



## الموضوع

# دور نظم المعلومات في التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة مطاحن الأوراس - باتنة- وحدة أريس.

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

الأستاذ المشرف:

دويخ سعيدة

إعداد الطالب:

دفة يونس

...../Master-GE/GO-GSO/2014	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2013-2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"يوسف أيها الصديق أفتنا في سبع بقرات سمان يأكلن سبع عجاف وسبع سنبلات خضر وآخر بابسات لعلني أرجع إلى الناس لعلهم يعلمون (46) قال تزرعون سبع سنين دأباً فما حصدتم فدروه في سنبله إلا قليلاً مما تأكلون (47) ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمت لهن إلا قليلاً مما تحصون (48) ثم يأتي من بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون (49)"  
صدق الله العظيم

الآية 46-49

"إنني رأيت أنه لا يكتب أحدًا كتاباً في يومه إلا قال في تحفه، لو خير هذا لكان أحسن، لو زيد هذا لكان يستحسن، لو قدم هذا لكان أفضل، لو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص في جملة البشر."  
- عماد الدين الأصفهاني -

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور نظم المعلومات في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، بالتطبيق على مؤسسة مطاحن الأوراس - باتنة- وحدة أريس، بالاعتماد على وجهة نظر موظفي الإدارة العليا بالمؤسسة، حيث تم توزيع (21) استبانة، وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري لنظم المعلومات، وفي الفصل الثاني التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة أما الفصل الثالث فقد تطرقنا إلى الدراسة التطبيقية لدور نظم المعلومات في التخطيط الإستراتيجي بمؤسسة مطاحن الأوراس -باتنة- وحدة أريس، وفي الأخير توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** نظم المعلومات، التخطيط الإستراتيجي، مؤسسة مطاحن الأوراس - باتنة- وحدة أريس.

## Résumé de l'étude:

Le but de cette étude est la clarification de système d'information, de la planification stratégique de l'entreprise model moulins des Aurès unité Arris.

En référence à l'avis des fonctionnaire de la direction générale-de moment où il a été procédé à la distribution de vingt un (21) questionnaires ainsi que l'application de l'approche analytique descriptive de cette étude puisque nous avons abordé au premier chapitre, le cadre théorique du système d'information, quant au deuxième chapitre la planification stratégique de l'entreprise.

En troisième nous avons abordé l'étude pratique de rôle du système d'information planification stratégique de l'entreprise moulins des Aurès unité Arris.

**Mots clés:** systèmes d'information, la planification stratégique, entreprise des moulins des Aurès-batna-unité Arris.

# الإهداء

لك الحمد ربي على عظيم فظلك وكثير عطائك أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

إلى التي تحت قدميها جنتي إلى التي حملتني في بطنها تسعة أشهر كأنها تسع حجج وكابرت عند الوضع

ما يذيب المهج، إلى ذات الحضن الدافئ التي ذبلت زهرة شبابها من أجلنا التي تشتعل كالشمعة لتضيء

لنا طريق النجاح، التي جعلتني أحمل القلم أعانق العلم نورا وأمضي في درب الفضيلة.

إلى أمي الغالية وحسبي.... أمي حفظك الله.

إلى من كان سببا في وجودي فكرس نفسه في تربيته وتحمل ألما وتقلد صبورا

إلى الذي سال عرقه وطال أرقه في سبيل دراستي

فعلمني أن أدوس على الجراح وأمشي إلى الغالي الذي سرت في طاعته وكبرت في ظله إليك أبي

العزير وحسبي.... أبي حفظك الله.

إلى من شاركوني ظلمة الرحم وقاسموني نور العطف والحنان وعاشوا معي أيام الفرح وتقلبات الزمان

إلى الأعمدة التي أظل أرتكز عليها للصمود إخوتي وأخواتي: عقبة سامية مروة صفاء هاجر (شهيناز)

إليكما يا ياورود البيت الثمينة يا صغار بيتنا وبهجة قلوبنا \* غانم سالم \*

إلى كل أقاربي أعمامي وأخوالي

إليكم أصدقائي: نجيب، عبد الحميد، جابر، شريف، أكرم، هشام، ناصر، صلاح، توفيق، رضا، جمال، زكرياء، نذير

عز الدين ....

ليس للبحار الواسعة أن تفصل بيننا ولا أن تبعد عن فكري ملامحكم البهية

ولا أنسى الوجوه النيرة والقلوب الطيبة أصدقاء المشوار الدراسي. يونس دفة

# شكر وتقدير

الحمد لله وحده الذي هدانا وبفضله وجزيل رحمته أعاننا على تجاوز كل العقبات لإتمام هذا العمل المتواضع.

كما أشكر كل من ساق أفكاره وساهم في تثبيت خطاي على دروب المعرفة وأخص بالذكر

الأستاذة المشرفة " دوباخ سعيدة " التي لم تتردد في إعطائي المعلومات التي تعينني في دربي وكانت لي

المعين بعد الله عز وجل في هذا البحث.

وشكر خاص لجميع الأساتذة، وخاصة أساتذة التسيير الإستراتيجي للمنظمات، وإلى الأستاذة "مباركي نعيمة"

وإلى كل أعضاء اللجنة المناقشة التي سأنال شرف مناقشتها لعملي هذا.

وكل من أعانني من قريب أو بعيد.

وأتوجه أيضا بالشكر إلى عمال و موظفي مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس،لما قدموه لي من معلومات

التي أعاننتي في هذا البحث.

شكرا جزيلا

الصفحة	الموضوع
I	البسمة.
II	آية قرآنية.
III	الملخص.
V	الإهداء.
VI	الشكر والتقدير.
VII	الفهرس.
X	قائمة الجداول.
XIII	قائمة الأشكال.
XIV	قائمة الملاحق.
<b>مقدمة عامة</b>	
.i	مقدمة.
.i	1. إشكالية الدراسة.
.i	2. أسئلة الدراسة.
.ii	3. فرضيات الدراسة.
.ii	4. أهمية الدراسة.
.ii	5. أهداف الدراسة.
.ii	6. منهج الدراسة.
.ii	7. حدود الدراسة.
.iii	8. هيكل الدراسة.
.iii	9. نموذج الدراسة.
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لنظم المعلومات</b>	
2	تمهيد.
3	المبحث الأول: ماهية النظام.
3	المطلب الأول: مفهوم النظام.
5	المطلب الثاني: خصائص النظام.
6	المطلب الثالث: تصنيفات النظام.
8	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على النظام.
10	المبحث الثاني: البيانات والمعلومات.



10	المطلب الأول: مفهوم البيانات والمعلومات.
12	المطلب الثاني: خصائص البيانات والمعلومات.
13	المطلب الثالث: مصادر المعلومات.
14	المطلب الرابع: أنواع المعلومات وأهميتها.
16	المبحث الثالث: ماهية نظم المعلومات.
16	المطلب الأول: مفهوم وأهداف نظم المعلومات.
18	المطلب الثاني: موارد وخصائص نظم المعلومات.
19	المطلب الثالث: خطوات ووظائف نظم المعلومات.
21	المبحث الرابع: تصنيفات نظم المعلومات.
21	المطلب الأول: نظم المعلومات حسب وظائف المؤسسة.
28	المطلب الثاني: نظم المعلومات التي تخدم مختلف المستويات الإدارية.
33	المطلب الثالث: نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية.
35	خلاصة الفصل.
	الفصل الثاني: التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة.
37	تمهيد.
38	المبحث الأول: التخطيط والإستراتيجية.
38	المطلب الأول: مفهوم وأهداف التخطيط.
40	المطلب الثاني: أنواع وخطوات التخطيط.
41	المطلب الثالث: مفهوم ومستويات الإستراتيجية.
43	المطلب الرابع: شروط دقة الإستراتيجية وتطبيقها.
45	المبحث الثاني: ماهية التخطيط الإستراتيجي.
45	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي.
49	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التخطيط الإستراتيجي.
51	المطلب الثالث: خصائص وطرق التخطيط الإستراتيجي.
53	المطلب الرابع: معوقات التخطيط الإستراتيجي.
54	المبحث الثالث: خطوات التخطيط الإستراتيجي.
55	المطلب الأول: التهيئة والإعداد.
55	المطلب الثاني: تحليل الوضع الراهن.
56	المطلب الثالث: وضع الخطة الإستراتيجية وتنفيذها.

57	المطلب الرابع: المتابعة والتقويم لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
58	المبحث الرابع: مساهمة نظم المعلومات في التخطيط الإستراتيجي.
59	المطلب الأول: المعلومات الإستراتيجية.
61	المطلب الثاني: الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات.
62	المطلب الثالث: أهمية نظم المعلومات في التخطيط الإستراتيجي.
63	المطلب الرابع: : دور نظم المعلومات في إعداد خطوات الخطة الإستراتيجية
67	خلاصة الفصل.
	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور نظم المعلومات في التخطيط الإستراتيجي
69	تمهيد
70	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
70	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة.
71	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة محل الدراسة.
71	المطلب الثالث: نشاط المؤسسة محل الدراسة.
74	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.
77	المبحث الثاني: الدراسة المنهجية للبحث.
77	المطلب الأول: أدوات جمع المعلومات .
78	المطلب الثاني: الوسائل الإحصائية المستخدمة .
78	المطلب الثالث: مجتمع الدراسة.
79	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.
79	المطلب الأول: ثبات وصدق عبارات الاستمارة .
82	المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية.
86	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.
124	المطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة الميدانية.
128	خلاصة الفصل.
131	الخاتمة العامة.
132	قائمة المراجع.
134	قائمة الملاحق.

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
7	النظام المفتوح والمغلق	1
11	نظام معالجة البيانات	2
11	نظام متكامل لمعالجة البيانات	3
13	خصائص المعلومات الجيدة	4
17	مصفوفة مكونات نظم المعلومات	5
20	تصميم نظام المعلومات	6
23	نموذج كوتلر لنظام المعلومات التسويقي	7
24	نظم المعلومات الموارد البشرية والنظم الفرعية	8
25	المكونات الأساسية لنظام معلومات التمويل	9
26	التصميم المعماري لنظام معلومات التصنيع	10
28	المكونات الأساسية لنظام معلومات الشراء والمخزون	11
34	نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية	12
47	عملية التخطيط الاستراتيجي	13
53	عقبات تنفيذ الأهداف الإستراتيجية	14
58	العوامل المؤثرة في صياغة الإستراتيجية	15
72	مراحل الإنتاج	16
74	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	17

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	الفرق بين البيانات والمعلومات	12
2	أنواع أتممة المكتب	31
3	الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التقليدي	47
4	منتجات المؤسسة محل الدراسة	71
5	تطور رقم الأعمال خلال الأربع سنوات الأخيرة(2010-2013)	73
6	معامل ثبات وصدق عبارات محور نظم المعلومات	79
7	معامل ثبات وصدق عبارات بعد التخطيط الاستراتيجي	79
8	معامل ثبات وصدق عبارات بعد نظام المعلومات والتهيئة والإعداد لعملية التخطيط الاستراتيجي	80
9	معامل ثبات وصدق عبارات بعد نظام المعلومات والتعرف على نقاط القوة والضعف	80
10	معامل ثبات وصدق عبارات بعد نظام المعلومات والتعرف على الفرص والتهديدات	81
11	معامل ثبات وصدق عبارات بعد نظام المعلومات ووضع الخطة الإستراتيجية	81
12	معامل ثبات وصدق عبارات بعد نظام المعلومات وتنفيذ الإستراتيجية	81
13	معامل ثبات وصدق عبارات بعد نظام المعلومات ومتابعة وتقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية	82
14	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	82
15	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	83
16	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	83
17	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة	84
18	تلخيص خصائص مجتمع الدراسة	84
19	المتوسطات الحسابية وفقا لدرجات سلم ليكارت الخماسي	86
20	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (01)	86
21	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم(02)	87
22	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (03)	88

88	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (4)	23
89	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (05)	24
90	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم(06)	25
90	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم(07)	26
91	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم(08)	27
92	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم(09)	28
92	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم(10)	29
93	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم(11)	30
94	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (12)	31
94	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (13)	32
95	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (14)	33
96	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (15)	34
96	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم(16)	35
97	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم(17)	36
98	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم(18)	37
98	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (19)	38
99	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (20)	39
100	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (21)	40
100	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (22)	41
101	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (23)	42
102	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (24)	43
102	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (25)	44
103	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (26)	45
104	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (27)	46
105	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (28)	47
105	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم(29)	48
106	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (30)	49
107	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (31)	50
107	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (32)	51

108	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (33)	52
109	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (34)	53
109	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (35)	54
110	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (36)	55
111	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (37)	56
111	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (38)	57
112	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (39)	58
113	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (40)	59
113	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (41)	60
114	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (42)	61
115	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (43)	62
115	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (44)	63
116	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (45)	64
117	ملخص إجابات المحور الأول	65
118	ملخص إجابات التخطيط الإستراتيجي	66
119	ملخص إجابات يلعب نظام المعلومات دورا في والتهيئة والإعداد لعملية التخطيط الاستراتيجي	67
120	ملخص إجابات يلعب نظام المعلومات دورا في تحليل الوضع الراهن من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة.	68
121	ملخص إجابات يلعب نظام المعلومات دورا في التعرف على الفرص والتهديدات	69
122	ملخص إجابات يلعب نظام المعلومات دورا في وضع الخطة الإستراتيجية.	70
122	ملخص إجابات يلعب نظام المعلومات دورا في تنفيذ الإستراتيجية	71
123	ملخص إجابات يلعب نظام المعلومات دورا في متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية	72

## المقدمة العامة

## مقدمة

إن التطورات المعاصرة وتأثير التغيرات التكنولوجية وظهور مفاهيم جديدة كالعولمة والخصوصية، وفي ظل التغيرات المتسارعة والمحيطه ببيئة أعمال المؤسسات في كافة المجالات، جعل منها أكثر تعقيدا وتغيرا وذلك لدرجة اشتداد درجة المنافسة بين المؤسسات في مختلف القطاعات والمجالات، هذا ما يفرض عليها مزيدا من المخاطر والتحديات.

ولمجابهة التغيرات المتسارعة على بيئة أعمال المؤسسات وللحفاظ على بقائها، أصبح من الضروري لها وضع تصورات مستقبلية، ووضع خطط لها وإعداد الإجراءات اللازمة لمواجهتها، حيث أدركت المؤسسات ضرورة التخطيط الاستراتيجي نظرا لكونه لا يركز على العمليات الجارية فقط، بل يتعداها إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية، ويهتم بتحديد المجالات الجديدة للاستثمار، وتحديد ما يرتبط بها من فرص وتحديات، لذلك فإن المؤسسات مطالبة باعتماد التخطيط الاستراتيجي كأداة تضمن استمرار المؤسسة وبقائها، بل نموها وتقدمها في بيئة يعد فيها التميز أهم أسباب البقاء.

وعلى المؤسسات عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي توفير المعلومات الدقيقة والمناسبة لإنجاح العملية التخطيطية بالمؤسسة، ولتوفير هذه المعلومات لابد لها من نظام معلومات فعال يسعى إلى توفير المعلومات اللازمة للقائمين على العملية التخطيطية بالمؤسسة، باعتبار نظام المعلومات كأداة للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، ما يكفل لها توافر جميع المعلومات لتحسين أدائها وزيادة فعاليتها حيث تنتوع المعلومات حسب نوع النشاط وحجمه والظروف المحيطة به، والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

### 1- إشكالية الدراسة:

في ظل التغيرات المتسارعة والمحيطه ببيئة أعمال المؤسسات في كافة المجالات، وازدياد درجة المنافسة بين المؤسسات في مختلف القطاعات والمجالات، هذا ما يفرض عليها مزيدا من المخاطر والتحديات، أصبح من الضروري لها وضع تصورات مستقبلية، ووضع خطط لها وإعداد الإجراءات اللازمة لمواجهة هذه التغيرات، وللقيام بها لابد لها أن تمتلك نظام معلومات فعال يساعدها على توفير المعلومات الدقيقة والفعالة للمؤسسة لإنجاح الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

وعلى ضوء هذا يمكن طرح الإشكالية التالية:

**ما هو الدور الذي يؤديه نظام المعلومات في مختلف مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي؟**

### 2- أسئلة الدراسة:

تندرج من إشكالية الدراسة مجموعة من الأسئلة الفرعية هي على النحو التالي:

- إلى أي مدى يساهم نظام المعلومات في التهيئة والإعداد لعملية التخطيط الإستراتيجي؟
- إلى أي مدى يساهم نظام المعلومات في تحليل الوضع الراهن (نقاط القوة والضعف، الفرص والتحديات)؟
- إلى أي مدى يساهم نظام المعلومات في وضع الخطة الإستراتيجية؟
- إلى أي مدى يساهم نظام المعلومات في تنفيذ الخطة الإستراتيجية؟
- إلى أي مدى يساهم نظام المعلومات في متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية؟



### 3- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة الفرعية تم وضع الفرضيات التالية:

- يلعب نظام المعلومات دورا أساسيا في التهيئة والإعداد لعملية التخطيط الإستراتيجي.
- يلعب نظام المعلومات دورا أساسيا في تحليل الوضع الراهن من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف.
- يلعب نظام المعلومات دورا أساسيا في تحليل الوضع الراهن من خلال التعرف على الفرص والتهديدات.
- يلعب نظام المعلومات دورا أساسيا في وضع الخطة الإستراتيجية.
- يلعب نظام المعلومات دورا أساسيا في تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- يلعب نظام المعلومات دورا أساسيا في متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

### 4- أهمية الدراسة:

تواجه المؤسسات الجزائرية تغيرات كبيرة في بيئة أعمالها نتيجة التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ما خلق لها منافسة كبيرة ومزيدا من التهديدات، لذلك فإن أهمية هذه الدراسة تركز على الدور الذي يلعبه نظام المعلومات المستخدم في المؤسسة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة أعمالها وخاصة على المدى البعيد، باعتبار هذه العملية ضرورية لبقاء المؤسسة واستمرارها.

### 5- أهداف الدراسة:

تتطلق الدراسة من الهدف المتمثل في الدور الذي يقوم به نظام المعلومات في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة في مختلف مراحلها.

كما تهدف هذه الدراسة، إلى:

- تحديد المفاهيم المرتبطة بنظم المعلومات، وعلى طبيعة عمل هذه النظم في المؤسسة.
- التعرف على مدى أهمية استخدام نظم المعلومات كأداة لعملية التخطيط الإستراتيجي.
- التعرف على مدى مساهمة نظم المعلومات في خطوات التخطيط الإستراتيجي، من خلال توفير المعلومات الضرورية.

### 6- منهج الدراسة:

استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لكونه المنهج المناسب للدراسة وأهدافها، وذلك بجمع البيانات والمعلومات وتصنيفها ثم تحليلها، وذلك لصياغة الإطار النظري للموضوع، من خلال استغلال مجموعة من المراجع والبحوث والدراسات التي لها صلة بالموضوع، والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### 7- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على دراسة دور نظم المعلومات في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة.

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في مؤسسة مطاحن الأوراس-باتنة-وحدة أريس.

- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة الدراسية 2014/2013.

## 8- هيكل الدراسة:

لإمام بالجوانب الرئيسية للدراسة، للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات الموضوعية، قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين، و فصل تطبيقي كما يلي:

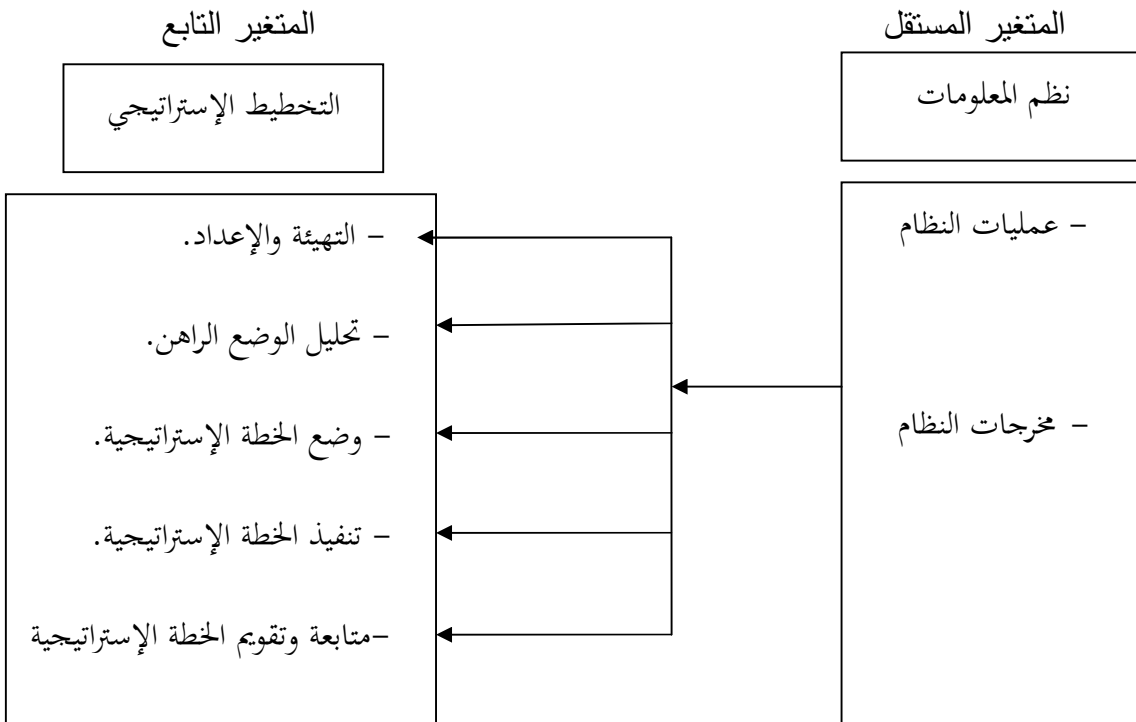
الفصل الأول: يتناول هذا الفصل الإطار النظري لنظم المعلومات، يتضمن أربعة مباحث، المبحث الأول يتمثل في ماهية النظام، أما المبحث الثاني يتمثل في المعلومات والبيانات، والمبحث الثالث يتمثل في ماهية نظم المعلومات، والمبحث الرابع يتمثل في تصنيفات نظم المعلومات.

الفصل الثاني: يتناول هذا الفصل التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، يتضمن أربعة مباحث المبحث الأول تمثل في التخطيط والإستراتيجية، أما المبحث الثاني تمثل في ماهية التخطيط الإستراتيجي والمبحث الثالث تمثل في خطوات التخطيط الإستراتيجي، والمبحث الرابع تمثل في مساهمة نظم المعلومات في التخطيط الإستراتيجي.

الفصل الثالث: حاولنا إسقاط أهم ما جاء في الدراسة النظرية على دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس -باتنة- وحدة أريس.

## 9- نموذج الدراسة:

تعتمد الدراسة على متغيرين، المتغير المستقل المتمثل في نظم المعلومات، والمتغير التابع المتمثل في التخطيط الإستراتيجي.



المصدر: من إعداد الطالب.

## الفصل الأول

### الإطار النظري لنظم المعلومات

**تمهيد:**

في ظل التحولات السريعة التي تشهدها بيئة أعمال المؤسسات وحاجتها إلى اتخاذ قرارات سريعة، ما دفع المؤسسات إلى الاعتماد على نظم المعلومات التي شهدت دورها تطورا كبيرا ومتسارعا، في ظل ثورة المعلومات، التي ازدادت أهميتها في عصرنا هذا وهو ما يعرف "بعصر المعلومات"، فإن بناء وتصميم نظم المعلومات فعالة أصبح ضرورة ملحة للمؤسسة في تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط قوتها وضعفها، حيث أدى هذا التطور إلى زيادة الحاجة للمعلومات لاستخدامها في المؤسسة لتخدم مختلف وظائفها، باعتبار هذه المعلومات موردا استراتيجيا للمؤسسة، التي بدورها تساعد في تصميم وبناء نظم المعلومات من خلال المعلومات التي تحصل عليها من مختلف مصادرها الداخلية والخارجية بشرط أن تكون المعلومات ذات جودة عالية لتخدم كل المستويات الإدارية للمؤسسة، حيث أصبحت نظم المعلومات ضرورة حتمية للمؤسسات، ومصدرا لتحقيق أهدافها المستقبلية واتخاذ قرارات ناجحة.

وستتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري لنظم المعلومات، من خلال أربعة مباحث:

المبحث الأول: ماهية النظام.

المبحث الثاني: البيانات والمعلومات.

المبحث الثالث: ماهية نظم المعلومات.

المبحث الرابع: تصنيفات نظم المعلومات.

## المبحث الأول: ماهية النظام

تعددت واختلفت النظرة إلى الأنظمة من حيث تعريفها ومحتوياتها، وأهدافها وأنواعها، وسنتناول في هذا المبحث ماهية النظام، وسنتطرق في المطلب الأول إلى مفهوم النظام، أما المطلب الثاني خصائص النظام، وفي المطلب الثالث تصنيفاته، وفي المطلب الرابع العوامل المؤثرة على النظام.

## المطلب الأول: مفهوم النظام

النظام لغويا مشتق أساسا من الكلمة اليونانية (systema)، وتعني الكل المركب من عدد من الأجزاء<sup>1</sup>.

ويتكون كل نظام من مكونات أساسية تتفاعل فيما بينها وتعمل ضمن ظروف بيئية محددة لتحقيق الهدف من وجودها.

ومن أهم التعاريف المقدمة للنظام، ما يلي:

1- يعرف النظام بصفة عامة بأنه: "مجموعة من الأجزاء والمكونات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق غرض معين"<sup>2</sup>.

2- في تعريف آخر هو: "مجموعة من المكونات المرتبطة والتي تعمل معا نحو تحقيق هدف واحد عن طريق قبول مدخلات من البيئة وإجراء عمليات تحويلية عليها لتحويلها إلى مخرجات"<sup>3</sup>.

3- النظام هو: "مجموعة من العناصر التي ترتبط مع بعضها البعض بسلسلة من العلاقات بهدف أداء وظيفة أو مجموعة وظائف".

4- ينظر "VAN GIGCH" إلى النظام على أنه: "مجموعة من العناصر المترابطة، وهذه العناصر يمكن أن تكون مفاهيم وفي هذه الحالة يكون النظام الذي يتعامل معها نظاما محددًا"<sup>4</sup>.

5- يعرف كذلك بأنه: "مجموعة من المكونات المادية مثل الحاسب والشاشات وخطوط الاتصال، ومكونات معنوية مثل البرامج والملفات والأنظمة والقوانين والتعليمات والعلاقات".

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل للنظام: أن النظام مجموعة من العناصر المرتبطة التي تعمل معا لتحقيق هدف محدد.

<sup>1</sup> محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص17.

<sup>2</sup> محمد بن أحمد السديري، نظم المعلومات الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2010، ص20.

<sup>3</sup> منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، نظم المعلومات الإدارية (النظرية، الأدوات، التطبيقات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص21.

<sup>4</sup> ثوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص ص: 16، 17.

ولتعريف النظام، يجب أن يكون النظام مشتملا على ثلاثة عناصر:

- أنه يتكون من مجموعة من الأجزاء في علاقات متبادلة.
- أن يكون بين هذه الأجزاء علاقات متبادلة أو متداخلة أو معتمدة بعضها على بعض.
- أنها تعمل معا في سبيل تحقيق هدف مشترك.

طبقا للتعريف السابقة يتكون النظام من المكونات الأساسية التالية:<sup>1</sup>

**1- المدخلات INPUTS:** لكل نظام مدخلات تتمثل في القوة الدافعة أو الوقود اللازم لتشغيل النظام، وهذه المدخلات يحددها الهدف النهائي للنظام، والمدخلات ثلاثة أنواع:

أ- مدخلات منتظمة: تدعى كذلك بالمدخلات التتابعية، وهي المدخلات الدائمة التي يستلمها النظام من مصدر معين وبطريقة منتظمة، ويمثل هذا النوع من المدخلات مشكلات محدودة لمحلل النظم نظرا لأن مشاكل عدم توافرها، يمكن اكتشافها بسرعة وسهولة، وعادة ما تسمى المدخلات المتتابعة بالمدخلات المحددة المسار.

ب- المدخلات العشوائية: توصف المدخلات بأنها عشوائية إذا ما توفرت للنظام عدة بدائل تخضع للتوزيع الاحتمالي، أي أن النظام في حالة عدم تأكد بشأن أي بدائل سوف يتم استخدامها، حيث تتطلب اهتماما خاصا من جانب محلل النظم ويرجع السبب في ذلك إلى صعوبة ملاحظة واكتشاف مشاكل تدفق هذا النوع من المدخلات بالسرعة الكافية مقارنة بالمدخلات المتتابعة، فهذه المدخلات عادة ما يكون تأثيرها على كفاءة عمليات النظم وليس العمليات ذاتها.

ت- المدخلات عن طريق التغذية العكسية: تأتي المدخلات من النظام ذاته في صورة معلومات ناتجة من الأداء السابق للنظام، وهي عبارة عن مخرجات نظام وجدت نتيجة انحرافات في المخرجات الفعلية عن المخرجات المتوقعة أو المستهدفة، حيث يعيد النظام تشغيل تلك المخرجات مرة أخرى.

**2- التشغيل processes:** التشغيل هو العملية التي يتم بواسطتها تحويل المدخلات إلى مخرجات، والتشغيل بهذا يمثل تفاعل كل العوامل داخل النظام، ويتم تحويل البيانات في نظام المعلومات إلى معلومات بطرق التشغيل المختلفة من تسجيل وتلخيص وحساب وغيرها.

**3- المخرجات aoutput:** هي التدفقات الخارجة من النظام، والنتيجة عن عمليات التحويل والمعالجة التي تمت على عناصر المدخلات، حيث يتم تحويل المواد الخام والطاقة إلى سلع وخدمات، والبيانات إلى معلومات مفيدة تلبي احتياجات الجهة المستفيدة منها.

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص ص:21، 22.

ويمكن تصنيف مخرجات النظام إلى ثلاثة أنواع، هي:

- أ- المخرجات التي يتم استهلاكها مباشرة بواسطة أنظمة أخرى.
- ب- المخرجات التي يتم استهلاكها داخل نفس النظام في دورة العمليات.
- ث- المخرجات التي لا يتم استهلاكها داخل النظام أو بواسطة النظم الأخرى ولكن يتم التخلص منه في شكل نفايات أو عوادم تدخل البيئة الطبيعية للنظام وتعمل على تلوثها، وتعتبر تدنيت هذا النوع من المخرجات من التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة.

**4-التغذية العكسية:** تعني عملية إرجاع نتيجة تقييم المعلومات التي تم الحصول عليها من المخرجات إلى الأعضاء المعنيين في التنظيم لتقييم وتصحيح مرحلة المدخلات حتى تؤدي بدورها إلى تحسين نوعية المخرجات.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خصائص النظام

للنظام مجموعة من الخصائص، يمكن تحديد أهمها فيما يلي:<sup>2</sup>

- 1- هدف النظام: لا داعي لوجود النظام إذا لم يكن هدف يسعى لتحقيقه، بعد تحديد الهدف العام للنظام يمكن أن تحدد الأهداف الفرعية للعناصر المكونة للنظام التي يجب أن تعمل معا ويتناسق تام ليحقق كل عنصر هدفه الذي يساهم في تحقيق الهدف العام للنظام.
- 2- الكلية والشمول: النظام نتاج تفاعل الأجزاء والمكونات وينتج منها نظام قائم على قاعدة التفاعل والتكامل المتبادل لمكوناته وعناصره ونظمه الفرعية.
- 3- التكيف: هو قدرة النظام على الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية، والأنظمة المفتوحة وشبه المفتوحة، وتعتبر الأنظمة شبه المفتوحة أكثر قدرة على التكيف، بسبب قدرتها على السيطرة على متغيرات البيئة الخارجية من خلال عملية التغذية العكسية والرقابة.
- 4- حدود النظام: النظام موجود وهدفه ظاهر، ولا بد من وضع حدود للنظام، وتتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>
  - الحدود الفيزيائية: هي تحديد العناصر الموجودة لتسهيل أو تبسيط معرفة طبيعة النظام.
  - الحدود الزمانية: مراعاة الأزمنة أمر ضروري، لأن لكل زمن بداية ومدة عمل.

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص23.

<sup>2</sup>محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005، ص ص:30، 31.

<sup>3</sup>منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص68.

- الحدود المكانية: كل نظام ينشط في مكان محدد.

5- التحويل: مجموعة النشاطات

المتعلقة بتجميع المدخلات وإعدادها لما يتلاءم مع احتياجات المسيرين، حيث أن المدخلات تحول إلى مخرجات بعد أن يتم جعلها مخالفة لصفاتها الأولية التي دخلت بها للنظام.

6- الانفتاح: يتميز النظام بالانفتاح نظرا لتعامله مع الأنظمة المختلفة في البيئة، وتعتبر البيئة بأنظمتها المختلفة (اقتصادية، اجتماعية، سياسية، محاسبية، قانونية،...) إحدى المحددات الرئيسية للنظام.

7- الترابط والانسجام بين أجزاء النظام: لا تحقق عملية تحويل المدخلات أعلى عائد اقتصادي إذا لم تتم بأقل نسبة من الهدر في تلك المدخلات، تعتمد عملية التحويل بصفة أساسية على الترابط والتفاعل الداخلي للنظام.

**المطلب الثالث: تصنيفات النظام**

يعد تصنيف النظام أمرا ضروريا وهاما للقيام بتحليل ودراسة النظام، وقد تعددت المعايير والأسس المستخدمة في تصنيف النظام، واعتمادا على خصائصها ومجالات وجودها، وفي ما يلي أهم أنواع النظم:

**أولا: التصنيفات حسب علاقتها بالمحيط<sup>1</sup>**

1- **النظام المفتوح:** هو ذلك النظام الذي يعمل داخل حدود البيئة الداخلية، حيث ، الذي يتفاعل مع

البيئة الخارجية فيؤثر فيها ويتأثر بها تأثيرا فاعلا ويستمد جميع المدخلات من البيئة ويخرج مخرجاته للبيئة التي تحويه وهو أكثر الأنواع انتشارا وأكثرها وضوحا.

