

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية
بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير - تخصص تسيير موارد بشرية

التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات
دراسة حالة
ديوان الترقية و التسيير العقاري تلمسان

المشرفون

أ.د. بندي محمد الله محمد السلام

من إحداد الطالب:

أونان بومدين

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	* أ.د. بن حبيب عبد الرزاق
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	* أ.د. بندي عبد الله عبد السلام
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	* أ.د. بنوة شعيب
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	* أ.د. بلمقدم مصطفى
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	* الدكتور بن بوزيان محمد

السنة الجامعية 2003-2004



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ "

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ



إهداء

إلى ولديا

كما ربياني صغيرا

إلى زوجتي وإبنتي نسيمـة.

يامن أقسمت الخوض معهم طعم الحياة

بمرها و حلوها .

إلى أعز أصدقائي الذين شجعوني على مواصلة

المشوار الدراسي و أخص بالذكر .

الأخ معلاش عبد الرزاق .

الأخ بلال محمد.

الأخ شيخ الطاهر.

الأخ بوزيان عثمان .

تقدير و عرفان

عرفانا مني بالجميل أهدي و أشكر كل من ساعدني من
قريب أو بعيد في بحثي هذا
وأخص بالذكر.

- الأستاذ الماطر د. عبد السلام بندي الذي أمدني من وقته
ومجهوداته ما يكفي لتوجيه والمتابعة والنصح في ذلك .
 - الأستاذ د. عبد الرزاق بن حبيب الذي لم يبخل عني بإرشاداته
ونصائحه.
 - الأستاذ د. بن بوزيان محمد الذي أمدني بالنصح و التوجيه .
 - الأستاذ د. بلمقدم مصطفى
 - الأستاذ د. بنوة شعيب
 - الأستاذ كرزايي عبد الطيف
- دون أن أنسى كل من الأساتذ شعيب بغداد شليل عبد اللطيف
اللذان كانا سند في إنجاح هذا البحث .
إلى كل أساتذة و طلبة معهد العلوم الإقتصادية و التجارية
جامعة أبي بكر بلقايد دون إستثناء .
إلى طاقم المكتبة وبالخص رأسهم سعيدي حسين .

كلمة شكر و عرفان

يملي علي واجب الوفاء و الاحترام أن أسجل من خلال ثمرة جهدي
و من خلال بحثي هذا .
كل الشكر و التقدير و العرفان إلى كافة عمال و عاملات
ديوان الترقية و التسيير العقاري تلمسان وأخص بالذكر .
السيد المدير العام بلباتيبيمار عبد الوهاب الذي كان سند قوي في
إنجاح هذا البحث، لم يبخل عني بنصائحه وإرشاداته وإعاناته
المادية و المعنوية نظرا لخضوع المؤسسة لأول مرة للبحث العلمي من
طرف الجامعة من أجل رسم أفاق مستقبلية لها .

* السيد رئيس دائرة الإدارة و المالية الأخ بوريش نور الدين الذي لم
يتردد عن تساؤلاتنا و إحتياجاتنا في ذلك .

* الإخوة ممثلو و مندوبي العمال .

فلهم مني جزيل الشكر و الإحترام .
أهدي لهم جميعا دون إستثناء ثمرة جهدي .

الأخ أونان بومدين

الفهرس

الصفحة	العنوان
06	تمهيد
07	1-1 نظرية النظام
07	2-1 تعريفات النظم
12	4-1 خصائص النظام
12	1-4-1 القدرة على المراقبة
12	2-4-1 التأقلم: (Adaptation)
12	3-4-1 قوة التعلم: (Capacité D'apprentissage)
12	4-4-1 المصادقية
13	5-4-1 أهداف النظام
14	1-5-1 الهدف القانوني
14	2-5-1 الأهداف الوظيفية
14	3-5-1 الهدف الفني
14	4-5-1 هدف الربح
14	5-5-1 الهدف الفردي أو الشخصي
15	6-5-1 الهدف العام
15	6-1 بيئة النظام
15	7-1 موارد النظام
16	8-1 مكونات النظام
16	9-1 ضبط النظام
16	1-9-1 التخطيط والرقابة
16	10-1 أنواع النظم
16	1-10-1 النظام المغلق والنظام المفتوح
16	1-1-10-1 النظام المغلق
17	2-1-10-1 النظام المفتوح
17	2-10-1 النظم المحدد و المحتملة والمستقرة
17	1-2-10-1 النظم المحددة
17	2-2-10-1 النظم المحتملة
17	3-2-10-1 النظم المستقرة
18	3-10-1 النظم المتكيفة والنظم غير متكيفة
18	1-3-10-1 النظام المتكيف
18	2-3-10-1 النظام غير متكيف
18	4-10-1 النظم البسيطة والنظم المتشابهة
18	1-4-10-1 النظام البسيط
18	2-4-10-1 النظام المتشابه
19	11-1 الأسس التي تقوم عليها نظرية النظام
19	1-11-1 فكرة النظام المفتوح
19	12-1 النظم الفرعية
19	1-12-1 وظائفها
19	1-1-12-1 الوظيفة المالية
20	2-1-12-1 وظيفة الموارد البشرية
20	3-1-12-1 وظيفة الإنتاج والتحويل
20	4-1-12-1 وظيفة التسويق
21	5-1-12-1 وظيفة المراقبة
22	6-1-12-1 وظيفة البحث والتنمية
22	2-12-1 مكونات النظام الفرعي
22	1-2-12-1 أهداف النظام
23	2-2-12-1 الفرد

23	3-2-12-1 التنظيم الرسمي
24	4-2-12-1 التنظيم غير رسمي
24	5-2-12-1 الدور
24	6-2-12-1 الهيكل المادي
24	13-1 عمليات الربط
25	14-1 المدخلات
25	5-1 التحويل
25	16-1 المخرجات
25	17-1 حدود النظام
26	18-1 بيئة النظام
26	1-18-1 مشاكل تحديد عناصر النظام و بيئته
27	2-18-1 كيفية تحديد بيئة النظام
27	19-1 مورد النظام و بيئته
29	20-1 ديناميكية النظام
30	21-1 التفاعل مع البيئة و التغذية العكسية
30	1-21-1 التخصص
30	2-21-1 الإدارة
31	3-21-1 الإدارة العليا
31	4-21-1 الإدارة الوسطى
31	5-21-1 الإدارة المباشرة
31	22-1 محلل النظم
31	1-22-1 خطوات محلل النظم
32	2-22-1 المتابعة بعد التصميم
34	23-1 النظام الجديد
34	1-23-1 خصائص النظام
34	1-1-23-1 القبول
34	2-1-23-1 الاقتصاد
34	3-1-23-1 المرونة
35	4-1-23-1 إمكانية الاعتماد عليه
35	5-1-23-1 البساطة
35	2-23-1 وظائف النظام الجديد
35	1-2-23-1 تزويد الإدارة بالمعلومات
36	2-2-23-1 تحديد المسؤوليات
36	3-2-23-1 تحديد نقط القرار
36	4-2-23-1 تحديد عناصر التقييم
37	5-2-23-1 التنسيق بين النظم الفرعية
37	24-1 الوظائف الرئيسية للتنظيم
38	25-1 خلاصة الفصل

40	1-2 مقدمة
40	2-2 تعريف المعلومات
42	3-2 البيانات والمعلومات
43	4-2 إنتاج المعلومات
43	1-4-2 الحصول على البيانات
43	2-4-2 لتأكد أو التحقيق
43	3-4-2 التصنيف
44	4-4-2 الترتيب
44	5-4-2 التلخيص
44	6-4-2 الحساب
44	7-4-2 التخزين
44	8-4-2 الإسترجاع
44	9-4-2 النسخ
45	10-4-2 الإتصال
47	5-2 خصائص المعلومات الجيدة
47	1-5-2 سهولة وسرعة الحصول عليها
47	2-5-2 الشمول
47	3-5-2 الدقة
47	4-5-2 الصحة
47	5-5-2 الملائمة
47	6-5-2 الوضوح
48	7-5-2 الوقت المناسب
48	8-5-2 المرونة
48	9-5-2 عدم التحيز
48	10-5-2 قابلية القياس
51	6-2 خصائص المعلومات
51	1-6-2 خصائص المعلومات حسب نوعية القرارات
52	2-6-2 خصائص المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات
54	7-2 تصنيف المعلومات
54	1-7-2 المعلومات الرسمية والغير رسمية
54	1-1-7-2 المعلومات الرسمية
54	2-1-7-2 المعلومات الغير رسمية
55	8-2 مصادر المعلومات
55	1-8-2 الحصول على المعلومات بطريقة غير مباشرة
55	2-8-2 الحصول على المعلومات بطريقة مشروطة
55	3-8-2 البحث غير الرسمي
55	4-8-2 البحث الرسمي
56	5-8-2 المصادر الداخلية
56	1-5-8-2 المعلومات المالية
56	2-5-8-2 معلومات تتعلق بالمشتريات و المخازن
57	3-5-8-2 معلومات الإنتاج
57	4-5-8-2 معلومات المبيعات
57	5-5-8-2 معلومات شؤون الأفراد
58	6-5-8-2 معلومات البحث والتطوير
59	6-8-2 المصادر الخارجية

59	9-2 وسائل الحصول على المعلومات
59	1-9-2 وسيلة المقابلة الشخصية
59	2-9-2 وسيلة الاستبيان
59	3-9-2 الملاحظة
60	4-9-2 التقارير
60	5-9-2 نتائج التجارب
60	10-2 شروط صلاحية المعلومات
60	1-10-2 الدقة
61	2-10-2 الوقت الازم
61	3-10-2 التكامل
61	4-10-2 التركيز
61	5-10-2 الدلالة
62	11-2 خلاصة الفصل
64	1-3 مفهوم نظام المعلومات
65	2-3 الأنشطة الرئيسية لنظم المعلومات
65	1-2-3 المدخلات
66	2-2-3 المخرجات
66	3-2-3 المعالجة (التحويل)
66	4-2-3 للرقابة
66	5-2-3 التغذية العكسية
67	3-3 أهمية نظم المعلومات
69	4-3 النظرة الإدارية لنظم المعلومات
70	1-4-3 التنظيم
70	2-4-3 الإدارة
71	3-4-3 التكنولوجيا
71	5-3 مستويات نظم المعلومات
73	1-5-3 نظم المستوى التشغيلي
73	2-5-3 نظم المستوى الإداري
73	3-5-3 نظم مستوى المعرفة
74	4-5-3 نظم المستوى الإستراتيجي
74	6-3 نظم المعلومات حسب المستويات الأربعة في المنظمة
75	1-6-3 نظم المعالجة العمليات
77	1-2-6-3 نظم المعلومات الإدارية
80	3-6-3 نظم دعم اتخاذ القرار
83	4-6-3 نظم المعلومات المكتبية
84	5-6-3 نظم دعم الإدارة العليا
85	1-5-6-3 مميزات نظم دعم الإدارة العليا
88	7-3 هيكلة نظم المعلومات في التنظيم
90	8-3 تصميم وتطوير نظم المعلومات
93	9-3 مصادر تطوير وتصميم النظم
93	1-9-3 المجموعة التنظيمية
93	1-1-9-3 الإدارة العليا
93	2-1-9-3 المجموعة المهنية
93	3-1-9-3 الإدارة الوسطى
94	4-1-9-3 الإدارة الإشرافية
94	2-9-3 المجموعة الفنية

94	1-2-9-3 الإدارة العليا في إدارة تشغيل البيانات
94	2-2-9-3 مديري المشروع
94	3-2-9-3 المحلل الرسمي
94	4-2-9-3 محللو النظم
94	5-2-9-3 المبرمجون
96	10-3 خلاصة الفصل
97	1-4 المقدمة
99	2-4 ماهية الإستراتيجية
100	3-4 الإدارة الإستراتيجية
101	4-4 بيئة عمل النظام
101	1-4-4 مقدمة
101	2-4-4 بيئة المنظمة
101	1-2-4-4 البيئة الداخلية
102	2-2-4-4 البيئة الخارجية
102	3-2-4-4 البيئة الكلية
102	3-4-4 خصائص المتغيرات البيئية و أهميتها
105	5-4 ثقافة المؤسسة في خدمة الإدارة الإستراتيجية المعلوماتية
105	1-5-4 مقدمة
105	2-5-4 تعريف ثقافة المؤسسة
106	3-5-4 ثقافة المؤسسة في إعداد إستراتيجية
107	6-4 التسيير الإستراتيجي
109	7-4 ماهية التخطيط الإستراتيجي
110	8-4 أهمية التخطيط الإستراتيجي للمعلوماتية
110	9-4 فوائد التخطيط الإستراتيجي للمعلوماتية
111	10-4 إستراتيجية العمل التنظيمي
112	11-4 محاور التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات
112	1-11-4 مقدمة
112	2-11-4 التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات
114	3-11-4 عملية وضع الخطة الإستراتيجية
115	1-3-11-4 مرحلة الإعداد
115	2-3-11-4 مرحلة تطوير الإستراتيجية
116	3-3-11-4 مرحلة صياغة الأهداف العامة
118	6-3-11-4 مرحلة الصياغة للخطة الإستراتيجية
119	7-3-11-4 تنفيذ الخطة الإستراتيجية المعلوماتية
122	8-3-11-4 متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية للمعلوماتية
122	1-8-3-11-4 التقييم
122	2-8-3-11-4 الرقابة
123	3-8-3-11-4 المتابعة
124	12-4 خلاصة الفصل الرابع
125	1-5 تعريف الديوان
125	البطاقة التقنية
125	الهيكل التنظيمي
128	1-1-5 نشاط الديوان
131	2-1-5 وضعية الحظيرة العقارية

133	3-1-5 موقع الطالب في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
134	4-1-5 مصادر المعلومات
135	5-1-5 إستراتيجية السكن والسكن الإجتماعي
139	2-5 التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات في عملية التحصيل الأمثل للإيجار
139	1-2-5 حالة الديوان قبل إعداد الخطة
143	3-5 الخطة الإستراتيجية المعلوماتية
144	1-3-5 صياغة و إعداد الخطة الإستراتيجية المعلوماتية
145	1-1-3-5 أهداف الخطة
146	2-1-3-5 مرحلة تطوير الإستراتيجية
148	3-1-3-5 مرحلة صياغة الخطة
149	2-3-5 تنفيذ الخطة الإستراتيجية المعلوماتية
149	1-2-3-5 البيانات المستعملة
152	2-2-3-5 عملية الترميز
156	3-2-3-5 السياسات المنتهجة من قبل الديوان
157	4-2-3-5 إنتهاج سياسة الحوافز
158	5-2-3-5 تحسين إطار العمل داخل الفواصل و شروط العمل
159	6-2-3-5 تدريب الأفراد
159	7-2-3-5 رفع الروح المعنوية لأعوان التحصيل
160	8-2-3-5 تغيير الأعمال اليدوية بالألية و الإستعانة بتقنيات الحاسوب
165	9-2-3-5 سياسة التأمين
165	10-2-3-5 تحسين الإطار المعيشي لأحياء
167	11-2-3-5 دعم الإدارة لتحصيل الإيجار
170	3-3-5 مرحلة المتابعة و التقييم
172	1-3-3-5 مراحل تطوير نظم المعلومات
173	2-3-3-5 تقويم الخطة الإستراتيجية المعلوماتية
174	4-5 نتائج الخطة الإستراتيجية المعلوماتية
184	5-5 خلاصة الفصل
185	الخاتمة العامة
186	

المقدمة

المقدمة:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين وختم النبيين و علي صحبه أجمعين.

لقد تشكلت مع بداية القرن الجديد معالم منظمات الأعمال المعاصرة التي صارت تصنع بدورها معالم الحياة الاقتصادية في ظل اتجاهها نحوى عولمة الاقتصاد العالمي، هذه المعالم التي جعلت منظمات اليوم تشكل معادلتها وفق معطيات مستحدثة، و أهم متغيرات فيها هو بيئة الأعمال و عامل التغيير، وبالتالي فإذا كانت درجة نجاح المنظمات، ما زلت تقاس حتى اليوم بمدى النجاح في إنجاز الأعمال الإنتاجية والأداء المالي، فإن إدارة المستقبل، بإضافة إلي ما سبق سيتم قياس نجاحها بقدرتها علي إتخاذ القرارات اللازمة، لإحداث التغيير والتطوير و التكيف مع البيئة، و الابتكار، و الفهم المستمر، لما يدور حولها داخليا وخارجيا، وذلك من أجل المحافضة علي الوضع التنافسي من خلال التحسن الملموس في الجودة والوقت و خدمات المستهلكين، و الإدارة الفعالة للموارد البشرية.

و بالموازات مع هذه الثورة التي مست بيئة الأعمال خاصة والحياة الاقتصادية عامة فإن هنالك ثورة من نوع آخر، تشهدها البشرية ككل. و هي الثورة المعلوماتية أو ما يسمى بعصر انفجار المعلومات. فكل ما حدث في هذا العصر هو نمو الوعي بالمعلومات و تزايد الحرص على استثمار ثرواتها لذي أصبح تداول المعلومات ظاهرة في غاية التنوع و التعقيد وهو ما زاد من أهميتها. فصارت سلاح كل عصر، و كل مجتمع، و كل منظمة.

إن منظمات اليوم التي تمكنت من صنع الميزة التنافسية لها، هي التي استطاعت مبكرة، إدراج عامل المعلومات ضمن أولويات اهتماماتها كأهم الموارد، و المدخلات. ولكن عنصر المعلومات ينطوي على التكاليف فانه لا بد من تحقيق عائد يتجاوز هذه التكاليف. و لتجسيد ذلك يجب إدخال عامل آخر في المعادلة هو الاستثمار الصحيح و

الفعال للمعلومات، و على كل تنظيم تحديد استراتيجيته كونه يحتاج إلى إدراك وضعه الحالي و مساره المستقبلي.

إشكالية البحث:

في العالم المعاصر أصبحت المنظمات أكثر استيعابا و استخداما للمعرفة نتيجة سرعة التغيرات و تعاظم الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة و ضغوط العملاء من ناحية ثانية، لذي نجد أن المنظمات الحديثة أصبحت أكثر اعتمادا على المعلومات من أجل البحث عن الجديد للوصول الكفاء و الأسرع للعملاء و سبق المنافسين. من هذا المنطلق تكونت إشكالية بحثنا في الأسئلة التالية.

1- فما هو الدور الذي يمكن أن يلعبه نظام المعلومات في منظمات الألفية الثالثة، وجعله وسيلة لتحقيق رؤيتها و أهدافها؟

2- إذا كان المنهج الاستراتيجي ميزة الإدارة الحديثة، فكيف لنظم المعلومات الاستفادة من هذا المسار الجديد؟ و ما هي الأوجه الفعالة التي يمكن أن تأخذها نظم المعلومات الاستراتيجية؟

3- ولما كان هذا الدور لتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات فأين مؤسستنا الجزائرية من ذلك؟ وهل هناك من فرص لاستجابتها لهذه التغيرات المعاصرة؟

فرضيات البحث:

مادام لكل إشكالية أجوبة محتملة، أو ما تسمى بالفرضيات، فإذا انطلقنا من الفرضيات التالية:

- للمعلومات أهمية متزايدة و لكن تتطوي على تكاليف تزداد أكثر فأكثر و الاستثمار الجيد لها ينبغي أن يطرح من مدخل نظرية الأنظمة.

- إذا كانت نظم المعلومات تأمن للمنظمة سلامة تجسيد عملها فان التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات سيؤمن لها رؤيتها و رسالتها.
- المؤسسة الجزائرية لازالت بعيدة على هذا النمط الجديد من الإدارة، و فرص استجابتها مقترنة بمدى امتلاكها لموارد بشرية لذلك.

دوافع اختيار الموضوع:

المعلومة هي مفتاح القرار، وأنه من يملك المعلومة يملك السلطة على رأي الاقتصاديين والساسة...

إن الرؤية التنظيمية للإدارة لإنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف عن طريق الأفراد من خلال القيام بالوظائف الإدارية الأربعة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة).

فبحكم أنني إداري وأن مناصبي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الإدارة العليا، والتي من مهامها الأساسية، إعداد الخطة الاستراتيجية (التخطيط إستراتيجي) هذا ما دفعني إلى اختيار هذا الموضوع بالإضافة إلى ذلك، التطلع إلى:

◆ وضع إستراتيجيات وأهداف، وغايات، وسياسات للخروج بالمؤسسة إلى بر الأمان.

◆ تعلم فن الإدارة من خلال الزيادة في المهارة وتعزيز قيمة التطوير الذاتي لدي.

◆ الموضوع ملم حيث أن البيانات والمعلومات تحتاجها جميع مستويات الإدارة، وذلك من أجل إصدار قرار فعال يتماشى و الأهداف المسطرة.

◆ معرفة ما يمكن معرفته لإعداد نظام معلوماتي فعال (خطة إستراتيجية معلوماتية).

أهمية الموضوع وأهداف البحث:

إن الإدارة الحديثة تحتاج إلى مورد ثالث، كما أقره الباحثون في هذا المجال و هي إدارة المعلومات، التي تعمل على تدفق البيانات والمعلومات، بين الأنشطة الوظيفية من إنتاج، وتسويق، وتمويل، و تدريب المستخدمين... و ذلك لتسهيل قيام كل منهم بالأنشطة المنوط، والموكل إليه، فعملية اتخاذ القرار من خلال تفسير المعلومات الناتجة عن البيانات التي عولجت من قبل التنظيم، وتم جمعها عن الحالة الاقتصادية، السكانية، الجغرافية، السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية، الأسواق وعن البيئة الخارجية والداخلية..... الخ. لهذا فإن الموضوع يكتسي أهمية بالغة كونه ملم، وهدف حيث يمكننا من معرفة ورسم خطة للوصول إلى :

1. ما يمكن معرفته عن (النظام، البيانات، المعلومات، نظام المعلومات، الخطة الإستراتيجية)

2. ما يمكن معرفته لإعداد:

◆ نظام فعال.

◆ الحصول على بيانات ومعلومات جيدة.

◆ بناء نظام معلوماتي جيد.

◆ خطة إستراتيجية معلوماتية فعالة.

خطة البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع عملنا على أن نقدم هذا البحث في شكل خطة تتسم بالوضوح و البساطة، حتى يعم الفهم الجيد مما تطلب وقتا ليس بالقصير للإجابة على جميع تساؤلاتنا حول الموضوع لهدف واحد. الوفاء بالتحقيق من فرضيتنا و الإجابة على إشكالية بحثنا.

وبناء على هذا، قمنا بتقسيم بحثنا إلى خمسة فصول، استجابة لمعايير منهجية، تساعدنا للإدراك الجيد لموضوعنا. شكل الفصل الأول مدخلا عاما في أساسيات النظم، تعريفها وخصائصها و أنواعا، وعرضنا في الثاني قواعد المعلومات و البيانات، إنتاجا و أهميتها، ثم تطرقنا في الفصل الثالث إلى ماهية نظم المعلومات مفهوما و تصميميا، أما الرابع تطرقنا فيه إلى التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات بما يحتويه من محاور و مراحل. منتهيا بحثنا بفصل أخير احتوى الدراسة الميدانية للموضوع، و الذي مسا مؤسسة ديوان الترقية و السكن العقاري تلمسان.

أشير بالذكر أخيرا انه قد واجهتنا بعض الصعوبات في إعداد الجانب النظري (لكون الموضوع صار يطرح بأشكال جديدة، مما استدعانا للجوء إلى مراجع عديدة و حديثة). فإن الجانب التطبيقي غير ذلك، لقيت من التسهيلات ما يكفي ليبلغ هدي، كوني كنت صاحب هذه الخطة و مآثر، و ساهرا على التنفيذ، و المتابعة و الرقابة على ذلك.

لهذا نقترح معالجة الموضوع من خلال التفاصيل التالية

الفصل 1 : أساسيات النظم .

الفصل 2 : أساسيات المعلومات و البيانات

الفصل 3 : ماهية نظم المعلومات

الفصل 4 : التخطيط الإستراتيجي للمعلوماتية

الفصل 5 : الدراسة الميدانية

الفصل الأول

أساسيات النظم

تمهيد

بدأ الاهتمام بتطوير علم المعلومات وتحليل وتصميم النظم إلى بعد الحرب العالمية الثانية لسبب أنه أستخدم هذا العلم في المجال العسكري وقبل بالنجاح والفعالية في التسيير ثم وجه هذا العلم إلى النظم المدنية بعد نهايتها ثم ظهرت تكنولوجيا المعلومات بعد أن شهد تطور الأجهزة التي تقوم بجمع المعلومات والبيانات فتطورت الآلات والأجهزة والأساليب فأصبحت إنجازات الأعمال بدقة عالية وبسرعة فائقة حيث أن الأنظمة الحديثة تعتمد كلياً على تكنولوجيا المعلومات وأصبح السباق نحو من يكتسب المعلومات الجديدة والفعالة ليسيّط على الأحداث لكن رغم الأهمية التي يكتسبها هذا العلم وعلى أهمية المعلومات وغيرها إلا أنها مازالت تلقى قبولاً بطيئاً نوعاً ما في معظم الدول النامية وما زال التعامل في الإدارة أو نقل المعلومات بدائياً مما ينتج عن ذلك البطء في التنفيذ والمتاعب وتعرض المعلومات التي تحتويها الوثائق والأرشيف والمستندات... إلخ إلى التلف لهذا يجب تطوير نظم المعلومات والخطوات التي يجب أن تتبع لتحليل أو تعميم أي نظام جديد.

1-1 نظرية النظام:

تعددت المدارس بتعدد الأفكار، فكل مدرسة ولها نضرتها وزاويتها التي تلجأ منها إلى الدراسة. إلا أن المدارس السالفة لم تنتظر أ في دراستها إلى الشمولية والعمومية في تعرضها لموضوع الإدارة. مثل ثلاثة أناس فاقد البصر يصف كل واحد منهم لمسهم إلى جسم فيل ضخم. ونضرا لقوتهم لهذه الحاسة. فالأول لمس الذيل فقال: إنه حبل، والثاني لمس الخرطوم، فقال أنه أفعى، والثالث لمس البطن فقال أنه جذع شجرة. هذا ينطبق على المدارس السالفة في تشخيصهم للإدارة فكل واحدة تدرس من زاوية معينة دون العموم والشمول حتى ظهر دعاة نظرية النظام الكلي، التي جاءت لتدارك النقائص السابقة ويشير إليها بنظرية التنظيم الحديثة.

2-1 تعريفات النظم:

لإيضاح مفهوم النظام لا بد من الاستشهاد ببعض التعاريف التي من شأنها توضح مبادئ النظام وتبسيط مدلوله كونها تعتبر نقطة ارتكاز.

- عرف¹ إلياس عوض النظام على أنه مجموعة منضمة من الأجزاء أو العناصر المرتبطة ببعضها بواسطة العلاقات المتبادلة وذلك بغرض تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.

- كما عرف² TAGGART.W.M: "النظام عبارة عن مجموعة من النظم الفرعية وعلاقتها في بيئة معينة منتظمة لتحقيق أهداف محددة". وقد فسر ذلك في حصرها في النقاط التالية:

(أ) النظم الفرعية: مجموعة المكونات التي تشكل النظام وبيئته.

¹ و ² إلياس عوض، أساسيات نظم المعلومات للدكتور يحيى مصطفى حلمي ص 22.

ب) البيئية: تحتوي على النظم الفرعية حيث لا تكون جزءا من النظام لكن تتأثر به أو تؤثر فيه.

ت) العلاقات: يقصد بها الربط ما بين النظم الفرعية المكونة للنظام أو البيئة المحيطة بالنظام.

ث) الأهداف: كل نظام له هدف أو عدة أهداف "مثل العائد الحقيقي الناتج من عمليات تشغيل النظام.

- كما عرفت الجملة المفتوحة¹: النظام عبارة عن تجميع الأجزاء أو المكونات المتصلة بطريقة منتظمة، وتتأثر الأجزاء باعتبارها جزءا من النظام وتفقد ذلك التأثير إذا لم تكن في هذا النظام.

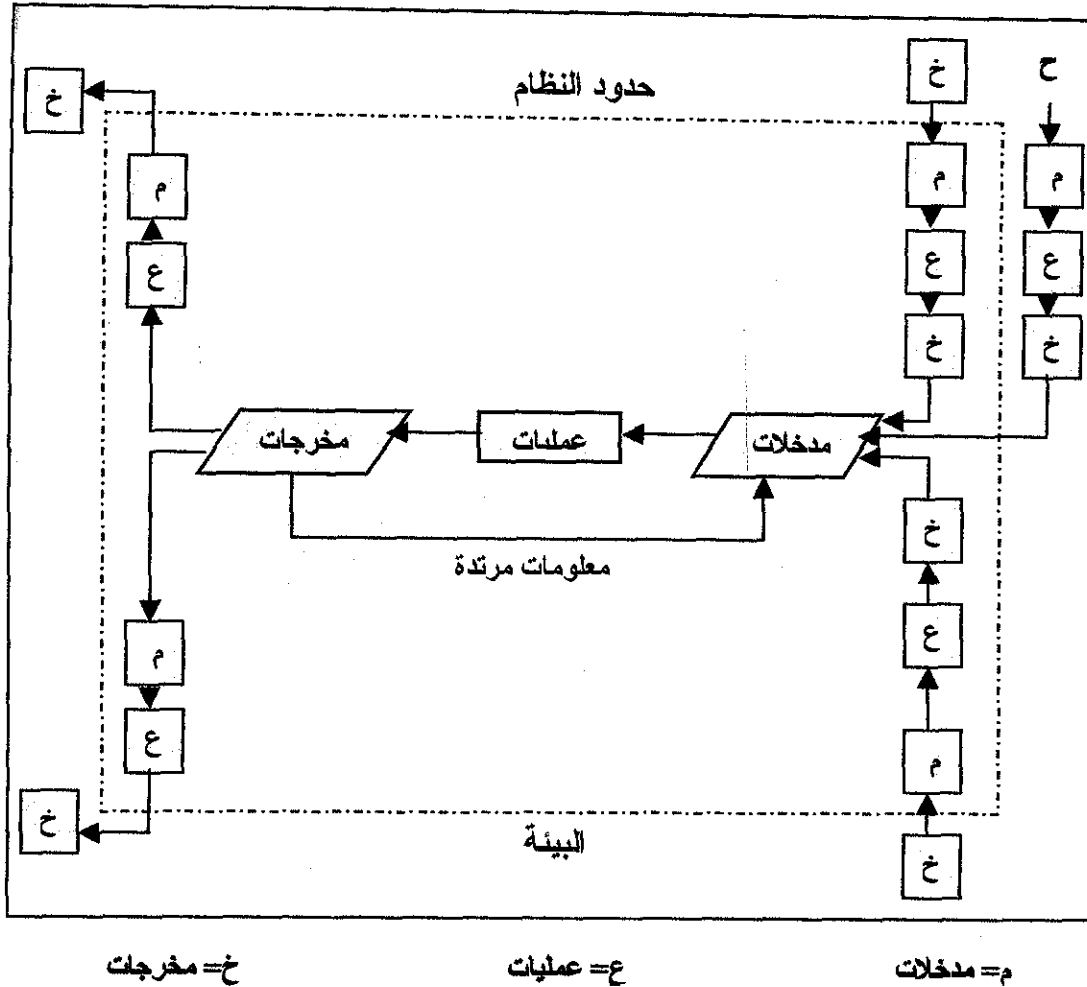
- كما عرف² BERTALANFFY مفهوم النظام على أنه: "مجموعة عناصر يفي تفاعل" أما³ Rosnay على أن النظام هو عبارة عن "مجموعة عناصر في تفاعل ديناميكي والمبنية على هدف"

- كما عرف⁴ Van Gigch أن النظام على أنه مجموعة من العناصر المترابطة وعناصر النظام يمكن أن تكون مفاهيم وفي هذه الحالة يكون النظام عبارة عن نظام مجردا وعناصر النظام قد تكون أشياء وعناصر النظام أفراد وبالتالي يتكون النظام من مفاهيم وأشياء وأفراد كما هو الحال في النظم الاجتماعية الآلية أو نظم الإنسان الآلة وبالتالي فإذا لنظام قد يتكون من مجموعة من الكينونات الحية وغير حية.

¹ الجملة المفتوحة : مقتبس من كتاب أساسيات نظم المعلومات لـ يحي مصطفى حلمي ص 22
² أطروحة دكتوراة بعنوان تقييم نظام المعلومات للتسيير د. انهاري نالت أمين ص 132 Von Bertalanffy
³ إقتصاد وتسيير المؤسسة، أ.د. بن حبيب عبدالرزاق ص 4.
⁴ مقدمة نظم المعلومات الإدارية (نظرية، الأدوات، التطبيقات) لـ د. منال محمد كردي، د. ج. إبراهيم ص 50.

- بينما شمان وبنبرج¹ Weinberg عرفوا النظام بأنه تكامل منظم للأجزاء المترابطة، تتأثر هذه الأجزاء بوجودها في النظام وتتغير في حالة تركها له فتكامل الأجزاء يؤدي إلى الفعالية والحركية، هذه الأجزاء والتي قد تكون غير فعالة، وخامدة بمفردها، والنظام يكون له اهتماما، أو هدفا خاصا، والنظام قد يوجد كتجمع طبيعي من المكونات التي توجد في الطبيعة، أو أن يكون من صنع الإنسان عند العلاقة التبادلية للعناصر فهي تميز بالعمومية والشمولية للعديد من الظواهر اشتملت على العناصر التي يحتوي عليها ويركز عليها النظام «العلاقات البيئية - الأهداف - الشمولية وغيرها». وأن الشكل التالي يبين ذلك.

الشكل (1-1) مكونات النظام وحدوده وبيئته



المصدر: مقدمة نظم المعلومات الإدارية ل د منال محمد الكردي د جلال إبراهيم العبد ص 52

¹ مقدمة نظم المعلومات الإدارية للدكتور منال محمد الكردي و د. جلال إبراهيم العبد ص 50 .

1. أولاً مدخلات نظام ما هي إلى مخرجات نظام آخر.
2. أن حدود النظام، أي الخط الفاصل بين النظام والبيئة منقطع نظراً لسببين:

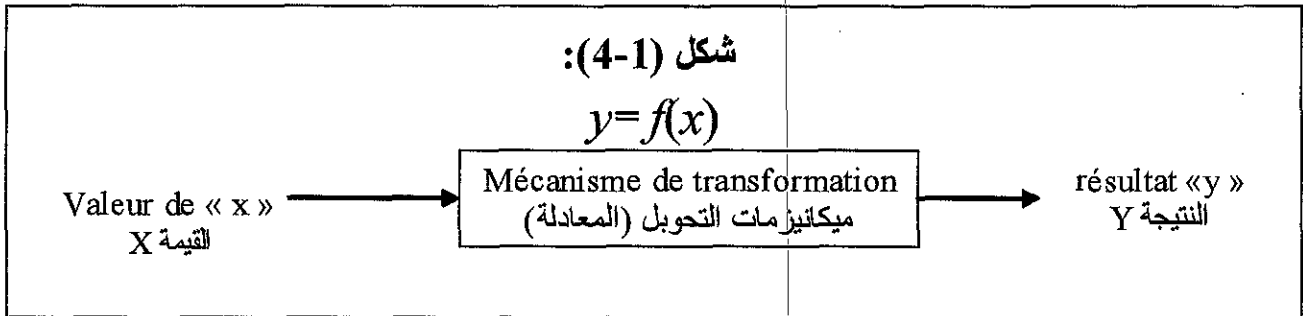
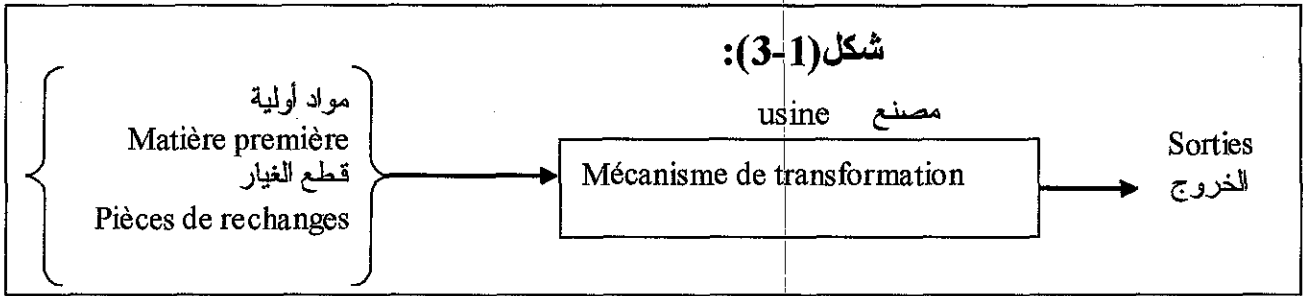
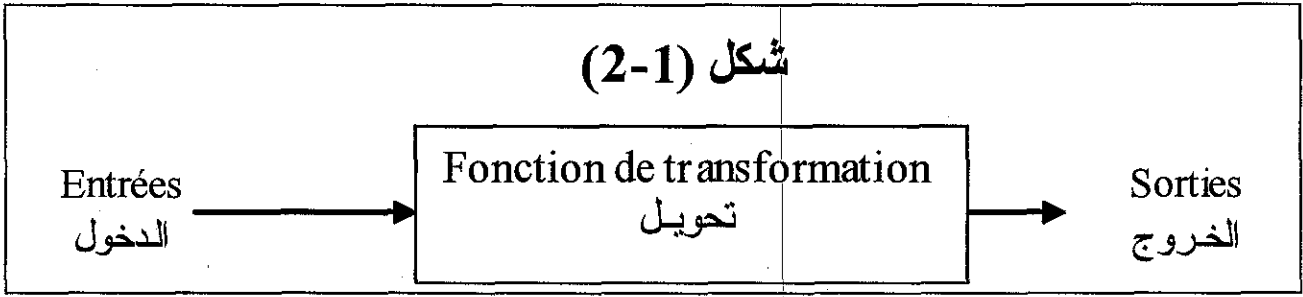
- لا بد من السماح بمرور وتبادل المستمر للطاقة والمعلومات لكلى الطرفين بين نظام المفتوح وبيئته.

- أن حدود النظام غير ثابتة، فإنما محلل النظم، هو الراسم لتلك الحدود، بعد الدراسة الوافية لذلك، ثم يقوم بالرسم النهائي بعد أن عالج جميع المعلومات وتحصل على نتائج مرضية في ذلك.

3. وظيففة الرقابة في النظام يعبر عنها بالمعلومات المرتدة.

- الخطوط التي تربط بين عناصر النظام ببعضها البعض وتربط النظام ببيئته تمثل المكون الخاص بالعلاقات داخل النظام. وإماما بما سبق يمكن تعريف النظام بما يلي:

النظام هو عبارة عن كيان اجتماعي أصطلح على تسميته بالمنظمة وهو عبارة عن مجموعة من العناصر المادية وغير مادية (الإنسان، الآلات، قواعد قانونية...) في تفاعل (en interaction) لأجل الوصول إلى الهدف المنشود. فالتفاعل هو محور مفهوم النظام، فتفاعل الأجزاء فيما بينها مشكلة فيما بينها كل متكامل، محدثة من خلال تحويل الأجزاء والعناصر الواردة في دخولها إلى مجموعة عناصر خارجة ويمكن إبراز مفهوم النظام حسب الأشكال الثلاثة التالية (العامة، الاقتصادية، الرياضية).



الأشكال (2-1 ، 3-1 ، 4-1) المصدر مدخل في نظام المعلومات ص(8) لـ. صار ل الصفحات الزرقاء ويمس البويرة الجزائر (كراريس المعرفة)

فمن خلال هذه الأشكال الثلاثة نتضح لنا :

أولاً: الحصول على مخرجات النظام من خلال تحويل مدخلاته.

ثانياً: للحصول على منتج نهائي يقوم المصنع بتحويل مجموعة من المواد الأولية (المدخلات).

ثالثاً: المعادلة $E = f(S)$ تنتج النتيجة E (القيمة باستعمال قيمة المتغير S ، النظام المنطقي).

4-1 خصائص النظام:

لنظام أربعة خصائص بغية تحقيق أهدافه¹ حسب ملاز (Meleze)

1-4-1 القدرة على المراقبة:

بمعنى قدرة نظام القيادة على تثبيت النظام المقاد على الطريقة المرسومة له والمؤدية نحو تحقيق الأهداف.

2-4-1 التأقلم (adaptation):

أي تأقلم النظام وتمكنه من مسايرة التغيرات التي تطرأ في المحيط

3-4-1 قوة التعلم (capacité d'apprentissage):

يقصد به مدى تمكن النظام من الاستفادة من كيفية معالجة الحالات التي فرضت التأقلم على أساس توظيفها في حالات مماثلة.

4-4-1 المصادقية:

الثقة الممنوحة للنظام وتقاس بأدائها ومخرجاتها.

إلى أن الباحث (تشرشمان CHURCHMAN²) أدرج خمس خصائص معتقداً بها كونها تميز التفكير الخاص بالنظم، لكن مقارنة بمقدمه الباحثين الآخرون فإن معظم هذه الخصائص ترتبط بشكل مباشر، وغير مباشر، مع هذه الخصائص الخمس:

(1) الأهداف

(2) البيئة

(3) الموارد

(4) المكونات

(5) الضبط

كما أن هذه الخصائص حازت قبول الباحثين في مجال النظم والذين قاموا باستنباط العديد من الخصائص في هذا المجال.

¹ اقتصاد وتسيير المؤسسة ل د: عبد الرزاق بن حبيب. ص 5

² مقدمة نظم المعلومات الإدارية د: جمال إبراهيم العبد ص 44.

1-4-5 أهداف النظام:

لا يكون للنظام معنى دون تحديد أهدافه. إلا أنه لا توجد أي صعوبات في تحديد الأهداف لذا النظام الميكانيكية كونها تحدد قبل نشأة النظام ذاته فمثل صناعة جرار يقصد استعماله لغرض فلاحى أو ما شبه ذلك لا يمكن أن يستعمل لغرض آخر مثلا أن يكون ذلك في استعماله كسيارة إسعاف... إلخ

بينما النظم الإنسانية قد يصعب تحديد الأهداف لهذا يجب التفرقة بين:

(أ) الأهداف الملمة

(ب) الأهداف الحقيقية

وحسب اقتراح الباحث نشرشمان¹ CHURCHMAN¹ للتفرقة بين الهدف الحقيقي والهدف المعلن في هذه الحالة هو مبدأ الأهمية والذي يتعلق بالإجابة عن السؤال الآتى:
(س): هل يقوم النظام بطريقة واعية بالتضحية بالأهداف الأخرى لتحقيق الهدف المعلن؟

في حالة الإجابة بالإيجاب(+):

يكون هناك تطابق بين الأهداف المعلنه والأهداف الحقيقية للنظام.

في حالة الإجابة سلبا (-):

هناك اختلاف بين هذين النوعين من الأهداف.

لتحديد الأهداف الحقيقية يجب التعبير عنها كميا لتتمكن من قياس إنجازات النظام ومدى تحقيقاته.

يمكن تحقيق الأهداف إلا من خلال وسائل النشاط. لكن لتقسيم الأهداف في أي نظام كان، يتطلب بالضرورة فحص كل من الوظائف الظاهرة والمستترة لهذا النشاط. فالوظائف الظاهرة للنشاط هي النتائج المقصودة والمعروفة أما لوظائف المستترة فهي الوظائف غير المقصودة وغير المعروفة ولسوء الحظ غالبا ما تكون الوظائف

¹ ملخص لنظم المعلومات الإدارية (نظرية الأدوات، التطبيق) د: مثال م. الكردي، د: جلال إبراهيم العبد ص 45.

المستترة مهمة عند تقييم الأهداف بينما يحدد الأستاذ Tead¹ أهداف ستة من التنظيم وهي:

القانونية	الفنية	الأفراد
الوظيفية	تحقيق الربح	الأهداف العامة

1-5-1 الهدف القانوني:

تجاوب التنظيم مع القوانين السائدة والتي تؤثر بصفة خاصة في التنظيم.

2-5-1 الأهداف الوظيفية:

الطريقة التي يشكلها الفرد ويعمل بها داخل التنظيم.

3-5-1 الهدف الفني:

يتضمن المهارة في العمل.

4-5-1 هدف الربح:

يستعاض عنه برمز الكفاية في أداء العمل أو الكفاية في خدمته.

5-5-1 الهدف الفردي أو الشخصي:

بتتمية الفرد وتجاوبه مع أهداف التنظيم.

6-5-1 الهدف العام:

فيضمن أن يضيف التنظيم إلى الرفاهية العامة أو بطريقة يوافق عليها الرأي

العام. لكن الرأي الباحث (موسى نبيل)²

يعد تحديد الهدف الذي يسعى النظام إلى تحقيقه نقطة البداية في تصميم أي نظام وتحديد الهدف الفرعي لكل عناصره بحيث يتم تحقيق الهدف العام عن طريق مشاركة كل العناصر مجتمعة.

¹ الإدارة العامة لـ د. محمد سعيد عبد الفتاح ص 65.
² موسى نبيل نظم المعلومات الإدارية: الإطار الفكري للتحليل والتصميم بور سعيد المؤلف 1984 ص (77،78).

6-1 بيئة النظام:

يقصد بذلك كلما هو خارج حدود النظام لكن نظرا لأهميته البالغة هناك خاصيتان أساسيتان تميز البيئة:

(1) البيئة تشمل كلما هو خارج حدودا لنظام ونطاق تحكمه لذي فإن النظام لا يستطيع أن يفعل شيئا فيما يخص سلوك وعناصر وخصائص البيئة لهذه الأسباب أن رؤية النظام لتلك العناصر على كونها إلى معطيات عند الدراسة والتحليل لمشاكل نظام آخر.

(2) البيئة تشمل كل العناصر التي تحدد ولو جزئيا طريقة أداء النظام.

لدى نرى بأن البيئة لها علاقات تبادلية بين النظام كون البيئة تؤثر على أدائه وأن النظام من أجل بلوغ أهداف عليه بالتأقلم مع المؤثرات البيئية.

7-1 موارد النظام:

إن الموارد جزءا لا يتجزأ من النظام لبلوغ أهدافه حيث يركز أكثرها عليها في استخداماته، تتمثل في الوسائل، الأفراد، الأموال، المعدات، المعلومات... الخ
ففي النظام المفتوح نظرا لتدفقات الموارد المستمرة من الطاقة والموارد إلى داخل النظام مما يجعله له القابلية للاستمرارية والبقاء بينما في النظام المغلق في بعض الأحيان تتوفر الموارد لفترة زمنية محدودة عند الحاجة لها من قبل النظام، لكن يحدث بعض المرات العكس تنفذ، مما يصيب النظام العجز في تحقيق الأهداف المسطرة وبالتالي الفناء الكامل.

8-1 مكونات النظام:

يحتوي النظام على مهام ووظائف وأنشطة لتحقيق الهدف المرجو وتقدر الأهمية النسبية من خلال تحليل هذه المهام والأنشطة كونها تساهم بطريقة مباشرة في تحقيق أهداف النظام.

9-1 ضبط النظام:

معظم الباحثين في هذا الشأن يرون أن أي نظام ينطوي على نشاطين أساسيين هما

1-9-1 التخطيط والرقابة:

ويعطي نشاط التخطيط كل العناصر الأساسية للنظام مثل الأهداف والبيئة والموارد والمكونات أما الرقابة فتتعلق بمتابعة وتقييم و تنفيذ الخطط. وتخطيط عمليات التغيير الضرورية وتحديد مهمات التنفيذ.

لذا فإن التخطيط الفعال يجب أن يتصف بالمرونة نظرا لصعوبة الأهداف في كل الأوقات وتحت كل الظروف.

ترتبط التغذية العكسية Feed back في النظام ارتباطا قويا بأنشطة التخطيط والرقابة وأن المعلومات المرتدة Feed back information تعتبر إحدى الخصائص الهامة للنظم وعدم وفرتها تصبح عمليات التخطيط والرقابة محدودة الفائدة.

10-1 أنواع النظم:

يمكن تقسيم النظم حسب الباحث فينر جيرالد إلى أربعة تصنيفات:

- (أ) النظم المغلقة والنظم المفتوحة.
- (ب) النظم المحددة والمحتملة والمستقرة.
- (ت) النظم المتكيفة والنظم غير متكيفة.
- (ث) النظم البسيطة والنظم المتشابهة.

1-10-1 النظام المغلق والنظام المفتوح¹:

1-1-10-1 النظام المغلق:

هو النظام الذي يتحكم ويعدل في عملياته أتوماتيكيا نتيجة للبيانات الناتجة عن النظام نفسه.

¹ أساسيات نظم المعلومات ل دكتور يحي مصطفى حلمي ص 32.

2-1-10-1 النظام المفتوح:

فهو النظام الذي لا يتم التحكم أو التعديل في عملياته أوتوماتيكيا مما يتطلب أن يقوم الفرد أو عدد من الأفراد بالإشراف عليه بمعنى حدوث تدخل من جانبهم في النظام.

مثال عن النظام المغلق والمفتوح:

جهاز تكييف الهواء يحتوي على ترموستات، فعند انخفاض درجة الحرارة عن درجة معينة مبرمجة فإن الجهاز يتوقف واستغنى عن خدماته حتى إذا ما ارتفعت درجة الحرارة فوق العلامة المبرمجة فيعمل الجهاز تلقائيا (أوماتكيا) ولكن في حالة عطب تلك الترموستات أو خلو الجهاز منها فسوف يقوم شخصا بعمل يدوي للتشغيل وإيقاف الجهاز بينما الأنظمة المغلقة قليلة وغير شائعة إلى أنه في التحولات الصناعية الجديدة بدأت في الانتشار في بعض المجالات.

2-10-1 النظم المحدد و المحتملة والمستقرة¹:

1-2-10-1 النظم المحددة:

هو النظم التي تكون مجموع مكوناتها وأحداثها متوقعة بدقة لهذا يمكن هذا النظام وصفه وعملياته وتشغيله في زمن محدد.

2-2-10-1 لنظم المحتملة:

هي النظم التي يمكن توقع جميع عملياته مستقبلا بصورة دقيقة.

3-2-10-1 النظم المستقرة:

هي النظم التي تكون جميع ارتباطاتها وعلاقاتها محدودة وبدقة وإذا حدث تداخل في هذه الارتباطات والعلاقات فيكون ذلك لفترة محدودة فقط.

¹أساسيات نظم المعلومات ل دكتور يحي مصطفى حلمي ص 33.

مثال:

نظام مراقبة المخزون الذي يطبق عليه نظام الحد الأدنى للمخزون فبالتالي يعتمد هذا النظام على توقعات هذا الطلب في المستقبل مما يؤدي ثانياً إلى إعادة الطلب في حالة الوصول إلى الحد الأدنى للمخزون لكن عند حدوث قوة قاهرة وظروف طارئة يقل المخزون عن الحد الأدنى المستلزم لكن سرعان ما يعاد تعويض المخزون لتفادي النقص.

3-10-1 النظم المتكيفة والنظم غير متكيفة¹:

1-3-10-1 النظم المتكيف:

هو النظام الذي يمكن أن يعدل نفسه أو بيئته ذاتياً عندما يتطلب الأمر ذلك.

2-3-10-1 النظم غير متكيف:

فهو النظام الذي لا يستجيب أو يتفاعل عندما يكون هناك تغيير في بيئته أو حالته.

4-10-1 النظم البسيطة والنظم المتشابهة:

1-4-10-1 النظم البسيط :

هو نظام بسيط ذات مكونات قليلة، وعلاقات تبادلية فيما بينها قليلة مثال ذلك متجر صغير لتجارة التجزئة.

2-4-10-1 النظم المتشابه:

فهو النظام الذي تكون مركباته كثيرة نسبياً وبه العديد من العلاقات المتبادلة التي يمكن وصفها كاملة مثال عن ذلك نظام الحاسوب الإلكتروني بوحدهات المختلفة.

¹ أساسيات نظم المعلومات ل د. مصطفى حلمي ص 32

11-1 الأسس التي تقوم عليها نظرية النظام:

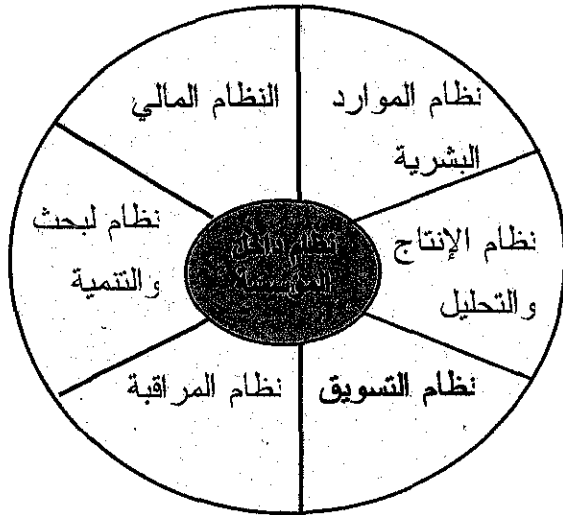
1-11-1 فكرة النظام المفتوح:

إن المنظمة ما هي إلا عبارة عن نظام مفتوح وليس مغلقا فهي تتبادل مع البيئة كونها جزءا لا يتجزأ منها فتأخذ منها المدخلات ومن جهة أخرى تعطيها مخرجات. فالمنظمة المغلقة تخضع لنفاذ طاقتها فلا يكون تبادليا مع المحيط بل يعيش من احتياطاته الذاتية ويراكم القصور الحراري إلى أن يصل إلى النفاذ وبالتالي يشل عمله مثله مثل البطارية.

بينما المنظمة المفتوحة فهي عكس ذلك فلها علاقة وطيدة مع البيئة فهي دائما تجدد مدخلاتها مع البيئة ويحالفها الحظ بالبقاء والاستمرارية.

