



الموضوع

دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين أداء المنظمات دراسة حالة مؤسسة الكوابل فرع جينرال كابل-بسكرة- ENICAB

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

الأستاذة المشرفة:

وهيبة غربي

إعداد الطالبة:

منال قسمية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
آيات قرآنية.	
إهداء.	
شكر و تقدير.	
قائمة المحتويات.	
قائمة الجداول .	
قائمة الأشكال.	
مقدمة.	
1. تمهيد .	
2. إشكالية البحث.	
3. أهمية البحث.	
4. أهداف البحث.	
5. متغيرات البحث.	
6. نموذج البحث.	
7. فرضيات البحث.	
8. هيكل البحث.	
9. الدراسات السابقة.	
10. التعليق على الدراسات السابقة.	
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتحسين الأداء في المنظمات	
تمهيد.	
I – ماهية الأداء في المنظمة	
I-1. مفهوم الأداء و أنواعه.	
I-2. مستويات الأداء، مصادره في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه.	
II - تقييم وقياس الأداء	
II-1. تقييم الأداء	

	قائمة المراجع.
	المراجع العربية.
	المراجع الأجنبية.
	قائمة الملاحق.
	الاستبانة.

الخطة المبدئية:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتحسين الأداء في المنظمات

مقدمة عامة

تمهيد

أولاً: ماهية أداء المنظمات

1. مفهوم أداء المنظمات
2. خصائص مفهوم الأداء
3. أنواع الأداء في المنظمات
4. العوامل المؤثرة في أداء المنظمات

ثانياً: قياس وتقييم أداء المنظمات

1 قياس أداء المنظمات

1. مفهوم قياس الأداء وأهميته في المنظمة
2. مراحل عملية قياس أداء المنظمات
3. مشاكل وصعوبات تقييم أداء المنظمات
4. إدارة الأداء

2 تقييم أداء المنظمات

1. مفهوم تقييم أداء المنظمات
2. أهمية تقييم أداء المنظمات
3. أبعاد تقييم أداء المنظمات
4. نماذج تقييم أداء المنظمات

ثالثاً: تحسين أداء المنظمات

1. مفهوم تحسين أداء المنظمات
2. خطوات تحسين أداء المنظمات

3. دوافع تحسين أداء المنظمات
4. الطرق الحديثة لتحسين الأداء وتطويره في المنظمات

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء المنظمات

تمهيد

أولاً: عموميات حول نظم المعلومات

1. مفهوم نظام المعلومات
2. أهمية نظام المعلومات
3. مكونات نظام المعلومات
4. أنواع نظم المعلومات

ثانياً: ماهية نظم المعلومات الإستراتيجية

1. تعريف نظم المعلومات الإستراتيجية
2. مبررات ظهور نظم المعلومات الإستراتيجية
3. مكونات نظم المعلومات الإستراتيجية
4. عناصر نظم المعلومات الإستراتيجية

ثالثاً: استخدامات نظم المعلومات الإستراتيجية

1. دواعي استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية
2. الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات الإستراتيجية
3. استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق ميزات تنافسية

رابعاً: تطبيقات نظم المعلومات الإستراتيجية في المنظمات

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة-

تمهيد

أولاً: تقديم عام لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة-

1. تعريف مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة-
2. أهمية وأهداف مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة-
3. الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة-

ثانياً: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين أداء مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة-

1. دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين الأداء الداخلي لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة-.

2. دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين الأداء الخارجي لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة-.

خاتمة عامة

قائمة الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	أنواع الأداء حسب المصدر	01
14	مراحل عملية قياس أداء المنظمات	02
23	نموذج تقييم الأداء التقليدي	03
	مكونات نظام المعلومات	04
	تصنيف نظام المعلومات	05
	عناصر نظام المعلومات الاستراتيجية	06
	الأدوار الاستراتيجية لنظم المعلومات الاستراتيجية	07
	نموذج القوى التنافسية لبورتر	08
	نموذج سلسلة القيمة	09

المخلص:

تركز هذه الدراسة على تحديد دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين أداء المنظمات، فالبيئة التي تنشط فيها المؤسسات أصبحت تتسم بعدم الاستقرار الناجم عن سرعة الأحداث السياسية، التشريعية، الاقتصادية، الاجتماعية وسرعة التطور التكنولوجي وغيرها من التطورات. فمن الضروري على المؤسسة القيام بتحليل بيئتها التنافسية بصورة مستمرة بغية تحديد الفرص الممكنة واستغلالها وتحديد التهديدات والتعامل معها. وقد توصلنا من خلال إتباع التوجه الوصفي التحليلي وإسقاط مقترحاتنا على الواقع الحقيقي باستخدام أداة الاستبانة إلى أن نظم المعلومات الاستراتيجية تلعب دور في تحسين أداء المنظمات.

Abstract:

This study focuses on determining the role of information systems strategy in improving the performance of organizations , which are active environment where institutions have become unstable due to the speed events of political , legislative , economic , social and technological development speed and other developments . It is necessary for the organization to analyze the competitive environment on an ongoing basis in order to identify and exploit potential opportunities and identify threats and deal with them . We have reached through the following descriptive analytical approach and drop our proposals on reality by using the tool to the resolution that information systems play a strategic role in improving the performance of organizations .

تواجه منظمات الأعمال تحديات عديدة فرضت عليها أن يكون لديها منهاجاً استراتيجياً في عملها باتجاه تحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان بقائها واستمرارها في ظل بيئة متغيرة ومعقدة ومليئة بالتحديات، ويعتبر موضوع الأداء من المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية حيث يفضل البعض منهم استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمنظمة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة، خاصة ونحن بصدد عصر المنافسة الشرسة والتطورات التقنية الهائلة، مما أدى إلى زيادة الوعي لدى الزبائن بازدياد حاجاتهم اللامتناهية مما جعل المنظمة في موقف صعب للغاية، حيث تسعى جاهدة باستخدام واستغلال الإجراءات الكفيلة لتحسين مكانتها الإنتاجية والتنافسية وكذا تلبية رغبات الزبائن المتغيرة، وبالتالي فالأساليب التقليدية لا تعتبر كافية مما يجعلها في نفس مستوى الأداء، وهذا أكبر دافع حتى تقوم المنظمة بتحسين أدائها لمواجهة المنافسين والتفوق عليهم، وبالتالي ترقى إلى المستوى العالمي لأن أداء المنظمة يقاس على أساس النتائج.

وفي ظل تحسين المنظمة لأدائها يجب أن تتحصل على المعلومات الإستراتيجية التي تحتاجها كمدخلات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بنشاطات المنظمة، لأن عدم توافرها أو حصولها عليها في غير أوانها قد يؤدي إلى نتائج وخيمة وربما قد تصل إلى خسارة المنظمة، في حين يختلف الأمر في حال توافرها على هذه المعلومات الإستراتيجية وخصوصاً ما تعلق منها بالبيئة التنافسية. ولهذا نحن بصدد التعرف على نظام المعلومات الإستراتيجية الذي يستحوذ على أهمية خاصة نابعة من الدور الذي يؤديه في حياة المنظمات مهما كانت طبيعتها، نشاطها، ملكيتها، أو موقعها، ليمثل سلاحاً استراتيجياً بيد المنظمات لمواجهة مختلف التحديات، لذا يجب على منظمات الأعمال أن تسعى منذ البداية إلى تهيئة نفسها لوجود هكذا نظام.

من هنا يمكن القول أن نظم المعلومات الإستراتيجية تعمل أساساً على تغيير أهداف المنظمات والمنتجات والخدمات والعلاقات الداخلية والخارجية بهدف حصولها على مميزات تنافسية، وتستخدم في جميع المستويات التنظيمية وتغطي مجالات أوسع وأعمق في جميع هذه المستويات ويمكن أن تغير بالكامل من الطريقة التي تعمل بها المنظمة، وهذا يؤكد على الاهتمام بنظم المعلومات كعنصر من عناصر إستراتيجية المؤسسة حيث أنها تمكنها من التعرف على بيئتها، وتحديد اتجاهات العوامل البيئية مستقبلاً وإمداد الإدارة العليا بالمعلومات من خلال التغذية العكسية في حالة المشاكل

الدرجة وغير المتوقعة، بالإضافة إلى أنها تحقق الفائدة المرجوة بتوجيه المنظمة لتحسين أسلوبها في أداء الأعمال والاعتماد على معلومات ذات جودة أعلى والتي تقدم من تلك النظم. وعليه سوف نحاول من خلال هذه الدراسة معرفة الدور الذي تؤديه نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين أداء المنظمات من خلال صياغة الإشكالية التالية:

أولاً: إشكالية البحث

ما هو دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين أداء المنظمات؟

ومن هذه الإشكالية تدرج مجموعة من الأسئلة الفرعية هي على النحو التالي:

- كيف يمكن لنظم المعلومات الإستراتيجية أن تساهم في تحسين الأداء الداخلي للمنظمة؟
- كيف يمكن لنظم المعلومات الإستراتيجية أن تساهم في تحسين الأداء الخارجي للمنظمة؟

ثانياً: فرضيات البحث

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإستراتيجية والأداء الداخلي للمؤسسة محل الدراسة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإستراتيجية والأداء الداخلي للمؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تبرز الدراسة قيمة نظرية وقيمة عملية. حيث تبرز القيمة النظرية من خلال التعرف على ماهية نظم المعلومات الإستراتيجية والدور الذي تؤديه في تحسين أداء المنظمات من خلال توفير المعلومات الإستراتيجية اللازمة أو المدخلات المعلوماتية المطلوبة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية. أما القيمة العملية فتكمن في القدرة على تجسيد واقع الموضوع في المنظمة والإحاطة العملية بكل جوانبه وفقاً للنموذج المقترح في هذه الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة

تتضح أهداف البحث عموماً فيما يلي:

- ✓ التعرف على كيفية تحسين الأداء في المنظمات.
- ✓ التعرف على ماهية نظم المعلومات الإستراتيجية.
- ✓ تحديد دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين أداء المنظمات.

خامسا: الدراسات السابقة

1. الدراسات السابقة المتعلقة بتحسين الأداء

➤ خان أحلام، "تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2003-2004، تحت إشكالية: كيف يمكن أن يساهم تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟ وتهدف الدراسة إلى تشخيص هذه الوظيفة رغبة في تقديم بعض الاقتراحات التي يمكنها المساهمة في تحسين عملية تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة، والذي سيؤدي بدوره إلى إحداث بعض التحسينات في أدائها.

وفي الأخير توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ محاولة تسليط الضوء على إشكالية أساسية تعاني منها مؤسساتنا والمتعلقة بموضوع تسيير الموارد البشرية، وكيف يمكنه المساهمة في تحسين الأداء الاقتصادي، خاصة وأنّ هذه المساهمة مازالت نسبية وضعيفة لضعف تسيير الموارد البشرية في حد ذاته، الذي يشكل في نظرنا محور بحث هام ونقطة انطلاق لدراسات وأبحاث أخرى، من شأنها أن تساهم في تغيير النظرة إلى هذا الموضوع بغرض تحقيق الأهداف المرجوة من مساهمته والتي من بينها تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

➤ محمد بن علي المانع، "تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء"، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2006. تحت إشكالية: إلى أي مدى يساهم تقنيات الاتصال في تحسين الأداء في جهاز الأمن العام؟ وتكمن أهداف الدراسة في:

✓ التعرف على واقع تقنيات الاتصال المتوافرة في الأمن العام.

✓ الكشف عن المعوقات التي تواجهها ومحاولة تقديم التوصيات.

✓ محاولة الحد من هذه المعوقات.

أما النتائج المتوصل إليها فتتمثل في :

✓ أن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة على أن واقع تقنيات الاتصال في جهاز الأمن العام هو واقع متدني أو متأخر.

✓ أن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة جداً إلى أن توظيف واستخدام تقنيات الاتصال سيحقق بدرجة كبيرة جداً فعالية الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن العام.

- ✓ أن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة جداً على أن من أهم هذه المعوقات التي تواجه استخدام التقنية هو قلة هذه الأجهزة وقدم المتوافر منها.
- ✓ صيانتها الصيانة الوقائية مما يؤدي بالتالي إلى كثرة أعطالها.



2. الدراسات السابقة المتعلقة بنظم المعلومات الإستراتيجية:

- عماد أحمد إسماعيل، "خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجية في الإدارتين العليا والوسطى"، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، 2011. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجية في الإدارتين العليا والوسطى للمصارف التجارية العاملة في قطاع غزة وقد تكونت عينة الدراسة من البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة والبالغ عددها (10) مصارف ، حيث تم توزيع (67) استبانته، وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:-
- ✓ أن المصارف العاملة في قطاع غزة تطبق نظم وتكنولوجيا المعلومات في جميع الوحدات والأقسام ، وتحرص على الاستفادة القصوى من استخدامات نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة من المهارات والخبرات المتوفرة لديها واستثمار الكوادر البشرية ومعارفهم في مجال التنمية والنهضة لتصل إلى درجة التعايش والتواصل مع العالم الخارجي ومواكبة التطورات المتلاحقة في ظل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة بأن نظم المعلومات المستخدمة تعمل على كفاءة التنسيق بين الفروع وتعمل على زيادة إيرادات البنوك وخفض تكلفة الخدمة المصرفية.
- ✓ أثبتت الدراسة بأن لنظم المعلومات دور كبير ومهم في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف العاملة في قطاع غزة ، كما توفر معرفة ذات قيمة للبنك في تحسين جودة الخدمة واستحداث خدمات جديدة تحقق لها السبق على المنافسين.
- ✓ أظهرت الدراسة وجود وعى لدى المصارف بأهمية امن وسرية العملاء والمحافظة على أموال والمحافظة على أموال المودعين، وذلك من خلال تبنى سياسات وإجراءات واضحة بهذا الشأن.
- د. عيد أحمد أبو بكر، "دور نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين المصرية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 23-26 نيسان (أفريل 2012)، عمان، الأردن، يهدف هذا البحث إلى:
- ✓ تقييم فعالية نظم المعلومات المستخدمة في قطاع التأمين.

- ✓ عرض المشاكل التي تواجه شركات التأمين في مجال استخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات وخاصة في المتغيرات العالمية الجديدة.
- ✓ تحديد الدور الذي يقوم به نظام المعلومات الإستراتيجي في الإستراتيجيات التنافسية التي تتبعها شركات التأمين من أجل تحقيق و استمرارية المزايا التنافسية. أما أهم ما توصلت إليه :
- ✓ أن مدخلات نظام المعلومات الإستراتيجية تتضمن معلومات تخص متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- ✓ يعمل نظام المعلومات الإستراتيجية على تقديم المعلومات الإستراتيجية التي تتصف بالشمولية، التكامل، الاستمرارية ، الوضوح، الدقة اللازمة، التوقيت المناسب، التكلفة المناسبة، والمرونة إلى الإدارة العليا حتى يمكنها اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

سادسا: حدود الدراسة

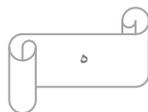
- الحدود الزمنية: سيتم إجراء البحث خلال السنة الدراسية 2013/2014.
- الحدود المكانية: سيتم إجراء البحث في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل -بسكرة-
- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث الحالي على دراسة دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين أداء المنظمات.

سابعا: منهج البحث والأدوات المستخدمة

نستخدم في تحديد التوجه المنهجي العام للدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة، وقد نستخدم تقنية دراسة الحالة، و نجمع بيانات ذات طابع كفي قصد الإلمام الجيد بكل متغيرات الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال استخدام الاستمارة كأحد الأدوات البحثية في جمع البيانات.

ثامنا: هيكلية البحث

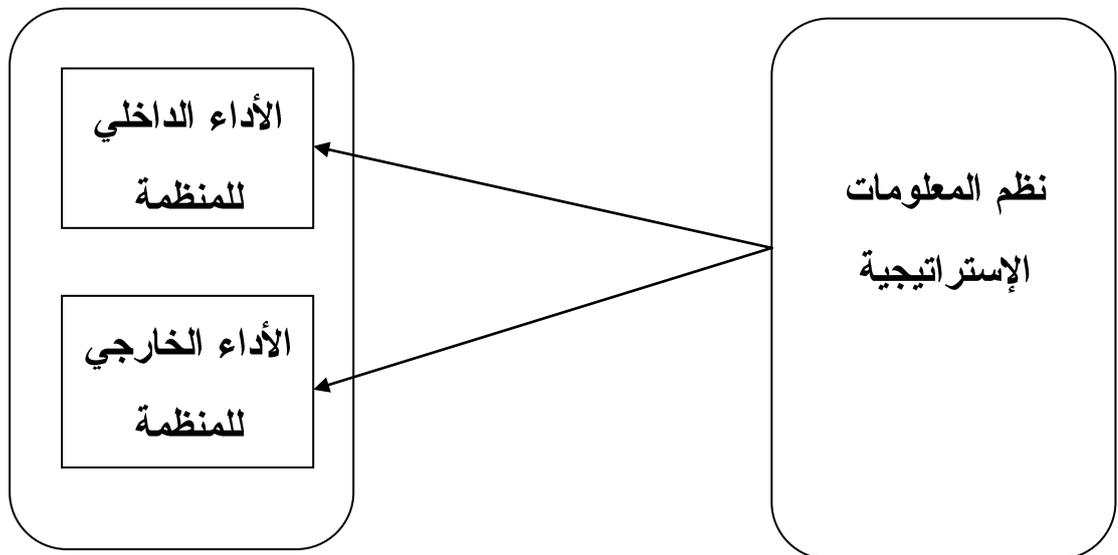
من أجل الإلمام والإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث قمنا بتقسيم الفصل الأول الخاص بالإطار المفاهيمي لتحسين الأداء في المنظمات إلى ثلاثة مباحث. تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الأداء في المنظمات من خلال التعرف على مفهوم الأداء وأنواعه، مستوياته ومصادره في المؤسسة. أما في المبحث الثاني المخصص لعملية تقييم وقياس الأداء تطرقنا فيه إلى مفهوم تقييم الأداء وطرق تقييمه، مفهوم قياس الأداء وطرق قياسه. وفي المبحث الخاص بتحسين الأداء تطرقنا إلى مفهوم تحسين الأداء، الطرق الحديثة لتحسينه في المنظمة.



أما الفصل الثاني والمخصص لدراسة نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء المنظمات قسم بدوره إلى أربعة مباحث. ففي المبحث الأول والذي بعنوان "عموميات حول نظم المعلومات والذي يشمل التعريف، الأهمية، المكونات والأنواع الخاصة بنظم المعلومات". أما فيما يخص المبحث الثاني والمخصص لماهية نظم المعلومات الإستراتيجية تناولنا فيه تعريف نظم المعلومات الإستراتيجية، مبررات ظهورها، دواعي استخدامها. أما المبحث الثالث فخصص لمكونات وعناصر نظم المعلومات الإستراتيجية. أما المبحث الرابع المتعلق بدور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين أداء المنظمات فيتضمن، الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات الإستراتيجية، استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق ميزات تنافسية وتطبيقات نظم المعلومات الإستراتيجية.

أما الفصل الثالث المخصص للدراسة التطبيقية فسنحاول من خلاله تطبيق الدراسة على مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل -بسكرة- من خلال التطرق إلى ثلاث مباحث، يتضمن الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، وعليه سنحاول تعريف المؤسسة محل الدراسة والهيكل التنظيمي لها، والمبحث الثاني سنتعرف فيه على أما المبحث الثالث فسنتعرف فيه على تحليل نظم معلومات إستراتيجية مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل -بسكرة- من خلال الكشف عن استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة و مدى تأثيرها على أدائها.

نموذج الدراسة



قائمة المراجع:

❖ الكتب

1. إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
2. حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
3. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، جامعة بغداد، 2005.
4. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
5. عماد عبد الوهاب الصباغ، علم المعلومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
6. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية، ط1، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2008.
7. محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية، 2009.

❖ المقالات

1. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم - مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 01، نوفمبر 2001.
2. كوثر الأبي، الريادة والإبداع، إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، المؤتمر العلمي الرابع، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، 15-16/3/2005.
3. David Allen "Information systems strategy" formation in Higher Education Institutions ,Department of Information Studies University of Sheffield, Sheffield, UK.

❖ المذكرات

1. خان أحلام، تسيير الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003-2004.
2. عبد الرزاق عريف، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007-2008.

الخطة:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتحسين الأداء في المنظمات

مقدمة عامة

تمهيد

أولاً: ماهية أداء المنظمات

1. مفهوم أداء المنظمات
2. خصائص مفهوم الأداء
3. أنواع الأداء في المنظمات
4. العوامل المؤثرة في أداء المنظمات

ثانياً: قياس وتقييم أداء المنظمات

1 قياس أداء المنظمات

1. مفهوم قياس الأداء وأهميته في المنظمة
2. مراحل عملية قياس أداء المنظمات
3. مشاكل وصعوبات تقييم أداء المنظمات
4. إدارة الأداء

2 تقييم أداء المنظمات

1. مفهوم تقييم أداء المنظمات

2. أهمية تقييم أداء المنظمات
3. أبعاد تقييم أداء المنظمات
4. نماذج تقييم أداء المنظمات

ثالثا: تحسين أداء المنظمات

1. مفهوم تحسين أداء المنظمات
2. خطوات تحسين أداء المنظمات
3. دوافع تحسين أداء المنظمات
4. الطرق الحديثة لتحسين الأداء وتطويره في المنظمات

خاتمة الفصل

الفصل الثاني: نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء المنظمات

تمهيد

أولاً: عموميات حول نظم المعلومات

1. مفهوم نظام المعلومات
2. أهمية نظام المعلومات
3. مكونات نظام المعلومات
4. أنواع نظم المعلومات

ثانياً: ماهية نظم المعلومات الإستراتيجية

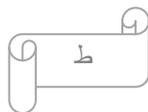
1. تعريف نظم المعلومات الإستراتيجية
2. مبررات ظهور نظم المعلومات الإستراتيجية
3. دواعي استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية

ثالثاً: مكونات وعناصر نظم المعلومات الإستراتيجية

1. مكونات نظم المعلومات الإستراتيجية
2. عناصر نظم المعلومات الإستراتيجية

رابعاً: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين أداء المنظمات

1. الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات الإستراتيجية في المنظمات



2. استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق ميزات تنافسية للمنظمات
3. تطبيقات نظم المعلومات الاستراتيجية في المنظمات

خاتمة الفصل

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل- بسكرة-

تمهيد

أولاً: ماهية مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل- بسكرة-

1. تعريف مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل- بسكرة-
2. أهمية وأهداف مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل- بسكرة-
3. الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل- بسكرة-

ثانياً: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين أداء مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل- بسكرة-

1. دور نظم المعلومات الاستراتيجية في الأداء الداخلي لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل- بسكرة-
2. دور نظم المعلومات الاستراتيجية في الأداء الخارجي لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل- بسكرة-

خاتمة عامة

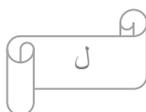
قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التأثير التنافسي لنظم المعلومات الاستراتيجية.	49
02	تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية في الصناعة.	52
03	درجات مقياس ليكرت الخماسي.	67
04	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي.	67
05	عدد عمال المؤسسة محل الدراسة.	68
06	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة.	69
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.	69
08	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample kolmogorov-Smirnov).	71
09	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات نظم المعلومات الإستراتيجية.	72

74	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات تحسين أداء المنظمات.	10
76	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الأداء الداخلي للمنظمة.	11
78	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الأداء الخارجي للمنظمة.	12
81	مصفوفة الارتباط (Spearman).	13
81	تحليل الإنحدار المتدرج.	14
82	تحليل نتيجة الإنحدار	15
82	تحليل الإنحدار المتدرج.	16
83	تحليل نتيجة الإنحدار.	17
83	تحليل الإنحدار المتدرج.	18
84	تحليل نتيجة الإنحدار.	19
84	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في نظم المعلومات الاستراتيجية حسب متغير الجنس.	20
85	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في نظم المعلومات الاستراتيجية.	21
86	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في القيادة الاستراتيجية حسب متغير المؤهل العلمي.	22
86	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في نظم المعلومات الاستراتيجية حسب متغير سنوات الخبرة	23
88	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في نظم المعلومات الاستراتيجية حسب متغير مستوى التحكم في الإعلام الآلي	24

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق



تمهيد

تواجه مختلف المنظمات في الوقت الحاضر العديد من التحديات الداخلية والخارجية، والمتمثلة في التغيرات السريعة المتعلقة بالبيئتين الداخلية والخارجية، وهذا ما يفرض عليها التفكير في أدائها الذي يعد مفهوماً جوهرياً لمختلف منظمات الأعمال، ومختلف جوانبه المرتبطة بمختلف المتغيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية منها لضمان بقائها واستمراريتها.

فالأداء هو كل ما تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء بعض العمليات على مدخلاتها، وهو العمل أو الفعل الذي تسعى كافة أطراف المنظمة لتعزيزه، فهو بدوره يعكس نجاح المنظمة أو فشلها ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها المرسومة. وبالتالي على المنظمة أن تسعى جاهدة إلى تحسين أدائها وتطويره بصورة مستمرة لتضمن استمراريتها في مجال الأعمال.

وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال هذا الفصل والذي تم تقسيمه إلى ثلاث محاور:

المحور الأول: ماهية أداء المنظمات

المحور الثاني: قياس وتقييم أداء المنظمات

المحور الثالث: تحسين الأداء وتطويره في المنظمة.

I. ماهية أداء المنظمات

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً لأي منظمة، وعلى الرغم من اهتمام العديد من الباحثين وكثرة الدراسات التي تناولته إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد له، وهذا نظراً لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم.

1.I. مفهوم أداء المنظمات

يعد مصطلح الأداء مصطلحاً متعدد الجوانب و الأبعاد لاقتراحه وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم مشابهة له كالمردودية والإنتاجية والنتيجة وحتى التنافسية، رغم أنه يختلف عن هذه المفاهيم اختلافاً كلياً وهذا ما يفسر اختلاف الباحثين في تحديد مفهومه.¹

أولاً: تعريف أداء المنظمات

إن الأصل اللغوي لمصطلح "الأداء" يعود إلى المصطلح الإنجليزي "To perform" وهو ما يقابل الكلمة اللاتينية "Performer" والتي تعني "انجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما، عمل، نشاط، تنفيذ، مهمة."² أما من الناحية الاصطلاحية فتعددت تعاريف الأداء والتي نذكر منها:

التعريف الأول:

يعرف الأداء على أنه "عملية يعتمد عليها تقييم نشاط المؤسسة من جهة التكاليف، والتي تعبر عن الكفاءة عن طريق النسبة بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة، ومن جهة أخرى القيمة المضافة والتي تعبر عن الفعالية وذلك وفق درجة تحقيق النتائج المتوقعة."³

التعريف الثاني:

كما قد وصف الأداء بأنه عبارة عن نتائج الأنشطة التي يتوقع منها أن تقابل الأهداف الموضوعية.⁴

¹ خان أحلام، "تسيير الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003-2004، ص47.

² الطيب الداودي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009، ص271.

³ عبد الوهاب سويبي، "الفعالية التنظيمية: تجديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص31.

⁴ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص39.

التعريف الثالث:

ويعرف الأداء أيضا بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. وهو يشمل الأبعاد التالية:¹

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية، الثقافية.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الأداء يعكس مدى نجاح المنظمة في نشاطها ويتوقف على التمثيلات الذهنية التي نتصورها عن هذا النجاح وعن الأطراف الفاعلة في المنظمة ككل. لذلك فهو يعالج انطلاقا من الوسائل والعمليات التي يقتضيها بلوغ هذه الأهداف.

ثانيا: المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء

نظرا لارتباط مفهوم الأداء بمدى نجاح وقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها كثيرا ما يعبر عنه أو يقترن بالكفاءة والفعالية وكذا الملائمة، والتي نوجزها فيما يلي:

✓ **الكفاءة (Efficiency):** تعرف الكفاءة على أنها "انجاز الأعمال بطريقة صحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة".