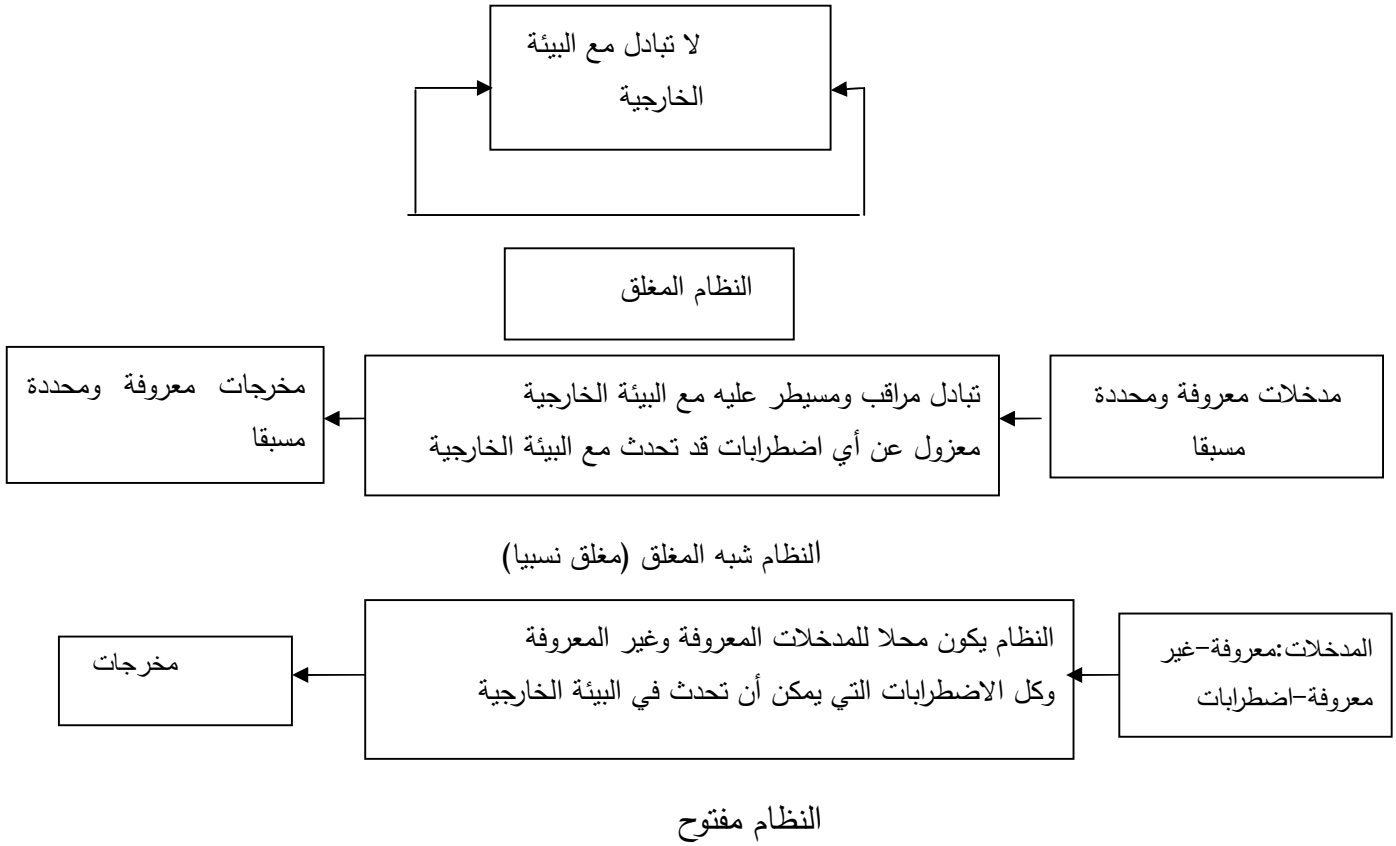
2- **النظام المغلق:** هو ذلك النظام الذي يعمل داخل حدود معينة مغلقة تسمى البيئة الداخلية، وهو

عكس النظام المفتوح أي أنه لا يتفاعل مع البيئة لا يؤثر فيها ولا يتأثر بها أي أنه لا يستمد منها مدخلات ولا ينتج لها مخرجات، فهو يتفاعل مع نفسه جزءا أو كلاً، يمكن أن يكون مغلقا نسبيا أو جزئيا.

<sup>1</sup>إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغبى، **نظم المعلومات الإدارية**، دار الصفاء، عمان، 2004، ص31.



الشكل رقم(01): النظام المفتوح والمغلق



المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 49.

ثانيا: التصنيف حسب درجة التأكد<sup>1</sup>

- 1- **النظام المحدد:** هو ذلك النظام الذي يعمل بطريقة يمكن التنبؤ بها، وتعتبر التفاعلات بين أجزائه معلومة بصورة مؤكدة.
- 2- **النظام الاحتمالي:** هو ذلك النظام الذي يصعب التنبؤ بنتائج تشغيله بدقة، لخضوعه لمتغيرات غير مؤكدة، ولهذا لا يمكن التعرف على نتائجه بدقة.

ثالثا: التصنيف حسب شكلها النهائي

- 1- **النظم المجردة:** هي النظم التي تعتمد النماذج والنظريات، تهتم بالهيكل النظرية يتم تحديد العلاقة بينها من خلال المعطيات والرموز والعلاقات، وهي نظم غير ملموسة ماديا.
- 2- **النظم المادية:** هي النظم التي تتكون من مجموعة من المكونات الطبيعية الملموسة التي تعمل سويا لانجاز هدف معين.

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص ص: 31، 32.

## رابعاً: التصنيف حسب نشأة النظام

- 1- **النظم الطبيعية:** هي النظم التي هي من صنع الله سبحانه وتعالى ولا يتدخل الإنسان في تكوينها أو صنعها مثل: الإنسان، النظام الشمسي.
- 2- **النظم الصناعية:** هي تلك النظم التي هي من صنع الإنسان صنعها لخدمته، مثل: النظم الاقتصادية، النظم الاجتماعية...

## خامساً: التصنيف حسب الفترة الزمنية

- 1- **النظم الدائمة:** هي تلك النظم التي تستمر لفترة زمنية أطول من أعمار مستخدميها، تستمر في العمل رغم كل المتغيرات والمؤثرات.
- 2- **النظم المؤقتة:** هي تلك النظم التي يتم تصميمها لخدمة أهداف محددة خلال فترة معينة ويتم حلها.

## سادساً: النظم حسب درجة التكيف

- 1- **النظم المتكيفة:** هي النظم القادرة على الاستجابة للمتغيرات الحادثة في بيئتها بصورة تسمح لها بتحقيق أهدافها.
- 2- **النظم الغير المتكيفة:** هي تلك النظم التي ليس لديها القدرة في مسايرة التقلبات والتغيرات في بيئتها، وبذلك تفشل في تحقيق أهدافها.

## سابعاً: التصنيف حسب طريقة تشغيل النظام

- 1- **النظام اليدوي:** هو ذلك النظام الذي يتم فيه تسجيل وتبويب وتحليل المدخلات يدوياً، بهدف إنتاج تقارير وكشوف.
- 2- **النظام الآلي:** هو ذلك النظام الذي يتم فيه إجراء عمليات التحويل الكترونياً أو آلياً، لتوفير معلومات آنية لجميع الأطراف ذات العلاقة.

## المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على النظام

تتعدد العوامل التي تؤثر في فعالية وكفاءة النظام في تحقيق أهدافه، وقد تم حصر هذه العوامل في مجموعتين:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين ذيب، "فعالية نظم المعلومات المصرفية في تسيير حالات فشل الائتمان، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية العاملة في ولاية ورقلة"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010، ص31.

## أولاً: العوامل الخارجية

هي العوامل التي تؤثر في مدخلات ومخرجات النظام على حد سواء، وتعززها البيئة التي يعمل فيها النظام، وأهم هذه العوامل:

- 1- **العوامل الاقتصادية:** هي تلك العوامل التي يتمثل تأثيرها على فاعلية النظام في جانب المدخلات، وهي عادة تشمل على عروض العرض والطلب.
- 2- **العوامل الاجتماعية:** تأثر تأثيراً واضحاً على مدخلات النظام، وتتمثل في القيم والعادات والتقاليد، ثم أنها قد تأثر على المخرجات، وذلك فيما يتعلق بقدرة النظام على طرح مخرجات تلبي الاحتياجات البيئية.
- 3- **القوانين والتشريعات:** تمثل فيما تصدره الدولة من قوانين ولوائح قانونية، حيث يتوقف نجاح النظام على مدى قدرته في تفسير وتطبيق القوانين والتشريعات ضمن الأسباب المبررة لها.

## ثانياً: العوامل الداخلية

- هي تلك العوامل التي تتبع من داخل النظام ويكون له قدر معين من السيطرة عليها، حيث تأثر تلك العوامل على جميع حلقات النظام بدءاً بالمدخلات ومروراً بالعمليات وانتهاءً بالمخرجات، تلك العوامل تتمثل في:
- قدرة النظام على الاستخدام الأمثل للموارد النادرة المادية والبشرية.
  - درجة التكامل بين الهيكل التنظيمي للنظام وأهدافه.
  - مدى قدرة النظام على التنسيق بين النشاطات المختلفة لأجزائه.
  - درجة التكامل بين نظم الاتصال ونظم المعلومات في النظام.
  - مدى قدرة النظام على تبني قواعد موضوعية في التوظيف والترقية بالنسبة للإطار البشري.
  - مدى قدرة النظام على تحقيق الموازنة بين السلطات والمسؤوليات.
  - مدى قدرة النظام على استخدام التخطيط القائم على حصر المتغيرات المستقبلية واستحداث الخطط المناسبة للعمل معها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>حسين ذيب، مرجع سابق، ص32.

**المبحث الثاني: البيانات والمعلومات**

إننا نعيش عصر المعلومات أو الثورة المعلوماتية، وقد أصبحت المعلومات تمثل ركيزة أساسية لصنع واتخاذ القرار سواء على المستوى الكلي لرسم سياسات التنمية المختلفة أو على المستوى الجزئي لرسم استراتيجيات المنظمات. وسنتطرق في المطلب الأول إلى مفهوم كل من البيانات والمعلومات وفي المطلب الثاني خصائص المعلومات والبيانات، أما المطلب الثالث نتناول مصادر المعلومات، وفي المطلب الرابع نتطرق إلى: أنواع المعلومات وأهميتها.

**المطلب الأول: مفهوم البيانات والمعلومات.****أولاً: مفهوم البيانات**

تعتبر البيانات هي المادة الخام التي تستخرج منها المعلومات، فهي الأساس الذي تركز عليه الإدارة وتترجمه بعد ذلك إلى معلومات.

وتعرف على أنها: "مجموعة حقائق غير منظمة قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك من يستقبلها، البيانات يتم تشغيلها بغرض تحويلها إلى معلومات مفيدة لعملية اتخاذ القرار فالبيانات بصورتها الخام لا تعطي دلالة".<sup>1</sup>

**ثانياً: مفهوم المعلومات**

تعرف المعلومات على أنها: "بيانات منظمة تتوفر في وقت ومكان يمكن متخذ القرار من التصرف الضروري، وبالتالي هي نتاج معالجة البيانات".<sup>2</sup>

كما تعرف بأنها: "عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، وبالتالي فإن المعلومات لها معنى وتؤثر في ردود أفعال من يستقبلها".

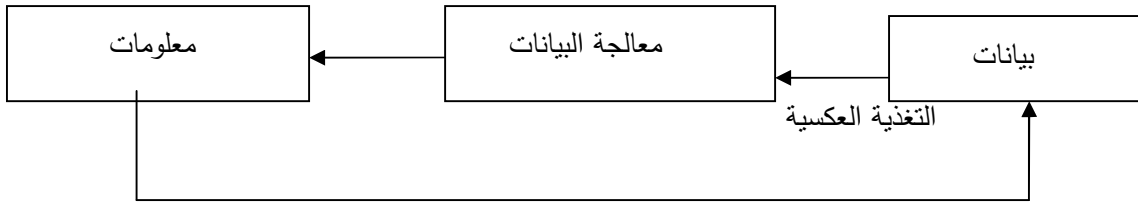
إذ تعتبر البيانات هي المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات، وإذا طبقنا مفهوم النظم على تلك العلاقات فإن البيانات تمثل مدخلات يتم معالجتها للحصول على المخرجات التي هي عبارة عن المعلومات التي ينتجها النظام، والشكل الموالي يوضح ذلك.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2006، ص ص: 43، 44.

<sup>2</sup> عبد الحميد بسيوني، نظم المعلومات الإدارية، دار الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 18.

<sup>3</sup> توري منير، مرجع سابق، ص ص: 45، 63.

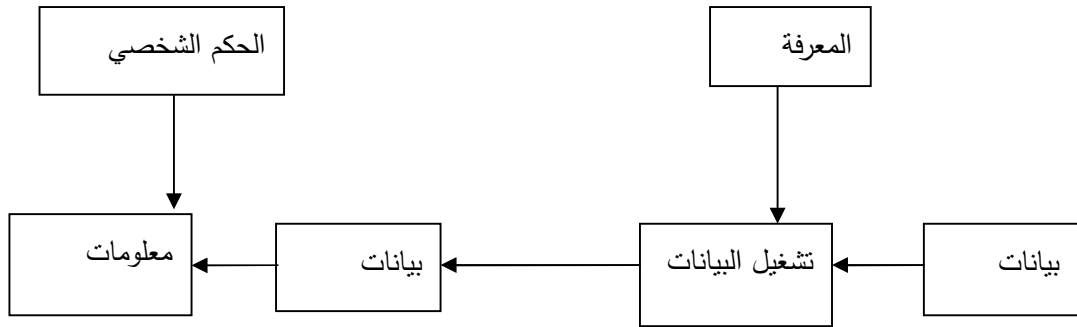
الشكل رقم (02): نظام معالجة البيانات



المصدر: أحمد فوزي ملوخية، مرجع سابق، ص 44.

إن عملية معالجة وتشغيل البيانات تتطلب ضرورة توافر عناصر معينة كالآلات والمعدات المستخدمة في التشغيل، وأيضاً معرفة الأفراد الذين يقومون بتلك العملية بالطرق والإجراءات المتبعة لتشغيل تلك البيانات، فإن ناتج النظام الكلي يكتسب صفة المعلومات فيجب أن يحدد ذلك مستخدم تلك النواتج بناء على ذلك يمكن تعديل الشكل السابق (نظام معالجة البيانات)، ليصبح حسب الشكل الموالي.

الشكل رقم (03): نظام متكامل لمعالجة البيانات.



المصدر: عبد الحميد بسيوني، مرجع سابق، ص 20.

والترقية بين البيانات والمعلومات مسألة نسبية تعتمد على مدى الاستفادة منها، فما قد يعتبر معلومات لشخص ما يعتبر بيانات لشخص آخر، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن التفرقة بين المعلومات والبيانات هو مدى إمكانية اتخاذ القرار بناء عليها، فإذا كان رأي الشخص أنها في صورة صالحة للمساعدة على اتخاذ قرار فهي معلومات، أما إذا رأى أنها مازالت تحتاج في صورتها الحالية إلى معالجة للمساعدة في اتخاذ قرار فهي بيانات.<sup>1</sup>

ونظراً لأهمية التمييز بين البيانات والمعلومات في كيفية عمل نظام المعلومات، وذلك بسبب وجود اختلاف جوهري بين البيانات والمعلومات من حيث اللغة والدلالة، على الرغم من ارتباطها من حيث المضمون وأيضاً من حيث الخصائص.

<sup>1</sup> أحسين ديب، مرجع سابق، ص 7.

ويخلص الجدول التالي الفرق بين البيانات والمعلومات.<sup>1</sup>

الجدول رقم (01): الفرق بين البيانات والمعلومات

الرقم	البيانات	المعلومات
1	حقائق في شكلها الخام وغير مصنفة أو مفهومة ويتم تجميعها لاحتمال استخدامها للوصول إلى معلومة مفهومة.	حقائق تم تجهيزها وأصبحت مفهومة ومعدة للاستخدام.
2	حقائق تم الحصول عليها من خلال الملاحظات أو أجزاء بحوث تجريبية.	حقائق تم الحصول عليها من خلال تشغيل مجموعة من البيانات المرتبة والمجهزة.
3	حقائق تتضمن الكلمات والأرقام والأشكال والرموز التي تعبر عن مواقف وأفعال إدارية معينة.	المعاني المشتقة والمستخلصة من البيانات بغرض حدوث تغير في معرفة وإدراك الشخص الذي استلم هذه البيانات.
4	مدخلات لنظام المعلومات	مخرجات لنظام المعلومات

المصدر: حسين ذيب، مرجع سابق، ص8.

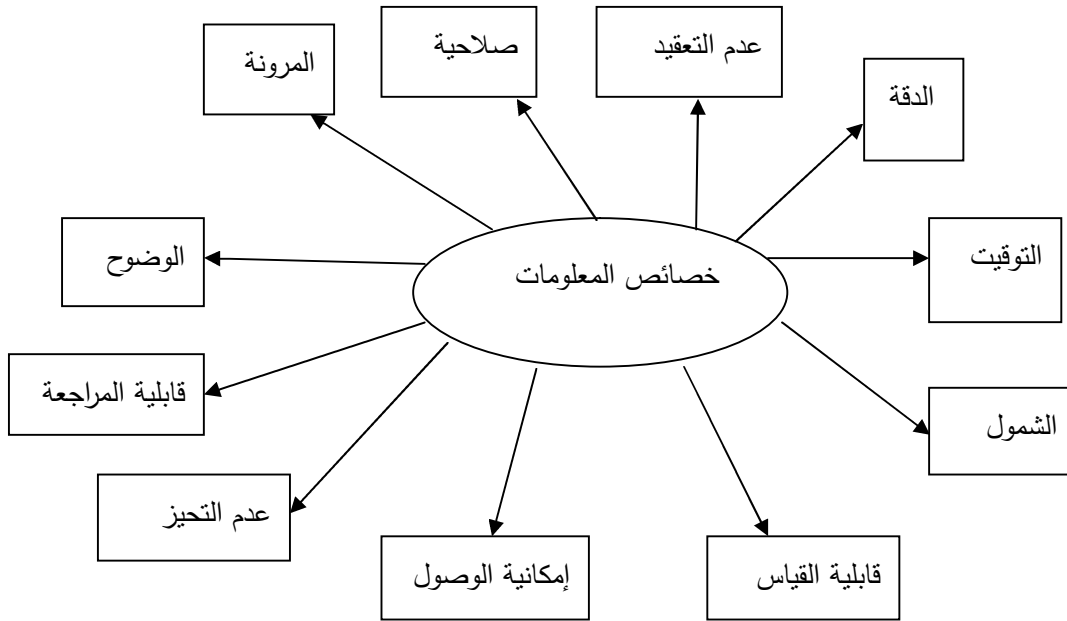
### المطلب الثاني: خصائص المعلومات والبيانات

#### أولاً: خصائص المعلومات

- 1- الملائمة: تكون المعلومات ملائمة لغرض ما في وقت ما وقت الحاجة لها فقط.
- 2- الشمول: المعلومات الشاملة تلك التي تزود المستخدمين بكل ما يحتاجون معرفته عن حالة معينه.
- 3- التوقيت المناسب: وهي المعلومات المناسبة زمنياً وتتوافر في وقت الحاجة إليها.
- 4- الوضوح: يجب أن تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض.
- 5- الدقة: وتعني أن تكون المعلومات خالية من أخطاء التجميع والتسجيل.
- 6- المرونة: مرونة المعلومات تعني قابلية تكيف المعلومات وتسهيلها لتلبية الاحتياجات المختلفة للمستخدمين.
- 7- إمكانية القياس: إمكانية القياس الكمي للمعلومات الناتجة عن نظام المعلومات الرسمي.

<sup>1</sup>محمد عبد حسين آل فرج الطائي، مرجع سابق، ص128.

الشكل رقم (04): خصائص المعلومات الجيدة



المصدر: عماد أحمد اسماعيل، "خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجية، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العامة"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2000، ص24.

#### ثانياً: خصائص البيانات<sup>1</sup>

- 1- يجب أن تكون هذه البيانات كافية.
- 2- يجب أن تكون دقيقة ومطابقة لواقع الأمور ومعبرة عن الحقيقة.
- 3- يجب أن تزيد الأهمية النسبية لها عن تكاليف الحصول عليها.
- 4- يجب أن تكون حديثة حتى يمكن الاستفادة منها.
- 5- يجب أن تكون متنسقة فيما بينها، فلا يوجد بينها تناقض أو تعارض.
- 6- يجب أن تكون شاملة، بغير إيجاز مخل ولا تفصيل زائد.

#### المطلب الثالث: مصادر المعلومات

تقسم مصادر المعلومات إلى قسمين رئيسيين:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حمدي أبو النور السيد عويس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2011، ص89.

## أولاً: مصادر خارجية

تتمثل في وثائق شفوية ووثائقية:

1- **المصادر الشفهية:** هي تلك المناقشات التي تجري بين العمال وكذلك اللقاءات والاجتماعات، أو أن يسأل أحد الزملاء سواء في نفس المؤسسة أو في مؤسسة أخرى، وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار المصادر الشفهية مصدرا داخليا من مصادر المعطيات.

2- **المصادر الوثائقية:** تنقسم إلى نوعين مصادر أولية، مصادر ثانوية.

أ- المصادر الأولية: تتمثل في الدوريات العملية، وقائع المؤتمرات، الأطروحات الجامعية، القوانين والتشريعات. ومن مميزات هذه المصادر أنها وسيلة للوصول إلى كثير من الناس كما أن واضعيها في أغلب الأحيان يكونون من الخبراء.

ب- المصادر الثانوية: يمكن حصرها في القواميس والأجهزة الحكومية وكذلك المطبوعات والمنشورات، ومن مميزات هذه المصادر أنها محددة وجاهزة، كما أن معلوماتها غير مميزة وسواء كانت المصادر أولية أو ثانوية فهي تندرج تحت إطار المصادر الخارجية.

## ثانياً: مصادر داخلية

هذه المصادر تعطي بيانات على أساس رسمي من داخل المؤسسة، ويتم تجميعها طبقاً للأحداث الواقعة حقيقة، وبمجرد الحاجة إلى المعلومات يتم تصميم أسلوب يجمعها واستخراج الحقائق منها، إضافة إلى هذا تستقبل البيانات أيضاً من مصادر داخلية غير رسمية.

## المطلب الرابع: أنواع المعلومات وأهميتها

أولاً: أنواع المعلومات<sup>2</sup>

1- **التقسيم الأول:** يقسم البعض من الفقه الفرنسي المعلومات إلى أنواع ثلاث، وهي: معلومات اسمية، ومعلومات تتمثل في مصنفات فكرية، ومعلومات شاغرة.

أ- المعلومات الاسمية: وتنقسم بدورها إلى المعلومات الموضوعية والمعلومات الشخصية.

- المعلومات الموضوعية: هي تلك المعلومات المرتبطة بشخص المخاطب بها، كاسمه وحالته الاجتماعية وموطنه وصحيفته الجنائية.

<sup>2</sup> عماد أحمد إسماعيل، مرجع سابق، ص ص: 22، 23.

<sup>2</sup> حمدي أبو النور السيد عويس، مرجع سابق، ص 55.



- المعلومات الشخصية: وهي المعلومات المنسوبة لشخص آخر غير من تتعلق به، وهي تختلف عن المعلومات الموضوعية في أنها بحسب الأصل إلى الغير وليست لصيغة شخصية صاحبها .
- ب- مصنفات فكرية: وهي المصنفات المحمية بتشريعات الملكية الفكرية سواء كانت تشريعات خاصة بالملكية الأدبية والفنية، أو متعلقة بالملكية الصناعية.
- ت- المعلومات الشاغرة: وهي المعلومات التي يتاح للجميع الحصول عليها، لأنها بدون مالك، ومنها تقارير البورصة اليومية والنشرات الجوية.

## 2- التقسيم الثاني: تقسم المعلومات من جهة أخرى إلى قسمين رئيسيين، وهما:

- أ- المعلومات الرسمية: يقصد بها تلك المعلومات المقدمة من خلال إجراءات قياسية، وهي هادفة وذات صلة مباشرة بالقرار المراد اتخاذه.
- ب- المعلومات الغير الرسمية: وهي المعلومات التي تستخدمها الإدارة على نطاق واسع في أنشطتها الإدارية، وهي معلومات غالبا ما تكون شخصية ومنقولة شفويا وتتضمن تخمينات شخصية وتوقعات وشائعات، وهذا النوع من المعلومات لا يمكن معالجتها أو نقلها عن طريق نظام حاسوبي، حيث يتم تجاهلها عند تصميم نظام المعلومات الإداري.

## ثانيا: أهمية المعلومات

تأتي أهمية المعلومات في نواح متعددة:

- 1- تستخدم في بناء المجتمعات وصنع القرارات وبدونها يصبح المجتمع تابعا ولا متبوعا، ينقاد ولا يقود.
- 2- مجال رحب للاستثمارات الضخمة، إذا ما تمت في مناخ قانوني منضبط يضمن الحماية لهذه الاستثمارات<sup>1</sup>.
- 3- في مجال الإدارة العامة تعتبر المعلومات الإدارية عنصرا أساسيا في تحديد مدى كفاءة هذه الإدارة وفعاليتها.
- 4- تعتبر قاسما مشتركا في أداء المهام الأساسية للإدارة.
- 5- من الضروري جدا توفير المعلومات التي تلبي احتياجات سلطات اتخاذ القرار، وذلك سواء من حيث الكمية المناسبة منها، ومن حيث مدى دقتها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>حمدي أبو النور السيد عويس، مرجع سابق، ص56.

<sup>2</sup>المرجع السابق، ص ص: 57، 60.

## المبحث الثالث: ماهية نظم المعلومات

من خلال التوضيحات في المبحثين السابقين، التي قمنا فيها بتقديم توضيح لكل من النظام، والمعلومات والبيانات، وذلك لإسقاطها على هذا المبحث لإعطاء مفهوم لنظم المعلومات وإمكانية اعتبار نظام المعلومات نظاما بعد جمع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات في الوقت والمكان المناسبين. حيث سنتناول في هذا المبحث التفاصيل الخاصة بنظم المعلومات. نتطرق في المطلب الأول إلى مفهوم وأهداف نظم المعلومات، وفي المطلب الثاني: موارد وخصائص نظم المعلومات، أما المطلب الثالث نتطرق إلى خطوات ووظائف نظم المعلومات.

## المطلب الأول: مفهوم وأهداف نظم المعلومات

## أولاً: مفهوم نظم المعلومات

يعيش عالم اليوم في مجموعة من النظم التي لا حصر لها، فهناك نظم للاتصالات ونظم اقتصادية ونظم سياسية ونظم قضائية ونظم للتأمين الاجتماعي، ومن بين هذه الأنظمة نظم المعلومات الإدارية أو نظم المعلومات لاختلاف تسمياتها، وفيما يلي بعض تعاريف نظم المعلومات:

1- تعرف على أنها: "مجموعة من المكونات الإلكترونية التي تقوم بجمع وتحليل ونشر وتشغيل البيانات والمعلومات لتلبية استفسارات موضوعية"<sup>1</sup>.

2- عرفه scott 1986 بأن نظام معلومات الإداري: "مجموعة شاملة ومنسقة من نظم المعلومات الفرعية التي تتكامل معا بصورة رشيدة، لتحويل البيانات إلى معلومات بطرق متعددة لرفع الإنتاجية وبما يتفق مع أنماط وخصائص المديرين وعلى أساس معايير متفق عليها للجودة".

3- عرف HODGU 1986 نظام المعلومات سواء كان يدويا أو آليا على أنه: "عملية اتصال تم خلالها تجميع البيانات وتشغيلها وتخزينها ونقلها للأفراد المناسبين داخل المؤسسة بغرض توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات". وقد حدد هذا التعريف عملية اتخاذ القرار باعتبارها الوظيفة الأساسية التي تعمل نظم المعلومات على مسانبتها.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستخلص تعريف شاملا لنظم المعلومات وهو: نظام يقوم بدعم اتجاه الإدارة لتدعيم وظائف الإدارة وتنظيم العمليات عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات، لتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها، باعتباره نظاما متكامل يعتمد على تفاعل الإنسان مع الآلة (الحاسب الآلي).

من خلال التعاريف السابقة نستنتج المكونات الأساسية التالية:

<sup>1</sup> -نوري منير، مرجع سابق، ص: 101، 105

- 1- **المدخلات:** الحلقة الأولى في النظام، وتتمثل في مجموعة البيانات التي يتم الحصول عليها والمطلوب تشغيلها وطلبات الإدارات والأقسام المختلفة من المعلومات، ويحصل نظام المعلومات على المدخلات من مصدرين أساسيين هما: المؤسسة والبيئة المحيطة.
- 2- **التشغيل:** يتم تحويل البيانات التي تم الحصول عليها إلى معلومات ذات معنى ودلالة باستخدام عناصر تكنولوجيا المعلومات التالية:
  - أجهزة الحاسب، - برامج الحاسب، - قاعدة البيانات، - إجراءات النظام، - الأفراد.
- 3- **المخرجات:** تشير إلى مجموعة النتائج المرغوب الوصول إليها أو المعلومات المطلوب الحصول عليها من البيانات التي تم تشغيلها إلكترونياً والتي يتم تحويلها إلى الأفراد أو الأنشطة التي سوف تستخدمها، وتظهر في شكل تقارير ومعلومات لأغراض الاستخدامات داخل المنظمة وخارجها.
- 4- **التغذية العكسية:** تعني عملية إرجاع نتيجة تقييم المعلومات التي تم الحصول عليها من المخرجات إلى الأعضاء المعنيين في التنظيم لتقييم وتصحيح مرحلة المدخلات حتى تؤدي بدورها إلى تحسين نوعية المخرجات.<sup>1</sup>

الشكل رقم (05): مصفوفة مكونات نظم المعلومات

مدخلات	عمليات التشغيل	مخرجات
موارد بشرية	إدخال البيانات	- معلومات موزعة على الأنشطة المختلفة .
متخصصين مستخدمين	تحليل البيانات	-معلومات موزعة على المستويات الإدارية المختلفة.
موارد المكونات المادية	تصنيف البيانات	-معلومات موزعة على مستخدميها كأفراد .
حاسبات	-حسب نوعية مستخدميها	
شاشات عرض	-حسب النشاط	
أدوات عرض	-حسب المستوى الإداري	
برامج جاهزة	-تخزينها وتوصيلها لمستخدميها	
	-الرقابة	

المصدر: أمل مصطفى عصفور، نظم المعلومات الإدارية، قناة السويس، مصر، ص33.

### ثانياً: أهداف نظم المعلومات

تهدف نظم المعلومات بأنواعها المختلفة إلى تحقيق أهداف معينة، يمكن أن نسوق منها الأهداف الآتية:

<sup>1</sup>نوري منير، مرجع سابق، ص: 101، 105.

- 1- تهدف نظم المعلومات إلى حصر مصادر البيانات والمعلومات المتوفرة، وهو ما يتطلب مسحا دقيقا للمتاح من هذه المصادر.
- 2- تقديم تقارير دورية لسلطات اتخاذ القرار تتضمن المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية.
- 3- تكفل وجود رقابة دقيقة لعمليات تنفيذ القرار الإداري، عن طريق المعلومات المرتدة التي يتلقاها صانع القرار.
- 4- تؤدي إلى انخفاض معدل الأخطاء في اتخاذ القرار الإداري.
- 5- لها دور هام في تزويد الإدارة العامة عند طلبها بالمعلومات والبيانات اللازمة لبناء ووضع خططها المستقبلية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: موارد وخصائص نظم المعلومات

#### أولاً: موارد نظم المعلومات

يشتمل نظام المعلومات على خمسة عناصر أساسية، والتي تشكل الموارد الضرورية المطلوبة، وهي:

- 1- **موارد الأفراد:** الأفراد وهم متطلب ضروري للعمليات والإجراءات في كل نظم المعلومات، ومن هؤلاء الأفراد ما يطلق عليهم المستخدمون، وكذلك الاختصاصيين الفنيين المسؤولين عن تشغيل وإدامة النظام.
- 2- **موارد الأجهزة:** والتي تشمل على مختلف أنواع الأجهزة والمكونات المادية المستخدمة في العمليات التي تمر بها البيانات والمعلومات ومنها الحواسيب الوسائط، وملحقات الحواسيب.
- 3- **موارد البرمجيات:** والتي تشمل على كل الإيعازات والتعليمات المطلوبة في معالجة البيانات ومن ضمنها مجموعات نظم التشغيل التي توجه المكونات المادية للحواسيب.
- 4- **موارد البيانات:** فالبيانات هي حقائق خام أولية والتي يتم تسجيلها بواسطة رموز معينة (كلمات-أحرف-أشكال...الخ.)، بحيث يمكن الرجوع إليها في وقت لاحق.
- 5- **موارد الشبكات:** وتشمل تكنولوجيا الاتصالات والاتصالات بعيدة المدى ومختلف أنواع الشبكات، حيث تربطهم بالعالم الخارجي.<sup>2</sup>

#### ثانياً: خصائص نظم المعلومات

<sup>1</sup> أحمد صالح الهزايمة، "دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، دراسة ميدانية في المؤسسات لمحافظة اربد"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، المجلد 25، العدد الأول، الأردن، 2009، ص 394.

<sup>2</sup> عماد الصباغ، نظم المعلومات (ماهيتها، مكوناتها)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص ص: 24، 25.

- 1- مستويات التناسب في مخرجات المعلوماتية: يعكس مدى تلائم المخرجات لنظام المعلومات مع احتياجات صانع القرار وإمكانية تحديد مستوى التناسب من خلال خصائص المعلومات.
- 2- السلوكية في النظام: إن نظام المعلومات يلبي احتياجات صانعي القرار في مختلف مواقعها الوظيفية، مهما اختلفت أنماطها الشخصية في صناعة القرار من حيث طبيعة ونوعية المعلومة المقدمة حسب إشارة grudniskiet burch<sup>1</sup>.
- 3- الدعم والإسناد في تحليل المعلومات: أن يساعد نظام المعلومات في توسيع الآفاق والقدرات الشخصية لصانع القرار في التعامل مع المعلومات، وذلك بالاستعانة بالنماذج الإحصائية والرياضيات لحل المشاكل مهما كان شكلها (المعقدة وشبه المعقدة).
- 4- سرعة الاسترجاع: أو ما يعرف بـ"التوقيت"، لأن توفير المخرجات من المعلومات بالتوقيت المناسب يؤدي إلى التخفيض في نسبة الخطأ في إعداد التنبؤات للمساعدة في تقليص تكلفة الفرص البديلة.
- 5- النظام الفرعي: تقسيم نظم المعلومات إلى نظم فرعية ذات مغزى يمكنها أن تقوم بإنجاز ككل في نفس الوقت، وتقسيمها لنظم مختلفة يفتح الطريق إلى الحد من قيود المشاكل<sup>2</sup>.
- 6- المرونة وسهولة المستخدم: عند بناء نظم المعلومات يجب إضافة كل أنواع السبل والوسائل التي يمكن أن تحدث في المستقبل من أجل جعل هذا النظام مرناً، ويجب أن يكون نظام المعلومات قادر على الاحتواء على كل الخصائص التي تجعله قابلاً للوصول إليه من قبل نطاق واسع من المستخدمين بسهولة.
- 7- متكاملة: تعني كلمة التكامل أن النظام يجب أن يمتلك كلية في منهجيته، من أجل تغطية كل المجالات الوظيفية للمؤسسة، بالإضافة إلى إنتاج المزيد من المعلومات ذات المغزى والمفيدة.
- 8- تدفقات بيانات عامة: بسبب مفهوم التكامل في نظم المعلومات فإن نظم مفهوم تدفقات البيانات العامة يتحاشى التكرار والتداخل في تجميع وتخزين البيانات، ويقوم بتجميع الوظائف المتشابهة كما يقوم بتسليط العمليات كلما أمكن وحيثما أمكن.

