



## العنوان

# فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة الأزمات المالية في البنوك التجارية - دراسة حالة عينة من البنوك بالمسيلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال التجارة الدولية

الأستاذ المشرف :  
- حسان بوبعاية

إعداد الطالبة:  
- بن يونس سميحة

### لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
بتغة صونيا	أستاذ مساعد أ	رئيسا
حسان بوبعاية	أستاذ مساعد أ	مشرف ومقررا
بلواضح الجبيلي	أستاذ مساعد أ	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2013/2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر

أشكر الله وأحمده الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع

كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر والعرفان والتقدير العميق إلى الأستاذ

المشرف بوبعاية حسان، الذي لم يبخل علي بإرشاداته ونصائحه

وتوجيهاته، وكذا حرصه الدائم على إنهاء هذا العمل

وأوجه شكري وتقديري إلى أساتذتي الكرام

وأخيرا أسدي عبارات العرفان إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو

من بعيد ولو بكلمة أو نصيحة أو دعوة صالحة

# إهداء

إلى التي مهدت لي سبيل العلم والمعرفة، رمز التضحية والعطاء  
إلى التي أعجز أن أوفيها حقها.... إلى أعز ما أملك في الوجود

أمي الغالية أطال الله في عمرها

إلى إخوتي وأخواتي كل واحد باسمه

إلى جميع الأهل والأقارب

إلى كل الأصدقاء والزملاء

و إلى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي الدراسية

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	كلمة شكر.....
	إهداء.....
	فهرس المحتويات.....
	قائمة الجداول.....
	قائمة الأشكال.....
أ، ب، ج، د	مقدمة.....
	<b>الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية</b>
06	تمهيد.....
07	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول البيانات و المعلومات و النظام .....
07	المطلب الأول: ماهية البيانات.....
09	المطلب الثاني: تحليل المفاهيم المتعلقة بالمعلومات.....
14	المطلب الثالث: مفاهيم عامة حول النظام.....
18	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات.....
18	المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات وخصائصها.....
22	المطلب الثاني: مهام وموارد وأهداف نظم المعلومات.....
29	المطلب الثالث: أنواع نظم المعلومات.....
32	المبحث الثالث: ماهية نظم المعلومات الإستراتيجية.....
32	المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية وخصائصها ومبررات ظهورها.....
36	المطلب الثاني: أهداف نظم المعلومات الإستراتيجية.....
37	المطلب الثالث: مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية الدولية ومبررات استخدامها.....
40	خلاصة الفصل الأول.....
	<b>الفصل الثاني: إدارة الأزمات المالية</b>
42	تمهيد.....
43	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأزمات المالية.....

43	المطلب الأول: مفهوم الأزمة المالية وعناصرها.....
46	المطلب الثاني: خصائص ومؤشرات الأزمات المالية.....
50	المطلب الثاني: أنواع الأزمات المالية.....
51	المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات المالية.....
51	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات المالية.....
53	المطلب الثاني: مميزات إدارة الأزمات والعوامل المؤثرة فيها.....
55	المطلب الثالث: أهداف إدارة الأزمات المالية ومراحلها.....
58	المبحث الثالث: دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات المالية.....
58	المطلب الأول: أهمية المعلومات في إدارة الأزمات المالية.....
61	المطلب الثاني: المتطلبات المعلوماتية لإدارة الأزمات المالية.....
61	المطلب الثالث: أنواع معلومات الأزمة المالية.....
63	خلاصة الفصل الثاني.....
<b>الفصل الثالث: واقع النظام المصرفي الجزائري في ظل الألفية الثالثة</b>	
65	تمهيد.....
66	المبحث الأول: تطور وهيكل النظام المصرفي الجزائري.....
66	المطلب الأول: النظام المصرفي الجزائري قبل الاستقلال.....
67	المطلب الثاني: النظام المصرفي الجزائري بعد الاستقلال.....
72	المطلب الثالث: هيكل النظام المصرفي الجزائري الحالي.....
75	المبحث الثاني: خصائص ومميزات النظام المصرفي الجزائري.....
76	المطلب الأول: خصائص النظام المصرفي الجزائري.....
77	المطلب الثاني: أهم العراقيل التي تواجه النظام المصرفي الجزائري.....
77	المطلب الثالث: سياسات النظام المصرفي الجزائري.....
78	المبحث الثالث: محاور إصلاح النظام المصرفي الجزائري.....
79	المطلب الأول: برامج إصلاح النظام المصرفي الجزائري.....
85	المطلب الثاني: متطلبات إصلاح النظام المصرفي الجزائري.....
87	المطلب الثالث: واقع النظام المصرفي الجزائري في المرحلة الراهنة.....
89	خلاصة الفصل الثالث.....

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

91	تمهيد.....
92	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.....
92	المطلب الأول: تحضير الاستبيان.....
93	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....
95	المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل نتائج الدراسة.....
95	المطلب الأول: البيانات الشخصية لأفراد العينة.....
97	المطلب الثاني: تحليل نتائج وفرضيات الدراسة.....
108	خلاصة الفصل الرابع.....
110	الخاتمة.....
114	الملاحق.....
119	قائمة المراجع.....

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	التحديات التي تواجه العلاقات العامة في الإدارة الإستراتيجية للأزمة	60
2	تواريخ اعتماد البنوك التجارية العامة	73
3	تواريخ اعتماد البنوك التجارية الخاصة	74
4	تواريخ اعتماد الهيئات المالية	75
5	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	93
6	عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة	94
7	معامل الثبات ( ألفا كرونباخ )	94
8	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	95
9	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	96
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	96
11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	96
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	97
13	تحليل في الفقرات المتعلقة (خصائص ومتطلبات نظم المعلومات لتلبية احتياجات الإدارة)	97
14	تحليل في الفقرات المتعلقة (استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في اتخاذ القرارات في البنك)	98
15	تحليل في الفقرات المتعلقة (قياس فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث نظم التشغيل)	100
16	تحليل في الفقرات المتعلقة (قياس فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث الرقابة والتنظيم والاتصال)	101
17	تحليل في الفقرات المتعلقة (قياس فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث الاستراتيجي)	102
18	تحليل في الفقرات المتعلقة (قياس فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث كفاءة استخدام تكنولوجيا المعلومات)	103
19	تحليل في الفقرات المتعلقة (بالعوامل الرئيسية التي تعيق استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في مواجهة الأزمات في البنوك)	104

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
17	مكونات النظام	1
26	موارد نظم المعلومات	2
54	العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات (حجم المخاطرة ودرجة السيطرة)	3
55	العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات (الزمن المتوفر وعدد الخيارات المتاحة)	4

## مقدمة:

تواجه المنظمات المعاصرة تغيرات بيئية متعددة وسريعة ومفاجئة ولأسباب مختلفة، مما قد يتسبب في حدوث أنواع عديدة من الأزمات التي تختلف في أسبابها ومستويات حدوثها، وشدة تأثيرها، ودرجة تكرار حدوثها.

تؤثر الأزمات على استمرارية المنظمات وتهدد بقائها وقدرتها على المنافسة، فالمنظمات التي لا تستطيع التعامل مع الأزمات بتجنب حدوثها، والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، لا تستطيع اللحاق بركب المنظمات القوية ويكون مصيرها الانهيار.

لكل أزمة مقدمات تدل عليها وشواهد تشير إلى حدوثها ومظاهر تميزها، والتي تتطلب أسلوب عمل معين لإدارتها والتصدي لها، إلا أن كل الأزمات تخضع لمعايير وعناصر عامة مشتركة في التخطيط لها والإعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها، أو التخفيف من آثارها السلبية وزيادة فرص تحويل آثارها لصالح المنظمة.

وإدارة الأزمة تعد من المفاهيم الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في العلوم الإدارية، ويرجع البعض ظهور المفهوم المذكور إلى اهتمام الدول والحكومات بتحديد السياسة، أو الموقف الملائم الذي يجب إتباعه تجاه الظروف الطارئة والكوارث المفاجئة، وقد اتسم علم إدارة الأزمات كأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لانجاز مهام عاجلة وحل مآزق طارئة.

والبنوك التجارية كغيرها من المنظمات معرضة للعديد من الأزمات لدى ممارستها لأنشطتها، من أهمها أزمة السيولة في البنوك، الأمر الذي يتطلب من البنوك بذل المزيد من الجهود في إدارة الأزمات والتحوط لها، وذلك ببناء نظم معلومات إستراتيجية فعالة وتحديثها وتطويرها بصورة مستمرة.

إن التوجهات الجديدة نحو ما أصبح يعرف بمجتمع المعلومات، وضع البنوك التجارية في موقف الطلب المتزايد نحو توفير المعلومات التي تحتاجها، وبالسعة والدقة والتكلفة المناسبة، الأمر الذي جعل الأساليب التقليدية المتبعة في عملية تدفق ومعالجة البيانات عاجزة عن الإيفاء باحتياجات ومتطلبات متخذي القرار من المعلومات لمواجهة الأزمات، ومن هنا لا بد من إيجاد نظم معلومات قادرة على تقديم وتوفير معلومات أكثر ملائمة لمستخدميها، وبالشكل الذي يراعي طبيعة متطلبات المستويات الإدارية المختلفة في البنوك التجارية، ابتداء من احتياجات المستويات التشغيلية، وانتهاء بمتطلبات الإدارة الإستراتيجية.

## الإشكالية:

وتتمثل في طرح التساؤل الجوهري التالي:

ما مدى فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة الأزمات المالية في البنوك التجارية؟

وينطوي التساؤل الجوهري على التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما طبيعة نظم المعلومات الإستراتيجية؟ وما هي أهم خصائصها؟
- 2- ما هو تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية على إدارة الأزمات المالية؟
- 3- ما مدى مساهمة نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة أزمات البنوك التجارية الجزائرية؟
- 4- ما هو واقع النظام المصرفي الجزائري الحالي؟ وما هي أهم الإصلاحات التي مر بها؟

### فرضيات الدراسة:

كإجابات مؤقتة للتساؤلات السابقة وتساؤلات أخرى تقوم دراستنا على مجموعة من الفرضيات هي:

- 1- للمتغيرات والعوامل البيئية تأثير كبير على قرارات البنوك التجارية مما يجعلها معرضة للأزمات، تستوجب البحث عن المعلومة الإستراتيجية والاستثمار فيها.
- 2- نظم المعلومات الإستراتيجية تعمل على تزويد متخذ القرار الاستراتيجي بالمعلومات اللازمة لمواجهة الأزمات في أي مرحلة من مراحل صنع القرار الاستراتيجي.
- 3- هناك علاقة تأثيرية بين نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث نظم التشغيل وبين إدارة الأزمات المالية في البنوك التجارية.
- 4- هناك علاقة تأثيرية بين نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث الرقابة والتنظيم والاتصال وبين إدارة الأزمات المالية في البنوك التجارية.
- 5- هناك علاقة تأثيرية بين نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث التخطيط الاستراتيجي وبين إدارة الأزمات المالية في البنوك التجارية.
- 6- هناك علاقة تأثيرية بين نظم المعلومات الإستراتيجية وإدارة الأزمات المالية من حيث استخدام تكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة بالإضافة إلى:

- 1- معرفة مدى توفر البنية التحتية لنظم المعلومات وقياس فاعليتها في البنوك التجارية.
- 2- التركيز على أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها الفعال في سرعة اتخاذ القرارات التي من شأنها المساهمة في تفادي وقوع البنوك التجارية في الأزمات.

3- الكشف عن مدى اهتمام الإدارة في البنوك بنظم المعلومات ومدى إدراكها لأهميتها.

4- معرفة العلاقة التأثيرية بين نظم المعلومات الإستراتيجية وإدارة الأزمات المالية.

5- التعرف على الهيكل التنظيمي الحالي للنظام المصرفي الجزائري.

### أهمية الدراسة:

1- أصبح موضوع إدارة الأزمات من أبرز المواضيع التي تهتم بها الدول في الوقت الحاضر، خاصة بعد أن زادت مخاطر حدوثها وتنوعت أسبابها.

2- تسهم هذه الدراسة في توضيح قدرة نظم المعلومات الإستراتيجية على تغطية حاجات طالي ومستعملي المعلومات والتأكيد على مساهمتها الفعالة في مساعدة متخذي القرارات الإستراتيجية على اتخاذ القرار الأنسب لمواجهة الأزمات المالية التي تتعرض لها البنوك التجارية.

3- يعد هذا البحث مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لدور نظم المعلومات الإستراتيجية في حصول البنوك التجارية على المعلومات اللازمة لحل المشكلات التي تتعرض لها هذه البنوك.

4- يستمد هذا البحث أهميته أيضا من أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية، والتسهيلات التي توفرها للوصول إلى قرارات صحيحة وفعالة لمواجهة الأزمات المالية.

5- لفت انتباه المسيرين في البنوك التجارية الجزائرية إلى وجود أساليب علمية لمعالجة مشكلة اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتقليل حالة عدم التأكد البيئي.

### المنهج والأدوات المستخدمة في البحث:

من أجل معالجة موضوع الدراسة سنتبع المنهج الوصفي التحليلي الذي نراه مناسبا وموافقا للموضوع مع استعمال أسلوب دراسة الحالة.

فالأسلوب الوصفي يساعدنا في تكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع، وهذا الأسلوب مناسبا لتقرير الحقائق، والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع، بالإضافة إلى تحليل واقع نظم المعلومات الإستراتيجية في البنوك التجارية الجزائرية في إطار دراسة الحالة والمتعلقة بموضوع الدراسة.

أما بخصوص الأدوات المستخدمة في هذا البحث فهي: المسح المكتبي وذلك من أجل تكوين القاعدة النظرية لموضوع البحث، وأما بخصوص الدراسة الميدانية فاعتمدنا على الملاحظة والمقابلة وكذا الاستمارة.

## هيكل الدراسة:

تبعاً للأهداف المتوخاة من البحث، ومعالجة الإشكالية والتساؤلات الفرعية، ولاختبار الفرضيات، تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول تسبقهم مقدمة وتتعقبهم خاتمة، تضمنت تلخيص عام للبحث، ثم عرض للنتائج المتوصل إليها بعد اختبار الفرضيات التي جاءت في مقدمة البحث، وفي الأخير قدمنا بعض التوصيات المتوصل إليها في إطار الدراسة.

خصص الفصل الأول لنظم المعلومات الإستراتيجية حيث تناولنا فيه عموميات حول البيانات والمعلومات والنظام، وكذا المفاهيم المتعلقة بنظم المعلومات، وصولاً إلى توضيح كل من أهداف وخصائص نظم المعلومات الإستراتيجية.

ويعالج الفصل الثاني إدارة الأزمات المالية حيث تناولنا فيه مفهوم الأزمات المالية وأهم خصائصها، وأنواعها، ومن ثم توضيح مفهوم إدارة الأزمات المالية، مميزاتها، أهدافها، وأهم المراحل التي تمر بها، ثم تطرقنا لأهمية المعلومات في إدارة الأزمات.

أما في الفصل الثالث فقد تم التطرق لواقع النظام المصرفي الجزائري، وتوضيح خصائصه ومميزاته، والتعرف على الهيكل الحالي الذي يميزه، ثم عرض أهم الإصلاحات التي مر بها.

وفي الفصل الرابع قمنا بدراسة ميدانية على عينة من البنوك العاملة بمنطقة المسيلة، والذي سنحاول فيه إسقاط الجانب النظري الذي تم معالجته في الفصول السابقة لمعالجة نظم المعلومات الحالية ومدى تأثيرها على إدارة الأزمات في البنوك، كما تضمن هذا الفصل عرض وتحليل للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الإحصائية لاستمارة الاستبيان، بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المستجوبين.

# الفصل الأول

---

نظم المعلومات الإستراتيجية

---

تمهيد:

بتزايد حدة المنافسة وتعقدتها، أصبحت المنظمات مجبرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة حتى تتمكن من الاستمرار في التنافس، والمحافظة على الميزة التنافسية، مما يتطلب توفير معلومات حديثة، ودقيقة ومناسبة، تزيد من فعالية القرارات، فتزويد الإدارات بالمعلومات الضرورية، وبالكمية الكافية وفي الوقت المناسب، تعتبر اليوم من أهم أولويات متخذ القرار، كما أن مواجهة الكم الهائل من البيانات والمعلومات المتداولة في المنظمات جعل من الضروري اعتماد أنظمة معلومات تعمل على معالجتها وتخزينها واسترجاعها، بشكل يوفر جميع المعلومات المطلوبة لمختلف المستويات الإدارية، مما يساهم في تحسين أدائها وفعالية قراراتها.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم عامة حول البيانات والمعلومات والنظم في المبحث الأول، ونتناول في المبحث الثاني مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات، أما في المبحث الثالث فسننتقل إلى ماهية نظم المعلومات الإستراتيجية.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول البيانات و المعلومات و النظام

قبل التطرق إلى مفهوم نظام المعلومات والخوض فيه، وجب الإشارة والتعرض إلى مفهومي البيانات والمعلومات اللذان أصبحا من المفاهيم المثيرة للجدل، كون أن البعض يقول أنهما غير قابلان للتعريف والبعض يشير إلى أنهما تعريفين غير مفهومين، لذلك سنتطرق في المطلب الأول إلى تعريف البيانات ومعرفة أهم مصادرها، وتتناول في المطلب الثاني التعريف بالمعلومات وخصائصها وطرق الحصول عليها، وقد خصص المطلب الثالث للتعريف بالنظام وتبيان أهم خصائصه ومكوناته.

### المطلب الأول: ماهية البيانات

#### أولاً : مفهوم البيانات

عرفها كل من Shally و cashman على أنها "تمثيل لحقائق أو مبادئ أو تعليمات في شكل رسمي مناسب للإتصال، والتفسير، والتشغيل بواسطة الأفراد أو الآلات الأتوماتيكية"<sup>1</sup>.

البيانات هي عبارة عن رموز مجردة من المعنى الظاهري وتعتبر المادة الخام التي يمكن أن تكون كمية يمكن قياسها وحسابها رياضياً أو أن تكون غير كمية (وصفية) مثل العادات والتقاليد، وتتطلب إجراء معالجات معينة من أجل تحويلها إلى معلومات بالإمكان الاستفادة منها بشكل أفضل<sup>2</sup>.

كما تعرف البيانات بأنها مفاهيم لغوية أو رياضية أو رمزية خالية من المعنى الظاهري متفق عليها لتمثيل الأشخاص أو الأشياء أو الأحداث، فمفاهيم مثل كرسي، صندوق، سيارة، كتاب هي بيانات لا معنى ظاهري لها، وهي بحاجة لأن تخضع لعملية معالجة لتتحول إلى معلومات، وهذه المعالجة تتم عن طريق الجمع أو التصنيف أو الترتيب أو الترميز، أو الاختصار أو الترجمة أو الجدولة، وغرض هذه المعالجة هو تحويل المفاهيم الخالية من المعنى الظاهري إلى مفاهيم ذات معنى تساعد في عملية صنع القرار وحل المشاكل ويطلق عليها تسمية المعلومات<sup>3</sup>.

البيانات هي عبارة عن مجموعة من الحقائق الضرورية التي تعبر على مواقف وأفعال معينة سواء كان التعبير عنها بأرقام أو غير مهيكلة وغير مجددة، وهي على صورتها الحالية والبيانات تشبه المواد الخام اللازمة للمصنع لإنتاج سلعة معينة.

<sup>1</sup> - كمال السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية "مدخل تحليلي"، ردمك، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997، ص29.

<sup>2</sup> - عثمان الكيلاني وآخرون، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2003، ص15.

<sup>3</sup> - عماد الصباغ، نظم المعلومات (ماهيتها ومكوناتها)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون ذكر السنة، ص12.

والبيانات هي المادة الأولية التي تستخلص منها المعلومات وهي بنود الطاقة الشخصية ومادة استقاء النماذج وقراءة أجهزة القياس وغيرها، أي أنها الإحصاءات والحقائق التي لا يدخل فيها الفرد المادة الخام والتي يتم تشغيلها للحصول على المعلومات<sup>1</sup>.

### ثانيا : مصادر البيانات

نحصل على البيانات من مصادر متنوعة حيث يمكن أن تأتي البيانات من داخل المنظمة أو من خارجها، والبيانات الداخلية هي كل ما يخص العاملين بالمنظمة والأقسام والملاحظات التي تحدث داخل المنظمة، أما البيانات الخارجية فهي جميع البيانات التي تحصل عليها المنظمة من البيئة التي تعمل بها المتعلقة بالسوق والمتنافسين والتشريعات والقوانين وسلوك المستهلكين، وتصنف مصادر البيانات الخارجية إلى ثلاثة مصادر<sup>2</sup>:

**1- المصدر التاريخي:** هي البيانات المنشورة وغير المنشورة التي يتم جمعها من خلال مؤسسات معينة.

**2- المصادر الميدانية:** هي المصادر التي يتم فيها الحصول على البيانات من مصادرها الأصلية وبطرق متعددة، مثل المقابلات الشخصية والاستبيان والاتصالات بالهاتف.

**3- قواعد البيانات:** هي تلك القواعد العامة أو المتخصصة التي يتم توفيرها من خلال نظم معلومات محلية أو عالمية.

### ثالثا : طرق جمع البيانات

لجمع البيانات طرق عديدة أهمها<sup>3</sup>:

**1- أسلوب الحصر الشامل:** حيث يتم جمع البيانات عن كل وحدة من وحدات المجتمع الإحصائي ومثالنا على هذا الأسلوب (التعداد السكاني العام) ومن مميزات هذا الأسلوب:

- الحصول على بيانات ومعلومات كاملة عن المجتمع الإحصائي؛

- دقة البيانات مما يعطي نتائج دقيقة.

<sup>1</sup> - رجب عبد الحميد السيد، الإدارة الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، 2000، ص 65.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، دون ذكر دار النشر، مصر، 2005، ص 98.

<sup>3</sup> - عثمان الكيلاني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 18.

ومن سلبياتها:

- أنها مكلفة ماديا؛
  - تحتاج إلى كادر كبير للانجاز؛
  - تتطلب فترة زمنية طويلة للانجاز.
- وان هذا الأسلوب لا يمكن استخدامه في كل المجتمعات الإحصائية فمثلا لا يمكن جمع معلومات عن الثروة السمكية بالأسلوب الشامل.

**2- أسلوب المسح بالعينات:** حيث يتم تمثيل البيانات عن المجتمع الإحصائي بجمع بيانات عن طريق اختيار مجموعة من وحداته وبطرق معينة بشكل عشوائي أسلوبي، طبقي، ويطلق على هذه المجموعة بالعينة حيث تكون ممثلة للمجتمع الإحصائي ومن ميزات هذا الأسلوب<sup>1</sup>:

- سهولة استخدامه؛
- سرعة الحصول على النتائج؛
- انخفاض الكلفة مقارنة بالأسلوب الأول؛
- قصر الفترة الزمنية للانجاز مقارنة بالأسلوب الأول؛
- إمكانية استخدام هذا الأسلوب في المجتمعات الإحصائية غير المحدودة.

ومن سلبياته:

- ربما يدفع بالتضحية بدقة النتائج؛
- ظهور بعض الحالات الشاذة في المجتمع الإحصائي؛
- لا يعطي صورة واقعية عن المجتمع الإحصائي.

وهنالك أساليب أخرى منها: أسلوب البتر وأسلوب المزج بين الأسلوب الشامل وأسلوب المسح بالعينة وغيرها.

### المطلب الثاني: تحليل المفاهيم المتعلقة بالمعلومات

لقد أصبحت المعلومات عنصرا هاما من عناصر الإنتاج لها دور هام في تحديد فعالية وكفاءة المؤسسة، التي اتجهت بدورها إلى تصميم وبناء أنظمة معلومات من أجل السيطرة على الكم الهائل من المعلومات الضرورية لإدارة شؤونها، وذلك لضمان وصول معلومات موثوقة وصحيحة ودقيقة إلى كافة المستويات الإدارية بالشكل الملائم والوقت المناسب من أجل استخدامها في اتخاذ قرارات رشيدة.

<sup>1</sup>- عثمان الكيلاني وآخرون، المرجع نفسه، ص19.

أولاً : مفهوم المعلومات

على الرغم من شيوع استخدام اصطلاح "المعلومات" وتعدد الكتابات عن المعلومات وأنظمتها إلا انه مازال هناك اختلاف في الرأي حول المفهوم العلمي لهذا اللفظ وعلاقته بمدخلات نظام المعلومات أي البيانات، ونذكر فيما يلي أهم التعاريف لها<sup>1</sup>:

تعرف المعلومات على أنها مجموعة من الحقائق والمفاهيم التي تخص أي موضوع من الموضوعات والتي تكون الغاية منها تنمية معرفة الإنسان ويمكن أن تكون أماكن أو أشياء أو أناسا.

ويقصد بالمعلومات البيانات التي تمت معالجتها بحيث أصبحت ذات دلالة مبينة وذات معنى.

وهي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفة مناسبة، بحيث تعطي معنا خاصا، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها.

والمعلومات قد لا تكون شيئا يمكن لمسه، أو يمكن رؤيته أو سماعه أو الإحساس به، فنحن عادة نصبح على علم، بشيء ما، أو بموضوع ما، إذا طرأ تغيير على حالتنا المعرفية في ذلك الموضوع، وعلى هذا الأساس فان المعلومات هي الشيء الذي يفسر الحالة المعرفية للشخص في موضوع ما، أو مجال ما<sup>2</sup>.

المعلومات هو المعنى الذي يعبر به الفرد عن البيانات أو الذي يستخلصه من البيانات طبقا لاصطلاحات معروفة تستخدم في التمثيل<sup>3</sup>.

ويلاحظ انه لكي تعتبر المعلومات بيانات فيجب إلا تمثل في صورة مقروءة للآلة، ويجب أن تكون مسجلة طبقا لبعض الاصطلاحات الأساسية فقط، فالمعلومات توجد في عقود الأشخاص بعد الإدراك الحسي للرسائل التي تحمل المعلومات وتفسيرها، ويلاحظ أن الشرط الأساسي للتفسير هو المعرفة السابقة مثل المقدرة على قراءة احد النصوص، والبيانات تنتج من تحويل المعلومات وتسجيلها في وسط غير بشري<sup>4</sup>.

ويمكن تعريف المعلومات ايضا بأنها المعرفة التي تنتج عن عمليات معالجة البيانات وتساعد متخذي القرارات في أي منظمة على اتخاذ القرارات اللازمة لهم من خلال الاعتماد على الطرق التحليلية والاستنتاجية بشكل اكبر

<sup>1</sup> - عثمان الكيلاني وآخرون، المرجع نفسه، ص15.

<sup>2</sup> - إبراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص30.

<sup>3</sup> - إبراهيم قندلجي، المرجع نفسه، ص30.

<sup>4</sup> - أمين السيد لطفني، مراجعة وتدقيق نظم المعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص7.

من الاعتماد على طريقة التخمين أو الحكم الحدسي، والتي تضطر الإدارة إلى اللجوء إليها في غياب المعلومات، حيث أن المعلومات تزيد المعرفة<sup>1</sup>.

ويعرف ماكدونف المعلومات بأنها "مقياس لقيمة رسالة معينة لمتخذ قرار معين في وقت محدد"، أما سترن فيرى أن المعلومات عبارة عن "معرفة مشتقة من تنظيم وتحليل البيانات، أي أنها بيانات ذات منفعة في تحقيق أهداف المنظمة".

كما يعرفها ديفز من حيث علاقتها بعدم التأكد بأنها "تخفيض عدم التأكد، فهي تغير الاحتمالات المتعلقة بالنواتج المتوقعة في موقف قراري معين وبالتالي فهي تؤثر على القيمة في عملية القرار"<sup>2</sup>.

ويعرف لوكاس المعلومات بأنها "تعبير عن حقيقة، أو ملاحظة أو إدراك أو أي شيء محسوس، أو غير محسوس يستخدم في تقليل عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين ويضيف إلى معرفة الفرد أو الجماعة"<sup>3</sup>.

### ثانياً : خصائص المعلومات

حتى تكون المعلومات ذات فائدة لصانع القرار فلا بد من التأكد من أن خصائص المعلومات تتلاءم والموقف الذي يستخدمه صانع القرار، لذلك يصبح من الأهمية التعرف على خصائص المعلومات<sup>4</sup>:

**1- للمعلومات نطاق زمني:** فقد تكون المعلومات تاريخية أو مستقبلية، فالمعلومات التاريخية تستخدم لمتابعة ومراقبة الأداء أو لتصميم حلول بديلة لمشاكل روتينية، أما المعلومات المستقبلية فتستخدم لأغراض التنبؤ وأيضاً تقدم معايير للعملية الرقابية.

**2- الشكل الذي تقدم فيه المعلومات:** فالمعلومة قد تكون ملخصة أو تفصيلية، فالمعلومات الملخصة تعتبر كافية للتعرف على المشاكل، أما المعلومات التفصيلية فهي تستخدم لاتخاذ القرارات في المستويات التشغيلية.

**3- المعلومات قد تكون متوقعة أو غير متوقعة:** ويرى بعض خبراء المعلومات أن نظم المعلومات تصبح عديمة القيمة إذا لم توفر المعلومات غير المتوقعة، وتستخدم المعلومات المتوقعة لتخفيض حالة عدم التأكد، أما المعلومات المتوقعة فهي تستخدم لاكتشاف المشكلات.

<sup>1</sup> - علاء عبد الرزاق السالمي، نظم المعلومات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص8.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص23.

<sup>3</sup> - كمال السيد غراب، فادية محمد الحجازي، مرجع سبق ذكره، ص28.

<sup>4</sup> - سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص ص111-

4- المعلومات قد تأتي من مصادر داخلية أو خارجية: ويقصد بالمصادر الداخلية المعلومات التي تنشأ داخل المنظمة مثل أرقام المبيعات، حجم الأجور والمرتبات، نسبة الإنتاج الميعب وغيرها، أما المعلومات الخارجية فهي التي تنشأ خارج المنظمة مثل أسعار الفائدة، معدلات التضخم، أسعار المنافسين.

5- درجة تنظيم المعلومات: فهناك معلومات منظمة ومعلومات غير منظمة، حيث تشير المعلومات المنظمة إلى المعلومات المصنفة بوضوح في صورة تقارير بحيث يعكس التقرير كافة المعلومات التي يجوبها، أما المعلومات غير المنظمة فهي التي تقدم في شكل لا يفصح عن ما يحتويه من معلومات.

6- درجة الدقة في المعلومات: تتحدد درجة دقة المعلومات بمدى تمثيل المعلومات للموقف أو الحدث الذي تصفه وتتوقف درجة الدقة المطلوبة في المعلومات على احتياجات المستخدم وطبيعة المشكلة والمرحلة المعينة من صنع القرار التي يهتم بها المستخدم، فمثلا في مرحلة البحث عن المشكلة يمكن لصانع القرار قبول درجة منخفضة من الدقة في المعلومات التي يحتاج إليها طالما انه متأكد من وجود المشكلة، أما في مرحلة تقييم نتائج القرار فانه يحتاج إلى معلومات على درجة عالية من الدقة.

### ثالثا : طرق الحصول على المعلومات

قد يلجأ المدير للحصول على المعلومات إلى بعض الطرق، و التي يمكن تقسيمها إلى ما يلي<sup>1</sup>:

1- الحصول على المعلومات بشكل غير مقصود: وتشير هذه الطريقة إلى الموقف الذي يحصل فيه المدير على المعلومات بدون هدف محدد مسبقا مثل المعلومات المنشورة في الصحف والمجلات، وتعتبر المعلومات الواردة عن هذه الطرق اقل المعلومات تكلفة.

2- الحصول على المعلومات بشكل غير مشروط: ونعني بهذه الطريقة أن يكون للمدير هدف ما في استقبال المعلومات وإدارتها وتحليلها لتقييم مدى فائدتها لعملية التخطيط مثل قراءة المجلات المتخصصة.

3- البحث غير الرسمي: ونعني بهذه الطريقة الجهود غير المنظمة أو غير المخططة التي يبذلها المدير للحصول على المعلومات المرتبطة بتحقيق هدف محدد مثل: الاتصالات التليفونية أو اللقاء بمجموعة من الأفراد الذين تربطهم بالمدير علاقات شخصية، وان كانت طريقة الاتصالات التليفونية ليست جيدة، لان الأفراد الذين يحوزون تليفون يمثلون عينة متحيزة.

4- البحث الرسمي: يعبر عن الجهود المخططة والمنظمة لاستقبال معلومات محددة لأغراض معينة مثل: بحوث التسويق، والإنتاج، والبحوث التي تتعرض للمشاكل المالية كمشاكل التمويل وعجز السيولة واتخاذ القرارات

<sup>1</sup> - فؤاد الشرايبي، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 27.

الاستثمارية وغيرها، وعادة تكون تكلفة الحصول على المعلومات بطريقة رسمية مرتفعة وتتطلب جهوداً تخطيطية مسبقة، وتمثل أهم طرق البحث الرسمي فيما يلي<sup>1</sup>:

**أ- وسيلة المقابلة الشخصية:** تعتبر من أهم الطرق للحصول على المعلومات، حيث هناك من البيانات التي لا يمكن الحصول عليها إلا بالمقابلة وجها لوجه، وفي مناسبات عديدة قد يدرك الباحث انه من الضروري رؤية وسماع صوت وكلمات الأشخاص موضوع البحث.

وتساعد وسيلة المقابلة الشخصية في ملاحظة سلوك الأفراد والجماعات والتعرف على آرائهم ومعتقداتهم، وفيما إذا كانت تتغير بتغير الأشخاص وظروفهم، وقد تساعد كذلك على تثبيت صحة معلومات حصل عليها الباحث من مصادر مستقلة أو بواسطة وسائل بديلة للكشف عن تناقضات ظهرت بين تلك المصادر، وتمتاز هذه الوسيلة بأنها أفضل الوسائل لاختبار وتقييم الصفات الشخصية، كما أنها مفيدة في مجال الاستشارات، كما أنها الوسيلة الوحيدة لجمع البيانات في المجتمعات الامية بالإضافة إلى أن نسبة الردود عالية عند مقارنتها بالطرق الأخرى لجمع البيانات كالاستبيان.

**ب- وسيلة الاستبيان:** وهو عبارة عن وسيلة لجمع البيانات عن طريق استمارة يجري ملئها من قبل المستجوب، ونجد أن الأخير هو سيد الموقف فهو الذي يملا الاستمارة بكلماته ويخطط يده حسب فهمه للأسئلة الواردة بها وحسب درجة استجابته لذلك، وتستخدم هذه الوسيلة لجمع معلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجوبين، بشأن الحقائق التي هم على علم بها، ولذا يستخدم الاستبيان للكشف عن حقائق الممارسات الحالية، واستطلاعات الرأي وميول الأفراد، كما انه وسيلة ملائمة للوصول إلى الأفراد المنتشرين في مناطق واسعة دون أن تكون باهظة التكلفة، كما أن بياناته تكون أكثر موضوعية مقارنة بالمقابلة الشخصية كوسيلة بديلة، مع السماح بوجود وقت كافي للمستجوب للتفكير المتأن في الأسئلة وللتدقيق في إجاباته عليها.

**ج- الملاحظة:** تشمل هذه الطريقة على إرسال ملاحظين لتسجيل ما يحدث فعلاً، كما يندرج القياس الفعلي أو الحساب أيضاً ضمن هذه الطريقة، وأمثلة ذلك ما يحدث في إحصاءات الرقابة على الجودة.

**د- التقارير:** وتقوم هذه الطريقة على أساس الملاحظات أو الأحاديث غير الرسمية، وقد تكون هذه التقارير قاصرة ومتحيزة، ولكنها في أحوال أخرى قد تكون مفيدة للغاية.

<sup>1</sup>- فؤاد الشراي، المرجع نفسه، ص28.

### المطلب الثالث: مفاهيم عامة حول النظام

كلمة نظام نسمعها ونقرؤها في مجالات متعددة فمثلا نظام الاتصالات أو النظام القانوني، نظام الحكم، نظام التعليم نظام العمل، النظام الاقتصادي، النظام الإداري وغيرها، وعلى هذا الأساس تبدو كلمة نظام في ضوء ما تقدم متعددة المعاني والاستخدامات وعند فحص وتحليل هذه الاستخدامات والمعاني وغيرها نجد أن كلها تلتقي في جوهر واحد بحيث يتكون كل نظام من هذه النظم من مكونات أساسية تتفاعل فيما بينها وتعمل ضمن ظروف بيئية محددة لتحقيق الهدف من وجودها<sup>1</sup>.

#### أولا : مفهوم النظام

لقد تعددت تعاريف النظام، نذكر منها:

يعرف النظام بأنه التركيب المنظم للأجزاء الذي يشكل وحدة مركبة مع علاقات متداخلة ولانجازات متقاطعة فيما بين هذه الأجزاء وبين النظام والبيئة المحيطة به.