12-1 النظم الفرعية:

يتكون النظام حسب التعريفات المدرجة سابقا من الأجزاء والمكونات التي تحتويها، هي أيضا تكون النظام كله. يطلق على كل من الأجزاء والمكونات بالنظم الفرعية وإذا أدرجنا مثلا لذلك عن مؤسسة إنتاجية التي تتكون من النظم الفرعية هذه الأخيرة يمكن تقسيمها كالتالي:



(1) النظام المالي.

(2) نظام الموارد البشرية.

(3) نظام الإنتاج والتحليل.

(4) نظام التسويق.

(5) نظام المراقبة.

(6) نظام لبحث والتنمية.

1-12-1 وظائفها:

1-1-12-1 الوظيفة المالية:

- التخطيط المالي، التنبؤ بدخول وخروج الأموال

- إعداد الميزانية.
- البحث عن الأموال (القروض).
- استعمال الأموال (شراء، استثمارات... الخ).

2-1-12-1 وظيفة الموارد البشرية:

تطبيق سياسة منسجمة للتوظيف وفق الأهداف:

- تقسيم الحاجيات المستقبلية فيما يخص.
- البحث عن الكفاءات.
- رسم سياسة مستقبلية أو تخطيط مستقبلي لرفع مستوى الأفراد ك: التكوين، الترقيات، التحفيزات، الترقيات، مزايا اجتماعية.

3-1-12-1 وظيفة الإنتاج والتحويل:

- شراء السلع الضرورية.
- صيانة الآليات والأجهزة.
- اليد العاملة (معايير، مدرجات).
- إعداد مخطط للإنتاج.
- إعداد طرق هادفة للإنتاج.
- إدخال الاكتشافات التكنولوجية.
- مراقبة الجودة (مجريات التحويل والإنتاج).

4-1-12-1 وظيفة التسويق:

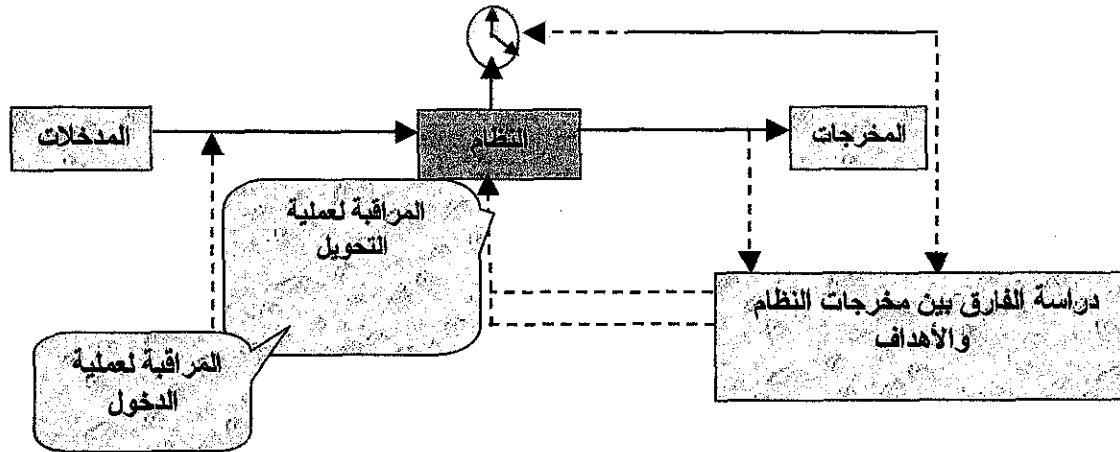
- دراسة سلوك المستهلك ودوافعه وكذا شراء المواد الأولية.
- دراسة السلعة (استعمالاتها، الاستبدالية التكاملية).
- دراسة دورة حياة السلعة.
- دراسة التسويق والابتكارات.
- تحديد طريقة البيع.

- تحديد الأهداف المسطرة.
- دراسة السلع المنافسة.
- دراسة (السلع، السعر، الاتصال، التوزيع).

5-1-12-1 وظيفة المراقبة:

مراقبة سير العملية من البداية حتى النهاية:

- جمع المعلومات الأساسية والمؤثرة في الإنتاج.
 - مراقبة الأهداف ولوحة القيادة والوظائف الأخرى.
 - التخطيط.
 - إعطاء الحلول في الوقت اللازم لذلك.
 - تخصيص الموارد.
 - القيام بالمحاسبة التحليلية وعملية الإحصاء.
- والشكل الذي استقيناها يبين لنا ذلك حيث يبين مراقبة مخرجات نظام المقارنة للأهداف¹. الشكل (5-1) مراقبة مخرجات النظام وفق أهدافه .



المصدر: مدخل إلى نظام المعلومات لى صار ل الصفحات الزرقاء ص 9

البيورة الجزائر.

¹ Introduction aux système d'information page9 (pages alleues SARL RIMS E.mail: pages bleues@wissal.dz)

لتحقيق أي نظام هدفه المسطر لا بد من المراقبة لمجمل نظمه الفرعية في كل وقت لأنه في حالة غياب المراقبة فالنظام سوف ينهار ولا يكتب له المدى الطويل. في حالة المخرجات تتباعد عن الأهداف المسطرة فإن المراقبة يقتصر تدخلها على المدخلات أو عملية التحويل أو الاثنين معا وذلك بغية تقليص الفارق في المخرجات.

6-1-12-1 وظيفة البحث والتنمية:

- ◀ تحسين السلع المتداولة الحالية.
- ◀ اقتناء واقتباس تكنولوجيات جديدة.
- ◀ اختراعات وتطوير السلع الجديدة.

لكن ما يلاحظ وخاصة في التحولات الجديدة أن تعداد وتصنيف الوظائف وفق الأنظمة. لازال الغموض يخيم عليها كون أن الوظائف في تداخل مع بعضها لا نستطيع أن نفرق بين وظيفة وأخرى، مثلا البحث والتنمية أو مهام البيع، و التسويق، أو عدم تحديد وظيفة التخطيط، إلى أن الإشكالية الأساسية التي تطرح هي مدى تخصص الوظائف، وإتقان وسائلها في مجال التحليل وأخذ القرارات كون أن تداخل بين الوظائف، لأن القرار الموجه لأي وظيفة كانت، يؤثر بصفة فعالة على الوظائف المتبقية

2-12-1 مكونات النظام الفرعي :

يجدر بنا الذكر عما قلناه سابقا إن مكونات النظام الفرعي ما هي إلى جزء من النظام الكلي، وهي لا تختلف من جزء إلى آخر، أو من عنصر إلى آخر بل الكل محتوى في النظام الكلي، ومن أهم مكونات النظام وهي:

1-2-12-1 أهداف النظام:

هناك ثلاثة أهداف للنظام مترابطة مع بعضها البعض، الواحدة تكمل الأخرى حددها الباحث " وليام سكوت " والذي نبه بأن أهداف الأفراد لا بد من ربطها بهذه الأهداف وهي: (أ) النمو، (ب) الاستقرار، (ت) التفاعل

كون أن عملية مخرجات النظام المتمثلة في هدفه الرئيسي مسألة جد معقدة وحساسة وفي بعض الأوقات حرجة جدا.

2-2-12-1 الفرد:

إن المنظمة تعتبر مركزا لإشباع حاجات ورغبات الفرد فشخصية الفرد هي الوحدة الأساسية التي من خلالها كل من النظام الفردي (الجزئي) أو الكلي يرى أهدافه حيث تعتبر شخصية الفرد عبارة عن مجموعة من الصفات والقدرات التي يمتلكها الفرد فرديا يختلف عن الآخرين فهي أداة التمييز. فشخصية الفرد والخبرات والمهارات العلمية التي يتصف بها فبالتالي يحدد أهدافه وتطلعاته في المؤسسة.

3-2-12-1 التنظيم الرسمي :

في إطار هيئة لها هياكل اجتماعية وقوانين تضبط أسس أنشطتها وطرق الانضمام إليها تتميز بالاستمرارية، حيث يتمكن الأفراد من خلاله إلى استناد الأدوار إلى الشخصيات المقتدرة وذلك وفقا لاختصاصاتها ومؤهلاتها بحيث تكون نوعية العمل مطابق لنوعية الخدمات المقدمة من طرف كل فرد¹

4-2-12-1 التنظيم غير رسمي:

يستمد قوته من القيم والمعتقدات التي تدفع الأفراد إلى التعاون فيما بينهم بقصد تقوية أواصر العلاقات التي تربطوهما من دينية، وثقافية وسياسية، واجتماعية وعقائدية².

هذه التصرفات لا تتحكم فيها قوانين رسمية مكتوبة وإنما تتبع من ضمائر الأشخاص، مستمدة من البيئة، الأحداث والأخلاق التي يتفاعلون معها.

¹ الإدارة العامة لدكتور محمد سعيد عبد الفتاح (ص 106-107)

² Peter .M. blau. And (w). richard scott Formal organisation p2

5-2-12-1 الدور:

هو عبارة عن سلوك معين من قبل الفرد داخل التنظيم الرسمي من خلال المنصب الذي يشغله فهذا السلوك يكون محددًا ومطلوب من الجميع.

6-2-12-1 الهيكل المادي:

بغية ومن أجل تحقيق الهدف المسطر فإن البيئة ومتغيراتها عاملان يؤثران عن ذلك فالهيكل المادي يعبر عنه عن تلك المستلزمات والمتطلبات المادية التي يحتاجها النظام. فالتنظيم يسعى جاهداً إلى الاستخدام الأمثل لموارده وقدرات أفراده.

13-1 عمليات الربط:

النظام هو عبارة عن مجموعة من المكونات والأجزاء التي تتفاعل مع بعضها البعض بغية تحقيق هدف مشترك حيث لكل جزء دور محدود كما لكل فرد أو جزء أو جماعة دور يلعبه هذه الأدوار الفردية تحتاج إلى عملية الربط فيما بينها لتشكل سلسلة للأدوار من أجل كل متكامل بحيث تحدد مهام ومسؤولية وكذا سلطة كل جزء وحتى يتم وصل وربط الأجزاء ببعضها البعض فإن الاتصال communication يلعب الدور الأكبر في ذلك ومن أنجح الوسائل في ذلك لربط بين الجزء والآخر أي تحقيق المجموعة المتكاملة.

المنظمة هي عبارة عن نظام معلومات كامل كلي، لذا من الضروري الاهتمام بهذا النظام وبتيار المعلومات المتدفق بين أجزاء النظام، كما أن نظام المعلومات الكامل يتولد عنه لتسييد عملية الربط بإحكام اتخاذ قرار. كونها وسيلة لعملية توجيه وحل المشاكل وتغيير الأهداف في الوقت المطلوب بغية الانسجام والتطابق بين المؤثرات والمتغيرات البيئية على الصعيد الداخلي والخارجي كما أن التنسيق يلعب دوراً جدياً مهماً بين أجزاء النظام يلتجأ إليه الأفراد الأكفاء من أجل الهدف الأسمى وهو بلوغ الهدف المشترك وتحقيق الهدف لكل نظام.

14-1 المدخلات :

يقصد بها الطاقة و هي مجموعة من احتياجات النظام المادية و المعنوية التي تدخل بصورة مباشرة و غير مباشرة لإنتاج سلعة ما أو تقديم خدمة ما و من أهمها المواد الأولية أو المواد الخام، الأفراد، الموارد المالية، الآلات، القيم، الثقافة... الخ. هذه الطاقة السالفة الذكر يتحصل عليها النظام من خلال بيئته التي يعيش فيها يتأثر و يتأثر بها، فهي عبارة عن تكلفة عليه لا يستطيع الإستمرار في العيش بدونها. فالنظام يسترجع ما فقده في عملية الإنتاج و التحويل من طاقة.

15-1 التحويل :

يقصد بها العملية الثانية للنظام بعد المدخلات و هي الأهم حيث تحول المواد إلى منتجات و خدمات ، شكلها مغاير لما كانت عليه سابقا و تجعلها في قالب لإستخدامها من قبل عناصر البيئة (الأفراد).

16-1 المخرجات :

التحصيل فهي غالبا ما تكون سلعا و يقصد بها العملية التي تلي التحويل فهي غالبا ما تكون سلعا كاملة أو نصف كاملة أو خدمات ملبية لرغبات المجتمع، فالنظام يقوم على أساس أن يضمن لنفسه النجاح و الاستمرار و كذا التطور من خلال تسطير أهداف و اعدة لاشباع حاجات و رغبات المجتمع، فهو ينتج ليبيع، و لتحقيق فائض و ربح، لا لينتج ليكدس أو للمعاش.

17-1 حدود النظام :

لكل نظام حدوده و إذا أدرجنا أمثلة عن ذلك، لكي نعرف ما الذي يحتويه النظام، و يتفاعل معه، مثلا إذا تصورنا بأن آلية الإنسان نظام، فإن حدوده كل الأجزاء المحيطة به، و المشكلة له، و التي تعطي له الصفة، كالشعر، الجلد، و الأظافر، و لكن إذا رأينا أن المؤسسة الإنتاجية هي عبارة عن نظام، فإن حدودها فهي تلك الأجزاء

المكونة لها من مخازن، و آلات، العمال بالإضافة إلى الإنتاج، و وضعيتها في السوق، و نماذجها، و كذا اعتمادها.

إن حدود أي نظام هو عبارة عن تلك الحدود الوهمية الدائرية التي تتفاعل فيها الأجزاء المكونة للنظام كما تتفاعل تلك الحدود لكن بصورة أقل، لهذا لا يوجد اتفاق يمكننا من تحديد و رسم حدود أي نظام لكن يكون ذلك وفق المنطق المستخدم.

18-1 بيئة النظام :

- يقصد ببيئة النظام كل ما هو خارج حدوده ، أي كل ما لا يدخل إلى داخله ، أي ينتمي إلى البيئة المحيطة به ، فالمضاربة، الأسعار ، تقلبات السوق و رغبات المستهلكين بالإضافة إلى المناخ السياسي السائد و النظام الجبائي... الخ عبارة عن عناصر بيئية لا يمكن النظام السيطرة كاملتا عليها ، كونها خارج عن حدوده و بالتالي تؤثر عليه و يتأثر بها ، فجل المحللين يركزون في دراستهم على التأثير المتبادل بين النظام و البيئة .

فمفهوم البيئة ينطوي على الخصائص المتعلقة بالعلاقة التبادلية بين النظام و بيئته ، كون هذا الأخير يَأثر على أداء الأول لذا لتحقيق الهدف، فما عليه إلى أن يتأقلم مع المؤثرات البيئية .

إذا كان نظامين (س و ع) متنافسين فإن كل منهما يعتبر جزءا من خارج الحدود النظامية للأخر و العناصر المتفاعلة . و بالتالي كل منهما جزء من بيئة الأخر .

1-18-1 مشاكل تحديد عناصر النظام و بيئته :

يرى ترثشمان CHURCHMAN أن مشكلة تحديد عناصر النظام و عناصر بيئته يمكن حلها عن طريق الإجابة على أحد السؤالين الأساسيين و هما :

(1) هل العنصر المعين له علاقة بتحقيق هدف النظام ؟

(2) هل يستطيع النظام أن يفعل شيئا بخصوصه ؟

فإذا كان الإجابة عن السؤالين بالايجاب فإن العنصر يعتبر جزءا من النظام.

فإذا كان الجواب عن السؤال الأول بالإيجاب و السؤال الثاني بالنفي فإن العنصر يعتبر جزءاً من البيئة و أخيراً إذا كان الجواب عن السؤال الأول بالنفي فإن العنصر لا يعتبر جزءاً من النظام.

1-18-2 كيفية تحديد بيئة النظام:

هل العنصر له علاقة بأداء النظام ؟

لا نظامي	نظامي
لا بيئي	بيئي

نعم
لا

هل العنصر
يخضع
ر قابة
بيئة
النظام ؟

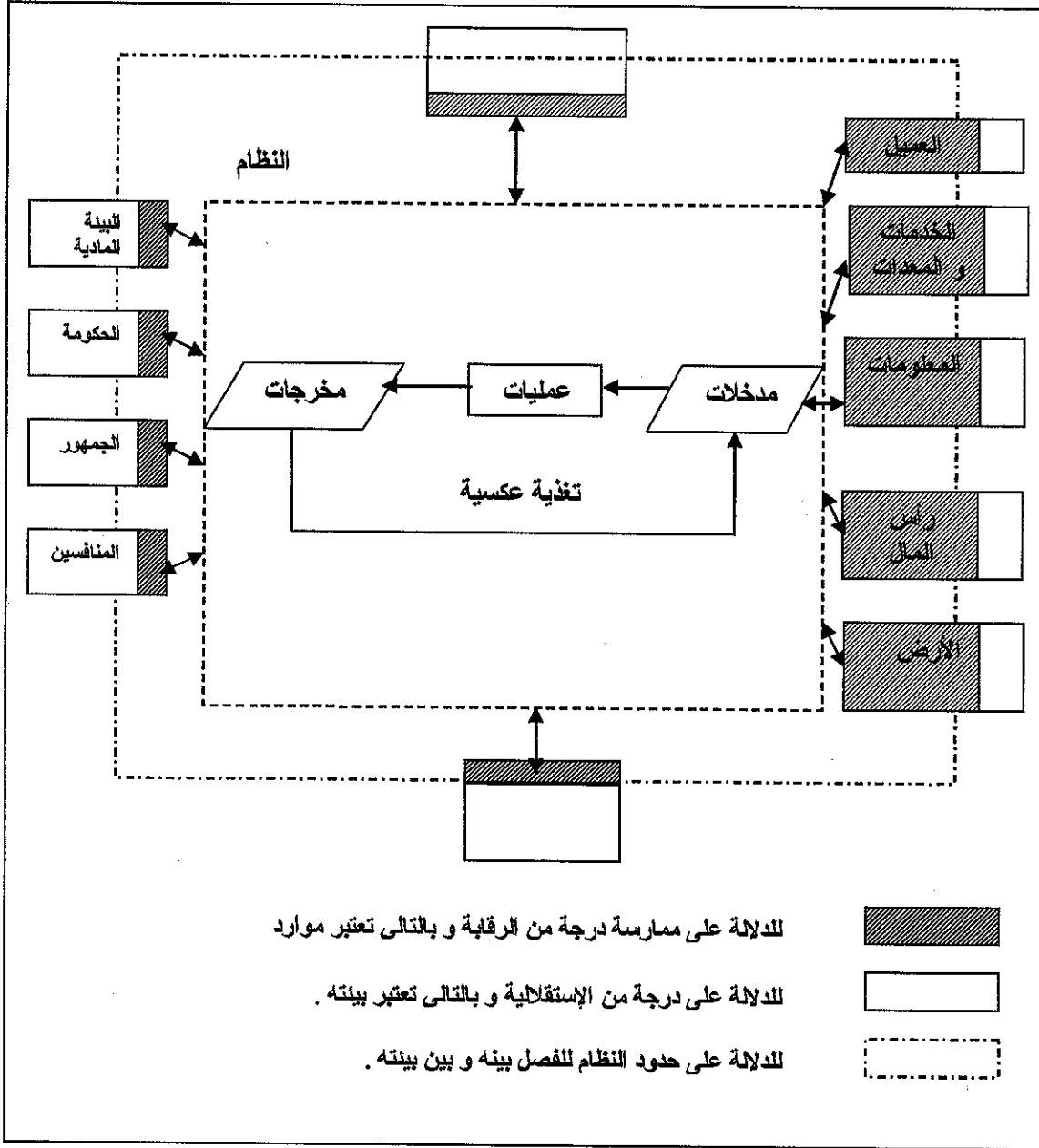
شكل (1-6) كيفية تحديد بيئة النظام

المصدر نظم المعلومات الإدارية د. منال محمد الكردي . د . جلال إبراهيم العبد ص 65

1-19 مورد النظام و بيئته

يبين الشكل العلاقة بين النظام و بيئته و بين أحد عشرة عنصر من عناصر بيئة النظام و التي يقوم برقابتها بدرجة عالية للوصول إلى الهدف كما ينظر إليها كونها موارد النظام.

شكل (2-6) موارد النظام و بيئته



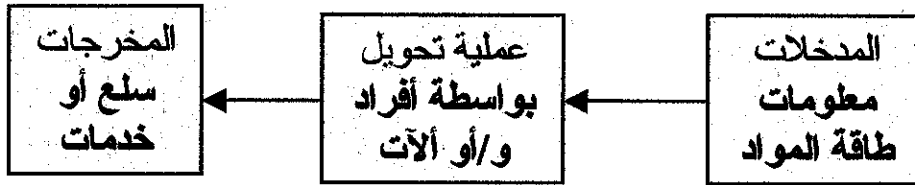
المصدر : بتصريف من Schoderbek, C.G., Cp.Cit.P., 24 مقتبس من مقدمة في نظم المعلومات الإدارية د.م.م الكردي ، و د.ج.ا. العبد ص 67

20-1 ديناميكية النظام :

هي عبارة عن التفاعل الذي يقع بين أجزاء النظام داخل حدود أو خارجها و اتفق الأخصائيين في تعريف ديناميكية النظام سواء كان هذا النظام طبيعيا أو هو من صنع الإنسان . تستند جلها على هذه العملية .



هذه الأنظمة تستقبل مدخلات التي هي عبارة عن موارد أو غيرها، ثم يقوم النظام إثر عملياته التفاعلية للأجزاء المحتوى عليهما إلى تحويلها إلى مخرجات و التي تعتبر هدف النظام المسطر "أي مدخلات تم تحويلها لتعطي مخرجات" من خلال حياتنا اليومية و إذا استدرجنا معنى النظام و محاولة إدخال العناصر الديناميكية على منظمات الأعمال و الخدمات، فهي تسعى جادة لتحقيق الأهداف المسطرة من قبلهم و الشكل الموالي يبين ذلك.



فهذه العملية الثلاثية للنظام و المبينة أعلاه في الشكل فإن أجزاءه تربط ارتباطا وثيقا بالبيئة و هنا نجد أنفسنا في نظام مفتوح متبادل مع البيئة حيث تتأثر و تؤثر فيها. يمكن القول بأن التنظيمات البشرية سواء كانت مؤسسات، جمعيات و حكومات أو أجهزة حكومية فهي عبارة عن نظم مفتوحة تؤثر و تتأثر من المحيط البيئي سواء كان ذلك يتمثل في المنافسين أو شركاء اجتماعيين (نقابات، لجان المشاركة، عملاء، موارد... الخ) ، فتعتبر الديناميكية عن دورة النظام دورة حياة . أي خلل في جزء من أجزائها ينعكس و يتغير جذريا و بالتالي ينعكس على هدف النظام.

21-1 التفاعل مع البيئة و التغذية العكسية

للمحافظة النظام عن وجوده أو بقاءه فعليه أن يتكيف بمحيطة و أن يتوافق مع البيئة، لهذا نجد أن المنظمات الحية تزول بتركها أو عدم توافقها مع البيئة. فنجد أن المنظمات تتكيف مع التطورات و التغييرات التي تطرأ في بيئتها حتى يتسنى لها البقاء. فهي تعمل على مواكبة التطورات المتعلقة بالمنافسين، الأذواق، الأسواق، السلع، الموردين... إلخ لذا نجد بعض المنظمات الكبرى التي فشلت و انهارت كونها لم تراعى هذا الجانب أو التأثير البيئي على حسب المثال الأساليب التكنولوجية الحديثة، أذواق المستهلكين، طلبات التشريعات الجديدة، الجباية... إلخ. لهذه الأسباب نرى النظام الناجح يعمل على متابعة كل صغيرة و كبيرة من عناصر البيئة المؤثرة على الهدف، فهو يعمل على مواكبة أي حدث، من تكنولوجيا جديدة،

الأذواق، سلع،.... إلخ. للاستفادة منها، و داخلها ضمن المرحلة الثانية لتحويل، و هذا ما يطلق علي المعلومات من البيئة إلى النظام اصطلح على قولها التغذية العكسية المرشدة للنظام.

فالتغذية المرتدة تعمل كحلقة وصل بقدرة النظام على التكيف و التوافق مع بيئته لهذا نجد أن الأنظمة المفتوحة تستقطب معلومات ماثرة جديدة من البيئة و تصب مرة أخرى على شكل مدخلات لتتحول و تتكيف مع متطلبات البيئة للمخرجات الجديدة.

1-21-1 التخصص :

أجمع أخصائي و باحثي في نظرية النظام على أهمية التخصص في الوظائف و المهام و الإدارات... إلخ حتى يتسنى لكل منظمة التحكم في العناصر التي تؤثر و يتأثر بها لتحقيق الهدف و أنه كلما زاد التخصص زادت السيطرة على العمل و تجلى التنسيق بين أجزاء النظام لنفهم العمل و الاختصاص.

2-21-1 الإدارة

كما هو معروف هناك ثلاث مستويات في الإدارة مسؤولة عن الأنظمة الفرعية التي يحتوي عليها كل نظام كما ذكرناه سابقا. و كل نظام له أنظمتها الفرعية :

3-21-1 الإدارة العليا

من مهامها التخطيط للمدى الطويل و التوجيه و رسم السياسة المنتهجة. مفتوحا على البيئة باستمرار.

4-21-1 الإدارة الوسطى

الإتصال و التنسيق بين أجزاء.

5-21-1 الإدارة المباشرة

التنفيذ و تحقيق الأهداف، مستوى معزول نسبيا عن البيئة، لهذا فإنه يتوجب على كل باحث أو مسير أن تكون نظريته للمنظمة كنظام متكامل ، و أن العناصر الأساسية المكونة كلها تتفاعل مع بعضها البعض و أن عنصر التنسيق و الاتصال و ربط العناصر لا يستغنى عنهما في ذلك من أجل التكامل للأجزاء. فتتفاعل الأجزاء مع بعضها لتحقيق هدف مرسوم ، لهذا لا بد من رؤية المنظمة على أساس شبكة معلومات متدفقة سواء كانت داخلية أو خارجية عن طريق البيئة، لترجمتها من قبل الإدارة العليا إلى قرارات تنمائية و الهدف المنشود.

22-1 محلل النظم

نظرا لما تشهده الأنظمة الحديثة يوم بعد يوم من تطور في تكنولوجيات المعلومات و خاصة لما جاءت به مفاهيم العولمة كما أسلفنا ذكره في المقدمة. مما أنجر عن ذلك تأثير بالغ على الهيكل التنظيمي للمنشأة حيث تم استقلال نظم المعلومات عن الإدارة ، و كذا النظم التنفيذية. فظهر أو أوجده التطور الحديث أخصائيين في تحليل النظم، لدراسة مجرى المعلومات داخل أي مؤسسة تريد بلوغ أهدافها، فمحلل النظم يقوم بالتحليل، و التصميم لنظم المعلومات، و نجاحه يتحقق عند انتهاجه للخطوات الآتية.

1-22-1 خطوات محلل النظم

1- تحديد نوعية المعلومات المطلوبة.

- 2- تحديد تكلفتها و عائدتها المنتظر.
- 3- إيضاح سبب اللجوء إلى النظام الجديد.
- 4- إيضاح جملة التعديلات و الاقتراحات للنظام القديم.
- 5 - عملية تحديد متطلبات النظام الجديد من خلال عملية جمع البيانات و التحليل و دراسة و مناقشة المستفيد الأول منها. فعملية الموافقة من قبل الإدارة المستفيدة لتحديد المتطلبات و التعديل، قبل أن يبادر محلل النظم في تصميم النظام الجديد.
- عملية "تصميم النظام الجديد" وفق متطلبات و رغبات الإدارة المستفيدة فأي إضافات أو تعديلات أو غيرها لا يآثر على هدفه و عدم جهله للتكاليف و العائد المنتظر من النظام الجديد.
- بعد عملية التصميم النظام الجديد يجب مراعاة البدائل مع إبراز كل من مزايا و عيوب كل منهما. و الأثر الذي يترتب عن ذلك.
- عند نهاية التصميم و مراعاة ما يمكن مراعاته يوضع في المرحلة الجديدة و هي مرحلة تنفيذ ما صمم للنظام الجديد و قبل عملية التنفيذ يقوم المصمم بوضع خطة للمتابعة حتى لا تحدث إنزلاقات و يعرض ذلك إلى الفشل.

1-22-2 المتابعة بعد التصميم : تتجلى خطة المتابعة في عملية

- تحضير
- الخطة المثلي للتنفيذ.
- عملية تدريب و إعداد الأفراد للتنفيذ و عملية التنسيق و الاتصال بينهم
- تسهيل الأعمال من خلال عملية الإعداد و التوجيه بوسائل الإعلام الحديثة
- عملية المراقبة لكل أجزاء النظام الجديد للتدخل في الوقت المناسب عند عملية اكتشاف أي خلل أو إعاقة ثم عملية المراجعة.

■ المتابعة الشاملة لكل أجزاء النظام و جعلها كل متكامل في حلقة مفرغة من أجل هدف واحد أو تحقيق ما هو مطلوب
في المؤسسات الكبرى ذات الأهداف المتشعبة فإنه لا يقتصر على مصمم أو محلل نظم واحد، بل أكثر، حيث يتواجد على كل رأس جزءا من النظام، واحد و أكثر ثم يعمل الجميع بالتنسيق و الاتصال و الربط فيما بينهم من أجل تصميم نظام جديد كامل متكامل.

و نستخلص مما ذكرناه أنفا. أن مصمم النظم ينفرد عن الأفراد العاملين بالمنشأة بالخصائص التالية.

- يكتسب مؤهلات أو تأهيلات ثقافية واسعة لذلك.
- القدرة و الخبرة على مواجهة أي مشكلة معقدة.
- التجزئة للمشاكل المعقدة و الدراسة و التحليل و إعطاء الحلول البديلة والفعالة.
- دراسة مختلف المشاكل التي تحيط بالنظم مع إعطاء البديل و الحلول والأساليب الممكنة للخروج منها بأقل تكلفة و أسرع وقت ممكن.
- تصميم نظام جديد وفق الأهداف الجديدة.
- الدراسة الجيدة و البيانات و المعلومات التي يلتجأ إليها لبناء نظام جديد و كما هي عليه في النظام الحالي .
- القدرة على تحديد احتياجات و الخبرات و القدرات للأفراد للنظام الجديد.
- الدراسة الكاملة و الحالية لمجموعة الآلات و الأجهزة التي تستخدم في النظام الحالي و مدى ملاءمتها و كفاءتها و مواكبتها ، و كذا فاعليتها في النظام الجديد (قيد التصميم)
- استعراض النماذج و التقارير للنظام الحالي مع إظهار التعديلات الكبرى و الإجراءات المتخذة و العوائق في ذلك بالنسبة للنظام الجديد.

23-1 النظام الجديد

1-23-1 خصائص النظام

ل للوصول إلى نظام جيد فعال يجب مراعات خصائصه التي تربط بدورها بعناصر تشغيل النظام.

1-1-23-1 القبول :

يكون نظاما جيدا عند قبوله من طرف الجميع حيث يتقبل أفراد المؤسسة باقتناع و ربح كونه يوافق الأهداف المسطرة و بالتالي يعود بالنفع على الجميع و العكس صحيح فهذا حتى يتمكن من ذلك يجب إشراك كل طبقات الأفراد العاملة في عملية تصميم نظام جديد. كون أن التنفيذ و الأوامر منصبة عليهم.

2-1-23-1 الاقتصاد :

جمع البيانات و المعلومات بدقة، و متابعة سيرها من أجزاء النظام مع التسلسل و الترتيب في ممارسة الأنشطة داخل النظام. كما يجب مراعات تكاليف النظام و أخذها بعين الاعتبار مع المقارنة بالعائد المنتظر من ذلك. اجتناب التكرار في الملفات و المستندات و أن تكون الدورة المستندة غير مطولة أو مكررة.

-التوازن بين فروع و أجزاء و مكونات النظام و العائد المنتظر من استخدام المرونة.

3-1-23-1 المرونة :

يكون النظام جيدا على أن يكون مرنا بمعنى قبوله التعديل و التغيير متى استدعت الضرورة لذلك، و كدى الظروف البيئية المحيطة به، حتى يتسم بالفاعلية. و في حالة حدوث العكس أي صلابة النظام و عدم المرونة فإنه سيؤدي حتما إلى جمود أحد أجزاء النظام، و بالتالي نفسه ثم تتعاقب المشاكل، و العديد منها و بالتالي فإنه يستحيل بلوغ، و تحقيق الأهداف المسطرة.

لهذا نرى أن النظام الفعال يجب أن يكون مرنا لأن المرونة تسمح للتدخل و أخذ جميع الإجراءات وقت ما نشاء. بالإضافة إلى التوسعات أو أي إضافات دون إلحاق أي ضرر أو عوائق للنظام.

4-1-23-1 إمكانية الاعتماد عليه :

إن النظام الذي يحتوي على رقابة داخلية فعالة و عملية الربط أو الترابط في إدخال البيانات ثم عملية التحويل و عملية الحصول على نتائج مرموقة، يمكن لهذا النظام الاعتماد عليه كونه يرتكز على أساس صلب فالمراقبة الجيدة عبر كامل مراحل الإنتاج أو التشغيل ثم التدخل في الوقت المناسب عند اكتشاف أي خلل كان يعيق المسار المسطر للمؤسسة من قبل محلل النظم، كما أن عملية المراقبة حتى يمكن الاعتماد عليها، حيث تكلف للأفراد الذين لهم كفاءة و ليس لهم علاقة بالتنفيذ.

5-1-23-1 البساطة

حتى تتمكن الإدارة القائمة بالتنفيذ و التطبيق الكامل لنظام الجيد أن يتميز بالبساطة حتى يعم فهمه من طرف كامل الأجزاء المكون للنظام، فنجاح أي نظام كان لا بد من أن يتميز بالبساطة و السهولة فعملية جمع البيانات تكون بالأحرى من مصادرها حتى تتمكن من تفادي التكرار أثناء عملية نقل البيانات .
كما أن عملية التسلسل و الترتيب يساعدان على سهولة و تسيير العمل و الاتصال و الربط بين الأجزاء المكونة للنظام .

2-23-1 وظائف النظم الجيد: من أهم وظائف النظم الجيد

1-2-23-1 تزويد الإدارة بالمعلومات

من أهم وظائف النظم تزويد الإدارة و القائمون على العمل بالمعلومات بصفة مستمرة و دورية بشرط أن تكون لهذه المعلومات علاقة بالموضوع و مطابقة لاحتياج الإدارة، فمن الملاحظ أنه في بعض الأحيان تتطلب الإدارة معلومات عن موضوع معين و تأتي إليها بمعلومات عن

موضوع آخر، لهذا يجب أن تكون المعلومات ذات علاقة بالموضوع و دقيقة بالإضافة إلى ورودها في الوقت المناسب، أي عندما يطلبها المدير أو المستفيد و ليس بعد فوات الأوان ،كما يجب أن تكون المعلومات اقتصادية بقدر الإمكان، بمعنى أن تكون تكاليف الحصول على المعلومات أقل من العائد و المنتظر منها. بمعنى آخر يمكن تنظيم الملفات و المستندات و الوثائق الهامة بطريقة تسهل استرجاع المعلومات بأقل التكاليف، و بأقل جهد ممكن.

1-23-2-2 تحديد المسؤوليات

من الوظائف الهامة للنظم المساعدة في عملية تحديد المسؤوليات، فمن أهم مشاكل الإدارة في الجزائر هو عدم تحديد الواضح للسلطات والمسؤوليات.

فالنظم الجيدة هي التي تساعد في عملية تحديد المسؤوليات لكل نظام فرعي أو إدارة في النظام بالإضافة إلى تحديد مسؤولية كل مدير أو فرد يعمل داخل النظام.

1-23-2-3 تحديد نقط القرار

يجب أن تكون نقط القرار في أي نظام محددة بوضوح و نقط القرار في النظام هي النقط التي يجب أن يتخذ عندها قرار أو مجموعة من القرارات في نشاط أو أنشطة معينة نتيجة لمدخلات محددة. فالنظام الجيد هو الذي يساعد في تحديد نقط القرار داخله.

1-23-2-4 تحديد عناصر التقييم

النظام الجيد هو النظام الذي يحدد النقاط التي يمكن من خلالها تقييم أداء النظام و مدى إنجازاته، و لكل نظام أهداف استراتيجية و أخرى تكتيكية. و كلما كانت هذه الأهداف محددة بوضوح كلما أمكن تقييم أداء النظام.

1-23-5 التنسيق بين النظم الفرعية

من أهم وظائف النظم، التنسيق بين النظم الفرعية، فمن المعروف أن أي نظام يتكون عادة من مجموعة من النظم الفرعية التي يمكن أن تتكون هي الأخرى من مجموعة من نظم فرعية أخرى و هكذا... فمثلا إذا أخذنا نظام مؤسسة أعمال نجد أنه يتكون من نظام فرعي مالي، و نظام فرعي للمستويات، و آخر للمبيعات و نظام فرعي للمخازن، و نظام فرعي للتسويق... إلخ و على ذلك فإن من أهم وظائف النظام الجيد. التنسيق بين جميع النظم الفرعية المكونة للنظام كله.

1-24 الوظائف الرئيسية للتنظيم

إن الوظائف الرئيسية لأي تنظيم كان و ماذا ينبغي القيام بها بالنسبة لكل وظيفة تتلخص فيما يلي¹

- (1)- الأهداف: ماذا ينبغي عمله ؟
- (2) - الخطة: كيف ينبغي أن يتم إعدادها ؟
- (3) - التخطيط: ما هي الخطوات التي ينبغي القيام بها لتحقيق الأهداف ؟
- (4) - القرارات: تحديد الاختيارات و الأوليات و البدائل لخطة العمل.
- (5) - التنظيم: ضبط قائمة بالمهام وتوضيف السلطات المنفذين.
- (6) - التوظيف: اختيار العناصر الملائمة للوظائف وتحفيزهم للعمل.
- (7)- التمويل: تحويل الخطة إلى نظام مالي للإنجاز والمراقبة واتخاذ القرارات.
- (8)- الوسائل: شراء ما يلزم للإنجاز.
- (9) - التوجيه: إعداد برنامج العمل ووجود قيادة ديناميكية.
- (10)- التنسيق: ربط البرامج بعضها ببعض وتجنب الازدواجية.
- (11)- الإشراف: توجيه أعمال الأفراد العاملين.
- (12)- المراقبة: التأكد من تنفيذ الخطة حسب المواصفات وبفعالية عالية.

¹ الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة لدكتور عمار بوحوش ص 29، 30

13- العلاقات العامة: توضيح أهداف البرامج للعمال والعناية بهم.

إلى أن الاختلافات بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال هي اختلافات في الأهداف وليس اختلافات في العمليات أو الوظائف الإدارية¹.

25-1 خلاصة الفصل :

لقد تعددت المفاهيم الإدارية على مدى الأزمنة المتعاقبة لإبراز المفاهيم المقدمة من خلال المدرسة التقليدية والحديثة في مجال الإدارة. فظهرت الفوارق والاختلافات كما هو مبين في الجدول التالي²

الاتجاه التقليدي	الاتجاه الحديث
- ديناميكية آلية (الإنسان آلة)	- ديناميكية اجتماعية (الإنسان مخلوق اجتماعي بطبيعته و فطرته)
- الخلية الأساسية التي تتكون منها المنظمة الفرد	- خليته العمل الأساسية الجماعة
- المنظمة مكان للعمل	- المنظمة مؤسسة اجتماعية بالدرجة الأولى و هو مكان للعمل و الحياة معا
- السلطة الرسمية	- سلطة رسمية و غير رسمية بأن واحد
- أسلوب التحفيز بالمكافأة و العقاب	- أسلوب التحفيز بالإقناع
- رقابة صارمة خارجية	- رقابة معتدلة و التركيز على الرقابة الذاتية
- قرارات فردية	- قرارات جماعية تعتمد على المشاركة
- المسؤولية فردية	- المسؤولية جماعية
- مركزية السلطة	- لا مركزية السلطة و تفويض لها
- الوظيفة مصدر للرزق و العي فقط	- الوظيفة مركز إشباع و رضا مادي و معنوي
- الحوافز مادية فالإنسان بطبعه مادي	- الحوافر مادية و معنوية بأن واحد
- الربح و تعظيمه بكافة السبل و الوسائل	- الربح إلى جانب المسؤولية الاجتماعية للإدارة نحو العاملين و المجتمع

¹ الإدارة العامة مدخل بيئي مقارن لدكتور أحمد صقر عاشور ص 21.

² الإدارة أصول وأسس ومفاهيم لدكتور عمر وصفي عقيلي ص 159.

- اعتراف بالتنظيم غير الرسمي و ضرورة التقرب إليه	- مقاومة و عدم اعتراف بالتنظيم غير الرسمي
- الإدارة الحديثة هي إدارة و موقف فلكل ظرف له ما يناسبه	- لا اعتبار للمواقف و الظروف بالتنظيم ميكانيكي كل شيء فيه محسوب بكل مسبق
- محاولات للوصول إلى مبادئ خاصة بظروف معينة انطلاقا من مبدأ السبب و النتيجة.	- محاولات للوصول إلى مبادئ عامة في الإدارة
- الاتصال وسيلة للفهم و المشاركة و التنسيق و هو في اتجاهين	- الاتصال باتجاه واحد و هو وسيلة لنقل الأوامر و التعليمات
- المنظمة نظام مفتوح و هي جزء من البيئة تتأثر بمتغيراتها	- المنظمة نظاما مغلق (فصل بين المنظمة و البيئة)
- نظرية كلية للمنظمة قائمة على أساس التكامل بين الأفراد	- نظرة جزئية للمنظمة
- التخصص واسع	- التخصص ضيق
- الواقعية (الرجل الإداري)	- الرشد و المثالية (الرجل الاقتصادي)

و إن نجاح أي منظمة في عملياتها الإدارية مرتبط بمدى استثمارها الجيد في مورد المعلومات باعتباره من أهم الموارد التي ترفع من إنتاجيتها و فعاليتها ، و سلاحا لمواجهة المنافسة الحادة ، و لعوامل أخرى عديدة سنوردها في الفصل الموالي .

الفصل الثاني

أساسيات المعلومات

1-2 مقدمة:

أصبحت المعلومات في عالمنا المعاصر ضرورية جدا في أي تنظيم كان، للقيام بمختلف الأنشطة. فالعمليات المختلفة التي يلجأ إليها أي نظام من تخطيط و اتخاذ قرارات يتطلب التعامل مع حجم كبير جدا من المعلومات، نظرا لبروز دورها. حيث تم تشبيه ذلك نظرا للأهمية البالغة التي احتلتها في المجتمعات الحديثة مثل أهمية الدم، و هو يتدفق في الشرايين داخل جسم الإنسان فبدونه لا يمكن له العيش أبدا. و مما زاد في تلك الأهمية، و لا سيما في الإدارة بروز الحاسوب في الخدمة حيث تجمع ذلك الكم الهائل من المعلومات، حيث يعتبر الأداة التي تعالج المعلومات و تتحكم في عمليات حفظها و استرجاعها، لهذا نجد أن الدور الفعال الذي يكتسبه الحاسوب في خدمة المعلومات و نظم المعلومات مثل القلب في جسم الإنسان فهو يعمل على جمع الدم ثم ضخه إلى مختلف أرجاء الجسم. لذا ما يمكن استخلاصه أن الدور الذي يلعبه الحاسوب و المعلومات في المجتمعات الحديثة مثل الدور الذي يلعبه القلب و الدم في جسم الإنسان.

ففي أي تنظيم كان و في كافة الأعمال و الأنشطة الداخلية تعتمد على جودة المعلومات المستتقات، فإذا كانت رديئة و كانت دون المستوى المطلوب و اعتمد عليها في اتخاذ القرار الفاصل فإن النتائج تكون دون المستوى المطلوب و قد تدفع الإدارة المعنية الى مشاكل و قد لا يحمد عقباه. لهذا فإن عملية فهم و تقييم قيمة المعلومات هناك عدة عوامل تؤخذ بعين الاعتبار للوصول إلى المعلومات الجيدة، فلمعرفة الشروط المثلى وخصائص المعلومات الجيدة يجب تفهم المبادئ الأساسية للبيانات و المعلومات.

2-2 تعريف المعلومات:

إذا تصفحنا منجدا لتعريف كلمة معلومة، فالفرد منها عنصر من عناصر المعرفة تترك بواسطة الحواس الخمس للإنسان (العين، الأنف، الأذن، الجلد، الذوق)

- فالعين يرى بها الإنسان للإدراك ومعرفة أي معلومة في شكل صورة مثل (اللون، الشكل، الحجم...الخ)
- أما الأنف يشم به الإنسان لإدراك ومعرفة أي معلومة في شكل رائحة مثل (الغازات، العطور...الخ).
- أما الجلد يحس به الإنسان لإدراك ومعرفة أي معلومة عند اللمس مثل (الحرارة، البرودة، الوزن...الخ)
- أما اللسان يتذوق به الإنسان لإدراك ومعرفة أي معلومة تختص بالتذوق (مالحة، مسكرة، سخونة، حمضيات...الخ)
- أما الأذن يسمع بها الإنسان لإدراك ومعرفة أي معلومة تختص بالسمع (الأصوات، كالكلام، محاضرات، هرج، أوامر من مسؤول في صيغة كلام...الخ)

كل حاسة تكمل الأخرى والكمال إلا الله عز وجل.

فالإنسان في حياته اليومية مرغم عليه إصدار قرارات، هذه القرارات تصدر وفق تبصر (Réflexion) وهذا التبصر بدوره يصدر وفق مجموعة من المعلومات. فالدور التي تكتسبه المعلومات في حياتنا اليومية هي تخفيض أكبر قدر من اللاتقة والتي سوف يواجهها صاحب القرار.

فبدون معلومات كافية، فإن تباطؤ في إصدار ذلك القرار مثله مثل سائق وهو يمشي في حلقة الليل دون أضواء، وفي طريق مجهول، فيضئ طريقه في حالة ما إذا زود بمعلومات كافية بخصوصها، فهو الآن في موضع تحديد الاتجاه الصحيح¹

¹ BTS₁ (Economie d'entreprise (Savoir et Technique) Nathan Technique page70)

3-2 البيانات و المعلومات:

إن لمجتمع الذي نحن بصدد العيش فيه كما أجمعوا عليه معظم الباحثين فهو " مجتمع المعلومات " ¹.

فلفظ " معلومات " Information و " بيانات Data يدلان على نفس الشيء إلى أنه في الواقع عكس ذلك فمفهوم البيانات و المعلومات ².

" تعتبر البيانات جميع البدائل التي تعبر عن الواقع من أفراد وأشياء وأحداث ومبادئ بينما المعلومات فهي عبارة عن نتائج تلك العملية التي يتم خلالها تنظيم البيانات التي تؤدي إلى زيادة المعرفة لدى الفرد "

إلى أن التفرقة بينهما الاثني، يقوم على مدى منفعة المعلومات، عند معالجة البيانات لتحويلها إلى معلومات، فالبيانات تكون في صورة أرقام، حروف، كلمات، أسماء، رموز، يمكن تخزينها. و المعلومات هي البيانات المفيدة.

مثال: " فالرقم ألف لا يضيف إلى معرفة الفرد أو الجماعة شيء في حد ذاته، أما القول بأن عدد الطلبة الجدد بالكلية هم ألف طالب فهو بلا شك معلومة تضيف إلى المعرفة ³."

- فتعرف المعلومات عامة بأنها " تعبر عن حقيقة، أو ملاحظة، أو إدراك، أو أي محسوس أو غير محسوس يستخدم في تقليل عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حادث معين و يضيف إلى معرفة الفرد أو الجماعة ⁴ "

أما عن الباحث محمد سعيد عبد الفتاح في 1984 فيعرف المعلومات أنها " مفتاح القرارات الإدارية، وأنها الأداة التي تؤثر في اتخاذ القرارات "

¹ التقنيّة الحديثة في المعلومات و المكتبات أ/د/ أبو بكر محمود الهوش ص 13

² نظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين و البنوك التجارية د/ أحمد شحاتة، د/ زينب كرم ص 12

³ نظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين و البنوك التجارية د/ أحمد شحاتة، د/ زينب كرم ص 28

⁴ أطروحة مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس. طالبة بلحشر عائشة إشراف الأستاذ: نهاري محمد أمين - واقع نظام المعلومات المحاسبية ص 38

- فالمعلومات هي المورد الثالث الذي تحتاج إليه المؤسسة بعد المال والعمل، فأصبحت المعلومات والبيانات يكتسيان علاقة جد هامة وطيدة باتخاذ القرارات كونهما موردا أساسيا، ولاسيما وعصرنا هذا، عصر المعلومات، والذكاء الاصطناعي، الأنفومديا info media (الحوسبة، الاتصالات، الإلكترونيات الاستهلاكية) وهي المحرك الاقتصادي الجديد.

4-2 إنتاج المعلومات:

هناك خطوات تشغيلية و عمليات منطقية التي يمكن بصدها تحويل البيانات إلى معلومات، فالبيانات تعتبر المادة الخام أو مجموعة من الحقائق الخام الغير مرتبة تظهر في شكل [أرقام، رموز، حقائق، أسماء، مصطلحات، أفراد، أهداف، أحداث، قيم، كميات...الخ]، تعالج وتشغل لتصبح معلومات إلى أن هذه العملية توصف بالتعقيد أو البساطة و ذلك حسب تكلفة ومواصفات المعلومات المطلوبة إلى أن هذه العملية لخصت في خطوات¹:

1-4-2 الحصول على البيانات :

تسجل فيها جميع البيانات للحادثة المراد دراستها مثل فاتورة البيع، أو أمر للشراء، أو أمر بالدخول إلى المخزن... كل ما يتصل بالعملية.

2-4-2 التأكد أو التحقيق :

عملية التأكد و التحقيق من سلامة تدوين البيانات وصحتها مثل : عملية مراجعة الحسابات بدقة متناهية.

3-4-2 التصنيف :

يتم في هذه العملية وضع عناصر البيانات في تصنيفات معينة، كل حسب نوعيته ودرجة احتياجاته وفعاليته مثل : رقم المبيعات يصنف وفق نوع المخزون، الحجم، العملاء، رجال البيع، مخازن الشحن... وذلك لإعطاء رقم المبيعات معني.

4-4-2 الترتيب :

في هذه العملية ترتب البيانات ترتيباً منطقياً بحيث يسهل الوصول إليها إذا دعت الحاجة إليها دون عناء مثل : ترتيب حسب الحروف الأبجدية، درجة المنفعة، حجم التعامل... الخ.

5-4-2 التلخيص :

يتم في هذه العملية تجميع ودمج البيانات وفق طريقتين تجميع بالمفهوم الرياضي كما هو الحال في إعداد الميزانية العمومية وجميع عناصر الأصول أو تخفيض حجم البيانات من الناحية المنطقية كأعداد قائمة العالمين لمصلحة معينة.

6-4-2 الحساب :

تتجلى في هذه العملية القيام بعمليات رياضية أو حسابية لتحسين استخدام البيانات مثل العمليات الإحصائية، استعمال البرمجة الخطية، الاحتمالات.

7-4-2 التخزين :

في هذه العملية تتضمن تخزين البيانات في موضع آمن وحفظها من التلف للرجوع إليهم، وقت الحاجة تخزن هذه البيانات في الأقراص الممغنطة، أوراق، أرشيف... الخ.

8-4-2 الاسترجاع :

وهي عملية تتمثل في استرجاع البيانات المخزنة السابقة، لاستغلالها من جديد، وذلك استرجاعها من مصدر التخزين.

9-4-2 النسخ :

تقتصر هذه العملية على نسخ البيانات المجمعة في وسيلة أخرى أو في موقع آخر.

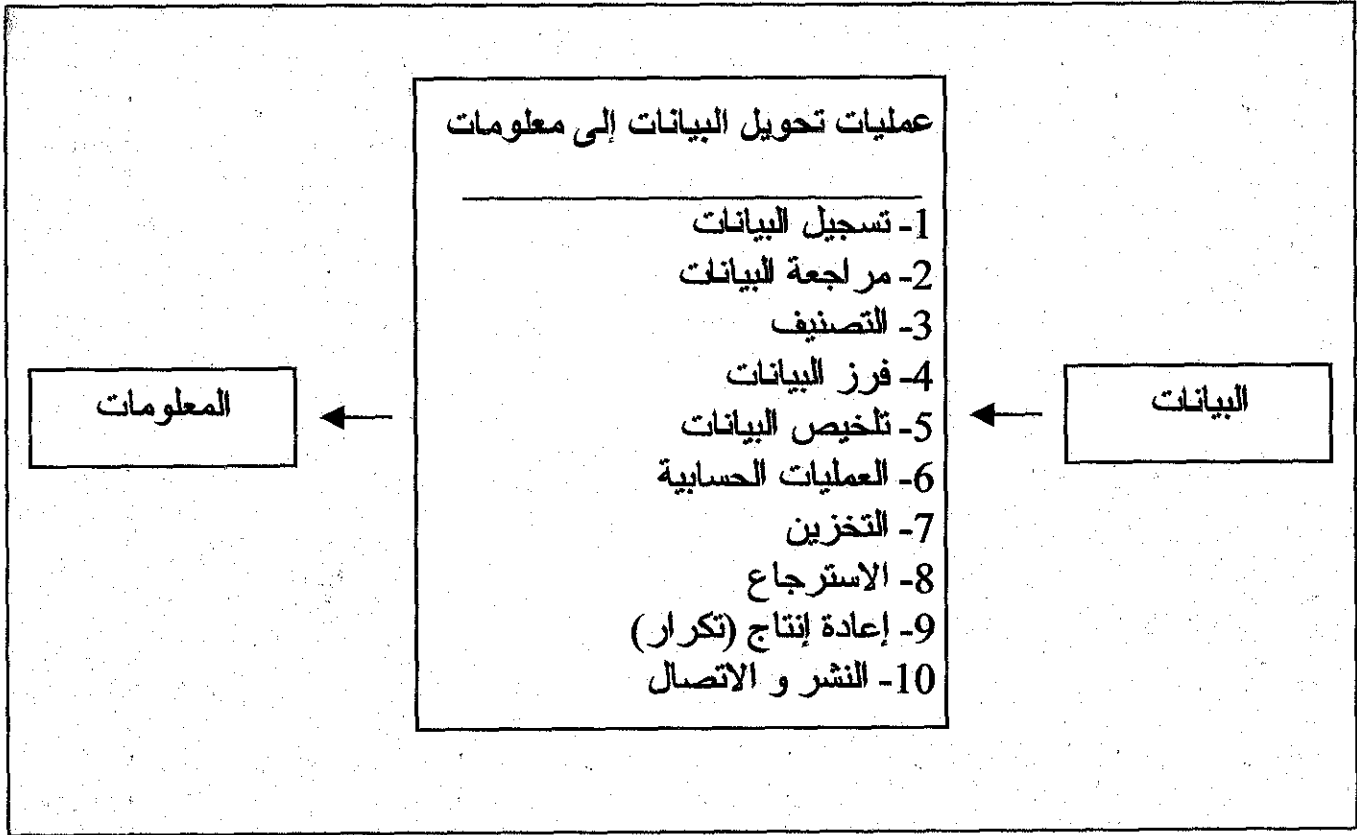
¹ نظم المعلومات الإدارية د/ سونيا محمد البكري ص (110 - 133)

مثلا: نسخ البيانات الموجودة في قرص (أ) في قرص (ب) أو شريط (أ) في شريط (ب)

2-4-10 الاتصال :

في هذه العملية القصد منها تحويل (من و إلى) الغرض توزيع أو توصيل المعلومات إلى المستخدم النهائي فتحول البيانات من إحدى وسائل التخزين إلى الفرد الذي يستخدم هذه البيانات بالطريقة التي يريدها. (تقارير، جداول، رسومات).