### المطلب الثالث: خطوات ووظائف نظم المعلومات

#### أولاً: خطوات تصميم نظم المعلومات<sup>3</sup>

- 1- تعريف احتياجات المعلومات على كل المستويات الإدارية: الخطوة الأولى في تصميم نظم المعلومات هي ضرورة أن تقوم الإدارة بتعريف تفاصيل المشاكل التي يجب حلها.

<sup>1</sup>حسن علي الزنجي، "خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي، دراسة تطبيقية فنادق خمس نجوم بمدينة عمان"، المجلة الأردنية في

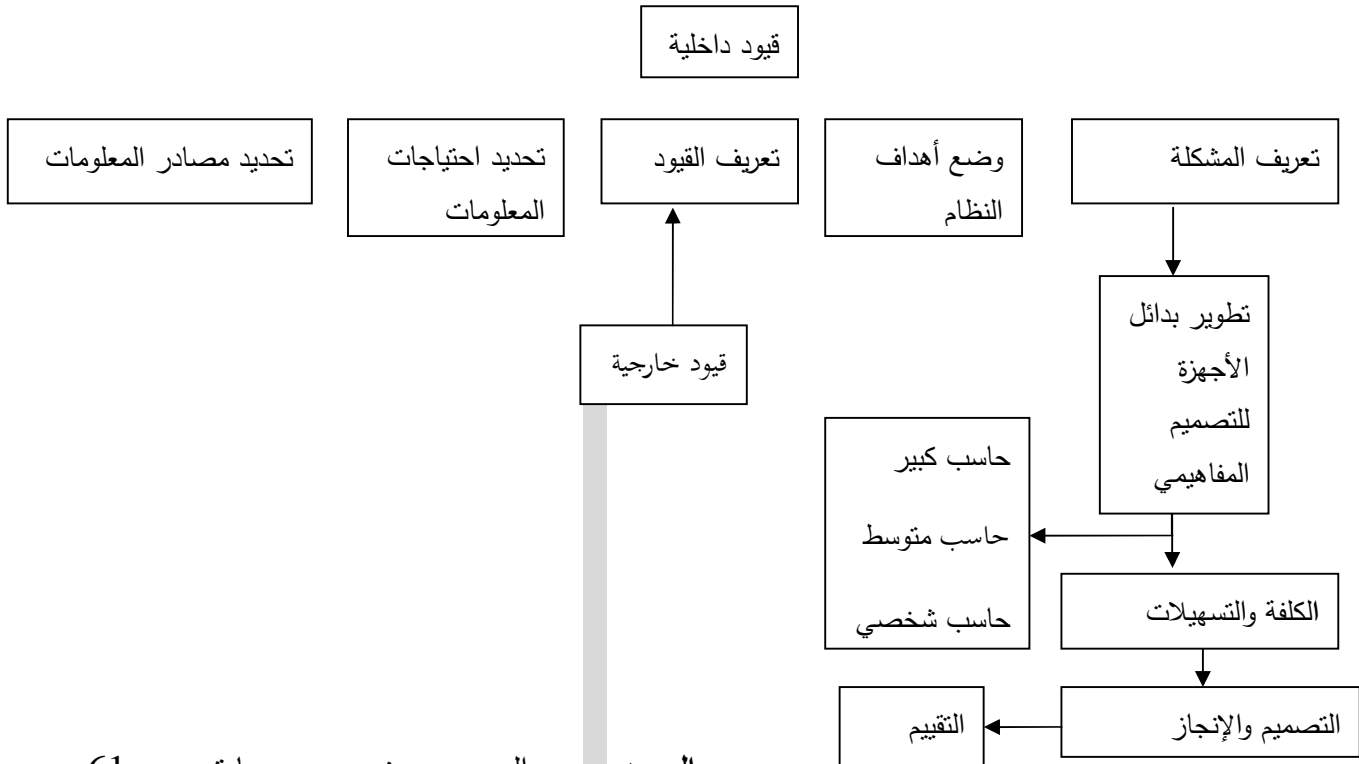
إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 2، عمان، 2007، ص 174.

<sup>2</sup>عبد الحميد بسيوني، مرجع سابق، ص: 48، 50.

<sup>3</sup>المرجع السابق، ص: 58، 59.

- 2- تحديد لائحة أهداف نظم المعلومات والمنافع المتوقعة: يجب أن يقوم المستخدمون بتعريف أهداف النظام بمصطلحات مطالب المعلومات وليست بمصطلحات التي لا تتعلق بالأهداف، وتحديد النظام بمصطلحات تمكن متخذ القرار من فعله، وكيف يمكن أن يكون قادرا بكفاءة على العمل بعد أن يتم دمج متطلبات المعلومات التي في هذا النظام.
- 3- تعريف قيود النظام (الداخلية والخارجية): تسمى قيود النظام أيضا باسم مشكلة الحدود هذه القيود أو الحدود في تصميم النظام تنشأ من المدير المستخدم أو القائم بتصميم النظام نفسه بسبب مدى الحرية المتاحة له لكي يتصرف في تصميم النظام من أجل تحقيق الأهداف.
- 4- تحديد احتياجات المعلومات والمصادر: هي المعلومات التي يمكنها أن تزيد من بصيرة المديرين وقدرتهم على الفهم والملاحظة في المجالات الحرجة مثل: المشاكل والبدائل والفرص.
- 5- تطوير البدائل للأجهزة للتصميم المفاهيمي المتوقع واختيار واحد منها: يعتبر التصميم الذي يتم تصور مفاهيمه كأنه هيكل مخطط بحث نظام مفهوم المعلومات الذي يحكم ويقود تفاصيل التصميم.
- 6- تجهيز تقرير التصميم المفاهيمي: هو عرض مجهر من أجل إنفاق الأموال والتغييرات المحتملة في إعداد وتجهيز المؤسسة، فإنه يجب أن يحتوي على ملخص للمشاكل التي حتمت هذا النظام وأهدافه.
- 7- تنفيذ النظام.
- 8- اختيار وتقييم النظام.
- 9- صيانته النظام.

الشكل رقم (06): تصميم نظام المعلومات



المصدر: عبد الحميد بسيوني، مرجع سابق، ص، 61.

**ثانياً: وظائف نظم المعلومات**

تتمثل وظائف نظام المعلومات، كالتالي:<sup>1</sup>

- 1- **تجميع البيانات:** هي النشاطات الداخلية في المؤسسة بواسطة التقارير أو الاجتماعات أو غيرها من الوسائل، وكذلك من المصادر الخارجية باستخدام الوسائل المختلفة مثل المقابلة، ويتم إدخالها إلى النظام وتخزينها.
- 2- **تشغيل البيانات:** عملية معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات باستخدام كافة وسائل المعالجة والعمليات، وإجراء العمليات الحسابية على البيانات لتحويلها إلى معلومات ثم تخزين في قواعد البيانات.
- 3- **إدارة البيانات:** وهي الوحدة التنظيمية التي تعمل على تخزين وتحديث واستدعاء البيانات ووضعها في ملفات وقواعد البيانات والقيام بتحديثها.
- 4- **رقابة وحماية البيانات والمعلومات:** العمليات التي تتضمن التأكد من خلو هذه البيانات من الأخطاء من خلال المراجعة وضمان عدم التلاعب والاختراق للنظام، وقد تكون الرقابة من خلال كلمات السر بالنسبة للمستخدمين أو من خلال برامج توضيح كافة الإجراءات التي تمت على البيانات والمعلومات ومن قام بها وتاريخ التعديل.
- 5- **إنتاج المعلومات:** وهي العملية النهائية لعملية معالجة البيانات والوصول إلى المعلومات المطلوبة من قبل المستفيدين من النظام وقد تكون على شكل تقارير أو نماذج أو مؤشرات وخزنها في قواعد البيانات والقيام بتوفيرها لمتخذ القرار في المؤسسة.

**المبحث الرابع: تصنيفات نظم المعلومات**

من خلال التوضيحات في المباحث السابقة لكل من النظام والمعلومات والبيانات وماهية نظم المعلومات لإسقاطها على هذا المبحث المتمثل في: تصنيفات نظم المعلومات. سنتطرق في المطلب الأول إلى: نظم المعلومات حسب وظائف المنظمة، والمطلب الثاني: نظم المعلومات التي تخدم مختلف المستويات الإدارية، وفي المطلب الثالث: نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية.

**المطلب الأول: نظم المعلومات حسب وظائف المؤسسة**

هي النظم التي تقوم بتزويد المؤسسة بالمعلومات للقيام بوظائفها (التسويق، المالية، التصنيع، القوى العاملة).

**أولاً: نظام معلومات التسويق**

<sup>1</sup> أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص 31.

هو نظام يعتمد الحاسوب ويعمل جنباً إلى جنب مع أنظمة المعلومات الوظيفية الأخرى لمساندة الإدارة في حل المشاكل المتعلقة بتسويق منتجات المؤسسة.

نظام المعلومات التسويقية الجيد يجب أن يوازن بين المعلومات التي يفضل المديرون الحصول عليها وبين حاجاتهم الحقيقية لها، وما هي المعلومات المجدي تقديمها<sup>1</sup>.

### 1- خصائص نظام المعلومات التسويقية<sup>2</sup>

- يجب أن يولد نظام المعلومات في شكل يمكن الاستفادة واستخدامها عند اتخاذ القرارات.
- يجب على الإدارة أن تتفهم ما هي مصادر المعلومات التي يمكن أن تصل إليها.
- يجب أن يسمح النظام بالتوسع والتغيير في ترتيب المدخلات والتي تصمم بطريقة تضمن المرونة.

### 2- النظم الفرعية لنظام المعلومات التسويقية: <sup>3</sup>

يتكون هذا النظام من أربع نظم فرعية:

- 1- نظام التقارير الداخلي.
- 2- نظام استخبارات التسويق.
- 3- نظام بحوث التسويق.
- 4- النظام التحليلي التسويقي.

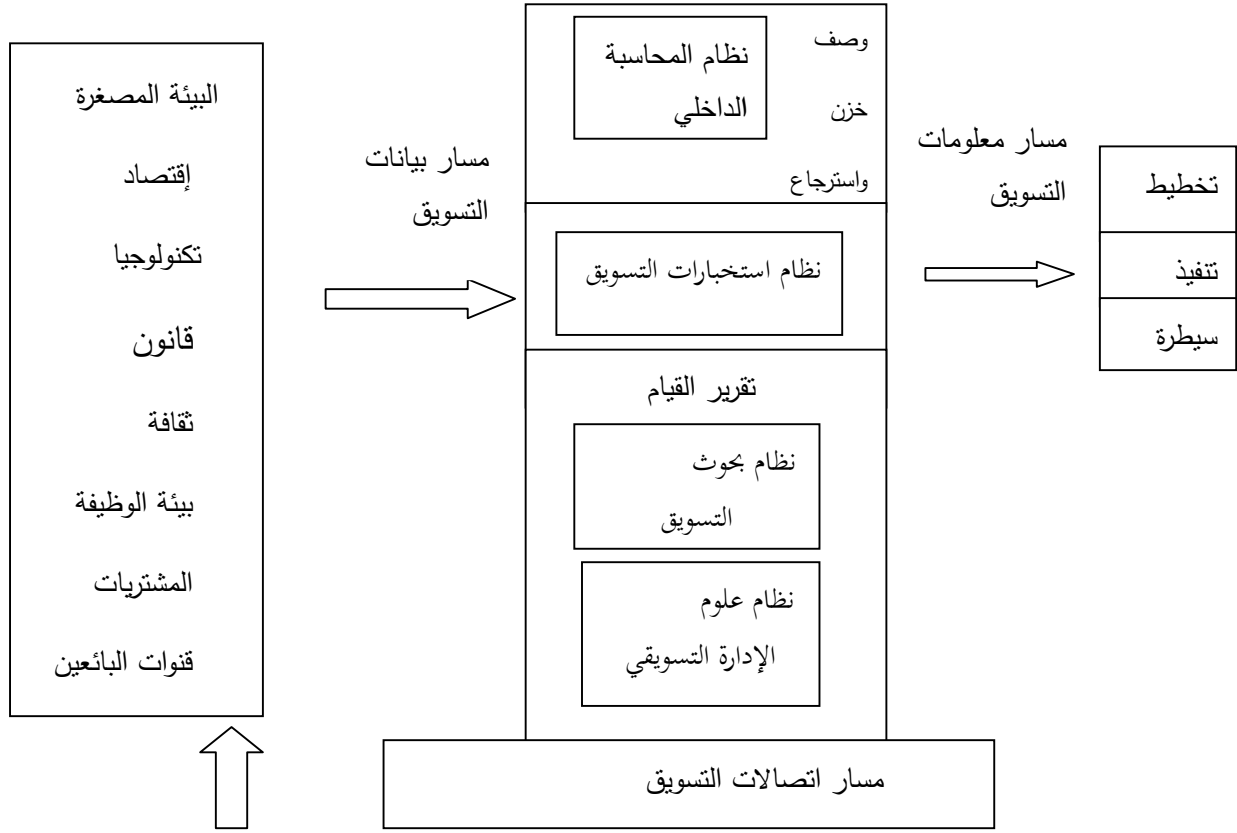
<sup>1</sup>علاء السالمي، عثمان الكيلالي، جلال البياني، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص265.

<sup>2</sup>تيسير العجارمة، محمد الطائي، نظام المعلومات التسويقية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص36.

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري وظيفي)، المكتبة العصرية بالمنصورة، مصر، دون ذكر سنة النشر، ص<sup>3</sup>:225، 227.



الشكل رقم (07): نموذج كونتر لنظام المعلومات التسويقي



المصدر: علاء السالمي، عثمان الكيلاني، هلال البياني، مرجع سابق، ص 266.

### ثانياً: نظم معلومات الموارد البشرية

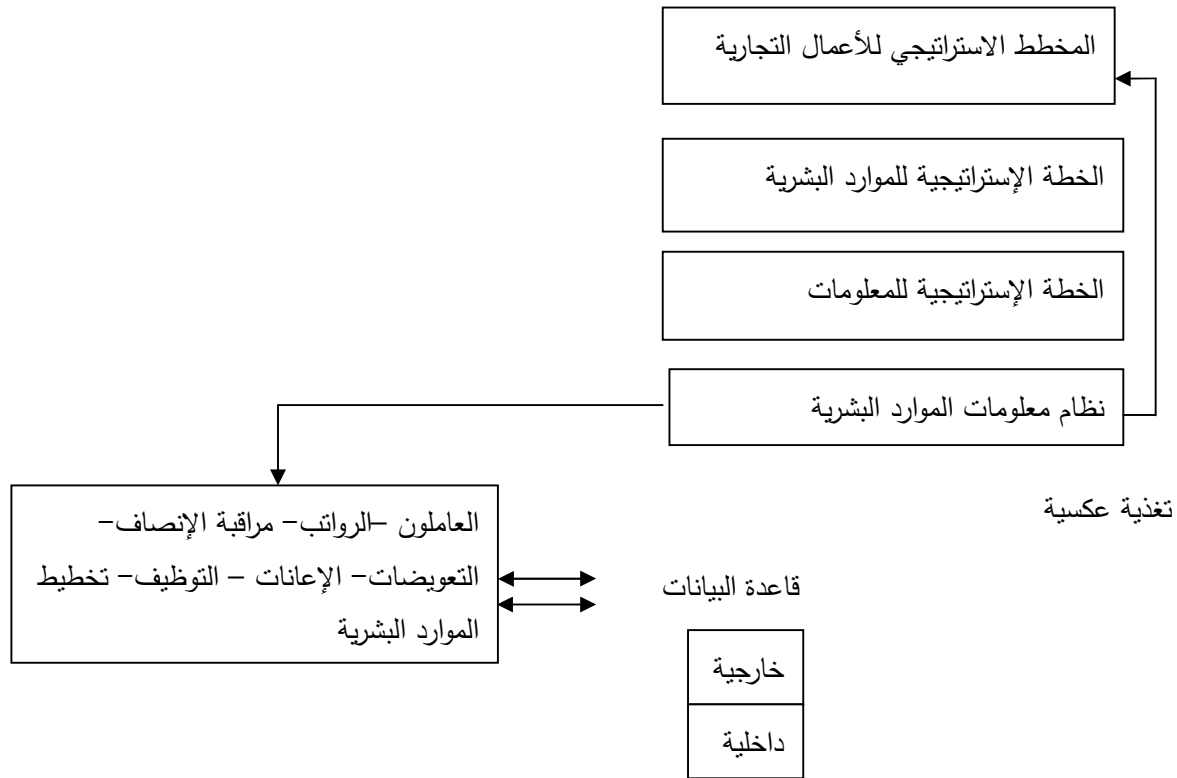
هي نظم تدعم تخطيط وضبط وتنسيق ومراقبة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فهي تمد المديرين بالمعلومات والسياسات والإجراءات التي تتعلق بالتوظيف، والتسريح، وتقييم العاملين والترقيات<sup>1</sup>.

وتتمثل النظم الفرعية لنظام الموارد البشرية، في:

- التعيين.
- الترقية.
- التقاعد.
- النقل.
- إدارة الإجازات.
- التدريب وتطوير المهارة.

<sup>1</sup>- عبد الحميد السيوني- مرجع سبق ذكره- ص 364.

الشكل رقم (08): نظم المعلومات الموارد البشرية والنظم الفرعية



المصدر: عبد الحميد بسيوني، مرجع سابق، ص 369.

ثالثا: نظام معلومات التمويل

تهتم وظيفة التمويل في المؤسسة ببحث مصادر الأموال واستخدامها، ومن خلال نظام معلومات جيد تتم المراقبة للتأكد من الاستخدام الأمثل لها لتعزيز أنشطة المؤسسة، وحتى يقوم المسؤول المالي بمهامه لابد من نظام معلومات يمكنه من اتخاذ القرارات المالية المناسبة، كما يؤدي نظام المعلومات التمويل ثلاث أنشطة جوهرية تتمثل في: تعريف الاحتياجات المالية المستقبلية وتحديدها، وطرق الحصول على الأموال من مصادرها بدقة، ومراقبة استخدام هذه الأموال.<sup>1</sup>

1- النظم الفرعية لنظام المعلومات التمويل:

- جدول الرواتب.
- دفتر الأستاذ.
- الحسابات واجبة الدفع .

<sup>1</sup> عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، ص ص: 364، 365.

- دفاتر النقد.

- التسويات.

- ضبط الميزانية.

- الضرائب.

- التكاليف.

## 2- مكونات نظام المعلومات التمويل:<sup>1</sup>

### أ- النظم الفرعية للمدخلات

- نظام استخبارات التمويل.

- نظام المعلومات المحاسبية.

- نظام الفرعي للمراجعة الداخلية للحسابات.

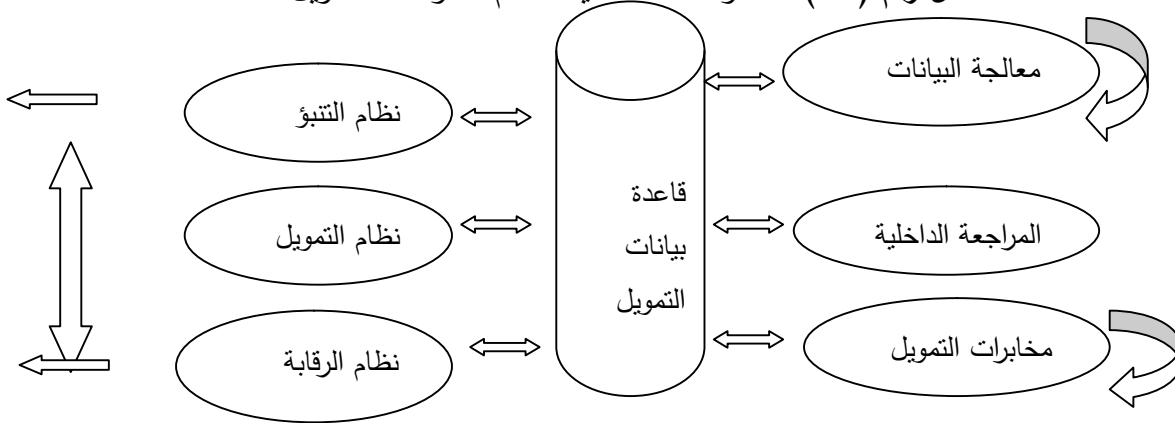
### ب- النظم الفرعية للمخرجات

- النظام الفرعي للتنبؤ.

- النظام الفرعي للإدارة المالية.

- النظام الفرعي للرقابة.

## الشكل رقم (09): المكونات الأساسية لنظام معلومات التمويل



المصدر: علاء السالمي، عثمان الكيلاني، هلال البياني، مرجع سابق، ص 272.

## رابعاً: نظام معلومات الإنتاج (التصنيع)<sup>2</sup>

يعرف نظام معلومات الإنتاج والتصنيع بأنه: "إحدى نظم المعلومات المبنية على الحاسبات الآلية التي توفر المعلومات اللازمة لدعم جميع الأنشطة المتكفلة بالتخطيط والرقابة على عمليات تصنيع المنتجات المختلفة".

<sup>1</sup> معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 369.

<sup>2</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص 90.

## 1- المكونات الأساسية لنظام معلومات الإنتاج:

- نظام مخابرات التصنيع: يقوم بجمع البيانات حول متغيرات البيئة الخارجية التي ترتبط أو تؤثر على الأنشطة الإنتاجية للمؤسسة.

- نظام الهندسة الصناعية: يقوم بتوفير المعلومات المتعلقة بدراسة عمليات التصنيع.

- نظام معالجة البيانات: يقوم بتوفير البيانات التي تصف خطوات عمليات التصنيع لوحدة الإنتاج بالمؤسسة.

## 2- النظم الفرعية لمخرجات نظام معلومات الإنتاج:

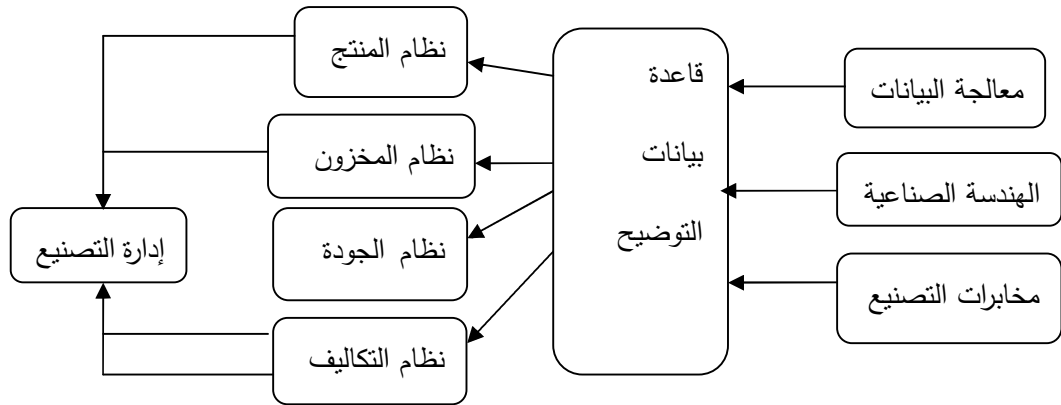
- النظام الفرعي للإنتاج: يهتم بالأنشطة المتعلقة بتنفيذ التصميمات وتحديد خطوات ومراحل العملية التصفية.

- النظام الفرعي للمخزون: يقوم بتوفير البيانات حول حركة وحجم تكلفة المخزون من المواد الأولية المدخلة في عملية الإنتاج.

- النظام الفرعي للتكاليف: يتولى إعداد التقارير الدورية عن تكلفة تشغيل الآلات والمعدات المختلفة بالمؤسسة.

- نظام التصنيع المتكامل بالحاسب الآلي: يعد أكثر الأنماط الإنتاجية تطوراً وأداءً مع ارتفاع في جودة المنتج.

الشكل رقم (10): التصميم المعماري لنظام معلومات التصنيع



المصدر: نوري منير، مرجع سابق، ص 190.

## خامساً: نظام معلومات عمليات الشراء والمخزون<sup>1</sup>

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 282.

وجود نظام فعال يخص الشراء والمخزون يساعد الإدارة على غزو أسواق جديدة وتحقيق مكانة متميزة في ظل المنافسة الشديدة، وهو يشير إلى مجموعة من المعدات والإجراءات والأفراد، يهدف إلى إنتاج تدفق فعال من المعلومات يمكن الاستعانة به لأغراض تخطيط وتنظيم العمليات الشرائية والتخزينية والرقابة عليها، ويعتمد على الحاسب الآلي أو التشغيل اليدوي، ويهدف بشكل عام إلى توفير البيانات اللازمة لإدارة نشاط الشراء والمخزون. والمكونات الرئيسية لنظام معلومات الشراء والمخزون، تتمثل في:

1- المدخلات: يتم فيها تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها، وتنقسم المصادر الرئيسية إلى:

- أوامر البيع والشراء.

- السجلات الداخلية.

- الإدارة.

- مصادر خارجية.

2- عمليات التشغيل: تتكون من العناصر التالية:

- قاعدة البيانات.

- برامج استرجاع البيانات.

- تشغيل البيانات.

- تحليل البيانات.

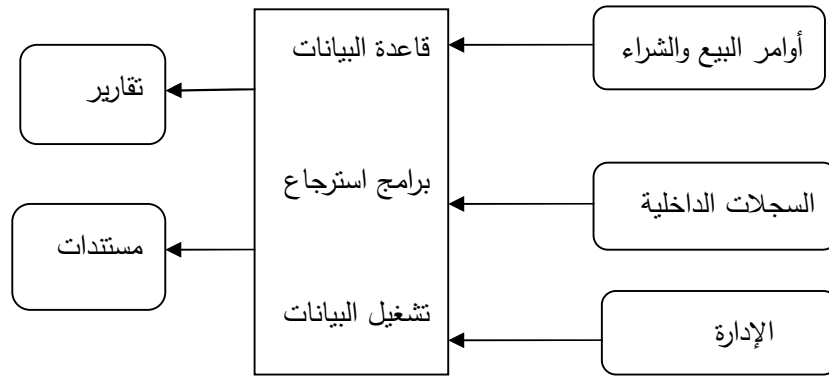
3- المخرجات: مرحلة العمل النهائي لإصدار المخرجات، وتتخذ الأشكال التالية:

- التقارير.

- المستندات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 285.

الشكل رقم (11): المكونات الأساسية لنظام معلومات الشراء والمخزون



المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص، 284.

المطلب الثاني: نظم المعلومات التي تخدم مختلف المستويات الإدارية

أولاً: نظم المعلومات الإدارية (MIS)

يعرفها البعض بأنها: "مجموعة منظمة من العمليات التي توفر المعلومات التي تساعد في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات داخل المؤسسة".

وهذا النظام لديه القدرة على دمج وتلخيص البيانات لإنتاج معلومات مناسبة للإدارة.<sup>1</sup>

### 1- خصائص نظام المعلومات الإداري MIS<sup>2</sup>

- يستخدم قاعدة بيانات متكاملة ويدعم مجالات متعددة في العمل.
- يمد نظام MIS المدراء في المستويات الثلاثة التشغيلي، التكتيكي والاستراتيجي بمعلومات يتم الحصول عليها بسهولة وتكون دائماً جاهزة في الوقت المناسب.
- يتسم نظام MIS بالمرونة إلى حد ما بحيث يمكن أن يلبي الاحتياجات المفيدة من المعلومات.
- يوفر نظام MIS الأمن للنظام وهذا يحد من وصول الغير مصرح لهم بالمعلومات.
- يدعم نظام MIS القرارات الموجهة ونصف الموجهة على مستوى الرقابة الإدارية والتشغيلية بالمؤسسة.
- يساعد نظام MIS على اتخاذ القرارات باستخدام البيانات المتعلقة بالماضي والحاضر.

### 2- مكونات نظام المعلومات الإدارية MIS

أ- المدخلات: تتكون من ثلاث نظم فرعية، وهي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>حمدي أبو النور السيد عوس، مرجع سابق، ص 66.

<sup>2</sup> ثابت إدريس، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص: 236، 237.

<sup>3</sup>توري منير، مرجع سابق، ص ص: 127، 128.

- النظام الفرعي لمعالجة البيانات.
- النظام الفرعي للبحوث والدراسات المتخصصة.
- النظام الفرعية للمخابرات.

ب-المخرجات: تتكون مخرجات نظام MIS من ثلاث نظم فرعية أيضا، وهي:

- التقارير الدورية.
- التقارير الخارجية.
- مخرجات النماذج الرياضية والكمية.

ج-العمليات التشغيلية: يقصد بها المعالجات التي تتم بها البيانات التي تم الحصول من مصادرها الداخلية والخارجية، والتي تتمثل في تجميع وإعداد ومراجعة ومعالجة وتخزين البيانات وإعداد التقارير.

### ثانيا: نظم دعم القرار D.S.S

تعتبر نظم دعم القرار طريقة جديدة نسبيا في التفكير بشأن استخدام الحواسيب في كل مجالات الإدارة<sup>1</sup>، وتقوم نظم دعم القرار بالمساهمة في دعم عملية اتخاذ القرار شبه استثنائية وذلك بتنفيذ بعض مراحل عملية اتخاذ القرار وتقديم معلومات الدعم لباقي المراحل.

فوجود نظم دعم القرار يزيد من فرص تحسين عمليات تجميع وتحليل البيانات والتي تتم أثناء اتخاذ القرار، فالقرار الجيد يتمثل في الاختيار المناسب المبني على توافر المعلومات والمعرفة الملائمة.

#### 1- خصائص نظم دعم القرار:

- تقدم نظم دعم القرار المرونة والتكيف وسرعة الاستجابة للمستخدم النهائي.
- تسمح نظم دعم القرار للمستخدم النهائي القدرة على التحكم في المدخلات والمخرجات.
- تعمل نظم دعم القرار بدون مساعدة من المبرمجين المحترفين.
- تقدم نظم دعم القرار دعم للقرارات والمشكلات التي لا يمكن تحديدها حلوها مقدما.
- تستخدم نظم دعم القرار أساليب وأدوات ونماذج تحليلية متقدمة.
- تسهيل الاتصال.
- تخفيض التكاليف.
- تسهيل عملية الرقابة وتقديم الأداء.

#### 2- مكونات نظم دعم القرار: أهم مكونات نظم دعم القرار<sup>1</sup>

<sup>1</sup>حمدي أبو النور السيد عويس، مرجع سابق، ص 69.

- الموارد البشرية: تتمثل في المديرين والمختصين داخل المؤسسة، الذين يتعاملون مع نظم دعم القرار بغرض حل المشاكل الإدارية.
- المكونات المادية للحاسب: تشمل الأجزاء المادية للحاسبات الآلية المستخدمة في نظم دعم القرار.
- المكونات الغير المادية: تتمثل في البرامج التي تتعامل مع قواعد البيانات الخاصة بنظم دعم القرار ونماذج القرارات.
- قواعد البيانات: القواعد التي تم استخدامها من كل قاعدة البيانات العامة للمؤسسة وقواعد البيانات الخارجية وقواعد البيانات الخاصة بالمديرين منفذي القرارات.

### ثالثا: نظم معالجة المعاملات (STT)

هو نظام مبني على استخدام الحاسب الآلي يقوم بجمع وتسجيل ومعالجة البيانات الخاصة بالأحداث اليومية الخاصة بأنشطة وعمليات المؤسسة، بالإضافة لجمع وتسجيل الأحداث في البيئة الخارجية وبث هذه المعلومات في شكل تقارير روتينية لمستخدم هذه المعلومات سواء داخل أو خارج المؤسسة.

هذا النظام يدعم المستوى التشغيلي في المؤسسة بجمع وتسجيل البيانات التي تصنف المجالات الوظيفية المختلفة فور حدوثها أو عن طريق تخزينها في قاعدة البيانات<sup>2</sup>.

ومن خصائص نظام معالجة المعاملات، ما يلي:

- يعتبر نظام معالجة المعاملات منتج رئيسي للمعلومات لأنواع نظم المعلومات الأخرى بالمؤسسة التي تساعد الإدارة على حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- يهتم بجمع البيانات من المصادر الخارجية بالإضافة بجمع البيانات من المصادر الداخلية للمؤسسة، مما يجعلها دائما على دراية بالتغيرات الحادثة سواء في البيئة الخارجية أو في البيئة الداخلية.
- يتميز بوجود قواعد وإجراءات محددة مقدما بالمؤسسة لهذا يمكن وصف القرارات التي يتخذها المستوى التشغيلي بأنها قرارات مبرمجة.

### رابعا: نظم آلية (أتمة المكاتب)

<sup>1</sup>نوري منير، مرجع سابق، ص: 135، 136.  
<sup>2</sup>أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص: 36، 37.



نظم معلومات المكتب هو تسيير الاتصالات بين أعضاء المؤسسة وبين المؤسسات وبيئتها الخارجية، فإن نظام معلومات المكتب يسمح للأفراد وأعضاء المجموعات بإنشاء وتخزين وتبادل الرسائل من خلال أنواع مختلفة من وسائط الاتصالات تحتوي على البيانات والمستندات والصور والصوت والفيديو.<sup>1</sup>

ويمكن تعريف نظم أتممة المكاتب هي نظم تلازم جميع المستويات الإدارية في تطبيقاتها، ولا يمكن حصرها في المستوى التشغيلي فقط .

يمكن تحديد أنواع أتممة المكتب، كما يبينها الجدول التالي:

**الجدول رقم (02): أنواع أتممة المكتب**

النوع	المهمة
نظم إدارة المستندات	- معالجة النصوص - النشر المكتبي - التخزين الأرشيفي - الرسوم - الصور
نظم الاتصالات	- تبادل البيانات الكترونيا - البريد الالكتروني - البريد الصوتي - الفاكس - الانترنت
نظم المؤتمرات البعيدة	المؤتمرات الصوتية - مؤتمرات الفيديو - مؤتمرات الحاسب - التلفزيون - الالتزامات عن بعد
نظم دعم المكتب	البرمجيات الجماعية - تنظيم سطح المكتب - التصميم بمعاونة الحاسب - الرسوم التقديمية - اللوحات الاعلانية الإلكترونية

المصدر: عبد الحميد بسيوني، مرجع سابق، ص 318.

**خامسا: النظم الخبيرة**

يعرف بأنه: "نظام المعلومات يقوم بحل المشاكل خاصة، حيث يعطي حلول، هدفه هو رسملة المعارف الخاصة بموضوع معين للوصول إلى تشخيص إنشاء، تخطيط، ترجمة ... الخ".