كما يمكن تعريف النظام بأنه عبارة عن مجموعة عمل تتكون من العنصر البشري وعنصر الآلات و المكائن مجتمعة ببعضها البعض ويجب أن تربطها علاقات محددة وقوانين شاملة ويجب أن يكون لكل جزء من مكونات النظام دوره المرسوم وصيغة محددة لتحقيق هدف محدد.

وهو مجموعة من المدخلات التي تمثل البيانات المختلفة يتم معالجتها للحصول على مخرجات تعتبر أساسية لإشباع استجابات مطلوب تحقيقها من النظام.

ويعرف بأنه الكل المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين أشياء وأجزاء تشكل من مجموعها تركيبا موحدا وتلك الأجزاء التي يتكون منها النظام تنظم في علاقات متبادلة بحيث لا يمكن عزل احدها عن الآخر، ومع ذلك فكل منها يحتفظ بذاتيته وخصائصه إلا أنها في النهاية جزء من كل متكامل.

والنظام عبارة عن مجموعة أجزاء أو عناصر أو أقسام، ترتبط مع بعض بعلاقات منطقية، أي أنها متكامل وتتفاعل مع بعضها البعض، بغرض أداء أهداف معينة، وذلك عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات<sup>2</sup>.

وهناك تعريف آخر للنظام<sup>3</sup>: بأنه ذلك الكل المكون من عناصر وأجزاء مترابطة ومتكاملة فيما بينها، فالنظم بصفة عامة وسواء كانت نظم اجتماعية، إنسانية، بيولوجية ميكانيكية تتكون من عناصر متفاعلة ومترابطة فيما

<sup>1</sup> - عثمان الكيلاني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 41-42.

<sup>2</sup> - عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 21.

<sup>3</sup> - سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 25.

بينها، كل نظام يحتوي على عنصرين كحد أدنى يربط بينهما تفاعل مشترك وعلاقة اعتمادية يتشكل في إطارها النظام كوحدة متكاملة واحدة.

ومن أوضح تعاريف النظام التعريف الذي يقول أن "النظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها وتحكمها علاقات وآليات عمل مضبوطة وفي نطاق مكاني وزماني محددين بقصد تحقيق هدف أو أهداف معينة"<sup>1</sup>.

### ثانيا : أمثلة على النظم

مثال(1): الشرطة نظام هدفه حماية المجتمع من الجريمة يتكون من العناصر التالية:

الإنسان (الشرطي)، السيارة، الهاتف، السلاح وان هذه العناصر وغيرها تتفاعل فيما بينها لغرض تحقيق الهدف المنوه عنه أعلاه.

مثال(2): نظام تجاري يتكون من أنظمة فرعية للتصنيع والتسويق والمالية و القوى العاملة وتعتبر مدخلات له وتكون مخرجاته على صورة بيانات ومعلومات يستفاد منها في عنصر السيطرة للمقارنة بين الأداء العقلي والأداء المتوقع وباستخدام التغذية العكسية .

مثال(3): نظام المحاسبة هدفه السيطرة على الحسابات المالية في الشركة أو المنظمة وعناصره التعليمات، دفتر الأستاذ حاسبات وغيرها.

إن هذه الأمثلة تختلف في عناصرها من حيث الحجم والصفات المميزة والأهداف، وان هذه النظم يمكن أن تكون كبيرة أو متوسطة أو صغيرة وممكنة أو يدوية ويمكن تجزئة هذه النظم إلى نظم فرعية<sup>2</sup>.

### ثالثا : خصائص النظام

بعد عرض مفهوم النظام يصبح من الأهمية التعرف على خصائص النظام، حيث يصبح من الضروري على محلل النظم التعرف على خصائص النظام باعتباره الأساس الذي يستند إليه عند تعامله مع النظام، ويمكن تلخيص أهم خصائص النظام فيما يلي<sup>3</sup>:

**1-** يعتبر التنظيم أحد الخصائص الهامة للنظام حيث يمكن النظام من القيام بوظائف ثلاثة وهي الاختيار و العلاقات والرقابة، فعلى سبيل المثال يمكن النظر إلى المنضدة كنظام مكون من القرص والمنضدة من بين عدة

<sup>1</sup> - سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية (نما)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص5.

<sup>2</sup> - عثمان الكيلاني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص42-43.

<sup>3</sup> - محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص33-34.

بدائل قد تكون خشب أو بلاستيك أو حديد، عقب عملية الاختيار لا بد من وضع القرص والأرجل في علاقة معينة وذلك بوضع القرص فوق الأرجل، وأخيرا يتم استخدام تلك العلاقة في عملية الرقابة على وظائف وعمليات النظام للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط على سبيل المثال قطر القرص ارتفاع المنضدة.

**2-** النظام في حالة حركة دائمة حيث يحصل النظام على المدخلات ثم يقوم بعمليات تحويلية وتصدير ناتج تلك العمليات إلى البيئة في صورة مخرجات، ثم يستخدم النظام عوائد المخرجات في الحصول على مدخلات جديدة وهكذا.

**3-** النظم لها دورة حياة أي أنها معرضة للفناء، ويتم الفناء بشكل تدريجي لذلك فان النظام يحتاج إلى محفزات لمقاومة حالة الفناء، فالشخص الذي في حالة غيبوبة قد يتعرض لتوقف عضلاته عن العمل نتيجة لعدم استخدامها لذلك يتم القيام بتدليك لتلك العضلات بالإضافة إلى بعض التمارين الرياضية للحفاظ على تلك العضلات.

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

**5-** النظم تتكيف مع التغيرات في الظروف البيئية، ففي حالة حدوث تغيرات في بيئة النظام فان النظام يتخذ إجراءات وردود أفعال من شأنها مقابلة تلك التغيرات بهدف تحقيق التوازن بين النظام والبيئة وهو ما يطلق عليه التوازن الحركي للنظام.

**6-** يتجه النظام نحو التمايز الداخلي، وهو ما يعني أن الأجزاء التي يتكون منها النظام تتمايز نتيجة لتخصص كل جزء في أداء وظيفة معينة داخل النظام، يؤدي زيادة التمايز داخل النظام إلى تعقد النظام، وهو ما يتطلب القيام بمجهودات تحقق الربط والتكامل بين أجزاء النظام.

**7-** النظم متداخلة، فعلى الرغم من أن النظام يتكون من عدة نظم فرعية إلا أن النظم الفرعية ترتبط وتتكامل مع بعضها البعض.

### ثالثا : مكونات النظام

يتكون النظام من العناصر الأربعة الأساسية وهي: المدخلات، المعالجات، المخرجات، التغذية العكسية، وفيما يأتي توضيحاً لهذه العناصر<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - عثمان الكيلاني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 49.

### 1- المدخلات:

بما أن النظام قائم على التفاعل بين عناصره أو مكوناته إذا لا بد من وجود موارد مادية أو بشرية والتي تشكل المادة الخام لهذا التفاعل لذلك فان هذه الموارد يمكن تسميتها بالمدخلات لكونها تشكل نقطة البدء في عملية التفاعل في النظام ورفده ليتمكن أن يعمل النظام لغرض تحقيق الهدف المطلوب منه.

### 2- المعالجات:

تعتبر المعالجات مكونا أساسيا في النظام لكونه يحول المادة الخام (المدخلات) التي تدخل إلى النظام إلى مخرجات تحقق أهداف النظام المحددة فيها أي أن التفاعل بين المكونات الخاصة بالنظام لا تتم بشكل عشوائي وتلقائي بل تتم بواسطة تحكم تلك التفاعلات وتحدد مساراتها وترشدتها بغية الوصول إلى ما هو مطلوب إجراؤه على المدخلات لغرض تحويلها إلى مخرجات مفيدة.

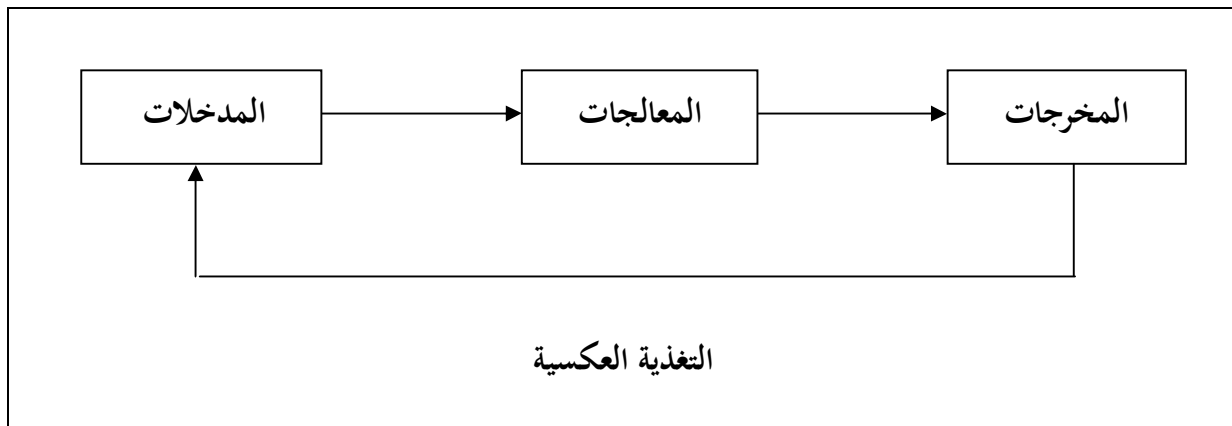
### 3- المخرجات:

إن إجراء المعالجات على مدخلات للنظام في إطار المتغيرات المحيطة بالنظام وفقا لما هو مطلوب من النظام تحقيقه سيتم الحصول على نتائج يطلق عليها المخرجات (نتائج تفاعل مكونات النظام).

### 4- التغذية العكسية:

إن التطوير المستمر للنظام يصحح المسارات الخاصة به يتوجب توجيهه ومتابعة تقييم عمليات تنفيذ المخرجات لذا يتطلب فحص فاعلية النظام من خلال النتائج والمخرجات الخاصة به ويطلق على هذه العملية بالتغذية العكسية.

### الشكل رقم (1): يوضح مكونات النظام



المصدر: عثمان الكيلاني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص49.

## المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات

لقد أصبحت أنظمة المعلومات اليوم تلعب دوراً أساسياً و مهماً في المؤسسة مهما كان حجمها، وذلك نظراً للتزايد المستمر لدور المعلومات و الحاجة الماسة إلى تنظيمها بشكل يؤدي إلى الاستفادة القصوى منها، ولأنه يساعد في اختيار الأهداف، والتنسيق بين المهام والوظائف وتحسين المردودية، وأيضاً مواجهة التغيرات التي يعرفها محيط المؤسسة في الوقت الراهن، والتكيف المستمر مع التحولات للاستفادة من الفرص وتجنب الأخطاء.

وهذا ما سنحاول إبرازه في هذا المبحث من خلال تقسيمه إلى ثلاث مطالب، نعرض في المطلب الأول تعريف نظام المعلومات وأهم خصائصه، أما في المطلب الثاني فسنتعرف فيه على وظائف نظم المعلومات ومواردها وأهم أهدافها، في حين خصص المطلب الثالث لأنواع نظم المعلومات.

### المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات وخصائصها

#### أولاً : مفهوم نظم المعلومات

لقد تعددت التعاريف لنظم المعلومات، نذكر منها<sup>1</sup>:

تعرف نظم المعلومات بأنها عبارة عن شبكات متناسقة من إجراءات تكرير البيانات بهدف تزويد المدير بمعلومات آنية تخدم اتخاذ القرارات الفعالة.

كما تعرف على أنها مجموعة من العناصر البشرية والآلية مكلفة بجمع البيانات وتشغيلها وفق قواعد وإجراءات محددة بغية تهيئة المعلومات اللازمة لاحتياجات المنظمة لتمهد لهم القيام بواجباتهم بشكل جيد بالإضافة إلى إمكانية اتخاذ القرار الصائب.

نظم المعلومات هي ذلك النظام الذي يتكون من نظام معلومات آلي لغرض جمع وتنظيم وإيصال وعرض المعلومات لاستعمالها من قبل الأفراد في مجالات التخطيط والرقابة لكافة الأنشطة في المنظمة.

وهي النظم المتكونة من مجموعة الإجراءات والسبل المتعلقة بجمع البيانات وتحليلها وعرضها بشكل معلومات لأغراض اتخاذ القرارات.

كما عرف هنري لوكاس نظام المعلومات بأنه مجموعة إجراءات منظمة والتي تزود الإدارة بمعلومات لدعم الرقابة أو وضع القرار في المنظمة.

<sup>1</sup> - عثمان الكيلاني وآخرون، المرجع نفسه، ص 58-59.

ويعرف بأنه مجموعة من العاملين والإجراءات والموارد التي تقوم بتجميع البيانات ومعالجتها ونقلها لتحويل إلى معلومات مفيدة وإيصالها إلى المستخدمين بالشكل الملائم والوقت المناسب من اجل مساعدتهم في أداء الوظائف المسندة إليهم.

إذن نظم المعلومات تعتبر المصدر الرئيسي لتزويد الإدارة بالمعلومات المناسبة لعمليات اتخاذ القرار الإداري الرشيد فالمعلومات تعكس التفاعل الذي يحدث في بيئة المنظمة الداخلية وبين المنظمة والبيئة الخارجية بجميع ما فيها من مؤثرات وتساهم في زيادة قدرة الإدارة على رسم الخطط والسياسات الصحيحة وإيجاد التنسيق المتكامل بين العوامل البيئية الداخلية والخارجية واحتياجات المنظمة ومواردها<sup>1</sup>.

يمكن تعريف أي نظام معلومات على أنه مجموعة منظمة من الأفراد والمعدات والبرامج وشبكات الاتصالات وموارد البيانات والتي تقوم بتجميع وتشغيل وتوزيع المعلومات لمساندة اتخاذ القرارات والتعاون والرقابة داخل المنظمة.

وتتضمن نظم المعلومات معلومات الأفراد والأشياء والأماكن والأحداث الخاصة بالمنظمة أو عناصر البيئة المؤثرة فيها، وهنا تجدر التفرقة بين البيانات والمعلومات.

وتشير البيانات إلى ملاحظات موضوعية وحقائق خام بخصوص ظواهر مادية ملموسة أو معاملات وأحداث تنظيمية، ويعني ذلك إن البيانات تعبر عن مقاييس موضوعية لخصائص وحدات قد تكون أفراد (عملاء مثلاً) أو مواد خام أو عمليات تبادل.

أما المعلومات فهي تعبر عن بيانات تم تشغيلها ووضعها في سياق له معنى و فائدة بالنسبة لمستخدم معين لذلك فإن المعلومات تحمل قيمة مضافة فوق البيانات نتيجة لعملية التحويل أو التشغيل التي تمت عليها<sup>2</sup>.

كما يعرف نظام المعلومات بأنه عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة أو المتفاعلة مع بعضها البعض والتي تعمل على جمع مختلف أنواع البيانات و المعلومات، وتعمل على معالجتها، وتخزينها، وبثها وتوزيعها على المستفيدين بغرض دعم صناعة القرارات، وتأمين التنسيق، والسيطرة على المنظمة، أو الجهة المستفيدة، إضافة إلى أن نظام المعلومات يقوم بتحليل المشكلات وتأمين النظرة المتفحصة على الموضوعات المعقدة، ويشتمل نظام المعلومات عادة على بيانات وافية عن الأفراد الأساسيين والأماكن، والنشاطات التي تخص المنظمة، وكذلك البيئة المحيطة بها.

<sup>1</sup> - نواف محمد عباسي الرماحي، تصميم نظم المعلومات المحاسبية وتحليلها، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص35.

<sup>2</sup> - منال محمد الكردى، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية والتطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص13.

ومن الممكن أن يكون نظام المعلومات يدوي تقليدي، أي أن إجراءات جمع ومعالجة البيانات، وتنظيم المعلومات واسترجاعها يتم بالطرق اليدوية والتقليدية، التي كثيرا ما تستغرق أوقات أطول، وإجراءات تعتمد على العديد من الأفراد واليد العاملة الفنية والمؤهلة، وقد يتم الاستعانة، في النظم التقليدية، ببعض المعدات والأجهزة والتقنيات في مراحل محددة في إجراءات التعامل مع المعلومات، وبالرغم من أن مثل هذه النظم التقليدية قدمت خدمات معينة لمختلف أنواع المنظمات التي عملت في مدارها، إلا أنها لم تستطع مواكبة التغيرات والتطورات السريعة، التي تتطلب جهودا وتقنيات أفضل، وعلى هذا الأساس فإن نظم المعلومات المعاصرة هي في معظمها نظم محوسبة، أي أنها تستثمر إمكانيات تكنولوجيا الحواسيب، بمختلف مكوناتها في التعامل مع البيانات و المعلومات.

استخدام مصطلح نظام المعلومات المحوسبة information computerize system والذي كثيرا ما يصطلح على تسميته نظام المعلومات المعتمدة على الحاسوب، فهو النظام الذي يعتمد على المكونات المادية والأجهزة hardware والمكونات البرمجية software للحاسوب، في معالجة البيانات، ومن ثم بث واسترجاع المعلومات.

وعموما، فإن نظام المعلومات وخاصة النظام المحوسب هو عبارة عن آلية وإجراءات منظمة، تسمح بتجميع، وتصنيف وفرز البيانات data ومعالجتها، ومن ثم تحويلها إلى معلومات information يسترجعها الإنسان عند الحاجة، ليتمكن من إنجاز عمل، أو اتخاذ قرار، أو القيام بأية وظيفة تفيد حركة المجتمع عن طريق المعرفة التي سيحصل عليها من المعلومات المسترجعة من النظام، وقد يكون استرجاع المعلومات، في نظام المعلومات يدويا، أو الكترونيا، وهو أي هذا الأخير هو الغالب في نظم المعلومات المعاصرة، ونستطيع الذهاب إلى اتجاه أكثر تحديدا فنعرف نظام المعلومات بأنه مجموعة من العناصر البشرية والآلية، طبقا لقواعد وإجراءات مقننة لأغراض محددة، بغرض إتاحتها للباحثين وصانعي القرارات و المستفيدين الآخرين على شكل معلومات مناسبة ومفيدة<sup>1</sup>.

على الرغم من عدم وجود اتفاق مشترك حول تعريف مصطلح "نظام المعلومات" information system إلا أن هناك على الدوام فهما عاما لما يعنيه هذا المصطلح، وبناء على هذا الفهم يمكننا أن نضع التعريف التالي لنظام المعلومات: فهو بيئة تحتوي على عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها ومع محيطها بهدف جمع البيانات ومعالجتها حاسوبيا وإنتاج وبث المعلومات لمن يحتاجها لصناعة القرارات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 27-28.

<sup>2</sup> - عماد الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 11.

ثانيا: خصائص نظام المعلومات

يمكن إجمال خصائص نظام المعلومات في العناصر التالية<sup>1</sup>:

**1- شبكة الاتصال:** يشبه نظام المعلومات حالة شبكة الاتصال في أنه يزود بمسارات معلوماتية إلى الكثير من النقاط وهو يساعد المعلومات على التدفق في كل مكان بالمشروع و ربما إلى أماكن خارج المشروع.

**2- مراحل تحويل و توظيف البيانات:** تقوم نظم المعلومات بتحويل المدخلات إلى مخرجات، و هنا توجد ثلاثة مراحل أساسية في هذا التحويل و هي مرحلة الإدخال و مرحلة التشغيل و مرحلة الإخراج، وترتبط بهذه المراحل عدة وظائف هي تجميع البيانات و تشغيلها و إنتاج المعلومات، كما يتم تنفيذ وظائف أخرى هي رقابة و إدارة البيانات.

**3- إدخال البيانات و إخراج المعلومات:** يتم إدخال البيانات خلال مرحلة الإدخال بينما يتم الحصول على المعلومات خلال مرحلة المخرجات، وعليه فان البيانات هي الخامات التي تتحول إلى منتجات معلوماتية، كما تنتج المعلومات لمختلف الأهداف و المستخدمين.

**4- مستخدمو المعلومات:** يتم إنتاج المعلومات من نظام المعلومات بالمشروع وذلك لاستخدامه من طرف المستخدم الداخلي أو الخارجي، و يشمل المستخدم الداخلي المديرين و الموظفين بالمشروع، أما المستخدم الخارجي فيشمل كافة الجهات المهتمة خارج المشروع مثل الدائنين و الموردين و حملة الأسهم و الوكالات الحكومية و اتحاديات العمال.

**5- الأهداف:** أي نظام معلومات بأي مشروع له ثلاثة أهداف أساسية هي:

أ- التزويد بالمعلومات المساندة لعملية اتخاذ لقرار؛

ب- التزويد بالمعلومات المساندة للعمل اليومي الروتيني؛

ج- التزويد بالمعلومات المساندة؛

**6- الموارد:** يحتاج نظام المعلومات إلى موارد لإتمام وظائفه، ويمكن تبويب هذه الموارد على أنها بيانات، مهمات معدات، أفراد و أموال وعموما يتم شرح نظام المعلومات حسب موارده، فنظام المعلومات الذي يعمل باستخدام الموارد البشرية هو نظام معلومات يدوي و نظام المعلومات الذي يركز على استخدام المعدات يعرف على أنه نظام معلومات الكتروني.

<sup>1</sup> - ثناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص10.

## المطلب الثاني: مهام وموارد وأهداف نظم المعلومات

### أولا : مهام (وظائف) نظم المعلومات

يقوم نظام المعلومات بالوظائف التالية<sup>1</sup>:

#### 1- تجميع البيانات:

إن مجرد مشاهدة الأحداث ليس كافيا فوحدة تجميع البيانات يجب أن تسجل أيضا (باستخدام الرموز) أوصاف لبعض الخصائص لبعض هذه الأحداث. ويجب أن يؤخذ هدف نظام المعلومات في الحسبان عند تحديد البيانات الأساسية التي يجب تجميعها، بمعنى أن تحديد ما يجب أن يقاس يتطلب إدراك كامل بنوع المخرجات المطلوبة من نظام المعلومات، وهذا يتطلب المعرفة بأهداف المنظمة وكيف يمكن تحقيقها.

#### 2- تشغيل البيانات:

إن المشاهدات المسجلة يمكن أن تكون مفيدة تماما فورية لمتخذ القرار ولكنها غالبا ما تحتاج إلى "تشغيل ما" لكي نحصل على البيانات التي توفر معلومات مفيدة، ويعتبر نشاط تشغيل البيانات هو قلب (جوهر) نظام المعلومات لأنها تحول البيانات الخام إلى معلومات قابلة للاستخدام، ويجب أن تحدد أهداف المنظمة والمعلومات المفيدة في تحقيق هذه الأهداف وذلك عند تحديد التشغيل المراد تأديته بما يمكن من توفير المخرجات المطلوبة، فالمخرجات تعتمد على كل من التشغيل والمدخلات وبناء عليه فإنه يجب أن تؤخذ في الاعتبار البيانات التي تكون أو التي يمكن أن تكون متاحة لنشاط التشغيل، وبمجرد تحديد نوع المدخلات وتحديد التشغيل المطلوب فإن الأفراد والمعدات والبرامج الضرورية لتنفيذ التشغيل يجب أن تؤخذ في الاعتبار.

#### 3- تخزين البيانات واسترجاعها:

إن الغرض من تخزين بيانات معينة هو الاعتقاد أن هناك بعض الفرص في أن هذه البيانات سوف تكون لها فائدة في بعض القرارات المستقبلية، وهذا يترتب عليه مقادير كبيرة من البيانات المخزونة التي تكون غير ضرورية بمفهوم أن هذه البيانات لن تستخدم أبدا، إن تخزين البيانات غير الضرورية هو أمر لا يمكن تجنبه، وقرار التخزين يجب أن يتخذ مقدما ويجب أن يعتمد على مقارنة تكاليف تخزين البيانات مع قيمتها المتوقعة.

إن منفعة البيانات المخزونة تكون مقيدة بحقيقة أن القرارات تعتمد على توقعات المستقبل، والمعلومات القديمة غالبا ما تكون محدودة الفائدة عند استخدامها في تقدير المستقبل، إلا أن مسح البيانات من ناحية أخرى من وحدة التخزين يؤدي إلى فقدانها للأبد، هذا ويؤدي تشغيل البيانات قبل تخزينها إلى الاحتفاظ بحجم أقل من البيانات وكذا تخفيض مقدار التشغيل الذي يمكن أن يحدث بعد ذلك فإن كان هذا يؤدي إلى تخفيض محتوى

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد المنعم مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 55-58.

المعلومات المرسله في وقت لاحق، وهذه الخسارة في قيمة المعلومات يجب أن تقارن مع الوفورات في تكلفة التشغيل والاحتفاظ بالبيانات الأقل تفصيلا وكذلك نتيجة للتشغيل المبكر للبيانات. على أية حال فان قرارا يجب أن يتخذ بخصوص المستوى السليم للتفصيل وطول مدة الاحتفاظ بالبيانات، وذلك اعتمادا على القيمة المتوقعة من البيانات المخزونة وعلى تكلفة تخزين واسترجاع البيانات، ولقد حدد إمري أربعة عناصر في هذا الصدد:

أ- زيادة درجة التفصيل وطول مدة الاحتفاظ بالبيانات يمكن أن يزيد حجم البيانات المخزونة في مستودع البيانات الأساسي؛

ب- قيمة البيانات المخزونة في الملف الأساسي تميل إلى الزيادة مع حجمه ولكن بمعدل متناقص؛

ج- تكلفة الاحتفاظ بالبيانات واسترجاعها من الملف الأساسي تنمو بسرعة مع زيادة حجمها؛

د- الحجم الأمثل يحدث عند النقطة التي تعادل عندها التكلفة المضافة مع القيمة المضافة وتقع هذه النقطة قريبا من الاحتفاظ ببيانات كاملة عن العملية (وعلى الأقل لمدة طويلة).

#### 4- تحويل البيانات:

إن تحويل البيانات يتكون من شقين: الشق الأول هو تحويل البيانات من نظام المعلومات إلى مركز القرار، والشق الثاني هو تحويل القرارات التي تم التوصل إليها إلى الأجزاء الأخرى من التنظيم، وعملية تحويل البيانات تتطلب أيضا مجموعة من القرارات متمثلة في تحديد ما يرسل، إلى من يرسل، وكيف يرسل. وينطوي ما يرسل على أكثر من اختيار لمعلومات وكذلك طريقة التعبير عن تلك المعلومات، وينبغي أن يؤخذ في الاعتبار إدراك متخذ القرار المستخدم في تحديد المعلومات المرسله وطريقة عرضها، فتصرفات مستخدم المعلومات يمكن أن تتأثر بهذه المدارك للمعلومات المستلمة والناتج من هذه التصرفات يكون العنصر الهام في تقييم المتغيرات في نظام المعلومات.

والى من؟ تشير إلى اختيار مستقبلي البيانات والطريق الذي بواسطته ترسل البيانات ومن الواضح أن الشخص أو القسم الذي قد تظهر له احتياجات للبيانات يتحتم أن ترسل إليه بالإضافة إلى ذلك فان البيانات يجب أن ترسل إلى أي شخص يتوقع أن القيمة المتوقعة للمعلومات المرسله إليه اكبر من تكلفة التحويل. والبيانات يمكن أن تمر من خلال عدد من مستخدمي البيانات واختيار الطريق الذي تسلكه يتحدد على أساس أن المعنى المنقول أساسا يمكن أن ينحرف (يتحرف) كنتيجة لمرور البيانات عبر العديد من الأفراد.

وكيف ترسل البيانات؟ تشير إلى الطريقة المادية للتحويل وطرق التحويل تختلف من شخص يحمل الرسالة أو التقرير إلى الاتصال الإلكتروني بين الحاسبات الآلية والإدارة (الوسيلة) المختارة تعتمد على التكلفة النسبية والسرعة ودقة البدائل المتاحة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد المنعم مبارك، المرجع نفسه، ص ص 59-63.

## 5- اتخاذ القرارات:

إن حلقات الوصل بين المعلومات المنتجة وما يعود على الشركة من منافع (عائد) هي القرارات التي استخدمت هذه المعلومات، وكذلك الأفعال الناتجة من وضع القرارات موضع التنفيذ. أن تقييم أي تغير في نظام المعلومات لتحسين المعلومات المنتجة يجب أن يؤخذ في الاعتبار الطريقة التي سيستخدم بها متخذ القرارات المعلومات الناتجة، وعلى ذلك فإن العناية يجب أن توجه لنماذج القرار التي تستخدم أو التي يمكن أن تستخدم إذا توافرت بيانات مختلفة متاحة. وإذا أردنا تصميم نظام فعال للمعلومات فيجب أن يحدد كل من الشخص متخذ القرار ونوع القرار الذي يستخدمه بالفشل في تحقيق ذلك يؤدي إلى إرسال المعلومات إلى هؤلاء الذين ليس لديهم استخدام لهذه المعلومات أو قد يكون استخدامهم لها محدودا، أو قد لا ترسل إلى هؤلاء الذين يحتاجون إليها، وفي الحالة الأولى فإن الخسارة تكون واضحة إذا أضع مستلم المعلومات وقته في دراسة معلومات لا فائدة منها أو إذا كانت هناك تكلفة ما لإرسال البيانات إليه.

### ثانيا : موارد نظم المعلومات

يشتمل نظام المعلومات المعاصر على خمسة من العناصر الأساسية التي تشكل الموارد الضرورية المطلوبة، والتي هي: الأفراد والأجهزة أو المكونات المادية hardware، ثم البرمجيات أو المكونات البرمجية للأنظمة الحاسوبية software، والبيانات data، والشبكات networks، وبإمكاننا ملاحظة هذه العناصر الخمسة والتميز بينها في أثناء العمل، في أي نوع من أنواع نظم المعلومات يواجهه الفرد في حياته العملية، وهي العناصر و الموارد الضرورية، وتكمل بعضها البعض وتترابط بشكل يجعل النظام لا يعمل بطريقة فعالة، أو بتكامل بدون واحد منها<sup>1</sup>:

**1- موارد الأفراد resources people:** فالأفراد هم متطلب ضروري للعمليات و الإجراءات في كل نظم المعلومات، ومن هؤلاء الأفراد ما نطلق عليهم بالمستخدمين النهائيين end users، وكذلك الاختصاصيين الفنيين المسؤولين عن تشغيل وإدامة النظام information Systems spécialistes.

**2- المستخدمين النهائيين أو المستخدمين users:** هم الأفراد الذين يستخدمون النظام، أو المعلومات التي ينتجها النظام، والذين يمكن أن يكونوا محاسبين، أو بائعين، أو مهندسين، أو كتبة وسكرتارية، أو زبائن، أو مدبرين، وعلى هذا الأساس فإن معضمنا مستخدمين النظام، أما الاختصاصيون الفنيون فهم الأفراد الذين يقومون بتطوير وتشغيل إدارة نظام المعلومات فنيا، ومنهم محللو النظم system analysts، من العاملين في الجوانب الإدارية، والفنية، والروتينية، فمحللو النظم، على سبيل المثال، يقومون بتصميم النظام بناء على المتطلبات

<sup>1</sup>- عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 44-45.

المعلوماتية للمستفيد النهائي، ومطورو البرمجيات يؤمنون برامج الحاسوب، في ضوء المواصفات التي يقدمها محللو النظم، ومشغلو النظام يساعدون في مراقبة وإدارة وتشغيل نظم الحواسيب المختلفة والشبكات.

**3- موارد الأجهزة hardware recoures :** والتي تشمل على كل ومختلف أنواع المكونات والوسائط المادية المستخدمة في العمليات التي تمر بها البيانات والمعلومات، فالأجهزة أو المكونات المادية لا تشمل على الحواسيب وبقية الأجهزة، بل أيضا كل الوسائط media و الأغراض المنظورة التي تسجل عليها البيانات، من صفحات وقطع من الورق sheet of paper الذي تستخرج عليه المعلومات إلى الأقراص الممغنطة أو الضوئية فمن أمثلتها نظم الحواسيب computers systems، بمختلف أنواعها، ثم ملحقات الحاسوب بمختلف أشكالها، و التي سنأتي على تفصيلها في فصول أخرى.

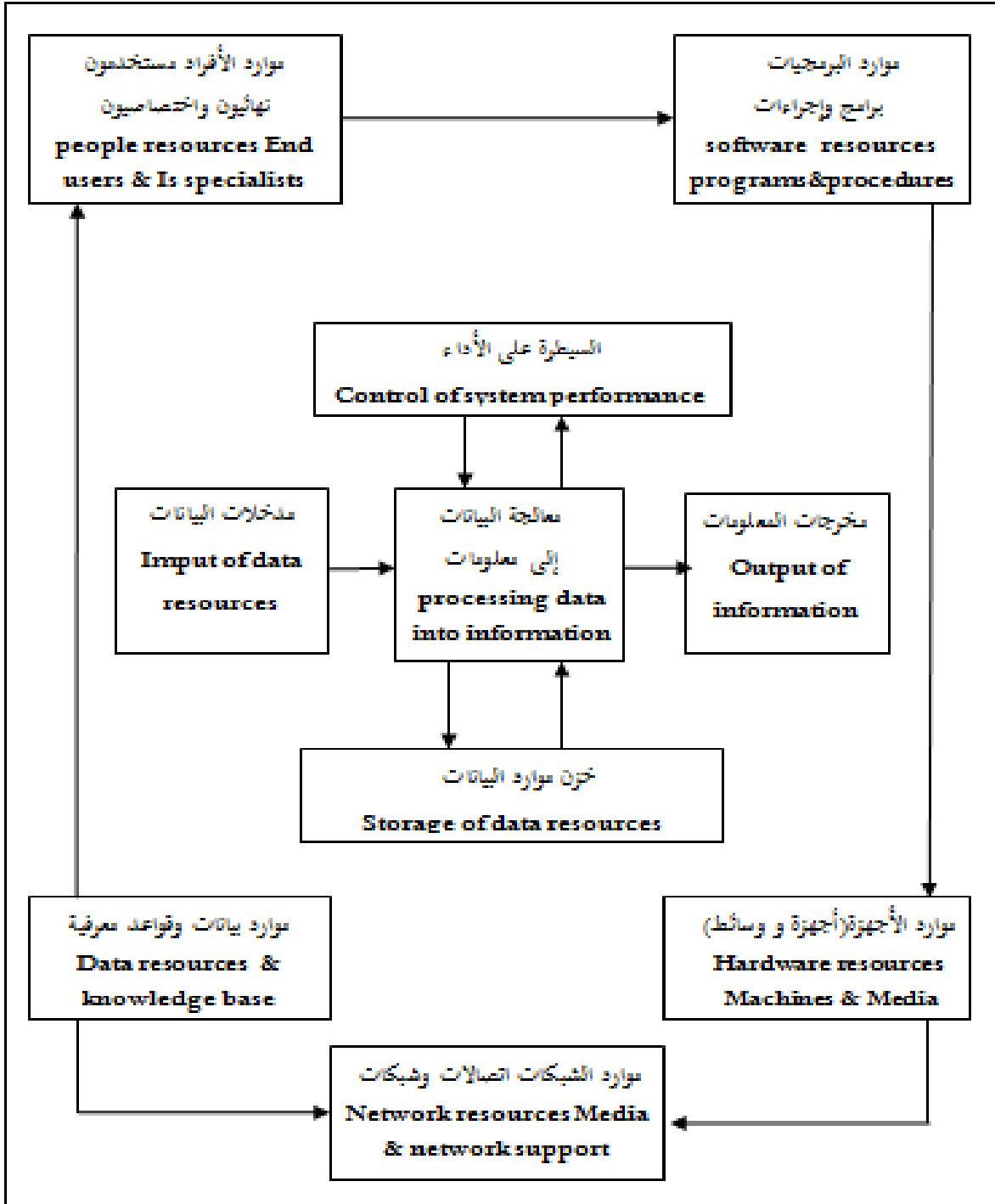
**4- موارد البرمجيات software resours :** و التي تشمل على كل ومختلف أنواع الإعازات والمطلوبة في معالجة البيانات، ومن ضمنها مجموعات نظم التشغيل، التي توجه المكونات المادية للحاسوب وتسيطر عليها وتسمى برامج programs، فهناك برمجيات النظام مثل برامج نظام التشغيل، والذي يسيطر على نظام الحاسوب ويقدم الدعم المطلوب له، ثم برمجيات التطبيق، والتي هي برامج توجه إجراءات وعمليات خاصة باستخدامات محددة للحاسوب، من قبل المستخدم النهائي مثل برامج تحليل المبيعات، وبرامج المرتبات والمستحقات، وبرامج معالجة الكلمات.

**5- موارد البيانات data resoures :** فالبيانات هي أكثر من أن تكون المواد الأولية لنظم المعلومات وتعتبر البيانات موارد ذات قيمة عالية في المنظمة، لذا فإنها ينبغي أن تستثمر وتدارى بشكل فعال لكي تؤمن فائدتها للمستخدم النهائي في المنظمة، والبيانات يمكن أن تكون بأي شكل، ومن ضمنها البيانات الألفبائية و الرقمية التقليدية، التي تمثل وتوصف تعاملات الأعمال، والأحداث الأخرى والعناصر الأخرى.