كما تعني الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)، وهذا يفي بإبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات. فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات كلما تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة.² ويمكن قياسها كما يلي:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{النواتج (الكمية، القيمة)}}{\text{المدخلات (الكمية، القيمة)}}$$

¹ حمادي نبيل، "مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي الثاني حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة ميلة، 10-11 نوفمبر، الجزائر، 2009، ص176.

² الصالح جيلج، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين - دراسة حالة مجمع صيدال-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004-2005، ص130.

- ✓ **الفعالية (Efficacité):** تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف؟ أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر؟¹ ويمكن قياسها وفق العلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المخططة}}$$

ولا يمكن حصر الفعالية بهذه العلاقة الكمية، وإنما يمكن تعريف الفعالية وفهمها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب، فهي تشير إلى قدرة المنظمة واستعدادها للبقاء والتكيف مع التغيرات والاستمرار، إضافة إلى تحقيق النمو والمردودية، كما قد تعرف بمدى نجاحها في تحقيق الأهداف التي سعت لأجلها، وبالتالي فهي تتمثل في كل من الأهداف الإستراتيجية والأهداف التكتيكية.²

- ✓ **الإنتاجية:** وتتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها حيث يعرفها Male: بأنها تربط بين الفعالية في الوصول إلى الأهداف وبين الكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف.³
- ✓ **الأهداف:** وهي تعبيرات محددة لما ترغب المنظمة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، أي هناك أهداف بعيدة المدى (استراتيجية) وأهداف أخرى قصيرة المدى (مرحلية).⁴

خصائص مفهوم الأداء

نتيجة لصعوبة تحديد مفهوم الأداء بفعل اختلاف آراء الباحثين والممارسين حوله، لذلك سنحاول تحليل بعض خصائص مفهوم الأداء لعل ذلك يوضح أكثر معناه.

يضم الأداء مجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها في النقاط التالية:⁵

1. الأداء مفهوم واسع:

¹ أحمد سيد مصطفى، "المدير وتحديات العولمة"، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص68.

² بومدين يوسف، "أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص121.

³ محمد سليمان، "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006-2007، ص116.

⁴ محمد جاسم الصميدعي، "استراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)"، ط1، دار حامد، عمان-الأردن، 2000، ص28.

⁵ الصالح جيلج، مرجع سابق، ص 128.

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المرد ودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن منظمة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

2. الأداء مفهوم متطور:

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في المرحلة الأولى لدخول السوق - الانطلاق - يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء منظمة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

ج. الأداء مفهوم شامل:

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمنظمة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة و ضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

د. الأداء مفهوم غني بالتناقضات :

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكما مستديما، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

هـ. الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة :

يؤثر أداء المنظمة على سلوكيات القادة الإداريين فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

I-3. أنواع الأداء في المنظمات

هناك عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود لاختلافات اتجاهات الباحثين، كما يمكن تصنيف الأداء استنادا على عدة معايير، من أهمها: معيار المصدر، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، والتي سيتم تفصيلها في الجزء الآتي:

1. **حسب معيار المصدر:** ينقسم أداء المنظمة بشكل عام تبعا لهذا المعيار إلى نوعين أداء داخلي (ذاتي)، وأداء خارجي:

1. **الأداء الداخلي:** ويطلق عليه أيضا اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المنظمة من موارد، وينتج من التوليفة التالية:¹

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المنظمة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة للمنظمة. وبشكل عام فالأداء الداخلي للمنظمة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية، التقنية والمالية، ومن خلال دمج هذه الموارد نتحصل على أداء داخلي للمنظمة.

2. **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تسبب في إحداثها المحيط الخارجي للمنظمة.² فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمنظمة، وبالتالي فإن المنظمة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المنظمة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المنظمة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو

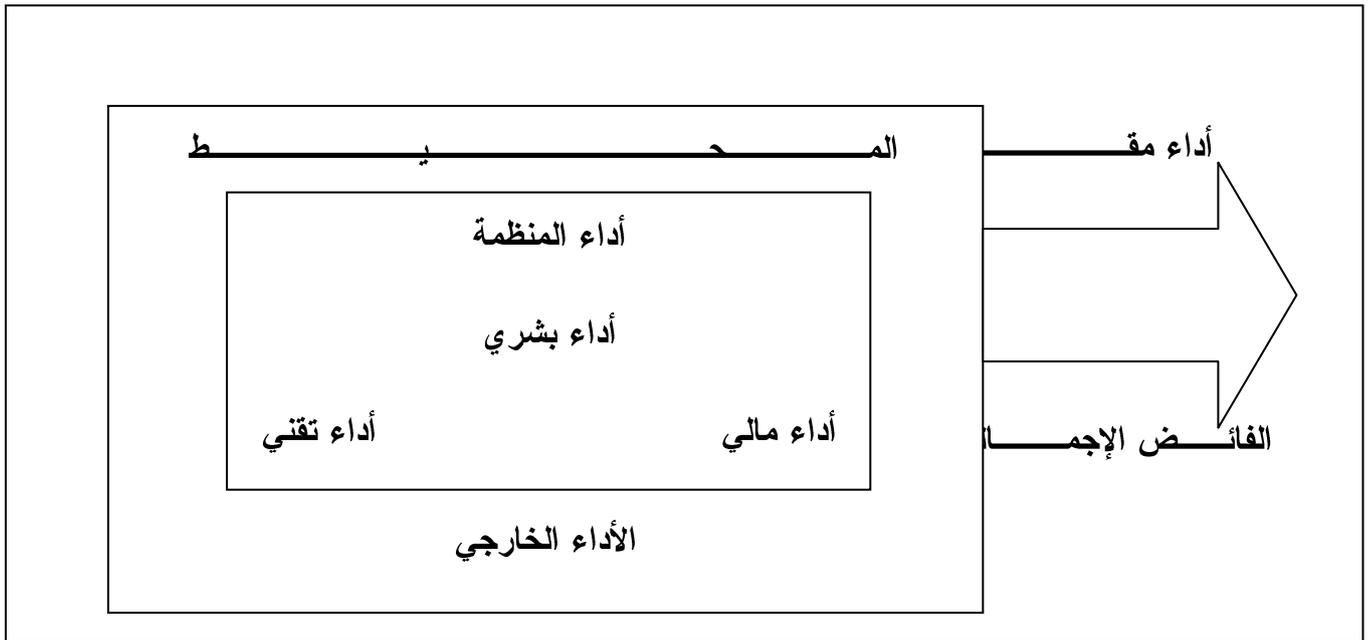
¹ عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001-2002، ص18.

² كوثر بوعابة، "الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة ليندغاز الجزائر، وحدة ورقة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011-2012، ص11.

سلبا وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

و يملئ توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): أنواع الأداء حسب المصدر



المصدر: عريف عبد الرزاق "أهمية التحليل المالي في تقييم المؤسسات الاقتصادية" مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007، ص 33.

2. حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء لظهي و أداء جزئي¹:

أ. الأداء اللظهي: يتمثل الأداء اللظهي للمنظمة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المنظمة أو الأنظمة

التحتية في تحقيقها دون إفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض للأداء اللظهي للمنظمة يعني الحديث عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة. ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن

¹ عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001، ص 89.

توفر الأمور الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، و مصالحة الإنتاج يجب أن تقدم منتجات بأقل تكاليف و أحسن جودة ومصالحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، و المصالحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يملئ تسويقه و توفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة و أحسن جودة.

ب. الأداء الجزئي : على خلاف الأداء اللطفي فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه

بأدنى التكاليف الممكنة. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى.

فبتفاعل أداءات الأنظمة الجزئية يتحقق الأداء اللطفي للمنظمة وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المنظمة.

3. حسب المعيار الوظيفي

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المنظمة وهي الإنتاج، المالية، التسويق، الموارد البشرية:¹

أ. أداء الوظيفة المالية: و هو الأداء الذي يصف فعالية و كفاءة المنظمة في تعبئة الموارد المالية و

توظيفها، و تعتبر نسب التحليل المالي و مؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات.

ب. أداء وظيفة الإنتاج : يتحقق عندما تحقق المنظمة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى من خلال

إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

ج. أداء وظيفة الأفراد: يتمثل في أداء العاملين بالمنظمة مهما كان موقعهم و مستواهم الوظيفي " قيادات

عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفذين) و هو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء، فلا يمكننا أن نتصور أي أداء دون أن أفراد.

د. أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل تكاليف ممكنة. هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق، كالحصة السوقية، إرضاء العملاء، السمعة.

¹ صباح شاي، "أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009-2010، ص 207.

4. حسب معيار الطبيعة

تمارس المنظمة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة منها الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء التقني، والأداء السياسي، نتناولها بإيجاز فيما يلي:¹

أ. **الأداء الاقتصادي:** يفترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها المتجسدة في الفوائض التي تحققها جراء تعظيم نتائجها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها.

ب. **الأداء الاجتماعي:** وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي و خارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشط فيه.

ج. **الأداء التقني:** و هو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال، سواء تعلق الأمر

بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب، كمية المواد اللازمة، جودة المنتج... الخ، لذا تسعى المؤسسات دائما لاستخدام تجهيزات حديثة مواكبة للتطور التكنولوجي، تكيف برامج تكوين الأفراد، تشجيع البحوث العلمية والسير على الاهتمام بقسم الصيانة.

وهناك من الباحثين من يضيف الأداء السياسي.

د. **الأداء السياسي:** و هو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقا للقوانين و التشريعات المفروضة عليها لاستصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها. .

4-I- العوامل المؤثرة في أداء المنظمة

إن الأداء بمختلف أنواعه يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيه سلبا أو إيجابا. ولما كان تحسين الأداء، سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المنظمة ككل، هو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تناولته بشكل مباشر أو غير مباشر. فإن الباحثين سعوا إلى تحديد العوامل المؤثرة على الأداء والعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية.

¹ عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص ص 89، 90.

ويمكن ادراج مجموعة من العوامل المؤثرة على أداء المنظمة في الآتي:¹

- الاختلاف الموجود والملحوظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء. فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أكبر مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.
- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، ويختلف الحجم المرغوب من التأخيرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضا في معدل الإنتاج، وعلى النقيض، فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلا ومعدلا أعلى للإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما، ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي.
- التحسينات التنظيمية و الإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء: يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملاءمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية فالتعديل التنظيمي مثلا: الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييرا في معدل الإنجاز، ومكننة العملية اليدوية (احلال الآلة محل الأعمال اليدوية) ترتب ارتفاعا واضحا في معدل الإنتاج، وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.
- الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية، فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلا: في عملية ما يستوجب حصر وتسجيل الأفراد الداخليين والمغادرين لدولة ما حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد، قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما إذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية، فدرجة التفطيش المطلوبة عند كل موقع من هذه المواقع وانتظام ترفق حركة الدخول والمغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موقع...كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج.
- نوعية وحدة العمل التام قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج: فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها، وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز، وقد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيدا للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء.

¹انوال عبداوي، "أثر تحليل القوى التنافسية ليورتر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة -دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب،أوماش"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص ص 44، 45.

II. قياس وتقييم أداء المنظمات

1.II. قياس الأداء

لقد اعتبر الربح لفترة طويلة ا لهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه لهذا كان جل اهتمام المساهمين هو تعظيم الربح ، وانطلاقا من هنا يتم قياس الأداء من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها المنظمة، غير أن المسيرين لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء وحججهم في ذلك كثيرة، لذا اتجهوا إلى قياس الأداء وفق مؤشرات أكثر إستراتيجية وهذا ما سيتم تفصيله في هذا العنصر.

1.1.II. مفهوم قياس أداء المنظمات وأهميته

يقصد بالقياس Mesasurement عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو للأحداث وفقا لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضع القياس. ومع أهمية هذه الخطوة إلا أن هناك من يشكك في أهمية قياس الأداء¹.

كما يعرف أيضا بأنه" عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر."²

لابد أن يشمل قياس الأداء الفعلي كلا الجانبين (الكمي والنوعي)، وتعتبر عملية جمع المعلومات الكمية أسهل وأيسر من جمع المعلومات النوعية وأقل تكلفة كقياس عدد الزبائن المستفيدين من خدمة ما، أما المعلومات النوعية كتلك المتعلقة بالأداء الفكري، والتي يصعب وضع مقاييس محددة وثابتة لقياسها، كأداء مبرمج حاسب، أو أداء موظف البيع، أو طالب،...الخ.³

ثانيا: أهمية قياس أداء المنظمات

يعد قياس الأداء منهاجا استراتيجيا يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات، كما يشير فلاسفة الإدارة "ويليام تومسون ولورد كيلفن" إلى أنه "حين تستطيع قياس ما تحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئا

¹مدحت أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2008، ص150.

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي"، القاهرة، مصر، 2009، ص193.

³ عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، "الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، 2005، ص136.

ما، ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط.¹

ومن بين فوائد قياس الأداء مايلي:²

- ✓ تؤدي عملية قياس الأداء إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة، حيث أنها توفر مدخلا واضحا للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرنامج، فضلا عن غاياته ومستوى أدائه.
- ✓ يوفر قياس الأداء آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.
- ✓ يركز قياس الأداء على الاهتمام بما يجب انجازه، ويحفز المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- ✓ كما يؤدي قياس الأداء إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- ✓ ويساعد قياس الأداء أيضا على تبرير تنفيذ البرامج وتكاليفها.
- ✓ كما أنه يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل.

ولقياس الأداء فوائد أخرى تتمثل في:³

- ✓ يعد أداة مساعدة في عملية اتخاذ القرار.
- ✓ يساعد في عملية تنشيط التعلم والنمو المؤسسي.
- ✓ توفير سبل مختلفة لمقارنة الأداء.
- ✓ يعتبر بمثابة أداة محفز للتغيير الإداري.

1.2.II. مراحل عملية قياس أداء المنظمات

تتطلب عملية قياس أداء المنظمات قياس النتائج المحققة من تنفيذ أعمال المنظمة، ومقارنتها بالأهداف المخطط لها مسبقا، نتيجة التأكد من كفاءة التنفيذ والوقوف أمام الصعوبات التي تواجهه، كما تتطلب هذه العملية أيضا تحديد المسؤوليات عما تم تنفيذه، وما نتج عنه من انحرافات. وتتمثل مراحل عملية قياس أداء المنظمات في النحو التالي:⁴

المرحلة الأولى: تحديد أهداف المنظمة

¹ حمودي أم العز، "دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك بالجنوب-ورقلة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسبير، (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011-2012، ص17.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص70، 71.

³ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي"، مرجع سابق، ص336.

⁴ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، القاهرة، مصر، 2008، ص34، 35.

لكل منظمة أهدافها الخاصة التي تسعى إلى تحقيقها، ويتم التحديد الدقيق لهذه الأهداف بصياغة الأهداف الاستراتيجية في شكل أهداف رئيسية وأهداف فرعية حسب أوجه النشاط الرئيسية لكل وحدة فرعية في المنظمة.

المرحلة الثانية: تحديد الخطط التفصيلية لعمل المنظمة

تقسم أهداف المنظمة إلى برامج زمنية يتم تنفيذها خلال فترات زمنية محددة، كما تقسم هذه البرامج إلى أنشطة أو وحدات أداء، وتعتمد هذه الخطط التفصيلية على الموارد والاعتمادات المخصصة لها في الموازنة مع مراعاة كيفية استخدام الموارد بغرض تحقيق هذه الأهداف.

المرحلة الثالثة: تحديد مراكز المسؤولية الإدارية

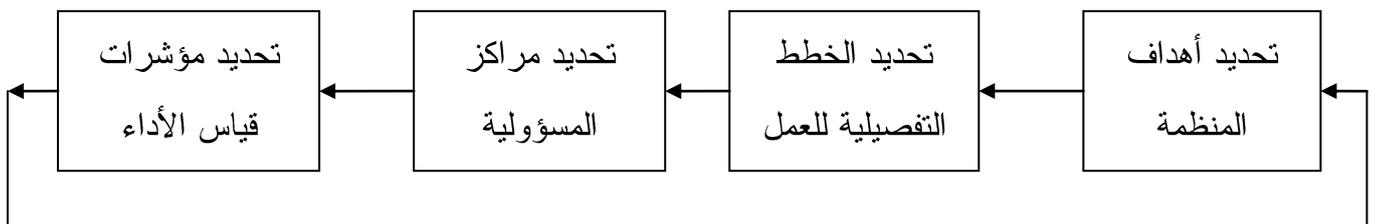
وهذه المراكز مخصصة للقيام بنشاط معين ومحدد تماما، ولها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الإمكانيات والاعتمادات الموضوعية تحت تصرفها، وتندرج هذه المراكز من مستوى الإدارة العليا إلى مستوى الإدارة التنفيذية.

المرحلة الرابعة: تحديد مؤشرات قياس الأداء: ويمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات رئيسية هي:

- ✓ مؤشرات تتعلق بفعالية تحقيق الأهداف: وتتوقف هذه المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة تنظيمية.
- ✓ مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد: وتتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة، ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة المقدمة.
- ✓ مؤشرات تتعلق بإنتاجية الوحدات: وذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات.
- ✓ مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المؤداة: ويتضمن ذلك تحليلا للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة.

والشكل التالي يوضح هذه المراحل:

الشكل رقم(2): مراحل عملية قياس أداء المنظمات



المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، القاهرة، مصر، 2008، ص

.34

1.3.II. مشاكل وصعوبات قياس أداء المنظمات

ترجع صعوبة قياس أداء أية منظمة إلى الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة عملها، ومن أهم هذه المشاكل والصعوبات مايلي:¹

- صعوبة قياس الخدمات الحكومية
- تعدد وتعارض الأهداف والأولويات.
- غياب التحديد الدقيق لمهام الأجهزة.
- اختلالات عنصر العمل.
- الضغوطات السياسية.
- التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين (العام، الخاص).
- حجب البيانات والمعلومات. صعوبة التقييم الموضوعي من جانب طالبي العمل.

1.4.II. إدارة الأداء

تهدف أغلب منظمات الأعمال رغم اختلاف مجالات عملها إلى الاستمرارية والتطور والتوسع، وإذا ما أرادت هذه المنظمات أن تحصد أفضل النتائج من إدارة الأداء يفترض عليها أن تنظر إلى هذه الإدارة باعتبارها نظاما يعمل ضمن نظام شمولي، وبالتالي من الضرورة فهم إدارة الأداء من حيث المفهوم، العناصر، والخطوات.

1. تعريف إدارة الأداء

تعرف إدارة الأداء بأنها عملية استراتيجية متكاملة، فكونها استراتيجية لأنها تعنى بالاعتبارات الأشمل والأطول أمدا في أداء المنظمة (كمحصلة لأداء وحداتها)، وهي متفاعلة مع بيئتها المحيطة (العملاء، المنافسين، الموردين، المؤسسات الحكومية) لبلوغ أهدافها، أما عن كونها متكاملة فلأنها تهيئ تكاملا رأسيا يربط جميع أهداف المنظمة والفرد بالقدرات الجوهرية اللازمة للأداء، هذا فضلا عن التكامل الأفقي بين وظائف الإدارات التي يضمنها

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية"، القاهرة، مصر، 2000، ص ص20، 27.

الهيكل التنظيمي ومختلف فرق العمل، ناهيك عن ربط أداء الوحدات التي تضمنها إدارة الموارد البشرية من اختيار وتدريب وتقييم للأداء.¹

وهناك من يعرف إدارة الأداء بأنها "ذلك المدخل النظامي لتحسين وتطوير إدارة الأفراد والفرق من أجل زيادة الفاعلية العامة للمنظمة."²

2. عناصر إدارة الأداء: تقوم إدارة الأداء على منطقتي الأداء المتميز المحقق يتطلب توافر العناصر التالية³:

- أ. تصميم العمل بطريقة عملية يتم فيها تحديد الأداء المطلوب والنتائج المتوقعة حتى يتم التنفيذ.
- ب. توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية وكل ما يتطلبه التنفيذ السليم للأداء حسب تصميم الموضوع.
- ج. تهيئة البيئة المحيطة المتعلقة بمكان أداء العمل.
- د. توفير الموارد البشرية المؤهلة لأداء العمل، وإعدادهم وفق خطة الأداء و الأهداف المرغوبة وتوفير المعلومات المطلوبة والكافية عن مستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.
- هـ. المتابعة المستمرة للأداء وملاحظة الأفراد أثناء تنفيذهم لمهامهم وتزويدهم بالمعلومات المتجددة والمساعدة على تصحيح مسار التنفيذ، وتخطي العقبات التي يمكن أن تصادفهم أثناء العمل.
- و. رصد نتائج الأداء وتقييمها بالمقارنة مع الأهداف المسطرة، وتعويض العامل على أدائه وفقا لما حققه من نتائج ووفقا لنتائج التقييم.
- ز. فإدارة الأداء تقوم أساسا على عدة تعليمات تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى الأهداف المسطرة والمرجوة، وتمثل أساسا في تخطيط الأداء وتوجيه الأداء وتشخيص الأداء وتقييمه وتطويره، وهذا ما سنتناوله في العنصر الموالي.

3. خطوات إدارة الأداء:

تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة بما يحقق غايات المنظمة ذاتها وتضم إدارة الأداء عمليات التخطيط، التوجيه، التشخيص، التقييم، وتحسين الأداء وتطويره، ونستطيع أن نعبر عن هذه الخطوات باختصار فيما يلي:¹

¹ أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)"، النشر (المؤلف)، القاهرة- مصر، 2004، ص 319.

² وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 114.

³ الياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة)"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، المسيلة، الجزائر، 2006، ص 52.

أ. **تخطيط الأداء:** هو العملية الأساسية التي تهتم بوضع البنية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهنة، كما تعمل على تحديد العمل وتوصيفه أخذا بعين الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها بالإضافة إلى إمكانيات المؤسسة والمناخ المحيط بها. كما يمكن اعتباره تحديد المهام وتحديد توقعات الأداء بالإضافة إلى تحديد الأهداف مع بداية الفترة ومن مهام هذه العملية كما ذكرنا سابقا تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي يتوجب على الفرد القيام بها خلال فترة محددة مع تحديد المساعدات اللازم توفرها للفرد. و تكمن أهمية تخطيط الأداء في توفير العديد من المعلومات للعامل أو رؤسائه منها الواجبات المحددة للفرد خلال فترة زمنية محددة، كما يوفر معلومات عن عمليات التدريب اللازمة ومدى تأثير عمل الفرد عن باقي الأعمال في المنظمة.

ب. **توجيه الأداء:** ويتمثل في عملية معلوماتية اتصالية تتضمن متابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي والظروف المحيطة وتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تعمل على توجيه الأداء ومساعدته في التوجه إلى الطريق الصحيح والسماح للقائمين بالأعمال من السيطرة على الأداء وظروفه، وتقع مسؤولية توجيه الأداء على عاتق

القيادات الإدارية. وتتكون عملية توجيه الأداء من العناصر الأساسية التالية:

✓ متابعة مستويات وظروف الأداء: وتتضمن هذه العملية المتابعة المستمرة والفورية لتقدم الأداء ومعدلات الانجاز ومقارنته بما هو مخطط مع متابعة التغييرات الحاصلة في المناخ الداخلي والخارجي بالكشف المبكر عن المشكلات.

✓ تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة: من خلال توجيه الأداء يمكن نقل الكثير من المعلومات، التوجيهات والإرشادات من الرؤساء إلى العمال بغرض تحسين قدراتهم في الأداء.

✓ تمكين العاملين لتحقيق الأداء المتميز: والذي يعني تزويد العاملين بمختلف الصلاحيات للقيام بالأداء على مستوى عالي من الكفاءة والفعالية، وقد يتم التمكين بالتدريب وزيادة المعرفة وتوفير ظروف ومتطلبات الأداء. وهناك عدة أساليب لتوجيه الأداء فقد يتم عن طريق اللقاءات غير الرسمية والرسمية، ويتم هذا بطرح الملاحظات والمناقشات، فيما يجري عمليا كما يتم أيضا من خلال التقارير والمناقشات المكتوبة، ولكن أفضل الأساليب هي الإتصالات المستمرة وغير الرسمية.

ج. **تشخيص الأداء:** ويتمثل تشخيص الأداء في الكشف المبكر عن فجوة الأداء وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها ثم العمل على علاج أسباب القصور وتحسين مستويات الأداء، ذلك أن الأداء الفعلي غالبا ما ينحرف عن الخطة

¹ عبد الصمد سميرة، "أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية (حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية SERUB)"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة، الجزائر، 2007-2008، ص ص69، 63.

المرسومة و المحددة سواء كان من حيث الكمية أو التوقيت أو الجودة أو التكلفة وغيرها. والهدف من عملية تشخيص الأداء يمكن حصره في النقاط التالية:

- ✓ رصد فجوة الأداء: وهو الكشف المبكر عن اتجاه الأداء للانحراف والعمل على تحليلها لتحديد مصادرها وأسبابها تمهيدا للعمل على إزالتها وتحديد مدى تأثير المنظمة بها.
- ✓ تحديد مصدر الفجوة: ليس المهم أن نتعرف على الفجوة فقط، بل أيضا تحديد مصادرها والتي قد تكون داخلية كقدرات العاملين، تصميم العمل والإمكانات المادية والتقنية، كما يمكن أن تكون خارجية كالتطورات التقنية والعلمية وتحركات المنافسين.
- ✓ تحليل فجوة أداء المنظمة: ويقصد بها البحث عن أسباب حدوث الفجوة من المصادر التي تم تحديدها، وغالبا ما تنحصر أسباب فجوة الأداء في اختلال أداء الموارد البشرية أو المادية أو التقنية، أو بسبب اختلال الأداء التنظيمي كزيادة التعقيدات وطول سلسلة اتخاذ القرار وتباعدها عن موقع التنفيذ وغير ذلك من عيوب التنظيم وتهتم هذه العملية بالتحليل المنطقي للمعلومات.
- د. تقييم الأداء: ويهدف تقييم الأداء إلى قياس أداء الفرد ومقارنته بالأداء المخطط ومدى كفاءته حيث يحكم على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الجودة و التكلفة والحكم على مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه ومدى توافق هذا الأخير مع متطلبات الأداء.
- هـ. تحسين وتطوير الأداء: وتقوم هذه الفكرة على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي، والتي قد يكون سببها أي عنصر من عناصر الأداء، ثم تتجه عمليات تحسين الأداء إلى علاج القصور في المدخلات، العمليات أو المخرجات أو فيها جميعا، كما يعمل على الارتفاع بالعناصر السابقة (مدخلات، مخرجات، عمليات) إلى مستويات جديدة أو أفضل كفاءة وفعالية. كما يمكننا أن نفرق بين التحسين والتطوير في أنه بالإضافة إلى أن التحسين يحاول علاج عيوب الأداء في المدى القصير والمتوسط يتجه التطوير إلى ابتكار وإدخال مستويات جديدة.

2.II. تقييم أداء المنظمات

إن تقييم الأداء في منظمات الأعمال يجب أن يكون شاملاً لكل مجالات الأداء المختلفة-سواء كان أداءاً اقتصادياً أو اجتماعياً أو إدارياً، ويجب أن يرتبط تقييم الأداء بتنظيم المنظمة، و الإمكانيات المتاحة لها من إمكانيات مادية وبشرية، كذلك بأهدافها ومجالات نشاطها، بالإضافة إلى نوع النشاط ودرجة النمو والحجم الإنتاجي.

وفيما يلي عرض لمفهوم تقييم أداء المنظمات، أهميته، أبعاد تقييمه، النماذج المستخدمة لتقييمه.