الشكل البياني يبين تحويل البيانات إلى معلومات.



شكل (1-2) تحويل البيانات إلى معلومات
المصدر: (أساسيات نظم المعلومات د. يحي مصطفى حلمي ص 90)

2-5 خصائص المعلومات الجيدة¹: من بين الخصائص الجيدة للمعلومات:

2-5-1 سهولة و سرعة الحصول عليها:

إذا كانت المعلومات تكلف جهدا كبيرا للحصول عليها، و كذا صعوبتها. فإنه ينجر على ذلك تأخر في استغلالها مما يؤثر سلبا و بالتالي فإن تكلفة الحصول عليها باهضة.

2-5-2 الشمول :

وفرة المعلومات المحيطة بالموضوع كاملة من أجل اتخاذ القرارات بشأنها.

2-5-3 الدقة :

يجب أن تكون هذه المعلومات دقيقة أو قريبة من الدقة. فالوصول إليها مكلف لكن بعضها من البديهي أن تكون دقيقة و صحيحة مثل في نظام شؤون الموظفين يكون عدد العمال بقدر رواتبهم، بينما بعض المعلومات لا يشترط فيها الدقة المتناهية، لكن تقريبية مثلا حجم الماء بداخل السد.

2-5-4 الصحة :

قدر ما كانت المعلومات صحيحة قدر ما نصل إلى القرارات الفعالة و العكس صحيح فإن المعلومات الخاطئة تؤدي بنا إلى قرارات خاطئة و بالتالي نتائج غير مرضية.

2-5-5 الملائمة :

فالمعلومات التي يتم جمعها يجب أن تكون ملائمة إلى الموضوع المحدد لاتخاذ القرار المناسب في ذلك

2-5-6 الوضوح :

من بين الصفات التي يمكن الاستفادة منها كثيرا هي وضوح المعلومة دون غموضها.

¹ التنمية الإدارية (المفاهيم و الأسس و التطبيقات) ل د. موسى النوري ص 186 .

7-5-2 الوقت المناسب :

هناك بعض الحالات التي تستدعي إلى اتخاذ القرار في وقت المحدد. في تعظيم الشيء أو التقليل منه لذي من خصائص المعلومة أن لها وقت محدد و مناسب.

8-5-2 المرونة:

مرونة المعلومة لاستخدامها في أكثر من حالة وفي تطبيقات عدة.

9-5-2 عدم التحيز :

يجب أن تكون المعلومات منطقية غير منحازة. خالية من أي اتجاه كان حتى تتمكن من الاستفادة المثلى و كذا القرار المناسب.

10-5-2 قابلة القياس :

فالمعلومات التي يتم جمعها من خلال نظام المعلومات لا بد من أخذ صفة، و الشكل الكمي، و ذلك للاستفادة منها رياضيا كالإحصاء، و النماذج، و الحسابات الرياضية.... إلخ

إن الشروط و الخصائص السابقة العشرة لنظم المعلومات المنتجة الجيدة، تم الاتفاق عليها من قبل الباحثين في هذا الشأن، من أجل تطوير نظم المعلومات و بإمكان الاعتماد عليها لاتخاذ القرارات المناسبة أو الإجراءات داخل المؤسسة.

الشكل (2-2) خصائص المعلومات حسب استخدامها

استخدامات المعلومات					خصائص المعلومات
التطبيق و التقويم	التصرف	الاختيار	التصميم	اكتشاف	
				المشكلة	
					الإطار الزمني
		X		X	تاريخي
X	X	X	X		تنبئي
					التوقع
X	X	X	X		مرتقب
X	X	X	X	X	مفاجئة
					المصدر
X	X	X	X	X	داخلي
X	X	X	X	X	خارجي
					المجال
X		X	X	X	ملخص
X	X	X	X		تفصيل
					التكرار
X	X			X	كثير
X	X	X	X	X	قليل
					التنظيم
		X	X	X	مفكك
X	X				محكم
					الدقة
X	X	X	X		عالية
		X	X	X	منخفضة

المصدر: نظم المعلومات الإدارية د. كامل غراب، د. فادية محمد حجازي ص30.

من خلال الجدول يكتف استخدام المعلومات من حالة لأخرى حسب خصائصها .

(1) ففي حالة الإطار الزمني للمعلومات (تاريخيا أو تنبئيا)

فالمعلومات التاريخية: هدفها إيجاد حل للمعضلة (المشكلة) مع اختيارها و انتقائها .

المعلومات التنبئية : تستخدم في تصميم الحلول البديلة و في إعداد خطط طويلة المدى كونها تستخدم للتطبيق و التصميم و التقويم .

(2)المعلومات المتوقعة و الغير متوقعة .

المعلومات المتوقعة : تساعد محلل النظم في التصميم و تقويم البدائل و التطبيق و التقويم .

المعلومات الغير متوقعة : هدفها وضع بدائل و حلول خشية المفاجئة دون معرفة مستقبلها و جعلها لها .

(3) مصادر المعلومات الداخلية و الخارجية .

كيفما كانت نوعيتها ، فهي تلعب دور جد مهم في اتخاذ القرار، لاكتشاف المشكلة، أو الاستخدامات الأربعة :التصميم ، الاختيار ، التصرف ،ثم التطبيق و التقويم .

(4) تعرض المعلومات في شكل ملخص أو تفصيلي

تعرض المعلومات في شكل ملخص أو على شكل تقارير و أبحاث، و ذلك لحل المشكلة مع تصميمها و الاختيار، ثم تستخدم من اجل التطبيق و التقويم .

أما المعلومات التفصيلية : فهي متناهية الدقة تدخل مباشرة في استخدامات الأخرى. التصميم و الاختيار، التصرف و التطبيق و التقويم. المفككة أو المحكمة

تنظيما

فالمعلومات المفككة يمكن الاستفادة منها في استخدامها في حل اي مشكلة كانت زد على ذلك في عملية التصميم و الاختيار.

أما المعلومات المحكمة تستخدم في عملية التصرف و المتابعة و التقويم .

(6) دقة المعلومات قد تكون ذات درجة عالية أو منخفضة .

فالمعلومات ذات الدرجة العالية مفيدة جدا في استخدامها وخاصة في المجال التصميم و الاختيار و التطبيق و التقويم .

أما إذا كانت ذات درجة و دقة منخفضة فاستخدامها يكون جوهريا حيث تتجلى استخدامها في تحديد المشكلة و التصميم و الاختيار .

6-2 خصائص المعلومات

1-6-2 خصائص المعلومات حسب نوعية القرارات

جدول يبين خصائص المعلومات حسب نوعية القرار

نوعية القرارات			
تخطيط الاستراتيجي	رقابة التسيير	رقابة العمليات	
تنبئي	←	تاريخي	الإطار الزمني
مفاجئة	←	مرتب	التوقع
خارجي	←	داخلي	المصدر
تلخيص	←	تفصيلي	المجال
على فترات	←	قوي	التكرار
مفكك	←	محكم	التنظيم
متعدنية	←	عالية	الدقة

من خلال الجدول يتضح جليا أن:

(1) قرارات رقابة العمليات فأن خصائص المعلومات التي يتميز بها و يمكن استخدامها

في هذا الجانب تتصف بما يلي :

أن إطارها الزمني تاريخيا، نتائجها متوقعة، مصادرها داخل التنظيم ، مجالها تفصيلي، متكررا بشكل قوي للاستيعاب و الفهم ، محكمة التنظيم ، عالية الدقة.

(2) أما المعلومات الخاصة بالقرارات لتخطيط الاستراتيجي تتصف بما يلي :

إطارها الزمني تنبئي، توقعنها مفاجئة، مصادرها خارجية، مجالها تلخيصي، التكرار على فترات، ذات تنظيم مفكك و دقة متدنية.

2-6-2 خصائص المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات

تصنف القرارات وفق المستوى الإداري إلى ثلاث مستويات:
المستوى الاستراتيجي، التكتيكي، والفني . فعملية تصميم نظم المعلومات للقاء بالاحتياجات المختلفة و الوصول إلى الأهداف المنشودة، فأن المعلومات لا تقدم بواسطة بل يرتكز عليها و يعتمد على تلك الاحتياجات و الأهداف و الجدول الموالي يظهر ذلك :

جدول (2-3) خصائص المعلومات التي تفي باحتياجات المستويات المختلفة من اتخاذ القرارات.

أمثلة عن خصائص المعلومات	نوع المعلومات
<p><u>معلومات خارجية:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - تصرفات المنافسين. - تصرفات المستهلكين. - مدى توافر المواد. - الدراسات الديمغرافية. - التصرفات الحكومية. <p><u>معلومات تنفيذية</u></p> <p>(اتجاهات طويلة الأجل)</p> <p>- محاكاة (ماذا لو هناك معلومات)</p>	<p>معلومات استراتيجية</p>
<p>معلومات وصفية تاريخية</p> <ul style="list-style-type: none"> - معلومات عن معدلات الاداء الحالية - معلومات مستقبلية قصيرة الأجل - معلومات (ماذا لو كان حدث) 	<p>معلومات تكتيكية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - معلومات وصفية تاريخية. - معلومات عن معدلات الأداء الحالية 	<p>معلومات فنية</p>

المصدر: نظم المعلومات الإدارية لدكتور سونيا محمد البكري ص 270

7-2 تصنيف المعلومات:

إن المؤسسات تحتاج إلى كم هائل من المعلومات لاتخاذ قراراتها، كما يحتاج المريض إلى الدواء و ذلك ليستعيد قواه الصحية. " فالمؤسسات العصرية تحتاج إلى المزيد من المعلومات باختلاف النوعية، كون عدم وجود قوائم شاملة لنوعية المعلومات كما أن تصنيفاتها غير موحدة لملائمة مختلف أعراض المشروعات المختلفة"¹ ومن بين تلك التصنيفات.

1-7-2 المعلومات الرسمية و الغير رسمية:

1-1-7-2 المعلومات الرسمية:

و هي عبارة عن معلومات رسمية، دقيقة مثل: القوانين الأساسية التي تدير بها المؤسسة، القيود القانونية، القوانين الحكومية (الدستورية).-التخطيط، الاستراتيجية، العقود، الميزانية، المتطلبات الرقابية، التسيير... الخ هذه المعلومات منطقية فهي المنتج الأول لنظام الجيد للمعلومات، ضف إلى ذلك، التقارير بأنواعها و الإحصائيات، و الكشوف بأنواعها، و النماذج الرسمية، فهي معلومات رسمية.

2-1-7-2 المعلومات الغير رسمية :

هذه المعلومات تركز على الشائعات، الخبرات الشخصية، و الآراء المختلفة من هنا و هناك، و أفكار سوقية ، غير رسمية تستعمل هذه المعلومات في حالة نفاذ المعلومات الرسمية كبديل لها في حالة نذرتها فهي تتسم و طبيعة منتجها و كذا افتقارها للموضوعية. إلى أنه يتيح للمؤسسة كم هائل من المعلومات بمختلف تطبيقاته و ليست كلها صالحة للاستغلال للحصول على معلومات جيدة.

1- مقتبس من كتاب، علم المعلومات و التكامل المعرفي لد. احمد أنور بدر ص 28

8-2 مصادر المعلومات

لقد تعددت مصادر و طرق الحصول على المعلومات و لا سيما و هذا العصر، لهذا يمكن تقسيمها إلى ما يلي¹

1-8-2 الحصول على المعلومات بطريقة غير مباشرة

هي المعلومات الأقل تكلفة يمكن الحصول عليها دون عناء، و تكون في متناول الجميع و على حسب المثال مناقصة مشروع تنشر بالجريدة اليومية أو مجلات... إلخ

2-8-2 الحصول على المعلومات بطريقة مشروطة

فهذه المعلومات أساسية للحصول عليها لا بد من بذل جهد لأخذ من ورائها هدف، مثل عملية التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى كم من معلومات لتحلل و تقييم مدى الفائدة منها لأدراجها في تلك الخطة، مثل جمع معلومات المنظمات المنافسة.

3-8-2 البحث غير الرسمي

و هي عبارة عن مجموعة من الجهود التي يبذلها القائم بالتسيير للحصول على معلومات بشكل غير منظم، و غير هادف، مثلا المكالمات الهاتفية، جمع المعلومات من خلال لقاءات مع أفراد دون المستوى المطلوب، أو علاقات شخصية.

4-8-2 البحث الرسمي

و هي عبارة عن جهود هادفة، و مخططة تعمل على جمع المعلومات و الحصول عليها من قبل البحوث العلمية، و الواقع الاقتصادي الحديث مثل بحوث في التسويق، الإنتاج، البحوث التي تتعرض إلى أزمات مالية، كمشاكل التمويل، و اتخاذ القرارات الاستثمارية، و غالباً مهما تكون تكلفة الحصول على المعلومات في هذا النطاق باهض لكن الفائدة منها أعظم، و القرار في المستوى المطلوب و الخطة وفق الأهداف.

1- أساسيات الإدارة لكتور/ محمد سويلم ص 65.

و تتمثل مصادر المعلومات عن طريق البحث الرسمي في مصدرين مصادر داخلية و مصادر خارجية.

2-8-5 المصادر الداخلية :

تقوم المؤسسة بحفض المعلومات التي تحصات عليها بمختلف الطرف على شكل كم من البيانات في سجلات، و تقارير، أقراص ممغنطة، حول جميع محيطها البيئي المأثر فيها من أوضاع العمل، إجراءات، ظروف، صعوبات من أجل تصميم خطة استراتيجية مستقبلية هادفة. لهذا نجد أن المعلومات تكتسي دورا هاما و أساسا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة، لتطوير الخطط و السياسات و البرامج و تقويم التنفيذ مع المراقبة و تصحيح الانحرافات وقت لزومها.

2-8-5-1 المعلومات المالية:

تتخصر المعلومات المالية لدى أي مؤسسة حول :

1. الميزانيات، الأنظمة المالية
2. الحسابات، الإيرادات، النفقات.
3. الحالة المالية للمؤسسة
4. مصادر التحويل و طرق الاستثمار
5. القوانين و التشريعات... الخ

2-8-5-2 معلومات تتعلق بالمشتريات و المخازن: تتخصر فيما يلي.

1. ميزانية المشتريات
2. الموردين
3. السلع (النوعية، التكلفة...)
4. فواتير الشراء.
5. المخزن، طاقة التخزين، احتياجات المخزن
6. الجرد.

7. حركة السلع (الشراء ← المخزن ← البيع)

8. الفواتير الأساسية في ذلك.

2-8-5-3 معلومات الإنتاج : تتلخص المعلومات الخاصة بالإنتاج

1. إنتاج السلعة و نوعيتها و مواصفاتها

2. الآلات و طاقات الإنتاج

3. العمال الساهرين على عملية الإنتاج (معايير الأداء)

4. صيانة الآلات و إمتلاكاتهاإلخ

2-8-5-4 معلومات المبيعات : تتلخص هذه المعلومات فيما يلي

1. العملاء أو الزبائن

2. الاتفاقات المبرمة أو عقود البيع :

3. قوانين البيع

4. كيفية تسليم السلعة (البيع، سعر، دفع قيمة المبيعات)

5. شحن و تكاليف المبيعات

6. التأمين... إلخ

2-8-5-5 معلومات شؤون الأفراد : تتلخص هذه المعلومات فيما يلي

1. المراكز الوظيفية -التوظيف- التمهين.

2. اختصاص الأفراد و درجة مسؤوليتهم

3. عدد العمال (الأجر، ساعات العمل، التعويضات، الترقيات،

المكافآت

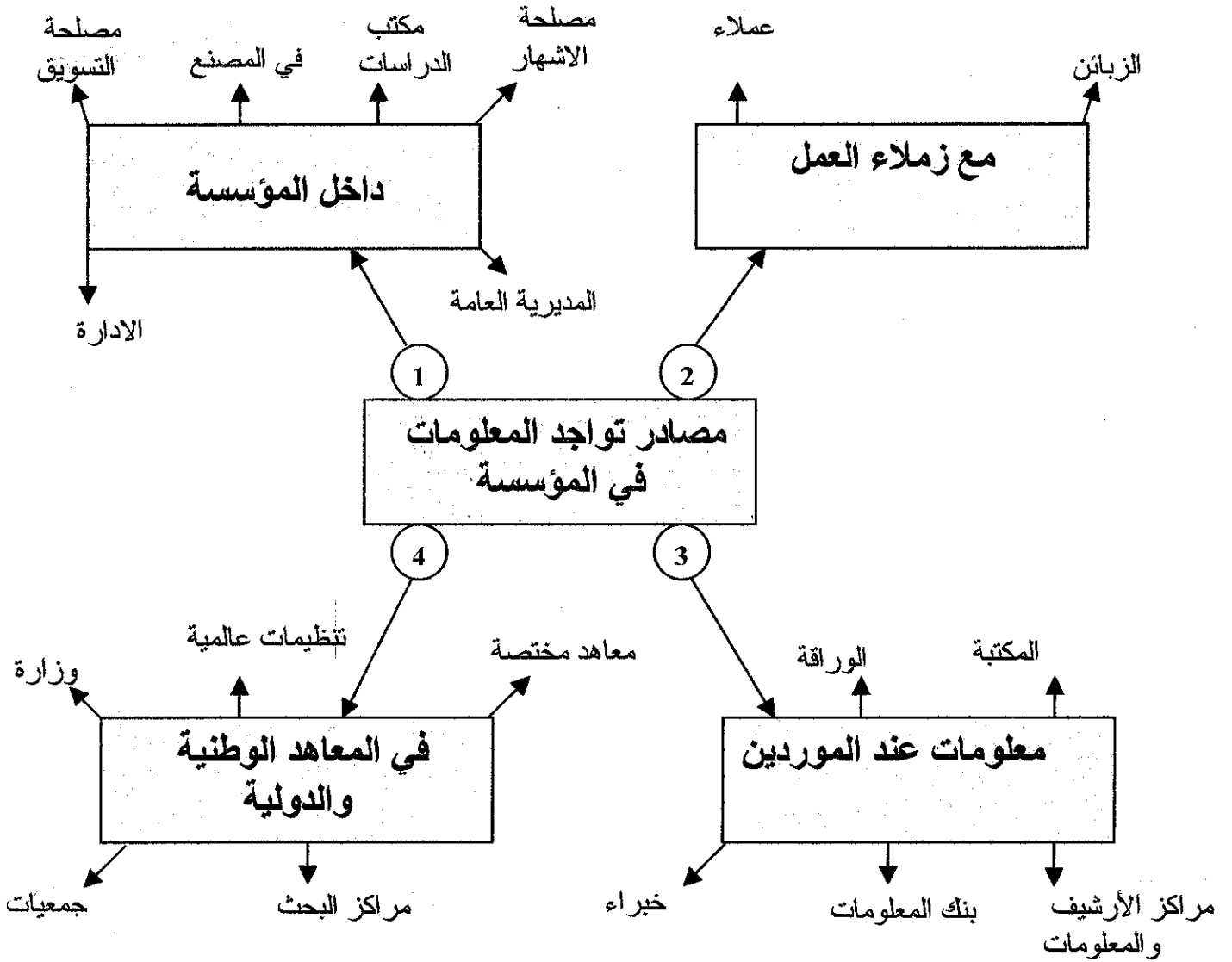
4. التأمينات الصحية والاجتماعية، الخدمات المختلفة)

5. تطوير المستوى المعيشي، الفكري للعمال

6. القوانين المرتبطة بتسيير الأفراد.

2-8-5-6 معلومات البحث و التطوير : تتلخص هذه المعلومات فيما يلي

1. نوعية الأجهزة و التقنيات و المهارات، الأدوات، التصميمات الحديثة و الدراسات لتحسين الأهداف.
2. إيجاد أنواع جديدة منها، لتطوير، الاختراع، الابتكارات
3. أبحاث في السوق، الاستهلاك، السلع.
4. أبحاث في الأنظمة و القواعد التي تنظم البحث العلمي.



شكل (2-3) تسيير المعلومات داخل المؤسسة
المصدر - دافيد، سوتر، إيرول، أفنور تسيير 1985

2-8-6 المصادر الخارجية :

تتمثل المصادر الخارجية و هي المعلومات التي تأثر بالإيجاب و السلب على المؤسسة خارج محيطها، و تتمثل في البيئة الخارجية كونها تتفاعل معها باستمرار، و من بينها

- السلطات العليا (الوزارة)
- المعلومات الخاصة بالأفراد، المواد، الطاقة، الدراسات، الأبحاث، و القوانين
- المنافسة، جميع المدخلات المادية
- تحديات التي تواجهها المؤسسة من مجال التقنية، المنافسة، حرجة المخاطرة، عدم التأكد التي تتعرض لها كونها لها علاقة وثيقة بتمديد الأهداف.

2-9 وسائل الحصول على المعلومات

2-9-1 وسيلة المقابلة الشخصية :

من أهم الوسائل و الطرق للحصول على المعلومات، حيث يتعذر الحصول على البيانات في بعض الأحيان إلى المقابلة و جها لوجه فعملية ملاحظة سلوك الأفراد و الجماعات و التقرب منهم تتجلى من خلال المقابلة القريبة منهم، حيث يثبت صحة المعلومات تم الحصول عليها من مصادر مختلفة أو مصادر مستقلة، أو وسائل بديلة للكشف على تناقض في التصريحات. لهذا نرى أنها الوسيلة الأنجع في جمع المعلومات و لا سيما في المجتمعات الشعبية و الأمية.

2-9-2 وسيلة الاستبيان :

يقصد بها جمع البيانات عن طريق استمارة تملأ من قبل المستجوب، و بالتالي هو سيد الموقف.

فتجمع المعلومات الخاصة و المستنقات من الأفراد لاستبيان حقيقة الممارسات الحالية و الاستطلاعات (الرأي و الميول).

2-9-3 الملاحظة :

وهي تتمثل في جمع معلومات من خلال عملية الملاحظة من قبل ذوي الاختصاص، مثلا تسجيل ملاحظات بخصوص إحصاء المرور، إحصاءات الرقابة على الجودة.

2-9-4 التقارير:

تتمثل في تدوين ملاحظات و آراء غير رسمية، قد تكون مفيدة.

2-9-5 نتائج التجارب:

تتصدر هذه التجارب على الفئات ذات مستوى علمي عالي كمهندسي الإنتاج، التسويق و الزراعيين و كذا العلماء التطبيقيين.

2-10 شروط صلاحية المعلومات

إن الفائدة من استخدام المعلومات لتمكين الإدارة من معرفة سير الأداء فيها، لهذا يستحسن توفر المعلومات لمتخذ القرارات ليتسنى له ترشيد اتخاذ القرار، فبدون المعلومات يصبح اتخاذ القرارات اعتباطيا، و مكلفا، و بالتالي ليس منطقيًا و لا رشيدا أو اقتصاديا.

لكي تحافظ المؤسسات على بقائها يلزم أن تجمع و تتقي و تخزن و تستخدم كم هائل من البيانات و المعلومات. و إن أرادت الازدهار فعليها أن تتفوق على منافسيها في هذا المجال فيما يتعلق بهذا المورد الاقتصادي المأثر.

فحصول المؤسسة على الكم الهائل من المعلومات بالضرورة ذات منفعة وصالحة للاستغلال بل لا بد من توفر فيها الشروط التالية:

2-10-1 الدقة:

أي دقة المعلومات المحصلة عليها و لا سيما نوعية المعلومات موضوع البحث، و يقصد بها نسبة المعلومات الصحيحة بالنسبة إلى المعلومات الغير صحيحة خلال فترة زمنية محددة مثلا. خلال فترة زمنية ما، تم الحصول على 1000

معلومة بخصوص منتج ما، بعد التحليل تبين أن هناك 950 معلومة صحيحة و 50 خاطئة إذا نسبة المعلومات الصحيحة هي 95%.

2-10-2 الوقت اللازم :

يجب أن توفر المعلومات في الوقت اللازم للإنتاج، حتى يتم جني الفائدة أعظم، و هذا من صلاحية الإدارة القائمة عن تجهيز المعلومات.

2-10-3 التكامل :

إن الدقة، و الوقت اللازم لا يكفيان في ذلك بل يجب أن تتوفر جميع المعلومات الأساسية، التي تود المؤسسة استغلالها للتوصل إلى قرارات رشيدة، فمثلا فبنود المعلومات المبعثرة في تقارير منفصلة في أوقات مختلفة من الصعب تجميعها سويا لتحقيق التكامل.

2-10-4 التركيز :

حتى يتسنى من استغلال المعلومات يجب تلخيصها في جداول و رسوم و منحنيات و اتجاهات دالة، تدل على البنود التي يمكن أن تعتبر شادة و غير موافقة مع الاتجاهات الطبيعية و المتوقعة وفقا للخطة الموضوعة للنشاطات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة.

2-10-5 الدلالة :

يجب البحث عن المعلومات الدالة و الهادفة لاستغلالها في الوقت الحاضر.

11-2 خلاصة الفصل

تعتبر المعلومات مورد من موارد المنظمة و نظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها فانها تعتبر المورد الثالث بعد رأس المال، و العمل، و لا سيما بعد تجاوز مرحلة الحدس، و التخمين التي كانت تسيير المؤسسات بها قديما. فلقد ظهرت في عالمنا هذا، ثورة معرفة، ثورة تكنولوجيا و ثورة معلومات فاستخدم فيها الحاسبات الآلية و أصبحت في وقت قصير جدا تمدك بمعلومات دقيقة لاستصدار قرار. من خلال المعالجة السريعة للبيانات. كما أن اقتناء هذه الحسابات بتكلفة أقل انعكس بالإيجاب على سرعة معالجة البيانات و زيادة الثقة في استخدامها و بالتالي تحسن إنتاجية المبرمجين.

لهذا نجد أن المؤسسات ذات الاستراتيجية طويلة المدى، و التي تعمل جاهدة على بقائها فإنها تجمع و تنقي و تخزن و تستخدم كم هائل من المعلومات و إن أرادت أن تقضي على منافسيها أن تعمل جاهدة في تطوير هذا المورد..

فالمعلومات و البيانات وسيلتان تعملان على تمكين الإدارة من معرفة سير الأداء فيها ، فتوفرها شرط أساسي لا غنى عنه، و ذلك لنقل أو الانتقال من لاعب الحظ إلى حالة المسير و معالجة البيانات أصبح في متزايد مذهل، و لسيما و هذا العصر نضرا لنمو تقنية المعلومات و صغر حجم الحاسب الالى من الحجم الكبير إلى الصغير، مما زاد الطلب على هذه السلعة . فمعالجة البيانات و المعلومات بواسطة الحاسبات الآلية أصبحت ظاهرة مألوفة نضرا لما دلت عليه الخبرة في مجال استخدامات معالجة البيانات على أهمية البيانات و المعلومات كمورد أساسي و رئيسي في التنظيم .

فالمعلومات يجب أن تتوافر لدى متخذ القرارات حتى يتسنى له اتخاذ قرار فعال. و بدون معلومات، يصبح اتخاذ القرارات هشا ، و اعتباطيا و مكلفا و ليس بالضرورة رشيدا أو اقتصاديا.

ولبلوغ الاستفادة العظمى من هذه الامتيازات التي توفرها المعلومات ، فان ذلك يستلزم مجموعة منظمة من البرامج و الأجهزة، و الإجراءات المصممة للإدارة عنصر المعلومات أي من منظور الانظمة، و بالتالي تصبح هناك نظم للمعلومات سنحاول تفصيلها في الفصل الموالي .

الفصل الثالث

ماهية نظم المعلومات

ماهية نظم المعلومات

1-3 مفهوم نظام المعلومات :

- ❖ لقد عرف " محمد البكري نظم المعلومات الإدارية على أنها " ¹ مجموعة من العمليات المنظمة التي تمد المدير بين بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم في تنفيذ الأعمال و اتخاذ القرارات داخل التنظيم، على أن تتميز هذه المعلومات بالكمال و الشمول، و الصحة و الدقة و أن تكون ملائمة من ناحية الجودة و التوقيت و التكلفة".
- ❖ كما تم تعريفها بأنها " مجموعة من الإجراءات التي يوجد بينها علاقات قائمة بغرض تحقيق هدف، و أهداف معينة، و ينطوي هذه الأهداف على القيام بالأنشطة المتكاملة" ².
- ❖ كما عرف HODGE,et.al.1984 نظام المعلومات سواء كان يدويا أو آليا على أنه " عملية اتصال يتم من خلالها تجميع البيانات و تشغيلها و تخزينها و نقلها للأفراد المناسبين داخل المنظمة بغرض توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، و يتكون ذلك النظام من شخص واحد على الأقل، له نمط نفسي معين، و يواجه مشكله ما، داخل نفس تنظيم معين و يحتاج حلها إلى وجود بعض الحقائق من المعلومات التي يتم توفيرها من خلال وسيلة غرض معينة" ³.
- ❖ كما عرف SENN.1982 نظام المعلومات الإدارية باعتباره: " نظاما متكامل يهدف إلى تدعيم وظيفتي التخطيط و الرقابة، و تنفيذ العمليات عن طريق توفير معلومات منمطة و منضمة عن الماضي، و الحاضر، و المستقبل بخصوص العمليات الداخلية و الخارجية، و يتم تصميم نظام المعلومات بحيث ينتقي

¹ نظم المعلومات الإدارية لدكتور سونيا محمد البكري ص 14.

² نظم المعلومات الحاسوبية في شركات التأمين و البنوك التجارية د: أحمد شحاتة، إسماعيل جمعة، زينات كرم ص 33.

³ مقدمة في نظم المعلومات الإدارية لد. م. محمد ك. و. د. جلال إبراهيم ص (184-186).

البيانات الملائمة من نظام تشغيل البيانات و من بيئة المنظمة الخارجية لتوفير معلومات مناسبة لاحتياجات الإدارة"¹.

❖ كما عرف نظم المعلومات رايmond مكلويد (Raimond.m) بأنه " تلك النظم الرسمية و الغير الرسمية التي تمدنا بمعلومات سابقة و حالية و تنبئية في صورة شفوية أو مكتوبة طبقا للعمليات الداخلية للمؤسسة و البيئة المحيطة بها ، و هي تدعم المديرين و العاملين و العناصر البيئية الأساسية بإتاحة المعلومات في إطار الوقت المناسب للمساعدة في اتخاذ القرارات"².

ما يمكن استخلاصه من خلال هذه التعاريف أن عملية اتخاذ القرار هي الوظيفة الأساسية لنظم المعلومات باتفاق جل الباحثين.

إن نظم المعلومات الآلية " هي تلك النظم التي تستخدم نظم الحاسب الآلي في توفير إحتياجات المديرين المختلفة من المعلومات اللازمة لأداء وظائفهم و اتخاذ قراراتهم" لهذا عند تصنيف أي نظام على أنه نظام للمعلومات الإدارية على أساس مدى قدرته على توفير المعلومات الأساسية و الخدمات للمديرين، لاتخاذ القرارات الصائبة و المثلى.

2-3 الأنشطة الرئيسية لنظم المعلومات:

إن نظم المعلومات تحتوي على معلومات عن التنظيم و البيئة المحيطة بالتنظيم، أما عملية إنتاج المعلومات تتم من خلال الأنشطة الرئيسية التالية.³

1-2-3 المدخلات :

هي عبارة عن المفردات و المعطيات التي تصف الأحداث و الموجودات التي تدخل في النظام.

¹ مقدمة في نظم المعلومات الإدارية لد. م. محمد. ك. و. د. جلال إبراهيم ص (184-186).

² نظم المعلومات الإدارية لد. رايmond مكلويد ترجمة ل د. علي إبراهيم سرور د. عاصم الحماسي ص 90

³ المفاهيم الحديثة في أنظمة المعلومات المحاسبية لدكترة. الصباغ، د. عماد عبد الوهاب ص 18-19.

2-2-3 المخرجات :

و هي التي تمثل النتائج التي يعمل النظام إلى الوصول إليها.

3-2-3 المعالجة (التحويل) :

و هي عبارة عن الجانب الفني من النظام، و هي عبارة عن مجموعة من العمليات الحسائية و المنطقية التي تجري على المدخلات بغرض الوصول على المخرجات.

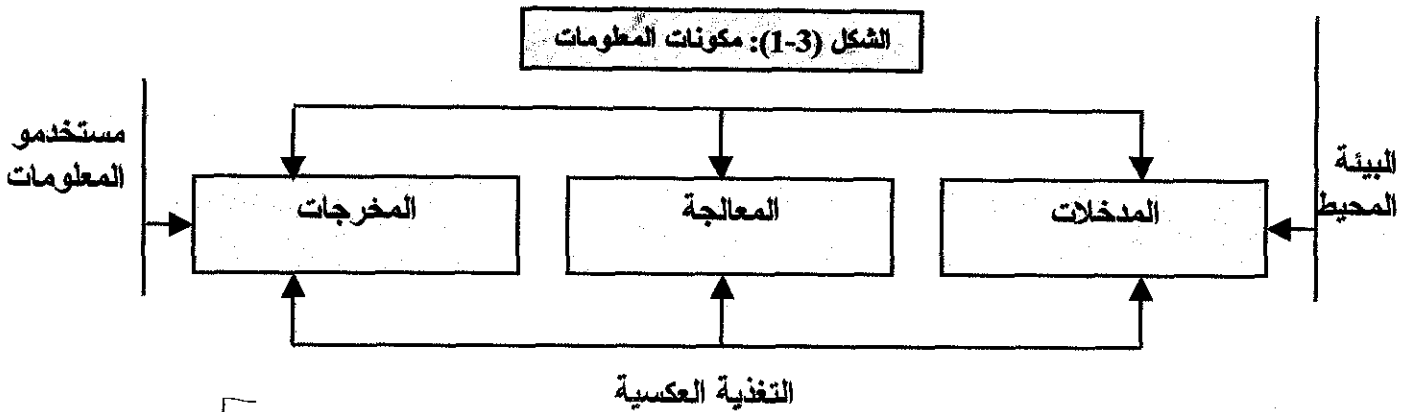
4-2-3 الرقابة:

هي مجموعة من الإجراءات و القواعد التي تهدف إلى التحقق من النتائج النهائية التي تم الوصول إليها و التي تتماشى مع الأهداف و الخطط الموضوعة مسبقاً.

5-2-3 التغذية العكسية:

تهدف إلى توفير أداة إرشادية لأنشطة النظام و تعمل على تقويم نتائج عمل النظام و تصحيح الأهداف إذا كان هناك عيون في أهداف النظام.

و الشكل البياني التالي يوضح ذلك



المصدر : المفاهيم الحديثة في أنظمة المعلومات المحاسبة لـ. عماد عبد الوهاب، د. الصباغ ص 19

3-3 أهمية نظم المعلومات:

تتجلى أهمية نظم المعلومات في كونها تعمل على تسهيل عمل الإدارة في جمع البيانات، وتخزينها، ومعالجتها، واستخدامها في اتخاذ القرارات البناءة، و عملية تطبيق تقنية المعلومات هو التحدي، والفرصة، التي تواجه مصممو نظم المعلومات في تحقيق مبتغاهم. فدور نظم المعلومات، بنظرة أوسع هو خدمة المديرين، حيث تساعد على مسؤولياتهم الإدارية بكفاءة، وكفاية، وتتمحور أنشطتهم في التخطيط، والتنظيم، و تنمية، الكفاءات، والتنسيق، والتوجيه، و عملية المراقبة، والمتابعة، كون أن الإدارة هي عبارة عن حلقة متصلة للوظائف.

فنظرا لتعقيد المتزايد داخل التنظيمات الحديثة نظرا لكون حجمها والتنوع المذهل في مجالات عملها وتطبيقاتها، فإن نظم المعلومات الآلية منها والبرمجيات و قواعد البيانات و شبكة الاتصالات لها علاقة اقتصادية متزايدة حيث يعمل على تصميم وإدارة تدفق المعلومات لهدف واحد تحسن المرودية و اتخاذ قرار فعال. حيث تجمع المعلومات و تحفظ و تحلل معا بطريقة تساعد على الإجابة على تساؤلات محلل النظم أو القائم على التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، فتنزايد الأهمية لهذه الوضيفة نظرا للأسباب التالية:

- تزايد وتعقيد داخل التنظيمات و المؤسسات الحديثة.
 - آلة مركزية التنظيم حيث يتفرع التنظيم مما يعقد وظيفة المراقب مما يصعب السيطرة الإدارية للعمل ووقف الخطة المتفق عليها.
 - المعالجة السريعة للبيانات نظرا لاستخدام الحاسوب مع تطوره السريع وفق الزمن و النتائج المذهلة التي يحققها وقت لزومها.
- نظم المعلومات يمكنها أن تفي بأربعة أغراض أساسية و هي
- ◆ إيجاد أساس أو قاعدة لتحليل الإشارات التحذيرية الأولية التي تبرز داخليا و خارجيا لكل نظام معلومات قاعدة معلوماتية، مثل المكتبة تجمع و تصنف و تحفظ المعلومات، لكي يمكن استخدامها من قبل أقسام أخرى للمؤسسة.

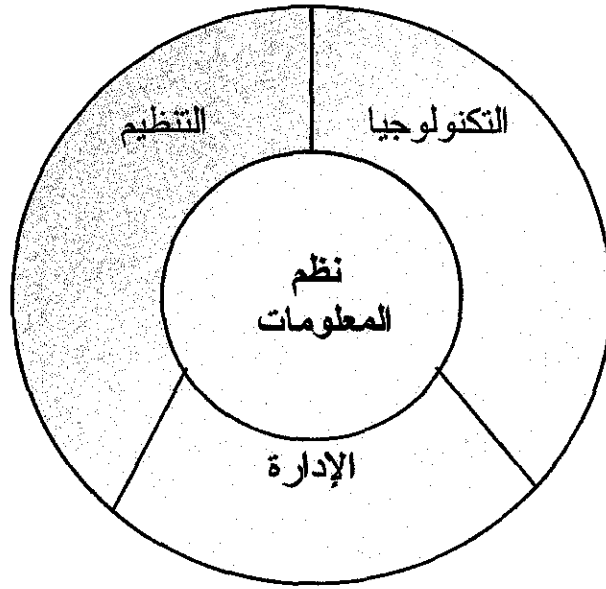
- ◆ يمكن الأعمال المكتبية الروتينية، يمكن الحصول على الكشوف الأجور و المرتبات، و تقارير المخزون من السلع وأي سجلات أخرى اتوماتيكيا من القاعدة المعلوماتية و بالتالي تقليص الحاجة إلى موظف ملفات و سجلات.
- ◆ مساعدة الإداريين في إتخاذ القرارات الروتينية، يعتبر وضع جدول للأوامر، و تحديد أوامر للآلات، و إعادة طلب المواد مهام روتينية من السهل جعلها أتوماتيكيا من خلال تحليل تفصيلي لتدفق العمل داخل المؤسسة.
- ◆ توفير المعلومات الضرورية لإتخاذ قرارات إستراتيجية. (استعمال بكثرة العقول الإلكترونية الشخصية لتحليل كمية كبيرة من المعلومات و لاحتساب المرود.
- ◆ و للإيفاء بهذا الغرض هناك حاجة لأنظمة قرارات مساندة تسمح بمزيد من التفاعل بين العقل الإلكتروني و مستخدمة.

و من بين متطلبات نضام معلومات جيدة التصميم:

- (1)* يجب أن يركز النظام انتباه الإداريين على عوامل النجاح الحساسة في وظائفهم.
 - (2)* يجب أن يقدم النظام المعلومات الدقيقة و الصحيحة ذات النوعية الجيدة.
 - (3)* يجب أن يوفر النظام المعلومات الضرورية عند الحاجة إليها و لمن يحتاج إليها أكثر.
 - (4)* يجب أن يعالج النظام المعلومات الخام لكي تقدم بشكل مفيد للمحلل.
- لهذا لا يمكن من تجاهل معظم موضعي الإدارات الفائدة الكبرى و النتيجة السريعة و المذهلة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات من خلال نضام المعلومات، لهذا عليهم تحديد جدوى استخدام هذه المعلومات و مجال بتطبيقاتها حاليا و في المستقبل لتحديد رسالة المؤسسة، انطلاقا من معلومة مفادها أن الحاضر هو امتداد الماضي و المستقبل. فالمعلومات و البيانات عاملان يتوقف عليهما نجاح القرار. فأى منظمة حديثة تتوفر لها نضام معلومات يوفر لها و لمتخذ القرار ما يشاء.

4-3 النظرة الإدارية لنظم المعلومات :

إن الرؤية الإدارية لنظم المعلومات بخلاف عن نظام المدخلات و عملية التحويل والمخرجات، بل تعدى ذلك نظرا لتحديات و تأثيرات البيئة إلى الحلول التنظيمية والإدارية المبنية على تكنولوجيا المعلومات. لهذا يجب فهم تلك الأبعاد الإدارية والتنظيمية وتكنولوجيا المعلومات كنظام متكامل. و الشكل (2-3) يبين ذلك



المصدر: نظم المعلومات الإدارية د. سنويا محمد البكري ص 11.

الشكل 2-3 : تكامل نظم المعلومات مع الإدارة و التنظيم

و حتى يتمكن المسير من استخدام و تصميم نظم المعلومات بكفاءة عليه إدراج عامل البيئة و فهمها. بالإضافة إلى العمليات الثلاثة لنظم المعلومات التي تنتج (المدخلات و عمليات التشغيل و المخرجات). المعلومات التي يحتاجها للتنظيم لاتخاذ للقرارات، بعد عملية الدراسة الدقيقة لجميع الفرص من خلال تكنولوجيا المعلومات.

3-4-1 التنظيم:

هناك أهداف ستة حددها الباحث تيد (Tead)¹ مثلثي لتنظيم وهي "القانونية، الوظيفية، الفنية، تحقيق الربح، الأهداف العامة. فالهدف القانوني أن يتجاوب التنظيم مع القوانين السائدة و التي تؤثر بصفة خاصة في التنظيم، أما الفني يتضمن المهارة في العمل، أما هدف الربح يستخلص عنه برمز الكفاية في أداء العمل أو الكفاية في الخدمة، أما الهدف الفردي أو الشخصي بتنمية الفرد و تجاوبه مع أهداف التنظيم، أما عن الهدف العام يتضمن أن يضيف التنظيم إلى الرفاهية العامة".

لهذا نرى أن الهيكل التنظيمي للأفراد في مستوياته التنظيمية يأخذ شكل هرم من أعلى مسؤولية الى القاعدة من مختلف الأصناف (مديرين، فنيين، مهندسين، مصممين للمنتجات و الخدمات) ذوي مستويات مختلفة لكل تنظيم ثقافة، و مناخ، و طرق خاصة لأداء المهام لا تتجزأ من نظم المعلومات.

3-4-2 الإدارة :

إذا الدور المنوط للمسير هو وضع إستراتيجية لمواجهة تحديات البيئة، لهذا نجد أن رسم الإستراتيجيات للوقوف في وجه تلك التحديات و تخصيص الموارد المالية و البشرية لتحقيق ذلك الهدف، لهذا نجد أن نظم المعلومات تعمل على عكس الآمال و الأهداف. في الهيكل الإداري أن الأدوار تختلف من سلم لأخر في استصدار القرارات.

1/- مدير و الإدارة العليا يعملان على صنع القرارات الإستراتيجية طويلة الأجل في التنظيم.

2/- مدير الإدارة الوسطي: تنفيذ البرامج الخاصة بالمنتجات و الخدمات المطلوبة إنتاجها.

3/- مدير و الإدارة التشغيلية: مراقبة الأنشطة اليومية.

1- Ordway Tead, the art of Administration pp 126-127.

فكل مستوى من مستويات الهيكل التنظيمي للإدارة يحتاج إلى معلومات و متطلبات مختلفة لنظم المعلومات بالإضافة إلى مسؤولية الأفراد في كل المستويات لإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل العالقة.

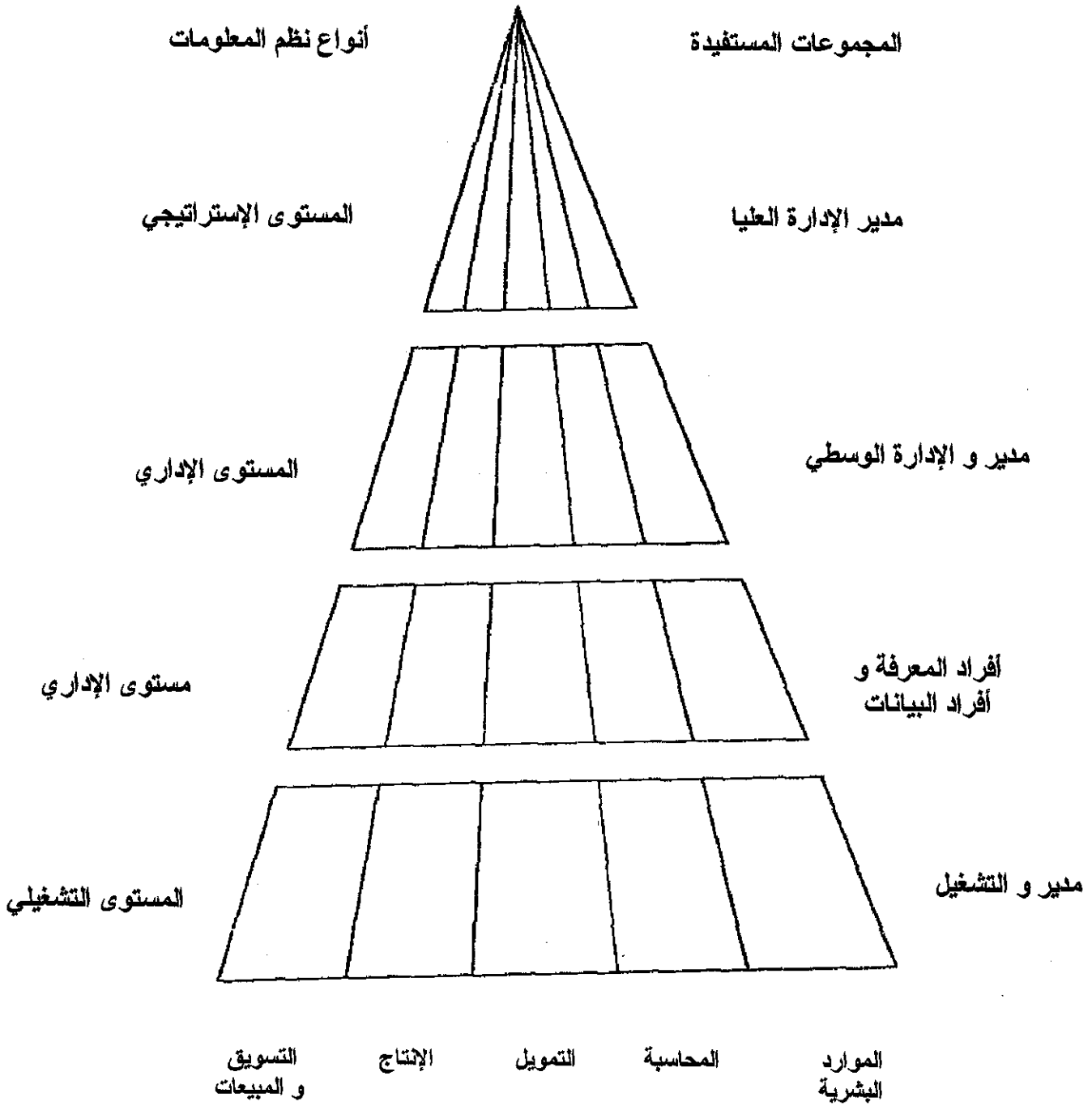
3-4-3 التكنولوجيا :

تلعب التكنولوجيا دورا هاما في مضاعفة قدرات الأفراد لاستخدام المعلومات من أجل مضاعفة الأنشطة و السرعة في اتخاذ قرارات مناسبة في التنظيمات المختلفة و يتجلى في نظم المعلومات المبنية على الحاسوب. لهذا نجد أن تكنولوجيا الاتصالات من الأجهزة المادية ، بينما البرامج التي تربط الأجزاء المختلفة من النواحي الآلية وتحول البيانات من وسيلة تخزين إلى الأخرى.

3-5: مستويات نظم المعلومات:

تتنوع المعلومات نظرا لتعدد المجموعات ذات المصالح المختلفة باختلاف مستويات التنظيم، لذي نجد التنظيم ينقسم بدوره إلى أربع مستويات حسب ما يوضحه الشكل المرفق لدكتور سنويا محمد.

- أ/- نظم المستوى التشغيلي.
- ب/- نظم المستوى المعرفة.
- ج/- نظم المستوى الإداري.
- د/- نظم المستوى الإستراتيجي.



الشكل (3-3) أنواع نظم المعلومات
المصدر: نظم المعلومات الإدارية لـ. سونيا محمد البكري ص 24.

3-5-1 نظم المستوى التشغيلي:

تعمل على مراقبة عناصر النشاط و التحولات في التنظيم، حيث تدعم مدير الإدارة التشغيلية و ذلك بمتابعة عناصر النشاط من و إلى التنظيم. مثل إيصالات المبيعات ، و شبكات الإيداع، و نظم الأجور..... إلخ.
هذا المستوى من التنظيم يهدف إلى متابعة جميع النشاطات الروتينية و متابعة تدفق التحولات في النظم حيث تركز على جمع المعلومات بدقة، تكتسي طابع السهولة للوصول إليها و كذا صحيحة على حسب المثال ، أجر العمال، التغييرات في الرواتب، التغييرات مستوى المخزون، أصنافه..... إلخ.

3-5-2 نظم المستوى الإداري:

هي نظم المعلومات التي صممت لتدعيم متابعة و رقابة اتخاذ القرارات و الأنشطة الإدارية لمديري الإدارة الوسطي، و الاهتمام الأساسي لمثل هذا النظم هي التأكد من أن الأنشطة تنفذ بصورة جيدة في النظم ، مثل هذه النظم تقارن المخرجات الخاصة بيوم محدد يمثلها في شهر سابق أو سنة.
و نظم المستوى الإداري تقدم تقارير دورية لتدعيم القرارات غير الروتينية و تركز على بعض القرارات شبه الهيكلية. مثل هذه النظم يمكن أن تقدم الإجابة على بعض الأسئلة منها.

من هو الذي يآثر على جدولة التصنيع لمدة معينة ؟

الإجابة على هذه الأسئلة سوف تحتاج إلى معلومات جيدة جديدة بصفة مستمرة سواء من داخل التنظيم، أو من خلال نظم المستوى التشغيلي أو من خارجه.

3-5-3 نظم مستوى المعرفة:

و هي عبارة عن نظم المعلومات يقتصر دورها في تدعيم الأفراد ذوي مستوى المعرفة المهني و الأفراد المتعاملين مع البيانات من التنظيم.
لهذا نجد أن نظم مستوى المعرفة تعمل على تحسين مستوى المهندسين و المهنيين. ثم تغيير التنظيم إلى معرفة جديدة، كما أنها تلعب دورا كبيرا في رقابة تدفق

الأعمال الورقية والمكتبية داخل النظم وتعتبر نظم مستوى المعرفة خاصة من شكل محطات العمل و آلية المكاتب هي لتطبيق المتزايد لنمو في المنظمات حاليا.

3-5-4 نظم المستوى الإستراتيجي:

هي نظم المعلومات التي تدعم أنشطة التخطيط طويلة الأجل للإدارة العليا، هذه النظم تساعد الإدارة العليا على معالجة و النقد للمواضيع الإستراتيجية و الاتجاهات طويلة الأجل سواء في المنظمة أو البيئة الخارجية.

الاهتمام الأساسي لهذه النظم هو مواجهة التغيير في البيئة الخارجية بالاعتماد على قدرات المنظمة القائمة، ما هو مستوى الاستخدام في الخمس سنوات القادمة؟ ما هو اتجاه التكلفة في القطاع الصناعي الذي يستعمل فيه المنظمة؟ ما هي نوع المنتجات و الخدمات المطلوبة في السوق خلال الخمس سنوات سابقة¹.