النظم الخبيرة من الموضوعات الحديثة ظهرت كنتائج للعمل في مجال الذكاء الاصطناعي، وهي تسعى إلى محاكاة العنصر البشري في تفكيره وطريقة حل المشكلات.

<sup>1</sup>عبد الحميد بسيوني، مرجع سابق، ص 314.

يمكن تعريف الذكاء الاصطناعي حسب MARTIN ET BARTAL بأنه إحدى مجالات تقنيات المعلومات التي تستهدف تطوير الحاسبات لتحاكي القدرات البشرية.<sup>1</sup>

### 1- مكونات النظم الخبيرة

أ- قاعدة المعرفة: تتكون من القواعد يطلق عليها قواعد الإنتاج التي تسمح عموماً باستخراج استنتاجات التي تضيف أحداث جديدة في قاعدة الأحداث وذلك انطلاقاً من الأحداث.

ب- قاعدة الأحداث: هي ذاكرة النظام الخبير، تحتوي على أحداث دائمة وأحداث خاصة بالمشكل المطروح والتي نسميها أيضاً معطيات.

ج- محرك الاستنتاجات: مكلف باستغلال قاعدة المعارف للتفكير في المشكل المطروح، انطلاقاً من محتوى قاعدة ما محققة بالأحداث الموجودة في قاعدة الأحداث.

### 2- مميزات وعيوب النظم الخبيرة:<sup>2</sup>

#### أ- مميزات النظم الخبيرة:

- اتخاذ قرارات أفضل، باعتبار البدائل كثيرة.
- استعمال مستوى عال من المنطق في تقييم البدائل.
- وقت أطول لتقييم نتائج القرار.
- تحقيق تماسك اتخاذ القرار.
- الأداء الأفضل في عمل المؤسسة.
- الحفاظ على السيطرة والتحكم في معارف المؤسسة.

#### ب- عيوب النظم الخبيرة:

- لا يمكنها التكامل مع معرفة غير متماسكة.
- لا يمكن استخدامها في المشاكل غير الممكنة أو الجزئية المهيكلة.
- لا يمكنها استعمال التقدير والبداهة كعوامل مهمة من مقومات حل مشكلة.

### سادساً: نظم الإدارة العليا

تعرف بأنها: "النظم التي تعمل في المستوى الاستراتيجي للمؤسسة والمصممة لتزويد المخططين والتنفيذيين في الإدارة العليا بمعلومات حيوية وحديثة تساهم في مواجهة واتخاذ القرارات الغير الروتينية".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>توري منير، مرجع سابق، ص 141.

<sup>2</sup>عبد الحميد بسيوني، مرجع سابق، ص 298.

<sup>3</sup>إيمان فاضل السامرائي، هيثم الزعبي، مرجع سابق، ص 74.

إن نظم معلومات الإدارة العليا هي نظم تخدم المستوى الاستراتيجي في المؤسسة وتتعامل مع القرارات غير الروتينية، تعمل على خلق بيئة اتصالات بدلا من التطبيقات الثابتة والقدرات المحدودة لتزويد المسيرين بالإدارة العليا بالمعلومات عن الأحداث الخارجية.

ومن خصائص نظم دعم الإدارة العليا، ما يلي:

- هي نظم مرنة تضع المعلومات أمام الإدارة دون تحديد المشكلات أو دون تحديد حلول مقترحة.
- يستخدم هذا النظام كإمداد أو كداعم لعملية التفكير التي يقومون بها.
- ليست نظم لاتخاذ القرارات لكنها أدوات تساعد في اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية

سننتظر في هذا المطلب إلى تصنيف نظم المعلومات حسب المستوى الإداري بطريقة تصاعدية على النحو التالي:

#### أولاً: نظم معلومات المستوى التشغيلي

تعتبر هذه النظم من أقدم التطبيقات لنظم المعلومات، حيث تقوم بتجميع منتظم للبرمجيات، والإجراءات، والأفراد، وقواعد البيانات تقوم بتسجيل وتخزين العمليات التشغيلية، حيث تتم من خلال المتابعة اليومية بتقديم المعلومات اللازمة، للإجابة على الأسئلة الروتينية، وإكمال الأعمال اليومية.

وهناك نوعان من نظم المستوى التشغيلي:

- 1- نظم تشغيلية في الوقت الحقيقي: تكون فيها المعلومات متاحة لاكتشاف الأخطاء وهي مكلفة.
- 2- نظم تشغيلية حسب الجدولة: تقوم بعملية تجميع وتخزين البيانات دون معالجتها فوراً.<sup>2</sup>

#### ثانياً: نظم معلومات المستوى الإداري

تقوم هذه النظم بتقديم المعلومات التي يحتاجها المديرين وصانعي القرار، تعمل من أجل تقديم المعلومات الضرورية عن الوظائف والأنشطة داخل المؤسسة، وبالتحديد لمديري الإدارة الوسطى، فهي بحاجة إلى معلومات من داخل المؤسسة، من خلال المستوى التشغيلي أو خارج المؤسسة.

<sup>1</sup> أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص ص: 40، 41.

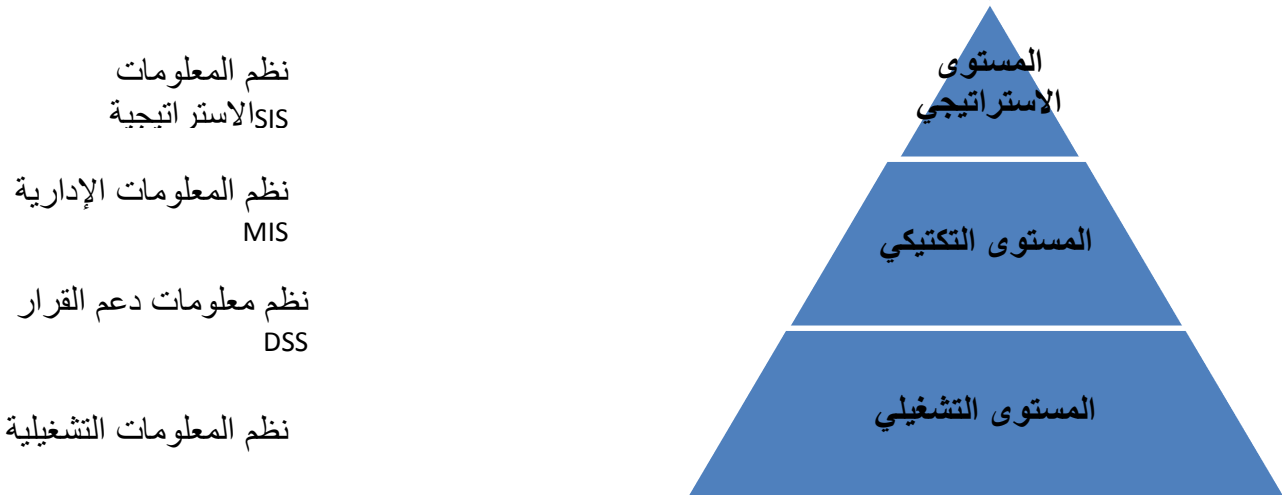
<sup>2</sup> سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 60.

تقوم بتقديم تقارير دورية لدعم القرارات الغير روتينية بالمؤسسة، الاهتمام الرئيسي لهذه النظم هو التأكد من الأنشطة تنفذ بصورة جيدة، أو مقارنة المخرجات الخاصة بيوم مقارنة بشهر أو بسنة<sup>1</sup>.

### ثالثا: نظم معلومات المستوى الاستراتيجي

هو نظام معلومات موجه للإدارة العليا لاحتياج هذه الأخيرة إلى معلومات مركزة وملخصة، وقابلة للفهم، وهي مصممة على المستوى الاستراتيجي، تدعم عملية التخطيط طويل الأجل، وتتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وتساعد المؤسسة في التعرف على الخدمات والمنتجات المطلوبة في الأسواق، حيث تعد هذه النظم وسيلة هجومية للمؤسسة، تتيح لها القدرة على المنافسة، وهي تستخدم بشكل أساسي لعملية التخطيط الاستراتيجي، لذلك على المؤسسة إذا أرادت أن تحقق ذلك لا بد لها أن تستند على هذا النظام في اتخاذ قراراتها<sup>2</sup>.

### الشكل رقم (12): نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية



المصدر: علي أبو سيفين، "أنظمة المعلومات الإدارية"، منتدى أنظمة المعلومات، ص96.  
[www.4shared.com](http://www.4shared.com)

<sup>1</sup> laudon kennth, laudon jane, management des systèmes d'information, 9 Edition , Pearson education , 2006, p38.

<sup>2</sup> laudon.k.c, laudon.j.p, management information systems (managing the digital fsm), 13th ed , prentice-hall, inc, upper saddle river, new jersey, 2011, p125.

## خلاصة الفصل الأول:

حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى نظم المعلومات، حيث تعرضنا إلى ماهية النظام، خصائصه وتصنيفاته، والعوامل المؤثرة عليه، ثم تطرقنا إلى البيانات والمعلومات من خلال عرض بعض مفاهيمها وخصائصها، ومصادر المعلومات وأهميتها.

كما تعرضنا كذلك إلى نظم المعلومات من خلال تقديم بعض مفاهيمها وأهدافها، وكذلك إلى موارد نظم المعلومات وخصائصها وأهم خطواتها ووظائفها، كما تطرقنا إلى تصنيفات نظم المعلومات في المؤسسة، وإبراز أهمية نظم المعلومات لمختلف وظائف المؤسسة وتوفير المعلومات اللازمة وتخزينها، وتقديمها للمؤسسة لتحقيق أهدافها واتخاذ القرارات الصائبة.

وسنحاول التطرق في الفصل الثاني إلى التخطيط الاستراتيجي والدور الذي تلعبه نظم المعلومات في عملية التخطيط الاستراتيجي.

## الفصل الثاني

### التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة

**تمهيد:**

إن كبر حجم المؤسسات وتنوع أعمالها واختلاف منتجاتها وتغطيتها لأسواق متعددة ومتباعدة، ساهم في أن تكون عملية التخطيط متشعبة وتحتاج إلى المزيد من البيانات والمعلومات، ومن مصادر متعددة، حيث تحرص المؤسسات باستمرار على توفير متطلبات استقرارها ونموها، بما يمكنها من انجاز خططها وتحقيق أهدافها ورسم وتحديد رسالة المؤسسة وغاياتها والتعامل مع متغيرات البيئة الخارجية وبيئتها الداخلية وما يرتبط بهما من فرص وتهديدات ونقاط قوة وضعف، كما أن التخطيط الإستراتيجي يوجه المؤسسات والوحدات التنظيمية من خلال طرح مجموعة من الأسئلة والإجابة عليها، حيث تعد المعلومات التي توفرها نظم المعلومات العمود الفقري لعملية التخطيط الإستراتيجي.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى التخطيط الاستراتيجي، من خلال أربع مباحث:

المبحث الأول: ماهية التخطيط والإستراتيجية.

المبحث الثاني: ماهية التخطيط الإستراتيجي.

المبحث الثالث: خطوات التخطيط الإستراتيجي.

المبحث الرابع: مساهمة نظم المعلومات في التخطيط الإستراتيجي.

## المبحث الأول: التخطيط والإستراتيجية

إن أول وظيفة من الوظائف الجوهرية للإدارة هي وظيفة التخطيط، فنجد أن المديرين الناجحين يتعاملون مع مشكلات منظورة بينما يناضل المديرين الغير الناجحين مع مشكلات غير منظورة، والفرق بين الموقفين يرجع بلا شك إلى التخطيط، وسنحاول التطرق في هذا المبحث إلى ماهية التخطيط والإستراتيجية، سنتناول في المطلب الأول مفهوم وأهداف التخطيط، والمطلب الثاني أنواع وخطوات التخطيط، وفي المطلب الثالث مفهوم ومستويات الإستراتيجية وفي المطلب الرابع شروط دقة الإستراتيجية وتطبيقها.

### المطلب الأول: مفهوم وأهداف التخطيط

#### أولاً: مفهوم التخطيط

"يهتم التخطيط بالنشاط في المستقبل، أي أنه يتعامل مع مستقبل القرارات الحالية، فبواسطة التخطيط يحاول أعضاء الإدارة النظر إلى الأمام وتوقع الأحداث والإعداد للطوارئ، فالتخطيط هو في الحقيقة ممارسة بعد النظر والإعداد للمستقبل".<sup>1</sup>

1- ويعرف التخطيط على أنه: "العملية التي من خلالها يقرر المدير الأهداف التي يجب بلوغها، ويختار الأشخاص الذين يشاركون في تحقيق الأهداف".

2- أما البعض فيعرف التخطيط بأنه: "عملية جمع المعلومات والحقائق التي تساعد على بلوغها في تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوبة فيها".

3- وقد عرفه (w.h newman) بأنه: "البحث عن ما يجب فعله، وأن التخطيط مجال واسع من القرارات: تحديد الأهداف، وضع برامج وحملات، إعداد جداول زمنية يومية".

4- أما (r.lackoff) فقد عرفه بأنه: "تصور المستقبل المرغوب وكذا الوسائل الحقيقية للوصول إليه".<sup>2</sup>

5- وفي تعريف (m.gervais) يرى أن التخطيط: "عملية منهجية ومستمرة لمستقبل المؤسسة وهو يحتوي على: (تقدير تطوير المؤسسة، تقدير ما يمكن أن يكون محيط المؤسسة....)".

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار الجسر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 37.

<sup>2</sup> تناصر داددي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (دون سنة نشر)، ص: 53، 54.



من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول: أن التخطيط "عبارة عن مجهود علمي واع يتم من خلاله تحديد الأهداف التنموية واختيار الإجراءات والسياسات المثلى لتحقيقها خلال سنوات الخطة في حدود الموارد الخاصة".

ويرتكز التخطيط على خمسة مكونات:<sup>1</sup>

-الغايات: تحديد الغايات.

-الوسائل: اختيار الوسائل والبرامج والطرق والسياسات.

-الموارد: تحديد أنواع الموارد الضرورية، والأساليب التي تسمح بإنشائها.

- التطبيق: التسيير الجيد للخطة المقدره.

- المراقبة: تسمح بالكشف عن الأخطاء والوسيلة لتصحيحه.

**ثانيا: أهداف التخطيط**

يمكننا ذكر عدة أهداف لعملية التخطيط، أهمها:<sup>2</sup>

- يساعد المديرين على التعامل مع المواقف الغامضة ذلك لأنه يوجب عليهم التفكير مقدما بالمستقبل وتوقع التقييم.

- تحديد رسالة المؤسسة في المجتمع.

- يوفر التكاليف ويحول دون هدر الموارد لأنه يحدد الغايات وآليات تنفيذ سلفا علمية وعقلانية.

- وضع خطة متكاملة ومتناسقة خاصة إذا كانت الأهداف دقيقة.

- يساعد على تنسيق الجهود بين مختلف الدوائر والأقسام والعاملين فيها.

- المساعدة على التنبؤ بالسلوك والأحداث المستقبلية.

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص55.

<sup>2</sup>محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص69.

- يوفر مقياس موضوعي للرقابة على الأداء، ويتم ذلك من خلال كون التخطيط يحدد ما يراد إنجازه من أهداف.

- توحيد جهود الإدارات والأقسام والأفراد.

- المساعدة على تقييم القرارات المتخذة.

### المطلب الثاني: أنواع وخطوات التخطيط

#### أولاً: أنواع التخطيط

لعملية التخطيط مجموعة من الأنواع، تنقسم على النحو التالي:

#### 1- التخطيط حسب حجم التأثير: ويشمل<sup>1</sup>

أ- **التخطيط الاستراتيجي**: هو التخطيط الذي له آثار هامة ونوعية على المؤسسة ومستقبل عملها، ولا تظهر هذه الآثار إلا في المدى البعيد.

ب- **التخطيط التكتيكي**: هو جزء من التخطيط الاستراتيجي يوضح سير العمليات ضمن إطار الأهداف الإستراتيجية.

ج- **التخطيط التشغيلي**: هو جزء من التخطيط التكتيكي يشرح كيفية تنفيذ عناصر هذا التخطيط وفق خطة متوسطة المدى.

#### 2- التخطيط حسب المدى الزمني: ويشمل

أ- **التخطيط بعيد المدى**: التخطيط الذي تمتد فترته الزمنية أكثر من خمس سنوات، ويشرك فيه كل المديرين في المؤسسة.

ب- **التخطيط متوسط المدى**: التخطيط الذي تمتد فترته من سنة واحدة وتقل عن 05 سنوات، ويقوم به أفراد الإدارة الوسطى.

ج- **التخطيط قصير المدى**: الذي يغطي فترات زمنية لا تزيد عن سنة، وهي شرائح من الخطة متوسطة المدى.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص ص: 78، 79.

**ثانياً: خطوات عملية التخطيط:**

تتمثل خطوات عملية التخطيط، فيما يلي:

**المرحلة الأولى:** يتم فيها وضع الأهداف بعيدة المدى من أجل تحديد العمليات، ففي البداية تنقل الأهداف إلى المدير التكتيكي، لتحديد أهداف دقيقة للمرؤوسين، حيث أن هذا العمل يقوم به المدير الاستراتيجي.

**المرحلة الثانية:** تتمثل هذه المرحلة في توفير المعلومات والبيانات الكافية لتمكين المؤسسة من وضع وتحديد مسار العمل الممكن، حيث تجمع هذه المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

**المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة يتم تحديد البدائل والطرق والسياسات، للوصول للأهداف المخطط لها.

**المرحلة الرابعة:** يتم في هذه المرحلة اختيار البديل المناسب لتبني الخطة المناسبة، وذلك بعد اختيار البدائل المناسبة.

**المرحلة الخامسة:** في هذه المرحلة يتم تصميم الخطة أو الخطط المساعدة لتعكس البدائل التي تم اختيارها.

**المرحلة السادسة:** تعد هذه المرحلة الأخيرة من مراحل عملية التخطيط، حيث يتم فيها تنفيذ الخطط المسطرة ومراقبة الانحرافات إن وجدت.

**المطلب الثالث: مفهوم ومستويات الإستراتيجية****أولاً: مفهوم الإستراتيجية**

ترجع جذور الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي "فن الحرب"، ونقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة "فن الإدارة أو القيادة"، وقد بدأ تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال عام 1951م عندما أشار "نيومان" إلى أهمية الإستراتيجية في التخطيط للمؤسسة الاقتصادية.<sup>1</sup>

1- عرفها druber على أنها: "تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الموقف، ويتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة".

<sup>1</sup> محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد صحن، الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 248.

2- تعريف chandler: "الإستراتيجية هي تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف".<sup>1</sup>

3- أما لدى مدرسة (harvard) و(philippe de woot) عرفتها بأنها: "مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للمنظم، المتعلقة بالمؤسسة، وكذا تحديد الغايات الأساسية، والحركات من أجل الوصول إليها".

4- وعرفها (vonn neumann) بأنها: "تتابع حركة لاعب عقلائي تماما، في إطار ذي منفعة معينة خلال لعبة ذات قواعد محددة، هذا اللاعب يعرف توزيع احتمال النتائج بمقياس دالته المنفعة، لكل من الاختيارات الممكنة".

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن الإستراتيجية هي ترجمة الجوانب التخطيطية إلى جوانب تنفيذية، قصد تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة، من خلال الاستغلال للموارد خاصة النادرة والمعرفية".<sup>2</sup>

### ثانيا: مستويات الإستراتيجية

عموما مستويات الإستراتيجية المتفق عليها ثلاث مستويات، وهي:<sup>3</sup>

1- **الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل:** يعد هذا المستوى من الإستراتيجية أكثر أنواع الإستراتيجيات قريبا لتحويل رسالة المؤسسة إلى أعمال وتصرفات فعلية، فهذا المستوى يمثل التوجه العام للمؤسسة، والذي يتم صياغته من خلال الفرص والتحديات البيئية وكذا الموارد المتاحة سواء الداخلية أو الخارجية وفي هذا المستوى يتم تطوير إستراتيجية المؤسسة التي تتسم بالتعقيد، حيث تقع مسؤولية هذا المستوى على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة.

2- **الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:** تشير وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى مجمع لعدد من الأقسام، التي تتولى تقديم بعض المنتجات أو الخدمات المشابهة، وعادة ما يكون لكل وحدة من هذه الوحدات سوقا مستقلا ومنافسون مستقلون، ومن ثم استراتيجياتها المستقلة. مسؤولية

<sup>1</sup> عيسى بحة وآخرون، التسويق الإستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 8.

<sup>2</sup> ناصر دادى عدون، مرجع سابق، ص ص: 9، 10.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص: 81، 83.

الإستراتيجية عند هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا لوحدة العمل مع التنسيق والتكامل مع الإدارة العليا للمؤسسة.

2- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي: هذه الإستراتيجيات خاضعة للاتجاهات الكبرى المحددة في مستوى المجموعة ووحدات الأعمال، والتي تتحدد في وظيفة واحدة مثل: وظيفة التمويل.. الخ، وغيرها.

### المطلب الرابع: شروط دقة الإستراتيجية وتطبيقها

#### أولاً: شروط دقة الإستراتيجية

يجد أصحاب المؤسسات مشكل في العمل في إطار عدم وضوح مدى إمكانية نجاح إستراتيجيتهم من فشلها، كما يصادفهم مشكل تقييم هاته الإستراتيجية قبل التنفيذ، وللخروج من هذا المشكل تم اقتراح بعض الشروط التي يمكن الاستفادة منها للتعرف على مدى حيوية الإستراتيجية إلى حد ما، وهي:

- دقة ووضوح الإستراتيجية لكافة الجهات المشاركة في تنفيذها داخليا.
- استغلال الفرص الممنوحة على المستوى الوطني أو الدولي سواء بالنسبة لمدخلاتها أو مخرجاتها أو فيما يتعلق بالتطورات التكنولوجية.
- أن تكون متوافقة مع إمكانيات وقدرات المؤسسة بمستوى مخاطرة مقبولة انطلاقا من هذه الإمكانيات والقدرات.
- ضرورة مشاركة جميع مستويات الإدارة في تحديد الإستراتيجية.
- أن تتناسب في درجة ملائمتها لنظام ثقافة وقيم جميع مستويات الإدارة، وتساهم في تحفيز الالتزام العام.
- أن تكون ملائمة لمستوى مقبول من المساهمة في إفادة المجتمع بالتقرب لما يرغبه هذا الأخير.
- ضرورة وجود مؤشرات ومقاييس لمتابعة نسب تنفيذ الإستراتيجية لإمكانية تصحيح الأخطاء في الوقت المناسب.

من خلال هذه الشروط نستنتج أن جودة ودقة الإستراتيجية، مرتبط إلى حد ما بمدى توافقها وملائمتها مع الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة، وقدرات المديرين على الإدارة وموظفيها نحو تنفيذ الإستراتيجية الموجهة لتحقيق الهدف العام للمؤسسة.

### ثانيا: تطبيق الإستراتيجية

لتطبيق إستراتيجية المؤسسة لابد من ثلاثة عناصر رئيسية:<sup>1</sup>

#### 1- من يطبق الإستراتيجية:

يشمل المنفذون للخطط الإستراتيجية في معظم المؤسسات جميع العاملين في المؤسسة ما عدا أفراد الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة، ويعمل مديرو القطاعات والوحدات المختلفة لوضع خطة شاملة لتنفيذ وتطبيق الإستراتيجية، وهنا يجب توصيل معلومات واضحة وكافية بخصوص أي تغييرات في أهداف واستراتيجيات وسياسيات المؤسسة، ومدى أهمية هذه التغييرات للمديرين التنفيذيين، كما يجب أن تقوم الإدارة العليا بالمؤسسة بمراجعة ومراقبة تطبيق الإستراتيجية.

#### 2- المهام اللازمة لتطبيق الإستراتيجية:

يقوم مديرو القطاعات والوحدات في المؤسسة مع مساعديهم بوضع المهام اللازمة لتطبيق الإستراتيجية، والتي تتضمن:

أ- وضع البرامج:

الهدف من البرنامج هو جعل الإستراتيجية محددة الخطوات. مثل: برامج التدريب، برامج التسويق... الخ.

ب- وضع الميزانيات:

بعد وضع البرامج يتم وضع الميزانيات الخاصة بكل برنامج، ويوضح في كل ميزانية التكاليف التفصيلية لكل برنامج، وهذا بموافقة الإدارة العليا على هذه الميزانيات.

<sup>1</sup> محمد محمود مندورة، محمد جمال الدين درويش، "التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات"، [www.4shared.com](http://www.4shared.com)، زيارة الموقع بتاريخ 2014/03/28.

## ج- وضع الإجراءات:

بعد الموافقة على ميزانيات البرامج يجب إعداد الإجراءات اللازمة لتوجيه الموظفين في أعمالهم لتحديد طريقة أداء مهامهم ووظائفهم.

## 3- كيفية تطبيق الإستراتيجية:

بعد تحديد المهام اللازمة لتطبيق الإستراتيجية تبدأ مرحلة تطبيق الإستراتيجية، وذلك باستخدام الأنشطة التالية:

- التخطيط: يقوم بوضع برامج الميزانيات.
- التنظيم: يقو بتصميم الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة.
- التوجيه: يقوم بتوجيه المديرين والعاملين معهم لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.
- التوظيف: يقوم بتوظيف الأفراد المناسبين لنجاح الإستراتيجية.

## المبحث الثاني: ماهية التخطيط الاستراتيجي

تطرقنا في المبحث السابق إلى كل من التخطيط والإستراتيجية بالمؤسسة، سنتطرق في هذا المبحث إلى التخطيط الإستراتيجي، من خلال تناولنا في المطلب الأول مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وفي المطلب الثاني أهمية وأهداف التخطيط الإستراتيجي، أما في المطلب الثالث خصائص وطرق التخطيط الإستراتيجي، وفي المطلب الرابع معوقات التخطيط الإستراتيجي.

## المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي

- 1- يعرف على أنه: "عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف المقررة مسار تعبئة الموارد الجارية والكامنة من خلال سلسلة من المراحل تبدأ بمسح الحالة الراهنة وتشخيص الرؤية المستقبلية"<sup>1</sup>.
- 2- كما يعرف بأنه: "العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة (المؤسسة)، ووضع الأهداف الإستراتيجية والسياسات لتأمين الموارد وتوزيعها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

<sup>1</sup> هوشيار معروف، التخطيط الإستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 26.

- 3- وفي تعريف آخر هو عبارة عن: "التبصر بالشكل المثالي المؤسسة في المستقبل من خلال التنبؤ برسالتها وأهدافها ومسارها".<sup>1</sup>
- 4- ويعرف كذلك على أنه: "العملية التي من خلالها ترى المؤسسة مستقبلها وتطور تكتيكات، لتحقيق هذا المستقبل".
- 5- وهو: "عملية تتكون من خطوات تحدد من أنت وأين تريد الذهاب وكيف ترغب في الوصول ومن سيقوم بذلك ماذا يكلف كل ذلك".<sup>2</sup>
- 6- تعرفه موسوعة ويكيبيديا أنه: "عملية منظمة ومتكاملة تقوم بتحديد مصالح المؤسسة وتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية بشكل دقيق (نقاط القوة- الضعف- الفرص- التهديدات)".<sup>3</sup>
- 7- والتخطيط الاستراتيجي هو: "عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس هو الإدارة الإستراتيجية بعينها، لأن الإدارة الإستراتيجية تعني أيضا بإدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت".<sup>4</sup>
- ويمكن إعطائه تعريفا شاملا من خلال التعاريف السابقة: التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار التغيرات الداخلية والخارجية، ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، وهو عملية متجددة يتم تحديثها لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية، حيث أن التخطيط الاستراتيجي يجيب على سؤالين:

- ما هي القطاعات أو الشرائح التي سنعمل فيها؟

- ما هو أسلوبنا في المنافسة في كل شريحة: السعر - الجودة - السرعة - المرونة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عماد السايح، "دور التخطيط الإستراتيجي في الرفع من القدرات التنافسية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2011، ص ص: 243، 244.

<sup>2</sup> صابر يونس عاشور، التخطيط الاستراتيجي، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية (دليل المتدرب)، فلسطين، 2006، ص 5.

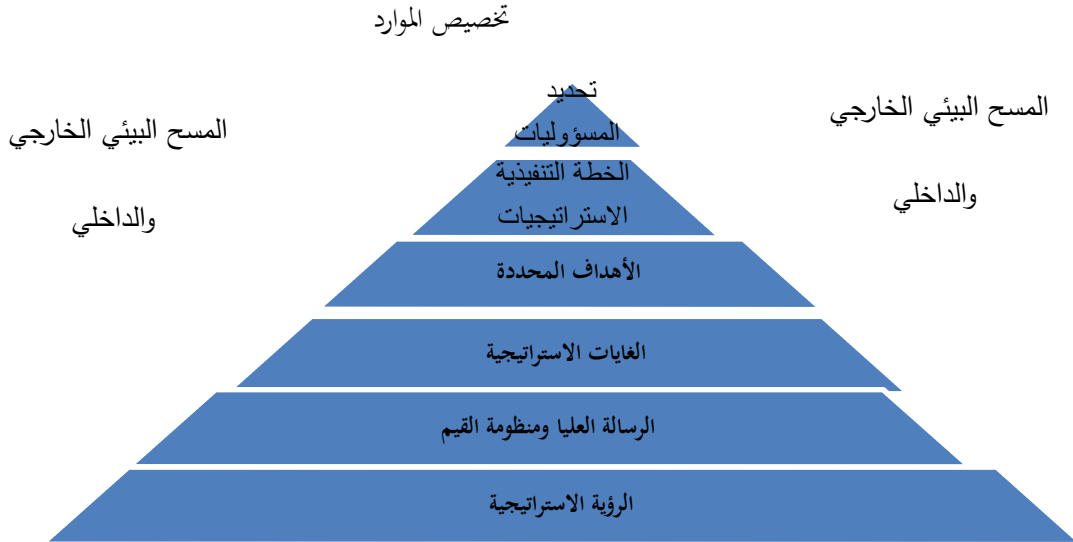
<sup>3</sup> عصام محمد عبيد، "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات، دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة"، دون ذكر سنة النشر، ص 7.

<sup>4</sup> حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والنماذج)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة، 2008، ص 11.

<sup>5</sup> بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 91.



الشكل رقم (13): عملية التخطيط الاستراتيجي



المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 11.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا التفرقة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التقليدي فيما يلي:<sup>1</sup>

أ- التخطيط الاستراتيجي: هو تخطيط للإطار العام والأهداف الشاملة بعيدة المدى للمؤسسة واضعا في الاعتبار العوامل المساعدة والعقبات التي قد تواجه التنفيذ.

ب- التخطيط التقليدي: هذا النوع الذي يهتم بوضع الخطط الخاصة بالأنشطة الدورية المتجددة للمشروع أو للمؤسسة على المدى القصير أو المتوسط.

والجدول الموالي يوضح الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي:

الجدول رقم (03): الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التقليدي

التخطيط التقليدي (تفكير تشغيلي)	التخطيط الاستراتيجي (تفكير استراتيجي)
- أقصر زمنيا.	- أطول زمنيا.

<sup>1</sup> جميل بارو، "التخطيط الاستراتيجي لمنظمات المجتمع المدني"، ورشة عمل التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية، مصر، 2005، ص9.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- يهتم بنوعية التحقيق.</li> <li>- عمل الأشياء بطريقة صحيحة.</li> <li>- مبني على رؤية مستقبلية متكاملة للمؤسسة.</li> <li>- محاولة خلق فرص جديدة وموارد محتملة.</li> <li>- يأخذ المبادرة والابتكار لاكتشاف طاقات ويدعو للتغيير الايجابي.</li> <li>- يركز أكثر على الناحية التخطيطية مع محاولة تطبيقها عمليا.</li> <li>- يركز على تحليل البيانات الكيفية والاستنتاجات القائمة عليها.</li> <li>- يهدف إلى تحقيق تغيير جذري وتمكين أجهزتها المختلفة.</li> <li>- يركز على الكفاءة والفعالية..</li> <li>- يهتم بتحليل البيئة الخارجية وتفاعلها مع البيئة الداخلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يهتم بعنصر الوقت.</li> <li>- تحليل وليس بالضرورة مبني على رؤية.</li> <li>- تخطيط في حدود المواد المتاحة.</li> <li>- يعتمد على رد فعل للسياسات معلومة ويستخرج من الماضي.</li> <li>- يركز أكثر على الناحية التكتيكية والعمليات التنفيذية.</li> <li>- نادرا ما يلتفت إلى عنصر التمكّن وتحقيق تقييم تحويلي أو جذري.</li> <li>- يركز على الكفاءة.</li> <li>- قد لا يشغله تحليل البيئة الخارجية بشغله تنفيذ المشروعات.</li> </ul>
---	--

المصدر: جميل بارو، مرجع سابق، ص ص: 9، 10.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي

## أولاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

ذكر patrike okouma مجموعة من العناصر عبر فيها عن أهمية التخطيط الاستراتيجي، وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- تحسين النتائج: وجود رسالة وأهداف وخطة عمل واضحة للمؤسسة يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة.
- التركيز والتوجيه: التخطيط الاستراتيجي الجيد يجبر المؤسسة على التفكير بشكل مستقبلي.
- فرصة للتعلم وبناء الفريق: التخطيط الاستراتيجي يزود المؤسسة بفرصة ممتازة لتشجيع التعلم والالتزام داخل المؤسسة.
- حل المشاكل: التخطيط الاستراتيجي هو الطريقة لحل المشاكل بطريقة مخطط لها.
- الاتصال والتسويق: التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يكون أداة اتصال وتسويق فعال.
- التغلب وتجنب الأزمات الحالية والمستقبلية: يساعد المؤسسة في التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية التي تواجهها.
- التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة في تحديد أساليب المشاكل فيها وحلها.

كما أن للتخطيط الإستراتيجي أهمية، في:<sup>2</sup>

- المساعدة على إيجاد مستوى عالٍ من الالتزام بغايات المؤسسة من جانب أصحاب المصالح الرئيسيين.
- العمل على القصد في استخدام الموارد وتوجيهها لتحقيق أهم الأهداف.

<sup>1</sup>أمال فخر حسن صيام، "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 18.

<sup>2</sup>عصام بن يحيى الفيلاي، "التخطيط الاستراتيجي للدول"، سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة، الإصدار التاسع والعشرون، جامعة الملك عبد العزيز، 2010، ص ص: 27، 28.