2.1.II. مفهوم تقييم أداء المنظمات

يعرف تقييم الأداء بأنه "مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدّماً، لأن الفاعلية الواقعية لمؤسسة معينة تتحدد عن طريق درجة تحقيقها."¹

كما يعرف بأنه "إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة، من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات لما تم تحقيقه فعلاً مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها."²

¹ فاروق عيدو فليبه، السيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 265.

² كاظم جاسم العيساوي، "الاقتصاد الإداري"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008، ص250.

وهناك من يعرفه أيضا بأنه "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء، واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات أنشطة المنظمة بما يحقق الأهداف المرجوة منها".¹

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن تقييم الأداء عملية إدارية تركز على مدى إيقاف الأداء الفعلي مع المستهدف والمخطط مسبقا، وهو تشخيص ما إذا كانت هناك فجوة، ثم قياس مدى التباين بين النتيجة المستهدفة والمقدرة وتحديد الانحرافات وبعدها اتخاذ القرارات الملائمة وتصحيح الانحرافات إن وجدت، وهذا يعني أن مفهوم تقييم الأداء يتكون من الخطوات التالية:

- عملية استراتيجية تعتمد المنظمة لتحديد فجوة الأداء بين ما هو محقق وما هو مخطط له.
- تتم هذه العملية باستخدام مجموعة مؤشرات ومقاييس.
- تهدف هذه العملية المستمرة إلى استخلاص النتائج الواجب اتباعها لتقليل الفجوة وتحسين الأداء في الفترة القادمة.
- تساعد هذه العملية أيضا في تعديل وتحديث أهداف المنظمة مما يسهل تحقيقها دون إحداث فجوة في الأداء.

2.2.II. أهمية تقييم أداء المنظمات

ويمكن توضيح أهمية تقييم الأداء في العناصر التالية:²

- يتمثل تقييم الأداء في الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية؛
- يساعد المنظمة على التحقق من قيامها بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة؛
- ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة مستويات المنظمة؛
- يساعد تقييم الأداء في توجيه إشراف الإدارة العليا؛
- توضيح سير العملية الإنتاجية؛
- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمنظمة؛
- تحديد معايير الجودة للإنتاج على أساس المواصفات المحددة للمنتج.

يرتبط تقييم الأداء بالمنظمة موضوع التقييم، وهذا ما يستدعي دائما أن تكون عملية اختيار المؤشرات أو المعايير متفككة مع تنظيم المنظمة وإمكانياتها المتاحة، بما يتناسب مع طبيعة النشاط الذي تزاوله، وحسب النظام الذي تعمل فيه، والخصائص الفنية التي تتميز بها الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة، بالإضافة إلى أن تحديد هذه

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي"، مرجع سابق، ص 121.
² جاب الله الشريف، "دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن سوق أهراس-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-2009، ص 107، 108.

المؤشرات يتوقف إلى حد كبير على نوعية ومقدار البيانات والمعلومات المتوفرة. وتتم عملية التقييم لتضمن المنظمة تحقيق نتائج موضوعية وواقعية مع ضرورة التأكيد على نقطة هامة، وهي:

- أن المحاولات التي تعتمد في تحديد أسس كفاءة الأداء في المنظمات والتي تعتمد على النواحي التجارية والمحاسبية، غير كافية للحكم على كفاءة ونجاح المنظمة، والسبب في ذلك راجع لكون منظمة صناعية قد تضاهي بمعيار الربحية التجارية في المدى القصير لاعتبارات أخرى تحققها في المدى الطويل.

مع العلم أن عملية تقييم الأداء في المنظمات الانتاجية والمعتمدة على النواحي التجارية، تعد مؤشرا جيدا للحكم على نجاح المنظمة من وجهة نظرها لوحدها وتطغي المعايير الاقتصادية على معايير الربحية المالية وخاصة في المنظمات التي تملكها الدولة. ولكن ايجاد معايير أخرى تقوم على أساس اجتماعي باعتبار المنظمة جزء من الكل وهو (الاقتصاد الكلي) يؤثر ويتأثر به بشكل عام، وبالقطاع الصناعي بشكل خاص، وهو في غاية الأهمية.

II.3.2. أبعاد تقييم الأداء في المنظمات

تقوم كل منظمة بتحديد أهدافها على ضوء رسالتها، وتعيي ن الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة التي توكل إليها مهمة تحقيق هذه الأهداف بعد أن يتم تعيين الأفراد العاملين المناسبين لأداء الوظائف المختلفة بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة، ومن هنا كان إلزاما على المنظمة أن تستفيد من وجود نظام لتقييم العمل يهتم بشؤون تنمية العنصر البشري في المنظمة من خلال عملية تقييم الأداء لكل العمال بدون استثناء، من المشرف إلى المرؤوس إلى آخر عامل في التسلسل الهرمي بطريقة منتظمة وفي أزمنة محددة، و لتقييم الأداء بعدين أساسيين هما¹:

✓ **البعد الأول:** ويتعلق بالبعد الإقتصادي، ويشمل تقييم النتائج العامة للمنظمة، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها وسياستها العامة التي ترتبط ارتباطا وثيقا بأهداف الدولة وسياستها العامة في إطار الإقتصاد العام للدولة.

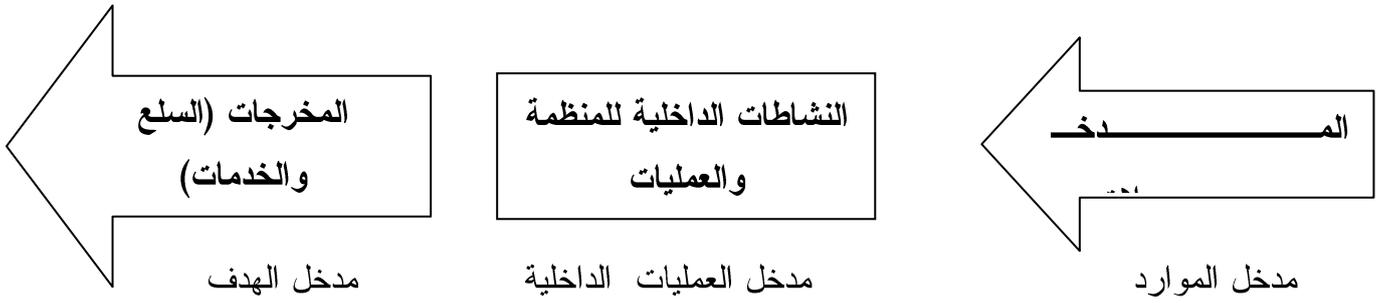
✓ **البعد الثاني:** ويشمل هذا البعد تقييم الأداء على المستوى الوظيفي، أي تقييم كل نشاطات المنظمة، والمتمثلة في الأداء التسويقي والأداء الإنتاجي والأداء التمويلي وأداء الأفراد.

ويتم تقييم الأداء على المستوى الوظيفي كما يلي²:

أ. **تقييم الأداء التسويقي:** تتمحور وظيفة التسويق في عملية تخطيط وتنفيذ ومتابعة تطوير وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات لخلق التبادل بهدف إشباع الأفراد والمنظمات والمجتمع، ويعتمد تقييم الأداء التسويقي على عدة

¹نعيمه فضيل، " أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة "، مذكرة مقدمة لنيل شهندي الماجستير في ادارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006، ص27.

² محمد لوشين، "نظام تسيير الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة حليب الأوراس ببياتنة)"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2004-2005، ص ص52، 54.



المصدر: رشاد محمود بدر، مرجع سابق، ص 64.

وبناء على النموذج السابق يمكن لأي منظمة أن تقيم أدائها ضمن أي مدخل من المدخلات التالية لقياس مستوى الأداء لأي مكون من مكونات النظام كالآتي:

- أ. **مدخل المخرجات (الهدف):** يتم من خلال هذا المدخل تقييم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ونعني بها نجاح هذه المنظمة في تقديم الخدمات المنوطة منها، والذي يعكس سبب وجودها.
 - ب. **مدخل الموارد:** ويتم من خلال هذا المدخل تحديد مدى قدرة المنظمة على الحصول على الموارد، وقدرتها على إدامة واستمرارية العمليات اليومية.
 - ج. **مدخل العمليات التحويلية:** ومن هنا يمكن قياس أنشطة داخلية ليس لها علاقة بالبيئة الخارجية، ويمثل هذا المدخل قدرة المنظمة على استغلال المدخلات من مال ووقت وموارد بشرية ومواد ومعدات للحصول على المنتجات أو الخدمات المخرجة.
2. نموذج تقييم الأداء المتوازن:

ويعد هذا النموذج أحد المداخل الاستراتيجية لقياس وتقييم الأداء، والذي طوره كل من روبرت كابلن من جامعة هارفارد وديفيد نورتن، ويستهدف هذا النموذج وصف بعض الجوانب التنظيمية التي يجب قياسها بشكل يحقق "التوازن" فيما بينها دون التركيز على جانب واحد فقط. حيث عملت كثير من الإدارات على التركيز على بعد الأداء المالي دون الإلتفات لباقي الجوانب التنظيمية الأخرى. ويمثل هذا النموذج نظاما اداريا إلى جانب أنه نظاما قياسيا. وهو ما يمكن المنظمة من تحديد الرؤية المستقبلية، والرسالة التنظيمية بوضوح وتحويلها إلى خطة عمل.

ويحقق هذا النموذج نوعا من التغذية العكسية بين العمليات الداخلية والنتائج الخارجية، بما يضمن تحسين الأداء الإستراتيجي للمنظمة، كما يحقق أيضا هذا النموذج العديد من التوازنات بين المفاهيم والمقاييس التقليدية والحديثة، حيث أنه لا يعتمد فقط على المؤشرات التاريخية بل يتعدى ذلك ليشتمل العديد من المؤشرات المستقبلية التي تحدد مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ويتكون هذا النموذج من العناصر الرئيسية التالية:

- الرؤية والإستراتيجية.
- الأداء المالي.
- العمليات الداخلية.
- التعليم والنمو.
- المستفيدون (متلقي الخدمة).

III. تحسين الأداء

تسعى معظم منظمات الأعمال إلى تحسين وتطوير أدائها، لذا سنتطرق لهذه العملية من خلال التطرق إلى مفهوم تحسين أداء المنظمات، الخطوات المتبعة، دوافع تحسينه، والطرق الحديثة لتحسين وتطوير الأداء في المنظمات.

1.III. مفهوم تحسين الأداء

هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثالية.

يتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربعة التالية:

1. الجودة.
2. الإنتاجية.
3. التكنولوجيا.

4. التكلفة¹.

III.2. خطوات تحسين الأداء

وتتمثل فيما يلي:²

- ❖ **الخطوة الأولى: تحليل الأداء :** يتم تحليل الأداء باختبار أداء المنظمة ضمن أولوياتها و قدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل و المنافسة.
- ❖ **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 و الإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.
- ❖ **الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:** التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة وتكامل بالاستجابة لمشاكل الأداء و مسبباته، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، و عادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة، و أيضاً تقييم المنظمة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء و التي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المنظمة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل والمتكامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المنظمة، لذا يجب أن تكون أي استراتيجيات لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المنظمة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.
- ❖ **الخطوة الرابعة: التطبيق:** بعد اختيار الطريقة الملائمة: وضعها حيز التنفيذ، ثم صمم نظاماً للمتابعة. و حاول تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المنظمة و تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- ❖ **الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء:** يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة و متابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة و مبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة و بشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب. و بذلك نكون حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها و الاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

III.3. دوافع تحسين الأداء

¹ محمد بن علي المانع، "تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء (دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام)"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص 82.

² شادي عطا محمد عايش، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 50، 51.

تكمن أهم القوى الدافعة لتحسين أداء المنظمات في كل من معدلات التغيير السريعة المنافسة، التقدم التكنولوجي للحفاظ على المكانة، الاهتمام بالجودة، والتي يتم توضيحها كما يلي¹:

- أ. **معدلات التغيير السريعة:** التغيير الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات ويعود السبب الرئيسي لحدوثه إلى ظروف البيئة الخارجية، والتي تمثل مجموع القوى الخارجية التي تؤثر على نشاطات وقرارات المنظمة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمنظمة، فهي تمثل نقطة البداية لأنها المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المنظمة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها كلما عملت المنظمات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي.
- ب. **المنافسة:** تعمل العديد من الدول على توفير الحماية لمنتجاتها المحلية من المنافسة الخارجية، وقد ساد هذا الفكر خلال الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية حين لجأت إلى إعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية بما يحقق النمو الاقتصادي لها، وكانت الفلسفة الأساسية لهذا النظام هو التخطيط المركزي وحماية الأسواق، غير أن تغير موازين القوى العالمية الكبرى عقب انهيار الكتلة الشرقية أدى إلى نمو فكر الاقتصاد المفتوح وانتشار فكر المنافسة التامة، تلك الظروف الجديدة تفرض على المنظمات ضرورة العمل على تحسين أدائها باستمرار لضمان تحقيق بقائها، نموها واستمراريتها.
- ج. **الحفاظ على المكانة:** تعكس المكانة الموقع التنافسي للمنظمة بين بقية المنظمات العاملة في نفس المجال ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين والمرتبين تطبيقها، ويمكن تحقيق ذلك بالاعتماد على مصدرين أساسيين هما:
 - ✓ **التفوق المهاري:** ويقصد به مستوى مهارات العاملين في المنظمة والذي يميزهم عن غيرهم من العاملين في المنظمات المنافسة.
 - ✓ **الموارد التنظيمية:** كافة الأصول المادية غير البشرية التي تملكها المنظمة بغض النظر عن نوعها وطبيعتها نشاطها. فإن المنظمة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزيج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.
- د. **الاهتمام بالجودة:** ان تفاعل المتغيرات السابقة يفرض على المنظمات مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة تحسين أدائها مقارنة بالمنظمات المنافسة حتى تتمكن من تحقيق الاستقرار ومضاعفة فرص بقائها واستمرارها، فهناك اتجاه متزايد نحو تطبيق المفاهيم المختلفة الخاصة بالجودة كحلقات الجودة والجودة الشاملة، ويعكس هذا الاتجاه رغبة المنظمة في الدفع من قدراتها التنافسية بالتركيز على الجودة والعمل على ترقيتها.

¹ عادل زايد، "التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، القاهرة، مصر، 2003، ص 10.

III. 4. الطرق الحديثة لتحسين الأداء وتطويره في المنظمة

تعتبر هذه الطرق من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد الاهتمام بها من طرف مختلف الباحثين والمديرين، باعتبارها تشجع على التحسين المستمر لتطوير أداء المنظمة، وبالتالي ضمان الوصول إلى الأهداف المرجوة، وعليه سنتطرق إلى ثلاث طرق وهي:

➤ طريقة إعادة الهندسة:

تسعى معظم المنظمات العالمية نتيجة التغيرات البيئية والتنافسية، التي تتسم بالديناميكية وسرعة التغير إلى تبني فلسفة جديدة بشأن مجالات أعمالها، لذلك فهي بحاجة إلى هندسة عملياتها لمواجهة متطلبات العصر الحديث. وتعرف إعادة الهندسة من قبل بعض الباحثين بأنها "إعادة التصميم الشامل للعمليات الإدارية بالمنظمة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء".¹

✓ تعرف إعادة هندسة نظم العمل من قبل المؤلفان هامر وشابي (Hammer and Chapy) بأنها: "إعادة التفكير بشكل أساسي وإعادة التصميم بشكل جذري في عمليات الأعمال للوصول إلى تحسينات حاسمة في مقاييس الأداء المعاصرة، مثل: الجودة والتكلفة والخدمة والسرعة".² ويتضمن هذا التعريف أربع كلمات أساسية وهي:³

1. **أساسي (Fundamental):** إن الهندرة تبدأ من دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة، كما أنها لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة، بل تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون.
2. **جذري (Radical):** هذا التعبير مستخلص من الكلمة اللاتينية (RADIX) وتعني الجذور، وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم، وإنما هي التخلص من القديم تماما، وبالنسبة للهندرة فإن ذلك يعني التخلي عن جميع الهياكل والاجراءات السابقة وابتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل، ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة.
3. **فائق (Dramatic):** الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المضطردة والشكلي، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء . وإن عملية الهندرة تعتبر ضرورة عندما تبرز الحاجة إلى إجراء تغييرات كلية

¹ نور الدين شنوفي، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية (دراسة حالة - المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز)"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004-2005، ص 211.
² نندل فرنش، سيبيل بيل جونير، ترجمة: وحيد بن أحمد الهندي، "تطوير المنظمات (تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة)"، مركز البحوث، ادارة الطباعة والنشر بمعهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 351.
³ أيمن جمال عبد الهادي السر، "واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2008، ص ص 40، 41.

وجذرية في الأساليب ومستويات الأداء، حيث أن التحسينات البسيطة قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل، بينما يتطلب التغيير الكلي نفس القوالب القديمة تماماً واستبدالها بالجديدة المبتكر.

4. **العمليات (Processes):** بالرغم من أن هذه العبارة هي الأهم في تعريف مصطلح الهندرة، إلا أنها تمثل أكثر المفاهيم صعوبة أمام المسؤولين الإداريين، حيث يركز فريق العمل عادة على الوظائف والهياكل التنظيمية بدلا من العمليات. وحسب تعريفنا فإن كلمة " العملية " تعني مجموعة الأنشطة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للعملاء. وبمعنى آخر، فإن " العملية " هي مجموعة الأنشطة التي تحقق رغبات العميل سواء كان هذا العميل من خارج المنظمة أو كان من داخلها . (وبمعنى آخر فإن الهندرة تركز على "العملية" ككل متكامل دون تجزئة، حيث يحاول أصحابها انجاز العملية لمرة واحدة.

➤ **طريقة ادارة الجودة الشاملة:**

تعرف ادارة الجودة الشاملة بأنها: " فلسفة ادارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنظمة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين".

انطلاقاً من هذا التعريف لا يمكن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة إلا من خلال ترسيخ المفاهيم التالية في أذهان كافة العاملين في المنظمة :

- أن الجودة الشاملة تتحقق من خلال التحسين التدريجي والمتواصل في أداء العاملين.
- أن الجودة الشاملة هي تعاون وجهد مستمرين وعلى كافة المستويات الإدارية.
- أن الجودة الشاملة لا بد وأن تكون مبنية على جميع العاملين.
- أن الجودة الشاملة هي حافز لاستنباط الأفكار وأساليب العمل المتطورة والجديدة¹.

إن جميع المنظمات تحتاج إلى استخدام معايير ملائمة للحكم على أداء عمالها، وقد أثبتت التجارب أنه لا يمكن تحديد معيار واحد للحكم على مستوى الأداء، كما أصبح من الصعب أن تجد فئة معينة من العمال ناجحين في أدائهم من جميع الأوجه والجوانب أو فاشلين في كل شيء، فلكل عامل حد معين من القدرة، والدافعية لتحمل المسؤولية عن تحقيق ذلك القدر من النجاحات.

ولذا وجب التفكير في استخدام معايير تقييم عديدة ومتنوعة في كل المستويات الإدارية والوظيفية بالمنظمة لأن عملية التقييم ليست نظاماً جامداً بقدر ما هي أسلوب ومنهج تشخيصي مبسط، يدعم ويساهم في تصميم سياسات واستراتيجيات فعالة تدفع بالمنظمة إلى قمة الأداء.

¹نعيمية فضيل، مرجع سابق، ص 182.

لقد أوضحت الدراسات أنّ معظم المنظمات الاقتصادية تتفق على أن إدارة الجودة الشاملة معنية بالتطوير والتحسين المستمر للأداء الشامل كونها إحدى أهم الاختيارات المعاصرة في تسيير المنظمة، والتي تهدف إلى التعاون والمشاركة المستمرة من جميع العمال في المنظمة من أجل تحسين منتجاتها وأنشطتها لإرضاء عملائها وعمالها مع مراعاة متطلبات وظروف مجتمعاتها.¹

وتهدف هذه الطريقة إلى²:

- ✓ خلق روح التعاون والمشاركة المستمرة من جميع العمال في المؤسسة من أجل تحسين منتجاتها وأنشطتها بإتاحة فرصة للعمال في تطوير مشاركتهم في شؤون الجودة .
 - ✓ كسب رضا المتعاملين معها الداخليين (العمال) والخارجيين (العملاء) .
 - ✓ محاولة الوصول لأهداف المؤسسة والعمال الذكية بتجنيد كافة الإمكانيات المتاحة في ظل الظروف المحيطة بالمؤسسة ، بتحديد أهداف أداء العامل ووسائل تحقيقها، والبحث باستمرار في كيفية تحسين مستوى الأداء، لبناء فرق عمل تجسد علاقة عميل /مورد.
 - ✓ الوقوف على معايير ومعدلات تقييم تعكس الجوانب الحيوية للأداء الوظيفي كما يراها العميل بحيث تكون قادرة على تحديد الاحتياجات والمطالب الضرورية للعميل الداخلي والعميل الخارجي .
 - ✓ تشجيع نظم الرقابة والسيطرة على التكاليف.
 - ✓ الاستخدام الفعال والأمثل للموارد البشرية لبناء الكفاءات البشرية ورفع مستويات أدائها إلى درجة الريادة.
- **طريقة الإدارة المفتوحة:**

الإدارة المفتوحة أو المكشوفة كما يسميها البعض هي فلسفة إدارية حديثة، ارتكزت فكرتها الأساسية على طرح تساؤل حول إمكانية أن يتحول العاملون بالمنظمة إلى شركاء حقيقيين في إدارة تلك المنظمة، ومن ثم العمل بروح وعقلية جديدة هي عقلية الملكية بدلا من الوظيفة، وذلك لتحقيق الأهداف التي تسعى الإدارة العليا لتحقيقها (العالمية، التميز، الربحية، تخفيض التكلفة).

ويعتبر منهج الإدارة المكشوفة (المفتوحة) بأنه: "نظام متشابه من الأنشطة والعمليات اليومية تركز على ممارسات المشاركة في المعلومات وعمليات اتخاذ القرار والعمل الجماعي بما يخلق منظمة تمتلك مجموعة من العاملين الأكفاء الذين يتحملون مسؤولياتهم الكاملة لتحقيق أهداف المنظمة ليس كمستخدمين لكن مفكرين ومخترعين ومنجزين للأهداف."³

ومن هذا التعريف نستخلص الخصائص الآتية:

¹نعيمية فضيل، نفس المرجع، ص ص 179، 180.

²نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص 152.

³نور الدين شنوفي، نفس المرجع السابق، ص 222.

✓ أن منهج الإدارة المفتوحة هو فلسفة إدارية حديثة تعمل على إحداث التكامل والتضامن الشديد بين الإدارة والعاملين في تحمل مسؤولية النتائج التي تحققها المنظمة سواء كانت ربحاً أو خسارة. وذلك من خلال فتح سجلات المنظمة ونشر المعلومات والتقارير المتعلقة بأداء المنظمة ومركزها المالي والتنافسي على جميع العاملين وذلك من خلال:

- أ. التحديد الواضح لرسالة وأهداف المنظمة وخططها الإستراتيجية وذلك من خلال :
 - فهم لرؤية المنظمة والمكانة التي تريد أن تحتلها في السوق.
 - اتجاهات السوق.
 - فهم لأبعاد الخطط المالية (الإمكانات المالية للمنظمة)
- ب. تحويل هذه الخطط إلى أرقام حرجة، وهي الأرقام المؤثرة أو التي تحدد نجاح المنظمة مثل :
 - صافي الربح.
 - العائد على الإستثمار.
 - معدل تشغيل المقاعد في شركات الطيران.
 - معدل تشغيل الأسرة في المستشفيات.

فهذه الأرقام هي المرشد للمديرين والعاملين لأن يروا بوضوح نتيجة أعمالهم وهل هي تسير في الإتجاه الصحيح للأهداف.

- ج. إعداد البيانات والتقارير المحاسبية بطريقة تمكن العاملين من استخدامها في وظائفهم.
- د. تصميم لوحة تظهر تطور الأرقام في المواقع الأمامية للعاملين.
- هـ. إعطاء العاملين الفرصة كتعلم أساسيات الأعمال.

✓ إن محاولة الإجابة على السؤال الذي طرحه منهج الإدارة المفتوحة - حول إمكانية تحويل فكر وسلوك العاملين بالمنظمة من فكر وسلوك المستخدمين إلى فكر وسلوك الشركاء الحقيقيين - تركز على أربع مبادئ رئيسية وهي:

- المصارحة بالأرقام.
- ملكية حقيقية للعاملين.
- تعزيز عمليات المشاركة.
- الدور القيادي الجديد.

✓ أن منهج الإدارة المفتوحة من خلال تنفيذ هذه المبادئ يعمل على تحقيق عدد من الأسس من أهمها:

- معالجة أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات بين العاملين والإدارة من خلال المناقشات الصريحة للأرقام الهامة المتعلقة بنتائج وإنجازات المنظمة.

- تعميق مفهوم المشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات وتدريبهم على التفكير بعقلية رجال الأعمال، مما يعمل على تحريك القوى الإبداعية والإبتكارية لدى الأفراد لطرح المقترحات والأفكار الجديدة.
 - زيادة شعور العاملين بالأمان الوظيفي من خلال تعليمهم البيانات المالية وكيفية تحليلها لمعرفة قيمة إسهامات كل عامل في تحقيق أهداف المنظمة بما تحفزهم على بذل الجهد المناسب لتطوير وتحسين مستوى أدائهم لتأمين مستقبلهم الوظيفي.
 - ✓ يصبح العاملون من خلال هذا المنهج - الإدارة المكشوفة - شأنهم شأن أصحاب وحاملي الأسهم- من خلال تخصيص نسبة من أسهم المنظمة للعاملين- يهتمون بنجاح المنظمة وتعظيم عوائد مواردها ويتعرفون على تطويرها ويفهمون كيف يحسنون نتائجها.
 - ✓ تحقيق ترابط المنظمة حيث لا يعمل منهج الإدارة المفتوحة على مستوى الإدارة فقط ولكنه منهج يخاطب جميع المستويات الإدارية والتنفيذية ويعمل على إحداث التكامل بين أهدافها.
- ويؤدي إرساء هذه الأسس إلى تحول العاملين من مجرد أفراد يهدفون إلى العمل على تأدية وظائفهم بصورة روتينية للحصول على رواتبهم، إلى شركاء حقيقيين في المنظمة يعملون ويفكرون بهذه الروح الجديدة- كشركاء لتكون الثقافة البديلة التي تسود المنظمة هي الأداء المتميز لرفع شأن المنظمة.¹

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكننا القول أن أداء المنظمة هو صورتها في بيئة أعمالها، كما أنه نتاج لعملية صياغة الاستراتيجية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق رسالتها وأهدافها بعيدة المدى مما يجعل الأداء متميزا عن منافسيها، وهذا يجبرها بشكل متواصل أن تتكيف مع البيئة التي تنشط فيها وتقدم الخدمات لها، وبالتالي فهي تؤثر وتتأثر بالبيئة وما يصاحبها من تحولات.

ومن هنا نستخلص أن المهمة الأساسية لأي منظمة في الوقت الحاضر تتمثل في مدى قدرتها على استغلال مواردها من خلال تطويرها بشكل مستمر مما يدفعهم إلى مواجهة التغيرات والتكيف مع المستجدات البيئية وتفعيلها لصالحها.

¹ نفس المرجع السابق، ص 225.

بناء على ما تقدم سنحاول في الفصل الموالي التعرف على نظم المعلومات الاستراتيجية، ومن ثم دورها في تحسين أداء المنظمة.