في كل تنظيم ذو المستويات الأربعة السالفة الذكر الإستراتيجي، المعرفة الإداري و التشغيلي. كل واحدة وظائفها تختص بها ، فمثلا متابعة المبيعات تتم في المستوى الإداري حيث تتابع حسب المناطق البيعية. فتعد التقارير عن المناطق التي تزيد و تنقص المبيعات بها، أما نظام المبيعات في المستوى التشغيلي يسجل أرقام المبيعات اليومية و الشهرة و تداول الأوامر. نظم المستوى المعرفة يقوم بعملية تصميم و الترويج للمنتوج. أما عن المستوى الإستراتيجي تعد نظام للتنبؤ باتجاه المبيعات و دورة حياة السلعة في خلال الخمس سنوات القادمة.

3-6 نظم المعلومات حسب المستويات الأربعة في المنظمة:

يمكن تقسيم نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية و التي يمكن استخدامها داخل المنظمة إلى أربع أنواع رئيسية.

1- أطروحة لنيل دكتوراة دولة - تقييم نظام المعلومات للسير في المؤسسة الجزائرية من إعداد نهاري ثالث أمين، إشراف أ.د. بلقاسم مصطفى ص 163

3-6-1 نظم معالجة العمليات:

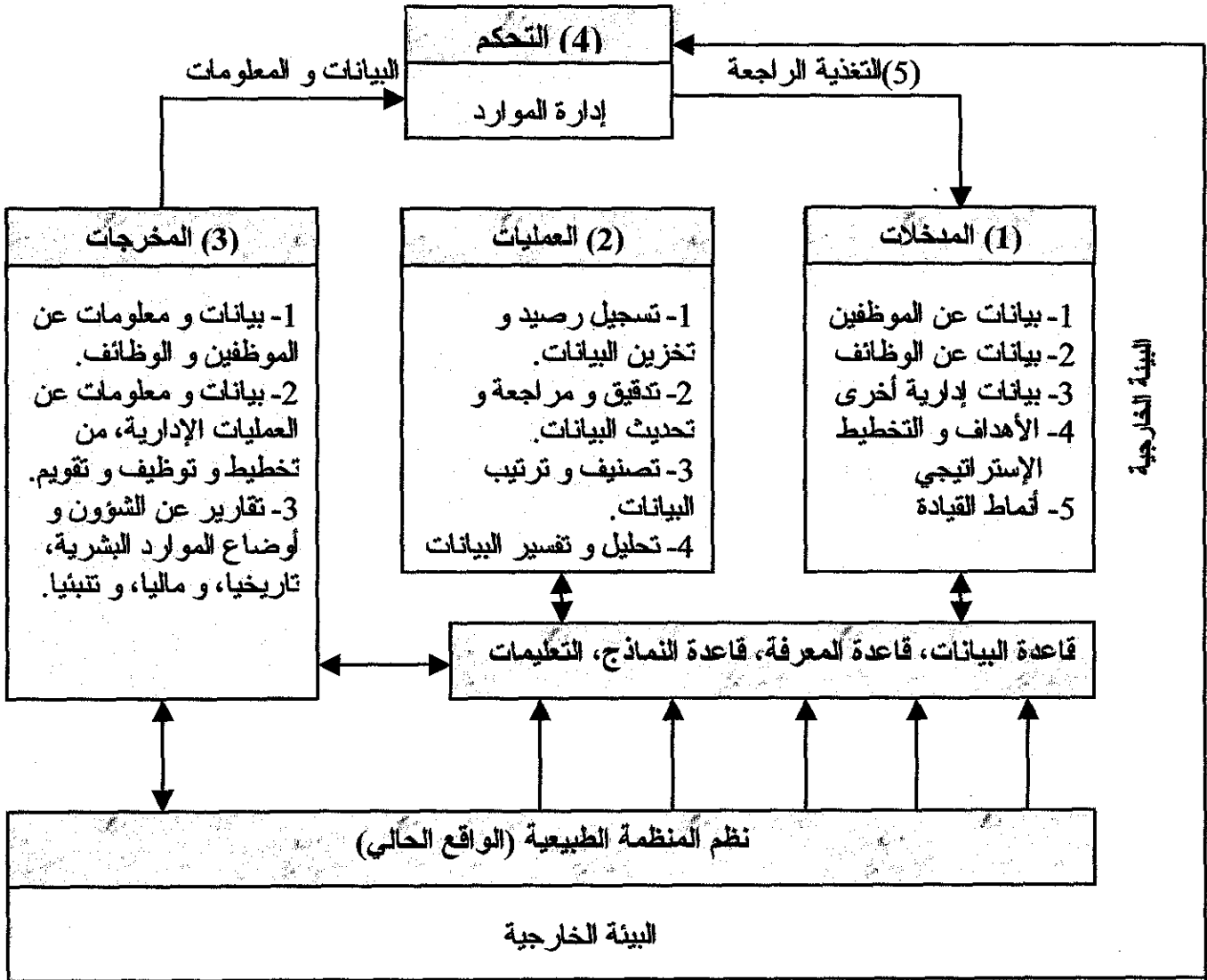
هي عبارة عن نظم للمعالجة الآلية للعمليات الروتينية الأساسية لدعم أنشطة

التشغيل المختلفة داخل المنظمة و من بين مهامها :

- ◀ معالجة البيانات من مختلف مصادرها (الداخلية و الخارجية) و إنتاج التقارير، و ربط المنظمة ببيئتها، التوجيه و رغبات المستهلكين، و تقديم السلع و الخدمات وفقا لمتطلبات السوق. بغية ربطها بالبيئة و المحافظة على ميزاتها التنافسية.
- ◀ تساعد الإدارة في حل المشاكل و اتخاذ القرارات المناسبة.
- ◀ توفير المعلومات للأنشطة اليومية الحالية و الأحداث الماضية أي توفير المعلومات عن أداء الروتيني للمنظمة للمديرين.

و كأمثلة لنظم معالجة العمليات يمكن ذكر :

- ◀ نظام شؤون الموظفين.
- ◀ نظام شؤون المالية.
- ◀ نظام متابعة المخزون.
- ◀ نظام المستودعات.



الشكل (3-4) مكونات نظم معلومات الموارد البشرية

2-6-3 نظام المعلومات الإدارية:

هي عبارة عن نظم آلية للمعلومات تتألف من مجموعة العمليات المنتظمة تهدف إلى توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية و المستويات الإدارية المختلفة لمساعدتها في تنفيذ الأعمال. إن إقامة نظام متخصص لذلك لتوفير المعلومات يرفع من كفاءة و فاعلية أداء هذه الوضعية.

1-2-6-3 نظم المعلومات الإدارية¹:

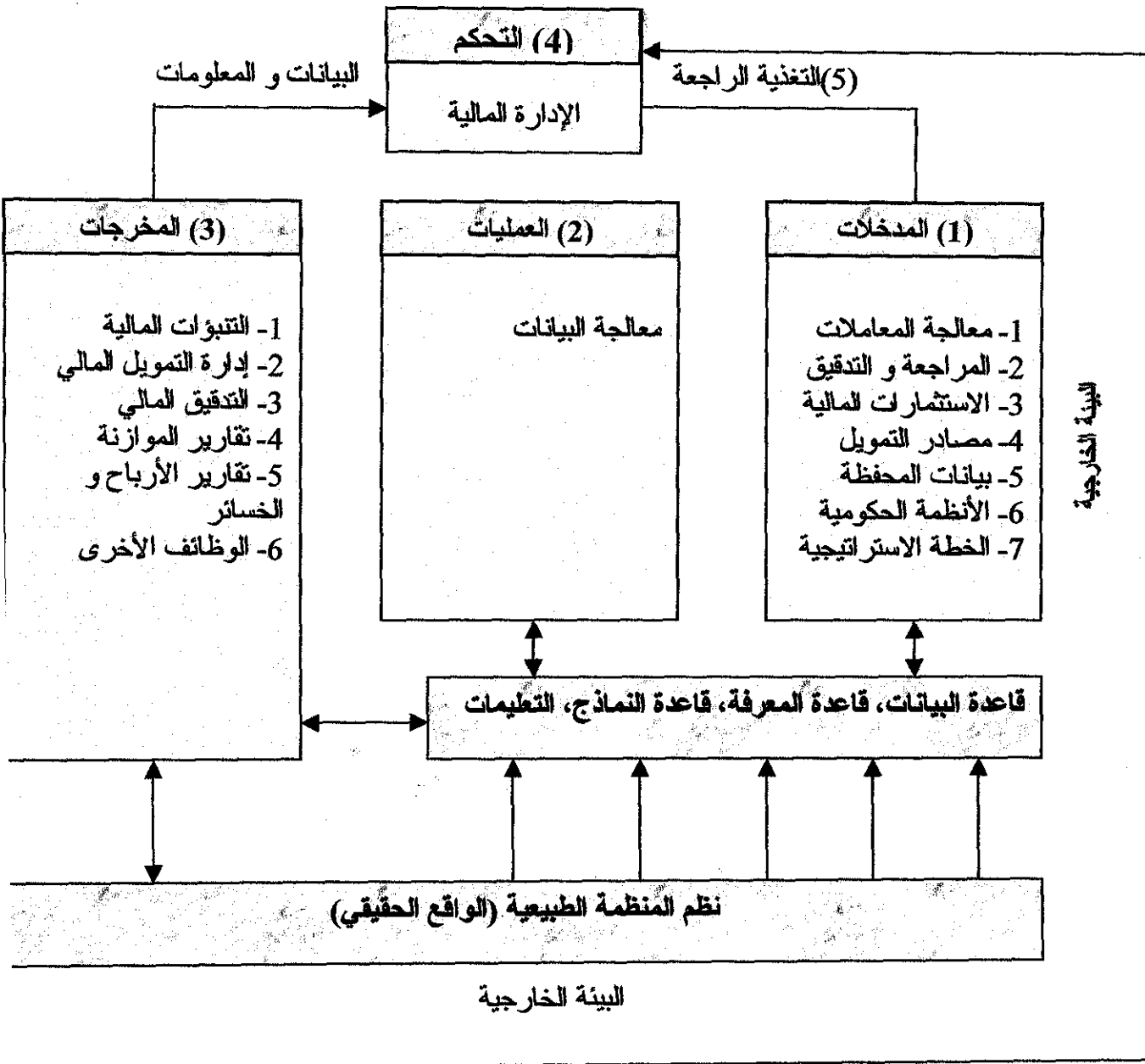
- 1- تدعم نظم المعلومات الإدارية القرارات الهيكلية و شبه الهيكلية و مستوى الرقابة الإداري و التشغيل، كما أنها تقيد لأغراض التخطيط لمستوى الإدارة العليا.
- 2- تغيير نظم المعلومات الإدارية مفيدة في اتخاذ القرارات بالاعتماد على البيانات الحالية و الماضية.
- 3- تغيير نظم المعلومات الإدارية موجهة لخدمة الرقابة و تقديم التقارير و بالتالي تساعد في الرقابة اليومية على الأنشطة.
- 4- تعتمد نظم المعلومات الإدارية على المعلومات القائمة و تدفق المعلومات الداخلية للمنظمة أكثر من المعلومات الخارجية.
- 5- نظم المعلومات الإدارية تتمتع بقدرة تحليلية محدودة.
- 6- تعتبر نظم المعلومات الإدارية قليلة المرونة نسبياً.
- 7- تعتمد نظم المعلومات الإدارية على إحتياجات معروفة و مستقرة للمعلومات.

8- تتطلب نظم المعلومات الإدارية عملية طويلة نسبية من التعميم و التحليل.

و كأمثلة لهذه النظم يمكن ذكر ما يلي:

- ◀ نظام معلومات التسويق.
- ◀ نظام معلومات التمويل.
- ◀ نظام معلومات الإدارة العليا.

¹ نظم المعلومات الإدارية ل د سونيا محمد البكري ص 62



الشكل (3-6) مكونات نظم معلومات التمويل¹

1- نظم المعلومات الإدارية (نما) د / سليم إبراهيم الحسنية، ص 327.

3-6-3 نظم دعم اتخاذ القرار :

وهي عبارة عن نظم آلية للمعلومات ،هدفها دعم اتخاذ القرار، كون هذا الأخير العمود الفقري للوظيفة الإدارية. فاستخدام الحاسب الآلي يساعد المديرين في ذلك، حيث تستعصي في بعض الحالات بعض المشاكل و تستدعي عدة معلومات و لا يستطيع الكائن البشري من الإلمام بها كونها تحتاج إلى الدقة و التحليل المنطقي، بالإضافة إلى الوقت، و الجهد الكثير لكن من خلال إدراج الحاسوب في ذلك و بتدعيمه ببرامج فعالة فإن ذلك يصبح بسيط فيصبح الحاسب الآلي المستشار الموثوق للمديرين كونه يعمل على تنظيم البيانات، و تحليلها و استخدامها النماذج الرياضية، و الحسابية، و الإحصائية هذا يدعم للمسير في اتخاذ قراراته مع توقع نتائج ذلك مسبقا.

تعددت التعارف في هذا الشأن إلى أن الهدف الأسمى لها، هي تساعد متخذي القرارات في حل المشكلات التي تواجههم و التي لا يمكن تحديد إطارها بدقة عن طريق استخدام البيانات Data و النماذج Models لحل تلك المشكلات. ¹ (R. H. Sprague and E Curlson Builing)

و هناك من يرى أنها تشمل كل النظم التي تساعد في اتخاذ القرار ² من بين

العناصر الأساسية لنظم دعم في اتخاذ القرارات. (ANTHONY).

- عبارة عن نظم تخاطبي (نظم تخاطبي تقوم على استخدام الحاسبات الآلية).
- تعمل على بناء النماذج و استخدام البيانات كما أنها تساعد في اتخاذ القرار.
- حل المشاكل التي تواجهه...إلخ.

لهذا نجد أن المديرين أو المستخدمين تركز مهامهم على حل المشكلات و

اتخاذ القرارات التي يواجهونها و البيئة التنظيمية التي يعملون فيها.

أمثلة عن نظم دعم اتخاذ القرار:

يكثر استخدام نظم دعم اتخاذ القرار في:

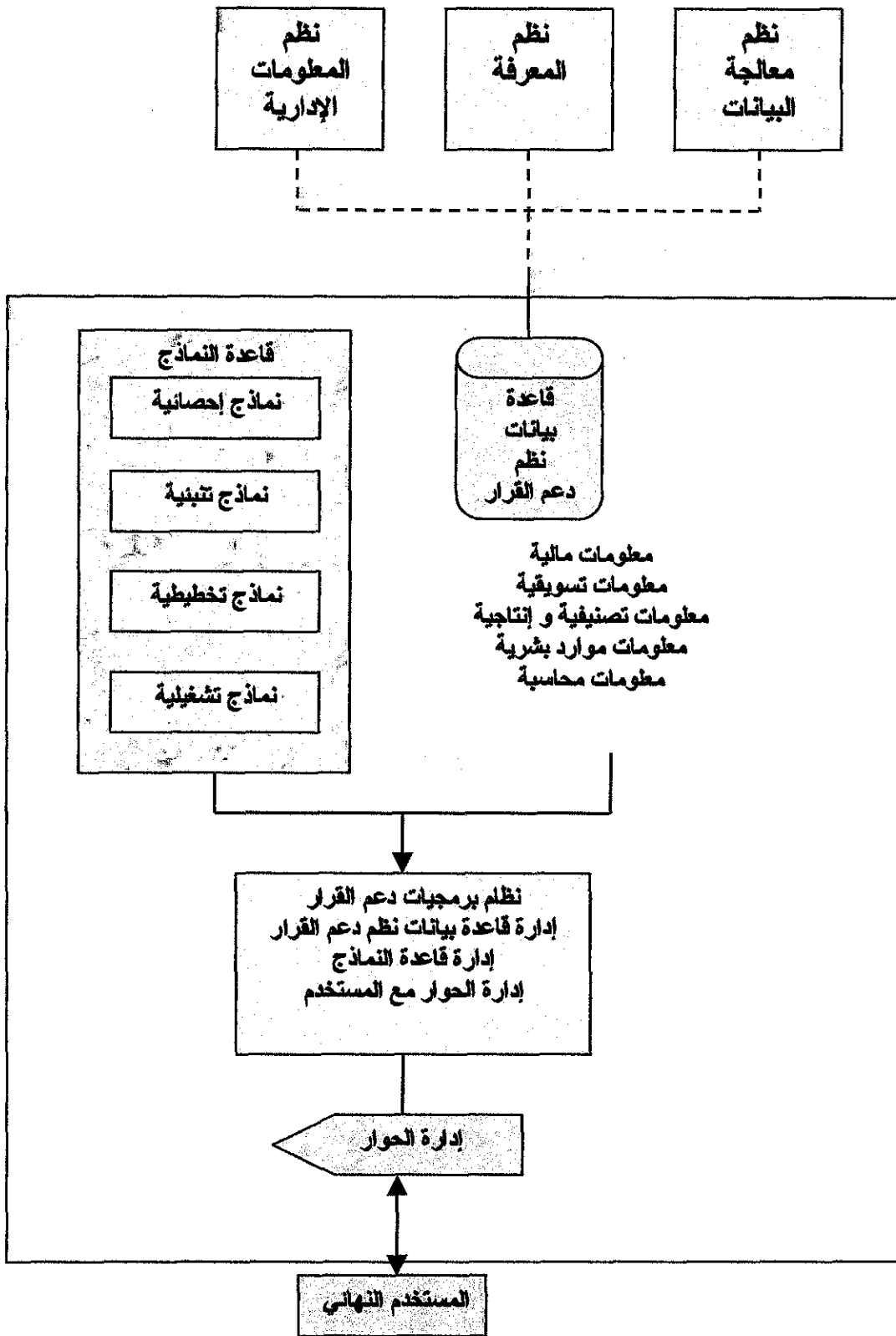
- التخطيط ووضع الخطط.

نظام المعلومات الإدارية مدخل تحليلي لد. كمال السيد غراب ص 345 R.H Sprague and E Curlson Builing

نفس الاقتباس ص...345 R, Plang, Anthony-2

- تحليل البدائل.
- اختيار أمثل الحلول.
- استغلال الأفضل للموارد المتاحة.

الشكل التالي يبين علاقة نظم دعم القرار بنظم المعلومات في المنظمة:



الشكل (7-3) علاقة نظم دعم القرار بنظم المعلومات في المنظمة

المصدر نظم المعلومات الإدارية لدكتور سونيا محمد البكري ص. 70

3-6-4 نظم المعلومات المكتبية :

تعمل على تحسين كفاءة أعمال السكرتارية، والعاملين والمدراء داخل أي تنظيم زد على ذلك تعديل هياكل أنشطة المكاتب، وحفظ البيانات في سجلات، ضمان تدفق الاتصالات من خلال معالجة العمليات الفاكس مالي، و البريد الالكتروني، والمفكرة الالكترونية، لجدولة المواعيد والبريد الصوتي. لهذا نجد نظام معالجة الكلمات الأكثر شيوعا وتطبيقا في الإدارات. ومن بين مهام التي تركز عليها أنشطة المكاتب

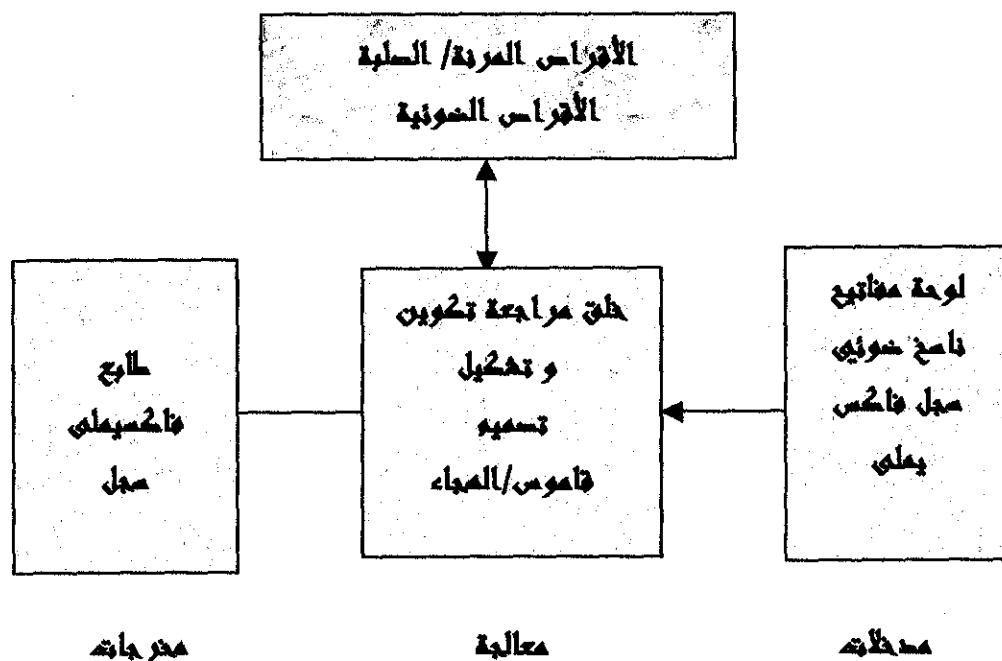
- إيصال وربط التنظيم المشروعات بالبيئة الخارجية
- التنسيق بين الأنشطة خلال المستويات التنظيمية ومجالات الوظائف (

التسويق

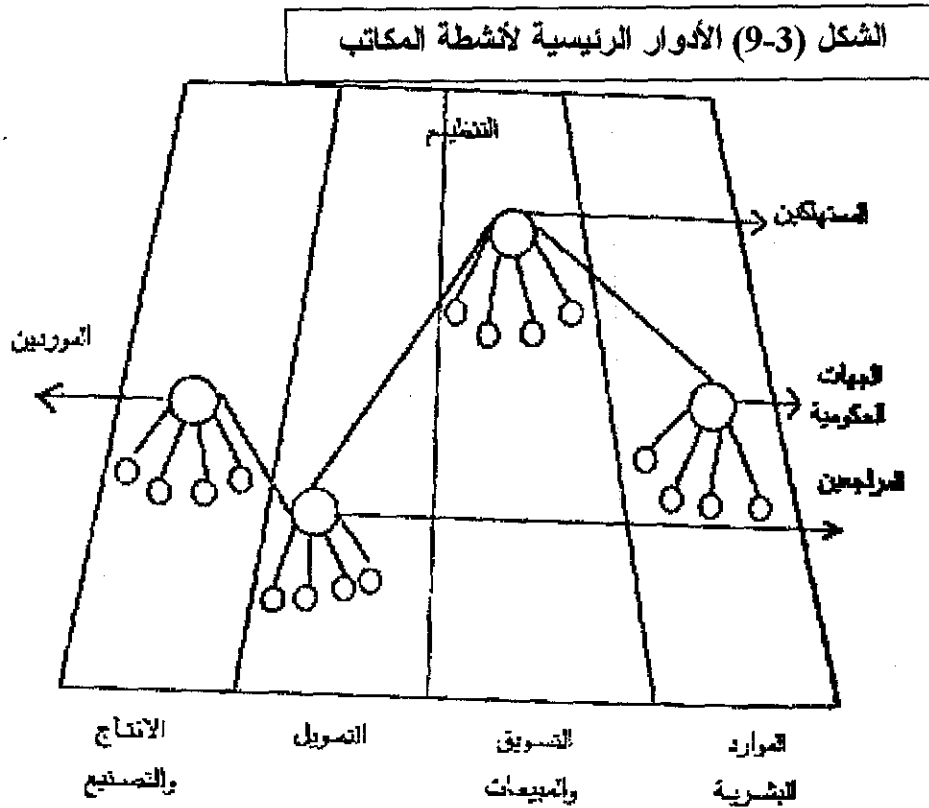
(الإنتاج ، التمويل ، المحاسبة ، إدارة الموارد البشرية)

- تجهيز المعلومات
- عملية التخزين واسترجاع المعلومات
- عملية نقل والتنسيق بين المهنيين العاملين في مجال البيانات وإدارتهم

التخزين



الشكل (3-8) مكونات نظام معالجة الكلمات



الأدوار الرئيسية لأنشطة المكاتب

الشكل (3-8)، (3-9) المصدر نظم المعلومات الإدارية ل. د. س. محمد ب. ص 57

3-6-5 نظم دعم الإدارة العليا:

هو عبارة عن " نظام معلومات مبنى على استخدام الحاسب الآلي يوفر للمديرين الوصول السهل و السريع للمعلومات الداخلية و الخارجية التي يحتاجونها لأداء أنشطتهم الإدارية" ¹

(2-1) نظم المعلومات الإدارية ل. د. م. م. الكردي و الد. جلال ا. ص 220.

كما عرفتھا كار لسيل بأنها نظم مبنية على الحاسب الآلي، تقوم بتنظيم و تقديم المعلومات اللازمة، لقيام المديرين بعمليات التحليل، و الاتصالات، و التخطيط".² فمن خلال التعريفين نجد أن أنظم دعم الإدارة العليا لديها قدرات أكبر الاتصالات الإلكترونية و تحليل البيانات، و الجدولة، و التنظيم فهي وسيلة تلجأ لها الإدارة العليا لتوفير احتياجاتها من المعلومات وفق المسح الكامل للظروف البيئية، ومنها اكتشاف المشاكل في البيئة التنظيمية. و هذا هو المعيار الأساسي لنجاح نظم دعم الإدارة العليا.

3-6-5-1 مميزات نظم دعم الإدارة العليا:¹ من بين مميزاتها

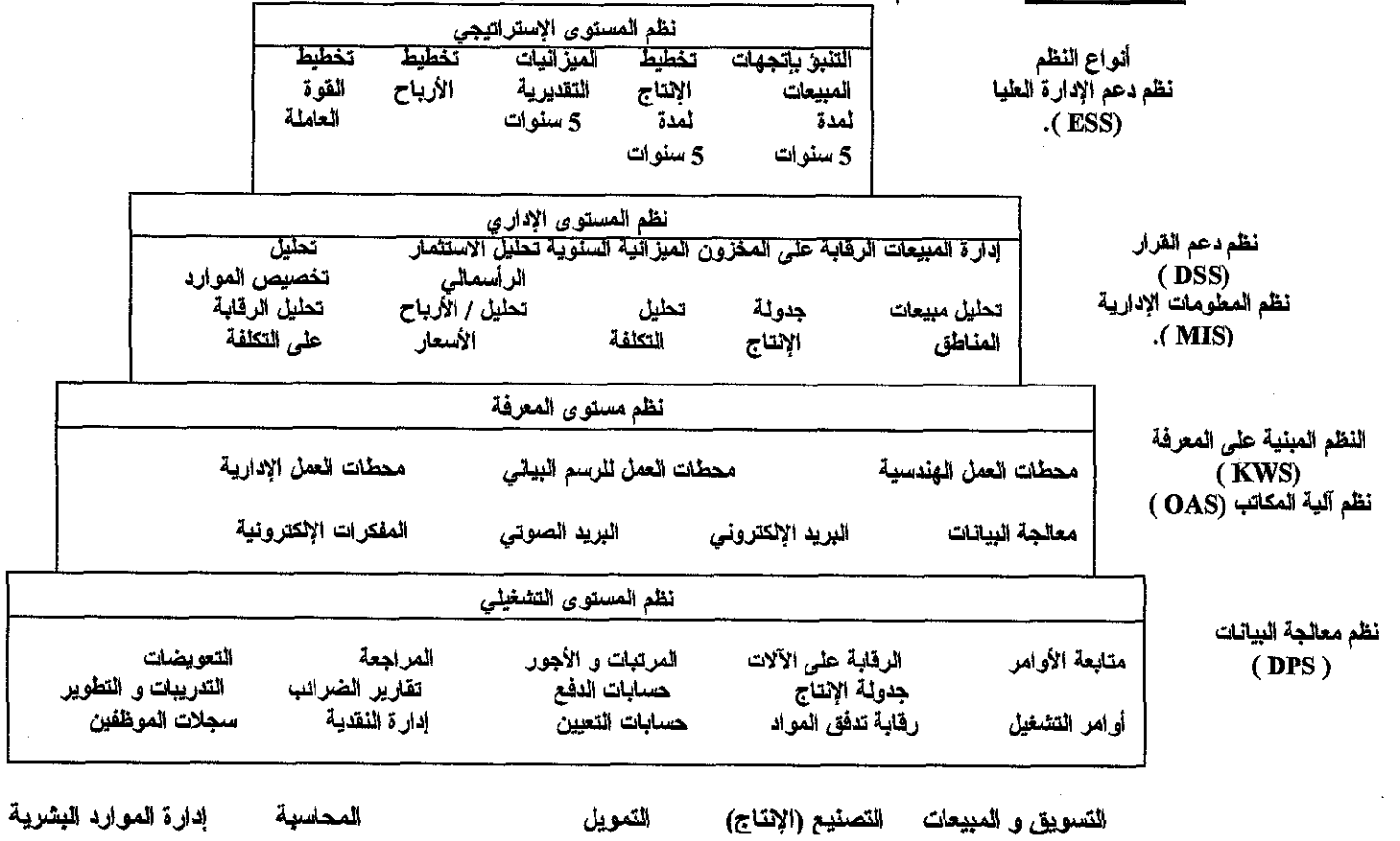
- مصممة بطريقة ملائمة لاحتياجات المستخدم الفردية .
- القيام بتجميع و تنقية، و تلخيص، و تتبع البيانات الحرجة.
- توفير إمكانية وصول مباشر للبيانات و إمكانية تحليل الاتجاهات و التقارير الاستثنائية، و تحليل على مستويات متعددة من التفاصيل.
- إمكانية الوصول إلى دمج قطاع عريض من البيانات الداخلية و الخارجية.
- سهولة الاستخدام و لا تحتاج إلى تدريب يذكر.
- يتم استخدامها مباشرة بواسطة المديرين و بدون وسطاء.
- مصممة لدعم القرارات عن طريق تقديم معلومات مفيدة و متصلة بالموضوع.
- يمكن أن تؤدي إلى بناء و تحسين النموذج الذهني للمدير بخصوص المنظمة و علاقتها بالبيئة التي تعمل فيها.
- توفر الاتصالات الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني و الصوتي و المؤتمرات عن بعد.
- توفر إمكانيات تحليل البيانات مثل تحليل ماذا؟ لو؟ و لغات النصي وورقات العمل .
- توفر أدوات أتمته المكاتب مثل برنامج Word و الأجددة الإلكترونية و الملفات المنبهاة .

1- مقدمة في نظم المعلومات الإدارية لدكتورة مثال محمد الكردي و الدكتور جلال إبراهيم العيد ص 221.

- رقابة الأداء سواء للمؤشرات الهامة لنماذج المنظمة، أو في مجالات مسؤولياتهم المحدودة، و هذا يمكن من التنبؤ بالمشاكل قبل ظهورها، و مواجهتها بالإضافة إلى التعرف على الفرص المتاحة.²

2- نظم المعلومات الإدارية لدكتورة سونيا محمد البكري ص 77.

الشكل (3-10): أمثلة لنظم المعلومات المطلوبة لمستويات الإدارية.

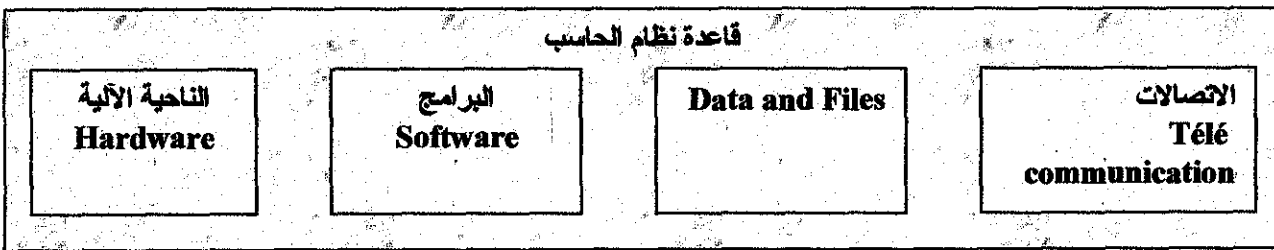
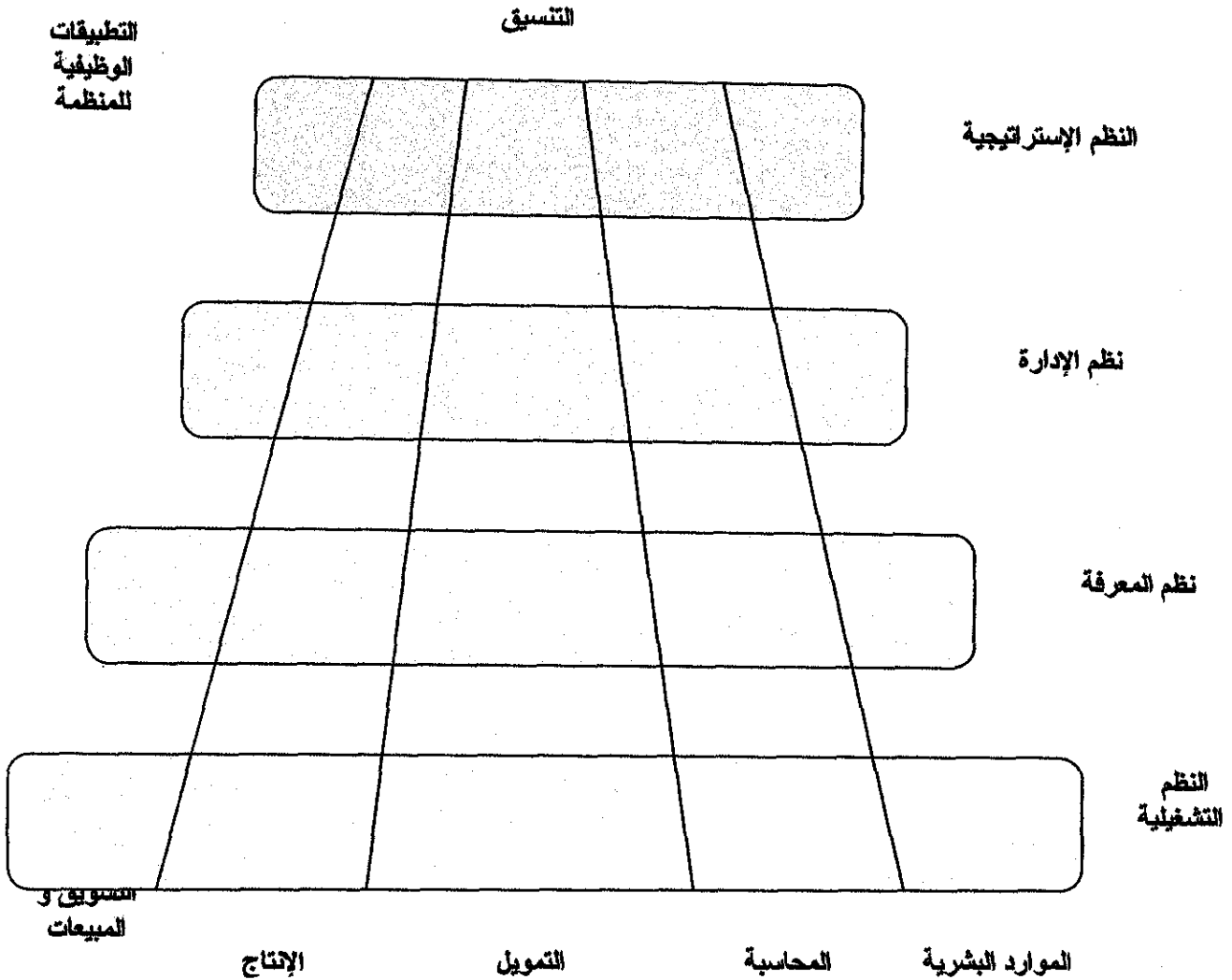


المصدر نظم المعلومات الادارية ل د سونيا محمد البكري ص 49

7-3 هيكل نظم المعلومات في التنظيم:

تعتبر نظم المعلومات الإدارية، مجموعة من العمليات المتضمنة التي تقدم المعلومات إلى المديرين لمساعدتهم في اتخاذ القرارات في تنظيما تهم المختلفة، ففي ضل هذا المفهوم لابد للإدارة من تصميم هيكل متكامل لربط النظم الفرعية المختلفة لتعرف على المشاكل الوظيفية وإيجاد حلول لنظم، ففهم التنظيم في حاجة لتصميم هيكل المعلومات في التنظيم، و المقصود منه، تصميم الشكل الذي يتماشى و تكنولوجيا المعلومات في المنشأة لأجل الأهداف المسطرة المخططة.

شكل (3-11) يبين هيكل نظم المعلومات



المصدر نظم المعلومات الإدارية لد سونيا م. ب. ص 48

8-3 تصميم و تطوير نظم المعلومات :

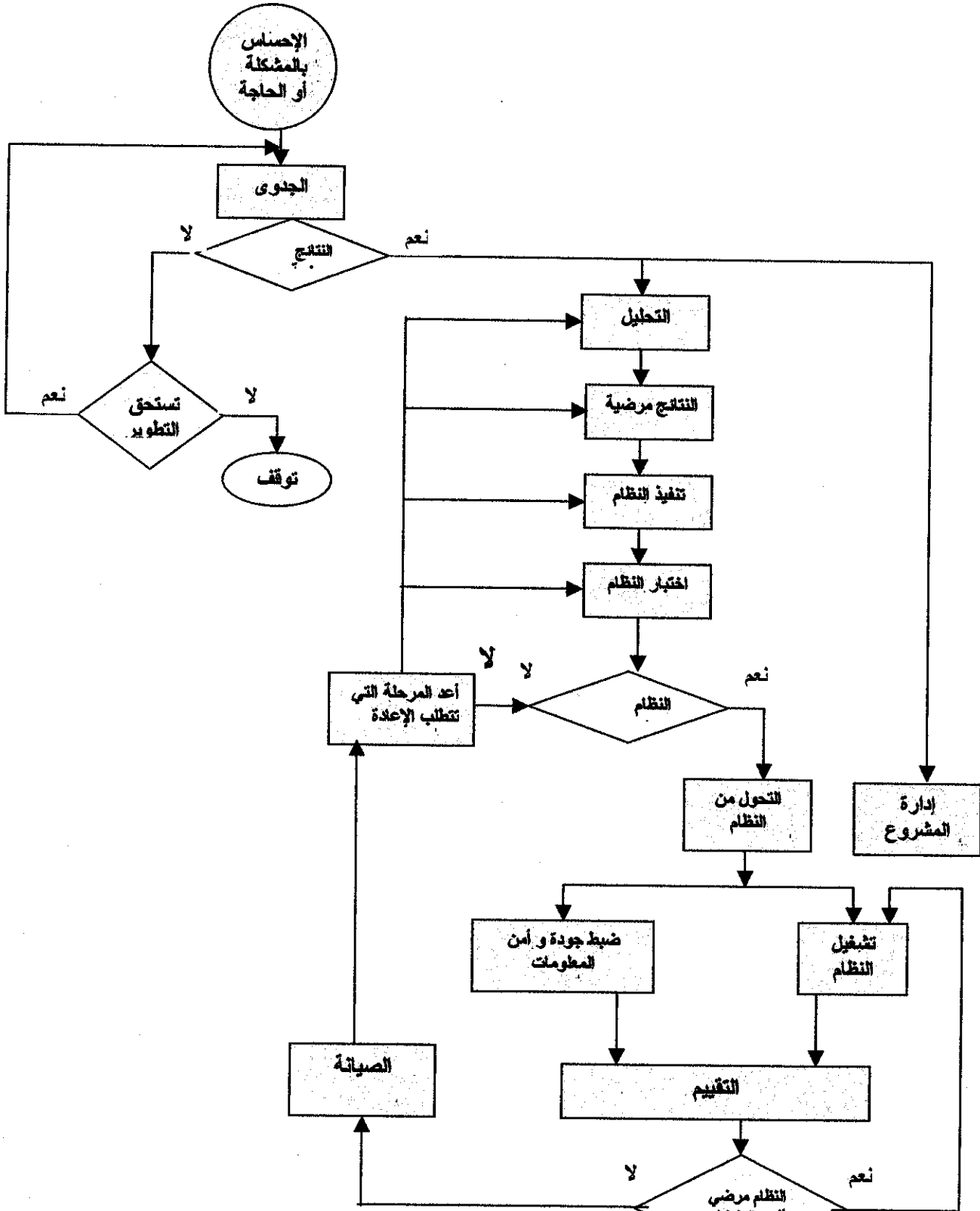
يجدر بالذكر أنه في كل تنظيم يوجد عدة أنظمة أخرى. متكاملة مع بعضها مثل نظم الإعلام الآلي، نظم الرقابة، نظم التسويق، نظم التمويل، نظم الإشهار، نظم الإنتاج، نظم التخطيط... إلخ .

فهذه النظم عبارة عن حلقة متصلة مع بعضها البعض، فلا يمكن استخدام نظام إعلام آلي داخل تنظيم لمواجهة التحديات دون الدراسة التقنية، و العلاقة الترابطية ما بين النظم، حيث يؤثر الاستخدام الغير مخطط، بالتصميم المناسب لنظام المعلومات على الأهداف، و على النظم نفسها. لهذا يتطلب وضع نظام للمعلومات و تطويره، تخطيطا دقيقا و تفصيلا من القائمين عليه¹

تتلخص مراحل تطوير نظام المعلومات الإدارية و مدخلات و نتائج كل مرحلة² مرحلة البحث، و التحليل، و التصميم و دراسة الأجهزة و التطبيق.

1- تحليل و تصميم نظم المعلومات د. كمال السيد غراب فادية محمد حجازي ص 60 .
2- نظام معلومات الموارد البشرية - بحث أطروحة الماجستير لإعداد الطالب بوزيان عثمان ص 82.

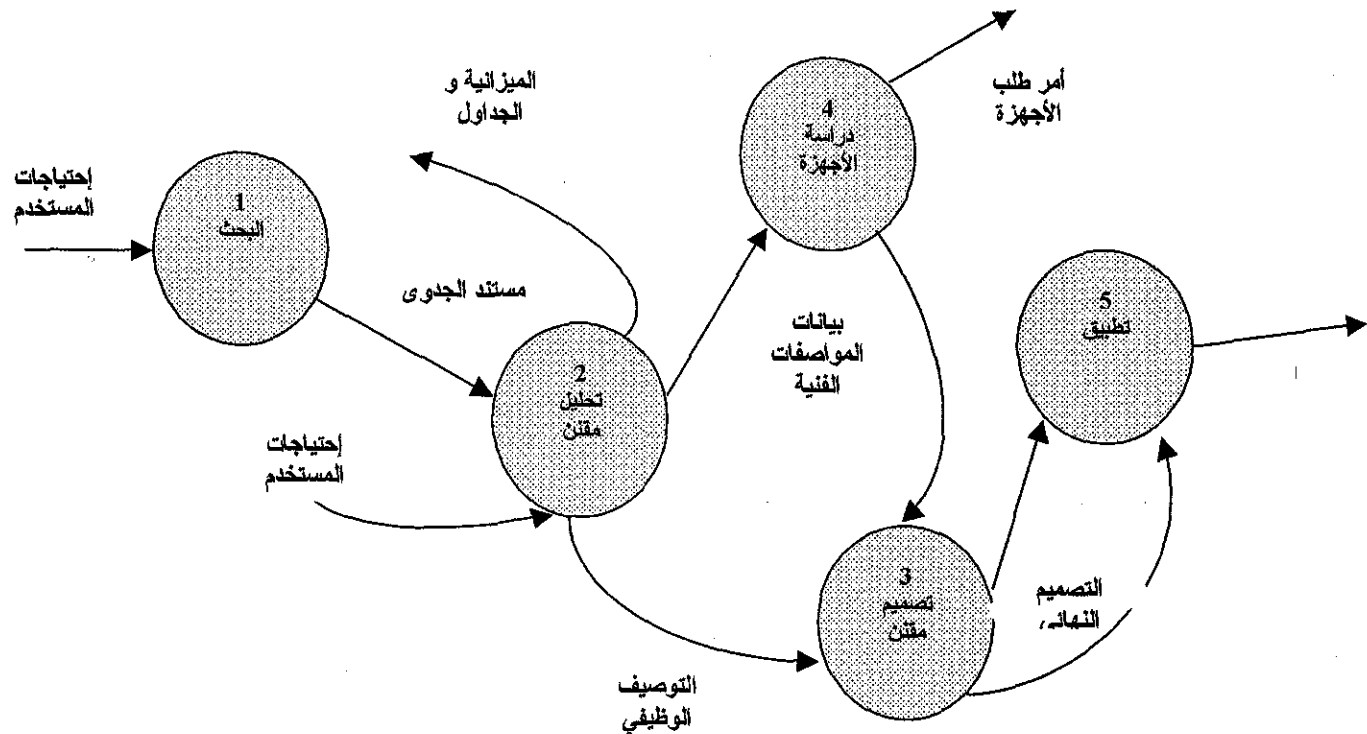
الشكل (3-12) يوضح تدفق مراحل و عمليات و تطوير و تشغيل نظام المعلومات



المصدر نظم المعلومات الإدارية :م.م. تحليبي" دكمال السيد غراب. دفاذية م. ح. ص 64

- 1- يجب أول تحديد النتائج المطلوب من هذا النظام لخدمة اتخاذ القرارات.
- 2- دراسة جدوى لتحديد إمكانية تصميم النظام المطلوب لتوفير الناتج الذي تحتاجه الإدارة في ضوء أهداف المؤسسة و القيود التي تتعرض لها.
- 3- القيام بتوصيف النظام المطلوب بالطريقة التي تساعد على تطويره. (مرحلة التحليل).
- 4- فإذا تمت المرحلة السابقة بطريقة سليمة، يمكن تحديد أجزاء النظام ووحداته الفرعية و العلاقة فيما بينها بالشكل الذي يضمن التكامل بينها لتحقيق الناتج النهائي المطلوب (مرحلة التصميم).
- 5- يلي ذلك تنفيذ أجزاء النظام المصمم بتحديد و تصميم البرامج و الإجراءات التنفيذية و مستندات جمع البيانات المطلوبة و كتابة البرامج التي اتفق عليها (مرحلة التطبيق)، و يتضمن وضع النظام موضع التطبيق إجراء بعض الاختيارات على البرامج، و الوحدات الفرعية التي يتضمنها للتأكد من سلامته، ثم القيام بصيانة تلك البرامج أولاً بأول، لاكتشاف أي عيوب بها، و معالجة تلك العيوب في وقته .

شكل 3-13 مراحل تطوير نظام المعلومات الإدارية:



المصدر: نظم المعلومات الإدارية "مدخل تحليلي" د. كامل السيد، غ. د. فادية م. ح. ص 61

تطوير نظام المعلومات ككيان منطقي، لها نقطة بداية محددة و نقطة نهاية مجددة لهذا يمكن رسمها كدورة حياة، تمثل هذه الدورة الطريقة المتبعة في تطوير النظم سواء كانت لوضع نظام جديد أو تعديل نظام قائم.

9-3 مصادر تطوير و تصميم النظم :

- الاستعانة بنظام المعلومات يرجع في جل مشروعات التنظيم نظرا للأسباب التالية.
- ظهور اكتشافات و تقنيات متطورة هادفة تؤدي إلى نجاعة الأعمال و الخفض بكثير من التكاليف.
- ظهور اكتشافات لخلية الرقابة لضعف النظام.
- الإدارة العليا عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجي، و نظرا لإدخال نظام معلوماتي جديد، يعطى المنظمة ميزة تنافسية ، هذا ما يمثل تهديد للمنظمة. نظرا لاستخدام المنافسين تكنولوجيا جديدة متطورة للمعلومات ، و هناك مجموعتان تشارك في بناء النظم.

1-9-3 المجموعة التنظيمية :¹

1-1-9-3 الإدارة العليا :

توفر الخطة الاستراتيجية للمنظمة حيث تقدم التمويل و الدعم اللازم لبناء النظام به كذلك فإن عدم تأكد الإدارة العليا من تمشي النظام مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة يؤدي إلى فشل النظام في الأجل الطويل.

2-1-9-3 المجموعة المهنية:

تتمثل في القانونيين الذين أوكلت لهم مهام إبرام العقود شراء الحاسبات و البرامج.... الخ

1- مقتبس من كتاب : نظم المعلومات الإدارية دكتوراه مثال محمد الكردي د جلال إبراهيم العيد ص 229، 230.

3-1-9-3 الإدارة الوسطى:

في هذا المستوى تبنى نظم المعلومات للمساهمة في أخذ القرار.

4-1-9-3 الإدارة الإشرافية:

في هذا المستوى التنظيمي الذي يستخدم فيه نظم المعلومات بصورة واسعة و حتى يتسنى للإدارة الإشرافية تزويد المحللين و المصممين بكافة المعلومات الأساسية أن تكون ذات كفاءة و فعالية.

2-9-3 المجموعة الفنية :

1-2-9-3 الإدارة العليا في إدارة تشغيل البيانات:

تدرج عملية التنسيق بين النظام المقترح و النظم الأخرى داخل التنظيم لذا يجب تأييد الإدارة العليا بالمنظمة.

2-2-9-3 مديري المشروع:

عملية التأكيد من:

- الموارد المطلوبة متاحة لبناء النظام
- تمكين الأفراد من تنفيذ النظام بنجاح
- التاريخ المستهدف يمكن تحقيقه من خلال الموازنة المتاحة

3-2-9-3 المحلل الرسمي:

يعمل على التنسيق بين الأخصائيين في التصميم و البرمجة و التحليل.

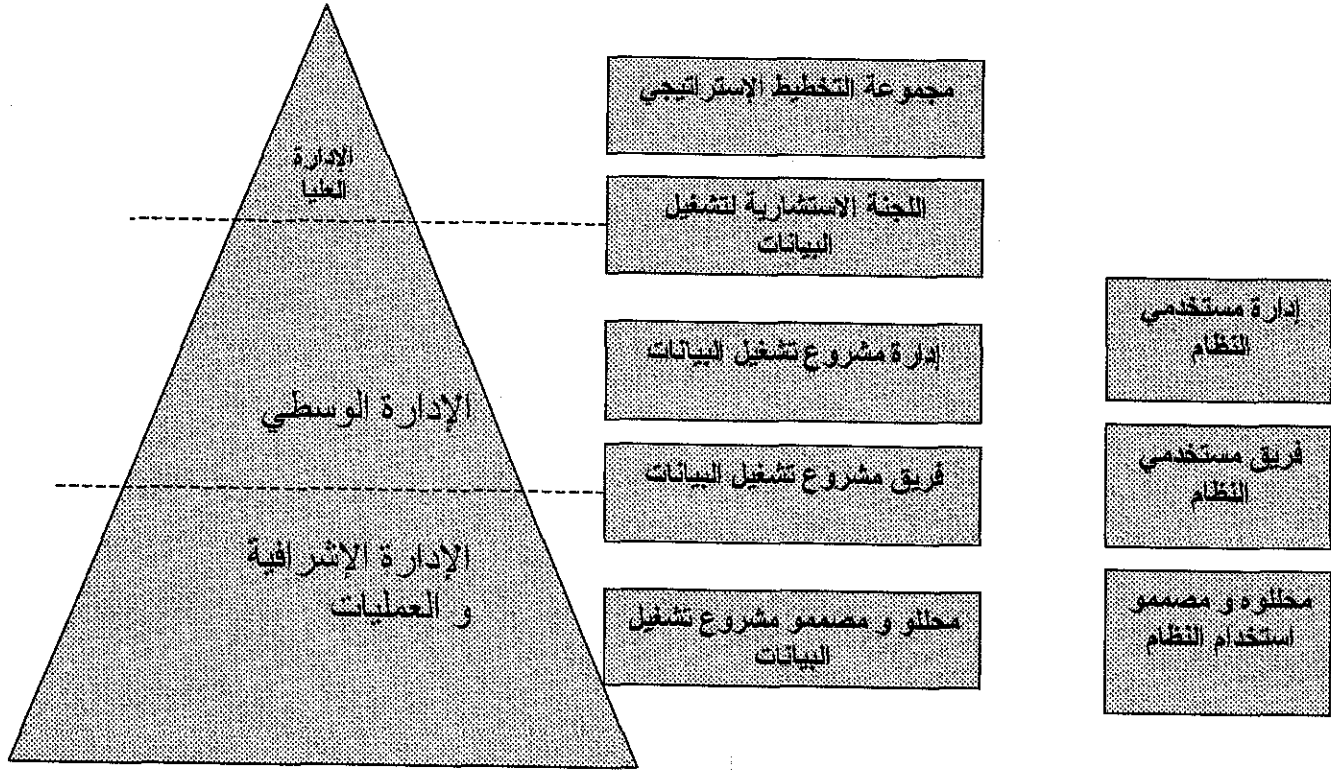
4-2-9-3 محللو النظم :

يكمّن دورهم في تحديد متطلبات النظام الجديد من مفاهيم و الإجراءات اللازمة لتطوير النظام للوصول إلى التصميم الفعال له.

5-2-9-3 المبرمجون :

تحقيق الاتصال بين فروع النظام و الربط بين أجزائه ، فتعمل على كتابة و تشغيل حتى يصبح صالح للعمل و التشغيل.

عملية ربط خطوات تطوير النظام بالهيكل التنظيمي للتنظيم
شكل (3-14) العلاقة بين تطوير النظم و الهيكل التنظيمي للمنظمة



المصدر: مقدمة نظم المعلومات الإدارية لكتور منال م.ك، د جلال إبراهيم العبد ص 331

10-3 خلاصة الفصل

إن عملية بناء نظام معلومات يشبه كثيرا عملية تصميم و بناء منزل، فيقوم المهندس المعماري بتصميم المنزل، حيث يتم توزيع الغرف، مساحتها، أشكالها، و ارتباطها ببعضها البعض، فعند عملية الإنجاز يتضح للمصمم أو صاحب المنزل انه في حاجة لتصميم أكثر، أو بحاجة إلى غرف إضافية، أو إجراء تعديل على التصميم الأولي، هذا لهدف واحد، هو تحقيق راحة صاحب السكن، فأجراء التعديلات اللاحقة على التصميم و بناء الملاحق من الرغبات، و هدم الجدران كل هذا سيزيد من تكلفة البناء للمنزل، و كذا تأخر في تسليم مفاتيح السكن و بالتالي إزعاج صاحبه.

