

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# أثر نظم المعلومات على تحسين الأداء المنظمي "دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - بسكرة - BADR"

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذة المشرفة:

بوزيدي دارين

إعداد الطالبة:

بلباي رانيا

رقم التسجيل:	...../Master-Ge/GO-GRH-GSO/2011
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2010-2011

قسم علوم التسيير

# شكر و تقدير

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا ومباركا على هذه النعمة الطيبة  
والنافعة نعمة العلم والبصيرة.

يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير  
الخاص، إلى كل من مد لنا يد المساعدة وساهم معنا في تذليل ما  
واجهتنا من صعوبات ونخص بالذكر :

الأستاذة المشرفة بوزيدى دارين الذي لم تبخل علينا  
بتوجيهاتها وإرشاداتها القيمة.

دون أن ننسى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة  
على حسن الاستقبال .

## مقدمة

إن التعقد التكنولوجي للمجتمعات وزيادة ندرة بعض الموارد الطبيعية أدى إلى ظهور احتياجات أخرى للمنظمات تعتمد على مورد آخر يتمثل في المعلومات. ويمكن القول أننا نعيش فعلا عصر المعلومات أو الثورة المعلوماتية، حيث أصبحت المعلومات تمثل الركيزة الأساسية لصنع واتخاذ القرار سواء على المستوى الكلي لرسم سياسات التنمية المختلفة، أو على المستوى الجزئي لرسم استراتيجيات المؤسسة. والجدير بالملاحظة أن هناك انفجار في المعلومات حيث تزايد الطلب عليها بمعدلات كبيرة نتيجة التطورات التكنولوجية والاقتصادية.

حيث ان عملية الاستخدام الأمثل للموارد تتطلب القيام بعملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق باستخدام هذه الموارد بطريقة أفضل، والرشد في القرارات المتعلقة بالأفراد يتطلب اعتماد متخذي القرار على كم غير بسيط من المعلومات. ومن هذا المنطلق تصبح المعلومات على مستوى المنظمة موردا هاما وأساسيا بقدر ما يتوفر من جودة في هذه المعلومات بقدر ما يزداد الرشد في عملية اتخاذ القرارات وبقدر ما يؤدي إلى تحسين الأداء المنظمي .

إن القرارات التي لا تتسم بالرشد، والخطط التي تعتمد على معلومات غير سليمة أو غير كاملة تؤدي إلى إهدار الموارد، ومنه تعتبر المعلومات موردا هاما لا يقل أهمية -بل يزيد- عن الموارد المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة.

وفي عصر المعلومات فإن المعلومات كمورد تتطلب نظاما فعالا للمعلومات مما يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من الأداء، يسمى نظام المعلومات وهذا ما دفع المنظمات بدورها إلى تصميم وبناء أنظمة معلومات من أجل السيطرة على الكم الهائل من المعلومات الضرورية لإدارة شؤونها، لضمان



وصول معلومات موثوقة وصحيحة ودقيقة إلى كافة المستويات الإدارية بالشكل الملائم والوقت المناسب من أجل استخدامها في اتخاذ قرارات رشيدة.

حيث أن التقدم المذهل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد زاد من فعالية أنظمة المعلومات أي زيادة فعالية إدارة المعلومات وإعدادها وتوفيرها في الوقت الحقيقي، وتتعلق هذه التكنولوجيا بكل جوانب التعامل مع المعلومات سواء كان عملية جمع البيانات، تحليلها وتشغيلها، تخزينها والحفاظ عليها، تعديلها وتنقيحها والحصول عليها بواسطة المسيرين على كافة المستويات عندما يحتاجون إليها. كل هذا يعني أن المعلومات أصبحت عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج التي لها دور أساسي في تحديد فعالية وكفاءة المنظمات، وبما أن الأداء يعتبر مرآة المنظمة في تحقيق الإنتاجية العالية بشرط أن يكون ذلك مقروناً برضا الزبائن، والاستثمار بحصة سوقية جيدة تستطيع توفير عائد مالي مناسب، فطالما أن منظمات الأعمال تعمل في بيئة غير مستقرة تتصف بالتقلب وعدم الاستقرار ولاسيما في مجال تقانة المعلومات والاتصالات؛ فإن كل ذلك يستوجب وقوف المنظمة على مستوى أدائها للكشف عن إمكاناتها وقدراتها وقيمتها التنافسية وموقعها في السوق.

هذا ما جعل الوظائف المتعلقة بالمعلومات في القرن العشرين أصبحت من أهم الوظائف التنافسية بالنسبة للمنظمات، وأصبحت المعلومة سلعة اقتصادية تجمع، تعالج وتوزع وتخزن وتساهم بشكل واضح ومباشر في نمو واستمرار المنظمات.

ومن خلال ما سبق فقد حاولنا دراسة اثر نظم المعلومات على تحسين الأداء المنظمي من

خلال أربعة فصول

الفصل الأول الإطار العام للدراسة وتضمن إشكالية الدراسة وأهميتها وأهدافها .



الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة والذي تضمن مفاهيم أساسية في نظم المعلومات ونظم المعلومات في المنظمة و مفاهيم أساسية في الأداء المنظمي و في الأخير نظم المعلومات والأداء المنظمي كما تضمن بعض الدراسات السابق حول الموضوع .

أما الفصل الثالث فتضمن الإطار المنهجي للدراسة والذي تطرقنا من خلاله إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وفرضيات ونموذج الدراسة بالإضافة إلى مجتمع و منهج و حدود الدراسة .

وفي الفصل الرابع والمتمثل في عرض وتحليل نتائج الدراسة فإننا قمنا بعرض نتائج الدراسة تحليل نتائجها وعرض بعض النتائج المتوصل إليها وبعض الاقتراحات .

# الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

# الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات  
السابقة

# الفصل الثالث

## الإطار المنهجي للدراسة

# الفصل الثالث

## الدراسة التطبيقية

الفهرس

# المقدمة

الخطمة

# قائمة الأشكال و الجداول

# قائمة المراجع

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد(ة)المحترم(ة):.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد

نضع بين أيديكم هذه الإستبانة أمله أن تمنحوها جزءا من وقتكم الثمين ونشكركم بداية على حسن التعاون ، وكلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة في هذه الإستبانة.

إن الغرض من تصميم هذه الإستبانة هو وضع أداة قياس تستخدم في مذكرة ماستر تحت عنوان " اثر نظم المعلومات على تحسين الأداء المنظمي - دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بسكرة " وهي مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في التسيير الاستراتيجي من كلية الاقتصاد وعلوم التسيير والعلوم التجارية -جامعة محمد خيضر- بسكرة . يرجى التفضل بملأ فقرات الإستبانة نظرا لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة دقيقة في ميدان عملكم الوظيفي مما يساعد في نجاح هذه الدراسة ويثري جانبها العملي الذي يدعم الجانب النظري فيها .

علما انه يتم التعامل مع إجاباتكم ومعلوماتكم بسرية تامة لغايات البحث العلمي وسوف يتم تحويل الإجابات إلى مؤشرات رقمية في التحليل.

مع جزيل الشكر والتقدير

على سعة صدركم ومساعدتكم.

**أولاً : المعلومات الشخصية:** وتتضمن المعلومات التالية:

\*يرجى وضع إشارة ( X ) أمام الإجابة المناسبة :

1/ **الجنس:**

ذكر

أنثى

2/ **العمر:**

20 – 29

30 – 39

40 – 49

50 – 59

60 فما فوق

3/ **المؤهل العلمي (المستوى التعليمي):**

المتوسط

نهائي

ليسانس

ماجستير

دكتوراه

4/ **سنوات الخبرة:**

1 – 5

6 – 10

11 – 15

16 – 20

21 فأكثر

5/ **المستوى الإداري:**

إدارة عليا

إدارة متوسطة

\*إدارة دنيا

يرجى وضع إشارة ( X ) أمام الإجابة المناسبة :

### ثانيا : نظم المعلومات :

#### الفقرة الأول : المكونات المادية :

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	توفر المنظمة أجهزة الحاسوب بما يتناسب مع عدد الموظفين .					
2	تعمل المنظمة دوما على استخدام أجهزة وبرمجيات ذات تقنية عالية .					
3	تستخدم المنظمة أنظمة معلومات متطورة تتمتع بقدرات تحليلية ورياضية تلبي حاجات المستويات الإدارية المختلفة.					
4	الأجهزة الموجودة في المنظمة توفر معالجة سريعة ودقيقة للبيانات المطلوبة.					
5	عدم وجود أعطال بالأجهزة و حتى إن وجدت فإنه يتم صيانتها بسرعة مما لا يؤثر على العمل بالمنظمة .					
6	توضع ميزانية نظم المعلومات حسب الحاجة وليس كنسبة سنوية من الميزانية العامة .					
7	المنظمة تمتلك أجهزة ومعدات تمكنها من تحقيق الريادة في مجالها .					

يرجى وضع إشارة ( X ) أمام الإجابة المناسبة :

#### الفقرة الثانية:قواعد البيانات:

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	البيانات تنقل صورة دقيقة عن الواقع الذي					

					يهتمك في مجال العمل.
					2 قواعد البيانات تلبي احتياجاتك من المعلومات الضرورية لانجاز وظائفك .
					3 قواعد البيانات تلبي متطلبات متخذ القرار لاشتمالها على بدائل متعددة.
					4 المعلومات تصل في الوقت المناسب لتساهم في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
					5 ذات قابلية لإضافة بيانات جديدة وحذف البيانات غير المطلوبة والتحديث باستمرار .
					6 يمكن الاطلاع عليها من أي فرد يطلب ذلك وبسهولة .

يرجى وضع إشارة ( X ) أمام الإجابة المناسبة :

### الفقرة الثالثة: الأفراد :

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	لدى الأفراد بالمنظمة خبرة في مجال استعمال الحاسوب وبرمجياته .					
2	تعمل المنظمة على تدريب الموظفين الجدد ضمن دورات قبل ممارستهم لمهامهم الفعلية بالمنظمة .					
3	تعمل المنظمة على القيام بتدريب أفرادها على استعمال احدث الحواسيب والبرمجيات .					
4	يوجد بالمنظمة قسم خاص بالمعلوماتية .					
5	لدى المنظمة مبرمجين وخبراء لهم القدرة على تطوير البرمجيات وتكييفها بما يتوافق مع احتياجات المنظمة .					
6	تؤمن الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية نظم المعلومات .					

يرجى وضع إشارة ( X ) أمام الإجابة المناسبة :

### الفقرة الرابعة: الشبكات:

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	يسهل الهيكل التنظيمي للمنظمة تبادل المعلومات.					
2	يتوفر لدى المنظمة شبكة اتصالات داخلية تتيح التشارك بالمعلومات بين الوحدات المختلفة.					
3	يتوفر لدى المنظمة موقع الكتروني يتيح المشاركة الواسعة بالمعلومات.					
4	تبادل المعلومات يتم بسهولة من خلال وسائل الاتصال المتوفرة لديها .					
5	تحرص المنظمة على توفير امن الشبكات لغرض حماية المعلومات و الحفاظ على سريتها .					
6	تحرص المنظمة على توفير حماية لمواقع أجهزة الحاسوب بالمنظمة .					

### ثالثا : الأداء المنظمي :

يرجى وضع إشارة ( X ) أمام الإجابة المناسبة :

### الفقرة الأولى: رضا العملاء :

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تتعامل المنظمة بالشكاوي بجدية .					
2	موقع المنظمة يسهل الوصول إليه .					
3	تستخدم المنظمة الإعلانات المكتوبة والمسموعة والمرئية.					
4	المنظمة تضمن السرية للعملاء .					
5	المنظمة تضمن جودة الخدمة للعملاء.					
6	يمكن الوصول إلى موظف صاحب					

					خبرة للاستفسار عن بعض الأمور.
					7 الموظفون يحسنون استقبال العملاء .
					8 تولي المنظمة أهمية كبيرة لتعزيز رضا العملاء

يرجى وضع إشارة ( X ) أمام الإجابة المناسبة :

### الفقرة الثانية: الجودة :

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تقدم المنظمة خدمات جديدة ومتنوعة.					
2	تخضع الخدمات المقدمة للتحسين المستمر.					
3	تتبنى المنظمة سياسة التغيير والتطوير كعملية منظمة ومستمرة .					
4	تستقطب المنظمة أصحاب الشهادات الأكاديمية والمهنية ذوي الإبداع .					
5	تسعى المنظمة إلى استقطاب ذوي المهارات الإدارية البرمجية مما يمكنها من تحقيق أداء متميز .					
6	تهتم المنظمة برعاية الأفكار المبدعة وجهود البحث والتطوير.					
7	تعمل المنظمة على إدخال كل ما هو جديد من وسائل ومعدات لتقديم منتجات ذات جودة عالية.					
8	ترصد المنظمة المعلومات في قطاعها وتستفيد منها لتحسين جودة خدماتها .					
9	تساهم نظم المعلومات في تطوير الأساليب مما يجعل من منتجات المنظمة مختلفة عن منتجات المنظمات الأخرى .					

يرجى وضع إشارة ( X ) أمام الإجابة المناسبة :

**الفقرة الثالثة: النمو والتوسع :**

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تعمل المنظمة على تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات .					
2	تعمل المنظمة على توسيع مجالها عالميا و الدخول إلى أسواق جديدة .					
3	تعمل المنظمة على أن تتأقلم و تتكيف مع تقلبات المحيط المتسارعة .					
4	تعمل المنظمة على زيادة حصتها السوقية.					
5	تعمل المنظمة على عرض والترويج لمنتجاتها وخدماتها عالميا .					
6	يوجد للمنظمة عدة فروع محلية .					
7	يوجد للمنظمة فروع بالعديد من الدول .					

## المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

### المطلب الأول: إشكالية الدراسة:

إن نظم المعلومات هي عبارة عن مجموعة الأساليب والتقنيات والوسائل المخصصة لتطبيق واستغلال تكنولوجيا المعلومات لتحقيق حاجيات المستعملين و إستراتيجية المنظمة وتدعم نظم المعلومات عمليات الإدارة و وظائف المنظمة, بحيث توفر المعلومات المناسبة في الوقت المقرر للمساهمة الفعالة في اتخاذ القرار الفعال وتحسين الأداء المنظمي .

فحسب دراسة قام بها فان الاستثمارات في نظم المعلومات تجاوزت 1.6 تريليون Forester دولار في 2010 وبالمقابل فان الاستثمار في نظم المعلومات في بعض المجالات الصناعية يعادل 50 % من قيمة الاستثمارات الكلية ولكن بالرغم من حجم هذه الاستثمارات العملاقة فان إشكالية العلاقة بين نظم المعلومات والأداء المنظمي تبقى مطروحة<sup>1</sup>.

ولهذا فقد تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الجوهرى التالي :

ما أثر نظم المعلومات على تحسين الأداء المنظمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة ؟

### المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة:

ومن خلال الإشكالية الرئيسية للدراسة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- هل تؤثر المكونات المادية لنظام المعلومات على الأداء المنظمي.

- هل تؤثر قواعد البيانات على الأداء المنظمي .

<sup>11</sup> Romain Hennion un casse tête : mesurer l'impact des investissements informatiques sur la productivité et la rentabilité d'une organisation 22 aout 2010  
<http://www.itgouvernance.fr/>

- هل يؤثر الأفراد على الأداء المنظمي .

- هل تؤثر الشبكات على الأداء المنظمي .

## المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها:

### المطلب الأول: أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية:

تتبنى أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع المتناول والمتمثل في اثر نظم المعلومات على الأداء المنظمي.

وهذا من خلال التطرق إلى أهم ما ورد في أدبيات الفكر الإداري عن هذا الموضوع وبهذا الشكل المساهمة في إظهار الرابط بين نظم المعلومات والأداء المنظمي والدور الذي تلعبه في الأداء المنظمي وتنافسية المنظمات .

ثانياً: الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية للدراسة في لفت الانتباه إلى اثر نظم المعلومات على الأداء المنظمي و أثرها في ضمان استمرار وتطور المنظمات وخلق ميزة تنافسية في ظل اشتداد المنافسة الناتجة عن انفتاح الأسواق .

### المطلب الثاني: أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة :

-اثر نظم المعلومات على تحسين الأداء المنظمي .

أما الأهداف الفرعية فهي تتمثل في :

- التعرف على مفهوم وخصائص نظم المعلومات المستعملة بالمنظمة .

-الكشف على واقع مستويات الأداء في المنظمة.

## الفصل الثالث :

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها ،كما يتضمن منهج الدراسة الذي يتناسب بدوره مع أهداف وطبيعة المشكلة ومتطلبات تنفيذ الدراسة وحدودها مع فرضيات البحث ونموذج الدراسة، ويتضمن أيضا تحديد حجم العينة المناسبة تبعاً لحجم مجتمع الدراسة والتي تتناسب مع المشكلة المدروسة كما تتناسب أيضا مع طبيعة المنهج المستخدم، بالإضافة إلى أنه يتضمن أداة الدراسة من حيث بناءها والإجراءات التي استخدمت للتحقق من صدقها وثباتها .

### المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية احد أهم البنوك التجارية في الجهاز المصرفي الجزائري حيث استدعت الحاجة وكذا الظروف الملحة إلى إنشاء تعنى بالقطاع الفلاحي باعتباره ذو أهمية كبيرة في المسار التنموي .

### المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

#### أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتاريخ 13 مارس 1982 بموجب المرسوم رقم 82.106<sup>1</sup> في إطار سياسة اتخذتها الدولة وهذا لتنمية القطاع الفلاحي نظراً لأهميته في الجزائر وهذا لإعادة هيكلة النظام الزراعي وضمان الاستقلال الاقتصادي للبلاد ورفع المستوى المعيشي لسكان الريف. حيث يعتبر البنك مؤسسة مالية وطنية تتمثل في شركة مساهمة برأس مال 2.200.000.000 دينار جزائري مسؤول عن تغطية الحاجات الوطنية من المواد الزراعية والاستهلاكية. حيث نلاحظ بأن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لديه مهتمين أساسيين تتمثلان في:

- توزيع وضح القروض.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية ، العدد 11 المرسوم رقم 106/82 الموافق ل 16 مارس 1982

-التنمية حيث أن برنامج هذه التنمية مرتبط بالقطاع الفلاحي.

