



## الموضوع

دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الأداء  
داخل المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة  
موبيليس"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

الأستاذ(ة) المشرف:

د: السبتي وسيلة

إعداد الطالب(ة):

بن زاوي ليلي

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	خوني رابح	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	وسيلة السبتي	أستاذ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	ساعد ابتسام	أستاذ محاضر	مناقشا	جامعة بسكرة



## إهداء

أولاً أشكر الله فله الحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم  
سلطانه وله الحمد والشكر على نعمه التي لا تحصى وبعد:  
إلى حكمتي وعلمي، إلى أدبي وحلمي، إلى طريقي المستقيم،  
إلى طريق الهداية، إلى ينبوع الصبر والتفؤل  
والأمل، إلى كل من الوجود بعد الله ورسوله أمة الغالية.  
إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل  
افتخار، أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان  
قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم  
وفي الغد والى الأبد والدي العزيز.  
إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى من آثروني على أنفسهم  
إلى من علموني علم الحياة إلى من اظهروا لي ما هو أجمل  
من الحياة أخواتي الأعزاء.

## شكر وعرّفان

"فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ" سورة البقرة - آية 152

فالحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل.

وعملا بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير والامتنان :

إلى كل من ساهم في وصولنا إلى هذه المرحلة.

وإلى الأساتذة الكرام وإلى عمال مؤسسة موبليس لولاية بسكرة جزاهم الله خيرا

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ-ج	مقدمة
5	الفصل الأول: مدخل نظريا لنظم المعلومات الاستراتيجية
7	تمهيد
7	المبحث الأول: ضبط المفاهيم حول النظام المعلومات
7	المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات خصائص أنواعه.
11	المطلب الأول: مفهوم المعلومات أنواعها وخصائصها وأهميتها.
15	المطلب الثالث: نظم المعلومات
18	1- مفهوم وأهدافها
24	2- وظائف وخصائص نظم المعلومات.
28	3- دور نظم المعلومات في المؤسسة.
30	المبحث الثاني: عموميات حول نظم المعلومات الاستراتيجية.
30	المطلب الثاني: خصائص نظم المعلومات الاستراتيجية ومراحل تطورها وأهدافها.
34	المطلب الثالث: عوامل ومتطلبات نجاح نظم المعلومات الاستراتيجية ومعوقاتهما.
38	خلاصة الفصل الأول
41	الفصل الثاني: مدخل إلى الأداء في المؤسسة الاقتصادية
42	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء.
42	المطلب الأول: تعريف الأداء
45	المطلب الثاني: مكونات وأنواع الأداء.
50	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة
52	المبحث الثاني: تقييم الأداء المؤسسة.
54	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته.
58	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء وأهدافها.
60	المطلب الثالث: مؤشرات ومقاييس الأداء في المؤسسة

65	المبحث الثالث: تحسين أداء نظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة
85	خلاصة الفصل الثاني
86	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.
87	المبحث الأول: عرض المؤسسة محل الدراسة
87	المطلب الأول: تعريف المؤسسة
90	المطلب الثاني: أنشطة المؤسسة (منتجاتها، الهيكل التنظيمي للمؤسسة)
92	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.
95	المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها (الحدود الزمانية، المكانية، البشرية)
95	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات (الاستبيان) والاساليب الإحصائية
95	المبحث الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية.
96	المطلب الأول: اختبار صدق وثبات الاستبيان.
97	المطلب الثاني: مجمع وعينة الدراسة.
98	المبحث الرابع: تحليل محاور الاستبيان.
99	المطلب الأول: الإجابة عن أسئلة المحور الأول.
100	المطلب الثاني: الإجابة عن أسئلة المحور الثاني.
104	المطلب الثالث: إختبارالفرضية
106	خلاصة الفصل الثالث
108	خاتمة
111	الملاحق
120	قائمة المصادر والمراجع

# مقدمة

تواجه منظمات الاعمال تحديات عديدة فرضت عليها ان يكون لديها منهاج استراتيجيا في عملها باتجاه تحقيق اهدافها، ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار لها في ظل بيئة متغيرة ومعقدة مليئة بالتحديات، مما لزم المؤسسات بضرورة وجود نظام معلومات استراتيجي قادر على توفير معلومات ملائم لمستخدميها، كذلك لابد من التلميح للمعلومة بانها تساهم في ترشيد العمل وتقديم توضيح للتغيرات تقدم الطريقة الصحيحة لمعالجتها.

من هنا ظهر دور واهمية نظم المعلومات الاستراتيجية ليجعل المنظمات تواجه هذه التحديات من خلال توفير المعلومات الاستراتيجية وبروز دورها في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، فتزداد اهمية نظم المعلومات واستعمالها في المؤسسة للرفع من اداءها، فجميع القطاعات هنا تسعى الى هذا النظام بشكل عام والى نظم المعلومات الاستراتيجية بشكل خاص، ذلك لتدعيم مصادرها وقدرتها للدفاع ضد المنافسين، كما جاءت بعض المنظمات الحديثة الى تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية من خلال متخذي القرارات وواضعي السياسات.

كما لنظم المعلومات الاستراتيجية دور مهم في تحسين الاداء داخل المؤسسة نتيجة لاتخاذ القرارات المتعلقة في مساهمة كفاءتها من خلال تفعيل عملية الترقيات والحوافز للمؤسسات لتحقيق اهدافها، وتعتبر نظم المعلومات الاستراتيجية من أحد الانظمة المعتمدة في دعم ومساندة المؤسسات لضمان نجاح نشاطها واستمراريتها في المحيط وتحسين اداءها للحصول مزايا في المستقبل.

الإشكالية: ومن خلال كل هذا يمكن طرح سؤالنا الجوهرى في الإشكالية التالية:

-ما دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين الاداء داخل المؤسسة موبليس الاقتصادية؟

-للإجابة على الاشكالية يتم تقسيمها الى التساؤلات الفرعية التالية:

1-ما أثررضا العاملين على تحسين الأداء في مؤسسة موبليس عند مستوى الدلالة 0.05؟

2-ما أثر جودة الخدمات على تحسين الأداء في مؤسسة موبليس عند مستوى الدلالة 0.05؟

3 ما أثررضا الزبائن على تحسين الأداء في مؤسسة موبليس عند مستوى الدلالة 0.05؟

4-ما أثر نموالمبيعات / الخدمات على تحسين الأداء في مؤسسة موبليس عند مستوى الدلالة 0.05؟

فرضيات الدراسة: من أجل الأجابة على الإشكالية الدراسة يتم وضع الفرضيات الرئيسية التالية:

-يوجد دور ذو دلالة احصائية لنظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين الاداء داخل المؤسسة موبليس الاقتصادية.

-بناء على الفرضية الرئيسية يتم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:



1-يوجد أثر ذو دلالة احصائية رضا العاملين على تحسين الأداء في مؤسسة موبليس عند مستوى الدلالة 0.05؟

2--يوجد أثر ذو دلالة احصائية جودة الخدمات على تحسين الأداء في مؤسسة موبليس عند مستوي الدلالة 0.05؟

3-يوجد أثر ذو دلالة احصائية رضا الزبائن على تحسين الأداء في مؤسسة موبليس عند مستوى الدلالة 0.05؟

4--يوجد أثر ذو دلالة احصائية نموالمبيعات / الخدمات على تحسين الأداء في مؤسسة موبليس عند مستوى الدلالة 0.05؟

### مبررات البحث:

لا وجود لبحث او موضوع من دون مبررات ليرغب الباحث في اختياره. الرغبة في العثور على معلومات مهمة متعلقة بالتطور التكنولوجي والعلمي. التحديات التي تواجهها منظمات الاعمال ضد منافسيها.

الوصول ومعرفة مدى مساهمة نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين اداء المؤسسة معرفة واقع تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر اهمية الدراسة:

ترتبط هذه الدراسة بين موضوعين مهمين وكلاهما يمثلان دور المنافسة والوصول الى تحقيق اهداف والنجاح في تحسين الاداء داخل المؤسسة.

وتمثل هذه الدراسة بدورها في نظم المعلومات الاستراتيجية كأداة لتحسين الاداء كون هذه الدراسة تسعى لتحقيق التطور المعلوماتي من خلال وضع خطة نظم المعلومات، مما ادى بروز هذه الدراسة بإلزام المؤسسات بضرورة وجود نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين اداءها.

كما تأتي اهمية الدراسة هنا في وجود نظام معلوماتي قائم على القوة التنافسية والاستراتيجية للوصول الى نتائج مرضية للرفع من اداء المؤسسة والمحافظة على مكانتها كونها مجال علمي عالي. اهداف الدراسة:

يهدف البحث الى ابراز مجموعة من النقاط نلخصها فيما يلي:

توضيح مجموعة من المفاهيم حول نظم المعلومات الاستراتيجية.

البحث عن مفاهيم اساسية لتحسين الاداء في المؤسسة الاقتصادية.

ان التطور الاقتصادي الذي يشهده العالم في مجال نظم المعلومات الاستراتيجية دخل كوسيلة لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية.

تطبيق واقع مؤسسة اتصالات الجزائر للمساهمة في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية والاستفادة من نظم المعلومات الاستراتيجية.

منهج البحث

نعتمد في بحثنا هذا بدراسة الموضوع عل منهج متنوع، فالمنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري من الدراسة فيما يتعلق بالفصلين الاول والثاني، والفصل الاول يتناول مدخل نظري لمفهوم نظم المعلومات الاستراتيجية، اما الفصل الثاني يمثل تحسين الاداء داخل المؤسسة الاقتصادية.

بالنسبة للجانب التطبيقي من البحث يتناول دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وهي دراسة نقيم فيها واقع استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة.

هيكل البحث:

مراجع البحث

غسان عيسى العمري و د. سلوى امين السامري نظم المعلومات الاستراتيجية كلية العلوم الادارية والمالية جامعة الاسراء دار المسيرة للتوزيع والطباعة الاردن 2008/ 1428

هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي نظم ادارة المعلومات جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 1433، 2012

بوعزة نادية دور نظام المعلومات في دعم وتوجيه استراتيجية المؤسسة دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص تسيير استراتيجي دولب جامعة مستغانم 2015-2016.

- صعوبات الدراسة:

-صعوبة الحصول على المعلومات خاصة منها من جانب تطبيقي.

-ضيق الوقت المخصص للدراسة الميدانية، نظرا للوضع الطارئ والظروف الحالية جراء الوباء المستجد كورونا {نسأل الله رفعه عنا} ولهذا تعذرنا القيام بالدراسة الميدانية لتطبيق اجراءات وقائية على مستوى المؤسسات وبالتالي عدم استقبال طلبات القيام بالتريص وجمع المعلومات.

# الفصل الأول:

مدخل نظري لنظم المعلومات الاستراتيجية

## تمهيد:

بدأت منظمات الاعمال تستخدم نظام المعلومات الاستراتيجية بأساليب غيرت من طريقة تأدية اعمالها، مما إثر ذلك على المؤسسات التنافسية، فأصبحت نظم المعلومات تستخدم هذا النظام كأسلحة استراتيجية. لنظم المعلومات دور مهم واساسي في مساندة الادارة العليا للقيام بوظائفها على مستوى الكفاءة والفعالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما لنظم المعلومات اهمية خاصة في حياة المنظمات من خلال دورها في المؤسسات، مما ادى بهذا النظام قيامه بتوسيع مجالات اتخاذ القرار بالمعلومات الاستراتيجية.

وللتعرف على نظم المعلومات الاستراتيجية يمكن تقسيم فصلنا كالتالي:

المبحث الاول: مفاهيم اساسية حول النظام والمعلومات

المبحث الثاني: ما هية نظم المعلومات الاستراتيجية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول النظام والمعلومات.

قبل تطرقنا الى مفهوم نظم المعلومات الاستراتيجية وكيفية استخدامها، قمنا بشرح بسيط لمفهوم النظام والمعلومات، وهما مصطلحان متداان في حياتنا واعمالنا، كما يعتبران عند البعض غير مفهومين ومعقدين، لذلك سنتطرق في المطلب الاول لمفهوم النظام ومكوناته وخصائصه وانواعه، اما في المطلب الثاني مفهوم المعلومات، انواعها وخصائصها ودورها في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم النظام

تعددت تعاريف ومفاهيم النظام نذكر منها: (عبد الرحمان الصباح، 1998، صفحة 21)

يعرف النظام بانه التركيب المنظم للأجزاء الذي يشكل وحدة مركبة مع علاقات متداخلة ولإنجازات متقاطعة فيما بين هذه الاجزاء وبين النظام والبيئة المحيطة به.

يمكن تعريفه كذلك بانه مجموعة العناصر والاجزاء المتكاملة والمستلزمات الضرورية لتحقيق هدف معين من خلال معالجة بيانات او مادة لتهيئة معلومات او مادة في فترة زمنية محددة.

او انه مجموعة من الاجزاء او العناصر التي تعمل مع بعضها البعض بصورة مترابطة وغير مستقلة لتحقيق هدف معين او مجموعة اهداف محددة.

ويعرف النظام ايضا بانه كيان منظم ومعقد يضم اهداف تجمعا لأهداف او اجزاء تكون وحدة متكاملة

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن ان نعرف النظام على انه عبارة عن مجموعة من العناصر او النظم الفرعية المتداخلة والمتجانسة تتفاعل وتتكامل وفق ديناميكية معينة داخل حيز متعدد من اجل تأدية وظيفة معينة او مجموعة من الوظائف. (هاشم فوزي العبادي، 2012، الصفحات 44-45)

اولا: مكونات النظام

يتكون النظام من:

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

**معالجة:** وهي عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات

**المخرجات:** وهي الأشياء الناتجة عن عملية المعالجة والتي تخرج من النظام، ويمكن أن تكون مدخلات نظام معين هي مخرجات نظام اخر وبالعكس.

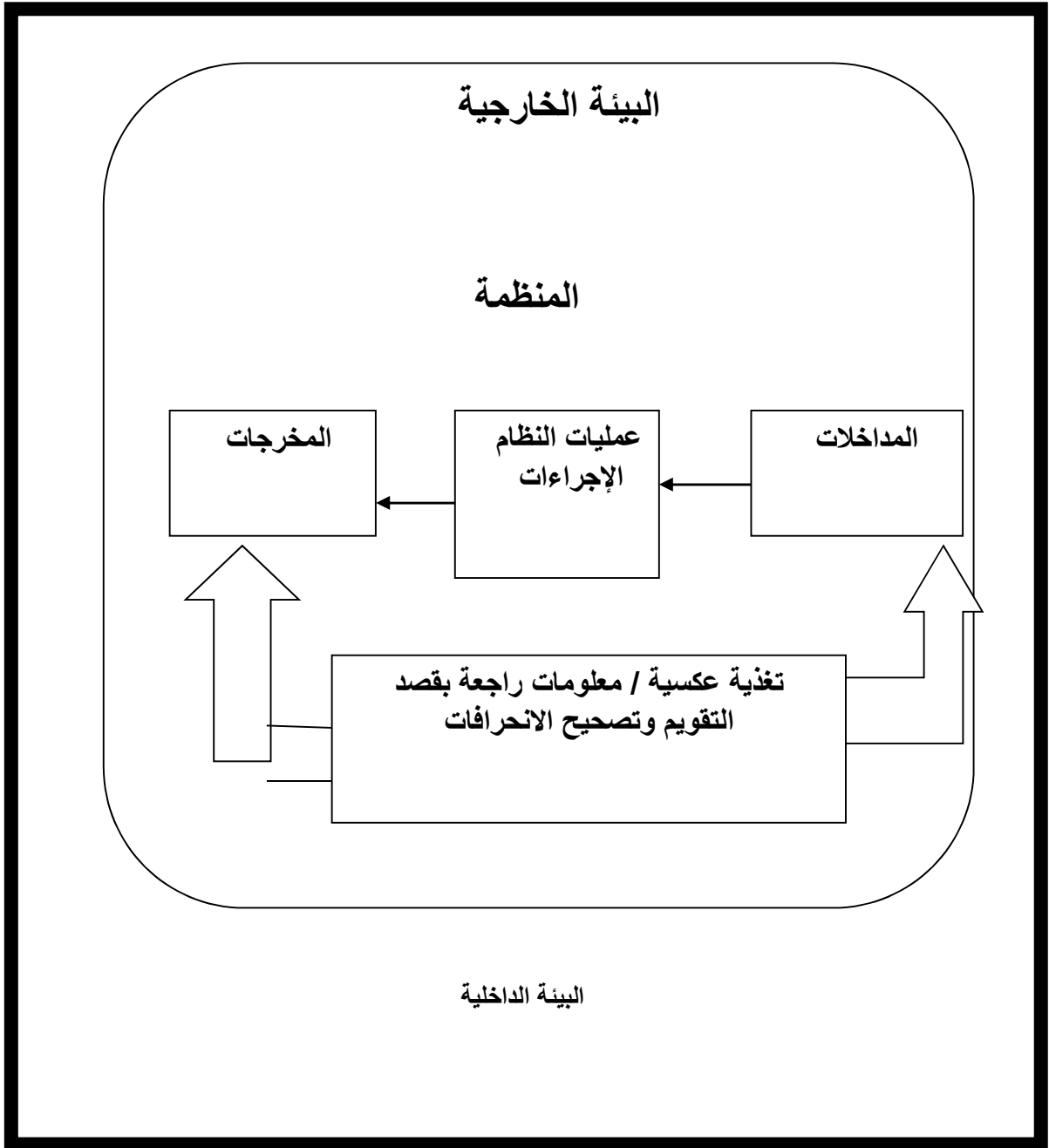
التغذية العكسية: إن التطوير المستمر للنظام يصحح المسارات الخاصة ولذلك يستوجب توجيه ومتابعة تقييم عمليات تنفيذ المخرجات. لذا يتطلب فحص فاعلية النظام من خلال النتائج والمخرجات الخاصة به ويطلق على هذه العملية بالتغذية العكسية.

البيئة: (كريمة، 2012، صفحة 4)

لكل نظام بيئتين احدهما بيئة داخلية تتم فيها مختلف العمليات والتفاعلات والآخرى بيئة خارجية يتفاعل معها النظام تفاعلا تبادليا ويتأثر بها.

ومما تجدر الإشارة اليه بان البيئة تحدد فاعلية النظام وفهمه فلا يمكن فهم النظام وتحليل سلوكه الا بالدراسة البيئة التي ينتمي اليها

والشكل (2) يوضح تشكيل مكونات النظام. (الحسين, العبادي هاشم فوزي دباس، الطائي، يوسف حجيل والفضل، مؤيد عبد، 2012، صفحة 544)



الشكل (2) مكونات النظام

(هاشم فوزي العبادي، 2012، صفحة 544)

إن العلاقة بين النظام والبيئة هي علاقة مستمرة من أجل متابعة التغيرات والتطورات التي قد تحدث لاجراء التعديلات المطلوبة فإنها تضمن للمنظمة الأداء الأفضل والبقاء والنمو في بيئة الأعمال، وتستلزم هذه العلاقة التدفق المستمر للعلاقات والبيانات من البيئة وإليها.

ولما كان هذا التدفق مستمر كون البيئة في ديمومة متغيرة، والتغير سمة من سماتها الاساسية، بل يمكن القول بأن الثابت الوحيد فيها هو التغير، فإنه يتحتم على كل منظمة ان تنظم الكيفية التي تتدفق فيها المعلومات، كما يجب عليها ان تدرس حاجات مديريها من المعلومات وتصمم أنظمة معلومات تلبي هذه الحاجة.



الفصل الأول: مدخل نظري لنظم المعلومات الاستراتيجية.

المبحث الأول: ضبط مفاهيم حول النظام حول النظام والمعلومات.

المطلب الأول: مفهوم النظام ومكوناته وخصائصها وأهميتها.

2: خصائص النظام:

بعدما تطرقنا لمفهوم النظام ومكوناته قمنا بتلخيص خصائصه باعتبار الأساس الذي يستند إليه عند تعامله من النظام فتوجها فيما يلي:

- كل نظام يتكون من عنصرين أو أكثر.

- كل عنصر من عناصر النظام يمتاز بخصائص ذاتية مميزة عن الآخر الي حد ما.

- يجب أن نعمل أجزاء النظام من أجل تحقيق هدف مشترك قد يكون أن شكل إنتاج سلعة مادية ملموسة أو خدمة غير ملموسة أو إتاحة معلومات كما هو حال بالنسبة لنظام المعلومات.

- وجود علاقة ارتباطية بين هذه العناصر.

- يجب ان تكون هناك علاقة متبادلة ومتداخلة بين الأجزاء الأساسية.

أنواع النظام:

النظام المفتوح:

هو الذي يجسد التفاعل الحركي للنظام مع بيئته، وعليه هو أكثر واقعية لدراسة المنظمات،

مثل: (موطي زكية وموصني سعيدة، 2016-2015، صفحة 10)

النظام الاجتماعي.

النظام المغلق:

يمكن وصف النظام المغلق بأنها نظام المغلق بأنها نظام يتمتع بالاكتمال الذاتي ولا يوجد أي تبادل أو تجاوب بينه وبين بيئته.

أو ذلك النظام الغير قادر علي استقبال المعلومات المرتدة.

أولاً: يقوم استقبال أي مدخلات من البيئة الخارجية المحيطة به، ومفهوم النظام المغلق يتطبق أكثر في العلوم الطبيعية.

مثل:

التفاعلات الكيميائية في اناء مغلق، فمثل هذا النظام لا يتلقى مدخلات من بيئته، ويؤول هذا النظام الي الانتهاء لكونه غير منتظما، ويعتمد النظام المغلق على المعلومات الداخلية الخاصة بمكوناته.

#### النظام المغلق نسبيا:

وفي هذا النظام يخضع التبادل بين النظام والبيئة للرقابة، فيسمح يتلقى مدخلات معينة من حدود النظام، ويجهز مخرجات محددة، ويكون معزولا جزئيا فقط عن البيئة، فالنظام الفرعية للإنتاج والدورات المحاسبية، وبرامج الكمبيوتر تعتبر أمثلة للنظام المغلقة نسبيا أو جزئيا فهذه الأنظمة الفرعية تعتبر أجزاء من النظام الكلي يعتبر نظاما مفتوحا لكي أغلب الأنظمة الفرعية مغلقة نسبيا وقليل منها يكون مفتوحا ، حيث تتضمن فقط التقاء مع البيئة تحصل منها علي المدخلات وتقدم لها المخرجات ، فمثلا في النظام الفرعي للبيع يمثل مندوبي المبيعات نقط الالتقاء مع البيئية ، حيث يحصلون منها علي المدخلات (لطلبات العملاء التغيير في أذواقهم .... الخ .

ويقدمون إليها مخرجات المنتجات.

#### النظم المفاهيمية والنظم المالية:

النظم المفاهيمية تتكون أجزائها من مفاهيم مجردة تهدف الي تفسير الظواهر التي تحيط بعالمنا سواء كانت تلك الظواهر طبيعية أو اجتماعية، وتعد النظريات خير مثال على تلك النوع من النظم فعلى سبيل المثال النظرية النسبية لأينشتاين لتفسير ظاهرة انتشار الضوء في الأثير. (نادية، 2015-2016، الصفحات 5-6)

أما النظم المادية فهي نظم ملموسة لها مكونات من أشياء أو أفراد أو خليط منهما، وعادة ما تكون النظم المادية مبنية على نظم مفاهيمية، فمثلا ظهور القنبلة الذرية إلى حيز الوجود اعتمد على نسبية الكتلة التي قدمتها النظرية النسبية لأينشتاين.

#### النظم الطبيعية والنظم الاصطناعية:

يعرف النظم الطبيعية بأنها تلك النظم التي أوجدها الخالق عز وجل مثال ذلك الانسان والنبات والمجموعة الشمسية.

أما النظم الاصطناعية فهي تلك النظم التي قام الإنسان بصنعها لخدمته وتعد النظم الاجتماعية والاقتصادية والصناعية والسياسية وغيرها من النظم مثال لتلك النظم الاصطناعية.

النظم الاجتماعية و النظم الفنية : (موطي زكية وموصني سعيدة، 2016-2015، صفحة 10)

يشير مفهوم الاجتماعية إلى مجموعة ثابتة نسبياً من العلاقات التبادلية بين الأجزاء المكونة للنظام سواء كانت أشخاصاً أو جماعات.

أما النظم الفنية يقصد بها النظم التي تعمل بدون تدخل من العنصر البشري سواء من حيث توفير المدخلات أو عمليات الضبط والصيانة للنظام.

### النظم الدائمة و النظم المؤقتة:

طالما أن النظم تميل إلى الفناء، لذلك فإن مفهوم **النظم الدائمة** هو مفهوم نسبي فالنظم التي تستمر فترة زمنية أطول من أعمار مستخدميها يمكن أن نطلق عليها نظم دائمة على الرغم من التغيرات التي تحدث في تلك الأنظمة.

أما **النظم المؤقتة** فهي التي تنشأ لتحقيق هدف معين خلال فترة معينة ينتهي بعدها النظام، مثال ذلك شركة المحاسبة.

### النظام اليدوي والنظام الآلي:

النظام اليدوي وهو نظام تتم فيه معالجة المدخلات وتشغيل النظام من أجل الإنتاج المخرجات بشكل يدوي وبمعنى آخر هو نظام الذي بمقتضاه يتم به تبويب وتحليل وتسجيل مدخلاته بهدف إنتاج تقارير وكشوفات وملخصات عن طريق العمل اليدوي . (موطي زكية وموصني سعيدة، 2016-2015، الصفحات 9-10) أما النظام الآلي فهو النظام الذي يتم فيه إجراء عمليات التحويل الإلكتروني أو اليا عن طريق اعتماد علي مجموعة من برامج ذات تكنولوجيا عالية صممت خصيصاً لخدمة ذلك النظام.

### النظم التحكم بالتغذية العكسية :

يعتبر النظام واحداً من المجموعة نظم التغذية العكسية إذا تمت إعادة بعض من مخرجات النظام في صورة مدخلات له ،ويمكن تصميم النظام بحيث تحقق هذه التغذية العكسية للمساهمة في تحقيق النظام .

والشكل التالي يحقق توضيح لأنواع النظام خاصة ب النظام المغلق والنظام المغلق نسبياً ،النظام المفتوح ،ونظام التحكم بالتغذية العكسية .

المطلب الثاني: مفهوم المعلومات .

### لغة

جمع معلومات، هي كل ما عرفه الإنسان عن شيء.

### اصطلاحا

المعلومات هي بيانات تمت معالجتها إذ تم تصنيفها وتنظيمها وتحليلها، وتلخيصها بشكل يسمح استخدامها والاستفادة منها حيث أصبحت ذات معنى.

**تعريف المعلومات أيضا :**

هي البيانات التي يتم أعدادها من عمليات المعالجة التي جرت عليها لتصبح في شكل أو أكثر خدمة للمنظمة في اتخاذ القرارات الصحيحة.

أو هي ذلك الجزء الفعال من المعطيات التي تحقق الاستفادة المطلوبة في مجال الدراسة أي دراسة تريدها الإدارات المنظمون.

أي انها نتائج عمليات التشغيلية التي تجري علي بيانات من تبويب والتحليل وتفسير بهدف استخدامها في توضيح الأمور مختلفة وبما يحقق فائدة لهم (الحسين، العبادي هاشم فوزي دباس، الطائي، يوسف حجيل والفضل، مؤيد عبد، 2012، الصفحات 48-50).

وتعريف كذلك أنه:

"كل أشكال المعرفة التي يتم توصيلها و تتعلق بحقيقة أو حدث بذاته، وهي تعتبر أساس سير العملية الإدارية، و هي جوهر عمل القائد الإداري في المؤسسة، و بقدر ما تكون هذه المعلومات دقيقة و صحيحة بقدر ما تكون قرارات المدير أو القائد فعالة" (نادية، 2015-2016، صفحة 10)

ويعرف ماكد ونف:

المعلومات بأنها "مقياس لقيمة رسالة معينة لمتخذ قرار معين في وقت محدد،" أما سترين فيري: أن المعلومات عبارة من معرفة مشتقة من تنظيم وتحليل البيانات، أي انها بيانات ذات منفعة في تحقيق أهداف المنظمة ."

كما يعرفها ديفز "من حيث علاقتها بعدم التأكيد، فهي تغير الاحتمالات المتعلقة بالنواتج المتوقعة في موقف قراري معين وبالتالي فهي تؤثر على القيمة في عملية القرار."

ويعرف لوكاس المعلومات بأنها تعبير عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك أو أي شيء محسوس أو غير محسوس يستخدم في تقليل عدم التأكيد بالنسبة لحالة أو حدث معين ويضيف الي معرفة الفرد أو الجماعة (سمية بن يونس، 2012-2013، صفحة 11)

### أنوع المعلومات:

تتنوع المعلومات حسب محتواه وأهدافها وارتباطها بالموضوع المتعلقة به، لذا تصنف المعلومات وفق معايير مختلفة أهمها:

-معلومات الانجازية

وهي المعلومات التي يحتاجها الاداري في اتخاذ القرار إنجاز عمل أو مشروع مثل اتخاذ القرار تعيين موظف ...