تمهيد

تلعب نظم المعلومات الإستراتيجية دورا هاما وأساسيا في مساندة الإدارة الإستراتيجية للمنظمة لأداء مهامها الأساسية على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، وخاصة ما يتعلق منها بالقرارات الإستراتيجية، كما تهتم هذه النظم بإدخال التكنولوجيا المتطورة لتحسين خدماتها، منتجاتها وإمكانياتها مما يعطي للمنظمة ميزة استراتيجية وتنافسية سواء على مستوى السوق المحلي أو العالمي. ومن هنا فإن الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات يتمثل في توفير البيانات الملائمة حول الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، وكذا استخدامها لتكنولوجيا المعلومات يكسبها ميزة استراتيجية تفوق القوى التنافسية التي تواجهها في مختلف الأسواق. ولا شك أن ذلك يؤدي إلى خلق ما يسمى بنظم المعلومات الإستراتيجية SIS، وهي النظم التي تدعم وتبرز المركز التنافسي والإستراتيجي للمنظمة.

و من خلال هذا الفصل سوف نتطرق بشيء من التفصيل حول نظم المعلومات بصفة عامة ونظم المعلومات الإستراتيجية بصفة خاصة والأدوار التي تبرزها في المنظمة.

I. عموميات حول نظم المعلومات

تسعى أي منظمة إلى تحقيق أهدافها وذلك بانتهاجها استراتيجية معينة واستغلال كل طاقاتها ومواردها بشكل عقلاني، وعليه أصبح نظام المعلومات أحد الموارد التي تعتمد عليها المنظمة أثناء أدائها لمهامها. ومن هنا سنقوم بالتعرف على مفهوم نظام المعلومات، خصائصه، مكوناته وأهدافه.

1.I. مفهوم نظام المعلومات

قبل التطرق إلى مفهوم نظام المعلومات سنتعرف على النظام، المعلومات.

أولاً: النظام

يعرف النظام على أنه "مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل مع البيئة ومع بعضها البعض لتحقيق هدف معين عن طريق قبول المدخلات وإنتاج المخرجات من خلال إجراء تحويلي منظم".¹

ثانياً: المعلومات

تعرف المعلومات بأنها: "البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلاً، والتي تملك قيمة مدركة في الاستخدام الحالي، أو المحتمل أو في القرارات التي تم اتخاذها".²

ثالثاً: تعريف نظام المعلومات: اختلف العديد من الباحثين في تحديد مفهوم نظام المعلومات فمنهم من

عرفه:

بأنه "عبارة عن مجموعة من الأفراد والأدوات لمعالجة البيانات وتحليلها، وذلك للتقليل من حالة عدم

التأكد في اتخاذ القرارات، من خلال تزويد أصحاب القرار بالمعلومات اللازمة بالوقت المحدد".³

كما يعرف نظام المعلومات بأنه "مجموعة من المكونات المترابطة مع بعضها البعض بشكل منتظم من

أجل إنتاج المعلومات المفيدة، وإيصالها إلى المستخدمين بالشكل الملائم وفي الوقت المناسب، من أجل

مساعدتهم في أداء الوظائف الموكلة إليهم".⁴

وهناك أيضاً من يعرفه أيضاً بأنه "مجموعة الإجراءات التي تتضمن تجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع

ونشر واسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع القرار والرقابة داخل المنظمة".⁵

وفقاً للتعريف السابقة نستنتج أن نظام المعلومات هو مجموعة من العناصر والمواد المتصلة

والمتجانسة فيما بينها، تقوم بتجميع، معالجة ورقابة البيانات بهدف إنتاج وتوصيل المعلومات الملائمة

لصانعي القرارات.

¹ عماد الصباغ، "نظم المعلومات، ماهيتها ومكوناتها"، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص13.

² هشام محمد رضوان، "نظام المعلومات التسويقية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسويق، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية في الدنمارك، غزة، فلسطين، 2010، ص5.

³ رشاد محمد الساعد، "التقنية وعلاقتها بنظام المعلومات والسلوك القيادي لمدراء المنظمات -دراسة ميدانية لمنظمة خدماتية وأخرى مالية بالسعودية، مدينة جدة-، مجلة جامعة الملك عبد العزيز في الاقتصاد والإدارة، العدد2، 2003، ص95.

⁴ ظاهر شاهر يوسف القشي، "مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تحقيق الأمان والتوكيدية والموثوقية في ظل التجارة الإلكترونية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في المحاسبة، (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003، ص26.

⁵ هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، "نظم إدارة المعلومات (منظور استراتيجي)"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص53.

2.I. أهمية نظام المعلومات

أصبحت لنظم المعلومات أهمية بالغة في كافة المنظمات وتكمن فيما يلي:¹

- ✓ تزايد التعقيد في مهام ادارة المنظمات، أي التعقيد الناجم عن تأثر المنظمات بالتغيرات البيئية سواء على الصعيد المحلي أو الدولي.
- ✓ التطورات التكنولوجية المستمرة في أساليب وأدوات الانتاج وكذا في أساليب ووسائل الاتصال ونقل المعلومات.
- ✓ زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، مما يستدعي وجوب مواجهة المنافسين من حيث السرعة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل والتعرف على الفرص والتهديدات البيئية الحالية أو المحتملة.
- ✓ تطوير شبكات الاتصال والمعالجات الدقيقة المبنية على استخدام الحاسب الآلي.
- ✓ تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات بالنسبة لمختلف المنظمات.
- ✓ تغير مفهوم وقيمة المعلومات، حيث كان في السابق ينظر للمعلومة على أنها عبء، في حين أصبح الآن ينظر إليها على أنها مورد استراتيجي.

مكونات نظام المعلومات

ويتكون من المكونات الرئيسية التالية²

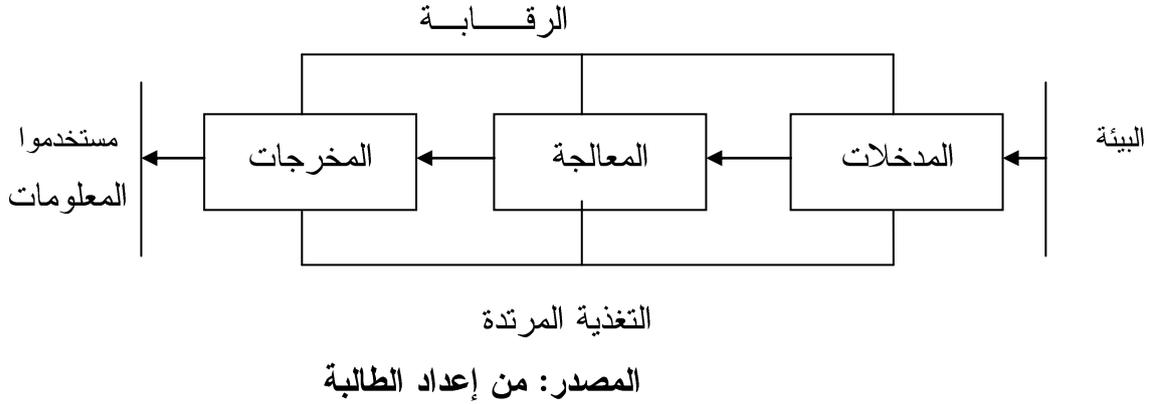
- **المدخلات:** هي عبارة عن الأحداث والمعطيات التي يتم ادخالها في النظام بغرض معالجتها.
- **المعالجة:** وهي مجموعة من العمليات الحسابية والمنطقية التي تجري على المدخلات بهدف اعدادها وتهيئتها للمرحلة الموالية من النظام وهي المخرجات.
- **المخرجات:** وهي عبارة عن المعلومات، النتائج الصادرة من النظام بعد أن تنتهي المعالجات المناسبة للبيانات المدخلة.
- **التغذية المرتدة:** وتتمثل في معلومات حول النظام.
- **الرقابة:** هي مجموعة من الاجراءات والقواعد تنطوي على متابعة وتقييم المعلومات المرتدة لتحديد أي انحرافات للنظام عن أهدافه وكذا اتخاذ اللازم لتعديل مدخلات وعمليات النظام لضمان الوصول إلى مخرجات ملائمة.

ومما سبق يمكن توضيح مكونات نظام المعلومات في الشكل التالي:

¹ حنان كزاز، "دور نظام المعلومات في التشخيص الإستراتيجي الخارجي -دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS بأوماش بسكرة-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علو التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، صص55، 56.

² منال محمد الكردي، جلال ابراهيم العبد، "مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية والتطبيقات)"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، صص22، 23.

الشكل رقم (04): مكونات نظام المعلومات



1.4 أنواع نظم المعلومات:

1.4.1 نظم المعلومات الإستراتيجية:

هي نظم تبنى على الحاسب الآلي، تخدم مختلف المستويات الإدارية والوظيفية في المنظمة، وتقوم بإحداث تغييرات جوهرية في أهدافها، عملياتها، منتجاتها، خدماتها وعلاقاتها الخارجية منها علاقتها بالزبائن، الموردين والمنافسين، فهي تمتلك تأثيرات تساهم في تغيير توجهات أعمال المنظمة، مما يمكنها من الحصول على موقع مميز في بيئة المنافسة الاستراتيجية.¹

1.4.2 نظم دعم القرار:

نشأت نظم مساندة القرار بأجيالها المختلفة والمتطورة باستمرار نتيجة الحاجة الموضوعية للإدارات لتبني تقنيات وأدوات لدعم اتخاذ القرارات المعقدة الخاضعة لظروف المخاطرة وحالة عدم التأكد، لذا لا بد من استخدام هذه النظم في تحسين وتعزيز كفاءة وفعالية القرارات الإستراتيجية والتكتيكية للمنظمة. فحسب تعريف Gerrity لنظم مساندة القرارات فإنها ذلك المزيج الفعال من الذكاء الإنساني وتكنولوجيا المعلومات والبرمجيات التي تتفاعل بدرجة كبيرة فيما بينها لحل المشاكل المعقدة.²

1.4.3 نظم المعلومات الإدارية:

تعرف نظم المعلومات الإدارية على أنها أسلوب منظم لجمع المعلومات عن ماضي المنظمة وحاضرها، وتستخدم في التنبؤ بمستقبل العمليات الإدارية في مجالات التخطيط، التنظيم، الرقابة، لمساعدة الإدارة العليا في اتخاذ أنسب القرارات.³

نظم المعلومات الوظيفية: وتشمل ما يلي:

¹ محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، "نظم المعلومات الإستراتيجية من منظور الميزة الإستراتيجية"، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص19.

² سعد غالب ياسين، "نظم مساندة القرارات"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص30.

³ هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، مرجع سابق، ص59.

أ. نظام معلومات الموارد البشرية: يعرف بأنه "نظام متكامل يسمح بالحصول، معالجة، تخزين كل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تشمل التسيير التنبؤي للعمال، تسيير الموظفين، تسيير العملية التكوينية، تسيير الكفاءات، المسارات المهنية للعمال، وتسيير الأجور.¹

ب. نظام المعلومات المحاسبية والمالية: يعتبر أحد المكونات الأساسية لنظام المعلومات الإدارية، وينحصر الفرق بينهما في أن الأول يختص بالبيانات والمعلومات المحاسبية فيما يختص الثاني بكافة البيانات والمعلومات التي تؤثر على نشاط المنظمة، وعليه فإنه يمكن تعريف نظم المعلومات المحاسبية على أنها أحد مكونات التنظيم الإداري، يختص بجمع، تبويب، معالجة، تحليل وتوصيل المعلومات المالية الملائمة لاتخاذ القرارات إلى الأطراف الخارجية وإدارة المنظمة.²

ج. نظام المعلومات الإنتاجية: هو ذلك النظام الذي يقوم بتزويد إدارة الإنتاج والإدارة العليا وغيرها من الأنظمة المرتبطة بها بالبيانات، المعلومات والحقائق المتنوعة وذلك من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمختلف نشاطاتهم مثل تصميم المنتج، تخطيط وتنفيذ العمليات الإنتاجية، مراقبة عمليات الإنتاج ومراقبة الجودة.³

د. نظام المعلومات التسويقية: يعرف على أنه أحد نظم المعلومات الفرعية داخل المنظمة والذي يهدف إلى تجميع البيانات من مصادرها الداخلية والخارجية ومعالجتها، وتخزين المعلومات واسترجاعها، وإرسالها لصانعي القرارات للاستفادة منها في التخطيط للأنشطة التسويقية والرقابة عليها.⁴

ومن هنا يمكن إدراج هذه الأنواع لنظم المعلومات في الشكل التالي:

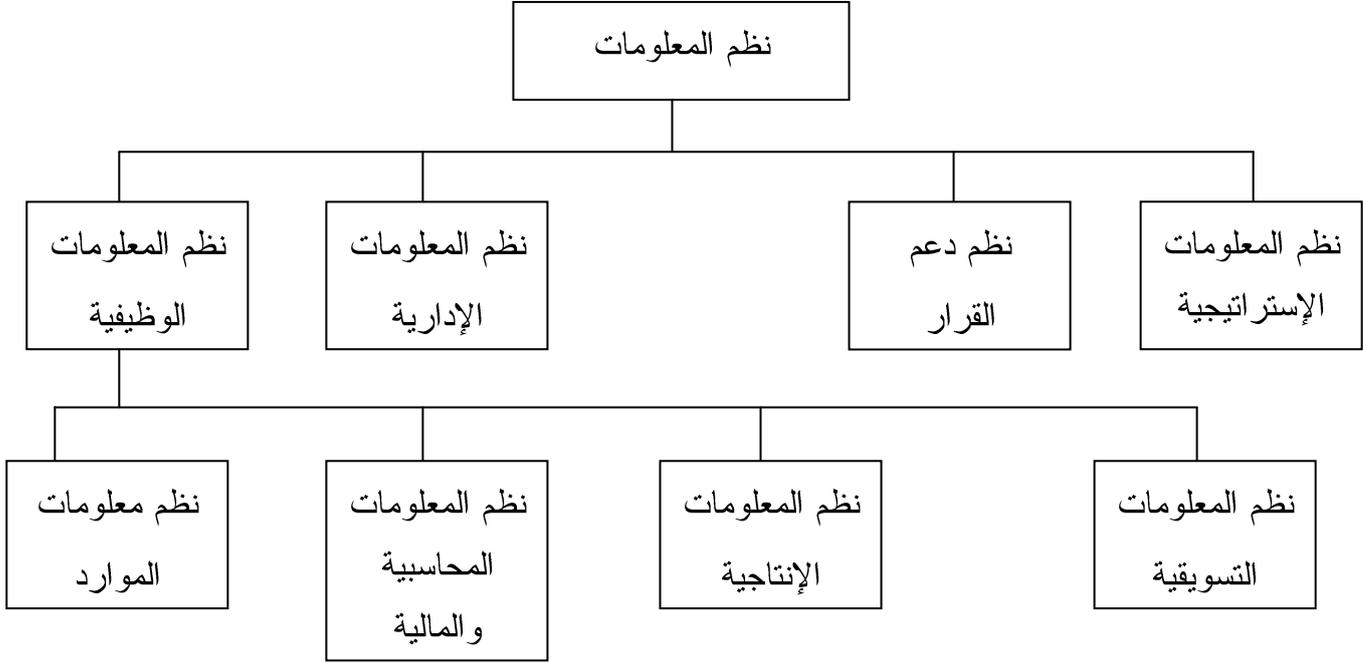
¹ شارف عبد القادر، "دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية - حالة المؤسسات الجزائرية-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2011، ص30.

² مداني بلغيث، "اهمية إصلاح النظام المحاسبي للمؤسسات في ظل أعمال التوحيد الدولية بالتطبيق على حالة الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص56.

³ حنان كزاز، مرجع سابق، ص 67.

⁴ هشام محمد رضوان، مرجع سابق، ص8.

الشكل رقم (05): أنواع نظم المعلومات



المصدر: من إعداد الطالبة

II. ماهية نظم المعلومات الإستراتيجية

تعتبر المعلومات الإستراتيجية أساس أي نظام معلومات، وخاصة نظم المعلومات الإستراتيجية حيث تقوم بتزويده بالمعلومات الإستراتيجية الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تساعد متخذ القرار في الوصول إلى القرارات الإستراتيجية التي تحتاجها المنظمة¹، ومن هذا المنطلق سوف نقوم بالتعرف على نظم المعلومات الإستراتيجية من خلال مايلي:

3.II. تعريف نظم المعلومات الإستراتيجية: هناك مجموعة من التعاريف الخاصة بنظم المعلومات

الإستراتيجية يمكن حصرها فيما يلي:

التعريف الأول:

تعرف نظم المعلومات الإستراتيجية بأنها "عبارة عن نظم تقوم بدعم أو تشكيل الاستراتيجية التنافسية لوحدة الأعمال، وهي نظم معلومات مبنية على الحاسب الآلي تستخدم كأداة لتطبيق استراتيجية المنظمة التي تعتمد على استخدام المعلومات و تشغيل المعلومات واتصال المعلومات، وعادة ما يتعدى هذا النوع من

¹ Lazaniaina Lala Ramarotafika, "Les enjeux des Systèmes d'Information Stratégique : analyse de représentation sociales des dirigeants marketing en France", Thèse pour obtenir le grade de Docteur de l'Université Lyon 3 en sciences de gestion, 2005, p46.

المعلومات الاستراتيجية حدود المنظمة ليشمل العملاء والمستهلكين والموردين والمنافسين. ولهذا نجد أن استخدام أدوات وشبكات الاتصال يعتبر جوهر تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية.¹

التعريف الثاني:

يعد نظام المعلومات الإستراتيجية سلاح هجومي استراتيجي يستطيع بدوره منح المنظمة القدرة على مواجهة المنافسة الحادة من خلال تأثيره في نشاطات المنظمة. كما أنه يعد في العصر الحالي موردا استراتيجيا في مواجهة المنافسة.²

التعريف الثالث:

كما عرف كلا من (Buckland & O'brien) نظم المعلومات الإستراتيجية بأنها "تلك النظم التي تعمل على تنفيذ استراتيجيات الأعمال باستخدام الحاسوب، فضلا عن أنها تلك النظم التي تطبق فيها موارد خدمات المعلومات لاستغلال فرص الأعمال الإستراتيجية بطريقة تكون فيها لنظم الحاسوب تأثير في منتجات المنظمة وعملياتها."³

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن نظم المعلومات الإستراتيجية:

هي نظم تعتمد أساسا على استخدام الحاسب الآلي، في أي مستوى من المستويات التنظيمية والتي تؤدي إلى تغيير أهداف المنظمة والعمليات والمنتجات والخدمات والعلاقات البيئية، بهدف حصولها على مزايا تنافسية، وهذا ما يجعلها تحقق الأهداف المرجوة بتوجيه المنظمة لتحسين أسلوبها في أداء أعمالها بالاعتماد على معلومات ذات جودة أعلى.

ومن هنا ينبغي التمييز بين نظم المعلومات الإستراتيجية ونظم المعلومات على المستوى الإستراتيجي الذي يخدم الإدارات العليا، والذي يركز على مشكلات صناعة القرارات بعيدة المدى لهذه الشريحة الإدارية فقط. من جانب آخر فإن نظم المعلومات الإستراتيجية تشمل شرائح إدارية ومهنية أكبر، أي كل المستويات، وتعالج موضوعات أعمق ولها بعد أوسع، ومن خلاله تغير بشكل جذري في المنظمة نفسها. كما يعتمد وجود نظم المعلومات الإستراتيجية في المنظمة على معرفة الجوانب التالية:

- ✓ الصعوبة التي تواجه عملية التخطيط لنظم المعلومات الإستراتيجية.
- ✓ تظهر نظم المعلومات الإستراتيجية خارج دائرة الحلول للمشكلات الآنية.
- ✓ يعتمد اكتشافها على الحظ مع استغلال الموهبة.

¹سونيا محمد البكري، "نظم المعلومات الادارية (المفاهيم الأساسية)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 204.

²عيد أحمد أبو بكر، "دور نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين المصرية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 23-26 نيسان، الأردن، 2012، ص 612.

³حسن علي الزعبي، "نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي)"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 19.

2.II. مبررات ظهور نظم المعلومات الإستراتيجية: شخص كل من (الطائي والخفاجي، 2009) ثلاثة

تفسيرات كمبررات لنشوء فكرة نظم المعلومات الإستراتيجية والمبررات هي:¹

- أ -نشأت نظم المعلومات الإستراتيجية بسبب المعطيات التي تعمل في محيطها منظمات الأعمال في الألفية الثالثة وهو ما يطلق عليه (عصر المعلومات)، وهو عصر يتسم بالتعقيد والحركية والفجائية وخاصة ما يرتبط بالجوانب الآتية:
- التغيير المستمر في البيئة المحيطة بعمل المنظمة بصورة عامة وفي القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.
 - التغيير الحاصل في أذواق الزبائن في أسواق أو الخدمات العالمية والدولية والإقليمية والمحلية.
 - التقدم الهائل في التكنولوجيا المستخدمة في تطبيقات النظائر المشعة.
 - تزايد حدة المنافسة وتنوعها و انفتاح الأسواق العالمية والدولية.
 - ندرة الموارد المتاحة للمنظمات ومنها المعلومات والمعرفة كمورد غير ملموسة.
- ب ظهرت نظم المعلومات الإستراتيجية كنتيجة عرضية لنظم المعلومات الأخرى المطبقة في المنظمات، ومثل هذا النشوء تطور طبيعي لمسار التطور في نظم المعلومات التي ابتدأت بنظام معلومات تقليدي ثم تطورت إلى نظام معلومات استراتيجي.

ج ظهرت نظم المعلومات الإستراتيجية بسبب اتساع مساحة وعي إدارات المنظمات وعمق إدراكها لأهمية دور الريادة لهذه النظم في نجاحا المنظمات وتفوقها على منافسيها، إذ تقوم هذه النظم بإتاحة الفرصة للمديرين والمخططين للتعرف على جوانب القوة والضعف، وطبيعة الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة والتي تؤثر في استمراريتها في بيئة الأعمال بناء على صحة المعلومات الإستراتيجية التي تهيئها.

3.II. مكونات نظم المعلومات الإستراتيجية:

إن نظام المعلومات الاستراتيجية له بشكل عام مكونات مترابطة بعضها مع البعض الآخر، وتعطي درجة ترابط هذه المكونات النظام الفاعلية المطلوبة ويتم استنتاج هذه المكونات من خلال التعرف على طبيعة عمل المنظمة من خلال تفاعلها مع البيئة الخارجية (عامة+ تنافسية) والبيئة الداخلية.

ويفترض بنظام المعلومات الاستراتيجية أن يقدم معلومات متكاملة عن البيئتين الخارجية والداخلية. ونجد ان (Radford) يؤيد هذا الرأي من خلال رؤيته بأن: " دور نظام المعلومات الاستراتيجية هو الحصول على المعلومات لكل من هذه النواحي (البيئة الداخلية والبيئة الخارجية) ومعالجتها طبقا لمتطلبات الاستعمال ووضعها في تقارير أو خزنها لاسترجاعها عندما تكون هناك حاجة إليها"، ومن جهة أخرى قدم (Daniel) منظورا لمكونات نظام المعلومات الاستراتيجية من خلال نموذج قدمه عام 1961 حيث يرى أن نظام المعلومات الاستراتيجية يتكون من ثلاث مكونات هي:²

¹هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، مرجع سابق، ص ص87، 88.

²حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص ص43، 42.

✓ معلومات بيئية.

✓ معلومات تنافسية.

✓ معلومات داخلية.

و كل من هذه البيئات تحتوي على معلومات مختلفة.

ويتبين مما جاء آنفاً أن نظام المعلومات الاستراتيجية يتكون من معلومات استراتيجية تغطي البيئتين الخارجية والداخلية، بحيث أن تكامل المعلومات الاستراتيجية التي يزود بها المنظمة هي التي تعطي النظام صفة الفاعلية على اعتبار أن النظام من خلال تلك المخرجات المعلوماتية المتكاملة يحقق الغايات التي يسعى إليها، ألا وهي استخدامه كسلاح تنافسي من خلال تأثيره في البيئة الداخلية (أنشطة المنظمة) والبيئة الخارجية (التنافسية)، فضلاً عن اعتباره هو أيضاً ميزة لدى المنظمة عندما يكون فاعلاً من خلال المعلومات الاستراتيجية المتكاملة التي يزود بها المنظمة.

4.II عناصر نظم المعلومات الإستراتيجية:

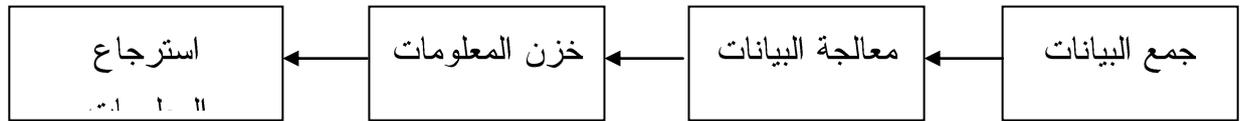
لقد تعددت أوجه النظر بخصوص عناصر نظام المعلومات الإستراتيجية وكان (Philippakis & Kazmir) قد حددا أربعة عناصر التي لا تخرج عن إطار العمليات الأربعة التالية:¹

- 1 **جمع البيانات:** ويتم في هذه العملية الحصول على البيانات من مصادرها المختلفة مراعيًا المعولية (الصحة، الدقة، الشمول)، المرونة وتناسب التكلفة/القيمة، في تلك البيانات، ويتم كذلك تزويد المنظمة بالبيانات الخاصة بالاتجاهات المستقبلية والاحتمالات الخاصة بالبيئة عن طريق استخدام وسائل مراقبة البيئة (التنبؤ والتحليل).
- 2 **معالجة البيانات:** حيث يتم تحويل البيانات من هيئتها الأولية إلى معلومات استراتيجية ذات معنى وقيمة. وهذه العملية يتم تقسيمها إلى تصنيف البيانات، ترتيبها، تلخيصها، معالجتها، واختيارها. فضلاً عن استخراج النتائج حتى تكون جاهزة للاستخدام في الوقت المناسب من قبل المستفيدين. ومن الاهتمامات الرئيسية لهذه العملية والخاصة بنظم المعلومات الإستراتيجية، هي إضافة عنصر (الأفق المستقبلي) للبيانات الخام التي تكون ذات طبيعة تاريخية، من أجل تحقيق هذه الغاية يجب استخدام أساليب التنبؤ الملائمة كجزء مكمل لأي نظام رسمي من نظم المعلومات الإستراتيجية. وذلك من خلال تصفية تلك المعلومات وضمان وصول المهم فقط إلى المدراء.
- 3 **خزن المعلومات:** إن الحاجة للمعلومات لا تنتهي بمجرد استخدامها لمدة معينة، وحيث أن هناك بعض المعلومات التي لا تستخدم بمجرد استخراجها، فانه من المهم جدا خزن تلك المعلومات لحين ظهور الحاجة إليها.

¹ حسن علي الزعبي، نفس المرجع السابق، ص 44، 43.

4- استرجاع المعلومات: وهي العملية الخاصة باسترجاع المعلومات التي تم تخزينها عند ظهور الحاجة إليها من قبل المستفيد، ويجب مراعاة عامل التوقيت عند استرجاع المعلومات حتى لا تفقد المعلومات الفائدة المرجوة منها اذا تأخرت عن توقيت الحاجة اليها. والمنظمة التي تتلقى المعلومات وتقوم بتحليلها وتوزيعها الى مراكز القرار المناسبة وبصورة أسرع من منافسيها، يمكنها ذلك من تحقيق ميزة تنافسية وخاصة في البيئات المضطربة. ويمكن توضيح العناصر السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): عناصر نظم المعلومات الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة

III. استخدامات نظم المعلومات الإستراتيجية

1.III. دواعي استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية

- يمكن أن تضيف التطبيقات الإستراتيجية لنظم المعلومات عدة مزايا للمنظمات، وهذا يقدم التبريرات اللازمة لبناء نظم المعلومات الإستراتيجية، والتي من أهمها:
- ✓ العائد على الاستثمار: وذلك بتحديد التكلفة الصافية عبر الزمن باستخدام الأدوات الكمية، مثل التحليل المالي للتكلفة، والعائد على الاستثمار والتي يمكن من تقدير تكلفة التطوير والتشغيل وتخفيض تكلفة المنظمة وخلق العائد.
 - ✓ الموائمة الاستراتيجية: تدعيم مباشرة بواسطة النظم الإستراتيجية المنظمة.
 - ✓ المميزات التنافسية: من خلال خلق قيمة من منتجات المنظمة الجديدة أو زيادة حصتها السوقية.¹
 - ✓ المعلومات الادارية: عن طريق تقديم معلومات عن المفاهيم الأساسية للمنظمة والأساسيات التي يجب أن تنفذ بجدية لضمان نجاحها.
 - ✓ الاستجابة التنافسية: أنشطة تكنولوجيا المعلومات التي تهدف إلى اللحاق بالمنافسين أو تخطيهم بطرق يصعب معهم تقليدها أو التغلب عليها.