ثانيا : تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية: لقد مر تطور البنك بثلاثة مراحل أساسية:

**المرحلة الأولى: من سنة 1982-1990** استهدفت تحقيق واثبات وجودها في المناطق الريفية من خلال فتح وكالات في العديد من المناطق الزراعية، وهذا ما سمح له باكتساب خبرة وفي تاريخ 14 أفريل 1990 وبموجب القانون 10/90 الصادر في 14 أفريل أصبح يتمتع بالشخصية المعنوية ويقوم بعمليات تلقي الأموال من الجمهور وضح القروض.

وأصبح يضم 290 ومائتان وتسعون وكالة وواحد وأربعون 41 مديرية جهوية وأكثر من 7000 موظف. **المرحلة الثانية من الفترة 1991-1999:** في هذه المرحلة وسع البنك نطاق عمله إلى مجالات أخرى وخاصة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة. كما شهدت هذه المرحلة عملية إدخال تكنولوجيا المحاسب وحوسبة جميع عملياته بالإضافة إلى استخدام بطاقة الائتمان BADR.

**المرحلة الثالثة من سنة 2000، 2008:** اتسمت هذه المرحلة بضرورة دخول البنوك العامة في الاستثمار من خلال زيادة الاستثمارات الإنتاجية ومطابقة أنشطتها وفقا لمبادئ اقتصاد السوق. وهذا من خلال بزيادة منح القروض المفتوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للقطاع الخاص مساعدته للقطاع الفلاحي وشبه فلاحي وهذا للمشاركة في تمويل الاقتصاد.

كما انه يسعى من خلال ذلك إلى تحقيق انسجاما مع التغييرات الحادثة وتلبية توقعات الزبائن وهذا بتطبيق برنامج يركز بصفة خاصة على تحديث البنك من خلال تحسين الخدمات المقدمة حيث صنف البنك من حيث كثافة شبكته وأهمية قوته العاملة على انه البنك الوطني الأول ويحتل المرتبة الثالثة عشر على مستوى إفريقيا وستة مئة وثمانية وستون على المستوى العالمي من بين 4100 أربعة آلاف ومائة من طرف قاموس البنوك BANKERS .ALMANACH طبعة 2001.

## المطلب الثاني: مهام وأهداف البنك

أولاً : مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية فيما يلي:

- جميع العمليات الائتمانية وتجهيز الخزينة بالعملات الأجنبية.
- فتح حساب لأي شخص يقدم الطلب وتتوفر فيه الشروط.
- تلقي الودائع والمشاركة في تجميع المدخرات.
- المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي.
- المراقبة على امتثال المعاملات المالية للمنظمات والقوانين.

### ثانياً :أهداف البنك:

- تخفيض التكاليف وزيادة الربحية وهذا من خلال منح قروض إنتاجية ومنتوعة.
- صرامة إدارة خزينة البنك سواء بالدينار أو العملات الأجنبية.
- تأمين تطوير منسجم للبنك في مجالات نشاطه.
- توسيع ونشر شبكة البنك ( فروع ) .
- زيادة رضا عملائه من خلال تقديم خدمات تلي احتياجاتهم.
- تكثيف إدارة ديناميكية ( مرنة ) في مواجهة التطورات.
- التنمية التجارية من خلال إدخال تقنيات إدارية جديدة مثل التسويق الالكتروني، تقديم منتجات جديدة
- ترقية النشاطات الفلاحية والحرفية والصناعة المتصلة بالزراعة وضمان هذا التمويل حسب القوانين المعمول بها.
- التنمية الشاملة للقطاع الفلاحي.

ثالثاً : الهيكل التنظيمي لوكالة بسكرة لبنك الفلاحة الريفية BA DR:

الهيكل التنظيمي للوكالة هو عبارة عن المخطط الذي يبين ويوزع المهام والمسؤوليات والسلطة الممنوحة للقيام بذلك بالوكالة الجهوية بسكرة لبنك التنمية والفلاحة الريفية وهو يظهر بالشكل التالي رقم (6) وفيما يلي توضيح له:

**المديرية الفرعية لوكالة بسكرة BADR** : يشرف عليها مدير الوكالة وتقوم عن طريق مديرها بتحقيق أهداف البنك ككل وبالتالي تكون مهمتها الأساسية هي شرح وتوضيح الإستراتيجية التي يعمل عليها البنك. ويشرف مدير الوكالة على القيام بالمهام التالية:

- حسن استخدام موارد البنك.
  - الحرص على القيام بمختلف الأنشطة بما يتوافق مع السياسة التجارية للبنك ككل.
  - السعي على تحقيق جودة الخدمات المقدمة للزبائن.
  - منح قروض بطريقة منظمة وتنشيطها.
  - قبول الملفات المتعلقة بمنح القروض للعملاء أو رفضها.
  - تقديم الاقتراحات للمديرية العامة في مختلف الشؤون كالإقراض مثلا.
  - الحرص على سريان القانون في مختلف الأنشطة التي يقوم بها البنك سواء في تطبيق التعليمات الداخلية للبنك أو فيما يتعلق بتنظيمه القروض.
  - تقييم العاملين في الوكالة.
  - وضع تقارير دورية لنتائج نشاطات الوكالة.
  - يمثل الوكالة أمام شركائه و المؤسسات المتعامل معها.
- ولمدير الوكالة نائب يقوم بالمراقبة الداخلية و الخارجية للبنك يساعده في تنفيذ مهامه المختلفة ومن مهام نائب المدير ما يلي:

- الإشراف على السجلات ( الأرشيف) وتسيير الشؤون المالية.
- العمل على توزيع الأعمال و المهام بين المكتب الأصلي و المكتب الخلفي.

- تقديم التقرير الشهري للمدير العام للوكالة حول مختلف الأنشطة.

- الاجتماع بالموظفين أسبوعيا لتوجيه المشرفين ورؤساء الأقسام و المكلفين بالعملاء.

ينوب عن المدير العام للوكالة أثناء غيابه.

**المكتب الأمامي:** وهو عبارة عن خلية مهمتها استقبال العملاء وتنفيذ أوامره بالإضافة إلى الاهتمام بمختلف معاملاتهم حيث تتكون من مجموعة من الموظفين يرأسهم مشرف من بينهم.

**مصلحة الخدمة المتخصصة:** تقوم باستقبال الزبائن وإعلامهم وكذا على تلبية رغباتهم في إطار ما يحدده التشريع الداخلي للبنك وذلك بإشراف مجموعة من الموظفين المسؤولين عن الإشراف على العملاء كما أنهم يعملون على شرح كيفية تنفيذ عمليات العملاء مثل السحب على الموزعات الآلية للأوراق والكشف عن حساباتهم وتوجيههم في مختلف عملياتهم.

**مصلحة الصندوق:** ولهذه المصلحة مهمة أساسية تتمثل في تلقي الودائع النقدية والمدفوعات المنجزة من قبل أو لصالح العملاء بالإضافة إلى ضمان التسديدات الممنوحة ومنه فهذه المصلحة مكلفة بتنفيذ العمليات المجسدة في حركة نقدية والتي تنتج عنها حركة من حساب لأخر وكذلك تقوم بإعداد وصل الدفع والتسديد النقدي والتأكد من تسديد الصكوك .

**مصلحة التحويل :** وتشتمل عمليات هذه المصلحة على كل ما يتعلق بالتحويلات المختلفة من حساب لأخر لصالح عملاء البنك .

**مصلحة القرض:** تقدم لها الملفات المتعلقة بطلب القروض حيث تقوم بدراسة وتحليل هذه الملفات عن طريق إجراء دراسة شاملة لملف القرض وتحليل مخاطره وتحديد المبلغ الذي سيمنح كقرض وكذلك تحليل محمل الوثائق المقدمة في هذا الساق وإجراء حوارات مع طالبي هذه القروض.

**مصلحة الخدمات الحرة:** وتتمثل في تقديم خدمات أخرى للعملاء مثل الموزع الآلي للأوراق وخدمة كشف الحساب وحركة الأموال بالإضافة إلى إمكانية طباعة مقتطفات من الحسابات وهذه المصلحة ظهرت مؤخرا فقط وهذا لمواكبة التطورات الحاصلة في المحيط.

**مصلحة الحافظة** تقوم هذه المصلحة بمهمة أساسية وهي خصم الأوراق التجارية للعملاء وذلك بتقديمها إلى البنك المركزي لخصمها وبالتالي يتقاضى عمولة مقابل ذلك وتتمثل في الفرق بين سعر الخصم وسعر إعادة الخصم.

**مصلحة التجارة الخارجية:** تتمثل أهم وظائفها في تنفيذ العمليات مع الخارج والتي يقوم بها العملاء سواء على حسابهم أو لحسابهم وذلك وفق التنظيم والتشريع المعمول به بالإضافة إلى تنفيذ مختلف عمليات التجارة الخارجية وتنفيذ أوامر التحويل المقدمة من طرف عملائها كما أنها تقوم باستقبال المستندات المتعلقة بعمليات التجارة الخارجية لعملائها وتنفيذ رغباتهم وإخبارهم بالمستجدات.

**مصلحة النزاعات القانونية :** ويتم فيها دراسة الشكاوي والنزاعات لصالح الوكالة حيث تعطي رأيها وتقدم اقتراحات حول أساليب التسديد للحقوق بطريقة ودية وضمان السير الحسن لعمليات الوكالة ومتابعة تحصيل الديون بطرق قانونية.

**مصلحة المراقبة المحاسبية:** وتقوم بمراجعة الحسابات الخاصة بالبنك وتسجيل مختلف عملياته كما تقوم بدفع أجور العمال وإعداد الميزانية للبنك.

بالإضافة إلى المصالح السابقة فإننا نجد وسيط أو ما يعرف بوكيل ربط تتمثل مهمته الأساسية في الربط بين المكتب الخلفي والمكتب الأمامي.

**المكتب الخلفي:** يتكون من مجموعة من المصالح والتي تتمثل مهمتها الأساسية في توفير المعلومات اللازمة للمكتب الأمامي ومساعدته عن طريق القيام بالأعمال الإدارية والتقنية.

**مصلحة تغطية الديون:** ويقوم مشرفين على هذه المصلحة لتحصيل القروض الغير مسددة في تاريخ استحقاقها من طرف العملاء لتسديد ديونهم.

كما تقوم بالتأكد من القيمة الحقيقية لأصول العملاء المشكوك فيهم وتقوم بتشديد التعامل مع العملاء الجدد لعدم معرفتها الكاملة بوضعيتهم المالية.

## المبحث الثاني: فرضيات البحث ونموذج الدراسة

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي تتناول طبيعة الأثر بين المتغير المستقل: (نظم المعلومات) والمتغير التابع: (الأداء المنظمي). وفيما يلي عرض لهذه الفرضيات .

### المطلب الأول:فرضيات الدراسة

استنادا إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية :

أولا الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات والأداء المنظمي عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

من هذه الفرضية تنبثق فرضيات فرعية كالاتي:

H01 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المكونات المادية لنظم المعلومات و الأداء المنظمي عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

والتي تهدف إلى انه لا يوجد تأثير للمكونات المادية على الأداء المنظمي .

H02: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين قواعد البيانات والأداء المنظمي عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

والتي تهدف إلى افتراض أنه لا يوجد تأثير لقواعد البيانات على الأداء المنظمي ، والتحقق من مدى صحة هذه الفرضية.

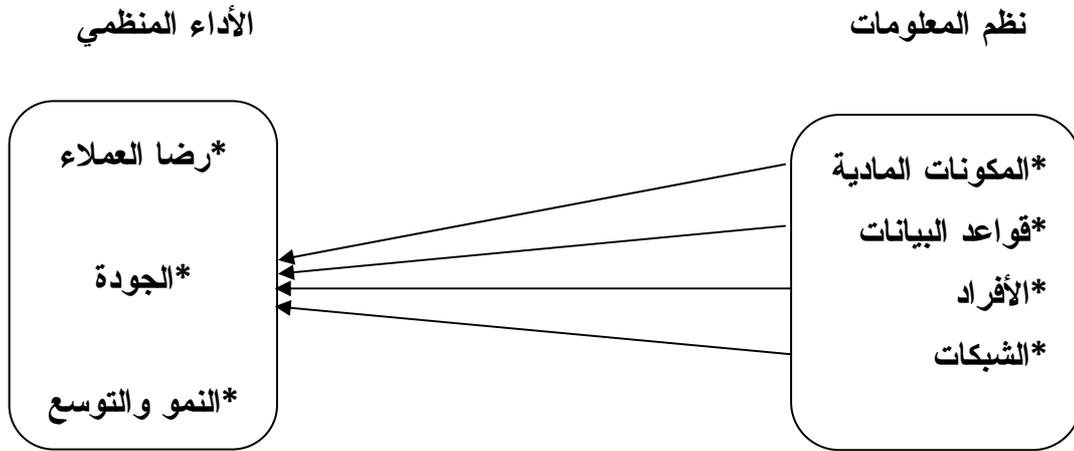
H03: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الأفراد والأداء المنظمي عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

والتي تهدف إلى افتراض أنه لا يوجد تأثير للأفراد على الأداء المنظمي .

H04: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الشبكات والأداء المنظمي عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

تهدف هذه الفرضية إلى افتراض أنه لا يوجد تأثير للشبكات على الأداء المنظمي .

### المطلب الثاني: نموذج الدراسة



من خلال النموذج المبين أعلى نجد أنه يتكون من متغيرين أحدهما تابع والآخر مستقل.

أولاً : المتغير المستقل نظم المعلومات : وهي عبارة عن مجموعة متكاملة من العناصر المادية والبشرية التي تعمل معا بهدف تسهيل انجاز وظائف المنظمة كما تهدف أيضا إلى تدعيم عملية اتخاذ القرارات فيها من خلال توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون في تخطيط عمليات المنظمة والرقابة عليها .

ثانياً: المتغير التابع الأداء المنظمي : وهو قدرة المنظمة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية وبفعالية وهذا من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها بكفاءة .

كما يعتبر النتيجة النهائية للملائمة بين الإستراتيجية وعوامل البيئة الداخلية أي أنه يعتبر أداة لقياس مدى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق .

كما أن النموذج يقوم على علاقة ديناميكية أي وجود علاقة مباشرة بين المتغير المستقل نظم المعلومات والمتغير التابع الأداء المنظمي .

حيث يتم تجزئة المتغير المستقل إلى أربعة أجزاء مستقلة المكونات المادية، قواعد البيانات، الأفراد، الشبكات مع تجزئة المتغير التابع إلى ثلاثة أجزاء رضا العملاء و الجودة والنمو والتوسع.

من خلال هذه التجزئة سنقوم بدراسة أثر المكونات المادية على الأداء المنظمي وأثر قواعد البيانات على الأداء المنظمي . ثم نقوم بدراسة أثر الأفراد على الأداء المنظمي ، و أثر الشبكات على الأداء المنظمي .

### المبحث الثالث : منهج البحث وحدود الدراسة

يناقش هذا المبحث منهج البحث الذي استخدمناه في بحثنا، ويحدد مجتمع البحث وكيفية اختياره كما يستعرض بناء أداة البحث والإجراءات التي استخدمناها للتحقق من صدق أداة البحث وثباتها وخصائصها وأخيراً يوضح كيفية تطبيق الدراسة الميدانية، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات.

#### المطلب الأول : منهج الدراسة:

لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهذا لأنه لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة فقط وإنما يتعدى ذلك إلى الكشف عن العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في التعرف على الأسباب الكامنة وراء سلوك معين من معطيات سابقة.

#### المطلب الثاني : محددات الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في:

- الحدود البشرية: شملت الدراسة كل أعضاء المديرية والوكالة الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة .
- الحدود المكانية: تتمثل في كل من المديرية والوكالة الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة.
- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال السداسي الأول من سنة 2011.
- اقتصرت هذه الدراسة على معرفة و قياس اثر نظم المعلومات على الأداء المنظمي .
- تتحدد نتائج الدراسة بطريقة اختيار العينة و مدى تمثيلها لمجتمع الدراسة و كذلك بمدى صدق تقييم أفراد العينة كما عبروا عنها في مقياس الدراسة.

- اقتصرت هذه الدراسة على الوكالة الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية الموجود في منطقة بسكرة، ولم تمتد إلى باقي المناطق.

### المبحث الرابع:مجتمع البحث وأدوات الدراسة

يتضمن هذا المبحث وصفا للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وأدواتها، كما يوضح كيفية تطبيق الدراسة وتنفيذها، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات ومعالجة المعلومات.

#### المطلب الأول :مجتمع الدراسة وعينتها

يشمل مجتمع الدراسة كل الموظفين بالوكالة الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية بسكرة البالغ عددهم 46.

هذا وتم توزيع استبيان صمم لأغراض هذه الدراسة على عينة الدراسة المتكونة من 36 موظفا من الوكالة الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية أي انه تم توزيع الاستمارات على كل الموظفين الإداريين . وبالرغم من قيدي التكلفة والوقت، فقد سعت الطالبة جاهدة بأن تقوم بتوزيع استمارات الاستبيان وجمعها، دون اللجوء إلى استخدام الوسائل الأخرى وقد جمعت الطالبة بعض المعلومات الضرورية للبحث من خلال الزيارات المتكررة للوكالة.

#### المطلب الثاني : أداة جمع البيانات

قامت الطالبة بوضع استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، فقد تم قياس متغير نظم المعلومات والأداء بواسطة المقياس المكون من عبارات تمثل أبعاد نظم المعلومات والأداء:

وقد تم استنباط هذه المحددات الأبعاد والعبارات من خلال مجموعة من البحوث و الدراسات الدراسة

الحالية،

وقد ارتبطت التسعة والأربعون عبارة بمقياس ريكارت المكون من 5 نقاط تراوحت بين رقم (1)، و يعبر على عدم الموافقة المطلقة على كل عبارة، والرقم (5) ويعبر عن الموافقة المطلقة عليها، في حين يعبر الرقم (3) عن حيادية المقياس.