**6- موارد الشبكات network resoures :** التي تشمل على تكنولوجيايات الاتصالات والاتصالات بعيدة المدى، ومختلف أنواع الشبكات، مثل الانترنت، الشبكات الداخلية، والشبكات الخارجية(الإكسترنات)، والتي أصبحت مهمة في إدارة الأعمال الالكترونية الناجحة، والعمليات التجارية بكل أنواعها، عبر نظام معلوماتها في المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، المرجع نفسه، ص 45-46.

الشكل رقم (2): تصور موارد نظم المعلومات



المصدر: عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

ثالثاً : أهداف نظم المعلومات

تنقسم أهداف نظام المعلومات إلى نوعين<sup>1</sup> :

**1- الأهداف العامة:** تنحصر الأهداف العامة لنظام المعلومات في ما يلي:

- يمكن لنظام المعلومات حصر مصادر البيانات والمعلومات وهذا من اجل التعرف على الفجوات الناقصة التي يمكن استكمالها، وسوف تتركز عملية الحصر على محتوى نظم المعلومات المتوفرة وطرق تناولها بهدف التنسيق في الأداء؛
- إنشاء نظام معلومات متكامل في مجال تخصصه وتكون له القدرة على تناول البيانات والمعلومات المتوفرة؛
- نظام المعلومات المتكامل يمكن أن يقدم خدمات المعلومات المختلفة في مجال تخصصه وذلك عن طريق الإعلان عن هذه الخدمات بطريقة من الطرق الإعلامية؛
- يمكن أن ينشئ نظام المعلومات ملفات رئيسية وفرعية لجميع الأنشطة المتصلة به وذلك عن طريق تحديد البيانات والمعلومات المختلفة المستعملة وغير المستعملة؛
- يمكن ضمان صيانة مستمرة للنظام والتكفل بوضع الخطط وذلك من اجل مواكبة التطورات المتجددة؛
- يمكن لنظام المعلومات القيام بالتقارير الإحصائية للمؤسسة وهذا من اجل مرافقتها مع التقارير الإحصائية المتخصصة في مجالها؛
- يمكن لنظام المعلومات القيام بعدة دورات تدريبية للعاملين، ورفع أدائهم وهذا من اجل مواكبتهم مع التطورات الحديثة وخلق كوادر دائمة للعمل في مجال التخصص؛
- يمكن لنظام المعلومات أن تنعكس فعاليته وطريقة تناوله على مستوى الأداء على عمليات اتخاذ القرار، كما يعمل على التأثير في الإنتاج العملي للمستفيدين في مجال البحوث وحل المشاكل والعقبات التي تصادف أوجه النشاط؛
- يمكن لنظام المعلومات التكفل بسهولة بإجراءات تناول المعلومات ويسهل عمليات الاتصال بين النظام ومستعمليه ويتكفل بتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين.

<sup>1</sup> - شوقي سالم، نظم المعلومات والحاسب الالكتروني، جامعة الكويت، الكويت، 1985، ص97.

## 2- الأهداف التفصيلية:

- أهداف تتعلق بعملية اتخاذ القرار: وتمثل هذه الأهداف أساسا في تخليص الإدارة من عمليات صنع القرار الروتيني، وزيادة فعالية اتخاذ القرار وكذا التكفل بالنظم المتخذة للقرار وذلك من اجل مراقبة سليمة للعمليات؛

- أهداف تتعلق بخدمات المعلومات: وتمثل هذه الأهداف في متابعة نظام المعلومات للنمو المرتقب في نوعية خدمات المعلومات وتجميع وتوفير كافة الوثائق والمطبوعات والمعلومات الصادرة في مجال تخصصه وان يقوم بنشر كل المعلومات الجارية عن طريق المطبوعات، والمخرجات الدورية ويقدم جميع الخدمات المتعلقة به، ويقوم بالإجابة عنها؛

- أهداف تتعلق بتطوير النظام: وتمثل هذه الأهداف أساسا في وضع الخطط الضرورية اللازمة، للمحافظة الدائمة على النظام وصيانته ومراعاة جميع التغيرات التي قد تنشأ بعد إقامة النظام وتهدف إلى توفير عملية فحص مستمر للتطبيقات الضرورية في مجال أنشطته ومتابعة تطوير برامجه؛

- أهداف تتعلق بالمستفيدين: تتمثل هذه الأهداف في التولي بعمليات تطوير المستفيدين في فعالية النظام، والعمل على زيادة القدرة الإنتاجية للقوى العاملة المتاحة للعمل، و أن يخفض من حجم معدلات الأخطاء نتيجة تخفيضه لمعدلات التدخل البشري في النظام؛

- أهداف تتعلق بالعاملين بنظام المعلومات: وتمثل هذه الأهداف بالتكفل التام بتطوير العاملين ورفع مستوى أدائهم وتحديد الخطط الموضحة لمدى معرفة العاملين به لتفاصيل النظام وأهدافه؛

- أهداف تتعلق بالتكلفة: وتمثل هذه الأهداف في التخفيض من تكلفة وحدة المعلومات بقدر الإمكان وتوضيح فعالية التكلفة المرتبطة به والتخفيض من متطلبات التخزين المادي التقليدي؛

- أهداف تتعلق بالعلاقات والتبادل: وتمثل هذه الأهداف في توفير عملية الاتصال من و إلى المستفيدين والاتصال بنظم المعلومات المتشابهة وإنشاء نظم لتبادل المطبوعات والمواد بينه وبين غيره وتقديم خدمات الإعلام الآلي لعمال المؤسسة التي يتيحها وتقنين الرموز والمصطلحات المستخدمة؛

- أهداف تتعلق بوضع سياسة المعلومات: وتمثل هذه الأهداف في القيام بوضع وتحليل وتنفيذ سياسة المعلومات في المؤسسة، ومراجعتها وتطوير سياسة المعلومات واقتراح سياسات جديدة وإعداد كتيبا أو نشرة عن سياسة المعلومات التي يتبعها، وإعلان سياسة المعلومات الخاصة به، ومتابعتها باستمرار للاتفاق مع أنشطة المؤسسة التي يبيعها ومواكبتها للتطور التقني الحديث.

### المطلب الثالث: أنواع نظم المعلومات

يمكن تقسيم نظم المعلومات وفقا لطبيعة الدور الذي تلعبه في المنظمة إلى نظم تشغيل المعاملات، ونظم الرقابة على العمليات، ونظم مساندة أعمال المكاتب، ونظم المعلومات الإدارية، ونظم دعم القرارات، ونظم معلومات الإدارة العليا<sup>1</sup>:

**أولا : نظم تشغيل المعاملات transactions processing systems**: تعتبر نوعا من نظم المعلومات المستندة على الحاسب الآلي والتي تختص بتسجيل وتشغيل العمليات اليومية الروتينية الضرورية لسير العمل في المنظمة.

وهي تحل محل نظم إمساك الدفاتر في نظم المعلومات اليدوية، وتقوم هذه النظم بتجميع، وفرز، وتصنيف، وتشغيل وتلخيص وتخزين البيانات الناتجة عن المعاملات بطريقة تمكن من استخدامها في فترات لاحقة. وبصفة عامة يتم تصميم نظام تشغيل المعاملات بحيث تخدم الوظائف الأساسية في المنظمة، بحيث يكون لكل وظيفة فرعية نظام لتشغيل المعاملات الخاصة بها، وهناك أربعة أنواع أساسية من نظم تشغيل المعاملات هي: المبيعات (التسويق) والإنتاج (التصنيع)، والتمويل (الحسابات)، والموارد البشرية، كما أن هناك نظم لتشغيل معاملات الصناعات الخاصة مثل: صناعة البنوك، فمثلا تتكون نظم تشغيل المعاملات المصرفية من نظم تشغيل معاملات أقسام التنفيذ المصرفي، ونظم تشغيل معاملات الشؤون الإدارية، وتنقسم نظم تشغيل معاملات التنفيذ المصرفي إلى نظم معالجة معاملات الودائع وتوظيف الأموال والخدمات المصرفية الأخرى.

وتلعب نظم تشغيل المعاملات دورا هاما للغاية في بعض المنظمات التي تعتمد في أداء عملها على تشغيل المعاملات مثل البنوك التي تتعرض للارتباك الشديد في حالة توقف تلك النظم ولو لساعات قليلة.

**ثانيا : نظم الرقابة على العمليات process control systems**: تستخدم هذه النظم الحاسب الآلي للرقابة على العمليات الصناعية خاصة ذات الطبيعة المستمرة، ويتم تصميم نظم التحكم في العمليات بشكل يسمح لها باتخاذ القرارات بطريقة أوتوماتيكية لإجراء التعديلات اللازمة لاستمرار العملية الإنتاجية.

فعلى سبيل المثال في صناعة تكرير البترول يتم استخدام مجسات الكترونية متصلة بحاسبات تقوم بالمتابعة والتعديل المستمر للعمليات الكيميائية الأزمة للتحكم في عملية تكرير البترول، كما يتم استخدام هذه النظم أيضا في الصناعات القائمة على خطوط التجميع مثل صناعة السيارات.

<sup>1</sup> - منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص 67-76.

ثالثا : نظم مساندة أعمال المكاتب وأعمال المعرفة **office automation systems**: تشير نظم مساندة المكاتب إلى استخدام إمكانيات الحاسب الآلي في أتمتة الوظائف الكتابية داخل المكاتب، وقد أدى انخفاض تكاليف الحاسبات الآلية إلى تحول تلك النظم إلى سبيل أفضل من الأداء اليدوي لأعمال المكاتب، وتشمل نظم المكاتب استخدام تطبيقات إدارة الوثائق، وجدولة الأعمال، ومساندة الإيصالات.

وتعتبر برامج معالجة الكلمات **word processing** من أهم تطبيقات تلك النظم، وهي نظم تقوم بخلق وتحرير وتخزين، وطباعة الوثائق، كما أن القيام بالنشر المكتبي **destoppublishing** والذي يعتمد على استخدام الحاسب والبرمجيات المتخصصة في خلق وثائق عالية الجودة صالحة للنشر، ويتم ذلك عن طريق دمج مخرجات برامج معالجة النصوص والصور والأشكال وتوجه المنظمات اليوم إلى النشر بصورة مباشرة من على صفحات الانترنت.

كما تساند نظم المكاتب وظائف التنسيق والاتصالات التي تتم في المكاتب باستخدام أدوات مثل المفكرة الالكترونية التي تستخدم في جدولة المواعيد وترتيب الاجتماعات وكذلك نظم دعم الأعمال الجماعية **group ware** التي تسهل التنسيق بين عمل الأفراد الذين يرتبطون معا بعلاقات متداخلة ويعملون في أماكن متفرقة، وكذلك نظم البريد الالكتروني.

رابعا : نظم المعلومات الإدارية **management information systems**: توفر نظم المعلومات الإدارية تقارير مطبوعة بالإضافة إلى إمكانية الوصول المباشر لمعلومات بخصوص أداء المنظمة الحالي والماضي، وعادة تكون مخرجاتها ذات توجه داخلي و لا تركز على توفير معلومات عن البيئة الخارجية.

وتختص نظم المعلومات الإدارية بمساندة وظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وهي تعتمد في ذلك على بيانات من نظم تشغيل المعاملات.

وتتصف نظم المعلومات الإدارية بعدم المرونة النسبية حيث تكون استجابتها لاحتياجات المديرين في حدود الأنماط الثابتة التي صممت تلك النظم لتوفيرها، كما تحتوي نظم المعلومات الإدارية على إمكانيات تحليل محدودة.

خامسا : نظم دعم القرار **décision support**: تمثل نظم دعم القرار<sup>1</sup> طريقة جديدة في التفكير، بشأن استخدام الحاسب الآلي في الأغراض الإدارية، فهي نظم مبنية على الحاسب الآلي تم تصميمها بغرض تحسين الإنتاجية وزيادة الفعالية وذلك من خلال دعم متخذي القرار وواضعي السياسات، وتطبق هذه النظم في مجالات التخطيط طويلة الأجل والتخطيط الاستراتيجي، إذ تسمح بالتفاعل المباشر بين الحاسب الآلي والمستخدم النهائي للنظام دون الحاجة إلى وساطة خبراء المعلومات أثناء عملية الاستخدام.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن الصباح، مرجع سبق ذكره، ص91.

وتعتمد نظم دعم القرار على معلومات داخلية<sup>1</sup> من نظم تشغيل المعاملات ونظم المعلومات الإدارية بالإضافة إلى معلومات من مصادر خارجية مثل أسعار الصرف وأسعار الأوراق المالية وبيانات المنافسين.

وتتميز نظم دعم القرار عن غيرها من أنواع نظم المعلومات بإمكانيات تحليل عالية، حيث يتم تصميم هذه النظم بحيث تتضمن داخلها العديد من نماذج تحليل البيانات، وتعتمد نظم دعم القرار على استخدام برامج تتصف بالسهولة لتشجيع الاستخدام المباشر للنظام، ويتصف استخدام تلك النظم بأنه تفاعلي أي انه يقوم على مبادرة المستخدم بطرح التساؤلات أو تغيير افتراضات التحليل أو إدخال بيانات جديدة إليه.

ومن أمثلة نظم دعم القرار نظام قرار منح الائتمان المصرفي الذي يتم استخدامه لبحث طلبات الائتمان المقدمة بواسطة عملاء البنك.

ويقدم النظام توصيات بخصوص قبول أو رفض الطلب، حجم القرض ومعدل الفائدة وجدول السداد، أو اقتراح تعديلات على طلب القرض لكي يصبح مقبولاً، وتعتمد هذه الاقتراحات على مجموعة من البيانات النمطية التي يقدمها العميل مثل المركز المالي، ونوع القرض، سبب الحاجة إليه والضمانات المقدمة وغيرها.

**سادسا : نظم معلومات الإدارة العليا:** تعد احد أنواع نظم المعلومات التي تقوم بمساعدة مديري الإدارة العليا على اتخاذ القرارات، وهي تركز على خدمة المستوى الاستراتيجي من المعلومات، وتختص هذه النظم بمساندة القرارات التي تحتاج إلى درجة عالية من الحكم الشخصي نظرا لعدم وجود طريقة واضحة للتعامل معها.

وتوفر نظم معلومات الإدارة العليا إمكانيات حاسوبية ذات طبيعة عامة وغير متخصصة في موضوع أو مشكلة محددة ولذلك ولذلك فان هذه النظم غير مصممة لحل مشكلات محددة ولكن لتوفير وتدعيم للعديد من المواقف المتغيرة، ويتم تصميم هذه النظم بحيث تتضمن بيانات خارجية حول العملاء والمنافسين والصناعة وبيانات داخلية عن معاملات المنظمة من نظم تشغيل المعاملات ونظم المعلومات الإدارية، وتقوم نظم معلومات الإدارة العليا بتنفيذ وتركيز وتتبع البيانات الهامة للمديرين مما يؤدي إلى تقليل الوقت والجهد اللازمين للحصول على المعلومات.

وتتضمن نظم الإدارة العليا احدث برامج الرسومات البيانية إمكانيات الاتصالات عن بعد، إلا أنها تعتمد بدرجة اقل على نماذج التحليل وذلك على خلاف نظم دعم القرار، وهي مصممة لخدمة المديرين الذين ليس لديهم خبرة كبيرة في استخدام الحاسبات لذلك تتصف بسهولة الاستخدام.

<sup>1</sup> - منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص 76-79.

### المبحث الثالث: ماهية نظم المعلومات الإستراتيجية

يعد موضوع نظم المعلومات الإستراتيجية ومخرجاته من الموضوعات المهمة، التي لا غنى عنها في عالم يتسم بالمنافسة الشديدة، إذ تكمن أهمية مخرجات نظام المعلومات الإستراتيجية في الدور الاستراتيجي الذي تؤديه في صنع القرارات الإستراتيجية، وقدرتها السريعة في إيصال المعلومات عن الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف إلى صانع القرار الاستراتيجي، فضلا عن تمكينه من رؤية المعلومات من عدة أبعاد وتشخيص المشاكل قبل حدوثها.

وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى كل من مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية، وخصائصها، وأهدافها وكذا الإحاطة بمفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية الدولية.

#### المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية وخصائصها ومبررات ظهورها

إن الدور الذي يؤديه نظام المعلومات الإستراتيجية في حياة المؤسسات يوصي بأهمية التعرف على هذا النظام من خلال دراسة مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية وخصائصه وكيفية تشغيله بأسلوب علمي يضمن تحقيق الغاية من وجوده بشكل ناجح.

#### أولا : مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية

من المهم أن نميز نظام المعلومات الاستراتيجي (Stratégie Information System) (SIS) عن باقي أنواع نظم المعلومات التي صممت أو طورت لتلبية الاحتياجات التنظيمية إذ أن التأثير أو الدور الذي يقوم به النظام هو الذي يحدد فيما إذا كان النظام هو نظام المعلومات الاستراتيجي أم لا، لقد تم تحديد دور نظام المعلومات الاستراتيجي من قبل Reponen الذي عرف نظام المعلومات الاستراتيجي بأنه ذلك النظام الذي صمم لمساعدة المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية أو يساعدها في خلق موقع تنافسي، لكن يلاحظ أن هذا التعريف حدد مفهوم ضيق لـ SIS مقارنة مع Cavay & Crag اللذان قدما نظرة أكثر توازنا لنظام المعلومات الاستراتيجي حيث أشارا إلى أن SIS يستخدم لدعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي أو لدعم أو تشكيل الإستراتيجية التنافسية للمنظمة أو يستخدم الاثنان معا، وان أي نظام من اجل اعتباره نظام معلومات استراتيجي يجب أن تنطبق عليه المعايير التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص 84.

1- النظام يرتبط مباشرة بإستراتيجية الأعمال.

2- النظام له تأثير واضح ومهم على الأداء التنظيمي.

فعلى سبيل المثال نظام الرقابة على الخزين داخل المنظمة إذا كانت المخرجات التي يوفرها ذات أهمية و/ أو إذا كانت النقدية مرتبطة بالبضاعة المباعة والتي بدورها لها تأثير على التدفقات النقدية الخاصة بالمنظمة حينذاك، ربما يعتبر نظام السيطرة على الخزين نظام معلومات استراتيجي، وإذا كانت هنالك فناعة بان طلبات العملاء لها تأثير في التدفقات النقدية عند ذلك سوف يزود المنظمة بميزة تنافسية ويحقق لها موقعا تنافسيا تتميز به عن المنافسين، إذ أن الربط بين إستراتيجية الأعمال ونظام المعلومات الاستراتيجي يحقق إما من خلال خلق خيار استراتيجي جديد أو من خلال الحصول على دور مباشر في تنفيذ الإستراتيجية.

إن التطور في الأداء التنظيمي يمكن الأنظمة المعلوماتية المتفاعلة التنظيمية أن تربط بشكل فعال بين العملاء والجهازين والموزعين وبين الأنظمة الداخلية التي تؤثر بشكل في تطوير أو تحسين الإنتاجية والأداء<sup>1</sup>.

نظم المعلومات الإستراتيجية هي النظم التي ظهرت على مستوى الشركة بخاصة، في الثمانينات لا زالت في حالة تطور حتى الآن، تعد هذه النظم احد أهم نظم المعلومات في الشركة، والفكرة التي تستند إليها هذه النظم هي الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن تلعبه المعلومات، والاستخدام الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية المختلفة، في تحقيق الميزة التنافسية للشركة في السوق بالاعتماد على المعلومات، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات احد المكونات الأساسية للعمليات الإدارية، وللمنتجات والخدمات التي تساعد الشركة على كسب المنافسة في سوق الأعمال.

تقوم نظم المعلومات الإستراتيجية بتقديم معلومات إستراتيجية حول العمليات الإدارية الإستراتيجية والمنتجات والخدمات الإستراتيجية، والقدرات اللازمة لوضع الإستراتيجية التنافسية للحصول على وضع الميزة التنافسية، مثل استخدام نظم التجارة الالكترونية، أو تحويل خطوط الإنتاج من التشغيل اليدوي، أو الميكانيكي إلى التشغيل الآلي، وبالتالي يمكن أن نقول إن: نظم المعلومات الإستراتيجية هي النظم المعلوماتية التي تزود إدارة المنظمة بالمعلومات الإستراتيجية (الشمولية والجوهرية، والتنبؤية) عن المنتجات والخدمات المنافسة، ومعلومات عن البيئة التنافسية من منافسين وعملاء وموردين، التي تساعد على وضع الاستراتيجيات التنافسية وبالتالي تحقيق الميزة الإستراتيجية على منافسيها في السوق<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، المرجع نفسه، ص85.

<sup>2</sup> - سليم الحسنية، مرجع سبق ذكره، ص357.

وتعرف نظم المعلومات الإستراتيجية بأنها تلك النظم التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتقديم وتطوير منتجات وخدمات تعطي المنظمة ميزة تنافسية على قوى المنافسة التي تواجهها في السوق العالمي، ولذلك فإن نظام المعلومات الاستراتيجي يمكن أن يكون أي نوع من أنواع نظم المعلومات مثل: نظم تشغيل البيانات، نظم المعلومات الإدارية، نظم دعم القرارات وغيرها، بشرط أن يمكن المنظمة من:

- إما اكتساب ميزة تنافسية.
- تقليل عيب تنافسي (قصور تنافسي).

فمثلاً، ماكينة الصراف الآلي أول من قدمها هو سيتي بنك وهي تعتبر نوعاً من نظم تشغيل المعاملات إلا أن الخدمة المصرفية التي وفرتها هذا النظام حققت للبنك ميزة تنافسية عالية على البنوك الأخرى، واستمر هذا الوضع حتى انتشر استخدام الصراف الآلي في جميع البنوك فتحول هذا الابتكار إلى ضرورة تنافسية.

وعادة ما يحتاج المديرين إلى إطار يرشدهم لإيجاد استخدامات إستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات، ومن أشهر هذه الأطر الإطار الذي قدمه مايكل بورتر للصناعة والتحليل التنافسي، وفقاً لهذا الإطار نجد إن بقاء ونجاح المنظمة في الأجل البعيد يتوقف على مدى قدرتها على تطوير استراتيجيات ملائمة لمواجهة خمسة قوى تنافسية والتي تقوم بتشكيل هيكل المنافسة داخل الصناعة، وهذه القوى هي:

- 1- حدة المنافسة بين المنافسين داخل الصناعة؛
- 2- التهديد من قبل الداخلين الجدد؛
- 3- تهديد المنتجات البديلة، ونقص المنتجات المشابهة للمنتجات التي تقدمها الشركة والتي يمكن أن تجعل العملاء يستغنون عن منتجات الشركة؛
- 4- قوة العملاء؛
- 5- قوة الموردين.

كما تعرف نظم المعلومات الإستراتيجية بأنها نظم معتمدة على الحاسب الآلي- في ظل أي مستوى من مستويات المنظمة- تغيير من الأهداف، العمليات، المنتجات والخدمات أو العلاقات مع البيئة بغرض مساعدة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نبيل محمد مرسي، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 59.

ثانيا : خصائص نظم المعلومات الإستراتيجية

من خلال استعراض تعريف نظم المعلومات الإستراتيجية يمكن تحديد بعض خصائصها في ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- نظام المعلومات الاستراتيجي هو نظام محوسب، وعلى أي من مستويات المنظمة الإدارية والوظيفية ويحدث تغييرات جوهرية في الأهداف، والعمليات، والإنتاج، والخدمات، أو في العلاقات البيئية للمنظمة؛
- 2- ويكون له في تغييراته المؤثرة لطبيعة إدارة الأعمال، بحيث يساعد المنظمة في الحصول على موقع جيد بين المنظمات المتنافسة، وتكون لنظم المعلومات الاستراتيجي تأثيرات، يمكن أن تغير في إدارة أعمال المنظمة؛
- 3- وينبغي أن نميز بين نظم المعلومات الإستراتيجية ونظم المعلومات على المستوى الاستراتيجي الذي يخدم الإدارات العليا، والذي يركز على مشاكل صناعة القرارات بعيدة المدى لهذه الشريحة الإدارية فقط، من جانب آخر فإن نظم المعلومات الإستراتيجية تشمل شرائح إدارية ومهنية أكبر، وتعالج موضوعات أعمق، ولها بعد أوسع، بحيث تغير بشكل جذري المنظمة نفسها؛
- 4- تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية المنظمة في عرض منتجاتها وخدماتها بكلفة اقل من المنافسين، أو أن هذا النوع من النظم يمكن المنظمة من تأمين قيمة أكبر وأفضل وبنفس تكاليف المنافسين؛
- 5- تمكن نظم المعلومات الإستراتيجية المنظمة من تحسين سلسلة القيمة الداخلية، كما و تمكنه من تأمين روابط متينة وكفؤة مع المجهزين، والزبائن، وشركاء الأعمال، وكذلك المشاركة في ميزات الربط بالشبكة العنكبوتية/الويب؛
- 6- تمكن نظم المعلومات الإستراتيجية المنظمة من تحليل اتجاهات وأذواق الزبائن وتفضيلاتهم؛

ثالثا : مبررات ظهور فكرة نظم المعلومات الإستراتيجية

يمكن تشخيص ثلاث تفسيرات كمبررات لنشوء فكرة نظم المعلومات الإستراتيجية والمبررات هي<sup>2</sup>:

- 1- نشأت نظم المعلومات الإستراتيجية بسبب المعطيات التي تعمل في محيطها منظمات الأعمال في الألفية الثالثة وهو ما يطلق عليه(عصر المعلومات the information super-hogway) وهو عصر يتسم بالتعقيد والحركية والفجائية وخاصة ما يرتبط بالجوانب الآتية:

<sup>1</sup> - عامر إبراهيم قندلجي، مرجع سبق ذكره، ص ص146-147.

<sup>2</sup> - محمد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية (منظور الميزة الإستراتيجية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص23-24.

- أ- التفسير المستمر في البيئة المحيطة بعمل المنظمة بصورة عامة وفي القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة؛
- ب- التغيير الحاصل في أذواق الزبائن في أسواق السلع أو الخدمات العالمية والدولية والإقليمية والمحلية؛
- ج- التقدم الهائل في التكنولوجيا المستخدمة في تطبيقات النظائر المشعة؛
- د- تزايد حدة المنافسة وتنوعها وانفتاح الأسواق العالمية والدولية؛
- هـ- ندرة الموارد المتاحة للمنظمات ومنها المعلومات والمعرفة كموارد غير ملموسة.

**2-** ظهرت نظم المعلومات الإستراتيجية كنتيجة عرضية لنظم المعلومات الأخرى المطبقة في المنظمات، ومثل هذا النشوء تطور طبيعي لمسار التطور في نظم المعلومات التي ابتدأت بنظام معلومات تقليدي ثم تطورت إلى نظام معلومات استراتيجي.

**3-** ظهرت نظم المعلومات الإستراتيجية بسبب اتساع مساحة ووعي إدارات المنظمات وعمق إدارتها لأهمية دور الريادة لهذه النظم في نجاح المنظمات وتفوقها على منافسيها، إذ تقوم هذه النظم بإتاحة الفرصة للمديرين والمخططين للتعرف على جوانب القوة والضعف، وطبيعة الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة والتي تؤثر في استمراريتها في بيئة الأعمال بناء على صحة المعلومات الإستراتيجية التي تهيئها، وبعبارة أخرى نشأت لوجود حاجة منظمات الأعمال إلى ضرورة امتلاكها نظام معلومات شاملا يضم معلومات متكاملة عن مختلف أنشطتها في ظل مراعاة التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة إذ أنها تعد من احدث تطبيقات نظام المعلومات المساندة لعمليتي التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإستراتيجية بصورة منطقية وعقلانية.

### المطلب الثاني: أهداف نظم المعلومات الإستراتيجية

يسعى هذا الجيل الجديد من نظم المعلومات، في الشركة، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها<sup>1</sup>:

- 1-** تحقيق ازدهار المنظمة: بأن تكون نشاطاتها قابلة للنماء على المدى الطويل، وبالتالي فهذه النظم تسعى إلى التغيير في الأهداف، والعمليات، والمنتجات والخدمات، بصورة إجمالية تسعى إلى تغيير بيئة علاقات المنظمة حتى تساعدها على عملية الوصول إلى وضع مميز في السوق، مقارنة مع المنظمات المشابهة.
- 2-** دعم استراتيجيات الإدارة على المستويات كافة: على مستوى الأعمال الجارية، وعلى مستوى المنظمة، وعلى مستوى المهنة، وعلى المستوى الوطني:

<sup>1</sup> - سليم الحسنية، مرجع سبق ذكره، ص 358-359.

أ- فعلى مستوى إستراتيجية الأعمال الجارية، يمكن أن تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية لمساعدة الشركة على تخفيض تكاليف المنتجات، وعلى تنويع المنتجات والخدمات، وتقديم أسواق جديدة، ويمكن أن تساعد أيضا على ربط الزبائن والموردين بنظام استجابة سريع لمتطلباتهم، يمكن أن يستفاد منها في تحليل سلاسل القيمة المضافة كان تكشف عن نشاطات الأعمال التي تكون عوائد إستراتيجية.

ب- أما على مستوى الشركة، فتستعمل نظم المعلومات الإستراتيجية لاجاز مستوى جديد من الفعالية أو تطوير مستوى الخدمات، وذلك من خلال ربط وحدات الإنتاج المتفرقة بحيث تستطيع أن تعمل كوحدة متكاملة، مثل تعزيز المشاركة في الخبرات والمعارف عبر وحدات الأعمال المختلفة والمتباعدة.

ج- وعلى مستوى المهنة، أو القطاع الصناعي الواحد مثلا، فنظم المعلومات الإستراتيجية تعزز الميزة التنافسية من خلال تسهيل التعاون بين الشركات المتشابهة وتنسيق أعمالها، أو خلق اتحادات وتجمعات صناعية للمشاركة في المعلومات وتبادلها، أو تبادل المعاملات والصفقات التجارية والصناعية، وحتى تتمكن المنظمة من اكتشاف الفرص الإستراتيجية، عليها أن تستفيد من أدوات التحليل الاستراتيجي، مثل نموذج القوى التنافسية، ونموذج المشاركة بالمعلومات، والاستفادة من ميزة اقتصاد الشبكات (زيادة عدد المشتركين في الشبكة مع بقاء التكلفة ثابتة).

د- وأخيرا على المستوى الوطني، فيمكن أن تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية على بناء قواعد معلومات وطنية مثل حساب معدل النمو السنوي، أو قاعدة معلومات جغرافية توضح توزع الصناعات والخدمات، كذلك تستخدم في المجال السياسي والتربوي والأمني.

إن بناء نظام معلومات استراتيجي يتطلب تغيرات عميقة، مثل التحول إلى منظمة رقمية، هذا ما يعرف بالتحول الاستراتيجي، وهو تحول مؤلم وصعب التحقيق، لا بد من التنويه انه ليس جميع النظم الإستراتيجية هي ذات عائد مباشر بالإضافة إلى أن بناءها عال التكاليف، وكثير من الشركات تلجأ إلى النسخ السهل للنظم الإستراتيجية، ولكن ذلك غير مضمون النتائج والاستمرارية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية الدولية ومبررات استخدامها

لقد حدثت تطورات عديدة في دنيا العمال وتزامنت معها التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأهميتها لتشكل تحديا جديدا أمام منظمات اليوم، والتي من أهمها التوجه نحو عولمة الاقتصاد أي تحولت المنظمات من كيانات محلية إلى كيانات عالمية تمثلت في تبني المنظمات استراتيجيات الأعمال العالمية والتحالفات الإستراتيجية التي أدت إلى ظهور الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات العالمية، إن هذا التحول لم

<sup>1</sup> - سليم الحسنية، المرجع نفسه، ص 359-360.

يكن سهلا لولا ظهور التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات (الحواسيب والشبكات) والتي من أهم تطبيقاتها شبكة الاتصالات العالمية (الانترنت) وأنظمة المعلومات عالية السرعة (Hiway Information System)، حيث ساعدت هذه في تسهيل أداء هذه المنظمات لأعمالها إضافة إلى إتاحة عملية الاتصال المستمر بين مشروعاتها المنتشرة في دول العالم.

### أولا : مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية الدولية

إن تحرك منظمات الأعمال باتجاه الأشكال العالمية للمنظمات يتطلب استخدام أنظمة معلومات إستراتيجية تحمل في طبيعتها عنصر العولمة والدولية في أدائها من خلال نقل وتبادل المعلومات وتطبيق إستراتيجية منظمات الأعمال ذات الأبعاد الدولية، من هنا يمكن تحديد مفهوم أنظمة المعلومات الدولية الإستراتيجية بأنها عبارة عن أنظمة تساهم في ربط المنظمات أو الشركات ذات الأعمال التجارية أو الصناعية أو الخدمية الواسعة والتي تتوسع أنشطتها لتشمل دول العالم أي أن أعمالها تتسم بالعالمية مما يساهم في تسهيل أداء أعمالها العالمية، ويمكن اعتبار هذه الأنظمة هي ثمرة التطورات في مجال الحواسيب والأقمار الصناعية<sup>1</sup>.

### ثانيا : مبررات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية الدولية

هنالك العديد من المبررات العملية اليوم والتي دفعت الشركات في ظل العولمة حيث الأنشطة الصناعية والتجارية والخدمية العابرة للقارات أو الحدود الجغرافية المحلية، إلى ضرورة تطوير واستخدام أنظمة المعلومات الإستراتيجية الدولية، والتي يمكن تحديد بعضها بما يلي<sup>2</sup>:

**1- الزبائن/العالميين:** إن العديد من الشركات الخدمية مثل الخطوط الجوية والفنادق السياحية والشركات السياحية والمصارف، تكون خدماتها ذات صفة عالمية حيث يزورها زبائن من مختلف أنحاء العالم وبالتالي فإنها تحتاج إلى نظام معلومات عالمي يربطها مع فروعها المتباعدة جغرافيا إضافة إلى حاجة الزبائن بالمقابل للارتباط معها، هكذا نوع من المنشآت يكون في أمس الحاجة لأنظمة المعلومات الإستراتيجية الدولية لتحقيق الارتباط المباشر بعملائها باتجاهين.

**2- المنتجات العالمية:** بعض الشركات توزع منتجاتها في بعض دول العالم أي تتجاوز الحدود الجغرافية للبلد الذي تمارس نشاطها فيه، وأحيانا ترغب في توسيع حملتها الإعلانية والتسويقية لتشمل دول أخرى في العالم ولغرض التعرف بمنتجاتها أو أجزاء عمليات البيع والتسويق لها، يتطلب ذلك أن يكون لديها أنظمة معلومات ذات صبغة إستراتيجية دولية تمكنها من الوصول إلى زبائنها الحاليين والمتوقعين في جميع بقاع العالم.

<sup>1</sup> - غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص238.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص239-241.

**3- المنتجات التجميعية:** بعض الشركات تشتري مواد أولية من دولة وتصمم منتجاتها في دولة أخرى وتجمع أو تنتج في دولة ثالثة، أي أن أنشطتها وتعاملاتها تمتد إلى أكثر من دولة، حيث وفرة المهارات أو الأيدي العاملة بكلفة اقل، مثل تصنيع الأجهزة الكهربائية أو الالكترونية كأجهزة الحاسوب أو صناعة الطائرات مثل إيرباص التي يتم تجميعها في أوروبا، إن هذا يتطلب وجود نظام معلومات استراتيجي دولي تستطيع الشركات من خلاله تحقيق التنسيق بين عملياتها الممتدة في أكثر من رقعة جغرافية.

**4- مرونة العمليات:** هذا المبرر قد يرتبط بالنقطة السابقة، إذ أحيانا ترغب بعض الشركات في تحويل مشاريعها أو جزء من عملياتها إلى أماكن أخرى مثل بعض العمليات التصنيعية الخاصة بصناعة أجهزة الكمبيوتر يمكن نقلها إلى البلدان التي تتوفر فيها اليد العاملة والمواد الأولية بكلفة اقل، فمن اجل أداء أنشطتها تكون بأمس الحاجة لأنظمة المعلومات الإستراتيجية الدولية.

**5- تقليل حجم المخاطرة:** يساهم نظام المعلومات الاستراتيجي الدولي في تخفيض المخاطر المتعلقة بتحويل الأموال وعمليات المقاصة للمدفوعات التي تجري في المصارف وقد قامت فرنسا والمصارف التجارية العاملة فيها عام 1999 بتطوير نظام مقاصة للمدفوعات ذات المبالغ الكبيرة لتقليل المخاطرة وكانت تبحث عن شبكة تتمتع بالأمان والثقة لغرض تغذية نظام المقاصة الخاص بها، وقد تم اختيار نظام شبكة سويفت (Swift) كشبكة معتمدة، حيث أصبحت المصارف تحول مدفوعاتها بعضها للبعض بموجبه لمختلف بلدان العالم وبذلك كسبت ميزة تنافسية من خلال نظام معلوماتها الاستراتيجي الدولي.