¹ منصور ناصر الرجى، نازم محمود ملكاوي، "دور نظام المعلومات الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والثلاثون، 2012، ص 290.

✓ بناء هيكل نظم المعلومات الإستراتيجية: يتم تحديد الاستثمارات الضرورية التي تساعد التطبيقات المتتابعة أن تحدث.¹

2.III. الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات الإستراتيجية

أ - تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية: (Improve Operational Efficiency)

وهي تأدية العمليات داخل المنظمة بأقل التكاليف الممكنة، على أن يتم ذلك مع المحافظة على أفضل أداء ونوعية ممكنة، وأن هذا الدور يؤهل المنظمة كي تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك بغرض رفع مستوى الابداع في المنظمة مما يمكن من ايجاد طرائق جديدة في انتاج وتقديم الخدمات/ المنتجات، وفي ايجاد أساليب جديدة لتأدية نشاطات المنظمة، أو في تطوير الخدمات/ المنتجات الحالية.²

ب تشجيع الابتكار في العمل: (Promote Business Innovation)

تساهم نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم الابداع والابتكار من خلال تزويد المنظمات بالمعلومات التي تساعد على تطوير منتجاتها أو خدماتها، مما يعكس إيجاباً على القوة التنافسية لها، وبالتالي يعزز من ولاء العملاء والمجهزين لها، وإذا ما فكروا في التحول إلى منظمات أخرى فسوف يتحملون كلفة التحويل، وأفضل مثال على ذلك عندما ربطت الخطوط الجوية الأمريكية وكالات السفر بنظام المعلومات الاستراتيجي (SABRE) الذي يحتاج إلى أن تستثمر وكالات السفر مبالغ كبيرة في تنصيب هذا النظام وتدريب العاملين على استخدامه، لذلك ستكون مترددة في التحول إلى نظام آخر لدى خطوط جوية أخرى لما يترتب عليها من تكاليف التحول.³

ج بناء موارد المعلومات الاستراتيجية: (Build Strategic Information Resources)

ويتحقق هذا عندما تستثمر المنظمة في نظم المعلومات الاستراتيجية المتطورة والتي تساعد في بناء قاعدة بيانات استراتيجية، وذلك من أجل الغرض الرئيسي لنظم المعلومات، إلا أنه يمكن استخدامها في وظائف أخرى.

وحيث أن هذه القاعدة تحتوي على معلومات عن عمليات المنظمة وأنشطتها، وكذلك عن العملاء، المجهزين، والمنافسين، والبيئة المحيطة، فإن توفر مثل هذه المعلومات يعد من الموجودات الثمينة في المنظمة، والتي تساعد في التخطيط الاستراتيجي والمبادرات الاستراتيجية.⁴

¹المين علوطي، "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، (غير منشورة)، ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص104.

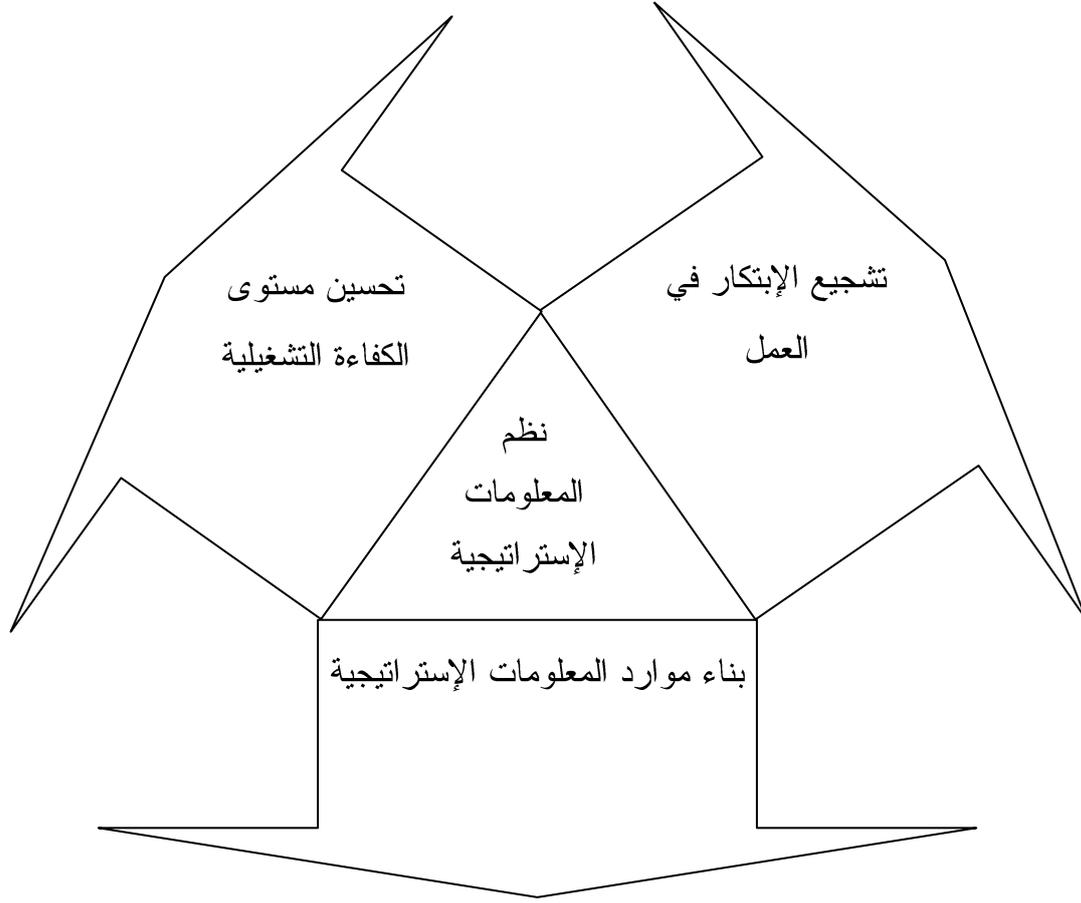
²منصور ناصر الرجعي، نازم محمود ملكاوي، مرجع سابق، ص 290.

³غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، "نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص151.

⁴منصور ناصر الرجعي، نازم محمود ملكاوي، مرجع سابق، ص290.

والشكل التالي يوضح هذه الأدوار الإستراتيجية:

الشكل رقم (05): الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات الإستراتيجية



المصدر: حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص179.

3.III. استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق ميزات تنافسية

يرى بورتر أن الركيزة الأساسية لأداء أعلى من المتوسط في المدى الطويل هي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة¹، ويمكن لنظم المعلومات الاستراتيجية أن تساعد المنظمة في التغلب على المنافسة بعدة طرق، فيمكن أن تساعد في تطوير منتجات وخدمات جديدة، الحصول على حصة تسويقية، تشجيع المستهلكين والموردين على التعامل مع المنظمة دون منافسيها وتقديم منتجات جديدة بأسعار أقل من المنافسين.

ولتحديد كيف يمكن لنظم المعلومات أن تقدم ميزات تنافسية لابد من فهم علاقة المنظمة بالبيئة المحيطة بها. ولكي يمكن استخدام نظم المعلومات كسلاح استراتيجي لابد من التعرف على الفرص

¹ Keri E. Pearlson, Carol S. Saunders, "Managing And Using Information Systems (A Strategic Approach)", 2010, p27.

الإستراتيجية المتاحة للمنظمة، حيث يمكن لنظم المعلومات أن تقدم للمنظمة مميزات تنافسية تفوق منافسيها، وهنا يتم استخدام نموذجين هما نموذج القوى التنافسية ونموذج سلسلة القيمة.

أولاً: نموذج القوى التنافسية

هو نموذج يستخدم لوصف التداخل بين الفرص والتهديدات التي تؤثر في إستراتيجية المنظمة والقدرة على المنافسة. فالمنظمة تواجه مجموعة من التهديدات الخارجية ومجموعة من الفرص المتاحة. فهناك التهديد الذي يتمثل في دخول منافسين جدد للسوق، الضغوط الناتجة عن وجود منتجات أو خدمات بديلة، قوة مساومة الموردين والمنافسين التقليديين للمنظمة.

يمكن تحقيق مزايا تنافسية عن طريق تدعيم قدرة المنظمة في التعامل مع المستهلكين والعملاء والمنتجات والخدمات البديلة والمنافسين الجدد الذين يدخلون السوق والذين قد يؤدي إلى تغيير ميزان القوى بين المنظمة والمنافسين الآخرين في الصناعة لمصلحة المنظمة، بحيث يمكن لهذه الأخيرة أن تستخدم أربع إستراتيجيات رئيسية لمواجهة هذه القوى التنافسية:¹

أ - تمييز المنتجات: عن طريق تطور الولاء للعلامة التجارية، وتقديم منتجات وخدمات جديدة، يمكنها من التميز عن منافسيها بحيث يصعب تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المرتقبين.

ب - تمييز الأسواق: عن طريق تحديد هدف محدد للمنتج أو الخدمة يمكن التفوق فيه، كما يمكن للمنظمة أن تقدم منتجات أو خدمات متخصصة يمكن أن تخدم قطاع محدود من السوق بطريقة مميزة عن منافسيها مما يمنعهم من الدخول إلى السوق كمنافسين جدد.

ج - تطوير علاقات وثيقة مع العملاء والموردين: من خلال خلق روابط وثيقة بين المستهلكين والموردين، والعملاء بمنتجات المنظمة، وتربط الموردين بمواعيد التسليم وبجداول الأسعار الموضوعية من قبل المنظمة، بحيث هذه الروابط من قوة مساومة كل من العملاء والموردين.

د - تخفيض تكلفة الإنتاج: ويتم ذلك بإنتاج منتجات وخدمات بأسعار أقل من المنافسين بدون التضحية بمستوى الجودة أو أداء الخدمة لمنع المنافسين الجدد من الدخول إلى السوق.

ويمكن للمنظمة أن تحصل على ميزة أو موقف تنافسي باتباع أحد هذه الإستراتيجيات أي على أساس الجودة أو التكلفة، أو التجديد والابتكار.

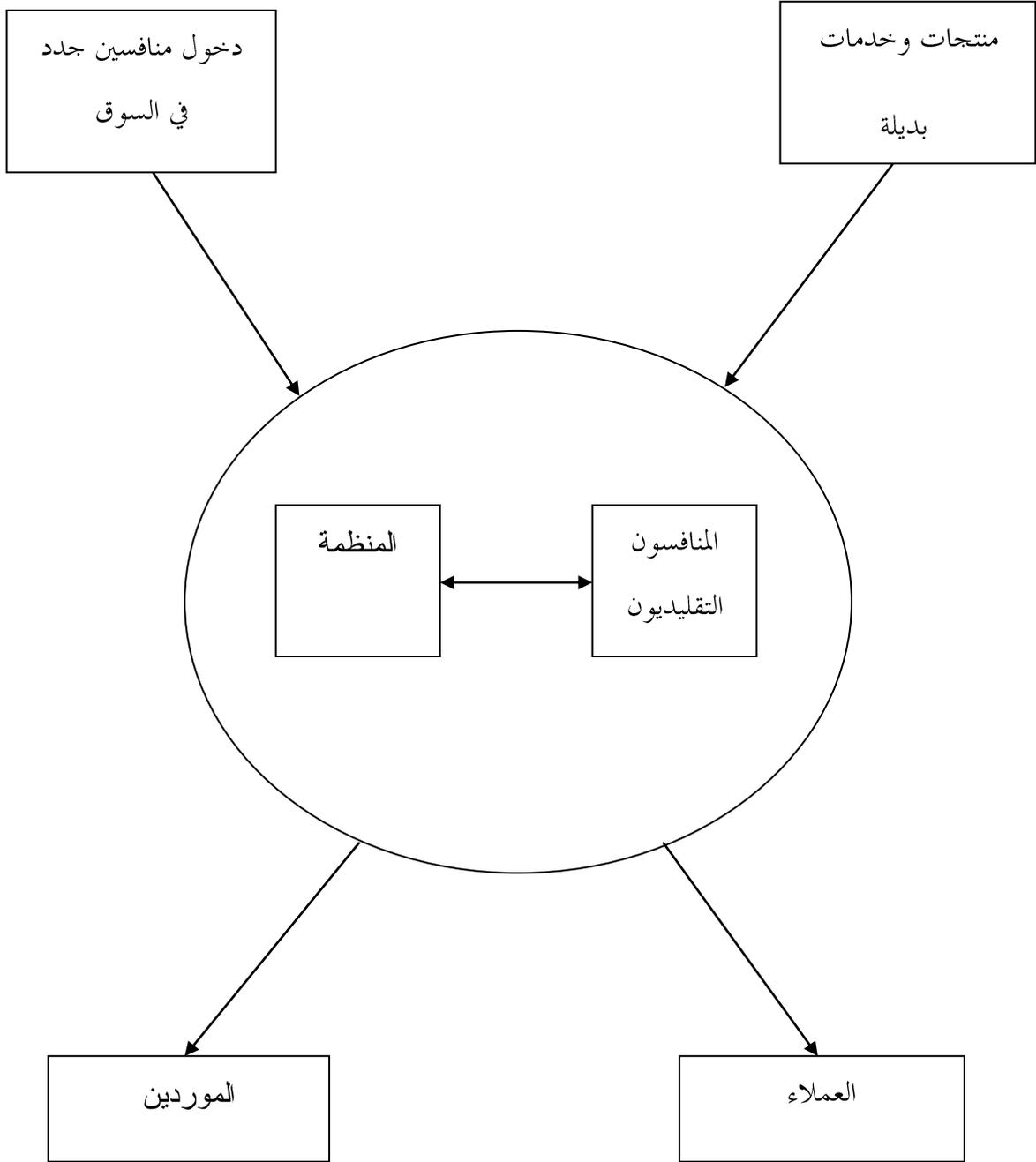
والشكل التالي: يوضح مجموعة من القوى التي تؤثر على قدرة المنظمة في المنافسة وبالتالي تؤثر

على

إستراتيجية المنظمة.

¹ سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 217، 218.

الشكل رقم (05): مجموعة من القوى التي تؤثر على قدرة المنظمة في المنافسة



المصدر: سونيا محمد البكري مرجع سابق، ص 219.

ثانياً: نموذج سلسلة القيمة

وفقاً لمايكل بورتر فإن كل منظمة هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يتم تنفيذها لتصميم وإنتاج وتسويق وتقديم ودعم منتجاتها، كل هذه الأنشطة يمكن أن تكون ممثلة باستخدام نموذج سلسلة القيمة¹، الذي يعتبره بورتر آلية تستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة في المنظمة، وذلك بهدف تحليل المصادر الداخلية للميزة التنافسية وبالتالي تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية الموجودة حالياً أو المحتملة.

وينظر نموذج سلسلة القيمة للمنظمة بأنها عبارة عن سلسلة من الأنشطة التي تضيف قيمة إلى منتجاتها وخدماتها ومن ثم إلى المنظمة ككل مما يسمح بتحقيق ميزات تنافسية.

ووفقاً لهذا النموذج تنقسم أنشطة المنظمة إلى أنشطة رئيسية وأنشطة داعمة²:

1 - الأنشطة الرئيسية:

وهي كل الأنشطة المرتبطة بالإنتاج والتوزيع لمنتجات وخدمات المنظمة والتي تخلق قيمة بالنسبة للعملاء وتتمثل في:

- أ - الإمدادات الداخلية: وتشمل الأنشطة المرتبطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات الأزمة للمنتج مثل: إمكانية الشراء أو الكراء، استلام المواد، تخزينها، متابعة المخزون³.
- ب - الإنتاج: تعرف هذه الوظيفة بالعملية التي يتم فيها استخدام المدخلات وتحويلها إلى سلع تامة الصنع أو خدمات موجهة مباشرة إلى الزبون، وتشمل: عملية التحويل، التركيب، التغليف، الصيانة، الاختبار ومراقبة النوعية... الخ⁴.
- ج - الإمدادات الخارجية: ويشمل كل الأنشطة المتعلقة بمخرجات المؤسسة المتمثلة في المنتج النهائي، من حيث النقل، التخزين، تنفيذ الطلبات والتوزيع المادي للمنتج... الخ⁵.
- د - التسويق والمبيعات: وتتمثل في الأنشطة التسويقية التي من خلالها يمكن للمشتري اقتناء المنتج وتحفظه على ذلك، وتتضمن: الإعلان، الترويج، رجال البيع، اختيار منافذ التوزيع... الخ⁶.

¹ Somendra Pant, Cheng Hsu , "Strategic Information Systems planning : Araview, Information Ressources Management Association International Conference ", May 21-24, Atlanta, Georgia, 1995, p 5 .

² منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 100.

³ حجاج عبد الرؤوف، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها - دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادى"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، (غير منشورة)، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2006-2007، ص 44.

⁴ مسعود طحطوح، "أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة"، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسويق، (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص 14.

⁵ كريمة كندري، "دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة : مؤسسة مطاحن الأوراس-وحدة أريس-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في اقتصاد النقل والإمداد، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010-2011، ص 46.

⁶ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 44.

هـ -الخدمات: وهي الأنشطة التي تهدف إلى تدعيم مبيعات المؤسسة من خلال كسب ولاء الزبائن وذلك عن طريق خدمات ما بعد البيع.¹

2 الأنشطة الداعمة:

هي الأنشطة التي تجعل القيام بالأنشطة الرئيسية ممكنا وتتضمن:

أ -البنية الأساسية: وتتعلق بالهيكل الأساسية التي تركز عليها المؤسسة، وهي المديرية العامة، المالية والمحاسبة، الشؤون القانونية والعلاقات الخارجية، ادارة الجودة. ويمكن أن تأخذ هذه البنية شكلا واحدا أو عدة أشكال.²

تعتبر البنية الأساسية وعلى عكس باقي الأنشطة الداعمة، تمتاز بكونها تشمل مجموع أنشطة سلسلة القيمة وليس فقط نشاطاتها، وهو سبب أهميتها الإستراتيجية داخل المؤسسة، هذه الأهمية يمكن أن تجعلها مصدرا قويا للميزة التنافسية، وبالتالي ربحية المؤسسة.

ب إدارة الموارد البشرية: هي جملة الأنشطة الخاصة بتحديد الاحتياجات من المستخدمين، توظيفهم، تكوينهم، ومتابعة مسارهم المهني...إلخ.³

ج التطور التكنولوجي: وتتكون هذه الحلقة من مجموعة نشاطات تساهم في تحسين المنتج والعمليات الإنتاجية وهي لا تهتم فقط بالتكنولوجيا المرتبطة مباشرة بالمنتج، بل تتعدى ذلك فهي تشمل البحوث الأولية للمنتج والتصميم وهندسة العمليات الإنتاجية وتطوير التجهيزات والآلات.⁴

د -التموين: هو مجموعة الأنشطة التي تعمل على اختيار الموردين، طبيعة المواد المشتراة، بالإضافة إلى نوع العلاقة التي تربطهم، وهذا من أجل ضمان استمرارية تدفق المدخلات إلى المؤسسة.⁵

والشكل التالي يوضح نموذج سلسلة القيمة:

¹ كريمة كندري، مرجع سابق، ص46.

² حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص45.

³ كريمة كندري، مرجع سابق، ص47.

⁴ مسعود طحطوح، مرجع سابق، ص15.

⁵ كريمة كندري، مرجع سابق، ص47.

الشكل رقم (06): نموذج سلسلة القيمة



Keri E.Pearlson, Carol S. Saunders, "Managing And Using Information Systems (A Strategic Approach)", 2010, p12.

IV. التطبيقات الاستراتيجية لنظم المعلومات الاستراتيجية (SIS) Strategic Applications for (SIS)

إحدى الطرق لفهم نظم المعلومات الاستراتيجية وتحديد التطبيقات الممكنة لها يكون عن طريق دراسة التطبيقات الناجحة لها في المنظمات، هذه التطبيقات يمكن تصنيفها في قطاعين رئيسيين:

1 تطبيقات تؤثر مباشرة في البيئة التنافسية للمؤسسة؛

2 تطبيقات تغير طبيعة المنتجات أو الأسواق أو الصناعة (قطاع الأعمال).

1.IV. دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الأداء الخارجي للمنظمات (التنافسي)

التأثير التنافسي لنظم المعلومات الاستراتيجية هي تلك التي تؤثر في قدرة المنافسين على تشغيل هذه الطبقة من نظم المعلومات عادة تخلق تحالف مع العملاء، مثل هذا التحالف يجعل من الصعب على العملاء أو من المكلف بالنسبة للعميل أن يتحول إلى المنافسين أو يرفع التكلفة بالنسبة للمنافسين الجدد للدخول إلى السوق (مثلا عن طريق إرغام المنافسين لإدخال صفات خاصة والتي يكون من الصعب تقليدها في وقت قصير).¹

¹ سونيا محمد البكري، "نظم المعلومات الادارية" (مفاهيم أساسية)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص223.

1 تطوير دورة حياة المنتج:

إن التصنيع باستخدام الحاسب الآلي (Computer Aided Manufacturing (CAM) وأيضاً التصميم باستخدام الحاسب الآلي (Comoter Aided Design (CAD يجعلوا من الممكن تطوير وتقديم منتجات جديدة وتحسين المنتجات بسرعة وبالتالي يمكن للمنظمات التغلب على المنافسين.¹

2 تدعيم جودة المنتجات:

وذلك عن طريق توفير امكانيات التشخيص المبكر للمشاكل والصيانة الوقائية بتوفير نماذج الاستبدال وذلك باستخدام الحواسيب و أنظمة الذكاء الاصطناعي. فمثلاً يمكن استخدام قواعد اتخاذ القرار بالاعتماد على الحاسوب والتي تمكن من تخفيف الوقت المطلوب وتزيد من دقة وصحة القرارات مما يؤدي إلى تحسين الأداء.²

3 تدعيم البيع وقوة البيع:

فيمكن للمنظمات أن تستخدم محطات الحاسب الآلي الطرفية والقارئ الضوئي لكود المنتجات، وذلك لمعرفة موقف المخزون من الأصناف المختلفة وتحديد نقطة إعادة الطلب في حالة انخفاض المخزون. كما يمكن لرجال البيع استخدام الحاسوب الآلي لنقل الأوامر ونقل المعلومات عن الأسعار ومعلومات عن المنتجات ومساعدة رجال البيع للمشاركين في تطوير خططهم وخلق ولاء المستهلك للمنظمة وتوفير المعلومات لأنشطة المبيعات المستقبلية.³

4 ادخال الأتمتة على دورة الأوامر:

يمكن استخدام الحاسب الآلي لنقل البيانات الخاصة بأوامر الشراء، فمثلاً يمكن في نظام بنكي ربط العملاء بنظام معلومات مباشرة لمراجعة منح الائتمان بحيث يمكن لإدارة منح الائتمان مراجعة موقف العملاء وإرسال المعلومات إلى محللين ماليين لمعالجة البيانات والإمداد بتقارير تفيد القرار الخاص بمنح الائتمان. ومثل هذا النظام قد يتم في حوالي 10 دقائق بحيث يمكن من اتخاذ قرار سريع.⁴

5 تخفيض تكلفة المكتب:

¹ وسيم حمدان، محمد سامر العجمي، "نظم المعلومات الاستراتيجية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009، ص8.

² لمين علوطي، مرجع سابق، ص111.

³ حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص191.

⁴ فيصل سايعي، "أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة- دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تيسة- " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، تخصص ادارة أعمال، 2008/2009، ص 99.

استخدام الوحدات الطرفية ونظم الحاسبات يمكن أن توفر في تكلفة المكاتب وتخفيض وقت الأعمال الكتابية لتطبيق التغيير في الأسعار وجمع وتحليل ملخصات المبيعات واتخاذ قرارات التسعير. فضلا عن تخفيض التكاليف فإن هذه البيانات ممكن أن تعطي للمنظمة من المبيعات إلى التصنيع والتوزيع. ويمكن تلخيص المبيعات وفقا للإقليم أو حسب تاريخ اليوم أو الأسبوع أو حسب العبوة أو حسب الأسعار. وقد حول نظام نقاط البيع المنظمة إلى معمل لبحوث التسويق يغذي معلومات البيع إلى كلا من أنشطة الإنتاج وأنشطة التوزيع.¹

6 - إدارة المخزون وقنوات التوزيع:

يمكن عن طريق إدارة المخزون وقنوات التوزيع إضافة قيمة للمنظمة. فيمكن لنظام مبني على الحاسب الآلي نقل المعلومات أن يحدد مثلا في إحدى المنظمات الخدمية مثل الفنادق، أن متابعة معدل الأشغال حسب أنواع الغرف. ويقوم النظام بإرسال المعلومات آليا لى إدارة الفندق لتقديم خصم يساعد على تحفيز وتشجيع الطلب ونتيجة لهذا يمكن زيادة معدل الأشغال عن المستوى السائد في الفنادق المنافسة.²

7 تخفيض في المستويات الادارية:

يمكن للنظم التي تدخل الأتمتة على تشغيل الأوامر أو إعداد الفواتير، القضاء على نوعية من الوظائف التي تقوم بعملية إصدار الأوامر أو سلطة منح الائتمان وإدارته أو عملية اختيار الموردين. والنظم المندمجة التي تدمج بين المعلومات الخاصة بالتسويق والتمويل يمكن أن تقلل الحاجة إلى المستويات المختلفة لجمع وتنقية وتحليل وتفسير البيانات من المصادر المتعددة مما يقلل من التكاليف ويزيد من سرعة الاستجابة للمتغيرات في الأسواق.³

8 تدعيم صفات المنتج الخاصة وتقليل التهديد من البدائل:

إن استخدام نظام التصنيع المرن واستخدام تكنولوجيا الإنتاج المتطورة تقلل من مخاطر التهديد الناتج من تقديم المنافسين منتجات بديلة أو خصائص جديدة نظرا لتحسين قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والمنافسة الاقتصادية.⁴

¹ حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص 191.

² وسيم حمدان، محمد سامر العجمي، مرجع سابق، ص 8.

³ ملين علوطي، مرجع سابق، ص 112.

⁴ حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص 192.

الجدول رقم (01): التأثير التنافسي لنظم المعلومات الاستراتيجية

التأثير	التعريف
1 تطوير دورة حياة المنتج	تخفيض وقت البحوث والتطوير R&D؛ تخفيض وقت الانتاج؛ تخفيض وقت التوزيع المادي.
2 تدعيم جودة المنتجات	جعل المنتج/ الخدمة أكثر اعتمادا عليه أو سرعة في الاعتماد عليها وتخفيض العطلات.
3 تدعيم المبيعات وقوة رجال البيع	تحديد وتعريف العملاء؛ تدعيم أنشطة المبيعات.
4 أتمتة دورة أمر الشراء	تخفيض المجهود والتكلفة في طرح أوامر الشراء وتشغيل الأوامر لإمكانية الشراء في أي وقت.
5 تخفيض تكلفة المكتب	تخفيض الوقت في الأعمال المكتبية والوظائف المكتبية.
6 إدارة المخزون وقنوات التوزيع	تخفيض المخزون وجعل المخزون أكثر استجابة لاحتياجات المستهلك.
7 تخفيض في مستويات الإدارة	القضاء على الوسطاء والوظائف التي تقوم بتقنية البيانات ونسخ احتكار البيانات.
8 تدعيم صفات المنتج الخاصة والقضاء على تهديد البديل.	القدرة على ادخال المرونة ومقابلة طلبات المستهلكين الجديدة.