نفس الشيء بالنسبة لتطوير نظم المعلومات و بنائها دون تخطيط مسبق لها، فغياب التنسيق عند تطوير الأنظمة، و عند اكتشاف عدم صلاحيتها، حيث لا تلبى الرغبات و ضعف الأداء المطلوب، فإن جميع التعديلات الثانية التي يتم إدراجها لتطوير الأنظمة و تحسين مردودها سوف ينجر عنه زيادة كبيرة في التكلفة، و تأخر في استخدامها و تشغيلها. لذلك فانه لا بد من إعداد سياسات و تخمينا مسبقا تؤمن عملية التنفيذ مع ضرورة شموليتها و بعد مداها، و هو ما يشير إلى مفهوم الاستراتيجية في التخطيط و الإعداد لنظم المعلومات و التي سنقوم بتفصيلها في الفصل الرابع.

الفصل الرابع
التخطيط الإستراتيجي
للمعلوماتية

1-4 مقدمة :

تزايدت المؤسسات واتسع حجمها و تغيرت الأوضاع الاجتماعية و التكنولوجية بسرعة مذهلة، فتزايد الطلب على الخدمات الاجتماعية. مما تضاربت المصالح و القيم الاجتماعية. لهذا فإن أي مسير صار من الصعب عليه بلوغ أهدافه. و حالت هذه الأوضاع الحديثة إلى دون تمكنه من الوصول إلى مبتغاه، و النتائج التي يطمح لبلوغها. هذه الأسباب دفعت بالمفكرين و أصحاب القرار في مجال تسيير الإدارة للبحث على أساليب جديدة و مخرجة لمواجهة الصعاب لبلوغ أهداف الإدارة.

لهذا نرى المسير الناجح ينتهج في عمله خطط لكل عمل يقوم به، سواء في الحاضر و المستقبل بحيث يأخذ احتياظه من جميع القضايا و الظروف التي تتأثر بها مؤسسته و لا يسمح لهذه الظروف أن تؤثر سلبا على إدارته لأن وضع أهدافا محددة مقدما. و استراتيجية دقيقة على بدائل و اختيارات مدروسة. و تحديد إجراءات العمل التي يقوم بها في كل حالة.

فإعداد و تدريب العناصر البشرية التي هي في مستوى التطلعات، قدرة على تحمل المسؤولية و متعاونة مع القيادة في القمة، و مع العاملين التقنيين في القاعدة. يطلق على هذا النوع من القادة الإداريين بالمؤثرين في مجرى الأمور.

يقومون بالمبادرات و يقبلون التغيير دون خوف، يظهرن كامل الاستعداد لتحمل المسؤولية و العواقب في حالة بروز بعض المخاطر بالنسبة إليهم هو العمل على حسب خطة استراتيجية موضوعة، بالتعاون مع البلوغ الأهداف المنشودة و المسطرة من قبلهم.

4-2 ماهية الاستراتيجية:

أطلق هذا الاسم من قبل اليونانيين قديما على علم و فن قيادة الجيوش. لكن أخذ عدة تعريفات في استخدام هذا المصطلح في التنظيمات الإدارية المختلفة و منها.

*الاستراتيجية هي خطة موحدة و متكاملة و شاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة و التحديات البيئية و التي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة.²

*الاستراتيجية هي برنامج يحتوي على عدد من المسالك. و كذلك التصرفات التي تواجه نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.¹

*الاستراتيجية هي تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل، و ليس كيفية وصول المنظمة إلى هذا الوضع، و تعرف الاستراتيجية على أنها الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما و اتجاهها..

* الإستراتيجية تتطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين، و تحديد الإجراءات و الأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة أو الوحدات الإنتاجية و تنويع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف

* أما الباحث أنسوف ANSOFF يرى أن الاستراتيجية تتطوي على تنمية أو تطوير المنتج أو تنوع منتجات المنظمة و استغلال المزايا التنافسية للمنظمة (مثل توفير رؤوس الأموال، الخبرات، براءة الاختراع...إلخ)، أو استخدام قدرات المنظمة في البحوث و تكنولوجيا الإنتاج أو مزيج من هذه البدائل لتحقيق الأهداف يطلق عليها مصطلح استراتيجية⁴

*** ما يمكن استخلاصه من خلال التعارف السابقة:

W Gluek and jauch- (1-2) م. من كتاب أساسيات الإدارة الاستراتيجية لـ. عبد السلام ابو قحف ص 54

H Ansoff- 4- نفس الاقتباس ص 56

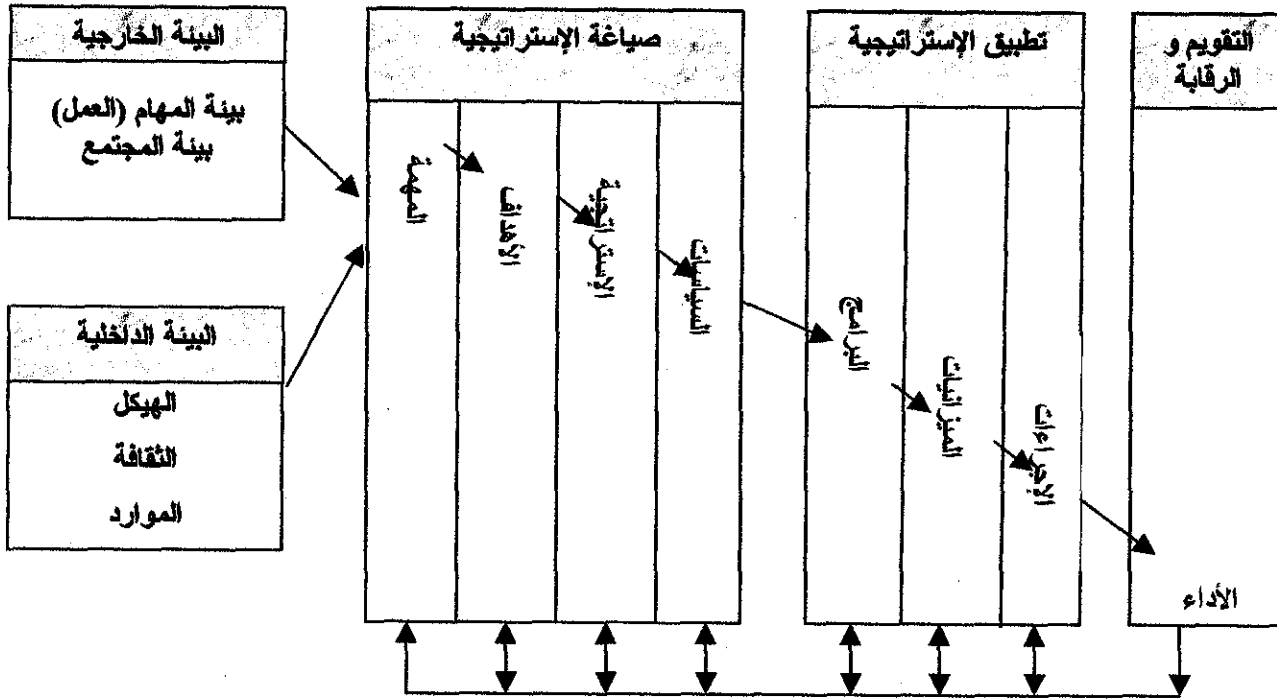
* الاستراتيجية هي وسيلة لتحديد كيفية الاستجابة للفرص، و التهديدات الخارجية، و نقاط الضعف، و القوة، و الضعف الداخلية. بهدف تحقيق تفوق على المنشآت المنافسة. و من هذا المنظور تهدف الاستراتيجية إلى تحقيق تفوق مستمر على منافس المؤسسة في مجالات عملها. هذا التفوق هو حصيلة تفهم شامل و عميق للقوى الداخلية و الخارجية التي تؤثر على المؤسسة فالاستراتيجية تساعد التنظيم على تحقيق التوافق بين الإمكانيات الداخلية و الواقع الخارجي.

3-4 الإدارة الاستراتيجية:

من بين نشاطات الإدارة العليا، فهي في حاجة دائمة، إلى أسلوب و منهج عمل قويم يمكنها من خلالها مراجعة الموضوعات الجديدة لبناء الاستراتيجية. و تتضمن عملية الإدارة الاستراتيجية (1) على مستوى التنظيم نشاطات تتراوح بين التحديد المبدئي لمهمة المنظمة، و تقويم لتحديد الفرص و المخاطر و البيئة الداخلية و مجالات القوة و الضعف. يشار إلى أهم تلك العوامل لمستقبل المنظمة التي يرمز إليها بالحروف *ق* *ض* *ف* *م. أي ترمز إلى القوة، الضعف، الفرص، المخاطر. ثم تعمل الإدارة العليا على تقويم العوامل الاستراتيجية، لتحديد مهمة التنظيم و يقاد تحديد المنظمة التي تحدد أهدافها و استراتيجيتها و سياستها. و تنفذ هذه الإستراتيجيات و السياسات من خلال، البرامج، و الميزانيات و الإجراءات، فتغذى المعلومات استرجاعا في النظام لتأكد من فعالية، و كفاية الرقابة على نشاطات المنظمة.

يوضح الشكل (1-4) نموذجا لذلك

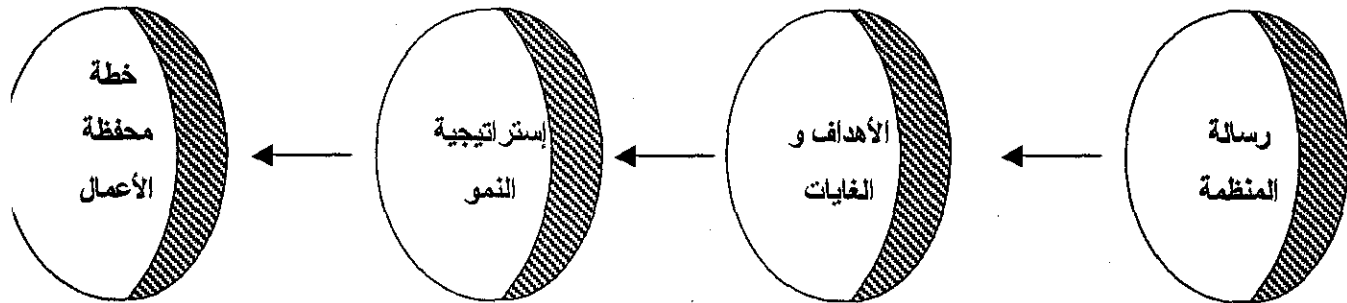
الشكل (1-4) نموذج الإدارة الإستراتيجية:



مراجعة النتائج

المصدر: الإدارة الإستراتيجية من تأليف توماس و هلين ودافيد هنجر
ترجمة للدكتور محمود عبد الحميد موسى- زهير نعيم صباغ صفحة (23).

فالإدارة الإستراتيجية تعمل على تحديد رسالة و أهداف المنظمة و غايتها مع عملية توازن العلاقة بين المنظمة و البيئة المحيطة بها.



الشكل: (2-4) الموافق يبين الخطوات الرئيسية لهذه العملية
المصدر: أساسيات الإدارة الإستراتيجية لعبد السلام أبو قحف ص 25

من خلال المفاهيم السابقة

ما يمكن استنباطه أن مخرجات الإدارة الاستراتيجية هي استراتيجيات و قرارات استراتيجية، و أن الاستراتيجية خطة محفظة الأعمال، و أن رسالة المنظمة تكمن في تحديد أهدافها و غاياتها لضمان مستقبلها، و أن التنسيق بين المنظمة و البيئة الخارجية يمثل الشرط الأساسي لبناء الاستراتيجيات.

4-4 بيئة عمل النظام:

1-4-4 مقدمة :

إن عملية إعداد خطة استراتيجية مثلى، يتطلب على صاحب القرار في هذا الشأن أن تكون له دراية واسعة بخصوص المنظمة، و مجالات تأثيرها، و مراحل التعامل معها بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة، فالعوامل البيئية المتمثلة في الفرص، و القيود، و اتخاذ القرارات بغرض الاستثمار، يتطلب تجسيد بشكل يؤدي إلى إنجاز الأهداف.

2-4-4 بيئة المنظمة :

تلعب دورا جد مهما كونها تؤثر بصورة مباشرة على أهداف المنظمة. لأنها تحتوي على مجموعة المتغيرات، أو القيود، أو المواقف، أو الظروف التي يمكن أن تكون غير خاضعة لسيطرة و رقابة المنظمة.

فبيئة المنظمة هي مصدر الحصول على المال و المواد و القوى العاملة و غيرها من مستلزمات الأزمات للمنظمة حتى يتم تقديم منتجات و خدمات المنظمة. و يمكن تقسيم بيئات العمل أي منظمة إلى.

1-2-4-4 البيئة الداخلية :

تتمثل في العناصر داخل المنظمة، و التي تتفرد بها دون غيرها من المنظمات الأخرى من أهداف، و سياسات إدارية، و أنظمة عمل، و تنظيم إداري، و موارد بشرية و غيرها.

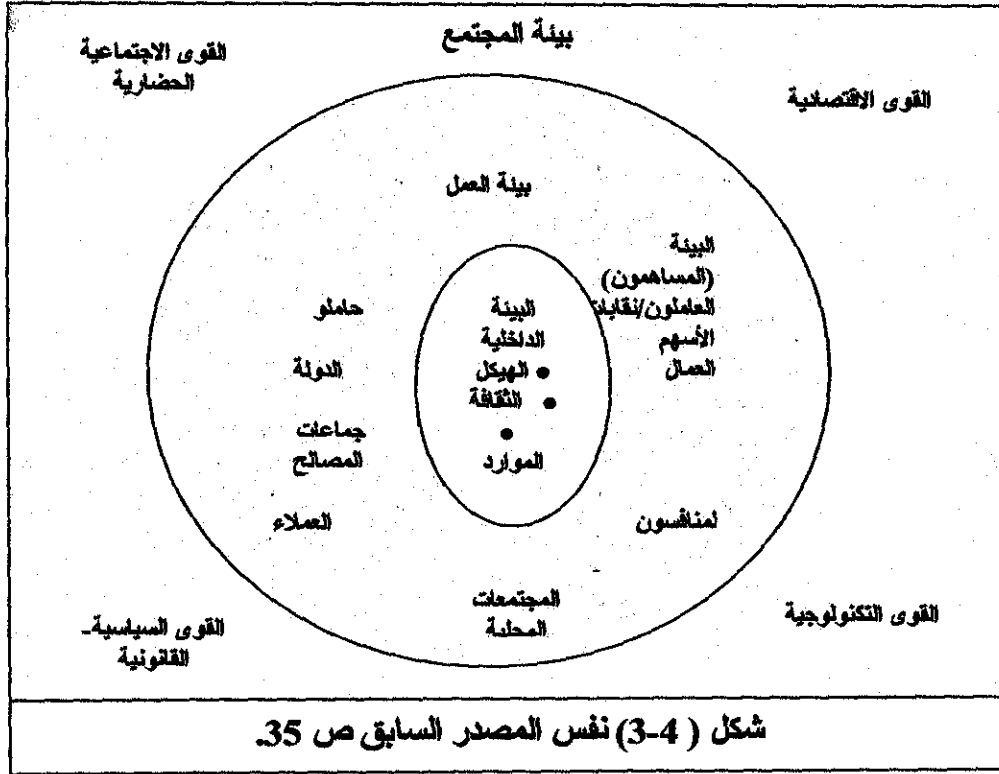
2-2-4-4 البيئة الخارجية :

تتمثل في العناصر البيئية الخارجية ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة

تتشارك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى.

3-2-4-4 البيئة الكلية :

تشمل على كل عناصر البيئية، وحتى عناصر البيئة الخارجية منها.



3-4-4 خصائص المتغيرات البيئية و أهميتها :

(1) تعتبر المنظمة، بمثابة نظام مفتوح على البيئة التي تعمل بها.

هذا ما يستدعي لوجود تفاعل مستمر بينها، و تأثر فيما بينها.

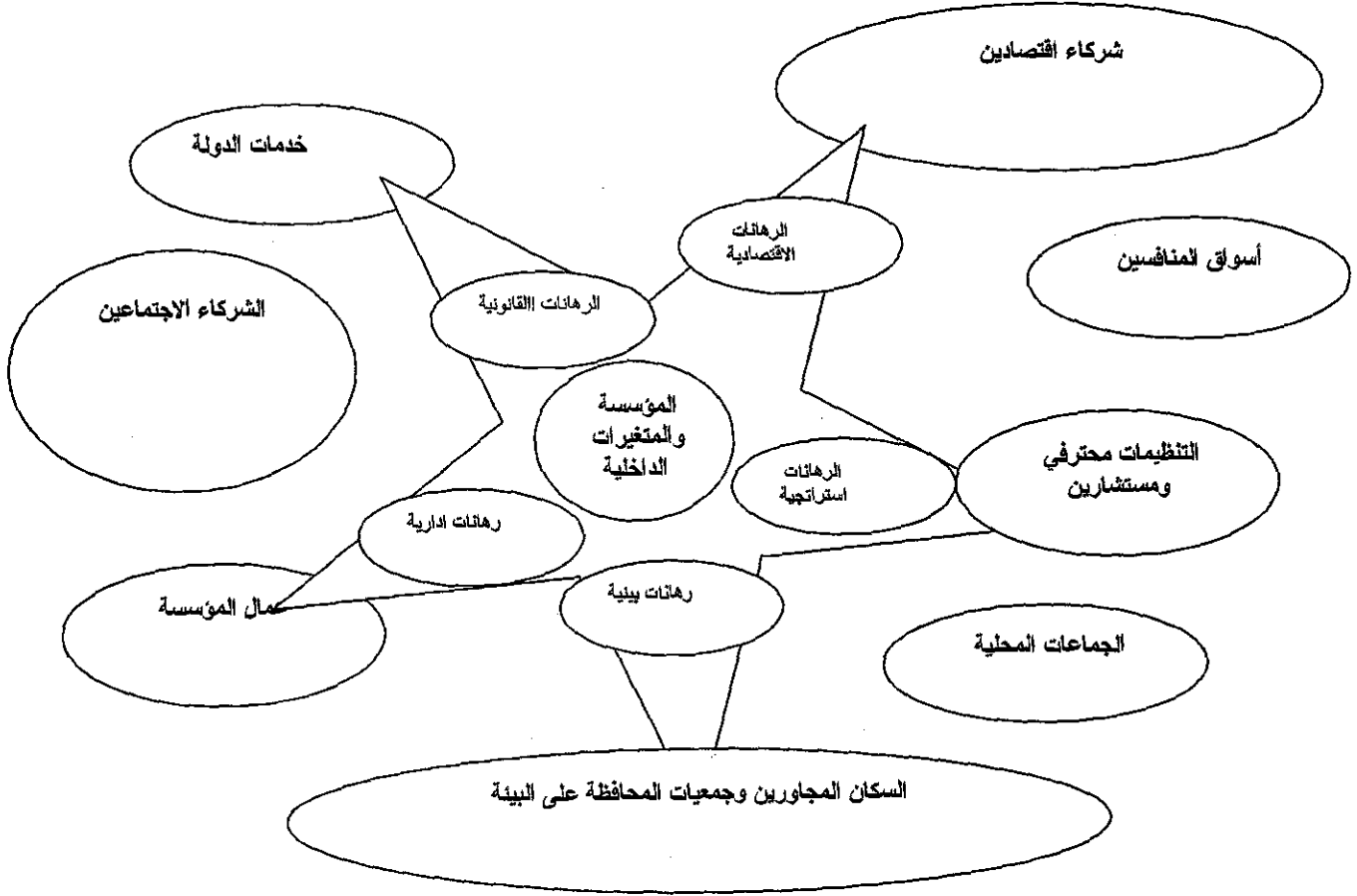
(2) يتحدد وجود أي منظمة فضلا عن نجاحها و بقائها و نموها بمدى قدرتها

على التفاعل و التكيف الملائم.

(3) تتأثر أهداف المنظمة بالمتغيرات البيئية التي تعمل فيها هذه المنظمة، من تم فإنها عادة ما تضطر إلى تعديل و تطوير أهدافها و استجابة لما يكون في هذه المتغيرات البيئية من فرص أو قيود و تهديدات.

(4) تتأثر الاستراتيجية و السياسات و الخطط بالمنظمة مثل الأهداف بالظروف البيئية الخارجية، لأن استراتيجيات، و سياسات، و خطط المنظمة في حالة تعاملها مع بيئة اقتصادية و تسويقية يغلب عليها طابع احتكار القلة و تقييد الاستيراد و تكرار و تعديل قوانين الاستثمار والضرائب، لهذا لا بد و أن تختلف عن استراتيجيات و خطط نفس المنظمة في بيئة اقتصادية و تسويقية مختلفة.

إذا: إن تأثير البيئة الاقتصادية و التسويقية و بالتالي تأثير البيئة السياسية أو الحكومة و التشريعية و التكنولوجية و الاجتماعية على سلوك المنظمة و من ثم على استراتيجياتها و سياستها و خططها و برنامج العمل بها و الشكل الموالي يوضح لنا تلك المؤثرات .



الشكل (4-4) العوامل المؤثرة على سلوكيات دمج بيئة المؤسسة .
المصدر : استعمال المعلومات ودمج البيئة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ص 127 .

4-5 ثقافة المؤسسة في خدمة الإدارة الاستراتيجية للمعلوماتية:

4-5-1 مقدمة :

الإدارة تتمثل أساسا في عملية التنظيم و استعمال العقلانية و تجنيد العمال و تحفيزهم لخدمة مؤسستهم، فكلمة الإدارة تعني تحليل و دراسة المهام و إنشاء الهياكل الملائمة لكل تنظيم¹ فهي أساسا تقوم بائتمان مناصب و تقسيم مسؤوليات و أعمال للتنفيذ لكن ما يمكن معرفته من جهة الرغبات، و التنبؤات و الأعمال للتنفيذ، و من جهة أخرى المنفذين المعنيين.

لا يمكن فهم الأفراد دون علمنا لماضيهم، و هو الوحيد الذي يجعلنا نطلع على حاضرهم و تتنبؤ سلوكياتهم مستقبلا. هذا ما يجعلنا معرفة ثقافتهم الأساسية و المعنية. فالثقافة ذات فهم واسع كبرمجة لعقليات جماعية التي تفرق الأفراد من مختلف طبقات المجتمع، هذه الطبقات يمكن أن تكون وطنية، جهوية. تسجل التتابع لدى الجنس مستوى من العمر، المستوى الاجتماعي، مهنة أو اختصاص، نوع من النشاط، أو قالب اجتماعي، إذن هي بالأخرى خلية عائلية.

4-5-2 تعريف ثقافة المؤسسة :

في حالة وجود مؤسستين في نفس القطاع و مهيكليين بالمثل لا يمكن بتاتا إعطاء أو إظهار نفس المواصفات التقنية للعمل. فالعناصر الأساسية التي بينت هذا الفارق يظهر في صورة كما لا يمكن الشعور بها أو مسها.

غير موازي ، شخصيات، أسلوب الإداري، اصطلاح، تاريخ، نظام، القيم..... الخ كل هذه العناصر الثقافية تأثر تأثير بليغا على عملية الاتصال؛ محتوى المعلوماتية، فعالية التنسيق و الربط ، أو هدف المؤسسة.

1- المصدر دراسات في الإدارة العلة لكتور عبد الغفور يونس ص 14.

ملاحظة:

يتوقف نجاح الاستراتيجية و قيمتها إلى حد كبير على مدى مناسبتها و تلاؤمها مع ثقافة المنظمة².

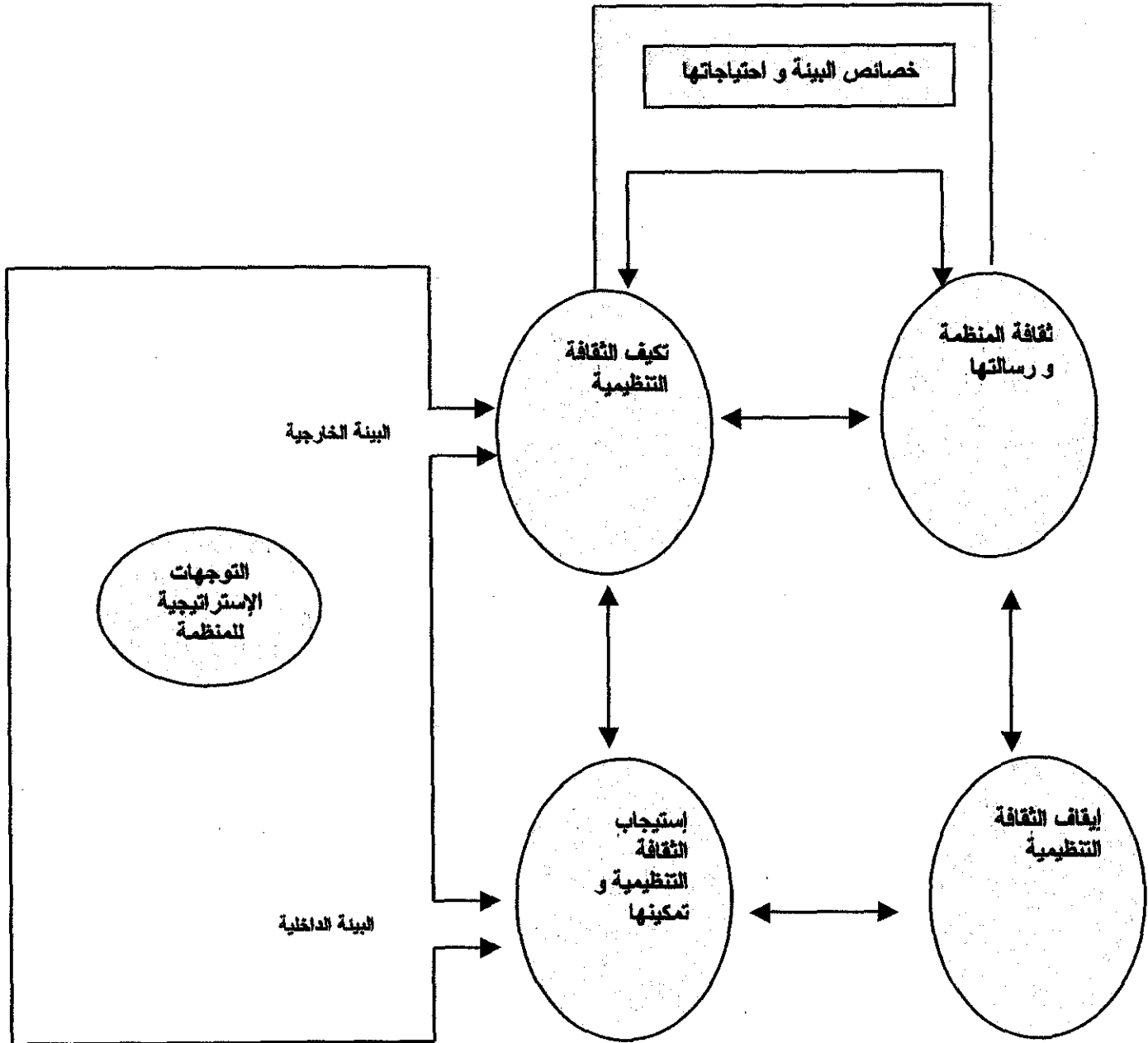
لهذا يجب على الإدارة العليا أن تدرك هذه الثقافة، و تضمنها و تقويمها للعوامل الاستراتيجية، و سنقتل الاستراتيجيات التي تتعارض مع الثقافة القائمة في المؤسسة بسبب تدني الدافعية بين العاملين.

3-5-4 ثقافة المؤسسة في إعداد استراتيجية:

إن اختلاف المفاهيم الاقتصادية و الممارسات الإدارية لدى الأفراد و ذلك باختلاف ثقافات المجتمع و المنظمة في حد ذاتها. يفسر هذا الاختلاف في مجتمع ثقافته على التعاون و العمل الجماعي عن المفاهيم و الممارسات لدى مجتمع آخر تستند ثقافته على الفردية و الإنجاز الفردي فالبيئة الخارجية للمؤسسة، مكوناتها، و خصائصها، تؤثر على ثقافة المنظمة كون أن البيئة الخارجية تستند على درجة عالية من المرونة و الاستجابة السريعة لمتطلبات الآخرين لهذا يجب على المؤسسة و ثقافتها أن تتكيف مع البيئة الخارجية و تعمل على خلق علاقة وطيبة بينها و بين القيم الثقافية و المعتقدات الاستراتيجية حتى يكون ناتج التأثير إيجابيا و هذا ما يصبوا إليه صاحب القرار. لهذا نرى لعملية التكيف يجب مراعاة ما يلي :

- توفير متطلبات التكيف مع البيئة الخارجية التنافسية.
- وضع نصب الأعين الخطة الاستراتيجية و تلائمها و توازنها مع مصادر القوة الداخلية و الخارجية للمنظمة.
- التحكم في الطريقة التي تتخذ بها القرارات داخل التنظيم فيما يتعلق بالبيئة الداخلية و الخارجية.

2- أساسيات الإدارة الاستراتيجية لـ د. عبد السلام أبو قصف ص 170.



الشكل (4-5) يبين مدى العلاقة بين البيئة و الثقافة التنظيمية و الإستراتيجية.

المصدر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصر ل. مصطفى.م. أبو بكر ص 419.

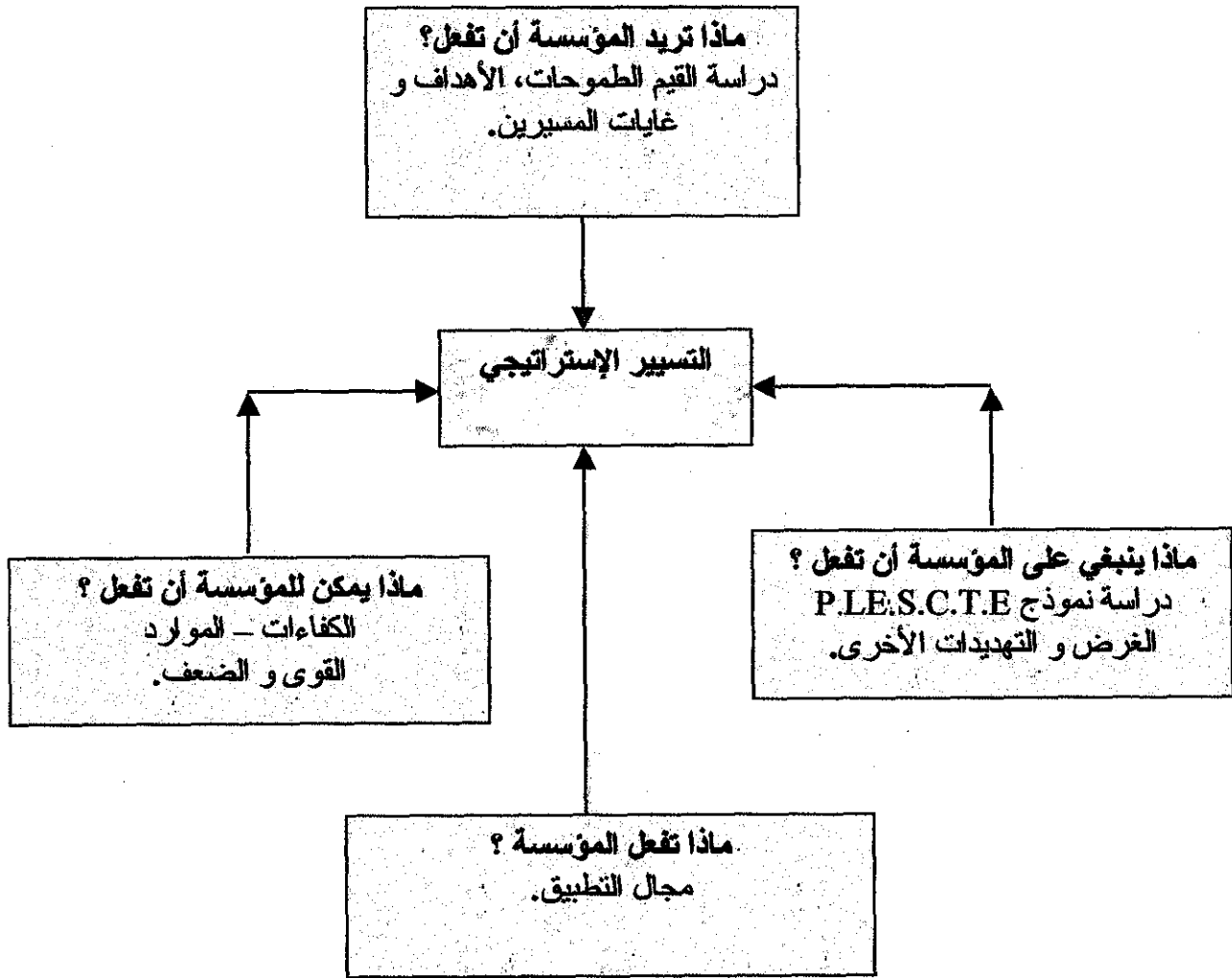
4-6 التسيير الإستراتيجي :

عملية تقنية فقط لكي لا يفصل من المؤسسة وهذا بدمجها مع كل أبعادها و هذا

شيء أصعب كوننا نرى في معظم المؤسسات:

- (1) الاقتصاديون و التقنيون يعتبرون المؤسسة وحدة تقنية الإنتاج، وهذا يعكس التيار الكلاسيكي التيلوري المبني على الإنتاجية.
- (2) الباحثون في التنظيم و أشكاله ، يعتبرون المؤسسة كمنظمة اجتماعية (Pernard-Simon) التي تضم إلى مدرسة العلاقات الإنسانية وتسعى لتحقيق الإنتاجية بواسطة العامل الإنساني.
- (3) الاجتماعيون و السياسيون يرون المؤسسة كنظام سياسي.

يظهر التسيير الإستراتيجي كتسوية للتساؤلات الأربعة.



المصدر: اقتصاد و تسيير المؤسسة ل. د. عبد الرزاق بن حبيب ص 113

7-4 ماهية التخطيط الإستراتيجي:

- إن البحث الذي قام به¹ Gluch, Kaufman and Walleck . أن التخطيط الإستراتيجي يتطور خلال أربع مراحل متصلة في المنشآت و ذلك عندما يحاول الإداريون اللجوء في قمة التعامل بشكل أفضل مع عالمهم المتغير وهم :

المرحلة الأولى:

التخطيط المالي المبدئي، و يهدف إلى رقابة تشغيلية أفضل من خلال الالتزام بالميزانيات.

المرحلة الثانية:

التخطيط المبني على التنبؤ و يهدف إلى تخطيط أكثر فعالية للنمو من خلال التنبؤ بالمستقبل فيما بعد العام القادم.

المرحلة الثالثة:

التخطيط الموجه خارجيا، و يهدف إلى الاستجابة المتزايدة للأسواق و المنافسة من خلال محاولة التفكير إستراتيجيا.

المرحلة الرابعة:

الإدارة الإستراتيجية و تهدف إلى إدارة كل المواد. و إلى تطوير الميزة التنافسية و المساعدة في خلق المستقبل".

- فلقد أظهرت التجارب و البحوث أن التنظيمات التي تمارس التخطيط الإستراتيجي تفوق في الأداء على تلك التي لا تمارسه.

- وأن أصحاب القرار في أي تنظيم كان إذ لم يبذلوا جهدا على التفكير في أعمالهم و قراراتهم إستراتيجيا فإن احتمالات مستقبلهم المهني محدود و مرهون و فق ذلك.

1- الإدارة الإستراتيجية د. توماس و هيلر و دافيد هنجر. ترجمة د. محمود عبد الحميد موسى د. زهير نعيم الصباغ ص 28،30.

8-4 أهمية التخطيط الإستراتيجي للمعلوماتية:

أصبحت المنظمة تعتمد كلياً على استخدام المعلومات و تشغيلها. و اتصال المعلومات، فبناء و تطوير نظم فعالة للمعلومات أصبح هدف لأي تنظيم كان من أجل شيء واحد و هو البقاء و الاستمرارية و الكفاءة . فاستخدام الحاسب الآلي في أي مستوى من المستويات التنظيمية من شأنها مواجهة احتياجات المستهلك، و إشباع رغبته. لهذا ومن خلال إدخال تقنيات تكنولوجيا المعلومات التي ساعدت على خلق الميزة التنافسية للمنظمة بغية البقاء.

فالتخطيط الإستراتيجي للمعلوماتية مبنى على استخدام الإعلام الآلي في أي مستوى من المستويات التنظيمية و التي تؤدي إلى تغيير الأهداف، أو العمليات، أو المنتجات، أو الخدمات أو العلاقات البيئية لغرض الاستمرارية و البقاء. ومن بين ما يمكن تحقيقه من خلال تطبيق هذا الأسلوب أو المنهج.

9-4 فوائد التخطيط الإستراتيجي للمعلوماتية :

- سرعة الحصول على المعلومات.
- التعرف بالسرعة على الفرص الإستراتيجية المتاحة للمنظمة.
- زيادة في كفاءة العاملين و تحسين الخدمات و خلق ميزات تنافسية.
- الحصول على القدر الكافي و الأوفر لاتخاذ قرار فعال في الوقت المناسب.
- تدعيم الخطط الإستراتيجية.
- تحسين الاتصال و التنسيق الإداري.
- تطوير الأساليب و المناهج و الأداء أكثر فعالية في الإدارة و التنظيم.
- إدخال أتماتكية أي تقنيات الإعلام الآلي داخل التنظيم من أجل تطوير نظم المعلومات لا بد من إعداد خطة إستراتيجية بعيدة المدى للمعلوماتية، تنسق مع الخطة الإستراتيجية العامة للتنظيم لهدف أسمى و هو تطوير الأداء الأكثر فعالية في الإدارة و التنظيم، كما للمنظمة عدد من الخطط الإستراتيجية الهادفة و الطموحة منها.

● إعداد خطة إستراتيجية لتنمية القوى البشرية،

● إعداد خطة إستراتيجية للتدريب.

● إعداد خطة إستراتيجية للتطوير الإداري..... إلخ.

فالخطة الإستراتيجية المعلوماتية هي جزء من الخطط الإستراتيجية المتكاملة

التي تهدف في مجملها إلى تطوير العمل و الأداء لما يحقق أهداف و غايات المنظمة.

■ عملية تكوين عقليات جديدة و توجيه الأفراد وفق متطلبات المنظمات و أهدافها العامة.

■ فالفرد يتصرف انطلاقاً من ثقافته و بيئته ميله إلى استعمال الأساليب التي يعرفها.

■ ليس من السهل إقناعه بالتخلي على المبادئ التي رسخت في ذهنه و تعويضها بأفكار جديدة (فالرأي المعروف أحسن من الرأي المجهول).

■ يعتمد الخبراء في التنظيم على مراجعة الهياكل بقصد النقل من العيوب و تقريب القمة من القاعدة عن طريق التقليل من سلسلة المناصب الإدارية النازلة من القمة إلى القاعدة.

■ تهيئة الجو للعمل البناء الذي يتوقف على التفاهم المتبادل بين الإدارات و عمالها و توفير الشروط الموضوعية لأداء المهام في ظروف حسنة.

10-4 إستراتيجية العمل التنظيمي:

مقدرة المؤسسة على توفير التكنولوجيات و استخدام أساليب العمل الحديثة التي

تلائم و روح العصر، فإدخال آلات جديدة، أو طرق حديثة في العمل، يساعد العمال

على دفع قدراتهم و تمكينهم من تقديم خدمات جيدة، و تخفيف أعباء العمل، و مواجهة

المشاكل التي يواجهونها في مهامهم بكفاءة و فعالية و سرعة.

تعتبر طبائع الأفراد و تصرفاتهم عن طريق تغيير إجراءات التوظيف، و طرق

التدريب، و التكوين و تحسب وسائل الاتصال بين العمال.

تحسين مستوى العمل و إثارته يتجسد في القدرة الفعلية و العملية على تعديل الأهداف و التغلب على الخلافات الداخلية التي توجد داخل أي مؤسسة .
المقدرة على التكيف مع البيئة و تغيير طبيعة العمل و نوعه .

11-4 محاور التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات :

1-11-4 مقدمة :

تعمل الإدارة العليا إلى إعداد التخطيط الاستراتيجي و إدارتها فعملية تحديد أهداف نضم المعلومات و ربطها بأهداف المؤسسة من بين أولويات التخطيط. كون أن الخطة الاستراتيجية للمعلوماتية تهدف إلى تحقيق التكامل من بين نظم المعلومات و تطويرها و هذا ما يحقق أهداف المؤسسة، كما يجب على النظرة التخطيطية أن تكون طويلة المدى حتى يتسنى تحديد مهمة و أهداف المؤسسة، فبدون تلك الأفاق البعيدة و فإن تطوير النظم لن يكتب له النجاح.

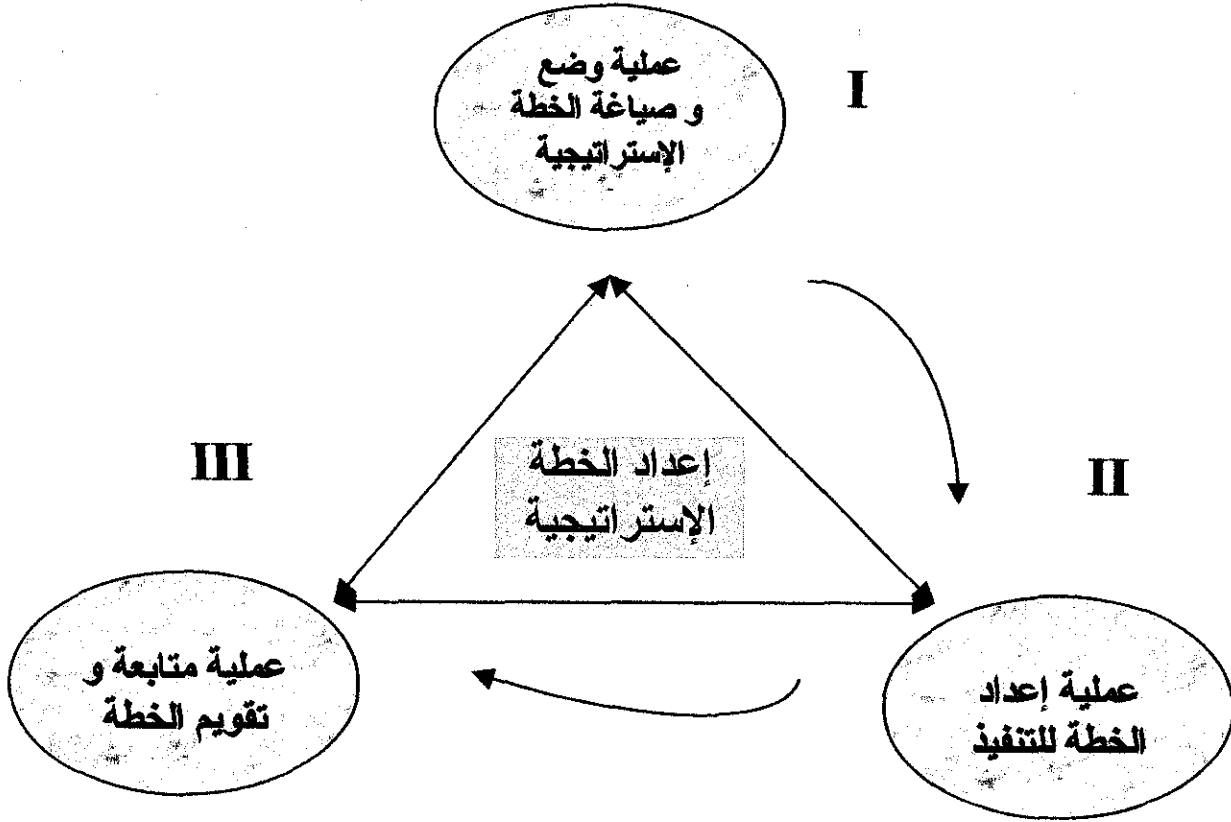
2-11-4 التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات :

فالتخطيط الاستراتيجي ظهر حديثا و لا زالت الأبحاث جارية في هذا الشأن إلى أنه إعداد خطة استراتيجية معلوماتية مع تطبيق المنهج العلمي في ذلك سوف يحقق و أهداف المؤسسة، لهذا من أجل تطوير خطة استراتيجية للمعلوماتية يتطلب العديد من الدراسات منها.

- دراسة للهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- دراسة مهام مختلف أقسام الغدارة.
- دراسة الاستراتيجية العامة للمؤسسة بمختلف خططها.
- دراسة الوضع الحالي لنظم المعلومات و تقنيات الجديدة (الحاسوب).
- دراسة و تحديد أولويات النظم و كذا نضم المعلومات المطلوبة .
- دراسة متطلبات القوى البشرية و خطة التوظيف.

لهذا نجد أن عملية إعداد الخطة الاستراتيجية للمعلومات تنطوي على ثلاث مراحل تتبع لأعدادها و هي

- (1) عملية وضع صياغة الخطة الاستراتيجية للمعلومات.
- (2) عملية إعداد الخطة لتنفيذ.
- (3) عملية متابعة و التقويم لهذه الخطة .



الشكل (4-6) مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية للمعلومات حسب ما أدرج في الموضع سابقا.

4-11-3 عملية وضع الخطة الاستراتيجية

إن عملية وضع و صياغة الخطة الاستراتيجية، يشار إليها في معظم الأبحاث بالتخطيط طويل المدى، فهذه العملية محتواها تحليلي غير قائمة على اتخاذ تصرف معين، فصياغة الاستراتيجية تنحصر في عملية تحديد مهمة، و هدف و سياسة المؤسسة لا أقل و لأكثر. و للوصول إلى ذلك على واضعي الاستراتيجية أن يقوموا بمسح كل من البيئة بنوعها الداخلية و الخارجية و ذلك من أجل جمع أكبر من المعلومات في هذا الخصوص بغية إعداد خطة استراتيجية محكمة و ملمة.

هذه العملية تتشعب بدورها إلى ثلاثة مراحل

(أ) مرحلة الإعداد (ب) مرحلة التطوير (ج) مرحلة الصياغة

1-3-11-4 مرحلة الإعداد

في هذه المرحلة بالذات يقوم فريق من الإطارات برسم هذا الفريق أفراد ذوي الاختصاص سواء من داخل أو خارج المؤسسة و استراتيجي لنظم المعلومات بالإضافة إلى مستخدمي هذه النظم و الإدارة العليا.

2-3-11-4 مرحلة تطوير الاستراتيجية:

إن إعداد خطة استراتيجية للمؤسسة ما فهي عملية كيفية تحديد مهامها و أهدافها. هذه المرحلة و هي عبارة عن جوهر الخطة حيث تحدد فيها أبعاد و مجالات للتخطيط الاستراتيجي ثم توضع الأطر العامة للخطة و من بينها

(أ) لأبعاد التخطيط:

- تحديد الأهداف و ما يجب إنجازه و متى.

- الفعالية للخطة و زمنها :

- مركزي و لا مركزي الخطة.

(ب) تقويم الوضعية الحالية للمؤسسة و دراستها:

يشمل هذا الجزء من هذه المرحلة على الحالة التي هي عليها المؤسسة

فتتخصص عملية الجرد و التقويم على ما يلي:

- مستوى كفاءة الأجهزة و المعدات و البرمجيات و النظم الحالية.

- مستوى استخدام هذه المعدات و البرمجيات و الصيانة و التوثيق.

- جرد الأنشطة المدعومة من طرف نظم المعلومات ...إلخ.

- تحديد مجالات التخطيط و مراحل تنفيذ الخطة.

- غالبا في هذا الجزء من مرحلة الإعداد تشمل مجالات البرمجيات

الآلية، معدات، أجهزة، عملية التشغيل، القوى البشرية، الهيكل التنظيم للمؤسسة،

الإدارة، التكلفة بالإضافة إلى تحديد أولويتها. ثم تحديد مراحل تنفيذ الخطة مع

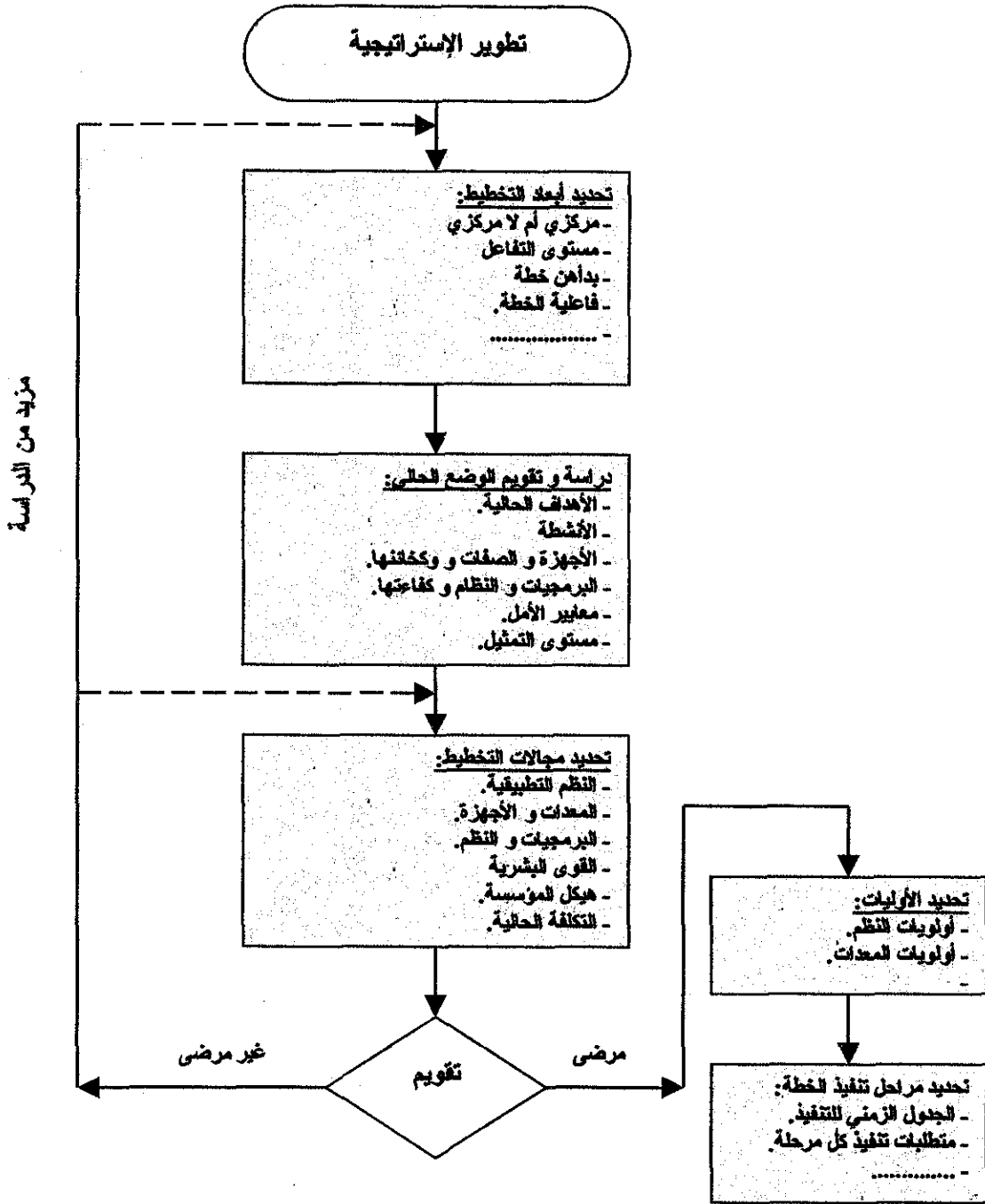
التوزيع الزمني في ذلك.

4-11-3-3 مرحلة صياغة الأهداف العامة :

إن فريق مشروع إعداد الخطة الاستراتيجية المتمثلة في أخصائي قواعد البيانات و محللو النظم و الوظائف... و ما في ذلك. يعملون على رسم أهداف المؤسسة. و التي تتميز بمحدوديتها، وواقعيته، و يسهل تحقيقها. من بين الأهداف التي يرغبون في صياغتها.

- التنسيق بين النظم الفرعية للمؤسسة و لوظائفها.
- توفير اتصالات أفضل و فهم واسع للمؤسسة.
- تحسين جودة و سرعة و كمية المعلومات.
- تزويد الإدارة العليا بأفاق و معايير عن الاحتياطات الضرورية من المعلومات.
- ملائمة و استجابة نظم المعلومات لمتطلبات المستخدمين...إلخ.
- تدعيم باقي الخطط الاستراتيجية و انسجامها مع أهداف المؤسسة.
- أسلوب العمل و تحقيق التفاعل و مستويات الإدارية الأربعة.

شكل (7-4) مرحلة تطوير الخطة الإستراتيجية للمعلومات .



الشكل (7-4) مرحلة تطوير الخطة الإستراتيجية للمعلوماتية.

المصدر: التخطيطي الإستراتيجي لنظم المعلومات تأليف د. محمد محمود مندورة ، ا.د. جمال الدين درويش ص 59

6-3-11-4 مرحلة الصياغة للخطة الاستراتيجية:

هناك مستند للخطة المعلوماتية الاستراتيجية يحتوي على جميع المراحل

الإعداد و الصياغة، مستند الخطة المعلوماتية الإستراتيجية :

1- مقدمة :
- تحديد هدف الخطة المعلوماتية الاستراتيجية.
2- تعريف بالمنشأة و مسؤوليتها:
- نطاق مسؤوليات المنشأة.
- الخدمات التي تقدمها المنشأة.
- الهياكل التنظيمية و التسلسل الإداري.
- القوى العاملة بالمنشأة.
- الميزانيات و الخطط المستقبلية.
3- وصف الوضع الحالي لنظم المعلومات في منشأة :
- الوضع الحالي للمنشأة.
- التجهيزات الموجودة.
- البرمجيات التطبيقية و مستوى الاستخدام.
- أجهزة الاتصالات.
4- استراتيجيات نظم المعلومات في المنشأة :
- الخصائص العامة لنظم المعلومات في المنشأة.
- دراسة تحليلية عن نظم المعلومات في منشأة.
- المشاكل و الاهتمامات.
- النماذج الهيكلية للنظام.
- معايير اختيار الأجهزة و الشبكة و الاتصالات.
- برامج التشغيل و التطوير و البرامج التطبيقية.
- خطة تطوير القوى العاملة.
- استراتيجية التنفيذ.
- دراسة الاعتبارات الخاصة في المنشأة.
5- الخطة التنفيذية:
- مخطط تطوير النظم.
- تحديد الأولويات.
- الجدول الزمني للتنفيذ.
- خطة تحليل نظم المعلومات في منشأة.
- خطة تصميم نظم المعلومات.
- وضع مواصفات الأجهزة و البرمجيات.
- طرح المواصفات للمناقشة و تحليل العروض.
- خطة التنفيذ و بناء مركز معالجة المعلومات.
- خطة التشغيل و الصيانة و التدريب.
- التعديلات المتوقعة في هيكل المنشأة و اللازمة لتطوير و تنفيذ و إدارة.
- خطة المعلوماتية الفرعية.
التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات من تأليف د. محمد مندورة أ.د محمد جمال درويش ص 64.

عملية صياغة الاستراتيجية تشمل في مشروعها حسب المستند المرفق السابق :

- عملية تحديد الأهداف و الغايات و المعلومات .
- تصميم و إدارة تدفق المعلومات في المؤسسة .
- تطوير النظم (تحليل و تصميم و تنفيذ و تشغيل و صيانة و إدارة

(النظم)

- عملية تحديد الأوليات و احتياجات من المعلومات
- تقدم المعلومات الضرورية عند الحاجة إليها و لمن يحتاج إليها أكثر .
- مسح البيئة الخارجية (البيئة الاجتماعية و بيئة العمل)
- توفير الاحتياجات اللازمة لدفع نظم المعلومات و أهداف المؤسسة (الإعلام الآلي، الاتصال، الأفراد المؤهلة، البرمجيات، التدريب).
- وضع خطة تتماشى و أهداف المؤسسة كالتوظيف و التدريب .
- الاتصال و أمن المعلومات .
- ابتكار معايير مناسبة للخطة لتنفيذها و صيانتها و تحديدها .
- توفير جميع الآليات الهيكلية و ربطها مع بعضها البعض بشكل يتناسب مع الاستراتيجيات الموضوعية .
- الابتعاد عن جميع العوائق و الاعتراضات القائمة بين المجالات و

الأنشطة الوظيفية المختلفة .

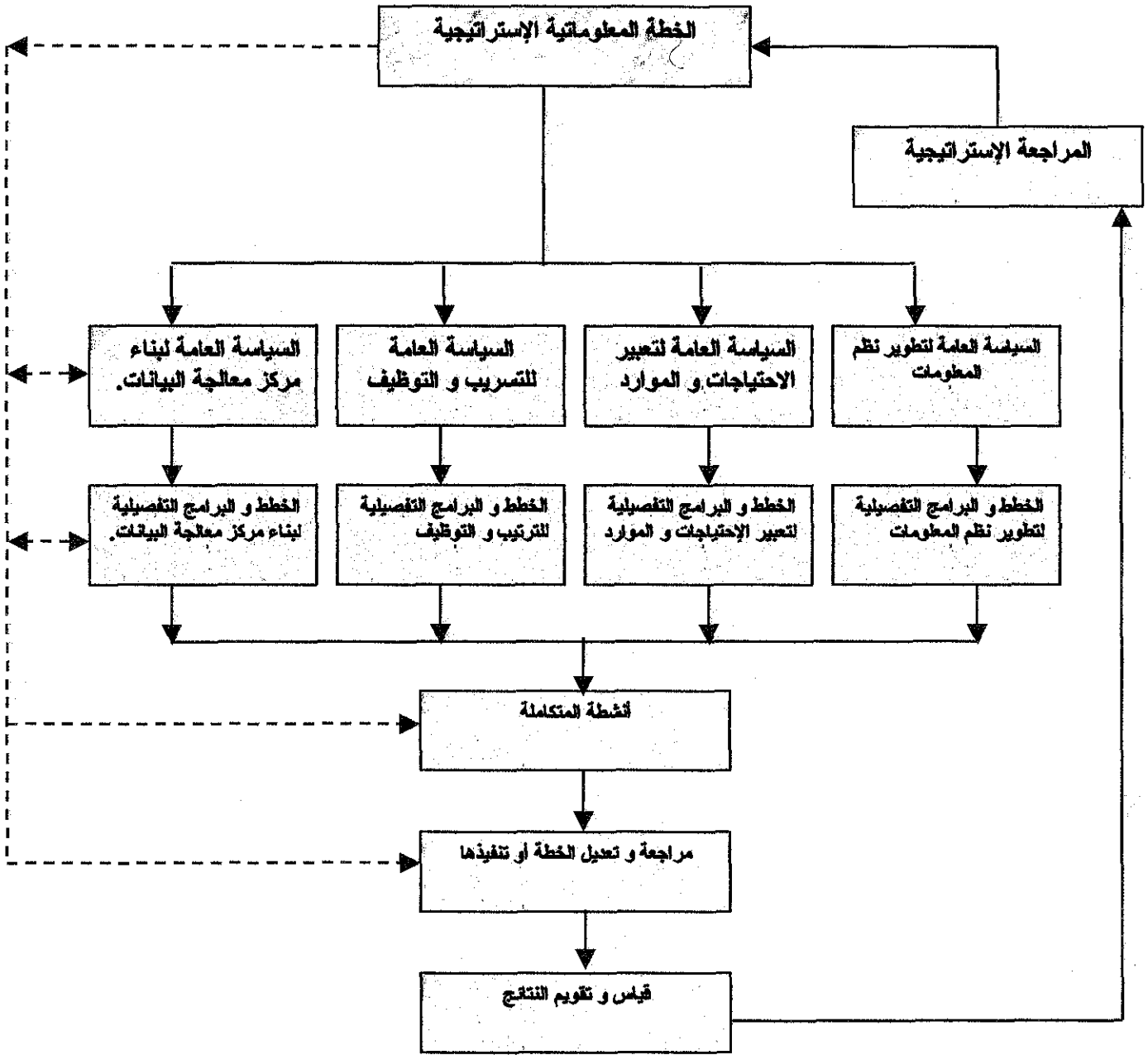
4-11-3-7 تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

في هذه المرحلة يبرز دور الإدارة العليا و التزامها حول نظم المعلومات، فالقصد منها وضع الاستراتيجية و السياسات موضع التنفيذ من خلال وضع البرامج و الميزانيات و الإجراءات. فالإدارة العليا تستخدمهم من أجل تحقيق أهداف استراتيجية للمؤسسة

فعملية تحديد السياسات و البرامج و الميزانيات و الإجراءات التي تضمن تنفيذ الخطة المعلوماتية الاستراتيجية تشمل على عدد آخر من الأنشطة الضرورية واجبة التطبيق.

التنظيم و التوظيف و التوجيه و الرقابة . لهذا فإن الإدارة العليا عليها أن تتأكد من أن الخطط قبل تحولها إلى مرحلة التنفيذ في المؤسسة أنها نظمت بشكل فعال و مناسب و أن البرامج قد توفر لها القوى العاملة الكافية و تم توجيهها نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، لهذا فإن الخطة تشمل السياسات العامة على مستوى الأنظمة الجزئية و التي لكل واحدة منها دورها:

- السياسة العامة لتطوير نظم المعلومات
- السياسة العامة للتدريب و التوظيف.
- السياسة العامة للمعالجة للبيانات و المعلومات.
- السياسة العامة لاقتصاد الاحتياجات...إلخ.
- إعداد الخطط و البرامج على المستوى الأنظمة الجزئية.
- خطط و برامج تطوير (نظم المعلومات ، التدريب، التوظيف، بناء مراكز معالجة).
- البيانات، الاحتياجات الضرورية و الموارد للخطة...إلخ
- إيلاغ و توصيل الاستراتيجية بطريقة سليمة و مناسبة لجميع الأطراف المعنية بذلك.



الشكل (4-9) سياسات و خطط نظم المعلومات و ارتباطها بالخطة الإستراتيجية المعلوماتية.

المصدر: (نفس المصدر السابق) ص 66

4-11-3-8 متابعة و تقويم الخطة الاستراتيجية للمعلوماتية:

4-11-3-8-1 التقييم:

إن تقييم الخطة في العادة يقسم إلى قسمين :

أولاً : يتم بشكل مرحلي و طوال فترة التنفيذ بحيث يتم التقييم

أولاً بأول من خلال عملية المتابعة المستمرة، حيث يساعدك في ذلك اكتشاف الأخطاء و الانحرافات ساعة حدوثها أو وقوعها فيتدخل المنفذ إلى تدارك و بسرعة حيث يقوم بمعالجة الخلل قبل أن يستفحل و بالتالي يآثر و مجريات الخطة الهادفة.

ثانياً : يتم في نهاية الخطة حيث يعتمد كثيراً على نتائج التقييم

الأولى أو المرحلي، و من خلاله يستخلص حالة الأداء بموصفاته النجاح و الفشل. لهذا فإن تقييم أي خطة استراتيجية تقاس بمدى الفعالية في تحقيق الأهداف الموجه للمؤسسة

4-11-3-8-2 الرقابة:

إن عملية المراقبة للأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة² و توفر

مراجعته نتائج التخطيط يتضمن وضع الأهداف و رسم الاستراتيجيات و البرامج لتحقيق هذه الأهداف.

فعملية الرقابة هي العملية التي يتأكد المديرين بمقتضاها من الحصول على و استخدام الموارد بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة.³

فالهدف الأساسي من هذه العملية هو التأكد من كفاءة و فعالية

الأداء فوفرة المعلومات على الأداء الفعل و المقارنة بين الأداء الفعلي و المستهدف، زد إلى ذلك إن عملية الرقابة تقودنا إلى عملية تحليل أسباب الانحرافات و اقتراح الحلول في الوقت المناسب.

1- الإدارة (أصول و أسس ومفاهيم) لدكتور عمر و صفي عقيلي صفحة 174.

2- الإدارة الإستراتيجية تأليف توماس و هيلي، دفيد هيجر (مترجم) ص 380.

3-aAnthony مقتبس من مقدمة في نظم المعلومات الادارية لدمثال محمد الكردي، جلال ابراهيم ص 174

فضمان تنفيذ الخطة الاستراتيجية بكفاءة و القيام بالمهام بفعالية، و كفاءة عالية و الرقابة عليها و تنفيذها بالتوازي و تصميم سياسات استراتيجية أخرى. فالمتابعة و التقويم أو الرقابة هما عمليات لا تتفصلان لضمان الخطة، فالواحدة تكمل الأخرى و خاصة في حياة دورة مشروع نضم المعلومات بدءا من مرحلة التمهيدية أي التعريف بالمشروع و عملية التخطيط، ثم التصميم ثم التنفيذ أو التطبيق و التشغيل.

3-8-3-11-4 المتابعة :

إن عملية التخطيط الاستراتيجي كما عرفها أنطوني ANTHONY. 3 عملية تحديد الأهداف المنظمة و التغيير في هذه الأهداف، و تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، و السياسات التي تحكم الحصول على تلك الموارد و كيفية استخدامها.

فعملية متابعة خطوات التخطيط وفق التصميم و المواصفات و الأهداف المرجوة و المرغوبة، و وقف الخطة المرسومة في الأجل المحدودة و بالتكلفة المدروسة. لهذا فإن هذه المرحلة جد مهمة حيث على أي تنظيم توفير نظام للرقابة يوفر المعلومات المرتردة المناسبة و المطلوبة حتى يتمكن من التغلب أو علاج أي انحرافات على ما هو مسطر.

فبمقارنة عما هو مسطر و ما تم تحقيقه لدراسة الفارق. لهذا فإن عملية التحقيق للخطة الاستراتيجية تشمل ما يلي :

التحقق من أن

- الخطوات التنفيذية وفق التصميم، و البرمج، و السياسة العامة للمؤسسة، و في إطار الإرشادات العامة.
- الجودة العالية وفق المواصفات و التصميمات.
- الجودة و الإتقان و المطابقة للمواصفات المسطرة.
- عملية التنفيذ.

12-4 خلاصة الفصل الرابع :

عملية بناء و تصميم الاستراتيجية أو بمفهوم آخر التخطيط الاستراتيجي للمعلوماتية يحتاج إلى ما يسمى بالمعلومات الاستراتيجية و لتوفير هذه المعلومات تحتاج إلى نظام معلوماتي للاستراتيجية.

فالاستراتيجية هي صياغة في الحاضر (تحديد الأهداف و الوظائف المعتمدة و تقييم القائمين عليها (الرسالة) و لكنها تصمم من أجل المستقبل و بالتالي هو حقل تنفيذها، فالمستقبل دائما يتصف بالغموض و يحتوي على الإخاطر و حالات عدم التأكد. لهذا لا يوجد حقائق ثابتة إنما أحكام و توقعات، لهذا نجد أن الاستراتيجية تبنى على ركيزتين أساسين البناء و العمليات.

فالأولى يحتوي على القوى الدافعة كما عرفها الدكتور ابراهيم البريسي : "هي مفتاح الإدارة الاستراتيجية لاختيارات السوق و المنتجات الرئيسية التي يجب على المنظمة اتخاذ قرار بشأنها"¹ و استخدام المعلومات البيئية يزيد من اختيارها (القوة الدافعة). رسالة و هدف المنظمة.

أما الثاني: فهي عملية الإجابة عما صيغ و صمم للمستقبل و التسلسل المنطقي للخطة الاستراتيجية.

الخطة الاستراتيجية المعلوماتية هي جزء من عدد من الخطط الاستراتيجية المتكاملة تهدف في مجملها إلى تطوير العمل و الأداء لما يحقق أهداف و غايات المؤسسة. شملت هذه الخطة على ثلاث مراحل (الصياغة، و التنفيذ و المتابعة و التقويم)

لهذا نجد للتخطيط الاستراتيجي أهمية بالغة بصفة عامة كونه أن المعلومات أصبحت من الموارد لدى المؤسسات الحديثة.

1-د. إبراهيم البريسي إستراتيجية الإدارة العليا تريجو وزيرمان ص 51.

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية

ديوان الترقية و التسيير العقاري تلمسان

(1-5) تعريف الديوان :

لقد تم خلق ديوان الترقية و التسيير العقاري تلمسان، وفق المرسوم رقم 76-93 بتاريخ 1976/10/23، المعدل بالقانون رقم 82-502 بتاريخ 1982/12/25. في سنة 1985 و استنادا للقانون رقم 270/85 الصادر بتاريخ 1985/11/05 لقد شهد الديوان تغيرا في طبيعته القانونية.

في سنة 1991 وفق الأمر رقم 91-147 بتاريخ 1991-05-12 معدل بالأمر المتضمن تغيير الطبيعة القانونية التنفيذي رقم 93-08 بتاريخ 1993-01-02 " لنظام

الأساسي لدواوين إلى مؤسسات ذات طابع صناعي و تجاري **E-P-I-C**.
البطاقة التقنية:

المقر الاجتماعي: حي النسيم بلدية منصوره ص ب 50 إمامة.

رقم السجل التجاري: 0262626 B 00

الرقم الجبائي: 968 1351 908 5 505

الرقم شبه جبائي : 130 152 8461

الهاتف: 20 13 85 20 13 1 3

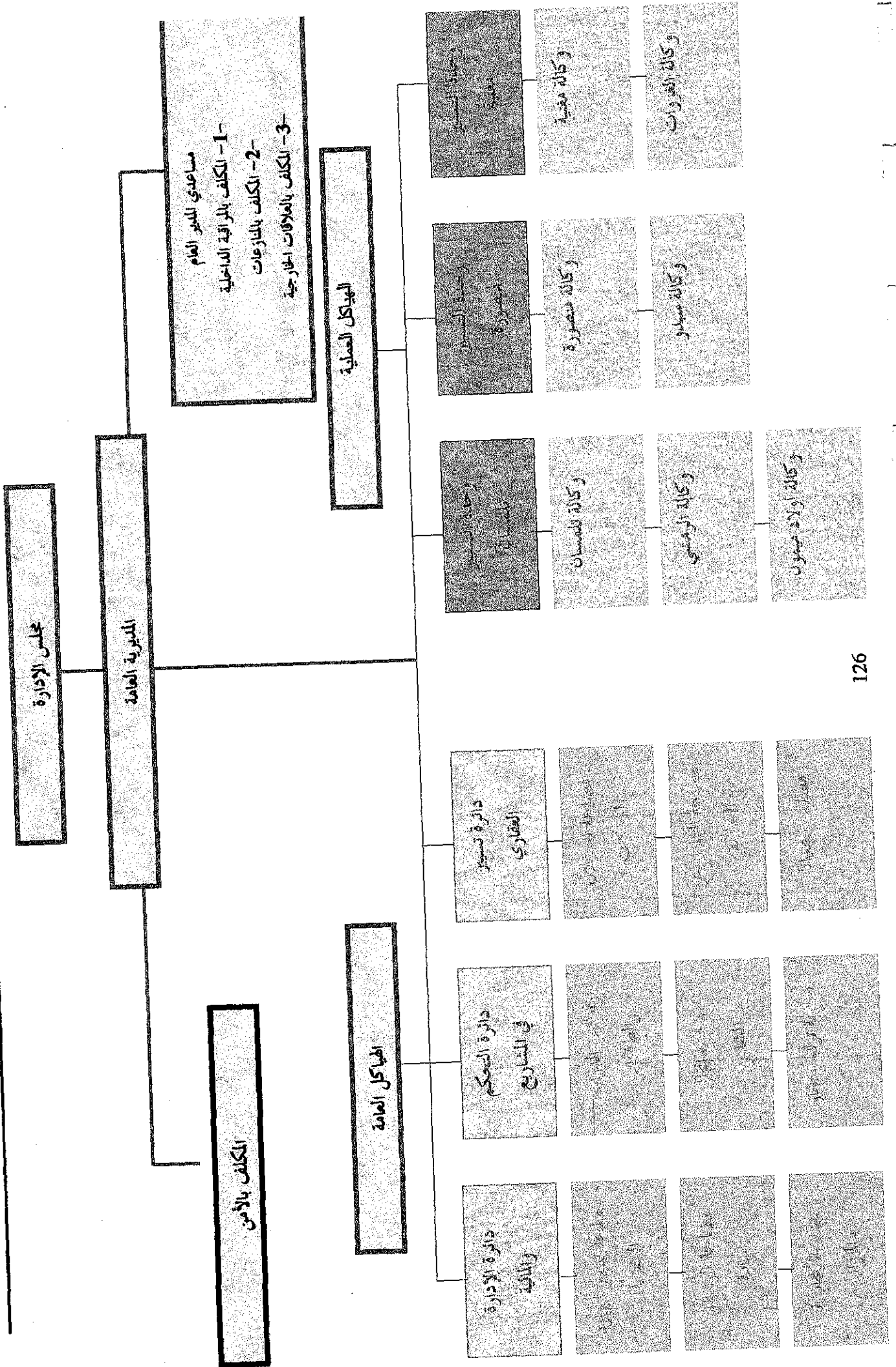
فاكس : 20 36 40

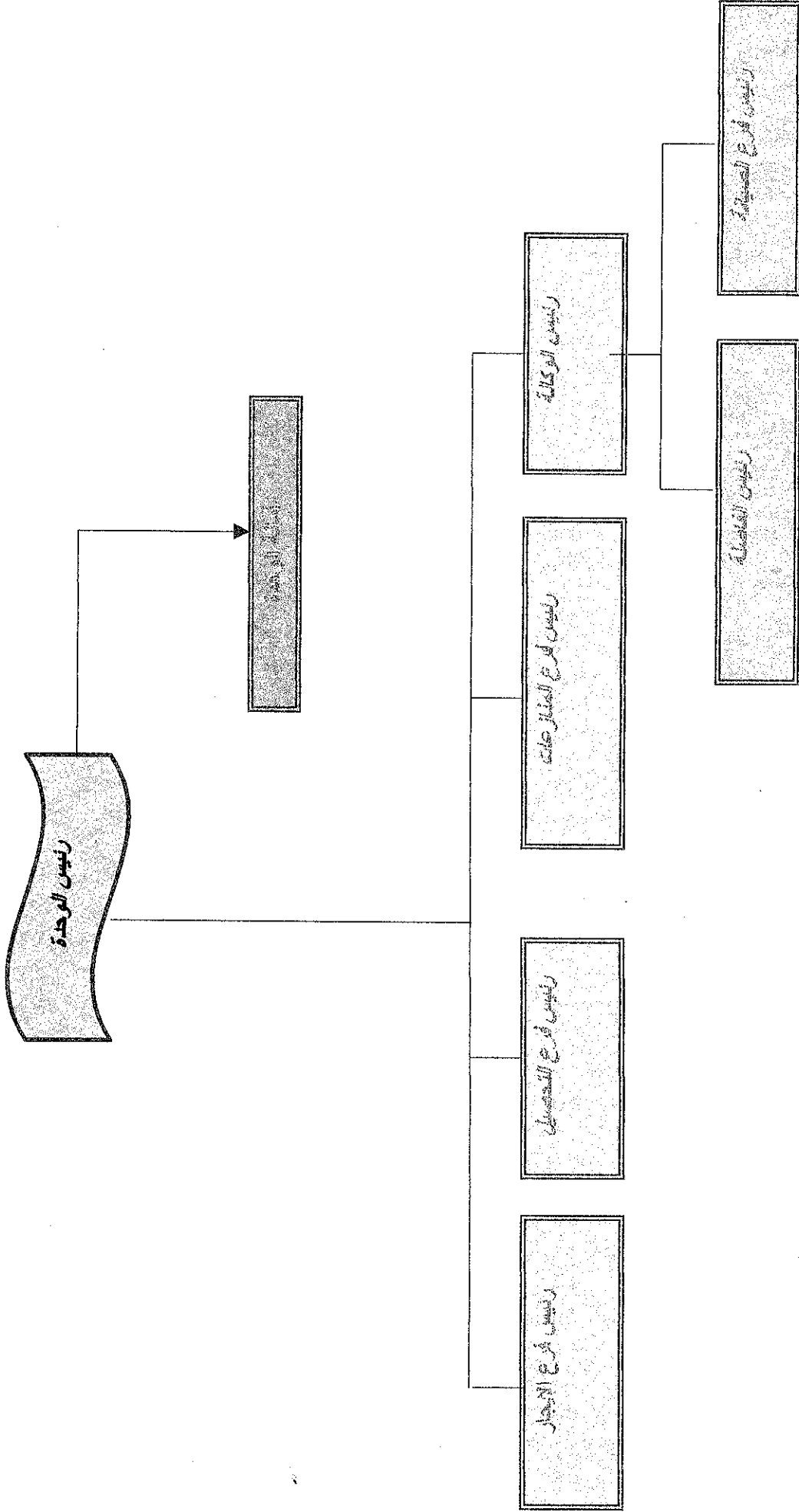
الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري شكل وفق

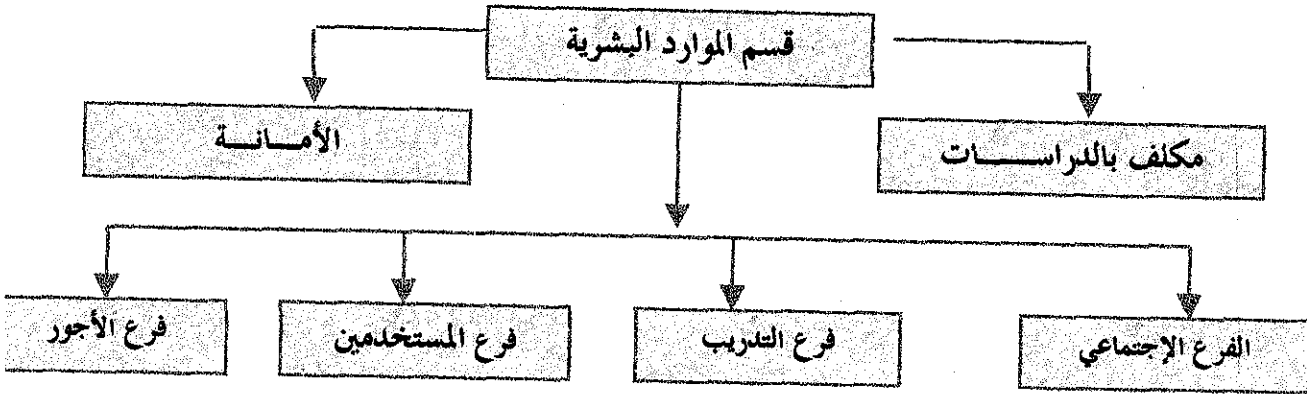
القرار الوزاري رقم SPM/203 / بتاريخ 1999/12/18 الذي يتضمن المصادقة على

الهيكل. و الذي يحتوي على:





الهيكل التنظيمي للموارد البشرية :



المصدر : الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري تلمسان

- تعتبر الموارد البشرية لديوان الترقية و التسيير العقاري من الموارد المهمة حيث تولى لها المديرية أهمية بالغة لما لها من دور فعال لبلوغ الأهداف المؤسسة إلى أنه من خلال الهيكل التنظيمي للديوان، فان وظيفة الموارد البشرية عبارة عن قسم تابع لدائرة الإدارة و المالية، فهذا الموقع يجعل عملها تنفيذ أكثر منها تخطيطي. لكن هذا لا يمنع في مساهمتها الفعالة في بناء مع الأقسام و الأنظمة الفرعية أخرى خطط إستراتيجية تعود بالنفع على الديوان من خلال التعاون بين الإدارات.

1-1-5) نشاط الديوان :

في إطار نشاطاته، يتكفل ديوان الترقية و التسيير العقاري بتطبيق سياسة الدولة، و ترقية الخدمات العامة في ميدان السكن و بالأخص الفئات الاجتماعية ذات الدخل المحدود.

إضافة إلى مهمته الأساسية يقوم ديوان الترقية و التسيير العقاري بالنشاطات

التالية :

- ◀ الترقية العقارية بأنواعها .
- ◀ التحكم في إنجاز متابعة المشاريع.

◀ تقديم الخدمات المتمثلة في:

◀ ترميم العمارات .

◀ صيانة العمارات إعادة الاعتبار للعقارات القديمة

◀ إصلاح العقارات .

فيها يخص التحكم في إنجاز المشاريع:

إن إنجاز المشاريع كانت من مهام مديرية التعمير و البناء حتى سنة 1991 بعد

تحويل الطبيعة القانونية للدواوين تم تحويل هذا النشاط إليها.

في هذا الإطار تم إنجاز 16708 سكن اجتماعي، حيث تم إنجاز 7499 سكن من

قبل مديره التعمير و البناء، و الباقي المقدر 9209 سكن اجتماعي، تم أنجزها من قبل

ديوان الترقية و التسبير العقاري بتلمسان عبر مختلف تراب الولاية.

برنامج السكن إلى غاية 2003/12/31 م.

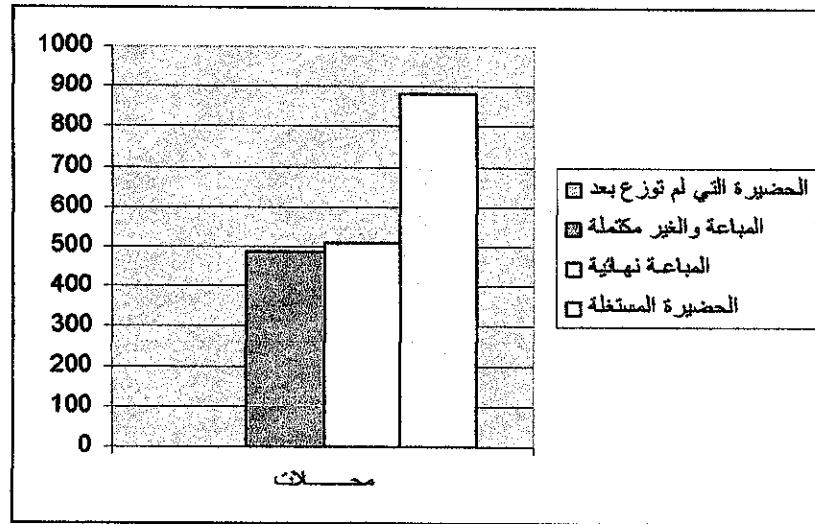
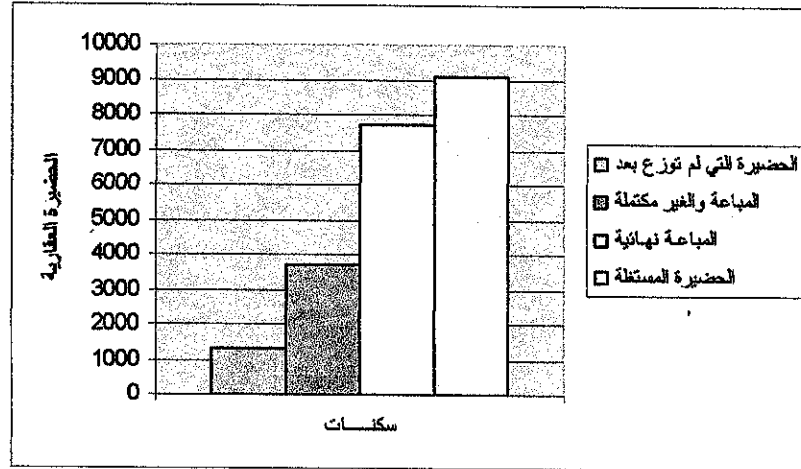
Secteur Habitat Urbain Arrêté Au 31/12/2003

Programmes	Inscrits	Achevés	En cours	Nom Lances	O.B.S
<u>Anciens Programmes</u>					
<u>Social OPCI</u>	12928	12940			
D.G.S.N	250	250			
ENS. Supérieur	125	125			
PREFABRIQUE	52	52			
S TOTAL (1)	13355	13367			
<u>Programmes neufs</u>					
<u>Social OPGI</u>					
300 logts T. 97	300	300			
400 logts T. 98	400	400			
500 logts T. 98	500	500			
100 logts T. 99	100	100			
800 logts T. 99	800	800			
900 logts T. 2000	900	780	120	00	
500 logts T. 2001	500	332	168	00	
600logtsT.2001)	600	306	244	50	
100 logtsT 2001complement	100	20	80	0	
300 Logts. 2002	300	0	250	50	
200 logts .2003	200	0	0	200	
Total Général	18095	16905	862	300	

المصدر : التقرير السنوي لدائرة التقنية (د.ت.ت.ع)، تقرير نشاط السكنات الإجتماعية الثلاثي الرابع من سنة 2003 م .

2-1-5) وضعية الحظيرة العقارية:
أ) وضعية الحظيرة العقارية إلى غاية 2003/12/31م

الحظيرة التي لم توزع بعد	الحظيرة المستغلة		الحظيرة المستغلة	الحظيرة العقارية
	المباةة والغير مكتملة	المباةة نهائية		
1303	3686	7718	9085	سكنات
/	488	508	881	محلات
1303	4174	8226	9966	المجموع



المصدر : التقرير السنوي لدائرة تسيير الممتلكات الثلاثي الرابع من سنة 2003 م .

(ب) تحصيل الإيجار.

41 079 000,00 دج	مؤخرات الإيجار إلى غاية 2002/12/31
103 315 192,00 دج	التقييم لإيجار إلى غاية 2003/12/31
144 394 192,00 دج	المجموع:
91 612 537,00 دج	التحصيل إلى غاية 2003/12/31
52 781 655,00 دج	باقي التحصيل غاية 2003/12/31
% 63	نسبة التحصيل

(ج) تحصيل دفعات الحظيرة المتنازل عنها:

46347000.00 دج	مؤخرات إلى غاية 2002/12/31
49540390.00 دج	التقييم للدفعات لسنة 2003
95887390.00 دج	المجموع:
47257298.00 دج	تحصيل الدفعات إلى غاية 2003/12/31
48630092.00 دج	بـاقي التحصيل إلى غاية 2003/12/31
% 49	نسبة التحصيل

(د) تسيير الأفراد

- إطارات : 93

- تقنيين : 125

- تنفيذين : 202

- مجموع : 420

التقييم الشهري : 125.000.000.00 دج

5-1-3) موقع الطالب في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

- مساعد المدير مكلف بالمراقبة الداخلية منذ سنة 1998 إلى يومنا هذا.

- رئيس لجنة المشاركة منذ جانفي 2001م.

ملاحظة: إن هذه المعلومات المقدمة سابقا صحيحة وواقعية عملت على جمعها من مصدرها بالتعاون مع فريق عمل كل حسب اختصاصه، والمؤسسة التي ينتمي إليها تمهيدا لزيادة رئيس الجمهورية لشهر ديسمبر 2003م، إلى أنه تم إلغاء هذه الزيارة لقطاع السكن لأسباب نجهلها، وخارج عن نطاقنا.

مهام مساعد المدير مكلف بالمراقبة: 1

- ✓ السهر على التوجيهات التي يقوم بها وزير السكان و العمران.
- ✓ تنفيذ و تحقيق المهام و التدقيق و المراقبة الموكلة إليه من طرف المدير العام.
- ✓ المراقبة الميدانية و الدقيقة لكل مستويات الإدارية للديوان.
- ✓ مراقبة الوحدات، الوكالات، الفواصل، المصالح...إلخ.
- ✓ مراقبة الصناديق المالية أينما وجدت.
- ✓ دراسة الملفات الحساسة الموكلة له من قبل المدير العام.
- ✓ إعطاء التصحيحات اللازمة.
- ✓ مكلف بإجراء التحقيقات اللازمة لإظهار النقائص و مستوى الضعف داخل التنظيم في مختلف مستويات الديوان.
- ✓ اقتراح طرق و قواعد من أجل تحسين مستوى مصالح الديوان

لجنة المشاركة²

تؤسس داخل أي هيئة مستخدمة لجنة المشاركة وفق القانون (90-11) المؤرخ

في 21 أفريل 1990

¹ الهيكل التنظيمي لديوان فقرة صلاحيات مساعدي المدير العام المصادق عليه وزير السكن في 14/11/1999
² قانون العمل النصوص التشريعية و التنظيمية ص (58 ، 59).

يتلقى مكتب لجنة المشاركة المعلومات التي يبلغها إليها المستخدم عن:

- تطوير إنتاج المواد و الخدمات و المبيعات و إنتاجية العمل.
- تطوير عدد المستخدمين و هيكل الشغل.
- نسبة التغيب و حوادث العمل و الأمراض المهنية.
- تطبيق النظام الداخلي.
- القيام بكل عمل ملائم لدى المستخدم، في حالة عدم احترام الأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها قانونيا.

إبداء الرأي قبل تنفيذ المستخدم القرارات المتعلقة بما يلي:

- المخططات البشرية و حصيلتها
- تنظيم العمل (مقياس العمل، و طرق العمل، و مراقبة العمل، و توقيت العمل)
- مشاريع إعادة هيكلة العمل.
- مخططات التكوين المهني، و تحديد المعارف، و تحسين المستوى و التمهين.
- النظام الداخلي للهيئة المستخدمة.
- نماذج حدود العمل و التكوين و التمهين.
- الإطلاع على لكتشوف المالية للهيئة المستخدمة بمختلفها .
- يمثل لجنة المشاركة أحد أعضائها لدى مجلس الإدارة لتمثيل العمال في هذا المجلس طبقا للتشريع المعمول به.
- للديوان ممثلان للعمال لدى مجلس الإدارة، إلخ

4-1-5 مصادر المعلومات :

عملية الحصول على المعلومات الأساسية الخاصة بدراسة الحالة التي نحن بصدد دراستها بطريقة مباشرة، بحكم انتماء الطالب الباحث إلى المؤسسة المعنية و أن منصبه الإداري يأهله للحصول على المعلومات بالطريقة المباشرة حيث عملية إجراء

الدراسة كانت ميدانية على كل الوحدات و المصالح التابعة للديوان حيث أصبحت تكون المجتمع المدروس .

5-1-5 إستراتيجية السكن و السكن الاجتماعي:

1) السكن الاجتماعي:

السكن الاجتماعي هو كل مسكن ممول من خزينة العمومية أو من ميزانية الدولة)، يستفيد منها كل شخص طبيعي مقيم منذ سنة على الأقل في البلدية المعنية التي توجد فيها مشاريع سكنية اجتماعية المقرر توزيعها وفق الشروط المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 98-42 المؤرخ في 4 شوال عام 1418 الموافق لأول فيفري من سنة 1998 الذي يحدد شروط الحصول على المساكن العمومية ايجارية ذات الطابع الاجتماعي.

2) أنواع السكنات الاجتماعية لدى الديوان :

هناك عدة أنواع من السكنات العمومية الاجتماعية ايجارية بحوزة الديوان.

■ سكنات يتم توزيعها عن طريق اللجان المخولة لهم قانونيا سواء كانت (بلدية – ولائية – الدائرة).

■ سكنات ذات منفعة عامة أو ناتجة عن وضعية استثنائية كتخصيص سكنات وظيفية (للجامعة، الدفاع الوطني. منكوبين نتيجة كوارث طبيعية. زلازل ، فيضانات..... إلخ).

■ سكنات من الحقبة الاستعمارية.

3) النمو الديموغرافي :

لقد شهدت الجزائر منذ الاستقلال انفجار سكاني هائلا، و نموا ديمغرافيا دوما في الارتفاع مما أثر على مستوى إشباع طلبات السكان و خاصة في المجالات الحساسة للقطاع الاجتماعي و أبرزها (الصحة -- التعليم -- العمل -- و السكن).

فالخلط الاجتماعي السياسي الذي عايشته، و تعيشه البلاد أثر و انعكس على سلوكيات الجزائريين، لهذا نجد أن العاملان (القيم، و التقاليد) مرتبطين دوما

بشكل ثنائي حيث الكل يعمل للعيش في كنف الحرية مستقلين عن الإطار العائلي، لهذا نجد أن اللقاء الأول عند الزواج فإن العروسان يهدفان و يرسمان خطة استراتيجية للحصول على سكن لهما. هذا ما يبين أساسا نمو المستوى الثقافي للجزائريين.

(4) نسبة الأفراد داخل السكن: Le taux d'occupation par Logements
 إن نسبة استغلال الأفراد لكل سكن يفوق 5,60 بعد الاستقلال. لهذا نجد أن المعدل القانوني هو خمسة أفراد لكل سكن، إلى أن الاحتياجات الأخيرة تؤكد بأنه أكثر من 20 مليون فرد يستغلون 1,9 مليون سكن بمعنى نسبة (Tol) أكثر من 10 هذا ما يدلنا بأنه أكثر من 7 ملايين سكان يستغلون حوالي 1,5 مليون سكن بنسبة Tol حوالي 3,9 أقل بكثير بالمعدل القانوني المتعارف عليه عالميا.

Année	TOL
1962	5,60
1966	6,10
1977	7,70
1982	7,94
1987	7,61
1993	7,76
1994	7,72

(5) Top نسبة الأفراد داخل غرفة: Le taux d'occupation par pièce
 إن نسبة الأفراد داخل غرفة مثلا كبلد كفرنسا في سنة 1970 كان 1,01. أما في المجر فكان 0,84. بولنيا يمثل 1,38.

Année	Top
1966	2
1977	2,49
1987	2,69
1992	2,86

(6) حالة الحظيرة الوطنية للسكن P.N.L L'état du Parc National de logement P.N.L
 أكثر من نصف الحظيرة الوطنية للسكن بنيت بعد الاستقلال و توجد في حالة متقدمة من الاهتلاك. هذا رغم اللجوء إلى الاعتناء و الصيانة و الترميم أي تحسين الإطار المعيشي للأحياء حتى ننفادى الزيادة في اهتلاكها و تاكلها من جراء قدمها وتأثير العوامل الطبيعية و المحيط.

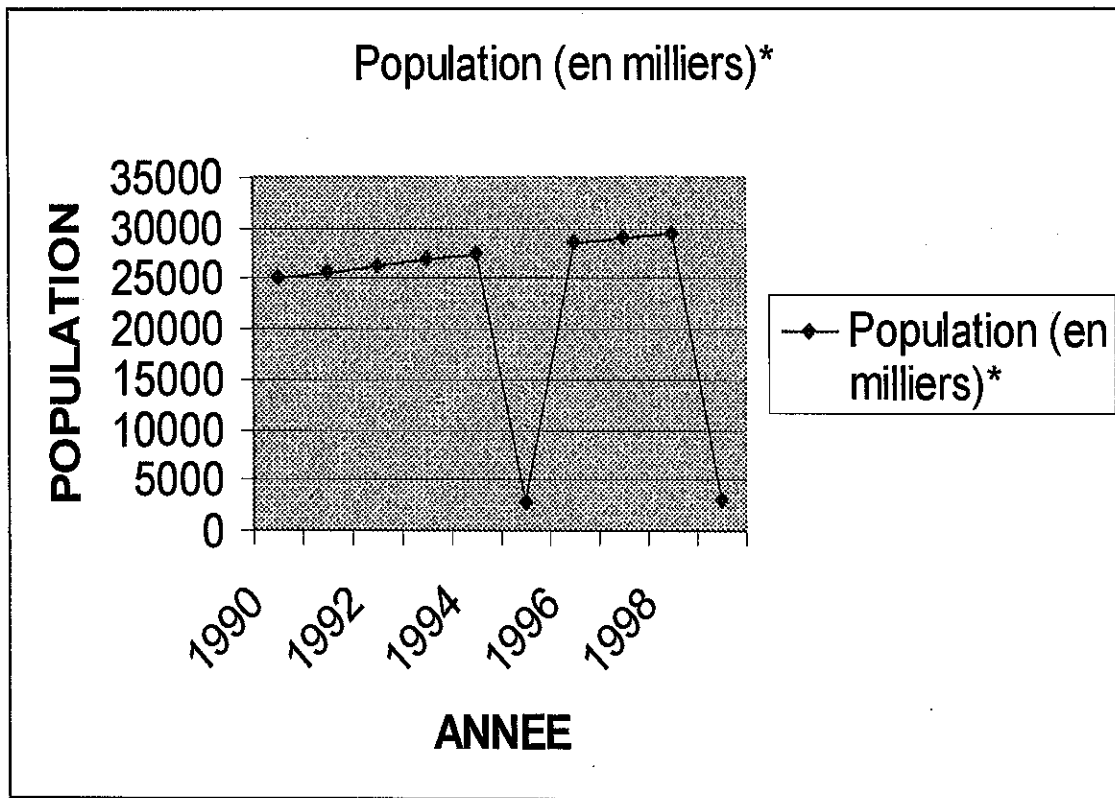
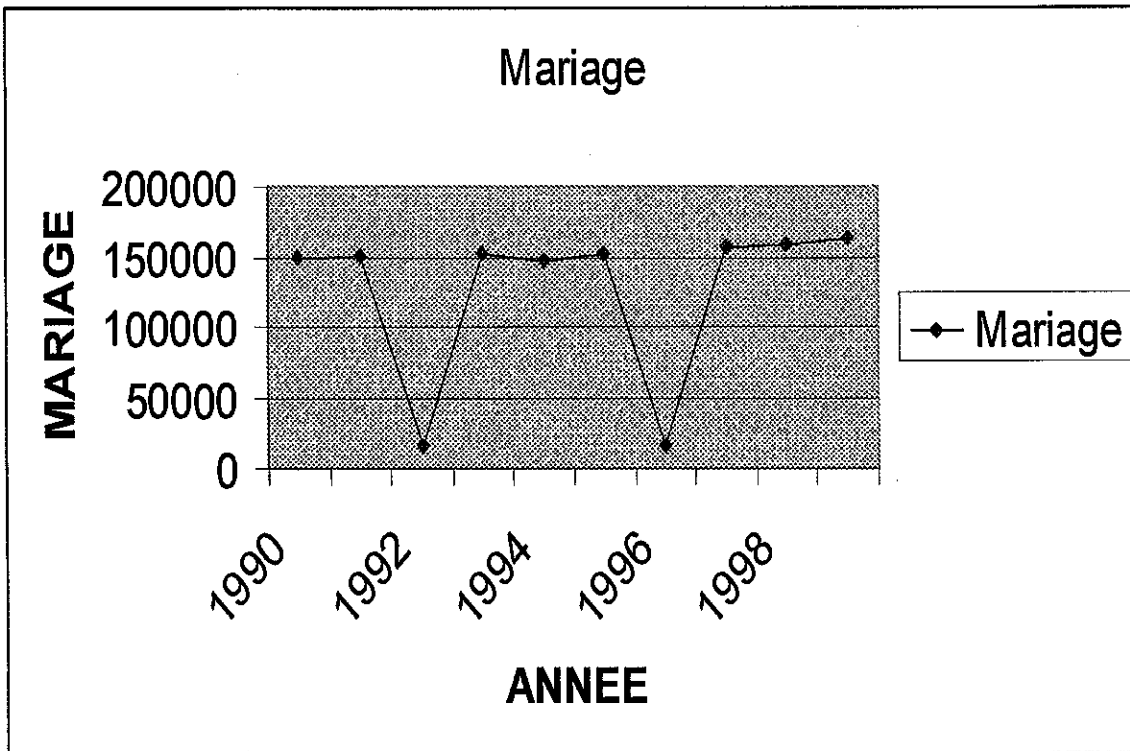
(7) النمو الديمغرافي

TABLEAU 04 : EVOLUTION DE LA POPULATION ET DU NOMBRE DE MARIAGES ENREGISTRES

ANNEES	Population (en milliers)*	Mariages Enregistrés	Taux brut de nuptialité (pour mille)
1990	25.022	149.345	5,97
1991	25.643	151.467	5,91
1992	26.271	159.380	6,07
1993	26.894	153.137	5,69
1994	27.496	147.954	5,38
1995	28.060	152.786	5,45
1996	28.566	156.870	5,49
1997	29.045	157.831	5,43
1998	29.507	158.298	5,36
1999	29.950	163.126	5,45

* Population au milieu de l'année

ديوان الوطني للإحصاء (ONS)



2-5) التخطيط إستراتيجي لنظم المعلومات في عملية التحصيل لأمثل للإيجار

دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري تلمسان.

ملاحظة: إن مهام الديوان تقتصر بالدرجة الأولى على :

1- إنجاز المشاريع السكنية العمومية الاجتماعية الإيجارية.

2- تحصيل الإيجار و مبالغ التنازل عن أملاك الدولة.

إن دراستنا الميدانية سوف تقتصر على عملية تحصيل الإيجار لولاية تلمسان.

1-2-5 قبل إعداد التخطيط (حالة الديوان)

بعد المعاينة الميدانية لجميع الوحدات، الوكالات و الفواصل لديوان الترقية و

التسيير العقاري تلمسان، و كذا صناديق الإيجار عبر مختلف بلديات و دوائر الولاية لعدة مرات، مأمكنا استنتاجه.

تقتصر مهمة الفواصل و الوكالات بالدرجة الأولى في تحصيل الإيجار ثم

إعطاء خدمات للمستأجرين (كالصيانة، النظافة.... إلخ).

إجراء العمليات الإدارية جلها يدويا ، تقليدية إن صح التعبير، بعيدة كل البعد

عن ثقافة الحاسوب وما يقدمه من خدمات و متطلبات العصر الحديث، فكانت الاستعانة

بالآلة الراقنة، والقيام بالإعمال يدويا، أما الحاسوب يقتصر إلى على مصالح

المديرية العامة، فمثلا عدد الحواسيب في مختلف المصالح كان لا يتعدى (12) في سنة

1998م .

إن تحديد أي معلومة، مثلا تحديد مؤخرات الإيجار يستغرق وقتا كبيرا . فالسنوي

يتعدى الثلاثة أشهر بالإضافة إلى.

■ عدم التحكم و السيطرة على الحظيرة العقارية بأنواعها .

■ عدم التحكم و السيطرة على التقييم للحظيرة.

■ عدم التحكم و السيطرة على تحصيل الإيجار و تحديد مؤخرات الإيجار.

كل هذا جعل إطارات الديوان كل حسب اختصاصه لدى اجتماعهم الشهري لتقييم الأعمال، التضارب و التباين في الأرقام خاصة المعلومات الخاصة بالتحصيل و كذا الحظيرة العقارية.

تقييد وصولات و تحصيل الإيجار (يدويا).

▪ تقييد اليومية للإيجار. يدويا

▪ التقييد في سجل الصندوق. يدويا

▪ التقييد في بطاقة المستأجر. يدويا

▪ التقييد في سجل التحصيل لأحياء و المتابعة. يدويا

▪ التقييد لمختلف الأعدارات للمستأجرين. يدويا

▪ إعداد اتفاقيات الإيجار بواسطة الآلة الراقنة.

▪ إعداد القائمة الاسمية للتحصيل لكل حي. يدويا

▪ إعداد القائمة الاسمية لتقييم لكل حي. يدويا

▪ إعداد القائمة العامة التي تجمع كل من (التقييم، التحصيل، باقي

التحصيل) يدويا .

▪ إعداد القائمة العامة التي تحدد فيها مؤخرات الإيجار بواسطة الآلة الراقنة.

▪ إعداد قائمة التصريح السنوي (للجباية) بواسطة الآلة الراقنة .

▪ إعداد التقارير بأنواعها (اليومية، الشهرية، السنوية من الوكالة إلى المديرية

أو العكس غالبا ما تكون بواسطة الآلة الراقنة.

الوسائل المستعملة :

إن جل الوسائل التي كانت تستعمل آنذاك تتسم بالطابع التقليدي مثلا:

◆ دفاتر وصلات الإيجار المطبوعة. طبعة

◆ بطاقات المستأجر. طبعة

◆ سجل صندوق التحصيل. طبعة

◆ سجل تقييد التحصيل لأحياء. طبعة

◆ الإعذارات الثلاثة. طبعة

◆ الآلات الراقنة

◆ الحاسوب كان يقتصر على المديرية و عددها محدود جدا.

◆ وسائل الاتصال كالهاتف منعدمة في جل الفواصل. (Regie)

◆ وسائل النقل مقتصرة على مقر لمديرية العامة و بالأخص على الدائرة التقنية

◆ التقارير اليومية و الشهرية عبارة عن نماذج مطبوعة (منسوخة).

2-2-5 احتياجات الديوان و فروعة الحالية للمعلومات الخاصة بالتحصيل لإعداد الخطة

❖ السيطرة و التحكم في الحظيرة العقارية.

❖ القائمة العامة للحظيرة العقارية للسكنات.

❖ القائمة الاسمية للمستأجرين.

❖ القائمة العامة للحظيرة العقارية (محلات).

❖ القائمة الاسمية للمحلات.

❖ التقييم إيجاري للأشخاص المعنويين.

التقييم للسكنات

● التقييم إيجاري للأشخاص الماديون

● التقييم للسكنات المباعة للأشخاص المعنويين.

● التقييم للسكنات المباعة للأشخاص الماديون.

● التقييم إيجاري للأشخاص المعنويين.

التقييم للمحلات :

- ◆ التقييم الإيجار للأشخاص الماديون.
- ◆ التقييم للمحلات المباعة للأشخاص المعنيون.
- ◆ التقييم للمحلات المباعة للأشخاص الماديون.
- ◆ إعلامية التسيير للإيجار مع وضع خطة البريد الإلكتروني.
- ◆ مجموع الحظيرة العقارية إيجارية لكل حي سكني.
- ◆ مجموع الحظيرة العقارية المتنازل عنها لكل حي سكني
- ◆ الحظيرة العقارية كاملة بكل أحيائها.
- ◆ التقييم للحظيرة العقارية للأشخاص الماديين.
- ◆ التقييم للحظيرة العقارية للأشخاص ذوي العقار القديم.
- ◆ قائمة التحصيل اليومية للمحلات و السكنات.
- ◆ حالة التحصيل لكل وقت.
- 1)المصدر لجنة التقييم و المتابعة لديوان الترقية و التسيير العقاري تلمسان
- ◆ رقم الأعمال زمنيا.
- ◆ تقارير نشاط الوكالة و الوحدات بخصوص السكنات و المحلات وقتيا.
- ◆ القائمة اليومية للمداخل الحظيرة الإيجارية لكل وقت.
- ◆ القائمة اليومية الاسمية لمدا خيل المحلات لكل زمن.
- ◆ القائمة اليومية لمدا خيل الحظيرة المتنازل عنها.
- ◆ القائمة اليومية الاسمية لمدا خيل الحظيرة المتنازل عنها.

حتميات الخارجية عن الديوان المتمثلة في :

◆ الجبابة.

◆ وزارة السكن و العمران

◆ الولاية (السلطات المحلية).

◆ البلديات

◆ الدوائر.

تتمثل احتياجاتهم في التطلع حول :

حالة الحضيرة العقارية بكل جوانبها (المالية و التسيرية، والغير الموزعة.....الخ) المتواجدة على حسب حدود الصلاحيات و المسؤوليات و كذا الحاجة لها .

3-5) الخطة الإستراتيجية المعلوماتية:

تتلخص هذه الخطة بإنشاء نظام معلوماتي بالإستعانة بتقنيات الحاسوب، تركز هذه الخطة على ثلاث محاور أساسية وهي كالتالي:

1. عملية صياغة و إعداد الخطة الإستراتيجية المعلوماتية.
2. عملية تنفيذ الخطة ووضع سياسات لتنفيذها.
3. عملية المتابعة و التفويم لهذه الخطة الإستراتيجية المعلوماتية.

1-3-5) صياغة و إعداد الخطة الإستراتيجية المعلوماتية :

في هذه العملية يمكن إدراج ثلاث مراحل أساسية لخوضها.

أولاً: تشكيل فريق عمل

لقد تم على المستوى الإدارة العليا تشكيل فريق عمل يضم إطارات الديوان

و ذوي الاختصاصات المختلفة، المتمثلين في كل من :

- المدير العام
 - مساعد المدير مكلف بالمراقبة الداخلية (الباحث) .
 - مساعد المدير مكلف بالمنازعات .
 - مساعد المدير مكلف بالعلاقات الخارجية .
 - رئيس دائرة الإدارة و المالية .
 - رئيس دائرة التسيير العقاري .
 - رئيس دائرة التقنية .
 - رئيس وحدة تلمسان .
 - رئيس وحدة منصوره .
 - رئيس وحدة مغنية .
 - ملحق المديرية مكلف بالإعلام الآلي .
 - بالاستعانة بمكتب الدراسات الخاص بنظم المعلومات .
- بالإضافة إلى ممثل العمال لدى مجلس الإدارة وكذا لجنة المشاركة و ذلك للمساهمة و الإثراء كل حسب اختصاصه و رؤيته في عملية الإعداد لهذه الخطة الإستراتيجية المعلوماتية الكاملة و التي نود منها الوصول إلى أهداف الديوان و الخروج من المآزق الذي طالما نحن فيه .
- هو رفع مستوى التحصيل .

ثانياً: صياغة الأهداف العامة:

في هذه المرحلة بالذات يجب رسم احتياجات الديوان الداخلية و الخارجية من المعلومات و مدى تجاوب هذا البرنامج.

فرسم الأهداف العامة و طموحات الديوان التي يمكن تحقيقها من خلال إعداد هذه الخطة الإستراتيجية المعلوماتية. هذه الأهداف يجب أن توصف و تتسم بالوضوح، بالمنطق، محدودة و قابلة للقياس، واقعية غير خيالية و باستطاعة المؤسسة تحقيقها إن توفرت الشروط اللازمة لذلك .

5-3-1-1) أهداف الخطة:

تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الضرورية و جميع احتياجاتها منها كما تطرق ذكرها أنفاً و الخاصة بالحظيرة العقارية كيفما كان نوعها.

تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الخاصة بالحظيرة العقارية حسب الطلبات الداخلية و الخارجية للديوان (ولاية، وزارة...إلخ)

تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الدقيقة، و الصحيحة، المتكاملة و المناسبة لطلبات.

سرعة الحصول على المعلومات لمتخذي القرار.

السيطرة المطلقة على الحظيرة العقارية و جعل هذا النظام المعلوماتي ينسجم مع باقي النظم و يستجيب لكل المتطلبات العمال و داعم للخطط الإستراتيجية الأخرى.

طرح فكرة الخطة :

نظرا للمشاكل المترتبة على التباين في المعلومات و الضعف الملموس في تحصيل الإيجار الذي يعتبر المورد الأساسي للديوان، و كذا ارتفاع الأجور، حوالي ثلاث أضعاف عما كانت عليه سنة 1999. و بالتالي زيادة النفقات الثابتة ، هذا من جهة و من جهة أخرى أن الحظيرة العقارية دوماً في الازدياد. و من خلال طرح خلية المراقبة للمشاكل المترتبة عن ذلك، و التنبؤات المستقبلية لذلك . بدأ التفكير جدياً في

إعداد خطة استراتيجية معلوماتية لتحقيق أهداف الديوان و أبرزها.
السيطرة على الحظيرة.

دفع عجلة التحصيل للإيجار إلى الأمام.

تحسين نوعية الخدمة لدى الديوان .

و لقد لقت هذه الفكرة قبولا كبيرا من كل إطارات الديوان و كذا ممثلي مجلس

الإدارة وأصطلح على تسميتها بي (جاستيمو، أي التسيير العقاري)

2-1-3-5) مرحلة تطوير الإستراتيجية:

أولاً:

في هذه المرحلة يتم تحديد المجالات الرئيسية للتخطيط الإستراتيجي و تشمل

حدود الخطة، و مدة، و زمن، و فاعليتها.

ثانياً:

يقوم فريق العمل بعملية دراسة الوضعية الحالية للديوان من خلال طرح

انشغالات الإطارات كل حسب اختصاصه بالإضافة إلى التقارير الخاصة من قبل خلية

المراقبة و كذا التحفظات لدى محافظ الحسابات للديوان زد على ذلك:

الأهداف التي نود بلوغها و احتياجاتنا للمعلومات على الصعيدين، الداخلي

والخارجي. (سبق ذكرها)

دور هذا النظام و مدى انسجامه و تدعيمه للأنظمة الأخرى.

المعدات الحالية و كفاءتها (سبق ذكرها).

مستويات الاستخدام لنظم المعلومات (المعدات و الصيانة).

ثالثاً:

في هذه المرحلة يقوم فريق العمل بسرد و تحديد احتياجات نظام المعلومات

لبلوغ الأهداف الرئيسية للمؤسسة و منها.

تحديد المعدات و الأجهزة.

تحديد القوى البشرية.

الاحتياجات و المواد اللازمة.

تحديد تأثير البيئة على هذه العملية

مراعاة الهيكل التنظيمي و انسجامه و الخطة .

عملية تحديد الاحتياجات الأولية حسب قدرة الديوان على تكفلها (من أجهزة و عتاد،

عملية الشراء و فعاليتها)

تحديد الفترة الزمنية لتلك الخطة.

3-1-3-5) مرحلة صياغة الخطة:

تعتبر هذه المرحلة تلخيصا للمراحل السابقة حيث يتم فيها تدوين هذه الخطة بعد الاتفاق والإجماع على ذلك، من قبل فريق العمل لمختلف الإطارات السامية للديوان بالإضافة إلى نوي الاختصاص في نظم المعلومات (مكتب الدراسات لنظم المعلومات).

شملت هذه الصياغة على ما يلي:

تسمية هذه الخطة الإستراتيجية المعلوماتية باسم جاستيمو مشتق من الاسم العربي (تسيير العقاري).

تحديد الأهداف و الاحتياجات الديوان من المعلومات و غايتها.

حدود و وصف دقيق لنظم المعلومات المطلوبة لتحقيق الأهداف المرجوة من قبل الإدارة العليا.

تحديد الاحتياجات و المواد الأزمة لدفع هذه الخطة إلى الأمام.

زيادة أعوان المكلفين بالتحصيل.

تزويد جميع الفواصل بما فيهم الوكالات بحواسب آلية جد متطورة.

تدريب القائمين على تنفيذ هذه الخطة تدريبا لائقا يتماشى و الخطة مع مشاركة مكتب الدراسات.

زيادة عدد الفواصل (شبابيك التحصيل)

فتح صناديق التحصيل على مدار الأسبوع

تزويد الفواصل بوسائل الاتصال مع الإدارة العليا بالهاتف الرقمي

العمل على أمن و سلامة المعلومات من أجل استغلالها في حينها و وقتها.

تزويد الخطة بنظام الاتصال الإلكتروني حيث يشمل الربط بين الحواسب كاملتا من

(فاصلة - الوكالة - الوحدة - نظام معالجة المعلومات (الإدارة العليا).

2-3-5 تنفيذ الخطة الإستراتيجية المعلوماتية:

في هذه المرحلة يتم وضع السياسات و الخطط لإنجاح هذه العملية حيث يجب على القائمين ومستعملي نظم المعلومات تفهم مدى التزام الإدارة العليا لنظم المعلومات لأن تعاونهم و استجابتهم مطلب أساسي في مراحل تنفيذ الخطة. ولإعداد نظام معلوماتي باستعمال تقنيات الحاسوب، يجب على فريق العمل تزويد ذوي الاختصاص بجميع البيانات (مكتب الدراسات لنظم المعلومات) التي تحيط و نحتاج إليها و لها دخل من بعيد أو قريب على الحظيرة العقارية من أجل تشغيلها للحصول على المعلومات التي نحن نهدف إليها.

1-2-3-5 البيانات المستعملة :

إن الديوان يحتاج و يستخدم المعلومات في التخطيط بأنواعه، و ذلك لاتخاذ قرارات لتنفيذ و ترشيد عملية التوجيه و التعرف على موقع الخلل لاستعماله. فجمع البيانات للقيام الأجهزة المختصة في التنظيم بتصفية، و تنقيتها ، ومعالجتها لاستخراج معلومات صالحة لاتخاذ قرارات إدارية، أو الإجابة على تساؤلات خارجية. فالبيانات التي تم جمعها من أجل بناء الخطة الإستراتيجية المعلوماتية تمحورت فيما يلي بالتعاون مع المصالح المعنية

البيانات المتعلقة بالحظيرة العقارية:

العقار:

العقار - رقم العقد - العنوان بالكامل - توأجه - (الوحدة، الوكالة)، أصل الملك
الملك - بائع العقار (ديوان الغابات - أملاك الدولة - الخواص) التابعة لـ - الولاية،
الدائرة-البلدية.

شفرة الحي - (اسم الحي - إنجاز الحي من طرف الديوان أو تم شراؤه؟ من؟
العقار، رقم العقد، تاريخ العقد، شفرة الجرد. العمارات. - عدد السكنات، تاريخ
التوزيع - البيع - المساحة المبنية - المساحة السكنية .

جدول الإيجار - و يحتوي على السكن - الطابق - الإيجار الاقتصادي - الإيجار الاجتماعي - الأعباء الإيجارية - النسبة - السعر لـ م² للإيجار -

السكنات :

الحظيرة - (سكنات مسلمة غير موزعة). المستأجرين - (الحظيرة المستأجرة)
المتنازل لهم-- (الحظيرة السكنية المباعة)

المحلات:

الحظيرة (محلات - مسلمة غير موزعة) محلات - مستأجرة-محلات - مبيعة
السكنات: السكنات المنجزة (المسلمة و الغير مباعة)

الوحدة - الوكالة - الفاصلة - حي - عمارة - الشهر - السنة -

التاريخ للمستغلين: اسم المستأجر الحاضر - اسم الأب - اسم الأم - اسم الزوجة -
التاريخ للمستأجرين.

السكن - رقم السكن - الجناح - الطابق - الجهة - عدد الغرق - العنوان - نوع
الإيجار - المساحة المبنية - المساحة السكنية - الاستعمال.

رقم العقد - تغيير الملكية - تاريخ الاستغلال - الرقم المحاسبي - تكلفة الإنجاز - تكلفة
الإنتاجية - تكلفة الشراء - الإيجار الاقتصادي - الإيجار الرئيسي -

نسبة تقنيات الإنجاز - التكاليف

جدول الإهلاكات - نسبة السنة - قيمة الشراء - الإهلاك القيمة - القيمة المحاسبية.

السكنات المستأجرة :

احتوت على البيانات التالية :

الولاية - الوحدة، الوكالة - الحي - العمارة-التاريخ للمستأجرين - (نفس المعلومات
السابقة)

السكنات :

الاسم - الجناح - الطابق - الجهة - عدد الغرف - العنوان - استعمال السكني
 - نوعية الإيجار - الإيجار الاقتصادي - الإيجار الرئيسي - نسبة نفقات الإيجار،
 التكاليف - سلمت في ...-استغلت في... - تاريخ إلغائها من البيع - المساحة المبنية -
 المساحة المستأجرة - رقم الحساب - رقم و تاريخ عقد العقار - تغيير الملكية - تكلفة
 الإنجاز - تكلفة الإنتاج - تكلفة الشراء - آخر الشهر تم دفعه - مؤخرات التكاليف -
 القيمة المضافة - مجموع الإيجار.

معلومات أخرى تتمثل:

طبيعة المستأجر - الجنس - الاسم - الحالة العائلية - عدد أفراد العائلة - إسم
 الزوجة - اسم الأب - اسم الأم - تاريخ الازدياد - العنوان - المهنة - الراتب السنوي
 - الراتب للزوجة - النوعية - نسبة التخفيضات - رقم الدفع - التاريخ - كيفية
 الاستفادة - تاريخ الإستفادة - رقم عقد الإيجار- التاريخ - الفترة من ، إلى - رقم
 الحساب - المنازعات، المصالحة - نعم،-، لا، تعهد بالدفع....

السكنات المتنازل عنها :

الولاية - الوحدة - الوكالة - الحي - العمارة - رقم السكن - الجناح - الطابق
 - الجهة، عدد الغرف - العنوان - المساحة المبنية - المساحة السكنية - مساحة العقار
 الكلي - تم في - استغل في - الخروج في - اسم المستأجر-معامل الموقع - معامل
 النشاط -معامل الجهة - معامل الامتياز

الأملك قبل 1981 : التاريخ المستأجرين - Historiques des locataires -

الأملك بعد 1981 : التاريخ المستأجرين - Historiques des locataires -

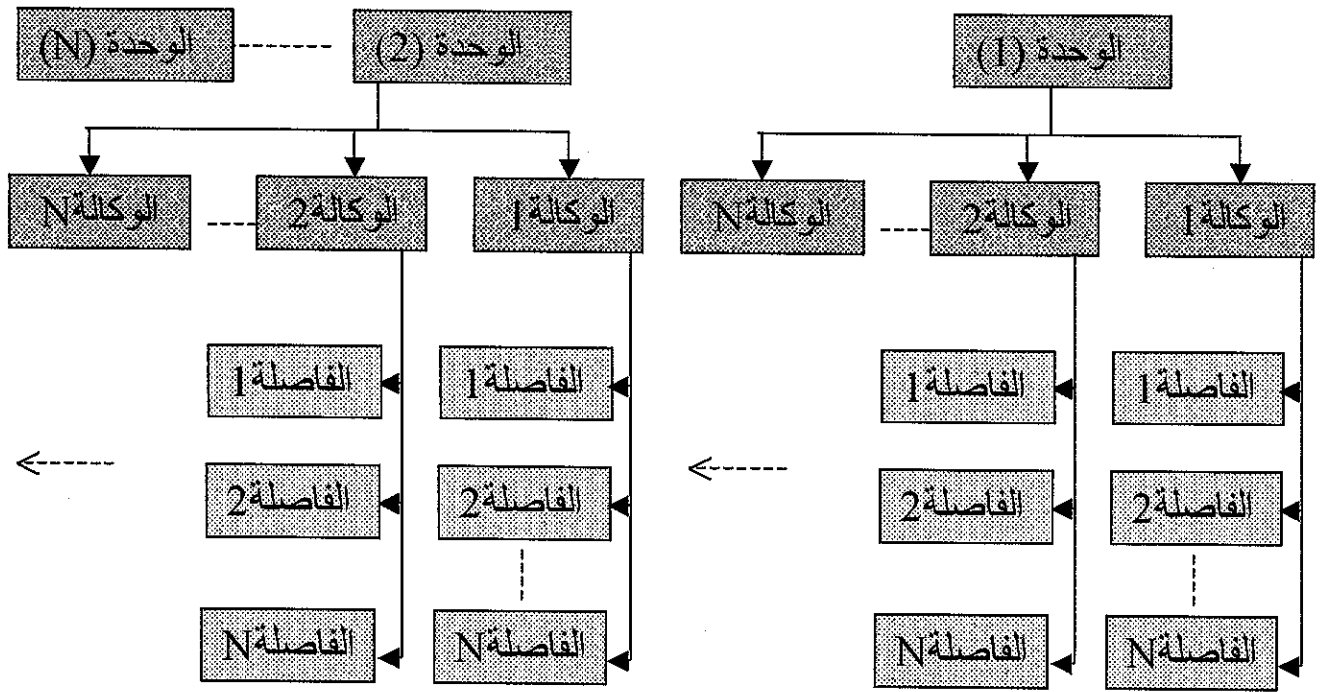
الأشخاص المتنازل لهم - Acquéreur - اسم الشاري - رقم الملف - تاريخ البيع -
 العنوان - سعر التنازل الأساسي - كيفية الدفع - سعر التنازل اسمي - دفعة واحدة -
 تسبيق الأولي - المبلغ - عدة دفعات - تخفيض الإيجار - وصل رقم - تاريخ - مساهمة
 المشاركة في (ح.ت.و) - زمن الدفع - تخفيضات أخرى - التأمين - باقي الدفع - في

– الضمان دفعات بدون فائدة – السعر الصافي للتنازل - دفعات بالفائدة – شهر له – شهر به – مجموع للدفع – كيفية الدفع – باقي الدفع.

5-3-2-2) عملية الترميز:

يقوم الحاسب الآلي بمعالجة كمية كبيرة من البيانات و تشغيلها للوصول إلى الهدف من المعلومات، و حتى تسهل هذه المعالجة، و الابتعاد عن التعقيد، و التداخل في البيانات العملية. يجب ترميز هذه البيانات للوصول إلى الهدف من المعلومات. لهذا عند استعمال تقنيات الحاسوب، تحتاج المعلومات إلى وضع بنية، هذه البنية بدورها يجب أن تمر بمجمع الترميز لمختلف المعلومات و المفاهيم التي تعالج عن طريق نظام المعلومات. هذه الرموز تسمح بمعالجة البيانات بوضوح و دقة و على حد. توجد عدة أشكال للترميز لكن في إعداد الخطة الإستراتيجية قمنا بانتهاج:

1/ الترميز السلمي (Codification Hiérarchique) حيث تم ترميز:



الوحدات		الفواصل		الوحدات	
تلمسان	1	تلمسان	1	تلمسان	1
شتوان	2				
أبو تشفين	3				
الرمشي	1	الرمشي	2		
الحناية	2				
أولاد ميمون	1	أولاد ميمون	3		
مغنية	1	المغنية	1	المغنية	2
صبرة	2				
بريقي	3				
الغزوات	1	الغزوات	2		
ندرومة	2				
إيمامة	1	إيمامة	1	المنصورة	3
البدر	2				
النسيم	3				
سبدو	1	سبدو	2		
سيدي الجيلالي	2				

(1) الجماعات المحلية	ترميز القطاعات (رقم 1)
قطاعات شبه عسكرية قطاعات الجيش الوطني القطاعات الاقتصادية	
بلدية منصوره بلدية شتوان الجامعة	تنظيمات أخرى (أربع أرقام 4)
المهنة الحرة التجارة بالتجزئة التجارة عامة الصناعة	ملفات النشاطات (الترميز رقمان 2)

2/ الترميز المحاسبي Compte comptable

تم ترميز حسب مقتضاه المخطط الوطني المحاسبي (P.C.N)

Déductible TVA.	457	رسوم على القيمة المضافة
(Products de cession) Acquéreur.	429	ديون استثمارات مدينة أخرى .
Client (Loyers) Locataire	470	مستأجر
Cautionnement	525	ظمان
Exigible TVA.	547	القيمة المضافة على البيع
Droit de timbre	549	الطابع الجبائي
Avance sur loyers	570	تسبيق على الإيجار
Avance sur charges	578	أعباء مسبقة
Produit sur charges locative	7799010	إيرادات على تكاليف الإيجار
F C D	7799020	إيرادات على مصاريف تكوين ملف
Pénalité de retard	7799030	إيرادات على التأخير
Excédent de caisse	7989000	إيرادات استثنائية
Produit de cession	792	إيرادات الاستثمارات المتنازل عنها
Frais de banque. Commission etc	655	مصاريف مالية

3-2-3-5) السياسات المنتهجة من قبل الديوان لدفع عملية التحصيل : زراعة ثقافة التنظيمية:

من اجل إيجاد قيم و أهداف بين الأفراد العاملين، و للابتعاد من التخلف الإداري بسبب وجود تشريعات، و هياكل تنظيمية، أو عدم وجود الانتماء و الولاء، لهذا لتحقيق الأهداف المسطرة يدعو الدكتور علي سلمى إلى ضرورة التركيز على الجوانب السلوكية لأنها تلعب دورا كبيرا في تحقيق التطوير الإداري¹ فالثقافة التنظيمية تعمل على تحقيق و إشباع حاجات العاملين، و النظر إليهم كأعضاء في تنظيم واحد. يجب العمل على تدريبهم و تطوير معايير الأداء ، و توفير الاحترام و التقدير لهم و منحهم الفرصة للمشاركة في الإدارة وعملياتها² لهذا إذا رجعنا إلى مؤسستنا هذه عملنا:

زراعة ثقافة الاجتهاد:

حيث قمنا بعملية تحسس في أوساط العمال من أجل بذل جهود أكبر لتحصيل، نظرا لما آلت إليه الوضعية المالية لديوان، و ازدياد النفقات الثابتة و المتغيرة فأصبح التقويم الشهري لا يغطي تلك النفقات و خوفا من هاجس التسريح للعمال. تكفل ممثلو العمال و الشركاء الاجتماعيين بهذا الأمر فقاما بعملية تحسس العمال و بالخطر المحقق بنا.

زراعة الثقافة الإستراتيجية :

فالمعتقد، و القواعد، و القيم ، و الاقتراحات التي يراعيها الأفراد داخل المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثير بالغ على تنفيذ الخطة الإستراتيجية و هذه قواعد العمل و معايير التفاعل مع الزملاء و الرؤساء و كيفية التعامل مع المستأجرين و غيرهم.

¹ السلوك الإنساني في الإدارة لدكتور علي السلمى ص 220
² السلوك التنظيمي دراسة سلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية لدكتور.

5-3-2-4) انتهاج سياسة الحوافز:

لتشجيع الأفراد العاملين على الأداء الفعال، لابد من وجود حافز مادي لذلك، و لنجاح هذه السياسة المنتهجة لابد من توفر الشروط التالية:

- إمكانية قياس الأداء بمقاييس دقيقة، و موضوعية لتحديد مدى استحقاق كل فرد لهذه الحوافز و نسبها.

- ضرورة توفر الأداء الفعال بحيث يمكن للإفراد السيطرة على مستوى أدائهم¹ لهذا انتهج خطة اميرسون في ذلك حيث يدفع للعامل الأجر مضاف إليه مكافئة تتصاعد تدريجيا بزيادة كفاءة الإنتاجية من المستوى المطلوب، لهذا فائنها تعتبر وسيلة تحفيزية ممتازة ، و ناجحة للرقابة على انه بتطبيقها يتطلب أعمالا إدارية كثيرة ووقتا، و مجهودا كبيرين ، لهذه الأسباب لجأ الديوان إلى انتهاج هذه السياسة، مع حفز أعوان التحصيل على ذلك حيث قدرت مكافئتهما حالة زيادة التحصيل حيث².

منحة الفائدة على التحصيل

(ا) تسلم منحة الفائدة على التحصيل شهريا حسب نتائج التحصيل

(ب) يستفيد من هذه المنحة جميع الموظفين الذين لهم علاقة مباشرة بعملية التحصيل .

(ت) مقدار هذه المنحة يحدد على أساس الأهداف المنجزة و يحسب على أساس الإيجار الرئيسي المحصل وفق الجدول التالي :

الجدول (3-5) منحة الفائدة على التحصيل

مقدار المنحة على أساس الفرق	الأهداف أكثر من 60%
1% من نسبة الفرق	61 إلى 65
2%	66 إلى 70
3%	71 إلى 75
5%	76 إلى 80

¹ إدارة القوى العاملة لدكتور احمد عاشور 572

² الإتحافية الجماعية ل (د.ت.ع) .

81الى85	%6
86الى90	%7
91الى95	%8
96الى100واكثر	%10

منحة الصندوق :

مكافئة أمناء الصندوق بقدر ما تم تحصيله و دفعه ، حيث تراوحت تلك المنحة ما بين (600.00دج إلى 1000.00دج).

منحة المردود الجماعي:

يستفيد منها جميع العمال حالة تحقيق الأهداف المسطرة من قبل مجلس المديرية وفي غالبية الأمور يستفاد منها حالة تجاوز النسبة 75% من تحصيل الإيجار .
باتفاق كل من ممثلي العمال وإطارات الديوان .

5-2-3-5) تحسين الإطار العمل داخل الفواصل و شروط العمل.

(أ) تهيأ الفواصل:

حيث تم رفع جميع احتياطات التي قيدها لجنة الوقاية و الأمن، فهيات من أجل تحسين شروط العمل داخلها من خلال

◆ توفير و إتاحة للفرد الراحة، و تجنب الحوادث الأمنية كون إن الوقت

الذي يستغرق داخل العمل أكثر من وقت آخر .

◆ تفادي الإرهاق النفسي و الجسمي المؤثر على إمكانية الاستمرار

بالعمل و بالتالي الملل.

لهذه الأسباب عمدت الإدارة على توفير مستلزمات الأمن (قارورات إطفاء الحرائق، و المعدات، تهيئة الضر و ف البيئية كالتهووية و الاضاءة الكاملة و درجات الحرارة).

عملية التجديد من خلال الطلاء المناسب، التأثيث، تدعيمها بوسائل متطورة جدا .

6-2-3-5) تدريب الأفراد:

و خاصة الدين لهم علاقة بالتحصيل

لقد تم تخصيص غلاف مالي جد معتبر لإنجاح هذه الخطة الاستراتيجية المعلوماتية حيث حفزا العمال المعنيين بذلك بمنحهم مكافئة تقدر ب20% من الأجر القاعدي لمتابعة عن كتب مراحل التدريب حيث تم:

- تدريب جميع أعوان التحصيل من اجل التحكم في هذا النظام المعلومات، كما شملت الاتفاقيات المبرمة مع مكتب النظام الإعلام الالى التدريب لهذه الفئات من اجل هدف أسمى هو تطوير الدافعية للغداء و منح الفرصة لهم للتطور و التمييز و الترقية في العمل، كما يساعدهم في الزيادة في خبراتهم و مهارات الاتصالات و التفاعلات مما يحقق الأداء الفاعل و الجدول الموالي يبين ذلك
- تدريب الأفراد (تسيير الأفراد – إعلام ألي)

عدد الأفراد المعنيين	مصاريف التدريب خارج الرسوم	السنوات
57	1.630.980.00 دج	2001
76	2.927.799.00 دج	2002
50	455.130.00 دج	2003

7-2-3-5) رفع الروح المعنوية لاعوان التحصيل

- الحفاظ على الروح المعنوية و تطويرها :

- تعتمد هذه السياسة على الحفاظ على الروح المعنوية و محاولة إثرائها تفاديا لظاهرة التباطؤ و لا ميالات في العمل، ارتفاع نسبة العيابات و التأخرات و الدوران لهذا الجانب اختير عقلاء الديوان من اجل تحسس العمال بهذا الجانب من اجل تكييف

الناجح لهم و الفعال مع العمل محاولين قدر الامكان نهج السياسات الرئيسية للحفاظ على الروح المعنوية و تطويرها¹.

- زيادة و تطوير فعالية الاتصال بين الإدارة و العمال، انتهاج أسلوب الباب المفتوح و تقديم الفرصة لهم من اجل تقديم آرائهم حول العملية و ظروف العمل، و إتاحة الفرصة لهم للشكوى و التظلم من بعض القرارات لتعمل الإدارة على تفاديها
- إثراء العمل ، وضع سياسة خاصة بإزالة التوتر و القلق في العمل من خلال سياسات و إجراءات تكيف الأفراد العاملين للعمل و المنظمة

5-3-2-8) تغيير الأعمال اليدوية بالآلية و الاستعانة بتقنيات الحاسوب

تم تجهيز جميع الفواصل و الوكالات بأحدث الحواسيب من قوة و فعالية، من اجل الاستغلال الحسن لذلك البرنامج المعلوماتي ، كون أن الحاسوب نظرا لسرعته في معالجة المعلومات له دور كبير في تحديث و تطوير أعمال الإدارة، حيث يعمل على إدخال تغييرات في معظم الفئات و العمليات الإدارية حيث يسيطر على الأعمال الروتينية أو الإشرافية كون أن إدخال الحاسوب.

في التنظيمات الإدارية الحديثة²، أداة فعالة لتخفيض الحجم و إعادة التنظيم ثم العمل على تقليل الإدارات الوسطي، كما يعمل على زيادة مجال المراقبة لدى الإدارة العليا، و العمل على مركزية اتخاذ القرار، و زيادة قنوات الاتصال و سرعة تدفق و تبادل المعلومات هذا ماسهل على الديوان من اجل القيام بجل الأعمال ك:

- تحصيل الإيجار و التنازل
- استخراج وصولات الإيجار أتوماتيكيا.
- حساب مؤخرات الإيجار و التنازل لكل فاصلة في وقت جد قصيرو بدون أخطاء.

- استخراج الإعدارات أتوماتيكيا.

¹ ادارة الموارد البشرية د. سهيلة محمد عباس و د. على حسين على ص(224و225)

² التنمية الادارية (المفاهيم و الاسس ، التطبيقات) لدكتور موسى اللوزي جامعة الاردن ص194

- استخراج اليوميات المحاسبية إعلاميا.
- استخراج الإشعارات بالدفع أوتوماتيكيا.
- استخراج كل احتياجات معلومات التحصيل.

هذا ما سهل العمل وجعل الاتصال الدائم بالمستأجر وفق القواعد المنصوص

عليها قانونيا.

بمضى الأمانة للبرنامج

RECOUVREMENT LOYER ET CHARGE : HABITATION

Unité MANSOURAH **RECOUVREMENT LOGEMENTS EN LOCATION** Mois Février
 Antenne MANSOURAH Heure : 15:27:54 DATE 21/02/2004 Année 2004

Recherche Nom locataire Recherche Bâtiment

Régie 1 IMAMA Cité 01 1060 LOGEMENTS Bâtiment 01 A

N°	Ancien N°	Etage	Coté	Cons	Loy. soc	Charge	Loué/Cédé
006	01	02	G	F2	520.00	156.00	C
007	01	03	D	F4	693.00	208.00	C
008	01	03	G	F2	522.00	156.00	E

Occupant DJERFADUI FARIDA
 Usage Usage d'habitation Taux TVA 7
 Num. Contrat Date début 01/01/1989
 Dernier mois payé 1 2002 Fin

Avis de passage	
Loyer principal	1 044.00
Abbatement sur loyer	0.00
Charge	312.00
Amiééré loyer Principal	12 006.00
Amiééré Charge	3 588.00
Avance loyer Principal	0.00
Avance Charge	0.00
Pénalité de retard	745.80
Taux T.V.A	7.00
Montant T.V.A	913.50
Total bon de passage	18 609.30

Avis de passage	
<input type="checkbox"/> Avis de passage	
<input type="checkbox"/> Paiement Complet	
<input type="checkbox"/> Paiement Forfaitaire	
<input type="checkbox"/> Quittance	
<input type="checkbox"/> Frais divers	
<input checked="" type="checkbox"/> Annuler quittance	

Quittance	
N° de Quittance	Confirmer mois
Date Quittance	Période règlement du
Loyer principal	Au
Charge	Mode paiement
Amiééré loyer Principal	Banque
Amiééré Charge	N°Cheque
Avance loyer Pr.	
Avance Charge	
Pénalité de retard	
Taux T.V.A	
Montant T.V.A	
Total Quittance	
Timbre	
Total à payer	<input checked="" type="checkbox"/> Quittance annulée

démarrer Microsoft ... 7. Track N... gestimodv FR 18:27

Recouvrement produit de Cession

Unité MANSOURAH Recouvrement produit de cession de logement Mois Décembre Année 2003

Régie T IMAMA Cité Bâtiment 01 A

Num	Dossier	Consist	Nom	Surface
001	020560	F2	BETTOUATI ABDEFEZAK	49.29
002	000543	F2	ARBADJI SETTI	49.29
003	001752	F2	BELBACHIR YAMINA	49.29
004	001297	F2	HADJAI NEE BENHABIB FAIZA	49.29
005	004195	F2	BABA AHMED NAJMA	49.29
006	004261	F2	SEGHIR MOHAMED SEGHIR	49.29

Date Acquisition : 30/09/1997
 Durée : 15
 Du 01/10/1997 Au 01/10/2012
 Echéance Sans intérêt : 963.47
 Echéance Avec intérêt : 1 094.88
 Total à payer : 190 393.80
 Total des règlements effectués : 46 222.62
 Reste à Payer : 144 171.18 Solde

Avis de passage du mois en cours
 Paiem.Prévu à ce mois : 75 431.40
 Echéance mensuelle : 1 094.88
 Amiéé de paiement : 28 113.90
 Pénalité de retard : 1 200.00
 Total bon de passage : 30 504.99

N°Quittance	Date quittance	Du	Au	Eché-Mens	Intérêt	Avance	Pénalité	Timbre	Total	Mode	Banque	eq / t
034197	06/08/2002	/	/		4 917.30		0.00		4 917.30	E		
001921	09/12/2002	/	/		4 917.30		0.00		4 917.30	E		
004346	24/03/2003	/	/		1 966.92		0.00		1 966.92	E		
005816	13/07/2003	03/2003	04/2003		1 966.92		49.17		2 016.09	C	BNA	74271
008016	18/10/2003	05/2003	06/2003		1 966.92		98.35		2 065.27	C	BNA	74271
000017	18/10/2003	07/2003	08/2003		1 966.92		49.17		2 016.09	C	BNA	74271

démarrer 72. 071 (4:16) (pl... gestimodv FR 16:21



MINISTERE DE L'HABITAT
OFFICE DE PROMOTION ET DE GESTION IMMOBILIERE
OPGI DE TLEMCEM

AVIS DE PASSAGE

Date: 20/12/2004

CESSION

Mois: 12 /2003

UNITE : MANSOURAH
 ANTENNE : MANSOURAH
 REGIE : IMAMA
 CITE : 30 LOGEMENTS CFA
 BATIMENT : A

LOGEMENT N° 005
 CONSIST: F2

ACQUEREUR BABA AHMED NAIMA
 DATE ACQUISITION 30/09/1997
 DUREE 15 DU 01/10/1997 AU 01/10/2012
 MODE PAIEMENT T

Mensualité	Sans Intérêt	983.47 En 60 Mois =	59 008.20	Dernier mois payé	8/2001
	Avec Intérêt	1 094.88 En 120 Mois =	131 385.60	Echéance mensuelle	1 094.88
		Total à payer =	190 393.80	Améré de paiement	28 113.90
		Règlements effectués =	46 222.62	Pénalité de retard	1 296.21
		Reste à payer =	144 171.18	Total Bon passage	30 504.99
		Paiement prévu à ce mois =	75 431.40	Timbre Fiscal	623.10
				Total Général	31 128.09



LOGICIEL DE GESTION IMMOBILIERE - GESTIMMO O.P. G. N. E. M. C. N.

er Patrimoines Historique des paiements Recouvrement Habitation Recouvrement Locaux Recherche Mise en demeure Outils Quitter

Fichier

- Etat global du patrimoine logement
- Etat nominatif habitation
- Etat global du patrimoine locaux
- Etat nominatif locaux
- Constatations diverses logement
- Constatations diverses locaux
- Récapitulatif du patrimoine en location par cité
- Récapitulatif du patrimoine en cession par cité
- Récapitulatif globale par cité
- Constatation étatique
- constatation étatique bien d'état
- Etats direction G.
- Etat périodique des Encaissements habitation et locaux
- Chiffre d'affaire
- Rapport d'activité mensuel habitation
- Rapport d'activité mensuel locaux
- Rapport d'activité périodique habitation
- Rapport d'activité périodique locaux
- Etat périodique des Encaissements habitation et locaux cession
- Chiffre d'affaire cession
- Etat Journalier des encaissements Location
- Relevé journalier des encaissements Location
- Etat journalier des encaissements cession
- Relevé journalier des encaissements cession

ouv. Locaux location Etat journalier location Quitter

Avant 1981 au 31/12/1997
Après 01/01/1998

9-2-3-5) سياسة التأمين للحظيرة العقارية

قام الديوان بتأمين جميع الحظيرة العقارية بنوعيتها من الأخطار المحدقة.

حيث رصد الديوان مبلغا هاما لتأمين الحظيرة العقارية من الأضرار المترتبة عن :

الحرائق، الانفجاريات، آلات الالكترونية، الريح، البرد، الثلج، الفيضانات، الزلازل.

تشقق الجدران و غيرها، فعل اجرامى أو إرهابي، إتلاف عقار اثر تعرض

إلى سرقة

المسؤولية المدنية.

10-2-3-5) تحسين الإطار المعيشي للأحياء

لقد رصد ديوان الترقية و التسيير العقاري مبلغ قدره ستون مليون دينار

جزائري من أجل تحسين الإطار المعيشي للأحياء و خاصة الأحياء المتضررة، حيث

اختير عشرة أحياء على مستوى الولاية كمبادرة أولى لتلحقها مبادرات أخرى في حالة

نجاحها. حيث تم اختيار الأحياء التالية من أجل تنفيذ الأعمال المساكة، طلاء

الواجهات، و تصليح قنوات صرف المياه.

ملاحظات	طبيعة الأشغال	مبلغ المخصص	عدد العمارات	تعيين الأحياء
أشغال منتهية	مساكة وطلاء	6753088.44	21	حي 500 سكن منصوره
أشغال منتهية	مساكة	2208816.44	06	حي 370 سكن الغزوات
أشغال منتهية	مساكة وطلاء	6205339.78	12	حي 300 سكن مغنية
أشغال منتهية	مساكة	3123515.45	07	حي 224 سكن ندرومة
أشغال منتهية	مساكة	1345249.62	06	حي 48 سكن سيد الجيلالي
أشغال منتهية	مساكة	1690858.26	06	حي 56 سكن العابد
أشغال منتهية	مساكة	2024322.53	05	حي 150 سكن الرمشي
		23351322.53		المجموع

المساكة

مجموع العمارات : 58

الطلاء

مجموع العمارات: 17

تنظيف المحيط:

قام الديوان بالاستعانة بمؤسسات خاصة وأعوان النظافة ، بحملة تنظيف للأحياء والعمارات، واسعة النطاق عبر كامل الولاية، للقضاء على الأمراض المتنتلة عبر المياه و المعديّة و الرش بالمبيدات .
فرصد لهذه العملية مبلغ قدره (16.511.000.00) كمرحلة أولى .

حملات النظافة اليومية وفق برنامج مسطر و خاصة الأحياء الايجارية منها.إلى أن هذا الجانب قيد الدراسة من أجل تقوية من خلال خلق فرص العمل للمنظفين و المنظفات.

5-3-2-11) دعم الإدارة لتحصيل الإيجار :

- المرونة في التسيير (رسم سياسة الحوار البناء بين المستأجر و الإدارة).
- الإسراع في تسليم بالأمر بالدفع للإيجار و تكوين الملف بالنسبة للمستفيدين الجدد عند استلام الإدارة للقائمة الاسمية من قبل الجهات المعنية.
- ربط التحصيل بأي خدمة الإدارة للمستأجر مثل:
- طلب تعويض للأضرار التي لحقت بمسكنه بأخر وصل للإيجار.
- عملية تجديد عقد الإيجار بأخر وصل للإيجار
- عملية التبادل المساكن بين المستأجرين
- عملية التنازل عن محل أو غيره.
- هذا النهج الذي تسلكه الإدارة و لاسيما دائرة التسيير العقاري أعطى دفعا كبيرا لهذه العملية.
- التحفيز للعمال من خلال الزيادة في الأجور في شكل نسبة تنماشى و التحصيل من أجل تدعيم السلوك و إنجاز بشكل جيد .

دور مصلحة المنازعات في عملية تحصيل.

مصادر النزاعات:

تقوم الوحدات و الوكالات التابعة للديوان بإحالة على مصلحة المنازعات، ملفات المستأجرين المتقاعسين عن دفع مستحقات الإيجار بعد، حيث يحتوي الملف على الإعذارات الثلاث و آخر أعذار يوجه إلى المستأجر عن طريق محضر قضائي بالإضافة إلى بطاقة المستأجر و عقد الإيجار.

مسلك قضية الإيجار:

قبل تكليف محام الدفاع عن مصالح الديوان أمام العدالة، و إعداد له الوثائق الضرورية في ذلك.

إن الديوان ليس له وضعية مميزة أو خاصة فعلية. إذن يخضع لمبادئ القانون العام و أحكام التشريع و تلك المبادئ أو القواعد، أن على المدعي البينة في قضية الإيجار، يجب إثبات أمام القاضي إخلال المستأجر بالتزامه بدفع الإيجار فعليه إثبات العقد الذي هو مصدر التزام المستأجر بدفع الإيجار.

دور القاضي:

إن دور القاضي المدني في نظرتة إلى قضية الإيجار دور سلبي عكس دور القاضي الجزائي الذي دوره إيجابي حيث يحكم وفق اقتناعه الشخصي و ذلك لتكوين ذلك الاقتناع يبحث عن الأدلة بنفسه و كل الأدلة جائزة، أما القاضي المدني فلا يجوز له البحث عن الدليل بنفسه بل على أطراف النزاع تقديم أدلتهم فيحكم القاضي وفق تلك الأدلة حسب قوتها الثبوتية، فالعقد الرسمي أقوى من العقد العرفي هناك عدة إشكالات تعترض القضية و لا سيما العقد مثلا وجود عقد بدون إمضاء من طرف المستأجر و المتقاعس.

فالإمضاء هو التعبير عن الإرادة التي هي ركن أساسي في أي عقد من العقود لا يصح العقد بدونها.

يتم استدعاء المستأجر وفق القوانين السائرة عن طريق المحضر القضائي.

لكن هناك بعض المستأجرين لم يلبوا النداء. و بالتالي عند عدم الاستجابة، يلتجئ الديوان إلى العدالة إلى قسم الإيجار للمطالبة بسقوط حق الشخص المدعى عليه في الاستفادة من السكن موضوع النزاع على أساس اختلال ركن الرضا من جانب المستأجر أو بالأحرى المستفيد (المواد 54،55،59) و ما يليها من القانون المدني.

هذا الحل في الحقيقة ليس جيدا و نتيجة غير مضمونة في ذلك. يكون أن وضعية الديوان كمؤجر وضعية غريبة بسبب النصوص القانونية إذا أن الديوان لا يختار مستأجريه، فركن الرضا الذي تكلمنا عنه أعلاه الذي هو الركن الأساسي في أي عقد، منعدم بالنسبة للديوان إذ أن من شروط الرضا أن يكون حرا غير أن الديوان ليس حر بل هو ملتزم بالتأجير. تختارهم اللجان البلدية وفقا للمقررات الولائية، فعندما يطالب الديوان بإلغاء استفادة أي شخص من سكن، يطرح أولا شرط الصفة و المصلحة المنصوص عليه بالمادة 459 من قانون الإيجار المدني التي تنص " لا يجوز لأحد أن يرفع دعوى أمام القضاء ما لم يكن حائزا لصفة و أهلية التقاضي و له مصلحة في ذلك".

و ما دام الديوان هو الذي يوزع السكنات فليست له الصفة ليطالب بإسقاط تلك الاستفادة.

لكن لحل هذه المشكلة هو إعلام السيد الوالي و طلب منه إلغاء الاستفادة نظرا لتقاعس و عدم تكملة الملف الإداري.

تقديرات الحكم :

احتمالات الحكم عديدة نذكر منها :

1. الحكم بالفسخ و الطرد و إلزام المدعى عليه بدفع المستحقات من الإيجار فالحكم لصالحنا كلية.
2. الحكم بإلزام المدعي عليه بدفع مستحقات الإيجار و التعويض ورفض طلب الفسخ و الطرد فالحكم لصالحنا جزئيا.
3. الحكم برفض الدعوى شكل ليس لصالحنا.

4. الحكم برفض الدعوى على الحال ليس لصالحنا

الإجراءات اللاحقة تختلف حسب منطوق الحكم، لا نقوم بتبليغ إلى الأحكام التي هي لصالحنا كلياً و أحياناً جزئياً عن طريق المحضر 90% القضائي و تقدر بحوالي أما الأحكام الأخرى يجب مراعاتها و في حيثيتها.

(2) السياسة المنتهجة لدى مصلحة المنازعات:

من كل ما سبق يتبين أن الالتجاء إلى القضاء ليس هو الطريق الأسرع و الأسهل و الأكثر نجاحاً للديوان.

لعلمنا بذلك و لإيماننا بأن اتفاق سيء أحسن من مائة مقاضاة جيدة، تسعى دائماً إلى فض النزاعات بالتراضي

بعد استدعاء المستأجر للحضور إلى محكمة و بعد إطلاع هذه الأخيرة على الطلبات الواردة بالعريضة الافتتاحية خاصة منها الفسخ و الطرد. يتقدم هذا الأخير بمحض إرادته إلى المصالحة وفض النزاع ودياً. و هنا القبضة الحديدية للديوان الحصول على أكبر مبلغ من مستحقات الإيجار و الباقي في فترات محدودة. هذه السياسة التي يتم انتهاجها جاءت بأكلها، حيث معظم النزاعات حلت بهذه الطريقة.

(3-3-5) مرحلة المتابعة و التقييم

تتم المتابعة للتأكد من تحقيق النتائج التي كانت متوقعة حيث تتم الاستمرارية في الاتصال بين الأفراد التي لهم علاقة مباشرة مع الخطة الإستراتيجية المعلوماتية حيث تقدم التقارير من قبل المراقب بشكل منتالي حتى يتم المتابعة و مدى تماشي و الاتجاه المرسوم.

فالمراقب هو المحور الأساسي لنجاح هذه الخطة من خلال تزويد النظام بسلاح قوي لجميع حقائق التنظيم، لهذا يمكن إيجاد طريقة أمثل لأداء العمل.

عملية المتابعة و التقويم عمليتان غير منفصلتان تتماشى مع بعضيهما البعض حيث يكمل الواحد الآخر، كونهما يعتبران من العمليات الهامة في تنفيذ الخطة

الإستراتيجية بكفاءة تامة من خلال وضع سياسات رامية لنجاحها و المساعدة على التنفيذ و أخرى للرقابة.

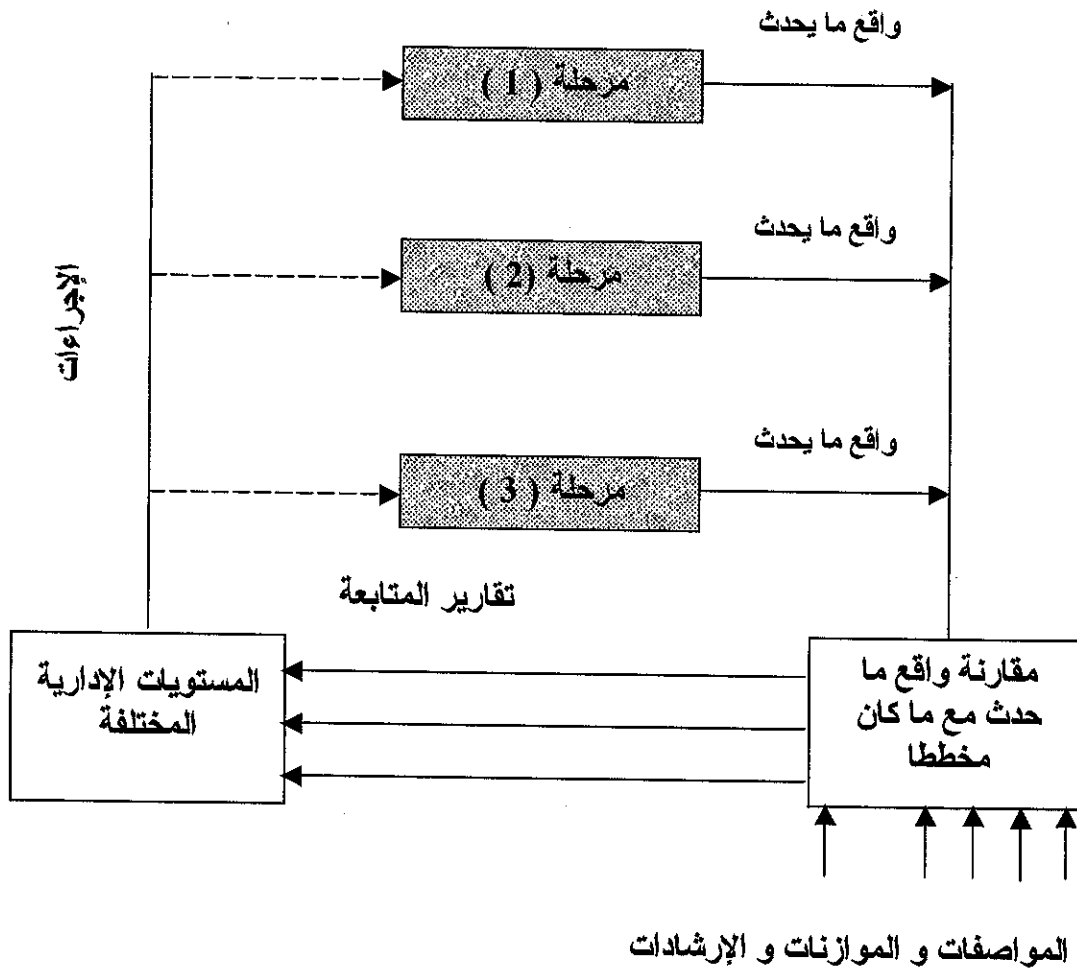
حيث تمت المتابعة للتأكد من النتائج التي كانت متوقعة، حيث تم الاتصال بين الأفراد التي لهم علاقة و ركن هام في حياة هذا المشروع.

و من أجل النجاح الكامل لهذه المرحلة عملنا على وفرة نظام للرقابة حتى يمكننا من وفرة المعلومات المرتردة و المناسبة و المطلوبة مع عملية تحديد، و التغلب على الصعوبات و العوائق لهذه الخطة.

زد على ذلك متابعة عملية توفير جميع الآليات الهيكلية و ترابط بعضها البعض و التزام الإدارة لتأكيد هذه الخطة، و عملية توصيل و إبلاغ هذه الخطة بطريقة سليمة و مناسبة لجميع الأطراف ذات العلاقات المباشرة.

متابعة عملية التحفيز من خلال الزيادة في الأجور لتدعيم السلوك و زراعة ثقافة الاجتهاد لتحصيل أحسن و الإنجاز بشكل جيد .

1-3-3-5 مراحل تطوير نظم المعلومات



متابعة و تقويم مشاريع الخطة الإستراتيجية لنظم المعلومات المصدر (مجلة ثقافة الحاسوب للإدارة العليا) تأليف د. محمد جمال درويش د. محمود محمد مندورة

2-3-3-5) تقييم الخطة الإستراتيجية المعلوماتية:

لقد حققت هذه الخطة الأهداف المرجوة بنسبة عالية حسب الخطة

المرسومة حيث تم.

التنفيذ وفق المعادلات الزمنية و التكلفة المعتمدة في ظل السياسات

المنتجة لإنجاحها أما الجودة تمت وفق المواصفات و التصميمات من قبل

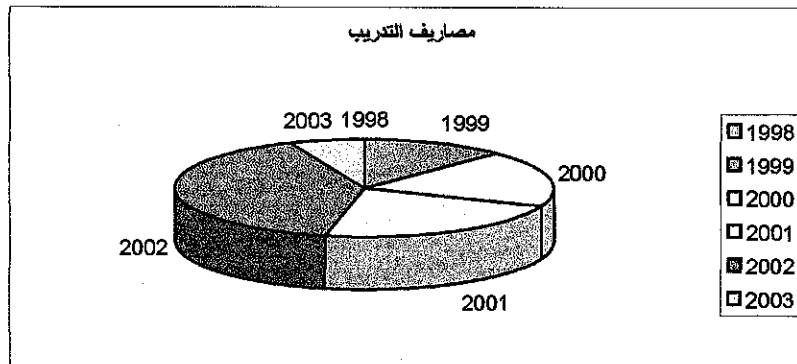
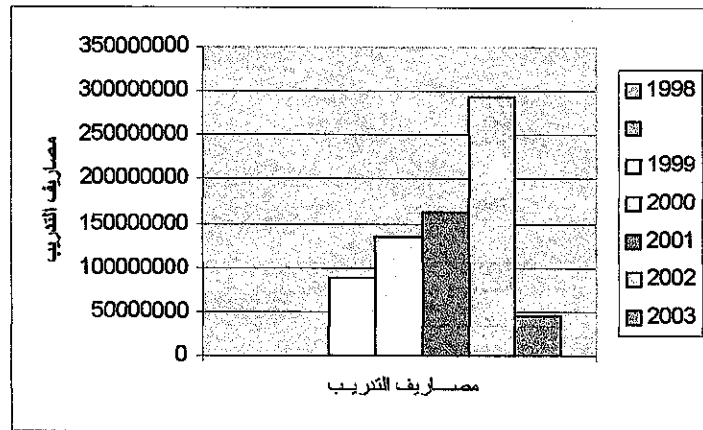
فريق العمل و مقترحاته :

- ◀ التحكم في الحظيرة العقارية أنواعها .
- ◀ التحكم في المعلومات الخاصة بالحظيرة العقارية (زمن و تكلفة).
- ◀ تحصيل الجيد عما كان عليه سابقا.
- ◀ تحسين الخدمة من خلال ادخال تقنيات الحاسوب .

4-5 نتائج الخطة الاستراتيجية المعلوماتية :

(1) بالنسبة إلى تدريب الأفراد¹ :

الملاحظات	عدد الأفراد المستفيدين				النسب %	مصاريف التدريب	السنوات
	إطارات مسيرة	إطارات التحكم	تنفيذيين	إطارات			
تنفيذيين من درجة 1° إلى 9°	/	/	/	/	0%	/	1998
التحكم من 10° إلى 13°	03	21	/	/	12%	879.072.58	1999
إطارات من 14° إلى 20°	03	23	16	01	18%	1.349.712.00	2000
N + إطارات مسيرة	02	34	17	04	22%	1.630.980.00	2001
	03	55	17	01	40%	2.927.799.00	2002
	02	36	10	02	8%	455.130.00	2003
					100%	7.242.693.58	



¹ المصدر الميزانية المالية لسنوات التالية (1998، 1999، 2000، 2001، 2002، 2003).

من خلال الجدول أعلاه نتضح لنا :

في سنة 1998 لم تكن هناك نشاطات للتدريب وأن العملية انطلقت من سنة 1999م، تحضيراً للخطة الإستراتيجية المعلوماتية، حيث ارتفع عددهم من (21) إطاراً سنة 1999 إلى (36) إطاراً سنة 2003 بالنسبة للإطارات السامية ما بين (2) إلى (3) كل سنة .

مصاريف التكوين كانت معتبرة حيث تعددت (2 %) خلال هذه السنوات الأخيرة من الكتلة النقدية .
ما يمكن استخلاصه :

إن الديوان أعطى أهمية بالغة للتدريب، نظراً لوعيهم التام بأن عملية الاستثمار لهذا المورد يؤدي بالنجاح لهذه الخطة لا محال لذلك .

(2) تعميم استعمال الحاسوب (1) :
تجهيزات الديوان من معدات الإعلام الآلي (1).

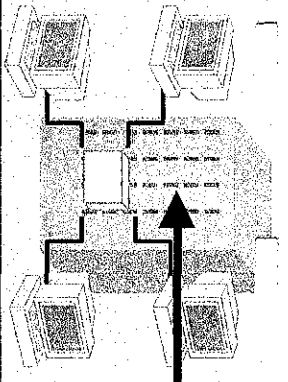
ملاحظات	الوحدات			مقر المديرية العامة				السنوات
	مغربية	منصورة	تلمسان	الدائرة د.التسيير العفاري	الدائرة التقنية	دائرة الإدارة والمالية	المدرسة العامة	
تم تجديد جميع وسائل إعلام الآلي	/	/	/	3	3	4	3	1998
ابتداء من سنة 2001 حتى يمكن الانسجام مع النظام المعلوماتي الجديد.	1	1	1	3	4	5	5	1999
	4	4	7	4	5	5	9	2000
	4	5	7	5	5	8	8	2001
	9	11	11	5	7	12	5	2002
	11	13	12	5	7	13	10	2003

المصدر : الجرد الكامل للسنوات (1998-1999-2000-2001-2002-2003)

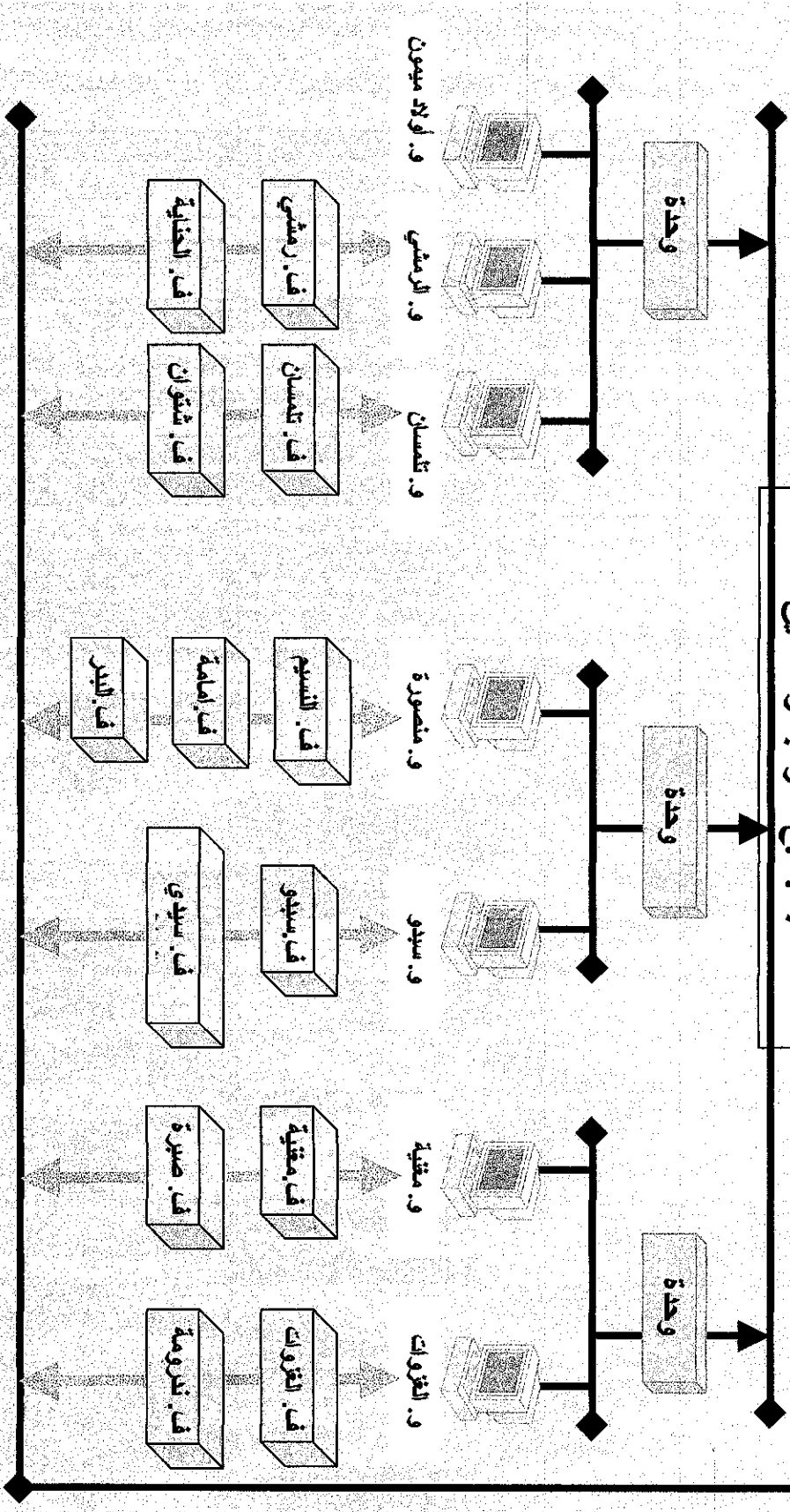
من خلال قراءتنا للجدول نستنتج مايلي :

1. نلاحظ أن الفترة (1998). (1999) تم تجهيز مقر المديرية من (3) إلى (5) أجهزة إعلام ألي، على حساب الوحدات التي لم تجهز إلى بمعدل (01) حاسوب لكل وحدة. وهذا ما يفسر لنا إهمال هذه الوحدات من تزويدها بوسائل الإعلام الألي وهو ما يفسر أيضا ضعف التحصيل الذي قدر في تلك الفترة ب (49) %
2. نلاحظ اهتمام إدارات ومسؤولي الديوان بتجهيز الوحدات الثلاثة سنة (2000) إلى سنة (2003 م) حيث ارتفع معدل التجهيزات من (7) إلى (13) حاسوب . مقارنة مع مقر المديرية، حيث معدلها ارتفع من (9) إلى (10) حواسب.
3. تعميم تجهيزات الإعلام الألي ساعد على رفع معدل التحصيل من (49) % سنة (1998) إلى 64 % من سنة 2003م.
4. تعميم الإعلام الألي ساعد في تحسين العمل داخل الوحدات.

نقل المعلومات عن طريق الشبكة
الرقمية



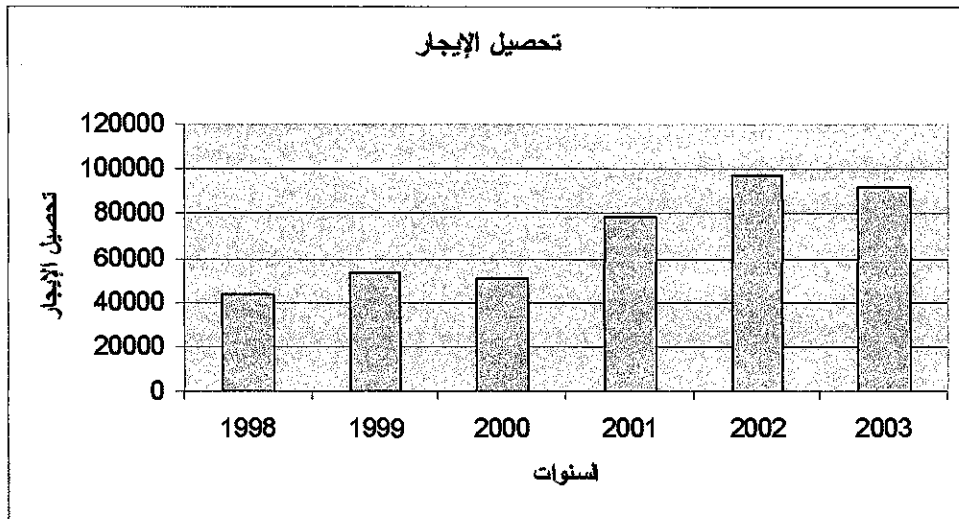
و.ت.ب.ع المراقبة و التدقيق



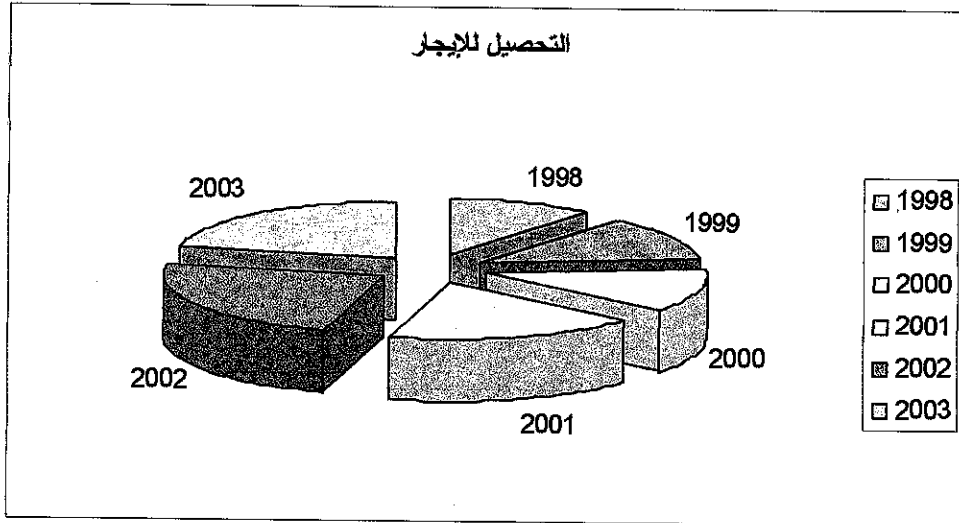
3) تحصيل الإيجار

تحصيل الإيجار من (1998 إلى 2003) الوحدة بآلاف الدينار

الملاحظات	نسبة التحصيل	نسبة التحصيل السنوية	التحصيل	التقييم	
في إطار لمنفعة العامة	10%	49%	43 661	89 953	1998
تم تخصيص 446 سكن	13%	57%	52 984	91 395	1999
للمنكوبين جراءة	12%	55%	50 962	91 094	2000
الفيضانات الأخيرة	20%	73%	78 548	107 601	2001
(2003). 246. سكن	23%	79%	97 192	122 733	2002
أوجليدة. 200 سكن	22%	64%	91 612	144 394	2003
الكدية.					
	100%		659 414		



الصدر : الميزانية المالية لسنوات التالية 1998 - 1999 - 2000 - 2001 - 2002 - 2003



من خلال قراءتنا للجدول نستنتج:

1. معدل التحصيل بالنسبة للسنوات (1998, 1999, 2000) كان 49%, 57%, 55%
2. معدل التحصيل ارتفع من (2001 إلى 2003) من 73% إلى حوالي 80% لو
أقصينا التقييم لي (446) سكن المخصص للمنكوبين .

تحدد فترتين:

الأولى : من 1998 إلى 2000 : لم تنتهج الخطة المعلوماتية في هذه المرحلة.

الثانية: من 2001 إلى 2003 : انتهج الخطة المعلوماتية مما أدى إلى ارتفاع معدل التحصيل.

ما يمكن استخلاصه :

أنه يمكن تقسيم النتائج إلى نتيجتين إيجابيتين هما :

- ارتفاع نسبة التحصيل الإيجار.

- تحسين نوعية الخدمة على مستوى الوحدات من خلال تسهيل وعصرنة الأعمال المتداولة.

- هذا راجع حسب اعتقادنا إلى عوا مل الخطة الإستراتيجية

المعلوماتية من خلال السياسة المنتهجة من قبل الديوان، التي كانت بالنسبة لنا وسيلة، وليس هدف بل المورد الثمين ألا وهو الموارد البشرية والذي يمثل قناعة إطارات، و مسئولو المؤسسة، لتتبي الخطة الإستراتيجية، وكذا كل أفراد المؤسسة بدون استثناء وأن عوامل نجاح هذه الخطة تمحورت فيما يلي :

1. التدريب

2. التحفيز بأنواعه

3. تحسين جو العمل داخل المقرات

4. تعميم استعمال الإعلام الآلي داخل الوحدات.

(4) وضعية الديوان بعد انتهاجه هذه الخطة على المستوى الوطني :

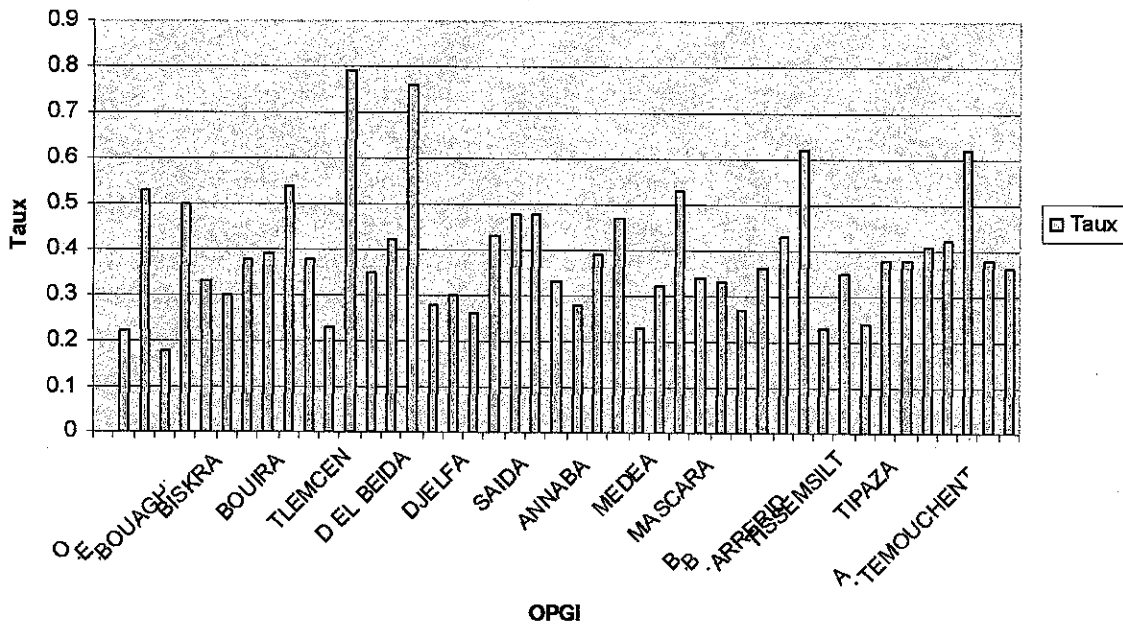
لقد تصدر ديوان الترقية والتسيير العقاري تلمسان، من خلال انتهاجه هذه الخطة ووضعه لسياسات محكمة في تسيير موارده البشرية، حيث من خلال هذه الوسيلة المتمثلة في استغلال تقنيات الحاسوب، خلال السنتين الفارقتين (2002 و2003م) تصدر القائمة بنسبة عالية في التحصيل ب (79%، 63%) والجدول التالي يوضح ذلك

Ministère de l'habitat et de l'urbanisme
Direction de la gestion immobilière
Données se rapportant à la situation financière des OPGI

O.P.G.I	Patrimoine	Constatations Annuelles	Recouvrements	Taux	Effectifs	Masse salariale	Taux M.S/C.A	Taux MS/RC
CHLEF	12 895	151 809 885	84 926 095	22%	219	50 130 305	33%	59%
LAGHOUAT	5 277	69 861 174	56 446 965	53%	67	23 403 927	34%	41%
O.E.BOUAGHI	12 042	101 427 657	35 789 647	18%	251	48 386 878	48%	135%
BATNA	13 022	130 234 000	105 079 000	50%	456	109 023 080	84%	104%
BEJAIA	7 197	88 162 343	61 070 932	33%	422	132 997 401	151%	218%
BISKRA	7 423	77 985 789	50 108 063	30%	307	92 386 992	118%	184%
BECHAR	13 536	209 525 396	126 213 162	38%	377	86 335 448	41%	68%
BLIDA	14 488	105 872 903	83 336 714	39%	652	145 349 653	137%	174%
BOUIRA	9 018	73 106 042	56 716 602	54%	333	99 159 012	136%	175%
TAMANRASSET	8 090	77 198 303	55 908 705	38%	199	54 514 726	71%	98%
TEBESSA	14 332	149 257 633	77 661 160	23%	169	35 178 561	24%	45%
TLEMCEN	10 447	107 601 000	97 192 000	79%	435	119 741 827	111%	123%
TIARET	13 609	165 555 000	109 781 000	35%	351	116 403 372	70%	106%
TIZI OUZOU	6 177	67 392 134	49 814 011	42%	353	120 395 753	179%	242%
D EL BEIDA	19 595	188 401 749	223 469 229	76%	674	219 200 981	116%	98%
B.M.RAIS	15 581	114 299 505	88 702 492	28%	498	146 644 711	128%	165%
H.DEY	25 669	341 408 000	247 614 000	30%	905	382 656 000	112%	155%
DJELFA	12 600	119 035 429	73 485 924	26%	305	78 619 643	66%	107%
IJEL	7 605	79 817 000	66 842 000	43%	187	48 371 903	61%	72%
SETIF	16 277	176 077 436	126 323 833	48%	500	86 266 745	49%	68%
SAIDA	6 943	75 136 000	56 631 000	48%	233	66 923 243	89%	118%
SKIKDA	26 163	233 500 601	157 083 633	33%	530	146 949 891	63%	94%
SIDI BEL ABBES	7 928	82 797 946	54 093 163	28%	228	54 864 565	66%	101%
ANNABA	32 632	204 102 393	142 655 480	39%	557	207 109 203	101%	145%
GUELMA	13 725	121 302 000	93 994 000	47%	338	50 881 565	42%	54%
CONSTANTINE	41 559	304 928 625	177 569 048	23%	614	136 841 928	45%	77%
MEDEA	12 405	110 684 756	88 862 016	32%	535	159 325 192	144%	179%
MOSTAGANEM	8 113	108 488 623	90 961 350	53%	592	74 221 389	68%	82%
MSILA	11 140	97 881 808	61 296 389	34%	312	67 743 251	69%	111%
MASCARA	8 381	96 838 131	63 878 249	33%	162	37 746 000	39%	59%
OUARGLA	13 258	159 451 403	85 072 267	27%	346	97 034 874	61%	114%

23 104	251 229 230	211 700 964	36%	1374	380 000 000	151%	179%
7 847	90 285 915	65 532 291	43%	133	26 417 527	29%	40%
10 086	92 113 309	89 977 944	62%	463	144 968 878	157%	161%
12 074	133 009 555	55 480 684	23%	156	50 800 822	38%	92%
3 574	28 192 273	22 970 173	35%	123	32 108 260	114%	140%
7 904	101 647 213	68 775 654	24%	154	43 039 984	42%	63%
10 472	84 707 880	58 798 987	38%	150	34 625 547	41%	59%
12 781	120 722 445	78 124 160	38%	549	183 230 883	152%	235%
10 879	72 871 401	46 960 592	41%	137	38 741 835	53%	82%
6 396	60 593 216	44 384 055	42%	166	36 955 943	61%	83%
7 643	78 459 000	74 787 000	62%	211	41 544 754	53%	56%
11 682	123 089 669	73 797 758	38%	162	32 469 744	26%	44%
551 839	5 426 061 868	3 839 865 401	36%	15 885	4 339 712 196	80%	113%

Taux



خلاصة الفصل:

أصبحت مهام التنظيمات الإدارية على درجة كبيرة من التعقيد، و أصبح من مهام الإدارة الأولى زيادة طاقة النظم الإدارية ، و زيادة هذه الطاقة لا يتم تحقيقها عن طريق زيادة عدد العاملين ، فزيادة العاملين تؤدي إلى تعقيد النظام ، و لكن الطريقة الوحيدة لعمل ذلك ، هي استخدام الوسائل الحديثة مثل الحاسب و الأدوات التكنولوجية المتطورة¹.

كما يقول محمد برهان² إن تكنولوجيا المعلومات ليست سوى أدوات ووسائل يتم استخدامها في مجال معين، لتحقيق أهداف معينة ، و إن استخدام التكنولوجيات هي و وسيلة أو أدوات و ليس هدفا بحد ذاته .

فمن خلال القدرة العالية للحاسوب من إدخال و معالجة البيانات و المعلومات و القدرة على التخزين و استرجاع البيانات ، و السرعة في التنفيذ و تقديمها وفق الطبق المفضل و المطلوب ساعة لزومها . هذا ما سهل العمل الإداري من خلال ما يوفره من معلومات و مالها من اثر على التسيير و الوظائف الإدارية و أبرزها، التنظيم و التخطيط الاستراتيجي طويل المدى ، و اتخاذ القرارات الفعالة .

هذا ما ينطبق على الحالة التي نحن بصدد دراستها من خلال إدخال الموارد البشرية و الاستفادة العظمى من الفرص التي توفرها من خلال تكسير روتينية العمل ، زيادة فعالية التدريب مع وضع تحفيزا في القمة للعمال النشطاء ، مع تحسين جو العمل داخل المقرات . و الاستعانة بتقنيات الحاسوب، كونه الوسيلة الأساسية في ذلك لما يكتسبه من قدرة فائقة في هذا المجال، حيث قمنا بإعداد خطة استراتيجية معلوماتية من اجل تحسين الأفضل لتحصيل الإيجار. كونه الهدف الأساسي التي تطمح المؤسسة للوصول إليه بعد أن تفهقرت حالتها المالية.

¹ استخدام الحاسوب كوسيلة لتدريب على الإدارة " لد نبييل عبد الحفيظ ص 75.

² "تكنولوجيا المعلومات و تحديات الإدارة العامة في عقد التسعينات" لد محمد نور برهان المجلة العربية للإدارة عدد 4 صيف و خريف 1989 ص 250

حيث غير هذا النظام المعلوماتي بشكل جذري عما كانت عليه الإدارة سابقا (آليات و الأنظمة الفرعية الأخرى) .

الأمر الذي أدى إلى النظر إلى هذه التقلبات بشكل ايجابي، يعكس مدى تفاؤل الأفراد مما تضعه من آفاق مستقبلية، نظرا لنتائج الباهرة و الملموسة و السرعة في التنفيذ و المعالجة، مما ساعد على زيادة قنوات الاتصال، و المساعدة في تحسين عمليات اتخاذ القرارات، و تدعيم الوظائف الفرعية الأخرى، لكن يبقى الكثير من اجل مسايرة نظام المعلومات مع جميع الفروع التنظيمية الأخرى و تنميتها و التكيف مع التحولات المستمرة و التكامل فيما بينهم.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

أدت التطورات الحديثة في مجالات الأعمال و الاتصالات إلى زيادة الحاجة إلى المعلومات عن الجوانب المختلفة للأنشطة، و لا شك أن إقامة نظام متخصص لتوفير هذه المعلومات يرفع من كفاءة و فعالية و أداء هذه الوظيفة عن أي أسلوب آخر، و قد ترتب على ذلك بالضرورة إعداد و تطبيق نظم للمعلومات بغرض جمع البيانات و إعدادها بطريقة تسمح بإنتاج نوعيات مختلفة من المعلومات التي يمكن استخدامها سواء عن طريق أفراد داخل التنظيم أو أفراد وجهات خارج عنه.

تعد نظم المعلومات المصدر الحيوي الذي يزود العمل بالتنسيقي بالمعلومات السليمة المتجددة في المكان، و الزمان المناسبين، بحيث تعكس التفاعل الذي يحدث في بيئة منظمة، بينها و بين البيئة الخارجية، بحيث تساهم معلومات البيئة الداخلية، و الخارجية بزيادة قدرة الإدارة على رسم الخطط، و السياسات الصحيحة، و النجاح في تحقيقها و إيجاد التنسيق المتكامل بين عوامل المحيط، و احتياجات المنظمة، و إمكانياتها، و لا يمكن التوصل لذلك إلا بتبني التوجه الإستراتيجي لنظم المعلومات الذي يوفر للمنظمة خطة العمل الشاملة التي تسمح عن طريق الاختيار الأمثل للوسائل، و الطرق للوصول إلى الأهداف المسطرة ضمن سياسة اقتصادية خاصة، و أن نظم المعلومات تؤثر بأشكال متفاوتة على أهداف المنظمة، و تحدث بها تغيرات متلاحقة سواء على عملياتها الداخلية أو على علاقاتها الخارجية، و لم يعد إدخال نظام للمعلومات شراء حاسب و لكن أصبح الأمر يستدعي استخدام عدة أجهزة من الحاسبات متصلة بشبكات اتصال تؤمن العلاقات بين الوظائف و مواقع العمل التي تؤمن بدورها تزويد الإدارة بالمعلومات الدقيقة و الملائمة في الوقت المناسب سواء على مستوى الإدارة القاعدية لتنفيذ العمليات و المعاملات اليومية، وكذا على مستوى الإدارة العليا لوضع السياسات و الاستراتيجيات ولن

يُتحقق ذلك إلا من خلال بناء نظام مناسب و قابل لأي تعديلات و تحسينات في ظل التغيرات المتلاحقة ومن بين التحديات المتجددة يمكن إبراز أهمها كما يلي :

- التحديات الإستراتيجية المتعلقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات و تصميم نظام تنافسي فعال يدعم أهداف المنشأة.
- التحديات الخاصة بالاتجاه نحو الكيانات العملاقة و التي تستدعي وجود نظم للمعلومات تمكن من تدعيم عملية الإنتاج و تسويق السلع و الخدمات.
- تحدي المسؤولية و الرقابة، حيث لا بد من تأدية نظم المعلومات للوظائف المخططة لها، و إلا سيشكل تكلفة إضافية للمنظمة..
- تحدي إيجاد الميزة التنافسية من خلال خلق نظم معلومات خاصة و جعلها كيانا عضويا داخل أنشطة المنظمة المختلفة.

وفي ظل هذه التحديات استطاع ديوان الترقية والتسيير العقاري ذا النشاط الاقتصادي و الاستراتيجي في البلاد و ذا التنظيم الهيكلي المتوازن دخول الألفية الجديدة بإمكانيات هامة ومؤهلات كبيرة تمكنه من رفع رهانات المنافسة، و وسيلته في ذلك هو التوجه الاستراتيجي بنظام معلوماته القائم على موارده الذاتية، والمبنية على الموارد البشرية، والذي استطاع الديوان إيجاد وضع متميز لهذه الموارد مما وفر له نظام معلومات خاص به .

فهرس الأشكال

صفحة	الموضوع	رقم
9	مكونات النظام و حدوده	(1-1)
11	مفهوم النظام (الطريقة العامية)	(2-1)
11	مفهوم النظام (الطريقة الاقتصادية)	(3-1)
11	مفهوم النظام (الطريقة الحسابية)	(1-4)
21	عملية المراقبة داخل النظام	(5-1)
27	كيفية تحديد بيئة النظم	(6-1)
28	مورد لنظام وبيئته	(7-1)
46	تحويل البيانات لي معلومات	(1-2)
49	خصائص المعلومات حسب إستخدامها	(2-2)
53	خصائص المعلومات التي تفي بإحتياجات المستويات المختلفة من إتخاذ القرار	(3-2)
58	تسيير المعلومات داخل المؤسسة (بنفس الترجمة)	(4-2)
66	مكونات المعلومات	(1-3)
69	تكامل نظم المعلومات مع الإدارة و التنظيم	(2-3)
72	أنواع نظم المعلومات	(3-3)
76	مكونات نظم المعلومات الموارد البشرية	(4-3)
78	الأنظمة الفرعية و علاقتها بنظام المعلومات	(5-3)
79	مكونات نظم المعلومات التمويل	(6-3)
81	علاقة نظم دعم القرار بنظم المعلومات في المنظمة	(7-3)
82	مكونات نظام معالجة الكلمات	(8-3)
83	الأدوار الرئيسية لأنشطة المكاتب	(9-3)
85	أمثلة لنظام المعلومات المطلوبة للمستويات الإدارية	(10-3)
87	هيكل نظن المعلومات الإدارية	(11-3)
89	تدفق مراحل و عمليات و تطوير و تشغيل نظام المعلومات	(12-3)
90	مراحل تطوير نظام المعلومات الإدارية	(13-3)
93	عملية ربط خطوات تطوير النظام بالهيكل التنظيمي للتنظيم	(14-3)
98	الإدارة الإستراتيجية	(1-4)
98	الخطوات الرئيسية لإدارة الإستراتيجية	(2-4)
100	المتغيرات البيئية	(3-4)
102	العوامل المؤثرة على سلوكيات دمج بيئة المؤسسة (التعريب)	(4-4)
105	العلاقة بين البيئة و الثقافة التنظيمية و الإستراتيجية	(5-4)
106	ماذا عن التسيير الإستراتيجي	(6-4)
112	مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية للمعلومات	(7-4)
115	مراحل تطوير الخطة الإستراتيجية	(8-4)
116	مستند للخطة الإستراتيجية (الإعداد و الصياغة و لتنفيذ)	(9-4)
119	سياسات و خطط نظم المعلومات و ارتباطاتها بالخطة الإستراتيجية للمعلومات	(10-4)

قائمة المراجع:

*المراجع باللغة العربية:

1. د. أحمد ماهر السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)-الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية.
2. د.أحمد شحاتة، د.زينات كرم (نظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين و البنوك التجارية
3. د.أحمد ماهر الاتصال (كيف ترفع مهارتك الإدارية) الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية.
4. د. أبو العينين (نحو نموذج فعال للإدارة الإستراتيجية الطبعة 1 أكاديمية السادات للعلوم الإدارية
5. د.إبراهيم البرسى استراتيجية الإدارة العليا (تريجو وزيرمان.
6. د. أحمد صقر عاشور الإدارة العامة مدخل بيئي مقارن.
7. د. أبو بكر محمود الهوش التقنية الحديثة في المعلومات و المكتبات.
8. د.أحمد أنور بدر علم المعلومات و التكامل المعرفي.
9. د. السيد إسماعيل محمد(الإدارة الإستراتيجية) مفاهيم وحالات تطبيقية الإسكندرية.
10. د.توماس وهلين ودافيد هنجو ترجمة د. محمود عبد الحميد مرسي، د.زهير نعيم الصباغ الإدارة الاستراتيجية الرياض 1990.
11. د.نبيل عبد الحفيظ. استخدام الحاسوب كوسيلة لتدريب على الإدارة .
12. د. خليل ونبيل مرسي التخطيط الإستراتيجي الإسكندرية 1994م.
13. د. جمس أو هكس (نظم المعلومات الإدارية) ترجمة حسين علي، مراجعة ربحي الحسن الرياض 1978م
14. د. حلمي يحي أساسيات نظم المعلومات القاهرة 1978م.
15. د. إبراهيم البرسى استراتيجية الإدارة العليا (تريجوزيرمان).
د.سليم إبراهيم الحسنية نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة (مجلات- برهان محمد الوراق و النشر و التوزيع عمان 1998م.)
16. د.سوني محمد البكري (نظم المعلومات الإدارية) دار المطبوعات الجامعية الإسكندرية .
17. د. عبد الرزاق بن حبيب (اقتصاد وتسيير المؤسسة) ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
18. د.عمار بعوش (الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة) المؤسسة الوطنية للكتاب .
19. د.عبد السلام أبو قحف.(أساسيات الإدارة الإستراتيجية) مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية.
20. د. عبد السلام أبو قحف(سياسات الأعمال و الإدارة الإدارية الإستراتيجية) الدار الجامعية الطباعة و النشر بيروت
21. د. عماد الصباغ . (تطبيقات للحاسوب في نظم المعلومات) الطبعة 1 لسنة 2000.
22. د. عماد الصباغ (نظم المعلومات ماهيتها و مكوناتها) الطبعة 2 لسنة 2000.
23. د. عمر سعيد " مبادئ الإدارة الحديثة " دار الثقافة 1991.
24. د.عبد الغفور يونس دراسات في الإدارة العامة
25. د. عبد الحي مرعي،" المحاسبية وبحوث العلميات ي إتخاذ القرارات" الدار الجامعية ، بيروت 1988م

26. د. عمر وصفي عقيلي " الإدارة (أطول وأسس و مفاهيم " دار زهران للنشر و التوزيع ي الأردن .
27. د. عايدة سيد الخطيب " الإدارة و التخطيط الإستراتيجي " دار الفكر العربي القاهرة 1983
28. د. كمال السيد غراب ، د. فادية محمد حجازي جامعة الملك سعود
29. د. مصطفى محمود أبو بكر " التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة " الدار الجامعية 14 شارع زكريا غنيم تانيس سابق .
30. د. محمد محمود مندورة و محمد جمال درويش " الحاسوب و نظم المعلومات الإدارية " جمعية الحاسبات سعودية الرياض .
31. د. محمد سعيد عبد الفتاح " الإدارة العامة " الإسكندرية
32. د. محمد سويلم " أساسيات الإدارة " دار وهران للصناعة
33. د. مصطفى إدريس، د. يوسف محمد القبلان " اتخاذ القرارات الفعالة " ، نهال للتصميم و الطباعة
34. د. موسى نبيل نظم المعلومات الإدارية (الإطار الفكري للتحليل و التصميم بور سعيد 1984
35. د. موسى حسب الرسول . " الأساليب الرياضية لنظرية اتخاذ القرار " مؤسسة شباب الجامعة ، إسكندرية
36. د. مكلود رايموند " نظم المعلومات الإداري " طبعة 1 ترجمة على إبراهيم سرور مراجعة د. عصم لحمي الرياض 1990
37. د. منال محمد الكردي ، د. جلال إبراهيم العبد " مقدمة في نظم المعلومات الإدارية " دار الجامعة الإسكندرية
38. د. موسى اللوزي " التنمية الإدارية ، المفاهيم ، الأمر و التطبيقات " .
39. د. ياغي محمد " اتخاذ القرارات التنظيمية " ط 1 و ط 2 جامعة الملك سعود
40. د. يحيى مصطفى حلمي " أساسيات نظم المعلومات " مكتبة عين الشمس القاهرة

المجلات و الجرائد:

- ◆ د. محمد نور البرهان المجلة العربية للإدارة العدد 4 من سنة 1989م.
- ◆ د. محمد البساطي (نظم المعلومات الإدارية، نظرة شمولية) مجلة الإدارة و التنمية العدد 4 من سنة 1990م.
- ◆ د. محمد سليم استراتيجية المفاهيم للعولمة و بدائلها (جريدة الرأي 2003/05/30

الاطروحات و الرسائل:

- ◆ أطروحة دكتوراه لي د. أنهوري تالت أمين بعنوان "تقييم نظام المعلومات للتسيير قفي المؤسسة الجزائرية" جامعة تلمسان 2002/2001م.
- ◆ رسالة ماجستير من إعداد الطالب بوزيان عثمان بعنوان "نظم المعلومات الموارد البشرية : مدخل منظمات الأعمال المعاصرة " جامعة تلمسان 2003/2002م .
- ◆ رسالة ماجستير من إعداد الطالبة بوفاتح كلتومة بعنوان وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العامة الجزائرية . جامعة تلمسان 2000/1999م
- ◆ مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس لطالبة بلحشر عائشة "واقع نظام المعلومات المحاسبية" 2002/2001م.
- ◆ مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس بن عمار أمال و بن احمد سمير "نظام الاتصال" السنة الدراسية 2003/2002م.

- 1) SARLS RIMS PAGES BLEUS introduction aux systèmes d'informations.
- 2) JEAN PATRICK comprendre Merise Eyrolles.
- 3) LAURENT HERVE la Pratique de l'audit Economica 1982.
- 4) LOUIS RIGAUD la mise en place des systèmes d'informations dunod .
- 5) ARMAND DAYAN manuel de gestion volume I Ellipses
- 6) JACQUES AJENSATAT ET JEAN LOUIS PEAUCELLE (systèmes d'information management) Edition .G. Vernet .INC. Economica.
- 7) EMMANUEL -ARNAUD .PATEYRON (le management stratégique de l'information imprimé en France Août 1994)
- 8) PASCAL LAURENT FRANÇOIS BOUARD économie d'entreprise manuel BTS
Edition d'organisations
- 9) HUGES ANGOT système d'information de l'entreprise .édition de boeck.
- 10) MICHEL GOLAC R/CHRISTINE AFRIAT (les métiers face aux technologies de l'information .avril 2003.
- 11) TUGRUL TAMAR. ROLANDE CALOR (diagnostic et décision stratégiques).

- 12) JOSEPH GABAY apprendre et pratiques MERISE Masson (2eme tirage).
- 13) J.R EDDIGHOFFER C.GIRAUD . Economie d'entreprise savoirs et techniques BTS1.
- 14) ABTEY B.H « contrôle de la gestion courante de l'entreprise » approche par le Systèmes d'information ,CCRT paris 1984.
- 15) ADIZES I. « les cycles de vie de l'entreprise » ED, d'organisation 1991
- 16) AUBERT J. « l'environnement économique de l'entreprise » édition d'organisation 1982.
- 17) LESCA H. « système d'information pour le management stratégique pour l'entreprise » 1990
- 18) MASSON « systèmes d'information pour le management stratégique pour l'entreprise » MC GRAW HILL 2° tirage 1990 .
- 19) Omar Actouf « les sciences de la gestion et les ressources humaines » .
- 20) Peter.M. Blau .And (w). Richard Scott Formal organisation.
- 21) Ordway .Tead. The art of Administration.

DOSSIER DOCUMENTAIRE :

- 22) INPED Management des ressources Humaines M. KECHAD.
- 23) INPED .La communication dans l' entreprise Mme BAI AI .

- 24) INPED .Communication et relation de travail .Mme BAI AI .
- 25) INPED .La gestion de la formation. Dr. FODILE BEY Said .
- 26) ISGP .Techniques de communication Décembre 1994
Dr A. SLIMANI.
- 27) ISGP .Politiques de communication Décembre 1994
Dr. J.P.GRUER-J.JABES.
- 28) BCS . Information .communication et culture d'entreprise
Dr. SOULIMANE. B.
- 29) ISTG .Gestion de ressources humaines .Développement des
compétences . Pro. Abdesselam BENDI ABDALLAH.
- 30) ISTG . Résolution de problèmes et prise de la décision dans
les groupes .Pro .Abdesselam BENDI ABDALLAH.
- 31) SNC .Management des ressources humaines .Mr .Abdelmalek
ADDA BOUDJ.

مواقع الانترنت

www.forres.ch/textes.htm
[/erc.msh.org/mainpage.cfm](http://erc.msh.org/mainpage.cfm)
http://www.gate.cnrs.fr/documentation/list_publi.asp
http://mapage.noos.fr/nicolas.dahan/Manginter/Plan_main.htm
<http://christophe.benavent.free.fr/cours/Cours.htm>
<http://www.ccr.jussieu.fr/urfist/coursenligne.html#finances>
<http://www.univ-st-etienne.fr/scdoc/cederom.html>
http://www.3ct.com/ridf/lexique/Lexique_managta.htm
[http://www.reds.msh-
paris.fr/publications/revue/indexparus.htm](http://www.reds.msh-paris.fr/publications/revue/indexparus.htm)

http://www.aradlibrary.org.eg/Management_Library_Elearning.htm

<http://www.refresher.com>

www.crest.fr/seminaires.

AUTRES :

32) Rapport d'activité « logts sociaux Promotionnels et location vente » 4eme.TRO3 .

33) BILAN DU SECTEUR DE L' HABITAT ET DE L'URBANISME . TLEMCEN DECEMBRE 2003.

34) BILAN COMPTABLE ANNEE(1998-1999-2000-2001-2002-2003.)

35) ETAT D'INVENTAIRE ANNEE 1998-1999-2000-2001-2002-2003.

ملاحقہ

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة السكن و التعمير

مهمم: NE 119651

وصل الإيجار رقم

05 الترقبية و التسيير
المقاري لتلمسان

SERIE G

رقم نسخة علي الطاعة الإيجار	الرقم الإيجار	ملاحظات على الإيجار الرئيسي	الإيجار الرئيسي المالي	الإيجار الرئيسي الاقتصادي	رقمنة		رمز القسود			الاسم و اللقب و العنوان	
					سنة	شهر	شمار	رقم سكن	الطاق		البيلا

تمم بالعرف:

تلمسان، يوم:
الغتم و الاضياء

أخر إعداد قبل المتابعة القضائية

الموضوع : دفع ضلع الإسكان

المرجع

وسمى أن اعلمكم انكم من طرف الديوان الالفة ببيع (بالحروف و الأرقام)

بمثل هيئة الإبحار للقوة المنتهدة

التي

لهذا بالنظر انكم دفع هذا السليم في أجل لمدة 08 أيام و في حالة العكس فإننا سنتخذ الإجراءات القانونية اللازمة و المتعلقة أساسا من إلغاء عقد الإبحار و تزويدكم من السكن أتم و جميع ضاغلة طبقا للمادة 17 من المرسوم 147/76 المؤرخ في 23/10/76 و المادة 9 من عقود الإبحار المعدلة المتصادق عليها بواسطة المرسوم 69/94 المؤرخ في 19/03/94

في 19/03/94

بواسطة : برسل هذا الإصدار بواسطة

في حالة موافق عليها مع إشعار الإمتثال

أرخصر فطاني

المدير العام

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة السكن و العمران

ديوان الترقية و التسيير العقاري

تلمسان

رقم :

تلمسان يوم :

إعذار

إن المدير العام لديوان :

بالنظر المرسوم : 147/76 المؤرخ في 23/10/76

بالنظر للمرسوم : 69/94 المؤرخ في 19/03/94

بالنظر للمرسوم التنفيذي 98/89 المؤرخ في 20/06/89

بالنظر لإجراءات القانون المدني :

بعد تقييم مخلفات (الإيجار) (مستحقات الشراء)

تقرر

المادة الأولى : يقدم إعذار للسيد (ة)

السكن

لتسديد المبلغ الواجب عليه في مدة لا تتجاوز

المادة الثانية : في حالة عدم الإمتثال لهذا الإعذار يلغى عقد الإيجار المعني و يتابع قضائيا

المدير العام

11 12 13 14 15 16 17 18 19 20

NOMS ET PRENOMS	Reprise au			Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin

1
E
C
O
L
I
E
C
O
O

SOIRES

N° du compte.....

..... Cité

titres		707	Réparations	70	410 Emargement		412	409
7062	7063	Frais de	709	Total des	Date	Sommes	Reste à	Sommes
Vidange		Poursuites		sommes dûes		encaissées	recouvrer	irrécouvrables

.....
A TLEMCEM LE

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

UNITE : MANSOURAH
ANTENNE : SEBDOU
REGIE SEBDOU

MINISTERE DE L'HABITAT

N° 000135

OFFICE DE PROMOTION ET DE GESTION IMMOBILIERE DE TLEMCEM

SERIE "A"

QUITTANCE DE LOYER

LOCAL A USAGE: HABITATION

Mois de : Fevrier / 2004

NOM PRENOM ET ADRESSE				CODE CLIENT					PERIODE			
BOUMEHDI ABDELGHANI 10/50/800 LOGTS SEBDDU				Clé	Bat	Cage	Etage	N°	MOIS		ANNEE	
				F4	F	01	03	015	02	2004		
						02	2004					

LOYER PRINCIPAL D'EQUILIBRE (1)	LOYER PRINCIPAL ACTUEL	ABATTEMENTS SUR LOYER PRINCIPAL	DIFFERENCE (2)	CHARGES LOCATIVES	ARRIERES DE LOYERS	PENALITES	AVANCES SUR LOYERS	TVA (eventuelle)	TOTAL (3)	TIMBRE FISCAL	NET A PAYER
0.00	1386.00	0.00	Co AR AV	418.00 0.00 0.00	0.00	0.00	0.00	97.02	1988.02	50.98	1950.00

PRESENTE QUITTANCE EST ARRETE A LA SOMME DE Mille Neuf cent Cinquante Dinars, et Zéro Centimes
..... DA

MODE DE PAIEMENT : ESPECES

DATE : 11/02/2004

Il s'agit du loyer d'équilibre de gestion devant être facturé par l'OPGI
Différence entre le loyer principal d'équilibre et le loyer principal actuel (manque à gagner de l'OPGI)

UTILISATEUR

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

UNITE : MANSOURAH
ANTENNE : SEBDOU
REGIE SIDI-DJILALI

MINISTERE DE L'HABITAT

N° 000134

OFFICE DE PROMOTION ET DE GESTION IMMOBILIERE DE TLEMCEM

QUITTANCE DE CESSION

LOCAL A USAGE: HABITATION

SERIE "A"

QUITTANCE DE LOYER

Mois de : Fevrier / 2004

NOM PRENOM ET ADRESSE				CODE CLIENT					PERIODE			
SHIR MOHAMED LOGTS SIDI DJILALI				Clé	Bat	Cage	Etage	N°	MOIS		ANNEE	
				H				030	02	2004		
						03	2004					

LOYER PRINCIPAL D'EQUILIBRE (1)	LOYER PRINCIPAL ACTUEL	ABATTEMENTS SUR LOYER PRINCIPAL	DIFFERENCE (2)	CHARGES LOCATIVES	ARRIERES DE LOYERS	PENALITES	AVANCES SUR LOYERS	TVA (eventuelle)	TOTAL (3)	TIMBRE FISCAL	NET A PAYER
Echéance Mensuelle			848.18			0.00			1286.38	38.93	1335.29
Arrière de paiement			0.00								
Avance de paiement			848.18								

PRESENTE QUITTANCE EST ARRETE A LA SOMME DE Mille Trois cent Trente Cinq Dinars, et Vingt Neuf Centimes
..... DA

MODE DE PAIEMENT : ESPECES

DATE : 11/02/2004

Il s'agit du loyer d'équilibre de gestion devant être facturé par l'OPGI
Différence entre le loyer principal d'équilibre et le loyer principal actuel (manque à gagner de l'OPGI)

UTILISATEUR

الإلتزام

أنا الموقع أسفله : السيد

الساكن في :

المترشح لشراء مسكن (1) - محل للإستعمال

يمتد على مساحة مراجعة قدرها م²

أصرح بأني ألتزم بشروط البيع التي بلغت إلي في العرض رقم..... المؤرخ

في..... الوارد من.....

ولهذا ألتزم بشراء (1) المسكن - المحل المطلوب و القيام بتسديد ثمن بيعه (1)

- نقدا أي..... دج

بأقساط تمتد على فترة.....

قدرها..... دج شهريا حسب جدول الإستهلاك الملحق بالعرض

و فضلا على ذلك ألتزم بما يأتي

- تنفيذ بنود دفتر الشروط الملحق بالعقد

- الإنضمام إلى نظام الملكية المشتركة

- عدم إبرام أية معاملة تخص الملك المعني قبل التسديد الكلي لثمن التنازل

و فضلا على ذلك أعلن بناء على شرفي أنني ممثل للأحكام القانونية و التنظيمية التي تتعلق بشروط الشراء و كفياته

لا سيما المواد 4 و 9 و 10 من المرسوم رقم 71-88 المؤرخ في 22 مارس سنة 1988 الذي يحدد الشروط الخاصة التي

تطبق على بيع الأملاك العقارية العمومية التي شرع في إستغلالها بعد أول يناير سنة 1981، المبينة بعد هذا التصريح

حرر ب..... في.....

إمضاء مصدق

تحديد سعر التنازل و الإستحقاق الشهري للدفع

العنوان

- 1- المساحة المسكونة = م 2
- ب- مساحة المفيدة و غير المسكونة = 2/ م 2
- ج- مساحة أرضية الأساس = 10/ م 2
- م م = المساحة المراجعة (ا + ب + ج)
- د- سعر التنازل المرجعي للمتر 2 (س ت م)
- هـ- معامل التهيئة العمرانية (م ت ع)
- و- معامل الموقع (م ق)
- ز- معامل الرفة (م ر)
- س ت م = سعر التنازل المراجع للمتر 2
- (د * هـ * و * ز)
- س ت ا = سعر التنازل الأسمى
- (م م * س ت م)
- ح- الكراءات الرئيسية المدفوعة
- ط- التخفيض للتسديد في أقل من عشر سنوات
- ك- التخفيض عن المشاركة في كفاح التحرير الوطني
- م ت خ = مجموع التخفيضات (ح + ط + ك)
- س ن ت = السعر النهائي للتنازل (س ت ا - م ت خ)
- ل- مبلغ التسبيق الأولي
- م ب د = مبلغ الباقي للدفع (س ن ت - ل)
- م س ش = مبلغ الإستحقاق الشهري

دج طوال شهرا

حسب أجل الإستحقاق المرفق

المدير العام

وزارة السكن

ديوان الترقية و التسيير العقاري
لولاية تلمسان

أمر بالدفع

مصلحة التنازل عن أملاك الدولة

رقم:

رقم الملف:

السيد:

ملزم (ة) بدفع مبلغ:

لصندوق قابض الضرائب المختلفة لمدينة (دائرة):

يصب في ميزانية الدولة حساب رقم:

قيمة هذا المبلغ يمثل:

تلمسان، يوم:

المدير،

الكتابة السابقة للاسم و اللقب

التنازل عن أملاك الدولة بطاقة المساحة

وحدة :

فاصلة :

رقم :

الإسم و اللقب :

العنوان :

تاريخ التنازل : المحتوى :

المساحة المراجعة :

سعر التنازل المرجعي :

معامل التهيئة العمرانية :

معامل الموقع :

معامل الرفه :

سعر التنازل الأسمي :

الكراءات الرئيسية :

التخفيض للتسديد :

التخفيض عن المشاركة في حرب التحرير :

السعر النهائي للتنازل :

مبلغ التسبيق الأولي :

مبلغ الباقي للدفع :

مدة التنازل : سنة من : إلى :

مبلغ الإستحقاق الشهري 1 : سنة من : إلى :

مبلغ الإستحقاق الشهري 2 : سنة من : إلى :

المجموع النهائي : الفائدة :

ملاحظات إضافية :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بموان الترقية و التسيير
العقاري لآلمسان

وصول رقم

N° 007459

تاريخية:

SERIE "A"

لغة:

قيض من السيد:

المبلغ بالحروف و الأرقام:

طبيعة العملية:

طريقة التسديد - تقدا:

- شيك رقم:

تلمسان يوم

الختم و الإضاء،

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة السكن
ديوان الترقية و التسيير العقاري
مصلحة التنازل عن أملاك الدولة

تلمسان في

رقم /

شهادة تصفية

إن المدير العام لديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تلمسان يشهد بأن

السيدة ()

القاطن بـجـي

و الذي قوم من طرف مصلحة ديوان الترقية و التسيير العقاري

بمبلغ

الدفع المقدم من طرف المستفيد ثم كالتالي

1 - ثمن تسوية الحصة الأولى

2 - تخفيض الإيجار

3 - تخفيضات أخرى

4 - مجموع مبلغ الأقساط الشهرية

5 - مجموع مبلغ الأقساط الشهرية (الخاضع للفائدة)

6 - مقدار التأمينات

7 - ثمن تسوية الباقي للحساب

المجموع I

النمبلغ الإضافي

المجموع II

المدير العام

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة السكن و التعمير

ديوان الترقية و التسيير
العقاري لتلمسان
الرقم : / دام /

تلمسان يوم :

قرار

*بناء على القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21/04/1990 ، المتعلق بالعلاقات الفردية العمل المعدل بقانون رقم 91/29 المؤرخ في 21/12/1991 .

*بناء على المرسوم رقم 147/91 المؤرخ في 15/05/1991 المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 08/93 المؤرخ في 02/01/1993 المتعلق بتغيير الطبيعة القانونية لدواوين الترقية والتسيير العقاري و كيفية تنظيمها و تسييرها

*نظرا للمقرر الوزاري رقم 147 بتاريخ 17 سبتمبر 2001 المتضمن تعيين السيد بلبا تيبيمار عبد الوهاب بصفته مدير عام بالنيابة لديوان الترقية و التسيير العقاري لتلمسان .

*نظرا لعقد التمهين المبرم مع المعهد رقم المؤرخ في

مقرر

المادة 1 : يوضع السيد في التربص في لمدة كل
ابتداء من تاريخ

المادة 2: يستفيد المعني من منحة التربص قدرها 20 % من الأجر القاعدي.

المدير العام

5.2

-Dans le cas ou le recrutement du bénéficiaire ne peut s'effectuer par défaut de ce dernier, celui-ci est tenu de rembourser la totalité des sommes qui ont été dépensées pour sa formation .

Si à l'issue de la formation , le bénéficiaire ne rejoint pas dans un délai de trois (03) jours, le poste d'affectation qui lui est désigné par l'organisme d'envoi. Il fait l'objet de poursuite judiciaire pour non respect du contrat :

ARTICLE 6 : Date d'effet du présent contrat :

Le présent contrat est conclu par une durée de 03 Mois, il n'est valable qu'après la signature par le candidat et son organisme.

Il engage la responsabilité du bénéficiaire à compter de la mise en route de ce dernier pour rejoindre l'Etablissement de formation.

FAIT A TLEMCEEN, LE

L'ORGANISME D'ENVOI

LU ET APPROUVE
LE BENEFICIAIRE