**6- إمكانية المشاركة في التسهيلات التي يقدمها النظام:** إن استخدام هذا النظام على المستوى العالمي سوف يؤدي إلى تخفيض كلفة استخدامه من خلال إمكانية استخدامه من قبل أكثر من جهة واحدة أو شركة واحدة والاستفادة من خدماته والبرمجيات وأنظمة التشغيل الخاصة به، لذا يكون في مثل هذه الحالة أفضل من أنظمة المعلومات المستقلة التي تستخدمها كل الشركات بصورة منفردة حيث الاستخدام الضيق والكلفة العالية.

خلاصة الفصل:

لا تصبح نظم المعلومات فعالة إلا إذا أتجهت من مصدر إنشائها نحو المستخدم النهائي لها، ولأجل تحقيق ذلك تم تطوير عدة أنظمة معلومات حسب الوظائف وحسب المستويات الإدارية عبر عدة مراحل بداية بنظم تشغيل المعاملات الكترونيا وذلك بتسجيل وحفظ السجلات والتطبيقات المحاسبية التقليدية، ثم نظم المعلومات الإدارية التي تساعد في عملية اتخاذ القرار، كذلك نظم دعم القرار وصولا إلى نظم دعم الإدارة العليا.

ولا تزال هذه الأنظمة في تطور مستمر طالما أن هناك احتياج إلى المعلومات من جهة والتطور التكنولوجي الهائل من جهة أخرى، وتحتاج هذه النظم إلى صيانة وتطوير كلما تغيرت الظروف الملازمة لذلك وخاصة التطورات التكنولوجية السريعة وشبكات الاتصال.

# الفصل الثاني

إدارة الأزمات المالية

تمهيد:

لقد أصبحت إدارة الأزمات حديثا، علما قائما بذاته له قواعده وأصوله، وتقوم على أسس ثابتة من الدراسات التي تتوقع الإحداث وتستبقها، بدلا من الركون لانتظارها، وتقدم إدارة الأزمات وعيا عاليا بطبيعة التغير والتعقد اللذين أصبحا السمة الغالبة لمعظم بيئات العمل على مستوى العالم بأسره.

من هنا، لم يعد الإمام بأدواتها وإجادتها رفاهية تتحقق في منظمات دون الأخرى، بل صارت طلب وضرورة ملحة يجب تليتها قبل فوات الأوان.

ويعتمد نجاح المنظمات في غالبية الأحيان على قدرتها على مواكبة التطورات، الأمر الذي يتطلب منها التكيف مع التغيرات السريعة التي يترتب عليها ظهور الكثير من الأزمات التي تحدّد بقاءها واستمرارها أو تؤخر من معدلات نموها وتطورها.

وستنطرق في هذا الفصل لماهية الأزمات المالية في المبحث الأول، والمبحث الثاني سنتناول فيه إدارة الأزمات المالية، في حين خصص المبحث الثالث لتوضيح دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأزمات المالية

تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، خصص الأول للتعريف بالأزمات وأهم عناصرها، وفي المطلب الثاني تناولنا خصائص ومؤشرات الأزمات المالية، وتطرقنا في المطلب الثالث لأنواع الأزمات المالية.

#### المطلب الأول: مفهوم الأزمة المالية وعناصرها

قد يرى البعض أن لفظ الأزمة واضح لا يحتاج إلى مزيد من التفسير فما هو إلا تعبير عن موقف محرج، ومأزق قد يتعرض له الفرد أو تفاجأ به الدولة، إلا أن هذا الافتراض ينقصه العديد من المحددات العلمية، فبقدر ما يعكسه هذا المعنى من مفهوم عام للأزمة إلا أنه يؤدي إلى مزيد من الاستخدامات الأخرى لهذا المصطلح، فقد تستخدم كلمة أزمة لوصف أوضاع اجتماعية كأزمة الثقة وأزمة الديون، وقد يطلق على قضايا عامة مثل أزمة الديمقراطية، لذا فسنحاول في ما يلي الإلمام بالمفهوم الدقيق للأزمة.

#### أولاً : مفهوم الأزمة

**الأزمة في اللغة تعني:** الشدة والقحط، يقال تأزم الشيء: أي اشتد وضاق، وتأزم أي أصابته الأزمة. والأزمة: هي الضيق والشدة، وقد تكون أزمة سياسية، أزمة مالية، أو أزمة اقتصادية.

**أما اصطلاحاً فالأزمة تعرف بأنها:** مرحلة حرجة تواجه المنظومة الاجتماعية، وينتج عنها خلل، أو توقف في بعض الوظائف الحيوية لهذه المنظومة أو كلها، ويصاحبها تطور سريع في الأحداث، ينجم عنه عدم استقرار في النظام الأساسي لهذه المنظومة، ويدفع سلطة اتخاذ القرار فيها إلى ضرورة التدخل السريع لنجدها، وإعادة التوازن لهذا النظام.

وفي إطار هذا المعنى، يمكن تعريف الأزمة المالية التي تواجه الدولة بأنها عبارة عن موقف تتعرض له هذه الدولة، ويستشعر صانع القرار فيها درجة عالية من التهديد للمصالح والقيم الجوهرية للدولة، ويتسم هذا التهديد بالمفاجأة، وعدم التوقع من قبل صانع القرار، فيشعر بضيق الوقت المتاح للتفكير فيه، وأنه يجب عليه - في نفس الوقت - اتخاذ القرار المناسب له، قبل تغير ذلك الموقف على نحو تصعب السيطرة عليه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد العزيز النجار، الأزمة المالية وإصلاح النظام المالي العالمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص18.

الأزمة هي حدث غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء، وهي كل ما يمكن توقعه أو التفكير فيه سواء من أحداث أو تصرفات تؤثر على وتهدد بقاء الناس ومنظمات الأعمال أو تلوث البيئة والحياة الطبيعية<sup>1</sup>.

كما تعرف الأزمة بأنها موقف ينشأ عن احتدام صراع ممتد بين دولتين أو أكثر وذلك نتيجة سعي احد الأطراف إلى تغيير التوازن الاستراتيجي القائم بما يشكل تهديدا جوهريا لقيم وأهداف ومصالح الخصم الذي يتجه إلى المقاومة ويستمر هذا الموقف لفترة زمنية محددة نسبيا.

والأزمة هي حدث أو موقف عسكري أو سياسي ذو أهمية بالغة تفرض مواجهة سريعة ويحتوي إمكانية التدخل الوطني الكامل ويستلزم إدارة للقوة أو الموارد بقصد الحيلولة دون تصعيد ذلك الحدث<sup>2</sup>.

ويمكننا تعريفها أيضا بأنها حدث يهدد المصلحة القومية، يحدث في ظروف ضيق الوقت وعدم توفر الإمكانيات وينشأ عن اختلاف وجهات النظر أو وقوع كوارث طبيعية وتستغل كل قوى الدولة أو بعضها لمواجهتها من خلال حل توفيقى قهري أو إجراء عاجل في حالة الكوارث الطبيعية المهددة للمصلحة القومية.

فالأزمة هي وضع عارض به جانب من المفاجأة ينطوي على توتر(مشكلة) داخلي أو دولي يحتاج إلى سرعة المواجهة السياسية على مستوى الدولة وإلى جهد دولي عالمي أو إقليمي لتجنب آثاره ولتخفيف حدتها.

وعموما يمكننا القول أن الأزمة هو حدث مفاجئ يؤدي إلى تغير في البيئة الداخلية أو الخارجية للدولة، ينشأ عنه تهديد لقيم أو أهداف أو مصالح أو امن الدولة الخارجي أو الشرعية الدستورية ويتطلب سرعة التدخل والمواجهة للتحكم في تأثيراتها المختلفة المنتظرة المتوقعة<sup>3</sup>.

ولقد عرف stone (1995) الأزمة بأنها لحظة تتعرض فيها المنظمة للخطر، كما عرفها برنت بأنها سلسلة متصلة من الأحداث، تبدأ بحادثة صغيرة تتطور إلى حدث أكبر، ثم تتحول إلى ما يشبه الصراع وتنتهي بالوصول إلى درجة الأزمة.

( Incident → Accident → Conflict → Crisis )

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، إدارة الأزمات، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص14.

<sup>2</sup> - نواف حامد قطيش، إدارة الأزمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص26.

<sup>3</sup> - محمد نصير مهنا، إدارة الأزمات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص243.

فالأزمة هي نوع من التمزق والتدهور الذي يؤثر فعليا على نظام المنظمة ككل، ويهدد قواعدها الأساسية، وشعورها بذاتها وكيانها، ويعرف بعضهم الأزمة بأنها مجرد أحداث مفاجئة وغير متوقعة، وربما يمكننا أن نتوقع حدوثها، كما يمكن تعريف الأزمة بأنها حالة غير طبيعية أو أحداث غير متوقعة لا تقع ضمن قائمة الأعمال اليومية، والتي تهدد العمليات المنظمة، والأمن التنظيمي، وسمعة المنظمة<sup>1</sup>.

ومن المفاهيم المبسطة لمصطلح الأزمة المالية، هو أن الأزمة المالية هي اضطراب حاد ومفاجئ في بعض التوازنات الاقتصادية يتبعه انهيار في عدد من المؤسسات المالية تمتد آثاره إلى القطاعات الأخرى<sup>2</sup>.

### ثانيا : عناصر الأزمة المالية

تشير الدراسات في ضوء التعريفات السابقة إلى ضرورة توافر ثلاثة شروط في الظروف التي ترشح حدوث أزمة، وهي:

**1- المفاجأة وعدم التوقع:** إذ لا يجد صاحب القرار نفسه في أزمة ما، إلا إذا حدثت ظروف تتسم بعدم التوقع، تهدد المصالح الأساسية المنوط به حمايتها كلها أو بعضها، وفي هذه الحالة، يمكن أن تتسم قراراته بعدم الرشادة، وينقصها التخطيط الكافي المبني على أسس موضوعية، وقواعد علمية، وبقدر المفاجأة في حدوث الأزمة وقدر عدم توقعها، تكون قوة فسوتها، وعدم قدرة صاحب القرار على اتخاذ الإجراءات الملائمة، الكفيلة بمواجهتها.

**2- التهديد للمصالح الأساسية للدولة:** إن مجرد المفاجأة في حدوث المشكلة لا يكفي لكي تدخل هذه المشكلة في مصاف الأزمات، وإنما يجب أن تتصل المشكلة -فضلا عن ذلك- بإحدى أو بعض المصالح الأساسية للدولة، وهذا يعني أننا نكون إزاء أزمة مالية كلما حدث تهديد مفاجئ وغير متوقع لهذه المصالح المالية، وبقدر قيمة هذا التهديد تكون خطورة الأزمة المالية، مما قد يؤدي بصاحب القرار إلى عدم التأني في إصداره، ويصعب عليه الترجيح بين البدائل المختلفة للخروج من الأزمة، أو التفكير في أسبابها.

**3- الحاجة إلى التدخل السريع من مصدر القرار:** كلما كانت الحاجة ملحة لإصدار قرار ما في مواجهة الأزمة كلما كان ذلك دليلا على حدتها، بحيث تشتد خطورتها كلما كان العمر الزمني لها قصيرا، وبالعكس، لأن إحساس مصدر القرار بضيق الوقت الذي يسمح له بالتدخل لنجدة المصالح التي تهددها هذه الأزمة يكون حائلا

<sup>1</sup> - محمد القريوتي وآخرون، الأزمة المالية العالمية والآفاق المستقبلية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، صص 260-261.

<sup>2</sup> - عبد المطلب عبد الحميد، الديون المصرفية المتعثرة والأزمة المالية المصرفية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 189.

بينه وبين دراسة البدائل، التي يمكن له الاختيار من بينها لاختيار البديل الأكثر ملائمة لمواجهتها، وقد يدفع هذا بصاحب القرار إلى محاولة إطالة وقت الأزمة، حيث يستطيع اتخاذ قرارات رشيدة في مواجهتها.

ويرتبط العمر الزمني للأزمة بمدى تشابك موضوعاتها، أو تعدد أطرافها، إذ تزداد حدتها، كما ترتفع درجة الصعوبة في التعامل معها بحسب كثرة تداخل المصالح التي تهددها، فعندئذ يتسم الوقت المتاح لاتخاذ القرارات الملائمة بشأنها بضيقه وعدم كفايته<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: خصائص ومؤشرات الأزمات المالية

#### أولاً : خصائص الأزمات المالية

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز الأزمة وتجعلها واضحة المعالم ومن هذه الخصائص ما يلي<sup>2</sup>:

1- سيادة جو من الجهل وعدم المعرفة وذلك في ظل وجود غيمة مظلمة من عدم وجود المعلومات الكافية والهامية والضرورية للمنظمات والهيئات وبالتالي لا يعرفون كيف يتصرفون مع الأمور بل تزداد الأمور سوءاً وتعقيداً لعدم وجود المعلومات الهامة والضرورية بصورة كافية؛

2- الدهشة والمفاجئة والسرعة الفائقة في حصول الأزمة وتتابع أحوالها المعقدة؛

3- الأزمة بطبيعتها معقدة ومعطياتها متداخلة ومعلوماتها متشابكة ومتعددة؛

4- سيادة وظهور حالة من الخوف والرعب من المجهول والخوف من الأزمات القادمة والخوف من حدتها وشدتها وآثارها؛

5- الأزمات قد تسبب انهيار وتدهور وخسارة وعجز للمنظمات الإدارية؛

6- الأزمات قد تكون سبباً في انهيار سمعة الشركة وانهيار الثقة التي كانت موجودة بين المنظمة والعملاء أو الزبائن مما يؤدي إلى عزوف العملاء والزبائن عن هذه المنظمة أو الشركة وعدم التعامل معها وكذلك التحذير منها فتسقط كرامة هذه المنظمة الإدارية وتعلن إفلاس بعد مدة قصيرة من ذلك؛

7- سيادة حالة من الاضطراب في العمل وعدم التوازن في أداء الوظائف الإدارية وعدم التوازن كذلك في التصرفات وفي التعامل مع الآخرين؛

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد العزيز النجار، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-20.

<sup>2</sup> - محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات (المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية)، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 137-139.

8- سيادة حالة من الإحباط النفسي بين المدراء والموظفين مع قلة وضعف الإنتاج؛

9- وجود قوة خارجية ضاغطة على الإدارات في المنظمة الإدارية؛

10- يمارس المتسبب في الأزمة عدة ضغوط لتصعيد الأزمات ولزيادة درجة حدة الأزمة ولتضييق الخناق على المنظمات الإدارية وقد تكون هذه الأزمات نفسية أو على شكل ضغوط اجتماعية أو عائلية أو مالية؛

11- تسبب الأزمات تهديدا لمصالح المنظمات الإدارية والمؤسسات المالية كما تعمل على عدم استقرار امن الشركات وعلى عدم الاستمرار في عمل الوظائف الإدارية؛

12- شعور الإدارة العليا ورئاسة مجلس الإدارة بالعجز وبعدم الثقة بأنفسهم وبالخيرة وبعدم القدرة على اتخاذ قرارات صحيحة كما يخيم عليهم حالة من الشك في اقرب الموظفين عليهم والخوف من كل شيء حتى من الأشخاص العاديين والمسلمين؛

13- تسبب الأزمة بفقدان وانحياز احترام الأشخاص للمدراء و المسؤولين عن هذه الشركة والمؤسسة كما تعمل الأزمة على أن يفقد المسؤولون وظائفهم ومكاتبهم وأرصدتهم المالية في البنوك كذلك إذ تقوم الجهات الأخرى بالحجز والسيطرة والمصادرة لكل أموال وحقوق وممتلكات المنظمة.

### ثانيا : مؤشرات الأزمات المالية

توجد بعض المؤشرات التقليدية التي يمكن التنبؤ من خلالها بقرب حدوث أزمة مالية، منها ما يتصل بالسياسات الاقتصادية الكلية، ومنها ما يتعلق بالخصائص الهيكلية للأسواق المالية والنقدية<sup>1</sup>:

#### 1- المؤشرات المتصلة بالسياسات الاقتصادية الكلية:

يوجد العديد من المؤشرات الاقتصادية التي يمكن التنبؤ من خلالها بإمكانية حدوث أزمة مالية، وتتصل بالسياسات الاقتصادية الكلية في الدولة، وينجم عنها حالة من عدم الثقة لدى المستثمرين في قدرة الاقتصاد الكلي لهذه الدولة على تحقيق طموحاتهم الاستثمارية، حيث دائما ما تتوجه هذه الاستثمارات إلى حيث تجد المناخ الملائم للنمو، ومن بين هذه المؤشرات:

أ- الارتفاع في معدل البطالة؛

ب- ارتفاع معدلات الفائدة على الودائع والقروض المحلية؛

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد العزيز النجار، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21.

- ج- ارتفاع معدلات التضخم والمستوى العام للأسعار؛  
د- ارتفاع نسبة القروض غير المنتجة إلى إجمالي قيمة القروض المحلية؛  
هـ- انخفاض قيمة الاحتياطي النقدي من العملات الحرة؛  
و- انخفاض نسبة النمو الاقتصادي، بتراجع الناتج المحلي الإجمالي بعد ثبات استقراره؛  
ز- ارتفاع الرقم القياسي للعجز في الحسابات الجارية إلى إجمالي الناتج المحلي الإجمالي.

## 2- المؤشرات المتصلة بالخصائص الهيكلية للأسواق المالية والنقدية:

يمكن إجمال أهم المؤشرات التي تنبئ بقرب حدوث الأزمات المالية، وتتصل بالأسواق النقدية والمالية فيما يلي<sup>1</sup>:

- أ- غلبة الأصول المالية عالية المخاطر (كالأصول العقارية) على أسواق الائتمان؛  
ب- تسرب الضعف إلى الجهاز الإداري المنوط به الإشراف على أسواق المال وقطاعات البنوك؛  
ج- غياب الشفافية والإفصاح اللتان يستلزمهما التطبيق السليم لمعايير المحاسبة الدولية، عند عرض القوائم المالية للمؤسسات الاقتصادية، مما يحجب عن المستثمرين الظروف التي تساعدهم على تقييم هذه أصول المؤسسات، وبالتالي أسواق المال وقطاعات البنوك، بصورتها الحقيقية؛  
د- ارتفاع حجم الديون الخارجية قصيرة الأجل (الأموال الساخنة) لما لهذه الديون من أثر سيء على القطاعات المالية بسبب سهولة دخولها إلى الدولة وخروجها منها، مما يساهم في خلخلة عنصر الملاءة للمؤسسات المالية، ويساهم في عرقلة قطاع البنوك عن أداء وظائفه التمويلية؛  
هـ- سيطرة بعض المؤسسات على الأسواق المالية، وما ينجم عن ذلك من سهولة تحكمها في هذه الأسواق، دخولاً إليها وخروجاً منها؛  
و- غلبة سيطرة صناعات معينة على سوق الأوراق المالية؛  
ز- انخفاض الاكتتاب في سوق الأوراق المالية.

<sup>1</sup>- إبراهيم عبد العزيز النجار، المرجع نفسه، ص 21.

ويمكن لصانع القرار مراقبة أسواق المال والأسواق النقدية، من خلال إدارات معينة للمخاطر، تلقي الضوء بصفة دورية شهرية أو ربع سنوية أو ربما سنوية على المؤشرات التي تنبئ بقرب وقوع أزمة مالية، سواء في قطاعات البنوك أو في أسواق الأوراق المالية.

وتشير الدراسات إلى أن التوسع المغالى فيه في منح الائتمان المحلي بمعدل يزيد عن معدل نمو النقود ينتج عنه فقدان في الاحتياطي من العملات الحرة، مما يجعل العملة الوطنية مطمعا لهجمات متتالية من المضاربات، قد تؤدي إلى استنزاف الاحتياطي النقدي من العملات الحرة، وتجبر الدولة على التخلي عن مفهوم سعر التبادل.

والواقع أن هذه الهجمات تنتج عقب وجود ارتفاع حقيقي في قيمة العملة، مع تزامن ذلك بعجز في الميزان التجاري، مما يؤدي إلى ارتفاع سعر صرف هذه العملة، ومزيد من العجز في الميزان التجاري، بسبب ارتفاع تكلفة الواردات، وتراجع قيمة الصادرات.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن التنبؤ بحدوث أزمة ما في المستقبل يؤدي إلى تزايد القيمة الحقيقية للأجور - رغم تدهورها الاسمي - فيترب على ذلك انخفاض الميزة التنافسية لدولة الأزمة، في خصوص هذا العنصر، في مواجهة الدول الأخرى، كما أن توجه الاستثمارات المباشرة وغير المباشرة - في ظل العولمة - يمكن أن ينبئ عن التوقع بالأزمات المالية، عندما يستشعر المستثمرون بان قيمة صرف العملة في طريقه إلى الانخفاض، فيسود السلوك في اتجاه تحويل الأسهم والسندات في سوق الأوراق المالية إلى نقود، ويتدخل البنك المركزي على اثر ذلك - مضطرا - لنجدة عملته الوطنية، بتعويض المفقود منها، بسبب الإقبال المتزايد عليها، من الاحتياطات النقدية المحتجزة لديه.

ويؤدي تواتر هذا السلوك إلى فقدان قدر كبير من هذه الاحتياطات، فيحجم البنك المركزي عن الاستمرار في انتهاج هذه السياسة، وتكون النتيجة انخفاض سعر الصرف، ومواجهة أزمة مالية حقيقية.

ومن ناحية أخرى، فإن تشابك العلاقات الاقتصادية، وتداخل الروابط التجارية والمالية بين الدول في العصر الحديث يؤدي إلى سرعة انتشار عدوى الأزمات المالية، من الدول التي تنشأ بها هذه الأزمات إلى الدول الأخرى، التي تربطها بها هذه العلاقات الاقتصادية والتجارية، ويرتبط انتشار هذه العدوى بمدى قوة تلك الروابط، بحيث يتزايد تأثير الأزمة المالية في الدول الأخرى مع اتساع نطاق هذه الروابط، والعكس<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد العزيز النجار، المرجع نفسه، ص 22-23.

### المطلب الثالث: أنواع الأزمات المالية

هناك أربعة أنواع من الأزمات المالية التي يمكن أن تتعرض لها الدول وتتمثل في<sup>1</sup>:

**1- الأزمات المصرفية:** تظهر الأزمات المصرفية عندما يواجه بنك ما زيادة كبيرة ومفاجئة في طلب سحب الودائع. فيما أن البنك يقوم باقراض وتشغيل معظم الودائع لديه ويحتفظ بنسبة بسيطة لمواجهة طلبات السحب اليومي، فلن يستطيع بطبيعة الحال الاستجابة لطلبات المودعين إذا ما تخطت تلك النسبة، وبالتالي يحدث ما يسمى بأزمة سيولة لدى البنك، وإذا حدثت مشكلة من هذا النوع وامتدت إلى بنوك أخرى، فتسمى في تلك الحالة أزمة مصرفية Banking Crisis Systematic، وعندما يحدث العكس، أي تتوافر الودائع لدى البنوك وترفض البنوك منح القروض خوفا من عدم قدرتها على الوفاء بطلبات السحب تحدث أزمة في الإقراض، وهو ما يسمى بأزمة الائتمان Credit Crunch، وقد حدث في التاريخ المالي للبنوك العديد من حالات التعثر المالي مثل ما حدث في بريطانيا لبنك (Overend & Gurney) وما حدث في الولايات المتحدة عندما انهار بنك الولايات المتحدة Bank of United States في عام 1931 وبنك Bear Stearns.

**2- أزمة العملة وأسعار الصرف:** تحدث عندما تتغير أسعار الصرف بسرعة بالغة بشكل يؤثر على قدرة العملة على أداء مهمتها كوسيط للتبادل أو مخزن للقيمة، لذلك تسمى هذه الأزمة أيضا بأزمة ميزان المدفوعات Balance of Payments Crisis، وتحدث تلك الأزمات لدى اتخاذ السلطات النقدية قرار بخفض سعر العملة نتيجة عمليات المضاربة وبالتالي تحدث أزمة قد تؤدي لانهايار سعر تلك العملة، وهو شبيه بما حدث في تايلاند وكان السبب المباشر في اندلاع الأزمة المالية في شرق آسيا عام 1997 وعلى الرغم من أن قرار تعويم أو خفض سعر صرف العملة الوطنية قد يبدو قرارا تطوعيا من السلطة النقدية، إلا أنه في اغلب الحالات يكون قرارا ضروريا تتخذه في حال وجود قصور في تدفقات رأس المال الأجنبي أو تزايد في التدفقات الخارجية، بعض تلك الأزمات لها اثر محدود على القطاع غير المالي، أما البعض الآخر فيلعب دورا أساسيا في تباطؤ النمو الاقتصادي وحدوث الانكماش بل قد تصل إلى درجة الكساد.

**3- أزمة الديون:** تحدث أزمة الديون إما عندما يتوقف المقرض عن السداد، أو عندما يعتقد المقرضون أن التوقف عن السداد ممكن الحدوث و من ثم يتوقفون عن تقديم قروض جديدة، و يحاولون تصفية القروض القائمة، وقد ترتبط أزمة الديون بدين تجاري (خاص)، أو دين سيادي (عام)، كما أن المخاطر المتوقعة بأن يتوقف القطاع العام عن سداد التزاماته، قد تؤدي إلى هبوط حاد في تدفقات رأس المال الخاص إلى الداخل، وإلى أزمة في الصرف الأجنبي.

<sup>1</sup> - عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 189-191.

4- أزمات أسواق المال (حالة الفقاعات): تحدث العديد من الأزمات في أسواق المال نتيجة ما يعرف اقتصاديا بظاهرة (الفقاعة Bubble)، حيث تتكون الفقاعة عندما يرتفع سعر الأصول بشكل يتجاوز قيمتها العادلة، على نحو ارتفاع غير مبرر، وهو ما يحدث عندما يكون الهدف من شراء الأصل - كالسهم على سبيل المثال - هو الربح الناتج عن ارتفاع سعره وليس بسبب قدرة هذا الأصل على توليد الدخل، في هذه الحالة يصبح اختيار أسعار الأصل مسألة وقت عندما يكون هناك اتجاهها قويا لبيع ذلك الأصل فيبدأ سعره في الهبوط، ومن ثم تبدأ حالات الذعر في الظهور فتنهار الأسعار ويمتد هذا الأثر نحو أسعار الأسهم الأخرى سواء في نفس القطاع أو القطاعات الأخرى.

### المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات المالية

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم إدارة الأزمات في المطلب الأول، ثم نتناول في المطلب الثاني مميزات إدارة الأزمات والعوامل المؤثرة فيها، في حين سنتطرق في المطلب الثالث إلى أهداف ومراحل إدارة الأزمة.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات المالية

مهما تعددت النظرة إلى مفهوم إدارة الأزمة، يبقى هذا المفهوم عبارة عن تقنية أو أسلوب معين يستخدم عند مواجهة الحالات الطارئة، والتعامل مع الأزمات التي لا بد من مواجهتها والتخطيط لأسلوب المواجهة بشكل مبكر بناء على الافتراضات المبنية على المعلومات التي تنبئ بحدوث مثل هذه الأزمات، مما يساعد صانعي القرار والأجهزة الأمنية ذات العلاقة باستشعار الأزمة قبل وقوعها، ووضع الإجراءات اللازمة لمنع حدوثها إذا أمكن أو بإمكانية تفاديها أو تلطيف حدوثها ومواجهتها عندما يتطلب الأمر ذلك<sup>1</sup>.

تقليديا يمكن النظر إلى إدارة الأزمة بأنها مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة، وإذا نظرنا إلى هذا المفهوم نجد انه ينظر إلى عملية إدارة الأزمة بمنظور سلمي، حيث أن الجهود والاستعدادات يتم توجيهها بعد حدوث الأزمة بالفعل وليس قبلها.

أما حديثا فان إدارة الأزمة يتطلب من المديرين ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه، فإدارة الأزمة بهذا المنظور تعني: عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة، وريحتها أو بقاءها في السوق<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - نواف محمد قطيش، مرجع سبق ذكره، ص35.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص20.

إدارة الأزمات يقصد بها منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوافرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة<sup>1</sup>.

وقد عرف Stoker (1998) إدارة الأزمة بأنها الاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال التخطيط وتنفيذ عدد من الاستراتيجيات التي يمكنها منع أو تقليل الآثار السيئة على المنظمة<sup>2</sup>.

ويعتمد النجاح في إدارة أي أزمة على أمرين هما<sup>3</sup>:

الأول: اتخاذ إجراءات مناسبة لمواجهة السيناريوهات المحتملة.

الثاني: التدخل السريع وفي الوقت المناسب.

ويمكن بيان ذلك من خلال المصفوفة التالية:

#### توقيت التدخل

التدخل متأخر	التدخل سريع	بيان	
احتمالات الإنقاذ متوسطة	نجاح كبير في مواجهة الأزمة	مناسبة	إجراءات
فشل تام	يتوقف النجاح/الفشل على نوعية الإجراءات	غير مناسبة	مواجهة الأزمة

ورغم أن الأزمة تحمل في مفهومها وجود الخطر، إلا أنها قد تعني أيضا وجود "الفرصة"، ففي ظل الأزمة يحدث ظهور فرص كثيرة للكسب في المستقبل، ففي ظل الأزمة المالية العالمية الأخيرة مثلا حدث انهيار في سوق العقارات في الولايات المتحدة الأمريكية، وكذلك انخفاض أسعار كثير من السلع والخدمات وبيع مصانع بنحو 20% من قيمتها الحقيقية، وكذلك انهيار البورصات العالمية وانخفاض أسعار الأوراق المالية بشكل حاد، وهذا الأمر لا يمكن بالتأكيد أن يستمر فالعالم كله غير مستعد لاستمرار الأزمة أو إطالة أمدتها، وتدخل الحكومات و الأفراد بسرعة بجهود الإنقاذ وخلال سنتين أو ثلاث سنوات على الأكثر سوف تعود الأمور إلى نصابها المعتاد، وعندها سوف يكسب من يملك القدرة على تحويل الخطر إلى فرصة حقيقية، وكلما اشتدت الأزمة كلما سادت

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 28.

<sup>2</sup> - محمد القريوتي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 249.

<sup>3</sup> - طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 17-18.

حالة من الاضطراب والذعر وعدم التوازن، وتكثر القرارات الخاطئة، وفي نفس الوقت هناك أفراد وشركات ودول سوف تنتهز الفرصة للخروج من الأزمة بأقل الخسائر أو أكبر المكاسب.

وتختلف المشكلة عن الأزمة في أن الأولى تكون هي السبب في حدوث الأزمة وعندما تستفحل المشكلة فإنها قد تؤدي إلى أزمة، وبعد ذلك فإن استمرار الأزمة لفترة أطول من اللازم قد يمثل مشكلة في حد ذاته.

### المطلب الثاني: مميزات إدارة الأزمات المالية والعوامل المؤثرة فيها

#### أولاً : مميزات إدارة الأزمات المالية

علم إدارة الأزمات له ميزات معينة تميزه عن غيره من سائر العلوم الأخرى، ومن هذه المميزات ما يلي<sup>1</sup>:

أ- إن علم إدارة الأزمات يتصف بالصعوبة التطبيق العلمي وزيادة الخطر في تطبيق الحلول خصوصاً في ظروف بيئة عدم التأكد من النتائج مع الخوف من المستقبل المجهول؛

ب- إن التعامل مع الأزمات المالية والمشكلات الإدارية يحتاج إلى خبير ماهر مختص في إدارة الأزمات؛

ج- الصدمة العنيفة وشلل الفكر الذي يحصل للموظفين لدى الإدارات المختلفة في المنظمات المالية والتجارية وذلك لهول الصدمة والمفاجأة العنيفة التي لم يكن متوقع حدوثها؛

د- تداخل المعلومات وتشابك الأفكار وتعقد الظروف وتشتت الجهود الذهنية والفكرية عند مدراء الإدارات العليا والإدارة العامة والإدارة الوسطى والتنفيذية؛

هـ- نقص المعلومات وقلة البيانات التي يحتاج لها المدراء للتعامل مع الأزمات؛

و- عدم وضوح الرؤية الفكرية لدى مستويات الإدارات المختلفة وإصابتهم بشلل التفكير وعدم معرفة كيفية التعامل مع الأحداث.

#### ثانياً: العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات

هناك أربعة عوامل رئيسية تؤثر على إدارة الأزمات هي<sup>2</sup>:

#### 1- درجة المخاطرة.

<sup>1</sup> - محمد سرور الحريزي، مرجع سبق ذكره، ص 43-45.

<sup>2</sup> - نواف قطيش، مرجع سبق ذكره، ص 36-38.

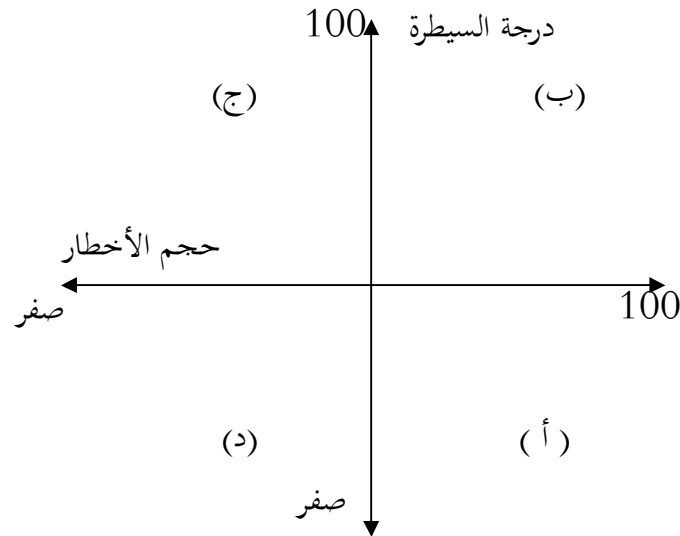
2- مدى السيطرة على البيئة.

3- الزمن المتوفر للتصرف.

4- عدد ونوع الخيارات المتاحة.

إن الطريقة التي ترتبط بها هذه العوامل مع بعضها تؤثر على كيفية إدارة الأزمة والآلية التي يجب استخدامها، ويمكننا توضيح كل عاملين من هذه العوامل على شبكة ذات محورين يمكن من خلالها تمييز نوع الأزمة على الشبكة بواسطة قراءة إحداثياتها كما هو موضح في الشكل رقم (1) والشكل رقم (2) ولذلك فإن الأزمة في الموقع (أ) على الشبكة رقم (1) تكون فيها درجة المخاطرة 100% وان الدولة معرضة للخطر وتمتلك درجة قليلة من السيطرة على القوى المؤثرة في الأزمة أو أنها لا تمتلك أية درجة من السيطرة على القوى المؤثرة في الأزمة، أو أنها لا تمتلك أية درجة من السيطرة على الإطلاق، أما الأزمة في الموقع (ب) من نفس الشبكة فإن الدولة تمتلك فيها درجة من السيطرة على البيئة لكن درجة المخاطرة قليلة وأما في الموقع (د) فتكون درجة المخاطرة والسيطرة على البيئة قليلة ولذلك تشكل الأزمة في الموقع (أ) تهديدا كبيرا لوجود الدولة.

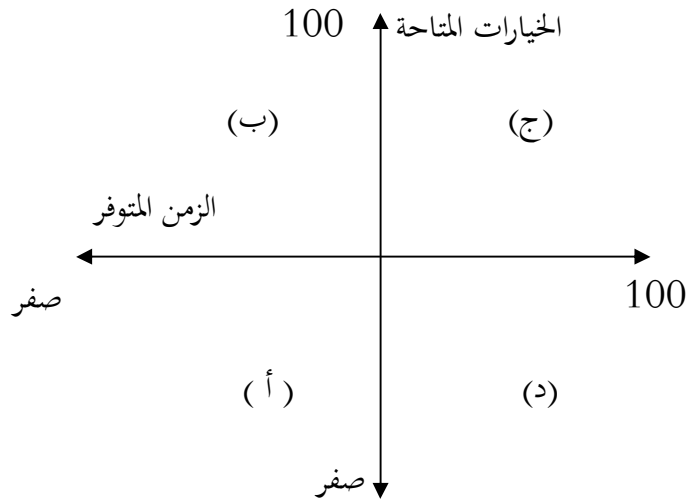
الشكل رقم (1): حجم المخاطرة ودرجة السيطرة



المصدر: نواف قطيش، مرجع سبق ذكره، ص 37.

أما الشكل رقم (2) فيوضح عاملي الزمن المتوفر والخيارات المتاحة فالأزمة في الموقع (ا) هي الوضعية التي يكون الزمن المتوفر للتصرف قليلا والفرص متاحة بشكل نسبي، أما في الموقع (ب) فيكون الزمن المتوفر قليلا والفرص المتاحة متعددة الشكل أكثر مما عليه في (ا)، أما الأزمة في الموقع (ج) فالزمن المتوفر كبيرا والخيارات المتاحة متعددة، يكون الزمن المتوفر في الأزمة في الموقع (د) كبيرا والخيارات المتاحة اقل نسبيا مما عليه في الموقع (ج) ولذلك كلما كان الزمن والخيارات المتاحة اقل، كلما زادت خطورة الأزمة، ومن خلال ذلك يمكن المساعدة في رؤية أهمية الأزمة النسبية، حيث أن كل موقع للأزمة يقترح خيارات وموارد مختلفة يمكن للدولة الانتقال بها من مرحلة الأزمة في الموقع (ج) إلى الموقع (ب) ومنها إلى الموقع (د).

### الشكل رقم (2): الزمن المتوفر وعدد الخيارات المتاحة



المصدر: نواف قطيش، مرجع سبق ذكره، ص38.

### المطلب الثالث: أهداف إدارة الأزمات المالية ومراحلها

#### أولا : أهداف إدارة الأزمات

من بين الأهداف التي يسعى المختصون في علم إدارة الأزمات إلى تحقيقها والعمل على تنفيذها وذلك من خلال مكتب إدارة الأزمات ما يلي<sup>1</sup>:

1- التنبؤ بالأزمات والإحساس بالمشكلات واكتشاف الأخطار والسلبيات والكوارث والصدمات قبل وقوعها وقبل حصولها؛

<sup>1</sup> - محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص ص51-54.

- 2- وضع خطة مستقبلية متكاملة للتعامل مع الأزمات؛
- 3- رفع التقارير والمعلومات المهمة بشكل مستمر إلى مستويات الإدارة العليا؛
- 4- معالجة الأزمات المالية والقضاء على المشكلات الإدارية في حال حدوثها ووقوعها في المؤسسات المالية والمنشآت التجارية؛
- 5- تجهيز دراسات سابقة علمية كاملة لكل الحلول والمقترحات لكل الطرق التي تؤدي إلى الحل الصحيح للقضاء على الأزمات؛
- 6- تتبع ورصد كل التحركات ومعرفة كل المستجدات من الأحداث والأخبار والأمور والمعاملات في كل الاتجاهات الأخرى والمقابلة لنا من المؤسسات الأخرى؛
- 7- تحديد الأزمة الحالية بدقة عالية ووصفها بدراسة كاملة فيجب معرفة ما هي هذه الأزمة؟ من المتسبب في حدوثها؟ وما هي الأسباب الباعثة لظهورها؟ ما هي الأخطار التي ارتكبتها لتحصل لنا مثل هذه الأزمة؟ ما هي مناطق القوة لدينا وما هي نقاط الضعف عندنا؟ ما هو الوقت المتاح لنا لإيجاد الحل؟ وغيرها من التساؤلات التي يجب الإجابة عليها؛
- 8- التفكير والتخطيط العلمي الجاد لكيفية التغلب على الأزمات المالية والإدارية؛
- 9- الحفاظ على الأمن والاستقرار والهدوء وجعل الأمور تسير بشكل جيد دون نقص في الأداء أو ضعف في العزائم؛
- 10- التخفيف من حدة الأزمات والعمل على تخفيف أثار شدة الأزمات؛
- 11- التجهيز الكامل والاستعداد التام لمواجهة كل الأزمات المحتملة الحدوث؛
- 12- تدريب الموظفين والأعضاء والإداريين في مكتب إدارة الأزمات على القوة والشدة والثقة والشجاعة في استخدام الحلول لمواجهة الأزمات وحل المشكلات؛
- 13- إعداد وتجهيز كافة المعلومات والبيانات المطلوبة وتحليلها ودراستها والوصول إلى قرار موصى بتنفيذه وإتباعه<sup>1</sup>؛

<sup>1</sup> - محمد سرور الحريري، المرجع نفسه، ص 55-56.

14- التنبيه وتوجيه إشارات التحذير لاحتمال وجود مخاطر محتملة الحدوث مع بيان كيفية الحل وتدابير اتخاذ الإجراءات الاحتياطية للتصدي للأزمات ترفع على شكل ملف رسمي من سكرتير مدير مكتب إدارة الأزمات إلى سكرتير مكتب رئاسة مجلس الإدارة بشكل رسمي لإخلاء المسؤولية؛

15- تقديم النصح وإبداء الآراء والرؤى السليمة والصحيحة لكل الإدارات لتعريفهم بكيفية التعامل مع المشكلات الإدارية والأزمات المالية؛

16- تقديم الحلول الجادة والأخاذة والمسؤولة والفعالة لكل المستويات الإدارية مع تقديم مقترحات عملية بديلة في حالة عدم رغبة الموظفين والإداريين في الحلول الأساسية؛

إن أهداف علم إدارة الأزمات هامة فعلا لأنها تسعى لإنقاذ المؤسسات المالية والشركات التجارية من الأزمات والمشكلات ساعية لبذل قصارى جهود المدراء والموظفين على تخطي الصعاب والمشكلات الإدارية.

هذه الأهداف العلمية لا يمكن تحقيقها إلا بواسطة أعضاء وفريق عمل مكتب إدارة الأزمات الموجود في داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وضمن الأقسام الإدارية للمنشآت التجارية.

### ثانيا : مراحل إدارة الأزمات

يمكن تقسيم إدارة الأزمة إلى ثلاثة مراحل هي<sup>1</sup>:

1- **مرحلة ما قبل الأزمة:** وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة وغالبا ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما وتتفاقم حتى تنتج عنها الأزمة لان الأزمة عادة لا تنشأ من فراغ وإنما يسبقها مشكلة لا تعالج علاجاً مناسباً، فالجاعة مثلا يسبقها مشكلة زراعية أو اقتصادية تؤدي إليها والحرب يسبقها صراع فشلت الدولة في احتوائه والعملية الإرهابية يسبقها تهديد إرهابي، ولذلك فان مرحلة ما قبل الأزمة تتطلب عددا كبيرا من الإجراءات والاستعدادات التي تساهم في مواجهة الأزمة ومن بين تلك الاستعدادات إجراءات الحماية والتأمين والمعلومات ووضع الخطط البلدية وتشكيل لجان إدارة الأزمة على كل المستويات.

2- **مرحلة التعامل مع الأزمة:** هذه المرحلة هي المحور الرئيسي لمفهوم إدارة الأزمة حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له ويطبق الخطط الموضوعة، كما يستخدم مهاراته المكتسبة من التدريب والاستعداد لمواجهة الأزمة فهي إذن مرحلة التطبيق العملي للتدابير المعدة مسبقا للتعامل مع الأزمة.

<sup>1</sup> - نواف قطيش، مرجع سبق ذكره، ص ص38-39.

**3- مرحلة ما بعد الأزمة:** وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناجمة عن حدوث وعلاج تلك الآثار أهم من عملية إدارة الأزمة، لان الهدف الرئيسي من أسلوب إدارة الأزمة هو تقليل الخسائر إلى أقصى حد ممكن ويتم الجزء الرئيسي من الجهود الموجهة لذلك من مرحلة التعامل مع الأزمة إلا انه لا بد أن تنتج عن الأزمة بعض الآثار بصورة أو بأخرى، كما أن التعامل مع الأزمة ينتج عنه دروس مستفادة من السلبيات والايجابيات ومن ثم فانه يتم في هذه المرحلة علاج آثار الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة منها.

### المبحث الثالث: دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات المالية

سنتناول في هذا المبحث أهمية المعلومات في إدارة الأزمات في المطلب الأول، وسنتطرق في المطلب الثاني إلى المتطلبات المعلوماتية لإدارة الأزمة، أما في المطلب الثالث فسننتظر لأنواع معلومات الأزمة المالية.

#### المطلب الأول: أهمية المعلومات في إدارة الأزمات المالية

المعلومات هي العنصر الأساسي الذي يقلل الشك ويزيد من درجة الثقة في موقف أو قرار معين، وتحدد قيمة المعلومة بمقدار الخسائر الناجمة عن عدم معرفتها، وإن غياب المعلومات أو نقصها وكذا عدم دقتها كانت دائما العامل الرئيسي في اتخاذ القرارات غير السليمة.

ونظرا لان توافر المعلومات، وطريقة إيصالها واسترجاعها عن طريق خطة اتصال فعالة لها دور مهم في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات، فانه سيتم فيما يلي، بيان دورها من خلال استعراض وبالتفصيل المراحل الأساسية لإدارة الأزمة كما يلي<sup>1</sup>:

**1- اكتشاف الإنذار المبكر:** يسبق الكثير من الأزمات وقبل وقوعها إشارات أو بوادر تلوح في الأفق تنذر بان هناك أزمة ستحدث، فاصطفاف أعداد كبيرة من المواطنين أمام فروع احد البنوك لسحب مدخراتهم يعتبر إنذارا لأزمة سيولة متوقعة سيعاني منها هذا البنك ربما تؤدي إلى إفلاسه، وكذلك امتناع المستهلكين عن شراء منتج ما مع الإصرار على هذا الامتناع سيكون بمثابة إنذار للشركة المنتجة بان منتجها لم يعد يشبع حاجات المستهلكين وأن هناك منتج جديد لمنافس جديد، لذلك فان عملية اكتشاف الإنذار المبكر تعتمد في معظمها على المعلومة التي انتقلت من شخص إلى آخر عبر وسائل اتصال متعددة ففي هذه الحالة سيقوم البنك أو المنظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع أصحاب المصلحة في هذه المنظمة أو ذلك البنك من اجل الاستعداد لمواجهة الأزمة المحتملة.

<sup>1</sup> - محمد القريوتي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 264-265.

**2- الاستعداد والوقاية:** بناء على المعلومات التي حصلت عليها المنظمة من خلال الإنذار المبكر فعليها افتراض وقوع الأزمة لتبدأ بالاستعداد لمواجهتها، والهدف من الوقاية هو اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية في المنظمة، مما يعني إعادة تقييم لنظام الوقاية القائم بهدف تحسينه وتطويره لضمان قدرته على مواجهة الأزمة قبل وقوعها، فقد يكون نظام الوقاية القائم قد نجح في استخدامه لإدارة أزمة سابقة، وهذا لا يعني صلاحيته لإدارة أي أزمة مهما كانت، فمن خلال المعلومة المتعلقة بالظروف الحالية ومن خلال وصول المعلومة في الوقت المناسب والشكل المناسب، ومن خلال فهم ما تعنيه هذه المعلومة عن طريق نظام اتصالي فعال يتم تطوير وتحسين نظام الوقاية.

**3- احتواء الأضرار والحد منها:** تلعب طبيعة الأزمة الدور الكبير في تحديد أبعاد هذه المرحلة، ولا شك أن لكل أزمة أخطار محتملة، وصددمات تختلف في عددها وقوتها وتأثيرها بحسب طبيعتها أولا وعوامل أخرى مثل مكان حدوثها وأسبابها ودرجة فاعلية وكفاءة نظام الاستعداد والوقاية في منظمات الأعمال، إذ تعتمد هذه الكفاءة والفاعلية على كم ونوع المعلومات وسرعة وفاعلية نظام الاتصال، وخصوصا أن عالم الأعمال اليوم يشهد زيادة مضطردة في درجة تعقيدته سواء على المستوى المحلي، أو الوطني، أو العالمي، كما انه يعتمد كثيرا على التكنولوجيا، ويواجه تغيرا مستمرا في حاجات ورغبات العملاء، بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة، وفي بيئة كهذه يغدو من المهم والأساسي أن يكون لدى أي منظمة أعمال تسعى للنجاح معايير رفيعة المستوى، وجاهزية عالية تجعلها قادرة على مواجهة الضرر الذي قد تتسبب به عوامل السوق والمتمثلة في خسارتها لربائتها.

**4- استعادة النشاط أو إعادة ترتيب أوضاع المنظمة:** وتتضمن هذه المرحلة<sup>1</sup> تنفيذ برامج مجربة، طويلة وقصيرة الأجل، تهدف إلى استعادة أو إعادة بناء الأصول الملموسة التي لحقها الضرر جراء الأزمة، وإعادة توزيع الموارد البشرية والمادية وفقا للنتائج التي أسفرت عنها الأزمة، وعلى المديرين في هذه المرحلة إيلاء ذات الأهمية للأطراف الخارجية وعدم الاكتفاء بإعادة ترتيب الأمور الداخلية فقط.

وبالنظر إلى هذه المرحلة يتبين أنها تعتمد اعتمادا كليا على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فعلى سبيل المثال نقول قاعدة البيانات الخاصة بالمنظمة أن عدد الآلات اللازمة للعملية الإنتاجية هو أربع آلات، وقد أدت الأزمة التي وقعت إلى إعطاب إحدى هذه الآلات، عندها يصبح هناك معلومة لدى متخذ القرار بأنه يجب شراء آلة جديدة عوضا عن الآلة المنكوبة، ويتم ذلك عن طريق جمع المعلومات عن الآلات المتوفرة في السوق من خلال تكثيف عملية الاتصال مع الموردين.

<sup>1</sup> - محمد القريوتي وآخرون، المرجع نفسه، ص ص 269-270.

5- مرحلة التعلم: وهي المرحلة التي تتحدد من خلالها الدروس المستفادة من حدوث الأزمة بحيث تضيف إلى المعرفة المنظمة معلومات جديدة لم تكن معروفة من قبل أو تقوم بتحديث معلومات استدعت هذه الأزمة إجراء تعديل عليها.

وتأكيدا لدور تقنية المعلومات والاتصالات في إدارة الأزمات إدارة ناجحة، والذي تم التعبير عنه في متغيرات هذه الدراسة وفرضياتها بعبارة حسن إدارة الأزمة، فإن إدارة الأزمة تمثل تحديا قويا لإدارة العلاقات العامة في المنظمات أثناء إدارتها الإستراتيجية للأزمة، وإذا ما استطاعت دائرة العلاقات العامة التغلب على هذه التحديات فإنها تكون قد حققت النجاح في إدارة الأزمة، والجدول التالي يوضح هذه التحديات ضمن مراحل إدارة الأزمة.

الجدول رقم (1): يوضح التحديات التي تواجه العلاقات العامة في الإدارة الإستراتيجية للأزمة

مراحل إدارة الأزمة وعناصرها	أهداف المرحلة	التحديات التي تواجه العلاقات العامة	وسائل التغلب على التحديات
- تحديد الأزمة - وضع الأهداف - تحليل البيئة	- الفهم	- الحساسية للأزمة - نظام معلومات	- بحوث أساسية - بحوث ثانوية
- مواجهة الأزمة - وضع الإستراتيجية وتقييمها	- تقليل مخاطر الأزمة إلى أقصى مدى - وضع خطط طارئة	- الالتزام بأسس العلاقات العامة - الإستراتيجية وتنفيذها	- تصنيف الجمهور وتصويب الرسائل - تخطيط طارئ لمزيج العلاقات العامة
- إعادة ترتيب الأوضاع - تنفيذ الإستراتيجية والرقابة عليها	- حل الأزمة - التعلم منها - السيطرة عليها	- إدارة بيئة الاتصال الداخلي	- بحوث أساسية مع التركيز على الجانب الداخلي

المصدر: محمد القريوتي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 270.

### المطلب الثاني: المتطلبات المعلوماتية لإدارة الأزمات المالية

إن الأزمة ومن خلال التعريفات المختلفة لها وجد أنها تفتقر أحيانا لوجود البيانات والمعلومات اللازمة لإدارتها وسرعة مواجهتها ودقة التعامل معها، فالأزمة تمثل نقطة تحول من الأحسن إلى الأسوأ، ومن ناحية أخرى يمكن أن تعرف الأزمة على أنها أي موقف يكتنفه خاصيتين أساسيتين هما: التهديد وعامل الوقت، وبصفة عامة هناك ثلاث حالات مختلفة يمكن أن توجد عليها المعلومات المتعلقة بالأزمات على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### أولا : المعلومات متوافرة وسليمة

وهذا قلما يحدث ولا سيما في حالة الأزمات، وبافتراض توافرها فان ذلك من شأنه أن يؤدي إلى زيادة احتمالات نجاح إدارة الأزمة ومن ثم التقليل من الخسائر الناجمة عنها سواء البشرية أو الطبيعية.

#### ثانيا : المعلومات متوافرة وغير سليمة

وهذا هو الاحتمال الأكبر والأكثر شيوعا في الدول النامية، حيث يوجد رصيد كبير من البيانات لدى جهات مختلفة وتتسم بالتضارب وعدم الدقة والافتقار للموضوعية.

#### ثالثا : المعلومات غير متوافرة

وهذا أكثر المواقف تعقيدا، حيث يصبح من الضروري كمرحلة أولى للتعامل مع الأزمة وضع إطار عام لتوفير المعلومات وما يتطلب ذلك من توفير بعد زمني للحصول على المعلومات، الأمر الذي يعني ضياع جزء من الوقت في نشاط ثانوي لا يرتبط مباشرة بالأزمة.

### المطلب الثالث: أنواع معلومات الأزمة المالية

تختلف طبيعة المعلومات التي ينبغي توافرها قبل وأثناء وبعد الأزمة ويمكن توضيح ذلك فيما يلي<sup>2</sup>:

#### أولا : مرحلة ما قبل الأزمة

وهذه المرحلة تتخللها المعلومات التي ينبغي أن تتوافر قبل حدوث الأزمة وهي كالآتي:

#### 1- الظواهر التي تنذر بوقوع الأزمة؛

<sup>1</sup> - محمد خشبة، نظم تدعيم القرار ونظم الخبرة، مركز الأهرام للنشر، القاهرة، مصر، 1995، ص43.

<sup>2</sup> - عبد الله العمار، دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص67.

- 2- التجارب السابقة المتعلقة بالأزمة سواء على المستوى المحلي أو على الصعيد الدولي؛
- 3- الإجراءات النمطية الموضوعية لإدارة الأزمة؛
- 4- عوامل النجاح الحرجة لإدارة الأزمة؛
- 5- الخبراء الذين لديهم تجارب في الإدارة والتعامل مع الأزمات؛
- 6- غيرها من الموارد الفنية والتقنية من أجهزة حاسبات، ونظم اتصالات، وغرف الكترونية لاتخاذ القرار.

#### ثانيا : مرحلة أثناء الأزمة

تعتمد إدارة الأزمة وبشكل كبير جدا على توفر قدر كافي من المعلومات، فكلما كان هنالك تدفق واضح ومستمر لمجموعة من البيانات الدقيقة والمحدثة باستمرار حول الأزمة وتطورها، كلما كان هنالك تصور واضح وشامل عن الأزمة، ولا بد من ضرورة التأكيد على وضع تعريف واضح ومحدد للاحتياجات المعلوماتية أثناء وقوع الأزمة، وبناءا على ذلك التعريف يتم تحديد طبيعة التقارير اللازمة للخبير ومتخذ القرار، وينبغي أن يكون ذلك التعريف على أساس عوامل النجاح الحرجة المحددة والتي سبق وضعها في مرحلة ما قبل الأزمة، وتعديلها أثناء الأزمة لكي تتماشى مع الأزمة محل البحث والدراسة.

#### ثالثا : مرحلة ما بعد الأزمة

لا بد من التأكيد على ضرورة الرجوع إلى الأزمات المماثلة، من خلال وجود عمل لاحق للأزمة كالتوثيق للاستفادة منها كدرس المستقبل، وهذا يعني تلخيص مفصل ودقيق للأزمة وقت الحدوث ثم تدوين الظروف المحيطة بها من ناحية، وكافة الإجراءات التي تم اتباعها في سياق إدارة الأزمة من ناحية أخرى، إضافة إلى أن التوثيق يجب أن يحتوي على تقييم منهجية إدارة الأزمة من حيث حجم الخسائر، وهذا يعني انه كلما كانت منهجية إدارة الأزمة ناجحة تكون الخسائر أقل، ومن اجل توفير كافة البيانات والمعلومات بالخصائص والمواصفات الدقيقة والمناسبة يظهر الاحتياج إلى بناء قاعدة بيانات ونظم معلومات، ويعود الهدف من ذلك إلى ضرورة توفر المعلومات إلى صانع القرار في إدارة موقف عمليات الأزمة، والعمل على تقليل الخسائر الناجمة عن الأزمة والسرعة اللازمة لمواجهة الموقف، إلى أن يتم تحديد الوسائل التي تخفف من أثارها وتوقع حدوثها، وتحديد ما إذا كانت محتملة الحدوث مرة أخرى في المستقبل من أجل اتخاذ الإجراءات الوقائية والعلاجية لها وحتى يستفيد من قاعدة البيانات ونظام المعلومات فريق إدارة الأزمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الله العمار، المرجع نفسه، ص68.

### خلاصة الفصل:

قدرة المنظمات على رصد ما يحصل من تغيرات في البيئة، التي غالبا ما تتسم بالتعقيد والتغير يساعدها على التكيف معها، ويصبح موضوع التعامل مع الأزمات مهما عندما نعرف أنه أمر حتمي ولا بد منه.

ولكي تستطيع المنظمة التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها، عليها أن تتعرف على المؤشرات التي تدل عليها قبل وقوعها وتهيئة فريق عمل متخصص لديه المعلومات

ويعتمد نجاح المنظمة في إدارة الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها، بمدى توفر المعلومات الكافية والدقيقة الموثوق بها والمعدة بشكل مخطط، حيث تعتبر هي الأساس لنجاح كافة التدابير والإجراءات المتخذة بجميع مراحل الأزمة، بدءا بالتنبؤ بحدوثها وتحديد أبعادها والإنذار المبكر لها، مرورا بعمليات التخطيط والتنسيق، ثم تقديم البدائل واختيار انسبها واتخاذ قرار وأسلوب التعامل معها ومواجهة ردود الفعل والتداعيات المحتملة لها، ووصولاً لعملية استعادة النشاط وإعادة ترتيب أوضاع المنظمة باستخلاص النتائج والخروج بالدروس المستفادة من حدوث الأزمة بحيث تضيف إلى المعرفة المنظمة معلومات جديدة لم تكن معروفة من قبل.

# الفصل الثالث

---

واقع النظام المصرفي الجزائري في ظل الألفية

الثالثة

---

### تمهيد:

يشير واقع المنظومة المصرفية الجزائرية في بداية الألفية الثالثة عدة تساؤلات ويفتح الباب واسعا لكثير من النقاش والجدل، وهذا لأهمية الدور الذي يلعبه النظام المصرفي كعمول أساسي للاقتصاد الوطني في ظل غياب السوق المالي، فعالبا ما اعتبرت البنوك الجزائرية عائقا أمام التنمية التي تنشدها البلاد على الرغم من الإصلاحات التي شهدتها القطاع المصرفي الجزائري.

فمن الناحية التاريخية نجد أن البنوك الجزائرية بعد الاستقلال كانت تمثل المورد الأساسي في تمويل المؤسسات العمومية دون أن يكون لها سلطة القرار فيما يخص منح الائتمان المصرفي، وهو ما جعلها عبارة عن صناديق للنقود للمؤسسات العمومية مرتبطة بالأساس بالخزينة العامة، الأمر الذي عطل أولم يسمح بالانطلاقة السليمة والصحيحة لجهاز مصرفي مستقل يهدف إلى تحقيق الأرباح وفقا لإستراتيجيته وسياسته، وبعد فشل المخططات الاستثمارية المركزية لسنوات السبعينيات وإعادة النظر في التوجه الاقتصادي في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات، كان لزاما أن تساير هذه الإصلاحات المتخذة من طرف السلطات الاقتصادية، إصلاحات مماثلة على مستوى النظام المصرفي بما تتطلبه المرحلة الاقتصادية الجديدة.

لقد أصبح النظام المصرفي الحالي ملزم على مسايرة التطور الحاصل على المستوى العالمي بالقيام بالإصلاحات اللازمة للارتقاء بمستوى الأداء إلى مصاف الأنظمة المصرفية العالمية، ويعتبر موضوع إصلاح النظام المصرفي والإصلاح المالي بشكل عام، من البرامج التي ليست بالجديدة على السلطات الاقتصادية الجزائرية إذ تم مباشرتها منذ سنوات السبعينيات، و قد حققت العديد من النتائج الإيجابية، رغم ذلك يبقى النظام المصرفي الجزائري يعاني العديد من الصعوبات والمشاكل التي تحد من أدائه وتضعف من دوره ومكانته التنافسية على المستوى المحلي والخارجي.

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى تطور وهيكل النظام المصرفي الجزائري في المطلب الأول، ثم نتناول في المطلب الثاني خصائص ومميزات النظام المصرفي الجزائري، أما في المطلب الثالث فسنستطرق فيه إلى محاور إصلاح النظام المصرفي الجزائري.

### المبحث الأول: تطور وهيكل النظام المصرفي الجزائري

سنتناول من خلال هذا المبحث التطور التاريخي للنظام المصرفي الجزائري وأهم المراحل التي مر بها، مع ذكر خصوصية كل مرحلة وما ميزتها من توجهات في المجال الاقتصادي والاجتماعي، وكذا هيكله الحالي بمختلف البنوك والمؤسسات المالية العمومية والخاصة، الوطنية والأجنبية الناشطة فيه.

### المطلب الأول: النظام المصرفي الجزائري قبل الاستقلال

تم تأسيس أول مؤسسة مصرفية في الجزائر بموجب القانون الصادر في 19 جويلية 1843، وكانت هذه المؤسسة عبارة عن فرع لبنك فرنسا الذي يساهم فيها بالإضافة إلى الأفراد، و قد بدأ هذا الفرع فعلا في إصدار النقود مع بداية سنة 1848، و تعتبر مؤسسة Le comptoir national d'escompte ثاني مؤسسة مصرفية تم إنشاؤها في الجزائر، و تمثلت وظيفتها في منح الائتمان للقطاع الزراعي والعقاري بالخصوص، ولما شهد هذا البنك مشاكل عديدة في نهاية القرن التاسع عشر تم نقل مقره إلى باريس ومن ثم تغيير اسمه إلى بنك الجزائر وتونس، وكان له في هذه المرحلة حق الإصدار بالنسبة لكلا البلدين (الجزائر و تونس). ولقد ارتكز نشاط النظام المصرفي قبل الاستقلال في الجهة الشمالية من الوطن بالدرجة الأولى (المدن الكبيرة)، بحيث كانت العديد من فروع البنوك الفرنسية و وكالاتها تنشط في هذه المدن بالإضافة إلى شبكة البنوك الشعبية، وكان هذا القطاع يضم بصفة عامة المؤسسات المصرفية التالية<sup>1</sup>:

#### أولا : بنك الجزائر

أوكلت لبنك الجزائر خلال هذه المرحلة وظيفة الائتمان، إذ كان مسؤولا عن تمويل الحكومة فيقدم لها تسليفات بدون فائدة ويدير قسما من استثماراتها ويمسك حسابا جاريا للخرينة ويمنحها اعتمادا غير محدود من أجل تحقيق مرونة الاستبدال بين العملتين الجزائرية والفرنسية، ومع نهاية الحرب العالمية الأولى و تأثير تطور النظام المصرفي الفرنسي على الجزائر بالتبعية بدأت وظيفة الائتمان لبنك الجزائر تتقلص، وبعد تأميمه سنة 1946- حيث أصبح تابعا للقطاع العام- أصبحت ملامح البنك المركزي تأخذ شكلها، ولم تكتمل الصورة الكاملة لهذا البنك إلا مع نهاية الاحتلال الفرنسي.

بالإضافة إلى وظيفة الائتمان كان بنك الجزائر يزاول نشاطه كبنك إصدار ملتزما بتغطية ذهبية تعادل الثلث للنقود الورقية التي يقوم بإصدارها وكذلك للودائع على الطلب، وهذا ما قيد حريته في الإصدار، أما فيما يخص القوة الإبرائية للنقود فقد ظلت قاصرة على الإقليم الجزائري أي غير ملزمة في فرنسا إلى أن تقرر عام 1959 الإبراء المتبادل مع الفرنك الفرنسي.

<sup>1</sup> - شاعر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص49.

ثانيا : البنوك التجارية

كانت تمثل في الغالب فروع و وكالات للبنوك الفرنسية مثل: الشركة العامة société générale، القرض الليوني Le crédit Lyonnais، البنك الوطني للتجارة والصناعة la banque nationale du commerce، شركة مرسيليا la société Marseillaise، بالإضافة إلى بنوك أخرى ضعيفة النشاط.

ثالثا : البنوك الشعبية

اختصت هذه البنوك في التجارة الصغيرة، و قد شهدت نفس التطور الذي عاشته مثيلاتها في فرنسا، وهي تتكون من المجلس الجزائري للبنوك الشعبية والصندوق المركزي و ثلاثة بنوك جهوية.

رابعا : صندوق التجهيز و تنمية الجزائر (CEDA)

أنشئ هذا الصندوق سنة 1959، وكلف بتعبئة الموارد المالية و خصوصا العمومية منها، لتخصيصها و تمويل برامج التنمية، وأنتهى نشاط هذا الصندوق عقب الاستقلال.

خامسا : قروض القطاع الفلاحي

يوجد نوعين من التمويل في القطاع الفلاحي وهما :

1- صندوق القرض الفلاحي التعاوني حيث يمنح قروض فلاحية قصيرة الأجل؛

2- الشركات الفلاحية للدخار وتتميز بالطابع التعاوني، وتمنح القروض قصيرة ومتوسطة الأجل.

سادسا : بنوك الأعمال: أشهرها البنك الصناعي الجزائري، الذي كان يضم ثلاث فروع له في الجزائر.

سابعا : المنشآت العامة وبنيتها العامة

تساهم بشكل فعال في التمويل والتنقيب على البترول في الصحراء وتم توقيف تمويلها سنة 1962، وبلغت مجموعها خمسة مصارف أشهرها القرض الوطني والبنك الفرنسي للتجارة الخارجية، الذي كان دوره يتمثل في تقديم القروض طويلة الأجل<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: النظام المصرفي الجزائري بعد الاستقلال

ورثت الجزائر بعد حصولها على الاستقلال نظام مصرفي ذو طابع فرنسي يخدم مصلحة فرنسا بالدرجة الأولى وبالتالي كان توجهه ليبرالي عكس ما خطط للمنهج الاقتصادي المراد تطبيقه في الجزائر بعد الاستقلال، لذلك كان لا بد أن تتخذ عدة إجراءات لاسترجاع كامل حقوقها وسيادتها.

<sup>1</sup> - شاعر القزويني، المرجع نفسه، ص50.

أولا : المرحلة الأولى : من سنة 1962 إلى 1966

تميزت هذه المرحلة بإنشاء ثلاثة هيئات مهمة وهي<sup>1</sup>:

**1- الخزينة العمومية:** تم إنشاء الخزينة الجزائرية في أوت 1962 وقد أوكلت إليها الأنشطة التقليدية الخاصة بوظيفة الخزينة، هذا بالإضافة إلى منحها بعض الصلاحيات المهمة فيما يخص منح قروض الاستثمار للقطاع الاقتصادي، وقروض التجهيز للقطاع الفلاحي والذي لم يستفد من مبالغ مهمة من طرف الهيئات البنكية الموجودة اللازمة لنشاطه.

**2- البنك المركزي الجزائري:** أنشئ البنك المركزي الجزائري في 13 ديسمبر 1962 على شكل مؤسسة عمومية وطنية تتمتع بشخصية معنوية واستقلال مالي حيث يزود باقي المؤسسات بالسيولة، وتتمثل وظائفه في إصدار الأدوات النقدية بتفويض من الدولة وبذلك يمكن ضمان عدم إفلاس الخزينة بإعطائها تسبيقات ومنحها سلفات مكشوفة على حسابها الجاري، إعادة الخصم للبنوك وخصم السندات العمومية والخاصة، منح إنجازات التصدير والاستيراد، شراء وبيع العملات الأجنبية، كما انه هو المسؤول عن ميزان المدفوعات، كما يساعد الدولة في المفاوضات التي تجريها في المجال المالي والنقدي مع المنظمات والمؤسسات المالية والنقدية العالمية وهو الرقيب على التمويل الخارجي.

**3- الصندوق الجزائري للتنمية:** تم إنشاء الصندوق الجزائري للتنمية في ماي 1963 وكلف بتأمين نشاطات صندوق التجهيز وتنمية الجزائر CEDA (1959) سابقا، وقد منح صلاحيات عديدة غير معهودة بالنسبة لهذا النوع من الهيئات المالية التي لها شكل بنك أعمال، كما تم وضعه مباشرة تحت وصاية وزارة المالية، وهو مكلف بتمويل الاستثمارات المنتجة في إطار البرامج والمخططات الخاصة بالاستثمارات، وتغطي قطاعات نشاطه جزءا كبيرا من الاقتصاد الوطني وتشمل الصناعة بما فيها قطاع الطاقة والمناجم والسياحة والنقل والتجارة والتوزيع، والمناطق الصناعية والدواوين الزراعية والصيد ومؤسسات الإنتاج<sup>2</sup>.

**4- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP:** تم تأسيس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط في 10 أوت 1964، بموجب القانون رقم 227-64<sup>3</sup>، ويدار الصندوق من قبل مجلس الإدارة أو له مدير عام ومراقب عام وهو عضو الاتحاد الدولي لصناديق التوفير، ويدير الصندوق ثلاثة أنواع من الموارد (أموال الادخار، أموال الهيئات المحلية، وأموال منتسبي الهيئات المحلية والمستشفيات) وتأتيه الموارد من القطاع الخاص العام، وتتمثل مهمة الصندوق في جمع الادخارات الصغيرة للعائلات والأفراد، أما في مجال القرض فإن الصندوق مدعو لتمويل ثلاثة

<sup>1</sup> - بلعزوز بن علي، محاضرات في النظريات والسياسات الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 173.

<sup>2</sup> - محمود حميدات، مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص 13.

<sup>3</sup> - شاعر القريني، مرجع سبق ذكره، ص 66.

أنواع من العمليات، تمويل البناء والجماعات المحلية، وبعض العمليات الخاصة ذات المنفعة الوطنية، كما بإمكان الصندوق القيام بشراء سندات التجهيز التي تصدرها الخزينة العمومية، وتم تكريس الصندوق كبنك وطني للسكن وهذا الأمر قد أعطى دفعا قويا له، وقد زاد من ادخار العائلات، وفي إطار سياسة تشجيع المهاجرين الجزائريين على العودة للوطن يقوم الصندوق بتسهيل فتح حساب للمهاجر بقصد تمكينه من الحصول على مسكن يستقر فيه في الجزائر<sup>1</sup>.

#### ثانيا : المرحلة الثانية: من سنة 1966 إلى سنة 1970

إلى غاية سنة 1966 كان هيكل النظام المالي والمصرفي الجزائري يضم بالإضافة إلى البنك المركزي الجزائري والصندوق الجزائري للتنمية والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، العديد من الهيئات المصرفية الأجنبية غالبيتها فرنسية، والتي كانت متخصصة أكثر في مجال التجارة الخارجية ذات المردودية المعبرة (قطاع المحروقات المكتشفة حديثا)، وهذا في مقابل إهمال شبه كلي للقطاعات الأخرى.

نتيجة لهذا الوضع لم تجد السلطات النقدية آنذاك حلا لهذه المشكلة إلا قيامها بالتأميم والأخذ على عاتقها تسيير القطاع البنكي، وهذا ما أدى إلى ظهور نظام مصرفي وطني مكون من العديد من البنوك الوطنية التي تم إنشاؤها تباعا، والملاحظ أن قرار التأميم يكرس مضمون السيادة الوطنية<sup>2</sup>.

وتم إنشاء ثلاث بنوك خلال هذه المرحلة وهي:

**1- البنك الوطني الجزائري BNA:** أنشئ هذا البنك بمقتضى القانون رقم 66-178 المؤرخ في 13 جوان 1966، يعتبر البنك الوطني الجزائري بنك ودائع واستثمارات وبنك المؤسسات الوطنية، ويقوم بالعديد من الوظائف أهمها تنفيذ خطة الدولة فيما يخص الائتمان قصير ومتوسط الأجل، وفقا للأسس المصرفية التقليدية والقيام بعمليات الخصم والاعتمادات المستندية ومنح الائتمان للقطاع الزراعي.

كما يقوم بخصم الأوراق التجارية في مجال الإسكان والبناء، ومنح القروض للمؤسسات العامة والخاصة في الميدان الصناعي<sup>3</sup>.

**2- القرض الشعبي الجزائري CPA:** تم إنشاؤه بتاريخ 29 ديسمبر 1966 يقوم هذا البنك بممارسة جميع العمليات المصرفية بالإضافة إلى الوظائف الأساسية التالية<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> - الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2003، ص 187.

<sup>2</sup> - أحمد هي، اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 68.

<sup>3</sup> - الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 201.

<sup>4</sup> - شاعر القزويني، مرجع سبق ذكره، ص 60.