المصدر: حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص193.

2.IV دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الأداء الداخلي للمنظمات (الصناعة):

إن تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية على الصناعة مقصود بها التغييرات المستمرة في طريقة أداء المنظمة في صناعة معينة¹، وهذا التأثير يشمل الصناعة ككل وليس فقط العلاقات بين منافسين معينين أو أحد

¹سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص227.

الموردين أو بعض المستهلكين أو العملاء، كما أن هذه التأثيرات تؤدي إلى إعادة تعريف منظمات الأعمال والناتج عن اندماج تكنولوجيا المعلومات مع المنتج والخدمات.

1 طبيعة المنتجات والخدمات:

كثير من المنتجات لها مكونات مادية ومعلوماتية. فالمعلومات قد تكون مفيدة في شراء أو استعمال أو إصلاح المنتجات والخدمات، وقد نحصل على هذه المعلومات في عمليات إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة، فمثلاً في الخدمة المصرفية تعتبر المعلومات وتكنولوجيا المعلومات مركزاً محورياً للأعمال.¹

2 دورة حياة المنتج:

إن استخدام الأدوات المتحكم فيها بواسطة الحاسوب ومعدات التشغيل الإلكتروني تستخدم لإضافة قيمة لوظائف وقدرات وطرق لزيادة دورة حياة المنتجات عن طريق توفير المرونة في المنتج مثل إمكانية التحسين أو التصليح أو التحديث. وكل هذه تزيد من فترة دورة حياة المنتج.²

3 المدى الجغرافي:

إن استخدام أجهزة الاتصال الآلي جعلت من السهولة بمكان توصيل المنتجات إقليمياً ودولياً وبسرعة فائقة. كما يمكن لبعض البرامج التي تستخدم في مجال الشحن بالبريد أن تعرض المنتجات وتأخذ الأوامر وتوزع المنتجات دون الحاجة إلى تأجير مساحات إضافية.³

4 اقتصاديات الحجم في الإنتاج:

إن نظام الإنتاج المرن يجعل من الممكن اقتصادياً إنتاج منتجات على دفعات صغيرة، ويؤدي هذا بالتالي إلى الاحتفاظ بمخزون أقل، كما يساعد على التحول في الإنتاج من منتج إلى منتج آخر حسب الطلب، وسرعة الاستجابة لطلبات المستهلكين.⁴

5 تغير القيمة المضافة:

يمكن لنظم المعلومات أن تساعد المنظمة في إضافة قيمة للمنتجات بالتركيز على موضوعات جديدة أو إضافية. فمثلاً يمكن لنظام معلومات مطبق في إحدى مؤسسات سماسرة المالية أن تساعد في نصح

¹ وسيم حمدان، محمد سامر العجمي، مرجع سابق، ص 9.

² لمين علوطي، مرجع سابق، ص 113.

³ فيصل سايغي، مرجع سابق، ص 101.

⁴ وسيم حمدان، محمد سامر العجمي، مرجع سابق، ص 9.

وإرشاد العملاء إلى قروض الإسكان ومدى إمكانية استفادتهم من التسهيلات البنكية. هذا النظام يساعد على تحويل المستهلك من مجرد الاستثمار في الأوراق المالية إلى مجال نشاط أوسع يتعلق برفاهية المستهلك وإمكانية حصوله على أراضي أو منازل أو عمارات سكنية.¹

6 - قوة مساومة الموردین:

يمكن للمنظمة التي تجبر المورد على المساهمة في نظام تبادل الأوامر آليا أن تنتج في تحويل ميزان القوى لمصلحة المنظمة الانتاجية. كما يمكن للمنظمة التحكم في السوق عن طريق التحكم في الأسعار أو توفير المواد أو التسليم أو جودة المواد المشتراة.²

7 - خلق منظمات جديدة:

يمكن للمعلومات وتكنولوجيا المعلومات أن تساهم في خلق مؤسسات جديدة. وهذا يمكن حدوثه عن طريق:

7 1. جعل وجود منظمات جديدة ممكنا تكنولوجيا. (تكنولوجيا المعلومات في مجال الاتصالات جعلت خدمة الفاكس والايمل ممكنة).

7 2. خلق طلب المنتجات الجديدة (التقدم في مجال الحواسيب ولاسيما الحواسيب المحمولة أدى إلى خلق طلب على نظم جديدة للبريد الآلي والإرشادات التدريبية لاستخدام الكتب الإرشادية للمدربين).

7 3. خلق مؤسسات جديدة بجانب المتواجدة فعلا: فالمؤسسة التي تطور شبكة المعلومات لتحويل بياناتها قد يؤدي ذلك إلى وجود مؤسسات أخرى أو مجالات جديدة لعمل مؤسسات أخرى.³

إن تطبيق نظم المعلومات التي تم وصفها يتطلب تغيير في أهداف المنظمة أو علاقتها مع المستهلكين والموردين والعمليات الداخلية وهيكل المعلومات. هذا التغيير الفني والاجتماعي يؤثر في كل من العناصر الفنية والاجتماعية للمنظمة يعتبر تحولا استراتيجيا. مدى حدوث هذا التغيير يتوقف على الظروف الخاصة بكل منظمة ومع هذا نجد أن هناك صلة بين الإستراتيجية والهيكل الداخلي، وكلما تتحرك المنظمات نحو جعل نظام المعلومات جزء من الاستراتيجية فإن هيكلها الداخلية يجب أن تتغير لتعكس هذه التطورات الجديدة. ومثل هذا التغيير يتطلب إلغاء الحدود الداخلية والخارجية للمنظمة وهذا مطلب ضروري للنظم الاستراتيجية. فهذه المنظمات التي تبني نظم معلومات استراتيجية ناجحة ناجمة قد كسرت الحواجز التنظيمية

¹لمين علوطي، مرجع سابق، ص114.

²حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص196.

³لمين علوطي، مرجع سابق، ص114.

بين الوظائف وسمحت بمشاركة المعلومات في المنظمة بين الوظائف المختلفة وبينها وبين المستهلكين والموردين. ويلاحظ أنه في بعض الأحيان أن جعل المنظمة تنافسية قد يتطلب هيكل تنظيمي جديد.

الجدول رقم(02): تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية في الصناعة

التأثير	التعريف
1- طبيعة المنتجات والخدمات	خلق أو تغيير المنتجات/ الخدمات عن طريق الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.
2- دورة حياة المنتج	مدة دورة حياة المنتج/ الخدمة.
3- المدى الجغرافي	تخفيض المحددات الجغرافية أو السوقية للمنتجات/الخدمات
4- اقتصاديات الحجم في الإنتاج	زيادة الحجم في الإنتاج بدون زيادة مماثلة في التكلفة أو في مزيج المنتجات.
5- التغيير في القيمة المضافة	تغيير محتوى المنتجات/ الخدمات والقيمة بإضافة معلومات مبنية على الأبعاد الجديدة.
6- قوة الموردين في المساومة	القدرة على التحكم في السوق عن طريق الأسعار أو توفير المواد أو التسليم أو جودة المواد المشتراة أو المكونات المشتراة.
7- خلق منظمات جديدة	خلق منتجات أو أسواق جديدة.

المصدر: لمين علوطي، مرجع سابق، ص113

خلاصة الفصل

رأينا من خلال هذا الفصل كيف أصبح لنظم المعلومات أهمية بالغة في منظمات الأعمال وخاصة مع تزايد الحاجة إليها وجعلها عنصر أساس فيها، وهذا نتيجة التغيرات البيئية التي شهدتها بيئة الأعمال، مما جعل هذه المنظمات تتبنى نظم المعلومات بغية الوصول إلى أهدافها.

وكما رأينا أيضا أنه هناك عدة أنواع لنظم المعلومات، ومنها على وجه الخصوص نظم المعلومات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات في توفير المعلومات الإستراتيجية الدقيقة بغية استخدامها في اتخاذ القرارات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، لذلك تسعى المنظمات إلى تحسين أدائها الداخلي من خلال تطوير أنشطتها الداخلية، وكذا أدائها الخارجي والذي يتمثل في مواجهة منافسيها، وهكذا تتمكن المنظمات من تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بها، وأيضا تتمكن من معرفة الفرص المتاحة لها وكيفية استغلالها وتجنب التهديدات التي تواجهها.

تمهيد

بعد التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بنظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين أداء المنظمة من خلال الفصلين السابقين، نحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي لعملية نظم المعلومات الاستراتيجية في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، نظرا لأهميتها القصوى في الاقتصاد الوطني، إضافة إلى كونها متميزة في القطاع الذي تنشط فيه، ولإستيفاء جميع جوانب هذا الموضوع سوف نتطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

أولاً: تقديم عام لهؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة.

ثالثاً: عرض، تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

أولاً: تقديم عام لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

تعد مؤسسة Enicab من المؤسسات الكبيرة الرائدة في مجال صناعة الكوابل الكهربائية، تتميز بعدة نشاطات ومصالح مختلفة، وعليه قمنا بتخصيص هذا العنصر لغرض تقديم عام عن المؤسسة من خلال التطرق إلى موقعها، أهميتها، أهدافها، وكذا هيكلها التنظيمي...

1. نشأة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة:

لإرساء قاعدة متينة في إطار استراتيجية التنمية المنتهجة بغرض خلق الصناعة الكهربائية والإلكترونية ولتلبية احتياجات السوق الوطنية، أسست المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية بقرار رقم 83/69 الصادر بتاريخ 21 أكتوبر 1969.

وفي إطار إعادة تنظيم الإقتصاد الوطني المنبثق عن مختلف القرارات الصادرة في نهاية العشرية 1970/1980، وطبقاً للمرسوم رقم 242/08 الصادر بتاريخ 04 أكتوبر 1980 المتعلق بإعادة هيكلة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية SONELEC، تم في نهاية سنة 1982 تقسيمها إلى عدة مؤسسات:

- **ENIE**: المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية بموجب مرسوم 20/83 بتاريخ 01 أكتوبر 1983 مقرها سيدي بلعباس.

- **ENIEM**: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بموجب المرسوم 19/83 بتاريخ 01 جانفي 1983 ومقرها بتيزي وزو.

- **ENPEC**: المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات بمرسوم 22/83 بتاريخ 01 جانفي 1983 ومقرها سطيف.

- **EDIMEL**: المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي بموجب مرسوم 21/83 ومقرها بالعاصمة.

- **ENICAP**: المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بمرسوم 20/83.

حيث تأسست هذه الأخيرة و أصبحت ذات صبغة شرعية وقانونية، وكان المقر الرئيسي للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بالجزائر العاصمة، وتتكون من ثلاث وحدات:

- **CABEL**: وحدة جسر قسنطينة - القبة - المختصة في صناعة الأسلاك و الكوابل المعزولة ذات التوتر

المنخفض والمتوسط وتبلغ طاقتها الإنتاجية 2600 طن سنوياً.

- **CATEL**: وحدة واد سمارة - الحراش - المختصة في صناعة الأسلاك وكوابل الإتصالات اللاسلكية و الكوابل الهاتفية، وتبلغ طاقتها الإنتاجية تبلغ 5500 طن سنوياً.

- **ENICAB**: وحدة بسكرة لصناعة الكوابل الكهربائية، كوابل التوزيع، كوابل ذات ضغط متوسط، كوابل ذات ضغط منخفض، كوابل بدون عازل، كوابل عالية التوتر، الشبكات العالية بطاقة إنتاجية تقدر ب 28600 طن

سنويا، وتم إنشاء وحدة بسكرة لصناعة الكوابل ضمن مخطط التنمية الاقتصادية وهذا بموجب المخطط الرباعي الأول 1980-1984، بمرسوم 83/20 بغلاف مالي قدره 1927 مليون دينار جزائري. وبما أن القدرات والإمكانيات المالية والتكنولوجية غير كافية لإنجاز مثل هذه المشاريع الكبرى، التي تتطلب تقنيات وكفاءات رفيعة المستوى، فقد قامت الشركة الوطنية **SONELEC** بإبرام عقود مع مؤسسات وطنية وأجنبية أهمها:

- ✓ **المؤسسات الأجنبية:** تمثل مساهمتها في إنجاز المشروع بنسبة 40% وهي:
 - **INVEST-IMPORT:** شركة يوغسلافية تقوم بعملية تركيب الآلات.
 - **VINCOTTE:** شركة بلجيكية مختصة بالمراقبة التقنية لأجهزة الإنتاج.
 - **SOGELERS:** وهي مؤسسة فرنسية مهمتها دراسة أشغال الهندسة المدنية، كلفت بإعداد الهياكل القاعدية.
 - **SKET:** مؤسسة ألمانية تكلفت بدراسة تجهيز المشروع بالآلات والمعدات، وتكوين الأيدي العاملة بألمانيا والجزائر.

- ✓ **المؤسسات الوطنية:** تمثل مساهمتها في المشروع بنسبة 60% وهي:
 - **GENISIDER:** مؤسسة وطنية إهتمت بأشغال الهندسة المدنية.
 - **BATIMETAL:** مؤسسة وطنية إهتمت بالهيكلة والهياكل الحديدية.
 - **ENITEL:** مؤسسة وطنية مهمتها التكيف والتهوية.

وفي نهاية شهر ديسمبر 1997 تم إنفصال المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل عن وحدة السمار ووحدة القبة، بحيث أصبحت كل مؤسسة مستقلة بذاتها، وذلك طبقا لقانون الشركة القابضة العمومية **HOLDING**، حيث تهدف هذه المؤسسة إلى:

1. تخفيض نسبة استيراد الكوابل وتلبية حاجات السوق؛
2. تصدير منتجاتها إلى الخارج والمساهمة في تحسين ميزان الدولة التجاري وإدخال العملة الصعبة؛
3. إدخال التكنولوجيا الجديدة والمتطورة في مجال صناعة الكوابل الكهربائية.

2. التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة:

2.1. موقع المؤسسة:

تقع "ENICAB" في المنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة، وتعد من أكبر المصانع في إفريقيا، حيث تتربع هذه المؤسسة على مساحة إجمالية قدرها: 42 هكتار منها 16 هكتار مغطاة تشتمل على ورشات ومخازن ومباني إدارية... إلخ، أما الباقي فهو عبارة عن مساحة حرة قدرها 26 هكتار تشتمل على مواقف السيارات ومختلف المعدات الأخرى التي تستخدمها المؤسسة كمعدات الشحن والتفريغ، بالإضافة إلى مختلف تجهيزات النقل الخاصة بالمؤسسة من شاحنات ومقطورات وعربات... إلخ.

وفي بعض الحالات عند عدم كفاية مخازن الإنتاج تام الصنع يستعمل جزء من المساحة الحرة كمخزن إضافي، كما نجد مساحات أخرى مخصصة لمواد التعبئة والتغليف (بكرات التغليف القابلة للاسترجاع).

2.2. طبيعة نشاط المؤسسة:

نظرا للتكنولوجيا المتطورة والحديثة المستخدمة من طرف المؤسسة في مجال صناعة الكوابل الكهربائية،

أ. الكوابل المنزلية (**Les Câbles Domestiques**): يستخدم هذا النوع من الكوابل في البنايات وللإستخدام المنزلي، ويتراوح ضغطها ما بين 250 و 750 فولط وتصنع من مادة النحاس ومادة PVC، وتنتج المؤسسة من هذا النوع حوالي 229 نوع.

ب. الكوابل الصناعية (**Les Câbles Industriel**): تستخدم في تشغيل الآلات الصناعية مثل المحركات، ويتراوح ضغطها ما بين 600 و 1000 فولط، وتنتج المؤسسة منه حوالي 70 نوع وينقسم بدوره إلى نوعين حسب المواد المستخدمة في صناعتها فهناك الكوابل المعزولة بمادة PVC وأخرى معزولة بمادة PRC.

ج. الكوابل الكهربائية ذات التوتر المتوسط والعالي : تستخدم الكوابل ذات التوتر المتوسط في نقل الكهرباء ويتراوح ضغطها ما بين 1000 و 3000 فولط ويبلغ عددها 70 نوع، أما الكوابل ذات التوتر العالي فيفوق ضغطها 3000 فولط.

د. الكوابل المعزولة (**Les Câbles nu**): تستخدم في نقل الكهرباء من المحولات إلى مناطق توزيع معينة وتبلغ شدة توتر هذا النوع من الكوابل 22000 فولط، ويبلغ عددها حوالي 10 أنواع.

هـ. كوابل الشبكات الكهربائية أو التوزيع (**Les Câbles de Réseaux**): يستخدم هاذ النوع في توزيع الكهرباء ويتم صنعه من الألمنيوم وخليط يسمى بـ: AGS ويتكون من المغنيزيوم، السليسيوم والألمنيوم ويكون شدة تيار به 1000 فولط، وتنتج المؤسسة حوالي 70 نوع.

وبعد اتمام هيكل المؤسسة واستقلالها عن المؤسسة الأم استطاعت أن تنتج أنواع جديدة من الكوابل ذات خفة ونوعية منها:

أ. كوابل **ALU/ACIER**: تستعمل لتوصيل الكهرباء من حي لآخر، وهي كوابل معزولة بمادة PVC مظفورة بالشبكات الهوائية ذات التوتر إلى 0.6 كيلو فولط.

ب. كوابل **ALEMELEC**: مصنوعة من الألمنيوم المقوى بالفولاذ حيث يتمتع النوعين بالخفة والنوعية الجيدة.

كما أن مؤسسة ENICAB تقوم بإنتاج بكرات خشبية كي تلف عليها الكوابل، وذلك في ورشات نجارة خاصة بها.

ومن بين المواد الأولية التي تحتاجها المؤسسة لتقوم ب عملية الإنتاج: النحاس والألمنيوم كمواد ناقلة للكهرباء، وكمواد عازلة فتحتاج إلى PRC, PVC, PRS et La craie، بالإضافة إلى المواد الاستهلاكية كالمواد الكيميائية المستعملة لتحضير PVC، ومواد طاقوية مثل: المازوت، حيث تحصل المؤسسة على هذه المواد من خلال لجوئها إلى بورصة المعادن بلندن عن طريق الانترنت، والتي تأخذ منها كل المعلومات عن الأسعار، كيفية الشراء، طريقة وتكاليف النقل.

بالإضافة إلى المواد السابقة التي تدخل مباشرة في العملية الإنتاجية فإن المؤسسة تستخدم مواد أخرى لا تدخل في تركيب المنتج مثل: قطع الغيار والألواح والمسامير.

3. أهمية المؤسسة وأهدافها

3.1. أهمية المؤسسة

إن إنجاز مؤسسة ضخمة مثل ENICAB يعتبر إنجاز جد هام وهذا بالنظر إلى الغلاف المالي الذي تطلبه للأهمية المميزة لهذه المؤسسة داخل الاقتصاد الوطني نابعة من نشاطها الإنتاجي وقدرتها على تعويض المؤسسات الأجنبية في مجال إنتاجها وكذلك قدرتها على إنتاج المنتجات ذات مستوى عال من الجودة فهي تنتج أي نوع من الكوابل حسب المواصفات التي يحددها الزبون وكل ذلك بنوعية ترقى إلى المستوى العالمي.

3.2. أهداف المؤسسة: وتتمثل أهدافها الأساسية فيما يلي:

- إدخال التكنولوجيا الحديثة و المتطورة في صناعة الكوابل بكل أنواعها.
 - تخفيض نسبة إستيراد الكوابل وتلبية حاجيات السوق.
 - تزويد الدول الإفريقية بأنواع الكوابل المنتجة بنوعية رفيعة.
 - إدخال العملة الصعبة للوطن عن طريق التصدير.
 - القضاء على التبعية الاقتصادية.
 - امتصاص البطالة وذلك بتوفير مناصب شغل جديدة.
 - تخفيض التكاليف لتحقيق التنافسية.
 - خلق فرص التسويق، ارضاء العملاء، الحفاظ عليهم وكسب ثقتهم.
 - مراجعة وتطوير نظام الجودة الحالي ISO 9002 إلى نظام ISO 9000.
4. الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة

لقد عرف الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENICAB تغييرين منذ نشأتها منذ سنة 1986 بغية تحديد جيد للوظائف وكذا أخذ كل الإعتبارات المادية والبشرية والتنظيمية، و كإستجابة للتغيرات الاقتصادية وضعت المؤسسة هيكل تنظيمي يسمح لها بإعادة توزيع السلطات وتحديد المسؤوليات وتقسيم العمل بما يتلائم مع متغيرات المحيط الذي تنشأ فيه

إن حجم وطبيعة مؤسسة صناعة الكوابل يفرض عليها إتباع طابع تنظيمي معين يوضح مختلف المستويات والوظائف والعلاقات الموجودة في المؤسسة، حيث يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من 07 مديريات، يرأسها مدير وهو في الدرجة الثانية في هرم السلطة تحت المسؤول عن المشروع المستمر حيث يرأسهم المدير العام. يتفرع عن المديريات و الأقسام مجموعة من المصالح و المكاتب التي تعمل تحت إدارتها. تتمثل في:

أ. المديرية العامة: ومهمة هذه المديرية هو الإشراف ومراقبة سير المديريات، إذ تتكون من الأمانة العامة ومجموعة من المساعدين المكلفين بعدة مهام وهم:

- مستشار خاص: مهمة المساعد هنا هو تولى القضايا المتعلقة بالزبائن الذين لم يسددوا ما عليهم من مستحقات للمؤسسة ونزاعات أخرى تخص المؤسسة.
- مصلحة المعلوماتية: تتمثل مهمة هذا النوع من المساعد في الخدمات التي تستفيد منها المؤسسة في إطار الشبكة المعلوماتية وأجهزة الحاسوب.

ب. مديرية الإنتاج والصيانة: تعتبر هذه المديرية من أهم المديريات في المؤسسة، ذلك لإشرافها المباشر على إدارة العملية الإنتاجية عبر مختلف مراحلها، تعمل هذه المديرية بالتنسيق مع:

- قسم تسيير ومراقبة الإنتاج: يقوم هذا القسم بإعداد و توضيح الهدف الذي يجب أن يحققه نشاط الإنتاج من خلال وظيفة التخطيط المبنية أساسا على حجم الطلبات وكذا توقعات الكميات المباعة التي يتم تحديدها عن طريق الخبرة.
- قسم إنتاج الملحقات: يشرف هذا القسم على المصالح التالية:

- مصلحة صنع الـ PVC : وظيفتها الأساسية صنع حبيبات الـ PVC انطلاقا من مسحوق الـ PVC و مادة الطباشير و زيت بلاستيقيان بالإضافة إلى مواد أخرى مساعد، لتصبح في الأخير مادة تغليف أو عزل.
- مصلحة صنع البكرات: حرصا على تخفيض التكاليف، تقوم المؤسسة بصنع البكرات بنفسها، حيث تقوم المصلحة بصنع البكرات انطلاقا من مادة الخشب و المسامير و مواد مساعدة أخرى، كما تشرف هذه المصلحة، تشرف أيضا على ورشة استرجاع بقايا الكابل، التي تقوم باسترجاع فضلات الكابل الناتجة عن العملية الإنتاجية، و فصلها عن بعضها البعض، لتعاد معالجتها أو بيعها.

- قسم إنتاج الكوابل: تشرف على عمليات الإنتاج وتضم كل:

- مصلحة القلد والظفر: تشرف هذه المصلحة على ورشتين ورشة لؤلؤ و ظفر النحاس و أخرى للألمنيوم، تقدم هذه المصلحة منتجا نصف مصنع ومنتجا نهائي حسب نوع الكابل، لأن هناك أنواع من الكوابل تمر بمرحلتين فقط، هما مرحلة اللؤلؤ و مرحلة الظفر.
- مصلحة العزل والتغليف: تشرف هذه المصلحة على ورشة العزل و التغليف بمادة الـ PVC (Polyvinyle Chloride vinyl) التي يتم فيها عزل الموصلات النواقل عن بعضها البعض، ثم تغليفها بمادة الـ PVC.

ج. مديرية التكنولوجيا وضمان النوعية: تقوم هذه المديرية بالاهتمام بالتأكد أن المنتج النهائي صالح للاستعمال، و ذلك عبر وظيفة مراقبة الجودة، حيث تقوم بإجراء الفحوصات والتحليل اللازمة للتأكد من سلامة المنتج، و تتم هذه العملية عبر المصالح التالية: مصلحة تكنولوجيا الإنتاج، مصلحة المخابر، مصلحة المراقبة والتجارب.

د. مديرية المشتريات: تقوم هذه المديرية بتمويل المؤسسة بما تحتاجه من مواد أولية و قطع غيار و مواد مستهلكة، كما تقوم بتسيير مخزون المواد عن طريق مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية، تتكفل بعمليات تسيير نقل المواد الأولية، تتكون هذه المديرية من: مكتب مشتريات المواد الأولية، مكتب مشتريات قطع الغيار، مكتب العبور ونقل البضائع ومصلحة تسيير مخزون المواد الأولية.

ه. مديرية الجودة والسلامة و البيئة: تهتم هذه المديرية بالتأكد أن المنتج النهائي مطابق لمعايير الجودة، وأن ظروف العمل ملائمة و موافقة لشروط السلامة للعاملين، كذلك تهتم بالحفاظ على البيئة من خلال عملية تسيير المرتجعات الصناعية.

و. مديرية المحاسبة و المالية: تهتم بالمحاسبة التحليلية والمحاسبة العامة، وتسجيل العمليات المالية، حيث تسعى هذه المديرية لإعطاء صورة واضحة عن الوضع المحاسبي و المالي للمؤسسة.

ز. مديرية الموارد البشرية: تهتم بالشؤون الاجتماعية والمهنية للعمال، وتشرف على قسم العمالة والتكوين الذي يعمل على البحث عن عمال جدد للمؤسسة في حالة الحاجة، كما يحرص على تكوينهم، والإشراف على مصلحة الوسائل العامة وكذا على مسؤول الاتصال و الإعلام.

5. المحيط الصناعي لمؤسسة صناعة الكوابل

5.1. المنافسون

يوجد العديد من المنافسين في نفس القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة حيث تحظى هذه الأخيرة بحصة كبيرة في السوق الوطنية لقطاع الكوابل الطاقة، إذ تحتل المركز الثاني بحصة سوق 20%، إلا أن هناك منتجات منافسين بدأت تشكل خطر على المؤسسة خاصة على الكوابل المنزلية، وبالنسبة لمنافسي المؤسسة فتتمثل في مجموعة من المؤسسات العمومية، الخاصة والدولية المتمثلة في:

- شركة السويدي بعين الدفلى وهي شركة مصرية خاصة لإنتاج الكوابل تبلغ حصتها 22% وهي تحتل المركز الأول.
- مؤسسة CABEL بالجزائر العاصمة تبلغ حصتها 18% تحتل المركز الثالث.
- EPC (Engineering Procurement Contract): وهي مجموعة من المؤسسات الأنجلوساكسونية والأوربية للبتروول و الغاز تقوم بالمتاجرة في الكوابل ذات علامات عالية خارج الجزائر بحصة قدرها 17%، تأتي في المركز الرابع.
- Starlight, Cabelte, Nexans, Prysmian: هم مؤسسات منافسة دوليا على الكوابل ذات الضغط المرتفع، بحصة قدرها 11% وتحتل المركز الخامس.
- المستوردون: هم الذين يقومون باستيراد الكوابل من مصر، المغرب، تركيا واسبانيا، بحصة من السوق تقدر بـ 6% ويحتلون المركز السادس.
- Star Cabel Alger, plastelec Constantine, Media Light and Others: وهم مؤسسات محلية يتنافسون مع مؤسسة ENICAB على الكوابل النحاسية ذات الضغط المنخفض، بحصة من السوق تقدر بـ 6% ويحتلون أيضا المركز السادس.

وفي إطار فتح السوق الوطنية على السوق الدولية بدأت منتجات مؤسسة ENICAB تتأثر بشدة المنافسة، بالخصوص من الشركة المصرية السويدي وعلى الكوابل المنزلية خاصة، تشكل هذه المنافسة تهديدا قويا على المدى الطويل، حيث أن الشركة المصرية تتمتع برؤوس أموال ضخمة وتكنولوجيا متطورة جدا وبطاقة إنتاجية أكبر.

