



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم التخطيط الاستراتيجي

دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

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

الأستاذ المشرف:

صبرينة زير

إعداد الطالب:

أمال قبيل

...../Master-GE/GO -GSO /2016	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

(سورة التوبة: 105)

صدق الله العظيم

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، على فضله ومنتته، وعظيم عطائه وجزيله، حمدا تاما كما يحب ربنا ويرضى،
والصلاة والسلام على النبي الأمين، الذي جاهد وبلغ حتى أتاه اليقين، والصلاة موصولة للصحابة
الطيبين الأكرمين، والتابعين وتابعيهم بإحسان إلى يوم الدين.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان وبأسمى عبارات التقدير والاحترام إلى استاذتي الفاضلة زير
صبرينة جزاها الله خيرا الجزاء على إسهامها

في انجاز هذا البحث.

كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى باقية من الأساتذة الأفاضل

الذين لم ييخلوا علي بالنصائح القيمة.

الأساتذة خان احلام، رحال سلاف، منصورى كمال، برنى لطيفة.

وكما اشكر الأساتذة الافاضل اعضاء لجنة المناقشة قبولهم إجازة هذا العمل لهذه المرحلة.

وخصص كل أستاذ وقتا لقراءة وتقييم هذا البحث.

والى كل من مد لي يد المساعدة في إتمام وانجاز هذا البحث واخص بالذكر مسؤولين جامعة محمد

خيضر .

اسأل الله ان يجزيهم عني خير الجزاء .

اهداء

بسم الله وكفى... والصلاة على الحبيب المصطفى... الذي تركنا على الغراء ليلها كنهارها...

لا يزيغ عنها هالك... إن الكمال لله والخطأ والنسيان من صفات الإنسان... ومدام هذا هو حالي... فإن وفقت

فبفضل من الله... وإن أخفقت فنقص مني...

...إلى التي كانت السبب في وجودي... إلى نبع الحنان...

أمي ثم أمي ثم أمي... حفظك الله تاجا على رؤوسنا...

إلى الذي جعل العلم يستوطن نخاعي...

دمت فخرا لي حاضراً وغائباً... أبي...

إلى سندي في هذه الحياة... وسواعد الزمان.. إخوتي..

شيماء، سليمة، صلاح، صفاء.

إلى أخي وأبي الثاني وسندي في الحياة...

خالي عبد الحميد... وعائلته الصغيرة...

إلى جميع عائلة... قبيل...

إلى أخواتي وصدقاتي التي تقاسمنا معي مرارة الحياة وحلوها...

رشيدة... صفاء... لينا... حليلة.. خولة... نور الهدى... سامية... فتيحة...

إلى كل من تقاسم معي عبئ هذا العمل...

إلى كل ما يحضر في قلبي ولم يدونه قلمي...

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة الأثر الذي يؤديه نظام المعلومات الاستراتيجية في دعم عملية التخطيط الاستراتيجي بأبعادها (التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية، التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، التصميم الاستراتيجي) في جامعة بسكرة.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم تطوير استبيان خاصة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من جميع المسؤولين المساهمين في عملية التخطيط الاستراتيجي في جامعة بسكرة، وكان عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل (31) استبانة، شكلت ما نسبته (83.78%) من الاستبيانات الموزعة.

وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، أظهرت نتائج الدراسة أن جامعة بسكرة تستخدم نظام المعلومات الاستراتيجية، وتتبنى عملية التخطيط الاستراتيجي بمراحله، وأن نظام المعلومات الاستراتيجية له تأثير بنسبة (37.2%) في عملية التخطيط الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: نظم المعلومات الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئة، التصميم الاستراتيجي، جامعة بسكرة.

ABSTRACT

The study aimed to define the impact of the strategic information systems in support of the strategic planning process (the strategic analysis of the internal environment, the strategic analysis of the external environment , strategic design) at the University of Biskra.

To achieve the objectives of the study and testing its hypotheses a special questionnaire has been developed for the collection of data from the study sample consisting of all officials contributing in the process of strategic planning at the University of Biskra, and the number of questionnaires under analysis (31), representing (%83.78) of the questionnaires distributed.

By using appropriate statistical tests, results of the study showed that University of Biskra uses the system of strategic information, and adopts the strategic planning process, and strategic information systems has an impact rate (37.2%) in the strategic planning process.

Key words: strategic information systems, strategic planning, the strategic analysis, University of Biskra.

الفقه الرضا

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
80	معامل الصدق والثبات	01
81	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	02
84	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف - سمرنوف).	03
85	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	04
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة عن عبارات نظم المعلومات الاستراتيجية	05
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة عن عبارات التخطيط الاستراتيجي	06
92	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	07
93	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم التخطيط الاستراتيجي بجامعة بسكرة	08
94	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل في أبعاد التخطيط الاستراتيجي في جامعة بسكرة.	09

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج البحث	01
27	معوقات التخطيط الاستراتيجي	02
47	مراحل تطوير نظام المعلومات الاستراتيجية	03
51	مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية وعلاقته بمراحل اتخاذ القرار	04
53	مكونات النظم المعلومات الاستراتيجية	05
55	عناصر نظام المعلومات الاستراتيجية	06
57	الأدوار الاستراتيجية لنظم المعلومات الاستراتيجية	07
63	نظام المعلومات الاستراتيجية	08
73	الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر - بسكرة-	09

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
114	قائمة محكمي الاستبانة	01
115	استبانة البحث	02

الخدمة العامة

تمهيد:

تميز النصف الثاني من القرن العشرين باتساع المجالات التي يمكن ان تساهم فيها المعلومات لتشمل كل جوانب الحياة البشرية، مما اصطلح على تسميته بثروة المعلومات، التي جعلت منظمات الأعمال تواجه تحديات عديدة في عملها باتجاه تحقيق أهدافها ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار لها.

عد مفهوم نظم المعلومات الاستراتيجية من المفاهيم المعاصرة التي أظهرها مسار التطور التاريخي لتطبيقات نظم المعلومات في المجالات المختلفة، ارتبط هذا المفهوم بتسهيل مهمة الإدارة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي الذي لا يركز على العمليات الجارية فقط، بل يتعداها إلى تقدير العوامل الخارجية للبيئة، ويهتم بتحديد المجالات الجديدة للاستثمار وتحديد ما يرتبط بها من فرص وتهديدات، وللقيام بذلك يجب توفير معلومات ذات طبيعة استراتيجية عن العوامل الداخلية والخارجية للشركة وهذا ما يقدمه نظام المعلومات الاستراتيجية.

إن أهمية التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة تتجلى في كونه أداة في يد الإدارة العليا للمنظمة تمكنها من مواجهة التغيرات والمستجدات التي تطرأ في بيئتها ولها تأثير على قدرته في تحقيق أهدافها إضافة إلى أنه يشكل الخط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذ كقاعدة للقرارات ذات العلاقة بأداء المنشأة أو ذات التأثير المحوري على استمرار التنظيم ونجاح فعاليته.

ومن هنا يبرز دور وأهمية وجود نظام المعلومات الاستراتيجية ليمثل سلاحا استراتيجيا في يد المنظمات لمواجهة التحديات من خلال اعتماده كأداة لتوفير المعلومات للتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى دوره البارز في تحقيق قيمة مضافة من خلال مساهمته في توفير معلومات التي تساعد المنظمات في الإبداع وتكوين المعرفة وتعزيز موقعها التنافسي لذلك عدّ نظام المعلومات كميزة تنافسية تمتلكها المنظمات تساعدها في البقاء والاستمرار في ظل التحديات البيئية.

1. إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية:

تسعى هذه الدراسة إلى قياس مستوى نظم المعلومات الاستراتيجية والتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة بسكرة، هذا بالإضافة إلى معرفة أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم التخطيط الاستراتيجي في جامعة بسكرة.

ومن هذا المنطلق جاءت إشكالية بحثنا هذا على النحو التالي:

➤ ما هو أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم التخطيط الاستراتيجي في جامعة بسكرة؟

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وقصد إعطاء صورة أوضح لها تم تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية

التالية:

- ما هو مستوى تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية في جامعة بسكرة؟
- ما هو مستوى التخطيط الاستراتيجي في جامعة بسكرة؟
- ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين نظم المعلومات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في جامعة بسكرة؟
- ما هو أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم التخطيط الاستراتيجي في جامعة بسكرة؟

2. أهداف البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم التخطيط الاستراتيجي في جامعة

بسكرة، كما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مستوى نظم المعلومات الاستراتيجية وعلى طبيعة آلياتها في جامعة بسكرة.

- التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي في جامعة بسكرة.
- محاولة إبراز مدى إدراك الجامعة بأهمية استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية من خلال المعلومات التي يوفرها لها والدور الذي تلعبه في مساندة عملية التخطيط الاستراتيجي.
- زيادة الإثراء المعرفي بتقديم إطار نظري حول متغيرات الدراسة، "نظم المعلومات الاستراتيجية" و "التخطيط الاستراتيجي".
- تقديم توصيات من شأنها تعزيز مستوى استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم التخطيط الاستراتيجي في جامعة بسكرة.

3. أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من النواحي التالية:

- يكتسب البحث أهميته في تقديم إطار عملي يربط نظم المعلومات الاستراتيجية بأبعاد التخطيط الاستراتيجي، إذ أن تناول علاقة نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم التخطيط الاستراتيجي بكل أبعاده تمثل بحد ذاتها إضافة علمية جديدة بالاهتمام.
- كما ان هذا البحث قد يوجه عناية وانتباه للمساهمين في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات على تبني نظام المعلومات الاستراتيجية فعال يساعدها في توفير معلومات استراتيجية تدعم الخطط الاستراتيجية ليضمن لها البقاء والاستمرار.
- يمثل البحث محاولة لدراسة دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، حيث توجد حاجة لمثل هذه الأبحاث لدى الإدارة العليا المدركة لخطورة التحديات القادمة.

4. التعريفات الإجرائية:

1- نظم المعلومات الاستراتيجية: هي نظم معلومات تخدم المستوى الاستراتيجي مهمتها تحويل البيانات إلى

معلومات استراتيجية تخدم الإدارة العليا في مرحلة التحليل الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية.

2- التخطيط الاستراتيجي: هو عملية مدركة تتمكن من خلالها المؤسسة من إدراك وتحديد وضعها الحالي

والمستقبلي المتوقع، ثم تنمي وتطور بعد ذلك الاستراتيجيات، السياسات والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها

أو بعض منها.

3- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية: هو مراجعة البيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط القوة والضعف

في المؤسسة.

4- التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية: يقصد بتحليل البيئة الخارجية عملية استكشاف العوامل والمتغيرات

الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والسياسية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص

والتحديات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية المباشرة وغير مباشرة، ومعرفة مصادر هذه الفرص والتحديات من

خلال تجزئتها إلى عناصر وأجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير فيما بينها من جهة وبينها وبين المنظمة الأعمال

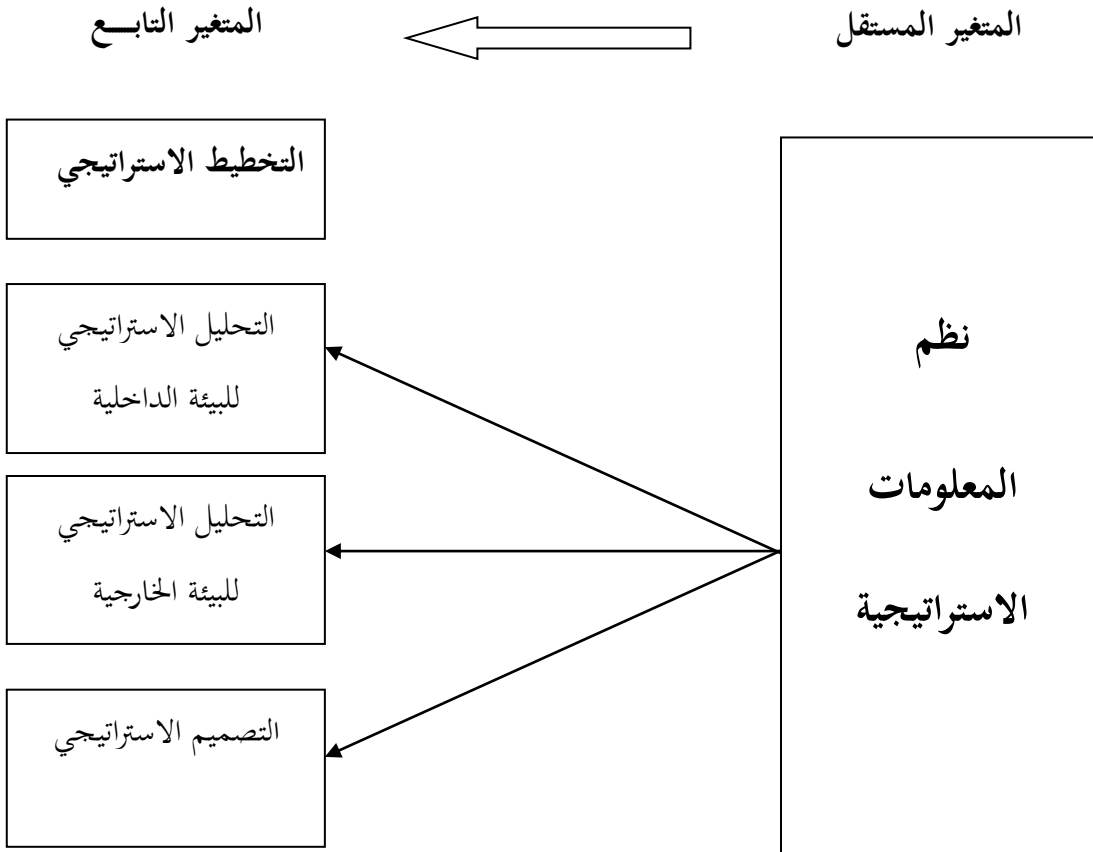
من جهة أخرى.

5- التصميم الاستراتيجي: وهي مرحلة صياغة الخطة الاستراتيجية.

5. نموذج البحث

من خلال ما تقدم وما توصلت إليه الدراسات السابقة، حاولنا وضع نموذج لمتغيرات الدراسة كما يلي:

الشكل (01): النموذج المقترح للبحث.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات سابقة

6. فرضيات البحث

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها تم صياغة الفرضية العدمية الرئيسية التالية:

• H_0 : لا يوجد اثر معنوي لنظم المعلومات الاستراتيجية في دعم التخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي

للبيئة الداخلية، التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، التصميم الاستراتيجي) بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة

5%؟

ويندرج ضمن الفرضية الرئيسية ثلاثة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى

- H_{01} : لا يوجد اثر معنوي لنظم المعلومات الاستراتيجية في دعم التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة 5%؟

الفرضية الفرعية الثانية

- H_{02} : لا يوجد اثر معنوي لنظم المعلومات الاستراتيجية في دعم التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة 5%؟

الفرضية الفرعية الثالثة

- H_{03} : لا يوجد اثر معنوي لنظم المعلومات الاستراتيجية في دعم التصميم الاستراتيجي بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة 5%؟

7. حدود البحث:

يتحدد البحث مما يلي:

- أ- **الحدود البشرية:** تم إجراء البحث على جميع مسؤولين في الإدارة العليا المساهمين في عملية التخطيط الاستراتيجي (رئيس الجامعة، نائب رئيس الجامعة، الأمين العام، عميد الكلية، نائب عميد الكلية، رئيس المجلس العلمي للكلية، مسؤول خلية الجودة) بجامعة بسكرة.
- ب- **الحدود المكانية:** تم إجراء البحث داخل حدود جامعة بسكرة.
- ج- **الحدود الزمانية:** تم إجراء البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية (2015-2016).

د- الحدود الموضوعية يقتصر المجال الموضوعي في معرفة ما إذا كان لنظم المعلومات الاستراتيجية أثر في دعم التخطيط الاستراتيجي في جامعة بسكرة.

8. صعوبات البحث:

أثناء القيام بهذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات والعراقيل التي أثرت على مجرى البحث، أردنا الإشارة إليها بغية لفت نظر المسؤولين لتسهيل مهمة الباحثين في المستقبل، وكذا تبصير الباحثين من أجل ترشيد التعامل معها مستقبلا، ويمكن إبراز أهم هذه الصعوبات في الآتي:

- قلة المراجع المتعلقة بموضوع نظم المعلومات الاستراتيجية.
- صعوبة إيجاد مؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية.
- بما إن هذا البحث اقتصر على المسؤولين المساهمين في عملية التخطيط الاستراتيجي فقد واجهت صعوبة في إيجاد وقت يناسبهم نظرا لانشغالهم الدائم.

9. منهج البحث:

قبل التطرق إلى منهج البحث يجدر الإشارة إلى التوضع الابستمولوجي للباحث حيث تم الاعتماد على النموذج الوضعي او الوصفي نظرا لان المعرفة المقدمة تمثل وصفا للواقع والهدف منها محاولة فهم وشرح ظواهر معينة بالاعتماد على حيادية التحليل للوصول إلى نتائج موضوعية.

وضمن هذا السياق تم الاعتماد على الاستنتاج المنطقي العقلي أين تم الانطلاق من العام إلى الخاص، بحيث تم صياغة إشكالية البحث (التي تكون مستلهمة من نظرية ذات قبول عام) تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة وشرح العلاقة بين هذه المتغيرات ثم وضع الفرضيات التي تتعلق بحالة خاصة ثم اختيار هذه الفرضيات من اجل الخروج بنتائج يمكن تعميمها على مجتمع البحث وبالتالي إضافة جزءا من المعرفة إلى النظرية الأساسية، ويطلق على هذه الطريقة (الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية).

ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الكمي نظرا لكونه يركز على تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات كما يعتمد على تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية ثم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي وعلى الطرق والقياسات الكمية لاختبار مدى إمكانية تعميم نتائج الفرضيات على مجتمع الدراسة وهذا ما يتوافق مع أغراض هذه الدراسة.

10. هيكل البحث:

من اجل الإلمام والإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث قمنا بتقسيم الفصل الأول الخاص بالإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي إلى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية التخطيط الاستراتيجي، وأما المبحث الثاني فخصص لمراحل عملية التخطيط الاستراتيجي وفي المبحث الثالث تناولنا مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي.

أما الفصل الثاني والمخصص لدراسة نظام المعلومات الاستراتيجية وأثره في دعم التخطيط الاستراتيجي قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث. ففي المبحث الأول والذي بعنوان الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات الاستراتيجية، أما المبحث الثاني فخصص إلى أساسيات نظم المعلومات الاستراتيجية، والمبحث الثالث تطرقنا إلى دراسة الأثر الذي تلعبه نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم التخطيط الاستراتيجية.

أما الفصل الثالث المخصص للدراسة التطبيقية فقد تمكنا من تطبيق الدراسة على جامعة محمد خيضر -بسكرة- قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، فكان المبحث الأول بعنوان تقديم عام للجامعة جامعة محمد خيضر-بسكرة-، أما المبحث الثاني سنتطرق منهجية الدراسة الميدانية، والمبحث الثالث يتضمن تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج.

الدراسات السابقة

يوجد بعض الدراسات التي تناولت مواضيع لها علاقة بنظم المعلومات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي نذكر

منها ما يلي:

I. الدراسات المتعلقة بنظم المعلومات الاستراتيجية:

فيما يلي عرض للأهداف، منهج، الأداة والنتائج التي توصلت إليها الدراسات العربية والأجنبية في موضوع نظم

المعلومات الاستراتيجية وهي كالتالي:

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة: خالد محمد علي الزبيد، أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية (دراسة تطبيقية في

البنوك التجارية الأردنية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

حاولت هذه الدراسة قياس وتحليل اثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية، تكون مجتمع

الدراسة من البنوك التجارية الأردنية البالغ عددها اثني عشر بنكا، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم

المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم توزيع (185) استبانة على رؤساء الأقسام في

البنوك المبحوثة، وبعد إجراء التحليل توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود تأثير بنظم المعلومات الاستراتيجية

في تحقيق أولوية التكلفة والتسليم والمرونة التنافسية، كما أوصت الدراسة إلى العمل على تسخير نظام المعلومات

الاستراتيجية ليكون تفاعلي مع العاملين والعملاء لتلقي التغذية الراجعة وتفعيل هذه المعلومات لتعزيز أولوياتها التنافسية

2. دراسة خالد محمد عبد العزيز ابو الغنم، أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في فاعلية المديرين في شركات الاتصالات

الأردنية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، المجلد 2، العدد 2، 2013.

حاولت هذه الدراسة التعرف على أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في فاعلية المديرين في شركات الاتصالات

الأردنية. و حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم توزيع

(500) استبانة على مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الأردنية والبالغ عددهم 4 شركات وأخضعت لتحليل

(439)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تصورات العاملين في شركات الاتصالات الأردنية

لمستوى تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية ومستوى فاعلية المديرين جاءت بمستوى مرتفع، كما تبين أثر لأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية (المدخلات، العمليات، المخرجات) في فاعلية المديرين بأبعادها (الإدارية والشخصية والظاهرية) في شركة الاتصالات الأردنية، كما أوصت الدراسة بتوجيه اهتمام الباحثين نحو دراسة دور التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية ونظم المعلومات الاستراتيجية ونظم دعم القرار في فاعلية العمليات الداخلية.

3. دراسة: خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة، مجلة دورية نصف سنوية في كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس، العدد التاسع، 2012.

حاولت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية بجدة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتم توزيع (401) استبانة على مفردات عينة مجتمع الدراسة التي تكونت من العاملين في الوظائف الإشرافية في شركات الصناعات الغذائية والبالغ عددها 7 شركات، وأخضعت للتحليل (328) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن تصورات المبحوثين في شركات الصناعات الغذائية لمستوى تنمية رأس المال الفكري ومستوى فاعلية المديرين جاءت بمستوى منخفض. وجود أثر لأبعاد تنمية رأس المال الفكري (صناعة رأس المال الفكري، تنشيط رأس المال الفكري، المحافظة على رأس المال الفكري، الاهتمام بالزبائن) في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية بجدة. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالمحافظة على رأس المال الفكري من خلال أنظمة الخدمة الخاصة بهذه الشركات.

4. دراسة عمر عوض الغويري، تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركتي المملكة الأردنية وموبايلكم، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2004.

حاولت هذه الدراسة التعرف على تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (مدخلات النظام وعملياته التحويلية وخصائص مخرجاته) في تحقيق المزايا التنافسية (الكلفة الأقل، التميز، النمو، الإبداع، التحالفات) ، وقد استخدمت الاستبانة كاداه لجمع البيانات بحيث تم توزيع الاستبيانات على كافة أفراد المجتمع، وأظهرت نتائج الدراسة وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمدخلات نظم المعلومات الاستراتيجية (البيئة الداخلية والخارجية)، وعمليات نظم المعلومات الاستراتيجية (المعالجة والخرن والاسترجاع) وخصائص مخرجات النظام (دقة المعلومات وكميتها وتوقيتها والكلفة والعائد) في استراتيجيات تحقيق مزايا تنافسية. وتوصي الدراسة بضرورة تخصيص بنك للمعلومات في المنظمات يتولى الاهتمام بمدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية خاصة تلك المتعلقة ببيانات البيئة الخارجية وكذلك توجيه القائمين على المنظمات لأهمية استراتيجية التحالفات كميزة تنافسية.

II. الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:

أولاً: الدراسات العربية:

1. عاطف محمد عوض، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية (دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية)، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الأول، 2013.
- لقد حاولت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع، ومن خلال استعراض الدراسات العلمية وتحليل بيانات أداة الدراسة أظهرت النتائج أن درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع من وجهة نظر العاملين فيها هي بدرجة متوسطة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع، بحسب متغيرات الدراسة. ومن التوصيات ضرورة سعي المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع إلى تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي فيها؛ باعتبار التخطيط الاستراتيجي هو أساس التطور لتلك المنظمات.

2. دراسة عامر ذاب العتيبي، أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في الدولة الكويت، حيث قام الباحث بتصميم استبانة تشمل جميع المؤسسات المستقلة في دولة الكويت وتم تحليل البيانات بالاعتماد على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: على المؤسسات المستقلة الكويتية الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وتدعيم أبعاده بوصفها نقاط القوة (التفكير الاستراتيجي، تصميم الخطة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي).

3. دراسة: رشدي عبد اللطيف وادي، إبراهيم يوسف الأشقر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الغير حكومية المحلية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، 2009.

لقد حاولت هذه الدراسة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات موجهة إلى مديري المنظمات غير حكومية في قطاع غزة، حيث تم توزيع (133) استبانة وخضعت لتحليل (109) استبانة، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها إن مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم للتخطيط الاستراتيجي، وأنهم يميلون لممارسة ذلك النوع من التخطيط بدرجة عالية.

ثانيا: الدراسات الأجنبية.

4. Etude : Dutta, G. & others, An Optimization -Based Decision Support System for Strategic Planning In a process Industry: The Case Of Pharmaceutical Company In India, *International Journal Of Production Economics*, Vol.106

حاولت هذه الدراسة دراسة تقنيات لتحسين نظام دعم اتخاذ القرار لعملية التخطيط الاستراتيجي في الصناعة من خلال دراسة حالة لشركات تصنيع الأدوية الهندية حيث قاموا بإضافة وتطوير تقنيات لتحسين نظام دعم اتخاذ القرار

من خلال خمس عناصر أساسية وهي المواد، المحفزات، مناطق التخزين، المدة الزمنية، ولكي يستخدم هذا النظام بفاعلية يجب أن يقوم مستخدمه بمعرفة التقنيات التي تم تحسينها وكانت نتائج هذه الدراسة أنه من خلال البيانات التي تم جمعها بأن التقنيات المستخدمة لتحسين نظام دعم اتخاذ القرار لعملية التخطيط الاستراتيجي أدى إلى تحسن في العوائد والأرباح.

5. Etude: Jehad.S, Aldehayyat .Twaissi, Strategic planning and Corporate performance Relationship in Small Business Firm : evidence from middle East country context , *International Journal of Business and Mangement* ,vol 6,No8,2011 .

حاولت هذه الدراسة التعرف على خصائص نظام التخطيط الاستراتيجي في الشركات النائية الصغيرة الأردنية، بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين خصائص هذا النظام وأداء تلك الشركات ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة معدة خصيصاً لأغراض الدراسة الحالية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات الصناعية الصغيرة الأردنية

6. Etude: Yunis Hussein Abu Nada, Barriers of using and practicing Formal Strategic Planning in non-profit Organizations Gaza Strip, in partial fulfillment of Requirements for the Master's Degree of Business Administration, The Islam University- Gaza, 2006.

حاولت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح بقطاع غزة، حيث استخدم الباحث المسح الشامل لـ (742) منظمة غير هادفة للربح بقطاع غزة، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها أن غالبية من المنظمات غير هادفة للربح لا تستخدم التخطيط الاستراتيجي الرسمي، وأن المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي لديها معوقات ذات علاقة بتنفيذ الاستراتيجية وهي (قصور في قدرات العاملين، حدوث بعض الأزمات)، وأوصت الدراسة الإدارات العليا في المنظمات الغير هادفة للربح بضرورة فهم منظماتهم والبيئة التي تعمل بها تلك المنظمات والتعرف على المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي والعمل على حلها.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين

1. دراسة: منصور ناصر الرجبى، نازم محمود ملكاوي، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي (دراسة ميدانية في البنوك الأردنية)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة جرش، العدد 2012، 33.

حاولت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يؤديه نظام المعلومات الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي في البنوك الأردنية، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وكان عددهم 53 استبانة موزعة على 7 بنوك، وكان عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل (53) استبانة، وباستخدام الاختبارات الإحصائية، أظهرت الدراسة نتائج من أهمها أن البنوك الأردنية تستخدم نظام المعلومات الاستراتيجية، وتتبنى عملية التخطيط الاستراتيجي، وان نظام المعلومات الاستراتيجية يلعب دورا هاما في عملية التخطيط الاستراتيجي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا - أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم التخطيط الاستراتيجي، والبالغ عددها إحدى عشر دراسة (11) أجريت بين الأعوام (من 2004 إلى 2013) والتي تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بنظم المعلومات الاستراتيجية، وفي القسم الثاني الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، أما القسم الثالث فتناولنا فيه الدراسات المتعلقة بنظم المعلومات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي معا. والتي توصلنا من خلالها إلى استنتاج الأمور التالية:

1- على الرغم من اختلاف البيئات التي أجريت فيها تلك الدراسات إلا أنها تشير إلى تبني نظام معلومات استراتيجية يمكنها من تتبع كل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

2- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوعي نظم المعلومات الاستراتيجية والتخطيط

الاستراتيجي بشكل عام .

3- لوحظ إن الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الذي عزز من الوصول إلى نتائج أكثر دقة.

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها:

1- أنها ربطت بين متغير نظم المعلومات الاستراتيجية وأبعاد التخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي للبيئة

الداخلية، التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، التصميم الاستراتيجي)، ودراسة العلاقة بينهم على أرض الواقع

وذلك في جامعة بسكرة.

2- تختلف عن الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني.

3- تختلف عن الدراسات السابقة في أهداف ونتائج البحث.

الفصل الأول

تمهيد:

إن واقع التخطيط الاستراتيجي يجد أن الممارسة التسييرية خصوصا في المؤسسات الكبرى اعتمدت بشكل كبير على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، فأصبحت أغلب المؤسسات الكبرى مزودة بخطة استراتيجية تتناول فيها على وجه الخصوص اختيار مجالات النشاط، وتحديد ما الذي سوف تقوم به لإنجاز أهدافها وتحقيقها .

ليشهد هذا المصطلح تطورا عميقا مع بداية السبعينات إلى أن يصل إلى حد محاولة تطوير نظرية شاملة للتخطيط، على الرغم مما شهدته التخطيط الاستراتيجي من إثراء نظري وسرعة انتشار في أغلب المؤسسات، إلا أنه تلقى العديد من الانتقادات حتى من قبل ممارسيه.

أما في بداية التسعينات فأتضح أن التخطيط الاستراتيجي تزايدت أهميته بشكل أكبر، نظرا لوجود الكثير من التحديات والمتغيرات البيئية محليا، وإقليميا، وعالميا، وقد عرف تطورا كبيرا في الكتابات، الدراسات والبحوث الميدانية. الأمر الذي يعكس السرعة الكبيرة التي تطور بها هذا البعد في علوم التسيير.

ومن أجل التعرف أكثر على التخطيط الاستراتيجي قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني: مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثالث: مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على مؤسسات الأعمال توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط، الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها وإنما كمسار يدر فرص يمكن استثمارها والتطور من خلالها، وكذا تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الأعمال المعاصرة.

وسوف نتطرق في هذا البحث إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي وخصائصه، وعلاقته بالمفاهيم الأخرى، أهدافه وأهميته.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وخصائصه

قبل التعرف على خصائص التخطيط الاستراتيجي سنحاول التعرف على مفهومه.

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي تعريفات متعددة طرحها العديد من الكتاب والباحثين، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

قد عرف (Druker) التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات، وآثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات" (1).

(1) عزيزة سهيل أبو حليمة، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم العالي، تخصص إدارة المؤسسات مجتمع مديني، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص 4.

وهذا التعريف يركز على أن الأساس في التخطيط أو الإدارة هو "عملية اتخاذ قرارات حيث لا يوجد نشاط إلا عن طريق قرار متخذ، كما أن التخطيط يتسم بالشمولية حتى يصل إلى مرحلة تحديد المعايير الإنتاجية لكي يتم القياس والمقارنة، وبالتالي تقييم جهودات التخطيط".

ويرى مارتن بترنس (M. Peterson) أن التخطيط الاستراتيجي "هو عملية مدركة تتمكن من خلالها المؤسسة من إدراك وتحديد وضعها الحالي والمستقبلي المتوقع، ثم تنمي وتطور بعد ذلك الاستراتيجيات، السياسات والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها أو بعض منها".⁽¹⁾

ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه "عملية توضيح الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى نشوئها".⁽²⁾

ويعرفه (Frizzell and others) "بأنه عملية مستمرة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير استراتيجيات لتوليد النتائج، ويتعين البحث في كل الاتجاهات التي ترغب المنظمة بلوغها، وتطوير وتطبيق النماذج التي تحقق لها ذلك ويكون التخطيط استراتيجياً عندما يركز على الغاية التي تريد المنظمة تحقيقها".⁽³⁾

يشير هذا التعريف أن التخطيط يجب أن يرتبط بهدف لكي يكون تخطيطاً استراتيجياً.

⁽¹⁾ أسامة خيرى، القيادة الاستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 90.

⁽²⁾ Planification Strategique, Une Approche Par Enquetes, Série De Manuels De Formation du CEDPA, Volume X, The Centre For Development And Population Activities, P : 07.

⁽³⁾ منصور ناصر الرجى، نازم محمود الملكاوي، "دور نظام المعلومات الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي"، دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 33، 2012، ص 291.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه "عملية ذهنية تخيلية لاختيار موقع المنظمة المستقبلي تبعا لتغيرات الحاصلة في البيئة وتكيف المنظمة معها".⁽¹⁾

والتخطيط عملية مارستها الجماعات البشرية منذ زمن بعيد بأشكال وأنماط مختلفة بحسب مجريات الواقع والظروف لمواجهة الكوارث والتحديات تحت مستويات التوقع والحیطة والحد. ⁽²⁾

ويرى (Michel) أن التخطيط الاستراتيجي "يعني توقع عال للمستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل".⁽³⁾

يوضح هذا التعريف أنه ما دام التخطيط استراتيجيا نجد أن اهتمام المديرين أصبح متزايدا، وتعد الفترة الزمنية للتخطيط أكبر لمواجهة المستقبل.

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "العملية المتكاملة المتعلقة بمصالح المنظمة في المحيط الخارجي، وذلك بالتركيز على الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر والتنبؤ بمستوى أداء المستقبل المتوقع وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي".⁽⁴⁾

فالتخطيط الاستراتيجي هنا يعتبر أسلوب ينتج عنه وضع استراتيجيات المنظمة ككل في مختلف المجالات.

⁽¹⁾ موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 34.

⁽²⁾ إسراء الذبيان، مفرش فوزية، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريب بجامعة اليرموك، المؤتمر الدولي حول: التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي "جدلية الإطار وفاعلية المضمون"، الأردن، 2014، ص5.

⁽³⁾ Michel Marchesnay, Management Strategique, les éditions de L'ADREG, 2004, Paris, P 65.

⁽⁴⁾ احمد السعيدى، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال P17 International Virtual University Arah British Academy for Higher Education.(UK)

وانطلاقاً من المفاهيم السابقة حول التخطيط الاستراتيجي فإنه يمكن التوصل إلى مفهوم عام للتخطيط الاستراتيجي يتفق مع أهداف دراستنا الحالية وعلى ضوء ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي "هو الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية والذي يصنع هوية المنظمة ويبرر وجودها، وهو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد القادة والمدبرين والمخططين أن يفكروا ويتصرفوا بشكل استراتيجي، وهو الذي يساعد المنظمة على أن تصنع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها وإرضاء الفئات المستهدفة في ظل ما يحيط المنظمة من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط قوة وضعف في بيئتها الداخلية".

ويؤكد ستنر (Steiner) أهمية فهم العميق والشامل لمفهوم التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة زوايا وهي⁽¹⁾:

- 1- **المستقبلية في اتخاذ القرارات:** التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع الآثار المستقبلية للقرارات الحالية، فهو ينظر إلى سلسلة من الأسباب، وأثر النتائج المتوقعة من القرارات الحالية أو المتوقع اتخاذها.
- 2- **العملية (خطوات منظمة ومتسلسلة):** التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بتحديد الأهداف ومن ثم تحديد الاستراتيجيات، يتلوها تحديد السياسات وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن التحديد المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة ومتى يتم اتخاذها؟ ومن يقوم بها؟ وماذا سيتم فعله بالنتائج المتحققة؟
- 3- **الفلسفة: التخطيط الاستراتيجي:** هو اتجاه وطريقة في الحياة وجزء من العملية الإدارية، وهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل، إذ لابد للمدراء والعاملين في أي مؤسسة من الاقتناع بأنه مفيد ومهم، ولا بد من ممارسته في

(1) ربحي الحسن وأحمد العفيف، "أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية"، دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، 2010، ص 3.

جميع الأنشطة الرئيسية وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المديرين في أي مؤسسة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل.

4- هيكل نظام متكامل: التخطيط الاستراتيجي عبارة عن هيكل أو نظام متكامل يربط بين الخطط الاستراتيجية والبرامج متوسطة الأجل، الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والميزانيات.

ثانياً: خصائص التخطيط الاستراتيجي

مما سبق يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي يتصف بالخصائص التالية: (1)

1- الآثار طويلة الأجل: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغييرات جوهرية هامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة، وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.

2- المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداءً من الإدارة العليا ونزولاً إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.

3- المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ. (2)

4- حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من الخارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة. (3)

(1) بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 113.

(2) مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي - عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 96.

(3) هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 26.

5- المستقبلية: ينظر للتخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد على مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المنظمة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.

6- ترتيب الخيارات والأولويات:

من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يوضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خططها التنفيذية وانه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها. (1)

7- يعتمد التخطيط الاستراتيجي على الموارد الحالية والموارد الكامنة أيضا، المرتبط بظهورها بتغير الظروف المحيطة وبتحريك الموارد الحالية.

8- الشمولية: أي يشمل المؤسسة ككل وليس جزء منها فقط، فهي عبارة عن نظام متكامل.

9- أهداف محورية: تعتمد على تحقيقها أهداف مرحلية وقانونية، أي أن الأهداف هي الأكثر أهمية والمفتاح لحل كافة مشكلات التغيير.

ويضيف California State Department of Finance مجموعة من الخصائص والتي تمتع بها عملية

التخطيط الاستراتيجي الفعال وهي: (2)

- دعم و إسناد كامل من قبل الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي.

- التشاركية في عملية التخطيط الاستراتيجي، أي مشاركة العاملين والإدارة فيها على حد سواء.

(1) ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 80.

(2) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2009، ص 14.

- أن عملية التخطيط الاستراتيجي تقوم بتعريف وتوضيح محدد للمسؤوليات.

- تؤسس وتؤكد على المقاييس والمعايير المالية للنجاح.

المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالمفاهيم الأخرى

سنتناول في هذا المطلب بعض المفاهيم التي لها علاقة بالتخطيط الاستراتيجي وسيتم عرضها فيما يلي:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأجل

جدير بالاهتمام استعراض الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأجل، سيما وأن في كثير من تعريفات التخطيط الاستراتيجي التي تم استعراضها آنفاً إشارات إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط طويل الأجل، وأنه يهتم بقرارات طويلة الأجل، الأمر الذي قد يترك انطبعا بأنهما مفهومان مترادفان، إلا أن الحقيقة تقول أن هناك بعض الفروق بينهما، وقد تم تلخيص هذه الفروق في خمسة نقاط كما يلي: ⁽¹⁾

1- من حيث الطبيعة: ففي حين أن التخطيط طويل الأجل يعتمد على حقائق في شكل أرقام وبيانات محددة في زمن محدد، يعتمد التخطيط الاستراتيجي على قيم لها جوانب فلسفية تعكس إيمان الإدارة بهدف أو أهداف وتضع جهودها وإمكاناتها للتمسك بها.

2- من حيث المستوى: يمكن أن يختص التخطيط طويل الأجل بمستويات وظيفية معينة لها استقلال ذاتي، بينما يختص التخطيط الاستراتيجي بالمستوى المسؤول عن نجاح أو فشل المنظمة ككل دون الالتزام بتخصص معين.

⁽¹⁾ وفيق حلمي الآغا، "واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير حكومية المحلية في قطاع غزة"، مجلة علوم الإنسانية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر - غزة، العدد 46، 2010، ص 15-16.

3- من حيث المرونة: للتخطيط طويل الأجل إجراءات ملزمة غير مرنة ولا يمكن تجاوزها، بينما للتخطيط الاستراتيجي إجراءات مرنة يمكن تأجيلها أو الرجوع المؤقت عنها.

وقد يكون هذا الفرق دقيق بدرجة كبيرة، من حيث أن إجراءات التخطيط طويل الأجل لا يمكن تجاوزها، وإن كنا نستطيع تقبل أن درجة المرونة في إجراءات التخطيط الاستراتيجي أكبر منها في التخطيط طويل الأجل.

4- من حيث المسؤولية: ففي حين يتولى التخطيط طويل الأجل أخصائيون في التخطيط، تتولى الإدارة العليا مسؤولية التخطيط الاستراتيجي.

كذلك هذا الفرق قد ينطبق على بعض المنظمات الكبيرة دون غيرها، حيث أن لما ذكر في الفروق من حيث المستوى، والذي يوضح أن التخطيط طويل الأجل يختص بمستويات وظيفية أو تنظيمية معينة، يتعارض مع أن من يتولاه بالضرورة أن يكون أخصائيون في التخطيط، وأن كان الأمر وارد الحدوث في المنظمات الكبيرة، كذلك ان الإدارة العليا في المنظمة هي التي تتولى مسؤولية التخطيط الاستراتيجي، إلا أن هذا لا يلغي دور المستويات التنظيمية الأخرى والعاملون فيها في هذه العملية، بل أن فلسفة التخطيط الاستراتيجي تقوم على المشاركة سواء في وضع الرسالة للمنظمة، أو في تحديد الأهداف وتحديد الفترة الزمنية اللازمة لتحقيقها.

5- من حيث التركيز: في التخطيط طويل الأجل التركيز على مرحلة الإعداد والتنفيذ، بينما في التخطيط الاستراتيجي يكون التركيز على مرحلة التفكير والتكوين.

فالقيم هي أساس التي تركز عليه جميع السياسات التي تعتمد عليها المنظمة وهي بمثابة حجر الأساس الذي تقوم عليه الرؤية المستقبلية للمنظمة ورسالتها وأهدافها.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها "عملية مستمرة غير منتهية تهدف إلى الحفاظ على المؤسسة ككل على نحو ملائم، من أجل تعزيز قدرتها على التعامل مع التغيرات البيئية المحيطة".⁽¹⁾

وتتكون الإدارة الاستراتيجية من مرحلتين متميزتين ومتراپطين في ذات الوقت وهما⁽²⁾: مرحلة إعداد الاستراتيجية، ومرحلة تنفيذ الاستراتيجية وخلال إعداد الاستراتيجية فإن فريق التخطيط الاستراتيجي يحاول الوصول إلى قرارات محددة بشأن التوجهات الاستراتيجية المستقبلية ويستلزم ذلك منه المرور بمجموعة من المراحل الفرعية المتتابعة التي تشمل: رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية، والتحليل البيئي الداخلي والخارجي بغرض الوقوف على الفرص والتهديدات ونواحي القوة والضعف، وتنمية البدائل الاستراتيجية ثم تقييم هذه البدائل واختيار الأنسب في ضوء الإمكانيات المتاحة.

أما في حالة مرحلة تنفيذ الاستراتيجية فإن ذلك يتطلب تنظيمًا يعمل على تطبيق الاستراتيجية وموارد بشرية وقيادات إدارية قادرة على اتخاذ قرارات استراتيجية تتكيف مع كل الظروف مما يجسد الإدارة الاستراتيجية، وهذا يعني إن التخطيط الاستراتيجي هو أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية، والإدارة الاستراتيجية هي ثمرة تطور للتخطيط الاستراتيجي، وهذا الرأي يؤيد ما ذهب إليه البعض الكتاب من أن التخطيط الاستراتيجي عنصر مهم من عناصر الإدارة الاستراتيجية لكنه ليس الإدارة الاستراتيجية بعينها، وذلك لأن الإدارة الاستراتيجية تعني أيضا إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد والبيئة أيضا، كما أنه يعتبر الإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل فهي نظرة داخلية إلى الخارج ونظرة تحليل لحاضر

⁽¹⁾ محمد خليل أبو هاشم، واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الفتو في قطاع غزة وسبل تطويره، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الإسلامية غزة، 2007، ص 43.

⁽²⁾ إباد علي يحيى الدجني، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، مذكرة ماجستير في أصول التربية كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص 51.

المؤسسة من منظور مستقبلي، أي أن الإدارة الاستراتيجية هي في الواقع عملية خلق هادفة في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية لكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة.

ثالثاً: التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي

يعتبر التفكير الاستراتيجي من أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي، فهو أسلوب في التفكير موجه إلى الغايات إلى أنه أسلوب متسق وموحد ومتكامل لاتخاذ القرارات التي يعتمد على دراسة البدائل في الحل، ويسمح بجرية التفكير والالهام ويتعامل التفكير الاستراتيجي مع التغيير، وينتقل من المشكلة إلى أسلوب العلاج ولهذا فإنه يساعد المؤسسة في وضع رؤيا وقصور للشكل والمكانة التي ترغب أن تكون فيها بالإضافة إلى وضع وتصميم برامج في إطار خطة تتسم بالوضوح من أجل تحقيق هذه الرؤيا، ويؤدي أسلوب التفكير الاستراتيجي إلى تمكين المؤسسة من دراسة اتجاه العمل البديلة ويتطلب تحديد الاختيارات على أساس وضعها الحالي والتي يمكن أن تكون له أهمية كبيرة في مستقبل المؤسسة. حيث يساعد هذا النوع من التفكير في استخدام "الحس والتخيل ومنه الابتكار والإبداع" في صياغة الخطة الاستراتيجية خاصة على مستوى البرنامج الذي يشجع على تصميم أنماط برمجية جديدة يعتقد أنها ستنجح بصورة أفضل من البرامج المستخدمة والوقت الراهن. وأن التفكير بالمستقبل ليس معناه رفض الأداء السابق.⁽¹⁾

إن التفكير سلسلة من العمليات المعقدة التي تجري في الدماغ البشري بسرعة مذهلة، مهمتها تبسيط الأمور التي تشغل الذهن، وتحليلها إلى عناصر أولية قابلة للربط والمقارنة والعرض والتمثيل والتصوير، ومن ثم الخروج بتصوير أو نظرية تشكل

(1) نعال شفيق العشي، أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير حكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2013، ص 19.

قاعدة ثابتة للتطبيق العلمي. والتفكير الحر يشكل عائقاً في وجه التخطيط، لأنه يرهق الذهن بكثرة المعلومات التي لا لزوم لها في موضوع يجري التخطيط له بشكل محدد، ومن هنا نشأ ما يسمى بالتفكير الاستراتيجي، والذي هو مسار فكري محدد له خط سير واضح خاص به وله أهداف محددة، وهو (قناة) فكرية تبث وتستقبل صوراً بين التخطيط والتفكير الاستراتيجي نستطيع من خلالها الحصول على نتائج مجزية من عمليات التخطيط التي تقوم بها سواء في عالم المال أو الأعمال، وأن من يخطط لبناء مسجد مثلاً يأخذ بعين الاعتبار موقعه وقربه أو بعده من التجمعات السكنية والتجارية واتجاه القبلة فيه، ومدى استيعابه وإمكانية توسعه، وهذا أحد أشكال التخطيط الاستراتيجي حيث سير التخطيط جنباً إلى جنب مع استراتيجية معينة تجعل القائمين يلتزمون بالعمل في مسار فكري محدد. (1)

والتخطيط الاستراتيجي يختلف عن التفكير الاستراتيجي، فالأول عملية تحليلية بينما الثاني معالجة للبصيرة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي

قبل التطرق إلى أهداف التخطيط الاستراتيجي سنعرض أولاً أهميته.

أولاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

أشارت العديد من الدراسات والممارسات إلى أن تبني التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات على ما يلي:

- يساعد على تخصيص الموارد حيث يساعد على تحديد أولويات تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة (2).

(1) عاطف عبد الحميد عثمان الشويخ، واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2007، ص 29.

(2) السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص

- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، حيث يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تكامل الأهداف للمنظمة ككل.

- يساعد في توزيع المهام والمسؤوليات على المستويات الإدارية للمنظمة بحيث تساهم جميع المستويات الإدارية للمنظمة في تحديد الاستراتيجية على أن تأخذ العلاقات بين المستويات الإدارية شكلين أحدهما يمثل علاقات من سفلى إلى أعلى والثاني علاقات فيه من أعلى إلى أسفل.

- يفيد في إعداد كوادرات الإدارة العليا من خلال تبصير مدراء الإدارات لنوع التفكير والمشاكل التي يمكن أن تواجههم عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب الإدارة العليا ويساعد مشاركة هؤلاء المدراء في التخطيط على تنمية الفكر الشمولي لديهم من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل.⁽¹⁾

- يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية حيث يساعد على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل فيها المنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.⁽²⁾
بالإضافة إلى هذه الأهمية فهو:⁽³⁾

- زيادة القدرة التنافسية لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار وأخذ التدابير اللازمة.

- تشجيع القادة على وضع رؤية مشتركة للمستقبل وعلى الاشتراك في الاستراتيجيات المحورية.

(1) أسيل أمين إبراهيم الشخيلي، أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 41.

(2) محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، دار وفاء للنشر والتوزيع والطباعة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 125.

(3) يوسف حجيم الطائي، عبير محمد حسون كماشنة، "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة ميدانية الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الكوفة، العدد التاسع عشر، 2010، ص 10.

- التعرف على المشكلات أو المعوقات التي يمكن أن تعترض سبيل المنظمة في تحقيق أهدافها والاستعداد المبكر بالحلول المناسبة لمواجهة هذه المشكلات.

ثانياً: أهداف التخطيط الاستراتيجي:

تبلورت أهداف التخطيط الاستراتيجي في جملة من النقاط التالية: (1)

- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها، وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها
- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة.
- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمؤسسة. (2)
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف على تحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقييمها، ووضع سبل التعامل الفعال معها.

- توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.

- توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية.

- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.

(1) محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعتمد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 89.

(2) بلال خلف السكارنة، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 36.

ويهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق سبعة أمور هي: ⁽¹⁾

- نظرة مستقبلية لتحقيق الرؤية.
- ارتباط الرسالة بتحديات المستقبل.
- استخدام أسلوب التفكير الاستراتيجي.
- تحديد الأولويات والأساليب والبدائل.
- توظيف الموارد في ضوء الاحتياجات.
- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تهدف تبين المهام والمسؤوليات للمؤسسة ككل.
- إيجاد مشاركة متعددة من المستويات في العملية التخطيطية.

⁽¹⁾ فهد بن معقل العلي، طارق حسن محمد الأمين، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بالمملكة، المؤتمر الثاني لمعهد العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، محور الثاني التحول والتغيير في القطاع الحكومي، ص 6.

المبحث الثاني: مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

تعد مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي أو خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي من المحاور الأساسية عند الحديث عن عملية التخطيط الاستراتيجي، وقد تم الاطلاع على العديد من الكتب والمراجع ذات العلاقة وقد تبين أنه لا يوجد قالب موحد يجمع كافة الكتاب والمؤلفين في علم الإدارة حول مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي، وإنما هناك العديد من الطرق والأساليب المتبعة في تحديد الخطوات والمراحل نذكر من بينها المراحل التي تماشى مع أهداف الدراسة وقد تم تقييم المبحث على ثلاث مطالب حيث تناولنا في المطلب الأول مرحلة التفكير الاستراتيجي وفي المطلب الثاني مرحلة التصميم الخطة وفي المطلب الثالث مرحلة التحليل البيئي الاستراتيجي.

المطلب الأول: مرحلة التفكير الاستراتيجي

هي المرحلة التي تقوم بها الإدارة العليا والفريق الاستراتيجي بالتفكير في سبب وجود المنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها الرئيسية، وفيها يريدون الوصول إليه من خلال وضع الخطة الاستراتيجية ومدى تهيئة المنظمة لإعداد الخطة الاستراتيجية ودرجة معرفتها بالتخطيط والممارسات السابقة في هذا المجال.⁽¹⁾

إن الغرض من التفكير الاستراتيجي هو اكتشاف الجديد "تصور الاستراتيجيات والرؤية بصدد المستقبل المحتمل" وبشكل أكثر وضوحاً (الاختلاف عن الحاضر) بذلك فإن عملية التفكير تشمل التركيب Synthetic – التباين Dirergent – الابتكار Creative وبعد التفكير الاستراتيجي عنصراً هاماً في التخطيط الاستراتيجي، حيث يعتمد

⁽¹⁾ عامر ذاب العتيبي، أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 33.

على نظرية التعلم بالاستناد إلى المعلومات التي تتوافر لدى الاستراتيجي من المصادر المختلفة (خبرته الشخصية والمصادر الخارجية) ويتطلب التفكير الاستراتيجي، أن تتوفر لدى المعنيين أبعادا غير اعتيادية، تتيح لهم إمكانية التصور Imagination الحدس Intuition – التأمل Reflect – التبصر Insight والإدراك Perception، بهدف اختراق المجهول وتقريب صور المستقبل، تمهيدا لتهيئة الاستحضارات اللازمة للقرار الاستراتيجي، تعتبر التفكير الاستراتيجي معالجة للبصيرة ويتمركز حول المعالجة التأليفية والتي تشمل الحدس والإبداع ونتيجة عبارة عن منظور متكامل للمنظمة، وهو المعرفة التي يجب أن تتوافر لدى المديرين والمسؤولين والقادة الاستراتيجيين في منظماتنا، وكذلك لتحديد الفرص والتهديدات وقضايا المستقبل وتأمين التعامل ومعها بشكل كامل ودائم، الأمر الذي يكفل استمرارية البقاء المتطور، ومن ناحية أخرى يقوم على مجموعة من الرؤى تم الاتفاق عليها ويفيد بعضها البعض، لهذا فهو انتقال من خطط تعتمد على الوسائل إلى إطار منهجي يتجه نحو المستقبل ويتميز بالرقى حيث يتم من خلاله اختيار الفرق وفقا لأهداف ترمي إلى تحقيق المنفعة المتبادلة بين أجزاء المنشأة.⁽¹⁾

المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض تعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط القوة والضعف فيها، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية، وتشتترط في عملية التحليل البيئي أن تكون مكوناته ذات علاقة مباشرة وملتصقة التأثير في أداء المؤسسة حاضرا ومستقبلا.

(1) سمر رجب عطاالله، "واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات" دراسة ميدانية على شركة المقاولات في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في كلية التجارة قسم إدارة الأعمال-الجامعة الإسلامية غزة، 2005، ص 52.

وينقسم التحليل البيئي إلى قسمين:

أولاً: تحليل البيئة الخارجية

يقصد بتحليل البيئة الخارجية عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والسياسية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية المباشرة وغير مباشرة، ومعرفة مصادر هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر وأجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير فيما بينها من جهة وبينها وبين المنظمة الأعمال من جهة أخرى.⁽¹⁾

ويشمل التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الكلية والتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخاصة.

أ- البيئة الخارجية الكلية: وهي البيئة التي تؤثر على جميع المنظمات في المجتمع، منها المنظمة موضع الدراسة وعلى أساس ذلك يتعين أن يحتوي تحليل البيئة الكلية الخارجية لهذه المنظمة على العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتشريعية والقيمة العامة والتي تسعى بتحليل (PESTLE) التي تكون العناصر المهمة لهذه البيئة.⁽²⁾

⁽¹⁾ آمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسات الأهلية السنوية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر-غزة-فلسطين، 2010، ص 41.

⁽²⁾ مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة لتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة حالة شركة CHIALI Profiplast سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس-سطيف، 2010، ص 109.

ب- البيئة الخارجية الجزئية: ويراد بها البيئة الخارجية التي تؤثر على المنظمات في قطاع معين مثل المنظمات التي تعني بالطفولة أو المنظمات الخيرية وغير ذلك، ولهذا تنحصر آثارها على المنظمات في هذا القطاع والمتمثلة آثارها بما يجمعها بورتر (Porter) في خمس قوى (PE) وهي:

الفئات المستهدفة، الخدمات المقدمة، الخدمات البديلة حيوية المنظمة بين المنظمات في القطاع، دخول منظمات إلى هذا القطاع أو خروجها.

أهمية البيئة الخارجية:

إن دراسة البيئة الخارجية لها أهمية كبيرة، من خلال تمكين المؤسسة من تحديد النقاط التالية: ⁽¹⁾

- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف سواء على المستوى الأهداف الاستراتيجية أو الأهداف التشغيلية.
- بيان الموارد المتاحة لموارد أولية، رأس مال، تكنولوجيا، آلات، أفراد... وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمؤسسة أن تحقق تلك الاستفادة.
- كما تساعد كذلك على بيان علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة، سواء كانت تلك المؤسسات امتدادا لها وتستقبل منتجاتنا أو مساعدة لها في عملياتها وأنشطتها.
- هذا وتعد عملية دراسة وتحليل البيئة الخارجية من الأمور الهامة عن صياغة ورسم الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة، حيث أن نتائج الدراسة والتحليل تلك تساعد في النهاية على التعرف على جانبين مهمين هما:

⁽¹⁾ عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الواحد والعشرين-النظرية والتطبيق -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 147.

- الفرص المتاحة التي يمكن للمؤسسة اقتناصها والاستفادة منها.
- التهديدات أو المخاطر التي يجب على المؤسسة تفاديها أو الحد من آثارها.

- وللإشارة فإن (Kotler) يعرف الفرصة (opportunité) بأنها حاجة يمكن للمنظمة اشباعها، تعود عليها بمردودية حيث ترتبط قيمة هذه الفرصة بجاذبيتها وإمكانية تحقيق النجاح. أما التهديد (Menace) فيعرفه بأنه المشكلة من خلال اتجاهات غير مرضية، أو اضطراب يحدث في البيئة يمكن أن يؤدي إلى تدهور في مركز المؤسسة.⁽¹⁾

ثانيا: تحليل البيئة الداخلية

يقصد بالبيئة الداخلية "مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية التنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية".⁽²⁾

وتعرف كذلك على أنها "البيئة التي تتعلق بالمؤسسة ذاتها، من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها والأنظمة الرسمية وغير رسمية، والهياكل التنظيمية وإجراءات وسياسات تنفيذها، والتكنولوجيا المستخدمة، وأنماط الاتصالات السائدة وغيرها، أي كل ما يتعلق بالنظم الداخلية والخارجية".⁽³⁾

ويقصد بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية "هو مراجعة البيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط القوة والضعف في المؤسسة".

⁽¹⁾ Jean-Guy Rioux consultant Inc., **Planification Stratégique**, 2009-2014, Pour le secteur économique, Juin 2009, P 12.

⁽²⁾ نهاية عبد الهادي التلاني، مروان سليم الآغا وآخرون، "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية" دراسة ميدانية لشركات التوزيع الأدوية في محافظة غزة، مجلة الأزهر بغزة، العدد 2، 2012، ص 215.

⁽³⁾ موفق محمد الضمور، مرجع سابق، ص 27.

أهمية تحليل البيئة الداخلية:

إن التحليل البيئي الداخلي يساهم فيما يلي: (1)

- تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة.
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة أو التي تعمل في نفس القطاع.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها والاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا مما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر.
- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية(2).
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ومجالات الفرص والمخاطر، مما يساعد على زيادة فاعلية الاستراتيجيات المختارة.

المطلب الثالث: مرحلة تصميم الخطة الاستراتيجية

وهي مرحلة صياغة الخطة الاستراتيجية، وتحديد مكوناتها من:

(1) مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 175.

(2) خالد بني حمدان، وائل محمد ادريس، مرجع سابق، ص 71.

رسالة المنظمة: وهي عبارة عن الخصائص الفريدة للمنظمة التي تجعلها مميزة عن المنظمات الأخرى، من ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول أن تكون عليها، وتعكس المفهوم الذاتي للمنظمة، وتدلل على أن المنتج الأساسي أو الأسواق التي تخدمها، وتوضح السبب أو الغرض من وجود المنظمة. (1)

ومن رسالة المنظمة تنبثق منها كل الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتطوير المنظمة وجعلها قادرة على مواجهة البيئة الداخلية والخارجية.

أهداف المنظمة: وهي عبارة عن النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال قيامها بأنشطتها، ويرى كثير من الكتاب أن هناك نوعين من الأهداف على مستوى المنظمة يجب التفريق بينهما، فالأول هو الغايات وهي عبارة عن أهداف طويلة الأجل للمنظمة وتمثل ما يراد تحقيقه بدون أي تحديد كمي للنتيجة، كأن تسعى المنظمة لزيادة الربحية أو الحصة السوقية ولكن دون أن تحدد المقدار الذي تزيد فيه الربحية أو الحصة السوقية، أما النوع الثاني فيمثل الأهداف وهي أهداف تحمل معنى كمي، كأن تسعى المنظمة إلى زيادة مبيعاتها نسبة (10% مثلا)، كما يجب تحديد الفترة الزمنية لتحقيق هذا الهدف، كأن تخطط لتحقيق الزيادة في المبيعات لنهاية السنة المقبلة. (2)

تطوير الاستراتيجيات: وهي عملية وضع الاستراتيجيات المناسبة في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وكذلك بما يتناسب مع تحقيق الأهداف والغايات التي تم تحديدها مسبقا، وتعتبر عملية وضع الاستراتيجيات المناسبة والتي تساهم في تطوير المؤسسة. (3)

(1) موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه في قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008، ص 30.

(2) رجي الحسن وأحمد العفيف، مرجع سابق، ص 14.

(3) موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، مرجع سابق، ص 46.

تحديد سياسة المنظمة: وتعرف سياسة المنظمة بأنها الخطوط العامة لعملة اتخاذ القرار والتي تربط ما بين مرحلة صياغة أو بناء الاستراتيجية ومرحلة تنفيذها، وتستخدم منظمات الأعمال السياسات وذلك لكي تتأكد من أن جميع الموظفين يتخذون القرارات السليمة ويقدمون بكافة الأنشطة التي تدعم كل من رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها، علما بأن هذه السياسات ترجمة لواقع الاستراتيجيات التي تم وضعها لتطوير المنظمة واكتسابها ميزة تنافسية التي تحقق لها النجاح⁽¹⁾.

⁽¹⁾ فيحان فهد غازي السهلي، متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات، جامعة نايف للعلوم الأمنية -الرياض، 2011، ص 33.

المبحث الثالث: مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول: مزايا التخطيط الاستراتيجي

يتسم التخطيط الاستراتيجي بجملة من المزايا أو الفوائد تتمثل فيما يلي: (1)

- تطوير طرق حل المشكلات وتحسين أساليب اتخاذ القرارات.
 - يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية
 - يجعل جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد. (2)
 - يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الفريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
 - توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها فيساعد المنظمة على الاستعداد والتحوط لمتغيراتها القادمة واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها. (3)
 - الاتصالات وتبادل معرفة الأهداف لدى أعضاء المؤسسة.
- وفيما يلي بعض المزايا التي تعود على المنظمات من جراء اهتمامها بالتخطيط الاستراتيجي: (4)

(1) إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي-دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسفية، رسالة دكتوراه في المناهج وطرائق التدريس غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية، 2011، ص 52.

(2) عبد الله محمد الحياط، مرجع سابق، ص 86.

(3) فريد راغب النجار، التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي -آليات استشراف المستقبل عام 2050، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 75.

(4) عامر ذاب العتيبي، مرجع سابق، ص 34-35.

1- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية: إن المنظمات التي تهتم بوضع استراتيجيات واضحة لأعمالها، حققت نجاحا ملحوظا في إنتاجيتها، ومبيعاتها وأرباحها بما يمثل عاملا حافزا لغيرها إلى الاهتمام والعناء ببناء وصياغة الاستراتيجية المناسبة لها وصيانتها.

2- التفاعل البيئي على المدى البعيد: لا تستطيع المنظمات التأثير في ظروف بيئتها ومتغيراتها في المدى القصير، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية السائدة في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد، بناء على قراراتها الاستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها وليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة، ومن ثم يمكن للشركة أن تحظى باستغلال الفرصة المتاحة، والقليل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية.

3- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية: أثبتت بعض الدراسات الاقتصادية أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة، ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجيتها طويلة المدى، وتحريها دقة اتخاذ القرار الاستراتيجي.

4- تدعيم المركز التنافسي: إن الإدارة الاستراتيجية تقوي مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، وتساعد الشركات على استفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية، نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

5- القدرة على إحداث التغيير:

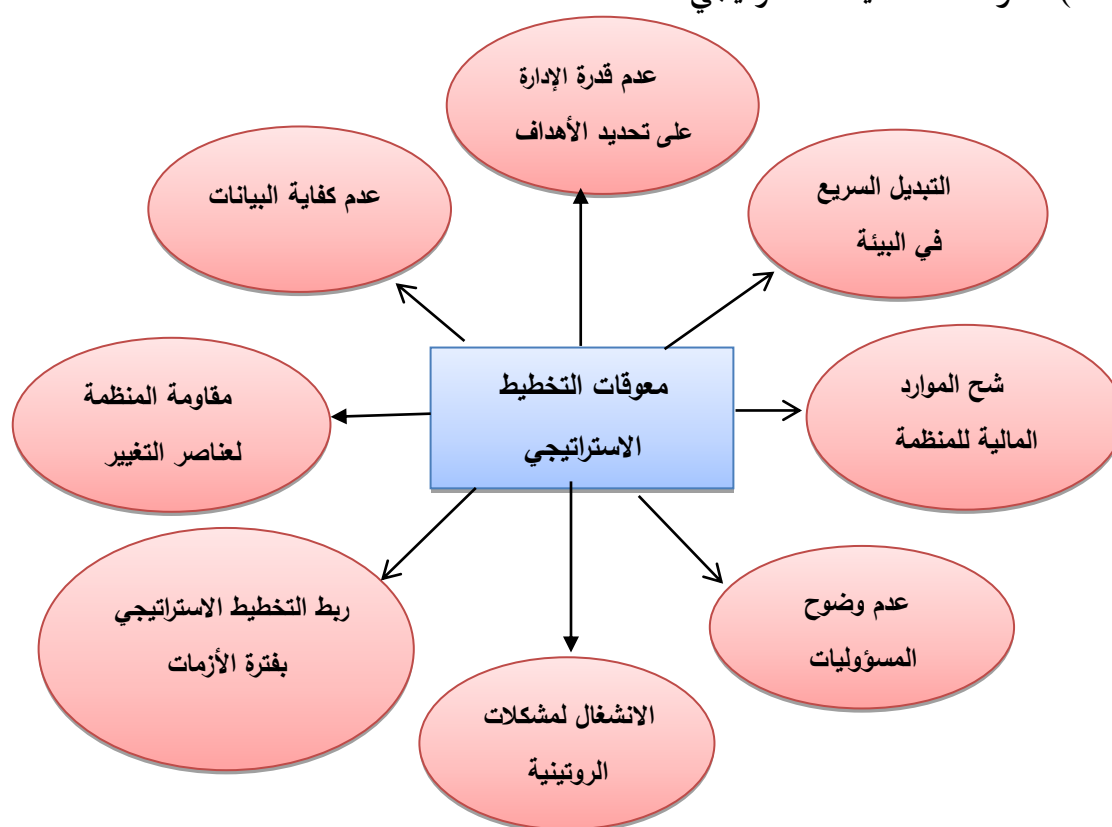
إذ تعتمد إدارة الاستراتيجية على كوادرات ذات تحديات ونظريات ثابتة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير، والتصحيح والاكتشاف، فالقائمون على وضع الاستراتيجية وصياغتها يرون أن التغيير ضرورة أكثر منه تحديا ومعوقا.

المطلب الثاني: معوقات التخطيط الاستراتيجي

فعلى الرغم من وجود العديد من المزايا التي تجنيها هذه المنظمات من خلال استخدامها للتخطيط الاستراتيجي، إلا أن هناك عددا من المنظمات لا تستطيع استخدامه ويعود ذلك إلى مجموعة من المعوقات والعقبات.

وتظهر معوقات التخطيط الاستراتيجي ملخصة في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): معوقات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 52.

1- التغيير والتبدل السريع في البيئة: بما أن الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (5 سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة إن التغيرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تغييرها وربما فشلها. (1)

2- عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء على خطة استراتيجية: بالرغم من أن الإدارة قد تتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضروراته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخططها التنفيذية حين أن الخطة هي أولاً وأخيراً تعبر عن امكانيات المنظمة الذاتية وإن استعانت بالغير في وضع خططها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها. (2)

3- مقاومة بعض العناصر للمنظمة التغيير: إن من أول مهام التخطيط الاستراتيجي إحداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم. (3)

4- الموارد المالية للمنظمة: من المعروف أن أية خطة استراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل.

(1) بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 50.

(2) السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سابق، ص 164.

(3) حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، 99.

5-عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي: إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة مع وجود هيكل تنظيمي يلي حاجات العمل الاستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الاستراتيجية. (1)

6-انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية: إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام وعدم الاكتراث بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض بالمنظمة تعمل على تطورها يلهي المنظمة ويمنعها من الانحراف إلى وضع خطة استراتيجية تنهض بها إلى الأمام. (2)

7-المعلومات والبيانات الإحصائية: تقوم الخطة الاستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لابد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض، ويعكسه يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياسته المستقبلية ورسم خطة استراتيجية سليمة (3).

8-ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات: يسود الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات، وهذا الاعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها حيث أن التخطيط الاستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها. (4)

(1) مؤيد الساعدي، جواد سليمان طاهر الغرباوي، " تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العسكرية العليا"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 2، 2010، ص 12.

(2) صفاء تايه محمد، "مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي"، دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة، مجلة أروك للعلوم الانسانية، المجلد 5، العدد 2، 2012، ص 13.

(3) احمد نافع المرادحة، سلامة سويلم النوافعة، مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكاتب، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 72.

(4) عبد الله محمد الخياط، التخطيط الاستراتيجي، للتفوق والتميز في القطاع الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، 2007، ص 94.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تناولنا مفهوم عملية التخطيط الاستراتيجي وأزلنا الغموض عن الموضوع من خلال التطرق إلى بعض المفاهيم الأخرى التي لها علاقة بالتخطيط الاستراتيجي، وتناولنا أهم المراحل الهامة والأساسية التي يمر بها التخطيط الاستراتيجي (التفكير الاستراتيجي، تحليل الاستراتيجي للبيئة، تصميم الاستراتيجي).

ويمكن القول في نهاية هذا الفصل ان التخطيط الاستراتيجي عملية مهمة يجب على الإدارة العليا الاهتمام بها وان توفر لها كل المعلومات الضرورية والاستراتيجية لكي تكون عملية التخطيط الاستراتيجية ناجحة وملمة بكل التغيرات التي تحصل في البيئة، وهذا ما يوفره نظام المعلومات الاستراتيجية، وسنحاول التطرق في الفصل الثاني عن الدعم الذي يقدمه نظام المعلومات الاستراتيجية لعملية التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الثاني

تمهيد:

تلعب نظم المعلومات الاستراتيجية دورا هاما وأساسيا في مساندة الإدارة العليا على القيام بوظائفها الأساسية على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، وخاصة الوظائف المتعلقة بعملية التخطيط الاستراتيجي أو اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ان نظام المعلومات الاستراتيجية يستحوذ على اهمية خاصة نابعة من الدور الذي يؤديه في حياة المنظمات، كون هذا النظام يقوم بإمداد مراكز اتخاذ القرار بالمعلومات الاستراتيجية التي تحتاجها كمدخلات في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتوفر مثل هذه المعلومات الاستراتيجية قد تنقل المنظمات نقلة نوعية كبيرة جدا من الممكن ان يضعها في مصف المنظمات القائدة في القطاع المعني.

وللتعرف على نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في دعم التخطيط الاستراتيجي قسمنا فصلنا الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات الاستراتيجية

المبحث الثاني: أساسيات نظم المعلومات الاستراتيجية

المبحث الثالث: دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات الاستراتيجية:

يمكن القول بأن البعد الاستراتيجي لنظم المعلومات قد اتسع بشكل جعلها أكثر شمولاً من نظم المعلومات التقليدية، حيث ركزت نظم المعلومات الاستراتيجية على رصد وتحديد وقياس التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتوفر المعلومات اللازمة لصياغة وإعداد الاستراتيجيات البديلة والسياسات التنفيذية، وعلى هذا الأساس جاء هذا المبحث ليرز ويحلل الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات الاستراتيجية قبل التطرق إلى دورها في دعم التخطيط الاستراتيجي.

المطلب الأول: ماهية نظم المعلومات

في ظل تنامي دور المعلومات في تمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها وضمان استمراريتها، باعتبارها مورداً استراتيجياً يعتمد عليه في اتخاذ القرارات، فقد تعين على المؤسسة وجوب اكتساب نظام المعلومات بمدى معلومات دقيقة ونافعة وفي الوقت المناسب التي تعكس صورة القرارات المأخوذة بالمؤسسة، كما يساعدها على مواجهة كل تغيرات المحيط، لذا سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم نظم المعلومات وأنواعها.

أولاً: مفهوم نظم المعلومات

إن نظم المعلومات بمفهومها الحديث تعود إلى النصف الثاني من القرن العشرين، حيث يدل المصطلح على أنه النظام الذي يقوم بجمع المعلومات وتنظيمها وتخزينها ومعالجتها وعرضها في أشكالها المختلفة (البيانات الخام، البيانات المحللة، المعرفة، النظم الخبيرة أو بأي من الوسائل النصية والمرئية والصوتية).⁽¹⁾

(1) 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، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 43.

ونظام المعلومات أيضا هو: " مجموعة من الأفراد والإجراءات والمصادر والموارد التي تجمع وتحول وتبث المعلومات في

المنظمة. (1)

ويعرف البعض نظام المعلومات على أنه: " مجموعة من العاملين والإجراءات والموارد التي تقوم بتجميع البيانات

ومعالجتها، ونقلها لتتحول إلى معلومات مفيدة، وإيصالها إلى مستخدمين بالشكل الملائم وفي الوقت المناسب، من أجل

مساعدتهم في أداء الوظائف المسندة إليهم. (2)

ونظام المعلومات هو عبارة عن "مجموعة من المكونات من نوع البرامج (برمجيات) والمعدات (الاجهزة) وضعت معا

للتعاون في تنفيذ التطبيق، والجهاز الرئيسي المطبق فيها هو الكمبيوتر حيث يعتمد عليه بكثرة. (3)

ثانيا: انواع نظم المعلومات

يمكن تقسيم نظم المعلومات التي يتم استخدامها داخل المنظمة للمساعدة في إنجاز العمليات التشغيلية في

المستويات الإدارية المختلفة إلى أربعة أنواع وهي: (4)

1) نظم معالجة المعلومات: وهي نظم للمعالجة الآلية للعمليات الروتينية الأساسية لدعم أنشطة التشغيل المختلفة داخل

المنظمة، وأهم هذه النظم هي معالجة البيانات وإنتاج التقارير مثل شؤون الموظفين.

(1) Laudon, Kenneth C. and Laudon Jone P. Mangement Information Systems : managing The Digital Firm, 13th edition, Prson Education, 2014, p38.

(2) الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان Toplait، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 117.

(3) Pena , pernez – uribe , introduction aux système information , basé sur le cours du prof . E . Sanchez , Haute Ecole d'Ingrénriere et de Gestion du canton de vaud , 2012 , p 9

(4) فؤاد الشرايبي، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 34.

- (2) نظم المعلومات الإدارية: وهي نظم آلية للمعلومات تتألف من مجموعة من العمليات المنظمة التي تمد المدراء والمستويات الإدارية المختلفة بالمعلومات اللازمة لمساعدتها في تنفيذ العمال ومنها: نظام معلومات التسويق ونظم معلومات الإدارة العليا.
- (3) نظم دعم اتخاذ القرارات: وهي نظم آلية للعمليات لدعم أنشطة اتخاذ القرارات داخل المنظمة ويكثر استخدامها في عملية التخطيط ومنها نظم المعلومات الاستراتيجية.
- (4) نظم المعلومات المكتبية: وهي نظم آلية تهدف إلى تحقيق كفاءة الأعمال السكرتارية والعاملين والمدراء في المنظمة عن طريق تعديل هياكل أنشطة المكاتب وتستخدم في عمليات تحضير المعلومات.
- (5) نظم المعلومات الاستراتيجية: وهي نظم آلية تهدف إلى توفير مخرجات تدعم القرارات الاستراتيجية.

ثالثاً: المستويات الإدارية والحاجة للمعلومات:⁽¹⁾

من خلال ما صنّفه علماء الإدارة للمعلومات التي تعتمد عليها قراراتها فقد حددوا ثلاث مستويات من المعلومات:

- أ- مستوى الإدارة العليا (القرارات الاستراتيجية): حيث تدعم المعلومات اتخاذ قرارات طويلة الأمد، وتعتمد على مصادر معلومات داخلية وخارجية.
- ب- مستوى الإدارة الوسطى (القرارات التكتيكية): وتكون مصادر هذه المعلومات الأساسية هي الداخلية حيث تتميز قراراتها بأنها قصيرة الأمد إلا أنها ذات أهمية في عملية اتخاذ القرارات.

(1) خالد محمد علي الزبيد، أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية، دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص28.

ت- مستوى الإدارة الدنيا (اتخاذ القرارات التشغيلية): حيث ان هذه المعلومات تفصيلية تتركز على موضوع معين وهي مهمة لإدارة العمل اليومي.

المطلب الثاني: مفهوم نظم المعلومات الاستراتيجية وخصائصها

قبل التطرق الى خصائص نظم المعلومات الاستراتيجية التي تتكون من مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها سنحاول التعرف اولا على مفهومها.

أولاً: مفهوم نظم المعلومات الاستراتيجية

لقد وردت لنظام المعلومات الاستراتيجية تعاريف عديدة في أدبيات الفكر الإداري من المهتمين والدارسين لهذا الموضوع، وذلك باعتبار أن وضع مفهوم واحد لمصطلح نظام المعلومات الاستراتيجية يعد من الأمور غير السهلة إطلاقاً، حيث أن هناك الكثير من وجهات النظر من قبل المهتمين بهذا الحقل، وسوف يتم التطرق لبعضها على سبيل الذكر لا الحصر، وذلك بغية توضيح ماهية هذا النظام بالقدر المناسب.

ومن ضمن هذه المفاهيم ما جاء به (Charles Wissman) إذ أنه عرف نظام المعلومات الاستراتيجية بأنه

"هو النظام الذي يدعم أو يصيغ الاستراتيجية التنافسية للوحدات الأعمال".⁽¹⁾

يلاحظ من هذا التعريف أنه ربط نظام المعلومات الاستراتيجية بالاستراتيجية التنافسية لوحدات الأعمال، معنى ذلك أن نظام المعلومات يهتم بالبيئة التنافسية للمنظمة وكيفية مواجهة تلك المنافسة من خلال إسناد المنظمة بالمعلومات الاستراتيجية التي يوفرها ذلك النظام.

(1) حسن علي الزعي، نظام المعلومات الاستراتيجية - مدخل استراتيجي -، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص33.

وعرفه (O'brien) بأنه "ذلك النظام الذي يعمل على تنفيذ استراتيجيات الأعمال باستخدام الحاسوب، فضلا عن أنها تلك النظم التي تطبق فيها موارد وخدمات المعلومات لاستغلال فرص الأعمال الاستراتيجية بطريقة تكون فيها لنظم الحاسوب تأثير في منتجات المنظمة وعملياتها".⁽¹⁾

ويمكن القول هنا بأن نظام المعلومات الاستراتيجية تحاول تحقيق الانسجام ما بين الموارد وخدمات المعلومات وفرص الأعمال الاستراتيجية، والذي سوف يكون لنظم الحاسوب تأثير في منتجات وعمليات المنظمة.

ويعرف على أنه "تلك النظم التي تعطي معلومات تساعد في اتخاذ القرار وحل المشكلات، وتمكن من خلق ميزة تنافسية على أساس استراتيجيات العامة لقيادة التكلفة، التمييز في المنتجات والتركيز على السوق".⁽²⁾

ويلاحظ من هذا التعريف أن نظام المعلومات الاستراتيجية تعطي معلومات تساعد في اتخاذ القرارات وتحل من المشكلات فضلا على أنها تسهم في تحقيق ميزة على أساس استراتيجيات التكلفة والتمييز والتركيز.

وتعرف كذلك على أنها "هي النظم التي تعالج معلومات استراتيجية من اجل صياغة استراتيجية ناجحة"⁽³⁾.

ويضيف هذا التعريف على ان نظم المعلومات الاستراتيجية تعالج معلومات استراتيجية تدخل ضمن صياغة استراتيجية المنظمة وتمكنها من تحقيق التميز.

(1) غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية - مدخل استراتيجي معاصر-، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، طبعة ثانية، 2010، ص26.

(2) Abdisalam. Lssa – Slwe, Monir Ahmed and Other's, Strategic Information Systems Alignment: Alignment of Is/It with Business Strategy, Jornal of Information Processing Systems. vol G. N 01, March. 2010, p2.

(3) Jhon A, Turner Henry C. lucas. JR. Develeping Strategic Information Systems. Departement of Information, Operations and Management Sciences. Leonard. N. Strn School of Business. New York University. P3.

وينظر (Jauch et Glueek) إلى نظام المعلومات الاستراتيجية على أنه "أحد الأساليب الممكنة لتحليل البيئي، من خلال إنشاء قواعد بيانات استراتيجية معتمدة على مدخلات من العملاء، المجهزين، المنافسين، المدراء، الداخليين، القوى البيئية، وحدات البحث والتطوير"⁽¹⁾.

فضلا على ذلك فإنه يمكن إعداد قواعد البيانات الاستراتيجية الخاصة بالنظام من خلال الإجابة عن أسئلة عديدة

مثل:

- ما هي الفرص المتوفرة؟

- ما هي الظروف البيئية التي ستؤثر فينا؟

- ما هي جوانب القوة التي تمثلها؟

- ما هي جوانب الضعف في المنظمة؟

ويعنى هذا أن نظام المعلومات الاستراتيجية يختلف عن باقي النظم بأنه يتناول جوانب استراتيجية مثل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية أي يساهم في التحليل الاستراتيجي لمساندة الإدارة العليا باتخاذ قرارات استراتيجية.

⁽¹⁾ شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية -حالة المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010، ص72.

ويعرف كذلك بأنه "النظام الذي يؤمل لمخرجاته أن تسهم في دعم أو تشكيل الاستراتيجية وتنفيذها باستخدام الحاسوب وإسناد قرارات الإدارة العليا في المنظمة بالمعلومات الاستراتيجية للحصول على تقدم في الموقف التنافسي، أو إدامة التقدم المتحقق أصلاً، أو تقليص الفجوة التنافسية التي تفصل المنظمة عن منافسيها".⁽¹⁾

فنظام المعلومات هنا يعد استراتيجياً كون مخرجاته المعلوماتية تعد استراتيجية، والتي تستند إليها الإدارة العليا في اتخاذ قراراتها المتعلقة بالمنافسة مع المنظمات الأخرى. وبالتالي تم التركيز على تشكيل الاستراتيجية التنافسية والموقف التنافسي سواء كان هناك تقدم متحقق أصلاً أو غير متحقق وذلك من خلال المحافظة على ذلك التقدم وإدامته أو دعم المنظمة أو المنظمات الأخرى، وذلك من خلال جعل المنظمة تلحق بركب المنظمات المنافسة.

يشير (Bartoli and Le Moigne) إلى نظم المعلومات الاستراتيجية بكونها تتعلق أساساً بتلبية مهمتين مختلفتين

في الطبيعة، فيمكن استعمالها:⁽²⁾

- إما من أجل جلب، تحقيق أو الحصول على ميزة تنافسية للمؤسسة، وفي هذه الحالة تسمى (نظم المعلومات الاستراتيجية).
- وإما من أجل دعم متخذ القرار لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، وفي هذه الحالة تسمى (نظم المعلومات الاستراتيجية) إلى جانب أنه يزود المؤسسة بالمعلومات الاستراتيجية.

(1) هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم إدارة المنظمات - منظور استراتيجي-، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص84.

(2) شريف غياط، راضية دغمان، نظم المعلومات الاستراتيجية، العولمة واستراتيجية التحالف، دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، جامعة 8 ماي 1945، قائمة، ص4، [www. Bensaid Amine. Polasite. com](http://www.BensaidAmine.Polasite.com).

ونحن هنا بصدد دراسة نظم المعلومات الاستراتيجية التي تلي المهمة الثانية والتي تسمى بنظم -المعلومات الاستراتيجية - التي تتماشى واهداف دراستنا.

ونشير إلى انه مهما اختلفت وجهات النظر فإنه بالإمكان وضع مفهوم شامل يتماشى مع اهداف دراستنا لهذه النظم على انها " هي نظم معلومات تخدم المستوى الاستراتيجي مهمتها تحويل البيانات إلى معلومات استراتيجية تخدم الادارة العليا في مرحلة التحليل الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية ".

ثانيا: خصائص نظم المعلومات الاستراتيجية:

رغم قلة الكتابات التي تناولت خصائص نظام المعلومات الاستراتيجية إلى أنه يمكن تلخيص أهم هذه الخصائص

في: (1)

(1) إن نظام المعلومات الاستراتيجية هو نظام متكامل يعتمد على معلومات التقارير التلخيصية المتعلقة بأوضاع المنظمة الداخلية، كما يعتمد بصورة أكبر على المعلومات التي تنشأ في البيئة الخارجية والتي تكون ذات طبيعة تنبؤية تتعلق بالمستقبل أكثر من ارتباطها بالماضي.

(2) إن نظام المعلومات الاستراتيجية المتكامل يحتوي على معلومات شاملة يكون بعضها ذا خصائص كمية يتم تحليلها باستخدام أساليب التحليل الكمي المناسبة والبعض الآخر ذات خصائص وصفية، لأنها تعتمد على الآراء الشخصية والملاحظات.

(3) يشكل الكمبيوتر عنصرا مهما من عناصر نظام المعلومات الاستراتيجية.

(1) نادية حبيب أيوب، "نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي"، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، مجلد الثامن، 1996، ص ص 124-125.

4) يحتوي نظام المعلومات الاستراتيجية على جزء رسمي يجمع المعلومات ويعالجها بانتظام طبقا لإجراءات معينة، ويقدمها على شكل تقارير للإدارة، كما يحتوي على جزء غير رسمي يعمل على تقديم المعلومات التي تدعم بكفاءة الفكر الاستراتيجي لدى الإدارة.

ثالثا: مفهوم المعلومات الاستراتيجية وخصائصها

1- مفهوم المعلومات الاستراتيجية

تتمثل مخرجات نظم المعلومات الاستراتيجية بالمعلومات الاستراتيجية التي تلعب دورا هاما في العديد من المنظمات الإدارية.

وتأخذ المعلومات الاستراتيجية مفاهيم عديدة منها:

على انها "تلك المعلومات الضرورية لصنع القرارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة أو مشروع المنظمة".⁽¹⁾

وتعرف كذلك على أنها "المعلومات المتعلقة بفترة زمنية مستقبلية طويلة نسبيا، تصف هذه المعلومات أهداف وغايات استراتيجيات المنظمة والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف".⁽²⁾

(1) يحي دريس، دور إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم متخذي القرار - حالة الجزائر-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006، ص40.

(2) سعد غالب ياسين، اساسيات نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012، 113.

وهي "تنطوي على درجة عالية من عدم التأكد ويستخدم هذا النوع من المعلومات في التخطيط الاستراتيجي، ووضع البيانات طويلة الأجل التي هي من مسؤوليات الإدارة العليا".⁽¹⁾

2- خصائص المعلومات الاستراتيجية

أما فيما يتعلق بخصائص المعلومات الاستراتيجية، فإن للمعلومات الاستراتيجية خصائص يجب توافرها حتى تتحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة حيث نجد أن هذه الخصائص متشابهة إلى حد كبير لدى عديد من الباحثين منها:⁽²⁾

أ- **خاصية نوع المعلومات الاستراتيجية:** وهي التي تتحدد من خلال نوع المعلومات المستخدمة في المنظمة والتي تراعي تحسين نوع المعلومات أكثر من عملية تحسين كمية المعلومات وذلك من خلال صلة المعلومات بالقرار ودرجة وضوح المعلومات وسرية المعلومات.

ب- **خاصية كمية المعلومات:** وتشير إلى كمية المعلومات المعتمدة في قرارات الإدارة العليا والتي تغطي البيئتين الداخلية والخارجية.

ت- **خاصية المرونة:** وتشير إلى مقدرة النظام على التكيف لتلبية المتطلبات المتغيرة للمستخدمين من خلال المرونة العالية للمخرجات المعلوماتية للاستخدام المتعدد من قبل متخذي القرار في المنظمة.

(1) مجدي عريف، نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة - دراسة ميدانية على مديرية المالية في اللاذقية-، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2008، ص49.

(2) محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية-منظور الميزة التنافسية-، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2009، ص45.

المطلب الثالث: أهداف نظم المعلومات الاستراتيجية:

تسعى نظم المعلومات الاستراتيجية إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل في: (1)

(1) توفير المعلومات لوضع الأهداف الاستراتيجية:

حيث يساهم النظام في توفير المعلومات الداخلية والخارجية للمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمات، المساهمة في وضع الأهداف الاستراتيجية.

(2) توفير المعلومات لإعداد وتكوين الاستراتيجيات:

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

(3) المساهمة في اتخاذ القرارات:

حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد الإدارة في حل المشكلات التي تواجه المؤسسات الأعمال، مثل فتح أسواق جديدة، أو ابتكار منتج جديد، أو إضافة خط خدماتي جديد، وضع قرارات معقدة تؤثر على المؤسسة على المدى البعيد، والتي تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد الناتج عن التخطيط للمستقبل البعيد الغامض، والذي يتطلب مدخلا متكاملًا، باستخدام معظم المهارات الوظيفية للتعامل معه.

(1) شارف عبد القادر، مرجع سابق، ص ص 56-57.

(4) توفير المعلومات اللازمة ومراقبة الأداء الاستراتيجي:

حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد مؤسسات الأعمال في تتبع ومراقبة تنفيذ الاستراتيجيات المخططة، والقرارات الاستراتيجية التي اتخذها لضمان سلامة التنفيذ، وتصحيح المسارات في الوقت المناسب، إذا كان هناك واجب قصور أو تقصير في تطبيق الاستراتيجيات، والقرارات الاستراتيجية.

(5) تقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات العمال:

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

المطلب الرابع: التمييز بين نظم المعلومات الاستراتيجية ونظم المعلومات الأخرى:

عموما يمكن التمييز بين نظم المعلومات الاستراتيجية ونظم المعلومات الأخرى من خلال ما يلي:

- (1) الربط بين طبيعة النظم ونوع التأثير الذي يمارسه النظام في إطار علاقة المؤسسة ببيئتها الداخلية والخارجية، فإذا كان تأثير النظام محصورا في البيئة الداخلية ومتغيراتها، توصف بأنها نظم معلومات تقليدية. أما إذا تعدى التأثير إلى البيئة الخارجية ومتغيراتها، فعندئذ يوصف بأنها نظم معلومات استراتيجية، لأنها تؤثر على المستوى الاستراتيجي للمؤسسة، فإذا كانت هذه النظم متناغمة مع أهداف المؤسسة واستراتيجياتها فإنها تمتلك تأثيرا في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة. (1)

(1) عامر إبراهيم قنديلجي، عماد الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الادارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، 2012، ص146.

(2) تسعى الإدارات إلى امتلاك نظم معلومات تقليدية، ومن ثم ومع التضافر الإمكانيات وتطور الحاجة تعمل على تنميتها وتطويرها لتتحول مستقبلا إلى نظم معلومات استراتيجية. (1)

(3) تتميز نظم المعلومات الاستراتيجية بمرونة في الاتصالات الخارجية وكذا الاتصالات الداخلية بين مختلف وظائف المؤسسة، وهذا من خلال أنها تتيح للأشخاص الوصول إلى مصادر المعلومات المختلفة بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. (2)

(4) وجود هيكله متميزة لنظم المعلومات الاستراتيجية عن باقي نظم المعلومات لتوفير المعلومات الاستراتيجية بصورة منفصلة عن المعلومات التكتيكية والتشغيلية، فالإدارة لا تستطيع الاعتماد على المستويات الإدارية الدنيا لكي تزودها بالمعلومات من أجل الأغراض الاستراتيجية. (3)

(5) إن هدف ممارسة نظم المعلومات الاستراتيجية لعملياتها هو توفير المدخلات المعلوماتية، التي تتطلبها عملية صنع القرار الاستراتيجي بشكل خاص، إذا إن القرار الاستراتيجي لا يمكن أن يكون أفضل من مستوى المعلومات الاستراتيجية التي يعتمد عليها، وبالتالي يشتمل دور نظم المعلومات الاستراتيجية على الدعم الاستراتيجي عكس باقي النظم التي تشتمل على دعم القرارات التشغيلية والتكتيكية. (4)

تتميز نظم المعلومات الاستراتيجية عن باقي النظم، في أنها تركز على تحسين الطريقة التي تنافس بها المنظمة باقي المنظمات في إطار القطاع الذي تعمل فيه وتنتمي إليه، فهي تركز على البيئة الخارجية للمنظمة ومتغيراتها العامة والخاصة،

(1) محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير خفاجي، مرجع سابق، ص30.

(2) سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2010، ص19.

(3) شريف غياظ، راضية دغمان، مرجع سابق، ص7.

(4) محمد عبد الحسن الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص29.

تقترن بمخاطرة استراتيجية وتشغيلية عالية تتصف بالإبداع ويتعذر تقليدها أو نسخها من قبل المؤسسات الأخرى، في حين أن نظم المعلومات التشغيلية والإدارية تعد مجرد أنظمة فرعية عند مستوى أدنى تعمل على تحسين ممارسات الأعمال الحالية فقط. (1)

(1) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات -، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 346.

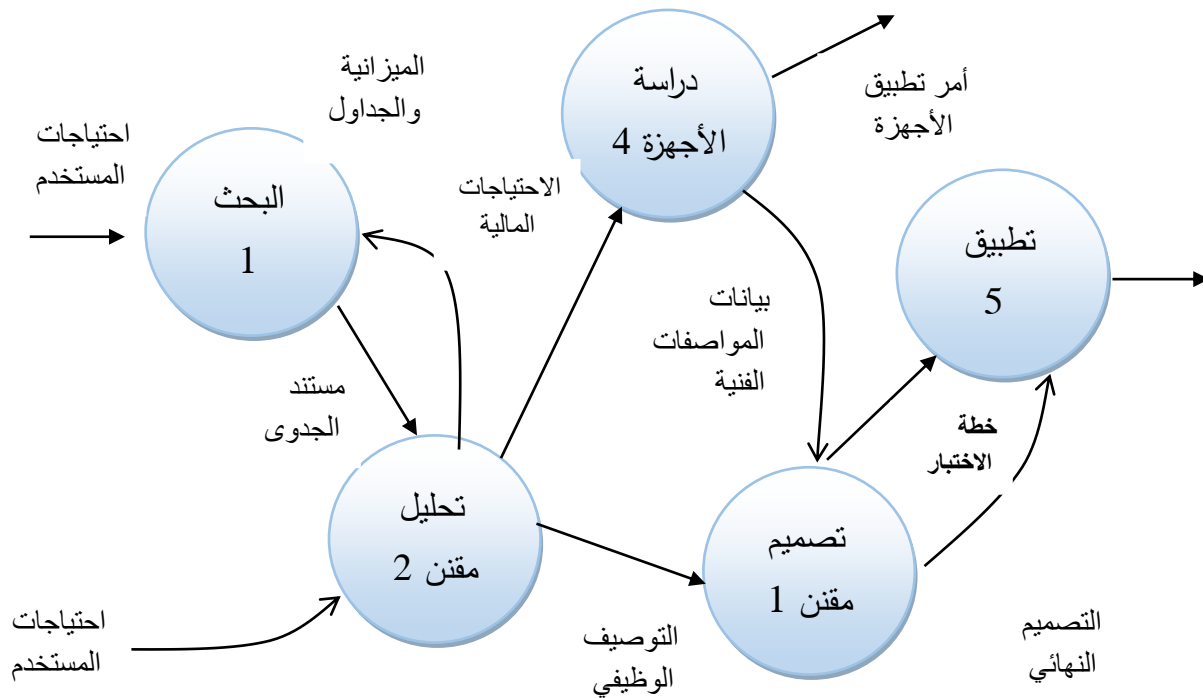
المبحث الثاني: أساسيات نظم المعلومات الاستراتيجية

إن الدور الذي يؤديه نظام المعلومات الاستراتيجية في حياة المنظمات يوصي بأهمية التعرف على مراحل تطويره، مكوناته، واستخداماته وكذلك الدور الذي تؤديه، وهذا ما سنحاول التعرف عليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مراحل تطوير نظام المعلومات الاستراتيجية⁽¹⁾

يمر تطوير نظام المعلومات الاستراتيجية بأربعة مراحل كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (03): مراحل تطوير نظام المعلومات الاستراتيجية



المصدر: هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، مرجع سابق، ص 116.

⁽¹⁾ هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، مرجع سابق، ص ص 115-116.

المراحل الأربعة التي يتضمنها تطوير نظام المعلومات الاستراتيجية وتتمثل فيما يلي:

(1) **مرحلة البحث:** ان الجهة التي تتدخل في هذه المرحلة هي الإدارة العليا، حيث تختص بتحديد ما إذا كانت هناك طريقة جديدة للقيام بالعمل في النظام عما هو كائن، مما يبرز الاتفاق على تطويره، فإن وجدت الحاجة لتطوير النظام، فإن ذلك يستلزم القيام بدراسة جدوى ودراسة مقارنة منفعة النظام بتكلفة قبل إقرار القيام بتطويره، حيث يتوقف نجاح هذه المرحلة على مدى الدقة في تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للإدارة من تطوير النظام، ولا تكلف دراسات البحث نسبة كبيرة من تكلفة تطوير النظام الكلية.

(2) **مرحلة التحليل:** هذه المرحلة تقوم بتفصيل ما تم في مرحلة البحث، حيث تناول العلاقة بين الأجزاء الملموسة وغير الملموسة للنظام ومستخدمه ويتم فيها تحديد مدخلات ومخرجات النظام المقترح، وخصائص الأداء والاحتياجات الفنية لأجهزته، والتوصيف الوظيفية له، كما يتم أيضا تحليل المورد الذي ستعامل معه المؤسسة لتوفير أجهزة النظام، وهذه المرحلة غير مكلفة بالنسبة للتكلفة الكلية لتطوير نظم المعلومات الإدارية ويجب الحذر من الوقوع في وضع توصيف أكثر أو أقل من المطلوب للنظام في هذه المرحلة.

(3) **مرحلة التصميم:** يتم التصميم في هذه المرحلة من واقع التوصيف الوظيفي الذي تم التوصل إليه في مرحلة التحليل، حيث يتم وضع التصميم التفصيلي لوحدات النظام وخطة اختيار هذا التصميم، ويقوم المصممون والمبرمجون في هذه المرحلة بالتعاون مع محللين، للعمل على تجزئة النظام إلى وحدات صغيرة، يمكن برمجتها والربط فيما بينها لتؤدي الغرض المطلوب من وضع النظام ككل.

(4) **مرحلة التطبيق:** هذه المرحلة يتم فيها كتابة البرامج المطلوبة ضمن تصميم النظام وتنفيذ خطة اختيار كل جزء من أجزائه، حيث ستطلب استخدام لغة أو أكثر من لغات البرمجة المستخدمة في كتابة البرامج المتفق عليها لتنفيذ إجراء

التصميم، ويتطلب هذا الاختيار صحة تلك البرامج من ناحية الأصول المراعاة للغة المختارة من حيث سلامة النطق في كل برنامج من تلك البرامج، وتتم هذه الاختيارات في شكل سلسلة مرسومة مسبقا. وفي هذه المرحلة يجب مراعاة الربط بين أجزاء النظام بما يراعي التكامل بينها ويقلل التكرار والتداخل، ويقوم القائمون بالتطوير والمصممين والمبرمجين ومستخدمي النظام بتعاون فيما بينهم لضمان حسن التطبيق.

المطلب الثاني: مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية وعناصره

يتكون نظام المعلومات الاستراتيجية من مجموعة من العناصر سوف يتم التعرف عليها بعد التعرف على مكوناته.

أولاً: مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية

تعددت الآراء بالنسبة لتحديد مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية واختلفت باختلاف وجهة نظر الكاتب.

حيث قدم (Daniel) منظورا لمكونات نظام المعلومات الاستراتيجية من خلال نموذج قدمه عام 1961 حيث أنه يرى أن

نظام المعلومات الاستراتيجية يتكون من ثلاث مكونات هي:⁽¹⁾

(1) معلومات بيئية.

(2) معلومات تنافسية.

(3) معلومات داخلية.

وكل من هذه البيئات تحتوي معلومات مختلفة.

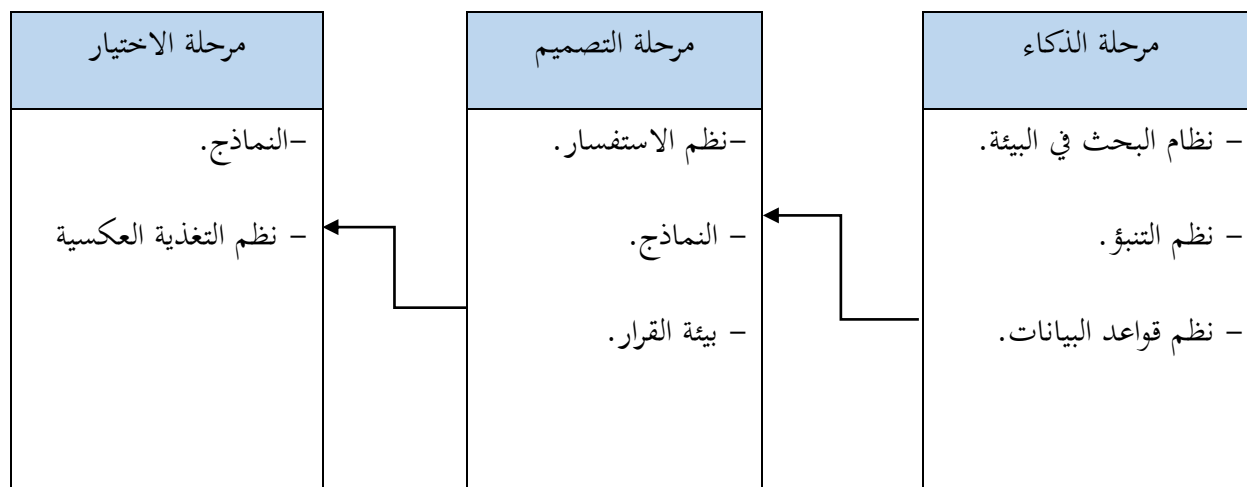
⁽¹⁾ حسن علي الزغي، مرجع سابق، ص42.

ويتبين لنا مما جاء به (Daniel) ان نظام المعلومات الاستراتيجية يتكون من معلومات استراتيجية تعطي البيئتين الداخلية والخارجية، بحيث أن تكامل المعلومات الاستراتيجية التي يزود بها المؤسسة هي التي تعطي النظام صفة الفاعلية على اعتبار أن النظام من خلال تلك المخرجات المعلوماتية المتكاملة يحقق الغايات التي يسعى إليها، وهي استخدامه كسلاح تنافسي من خلال تأثيره في البيئة الداخلية (أنشطة المؤسسة) والبيئة الخارجية (التنافسي) ويعتبر ميزة لدى المؤسسة عندما يكون فاعلا من خلال المعلومات الاستراتيجية المتكاملة التي يزود بها المؤسسة.

كما أشار Roland⁽¹⁾ إلى أن مكونات نظام المعلومات الاستراتيجية يجب أن تبنى على فهم كامل لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وذلك من خلال تبني نموذج سايمون في وضع القرار الإداري كأساس لتحديد هذه المكونات ويتضمن نموذج سايمون مرحلة الذكاء Intelligence التي تبحث في البيئة عن حالات تستدعي اتخاذ القرار مثل التهديدات أو الفرص الموجودة أمام المنظمة، ومرحلة التصميم التي تهتم بتطوير البدائل الاستراتيجية وتحليلها للتعامل مع تلك الحالات، ثم مرحلة الاختيار والمراجعة التي تتضمن اختيار البدائل الاستراتيجية وتقويمها، وقد اقترح تبعا لمراحل سايمون في اتخاذ القرار مكونات لنظام المعلومات الاستراتيجية تتماشى مع احتياطات كل مرحلة من تلك المراحل كما هو مبين في الشكل التالي:

(1) شارف عبد القادر، مرجع سابق، ص 80.

شكل (04): مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية وعلاقته بمراحل اتخاذ القرار.



المصدر: شارف عبد القادر، مرجع سابق، ص 80.

وأشار Roland إلى ان نظام المعلومات الاستراتيجية يتكون من العناصر التالية:⁽¹⁾

- (1) النظام الفرعي للتداول والتداخل.
- (2) النظام الفرعي للنماذج التحليلية.
- (3) النظام الفرعي للبيانات.

(1) عيد أحمد أبو بكر، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين المصرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء العمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2012، ص 12.

(1) النظام الفرعي للتداول والتداخل:

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

(2) النظام الفرعي للنماذج التحليلية:

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

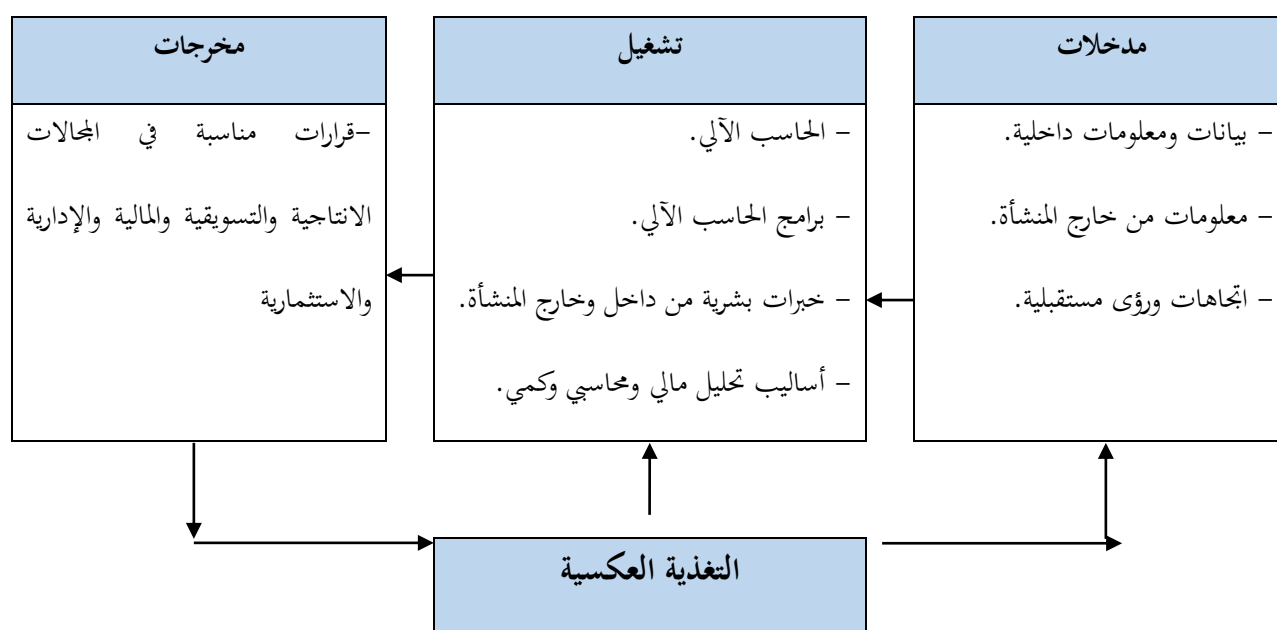
ويقوم النظام الفرعي للنماذج التحليلية من خلال قاعدة النماذج من خلال قاعدة النماذج بتخزين واسترجاع النماذج الإدارية والمحاسبية المختلفة، وكذلك إيجاد علاقات الربط بينهم وتشغيلهم في تتابع زمني مناسب، ولا شك أن وجود علاقة ارتباط مباشرة بين تلك النماذج يتيح إتمام هذا العمل في شكل متكامل حيث يخفض الوقت والجهد والتكاليف.

(3) النظام الفرعي للبيانات:

يتضمن النظام الفرعي للبيانات الوسائل المختلفة لتشغيل واسترجاع البيانات، وذلك باستخدام قواعد البيانات المختلفة، كما يشمل النظام أيضا الأدوات

المستخدمة لدراسة تلك البيانات، ويلاحظ أن هناك بعض البيانات المطلوبة يمكن الحصول عليها كمنتج فرعي لنظام تشغيل العمليات المالية وغير المالية، كما أن هناك بيانات أخرى تأتي من خارج المنظمة، وهي المتعلقة بأنشطة المنافسين والأوضاع الاقتصادية بصفة عامة، وكذلك الرؤية المستقبلية لصناعة ما.

شكل رقم (05): يوضح مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية



المصدر: عيّد أحمد أبو بكر، مرجع سابق، ص 11.

ثانيا: عناصر نظم المعلومات الاستراتيجية:

والحديث عن مكونات نظام المعلومات الاستراتيجية، يقودنا للتعرف على عناصر هذا النظام والتي تساعد معرفتها بلا شك في فهم كيفية عمل هذا النظام، وهنا تجدر الإشارة إلى عناصر نظام المعلومات الاستراتيجية لا تختلف عن عناصر أي نظام معلومات، ونجد أن هذه العناصر تشمل ما يلي:⁽¹⁾

(1) المدخلات: وهي عبارة عن الموارد الخاصة بالنظام والتي تتحدد بناء على الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها حيث يتضمن بيانات عن البيئة الداخلية والخارجية.

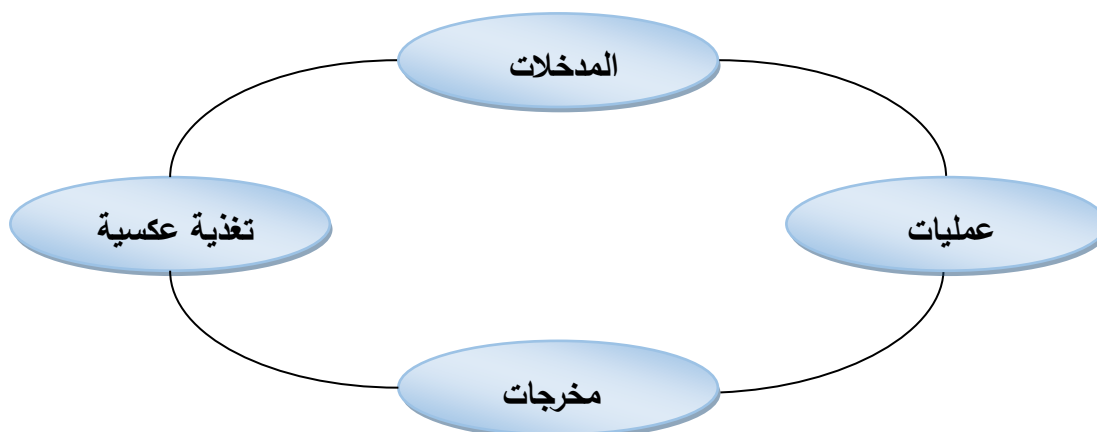
(2) العمليات: ويقصد بها كافة الأنشطة والتفاعلات التي يتم من خلالها تحويل البيانات من هيئتها الأولية إلى معلومات استراتيجية ذات معنى وقيمة.

(3) المخرجات: ويقصد بها المعلومات الاستراتيجية الناجمة عن النظام ذاته حيث أن البيانات قد أجري عليها عمليات بحيث أصبحت ذات دلالة معنية وتأخذ أشكالا مختلفة مثل التقارير والأشكال البيانية.

(4) التغذية العكسية: وهي المتعلقة بالمعلومات المرتدة من النظام او الرقابة على النظام بحيث تكشف المعلومات المرتدة عن مدى تحقيق النظام لأهدافه التي أنشئ من أجلها.

(1) خالد محمد علي الزبيد، مرجع سابق، ص30.

ويوضح الشكل رقم(06): عناصر نظام المعلومات الاستراتيجية



المصدر: محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2006، ص56.

المطلب الثالث: استخدامات نظم المعلومات الاستراتيجية والادوار الاستراتيجية

لنظم المعلومات الاستراتيجية العديد من الاستخدامات والادوار الاستراتيجية.

أولاً: استخدامات نظم المعلومات الاستراتيجية⁽¹⁾

تتمثل استخدامات نظم المعلومات الاستراتيجية فيما يلي:

(1) الربط مع العملاء والموردين:

تستخدم نظم المعلومات الاستراتيجية في تضيق الفجوة المكانية بين المنظمة وأطرافها الخارجية مع العملاء والموردين

من خلال استخدام نظم معلومات مبنية على تكنولوجيا الاتصالات بهدف تسريع عملياتها وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

(1) إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة أولى، 2014، ص290.

(2) التكامل المطور لعمليات المنظمة الداخلية:

تستخدم نظم المعلومات الاستراتيجية في إيجاد تكامل داخلي في انسياب المعلومات داخل المنظمة لتحقيق تشاركية أكبر للمعلومات وإعادة تنظيم الأدوار، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

(3) السلع والخدمات المعتمدة على المعلومات:

تستخدم نظم المعلومات الاستراتيجية في جمع كم هائل من المعلومات المتعلقة بالسلع والخدمات من كل النواحي فمنها ما يتعلق باحتياجات المستهلكين والعملاء، ومنها ما يتعلق بقدرة الموردين والموزعين ومنها ما يتعلق بالخصائص والخدمات نفسها ومنها ما يتعلق بمعلومات الأسواق وغيرها من المعلومات.

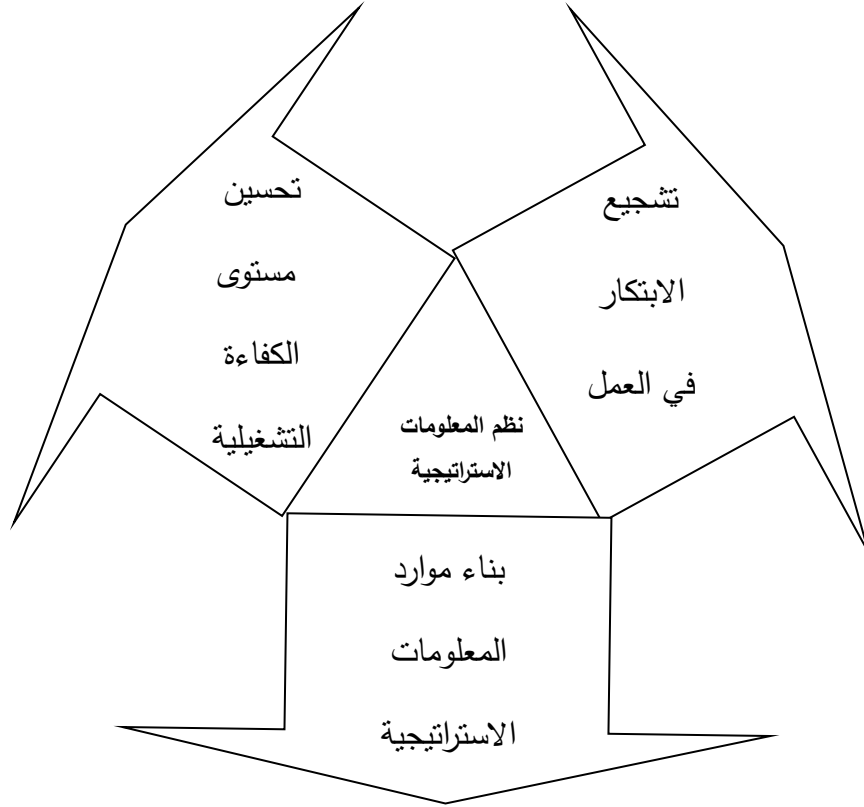
(4) نظم منفذي الإدارة العليا:

تستخدم نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم وتزويد الإدارة العليا بالمعلومات الضرورية واللازمة لإعداد الخطط والتنبؤات لفترة زمنية، ذلك من خلال قاعدة بيانات ضخمة داخل المؤسسة تستقي معلوماتها من مصادر متنوعة داخلية وخارجية.

ثانياً: الأدوار الاستراتيجية لنظم المعلومات الاستراتيجية:

إن الحديث حول الأدوار التي تؤديها نظم المعلومات الاستراتيجية يتناول عدداً من الأدوار الاستراتيجية، وهي ليست بالأدوار التقليدية بل هي ذات طبيعة استراتيجية تؤثر في أعمال المؤسسة، من أجل أن تحقق تفوقاً عبر بناء وتطوير المزايا التنافسية للمؤسسة، وفي هذا الصدد نميز بين ثلاث أدوار استراتيجية رئيسية يمكن أن تؤديها نظم المعلومات الاستراتيجية موضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (07): الأدوار الاستراتيجية لنظم المعلومات الاستراتيجية



المصدر: حسن علي الزعبي، مصدر سابق، ص 179.

الدور الأول: تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية: تشير الكفاءة التشغيلية إلى القدرة التي تتمتع بها المؤسسة في أداء عملياتها التشغيلية المختلفة بأقل التكاليف الممكنة، في إطار الموارد المتاحة وصولاً إلى مستوى أداء مطلوب للمؤسسة، علماً بأن هذه القدرة مقيدة بثلاث شروط هي: (1)

(1) غسان عيسى العمودي، سلوى أمين السامرائي، مرجع سابق، ص 135.

التكلفة الأقل، الموارد المتاحة والوصول إلى مستوى الأداء المستهدف، ويتجلى دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تعزيز الكفاءة التشغيلية فيما يلي:

- تأهيل المؤسسة وحثها على تبني استراتيجية التكلفة المنخفضة.
- تحقيق مساعدة المؤسسة في توظيف جوانب القوة الداخلية التي تميزها وتجاوز جوانب ضعفها.
- مساعدة إدارة المؤسسة في استثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتجنب التهديدات الكائنة فيها.
- المساهمة في إعادة هيكلة كلف الصناعة بعدة أساليب أهمها أسلوب اقتصاديات الحجم، والمشاركة في الموارد.

الدور الثاني: تشجيع الابتكار في العمل: تساهم نظم المعلومات الاستراتيجية بدور جوهري في تشجيع الابتكار في حياة المؤسسة، على نحو يثير تساؤل خاص بمفهوم الابتكار وكيفية حصوله وطبيعة الدور الذي تساهم به نظم المعلومات الاستراتيجية، إذ يعرف الابتكار على انه "توليد الأفكار الجديدة وقبولها وتطبيقها"⁽¹⁾.

والواقع أن قدرة المؤسسات على الابتكار تحدث تأثيراً مباشراً على قدرتها التنافسية وأدائها، حيث تتميز المؤسسات الناجحة باستخدام التكنولوجيا وإنتاج المنتجات الفريدة، وبقدرة داخلية على وضع خطط التطوير، وحيازة آلية فعالة لتلبية احتياجات الطلب، أما بخصوص كيفية مساهمة نظم المعلومات في تشجيع الابتكار، فإنه يمكن تجسيد تلك المساهمة في الآتي:⁽²⁾

- تعزيز القاعدة المعرفية في المؤسسة وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة وما يترتب على هذه الإدارة من ميزات متنوعة.

(1) عودة أحمد بني أحمد، وليد مجلي العاودة، "العلاقة بين نظام المعلومات الاستراتيجية والميزة التنافسية"، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات الأردنية العاملة في السوق الدولي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 33، العدد 4، 2014، ص 29.

(2) شريف غياط، راضية دغمان، مرجع سابق، ص 12.

- تيسر استجابة المؤسسة وتكيفها مع بيئتها الخارجية، خاصة فيما يتعلق بالإبداعات الجديدة والتطورات الحاصلة والاستجابة لها.
- تعزيز قدرة المؤسسة على المساومة مع العملاء، من خلال تعزيز ولائهم ومنعهم من التحول إلى التعامل مع منتجات المؤسسات المنافسة وخدماتها نتيجة خلق مزايا ابتكارات جديدة.
- تعزيز قدرة المؤسسة على المساومة مع الموردين من خلال تطبيق مبدأ "المؤسسة الأولى بالرعاية".

الدور الثالث: بناء موارد المعلومات الاستراتيجية:⁽¹⁾

ويتحقق هذا عندما تستثمر المنظمة في نظام المعلومات الاستراتيجية المتطورة والتي تساعدها 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، والمجهزين، والمنافسين، والبيئة المحيطة، فإن توفر مثل هذه المعلومات يعد من الموجودات الثمينة في المنظمة والتي تساعدها في التخطيط الاستراتيجي والمبادرات الاستراتيجية.

⁽¹⁾ هشام عثمان المبيضين، "نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015، ص 3.

المبحث الثالث: دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم التخطيط الاستراتيجي

قبل التطرق الى دراسة العلاقة التي تربط نظم المعلومات الاستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي، من الجدير بالذكر ان نوضح اهم عوامل نجاح نظم المعلومات الاستراتيجية وذلك ما يتناوله المطلب الاول، والتحديات التي تواجه هذه الاخيرة في المطلب الثاني، بعد ذلك نتطرق لدراسة العلاقة التي نوضح فيها دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم عملية التخطيط الاستراتيجي.

المطلب الأول: عوامل نجاح نظم المعلومات الاستراتيجية

هناك عدة عوامل لنجاح نظم المعلومات الاستراتيجية نذكر منها ما يلي:⁽¹⁾

- (1) التركيز على بيئة المنظمة الخارجية وتطوير علاقتها مع العملاء، الموردين والمنافسين على حد سواء.
- (2) إضافة القيمة لا تقليل التكلفة: حيث أن إنجازات الأعمال بكلفة أقل كطريق لزيادة الكفاءة يعد مهما في أي بيئة للأعمال، أي استخدام نظام المعلومات الاستراتيجية لإنجاز المعاملات بصورة أفضل.
- (3) إبداع المديرين: من خلال تقويم المخاطر والمنافع والتنفيذ الناجح لنظم المعلومات الاستراتيجية والمحافظة عليها من خلال التخطيط الجيد والسليم لامتلاك مثل هذه النظم.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه نظم المعلومات الاستراتيجية:

من التحديات التي تواجه نظم المعلومات الاستراتيجية فمن الممكن أن نجملها في عدة نقاط وهي:⁽²⁾

(1) إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغبى، مرجع سابق، ص291.

(2) مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية، منظور تكنولوجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص51.

- التركيز على قدرة أي منظمة في إكمال تحقيق إمكانات قوية لتكنولوجيا المعلومات.
- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بمبالغ أكثر من نصف رأس المال السنوي يعتبر من النفقات الكبيرة لمعظم الشركات.
- الاستثمار في التكنولوجيا الصحيحة أمر حاسم لدعم استراتيجية المنظمات.
- التقدم التكنولوجي قد زاد بسرعة أكبر من قدرة المنظمات على تطبيق واستخدام هذه التكنولوجيا.
- العديد من المنظمات بحاجة إلى إعادة هيكلتها للحفاظ على قدرتها التنافسية.

المطلب الثالث: أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم التخطيط الاستراتيجي

إن الاستثمار في نظام المعلومات الاستراتيجية يعد من أولى الخطوات التي يتم إعدادها لعملية التخطيط الاستراتيجي، إذ تعد مخرجات هذا النظام هي المدخلات الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي، والتي تستخدم في تحليل بيئة المنظمة، وتحديد رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها.

أولاً: أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم التحليل الاستراتيجي:

إن الحديث عن دور نظم المعلومات الاستراتيجية في التحليل الاستراتيجي البيئي الذي يعتبر من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي يعد من المهام ذات الأهمية التي تقع على عاتق هذا النظام.

يعتبر المسح البيئي وسيلة تستخدمها المنظمات لتجنب المفاجآت الاستراتيجية ولتضمن نجاحها على المدى الطويل، معتمدة في ذلك على نظام المعلومات الاستراتيجية الذي يساعد على القيام بمسح البيئة الخارجية التي هي المصدر لتولد الفرص والتهديدات بالنسبة للمنظمة، بالإضافة إلى مسح البيئة الداخلية التي هي مصدر نقاط القوة والضعف داخل المنظمة.

إن تشخيص نقاط القوة والضعف الداخلية يتطلب القيام بتحليل دقيق للعوامل الداخلية من خلال توفر معلومات شاملة ودقيقة عنها، إذ دون توفر بيانات عن العوامل الداخلية بشكل شامل ودقيق لا يمكن الوصول إلى تشخيص دقيق لنقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية، وتلك البيانات توفرها بالصورة المطلوبة سوف يقع على عاتق نظام المعلومات الاستراتيجية في المنظمة. (1)

إن نظام المعلومات الاستراتيجية يقوم بتحليل عوامل البيئة الداخلية للمنظمة -المالية، الموارد البشرية، العمليات، التسويق، البحث والتطوير - لكي يتم التحديد بشأن استثمار نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، ويقوم بتحليل العوامل البيئية الخارجية للمنظمة الجزئية والكلية وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة. يمكن لنظام المعلومات الاستراتيجية أن يحقق غرضين أساسيين في عملية المسح البيئي:

1- أن يوفر إشارات تحذير مبكرة لحدوث المشاكل داخليا وخارجيا:

حيث تكون هناك قاعدة بيانات لنظام المعلومات الاستراتيجية تجمع، تصنف، تعالج، وتخزن المعلومات الاستراتيجية. وتعدّها للاستخدام من قبل المستفيد النهائي.

وقاعدة البيانات هذه والمتمثلة ببنك البيانات الرسمي، ومصادر البيانات الغير رسمية والتي من خلال ما تزود به المنظمة من بيانات استراتيجية حول: (2)

أ- بيانات متعلقة بالأنشطة الداخلية للمنظمة لمساعدة المنظمة في تقييم واقع انشطتها الداخلية.

ب- بيانات عن البيئة الحالية لمساعدة المديرين في تحديد الفرص والتهديدات ومن ثم التنبؤ بواقع المنظمة المستقبلي.

(1) حسن على الزعبي، مرجع سابق، ص 117.

(2) غسان عيسى العمري، سلوى امين السامرائي، مرجع سابق، ص 153.

ج- بيانات متعلقة بتنفيذ الاستراتيجيات والرقابة عليها، اي تقييم الاداء الاستراتيجي للمنظمة.

2- يمكن لنظام المعلومات الاستراتيجية ان يوفر المعلومات الاستراتيجية الضرورية للإدارة لاتخاذ القرارات

الاستراتيجية:

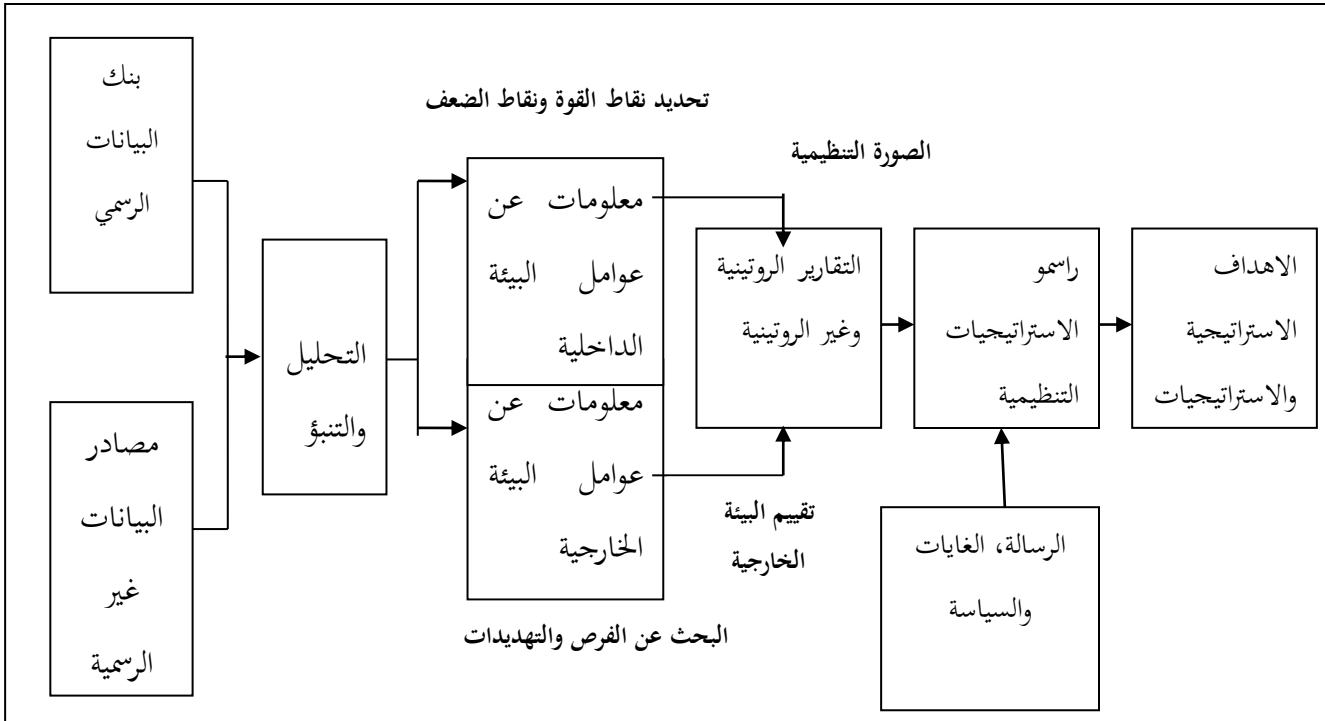
حيث انه بعد القيام بعملية التحليل الاستراتيجي لكلا البيئتين الداخلية والخارجية يمكن القيام بعملية التقييم للبيئة

الخارجية ووضع الصورة التنظيمية للبيئة الداخلية، والتي ينتج عنها وضع تقارير روتينية وتقارير غير روتينية حول البيئة الداخلية

والبيئة الخارجية.

وهذا كله لا يتم بصورة الاستراتيجية المطلوبة دون توفر نظام للمعلومات يؤدي دوره بالشكل الفعال، ويتضح ذلك من

خلال الشكل التالي: الشكل رقم (08): نظام المعلومات الاستراتيجية



المصدر: حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص 128.

ثانياً: دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم التصميم الاستراتيجي:

تلعب المعلومات دوراً أساسياً في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي وخاصة عند وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجية فالمعلومات المرتبطة بنتائج عناصر البيئة الداخلية - للوقوف على جوانب القوة والضعف التنظيمي - إلى جانب المعلومات الخاصة بنتائج تحليل عوامل البيئة الخارجية - بهدف تحديد ملامح الفرص والمخاطر المتاحة أمام المنظمة تمد استراتيجي المنظمة وتدعم جهودهم في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات⁽¹⁾.

إن نظم المعلومات الاستراتيجية يمكنها مساعدة الإدارة العليا في مرحلة التصميم الاستراتيجي عن طريق الحصول على معلومات استراتيجية تتعلق بنقاط القوة والضعف الداخلية، ومن أجل مقابقتها بالفرص والتحديات الخارجية، ومن ثم تصميم الاستراتيجية المناسبة.

إن نظم المعلومات الاستراتيجية المنظمة بالمدخلات المعلوماتية المطلوبة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، فأى قرار وخاصة القرار الاستراتيجي يمكن أن نعتة بالفعالية تبعاً لمدى اعتماده على بيانات ومعلومات دقيقة⁽²⁾، وهذه المعلومات يجب ان تتضمن معلومات عن طبيعة المنافسة بشكل خاص، وعن نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة، وكذلك معلومات عن الاداء السابق، ومعلومات عن الفرص والتحديات البيئية ومعلومات عن الاستراتيجيات الحالية والمقترحة للمدة المستقبلية.

ومما سبق يمكن عرض دور نظم المعلومات الاستراتيجية في مرحلة التصميم الاستراتيجي من خلال ما يلي:

- تزويد الإدارة العليا بالمعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمساهمة في وضع الاهداف الاستراتيجية.

(1) عمر عوض الغوري، تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركتي المملكة الاردنية وموبايلكم، رسالة ماجستير في الادارة العامة، جامعة مؤتة، الاردن، 2004، ص26.

(2) أحمد محمود احمد عبد النبي، تقييم مدى استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة تحليلية بالتطبيق على قطاع الصناعات الدوائية، رسالة دكتوراه، كلية تجارة بني سويف-غير منشورة(، مصر، 2004، ص 109 .

- توفير المعلومات اللازمة لإعداد وصياغة الاستراتيجيات والقرارات الاستراتيجية.
 - توفير المعلومات التي تساعد الإدارة العليا في حل المشكلات التي تواجه المنظمات.
- كما سبق ذكره يمكن القول ان نظام المعلومات الاستراتيجية يمكنه المساهمة في دعم مراحل التخطيط الاستراتيجي، حيث توفر للإدارة العليا المعلومات اللازمة لرسم خطة استراتيجية ناجحة تمكن المنظمة من تكوين أو دعم ميزة تنافسية.

خلاصة:

ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل أنه يتعين على إدارة المنظمات - وخاصة الإدارة العليا- أن تتفاعل مع المتغيرات البيئية وأن تعمل على استغلال الفرص ومحاولة التغلب على التهديدات التي تواجهها، وذلك لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة تمكنها من البقاء والنمو. وذلك بالاعتماد على نظم المعلومات الاستراتيجية الذي يمد الإدارة العليا بالمعلومات الاستراتيجية التي تساعد في عملية التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الثالث

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من نظم المعلومات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في جانبهما النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على جامعة محمد خيضر - بسكرة - .

حيث سنحاول تحديد اثر نظم المعلومات الاستراتيجية في جامعة محمد خيضر - بسكرة - وذلك من خلال ثلاث مباحث، سنتناول في المبحث الأول تقديم عام للجامعة من خلال مطلبين، المطلب الأول يتناول التعريف بجامعة محمد خيضر بسكرة ، والمطلب الثاني سنتناول فيه مهام وأهداف جامعة محمد خيضر - بسكرة-، والمطلب الثالث نتناول فيه الهيكل التنظيمي للجامعة، أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى منهجية الدراسة الميدانية من خلال ثلاثة مطالب، نتطرق من خلالها في المطلب الأول إلى أداة ومجتمع الدراسة، وفي المطلب الثاني إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبانة ، والمبحث الثالث يتضمن تقييم متغيرات الدراسة و تفسير النتائج، تناولنا في المطلب الأول خصائص مبحوثي الدراسة وفي المطلب الثاني عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة .

المبحث الأول: تقديم جامعة محمد خيضر -بسكرة- .

المطلب الأول: التعريف بالجامعة ونشأتها:

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي 02 كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمالا طريق شتمه، وجنوبا الإقامة الجامعية للبنات، وشرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغربا طريق سيدي عقبة.

لقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992):

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية

- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في: 05/08/1984).

- المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في: 18/08/1984).

- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في 18/08/1984).

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998):

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداعوجية ومالية، وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها. ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 295-92 المؤرخ في: 07/07/1992، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الإعلام الآلي، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع، معهد الإنجليزية).

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (من 1998 إلى يومنا هذا)

وعلى إثر صدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في: 07/07/1998 تحول المركز الجامعي الى جامعة تضم 07

معاهد (معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، المعهد الوطني للكهرباء التقنية). وبإصلاح التعليم العالي، وبموجب المرسوم التنفيذي

رقم 98/379 المؤرخ في: 1998/12/02 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 544-83 المؤرخ في

1998/12/02: المتضمن القانون الاساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد الى ثلاث كليات وهي:

- كلية العلوم وعلوم الهندسة.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم: 04-255 المؤرخ في 2004/08/29 المعدل للمرسوم رقم: 98-219 المؤرخ في:

1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة. أصبحت الجامعة تضم 05 كليات وهي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

الوضعية الحالية:

جاء المرسوم لتنفيذي رقم: 90-09 المؤرخ في 17 /02/ 2009 الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم

98-219 المؤرخ في 1998/07/07 وأصبحت الجامعة تتكون من 06 كليات وهي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية الآداب واللغات.

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 98- 219 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلية

إداريا في ستة (06) كليات و 21 قسم، كما أصبحت مديرية الجامعة تضم زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية،

أربعة نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.

- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال.

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

المطلب الثاني: مهام وأهداف جامعة محمد خيضر -بسكرة-:

أولا: مهام جامعة محمد خيضر -بسكرة-:

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر - بسكرة - تتولى:

أ- في مجال التعليم العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبل البحث.

- المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.

- المشاركة في التكوين المتواصل.

ب- في مجال البحث العلمي والتطور التكنولوجي:

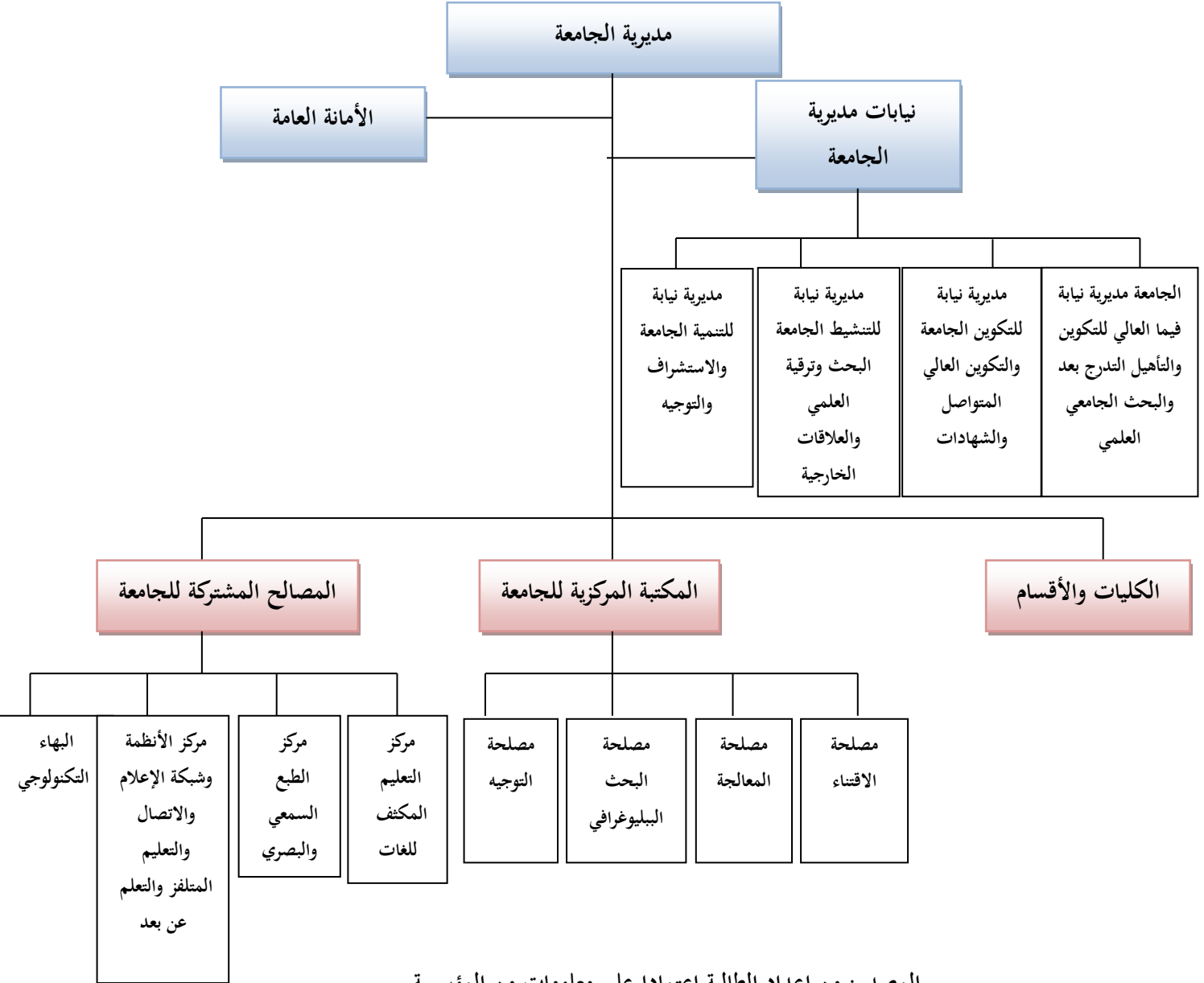
- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.

- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
 - تميم نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.
 - المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف و إثرائها.
- ثانيا: أهداف جامعة محمد خيضر -بسكرة-:**
- وتتمثل أهداف جامعة بسكرة فيما يلي:
- تعتمد جامعة بسكرة على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها، ودعم موظفيها وعمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الاندماج الاجتماعي والمهني في المجتمع المحلي.
 - تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة للأهداف التالية:
 - ضمان تكوين بيداغوجي نوعي.
 - تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحلية.
 - إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر-بسكرة-:

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي للمؤسسة جامعة بسكرة



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على معلومات من المؤسسة

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح بالشكل (09) نلاحظ أن الجامعة تسير بمبنيكل إداري متكون من:

1. مديرية الجامعة.

وتخضع هذه الأخيرة لسلطة مدير الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة، وتضم ما يأتي:

أ. نيابات مديرية الجامعة.

والتي يحدد عددها وصلاحتها وفقاً لمرسوم إنشاء الجامعة، توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مديرية الجامعة المعنيين، بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي، ولكل نائب مهامه الخاصة. وتمثل هذه النيابات في:

➤ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.

➤ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات.

تشمل هذه النيابة أربعة مصالح هي: مصلحة التعليم والترقيات والتقييم، مصلحة الشهادات والمعدلات، مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي، مصلحة التكوين المتواصل.

➤ نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون .

لا تشمل هذه النيابة إلا على مصلحتين هما: مصلحة متابعة أنشطة البحث وتأمين نتائجه، ومصلحة

التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.

➤ نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

تشمل هذه النيابة على: مصلحة الإحصاء والاستشراف، مصلحة التوجيه والإعلام، مصلحة متابعة برامج البناء

وتجهيز الجامعة

ب. الأمانة العامة.

إن الأمانة العامة هي ثاني أهم جهاز مشكل لمديرية الجامعة، وتوضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية أمين عام مكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح لإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، وتشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام، ومكتب الأمن الداخلي على الهياكل الآتية:

-المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.

حيث تشمل هذه المديرية على مصلحة الأساتذة، مصلحة الموظفين لإداريين والتقنيين وأعاون المصالح، مصلحة

التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.

-المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.

تتكون من مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة الوسائل، ومصلحة النظافة والصيانة، ومصلحة الأرشفة.

-المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

تتكون هذه الأخيرة من مصلحتين هما: مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، ومصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

ت . المصالح المشتركة للجامعة.

تتكون المصالح المشتركة من عدة مراكز هي:

- مركز التعليم المكثف للغات.

- مركز الطبع السمعي والبصري.

- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعلم عن بعد.

- البهاء التكنولوجي.

ث . المكتبة المركزية للجامعة.

تتكون من مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة ومصلحة البحث البليوغرافي بالإضافة إلى مصلحة التوجيه.

ج . الكليات والأقسام.

تتشكل كل كلية من مجموعة من الأقسام حيث يمثل القسم شعبة أو مادة أو تخصصا في المادة، ويضم كل قسم

لجنة علمية يديرها رئيس القسم بمساعدة مساعد القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج، مساعد رئيس القسم

المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى مصادر جمع بيانات الدراسة، ومجتمع وعينة البحث، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي، وكذا إلى مدى ثبات وصدق الاستبانة للوقوف على العلاقة والأثر بين نظم المعلومات الاستراتيجية ودعم التخطيط الاستراتيجي في جامعة محمد خيضر-بسكرة-.

المطلب الأول: أداة البحث، ومجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مصادر جمع بيانات الدراسة

تم الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات والمعلومات.

❖ المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ثم تفرغها وتحليلها، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. V20 (Statistique Package Fr Social Sciences) ، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

❖ المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات:

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك اخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

ثانياً: أداة البحث

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة خاصة من النوع المقفل كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: وهو يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويحتوي على محورين:

المحور الأول: ويتمثل في متغير "نظم المعلومات الاستراتيجية"، حيث تضمن (18) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى نظم المعلومات الاستراتيجية وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

المحور الثاني: ويتمثل في متغير "التخطيط الاستراتيجي"، حيث تضمن (23) عبارة تهدف إلى التعرف على ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث، موزعة على ثلاثة أبعاد وذلك كما يلي:

1. بعد التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية: وتمثله العبارات المرقمة من (1-6).

2. بعد التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية: وتمثله العبارات المرقمة من (7-18).

3. بعد التصميم الاستراتيجي: وتمثله العبارات المرقمة من (8-23).

ولقد تم الاعتماد على مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 4) حسب سلم ليكرت الرباعي (غير موافق بشدة، غير موافق، موافق، موافق بشدة)، بحيث كلما اقتربت الإجابة من (4) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

ثالثاً: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث المستهدف من جميع مسؤولين في الإدارة العليا المساهمين في عملية التخطيط الاستراتيجي بجامعة بسكرة والبالغ عددهم (37)، حيث تم توزيع (37) استبانة عليهم جميعاً عبر زيارات ميدانية، وأسترد منها (31) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي (83.78%) من عينة البحث، ونظراً لتوزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة، تعتبر هذه العينة ممثلة للمجتمع.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبانة

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك

باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V 20) كما يلي:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measure): وذلك لوصف مجتمع البحث

وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات

البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2. تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في

تفسير المتغير التابع.

3. تحليل الانحدار البسيط: وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل وهو نظم المعلومات الاستراتيجية على المتغير التابع

وهو التخطيط الاستراتيجي بجامعة بسكرة.

4. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل وهو نظم

المعلومات الاستراتيجية على المتغيرات التابعة (الاستراتيجي للبيئة الداخلية، التحليل الاستراتيجي للبيئة

الخارجية، التصميم الاستراتيجي) بجامعة بسكرة.

5. اختبار كولومجروف - سميرونوف: (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع

الطبيعي أم لا.

6. معامل الارتباط "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة

البحث.

7. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

ثانيا: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة):

1) صدق أداة البحث (Validity): يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت

لقياسها، ولتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

أ- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأساتذة المختصين في مجال نظم المعلومات الاستراتيجية ومجال التخطيط الاستراتيجي، والذين يعملون في جامعة بسكرة، وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات في ضوء توصيات وأراء هيئة التحكيم لتصبح

الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث.

ويعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة، وبذلك اعتبرت أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ب- صدق المحك:

تم حساب معامل " صدق المحك " من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.943) وهو معامل مرتفع، ومناسب لأغراض هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمخاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث (كلها أكبر من 0.86)، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه، فبلغ المعامل (0.927) بالنسبة لنظم المعلومات الاستراتيجية، و(0.931) بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي.

ثانيا: ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بما مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة

نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ "Cronbach's

Coefficient Alpha"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما

يلي:

الجدول (01): معامل الصدق والثبات

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور	
0.927	0.860	18	المجموع	نظم المعلومات الاستراتيجية
0.868	0,754	6	تحليل الاستراتيجي البيئية الداخلية	التخطيط الاستراتيجي
0.894	0,801	12	تحليل الاستراتيجي البيئية الخارجية	
0.872	0,762	5	تصميم الاستراتيجي	
0.931	0.867	23	المجموع	
0.943	0.891	41	الاستبانة ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال هذا الجدول (01) يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.891)، وهو معامل ثبات

مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا فبلغ

ما قيمته (0.860) بالنسبة لنظم المعلومات الاستراتيجية، أما التخطيط الاستراتيجي بلغ ما نسبته (0.867)، وبهذا

نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	30	96,8%
	انثى	1	3,2%
	المجموع	31	100%
العمر	اقل من 30 سنة	0	0%
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	5	16.1%
	من 40 إلى اقل من 50 سنة	17	54.8%
	من 50 سنة فأكثر	9	29.0%
المؤهل العلمي	المجموع	31	100%
	شهادة ماجستير	1	3.2%
	شهادة دكتوراه	10	32.3%
	شهادة التعليم العالي	20	64.5%
مجال الوظيفة الحالية	المجموع	31	100%
	رئيس الجامعة	1	3.2%
	نائب رئيس الجامعة	4	12.9%
	الامين العام	1	3.2%
	عميد الجامعة	5	16.1%
	نائب عميد الجامعة	13	41.9%
	المجلس العلمي للكلية	6	19.4%
	مسؤول خلية الجودة	1	3.2%
سنوات الخبرة	المجموع	31	100%
	اقل من 5 سنوات	2	6.5%

19.4%	6	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
29.0%	9	من 10 إلى أقل من 15 سنة
45.2%	14	من 15 سنة فأكثر
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من خلال الجدول (02) أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة:

• من حيث الجنس:

إن نسبة الذكور بلغت نسبتهم (96,8%) في حين بلغت نسبة الإناث (3,2%) من مجموع أفراد عينة البحث. ومن هنا فإن غالبية المبحوثين كانوا ذكور وهذا راجع إلى ثقافة المجتمع أو بعض الصعوبات الإدارية.

• من حيث العمر:

وبالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (54.8%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بلغت (29.0%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40) بلغت (16.1%)، وفي الأخير نجد أن المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت (0%). ومن هنا يتضح لنا أن أكبر نسبة ما بين (40 إلى أقل من 50 سنة) وهذا راجع إلى طبيعة المنصب الإداري وما يحتاجه من خبرة وحنكة لأنه يتعلق باتخاذ قرارات استراتيجية .

• من حيث المؤهل العلمي:

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن (64.5%) منهم حاصلين على شهادة التعليم العالي مقابل (32.3%) من حملة شهادة الدكتوراه، في حين كانت نسبة حملة شهادة ماجستير (3.2%) ، وبهذا نستنتج أن المستويات التعليمية للمبحوثين هي مرتفعة، وهذا يعزى أن السبب في ارتفاع نسبة الحاصلين على درجة التعليم العالي من عينة الدراسة هو حاجة الموقع الوظيفي المقصود.

• من حيث مجال الوظيفة:

وفيما يتعلق بمتغير مجال الوظيفة الحالية فإن غالبية الباحثين المتمثلين في نواب العمداء حيث بلغت نسبتهم (% 41.9) من مجموع الباحثين، في حين بلغت نسبة الباحثين المتمثلين في المجلس العلمي لكل كلية (% 19.4) من مجموع الباحثين، أما نسبة الباحثين العمداء بلغت (% 16.1) من مجموع الباحثين ، بينما نسبة الباحثين المتمثلين في نواب رئيس الجامعة (% 12.9) من مجموع الباحثين، كذلك نجد أن نسبة الباحث المتمثل في رئيس الجامعة (% 3.2) من مجموع الباحثين، أما نسبة الباحث الأمين العام للجامعة فكانت (% 3.2)، كذلك نجد أن نسبة الباحث المتمثل في مسؤول خلية الجودة (% 3.2).

وتدل هذه النتائج أن معظم أفراد عينة البحث هم من ذوي المناصب نواب العمداء.

• من حيث سنوات الخبرة:

وعند التحقق من سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (% 45.2) منهم تجاوزت خبرتهم 15 سنة، و(% 29) من الباحثين منهم تتراوح خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنوات)، في حين نجد أن (% 19.4) من الباحثين منهم تتراوح خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين (% 6.5) من الباحثين تقل خبرتهم عن 5 سنوات. ويُعزى ذلك إلى أن غالبية المسؤولين في الجامعة يتحملون مسؤوليات كبيرة ودقيقة تتطلب خبرات عملية طويلة وذلك لتنوع القرارات في العمل.

المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سمرنوف "Kolmogorov-Smirnov")

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث تختبر الفرضية الصفرية

القائلة بأن " :العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي"، مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن " :العينة

المسحوبة من المجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي."

فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig.) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح.

يوضح الجدول نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha=0.05$) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

جدول (03) اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف - سمرنوف).

الرقم	البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig.)
1	نظم المعلومات الاستراتيجية	0.658	0.780
2	التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية	1.075	0.198
3	التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية	0.857	0.455
4	التصميم الاستراتيجي	1.250	0.88
5	التخطيط الاستراتيجي	0.693	0.722

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

ثانياً: تحليل محاور الاستبانة على أسئلة البحث

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت "1-4") لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرات "نظم المعلومات الاستراتيجية" و"التخطيط الاستراتيجي".

جدول رقم (04): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
موافق بشدة	(1-1.74)
غير موافق	(1.75-2.49)
موافق	(2.5-3.24)
موافق بشدة	(3.25-4)

المصدر: من اعداد الطالبة

ويظهر الجدولان تلك النتائج كما يلي:

1. السؤال الأول: ما هو مستوى تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية في جامعة محمد خيضر-بسكرة-؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول(05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة عن

عبارات نظم المعلومات الاستراتيجية:

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
-	نظم المعلومات الاستراتيجية	2.614	0.396	-	موافق
1	تتضمن مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية إحصاءات دقيقة عن الواقع الداخلي للجامعة.	2,81	0.654	4	موافق
2	تتضمن مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية بيانات تخص الموارد المادية في الجامعة	2,61	0,803	7	موافق
3	تتضمن مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية بيانات تخص الموارد البشرية في الجامعة.	2,61	0.715	7	موافق

4	تتضمن مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية بيانات تخص الجامعات الاخرى.	2.13	0.763	14	غير موافق
5	تتضمن مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية بيانات تخص بيئتها الخارجية.	2.16	0.688	13	غير موافق
6	تتضمن مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية بيانات تخص الأطراف المتعاملة مع الجامعة	2.19	0.833	12	غير موافق
7	يوفر نظام المعلومات الاستراتيجية معلومات على شكل نماذج إحصائية	3.10	0.700	1	موافق
8	يوفر نظام المعلومات الاستراتيجية معلومات على شكل تقارير	2.52	0.626	9	موافق
9	يوفر نظام المعلومات الاستراتيجية معلومات على شكل جداول تكرارية	2.23	0.497	11	غير موافق
10	يوفر نظام المعلومات الاستراتيجية معلومات واضحة سهلة الاستخدام	3.00	0.730	2	موافق
11	يوفر نظام المعلومات الاستراتيجية معلومات دقيقة عن الموارد البشرية المستفيدة من خدمات الجامعة	2.77	0.805	5	موافق
12	يوفر نظام المعلومات الاستراتيجية معلومات تغطي احتياجات كافة المستويات الإدارية بالجامعة	2.81	0.654	4	موافق
13	يوفر نظام المعلومات الاستراتيجية معلومات للمستفيدين في الوقت المناسب	2.71	0.693	6	موافق
14	يوفر نظام المعلومات الاستراتيجية معلومات شاملة تغطي البيئة الداخلية للجامعة	2.90	0.831	3	موافق
15	يوفر نظام المعلومات الاستراتيجية معلومات شاملة تغطي البيئة الداخلية للجامعة	2.39	0.761	10	موافق

16	يوفر نظام المعلومات الاستراتيجية معلومات كافية عن العمل البيداغوجي	2.81	0.833	4	موافق
17	يوفر نظام المعلومات الاستراتيجية معلومات كافية عن العمل الإداري	2.77	0.699	5	موافق
18	يوفر نظام المعلومات الاستراتيجية معلومات دقيقة تخص الأطراف المتعاملة مع الجامعة	2.55	0.768	8	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

نظم المعلومات الاستراتيجية: يتضح من خلال الجدول (05) أعلاه أن عبارات نظم المعلومات الاستراتيجية تميل إلى الموافقة حسب آراء عينة البحث حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات نظم المعلومات الاستراتيجية بين (2.13) و(3.10) وبما أن عبارات هذا المتغير قد تحصلت على وسط حسابي قدره (2.614) أي ينتمي إلى المجال [2.50-3.24] هذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة، كما نلاحظ أن العبارتين رقم (7) و(10) "يوفر نظام المعلومات الاستراتيجية معلومات على شكل نماذج إحصائية." و" يوفر نظام المعلومات الاستراتيجية معلومات واضحة سهلة الاستخدام." قد تحصلتا على أكبر متوسط حسابي، حيث بلغ متوسط حسابهما (3.00-3.10) وبانحراف معياري (0.730-0.700) وهذا ما يدل على ميل أفراد مجتمع الدراسة إلى الموافقة على هاتين العبارتين، في حين تحصلت العبارتين رقم (4) و(5) " تتضمن مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية بيانات تخص الجامعات الأخرى." و" تتضمن مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية بيانات تخص بيئتها الخارجية." على أقل متوسط حسابي قدره (2.13-2.16) بانحراف معياري قدره (0.688-0.763) على التوالي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن نظم المعلومات الاستراتيجية في الجامعة محل الدراسة مهم جدا لما تعمل عليه من توفير معلومات استراتيجية تخص البيئة الداخلية، كما توفر أيضا معلومات عن بيئتها الخارجية.

بناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية جاء مرتفعاً وفقاً لمقاييس الدراسة.

2. السؤال الثاني: ما هو مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة محمد خيضر - بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة عن عبارات

التخطيط الاستراتيجي:

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
-	تحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية	2,908	0,367	2	موافق
1	تقوم الجامعة بتحليل بيئتها الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف	2.84	0.688	5	موافق
2	تراعي الجامعة الهيكل التنظيمي في عملية التحليل البيئية الداخلية	2.87	0.428	4	موافق
3	تهتم الجامعة بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة داخل الجامعة.	2.81	0.402	6	موافق
4	تراعي الجامعة عند تحليل الموارد البشرية العدد المطلوب.	2.90	0.597	3	موافق
5	تراعي الجامعة عند تحليل الموارد البشرية النوعية والمهارة المطلوبة.	3.00	0.577	2	موافق
6	تحدد الجامعة مواردها المادية المتوفرة.	3.03	0.547	1	موافق
-	تحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:	2,8091	0,41006	3	موافق
7	تحدد الجامعة بدقة أنواع وطبيعة المستفيدين من خدماتها.	2.87	0.885	4	موافق

8	تراعي الجامعة قيم ومعتقدات وثقافة المجتمع في صياغة فلسفتها.	2.84	0.820	5	موافق
9	تراعي الجامعة احتياجات المجتمع من كفاءات وخبرات.	2.77	0.717	7	موافق
10	تراعي الجامعة النظم السياسية في عملية التحليل البيئي.	2.65	0.709	9	موافق
11	تراعي الجامعة النظم الاقتصادية في عملية التحليل البيئي.	2.81	0.792	6	موافق
12	تراعي الجامعة القوانين والتشريعات في عملية التحليل البيئي.	2.90	0.539	3	موافق
13	تراعي الجامعة معدلات البطالة في عملية التحليل البيئي.	2.52	0.570	11	موافق
14	تراعي الجامعة معدلات الدخل في عملية التحليل البيئي.	2.61	0.667	10	موافق
15	تراعي الجامعة نقاط قوة وضعف الجامعات الأخرى لتعزيز مكانتها.	2.74	0.773	8	موافق
16	تحدد الجامعة بدقة الفرص والتحديات التي تواجهها.	3.03	0.547	2	موافق
17	تعتمد الجامعة على قواعد بيانات ومعلومات خارجية محدثة عند تحليل البيئة الخارجية.	2.81	0.654	6	موافق
18	تراعي الجامعة التغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بالتعليم العالي.	3.16	0.969	1	موافق
-	ج. التصميم الاستراتيجي:	3,0129	0,45880	1	موافق
19	تضع الجامعة رسالتها بوضوح	3.23	0.669	1	موافق
20	تقوم الجامعة بوضع أهدافها طويلة الأجل	3.03	0.706	3	موافق

				بدقة.	
موافق	2	0.629	3.06	توضح رسالة الجامعة الجوانب التي تميزها عن غيرها من الجامعات	21
موافق	3	0.482	3.03	تضع الجامعة رسالة طموحة ومحفزة للعاملين داخلها	22
موافق	4	0.693	2.71	تشرك الجامعة جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة في تطبيق الخطة الاستراتيجية	23
موافق	-	0,33710	2,8794	التخطيط الاستراتيجي	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

1) التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية: من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "التحليل الاستراتيجية للبيئة الداخلية" جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,908) بانحراف معياري قدره (0,36727)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.81-3.03)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,367-0.688)، ويمكن تفسير هذه النتيجة لإدراك الإطارات لأهمية تحليل البيئة الداخلية كعنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي ووعيهم بالمتغيرات الداخلية وتصنيفها إلى نقاط قوة والضعف والتي تفرض على الجامعة ضرورة تحليل البيئة الداخلية.

2) التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية: من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "التحليل الاستراتيجية للبيئة الخارجية" جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,8091) بانحراف معياري قدره (0,41006)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.52-3.16)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,4100 - 0.969)،

ويمكن تفسير هذه النتيجة لإدراك الإطارات لأهمية تحليل البيئة الخارجية كعنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي ووعيهم بالمتغيرات الخارجية وتصنيفها إلى فرص وتهديدات وكذا التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تغلب على الواقع والتي تفرض على الجامعة ضرورة تحليل البيئة الخارجية .

(3) التصميم الاستراتيجي : من خلال الجدول (06) نلاحظ إن بعد "التصميم الاستراتيجي" جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,0129) بانحراف معياري قدره (0,45880)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.71-3.23)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,45880 - 0.706)، وهذا ما يشير إلى أهمية التصميم الاستراتيجي الذي يعتبر عامل مهم في صياغة الاستراتيجية التي تكون منسجمة مع المتغيرات البيئة الخارجية والداخلية والمهاف ورسالة الجامعة .

بناءً على ما تقدم نستنتج أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في جامعة بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقاييس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة ب (2,8794) وبانحراف معياري قدره ب(0,33710) ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التخطيط الاستراتيجي في الجامعة محل الدراسة مهم جدا لما تعمل عليه من خلال التحليل الاستراتيجي البيئي فهو ضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي وذلك بمراجعة كل من البيئة الداخلية بغرض التعرف على نقاط القوة والضعف والتحليل البيئة الخارجية بغرض التعرف أهم الفرص والتحديات التي تواجه الجامعة ويتم بعد ذلك توضيح الأهداف ورسالة الجامعة من خلال التصميم الاستراتيجي .

ثالثا: اختبار وتفسير الفرضيات

سنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.

1- اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية:

قبل اختبار الفرضية الرئيسية يجدر بنا التأكد من صلاحية النموذج وذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (07): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	0,472	1	0,472	4,666	0.000*
الخطأ	2,937	29	0,101		
المجموع الدوري	3,409	30			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

معامل التحديد ($R^2=0.0139$)

معامل الارتباط ($R=0,372$)

F الجدولية: عند مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.69، وعند مستوى دلالة 0.01 تساوي 4.02.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (07) يتضح أن قيمة F المحسوبة (4,666) وهي أكبر من F الجدولية،

وان قيمة مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبهذا نستدل على

صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

جدول (08): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم التخطيط الاستراتيجي بجامعة بسكرة .

معامل R2 التحديد	معامل الارتباط (R)	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(Beta)	المتغير المستقل
0.139	0.372	4.666	0.039	2.160	0.372	نظم المعلومات الاستراتيجية

مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين نظم المعلومات الاستراتيجية وأبعاد التخطيط الاستراتيجي في جامعة بسكرة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (4.666) وكذلك قيمة (T) البالغة (2.160) بمستوى دلالة (0.039) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين حيث أن متغير نظم المعلومات الاستراتيجية يفسر ما نسبته (13.9%) من التباين الحاصل في التخطيط الاستراتيجي وباقي النسبة (86.1%) ترجع إلى متغيرات عشوائية لم تدخل في هذه الدراسة. كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (Beta) الذي بلغت قيمته (0.372). وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الاستراتيجية وأبعاد التخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية، التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، التصميم الاستراتيجي) في جامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05".

2- اختبار الفرضيات الفرعية

نستخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية لمعرفة اثر المتغير المستقل (نظم المعلومات الاستراتيجية) في كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية، التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، التصميم الاستراتيجي).

الجدول(09): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل في أبعاد التخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية، التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، التصميم الاستراتيجي) في جامعة بسكرة.

المتغيرات التابعة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة t
التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية	0.612	0.192	0.567	3.186	0.004
التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية	-0.088	0.190	-0.091	-0.466	0.645
التصميم الاستراتيجي	0.086	0.168	0.99	0.510	0.614

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20 مستوى الدلالة (0.05)

● عند مستوى الدلالة (0.05=α) تكون $T \geq 1.96$ ، عند مستوى الدلالة (0.01=α) تكون $T \geq 2.58$ ، عند مستوى الدلالة

(0.001=α) تكون $T \geq 3.29$

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) للمتغير المستقل والممثل في نظم المعلومات الاستراتيجية (بشكل عام) في دعم التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في جامعة بسكرة، من وجهة نظر و تصورات الباحثين، إذ بلغت قيمة T (3.186) وهي أكبر من T الجدولية بمستوى دلالة (0.004) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الاستراتيجية في دعم التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في جامعة بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05".

وهذا ما يتوافق مع ما توصلنا إليه في الجوانب النظرية وأراء الباحثين حول نظام المعلومات الاستراتيجية انه يوفر معلومات تغطي البيئة الداخلية.

◀ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) للمتغير المستقل والممثل في نظم المعلومات الاستراتيجية (بشكل عام) في دعم التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية في جامعة بسكرة، من وجهة نظر و تصورات الباحثين، إذ أن مستوى الدلالة المحسوب (0.645) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، ونرفض الفرضية البديلة التي تنص "على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الاستراتيجية في دعم التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية في جامعة بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05".

وهذا ما لا يتوافق مع ما توصلنا إليه في الجوانب النظرية ويتوافق مع أراء الباحثين حول نظام المعلومات الاستراتيجية انه لا يوفر معلومات تغطي البيئة الخارجية ويمكن أن يرجع هذا إلى مستوى تطور نظام المعلومات الاستراتيجية المستخدم.

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل في نظم المعلومات الاستراتيجية (بشكل عام) في دعم التصميم الاستراتيجي في جامعة بسكرة، من وجهة نظر وتصورات الباحثين، إذ بلغت قيمة بمسوى دلالة (**0.614**) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، ونرفض الفرضية البديلة التي تنص "على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الاستراتيجية في دعم التصميم الاستراتيجي في جامعة بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05".

وهذا ما لا يتوافق مع ما توصلنا إليه في الجوانب النظرية ويتوافق مع آراء الباحثين حول نظام المعلومات الاستراتيجية انه لا يوفر معلومات على شكل تقارير تدعم التصميم الاستراتيجي ويمكن أن يرجع هذا إلى مستوى تطور نظام المعلومات الاستراتيجية المستخدم.

خلاصة:

تم التوصل في هذا الفصل إلى دراسة حالة المسؤولين المساهمين في عملية التخطيط الاستراتيجي في جامعة محمد خيضر-بسكرة- وهذا بهدف التعرف على واقع نظم المعلومات الاستراتيجية وأثره في دعم التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال دراسة دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم مجموعة الأبعاد المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية، التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، التصميم الاستراتيجي) اتضح لنا من خلال الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمتغير نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم التخطيط الاستراتيجي في جامعة محمد خيضر-بسكرة-.

القائمة العامة

الخلاصة العامة

يعيش العالم اليوم في مجموعة من النظم التي لا حصر لها، ومن بين هذه الأنظمة نظم المعلومات الاستراتيجية ، والتي أصبح وجودها جدهام للمنظمات بما تحمله من تكنولوجيا متطورة تمكن من رصد وتحديد وقياس التغيرات في العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية حيث توفر هذه النظم المعلومات اللازمة لصياغة و إعداد الاستراتيجية الفعالة ونتيجة للتغيرات المتسارعة في بيئة أعمال المنظمات، أصبح من الضروري لها وضع تصورات مستقبلية ، حيث أدركت المنظمة انه يجب الاعتماد على نظم المعلومات الاستراتيجية لتسهيل عملية التحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي لمعرفة نقاط قوتها و العمل على الحفاظ عليها و تطويرها , ومعرفة نقاط ضعفها و معالجة هذه النقاط، وكذلك استغلال الفرص واجتناب التهديدات او تحويل التهديدات الى فرص، واستغلال تلك المعلومات الاستراتيجية في صياغة استراتيجيتها.

1) النتائج:

ومن خلال دراستنا لأثر نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم التخطيط الاستراتيجي في جامعة بسكرة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج:

- 1- أظهرت الدراسة أن غالبية نسبة المساهمين في عملية التخطيط الاستراتيجي من فئة الذكور، حيث بلغت نسبتهم (96.8%) وتدني نسبة الاناث في جامعة بسكرة.
- 2- أظهرت الدراسة أن أعلى نسبة معدلات السن في جامعة بسكرة تتمركز في المجال (من 40 الى اقل من 50 سنة سنة) حيث بلغت (54.8%) لتكون فئة الشباب البالغ أعمارهم من (من 30 الى اقل من 40 سنة) كأقل فئة عمرية بنسبة (16.4%).
- 3- أظهرت الدراسة أن معظم المبحوثين المساهمين في عملية التخطيط الاستراتيجي حاصلين على شهادة التعليم العالي حيث بلغت نسبتهم (64.5%) في جامعة بسكرة.

الخاتمة العامة

- 4- أظهرت الدراسة أن النسبة الأكبر من المبحوثين المساهمين في عملية التخطيط الاستراتيجي تتمتع بخبرة أكبر من 10 سنة حيث بلغت نسبتهم (74%) في جامعة بسكرة.
- 5- أظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية في جامعة بسكرة جاء بمستوى مرتفع .
- 6- أظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في جامعة بسكرة جاء بمستوى مرتفع.
- 7- أظهرت الدراسة أنه يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين نظم المعلومات الاستراتيجية وابعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة (التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية، التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، التصميم الاستراتيجي) عند مستوى دلالة 5%.
- 8- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين نظم المعلومات الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية عند مستوى دلالة 5%.
- 9- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين نظم المعلومات الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية عند مستوى دلالة 5%.
- 10- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين نظم المعلومات الاستراتيجية والتصميم الاستراتيجي عند مستوى دلالة 5%.

(2) التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة تم التوصل الى التوصيات التالية:

1. العمل على الاستغلال الأمثل لطاقات وقدرات الجامعة والحرص على توظيف فئة الشباب لأنها فئة قادرة العطاء ولديها رؤية مستقبلية مختلفة.
2. ضرورة إشراك الإطارات المساهمين في عملية التخطيط الاستراتيجي في دورات تدريبية لزيادة مهاراتهم وخبراتهم وبما يمكنهم من التعامل مع نظام المعلومات الاستراتيجية بأكثر كفاءة وفعالية.

3. العمل على تطوير نظام المعلومات الاستراتيجية لكي يوفر معلومات على البيئة الخارجية لما لها من اهمية في عملية التخطيط الاستراتيجي.
4. ضرورة الاهتمام بجميع مراحل التخطيط الاستراتيجي وخاصة مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية .
5. الاستمرار في التطوير الفني والتقني لنظام المعلومات الاستراتيجية المستخدم، وزيادة التركيز في توظيف مخرجات هذا النظام في عمليات التخطيط الاستراتيجي المختلفة وخاصة (التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية، التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، التصميم الاستراتيجي).
6. ضرورة الاهتمام بنظام المعلومات الاستراتيجية الذي يوفر بيانات عن التصميم الاستراتيجي التي تحتاجها الادارة العليا في صياغة الاستراتيجية .

قائمة المراجع

أولاً.مراجع عربية:

1-الكتب:

1. أسامة خيرى، القيادة الاستراتيجية، دار الياية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
2. احمد نافع المرادحة، سلامة سويلم النوافعة، مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكتبات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
3. إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة أولى، 2014.
4. بلال خلف السكارنة، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
5. بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
6. حسن علي الزعبي، نظام المعلومات الاستراتيجية - مدخل استراتيجي -، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
7. حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 2014.
8. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2009.
9. سعد غالب ياسين، اساسيات نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012.

10. سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
11. السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012.
12. عامر إبراهيم قنديلجي، عماد الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الادارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، 2012.
13. عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الادارة الاستراتيجية في القرن الواحد والعشرين- النظرية والتطبيق -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
14. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية - مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، طبعة ثانية، 2010.
15. فريد راغب النجار، التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي -آليات استشراف المستقبل عام 2050، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
16. فؤاد الشرايبي، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
17. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية -مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية-، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
18. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي - عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.

19. محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، دار وفاء للنشر والتوزيع والطباعة، الإسكندرية، مصر، 2008.
20. محمد عبد العليم، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2006.
21. محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية-منظور الميزة التنافسية-، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2009.
22. محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
23. مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية، منظور تكنولوجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
24. موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
25. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة- المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات-، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
26. هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم إدارة المنظمات -منظور استراتيجي-، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
27. هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

2- رسائل الجامعية:

28. عزيزة سهيل أبو حليلة، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، بحث مقدم لنيل درجة لدبلوم العالي، تخصص إدارة المؤسسات مجتمع مدني، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.

29. احمد السعيدى، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال International Virtual University Arah British Academy for Higher Education (UK)
30. أسيل أمين إبراهيم الشخلي، أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2013.
31. آمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسات الأهلية السنوية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
32. إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي-دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسفية، رسالة دكتوراه في المناهج وطرائق التدريس غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية، 2011.
33. إياد علي يحي الدجني، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، مذكرة ماجستير في أصول التربية كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2006.
34. خالد محمد علي الزبود، أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
35. سمر رجب عطاالله، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات "دراسة ميدانية على شركة المقاولات في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في كلية التجارة قسم إدارة الأعمال-الجامعة الإسلامية غزة، 2005.

36. شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية -حالة المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010.
37. الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان **Toplait**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
38. عاطف عبد الحميد عثمان الشويخ، واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2007.
39. عامر ذاب العتيبي، أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
40. 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، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2011.
41. عمر عوض الغويري، تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركتي المملكة الاردنية وموبايلكم، رسالة ماجستير في الادارة العامة، جامعة مؤتة، الاردن، 2004.
42. فيحان فهد غازي السهلي، متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات، جامعة نايف للعلوم الأمنية -الرياض، 2011.

43. مجدي عريف، نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة -دراسة ميدانية على مديرية المالية في اللاذقية-، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2008.
44. محمد خليل أبو هاشم، واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الإسلامية غزة، 2007.
45. مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة لتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-دراسة حالة شركة CHIALIProfiplast سطيف، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس-سطيف، 2010.
46. موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه في قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008.
47. نهال شفيق العشي، أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير حكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2013.
48. يحيى دريس، دور إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم متخذي القرار -حالة الجزائر-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006.

3-الدوريات:

49. ربحي الحسن وأحمد العفيف، "أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية"، دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، 2010.
50. خالد محمد عبد العزيز ابو الغنم، "أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في فاعلية المديرين في شركات الاتصالات الاردنية"، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القصيم، المجلد 2، العدد 2، 2013.
51. خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، "أثر تنمية راس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة"، مجلة دورية نصف سنوية في كلية الادارة والاقتصاد، المجلد الخامس، العدد التاسع، 2012.
52. رشدي عبد اللطيف وادي، إبراهيم يوسف الأشقر، "واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الغير حكومية المحلية في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، 2009.
53. شريف غياط، راضية دغمان، نظم المعلومات الاستراتيجية، العولمة واستراتيجية التحالف -دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال-، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، ص 4، www. Bensaid Amine. Polasite. com.
54. صفاء تايه محمد، "مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي"، دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة، مجلة أروك للعلوم الانسانية، المجلد 5، العدد 2، 2012.
55. عودة أحمد بني أحمد، وليد مجلي العواودة، "العلاقة بين نظام المعلومات الاستراتيجية والميزة التنافسية"، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات الأردنية العاملة في السوق الدولي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 33، العدد 4، 2014.

56. منصور ناصر الرجى، نازم محمود الملكاوي، "دور نظام المعلومات الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي"، دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 33، 2012.
57. مؤيد ساعدي، جواد سليمان طاهر الغرابوي، "تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية"، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العسكرية العليا، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 2، 2010.
58. نادية حبيب أيوب، "نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي"، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، مجلد الثامن، 1996.
59. نهاية عبد الهادي التلبياني، مروان سليم الآغا وآخرون، "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية" دراسة ميدانية شركات التوزيع الأدوية في محافظة غزة، مجلة الأزهر بغزة، العدد 2، 2012.
60. هشام عثمان المبيضين، "نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015.
61. وفيق حلمي الآغا، "واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير حكومية المحلية في قطاع غزة"، مجلة علوم الإنسانية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، العدد 46، 2010.
62. يوسف حجيم الطائي، عبير محمد حسون كماشة، "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة ميدانية الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الكوفة، العدد التاسع عشر، 2010.

4 - الملتقيات:

63. إسراء الذبيان، مقراش فوزية، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريب

بجامعة اليرموك، المؤتمر الدولي حول: التخطيط الاستراتيجي في التعليم العاليجدلية الإطار وفاعلية المضمون،

الأردن، 2014.

64. عبد الله محمد الخياط، التخطيط الاستراتيجي، للتفوق والتميز في القطاع الحكومي، المنظمة العربية

للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، 2007،

65. عيد أحمد أبو بكر، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لشركات

التأمين المصرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء العمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم

الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2012.

66. فهد بن معقيل العلي، طارق حسن محمد الأمين، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات

الناشئة بالمملكة، المؤتمر الثاني لمعاهد العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، المحور

الثاني التحول والتغيير في القطاع الحكومي.

ثانيا. مراجع الأجنبية:

67. Abdisalam. Lssa – Slwe, Monir Ahmed and Other's, Strategic Information SystemsAlignment: Alignment of Is/It with Business Strategy, Jornal of Information ProcessingSystems.vol G. N 01, March. 2010

68. Dutta, G. &others, An Optimization -BasedDecision Support System forStrategic Planning In a processIndustry: The Case Of Pharmaceutical CompanyInIndia, International Journal Of Production Economics, Vol.106.

69. Jean-Guy Rioux consultant inc, Planification Stratigique, 2009-2014, Pour le secteur économique, Juin 2009.

70. Jehad.s , Aldehayyat . Twaissi, Strategic planning and Corporate performance Relationship in Small Business Firm : evidence from middle East country context , *International Journal of Business and Mangement* ,vol 6, No8,2011 .
71. JhonA,Turner Henry C. lucas. JR. DevelepingStrategic Information Systems. Departement of Information, Operations and Management Sciences. Leonard. N. StrnSchool of Business.New York University.
72. Laudon, Kenneth C.andLaudonJone P. Mangement Information Systems : managing The Digital Firm, 13th edition, Prson Education, 2014.
73. Michel Marchesnay, Management Strategique, les éditions de L'ADREG, 2004, Paris.
74. Pena , pernez – uribe , introduction aux système information , basé sur le cours du prof . E .Sanchez , Haute Ecole d'Ingrénriere et de Gestion du canton de vaud , 2012.
75. Planification Strategique, Une Approche Par Enquetes, Série De Manuels De Formation du CEDPA, Volume X, The Centre For Development And Population Activities.
76. Yunis Hussein Abu Nada,Barriers pf using and pratcticing FormalStrategic Planning in non-profit Organizations Gaza Strip,in partial fulfillment of Requirements for the Master'sDegree of Business Adminstration , The Islam University- Gaza,2006.

العلماء فقط

قائمة محكمي الاستبانة

الاسم واللقب	الوظيفة	رقم
زير صبرينة	أستاذ محاضر (أ) بقسم العلوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة-.	1
رحال سلاف	أستاذ مساعد(أ) بقسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة-.	2
منصوري كمال	أستاذ محاضر (ب) بقسم العلوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة-	3
منصوري رقية	أستاذ محاضر (أ) بقسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة-.	4
خان احلام	أستاذة مساعد(أ) بقسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة-.	5
برني لطيفة	أستاذ محاضر(ب) بقسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة-.	6

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

السنة ثانية ماستر تخصص تسيير
استراتيجي للمنظمات

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان

الأستاذ الفاضل...، الأستاذة الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها بقصد استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات بعنوان: " أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم التخطيط الإستراتيجي دراسة حالة الجامعة - بسكرة - ".

ونظرا لأهمية رأيك في هذا المجال ، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات هذه الاستبانة بدقة ، حيث أن مشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا فائق التقدير والاحترام.

الأستاذ المشرف :

زير صبرينة

إعداد الطالبة:

قبيل امال

السنة الدراسية : 2016/2015

القسم الأول : البيانات الشخصية .

نرجوا منكم التكرم بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختياركم.

1. الجنس: ذكر أنثى

2. العمر : أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي. شهادة ماجستير دكتوراه.

استاذ التعليم العالي

تخصصات اخرى لم تذكر اعلاه :

1.

2.

4. مجال الوظيفة الحالية:

رئيس الجامعة نائب رئيس الجامعة الامين العام

محافظ المكتبة المركزية عميد الكلية نائب عميد الكلية

رئيس المجلس العلمي للكلية مسؤول خلية الجودة للكلية

5. سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات . من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.

من 10 إلى أقل من 15 سنة. من 15 سنة فأكثر.

القسم الثاني : محاور الاستبانة
المحور الأول : نظم المعلومات الاستراتيجية

في مايلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى نظم المعلومات الاستراتيجية في الجامعة ، وتحديد درجة موافقتك ، أو عدم موافقتك منها ، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك .

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
1	تتضمن مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية إحصاءات دقيقة عن الواقع الداخلي للجامعة.				
2	تتضمن مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية بيانات تخص الموارد المادية في الجامعة .				
3	تتضمن مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية بيانات تخص الموارد البشرية في الجامعة .				
4	تتضمن مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية بيانات تخص الجامعات الاخرى .				
5	تتضمن مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية بيانات تُخص بيئتها الخارجية.				
6	تتضمن مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية بيانات تُخص الاطراف المتعاملة مع الجامعة				
7	يوفر نظام المعلومات الاستراتيجية معلومات على شكل نماذج احصائية				
8	يوفر نظام المعلومات الاستراتيجية معلومات على شكل تقارير				
9	يوفر نظام المعلومات الاستراتيجية معلومات على شكل جداول تكرارية				
10	يوفر نظام المعلومات الاستراتيجية معلومات واضحة سهلة الاستخدام				
11	يوفر نظام المعلومات الاستراتيجية معلومات دقيقة عن الموارد البشرية المستفيدة من خدمات الجامعة				
12	يوفر نظام المعلومات الاستراتيجية معلومات تغطي احتياجات كافة				

				المستويات الادارية بالجامعة	
				يوفر نظام المعلومات الاستراتيجية معلومات للمستخدمين في الوقت المناسب	13
				يوفر نظام المعلومات الاستراتيجية معلومات شاملة تغطي البيئة الداخلية للجامعة	14
				يوفر نظام المعلومات الاستراتيجية معلومات شاملة تغطي البيئة الداخلية للجامعة	15
				يوفر نظام المعلومات الاستراتيجية معلومات كافية عن العمل البيداغوجي	16
				يوفر نظام المعلومات الاستراتيجية معلومات كافية عن العمل الاداري	17
				يوفر نظام المعلومات الاستراتيجية معلومات دقيقة تخص الاطراف المتعاملة مع الجامعة	18

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي

في مايلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعة ، وتحديد درجة موافقتك، أو عدم موافقتك منها ، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة
أ. التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية :				
1	تقوم الجامعة بتحليل بيئتها الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف			
2	تراعي الجامعة الهيكل التنظيمي في عملية التحليل البيئية الداخلية			
3	تهتم الجامعة بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة داخل الجامعة.			
4	تراعي الجامعة عند تحليل الموارد البشرية العدد المطلوب.			
5	تراعي الجامعة عند تحليل الموارد البشرية النوعية والمهارة المطلوبة.			
6	تحدد الجامعة مواردها المادية المتوفرة.			

ب. تحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:					
				7	تحدد الجامعة بدقة أنواع وطبيعة المستفيدين من خدماتها.
				8	تراعي الجامعة قيم ومعتقدات وثقافة المجتمع في صياغة فلسفتها.
				9	تراعي الجامعة احتياجات المجتمع من كفاءات وخبرات.
				10	تراعي الجامعة النظم السياسية في عملية التحليل البيئي.
				11	تراعي الجامعة النظم الاقتصادية في عملية التحليل البيئي.
				12	تراعي الجامعة القوانين والتشريعات في عملية التحليل البيئي.
				13	تراعي الجامعة معدلات البطالة في عملية التحليل البيئي.
				14	تراعي الجامعة معدلات الدخل في عملية التحليل البيئي.
				15	تراعي الجامعة نقاط قوة وضعف الجامعات الاخرى لتعزيز مكانتها.
				16	تحدد الجامعة بدقة الفرص والتحديات التي تواجهها.
				17	تعتمد الجامعة على قواعد بيانات ومعلومات خارجية محدثة عند تحليل البيئة الخارجية.
				18	تراعي الجامعة التغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بالتعليم العالي.
ج. التصميم الاستراتيجي:					
				19	تضع الجامعة رسالتها بوضوح
				20	تقوم الجامعة بوضع اهدافها طويلة الاجل بدقة.
				21	توضح رسالة الجامعة الجوانب التي تميزها عن غيرها من الجامعات
				22	تضع الجامعة رسالة طموحة ومحفزة للعاملين داخلها
				23	تشرك الجامعة جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة في تطبيق الخطة الاستراتيجية

شكرا لحسن تعاونكم