- دور الوسيط في العمليات المالية للإيرادات الحكومية من حيث الإصدار والفوائد وتقديم القروض والسلفيات لقاء سندات عامة إلى الإدارة المحلية؛
  - تقديم القروض للحرفيين والفنادق وقطاع السياحة والزراعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإقراض أصحاب المهن الحرة وقطاع الري والمياه؛
  - يقوم بعملية البناء والتشييد من خلال القروض متوسطة وطويلة الأجل، كما يقوم بتمويل مختلف المؤسسات الخاصة بالخدمات؛
  - استقبال الودائع وجمع رؤوس الأموال على أشكال مختلفة (حسابات جارية، حسابات الرصيد، سندات الصندوق، دفاتر الادخار وغيرها).
- 3- بنك الجزائر الخارجي BEA:** أنشئ بموجب المرسوم رقم 67-204 المؤرخ في 01 أكتوبر 1967 وهو مؤسسة وطنية ذات صبغة تجارية، يتولى البنك الجزائري الخارجي مهمة تسهيل العلاقات التجارية والمالية مع الخارج، من خلال تأديته للوظائف التالية<sup>1</sup>:

- تمويل القطاع العمومي والخاص والقيام بكل العمليات البنكية في إطار قانون وقواعد البنوك؛
- تطوير العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والدول الأجنبية على أساس توازن الفوائد؛
- تمويل ومراقبة التدفقات المالية للتجارة الخارجية؛
- يضع تحت تصرف المؤسسات المهتمة مركز للمعلومات الخاص بالتجارة الخارجية؛
- يقدم معلومات تجارية صحيحة وضرورية للمصدرين والمستوردين الجزائريين حول عمليات التحويل الشراء، البيع واستغلال المحلات العامة؛
- توفير الادخار الوطني.

### ثالثا : المرحلة الثالثة: من سنة 1970 إلى سنة 1982

تميزت هذه المرحلة بتطبيق إصلاحات مالية على النظام المصرفي، ابتداءا من سنة 1970 قررت السلطات السياسية إسناد مهمة التسيير والتحكم في العمليات المالية للمؤسسات العمومية إلى البنوك. مما استلزم إعادة تنظيم كل الهيئات البنكية للبلاد، أما في سنة 1978 فقد ترك النظام البنكي المجال للخزينة العمومية في تمويل

<sup>1</sup> - محفوظ لعشب، القانون المصرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 15.

الاستثمارات المخططة للقطاع العمومي مع إلغاء القرض البنكي المتوسط الأجل، باستثناء بعض النشاطات مثل النقل والخدمات<sup>1</sup>.

#### رابعا : المرحلة الرابعة: من سنة 1982 إلى سنة 1986

نظرا للصعوبات والمشاكل التي عرفها القطاع الاقتصادي بشكل عام في هذه الفترة وفشله في تحقيق الأهداف المسطرة، كان من الضروري إعادة النظر في التنظيم الاقتصادي وطبيعة و شكل الاستثمارات، في هذا الإطار جاء ضمن قانون المالية لسنة 1982 تكليف الخزينة العمومية بتمويل الاستثمارات "الإستراتيجية" وبالنسبة لباقي الاستثمارات تتكفل بها البنوك التجارية أحيانا بعين الاعتبار المردودية المالية للمؤسسات الطالبة للتمويل، وتميزت هذه المرحلة بإنشاء بنكين هما<sup>2</sup>:

**1- بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR:** تم تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمرسوم رقم 82-206 بتاريخ 13 مارس 1982، وكلف بتمويل هياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي، وكذلك الصناعات الزراعية، أي المتركزة على الزراعة، وكذا الحرف التقليدية في الأرياف وكل المهن الحرة والمنشآت الخاصة بالريف، وهو بنك متخصص في تمويل القطاع الفلاحي والأنشطة المتعلقة بالريف وكذلك تطوير الإنتاج الغذائي، والبنك الفلاحي يتميز بأنه بنك الودائع (يقبل الودائع الجارية أو لأجل من أي شخص مادي أو معنوي ويقرض الأموال بأجال مختلفة) وهو بنك تنمية (يمنح القروض متوسطة وطويلة الأجل بهدف تكوين رأس المال الثابت)، والوظائف التي يقوم بها تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

أ- منح القروض القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل، مع أو بدون ضمانات قصد تمويل المشاريع المخططة والتي تعمل على ترقية النشاطات والهياكل الفلاحية؛

ب- مساعدة المسؤولين عن الوحدات الإنتاجية في تحديد احتياجاتهم المالية، ومراقبة الاستعمال الحسن للأموال على أن يكون في الأغراض المخصصة لها؛.

ج- تمويل الهياكل وأنشطة الإنتاج الفلاحي وكل الأنشطة المتعلقة بهذا القطاع؛

د- تمويل هياكل وأنشطة الصناعات الفلاحية؛

هـ- تمويل أنشطة وهياكل الصناعات التقليدية والحرف الريفية.

<sup>1</sup> - بخزاز يعدل فريدة، تقنيات وسياسات التسيير المصرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص72.

<sup>2</sup> - قطوش حميد، تكييف البنوك التجارية مع اقتصاد السوق، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001، صص103-104.

<sup>3</sup> - محمود حميدات، سبق ذكره، ص134.

2- بنك التنمية المحلية BDL: أنشئ بمقتضى المرسوم رقم 85-85 في 30 أبريل 1985، وهو أحدث البنوك في الجزائر وانبثق عن القرض الشعبي الجزائري، وهو آخر بنك تجاري يتم تأسيسه قبل الدخول في مرحلة الإصلاحات، ويقوم هذا الأخير بكل العمليات لبنوك الودائع حيث يقوم بتمويل الاستثمارات المتمثلة أساسا في المقاولات العمومية ويساهم في تجسيد وتنفيذ المخططات والبرامج التنموية الوطنية والقطاعية ويقوم بجميع عمليات البنوك كالقرض والصرف والخزينة التي لها علاقة بنشاطه لتسيير موجوداته المالية واستخدامها ويخدم بالدرجة الأولى فعاليات الهيئات العامة المحلية، وقروض قصيرة ومتوسطة وطويلة، تمويل عمليات الاستيراد والتصدير إضافة إلى خدمات القطاع الخاص، ويمكن القول أن التكييفات التي تدخل في حين لآخر على هذا النظام، هي دليل على عدم الاستقرار للنظام، ولذلك يتطلب إدخال إصلاحات عميقة يعيد بها النظام هويته البنكية، ولعل إعطاء بعض الأرقام يبين لنا أهمية القروض الاقتصادية التي منحها النظام المصرفي على رأسه البنك المركزي<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: هيكل النظام المصرفي الجزائري الحالي

يتكون النظام المصرفي الحالي من ثلاث القطاعات التالية<sup>2</sup>:

#### أولاً: بنك الجزائر

يعتبر من الناحية القانونية مؤسسة عامة وطنية لها شخصية معنوية تتمتع بالاستقلال المالي، فهو بنك البنوك وبنك الدولة، والمقرض الأخير للبنوك، ويعد بنك الجزائر تاجرا في معاملاته مع الغير وبالتالي يخضع لأحكام القانون التجاري وتطبق عليه قواعد المحاسبة التجارية. وتتمثل مهمة بنك الجزائر في توفير أفضل الشروط لنمو منتظم للاقتصاد الوطني والحفاظ عليها بإتمام جميع الطاقات الإنتاجية الوطنية، مع السهر على الاستقرار الداخلي والخارجي للنقد، ولهذا الغرض يكلف بتنظيم الحركة النقدية ويوجه ويراقب، توزيع القروض بجميع الوسائل الملائمة ويسهر على حسن إدارة التعهدات المالية تجاه الخارج واستقرار سوق الصرف.

#### ثانياً: البنوك التجارية

1- البنوك التجارية العامة: وهي البنوك المملوكة بالكامل للدولة وتستحوذ على أكبر حصة من السوق المصرفي حاليا حوالي 90% من إجمالي الأصول البنكية في السوق المصرفي الجزائري، وتمارس هذه البنوك عملها في هيئة بنوك ودائع بعد أن كانت عبارة عن بنوك متخصصة وقت إنشائها، وتتمثل في ستة بنوك وهي: البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، بنك التنمية المحلية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط، والتي سبق تعريفها في المطلب الأول.

<sup>1</sup> - الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 191.

<sup>2</sup> - الطاهر لطرش، المرجع نفسه، ص 200.

الجدول رقم(2): تواريخ اعتماد البنوك التجارية العامة

تاريخ الاعتماد	البنوك العمومية
1997 / 04 / 06	القرض الشعبي الجزائري
1997 / 04 / 06	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط
1997 / 09 / 25	البنك الوطني الجزائري
2002 / 02 / 17	البنك الخارجي الجزائري
2002 / 02 / 17	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
2002 / 02 / 17	بنك التنمية المحلية
1997 / 04 / 06	الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي
--	البنك الجزائري للتنمية

المصدر: طارق خاطر، قوى التغيير الإستراتيجية في المجال المصرفي وأثرها على أعمال البنوك، مذكرة ماجستير، قسم الاقتصاد، جامعة الجزائر، 2006، ص128.

يبين الجدول أعلاه أن البنوك التجارية العمومية لم تحصل على اعتمادها إلا بداية سنة 1997، أي أنه منذ سنة 1990 تاريخ صدور قانون النقد والقرض كانت تزاوّل نشاطها خارج هذا القانون حتى تاريخ 1997 بتسريح من مجلس النقد والقرض، كما نلاحظ أنه تم اعتماد الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي سنة 1997 رغم أنه ليس لديه هيئة شركة بالأسهم.

## 2- البنوك التجارية الخاصة:

فتح قانون النقد والقرض 90-10 المجال للعديد من البنوك الخاصة للعمل بالجزائر تكريسا لمرحلة اقتصادية جديدة ركيزتها الأساسية المنافسة الحرة والعمل وفق آليات اقتصاد السوق، في هذا الإطار تم منح الاعتماد للعديد من البنوك الخاصة من طرف مجلس النقد والقرض كما هو موضح في الجدول التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - طارق خاطر، قوى التغيير الإستراتيجية في المجال المصرفي وأثرها على أعمال البنوك، مذكرة ماجستير، قسم الاقتصاد، جامعة الجزائر، 2006، ص128.

الجدول رقم (3): تواريخ اعتماد البنوك التجارية الخاصة

تاريخ الاعتماد	البنوك التجارية الخاصة
1990 / 11 / 03	البركة بنك
1998 / 05 / 18	سي تي بنك
1998 / 09 / 24	بنك العرب للتعاون ABC
1999 / 10 / 28	الوكالة الجزائرية للبنك CAB
1999 / 10 / 27	ناتكسيس بنك
1999 / 11 / 04	الشركة العامة société générale
2000 / 04 / 30	البنك العام المتوسطي GBM
2000 / 10 / 08	الريان بنك
2001 / 10 / 15	بنك العرب الجزائر
2002 / 01 / 31	البنك الوطني الشعبي الباربي BNP Paribas
--	ترست بنك
--	اركو بنك
--	بنك الخليج الجزائر
--	بنك هاوسنك للتجارة الدولية

المصدر: طارق خاطر، مرجع سبق ذكره، ص128.

يتضح من الجدول أن بنك البركة الجزائري وهو أول بنك مختلط بالجزائر بين بنك البركة الدولي وبنك الفلاحة والتنمية الريفية حيث ساهم الأول بـ 49 % والثاني بـ 51% هو أول بنك خاص في الجزائر عقب صدور قانون النقد والقرض في نفس السنة، إلا أن شبكة البنوك التجارية الخاصة لم تتسع بشكل واضح إلا بداية سنة 1998، و قد تم اعتماد سنة 2002 أربعة بنوك تجارية خاصة جديدة وهي بنك ترست الجزائري، اركو بنك، بنك الخليج الجزائري، بنك هاوسنك للتجارة والمالية<sup>1</sup>.

### ثالثا : الهيئات المالية

شهدت الساحة المصرفية الجزائرية إنشاء العديد من الهيئات المالية بداية من سنة 1995، وهذا في إطار تفعيل القطاع من خلال التنوع في الهيئات المالية، وضمان ممارسة جميع المعاملات البنكية الحديثة منها

<sup>1</sup> - طارق خاطر، المرجع نفسه، ص129.

والتقليدية بأقصى قدر ممكن، والجدول أدناه يبين مجموعة من الهيئات المالية المعتمدة في الجزائر إلى غاية الثلاثي الأول من سنة 2003<sup>1</sup>:

الجدول رقم (4): تواريخ اعتماد الهيئات المالية

الهيئات المالية	تاريخ الاعتماد
يونيون بنك	1995 / 05 / 07
السلام	1997 / 06 / 28
فينلاب	1998 / 04 / 06
منى بنك	1998 / 08 / 08
شركة إعادة التمويل الرهنية	1998 / 04 / 06
بنك الجزائر الدولي	2000 / 02 / 21
سوفيناس	2001 / 01 / 09
القرض الإيجاري العربي للتعاون	2002 / 02 / 20

المصدر: طارق خاطر، مرجع سبق ذكره، ص 129.

تهدف هذه الهيئات المالية إلى تحقيق وظيفتين أساسيتين هما<sup>2</sup>:

- تقديم تمويل خاص أو المشاركة في حصص مشاريع أو مؤسسات؛
- توزيع الأخطار بالحصول على الضمانات اللازمة من أجل السماح للبنوك في تمويل الاقتصاد والمؤسسات.

المبحث الثاني: خصائص ومميزات النظام المصرفي الجزائري

تعرف المنظومة المصرفية الجزائرية مزيج متنوع من الخصائص وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من العراقيل التي تعيق عمل هذا النظام الحساس داخل الاقتصاد الوطني، وهذا يتطلب تفعيل عناصر مختلفة من أجل إعادة هيكلة هاته المنظومة بما يتماشى مع التحولات الاقتصادية العالمية، وستتناول في هذا المبحث أهم خصائص النظام المصرفي الجزائري في المطلب الأول، ثم نتعرف على أهم العراقيل التي تواجه هذا الأخير في المطلب الثاني، ثم نتطرق في المطلب الثالث إلى أهم السياسات التي تميز النظام المصرفي الجزائري.

<sup>1</sup> - محمد كمال خليل الحمزاوي، اقتصاديات الائتمان المصرفي، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، دون ذكر تاريخ النشر، ص 43.

<sup>2</sup> - محمد كمال خليل الحمزاوي، المرجع نفسه، ص 44.

### المطلب الأول: خصائص النظام المصرفي الجزائري

يمكن تلخيص خصائص النظام المصرفي الجزائري في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- 1- أنه جهاز مملوك للدولة ملكية عامة؛
- 2- يهتم بتنفيذ ما تمليه الدولة عليه وفقا لسياستها التنموية؛
- 3- أنه جهاز قائم على تركيز عدد محدود من البنوك تتولى العمليات المصرفية؛
- 4- قائم على التخصص ويقصد الائتمان القصير والمتوسط، الائتمان الطويل للتجارة الخارجية؛
- 5- جهاز واسع الانتشار له فروع عديدة تغطي كامل التراب الوطني؛
- 6- جهاز متقدم بالقياس مع أمثاله في البلدان النامية وحديثة الاستقلال؛
- 7- تعاضم دور الخزينة وهيمنتها على النظام البنكي، فهي تعتبر السبب الأول في دفع البنك المركزي إلى إصدار النقود بشكل لا يبرره الوضع النقدي، كما تتكفل بتوزيع القرض وبذلك همش دور النظام البنكي وأصبح يتميز بالسلبية المفرطة على مستوى الادخار وتوزيع القرض ورسم السياسات الإقراضية؛
- 8- توزيع القرض من طرف البنك لا يضمنه سوى حسن نية الدولة، وهذا ما ولد بعض التراخي في دراسة ومتابعة ومراقبة عملية القرض، ونتج عن ذلك تراكم ديون البنوك على المؤسسات العمومية بشكل أثر على التوازن المالي الداخلي لهذه البنوك وهو التوازن المالي الداخلي للبلاد؛
- 9- خضوع الاستفادة من القرض إلى عملية التوظيف المسبق الوحيد، فالبنوك لا يمكنها منح القروض وفق الفرصة المتاحة، وإنما يمكنها منح القروض فقط للمؤسسات التي وطنت عملياتها المالية في هذه البنوك، حتى ولو كانت هذه المؤسسات لا تستجيب للمعايير والمقاييس الكلاسيكية المعمول بها في الأنظمة البنكية؛
- 10- النظام البنكي هو ذو مستوى واحد.

<sup>1</sup> - الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 185.

### المطلب الثاني: أهم العراقيل التي تواجه النظام المصرفي الجزائري

لا تشجع إستراتيجية الخوصصة أي استغلال مالي لتخفيض قيمة الدينار، ولا تسمح باستعمال تقنيات نقدية في السوق للحد من الحواجز التي تمنع من دخول المستثمرين الأجانب في السوق الجزائرية، ويتزامن عرض بيع المؤسسات مع ندرة مالية كبيرة وانعدام أي منهجية أو أساليب التمويل العصرية في مجال الخوصصة على نطاق واسع وفيما يخص الترددات، فإنها تعيق توقعات المتعاملين وتحد من المستثمرين على عدة مستويات وهي كالتالي<sup>1</sup>:

**أولاً : على المستوى الاقتصادي:** تبقى نتائج النظام الخاص بالبنوك والمؤسسات ضعيفة، حتى وإن كانت تشير إلى تحسين واضح في حسابات استغلال المؤسسات الاقتصادية العمومية.

**ثانياً : على المستوى الصناعي:** تعاني الاستثمارات وإنعاش الجهاز الإنتاجي من صعوبة إيجاد التمويل.

**ثالثاً : على المستوى المالي:** لم تسترجع المؤسسات الاقتصادية العمومية قدرات التمويل الذاتي الكافية، ولم توفر الشروط المواتية لتأهيلها إلى البورصة وقدرتها على الاستقطاب في مجال الشراكة.

**رابعاً : على المستوى الاجتماعي:** أدت إعادة الهيكلة إلى تسريح عدد كبير من العمال، وقد أثقل تمويلها من طرف الخزينة العمومية العجز في الميزانية.

**خامساً : على مستوى التسيير:** لا يزال القطاع العمومي الاقتصادي يعاني من غياب ثقافة حقيقية في مجال الترشيد الاقتصادي والمالي، وإضافة لذلك، لا تسمح الشروط القانونية والجزائية المرتبطة بمنصب المسير بتجنيد أفضل الكفاءات.

### المطلب الثالث: سياسات النظام المصرفي الجزائري

من أهم السياسات التي تميز النظام المصرفي الجزائري نجد سياسة الودائع المحصل عليها من مختلف أصناف المودعين وسياسة القروض المقدمة إلى عدة مقترضين وبالخصوص المستثمرين.

#### أولاً : سياسة الودائع

إن الاعتماد على الودائع رغم بعض الجوانب السلبية، يعد ميزة هامة، لأن العائد الذي يحققه البنك على استثماراته عادة ما يقل عن العائد الذي يطلبه ملاكته، ومن ثم إذا اعتمد البنك على تمويل استثماراته من حقوق الملكية (الأموال الخاصة) فسوف يقفل أبوابه من اليوم الأول، أما الاعتماد على الودائع فإن ذلك يحقق للبنك

<sup>1</sup> - المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير حول إشكالية إصلاح المنظومة المصرفية، الدورة السادسة عشر، الجزائر، 30 أكتوبر 2000، ص89.

هامش فائدة صافي والمتمثل في الفرق بين الأرباح المتولدة عن استثمار تلك الودائع وبين الفوائد المدفوعة للمودعين، وعموما الودائع ثلاثة أصناف<sup>1</sup>:

**1- الودائع تحت الطلب:** هي التي يستطيع أصحابها السحب منها في أي وقت دون الحصول على فوائد، وحجمها داخل البنك ضئيل مقارنة بالأنواع الأخرى لأنها تتميز بعدم الاستقرار، لهذا فان البنوك تعتمد عليها نسبيا في تقديم قروض قصيرة الأجل دون المجازفة وتقديم قروض طويلة أو متوسطة الأجل.

**2- الودائع لأجل:** تتميز بان مقدرة السحب منها غير ممكنة إلا بعد مرور مدة من الزمن يتفق عليها البنك مع زبونه الذي يحصل مقابلها على فوائد.

**3- الودائع الادخارية (ودائع التوفير):** وهي ودائع يمكن لأصحابها السحب منها في أي وقت، ولكن تحت قيد حجم معين من المبلغ الذي يمكن سحبه حتى لا يجد البنك نفسه دون سيولة، لأنها تعتبر من المواد المهمة التي يعتمد عليها في تقديم القروض، ويحصل في مقابلها الزبون على فوائد من البنك في حدود معدلات الفائدة التي تحددها السلطات النقدية في البلد.

#### ثانيا : سياسة القروض

من بين توجهات النظام المصرفي الجزائري في توزيع القروض لدينا<sup>2</sup>:

- 1- الآجال الطويلة في الرد على ملفات طلب الحصول على قرض؛
- 2- الأهمية الجزئية المعطاة للقطاع الخاص، أي التمييز في منح القروض؛
- 3- الإفراط في حجم القروض الممنوحة على شكل سحبيات على المكشوف؛
- 4- صعوبة الوصول إلى هذه القروض بسبب البيروقراطية والتسيير غير الناجع.

#### المبحث الثالث: محاور إصلاح النظام المصرفي الجزائري

يعتبر إصلاح النظام المصرفي من أهم مشاريع الإصلاح الجاري مباشرتها في الجزائر ضمن مجموعة الإصلاحات الاقتصادية الأخرى، وتستمد عملية الإصلاح المصرفي أهميتها كون القطاع يشكل أحد أهم العوامل التي تحدد مستقبل العلاقات الاقتصادية بين الجزائر و شركائها الاقتصاديين، فالعمل المصرفي لم يعد محصورا في نطاق ضيق التطبيق بين مجموعة من المتعاملين، بل أصبح قطاعا يؤثر في سلوكات الأفراد والمؤسسات والمنظمات على

<sup>1</sup> - بادن عبد القادر، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية-بالإشارة إلى حالة الجزائر-، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الشلف، 2008، ص120.

<sup>2</sup> - كمال رزنيق، عبد الحليم فضيل، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي (الواقع والتحديات)، جامعة الشلف، يومي 14-15 ديسمبر 2004، ص373.

اختلافها، وهو يسعى لتوفير الظروف الملائمة التي تسمح للاقتصاد بالتطور والنمو وتحقيق الاستقرار الضروري لإحداث التنمية الاقتصادية.

### المطلب الأول: برامج إصلاح النظام المصرفي الجزائري

عرف النظام المصرفي الجزائري العديد من الإصلاحات بداية من سنوات السبعينات هدفت في مجملها إلى مساندة ومواكبة المستجدات والمتغيرات الاقتصادية التي شهدتها النظام الاقتصادي الوطني ومختلف التأثيرات الاقتصادية العالمية، فعكست بذلك التوجه والهدف الاقتصادي المنتهج في كل مرحلة.

#### أولا : الإصلاح المالي لسنة 1971

عرف الاقتصاد الوطني قبل مباشرة الإصلاح المالي لسنة 1971 نقص كبير في الموارد المالية في ظل امتناع البنوك الفرنسية القيام بدورها التمويلي لمختلف القطاعات الاقتصادية، وأخذت الخزينة العمومية بالمقابل على عاتقها تمويل عمليات الاستثمار، وبهدف إزالة الاختلال المسجل نهاية سنوات الستينات و تخفيف الضغط عن الخزينة في تمويلها للاستثمارات تم إقرار الإصلاح المالي لسنة 1971 في إطار المخطط الرباعي الأول (1970-1973)<sup>1</sup> ولقد حمل الإصلاح المالي لسنة 1971 رؤية جديدة من خلالها تم إسناد مهمة تسيير ومراقبة العمليات المالية للمؤسسات العمومية للبنوك، وفرض مراقبة صارمة على التدفقات النقدية، ونوجز في إطار هذا الإصلاح، اتخاذ الإجراءات التالية<sup>2</sup>:

- 1- إمكانية استعمال السحب على المكشوف من طرف المؤسسات العمومية لتمويل عمليات الاستغلال؛
- 2- تقوية دور المؤسسات المالية في تعبئة الادخار الوطني عن طريق المساهمة الإيجابية للمؤسسات العمومية في ميزانية الدولة؛
- 3- يتم التمويل البنكي للمؤسسات العمومية بقيام هذه الأخيرة بتوطين كل عملياتها المالية في بنك واحد؛
- 4- إعداد مخطط لإعادة هيكلة المؤسسات العمومية التي سجلت عجزا ناتجا عن قيود خارجية مفروضة من طرف الدولة، والى معايير تطهير المؤسسات العمومية التي سجلت عجزا ناتجا عن سوء التسيير؛
- 5- تحديد معدلات الفائدة بطريقة مركزية وأدارية.

<sup>1</sup> - الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 86.

<sup>2</sup> - بلاغ سامية، دراسة الرقابة على الائتمان المصرفي في الجزائر خلال الفترة 90-2000، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير فرع مالية، المدرسة العليا للتجارة، 2003، ص 22.

### ثانيا: الإصلاح البنكي لسنة 1986 المتعلق بالقرض والبنك

في إطار الإصلاحات الاقتصادية المتبعة خلال هذه الفترة و تماشيا مع التحولات الاقتصادية العالمية و تأثيراتها على اقتصاديات الدول المصدرة للنفط بالأساس، صدر قانون 86-12 بتاريخ 19 أوت 1986 المتعلق بنظام البنوك والقروض حيث صدر هذا القانون لتحديد وتحديد كيفية سير النظام المصرفي وهذا من خلال المخطط الوطني للقرض الذي هو عبارة عن لوحة قيادية يتم إعداده من أجل القيام بالتسويات المالية الاقتصادية الكلية فهو جزء من الخطة الوطنية للتنمية، ولقد جاء قانون 86-12 لإرساء المبادئ العامة والقواعد الكلاسيكية للنشاط المصرفي وهو من الناحية العلمية جاء ليوحد الإطار القانوني الذي يسير النشاط الخاص بكل المؤسسات المالية مهما كانت طبيعتها.

ومن بين أهداف هذا القانون ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- تطبيق القانون البنكي المكمل لسنة 1980 وهذا بوضع أجهزة استشارية ورقابية مثل المجلس الوطني للقرض ولجنة مراقبة البنوك المتعلقة بجهاز المخطط الوطني للقرض؛
- 2- التفرقة بين البنك المركزي ونشاط القرض من قبل الأجهزة البنكية الأخرى؛
- 3- تنظيم وتطوير الأسواق المالية والنقدية باعتبارها أجهزة هامة لتوزيع الموارد وذلك من خلال العلاقة مع المخطط الوطني للقرض؛
- 4- مراقبة عمليات الصرف والعلاقات مع الخارج.

### ثالثا : الإصلاح البنكي لسنة 1988

شرعت الجزائر منذ عام 1988 في تطبيق برنامج إصلاح مس العديد من القطاعات الاقتصادية، وكان مضمون هذا الإصلاح يتمحور أساسا حول تطوير المؤسسة وجعلها تعمل برشاده اقتصادية وهذا بتوفير مجموعة من القوانين وتحديث القوانين السارية حتى لا تتعارض مع توجهات الإصلاح الجديد للمؤسسة والاقتصاد الوطني فصدر قانون رقم 88-06 في تاريخ 12 جانفي 1988 المعدل والمتمم للقانون 86-12 السابق الذكر والمتعلق بنظام البنوك والقرض، حيث جعل المؤسسة المالية هي أيضا مؤسسة اقتصادية<sup>2</sup> تخضع للقانون المدني والقانون التجاري، وتخضع لمبدأ الاستقلالية المالية والتوازن المحاسبي، بمعنى أن البنك كمؤسسة مالية يجب عليه أن

<sup>1</sup> - محادي نور الدين، الجهاز المصرفي الجزائري وإصلاحات نظام التمويل، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص49.

<sup>2</sup> - المادة 02 من قانون 88-06 المؤرخ في 12 جانفي 1988 والمتعلق باستقلالية المؤسسات.

يتوخى الحذر أثناء نشاطه ويأخذ بمبدأ الربحية والمردودية التي تفرضها القواعد التقليدية لاقتصاد السوق، وفي ظل هذا القانون أصبح بإمكان البنوك والهيئات المالية اللجوء إلى الائتمان المتوسط الأجل في السوق الداخلية والخارجية<sup>1</sup>.

#### رابعا : قانون النقد والقرض 90-10

عرفت سنوات التسعينات تناول جدي واهتمام حقيقي بمشاكل النظام المصرفي التي بلغت أقصاها، حيث تميزت هذه الفترة بحدثين مهمين هما:

- تدخل البنك العالمي وصندوق النقد الدولي من أجل مساندة الإصلاحات المصرفية عن طريق وضع برنامج للتعديل القطاعي والمخطط الإجمالي (بإبرام عقد التثبيت في 31 ماي 1989) الذي طالب بإعادة نظر جذرية و شاملة بشأن القطاع المالي، وبالتالي اختفاء تدريجي للنظام البنكي السائد.

- إصدار القانون رقم 90-10 المتعلق بالنقد والقرض، والذي مثل منعطفًا حاسمًا فرضه اقتصاد السوق من أجل القضاء على نظام تمويل الاقتصاد الوطني القائم على المديونية والتضخم.

وضع قانون النقد والقرض النظام المصرفي على مسار تطور جديد، تميز بإعادة تنشيط وظيفة الوساطة المالية وأبرز دور النقد والسياسة النقدية، ونتج عنه تأسيس نظام مصرفي ذو مستويين، وأعيد للبنك المركزي كل صلاحياته في تسيير النقد والائتمان في ظل استقلالية واسعة، وللبنوك التجارية وظائفها التقليدية بوصفها أعوانا اقتصادية مستقلة، كما تم فصل ميزانية الدولة عن الدائرة النقدية من خلال وضع سقف لتسليف البنك المركزي لتمويل عجز الميزانية، مع تحديد مدتها، واسترجاعها إجباريا في كل سنة، وكذا إرجاع ديون الخزينة العمومية تجاه البنك المركزي المتراكمة وفق جدول يمتد على 15 سنة، وإلغاء الإكتاب الإجباري من طرف البنوك التجارية لسندات الخزينة العامة ومنع كل شخص طبيعي ومعنوي غير البنوك والمؤسسات المالية من أداء هذه العمليات<sup>2</sup>.

#### 1- مبادئ قانون النقد والقرض:

لقد أتى قانون النقد والقرض بعدة أفكار جديدة تصب مجملها في منح النظام البنكي مكانته الحقيقية كمحرك أساسي للاقتصاد، وانعكاس لتوجهات النظام الاقتصادي الجديد المنتهج في الجزائر، ومن أهم مبادئه ما يلي:

أ- الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية: لقد كانت القرارات النقدية في نظام التخطيط المركزي للاقتصاد تتخذ تبعا للقرارات الحقيقية ومعنى ذلك أن القرارات النقدية كانت تصدر حسب القرارات التي تتخذ

<sup>1</sup> - المادة 07 من قانون 88-06 المؤرخ في 12 جانفي 1988 و المتعلق باستقلالية المؤسسات.

<sup>2</sup> - بلعوز بن علي، مرجع سبق ذكره، ص186.

على أساس كمي حقيقي في هيئة التخطيط، ونتيجة لذلك فإنه لم تكن هناك أهداف نقدية بحتة، بل أن الهدف الأساسي هو تعبئة الموارد اللازمة لتمويل البرامج الاستثمارية المخططة، غير أنه مع صدور قانون النقد والقرض فقد تم الاعتماد على مبدأ الفصل بين الدائرتين الحقيقية والنقدية، ومعنى ذلك توقيف التعامل وفق الأسلوب السابق، أي أن القرارات النقدية لم تعد تتخذ بعد الآن تبعا للقرارات الصادرة على أساس كمي من طرف هيئة التخطيط، بل أن هذه القرارات أصبحت تتخذ على أساس الأهداف النقدية التي تحددها السلطة النقدية، وبناء على الوضع النقدي السائد والذي يتم تقديره من طرف السلطة ذاتها وتبني مثل هذا المبدأ ينتج عنه مجموعة من الأهداف أهمها<sup>1</sup>:

- استعادة البنك المركزي لدوره في قمة النظام النقدي؛
- استعادة الدينار لوظائفه التقليدية وتوحيد استعماله داخليا بين المؤسسات العمومية والعائلات؛
- تحريك السوق النقدية وتنشيطها واحتلال السياسة النقدية لمكانها؛
- خلق وضع لمنح القروض يقوم على شروط غير تمييزية على حساب المؤسسات العامة والخاصة؛

**ب- الفصل بين الدائرة النقدية ودائرة ميزانية الدولة:** كانت الخزينة العمومية تلعب دورا أساسيا في تدبير التمويل اللازم لها وذلك باللجوء إلى عملة القرض، وإلى الموارد المتأتية عن طريق الإصدار النقدي الجديد، وهذا ما سمح بسهولة السلطة النقدية، وأحدث تشابكا بين أهدافها التي قد لا تكون دائما متجانسة.

ومع ظهور قانون النقد والقرض فقد تم اعتماد الفصل بين الدائرة النقدية ودائرة ميزانية الدولة، فالخزينة أصبحت غير حرة فيما يخص اللجوء إلى التمويل وعجزها عن طريق الاستفادة التلقائية في منح التمويل بلا حدود ودون قيد ولا شرط من قبل البنك المركزي، كما يسمح هذا المبدأ بتحقيق الأهداف التالية<sup>2</sup>:

- استقلال البنك المركزي عن دور الخزينة؛
- تقليص ديون الخزينة تجاه البنك المركزي وتسديد جميع الديون المتراكمة؛
- الحد من الآثار السلبية للمالية العامة على التوازنات النقدية.

**ج- الفصل بين دائرة ميزانية الدولة ودائرة القرض:** كانت الخزينة في النظام الموجه تلعب الدور الأساسي في تمويل استثمارات المؤسسات العمومية، ونتج عن ذلك تهميش النظام المصرفي وكان دوره يقتصر على تسجيل عبور الأموال من دائرة الخزينة إلى المؤسسات، فجاء القانون ليضع حدا لذلك، فأبعدت الخزينة من منح القروض للاقتصاد، ليبقى دورها يقتصر على تمويل الاستثمارات العمومية المخططة من طرف الدولة، ومن ثم أصبح توزيع

<sup>1</sup> - الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 196.

<sup>2</sup> - الطاهر لطرش، المرجع نفسه، ص 197.

القروض لا يخضع لقواعد إدارية، وإنما يركز أساسا على مفهوم الجدوى الاقتصادية للمشروع، ويسمح الفصل بين هاتين الدائرتين ببلوغ الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- تناقص التزامات الخزينة في تمويل الاقتصاد؛
- استعادة البنوك والمؤسسات المالية لوظائفها التقليدية؛
- أصبح توزيع القرض لا يخضع إلى قواعد إدارية.

**د- إنشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة:** كانت السلطة النقدية في السابق مشتقة في مستويات عديدة فكانت وزارة المالية تتحرك على أساس أنها السلطة النقدية، والخزينة كانت تتصرف كما لو كانت هي السلطة النقدية، حيث أنها كانت تلجأ في أي وقت إلى البنك المركزي لتمويل عجزها، وكذلك بالنسبة للبنك المركزي الذي يمثل بطبيعة الحال سلطة نقدية لا احتكاره امتياز إصدار النقود.

وصدر قانون 90-10 ليلغي هذا التعدد في مراكز السلطة النقدية، حيث أنه أنشأ سلطة نقدية وحيدة ومستقلة على أي جهة كانت، وقد وضع هذه السلطة النقدية في الدائرة النقدية، وذلك ضمن هيئة جديدة أسماها مجلس النقد والقرض، حيث جعل هذه السلطة تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- وحيدة، ليضمن بذلك انسجام السياسة النقدية؛
- مستقلة لتضمن تنفيذ هذه السياسة من أجل تحقيق الأهداف النقدية؛
- موجودة في الدائرة النقدية لكي تضمن التحكم في تسيير النقد ويتفادى التعارض بين الأهداف النقدية.

### 2- أهداف قانون النقد والقرض:

من أهم الأهداف التي جاء بها قانون النقد والقرض 90-10 ما يلي<sup>3</sup>:

- أ- تحسين نوعية الخدمة المقدمة بالرفع من القدرات التقنية والتسييرية للبنوك، لا سيما نظامي الإعلام والدفع؛
- ب- إعادة تأهيل دور البنك المركزي في تسيير النقد والقرض؛
- ج- تشديد القيد الميزاني على البنوك لتجنب تولي ديون غير فعالة؛

د- تحرير الإطار التشريعي ومراقبة النشاط المصرفي، خاصة الرقابة التي يفرضها البنك المركزي ونشر حسابات أكثر شفافية؛

<sup>1</sup> - الطاهر لطرش، المرجع نفسه، ص 197-199.

<sup>2</sup> - بلعزوز بن علي، مرجع سبق ذكره، ص 188.

<sup>3</sup> - عبد اللطيف شنهو، بلعور سليمان، النظام المصرفي بعد الإصلاحات، الملتقى الوطني الأول حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر (الممارسة التسويقية)، المركز الجامعي بشار، 20-21 أبريل 2004، ص 55.

- هـ- تدعيم امتياز الإصدار النقدي بصفة محضة لفائدة البنك المركزي<sup>1</sup>؛
- و- إعادة تقييم العملة بما يخدم الاقتصاد الوطني؛
- ز- تولي مجلس النقد والقرض لإدارة البنك المركزي<sup>2</sup>
- ح- تشجيع الاستثمارات والسماح بإنشاء مصارف وطنية خاصة أجنبية؛
- ط- إنشاء سوق نقدية حقيقية؛
- ي- عدم التفرقة بين المتعاملين الاقتصاديين العموميين والخواص في ميداني القرض والنقد<sup>3</sup>؛
- ك- تنظيم مكانزمات إنشاء النقود وتنظيم مهنة الصيرفة؛
- ل- إرساء قواعد اقتصاد السوق لتطوير عملية تخصيص الموارد؛
- م- خلق علاقة جديدة بين النظام المصرفي والمؤسسات العمومية قائمة على أساس الاستقلالية التجارية والتعاقدية في ظل جو تنافسي.

ونستخلص من كل هذا أن قانون النقد والقرض قد وضع بشكل تام المنظومة المصرفية والنظام النقدي في مسار الانتقال من اقتصاد مسير مركزي إلى اقتصاد موجه بآليات السوق التي تسمح بتطهير الحالة المالية للقطاع العمومي.

#### خامسا : الأمر رقم 03-11 المتعلق بالنقد والقرض

شكلت فضيحة بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري أهم وأكبر الأزمات التي عرفتھا المنظومة المصرفية في الجزائر، فنظرا لهذه الهزات التي أصابت البنوك الخاصة لجأت الدولة إلى القيام في صيف 2003 بإصدار الأمر 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض الذي أبقى على الأنظمة المتخذة في إطار قانون رقم 90-10 سارية المفعول وألغيت جميع الأحكام المخالفة لهذا القانون.

وهذه الإصلاحات الصادرة في قانون 03-11 جاءت نظرا للغموض في العلاقة بين الهيئات المالية والقطاع المصرفي، خاصة بين بنك الجزائر ولجنة النقد والقرض حيث أن هذه الهيئات لم تلعب دورها في رقابة وضبط العمليات المصرفية وتنظيم السوق المالي، وربما تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي كان واضحا في ذلك حينما حدد طبيعة الإصلاح باتباع الخطوات التالية<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> - المادة 4 من قانون النقد والقرض.

<sup>2</sup> - المادة 19 من قانون النقد والقرض.

<sup>3</sup> - محفوظ لعشب، مرجع سبق ذكره، ص26.

<sup>4</sup> - بادن عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص118.

- 1- وضع نصوص تشريعية وتنظيمية لتأطير هذه الوظيفة، من خلال تطهير محافظ البنوك العمومية؛
  - 2- إعادة تنظيم النظام البنكي بالاستناد على نواة صلبة من البنوك العمومية المطهرة ماليا والمعاصرة؛
  - 3- أهمية إيجاد بورصة للقيم باعتبارها مرحلة مالية مهمة في مواكبة إعادة البناء الاقتصادي؛
  - 4- العمل على وضع منتجات مالية جذابة، وهذا يسمح باحتواء الأموال المكتنزة خاصة عند القطاع الخاص وتكثيف الجهود اتجاه أسواق البورصات الأجنبية.
- وتتمثل أهم أهداف الأمر 03-11 فيما يلي<sup>1</sup>:
- 1- السماح للبنك المركزي باستخدام أفضل لصلاحياته ويتم ذلك بالفصل بين الإدارة ومجلس النقد والقرض داخل الجزائر وتوسيع صلاحيات مجلس النقد والقرض؛
  - 2- تكثيف التشاور بين بنك الجزائر والحكومة في المسائل المالية وهذا بعد أن طرح القانون الجديد إنشاء لجنة مختصة بين البنك و وزارة المالية لتسيير الإيرادات الخارجية والمديونية، وتمويل إعادة الإعمار المرتبطة بالأحداث الأساسية داخل البلد وتأمين مالي أحسن للبلد؛
  - 3- السماح بحماية أحسن للبنوك بينما يخص توظيف ادخار الجمهور من خلال تقوية شروط ومعايير اعتماد البنوك ومسيرى البنوك والجزاءات اللازمة للمخالفين، تقوية وتوضيح شروط عمل إدارة الخطر.

### المطلب الثاني: متطلبات إصلاح النظام المصرفي الجزائري

#### أولا : منهج الإصلاح

إذا كان تشخيص واقع المنظومة المصرفية الجزائرية مهم لمعرفة النقائص ونقاط الضعف، وكذا الإيجابيات ومراكز القوة، ليتم تصحيح الأولى و تدعيم الثانية، فإن اختيار المنهج الأمثل للإصلاح يبقى العامل الأهم والمحدد الرئيسي لضمان نجاح عملية الإصلاح ومنه التمكن من إزالة الصعوبات والمعوقات، ومعالجة النقائص المسجلة على مستوى البنوك الجزائرية، بهدف الارتقاء بأدائها لمصاف البنوك العالمية، وفي هذا، يقترح "ماكينون" و "شو" على الدول النامية قبل الشروع في إصلاح النظام المصرفي، ضرورة تحقيق التوازن المالي الحكومي المركزي فالسيطرة يجب أن تسبق التحرير المالي، ولكي يتحقق للحكومات إصلاح اقتصادي ناجح يجب العمل على توفير العناصر التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - بطاهر علي، إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وآثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية، رسالة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (فرع التحليل الاقتصادي)، جامعة الجزائر، 2006، ص31.

<sup>2</sup> - بلعزوز بن علي، مرجع سبق ذكره، ص190.

- 1- التحكم في الإنفاق الحكومي المباشر قدر المستطاع؛
- 2- تطوير النظام الضريبي لتعويض الإيرادات التي قد تفقدها الدولة نتيجة تخليها عن ملكية عناصر الإنتاج؛
- 3- فتح سوق وطنية لرأس المال تتيح للمودعين تلقي فرص استثمارية وكذلك يسدّد فيها المقترضون أسعار فائدة فعّلية مجزية، حيث يمكن تعديلها وفق نسب التضخم؛
- 4- ضرورة اتخاذ الحذر في ضبط عملية تحرير البنوك و غيرها من المؤسسات المصرفية المالية تماشياً مع تحقيق استقرار الاقتصاد الكلي؛
- 5- ضرورة تحرير النظام المصرفي المملوك للدولة لتدعيم نظام النقد والائتمان الخاص بها، مع ضرورة جعل أسعار الفائدة إيجابية وإرغام المؤسسات المستدينة على سداد التزاماتها والحد من التدفق الائتماني الجديد؛
- 6- الحد من الائتمان المصرفي في حالة فوضى الأحوال المالية، وبالتالي تلجأ المؤسسات إلى التمويل الذاتي وإلى الاقتراض من مصادر تمويلية غير نقدية؛
- 7- ضرورة تحرير سوق رأس المال الوطنية؛
- 8- تقييد البنوك والمؤسسات الأجنبية عند نشاطها على مستوى السوق المالي المحلي بهدف عدم السماح للعملات الأجنبية بالتداول جنباً إلى جنب مع العملة المحلية منخفضة القيمة.

#### ثانياً : الشروط الواجب توافرها في عملية إصلاح النظام المصرفي

من بين الشروط الواجب توافرها عند مباشرة عملية إصلاح النظام المصرفي نذكر<sup>1</sup>:

- 1- ضمان المنافسة عن طريق التحرير المالي بهدف تلافي تحقيق فروق واسعة بين سعر الفائدة على الودائع وسعر الفائدة على القروض ومنع التوسع المفرط في عمليات الائتمان، وهذا لضمان استجابة النظام المصرفي لتوجهات السلطات النقدية والمالية؛
- 2- ضمان عدم تجزئة السوق حتى لا تتجه المشروعات إلى التعامل مع بعض المؤسسات المالية والمصرفية دون الأخرى، وكذا يجب إعطاء تسهيلات لمنح التراخيص وتسهيل عمليات الاندماج وفتح فروع مصرفية جديدة؛
- 3- ضمان عدم التمييز في منح الائتمان ومنع تقدير أسعار فائدة أقل من المعدلات السائدة في السوق خصوصاً وأن المنافسة قد يصحبها ارتفاع في سعر الفائدة إلى الحد الذي يهدد بزيادة معدلات السيولة في النظام

<sup>1</sup> - بلعروز بن علي، المرجع نفسه، ص ص191-192.

المصرفي، فالسياسة المثلى للإصلاح تفرض تثبيت مستوى الأسعار (التضخم) والتخلص من عبء الاحتياطي على البنوك التجارية، والإلغاء التدريجي لكل أنواع إعانات الائتمان، ومراقبة محفظة القروض؛

4- ضمان دور فعال للبنك المركزي من خلال استعمال سياسة الخصم وسياسة السوق المفتوحة، وأن يبقى بقدر الإمكان على "الحياد" فيما يتعلق بالتدفق العادي للائتمان في سوق رأس المال المحلية، كما يجب على البنك المركزي أن يظل المقرض التقليدي الأخير من أجل تجنب أزمات الذعر المالي على مستوى النظام كله؛

5- ضمان وجود سوق منظم يساعد على اجتذاب المدخرات و على تفادي مشكلة القروض المتعثرة، حيث تلجأ المشروعات في هذه الحالة للاقتراض من هذا السوق من خلال طرح الأسهم والسندات وليس من خلال الاقتراض من النظام المصرفي.

### المطلب الثالث: واقع النظام المصرفي الجزائري في المرحلة الراهنة

شهد النظام المصرفي توسعا ملحوظا في الفترة الأخيرة فإلى جانب البنوك العمومية الستة وصل عدد البنوك المعتمدة إلى 29 بنكا في نهاية 2004، وهذه البنوك والمؤسسات تتوزع على النحو التالي<sup>1</sup>:

1- ستة بنوك عمومية بما في ذلك صندوق التوفير والاحتياط؛

2- مؤسسة تأمين واحدة معتمدة للقيام بالعمليات البنكية وهي الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي؛

3- خمسة عشر بنك خاص وطني وأجنبي؛

4- بنك واحد مختلط برأس مال أجنبي سعودي وهو بنك البركة؛

5- أربع مؤسسات مالية اثنان منها عمومية؛

6- مؤسستين للتمويل التأجيري Leasing.

فإذا كانت البنوك العمومية ولأسباب تاريخية تملك شبكة واسعة من الوحدات المصرفية -الوكالات- تبلغ 1083 وكالة نهاية 2005، بينما البنوك الخاصة تبلغ عدد وكالاتها مجتمعة 120 وكالة ويلاحظ في الفترة الأخيرة تقلص حصة البنوك الخاصة في السوق المصرفية الجزائرية، وهذا منذ أزمة بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري سنة 2003، فبعدما سجلت البنوك الخاصة حصة معتبرة سنة 2002 وصلت إلى 12.5% عرفت تراجعا بحيث لا تمثل البنوك الخاصة من السوق سوى 6.5% في نهاية 2005، وبالرغم من هيمنة البنوك العمومية الستة على السوق المصرفية الجزائرية إلا أن وظيفتها المالية والتنظيمية والتسييرية لا تبعث على الاطمئنان وتعاني من اختلالات

<sup>1</sup> - بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، رسالة دكتوراه، فرع نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2006، ص88.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ واقع النظام المصرفي الجزائري في ظل الألفية الثالثة

على عدة مستويات، سواء تعلق الأمر بالجانب التسييري والتحكم في وظائفها بفاعلية، أو من حيث تنوع منتجاتها وخدماتها.

خلاصة الفصل:

عكس تطور النظام المصرفي الجزائري المراحل الاقتصادية التي مرت بها البلاد بشكل عام، فلم تسمح مرحلة الاقتصاد الموجه للبنوك بممارسة نشاطها وفق قواعد المردودية والربحية، ومع نهاية سنوات الثمانينات ونتيجة للتحويلات الاقتصادية العالمية، كان لزاما على السلطات الاقتصادية الجزائرية أن تساير هذه التحويلات، وهو ما أثر إيجابا على القطاع البنكي بداية من استقلالية المؤسسات العمومية، إلغاء مبدأ التخصيص، فتح المجال أمام البنوك الخاصة، منح البنوك استقلالية أخذ قرار التمويل، منح الاستقلالية اللازمة لبنك الجزائر.

تتطلب عملية إصلاح المنظومة المصرفية الجزائرية جهد مالي وزمني كبير، فهي تبقى مرهونة بمدى قدرة البنوك على التكيف مع أنماط التسيير العالمية وتجاوز نمط التسيير الحالي من جهة، وعلى مدى توفر التمويل اللازم الذي يسمح بنقل التكنولوجيا، والقيام بالبحث والتطوير، وتكوين رأس المال البشري الكفاء من جهة أخرى.

إن ما شهدته المنظومة المصرفية الجزائرية من أزمات البنوك الخاصة وما سجلته من نقائص عديدة في نمط تسييرها وتنظيمها، يجعلها ملزمة بإصلاح عاجل لتمكين البنوك الجزائرية من السيطرة على المخاطر التي تواجهها ومن ثم تقليص حجم الخسائر إلى أقل حد ممكن.

# الفصل الرابع



الدراسة الميدانية لبنوك وكالات المسيلة

**BEA ، BNA ، CNEP ، CPA ، BADR ، BDL**



تمهيد:

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية على عينة من البنوك العاملة بمنطقة المسيلة، والذي سنحاول من خلاله إسقاط الجانب النظري الذي تم معالجته في الفصول السابقة استناداً إلى المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة نظم المعلومات الحالية ومدى تأثيرها على إدارة الأزمات في البنوك، وذلك بالاعتماد على أداة الاستبيان.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

ستتطرق في هذا المبحث إلى أهم العناصر التي تمت مراعاتها لدى إعداد استمارة الاستبيان، بالإضافة إلى مكوناته، طريقة تبويب الأسئلة، ثم المعالجة الإحصائية وتحليل نتائج وفرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: تحضير الاستبيان

##### أولاً : تصميم الاستمارة

تم إعداد الاستمارة على النحو التالي:

- 1- إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستمارة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستمارة حسب ما يراه المشرف والأخذ بعين الاعتبار آراء ونصائح مجموعة من المحكمين الذين تم عرض الاستمارة عليهم.
- 4- توزيع الاستمارة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

#### ثانياً : هيكل استمارة الاستبيان

ولقد تم تقسيم الاستمارة إلى أربعة محاور:

**المحور الأول:** تضمن الأسئلة التي تقيس مدى مساهمة خصائص نظم المعلومات في تلبية احتياجات الإدارة، ويتكون من 9 فقرات.

**المحور الثاني:** ويتعلق باستخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في اتخاذ القرارات في البنك، وبلغ عدد فقراته 10 فقرات.

**المحور الثالث:** ويتعلق باستخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة الأزمة في البنوك، وتم تقسيمه إلى أربع مجالات رئيسية على النحو التالي:

- **المجال الأول:** قياس فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث نظم التشغيل وأثرها في إدارة الأزمة، ويتكون من 6 فقرات.

- **المجال الثاني:** قياس فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث الرقابة والتنظيم والاتصال وأثرها في إدارة الأزمة، وبلغ عدد فقراته 8 فقرة.
- **المجال الثالث:** قياس فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث التخطيط الاستراتيجي وأثرها في إدارة الأزمة، ويتكون من 6 فقرات.
- **المجال الرابع:** قياس فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية باستخدامها لتكنولوجيا المعلومات وأثرها في إدارة الأزمة، وبلغ عدد فقراتها 8 فقرات.

**المحور الرابع:** يناقش العوامل الرئيسية التي تعيق فاعلية استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في مواجهة الأزمة، ويتكون من 9 فقرات.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة حسب مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (5).

#### الجدول رقم (5): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

#### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

##### أولا : عينة الدراسة

تمت الدراسة على عينة من البنوك بولاية المسيلة وعددها 6 بنوك (BDL، BADR، CPA، CNEP، BNA، BEA)، وبلغ حجم عينة الدراسة 120 موظف وقد تم توزيع الاستمارة على جميع أفراد عينة الدراسة، وكان هناك مجموعة من الاستثمارات الضائعة والتي بلغ عددها 26 استمارة، وبذلك يكون عدد الاستثمارات الخاضعة للدراسة 94 استمارة، ويبين الجدول رقم (6) توزيع الاستثمارات على أفراد عينة الدراسة، كذلك يظهر الجدول الاستثمارات المستردة والضائعة.

الجدول رقم (6): عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة

الرقم	اسم البنك	الاستثمارات المستلمة		الاستثمارات الضائعة		الاستثمارات الموزعة	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	BDL	19	%95,00	01	%05,00	20	%100
2	BADR	17	%85,00	03	%15,00	20	%100
3	CPA	16	%80,00	04	%20,00	20	%100
4	CNEP	15	%75,00	05	%25,00	20	%100
5	BNA	14	%70,00	06	%30,00	20	%100
6	BEA	13	%65,00	07	%35,00	20	%100
	المجموع	94	%78,33	26	%21,66	120	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استثمارات الاستبيان

ثانيا: قياس ثبات الاستبيان

وقد أجريت خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية حيث تم استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، والجدول رقم (7) يوضح ذلك:

الجدول رقم (7): معامل الثبات ( ألفا كرونباخ )

المحور	معامل ألفا كرونباخ
متطلبات وخصائص نظم المعلومات لتلبية احتياجات الإدارة	0,990
استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في اتخاذ القرارات في البنك	0,992
استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة الأزمة في البنوك	0,992
نظم التشغيل	0,994
الرقابة والتنظيم والاتصال	0,987
التخطيط الاستراتيجي	0,992
تكنولوجيا المعلومات	0,996
العوامل الرئيسية التي تعيق فعالية استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في مواجهة الأزمات في البنوك	0,999
المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استثمارات الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاو الاستمارة تقدر بـ (0,999)، وهذا يشير إلى أن الأداة ( الاستمارة ) تتمتع بدرجة جيدة من الثبات والتجانس الداخلي.

#### المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل نتائج الدراسة

وقد تم تفرغ وتحليل الاستمارة من خلال استخدام برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية

2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

3- اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات فقرات الاستمارة

4- اختبار Student (t)

#### المطلب الأول: البيانات الشخصية لأفراد العينة

##### أولاً: المسمى الوظيفي

جدول رقم (8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

البيان	مدير	نائب مدير	رئيس مصلحة	رئيس قسم	إداري	المجموع
التكرار	03	04	21	18	48	94
النسبة	03,19%	04,25%	22,34%	19,14%	51,07%	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارات الاستبيان

يبين الجدول رقم (8) أن ما نسبته 7,44% من عينة الدراسة تمثل الإدارة العليا وتشمل كل من المدير ونائب المدير، وما نسبته 41,48% مساهم الوظيفي رئيس مصلحة ورئيس قسم ويمثلون الإدارة الوسطى، في حين نسبة 51,07% مساهم الوظيفي إداري ويمثلون الإدارة التنفيذية.

ثانيا: الجنس

جدول رقم(9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

البيان	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	63	31	94
النسبة	%67,02	%32,98	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارات الاستبيان

يبين الجدول رقم (9) أن نسبة 67,02% من عينة الدراسة من الذكور، و32,98% من عينة الدراسة من الإناث، حيث يتضح أن عدد الذكور يمثل ضعف عدد الإناث، وهذا يشير إلى أن الوظائف الإدارية يشغلها الذكور بنسبة أعلى من عند الإناث.

ثالثا: السن

الجدول رقم(10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

البيان	اقل من 30 سنة	من 30 الى 50 سنة	اكبر من 50 سنة	المجموع
التكرار	36	41	17	94
النسبة	%38,30	%43,62	%18,08	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارات الاستبيان

يبين الجدول رقم (10) أن 38,30% من عينة الدراسة سنهم "أقل من 30 سنة"، و43,62% من عينة الدراسة يتراوح سنهم "من 30 إلى 50 سنة" وتمثل أعلى نسبة في عينة الدراسة، في حين ما نسبته 18,08% تمثل الفئة العمرية "أكبر من 50 سنة".

رابعا: المستوى التعليمي

الجدول رقم(11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

البيان	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرار	00	00	02	92	94
النسبة	%00	%00	%02,12	%97,88	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارات الاستبيان

يبين الجدول رقم (11) أن حملة الشهادات الجامعية يمثلون 97,88% وهي تمثل أعلى نسبة في عينة الدراسة، في حين أن ما نسبته 2,12% مستواهم التعليمي ثانوي، في حين يندم في العينة المستوى المتوسط والابتدائي.

خامسا: الخبرة

الجدول رقم(12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

البيان	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرار	23	52	19	94
النسبة	%24,47	%55,32	%20,21	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارات الاستبيان

يبين الجدول رقم (12) أن الموظفين الذين بلغت سنوات الخبرة لديهم "من 5 إلى 10 سنوات" يمثلون %55,32 وهي تمثل أعلى نسبة في عينة الدراسة، في حين ما نسبته %24,47 بلغت سنوات الخبرة لديهم "أقل من 5 سنوات"، و%20,21 بلغت سنوات الخبرة لديهم "أكثر من 10 سنوات".

المطلب الثاني: تحليل نتائج وفرضيات الدراسة

أولا : تحليل نتائج الاستبيان

1- تحليل فقرات المحور الأول: قياس مدى مساهمة خصائص نظم المعلومات في تلبية احتياجات الإدارة.

الجدول رقم (13): تحليل في الفقرات المتعلقة (خصائص ومتطلبات نظم المعلومات لتلبية

احتياجات الإدارة)

الترتيب	Sig	t	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
4	0,000	41,222	0,983	4,18	1- توفر نظم المعلومات في البنك معلومات ذات قدرة تنبؤية تساعد الإدارة في صياغة واتخاذ القرارات.
2	0,000	42,923	0,963	4,26	2- توفر نظم المعلومات في البنك معلومات تتميز بدرجة كبيرة من الدقة.
5	0,000	33,318	1,163	4,00	3- توفر نظم المعلومات في البنك معلومات تتميز بدرجة عالية من الثقة.
8	0,000	27,824	1,215	3,48	4- توفر نظم المعلومات في البنك معلومات تتميز بخاصية الملاءمة.
3	0,000	41,533	0,988	4,23	5- توفر نظم المعلومات في البنك معلومات تمتاز بدرجة عالية من المصداقية.
1	0,000	46,560	0,921	4,42	6- توفر لنظم المعلومات الحماية اللازمة والكافية من أي اختراق غير مشروع من داخل البنك أو خارجه.
6	0,000	36,058	1,061	3,94	7- تصل المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات في البنك في الوقت المناسب من خلال استخدام نظم المعلومات.
7	0,000	37,141	0,980	3,75	8- توفر نظم المعلومات كمية كافية من المعلومات الملائمة لصنع واتخاذ القرارات.
9	0,000	25,961	1,219	3,26	9- تمنح نظم المعلومات للبنك ميزة التفوق على المنافسين.
/	0,000	36,60	1,036	3,91	مجموع العبارات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارات الاستبيان

من الجدول رقم (13) نلاحظ أن الفقرة "توفر لنظم المعلومات الحماية اللازمة والكافية من أي اختراق غير مشروع من داخل البنك أو خارجه" متوسطها الحسابي 4,42 مع انحراف معياري 0,921 جاءت في الترتيب الأول وذلك حسب الأهمية وشدة الموافقة، في حين الفقرة "توفر نظم المعلومات في البنك تتميز بدرجة كبيرة من الدقة" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,26 وانحراف معياري 0,963، والفقرة "توفر نظم المعلومات في البنك معلومات تمتاز بدرجة عالية من المصدقية" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4,23 وانحراف معياري 0,988، بينما جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة "توفر نظم المعلومات في البنك معلومات ذات قدرة تنبؤية تساعد الإدارة في صياغة واتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي 4,18 وانحراف معياري 0,983، أما الفقرة "توفر نظم المعلومات في البنك معلومات تتميز بدرجة عالية من الثقة" فجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ 4 وانحراف معياري 1,163، وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة "تصل المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات في البنك في الوقت المناسب من خلال استخدام نظم المعلومات" بمتوسط حسابي بلغ 3,94 مع انحراف معياري 1,061، بينما الفقرة "توفر نظم المعلومات كمية كافية من المعلومات الملائمة لصنع واتخاذ القرارات" جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,75 وانحراف معياري 0,980، وفي المرتبة الثامنة جاءت الفقرة "توفر نظم المعلومات في البنك معلومات تتميز بخاصية الملاءمة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,48 مع انحراف معياري 1,215، وجاءت في المرتبة الأخيرة فقرة "تمنح نظم المعلومات للبنك ميزة التفوق على المنافسين" بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,26 وانحراف معياري 1,219.

## 2- تحليل فقرات المحور الثاني: مدى مساهمة نظم المعلومات الإستراتيجية في اتخاذ القرارات في البنك.

الجدول رقم (14): تحليل في الفقرات المتعلقة (استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في اتخاذ القرارات في

البنك)

الترتيب	Sig	t	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
4	0,000	33,071	1,132	3,86	10- نظم المعلومات الإستراتيجية المستخدمة تتناسب مع طبيعة الأنشطة والعمليات التي يمارسها العامل في البنك.
6	0,000	33,360	1,075	3,70	11- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية المستخدمة في البنك السرعة في الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض صنع القرارات.
2	0,000	38,069	1,034	4,06	12- تلبي المعلومات التي توفرها نظم المعلومات الإستراتيجية احتياجات جميع العاملين في البنك وفي كل المستويات.
10	0,000	21,313	1,379	3,03	13- يتمتع مستخدمو نظم المعلومات في البنك بمستوى معرفي وبخبرات تتناسب مع المهام المطلوبة منهم.
7	0,000	24,835	1,320	3,38	14- العاملون في البنك قادرون على التكيف مع التطورات الحديثة في نظم المعلومات.
9	0,000	24,163	1,254	3,12	15- تسهم نظم المعلومات الإستراتيجية في البنك في الرفع من درجة ولاء ورضا العملاء.
8	0,000	29,221	1,115	3,36	16- تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في البنك على تقوية المركز التنافسي للبنك.
3	0,000	37,529	1,041	4,03	17- الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في البنك ذات كفاءة عالية في تخزين وتصنيف واسترجاع البيانات والمعلومات.

1	0,000	49,675	0,816	4,18	18-الأجهزة والبرمجيات المستخدمة تتناسب مع طبيعة نشاط وعمل البنك.
5	0,000	34,695	1,067	3,81	19- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية معايير ومؤشرات تساعد إدارة البنك من اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.
/	0,000	30,597	1,115	3,51	مجموع العبارة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارات الاستبيان

من الجدول رقم (14) يتضح أن الفقرة "الأجهزة والبرمجيات المستخدمة تتناسب مع طبيعة نشاط وعمل البنك" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,18 وانحراف معياري 0,816، أما الفقرة "تلي المعلومات التي توفرها نظم المعلومات الإستراتيجية احتياجات جميع العاملين في البنك وفي كل المستويات"، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 4,06 مع انحراف معياري 1,034، والفقرة "الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في البنك ذات كفاءة عالية في تخزين وتصنيف واسترجاع البيانات والمعلومات"، جاءت في المرتبة الثالثة وقدر متوسطها الحسابي بـ 4,03 وانحراف معياري 1,041، بينما جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة "توفر نظم المعلومات الإستراتيجية معايير ومؤشرات تساعد إدارة البنك من اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب"، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,81 مع انحراف معياري 1,067، و بالنسبة للفقرة "توفر نظم المعلومات الإستراتيجية المستخدمة في البنك السرعة في الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض صنع القرارات"، فجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,70 وانحراف معياري 1,075، والفقرة "العاملون في البنك قادرون على التكيف مع التطورات الحديثة في نظم المعلومات"، جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,38 مع انحراف معياري 1,320، بينما الفقرة "تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في البنك على تقوية المركز التنافسي للبنك" جاءت في المرتبة السابعة وقدر متوسطها الحسابي بـ 3,36 مع انحراف معياري 1,115، وجاءت بعدها الفقرة "تسهل نظم المعلومات الإستراتيجية في البنك في الرفع من درجة ولاء ورضا العملاء"، بمتوسط حسابي 3,12 وانحراف معياري 1,254، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة "يتمتع مستخدمو نظم المعلومات في البنك بمستوى معرفي وبخبرات تتناسب مع المهام المطلوبة منهم" بمتوسط حسابي 3,03 مع انحراف معياري 1,379.

**3- تحليل فقرات المحور الثالث:** ويتعلق باستخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة الأزمات في البنوك، والذي ينقسم بدوره إلى أربع مجالات:

**أ- المجال الأول:** قياس فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث نظم التشغيل وتأثيرها على إدارة الأزمات في البنوك.

الجدول رقم (15): تحليل في الفقرات المتعلقة (قياس فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث نظم التشغيل)

الترتيب	Sig	t	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
2	0,000	35,938	1,033	3,82	20- يساهم نظام المعلومات الاستراتيجي في مساعدتك على تشخيص الأزمة بفاعلية.
5	0,000	31,678	1,084	3,54	21- يقارن نظام المعلومات الاستراتيجي الأزمة المالية مع أزمات سابقة مخزنة فيه.
4	0,000	32,367	1,112	3,70	22- يقدم نظام المعلومات الاستراتيجي بيانات كاملة عن الأزمة المالية.
1	0,000	33,352	1,122	3,86	23- يقوم نظام المعلومات الاستراتيجي بتحويل البيانات التي تصله إلى معلومات مفيدة بكفاءة عالية من أجل التسريع في عملية صنع القرار.
6	0,000	26,156	1,309	3,53	24- يقوم نظام المعلومات الاستراتيجي باختبار النتائج بعد الأزمة.
3	0,000	32,367	1,118	3,73	25- يتم تحديث بيانات نظام المعلومات الاستراتيجي بشكل مستمر.
/	0,000	32,049	1,114	3,68	مجموع العبرة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارات الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (15) أن الفقرة "يقوم نظام المعلومات الاستراتيجي بتحويل البيانات التي تصله إلى معلومات مفيدة بكفاءة عالية من أجل التسريع في عملية صنع القرار"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,86 وانحراف معياري 1,122، والفقرة "يساهم نظام المعلومات الاستراتيجي في مساعدتك على تشخيص الأزمة بفاعلية"، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,82 مع انحراف معياري 1,033، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة "يتم تحديث بيانات نظام المعلومات الاستراتيجي بشكل مستمر"، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,73 وانحراف معياري 1,118، بينما الفقرة "يقدم نظام المعلومات الاستراتيجي بيانات كاملة عن الأزمة المالية" احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,70 وانحراف معياري 1,112، وبعدها الفقرة "يقارن نظام المعلومات الاستراتيجي الأزمة المالية مع أزمات سابقة مخزنة فيه"، وبلغ متوسطها الحسابي 3,54 مع انحراف معياري 1,084، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة "يقوم نظام المعلومات الاستراتيجي باختبار النتائج بعد الأزمة"، بمتوسط حسابي 3,53 وانحراف معياري 1,309.

ب- المجال الثاني: قياس فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث الرقابة والتنظيم والاتصال وتأثيرها

على إدارة الأزمات في البنوك.

الجدول رقم (16): تحليل في الفقرات المتعلقة (قياس فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث الرقابة والتنظيم والاتصال)

الترتيب	Sig	t	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
4	0,000	27,726	1,275	3,64	26- توجد برامج خاصة بالهيكل التنظيمي لغرفة العمليات لتحديد الصلاحيات/المهام.
3	0,000	29,011	1,223	3,65	27- يقوم نظام المعلومات الإستراتيجية بتغذية الإدارة العليا بالبيانات المطلوبة في الوقت المناسب لإدارة الأزمات.
6	0,000	26,532	1,247	3,41	28- يمكن لنظام المعلومات الاستراتيجي من تبادل للمعلومات والأفكار في الاتجاهين من الرئيس إلى المرؤوس وبالعكس.
8	0,000	28,097	1,148	3,32	29- يتيح نظام المعلومات الاستراتيجي الفرصة للمنتسبين في أقسام العمل المختلفة من المشاركة في إدارة الأزمة.
1	0,000	29,549	1,221	3,72	30- يتعلق نظام المعلومات الاستراتيجي بالمراسلات بين الدوائر المختلفة.
7	0,000	24,429	1,355	3,41	31- يتم بناء نظام المعلومات الاستراتيجي في مكان العمل.
5	0,000	33,185	1,050	3,59	32- يتم التدريب على نظام المعلومات الاستراتيجي داخل مكان العمل.
2	0,000	30,399	1,180	3,70	33- يتيح نظام المعلومات الاستراتيجي سرعة في اتخاذ القرار في ظل حدوث الأزمة.
/	0,000	29,388	1,173	3,55	مجموع العبرة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارات الاستبيان

من الجدول رقم (16) يتضح أن الفقرة "يتعلق نظام المعلومات الاستراتيجي بالمراسلات بين الدوائر المختلفة"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,72 وانحراف معياري 1,221، والفقرة "يتيح نظام المعلومات الاستراتيجي سرعة في اتخاذ القرار في ظل حدوث الأزمة" التي بلغ متوسطها الحسابي 3,70 مع انحراف معياري 1,18 جاءت في المرتبة الثانية، أما الفقرة "يقوم نظام المعلومات الإستراتيجية بتغذية الإدارة العليا بالبيانات المطلوبة في الوقت المناسب لإدارة الأزمات"، فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,65 وانحراف معياري 1,223، بينما الفقرة "توجد برامج خاصة بالهيكل التنظيمي لغرفة العمليات لتحديد الصلاحيات/المهام"، جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط 3,64 وانحراف معياري 1,275، وفي المرتبة الخامسة الفقرة "يتم التدريب على نظام المعلومات الاستراتيجي داخل مكان العمل"، بمتوسط حسابي 3,59 وانحراف معياري 1,05، وتلتها الفقرة "يمكن لنظام المعلومات الاستراتيجي من تبادل للمعلومات والأفكار في الاتجاهين من الرئيس إلى المرؤوس وبالعكس"، بمتوسط حسابي 3,41 وانحراف معياري 1,247، ثم الفقرة "يتم بناء نظام المعلومات الاستراتيجي في مكان العمل" ومتوسطها الحسابي 3,41 وانحراف معياري 1,355، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة "يتيح نظام المعلومات الاستراتيجي الفرصة للمنتسبين في أقسام العمل المختلفة من المشاركة في إدارة الأزمة"، بمتوسط حسابي 3,32 مع انحراف معياري 1,148.

ج- المجال الثالث: قياس فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث التخطيط الاستراتيجي وتأثيرها

على إدارة الأزمات في البنوك.

الجدول رقم (17): تحليل في الفقرات المتعلقة (قياس فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث التخطيط الاستراتيجي)

الترتيب	Sig	t	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
3	0,000	31,678	1,084	3,54	34- يوفر نظام المعلومات الاستراتيجي قاعدة معلومات عن الأزمات السابقة وتحديثها بشكل مستمر.
2	0,000	27,884	1,261	3,62	35- يقوم نظام المعلومات الاستراتيجي بتوفير نظام اتصالات قوي أثناء مراحل الأزمة.
6	0,000	26,003	1,221	3,27	36- يقوم نظام المعلومات الاستراتيجي بتوفير وسائل الإنذار المبكر عن الأزمات.
4	0,000	26,982	1,207	3,36	37- يقوم نظام المعلومات الاستراتيجي بتطوير وتنمية القدرات (التدريب الذاتي) لمنتسبي فريق إدارة الأزمات.
5	0,000	27,174	1,184	3,31	38- يقوم نظام المعلومات الاستراتيجي بحماية امن وسلامة منتسبي فريق إدارة الأزمات.
1	0,000	31,654	1,166	3,80	39- يساهم نظام المعلومات الاستراتيجي في التقليل من الخسائر المادية.
/	0,000	29,345	1,152	3,48	مجموع العبرة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارات الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (17) أن الفقرة "يساهم نظام المعلومات الاستراتيجي في التقليل من الخسائر المادية"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,80 وانحراف معياري 1,166، والفقرة "يقوم نظام المعلومات الاستراتيجي بتوفير نظام اتصالات قوي أثناء مراحل الأزمة"، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,62 مع انحراف معياري 1,261، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة "يوفر نظام المعلومات الاستراتيجي قاعدة معلومات عن الأزمات السابقة وتحديثها بشكل مستمر"، بمتوسط حسابي 3,54 وانحراف معياري 1,084، والفقرة "يقوم نظام المعلومات الاستراتيجي بتطوير وتنمية القدرات (التدريب الذاتي) لمنتسبي فريق إدارة الأزمات"، جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,36 مع انحراف معياري 1,207، وبعدها الفقرة "يقوم نظام المعلومات الاستراتيجي بحماية امن وسلامة منتسبي فريق إدارة الأزمات" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,31 مع انحراف معياري 1,184، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة "يقوم نظام المعلومات الاستراتيجي بتوفير وسائل الإنذار المبكر عن الأزمات" بمتوسط حسابي 3,27 مع انحراف معياري 1,221.

د- المجال الرابع: قياس فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث كفاءة استخدام تكنولوجيا

المعلومات وتأثيرها على إدارة الأزمات في البنوك.

الجدول رقم (18): تحليل في الفقرات المتعلقة (قياس فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث كفاءة استخدام

تكنولوجيا المعلومات)

الترتيب	Sig	t	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
6	0,000	29,318	1,206	3,64	40- نوعية أجهزة الحاسوب المتوفرة حاليا في أقسام العمل تتناسب مع احتياجات العمل.
3	0,000	31,997	1,150	3,79	41- عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة حاليا في أقسام العمل كافية لتوفير المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
5	0,000	28,719	1,239	3,67	42- عدد الأجهزة المساندة (طابعات، كاميرات، مساحات ضوئية وغيرها) المتوفرة حاليا في أقسام العمل تتناسب مع أقسام العمل.
1	0,000	35,968	1,066	3,95	43- زادت قدرة غرفة العمليات على سرعة تحديد الأزمات بعد إدخال الحاسوب.
8	0,000	25,038	1,277	3,29	44- جهاز الحاسوب المستعمل مرتبط بشبكة حواسيب مركزية خارج أقسام العمل.
2	0,000	35,204	1,072	3,89	45- جهاز الحاسوب الذي تستعمله مرتبط بالشبكة العنكبوتية (الانترنت).
4	0,000	32,319	1,107	3,69	46- يحتوي الحاسوب على برامج خاصة في التحليل والإحصاءات (سنوية أو نصف سنوية).
7	0,000	26,846	1,267	3,51	47- يساعد الحاسوب بتسريع عملية استرجاع المعلومات بالكمية المطلوبة.
/	0,000	30,906	1,145	3,65	مجموع العبرة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارات الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (18) أن الفقرة "زادت قدرة غرفة العمليات على سرعة تحديد الأزمات بعد إدخال الحاسوب" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,95 وانحراف معياري 1,066، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة "جهاز الحاسوب الذي تستعمله مرتبط بالشبكة العنكبوتية" بمتوسط حسابي 3,89 مع انحراف معياري 1,072، ثم الفقرة "عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة حاليا في أقسام العمل كافية لتوفير المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي 3,79 مع انحراف معياري 1,15، ونجد في المرتبة الرابعة الفقرة "يحتوي الحاسوب على برامج خاصة في التحليل والإحصاءات" بمتوسط حسابي 3,69 وانحراف معياري 1,107، ثم الفقرة "عدد الأجهزة المساندة (طابعات، كاميرات، مساحات ضوئية وغيرها) المتوفرة حاليا في أقسام العمل تتناسب مع أقسام العمل"، في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,67 وانحراف معياري 1,239، ثم جاءت في المرتبة السادسة الفقرة "نوعية أجهزة الحاسوب المتوفرة حاليا في أقسام العمل تتناسب مع احتياجات العمل" بمتوسط حسابي 3,64 وانحراف معياري 1,206، وبعدها الفقرة "يساعد الحاسوب بتسريع عملية استرجاع المعلومات بالكمية المطلوبة" بمتوسط حسابي 3,51 مع انحراف 1,267، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة "جهاز الحاسوب المستعمل مرتبط بشبكة حواسيب مركزية خارج أقسام العمل" بمتوسط حسابي 3,29 مع انحراف معياري 1,277.

4- تحليل فقرات المحور الرابع: والمتعلق بالعوامل الرئيسية التي تعيق استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في مواجهة الأزمات في البنوك.

الجدول رقم (19): تحليل في الفقرات المتعلقة (بالعوامل الرئيسية التي تعيق استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في مواجهة الأزمات في البنوك)

الترتيب	Sig	t	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
8	0,000	25,142	1,226	3,18	48- عدم القدرة على تحديد الأهداف بدقة.
7	0,000	27,487	1,178	3,34	49- قلة الموارد البشرية (عدد منتسبي فريق إدارة الأزمة غير كافي للعمل).
6	0,000	27,487	1,180	3,37	50- خوف الجمهور وعدم تعاونه مع فريق إدارة الأزمة.
9	0,000	23,517	1,311	3,18	51- محدودية المعلومات من البيئة المحيطة.
2	0,000	32,938	1,099	3,73	52- عدم وجود آليات سريعة لتفعيل خطط مواجهة الأزمات المفاجئة دائما.
5	0,000	26,718	1,312	3,61	53- ضعف تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة الملائمة للأزمة والاعتماد على الأساليب التقليدية.
3	0,000	30,240	1,176	3,67	54- قلة الثقة بالمعلومات والتقارير المقدمة من النظام.
4	0,000	29,559	1,203	3,67	55- استخدام الحواسيب للتسلية والترفيه.
1	0,000	46,987	0,906	4,39	56- فقدان المرونة في التعامل مع الأزمة.
/	0,000	29,809	1,138	3,49	مجموع العبارة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارات الاستبيان

من الجدول رقم (19) نلاحظ أن الفقرة "فقدان المرونة في التعامل مع الأزمة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,39 مع انحراف معياري 0,906، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة "عدم وجود آليات سريعة لتفعيل خطط مواجهة الأزمات المفاجئة دائما" بمتوسط حسابي 3,73 وانحراف معياري 1,099، بينما الفقرة "قلة الثقة بالمعلومات والتقارير المقدمة من النظام" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,67 وانحراف معياري 1,176، وجاءت الفقرة "استخدام الحواسيب للتسلية والترفيه" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,67 وانحراف معياري 1,203، ونجد في المرتبة الخامسة الفقرة "ضعف تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة الملائمة للأزمة والاعتماد على الأساليب التقليدية" وقد بلغ متوسطها الحسابي 3,61 وانحراف معياري 1,312، في حين تحتل المرتبة السادسة الفقرة "خوف الجمهور وعدم تعاونه مع فريق إدارة الأزمة" بمتوسط حسابي 3,37 مع انحراف معياري 1,180، ثم نجد الفقرة "قلة الموارد البشرية (عدد منتسبي فريق إدارة الأزمة غير كافي للعمل)" في المرتبة السابعة وقد بلغ متوسطها الحسابي 3,34 وانحراف معياري 1,178، وتأتي بعدها الفقرة "عدم القدرة على تحديد الأهداف بدقة" بمتوسط حسابي 3,18 وانحراف معياري 1,226، وفي المرتبة الأخيرة تأتي الفقرة "محدودية المعلومات من البيئة المحيطة" حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,18 وانحراف معياري 1,311.

ثانيا : اختبار فرضيات الدراسة

### 1- اختبار الفرضية الخاصة بالمحور الأول:

لدينا:  $H_0$ : خصائص ومتطلبات نظم المعلومات لا تلبي احتياجات الإدارة.

$H_1$ : خصائص ومتطلبات نظم المعلومات تلبي احتياجات الإدارة.

بناءا على تحليل النتائج في المحور الأول وجدنا المتوسط الحسابي لمجموع الفقرات من (1-9) يساوي 3,91 وقيمة t المحسوبة تساوي 36,60 وهي أكبر من t الجدولية التي تساوي 1,98، ومستوى الدلالة يساوي (0,000) وهي أقل من 0,05 وبالتالي فانه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على أن خصائص ومتطلبات نظم المعلومات تلبي احتياجات الإدارة.

### 2- اختبار الفرضية الخاصة بالمحور الثاني:

لدينا :  $H_0$ : نظم المعلومات الإستراتيجية لا تساهم في اتخاذ القرارات في البنك.

$H_1$ : تساهم نظم المعلومات الإستراتيجية في اتخاذ القرارات في البنك.

بناءا على تحليل نتائج المحور الثاني وجدنا المتوسط الحسابي لمجموع الفقرات من (10-19) يساوي 3,51 وقيمة t المحسوبة تساوي 30,597 وهي أكبر من t الجدولية التي تساوي 1,98، ومستوى الدلالة يساوي (0,000) وهي أقل من 0,05 وبالتالي فانه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على أن نظم المعلومات الإستراتيجية تساهم في اتخاذ القرارات في البنك، وهذا يعود إلى تناسب الأجهزة والبرمجيات المستخدمة مع طبيعة نشاط وعمل البنك، إضافة إلى ذلك فإن نظم المعلومات الإستراتيجية توفر معايير ومؤشرات تساعد إدارة البنك من اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب، كذلك توفر السرعة في الحصول على المعلومات المطلوبة لصنع القرارات.

### 3- اختبار الفرضية الخاصة بالمحور الثالث: وتعلق بالعلاقة التأثيرية بين نظم المعلومات الإستراتيجية وإدارة الأزمات.

وينتق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الأولى: وتعلق بالعلاقة التأثيرية بين نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث كفاءة نظم التشغيل وإدارة الأزمات

نضع:  $H_0$ : نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث نظم التشغيل لا تؤثر على إدارة الأزمات.

$H_1$ : نظم المعلومات الإستراتيجية في حيث نظم التشغيل تؤثر على إدارة الأزمات.

بناء على تحليل في المجال الأول من المحور الثالث والخاص بنظم التشغيل وجدنا المتوسط الحسابي لمجموع الفقرات من (20-25) يساوي 3,68 وقيمة t المحسوبة تساوي 32,049 وهي أكبر من t الجدولية التي تساوي 1,98، ومستوى الدلالة يساوي (0,000) وهي أقل من 0,05 ، وبالتالي فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يعني أن كفاءة نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث نظم التشغيل لها تأثير كبير على إدارة الأزمات.

● **الفرضية الثانية:** وتتعلق بالعلاقة التأثيرية بين نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث الرقابة والتنظيم والاتصال وبين إدارة الأزمات

نضع: **H0:** نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث الرقابة والتنظيم والاتصال لا تؤثر على إدارة الأزمات.

**H1:** نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث الرقابة والتنظيم والاتصال تؤثر على إدارة الأزمات.

بناء على تحليل في المجال الثاني من المحور الثالث والمتعلق بقياس فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث الرقابة والتنظيم والاتصال وتأثيرها في إدارة الأزمات، وجدنا المتوسط الحسابي لمجموع الفقرات من (26-33) يساوي 3,55 وقيمة t المحسوبة تساوي 29,388 وهي أكبر من t الجدولية التي تساوي 1,98، ومستوى الدلالة يساوي (0,000) وهي أقل من 0,05 ، وبالتالي فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يعني أن فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث الرقابة والتنظيم والاتصال تؤثر على إدارة الأزمات.

● **الفرضية الثالثة:** وتتعلق بالعلاقة التأثيرية بين نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث التخطيط الاستراتيجي وبين إدارة الأزمات

نضع: **H0:** نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث التخطيط الاستراتيجي لا تؤثر على إدارة الأزمات

**H1:** نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث التخطيط الاستراتيجي تؤثر على إدارة الأزمات

بناء على تحليل في المجال الثاني من المحور الثالث والمتعلق بقياس فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث التخطيط الاستراتيجي وتأثيرها في إدارة الأزمات، وجدنا المتوسط الحسابي لمجموع الفقرات من (34-39) يساوي 3,48 وقيمة t المحسوبة تساوي 29,345 وهي أكبر من t الجدولية التي تساوي 1,98، ومستوى الدلالة يساوي (0,000) وهي أقل من 0,05، وبالتالي فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يعني أن كفاءة نظم المعلومات الإستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي لها تأثير كبير على إدارة الأزمات.

• **الفرضية الرابعة:** وتعلق بالعلاقة التأثيرية بين نظم المعلومات الإستراتيجية وبين إدارة الأزمات من حيث كفاءة استخدام تكنولوجيا المعلومات

نضع: **H0:** نظم المعلومات الإستراتيجية لا تؤثر على إدارة الأزمات من حيث كفاءة استخدام تكنولوجيا المعلومات.

**H1:** نظم المعلومات الإستراتيجية تؤثر على إدارة الأزمات من حيث كفاءة استخدام تكنولوجيا المعلومات.

بناء على تحليل المجال الرابع من المحور الثالث والمتعلق بقياس فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث استخدامها لتكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على إدارة الأزمات، وجدنا المتوسط الحسابي لمجموع الفقرات من (40-47) يساوي 3,65 وقيمة t المحسوبة تساوي 30,906 وهي أكبر من t الجدولية التي تساوي 1,98، ومستوى الدلالة يساوي (0,000) وهي أقل من 0,05، وبالتالي فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يعني أن كفاءة استخدام تكنولوجيا المعلومات لها تأثير كبير على إدارة الأزمات.

ونتوصل إلى تأكيد الفرضية الرئيسية حيث نستنتج أن نظم المعلومات الإستراتيجية لها تأثير كبير على إدارة الأزمات في البنوك.

#### 4- اختبار الفرضية الخاصة بالمحور الرابع:

لدينا: **H0:** العوامل الرئيسية التي تعيق فعالية استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية لا تؤثر على إدارة الأزمة

**H1:** العوامل الرئيسية التي تعيق فعالية استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية تؤثر على إدارة الأزمة

بناء على تحليل نتائج المحور الرابع وجدنا المتوسط الحسابي لمجموع الفقرات من (48-56) يساوي 3,49 وقيمة t المحسوبة تساوي 29,809 وهي أكبر من t الجدولية التي تساوي 1,98، ومستوى الدلالة يساوي (0,000) وهي أقل من 0,05، وبالتالي فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على أن العوامل الرئيسية التي تعيق فعالية استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية لها تأثير كبير على إدارة الأزمات.

## خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية يمكننا استخلاص ما يلي:

- خصائص ومتطلبات نظم المعلومات الإستراتيجية تلي احتياجات الإدارة وذلك من خلال أنها توفر للبنك معلومات تتميز بدرجة كبيرة من الدقة والمصدقية، كذلك توفر معلومات ذات قدرة تنبؤية تساعد الإدارة في صياغة واتخاذ القرارات.
- نظم المعلومات الإستراتيجية تساهم في اتخاذ القرارات في البنك وهذا بطبيعة أن نظم المعلومات الإستراتيجية المستخدمة تتناسب مع طبيعة الأنشطة والعمليات التي يمارسها العامل في البنك، كما أنها توفر السرعة في الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض صنع القرارات.
- توجد علاقة تأثيرية بين نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث نظم التشغيل وبين إدارة الأزمات، بمعنى أن فعالية وكفاءة نظم التشغيل لها تأثير كبير على إدارة الأزمات.
- فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث الرقابة والتنظيم والاتصال تؤثر على إدارة الأزمات.
- التخطيط الاستراتيجي له تأثير كبير على إدارة الأزمات، ويفسر ذلك من خلال تركيز نظم المعلومات الإستراتيجية على وضع خطط إستراتيجية هامة تتعلق بوجود نظام اتصالات قوي أثناء مراحل الأزمة.
- توجد علاقة تأثيرية بين نظم المعلومات الإستراتيجية وبين إدارة الأزمات من حيث كفاءة استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- العوامل الرئيسية التي تعيق فعالية استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في البنوك لها تأثير كبير على إدارة الأزمات.

## الخاتمة:

يتسم النظام العالمي اليوم بحركته السريعة التي تتلاحق فيها التحولات، وتبديل فيها الأوضاع بسرعة متناهية، وبالتالي تزداد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على استقرار المنظمات، حيث يزداد احتمال تعرضها لازمات عديدة ومتنوعة بشكل يهدد بقائها واستمراريتها، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات التعامل مع هذه الأزمت مع محاولة الحد من آثارها السلبية عن طريق إدارة الأزمت، وذلك باستخدام عمليات منهجية علمية، تحقق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمت، والتحرك المنتظم للتدخل، وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الأزمت، حيث تؤكد الدراسات السابقة على أن إدارة الأزمت بفاعلية، يتطلب عمليات منهجية علمية سليمة تتمثل في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، وتشكيل فريق لإدارة الأزمت.

والمعلومات التي تحصل عليها المنظمة تعد أداة السيطرة على بيئتها الخارجية، لذا من المفترض أن يكون نظام المعلومات قادرا على تقديم ما تحتاجه جميع المستويات الإدارية من معلومات حسب تخصصاتها، وان تكون هذه المعلومات تتسم بالدقة والملاءمة وتكون موثوقة، وقد وفرت تكنولوجيا المعلومات إمكانات كبيرة لتحسين أداء نظم المعلومات مما جعلها أكثر فاعلية، وهذا ما ينعكس إيجابا على إمكانية المنظمات في مواجهة هذه الأزمت.

## نتائج الدراسة:

أهم ما توصلنا إليه من هذا البحث ما يلي:

- توافر المعلومات الجيدة والمتجددة، ووجود قنوات اتصال فعالة تساعد على اتخاذ قرارات سريعة وصائبة لمواجهة الأزمت.
- خصائص ومتطلبات نظم المعلومات الإستراتيجية تلي احتياجات الإدارة وذلك من خلال أنها توفر للبنك معلومات تتميز بدرجة كبيرة من الدقة والمصدقية، كذلك توفر معلومات ذات قدرة تنبؤية تساعد الإدارة في صياغة واتخاذ القرارات.
- نظم المعلومات الإستراتيجية تساهم في اتخاذ القرارات في البنك وهذا بطبيعة أن نظم المعلومات الإستراتيجية المستخدمة تتناسب مع طبيعة الأنشطة والعمليات التي يمارسها العامل في البنك، كما أنها توفر السرعة في الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض صنع القرارات.
- توجد علاقة تأثيرية بين نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث نظم التشغيل وبين إدارة الأزمت، بمعنى أن فعالية وكفاءة نظم التشغيل لها تأثير كبير على إدارة الأزمت، وهذا يعود إلى أن هناك العديد من

العوامل المؤثرة على نظام المعلومات، والتي تلعب دورا بارزا في الكفاءة والفاعلية، لذا فان فعالية تشغيل النظام تعتمد على العنصر البشري المسؤول عن إدارة وتغذية النظام بالمعلومات أثناء الأزمات، حيث يقوم النظام الحالي بتخزين البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة، وتقديم هذه المعلومات إلى الجهات المختصة من أجل اتخاذ القرارات اللازمة لإدارة الأزمة في الوقت المناسب.

- تؤثر نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث الرقابة والتنظيم والاتصال على إدارة الأزمات، حيث يقوم نظام المعلومات الإستراتيجية بتغذية الإدارة العليا بالبيانات المطلوبة في الوقت المناسب لإدارة الأزمات، كما انه يتوفر على برامج خاصة بالهيكل التنظيمي لغرفة العمليات لتحديد الصلاحيات والمهام.
- التخطيط الاستراتيجي له تأثير كبير على إدارة الأزمات، ويفسر ذلك من خلال تركيز نظم المعلومات الإستراتيجية على وضع خطط إستراتيجية هامة تتعلق بوجود نظام اتصالات قوي أثناء مراحل الأزمة، حيث يساهم التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الخسائر المادية حال وقوعها ما أمكن.
- كفاءة استخدام تكنولوجيا المعلومات لدى العاملين في البنوك لها تأثير كبير على إدارة الأزمات، ويرجع ذلك إلى أن توافر الموارد الحديثة (كاميرات، مساحات ضوئية وغيرها)، ومتابعة التطور التقني والتدريب عليه يؤثر إيجابا على إدارة الأزمة.
- العوامل الرئيسية التي تعيق فعالية استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في البنوك لها تأثير كبير على إدارة الأزمات، وهذا يرجع إلى قلة الثقة بالمعلومات والتقارير المقدمة من النظام، بالإضافة إلى استخدام الحواسيب للتسلية والترفيه في كثير من الأحيان، هذا كله يؤدي في النهاية إلى خلق عوامل هامة تعوق فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة الأزمات.

## التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة يمكننا الخروج بجملة من التوصيات من أهمها:
- زيادة الاهتمام بنظم المعلومات الإستراتيجية لأنها عصب العمل المصرفي، وإن زيادة فاعلية النظام يعطي البنوك القدرة على تجنب الأزمات والتحوط منها، والتخفيف من آثارها السلبية في حال وقوعها، لان أي خلل مهما كان بسيطاً يعرض البنك إلى الأزمات.
  - ضرورة وجود خطط جاهزة وسيناريوهات لإدارة الأزمات، يتم تحديثها بصورة مستمرة واختبارها بشكل فعلي للتأكد من صلاحيتها.

- تشكيل فريق عمل من مهامه رصد إشارات الإنذار المبكر واكتشاف مواطن الضعف ووضع المقترحات لحلها.
- ضرورة وضع الموارد والإمكانات البشرية والمادية اللازمة تحت تصرف فريق إدارة الأزمة بشكل دائم مع ضرورة إتقان أعضاء فريق العمل لجميع المعدات الموجودة واستغلالها بشكل سليم، من خلال توفير فرص التدريب والتأهيل المناسبة لمنتسبي فريق إدارة الأزمات.
- وضع استراتيجيات خاصة بمواجهة الأزمات، والتي تنبثق من الظروف المحيطة بالأزمة، وتأتي اعتماداً على تحديد طبيعة الأزمة وإفرازاتها مع مراعاة الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة.
- ضرورة الاهتمام بإدارة وحماية المعلومات من الضياع أو الاختراق أو التلصص، وتخزين المعلومات في أماكن آمنة، وضرورة توفير أجهزة احتياطية جاهزة في حالة عطل المعدات المادية والبرمجية.
- ضرورة زيادة اهتمام الإدارة بفاعلية استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية وذلك عن طريق تدريب المدراء على كيفية الاستفادة من المعلومات التي توفرها هذه الأنظمة، مما يزيد من حجم استخدامها لجميع أنواع المعلومات.

## جامعة المسيلة

### كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

#### قسم علوم التسيير

#### استمارة الاستبيان

السادة والسيدات الكرام، تحية طيبة وسلاما عطرا يليق بمقامكم الكريم وبعد:

تقوم الباحثة بإعداد دراسة حول: **فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة الأزمات المالية في البنوك التجارية**، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية بجامعة المسيلة.

ولأن آرائكم وانطباعاتكم ذات أهمية بالغة لإثراء هذه الدراسة، أتشرف أن أضع بين يديكم استمارة الاستبيان المتعلقة بموضوع الدراسة مع الرجاء من سيادتكم قراءة كل فقراتها والتفضل بتعبئتها بكل مصداقية، هذا ونعدكم بالمحافظة على السرية التامة للمعلومات، وأنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، آمليين أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على البنوك والباحثين معاً، مع خالص الامتنان لما بذلتموه من جهد في سبيل إتمام انجاز هذه الدراسة.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير ؛

#### الباحثة

#### معلومات عامة:

- 1- اسم البنك: .....
- 2- الوظيفة: أ- مدير مؤسسة ( ) ب- نائب مدير ( ) ج- رئيس مصلحة ( ) د- رئيس قسم ( ) ه- إداري ( )
- 3- الجنس: أ- ذكر ( ) ب- أنثى ( )
- 4- السن: أ- أقل من 30 سنة ( ) ب- من 30 إلى 50 سنة ( ) ج- أكبر من 50 سنة
- 5- المستوى التعليمي: أ- ابتدائي ( ) ب- متوسط ( ) ج- ثانوي ( ) د- جامعي ( )
- 6- إجمالي سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات ( ) من 05 إلى 10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( )

## عبارات الاستبيان:

### 1- متطلبات وخصائص نظم المعلومات لتلبية احتياجات الإدارة:

العبارة	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
1- توفر نظم المعلومات في البنك معلومات ذات قدرة تنبؤية تساعد الإدارة في صياغة واتخاذ القرارات.					
2- توفر نظم المعلومات في البنك معلومات تتميز بدرجة كبيرة من الدقة.					
3- توفر نظم المعلومات في البنك معلومات تتميز بدرجة عالية من الثقة.					
4- توفر نظم المعلومات في البنك معلومات تتميز بخاصية الملائمة.					
5- توفر نظم المعلومات في البنك معلومات تمتاز بدرجة عالية من المصداقية.					
6- توفر لنظم المعلومات الحماية اللازمة والكافية من أي اختراق غير مشروع من داخل البنك أو خارجه.					
7- تصل المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات في البنك في الوقت المناسب من خلال استخدام نظم المعلومات.					
8- توفر نظم المعلومات كمية كافية من المعلومات الملائمة لصنع واتخاذ القرارات.					
9- تمنح نظم المعلومات للبنك ميزة التفوق على المنافسين.					

### 2- استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في اتخاذ القرارات في البنك:

العبارة	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
10- نظم المعلومات الإستراتيجية المستخدمة تتناسب مع طبيعة الأنشطة والعمليات التي يمارسها العامل في البنك.					
11- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية المستخدمة في البنك السرعة في الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض صنع القرارات.					
12- تلبي المعلومات التي توفرها نظم المعلومات الإستراتيجية احتياجات جميع العاملين في البنك وفي كل المستويات.					
13- يتمتع مستخدمو نظم المعلومات في البنك بمستوي معرفي وبخبرات تتناسب مع المهام المطلوبة منهم.					
14- العاملون في البنك قادرين على التكيف مع التطورات الحديثة في نظم المعلومات.					
15- تسهم نظم المعلومات الإستراتيجية في البنك في الرفع من درجة ولاء ورضا العملاء.					
16- تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في البنك على تقوية المركز التنافسي للبنك.					
17- الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في البنك ذات كفاءة عالية في تخزين وتصنيف واسترجاع البيانات والمعلومات.					
18- الأجهزة والبرمجيات المستخدمة تتناسب مع طبيعة نشاط وعمل البنك.					
19- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية معايير ومؤشرات تساعد إدارة البنك من اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.					

### 3- استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة الأزمات المالية:

#### 1-3- قياس فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية (نظم التشغيل) وتأثيرها على إدارة الأزمات:

العبرة	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
20- يساهم نظام المعلومات الاستراتيجي في مساعدتك على تشخيص الأزمة بفاعلية.					
21- يقارن نظام المعلومات الاستراتيجي الأزمة المالية مع أزمات سابقة مخزنة فيه.					
22- يقدم نظام المعلومات الاستراتيجي بيانات كاملة عن الأزمة المالية.					
23- يقوم نظام المعلومات الاستراتيجي بتحويل البيانات التي تصله إلى معلومات مفيدة بكفاءة عالية من أجل التسريع في عملية صنع القرار.					
24- يقوم نظام المعلومات الاستراتيجي باختبار النتائج بعد الأزمة.					
25- يتم تحديث بيانات نظام المعلومات الاستراتيجي بشكل مستمر.					

#### 2-3- قياس فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية (الرقابة والتنظيم والاتصال) وتأثيرها على إدارة الأزمات:

العبرة	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
26- توجد برامج خاصة بالهيكل التنظيمي لغرفة العمليات لتحديد الصلاحيات/المهام.					
27- يقوم نظام المعلومات الإستراتيجية بتغذية الإدارة العليا بالبيانات المطلوبة في الوقت المناسب لإدارة الأزمات.					
28- يمكن لنظام المعلومات الاستراتيجي من تبادل للمعلومات والأفكار في الاتجاهين من الرئيس إلى المرؤوس وبالعكس.					
29- يتيح نظام المعلومات الاستراتيجي الفرصة للمنتسبين في أقسام العمل المختلفة من المشاركة في إدارة الأزمة.					
30- يتعلق نظام المعلومات الاستراتيجي بالمراسلات بين الدوائر المختلفة.					
31- يتم بناء نظام المعلومات الاستراتيجي في مكان العمل.					
32- يتم التدريب على نظام المعلومات الاستراتيجي داخل مكان العمل.					
33- يتيح نظام المعلومات الاستراتيجي سرعة في اتخاذ القرار في ظل حدوث الأزمة.					

#### 3-3- قياس فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي) وتأثيرها على إدارة الأزمات:

العبرة	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
34- يوفر نظام المعلومات الاستراتيجي قاعدة معلومات عن الأزمات السابقة وتحديثها بشكل مستمر.					
35- يقوم نظام المعلومات الاستراتيجي بتوفير نظام اتصالات قوي أثناء مراحل الأزمة.					

					36- يقوم نظام المعلومات الاستراتيجي بتوفير وسائل الإنذار المبكر عن الأزمات.
					37- يقوم نظام المعلومات الاستراتيجي بتطوير وتنمية القدرات (التدريب الذاتي) لمنتسبي فريق إدارة الأزمات.
					38- يقوم نظام المعلومات الاستراتيجي بحماية امن وسلامة منتسبي فريق إدارة الأزمات.
					39- يساهم نظام المعلومات الاستراتيجي في التقليل من الخسائر المادية.

#### 4-3- نظم المعلومات الإستراتيجية (تكنولوجيا المعلومات ) وتأثيرها على إدارة الأزمات:

العبرة	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
40- نوعية أجهزة الحاسوب المتوفرة حاليا في أقسام العمل تتناسب مع احتياجات العمل.					
41- عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة حاليا في أقسام العمل كافية لتوفير المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.					
42- عدد الأجهزة المساندة (طابعات، كاميرات، مساحات ضوئية وغيرها) المتوفرة حاليا في أقسام العمل تتناسب مع أقسام العمل.					
43- زادت قدرة غرفة العمليات على سرعة تحديد الأزمات بعد إدخال الحاسوب.					
44- جهاز الحاسوب المستعمل مرتبط بشبكة حواسيب مركزية خارج أقسام العمل.					
45- جهاز الحاسوب الذي تستعمله مرتبط بالشبكة العنكبوتية (الانترنت).					
46- يحتوي الحاسوب على برامج خاصة في التحليل والإحصاءات (سنوية أو نصف سنوية).					
47- يساعد الحاسوب بتسريع عملية استرجاع المعلومات بالكمية المطلوبة.					

#### 4- العوامل الرئيسية التي تعيق فعالية استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في مواجهة الأزمات في البنوك:

العبرة	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
48- عدم القدرة على تحديد الأهداف بدقة.					
49- قلة الموارد البشرية (عدد منتسبي فريق إدارة الأزمة غير كافي للعمل).					
50- خوف الجمهور وعدم تعاونهم مع فريق إدارة الأزمة.					
51- محدودية المعلومات من البيئة المحيطة.					
52- عدم وجود آليات سريعة لتفعيل خطط مواجهة الأزمات المفاجئة دائما.					
53- ضعف تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة الملازمة للازمة والاعتماد على الأساليب التقليدية.					
54- قلة الثقة بالمعلومات والتقارير المقدمة من النظام.					
55- استخدام الحواسيب للتسليّة والترفيه.					
56- فقدان المرونة في التعامل مع الأزمة.					

نشكركم على حسن تعاونكم، وجزاكم الله خيرا



## قائمة المراجع:

### أولا : المراجع باللغة العربية

#### أ- الكتب:

- 1- أبو قحف عبد السلام، إدارة الأزمات، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 2- بخزاز يعدل فريدة، تقنيات وسياسات التسيير المصرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 3- البكري سونيا محمد، سلطان إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 4- بن علي بلعوز، محاضرات في النظريات والسياسات الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 5- الحريري محمد سرور، إدارة الأزمات (المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية)، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 6- الحسينية سليم، نظم المعلومات الإدارية (نما)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
- 7- حماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 8- الحمزاوي محمد كمال خليل، اقتصاديات الائتمان المصرفي، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، دون ذكر تاريخ النشر.
- 9- حميدات محمود، مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
- 10- الرماحي نواف محمد عباسي، تصميم نظم المعلومات المحاسبية وتحليلها، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 11- سالم شوقي، نظم المعلومات والحاسب الالكتروني، جامعة الكويت، الكويت، 1985.
- 12- السالمي علاء عبد الرزاق، نظم المعلومات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 13- السيد رجب عبد الحميد، الإدارة الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، 2000.
- 14- الشرايبي فؤاد، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 15- صابر محمد عبد العليم، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 16- الصباح عبد الرحمان، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1998.

- 17- الصباغ عماد ، نظم المعلومات (ماهيتها ومكوناتها)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون ذكر تاريخ النشر.
- 18- الصيرفي محمد ، نظم المعلومات الإدارية، دون ذكر دار النشر، مصر، 2005.
- 19- الصيرفي محمد، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 20- الطائي محمد حسين، الحفاجي نعمة عباس خضير، نظم المعلومات الإستراتيجية (منظور الميزة الإستراتيجية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 21- عبد الحميد عبد المطلب، الديون المصرفية المتعثرة والأزمة المالية المصرفية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 22- العمري غسان عيسى، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.
- 23- غراب كمال السيد، حجازي فادية محمد، نظم المعلومات الإدارية (مدخل تحليلي)، ردمك، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997.
- 24- القباني ثناء علي، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 25- القريوتي محمد وآخرون، الأزمة المالية العالمية والآفاق المستقبلية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 26- القزويني شاكر، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
- 27- قطيش نواف حامد، إدارة الأزمات، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 28- قندلجي عامر إبراهيم ، الجنابي علاء الدين عبد القادر، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 29- الكردي منال محمد، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية والتطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 30- الكيلاني عثمان وآخرون، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2003.
- 31- لطرش الطاهر، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2003.
- 32- لطفى أمين السيد، مراجعة وتدقيق نظم المعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 33- لعشب محفوظ، القانون المصرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 34- مبارك صلاح الدين عبد المنعم، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 35- محمد خشبة، نظم تدعيم القرار ونظم الخبرة، مركز الأهرام للنشر، القاهرة، مصر، 1995.

- 36- مرسي نبيل محمد، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 37- مهنا محمد نصير، إدارة الأزمات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 38- النجار إبراهيم عبد العزيز، الأزمة المالية وإصلاح النظام المالي العالمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 39- هني أحمد، اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- 40- ياسين سعد غالب، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

## ب- الرسائل والأطروحات:

- 1- بادن عبد القادر، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية-بالإشارة إلى حالة الجزائر-، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الشلف، 2008.
- 2- بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، رسالة دكتوراه، فرع نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2006.
- 3- بطاهر علي، إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وآثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية، رسالة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (فرع التحليل الاقتصادي)، جامعة الجزائر، 2006.
- 4- بلاغ سامية، دراسة الرقابة على الائتمان المصرفي في الجزائر خلال الفترة 90-2000، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير فرع مالية، المدرسة العليا للتجارة، 2003.
- 5- خاطر طارق، قوى التغيير الإستراتيجية في المجال المصرفي وأثرها على أعمال البنوك، رسالة ماجستير، قسم الاقتصاد، جامعة الجزائر، 2006.
- 6- العمار عبد الله، دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.
- 7- قطوش حميد، تكييف البنوك التجارية مع اقتصاد السوق، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001.
- 8- محمادي نور الدين، الجهاز المصرفي الجزائري وإصلاحات نظام التمويل، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

## ج- التقارير والملتقيات:

- 1- رزيق كمال، فضيل عبد الحليم، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي (الواقع والتحديات)، جامعة الشلف، يومي 14-15 ديسمبر 2004.

- 2- شنهو عبد اللطيف، بلعور سليمان، النظام المصرفي بعد الإصلاحات، الملتقى الوطني الأول حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر (الممارسة التسويقية)، المركز الجامعي بشار، يومي 20-21 أفريل 2004.
- 3- المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير حول إشكالية إصلاح المنظومة المصرفية، الدورة السادسة عشر، الجزائر، 30 أكتوبر 2000.

#### د- المواد والقوانين:

- 1- الأمر رقم 03-11 الصادر في 26/08/2003 المتعلق بالنقد و القرض.
- 2- القانون رقم 86-12 المؤرخ في 19/08/1986 المتعلق بنظام القروض والبنوك.
- 3- القانون رقم 88-06 المؤرخ في 12/01/1988 المتعلق باستقلالية المؤسسات.
- 4- القانون رقم 90-10 المؤرخ في 14/04/1990 قانون النقد و القرض.

## الملخص:

تناولت هذه الدراسة فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة الأزمات المالية في البنوك التجارية، حيث ركزت على إبراز أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات المالية، وهذا بالتطبيق على عينة من البنوك التجارية بمنطقة المسيلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن خصائص نظم المعلومات في البنوك تلي احتياجات الإدارة من المعلومات، بالإضافة إلى استخدام مخرجات هذه النظم في اتخاذ القرارات وكذا إدارة الأزمات المالية في البنوك.

وأوصت الدراسة بضرورة تكيف نظم المعلومات مع التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة، بما يساهم في إدارة فعالة للأزمات.

## الكلمات المفتاحية:

نظم المعلومات الإستراتيجية، إدارة الأزمات، الأزمات المالية.

## Abstract:

This study examined the effectiveness of strategic information systems in the management of financial crises in commercial banks, where she focused on highlighting the strategic importance of information systems and their relation to the management of financial crises and this applied to a sample of commercial banks in M'sila agency.

The study found that the characteristics of information systems in the banks to meet the needs of the management of information in addition to the use of the outputs of these systems in decision-making as well as the financial crises management in banks.

The study recommended the need to adapt information systems developments and changes in the environment, including help and effective management of crises.

## Key words:

strategic information systems, crisis management, financial crises.