-معلومات إنمائية

وهي المعلومات التي يحتاجها الإداري في تطوير وتنمية القرارات وتوسيع المدارك في مجال العمل والحياة. مثل:

المعلومات التي يتلقها المتدربون في الدورات التدريبية

-معلومات التعليمية: وهي المعلومات التي تحتاجها الإدارة في المؤسسات التعليمية مثل الجامعات

-معلومات إنتاجية: وهي المعلومات التي نتاجها في البحوث التطبيقية وفي تطوير وسائل الإنتاج. (موطي

زكية وموصني سعيدة، 2016-2015، صفحة 14)

-معلومات التاريخية : وهي المعلومات التي يتم جمعها عبر الزمن وتتعلق بفترات زمنية سابقة .

معلومات الفنية: وهي المعلومات التي توضح كيفية انجاز الأمور الفنية والاعمال الخاصة.

معلومات الوظيفية: وهي التي تتعلق بالمجالات العامة مثل: المعلومات السياسة، والاجتماعية والاقتصادية،

والمعلومات الثقافية:

### المعلومات الاستراتيجية:

وهي تنطوي على درجة عليا من عدم التأكد ويستخدم هذا النوع من المعلومات في التخطيط لاستراتيجي،

وضع سياسات طويلة الأجل التي هي من مسؤوليات الإدارة العليا.

معلومات إدارية: تتعلق بقرارات الإدارة الوسطى المسؤولة عن التحليل و متابعة السياسات كالمعلومات

التحليلية عن جداول الإنتاج أو عن مخصصات الميزانية.

معلومات تشغيلية: وهي معلومات يومية قصيرة الأجل ترتبط بالأعمال التنفيذية، وتستخدم من قبل الإدارة الدنيا (الإشرافية)، و من أمثلتها: المعلومات المتعلقة بغياب العاملين، و ساعات العمل... (نادية، 2015-2016، صفحة 9)

### أهمية المعلومات وخصائصها:

أ-أهميته :

أن مساهمة المعلومات في كافة أعمال وأنشطة المؤسسة تعتمد علي جودة هذه المعلومات ،ويمكن القول أن المعلومات هي أساس أي قرار يتخذه المسؤول في موقعه ،وتعتمد عليها دقة القرار وصحته كما أنها تحتل وكنا مهما في البناء الإدارة المعاصرة لأنها الأداة الرابط الأساسية أساسيا ، بين أجزاء التنظيم وكذ فإن المعلومات تعتبر موردا استثماريا ،ويمكن توفير وتخزينها والاستفادة منها ،كما أن المعلومات ينبوع تزايد و لا تناقص ،فإنسان يستفيد منا ويضيف إليها ،كما إنها وسيلة رئيسية للإدارة في التخطيط أو التنسيق والمتابعة ، وتتوقف نوعية القرارات علي نوعية المعلومات المصلة بالمشكلة المطروحة ، وعلي مدي صلاحية هذه المعلومات .

### -الأهداف نظم المعلومات:

#### 1-2-1 الأهداف العامة :

تنحصر الأهداف العامة لنظام المعلومات فيما يلي:

-يجب على النظام المعلومات حصر مصادر البيانات المعلومات وهذا من أجل التعرف على الفحوات الناقصة التي يمكن استكمالها وسوف تتركز عملية الحصر على محتوى نظم المعلومات المتوفرة وطرق تناولها بهدف التنسيق في الأداء.

-يجب على نظام معلومات أن يكون متكامل ومتخصص وتكون له القدرة علي تناول البيانات والمعلومات المتوفرة. (مندور محمد محمود، درويش محمد جمال الدين، د/س، صفحة 194)

- نظام المعلومات المتكامل يمكن أن يخدم خدمات معلوماتية مختلفة في مجال تخصصه، وذلك عن طريق الإعلان عنها بطريقة من الطرق الإعلامية.

-ينشئ نظام المعلومات الرئيسية والفرعية لجميع الأنشطة المتصلة به وذلك عن طريق تحديد البيانات والمعلومات المختلفة المستعملة وغير المستعملة.

-ضمان صيانة المستمر للنظام والتكفل بوضع الخطط وذلك من أجل مواكبة التطورات المتجددة

-يمكن للنظام المعلومات وعن طريق برمجة فترات تكوينية القيام بدورات تدريبية للعاملين تسمح برسكلتهم ورفع أدائهم وهذا من أجل مواكبيهم للتطورات الحديثة وخلق كوادر دائمة للعمال في مجال معين.  
-يجب على نظام المعلومات أن تتعكس فعاليته وطريقة تناوله على مستوي الأداء في عملية اتخاذ القرارات، كما يعمل على تأثير على الإنتاج العملي للمستفيدين في مجال البحوث وحل المشكلات والعقبات التي تصدق أوجه النشاط.

-يجب على النظام المعلومات التكفل بسهولة في إجراءات تناول المعلومات ويسهل عمليات الاتصال بين النظام ومستعمليه، ويتكفل بتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين.

### الأهداف الأساسية:

تتوجه نظم المعلومات في المنظمة عادة نحو تحقيق أهداف أساسية، نذكرها فيما يلي:

#### **1-تحقيق الكفاءة:**

المقصودة بالكفاءة القيام بأداء المهام بطريقة أسرع وبتكلفة أقل، ويكون ذلك من خلال تحقيق أوتوماتيكية العمل الروتيني بدلا من الطريقة اليدوية، كتوفير تقارير المخزون أو المرتبات وغيرها من واقع قاعدة البيانات . وبذلك تقليل الحاجة إلى من يقوم بإمسك سجلات البيانات اللازمة لإعداد هذه التقارير إضافة إلى استخدام النماذج الرياضية فيما يخص عمليات الرقابة وكذا ربط المؤسسة بشبكات اتصال.

#### **2-الوصول إلى الفعالية في اتخاذ القرارات :**

يكون ذلك من خلال مساعدة المدراء في اتخاذ قرارات ذات جودة أفضل وبطريقة سهلة، كجدولة أوامر الإنتاج أو استعراض المواد، مما يمكن أن يتم ذلك أوتوماتيكيا عن طريق التحليل المفصل لتدفق العمل في المنظمة.

#### **3-تحسين أداء المنظمة: (كمال بن زيتون، 2017-2018، صفحة 16)**

حيث يهدف نظام المعلومات إلى مساعدة المنظمة في تقديم خدمات ذات مستوى أفضل لعملائها، وذلك عن طريق توفير كل المعلومات هؤلاء العملاء بالشفافية المطلوبة وبالحجم الكافي إضافة إلى تكوين وصف تاريخي أحوال المنظمة وذلك بالمراقبة المستمرة التي تستهل من اكتشاف الأخطاء التي قد تقع فيها المنظمة.

#### **تعرف على الفرص واستغلالها :**

تعيش المنظمات اليوم في مناخ سريع التغير الأمر الذي يتطلب منها ضرورة التردد لكل الفرص التي قد تتاح لها واستغلالها بسرعة للتأقلم مع كل التغيرات، مما يستدعي توفير أساس لتحليل إشارات التحذير.

#### **5-تغير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصعبة غير محددة:**

وذلك للتخفيض من حالات عدم التأكد من خلال تحليل كميات كبيرة من المعلومات، وذلك بحساب النتائج المتوقعة لمختلف الاستراتيجيات البديلة عن طريق تشغيل وتحليل البيانات المخزنة لدى المنظمة. لكن حتى يحقق نظام المعلومات الأهداف السالفة الذكر، فإنه يجب أن يستوفي عدة شروط كالثقة، الفعالية، المنفعة، السرعة وسرية المعلومات، هذه الأخيرة يتم حفظها، تحليلها وتخزينها بطريقة تسمح بتوفيرها إلى كل المستويات التنظيمية دون احتكار، بالتالي فإن نظام المعلومات يحتاج لعدد من المكونات والموارد لأداء مهامه المختلفة.

وحسب، J.L.PeaucelleK فإنه من الممكن التعرف على ثلاثة أهداف لنظام المعلومات هي:

### 1-القرار : (كمال بن زيتون، 2017-2018، صفحة 16)

إن نظام المعلومات يمكن من التحكم في عدد من القرارات التي تترجم من خلال نشاطات المؤسسة، كما أنه يفور لأصحاب القرارات العناصر اللازمة لاتخاذ القرار، ودراسة النتائج المتوقعة من هذا القرار. أي أن نظم المعلومات يهدف إلى المساعدة في اتخاذ القرارات. وينبغي ألا يكون الحاسوب محل اعتماد صاحب القرار عند اتخاذ القرار بقدر ما ينبغي أن يكون أداة مساعدة لنشر وتعميم القرار بعد اتخاذه.

### 2-المتابعة :

إن نظام المعلومات ينبغي أن يكون هو ذاكرة المؤسسة التي تحفظ لها جميع ماضيها ممثلا في الأرشيف، وبالرجوع إلى هذا الأرشيف تتم المتابعة الجيدة لتطور المؤسسة حيث سيتم الكشف عن جميع الوضعيات غير الطبيعية لتفاديها.

### 3-التنسيق:

إن من أهداف نظام المعلومات دراسة وتحليل المعلومات المتعلقة بحاضر المؤسسة، وذلك من أجل تنسيق الجهود بين مختلف أطراف النظام داخل المؤسسة.

### الأهداف التفصيلية :

أهداف تتعلق بعملية اتخاذ القرار: وتتمثل 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 :



وتتمثل 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 :

وتتمثل هذه الأهداف أساسا في وضع الخطط الضرورية اللازمة، للمحافظة الدائمة على النظام وصيانته ومراعاة جميع التغييرات التي قد تنشأ بعد إقامة النظام ومستمر للتطبيقات الضرورية في مجال أنشطته ومتابعة تطوير برامجه.

-أهداف تتعلق بالمستفيدين :

تتمثل هذه الأهداف في التولي بعلميات تطوير المستفيدين في فعالية النظام والعمل على زيادة القدرة الإنتاجية للقوى العاملة المتاحة للعمل، وأن يخفض من حجم معدلات الأخطاء نتيجة تخفيضه لمعدلات التدخل البشري في النظام.

-أهداف تتعلق بالعاملين بنظام المعلومات :

وتتمثل هذه الأهداف بالتكفل التام بتطوير العاملين ورفع مستوى أدائهم وتحديد الخطط الموضحة لمدى معرفة العاملين به لتفاصيل النظام وأهدافه.

-أهداف تتعلق بالتكلفة : (سمية بن يونس، 2012-2013، صفحة 28)

وتتمثل 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:

وتتمثل هذه الأهداف في توفير عملية الاتصال من وإلى المستفيدين والاتصال بالنظام المعلومات المتشابهة وإنشاء نظم لتبادل المطبوعات والمواد بينه وبين غيره وتقديم خدمات الإعلام الآلي لعمال المؤسسة التي يتحها وتقنين الرموز والمصطلحات المستخدمة.

-أهداف تتعلق بوضع سياسة المعلومات :

وتتمثل 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.

2/ مكونات ووظائف نظم المعلومات:

**1/ مكونات نظام المعلومات:**

يتكون نظام المعلومات من أربعة موارد وهي الموارد البشرية والمادية والبرمجيات والبيانات، وسنقوم بشرح كل مكون على حدي كما يلي:

**أ-الموارد البشرية (الأفراد):**

لا يوجد أي نظام دون وجود أفراد، وهم إما المستعملين، أو أخصائيي النظم.

ويقصد بالمستعملين الموظفين والإطارات لتنفيذ مهامهم العادية يستعملون منتجات النظام، أو يساهمون في جمع، وتخزين، ومعالجة، وإيصال المعلومات.

أما الأخصائيين في أنظمة المعلومات فيقصد بهم محلي النظام Analystes والمبرمجين programmeurs، ومستغلي النظام، Opérateurs .

**ب-الموارد المادية (المعدات):** (كمال بن زيتون، 2017-2018، صفحة 16)

تتضمن جميع الأجهزة المادية المستعملة كأجهزة الإعلام الآلي وملحقاته، وأماكن العمل، وشبكات الاتصال، ومختلف دعائم المعلومات من الأوراق والأقراص الممغنطة.... الخ.

**ج-البرامجيات (Logiciel) والطرق :** (الفقهون، 2005-2006، صفحة 28)

عند الحالة الأكثر انتشارا إن أنظمة المعلومات تقوم على استعمال أجهزة الإعلام الآلي، ولهذا من الضروري إدماج واستعمال البرامج، فهذه الأخيرة تعني " مجموعة تطبيقات البرامج(Programmes) والإجراءات والطرق والخدمات الأساسية من أجل سير أجهزة الإعلام الآلي "، أو بمعنى أخرى فهي الصورة الأوتوماتكية لمعالجة المعلومات التي تضمن سير البرامج، ولكن في غياب أجهزة الإعلام الآلي تكون الطرق يدوية ولا يكون هناك مكان لتحضير البرامج، أو بمعنى أدق برامج التشغيل يرتبط وجودها فقط بحضور أجهزة الإعلام الآلي.

**د-البيانات:** كما سبق وأن ذكرنا أن البيانات تأخذ أشكال مختلفة من حروف، وأرقام، ونصوص، وصور، وأصوات.

2 -وظائف نظم المعلومات:

هناك أربعة وظائف رئيسية موضحة كما يلي:

**1-وظيفة الإعلام:**

هي وظيفة الحصول على البيانات وتتضمن تحديد كل البيانات اللازمة سواء داخل المنظمة أو خارجها، في ضوء احتياجات المستويات الإدارية في المنظمة والملخصة كما يلي:

أ- **الإدارة العليا**: تحتاج الإدارة العليا إلى المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف والسياسات العامة للمنظمة ووضع الخطط الإستراتيجية التي تمتد لعدة سنوات.

ب- **الإدارة التنفيذية**: تختص الإدارة التنفيذية بوضع الخطط القصيرة الأجل وتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذها ومن ثم تحتاج إلى المعلومات التالية:

~ معلومات عن المحيط الخارجي للمنظمة.

~ معلومات عن أوضاع ومتطلبات الزبائن.

~ معلومات عن تكاليف العمل وعن مستويات المخزون.

2- **وظيفة المعالجة**: إن معالجة البيانات هي مجموعة متباينة من العمليات التي تسمح بتغيير المدخلات إلى مخرجات وهي:

أ- إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات.

ب- تتحدد هذه التعليمات في ضوء الاعتبارات التالية.

~ **الاستخدام**: يحدد طبيعة استخدام المعلومات و ثم طريقة معالجة البيانات.

~ **الخبرات المتخصصة**: يشترك متخصص في وضع تعليمات وبرامج التشغيل اللازمة لإعداد التقارير المطلوبة.

~ **تكنولوجيا المعلومات**: تحديد التكنولوجيا والإجراءات الفنية المستخدمة.

ت- **تجميع وتحليل وتلخيص البيانات**: تتضمن هذه الوظيفة تقييم البيانات للتأكد من صحتها ومناسبتها للغرض الذي تستعمل فيه، ويتم تشغيل البيانات بهدف إعداد المعلومات.

3- **وظيفة التخزين**: وتسمى أيضا بتصنيف المعلومات في ملفات، حيث تحتفظ بجميع المعلومات المتحصل عليها بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة وهذا وفقا لتكنولوجيا المتاحة.

4- **وظيفة الاتصال**: إن الوظيفة الحيوية في نظم المعلومات هي إيصال المعلومات إلى مستخدميها النهائي، وقد يتطلب ذلك نقلها من مكان معالجتها إلى مكان استخدامها باستعمال عدة وسائل.

أ- **استخراج المعلومات وفقا لحاجة مستخدميها**: بعد تشغيل البيانات يتم استخراج المخرجات التي تحقق الهدف ويعد حفظ نسخة من كل المعلومات تعد منها نسخة لترسل إلى الأشخاص المعنيين بها.

ب توصيل المعلومات إلى مستخدميها: ليس للمعلومات أي قيمة إذا لم يتم استخدامها لذلك يجب توصيلها بالشكل المطلوب، وفي الوقت المناسب، ولا تقتصر وظيفة الاتصال في نزم المعلومات على مجرد توصيل المعلومات بل لا بد أن يكون هناك اتصال مزدوج من أجل التأكد من فهم المعلومة المطلوبة ويمكن أن يكون الاتصال على عدة أشكال مثل أن يكون شفهيًا، مرئيًا على شاشة الحاسوب.

الشكل 1: وظائف النظام المعلومات:



3- دور نظم المعلومات:

-تزويد الادارة العليا بالمعلومات:

تحتاج الادارة في جميع أعمالها إلى مزيد من المعلومات خاصة أننا نعيش في عالم تعقيدات علاقته وتشعبت تخصصاته، حيث يلحظ مثل أن سرعة حصر المخزون بالمنشأة يساعد في تحديد خطها الانتاجي في المستقبل القريب، كما أن دقة التعرف على الكفاءات البشرية الموجودة يساعد على التخطيط لتوسعات مطلوبة في المستقبل القريب، مما أن تلك القرارات التكتيكية (قريبة المدى) ليست هي كل ما يتمخض عنه نظام معلومات جيد، ولكن هناك أيضا دور للنظام في صنع القرارات الاستراتيجية. (بعيدة المدى).

2- تحديد المسؤولية:

تساعد نظم المعلومات في تحديد أدوار الأفراد والاقسام بالمنشأة وبالتالي تحديد مسؤولية هؤلاء. والنظام الجيد هو الذي يحسب الحجم الحقيقي للفرد المطلوب رسم دوره في المنشأة، حتى لا يكلف بما هو أكثر من طاقته فتضطرب الأمور فيما بعد عند عجزه عن القيام بمهمته. وبتحديد المسؤولية أيضا فإنه يمكن محاسبة المقصرين والتعرف على المهملين.

3- تخفيض عدد المشاكل:

لعل الهدف الحقيقي من التّفكّير في نظام جديد هو التخلص من المشاكل الموجودة في ظل النظام الحالي، بيد أنه عمليا من غير الممكن التخلص من كل المشاكل ولكن فقط تخفيض عددها وتخفيض حجمها كلما أمكن ذلك.

4-تنظيم الإجراءات.

5-السيطرة على الموارد. (بلقاسم، 2015، صفحة 15)

المبحث الثاني: عموميات حول نظم المعلومات الاستراتيجية.

من خلال هذا المبحث سنتعرف على ماهية نظام المعلومات الاستراتيجي حيث ركزت هذه الأخيرة على رصد وتحديد وقياس التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتوفر المعلومات اللازمة لصياغة وإعداد الاستراتيجيات البديلة والسياسات التنفيذية، وعلى هذا الأساس ليرز مفهوم نظم المعلومات الاستراتيجية وتقويم الإطار النظري لها.

المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات الاستراتيجية ومراحل تطورها وأهدافها.

قبل التطرق الي أنواع نظم المعلومات الاستراتيجية تمكنا من إعطاء مفهوم علم للمعلومات الاستراتيجية.

1- مفهوم نظم المعلومات الاستراتيجية:

هناك عدة تعاريف لنظم المعلومات الاستراتيجية نذكر البعض منها: (الزهران، 2013-2014، صفحة 22) عرفها "O'brien" بأنها " هو ذلك النظام الذي يرفد المؤسسة بالمنتجات والخدمات والقدرات التي تعطيها الميزة الاستراتيجية على منافسيها في سوق الاعمال، وتشجيع على ابتكار الاعمال ويحسن من عملياتها ويساهم في بناء موارد معلوماتية استراتيجية للمؤسسة"

كما عرفه (Wiseman Charles نظام المعلومات الاستراتيجية) على انه " هو النظام الذي يدعم أو يصنع الاستراتيجية التنافسية لوحدات الأعمال ". (القادر، 2010-2011، صفحة 54)

في حين عرف "نظام المعلومات الاستراتيجية على أنه نظام معلومات يمكن له إيجاد أساليب لتغيير قواعد اللعبة، بحيث يصبح أي يمكن استخدام موارد نظام المعلومات ليتم التطور باللعبة". كما عرف أنها من المهم أن نميز نظام المعلومات الاستراتيجية عن باقي نظم المعلومات التي صصمت أو طورت لتلبية الاحتياجات التنظيمية إذ أن التأثير أو الدور الذي يقوم به النظام المعلومات هو الذي يحدد فيها إذا كان النظام هو النظام المعلومات الاستراتيجي أم لا.

لقد تم تحديد دور النظام المعلومات الاستراتيجية من قبل ( Repoone.1993) الذي عرف نظام SIS بأنه ذلك نظام النظام الذي سمح لمساعدة المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية أو يساعدها في خلق موقع تنافسي لكن يلاحظ أن هذا التعريف حدد مفهوم ضيق SIS مقارنة مع (Gavay\*Cragg.1993) اللذان قدما نظرة أكثر توازنا لنظام SIS حيث اشارا الي أن SIS يستخدم لدعم عملية اتخلا القرار الاستراتيجي او الدعم او تشكيل الاستراتيجية التنافسية للمنظمة او يستخدم الاثنان معا .وان أي نظام من أجل اعتباره نظام معلومات استراتيجي يجب ان تتطبق عليه المعايير التالية :

1-النظام المعلومات يرتبط مباشرة باستراتيجية الاعمال.

2-النظام له تأثير واضح ومهم على الأداء التنظيمي.

فعلي سبيل المثال نظام الرقابة علي الخزين داخل المنظمة إذا كانت المخرجات التي يوفرها ذات أهمية و/أو كانت النقدية مرتبطة بالبضاعة المباعة والتي بدوره لها تأثير على التدقيقات النقدية الخاصة بالمنظمة حينذاك ،ربما يعتبر نظام السيطرة على التخزين نظام المعلومات استراتيجي ( SIS)وإذا كانت هنالك قناعة طلبات عملاء لها تأثير في تحقيقات النقدية عند ذلك سوف ..المنظمة يميزه التنافسية ويحقق لها موقعا تنافسيا تتميز به عن المنافسين إذ أن الربط بين الاستراتيجية الاعمال ونظام المعلومات الاستراتيجي يتحقق أما من خلال خيار استراتيجي جديد أو من خلال الحصول على دور مباشر في تنفيذ الاستراتيجية.

(القادر، 2010-2011، الصفحات 54-56)

ان التطوير في الأداء التنظيمي يمكن الأنظمة المعلوماتية المتغاطة التنظيمية ان ترابط بشكل فعال بين العملاء والمجهريين والموزعين وبين الأنظمة الداخلية التي تؤثر بشكل في تطوير او تحسين الإنتاجية والأداء.

-كما عرض (نعيم، 2008) عددا من الاتجاهات في تطوير نظم المعلومات الاتية:

-كنظم المعلومات الاستراتيجي والجدول (2) يوضح هذه الاتجاهات.

الجدول (2) اتجاهات التطور نحو نظم المعلومات الاستراتيجية.

الجوانب	تضم معالجة الصفقات (TPS)	نظم المعلومات الإدارية (MIS)	نظم المعلومات الاستراتيجية (SIS)
طبيعة التكنولوجيا	الحواسيب مقسمة ومحدد بالأجهزة	العملية الموزعة ذات اتصال بيني محددة بالبرمجية	الشبكات متكاملة ومحدد بالأفراد/الرؤية.
طبيعة العمليات	بعيدة عن المستخدمين ومسيطر عليها بمعالجة البيانات	موجهة بالخدمات الإدارية	متاحة للمستخدمين
القضايا في تطوير نظم	القضايا في تطوير النظم	القضايا الغتية البرمجة إدارة المشروع	هل ترتبط باستراتيجية
الأسباب وراء استخدام التكنولوجيا	تخفيض التكلفة (خاصة الإدارية) (توجه تكنولوجيا)	دعم أعمال المدير (توجه نحو المستفيد)	تمكين الاعمال (للأعمال)
خصائص النظم	منظم بصرامة تشغيلي (داخلي).	ملائم /رقابة	مرن/استراتيجي (خارجي)

المصدر: شارف عبد القادر، مرجع سابق، ص ص 54-56.



المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات الاستراتيجية وأهدافها ومراحل تطورها.

2/ أهداف نظم المعلومات الاستراتيجية.

تسعى نظم المعلومات إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها: (الزهراء، 2013-2014، صفحة 12)

2-1/ توفير معلومات لوضع الأهداف الاستراتيجية:

حيث يساهم في توفير المعلومات الداخلية والخارجية للمستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسات المساهمة في وضع الأهداف الاستراتيجية.

2-2/ توفير المعلومات لإعداد وتكوين الاستراتيجيات:

يساهم النظام في دعم ومساندة الإدارة الاستراتيجية من خلال توفير المعلومات اللازمة لإعداد وصياغة الاستراتيجيات في الواقع الفعلي، وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية، والحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة في السوق.

3-2/ المساهمة في اتخاذ القرارات:

حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد الإدارة الاستراتيجية في حل المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال، مثل فتح أسواق جديدة، وإضافة نشاط جديد، أو ابتكار منتج جديد، أو إضافة خط إنتاجي جديد، أو مصنع قرارات معقدة تؤثر على المنظمة على المدى البعيد، وتتصف بدرجة مدخلا متكاملًا، باستخدام معظم المهارات الوظيفية للتعامل معه.

2-4/ مراقبة الأداء الاستراتيجي:

حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد منظمات الأعمال في تتبع ومراقبة تنفيذ الاستراتيجيات المنظمة أو القرارات الاستراتيجية التي اتخذها لضمان سلامة التنفيذ، وتصحيح المسارات في الوقت المناسب.

2-5/ تقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال:

وذلك لتحقيق أهداف عديدة يتمثل أهمها قياس الأداء الذي تم تنفيذه وقياس أثره على المركز التنافسي لمنظمات الأعمال في الأجل الطويل ثم التغذية العكسية للاستفادة منها في الخطة الاستراتيجية المقبلة.

المطلب الثاني: خصائص ومكونات نظم المعلومات الاستراتيجية.

1/ خصائص نظم المعلومات الاستراتيجية: يمكن تلخيص أهم هذه الخصائص في النقاط التالية:

\*نظام المعلومات الاستراتيجي هو نظام متكامل يعتمد على معلومات التقارير التلخيصية المتعلقة بأوضاع المؤسسة الداخلية، كما يعتمد بصورة أكبر على المعلومات التي تنشأ في البيئة الخارجية والتي تكون ذات طبيعته تنبؤيه تتعلق بالمستقبل أكثر من ارتباطها بالماضي.

\*ويكون له في تغييراته المؤثرة لطبيعة إدارة الأعمال، بحيث يساعد المنظمة في الحصول على موقع جيد بين المنظمات المتنافسة، ويكون لنظام المعلومات الاستراتيجي تأثيرات، يمكن أن تغير في إدارة أعمال المنظمة. (سمية بن يونس، 2012-2013، صفحة 35)

\*ان نظام المعلومات الاستراتيجي المتكامل يحتوي على المعلومات متكاملة تكون بعضها ذات خصائص كمية يتم تحليلها باستخدامها أساليب التحليل الكمي المناسبة، والبعض الآخر ذات خصائص وصفية لأنها تعتمد على الآراء الشخصية والملاحظات.

\*يحتوي نظام المعلومات الاستراتيجية على جزء رسمي يجمع المعلومات ويعالجها بانتظام طبقاً لإجراءات معينة ويقدمها علي شكل تقرير للإدارة، كما يحتوي على جزء غير رسمي يعمل على تقديم المعلومات التي تدعم بكفاءة الفكر الاستراتيجي لدي الإدارة. (الزهراء، 2013-2014، صفحة 15)

## 2/ مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية:

تعددت الآراء بالنسبة لتحديد مكونات نظام المعلومات الاستراتيجي واختلفت باختلاف وجهات نظر الكتاب، فقد أشار Roland، إلى أن نظام المعلومات الاستراتيجي يتكون من العناصر التالية:

1- النظام الفرعي للتداول والتداخل.

2- النظام الفرعي للنماذج التحليلية. (مراد، 2016/2017، صفحة 89)

3- النظام الفرعي للبيانات.

### 1- النظام الفرعي للتداول والتداخل:

تتيح أنشطة التفاعل والتداخل للمستخدم إمكانية الاتصال بنظام المعلومات وذلك من خلال إدخال البيانات، وتحديد خصائص النموذج المستخدم، وكذلك عرض النتائج في صورة مرئية أو مطبوعة.

### 2- النظام الفرعي للنماذج التحليلية:

يعتبر النظام الفرعي للنماذج التحليلية جزءاً متكاملًا ومتربطًا من أجزاء نظام المعلومات الاستراتيجي، وهو يتولى مهام ووظائف تخزين واسترجاع النماذج التحليلية الفرعية، ويساعد إدارة المنظمة والمستخدمين على بناء النموذج التحليلي الشامل للمعلوما ومن خلال تحليل البيئة المالية وغير المالية نجد أن تلك النماذج تحتوي العديد من المتغيرات والمعاملات، وكذلك المعادلات والصيغ الرياضية التي تربط بينهم، ويتيح النموذج التحليلي للمستخدم النهائي إمكانية تعريف وتخزين مكونات التقارير والقوائم المحاسبية المختلفة.

ويقوم النظام الفرعي للنماذج التحليلية من خلال قاعدة النماذج بتخزين واسترجاع النماذج الإدارية والمحاسبية المختلفة، وكذلك إيجاد علاقات الربط بينهم وتشغيلهم في تتابع زمني مناسب، ولا شك أن وجود علاقة ارتباط

مباشرة بين تلك النماذج يتيح إتمام هذا العمل في شكل متكامل حيث يخفض الوقت والجهد والتكاليف. (القادر، 2010-2011، صفحة 59)

#### أ-النظام الفرعي للتداول والتداخل

يتضمن النظام الفرعي للبيانات للوسائل المختلفة لتشغيل واسترجاع واستدعاء البيانات الإدارية والمحاسبية -مالية وغير مالية -وذلك باستخدام قواعد البيانات المختلفة ، كما يشمل النظام أيضا الأدوات المستخدمة لدراسة تلك البيانات .ويلاحظ أن هناك بعض البيانات المطلوبة يمكن الحصول عليها كمنتج فرعي لنظام تشغيل العمليات المالية وغير المالية .كما أن هناك بيانات أخرى تأتي من خارج المنشأة وهي التي تتعلق بأنشطة المنافسين والأوضاع الاقتصادية بصفة عامة وكذلك الرؤية المستقبلية لصناعة ما.(وهي ما توفرها أيضا نظم دعم القرارات ،ونظم المعلومات التنفيذية).