5.2. العملاء

بلغ عدد عملاء مؤسسة ENICAB 24 موزعا معتمدا و 8 مؤسسات تابعة للدولة، من بينها الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز، وهي أحد أهم عملائها.

5.3. تحليل نظم معلومات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

الاهتمام بنظام المعلومات في المؤسسة من مهام مسؤول الاتصال والأعلام ومصلحة نظام الأعلام الآلي والاتصال عن بعد، حيث يعملان معا لضمان عملية تحيين المعلومات والاستغلال الجيد للبيانات من خلال التحكم في تسيير هذه البيانات والمعلومات، يشمل نظام المعلومات على موارد ضرورية مطلوبة تتكامل وتتربط فيما بينها بشكل يسمح لها بالعمل بطريقة فعالة، مؤسسة صناعة الكوابل كأى مؤسسة لديها نظام معلومات خاص بها يساعدها في تنفيذ مهامها وعملياتها، يتمثل نظام معلومات المؤسسة المذكورة فيما يلي:

- 5.3.1 الأفراد: بالنسبة لمؤسسة صناعة الكوابل فأفرادها هم الموظفين والعاملين في المديريات، المصالح والأقسام الذين يستعملون نظام المعلومات في القيام بمهامهم.
- 5.3.2 الأجهزة: تتمثل أجهزة المؤسسة في مجموعة من الحواسيب، الطابعات، آلات ناسخة آلات حاسبة والوسائط التي تسجل عليها البيانات من أوراق وأقراص ممغنطة.
- 5.3.3 البرمجيات: تتمثل في البرامج التي تستخدمها المؤسسة في معالجة بياناتها وكيفية ذلك، منها:
 - AS/400: هو برنامج آلي لنظام المعلومات أقامته GENERAL CABEL في جوان 2010.
 - DECO: هو قاعدة بيانات منتجات GENERAL CABEL.
 - Lunix: هو برنامج يخص مديرية المحاسبة.
- 5.3.4 قواعد البيانات: للمؤسسة قاعدة بيانات يتم خزن مختلف بيانات ومعلومات التي تخص المؤسسة، من تعاملات مع العملاء كعدد مرات التعامل معه والكميات المطلوبة... الخ، ومع الموردين ومختلف التعاملات التي تخص المؤسسة، بالإضافة للبيانات الخاصة بالموظفين والعاملين عن مستوى الدخل، أحوالهم الشخصية والوظيفة التي يشغلونها.. الخ.
- 5.3.5 الشبكات: لدى المؤسسة شبكات الاتصال بمختلف أنواعها الأنترنت والأنترنت التي تساعد في إدارة الأعمال الالكترونية والعمليات التجارية.

ومن بين الأهداف التي يتم من خلالها إقامة نظم معلومات استراتيجية بالمؤسسة نجد:

- السرعة في الوصول إلى المعلومة المطلوبة في الوقت المناسب.
- السرعة في التعامل مع العملاء والموردين.
- إطلاع المؤسسة على كافة المعلومات الإستراتيجية بكل سهولة.
- تقليص الوقت المستغرق في انجاز العمليات الإدارية.
- سهولة تعامل المديريات، المصالح وأقسام المؤسسة فيما بينها.
- إمكانية تلقي الإجراءات الجديدة التي تقوم بها المؤسسة.
- توفير المعلومات الإستراتيجية اللازمة عن المنتجات ومواصفاتهم.
- توفير المعلومات الإستراتيجية عن الطلبات التي تم تلبيتها أو الوارد تلبيتها مستقبلا.

ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين أداء المنظمة لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، للتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في دور نظم المعلومات الإستراتيجية في مكونات أداء المنظمة، وذلك باستخدام أدوات بحث مناسبة كالاستمارة.

أولاً: منهجية الدراسة

1. المنهج المستخدم:

تستند هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع، ويصفها بشكل دقيق وصفا كمياً وكيفياً، إذ يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة تحديداً كمياً عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة.¹

2. أدوات جمع البيانات:

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة، وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة انتقاء مجموعة من الأدوات التي تساعد على جمع البيانات.

1.2. البيانات الأولية:

تم الاعتماد بصورة أساسية على أسلوب الاستمارة كأداة لجمع البيانات في موضوع بحثنا المتعلق بدور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة، حيث تم توزيعها على إدارات المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS (Statistical Package for Sociale Sciences)** الإحصائي (v.16). وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

¹الطيفة السبتي، "دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر -بسكرة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2011-2012، ص9.

وتعرف الاستمارة بأنها: "أداة أو وسيلة لجمع البيانات في شكل مجموعة من الأسئلة موجهة للمبحوثين ليقوموا بالإجابة عليها."²

وتعتبر الاستمارة من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعاً واستخداماً سيما في مختلف مجالات العلوم الإدارية، إضافة لشيوع استخدامها في استطلاع الرأي العام في إطار الدراسات الإستراتيجية.³ وقد تم إعداد استمارة حول " دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين أداء المنظمات"، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي:

✓ القسم الأول: وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، ومستوى التحكم في الإعلام الآلي).

✓ القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الدراسة، ويتكون من جزأين: الجزء الأول المتعلق بالمتغير الأول وهو نظم المعلومات الإستراتيجية ويحتوي على 10 عبارات، أما الجزء الثاني فيتعلق بمتغير تحسين أداء المنظمات ويحتوي على 8 عبارات.

القسم الثالث: وهو القسم الخاص بدور المتغير الأول والمتمثل في نظم المعلومات الإستراتيجية في أبعاد المتغير الثاني والمتمثلة في (الأداء الداخلي للمنظمة، الأداء الخارجي للمنظمة) ويحتوي على 18 عبارة.

2.2. البيانات الثانوية:

وقد تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، وذلك بهدف التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

3. الأدوات الإحصائية المستخدمة:

بعد جمع الاستمارات والقيام بترميزها وادخال بياناتها للحاسوب وتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS v.16 تم استخدام بعض أساليب الاحصاء الوصفي والتحليلي لتحليل بيانات الدراسة والمتمثلة في الآتي:

3.1. جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لتمثيل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

² مدحت أبو النصر، قواعد ومراحل البحث العلمي، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص169.

¹ خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، "مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص238.

- 3.2. المتوسطات الحسابية: وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور، والمتوسط الحسابي لكل محور على حدى.
- 3.3. تحليل التباين للإندجار: وذلك للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.
- 3.4. تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل والمتمثل في نظم المعلومات الإستراتيجية على المتغيرات التابعة (الأداء الداخلي والأداء الخارجي).
- 3.5. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في المتغيرات المستقلة والتابعة.
- 3.6. اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية في تصورات الباحثين حول نظم المعلومات الإستراتيجية وتحسين أداء المنظمات تعزى لاختلاف عامل الجنس.
- 3.7. اختبار معامل الإلتواء (Skewness): من أجل التحقق من التوزيع الطبيعي.
- 3.8. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
4. عينة الدراسة ومجالاتها:
- 4.1. عينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة والمستهدف من اطارات مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، والبالغ عددهم 118 اطار حسب احصائيات 2013/2012. وتم اعتمادنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة والتي بلغ حجمها (59) اطار والذي يمثل 50 % من مجموع الاطارات، وقد تم توزيع الاستمارة عليهم عبر زيارات ميدانية، استرد منها (40) استمارة. وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.
- وقد تم استخدام مقياس " ليكارت الخماسي " لقياس استجابات الباحثين لعبارات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (03): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

وقد تم تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي كالآتي:

جدول رقم (04): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

الدرجة	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5
--------	---------------	------------------	------------------	------------------	---------------

المصدر: من إعداد الطالبة

4.2. مجالات الدراسة:

- ✓ **المجال المكاني:** أجريت هذه الدراسة في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.
- ✓ **المجال الزمني:** لقد قسمنا فترة زيارتنا للمؤسسة محل الدراسة إلى ثلاث مراحل، وبدايتها كان في الفترة ما بين 16 فيفري إلى 9 مارس من السنة الجامعية 2014/2013 حيث قمنا بالتعرف على المؤسسة من حيث أهدافها وأهميتها، أما الفترة الموالية فكانت ما بين 10 مارس إلى 6 أفريل وتم من خلالها التعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة وكذا نظم المعلومات المستخدمة لديها، أما الفترة الأخيرة والممتدة من 7 إلى 28 أفريل فقد تم فيها التعرف على بعض اطارات المؤسسة وتوزيع استمارة الدراسة عليهم ومن ثم استرجاعها.
- ✓ **المجال البشري:** وتتمثل فيما يلي:

الجدول رقم (05): عدد عمال المؤسسة محل الدراسة

العدد	المستويات
118	اطارات
111	عون تحكم
603	عون تنفيذ
832	المجموع

من إعداد الطالبة: استنادا على معلومات مقدمة من اطارات المؤسسة

ثانيا: تحليل نتائج الدراسة

أ. صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة البحث مدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله، بمعنى إلى أي درجة تصلح هذه الأداة لقياس الغرض الذي وضعت من أجله، وفي دراستنا تم الاعتماد على نوعين من الصدق هما:

- ✓ **الصدق الظاهري:** بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة، تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة من كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، والذي يقدر عددهم بـ 3 محكمين، بهدف التأكد من وضوح وصحة صياغة كل عبارة من عبارات الاستمارة، وبعد القيام بإجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء المحكمين لتصبح الاستمارة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث وضعت في صورتها النهائية.

✓ **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.969) وهو معامل مقبول ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاوَر البحث وأبعادها مناسبة جداً لأهداف هذا البحث.

ومن هنا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث صادقة لما وضعت لقياسه.

صدق المحك أو الصدق الذاتي: تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات،

باستخدام المعادلة التالية: صدق المحك = معامل الثبات $\sqrt{\alpha}$ وتم استخدام (كرونباخ ألفا α) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة α للاستمارة الكلية 0.938% وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة 60%، كما أن قيمة α بالنسبة لكل محور على حدى أعلى من النسبة المقبولة 60%، والجدول التالي يوضح ذلك.

ب. ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة اختبارها مرة أخرى تحت نفس الظروف والشروط.

وقد قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة القياس لكون الاستمارة تقيس العوامل المراد قياسها والتأكد من صدقها. والجدول رقم (09) يوضح مدى الاتساق بين فقرات كل بعد وبين فقرات كل الأبعاد.

جدول رقم(06):نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
نظم المعلومات الإستراتيجية	10	0.935	0.967
تحسين أداء المنظمات	8	0.718	0.847
جميع العبارات المتعلقة بنظم المعلومات الإستراتيجية و تحسين أداء المنظمات	18	0.896	0.947
دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الأداء الداخلي للمنظمة	9	0.830	0.911
دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الأداء الخارجي للمنظمة	9	0.830	0.911
دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين أداء المنظمة	18	0.860	0.927

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

ج. خصائص مبحوثي الدراسة:

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات (السمات) الشخصية:

جدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

النسبة المئوية	التكرار	الخاصية
الجنس		
82.5%	33	ذكر
17.5%	7	أنثى
100%	40	المجموع
العمر		
25%	10	أقل من 30 سنة
55%	22	من 30 إلى أقل من 40 سنة
20%	8	من 40 إلى أقل من 50 سنة
00%	00	من 50 سنة فأكثر
100%	40	المجموع
المؤهل العلمي		
15%	6	مستوى ثانوي
30%	12	تقني سامي
32.5%	13	ليسانس
10%	4	مهندس
12.5%	5	شهادات الدراسات العليا
100%	40	المجموع
عدد سنوات الخبرة		
62.5%	22	أقل من 5 سنوات
27.5%	11	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
10%	4	من 10 سنوات إلى أكثر
100%	40	المجموع

التحكم في الإعلام الآلي		
ضعيف	5	12.5%
متوسط	20	50%
جيد	15	37.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

1. الجنس:

من خلال الجدول نرى أن معظم عمال المؤسسة ذكور فقد بلغت إذ تقدر نسبتهم بـ 82.5%، في مقابل 17.5% من مجموع أفراد عينة الدراسة كانوا إناثا .

2. العمر:

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بمقدار 55%، في حين أن نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (الأقل من 30 سنة) بلغت 25%، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت 20%، وفي الأخير نجد نسبة معدومة من المبحوثين في الفئة العمرية (من 05 سنة فأكثر) .

3. المؤهل العلمي:

في متغير المؤهل العلمي فنجد أن ما نسبته 32.5% من المبحوثين حاصلين على شهادة ليسانس، تليها 30% من الحاصلين على شهادة تقني سامي، و 6% من لديهم مستوى ثانوي، ونسبة 12.5% من حاملي شهادة الدراسات العليا، ، وأخيرا 10% من حاملي شهادة مهندس.

4. سنوات الخبرة:

عند النظر في متغير عدد سنوات الخبرة فإننا نجد أن ما نسبته 62.5% لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، وما نسبته 27.5% تتراوح خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، أما ما نسبته 10% خبرتهم من 10 سنوات فأكثر.

5. التحكم في الإعلام الآلي

وفي النظر لمتغير التحكم في الإعلام الآلي نجد أن ما نسبته 50% لديهم تحكم متوسط في الإعلام الآلي، أما ما نسبته 37.5% لديهم تحكم جيد في الإعلام الآلي، وفي الأخير نجد أن ما نسبته 12.5% لديهم تحكم ضعيف في الإعلام الآلي.

د. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار التوزيع الطبيعي يعني اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا. ومن أجل معرفة ذلك تم حساب اختبار كولمغروف-سمرنوف. ويظهر الجدول رقم (10) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0.05 أي ($sig > 0.05$)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (08): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample kolmogorov-Smirnov).

البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة
نظم المعلومات الإستراتيجية	1.608	0.011
تحسين أداء المنظمات	1.045	0.225
دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الأداء الداخلي للمنظمة	1.557	0.016
دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الأداء الخارجي للمنظمة	1.552	0.016

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

ثانياً: تحليل محاور الإستبانة

جدول رقم (09): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات نظم المعلومات الإستراتيجية

الرقم	عبارات متغير نظم المعلومات الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تساعد نظم المعلومات الاستراتيجية في بناء قاعدة بيانات استراتيجية.	3.57	0.930	موافق	9
2	تساهم نظم المعلومات الاستراتيجية بصورة حاسمة في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.	3.72	0.876	موافق	7
3	تدعم نظم المعلومات الاستراتيجية استراتيجية المنظمة وتساهم في	3.95	0.932	موافق	2

				تغييرها.				
4	تمكن نظم المعلومات الاستراتيجية المنظمة من تحسين أنشطتها الداخلية.	4.07	0.858	موافق	1			
5	تساهم نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.	3.92	0.971	موافق	3			
6	تساعد نظم المعلومات الاستراتيجية في تحليل اتجاهات الزبائن، أذواقهم ورغباتهم.	3.87	0.852	موافق	4			
7	تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية المنظمة في توظيف جوانب القوة الداخلية التي تميزها.	3.85	0.802	موافق	5			
8	تساعد نظم المعلومات الاستراتيجية في التشخيص المبكر للمشاكل والصيانة الوقائية.	3.60	0.900	موافق	8			
9	تسعى المنظمة إلى توسيع التطبيقات الاستراتيجية لنظم المعلومات بسبب ضغوط البيئة الخارجية.	3.60	0.810	موافق	8			
10	تستخدم لمواجهة متطلبات البيئة ومساعدة المنظمة على البقاء والاستمرارية.	3.75	0.776	موافق	6			
نظم المعلومات الاستراتيجية					3.79	0.694	موافق	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

- جاءت العبارة رقم (04) في الترتيب الأول، وكان وسطها الحسابي " 4.07" بانحراف معياري " 0.858"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3".
- جاءت العبارة رقم (03) في الترتيب الثاني، وكان وسطها الحسابي " 3.95" بانحراف معياري " 0.932"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3".
- جاءت العبارة رقم (05) في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي " 3.92" بانحراف معياري " 0.971"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3".

- جاءت العبارة رقم (06) في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي " 3.87 " بانحراف معياري "0.852"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3".
- جاءت العبارة رقم (07) في الترتيب الخامس، وكان وسطها الحسابي " 3.85 " بانحراف معياري "0.802"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3".
- جاءت العبارة رقم (10) في الترتيب السادس، وكان وسطها الحسابي " 3.75 " بانحراف معياري "0.776"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3".
- جاءت العبارة رقم (02) في الترتيب السابع، وكان وسطها الحسابي " 3.72 " بانحراف معياري "0.876"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3".
- جاءت العبارتين رقم (08) ورقم (09) في الترتيب الثامن، حيث كان الوسط الحسابي للعبارتين "3.60" بانحراف معياري "0.802" بالنسبة للعبارة الأولى ، أما العبارة الثانية كان انحرافها المعياري "0.900"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هاتين العبارتين كانت " موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لكلتا العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3".
- جاءت العبارة رقم (01) في الترتيب التاسع، وكان وسطها الحسابي " 3.57 " بانحراف معياري "0.930"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3".

ينضح من الجدول رقم (...) وبشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الأول يساوي (3.79) بانحراف معياري (0.694) مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين آراء أفراد الدراسة نحو نظام المعلومات الإستراتيجية بوجه عام. والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت المستخدم، وعليه نستنتج أن درجة موافقة أفراد العينة على هذا المحور كانت " موافق".

جدول رقم (10): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات تحسين أداء المنظمات

الرقم	عبارات متغير تحسين أداء المنظمات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تعمل المنظمة على زيادة حصتها السوقية.	4.02	0.659	موافق	2
2	تتوفر لدى المنظمة موارد إدارية ذات كفاءة.	3.85	0.662	موافق	5
3	لدى المنظمة موارد تكنولوجية تساعدها في تحسين أدائها.	4.02	0.697	موافق	2
4	تعمل المنظمة على تقديم منتجات متميزة لمواجهة منافسيها.	4.05	0.814	موافق	1
5	تعمل المنظمة على تخفيض تكاليف الإنتاج.	3.90	0.900	موافق	4
6	تسعى المنظمة للحفاظ على عملائها وكسب عملاء جدد.	2.00	0.784	غير موافق	6
7	تستهدف المنظمة دخول أسواق جديدة.	3.92	0.888	موافق	3
8	تهدف المنظمة إلى تحقيق التميز في جودة أدائها من خلال التطوير المستمر لمنتجاتها.	3.85	0.948	موافق	5
-	تحسين أداء المنظمات	3.70	0.464	موافق	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

- جاءت العبارة رقم (04) في الترتيب الأولى، وكان وسطها الحسابي " 4.05" بانحراف معياري "0.814"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3".

- جاءت العبارتين رقم (01) ورقم (03) في الترتيب الثاني، حيث كان الوسط الحسابي للعبارتين "4.02" بانحراف معياري " 0.659" بالنسبة للعبارة الأولى ، أما العبارة الثانية كان انحرافها المعياري "0.679"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هاتين العبارتين كانت " موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لكلا العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3".

- جاءت العبارة رقم (07) في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي " 3.92 بانحراف معياري " 0.888"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3".
- جاءت العبارة رقم (05) في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي " 3.90 بانحراف معياري " 0.900"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3".
- جاءت العبارتين رقم (02) ورقم (08) في الترتيب الخامس، حيث كان الوسط الحسابي للعبارتين " 3.85" بانحراف معياري " 0.662 بالنسبة للعبارة الأولى ، أما العبارة الثانية كان انحرافها المعياري " 0.948". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3".
- جاءت العبارة رقم (06) في الترتيب السادس، وكان وسطها الحسابي " 2.00 " بانحراف معياري " 0.784"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 1.80 إلى 2.59] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " غير موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد "3".
- يتضح من الجدول رقم (11) وبشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني يساوي (3.70) بانحراف معياري (0.464) مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين آراء أفراد الدراسة نحو تحسين أداء المنظمة بوجه عام. والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت المستخدم، وعليه نستنتج أن درجة موافقة أفراد العينة على هذا المحور كانت " موافق".

جدول رقم (11): اتجاهات الباحثين بالنسبة لعبارات دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين

الأداء الداخلي للمنظمة

الرقم	عبارات متغير دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الأداء الداخلي للمنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الأهمية النسبية
-------	---	-----------------	-------------------	---------------	-----------------

1	تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في توفير المعلومات الدقيقة والكافية.	3.42	0.902	موافق	7
2	تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	3.65	0.833	موافق	6
3	تساهم نظم المعلومات الإستراتيجية في تسهيل العمليات الإنتاجية.	3.80	0.911	موافق	3
4	توفر نظم المعلومات الإستراتيجية إشارات تحذير مبكرة لحدوث المشاكل داخليا.	3.37	0.952	محايد	8
5	تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في تصميم منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة.	3.77	0.891	موافق	4
6	تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في تأدية الأنشطة الداخلية بأقل التكاليف الممكنة مع ضرورة المحافظة على أفضل أداء ونوعية ممكنة.	3.82	0.843	موافق	2
7	تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية المنظمة في توظيف جوانب القوة الداخلية التي تميزها.	3.67	0.828	موافق	5
8	تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في ابتكار منتجات جديدة مما يمكنها من دخول أسواق جديدة.	3.77	0.800	موافق	4
9	تساهم نظم المعلومات الإستراتيجية في نجاح الريادة الاستراتيجية للمنظمة.	3.97	0.831	موافق	1
-	دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الأداء الداخلي للمنظمة	3.69	0.694	موافق	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

- جاءت العبارة رقم(09) في الترتيب الأول، وكان وسطها الحسابي " 3.97" بانحراف معياري " 0.831"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3".
- جاءت العبارة رقم(06) في الترتيب الثاني، وكان وسطها الحسابي " 3.82" بانحراف معياري " 0.843"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3".
- جاءت العبارة رقم(03) في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي " 3.80" بانحراف معياري " 0.911"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3".

- جاءت العبارتين رقم (05) ورقم (08) في الترتيب الرابع، حيث كان الوسط الحسابي للعبارتين "3.77" بانحراف معياري "0.891" بالنسبة للعبارة الأولى ، أما العبارة الثانية كان انحرافها المعياري "0.800"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هاتين العبارتين كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لكلتا العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3".
- جاءت العبارة رقم (07) في الترتيب الخامس، وكان وسطها الحسابي " 3.67" بانحراف معياري "0.828"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3".
- جاءت العبارة رقم (02) في الترتيب السادس، وكان وسطها الحسابي " 3.65" بانحراف معياري "0.833"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3".
- جاءت العبارة رقم (01) في الترتيب السابع، وكان وسطها الحسابي " 3.42" بانحراف معياري "0.902"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3".
- جاءت العبارة رقم (04) في الترتيب الثامن، وكان وسطها الحسابي " 3.37" بانحراف معياري "0.952"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 2.60 إلى 3.39] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "محايد".
- يتضح من الجدول رقم (12) وبشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الأول يساوي (3.69) بانحراف معياري (0.694) مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين آراء أفراد الدراسة نحو دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الأداء الداخلي للمنظمة بوجه عام. والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت المستخدم، وعليه نستنتج أن درجة موافقة أفراد العينة على هذا المحور كانت " موافق".

جدول رقم (12): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الأداء

الخارجي للمنظمة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات متغير دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الأداء الخارجي للمنظمة	الرقم
2	موافق	0.749	3.95	تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في تنسيق أنشطة المنظمة إقليمياً، وطنياً وعالمياً بعد ظهور الانترنت.	1
1	موافق	0.697	3.97	تعد نظم المعلومات الإستراتيجية وسيلة فاعلة في بناء مزايا تنافسية.	2
6	موافق	0.742	3.75	تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في إدراك تغيرات البيئة الخارجية والتعامل معها.	3
8	محايد	0.892	3.65	تساهم نظم المعلومات الإستراتيجية في استثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتجنب التهديدات الكائنة فيها.	4
3	موافق	0.852	3.87	تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق فرص جديدة في أسواق المنظمة.	5
3	موافق	0.686	3.87	تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في الوصول إلى احتياجات المستهلك وتلبيتها.	6
4	موافق	0.769	3.85	تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في عرض منتجات جديدة مما يمكن المنظمة من التغلب على منافسيها.	7
7	موافق	0.764	3.67	تؤثر نظم المعلومات الإستراتيجية في قدرة المنافسين على التشغيل.	8
5	موافق	0.812	3.82	تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في التقليل من مخاطر التهديد الناتجة من تقديم المنافسين لمنتجات بديلة.	9
-	موافق	0.635	3.82	دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الأداء الخارجي للمنظمة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

- جاءت العبارة رقم (02) في الترتيب الأول، وكان وسطها الحسابي " 3.97" بانحراف معياري " 0.697"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3".

- جاءت العبارة رقم (01) في الترتيب الثاني، وكان وسطها الحسابي " 3.95" بانحراف معياري " 0.749"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3".
- جاءت العبارتين رقم (05) ورقم (06) في الترتيب الثالث، حيث كان الوسط الحسابي للعبارتين "3.87" بانحراف معياري "0.852" بالنسبة للعبارة الأولى ، أما العبارة الثانية كان انحرافها المعياري "0.656"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هاتين العبارتين كانت " موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لكلا العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3".
- جاءت العبارة رقم (07) في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي " 3.85" بانحراف معياري " 0.769"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3".
- جاءت العبارة رقم (09) في الترتيب الخامس، وكان وسطها الحسابي " 3.82" بانحراف معياري "0.812"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3".
- جاءت العبارة رقم (03) في الترتيب السادس، وكان وسطها الحسابي " 3.75" بانحراف معياري "0.742"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3".
- جاءت العبارة رقم (08) في الترتيب السابع، وكان وسطها الحسابي " 3.67" بانحراف معياري "0.764"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3".

- جاءت العبارة رقم (04) في الترتيب الثامن، وكان وسطها الحسابي " 3.65" بانحراف معياري "0.892"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 2.60 إلى 3.39] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "محايد".

يتضح من الجدول رقم (13) وبشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الأول يساوي (3.82) بانحراف معياري (0.635) مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين آراء أفراد الدراسة نحو دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الأداء الخارجي للمنظمة بوجه عام. والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت المستخدم، وعليه نستنتج أن درجة موافقة أفراد العينة على هذا المحور كانت " موافق".

ثالثاً: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

حتى تتمكن من اختبار فرضيات نموذج الدراسة المبني على نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء المنظمة، لابد من التطرق إلى طرق إحصائية أكثر تعمقا الذي يعرفنا على علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة ومستوى (Spearman) منها معامل الارتباط الدلالة لتلك العلاقة.

وبما أننا أشرنا في الجانب النظري إلى أن دراستنا لدور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين أداء المنظمات ستكون من خلال الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإستراتيجية في أبعاد تحسين أداء المنظمات، أو من خلال الأثر الناتج عن نظم المعلومات الإستراتيجية في مساندة أبعاد تحسين أداء المنظمات ، التي تتطلب حساب معادلات للوقوف على مقدار تأثير كل نوع من أنواع (Régression Linéaire) الانحدار الخطي المتدرج لنظم المعلومات الإستراتيجية على أبعاد تحسين أداء المنظمات.

1) معاملات الارتباط : نتطرق في النقاط الموالية إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة لنظم المعلومات الإستراتيجية مع أبعاد تحسين أداء المنظمات، ومع محور تحسين أداء المنظمات ككل لتوضيح درجة الأهمية لكل بعد من أبعاد تحسين الأداء بالمؤسسة.

وكون مقياس متغيرات الدراسة ترتيبية، إضافة إلى عدم معرفة طبيعة التوزيع الذي تتبعه عينة الدراسة فإن معامل الارتباط المناسب في مثل هذه الحالات هو معامل الارتباط لسبيرمان (Spearman) الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي.