وبهذا تم تطوير المقياس المكون من ثلاث أقسام:

القسم الأول: متغيرات مستقلة وهي معلومات عن العمال وذلك على النحو التالي:

- الجنس: وهو على مستويين: ذكر، أنثى.
  - العمر: وهو على خمسة مستويات: من 20 - 29 سنة، من 30 - 39 سنة، 40 - 49 سنة، 50 - 59 سنة، أكثر من 60 سنة.
  - المؤهل العلمي: وهو خمسة مستويات: المتوسط، النهائي، ليسانس، ماجستير، دكتوراه.
  - سنوات الخبرة: من 1-5 سنوات ، من 6-10 سنوات ، من 11-15 سنة ، 16-20 سنة ، أكثر من 21 سنة.
  - المستوى الإداري: وهي على ثلاثة مستويات: الإدارة العليا، الإدارة المتوسطة، الإدارة الدنيا.
- أما القسم الثاني والثالث والذي يمثل المتغيرات التابعة التي تتعلق نظم المعلومات والأداء، فقد تم تقسيمها إلى 49 عبارة درجت حسب مقياس ريكارت موافق بشدة- موافق- محايد- غير موافق- غري موافق بشدة.

## تمهيد

لقد حاز مفهوم نظم المعلومات على اهتمام على اهتمام العديد المنظرين والباحثين في مجال الإدارة خلال السنوات الأخيرة وصدرت العديد من الدراسات التي تعالج هذا الموضوع، وقد ذهبت معظم هذه الدراسات إلى القول أن نظم المعلومات هي من بين أهم العوامل الرئيسية المؤثرة على نجاح وتميز المنظمات، لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية المنظمات الإدارية المعاصرة وهذا من خلال التأثير على عملية صنع واتخاذ القرارات.

لقد تزايدت أهمية هذا الموضوع لأن عملية الاستخدام الأمثل للموارد تتطلب القيام بعملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق باستخدام هذه الموارد بطريقة أفضل، والرشد في القرارات المتعلقة بالأفراد يتطلب اعتماد متخذي القرار على كم غير بسيط من المعلومات. ومن هذا المنطلق تصبح المعلومات على مستوى المنظمة موردا هاما وأساسيا بقدر ما يتوفر من جودة في هذه المعلومات بقدر ما يزداد الرشد في عملية اتخاذ القرارات وبقدر ما يؤدي إلى تحسين الأداء المنظمي .

فالقرارات التي لا تتسم بالرشد، والخطط التي تعتمد على معلومات غير سليمة أو غير كاملة تؤدي إلى إهدار الموارد، ومنه تعتبر المعلومات موردا هاما لا يقل أهمية -بل يزيد- عن الموارد المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة.

من هذا المنطلق نتناول في هذا الفصل عرض شامل عن ماهية نظم المعلومات باعتبارها خطوة أولى وضرورية لتحديد المفاهيم الأساسية التي تسمح لنا باستيعاب موضوع البحث منتقلين إلى عرض مفاهيم أساسية حول الأداء المنظمي ثم نظم المعلومات والأداء المنظمي وفي الأخير سوف نعرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع نظم المعلومات والأداء المنظمي .

### المبحث الأول: نظم المعلومات الإدارية:

تلعب المعلومات دوراً أساسياً في جميع مراحل الإدارة على كل مستوياتها الوظيفية و الإستراتيجية وخاصة عند وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجية فالمعلومات المرتبطة بنتائج عناصر البيئة الداخلية للوقوف على جوانب القوة والضعف التنظيمي إلى جانب المعلومات الخاصة بنتائج تحليل عوامل البيئة الخارجية بهدف تحديد ملامح الفرص والمخاطر المتاحة أمام المنظمة فهي تمد مسيري المنظمة وتدعم جهودهم في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، إضافة إلى ذلك فإن نظم المعلومات بالغة الأهمية لتطبيق الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها.

تمت نظم المعلومات المنظمة بالمدخلات المعلوماتية المطلوبة لعملية اتخاذ القرار فأى قرار وخاصة القرار الاستراتيجي يمكن أن نصفه بالفعالية تبعاً لمدى اعتماده على بيانات ومعلومات دقيقة وملائمة.

يجب أن يتسم نظام المعلومات بالدقة والتوقيت الصحيح والارتباط الوثيق بالموضوع حتى يمكن اتخاذ القرارات الإستراتيجية والوظيفية بما يحقق فعالية التنظيم على المدى البعيد .

ولهذا ومن خلال ما سبق فإننا سنحاول دراسة في هذا الفصل نظم المعلومات وذلك من خلال تقسيمها إلى مطلبين أساسيين هما:

• **المطلب الأول :** مفاهيم أساسية في نظم المعلومات وتناولنا من خلاله مفهوم النظام وخصائصه مفهوم المعلومات أنواعها وخصائصها وفي الأخير إلى مفهوم نظم المعلومات وخصائصها وأنواعها.

**المطلب الثاني :** نظم المعلومات في المؤسسة تم التطرق في هذا المبحث إلى وظائف نظم المعلومات في المؤسسة والدور الاستراتيجي له بالإضافة إلى امن والمحافظة على نظم المعلومات

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية في نظم المعلومات:

إن انتشار تكنولوجيا المعلومات كان الأساس الذي أدى إلى بناء وتصميم واستخدام نظم المعلومات الإدارية التي نستطيع أن نعرفها بأنها مجموعة من العناصر البشرية المدربة والعناصر الآلية اللازمة لجمع وتشغيل

البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات ويتكون هذا النظام من مدخلات وعمليات تحويل ومخرجات ويهدف نظام المعلومات الإداري إلى الكشف عن المعلومات وتجميعها وتحليلها وإعدادها طبقا لاحتياجات مراكز العمل المختلفة بالمنظمة كما أن نظام المعلومات يعمل على تداول المعلومات وتجديدها بشكل شبه يومي واسترجاعها عند الحاجة واستعمال نظم المعلومات له مزايا كثيرة ومتنوعة للمؤسسات الاقتصادية بل أصبح كالبنية التي تولد المزايا التنافسية لها.

### أولا : مفهوم النظام وخصائصه:

يعرف شانون النظام على انه "النظام هو مجموعة من الأهداف المرتبطة مع بعضها البعض بعلاقات منتظمة لتنفيذ وظيفة معينة"<sup>1</sup>.

يعرف عماد الصباغ النظام على انه " مجموعة من العناصر المترابطة أو المتداخلة التي تكون كلا متكاملًا أي أنها مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل مع البيئة و مع بعضها البعض "<sup>2</sup>. كما يعرف أيضا على انه " وحدة مكونة من أنظمة فرعية متداخلة تهدف جميعها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف كما انه يشير إلى منشأة ما بأقسامها المختلفة و التي يمكن أن تحقق أهدافها بفعالية و كفاءة عالية من خلال توفير المعلومات الملائمة لتلك الأقسام"<sup>3</sup>

ومنه فإننا نستنتج أن أي نظام هو جزء من نظام اشمل منه و دوره يتكون من أنظمة فرعية متداخلة ومتكاملة والتي تؤثر وتتأثر بما يحدث في محيطها سواء كان المحيط الداخلي أو المحيط الخارجي.

### 1. مكونات النظام: حيث أن النظام يتكون من عناصر تتمثل في<sup>4</sup>:

أ- المدخلات : وتتمثل مدخلات النظام في الموارد اللازمة للنظام لكي يتمكن من القيام بالأنشطة المختلفة والضرورية لتحقيق أهدافه.

<sup>1</sup> يحي مصطفى حلمي، أساسيات نظم المعلومات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998ص 19 عن Shannon systems simulation :the art and science,1978 Printice-hall  
<sup>2</sup> عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة ، عمان، الأردن، 2000، ص 13 .  
<sup>3</sup> ستيفن اموسكوف ، مارك سيمكن ، ترجمة كمال الدين سعيد ، نظم المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات ، دار المريخ، الرياض، 2002، ص، 21 .  
<sup>4</sup> محمد عبد الحسن آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل، عمان، الأردن، 2000 ص، 26.

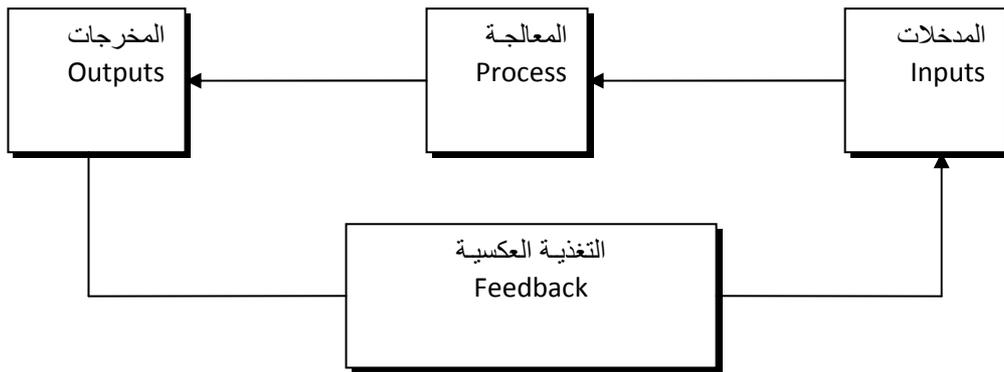
أما فيما يخص نظام المعلومات الإدارية فإن المدخلات تتمثل في البيانات التي يتم تجميعها من المحيط الداخلي والخارجي.

ب- **المعالجة** : ويقصد بها العمليات التي تتم لتحويل المدخلات إلى مخرجات وتتمثل في تهيئة البيانات وإدخالها إلى النظام وتصفيتها وإعداد التقارير بالمعلومات وتخزين المعلومات وتحديثها واسترجاعها.

ج- **المخرجات** : تمثل نتائج عملية تحويل المدخلات و تعد المخرجات هي الأداة التي تمكن من خلالها التحقق من مدى فاعلية النظام فالمخرجات تتمثل بالمعلومات التي يولدها النظام بعد معالجة المدخلات (البيانات).

ج- **التغذية العكسية** لمدخلاتها أن التغذية العكسية تتم خلالها مقارنة مخرجات النظام الفعلية و المخططة مسبقا فوجود أي اختلافات بينهما يحتم استخدام مدخلات جديدة أو تعديل عملية المعالجة فكلما كان التزويد بالتغذية العكسية أسرع كان أفضل كما ينبغي أن تكون واضحة و أن تركز على الأبعاد الأكثر أهمية للأداء.<sup>1</sup> والشكل التالي يوضح مكونات النظام:

الشكل رقم(01): مكونات النظام.



المصدر: يحي مصطفى حلمي ص 14.

<sup>1</sup> روبرت غروس ، ترجمة إبراهيم يحي الشهابي، إستراتيجية العولمة ،، مكتبة العبيدان ،الرياض، السعودية ،2001، ص ، 126.

1. خصائص النظام : حتى نتمكن من فهم أفضل للنظام وعناصره من الضروري التعرف على خصائصه و التي نوجزها في ما يلي<sup>1</sup>:
  - النظام ديناميكي مفتوح قادر على التكيف و الاستجابة مع البيئة المتغيرة.
  - التناسق و الترابط بين النظم الفرعية من اجل تفاعل ة تبادل المعلومات.
  - اعتماد النظم الفرعية على بعضها فيما بينها و تكاملها بحيث أن الأداء السليم لأحد النظم الفرعية يعتمد على المعلومات الواردة إليه من باقي الأنظمة الأخرى.
  - وجود تغذية مرتدة لتحويل المعلومات في الوقت المناسب إلى المستويات الإدارية المختلفة.
  - النظم لها دورة حياة أي أنها معرضة للفناء.

#### ثانيا : مفهوم و خصائص المعلومات

إن دور المعلومات في المجتمع وخاصة بالنسبة للمؤسسات في الاقتصاد الرقمي يتزايد بشكل واضح الأمر الذي دفع بالبعض إلى تسمية هذا العصر بعصر المعلومات و لهذا أصبحت المعلومات عنصرا هاما و لا يمكن تجاهله لنجاح و استمرار المؤسسات كما أنها تساعد على اتخاذ القرارات بطريقة أفضل في كل المستويات<sup>2</sup>.

و قبل التطرق إلى مفهوم المعلومات بشكل دقيق فإنه يجدر بنا أولا توضيح الفرق بين كل من البيانات و المعلومات و المعرفة .

- **البيانات:** هي عبارة عن أرقام أو حقائق أو حروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها و الاستفادة منها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> يحي مصطفى حلمي، مرجع سابق، ص، 17.

<sup>2</sup> صباح محمد كلو ، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانعكاساتها على المؤسسات المعلوماتية ، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، مجلد 6، عدد 2 ،مارس 2001 ، ص 62 .

<sup>3</sup> زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2007، ص 32.

- **المعلومات:** هي كل ما يصل إلى علم الفرد سواء بالقراءة أو الاستماع أو بالمشاهدة<sup>1</sup> وهي عبارة عن مجموعة حقائق و آراء تنشأ عن أنشطة الفرد بوصفه منتجا لها أو مستفيدا منها.<sup>2</sup>
- **المعرفة:** وهي عبارة عن معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة. ويمكن وصف المعرفة على أنها "مجموعة من النماذج التي تضيف خصائص متعددة لسلوكيات ضمن نطاق محدد ويمكن لها أن تسجل في أدمغة الأفراد أو خزنها في وثائق أو في منتجات أو عمليات"<sup>3</sup>
- ونجد أن ديمسكي يعرف المعلومات على أنها " البيانات التي يمكن أن تغير من تقديرات متخذ القرارات".

أما فلتام عرفها بأنها "المعرفة المفيدة المكتسبة من البيانات المستلمة و بناء عليه فهي تعتمد على الشخص الذي يستلم البيانات و على القرارات التي سوف يستخدمها".<sup>4</sup>

ويرى الفيلسوف الانثربولوجي جريجوري بيتسون أن المعرفة هي " إي اختلاف يؤدي إلى اختلاف"<sup>5</sup> وبالتالي فالمعلومات هي البيانات التي يتم انتقاؤها و معالجتها لتصبح مخرجات ذات فائدة للاستخدام الحالي والمستقبلي في اتخاذ القرارات بمختلف أشكالها انطلاقا من القرارات التشكيلية إلى القرارات التكتيكية وحتى القرارات الإستراتيجية.

1. **خصائص المعلومات:** لكي تكون المعلومات ذات قيمة و مفيدة لصانع القرار فلا بد من توفر الخصائص التالية في المعلومات:<sup>6</sup>

أ- **نوع المعلومات:** بمعنى ضرورة كون المعلومات ملائمة لاحتياجات المستفيدين منها، أي حسب بيتر دركر إذا كانت ملائمة لموضوع القرار و أهمية هذا القرار بالنسبة لصانع القرار أو المؤسسة.

<sup>1</sup> احمد محمد المصري الإدارة الحديثة الاتصالات-المعلومات-القرارات مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 2004 ص 205

<sup>2</sup> زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاكشندي، مرجع سابق ص 33 .

<sup>4</sup> علاوي عبد الفتاح القري، عبد الرحمن علاوي، محمد لحسن، تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخل استراتيجي في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، بسكرة، 12 و 13 نوفمبر 2005، ص 316 .

<sup>4</sup> صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية و الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص، 23.

<sup>5</sup> نبيل علي، العرب و عصر المعلومات ، علم المعرفة، الكويت، 1994، ص، 44.

<sup>6</sup> محمد عبد حسين آل فرج الطائي، مرجع سابق، ص 132، 136.

ب- **دقة المعلومات:** أن تمتاز المعلومات بدقة كافية و تشمل الدقة شيئين مختلفين هما:

• أن تكون صحيحة أي تعبر عن ما يجب أن تعبر عنه تماما.

• أن تكون دقيقة و تعبر عن درجة نقاوة أو صفاء التفاصيل عند التعبير عن الشيء.

ت- **العمر الموقوتية الأفق الزمني:** و تنقسم إلى ثلاث خصائص:

**العمر:** يقصد به الوقت الزمني الذي مضى عن إنتاجها و حدوثها.

**الموقوتية:** تعبر عن الوقت الذي تكون فيه المعلومات مفيدة و ملائمة لموضوع القرار .

**الأفق الزمني:** يمثل الفاصل الزمني الذي تغطيه المعلومة.

د- **درجة التفاصيل و مستوى الإيجاز:** المعلومات التي تشمل على تفاصيل كثيرة من الصعب فهمها و لكن

الإيجاز قد يساهم أيضا في إخفاء المعلومات و هذه المسألة تبرز ضرورة وضع حد يوضح فيه المستوى

المسموح به من الإيجاز لضمان الحصول على معلومات مفيدة.

د- **كفاية المعلومات:** و يقصد بها مدى كون المعلومات كافية لصنع القرارات.

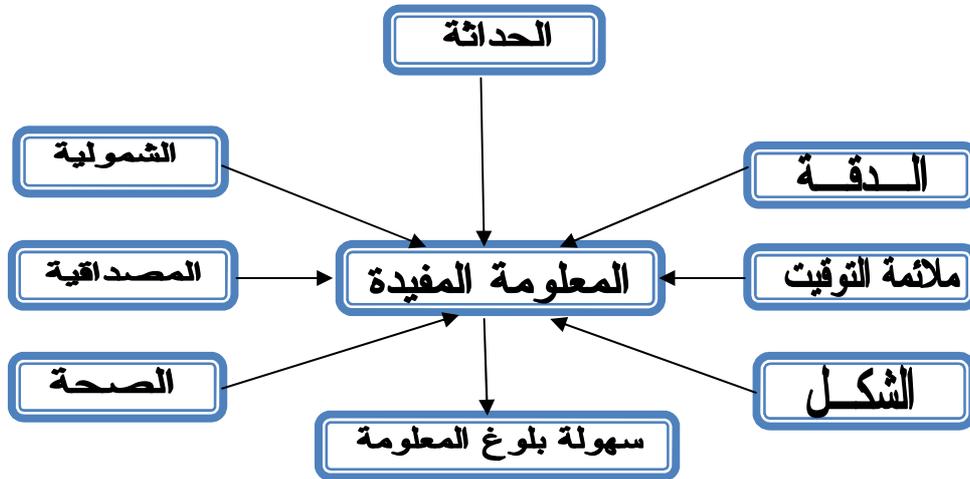
ه- **سهولة الوصول:** يمكن الاستفادة من المعلومات فقط إذا ما كان من الممكن بلوغها و الوصول إليها سهل

بالنسبة للمستخدم.

و- **المصدر:** أن معرفة مصدر المعلومة يمكننا من معرفة مدى مصداقية هذه المعلومات.

ز- **القيمة:** لكي تكون المعلومة ذات قيمة لا بد أن تكون ذات صلة بموضوع القرار.

### خصائص المعلومات المفيدة



Source : Robert Reix ,**systemes d'information et management**, édition Vuibert ,Paris 1995,p25

2. أنواع المعلومات : يوجد العديد من التصنيفات لأنواع المعلومات ومن بينها:<sup>1</sup>

أ- حسب درجة الرسمية: فهناك معلومات رسمية و معلومات غير رسمية فالمعلومات الرسمية هي كل المعلومات التي تخرجها و تقدمها نظم المعلومات و المنظمة أما الغير رسمية فالعكس.

ب- مصدر المعلومات: أما معلومات داخلية أي مل المعلومات التي تتعلق بالبيئة الداخلية للمنطقة أو المعلومات الخارجية فالعكس.

ت- زمن المعلومات: توجد معلومات تاريخية و معلومات مستقبلية, حيث تستخدم المعلومات التاريخية لمتابعة و مراقبة الأداء و المعلومات المستقبلية تستخدم من اجل التنبؤ و التخطيط.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم سلطان، **نظم المعلومات الإدارية مدخل النظم** ، الدار الجامعية،الإسكندرية، 2005 ، ص 57.

<sup>2</sup> ألحميدي نجم عبد الله و آخرون ، **نظم المعلومات الإدارية ، مدخل معاصر**، دار وائل ، الأردن، 2005 ، ص ، 41.

كما نجد تصنيف آخر والذي يقسم المعلومات إلى: معلومات التحكم, معلومات التأثير، معلومات جزئية.<sup>1</sup>

ث- **معلومات التحكم:** تشمل المعلومات التي تنتجها المنطقة وتخصص استعمالها الداخلي وتعتبر معرفة هذا النوع من المعلومات مهمة جدا وهذا لكونها تمكنها من مقارنة أدائها وأداء أحسن المنظمات .Benchmarking

ج- **معلومات التأثير:** و تظم كل المعلومات التي اتخذتها المنظمة و تخصص للاستعمال الخارجي كالعملاء والموردين كنظم المعلومات التسويقية.

ح- **المعلومات الجزئية:** تمثل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المنطقة ووجهت للاستعمال الداخلي وتتمثل في معلومات عن الفرص والتهديدات المحتملة.

#### ثالثا : ماهية نظم المعلومات:

إن نظم المعلومات بمفهومها العام البسيط ليست وليدة العصر الحاضر بل يعود ظهورها إلى بدايات تحضر الإنسان، ولكن الثورة العظمى في نظم المعلومات تعود إلى اكتشاف الوسائل و الأدوات التي تسجل المعرفة والخبرة الإنسانية أي إلى ظهور الكتابة و اكتشاف الورق و النسخ و بالتالي فان لاختراع الطباعة سنة 1456 الأثر والدور الكبير في ظهور وتطور نظم المعلومات بمفهومها الحديث والنظمي.

ف نجد أن Jean Zuc Archinbrulg Robert Zongeon يعرفان نظام المعلومات على انه " كل وسيلة يكون عملها بحاجة بطريقة أو بأخرى إلى الكهرباء و التي تكون موجهة لوضع ومعالجة و خزن وتنظيم وعرض أو التخلص من معلومة"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كمال رويج، دراسة مدى وعي مسنولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، دراسة ميدانية، 3 مارس 2004 ، ص 4.

<sup>2</sup> Robert longeon, jean luc Archimbaud, **Guide de la sécurité des systèmes d'information à l'usage directeurs**, centre national de la recherche scientifique, paris, 1999 p, 10.

و يعرف أيضا على انه " مجموعة الأساليب والتقنيات والوسائل المخصصة لتطبيق واستغلال تكنولوجيا المعلومات لتحقيق حاجيات المستعلمين وإستراتيجية المؤسسة"<sup>1</sup>

وتعد التعاريف السابقة ناقصة لكونها تركز فقط على الجانب التقني للنظم .

ويعرف نظام المعلومات على انه " مجموعة متكاملة من العناصر المادية والبشرية التي تعمل معها بهدف تسهيل انجاز الوظائف التشغيلية كما يهدف أيضا إلى تدعيم عملية اتخاذ القرارات فيها من خلال توفير المعلومات التي يحتاج إليها المديرون في تخطيط عمليات المنظمة والرقابة عليها."<sup>2</sup>

فنظام المعلومات هو مجموعة مركبة مكونة من العديد من المعطيات المستعملة في سلسلة المعلومات اتصالات و قرارات حيث أن هذه السلاسل تتواجد في إطار جغرافي وتنظيمي وبشري والتي تنتج ردة فعل والتي بدورها سوف تغير النظام.

فعرض نظام المعلومات يعتبر مركبا و معقدا و لفهمه لابد من اعتماد الأسلوب النظمي و الذي يأخذ بعين الاعتبار كل أبعاد التنظيم سواء كانت رسمية أو غير رسمية.<sup>3</sup>

و في الأخير فإننا نستنتج أن نظام المعلومات هو مجموعة من الوسائل و الإجراءات التي تسمح بتوفير المعلومات التي يحتاجها أفراد المنظمة و في الوقت المناسب و لضمان نجاح نظام المعلومات لابد من أن يتواءم مع احتياجات المستعملين بطريقة يسهل استعماله بالإضافة إلى كونه ذات مرونة و يتوافق الجانب التكنولوجي التقني مع الإطار التنظيمي للمنظمة وكفاءاتها البشرية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> David autissier, Faouzi ben sebaa, fabienne boudier, **L'atlas du management**, eyrolles, Slovénie, 2010, p, 275.

<sup>2</sup> عصام محمد البحيسي , **تكنولوجيا المعلومات الحديثة و أثرها على القرارات الإدارية في منظمات العمل** , دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني , مجلة الجامعة الإسلامية , سلسلة الدراسات الأساسية المجلد , 14 , العدد , 1 جانفي , 2006 , ص , 159 .

<sup>3</sup> Henri isaac, Emmanuel Josserand, crêpa, **structure et système d'information**, quels rôles, dans les pratique de gestion de la connaissance, université Paris-Dauphine, p, 4.

<sup>4</sup> C terrier **les systèmes d'information** 11/09/2007 : <http://www.c.terrierles systèmes d'informatians.com> 11/09/07 .

1. مكونات نظام المعلومات: بعد تطرقنا إلى تعريف و مفهوم نظم المعلومات فانه يمكننا استخراج المكونات

الرئيسية لنظم المعلومات و التي تتمثل في :<sup>1</sup>

أ- الأجهزة والبرمجيات : تشمل هذه العناصر الآلات و التجهيزات بالإضافة إلى مختلف الأساليب والتقنيات و غيرها مما يسمح بجمع معالجة و تخزين المعلومات و نشرها .

ب- قواعد البيانات :إن وجود أي نظام معلومات يستوجب وجود بنك معلومات و الذي يتكون من

مجموعة البيانات و المعطيات المشتركة في المؤسسة و التي تكون بشكل منطقي و بطريقة:

- تمكن من الاطلاع عليها من طرف أي فرد يحتاج لتلك المعلومات و سهولة.

- ذات قيمة و متجددة باستمرار.

- مجمعة بشكل تنفادي فيه التناقضات و الازدواج في تحصيلها.

ت- الشبكات والاتصالات : هي مجموعة أجهزة اتصال مرتبط فيما بينها عن طريق دعائم وصل،

تسمح بوصول فوري وسريع للمعلومات ونتائج معالجتها.<sup>2</sup>

هي أنظمة لربط الحواسيب ومواردها مع بعضها البعض مما يعطي للمستخدمين إمكانية الحصول وتبادل

المعلومات .

ث- الوسائل البشرية: و هم الأفراد الذين يشغلون المكونات الأخرى و يسيطرون عليها.<sup>3</sup>

**المطلب الثاني : نظم المعلومات في المنظمة.**

إن نظم المعلومات الحديثة تساهم بشكل كبير و واضح في نجاح واستمرار المنظمات المعاصرة فمن يملك

المعلومات المناسبة في الوقت المناسب فانه يمتلك عناصر السيطرة و التحكم، حيث تسعى المنظمات الكبرى

<sup>1</sup> نازم محمود محمد ملكاوي ، نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الإبداع، دراسة في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه جامعة دمشق

2007 ص 51 .

<sup>2</sup> زبيدي راجح ، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ

الاقتصادي الجديد ، 22.23 أبريل 2003 ص 43 .

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، سنة ، ص 136.

لتجميع اكبر كم من المعلومات لتحقيق التميز وهذا من خلال الإدارة الجيدة لها والمحافظة عليها لضمان تحقيق أهدافها .

**أولاً: وظائف نظم المعلومات:**

تعتبر أنظمة المعلومات جانباً مهماً وذا أولوية في كثير من المنظمات المعاصرة ولدى الكثير من المديرين وهذا لأهميتها بالسنة للمنظمة من حيث اعتبارها مصدر أساسي لكسب الميزة التنافسية نتيجة لوظائفها وفيما يلي شرح لهذه الوظائف<sup>1</sup> :

1. **وظيفة الدراسة:** يقوم نظام المعلومات في هذه المرحلة بتحديد المصادر من البيانات الذي سوف يحتاجها وبالتالي يقوم بتوفير كل ما هو ضروري للبحث عن البيانات التي يحتاجها كل أعضاء المنظمة لاتخاذ قراراتهم.

2. **وظيفة البحث:** و هنا يتم البحث عن البيانات اللازمة التي يحتاجها المستعمل سواء داخل المنظمة أو خارجها وهذا بالرجوع إلى المصادر المختلفة للمعلومات على اختلافها الداخلية و الخارجية الرسمية أو غير الرسمية .

3. **وظيفة المعالجة:** حيث يتم تحويل البيانات المتحصل عليها إلى معلومات ويتم ذلك من خلال : فرز البيانات: وهذا بغرض اختيار البيانات التي يحتاجها أعضاء المنظمة واستبعاد كل البيانات الغير الضرورية.

تحديد طبيعة ومجال الاستخدام : حيث يجب تحديد مجال استخدام المخرجات حتى يتمكن من تحديد الطرق والوسائل الضرورية في عملية المعالجة .

استخدام الأساليب المختلفة : أي استخدام الأساليب والتقنيات الضرورية لمعالجة البيانات.

<sup>1</sup>نور الدين مزهوده .تقييم ادع نظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بسكرة .رسالة ماجستير. غير منشورة. جامعة بسكرة. 2008/2007. ص33. 34 .<sup>1</sup>

4. **وظيفة التخزين:** تحفظ جميع المعلومات التي تم الحصول عليها سواء تم استخدامها أو لم يتم بعد ويتم

تخزين المعلومات بطريقة يسهل الرجوع إليها وقت الضرورة أي وضع البيانات في ملفات أو قواعد

بيانات<sup>1</sup>.

5. **وظيفة الاسترجاع:** وهنا يتم توفير الأسلوب الملائم في العثور على المعلومات بهدف استرجاعها

للمستخدم الذي يحتاج للمعلومة .

6. **وظيفة الاتصال :** يتم نقل المعلومات إلى مستخدميها في الوقت المناسب حيث لا تقتصر وظيفة

الاتصال في ذلك فقط بل يجب أن يكون هناك اتصال مزدوج بين النظام والمستخدمين له<sup>2</sup>.

7. **وظيفة الرقابة:** وتتم من خلال مراقبة ومراجعة كل البيانات التي تصل إلى نظام المعلومات بالإضافة

إلى مراجعة كافة المعلومات التي يتم تداولها بين المستخدمين له<sup>3</sup>.

**ثانياً: أنواع نظم المعلومات:**

تنوعت وتعددت التصنيفات في نظم المعلومات الإدارية وهذا لان كل فرد في المؤسسة يحتاج إلى معلومات

تختلف عن المعلومات التي يحتاجها الشخص الأخر وفيما يلي نعرض أهم تصنيفات و أنواع نظم المعلومات

و التي تتمثل في<sup>4</sup>:

1. **حسب المستويات الإدارية :** إن طبيعة عمل أفراد المنظمة تختلف من مستوى لآخر و نظراً لطبيعة

واجبات كل مستوى و بالتالي فان المعلومات التي يحتاجونها تختلف عن بعض مما يؤدي بالضرورة إلى

اختلاف نظم المعلومات الخاصة بكل مستوى، حيث تنقسم نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية إلى:

• نظم معلومات دعم الإدارة العليا و تخص المستوى الاستراتيجي.

<sup>2</sup> خالد فراح ، دور نظام المعلومات في تحسين مبيعات المؤسسة ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوايل بسكرة. رسالة ماجستير،

جامعة بسكرة. ، 2008/2007 ، ص 17 .

<sup>1</sup> إسماعيل مناصرية ، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف

المسيلة ، 2004، ص 53 .

<sup>3</sup> نور الدين مزهوده، مرجع سابق ص 35

<sup>4</sup> إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2004، ص 70..

• نظم معلومات دعم القرارات للمستوى التكتيكي.

• نظم المعاملات الإدارية و نظم معلومات المكاتب للمستوى التشغيلي.

أ- نظم المعلومات دعم الإدارة العليا : وهي عبارة عن " نظم تعتمد على الحاسوب تصمم لمواجهة الحاجات الخاصة من المعلومات لمديري الإدارة العليا أو المديرين التنفيذيين و ذلك لمساعدتهم على اتخاذ القرارات المتعلقة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي و الرقابة الإدارية و التركيز على البيئة الخارجية و التكيف مع المتغيرات التكنولوجية و الإدارية و الاقتصادية <sup>1</sup>.

كما تعرف بأنها نظام المعرفة في المنظمة و المصمم على المستوى الاستراتيجي و الموجه لصنع القرارات غير المهيكلة من خلال بيانات و اتصالات متقدمة.

تركز نظم المعلومات لدعم الإدارة العليا في الأساس على القضايا الإستراتيجية، كما أنها تهتم بعوامل النجاح الحرجة.<sup>2</sup>

ب- نظم معلومات دعم القرارات: من أنظمة المعلومات المحوسبة تسمح بتوفير معلومات و تحليل معمق للمشاكل أو الخيارات لمتخذ القرار كما أنها تسمح بعرض النتائج و المؤشرات الأساسية للوحة القيادة.<sup>3</sup>

ج- نظم التقارير الإدارية: و هي النظم الأكثر استعمالا حيث توفر للمديرين المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات حيث تستمد المعلومات من مصادر داخلية و خارجية <sup>4</sup>

د- نظم معالجة المعاملات: حيث ينفذ هذا النظام مهام تشغيل البيانات للمنظمة حيث يجمع بيانات تصف أنشطتها و يحولها إلى معلومات و يوفر هذه المعلومات للمستخدمين داخل و خارج المنظمة و تعرف أيضا بنظم المعلومات المحاسبية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية نما، الوراق، عمان، الأردن، الطبعة الثانية ، 2002، ص 294.295 .

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجية و العمليات، الوراق، ط2، عمان، الأردن ، 2008 ، ص، 370.

<sup>3</sup> Pierre voyer, **tableaux de bords de gestion et indicateurs de performance**, presse de l'université du Québec 2<sup>ème</sup> édition 2006 canada, p, 319.

<sup>4</sup> James O'Brien **les systèmes d'information de gestion** de Boeck université Montréal canada 1995 p 45

<sup>5</sup> رايموند مكليود ، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور ، نظم المعلومات الإدارية ، دار المريخ ، الرياض ، السعودية ، 1998 ، ص ، 502.

هـ- نظم معلومات المكاتب : و هي النظم التي تعمل على تشغيل أدوات المكاتب و انجاز معظم المهام و

الواجبات و الإجراءات من خلال تكنولوجيا الحاسوب و الاتصالات و تمكين الإداريين من الاستفادة من هذه

النظم بهدف انجاز معاملاتهم الإدارية بسهولة و سرعة.<sup>1</sup>

2. حسب الوظائف الإدارية إن نظم المعلومات تختلف داخل المنظمات من وظيفة لأخرى و هذا

لاختلاف نوع المعلومات التي تحتاجها كل وظيفة.

أ- نظم معلومات الموارد البشرية: و يقدم نظام المعلومات الموارد البشرية معلومات عن أفراد المنظمة

ليتمكن متخذ القرار من تخطيط و مراقبة برامج التوظيف, التكوين كما انه يسمح بتقييم أداء الأفراد.<sup>2</sup>

ب- نظم المعلومات المحاسبية و المالية: يساعد في اتخاذ القرارات المالية الخاصة بالمنظمة من خلال

المساعدة في تخطيط الأرباح و الموازنة و تخطيط الاستراتيجيات المالية.

ج- نظم المعلومات التسويقية : و هي تلك النظم التي تهتم بوضع خطط التسويق و التنبؤ الاستراتيجي

للمبيعات و تحليلها حسب المناطق للمستوى التكتيكي و إدارة المبيعات و إصدار التقارير و تطوير تصميم

السلع و تتبع الطلب و العملية الشرائية للمستوى التشغيلي<sup>3</sup>

د- نظام المعلومات الإنتاج : عبارة عن النظام المصمم لدعم و تشغيل نشاطات الإنتاج و التصنيع و

العمليات في المنظمة و حيث تساعد نظم المعلومات الإنتاج الإدارة و متخذي القرار على انجاز أنشطة

الإنتاج بكفاءة و فاعلية<sup>4</sup>

بالإضافة إلى التصنيفات السابقة فإننا نجد تصنيفات أخرى :

3. حسب النشاطات الإدارية للمدير: فهناك نظم معلومات تخطيط, نظم معلومات تنظيم, نظم معلومات

تنفيذ, نظم معلومات رقابة.

<sup>1</sup> إيمان فاضل السمراي ، هيثم محمد الزعبي ، مرجع سابق ، ص ، 88.

<sup>2</sup> علمي لزهري ، أهمية نظم المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2005 ، 2006 ، ص ، 123.

<sup>3</sup> إيمان فاضل السمراي ، هيثم محمد الزعبي ، مرجع سابق ، ص ، 96.

<sup>4</sup> المرجع سابق ، ص ، 99.

4. حسب عدد الأفراد المستفيدين من النظام : فردية أو جماعية.

5. حسب المعيار الجغرافي: إلى محلية , وطنية , كوكبية<sup>1</sup>

### ثالثا :دور نظم المعلومات في المنظمة

تساهم نظم المعلومات الإدارية بشكل واضح و كبير في استمرار و نمو المنظمات و في تحقيق أهدافها و غاياتها و هذا من خلال توفير المعلومات الضرورية و في الأوقات المحددة لمتخذي القرارات باختلاف مستوياتهم الإدارية.

و يتمثل دور نظم المعلومات في أربعة جوانب أساسية تتمثل في:<sup>2</sup>

1. دور نظام المعلومات الإدارية في صنع القرارات: حيث تكمن أهميته و دوره في كون المعلومات حجر الأساس الذي ترتكز عليه القرارات و بقدر الدقة و الشمول و حسن التوقيت في توفير المعلومات الضرورية ترتفع تلك الكفاءة و هذا من خلال:

- تجهيز مراكز صنع القرارات بالمعلومات الضرورية.
- استخدام الأساليب الرياضية الحديثة.
- انجاز مراحل عملية صنع القرار<sup>3</sup>.

2. دور نظام المعلومات الإدارية في تكامل الوظائف الإدارية : يتجلى هذا الدور في أهمية المعلومات بالنسبة لكل وظيفة انطلاقا من التخطيط والتنظيم فالتوجيه فالرقابة و انجاز كل منهما بالإضافة إلى تحقيق الانتظام و الدقة و العقلانية في انجازهم إضافة إلى تحقيق التكامل بين الوظائف الإدارية<sup>4</sup> .

3. دور نظام المعلومات الإدارية في تكامل وظائف المؤسسة : أن تكامل وظائف المؤسسة يعتبر شيء ضروري و لا بد منه لضمان استمرار المنظمة و لكنه لا يمكن أن يتم ذلك دون وجود نظام معلومات يوفر لنا

<sup>1</sup> نفس المرجع ص 99 .

<sup>2</sup> محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص، 223.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص، 223.

<sup>4</sup> محمد عبد حسين آل فرج الطائي، مرجع سابق، ص235.

المعلومات الضرورية من كل وظيفة فبدون المعلومات إلى تردنا من وظيفة الإنتاج لا يمكن لوظيفة التسويق أن تقوم بعملها و نفس الشيء بالنسبة لوظيفة التسويق التي تقدم معلومات عن الزبائن و رغباتهم حول المنتج أي أن كل وظيفة تحتاج لمعلومات من باقي الوظائف الأخرى فكل وظائف المنظمة تتكامل من خلال نظام المعلومات.

4. دور نظام المعلومات الإدارية في تحقيق المزايا التنافسية: يتمثل دور نظم المعلومات في تحقيق ذلك من خلال:<sup>1</sup>

أ- إستراتيجية التمايز: و ذلك من خلال تطوير الأساليب التي تجعل منتجات الشركة المختلفة عن المنافسين و كمثال لذلك استخدام شركة الانترنت لاشتراك الزبون في تصميم السلعة التي يريدها.

ب- إستراتيجية الابتكار: و ذلك بإيجاد أساليب و طرق جديدة للقيام بالأعمال فهي تمكن المنظمة من تطوير منتجاتها للحصول على مكانة سوقية متميزة و ذلك من خلال القيام بتغييرات جذرية في عملياتها بطريقة تختلف عن منافسيها.

ج- إستراتيجية النمو: أن نظم المعلومات يمكنها أن تنسق نشاطات المنظمة عالميا بفضل الانترنت مما يمكنها من توسيع مجالها الجغرافي و زيادة حصتها السوقية و خلق ميزة تنافسية.

د- التحالفات: إن قيام المنظمات بتحالفات إستراتيجية يمكنها من الاستفادة من المعلومات الإستراتيجية للمنظمات المتحالفة مع بعض.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرئي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل إستراتيجي معاصر، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص 128.

<sup>2</sup> حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل إستراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، 2000، ص 128.

خلاصة:

من خلال دراستنا لنظم المعلومات بالمنظمة ومكوناتها وخصائصها وخاصة دورها توصلنا إلى أن نظم المعلومات هي مجموعة من العناصر البشرية المدربة والعناصر المادية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات ويتكون هذا النظام من مدخلات وعمليات تحويل ومخرجات ويهدف نظام المعلومات الإداري إلى الكشف عن المعلومات وتجميعها وتحليلها وإعدادها طبقا لاحتياجات مراكز العمل المختلفة بالمؤسسة كما أن نظام المعلومات يعمل على تداول المعلومات وتجديدها بشكل شبه يومي واسترجاعها عند الحاجة.

وهناك تصنيفات كثيرة ومتعددة لنظم المعلومات الإدارية واستخدام هذه الأنماط يؤدي إلى فوائد كثيرة جدا و من أهمها لتحقيق مزايا تنافسية تميزها عن باقي المنظمات المنافسة لها. فالمنظمة التي تعمل على تطوير والمحافظة على نظام معلوماتها هي التي سوف تتمكن من الاستمرار و التطور داخل هذا المحيط الذي يمتاز بالتطور السريع وهذا ما لاحظناه من خلال دور نظم المعلومات في المنظمة والمزايا التنافسية التي تحققها .

## المبحث الثاني: الأداء المنظمي:

يعد الأداء احد المفاهيم الأساسية بالنسبة للمسيرين بمختلف مستوياتهم التنظيمية ولكافة أنواع المنظمات لان مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح المنظمة أو السبب الرئيسي في نجاحها واستمرارها وفي نفس الوقت تعزيز قدرتها التنافسية .

يعبر الأداء عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة .

وبما أن المدخل المنظمي ينظر إلى المنظمة على أنها أكثر الأنظمة تعقيدا والخاصية الرئيسية لهذا النظام المعقد هو القدرة على القيام بنشاط يحقق من خلاله أهدافه .

ولهذا ومن خلال ما سبق سنحاول في هذا الفصل التعرف على مفهوم الأداء المنظمي وذلك بتقسيمه إلى مطلبين أساسيين:

• المطلب الأول : الأداء مفاهيم أساسية وهذا بالتطرق إلى مفهومه ومعاييرته وكيفية إدارة الأداء وأخيرا تحسينه .

• المطلب الثاني : فتمثل في العلاقة بين الأداء المنظمي و نظم المعلومات.

### المطلب الأول:الأداء مفاهيم أساسية:

لقد شغل مفهوم الأداء منذ مدة تفكير الباحثين وهذا كونه المصدر الأساسي لتحقيق ميزة تنافسية تتأتى من استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى كونه مفهوم شامل يتضمن مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تهتم المؤسسة مثل تنافسية المؤسسة، الكفاءة والفاعلية، خلق القيمة، رضا الزبائن ،... الخ من المفاهيم والذي تسعى كل المنظمات إلى تعظيمه لبلوغ أهدافها الإستراتيجية .

<sup>1</sup> بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز،مجلة الباحث، جامعة ورقلة ،عدد 5، 2007، ص 34.

أولا : مفهوم الأداء:

يختلف الباحثون في تحديد مفهوم واضح ومحدد للأداء وهذا التباين ينبع من تنوع المعايير و المقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه والتي تستخدمها المنظمات .

فيعرفه Bromily et Miller على انه : "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>

ويرى David انه "مجموعة النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المؤسسة والتي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة"<sup>2</sup>.

كما يمكن اعتباره سجلا بالنتائج المحققة أي أنه يجسد سلوكا عمليا يؤدي لدرجة من بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية.<sup>3</sup>

وتمثل الكفاءة: القدرة على تخفيض مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة.

أما الفاعلية: فتتمثل في مدى بلوغ الأهداف وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المرسومة<sup>4</sup>.

كما عرف بعض الباحثين الأداء على أنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى المحيطة به.<sup>5</sup>

ويشير توماس جيل برت Tomas Gilbert إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء ، حيث

يعتبر السلوك ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات وإعطاء تغذية راجعة الخ.

<sup>1</sup> عداي الحسيني فلاح حسن ،الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 231 .

<sup>2</sup> رياض ضياء عزيز الصفو عناصر إستراتيجية العمليات و أثرها في بعض مجالات الأداء رسالة ماجستير إدارة صناعية جامعة الموصل 2009

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، المهارات المعاصرة في إدارة البشر .سنة 2005 ص 317.

<sup>4</sup> عبد الملوك مزهودة ، المقارنة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 08 ، 09

مارس 2005ورقلة ،ص 486

<sup>5</sup> محمد بن علي مانع ، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء ، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن ،رسالة ماجستير ،منشورة الرياض ،

أما الإنجاز: فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه عبارة عن نتائج، أما

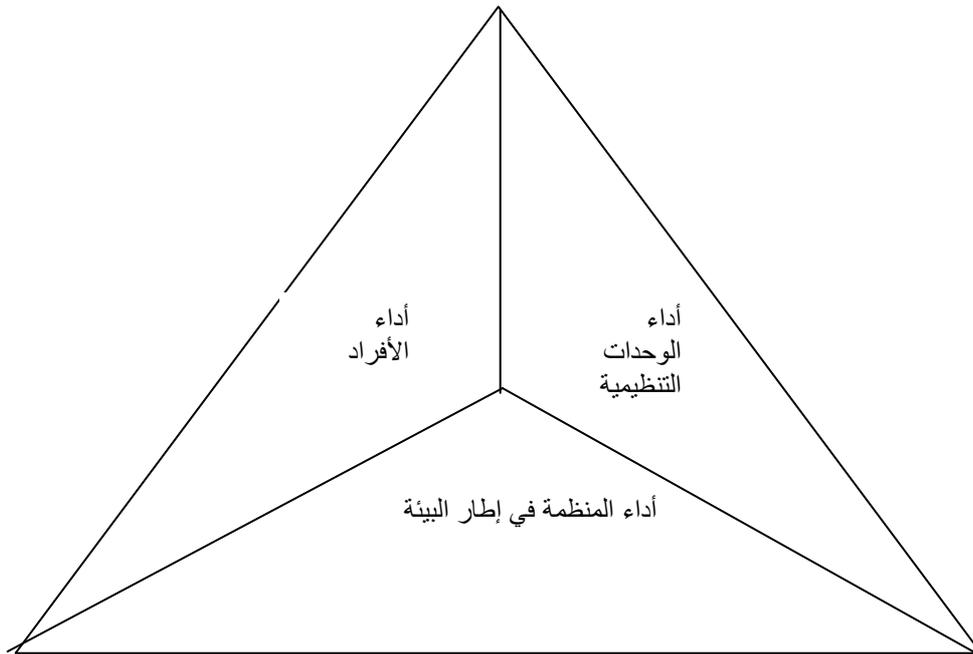
التفاعل بين السلوك والإنجاز هو ما يسميه جيل برت بالأداء.<sup>1</sup>

تعرف المنظمة العربية للتنمية الإدارية الأداء المنظمي على أنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية .

والأداء المنظمي وفقا لهذا المفهوم فهو يشتمل على ثلاثة أبعاد :<sup>2</sup>

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة .
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.
- أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

**الشكل رقم ( 03 ) : أبعاد الأداء المنظمي:**



المصدر: نبيل إسماعيل رسلان، عملية قياس الأداء المؤسسي الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي

المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2006 ص 31.

<sup>1</sup> بنوناس صباح ، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي ،دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر ، رسالة ماجستير 2007،2008 ص 2

<sup>2</sup>نبيل إسماعيل رسلان ، عملية قياس الأداء المؤسسي الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية ، القاهرة ، 2006 ص

يكون الأداء المنظمي أكثر استقرارا إذا كان أفراد المنظمة أداء متميز وهذا لكونهم أهم موارد المنظمة حيث يعتبر الأداء البشري أحد أهم مصادر الأداء في المنظمة<sup>1</sup>

ويعرف على أنه النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.<sup>2</sup>

ويعرف الأداء أيضا على انه النتيجة النهائية لمجموع الجهود والممارسات التي تقوم به منظمة ما حيث أن هذه الممارسات تسعى إلى القيام بالأشياء الصحيحة بسرعة وفي الوقت المحدد و بأقل التكاليف لإنتاج منتجات تتوافق مع متطلبات الزبائن وإرضائهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

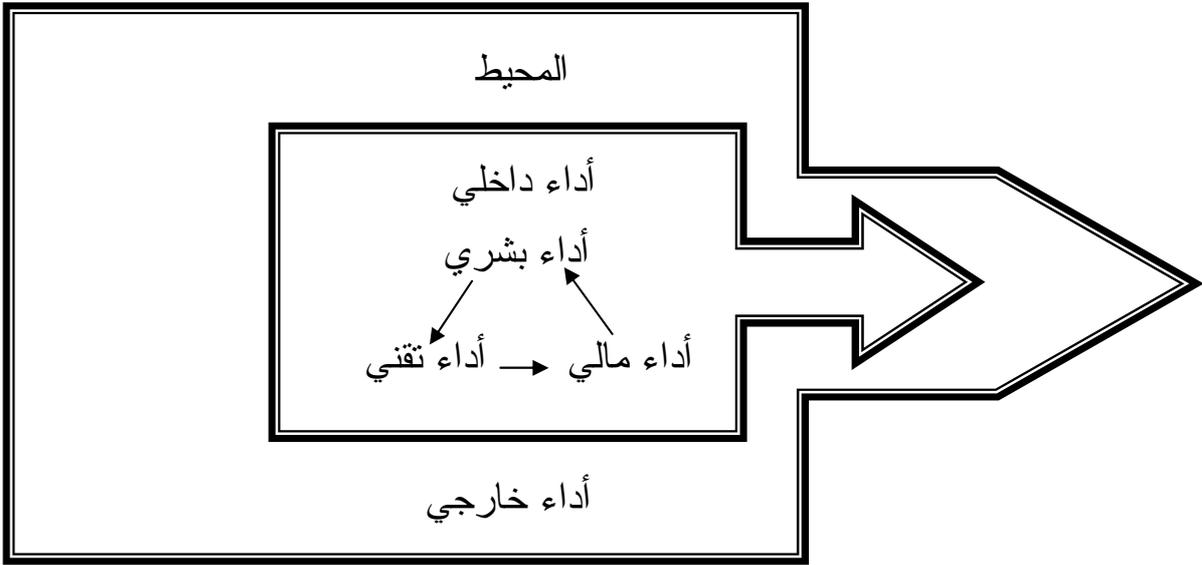
يعكس الأداء المنظمي كل من الأداء المالي وغير المالي للمنظمات و لهذا فقد استخدمت بطاقة الأداء المتوازن لقياسه واستعملت لأول مرة من طرف شركة جنرال إلكتريك سنة 1950 و قدم كل من كابلن ونورتن بطاقة الأداء المتوازن سنة 1991 كأداة إدارية وهذا من خلال دمج المؤشرات المالية وغير المالية لتزويد المديرين بمعلومات هامة، وملائمة عن أداء منظماتهم، خصوصا فيما يتعلق بتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تهم المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بنوناس صباح ، مرجع سابق ص ، 4 .

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي. منهج معاصر، اليازوري، الأردن، 2007، 383 .

<sup>3</sup> تغريد سعيفان ، احمد عدنان الطبط ، ممارسات استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي 7 جامعة الزرقاء الخاصة "، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال " ، 3-5 نوفمبر 2009 ، ص 14 ، 15.

الشكل رقم(04): مصادر الأداء في المنظمة .



Source : Bernard Martory , **contrôle de gestion** , librairie Vuibert éd , paris ,1999 , p 237

1. **مصادر الأداء** : ومن الشكل السابق فإننا نستنتج أن مصادر الأداء تتمثل في: <sup>1</sup>

الأداء الخارجي: ويسمى أيضا المورث من المحيط ، ويتعلق بجميع التطورات الخارجية أي أنه يتمثل في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة ، ويظهر هذا الأداء من خلال تفاعل المؤسسة مع محيطها وتحقيق نتائج جيدة.

أ- الأداء الداخلي: وينتج من ثلاث توليفات هي :

ب- الأداء التقني: يعرف بالقدرة على تحقيق الاستثمارات بفاعلية.

ج- الأداء المالي: ويتمثل في فعالية المنظمة وكفاءتها في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها.

د- الأداء البشري: يعتبر المصدر الحقيقي والأساسي لتكوين ميزة تنافسية.

2. **خصائص الأداء**: مما سبق فإنه يمكن ذكر أهم خصائص الأداء والمتمثلة في: <sup>2</sup>

أ- جهد يهدف إلى تحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات ذات مواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

<sup>1</sup> بنوناس صباح مرجع سابق ص4

<sup>2</sup> محمد علي المانع ، مرجع سابق ، ص 72

- ب- جهد يهدف إلى تحقيق أهداف الوظيفة ومن تم أهداف المنظمة ككل .
- ج- سلوك هادف يأتي نتيجة تفاعل قوى داخلية للفرد وقوى خارجية محيطة به وهذا التحقيق نتيجة .
- د- يرتبط بعوامل داخلية كقدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته كما يرتبط إلى حد كبير بالعوامل البيئية و الوسط الثقافي المحيط بالفرد.

توسع مفهوم الأداء إلى نقطة أخرى ألا وهي المستفيدون من الأداء وبذلك انتقلنا من تمثيل تنظيمي انحصر غالبا في المردودية المالية و الاقتصادية إلى مساعي أكثر شمولاً وهذا من خلال الاهتمام بالزبائن و الموردون ، العمال ، الشركة بصفة عامة وكل ما يؤثر ويتأثر بها<sup>1</sup>.

#### ثانيا: معايير الأداء:

إن معيار الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن تحققها المنظمة ، كما يعد الدستور أو القانون الداخلي المنفق عليه بين الرؤساء و المرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلوا بها إلى أفضل مستوى من الأداء

حيث يتم وضع معايير للأداء بهدف مراقبته بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور<sup>2</sup> .

1. **الجودة:** ينظر إلى الجودة على أنها تقديم الخدمة أو السلعة خالية من العيوب وهذه النظرة غير كافية لتحديد مفهوم الجودة بل يجب أيضا أن يستقي الوفاء بمتطلبات المستفيد حاضرا ومستقبلا، وهذا الكون المستهلك لم يبقى ينطع للحصول على منتج خالي من العيوب فقط بل يبحث أيضا عن وجود إيجابيات أخرى و إبداعات<sup>3</sup> .

<sup>1</sup>فرنسواز حبرو ،أولفية سولبيك وآخرون ، ترجمة ، وردية واشد، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء ، مجد المؤسسة الجامعية ، بيروت ، 2007 ص 66 ، 67،

<sup>2</sup> زياد سعيد الخليفة ، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء ، رسالة ماجستير ، السعودية ، 2008 ص 35

<sup>3</sup> المرجع السابق ص 35 .

فالجودة هي تقديم سلع أو خدمات على النحو الذي تتوافق فيه مع رغبات و توقعات العميل المعلنة و غير المعلنة، في سبيل تحقيق رضاه و الذي يعتبر الهدف النهائي للجودة.<sup>1</sup>

2. **الكمية:** ويقصد بالكمية حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات المنظمات فلا تتعداها وفي

الوقت نفسه لا يجب أن لا تقل عن قدراتها وإمكانيتها لأن ذلك يعني بطئ الأداء.<sup>2</sup>

3. **الوقت :** يعد من أهم المؤشرات التي يسند عليها في تقييم أداء العمل فهو بيان توقعي يحدد متى يتم

تنفيذ مسؤوليات العمل ولذلك يراعى الاتفاق على كمية العمل المطلوب القيام به وعدد العاملين لإنجاز ذلك

غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، حيث أصبح الوقت بعدا أساسيا تتنافس من خلاله المنظمات ويتم التعبير عنه

من خلال ثلاثة أبعاد وقت التسليم السريع وقت التسليم في الوقت المحدد وسرعة التطوير.<sup>3</sup>

4. **الإجراءات :** هي عبارة عن الخطوات التي يتم من خلالها أداء العمل حيث يجب الاتفاق على طرق

وأساليب محددة يكون مسموح ومصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف المخططة وتقادي أقصى حد ممكن من

الانحرافات التي يمكن أن تحدث في الأداء.<sup>4</sup>

5. **الفعالية:** تعبر عن نتيجة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة كما أنها ترتبط بمدى تحقيق المنظمة

لأهدافها، حيث تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات وتحقيق رضا

العملاء والعاملين داخل المؤسسة وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> كشيبة حبيبة، **إستراتيجيات رضا العميل**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة، سعد دحلب، البليدة، 2005، ص 16.

<sup>2</sup> صالح بن سعد المربع، **التطور التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات**، رسالة ماجستير، السعودية 2000 ص 41، 42.

<sup>3</sup> بومدين يوسف، مرجع سابق، ص 35.

<sup>4</sup> Pierre Paucher **mesure de la performance financier de l'entreprise** office des publications universitaires de Alger 1993.p 82

<sup>5</sup> عبدالحميد برحومة، **الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، الوادي، العدد الأول، جانفي 2008، ص 61.

6. الإنتاجية: تعرف الإنتاجية على أنها كفاءة استخدام الموارد أو أنها نسبة المخرجات إلى المدخلات .

أي أنها تعبر عن مدى جودة تجميع الموارد في المنظمة واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر ممكن من إنفاق الموارد<sup>1</sup>

7. رضا الزبائن: يعد رضا الزبائن من أهم معايير الأداء باعتبار الحصول على زبائن والمحافظة على

ولائهم هدف المنظمات للمنافسة والربحية والتطور وانه يعكس مدى تلبية أو إشباع المنظمة حاجات زبائنهم و رغباتهم المدركة منهم وفقا لتفضيلاتهم أو أولوياتهم أفضل من المنافسين فيكون الزبون راضي إذا قدم له منتج يلبي احتياجاته أو تفوقها<sup>2</sup>.

#### ثالثا: تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء عنصرا أساسيا للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات التي تستخدم في مدى تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي التعرف على اتجاهات الأداء فيها سواء السابقة أو المستقبلية لفعاليات المنظمة مما يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة فقد أشارت الدراسات الحديثة إلى أن الاعتماد على البعد المالي تركز فقط على الماضي وبالتالي تهمل الواقع الفعلي للمنظمة.<sup>3</sup>

لكن لا يجب أن يكون تقييم وتحليل الأداء لا يجب أن يكون ثابتا بل يجب أن تتم دراسته عبر الزمن بصفة ديناميكية مما يعني قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في المدى الطويل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> شبقارة هجيرة ، الإستراتيجية التنافسية ودورها في داء المؤسسة ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ،رسالة ماجستير ، غير منشورة الجزائر 2004 ، 2005 ص 107.

<sup>2</sup> محمد جواد عبد الخالق الفرا ، تقييم مستوى رضا العملاء عن أداء رجال بيع شركات الأدوية الوطنية في سوق قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة 2007، ص 78 .

<sup>3</sup> John H. Waterhouse ,**Bien mesurer la performance de l'entreprise**, Ca magazine ,mars, 1999, p 37  
<http://www.icca.ca/recherche-et-recommandations/documents/research-activities/item11273.pdf>

<sup>4</sup> بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 05 ، 2007، ص33

1. **محور عمليات التشغيل الداخلي:** و يتعامل هذا المحور مع العناصر والأنشطة لداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة لتحديد المراحل الداخلية التي يحدد فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج ومحاولة التغلب عليها برفع مهارات وكفاءات عمليات التشغيل والإنتاج<sup>1</sup>.
  - وتركز مؤشرات ومقاييس هذا المحور في نظام التقييم المتوازن للأداء على الجوانب التي يمكن تحسينها لتحقيق رضا العملاء وتحقيق مكاسب مالية للمنظمة ككل.
  2. **محور التعلم والنمو:** ويعكس مدى قدرة المنظمة بإحداث تنمية في القدرات الفكرية للعاملين ومستوى مهاراتهم، وإحداث التطوير في هيكلها وثقافته، أي بعبارة أخرى القدرة على إحداث الإبداع المنظمي<sup>2</sup>.
  3. **محور العملاء:** يركز هذا المحور على جميع الأنشطة والإجراءات التي تلبي احتياجات العميل فالمنظمة بحاجة لذلك لان هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية تكاليفها وتحقيق الأرباح وهذا المنظور يمكنها من وضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة لها مثل رضا العميل، درجة ولاءه، قدرة المنظمة على اجتذاب عملاء جدد<sup>3</sup>.
  4. **المحور المالي:** يمثل الأداء المالي وضع المنظمة المالي وفي نفس الوقت وصف للأساليب التي تم استخدامها لبلوغ هذا الوضع من خلال دراسة مجموعة من الأهداف المالية مثل تخفيض التكاليف ، زيادة الحصة السوقية، تقليص المخاطر، ... الخ<sup>4</sup>.
- يعتبر هذا المحور هو النتيجة النهائية لكافة التغيرات و التحليل الذي يتم في المحاور الأخرى حيث أن جميع هذه المحاور ينصب التحسين فيها في نهاية الأمر إلى تحسين موقف صافي ثروة المساهمين أو الملاك.

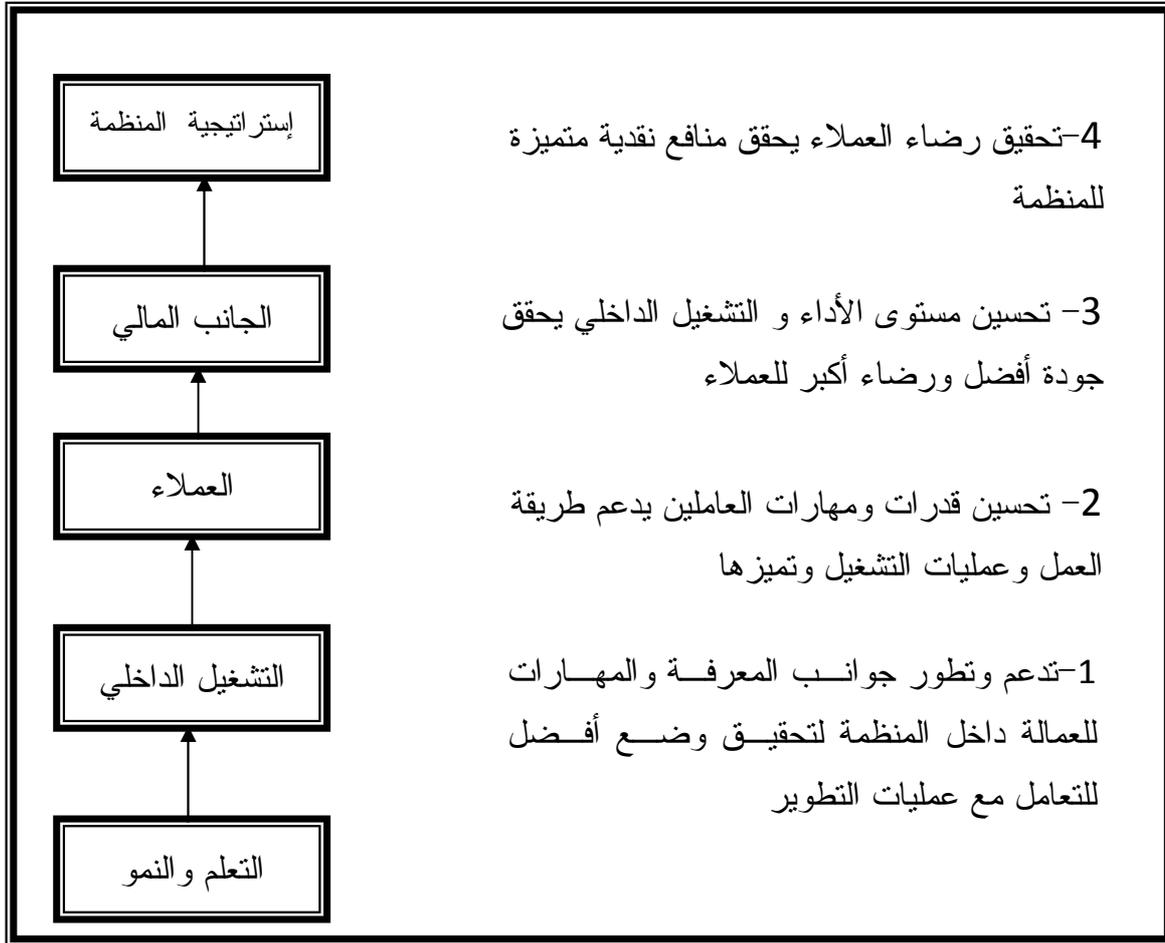
<sup>1</sup> سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 ، العدد الثاني، 2010، ص 72.

<sup>2</sup> المرجع السابق ص 72.

<sup>3</sup> محفوظ احمد، جودة تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية دراسة ميدانية المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11 ، العدد2 ، عمان 2008، ص 278

<sup>4</sup> رياض ضياء عزيز الصفو ، عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى ،رسالة ماجستير، جامعة الموصل، 2009 ،ص 65

الشكل رقم (4): علاقة المحاور مع بعضها في نظام تقييم الأداء المتوازن.



المصدر محمد محمود يوسف مرجع سابق ص 135.

#### رابعاً : إدارة الأداء:

تعرف إدارة الأداء على أنها الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبوله حيث أنها تهتم بتصميم العمل وتحديد معايير الأداء وتحديد فجوة الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> احمد سيد مصطفى ، المدير ومهاراته السلوكية . 2005. ص 149

وتظهر فجوة الأداء عند وجود اختلاف بين ما هو مخطط وما هو فعلي.

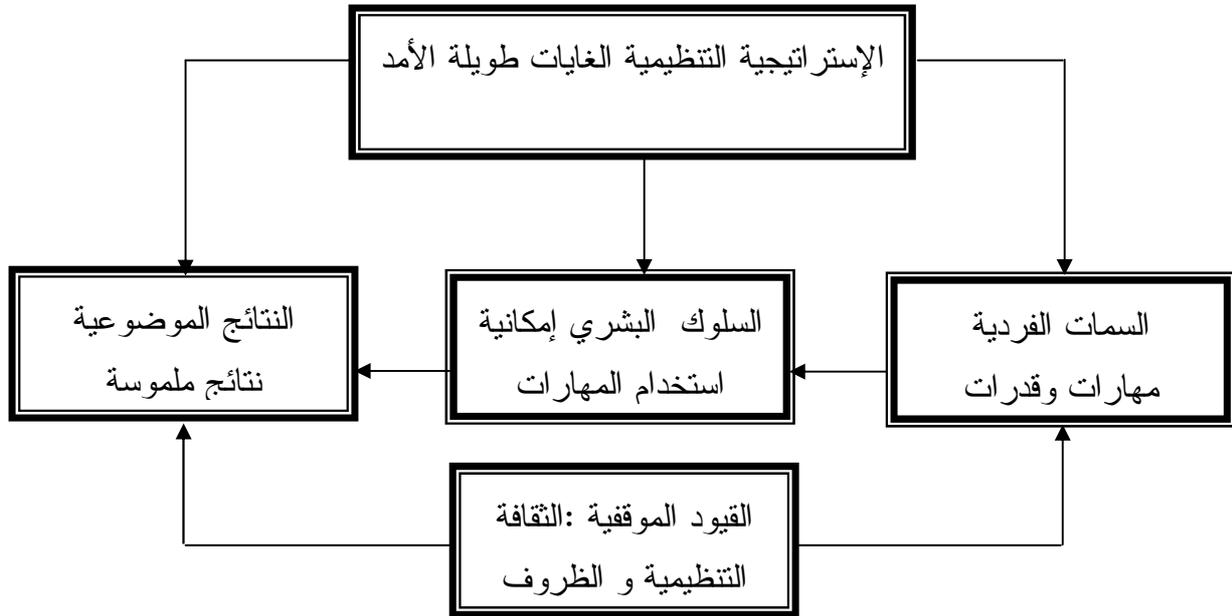
كما تعرف إدارة الأداء على أنها الوسيلة التي من خلالها يتم تأكيد المديرين من أن أنشطة العاملين ونتائج

أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية<sup>1</sup>

وقد يكون الأداء إنسانيا بحت أو مشتركا بين الإنسان والآلة والمادة حيث يعتبر الأداء البشري الأساس في

توجيه سلوك الآلة والمادة .<sup>2</sup>

**شكل رقم (05): نموذج إدارة الأداء في المنظمات.**



المصدر : جمال الدين محمد المرسي مرجع سابق ص 405

وقد توجد جملة من التحديات الثقافية التي تواجه منظمات الأعمال في إدارة الأداء ولمحاولة تجنب ذلك فإنه

يتم بناء ثقافة أداء لمعالجة جميع المشكلات التقليدية التي تترتب على إدارة الأداء.

وللقيام بذلك فإنه يتم إتباع المبادئ التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2003 ص 403

<sup>2</sup> خالد محمد بن حمدان ،وائل محمد صبحي ،مرجع سابق ص 407

<sup>3</sup> جمال الدين ، محمد المرسي ،مرجع سابق ص 413

• اعتماد مدخل التشاور والتفاعل الدوري مع فئات المتعاملين مع ضرورة بناء رؤية واضحة عن الوجهة المقصودة.

• تطوير رؤية طموحة وتحقيق مكاسب بسيطة وسريعة.

• وضع قواعد مسؤولية ومساءلة بمعنى تحفيز ذوي الأداء المتميز وإبعاد ذوي الأداء الضعيف.

#### خامسا : تحسين الأداء

يعرف تحسين الأداء على أنه استخدام جميع الموارد والأساليب المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمل وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الحديثة ورأس المال<sup>1</sup>.

ويمكن تحسين الأداء المنظمي التنافسي من خلال إيجاد واكتشاف طرق وأساليب جديدة ومميزة للمنافسة في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه وإيصال ذلك للسوق الذي تنشط فيه.<sup>2</sup>

يتطلب تحسين أداء أية منظمة تحقيق توازن أربعة عناصر أساسية والمتمثلة في: الجودة، الإنتاجية التكنولوجية. التكلفة وهذا لأن توازنها يؤكد ويضمن أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة سواء بداخل المنظمة بيئتها الداخلية المساهمون . الموارد البشرية...الخ ) أو بيئتها الخارجية (الزبائن ، الموردون' الدائنون، الجماعات الحكومية...الخ ) قد أخذت بعين الاعتبار. ويطلق على هذا المنهج المتكامل بإدارة التحسين الشامل.

وتتمثل عناصر إدارة التحسين الشاملة فيما يلي :<sup>3</sup>

1. **التوجيه:** يمثل التوجيه الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية والتي تعمل على تركيز

الطاقات على عملية تحسين علاقات العمل الرئيسية .

2. **المفاهيم الأساسية:** ويتم خلالها وضع المنهجيات الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية للأداء.

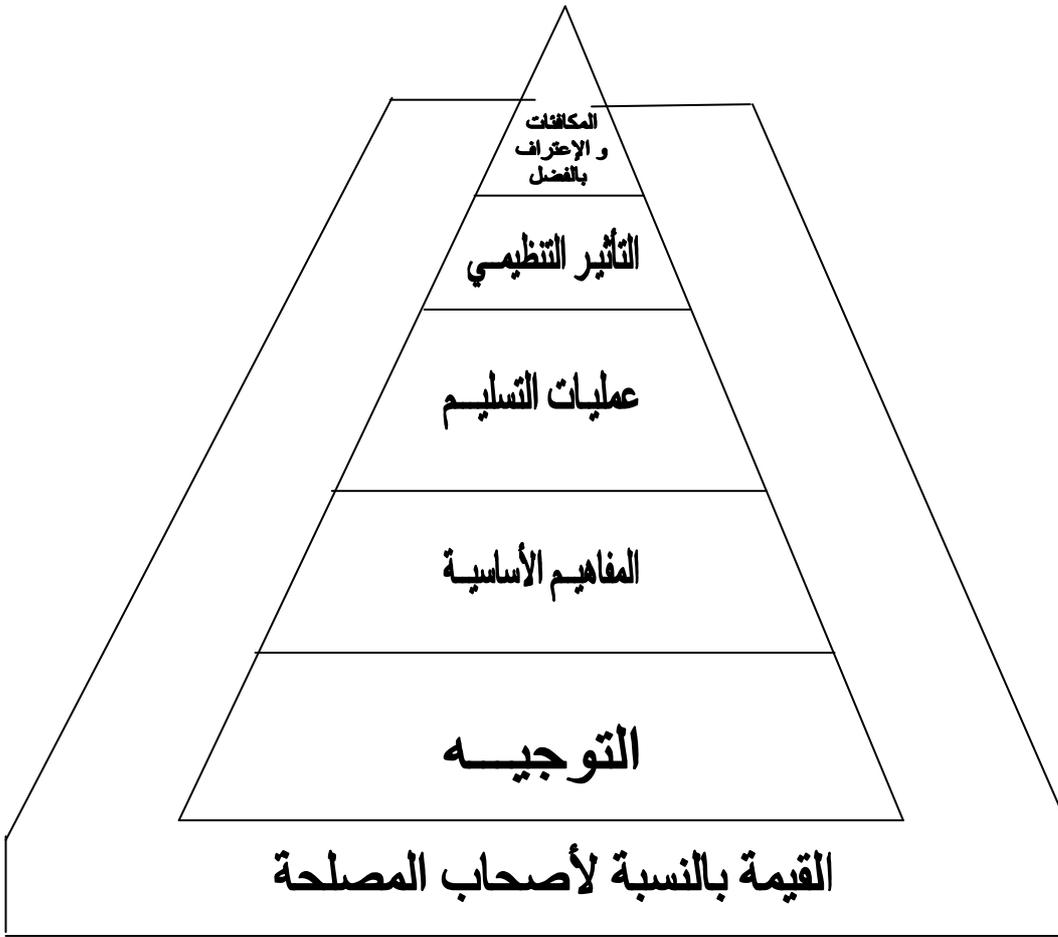
<sup>1</sup>صالح بن سعد المريح ، التطوير التنظيمي، وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات ،رسالة ماجستير ،الرياض 2004 ص 65

<sup>2</sup>كامل محمد يوسف الحوارة ، دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار الأسهم المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات ، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 7 ، العدد 2 ، يونيو 2010 ، ص 280.

<sup>3</sup>صالح بن سعد المريح السابق ،ص 65،66 .

3. **عمليات التسليم:** وهنا يتم التركيز على عمليات تحفيز تقديم المنتج أو الخدمة التي تسمح للمنظمة بأن تكون أكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف وفي نفس الوقت تخفض الوقت المستغرق والجهد والتكلفة.
4. **التأثير التنظيمي:** ويختص بوضع الهيكل التنظيمي وتوضيح المستويات التنظيمية.
5. **المكافآت :** حيث يتم تقديم المكافآت والاعتراف بالفضل لكل من ساهم في عمليات التحسين وهذا يدعم أهمية المهام الأخرى داخل المنظمة مما يسمح بتشجيع الأفراد الآخرين في المساهمة في عمليات التحسين.

**الشكل رقم (6): عناصر إدارة التحسين الشاملة.**



المصدر : صالح بن سعد المريح ،مرجع سابق ص 65

المطلب الثاني: نظم المعلومات والأداء المنظمي:

نظام المعلومات هو مجموعة منظمة من الموارد، أجهزة وبرمجيات، أفراد، إجراءات تسمح بحيازة ومعالجة وتخزين وتبادل المعلومات في المنظمة و في الوقت المناسب و لضمان نجاح نظام المعلومات لابد من أن يتواءم مع احتياجات المستعملين بطريقة يسهل استعماله بالإضافة إلى كونه ذو مرونة و يتوافق الجانب التكنولوجي التقني مع الإطار التنظيمي للمنظمة وكفاءتها البشرية وهذا ليتمكن من تحقيق الغاية منه ألا وهي تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء المنظمي والذي يعد انعكاس لكيفية استخدام موارد المنظمة واستغلالها بكفاءة وفعالية.

أولاً: فعالية نظم المعلومات:

إن عملية تقييم فعالية نظام المعلومات تمكننا من التعرف على مدى تحقيقه للأهداف المسطرة بكفاءة<sup>1</sup>، وعلى هذا الأساس فإن عملية تقييم فعالية نظام المعلومات تنصب على قياس الكفاءة .

وتتمثل أهم المداخل لتحديد فاعلية نظام المعلومات في :<sup>2</sup>

1- **مدخل الهدف** : ويحدد مفهوم الفعالية على انه المدى الذي يتمكن النظام من خلاله تحقيق أهدافه ولكننا نجد انه يعاب على هذا المدخل الحكم في حالة تحقق الأهداف خارج نطاق أهداف النظام أو في حالة تحققها متأخرة.

2- **مدخل الموارد**: يحدد هذا المدخل مفهوم الفعالية على انها قدرة النظام على استغلال البيئة في الحصول على الموارد النادرة لتعزيز قدرة النظام على بلوغ الأهداف المختلفة للنظام وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل ونلاحظ أن هذا المدخل وجهت له مجموعة من الانتقادات أهمها:

أ- قد يكون النظام فاعل حتى عندما لا تكون المدخلات نادرة ومثالية .

ب- صعوبة تحديد المدخلات المعتمدة كأساس في قياس الفاعلية .

<sup>1</sup> Rosa Issolah , **Management des systèmes d'information :enjeux et méthodes d'évaluation**, office des publication universitaires, Ben Aknoun, Alger, 2005,p 10.

<sup>2</sup> محمد عبد حسين آل فرج الطائي ،مرجع سابق ،ص 179 ، 183.

3- **مدخل رضا المشتركين:** تتحدد الفاعلية في هذا المدخل من خلال تلبية النظام لحاجات وتوقعات

المشتركين و هذا لان النظام في الأساس موجود لتحقيق منفعتهم، ويعاب لهذا المدخل إهمال النظام للمشاركين عند البحث عن الفاعلية، كما انه قد يحقق الفاعلية على الرغم من تناقضه مع توقعات المشتركين.

4- **مدخل العمليات:** ينظر هذا المدخل للفاعلية على أنها تتحقق في حالة صحة العمليات وسلامة

إجراءاتها الداخلية فكلما تمتع النظام بالصحة ازدادت فاعليته ويعاب على هذا المدخل كون انه قد يكون النظام فاعلا حتى عندما تكون عملياته الداخلية موضع انتقاد.

5- **مدخل العدالة الاجتماعية:** وهو مدخل لإطار رضا المشتركين من خلال التركيز على رضا أو عدم

رضا المشتركين بعد أن يتم تصنيفهم إلى فئات محددة ولكننا نلاحظ أن هذا المدخل قد يصعب تطبيقه إلا انه لا يصل إلى درجة صعوبة المداخل الأخرى.

من خلال ما سبق فإننا نستنتج انه رغم انفراد المداخل السابقة ونجاحها في بعض الحالات و فشلها في بعض الحالات الأخرى يجعل من الضروري أن يتم التكامل فيما بينها وهذا للوصول إلى فهم جيد لفاعلية النظام.

وبالتالي فان فاعلية نظام المعلومات هي قدرة نظام المعلومات الإدارية على توليد المخرجات بالخصائص المطلوبة والتي تساهم في تسهيل مهمة صنع القرارات بشكل يحقق رضا المستفيدين من هذه المخرجات.

**ثانيا: دور نظم المعلومات في تحسين الأداء المنظمي:**

في ظل انتشار العولمة والتطور السريع جعل ذلك من المحيط شديد التقلب والتغير مما جعل من نظم المعلومات عاملا أساسيا ومحفزا للتغيرات الرئيسية سواء في العمليات أو إدارة المنظمة ككل .

وذلك نتيجة قدرتها على تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف و تحسين عملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى تحسين وتعزيز العلاقة مع العملاء وتطوير تطبيق استراتيجيات جديدة وتحسين الأداء المنظمي .

حيث نجد أن لنظم المعلومات دور مهم في تحسين الأداء المنظمي للمؤسسة من خلال تقديمه لمعلومات حول المحيط الداخلي والخارجي مما يمكنها من استباق الفرص والتهديدات وبهذا تحقق الفعالية في اتخاذ القرارات وهذا ما يؤدي إلى تحسين تنافسية المؤسسة وأدائها<sup>1</sup>.

كما أن نظم المعلومات تحسن إنتاجية أفراد المنظمة وهذا لأنها تمكنهم من القيام بمهام بسرعة وبفاعلية فسرعة تبادل المعلومات تسمح للمؤسسات بتسريع العملية الإنتاجية وتوفير منتجات وخدمات تتوافق مع متطلبات واحتياجات الزبائن فمثلا يمكن لشخص أن يقوم بحجز تذكرة الطائرة والفندق بواسطة الانترنت وهذا في الوقت الذي يريده ودون التنقل من مكانه<sup>2</sup>.

فأصبحت نظم المعلومات تعمل على تحقيق مستويات عالية في الأداء إذ تساعد وتمكن المسيرين من إحداث تحسينات كبيرة في أعمال المنظمة من خلال توفير المعلومات الضرورية والمفيدة سواء عن المحيط الداخلي للمنظمة أو المحيط الخارجي مما يمكن المسيرين من اتخاذ قرارات فاعلة تحقق الأداء المنظمي المطلوب.

فاستخدام نظم المعلومات يؤدي إلى زيادة قدرة متخذي القرار على تحليل المعلومات مما يساهم في خفض الوقت اللازم لصنع القرار كما أن نظم المعلومات تساهم في تحطيم القيود التي تفرضها العقلانية المحدودة على قدرة متخذ القرار في جمع المعلومات والاختيار وتحليلها مثل الجهد والوقت وعدم استخدام الأسلوب الأكثر موضوعية لم تعد قائمة فمتخذ القرار يستطيع بنظم المعلومات أن يستخدم أسلوب التحليل بجهد ووقت أقل وهذا ما من شأنه أن يؤدي إلى اختيار البديل المناسب لحل المشكلة وبالتالي فإن استخدام نظم المعلومات يؤدي إلى قرارات ذات جودة عالية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Corine Cohen, **intelligence et performance mesurer l'efficacité de l'intelligence économique et stratégique et son impact sur la performance de l'organisation**, VSE la revue de l'économie et de l'entreprise, 174/175, Rueil-Malmaison, France , 24 avril 2008 <http://www.andese.org/revue-vse-174-175-intelligence-economique-et-performance.html>

<sup>2</sup> Georges Bataille , **internet et les systèmes d'information**, ERPI ,8 aout 2008 p 6. <http://www.erpi.com/elm/1612.3094076141585261611.pdf>

<sup>3</sup> هليل منور المطيري ، فضل صباح الفضلي ، تأثير نظم المعلومات على عملية اتخاذ القرار في المنظمات العامة الكويتية : دراسة مطبقة على الوزارات الحكومية في دولة الكويتية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت ، العدد 122، 2006 ، ص 77.

ولهذا يظهر دور نظم المعلومات في تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء إذ تمكن الإدارة العليا من إحداث تحسينات فاعلة و كفاءة من خلال توفير المعلومات الضرورية وفي الوقت المحدد لتمكينها من اتخاذ قرارات فعالة تدعم رؤية ورسالة المنظمة مما يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

كما نجد أن نظم المعلومات لها علاقة كبيرة بالأداء المنظمي من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

- تؤدي إلى زيادة وتفعيل قنوات الاتصال بين مختلف أقسام المنظمة.
- تحقيق رقابة فعالة لمختلف أقسام المنظمة ووحداتها.
- تفعيل عملية اتخاذ القرار.
- توفير الوقت للإدارة العليا.

ومما سبق نستنتج أنه إذا ما أرادت المنظمة أن تتميز بأدائها عن منافسيها لابد لها من أن تستعمل نظم المعلومات والسعي على أن تكون المعلومات التي يقدمها مفيدة مما يحقق معايير الأداء المرتفع والفعال وهذا من خلال تحسين قدراتها الإبداعية و الإنتاجية وجودتها والتي تتم من خلال:

**الجودة:** وقد شكل الاهتمام بالجودة أساس تنامي القدرة التنافسية للمؤسسات اليابانية، من خلال حلقات الجودة التي حققت نجاحها بفضل نظام المعلومات الذي يوفر لها المعلومات عن المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، ويسمح بتحليل جودة المنتج من منظور كل من المستهلك والمنتج والمنافس في أن واحد .

**الإنتاجية:** إن رفع الإنتاجية يعتبر من الأهداف الرئيسية للمؤسسة، وهذا لأنها تستخدم في المقارنة الداخلية لمعرفة اتجاه تطور إنتاجية المؤسسة خلال سلسلة زمنية معينة، وفي المقارنة الخارجية مع المؤسسات المنافسة لمعرفة ما إذا كانت في المستوى المطلوب، أم يجب عليها تحسين إنتاجيتها لتنمية قدرتها التنافسية ولا يمكن القيام بهذه المقارنات ما لم تتوفر المؤسسة على نظام معلومات يسمح بتوفير المعلومات الكافية والجيدة عن محيطها الداخلي والخارجي.

<sup>1</sup> ندى إسماعيل ، إثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 22 ، 2009 ، ص 147 .

قدراتها الإبداعية : بما انه ليس بإمكان المؤسسة تقديم منتج يرضي جميع الرغبات وفي كل الأوقات، فإنها مضطرة إلى إحداث تغييرات في خصائص ومواصفات منتجها حتى يتمكن من مسايرة تغير أذواق ورغبات المستهلكين والحصول على حصة أكبر من السوق، وهذه العملية تعتمد أساساً على نظام المعلومات للمؤسسة<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق فإننا نستنتج إن نظم المعلومات لها دور كبير ومهم في تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي في تحسين تنافسية المؤسسة وأدائها الكلي

### ثالثاً: المعوقات التي تحد من تأثير نظم المعلومات على الأداء المنظمي:

يوجد العديد من الأسباب والعوامل التي تحد من تأثير نظم المعلومات على مستويات الأداء المنظمي مما يؤدي إلى عدم الاستفادة منها لبلوغ الأهداف والغايات .

حيث نجد أن نوعية وجودة المعلومات تعتبر من أهم الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى فشل نظام المعلومات في تحقيق غاياته فالمعلومة الغير دقيقة وغير الكافية وغير واضحة لا يمكن الاستفادة منها في اتخاذ قرارات فعالة، بالإضافة إلى كل هذه الخصائص فان المعلومة يجب أن تمتاز بالموقوتية أي أن تكون حديثة وتلاءم موضوع القرار .

بالإضافة إلى جودة المعلومات فإننا نجد العديد من المعوقات الأخرى التي تؤثر على نجاح وفاعلية نظم المعلومات وبالتالي لا تساهم في بلوغ الأداء المنظمي المرغوب فيه والتي تتمثل باختصار في :

#### 1. معوقات فنية ومادية: وتتمثل في:

- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية المتطورة.

-عدم الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة كتكنولوجيا المعلومات (نظم دعم القرارات، النظم الخبيرة، النظم الهجين، الشبكات العصبية).

<sup>1</sup> زبيري رابع، مرجع سابق، ص 37، 36.

- ضعف قدرة بعض أفراد المنظمة على مواكبة التطوير .

- ضعف سياسات التدريب الفني وغياب البرامج التدريبية اللازمة لرفع مهاراتهم باستخدام الأساليب العلمية الحديثة مثل العصف الذهني.

- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية المتطورة.

2. **معوقات إدارية:** وتتمثل المعوقات الإدارية في الأساس إلى شخصية الأفراد وضعف ثقافتهم في بعضهم مما يؤدي إلى محاولة كل منهم بالاحتفاظ بالمعلومات لنفسه وهذا ما يعود إلى ضعف الثقافة التنظيمية التي من دورها تشجيع دوران وتبادل المعلومات داخل المنظمة.

كما نجد أن الإدارة العليا للمنظمة لها تأثير كبير في نجاح نظام المعلومات أو فشله وهذا من خلال التسهيلات التي تقدمها سواء من ناحية تشجيع وتحفيز أفرادها على تبادل المعلومات فيما بينهم بما يحقق أهداف المنظمة أو من خلال إحداث تغييرات في هيكلها التنظيمي بطريق تسهل تبادل المعلومات .

#### رابعاً: امن نظم المعلومات:

يعتبر البعض نظم المعلومات اليدوية في بعض الحالات أكثر أماناً من نظم المعلومات المبنية على الحاسوب، فنجد أن نظم المعلومات المحوسبة تحتفظ بالبيانات في ملفات يمكن الوصول إليها بواسطة عدد كبير من الأشخاص من خارج المؤسسة، وعلى الرغم من الخصائص التي تتمتع بها نظم المعلومات المعتمدة على الحاسوب لتحقيق الأمان إلا أنه مازال هناك تهديدات تتعرض لها تلك النظم.

حيث يعرف الأمن في مجال عالم الانترنت على انه " عندما لا يستطيع أي شخص التعامل مع مصادر المعلومات الخاصة بك دون تصريح صريح منك أنت شخصياً وتتضمن هذه المصادر الحاسبات والشبكات والتعاملات والمعالجة ومصادر المعلومات"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>احمد محمد السبكي، دليل امن نظم و تكنولوجيا المعلومات، الهيئة العامة لقصور الثقافة، القاهرة، 2010، ص 51 .

ونجد أن الموسوعة الحرة ويكيبيديا تعرفه على انه "العلم الذي يعمل على توفير الحماية للمعلومات من المخاطر التي تهددها أو الاعتداء عليها وذلك من خلال توفير الأدوات والوسائل اللازم توفيرها لحماية المعلومات من المخاطر الداخلية أو الخارجية. المعايير والإجراءات المتخذة لمنع وصول المعلومات إلى أيدي أشخاص غير مخولين عبر الاتصالات ولضمان أصالة وصحة هذه الاتصالات"<sup>1</sup>

فخلال وظيفة جمع ومعالجة البيانات أو إنتاج المعلومات يمكن ضياع بعض البيانات أو سرقتها أو سرقتها تزيفها أو وضعها بطريقة خاطئة وعليه فان لنظام المعلومات مهمة أساسية أخرى هي حماية وضمان دقة المعلومات والمحافظة وحمايتها.<sup>2</sup>

#### 1. عناصر امن نظم المعلومات: تتمثل العناصر الأساسية لأمن نظم المعلومات في<sup>3</sup>:

أ- **السرية:** ويقصد بها أن المعلومات لا يمكن كشفها أو الاطلاع عليه إلا من طرف الأشخاص المسموح لهم بذلك.

ب- **سلامة البيانات:** أي التأكد من أن المعلومات صحيحة ولم يتم التلاعب بها او تعديلها عن طريق غير مشروع .

ج- **المتاحة:** وهي ضمان وصول المعلومة وإتاحتها للمستعمل في وقت الحاجة إليها.

د- **عدم التبرؤ:** وتعني ضمان عدم تهرب الشخص باختراق امن المعلومات وإنكار تصرفه بالإضافة إلى إمكانية قدرة المنظمة على إثبات ذلك .

#### 2. العناصر الأساسية لنظام الأمن المعلوماتي: إن نظام الأمن الفعال لابد أن يشمل جميع العناصر ذات

العلاقة بنظام المعلومات وتتمثل في<sup>4</sup> :

<sup>1</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/S%C3%A9curit%C3%A9\\_du\\_syst%C3%A8me\\_d'information](http://fr.wikipedia.org/wiki/S%C3%A9curit%C3%A9_du_syst%C3%A8me_d'information)

<sup>2</sup> محمد سعيد خشبة، **نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا**، دار الإشعاع، القاهرة، 1987، ص 65

<sup>3</sup> سليم الحسنية مرجع سابق ص562

<sup>4</sup> سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمن العبيد، **نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر**، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص 269، 270.

- أ- منظومة الأجهزة الالكترونية وملحقاتها: بما أن أجهزة الحاسوب تتطور بشكل سريع وفي نفس الوقت نجد أن وسائل اختراقها تتطور مما يحتم على المنظمات تطوير مهارات العاملين بها لمواجهة ذلك .
- ب- الأفراد العاملين في أقسام المعلومات: حيث أن الفرد له دورا أساسيا في نظام امن المعلومات وله تأثير فعال في أداء عمل الحواسيب بجانبه الايجابي والسلبى فبالتالي فهو عامل مؤثر في حماية المعلومات والحواسيب وفي آن واحد قد نجد انه قد يعمل على تخريب الأجهزة وسرقة المعلومات إما لمصلحته الخاصة أو لمصالح الغير ولذا فانه يجب تحديد مواصفات وتعليمات خاصة ومحددة لاختيارهم وللتقليل من المخاطر.
- ج- البرمجيات المستخدمة في تشغيل النظام: وتعتبر البرمجيات المستخدمة عنصر أساسي في نجاح استخدام النظام لذلك من الضروري اختيار حواسيب ذات أنظمة تشغيل لها خصائص أمنية و يمكن أن تحقق حماية للبرامج و طرق حفظ كلمة السر و طريقة إدارة نظام التشغيل و أنظمة الاتصالات .
- د- شبكة تناقل المعلومات: إن شبكة تناقل المعلومات قد سهلت عملية التراسل بين الحواسيب وتبادل المعلومات ولكن في نفس الوقت سهلت عملية سرقة المعلومات أو تدميرها سواء من الداخل أو الخارج ولهذا فانه من الضروري وضع إجراءات حماية و ضمان امن الشبكات من خلال إجراء فحوصات مستمرة لها وتوفير الأجهزة الخاصة بالفحص.
- هـ- مواقع منظومة الأجهزة الالكترونية وملحقاتها: يجب حماية الأماكن التي يوجد بها الحاسوب بالطريقة التي تسمح للأفراد المرخص لهم فقط بالتعامل مع الحاسوب كما يجب حماية الموقع من أي تخريب أو سطو وحمايته من الحريق أو تسرب المياه و الفيضانات .<sup>1</sup>
- إن الأمن والرقابة على أنظمة المعلومات أهمية قصوى وذلك لا يتجلى فقط في تأثيرها المباشر على النظام فقط بل على أداء المنظمة ككل.

<sup>1</sup>سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمن العبيد، مرجع السابق ص270 .

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بنظم المعلومات:

أولاً: دراسة إسماعيل مناصرية « دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية » دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وهي عبارة عن رسالة ماجستير نوقشت بتاريخ 2004/06/22 بجامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائرية.

وكان الهدف الأساسي من الدراسة هو التعرف على مدى مساهمة تكنولوجيا ونظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أما الأهداف الفرعية فتمثلت في:

- التعرف على أنواع ومراحل عملية اتخاذ القرارات، ومتطلباتها من المعلومات ومختلف أنواع نظم المعلومات الإدارية.
  - التعرف على الأسس النظرية التي يقوم عليها مفهوم نظام المعلومات الإدارية.
  - تحديد أثر تكنولوجيا الاتصال ونظم المعلومات الإدارية المبنية على الحاسب الآلي على اتخاذ القرار.
  - إبراز أهمية استخدام التقنيات الحديثة والنماذج الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية.
  - تحديد مدى فعالية القرارات في الشركة الجزائرية للألمنيوم.
  - تحديد أنواع تكنولوجيا ونظم المعلومات المعتمدة في الشركة الجزائرية للألمنيوم.
  - تحديد مستوى الأمن والرقابة على المعلومات الذي تتمتع به الشركة.
  - تحليل وتقييم نظام المعلومات الحالي في الشركة الجزائرية للألمنيوم وعلاقته باتخاذ القرارات.
- وكان المنهج المتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
- وتوصل الباحث إلى مجموعة نتائج تتمثل في:

- في الشركة الجزائرية للألمنيوم يعتبر توفر المعلومات الملائمة والكافية، الدقيقة وفي وقتها المناسب أهم محدد لزيادة فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

- أنظمة المعلومات الإدارية المعتمدة في الشركة محل الدراسة تساهم بقدر كبير في زيادة دقة المعلومات في الشركة، وتوفر معلومات أغلبها ضروري لاتخاذ القرارات في وقت سريع نسبيا، كما تعطي شكلا أحسن للمعلومات مما يسهل التعامل معها والاستفادة منها، كما تساهم في جعل المعلومات أكثر قابلية للقياس الكمي.

- يساهم نظام معلومات الشركة بقدر وافر في بلورة رؤية أوضح للمشاكل وبدائل حلولها، وبالتالي إنتاج قرارات أكثر دقة ومرونة وفعالية بجهد ووقت أقل، كما يساهم في تحسين الإجراءات والسياسات ويحافظ على علاقة الشركة بمحيطها.

ثانيا: دراسة عصام محمد البحيصي « تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال » بتاريخ 22 جانفي 2006 وهي عبارة عن دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني وكان الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في التعرف على مدى استغلال المنظمات الفلسطينية لتكنولوجيا المعلومات الحديثة في الحصول وتوفير المعلومات الضرورية لمتخذي القرارات ذوي العلاقة بهذه المنظمات سواء من داخل المنظمة أو خارجها .

أما الأهداف الفرعية للدراسة فتمثلت في :

- معرفة مدى استخدام المنظمات الفلسطينية لتكنولوجيا نقل المعلومات الحديثة في الحصول على المعلومات و توفيرها للمستخدم الداخلي لهذه المعلومات.

- معرفة مدى استخدام المنظمات الفلسطينية لتكنولوجيا نقل المعلومات الحديثة في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار للجهات الخارجية ذات العلاقة.

- التعرف على العوامل المؤثرة في مدى استخدام المنظمات الفلسطينية لتكنولوجيا نقل المعلومات.

- محاولة استطلاع اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على القرارات الإدارية في المنظمات الفلسطينية.

ولقد كان المنهج المتبع المنهج الوصفي التحليلي . أما النتائج المتوصل إليها تتمثل في :

- أن درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لازالت ضعيفة وعلى نطاق ضيق حيث أن اغلب المنظمات لا تستخدم هذه التكنولوجيا، كما أن تلك التي تستخدمها تقوم بذلك بشكل جزئي فقط .
- يتركز استخدام شبكات الإنترنت بشكل أساسي في الحصول على معلومات خاصة بأفكار و منتجات جديدة.

- أما فيما يتعلق بشبكات الاتصال الداخلية فإن استخدامها يعتبر محدود جدا في المنظمات الفلسطينية في حين أن إمكانية الوصول إلى المعلومات التي تحتويها هذه الشبكات من قبل مستخدمين من خارج المنظمات تعتبر معدومة الأمر الذي يعني انعدام استخدام تكنولوجيا.
- وفي النهاية توصل إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في الشركات الفلسطينية يعكس قدر ضئيل من الأثر لها على عملية اتخاذ القرارات في هذه الشركات.

**ثالثا: دراسة علمي لزهري** بعنوان أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية « وهي

عبارة عن رسالة ماجستير بتاريخ 01 مارس 2006 بجامعة بن يوسف بن خدة بالجزائر .

- وكان الهدف الأساسي للدراسة يتمثل في التعرف على مدى مساهمة نظام المعلومات التسويقية في تزويد مدراء التسويق بمعلومات تمكنهم من اتخاذ القرارات التسويقية الفعالة أما الأهداف الفرعية للدراسة فتمثلت في :

- إبراز أهمية المعلومات في عصرنا الحاضر ودور نظم المعلومات في تفعيل التدفق.
- التعرف على أسس بناء نظام المعلومات حتى يكتسي صفة الفعالية.
- التعرف بمختلف مجالات أنشطة نظم المعلومات التسويقية.
- إبراز أهمية القرارات التسويقية في حل المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة في الجانب التسويقي ومدى مساهمة نظام المعلومات التسويقي في توفير المعلومات اللازمة.

أما المنهج المتبع فقد تمثل في المنهج الاستنباطي في بداية البحث والمنهج الوصفي التحليلي قصد وصف المعلومات التسويقية وأهميتها في اتخاذ القرارات التسويقية وفي الأخير استخدم منهج دراسة حالة في الجزء التطبيقي لتفسير الظاهرة المدروسة.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج تتلخص في الأساس في النتائج التالية :

- معظم المؤسسات لا تملك نظام معلومات تسويقي ولا تدرك أهميته في اتخاذ القرارات التسويقية .
- اغلب قرارات التسويقية تركز على الخبرة الشخصية لمتخذ القرار دون إعطاء أهمية للمعلومات والبيانات الواجب توفرها لاتخاذ القرار الصائب والفعال.

### المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء المنظمي:

أولاً : دراسة صالح بن سعد المربع « التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات » رسالة ماجستير، الرياض السعودية، 2004.

وكان الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو التعرف على علاقة التطوير التنظيمي و الأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات أما الأهداف الفرعية فتمثلت في:

- علاقة التطوير التنظيمي بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات.
- مدى إسهام التطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات العاملين في المديرية العامة للجوازات.
- أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي في المديرية العامة للجوازات.
- علاقة التطوير التنظيمي بأداء العاملين في المديرية العامة للجوازات تبعاً لاختلاف : (العمر،

المؤهل التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي الرتبة).

أما المنهج المتبع فقد تمثل في المنهج الوصفي التحليلي.

وكانت النتائج المتوصل إليها تتمثل في:

- هناك علاقة قوية بين التطوير التنظيمي وأداء العامل ين ، وأهم الانعكاسات الإيجابية للتطوير التنظيمي على الأداء تتحصر فيما يلي : المساعدة في رفع قدرات ومهارات العاملين ، والدقة والسرعة والفاعلية في أداء العمل، وتمكين الرؤساء من متابعة وتوجيه المرؤوسين بدقة، وزيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية.
- يسهم التطوير التنظيمي بدرجة قوية في مواجهة مشكلات العاملين في المديرية العامة للجوازات وأهم الانعكاسات الإيجابية للتطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات العاملين هي: تمكين العاملين من تجنب الوقوع في الأخطاء، والمساعدة في سرعة اكتشاف الأخطاء، والإسهام في عدم تأخير المعاملات.
- أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي في المديرية العامة للجوازات هي : الافتقار إلى نظام اتصال مناسب ، وتجاهل شكاوى العاملين من سلبيات برامج التطوير التنظيمي ، ضعف التنسيق بين برامج التطوير وبيئة التنظيم .
- ثانيا : دراسة تغريد صالح سعيقان ، أحمد عدنان الطيط « ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي » دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني قدمت كبحث للمؤتمر العلمي الدولي السابع" تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال 3-5 سنة 2009 و كان الهدف الأساسي للدراسة يتمثل في تبين أثر ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات . أما الأهداف الفرعية فتمثلت في :
- تطوير إطار نظري يتطرق لمفهوم التغيير ومداخله واستراتيجياته وأهميته ومعيقاته، ومفهوم الأداء المؤسسي، وطرق قياسه.
- تحليل أثر ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي .
- التعرف إلى درجة ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات في القطاع المصرفي الأردني.
- التعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني.

وكان المنهج المتبع المنهج الوصفي التحليلي .

وتوصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- إن درجة ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات في القطاع المصرفي الأردني مرتفعة.
- إن مستوى الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني كان مرتفع.
- توجد علاقة إيجابية بين إستراتيجيتي التوعية الموجهة، والعقلانية وبين الأداء.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني .

ثالثا : دراسة سليمان الفارس « دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات » دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق بسنة 2010 .

و كان الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه. أما أهداف الدراسة الفرعية فتمثلت في:

- تحديد العناصر التي تركز عليها إدارة المعرفة من عمليات و تقانة وفريق ؛ وأثر كل منها في مكونات الأداء الرئيسية.

- التوصل إلى نتائج محدودة عن أثر إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات ، ومحاولة التعرف على متطلبات تطبيق تلك النتائج من قبل الشركات موضع الدراسة بقصد تعزيز قدراتها وتحقيق أهدافها في الريادة والإبداع وتأطير ذلك نظرياً.

- تطوير طرق وأساليب العلمية الممكن إتباعها للاستفادة الأفضل من الموارد البشرية في تلك الشركات المبحوثة في توليد وتطبيق الأفكار الخلاقة في جوانب العمل المختلفة.

وكان المنهج المتبع عبارة عن المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- تعتمد الشركات عينة الدراسة في خزن المعرفة الظاهرة على السجلات والوثائق والحواسب ولا تهتم بالقدر الكافي بخزن المعرفة الضمنية.
- لا تقوم الشركات موضع الدراسة بإعطاء قدر كاف من الحرية للعاملين وخاصة المختصين منهم، ولا تسعى لتعيين مديري معرفة جيدين.
- تقوم الشركات بالاعتماد على ربط وحداتها الإدارية بشبكة حواسيب ، وتعمل جاهدة على تحديث نظام المعلومات وتطويره، كما وأنها تستجيب سريعاً لتغيرات التقنية.
- وجود تحسين وتطوير في محور العمليات الداخلية كأحد محاور الأداء بنسبة أكبر من محوري التعلم والنمو والزيائن .

#### المطلب الثالث: لتعقيب على الدراسات السابقة

بعد مراجعة وتحليل الدراسات السابقة لكل من نظم المعلومات والأداء المنظمي تبين لنا أن دراستنا الحالية تعد امتداد للدراسات السابقة والتي اعتمدها كأرضية معلوماتية في منهجها وتوجهاتها النظرية وشكلت في نفس الوقت إضافة جديدة إلى حد ما وهذا من خلال كون دراستنا تركز على علاقة نظم المعلومات بتحسين الأداء المنظمي وهذا من خلال دراسة اثر كل من مكونات نظم المعلومات على الأداء المنظمي لكل من المديرية والوكالة الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة.

### خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا للأداء المنظمي، ونظم المعلومات توصلنا إلى أن الأداء المنظمي هو عبارة عن النتيجة النهائية لمجموع المجهودات والممارسات التي تقوم بها منظمة ما حيث أن هذه الممارسات تسعى إلى القيام بالأشياء الصحيحة بسرعة وفي الوقت المحدد و بأقل التكاليف لإنتاج منتجات تتوافق مع متطلبات الزبائن وإرضائهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة .

وأن نظم المعلومات هي عبارة عن بنية تنظيمية وظيفية وتقنية متكاملة من النظم الفرعية للمعلومات ، التي تعمل كنسيج متكامل مع البنية التنظيمية للمنظمة ، وذلك من أجل تلبية احتياجات المستويات الإدارية المختلفة من المعلومات والتي تختلف كما ونوعا من مستوى لأخر ومن وظيفة لأخرى ،فكلما كانت أنظمة المعلومات فعالة تقدم لها المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار كانت كفاءة المديرين عالية وكلما زادت كفاءة العمل وتحسن الأداء المنظمي.

كما أن الأداء المنظمي لم يعد فقط يعبر عن الأداء المالي فقط بل انتقل ليشمل حتى الأداء غير المالي للمنظمات ولهذا انتقلنا من الأساليب التقليدية التي تركز فقط على الجانب المالي إلى أساليب جديدة لتقييم أداء المنظمات والتي لا يمكن اعتمادها دون اللجوء إلى نظام المعلومات الذي يوفر معلومات حول أداء المنظمة ومقارنته بما هو مخطط وما تم تحقيقه فعلا بالإضافة إلى إمكانية مقارنة أداء المنظمة بمنافسيها . benchmarking