بينما اشارت (نادية حبيب :1996) الى ان فاعلية نظام المعلومات الاستراتيجية وتحقيقه لأهداف يعتمد بشكل كبير على مدى الدقة في تحديد احتياجات الإدارة من المعلومات لصنع القرارات الاستراتيجية ثم تحديد مكونات تبعاً لتلك الاحتياجات. وبذلك ترى أن هذا النظام لابد أن يحتوي على المكونات التالية:

1-نظم البحث في البيئة Scanning Systems

2- قاعدة البيانات الاستراتيجية Strategic Data Base

3-مكتبة البرامج Software Library

4-تقديم المعلومات Presentation of Information.

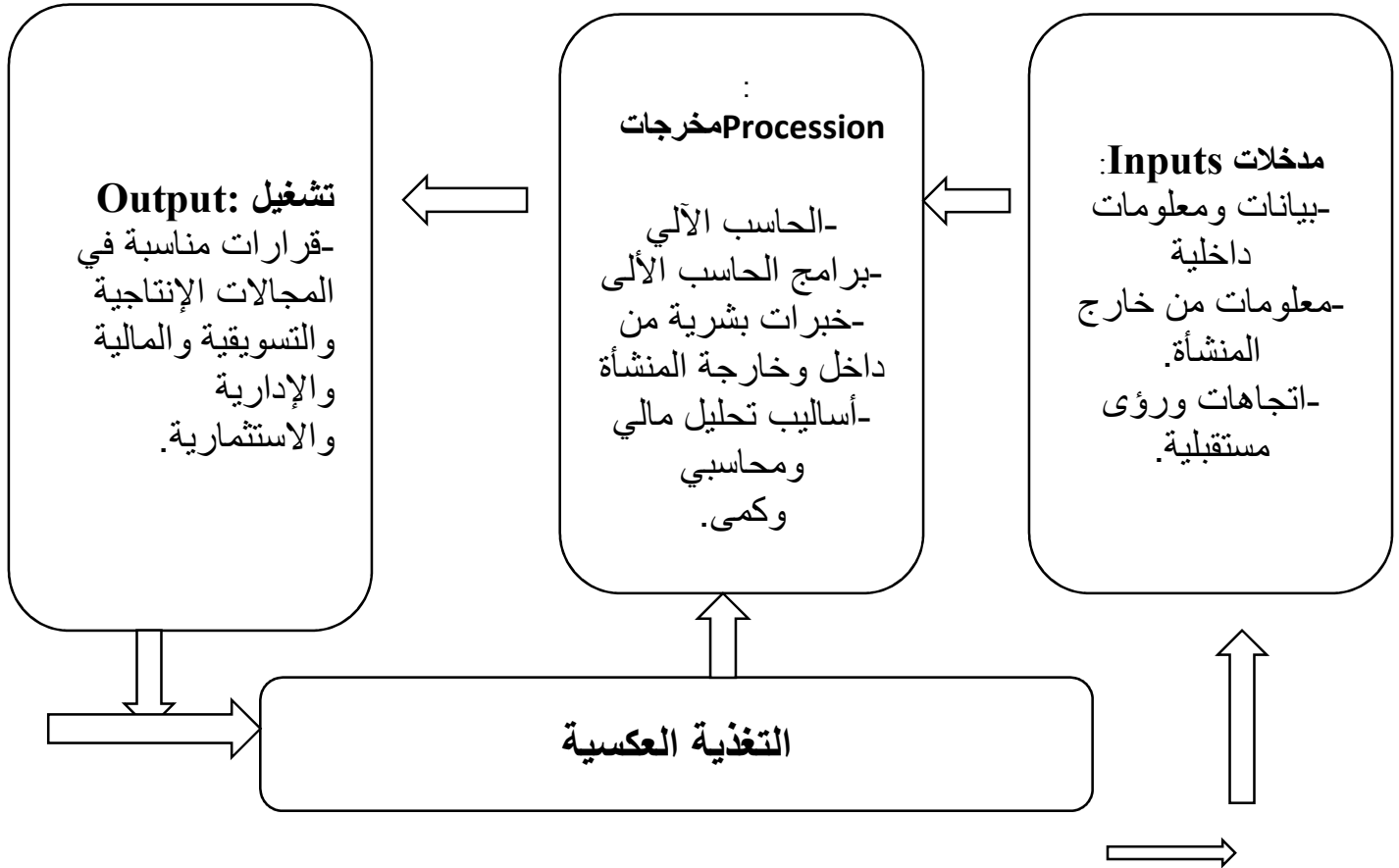
5-شبكات اتصال المعلومات الاستراتيجية Strategic Data Communications Networks

-بينما يري (سمير أبو الفتوح :1996) ان مكونات نظام المعلومات الاستراتيجية تتمثل فب مجموعة العناصر يوضحها التالي:

\*النظام الفرعي للتفاعل والتداخل Interface

\*النظام الفرعي للنماذج التحليلية Model Subsystem

\*النظام الفرعي للبيانات Data Subsystem للبيانات



مخطط: يوضح مكونات نظام المعلومات الاستراتيجية

- أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية :

لقد تناول عدد من الباحثين أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية فقد ركزوا (Levy & Powell، 2000:80) على المجالات الأساسية لاستخدام نظم المعلومات الاستراتيجية في العمليات التشغيلية مثل المجالات التصنيعية والمحاسبية؛ إذ أشاروا إلى أن أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية تشمل: (المجال التشغيلي لنظم المعلومات، القدرة التنافسية، المالكين المدراء، الثقافة، الموارد) بينما (مهدي، 2012: 59-61) فقد أشار بان نظم المعلومات الاستراتيجية تتضمن الأبعاد الآتية: (كثافة المنافسة الحالية والمتوقعة، جاذبية بيئة الصناعة، الزبائن، التكنولوجيا). (حسن، 2018، صفحة 7)

بينما يري (Haags et al، 2007:301) ، أن نظم المعلومات الاستراتيجية تتكون من المكونات الآتية: (الافراد، المعلومات، تكنولوجيا المعلومات). أما الباحثين فقد وظفوه الأبعاد التي تم استخدامها من قبل (الطائي والخفاجي، 20:73)، (أبو الغنم، 2012:6)، (الخراشة، 2012: 59)، (الزيواد، 2014:20).

- وذلك لشموليتها وإمكانية تطبيقها على المنظمة المبحوثة والتي تتضمن الآتي:

- القيمة المضافة للمعلومات الاستراتيجية:

استخدم هذا المقياس من قبل (Pankoff and Virgil) وتشير إلى مقدار ما تؤديه إليه المعلومات من تقليل عدم التأكد (الغموض) لدى مستخدم النظام حيث تؤدي هذه القيمة إلى منفعة شكلية وزمانية ومكانية فضلا عن المنفعة، الحيازية لدى متخذ القرار في الإدارة المعنية (الخرشة، 2012: 57).

#### - القيمة المحدثة للمعلومات الإستراتيجية:

وتشر هذه القيمة باعتبارها بعد أساسي لتحديد فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية من خلال القيمة المضافة التي تترتب على البيانات بعد معالجتها، وقد استعان (Challagher) بمقياس القيمة، وباعتماد ثلاث مداخل رئيسية وهي: انتفاع المستفيد، والنشاط المنجز، ومتخذ القرار. إذ تختلف هذه المداخل وفقاً لاختلاف مواقع البعد في سلسلة الأحداث الملازمة للاستخدام الهادف لمعلومات.

#### - الأداء الفردي للموظف:

يفترض هذا المقياس وجود علاقة مباشرة بين خصائص المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الاستراتيجي وبين الأداء الفردي لمتخذي القرارات على النحو الذي يجعل متخذ القرار يتميز على أقرانه عند اتخاذ القرار أو القرارات المماثلة، وكذلك استخدامه أنواعا مختلفة من المعلومات بالمقارنة مع أقرانه إلى جانب استخدامه ذات المعلومات ولكن بطرق مختلفة.

#### - الأداء المنظمي:

وتشير إلى تحسين أداء المنظمة نتيجة توظيف نظام المعلومات الإستراتيجية في الإدارة المعنية. يفترض هذا المقياس وجود علاقة غير مباشرة بين الأداء المنظمي وبين المعلومات المتاحة من خلال نظم المعلومات الاستراتيجية.

#### - استخدام النظام:

يفترض هذا المقياس وجود علاقة مباشرة بين مستوى استخدام النظام وبين فاعلته، فدرجة الاستخدام وتكراره يعدان دالة لهذه الفاعلية، حيث تكون الفاعلية عالية عندما يتحقق مستوى عال من الاستخدام وتكرار الاستخدام من قبل المستفيد والعكس صحيح.

المطلب الثالث: عوامل ومتطلبات نجاح نظم المعلومات الاستراتيجية ومعوقاتهما.

#### 1/ عوامل نجاح نظام المعلومات الاستراتيجية:

هناك عدة عوامل لنجاح نظم المعلومات الاستراتيجية نذكر منها ما يلي:

#### 1- التركيز الداخلي والخارجي:

التركيز على بيئة المؤسسة الخارجية وتطوير علاقاتها بشركائها من مستهلكين وعملاء وموردين ومنافسين على حد سواء، أما من الناحية التقليدية فكانت تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات تركز على العمليات والمسائل الداخلية.

### 2- إضافة قيمة لا تقليل الكلفة:

على الرغم من أن تقليل الكلفة قد يحصل نتيجة توسع الاعمال بتكاليف حدية أدنى، فإن إتمام ذلك بشكل أفضل وليس بأقل كلفة يبدو حقيقة عامة متعارف عليها، وهذا ينسجم مع احتياجات المؤسسات لتميز نفسها عن المنافسين لتحقيق النجاح، لذلك يجب السعي وراء تحقيق المضافة أكثر من تخفيض التكلفة.

### 3- إقتسام المنافع:

إن تقاسم المنافع المحققة بين المجهزين والعملاء، وحتى المنافسين يعني إلتزام بالنجاح وكلفة التحول لاقامة عوائق أو موانع الدخول إلى الصناعة. (الزهراء، 2013-2014، صفحة 23)

### - فهم العملاء وما يفعلونه مع المنتج أو الخدمة:

و ذلك عن طريق الفهم الواسع و الدقيق لاتجاهات المستهلكين نحو السلع و الخدمات و كيف يحصلون على قيمة من ذلك المنتج أو الخدمة، والمشاكل التي يواجهونها في الحصول على تلك القيمة فقد اتبع هذا هذا المبدأ من قبل (MCKESSON) ، في تقديم تشكيلة من الخدمات المستندة إلى المعلومات إلى مستودعات الأدوية بدءاً من مشكلة بسيطة متمثلة في السيطرة على التخزين و التي تم حلها من خلال تسليم المنتجات في دفعات يساوي حجمها حجم الرفوف التي توضع عليها.

### - الابتكار المستند من الأعمال لا من التكنولوجيا:

إن ضغوطات البيئة التسويقية غالباً ما تفسر من قبل مستخدمي نظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات، مما تسبب هذا بإحداث شكا يتعلق بفكرة الميزة التنافسية من تكنولوجيا المعلومات و لكن في الواقع يعني ذلك بأن التكنولوجيا المعلومات المعدة بصورة جيدة توفر أو تمكن فرصة الأعمال فكرتها لان تتحول الي حقيقة أو واقع، وإن القوة الرئيسية تأتي من الأعمال و ليس بالضرورة أن تأخذ جذراً تقليدياً لاستخدام نظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات لذلك يجب تحقيق الإبداع في العمليات الإدارية جنباً إلى جنب مع تحقيق الإبداعات التكنولوجية، كما قال عنهما

(keen peter) " حالات الفشل في استخدام تكنولوجيا المعلومات غالباً ما تستند إلى التكنولوجيا الكافية بشكل

جيد و من الفهم الواضح للعملاء."

### - التطور المتنامي لا رؤية التطبيق الكامل المتحول إلى حقيقة أو واقع:

إن التطور المتزايد والمستمر وعدم الاكتفاء بقدر معين، بشأنه أن يطور التطبيقات من خلال التجربة والخطأ ولكن عدم التوقف أيضا عند تحقيق النجاح ولكن الدراسة ما يمكن إنجازه. (نادية، 2015-2016، صفحة 43)

-استخدام المعلومات المستندة من النظم لتطوير الأعمال :

هناك العديد من المؤسسات تقوم باستخدام المعلومات المجمع من قبل النظام في تحسين وتطوير العمليات الإدارية، حيث تقوم بتقسيمها لعدة طرق لتحديد أكثر أجزاء السوق ملائمة وأكثر أمزجة المنتج ملائمة وذلك عن طريق تحديد واستهداف أدنى العملاء مخاطرة وأكثرهم ربحا وعلى نحو دقيق جدا لذلك فهي بحاجة لأدوات وأساليب جديدة لكشف الفرص ومن تم الطرائق الجديدة لإدارة هذه التطبيقات لضمان تحقيق النجاح.

2-متطلبات نجاح نظم المعلومات الاستراتيجية وآلية عمله:

1-متطلبات نجاح نظم المعلومات الإستراتيجية:

لتوفير نظم المعلومات الإستراتيجية وتشغيلها بأحسن شكل ممكن لا بد من توافر بعض المتطلبات لهذه العملية، وتنقسم المتطلبات إلى قسمين هما:

المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية، وغياب هذه المتطلبات قد يعيق عملية تطوير هذه النظم.

2-المتطلبات التنظيمية:

وهي المتطلبات التي تتعلق بالمؤسسة التي تريد تطوير أنظمة المعلومات الإستراتيجية، وتشمل هذه المتطلبات الإدارات والاستراتيجيات والبناء التنظيمي في داخل المؤسسة وذلك على النحو التالي:

- يجب وجود تخطيط استراتيجي داخل المؤسسة.

- مشاركة الإدارة العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات .

- يجب أن ينظر إلى المعلومات كمورد هام في المؤسسة.

- أن يشغل قسم أنظمة المعلومات نفس المركز الإداري الذي تشغله الأقسام الإنتاجية الأخرى.

-الحفاظ على سرية المعلومات والخطط الموضوعه لأنظمة المعلومات في المؤسسة.

- يجب دراسة وتحليل المصاريف والتكاليف المترتبة على تطوير أنظمة المعلومات الإستراتيجية .

-على المدراء أن يركزوا على الإبداع والتطوير في المؤسسة.

- التعاون بين المؤسسة ومورديها وعملائها

- يجب أن تتبنى المؤسسة عملية التغيير والتطوير بصفة منتظمة ومستمرة

-أخذ التنظيمات والتشريعات الحكومية في عين الاعتبار.

**3- المتطلبات التكنولوجية:**

وهي المتطلبات التي يجب أن تتوفر في تكنولوجيا المعلومات المستخدمة داخل المؤسسة وتشمل:

-توافر الحاسبات والمكونات المادية الأخرى.

-توافر قدرات تحليلية ورياضية كبيرة للوصول إلى أفضل القرارات.

-يجب توافر قاعدة بيانات ضخمة.

- توافر شبكات الاتصالات التي تسهل عملية الاتصال للمنظمة داخليا وخارجيا.

- قدرة ربط الأنظمة المختلفة معا.

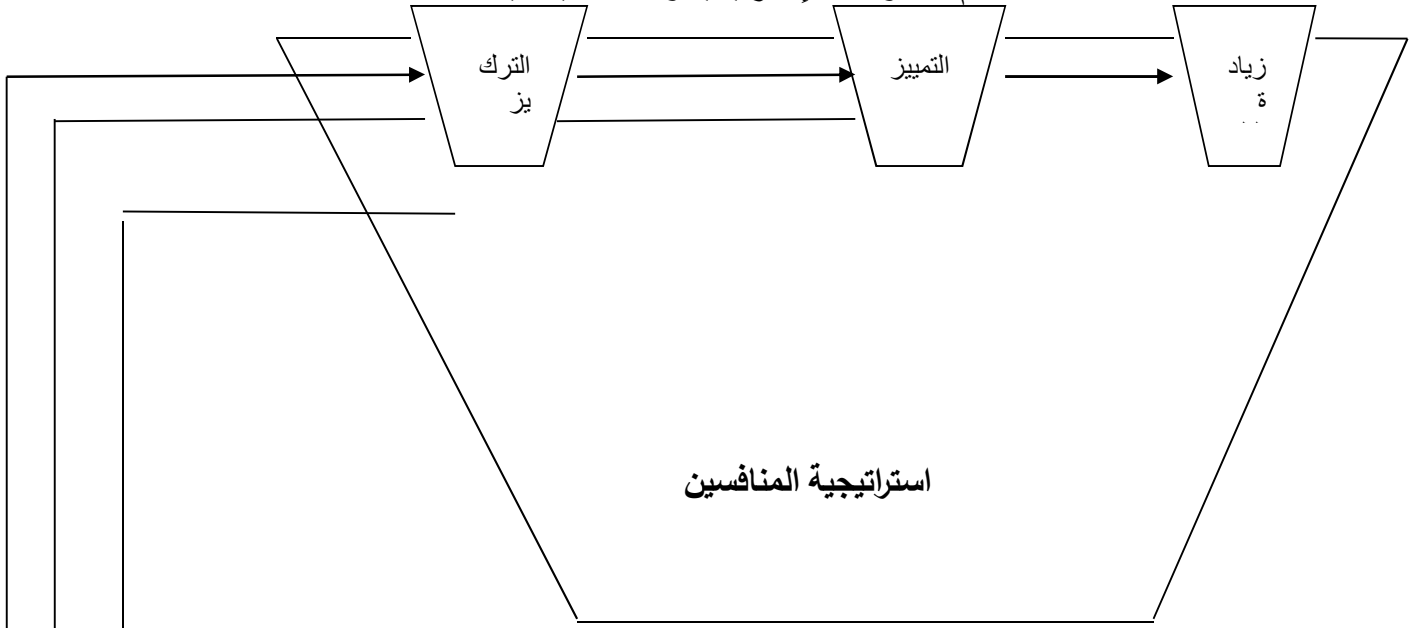
أن المتطلبات التكنولوجية لأنظمة المعلومات الإستراتيجية تبين أنه يجب توافر بنية تحتية تكنولوجية

سليمة من قواعد البيانات، وشبكات اتصال، ومكونات مادية وبرمجيات، وان أي نقص في هذه البنية التحتية

يسبب المشكلات، ويعيق هذه الأنظمة (الزهراء، 2013-2014، صفحة 43)

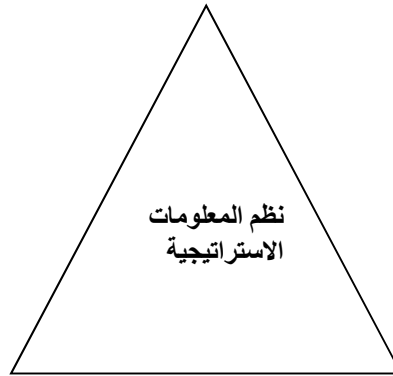
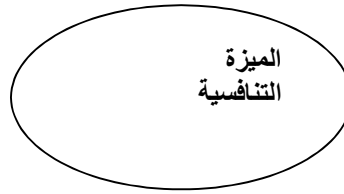


شكل 5: متطلبات نظم المعلومات الإستراتيجية والتفاعل فيما بينها.



المصدر: بوعسلة فاطمة

زهراء، نفس مرجع، ص 21.



استراتيجيات الإدارة

3- معوقات ومخاطر نظم المعلومات الاستراتيجية:

- المعوقات التي تواجه نظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسات:

يرى Mason أن نظم المعلومات الاستراتيجية تواجه مجموعة من المعوقات والشكوك حول قدرتها على تحقيق أهدافها، وأداء الأدوار والوظائف الاستراتيجية المنوط لها، وأهم هذه المعوقات والشكوك ما يلي:

- تحول الميزة التنافسية إلى ضرورة (حتمية) إستراتيجية:

إن هناك شكلا متميزا حول إمكانية قيام نظم المعلومات الاستراتيجية بتوفير ميزة تنافسية يمكن دعمها والمحافظة عليها، حيث يقوم المنافسون بمحاكاة نظم المعلومات الاستراتيجية لدى المؤسسة بحيث تقدم منتجاتها أو خدماتها على نحو متشابه مع منتجات وخدمات المؤسسة، الأمر الذي يجعل ميزة المؤسسة ضرورة إستراتيجية للبقاء في السوق سواء ، لها أو لغيرها، حيث يرى المستهلك أو العميل أن ما كان يميز منتج المؤسسة عن غيره أصبح متاحا لدى المنافسين عند نفس المستوى من السعر تقريبا، وهذا ما دفع إلى الدعوة إلى نظم معلومات تعاونية مع المنافسين مما يوفر الفعالية في أسلوب عمل هذه النظم ويخفض من الاستثمارات المطلوبة، لذلك فلا بد من عدم النظر إلى التعاون على أنه إستراتيجية طارئة أو حيلة اقتصادية، بل إستراتيجية لنظام المعلومات في الأجل الطويل.

- لمخاطر المترتبة بتصميم وتنفيذ نظم المعلومات الإستراتيجية:

إن نظم المعلومات الإستراتيجية تواجه خلال مراحل تصميمها وتنفيذها ثلاثة أنواع من المخاطر وهي:

- المخاطر المرتبطة بإدارة النظم الضخمة:

حيث تتسم هذه النظم بتعدد المستخدمين، فضلا عن انخفاض الرقابة المباشرة الرسمية ويصاحبها ظهور متزايد للأخطاء المحتملة، وتكون نتائجها في بعض الأحيان كارثية على المؤسسات المطبقة لهذه النظم، بل إن إحداث أعمال تخريبية بفعل فاعل تعد من الجرائم التي لازالت لم تحظ بالحصر أو التكيف أو المعالجة القانونية الكافية حتى الآن.

المخاطر المرتبطة بتقليد نظم المعلومات الإستراتيجية للمؤسسة: هذا النوع ينشأ عندما يتم نسخ نظام المعلومات الاستراتيجي من قبل أحد أو بعض المنافسين، إذ أنه من المحتمل أن يكون لدى وا أكبر مما لدى المؤسسة (أي المبادر بالتطوير) مما يؤدي إلى إبطال مفعول المنافسين موارد مكانات الميزة التي بادرت المؤسسة إلى اقتناصها (الزهراء، 2013-2014، صفحة 35)

-رضا الإدارة العليا عن وظائف نظم المعلومات التقليدية:

إن مديري بعض الإدارات المختلفة في حوالي خمسمائة مؤسسة شملتهم دراسة قام بها Mason عن العلاقة بين نظم المعلومات المتكاملة والإستراتيجية العامة للمؤسسة، بين أن هؤلاء المديرين لديهم رضا نسبة 98 % عن الوظائف التي تقوم بها نظم المعلومات الإستراتيجية نجح منها خمس حالات فقط، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الفشل يرجع لأسباب تنظيمية ودارية وليست لأسباب تكنولوجية. (القادر، 2010-2011، صفحة 72)

## خلاصة الفصل الأول:

يمكن استخلاص هذا الفصل بأنها ينبغي على الإدارة المؤسسات وما يتفاعل مع المتغيرات البيئية وإرتباطها الاستراتيجية، كما تعمل على الاستغلال الفرص والفضاء على التهديدات من طرف منافسيها ومواجهتها، مما أدى باتخاذها الاستراتيجية فعالة لضمان بقاءها وتطورها بشكل مستمر، كما أن نظم المعلومات الاستراتيجية تؤدي دور مهم في مساندة الإدارة العليا للمؤسسة للقيام بوظائف أساسية عالية من الكفاءة والفاعلية، سواء من الجانب النظام المعلومة أو من جانب الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية.

# الفصل الثاني:

مدخل إلى الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية.

**تمهيد:**

يعد الأداء من المفاهيم الأساسية التي أصبحت تتداول في المؤسسة وتعتمد عليها في بعض حالاتها، كما أن تحسين هذه الأخيرة أصبح ضروري خاصة في ظل التغييرات البيئية والاستراتيجية وحدة المنافسة أن دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين الأداء بعد عامل نجاح المؤسسة ومواجهة منافسة وبقاء نموها على المدى الطويل، من هذا المنطلق فإن نظم المعلومات الاستراتيجية تساهم في المعرفة والاهتمام بجوانب ومبادي وابعاد تحسين الأداء، منها الجوانب الاجتماعية والجوانب الاقتصادية.

وسوف نلاحظ في هذا الفصل توضيح للأداء ومراحل وعلاقة نظم المعلومات الاستراتيجية والأداء للمؤسسة. المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء .

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء.

المبحث الثالث: تحسين الأداء وعلاقته بنظم المعلومات الاستراتيجية.

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها من خلال نشاطاتها اللازمة كالإداء ومكوناته ومصادره ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسة بمختلف توجهاتها لتحقيقها، وهذا لضمان بقائها واستمرارها وتعزيز مركزها التنافسي.

#### المطلب الأول: تعريف الأداء

تعتبر كلمة الأداء انجليزية الأصل، وتعني في الحقيقة انجاز عمل أشغال أو استغلال. ومع مرور الزمن أصبحت تعني الطريقة التي بواسطتها تتمكن المؤسسة من الوصول إلى الأهداف (بور، 2007-2008، صفحة 20)

2-يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة يشغلها، وهو يعكس أيضا لكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وللتوضيح أكثر فإن مفهوم الأداء يختلف عن مفهوم الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

3-ويعرف الأداء أيضا على أنه "المقياس الرئيسي أو الذي يتم التنبؤ به في إطار استخدامه، ويستخدم كوسيلة على فعالية الافراد".

4-يمكن تعريف الأداء أيضا على أنه " انتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعه لإنجاز عمل معين.

#### المطلب الثاني: أنواع الأداء.

##### 1-أنواع الأداء:

##### حسب معيار الشمولية:

##### 1-الأداء الكلي:

الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي هذا النوع من الأداء ينظر إليه على أنه نتيجة لتفاعل أنظمتها الفرعية. (زهرة، 2009، صفحة 4)

2-الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره، إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقييم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن تنقسم إلى أداء وظيفة مالية، وظيفة الأفراد وظيفة التموين، وظيفة الإنتاج...الخ. (بومجارتن، 2014-2015، صفحة 54)

-حسب معيار الطبيعة: ينطوي ضمن هذا المعيار التصنيفات الآتية

الأداء الاقتصادي: ما تجدر الإشارة إليه وفقا لهذا التصنيف، أننا نجد صعوبة في فصل العوامل المؤثرة في كل نوع بالنسبة لهذا التصنيف، وهذا لطبيعة التداخل فيما بينها، ويمكن إسقاطه بتصنيفات المحيط بالنسبة للمؤسسة، سيما منها المحيط الخارجي. ويتم قياس الأداء الاقتصادي باستخدام الربحية أو المردودية بأنواعها المختلفة ومن أهم الأدوات المستخدمة هي التحليل المالي هذا على الرغم من أن التشخيص الاقتصادي لا بد أن يتماشى جنبا إلى جنب مع التشخيص المالي للوصول إلى نتائج هامة حول الأداء الاقتصادي.

الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية، لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها وبين الجهات التي تتأثر به.

الأداء التكنولوجي: تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء، لذا فإن الأداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها ومدى تطويرها وتحسينها مع المستجدات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في إستراتيجية المؤسسة.

الأداء الإداري: يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة، ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة. ويمكن الاستعانة بالنماذج والأساليب العلمية لتطوير هذا الجانب، بالإضافة إلى الاستعانة بتشخيص الهوية والتشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

حسب معيار المصدر : يندرج ضمن هذا المعيار الأداء الخارجي من جهة ، ويتعلق أساسا بالمحيط الخارجي وما تفرزه من فرص يمكن استغلالها، أو تهديدات والتي نعمل على تفاديها والتقليل من حدتها من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات والنماذج الإستراتيجية ، و من جهة أخرى الأداء الداخلي الذي يرتبط بالمحيط الداخلي للمؤسسة ، هدف تحديد نقاط القوة والضعف ، ولتسهيل دراسته عادة ما يتم اعتماد المعيار الوظيفي للأداء في تحديده ، على الرغم من التكامل والتعاقد بين مختلف أدائه الجزئية والتي تعتبر في مجملها كمحصلة للأداء الشامل ككل (بومجارتين، 2014-2015، الصفحات 54-55)

-حسب المعيار الوظيفي: يمكن اعتبار المؤسسة حسب هذا المعيار، على أنها مجموعة من الأنشطة الوظائف المتداخلة فيما بينها لتحقيق هدف المؤسسة ويمكن حصرها فيما يأتي:



الأداء المالي حيث ينظر إليه كمحصلة لجميع أنواع الأداء، ويتعلق بتحقيق الأهداف المالية وكذا بالصحة المالية للمؤسسة من خلال التوازن المالي، والمردودية المناسبة، فهما بمثابة الهدفين الأساسيين من بين الأهداف المالية ككل.