- الحرص على الاستجابة للمطالب: بناء الخطة الإستراتيجية على حصر شامل للاحتياجات والأولويات يتيح الفرصة لبنائها على أساس الطلب.
- إطار واتجاه محدد بوضوح ليرشد ويدعم إدارة المؤسسة.
- رؤية وغرض واحد يشارك فيه كل الأعضاء.
- مستوى التزام عال للمؤسسة وغاياتها.
- جودة عالية للخدمات ووسيلة لقياس مستواها.
- أساس لتطوير وتنمية الموارد.
- قدرة على وضع مجموعة من الأولويات وعلى التناغم بين الموارد والفرص.
- القدرة على التعامل مع المخاطر من البيئة الخارجية.
- عملية تعين في التعامل مع النكبات.
- إجماع على توحيد أساليب التخطيط الاستراتيجي.

### ثانياً: أهداف التخطيط الإستراتيجي

- يمكن تحديد أبرز أهداف التخطيط الإستراتيجي، فيما يلي:<sup>1</sup>
- يمكن من تحسين أو تطوير الأداء التنظيمي والأداء الكلي للمؤسسة.
  - يضمن النمو والتطور في الأجل الطويل.
  - يساعد على تقليل المخاطرة (عدم التأكد).
  - يحدد ويوجه المسارات الإستراتيجية للمؤسسة.
  - يحدد ويوجه قرارات الاستثمار ومن ثم التوسع والنمو والربحية.
  - يساعد على التعامل مع المشكلات بأسلوب إدارة الأزمات بدلاً من أسلوب رد الفعل.

<sup>1</sup> منصور ناصر الرجعي، نازم محمود ملكاوي، "دور نظام المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثالث والثلاثون، 2012، ص 291.

- يمكن العميل الداخلي (العاملين) من إدراك توجيهات المؤسسة المستقبلية.

### المطلب الثالث: خصائص وطرق التخطيط الاستراتيجي

#### أولاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الإستراتيجي بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- يسعى إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية من خلال الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل.
- التخطيط الاستراتيجي، عملية واسعة متعددة الأوجه، ومتنوعة الأنشطة، تتجاوز النظرة التقليدية لأنماط الأخرى من التخطيط.
- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تقليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال.
- عبارة عن عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة إستراتيجية شاملة.
- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا-الوسطى-الدنيا).
- يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط المؤسسة وزيادة فعاليته وكفاءته.
- يساهم في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل القرارات.
- كما يسعى التخطيط الاستراتيجي على وضع مسارات رئيسة للفعل الاستراتيجي.

#### ثانياً: طرق التخطيط الاستراتيجي

عادة ما يمارس التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة طرق، وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>إياد علي الدجين، "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وضعية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة دمشق، 2010، ص 52.

**1- طريقة التخطيط من أعلى إلى أسفل:**

في هذه الطريقة يكون بدء الدورة التخطيطية من الإدارة العليا التي تضع التوجهات العامة، والغايات والأهداف الإستراتيجية لصياغات تخطيطية بعد سلسلة من الحوار والنقاش لغرض اتساحها والاتفاق عليها، ثم يطلب من الإدارة الوسطى اشتقاق أهدافها التشغيلية، وصياغة خطط التنفيذ في ضوء التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، ثم ترسل هذه الأهداف للإدارة العليا لغرض الإقرار.

**2- طريقة التخطيط من أسفل إلى أعلى:**

في هذه الطريقة تبدأ دورة التخطيط من الإدارة الدنيا، حيث تضع أهدافها التفصيلية في ضوء ظروف عمل واقعية هي أقرب إليها، وترسل هذه الأهداف إلى الإدارة الوسطى التي تناقشها وتستوعبها ضمن إطار خططها التشغيلية، يتطلب الأمر إعادتها إلى الإدارة الدنيا لتعديل أهدافها التفصيلية، ثم ترسل إلى الإدارة الوسطى للإقرار، ثم تتجه صعودا باتجاه الإدارة العليا التي تشاور هذه الخطط التشغيلية لغرض الإقرار، أو التعديل أو التغيير إذا تطلب الأمر.

**3- طريقة التخطيط المختلطة:**

في هذه الطريقة يتم المزوجة بين المدخلين السابقين (من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى)، ويتم التنسيق بينهما من خلال الحوار بين قيادات الإدارات العليا ومديري الإدارات، تمكن هذه الطريقة مؤسسات الأعمال من التنسيق بين الإدارة العليا للمؤسسة وبين الإدارات حول وضع الاستراتيجيات والأهداف وتوظيف الإمكانيات المتاحة وإمكانية التعديل من خلال الحوار وكذلك إشراك الإدارات بشكل أكثر فعالية لأغراض الرقابة على أدائها.

**4- فريق التخطيط:**

يعتمد الرئيس على فريق من المخططين يقدمون له الخطة المكتوبة ثم يقوم بعقد سلسلة من الاجتماعات المنتظمة معهم لإجراء نقاش حول تلك الخطط، ويمكن لهذه الطريقة أن تكون من الطرق الناجحة إذا كانت هناك علاقة جيدة وتفاهم بين فريق المخططين من جانب وبين الرئيس من جانب آخر، إن هذه

<sup>1</sup> خالد محمد بنى حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص: 58، 59.

الطريقة قابلة للتعديل والإضافة وذلك طبقا للظروف المحيطة بالإدارة وكذلك فلسفة الإدارة العليا بالمؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: معوقات التخطيط الاستراتيجي

هناك العديد من المعوقات التي تواجه استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن أهم هذه المعوقات:<sup>2</sup>

- عدم رغبة مديري المؤسسات أو ترددهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي.
- الانطباع السيئ الذي تتركه مشاكل التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المؤسسات.
- عدم إلمام بعض المديرين بالمهارات التي يتطلبها استخدام التخطيط الاستراتيجي.
- صعوبة جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لوضع الخطة الإستراتيجية.
- التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة.
- ضرورة توفر كم هائل من المعلومات والبيانات التي تحتاج إلى تكاليف عالية.
- الانبهار بالنجاح والاعتقاد بأن هذا النجاح مستمر، وسوف يتكرر دائما وبالتالي يشعر الجميع بأنه لا حاجة للعمل الأفضل باستمرار.

### الشكل رقم (14): عقبات تنفيذ الأهداف الإستراتيجية

الرؤية	الإدارة
حوالي 5% من العاملين في المنظمة يفهمون إستراتيجية المنظمة	85% من المديرين الكبار يخصصون أقل من ساعة شهريا لتحليل مدى تنفيذ الإستراتيجية

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 107.

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص: 33، 23.

الموارد	
60% من المنظمات لا يربطون بين الإستراتيجية والموارد المتاحة	25% فقط من المديرين لديهم حوافز لإنجاز أهداف إستراتيجية

المصدر: عصام بن يحي الفيلالي، مرجع سابق، ص 24.

إن عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل خاص واحدة من أكثر جوانب العملية الإدارية صعوبة وتعقيدا، وذلك للأسباب التالية:<sup>1</sup>

- تظهر المشكلة الأولى للتخطيط وهي كيفية إحداث الانتقال النوعي من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف، بحيث تتم عملية ضبط إيقاع العمل ضمن الحدود التي تقود المؤسسة إلى تنفيذ التخطيط بالمستوى المرغوب من الكفاءة والفعالية.

- يتعامل الموقف الحالي مع مجموعة من الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية التي تختلف قطعا عن الظروف التي سيتعامل معها الموقف المستخدم.

- تتفاعل مجموعتان من العناصر في الموقف الحالي إحداها موضوعية قادمة من البيئة الخارجية للمؤسسة والثانية ذاتية تتعلق ببيئتها الداخلية.

### المبحث الثالث: خطوات التخطيط الإستراتيجي

بعد تطرقنا في المبحث السابق إلى كل من مفهوم التخطيط الاستراتيجي خصائصه وأهميته سنتطرق في هذا المبحث إلى: المطلب الأول: التهيئة والإعداد لعملية التخطيط الاستراتيجي، وفي المطلب الثاني: تحليل الوضع الراهن، وفي المطلب الثالث: سنتطرق إلى وضع الخطة الإستراتيجية وتنفيذها، وفي المطلب الرابع، المتابعة والتقييم لتنفيذ الخطة الإستراتيجية. والعوامل المؤثرة في وضع الخطة الإستراتيجية.

<sup>1</sup> أحمد القطامين، "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام، دراسة تحليلية تطبيقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، جامعة مؤتة، الأردن، 2002، ص 43.



**المطلب الأول: التهيئة والإعداد<sup>1</sup>**

وتتطوي هذه المرحلة على التأكد من أن المنظمة مهيأة لممارسة التخطيط الإستراتيجي من خلال:

• تبني الإدارة العليا لفكرة التخطيط الإستراتيجي والالتزام به.

• وضع إطار لعملية التخطيط الاستراتيجي.

• تكوين فريق عمل للتخطيط الاستراتيجي.

**المطلب الثاني: تحليل الوضع الراهن**

تبدأ ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالخطوة الأولى الخاصة بالتعرف على طبيعة البيئة التي تعمل بها المنظمة، وينطوي تحليل الوضع الراهن على تحليل كل من البيئة الخارجية للمنظمة، والبيئة الداخلية لها

أو قدراتها الذاتية، ويستخدم في هذا التحليل نموذج التحليل الرباعي

أ- تحليل البيئة الخارجية: الفرص والتهديدات

تتضمن عناصر البيئة الخارجية للمنظمة جميع العوامل غير الخاضعة لسيطرة الإدارة، وتنقسم عناصر

البيئة الخارجية إلى مستويين:

البيئة الخارجية العامة: وتشمل المتغيرات البيئية التي تؤثر على جميع المنظمات العاملة في المجتمع بغض

النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو المجال الذي تنتمي إليه مثل: العوامل الاقتصادية، والعوامل السياسية، والعوامل السكانية، والعوامل الاجتماعية، والعوامل الثقافية، والعوامل الدولية، والعوامل القانونية والتشريعية، والعوامل التكنولوجية، والعوامل الطبيعية.

البيئة الخارجية الخاصة: وتتضمن العوامل البيئية ذات التأثير الخاص على مجال النشاط الذي تعمل به

المنظمة مثل: العملاء الحاليين والمتوقعون، والموردون، والمنافسون، والسلع أو الخدمات البديلة، وينتهي

تحليل

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 134.

الموقف الراهن لعناصر البيئة الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات.

#### ب- تحليل البيئة الداخلية: نقاط القوة ونقاط الضعف

هي جميع العوامل الخاضعة لسيطرة الإدارة مثل سياسات ونظم وقواعد وإجراءات العمل والتسهيلات المادية والموارد البشرية العاملة وظروف العمل المادية والموارد المالية المتاحة، وينتهي تحليل الموقف الراهن لعناصر البيئة الداخلية أو القدرات الذاتية بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بهدف تحديد عناصر ومقومات قوة المنظمة وضعفها مما يمكنها من اقتناص الفرص البيئية المتاحة، وتجنب أو تحييد أو الحد من التهديدات المحتملة، وبالتالي وضع إستراتيجية للمنظمة تحقق أهدافها العامة ورسالتها، فمواطن القوة التي تمثل القدرات الذاتية للمنظمة والتي تميزها عن منافسيها، سواء كانت موارد وإمكانات بشرية أو مادية أو نظم عمل، ويمكن استخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف ورسالة المنظمة، ومواطن الضعف التي تمثل القيود وأوجه القصور أو النقص الذاتية، سواء كانت في الموارد والإمكانات البشرية أو المادية أو نظم العمل المطبقة، ويمكن أن تعوق المنظمة عن تحقيق رسالتها وأهدافها.

#### المطلب الثالث: وضع الخطة الإستراتيجية وتنفيذها

##### أولاً: وضع الخطة الإستراتيجية: ويتم ذلك من خلال تحديد ما يلي:<sup>1</sup>

أ- الرؤية والرسالة: تعتبر الرؤية بمثابة تطلعات وطموحات مستقبلية لقيادات المنظمة، هي محصلة تحليل الخبرات

السابقة والموقف الراهن والظروف المستقبلية، وتعكس فلسفة الإدارة العليا للمنظمة وأولوياتها والمجالات الأساسية للنشاط والصورة المستقبلية للمنظمة، بينما تعبر الرسالة عن الغاية أو الغايات من وجود المنظمة وتعتبر بمثابة بطاقة هوية للمنظمة تحدد سماتها وتوجهاتها الأساسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة أو المشابهة، وتتمثل عناصر رسالة المنظمة في: العملاء، المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا، الربحية، الفلسفة، المفهوم الذاتي، الصورة العامة، العاملين.

ب- الأهداف: تعتبر الأهداف هي نتائج مطلوب الوصول إليها، وذلك من خلال مخرجات تتولى المنظمة تقديمها في شكل منتجات أو خدمات بمواصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج أو الأهداف، وتنقسم الأهداف وفقاً للمدى الزمني والمستوى التنظيمي المسئول عنها إلى ثلاثة أنواع: أهداف إستراتيجية، وأهداف تكتيكية، وأهداف تشغيلية.

<sup>1</sup> منصور ناصر الرجعي، نازم محمود ملكاوي، ص، ص، 292، 293.

ج- الاستراتيجيات: يحدد هذا المكون العناصر الرئيسية و الحرجة المتعلقة بكيفية تحقيق النتائج المستهدفة. أي أنها هي الوسيلة لتحقيق الأهداف ومن ثم الغايات، ويعتمد وضعها على نتائج تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة، إذ تبدأ عملية صياغة الإستراتيجية بتحليل الوضع الراهن.

### ثانيا: تنفيذ الإستراتيجية

ويقصد بها وضع الإستراتيجية موضع التطبيق العملي، وجعل الأفراد والكيانات التنظيمية الفرعية تبدأ في تنفيذ أدوارها أو ما يخصها من الخطة الإستراتيجية بنجاح، وذلك من خلال بناء هيكل تنظيمي قادر على تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وتخصيص الموازنات والبرامج الداعمة لتنفيذ الإستراتيجية، ووضع نظام معلومات وتقارير يتابع ويراقب مدى تقدم عملية التنفيذ، وكذلك خلق ثقافة للمنظمة أو مناخ تنظيمي داخلي ينسجم مع الإستراتيجية بما يضمن نجاحها.

### المطلب الرابع: المتابعة والتقييم لتنفيذ الخطة الإستراتيجية

لا يمكن النظر إلى عملية وضع الإستراتيجية أو تنفيذها على أنها مهمة تتم مرة واحدة فقط، فربما لا تعمل الإستراتيجية بصورة جيدة، أو أن بعض الظروف الخارجية أو القدرات الذاتية قد تغيرت مما يتطلب معه إجراء بعض التعديلات لإعادة الإستراتيجية إلى مسارها، وقد يكون هناك تغيرات جوهرية على مستوى بيئة المنظمة الخارجية مما يضطرها إلى إجراء تغيير في إستراتيجيتها.

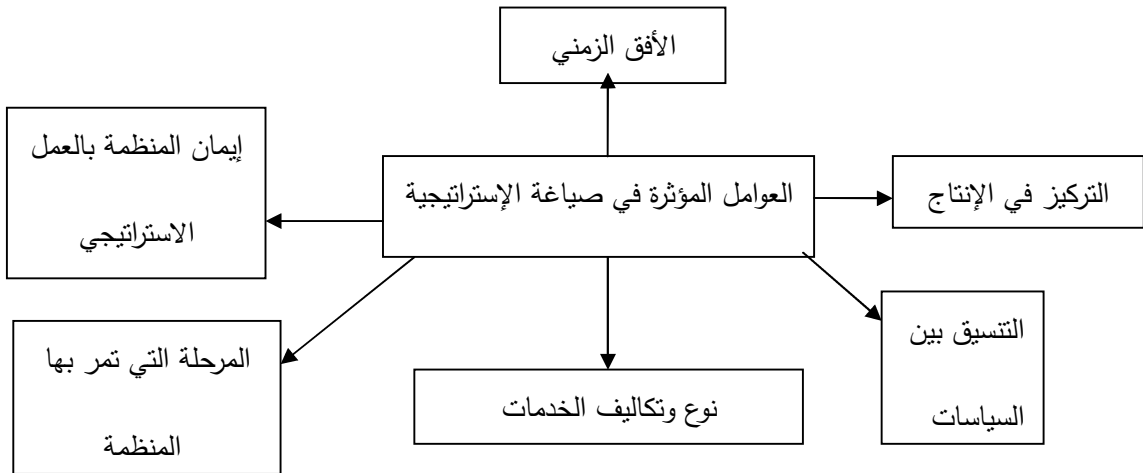
وهناك مجموعة العوامل المؤثرة في صياغة الخطة الإستراتيجية<sup>1</sup>

- 1- الأفق الزمني للإستراتيجية: يلعب الزمن دورا كبيرا في تحديد الآثار المتوقعة من تنفيذ الإستراتيجية.
- 2- التركيز في الإنتاج: يقصد بالتركيز هنا عدد المنتجات أو الخدمات التي تنتجها المؤسسة، فكلما قل العدد استطاعت أن تبسط سيطرتها وتحكمها في تنفيذ برامجها وأنشطتها.
- 3- التناسق في السياسات: تعتمد المؤسسة مجموعة من السياسات، كل منها يتعلق بهدف من أهدافها، يتعين على المخطط الاستراتيجي العمل على التنسيق بين السياسات.
- 4- نوع وكلفة الخدمات: تؤكد الإستراتيجية على نوع الخدمات المقدمة والتكاليف المبذولة في إنتاجها والعمل المستمر من خلال الدراسات والتحليلات للوصول إلى نتائج حاسمة.

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص، 294.

- 5- **المراحل التي تمر بها المؤسسة:** تمر المؤسسة بمراحل عدة، فهناك مرحلة النشوء ومن ثم مرحلة الصعود ومراحل المنافسة، الاستقرار والانكماش، والاضمحلال، وكل مرحلة تتطلب استيعاب كامل لخصائصها وأهدافها والسياسات الواجب اتخاذها.
- 6- **إيمان الإدارة العليا وحماسها للعمل الاستراتيجي:** كلما ازداد إدراك الإدارة العليا وحماسها للتخطيط الاستراتيجي كلما كانت احتمالات نجاحه عالية، والعكس بالعكس.

#### الشكل رقم (15): العوامل المؤثرة في صياغة الإستراتيجية



المصدر: بلال خلف السكارانه، مرجع سابق، ص 108.

#### المبحث الرابع: مساهمة نظم المعلومات في التخطيط الإستراتيجي

تعتبر المعلومات أحد أهم الموارد الإدارية للمؤسسات، وخاصة تلك القرارات الإدارية المتعلقة بالوظائف الإدارية (تخطيط- تنظيم- رقابة... )، فإن التخطيط في العملية الإدارية هو العصب والمحرك لها، وبالتالي فإن مخرجات نظم المعلومات تعد فعالة ومؤثرة من خلال المعلومات التي توفرها للإدارة لوضع الخطة الإستراتيجية.

وسنتطرق في هذا المبحث إلى: مساهمة نظم المعلومات في التخطيط الإستراتيجي. لذا سنحاول التناول في المطلب الأول: المعلومات الإستراتيجية. أما المطلب الثاني: الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات وفي المطلب الثالث: أهمية نظم المعلومات في التخطيط الاستراتيجي، وفي الأخير المطلب الرابع: دور نظم المعلومات في إعداد خطوات الخطة الإستراتيجية.

المطلب الأول: المعلومات الإستراتيجية<sup>1</sup>

تحتاج المؤسسة إلى المعلومات الإستراتيجية، والمتمثلة أساسا فيما تجمعها منها ومن المحيط، وباعتبار المؤسسة كنظام مفتوح على محيطها القريب والبعيد، هي تقوم وبشكل مستمر بتبادل المعلومات مع هذا المحيط، والمعلومات الآتية من المحيط غالبا ما تكون الموجهة للجهود الإستراتيجية التي تتخذها المؤسسة، وكذلك اكتشافها، وهذه المعلومات قد تجمع بالإضافة إلى وسيلة نظام المعلومات عن طريق ما يستنتجه أفراد متخصصون وذوي تجربة عن طريق تقارير مختلفة محصل عليها.

فإن مصادر المعلومات الأساسية في حياة المؤسسة تكون شبه واسعة من الأطراف المقدمة لهذه المعلومات ومنها:

- 1- الصحافة: كل أنواع الصحافة مهمة حول المنافسة ونوايا المستهلكين، إلى معلومات حول الشروط الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية، ودراساتها ومتابعتها بعين متخصصة، يستطيع المستعمل أن يتحصل منها على عناصر جد مفيدة فيما يتعلق بمتابعة محيط المؤسسة وتطوره.
- 2- الدراسات والتحليل المختصة: التي تتم في مكاتب مختصة حول قطاعات، أو أنواع من الصناعات، أو الدراسات المتقدمة من الهيئات التي تعمل في هذا المجال، وقد تكون حسب الطلب الذي يرغبه المستعمل للمعلومات، أو الدراسات الموجهة نحو قطاع اقتصادي محدد، وفي ظروف معينة.
- 3- التقارير المختصة والوثائق التي تقدمها جهات معينة، والتابعة للدولة أحيانا، من محاكم تجارية، هيئات مختصة في المنافسة والاستثمار، حول مواضيع محددة، أين يمكن وجود معلومات دقيقة ومفيدة.
- 4- من خلال المشاركة والمتابعة للنشاطات الحرفية والنقابات التي تقدم معلومات حول المؤسسات المشاركة فيها أو العضوة، كما أن المشاركة في جمعيات المساهمين لهؤلاء ومتابعة وضعية المؤسسات وتطورها.
- 5- الوسطاء الماليون والبنوك: عادة ما تحصل مختلف المؤسسات المالية والمصرفية على معلومات عنها وخاصة من الجانب المالي والتجاري، وهي لا تقل أهمية عن غيرها ذات الأهمية الإستراتيجية.

<sup>1</sup>ناصر دادى عدون، مرجع سابق، ص ص: 141، 142.

6- المتعاملون مع المؤسسة بشكل مباشر: وهم ذوي وضعيات مختلفة من موردين وزبائن، إذ يستطيع كل منهم انطلاقاً من وضعيته حيازة معلومات عن مختلف المؤسسات التي يتعامل معها سابقاً، وتستفيد منها مؤسساتهم الجديدة التي يتعاملون معها أو سيتعاملون معها مستقبلاً.

وكل من هذه المصادر الممكنة لتحصيل المعلومات الإستراتيجية تستطيع المؤسسة من خلالها جمع المعلومات المفيدة لها في قراراتها، وتحليلها الإستراتيجي، ورسم خططها المستقبلية، وغيرها من الاستعمالات، إلا أن المشكل الذي يجب التصدي لحله في هذه العملية له جانبان:

أ- هو متى وكيف وأين يجب أن نتحصل على المعلومات؟.

ب- هو مدى استفادة المنظمة من هذه المعلومات مقارنة مع تكلفتها؟<sup>1</sup>

كما يجب أن تؤخذ عدة عوامل في عين الاعتبار، والتي تمثل خصائص المعلومات الجيدة والمناسبة لعملية التخطيط الإستراتيجي:<sup>2</sup>

- الوضوح: هي الدرجة التي تكون فيها المعلومات خالية من الغموض، المعلومات الغامضة يصعب الاستفادة منها.

- الملائمة: أن تكون المعلومات ملائمة لعملية التخطيط الإستراتيجي.

- الشمول: يعني توفير كل المعلومات المطلوبة لعملية التخطيط.

- الوقت المناسب: يعني توفر المعلومات في الوقت المناسب لإجراء عملية التخطيط واتخاذ القرارات.

- المرونة: تعني قابلية المعلومات للاستخدام أكثر من مستخدم وأكثر من مجال.

- عدم التحيز: المعلومات المنحازة تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صائبة وفشل عملية التخطيط الإستراتيجي.

- الدقة: أن تكون المعلومات الحاصل عليها دقيقة وتناسب مختلف المستخدمين القائمين على عملية التخطيط.

<sup>1</sup>المرجع سابق، ص 143.

<sup>2</sup>بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 390.

## المطلب الثاني: الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات

تعتمد القيمة الإستراتيجية لنظم المعلومات على نجاح الإدارة في تحقيق أقصى كفاءة وفعالية ممكنة من عملية تطبيق نظام المعلومات في مجالات الأعمال المختلفة أي أن القيمة الإستراتيجية للنظام تعتمد على الاستخدام الإستراتيجي له.<sup>1</sup>

تؤدي نظم المعلومات الإستراتيجية أدواراً ذات صبغة إستراتيجية تؤثر في أعمال المؤسسة تحقق لها تفوقاً تنافسياً، إذ أن مخرجات النظام من المعلومات الإستراتيجية تمثل قوة داعمة لإستراتيجية المؤسسة، هذه الأدوار التي تؤديها نظم المعلومات وخاصة الإستراتيجية، هي:<sup>2</sup>

- 1- **تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية:** هذا الدور يؤهل المؤسسة كي تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك بغرض رفع مستوى الإبداع مما يمكن من إيجاد طرائق جديدة في إنتاج وتقديم المنتجات السلع أو الخدمات، وفي إيجاد أساليب جديدة لتأدية نشاطات المؤسسة.
- 2- **تشجيع الإبداع في العمل:** تساهم نظم المعلومات الإستراتيجية من خلال تطويرها للإبداع في العمل بتقديم أحدث المنتجات مما يمكن من دخول أسواق جديدة، و يساعد على ارتباط العملاء بالمؤسسة.
- 3- **بناء موارد المعلومات الإستراتيجية:** ويتحقق هذا عندما تستثمر المؤسسة في نظم المعلومات الإستراتيجية المتطورة والتي تساعد في بناء قاعدة بيانات إستراتيجية، وذلك من أجل الغرض الرئيسي لنظم المعلومات، إلا أنه يمكن استخدامها في وظائف أخرى وحيث إن هذه القاعدة تحتوي على معلومات عن عمليات المؤسسة وأنشطتها، وكذلك عن العملاء، والمجهزين، والمنافسين، والبيئة المحيطة، فإن توفر مثل هذه المعلومات يعد من الموجودات الثمينة في المؤسسة، والتي تساعد في التخطيط الاستراتيجي والمبادرات الإستراتيجية.

<sup>1</sup>سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، 2009، ص 89.

<sup>2</sup>منصور ناصر الرجعي، نازم محمود ملكاوي، مرجع سابق، ص 290.

## المطلب الثالث: أهمية نظم المعلومات في التخطيط الاستراتيجي

لنظم المعلومات أهمية كبيرة في دعم مختلف نشاطات الإدارة ووظائفها وخاصة وظيفة التخطيط التي تشكل اهتماما كبيرا للإدارة العليا لتحديد استراتيجيات المؤسسة، وتكمن أهميتها فيما يلي:

- تعمل نظم المعلومات على توفير احتياجات الإدارة ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.
- توفر نظم المعلومات معلومات داخلية (المؤسسة) وخارجية (البيئة الخارجية) حول خطط المؤسسة للمساعدة في الخطة الإستراتيجية.
- تدعم نظم المعلومات المؤسسة في رقابة ومتابعة الخطة الإستراتيجية لتحقيق الأهداف المرسومة.
- تدعم نظم المعلومات الخطة الإستراتيجية من أسفل إلى أعلى (الإدارة الدنيا) من خلال معلومات تفصيلية للاستفادة من موارد المؤسسة.
- تلعب نظم المعلومات دورا هاما في توفير المعلومات للقرارات التخطيطية.
- توفر المعلومات لإعداد التنبؤات وتحديد الأهداف ووضع الإستراتيجية لبلوغ الأهداف وتنفيذ الخطة الإستراتيجية.<sup>1</sup>
- تمثل نظم المعلومات مناخ وضع الخطة الإستراتيجية.
- مساعدة الإدارة في وضع البدائل للخطط باتخاذ القرارات.
- تمكن الإدارة من الإعداد لمواجهة الأحداث المستقبلية واتخاذ القرارات اللازمة.
- كفاءة نظم المعلومات هي المعبر والمحدد الرئيسي لنجاح الخطة الإستراتيجية.
- تقدم معلومات صحيحة التي تحقق الأهداف على المدى الطويل.
- توفر نظم المعلومات الوسائل الرقابية على عملية التخطيط الاستراتيجي ومراحل التنفيذ.
- بدون نظم معلومات فعالة لن تستطيع المؤسسة معرفة نقاط قوتها وضعفها، وبالتالي فشلها في وضع خطتها.

<sup>1</sup> تركي كاضم عيس، "نظم المعلومات الإدارية وأهميتها في اتخاذ القرار"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 3، جامعة بابل، 2010، ص6.



- تمثل نظم المعلومات قوة فاعلة وركيزة أساسية لبناء استراتيجيات المؤسسة.
- يعد الهدف الرئيسي لنظم المعلومات منذ ظهورها دعم وظائف الإدارة وخاصة التخطيط طويل المدى (التخطيط الاستراتيجي).

### المطلب الرابع: دور نظم المعلومات في إعداد خطوات الخطة الإستراتيجية

تمثل المعلومات العمود الفقري للتخطيط الاستراتيجي، لاحتياج هذه الوظيفة المعلومات قبل وضع الخطة الإستراتيجية، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن هناك علاقة بين نظم المعلومات والتخطيط الاستراتيجي، باعتبار نظم المعلومات مستخدم ومنتج للمعلومات الصحيحة وتوفيرها في الوقت المناسب لتحديد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة وبنائها على ضوء تلك المعلومات التي تعد بمثابة مخرجات لنظم المعلومات ومدخلات للتخطيط الاستراتيجي، كما أن إدخال نظم المعلومات وتفعيلها مع التخطيط الاستراتيجي يساعد ويساهم في توفير المعلومات التفصيلية عن الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، حيث أصبحت الحاجة ملحة لعملية التخطيط الاستراتيجي لإدخال نظم المعلومات في المؤسسة ليقدم الخطة الإستراتيجية ووضعها بصورة سليمة.

لذا لا بد للمؤسسات أن تعمل على مراعاة تطوير أنظمة معلوماتها لدورها الأساسي والفعال في وظائف الإدارة وخاصة وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات الحاسمة لمستقبل المؤسسة، كما تسهل على المؤسسة تقدير احتياجاتها المستقبلية واحتمالات التغيير في بيئة العمل.

باعتبار التخطيط الاستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا للمؤسسة، فإن نظم المعلومات توفر المعلومات المطلوبة في عملية التخطيط الاستراتيجي، لمساعدة المؤسسة بصفة عامة والإدارة العليا بصفة خاصة في شق الطريق الاستراتيجي الذي يمكنها من الوصول للهدف الاستراتيجي.

تعتمد وظيفة التخطيط بالدرجة الأولى على كمية المعلومات التي توفرها نظم المعلومات عن أنشطة المؤسسة الداخلية، وبيئتها الخارجية.<sup>1</sup> ويمكننا القول أن نظم المعلومات مطالبة بتوفير المعلومات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لتساعد على التنبؤ بالمستقبل، وهذه المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات لعملية التخطيط الاستراتيجي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شريف أحمد شريف، علاقة نظم المعلومات الإدارية بالتخطيط والرقابة، القاهرة، دار حورس، 2000، ص ص: 43، 45.

<sup>2</sup> المرجع السابق: ص 46.

- معلومات عن الظروف المحيطة بالمؤسسة وأثرها على أهداف المؤسسة.
  - معلومات عن الظروف المتوقع أن تسود في المستقبل، وخاصة بما يتعلق بدرجة المنافسة المتوقعة من المؤسسات في نفس المجال.
  - معلومات عن إمكانيات المؤسسة والمتوقعة من موارد بشرية، مالية، مادية.
  - معلومات عن البدائل المختلفة لتحقيق الأهداف باعتباره ضروري في وضع الخطة الإستراتيجية.<sup>1</sup>
- من خلال ما سبق نستنتج أن هناك علاقة بين نظم المعلومات وعملية التخطيط الاستراتيجي، باعتبار نظم المعلومات العمود الفقري لعملية التخطيط الاستراتيجي وتمكين المؤسسة من الوصول إلى تحقيق أهدافها المستقبلية، واتخاذ قراراتها الإستراتيجية وذلك بتوفيرها للمعلومات الصحيحة والدقيقة لعملية التخطيط.
- وفي ما يلي توضيح لدور نظم المعلومات في خطوات الخطة الإستراتيجية.

### 1- التهيئة والإعداد:

لوضع رؤية وتصورات المؤسسة لما تتمنى أن تكون عليه مستقبلا. لا بد لها من معلومات دقيقة وصحيحة لما يخدم وضع الخطة الإستراتيجية، باعتبار تلك المعلومات مدخلات لعملية التخطيط داخل وخارج المؤسسة، فمدى كفاءة نظم المعلومات تحدد الرؤية والتصورات المستقبلية للمؤسسة، حيث تمثل مخرجات نظم المعلومات نتائج نصف رؤية المؤسسة المستقبلية وتساعد على رسم تصورات دقيقة ومستقبلية. كما تسمح بتوفير رؤية واضحة للإدارة العليا المكلفة بالخطة الإستراتيجية وفهم المشكلات والفرص المتوقعة.

### 2- تحليل الوضع الراهن:

بالنسبة لعموم المؤسسة فإن نظم المعلومات توفر معلومات اللازمة عن نقاط القوة والضعف ويكمن هذا الدور في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد الكردي، "الافتراضات ومستقبلات الإدارة الإلكترونية"، موسوعة الإسلام والتنمية، أكاديمية الدراسات العليا، ليبيا، (دون سنة النشر)، ص 16 .

<sup>2</sup> منصور ناصر الرجعي، نازم محمود ملكاوي، مرجع سابق، ص 292.

**2-1- تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف):**

**أ- نقاط القوة:** لنظم المعلومات دور في الوصول إلى نقاط القوة سواء داخل المؤسسة أو المتعلقة بالمؤسسات الأخرى وخاصة التنافسية منها باعتبارها سلاحا تنافسيا فعالا للمؤسسة.

**ب- نقاط الضعف:** لها دور في استطاعتها على الكشف عن نقاط الضعف للمؤسسة، والبحث عن معلومات متعلقة بنقاط ضعف المؤسسات المنافسة.

**2-2- تحليل البيئة الخارجية (الفرص و التهديدات):**

**أ- تحليل الفرص الخارجية:** يكمن دورها في تقديم المعلومات اللازمة للقائمين على الخطة الإستراتيجية في تحديد الفرص الخارجية للمؤسسة التي تعتبر مكسبا للمؤسسة.

**ب- التهديدات الخارجية:** لها دور في تقديم معلومات حول كل ما يمكن أن يشكل تهديدا للمؤسسة، ويتسبب في أن تعجز المؤسسة عن تحقيق أهدافها المخطط لها .

**3- وضع الخطة الإستراتيجية:**

توفر المعلومات الصحيحة والدقيقة والكفوة تعد المحدد الرئيسي لنجاح الخطة الإستراتيجية، وتوفر معلومات عن البدائل المختلفة لتحقيق الأهداف المرجوة لضرورته في وضع الخطة الإستراتيجية من خلال:<sup>1</sup>

**3-1- تحديد رسالة المؤسسة:** تساهم نظم المعلومات في التحديد الدقيق لرسالة المؤسسة، وجلب معلومات عن المستفيدين من منتجاتها وخدماتها. لتحديد الأهداف التي توجه صورة المؤسسة التي ترغب المؤسسة تحقيقها.

**3-2- وضع الأهداف والغايات:**

يكمن دور نظم المعلومات في هذه الخطوة في توفير معلومات اللازمة لوضع الأهداف والغايات التي تحقق رسالة المؤسسة، وجعلها أهداف قابلة للتحقيق من خلال المعلومات المقدمة عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وعن المستفيدين من المنتجات.

<sup>1</sup> منصور ناصر الرجعي، نازم محمود ملكاوي، مرجع سابق، ص 293.

4- **تنفيذ الإستراتيجية:** ويقصد بها وضع الإستراتيجية موضع التطبيق العملي، وجعل الأفراد والكيانات التنظيمية الفرعية تبدأ في تنفيذ أدوارها أو ما يخصها من الخطة الإستراتيجية بنجاح، وذلك من خلال بناء هيكل تنظيمي قادر على تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وتخصيص الموازنات والبرامج الداعمة لتنفيذ الإستراتيجية، ووضع نظام معلومات وتقارير يتابع ويراقب مدى تقدم عملية التنفيذ، وكذلك خلق ثقافة للمؤسسة أو مناخ تنظيمي داخلي ينسجم مع الإستراتيجية بما يضمن نجاحها.

5- **المتابعة والتقييم:** لا يمكن النظر إلى عملية وضع الإستراتيجية أو تنفيذها على أنها مهمة تتم مرة واحدة فقط، فربما لا تعمل الإستراتيجية بصورة جيدة، أو أن بعض الظروف الخارجية أو القدرات الذاتية قد تغيرت مما يتطلب معه إجراء بعض التعديلات لإعادة الإستراتيجية إلى مسارها، وقد يكون هناك تغييرا جوهريا على مستوى بيئة المؤسسة الخارجية مما يضطرها إلى إجراء تغيير في إستراتيجيتها، وذلك بتوفرها على نظام معلومات يقوم بالوقوف على نقاط الاختناق أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية، و تقييم الممارسات الحالية للإدارة لتحديد نقاط القوة والضعف فيها.

### خلاصة الفصل الثاني:

كانت محاولتنا في هذا الفصل التطرق إلى أحد المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسات، ألا وهو دور نظم المعلومات في التخطيط الاستراتيجي، حيث يعد التخطيط الاستراتيجي كمنهج تفكير وأسلوب عمل لمواجهة المشكلات التي تواجه المؤسسة، حيث يعد التخطيط الاستراتيجي عملية للتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وكذلك مساهمته في مستوى أداء المؤسسة.

حيث حاولنا تقديم توضيح لماهية التخطيط الاستراتيجي من خلال استعراض لكل من مفهوم التخطيط وأهدافه وأنواعه، ومفهوم الإستراتيجية ومستوياتها وتطبيقاتها، ليتم التوصل إلى أهدافه أهميته وخصائصه، وخطواته، والعوامل المؤثرة في صياغة الخطة الإستراتيجية.

أما في المبحث الرابع تم التطرق إلى مساهمة نظم المعلومات في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال التعرف على المعلومات الإستراتيجية، والدور الإستراتيجي لنظم المعلومات، وأهمية نظم المعلومات في التخطيط الإستراتيجي، وتم التوصل إلى الدور الذي تلعبه نظم المعلومات في إعداد خطوات الخطة الإستراتيجية.

## الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية لدور نظم المعلومات في  
التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة

**تمهيد:**

بعدما تم استعراض الجانب النظري للموضوع من خلال الفصلين السابقين، نحاول من خلال هذا الفصل إجراء عملية إسقاط لأهم المفاهيم النظرية التي تم تناولها، على مؤسسة الاقتصادية الجزائرية المتمثلة في مؤسسة "مطاحن الأوراس - باتنة- وحدة أريس"، لإبراز دور نظم المعلومات في عملية التخطيط الإستراتيجي.

وللقيام بهذه الدراسة التطبيقية، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، كالآتي:

- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- الدراسة المنهجية للبحث.
- تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

في هذا المبحث سيتم التعرف على المؤسسة محل الدراسة التطبيقية، المتمثلة في مطاحن الأوراس- باتنة- وحدة أريس، من خلال: المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة، وفي المطلب الثاني: أهداف المؤسسة محل الدراسة، المطلب الثالث: نشاط المؤسسة محل الدراسة، المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة

لقد حضي قطاع الصناعات الفلاحية باهتمام خاص منذ الاستقلال، كونه يلبي الاحتياجات الغذائية الأساسية للمواطنين، مما استوجب إنشاء الشركة الوطنية للسميد والدقيق والعجائن في إطار ما يعرف بنموذج الصناعات المصنعة، وهو جهاز إنتاجي مكون من 57 وحدة إنتاجية موزعة عبر ولايات الوطن في شكل (مطاحن - مسامد) على النحو الذي يضمن لها التغطية لاحتياجاتها، وبموجب المرسوم رقم 375-82 المؤرخ في 27 نوفمبر 1982 انبثقت عن هذه الشركة المؤسسة الوطنية للواردات الغذائية، وهي تتكفل باستيراد المنتج التام سميت بالرياض، وهي: رياض قسنطينية، رياض سطيف، رياض سيدي بالعباس، رياض تيارت ورياض عنابة، والتي انبثقت عنها عدة مؤسسات ووحدات إنتاجية.

وسيتّم إسقاط الضوء على إحدى هذه الوحدات الإنتاجية التابعة لرياض قسنطينية، وهي مطاحن الأوراس -الوحدة الإنتاجية - أريس.

تعتبر مطاحن الأوراس - وحدة أريس، من بين المؤسسات الإنتاجية القديمة التابعة لمجموعة الرياض أو ما يسمى بمجموعة سميد، إذ تأسست بموجب المرسوم رقم 09-65 المؤرخ في 25-03-1965 لتأخذ طابعا صناعيا وتجاريا. ومع هيكلة مؤسسات الرياض انبثقت مطاحن الأوراس كشركة فرعية تابعة لمجمع -سميد، وتقع غرب مدينة أريس على الطريق الرابط بين أريس وولاية بسكرة، على مسافة 3 كلم من مركز المدينة والتي تبعد بدورها عن مركز الولاية بـ 60 كلم، حيث بدأت أشغال انجاز الوحدة سنة 1967م، ودامت مدة انجازه 11 سنة، أنجزت من طرف المؤسسة الوطنية للأشغال العمومية سينيري ومؤسسة بيلار السويسرية التي قامت بتركيب المطحنة، وبدأت نشاطها الإنتاجي سنة 1986م برأس مال قدره 5,000,000,00 دج وبعدد عمال قدره 154 عامل وطاقعة إنتاجية مقدرة بـ: 2000 قنطار/24 ساعة (1000قنطار/ سميد-1000قنطار/دقيق).

وقد تم رفع رأس مالها ليصبح 367,000,000,00 دج حيث تتربع على مساحة تقدر بـ 6,5 هكتار، تمت إقامة البنايات على مساحة 1,5 هكتار.



**المطلب الثاني: أهداف المؤسسة محل الدراسة**

تتمثل أبرز أهداف الوحدة عموماً، في ما يلي:

- تلبية احتياجات الزبائن في المنطقة خاصة وفي الوطن عامة.
- تموين السوق الوطنية بالمنتجات الرفيعة الجودة.
- توفير أكبر عدد ممكن من مناصب الشغل لسكان المنطقة.

**المطلب الثالث: نشاط المؤسسة محل الدراسة**

تعتبر مطاحن الأوراس - وحدة أريس من بين المؤسسات الإنتاجية.

**أولاً: منتجات المؤسسة**

وتتمثل منتجات المؤسسة كما يوضحه الجدول الموالي:

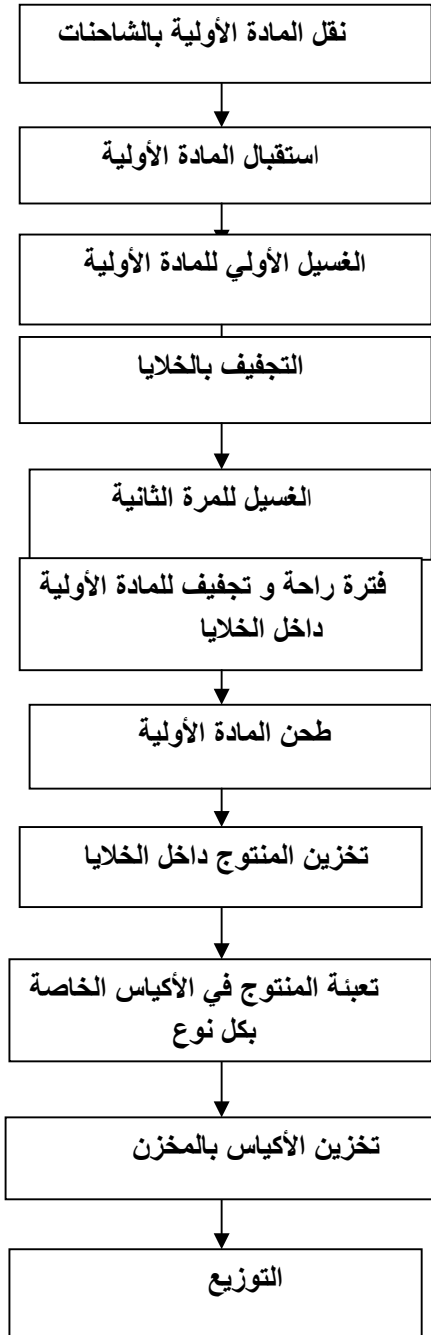
**الجدول رقم (4): منتجات المؤسسة محل الدراسة**

المنتج	النوع	السعة
الدقيق	عادي	50/25 كلغ
	ممتاز	50/25/10/5 كلغ
السميد	عادي	25 كلغ
	ممتاز	25/10 كلغ
النخالة		
سمولات (SSSP)		
		100/25 كلغ
		100/25 كلغ

**المصدر:** الوثائق المتحصل عليها من مصلحة التجارة بالمؤسسة.

وتمر عملية إنتاج الدقيق بعدة مراحل بدءاً بعملية استقبال المادة الأولية، مرحلة غسل المادة الأولية، مرحلة تجفيف المادة الأولية، مرحلة التخزين في الخلايا والتحويل للمطحنة، تخزين المنتج النهائي، والمرحلة الأخيرة هي مرحلة التوزيع للزبون، كما يبين الشكل الموالي:

## الشكل رقم (16): مراحل إنتاج السميد



المصدر: مصلحة الإنتاج بالمؤسسة.

## ثانيا: رقم أعمال المؤسسة

لقد تطور رقم أعمال المؤسسة خلال الأربع سنوات الأخيرة، وهو كما يبينه الجدول التالي:

## الجدول رقم(5): رقم أعمال المؤسسة من 2010-2013

رقم الأعمال 2010	302,698,245,54 دج
رقم الأعمال 2011	497,831,963,96 دج
رقم الأعمال 2012	760,066,365,68 دج
رقم الأعمال 2013	729,183,694,88 دج

المصدر: الوثائق المتحصل عليها من مصلحة التجارة بالمؤسسة.

## ثالثا: موردين وزبائن المؤسسة

ويتمثل موردين المؤسسة، في: المؤسسة الوطنية التي تزود المؤسسة بالمادة الأولية office algérien interprofessionnel Cereale des OAIC، والتي تتواجد بالحي الصناعي لولاية باتنة، أيضا المؤسسة الوطنية لإنتاج الأكياس بالبويرة و التي تزود الوحدة بالأغلفة اللازمة لمنتجاتها و كذلك مطبعة (القدس) التي تزود الوحدة بالبطاقات التي تحتوي المعلومات اللازمة عن المؤسسة و عن المنتج أيضا.

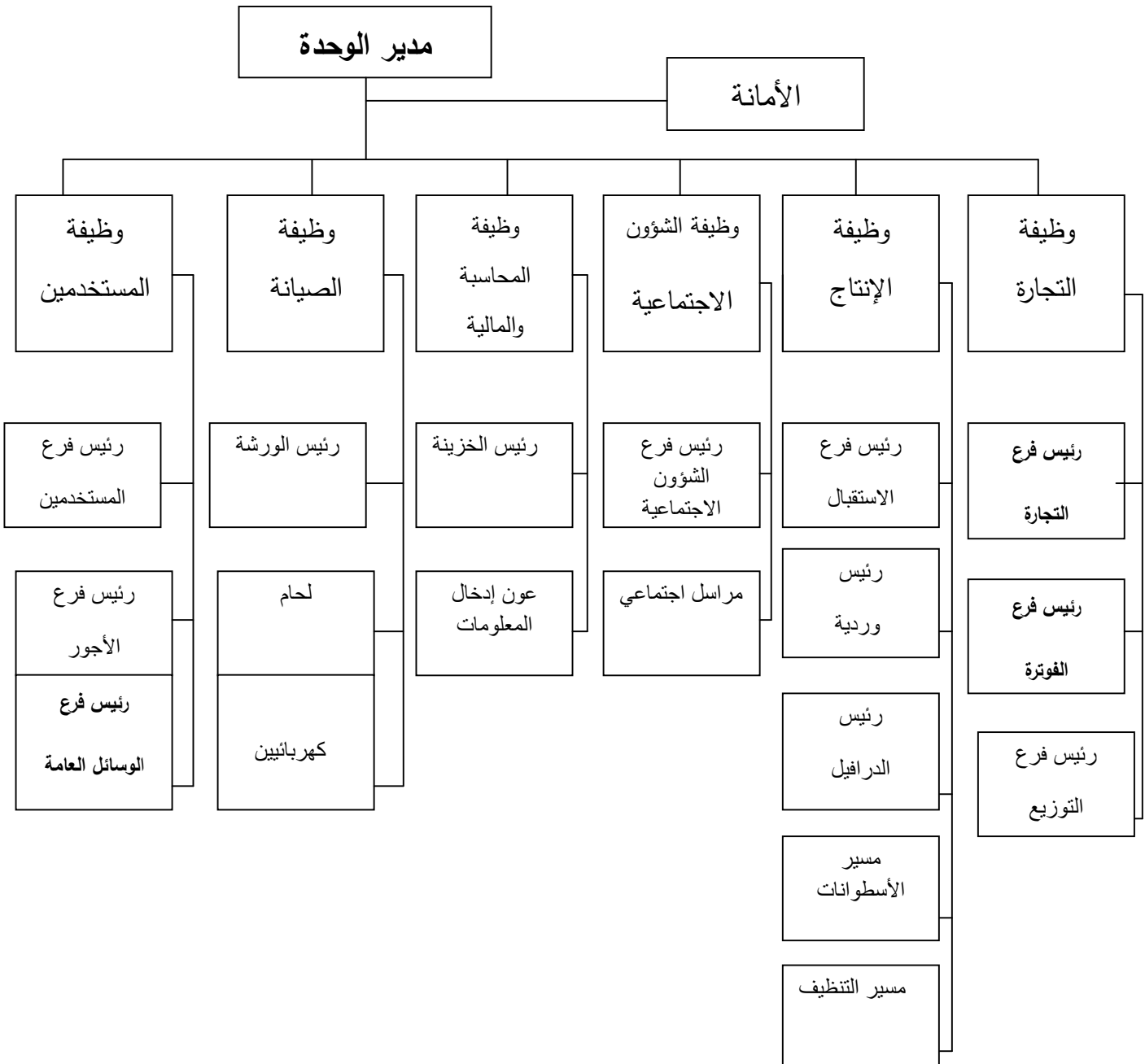
أما الزبائن الأساسيين للوحدة فهم:

- نقاط البيع التابعة للمؤسسة والمتواجدة بالمناطق التالية (أريس، اشمول، تكوت، ثنية العابد)، أين تتكفل المؤسسة بإيصال المنتجات بنفسها لهذه النقاط.
- تجار جملة متواجدين عبر أنحاء القطر الوطني.
- المؤسسات التي تقوم بإنتاج الخبز بنفسها مثلا (الجامعات، المؤسسات التربوية، الوحدات العسكرية...الخ).
- الفلاح الذي يستهلك هو الآخر هذه المنتجات كالنخالة.

### المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

تعتبر مؤسسة مطاحن الأوراس-وحدة أريس من المؤسسات العامة التي تمارس نشاطها الصناعي، فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة وظائف وفروع، وهذا من أجل السير الحسن للمؤسسة وتسهيل عمليات الرقابة، ويظهر هذا من خلال هيكلها التنظيمي التالي:

الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: الوثائق المتحصل عليها من طرف المؤسسة، سنة 2014.

يلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي للوحدة أنها تتكون من المدير، الأمانة، وخمسة وظائف تنفرع منها عدة فروع، كما يلي:

**1- الإدارة:** ويرأسها مدير الوحدة، وهو مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة والتنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة.

**2- الأمانة:** وهي مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد، وكذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بالمدير، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها إلى المدير وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح.

**3- وظيفة الإنتاج:** وتتكون من رئيس الوظيفة والذي يندرج تحته رئيس فرع الاستقبال، رئيس الوردية، مسير الدرافيل، مسير الاسطوانات، مسير التنظيف. إن وظيفة الإنتاج هي العملية التي يتم بمقتضاها إنتاج سلع عن طريق تحويل المدخلات من المواد الأولية ووسائل الإنتاج إلى مخرجات من سلع نهائية، كما تقوم وظيفة الإنتاج باتخاذ القرارات الخاصة بعملية الإنتاج للتأكد من مطابقة المواصفات المطلوبة والكميات المحددة لتحقيق رغبات المستهلكين وتلبية حاجياتهم.

**4- وظيفة الصيانة:** وتتكون من رئيس الوظيفة، رئيس الورشة، اللحام والكهربائيين، ولهذه الوظيفة علاقة مباشرة مع عمليتي الإنتاج والتوزيع، ذلك أنها تقوم بـ:

- صيانة وسائل الإنتاج لضمان استمرارية العمل.

- ضمان تجديد الآلات القديمة وبرمجتها.

- القيام بالدراسات التقنية.

- متابعة وصيانة وسائل نقل البضائع.

**5- وظيفة المحاسبة والمالية:** وتتكون من رئيس الوظيفة، رئيس الخزينة وعون لإدخال المعلومات، وتعتبر وظيفة المحاسبة والمالية الركيزة الأساسية في المؤسسة، وذلك للدور الفعال الذي تلعبه في عملية التمويل لمختلف العمليات الإنتاجية، تقوم هذه الوظيفة بالنشاطات التالية:

- تحديد السياسة المالية بتحقيق التوازن المالي والاستعمال العقلاني للموارد المالية وتهيئة الخطط المالية.

- تأمين الحفاظ على التمويل الضروري لتحقيق الأهداف المسطرة في إطار نمو الوحدة وتسيير عقود القروض.

- تأمين و إصدار الإجراءات المالية والمحاسبية.

- تأمين المراقبة، التحليل ورصد حسابات النتائج والميزانيات.

- تأمين وإعداد ملفات الأسعار.

- تحافظ على عمليات الجرد لنهاية السنة.

- تأمين تحضير تقارير التسيير الهيكلي.

**6- وظيفة المستخدمين:** وتتكون من رئيس الوظيفة، رئيس فرع المستخدمين، رئيس فرع الأجور وفرع الوسائل العامة، تقوم هذه الوظيفة أساسا بتسيير العنصر البشري، بمعنى آخر كل العلاقات التي يمكن أن تربط العمال فيما بينهم من جهة مهما كانت وظيفة العامل ومهما كانت رتبته في الهرم الوظيفي للمؤسسة، وبالمؤسسة من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس ركزت الوحدة في عملية تسيير الموارد البشرية، على ما يلي:

- ضمان سياسة التشغيل.

- التكوين.

- دراسة الأجور.

- التغيب ومحاولة الحد منه.

- تسيير القضايا الاجتماعية.

- تسيير القضايا القانونية المتنازع فيها.

**7- الوظيفة التجارية:** والتي تتكون من رئيس الوظيفة، رئيس فرع التجارة، رئيس فرع الفوترة، رئيس فرع التوزيع، ويمكن حصر الوظيفة التجارية، في: استقبال الزبائن، وكذلك تحديد نوعية الزبون ثم تطلب منه إحضار ملف خاص يتضمن:

• بطاقة تسجيل من المديرية العامة للضرائب.

• نسخة من البطاقة الشخصية أو رخصة السياقة.

• وصل طلبه فارغ مع الختم.

• نسخة من شهادة الميلاد.

• تصريح شرفي مع البصم بالإصبع.

• نسخة مستخرجة من السجل التجاري.

• صورتين شمسييتين.

8- **وظيفة الشؤون الاجتماعية:** والتي تتكون من رئيس الوظيفة، رئيس فرع الشؤون الاجتماعية، ومراسل اجتماعي، وهي مكلفة بـ:

- المراقبة عن قريب لأعوان الأمن والتحقق من انتقالهم للإسعافات الأولية.

- تنظيم تمارين مكافحة الحرائق داخل الوحدة.

- إعداد قواعد الأمن.

- القيام بالتحاليل المعمقة للحوادث.

- ضمان الآداب داخل الوحدة.

### المبحث الثاني: الدراسة المنهجية للبحث

يتطلب أي بحث الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات وكذا الوسائل الإحصائية، وتتمثل الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وكذا الوسائل الإحصائية المستخدمة في دراستنا في:

#### المطلب الأول: أدوات جمع المعلومات

إن أدوات جمع المعلومات متعددة، وكل أداة تستعمل حسب طبيعة الموضوع المدروس، و في بحثنا استخدمنا الاستمارة كأداة للوصول إلى النتائج المرغوبة.

1 - الاستمارة: تعد الاستمارة من أكثر الأدوات استعمالا وتعرف على أنها: "عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى المبحوثين في موقف مقابلة شخصية".

وقد تم بناء وصياغة الأسئلة المتعلقة بالاستمارة اعتمادا على فرضيات الدراسة، وهي عبارة عن أسئلة موجهة إلى الإطارين العاملين في المؤسسة، للوقوف على بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS17) برنامج الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، حيث تم بناء وتطوير الاستبيان بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة، وتم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

**القسم الأول:** يتكون من البيانات الشخصية للأفراد المبحوثين، ويحتوي على 5 فقرات، تمثلت في الجنس والسن والمؤهل العلمي والخبرة.

**القسم الثاني:** تكون من ثلاث محاور:

المحور الأول: نظم المعلومات بالمؤسسة، ويتكون من 8 أسئلة (1-8).

المحور الثاني: التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة، تكون من 13 سؤال (9-21).

المحور الثالث: دور نظام المعلومات في التخطيط الإستراتيجي، تكون من 24 سؤال (22-45).

2- المقابلة: مع بعض رؤساء الأقسام في المؤسسة حول الأجهزة المستخدمة وبرنامج الحماية المستخدمة.

3- الملاحظة: وذلك بملاحظة الأجهزة المستخدمة ومدى توفرها بالمؤسسة.

### المطلب الثاني: الوسائل الإحصائية المستخدمة

لتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية: تم استخدام النسب المئوية لمعرفة نسبة الأفراد الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأجوبة عن أسئلة الاستمارة.

2- معامل الثبات ألفا كرونباخ: ويستخدم لإجراء اختبار الثبات لعبارات الاستمارة، ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح من الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكما هو معروف في مجال العلوم الاجتماعية فإن معامل الثبات يكون مقبولاً ابتداءً من 0,6، والثبات يعرف بأن هناك اتساق في النتائج عند تطبيق الأداة مرات عديدة.

3- التوزيعات التكرارية: التي تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات عند أفراد مجتمع الدراسة، أي تقديم وصف شامل للبيانات المتحصل عليها.

4- المتوسط الحسابي: ذلك لمعرفة اتجاه آراء المستجيبين حول كل عبارة من عبارات الاستمارة.

5- الانحراف المعياري: ويتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة.

وتم استخدام سلم ليكارت ذو التدرج الخماسي لتحديد درجة موافقة المستجيب، وهي:

(1 غير موافق تماماً، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، 5 موافق تماماً).

### المطلب الثالث: مجتمع الدراسة

قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل للإدارة العليا والإطارات العاملين بالمؤسسة، والمتكونة من المديرين ورؤساء الأقسام، وترجع أسباب اختيارنا لهذه الفئة لكونهم المجتمع الذي يحقق أغراض



الدراسة، وهي الفئة التي لديها المعرفة المطلوبة بموضوع بحثنا، وتستطيع تقديم المعلومات التي نفيدها باعتبارهم أصحاب الاختصاص، والمسؤولين عن توفير المعلومات الضرورية للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي، وكان عدد الاستثمارات الموزعة 21 استثماراً، وتم استرجاع جميع الاستثمارات أي بنسبة 100%.

### المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

في هذا المبحث نتعرض إلى إثبات وصدق عبارات الاستثمار، وعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وإجراء تحليل وتفسير لها بهدف اختبار صحة فرضيات الدراسة:

#### المطلب الأول: ثبات وصدق عبارات الاستثمار

يتم التحقق من ثبات وصدق عبارات الاستثمار باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ للعبارات الخاصة.

المحور الأول: نظم المعلومات بالمؤسسة

الجدول رقم (6): معامل ثبات وصدق عبارات محور نظم المعلومات

عدد العبارات	ألفا كرونباخ	معامل الصدق
8	0,89	0,94

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (6) نجد أن معامل ثبات وصدق عبارات محور نظم المعلومات بالمؤسسة كانت قيمته 0,89 فهي أكبر من المعدل المطلوب 0,6، لذلك يمكن القول بأن محور نظام المعلومات متناسقة بدرجة مقبولة فيما بينها.

#### 2- المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي

الجدول رقم (7): معامل ثبات وصدق عبارات بعد التخطيط الاستراتيجي

عدد العبارات	ألفا كرونباخ	معامل الصدق
13	0,92	0,95

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (7) نجد أن معامل ثبات وصدق عبارات محور التخطيط الاستراتيجي كانت قيمته 0,92 فهي أكبر من المعدل المطلوب 0,6، ولذلك يمكن القول بأن عبارات محور التخطيط الاستراتيجي متناسقة بدرجة مقبولة فيما بينها.

## 3- المحور الثالث: دور نظام المعلومات في التخطيط الإستراتيجي

## 3-1- البعد الأول: يساعد نظام المعلومات في التهيئة والإعداد لعملية التخطيط الاستراتيجي

الجدول رقم (8): معامل ثبات وصدق عبارات بعد نظام المعلومات

والتهيئة والإعداد لعملية التخطيط الاستراتيجي

عدد العبارات	ألفاكرونباخ	معامل صدق
3	0,94	0,96

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

من خلال الجدول رقم (8)، نجد أن معامل ثبات وصدق عبارات بعد نظام المعلومات والتهيئة والإعداد لعملية التخطيط الاستراتيجي كانت قيمته 0,94 فهي أكبر من المعدل المطلوب 0,6، ولذلك يمكن القول بأن عبارات بعد نظام المعلومات والتهيئة والإعداد لعملية التخطيط الاستراتيجي متناسقة بدرجة مقبولة فيما بينها.

## 3-2- البعد الثاني: نظام المعلومات والتعرف على نقاط القوة والضعف

الجدول رقم (9): معامل ثبات وصدق عبارات بعد نظام المعلومات

والتعرف على نقاط القوة والضعف

عدد العبارات	ألفاكرونباخ	معامل صدق
7	0,95	0,97

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

من خلال الجدول رقم (9)، نجد أن معامل ثبات وصدق عبارات بعد نظام المعلومات والتعرف على نقاط القوة والضعف كانت قيمته 0,95، فهي أكبر من المعدل المطلوب 0,6، ولذلك يمكن القول بأن عبارات بعد نظام المعلومات والتعرف على نقاط القوة والضعف متناسقة بدرجة مقبولة فيما بينها.

## 3-3- البعد الثالث: نظام المعلومات والتعرف على الفرص والتهديدات

الجدول رقم(10) : معامل ثبات وصدق عبارات بعد نظام المعلومات

والتعرف على الفرص والتهديدات

معامل صدق	ألفا كرونباخ	عدد العبارات
0,92	0,85	4

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (10)، نجد أن معامل ثبات وصدق عبارات بعد نظام المعلومات والتعرف على الفرص والتهديدات كانت قيمته 0,85، فهي أكبر من المعدل المطلوب 0,6، ولذلك يمكن القول بأن عبارات بعد نظام المعلومات والتعرف على الفرص والتهديدات متناسقة بدرجة مقبولة فيما بينها.

3-4- البعد الرابع: نظام المعلومات ووضع الخطة الإستراتيجية

الجدول رقم(11) : معامل ثبات وصدق عبارات بعد نظام المعلومات

ووضع الخطة الإستراتيجية

معامل صدق	ألفا كرونباخ	عدد العبارات
0,93	0,88	4

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (11)، نجد أن معامل ثبات وصدق عبارات بعد نظام المعلومات ووضع الخطة الإستراتيجية كانت قيمته 0,88، فهي أكبر من المعدل المطلوب 0,6، ولذلك يمكن القول بأن عبارات بعد نظام المعلومات ووضع الخطة الإستراتيجية متناسقة بدرجة مقبولة فيما بينها.

3-5- البعد الخامس: نظام المعلومات وتنفيذ الإستراتيجية

الجدول رقم (12) : معامل ثبات وصدق عبارات بعد نظام المعلومات

وتنفيذ الإستراتيجية

معامل صدق	ألفا كرونباخ	عدد العبارات
0,91	0,84	3

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (12)، نجد أن معامل ثبات وصدق عبارات بعد نظام المعلومات وتنفيذ الإستراتيجية كانت قيمته 0,84، فهي أكبر من المعدل المطلوب 0,6، ولذلك يمكن القول بأن عبارات بعد نظام المعلومات وتنفيذ الإستراتيجية متناسقة بدرجة مقبولة فيما بينها.

3-6- البعد السادس: نظام المعلومات ومتابعة وتقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية

**الجدول رقم (13):** معامل ثبات وصدق عبارات بعد نظام المعلومات

ومتابعة وتقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية

عدد العبارات	ألفا كرونباخ	معامل صدق
3	0,81	0,90

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (13) نجد أن معامل ثبات وصدق عبارات بعد نظام المعلومات ومتابعة وتقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية كانت قيمته 0,81، فهي أكبر من المعدل المطلوب 0,6، ولذلك يمكن القول بأن عبارات بعد نظام المعلومات ومتابعة وتقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية متناسقة بدرجة مقبولة فيما بينها.

**المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية**

تتمثل البيانات الشخصية في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة.

**أولاً: الجنس**

**الجدول رقم (14):** توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	18	85,7
أنثى	3	14,3
المجموع	21	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

تبين من خلال جدول دراسة البيانات الشخصية: أن 18 فرداً من مجتمع الدراسة كانوا ذكور أي بنسبة 85,7%، والباقي إناث أي 03 أفراد بنسبة 14,3%.

**ثانياً: السن**

الجدول رقم(15): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	العدد	السن
4,8	1	30-20
28,6	6	40-30
47,6	10	50-40
19	4	أكثر من 50
100	21	المجموع

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

بالنسبة لمتغير السن تبين أن 10 من أفراد المجتمع سنهم يتراوح من 50-40 سنة، بنسبة 47,6% وهي أعلى نسبة، أما 06 أفراد من أفراد المجتمع سنهم يتراوح من 40-30 سنة، بنسبة 28,6%، وبالنسبة للأفراد الذين يفوق سنهم 50 سنة تمثلوا في 04 أفراد بنسبة 19%، أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30-20 سنة تمثلوا في فرد واحد وهي أقل نسبة تقدر بـ 4,8%.

ثالثا: المؤهل العلمي

الجدول رقم(16): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
81	17	تقني سامي
9,5	2	ليسانس
9,5	2	شهادة الدراسات المتخصصة
100	21	المجموع

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

أما متغير المؤهل العلمي تبين أن 17 من أفراد المجتمع متحصلين على شهادة تقني سامي وهي أعلى نسبة تقدر بـ 81%، أما أفراد المجتمع المتبقين المتمثلين في 4 أفراد فردين منهم متحصلين شهادة الليسانس بنسبة 9,5%، وفرندين متحصلين على شهادات الدراسات المتخصصة بنسبة 9,5%.

رابعا: الخبرة

الجدول رقم(17): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	1	4,8
5-10	5	23,8
10-15	2	9,5
أكثر من 15 سنة	13	61,9
المجموع	21	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

بالنسبة لمتغير الخبرة فإن فئة أكثر من 15 سنة خبرة تمثلت في 13 فردا أي بنسبة 61,9% وهي أعلى نسبة، وهذا ما يظهر وجود خبرة في المؤسسة وهي جيدة بالنسبة للدراسة، أما فئة من 5-10 سنوات تمثلت في 05 أفراد بنسبة 23,8 %، ثم تليها فئة من 10-15 سنة تمثلت في فردين بنسبة 9,5%. أما فئة أقل من 05 سنوات خبرة تمثلت في فرد واحد بنسبة 4,8%.

من خلال البيانات المتعلقة بالجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، يمكن تلخيص خصائص مجتمع الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم(18):تلخيص عبارات مجتمع الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة%
الجنس	ذكر	18	85,7%
	أنثى	03	14,3%
	المجموع	21	100%
السن	من 20-30	01	4,8%
	من 30-40	06	28,6%

47,6%	10	من 40-50	المؤهل العلمي
19%	04	أكثر من 50 سنة	
100%	21	المجموع	
81%	17	تقني سامي	
9,5%	02	ليسانس	
9,5%	02	شهادة الدراسات المتخصصة	
00%	00	ماجستير	
00%	00	دكتوراه	
100%	21	المجموع	
4,8%	01	أقل من 5 سنوات	
23,8%	05	من 5-10	
9,5%	02	من 10-15	
61,9%	13	أكثر من 15 سنة	
100%	21	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

## المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

سنحاول في هذا المطلب تحليل عبارات الاستمارة ونستخدم لذلك، ما يلي: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية وفقا لدرجات سلم ليكارت الخماسي.

الجدول رقم(19):المتوسطات الحسابية وفقا لدرجات سلم ليكارت الخماسي

المجالات	درجات السلم	الإجابة
1,79-1	1	غير موافق تماما
2,59-1,80	2	غير موافق
3,39-2,60	3	محايد
4,19-3,40	4	موافق
5-4,20	5	موافق تماما

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss.

## أولاً: تحليل عبارات المحور الأول "نظام المعلومات بالمؤسسة"

1- العبارة رقم (01): يعتمد نظام المعلومات بالمؤسسة على أحدث الأجهزة والبرمجيات.

الجدول رقم(20): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (01)

المقياس	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
غير موافق تماما	2	9,5	3,57	1,12	موافق
غير موافق	2	9,5			
محايد	1	4,8			
موافق	14	66,7			
موافق تماما	2	9,5			
المجموع	21	100			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (20) نجد أن الاتجاه العام لإجابات الباحثين حول العبارة رقم(1) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,57 بانحراف معياري 1,12، وهي تقع في المجال الرابع (4,19-3,40) حيث



أن 66,7% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن نظام المعلومات بالمؤسسة يعتمد على أحدث الأجهزة والبرمجيات، و9,5% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم موافق تماما و 9,5% من إجاباتهم كانت موافق تماما، و9,5% كانت إجاباتهم غير موافق تماما، و4,8% كانت محايد.

**2- العبارة رقم (02):** المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات صحيحة وخالية من الأخطاء  
**الجدول رقم(21):** إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم(02)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	المقياس
موافق	1,03	3,52	4,8	1	غير موافق تماما
			14,3	3	غير موافق
			14,3	3	محايد
			57,1	12	موافق
			9,5	2	موافق تماما
			100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (21) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(02) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,52 بانحراف معياري 1,03، وهي تقع في المجال الرابع (3,40-4,19)، حيث أن 57,1% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات صحيحة وخالية من الأخطاء، و14,3% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم غير موافق و14,3% من إجاباتهم كانت محايد، و9,5% كانت إجاباتهم موافق تماما، و4,8% كانت غير موافق تماما.

**3- العبارة رقم (03):** المعلومات المتحصل عليها من النظام سهلة الفهم.

## الجدول رقم(22): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (03)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	المقياس
موافق	0,60	3,81	0	0	غير موافق تماما
			4,8	1	غير موافق
			14,3	3	محايد
			76,2	16	موافق
			4,8	1	موافق تماما
			100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (22) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (03) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,81 بانحراف معياري 0,60، وهي تقع في المجال الرابع (3,40-4,19) حيث أن 76,2% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن المعلومات المتحصل عليها من النظام سهلة الفهم، و 14,3% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم محايد، و 4,8% من أفراد مجتمع الدراسة إجاباتهم كانت غير موافق، و 4,8% أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم موافق تماما.

4- العبارة رقم (04): يوفر النظام المستخدم السرعة الكافية في الحصول على المعلومات المطلوبة.

## الجدول رقم(23): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (4)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	المقياس
موافق	0,90	3,71	0	0	غير موافق تماما
			19	4	غير موافق
			0	0	محايد
			71,4	15	موافق
			9,5	2	موافق تماما
			100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (23) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (04) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,71 بانحراف معياري 0,90، وهي تقع في المجال الرابع (3,40-4,19) حيث أن 71,4% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن النظام يوفر للمستخدم السرعة الكافية في الحصول على المعلومات المطلوبة، و 19% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم غير موافق و 9,5% من إجاباتهم كانت موافق تماما.

5- العبارة رقم (05): المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات كافية لإنجاز المهام.

الجدول رقم (24): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (05)

المقياس	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
غير موافق تماما	1	4,8	3,38	1,02	محايد
غير موافق	4	19			
محايد	3	14,3			
موافق	12	57,1			
موافق تماما	1	4,8			
المجموع	21	100			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (24) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (05) هي محايد حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,38 بانحراف معياري 1,02، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39) حيث أن 57,1% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات كافية لإنجاز المهام، و 19% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم غير موافق و 14,3% من إجاباتهم كانت محايد، و 4,8% كانت إجاباتهم غير موافق تماما، و 4,8% كانت إجاباتهم موافق تماما.

6- العبارة رقم (06): يساعد نظام المعلومات على إصدار تقارير واضحة يمكن استغلالها وفهما.

الجدول رقم(25):إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم(06)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	المقياس
موافق	0,78	3,71	4,8	1	غير موافق تماما
			4,8	1	غير موافق
			4,8	1	محايد
			85,7	18	موافق
			0	0	موافق تماما
			100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

من خلال الجدول رقم(25) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (06) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,71 بانحراف معياري 0,78، وهي تقع في المجال الرابع (3,40-4,19) حيث أن 85,7% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن نظام المعلومات يساعد على إصدار تقارير واضحة يمكن استغلالها وفهما، و 4,8% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم غير موافق تماما و 4,8% من إجاباتهم كانت غير موافق، و 4,8% كانت إجاباتهم محايد.

7- العبارة رقم (07): تقوم المؤسسة بتحديث نظام المعلومات وصيانتها بشكل مستمر.

الجدول رقم(26): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم(07)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	المقياس
محايد	1,13	3,24	9,5	2	غير موافق تماما
			19	4	غير موافق
			14,3	3	محايد

			52,4	11	موافق
			4,8	1	موافق تماما
			100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (26) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (07) هي محايد حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,24 بانحراف معياري 1,13، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39) حيث أن 52,4% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بتحديث نظام المعلومات وصيانته بشكل مستمر، و 19% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم غير موافق، و 14,3% من إجاباتهم كانت محايد، و 9,5% كانت إجاباتهم غير موافق تماما، و 4,8% كانت إجاباتهم موافق تماما.

8- العبارة رقم (08): يحتوي نظام المعلومات على مميزات تعمل على حماية المعلومات وتقليل الأخطاء.

الجدول رقم (27): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (08)

المقياس	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
غير موافق تماما	3	14,3	3,52	0,92	موافق
غير موافق	7	33,3			
محايد	4	19			
موافق	13	61,9			
موافق تماما	1	4,8			
المجموع	21	100			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (27) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (08) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,52 بانحراف معياري 0,92، وهي تقع في المجال الرابع (3,40-4,19)، حيث أن 61,9% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن نظام المعلومات يحتوي على مميزات تعمل على حماية المعلومات وتقليل الأخطاء، و 33,3% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم غير موافق، و 19% من أفراد مجتمع الدراسة إجاباتهم كانت محايد، و 14,3% كانت إجاباتهم غير موافق تماما، و 4,8% كانت إجاباتهم موافق تماما.

## ثانيا: تحليل عبارات المحور الثاني "التخطيط الاستراتيجي"

1- العبارة رقم (09): تتبنى إدارة المؤسسة فكرة التخطيط الاستراتيجي.

الجدول رقم(28): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم(09)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	المقياس
			14,3	3	غير موافق تماما
غير موافق	0,92	2,52	33,3	7	غير موافق
			38,1	8	محايد
			14,3	3	موافق
			0	0	موافق تماما
			100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (28) نجد أن الاتجاه العام لإجابات الباحثين حول العبارة رقم (09) هي غير موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 2,52 بانحراف معياري 0,92، وهي تقع في المجال الثاني (1,80-2,59) حيث أن 38,1% من أفراد مجتمع الدراسة محايدون على أن إدارة المؤسسة تتبنى فكرة التخطيط الاستراتيجي، و33,3% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم غير موافق، و14,3% من إجاباتهم كانت موافق، و14,3% كانت إجاباتهم غير موافق تماما.

2- العبارة رقم (10): للمؤسسة فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي.

الجدول رقم(29): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم(10)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	المقياس
محايد	1,00	2,71	9,5	2	غير موافق تماما
			38,1	8	غير موافق
			23,8	5	محايد

			28,6	6	موافق
			0	0	موافق تماما
			100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (29) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (10) هي محايد حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 2,71 بانحراف معياري 1,00، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39) حيث أن 38,1% من أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على أن للمؤسسة فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي، و28,6% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم موافق، و23,8% من إجاباتهم كانت محايد، و9,5% كانت إجاباتهم غير موافق تماما.

3- العبارة رقم (11): تقوم المؤسسة بتحليل بيئتها الداخلية (موارد بشرية، مادية....) لتحديد نقاط قوتها لتستفيد منها ونقاط ضعفها لتجنبها.

الجدول رقم(30): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم(11)

المقياس	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
غير موافق تماما	2	9,5	3,29	1,05	محايد
غير موافق	3	14,3			
محايد	3	14,3			
موافق	13	61,9			
موافق تماما	0	0			
المجموع	21	100			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (30) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (11) هي محايد حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,29 بانحراف معياري 1,05، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39) حيث أن 61,9% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بتحليل بيئتها الداخلية (موارد بشرية، مادية....) لتحديد نقاط قوتها لتستفيد منها ونقاط ضعفها لتجنبها، و14,3% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم غير موافق، و14,3% من إجاباتهم كانت محايد، و9,5% كانت إجاباتهم غير موافق تماما.

4- العبارة رقم (12): تقوم المؤسسة بتحليل الخارجية (الاقتصادية، السياسية....) التي تؤثر على عملها الحاضر والمستقبلي.

الجدول رقم(31): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (12)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	المقياس
محايد	1,04	3,10	9,5	2	غير موافق تماما
			19	4	غير موافق
			23,8	5	محايد
			47,6	10	موافق
			0	0	موافق تماما
			100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم ( 31 ) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (12) هي محايد حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,10 بانحراف معياري 1,04، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39) حيث أن 47,6 % من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بتحليل بيئتها الخارجية (الاقتصادية، السياسية....) التي تؤثر على عملها الحاضر والمستقبلي، و 23,8 % من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم محايد، و 19 % من إجاباتهم كانت غير موافق، و 9,5 % كانت إجاباتهم غير موافق تماما.

5- العبارة رقم (13): تحدد المؤسسة الفرص والتهديدات عند تحليلها لبيئتها الخارجية.

الجدول رقم(32): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (13)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	المقياس
			4,8	1	غير موافق تماما
			28,6	6	غير موافق



محايد	1,04	3,10	23,8	5	محايد
			38,1	8	موافق
			4,8	1	موافق تماما
			100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (32) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (13) هي محايد حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,10 بانحراف معياري 1,04، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39) حيث أن 38,1% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تحدد الفرص والتهديدات عند تحليلها لبيئتها الخارجية، و28,6% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم غير موافق، و23,8% من إجاباتهم كانت محايد، و4,8% كانت إجاباتهم غير موافق تماما، و4,8% كانت إجاباتهم موافق تماما.

6- العبارة رقم (14): هناك رسالة واضحة تحدد سبب وجود المؤسسة

الجدول رقم (33): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (14)

المقياس	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
غير موافق تماما	1	4,8	3,62	0,86	موافق
غير موافق	2	9,5			
محايد	1	4,8			
موافق	17	81,0			
موافق تماما	0	0			
المجموع	21	100			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (33) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (14) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,62 بانحراف معياري 0,86، وهي تقع في المجال الرابع (3,40-4,19) حيث أن 81,0% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن هناك رسالة واضحة تحدد سبب وجود المؤسسة، و9,5% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم غير موافق، و4,8% من إجاباتهم غير موافق تماما، و4,8% كانت إجاباتهم محايد.

7- العبارة رقم (15): تترجم إدارة المؤسسة للعاملين رسالة المؤسسة.

الجدول رقم(34): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (15)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	المقياس
محايد	1,11	2,67	9,5	2	غير موافق تماما
			52,4	11	غير موافق
			0	0	محايد
			38,1	8	موافق
			0	0	موافق تماما
			100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (34) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (15) هي محايد حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 2,67 بانحراف معياري 1,11، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39) حيث أن 52,4% من أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على أن إدارة المؤسسة تترجم للعاملين رسالة المؤسسة، و 38,1% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم موافق، و 9,5% من إجاباتهم كانت غير موافق تماما.

8- العبارة رقم (16): تعتمد المؤسسة على هدف مستقبلي تريد بلوغه.

الجدول رقم(35): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم(16)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	المقياس
			4,8	1	غير موافق تماما
			33,3	7	غير موافق
			23,8	5	محايد

محايد	0,97	2,95	38,1	8	موافق
			0	0	موافق تماما
			100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (35) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (16) هي محايد حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 2,95 بانحراف معياري 0,97، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39) حيث أن 38,1% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تعتمد على هدف مستقبلي تريد بلوغه، و33,3% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم غير موافق، و23,8% من إجاباتهم كانت محايد، و4,8% كانت إجاباتهم غير موافق تماما.

9- العبارة رقم (17): تشترك كل وحدات المؤسسة في إعداد الخطة الإستراتيجية.

الجدول رقم (36): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (17)

المقياس	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
غير موافق تماما	2	9,5	2,67	1,01	محايد
غير موافق	9	42,9			
محايد	4	19			
موافق	6	28,6			
موافق تماما	0	0			
المجموع	21	100			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (36) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (17) هي محايد حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 2,67 بانحراف معياري 1,01، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39) حيث أن 42,9% من أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على أن المؤسسة تشترك كل الوحدات في إعداد الخطة الإستراتيجية، و28,6% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم موافق، و19% من إجاباتهم كانت محايد، و9,5% كانت إجاباتهم غير موافق تماما.

**10- العبارة رقم (18):** تعتمد المؤسسة على خطة إستراتيجية مكتوبة، تراعي فيها الظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها في الحاضر والمستقبل.

**الجدول رقم(37):** جابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم(18)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	المقياس
محايد	1,07	2,62	14,3	3	غير موافق تماما
			38,1	8	غير موافق
			19	4	محايد
			28,6	6	موافق
			0	0	موافق تماما
			100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (37) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(18) هي محايد حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 2,62 بانحراف معياري 1,07، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39) حيث أن 38,1% من أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على أن المؤسسة تعتمد على خطة إستراتيجية مكتوبة تراعي فيها الظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها في الحاضر والمستقبل، و 28,6% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم موافق، و 19% من إجاباتهم كانت محايد، و 14,3% كانت إجاباتهم غير موافق تماما.

**11- العبارة رقم (19):** تقوم المؤسسة بتوفير كل الموارد لتنفيذ خطتها.

**الجدول رقم(38):** إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (19)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	المقياس
محايد	1,02	2,95	4,8	1	غير موافق تماما
			38,1	8	غير موافق
			14,3	3	محايد

			42,9	9	موافق
			0	0	موافق تماما
			100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (38) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (19) هي محايد حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 2,95 بانحراف معياري 1,02، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39) حيث أن 42,9% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بتوفير كل الموارد لتنفيذ خطتها، و 38,1% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم غير موافق، و 14,3% من إجاباتهم كانت محايد، و 4,8% كانت إجاباتهم غير موافق تماما.

**12- العبارة رقم (20):** تعتمد المؤسسة على نظام رقابة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

**الجدول رقم (39):** إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (20)

المقياس	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
غير موافق تماما	1	4,8	2,81	0,92	محايد
غير موافق	8	38,1			
محايد	6	28,6			
موافق	6	28,6			
موافق تماما	0	0			
المجموع	21	100			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (39) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (20) هي محايد حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 2,81 بانحراف معياري 0,92، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39) حيث أن 38,1% من أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على أن المؤسسة تعتمد على نظام رقابة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، و 28,6% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم محايد، و 28,6% من إجاباتهم كانت موافق، و 4,8% كانت إجاباتهم غير موافق تماما.

13- العبارة رقم (21): تستفيد المؤسسة من نتائج تقييم خطتها في تطوير عملها.

الجدول رقم(40): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (21)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	المقياس
محايد	0,88	3,24	0	0	غير موافق تماما
			28,6	6	غير موافق
			19	4	محايد
			52,4	11	موافق
			0	0	موافق تماما
			100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (40) نجد أن الاتجاه العام لإجابات الباحثين حول العبارة رقم(21) هي محايد حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,24 بانحراف معياري 0,88، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39) حيث أن 52,4% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تستفيد من نتائج تقييم خطتها في تطوير عملها، و 28,6% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم غير موافق، و 19% من إجاباتهم كانت محايد.

ثالثا: تحليل عبارات المحور الثالث "دور نظم المعلومات في التخطيط الاستراتيجي"

1- العبارة رقم (22): تحديد وتجميع البيانات المطلوبة.

الجدول رقم(41): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (22)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	المقياس
موافق	0,97	3,57	0	0	غير موافق تماما
			23,8	5	غير موافق
			4,8	1	محايد

			61,9	13	موافق
			9,5	2	موافق تماما
			100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

من خلال الجدول رقم (41) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (22) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,57 بانحراف معياري 0,97، وهي تقع في المجال الرابع (3,40-4,19) حيث أن 61,9% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على تحديد وتجميع البيانات المطلوبة، و 23,8% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم غير موافق، و 9,5% من إجاباتهم كانت موافق تماما، و 4,8% كانت إجاباتهم محايد.

2- العبارة رقم (23): وضع إطار عام لعملية التخطيط الاستراتيجي.

الجدول رقم (42): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (23)

المقياس	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
غير موافق تماما	0	0	3,33	0,91	محايد
غير موافق	5	23,8			
محايد	5	23,8			
موافق	10	47,6			
موافق تماما	1	4,8			
المجموع	21	100			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

من خلال الجدول رقم (42) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (23) هي محايد حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,33 بانحراف معياري 0,91، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39) حيث أن 47,6% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على وضع إطار عام لعملية التخطيط الاستراتيجي، و 23,8% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم غير موافق، و 23,8% من إجاباتهم كانت محايد، و 4,8% كانت إجاباتهم موافق تماما.

## 3- العبارة رقم (24): تسهيل مهام فريق العمل المختص.

## الجدول رقم(43): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (24)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	المقياس
موافق	1,02	3,43	0	0	غير موافق تماما
			28,6	6	غير موافق
			9,5	2	محايد
			52,4	11	موافق
			9,5	2	موافق تماما
			100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

من خلال الجدول رقم ( 43 ) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (24) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,43 بانحراف معياري 1,02، وهي تقع في المجال الرابع (3,40-4,19) حيث أن 52,4 % من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على تسهيل مهام فريق العمل المختص، و 28,6 % من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم غير موافق، و 9,5 % من إجاباتهم كانت محايد، و 9,5 % كانت إجاباتهم موافق تماما.

## 4- العبارة رقم (25): خصائص العاملين.

## الجدول رقم(44): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (25)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	المقياس
موافق	0,92	3,43	0	0	غير موافق تماما
			23,8	5	غير موافق
			14,3	3	محايد



			57,1	12	موافق
			4,8	1	موافق تماما
			100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

من خلال الجدول رقم ( 44) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (25) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,43 بانحراف معياري 0,92، وهي تقع في المجال الرابع (3,40-4,19) حيث أن 57,1 % من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على خصائص العاملين، و 23,8 % من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم غير موافق، و 14,3 % من إجاباتهم كانت محايد، و 4,8 % كانت إجاباتهم موافق تماما.

5- العبارة رقم (26): خصائص المنتج المقدم من حيث (التنوع، التميز، التكلفة).

الجدول رقم(45): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (26)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	المقياس
موافق	1,12	3,43	4,8	1	غير موافق تماما
			23,8	5	غير موافق
			4,8	1	محايد
			57,1	12	موافق
			9,5	2	موافق تماما
			100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

من خلال الجدول رقم ( 45) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (26) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,43 بانحراف معياري 1,12، وهي تقع في المجال الرابع (3,40-4,19) حيث أن 57,1 % من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على خصائص المنتج المقدم من حيث (التنوع، التميز، التكلفة)،

و23,8% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم غير موافق، و9,5% من إجاباتهم كانت موافق تماما، و4,8% كانت إجاباتهم غير موافق تماما، و4,8% كانت إجاباتهم محايد.

6- العبارة رقم (27): الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم(46): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (27)

المقياس	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
غير موافق تماما	1	4,8	3,33	1,06	محايد
غير موافق	4	19			
محايد	5	23,8			
موافق	9	42,9			
موافق تماما	2	9,5			
المجموع	21	100			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

من خلال الجدول رقم ( 46) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (27) هي محايد حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,33 بانحراف معياري 1,06، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39) حيث أن 42,9% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على الهيكل التنظيمي و23,8% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم محايد، و19% من إجاباتهم كانت غير موافق، و9,5% كانت إجاباتهم موافق تماما، و4,8% كانت إجاباتهم غير موافق تماما.

7- العبارة رقم (28): المركز المالي.

الجدول رقم(47): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (28)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	المقياس
موافق	1,07	3,43	4,8	1	غير موافق تماما
			19	4	غير موافق
			14,3	3	محايد
			52,4	11	موافق
			9,5	2	موافق تماما
			100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

من خلال الجدول رقم (47) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (28) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,43 بانحراف معياري 1,07، وهي تقع في المجال الرابع (3,40-4,19) حيث أن 52,4% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على المركز المالي، و 19% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم غير موافق، و 14,3% من إجاباتهم كانت محايد، و 9,5% كانت إجاباتهم موافق تماما، و 4,8% كانت إجاباتهم غير موافق تماما.

## 8- العبارة رقم (29): التجارب السابقة في عمليات التخطيط الاستراتيجي

الجدول رقم(48): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم(29)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	المقياس
محايد	1,00	3,00	4,8	1	غير موافق تماما
			28,6	6	غير موافق
			33,3	7	محايد

			28,6	6	موافق
			4,8	1	موافق تماما
			100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

من خلال الجدول رقم (48) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (29) هي محايد حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,00 بانحراف معياري 1,00، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39) حيث أن 33,3 % من أفراد مجتمع الدراسة محايدين على التجارب السابقة في عمليات التخطيط الاستراتيجي، و 28,6 % من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم غير موافق، و 28,6 % من إجاباتهم كانت موافق، و 4,8 % كانت إجاباتهم غير موافق تماما، و 4,8 % كانت إجاباتهم موافق تماما.

9- العبارة رقم (30): عملية اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (49): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (30)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	المقياس
محايد	1,07	3,19	4,8	1	غير موافق تماما
			23,8	5	غير موافق
			28,6	6	محايد
			33,3	7	موافق
			9,5	2	موافق تماما
			100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

من خلال الجدول رقم (49) نجد أن الإتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (30) هي محايد حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,52 بانحراف معياري 0,92، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39) حيث أن 33,3 % من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على عملية اتخاذ القرارات ، و 28,6 % من إجابات أفراد مجتمع

الدراسة كانت إجاباتهم محايد ، و 23,8 % من إجاباتهم كانت غير موافق، و 9,5 % كانت إجاباتهم موافق تماما، و 4,8 % كانت إجاباتهم غير موافق تماما.

#### 10- العبارة رقم (31): الموقع الجغرافي.

الجدول رقم(50): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (31)

المقياس	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
غير موافق تماما	0	0	3,10	0,94	محايد
غير موافق	7	33,3			
محايد	6	28,6			
موافق	7	33,3			
موافق تماما	1	4,8			
المجموع	21	100			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

من خلال الجدول رقم ( 50 ) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(31) هي محايد، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,10 بانحراف معياري 0,94، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39) حيث أن 33,3 % من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على الموقع الجغرافي، و 33.3 % من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم غير موافق، و 28,6 % من إجاباتهم كانت محايد، و 4,8 % كانت إجاباتهم موافق تماما.

#### 11- العبارة رقم (32): مستوى التنوع في المنتج المقدم.

الجدول رقم(51): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (32)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	المقياس
موافق	0,97	3,57	0	0	غير موافق تماما
			23,8	5	غير موافق
			4,8	1	محايد
			61,9	13	موافق
			9,5	2	موافق تماما
			100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

من خلال الجدول رقم ( 51 ) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (32) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,57 بانحراف معياري 0,97، وهي تقع في المجال الرابع (3,40-4,19) حيث أن 61,9 % من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على مستوى التوزيع في المنتج المقدم، و 23,8 % من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم غير موافق، و 9,5 % من إجاباتهم كانت موافق تماما، و 4,8 % كانت إجاباتهم محايد.

## 12- العبارة رقم (33): التغطية الجغرافية لمنتجات المؤسسة.

الجدول رقم(52): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (33)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	المقياس
محايد	1,01	3,33	0	0	غير موافق تماما
			28,6	6	غير موافق
			19	4	محايد

			42,9	9	موافق
			9,5	2	موافق تماما
			100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

من خلال الجدول رقم ( 52) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (33) هي محايد حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,33 بانحراف معياري 1,01، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39) حيث أن 42,9 % من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على التغطية الجغرافية لمنتجات المؤسسة، و 28,6 % من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم غير موافق، و 19 % من إجاباتهم كانت محايد، و 9,5 % كانت إجاباتهم موافق تماما.

### 13- العبارة رقم (34): مستوى جودة المنتجات المقدمة.

الجدول رقم(53): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (34)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	المقياس
موافق	0,92	3,52	0	0	غير موافق تماما
			19	4	غير موافق
			19	4	محايد
			52,4	11	موافق
			9,5	2	موافق تماما
			100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

من خلال الجدول رقم ( 53) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (34) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,52 بانحراف معياري 0,92، وهي تقع في المجال الرابع (3,40-4,19) حيث أن 52,4 % من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على مستوى جودة المنتجات المقدمة، و 19 % من إجابات أفراد

مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم غير موافق، و 19 % من إجاباتهم كانت محايد، و 9,5 % كانت إجاباتهم موافق تماما.

#### 14- العبارة رقم (35): قدرات المؤسسة على البحث والتطوير.

الجدول رقم(54): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (35)

المقياس	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
غير موافق تماما	1	4,8	3,29	1,00	محايد
غير موافق	4	19			
محايد	5	23,8			
موافق	10	47,6			
موافق تماما	1	4,8			
المجموع	21	100			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

من خلال الجدول رقم ( 54 ) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (35) هي محايد حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,29 بانحراف معياري 1,00، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39) حيث أن 47,6 % من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على قدرات المؤسسة على البحث والتطوير، و 23,8 % من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم محايد، و 19 % من إجاباتهم كانت غير موافق، و 4,8 % كانت إجاباتهم غير موافق تماما، و 4,8 % كانت إجاباتهم موافق تماما.

#### 15- العبارة رقم (36): صياغة رؤية محددة وواضحة وبعيدة المدى لمستقبل المؤسسة

الجدول رقم(55): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (36)

المقياس	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
غير موافق تماما	0	0			



محايد	0,92	3,19	28,6	6	غير موافق
			28,6	6	محايد
			38,1	8	موافق
			4,8	1	موافق تماما
			100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

من خلال الجدول رقم ( 55) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (36) هي محايد حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,19 بانحراف معياري 0,92، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39) حيث أن 38,1% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على صياغة رؤية محددة وواضحة وبعيدة المدى لمستقبل المؤسسة، و 28,6% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم غير موافق، و 28,6% من إجاباتهم كانت محايد، و 4,8% كانت إجاباتهم موافق تماما.

16- العبارة رقم (37): التحديد الدقيق لرسالة المؤسسة

الجدول رقم(56): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (37)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	المقياس
محايد	1,07	3,05	9,5	2	غير موافق تماما
			19	4	غير موافق
			33,3	7	محايد
			33,3	7	موافق
			4,8	1	موافق تماما
			100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

من خلال الجدول رقم ( 56) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (37) هي محايد، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,05 بانحراف معياري 1,07، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39) حيث أن 33,3% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على التحديد الدقيق لرسالة المؤسسة، و 33,3% من إجابات

أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم محايد، و 19 % من إجاباتهم كانت غير موافق، و 9,5 % كانت إجاباتهم غير موافق تماما، و 4,8 % كانت إجاباتهم موافق تماما.

17- العبارة رقم (38): وضع الأهداف المراد الوصول إليها.

الجدول رقم(57): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (38)

المقياس	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
غير موافق تماما	0	0	3,57	0,87	موافق
غير موافق	4	19			
محايد	2	9,5			
موافق	14	66,7			
موافق تماما	1	4,8			
المجموع	21	100			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

من خلال الجدول رقم ( 57 ) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (38) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,57 بانحراف معياري 0,87، وهي تقع في المجال الرابع (3,40-4,19) حيث أن 66,7 % من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على وضع الأهداف المراد الوصول إليها، و 19 % من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم غير موافق، و 9,5 % من إجاباتهم كانت محايد، و 4,8 % كانت إجاباتهم موافق تماما.

18- العبارة رقم (39): صياغة العناصر الضرورية المتعلقة بكيفية تحقيق النتائج المستهدفة.

الجدول رقم(58): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (39)

المقياس	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
غير موافق تماما	0	0			

محايد	0,83	3,24	19	4	غير موافق
			42,9	9	محايد
			33,3	7	موافق
			4,8	1	موافق تماما
			100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

من خلال الجدول رقم ( 58 ) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (39) هي محايد، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,24 بانحراف معياري 0,83، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39) حيث أن 42,9 % من أفراد مجتمع الدراسة محايدين على صياغة العناصر الضرورية المتعلقة بكيفية تحقيق النتائج المستهدفة، و 33,3 % من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم موافق، و 19 % من إجاباتهم كانت غير موافق، و 4,8 % كانت إجاباتهم موافق تماما.

19 - العبارة رقم (40): تحديد أولويات العمل.

الجدول رقم(59): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (40)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	المقياس
موافق	0,97	3,43	0	0	غير موافق تماما
			23,8	5	غير موافق
			19	4	محايد
			47,6	10	موافق
			4,8	2	موافق تماما
			100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

من خلال الجدول رقم ( 59 ) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (40) هي موافق، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,43 بانحراف معياري 0,97، وهي تقع في المجال الرابع (3,40-4,19) حيث

أن 47,6 % من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على تحديد أولويات العمل، و 23,8 % من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم غير موافق، و 19 % من إجاباتهم كانت محايد، و 4,8 % كانت إجاباتهم موافق تماما.

**20- العبارة رقم (41):** وضع خطة تفصيلية لتحقيق الرؤية المستقبلية.

**الجدول رقم(60):** إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (41)

المقياس	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
غير موافق تماما	0	0	3,33	0,96	محايد
غير موافق	6	28,6			
محايد	3	14,3			
موافق	11	52,4			
موافق تماما	1	4,8			
المجموع	21	100			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

من خلال الجدول رقم (60) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (41) هي محايد، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,33 بانحراف معياري 0,96، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39) حيث أن 52,4 % من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على وضع خطة تفصيلية لتحقيق الرؤية المستقبلية، و 28,6 % من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم غير موافق، و 14,3 % من إجاباتهم كانت محايد، و 4,8 % كانت إجاباتهم موافق تماما.

**21- العبارة رقم (42):** اقتراح عدة بدائل واقتراح المسوغات لكل بديل.

**الجدول رقم(61):** إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (42)

المقياس	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
غير موافق تماما	1	4,8			

محايد	0,97	2,95	33,3	7	غير موافق
			23,8	5	محايد
			38,1	8	موافق
			0	0	موافق تماما
			100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

من خلال الجدول رقم ( 61) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (42) هي محايد، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 2,95 بانحراف معياري 0,97، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39)، حيث أن 38,1% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على اقتراح عدة بدائل واقتراح المسوغات لكل بديل، و 33,3% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم غير موافق، و 23,8% من إجاباتهم كانت محايد، و 4,8% كانت إجاباتهم غير موافق تماما.

22- العبارة رقم (43): الوقوف على نقاط الاختناق أثناء تنفيذ الخطة.

الجدول رقم(62): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (43)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	المقياس
محايد	0,92	2,81	4,8	1	غير موافق تماما
			38,1	8	غير موافق
			28,6	6	محايد
			28,6	6	موافق
			0	0	موافق تماما
			100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

من خلال الجدول رقم ( 62) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (43) هي محايد، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 2,81 بانحراف معياري 0,92، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39) حيث أن 38,1% من أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على الوقوف على نقاط الاختناق أثناء تنفيذ الخطة، و 28,6%

% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم محايد، و28,6 % من إجاباتهم كانت موافق، و4,8 % كانت إجاباتهم غير موافق تماما.

**23- العبارة رقم (44):** تقييم الممارسات الحالية للإدارة لتحديد نقاط القوة والضعف فيها.

**الجدول رقم(63):** إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (44)

المقياس	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
غير موافق تماما	1	4,8	2,95	1,07	محايد
غير موافق	8	38,1			
محايد	4	19			
موافق	7	33,3			
موافق تماما	1	4,8			
المجموع	21	100			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

من خلال الجدول رقم (63) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (44) هي محايد، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 2,95 بانحراف معياري 1,07، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39) حيث أن 38,1 % من أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على تقييم الممارسات الحالية للإدارة لتحديد نقاط القوة والضعف فيها، و33,3 % من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم موافق، و19 % من إجاباتهم كانت محايد، و4,8 % كانت إجاباتهم غير موافق تماما، و4,8 % كانت إجاباتهم موافق تماما.

**24- العبارة رقم (45):** التغذية المرتدة التي تساهم في تطوير الرؤيا المستقبلية للمؤسسة.

الجدول رقم(64): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة رقم (45)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	المقياس
محايد	1,15	3,14	9,5	2	غير موافق تماما
			23,8	5	غير موافق
			14,3	3	محايد
			47,6	10	موافق
			4,8	1	موافق تماما
			100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

من خلال الجدول رقم ( 64 ) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (45) هي محايد، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,14 بانحراف معياري 1,15، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39) حيث أن 47,6 % من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على التغذية المرتدة التي تساهم في تطوير الرؤيا المستقبلية للمؤسسة، و 23,8 % من إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم غير موافق، و 14,3 % من إجاباتهم كانت محايد، و 9,5 % كانت إجاباتهم غير موافق تماما، و 4,8 % كانت إجاباتهم موافق تماما.

فيما يلي ملخص عبارة المحور الأول:

الجدول رقم(65): ملخص إجابات المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب حسب الأهمية
1	يعتمد نظام المعلومات بالمؤسسة على احدث الأجهزة والبرمجيات	3,57	1,12	موافق	4
2	المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات صحيحة وخالية من الأخطاء	3,52	1,03	موافق	5
3	المعلومات المتحصل عليها من النظام سهلة	3,81	0,60	موافق	1

				الفهم	
2	موافق	0,90	3,71	يوفر النظام المستخدم السرعة الكافية في الحصول على المعلومات المطلوبة	4
7	محايد	1,02	3,38	المعلومات التي يوفرها النظام كافية لإنجاز المهام	5
3	موافق	0,78	3,71	يساعد نظام المعلومات على إصدار تقارير واضحة يمكن استغلالها وفهمها	6
8	محايد	1,13	3,24	تقوم المؤسسة بتحديث نظام المعلومات وصيانتها بشكل مستمر	7
6	موافق	0,92	3,52	يحتوي نظام المعلومات على مميزات تعمل على حماية المعلومات وتقليل الأخطاء	8
	موافق	0,72	3,55	نظام المعلومات	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم ( 65) يتضح أن أغلب أفراد المجتمع موافقين على نظام المعلومات بالمؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,55 % بانحراف معياري 0,72، وهي تقع في المجال الرابع (3,40-4,19)، حيث تحتل المرتبة الأولى عبارة المعلومات المتحصل عليها من النظام سهلة الفهم، ثم تليها عبارة يوفر النظام المستخدم السرعة الكافية في الحصول على المعلومات المطلوبة، ثم تأتي عبارة يساعد نظام المعلومات على إصدار تقارير واضحة يمكن استغلالها وفهمها في المرتبة الثالثة، أما في المرتبة الرابعة تأتي عبارة يعتمد نظام المعلومات بالمؤسسة على أحدث الأجهزة والبرمجيات، وفي المرتبة الخامسة تأتي عبارة المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات صحيحة وخالية من الأخطاء، ثم تليها عبارة يحتوي نظام المعلومات على مميزات تعمل على حماية المعلومات وتقليل الأخطاء، ثم تأتي عبارة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات كافية لإنجاز المهام، وفي المرتبة الثامنة عبارة تقوم المؤسسة بتحديث نظام المعلومات وصيانتها بشكل مستمر.

ملخص إجابات المحور الثاني

الجدول رقم(66): ملخص إجابات التخطيط الإستراتيجي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب حسب



الأهمية					
13	غير موافق	0,92	2,52	تتبنى إدارة المؤسسة فكرة التخطيط الاستراتيجي	9
9	محايد	1,00	2,71	للمؤسسة فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي	10
2	محايد	1,05	3,29	تقوم المؤسسة بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط قوتها لتستفيد، ونقاط ضعفها لتجنبها.	11
4	محايد	1,04	3,10	تقوم المؤسسة بتحليل بيئتها الخارجية التي تؤثر على عملها الحاضر والمستقبلي.	12
5	محايد	1,04	3,10	تحدد المؤسسة الفرص والتهديدات عند تحليلها لبيئتها الخارجية.	13
1	موافق	0,86	3,62	هناك رسالة واضحة تحدد سبب وجود المؤسسة.	14
11	محايد	1,11	2,67	تترجم إدارة المؤسسة للعاملين رسالة المؤسسة.	15
6	محايد	0,97	2,95	تعتمد المؤسسة على هدف مستقبلي تريد بلوغه.	16
10	محايد	1,01	2,67	تشارك كل وحدات المؤسسة في إعداد الخطة الاستراتيجية.	17
12	محايد	1,07	2,62	تعتمد المؤسسة على خطة استراتيجية مكتوبة تراعي فيها الظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها في الحاضر والمستقبل.	18
7	محايد	1,02	2,95	تقوم المؤسسة بتوفير كل الموارد لتنفيذ خطتها.	19
8	محايد	0,92	2,81	تعتمد المؤسسة على نظام رقابة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	20
3	محايد	0,88	3,24	تستفيد المؤسسة من نتائج تقييم خطتها في تطوير عملها	21
	محايد	0,73	2,94	التخطيط الاستراتيجي	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم ( 66 ) يتضح أن أغلب أفراد المجتمع محايدين على التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,94 % بانحراف معياري 0,73، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39)، حيث تحتل المرتبة الأولى عبارة بأنه هناك رسالة واضحة تحدد سبب وجود المؤسسة، ثم تليها عبارة تقوم المؤسسة بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط قوتها لتستفيد منها ونقاط ضعفها لتجنبها، أما في المرتبة الثالثة

تأتي عبارة تستفيد المؤسسة من نتائج تقييم خطتها في تطوير عملها، وفي المرتبة الرابعة عبارة تقوم المؤسسة بتحليل بيئتها الخارجية التي تؤثر على عملها الحاضر والمستقبلي، ثم تليها في المرتبة الخامسة عبارة تحدد المؤسسة الفرص والتهديدات عند تحليلها لبيئتها الخارجية، أما في المرحلة السادسة تأتي عبارة تعتمد المؤسسة على هدف مستقبلي تريد بلوغه، وفي المرتبة السابعة تأتي عبارة تقوم المؤسسة بتوفير كل الموارد لتنفيذ خطتها، وفي المرتبة الثامنة عبارة تعتمد المؤسسة على نظام رقابة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، وفي المرتبة التاسعة تأتي عبارة للمؤسسة فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي، ثم تليها عبارة تشترك كل وحدات المؤسسة في إعداد الخطة الإستراتيجية في المرتبة العاشرة، وفي المرتبة الحادية عشرة عبارة تترجم إدارة المؤسسة للعاملين رسالة المؤسسة، وفي المرتبة الثانية عشرة تأتي عبارة تعتمد المؤسسة على خطة إستراتيجية مكتوبة تراعي فيها الظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها في الحاضر والمستقبل، وفي المرتبة الأخيرة عبارة تتبنى إدارة المؤسسة فكرة التخطيط الاستراتيجي.

### ثالثاً: تحليل عبارات المحور الثالث "يلعب نظام المعلومات دوراً في التهيئة والإعداد لعملية التخطيط الاستراتيجي"

**1- البعد الأول:** يلعب نظام المعلومات دوراً في التهيئة والإعداد لعملية التخطيط الاستراتيجي.  
**الجدول رقم (67):** ملخص إجابات دوراً نظام المعلومات في التهيئة والإعداد لعملية التخطيط الاستراتيجي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول حسب الأهمية	الترتيب
22	تحديد وتجميع البيانات المطلوبة.	3,57	0,97	موافق	1
23	وضع إطار عام لعملية التخطيط الاستراتيجي.	3,33	0,91	محايد	3
24	تسهيل مهام فريق العمل المختص.	3,43	1,02	موافق	2
	دور نظام المعلومات في التهيئة والإعداد لعملية التخطيط الاستراتيجي	3,44	0,92	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (67) يتضح أن أغلب أفراد المجتمع موافقين على نظام المعلومات والتهيئة والإعداد لعملية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,44 % بانحراف معياري 0,92، وهي تقع في المجال الرابع (3,40-4,19)، حيث تحتل المرتبة الأولى عبارة تحديد وتجميع البيانات المطلوبة، وفي

المرتبة الثانية عبارة تسهيل مهام فريق العمل المختص، أما في المرتبة الثالثة تأتي عبارة وضع إطار عام لعملية التخطيط الاستراتيجي.

2- البعد الثاني: يلعب نظام المعلومات دورا في تحليل الوضع الراهن، من خلال:

2-1- يلعب نظام المعلومات دور في التعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

الجدول رقم (68): ملخص إجابات يلعب نظام المعلومات دورا في تحليل الوضع الراهن

من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب حسب الأهمية
25	خصائص العاملين	3,43	0,92	موافق	1
26	خصائص المنتج المقدم (التنوع، التميز، التكلفة).	3,43	1,12	موافق	2
27	الهيكل التنظيمي.	3,33	1,06	محايد	4
28	المركز المالي.	3,43	1,07	موافق	3
29	التجارب السابقة في عمليات التخطيط الإستراتيجي	3,00	1,00	محايد	7
30	عملية اتخاذ القرارات.	3,19	1,07	محايد	5
31	الموقع الجغرافي للمؤسسة.	3,10	0,94	محايد	6
	يلعب نظام المعلومات دورا في التعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة.	3,27	0,92	محايد	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (68) يتضح أن أغلب أفراد المجتمع محايدين على مساعدة نظام المعلومات في تحليل الوضع الراهن من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,27 % بانحراف معياري 0,92، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39)، حيث تحتل المرتبة الأولى عبارة خصائص العاملين، وفي المرتبة الثانية عبارة خصائص المنتج المقدم (التنوع، التميز، التكلفة)، تليها عبارة المركز المالي في المرتبة الثالثة، ثم في المرتبة الرابعة تأتي عبارة الهيكل التنظيمي، وفي المرتبة الخامسة عبارة عملية اتخاذ القرارات، تليها عبارة الموقع الجغرافي للمؤسسة في المرتبة السادسة، ثم تليها عبارة التجارب السابقة في عمليات التخطيط الإستراتيجي في المرتبة السابعة.

## 2-2- نظام المعلومات دورا في التعرف على الفرص والتهديدات.

الجدول رقم (69): ملخص إجابات دور نظام المعلومات في التعرف على الفرص والتهديدات

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب حسب الأهمية
32	مستوى التنوع في المنتج المقدم.	3,57	0,97	موافق	1
33	التغطية الجغرافية لمنتجات المؤسسة.	3,33	1,01	محايد	3
34	مستوى جودة المنتجات المقدمة.	3,52	0,92	موافق	2
35	قدرات المؤسسة على البحث والتطوير.	3,29	1,00	محايد	4
يلعب نظام المعلومات دورا في التعرف على الفرص والتهديدات		3,42	0,82	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (69) يتضح أن أغلب أفراد المجتمع موافقين على مساعدة نظام المعلومات في التعرف على الفرص والتهديدات للمؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,42 % بانحراف معياري 0,82، وهي تقع في المجال الرابع (3,40-4,19)، حيث تحتل المرتبة الأولى عبارة مستوى التنوع في المنتج المقدم ثم تليها عبارة مستوى جودة المنتجات المقدمة في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة عبارة التغطية الجغرافية لمنتجات المؤسسة، وتأتي في المرتبة الأخيرة عبارة قدرات المؤسسة على البحث والتطوير.

## 3- البعد الثالث: يلعب نظام المعلومات دورا في وضع الخطة الإستراتيجية.

الجدول رقم (70): ملخص إجابات دور نظام المعلومات في وضع الخطة الإستراتيجية.

العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب حسب الأهمية
36	صياغة رؤية محددة وواضحة وبعيدة المدى لمستقبل المؤسسة	3,19	0,92	محايد	3
37	التحديد الدقيق لرسالة المؤسسة.	3,05	1,07	محايد	4

38	وضع الأهداف المطلوب الوصول إليها.	3,57	0,87	موافق	1
39	صياغة العناصر المتعلقة بكيفية تحقيق النتائج المستهدفة.	3,24	0,83	محايد	2
يلعب نظام المعلومات دورا في وضع الخطة الإستراتيجية		3,26	0,80	محايد	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (70) يتضح أن أغلب أفراد المجتمع محايدين على مساعدة نظام المعلومات في وضع الخطة الإستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,26 % بانحراف معياري 0,80، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39)، حيث تحتل المرتبة الأولى عبارة وضع الأهداف المطلوب الوصول إليها، ثم تليها في المرتبة الثانية عبارة صياغة العناصر المتعلقة بكيفية تحقيق النتائج المستهدفة، وفي المرتبة الثالثة عبارة صياغة رؤية محددة وواضحة وبعيدة المدى لمستقبل المؤسسة، أما في المرتبة الأخيرة عبارة التحديد الدقيق لرسالة المؤسسة.

#### 4- البعد الرابع: يلعب نظام المعلومات دورا في تنفيذ الإستراتيجية.

الجدول رقم (71): ملخص إجابات دور نظام المعلومات في تنفيذ الإستراتيجية.

العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب حسب الأهمية
40	تحديد أولويات العمل.	3,43	0,97	موافق	1
41	وضع خطة تفصيلية لتحقيق الرؤية المستقبلية.	3,33	0,96	محايد	2
42	اقتراح عدة بدائل واقتراح المسوغات لكل بديل.	2,95	0,97	محايد	3
يلعب نظام المعلومات دورا في تنفيذ الإستراتيجية		3,23	0,85	محايد	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (71) يتضح أن أغلب أفراد المجتمع محايدين على مساعدة نظام المعلومات في تنفيذ الإستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,23 % بانحراف معياري 0,85، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39)، حيث تحتل المرتبة الأولى عبارة تحديد أولويات العمل وتليها في المرتبة الثانية عبارة وضع خطة تفصيلية لتحقيق الرؤية المستقبلية، وفي المرتبة الأخيرة عبارة اقتراح عدة بدائل واقتراح المسوغات لكل بديل.

#### 5- البعد الخامس: يلعب نظام المعلومات دورا في متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

الجدول رقم ( 72 ): ملخص إجابات دورا نظام المعلومات في متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب حسب الأهمية
43	الوقوف على نقاط الاختناق أثناء تنفيذ الخطة.	2,81	0,92	محايد	3
44	تقييم الممارسات الحالية للإدارة لتحديد نقاط القوة والضعف فيها.	2,95	1,07	محايد	2
45	التغذية المرتدة التي تساهم في تطوير الرؤيا المستقبلية للمؤسسة.	3,14	1,15	محايد	1
يلعب نظام المعلومات دورا في متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية		2,96	0,90	محايد	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم ( 72 ) يتضح أن أغلب أفراد المجتمع محايدين على مساهمة نظام المعلومات في متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,96 % بانحراف معياري 0,90، وهي تقع في المجال الثالث (2,60-3,39)، حيث تحل المرتبة الأولى عبارة التغذية المرتدة التي تساهم في تطوير الرؤيا المستقبلية للمؤسسة، تليها في المرتبة الثانية عبارة تقييم الممارسات الحالية للإدارة لتحديد نقاط القوة والضعف فيها، وفي المرتبة الأخيرة عبارة الوقوف على نقاط الاختناق أثناء تنفيذ الخطة.

#### المطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة الميدانية

بعد تحليل نتائج الاستبيان سنحاول في هذا المطلب تفسير النتائج المتوصل إليها تبعا للفرضيات المنطلق منها:

##### 1- الفرضية الأولى: "يلعب نظام المعلومات دورا أساسيا في التهيئة والإعداد لعملية التخطيط الإستراتيجي".

من خلال تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة لتحديد دور نظام المعلومات في التهيئة والإعداد لعملية التخطيط الإستراتيجي، ومن خلال المتوسطات الحسابية الخاصة بكل عبارة تبين أن أفراد مجتمع الدراسة موافقين على دور نظام المعلومات في التهيئة والإعداد لعملية التخطيط الإستراتيجي، وذلك بمساعدته في:

- تحديد وتجميع البيانات المطلوبة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب: 3,57 % بانحراف معياري 0,97.
- تسهيل مهام فريق العمل المختص، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب: 3,43 % بانحراف معياري 1,02.
- وعليه، ومن خلال الاتجاه العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة تبين أنه لنظام المعلومات دور في التهيئة والإعداد لعملية التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية التي انطلقت منها "يلعب نظام المعلومات دورا أساسيا في التهيئة والإعداد لعملية التخطيط الإستراتيجي".
- 2-الفرضية الثانية:** "يلعب نظام المعلومات دورا أساسيا في تحليل الوضع الراهن من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف".
- من خلال تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة لتحديد دور نظام المعلومات في التعرف على نقاط القوة والضعف بالمؤسسة، ومن خلال المتوسطات الحسابية الخاصة بكل عبارة تبين أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون على دور نظام المعلومات في التعرف على نقاط القوة والضعف بالمؤسسة، حيث:
- قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب: 3,33 %، بانحراف معياري 1,06، فيما يخص التعرف على الهيكل التنظيمي.
- قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب: 3,00 %، بانحراف معياري 1,00، فيما يخص التعرف على التجارب السابقة في عمليات التخطيط الإستراتيجي.
- قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب: 3,19 %، بانحراف معياري 1,07، فيما يخص التعرف على عملية اتخاذ القرارات.
- قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب: 3,10 %، بانحراف معياري 0,94، فيما يخص التعرف على الموقع الجغرافي للمؤسسة.
- من خلال الاتجاه العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة تبين عدم صحة الفرضية التي انطلقت منها "يلعب نظام المعلومات دورا أساسيا في تحليل الوضع الراهن من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف".
- 3-الفرضية الثالثة:** "يلعب نظام المعلومات دورا أساسيا في تحليل الوضع الراهن من خلال التعرف على الفرص والتهديدات".

من خلال تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة لتحديد دور نظام المعلومات في التعرف على الفرص والتهديدات للمؤسسة، من خلال المتوسطات الحسابية الخاصة بكل عبارة تبين أن أفراد مجتمع الدراسة موافقين على دور نظام المعلومات في التعرف على الفرص والتهديدات للمؤسسة، حيث:

- قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب: 3,57 %، بانحراف معياري 0,97، فيما يخص التعرف على مستوى التنوع في المنتج المقدم.

- قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب: 3,52 %، بانحراف معياري 0,92، فيما يخص التعرف على مستوى جودة المنتجات المقدمة.

من خلال الاتجاه العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة تبين صحة الفرضية التي انطلقت منها "يلعب نظام المعلومات دورا أساسيا في تحليل الوضع الراهن من خلال التعرف على الفرص والتهديدات".

#### 4-الفرضية الرابعة: "يلعب نظام المعلومات دورا أساسيا في وضع الخطة الإستراتيجية".

من خلال تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة لتحديد دور نظام المعلومات في وضع الخطة الإستراتيجية، ومن خلال المتوسطات الحسابية الخاصة بكل عبارة تبين أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون على دور نظام المعلومات في وضع الخطة الإستراتيجية، حيث:

- قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب: 3,19 %، بانحراف معياري 0,92، فيما يخص دوره في صياغة رؤية محددة وواضحة وبعيدة المدى لمستقبل المؤسسة.

- قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب: 3,05 %، بانحراف معياري 1,07، فيما يخص دوره في التحديد الدقيق لرسالة المؤسسة.

- قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب: 3,24 %، بانحراف معياري 0,83، فيما يخص دوره في صياغة العناصر المتعلقة بكيفية تحقيق النتائج المستهدفة.

من خلال الاتجاه العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة تبين عدم صحة الفرضية التي انطلقت منها "يلعب نظام المعلومات دورا أساسيا في وضع الخطة الإستراتيجية".

#### 5- الفرضية الخامسة: "يلعب نظام المعلومات دورا أساسيا في تنفيذ الخطة الإستراتيجية".



من خلال تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة لتحديد دور نظام المعلومات في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، ومن خلال المتوسطات الحسابية الخاصة بكل عبارة تبين أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون على دور نظام المعلومات في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، حيث:

- قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب: 3,33 %، بانحراف معياري 0,96، فيما يخص دوره في وضع خطة تفصيلية لتحقيق الرؤية المستقبلية.

- قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب: 2,95 %، بانحراف معياري 0,97، فيما يخص دوره في اقتراح عدة بدائل واقتراح المسوغات لكل بديل.

من خلال الاتجاه العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة تبين عدم صحة الفرضية التي انطلقت منها "يلعب نظام المعلومات دوراً أساسياً في تنفيذ الخطة الإستراتيجية".

#### 6- الفرضية السادسة: "يلعب نظام المعلومات دوراً أساسياً في متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية".

من خلال تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة لتحديد دور نظام المعلومات في متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية، ومن خلال المتوسطات الحسابية الخاصة بكل عبارة تبين أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون على دور نظام المعلومات في متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية، حيث:

- قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب: 2,81 %، بانحراف معياري 0,92، فيما يخص دوره في الوقوف على نقاط الاختناق أثناء تنفيذ الخطة.

- قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب: 2,95 %، بانحراف معياري 1,07، فيما يخص دوره في تقييم الممارسات الحالية للإدارة لتحديد نقاط القوة والضعف فيها.

- قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب: 3,14 %، بانحراف معياري 1,15، فيما يخص دوره في التغذية المرتدة التي تساهم في تطوير الرؤيا المستقبلية للمؤسسة.

من خلال الاتجاه العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة تبين عدم صحة الفرضية التي انطلقت منها "يلعب نظام المعلومات دوراً أساسياً في متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية".

### خلاصة الفصل الثالث:

حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فيما يتعلّق بمدى امتلاكها لنظم المعلومات، وما مدى ممارسة المؤسسة للتخطيط الإستراتيجي ومدى وعي العمال بعملية التخطيط الإستراتيجي ومدى استخدامها لهذه النظم في عملية التخطيط الإستراتيجي، حيث تم إجراء هذه الدراسة على مؤسسة جزائرية، هي "مؤسسة مطاحن الأوراس-باتنة-وحدة أريس"، قمنا بتوزيع استبيان على عمال وإطارات الإدارة العليا بالمؤسسة، وكذلك قمن بالمقابلة مع مسؤولي وظيفة التجارة والإنتاج، بالإضافة إلى ما قد تم ملاحظته.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة:

يعيش العالم اليوم في مجموعة من النظم التي لا حصر لها، فهناك نظم للاتصالات ونظم اقتصادية ونظم سياسية ونظم قضائية ونظم للتأمين الاجتماعي، ومن بين هذه الأنظمة نظم المعلومات الإدارية أو نظم المعلومات لاختلاف تسمياتها، ونتيجة للتغيرات المتسارعة في بيئة أعمال المؤسسات، أصبح من الضروري لها وضع تصورات مستقبلية، حيث أدركت المؤسسات ضرورة التخطيط الاستراتيجي، لذلك فإن المؤسسات مطالبة باعتماد التخطيط الاستراتيجي كأداة تضمن استمرار المؤسسة وبقائها، بل نموها وتقدمها في بيئة يعد فيها التميز أهم أسباب البقاء.

ومن خلال دراستنا لدوره نظم المعلومات في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج في الجانب النظري والتطبيقي.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة النظرية، ما يلي:

- نظام المعلومات هو نظام يقوم بدعم اتجاه الإدارة لتدعيم وظائف الإدارة وتنظيم العمليات عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات، لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها.
- يهدف نظام المعلومات إلى تزويد الإدارة بالمعلومات والبيانات اللازمة لبناء ووضع خططها المستقبلية.
- يصنف نظام المعلومات إلى ثلاث تصنيفات وهي: نظم المعلومات حسب وظائف المؤسسة، نظام المعلومات التي تخدم مختلف المستويات الإدارية، نظام المعلومات حسب المستويات الإدارية.
- التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار التغيرات الداخلية والخارجية، ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة.
- تتمثل خطوات التخطيط الإستراتيجي، في: التهيئة والإعداد، تحليل الوضع الراهن من خلال تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وضع الخطة الإستراتيجية، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية.
- يلعب نظام المعلومات دورا في إعداد الخطة الإستراتيجية، من خلال مساهمة نظام المعلومات في توفير المعلومات الإستراتيجية.

أما النتائج التي توصلت لها الدراسة التطبيقية، ما يلي:

- أن المؤسسة تطبق نظام المعلومات وتستخدم الأجهزة والبرمجيات، واحتوائه على مميزات تعمل حمايته وتقليل الأخطاء، كما يساعد نظام المعلومات بالمؤسسة على إصدار تقارير واضحة وسهلة الفهم.
- أظهرت الدراسة أن المؤسسة لا تمارس التخطيط الإستراتيجي لعدم وعي عمالها بفكرة التخطيط الإستراتيجي ، وأنها لا تقوم بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية.
- أن نظام المعلومات يلعب دورا في التهيئة والاعداد لعملية التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة.
- تبين أن نظام المعلومات لا يلعب دورا في التعرف على نقاط القوة والضعف بالمؤسسة.
- أظهرت الدراسة أن نظام المعلومات يلعب دورا في التعرف على الفرص والتهديدات بالمؤسسة.
- تبين أن نظام المعلومات لا يلعب دورا في وضع الخطة الإستراتيجية بالمؤسسة، يستخدم في الحصول على المعلومات العادية للأعمال اليومية.
- تبين أن نظام المعلومات لا يلعب دورا في تنفيذ الإستراتيجية بالمؤسسة.
- أظهرت الدراسة أن نظام المعلومات بالمؤسسة لا يلعب دور في متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية.
- أن نظام المعلومات بالمؤسسة لا يرتقي إلى المستوى الإستراتيجي.
- توصيات الدراسة:** يمكن في الأخير تقديم بعض التوصيات التي من الممكن أن تفيد المسؤولين بالشركة محل الدراسة:
  - على المؤسسة استحداث مصلحة خاصة تختص بجمع المعلومات لدعم جهود الأفراد في البحث عن المعلومات الهامة التي تفيد المؤسسة.
  - استخدام برمجيات معالجة المعلومات لمعالجة كم هائل من المعلومات
  - تخصيص دورات تكوينية للعاملين بالمؤسسة، في مجالات نظم المعلومات لاستخراج كفاءات تخدم المؤسسة.
  - على المؤسسة تبني فكرة التخطيط الاستراتيجي .
  - على المؤسسة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى الأفراد العاملين لديها.
  - على الإدارة العليا بالمؤسسة مشاركة كل العاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية.
  - ضرورة وعي المؤسسة بالدور الإستراتيجي لنظم المعلومات من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف بالنسبة لبيئتها الداخلية، والتعرف على الفرص والتهديدات بالنسبة لبيئتها الخارجية.
  - وجود نظام معلومات استراتيجي بالمؤسسة يمكن الإدارة العليا من التخطيط الإستراتيجي.

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أ- المراجع باللغة العربية:

#### الكتب:

- 1- محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 2- محمد بن أحمد السديري، نظم المعلومات الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2010.
- 3- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، نظم المعلومات الإدارية (النظرية، الأدوات، التطبيقات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 4- نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسبير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- 5- محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005.
- 6- إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغبي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء، عمان، 2004.
- 7- أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2006.
- 8- عبد الحميد بسيوني، نظم المعلومات الإدارية، دار الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
- 9- حمدي أبو النور السيد عويس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2011.
- 10- عماد الصباغ، نظم المعلومات (ماهيتها، مكوناتها)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 11- أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997.
- 12- علاء السالمي، عثمان الكيلالي، جلال البياني، أساسيات نظم المعلومات الإدارية دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 13- تيسير العجارمة، محمد الطائي، نظام المعلومات التسويقية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 14- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري وظيفي)، المكتبة العصرية بالمنصورة، مصر، دون ذكر سنة النشر.
- 15- معالي فهامي حيدر، نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 16- ثابت إدريس، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

- 17- سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 18- بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار الجسر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 19- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (دون سنة نشر).
- 20- محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 21- محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد صحن، الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 22- عيسى بحه وآخرون، التسويق الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 23- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 24- هوشيار معروف، التخطيط الإستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 25- حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والنماذج)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة، 2008.
- 26- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 27- سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، 2009.
- 28- شريف أحمد شريف، علاقة نظم المعلومات الإدارية بالتخطيط والرقابة، القاهرة، دار حورس، 2000.

#### ب- الرسائل والمذكرات:

- 29- <sup>1</sup>حسين ذيب، "فعالية نظم المعلومات المصرفية في تسيير حالات فشل الائتمان، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية العاملة في ولاية ورقلة"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.
- 30- عماد أحمد اسماعيل، "خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجية، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العامة"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2000.
- 31- أمال فخر حسن صيام، "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، 2010.



32- إباد علي الدجين، "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وضعية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة دمشق، 2010.

### المجلات والملتقيات:

33- أحمد صالح الهزايمة، "دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، دراسة ميدانية في المؤسسات لمحافظة اربد"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، المجلد 25، العدد الأول، الأردن، 2009.

34- حسن علي الزنجي، "خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي، دراسة تطبيقية فنادق خمس نجوم بمدينة عمان"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 2، عمان، 2007.

35- عماد السايح، "دور التخطيط الإستراتيجي في الرفع من القدرات التنافسية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2011.

36- صابر يونس عاشور، التخطيط الاستراتيجي، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية (دليل المتدرب)، فلسطين، 2006.

37- عصام محمد عبيد، "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات، دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة"، دون ذكر سنة النشر.

38- جميل بارو، "التخطيط الاستراتيجي لمنظمات المجتمع المدني"، ورشة عمل التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية، مصر، 2005.

39- عصام بن يحي الفيلالي، "التخطيط الاستراتيجي للدول"، سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة، الإصدار التاسع والعشرون، جامعة الملك عبد العزيز، 2010.

40- منصور ناصر الرجعي، نازم محمود ملكاوي، "دور نظام المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثالث والثلاثون، 2012.

41- أحمد القطامين، "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام، دراسة تحليلية تطبيقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، جامعة مؤتة، الأردن، 2002 .

42- تركي كاضم عيس، "نظم المعلومات الإدارية وأهميتها في اتخاذ القرار"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 3، جامعة بابل، 2010.

43- أحمد الكردي، "الافتراضات ومستقبلات الإدارة الالكترونية"، موسوعة الإسلام والتنمية، أكاديمية الدراسات العليا، ليبيا، (دون سنة النشر).

## ج- المراجع الأجنبية:

44-laudon kennth,laudon jane,management des systèmes d'information,9 Edition ,Pearson education ,2006,p38.

45- laudon.k.c, laudon.j.p, management information systems (managing the digital fism),13the ed ,prentice- hall,inc,upper saddle river,new jersey,2011,p125.

## د- المواقع الإلكترونية:

46- - أمل مصطفى عصفور، نظم المعلومات الإدارية، قناة السويس، [WWW.4SHARED.COM](http://WWW.4SHARED.COM).

47- علي أبو سيفين، أنظمة المعلومات الإدارية، منتدى أنظمة المعلومات، الفريق الفلسطيني لأنظمة المعلومات، الجامعة العربية الأمريكية [WWW.4SHARED.COM](http://WWW.4SHARED.COM).

48- محمد محمود مندورة، محمد جمال الدين درويش، التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات [WWW.4SHARED.COM](http://WWW.4SHARED.COM).

49- عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss.  
<http://site.iugaza.edu.ps>



الملحق الأول  
جامعة محمد خيضر - بسكرة



السنة الثانية: ماستر.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

تخصص: تسيير استراتيجي للمنظمات.

وعلوم التسيير

السنة الجامعية: 2013/2014.

قسم علوم التسيير: مجال (LMD).

### استبانه الدراسة:

هذا الاستبيان موجه إلى الإدارة العليا، بكافة أطرافها بالإضافة إلى الإطارات خاصة رؤساء الأقسام، وهو عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة، وذلك في إطار القيام بإعداد مذكرة تخرج ماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات بجامعة محمد خيضر-بسكرة- ، تحت عنوان : "دور نظم المعلومات في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة".

ونظرا لأهمية رأيكم في المجال، نرجو تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة، وذلك بتكرمكم بالإجابة على أسئلة الاستبانة المرفقة، لأن صحة نتائج الاستبانة تعتمد على مدى إجاباتكم الدقيقة، علما بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، وأنها لا ولن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي فقط.

\*شاكرًا لكم حسن تعاونكم\*

الطالب: يونس دفه.

## القسم الأول: البيانات الشخصية.

هذا القسم يهدف إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفة، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية، بوضع علامة (X) في المكان المناسب للإجابة.

- الجنس:  ذكر  أنثى

- السن:  من 30-20  من 40-30  من 50-40

من 50 سنة فما أكثر

- المؤهل العلمي:  تقني سامي  ليسانس  شهادة الدراسات المتخصصة

ماجستير  دكتوراه

- الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  من 10-15 سنة

أكثر من 15 سنة

## القسم الثاني: دور نظم المعلومات في التخطيط الاستراتيجي.

هذا القسم يهدف إلى معرفة مساهمة نظام المعلومات في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة تعبر عن مدى موافقتك عليها.

درجات سلم القياس					الرقم	أولاً: نظم المعلومات بالمؤسسة
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
العبارات المفسرة						
					01	يعتمد نظام المعلومات بالمؤسسة على احدث الأجهزة والبرمجيات.
					02	المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات صحيحة وخالية من الأخطاء.
					03	المعلومات المتحصل عليها من النظام سهلة الفهم.
					04	يوفر النظام المستخدم السرعة الكافية في الحصول على المعلومات المطلوبة.
					05	المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات كافية لإنجاز المهام.
					06	يساعد نظام المعلومات على إصدار تقارير واضحة يمكن استغلالها وفهمها.
					07	تقوم المؤسسة بتحديث نظام المعلومات وصيانته بشكل مستمر.
					08	يحتوي نظام المعلومات على مميزات تعمل على حماية المعلومات وتقليل الأخطاء.

درجات سلم القياس					الرقم	ثانياً: التخطيط الاستراتيجي
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
العبارات المفسرة						
					01	تتبنى إدارة المؤسسة فكرة التخطيط الاستراتيجي.
					02	للمؤسسة فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي.
					03	تقوم المؤسسة بتحليل بيئتها الداخلية (موارد بشرية، مادية ، تقنيات...) لتحديد نقاط قوتها لتستفيد منها، ونقاط ضعفها لتجنبها.
					04	تقوم المؤسسة بتحليل بيئتها الخارجية (الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الاجتماعية...) التي تؤثر على عملها الحاضر والمستقبلي.
					05	تحدد المؤسسة الفرص والتهديدات عند تحليلها لبيئتها الخارجية .

					06	هناك رسالة واضحة تحدد سبب وجود المؤسسة.
					07	تترجم إدارة المؤسسة للعاملين رسالة المؤسسة.
					08	تعتمد المؤسسة على هدف مستقبلي تريد بلوغه.
					09	تشارك كل وحدات المؤسسة في إعداد الخطة الإستراتيجية.
					10	تعتمد المؤسسة على خطة إستراتيجية مكتوبة، تراعي فيها الظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها في الحاضر والمستقبل.
					11	تقوم المؤسسة بتوفير كل الموارد لتنفيذ خطتها.
					12	تعتمد المؤسسة على نظام رقابة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
					13	تستفيد المؤسسة من نتائج تقييم خطتها في تطوير عملها.

درجات سلم القياس					ثالثا: دور نظم المعلومات في التخطيط الاستراتيجي	رقم
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام		
العبارات المفسرة						
					أ	يساعد نظام المعلومات في التهيئة والإعداد لعملية التخطيط الإستراتيجي من خلال:
					01	تحديد وتجميع البيانات المطلوبة.
					02	وضع إطار عام لعملية التخطيط الاستراتيجي.
					03	تسهيل مهام فريق العمل المختص.
					ب	يساعد نظام المعلومات في تحليل الوضع الراهن من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف، وكذلك تحديد الفرص والتهديدات، كما يلي:
					*	يساعد نظام المعلومات في التعرف على نقاط القوة و الضعف في المؤسسة من خلال:
					04	خصائص العاملين.
					05	خصائص المنتج المقدم من حيث (التنوع، التميز، التكلفة).
					06	الهيكل التنظيمي.
					07	المركز المالي.
					08	التجارب السابقة في عمليات التخطيط الاستراتيجي.
					09	عملية اتخاذ القرارات.
					10	الموقع الجغرافي للمؤسسة.

						<b>* يساعد نظام المعلومات في التعرف على الفرص والتحديات للمؤسسة من خلال:</b>	
						11 مستوى التنوع في المنتج المقدم.	
						12 التغطية الجغرافية لمنتجات المؤسسة.	
						13 مستوى جودة المنتجات المقدمة.	
						14 قدرات المؤسسة على البحث والتطوير.	
						<b>ج يساعد نظام المعلومات في وضع الخطة الإستراتيجية من خلال:</b>	
						15 صياغة رؤية محددة وواضحة وبعيدة المدى لمستقبل المؤسسة.	
						16 التحديد الدقيق لرسالة المؤسسة.	
						17 وضع الأهداف المطلوب الوصول إليها.	
						18 صياغة العناصر الضرورية المتعلقة بكيفية تحقيق النتائج المستهدفة.	
						<b>د يساعد نظام المعلومات في تنفيذ الإستراتيجية من خلال:</b>	
						19 تحديد أولويات العمل.	
						20 وضع خطة تفصيلية لتحقيق الرؤيا المستقبلية	
						21 اقتراح عدة بدائل واقتراح المسوغات لكل بديل.	
						<b>ه يساعد نظام المعلومات في متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية من خلال:</b>	
						22 الوقوف على نقاط الاختناق أثناء تنفيذ الخطة.	
						23 تقييم الممارسات الحالية للإدارة لتحديد نقاط القوة والضعف فيها.	
						24 التغذية المرتدة التي تساهم في تطوير الرؤيا المستقبلية للمؤسسة.	

\*شكرا على تعاونكم\*