤولين من معرفة جميع نقاط القوة والضعف عن العناصر الداخلية ومن تفعيل القرارات المتخذة بشأنها، أما فيما يخصّ تطبيقات النظام على مستوى البيئة الخارجية فيبقى أقلّ فعاليّة خاصة في ظلّ عدم وجود نظام معلومات إستراتيجي بالمعنى الحقيقي، عدم وجود خلية لليقظة الإستراتيجية، غياب نظام للاستخبار على المنافسين وغيرها.

الخاتمة

الخاتمة العامة

رأينا من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع كيف أن نظم المعلومات الإدارية تلعب دوراً مهماً في بيئة عمل المؤسسات، وبالخصوص الم ص م، حيث تمت دراستنا التطبيقية على واحدة من الم ص م الجزائرية؛ وهي شركة (CHIALI Profiplast) بسطيف، وقد توصلنا إلى أن هذه الشركة تحوز على نظام معلومات يمكن القول أنه فعال إلى حدٍ مقبولٍ جداً، خاصة على مستوى البيئة الداخلية، وذلك من خلال مساهمته في توفير المعلومات الملائمة التي تُمكن من إنجاز مختلف الوظائف والأنشطة الإدارية على أحسن وجه، ومن ثمّ التمكن من تحسين اتخاذ القرارات بشأنها، أما تطبيقات النظام على مستوى البيئة الخارجية فتبقى دون المستوى المطلوب، خاصة في ظلّ ما تتميز به هذه البيئة من سرعة التغيّر والتعقّد في عناصرها، لذا فالشركة تبقى مطالبة دائماً بإجراء التحسينات اللازمة على نظام معلوماتها حتى تكون تطبيقاته شاملة لكل العناصر التي تهتمّها سواء على مستوى بيئتها الداخلية أو الخارجية.

نتائج الدراسة

على ضوء ما تقدّم من دراسة لهذا الموضوع، يمكن في الأخير الخروج بالنتائج التالية:

1. من خلال قيامنا بتحليل البيئة الخارجية (العامة والنافسية) لشركة (CHIALI Profiplast) وجدنا أن هذه البيئة على درجة كبيرة من التعقّد والتغيّر والذي يجعلها تتميز بمستوى عالي من عدم التأكّد.
2. وجدنا أن البيئة الخارجية للشركة لا تنحصر على المستوى المحلي فقط كما هو الحال بالنسبة لمعظم الم ص م الوطنية (وهو ما يُعرف بالقرب أو الجوارية من أطراف التعامل)، بل تمتدّ إلى المستوى العالمي، وذلك من خلال تعاملها مع موردين عالميين، وهذا ما يزيد من درجة تعقّد وتغيّر هذه البيئة.
3. تبين أن الدولة الجزائرية باعتبارها أحد العناصر الهامة في بيئة الشركة، لها تأثير كبير على أداء هذه الأخيرة، سواء على مستوى البيئة العامة من خلال ما تضعه من قوانين وتشريعات (كقوانين الاسترداد خاصة فيما يتعلق بقانون الاعتماد المستندي، قوانين الاستثمار، قوانين الضرائب وغيرها)، أو على مستوى البيئة التنافسية، حيث وجدنا أن مؤسسات الدولة تمثل أهم زبائن الشركة، كما أنها تدخل في بعض الأحيان كمنافس لها، خاصة من خلال استرداد أو إنتاج المنتجات البديلة لمنتجات الشركة.
4. من خلال تحليلنا كذلك للبيئة التنافسية للشركة وجدنا أن القطاع الذي تنتمي إليه والمتعلّق بتحويل البلاستيك والمعادن يشهد منافسة حادة، حيث يُسجّل القطاع العديد من المؤسسات العاملة في نفس مجال نشاط الشركة والمتمثّل أساساً في صناعة الأنابيب البلاستيكية.
5. في ظلّ هذه الظروف البيئية المذكورة وغيرها، فالشركة مطالبة بمزيد من الانفتاح على بيئتها، وبالعمل باستمرار على تشخيص وتحليل عناصرها، لاكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات المفروضة، ولضمان

التكّيف أكثر مع ما يحدث بها من تغيّرات، وهذا يعتمد أساساً على توفرّ عنصر المعلومات، والتي يكون مصدرها وجود نظام فعّال للمعلومات.

6. بيّنت الدراسة اعتماد الشركة على هيكل تنظيمي وظيفي يتناسب مع حجمها، ويضمّ الوظائف الأساسية التي تضمن للشركة القيام بنشاطاتها والاستمرار في العملية الإنتاجية، مع وجود مصلحة للإعلام الآلي تسهر على ضمان سير نظام المعلومات المطبّق.

7. تتمتع الشركة بإمكانيات مالية معتبرة، بالإضافة إلى علاقاتها الجيدة مع البنوك، والذي يسمح لها بالحصول على التمويلات اللازمة للقيام بمختلف الاستثمارات، خاصة تلك المتعلقة بتكنولوجيا ونظم المعلومات المستخدمة في التسيير .

8. من خلال تشخيصنا لواقع نظام المعلومات المعتمد بالشركة محلّ الدراسة، تبين أنّ النظام يشتمل على العناصر الأساسية؛ والمتمثلة في عتاد الحاسوب وبرمجياته (برنامج Sage100)، الشبكة المعلوماتية، شبكة الانترنت، قاعدة البيانات، بالإضافة إلى العنصر البشري المستخدم للنظام.

9. أظهرت نتائج الدراسة كذلك تطوّر وفعالية نظام معلومات الشركة خاصة في شقّه التكنولوجي، وهذا راجع لليقظة التكنولوجية الكبيرة التي تتمتع بها إدارة الشركة، والتي تجعلها مواكبة بصفة دائمة للتطوّرات التكنولوجية الحاصلة على المستوى العالمي، وفي هذا الإطار أكّدت نتائج الاستبيان، من ناحية أخرى، تفوّق نظام معلومات الشركة بالمقارنة مع المنافسين، على الأقل في جانبه التكنولوجي وذلك استناداً لآراء الأفراد الممثّلين للعيّنة المدروسة، خاصة وأنّ معظم هؤلاء كان فهمهم لنظام المعلومات محصوراً في جانبه التكنولوجي فقط.

10. تلعب شبكة الانترنت دوراً مهماً في بيئة الشركة، وذلك من خلال استخدامها في المجالات التالية:

- من قبل مصلحة المشتريات كأداة هامة في البحث عن أفضل الموردين عبر مختلف دول العالم؛
- استخدامها كأداة في إجراء الاتصالات الداخلية (الرسائل الالكترونية)، ومنه تسهيل الاتصالات بين مختلف الوظائف؛
- استخدامها من قبل العديد من الإطارات والعاملين، كوسيلة للبحث عن المعلومات التي تمهّمهم وبذلك فهي تساعد على زيادة درجة اليقظة لديهم، كما تساعد كذلك على تنمية معارفهم وعلى زيادة مستوى التعلّم لديهم.

11. بالرغم من الديناميكية وعدم الاستقرار الذي يميّز بيئة شركة (CHIALI Profiplast)، خاصة فيما يتعلّق بجانب المنافسة، والذي يتطلّب منها ضرورة الاستعلام والتهيّؤ الدائم لفهم متغيّراتها والتأقلم معها، إلّا أنّ الشركة لم تطوّر آليات تضمن لها التعامل الناجح مع هذه البيئة؛ ونعني بذلك ما يلي:

- عدم وجود مصلحة تختصّ بجمع المعلومات عن البيئة (بمعنى عدم وجود خلية للبيقظة الإستراتيجية) لكن بالرغم من هذا تبين لنا أنّ الأفراد لهم اهتمام كبير بالبحث عن مختلف المعلومات التي يمكن أنّ همّ الشركة في بيئتها الخارجية، وبالتالي فالأمر يحتاج إلى تنظيم وتدعيم جهود هؤلاء الأفراد، حتى يصبح لهم دور كمتقيّطين (*Comme des veilleurs*) داخل الشركة.
- عدم القيام بتحليل المنافسين للكشف عن تحركاتهم واستراتيجياتهم، خاصة في ظلّ غياب نظام للاستخبار على المنافسين (*Un système de renseignement sur les concurrents*)، لكن هذا لا يعني بالمرّة أنّ الشركة لا تحصل على معلومات تخصّ منافسيها، خاصة باستخدام الطرق المشروعة حيث توصلنا من خلال الدراسة أنّ الشركة لا تعتمد على الأساليب غير المشروعة كالجوسسة الصناعية وغيرها، بل يتمّ الحصول على هذه المعلومات بطريقة عفوية وعادية، خاصة من خلال المشاركة في المعارض والصالونات (الحصول على معلومات تخصّ منتجات المنافسين)، استخدام شبكة الانترنت أو عن طريق رجال المبيعات وغيرها.
- عدم ارتقاء نظام معلومات الشركة إلى المستوى الإستراتيجي، بالقدر الذي يُمكن المسيرين من تعزيز الاتصالات أكثر بالبيئة الخارجية، بحيث تصبح أهم العناصر والعوامل التي تتضمنها ممثلة في شكل تقارير ومؤشرات ملخّصة (خاصة فيما يتعلّق بالمنافسة)، ومن ثمّ وبتكامل هذه المؤشّرات مع المعلومات في البيئة الداخلية، يتمكّن المسيرون من القيام بالتخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات الإستراتيجية وكذا القيام بعمليات الرقابة وغيرها.

12. من خلال قيامنا بتحليل الوضعية الداخلية للشركة، وبلاستناد إلى آراء الأفراد التي جاءت في الاستبيان بخصوص وضعية التسيير داخل الشركة، فقد تبين لنا أنّها وضعية جيّدة، وهذا راجع أساساً إلى استخدام البرنامج الحاسوبي (*Sage100*)، أحد أشهر البرمجيات الموجهة بصفة خاصة للم ص م؛ فقد قدّم هذا البرنامج للشركة الكثير من الحلول، خاصة وأنّه يتميّز بالمرونة، كما أنّ تطبيقاته شاملة لجميع الوظائف الأساسية (المشتريات، الإنتاج، المبيعات، تسيير المخزونات، المالية والمحاسبة والموارد البشرية) هذا بالإضافة إلى فعالية نظام الاتصالات، من خلال استخدام خط هاتف داخلي، الرسائل الالكترونية (*Outlook*) 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.

13. بالرغم من فعالية نظام معلومات الشركة من خلال قدرته على توفير المعلومات الملائمة للمستخدمين إلا أنّ الإدارة تحمّلت تكاليف كبيرة في سبيل بناءه، خاصة من ناحية التكنولوجيا الحديثة التي يتوفّر عليها، كما أنّ الجانب البشري في النظام تنقصه الكفاءة والخبرة التي تسمح له بالتحكّم الجيّد في

استخدام التكنولوجيات الحديثة، خاصة في ظلّ عدم استفادة معظم الأفراد من برامج تكوينية فيما له علاقة بمجال نظم أو تكنولوجيا المعلومات الحديثة المستخدمة في التسيير.

14. توصلنا كذلك من خلال هذه الدراسة، إلى أنّ تبني نظام للمعلومات بالشركة هو بغرض تحقيق جملة من الأهداف الجوهرية؛ فبالإضافة إلى الهدف المتعلق بتحسين التسيير وتحسين اتخاذ القرارات، فإنّ هناك أهدافاً أخرى هامة؛ فوجود مثل هذا النظام يُكسب الشركة ميزة تنافسية، كما يجعلها على ارتباط أكبر ببيئتها، زيادة على مساهمته في تعليم المستخدمين ورفع مستوى معارفهم وخبراتهم وغيرها.

وتجدر الإشارة في هذا الإطار، إلى أنّنا بالإمكان أن نجد العديد من المؤسسات الجزائرية (وبالأخص المؤسسات الخاصة) تعمل على تطوير نظام معلوماتها من خلال سعيها إلى إدماج التكنولوجيات الحديثة في التسيير، غير أنّ مسؤولي هذه المؤسسات، غالباً، ما لا يقومون بتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها بواسطة ذلك النظام، بحيث يكون إدماجهم للتكنولوجيا هو مجرد التعرّف على آخر التطوّرات التكنولوجية واستخدامها بدافع الفضول، أكثر مما هو بدافع تحقيق الاستفادة القصوى من المزايا التي يمكن أن توفرها.

■ توصيات الدراسة

في إطار هذه الدراسة، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها أعلاه، يمكن في الأخير تقديم بعض التوصيات التي من الممكن أن تفيد المسؤولين بالشركة محل الدراسة، وتساهم في علاج بعض من النقائص الموجودة نذكر منها ما يلي:

1. ضرورة وعي المسؤولين على مستوى الشركة بأنّ البيئة التي أصبحت تعمل في إطارها كل المؤسسات في الوقت الحالي، لم تعد كما في السابق بسيطة وقليلة التغيير، بل أصبحت على درجة كبيرة من التعقّد والتغيّر، خاصة وأنّ أحد الجوانب السلبية التي تُميّز مؤسساتنا الوطنية؛ هو عدم اهتمامها بما يحدث في بيئتها الخارجية من تغيّرات، اعتقاداً بأنّ هذه البيئة لا تتغيّر، كون الاقتصاد الجزائري اقتصاد منغلق بعيد عن كل التحوّلات والتغيّرات التي تحدث على المستوى العالمي، لكن هذا لم يعد صحيحاً خاصة في ظلّ تحرير التجارة العالمية والانضمام المرتقب للجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC) وإمضاء اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وغيرها، والذي سيجعل بيئة الأعمال الجزائرية على ارتباط أكثر بالتغيّرات العالمية، خاصة فيما يتعلّق بازدياد حدّة المنافسة بين المؤسسات.

2. من المهم جداً أن يفهم ويُطبّق المسؤولون بالشركة مفهوم التحليل النظامي (*L' analyse systémique*) والذي سيفيدهم فيما يلي:

- إعطاء تمثيل جديد للشركة من خلال تعريفها على أنها تمثّل مجموعة من النظم وتفرّع منها نظاماً فرعيّة أخرى (*Une organisation hiérarchique de systèmes et de sous-systèmes*)؛
- يسمح بدراسة ومعالجة معظم المشكلات، خاصة تلك المتعلّقة بالمعلومات والقرارات وغيرها؛
- يساعد على تحديد المقاييس (*Les mesures*) التي تسمح بتحسين عمل النظام بالشركة، من خلال توفير بعض الأدوات المفاهيميّة والمنهجية.

3. من الضروري كذلك أن يُدرك مسؤولي الشركة الأهمية الإستراتيجية التي أصبحت تكتسبها المعلومات في الوقت الحاضر؛ والتي يجب أن يُنظر إليها على أنها أصل من أصول الشركة مثل رأس المال والعنصر البشري والمواد الأولية والآلات وغيرها، وأنها هي الأساس في نجاح التسيير الداخلي وفي فهم ما يحدث في البيئة الخارجية من تغيّرات، كما أنّها تُعدّ المنطلق الأساسي للحصول على المعرفة (*La connaissance*)، والتي تُعدّ السمة المميزة للاقتصاديات والمؤسسات المعاصرة في عصرنا الحالي.

4. نظراً للمنافسة الكبيرة التي يعرفها قطاع تحويل البلاستيك والمعادن على المستوى الوطني، وبالخصوص على مستوى ولاية سطيف، أين تتواجد الشركة محلّ الدراسة، فإنّ هذه الأخيرة مطالبة بتحليل المنافسة وهذا يتطلّب منها وضع نظام للاستخبار على المنافسين يتمّ من خلاله ضمان تتبّع دائم ومنتظم للمنافسين المباشرين في القطاع لمعرفة تحركاتهم الحالية واستراتيجياتهم المستقبلية، وذلك في إطار استخدام الطرق المشروعة التي لا تخلّ بأخلاقيات المهنة بعيداً عن التجسس وغيرها.

كما نلفت انتباه المسؤولين بالشركة، في هذا الإطار، إلى أنّ التركيز لا يجب أن يكون فقط على المؤسسات المنافسة التي تُقدّم نفس منتجات الشركة، بل يجب أن يكون التركيز كذلك حتى على تلك المؤسسات التي تنتج المنتجات البديلة، نظراً للتهديدات التي يُمكن أن تفرضها على منتجات الشركة كما يجب على المسؤولين أن يضعوا في الحسبان إمكانية دخول منافسين جُدد، خاصة وأن القطاع مازال غير مشبع وله القدرة على استيعاب المزيد من الاستثمارات.

5. استحداث مصلحة خاصة على مستوى الشركة تختصّ بجمع المعلومات عن مختلف العناصر البيئية؛ بمعنى إيجاد خلية لليقظة الإستراتيجية (*Une cellule de veille stratégique*)، يتمّ من خلالها تنظيم وتدعيم جهود الأفراد في البحث عن المعلومات الهامة (الإستراتيجية)، بحيث تصبح تُؤدّي في شكل نشاطات تُعنى حقيقة باليقظة على البيئة الخارجية.

6. تدعيم وتحفيز مسؤولي "قوة البيع" ضمن الدائرة التجارية ومسؤولي مصلحة "المشتريات" للعب دور المتقيّطين التجاريين، حيث هم من يكونون على احتكاك وقرب أكبر من زبائن ومورّدي الشركة فبالنسبة لمسؤولي قوة البيع (مجموعة المهندسين) وزيادة على دورهم الرئيسي في البحث والاتصال

بالزبائن المحتملين عبر مختلف ولايات الوطن، فهم بمقدورهم الحصول على معلومات هامة سواء كانت تتعلق بصفة خاصة بالزبائن أو أي معلومات أخرى تهم الشركة، أما مسؤولي المشتريات؛ فبالإضافة إلى دورهم في البحث والاتصال بالموردين والتفاوض معهم من أجل تأمين المواد الأولية، فهم في نفس الوقت بإمكانهم الحصول على معلومات هامة من هؤلاء الموردين سواء فيما يتعلق بالمواد المستوردة، أو حتى معلومات عن الشركات الموردة نفسها، خاصة وأنها ذات شهرة عالمية؛ كشركة (Total) الفرنسية، (Itochu) الأمريكية وغيرها، حيث بالإمكان أن تفيد حتى في إجراء المقارنة المرجعية (Benchmarking) التي تساعد الشركة على تحسين وتطوير الكثير من جوانبها.

7. من غير المفيد تجميع المعلومات دون القيام بمعالجتها وتحليلها للاستفادة منها في قيادة الشركة، ومن أجل ضمان معالجة وتحليل جيد للمعلومات المجمعة، فإنه بإمكان الشركة الاعتماد على أحد الخيارات التالية:

- الاعتماد على خبرة الكفاءات البشرية الموجودة (L'expertise de compétences du personnel) لذلك من المهم جداً تتبع المسار المهني لكل عامل (استخدام برنامج Sage100) حتى يتم التعرف على هذه الكفاءات؛

- استخدام برمجيات معالجة المعلومات (Logiciels de traitement de l'information= Datamining) والتي تسمح بمعالجة كم هائل من المعلومات، خاصة وأن هذه البرمجيات أصبحت تُستخدم بشكل واسع حتى من قبل المصنوعين عبر مختلف أنحاء العالم؛

- الاستعانة بالهيئات والمراكز الخارجية التي تختص في معالجة وتحليل البيانات والمعلومات مثل: مخابر البحث، مكاتب الدراسات والاستشارة وغيرها.

8. تعزيز وتقوية الاتصالات بجميع أطراف التعامل في البيئة الخارجية للشركة، وهذا من شأنه أن يجعل نظام المعلومات والاتصالات ككل يرقى إلى المستوى الإستراتيجي (إيجاد نظام معلومات إستراتيجي)، بحيث يُمكن المسؤولين على مستوى الإدارة العليا (مدير الشركة) من اتخاذ القرارات الإستراتيجية، التخطيط الإستراتيجي، الرقابة الداخلية (تقييم الأداء على أساس من المعلومات) وغيرها.

9. الحفاظ على اليقظة التكنولوجية (La veille technologique) التي تتمتع بها الشركة، حتى تبقى دائماً مواكبة للتطورات التكنولوجية الحديثة، خاصة تلك التي تخص مجال التسيير (عتاد الحاسوب وبرمجياته وسائل الاتصال الحديثة، الشبكات المعلوماتية... الخ)؛ فإدماج مثل هذه التكنولوجيات يُعدّ الأساس الذي تقوم عليه نظم المعلومات الحديثة.

10. تخصيص برامج تكوينية للأفراد العاملين بالشركة (خاصة بالنسبة للإطارات) في المجالات 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.

11. نظراً للدور الكبير الذي تلعبه شبكة الانترنت داخل الشركة، من خلال استخدامها كأداة في البحث عن المعلومات، وفي إجراء الاتصالات، وكوسيلة للتعلّم واكتساب المعارف وغيرها، لذلك يكون من الضروري تحسين عمل هذه الشبكة، من خلال زيادة معدل التدفق في البيانات (*le débit*) حتى يتم تحقيق الاستفادة منها بشكل أفضل.

12. بالرغم من فعالية نظام معلومات الشركة على مستوى البيئة الداخلية، خاصة من خلال استخدام برنامج (*Sage100*)، الذي قدّم الكثير من الحلول (*Les solutions*) بالنسبة لجميع وظائف الشركة إلا أنه بالإمكان كذلك تجريب برامج حاسوبية أخرى ربما تكون لها مزايا أفضل - حيث تمّ الإشارة إلى بعض هذه البرامج سابقاً في الصفحة رقم 167- وللإشارة، فإن المجموعة الدولية (*Oracle*) المتخصصة في مجال البرمجيات، أعلنت عن إطلاق نظام جديد لتقييم فعالية وأداء المؤسسات (أوراكل أو بي أم مؤشر 2)، فهذا النظام من الممكن أن يفيد المؤسسات الجزائرية في العديد من النواحي والجوانب المتعلقة بتفعيل وأمثلة التسيير، حيث يعتمد النظام على تقييم نوعية أنظمة المعلومات التي تستخدمها المؤسسات ومدى دقتها، فضلاً عن نوعية العمليات التي يتم القيام بها، وترتكز على ستة عناصر أساسية هي: الفاعلين ونماذج السوق والنموذج الاقتصادي والمخططات الإستراتيجية وأخيراً العمليات والنتائج المسجلة¹، كما يكون من المفيد للشركة أن تتطلّع في المستقبل إلى استخدام ما يُعرف بـ: تخطيط موارد المشروع (*ERP = Proiciel de Gestion Intégré*)، والتي تكون أكثر فعالية في التسيير، خاصة إذا زاد حجم الشركة، وهذا كلّه طبعاً، إذا سمحت الإمكانيات المالية للشركة، وفي هذا الإطار نشير كذلك إلى أنه من الضروري الضغط على التكاليف التي تتحمّلها الشركة في سبيل توفير المعلومات الملائمة، وذلك إلى أدنى درجة ممكنة، فمن بين أحد الخصائص الأساسية للمعلومات هو أن تكون بأقل تكلفة (اقتصادية).

13. العمل على تطوير قاعدة البيانات الحالية، بحيث تمكّن من تخزين أكبر قدر من البيانات الهامة على شكل أرقام منظّمة، سواءً تلك التي تخصّ التسيير الداخلي للشركة، أو تلك التي يكون مصدرها من البيئة الخارجية (حفظ ذاكرة الشركة)؛ أي تصبح على شكل ما يُعرف بمستودعات البيانات (*Datawarehouse = Entrepôts de données*) والتي ستلعب دوراً مهماً على المستوى التكتيكي والاستراتيجي.

14. ضرورة توفير الأمن والحماية، وبشكل دائم، للمعلومات وقواعد البيانات ونظم الحاسوب من كل الأخطار والتهديدات المحتملة، من خلال استخدام مضادات الفيروسات (*Anti-virus*) وتحديثها ضمان الحماية المستمرة للحاسوب الخادم (*Le serveur*) باستخدام جدران النار (*Firewalls*) وغيرها

¹ حفيظ صوالي، جريدة الخبر العدد 5957، ليوم الاثنين 05 أفريل 2010، ص. 06.

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 كذلك ببيئة في مجال الإعلام الآلي (*Une veille informatique*) والتي تسمح له بالتنبؤ المسبق بكل الأخطار المحتملة التي يمكن أن يتعرض لها نظام المعلومات بالشركة.

15. ضرورة وعي مسؤولي الشركة بالأهمية التي تكتسيها نظم المعلومات من الناحية الإستراتيجية، حيث بالإمكان أن تُشكل هذه النظم أداة هامة للقيام بالتحليل البيئي الإستراتيجي (*L'analyse L'analyse environnementale stratégique*)، وذلك من خلال إمكانية استخدامها في التعرف على نقاط القوة والضعف على مستوى البيئة الداخلية، وكذلك تشخيص الفرص والتهديدات على مستوى البيئة الخارجية (وهو ما يُعرف بتحليل SWOT)، ومن ثمّ يكون بإمكان الشركة تشكيل الإستراتيجيات المختلفة، القيام بالتخطيط الاستراتيجي أو ممارسة الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة.

16. يمكن لجميع المصنّعين الوطنيين أن تستفيد من الجوانب الإيجابية لنظام المعلومات المعتمد حالياً بشركة (*CHIALI Profiplast*) وذلك باعتبارها أحد المصنّعين الرائدة والفعّالة في مجال تطبيق نظم المعلومات وفي مساندة التكنولوجيات الحديثة، بالإضافة إلى الاستفادة من جملة هذه التوصيات المقدمة.

17. وفي الأخير على الدولة الجزائرية أن تُقدّم الدعم المعلوماتي اللازم لمؤسساتنا الوطنية، خاصة منها المصنّعين؛ كالعامل مثلاً على تشجيع هذه المؤسسات على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، توفير بنية تحتية تكنولوجية على المستوى الوطني، إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية (*Un système national d'informations économique*)؛ فوجود مثل هذا النظام من شأنه أن يُوفّر 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.

■ آفاق الدراسة

بعدما تناولنا هذا الموضوع بنوع من التحليل في حدود الإمكانيات المادية والزمنية المتاحة، فإنه يبقى يحتاج إلى مزيد من الدراسة والتعمق أكثر في جزئياته، خاصة وأن الموضوع واسع ويشتمل على العديد من المفاهيم الهامة، التي تتطلب مزيد من التحليل والإثراء، بحيث تصلح بدورها لأن تكون مواضيع لدراسات مستقلة، ومن جملة هذه المواضيع نذكر ما يلي:

- أهمية نظم المعلومات كأداة للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تخطيط موارد المشروع (ERP): أداة إستراتيجية لمواجهة التحديات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ترقية استخدام نظم المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- دور اليقظة الإستراتيجية كأداة للتكيف البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وفي ختام هذا البحث نتمنى أن نكون قد وفّقنا ولو بصفة جزئية في معالجة الجوانب الأساسية لهذا الموضوع، ونأمل أن تكون لنا فرصة في المستقبل للبحث في أحد المواضيع المذكورة أعلاه، أو في مواضيع أخرى جديدة لها علاقة بهذا الموضوع. وشكراً.

والحمد لله رب العالمين

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

1. أحمد عبد الرحمن يسري، تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1996.
2. إدريس ثابت عبد الرحمان، المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية الإسكندرية الدار الجامعية، 2006.
3. آل فرج الطائي محمد عبد حسين، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
4. البكري سونيا محمد، نظم المعلومات الإدارية- المفاهيم الأساسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999.
5. الحسنية سليم، نظم المعلومات الإدارية (نما) إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، الطبعة الثالثة، عمان مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
6. الحميدي نجم عبد الله، السامرائي سلوى أمين، العبيد عبد الرحمن، نظم المعلومات الإدارية- مدخل معاصر الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر، 2005.
7. الحناوي محمد صالح، الصحن محمد فريد، مقدمة في الأعمال والمال، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003/2002.
8. الحناوي محمد صالح وآخرون، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الإسكندرية: الدار الجامعية طبع ، نشر وتوزيع، 2004.
9. الخطيب أحمد، زيغان خالد، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009.
10. الربيعي السيد محمود، دسوقي أحمد أحمد شعبان، الجبري عبد العزيز إبراهيم، الغامدي علي بن صالح، المعجم الشامل لمصطلحات الحاسب الآلي والانترنت، الطبعة الأولى، الرياض: مكتبة العبيكان، 2001.
11. الزعبي علي فلاح، إدارة التسويق، منظور تطبيقي استراتيجي، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2009.
12. السالمي علاء، الكلائي عثمان، البياتي هلال، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2005.
13. السامرائي إيمان فاضل، الزعبي هيثم محمد ، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2005.
14. السيد إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث 1990.
15. الشرفاوي علي، إدارة الأعمال- الوظائف والممارسات الإدارية، بيروت: دار النهضة العربية، 1983.

16. الشّماع خليل محمد حسن، محمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
17. الشّماع خليل محمد حسن، محمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، الطبعة الرابعة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
18. الصبّاغ عماد، نظم المعلومات - ماهيتها ومكوناتها، الطبعة الأولى، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000.
19. الطائي محمد عبد حسين، الحفاجي نعمة عباس خضير، نظم المعلومات الإستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
20. العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004/2003.
21. العجارمة تيسير، الطائي محمد، نظام المعلومات التسويقية، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2002.
22. الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
23. القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة - النظريات، العمليات، الوظائف، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
24. الكردي منال محمد، العبد جلال إبراهيم، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية - النظرية، الأدوات، التطبيقات الإسكندرية: الدار الجامعية، دون ذكر سنة النشر.
25. المحروق ماهر حسن، مقابلة إيهاب، المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومعوقاتها، عمان: مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة، 2006.
26. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999.
27. المنصور كاسر نصر، ناجي شوقي، إدارة المشروعات الصغيرة، عمان: دار حامد للنشر، 2000.
28. النجار فايز جمعة صالح، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007.
29. بدوي محمد عباس، علي عبد الوهاب نصر، الحاسبة المالية - مدخل نظم المعلومات، الجزء الأول، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث، 2008.
30. برهان محمد نور، رحو غازي إبراهيم، نظم المعلومات الحوسبية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 1998.
31. توربان إيفرام، نظم دعم الإدارة، نظم دعم القرارات ونظم دعم الخبرة، تعريب سرور علي إبراهيم سرور الرياض: دار المريخ للنشر، 2000.
32. حافظ إجلال عبد المنعم وآخرون، الأصول العلمية للإدارة - مدخل متكامل، مصر: دون ذكر دار النشر 2006/2005.
33. حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.

34. حسين أحمد حسين علي، نظم المعلومات المحاسبية: الإطار الفكري والنظم التطبيقية، الإسكندرية: الدار الجامعية 2003/2002.
35. حمدان خالد محمد بني، إدريس وائل محمد صبحي، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي- منهج متكامل، عمان دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007.
36. حيدر معالي فهمي، نظم المعلومات- مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة المنوفية: الدار الجامعية، 2002.
37. سلطان إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية-مدخل إداري، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
38. طه طارق، إدارة الأعمال- منهج حديث معاصر، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007.
39. عباس صلاح، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2005.
40. عليان رنجي مصطفى، الطوباسي عدنان محمود، الاتصال والعلاقات العامة، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2005.
41. عليان رنجي مصطفى، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.
42. عواد نبيل، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2007.
43. عوض محمد أحمد، الإدارة الإستراتيجية- الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
44. فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009.
45. كشك محمد بهجت جاد الله، المنظمات وأسس إدارتها، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث 1999.
46. مسلم علي عبد الهادي، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية: المبادئ والتطبيقات، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، 1994.
47. موسى عبد الله فرغلي، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، الطبعة الأولى، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2007.
48. موسكوف ستيفن. أ، سيمكن مارك. ج، نظم المعلومات الحاسوبية لاتخاذ القرارات، مفاهيم وتطبيقات، ترجمة كمال الدين سعيد أحمد حامد حجاج، سلطان محمد سلطان، الرياض: دار المريخ للنشر، 1989.
49. ميكلود رايونند، شيل جيورج، نظم المعلومات الإدارية، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، الرياض: دار المريخ للنشر، 2006.
50. ياسين سعد غالب، تحليل وتصميم نظم المعلومات، الطبعة الأولى، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2000.
51. ياسين سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2002.
52. ياسين سعد غالب، نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2003.
53. ياسين سعد غالب، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.
54. يوسف توفيق عبد الرحيم، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع 2002.

ب. المجلات والنشرات:

1. السلمي علي، "انفتاح الأسواق وانحياز الحواجز الجغرافية والاقتصادية والاجتماعية بين أجزاء العالم المختلفة" مجلة التنمية الإدارية العدد 75، أبريل 1997.
2. الكتاني عمر، "دراسة تقييمية للمقاولات الصناعية الصغيرة والمتوسطة المغربية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، 2004.
3. المدهون محمد إبراهيم، أبو رحمة أمل إبراهيم، "مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 01، العدد 02 غزة: الجامعة الإسلامية، 2008.
4. دمدم كمال، "دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تامين عوامل الإنتاج بين الاقتصاديات التي تمر بمرحلة انتقالية" مجلة دراسات اقتصادية، العدد 02، الجزائر، 2000.
5. عبد الله حمود سراج، "أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 04، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، 2005.
6. يوثيل أميل عقيل، العلي عبد الستار محمد، "نموذج تقييم أنظمة المعلومات الإستراتيجية كأداة تنافسية في المصارف- دراسة حالة"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 38، العدد 02، الإمارات العربية المتحدة، أغسطس 1998.
7. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77، بتاريخ 2001/12/15.
8. نشرات المعلومات الاقتصادية، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، للسنوات 2005، 2006، 2007، 2008.

ج. الملتقيات والمؤتمرات:

1. الأشقر شفيق، "نحو إستراتيجية شاملة لدعم وتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي من خلال المناولة الصناعية"، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 12-15 سبتمبر، 2006.
2. بابا عبد القادر، "مقومات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقاتها في الجزائر"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006.
3. بلوناس عبد الله، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقدرة على المنافسة في ظل اقتصاد السوق بالإسقاط على الحالة الجزائرية"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف- الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006.
4. بن منصور عبد الله، بحشي غوتي، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كاختيار استراتيجي للتكيف مع مستجدات العولمة"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل، 2006.

5. بوخاوة إسماعيل، عطوي عبد القادر، "التجربة التنموية في الجزائر وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، 25-28 ماي 2003.
6. جاسر عبد الرزاق النسور، "المنشآت الصغيرة.. الواقع والتجارب ومعطيات الظروف الراهنة"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلـي- الشلف، الجزائر يومي 17 و 18 أفريل 2006.
7. دمدوم كمال، "دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجهاز الصناعي المتميز بالثنائية"، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف الجزائر، 25-28 ماي 2003.
8. صالحـي صالح، "أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، القاهرة، أيام 18-22 يناير 2004.
9. راتول محمد، بن داودية وهيبة، "بعض التجارب الدولية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدروس المستفادة"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلـي- الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أفريل، 2006.
10. رحيم حسين، دريس يحيى، " أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر" الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية جامعة حسبية بن بوعلـي- الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أفريل 2006.
11. عماري عمار، بن واضح الهاشمي، "تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فاعلية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعّال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر، يومي 3-4 ماي 2005.
12. عمر محمد عبد الحليم، "التمويل عن طريق القنوات التمويلية غير الرسمية"، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، 25-28 ماي 2003.
13. عيمر سعيد، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال: حافز أم عائق أمام تأهيل المنشآت العربية الصغيرة والمتوسطة؟" الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلـي- الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أفريل، 2006.
14. نصيب رجم، شايب فاطمة الزهراء، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة"، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، 25-28 ماي 2003.

د. الرسائل والمذكرات:

1. بنحي إبراهيم، " دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق- دراسة حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2003/2002.
2. بوقلقول الهادي، "الأثار المترتبة على إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المؤسسة من النواحي التنظيمية والإستراتيجية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة- الجزائر، 2008/2007.
3. درحمون هلال، "الحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة" رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2005/2004.
4. رايس مراد، " أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة - دراسة حالة: مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط (DML)" مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.
5. عبد الله علي، "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه (غير منشورة) جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2001/2000.
6. فرج الله أحلام، " طرق وأساليب تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الإسلامي"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف، 2008/2007.
7. قريشي يوسف، "سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
8. لخلف عثمان، "واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها- دراسة حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.
9. نحاسية رتيبة، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة: شركة الخطوط الجوية الجزائرية" مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2003/2002.
10. نوي طه حسين، "نظم المعلومات الإدارية وتطويرها في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

أ. الكتب:

1. AL-JUBOORI Abdurrahman, MANSOOR Taher. M, **strategic management, concepts context and cases**, First edition Dar Wael publishing, Amman, 2005.
2. BENACHENHOU Abdellatif, **La fabrication de l'Algérie**, Alpha Design, mai 2009.
3. BYARS Lloyd, **Concepts of strategic management- formulation and implementation**, third edition, Herper Collins publishers, New York, 1992.
4. DARBELET Michel, IZARD Laurent, SCARAMUZZA Michel, **L'essentiel sur le management**, 5^e édition, BERTI édition, Alger, 2007.
5. DELMOND Marie-Hélène, PETIT Yves, GAUTIER Jean-Michel, **Management des systèmes d'information**, Dunod, Paris, 2003.
6. DURAND Rodolphe, **Guide du management stratégique 99 concepts clés**, Dunod Paris, 2003.
7. ERMINE Jean-Louis, **Management et ingénierie des connaissances - modèles et méthodes**, Lavoisier, Paris, 2008.
8. FOURNIER Christian, **Technique de gestion de la PME approche pratique**, Les Editions d'Organisations Paris, 1992.
9. GALEN Spencer Hull, **La petite entreprise à l'ordre du jour**, édition L'Harmattan Paris, 1987.
10. GARIBALDI Gérard, **Les principes fondamentaux des systèmes d'information** 2^e édition, Dunod, Paris, 2001.
11. HELFER Jean-Pierre, KALIKA Michel, ORSONI Jacques, **Management stratégie et organisation**, 7^e édition, Vuibert, Paris, juin 2008.
12. JOHSON Gerry et al, **Stratégique**, 8^e édition, Pearson Education, France, 2008.
13. JO HATCH Mary, **Théorie des organisations - de l'intérêt de perspectives multiples**, Traduit par Christine Delhayé, 1^{re} édition, De Boeck, Belgique, 2005.
14. JOSIER Samuel, LAUDRIEUX-KARTOCHIAN Sophie, **Organisation et Management de l'entreprise**, Gualino éditeur Paris, 2008.
15. KOTLER Philip, DUBOIS. B, **Marketing management**, Traduit par D. Manceau 11^{ème} édition, Pearson Education, Paris, 2004.
16. LAUDON Kenneth, LAUDON Jane, **Les systèmes d'informations de gestion - organisation et réseaux stratégiques**, Editions Pearson Education, Paris, 2001.
17. LAUDON Kenneth, Laudon Jane, Fimbel Eric, **Management des systèmes d'information** 9^e édition, Pearson Education, France, 2006.
18. LEVRATTO Nadine, "**Particularités des PME : les conséquences pour leur gestion**", dans Le management des PME, de la création à la croissance, Pearson Education, France, 2007.
19. LEROY Frédéric, **Les stratégies de l'entreprise**, 2^e édition, Dunod, Paris, 2004.

20. LOUADI Mohamed, **Systèmes d'information organisationnels**, tome1, Centre de publication universitaire, Tunis, 2006.
21. LUCAS H.C, **Information system concepts for management**, McGraw-Hill Book Co, New York, 1982.
22. MARTEAU Jean-Luc, COMBASSON Jean-Noël, **La reprise de PME projets concrétisations et expérience**, Lavoisier, Paris, 2008.
23. MARTINET. B & RIBAUT. J.M, **Le management des technologies**, Edétion d'Organisation, Paris, 1991.
24. MINTEZBERG Henry, **Le management voyage au centre des organisations** Traduit par Jean Michel Behar 3^e tirages, les Edition d'Organisation, France, 1994.
25. OLIVIER Andrieu, **Internet– guide de connexion**, Eyrolles, France, 1996.
26. PELLICELLI Giorgio, **Stratégie d'entreprise**, 1^{re} édition, De Boeck, Belgique, 2007.
27. PLANE Jean-Michel, **Management des organisations, théories, concepts, cas** Dunod, Paris, 2003.
28. PORTER Michael, **Choix stratégique et concurrence- Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie**, Economica, Paris, 1982.
29. PORTER Michael, **l'Avantage concurrentiel des nations**, inter-éditions, Paris 1993.
30. PORTER Michael, **L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Traduit par Philippe De La vergue,1^e édition, Dunod, Paris, 1999.
31. RASSION Françoise, **Transfert des savoirs – stratégies, moyens d'action solutions adaptées à notre organisation**, Lavoisier, France, 2008.
32. RAYMOND Louis, RIVARD Suzanne, JUTRAS Danie, "**Organizational Readiness to Adopt ERP: An Evaluation Model for Manufacturing SMEs**", in Techniques and tools for the design and implementation of Enterprise Information Systems, IGI Publishing, New York, 2008.
33. REIX Robert, **Systèmes d'information et management des organisation**, 4^e édition, Vuibert, Paris, 2002.
34. SALLES Maryse, **Stratégies des PME et intelligence économique- une méthode d'analyse du besoin**, 2^e édition, Economica, Paris, 2006.
35. SCHEIN Edgar, **Organizational culture and leadership**, 2nd edition, Joss ey-Bass 1997.
36. SHODERBEK Charles and others, **Management systems**, Business publication Dallas, 1980.
37. ST-AMANT Gilles, **La gestion des systèmes d'information et de communication** Chenelière McGraw-Hill, Montréal, 2003.
38. STRATEGOR, **Politique générale de l'entreprise**, 4^e édition, Dunod, Paris, 2005.
39. TORRES Olivier, "**Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité**", dans Le management des PME, de la création à la croissance Pearson Education, France, 2007.
40. TORT. E, **Organisation et Management des Systèmes comptables**, Dunod, Paris 2003.

41. VON BERTALANFFY Ludwig, **Théorie générale des systèmes**, traduit par Jean-Benoît Chabrol, Dunod, Paris, 1993.

ب. المجلات والنشرات:

1. BOURDON Isabelle, "**Le management des connaissances - un enjeu majeur**" Dossier ECONOMIE et MANAGEMENT N° 116, Université Montpellier-2, France, Juin 2005.
2. BRUNER C.P., "**La théorie des systèmes est-elle une théorie ?**" dans un recueil de L.I.S.M.E.A, série N° 06, 1980
3. FILLOL Charlotte, "**Apprentissage et systémique- Une perspective intégrée**" Revue française de gestion N° 149, Lavoisier, 2004/2.
4. FRANCE-LANORD Bruno, "**Information**", Encyclopédie du management, Tome1 Vuibert, Paris, Janvier 1992.
5. LENNY KOH S.C., SIMPSON Mike, "**Could enterprise resource planning create a competitive advantage for small businesses?**" An International Journal, Volume 14 Number 1, Emerald Group Publishing, 2007.
6. LESCA Humbert, "**Information stratégique et surveillance de l'environnement de l'entreprise**" Encyclopédie du management, Tome1, Vuibert, Paris, Janvier 1992.
7. MAGUIRE. S, KOH S.C.L, MAGRYS. A, "**The adoption of e-business and knowledge management in SMEs**", An International Journal, Volume 14 Number 1, Emerald Group Publishing, 2007.
8. PAQUET Philippe, "**de l'information à la connaissance**", Cahier de recherche Laboratoire Orléanais de Gestion (LOG), Numéro 2006-01.
9. QUERE Louis, "**Au juste, qu'est-ce que l'information ?**", revue Réseaux, Volume 18, Numéro 100, Hermès Science Publications, 2000.

ج. الملتقيات والمؤتمرات:

1. KAROU Yamina, **La veille stratégique dans les PME/PMI Algérienne**, Séminaire scientifique international El-Aurassi, mai/ juin 2003.
2. MATMAR née MOHELLEBI Dalila, "**La veille technologique : une nécessité pour l'intégration des entreprises à l'économie mondiale**" Communication présentée à l'université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou- Faculté des sciences économiques et de gestion.
3. GAEL Gueguen, "**L'environnement perçu des PME Internet**", Communication à la 5ème Conférence Internationale Francophone sur la PME, CIFPME, Lille- France 25-27 octobre 2000.

د. الرسائل والمذكرات:

1. FAVIER Laurence, "**Recherche et application d'une méthodologie d'analyse de l'information pour l'intelligence économique- Application à un centre technique du secteur de la plasturgie**", thèse de Doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Lumière Lyon II, France 02/10/1998.
2. GUNIA Nadège, "**La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises "impacts des nouvelles technologies d'information et de communication"**", thèse de Doctorat en sciences de gestion Université Toulouse I, France, 22 avril 2002.
3. VERGNAUD SCHAFFER Marie-Pierre, "**Ecoute prospective de l'environnement : une arme stratégique pour la compétitivité des PME/PMI exportatrice de la région RHONES Alpes**", thèse de Doctorat nouveau régime, Grenoble II, France, 1989.

ثالثاً: مواقع الانترنت

1. <http://Unpan.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/umpan024004.pdf>.
2. <http://www.elmaghrby.com/moalafty/4.pdf>.
3. <http://www.Oliviortorres.net/elements/travaux.htm>.
4. http://www.cndwelzine.hcp.ma/IMG/pdf/LA_VEILLE_TECHNOLOGIQUE.pdf.
5. <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/2003-souad-lesca-api.pdf>.
6. http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus1998/Veille_strategique_1998_web.pdf.
7. <http://www.strategie-aims.com/lille/com4302.pdf>.
8. http://michelcartier.com/pdf/Cartier_veille.pdf.
9. http://www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf.
10. http://www.isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf.
11. <http://www.Jinnove.com/upload/documentaire/vs.pdf>.
12. <http://www.produmex.com/Portals/0/Documents/ERP%20dans%20une%20PME%20-%20outopie%20ou%20r%C3%A9alit%C3%A9%20-%20E&Y.pdf>.
13. http://www.annugate.com/Ent_activ.php?activ=28.
14. www.groupe-chiali.com.

فهرس الجداول
والأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
06	مقارنة بين مدخل النظم والمدخل التحليلي	1-I
22	الاختلاف بين المعلومات حسب المستوى الإداري	2-I
34	التطبيقات الوظيفية لأنواع نظم معالجة المعاملات	3-I
41	خصائص ومميزات الأنواع المختلفة لنظم المعلومات (حسب المستوى الإداري)	4-I
58	تعريف الاتحاد الأوروبي للـ م ص م (توصية اللجنة الأوروبية، ماي 2003)	5-I
59	تعريف الـ م ص م في الجزائر	6-I
63	نسب مساهمة الـ م ص م في التشغيل في بعض الدول في أواخر التسعينات	7-I
68	تطور عدد الـ م ص م في الجزائر ومساهمتها في التشغيل للفترة (2003-2008)	8-I
70	خصائص المؤسسة التقليدية والمؤسسة الحديثة	9-I
74	خصوصية التسيير في الـ م ص م	10-I
80	فترة الانتظار للحصول على العقار الصناعي	11-I
98	بعض العوامل المهمة في البيئة الخارجية العامة للمؤسسة	1-II
128	أهداف استخدام نظم المعلومات في الـ م ص م حسب دراسة (Pollard and Hayne, 1998)	2-II
159	أهم المؤسسات المنافسة لشركة (CHIALI Profiplast)	1-III
162	أهم موردي شركة (CHIALI Profiplast)	2-III
167	خصائص أجهزة الحاسوب المستخدمة بالشركة	3-III
173	كمية الإنتاج السنوية لشركة (CHIALI Profiplast)	4-III
182	توزيع أفراد العينة حسب السن	5-III
183	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	6-III

184	مفهوم المعلومة لدى أفراد العينة	7-III
186	سرعة الحصول على المعلومات داخل الشركة	8-III
186	درجة كفاية المعلومات	9-III
187	مستوى دقة المعلومات	10-III
187	درجة وضوح المعلومات	11-III
188	تكلفة الحصول على المعلومات	12-III
190	مفهوم نظام المعلومات لدى أفراد العينة	13-III
191	درجة فعالية نظام معلومات الشركة	14-III
192	أهداف نظام المعلومات	15-III
193	مستوى عدم التأكد في بيئة الشركة	16-III
194	نوع المعلومات المجمعة	17-III
195	المصادر المعتمدة في جمع المعلومات	18-III
196	أغراض استخدام شبكة الانترنت	19-III
199	وسائل الاتصال المستخدمة بالشركة	20-III
200	نظام معلومات الشركة بالمقارنة مع المنافسين حسب رأي أفراد العينة	21-III
201	درجة اهتمام إدارة الشركة بتحسين الوسائل التكنولوجية المستخدمة في التسيير	22-III
202	درجة رضا الأفراد عن نظام المعلومات الحالي للشركة	23-III

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	هرمّية النظم لـ (Boulding)	1-I
13	آلية عمل النظام	2-I
15	الفرق بين البيانات، المعلومات والمعرفة	3-I
20	الخصائص المحدّدة لملائمة المعلومات	4-I
26	أبعاد نظم المعلومات الإدارية	5-I
33	نموذج لنظام معالجة المعاملات	6-I
35	دور نظم معلومات التسيير في تغذية نظم دعم القرار بالبيانات	7-I
38	المكونات الأساسية لنظام دعم القرار	8-I
40	نموذج لنظام معلومات التسيير	9-I
43	نموذج (Kotler) لنظام المعلومات التسويقية	10-I
45	مكونات نظام معلومات الإنتاج	11-I
47	عناصر نظام المعلومات المالي والمحاسبي	12-I
51	مكونات نظام معلومات الموارد البشرية	13-I
73	خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب (P.A. Julien, 1997)	14-I
91	تصنيف البيئة الخارجية طبقا لمستوى عدم التأكد	1-II
97	البيئة الخارجية العامّة للمؤسسة	2-II
105	قوى المنافسة في بيئة الصناعة حسب نموذج (Porter)	3-II
107	التفاعل بين مستويات البيئة	4-II
112	تأثير نظم المعلومات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة	5-II
112	تأثير البيئة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة	6-II

118	نظام ثقافة المؤسسة	7-II
120	نموذج سلسلة القيمة	8-II
126	أهمية نظم المعلومات كأداة للرصد البيئي	9-II
127	دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التخفيض من عدم التأكد البيئي	10-II
132	مراحل اليقظة الإستراتيجية	11-II
134	الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع قوى المنافسة لـ (Porter)	12-II
136	مراحل الوصول إلى اليقظة الإستراتيجية	13-II
139	دور نظم المعلومات الإدارية في دعم سلسلة القيمة	14-II
150	الهيكل التنظيمي لشركة (CHIALI Profiplast)	1-III
157	البيئة الخارجية العامة لشركة (CHIALI Profiplast)	2-III
165	قوى المنافسة في بيئة الصناعة لشركة (CHIALI Profiplast)	3-III
169	بنية الشبكة المعلوماتية لشركة CHIALI Profiplast (نظام زبون/خادم)	4-III
174	كمية الإنتاج السنوية لشركة (CHIALI Profiplast)	5-III
188	أهم خصائص المعلومات في الشركة	6-III
203	التحسينات المقترحة في نظام معلومات الشركة	7-III

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان باللغة الفرنسية

Université "Ferhat Abbas" - Sétif
Faculté des sciences économiques & sciences de gestion



Section : sciences économiques

Spécialité : économie et gestion des petites et moyennes entreprises (PME)



Questionnaire



Dans le cadre de la préparation du mémoire de Magister en sciences économiques intitulé :

« L'importance des systèmes d'information comme outil d'analyse environnementale
dans les PME Algériennes

Étude de cas : "Société CHIALI Profiplast  - Sétif " »

Veillez adhérer à la réalisation de cette étude en répondant aux questions de ce questionnaire.

Je vous informe que les résultats de cette enquête vont être utilisés uniquement pour des fins scientifiques.

L'objectif de ce questionnaire est précisément d'étudier l'importance d'utilisation les systèmes d'information comme un moyens pour analyser l'environnement interne et externe dans les PME Algériennes.

Je vous remercie par avance, et acceptez moi mes sincères salutations.

▪ **Instructions :**

- ☞ Lisez attentivement les questions.
- ☞ Mettez (x) sur la réponse qui correspond à votre choix.
- ☞ Ce questionnaire est anonyme, veuillez ne pas transcrire votre nom.

Merci beaucoup pour votre collaboration

Le Chercheur

I. Informations personnelles

1. Le sexe ?

Masculin

Féminin

2. Votre âge ?

Entre : 20-25

26-30

31-35

36-40

41-45

46-50

51-55

plus de 55 ans

3. Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Cadre

Maîtrise

Exécution

- **Si non, est-ce à cause de ?**

- La lenteur de l'information L'ambiguïté de l'information
 L'insuffisance de l'information Toutes les causes précédentes

14. Selon votre avis, on peut définir le système d'information comme ?

- Ensemble de moyens technologiques utilisés dans la société (ordinateurs, logiciels Internet, téléphones, fax...etc.)
 Les personnes utilisant les informations dans la société
 Toutes les informations internes et/ou externes concernant la société
 La combinaison de l'ensemble ci-dessus

15. Pensez-vous que votre société possède actuellement un système d'information fiable et performant ?

- Oui Moyennement Non

- **Si moyennement ou non, quelles sont les causes à votre avis ?**

- Le manque des équipements modernes (ordinateurs, logiciels, réseaux...etc.)
 Les équipements existent, mais il y a un manque dans les compétences humaines qui maîtrisent l'utilisation de ces équipements et de sa maintenance
 Manque d'équipements et de compétences
 Le système d'information n'est pas très important actuellement pour la société
 Autre, lesquelles?.....
.....

16. Selon votre avis, quels sont les objectifs réels du système d'information de la société ?

- Comprendre les changements de l'environnement externe (un outil stratégique)
 Obtenir un avantage concurrentiel
 Améliorer la gestion et la prise de décision
 Instruire (enseigner) les utilisateurs
 Diminuer les coûts de travail
 Construire une infrastructure technologique et appréhender le changement technologique
 Autre, lesquels?.....

III. Système d'information & L'environnement de la société

III.1. L'environnement externe

17. Comment évaluez-vous le niveau d'incertitude (le degré de complexité et le taux de changement) dans l'environnement externe de la société ?

- Élevé Modéré Faible Ne sait pas

18. Existe-t-il un service spécialisé à la collecte d'informations sur l'environnement de la société ?

- Oui Non Ne sait pas

19. Etes-vous intéressé de collecter les différentes informations ou de connaître les événements qui peuvent influencer votre société dans leur environnement externe ?

- Oui Non  (Si non, passer à la question n° 22)

- Si oui, est-ce parce que ?

- Vous êtes beaucoup intéressé à votre fonction et à votre société
 En tant que membre engagé dans des activités de veille sur l'environnement
 Vous voulez acquérir la confiance de votre chef de travail

20. Quel type d'informations vous intéressez-vous de collecter beaucoup plus ?

- Des informations sur l'environnement général de la société, que ce soit (économique social, culturel, politique, juridique,...etc.)
 Des informations sur les concurrents
 Des informations sur les fournisseurs
 Des informations sur les clients
 Des informations sur les produits de substitution
 Des informations sur les décisions de l'état et leur réglementation

21. Quelles sources utilisez-vous pour recueillir ces informations ?

- L'Internet
 Les bases de données extérieures
 Du terrain de la société (les fournisseurs et les clients)
 Média (écrit ou audiovisuel)
 Livres & revues spécialisées
 Les foires et les salons nationales et/ou internationales
 L'espionnage industriel sur les concurrents
 Les sources internes de la société

22. Utilisez-vous l'Internet ?

- Oui Non

- Si oui, est-ce pour ?

- Chercher des informations concernant votre travail Enrichir vos connaissances
 La communication (courriers électroniques) Loisirs (jeux, musique...etc.)

23. Utilisez-vous le système d'information (le système actuel) comme un outil pour analyser les différents éléments de l'environnement externe ?

- Oui Non

- Si non, pourquoi ?

- Le système d'information actuel n'est pas fiable (ou bien n'est pas stratégique)
 L'incapacité de l'exploitation optimum de ce système
 La société ne s'intéresse pas à analyser leur environnement externe

III.2. L'environnement interne

24. Comment évaluez-vous, en général, la situation de gestion au sein de votre société ?

- Très bonne Bonne Mauvaise Très mauvaise

- Si mauvaise ou très mauvaise, est-ce par ce que ?

- Les informations ne sont pas pertinentes par ce que le système d'information n'est pas fiable
 Un manque dans les compétences gérantes
 Il y a des conflits internes (le climat social est défavorable)
 Autre, (précisez).....

25. L'évaluation de performance du personnel est-elle toujours basée sur les informations ?

- Oui Pas toujours Non

26. L'utilisation de système d'information a-t-elle exercé une influence sur l'organigramme de la société ? (Par l'élimination de certains niveaux de gestion = aplanissement d'organigramme)

- Oui Non Ne sait pas

27. Comment estimez-vous le niveau de la culture organisationnelle au sein de la société ?

- Forte Moyenne Faible

28. Pensez-vous que l'utilisation des systèmes et technologies d'information renforce la culture organisationnelle de la société ?

- Oui Non Ne sait pas

29. L'utilisation de système d'information vous aide-t-elle à augmenter votre niveau d'apprentissage ?

- Oui Non

30. Quels sont les moyens les plus utilisés dans la communication interne ?

- Le téléphone (fixe ou mobile) Oralement
 E-mail (messageries électroniques) Par écriture

31. Quel type de communication le plus utilisé au sein de la société ?

- La communication formelle La communication informelle

32. Le système d'information et de communication actuel vous aide-t-il à la prise de saines décisions ?

- Oui Non

IV. Amélioration du système

33. Comment voyez-vous le système d'information de votre société par rapport aux concurrents ?

- Mieux que les concurrents Inférieur
 Presque le même Ne sait pas

34. Votre société s'intéresse-t-elle à améliorer les moyens technologiques utilisés dans la gestion ?

- Très intéressée Moyenne intéressée
 Intéressée Non intéressée

35. Avez-vous bénéficié d'une formation ou d'un stage concernant les systèmes d'information ou l'utilisation des nouvelles technologies dans la gestion des entreprises ?

- Oui Non

36. Etes-vous satisfait du système d'information utilisé actuellement dans la société ?

- Très satisfait Assez satisfait
 Satisfait Non

- Si *non* ou *assez satisfait*, désirez-vous que l'administration fasse des améliorations sur ce système ?

- Oui Non Ne m'intéresse pas

- Si *oui*, qu'est-ce que vous suggérez ?

- Améliorer le hardware et le software
 Former les personnes dans le domaine des systèmes d'information
 Améliorer la connexion Internet (très haut débit)
 Mettre en place une cellule de veille sur l'environnement
 Améliorer les applications stratégiques de système d'information existant
 Autre, (précisez).....

Merci beaucoup pour votre collaboration. ✍

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان باللغة العربية

جامعة فرحات عباس - سطيف -
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



الاستبيان



هذا الاستبيان موجه إلى عمال وموظفي شركة (*CHIALI Profiplast* بسطيف) وذلك في إطار القيام بإعداد مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تحت عنوان:

" أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

دراسة حالة: شركة *CHIALI Profiplast* بسطيف "

أرجو تعاونكم معي لإنجاح هذه الدراسة، وذلك بتفضلكم بالإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة، وأحيطكم علماً أن كل المعلومات التي تقدمونها سوف تحاط بالسرية التامة وأن نتائج هذا الاستبيان لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الهدف الأساسي لهذا الاستبيان هو دراسة أهمية استخدام نظم المعلومات كأداة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

تعليمات:

- ✎ اقرأ بعناية مجموعة الأسئلة.
- ✎ ضع علامة (X) في المكان المناسب للإجابة.
- ✎ لستم مجبرين على ذكر الاسم.

شاكراً لكم حسن تعاونك

الباحث

I. معلومات شخصية

1. الجنس؟ ذكر أنثى
2. السن؟ يتراوح بين: 20-25 26-30 31-35 36-40
- 41-45 46-50 51-55 أكثر من 55 سنة
3. الوظيفة؟ إطار عامل تحكّم تنفيذي
4. المستوى التعليمي؟ ابتدائي متوسط ثانوي جامعي آخر،

II. المعلومات ونظام المعلومات

5. ما هو مفهوم المعلومات بالنسبة لك؟
- مجموعة من البيانات
- ناتجة عن معالجة البيانات
- كل ما يقلل من عدم التأكد
- كل ما يزيد من مستوى المعرفة
6. هل تعتبر أنّ المعلومات مهمّة بالنسبة لشركتك (مورد استراتيجي)؟
- نعم لا
- إذا كانت الإجابة بـ "نعم"، فما هي المعلومات التي تعتبرها أكثر أهميّة؟
- المعلومات الداخلية للشركة
- المعلومات في البيئة الخارجية
- المعلومات الداخلية والخارجية معاً
7. هل تحتاج إلى حجم كبير من المعلومات أثناء قيامك بوظيفتك؟
- نعم بشكل متوسط ليس كثيراً

الفقرة	دائماً	معظم الأحيان	بعض الأحيان	نادراً	لا
8. هل تحصل على المعلومات بسرعة عند الحاجة إليها؟					
9. هل تعتبر أنّ المعلومات التي تحصل عليها كافية؟					
10. هل تُعتبر المعلومات التي تحصل عليها دقيقة؟					
11. هل تُعتبر المعلومات التي تحصل عليها واضحة؟					

12. ما رأيك في التكاليف التي تتحملها الشركة في سبيل توفير المعلومات الملائمة للمستخدمين؟

- كبيرة ليست كبيرة (مقبولة)
 قليلة لا أدري

13. هل تساعدك المعلومات المتوفرة لديك من القيام بوظيفتك على أحسن وجه؟

- نعم لا

- إذا كانت الإجابة بـ "لا"، فهل يعود ذلك في الغالب إلى؟

- عدم وصول المعلومات في الوقت المناسب
 عدم كفاية المعلومات
 غموض في المعلومات
 كل ما سبق ذكره

14. ما هو مفهوم نظام المعلومات بالنسبة لك؟

- مجموعة الوسائل التكنولوجية المستخدمة في الشركة (الحواسيب، البرمجيات، الانترنت، الهواتف...
 مجموعة الأفراد داخل الشركة المستخدمين للمعلومات
 كل المعلومات التي تخصّ الشركة سواء كانت داخلية أو خارجية
 تكامل كل العناصر السابقة

15. هل تعتقد أنّ الشركة تتوفر حالياً على نظام معلومات فعال ومتطور؟

- نعم بدرجة متوسطة لا

- إذا كانت الإجابة بـ "درجة متوسطة" أو بـ "لا"، فما هي الأسباب حسب رأيك؟

- نقص التجهيزات المادية الحديثة (الحواسيب، البرمجيات، الشبكات... الخ)
 التجهيزات متوفرة، لكن هناك نقص في الكفاءات البشرية التي تجيد استخدام تلك التجهيزات وصيانتها
 نقص كل من المستلزمات المادية والبشرية معاً
 عدم أهمية نظام المعلومات في الوقت الحالي بالنسبة للشركة
 أسباب أخرى، أذكرها.....

16. حسب رأيك، ما هي الأهداف الحقيقية للشركة من وراء استخدامها لنظام المعلومات؟

- استخدامه كأداة إستراتيجية للتعرف على متغيرات البيئة الخارجية
 لتحقيق تميز على المنافسين
 لتحسين الممارسات الإدارية
 تعليم المستخدمين داخل الشركة
 تخفيض تكاليف العمل
 بناء بنية تحتية تكنولوجية ومواكبة التطور التكنولوجي
 أخرى،.....

III. نظام المعلومات وبيئة الشركة

1.III. البيئة الخارجية

17. كيف تقيّم مستوى عدم التأكد (درجة التعقّد ونسبة التغيّر) في البيئة الخارجية للشركة؟

- مرتفع
 متوسط
 ضعيف
 لا أدري

18. هل توجد مصلحة تختصّ بجمع المعلومات عن البيئة الخارجية للشركة؟

- نعم
 لا
 لا أدري

19. هل تهتمّ بجمع مختلف المعلومات أو معرفة الأحداث التي يمكن أن تُؤثّر على الشركة في بيئتها الخارجية؟

- نعم

لا (إذا كانت الإجابة بـ "لا" انتقل إلى الإجابة على السؤال رقم 22)

- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" فالى ما يعود سبب هذا الاهتمام؟

- نظراً لاهتمامك الكبير بوظيفتك وشركتك
 وجودك ضمن خلية لليقظة داخل الشركة
 تريد الحصول على ثقة رئيسك في العمل

20. ما نوع المعلومات التي تهتمّ بجمعها بدرجة أكبر؟

- معلومات عامة، سواء كانت (اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية وقانونية... الخ)، والتي من الممكن أن يكون لها أثر على الشركة
 معلومات عن المنافسين
 معلومات عن الموردين
 معلومات عن العملاء
 معلومات عن المنتجات البديلة
 معلومات عن قرارات الدولة وتشريعاتها

21. ما هي المصادر التي تستخدمها في عملية جمعك للمعلومات؟

- شبكة الانترنت
- قواعد البيانات الخارجية
- من ميدان عمل المؤسسة (الزبائن والموردين)
- وسائل الإعلام المرئية، المسموعة والمكتوبة
- الكتب والمجلات المتخصصة
- من خلال المشاركة في المعارض والصالونات الوطنية و/أو الدولية
- الجوسسة الصناعية على المنافسين
- المصادر الداخلية للشركة

22. هل تستخدم شبكة الانترنت؟

- نعم
- لا

- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" فهل تقوم باستخدامها في؟

- البحث عن معلومات تخصّ العمل
- الاتصال الرسائل الالكترونية
- تنمية المعارف
- الترفيه

23. هل يتم استخدام نظام المعلومات (النظام الحالي للشركة) كأداة في تحليل عناصر البيئة الخارجية بهدف اتخاذ

القرارات؟

- نعم
- لا

- إذا كانت الإجابة بـ "لا" ، فما هي الأسباب في ذلك؟

- عدم فاعلية النظام الحالي (عدم ارتقائه إلى نظام معلومات استراتيجي)
- عدم القدرة على الاستخدام الأمثل للنظام
- عدم اهتمام الشركة بتحليل بيئتها الخارجية

2.III. البيئة الداخلية

24. كيف تقيّم، بصفة عامة، وضعية التسيير داخل الشركة؟

جيّدة جداً جيّدة سيّئة سيّئة جداً

- إذا كانت الإجابة بـ "سيّئة أو سيّئة جداً"، فهل يعود ذلك، حسب رأيك، إلى؟

عدم توفّر المعلومات الملائمة بسبب عدم فاعلية نظام المعلومات

نقص الكفاءات المسيّرة

وجود نزاعات داخلية (مناخ اجتماعي غير ملائم)

أخرى،.....

25. هل يتمّ تقييم أداء الأفراد على أساس من المعلومات؟

نعم ليس دائماً لا

26. هل أثر استخدام نظام المعلومات على الهيكل التنظيمي للشركة (بالتخفيض من عدد المستويات الإدارية =)؟

نعم لا لا أدري

27. كيف تقيّم مستوى الثقافة التنظيمية داخل الشركة؟

قويّة متوسطة ضعيفة

28. هل تعتقد أن استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات له دور في تقوية الثقافة التنظيمية للشركة؟

نعم لا لا أدري

29. هل يساعدك استخدام نظام المعلومات على الرفع من مستواك في التعلم؟

نعم لا

30. ما هي الوسائل التي تعتمد عليها بدرجة أكبر أثناء قيامك بالاتصال داخل الشركة؟

الاتصال عن طريق الهاتف (الثابت أو النقال)

الاتصالات الالكترونية (البريد الالكتروني)

الاتصالات الشفهية المباشرة

الاتصالات الكتابية

31. ما هو نمط الاتصال المعتمد بشكل أكبر داخل الشركة؟

الاتصال الرسمي

الاتصال غير الرسمي

32. هل يساعدك نظام المعلومات والاتصالات الحالي على اتخاذ القرارات السليمة؟

نعم لا

IV. تحسين النظام

33. كيف ترى نظام المعلومات الحالي الذي تستخدمه الشركة مقارنة بالمنافسين؟

أفضل مما هو مستخدم عند المنافسين
 هناك شبه تقارب
 أقل مما هو مستخدم عند المنافسين
 لا أدري

34. ما رأيك فيما يخصّ درجة اهتمام إدارة الشركة بتحسين وترقية الوسائل التكنولوجية المستخدمة في التسيير داخل الشركة؟

اهتمام كبير اهتمام ضعيف
 اهتمام متوسط ليس هناك أي اهتمام

35. هل استفدت من أي تكوين أو تربّص، فيما له علاقة بنظم المعلومات أو باستخدام التكنولوجيات الحديثة في التسيير؟

نعم لا

36. هل أنت راضٍ عن نظام المعلومات المستخدم حاليًا بالشركة؟

راضٍ جدًا راضٍ
 بشكل متوسط لست راضٍ

- إذا كنت "مخيم راضٍ" أو "راضٍ بشكل متوسط"، فهل ترغب أن تقوم إدارة الشركة بإجراء تحسينات على النظام؟

نعم لا لا يهمن الأمر

- إذا كانت الإجابة بـ "نعم"، فماذا تقترح لإجراء هذه التحسينات؟

تحسين في عتاد الحاسوب وبرمجياته
 تكوين الأفراد في مجال نظم المعلومات
 الزيادة في سرعة تدفق البيانات عبر شبكة الانترنت
 استحداث خلية لليقظة على البيئة
 تحسين التطبيقات الإستراتيجية للنظام الحالي
 أخرى،

انتهى

وشكراً



الملحق رقم (02): منتجات شركة (CHIALI Profiplast)

Les Produits PE & PVC

Tube PE

■ La distribution du Gaz

Conformément aux normes :

STG A 400 (SONELGAZ)

EN 1555 - 1 à 7

ISO 4437

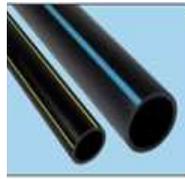
■ La distribution de l'Eau

Conformément aux normes :

EN 12201 - 1 à 7

ISO 4427

DN	PEBD	PE GAZ	PE EAU		
	PN4	4 bars	PN6	PN10	PN16
16	•				
20	•	•	•	•	•
25	•		•	•	•
32			•	•	•
40	•	•	•	•	•
50	•		•	•	•
63	•	•	•	•	•
75	•		•	•	•
90	•	•	•	•	•
110	•		•	•	•
125		•	•	•	•
160			•	•	•
200		•	•	•	•
250		•	•	•	•
315			•	•	•
400			•	•	•
500			•	•	•
630			•	•	•



Tube PVC

■ Evacuation, Assainissement & Adduction d'Eau Potable

Conformément aux normes : EN 1452 / EN 1401

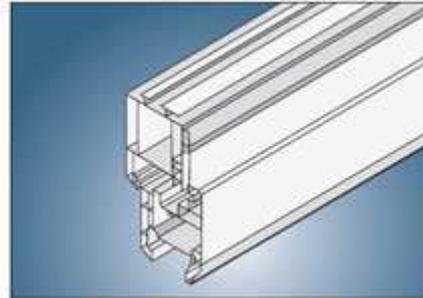
DN	ECOULEMENT		TUBES A PRESSION			TUBES A PRESSION		
	à coller	à joint	à coller			à joint		
	PN4	PN4	PN6	PN10	PN16	PN6	PN10	PN16
32				•	•			
40	•		•	•	•			
50	•		•	•	•			
63	•		•	•	•	•	•	•
75	•		•	•	•	•	•	•
90	•		•	•	•	•	•	•
110	•		•	•	•	•	•	•
125	•		•	•	•	•	•	•
160	•	•	•	•	•	•	•	•
200	•	•	•	•	•	•	•	•
250		•				•	•	•
315		•				•	•	•
400		•				•	•	•
500		•				•	•	•
630		•				•	•	•



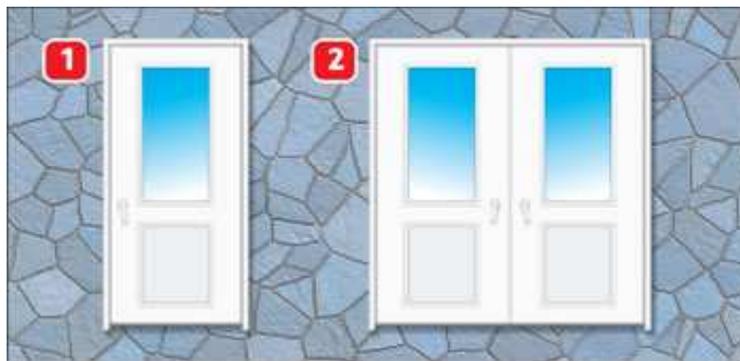
تابع للملحق رقم (02)

Profilés

DESIGNATION	DIMENSIONS	APPLICATIONS
PROFILES PVC	200 x 08	Faux plafonds, Menuiserie
	200 x 15	
	200 x 20	
JOINTS DE PROFILES	200 x 08	Faux plafonds
	200 x 15	



Menuiserie PVC



1. Porte d'intérieure
2. Porte balcon ouverture à la française



3. Volet roulant
4. Fenêtre ouverture à la française

DESIGNATION	DIMENSIONS "STANDARD"			
	HAUTEUR	LARGEUR		
PORTES	Avec ou sans traverse	214	66, 74, 79, 84 et 94	
	Oculus, semi oculus			
FENÊTRES	Avec ou sans volet roulant	Ouverture à la française à deux vantaux	120	140, 120
		Ouverture coulissante	120	120
		A soufflet (vasistas)	60	45
PORTES FENÊTRES	Avec ou sans volet roulant	Ouverture à la française à deux vantaux	216	120
		Ouverture coulissante	217	120

Menuiserie PVC et faux plafonds fabriqués à partir de profilés

conformes aux normes :

NF P 24500
EN 12608

تابع للملحق رقم (02)

Accessoires et Equipements

Les Raccords Electro-soudables



En PE jusqu'au DN 630 pour tubes PE gaz, PN4, et tubes PE eau, PN6, PN10 et PN16.

Les Raccords à Compression



En PP du DN 20 au DN 110 pour tubes PE eau, PN6, PN10, PN16 et tubes irrigation.

Les Raccords PVC Pression



En PVC jusqu'au DN 500 pour tubes PVC eau et tubes écoulement.

Les Raccords PVC Bâtiment et Evacuation



Une gamme d'accessoires pour l'assainissement et l'évacuation des eaux usées et pluviales.

Equipements de Soudage et Accessoires

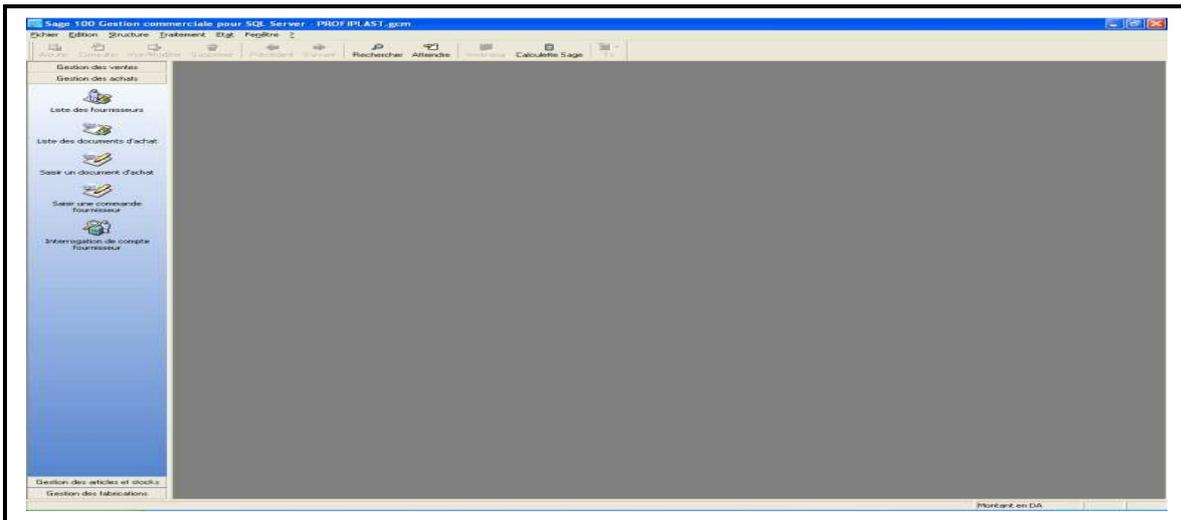


La maille

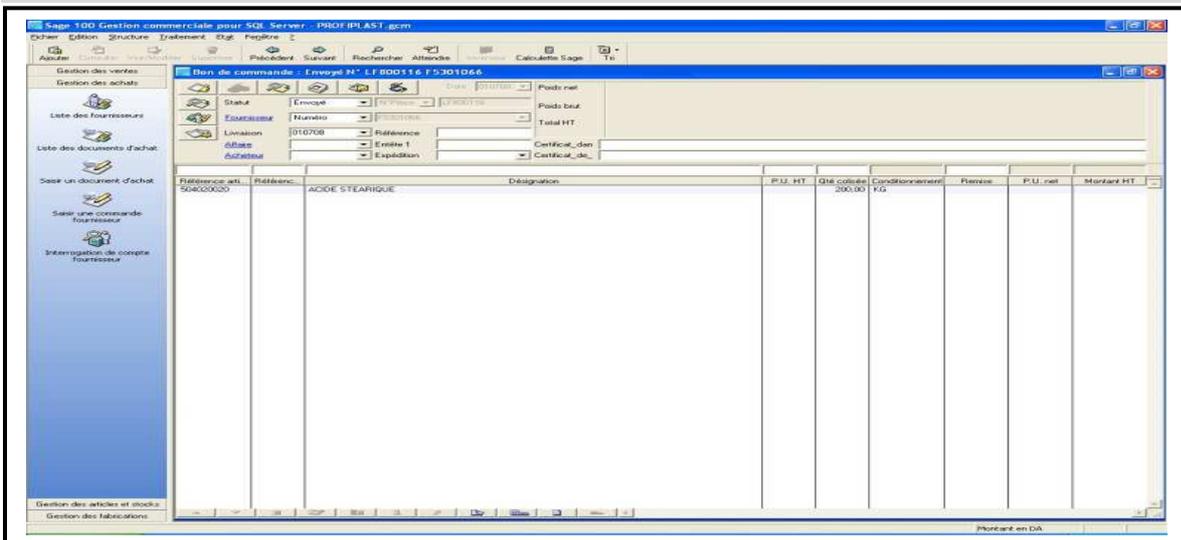


Machines de soudage bout à bout (tube-tube) jusqu'au DN 630 et d'électrofusion (tube raccord). Disponibilité de tous les types d'accessoires concernant le soudage.

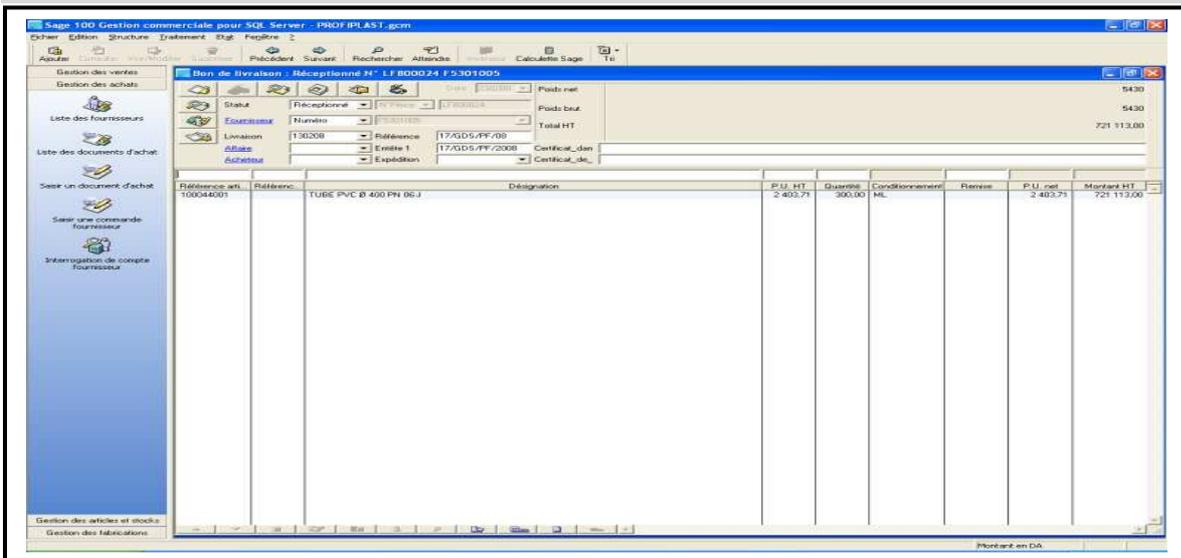
الملحق رقم (03): تسيير المشتريات (Sage 100 gestion commerciale)



1. Fiche - Achats



2. Bon de commande – Achats



3. Bon de réception - Achats

تابع للملحق رقم (03)

Fournisseur : F5301027 DOUANES BEJAIA

Champs libres Identification | Tarifs Contacts | Abonnements Complément | Statistiques Banques | Agenda Modèles

N° compte: F5301027
 Intitulé: DOUANES BEJAIA
 Abrégé: DOUANES BEJAIA | Compte collectif: 4010
 Qualité: | Contact: |
 Adresse: BEJAIA
 Complément: |
 C.P/Ville: |
 Région/Pays: |
 N° Siret: | NAF: | N° identifiant: |
 Télécommunication: |
 Téléphone: | Télécopie: |
 E-mail: |
 Site: |

Créé le 051107

Fournisseur : F5301012 SONELGAZ SETIF

Champs libres Identification | Tarifs Contacts | Abonnements Complément | Statistiques Banques | Agenda Modèles

N° compte: F5301012
 Intitulé: SONELGAZ SETIF
 Abrégé: SONELGAZ SETIF | Compte collectif: 4010
 Qualité: | Contact: |
 Adresse: SETIF
 Complément: |
 C.P/Ville: |
 Région/Pays: |
 N° Siret: | NAF: | N° identifiant: |
 Télécommunication: |
 Téléphone: | Télécopie: |
 E-mail: |
 Site: |

Créé le 051107

4. Fiches – Fournisseurs locaux

Fournisseur : F5302023 PLASTFILO SRL

Champs libres Identification | Tarifs Contacts | Abonnements Complément | Statistiques Banques | Agenda Modèles

N° compte: F5302023
 Intitulé: PLASTFILO SRL
 Abrégé: PLASTFILO SRL | Compte collectif: 4010
 Qualité: | Contact: Mrs ELENA
 Adresse: LARGO DEL INDUSTRIE 28 36040
 Complément: ITALIE
 C.P/Ville: ROME
 Région/Pays: ITALIE
 N° Siret: R.C: 298744 | NAF: | N° identifiant: 569874456
 Télécommunication: |
 Téléphone: 035333589 | Télécopie: 035389956
 E-mail: |
 Site: |

Créé le 051107

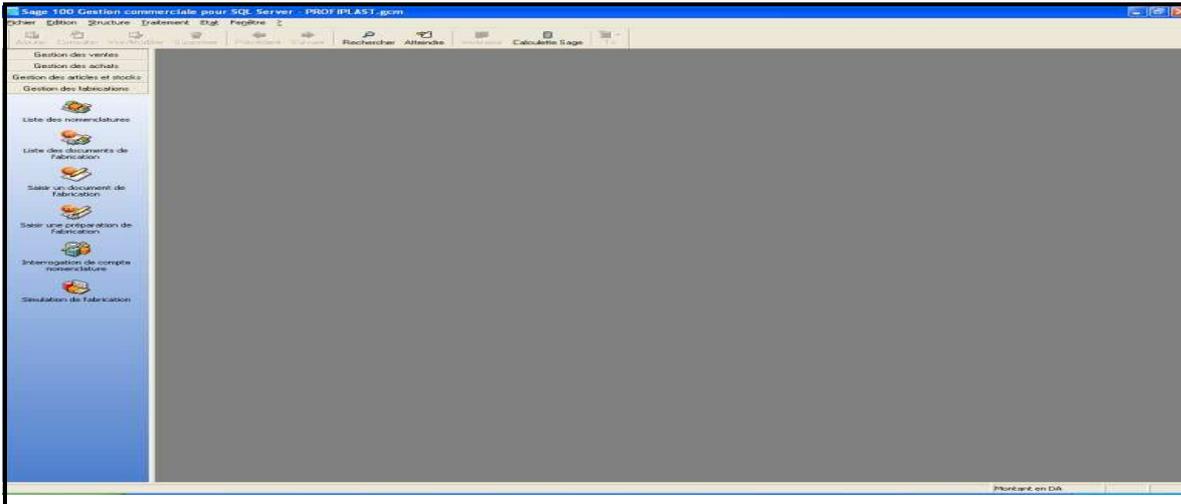
5. Fiche – Fournisseur étranger

Sage 100 Gestion commerciale pour SQL Server - PROF PLAST1.gcm

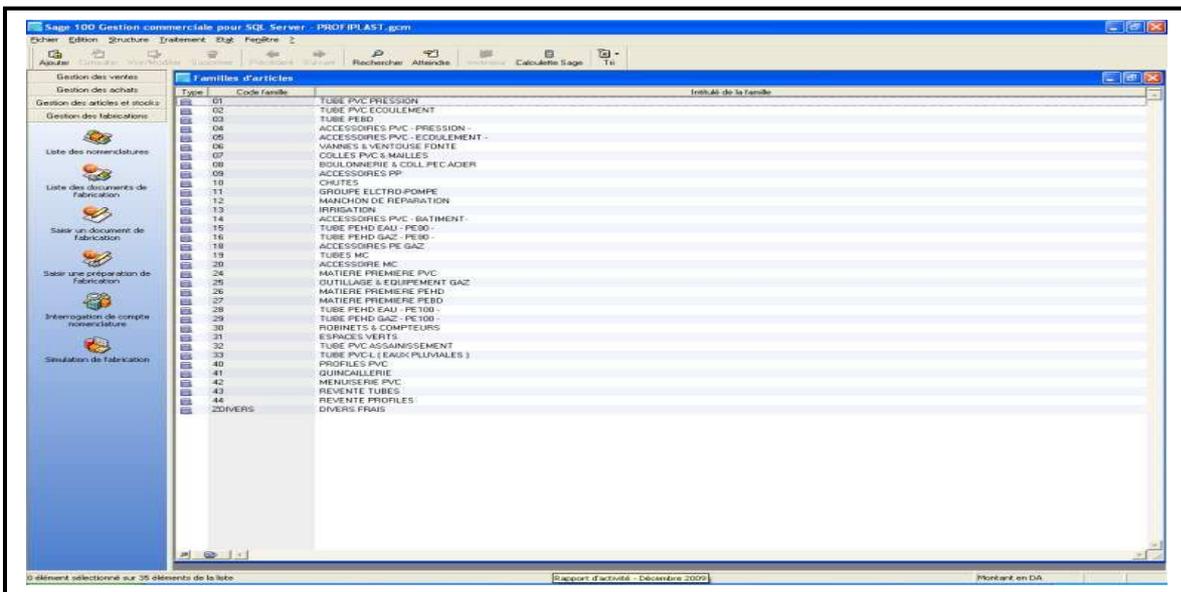
Type	Etat	N° pièce	Étapes	Date	N° fournisseur	Intitulé fournisseur
Receptionné	LF80001	01.95	070108	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80002	02.95	070108	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80003	03.95	070108	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80004	04.95	070108	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80005	05.95	080108	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80006	06.20	120108	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80007	05.95	190108	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80008	06.95	300108	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80009	06.20	020208	F5301020	BENALTA KOLANCI	
Receptionné	LF80010	07.95	030208	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80011	08.95	040208	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80012	10.95	050208	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80013	08.20	060208	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80014	11.95	110208	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80015	12.95	160208	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80016	13.95	180208	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80017	AD.95	170208	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80018	BR.20	170208	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80019	BR.20	170208	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80020	BR.20	170208	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80021	BR.20	170208	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80022	9.95	190208	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80023	16.95	200208	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80024	17.95	230208	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80025	18.95	250208	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80026	18.95	250208	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80027	20.95	030308	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80028	20.95	030308	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80029	24.95	060308	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80030	23.95	060308	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80031	23.95	090308	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80032	21.95	100308	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80033	22.95	110308	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80034	BR.20	110308	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80035	BR.20	110308	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80036	BR.20	160308	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80037	BR.20	160308	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80038	BR.20	170308	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80039	BR.20	190308	F5301001	FOURNISSEURS DIVERS	
Receptionné	LF80040	BR.20	190308	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80041	30.95	230308	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Receptionné	LF80042	31.95	250308	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Envoi	LF80071		220308	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Tous les documents	300308	26.95	220308	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Préparation de commande	400308	38.95	220308	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Bon de commande	600308	27.95	220308	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Bon de livraison	800308	29.95	230308	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Bon de retour	100041	30.95	230308	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Bon d'envoi financier	100042	31.95	250308	F5301005	CHIALI TUBE SPA	
Facture						
Facture comptabilisée						
Document en cours						

6. Liste des documents d'achat

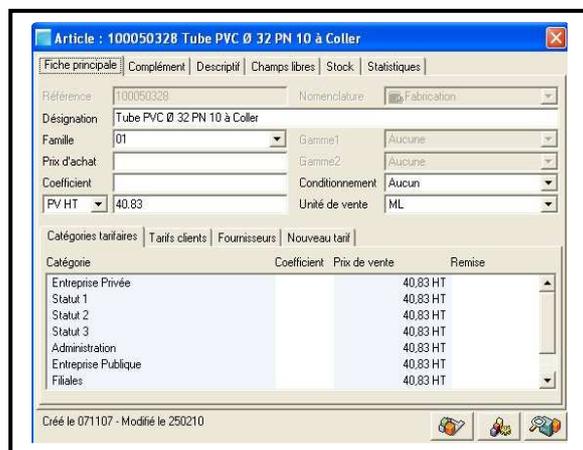
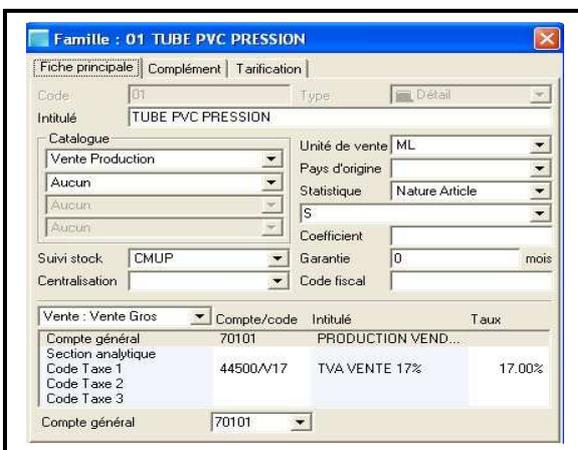
الملحق رقم (04): تسيير التصنيع (Sage 100 gestion commerciale)



1. Fiche - Production



2. Familles d'articles



3. Fiche famille d'article (Famille: 01 Tube PVC Pression)

الملاحق: أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائر

Type	Etat	N° série	Référence	Date	Départ
PF100159		2007/10		10/21/10	MAGASIN PVC
PF100180		2011/10		16/02/10	MAGASIN PVC
PF100183		2012/10		21/02/10	MAGASIN PVC
PF100185		10/20/10		21/02/10	MAGASIN PE
PF100187		7010/10		24/02/10	MAGASIN PROFILE
PF100189		7011/10		25/02/10	MAGASIN PROFILE
PF100189		7012/10		25/02/10	MAGASIN PROFILE
PF800003		3001/09		27/01/09	MAGASIN GENERAL
PF800004		3002/09		27/01/09	MAGASIN GENERAL
PF800005		2003/09		27/01/09	MAGASIN GENERAL
PF800006		1100/09		20/01/09	MAGASIN GENERAL
PF800007		1003/09		05/02/09	MAGASIN GENERAL
PF800008		7001/09		06/02/09	MAGASIN GENERAL
PF800009		7002/09		06/02/09	MAGASIN GENERAL
PF800010		7003/09		12/02/09	MAGASIN GENERAL
PF800011		7004/09		13/02/09	MAGASIN GENERAL
PF800012		7005/09		16/02/09	MAGASIN GENERAL
PF800013		1004/09		17/02/09	MAGASIN GENERAL
PF800014		1106/09		24/02/09	MAGASIN GENERAL
PF800015		2007/09		24/02/09	MAGASIN GENERAL
PF800016		1007/09		27/02/09	MAGASIN GENERAL
PF800017		2008/09		27/02/09	MAGASIN GENERAL
PF800018		3003/09		27/02/09	MAGASIN GENERAL
PF800019		1108/09		03/03/09	MAGASIN GENERAL
PF800020		7006/09		03/03/09	MAGASIN GENERAL
PF800021		3004/09		03/03/09	MAGASIN GENERAL
PF800022		2009/09		08/03/09	MAGASIN GENERAL
PF800023		3005/09		12/03/09	MAGASIN GENERAL
PF800024		7007/09		12/03/09	MAGASIN GENERAL
PF800025		1011/09		16/03/09	MAGASIN GENERAL
PF800026		7009/09		22/03/09	MAGASIN GENERAL
PF800027		3006/09		22/03/09	MAGASIN GENERAL
PF800028		2012/09		19/03/09	MAGASIN GENERAL
PF800029		1014/09		24/03/09	MAGASIN GENERAL
PF800030		7009/09		26/03/09	MAGASIN GENERAL
PF800031		7010/09		29/03/09	MAGASIN GENERAL
PF800032		2014/09		30/03/09	MAGASIN GENERAL
PF800033		2015/09		31/03/09	MAGASIN GENERAL
PF800034		1016/09		01/04/09	MAGASIN GENERAL
PF800035		2016/09		02/04/09	MAGASIN GENERAL
PF800036		7011/09		14/04/09	MAGASIN GENERAL
PF800037		3007/09		14/04/09	MAGASIN GENERAL
PF800038		1018/09		15/04/09	MAGASIN GENERAL
PF800039		1020/09		22/04/09	MAGASIN GENERAL
PF800040		2017/09		22/04/09	MAGASIN GENERAL
PF800041		2018/09		29/04/09	MAGASIN GENERAL
PF800043		7012/09		30/04/09	MAGASIN GENERAL
PF800044		3008/09		30/04/09	MAGASIN GENERAL
PF800045		1023/09		03/05/09	MAGASIN GENERAL

4. Liste des documents de fabrication

Référence art.	Désignation	P.U HT	Quanté	Conditionnement	Montant HT
110083158	Tube PEHD Eau PE100 B315 PN16	4 512,68	3 000,00	ML	13 538 560,00

5. Préparation de fabrication

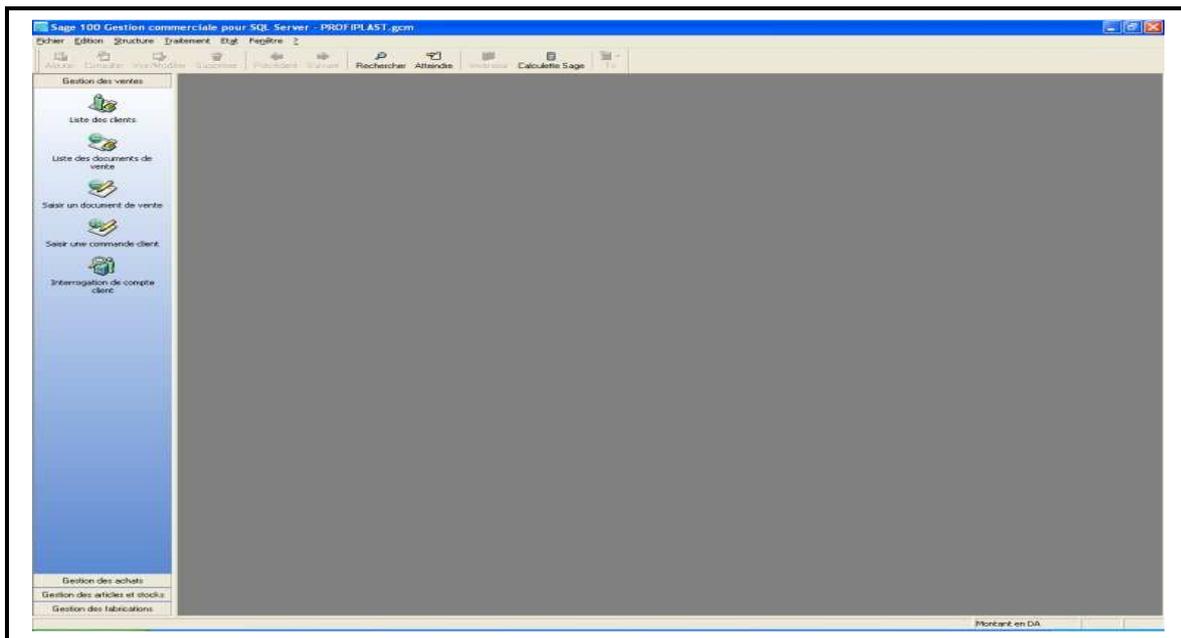
Référence art.	Désignation	P.U HT	Quanté	Conditionnement	Montant HT
081100	CONDUIT PERGANE	117,19	3 000,00	ML	37 048,80

6. Ordre de fabrication

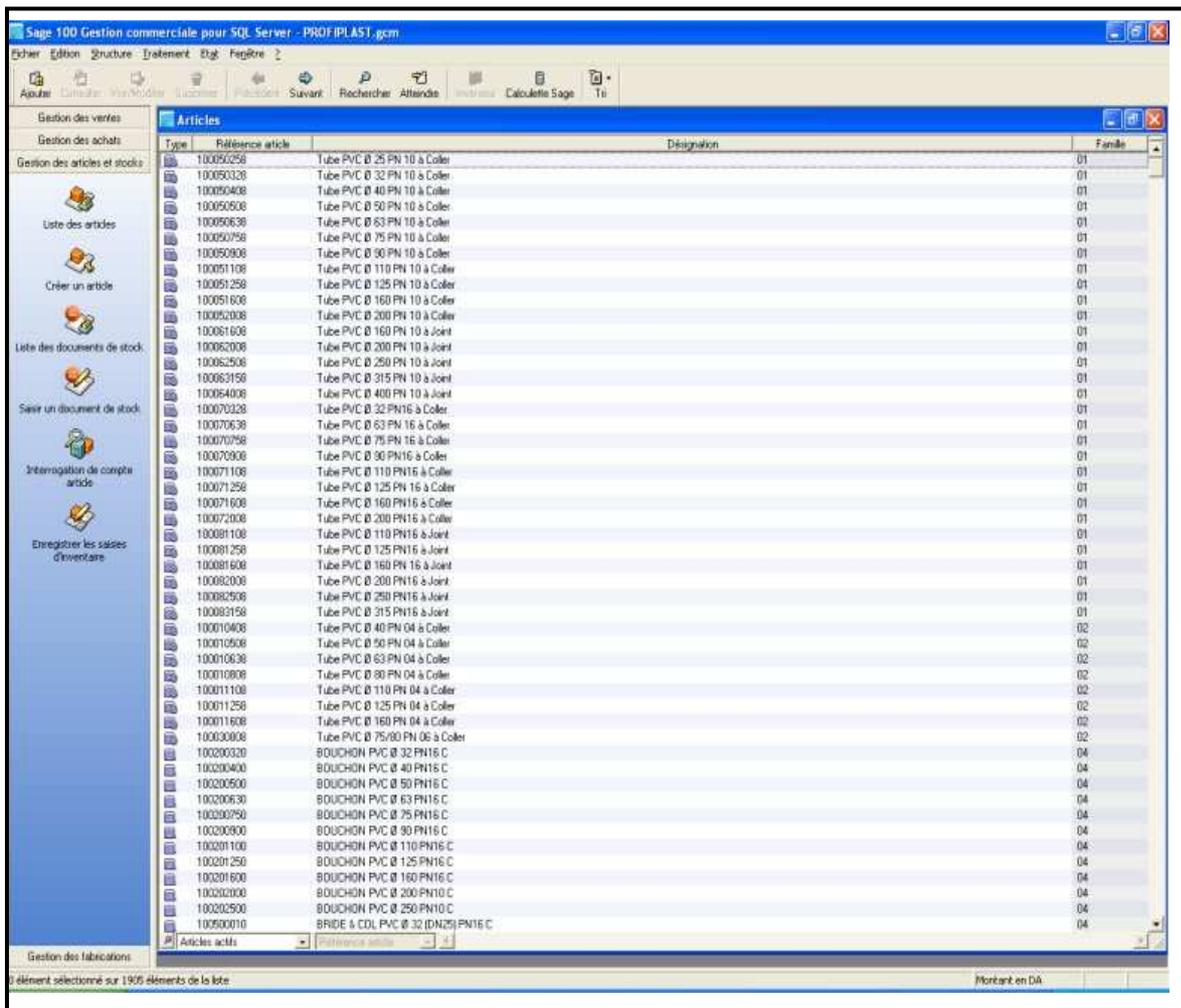
Référence art.	Désignation	P.U HT	Quanté	Conditionnement	Montant HT
110083158	Tube PEHD Eau PE100 B315 PN16	4 512,68	3 000,00	ML	13 538 560,00

7. Bon de fabrication

الملحق رقم (05): تسير المبيعات (Sage 100 gestion commerciale)

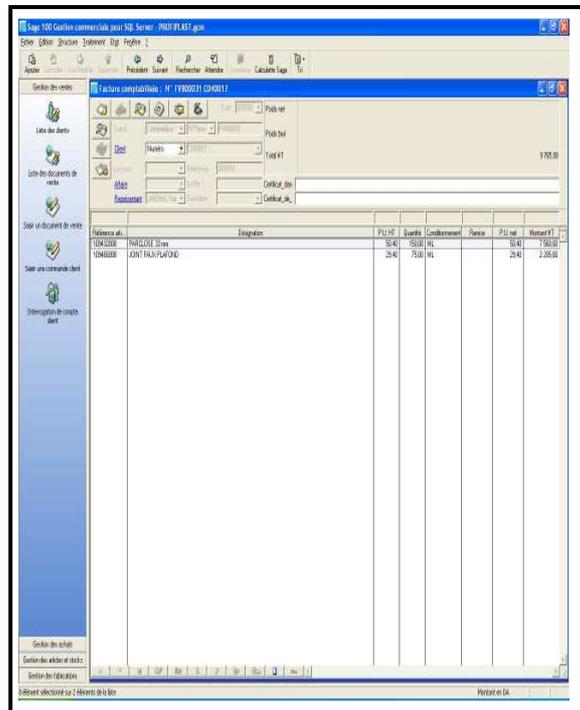
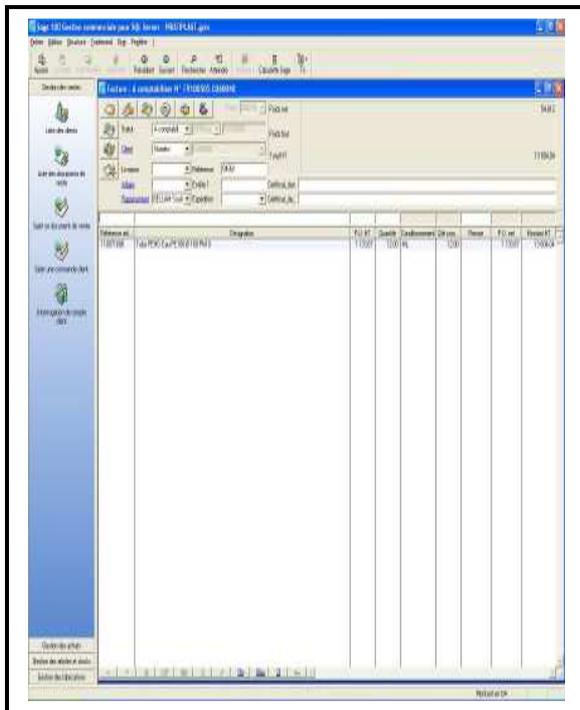


1. Fiche - Vente



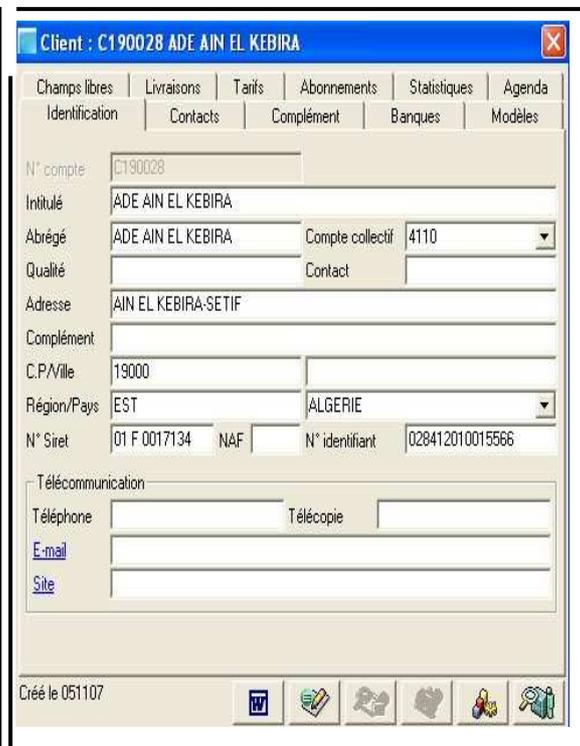
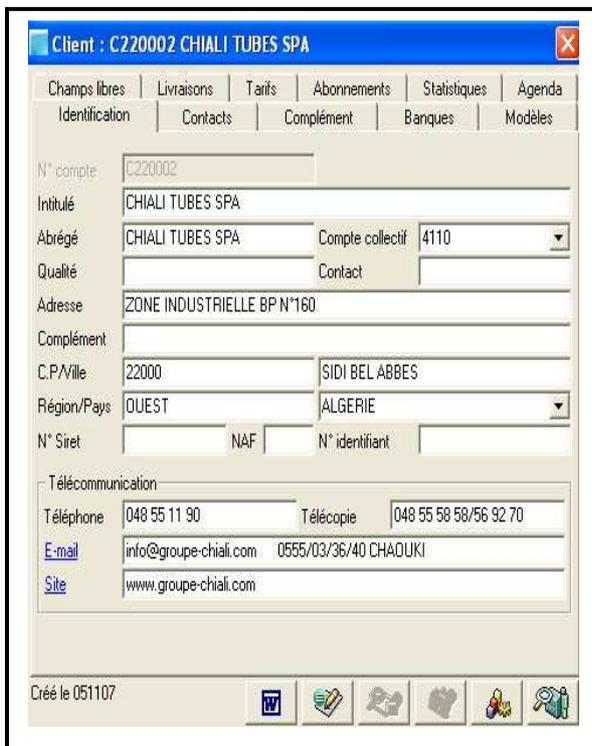
2. Liste des articles

تابع للملحق رقم (05)



8. Facture à comptabiliser

9. Facture comptabilisée



10. Fiches - clients

الملحق رقم (06): تسيير الموارد البشرية (Sage Paie & RH)

Matricule	Sexe	Nom	Prénom	Paie	Ciblee	Etat
001	M	Abdelrahmane	Abdelrahmane	28/02/10	31/03/08	
004	M	Djema	Djema	28/02/10	31/01/10	
005	M	Faid	Faid	28/02/10	31/01/10	
006	M	Nacou	Nacou	28/02/10	31/12/08	
007	M	Ahmed	Ahmed	28/02/10	30/04/08	
008	M	Lakhdar	Lakhdar	28/02/10	31/08/09	
009	M	Khenoussi	Khenoussi	28/02/10	30/06/09	
010	M	Youcef	Youcef	28/02/10	31/01/10	
011	M	Bachir	Bachir	28/02/10	30/11/08	
012	M	Nacer	Nacer	28/02/10	31/01/10	
013	M	Nasser	Nasser	28/02/10	28/02/09	
015	M	Abbas	Abbas	28/02/10	31/01/09	
016	M	Abdallah	Abdallah	28/02/10	30/06/08	
017	M	Azedine	Azedine	28/02/10	31/01/10	
019	M	Labi	Labi	28/02/10	31/01/10	
020	M	Bouzid	Bouzid	28/02/10	31/01/10	
021	M	Saïd	Saïd	28/02/10	31/01/09	
022	M	Faid	Faid	28/02/10	30/06/09	
023	M	Nasser	Nasser	28/02/10	31/07/09	
024	M	Zaidi	Zaidi	28/02/10	30/04/08	
025	M	Salm	Salm	28/02/10	31/01/10	
026	M	Faid	Faid	28/02/10	31/01/10	
027	M	Chaibane	Chaibane	28/02/10	31/01/10	
028	M	Abdallah	Abdallah	28/02/10	31/07/09	
029	M	Kaddour	Kaddour	28/02/10	31/12/09	
030	M	Toufik	Toufik	28/02/10	31/01/10	
031	M	Abdelkrim	Abdelkrim	28/02/10	31/01/10	
032	M	Djamel	Djamel	28/02/10	31/01/09	
033	M	Djamel-eddine	Djamel-eddine	28/02/10	31/01/10	
034	M	Saci	Saci	01/02/10	31/01/10	
035	M	Lasla	Lasla	28/02/10	31/01/10	
036	M	Med El Hadi	Med El Hadi	28/02/10	31/01/10	
037	M	Noureddine	Noureddine	28/02/10	31/01/10	
038	M	Faid	Faid	28/02/10	31/01/10	
039	M	Kamel	Kamel	28/02/10	30/11/09	
040	M	Abdelhamid	Abdelhamid	28/02/10	31/12/09	
041	M	Naci	Naci	28/02/10	31/01/10	
042	M	Ahmed	Ahmed	28/02/10	31/01/10	
043	M	Salah	Salah	28/02/10	30/09/08	
044	M	Abdelmoumene	Abdelmoumene	28/02/10	31/01/10	
045	M	Flabah	Flabah	28/02/10	30/06/09	
046	M	Flabah	Flabah	28/02/10	30/11/08	
047	M	Boudjemaa	Boudjemaa	28/02/10	31/01/10	
048	M	Mohamed	Mohamed	28/02/10	31/01/10	
049	M	Hadda	Hadda	28/02/10	31/12/09	
050	M	Nadjih	Nadjih	28/02/10	31/01/10	
051	M	Abdallah	Abdallah	28/02/10	31/01/10	
052	M	Dahmane	Dahmane	28/02/10	31/01/10	
053	Mme	Malka	Malka	28/02/10	31/01/10	
054	M	Farouk	Farouk	28/02/10	31/01/10	
055	M	Saou	Saou	28/02/10	31/01/10	
056	M	Miloud	Miloud	28/02/10	31/01/10	
057	M	Toufik	Toufik	28/02/10	31/01/10	

1. Liste des salariés

Gestion Salarié - 162

Etat civil: Salarié sorti

Matricule: 162 | Badge: | Code confidentialité: 0

Civilité / Nom: Monsieur | HADJARI

Nom de jeune fille: |

Prénoms: Amin |

Prénom d'usage: Amin | Surnom: |

Situation familiale: Marié(e) | Nombre d'enfants: 0 | Non connu |

Immatri-culation: Date de naissance: 30/08/81 | Date connue: | Département: ALG | Code Pays: |

Commune: BATNA | Code commune (ou Pays): |

Nationalité: 12 | Algérienne |

N° de Sécurité Sociale: 8148740010 | 46 |

E-Mail: |

Gestion Salarié - 162

Entree: Date d'embauche: 01/12/08 | Date d'ancienneté: 01/12/07 | Dans la société: en mois: 14,000 | en années: 1,167

Type d'entree: EM | Embauche

Etablissement: 1 | SPA CHIAU PROFPLAST | Date d'entree dans l'établissement: 01/12/07 | Dans la profession: en mois: 14,000

Sortie: Date de départ: 31/01/09 | Date de sortie de l'établissement: 31/01/09 |

Motif de départ: DM | Démission |

Poste: Département: 004 | Dépt. Commercial | Service: | Date de début: 01/12/07 |

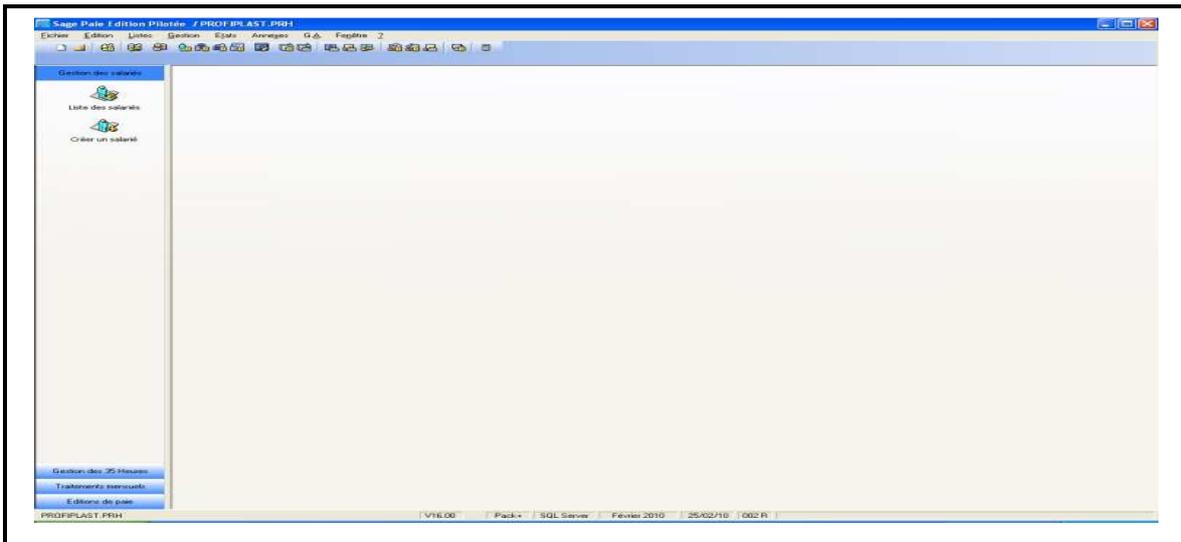
Urlié: | Date de fin: 31/01/09 |

Catégorie: |

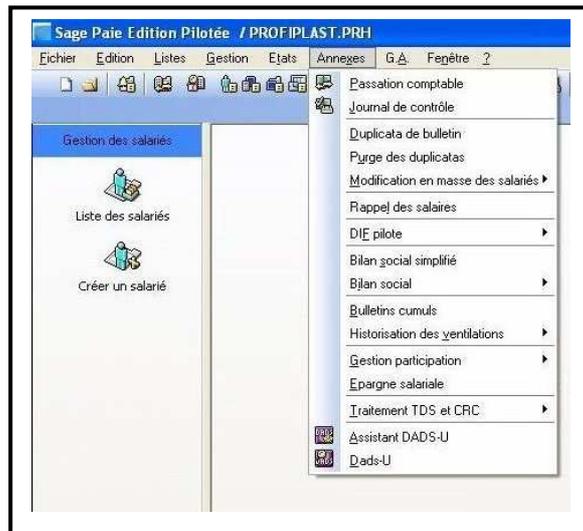
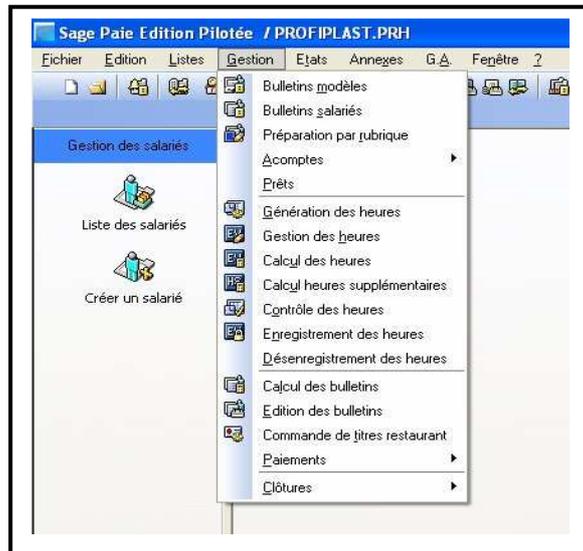
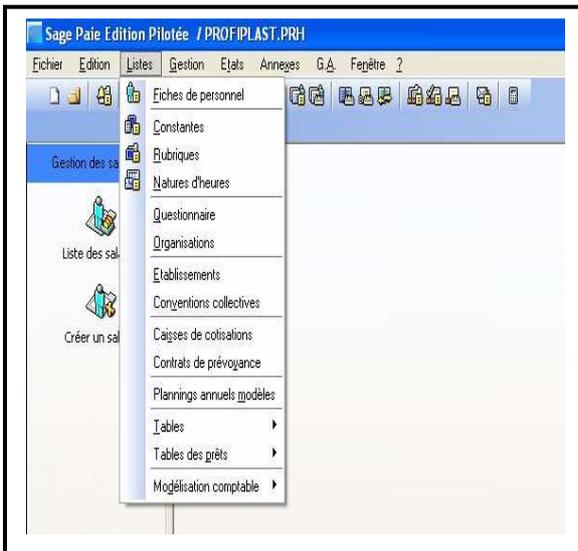
Planning annuel: |

2. Gestion salarié

تابع للملحق رقم (06)



3. Fiche – gestion paie



4. Liste rubrique paie

تابع للملحق رقم (06)

Bulletin du salarié 08 Lakhdar akhdar

Rubriques: Congés / absences Heures de travail / HS Valeurs de base Bulletin calculé

Période du 01/02/10 au 28/02/10 Paiement le 28/02/10 par V6-BQE

Code	Rubrique	Nombre	Base	Taux salarial	Montant salarial	Taux pat.	Montant pat.	S.
100	Salaires de base				SALBASE			G
200	Retenue Malades	HA01	SALJOUR		(Calculé)			R
201	Absence Maternité	HA02	SALJOUR		(Calculé)			R
202	Absence congé payé	HA03	SALJOUR		(Calculé)			R
203	Retenue Absences Irégulières	HA04	SALJOUR		(Calculé)			R
204	Retenue Absence Autorisée	HA05	SALJOUR		(Calculé)			R
205	Abs. Accident de travail	HA06	SALJOUR		(Calculé)			R
206	Mise à pied	HA07	SALJOUR		(Calculé)			R
207	Retenue Retard	HA08	SALJOUR		(Calculé)			R
208	Mise en disponibilité	HA09	SALJOUR		(Calculé)			R
209	Abs. pour congé exceptionnel	HA10	SALJOUR		(Calculé)			R
211	Jours non ouverts	CL18	SALJOUR		(Calculé)			R
214	Suspension	CL19	SALJOUR		(Calculé)			R
352	Trop perçu Ind. Nuissance				0.00			R
362	Régul. HS à 100% (+)	0.000	TAUXHOR	200.000	(Calculé)			G
400	Ind. congés payés				INDENCONG			G
401	IEP	SBC	TIEP		(Calculé)			G

Bulletin modèle: 2 BULLETIN EQUIPE 3 X 8

Ok Annuler Préc. Suiv.

Bulletin du salarié 08 Lakhdar akhdar

Rubriques: Congés / absences Heures de travail / HS Valeurs de base Bulletin calculé

Période du 01/02/10 au 28/02/10 Paiement le 28/02/10 par V6-BQE

Variables du mois Informations générales Analytique

Saisie des heures d'absence	Code	Cumul libres	Valeur
Saisie des cumuls libres	CL01	Code collectif PSR	0.00 0.00
Saisie des informations générales	CL02	Base Nuissance	2760.00 0.00
Saisie des heures complémentaires	CL03	Base responsabilité	0.00 0.00
Saisie des heures supplémentaires	CL04	Base sujetion	0.00 0.00
	CL05	Taux PRI	0.00 0.00
	CL06	Taux IEP Initial	14.00 0.00
	CL07	Base IDR	0.00 0.00
	CL08	Base Prime de caisse	0.00 0.00
	CL09	Taux Bonus	0.00 0.00
	CL10	Taux Malus	0.00 0.00
	CL11	Taux L.F.S.P.	0.00 0.00
	CL12	Base Astreinte	0.00 0.00
	CL13	BASE DISPONIBILITE	0.00 0.00

Bulletin modèle: 2 BULLETIN EQUIPE 3 X 8

Ok Annuler Préc. Suiv.

Bulletin du salarié 08 Lakhdar akhdar

Rubriques: Congés / absences Heures de travail / HS Valeurs de base Bulletin calculé

Période du 01/02/10 au 28/02/10 Paiement le 28/02/10 par V6-BQE

Calcul constante

Code	Rubrique	Nombre	Base	Taux salarial	Gain	Retenue	Taux pat.	Montant pat.
412	I.T.P (37)		12000.000	37.000	4440.00			
453	Indemnité de nuissance	22.000	125.455		2760.01			
Total brut					23694.41			
600	Retenue S.S (CNAS)		23694.410	9.000	2131.60	26.000		6157.95
620	Retenue Mutuelle (MIP)		23694.410	2.000	473.69	0.000		0.00
Total cotisations					2605.29			6157.95
703	Prime de panier Equipe 3X1	21.000	170.000		3570.00			
708	Prime de transport 3X8	23.000	19.555		450.00			
Net à payer					24280.72			25572.81
Net imposable					52117.87			55002.41

Bulletin modèle: 2 BULLETIN EQUIPE 3 X 8

Ok Annuler Préc. Suiv.

Gestion Salarié - 162

Mise en sommeil

Paiement en cours: du 01/02/10 au 28/02/10 - Dernière clôture: 31/01/08

Informations: Etat civil, Coordonnées, Poste, Contrat, Prise, DWA-AC, DADS-U, Administratif, Compétences, Complément, Libre

Historiques, Calendrier, Documents

Salarié: Bulletin modèle 1 BULLETIN COMMUN Type Mensuel

Salaires de base: 15000.00 Salaires moyen 15000.00

Salaires de base annuel: 0.00 pour 0.00 mois

Horaires: HORAISOC, Horaire hebdomadaire 0.00, Caractéristiques de l'activité 01 - temps plein

Congés: Acquis, Bout congés, Clôture des congés Etablissement, Période précédente 20.00, Reste à prendre 32.50, Période en cours 0.00, Nombre de samedi pris 0, Droit supplémentaire 0.00, Périodes d'arrêt...

Repos compensateur: Heures acquises 0.00, Dernier enregistrement, Feuille de tempo, Heures supplémentaires

Droit Individuel à la Formation: Heures restantes dans le cadre du DIF 0.00

Ok Annuler Préc. Suiv.

5. Bulletin du salarié

الملحق رقم (07): الميزانيات للسنوات: 2007، 2008، 2009.



CHIALI PROFRIPLAST SPA

AU CAPITAL de 396 000 000 DA

ZONE INDUSTRIELLE 19000 SETIF

Société de fabrication & de commercialisation
de Tubes P, PVC, Menuiserie et Profilés PVC.

Unité : KDA

DESIGNATION	2007	2008	2009
ACTIFS			
INVESTISSEMENTS			
Valeurs incorporelles	-	-	-
Terrains	13.989	42.265	63.508
Equipements de production	344.563	421.468	474.254
Equipements sociaux	2.462	2.586	7.933
Investissements en cours	-	15.872	581.295
investissement Brut	361,014	482,191	1.126.990
Amortissements	218.816	250.973	290.156
Investissements nets	142.198	231.218	836.834
Créances d'investissements	10.201	62.561	16.914
Créances s/ass. & Stés apparentées	83.679	217.733	71.043
Total immobilisation	236.078	511.512	924.791
STOCKS			
Marchandises	189.415	170.206	195.463
Matières et fournitures	75.053	97.840	159.289
Produits finis	22.214	73.812	103.201
Valeurs exploitation	286.682	341.858	457.953
CREANCES			
Créances de stocks	102	102	10.969
Avances pour compte	16.314	6.610	37.598
Avances d'exploitation	13.585	17.277	34.372
Créances sur clients	291.977	202.038	274.687
Provision sur client douteux	2.500	2.500	2.500
Disponibilité	-	-	-
Total créances	319.478	223.527	355.126
TOTAL ACTIFS	842.238	1.076.897	1.737.870

تابع للملحق رقم (07)

PASSIFS			
Capital	396.000	396.000	396.000
Reserves	-	-	-
Ecart de réévaluation	-	-	-
Résultats en instance d'affectation	106.307	246.131	251.351
Résultat D'exercice	273.228	314.235	357.082
Fond Propre	775.535	956.366	1.004.433
Emprunt Bancaires	48.967	29.928	115.520
Autres Emprunt	-	-	-
C/PTE Courant des Associes	-	-	-
DETTES L.M TERME	48.967	29.928	115.520
FOND PERMANENT	824.502	986.294	1.119.953
Dettes d'investissements	77.486	157.625	127.012
Dettes de stocks	116.843	72.818	338.914
Detentions pour compte	9400	21.031	13.944
Dettes d'exploitation	15.489	29,170	6,182
Avances commerciales	498	562	4.680
Avance Bancaires	3.326	5.397	127.185
Compte Créiteur de L'actif	-	-	-
DETTES A COURT TERME	213.736	286.603	617.917
TOTAL PASSIFS	1.038.238	1.272.897	1.737.870

الملحق رقم (08): جداول حسابات النتائج للسنوات: 2007، 2008، 2009.



CHIALI PROFRIPLAST SPA

AU CAPITAL de 396 000 000 DA

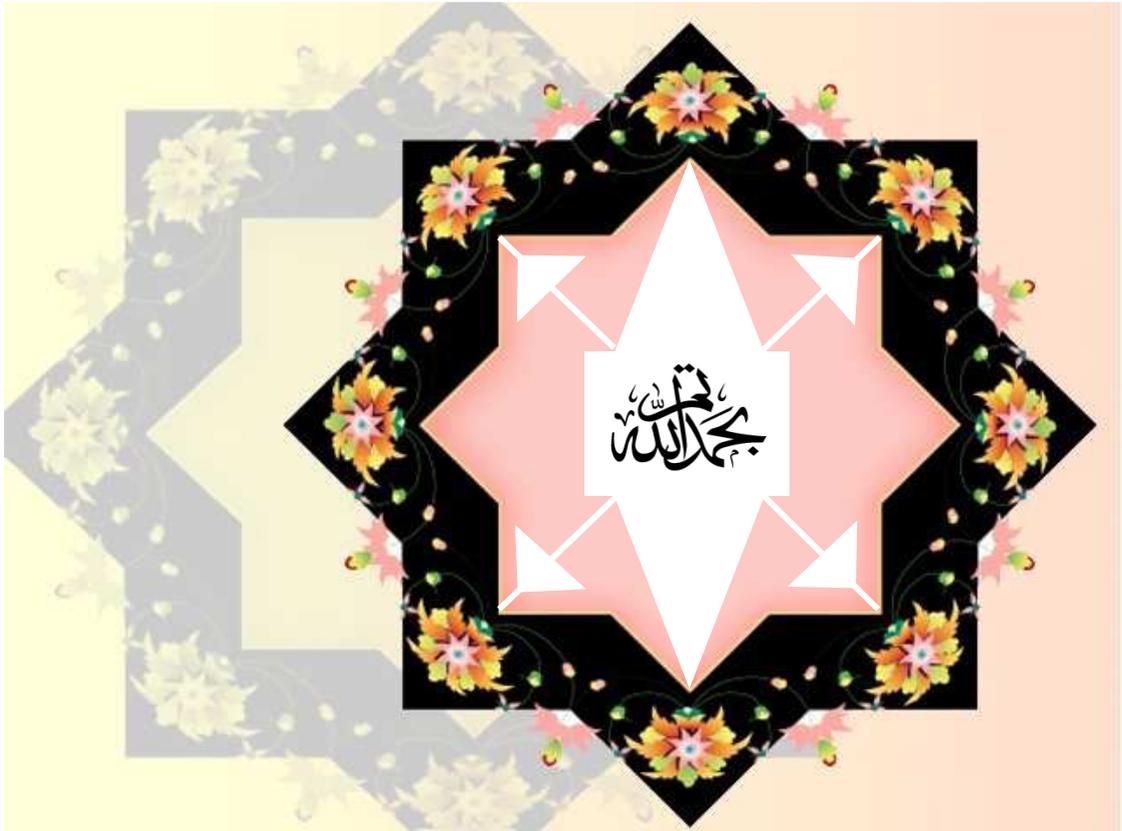
ZONE INDUSTRIELLE 19000 SETIF

Société de fabrication & de commercialisation

de Tubes P, PVC, Menuiserie et Profilés PVC.

Unité : KDA

DESIGNATION	2007	2008	2009
Ventes de marchandises	414.510	604.929	491.130
Marchandises consommées	282.167	421.564	359.133
MARGE BRUTE	132.343	183.365	131.997
Production vendue	593.958	817.265	1.320.122
Production stockée	9.854	51.598	29.389
Production de l'entreprise pour elle-même	-	-	-
Prestations fournies	25.988	23.701	13.564
Transfert de charges de production	-	-	-
Matières et fournitures consommées	341.456	588.070	922.287
Services	66.762	66.085	61.150
VALEUR AJOUTEE	221.582	238.409	379.638
Produits divers	-	-	-
Transfert de charges d'exploitation	-	-	-
Frais de personnel	28.457	36.464	64.377
Impôts et taxes	11.052	14.009	18.240
Frais financiers	14.237	20.188	26.427
Frais divers	526	4.184	5.176
Dotations aux amortissements et provisions	26.425	32.694	40.333
RESULTAT D'EXPLOITATION	273.28	314.235	357.082
Produits hors exploitation	-	-	-
Charges hors exploitation	-	-	-
RESULTAT HORS EXPLOITATION	-	-	-
Résultat d'exploitation	273.228	314.235	357.082
Résultat hors exploitation	-	-	-
RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE	273.228	314.235	357.082



ملخص

تزداد، في الوقت الحاضر، ضرورة تبني الم ص م الجزائرية لنظم المعلومات الإدارية، وذلك بالنظر لدورها الإستراتيجي في توفير المعلومات الضرورية، حيث يمكن استخدامها في تسيير مختلف الأنشطة والوظائف الإدارية، بما يمكن من التعرف على نقاط القوة والضعف الداخلية، ومن ثم التمكن من اتخاذ القرارات السليمة كما يمكن استخدامها على مستوى البيئة الخارجية كأداة لتحليل وتشخيص مختلف العناصر والمتغيرات التي تتضمنها، وكذلك لتحقيق مزيد من اليقظة حول كل التحوّلات والتطوّرات التي تشهدها، من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنّب التهديدات المحتملة، خاصة وأنّ هذه البيئة أصبحت تتميز، اليوم، بعدم التأكد وبسرعة التغير والتعقّد في عناصرها، وبازدياد حدّة المنافسة بين المؤسسات في كافة القطاعات.

جاءت الدراسة التطبيقية على شركة (CHIALI Profiplast) كواحدة من الم ص م الجزائرية، في محاولة لإبراز أهمية استخدام هذه الأخيرة لنظم المعلومات كأداة للتحليل البيئي، حيث بيّنت نتائج الدراسة أنّ الشركة توظّف بكفاءة نظم معلوماتها خاصة فيما يخصّ التسيير الداخلي لمختلف الأنشطة بهدف تحسين اتخاذ القرارات المتعلقة بها، في حين يبقى استخدام تلك النظم على مستوى البيئة الخارجية بهدف تحليل مختلف عناصرها محدوداً، وهذا ما جعلنا نقترح مجموعة من التوصيات، والتي من الممكن أن تساعد الشركة على تحسين وتطوير نظم معلوماتها لتشمل تطبيقاتها مجالات أوسع سواء على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية.

الكلمات المفتاحية: الم ص م الجزائرية، المعلومات، نظم المعلومات الإدارية، البيئة، اليقظة التحليل البيئي.

Résumé

L'adoption des Systèmes d'Information (SI) est devenu, actuellement, une nécessité majeure pour les PME Algériennes, car ils jouent un rôle stratégique pour fournir les informations nécessaires. L'utilisation de ces systèmes dans la gestion des différentes activités et fonctions administratives permet de mieux connaître les forces et les faiblesses de l'entreprise et de prendre de saines décisions, ainsi que leur utilisation au niveau de l'environnement externe, qui se caractérise, aujourd'hui, par un niveau élevé de l'incertitude de complexité et de grande concurrence entre les entreprises, permet également d'analyser et de diagnostiquer les différents éléments qu'il recèle, et d'augmenter la veille pour saisir les opportunités d'affaires et prévenir les menaces éventuelles .

Nous avons essayé de montrer l'importance d'utilisation des SI comme outil d'analyse environnementale à travers notre étude pratique réalisée auprès de la société (CHIALI Profiplast) l'une des PME Algériennes. Les résultats obtenus montrent que la société étudiée utilise efficacement leur SI notamment dans la gestion interne de différentes activités afin d'améliorer la prise de décisions, mais leur utilisation au niveau de l'environnement externe reste limitée et insuffisante, pour cela, une panoplie de recommandations est proposée pour aider la société à améliorer leur SI afin d'assurer les mieux applications soit à l'intérieur ou à l'extérieur.

Mots-clés : Les PME Algériennes, Les informations, Les systèmes d'information L'environnement, La veille, L'analyse environnementale.