إلى جانب الأداء الإنتاجي الذي يتعلق بتوليفة هامة من الجوانب الإنتاجية، والتحكم في الأداء الإنتاجي يكون من خلال "التحكم في التكاليف ، الجودة ، آجال الإنتاج والتسليم ، المرونة الإنتاجية (القدرة على التكيف والسرعة في الاستجابة للتنوع والقدرة على الإبداع منتجات محسنة أو جديدة أو طرق إنتاجية محسنة إلى جانب هذه الأهداف المرتبطة بالسياسة الصناعية ، هناك من يضيف التنوع في المنتجات إلى المرونة الإنتاجية وهذا لتحقيق المهمة الأساسية لها ، وهي القدرة على تصور وفهم وإدراك خصائص المنتج الذي يلبي حاجات المستهلكين ، من أجل الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية تماشياً مع أهداف المؤسسة إلى جانب تعظيم القيمة ، والتي من خلالها يتم اعتبار "الوظيفة الإنتاجية الوظيفة الجوهرية مقارنة بالوظائف الأخرى " أما الأداء التموييني "فيرتبط بمجموعة من الأنشطة المتكاملة والمحتملة في الشراء والتخزين والإمداد"

وهذا لضمان استمرارية العملية الإنتاجية، حيث يتجلى ذلك من خلال الوقوف على ما تحتاجه المؤسسة من كافة الموارد والمواد بالتكلفة المناسبة، والجودة، والآجال المناسبة - الثلاثية الأساسية - وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين وتدفق المواد، بما يضمن تخفيض التكاليف المتعلقة بالطلبات والتخزين أما الأداء التسويقي فيتمثل في مدى قدرة المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وتحقيق الرضا والولاء بالنسبة لمنتجات المؤسسة، وتحسين صورة وسمعة المؤسسة، فيتجلى من خلال زيادة المبيعات والحصة السوقية للمؤسسة، وعمليات التحسين المستمر، جودة منجها، والمحافظة على زبائنها، تحسين العلاقة مع الزبائن لكسب عملاء جدد، وهذا لتقديم قيمة للعملاء من خلال الخصائص الآتية:

خصائص المنتجات /الخدمات، العلاقة مع العميل، الصورة والسمعة. ومن وجهة نظر أداء الموارد البشرية (الأداء البشري)، نجد انه تزايد الاهتمام بأهميتها ومكانتها أكثر في المؤسسة، باعتبارها أهم الموارد والقادرة على تفعيل مختلف الموارد الأخرى، وكذا التركيز على الأصول غير الملموسة المشكلة للرأسمال الفكري للمؤسسة. (بومجارتن، 2014-2015، صفحة 56)

وقد اعتبر Wernerfelt حسب "المقاربة المبنية على الموارد أن مزايا التفوق التنافسي تأتي من داخل المؤسسة، وبالضبط من مواردها الداخلية، والتي قسمها إلى موارد منظورة وأخرى غير منظورة، باعتبار أن المعرفة والمهارات أهم الموارد غير المنظورة (اللاملموسة) وظهرت ضمن هذه المقاربة الأساسية مقاربتين

هامتين وهما: المقاربة المبنية على الكفاءات والمقاربة المبنية على المعرفة وامتلاك المؤسسة لموارد نادرة، قيمة، مميزة هو الذي يحدد الأداء الفعال على المدى الطويل ويخلق مزايا فريدة للتحكم في مختلف الأنشطة كما يعرفها Wernerfelt أنها مجموع الأصول المنظورة و غير المنظورة التي تمتلكها المنظمة وال موارد المنظورة أو الملموسة:ك: مصنع ، تجهيزات ، موارد طبيعية و غير منظورة سمعة المنظمة ، ثقافتها ، العلامة التجارية ، الكفاءات و المعارف لدى أفرادها ، واتجه تركيز الاقتصاديين أكثر نحو ما يلاحظ أن الموارد غير المنظورة هي كل ما هو مجرد وغالبا ما تعتبر المصدر الرئيسي للميزة التنافسية نتيجة صعوبة تقليدها".

ومن هذا المنظور تم اعتبار أن الموارد البشرية هي موارد إستراتيجية تحقق التميز في الأداء باعتبارهم أفضلية تنافسية لذلك تم اعتبار وظيفة إدارة الموارد البشرية، كعامل من عوامل تفعيل وتجسيد إستراتيجية المؤسسة والمتمثلة في " مجموعة المعارف العملية faire –savoir التي تساهم في ربط وانسجام الأفراد والمنظمات ومحيط العمل مع تطلعات الأداء وتطوير المؤسسة وأجزائها"

وحسب المقاربة المبنية على المعرفة والمنظمات ومحيط العمل مع تطلعات الأداء وتطوير المؤسسة وأجزائها "فالمنظمة هي منظمة متعلمة، وأن قدرتها على التعلم تتعكس على طريقة تنظيمها، فهي بذلك تفسر أكثر الاختلاف في الأداء بين المنظمات. لذلك تم اعتبار أن دور مديري الموارد البشرية هم بمثابة ركيزة وأساس لإستراتيجية المؤسسة؛ عامل للتنافسية؛ مصدر لخلق وإنشاء القيمة .عموما يتجلى الأداء البشري من خلال قدرة الأفراد على انجاز المهام الموكلة لهم، وما يتطلبه ذلك من معارف ومهارات إلى جانب الاهتمام بالتحفيز كما حددها Vroom في نظريته. (بومجارتين، 2014-2015، الصفحات 54-56)

فالدافعية إلى جانب مناخ العمل، وقدرات الأفراد (المعارف والمهارات والخبرات) من العوامل المحددة للأداء البشري وتنميته، لذلك نجد ارتباطا كبير بين الأداء والأداء البشري. فمن الباحثين thomas Gilbert من اعتبر أن مصطلح الأداء لا يجوز الخلط بينه وبين السلوك، والإنجاز، ذلك أن السلوك Behavior هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون فيها أما الإنجاز، Accomplishment فهو ما يبقى من أثر والنتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج (محصلة)، أما الأداء "فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز وأنه محصلة السلوك والنتائج التي تحققت معا".

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة أداء المؤسسة.

هناك مجموعة من العوامل والأسس التي تعمل كقوة دافعة تحدد المسار الاستراتيجي للمؤسسة ومن بين هذه العوامل نذكر:

العامل السياسي:

وذلك من حيث المناخ والنظام السياسيين ومدى ملائمة السياسة لأعمال المؤسسة ووجود سياسة حاكمة لأعمال المؤسسة.

العامل الاجتماعي:

ومثال ذلك حاجات المؤسسة والمجتمع والسلوك العام ونمط حياة الأفراد والعلاقات الإنسانية والاجتماعية. لعامل التكنولوجي:

وذلك كالنقد والتقني والفني ومدى توفرهما لدعم وتميز الأداء وعمل المؤسسة.

العامل البيئي:

مثال ذلك المناخ ومجال عمل المؤسسة والموقع الجغرافي والتلوث البيئي وسلوكيات المجتمع المحلي اتجاه البيئة.

العامل القانوني:

وذلك نحو وجود دستور ينظم شؤون الدولة وتشريعات وقوانين والحقوق المدنية للمواطنين.

العامل الاقتصادي:

تتمثل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها... الخ. (بومجارتين، 2014-2015، الصفحات 55-70)

### المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء المؤسسة.

تقوم المؤسسة بتشخيص حالاتها التي تكون عليها بتقديم نتائج بطريقة كمية مرفقة بمجموعة من الاقتراحات والحلول لبعض المشاكل والأزمات، وهذا بعد الحل الأنسب الازدهار المؤسسة وتحقيق أهدافها ومطالبها.

#### 1-المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته.

##### 1-1/ مفهوم تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء مجموعة من التعاريف نذكر أهمها:

ويعرف الدكتور عمر وصفي عقيلي تقييم الأداء على أنه: "نظام رسمي مصمم من قبل إدارة الموارد البشرية يحتوي على مجموعة من الأسس، القواعد العلمية، الإجراءات، يعتمدها كل مستوى إداري أعلى في تقييمه

أداء المستوى الأدنى منه بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته" (فاطمة، 2014-2015، صفحة 5)

- يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى أداء العاملين لأعمالهم، ويتضح من ذلك أن هذا النظام ينطبق على العاملين الذين تم إختيارهم برسائل الإختبار المختلفة والذين قضوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها (صبرينة، 2015، صفحة 12)

التقييم هو عملية المقارنة بني ما هو كائن فيما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب ان يكون وما هو كائن في أي ميدان كان.

كما يعرف تقييم الأداء بأنه " معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة الصناعية وكيفية استخدام الموارد، وحساب المنافع والتكاليف وأثار ذلك على الوحدة نفسها"، وهناك تعاريف أخرى تركز على الكفاءة والفعالية كمعيار للقياس وربطها بطبيعة هدف عملية التقييم بوصفها مرشداً للنشاط في المؤسسة، وعليه فإن: "تقييم الأداء عملية القصد منها التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة وفعالية المؤسسة ككل.

مما سبق يمكن القول إنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول تحديد مفهوم شامل لتقييم الأداء، فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه، ولأغراض هذه الدراسة يمكننا أن نستخلص التعريف التالي من مجموع المفاهيم السابقة:

يعني تقييم الأداء " التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى، وبمعنى آخر، فإن تقييم أداء العامل هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، وكذلك قدراته وإمكانيته الذاتية خلال فترة زمنية" (زكري، 2011-2012، الصفحات 18-19)

إذن نستخلص من هذا التعريف الذي أراه شاملاً أن تقييم أداء المنظمة هو "محصلة لمجموع تقييم أداء الفرد، إذ أنه الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء السياسات للموارد البشرية من خلال نتائج تقييم السياسات من توظيف، ترقية، أجور، تعويضات، مكافآت... الخ، يعني محصلة نتائج هذه السياسات هي التي تؤدي إلى نتائج تقييم الأداء".

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء وأهدافه.

1-1/ طرق تقييم الأداء:

هناك عدة طرق لتقييم الأداء ويعتمد استخدام أي طريقة على الأهداف وحجم المنظمة بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة ونوضح ذلك بهذه الطريقة كالتالي:

**-الترتيب: Raniking**

وهو تصنيف العاملين من الأكثر فاعلية وإنتاجية إلى الأقل حيث يقوم الشخص المسؤول بتقييم العاملين بناء على مقاربتهم بعضهم ببعض.

**-قائمة الاختيار: check list**

ويتطلب قيام الشخص المسؤول باختيار عبارات أو جمل تصف أداء العامل وسلوكياته، حيث يتم وضع نقاط لهذه السلوكيات، وتختلف هذه النقاط باختلاف أهميتها للمنظمة.

**-التوزيع الإجباري:**

التوزيع الإجباري: طبقاً لهذه الطريقة فإنه يتم تحديد مستويات معينة للأداء: " امتياز، متوسط، ضعيف " لكل الجوانب المتعلقة بالعمل، والمطلوب تقييم الأداء بالنسبة لها للإسترشاد بها، والخاصية المميزة لهذه الطريقة هو افتراض ضرورة عدم تجاوز آل مستوى من هذه المستويات نسبة معينة، وهذا قائم على فرض سيكولوجي والذي يقضي بأن الاختلاف في مستويات أداء العاملين يمثل توزيعاً طبيعياً (منحنى التوزيع الطبيعي). (الرحمن، 2013-2014، صفحة 43)

10% أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء عالية ممتازة.

20% -أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء جيد جداً.

40% -أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء متوسطة.

20% -أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيفة.

10% -أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيفة جداً.

هذه الطريقة تحقق بعض المزايا التي تتمثل في تلافي التحيز الشخصي والذي يجعل القائمين بالتقييم يميلون إلى إعطاء تقديرات أعلى من الحقيقة أو أقل من الحقيقة.

**المقارنات الزوجية:**

تعتبر هذه الطريقة أثير أشكال طرق الترتيب والتي فيها يطلب من القائم بالتقييم أن يوضح من هو العامل الذي أدائه أعلى من بين اثنين فقط من العاملين، في سلسلة من المقارنات الزوجية بين أعضاء المجموعة

المراد تقييما، بمعنى عقد مقارنات زوجية لكل إثنين من الأفراد المراد تقييهم، ولذلك فهذه الطريقة تسمى أحيانا "مقارنة العاملين".

والهدف من إتباع هذه الطريقة هو تقليل الأخطاء الناجمة عن طريقة الترتيب العام والتي تقارن لا الأفراد مرة واحدة وتحدد مستويات أدائهم، ولطريقة المقارنات الزوجية بعض العيوب منها:

إننا لا نستطيع المقارنة بين مستويات أداء العاملين في المجموعات المختلفة، أما أنها لا تعطي التغذية المرتدة أو العكسية السليمة للعاملين والتي يمكن أن تساعد في تحسين أدائهم المستقبلي.

#### 6-الإحداث الحرجة:

تتطلب هذه الطريقة من الفرد القائم بالتقييم أن يقوم بتسجيل ما يرى أنه يمثل أحداثاً غير عادية (هامة، محرجة، غير متكررة سواء أنت ايجابية أو سلبية) في أداء آل فرد خلال الفترة التي يعد عنها تقييم الأداء، بعض هذه الأحداث سوف تمثل أداءً عالياً ومتميزاً، وبعضها يمثل أداءً منخفضاً، ولا شك أن هذه الطريقة تتطلب تسجيل الأحداث أولاً بأول لكل فرد من الأفراد، ويصاحب استخدام وتطبيق هذه الطريقة المزايا التالية:

• ضمان تحسين أداء الفرد المستقبلي.

• البعد عن التحفيز والقيام بتقييم الفترة كلها وليس الأحداث الأخيرة القريبة فقط.

• تؤدي إلى تشجيع الأفراد على تنمية مهارات الخلق والإبداع والتعبير.

والعيوب التي تصاحب تطبيق هذه الطريقة، ومن أهمها:

التركيز فقط على بعض الحوادث والتي تعتبر هامة وغير متكررة وهذه ليست قياساً سليماً للأداء الخاص بالفرد طوال الفترة التي يعد عنها التقييم.

4-طريقة التدرج: تعد هذه الطريقة أبسط طرق تقييم الأداء وأكثرها شيوعاً، فهي تعتمد على وضع تصنيفات للأفراد العاملين محضرة من قبل إدارة الموارد البشرية أو المقيّم؛ ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء تبدأ من غير المرضية وحتى الفائقة، وبالمقارنة بين أداء الفرد مع التصنيفات المحددة مسبقاً تتجلى درجة كل الفرد".

رغم بساطة هذه الطريقة أي التقليدية، واعتمادها من قبل جل المنظمات إلا أنها تعاني من بعض المشاكل كالتأثير بسلوكية وشخصية المقيم، وعدم حياد بالإضافة إلى أن أدواته لم تعد قادرة على إعطاء الصورة الواضحة والمتكاملة فيما يخص الأداء، "هذا ما أوجب اعتماد طرق حديثة ترتكز على رأي الكل وبشكل يتوافق مع البيئة المحيطة، ويضمن موضوعية القرارات، بغرض الرفع من فعالية الموارد البشرية.

**ب.1. أسلوب الإدارة بالأهداف :**

يطلق على الإدارة بالأهداف عدة مسميات مثل: الإدارة بالنتائج، إدارة النتائج، تخطيط العمل، إدارة الأداء، برامج المراجعة"

"وتعتبر هذ فلسفة إدارية جديدة، إذ أصبح من الأمور البديهية في المؤسسة اشتراك العاملين مع رئيسهم في تحديد الأهداف الواقعية ووضوح ووفقا لقدراتهم ورسم الاستراتيجية، خلال فترة زمنية مستقبلية لتحقيقها وانجازها ومن ثمة مراجعة الأداء انطلاقا من فكرة أن الأهداف صارت معايير لتقييم الأداء.

ومن أهم مميزات هذ الطريقة أنها تهتم بالأداء في المستقبل، وتنمي قدرة الفرد على تحقيق أهدافه وتحليلها. (فاطمة، 2014-2015، الصفحات 55-57)

**4-قوائم المراجعة:**

"عادة ما تحضّر هذ القوائم من قبل خبراء ذوا دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم، وذلك انطلاقا من عدد من العبارات الوصفية والتي تصف الجوانب الإيجابية المختلفة لأداء العامل وكثيرا ما يتم وضع عبارات نمطية لكل وظيفة، إذ يطلب من المشرف القائم بالتقييم والتأشير بنعم أو لا على الصفة الملائمة لكل عامل حسب رأيه الشخصي؛ ثم تعود القائمة بعد ذلك إلى خبراء بإدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد قيمتها سريريا طبعا لتفادي التحيز.

ب.5. التقرير المكتوب: "طريقة مشابهة إلى حد كبير طريقة الأحداث الحرجة، ويقوم فيها المشرف بكتابة تقرير في نهاية الفترة حول حكمه وملاحظاته على أداء العامل، معتمدا في ذلك على ذاكرته دون أي مستند خطي للتقييم."

"ومن الطرق الحديثة في قياس وتقييم أداء العاملين هو تقييم الفرد بطريقة الاقتراع السري بواسطة كل فرد من أفراد جماعة العمل، دون أي اعتبار للمركز الإداري؛ وعادة ما تمتاز طرق تقييم الأداء بتسلطية المشرفين وينتصف بالطابع العقابي، والتعاضدي عن العوامل النفسية والاجتماعية المحيطة بالفرد.

من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية. إن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لآفاق متعددة من الأهداف ولهذا ضرورة اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يرتكن إليها في التطوير الهادف للأداء.

**1-2/أهداف تقييم الأداء:**

تسعي عملية التقييم الأداء لتحقيق عدة أهداف يمكن تحديدها وفق ثلاث مستويات الأتية:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يأتي:

- تكوين مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.
- النهوض بمستوى أداء العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

- التوثيق المنظم لتطوير أداء العاملين وبالشكل الذي ينسجم مع القوانين وأنظمة العمل السائدة في البلد.

#### أهداف خاصة بالعاملين:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد الفعالة الكاملة لديهم بأن الجهود التي تبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم.
- يمثل قياس الأداء بالنسبة للعامل معلومات حول أدائه إذ يعتبر هذا الهدف من أقوى المبررات في مختلف أنظمة التقييم المؤسسي.
- تطوير قدرات ومهارات العاملين، حيث تساعد عملية التقييم في الكشف عن مهارات وقدرات العاملين، واستثمارها بشكل أفضل في المستقبل.
- تزويد العاملين بتغذية راجعية حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المؤسسة حول أدائهم.
- توفير الوسائل والطرق والبدائل المناسبة لتطوير سلوك العاملين الوظيفي وتحسن البيئة الوظيفية التي يعملون بها.

(يوسف، 2013-2014، صفحة 46)



**أهداف خاصة بالمديرين:**

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.

دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم وتنمية قدراتهم في مجالات الإشراف والتوجيه.

- التعرف إلى كيفية أداء العامل بشكل علمي وموضوعي.

- تنمية قدرات ومهارات المديرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين في المؤسسة. (صرواي، 2016، الصفحات 65-66)

**المطلب الثالث: مؤشرات ومقاييس الأداء في المؤسسة الاقتصادية.**

سننظر من خلال هذا المطلب إلى المؤشرات والمقاييس المعتمد عليها في قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

**1- مؤشرات الأداء في المؤسسة الاقتصادية**

قبل التطرق إلى مؤشرات الأداء سنقوم بتعريف المؤشر:

**تعريف المؤشر:**

تعددت تعاريف المؤشر تبعا للاستخدامات، وحسب المعجم الاقتصادي فانو عبارة عن مفهوم عام يبين ويخصص أداء القياس أو مقاييس لتحديد حالة ظاهرة في وقت محدد. بينما يعرفوا آخرون على انو عبارة عن معلومة تسمح وتساعد الفرد أو الجماعة على قيادة سيرورة العملية نحو الوصول إلى أهداف، ومبا يسمح بتقييم النتائج . (ثلي، 2016، الصفحات 26-28)

إن عملية القياس لا يمكن أن تتم إلا بتوافر لمجموعة من المعايير التي هي الأخرى تفسر من خلال المجموعة من المؤشرات، فمن خلاله يمكننا الحكم على سنّ ونشاط عملية محددة، وتقدم هذه المؤشرات مرجعيات تسمح بقياس التقدم في تحقيق الهدف الاستراتيجي، وهي بذلك مهمة جدا في عملية تحويل الخطط الاستراتيجية إلى سلوكيات وتصرفات، كما تقدم للمسؤولين دلالات ومؤشرات هامة ترتكز على قياس التقدم في العمليات، ومدى تنفيذها ومقارنة النتائج مع المعايير لهذا أصبحت مؤشرات ومقاييس الأداء ذات أهمية في قياس الرؤية والاستراتيجية، وتعد بطاقة الأداء الموزن من بين الأدوات الحديثة لقياس الأداء ومتابعة من خلال المعايير التي تسمح بقياس درجة تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومدى جعل الرؤية وأهداف الأنظمة قابلة للقياس إلى جانب كونها أداة يمكن وتصنيف المؤشرات إلى:

1- مؤشرات قصيرة الأجل: وتضم

- مؤشر الفعالية: يقيس درجة تحقيق الأهداف الاجتماعية أو الاقتصادية كت تحقيق نسبة غياب معينة.

- مؤشر الكفاءة: يقيس قدرة الفرد على تأدية عملية بأقل تكلفة من الوقت والجهد والذال.

2- مؤشرات طويلة الأجل: تتعلق بجودة الاستثمارات الاجتماعية المنجزة.

-مقاييس الأداء في المؤسسة الاقتصادية :

اختلفت مقاييس الأداء على حسب المعايير في المعتمدة في التصنيف، وتبعاً لمستوياتها فنجد من الباحثين

من صنفها إلى خمسة أنواع وهي:

-مقاييس المدخلات :

تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.

-مقاييس العمليات :

لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة.

-مقاييس المخرجات :

تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المنظمة ويتم إيصالها للعملاء.

-مقاييس المحصلات:

تستخدم لتقييم النتائج المرغوبة أو الفعلية.

- مقاييس التأثير:

تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو الغير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المنظمة.

كما نجد من الباحثين من صنف المقاييس إلى:

- مقاييس الأسباب: تقيس هذه المقاييس الأداء المحقق بعد التنفيذ.

- مقاييس النتائج: هذه المقاييس تتنبأ بالأداء المستقبلي.

- مقاييس سلوكية: هذه المقاييس تقيس الثقافة الأساسية للأفراد والمنظمة كاستبيانات رضا العاملين. (تثلي،

2016، الصفحات 27-28)

بينما ذهب آخرون إلى تحديد تصنيف المقاييس والمؤشرات عموماً إلى المؤشرات الآتية.

- مؤشرات التكلفة: والتي تقيس قيمة الموارد المستهلكة.

- مؤشرات النتائج: والتي تحدد في شكل مؤشرات كمية أو نوعية ما تم تحقيقه من نتائج.

- مؤشرات النشاط: والتي تتضمن انجاز الأنشطة بأقل التكاليف وفي كيفية تنفيذ ونشر الإستراتيجية.
- مؤشرات إستراتيجية: والتي تحصر انجاز وتنفيذ الإستراتيجية وأهدافها.

### المبحث الثالث: أداء نظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة.

يعد العنصر البشري من أهم العناصر التي باتت تلعب دورا فعالا في تحسين أداء المؤسسات باعتبار المحرك الأساسي لجميع نشاطات المؤسسة ومصدر من مصادر المهمة لفعاليتها خاصة عندما تتميز بنوعية مهارة ومعرفية وقدرات وقبليات تتلائم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المؤسسة في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى مفهوم تحسين الأداء المؤسسة وإلى أهم العناصر التي يمكن من خلالها تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

### - مفهوم تحسين الأداء.

يعريف تحسين الأداء بأنه: " عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال التنفيذ جهود مستمرة لضبط وتحسين العمليات والبحث عن الأخطاء التي قد تقع أثناء العمل لتقليل من الفجوة بين ما يجب أن يكون وماهي عليه الآن؛ وهي عملية مستمرة ومنهجية ومنظمة لتقليص من الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها. "

### - يعرف الأداء:

إن الوصول إلى تحسين الأداء في أي مؤسسة صحية يتطلب وجود طريقة بنوية وإستراتيجية معينة، وتوفر عدة طرق ونماذج، ويشكل إختيار واحد منها الجزء الصعب في الموضوع، ومع ذلك فهي كلها تهدف للأغراض التالية مع الإحتفاظ بتحسين الأداء كهدف رئيسي تحقيق حاجات الزبون (المريض)، جعل المؤسسة الصحية أكثر توجها (إهتماما بالنتائج). (بكوشة، 2017، صفحة 48)

- إيجاد إطار العمل يهتم بتحسين العمليات أو الممارسات.

- المساعدة في إدارة الإستراتيجيات.

- إشراك العاملين في المؤسسة بالأغراض وعمليات التحسين.

- تعيين فرص التحسين (تثلي، 2016، صفحة 28)

### - ويعرف أيضا مفهوم تحسين الأداء:

تعريف تحسين الأداء ويعرف تحسين الأداء على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحية التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

-ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء ننكر ما يلي:

-الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي خارجي) إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين وخاصة نوى الكفاءة والمهارة والإبداع التركيز على النظم والعمليات القياس المستمر ومتابعة الأداء دوافع تحسين الأداء من بين العديد من الأسباب التي تنفع المؤسسة إلى تحسين أدائها ننكرد:

### المطلب الأول: دوافع تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية.

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها ونذكر من أبرز دوافع التحسين المستمرة المسؤولية الاجتماعية، وأبعاد التنمية المستدامة.

#### 1-دوافع التحسين المستمر :

من أهم العوامل التي تتحسن بالتحسين المستمر :

معدلات التغيير السريع، الحفاظ على المكانة وظاهرة التغيير في قيمته المالية فمن حيث تصبح نقطة البداية، المصدر الأساسي للحصول على الموارد مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، وبياناتها والسوق، أما من حيث نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة التأكد من نتيجة لكثرة عددهم المتغيرات البيئية وعدم الاستقرار فيها، تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، ظروف الغموض البيئية وذلك من خلال بيئة بيئة بيئة.

- الحفاظ على المكانة: تعكس المكانة، الموقع التنافسي للمؤسسات والشركات العاملة في نفس المجال، ويمكن أن تحقق النجاح في المشاريع التجارية التي تخلق القيمة للمستثمر الحاليين أو المرتقبين، المؤسسة المؤسسة يمكن أن تمتلك وظائف دائمة من خلال المنافسة الحقيقية المرئية .

ج-الاهتمام بالجودة: ومن ثمّ البحث في المحيطات المحيطة بالمؤسسات، الهادفة للربح، وشدتاد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد نفساً من العلامات التجارية والصورة.

لجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه أستهاف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

د-المنافسة، وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

#### 2-المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:

تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها: " الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة فالمؤسسات لها سلوكيات

اجتماعية مسؤولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية. من بين الفوائد التي تحصل المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحصن من أداؤها هي: تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.

- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة ، وهذا بتقديم منتجات تكنولوجيات محافظة على البيئة ، وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية.

- تحفيز العمال ، وهذا يتتبع المؤسسة السياسات وخطوات التنمية المستدامة.

- التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.

- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة ، وهذا يتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي ، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.

- أما التنمية المستدامة، فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة. (الدين، 2011-2012، صفحة 56)

- مفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف في الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية والحفاظ على البيئة، لذلك فوضع سياسة التنمية المستدامة لا تحدد فقط بالبيئة، ولكن بإدارة تدمج هذه الأبعاد الثلاثة كما يمثله الشكل التالي أساسات التنمية المستدامة.

#### المطلب الثالث: آليات ونماذج تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية.

ان التنمية المستدامة تتطلب التنمية الاقتصادية ولكن بشرطين هما: أن تكون الثروات المخلوقة موزعة توزيعا عادلا، والموارد الطبيعية تكون مسيرة بما يتوافق والتوازن البيئي، فهي تهتم بضمان الاستمرارية إلى الأفضل باحسن الشروط للأجيال القادمة. (الدين، 2011-2012، الصفحات 55-56)

- الفرع التالية لموضع تحسين الاجا من أجل تحقيق التحسين، تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف، وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء.

1-آليات:

المطلب الأول. نماذج تحسين الأداء.

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى عدد من النماذج الفكرية التي تناولت تحسين الأداء، والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاثة تصنيفات وهي:

النماذج الفكرية العامة في تحسين الأداء.

النماذج الشخصية.

نماذج العمليات.

الفصل الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

1-النماذج الفكرية العامة في تحسين الأداء:

حسب هذا التصنيف يمكن الإشارة إلى نموذجين وهما:

-النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء: (بومجارتين، 2014-2015، صفحة 107)

حدد العديد من الباحثين ك:

Brethower, Gilbert, Harless, kauf man, Mager, B.F.Skinner, Tosti :

مجموعة من الأساليب والعمليات التي على أساسها يتم تحسين الأداء، نجد أن التركيز على تحسين أداء المؤسسة يمكن ربطه بثلاثة مستويات وهي تتعلق بالأداء البشري من خلال التركيز أكثر على التدريب، أي أداء الأفراد الذين يعملون في مختلف المستويات، بالإضافة إلى التحسين الناجم عن الأسس النظرية والعملية التي ترمي إلى إيجاد إجراءات وتوجه نظمي لحل المشكلات العملية، والعمل على موائمة الأنظمة والعمليات للأهداف، والبحث عن سبل تفاعل الفرد مع المنظمة ونشر ثقافة المنظمة بما يتناسب مع أهداف مواردها البشرية.

من الجدير بالذكر أن الجمعية الدولية لتحسين الأداء

The international society for : ISPI performance improvement، تعتبر أن تحسين الأداء

يتمثل في تحسين أداء الأفراد والمنظمات ، من خلال تطبيق تكنولوجيا الأداء البشري الإجراءات والأساليب

المعتمدة لتحسين أداء الموارد البشرية ، بما يسمح تحسين الأداء المؤسسي.

-النموذج الفكري لتحسين الأداء للجمعية الدولية لتحسين الأداء:

يتمحور هذا النموذج من فكرة الانتقال من التدريب إلى تحسين الأداء البشري، بإتباع مختلف الأساليب الكفيلة بذلك من خلال الخطوات الآتية: تحليل الأداء، تحليل الأسباب، اختيار الأسلوب المناسب وتصميمه، التنفيذ، إدارة التغيير، التقييم.

حيث أن مدخل تكنولوجيا الأداء البشري يبدأ بتحليل الأداء الذي يفحص متطلبات أداء المنظمة، في ضوء رسالتها وأهدافها وقدراتها، ومن خلاله يتم تحديد أوجه النقص الحالية أو المتوقعة في أداء الموارد البشرية، ويتم ذلك بمقارنة وضع الأداء المرغوب فيه للموارد البشرية، ويصف الكفاءات والقدرات الخاصة بالعاملين واللازمة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة، أما الوضع الثاني فهو الأداء الواقعي لمواردها البشرية، وتمثل فجوة الأداء الفرق بين هذين الوضعين وتكنولوجيا الأداء البشري هدفها هو تضيق الفجوة أو إزالتها بشكل يراعي التكلفة والمنفعة، أما الخطوة الثانية تحليل الأسباب، فتحدد فيها الأسباب التي أسهمت في إيجاد الفجوة، لذلك وجب البحث عن الأسباب الحقيقية الأساسية (والكامنة وراء المشكلة، ومن هنا فإن تحليل الأسباب هو حلقة الوصل بين تحديد فجوات الأداء وبين الأساليب المناسبة لاتخاذها) التشخيص الجيد ملائمة الأساليب. (هناك من يشير في هذا النموذج الفكري أن أسباب الفجوة متعددة ويمكن إرجاعها إلى: النقص في الحوافز، المكافآت، نقص في المعلومات، التغذية الرجعية، نقص في معارف الموارد البشرية، مهاراتها، الحاجة إلى التدريب) فجوة الأداء كما أشرنا إليه سابقا من خلال التدريب الموجه بالأداء. (بومجارتن، 2014-2015، صفحة 108)

من هذا المنطلق، فإن تأهيل الموارد البشرية يمكن النظر إليها بنظرة متكاملة، تتطلب تضافر وتكامل العديد من الأساليب والممارسات والتي من شأنها تحسين أداء المؤسسة، ك: التحفيز، القيادة، الاتصال، التدريب، فرق العمل، إدارة الكفاءات، إدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة... من الناحية البحثية ومن خلال هذه الدراسة، سنقوم بحصر مجموعة من السبل والأساليب التسييرية والتي لها علاقة بمجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية في متغيرتين أساسيتين وهما: التمكين الإداري وإدارة المعرفة، لتشمل العديد من الأبعاد السابقة، والتي لها علاقة بتكنولوجيا الأداء البشري وكذا مدخل لتحسين الأداء.

لذلك فإن اختيار أساليب المعالجة وتصميمها، يتضمن استجابة شاملة ومتكاملة لمشكلات الأداء وأسبابها، وفرص تحسينه- الأداء- كما يجب أن يأخذ بعين الاعتبار تغيير قضايا وتوجهات الإدارة ليضمن قبول جميع المستويات للحلول المقترحة، لتأتي الخطوات المتعلقة بالتنفيذ وإدارة التغيير والتقييم والتي تتطلب جميعها وضع خطط عمل تبين الأهداف والخطوات والإجراءات. إلى جانب التركيز على هذه الأساليب

والأبعاد التفسيرية في هذا النموذج الفكري، هناك من أضاف أبعاد أخرى، وهذا ما سنوضحه في النماذج الموالية.

## 2- النماذج التشخيصية : وتتمثل في ثلاثة نماذج وهي:

(Joe Harless) ونموذج عملية تحسين الأداء ، : Thomas .F.Gilbert نماذج هندسة السلوك لهذه النماذج الثلاثة تعنى بتحديد المجالات التي يمكن ، : (Geary Rummler) ونموذج مستويات الأداء الثلاثة للأساليب المتعلقة بالموارد البشرية أن تعمل فيها ويكون لها تأثير على الأداء.

### -نموذج هندسة السلوك: Thomas.F.Gilbert

استطاع هذا الباحث أن يوسع آفاق التدخلات والأساليب التعليمية، فاستفاد منه الممارسون في حقل تصميم الأنظمة التعليمية، وقد تمكن أن يحدد ويصنف ستة مجالات للأداء و التي تحدث تأثيرا في المنظمة، ويمكن تغيير كل مجال أداء لإحداث تغيير في السلوك ، مما ترتب عليه وضع إطار لتحديد التدخلات المناسبة في كل مجال ، وقد قام هذا الباحث بتوظيف مبادئ علم النفس السلوكي في حقل تكنولوجيا الأداء البشري، حيث يتكون نمودجه الفكري من ستة خلايا تتعلق الثلاثة الأولى منها ببيئة العمل التي تؤثر على أداء الأفراد والجماعات في المنظمة، أما الثلاثة المتبقية فتتعلق بالأفراد العاملين في المنظمة ويمكن إيضاحها فيما يلي:

**المعلومات:** حيث أنها تصف المتوقع من الأداء، وتكون بمثابة إرشادات واضحة ودقيقة عن كيفية أداء العمل، كما تتضمن تغذية راجعة ذات علاقة ومتكررة عن الأداء .يمكن ربطها في نموذج دراستنا لهذا الموضوع ببعد الاتصال وما تشكله المعلومات وتداولها وفي كيفية نقلها من أهمية لتوجيه سلوكيات الأفراد. (بومجارتن، 2014-2015، صفحة 110)

### 2الموارد:

وتتمثل في الموارد بشتى أنواعها ، ووقت ، وأدوات صممت لتحقيق الأداء ، وكما هو محدد في بطاقة الأداء المتوازنة فإن محور النمو والتعلم أو التعلم التنظيمي يتعلق بثلاثة محددات أساسية وهي البنية التكنولوجية التحتية ، مهارات الأفراد، والمناخ التنظيمي ، فامتلاك المعلومات من خلال نظام المعلومات الذي يزود معلومات مفصلة عن الزبائن وعن العمليات الداخلية وكذا عن أفرادها والقرارات المتخذة ، إلى جانب امتلاكها المهارات والمعارف المناسبة وكذا المناخ التنظيمي الملائم والذي يوفر لهم التحفيز المناسب أو الحرية الكافية لاتخاذ القرار ، هي عوامل هامة لا بد من أخذها بعين الاعتبار والتي تؤثر على أداء الأفراد.



3- الحوافز : سواء كانت حوافز مادية مرتبطة بالأداء ، أو حوافز غير مادية معنوية كفرص الترقية المهنية ، التشجيع ، الثناء ، وحتى الإجراءات الناجمة عن الأداء السيئ.  
- بعد التحفيز في هذه الدراسة.

أما الفئة الثانية المرتبطة بالعوامل التي تتعلق بالفرد العامل في المنظمة فهي: المعارف، القدرات والدوافع وتتجلى من خلال تحسين في معارف وسلوكيات وكفاءات الأفراد من خلال التدريب، وتوافق بين الأفراد والأعمال والاختيار المناسب للأفراد، وتقدير دوافع الأفراد ورغباتهم .

قد حدد عددا من الأساليب التي يمكن استخدامها لتحسين أداء الموارد Gilbert وحسب هذا النموذج فإن البشرية، من أداء متوسط أو دون المتوسط إلى مستوى أداء مرتفع من خلال النقاط الآتية:

-الاهتمام والعناية ببيئة العمل التي يعمل فيها العامل أكثر من تغيير العامل نفسه. (بومجارتن، 2014-2015، صفحة 111)

-العوامل المتعلقة ببيئة العمل هي عوامل داعمة للأداء ،ويجب توفيرها للحصول على أداء مرتفع وإذا لم يتم توفيرها لا نصل إلى المستويات المقبولة ،حتى ولم تم تدريب الأفراد وتكوين.

-يجب أن يتمشى تحسين بيئة العمل مع تحسين العوامل التي ترتبط بالفرد العامل، والتركيز على كل ما يساهم في تحسين معارف ومهارات ودافعية الأفراد، وما يلاحظ من هذا النموذج لتوجيه السلوك تركيزه أكثر على بيئة العمل، إلى جانب تحسين مهارات ومعارف الأفراد، وما يمكن أن يؤثر على الأفراد سلوكيا سيما ما تعلق الأمر بمفهوم الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء.

-نموذج عملية تحسين الأداء: Joe Harless

وجه هذا الباحث اهتمامه لتنصب على سياق المنظمة، وذلك بالتركيز على توجيه الأداء البشري في العمل، في أربعة أبعاد رئيسية وهي: اختيار الموظفين، المهارات والمعارف، بيئة العمل، Gilbert وحصر الأبعاد الستة والدوافع والحوافز .

ما تجدر الإشارة إليه من خلال تتبع النموذجين السابقين في تحسين الأداء، أنهما يتعلقان بتطوير تكنولوجيا الأداء البشري وصنف مستويات الأداء إلى:

المستوى التنظيمي، مستوى يتعلق بالتأهيل الدافعي والتحفيزي للأفراد من خلال بيئة عمل داعمة للأداء، إلى جانب التأهيل المعرفي وكذا المهاراتي للأفراد.

"three levels of performancé" : Geary Rummel نموذج مستويات الأداء الثلاثة ركز أكثر هذا الباحث توجهه نحو تحسين أداء المؤسسة ، فقد ذهب إلى أن الأداء الفردي يختلف عن الأداء التنظيمي

المؤسسة، مما يترتب عليه وضع استراتيجيات لكل منهما. وهذا ما دفع التركيز في تطوير الأداء التنظيمي إلى العمليات، ومستوى العاملين المؤدين للأعمال. وحسب هذا الباحث فإنه يبدأ بالمستوى التنظيمي أولاً، لأنه هو الذي يحدد السياق لتصميم وتحسين الأداء على مستوى العمليات والأعمال، وهو ما يتماشى مع التوجه الإستراتيجي للأداء والتحول نحو العمليات-التصرفات- والأفراد، كما أن المستوى التنظيمي هو الذي يتم فيه وضع هيكله العمليات وإدارتها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

يركز هذا النموذج على إيجاد بنية تحتية تنظيمية للأداء، بهدف التحسين من خلال وضع المرامي والإستراتيجية، إنجاز العمليات، وتحديد الموارد، أي بصفة عامة في كيفية تنفيذ وتحويل الأهداف الإستراتيجية في شكل التصرفات والسلوكيات ومن ثم تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، وبذلك " تصبح خططها الإستراتيجية ذات طابع عملي ويمكن ترجمتها إلى مستهدفات قصيرة الأجل " وهذا ما سوف يؤدي للتركيز على المستقبل باستخدام مؤشرات غير مالية توجه الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال عمليات المحاذاة والرصف، ومن بين الأدوات المستخدمة في هذه النماذج نجد جدول القيادة المتوازن أو ما يعرف أيضا بالبطاقة المتوازنة حيث " يتم من خلاله (Tableau de bord équilibré ou OBSC (organizational balanced scorecard وهي : Norton et Kaplan) تحويل التوجه أو الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة إلى كافة المستويات العملية) حسب تركز على عوامل النجاح بالنسبة للمؤسسة، الأهداف، مؤشرات الأداء، القيم الدارئة، العمليات التي من شأنها الوصول إلى تحسينات في الأداء". (بومجارتن، 2014-2015، صفحة 114)

- كما تم إيضاحها سابقا عند التطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن.

### - نماذج العمليات

: تعكس نماذج العمليات كيفية تطبيق تكنولوجيا الأداء البشري ومن أشهرها:

1. Peter Pipe و Robert. F. mager نموذج الأداء البشري وتحديد الحاجات التدريبية يتم وفقا لهذا النموذج تحليل الأداء بطرح تساؤلات حول : الفارق بين الأداء الواقعي والأداء المطلوب، هل الفروقات مهمة؟ هل هناك نقص في المهارة، هل تم تقييم أداء الأفراد، هل هناك طرق أبسط لأداء العمل؟ هل لديهم القدرات الكفيلة بذلك؟ مدى معاقبة الأفراد والضغوطات الممارسة عليه على الأداء؟ المكافآت المقابلة لمستويات الأداء، شعور الأفراد ومدى أهمية العمل بالنسبة للأفراد، العقبات التي تواجه الأداء...

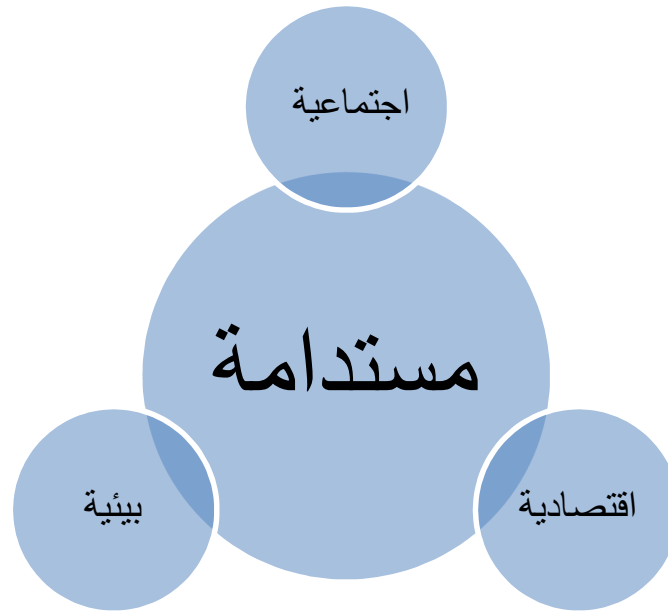
فالإجابة على مختلف هذه الأسئلة هي التي تبين أوجه القوة ونقاط الضعف بالنسبة للأداء البشري.

- نموذج تحديد الحاجات التدريبية Allison Rosset .

تحديد الاحتياجات التدريبية بأنها الدراسة المنهجية لمشكلة ،أو ابتكار وجمع بيانات وآراء من Allison تعرف مصادر مختلفة لاتخاذ قرارات فعالة، أو توصيات لما سيحدث ، وترى أن هناك ثلاثة مبررات ودوافع للقيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية وهي : مشاكل الأداء ، تبني أنظمة وتكنولوجيا جديدة ، وجود التدريب العادي الذي تعودت المنظمات عليه. بذلك فهي ترى حسب نموذجها وجوب مقارنة وتحليل الفجوة بين ما هو مطلوب من الأداء وما هو واقعي والبحث عن أسباب ذلك ، وتقديم الحلول المناسبة من خلال تحليل الأسباب والحواجز العقبات التي تقف دون تحقيق المستويات المطلوبة. (بومجارتن، 2014-2015، صفحة 14)

-مفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف هي :الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، لذلك فوضع سياسة للتنمية المستدامة لا تحدد فقط بالبيئة، ولكن بإدارة تدمج هذه الأبعاد الثلاثة كما يمثله الشكل التالي:

الشكل رقم 12 أساسيات التنمية المستدامة.

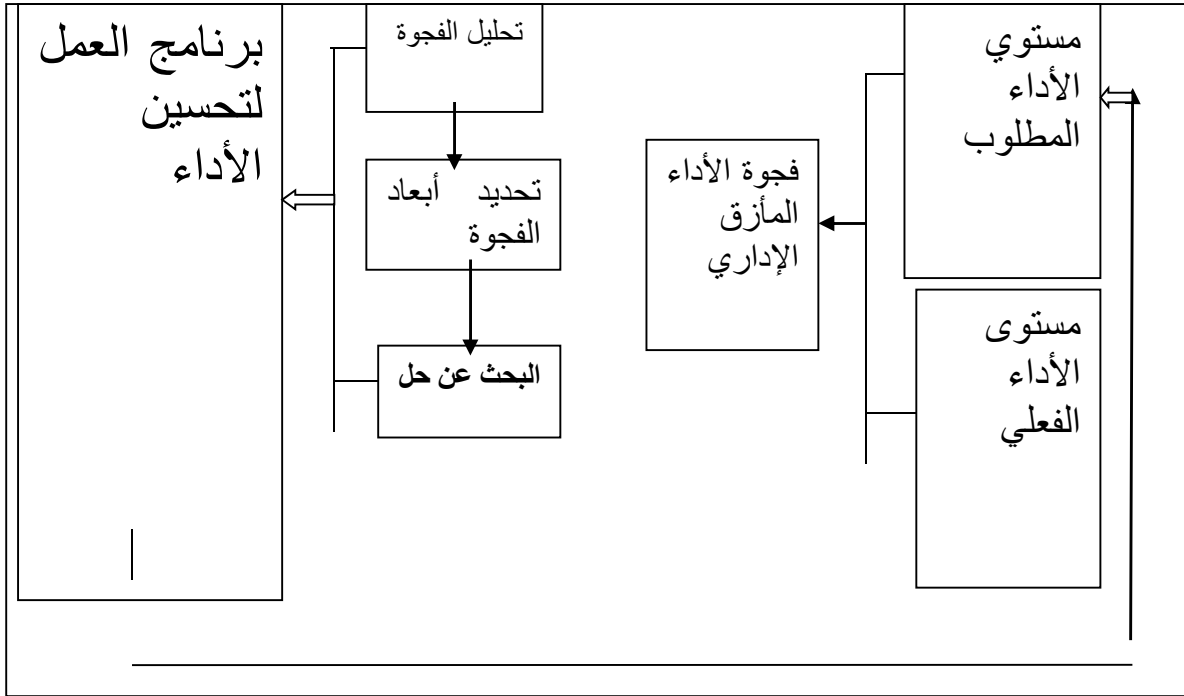


المصدر: عادل بومجان، مرجع سابق، ص 114.

إن التنمية المستدامة تتطلب التنمية الاقتصادية ولكن بشرطين هما :أن تكون الثروات المخلوقة موزعة توزيعاً عادلاً، والموارد الطبيعية تكون مسيرة بما يتوافق والتوازن البيئي، فهي تهتم بضمان الاستمرارية إلى الأفضل بأحسن الشروط للأجيال القادمة.

المطلب الثالث: نموذج تحسين الأداء.

من أجل تحقيق التحسين، تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن تصحيح هذا الانحراف، وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء.



(المصدر: شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011 ، 2012، ص58)

يتبين من الشكل أن تحسين الأداء يكون بخمس خطوات وهي الخطوة الأولى، تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختبار المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وتعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة. الخطوة الثانية، البحث عن جذور المسببات: هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء. (الدين، 2011-2012، صفحة 57)

**الخطوة الثالثة، اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:** التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة؛ لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

**الخطوة الرابعة، التطبيق:** بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيزا للتنفيذ، ثم يصمم نظام للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

**الخطوة الخامسة، مراقبة وتقييم الأداء:** يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بغرض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل؛ لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم من الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها، بدء بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.

### 1- مدخيل تحسين الأداء في المؤسسة.

مداخل تحسين الأداء الشامل للمؤسسة إذا كان الارتقاء والتميز هو هدفي كل مؤسسة فإنه أيضا معيار لبقائها وحافز يدفع الفرد للبحث والتطوير لتحقيق الأفضل دائما مستغلة الخبرات المتراكمة لديها ولدى عاملها.

لا يتم هذا إلا بتكريس مفهوم التعلم التنظيمي وتقدير أهميته في تحسين الأداء. (الدين، 2011-2012،

تعتبر وفاء ريس التعلم التنظيمي وسيلة هامة في إدارة التميز إذ يرشد المؤسسة إلى الطريق الأهم والأسرع لتحسين الأداء؛ باعتباره عملية يتم من خلالها إحداث تغييرات مخططة والتكيف مع البيئة المحيطة ضمن ثقافة تنظيمية داعمة للتطوير المستمر للأعمال مما يحقق أداء أفضل. قصد تحقيق غايات الارتقاء بمستويات أداء المؤسسة تتعدد مبادرات تحسينه والتي قد تكسب المؤسسة تعلمًا تنظيميًا.

لقد اتخذت هذه المبادرات محاور متنوعة، منها ما كر على محور الموارد البشرية كما رأينا مايقاء وآخر ركز على تطوير القدرات القيادية وتعزيز مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ومنها ما ركز على تطوير تقنيات وأنظمة معلومات تعمل على تسهيل الإجراءات أو إعادة تصميم العمليات أو تحسين الجودة أو تقليل التكاليف بما يضمن ويتجاوز توقعات المتعاملين. (بكوشة، 2017، صفحة 64)

**1-1/مداخل تحسين الأداء** بواسطة العمليات تعتبر العمليات الأساس في معظم مداخل تحسين الأداء، سواء كان هذا التحسين بصفة مستمرة أو بصفة جذرية تتطلب إعادة التصميم، وسنقوم في هذا المبحث بمعرفة أهم المداخل التي تعتمد على العمليات في تحسين الأداء وهي: الجودة الشاملة، منهج كايزن، إعادة الهندسة وإدارة هوشين. المطلب الأول: مداخل تحسين الأداء هناك نمطين أساسيين متكاملين لتحسين الأداء، هما التحسين التدريجي المستمر والتحسين الجذري المرتبط بإعادة التصميم، فالتحسين التدريجي المستمر يتعلق بتحديد طرق التطوير في الأعمال اليومية.

وتنفيذها بوضع فرق للتطوير تهتم بحل المشكلات اليومية التي تواجهها العمليات بإستعمال أدوات إدارة الجودة، أما التحسين الجذري فلا يكون تدريجيا بل بقفزة نوعية في مستوى الأداء، وتلجأ المؤسسات إلى هذه الطريقة إذا كان هناك فرق كبير بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه الذي يستلزم إشباع الزبون أو مواجهة المنافسة، فتجرى على العمليات تعديلات جذرية في طريقة تسييرها. (الدين، 2011-2012، صفحة 60)

-ويوضح الجدول التالي خصائص كل من التحسين المستمر والتحسين الجذري وفق عدة معايير طبيعة التغيير، نقطة البداية، تكرار التغيير، الوقت اللازم، المشاركة ومدى التغيير.

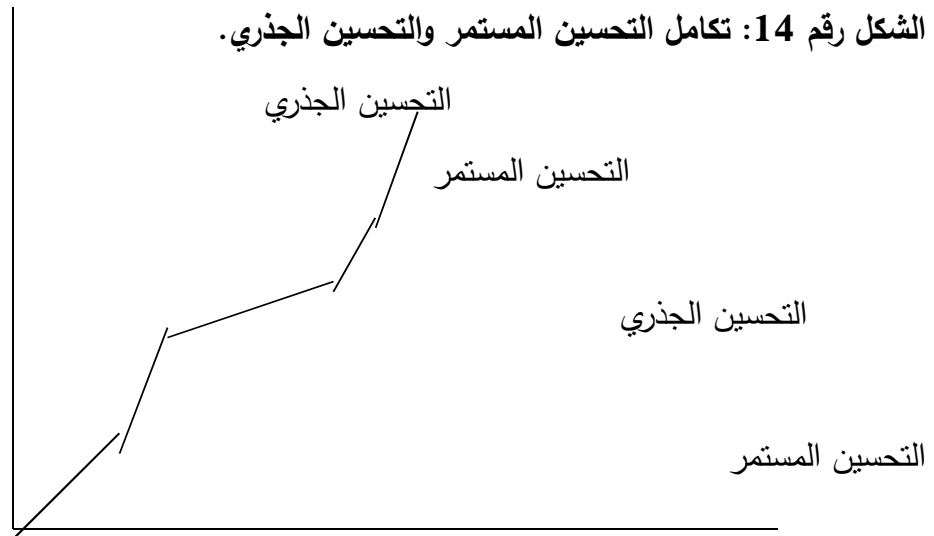
الجدول رقم: (3) تم غيرات مداخل التحسين.

التحسين المستمر	التحسين الجذري	
طبيعة البداية	جزئي	طبيعة التغيير
نقطة البداية	عملية موجودة	نقطة البداية
تكرار التغيير	مرتفعة	تكرار التغيير
الوقت اللازم	قصيرة	الوقت اللازم
المشاركة	من أسفل إلى أعلى	المشاركة
مدى التغيير	ضيق (داخل الأقسام)	مدى التغيير

(المصدر: شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011 ، 2012 ، ص60)

إن مداخل التحسين المستمر تُعنى ب: التغييرات الصغيرة، المتكررة، التدريجية ويظهر التحسين في وقت قصير، في حين أن التحسين الجذري يعني ب: التغييرات الكبيرة، والمحددة، والتي ليس لها علاقة بالسير الموجود في داخل المؤسسة وتأخذ فترة نوعا ما طويلة لتنفيذها. من المهم توضيح أنه لا يوجد هناك تفضيل مدخل على آخر، فكل المدخلين متكاملين تقدم أداء مرتفع ودائم، لهذا فمن اللازم على كل مؤسسة أن تقوم بكل التحسينين بصفة مستمرة ودورية ومتتالية مع بعضها البعض.

الشكل رقم 14: تكامل التحسين المستمر والتحسين الجذري.



المصدر: (المصدر: شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، 2012، ص 61)

إن مدخلي التحسين المستمر والتحسين الجذري يتشاركون في إشباع الزبون عن طريق تعديل عمليات المؤسسة، فالتحسين المستمر يقوم بأعمال تصحيحية على مستوى الاختلالات بصفة مستمرة عن طريق الفاعلين المباشرين في العمليات، أما التحسين الجذري ف ي وه ركز أكثر على الاختلالات التي تحتاج إلى تصحيح كبير جدا وفق نظام قيادي. (الدين، 2011-2012، صفحة 60)

كذلك فإن نوع التحسين يرتبط بالقيود التالية:

الصعوبة التقنية المتعلقة بالكفاءات والتأهيلات اللازمة من أجل الحصول على التحسين.

حجم الموارد سواء المالية أو البشرية المعبئة من أجل تنفيذ التحسين؛

مستوى الإلتزام المنتظر من الإدارة العليا من أجل القيادة الفعالة للتحسين.

والجدول التالي يبين الحاجة لهذه المعايير بالنسبة لهذه القيود في مدخلي التحسين وهذا بوجود مدخليين للتحسين المستمر ومدخليين للتحسين الجذري وهي: مدخل إدارة الجودة الشاملة ومدخل كايزن KAIZEN بالنسبة للتحسين المستمر ومدخل إعادة الهندسة وإدارة هوشين HOSHIN بالنسبة للتحسين الجذري. (بكوشة، 2017، صفحة 72)

### 1-1-1/مدخل تحسين الأداء:

المؤسسات على تحقيق أفكار جديدة تجعلها تعيد النظر في الطريقة التي تمارس بها الأعمال. يمكن القياس المقارن من معرفة المعدل الذي يسير به المنافسون نحو التطوير والتحسين واكتساب المعارف والإبداع؛ فإذا كان معدل تطور المؤسسة وتحسين عملياتها أقل من المنافسين فإن ذلك يعد إنذارا بالخطر. لهذا يزيد القياس المقارن من سرعة تكيفها مع المستجدات، الحصول على أفكار جديدة في عملياتها، الاستفادة من التجارب الناجحة والفاشلة والوقوف على الأخطاء الحاصلة وتصحيحها. كما يجعل المؤسسة تركز على جهود التحسين وتقاسيم منتجات حالية أو جديدة بتكلفة أقل وجودة أفضل وقت أسرع لارضاء العملاء، فلا يقتصر دور القياس المقارن في تحسين الأداء الاقتصادي بل يتعداه ليشمل الأداء الاجتماعي والبيئي.

يمكن القول بأن القياس المقارن يقوم على إيجاد مستويات أداء أفضل داخليا بالنسبة للقياس الداخلي؛ أو خارجية مع المؤسسات المنافسة أو العاملة بنفس القطاع وهذا بالنسبة للقياس التنافسي.



ثانياً: مداخل التحكم في الجودة تمثل الجودة أحد المداخل الأساسية لتحسين أداء المؤسسة؛ فلقد أصبحت هذه الأخيرة تم أكثر يرغبات العملاء والعمل على تلبيةها لإرضائهم، حيث لم يعد السعر هو العامل المحرك لسلوكهم بل ظهرت جوانب أخرى كالجودة. وبالتالي تركز المؤسسة بحثها على تحقيق مزايا تنافسية تضمن لها البقاء في السوق أهمها التميز في الأداء من خلال مداخل من بين المداخل المقترحة لتحسين الأداء باستخدام الجودة:

(1) إدارة الجودة الشاملة و (2) سيّما ستة.

1- إدارة الجودة الشاملة يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل. لكي تتمكن المؤسسة من اكتساب عملاء أكثر، كان لزاماً عليها أن تقدم منتجات ذات جودة تتناسب مع رغباتهم وتفضيلاتهم المختلفة، وأن ترتقي بصناعتها بأن تضمن استمراريتها في ظل المنافسة العالمية.

وقد أكد على ذلك النعيمي وآخرون (2009) حيث ذكر أنه في ظل بيئة التصنيع الحديثة أصبح تحقيق الجودة ليس مكلفاً وإنما المكلف هو عدم تحقيقها، لذلك أصبحت الجودة ضرورية يجب توافرها في أي مؤسسة ترغب في تحقيق أهداف النمو والتوازن والاستقرار في السوق "

-يعرف بريكلي وزملاؤه (Brickley & al، 2016) إدارة الجودة الشاملة بأنهما: " فلسفة إدارية تشمل جميع العمليات الإدارية والتغييرات التنظيمية اللازمة لتلبية توقعات العملاء وتحقيق التحسين المستمر". (الدين، 2011-2012، صفحة 72)

7- الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانات المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر؛

- الجودة: تعني الوفاء لمتطلبات المستفيد وتضم تلافي العيوب والنواقص من المرحلة الأولى للعملية بما يرضي المستفيد. (بكوشة، 2017، صفحة 72)

### مفهوم الجودة:

\*لقد جرت محاولات مفهوم الجودة لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف مفهوم الجودة Quality ، وكانت كل من التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سعة معينة تقوم بالتمحور حولها وبصرف النظر عن الاختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات، إلا أن هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري وتلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق للمفهوم.

عرفها كذلك baum Feugn على أنها: "الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاط التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون"

### تعريف الجودة الشاملة:

عرفها Tunks بأنها: "التزام وتعهد كل من إدارة والعاملين بترشيد الأعمال بحيث تلبى بصورة متناسقة توقعات المستفيد أو ما يفوقها".

- عرفها Coulter & Robbins على أنها: "فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر و الاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون".

### 1-2-3-1 مراحل إدارة الجودة الشاملة:

مراحل ادارة الجودة الشاملة: يتطلب تطبيق ادارة الجودة الشاملة والتي يتم تحديدها وفق مراحل التطبيق التي تتسم بملامح معينة ضمن التطبيق الناجح والفعال لهذا المدخل الاداري الحديث وبرغم عوامل النجاح التي يتم الحصول عليها من تطبيق مدخل TQM في واقع الشركات.

1-2-1-4 المرحلة الأولى: تهيئة او العداد تعبر هذه المرحلة مدى الحاجة الى تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة في الشركة هي تمثل مرحلة تحضيرية لتحديد وتوضيح عدد من القضايا: توضيح الرؤيا الاستراتيجية تحديد رسالة الشركة تحديد المواد المطلوبة لتنفيذ ادارة الجودة الشاملة.

#### المرحلة الثانية:

وفق البيانات التي تم تجميعها في المرحلة السابقة وفي حالة كونها منتجة اتخاذ قرار تطبيق ادارة الجودة الشاملة تقوم هذه الحيرة.

-إعداد خطة اولية للتنفيذ.

-تحديد الموارد المطلوبة للخطة.

-تحديد استراتيجية التنفيذ.

#### المرحلة الثالثة:

تتضمن هذه المرحلة تقويم واقع الشركة المعنية من حيث:

دراسة الوضع الحالي للشركة ومن ثم تقويمه بهدف تحديد ما يمكن اعتباره قوة دائمة لتنفيذ مدخل TQM

او ما يمكن اعتباره ضعفا عائقا العملية التنفيذ ومحاولة تذليلها.

دراسة وتقييم آراء واتجاهات المستهلكين بصدد التعيرات في بيئة عمل الشركة. اي تقييم لما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال.

#### المرحلة الرابعة:

-وهي تعتبر اهم مراحل تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة.

- والبعض يعترها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات TQM على ارض الواقع.

- وهي تتكون من مرحل فرعية او خطوات رئيسية.

- أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء:

تحقيق الجودة الشاملة لعمليات المؤسسة من خلال جودة المدخلات والتشغيل والمخرجات والتفاعل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة.

تقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة عالية لدى المؤسسة والزبون.

3 -مرحل الجودة الشاملة: يمكن تحديد خمس مراحل أساسية للجودة الشاملة

مرحلة الإعداد: يشمل الهدف الأساسي من هذه المرحلة اعتبار الجودة الشاملة جزءا من ثقافة المؤسسة والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمؤسسة من خلال تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر، وتعريف قيادات المؤسسة بالأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.

مرحلة التخطيط: وتهدف إلى تعريف العاملين في المؤسسة بالجودة الشاملة وإقناعهم بمفاهيم التمييز الإداري للجودة وإعداد خطة شاملة لتطبيق الجودة الشاملة بمشاركة جميع العاملين للاستفادة من تنوع آرائهم وضمان التزامهم وكسب رضاهم.

مرحلة التقييم: وهو تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة والتعرف على جوانب القوة لدعمها وجوانب الضعف لمعالجتها، ومراجعة ثقافة المؤسسة في ضوء متطلبات ثقافة الجودة الشاملة والعمل على تطوير هذه الثقافة في ضوء تلك المتطلبات الجديدة.

مرحلة التطوير: تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة ومعالجة المشاكل وأوجه القصور التي أفرزتها المرحلة السابقة من خلال تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بدوره في عملية التغيير. مرحلة التحسين المستمر: تستهدف هذه المرحلة التعرف على أفضل الممارسات وأفضل الأداءات من أجل استثمارها مرة أخرى في عمليات التطور المستمر، وتتضمن هذه المرحلة الآتي:

- الاستعانة بخبراء الجودة الشاملة في تقييم برنامج التطبيق.

- دعوة جميع الأطراف المعنية بتطوير عمل المؤسسة للمشاركة في عملية التطبيق.

- تزويد جميع العاملين في المؤسسة بالتغذية العكسية على نتائج التقييم، ثم العودة مرة أخرى إلى مرحلة التخطيط للاستمرار بعملية التحسين المستمر للجودة الشاملة. (الدين، 2011-2012، صفحة 64)

4 - أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء: تنعكس أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على

أداء كل من المؤسسة، عاملها وزبائنها كما يلي:

- أ بالنسبة للمؤسسة: تظهر أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة في العناصر التالية:  
تحسين الجودة والقدرة على المنافسة.  
تحسين الإتصال والتعاون داخل المؤسسة.  
زيادة الإبتكار والتحسين المستمر.  
تقليل معدل دوران العمالة.  
تقليل الأخطاء والوقاية منها، من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة، الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكلفة.

- ب بالنسبة للعاملين: من بين الفوائد التي ستعكس على العاملين نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة نجد:

رفع معنويات العاملين.

تخفيض شكاوى العاملين وتحسين التعاون والاتصال.

خفض نسبة الحوادث الصناعية.

زيادة الإبتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل.

د-بالنسبة للزبائن: يعد الزبون جوهر وسر وجود المؤسسة ربحها، وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى:  
كسب رضا العميل.

المحافظة على العملاء الحاليين والعمل على جذب المزيد منهم.

تصميم منتجات تلبي احتياجات العملاء المتغيرة والجديدة.

حماية الزبون بتوفير كافة المعلومات عن السلعة، من حيث التركيب والصلاحية والمواصفات.

تقليل وقت إنجاز الأعمال و، تطوير المنتجات التي تلبي رغباته. (الدين، 2011-2012، صفحة 65)

-أهمية ادارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبائن:

لقد أصبح زبون اليوم أكثر وعيا إذا ما قورن بالأجيال السابقة، ولعل هذا الوعي قد لا يدل على أمر إيجابي البتة، إذا ما علمنا أنه ردة فعل ضرورية لانتقاء المنتج الصحيح من السوق الذي انفتح على الجيد و الرديء فازدادت عمليات الشراء تعقدا وتغيرت السلوكيات و العادات الاستهلاكية بعد أن كانت بسيطة ميسورة، و أصبح من الأولويات تفحص سياسات التبيين ومعرفة بلد المنشأ و الكثير من المعلومات لالم تكن ضمن اهتمامات الأولين، وفي ظل هذا الواقع و التعقيدات الحديثة ال أصبحت مشكلا تعاني منه الشركات وجدت هذه المؤسسات مخرجا في تبني أنظمة إدارة الجودة الشاملة كالأيزو ووضع رموز هذه

الشهادات على أغلفة منتجاتها أو أروقة مبانيها دلالة على الجودة التي تلتزم بها أمام مستهلكيها وكنتيجة لهذا تحول نظر الزبون إلى انتقاء منتجات المؤسسة الحاصلة على شهادات الجودة أكثر من غيرها.

### ظهرت العديد من أساليب:

الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل، بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم إذا ما كان المستفيد راضيا عن الخدمات والعاملين أو المنتجات المقدمة له لقد أشار خبراء الجودة مثل حوران وغرينا، با غروسي، فيحتياوم، ودينج) ، ، Juran & Giryama (1979) ; Crosby 1988 Feigenbautna , 1986 ; Derning ; 1970 أن الالتزام بإدارة الجودة الشاملة سوف يؤدي إلى تحسين الأداء خاصة تحسين مستويات ومقاييس الرحية ."

في حين أوضح عمر وصفي عقيلي أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ صورة منهاج أو نظام إداري شامل مبني على أساس إحداث تغييرات جذرية داخل المؤسسة للفكر والسلوك والقيم والمعتقدات والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية ونظم وإجراءات العمل والأداء وكل شي فيها. هدف تطوير وتحسين مكونات المؤسسة كافية للوصول إلى أعلى جودة المخرجاتها من سلع وخدمات وبأقل تكلفة وبالتالي تحقيق أعلى درجات الرضا للعملاء بإشباع حاجاتهم ورتباطهم وفق ما يتوقعونه؟ انسجاما مع استراتيجية تدرك أن رضا العميل وهدف المؤسسة هما واحد.

إذ أن بقاء وحاح واستمرار المؤسسة يعتمد على هذا الرضا من خلال أداء العمل الصحيح دون أخطاء من الوهلة الأولى ؛ اعتمادا على مجموعة من المبادئ منها ترسيخ العمل الجماعي التعاوني المنسق ، تحفيز الطاقات والقدرات واستثمارها على أفضل وجه والتحسين المستمر ، بالتالي تحقيق الفوائد للجميع تبعا لما سبق يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تعني العمل على تحسين مستويات الجودة ، تخفيض التكاليف تحقيقا لرضا العملاء ورفع مستوى الأداء الشامل للمؤسسة ، لأن من مهام إدارة الجودة الشاملة تقادي السلبيات تماما حيث تؤكد على القيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة . (بكوشة، 2017، صفحة 63)

2- سيقما ستة لقد ظهرت عدة أساليب تهدف إلى تحسين الجودة في المؤسسات المختلفة، أحد هذه الأساليب سيقما ستة التي تركز على جودة المنتج بما يحقق حاجات العميل وتوقعاته تمتاز بقدرتها على تحسين الأداء في جميع العمليات بأقل التكاليف وبلا أخطاء، تعود جذور مدخل سيقما ستة كمييار للقياس إلى استخدم غاوس (Gauss) الحرف الثامن عشر في الأبجدية الإغريقية (0) رمز يدل على الانحراف المعياري للقيم عن المتوسط الحسابي في المنحنى الطبيعي. اعتمد شيوارت ( Shewhart ) في عام 1924 ثلاثة

سيقما كمعيار لقياس جودة المنتجات بشركة ( Western Electric ) ، في ثمانينات القرن الماضي استخدمت شركة ( Motorola ) لأول مرة استراتيجية سيقما مئة القياس عيوب المنتجات قبل اكتشافها من قبل العميل ، حيث تمكنت من توفير أكثر من 2 بليون دولار خلال أربع سنوات واستطاعت سنة 1988 باستخدام سينما سنة الفوز بجائزة بالدرج للتميز الأمر الذي جعل شركات أخرى تتبنى هذا المدخل كشركة IBM ) يقصد بحرف ( SIGMA ) تعبير إحصائي يقيس مدى انحرافي العملية المحددة عن الكمال ، بينما تشير سيقيا سنة.

المنتجات كمفهوم بأنها : " منهجية نظامية صارمة ( Rigid and systematic methodology ) تستخدم المعلومات المؤكدة والتحليل الإحصائي لقياس وتحسين أداء المؤسسة بتحديد ومنع الأخطاء ، ويمكن اعتبار هذا المدخل بثلاثة أجزاء : ( 1 ) معلمي : هو نسبة 3.4 جزء من كل مليون الفرص العيوب ، ( 2 ) منهجية : باستخدام ( " DMAIC / DFSS ) كأدوات حل المشاكل الهيكلية و ( 3 ) فلسفي : بتخفيض التباين في المؤسسة واتخاذ قرارات مبنية على المعرفة بالعميل ، يختلف مفهوم ( 66 ) جوهرية عن مبادرات الجودة التي كانت سائدة في عقدي السبعينات والثمانينات من القرن الماضي كالتحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة إذ يشتمل هذا المفهوم الجديد على المراقبة ، القياس ، التحسين وقدرة العمليات من أجل بناء منتجات خالية من كل أنواع العيوب (بكوشة، 2017، صفحة 73) .

- يقدم برنامج الجودة عبر طريقة أكثر من مجرد قياس معدلات العيوب، إذ إن تنفيذها يشتمل على تقاسم ودمج سلسلة واسعة من الأدوات والطرق عبر مراحل تحسين الأداء ومن ثم تحسين الأرباح كهدف مائي. ترتكز الفكرة الأساسية لهذا المدخل على قياس متطلبات العميل الأساسية والحاسمة بوصفها أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها ومن ثم مقابلة الأداء بالأهداف أثناء الإنتاج عوضا عن تحقيق تلك الأهداف اعتبر محمد قدري حسين لا ( 60 ) أحد مداخل تحسين الأداء لأنها تركز على بناء مستوى محدد من الأداء ، كما أن آليتها من أكثر الأدوات ملائمة لتحسين ودعم الكفاءة وفعالية كافة أنشطة وعمليات المؤسسة ؛ فيتم تحليل الفجوة بين الأداء الحقيقي والمرغوب فيها باستخدام مجموعة من المعايير الكمية ثالثا : مداخل التحكم في التكلفة تتبع أهمية تقليل التكلفة والتحكم فيها بأن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو الحصول على الأرباح وتعظيمها ؛ يتم هذا عن طريق تحكمها في أنشطتها بحيث تعطي أفضل منتج وبأقل سعر بذلك تستطيع المنافسة في السوق ؛ فدون تحقيق هامش ربحي لن تستطيع البقاء طويلا . كما يمثل التحكم في التكلفة بعدما تنافسية يسعى إلى تحقيقه من الاهتمام المستمر لاكتساب المزايا التنافسية، وبالتالي يجب على مؤسسة أن تبحث عن طرق لتخفيض تكلفة نشاطها بشكل مستمر.

من بين المداخل المقترحة لتحسين الأداء بالتحكم في التكلفة: (1) التكلفة المستهدفة، (2) الإنتاج في الوقت المحدد و (3) نظام التكاليف على أساس الأنشطة.

1- التكلفة المستهدفة في الستينات تم دمج هندسة القيمة مع فكرة تخفيض تكاليف المنتجات في مراحل مبكرة من العملية الإنتاجية أي في مرحلة التخطيط سمي هذا بأسلوب التكلفة المستهدفة ( Target cost ; TC).

لقد كان أول استخدام لها في اليابان من قبل شركة تويوتا لإنتاج السيارات عام 1963 ثم انتشرت للتطبيق. انطلاقا من أن عوامل السوق تتحكم بالتكلفة المستهدفة قبل تقديم المنتجات الجديدة تبدأ هذه الطريقة بتحديد سعر السوق المستهدف الذي يقع عند مستوى. (بكوشة، 2017، صفحة 74)

1-2-3: منهج كايزن KAIZEN منهج كايزن هو عبارة عن سيرورة تدريجية تحت كل عامل على التفكير في محيط عمله، واقتراح تحسينات لذلك فهو لا يتطلب الكثير من الاستثمارات المالية بل فقط التحفيز القوي للعمال. فكايزن KAIZEN هي كلمة يابانية تتكون من مقطعين هما، "كاي KAI" وتعني التغيير و "زن ZEN" للأفضل أو الأحسن وتترجم إجمالا KAIZEN بالتحسين المستمر.

- ويتم تنفيذ تقنيات كايزن في "جمبا Gemba" وهي كلمة يابانية تعني موقع العمل أين تكون العمليات التي تعطي قيمة مضافة وتترجم إجمالا Gemba KAIZEN ، بالتحسين المستمر في مواقع العمل أو العمليات. فكايزن تبدأ من فرضية أن كل عمل يمكن تحسينه، وكل عملية لابد وأنها تحتوي هدرا، لذلك فلا بد الإستمرار في التعديل والتخلص من هذا الهدر الذي ينتج قيمة مضافة للعملية، ويستفيد الزبون من نتائجها، لذلك فمنهج كايزن هو منهج موجه نحو حل المشاكل البسيطة والتحسين السريع للعمليات في ورشات العمل، وتستمر لعدة أيام يوضع فيها فريق يكرس جميع وقته في مشروع التحسين يدعى بـ: فريق التحسين المستمر. ومنه فإن عمليات التحسين تكون في فترة قصيرة من الزمن من طرف فريق متعدد الأنظمة؛ إجازا فإن kaizen تشمل الإجابة عن الأسئلة التالية: (الدين، 2011-2012، صفحة 66)

-ماهو؟ التحسين.

لماذا؟: مواجهة المنافسة.

أين؟: الورشة، مكان العمل.

-من طرف من؟: فريق متعدد الأنشطة.

-كيف؟: بواسطة موارد المؤسسة.

متى؟: فورا.

الإنجاز الجيد من المرة الأولى: وهذا بالبحث عن أفضل طريقة من البداية، من خلال معرفة جميع حالات التي مرت بها المؤسسة أو المؤسسات الأخرى.

ب- الحذف الكامل للعيوب: من خلال:

- دمج الجودة في جميع مراحل العملية.

- التحكم في العيوب بتجنب عدم ظهورها مجدداً، وجعل هذه الأخطاء سهلة الكشف.

- قياس تطور نسبة العيوب والأخطاء.

ج- عدم البحث عن المثالية قبل التنفيذ:

- تحليل الوضع بالبحث عن أسباب الخطأ.

- لا يمكن التأكد من شيء قبل مباشرة عملية التحسين.

- تعديل الأعمال والأفكار وفق المحاولات السابقة.

د- العمل بالتعاون: وهذا بالمبدأين التاليين

- العمال المتضامنون أفضل من العامل الذكي.

- مفتاح النجاح هو تشارك الأفكار في مشروع مشترك للفريق.

2- أهمية تطبيق منهج كايزن: يوفر منهج كايزن الفوائد التالية:

التخلص من الهدر في العمليات قدر الإمكان، مما يؤدي بالتالي في تحسين زمن وتكلفة وجودة العملية.

تحسين الجانب الاجتماعي بتغيير ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعلم باعتبار أن التعلم جزء

أساسي في فلسفة كايزن وهذا بأن الفرد يتعلم كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه.

يساعد كايزن على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من

جهد.

تفتقد مؤسسات القطاع العام طعم العمل بروح الفريق وبالتالي فإن كايزن يساعد على جعل هذه

الروح لدى جميع الأفراد. (الدين، 2011-2012، صفحة 66)

يقلل كايزن من المناوشات والإختلافات التي تكون بين الطبقات الإدارية، كما يساعد على تكوين

أسس الإبداع داخل المؤسسة.

من هذا يتبين أن الخصائص الأساسية لكاييزن، هو إدخال جميع الفاعلين في المؤسسة في عمليات

التحسين التي تشمل.

تحسين التدفقات.



تحسين الجودة.

تحسين الزمن.

تحسين الإنتاجية.

تحسين تسيير الموارد.

تطوير المنتجات الجديدة.

3 - شروط تطبيق كايزن: إن مفاهيم وتطبيقات كايزن يمكن أن تستخدم في أي مرحلة من مراحل عمر المؤسسة أي كان نوعها، لأنها تقوم على مبدأ أن هناك دائماً فرصة للتحسين والتطوير، ولتنفيذ ذلك يستلزم إقناع وإلزام الإدارة العليا بالتغيير، لأنها هي السر خلف نجاح أي تغيير مثل القدوة لباقي العاملين، فهي من تصنع الأهداف والإستراتيجيات، وهي من توفر الموارد لعملية التحسين؛ التركيز على مواقع العمل الفعلية أين تكون العمليات ذات القيمة المضافة للزبائن وباقي الأطراف ذات المصلحة، التي تعتبر أحد مفاتيح نجاح التغيير والتطوير في أي مؤسسة؛ مشاركة العاملين في جميع المستويات في عملية التغيير، وخلق الرغبة في التغيير نحو الأفضل؛ البدء بالعمليات التي يمكن التعامل معها بسهولة لتحقيق نتائج سريعة تسهل عملية قبول التغيير من قبل الأفراد مما يدعم التطوير وقبول فكرة أن كل عملية يمكن تحسينها.

4 - مراحل تطبيق كايزن: لتحقيق التحسين بواسطة كايزن يتم تتبع الخطوات التالية:

- أ التخطيط: ويتعلق الأمر بالأهداف المراد الوصول إليها، والعمليات التي يجب تحسينها، كذلك بتعيين الأفراد المشاركون في فريق التحسين المستمر، وهذا فقط لفترة من الزمن مع وضع القواعد الأساسية لسير عملية التحسين.

فعملية التخطيط تشمل الإجابة عن كيفية تحقيق تحسينات ملموسة في وقت قصير تسمح بتغيير: (الدين،

2011-2012، صفحة 66)

- الماضي (إلغاء التبذير والهدر في الموارد).

- الحاضر (تحسين العمليات).

- المستقبل (دمج عملية التحسين في سير المؤسسة).

- ب ما قبل كايزن: وهو قيام فريق التحسين بالتحسين فيما يخص:

- شرح مبادئ كايزن كالأدوات الأساسية المستعملة؛

- توضيح العمليات التي ستدرس؛

- زيارة الأمكنة التي ستدرس من أجل معرفة الوضع الحالي.
- ج التحسين ويكون ب:
- يتق يم حجم الإستثمارات اللازمة وتعبئة الموارد.
- وضع لوحات التحسين للأفراد التي فيها المشاكل والحلول للعمليات.
- إزالة الأنشطة التي لا تولد قيمة، وتقليص عدد مراحل سير العمليات.
- وضع التنسيق بين الأقسام، وتنظيم الأدوات اللازمة لأدوات التحسين.
- د ما بعد كايزن: وهي المتابعة اللصيقة لأنشطة كايزن من طرف فريق داخلي صغير له وظيفة متابعة نتائج كايزن ومشاريع التحسين. (الدين، 2011-2012، صفحة 69)

### المطلب الثالث: مداخل التحسين الجذري

#### إعادة الهندسة:

إن موضوع إعادة الهندسة يركز على الوصول إلى تحسينات جوهرية في عمليات المنظمة بما يحقق متطلبات المستهلك من ناحية الجودة، السرعة، التجديد، التنوع، والخدمات ويتطلب تحقيق هذا التعرف على المبادئ التي لها علاقة بكيفية أداء العمل ومكان أدائه وتوقيت أدائه وتجميع البيانات ودمجها وتحليلها.

1 -مبادئ إعادة الهندسة: تتميز إعادة الهندسة بالمبادئ التالية:

- أ نظم حول المخرجات وليس المهام: فالتنظيم حول المخرجات يؤدي إلى تحقيق سرعة أكبر في تنفيذ الأعمال وتحسين الإنتاجية والإستجابة إلى طلبات المستهلكين.

ب-جعل الذين يستخدمون المخرجات يؤدوا العملية:

وهذا يتطلب أن الأفراد الذين يقومون بالعمل والمتخصصين بالعمليات والأقرب لها هم المسؤولون عن أداء العملية لقيام الموردين بإدارة المخزون.

من نادي بما هو بيتر دراكر عام 1954 في كتابه (The practice of management) وعرفها بأنها: " أسلوب إداري للمحاسبة عن تحقيق الأهداف التحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل ويجمع بين جوانب إدارة العملية ». يتميز الهوشين بأنه مدخل شامل لتحقيق طفرات استراتيجية في أداء المؤسسة ومنظم لإطلاق طاقات المؤسسة التحقيق انجازات استراتيجية طبقا للأولويات، وهو يقوم على تركيز الموارد على الأولويات الحيوية والتي تمثل فجوات الأداء وكذا ترجمة الرؤى المستقبلية إلى نتائج قابلة للقياس. وبالتالي يسمح الحوشين كاتري بالرقابة المباشرة من خلال التنسيق الملفصل بين أنشطة العمليات بهدف

تطوير المؤسسة وتنفيذ استراتيجيتها في كافة مستوياتها وتطوير الوسائل المتاحة لتحقيق أهدافها والعمل على استمرارية ذلك.

يرى تينانت وروبرتس ( Tennant & Roberts , 2000 ) أن الهوشين كائري ليس أداة للتخطيط الاستراتيجي في حد ذاتها ، لكن يمكن اعتبارها أداة تنفيذية لنشر الخطة الاستراتيجية القائمة في كافة مستويات المؤسسة على الرغم من أنها يمكن أن تسهل عملية التخطيط الاستراتيجي ، وتعتمد على وجود مجموعة واضحة من الأهداف التي يرسمها الرئيس التنفيذي ، فتطبيق هذا الأسلوب يستلزم ترجمة الهدف الاستراتيجي إلى أنشطة وسلوكيات مطلوبة يوما بيوم ، وتتلخص أهدافه الاستراتيجية وفقا ل : يغنوت إلى ضمان اشتراك جميع الفاعلين في العملية في نفس الأهداف المفتاحية لأداء هذه العملية ، من خلال استعمال مقاييس مباشرة ومعدلة لكل مستوى تنظيمي ؟ (بكوشة، 2017، صفحة 68)

- توجيه جميع وظائف ومهام المؤسسة لتحقيق الأهداف الرئيسية بتركيز الجهود وتنسيق الموارد بشكل أفضل؟ التعديل الفعال لأهداف وأنشطة المؤسسة بطريقة تمكنها من التكيف بسرعة مع التغيرات المستمرة للمحيط.

-إعادة هندسة العمليات: تعتبر إعادة هندسة العمليات أحد أبرز الظواهر الإدارية الحديثة التي ظهرت في 1990 على يد هامر (Hammer) في مقال (Revgineering w4k) ثم تعاون مع تنامي.

(Champy) وأصدرا كتاب: (De King (Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution) الأوساط الأكاديمية وفي كل القطاعات.

-منذ ذلك الحين أحدثت ثورة حقيقية في مجال الإدارة ما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المؤسسات. تعد إعادة هندسة العمليات من الموضوعات الحديثة؛ نتيجة لذلك استخدمت العديد من المسميات لوصفها من أهمها: إعادة الهيكلة (Talwar ، 1993)، تحديد العمليات (Davenport ، 1993) وإعادة تصميم العمليات الإدارية (Davenport & Short ، 1990) «. أما مصطلح الهندرة والتي قد تبدو في البداية.

-وينسحب أداء مورد المقيد على هدف التنظيم ككل والمتمثل في صناعة النقود حالا ومستقبلا.

- يتم تطبيق الخطوات الخمس السابقة في إطار مفهوم منهجية حل الاختناقات المعوقة لانسيابية الأداء، تهدف هذه المنهجية إلى تحقيق التوازن الزمني بين السرعة التي تعمل بها الموارد المقيدة والمخزون؛ بما يحقق أقصى استفادة من الطاقات المتاحة للحصول على أقصى منفعة من المواد، والتي أطلق عليها

جولدرات مسمى (Drun1 -buffer -ope ; DBR) وتدار باستخدام المخزون الوقتي ( Time butfees ; T -Bs )

-يعرف Drun بأنه السرعة التي يعمل بها المورد المقيد، وال Buffer هو المخزون المحدد لاستراتيجية لحماية المخرجات من الانحرافات التي قد تحدث في النظام، والر Rope يعني التوازن الزمني بين سرعة المورد المقيد والمخزون والذي يتحقق من خلال رقابة التقاط الحرجة.

-ما يعني أن تحقيق المؤسسة للاستخدام الأمثل للموارد بما يمكنها من تعظيم الإنجاز ؛ ويتطلب ضرورة تفادي الأعطال العشوائية للموارد غير المقيدة يتحقق ذلك خلال المخزون الوقتي المتمثل في الوحدات التي تنتظر أمام المورد المقيد لضمان استمرار تشغيله دون أن يتأثر بأي أعطال في الموارد غير المقيدة ؛ هذا ما يتفق مع هدف الر ( DBR ) والمتمثل في ضمان استغلال المورد المقيد بأقصى طاقة ممكنة بتنشيط هذا المورد من ناحية ، وحمايته من أعطال الموارد غير المقيدة بالمخزون الوقتي من ناحية أخرى ، من منطلق أن الطاقة الكلية للمؤسسة تتحدد بطاقة هذا المورد .

2-مداخل التغيير الجذري تسعى المؤسسة بتنفيذها لاستراتيجية التغيير إلى إعادة التوازن لأعمالها وموقعها في السوق استجابة لمؤثرات البيئة المحيطة لضمان الاستمرار والتمو.

- يعبر عن عملية تحريك الوضع الحالي للمؤسسة تجاه حالة مستقبلية مرغوبة لتعزيز الميزة التنافسية بالتغيير الاستراتيجي وهو الحجر الأساسي الأكثر أهمية بأداء المؤسسة.

- يختلف التغيير الاستراتيجي حسب عمق التغيير وحجمه، من بين أشكاله التغيير الجذري الذي ينشأ من تطبيق تغيرات جذرية في البيئة الداخلية للمؤسسة كهيكلها أو أساليبها أو حتى أفرادها. لقد أشار بورنات (2006) أن مدخل التغيير الجذري يحوي أداتين لتحسين الأداء هما التخطيط الاستراتيجي من خلال أسلوب الهوشين كانري (Hoshin kamri) وإعادة هندسة العمليات.

-الهوشين كانري ( Hoshirt kamri ) الهوشين مصطلح ياباني مركب من مزيج من كلمتين : " هو " والتي تعني حرفيا القرار ، و " شين " التي تعني البوصلة وكانري تعني الإدارة و بالتالي اقترح الهوشين كانري فكرة إبره البوصلة لتوجيه جميع أفراد العمل نحو تحقيق هدف مشترك للهوشين كاري عدة تسميات كالإدارة بالسياسات ( Management by policy ) وتطوير السياسة الاستراتيجية ( Strategic policy deployment ) ، في الهوشين كانري ، يتطلب تحسين الأداء تعيشة كل الموارد المتاحة وتركزها على عدد قليل من النقاط الرئيسية تشكل أهدافا للتحسين والتقدم.

-لذا الحوشين كانري يأخذ مبادئ الإدارة بالأهداف التي أول غريبة فهي كلمة جديدة مركبة من كلمتين: هندسة وإدارة، وتمثل الترجمة العربية لكلمتي (Reengineering business).

-ينظر إلى إعادة هندسة العمليات بأنها عملية تغيير جذري وليس جزئياً في عمليات المؤسسة بمدف تحسين الأداء، كما أنها تتم بتحسين العمليات عن طريق فحص وإعادة تصميم العمليات لتبسيطها باستخدام تكنولوجيا المعلومات لإحداث تغيير جذري في الأداء.

-عرفها هامر وتشامبي: " إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية وفائقة وليست هامشية تدريجية في مقاييس الأداء مثل التكلفة، الجودة الخدمة والسرعة ".

- يلاحظ أن هذه التعريفات تختلف اختلاف جزئية في صياغتها وق إلى حد بعيد في المضمون.

- وفقاً لهامر وشامي (2002) فإن عناصر مفاتيح إعادة هندسة العمليات الأربع هي: الأساسية

(Fundamental): إن الخطوة الأولى قبل البدء في إعادة هندسة العمليات هي فهم العمليات الأساسية في المؤسسة حيث يجب طرح مجموعة من الأسئلة حول: كيف تعمل المؤسسة؟ لماذا نعمل ما نعمل؟ لماذا نودي هذه الطريقة؟ مما يجبر الأفراد على النظر في القواعد والافتراضات الطرق التي ينفذ بها العمل؟ جذري (Radical): إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية أو فلاحية للوضع القائم.

وإنما هي التخلص من القائم تماماً من خلال تجاهل جميع الهياكل والإجراءات القائمة وابتكار طرق جديدة ومستحدثة تماماً.

-وبالتالي هي التجديد والابتكار في الأعمال وليس تحسين أو تعديل أو تطوير الأعمال الحالية. (بكوشة، 2017، صفحة 68)

- فائق (Dramatic): لا تعني إعادة هندسة العمليات إدخال تحسينات شكلية بل تهدف إلى تحقيق قفزات نوعية في الأداء؛ وهي ضرورة عند الحاجة إلى إجراء تغييرات كلية في الأساليب ومستويات الأداء. -فالتحسينات البسيطة تتطلب فقط صقلاً للموجود بينما إعادة هندسة العمليات تتطلب نفس القديم واستبداله بشيء جديد مبتكر.

- العمليات (Processes): اهتمامات فريق العمل عادة ليست موجهة نحو عملية؛ أما تركيز على فرص العمل، الوظائف، الهياكل التنظيمية والأفراد لكن ليس على العمليات.

- التحسين المستمر يستند التحسين كفلسفة إلى نزوع الدائم نحو الأفضل بالتوازي مع متطلبات الاستجابة للتغيير لذا يمكن النظر إلى تحسين كمرحلة دون علم نهايتها بالنسبة للمؤسسات التي تسعى للتنافس وملك السوق. يمكن إنجاز التحسين المستمر بات وتواصل بخطوات محددة.

-يصف ماساكي (Masaaki) هذا المفهوم على أنه سر نجاح اليابان في التنافس، إذ يضمن السعي نحو التحسين التدريجي المستمر، وأداء الأشياء الصغيرة بطريقة أفضل وإقامة وتحقيق مستويات أعلى لأداء التحسين المستمر هو أحد التراجم للكلمة اليابانية (Kaizen1) وهي كلمة من مقطعين الأول (Kai) وتعني التغيير. (بكوشة، 2017، صفحة 68)

-تطبيق إدارة هوشين: تعمل إدارة هوشين وفقا للخطوات التالية:

تهيئة المؤسسة للإستجابة لمتغيرات بيئتها الخارجية.

تحديد الثغرات الإستراتيجية.

ترجمة الثغرات الإستراتيجية إلى مجموعة من المهام على كافة المستويات الإدارية.

تعبئة موارد المؤسسة بكاملها لسد هذه الثغرات لأداء هذه المهام فالثغرة الإستراتيجية هي الفرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب ، فتقوم الإدارة العليا بمقارنة الحالة الراهنة للمؤسسة بالحالة المخطط لها، ثم تحدد ما يجب عمله لسد الثغرة الموجودة بين الحالتين ، فتقوم بتحديد الثغرات الأكثر تأثيرا على أداء المؤسسة في كل مستوى من مستويات ها، فتوضع الأهداف الإستراتيجية لهذه الثغرات مما يسهل على الأفراد تركيز جهودهم على المهام التي تحقق هذه الأهداف وعدم الوقوع في الخطأ أو إهدار للموارد،وتشمل هذه العملية: التحسين في الأعمال اليومية: الفعالية، الجودة، تخفيض الإهدار ...

حل المشكلات سواء القديمة أو الحديثة أو حتى الصعوبات المستقبلية

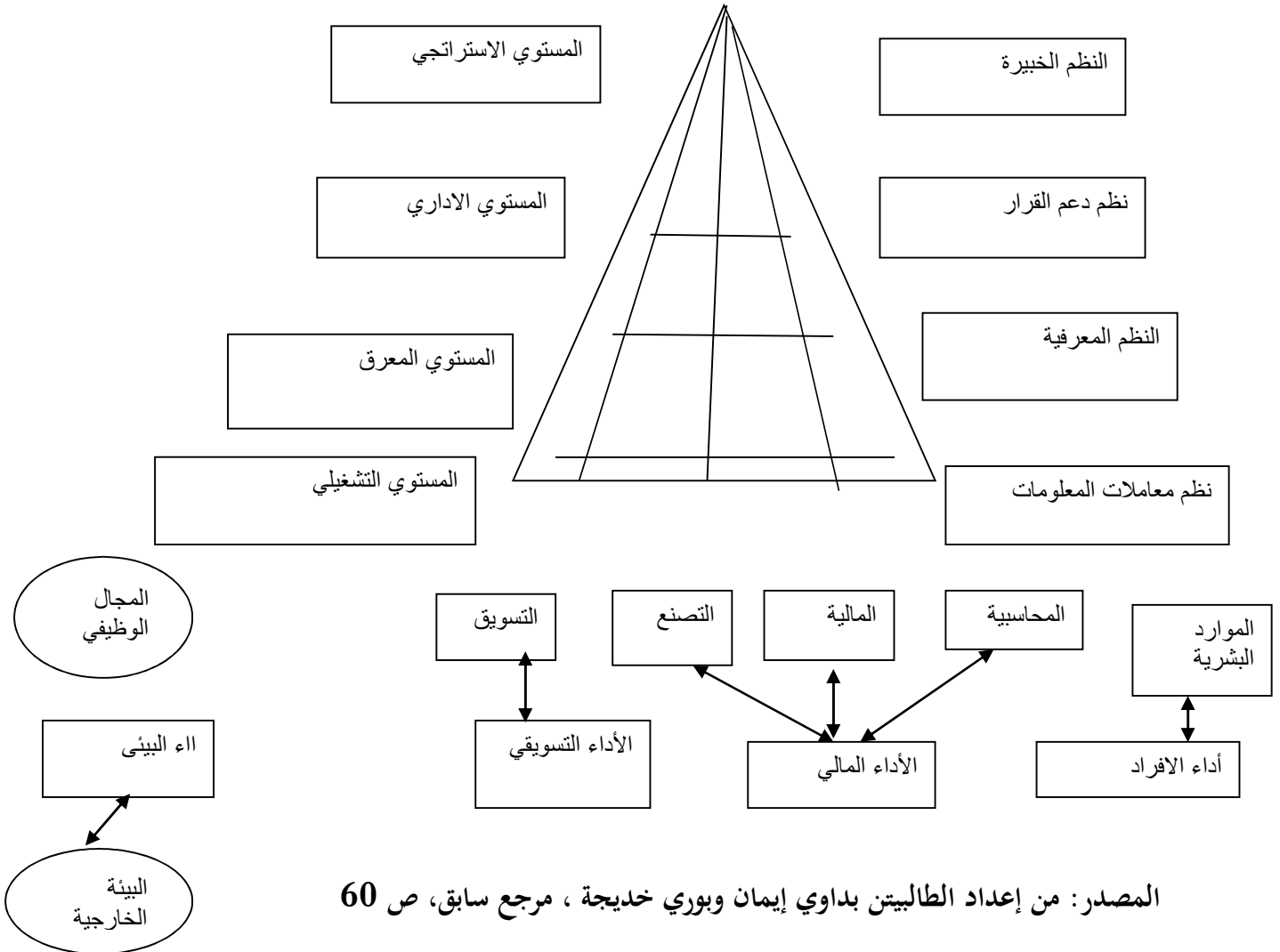
الإبداعات التقنية، التكنولوجية، الإدارية...

التكويبات، تطوير الكفاءات والأفراد ... (الدين، 2011-2012، صفحة 78)

ومنه فإن إدارة هوشين هي طريقة لإدارة التغيير، فهي توحد الرؤية وتنسق أنظمة المؤسسة الرئيسة لتحقيق أهداف محددة، فهذا المدخل يفرض مراقبة النتائج المتحصل عليها من أجل مقارنتها مع الأهداف، وإذا كانت التطورات المنتظرة ليست موافقة لمخطط العمل الموضوع، تحدد المشاكل وتوضع الأعمال التصحيحية، لذلك توضع معايير لقياس مستوى تحقيق الأهداف عند كل مرحلة تحسين، فعندما يحقق هدفا فإنه في الواقع تتحقق مرحلة واحدة من مراحل التحسين المتتابعة، ويحتاج توجيه المؤسسة إلى أربعة نظم إدارية أساسية هي:

- إدارة إشرافية لإدارة المستقبل.
- إدارة يومية لإدارة الوضع الراهن.
- إدارة عرضية لإدارة العمليات أفقياً.
- إدارة إستراتيجية لإدارة التغيير.

2-العلاقة بين نظم المعلومات الاستراتيجية والأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية:



## خلاصة الفصل

يمكن أن نستخلص من هذا الفصل بأن تحسين الأداء عبارة عن تركيب غير مفهوم بشكل دقيق وغير مبسط وأن يكون مقاس بأبعاد ومداخل وآليات، ويعكس مدى نجاح المؤسسة وقدرتها على الدمج والانسجام مع بيئتها، فاهتمام المؤسسة بمتابعة الأداء البشري بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه يندرج ضمن فلسفة التحسين المستمر الهادفة إلى نتائج المؤسسة إلى الأفضل وهذا بشكل تقديم يسمح بانتهاج الدخول في عملية التحسين المستمر.



## تمهيد:

تعرفنا في الفصول السابقة على دور نظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، ولم يبق لنا سوى اختبار دور نظم المعلومات الاستراتيجية في الواقع، بعدما وضعنا في الفصل المنهجي التي اعتمدنا عليها والتي جعلتنا نختار الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات حول الظاهرة المدروسة وفك الإشكال بين المتغيرين مع العلم أنه تم تدعيمها بمقابلات أولية قبلية وأخرى بعدية لدعم الاستبيان وتحكيمه بالأولى وتأكيده بالثانية ... ولقد ركزنا في دراستنا على مؤسسة وهي موبليز لولاية بسكرة بعدما تم القيام بدراسة استطلاعية على موقع مؤسسة موبليز لولاية بسكرة وأخذ منها لمحة عن المؤسسة وقيام بدراسة استطلاعية لمؤسسة وطرح الأسئلة ومختلف الفرضيات وهذا ما شجعنا على التركيز على هذه المؤسسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: عرض المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: تعريف المؤسسة

المطلب الثاني: أنشطة المؤسسة (منتجاتها، الهيكل التنظيمي للمؤسسة)

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها (الحدود الزمانية، المكانية، البشرية)

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات (الاستبيان) والاساليب الإحصائية.

المبحث الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: اختبار صدق وثبات الاستبيان.

المطلب الثاني: مجمع وعينة الدراسة.

المبحث الرابع: تحليل محاور الاستبيان.

المطلب الأول: الإجابة عن أسئلة المحور الأول.

المطلب الثاني: الإجابة عن أسئلة المحور الثاني.

المطلب الثالث: إختبارالفرضية

خلاصة الفصل الثالث

## المبحث الأول: عرض المؤسسة محل الدراسة.

تعتبر مؤسسة اتصالات بسكرة والمؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس Mobilis مؤسستان اقتصاديتان عموميتان تنشطان في مجال خدمات الاتصال الإلكترونية، وذلك في ظل المنافسة الشديدة من طرف شركتي جازي Djezzy وأوريدو Ooredoo. سنتطرق للتعريف بمؤسسة اتصالات بسكرة للتأكيد على أن المؤسسة بسكرة للهاتف النقال كانت في البداية فرعا من فروعها ثم انفصل عنها نتيجة لكبر حجم الالتزامات واشتداد المنافسة في القطاع.

## المطلب الأول: تعريف المؤسسة.

شركة موبيليس هي فرع من الجزائرية للاتصالات وتسمى كذلك المتعامل التاريخي وهي أول محول للهاتف النقال في الجزائر تقدم لزيائنها سلسلة من المنتجات والخدمات العالية، ظهرت شركة موبيليس في أوت 2003، تتمتع باستقلالية تامة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بها دون العودة الى الشركة الأم، كما تتمتع بهيكل تنظيمي مستقل عن اتصالات الجزائر منذ جانفي 2004، هي شركة ذات أسهم برأس مال قدره 100 000 000 دج موزعة على 1000 سهم بقيمة 100000 دج لكل سهم، اما عن مقرها الاجتماعي فهو في باب الزوار بالجزائر العاصمة. تعتبر موبيليس المتعامل التاريخي في سوق الهاتف النقال في الجزائر، لكونها أول محول لهذه الخدمة أن كانت محتواة في الشركة الأم، وهي مملوكة بالكامل للجزائرية للاتصالات، إلى غاية أكتوبر 2005 دخلت المؤسسة في السوق المستندي، وعمدت لفتح رأسمالها في 2006 للتنازل عن 30 من أصولها، بهدف زيادة وتوسيع استثماراتها. (مناعي، 2018-2019، صفحة 74)

باشرت المؤسسة أعمالها بوسائل مادية وبشرية كانت تابعة للاتصالات الجزائرية، وورثت 150 ألف مشترك عن هذه الأخيرة، تعرض المؤسسة على زيائنها تشكيلة واسعة من الخدمات وتغطية شاملة ذات جودة، وضمن وصول كل المكالمات في أحسن الظروف، وما زاد ذلك شعارها "أينما كنتم"، هذا الشعار الذي يعتبر تعهدا بالإصغاء الدائم للزيائن، وحرصا على ذلك لجأت إلى إبرام عقود شراكة مع كبريات الشركات العالمية في عالم الاتصالات من أجل جلب التكنولوجيا الحديثة، وأهم هذه الشركات إريكسون السويدية Ericsson، "هوواي Huawei"، "زد تي إي ZTE"، وذلك بهدف الرقي بمستوى الشبكة وجعلها قادر على تحمل الذروة والتطورات الحاصلة في الطلب. وفي هذا الصدد نجد أن شبكة "موبيليس" تطورت بشكل سريع جدا فبعد أن كانت تضم مركزين تحويلين MSC و2000 محطة قاعدية في بداية 2005. (سمية، د-س، صفحة 48)

المطلب الثاني: أنشطة المؤسسة (أهدافها، مبادئ، الهيكل التنظيمي للمؤسسة)

**1- أهداف المؤسسة موبليس.**

- زيادة فرص المنافسة واستقطاب المزيد من المشتركين.
- سرعة الاستجابة لتغيير.
- تحسين جودة الخدمات المتقدمة والوصول إلى المناطق الريفية والمعزولة.
- تنمية الوعي الفني الثقافي لدى العاملين.
- تساعدهم على التحكم الجيد في التغييرات الحاصلة في أساليب العمل.
- الوقاية من أخطاء قبل وقوعها والتحسين المستمر لجودة وهذا مما جعل مؤسسة موبليس العمل على دعم عملية التعبير واتخاذ إدارة الجودة الشاملة.
- ومن خلال تدريب العمال من أجل اكتساب مهارات ومعارف جديدة تساعدهم على التحكم الجيد في التغييرات الحاصلة في أساليب العمل.
- رصد ومواكبة جميع التطورات في مجال التكليف النقل.
- التنسيق ومتابعة التقدم في تنفيذ برامج التغيير.

**2- مبادئ مؤسسة موبليس:**

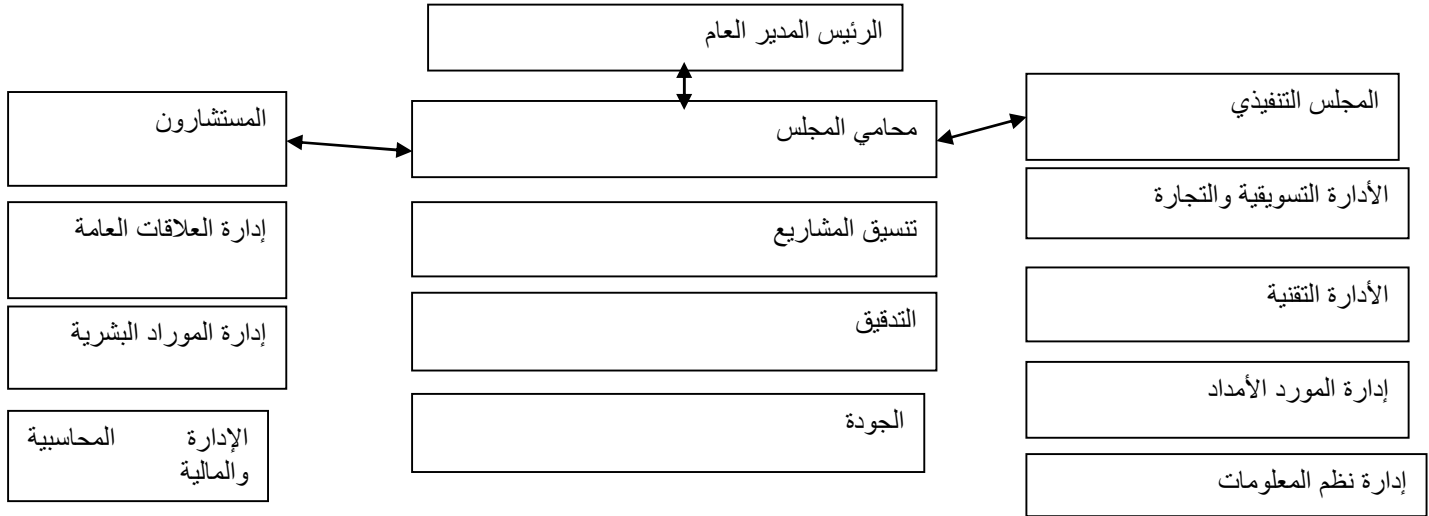
تتبنى مؤسسة موبليس مجموعة من المبادئ تتمثل في:

- حماية مصالح الزبون الجزائري والدفاع عنه.
- العمل على المشاركة في التطور والنمو.
- التجديد والابتكار بالإضافة إلى التطوير ومواكبة التكنولوجيا الحديثة.
- احترام الاتفاقيات والالتزامات.

**2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:**

يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات والأقسام المكونة لهذه المؤسسة، وكذلك المهام الموكلة لكل قسم، كما يبين أيضا طرق وقنوات الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة، ويتم تسيير مؤسسة موبليس من طرف مسيرين تحت إشراف الرئيس المدير العام، ويكونون النواة الرئيسية للمؤسسة.

الشكل: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.



المصدر: مؤسسة موبيليز لولاية بسكرة دراسة ميدانية.

أولا - الإدارة التسويقية والتجارية:

تهتم هذه الإدارة بإجراء البحوث التسويقية، وتعمل على تطوير سوق المؤسسة، كما تقوم بمتابعة الأسعار وتطوير المنتجات بما يتماشى مع متغيرات السوق، وتشمل هذه الإدارة أنشطة الإعلان والإشهار، نقاط البيع، البيع والتوزيع المعتمد.

ثانيا - الإدارة التقنية:

وتشمل على أنشطة قسم تقنيات الشبكة وكذلك هندسة وتطوير الشبكة وأنشطة مراقبة الجودة.

ثالثا - إدارة الإمداد:

تشمل كل الأنشطة التي تسعى إلى تزويد الشركة بكل الوسائل اللازمة لأداء نشاطها، سواء الوسائل لإتمام العملية الإدارية أو العمليات التقنية وحتى وسائل النقل.

رابعا - إدارة نظم المعلومات:

وتشمل استخدام أحدث البرامج التكنولوجية لتسهيل نقل المعلومات بين مختلف الوظائف و إحداث تنسيق بينها، وكذلك أنشطة ترقية العلاقات بين الأفراد واستغلال المعلومات المتحصل عليها من مركز الاتصال لتحسين خدمة العميل. (مريم، 2015، الصفحات 59-65)

خامسا - إدارة العلاقات العامة:

وتهتم بالعملاء المتمثلين في الأفراد وتهتم بإعلامهم وتوظيف صلتها بهم وكسب ثقتهم و ولائهم ومتابعة قضاياهم، والعمل على معالجة مشاكلهم التي قد تنجم عن تعاملهم مع المؤسسة.

سادسا - إدارة الموارد البشرية:

هذه الإدارة مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد السياسات والأساليب

المتبعة في الأجور وترقية العمال كما تهتم بتكوين وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة.

سابعاً- الإدارة المحاسبية

ويقع على عاتق هذه الإدارة تسيير خزينة المؤسسة وجميع العمليات المالية الخاصة بها.

**المبحث الأول: إجراءات ميدانية لمتغيرات الدراسة.**

إن الجانب الميداني يتناول المسائل العلمية التي تربط ارتباطاً وثيقاً بالجانب النظري، إذ يعد الجانب التطبيقي مهماً للقيام بموضوعنا، فينبغي الاعتماد على الإجراءات المنهجية والتي تتخذ أبعاد المتعلقة بالبحث وتتمثل هذه الإجراءات في تحديد كل من:

**المطلب الأول: الإطار المنهجي.**

**1- منهج الدراسة:**

فاعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل وضع البيانات اللازمة وتحليلها كون هذا المنهج يركز على استطلاع آراء عينة الدراسة وتوجيهاتها والذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع.

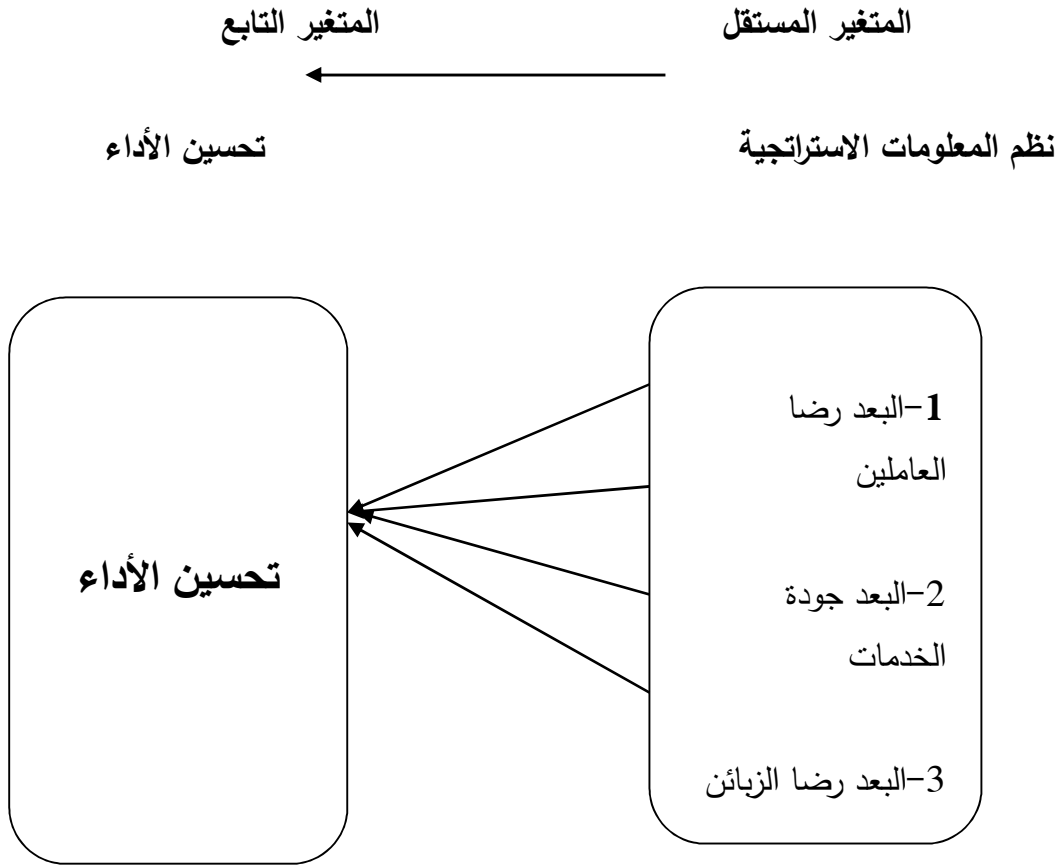
**2- مجتمع وعينة الدراسة:**

من أجل تحقيق غرض الدراسة وتوجيه البحث توجيهاً صحيحاً وإبراز الدور الذي تلعبها نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية، كان الهدف من هذه المرحلة إسقاط ونقل المقترحات النظرية إلى الميدان من أجل اختبارها والتأكد منها في مؤسسة موبليز.

**3- مجتمع الدراسة:**

تعتبر مؤسسة موبليز بسكرة من بين المؤسسات الجزائرية التي برزت في تنمية اتصال، تمتلك من المؤهلة، ما دفعنا لدراستها بحيث أن الشغل يتمحور حول دراسة المؤهل، لهذا قررنا اتخاذها كنموذج لاختبار فرضيتنا الرئيسية وكذا الفرضيات الفرعية التابعة لها. (مريم، 2015، صفحة 69)

الشكل رقم 01: أنموذج الدراسة: يمكن تلخيص محتوى الدراسة في النموذج التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات سابقة.

المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها.

أ- حدود الدراسة:

وفي هذا المجال نوضح الحدود المختلفة للدراسة التي أجريناها والمتمثلة بما يلي:

1. الحدود المكانية:

تهتم هذه الدراسة أساساً دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية.

2. الحدود الزمانية:

تم تحديد الحدود الزمانية وذلك استعانة عن حالة سابقة 2019/2018 في بعض الافكار وكذلك دراسة

استطلاعية للمؤسسة موبليز لولاية بسكرة 2020.

المبحث الثاني: الأطار التطبيقي لدراسة ميدانية.

ويتضمن هذا الجانب إسقاط الدراسات النظرية التي أقرت بوجود علاقة إرتباطية بين دور نظم

المعلومات الاستراتيجية وتحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية في مؤسسة موبليز لولاية بسكرة، وقد

استخدمنا أداة الاستبيان لتحقيق غرض الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: بعد عملية استّجاع السّتبيانات الموزعة قمنا بتفريغ الأجابات المتحصل

عليها، باستعمال SPSS ومن ثمّ معالجتها باستخدام الأسلوب الإحصائي ادلائم، بالاعتماد على نوع

البيانات المراد تحليلها والغاية من وراء التحليل، والأساليب التي جرى استخدامها: الأساليب الإحصائية الوصفية (التكرارات، النسب المئوية، ادلتوسطات الحسابية، المعياري)، وذلك بالشكل الموضح أدناه:

### المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

لقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات بحيث تم توزيعه على عينة من إدارات مؤسسة موبليز لولاية بسكرة، وذلك بالاستناد على أسس منهجية واضحة بحيث بداية تم الاعتماد على دراسات سابقة في الموضوع بما أننا في المنهج الوضعي ثم تم تحكيمه من طرف مجموعة من المختصين.

#### **1- اختبار صدق وثبات الاستبيان**

##### **1- ثبات الاستبيان:**

من أجل القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات نقوم في البدء بالكشف عن صدق وثبات أداة الدراسة الأساسية.

##### **2- الصدق الاستبيان:**

دليل على أن نقصد بصدق الاستبيان من أجل قياس ما أعد لقياسه وتحقيق الهدف الذي وضع لأجله، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال:

##### **1- الصدق الظاهري:**

لقد تم تحكيم صلاحية الاستبيان عن طريق عرضه على الاستاذة المشرفة بكلية العلوم الاقتصادية بما يتلاءم وخصوصيات البحث، ولقد تم الأخذ بنصائحهم وتوجيهها، وفي ضوء ذلك قدمنا الاستبيان في صيغته الحالية، الدراسة ومعطيات.

##### **2- الصدق البنائي:**

الصدق البنائي أو ما يسمى بصدق المضمون والذي يمكن حسابه من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الاتساق الداخلي للاستبيان، بحيث يتم قياس معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما يمكن اللجوء إلى معامل ألفا كرونباخ عن طريق حساب الجذر التربيعي له ولكل بعد ولكل متغير؛ وهذا ما تم الاعتماد عليه في دراستنا والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبيان

### Statistiques

الجنس

N	Valide	30
	Manquant	0

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	66,7	66,7	66,7
	انثى	10	33,3	33,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

### → Fréquences

### Statistiques

السن

N	Valide	30
	Manquant	0

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20-29	5	16,7	16,7	16,7
	30-39	5	16,7	16,7	33,3
	40-49	1	3,3	3,3	36,7
	50 وأكثر	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



→ Fréquences

Statistiques

السن		
N	Valide	30
	Manquant	0

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20-29	5	16,7	16,7	16,7
	30-39	5	16,7	16,7	33,3
	40-49	1	3,3	3,3	36,7
	50واكثر	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

→ Fréquences

Statistiques

المستوى_التعليمي		
N	Valide	30
	Manquant	0

		المستوى_التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	9	30,0	30,0	30,0
	جامعي	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

→ Fréquences

Statistiques

عدد\_سنوات\_الخبرة

N	Valide	30
	Manquant	0

عدد\_سنوات\_الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	6	20,0	20,0	20,0
	من 5 الى 15 سنة	4	13,3	13,3	33,3
	اكثر من 15	20	66,7	66,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

الجدول رقم(1): نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبيان

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	الجزر التربيعي لألفا كرونباخ
المتغير المستقل	رضا العاملين	0.855	0.986
	جودة الخدمات	0.755	0.955
	رضا الزبائن	0.940	0.999
	نمو المبيعات /الخدمات	0.820	0.936
المتغير التابع	تحسين الأداء	0.869	0.942
	الاستبيان ككل	0.966	0.956

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

وبالاعتماد على قاعدة البيانات التي تم تحليلها بواسطة برنامج SPSS v25تحصلنا على ألفا كرونباخ وبحساب الجزر التربيعي له تحصلنا على قيم أكبر من 0.5 لكل عنصر من عناصر المتغيرين، والملاحظ أنه مقبول جدا.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

والغرض من تحليل محاور الاستبيان هو الإجابة على السؤالين المتعلقين دور نظم المعلومات وتحسين الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

الإجابة على أسئلة المحور الأول: ما أثر رضا العاملين على تحسين الأداء في مؤسسة موبليس عند مستوى الدلالة 0.05؟

للإجابة على هذا السؤال توجب علينا دراسة كل بعد على حدا من أبعاد دورنظم المعلومات الاستراتيجية، نوضحها فيما يلي:

1-رضا العاملين بمؤسسة موبليس:

الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء للبعد الأول: رضا العاملين بمؤسسة موبليس.

الرقم	الفقرات المفسرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
01	تحرص المؤسسة على تعزيز الفواصل بين الطاقم الإداري والعاملين لديها.	3.15	1.25	موافق إلى حد ما
02	تمنح المؤسسة الحرية للأفراد للتعبير عن كل الصعوبات والعراقيل التي تواجههم أدناه تأدية مهامهم.	3.14	1.32	موافق إلى حد ما
03	تعمل المؤسسة لتحقيق الرضا المادي والمعنوي لكافة الموظفين	3.00	1.31	موافق إلى حد ما
04	المؤسسة إلى على تقليل دوران الموظفين (الاستقرار الوظيفي).	3.24	1.38	موافق إلى حد ما
05	تعمل المؤسسة على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برنامج التدريب الهادفة	3.25	1.40	موفق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

ينكون البعد الأول رضا العاملين من 5 عبارات قياس، الهدف منها معرفة ما أثر رضا العاملين على تحسين الأداء في مؤسسة موبليس عند مستوى الدلالة 0.05 وباستخدام البرنامج الإحصائي حصلنا على النتائج التالية:

\*تباين المتوسط الحسابي للفقرات بين المتوسطات التي تقع في الفئة من 3.00 إلى أقل من 3.25 وهي تقابل المقياس "موافق إلى حد ما" والمتوسطات الحسابية الواقعة في الفئة المحصورة بين إلى أقل من 3.25 وهي تقابل المقياس "موافق".

وعليه فإن المستجوبين يتفقون على وجود رضا العاملين في مؤسسة موبليس ويمكن القول إن مؤسسة موبليس تقوم برضا العاملين وهذا يساهم في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمال.

2- جودة الخدمات بمؤسسة موبليس:

الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء للبعد الثاني "

جودة الخدمات بمؤسسة موبليس:

الرقم	الفقرات المفسرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
01	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بجودة تنافس خدمات المؤسسات الأخرى.	3.06	1.08	موافق إلى حد ما
02	تسعى المؤسسة إلى تحقيق علاقات متميزة مع مختلف المتعاملين معها.	3.36	1.06	موافق إلى حد ما
03	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تطوير والتواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدمات.	3.73	1.04	موافق
04	المؤسسة إلى الوصول بجودة الخدمة إلى أقصى درجات من خلال السرعة والدقة والالتقان.	4.06	1.11	موافق
	جودة الخدمات	3.55	0.94	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 25

يتكون البعد الثاني من 4 عبارات قياس، الهدف دلالة احصائية جودة الخدمات على تحسين الأداء في مؤسسة موبليس عند مستوي الدلالة 0.05 وباستخدام البرنامج الإحصائي.

3- رضا الزبائن في مؤسسة موبليس:

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء للبعد الثالث

رضا الزبائن في مؤسسة موبليس.

الرقم	الفقرات المفسرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
01	تحرص المؤسسة على تحسين صورة الاجتماعية بين كافة العاملين وفئات المختلفة.	2.86	1.69	موافق إلى حد ما

02	تعلم المؤسسة على تحقيق الرضا أعلى درجات الرضا لزيائنها من خلال الخدمات المقدمة.	2.96	1.71	موافق إلى حد ما
03	تعلم المؤسسة على السماع للشكاوى المقدمة من إليها طرف زيائن	2.93	1.68	موافق إلى حد ما
04	المؤسسة إلى الحفاظ على زيائنها وزيادة ولاءهم للمؤسسة.	2.73	1.76	موافق إلى حد ما
05	تعلم المؤسسة إلى ابتكار وتطوير هو ما كل جديد من خدمات ومنتجات لتقابل احتياجات توقعات زيائنها	3.10	1.78	موافق إلى حد ما
	رضا الزيائن	2.92	1.66	موافق إلى حد ما

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

يتكون البعد الثالث من 5 عبارات قياس، الهدف منها معرفة دلالة احصائية رضا الزيائن على تحسين الأداء في مؤسسة موبليس عند مستوى الدلالة 0.05 وباستخدام البرنامج الإحصائي.

#### 4 - نموالمبيعات /خدمات:

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه البعد الرابع

الرقم	الفقرات المفسرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
01	تحرص المؤسسة على المشاركة في المعارض التجارية للتعريف بمنتجات	3.90	0.89	موافق
02	تسعي المؤسسة إلى تقديم تشكيلة متنوعة ومتعددة من المنتجات لتحقيق النمو في المبيعات المؤسسة بجودة منتجات لتحقيق الزيادة في حجم مبيعات	2.60	1.29	موافق إلى حد ما
03	تستخدم المؤسسة وسائل مختلفة من اتصال وإشهار من أجل زيادة مبيعات.	2.63	1.37	موافق إلى حد ما

04	تسعي المؤسسة إلى تحسين صورة المنتجات لأجل تحسين مبيعات	2.86	1.33	موافق إلى حد ما
	نمو المبيعات /خدمات	3.02	1.08	موافق إلى حد ما

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 25

يتكون البعد الرابع نموالمبيعات /الخدمات من 4عبارات قياس، الهدف منها معرفة أثر نموالمبيعات /الخدمات على تحسين الأداء في مؤسسة موبليس عند مستوى الدلالة 0.05 وباستخدام البرنامج الإحصائي تحصلنا على النتائج التالية:

\*تباين تسعي المؤسسة إلى تحسين صورة المنتجات لأجل تحسين مبيعات.

المتوسط الحسابي للفقرات بين المتوسطات التي تقابل المقياس "موافق إلى حد ما" والمتوسطات الحسابية الواقعة في الفئة المحصورة بين 3.90 إلى أقل من 2.60 وهي تقابل المقياس "موافق". أما بالنسبة للبعد "نمو المبيعات /خدمات" وهي تقابل المقياس "موافق إلى حد ما" وعليه فإن المستجوبين يتفوقون على وجود نمو المبيعات /الخدمات في مؤسسة موبليس.

ويمكن القول إن مؤسسة موبليس تعمل على توفير الظروف الملائمة للعمل كتطبيق لنمو المبيعات لإرضاء العمال بحيث هناك نظام فعال للمكافآت كما تقوم المؤسسة بتشجيع العمال على تقديم أفكار جديدة من أجل نمو مختلف المبيعات وتوفير مختلف الخدمات.

وأخيرا ومن خلال كل ما سبق فالأبعاد الأربعة نظم المعلومات الاستراتيجية بعباراتها تم الاتفاق عليها بشكل "موافقة أو موافقة إلى حد ما" وعليه فدور نظم المعلومات والذي يقع في المقياس "موافق إلى حد ما" موجود بمؤسسة موبليس ويمارسونه وهذا ما اتفقت عليه عينة الدراسة.

الإجابة على أسئلة المحور الثاني:

1-يوجد دور ذو دلالة احصائية لنظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين الاداء داخل المؤسسة موبليس الاقتصادية؟

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين الاداء داخل المؤسسة موبليس الاقتصادية.

الرقم	الفقرة المفسرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
01	تعمل المؤسسة على تأهيل أفراد معرفيا وتكنولوجيا لتطوير أدائهم.	3.50	0.77	موافق
02	تعمل المؤسسة على تأهيل والكفاءات في مختلف المؤسسات الاقتصادية.	3.53	0.97	موافق

03	تبيين المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية العاملين وزيادة كفاءتها الإنتاجية	3.33	0.99	موافق إلى حد ما
04	لدى المؤسسة مرونة إنتاجية وسرعة الاستجابة لطلبات عملائها.	3.50	0.97	موافق
05	تمويل المؤسسة أهمية للبحث والتطوير لتحسين منتجاتها وتطوير منتجات جديدة.	3.96	1.06	موافق
	تحسين الأداء	3.53	0.79	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 25

يتكون المتغير التابع من 5 عبارة قياس، الهدف من هذه العبارات هو معرفة دلالة احصائية لنظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين الاداء داخل المؤسسة موبليس الاقتصادية ومدى اتفق المستجوبون على أن مؤسسة موبليس و، ومن خلال معالجة تحسين الاداء المتحصل عليها وجدنا تباين المتوسط الحسابي للفقرات بين المتوسطات وهي تقابل المقياس "موافق إلى حد ما" والمتوسطات الحسابية الواقعة في الفئة المحصورة بين 3.96 إلى أقل من 3.33 وهي تقابل المقياس "موافق".

وهكذا يمكن القول إن الفئة المستجوبة تتفق على أن المؤسسة لديها فعالية تحسين في الأداء.

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

وبعد الإجابة على السؤالين الأول والثاني باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نقوم الآن بالإجابة على الأسئلة المتعلقة بأثر أبعاد دور نظام المعلومات الاستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية باستخدام الانحدار المتعدد لكن قبل ذلك نفحص شروط استخدام أساليب الإحصاء المعلمي كما يلي:

**1.4. شروط استخدام أساليب الإحصاء المعلمي:** لاختبار الفرضيات هناك طريقتان إما استخدام أساليب الإحصاء المعلمي أو استخدام أساليب الإحصاء اللامعلمي، لكن الباحث ليس مخيراً في اختيار إحدهما ولكن لابد أن يستخدم الأنسب لبحثها، وما يجعله يستخدم الإحصاء المعلمي هو توفر شروط حددها الباحثون من أجل ذلك، وإلا فإنه سيلجأ إلى أساليب الإحصاء اللامعلمي

أ-اختبار التوزيع الطبيعي: لقد تعددت أساليب اختبار التوزيع الطبيعي ومنها الاعتماد على أسلوب معامل الإلتواء والتفلطح، فلكي نجزم أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً لابد أن يكون معامل الإلتواء يكون ضمن المجال (-1، 1) ومعامل التفلطح يكون ضمن المجال (-3، 3)، وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.25 حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): معامل الإلتواء والتفلطح لأبعاد المتغيرين

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
رضا العاملين	-0.327	-1.116
جودة الخدمات	-1.000	1.421
رضا الزبائن	-0.074	-1.740
نمو المبيعات/ الخدمات	-0.009	-0.768
تحسين الأداء	-0.339	-0.307
دور نظم المعلومات الاستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية	-0.182	-0.631

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V 25

نلاحظ عند معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V22 أن معامل الالتواء لأبعاد تحسين الأداء تقع في الفئة -1، 1، وكذا دور نظام المعلومات الاستراتيجية داخل المؤسسة تقع في نفس الفئة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن معامل التفلطح يقع في الفئة -3، 3 وبالتالي فبالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه نستخدم الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار الفرضيات، وبالتالي الشرط الأول محقق لاستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية، وعليه نتوجه لاختبار الشرط الثاني.

ب- اختبار الملائمة وخطية العلاقات (صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات): الغرض من هذا الاختبار هو التحقق من خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أي وجود علاقة خطية بينهما وفي هذا الصدد نستخدم أسلوب التباين ANOVA لذلك.

➤ صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية: والغرض من هذا معرفة وجود علاقة خطية بين

المتغير المستقل والمتغير التباين من خلال استخدام جولة ANOVA ومن خلال برنامج SPSS

V 25 تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (8): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
دور نظام المعلومات الاستراتيجية	تحسين الأداء	الانحدار	6.113	1	6.113	14.090	0.001
		البواقي	12.147	28	0.434		
		الكلية	18.260	29			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 25



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية قدرت بـ 0.001 وهو أقل من 0.05 وهذا يظهر خطية العلاقات بين المتغير المستقل والمتغير التابع يعني أن النموذج قابل للاختبار.

ج-صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية: وهكذا يمكن اختبار صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية والمبينة في الجدول

الجدول رقم (9): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	9.393	4	2.348	6.620	0.001
البواقي	8.867	25	0.355		
الكلية	18.260	29			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 25

من خلال معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي وجدنا مستوى المعنوية للعلاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (4 أبعاد) بالمتغير التابع علاقة خطية كون مستوى المعنوية الذي وجدناه هو 0.001 وهو أقل من مستوى المعنوية المعمول به في دراستنا وعليه فالفرضيات الفرعية قابلة أن تختبر إحصائياً... وهكذا تمكنا من التحقق من الشرط الثاني لاستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية... ويتحقق الشرطين يمكننا استخدام الإحصاء المعلمي لاختبار الفرضيات والابتعاد عن الإحصاء اللامعلمي.

اختبار الفرضيات: بتطبيق شروط استخدام الإحصاء المعلمي لم يتبقى لنا إلا اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للدراسة.

1- اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين الاداء داخل المؤسسة موبليس الاقتصادية.

كما رأينا سابقاً فإن دور نظم المعلومات الاستراتيجية له دلالة إحصائية وعليه يمكن اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد وبعد معالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام البرنامج الإحصائي

SPSS V25 تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

sig	t	المعاملات غير المعيارية		المتغير
		المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية	
		بيتا B	A أخطاء معيارية	

0.000	4.450		0.439	1.954	دور نظام المعلومات الاستراتيجية
0.002	3.754	0.579	0.133	0.500	
معامل الارتباط: 0.579      معامل التحديد: 0.335      الخطأ المعياري للتقدير: 0.65866					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 25

**التعليق على النتائج:** نلاحظ من الجدول أن مستوى المعنوية قدر بـ 0.002 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدمية (لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لنظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين الاداء داخل المؤسسة موبليس الاقتصادية) ونقبل الفرضية البديلة يوجد دور ذو دلالة احصائية لنظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين الاداء داخل المؤسسة موبليس الاقتصادية ) ونلاحظ معلمة الميل معنوية بقيمة 0.002 فهي إذن مقبولة وهي قيمة موجبة مما يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين مما يدل على أنه إذا زاد دور نظام المعلومات الاستراتيجية سيؤدي إلى تأثير تحسين الأداء داخل مؤسسة موبليس ، وعليه يمكن كتابة معادلة الإنحدار على الشكل التالي:

$$500 X 0.Y =$$

فإذا زادت X بوحدة واحدة فإن Y سيزيد بـ 0.500، وللعلم فإن X تمثل دور نظام المعلومات الاستراتيجية الذي يتكون من أربعة أبعاد سنقوم باختبارها لاحقا لنوضح هل X يشمل كل الأبعاد المقترحة والتي تساهم في الابتكار في المنتجات بمؤسسة موبليس العمومية حسب رأي العينة المستجوبة أم بعضها فقط الذي يساهم.

**1-أ: اختبار الفرضيات الفرعية:** إن الفرضيات الفرعية تتعلق بإيجاد الأثر الذي يمارسه كل بعد من أبعاد دور نظام المعلومات الاستراتيجية على المتغير التابع في مؤسسة موبليس وحسب ما يقترحه المختصون فإنه لا بد من استخدام الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات وذلك لأننا بصدد قياس أثر أبعاد المتغير المستقل في دعم المتغير التابع.

وعليه سنستخدم الانحدار المتعدد بدل الاختبار البسيط والذي نوضحه في الجدول التالي:

**الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية**

Sig	t	العوامل غير المعيارية		النموذج
		العوامل المعيارية	A	
		بيتا	الأخطاء المعيارية	
0.003	3.331		0.515	الثابت
0.066	1.920	0.443	0.148	رضا العاملين

0.715	0.369	0.077	0.176	0.065	جودة الخدمات
0.698	-0.392	-0.064	0.078	-0.030	رضا الزبائن/الخدمات
0.076	1.850	0.345	0.137	0.253	نمو المبيعات/الخدمات
<b>معامل الارتباط: 0.717، معامل التحديد: 0.514، الخطأ المعياري للتقدير: 0.59556</b>					

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS v 25

## خلاصة الفصل الثالث:

نستنتج من خلال استهداف مؤسسة موبليس، وتم الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة عن طريق الاستبيان الذي كان يتمتع بالثبات والصدق اللازمين، كما استعنا بالمقابلة لتدعيم إجابات الاستبيان والتأكد منها، و قد اخترنا عينة ممثلة من الإطارات الذين يعملون بالمؤسسة موبليس، بمختلف الوحدات لنتحصل على 30 استبيان من أجل الإجابة على الأسئلة باستخدام SPSS بواسطة برنامج spss تم معالجة بيانا أساليب الإحصاء ، وتوصلنا إلى نتائج مفادها أن العينة المستجوبة اتجهت آراؤها نحو التوافق حول دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية في المؤسسة موبليس بسكرة.

خاتمة

أن نظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية كالجهاز العصبي الذي بواسطته تأخذ اتصالاتها بجميع اجزائها و أطرافها، و هو بالتالي مركز أساسي داخل المؤسسة بالإضافة إلى الدور الواضح الذي يلعبه في تحسين الأداء خاصة بأن نظم المعلومات الاستراتيجية يهتم بالمعلومات المتمثلة في حلقة الحياة في جميع أنواع التنظيمات خاصة المتصلة منها القطاع الاقتصادي، و يتخذ نظام المعلومات الاستراتيجية بصورة واضحة و وجيهة للمشاكل و بدائل للحلول ، لذا إن إنتاج قرارات واضحة و مرنة في وقت محدد ، و بالتالي يساهم في تحسين السياسات و يلتزم بعلاقة المؤسسة و يحافظ عليها ، حيث أن نظام المعلومات الاستراتيجية يحقق اقل تكاليف و يحسن الأداء من خلال تقليل الوقت الإضافي، حيث أنه يحافظ على عدم الأخطاء المحتملة في عملية تقييم الأداء في المؤسسة.

كما أنه يساعد نظام المعلومات الاستراتيجية في تحسين وتطوير الأداء و يساعد كذلك في تقديم الحلول لمشاكل الأداء بما ينسجم مع نتائج التقييم، وهذا من خلال توفر المعلومات.

مما يؤدي هذا إلى أهمية دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، لهذا يجب توجيه وتقديم الوعي داخل المؤسسات وعلى كافة المستويات بأن لنظم المعلومات أهمية ونجاح تطبيق تحسين الأداء داخل المؤسسة، وهذا يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء بالنسبة للعمال وللمؤسسة ككل.

الملاحق

### Statistiques

الجنس

N	Valide	30
	Manquant	0

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	66,7	66,7	66,7
	انثى	10	33,3	33,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

### → Fréquences

### Statistiques

السن

N	Valide	30
	Manquant	0

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20-29	5	16,7	16,7	16,7
	30-39	5	16,7	16,7	33,3
	40-49	1	3,3	3,3	36,7
	50واكثر	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



## → Fréquences

### Statistiques

المستوى\_التعليمي

N	Valide	30
	Manquant	0

المستوى\_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	9	30,0	30,0	30,0
	جامعي	21	70,0	70,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

## → Fréquences

### Statistiques

المستوى\_التعليمي

N	Valide	30
	Manquant	0

المستوى\_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	9	30,0	30,0	30,0
	جامعي	21	70,0	70,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

## → Fréquences

### Statistiques

السن		
N	Valide	30
	Manquant	0

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20-29	5	16,7	16,7	16,7
	30-39	5	16,7	16,7	33,3
	40-49	1	3,3	3,3	36,7
	50واكثر	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: اقتصاد وتسيير

السنة الثانية ماستر.

# استبيان

تحية طيبة وبعد:

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في اقتصاد وتسيير المؤسسة في جامعة محمد خيضر بسكرة. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على بعنوان: دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة مؤسسة موبليس"، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إشراف الأستاذة:

الدكتورة: السبتي وسيلة

من إعداد

ليلي بن زواي

السنة الجامعية: 2020-2021.

## الملاحق

1- الجنس

ذكر

أنثى

2- العمر

اقل من 30 سنة

من 30 الى اقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50

من 50 سنة

3 المؤهل العلمي

ثانوي

ليسانس

تقني سامي

مهندس

4- سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات

من 5 الى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

## الملاحق

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: دور نظام المعلومات الاستراتيجية

الرجاء وضع علامة (x) في المربع الذي يعبر عن الموافقة.

رقم	أبعاد نظام المعلومات الاستراتيجية	عبارات القياس			
		غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق بشدة
<b>أ-رضا الزبائن</b>					
01	تحرص المؤسسة على تعزيز الفواصل بين الطاقم الإداري والعاملين لديها.				
02	تمنح المؤسسة الحرية للأفراد للتعبير عن كل الصعوبات والعراقيل التي تواجههم أدناه تأدية مهامهم.				
03	تعمل المؤسسة لتحقيق الرضا المادي والمعنوي لكافة الموظفين.				
04	المؤسسة إلى على تقليل دوران الموظفين (الاستقرار الوظيفي).				
05	تعمل المؤسسة على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برنامج التدريب الهادفة.				
<b>ب-جودة الخدمات</b>					
01	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بجودة تتنافس خدمات المؤسسات الأخرى.				
02	تسعى المؤسسة إلى تحقيق علاقات متميزة مع مختلف المتعاملين معها.				
03	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تطوير والتواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدمات.				

## الملاحق

					المؤسسة إلى الوصول بجودة الخدمة إلى أقصى درجات من خلال السرعة والدقة والاتقان.	04
<b>ت-رضا الزبائن</b>						
					تحرص المؤسسة على تحسين صورة الاجتماعية بين كافة العاملين وفئات المختلفة.	01
					تعمل المؤسسة على تحقيق الرضا أعلى درجات الرضا لزيائنها من خلال الخدمات المقدمة.	02
					تعمل المؤسسة على السماع للشكاوى المقدمة من إليها طرف زبائن.	03
					المؤسسة إلى الحفاظ على زبائنها وزيادة ولاءهم للمؤسسة.	04
					تعمل المؤسسة إلى ابتكار وتطوير هو ما كل جديد من خدمات ومنتجات لتقابل احتياجات توقعات زبائنها.	05
<b>ث-نمو المبيعات /الخدمات</b>						
					تحرص المؤسسة على المشاركة في المعارض التجارية للتعريف بمنتجات.	01
					تسعي المؤسسة إلى تقديم تشكيلة متنوعة ومتعددة من المنتجات لتحقيق النمو في المبيعات.	02
					المؤسسة بجودة منتجات لتحقيق الزيادة في حجم مبيعات.	03
					تستخدم المؤسسة وسائل مختلفة من اتصال وإشهار من أجل زيادة مبيعات.	04

رقم	اسئلة الاستبيان	عبارات القياس			
		غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق بشدة
01	تعمل المؤسسة على تأهيل أفراد معرفيا وتكنولوجيا لتطوير أدائهم.				
02	تعمل المؤسسة على تأهيل والكفاءات في مختلف المؤسسات الاقتصادية.				
03	تبين المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية العاملين وزيادة كفاءتها الإنتاجية.				
04	لدى المؤسسة مرونة إنتاجية وسرعة الاستجابة لطلبات عملائها.				
05	تمويل المؤسسة أهمية للبحث والتطوير لتحسني منتجاتها وتطوير منتجات جديدة.				

## قائمة المصادر والمراجع



1-الكتب:

1. عبد الرحمان الصباح، -نظم المعلومات الادارية، دار زهران للنشر، عمان، الاردن 1998.
2. هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الاردن 2012.

رسائل ومجلات:

1. بكوشة لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017.
2. بلعيد سمية، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة العالمة التجارية دراسة حالة مؤسسة موبيليس Mobilis، مذكرة مقدمة الاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة.
3. بن يونس سمية، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في إدارة الازمات المالية في البنوك التجارية دراسة حالة من البنوك بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، 2012/2013.
4. بوساحة محمد أمين، بن مالك زكري، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة \*دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية -سدراته-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في ادارة أعمال مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 08 ماي 45، 2011، 2012.

5. بوعزي نادية، دور نظام المعلومات في دعم وتوجيه استراتيجية المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، 2015/2016.
6. بوعسلة فطيمة الزهراء، ترغيني صباح، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، 2013/2014.
7. تتهان نور مناعي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس-وكالة بسكرة، مذكرة نيل ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2018-2019.
8. دادوا مراد، مطبوعات الاتصال وأنظمة المعلومات"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، السنة الثالثة الإدارة الاعمال، جامعة الجزائر 3، 2016/2017.
9. رشيدة بن الشيخ الفقهاء، "دور نظم المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي"، دراسة حالة مجمع هنكل-إناد الجزائر مركب شلغوم العيد (Henkel-Enad Algérie)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير اختصاص تسيير المؤسسات، جامعة منتوري قسنطينة، 2005، 2006.
10. زارد مريم، تأثير المزيج الترويجي على سلوك المستهلك النهائي دراسة حالة: مؤسسة موبيليس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: استراتيجية وتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2014-2015.
11. زينا حمود حسن، "أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المرونة الإستراتيجية"، دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات/العراق، كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة القادسية، 2018.

12. شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم اقتصادية، 2010/2011.
13. شريفي زهرة، دولي سعاد، تحسين الأداء من خلال التعليم التنظيمي، المتلقي العلمي الدولي، أداء وفعالية في ظل التنمية السندامة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة بشار، 10-11 نوفمبر 2009.
14. صبرينة تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة، رسالة نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، جوان 2015.
15. صفاء بوليفة، حاجي كريمة، دور نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013،
16. العابدي جميلة، العابدي جميلة وحلال عائشة دور إدارة التعبير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسة دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصرف المياه بخميس مليانة.
17. العبادي هاشم فوزي دباس، الطائي، يوسف حجيل والفضل، مؤيد عبد الحسين، (2006)، (إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.
18. العبادي هاشم فوزي دباس، الطائي، يوسف حجيل والفضل، مؤيد عبد الحسين، (2006) (إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.
19. كمال بن زيتون، "دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات التجارية"، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة»، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التجارية، 2017، 2018.
20. مذكرة طواهري فاطمة، إثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة شركة انتاج الكهرباء بتيارت-، للحصول على شهادة

- ماجستير في إدارة الأعمال تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2014-2015.
21. مرجع سابق ذكره، موطي زكية وموصني سعيدة، "واقع تطبيق نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة"، 2015.2016.
22. مغني بلقاسم، "نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصد مريح ورقلة، 2015.
23. مندور محمد محمود، درويش محمد جمال الدين، "التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات"، مطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
24. موطي زكية وموصني سعيدة، "واقع تطبيق نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، في كلية الاقتصاد، دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز للغرب بأدرار، 2015.2016.
25. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة -، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: الإدارة الاستراتيجية، -كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف، 2011-2012.
26. هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2012.
27. يعقوب ولد الشيخ محمد ولد أحمد بورا، تقييم أداء الاخرى داخل المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بالقائد -تلمسان-، 2007-2008.
28. يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية دراسة حالة \*الوكالة التجارية الاتصالات الجزائر-أم البواقي، مذكرة مقدمة الاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية

## قائمة المصادر والمراجع

---

والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم: العلوم الاقتصادية التخصص: مالية وبنوك، جامعة العريب  
بن مهدي أم البواقي، 2013-2014.