جدول رقم (13): مصفوفة الارتباط (Spearman)

البيانات			
نظم المعلومات الإستراتيجية	تحسين أداء المنظمات	دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الأداء الداخلي	دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الأداء الخارجي

للنظمتة	للنظمتة				
0.301	0.397*	0.068	1.000	corrélation	نظم المعلومات الإستراتيجية
.059	.011	.677	.	Sig.	
40	40	40	40	N	
0.298	0.533**	1.000	0.068	corrélation	تحسين أداء المنظمات
.062	.000	.	.677	Sig.	
40	40	40	40	N	
0.378*	1.000	0.533**	0.397*	corrélation	دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الأداء الداخلي للمنظمة
.016	.	.000	.011	Sig.	
40	40	40	40	N	
1.000	0.378*	0.298	0.301	corrélation	دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الأداء الخارجي للمنظمة
.	.016	.062	.059	Sig.	
40	40	40	40	N	

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

1) الإندجار الخطي المتدرج:

✓ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0 : يوجد دور معنوي لنظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الأداء الداخلي للمنظمة في مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.01$).

جدول رقم (14): تحليل الإندجار المتدرج

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	خطأ التقدير Es	التحديد معامل R-deux	الارتباط R	النموذج Modèle
.000 ^a	20.362	0.56741	0,349	0.591 ^a	1

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V.16

Valeurs prédites : (constantes), نظم المعلومات الاستراتيجية

من الجدول رقم 15 نلاحظ وجود علاقة ارتباط قوية بين نظم المعلومات الإستراتيجية وتحسين الأداء الداخلي للمنظمة، حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون (0.591) عند مستوى دلالة معنوية ($P \leq 0.01$)، كما تبين نتائج الجدول أن نظم المعلومات الإستراتيجية وتحسين الأداء الداخلي للمنظمة يفسران ما قيمته (35%). كما يبين جدول تحليل التباين ANOVA أن قيمة F بلغت 20.362 وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.01$).

جدول رقم (15): تحليل نتيجة الإندجار

مستوى الدلالة Sig	T	المعلمات المعيارية Coefficients std.	المعلمات غير المعيارية Coefficients non std.		النموذج Modèle
		Bêta	Erreur standard	A	
.000 ^a	2.888	.	0.504	1.457	constantes
0.000	4.512	0.591	0.131	0.591	نظم المعلومات الاستراتيجية

1

a. Valeurs prédites : (constantes), نظم المعلومات الاستراتيجية,

b. Variable dépendante : دور نظم المعلومات في تحسين الأداء الداخلي للمنظمة

من الجدول رقم 16 نجد أن نظم المعلومات الإستراتيجية يؤثر بدلالة معنوية وبشكل إيجابي في عملية تحسين الأداء الداخلي للمنظمة.

حيث أن نظم المعلومات الإستراتيجية يؤثر بشكل مباشر إيجابي ($P \leq 0.01$)، $\beta = 0.591$ ، ومنه نستنتج أن نظم المعلومات الإستراتيجية لها دور في تحسين الأداء الداخلي للمنظمة.

✓ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

H_0 : يوجد دور معنوي لنظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الأداء الخارجي للمنظمة في مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.01$).

جدول رقم (16): تحليل الإنحدار المتدرج

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	خطأ التقدير Es	التحديد معامل R-deux	الارتباط R	النموذج Modèle
.000 ^a	34.639	0.46528	0.477	0.691 ^a	1

a. Valeurs prédites : (constantes), نظم المعلومات الاستراتيجية,

من الجدول رقم 17 نلاحظ وجود علاقة ارتباط بين نظم المعلومات الإستراتيجية وتحسين الأداء الخارجي للمنظمة، حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون (0.691) عند مستوى دلالة معنوية ($P \leq 0.01$)، كما تبين نتائج الجدول أن نظم المعلومات الإستراتيجية وتحسين الأداء الداخلي للمنظمة يفسران ما قيمته (48%).

كما يبين جدول تحليل التباين ANOVA أن قيمة F بلغت 34.639 وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.01$).

جدول رقم (17): تحليل نتيجة الإنحدار

مستوى الدلالة Sig	T	المعلمات المعيارية Coefficients std.	المعلمات غير المعيارية Coefficients non std.		النموذج Modèle
		Bêta	Erreur standard	A	
.001 ^a	3.454	.	0.414	1.429	Constantes

0.000	5.886	0.691	0.107	0.632	نظم المعلومات الاستراتيجية	1
-------	-------	-------	-------	-------	----------------------------	---

a. Valeurs prédites : (constantes), نظم المعلومات الاستراتيجية,

b. Variable dépendante : دور نظم المعلومات في تحسين الأداء الخارجي للمنظمة

من الجدول رقم 18 نجد أن نظم المعلومات الإستراتيجية يؤثر بدلالة معنوية وبشكل إيجابي في عملية تحسين الأداء الخارجي للمنظمة.

حيث أن نظم المعلومات الإستراتيجية يؤثر بشكل مباشر إيجابي ($P \leq 0.01$)، $\beta = 0.591$ ، ومنه نستنتج أن نظم المعلومات الإستراتيجية لها دور في تحسين الأداء الخارجي للمنظمة.

✓ اختبار الفرضية الرئيسية الكلية:

H_0 : يوجد دور معنوي لنظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين أداء المنظمات في مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة- عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.01$).

جدول رقم (18): تحليل الإنحدار المتدرج

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	خطأ التقدير Es	التحديد معامل R-deux	الارتباط R	النموذج Modèle
.009 ^a	7.552	0.43013	0.166	0.407 ^a	1

a. Valeurs prédites : (constantes), نظم المعلومات الاستراتيجية,

من الجدول رقم 19 نلاحظ وجود علاقة ارتباط بين نظم المعلومات الإستراتيجية وتحسين أداء المنظمات، حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون (0.407) عند مستوى دلالة معنوية ($P \leq 0.01$)، كما تبين نتائج الجدول أن نظم المعلومات الإستراتيجية وتحسين أداء المنظمات يفسران ما قيمته (16%).

كما يبين جدول تحليل التباين ANOVA أن قيمة F بلغت 7.552 وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.01$).

جدول رقم (19): تحليل نتيجة الإنحدار

مستوى الدلالة Sig	T	المعلمت المعيارية Coefficients std.	المعلمت غير المعيارية Coefficients non std.		النموذج Modèle
		Bêta	Erreur standard	A	
.000 ^a	6.979	.	0.382	2.669	Constantes
0.009	2.748	0.407	0.099	0.273	نظم المعلومات الاستراتيجية

a. Variable dépendante : تحسين أداء المنظمات

من الجدول رقم 20 نجد أن نظم المعلومات الإستراتيجية يؤثر بدلالة معنوية وبشكل إيجابي في عملية تحسين أداء المنظمات.

حيث أن نظم المعلومات الإستراتيجية يؤثر بشكل مباشر إيجابي ($P \leq 0.01$)، $\beta=0.407$ ، ومنه نستنتج أن نظم المعلومات الإستراتيجية لها دور في تحسين أداء المنظمات.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الأولى

(H01): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول نظم

المعلومات الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent- samples T-Test) وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (22).

الجدول رقم (20): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في نظم المعلومات الاستراتيجية حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
0.161	0.098	0.05

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (22) نجد أن قيمة T (0.161) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.098) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي فإن هذا لا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نظم المعلومات الاستراتيجية بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H02): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول نظم المعلومات الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (23).

جدول رقم (21): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في نظم المعلومات الاستراتيجية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
بين المجموعات	1.170	2	0.585	1.229	0.304
داخل المجموعات	17.617	37	0.476		
المجموع الكلي	18.788	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV16

من خلال نتائج الجدول رقم (23) يتبين أن اختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في نظم المعلومات الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.229) ومستوى الدلالة (0.304)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في نظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، ومنه نقبل الفرضية الصفرية.

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H03): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha = 0.05$) في اتجاهات الباحثين حول القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج موضحة

في الجدول (24).

جدول (22): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في القيادة الاستراتيجية حسب متغير

المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
بين المجموعات	6.109	4	1.277	3.268	0.022
داخل المجموعات	13.679	35	0.391		
المجموع الكلي	18.788	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV16

من خلال نتائج الجدول رقم (24) يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في نظم المعلومات الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.268) ومستوى الدلالة (0.022)، وهذا يشير إلى وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في نظم المعلومات الاستراتيجية ويرجع إلى مستوى الدراسات العليا في مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي يمكن قبول الفرضية البديلة والتي تنص:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات الباحثين حول نظم المعلومات الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H04): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha = 0.05$) في اتجاهات الباحثين حول نظم المعلومات الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (25).

جدول رقم (23): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في نظم المعلومات الاستراتيجية حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
بين المجموعات	2.408	2	1.204	2.720	0.079
داخل المجموعات	16.380	37	0.443		
المجموع الكلي	18.788	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V16

من خلال نتائج الجدول رقم (25) يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في نظم المعلومات الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.720) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.079)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) بكثير، وهذا ما

يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في نظم المعلومات الاستراتيجية في مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة- وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة. 4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H05): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول نظم المعلومات الاستراتيجية تعزى لمتغير مستوى التحكم في

الإعلام الآلي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (24).

جدول رقم (24): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في نظم المعلومات الاستراتيجية حسب متغير مستوى التحكم في الإعلام الآلي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
بين المجموعات	1.534	2	0.767	1.645	0.207
داخل المجموعات	17.254	37	0.466		
المجموع الكلي	18.788	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V16

من خلال نتائج الجدول رقم (24) يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في نظم المعلومات الاستراتيجية تعزى لمتغير مستوى التحكم في الإعلام الآلي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.645) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.207)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) بكثير، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير مستوى التحكم في الإعلام الآلي في نظم المعلومات الاستراتيجية في مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة- وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- وكذا أهميتها وأهدافها والهيكل التنظيمي الذي تسير وفقه، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الإستبانة التي وزعناها على إطارات المؤسسة محل الدراسة، والتي تحتوي على أربعة محاور، نظم المعلومات الإستراتيجية، تحسين أداء المنظمات، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين أداء الداخلي للمنظمة، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الأداء الخارجي للمنظمة، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: **ما هو دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين أداء المنظمات؟** وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الإنحدار، اختبار معامل الإلتواء، اختبار T للعينات المستقلة، تحليل التباين الأحادي ومعامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة الفرضيتين التي وضعناهما بنسب عالية حيث استنتجنا أنه:

- ✓ يوجد دور معنوي لنظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين أداء مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول نظم المعلومات الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول نظم المعلومات الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، مستوى التحكم في الإعلام الآلي) وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

تمهيد:

تسعى منظمات الأعمال إلى تحسين أدائها بهدف استمرارها وبقائها في سوق الأعمال، فهناك منظمات تسعى إلى تحقيق مزايا استراتيجية وأخرى تنافسية حتى تثبت كيانها بشكل دائم بين منظمات الأعمال المنافسة لها، وحتى تقوم المنظمة بتحقيق هذه المزايا تتطلب وجود بعض التقنيات الحديثة والمتطورة التي تتواءم مع الوقت الحالي وهذا هو حال نظم المعلومات بمختلف أنواعها وعلى وجه الخصوص موضوع بحثنا والتمثل في نظم المعلومات الإستراتيجية والدور الذي تؤديه في تحسين أداء المنظمات من حيث الأداء الداخلي أي العمليات الداخلية للمنظمة، وكذا الأداء الخارجي أي التأثيرات التنافسية للمنظمة، حيث تقوم نظم المعلومات الإستراتيجية بتسهيل هذه العمليات وتساعد المنظمة في تحقيق مزاياها التنافسية والتفوق على منافسيها من خلال معرفة البدائل المتاحة لدى المنافسين ومحاولة تطويرها وعرضها في وقت أسرع وبتكاليف أقل وبجودة عالية حتى تضمن المنظمة بقاء زبائنها وكذا كسب زبائن جدد، وهكذا تصل المنظمة إلى ما تطمح إليه وهو الدخول في أسواق جديدة وتمنع دخول منافسين جدد. وبعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها لمعرفة الدور الذي تؤديه نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين أداء المنظمات وذلك بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل -بسكرة- توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

النتائج: وتم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين:

- أ. **النتائج النظرية:** ويمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية حتى تكون أكثر وضوحاً:
 - المعلومات التي نتعامل معها يوميا هي مجرد تمثيل لواقع معين يتسم بالتغير المستمر نتيجة البيئة المتغيرة.
 - المهمة الأساسية لأي منظمة في الوقت الحالي تتمثل في مدى قدرتها على استغلال مواردها وتطويرها بشكل مستمر لمواجهة التغيرات والمستجدات الحاصلة في بيئة الأعمال والتكيف معها.
 - تعد نظم المعلومات الإستراتيجية من النظم التي تحتل مكانة هامة على مختلف أنواع نظم المعلومات الأخرى لما تلعبه من دور أساسي في مساندة الإدارة الإستراتيجية.
 - تعمل نظم المعلومات الإستراتيجية على توفير البيانات الملائمة حول الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.
 - تقوم المنظمة باستخدام نظم المعلومات الإستراتيجية بإدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة لتحسين خدماتها ومنتجاتها وإمكانياتها.
 - استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات يكسبها ميزة استراتيجية تفوق القوى التنافسية التي تواجهها في مختلف الأسواق.
 - تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية المنظمة في دخول أسواق جديدة وتحقيق مزايا تنافسية سواء على المستوى المحلي أو العالمي.
 - تدعم نظم المعلومات الإستراتيجية المركز التنافسي والاستراتيجي للمنظمة.

ب. النتائج التطبيقية (الميدانية)

- أغلبية الإطارات في المؤسسة ذكور بنسبة (82.5%) من مجموع عينة الدراسة وهو ما يعني محدودية تواجد المرأة في المؤسسات الصناعية وتقلدها لمناصب المسؤولية.
- نسبة الشباب الأقل من 40 سنة يمثل م (80 %) من مجموع عينة الدراسة.
- يتمتع غالبية إطارات المؤسسة بمستوى تعليمي عالي حيث كانت نسبة حاملي شهادة ليسانس (13) إطار بنسبة (32.5 %).
- يتميز إطارات المؤسسة بخبرة مهنية متوسطة حيث كانت نسبة الإطارات التي تفوق خبرتهم المهنية 10سنوات (10%) من مجموع عينة الدراسة.
- بالنسبة لعدد الإطارات التي تتحكم في الإعلام الآلي كانت جيدة بنسبة (37.5 %) من مجموع عينة الدراسة.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإستراتيجية وتحسين أداء المنظمات.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإستراتيجية وتحسين الأداء الداخلي للمنظمات.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإستراتيجية وتحسين الأداء الخارجي للمنظمات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في اتجاهات المبحوثين حول نظام المعلومات بالمؤسسة محل البحث تعزى لمتغير المؤهل العلمي وترجع لمستوى الدراسات العليا.

التوصيات:

- من خلال نتائج الدراسة الميدانية فإن التوصيات التي يمكن الخروج بها من هذه الدراسة تتلخص فيمايلي:
- التأكيد على أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية كمتغير هام في عملية تحسين أداء المنظمة عن طريق تطوير الهياكل التنظيمية لنظم المعلومات الاستراتيجية وإنشاء دوائر متخصصة للنظم والعمل على إيجاد خطط واضحة لعملها.
- ضرورة وضع إستراتيجية مناسبة لنظم المعلومات في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة ومتابعتها وتنفيذها وتقييمها مما ييحم بتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.
- العمل على تطوير نظام المعلومات من أجل الكشف المبكر عن الانحرافات ومواجهتها في الوقت المناسب.

- العمل على امتلاك موارد تكنولوجية متطورة وبشرية ذات كفاءة وخبرة عالية من أجل مواجهة المنافسين.
- الحاجة لتدريب العاملين على نظام المعلومات المطبق في المؤسسة من أجل تحسين أدائها.

قائمة المراجع

❖ الكتب باللغة العربية:

1. أحمد سيد مصطفى، " إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري) "، النشر (المؤلف)، القاهرة- مصر، 2004.
2. أحمد سيد مصطفى، "المدير وتحديات العولمة"، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
3. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، " قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي "، القاهرة، مصر، 2009.
4. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، " الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي "، القاهرة، مصر، 2008.
5. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، " قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية "، القاهرة، مصر، 2000.
6. حسن علي الزعبي، "تظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي) "، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
7. خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، "مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
8. سعد غالب ياسين، " نظم مساندة القرارات "، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
9. سونيا محمد البكري، " نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية) "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
10. سونيا محمد البكري، "تظم المعلومات الإدارية (مفاهيم أساسية)"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999.
11. عادل زايد، "التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، القاهرة، مصر، 2003.
12. عماد الصباغ، "تظم المعلومات، ماهيتها ومكوناتها"، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
13. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، "تظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
14. فاروق عبدو فليبه، السيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

15. كاظم جاسم العيساوي، " الاقتصاد الإداري "، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008.
16. محمد جاسم الصميدعي، " استراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي) "، ط 1، دار حامد، عمان-الأردن، 2000.
17. محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، " نظم المعلومات الإستراتيجية من منظور الميزة الإستراتيجية "، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
18. مدحت أبو النصر، " الأداء الإداري المتميز "، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2008.
19. محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، " مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية والتطبيقات) "، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
20. هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، " نظم ادارة المعلومات (منظور استراتيجي) "، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
21. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، " سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن "، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
22. وندل فرنش، سيسل بيل جونير، ترجمة: وحيد بن أحمد الهندي، " تطوير المنظمات (تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة) "، مركز البحوث، ادارة الطباعة والنشر بمعهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2000.

❖ الرسائل والأطروحات:

1. أحلام خان، " تسيير الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003-2004.
2. الصالح جيلح، " أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين - دراسة حالة مجمع صيدال- "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004-2005.
3. أيمن جمال عبد الهادي السر، " واقع إعادة هندسة العمليات الادارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة-، 2008.
4. إلياس سالم، " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة) "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة).

منشورة)، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، المسيلة، الجزائر، 2006.

5. بومدين يوسف، " أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO "، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
6. جاب الله الشريف، " دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن سوق أهراس- "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-2009.
7. حجاج عبد الرؤوف، " الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها - دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، (غير منشورة)، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2006-2007.
8. حمودي أم العز، " دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك بالجنوب-ورقلة "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011.
9. حنان كزاز، " دور نظام المعلومات في التشخيص الإستراتيجي الخارجي-دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS بأوماش بسكرة- "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
10. رشاد محمود بدر، " أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، (غير منشورة)، قسم التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
11. شادي عطا محمد عايش، " أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة) "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
12. شارف عبد القادر، " دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية-حالة المؤسسات الجزائرية- "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة الجزائر3، 2011.
13. صباح شاوي، " أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009-2010.

14. ظاهر شاهر يوسف القشي، "مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تحقيق الأمان والتوكيدية والموثوقية في ظل التجارة الإلكترونية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في المحاسبة، (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003
15. عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001-2002.
16. عبد الرزاق عريف "أهمية التحليل المالي في تقييم المؤسسات الاقتصادية" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007.
17. عبد الصمد سميرة، "أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية (حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية SERUB)"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة، الجزائر، 2007-2008.
18. عبد الوهاب سويسي، "الفعالية التنظيمية: تجديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
19. فيصل سايجي، "أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة- دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة" - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، تخصص ادارة أعمال، 2008/2009.
20. كريمة كندري، "دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة : مؤسسة مطاحن الأوراس-وحدة أريس"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إقتصاد النقل والإمداد، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010-2011.
21. كوثر بوعابة، "الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة ليندغاز الجزائر، وحدة ورقلة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادي والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011-2012.
22. لمين علوطي، "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، (غير منشورة)، ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
23. محمد بن علي المانع، "تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء (دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام)"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.

24. محمد سليمان، " الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة- "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006-2007.
25. محمد لوشين، " نظام تسيير الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة حليب الأوراس بباتنة) "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2004-2005.
26. مداني بلغيث، " أهمية إصلاح النظام المحاسبي للمؤسسات في ظل أعمال التوحيد الدولية بالتطبيق على حالة الجزائر "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
27. مسعود طحطوح، " أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة "، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسويق، (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009.
28. نوال عبداوي، " أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة -دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، أوماش "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
29. نور الدين شنوفي، " تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية (دراسة حالة - المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-) "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005.
30. نعيمة فضيل، " أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.
31. هشام محمد رضوان، " نظام المعلومات التسويقية "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسويق، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية في الدنمارك، غزة، فلسطين، 2010.
32. وسيم حمدان، محمد سامر العجمي، " تظم المعلومات الاستراتيجية "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009.

1. حمادي نبيل، "مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي الثاني حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة ميله، 10-11 نوفمبر، الجزائر، 2009.
 2. عيد أحمد أبو بكر، "دور نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين المصرية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 23-26 نيسان، الأردن، 2012.
- ❖ **المجلات:**

1. الطيب الداودي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009.
2. رشاد محمد الساعد، "التقنية وعلاقتها بنظام المعلومات والسلوك القيادي لمدراء المنظمات -دراسة ميدانية لمنظمة خدماتية وأخرى مالية بالسعودية، مدينة جدة-، مجلة جامعة الملك عبد العزيز في الاقتصاد والإدارة، العدد2، 2003.
3. عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، "الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، 2005.
4. عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001.
5. منصور ناصر الرجى، نازم محمود ملكاوي، " دور نظام المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والثلاثون، 2012.

❖ **الكتب باللغة الأجنبية:**

1. Lazaniaina Lala Ramarotafika, "Les enjeux des Systèmes d'Information Stratégique : analyse de représentation sociales des dériégants marketing en France", Thèse pour obtenir le grade de Docteur de l'Université Lyon 3 en sciences de gestion, 2005.
2. Keri E.Pearlson, Carol S. Saunders, "Managing And Using Information Systems (A Strategic Approach)", 2010.
3. Somendra Pant, Cheng Hsu , "Strategic Information Systems planning : Araview, Information Ressources Management Association International Conference ", May 21-24, Atlanta, Georgia, 1995.

الملحق رقم (02): قائمة محكمي الاستبانة

الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير - جامعة بسكرة-	وهيبة غربي	01
أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير - جامعة بسكرة-	محمد شنشونة	02
أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير - جامعة بسكرة-	إسماعيل مناصرية	03

الملحق رقم (03): استبانة الدراسة

جامعة محمد خيضر - بسكرة

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة: ثانية ماستر

السنة الجامعية: 2014/2013

تخصص: تسيير استراتيجي للمنظمات



استبانة الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: "دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين أداء المنظمات" دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة (ENICAB).

و ذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات من جامعة بسكرة.

و لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساس من عوامل نجاحها. علما بأن إجابتكم ستعامل بشكل سري و لغايات البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم سلفا جهودكم و حسن تعاونكم.

و تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام.

الطالبة:

منال قسمية

القسم الأول: البيانات العامة

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لإطارات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة بغرض تحليل و تفسير بعض النتائج فيما بعد، ونرجوا منكم التكرم بالإجابة المناسبة عن التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: ثانوي تقني سامي ليسانس مهندس شهادات دراسات عليا
4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات. من 5 إلى أقل من 10 سنوات. من 10 سنوات فأكثر.
5. التحكم في الإعلام الآلي: ضعيف متوسط جيد

القسم الثاني: نظم المعلومات الإستراتيجية

يهدف هذا القسم إلى معرفة مدى أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، لذا نرجوا من سيادتكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً ما بين الخيارات المتاحة

الرقم	نظم المعلومات الإستراتيجية	سلم القياس				
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
العبارات المفسرة						
1	تساعد نظم المعلومات الاستراتيجية في بناء قاعدة بيانات استراتيجية.					
2	تساهم نظم المعلومات الاستراتيجية بصورة حاسمة في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.					
3	تدعم نظم المعلومات الاستراتيجية استراتيجية المنظمة وتساهم في تغييرها.					

					4	تمكن نظم المعلومات الاستراتيجية المنظمة من تحسين أنشطتها الداخلية.
					5	تساهم نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.
					6	تساعد نظم المعلومات الاستراتيجية في تحليل اتجاهات الزبائن، أذواقهم ورغباتهم.
					7	تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية المنظمة في توظيف جوانب القوة الداخلية التي تميزها.
					8	تساعد نظم المعلومات الاستراتيجية في التشخيص المبكر للمشاكل والصيانة الوقائية.
					9	تسعى المنظمة إلى توسيع التطبيقات الاستراتيجية لنظم المعلومات بسبب ضغوط البيئة الخارجية.
					10	تستخدم لمواجهة متطلبات البيئة ومساعدة المنظمة على البقاء والاستمرارية.

القسم الثالث: تحسين أداء المنظمات

يهدف هذا القسم إلى معرفة كيفية تحسين أداء مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، لذا نرجو من سيادتكم وضع

علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً ما بين الخيارات المتاحة.

الرقم	تحسين أداء المنظمة					سلم القياس
	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	
العبارات المفسرة						
1						تعمل المنظمة على زيادة حصتها السوقية.
2						تتوفر لدى المنظمة موارد إدارية ذات كفاءة.
3						لدى المنظمة موارد تكنولوجية تساعدها في تحسين أداؤها.
4						تعمل المنظمة على تقديم منتجات متميزة لمواجهة منافسيها.
5						تعمل المنظمة على تخفيض تكاليف الإنتاج.
6						تسعى المنظمة للحفاظ على عملائها وكسب عملاء جدد.
7						تستهدف المنظمة دخول أسواق جديدة.

						تهدف المنظمة إلى تحقيق التميز في جودة أدائها من خلال التطوير المستمر لمنتجاتها.	8
--	--	--	--	--	--	---	---

القسم الرابع: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين أداء المنظمة

هذا القسم يهدف إلى معرفة دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين (الأداء الداخلي، الأداء الخارجي) لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة ، لذا نرجوا من سيادتكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً ما بين الخيارات المتاحة.

سلم القياس					الرقم	أولاً: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الأداء الداخلي للمنظمة
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
العبارات المفسرة						
					1	تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في توفير المعلومات الدقيقة والكافية.
					2	تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
					3	تساهم نظم المعلومات الإستراتيجية في تسهيل العمليات الإنتاجية.
					4	توفر نظم المعلومات الإستراتيجية إشارات تحذير مبكرة لحدوث المشاكل داخلياً.
					5	تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في تصميم منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة.
					6	تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في تأدية الأنشطة الداخلية بأقل التكاليف الممكنة مع ضرورة المحافظة على أفضل أداء ونوعية ممكنة.
					7	تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية المنظمة في توظيف جوانب القوة الداخلية التي تتميز بها.
					8	تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في ابتكار منتجات جديدة مما يمكنها من دخول أسواق جديدة.
					9	تساهم نظم المعلومات الإستراتيجية في نجاح الريادة الاستراتيجية للمنظمة.
سلم القياس					الرقم	ثانياً: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الأداء الخارجي للمنظمة:
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		

تماما			موافق	موافق تماما		
العبارات المفسرة						
					تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في تنسيق أنشطة المنظمة إقليميا، وطنيا وعالميا بعد ظهور الانترنت.	1
					تعد نظم المعلومات الإستراتيجية وسيلة فاعلة في بناء مزايا تنافسية.	2
					تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في إدراك تغيرات البيئة الخارجية والتعامل معها.	3
					تساهم نظم المعلومات الإستراتيجية في استثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتجنب التهديدات الكائنة فيها.	4
					تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق فرص جديدة في أسواق المنظمة.	5
					تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في الوصول إلى احتياجات المستهلك وتلبيتها.	6
					تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في عرض منتجات جديدة مما يمكن المنظمة من التغلب على منافسيها.	7
					تؤثر نظم المعلومات الإستراتيجية في قدرة المنافسين على التشغيل.	8
					تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في التقليل من مخاطر التهديد الناتجة من تقديم المنافسين لمنتجات بديلة.	9

" ولكم جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم "