جامعة يحيى فارس بالمدية
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة:

دور نظام المعلومات الاستراتيجي في تفعيل إدارة الأزمات في المؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة مؤسسة نفطال -بالمدية-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص
إدارة وتسيير المؤسسة

من إعداد الطالبتين :
- تريكي زهور
- زايدي خديجة

تحت إشراف الأستاذة
- العيداني حبيبة

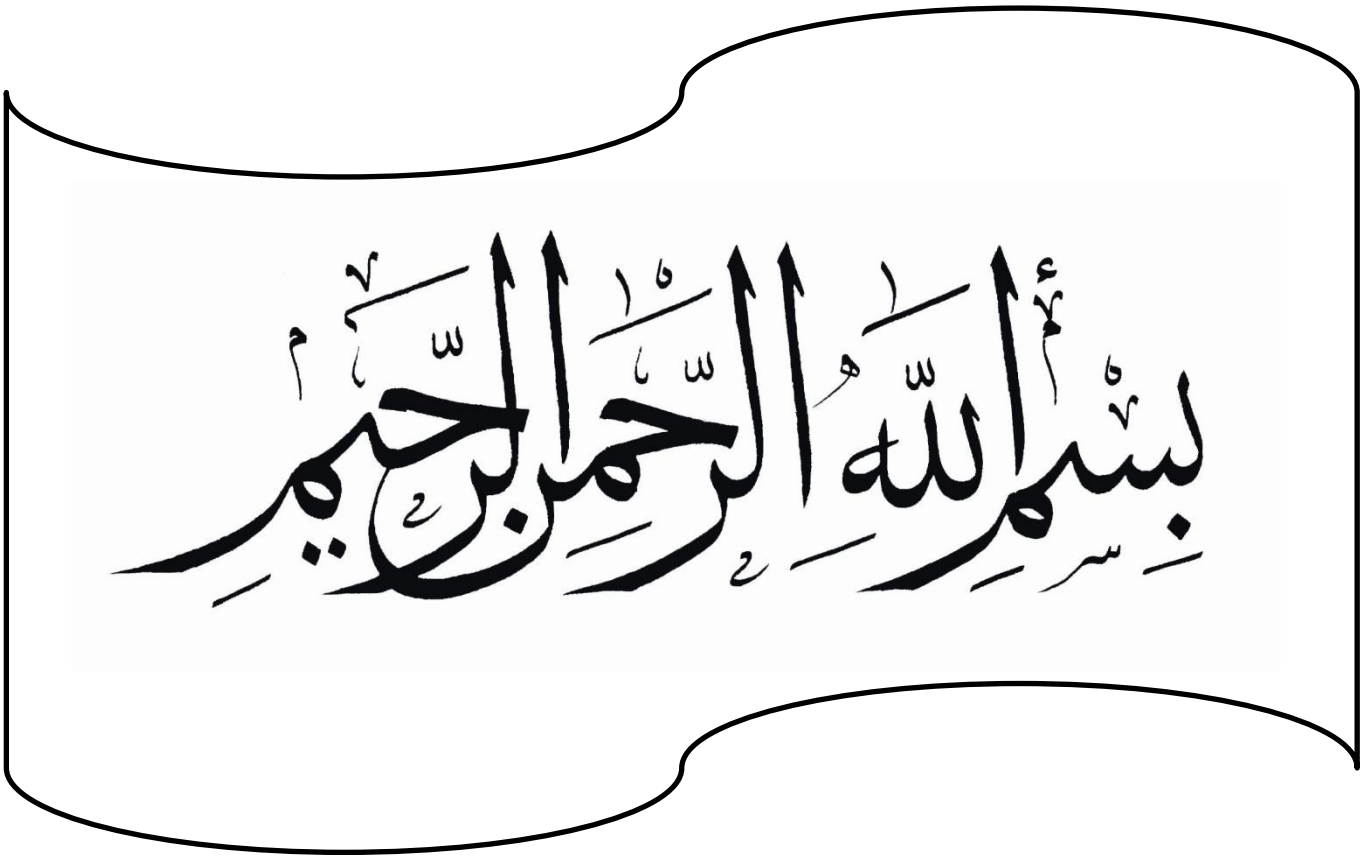
لجنة المناقشة

أ/ بن زرقة ليلى .....رئيسا

أ/ العيداني حبيبة .....مقررا ومشرفا

أ/ قدندل هبه.....عضوا ممتحنا

السنة الجامعية -2017/2016-


بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة شكر

قبل كل شيء نشكر الله عز وجل الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم

وأعطانا من القوة والقدرة ما نحتاج للوصول إلى هذا المستوى

وإتمام هذا العمل المتواضع

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر الجزيل

إلى الأستاذة المشرفة العيداني حبيبة التي أفادتنا طيلة مسار بحثنا هذا بأفكارها وتوجيهاتها ونصائحها.

كما لا أنسى أن أشكر جزيل الشكر أعضاء لجنة المناقشة

وعمال المكتبة وعمال مؤسسة نفطال بالمدية، وكل أساتذة قسم علوم التسيير

وكل طلبة والزملاء

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة تشجيع.

إهداء

إلى كل من ينطق بالشهادة على وجه الأرض

إلى كل من ينبض قلبي بذرة حب للوطن أمي الجزائر

إلى كل فكر توافق إلى العلم وكفى

إلى التي لقنتني أول درس في الحياة يابنيتي العلم مملكة والأخلاق تاجها

وإلى من تفننت في تربيتي أمي الحنونة

إلى الذي أنار دربي بالنصح والتوصية والإرشاد يابنيتي العلم نضج و وعي وليس قبح وزيغ وفساد

وإلى كل من علمني كيف يكون لي مكانة وشأنا بين الناس أبي العزيز أطال الله في عمرهما

إلى كل سندي إخوتي حفظهم لله

إلى أغلى ريحانات العائلة وليد ومرال إلى كل صديقاتي وإلى كل من يحمل لقب زايدي

إلى كل من علمني من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي.

خديجة

يقال كل شيء بالامل الا النجاح بالعمل

إلى نبع المحبة و الحنان أمي الغالية

إلى الذي علمني أن الحياة نصفها عطاء و العطاء لا يمنح

بل نسعى إليه إلى أبي اطال الله في عمره

إلى الذين جعلهم الله سندا لي في هذه الحياة إخوتي واخواتي حفظهم الله

الى كل فرد من افراد اسرتي الكريمة

الى كل من

نورهان، جواد، رونق، زاكي، لؤي، رهف ، رفيف ، رفقة حسام، نهاد ، فارس، فلة، اكرام ، كوثر

الى رفيق دربي وسندي في الحياة زوجي بلال

الى كل عائلة تريكي و عائلة اوقريد

الى كل اقاربي

إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

زهور

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
شكر	-
إهداء	-
الملخص	-
الفهرس	I
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال	VII
مقدمة	أ
الفصل الاول: الإطار النظري لنظام المعلومات الاستراتيجي	**01**
تمهيد	02
المبحث الأول: أساسيات حول نظم المعلومات	03
المطلب الأول: طبيعة المعلومة في المؤسسة.	03
المطلب الثاني: ماهية نظام المعلومات	07
المطلب الثالث: أنواع نظام المعلومات	13
المبحث الثاني: المدخل المفاهيمي لنظام المعلومات الاستراتيجي	14
المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات الاستراتيجي	15
المطلب الثاني: أهداف و خصائص نظام المعلومات الاستراتيجي	19
المطلب الثالث: مكونات نظام المعلومات الاستراتيجي	21
المبحث الثالث: الأدوار الاستراتيجية لنظام المعلومات الاستراتيجي ومتطلبات نجاحه ومعوقاته	24
المطلب الأول: الأدوار الاستراتيجية لنظام المعلومات الاستراتيجي	24
المطلب الثاني :التحديات التي تواجه نظام المعلومات الاستراتيجي في المؤسسة	26
المطلب الثالث : متطلبات نجاح نظام المعلومات الاستراتيجية	28
المطلب الرابع: المعوقات التي تواجه نظام المعلومات الاستراتيجي في المؤسسة	30
خلاصة الفصل	33
الفصل الثاني:الاطار الفكري لادارة الأزمات	**34**
تمهيد	35
المبحث الأول: ماهية الأزمة	36
المطلب الاول :مفهوم الأزمة.	36

المطلب الثاني : أسباب نشوء الازمة .	40
المطلب الثالث : دورة حياة الازمة.	43
المبحث الثاني : الاطار المفاهيمي لإدارة الازمات .	46
المطلب الأول :طبيعة ادارة الازمات.	46
المطلب الثاني :مراحل ادارة الأزمات.	49
المطلب الثالث : استراتجية ادارة الأزمات.	52
المبحث الثالث : علاقة نظام المعلومات الاستراتيجي بإدارة الازمات.	55
المطلب الأول :أسس التعامل الناجح مع الأزمة و ادارتها .	55
المطلب الثاني : طبيعة المعلومة الاستراتجية ف ظل ادارة الازمات	60
المطلب الثالث : دور نظام المعلومات الاستراتجي في التخطيط لإدارة الأزمات.	64
خلاصة الفصل.	69
الفصل الثالث:الدراسة الميدانية التحليلية لمؤسسة نفطال	**70**
تمهيد	71
المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة نفطال	72
المطلب الأول : لمحة عن مؤسسة نفطال	72
المطلب الثاني : عرض تفصيلي للهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة نفطال	76
المطلب الثالث: فروع مؤسسة نفطال ومنتجاتها وأهدافها.	81
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	83
المطلب الأول: منهجية الدراسة.	83
المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة الدراسة (الإستبانة).	85
المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة	93
المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض	97
المطلب الأول: تفسير مجالات الدراسة.	97
المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة	105
خلاصةالفصل	112
الخاتمة	114
قائمة المراجع	120
الملاحق	128

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-2	الاختلاف بين مفهوم الأزمة والمفاهيم المتشابهة.	39
2-2	تصنيف المعلومات الإستراتجية تبعا لقيمتها .	61
3-2	نقاط التلامس بين خصائص الأزمة وخصائص المعلومات الإستراتجية .	67
1-3	درجات مقياس ليكارت الخماسي	84
2-3	اختبار التوزيع الطبيعي	85
3-3	معامل الارتباط spearman بين كل فقرة من فقرات بعد المتطلبات التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد.	87
4-3	معامل الارتباط spearman بين كل فقرة من فقرات بعد المتطلبات التكنولوجية والدرجة الكلية لهذا البعد.	88
5-3	معامل الارتباط spearman بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (مرحلة الاكتشاف).	89
6-3	معامل الارتباط spearman بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (مرحلة الاستعداد والوقاية)	89
7-3	معامل الارتباط spearman بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (مرحلة احتواء الضرر).	90
8-3	معامل الارتباط spearman بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (مرحلة استعادة النشاط).	91
9-3	معامل الارتباط spearman بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس (مرحلة التعلم).	91
10-3	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الإستبانة	92
11-3	معامل ألفاكرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل.	93
12-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	93
13-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	94
14-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	95

15-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	95
16-3	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المستجوب.	96
17-3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الأول	97
18-3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثاني	99
19-3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الأول (مرحلة الاكتشاف).	100
20-3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثاني (مرحلة الاستعداد والوقاية)	101
21-3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثالث (مرحلة احتواء الأضرار)	102
22-3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الرابع (مرحلة استعادة النشاط)	103
23-3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الرابع (مرحلة التعلم)	104
24-3	نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير اليقظة التنافسية في تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية	105
25- 3	نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى متغير الجنس	107
26- 3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير العمر	108
27-3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	109
28-3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة	110
29-3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير طبيعة المستجوب	111

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	الاستخدام الاستراتيجي لنظم المعلومات	20
1-3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال	80

مقدمة

مقدمة

تتسم بيئة الأعمال الراهنة بموجة من التغيرات الجذرية مست جميع المجالات والجوانب، وتمحورت أساسا في التوجه نحو العولمة وانفتاح الأسواق العالمية، والتطور التكنولوجي الهائل، هذه السمات كان لها تأثير على التوجهات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال على المستوى العالمي والمحلي.

اذ تعتبر المنظمة نظام مفتوح على البيئة التي تعمل فيها، هذه الأخيرة تتميز بالديناميكية والسرعة ، مما يحتم على هذه المنظمات دراسة تغيراتها من أجل التكيف والتأقلم معها لاتخاذ كافة الإجراءات للحد من تأثيراتها، ومن جانب آخر عليها السعي إلى إحداث تغييرات متتالية بشكل مخطط ومدروس واستخدام أساليب ومناهج جديدة تساعدها على الارتقاء إلى مستويات الأداء العالمية، لأن قدرة المنظمة على البقاء وحتى التفوق تمر حتما بقدرتها وقابليتها التنافسية.

تعد الأزمات من الأحداث المهمة في حياة المنظمات، إذ أصبحت تشكل هاجسا بالنسبة لقادة المنظمات لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات المفاجئة في البيئة الخارجية، لذلك فإن أحد أوجه تقليل الفشل في مثل هذه الحالات يتطلب وجود الية علمية تتضمن منهجا علميا ومنطقيا يجعل المنظمات قادرة على التغلب على الأزمة وضغوطها والاستفادة من ايجابياتها، أو ما يطلق عليها " إدارة الأزمات".

يستند النجاح في إدارة الأزمات على مجموعة من الدعائم يأتي في مقدمتها المعلومات التي تشكل الحجز الزاوية لنجاح كافة التدابير المتخذة في جميع مراحل الأزمة، الأمر الذي يتطلب الحاجة لدى منظمات الأعمال توافر لديها نظام المعلومات الإستراتيجي يوفر لها قاعدة بيانات لإتخاذ القرارات الصحيحة بعيدا عن أي انطباعات ذهنية خاطئة، تؤثر سلبا على أي من مراحل اتخاذ القرار في مواجهة الأزمة، مع الأخذ بعين الاعتبار التركيز على التغذية الراجعة للتأكد من تحقيق الهدف.

فالمؤسسة الجزائرية، كباقي منظمات الأعمال مطالبة بمتابعة متغيرات البيئة الخارجية لاكتشاف إية إشارة وتحليلها في الوقت المناسب حتى يتسنى لها اتخاذ القرار المناسب؛ فسرعة التغيير التي تشهدها بيئة الأعمال يتطلب منها تطوير نظم تحليل البيانات ، وإيجاد أفضل السبل لمعالجة المشكلات الإدارية التي تعترض تحقيق أهدافها

الإشكالية:

منظمات الأعمال تمثل نظما مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، ماجعلها تتعرض إلى مجموعة من التهديدات والأزمات تؤثر على مستقبلها، لذا كان عليها مواجهة هذه الأزمات من خلال اتخاذ القرارات الإستراتيجية بما يحقق أهدافها. وعلى هذا الأساس يمكن إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدى مساهمة نظام المعلومات الإستراتيجي في تفعيل إدارة الأزمات؟

لتوضيح معالم هذه الإشكالية من خلال طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ✓ هل منهج إدارة الأزمات ضرورة حتمية لمنظمات الأعمال؟
- ✓ ما مدى وعي الإدارة العليا بأهمية نظام المعلومات الإستراتيجي في التخطيط لإدارة الأزمات؟
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية لنظام المعلومات الإستراتيجي في تفعيل إدارة الأزمات بمؤسسة نفطال بالمدية عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$.

فرضيات الدراسة

للإجابة على الأسئلة الفرعية المطروحة ، قمنا بصياغة الفرضيات الآتية:

1- تعتبرإدارة الأزمات آلية علمية وإبداعية لحل الأزمات والمشكلات الإدارية.

2- لا يوجد وعي لدى الإدارة العليا بمؤسسة نفطال بالمدية بأهمية نظام المعلومات الإستراتيجي في التخطيط لإدارة الأزمات

3- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لنظام المعلومات الإستراتيجي في تفعيل إدارة الأزمات بمؤسسة نفطال بالمدية عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، طبيعة المستجوب) حول أثر نظم المعلومات الإستراتيجي على تفعيل إدارة الأزمات عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha<= 0.05$).

أهمية الدراسة: تحاول هذه الدراسة تبيان العلاقة بين نظام المعلومات الإستراتيجيوإدارة الأزمات،وهذا راجع لتزايد أهمية هذا المتغير في تمكّن المنظمات من تحليل وتفسير المعلومات التي تساعد على تحليل طبيعة الأزمات ومعرفة اتجاهاتها، للوصول إلى قرارات تقلل من سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها.

كما قد تساهم هذه الدراسة في تحقيق الفائدة لإدارة مؤسسة نفطال لسعيها إلى المساهمة في وضع آليات لتفعيل نظام المعلومات الإستراتيجية لتضمن فعالية آلية إدارة الأزمات لمواجهة المشكلات والأزمات.

أهداف الدراسة: في خضم المعطيات السابقة الذكر، نتوخى من خلال هذه الدراسة السعي إلى بلوغ جملة من الأهداف يمكن إبرازها في النقاط الآتية:

- ✓ إبراز الدور الذي يلعبه نظام المعلومات الإستراتيجي في تحقيق أهداف إدارة الأزمات.
- ✓ محاولة إبراز واقع تطبيق نظام المعلومات الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ كشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة الأزمات ونظام المعلومات الإستراتيجي.

أسباب اختيار الدراسة :يعود سبب اختيارنا لهذا الموضوع دون غيره من المواضيع إلى المبررات الآتية:

- ✓ رغبة منا في تطوير معرفنا بحكم التخصص في إدارة وتسيير المؤسسة.
- ✓ الإقتناع بأهمية الموضوع خاصة مع التوجهات الحديثة نحو تفعيل نظام المعلومات الإستراتيجي وإدارة الأزمات، وتدعيم فكرة استفادة منظمات الأعمال منها.
- ✓ محاولة توجيه ذهنيات مسيري المنظمات على أهمية المعلومة واستغلالها كمورد استراتيجي في التنبؤ بالأزمات .

صعوبة الدراسة: لا يخلو أي بحث أو عمل نقوم به من الصعوبات والعوائق ومن بين اهم الصعوبات التي واجهتنا هي

*ندرة المراجع والدراسات السابقة المتعلقة او التي تصب في نفس موضوع بحثنا

*صعوبة الحصول على المعلومات من طرف مؤسسة نفطال نظرا لانشغالهم بالعمل .

حدود الدراسة:تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة نفطال بالمدية

الحدود البشرية: تتمثل في الإداريين بمؤسسة نفطال بالمدية

الحدود الموضوعية: تركز هذه الدراسة على الدور الذي يلعبه نظام المعلومات الإستراتيجي في تعزيز إدارة الأزمات.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2016-2017.

منهج وأدوات الدراســة:

وللإجابة على إشكالية البحث، وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اخترنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء اقتراحات بشأن موضوع الدراسة.

ولتحقيق منهجية هذه الدراسة، تم استخدام الأدوات ومصادر البيانات الآتية:

- الدراسة النظرية (المسح المكتبي) والغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع الأكاديمية، وكذا الملتقيات والمجلات، بالإضافة إلى مواقع الانترنيت ذات العلاقة بموضوع الدراسة .
- الدراسة الميدانية الخاصة بمؤسسة نفطال بالمدية، واستخدامنا فيها :

الاستبيان: استكمالا لاختبار الفرضيات قمنا بتقديم استبيان، وهذا بغية الإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع،والملحق رقم (1) يبين نموذج الاستبيان، وقد تم استخدام أسلوب (spss) لمعالجة البيانات .

الدراسات السابقة

*منال قسمية **دور نظم المعلومات الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات، دراسة حالة مؤسسة الكوابل فرع جنيرال كابل ببسكرة** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.

*شارف عبد القادر **دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية حالة المؤسسات الجزائرية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في لعلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010 .

*اخيارهم عبد الله احمد، **التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، دراسة لنموذج ازمة شركة تويوتا**، شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013.

*وسام صبحي مصباح اسليم، **سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2007.

هيكل الدراسة

لتغطية موضوع الدراسة، قمنا بتقسيم هذا البحث إلى جانب نظري وآخر ميداني، وقمنا بتقسيم الجانب النظري إلى فصلين نبرز فيهما الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة .

فيما يخص الفصل الأول، بعنوان "**الإطار النظري لنظم المعلومات الإستراتيجي**"،ويحتوي على ثلاث مباحث، ارتكزنا في البحث الأول على مفهوم المعلومة وأهميتها، وكذا مفهوم نظم المعلومات وأنواعه، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه لتحديد ماهية نظم المعلومات الإستراتيجي، وأهدافها، خصائصها ومكوناتها، والمبحث الثالث فتناول الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات الإستراتيجي ومتطلبات نجاحه.

أما الفصل الثاني بعنوان "**الإطار الفكري لإدارة الأزمات** " فتناول هذا الفصل ثلاث مباحث: المبحث الأول تطرقنا فيه للمفاهيم الأساسية للأزمة من خلال تحديد مفهومها وأسبابها وكذا مراحلها، أما المبحث الثاني تم التطرق إلى إدارة الأزمات، حيث ركزنا علىمفهومها ومراحلها، وكذا أهم استراتيجيات التعامل مع الأزمات، وفي المبحث الثالث فتناولنا فيه نظم المعلومات الاستراتيجي وتفعيل إدارة الأزمات من خلال دراسة طبيعة المعلومة في ظل الأزمة وأسس التعامل الجيد مع الأزمة، وفي الأخير تمّ توضيح دور نظم المعلومات الاستراتيجي في مراحل الأزمة.

أما الفصل الثالث والأخير، فقد حاولنا إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات والتي تنتمي إلى قطاع الخدمات، وهي مؤسسة نفطال بالمدية واشتمل ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول تقديم عام حول مؤسسة نفطال بالمدية–، أما المبحث الثاني فخصصناه لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وفي المبحث الثالث تم تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض، وفي نهاية البحث تم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة تضمنت جملة من النتائج المتوصل إليها ،وكذا أهم الاقتراحات.

الفصل الأول:
الإطار النظري لنظام المعلومات الاستراتيجي

تمهيد

تعتبر نظم المعلومات دورا هاما وأساسيا في مساندة إدارة المنظمات على القيام بوظائفها الأساسية على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، سواءا كانت هذه الوظائف تتمثل في القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي أو اتخاذ القرارات بصفة خاصة. كما تهتم هذه النظم بإدخال العديد من التحسينات التكنولوجية على العديد من الخدمات التي تقدمها للزبائن.

إن الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات يتمثل في توفير المعلومات الملائمة عن الأبعاد والظروف البيئية المختلفة التي تحيط بالمنظمة، وأيضا استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير الخدمات المقدمة من طرف المنظمات الأخرى، ولاشك ذلك يؤدي إلى خلق ما يسمى بنظم المعلومات الاستراتيجية .

مما سبق، سنطرق في هذا الفصل الى:

المبحث الأول: أساسيات حول نظم المعلومات

المبحث الثاني: المدخل المفاهيمي لنظم المعلومات الاستراتيجي

المبحث الثالث: الأدوار الاستراتيجية لنظام المعلومات الاستراتيجي ومتطلبات نجاحه

المبحث الأول: أساسيات حول نظم المعلومات

تعتبر نظم المعلومات من النظم الأساسية في حياة المنظمات، فهي تساعد الإدارة العليا في عملية التخطيط الإستراتيجي من خلال تحويل البيانات إلى معلومات يمكن استخدامها في عملية اتخاذ القرارات، أو يعاد استخدامها كمدخلات للحصول على معلومات جديدة.

المطلب الأول: طبيعة المعلومة في المؤسسة.

أصبحت المعلومة في وقتنا الحاضر تشكل موردا أساسيا يتحكم في تسيير جميع النشاطات الحيوية، لهذا فإن العالم قد تجاوز جميع الاختيارات الكلاسيكية المتمثلة في الاختيار العسكري والاختيار الاقتصادي، فأصبح مفهوم القوة اليوم مرتبط بالقدرة على اكتساب المعلومة وانتاجها، وكذلك الأمر للمنظمات التي تسعى للزيادة فإنها تتنافس لتكون الأولى في حصولها على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب.

1- تشير المعلومة إلى: "البيانات التي تمت معالجتها بطريقة هادفة لتكون أساس لاتخاذ القرارات، فهي وليدة البيانات التي تم جمعها عن موضوع معين، وإذا تم إعادة تنظيمها، وترتيبها، ومعالجتها بشكل صحيح ومنظم، ستعمل على تغيير أو تعديل الحالة المعرفية للفرد، وبالتالي سوف تؤثر في عملية اتخاذ القرار سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات".[1]

2-كما تعرف على أنها:"نتائج عمليات التكوين، والتنظيم، والتحويل للبيانات بطريقة تؤدي الى زيادة مستوى المعرفة للمستقبل".[2]

3- والمعلومة تؤدي كذلك تشير إلى:"المخرجات الناتجة عن تشغيل نظام معلومات، والتي تعبر عن معاني محددة لمستخدمي المعلومات في المنظمة".[3]

مما سبق، يمكن القول أن المعلومات هي عبارة عن بيانات معالجة تم تنظيمها، وتطبيقها وتحليلها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها.

1- جعفر الجاسم، **تكنولوجيا المعلومات**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص11.

2- محمد الغيومي، **نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالي**، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص4.

3- مقطيف ابراهيم، **نظم المعلومات الاستراتيجي و دورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص31.

تعد المعلومات قوة القيادة في عمل اليوم، إذ تهتم المنظمات الناجحة بالمعلومات التي تساعدها في تحقيق أهدافها وتعزيزها من خلال المساهمة في اتخاذ القرارات. وأحدثت في بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات جوهرية في دور نظم المعلومات بحيث أصبحت المعلومات تمثل سلاحا تنافسيا وموردا استراتيجيا.

وتختلف المعلومات من حيث تصنيفها، فمن الصعب وضع نظام قياسي لتصنيف المعلومات لتغطي كافة الأغراض وتكون مناسبة لكافة المواقف، وتختلف كذلك من حيث محتواها في المنظمة الواحدة، فنجد معلومات عن السوق، المنافسة، البيئة، البورصة، التجارة وغيرها، وهذا ما يفسر التعدد في أنواعها ومصادرها.

ويمكن تصنيف المعلومات حسب الأنواع الآتية:

– **المعلومة البيضاء (أو المعلومة العامة)**: هي المعلومة السهل والمباح الحصول عليها، فالمعلومة هما متاحة لكل من يطلبها وجمعها لا يترتب عنه أي مشاكل قانونية، ومصدر هذه المعلومة هو نفسه مصدر المعلومة الرسمية.

- **المعلومة الرمادية (المعلومة الحساسة)**: هي المعلومة المباح الحصول عليها لكنها تختص بصعوبة الوصول إليها، و يتم الحصول عليها عامة من المصادر الغير الرسمية.

- **المعلومة السوداء (المعلومة السرية)**: هي المعلومة التي ينهى عن نشرها، حيث الوصول إليها أو استعمالها محمى. فالمعلومة هنا محمية من طرف القانون أو عن طريق عقد، وهي مخصصة فقط لأشخاص المسموح لهم بالاطلاع عليها.

وهناك عدة معايير تحدد مصادر الحصول على المعلومات داخل منظمة الأعمال، و يمكن تحديدها في العناصر الآتية:[1]

1/المصادر الأولية أو الرئيسية: هي المعلومات التي يتم جمعها و تجهيزها عند الطلب، أو اختيارها وتعميمها من قبل الجهة التي تحتاج لهذه المعلومات أو المكلفة بإعدادها، وتكون هذه المعلومات حول

1- بن سالم وليد، **دور نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية الاستراتيجية دراسة حالة فرع جنرال كابل ببسكرة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2013، ص9.

موضوع يخص الجهة الطالبة، كما يمكن أن تستفيد جهات أخرى من هذه المعلومات بعد تجهيزها، وتعد هذه المصادر بمثابة المصادر الميدانية، وتتمثل في:

*الملاحظة: من مميزاتها تجنب تحيز المستجيب.

*التجارب: من خلالها يتم التحكم في المتغيرات ذات الاهتمام.

*البحث الميداني: حيث يمثل الطريق الكفء للوصول الى مجموعة كبيرة من الأفراد.

*التقدير الشخصي: عملية الحصول على المعلومات من الخبراء.

2/المصادر الثانوية: هي المعلومات التي تم تجميعها و تجهيزها في أوقات سابقة من قبل جهات أخرى، وتم تعميمها لتكون جاهزة للاستخدام من قبل الأفراد والمنظمات في أي وقت، ومن بين هذه المصادر مايلي:

-المراجع والكتب.

-الدوريات والنشرات.

-دور النشر ومراكز البحث.

-المجلات الموجودة في المكتبات العامة والخاصة.

3/بنوك المعلومات: وهذا النوع ظهر حديثا، يتم من خلاله تجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات المرتبطة مع بعضها البعض وتخزينها كل حسب الفئة، بحيث يمكن استرجاعها بسرعة لتسهيل الاستفادة منها.

4/الأنترنت: هي المعلومات التي يتم جمعها وتنظيمها وتجهيزها من قبل المنظمات من كافة أنحاء العالم، وتقوم بعرضها على مواقعها في شبكة الأنترنت الدولية ليتسنى للجميع تداولها والاستفادة منها.

ومن خلال هذا يمكن تحديد آلية تدفق المعلومات داخل منظمات الأعمال كالآتي:[1]

***التدفق العلوي للمعلومات:**

يعكس التدفق العلوي للمعلومات تلك المعاملات اليومية التي تتم داخل منظمات الأعمال، حيث تتم معالجة المعلومات في المستويات السفلى ثم تمر الى المستويات العليا حتى تصل الى متخذ القرار،

1- بلقيدوم صباح، **اثر التكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2013، ص147.

وتلعب تكنولوجيا المعلومات دور حيوي في عملية التدفق العلوي حيث يتم تجميع المعلومات في المستويات السفلى، وتوضع في صورة قواعد بيانات ثم يصمم لها برامج أو تطبيقات معينة ثم تمرر في قواعد البيانات والتطبيقات المفسرة لها تصل الى متخذ القرار، والذي يستطيع من خلال تلك البرامج والتطبيقات من الوصول الى المعلومات اللازمة، أو لدراسة مشاكل معينة أو مراقبة فرص محتملة لمنظمات الأعمال.

***التدفق السفلي للمعلومات:** يتمثل التدفق السفلي للمعلومات في تلك الاستراتيجيات، والأهداف، والتعليمات التي تنظم في إحدى المستويات وتمرر إلى المستويات الأدنى لها.

***التدفق الأفقي للمعلومات:** يتمثل التدفق الأفقي للمعلومات في ذلك التدفق الذي يحدث بين الوحدات الاقتصادية داخل منظمات الأعمال أو بين فرق العمل. وتلعب الاتصالات دور رئيسي وفعال في توصيل الأفكار والارشادات بين الوحدات وبعضها، كما هو الحال في شبكات المعلومات المحلية التي تقوم بتدعيم التدفق العلوي والسفلي إلى جانب التدفق الأفقي.

أهمية المعلومات

يتوقف نجاح التنظيمات الإدارية على مقدار ما يتوفر لدى منظمات الأعمال، وصانع القرار من معلومات دقيقة وصحيحة وواضحة، لهذا تعد قدرة هذه المنظمات على توفير المعلومات الضرورية مطلبا أساسيا لترتيب عمليتي صنع القرارات والتخطيط بشكل يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة بسهولة ويسر، فالمعلومات موردهم لمنظمات الأعمال بسبب الحاجة لها خاصة في العمليات الادارية، إذ أن توفرها بصورة صحيحة يساعد على اتخاذ القرارات الصائبة والابتعاد عن الارتجالية والعشوائية.

ونظرا لأهمية المعلومات ودورها المتزايد في الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية، فإن العديد من المراقبين يرون أن مجتمع المعلومات هو البديل الجديد للمجتمع الصناعي، وأن العالم يتجه نحو التكتلات المعلوماتية، أو ما يسمى الثورة المعلوماتية، كما برز الى جانب الإدارة بالأهداف والإدارة بالاستثناء، اتجاه جديد هو الإدارة بالمعلومات. وتتمثل أهمية المعلومات في الآتي:[1]

*موردا أساسيا في أي نشاط ، أيا كانت طبيعة هذا النشاط وأيا كان مجاله.

1- عماد أحمد اسماعيل، **خصائص نظم المعلومات و أثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجي في الادارتين العليا و الوسطى، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2011، ص22.

*المعلومات موردا استثماريا أساسيا يمكن توفيره واختزانه والافادة منه.

*تحتل ركنا هاما في البناء الاداري المعاصر لأنها أداة الربط الأساسية بين أجزاء التنظيم.

*المعلومات وسيلة رئيسية للإدارة في التخطيط والتنسيق والمتابعة.

*هي أساس أي قرار يتخذه كل مسؤول في موقعه، وتعتمد عليها دقة القرار وصحته.

*تتوقف نوعية القرارات على نوعية المعلومات المتصلة بالمشكلة المطروحة وعلى مدى صلاحية هذه المعلومات.

المطلب الثاني: ماهية نظام المعلومات.

يعتبر نظام المعلومات كمورد أساسي للمعلومات وحافظا لها، حيث يتمتع بالدقة والمرونة في التعامل مع هذه المعلومات، وعليه ما هو نظام المعلومات؟ وفي ما تتمثل أهميته؟ وغيرها من الأمور المتعلقة بهذا النظام، والتي سنتناولها فيما يلي:

أولا: مفهوم نظام المعلومات.

قبل التطرق الى مفهوم نظام المعلومات، سنوضح أولا مفهوم النظام. هذا الأخير يعرف على أنه "مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل مع البيئة ومع بعضها البعض، لتحقيق هدف معين عن طريق قبول المدخلات وانتاج المخرجات من خلال إجراء تحويلي منظم".[1]

أما بالنسبة لنظم المعلومات، فهناك عدة تعاريف سنستعرض أهمها في النقاط الآتية:

1- **عرفت نظم المعلومات على أنها:** "مجموعة من الأجزاء أو المكونات التي تتفاعل مع بعضها لتحقيق غرض معين".[2]

2-**ويشير أيضا الى** "مجموعة مترابطة فيما بينها، تقوم بتجميع وتخزين (نشاط التشغيل)، ونشر المعلومات لنشاط المخرجات، أو استقبال معلومات مرتدة عليها لتغذية عكسي،ة وذلك لأغراض دعم اتخاذ القرارات وتحقيق الرقابة".[3]

1- منال قسيمة، **دور نظم المعلومات الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات، دراسة حالة مؤسسة الكوابل فرع جنيرال كابل ببسكرة** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 32.

2- احمد الخطيب، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات**، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص71.

3- نوري منير، **نظام المعلومات المطبق في التسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص100.

3-**كما تعرف نظم لمعلومات على أنها**: "مجموعة من الإجراءات التي تتضمن تجميع، وتشغيل وتخزين، توزيع ونشر واسترجاع المعلومات، بهدف تدعيم عمليات منع القرار والرقابة داخل منظمات الأعمال".[1]

4-**ويرى البعض الآخر أن نظم المعلومات** "مجموعة من الاجراءات التي تقوم بجمع، واسترجاع، وتشغيل، وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات، والرقابة في التنظيم، بالإضافة الى التدعيم واتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة، ويمكن لنظم المعلومات أن تساعد المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير وخلق منتجات جديدة".

وفقا للتعاريف السابقة، نستنتج أن نظام المعلومات هو مجموعة من العناصر والموارد المتصلة والمتجانسة فيما بينها، تقوم بتجميع، معالجة، ورقابة البيانات بهدف انتاج وتوصيل المعلومات الملائمة لصانعي القرارات.

تبرز أهمية نظام المعلومات في كونها من ناحية وظيفية هامة للإدارة لتحقيق أهداف المنظمات، كما أن هذا النظام بمثابة جزء أساسي وهام من موارد منظمات الأعمال، ومن ثم فإن له تأثير كبير على كفاءة التشغيل من جهة، وعلى انتاجية العاملين ورضا العملاء من جهة أخرى. كما أن منظمات الأعمال تعتمد عليه كمصدر رئيسي لدعم فاعلية أخذ القرارات، إضافة إلى كونه عنصر هام لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة وأعمالها. وتنبع أهمية نظام المعلومات من خلال مجموعة من الأسباب والمتمثلة في تزايد المعرفة المتاحة لدى المديرين، نمو منظمة الأعمال وتعقد أعمالها، وتزايد درجة تخصصها والتغير البيئي والتكنولوجيا، وانتشار الحاسبات الآلية.[2]

وهناك من يرى أن أهمية نظم المعلومات بالنسبة للإدارة ترجع الى ظهور اتجاهات حديثة، والمتمثلة في العناصر الآتية:[3]

- ✓ **الاتجاه الأول**: تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات في المجتمعات الصناعية الحديثة، لذلك نجد أن انتاجية المشغلين بالمعلومات أصبحت أحد الاهتمامات الرئيسية في المجتمعات الغربية، مما أدى الى زيادة لطلب على المعلومات.

1-ابراهيم سلطان، **نظم المعلومات الادارية مدخل اداري**، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص1.
2-بن سالم وليد، مرجع سبق ذكره، ص11.
3-احمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص76.

- ✓ **الاتجاه الثاني**: تنمية وتطوير شبكات الاتصال والمعالجات الدقيقة، فقد أدى ظهور نظم المعلومات المبنية على استخدام أجهزة الحاسبات الآلية، وشبكات الاتصال المتقدمة الى زيادة الطلب على استخدامها لدرجة يمكن بها تصميم منظمات تعمل بالكامل بواسطة الحاسب الآلي، شبكة معلومات واحدة.
- ✓ **الاتجاه الثالث**: التغيرات التي طرأت على طلب المعلومات والأساليب الفنية اللازمة لتشغيلها، أدت الى تغير في مفهوم دور المعلومات، حتى أصبح ينظر إليها باعتبارها موردا استراتيجيا مهما، وأصبح أداء منظمات يعتمد بشكل متزايد على ما يمكن أن يقدمه نظام المعلومات المستخدم بها.

هناك مجموعة من المعايير التي تحكم كفاءة نظام المعلومات، والتي تحددها في النقاط الآتية:[1]

* البساطة: فالنظام الناجح هو ذلك النظام الذي يتم بواسطته تسهيل إجراءات وسبل الحصول على البيانات، وتطويرها، ومعالجتها، وتوصيلها إلى المستفيد بكل بساطة.

* المرونة: فالمرونة في التصميم والقابلية للتغيير عند الضرورة، تعتبر من الصفات الجوهرية المطلوبة في نظم المعلومات الناجحة.

* الموثوقية: تشير إلى أن تكون مخرجات نظام المعلومات بالشكل الذي تجعل المستفيدين منه أن يعتمدوا عليه في تلبية حاجاتهم من المعلومات الضرورية.

* القبول: أن يكون نظام المعلومات مقبولا من قبل الذين يصمم لهم النظام.

* الاقتصادية: النظام الكفء هو النظام الذي يحقق الهدف بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالعائد المحقق.

إن أهمية تحديد كفاءة تتمثل من خلال الآتي:[2]

1- تعتبر الكفاءة الدليل الملموس والدليل العلمي والاختبار الحقيقي للتأكد من مدى ملائمة النظام وسلامة التخطيط له.

2- تعتبر الضمان لتنفيذ النظام على ما هو مخطط ومطلوب تحقيقه.

1- علاء عبد الرزاق محمد السالمي، **نظم دعم القرارات**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص49.

2- عماد أحمد، اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص28.

3- يمكن الإدارة من إتباع الأسلوب والوسيلة المناسبة التي توفر البيئة اللائمة لعمل النظام بنجاح.

4- تعمل على كشف المعوقات التي قد تعيق الكفاءة المطلوبة بعرض إيجاد الحلول لها وتلاقيها.

ثانيا: مكونات نظم المعلومات وأهدافه.

يتكون نظام المعلومات من العناصر الآتية:[1]

- ✓ **الأجهزة:** حيث أن أي نظام معلوماتي يجب أن يحتوي على حواسيب آلية سواء شخصية، أو متوسطة الحجم، أو كبيرة أو شبكة من الحواسيب المتنوعة.
- ✓ **البرمجيات:** وهي الأنظمة التي تشتغل بواسطتها الحواسيب وهي نوعان:برمجيات النظم، وتعني تلك البرامج التي تساعد على تنفيذ العمليات، مثل ترتيب البيانات واسترجاعها من الذاكرة، وبرمجيات التطبيقات، والتي تقوم بتشغيل بيانات المؤسسة مثل برامج التصنيع. وهذه البرامج يتم إعدادها من طرف مختصين في البرمجة بالمنظمة نفسها أو الحصول عليها جاهزة، أما برامج النظم فيتم الحصول عليها من طرف موردي الأجهزة.
- ✓ **قواعد البيانات:** وهي عبارة عن المخزن الذي يحتوي على البيانات التي تصف كل الأحداث والعمليات الجارية في منظمات الأعمال، وتكون مخزنة على شكل ملفات يدوية، أو الكترونية بواسطتها يعمل نظام المعلومات على تحويلها الى معلومات، لذلك تعتبر مهمة لأي نظام معلوماتي.
- ✓ **الإجراءات:** وهي العمليات التي تقوم بوصف وترتيب مجموع الخطوات والتعليمات المحددة لا نجاز العمليات الحاسوبية، كما تسمى بخريطة مسار النظام حيث تقوم بشرح ما الذي يجب عمله.
- ✓ **الأفراد:** وهم المورد الأساسي لتشغيل المكونات الأخرى للنظام و السيطرة عليها، و يعتبر هذا المكون من أهم عناصر النظام، حيث يقوم بتحليل المعلومات و وضع البرامج و ادارة نظم المعلومات.

وهذه المكونات تتكتل لتحقيق جملة من الأهداف، نوجزها في العناصر الآتية:[2]

1- منال قسيمة، مرجع سبق ذكره، ص33.

2- معالي فهمي حيدر، **نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص35-ص37.

* تحقيق الكفاءة: تشير الكفاءة الى أداء المهام بصورة أسرع أو بأقل تكلفة، ومثال ذلك تقليل تكاليف العمالة من إحلال الحاسوب الآلي محل الأفراد.

* الوصول الى الفعالية: إذ تشير الى مدى تحقيق أهداف منظمات الأعمال وتحقق الفعالية ،من خلال مساعدة المديرين في اتخاذ قرارات ذات جودة أفضل.

* تحسين أداء الخدمة: تهدف نظم المعلومات الى تقديم خدمة ذات مستوى أفضل لعملاء منظمات الأعمال، وليس هناك مثال أفضل من استخدام آلات الصرف السريع في البنوك، حيث يمكن للعملاء السحب من أرصدتهم على مدار اليوم.

* التعرف على الفرص واستغلالها: إذ تعيش منظمات الأعمال اليوم في مناخ سريع التغير الامر الذي يتطلب منها ضرورة التكيف مع هذا التغير، وليس هناك وسيلة افضل من الحاسب الآلي لتحديد التغيرات الطفيفة، أو الاتجاهات غير مرئية في البيئة، ومساعدة المنظمة في اتخاذ القرارات التي تمكنها من استغلال الفرص الجديدة بسرعة.

* تطوير المنتج: تلعب المعلومات دورا هاما في خلق وتطوير المنتجات خاصة في بعض الصناعات، مثل البنوك وشركات التأمين.

*ربط العملاء بمنظمات الأعمال: يمكن لكل من منظمات الأعمال وعملائها الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، فيمكن لهذه المنظمات جعل عملائها أكثر قربا وارتباطا بها، من خلال تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها لهم، ومن ثم كسب رضاهم عن خدماتها وبالشكل الذي يجعل من الصعب على هؤلاء العملاء التحول الى منظمات الأعمال المنافسة.

وهناك مجموعة من العوامل والأسباب التي أدت الى الاهتمام بنظم المعلومات وتطويرها، نذكر من هذه العوامل:[1]

1/العولمة:

وقد أفرزت العولمة:

1- منصوري رقية، **دور نظم المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص25.

- ❖ الانتقال من التعامل مع العملاء المحليين الى العملاء العالميين.
- ❖ وضع مقاييس ومعايير الجودة من طرف المنظمة العالمية للمواصفات بعدما كانت توضع من طرف جهاز المواصفات والمقاييس المحلية لكل دولة.
- ❖ وضع قوانين وضوابط تنسجم مع اتفاقيات التجارة العالمية واتفاقيات التكتلات الاقليمية والمعاهدات الدولية.
- ❖ تحول المنتجات موضع المنافسة من سلع يقوم إنتاجها على المواد الخام، إلى منتجات يتعاظم فيها المكون المعرفي الذي تحمله الموارد البشرية، كالأفراد أو فرق العمل.
- ❖ تحول المنافسة من منافسة محلية بين المؤسسات الى منافسة عالمية، وذلك بفعل سرعة تداول المعلومات، وخلق علاقات مورد زبون من أي منظمة من العالم بفضل الشبكات الدولية للاتصال.

وقد أدى التوجه نحو عولمة الاقتصاد الى رفع قيمة تكنولوجيا المعلومات لمنظمات الأعمال، فنظم المعلومات اليوم توفر إمكانات الاتصالات وأدوات تحليل المعلومات واتخاذ القرارات.

2/انبثاق ثورة المعلومة والمعرفة: يعبر عن ثورة المعلومات وانفجار المعرفة النمو المستمر في تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات، وتحولها المتزايد نحو التصغير، والرقمنة، والسرعة، والمرونة، والمعمولية، ونمو الترابط والتزاوج مع تقنيات الاتصال البث الفضائي، وكان من نتائج هذه التحولات التاريخية انبثاق اقتصاد المعرفة، ومجتمع المعلومات والمعرفة، وانتقال مفاتيح الخسارة ومكامن القوة من المادة إلى المعلومة، ومن الآلة إلى المعرفة، ومن الإنتاج الكبير إلى الانتاج الالكتروني في صناعات الحاسوب.

3/المنافسة والتنافسية: أدى تعقد البيئة الخارجية، وازدياد شدة المنافسة، وكثرة المنافسين، وتعقد سلوك المستهلكين الى ضرورة أو وجوب تبني نظم معلومات تقوم بتحليل وتفسير ومتابعة تغيرات البيئة.

4/ظهور شكل جديد من منظمات الأعمال: تتصف منظمات الأعمال التقليدية بالتنظيم المركزي، الذي يعتمد على مجموعة ثابتة من إجراءات العمل لإنتاج سلع، أو خدمات نمطية على نطاق واسع، أما الشكل الجديد لمنظمة الأعمال فهو التنظيم المسطح أقل هرمية، وغير المركزي الذي يعتمد على ترتيبات عمل مرنة و معلومات فورية لتوفير منتجات بالطلب على نطاق واسع لملائمة أسواق

ومستهلكين محددين. كذلك ظهرت ما يسمى بمنظمات الأعمال الافتراضية أو الرقمية، حيث لم تعد الحدود المادية لمنظمات الأعمال تمثل قيد يحد من قدرتها على تقديم منتجاتها، فهي تعتمد على الشبكات العالمية للاتصالات.

المطلب الثاني: أنواع نظم المعلومات.

إن تعدد مستويات الادارة مع وجود مختصين مختلفين، وتنوع التكنولوجيا المستعملة مع تعدد المجموعات ذات المصالح المختلفة والمتعارضة في منظمات الأعمال، من جهة أدى الى ضرورة تنوع نظم المعلومات بتنوع المستويات التنظيمية وبتنوع الوظائف. وفيما يلي نرد هذه الأنواع:

1/ نظم دعم القرار:

وهي نظم معلومات تهدف إلى مساعدة المدراء عند اتخاذهم لقرارات غير بنائية وغير متكررة؛ أي لا يمكن تحديدها مسبقا، وتعتمد في ذلك على ما تنتجه نظم المعلومات الإدارية من معلومات، وكذلك معلومات من بيئة المنظمة[1].

2/نظم المعلومات الإدارية:

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

3/نظم المعلومات الوظيفية: وتشمل ما يلي:[2]

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

[1] . العياشي عيدوني، **دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة، دراسة استطلاعية على شركة مناجم الحديد والفوسفات الجزائرية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر ، 2014 ، ص 19.

2- منال قسيمة، مرجع سبق ذكره، ص35.

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

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

د-نظام المعلومات التسويقية: يعرف على أنه أحد نظم المعلومات الفرعية داخل منظمات الأعمال، والذي يهدف إلى تجميع البيانات من مصادرها الداخلية والخارجية ومعالجتها، وتخزين المعلومات واسترجاعها، وإرسالها لصانعي القرارات لاستفادة منها في التخطيط الأنشطة التسويقية والرقابة عليها.

4/نظم المعلومات الاستراتيجي: سيتم التطرق إليه في النقطة الموالية.

المبحث الثاني: المدخل المفاهيمي لنظم المعلومات الاستراتيجي

تهتم منظمات الأعمال الناجحة بالمعلومات التي تحقق لها التفوق من خلال المساهمة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للتغلب على المنافسين، ويطلق على نظم المعلومات التي تبنى لتدعيم هذا المفهوم بنظم المعلومات الإستراتيجية.

المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات الاستراتيجي

يرتبط مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية بالجيل الثالث من تطوير نظم المعلومات الادارية، فهي تستخدم في جميع المستويات التنظيمية وتغطي مجالات أوسع في منظمات الأعمال، وهذا يؤكد على الاهتمام لهذه الأنظمة كعنصر من العناصر إستراتيجية هذه المنظمات.

أولا: مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجي

تعددت تعريفات التي أطلقت على نظم المعلومات الإستراتيجية، وفي مايلي نعرض أهم هذه التعريفات

1 .**تشير نظام المعلومات الإستراتيجي إلى ذاك** "النظام الذي يدعم، أو يضيع الإستراتيجية التنافسية لوحدات الأعمال".[1]

2 . **كما تعرف على أنّها**: "النظام الذي يعرض منظمات الأعمال بالمنتجات، والخدمات، والقدرات التي تعطيها الميزة الإستراتيجية على منافسيها في سوق الأعمال، ويشجع على ابتكار الأعمال ويحسن من عملياتها، ويساهم في بناء موارد معلوماتية وإستراتيجية لمنظمات الأعمال".[2]

3 . **كما يشير نظم المعلومات الإستراتيجية إلى:**" نظم مبنية على استخدام الحاسب الآلي، تستعمل كأداة لتطبيق إستراتيجية منظمات الأعمال من خلال استخدام المعلومات، وتشغيلها وشبكة الاتصال، وعادة يتعدى هذا النوع من المعلومات الإستراتيجية حدود منظمة الأعمال ليشمل العملاء،

1- حسن علي الزغبي، **نظام المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص18.

2- غسان عيسى العمري، **نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي معاصر**، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص126.

والمستهلكين، والموردين، والمنافسين، ولهذا نجد أن استخدام أدوات وشبكات الاتصال تعتبر جوهر تطبيق نظم المعلومات الإستراتيجية".[1]

4. **ويعرف أيضا على أنه**: "نوع من أنواع المعلومات الذي يحاذي إستراتيجية منظمة الأعمال ومستوياتها على نحو يزيد من جاهزية هذه المنظمات للاستجابة السريعة للتغيير البيئي، ويساهم في تحقيق الميزتين الإستراتيجية والتنافسية".[2]

5 . **كما ينظر لنظم المعلومات الإستراتيجية على أنه** "النظام الذي يساهم في صياغة الإستراتيجية، وتطبيقها، ومتابعتها وتحقيق أهداف إستراتيجية، وبدعم من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات".[3]

ومن خلال ما تم الإشارة إليه من تعريفات لنظم المعلومات الإستراتيجية، فإن نظام المعلومات الاستراتيجي يتمحور حول نقاط رئيسية منها:

1-إن نظام المعلومات الاستراتيجي هو نظام محسوب يستخدم في أي مستوى من مستويات منظمة الأعمال المختلفة لدعم إستراتيجية هذه المنظمات.

2-أن هدف نظام المعلومات الاستراتيجي هو استخدام تكنولوجيا المعلومات لتقديم وتطوير خدمات تعطي لمنظمة الأعمال الميزة التنافسية على القوة المنافسة.

3-تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الإستراتيجية عن المنتجات والخدمات المنافسة والمعلومات عن بيئة المنافسة من المنافسين وعملاء وموردين.

مما سبق، يمكن القول أن نظم المعلومات الاستراتيجي هي تلك النظم التي تساعد على تنفيذ استراتيجيات الأعمال، بالاعتماد على الحاسب الآلي باتجاه تحقيق الأهداف المرجوة وإسناد قرارات الإدارة العليا بالمعلومة الإستراتيجية للحصول على تقدم في الموقف التنافسي.

ثانيا: مبررات ظهور نظم المعلومات الاستراتيجي

1- مقطيف ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص125.

2- بلقيدوم صباح، **أنظمة المعلومات الاستراتيجية كأداة لتحقيق التميز في منظمات الأعمال تجربة مؤسسة اتصالات الجزائر**، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد 14، 2014، ص141.

3- بلقيدوم صباح، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية**، مرجع سبق ذكره، ص165.

وقبل الحديث عن مراحل نظم المعلومات الاستراتيجي، لابد من معرفة مبررات ظهور هذه

النظم، هذه المبررات يمكن تحديدها في النقاط الآتية[1]:

- ☒ نشأت نظم المعلومات الإستراتيجية بسبب المعطيات التي تعمل في محيطها منظمات الأعمال في الألفية الثالثة، وهو ما يطلق عليه عصر المعلومات، والذي يتسم بالتعقيد والحركية والفجائية وخاصة ما يرتبط بالجوانب الآتية:
  - -التغيير المستمر في البيئة المحيطة بالمنظمة بصورة عامة، وفي القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.
  - -التغيير الحاصل في أذواق الزبائن في أسواق أو خدمات العالمية والدولية والإقليمية والمحلية.
  - -التقدم الهائل في التكنولوجيا المستخدمة في تطبيقات النظائر المشعة.
  - -تزايد حدة المنافسة وتنوعها وانفتاح الأسواق العالمية والدولية.
  - -ندرة الموارد المتاحة لمنظمات الأعمال ومنها المعلومات والمعرفة كموارد غير ملموسة.
- ☒ ظهرت نظم المعلومات الإستراتيجية كنتيجة عرضية لنظم المعلومات الأخرى المطبقة في المنظمات، ومثل هذا النشوء تطور طبيعي لمسار التطور في نظم المعلومات التي ابتدأت بنظام معلومات تقليدي ثم تطورت إلى نظام معلومات استراتيجي.
- ☒ ظهرت نظم المعلومات الإستراتيجية بسبب اتساع مساحة وعي إدارات منظمات الأعمال، وعمق إدراكها لأهمية دور الزيادة لهذه النظم في نجاحها وتفوقها على منافسيها، إذ تقوم هذه النظم بإتاحة الفرصة للمديرين والمخططين للتعرف على جوانب القوة والضعف، طبيعة الفرص والتهديدات التي تواجه منظمات الأعمال، والتي تؤثر في استمراريتها في بيئة الأعمال بناءا على صحة المعلومات الإستراتيجية التي تهيئها.

ثالثا: مراحل تطوير نظم المعلومات الاستراتيجي.

المراحل الأربعة التي يتضمنها تطوير نظام المعلومات الاستراتيجي تتمثل في الآتي:[2]

1/مرحلة البحث:

1- منال قسيمة، مرجع سبق ذكره، ص38.

2-حسن علي الزغبي، مرجع سبق ذكره، ص75-76.

الجهة التي تتدخل في هذه المرحلة هي الإدارة العليا، حيث تختص بتحديد إذا ما كانت هناك طريقة جديدة للقيام بالعمل في النظام كما هو كائن، مما يبرر الانفاق على تطويره، فإذا وجدت الحاجة لتطوير النظام، فإن ذلك يستلزم القيام بدراسة لمقارنة منفعة النظام قبل إقرار القيام بالتطوير، ويتوقف نجاح هذه المرحلة على مدى الدقة في تحديد الاحتياجات الحالية، والمستقبلية للإدارة من تطوير النظام، ولا تكلف دراسات البحث نسبة كبيرة من تكلفة تطوير النظام الكلية.

2/مرحلة التحليل:

تقوم هذه المرحلة بتفصيل ما تم في مرحلة البحث، حيث تتناول العلاقة بين الأجزاء الملموسة وغير الملموسة للنظام ومستخدمه، ويتم فيها تحديد مخرجات النظام المقترح، وخصائص الأداء والاحتياجات التقنية لأجهزته، والتوصيف الوظيفي له، كما يتم أيضا تحليل المورد الذي ستتعامل معه المنشأة لتوفير أجهزة النظام، وتعتبر هذه المرحلة غير مكلفة بالنسبة للتكلفة الكلية لتطوير نظم المعلومات الادارية، ويجب الحذر من الوقوع في وضع توصيف أكثر أو أقل من المطلوب للنظام في هذه المرحلة.

3/مرحلة التصميم:

يتم التصميم في هذه المرحلة من واقع التوصيف الوظيفي الذي تم التوصل إليه في مرحلة التحليل، حيث يتم وقع التصميم التفصيلي لوحدات النظام و خطة اختيار هذا التصميم، ويقوم المصممون والمبرمجون في هذه المرحلة بالتعاون مع المحللين، للعمل على تجزئة النظام الى وحدات صغيرة، يمكن برمجتها والربط فيما بينها لتؤدي الغرض المطلوب من وضع النظام ككل.

4/مرحلة التطبيق:

إذ يتم هذه المرحلة كتابة البرامج المطلوبة ضمن تصميم النظام وتنفيذ خطة اختبار كل جزء من أجزائه، حيث يتطلب استخدام لغة أو أكثر من لغات البرمجة المستخدمة في كتابة البرامج المتفق عليها لتنفيذ أجواء التصميم، ويتطلب هذا الاختبار صحة تلك البرامج، وتتم هذه الاختبارات في شكل سلسلة مرسومة في خطة موضوعة مسبقا.

يجب في هذه المرحلة مراعاة الربط بين أجزاء النظام بما يراعي التكامل بينها ويقلل التكرار والتداخل، ويقوم القائمون بالتطوير والمصممين والمبرمجين، ومستخدمي النظام بالتعاون فيما بينهم لضمان حسن التطبيق.

المطلب الثاني: أهداف وخصائص نظام المعلومات الاستراتيجي.

يساعد نظام المعلومات الاستراتيجي المؤسسات على الوصول الى أفضل المواقع التنافسية في ظل التغيرات البيئة المتسارعة، فهو ليس مجرد سلاح تنافسي بل هو ذلك النظام الذي يساهم في تسهيل مهمة انجاز العديد من الأهداف.

أولا: خصائص نظام المعلومات الاستراتيجي

هناك عدة خصائص لنظام المعلومات الاستراتيجي يمكن تلخيصها أهمها فيما يلي:[1]

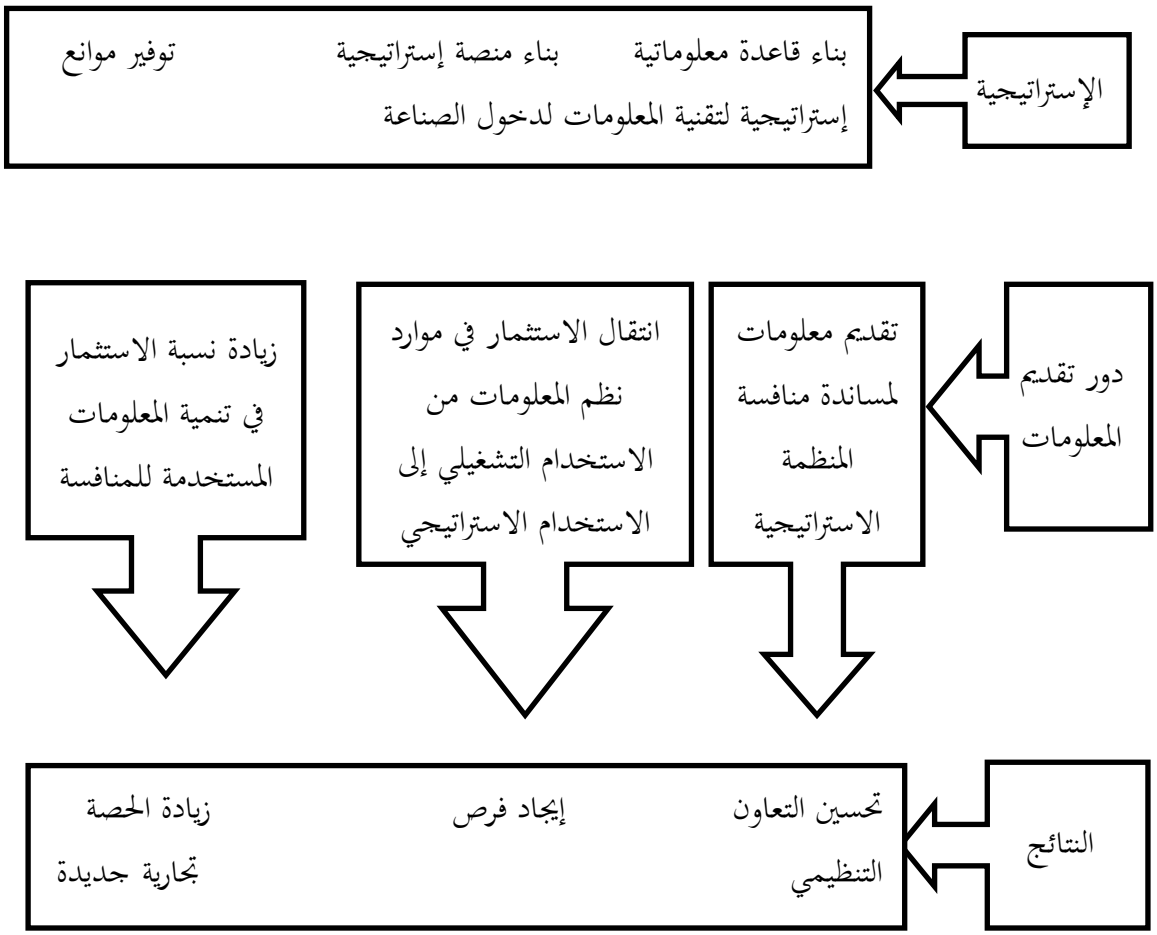
- ✓ أن نظام المعلومات الاستراتيجي المتكامل يحتوي على معلومات شاملة تكون بعضها خصائص كمية، يتم تحليلها باستخدام أساليب التحليل الكمي المناسبة، والبعض الآخر ذات خصائص وصفية لأنها تعتمد على الآراء الشخصية و الملاحظات.
- ✓ نظام المعلومات الاستراتيجي هو نظام متكامل يعتمد على نظام التقارير التلخيصية المتعلقة بأوضاع المؤسسة الداخلية، كما يعتمد بصورة أكبر على المعلومات التي تنشأ في البيئة الخارجية، والتي تكون ذات طبيعة تنبؤية تتعلق بالمستقبل أكثر ارتباطا بالماضي، بشكل الكمبيوتر عنصرا مهما من عناصر نظام المعلومات الاستراتيجي.
- ✓ يحتوي نظام المعلومات الاستراتيجي على جزء رسمي يجمع المعلومات ويعالجها بانتظام طبقا لإجراءات معينة، ويقدمها على شكل تقارير لإدارة، كما يحتوي على جزء غير رسمي يعمل على تقديم المعلومات التي تدعم بكفاءة الفكر الاستراتيجي لدى الإدارة.

ثانيا: أهداف نظام المعلومات الاستراتيجي.

يوفر نظام المعلومات الاستراتيجية فوائد عدة لمنظمة الأعمال تمكنها من الوصول الى تحقيق الأهداف المسطرة والمنشودة، وبالتالي تحقيق الكفاءة والفعالية، لأن المهام والأنشطة يمكن انجازها بسرعة وبتكلفة أقل، وهو ما يوضحه الشكل رقم (1-1):

1- غراب كامل، حجازي نادية، **نظم المعلومات الإدارية (مدخل اداري)**، مكتبة جامعة الملك سعود للطباعة والنشر، الرياض، 1998، ص77.

الشكل (1-1) الاستخدام الاستراتيجي لنظم المعلومات



المصدر:يلقيدوم صباح، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية**، مرجع سبق ذكره، ص167.

من الشكل يتبين ان إقامة نظام معلومات استراتيجي هو صميم عمل الإدارة الإستراتيجية، التي تركز على ضرورة الاهتمام والتفاعل معها، وتعديل اتجاهات منظمة الأعمال لتطوير قدراتها على استغلال الفرص وتجنب ما يفرضه المحيط من التهديدات، وبالتالي إمكانية تحقيق الأهداف الآتية:[1]

1- شارف عبد القادر، **دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية حالة المؤسسات الجزائرية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في لعلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010، ص56.

1/توفير معلومات لوضع الأهداف الإستراتيجية:حيث يساهم في توفير المعلومات الداخلية والخارجية للمستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسات، المساهمة في وضع الأهداف الإستراتيجية.

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

3/توفير المعلومات لازمة مراقبة الأداء الاستراتيجي:إذ يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد مؤسسات الأعمال في تتبع ومراقبة وتنفيذ الاستراتيجيات المخططة، والقرارات الإستراتيجية التي اتخذت لضمان سلامة التنفيذ، وتصحيح المسارات في الوقت المناسب، إذ كان هناك أوجه القصور أو تقصير في تطبيق الاستراتيجيات أو القرارات الإستراتيجية .

4/المساهمة في اتخاذ القرارات: يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد الإدارة الإستراتيجية في حل المشكلات التي تواجه المؤسسات الأعمال، مثل فتح أسواق جديدة أو ابتكار خدمة جديدة أو اضافة خط خدماتي جديد أو وضع قرارات معقدة تؤثر على المؤسسة على المدى البعيد، والتي تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد الناتج عن التخطيط للمستقبل البعيد الغامض والذي يتطلب مدخلا متكاملا، باستخدام معظم المهارات الوظيفية لتعامل معه.

5/تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الأعمال:وذلك لتحقيق أهداف عديدة، يتمثل أهمها في قياس الأداء الذي تم تنفيذه وقياس أثره على المركز التنافسي لمؤسسات الأعمال في الأجل الطويل ثم التغذية العكسية لاستفادة منها في الخطة الإستراتيجية المقبلة.

المطلب الثالث: مكونات نظام المعلومات الاستراتيجي.

تعددت الآراء بالنسبة لتحديد مكونات نظم المعلومات الاستراتيجي، واختلفت باختلاف وجهات نظر الكتاب. فقدم (**دانيال**) منظور لمكونات نظم المعلومات الاستراتيجي من خلال نموذج

قدمه عام 1961، حيث أنه يرى أن نظام المعلومات الاستراتيجي يتكون من ثلاث مكونات، وتتمثل فيما يلي:[1]

*معلومات بيئية.

*معلومات تنافسية.

*معلومات داخلية.

و كل هذه البيئات تحتوي على معلومات مختلفة.

يتضح لنا مما جاء به (**دانيال**) أن نظام المعلومات الإستراتيجية يتكون من معلومات تغطي البيئتين الخارجية (عامة+ تنافسية) والداخلية، بحث أن تكامل المعلومات الإستراتيجية التي يزود بها منظمة الأعمال هي التي تعطي نظام صفة الفاعلية، على اعتبار ان النظام من خلال تلك المخرجات المعلوماتية المتكاملة يحقق الغايات التي تسعى غليها، وهي استخدامه كسلاح تنافسي من خلال تأثيره في البيئة الداخلية (أنشطة منظمة الأعمال) والخارجية (التنافسية) ويعتبر ميزة لدى المنظمة عندما يكون فاعلا من خلال المعلومات الاستراتيجية المتكاملة التي يزود بها المنظمة.[2]

أما (**رولند**) فقد أشار إلى أن نظام المعلومات الاستراتيجي يتكون من العناصر الآتية:[3]

أ- النظام الفرعي للتحاور والتداخل: يتيح هذا النظام للمستخدم امكانية الاتصال بنظام المعلومات وذلك من خلال إدخال البيانات، وتحديد خصائص النموذج المستخدم، وكذلك عرض النتائج في صورة مرئية ومطبوعة.

ب- النظام الفرعي للنتائج التحليلية: يعتبر هذا النظام جزءا متكاملا ومترابطا متن أجزاء نظام المعلومات الاستراتيجي، حيث يساعد إدارة المنظمة والمستخدمين على بناء النموذج التحليلي الشامل للمعلومات، وذلك من خلال تحليل البيئة المالية وغير المالية، كما يتولى أيضا مهام و وظائف التخزين والاسترجاع النماذج التحليلية الفرعية، والنماذج الإدارية والمحاسبية المختلفة، وإيجاد علاقة الربط بينهم

1- بلحاج نسرين رشيدة، زرارقي مريم، **دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ليسانس في ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، ص30.

2- حسن علي الزغبي، مرجع سبق ذكره، ص42.

3- شارف عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص58-59.

وتشغيلهم في تتابع زمني مناسب، من أجل هذا العمل في شكل متكامل حيث يخفض الوقت والجهد والتكاليف.

ج- النظام الفرعي للبيانات: يتضمن هذا النظام وسائل مختلفة للتشغيل واسترجاع البيانات، وذلك باستخدام قواعد البيانات المختلفة، كما يشمل النظام الأدوات المستخدمة لدراسة البيانات، ويلاحظ أن هناك بعض البيانات المطلوبة يمكن الحصول عليها كمنتج فرعي لنظام تشغيل العمليات المالية وغير المالية، كما أن هناك بيانات أخرى تأتي من خارج المنظمة، وهي المتعلقة بأنشطة المنافسين والأوضاع الاقتصادية بصفة عامة، وكذلك الرؤية المستقبلية لصناعة ما.

كما أنه هناك من بين أن نظام المعلومات الاستراتيجي يتضمن العناصر الآتية:[1]

* **نظم البحث في البيئة:** تحتاج الإدارة إلى معلومات تساعدها في تحديد مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وتقويم مجالات الأداء المهمة المؤثرة في هذا النجاح، كما تحتاج الى معلومات لتدعمها في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتتغير باستمرار، وتنشأ مصادر المعلومات الداخلية من التقارير الخاصة بالنواحي المالية والمحاسبة، والأفراد، والإنتاج والتسويق وغيرها. أما المعلومات الخارجية فتأتي من عدة مصادر: كقاعدة البيانات، والصحف اليومية والنشرات الخاصة بالصناعة، والتقارير الحكومية والاتصالات الشفهية، ومصادر أخرى وهي تتعلق بالأسواق والعملاء والتشريعات وغيرها.

* **قاعدة البيانات الإستراتيجية:** لابد أن تتصف قاعدة البيانات في نظم المعلومات الاستراتيجي بقدرتها على تخزين البيانات واسترجاعها وتوزيعها والحفاظ على أمنها، وتشمل قاعدة البيانات المعلومات الآتية:

- ✓ **البيانات الأساسية:** وهي البيانات الإستراتيجية التي تجمعها المنظمة من البيئة باستمرار، وتقوم بتخزينها في قاعدة البيانات مثل البيانات التي ذكرت في عنصر البحث الفعال.
- ✓ **البيانات المؤقتة:** تجمع وتخزن من أجل وضع خطة استراتيجية محددة، مثل البيانات الخاصة باندماج والاستحواذ التي تخزن على شكل ملفات لإنتاج التقارير، أو على شكل ملفات يدوية.

1-شارف عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص64.

- ✓ **بيانات جاهزة الاستعمال**:وهي تخزن لاحتمال ظهور حاجة فجائية لها عند صياغة الإستراتيجية، مثل تقارير البائعين عن خطط المنافسين التي قد ينتج عنها إستراتيجية تسويقية جديدة أو منتج جديد.
- ✓ **بيانات عن المنظمة**:و تتضمن المعلومات التي تعكس الاتجاهات والأساليب الإستراتيجية وحاجة الإدارة للمعلومات الإستراتيجية، وتكون ذات طبيعة تقديرية، تؤثر على الاختيارات الإستراتيجية للمنظمة.

***مكتبة البرامج**: تحتوي مكتبة البرامج على أنواع متعددة من نظم البرامج التي تساعد على تنظيم المعلومات ومعالجتها، واسترجاعها، وتعديلها، وتحديثها، وإجراء التطبيقات المختلفة عليها، لتكون متوافرة للإدارة العليا بالشكل المناسب.

***شبكات اتصالات المعلومات الإستراتيجية**: تشير إلى العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات واستقبالها من وحدة المعالجة للبيانات الى وحدة معالجة أخرى، وتعتبر شبكة الاتصالات سلسلة من أجهزة المعالجة القادرة على نقل المعلومات من وحدة معالجة الى أخرى تبعا للاحتياجات الخاصة بإدارة معلومات المنظمة مستخدمة في ذلك نظم برامج الاتصالات، وبالتالي تكون قادرة على ربط المراكز المهمة في المنظمة مع بعضها.

المبحث الثالث: الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات الإستراتيجي ومتطلبات نجاحه

تلعب نظم المعلومات دورا هاما في دعم الأهداف الإستراتيجية للمنظمات، ويشمل هذا الدور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير المنتجات والخدمات المقدمة، والقدرات التي تعطيها هذه التكنولوجيا للمنظمات تساهم في تحقيق ميزة إستراتيجية لمواجهة القوى التنافسية.

المطلب الأول: الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات الإستراتيجية

تتبع أهمية فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية من أهمية هذه النظم ودورها في نجاح المنظمات، وبخاصة في ما يتعلق ببناء الميزتين الإستراتيجية والتنافسية واستثمار الذكاء الاستراتيجي، وتحقيق الزيادة الإستراتيجية وهندسة التحالف الاستراتيجي، في الوقت الذي تتصاعد فيه فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية تزداد قدرة الإدارة ليس في المحافظة على مستويات الإدارة الحالية في المنظمة فحسب، وإنما في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تمكن المنظمة من توظيف القدرات التنافسية وتحقيق الأولوية التنافسية.

وعلى الرغم من رغبة الإدارة المختلفة بتقويم فاعلية نظام المعلومات الاستراتيجي اعتمادا على درجة مساهمته في اتخاذ القرارات، إلا أن القياس مهمة صعبة بسبب تعذر تتبع وقياس الآثار المترتبة على هذا النظام وتعزي الصعوبات إلى:

أ. صعوبة إيجاد الوسيلة أو الصيغة المحددة التي تمكن استخدامها في تقييم درجة مساهمة نظم المعلومات الإستراتيجية وأهميتها بالنسبة لمستفيد معين أو في اتخاذ قرار إداري معين.

ب. وجود عدد كبير من خصائص المعلومات المعتمدة كمؤشرات لقياس الفاعلية وتشابك العلاقات فيما بينها.

ج. تعذر تحديد مستويات الأداء الخاصة بكل خاصية من خصائص المعلومات (نوع المعلومات الموثوقية...الخ).

د. تعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن فاعلية نظام المعلومات و تنوعها على نحو متباين مثل القيمة المدركة والإحساس بالحاجة وقبول النظام.

ولقياس فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية، نعتمد على الأبعاد الآتية[1]:

1.القيمة المضافة للمعلومات الإستراتيجية: وتتعلق بقيمة المعلومات بمقدار ما تؤدي إليه من تخفيض عدم التأكد لدى المستخدم ولها عدة منافع منها:

- المنفعة التشكيلية: صياغة المعلومات في الصورة التي تتفق مع قدرة المستخدم.
- المنفعة الزمنية: توفر معلومات في وقت الحاجة إليها لاتخاذ قرار مرغوب فيه.
- المنفعة المكانية: وتتمثل في الحصول على المعلومات في المكان المناسب.
- المنفعة الحيازية: وتحصيل عندما تحطكن المعلومات في حيازة أفراد متخذي القرار.

2. **القيمة المحدثة للمعلومات الإستراتيجية:** وهي القيمة المضافة التي تترتب على البيانات بعد إضافتها أو على المعلومات بعد استخدامها وتحديثها، ويعتمد على ثلاثة مداخل وهي: انتفاع المستفيد، والنشاط المنجز، ومتخذ القرار.

3.الأداء الفردي للموظف: وتشير إلى التغيير الحاصل في سلوك الموظف أثناء تقديمه للخدمة نتيجة تعامله مع نظام المعلومات الإستراتيجية، وهذا يؤدي بدوره إلى تميز متخذ القرار على أقرانه عند اتخاذ القرار الإداري المناسب.

4.الأداء التنظيمي: وهي القدرة المنظمة على التفاعل مع المعلومات المقدمة لتقديم الخدمات المختلفة للمستفيدين منها، ومدى تمتع المنظمة بوجود معلومات ذات خصائص معينة لاتخاذ القرار الاستراتيجي.

5.استخدام النظام: ويشير إلى قابلية الاستخدام، حيث أن خصائص نظام المعلومات الإستراتيجية تنعكس ايجابيا على قدرة المستفيدين على التفاعل مع النظام الاستراتيجي.

المطلب الثاني: تحديات التي تواجه نظم المعلومات الإستراتيجية في المنظمة

إنّ لنظم المعلومات الإستراتيجي مجموعة من الخصائص التي تحسنّ من جودة مخرجاتها، وبالتالي تحسن في أدائها وتزيد من فعاليتها، مما ينعكس بالإيجاب على جودة وفعالية القرارات التي تبنى عليها،

[1] خالد محمد علي الزيود، **أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية، دراسة تطبيقية على في البنوك التجارية الأردنية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013-2014، ص 20.

ورغم ذلك فهي تواجه مجموعة من التحديات وجب على المنظمات مواجهتها والتأقلم معها، ومن ثمّ التغلب عليها. ومن بين هذه التحديات نذكر:

- ✓ **التحدي الاستراتيجي لمنظمات الأعمال:** وهو أن تدرك هذه المنظمات بضرورة التحول إلى منظمات رقمية، ومعرفة كيف تتمكن منظمات الأعمال من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وضمن إستراتيجية طويلة المدى، لتحقيق فعالية أفضل لنشاطاتها ومنافسة أكبر من خلال التطبيق المتزايد للنشاطات بشكل تكنولوجي ورقمي.
- ✓ **تحدي العولمة:** وهو أن تعي المنظمات تماما متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونظم معلومات عالميا، وقدرتها على الانخراط في صفقات الأسواق العالمي،ة وتوفير الاحتياجات اللازمة لممارسة العمليات والنشاطات الرقمية وعلى المستولى العالمي.
- ✓ **تحدي هيكلية البيانات والبنية التحتية لها:** يعني ذلك قدرة المنظمات على إعادة بناء الهيكل التنظيمي وتطوير هيكل بيانات منسجم مع هيكل المنظمة، وتوفير بنية تحتية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تخدم وتدعم أهداف التنظيم، خصوصا مع المتغيرات المتزايدة في شروط ومتطلبات الأعمال الحديثة في أسواق المنافسة العالمية المحتدمة.
- ✓ **تحدي الاستثمار في نظم المعلومات:** أي يجب أن تغطي العوائد المرتقبة جراء تطبيق نظم المعلومات للتكاليف المطلوبة ضمن مدة الاستثمار.
- ✓ **تحدي المسؤولية والسيطرة:** وهنا يتوجب على المنظمات أن تتأكد من الكيفية التي يستطيع من خلالها التنظيم استخدام، وتطبيق نظم المعلومات ضمن الأخلاقيات العامة وفي حدود المسؤولية الاجتماعية المناسبة.
- ✓ ضف إلى ذلك[1]:

❖ **بعض المعلومات الهامة لا يمكن إدخالها في النظام:**في بعض الأحيان، بعض المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات لا يمكن إدخالها في نظام المعلومات، وذلك لصعوبة التعبير عنها بشكل

[1] . مرغني بلقاسم، **نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2014، ص 33-34.

نظامي، ومثال ذلك الأفكار بشأن تقديم منتجات جديدة، وبعض آراء العملاء حول منتج معين، خطط المنافسين، وبعض القرارات والقوانين التي تصدرها الدولة.

- **قيمة المعلومة تتناقص بمرور الزمن:** تتناقص قيمة المعلومات بشكل سريع مع مرور الزمن، فالمعلومات ذات القيمة العالية الآن قد لا تكون كذلك في المستقبل، إذ أن توقيت ظهور المعلومة يحدد إمكانية الإعتماد عليها في اتخاذ القرارات، فمثلا رصيد المنظمة في أحد البنوك يمثل معلومة ذات قيمة في لحظة إصدار شيك معين، ولكن بمجرد صدور الشيك تصبح هذه المعلومة عديمة الفائدة.
- التغيرات البيئية التي تؤدي إلى تغيرات في الإحتياجات من المعلومات: نتيجة لحركة البيئة المحيطة، تواجه المنظمات بعد إنفاقها مبالغ طائلة ومجهودات أثناء دراستها لاقتناء نظام معلوماتي معين يخدم احتياجاتها في ضوء حصتها السوقية ، وإمكانية اندماجها مع منظمات أخرى، أو ظهور تشريعات جديدة مما يؤدي إلى تغير حصتها السوقية، ومن ثمّ يصبح ما بذلته المنظمة من مال وجهد غير ذي جدوى نتيجة للتغيرات التي حدثت.
- **تحدي استثمار نظم المعلومات الإستراتيجية:** كيف يكون باستطاعة المنظمة من تحديد قيمة الأعمال التي تقدمها نظم المعلومات الإستراتيجية، فالمشكلة الرئيسية التي تواجه المنظمات في تطوير ما يرتبط بالإدارة والمنظمة، فاستخدام تكنولوجيا المعلومات لغرض تصميم وإنتاج، وتوزيع المنتج هو شيء مهم، ولكن الشيء الأهم هو كيفية تامين مردودات جيدة من عملها، وبعبارة أوضح كيف تستطيع المنظمة أن تحصل على مردودات جيدة من استثماراتها في نظم المعلومات.
- **عدم وجود التعاون بين متخصصي تكنولوجيا المعلومات وبين مستخدميه:** قد يجد المستخدمون صعوبة لنقل معرفتهم للفنيين، وذلك لأنهم يفتقدون إلى القدرة على بيان المشكلة بصورة تقنية، على الرغم مما يملكون من خبرة في حل المشكلات التي تواجههم. يضاف إلى ذلك أنّ الفنّي قد يقوم بإنشاء أنظمة مختلفة وتقديم اقتراحات لا يستطيع المستخدمون تصورها، فالمستخدم يريده حلا سريعا لمشكلات الأعمال التي يواجهها.
- متغيرات العمالة في تغير مستمر: نتيجة للتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات، والصلة الوثيقة بين تكنولوجيا المعلومات وحياة المنظمات يجد الأفراد العاملون أنفسهم مجبرين على تطوير معارفهم بشكل متكرر ومستمر، لكي يواكبوا التغيرات الحاصلة بما لديهم من إمكانات.

المطلب الثالث: متطلبات نظم المعلومات الإستراتيجية

لتوفير نظم المعلومات الإستراتيجية وتشغيلها بأفضل شكل ممكن، لا بدّ من توافر مجموعة من المتطلبات العملية، هذه الأخيرة تنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين[1]:

- ✓ **المجموعة الأولى: المتطلبات التنظيمية:** وهي المتطلبات التي تتعلق بالمنظمة التي تزيد من تطوير أنظمة المعلومات الإستراتيجية، وتشمل هذه المتطلبات الإدارة والاستراتيجيات والبناء التنظيمي داخل المنظمة، وذلك على النحو الآتي:

* يجب وجود تخطيط استراتيجي داخل المنظمة.
* مشاركة الإدارة العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات.
* يجب أن ينظر للمعلومات كمورد هام في المنظمة.
* أن يشغل قسم أنظمة المعلومات في المنظمة نفس المركز الإداري الذي تشغله الأقسام الانتاجية والخدماتية الأخرى.
* الحفاظ على سرية المعلومات والخطط الموضوعية لأنظمة المعلومات في المنظمة.
* يجب دراسة وتحليل المصاريف والتكاليف المرتبطة على تطوير أنظمة المعلومات الإستراتيجية.
* ضرورة معرفة مقدار التدريب المطلوب لدعم لنظم المعلومات الإستراتيجي، وتامين الميزانية والمستلزمات التنظيمية المطلوبة لمثل هذا التدريب.
* تقديم منظور شامل لمتطلبات المنظمة من المعلومات وتحديد الأولويات.
* ضرورة معرفة أي النظم هي ضرورية ومنتجة، وفيها عوائد جيدة في الإستثمار.
* على المدراء أن يركزوا على الإبداع والتطوير في المنظمة.
* التعاون بين المنظمة وعملائها.
* يجب أن تتبنى المنظمة عملية التغيير والتطوير بصفة منتظمة ومستمرة.
* أخذ التنظيمات والتشريعات الحكومية بعين اعتبار.

[1] . بوعسلة فطيمة الزهراء، **دور نظم المعلومات الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، وحدة بسكرة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص18-19.

✓ **المجموعة الثانية: المتطلبات التكنولوجية**: وهي المتطلبات التي يجب أن تتوفر في تكنولوجيا المعلومات لمستخدمة داخل المنظمات، وتشمل:

* توافر الحاسبات والمكونات المادية الأخرى.

* توافر قدرات تحليلية ورياضية كبيرة للوصول إلى أفضل القرارات.

* يجب توفر قاعدة بيانات ضخمة.

* توافر شبكات الاتصالات التي تسهل عملية الاتصال للمؤسسة داخليا و خارجيا.

* قدرة ربط الأنظمة المختلفة معا.

✓ ضف إلى ذلك[1]:

* تركيز المنظمة على البيئة الخارجية للمنظمة وتطوير علاقاتها بشركائها.

* إضافة قيمة لا تقليل التكلفة لتمييز المنظمة عن منافسيها لتحقيق النجاح، لذلك يجب السعي وراء تحقيق القيمة المضافة أكثر من تخفيض التكلفة.

* الابتكار المستند من الأعمال لا من التكنولوجيا، يجب تحقيق الإبداع في العمليات الإدارية جنبا إلى جنب مع تحقيق الإبداعات التكنولوجية.

ولتفعيل نظم المعلومات الإستراتيجي، وجب على المنظمات تحقيق الآتي[2]:

- أمن نظم المعلومات:يشير أمن المعلومات إلى" مجموعة الإجراءات والتدابير الوقائية التي تستخدمها المنظمة للمحافظة على المعلومات وسريتها، والحفاظ عليها من السرقة والتلاعب والإختراق، سواء قبل أو خلال أو بعد إدخال المعلومات إلى الحاسوب من خلال تدقيق المدخلات وحفظها في مكان آمن"، لذا فإن أمن المعلومات والنظم يشمل تحقق الأمن عند إدخال المعلومات وانتقالها داخل المنظمة وتخزينها واستخدامها.
- الرقابة على نظم المعلومات لتوفير الحماية لأصول المنظمة والدقة والموثوقية في تقاريرها والتطبيقات العملياتية للإدارة، وتشمل الرقابة على نظم المعلومات الإستراتيجية الأنواع الآتية[3]:
  - الرقابة على التجهيزات المادية؛ مثل الرقابة على أمن المواقع لحمايتها من السطو والتخريب.

[1] . بوعسلة فطيمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 23.

[2] . مرغني بلقاسم، مرجع سبق ذكره، ص 30.

[3] . نفس المرجع السابق ، ص 31-32.

- الرقابة على الإجراءات؛ مثل رقابة الاتصال من خلال تنظيم عملية إعطاء الصلاحيات تبعا للأعمال المنوطة بالأفراد المختلفين.
- الرقابة على التطبيقات؛ وتشمل الرقابة على المدخلات، الرقابة على المعالجة، الرقابة على المخرجات.....

المطلب الرابع: المعوقات التي تواجه نظم المعلومات الإستراتيجية في منظمات الأعمال

يرى (Mason) أن نظام المعلومات الإستراتيجية يواجه مجموعة من المعوقات والشكوك حول قدرته على تحقيق أهدافها، وأداء الأدوار والوظائف الإستراتيجية المنوطة به. وأهم هذه المعوقات والشكوك ما يأتي[1]:

أولا: تحول الميزة التنافسية إلى ضرورة (حتمية) إستراتيجية:

إن هناك شكلا متميزا حول إمكانية قيام نظم المعلومات الإستراتيجية بتوفير ميزة تنافسية يمكن دعمها والمحافظة عليها، حيث يقوم المنافسون لمحاكاة نظم المعلومات الإستراتيجية لدى المنظمة، بحيث تقوم منتجاتها أو خدمتها على نحو متشابه مع خدمات المنظمة، الأمر الذي يجعل ميزة المنظمة ضرورة إستراتيجية للبقاء في السوق سواء للمنظمة أم للغير؛ حيث يرى العميل أن ما كان يميز خدمة المنظمة عن غيرها أصبح متاحا لدى المنافسين عند نفس المستوى من السعر تقريبا، وهذا ما دفع إلى الدعوة إلى نظم المعلومات تعاونية مع المنافسين ما يوفر الفعالية في أسلوب عمل هذه النظم ويخفض من الاستثمارات المطلوبة، لذلك فلابد من عدم النظر الى التعاون على أنه إستراتيجية طارئة أو حيلة اقتصادية، بل إستراتيجية لنظم المعلومات في الأجل الطويل.

ثانيا: المخاطر المترتبة بتصميم وتنفيذ نظم المعلومات الإستراتيجية

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

[1] – بوعسلة فطيمة الزهراء، مرجع سبق ذكره.

- **المخاطر المترتبة بإدارة النظم الضخمة:** حيث تنقسم هذه النظم بتعدد المستخدمين فضلا عن انخفاض الرقابة المباشرة الرسمية، ويصاحبها ظهور متزايد للأخطاء المحتملة، وتكون نتائجها في بعض الأحيان كارثية على المنظمات المطبقة لهذه النظم، بل إن إحداث أعمال تخريبية بفعل فاعل تعد من الجرائم التي لازلت لم تحظى بالحصر أو التكيف أو المعالجة القانونية الكافية حتى الآن.
- **المخاطر المترتبة بتقليد نظم المعلومات الإستراتيجية للمنظمة:** هذا النوع ينشأ عندما يتم نسخ نظام المعلومات الإستراتيجية من قبل أحد المنافسين، إذ أنه من المحتمل أن يكون لدى المنافسين موارد وإمكانيات أكبرها لدى المنظمة، مما يؤدي إلى إبطال مفعول الميزة التي بادرت المنظمة الى اقتناصها.
- **رضا الإدارة العليا عن الوظائف نظم المعلومات التقليدية:** إن مدري الإدارات المختلفة في حوالي خمسامئة منظمة شملتهم دراسة قام بها (Mason) سنة 1991 لتوضيح العلاقة بين نظم المعلومات المتكاملة والإستراتيجية العامة للمنظمة، بين هؤلاء المدربين لديهم رضا نسبة 98% عن الوظائف التي تقوم بها نظم المعلومات الإستراتيجية نجح منها خمس حالات فقط، وقد أظهرت نتائج الدراسة الفشل يرجع لأسباب تنظيمية وإدارية وليس لأسباب تكنولوجية.

خلاصة الفصل

تعد نظم المعلومات الإستراتيجية من المفاهيم المعاصرة التي أظهرها مسار التطور التاريخي لتطبيقات نظم المعلومات في مجالات مختلفة، حيث ارتبط هذا المفهوم بتسهيل عمل إدارة المنظمات لتحقيق توجهاتها المستقبلية في ظل المتغيرات البيئية الراهنة ومواكبة التطورات الحاصلة في البيئة التكنولوجية والتي تمثل إما فرصة أو تهديد بالنسبة لهذه المنظمات.

لذا فالمنظمات المعاصرة بحاجة إلى وضع نظام معلومات استراتيجي فعال يسمح لها بمتابعة سير العمل، وضبط علاقاتها مع البيئة التي تنشط فيها، حيث يعمل هذا النظام على إعادة تشكيل قواعد العمل التي قامت عليها المنظمات في الماضي، وذلك من أجل مسايرة التطور التكنولوجي وما أحدثه من ثورة في تكنولوجيا المعلومات والإتصال.

تشهد بيئة الأعمال عدة تغيرات وتفرض مجموعة من التحديات، وقد تشكل في مجموعها إمكانية حدوث أزمات، هذه الأخيرة قد تكون فرصة أو تهديد بالنسبة للمؤسسات. لذل سنحاول في الفصل الثاني التعرف على مفهوم الأزمة ودور نظم المعلومات الإستراتيجي في التنبؤ بهذه الأزمات

ومـدى مسـاهمته في التخفيـف مـن حـدتها مـن خـلال جمـع البيانـات ومعالجتهـا ، ومـن ثمّ ايصـالها لمتخـذ القرار.

الفصل الثاني:
الاطار الفكري الادارة الازمات

تمهيد الفصل

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

إن قدرة المنظمات على رصد ما يحصل من تغيرات في البيئة، التي غالبا ما تسم بالتعقيد والتغير يساعدها على التكيف مع هذه البيئة، ويصبح موضوع التعامل مع الأزمات أمرا مهما عندما تعرف أنّه أمر حتمي ولابد منه. ولكي تستطيع هذه التعامل مع الأزمات التي تمر بها، عليها أن تبني مفهوم إدارة الأزمات كخيار استراتيجي مهم، وتحويل نظرياته لواقع عملي يعود بالفائدة على المنظمات والتعامل مع الأزمة بشكل فعال، باستخدام عمليات منهجية علمية، تحقق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمات، والتحرك المنتظم للتدخل، وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الأزمة، وبالتالي تسهيل عملية المحافظة على فرص بقائها وتحقيق أهدافها .

مما سبق، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: ماهية الأزمة.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات.

المبحث الثالث: نظام المعلومات الإستراتيجي وتفعيل إدارة الأزمات.

المبحث الأول : ماهية الأزمة

نتيجة للتغيرات العالمية المعاصرة التي يشهدها القرن الحالي، والمتمثلة في الثروة التكنولوجية والانفجار المعرفي الذي فرض على إدارة المنظمات السعي لمواكبة تلك التغيرات، مما جعلها تواجه العديد من الأزمات وتوجب على طاقمها الإداري مواجهتها والتعامل معها للحد من آثارها.

المطلب الأول : مفهوم الأزمة

نشأ مفهوم الأزمة (crisis) في نطاق العلوم الطبية، حيث يرجع الى المصطلح اليوناني "كرينو"، ويعني نقطة التحول وهي لحظة مرضية محددة للمريض، يتحول فيها الأسوء أو الافضل خلال فترة زمنية محددة[1].

تفيد الازمة في اللغة العربية : القحط ، الضيق والشدة يقال أزمت عليهم السنة : اشتد قحطها وتأزم أي أصابته أزمة[2]. والأزم يشير إلى الطريق الضيق بين الجبلين [3].

عرف معجم (webster) الأزمة بأنها:"نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ وهي لحظة حاسمة ، أو وقت عصيب ، أي وضع وصل إلى مرحلة حرجة[4].

ومصطلح الأزمة في اللغة الصينية مكونة من كلمتين (wet-ji) حيث تعتبر(wet) عن الخطر ، أما (ji) فهي تشير إلى فرصة.[5]

هناك مفاهيم كثيرة ومتعددة للأزمة يطرحها الباحثون والكتاب في الأدب النظري لإدارة الأزمات، ومن أهم هذه المفاهيم ما يأتي :

1- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 74.

2- شاهد بن فهد الحارثي، **بناء نموذج للمحاكاة بالحاسب الآلي كمدخل لإدارة الأزمات المدرسية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على رسالة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية (1431 هـ - 1432 هـ)، ص 11.

3- سوسن سالم الشيخ، **إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام**، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2002، ص 13.

4- شاهد بن فهد الحارثي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

5- غسان داوود الامي، خالد عبد الله ابراهيم العيساوي، **إدارة الأزمات (الأسس والتطبيقات)**، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 16.

1- **الأزمة هي** "نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، فهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير عمل المنظمة، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها والى نتائج غير مرغوب فيها" .[1]

2- **تعبر الأزمة عن** "حدوث خلل كبير ومفاجئ يضرب السلوك المعتاد لمنظومة العمل داخل المنظمة، وينطوي على خطر وتهديد مباشر وجسيم تهدد استمرارها ومصالح أطرافها وتحتاج إلى التدخل السريع من قيادة المنظمة".[2]

3- **وفي مفهوم آخر** ، فان الأزمة هي "نتيجة نهائية لتراكم من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديدا صريحا وواضحا لبقاء النظام أو المنظمة" .[3]

4- **وتعرف أيضا بأنها** "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تدخلا أو تعبيرا فوري"[4].

5- **فيما يشير البعض الأخر أن الأزمة هي**" حالة تمزق تأثر على النظام كله وتهدد افتراضاته ومعتقداته الأساسية.[5]

مما سبق القول، أن الأزمة حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة ، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، مما يتطلب اتخاذ إجراءات محددة وسريعة في محدودية المعلومات المفاجئة وضيق الوقت المقترن بالتهديد. فالأزمة موقفا يتصف بالخصائص الآتية:[6]

- تتميز بالمفاجئة والسرعة التي تحدث بها .
- نقطة تحول في أحداث متعاقبة تهدد الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- تبرز الحاجة الى اتخاذ قرار مؤثر لمواجهة الظروف المتجددة .

1- نادية عبد القادر، **إدارة الأزمات وحل المشكلات**، وزارة التربية والتعليم، الكويت، 2007، ص 3.

2- علي منصور الشريمي، **دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية**، ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى العلمي حول : رفع كفاءة العاملين في العلاقات العامة الاعلام في الأجهزة الأمنية، كلية العين الإمارات العربية المتحدة، دبي، أيام 23-27 نوفمبر 2008.

3- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **إدارة الصراع و الأزمات وضغوط العمل**، مرجع سبق ذكره، ص 74.

4- رضوان رضا عبد الحكيم، **الأمن والحياة**، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 1998، ص 44.

5- أسامة محمد شاكر عبد العليم، عمر أحمد هاشم الشريف، **المداخل الإدارية الحديثة في التعليم**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 211.

6- عبد الرزاق الدليمي، **العلاقات العامة وإدارة الأزمات**، الطبعة الثانية،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 136-135.

- تقتضي التصرف بحكمة في ظل غياب المعلومات، الاتصالات والخروج الوضع المألوف.
- تسبب حالة عالية من التوتر النفسي.
- يزداد تعقد التداخل بين الأفراد والأحداث أثناء الأزمة بمتوالية هندسية تتناسب مع حجم الأزمة .
- التصاعد المفاجئ الذي يحدث درجات عالية من الشك في البدائل.
- تستوجب الخروج عن الأنماط التنظيمية المألوفة .
- تشكل الأزمة نقطة جذب لوسائل الإعلام وموضوعا للتداول.
- قد تظهر خلال الأزمة سلوكيات غير أخلاقية تمس بشرف الوظيفة العامة مثل : الرشوة والتزوير.
- نقص واضح عن البيانات والمعلومات الأزمة أثناء وقوع الأزمة.
- ضيق الوقت ، فالأزمة تتطلب اهتماما فوريا واتخاذ وإجراءات سريعة.

بعض المفاهيم ذات العلاقة بالأزمة

يعاني مفهوم الأزمة كسائر المفاهيم العلوم الاجتماعية الأخرى من تداخل العديد من المفاهيم ذات الارتباط القوي به كالمفاهيم الشائعة التي تشابه في بعض خصائصها، ومن تلك المفاهيم نذكر:

✓ **الكارثة**: تشير الكارثة إلى "حدث مروع يصيب المجتمع بأكمله المخاطر الشديدة وخسائر مادية وبشرية تؤدي إلى ارتباك وخلل وكذا عجز المنظمات في سرعة الإعداد لمواجهة وتعم الفوضى في الأداء وتضارب الأدوار على مختلف المستويات"[1]

✓ **الصراع**: يعبر الصراع عن "تصادم ارادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كليا أو جزئيا، والانتهاء بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم".[2] ومفهوم الصراع يركز على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وينشأ نتيجة وجود تعارض في الأهداف والمصالح أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة .[3]

1- كامل عبد الوهاب محمد، **سيكولوجية إدارة الأزمات**، دار الفكر والنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 21.

2- عليوة السيد، **إدارة الأزمات والكوارث (مخاطر العولمة والإرهاب الدولي)**، الطبعة الثانية، دار الأمن للنشر والتوزيع، 2001، ص 12.

3- هلال محمد عبد الغني، **مهارة إدارة الأزمات**، الطبعة الرابعة، القاهرة، 2004، ص 14.

✓ **المشكلة** : هي موقف غامض يشير مجموعة من التساؤلات حوا إمكانية الاستمرار في تحقيق الأهداف، وهي حالة غير مرغوب فيها وتحتاج إلى جهد منظم للتعامل معها، وهي مرحلة من مراحل الأزمة لكنها لا تعمل بجميع جوانبها.[1]

✓ **الحادث**: هو شيء فجائي يتم بشكل سريع ويقتضي أثره فورا إتمامه، وقد ينجم عنه أزمة لكنه لا تمثله فعلا وإنما تكون فقط أحد نتائجه.[2]

✓ **التهديد**: هو علامة أو إنذار للمتاعب أو الخطر الممكن حدوثه، وهو يمثل مرحلة ما قبل الأزمة.[3]

✓ **الخلاف**:احد مظاهر الأزمة لكنه ليس الأزمة نفسها، وهو يعبر عن وجود حالة من التضاد وحالة من عدم التطابق في الشكل أو المضمون .[4]

والجدول التالي يوضح الاختلافات بين مفهوم الأزمة والمفاهيم المتشابهة .

جدول رقم (2–1): الاختلاف بين مفهوم الأزمة والمفاهيم المتشابهة.

	الأزمة	الظاهرة	الواقعة	المشكلة	الحادثة
الطبيعة والتكرارية	نادرا	كبيرا	محدود	محدودة	نادرا
الاتجاه	سلبي	سلبي /ايجابي	سلبي/ ايجابي	سلبي	سلبي
المدى الزمني للآثار	قصير الأجل	قصير/متوسط	قصير الأجل	قصير الأجل	قصير الأجل
امكانية التنبؤ	محدود للغاية	مرتفع	مرتفع	مرتفع	لا يمكن
القدرة على المواجهة	متوسطة	كبيرة	محدود	متوسط	محدود

المصدر:جمال الدين موسى، إدارة الأزمات البيعية والتسويقية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2006، ص 14.

1- لخضاري نسيمة، **دراسة وتحليل الأزمات التسويقية في المؤسسات الجزائرية**، مذكرة صمن متطلبات الحصول على رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2007، ص 28.

2-عليوة السيد، **إدارة الأزمات في المستشفيات**، دار ابتراك للنشر والتوزيع، 2001، ص 19.

3 - يوسف أحمد أبو قارة، **إدارة الأزمات (مدخل متكامل)**، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 53.

4- غسان قاسم داوود الامي، خالد عبد الله ابراهيم العيساوي، مرجع سابق ذكره، ص 20.

المطلب الثاني: أسباب نشوء الأزمة

تتنوع أسباب نشوء الأزمة باختلاف أنواعها ومجالاتها، فمنها من هو خارج عن قدرات الفرد ويرجع إلى أسباب خارجية، ومنها ما يتعلق بالبيئة الداخلية التي تكون وفق إرادة الفرد، ومنها ما يتعلق بمجالات مختلفة كأسباب فردية واجتماعية أو إدارية .[1] وفي ما يلي شرح موجز لهذه الأسباب :

- ✓ **سوء الفهم** : يمثل أهم الأسباب لنشوء الأزمة ، حيث أن بعض الأزمات تكون شديدة العنف إلا أن حلها يكون سهلا بمجرد بيان الحقيقة.
- ✓ **سوء الإدراك:** يعد الإدراك احد مراحل السلوك الأساسي، حيث يمثل مرحلة الاستيعاب المعلومات التي يمكن الحصول عليها، فإذا كان الإدراك غير سليم يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكل ضغطا من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة.[2] والمشكلة الأخرى هي محاولة تفسير المعلومات حسب رغبات المرء الشخصية، أو ما يعرف باسم منطق الميول النفسية، فيتقبل المرء من هذه المعلومات ما يخالف رغباته، ومن ثم يسعى للاختلاق المبررات للمعلومات التي تتناقض مع مفهومية الأساسية، ومن ثم يأتي تفسيره للأزمات بنظرة شخصية ضيقة .[3]
- ✓ **سوء التقدير والتقييم** : يعد هذا السبب من أكثر الأسباب لحدوث الأزمات في جميع المجالات، وينشأ من خلال جانبين أساسيين هما :[4]

  * المغالاة والإفراط في الثقة سواء في النفس أو القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الأخر .
  * سوء تقدير قوة الطرف الأخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه.

1 – الحوامدة نضال، **إدارة الأزمة**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، عمان، 2003، ص 176.

2– رحموني أحمد، **دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2012، ص 68.

3– العماري عباس رشدي، **إدارة الأزمات في علم متغير**، مركز الأهرام للترجمة و النشر، القاهرة، 2009، ص 22.

4– ربحي عبد القادر الجديلي، **واقع استخدام إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 41.

- ✓ **الإدارة العشوائية** : وهي الإدارة التي يمارسها متخذو القرار وفقا لما يمليه عليه وتبعا لرؤيته الشخصية دون أي تخطيط، وتحليل للمعلومات. وهذا النوع من الإدارة يرسي العديد من الأزمات التي تهدد كيان المنظمة، وتتصف بالصفات الآتية:[1]
  - * عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته .
  - * عدم الاحترام للهيكل التنظيمي .
  - * عدم التوافق روح العنصر البشري.
  - *عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية.
- ✓ **تعارض المصالح**:إذا تعارضت المصالح سواء بين الدول في مجال العلمي أو التجاري أو بين المنظمات فيما بينها، تتولد الأزمات.[2]

ضف الى ذلك [3]:

- ✓ **استعراض القوة**: يستخدم هذا الأسلوب من جانب الكيانات كبيرة الحجم لتحجم الكيانات الصغيرة، حيث تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث دون حساب للنتائج والعواقب، فتحدث الأزمة وتتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.
- ✓ **الأخطاء البشرية**: تعد من الأسباب الرئيسية سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، وإهمال الرؤساء، وكذلك إهمال أهمية التدريب.....
- ✓ **تعارض الأهداف**: عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك سببا لحدوث أزمة بين تلك الأطراف إذا جمعهم عمل واحد مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته والتي قد لا تتوافق مع الطرف الأخر.
- ✓ **الرغبة والابتزاز**:تقوم جماعات الضغط باستخدام مثل هذا الأسلوب؟ن وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري. وأسلوبها في ذلك هو وضع الأزمات المتتالية في هذا الكيان، وإخضاعه لسلسلة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الإصغاء.

1- ربحي عبد القادر الجديلي ، مرجع سبق ذكره، ص 42.

2- لخضاري نسيمة، مرجع سبق ذكره، ص 49.

3- محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات (منهج اقتصادي لإدارة كل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية)**، مكتبة مديول، القاهرة ، 2002ص 76-79.

✓ **اليـأس**:يسـبب اليـأس الإحبـاط، ممـا يترتـب عليـه فقـدان متخـذ القـرار الرغبـة في التطـوير، وتبلـغ الأزمـة ذروتها عندما تحدث حالة انفصام بين مصلحة العامل أو الفرد الذاتية وبين مصلحة الكيان الإداري.

✓ **الإشـاعات** : تعـبر مـن أهـم مصـادر الأزمـات، حيـث يـتم توظيفهـا بشـكل معـين وبالتـالي فـان إحاطتهـا بالمعلومـات الكاذبـة، وإعلانهـا في توقيـت معـين ، وفي إطـار منـاخ وبيئـة محـددة ومـن خـلال حـدث معـين يؤدي إلى انفجار الأزمة.

وهناك من يضيف الأسباب الآتية:[1]

- ✓ تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة مثل شكاوي العملاء.
- ✓ ضعف نظم المعلومات مما ينتج عنه عدم وجود المعلومات السليمة التي تساعد على اتخاذ القرار.
- ✓ ضـعف العلاقـات بـين العـاملين في المنظمـة، ممـا يـؤدي إلى عـدم وجـود تخطـيط مشـترك مـن أجـل المستقبل .

وبتعـدد الأسـباب المؤديـة إلى الأزمـات تعـدد أنـواع الأزمـات وتختلـف، إلا أنـه يمكـن تضـييقها وفـق عدة أسس أهمها :[2]

أ- **حسب شدة أثرها** * أزمات شديدة الأثر ، وهي التي يصعب التعامل معها .

* أزمات محدودة الأثر، وهي الأزمات التي يسهل التعامل معها.

ب- حسب المستوى : * أزمات عالمية تؤثر على العالم.

* أزمات إقليمية تؤثر على إقليم معين .

* أزمات محلية تؤثر على دولة واحدة دون غيرها.

*أزمات تنظيمية تؤثر على المؤسسات.

ج- **حسب البعد الزمني** : * أزمة متكررة الحدوث لها مؤشرات إنذار مبكرة يمكن الاستفادة منها .

* أزمة مفاجئة وهي التي تحدث دون سابق إنذار.

1- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، مرجع سبق ذكره.

2 - وسام صبحي مصباح اسليم، **سمات إدارة الأزمات في المؤسسة الحكومية الفلسطينية دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 25-26.

د-**حسب الآثار الناجمة عنها:** *لها أثار جانبية ، أي أثرها المباشر المعروف.

* لها آثار جانبية مضاعفات غير مباشرة .

هـ-من حيث النوع نجد: *أزمات سياسية.

*أزمات اجتماعية.

*أزمات اقتصادية.

*أزمات عسكرية.

المطلب الثالث: دورة حياة الأزمة

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة مثلها مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري، وهناك خمس مراحل رئيسية لتطور الأزمة، وهي كالآتي :

أولا مرحلة الميلاد: وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة الوليدة بالظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم، يوحي بوجود شيء في الأفق وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم، أو الاتجاه، أو الحجم، أو المدى الذي سيصل إليه. والأزمة غالبا لا تنشأ من فراغ، وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل المناسب . ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، و يكون محور التعامل هنا هو: تنفيس الأزمة وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها والقضاء عليها دون تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدتها إلى درجة الصدام العنيف.[1] وتكون عملية التنفيس في المحور العام على النحو الآتي:[2]

- خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة وتحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له.
- معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب الأزمة.
- امتصاص قوة الدفع المحركة للازمة وتشتيت جهودها في نواحي أخرى .

1-محسن احمد الخضري، **إدارة الأزمات منهج اقتصادي لإدارة كل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية**، مرجع سبق ذكره، ص 72-73.

2-ريحي عبد القادر الجديلي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

ثانيا مرحلة النمو :تنمو الأزمة في حالة سوء الفهم أو تقدير لدى متخذ القرار في مرحلة الميلاد، وتدخل في مرحلة النمو والاتساع، حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات والمحفزات هي[1]:

- مغذيات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها من مرحلة الميلاد.
- مغذيات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها أضافت إليها قوة دفع جديدة .

وفي هذه المرحلة يتزايد الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار تجاهلها. ومن الجهود التي ينبغي أن تركز المنظمة عليها في هذه المرحلة نذكر[2]:

- العمل على عزا العوامل الخارجية الداعمة للأزمة.
- تجميد نمو الأزمة عند المستوى الذي وصلت إليه.
- عدم إتاحة الفرصة لتنامي الأزمة من خلال التأثير في عوامل نمو الأزمة .
- العمل على تحجيم جميع العوامل التي تدعم هذه الأزمة وتعززها .

ثالثا : مرحلة النضج:تعتبر من أخطر مراحا الأزمة إذ تتطور من حيث الحدة والجسامة نتيجة لسوء التخطيط ، أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور وإخفاق ، ونادرا ما تصل الأزمة إلى هذا المستوى. ومن ثم في هذه المرحلة لا يكون لمتخذ القرار إلا أحد الحلين : إما الاستسلام للأزمة وما أفرزنه من نتائج والاعتراف بها، أو ركوب موجة الازموتية ومجاراتها بذكاء ودهاء ومكر إلى غاية انحصارها والسيطرة عليها.[3]

رابعا: مرحلة الانحسار : تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقده جزءا هاما من قوة الدفع لها، ومن ثم تبدأ في الاختفاء التدريجي. فهذه المرحلة تشكل في النهاية معا لم عدم الاستقرار الذي يؤدي إلى تدمير الكيان لعدم قدرته على النمو المتوازن، فلا يستطيع تحريك قوة الفعل في هذا البنيان فيختلف وينهار. وفي بعض الأزمات تتجدد لها قوة الدفع عندما لا يستجيب متخذ القرار لضغطها الذي ولدته .

1- وسام صبيحي مصباح اسليم، مرجع سابق ذكره، ص 23.

2- يوسف أحمد أبو قارة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

3- ماجد سالم الهرجي، حاسم محمد، **مبادئ إدارة الأزمات**، دار النشر، عمان ،2008، ص 44.

خامسا مرحلة الاختفاء : تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها، أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها و لحديث عنها. ففي هذه المرحلة تبدأ الأزمة بالانحسار التدريجي وتكون الإدارة قد عرفت أبعاد الأزمة وأسبابها، مما يمكنها من تقديم بعض الحلول الوقائية أو العلاجية بحيث تبدأ المنظمة باستعادة توازنها وعودتها إلى الحالة الطبيعية التي كانت عليها قبل حدوث الأزمة .[1]

وفي كل مرحلة من المراحل السابقة، لا بد على متخذ القرار الإلمام بأدوات التعامل مع الأزمة وتحليلها بدقة متناهية حتى لا يكون الخطأ مؤثرا أو مدمرا. وبعد انتهاء الأزمة، تستطيع المنظمة الاستفادة منها في جوانب متعددة نذكر منها ما يلي:[2]

- **تسريع التغيير**: إن الأزمة تضغط على الوقت، فما كان من قبل يمضي ببطء يبدأ الآن في الإسراع، وينبغي على أولئك الذين يسعون إلى التغيير أن يرحبوا بالأزمة، فرغم ذلك هناك أثار جانبية غير مرغوبة، إلا أنه مجرد ثمن صغير للتقدم .
- **إمكانية تغيير الأفراد**: في الأوقات العادية يكون من الصعب إدخال تغييرات هامة على قوة عمل المؤسسة دون إثارة القلق والاستياء ومن ثم فان الأزمة توجد بيئة جيدة للتغيير.
- **الاستراتجيات الجديدة** : الأزمات تفرض أحيانا إعادة النظر في الخطط، فالتهديد وفقدان السيطرة كلها أمورا تسمح بظهور أفكار جديدة ودراسات واتجاهات جديدة. وفي مثل هذه الحالات تبرز استراتجيات جديدة كأنظمة الإنذار المبكر، فلكي نؤثر في الأحداث نحن بحاجة إلى أن نعرف ما تحمله لنا الأيام في جعبتها، وهذا بدوره يستلزم إقامة أنظمة للإنذار المبكر، تستشعر عدم الأداء إذا كان موجود.
- **مزايا تنافسية جديدة** : إن المنظمة التي تنجو من أزمة عادة تجعلها التجربة أكثر ذكاء وأصلب عودا، وتميل محنة الأزمة إلى خلق روح التضامن فقد واجهوا عدوا مشتركا وتعلموا أ ن يرعى كل منهم الآخر، وصاروا يعرفون أن لا شيء أهم لتحقيق النجاح في مجال الأعمال من قائد قوي يساندهم فريق مخلص .

1- هاني عبد الرحمان أبو عمر، **فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة وأثرها على إدارة الأزمات**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية علوم الإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 43.

2- وسام صبحي مصباح أبو سليم، مرجع سبق ذكره، ص 27 – 28.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات

إنّ الأزمة يمكن إجهاضها عند أول مرحلة أن كانت الوقاية خير من العلاج، ومن هنا تتطلب الأزمات ادارة قادرة على اتخاذ القرارات المعمقة، فعلم إدارة الأزمات يعد من العلوم حديثة النشأة، ويختص بالتعامل مع الأزمات على ضوء الاستعداد والمعرفة والوعي إذ يعمل على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة.

المطلب الأول: ماهية إدارة الأزمات

إن إدارة الأزمات هي نظام يزود المؤسسة باستجابة نظامية منظمة، وهذه الاستجابة تجعل المؤسسة قادرة على الاستمرار في أعمالها اليومية، وأهم التعريفات إدارة الأزمات التي وردت في الأدب النظري لهذه الحقل ما يأتي :

1- **إدارة الأزمات هي**:"علم وفن القضاء على جانب كبير من عدم التأكد والمخاطرة مما يتيح للمنظمة إمكانية السيطرة والتحكم في مصيرها "[1].

2- **تشير إدارة** الأزمة إلى: "القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدرة ممكن من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل يعرض أسوء مما يمكن حدوثه ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث "[2].

3- **يرى البعض أن إدارة الأزمات** هي: "فن القضاء على جانب كبير من المخاطر وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدرتك"[3].

4- **إدارة الأزمات هي**:"مجموعة الاستعدادات والإجراءات الوقائية والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب عن الأزمة"[4].

1- يوسف أحمد بوقارة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

2-وسام صبحي مصباح سليم، مرجع سابق ذكره، ص 29.

3 توفيق عبد الرحمان، **إدارة الأزمات، التخطيط لما قد يحدث**،مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004، ص 18.

4- نجم العزاوي، **أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العلمية على منظمات الأعمال (التحديات، الفرص والآفاق)، جامعة الزرقاء الخاصة، عمان، أيام 3-5 /2009/11، ص 11.

5- كما يشير مصطلح إدارة الأزمات إلى ": كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمة، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، وبما يحقق أقل عدد ممكن من الأضرار للمؤسسة وللبيئة مع ضمان العودة إلى الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة"[1].

مما سبق نستخلص أن إدارة الأزمات هي إدارة تعمل على الاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال تخطيط وتنفيذ العديد من الاستراتجيات التي تمكنها من التقليل من المخاطر التي تهدد سمعة المنظمة أو بقاءها في السوق.

من التعاريف السابقة ، يمكن القول أن إدارة الأزمات تهدف إلى تحقيق الآتي:[2]

* توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ بمصادر التهديد الحالية والمحتملة، والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من آثار الأزمة .
* تحديد دور كل الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمات وقت الأمان ووقت الأزمة.
* توفير القدرات العلمية والإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة ، وسرعة إعادة التعمير بأقل تكلفة
* صياغة الأهداف بشكل قابل للقياس من أجل تحديد نسبة النجاح في تحقيقها، وذلك بربطها بأمور أو أكثر من الأمور الآتية : كالزمن ، الكمية ، التكلفة.
* أن تكون الأهداف من نوع واحد، فأما أن تكون إستراتيجية (رئيسة) أو تكتيكية(فرعية).
* ترتيب الأهداف بحسب أهميتها .

ولتحقيق الأهداف سالفة الذكر، ترتكز إدارة الأزمات على مجموعة من المبادئ نحددها في النقاط الآتية:[3]

1- محمد ديب الأشقر، **درجة ممارسة إدارة الكليات التقنية والمهنية لمحافظة غزة لإدارة الأزمات وسبل تطويرها**، مذكرة مقدمة ضمن الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة،ص 25.

2 - سيد عليوة، **إدارة التغيير و مواجهة الأزمات**، دار الأمي، القاهرة، 2005، ص 100-102.

3- محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات (منهج إداري لحل الأزمات)** مكتبة مديولي، القاهرة، 2004، ص 89-96.

1- تحديد الهدف : حيث أن تحديد الهدف بدقة هو نصف المعالجة الحقيقية للأزمة ولا يشترط أن يكون الهدف هو معالجة الأزمة ككل، فانه يتعين فقط تحديد منطقة معينة أو مناطق محددة فقط من بنيان الأزمة.

2- الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة: حتى يتمكن مدير الأزمة من التعامل مع الأزمة بنجاح، يجب عليه ضمان حرية الحركة التي تساعده على معالجة الأزمة بصورة سريعة.

3- المباغتة : فالمباغتة تؤمن السيطرة على شبه كاملة على الأزمة ، بحيث يمكن القضاء عليها.

4- مبدأ الحشد : ويقصد بهذا المبدأ جمع القوة لمعالجة الأزمة في الزمان الذي يهيئ الوفرة الفنية للقوة، والمكان المناسب لتأمين تنفيذ عملية مواجهة الأزمة و القضاء عليها.

5- مبدأ التعاون: يحتاج مدير الأزمة إلى تعاون الجميع معه لمعالجة الأزمة التي تواجهها، فالتعاون يساعد على اتساع الرؤية وشمولية التشخيص والمعالجة.

6- الاقتصاد في استخدام القوة: لأن الإسراف في ذلك يكون مدمرا ، سواء ذلك من حيث التكلفة أو من حيث الأمان ..

7- تفوق السيطرة على الأحداث: إن إدارة الأزمات تحتاج إلى تفوق دائم في السيطرة على الأحداث، وطريقتها إلى ذلك ممارسة عمليات الاحتواء والتحكم والسيطرة .

8- الأمن والتامين للأرواح والممتلكات والمعلومات: يتعلق الأمن أساسا بمحاربة الخوف وضع إرادة الانتصار، فالأمن له الأولوية في إدارة الأزمات.

9- المواجهة السريعة: هذه المواجهة تتطلب الدقة ، فعدم الدقة قد يقود إلى المزيد من الأزمات فضلا عن إهدار موارد كان من الممكن أن يحس توجيهها في معالجة إفرازات الأزمة ونتائجها.

10- استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكنا: إنّ التعامل مع الأزمات يحتاج إلى وعي وإدراك شامل ومتكامل بأساليب المناورة والتمويه، فأساليب غير المباشرة تسمح بالتدرج وهي أوسع واشمل نطاقا وأكثر تنوعا.

وللقيام بأي خطوة لمواجهة الأزمات من خلال إدارتها، وجب توفير مجموعة من المتطلبات، نوجزها في العناصر الآتية : [1]

- إن إدارة الأزمة تتطلب فرق عمل متدربة ومؤهلة، وغرف عمليات وبرامج الاتصال داخليا وخارجيا، ونمط قيادة سريعة التصرف.
- ضرورة وجود برنامج مخطط بشكل جيد يتم تنفيذه وقت حدوث الأزمة.
- تحضير المؤسسة داخليا للتعامل مع الشائعات و المعلومات المضللة و المفاهيم الخاطئة .
- إن برنامج إدارة الأزمة ليس مجرد مجموعة من التصرفات الميكانيكية، بل هي مجموعة خطوات وعمليات ذهنية مدروسة لتقدير الأزمة وحجمها الحقيقي.
- نظام الاتصالات داخلي وخارجي، فهو يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر.[2]
- تحتاج الأزمة إلى غرفة عمليات لإدارتها إدارة علمية رشيدة، تتوافر فيها عدة خصائص مثل تجهيزها بوسائل اتصال فعالة.
- تفويض السلطة: إذ أن تفويض السلطة يساعد في التعامل مع الأزمة بدرجة عالية من السرعة.
- تبسيط الإجراءات : بحيث تراعي عنصري السرعة والوقت، فالأزمة لا تنتظر لحين انتهاء المنظمة من اجر ائتها الإدارية للتعامل معها.

المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمات

تقتضي عملية إدارة الأزمات إن تتحمل إدارة المنظمة مسؤولية لقيام بعدة مهام أساسية لإدارة الأزمة تتناسب كل منها مع طبيعة كل مرحلة من المراحل، ومع ما تتطلبه من إجراءات محددة في توقيت مناسب، وتمر إدارة الأزمات بخمس مراحل أساسية: [3]

المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار: عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تتنبأ باحتمال بوقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي الإشارات فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة ، بالإضافة إلى ذلك فان كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها

1 سيد عليوة، مرجع سبق ذكره، ص 78.

2 ماجد سلام الهرجي، جاسم محمد، **مبادئ إدارة الأزمات**، زهران للنشر، عمان، 2006، ص 131.

3-أسامة محمد شاكر عبد العليم، عمر أحمد أبو هاشم الشريف، مرجع سابق ذكره، ص 223- 225.

وقد يصعب التفريق بين الإشارات الخاصة لكل أزمة على حدى، وان الجهد المبذول من المديرين في اكتشاف إشارات الإنذار وصلوا إلى أربعة احتمالات هي :[1]

- التوفيق حين ينجح المديرون في التعرف على إشارات الإنذار الأزمة وشيكة الوقوع.
- يفشل المديرون في التعرف على إشارات الإنذار المبكر لأزمة وشيكة الوقوع.
- يعتقد المديرون أن هناك أزمة وشيكة الوقوع بينما لا توجد أزمة.
- يعتقد المديرون عدم وجود أزمة وشيكة الوقوع ، ويثبت صحة ذلك.

وهناك ستة عناصر أساسية، تستطيع من خلالها المؤسسات اكتشاف إشارات الإنذار المبكر[2]:

- تحديد نقاط الضعف بالمؤسسة، والتي تجعلها مستهدفة لأنواع من الأزمات.
- حصر المعلومات المتعلقة بنقاط الضعف من خلال طرق جمع ونقل وعرض المعلومات الهامة.
- تشخيص الموقف باستخدام معايير محددة لتحديد وجود أو عدم وجود الأزمة.
- التخطيط لتجنب الأزمة وشيكة الوقوع .

المرحلة الثانية : الاستعداد والوقاية: في هذه المرحلة من إدارة الأزمات يجب أن يكون مديري المنظمات الاستعدادات الكافية لتجنب وقوع الأزمة، وكذلك أساليب للوقاية منها، ولهذا فهم مطالبون بالقيام بتشخيص الأوضاع في المنظمات، والتعرف على نطاق الضعف فيها،ومن ثم معالجتها مما يؤكد على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه. والهدف من هذه المرحلة ينحصر في النقاط الآتية[3]:

- منع حدوث الأزمة من خلال تفعيل خطة وقائية لعلاج أوجه القصور المختلفة .
- الاستعداد المسبق لمواجهة الأزمة عند حدوثها من خلال تفعيل خطة علاجية.

1-محمد ديب الأشقر، مرجع سبق ذكره، ص 43.

2- نفس المرجع السابق، ص 43.

3-علي عجوة، كريمان فريد، **إدارة العلاقات العامة** ، عالم الكتب، القاهرة ، 2008، ص 175.

المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار والحد منها: إذ لم يهتم مديرو المؤسسة بالمرحلتين السابقتين ووقعت الأزمات، إعداد الوسائل للحد من أضرارها ومنعها من الانتشار، وبالطبع تتوقف هذه المرحلة على طبيعة الأزمة وتأثيرها المعنوي.

المرحلة الرابعة: استعادة النشاط: تشمل هذه المرحلة من مراحل إدارة الأزمات تنفيذ برامج طويلة المدى لاستعادة النشاط مرة أخرى، هذا بالطبع بمساعدة تكاثف جميع الإدارات والوحدات، على أن تكون هذه البرامج قد تم تجهيزها واختبارها من قبل.

تتضمن هذه المرحلة عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت، ويلاحظ المديرين الذين يحددون مسبقا العناصر والعمليات والأفراد الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون انجاز هذه المرحلة بكفاءة.

المرحلة الخامسة: مرحلة التعلم: تمثل هذه المرحلة أخر مراحل إدارة الأزمة وهي تمثل مرحلة للتعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم انجازه في الماضي، وعلى الإدارة أن تستفيد من الدروس السابقة. وتشمل عملية التقييم مستويين هما:[1]

- **التقييم الاستراتيجي**، وفيه يتم تقييم خطة إدارة الأزمة ككل.
- **التقييم التكتيكي**، وفيه تقيّم الأساليب والوسائل التنفيذية الإدارية بعد وقوعها.

وقد قام بعض الباحثين بتحديد مراحل إدارة الأزمات بثلاث مراحل أساسية :[2]

1- **مرحلة ما قبل الأزمة:** وهي المرحلة تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالبا ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها.

2- **مرحلة التعامل مع الأزمة:** هذه المرحلة هي المحور الرئيسي لمفهوم إدارة الأزمة، حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة.

1-علي عجوة، كريمان فريد، مرجع سبق ذكره، ص 176.

2- عاطف محمد صقر، **درجة توافر إدارة الأزمات لمديري المدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تنميتها**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2009، ص 42.

3- مرحلة ما بعد الأزمة: وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناجمة عند حدوث الأزمة وعلاج تلك الآثار يعتبر جزء هام من عملية إدارة الأزمات .

المطلب الثالث : استراتجيات إدارة الأزمات

التعامل مع الأزمات وإدارتها إدارة علمية رشيدة يمر بسلسلة متكاملة ومجموعة مترابطة من الخطوات، على أن المقصود بإستراتجية مواجهة الأزمة الطريقة الشاملة التي يختارها فريق إدارة الأزمات.

أولا : الاستراتجيات التقليدية للتعامل مع الأزمات

هي مجموعة الطرق ذات الطابع الخاص يستمد خصوصيته من خصوصية الموقف الأزموي الذي يواجهه متخذ القرار في إدارة الأزمات، و فيما يلي عرض لكل منها في شيء من الإيجاز:[1]

- ✓ **انكار الأزمة** : يطلق عليها طريقة التعميم الإعلامي، وتستخدم هذه لطريقة في ظل إدارة دكتاتورية شديدة التسلط حيث يعلن المسؤول أنه لا يوجد أي أزمة، وأن الأوضاع على أحسن ما يرام .
- ✓ **كبت الأزمة:** من خلال غلق كافة النوافذ التي يمكن من خلالها أن تنفذ من خلالها قوى صنع الأزمة.ويطلق على هذه الطريقة ، تأجيل ظهور للازمة.
- ✓ **بخس الأزمة:** محور هده الأزمة بالتقليل من منشأها أو نتائجها، ولكن يتعين أولا للاعتزاز بالأزمة كحدث تم فعلا، وتستخدم هذه الطريقة مجموعة من الأدوات للقضاء على قوى صنع الأزمة.
- ✓ **تشكيل لجنة لبحث الأزمة:** ويستخدم عندما لا تتوافر معلومات عن القوى التي صنعت الأزمة أولها مصلحة، وتشكيل لجنة لبحث الأزمة يهدف إلى : معرفة الذين تسببوا في هذه الأزمة ، وتمييع الموقف وإفقاد الأزمة لقوى الدفع .

1 – سامي عبد الله سالم أبو عزيز، **معوقات دارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الجهاز دراسة حالة قطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 15.

- ✓ **عـزل قـوى الأزمـة:** يقـوم المـدير برصـد قـوى الأزمـة وتحليلهـا وعزلهـا عـن بـؤرة الأزمـة، ووفقـا لهـذه الطريقـة يـتم تصـنيف قـوى الأزمـة إلى قـوى: القـوى الصـانعة للأزمـة، والقـوى المؤيـدة، والقـوى المهتمة بالأزمة.
- ✓ **إخمـاد الأزمـة:** مـن الطـرق البالغـة العنـف الـتي تقـوم علـى الصـدام العلـني والـريح مـع كافـة العناصـر الـتي تضـمنها الأزمـة وتصـفيتها، وعـادة لا يلجـأ إلى هـذه الطريقـة إلا عنـدما مـا تكـون الأزمـة قـد وصلت إلى حالة التهديد الخطير.
- ✓ **طريقـة تفريـغ الأزمـة** بموجـب هـذه الطريقـة، يـتم إفقـاد تيـار الأزمـة قوتـه ووحدتـه ومسـاره، بحيـث يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة، ومن ثم تفقد عناصر الخطر فيها.

ثانيا الاستراتجيات الحديثة للتعامل مع الأزمة:

تسـتخدم هـذه الاسـتراتجيات منـاهج مختلفـة تسـتند إلى آليـات مختلفـة للتعامـل مـع الأزمـة ويقـف اسـتخدام أيَـا منهـا علـى الظـروف الموضـوعية للأزمـة، والإمكانـات المتاحـة والقـدرات الشخصـية والإداريـة للقائمين على مواجهة الأزمة، وفيما يلي عرض لبعض الاستراتجيات[1]:

- ✓ **طريقـة فـرق العمـل:** إمـا أن يكـون فريـق العمـل مؤقتـا تنتهـي مهمتـه بانتهـاء الأزمـة، ويـتم تشـكيله لأول مـرة، ومهمتـه تشـخيص الأزمـة وإعـداد خطـة التحـرك و متابعـة تنفيـذها، وإمـا أن يكـون فريق العمل دائم يضم كوادر ذات خبرات متخصصة.
- ✓ **طريقـة الاحتيـاط التعبـوي:** تحديـد المنـاطق الضـعيفة الـتي يمكـن لعوامـل الأزمـات اخـتلاق جـدار الكيان الإداري، ويمكن للمنظمة تحقيق الاحتياط التعبوي في مجالات متعددة منها[2]:
  - الاحتيـاط التعبـوي في أفـراد الإدارة، بحيـث يكـون هنـاك تـدريب لعناصـر الإداريـة جديـدة شابة وقادرة على تحمل المسؤولية.
  - الاحتياط التعبوي المالي الذي يمكن المنظمة من مواجهة الأزمات ذات الجوهر المالي.

1- محمد ديب الأشقر، مرجع سبق ذكره، ص 40.

2- يوسف احمد أبو قارة و مرجع سبق ذكره، ص 280.

- الاحتياط التعبوي في بدائل التكنولوجيا، وهذا ما يمكن المنظمة من التعامل بنجاح مع الأزمات التي تواجهها لأسباب تكنولوجية، مثل الاستغناء عن جزء من العاملين بسبب استخدام التكنولوجيا.
- الاحتياط التعبوي في المتخصصين لمواجهة أي نقص طارئ ومفاجئ.
- الاحتياط التعبوي في المواد الخام لمواجهة الأزمات التي تتعلق بنقص التزويد من المواد الخام.

✓ **طريقة المشاركة الديمقراطية:** وتستخدم في المجتمعات الديمقراطية، ويكون محور الأزمة عنصر بشري، ويشارك كل فرد الرأي في وضع خطة للحدّ من آثار السلبية للأزمات.

✓ **طريقة احتواء الأزمة:** يتم محاصرة الأزمة واستيعاب الضغط المولد لها وافتقادها قوتها التدميرية، ويتم على 3 مراحل:

- الإنصات الذكي من قبل قيادات الأزمة
- مطالبة قوى الصانعة للأزمة وتوحيد رغباتهم ومطالبهم.
- تحديد الممثلين يتم التفاوض معهم .

✓ **طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:** تعتمد هذه الطريقة على المعرفة الكاملة وتفصيلية بكافة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة، ويتم تحديد إطارات المصالح المتعارضة، ومن ثم ضرب وحدة هذه التحالفات ،وتستخدم في الأزمات الشديدة .

✓ **الوفرة الوهمية** : هي أحد الأساليب النفسية التي يلجأ إليها في حالة الأزمات السرية العنيفة متلاحقة الإحداث، والتي تنذر بخطر مدمر للكيان الإداري ويصاحبها عامل نفسي يوجد حالة الفزع، وفيها يوهم متخذ القرار بأن ما يتدافعون عليه موجود بوفرة ولا داعي للهلع .

المبحث الثالث : نظام المعلومات الاستراتجي وتفعيل إدارة الأزمات

إن التعامل مع الأزمة يجب وضع العلمية على أسس ناجحة، إلا أنه يجب أن تصل المعلومة المتعلقة بالموقف الأزموي في الوقت المناسب لمتخذ القرار، لذلك يجب وضع خطة لإدارة الأزمة في أية منظمة.

المطلب الأول:أسس التعامل الناجح مع الأزمة وإدارتها

يرى كل من (مارشلي و برجس) أن كل منظمة يمكنها أن تتوقع الأزمات التي يمكن أن تواجهها، ومن ثم تقوم بوضع الخطط الأزمة لموجهة الأزمات. ولذلك يجب أن يتصف التخطيط للأزمات بالشمول والانتظام ، فيرى (لوكازيسكي) أن التخطيط لإدارة الأزمة يتضمن: [1]

- قيادة لها القدرة على اتخاذ القرار والتصرف عند بحدوث الأزمة وإعطاء الأولويات للمشكلات الحقيقة، والخطوة التالية هي وضع استراتجيات لحماة سمعة المنظمة من خلال تقديم المعلومات المناسبة لمن يحتاج إليها.
- ووضع خطة فاعلة ومنح السلطات وتوزيع المسؤوليات، بما يمكن المنظمة من العمل السريع والفاعل، وأخيرا الاستجابة الفورية والتي تتضمن الانفتاح على وسائل الاعلام والجماهير الأساسية، وتقديم المعلومات الصحيحة.

وتوجد عدة نقاط يمكن الاسترشاد بها في وضع خطة إدارة الأزمة، وهذه النقاط هي:[2]

- إدارة الأزمة تقع على مسؤولية الإدارة العليا بالتنسيق مع إدارة العلاقات العامة.
- ضرورة تحديد الأزمات المتوقعة وإدراكها .
- ضرورة اشتراك الإدارة العليا في جهود التخطيط لإدارة الأزمات وعملياتها.
- تشكيل فريق لإدارة الأزمة يساهم في سرعة الاستجابة لها .
- المراجعة المستمرة لخطة إدارة الأزمة واختيارها وتحديثها .
- ضرورة وجود نظام تحذير الأزمة حتى يمكن مواجهتها في مراحلها الأولى.

1- راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد، **إدارة العلاقات العامة (المدخل الاستراتيجي)**، الدار المصرية، القاهرة، ص340.
2- نفس المرجع السابق، ص 345-346.

- ضرورة قبول المسؤولية و السيطرة على تدفق المعلومات .
- يجب أن تكون هناك رؤية إستراتجية بعد انتهاء الأزمة، لتحديد أهمية العلاقات التي تأثرت وتحتاج إلى إعادة بناء، وما الذي يجب عمله لاستعادة ثقة الجمهور .

على الرغم من اختلاف طبيعة الأزمات وتباين الأساليب العملية للتعامل الفعال، إلاّ أن قاسما مشتركا فيما بينها وهو ضرورة وجود خطة إستراتجية تتضمن التعامل الفعال مع الأزمة، وتحقيق ذلك يتطلب مراعاة الأمور الآتية[1]:

1- تحديد الموقف من الأزمة: من هو صانع الأزمة؟ ومن هو المستهدف؟

2- اختيار الإستراتجية التي تناسب طبيعة الأزمة وإفرازاتها.

3- التأكد من الإستراتجية المختارة يمكن تطبيقا وفقا للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

4- التعرف على استراتجيات الطرف الآخر .

ثانيا :فريق إدارة الأزمات: يشير فريق إدارة الأزمات إلى "ذلك الفريق الذي تناط إليه نهمة التعامل مع قوى الأزمة والحد من خطورة الأزمة ومعالجتها، وهو فريق يتم تكوينه وفقا لخصائص الأزمة"[2] ويمكن تشكيل الفريق على هيئة :

أ/ فريق مؤقت: حيث يتم تشكيله بهدف التعامل مع أزمة محددة لذاتها، هو يضم الخبراء المتخصصين في المجالات المتصلة بالأزمة فقط وتنتهي مهمة هذا الفريق بانتهاء الأزمة[3].

ب/ فريق دائم: مجموعة من الكوادر ذات المهارات الخاصة بحيث تسند إليه مهمة إدارة الكيان الإداري، ويتم تشكيله من خلال أفراد مختارين بدقة وعناية تتوافر لديهم قدرات خاصة، ويتم تأهيلهم تأهيلا عاليا بالتعامل مع الأزمات التي تخصصوا فيها[4]، ويشكل هذا الفريق من الأعضاء الآتية[5]:

1- محمود خلق جاد الله، مرجع سبق ذكره .

2- محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص 362.

3 - رائد فؤاد محمد عبد العالي، **أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة و علاقتها بالتخطيط الاستراتيجي**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 47.

4- حسام الدين حسن عطية حمدونة، **ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة . 2006 .ص 52.

5 - محمد ديب الاشقر، مرجع سبق ذكره، ص 52.

- اختصاص في العلاقات العامة: يقوم بتدريب المديرين المتحدثين مع الجمهور.
- اختصاصي قانوني : يساعد الإدارة ما يجب أن يصدر من تصريحات .
- الخبراء الفنيون ذوي خبرات متميزة في مجالات مختلفة.
- رئيس الفريق: القائم بالتنسيق بين كل الجهود بصدد حل الأزمة.
- اختصاصي الاتصالات: مهمته تنظيم شبكة الاتصالات لتوصيل المعلومة في الوقت المناسب.

يقوم فريق إدارة الأزمات بمجموعة من المهام، يمكن إبراز أهمها في النقاط الآتية:

- جمع المعلومات وتحليلها .
- التنبؤ بالأزمات وفرضياتها المحتملة مع وضع الخطط المناسبة لمواجهتها.
- تحديد الأهداف والاستراتجيات وصياغة البدائل لمواجهة الأزمة .
- مراجعة الخطط وإدخال التحسينات عليها.

ويساعد تشكيل فريق إدارة الأزمات على النجاح في التعامل مع الأزمات ، لأنه يعود بفوائد عديدة منها :

- التعامل مع الأحداث بأقل تكلفة من حيث الجهد والوقت والمال.
- منع حدوث الأزمات والحد من أثارها السلبية.
- استثمار الأزمات كفرصة التعلم وتحسين الأوضاع.
- زيادة فاعلية القرارات التي تتخذ في موقف الأزمة.

وتحقيق الفوائد المذكورة، ينبغي توافر مجموعة من المهارات في أعضاء فريق الأزمة :

- مهارات التفكير الإبداعي.
- مهارات القيادة والقدرة على اتخاذ القرار.
- مهارات الاتصال الفعال.
- مهارات فنية متخصصة بمجال العمل.

ومن جانب أخر على إدارة المنظمة تدريب هذا الفريق باستخدام مجموعة من الأساليب لنقل المعارف وصقل الخبرات، وأهم هذه الأساليب نذكر:

- المحاضرات العلمية والعملية لتعريف المتدربين بالجديد في حقل إدارة المعلومات.
- أسلوب تمثيل الأدوار ومحاكاة الأحداث للتعامل مع الأحداث عندما تقع أزمة حقيقية.
- أسلوب العصف الذهني الذي يسمح بحرية التعبير عن كل ما يجول في أذهان المتدربين.
- أسلوب المؤتمرات التدريبية؛حيث يتم فيها تبادل الآراء والخبرات المتعلقة بإدارة الأزمات.

ثالثا:سيناريوهات إدارة الأزمات: تعد أحد الأساليب الوقائية من الأزمات، فالسيناريو هو"مجموعة من الإجراءات المحتملة والبدائل الممكنة من اجل مواجهة موقف طارئ، وهو أداة للتفكير التخيلي لمواجهة الأزمات المتوقعة مع التغلب على عنصر المفاجأة ". فالسيناريو الجيد هو الذي يعتمد على درجة عالية من الإدراك وسعة الخيال، وعمق الخبرات والإحاطة بجميع العناصر والعوامل والتفاصيل التي يتوقع حدوثها.

تجدر الإشارة أن سيناريو الأزمة يختلف عن خطة الأزمة،إذ أن السيناريو يتضمن تفصيلا بالأدوار والتحركات التي يؤديها كل عضو من أعضاء الفريق، ويتضمن مجموعة من المسائل للتعامل مع تطورات الأزمة. أما خطة إدارة الأزمة، فإنها تجسد تصورا شاملا للواجبات والمسؤوليات والخطوات التي ينبغي إتباعه ، فخطة الأزمة أطر عامة للمسؤوليات والاتصالات، والسيناريو يتضمن الجوانب الميدانية للتعامل مع الأزمة. وعليه فالسيناريو جزء من خطة مواجهة الأزمة والتعامل معها، ويتضمن السيناريو العناصر الآتية:[1]

- **موضوع الأزمة** : يتناول نبذة عن الأزمة وأسبابها المتوقعة وأثار هذه الأزمة على المنظمة وبيئتها
- **البيئة المحيطة بالأزمة** : تتناول عناصر البيئة الداخلية والخارجية المرافقة للازمة والمحيطة بها .
- **أطراف الأزمة**: هذه الأطراف هي القوى الصانعة للأزمة والقوى الرافضة لها
- الإمكانات المتاحة في المؤسسة ك تتضمن البشرية والمادية والمالية .
- **ردود الأفعال المتوقعة**: هنا يتم تناول ردود الأفعال المتوقعة من كل طرف من أطراف الأزمة.
- **البدائل المتاحة** : إدراج جميع البدائل الممكنة .
- **أساليب المواجهة** : يجري تحديد دور كل عضو ومن أعضاء فريق لمواجهة الأزمة.

1- يوسف احمد ابو قارة، مرجع سبق ذكره، ص 188.

- **التوصيات** : تتضمن مجموعة توصيات فاعلة للتعامل مع الأزمة ، لما يقود إلى تحقيق الأهداف المرسومة، ومعالجة أثار الأزمة وانعكاساتها السلبية على المنظمة.

ولضمان صياغة ورسم السيناريوهات جيدة لإدارة الأزمات المحتملة، فانه يجب مراعاة مجموعة من العوامل، وأهم هذه العوامل نذكر[1]:

- ✓ الإمكانات المتاحة في المنظمة والتي يمكن أن يجري استخدامها في التعامل مع الأزمات .
- ✓ مدى فعالية نظم المؤسسة، لما تسمحه لفريق الأزمة من هامش التحرك و التعاطي مع الأزمة.
- ✓ البيئة المحيطة بالأزمة داخليا أو خارجيا ، إذ أن السيناريو ينبغي أن يراعي هذه البيئة وانعكاسات عواملها المحتملة، والتحليل الدقيق للبيانات المتوفرة عن لأزمة. فنجاح المنظمة في ذلك يحقق لها:
  - تمكين فريق إدارة الأزمات من معرفة النوايا الحقيقية لهذه القوى .
  - تحديد أهدافها قصيرة الأمد طويلة الأمد.
  - التعرف على الموارد التي يمكن أن تلجأ إليها في تحقيق هذه الأهداف.
  - النجاح في اختراق هذه القوى الوصول إلى أسرارها.

يعتبر إعداد السيناريوهات وتحديد إجراءات الأزمة من الأمور المهمة والأساسية لنجاح خطة الأزمة ، ويتيح وجود السيناريو تحقيق الأهداف الآتية :[2]

- تخفيف ضغط الوقت وتقليل الزمن اللازم للتعامل مع الأزمات.
- اطلاع متخذ القرار على كافة الأبعاد المحتملة للقرارات التي تتخذ في مواجهة الأزمات .
- إتاحة الفرصة لدراسة القرارات مسبقا في ظل عدم وجود أي ضغوط.
- تحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المادية والبشرية .
- الإسهام في رفع مهارات فريق إدارة الأزمات في تنفيذ المهام المطلوبة منهم عن طريق التدريب على السيناريوهات الموضوعة.

1- يوسف أحمد أبو قارة، مرجع سبق ذكره، ص 184.

2- رائد فؤاد محمد عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 53.

المطلب الثاني :طبيعة المعلومات الإستراتجية في ظل إدارة الأزمات

أثناء التعامل مع الأزمات يواجه قائد فريق إدارة الأزمات عنصر الضغط النفسي بحكم ضيق الوقت المتاح لصنع القرار، والذي بدوره لا يترك فترة زمنية كافية لجمع المعلومات وتحليلها كما في الظروف العادية، فكلما كانت المعلومة المتعلقة بالموقف الأزموي سريعة، كلما كان الزمن بين وصولها إلى قائد الفريق والزمن المقرر لاتخاذ القرار أقل. وعليه يجب على مسؤولي إدارة الأزمات أن يفرقوا ما بين هو استراتيجي وما هو غير استراتيجي من المعلومات التي يتم إتاحتها لمتخذي القرار، فالمعلومة الإستراتجية هي طرق النجاة المنظمات التي إصابتها الأزمة، فالمنظمات التي تستفيد من هذه المعلومات سوف تستطيع التقليل من الآثار السلبية للأزمة، وتتوفر أمامها فرص للانطلاق من جديد نحو أعمال جديدة تستطيع من خلالها أن تبقى على قيد الحياة .

فالمعلومة الإستراتجية تشير إلى تلك المعلومات الضرورية لصنع قرارات الإستراتجية على مستوى المنظمة "[1]؛ بمعنى المعلومات التي تستخدمها إدارة المنظمة إما في استباق المشكلة قبل حدوثها (توقع الفرصة قبل تمحورها) أو في المشكلات (استغلال الفرص من قبل صانعي القرارات). ويمكن وصف المعلومات الإستراتجية من خلال ثلاث أشكال رئيسية: [2]

- المعلومات الإستراتجية الوصفية؛ وتشمل على المعلومات الإستراتجية التاريخية التي تستخدم في مجالات التحليل البيئي .
- المعلومات الإستراتجية الإخبارية؛و تشمل على المعلومات التي تحدث تتجدد المعلومات التاريخية وتطورها لأغراض التنبؤ الاستراتيجي.
- المعلومات الإستراتجية التقويمية، وتشمل على المعلومات من قيمة المعلومات الإستراتجية لأغراض توقع التحديات ورسم السيناريوهات.

وبناء على ما تقدم ، يمكن القول أن المعلومة الإستراتجية هي تلك المعلومات ذات التوجه المستقبلي، والتي تنطوي على درجة عالية من عدم التأكد والمخاطرة والتي ترتبط بالخطط بعيدة الأمد ،

1- حسن علي الزغبي، **نظم المعلومات الاستراتيجي (مدخل استراتيجي)**،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 34.

2- محمد عبد حسن الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، **نظم المعلومات الاستراتيجي (منظور الميزة الإستراتجية)**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 38.

والـتي تقـع ضـمن اهتمامـات الإدارة العليـا للمنظمـة ، فهـذه المعلومـات ذات أهميـة قصـوى بالنسـبة لإدارة الأزمـات إن هـي اسـتخدمت بالشـكل المطلـوب مـن أجـل تحليـل للاحتياجـات الحرجـة مـن المعلومـات، وجمعهـا وخزنهـا بالشـكل الصـحيح ، وتوفيرهـا إلى مراكـز اسـتخدامها في الوقـت المناسـب[1]. ويمكـن قيـاس قيمة المعلومة الإستراتجية من خلال مؤشرين أساسيين هما :

- استخدام المعلومات الإستراتجية .
- كثافة استخدام (استثمار)المعلومات الإستراتجية .

وتبعـا لـذلك، تصـنف المعلومـات الإسـتراتجية إلى ثلاثـة أنـواع عامـة، يمكـن وصـفها مـن خلالهـا، وهـي كما يوضحها الجدول الآتي :

جدول رقم (2-2) : تصنيف المعلومات الإستراتجية تبعا لقيمتها .

وصف المعلومات الإستراتجية	الاستخدام	كثافة الاستثمار
المعلومـات الإسـتراتجية ذات القيمـة العالية بالنسبة لمتخذي القرار.	استخدام كبير	كثافة عالية وتكرار لمرات كثيرة جدا
المعلومـات الإسـتراتجية ذات القيمـة المتوسطة.	استخدام متوسط	عدد مرات كثيرة نسبيا
المعلومـات الإسـتراتجية ذات القيمـة المنخفضة	ندرة في الاستخدام	عدد مرات محدودة

المصدر :محمد عبد الحسين الطائي ، نعمة عباس خضير الخفاجي، **نظم المعلومات الإستراتجية، منظور الميزة التنافسية** ، مرجع سبق ذكره ، ص 40.

1- ناصر محمد علي الجهلي، **خصائص المعلومات المحاسبية وأثرها في اتخاذ القرارات،دراسة حالة مؤسسة اقتصادية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، (2008-2009)، ص 47.

وحتّى تكون هذه المعلومات ذات فائدة، لا بدّ من التّأكّد من تلاؤم خصائصها مع الموقف الّذي يتّخذ فيه القرار، لذلك يصبح من الضّروري التّعرّف على خصائص وفقا لثلاثة أبعاد رئيسية، هي[1]:

أ.**البعد الزمني** :ويتعلق في زمن استخدام المعلومات مجيبا على تساؤل (متى ؟) متى تقدم المعلومة لمن يستحقها أو يطلبها، ويتضمن الجوانب الآتية :

- **التوقيت المناسب**: وهو توفر المعلومات زمانيا، لذا لابد بالاهتمام بتوفير المعلومات في الزمن المناسب لكي تكون متاحة لاتخاذ القرار قبل حدوث موقف حرج أو فقدان فرصة معينة ، فقد تكون المعلومة مفيدة في الزمن الحاضر وتفقد أهميتها بعد زمن قليل.
- **التداول والحداثة** : وهي أن تكون المعلومات مجددة وحديثة للاستفادة منها عند تقديمها وتداولها في المؤسسة، حيث تلعب الحداثة دورا هاما في جودة المعلومات إذ تقل قيمة المعلومات بتقادمها، لذا يجب الحفاظ عليها بأمان وفعالية.
- **التواتر والتكرار**: انه مدى تكرار الحاجة إلى المعلومات المتواجدة ، لأن المعلومات يجب أن تقدم طالما نحتاجها، وهذا يؤكد الاهتمام بالمعلومات النشطة في قاعدة البيانات.
- **الفترة الزمنية**: هي الفترة التي تقدم بها المعلومات بحيث يستطيع المدير الحصول على المعلومات عن ما يحدث الآن، وعن ما حدث في الماضي، وعن ما هو متوقع حدوثه في المستقبل، إذ أن التأخر في جهود معالجة البيانات لتحويلها إلى معلومات رغم أنها تحت الاستخدام ستسبب مشاكل عديدة وكلف مرتفعة للإدارة .

ب/ البعد الشكلي : ويتعلق الإجابة على السؤال (كيف ؟)، ويتضمن الجوانب الآتية:

- **الوضوح** : تقديم المعلومات بطريقة وبشكل يسهل فهمها، بحيث تكون واضحة وخالية من الغموض، حتى نتمكن من الوصول إلى قرارات صائبة.
- **المنهجية والاتساق**: تقديم المعلومات بطريقة متناسقة ضمن معايير موحده كي يتم تعظيم الاستفادة منها.

[1] – فايز جمعة النّجار، فالح عبد القادر الحوري، **جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الإستراتيجية، دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، جامعة تشرين ، دمشق، المجلد، 30 العدد 2، 2008، ص 5-7.

- **المرونة** : هي قابلية المعلومة على التكييف لأكثر من مستخدم أو أكثر من تطبيق، لذلك لابد أن تكون المعلومات متوفرة بشكل مرن يمكن استخدامه من قبل المستويات الإدارية.
- **التقدم**: هي طريقة تقديم المعلومات بشكل مختصر، أو توصيلي، وبشكل كمي أو وصفي. لذا لابد من عرض المعلومات بطريقة مناسب وتطويعها ومعالجتها لجعلها قابلة للاستخدام .
- **وسائط الإعلام** : هي الوسيلة التي يمكن تقديم بها المعلومات .

ج/ **بعد المحتوى** : ويتعلق بالإجابة على التساؤل الآتي (ماذا ؟) ، ويضمن الجوانب الآتية:

- **الدقة** : هي مدى تمثيل المعلومة للموقف أو الحدث الذي تصفه، فالدقة هي خلو المعلومات من الأخطاء. إذ تساهم دقة المعلومات في جودة القرار، كما تعمل على تجنب القرارات الخاطئة وتقلل من التكلفة وإهدار الوقت، ولابد أن نلاحظ أن مستوى أعلى من الدقة يحتاج إلى كلف أعلى، لذا لابد من الأكيد على العبء الكلفوي للمعلومات بحيث يكون العائد المتوقع من المعلومات أكبر من تكلفة الحصول عليها .
- **الثبات والصدق**: هي إعطاء للمعلومات لنفس النتائج التي أعطتها التجربة السابقة، وأن تكون المعلومات المتجمعة صادقة، شرعية، وصحيحة تتطابق مع معطيات الواقع شكلا ومضمونا وتوجها.
- **الواقعية**: هي أن تمثل المعلومات الواقع، وأن تكون مرتبطة باحتياجات متخذي القرارات، مع التأكيد على خلو المعلومات من التحيز للوصول إلى قرارات رشيدة .
- **الملائمة**: لابد أن تكون المعلومات ملائمة للموضوع وموجهة خصيصا للمشكلة التي تدرس ومرتبطة باحتياجات متخذي القرار.
- **الشمولية** : قدرة المعلومات على إعطاء صورة كاملة عن المشكلة موضوع الدراسة مع تقديم بدائل الحلول المختلفة لها، حتى تتمكن الإدارة من تأدية الوظائف المختلفة.
- **الايجاز** : تقديم المعلومات المناسبة لكل مستوى إداري، وما يتناسب مع متطلباته من المعلومات، إذ لابد من الايجاز في المستوى الاستراتيجي دون الخوض في كم كبير من المعلومات عن الموضوع.
- **المدى**: كون المعلومة واسعة أو ضيق، أو بتركيز داخلي أو خارجي. ويتحدد مدى المعلومات بمدى شموليتها، لذا لابد أن تمثل المعلومات المدى المطلوب وأن تكون الحاجة إليها قائمة فعلا.

- **الأداء** : قدرة المعلومات في الكشف عن الأداء والذي يمكن إن يكون بواسطة قياس إتمام الأنشطة وصنع التقدم وتجميع الموارد .

المطلب الثالث : دور نظم المعلومات الإستراتجية في التخطيط لإدارة الأزمة

يشير (Turoff et al 2004) إلى أن عالمنا المعاصر يتصف بالتعقيد وسرعة التغيير، إذا تعد نظم المعلومات الإستراتجية للإدارة المهمة في التعامل مع هذا العالم وضمن هذا التوجه قدم العديد من الجهود البحثية التطويرية في السنوات الأخيرة والتي ركزت على تصميم بناء استخدام وتقويم نظم المعلومات الإستراتجية التي تسهل مهمة إدارة المنظمات في الاستعداد لموجهة الأزمات والاستجابة لها،ومن أمثلة هذه المنظمة ما اصطلح عليها (Dynamic Emergency Response management Information Systems (DERMIS)) والتي تم اعتماد تطبيقها عام 1970 في مكتب الرئيس الأمريكي لمواجهة المواقف الطارئة، كما أشار(Turoff et Al) أيضا إلى الجهود البحثية التي تناولت نظم المعلومات في إدراك العلاقة المحتملة بين التهديدات التي تواجه المنظمات، وتركزت هذه الجهود على التخطيط لإدارة الأزمة وكيفية استخدام نظم المعلومات في مراحل مختلفة لإدارة الأزمة، ومن جهة ثانية يؤكد (ريبورت) عام 1986 أن الأزمة بتعريفها تفتقر لوجود البيانات والمعلومات الأزمة لإدارتها وسرعة مجابهتها .

أن هناك ثلاثة حالات مختلفة يمكن من خلالها التعبير بشكل عام عن طبيعة العلاقة بين المعلومات والتخطيط لإدارة المعلومات وهذه الحالات هي[1] :

1- المعلومات متاحة وصحيحة : وهي حالة نادرة ، ومع ذلك ومع افتراض تحقق هذه الحالة فان ذلك من شانه أن يؤدي إلى زيادة احتمالات نجاح إدارة الأزمة، ومن ثم تقليل الخسائر المترتبة عليها.

2- المعلومات متاحة ولكنها غير دقيقة: وتعد الحالة الأكثر شيوعا خاصة في الدول النامية، حيث تتوفر الكميات المطلوبة من المعلومات إلا تتسم بعدم الدقة وتفتقر للموضوعية.

[1]. ابراهيم محمد محمود حتاملة، مهزان بن عبد المطلب، **دور نظم المعلومات الإستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمات**، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، المجلد 4، العدد 10، 2014، [على الخط]، متاح على http://www.sign-ific- ance.co.uk/index.php/jihararabic/article/view/864/802 تاريخ الاطلاع: 29-04- 2017

3- المعلومات غير متاحة : وتعد الحالة الأكثر تعقيدا بالمقارنة مع الحالتين السابقتين، إذ تتطلب الحالة توفير المعلومات الضرورية لإدارة الأزمة.

بناء عليه، فان المدخل لهذا الموضوع يكون من خلال بيان دور نظم المعلومات الإستراتجية في التخطيط لإدارة الأزمة بدءا من تشخيص الأزمة، ومن ثم تحديد أبعادها وأسبابها، والآثار المترتبة عليها، وسبل التعامل معها من خلال التخطيط لها.

أولا: دور نظم المعلومات الإستراتجية في مراحل دور حياة الأزمة

يشير العديد من الكتاب إلى أن الأزمة لها دور حياة متشابهة لدورة حياة الكائنات الحية، وأن هذه الدورة تتضمن مجموعة من المراحل ابتداء بظهور بوادر الأزمة انتهاء باختفائها كليا، إذ ليس من الحكمة أن يعتمد القائمين على إدارة الأزمة ذات الاستراتجيات على مدار دورة حياة الأزمة، ذلك فأن لكل مرحلة خصائص متميزة يجب مراعاتها عند إدارتها، الأمر الذي يعني أن هذه الجهات بحاجة إلى معلومات إستراتجية عن التوقعات لمسار هذه الدورة، واحتمال تحقق هذه التوقعات وتقدير السلوك المتوقع إزاءها في كل مرحلة من مراحل الدورة.

ومن أجل توضيح دور نظم المعلومات الإستراتجية في إدارة الأزمة، نجد من الضروري عرض هذا الدور في كل مرحلة من مراحل دورة حياة الأزمة، ونضيف هنا مرحلة جديدة تسبق مرحلة ولادة الأزمة وعلى النحو الآتي[1]:

أ- مرحلة ما قبل ولادة الأزمة : يتمثل دور نظم المعلومات الإستراتيجي في تحديد هذه الإشارات وطبيعتها، واتجاهاتها، وقوتها، واحتمالات ولادتها على النحو الذي يمكن للقائمين على إدارة الأزمة من منع وقوع الأزمة عن طريق التنبؤ بها قبل حدوثها كلما أمكن، وهو ما يصطلح عليه "درء الأزمات".

ب- مرحلة ولادة الأزمة:وفي هذه المرحلة تقوم نظم المعلومات الاستراتجي بتوفير المعلومات عن الأزمات المتوقع ظهورها وطبيعتها، والمجالات التي يمكن أن تظهر فيها هذه الأزمات، إلى جانب توفير المعلومات عن الإمكانيات المتاحة أو التي يمكن إتاحتها لمواجهتها، فضلا عن المعلومات الخاصة بمدى الحاجة إلى الجهود الإضافية في حالة حدوث أي تغيرات في تلك التوقعات، أي مواجهة الأزمة بفعالية عند حدوثها.

[1]. ابراهيم محمد محمود حتاملة، مهزان بن عبد المطلب، مرجع سبق ذكره.

ج- مرحلة نمو الأزمة : يتجسد دور نظم المعلومات الإستراتجية في هذه المرحلة في توفير المعلومات عن اتجاهات نمو الأزمة وسرعة النمو، والأسباب التي تقف وراء ذلك، إلى جانب ذلك الإجراءات الممكنة والبدائل المتاحة لإيقاف النمو أو الحد منه، والجهات الإضافية التي يجب إشراكها في إطار الجهود المشتركة لإدارة الأزمة.

د- مرحلة نضج الأزمة : تقوم نظم المعلومات الإستراتجية في هذه المرحلة بتوفير كل المعلومات الضرورية عن الأبعاد الجديدة الأزمة، إلى جانب المعلومات الخاصة بالفرص المتاحة، والجهات ذات العلاقة لتطوير حلول جديدة وتحسين الجهود الحالية المبذولة لاحتواء الأزمة أو البحث عن آليات جديدة.

هـ/ مرحلة انحسار الأزمة : ويتجسد دور نظم المعلومات في الإستراتجية في توفير المعلومات الضرورية عن احتمالات تجدد الأزمة وعودتها إلى جانب المعلومات عن السيناريوهات البديلة في حالة تحقق هذه الاحتمالات .

و/ مرحلة اختفاء الأزمة : يتجسد دور النظم المعلومات الإستراتجية في توفير المعلومات الضرورية لتحليل الأزمة بعد حدوثها و الاستفادة منها في منع الأزمات المشابهة المستقبلية من خلال تحديد الدروس المستخلصة من إدارة الأزمة، إلى جانب المعلومات عن تقييم نقاط الضعف ونقاط القوة في الجهود التي بذلت خلال إدارة الأزمة، والخطوات اللاحقة في ترميم وإصلاح ما ترتّب عن الأزمة.

ثانيا:طبيعة العلاقة بين خصائص الأزمة وبين خصائص المعلومات الإستراتجية

للأزمة مجموعة من الخصائص، وعند تحليل هذه الخصائص باستحضار خصائص المعلومات الإستراتجية نجد أن هناك تلامسا قويا بين النوعين من الخصائص، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (2-3) : نقاط التلامس بين خصائص الأزمة وخصائص المعلومات الإستراتجية .

	الخصائص	الوصف	نقاط التلامس مع المعلومات الإستراتجية
1	التنبيه	تنبه الجهات ذات العلاقة بوصفها تمثل نقطة تحول أساسية في صورة أحداث متتابعة ومتسارعة .	تكون المعلومات صحيحة عندما تسجل قيمة المعطيات الصحيحة، وتكون دقيقة عندما تقيس المتغيرات بشكل يخلو من الخطأ.
2	التهديد	حيث تسبب صدمة ودرجة عالية من التوتر، وتفرض ضغوطا نفسية واجتماعية، ومادية بشكل عام .	تأخير المعلومات يشير إلى الهوة الموجودة بين الحقيقة، وبين المعلومات عند لحظة صنع القرار، حتمية توفير المؤشرات الضرورية عن مختلف الجوانب
3	المفاجأة	يترتب على تفاقم الأزمة المفاجئ درجات عالية من الشك في البدائل المطروحة، بحيث يشعر متخذ القرار بالحيرة البالغة والعجز وضعف الثقة.	توفير المعلومات بالتوقيت المناسب يؤدي إلى تقليص معدلات الأخطاء في التنبؤات، ومن ثم تقليص تكلفة الفرصة البديلة بمعدلات ثابتة، بينما تشير حداثة المعلومات إلى التأخير الحاصل بين الولادة الفعلية للبيانات وبين تمثيلها في صيغة المعلومات .
4	سرعة الاستجابة	تستلزم الأزمة سرعة الاستجابة بسبب التهديدات المحتملة وضغط الوقت إلى جانب الخسائر المتوقعة.	المعلومات لا تكون ذات قيمة ما لم تكن مفاجأة لصانع القرار، وتتضمن معطيات غير معروفة سابقا. كما أن امتلاك معلومات أكثر يوازي تماما حالة عدم امتلاك المعلومات الكافية فكلاهما حالة سلبية
5	الابتكار	يستلزم مواجهة الأزمة مغادرة الأنماط التنظيمية المعروفة والتقليدية وابتكار نظم ترتقي إلى مستوى المواجهة	يجب تعقب المعلومات والتعرف على مصدرها والتحقق من مشروعيتها، ويعني الوضوح إمكانية فهم المعلومات بسهولة ويسر وتحديد أنواع المعلومات التي تنسب إلى الأزمة.
6	التحكم	تستلزم مواجهة الأزمة درجة عالية من التحكم في الموارد في إطار منظمي يتسم بدرجة عالية من الفعالية.	تحريف المعلومات يعني تشويهها على النحو الذي يؤدي إلى ضياع جزء من حقيقة الموضوع الذي تتعلق به المعلومات.

7	فقدان التوازن	خاصية المفاجأة للأزمة قد تقود إلى فقدان التوازن على النحو الذي يفقد القدرة على الرؤية السليمة للأمور	صلة المعلومات تعني ارتباط المعلومات مباشرة بالأسبقيات الإستراتجية للمنظمة، وتقود المعلومات المتعارضة إلى قرارات مرتبكة.

المصدر: ابراهيم محمد محمود حتاملة، مهزان بن عبد المطلب، **دور نظم المعلومات الإستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمات**، مرجع سبق ذكره.

خلاصة الفصل

تعدّ إدارة الأزمات وظيفة حيوية وأساسية لمنظمات الأعمال، إذ يتم من خلالها الكشف عن إشارات التي تنذر بوقوع شيء ما يهدد بقاء المنظمات في البيئة الحالية التي تتسم بالتعقيد والتغيير السريع، وتوفير القدرة العلمية على استقرار وتنبؤ بمصادر التهديد الحالية والمحتملة، والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحدّ من آثار الأزمة، كما تهدف إلى توفير القدرات العلمية والإمكانات المادية للإستعداد والمواجهة، والعمل على العودة للحالة الطبيعية من خلال مجموعة من الإجراءات والمتطلبات الأساسية؛ وتتمثل أساسا في نظام المعلومات الإستراتيجي.

يعمل نظام المعلومات الإستراتيجي على توفير قاعدة بيانات للتخطيط لإدارة الأزمات، ويضمن لها وجود مستويات جاهزية بدرجة عالية من الإستعداد للتعامل مع الأزمات عند حدوثها والمحتمل حدوثها من خلال إزالة عنصر المفاجأة والمخاطرة واللاتأكد، والإستجابة بشكل سريع واتخاذ قرارات أكثر فاعلية.

الفصل الثالث:
الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال بالمدية

تمهيد

تناولنا في الفصلين السابقين، الدراسة النظرية لمتغيرين هما نظام المعلومات الإستراتيجي وإدارة الأزمات، وقد بينا دور نظام المعلومات الإستراتيجي في تفعيل إدارة الأزمات ومن أجل إبراز هذا الدور اخترنا مؤسسة نفطال لدراسة الحالة، وذلك باعتبارها من المؤسسات السباقة في الجزائر، وتعتبر وحدة اقتصادية ذات طابع إستراتيجي في المنتجات البترولية من جهة، ومن جهة أخرى التدفقات النقدية الكبيرة والمهمة التي تولدها. ومن هذا المنطق سوف يكون هذا الفصل بمثابة دراسة ميدانية تحليلية والذي نسقط الضوء فيه على ماهية مؤسسة نفطال ودراسة كل من نظام معلوماتها الإستراتيجي و كيفية إدارة الأزمات، فقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة نفطال

المبحث الثاني : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث :تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة نفطال

تعد الجزائر من بين الدول التي تسعى جاهدة إلى تطوير وتنمية اقتصادها، ومن أجل هذا تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، الذي يعتبر القلب النابض للاقتصاد الوطني، بإعتبار 98% من مدا خيل الجزائر تأتي من صادراتها البترولية، كما تعد المؤسسات الوطنية الرائدة في هذا القطاع محركا أساسيا للاقتصاد الوطني، وما بين المؤسسات الوطنية الرائدة في قطاع المحروقات نجد مؤسسة نفطال والتي تختص بتسويق وتوزيع المواد البترولية والتي تساهم بقدر كبير في دفع عجلة هذا القطاع .

المطلب الأول : لمحة عن مؤسسة نفطال

أولا : نشأة مؤسسة نفطال

إن توزيع وتسويق المواد البترولية في الجزائر كان محتكرا من طرف الشركات المتعددة الجنسيات مثل: (Sheli،Petroliumbritish،Esso). لكن بعد الاستقلال بدأت الجزائر تعمل على وضع قاعدة اقتصادية قوية مبنية أساسا على قطاع المحروقات، لذا قامت السلطات الجزائرية بموجب المرسوم 101/80 الصادر في 06 أفريل 1980 بإنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتوجات البترولية (E.R.D.P)K وبتاريخ 01 جانفي 1982 باشرت في نشاطها المتمثل في تكرير وتوزيع المنتوجات البترولية وذلك بتنظيم يرتكز على أربعة أقسام هي[1] :

- ✓ قسم الهيدروكربون.
- ✓ قسم الهندسة والتطوير.
- ✓ قسم التكرير.
- ✓ قسم التوزيع.

وفي سنة 1983 تم دمج غاز البترول المميع (g.p.l) والوقود (C.B.R) في المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية .(E.R.D.P).

أما سنة 1984 تم إنشاء 48 وحدة لتوزيع عائدات المنتجات (U.E.D):

- ✓ 17 مقاطعة للوقود، زيوت التشحيم والمطاط(C.L.P).
- ✓ 14 مقاطعة لغاز البترول المميع (G.P.L).

1 – لمحة عن المؤسسة، [على الخط]، متاح على:www.naftal.dz، تاريخ الإطلاع: 2017/03/10

- ✓ إنشاء 4 مقاطعات للصيانة (U.E.M).
- ✓ جمع وتنظيم النشاطات العبور في أربع وحدات في الموانئ (U.E.P).
- ✓ إدماج شركة (ALRID) ضمن المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P)

حسب المرسوم (189/87) الصادر في 25 أوت 1987 ، شهدت المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتوجات البترولية (E.R.D.P) تنظيما جديدا تمثل في فصل نشاطات التكرير عن نشاطات التوزيع حيث قسمت إلى مؤسستان وطنيتان هما[1]:

- نفتاك (NAFTAC) أسندت إليها مهام تكرير المواد الترولية.
- نفطال(NAFTAL) أسندت إليها مهام تسويق المواد البترولية ويعود أصل كلمة نفطالإلى قسمين : القسم الأول منه 'naft' ويعني النفط ، أما القسم الثاني 'al' ويرمزان إلى الحرفين الأولين من كلمة الجزائر، ومنه نستنتج أن كلمة نفطال تعني نفط الجزائر .

وبتاريخ 18 أفريل 1998 ، قامت مؤسسة نفطال 'naftal' بتغيير نظامها لتصبح شركة مساهمة " SPA" برأس مال يقدر ب:665.000.000 دج ، مقسمة إلى 665 سهم بقيمة 10.000.000 دج لكل سهم، تابعة 100% لمؤسسة سوناطراك (SOUNATRACH) مهمتها الأساسية تتجلى في توزيع وتسويق المواد البترولية على التراب الوطني ، وتعتبر مؤسسة نفطال« NAFTAL » في الوقت الحاضر الشركة الوحيدة على العموم التي تضمن تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاته عبر كافة التراب الوطني .

وتستمر مؤسسة "نفطال" إلى يومنا هذا في نشاطها والمتمثل في نقل وتوزيع المواد البترولية تحت شعار "نفطال" علاقة ثقة، تحت رأس مال يقدر ب :15.650.000.000 دج ،ويقع المقر الرئيسي في الشراقة الجزائر العاصمة .

ومقاطعة نفطال المدية :هي إحدى المقاطعات التجارية التابعة لمؤسسة نفطال ومقرها الإجتماعي بالشراقة الجزائر العاصمة ، تقع مقاطعة نفطال في ولاية المدية تقوم بتسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها.كما أنها تتولى نشاطات أخرى في مجالات[2] :

1-لمحة عن المؤسسة، [على الخط]، متاح على:www.naftal.dz، تاريخ الإطلاع: 2017/03/10

2 - نفس المرجع السابق.

- توزيع وتخزين وتسويق أنواع الوقود ، وغاز البترول المميع ، وزيوت التشحيم وأنواع الزفت ، والعجلات المطاطية ، ووقود الغاز المميع ، وبعض المنتجات الخاصة.
- نقل المنتجات النفطية .

ثانيا : مهام مؤسسة نفطال:

إن المهمة الأساسية والرئيسية لمؤسسة نفطال تتجلى في تسويق وتوزيع المواد البترولية ، بما في ذلك تلك الخاصة بالطيران ، الملاحة ،غاز البترول المميع ،الوقود ،الزفت ،مواد التشحيم ،و إطارات السيارات ،وهذا التسويق يكون من خلال تنظيم وإدارة شبكة التوزيع في جميع التراب الوطني بالإضافة إلى مجموعة أخرى من المهام تجتهد لتحقيقها وتتمثل في[1] :

- ✓ متابعة تطبيق المخططات التي تتجاوز السنة و التي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق الوطنية من المنتجات البترولية .
- ✓ تخزين ونقل المنتجات البترولية وتوزيعها عبر كافة التراب الوطني.
- ✓ تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية أحسن لكامل التراب الوطني .
- ✓ الحرص على الإستعمال العقلاني للمواد الطاقوية .
- ✓ تنظيم وظيفة التسويق للمنتجات البترولية ومشتقاتها.
- ✓ ضمان وصيانة كل التجهيزات التي بحوزتها.
- ✓ الحرص على التطوير وإستعمال أجهزة الإعلام الالي في إطار مهامها .
- ✓ التأكد من تنفيذ والإمتثال للتدابير السلامة الصناعية وحماية البيئة
- ✓ تطوير قدرات العمال عن طريق التربصات والتكوين المستمر .
- ✓ ضمان تنفيذ والإمتثال للتدابير المتعلقة بالأمن الداخلي للمؤسسة وفقا للوائح.

ثالثا :إمكانيات مؤسسة نفطال

قامت مؤسسة نفطال بتجهيز وسائل ،هياكل وعمال يساهمون في توزيع المنتجات البترولية، وهذا من أجل رفع أداء المؤسسة من جهة وإتمام المهام المسندة إليها بطريقة جيدة وسريعة من جهة أخرى ،بالإضافة إلى تسطير الأهداف المراد بلوغها إنطلاقا من وضع قوانين، مخططات وبرامج للتنمية .

1- نفطال نيوز،مجلة خاصة بمؤسسة نفطال ،العدد09،أفريل 2009 ،ص3.

أ. **اليـد العاملـة**:تتكـون مؤسسـة نفطـالL مـن حـوالي 30.000 عامـل بـين دائمـين ومـؤقتين مـوزعين عـبر كامل التراب الوطني ، وهم مقسمون على النحو التالي[1]:

1 – 3000 إطار.

2- 9000 تقني.

3- 18000 منفذ (يد عاملة).

ونشـير إلى أنـه في فصـل الشـتاء تعـرف اليـد العاملـة نوعـا مـن الزيادة،وهـذا راجـع إلى الزيـادة في الطلب على المنتجات البترولية لا سيما غاز البترول المميع مما يستدعي تشغيل أكثر لليد العاملة .

ب.**حظيـرة السـيارات لنقـل المنتجـات** :تتكـون حظـيرة السـيارات لمؤسسـة نفطـال مـن 6850 سـيارة مجهـزة لنقـل الوقـود وبالإمكانيـات المتـوفرة لـديها تضـمن مؤسسـة نفطـال التوزيـع بطريقـة منظمـة وعامـة علـى كافة التراب الوطني ،كما تضمن تموين الطائرات والبواخر[2].

ج. **شبكة التوزيع**:من أجل نقل وتوزيع المواد البترولية قامت مؤسسة نفطال بـ[3]:

- ✓ ج.1: تجهيـز 67 مركـز للتخـزين بسـعة: 600.000 طـن للبنـزين ،79.000طـن للتشـحيم، 102.000 طن لإطارات العجلات،14.000 طن للمنتجات الخاصة.
- ✓ ج2:تجهيز 15 وحدة لصياغة الزفت.
- ✓ ج3:تجهيـز 2010 محطـة خـدمات منتشـرة عـبر كافـة الـتراب الوطني،وتتمثـل هـذه المحطـات في نقـاط بيـع المنتجـات المسـوقة،حيث تعكـس نسـبة 85% مـن مبيعـات الوقـود،ويتم اسـتغلالها علـى أربـع حالات مختلفة :

- الإدارة المباشـرة: 338 محطـة تملكهـا مؤسسـة نفطـال ويـتم تسـييرها مـن قبـل عمـال تـابعين لمؤسسـة نفطال مباشرة .
- الإدارة الحـرة : 537محطـة إنتقلـت ملكيتهـا لمؤسسـة نفطـال عـن طريـق التـأميم فتقـوم مؤسسـة نفطـال بكرائها لمجموعة من الخواص وفق قاعدة كراء بين الطرفين .

1- لمحة عن المؤسسة ،مرجع سبق ذكره.

2- رئيس قسم المالية بالمديرية التنفيذية للمالية لمؤسسة نفطال.

3 – لمحة عن المؤسسة ،مرجع سبق ذكره

- نقاط البيع المعتمدة :1135 محطة وتمثل أكبر شريحة من المحطات، وهي ملك للمستثمرين،وتدار من طرفهم، وهم أيضا مرتبطون بعقد تجاري مع مؤسسة نفطال لتموينهم بمختلف السلع.
- 42 محطة تعبئة منها 19 مركز تقليدي و23 من النوع المتنقل ،بطاقة إنتاجية سنوية تقدر ب:
  - 106.200 قارورة بوتان "B13" قارورة بوتان من حجم 13 كلغ.
  - 4627 طن سنويا لقارورات البوتان صغيرة الحجم.
  - 36 مركز وقود للطائرات ،مرافق بحرية ومنافذ بيع بحرية
  - 49 مستودع لغاز البترول المميع.

المطلب الثاني : عرض تفصيلي للهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة نفطال

حسب اخر تعديل قامت به مؤسسة نفطال على هيكلها التنظيمي والذي كان بتاريخ 18 ماي 2015 بأمر من الرئيس المدير العام لمؤسسة نفطالن أصبح الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال كالتالي[1] :

أولا : لجان مؤسسة نفطال:وتتمثل لجان مؤسسة نفطال في :

***اللجنة التنفيذية** :يرأس الرئيس المدير العام اللجنة التنفيذية لمؤسسة نفطال، والتي تتكون من مدراء الأقسام والمدراء التنفذيون،والمهمة المستندة لهذه اللجنة هي تحديد المحاور الإستراتيجية الكبرى الخاصة بالمؤسسة ،خاصة في مجالات الشراكة ،الأمن ،ميادين التسيير.

***اللجنة التوجيهية**:يرأس الرئيس المدير العام اللجنة التوجيهية لمؤسسة نفطال، والتي تتكون من مدراء الأقسام المدراء التنفيذيون ، والمهمة المستندة لهذه اللجنة هي مساعدة الرئيس المدير العام في تسيير ومراقبة العمل.

***المستشارين** :المهمة المستندة للجنة المستشارين هي مساعدة الرئيس العام المدير العام في الوظيفة التي يقوم بها وفي عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي فيما يخص الأنشطة الدولية وعلاقات الصحافة والأعلام .

1- الرئيس المدير العام لمؤسسة نفطال ،التعليمة الخاصة بتعديل الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة نفطال ،ماي 2015، ص04.

***رؤســـاء المشـــاريع** :مهمـــتهم هـــي الإشـــراف علـــى إعـــداد خطـــط المشـــاريع، والتأكـــد مـــن الإلتـــزام بالمواصـفات في المـواد والمعـدات والأعمـال ،وعرضـها علـى الـرئيس المـدير العـام ،ومـن بعـدها الإدارة الجيـدة للمشروع.

ثانيا :المديريات التنفيذية :تتمثل المديريات التنفيذية لمؤسسة نفطال في :

***المديرية التنفيذية للإستراتيجية ،التخطيط والإقتصاد**: ومن المهام المستندة لها هي:

- التخطيط ووضع تنظيم خاص بالشركة، والقيام بدراسات إقتصادية.
- تسيير ومتابعة تطورات المشاريع .

***المديرية التنفيذية المالية** : والمهام المستندة لها تتمثل فيمايلي :

- تـامين السـير الحسـن لمحاسـبة المؤسسـة عـن طريـق التأكـد مـن تسـوية كـل الحسـابات،مراجعة الحالـة المالية للمؤسسة
- تامين تحقيق برامج تمويل الاستغلال والاستثمارات.
- السهر الجيد لخزينة الشركة ، مع اقتراح توظيف الزيادات فيها.
- السهر على إنشاء لوحة القيادة الدورية، والمساهمة في وضع إستراتجية مالية للمؤسسة .

***المديرية التنفيذية للموارد البشرية**:والمهام المستندة لها هي:

- وضع سياسات لتسيير الموارد البشرية (برامج التكوين ، قانون العمل،...الخ)
- تقييم احتياجات الشركة للموارد البشرية بشكل عام.
- وضع أنظمة للتحفيز كترقية العامل وتقديم المكافآت.
- إعداد برامج لتكوين الإطارات لمختلف المديريات حسب احتياجات المؤسسة.

ثالثا: المديرات المركزية: تتمثل المديريات المركزية لمؤسسة نفطالفي[1]:

***المديرية المركزية للتقنيات والتطوير**:المهام المستندة لهذه المديرية تتمثل في:

1- القيام بعمليات البحث والتطوير في المجال التكنولوجي.

2- تامين تسيير المختبر المركزي، وتسيير مشاريع الصيانة.

3- القيام بدراسات أولية لمرد ودية مشاريع الشركة في ميادين النقل، الصيانة، التوزيع...الخ

1- الرئيس المدير العام لمؤسسة "نفطال"،مرجع سبق ذكره، ص 06-07.

***المديرية المركزية للصحة، الوقاية، المحيط، والجودة**:المهام المستندة لها تتمثل في:

1- وضع قوانين وتعليمات خاصة بالأمن الصناعي في مجال تخزين وتوزيع المنتجات البترولية.

2- إعداد مخططات الوقاية والتحكم في المخاطر المرتبطة بتخزين ونقل المنتجات المباعة.

3- إعداد سياسة تكوينية في الميدان، مع انجاز ملتقيات.

***المديرية المركزية لأنظمة المعلومات** :المهام المسندة لهذه المديريةتتمثل في:

1- وضع أنظمة للمعلومات ، واستعمال الإعلام الآلي لتحسين وتطوير الشركة.

2- القيام بإجراءات التسيير.

***المديرية المركزية للتدقيق**:المهام المسندة للمديرية المركزيةللتدقيق تتمثل في:

1- مراجعة الحسابات ومراقبة جميع هياكل المؤسسة .

2- المساهمة في تحسين وتطوير أنظمة الإجراءات والنماذج.

***المديرية المركزية للشؤون الاجتماعية والثقافية**: المهام المسندة لهذه المديرية تتمثل في:

1- المشاركة في وضع سياسات المؤسسة في المجال الشؤون الاجتماعية والثقافية.

2- التطوير المستمر لوظائف الصحة ،الرياضة والثقافة في المؤسسة .

3- تنمية السياسات الاجتماعية لتحسين الوضعية الاجتماعية للعمال.

***المديرية المركزية للاتصال والعلاقة العامة** :المهام المسندة للمديرية تتمثل في:

1- إعداد وتنفيذ إستراتجية الاتصالات التي تشمل العلاقة العامة.

2- ضمان تنفيذ الإستراتجية سواء على الصعيد الداخلي او الخارجي.

3- تطوير العلاقة العامة للمؤسسة في المعارض، المؤتمرات، العلاقات مع المؤسسات الأخرى

4- مراجعة السلوك الداخلي للشركة، وتطوير وتحسين صورة الشركة داخليا وخارجيا.

***المديرية المركزية للشؤون القانونية** :المهام المسندة للمديرية تتمثل في:

1- وضع قوانين تنظيمية ومراقبة تنفيذها.

2- مراقبة قانوني.

3- تصميم مواصفات ومعيار العقود في النشر مع هياكل التنفيذية.

***المديرية المركزية للأمن الداخلي والمرافق**:المهام المسندة لهذه المديرية تتمثل في:

1- تسيير ومراقبة جميع الممتلكات التي بحوزة الشركة،والعمل على الحفاظ عليها وصيانتها.

2- تطوير نشاط الأمن الداخلي للمؤسسة .

رابعا: مديريات الدعامة: تتمثل مديريات الدعامة لمؤسسة " نفطال" في [1]:

●**مديرية الإدارة العامة**:المهام المسندة لمديرية الإدارة العامة تتمثل في:

1- التسيير الجيد لليد العاملة .

2- وضع كل وسائل والإمكانيات الضرورية لكافة المديريات لتحقيق الأهداف المسطرة .

3- التسيير الحسن للوسائل وتنميتها.

●**مديرية الصفقات** :المهام المسندة لمديرية الصفقات تتمثل في:

1- إعداد دفاتر الشروط للمشاريع .

2- اقتناء لوازم هياكل المؤسسة.

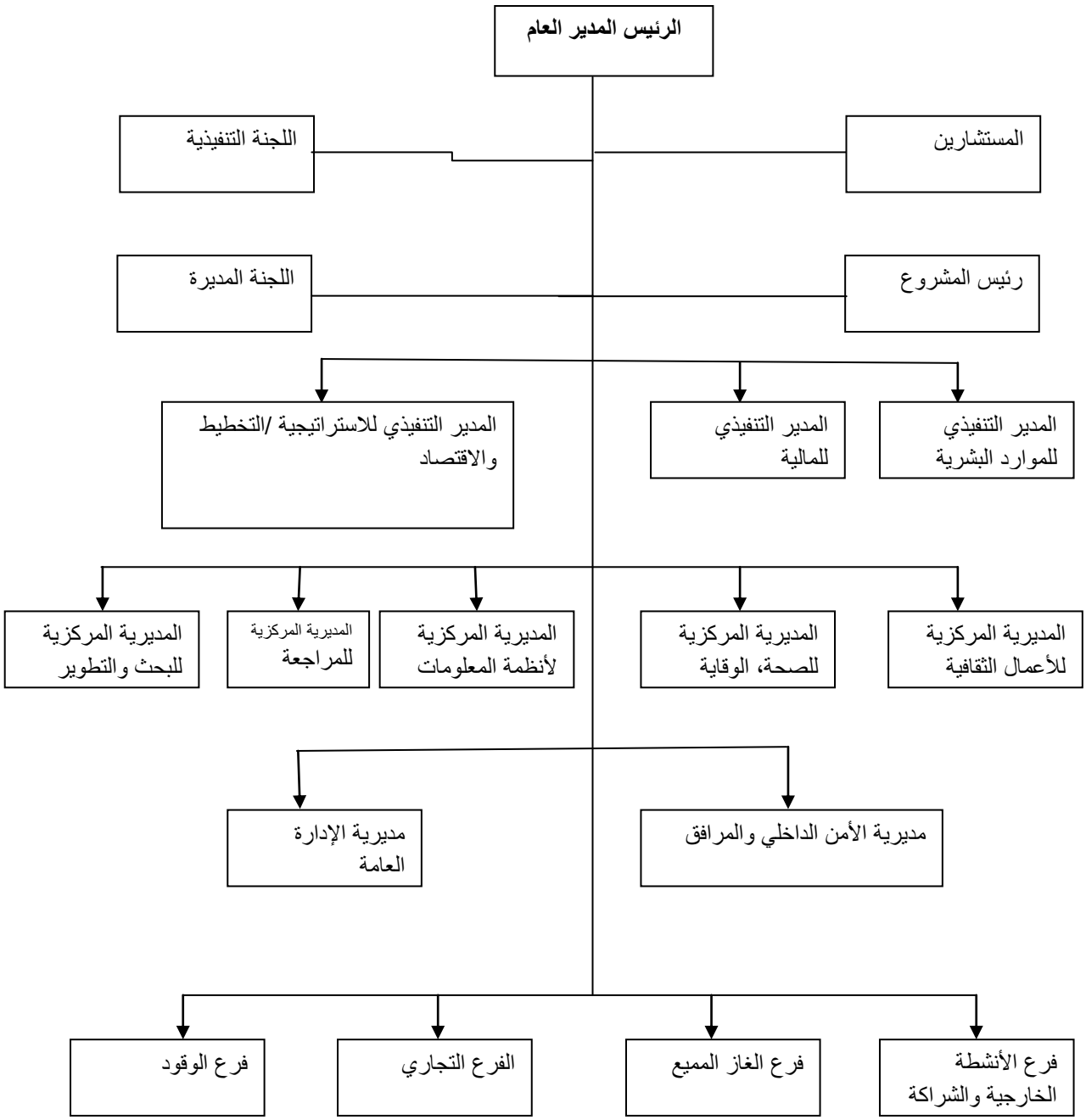
3- اقتناء سلع ومواد التجهيز للمؤسسة .

4- تقييم العروض المستلمة والمقدمة.

والشكل الآتي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال.

1 الرئيس المدير العام لمؤسس نفطال"، مرجع سابق، ص 08.

الشكل رقم(3-)1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال



المصدر :مصلحة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: فروع مؤسسة نفطال ومنتجاتها وأهدافها.

أولا/ فروع مؤسسة نفطال: تحتكم مؤسسة نفطال على ثلاث فروع تتمثل في :[1]

- **فرع الوقود** :تتجلى المهام المسندة لفرع الوقود في :

1- تغطية الاحتياجات الوطنية من الوقود في أحسن الظروف.

2- ضمان تموين وتسويق الوقود في أحسن الظروف.

3- ضمان تموين وتسويق الوقود عبر كافة التراب الوطني .

4- ربط ومراقب وظائف التوزيع ، التخزين ن النقل، الصيانة ، والتموين في أنحاء الوطن.

5- تامين التوزيع الحسن لمنتجات الوقود وزيوت التشحيم.

6- حماية وصيانة المعدات المتنقلة، التوزيع الحسن لمنتجات الوقود وزيوت التشحيم في ما يخص مجال الطيران والملاحة.

7- اقتراح دراسات عن الاحتياجات في ميدان التخزين والتوزيع للطيران والملاحة.

-الفرع التجاري:تتجلى المهام المسندة للفرع التجاري في :

1- تسويق المنتجات البترولية وغيرها ، بالإضافة الى تقديم الخدمات عبر كافة شبكات نقاط البيع.

2- تسيير و متابعة ومراقبة العلاقات التجارية مع كبار الزبائن.

3- مراقبة متابعة تطوير وتسيير شبكة نقاط البيع.

4- وضع إستراتجية لتطوير شبكة التوزيع.

5- تنشيط سياسة استقبال الزبائن ، ونوعية الخدمات.

6- القيام بالدراسات الهادفة إلى تقوية مكانة المؤسسة في السوق.

7- عرض منتجات المؤسسة في السوق.

8- اتخاذ الإجراءات التي تسمح بتعظيم تدفقات التوزيع وتدنيه التكاليف .

9- القيام بعملية مراقبة وتفتيش بصفة دورية ومنتظمة ، للتأكد من نوعية الخدمات واحترام معايير التسيير الأمن.

10- السهر على المحافظة على سمعة الشركة عبر كافة نقاط البيع.

1- تعليمة الرئيس المدير العام لمؤسس نفطال الخاص بتعديل الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة نفطال، ماي 2015، ص10.

-فرع البترول والغاز المميع:تتجلى المهام المسندة إليه في :

1- ضمان وفرة الغاز.

2- القيام بعملية مراقبة وتفتيش نقاط البيع.

3- توزيع الغاز على كافة التراب الوطني ن خاصة في فصل الشتاء حيث يزداد الطلب على هذا الغاز بكثرة، وتطوير شبكة البترول والغاز المميع.

ثانيا:منتجات مؤسسة نفطال

تلعب مؤسسة نفطال دور مهم واستراتيجي في الاقتصاد الوطني ،كونها تزود ما يبلغ 51% من الاستهلاك النهائي للطاقة في البلاد، وتعكس منتجات مؤسسة نفطال فيما يلي:[1]

***الوقود**:تقدم مؤسسة نفطال منتج الوقود بأنواعه والمتمثلة في: بنزين عادي،بنزينممتاز،بنزين بدون رصاص،غازوال،البترول والغاز المميع،الكير وزان.

***الزيوت**:تقدم مؤسسة نفطال منتج الزيوت بأنواعه والمتمثلة في:زيت محرك الديزل، الشحوم، الزيت الاصطناعي، زيت محرك البنزين.

***المطاط**:تقدم مؤسسة نفطال منتج المطاط بأنواع، والمتمثلة في:شاحنات الوزن الثقيل، الصناعي، الزراعي، الهندسة المدنية، دراجات.

***الغاز والبترول المميع** : بوتان مشروط قارورات 35 كلغ، بوتان مشروط 3.13 كلغ .

ثالثا :أهداف مؤسسة نفطال بالمدية:

تنحصر أهداف مؤسسة نفطال بالمدية في[2]: تنمية توزيع المنتجات البترولية المتحصل عليها من مؤسسة تكرير البترول وهي مكلفة خصوصا ب :

- تنظيم وتسيير شبكة التوزيع.

- التسويق: الوقود، مواد التشحيم، غاز البترول المميع، الزفت المعدني، الشمع الأبيض المستخرج من النفط ، العجلات المطاطية.

- تخزين ونقل المنتجات البترولية.

1-مجلة نفطال نيوز، العدد 9، افريل 2009، ص12.

2 -الرئيس المدير العام لمؤسس نفطال"، مرجع سابقن ص 8.

المبحث الثاني:الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة واجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

لقد تم استخدم المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة لكونه من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب الظاهرة موضوع البحث، كما تم الاستعانةبالمصادر الثانوية والأولية للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة، ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بها.

1/ مجتمع الدراسة:من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فان مجتمع الدراسة يتمثل في موظفيمؤسسة نفطال، ولقد تم اختيار عينة مكونةمن45 فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية،وبعد توزيع الإستبانات تم استرجاع واستبعاد 15 إستبانة، وبالتالي وصل عدد الإستبانات الخاضعة للتحليل (45-15=30 إستبانة) بنسبة استرداد بلغت 66.67%.

2/أداة الدراسة:قامت الطالبتين بعمل إستبانة صممت خصيصا لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي Spss، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو التالي:

- ✓ إعداد إستبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- ✓ تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وحذف ما يلزم.
- ✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يلي:

– الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة المستجوب.

- الجزء الثاني: يناقش دور نظام المعلومات الإستراتيجي في تفعيل إدارة الأزمات، وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يناقش نظام المعلومات الإستراتيجي ويشمل بعدين:

- البعد الأول: يناقش المتطلبات التنظيمية ويتكون من 6 فقرات.
- البعد الثاني: يناقش المتطلبات التكنولوجية ويتكون من 6 فقرات.

المحور الثاني:يناقش إدارة الأزمات وتم تقسيمه إلى 5 أبعاد تمثلت في مراحل إدارة الأزمات كما يلي:

- البعد الأول: يناقش مرحلة الاكتشاف ويتكون من 4 فقرات.
- البعد الثاني: يناقش مرحلة الاستعداد والوقاية ويتكون من 4 فقرات.
- البعد الثالث: يناقش مرحلة احتواء الضرر ويتكون من 4 فقرات.
- البعد الرابع: يناقش مرحلة استعادة النشاط ويتكون من 4 فقرات.
- البعد الخامس: يناقش مرحلة التعلم ويتكون من 4 فقرات.

تم الاعتماد في هذه الدّراسة على مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تمّ إعطاء درجات لمقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-1): درجات مقياس ليكارت الخماسي

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

3/ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق اهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social (SPSS) Science، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- ✓ تم حساب التكرارات والنسب المئويةللتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة.
- ✓ حساب معامل الارتباط **Spearman** لأن المتغيرات ترتيبية.
- ✓ معامل ألفا كرونباخ: وذلك بغية تقدير ثبات الدّراسة.
- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف (**1-Sample K-S**)).
- ✓ تحليل التباين لتحديد الاختلاف بين إجابات أفراد العينة.
- ✓ تحليل الانحدار البسيط لتحديد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة الدراسة (الإستبانة).

سنتناول في هذا المطلب اختبار التوزيع الطبيعي بهدف استخدام أساليب إحصائية تتناسب وطبيعة توزيع البيانات، بالإضافة إلى تقدير مدى اتساق وثباة أداة الدّراسة.

1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كو لمجروف – سمرنوف – (s)–k sample 1–):

سنعرض اختبار كو لمجروف – سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

جدول رقم (3–2):اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	Shapiro – wilt		Kolmogorov–smirnov	
	قيمة z	sig	قيمة z	sig
نظام المعلومات الإستراتيجي	0.967	0.469	0.121	0.200
إدارة الأزمات	0.940	0.091	0.129	0.200

المصدر:من إعداد الطلبتان اعتمادا برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (3-2) أن القيمة الإحتمالية (sig) لمجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وعليه يمكننا القول أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

2. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

أ . الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قام الطالبتان بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير متخصصين في الإدارة وتسيير المؤسسة، وقد طلبتالطالبتان من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملاءمة العبارة لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، كما أن بعض المحكمين نصحو بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى، واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قامتالطالبتان بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

ب . صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة:

تم حسابالاتساق الداخلي لفقرات الإستبانةمن خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحاور التابعة له،وهذا من خلال مقياس **Spearman**.

- **الاتساق الداخلي للمحور الأول: نظام المعلومات الإستراتيجي**

توضح الجداول رقم (3-3)، (3-4)الاتساق الداخلي لكل بعد (من المجال الأول) والدرجة الكلية لهذا البعد

جدول رقم (3-3):معامل الارتباط spearman بين كل فقرة من فقرات بعد المتطلبات التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد.

الرقم	محتوى العبارات	معامل سبيرمان	قيمة sig
1	ينظر للمعلومات كمصدر أساسي بدعم عمليات اتخاذ القرار	0.993**	0.00
2	تشارك الإدارة العليا في عملية بناء نظام المعلومات الاستراتجية	0.728**	0.00
3	تعمل المؤسسة على توفير المتطلبات الأساسية لبناء وتطوير نظام المعلومات الاستراتيجي	0.613**	0.00
4	تقوم إدارة المؤسسة بوضع خطة متكاملة لتوفير متطلبات لحماية المعلومات والنظام ككل	0.514**	0.004
5	العاملون في نظام المعلومات في مؤسستكم من أصحاب الاختصاص في حقل المعلومات	0.434*	0.001
6	تتبنى المؤسسة عملية تصميم وتطوير نظام المعلومات الإستراتيجي من خلال عامليها	0.552*	0.002

(*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ **المصدر**: من إعداد الطالبتان اعتمادا علىspss

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.01$

يبين الجدول رقم (3-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (مدى توافر المتطلبات التنظيمية) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى $\alpha=0.01$ و $\alpha=0.05$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه. وعليه كل فقرات هنا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3-4): معامل الارتباط spearman بين كل فقرة من فقرات بعد المتطلبات التكنولوجية والدرجة الكلية لهذا البعد.

الرقم	محتوى العبارة	معامل سبيرمان	قيمة sig
	لدى المؤسسة أجهزة الكمبيوتر توفر السعة في الحصول على المعلومات وتحديثها باستمرار	0.693**	0.00
	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة تستجيب لمتطلبات العمل داخل المؤسسة	0.904**	0.00
	لدى المؤسسة برمجيات متطورة تعتمد عليها للحصول على المعلومات تساعد في عملية اتخاذ القرار	0.815**	0.00
	تعتمد المؤسسة فكرة تحديث الأجهزة الخاصة بنظم المعلومات الاستراتيجية بصفة مستمرة	0.753**	0.00
	يتم تدريب العاملين على استخدام نظام التعامل معه وذلك عند الحاجة	0.777**	0.00
	تتوافر شيكة الاتصالات الحديثة والفعالة لخدمة نظام المعلومات الاستراتيجي داخل المؤسسة	0.727**	0.00

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ **المصدر**: من اعداد الطالبتان اعتمادا علىspss

. يبين الجدول رقم (3-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (مدى توافر المتطلبات التكنولوجية) والدرجة الكلية لفقراته، والذيبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى $\alpha=0.01$، لان القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه. وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف .

- **الاتساق الداخلي للبعد الثاني: إدارة الأزمات**

توضح الجداول رقم (3-5)، (3-6)، (3-6)،(3-7)،(3-8)،(3-9) الاتساق الداخلي لكل بعد (من المجال الثاني) والدرجة الكلية لهذا البعد

جدول رقم (3-5): معامل الارتباط spearman بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (مرحلة الاكتشاف).

الرقم	محتوى العبارة	معامل سبيرمان	قيمة sig
1	تقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة	0.630**	0.000
2	تشجيع العاملين على اكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤثرا لحدوث الأزمة	0.866**	0.000
3	هناك اهتمام بعمليات تضيف وتبويب وتحليل مؤشرات حدوث الأزمة	0.770**	0.000
4	تولي إدارة المؤسسة أهمية إشارات الإنذار المبكر	0.691**	0.000

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ **المصدر**: من اعداد الطالبتان اعتمادا علىspss

. يبين الجدول رقم (3-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (مرحلة الاكتشاف)والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى $\alpha=0.01$،لان القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحه للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3-6):معامل الارتباط spearmanبين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (مرحلة الاستعداد)

الرقم	محتوى العبارة	معامل سبيرمان	قيمة sig
1	تشكل المؤسسة فريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمات المحتملة	0.611**	0.000
2	تسهل المؤسسة الحصول على الإمكانيات المادية والبحرية عند الحاجة إليها	0.719**	0.000
3	تعقد المؤسسة اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة	0.766**	0.000
4	تضع المؤسسة تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات المحتملة	0.746**	0.000

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ **المصدر**: من اعداد الطالبتان اعتمادا علىspss

. يبين الجدول رقم (3-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (مرحلة الاستعداد والوقاية) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى $\alpha=0.01$،لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحه للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3-7):معامل الارتباط spearman بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (مرحلة احتواء الضرر).

الرقم	محتوى العبارة	معامل سبيرمان	sig
1	تعقد المؤسسة اجتماعا فوريا لاتخاذ القرارات بشأن الأزمة	0.614**	0.00
2	تتخذ المؤسسة التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات	0.788**	0.00
3	هناك قدرة مناسبة في تحريك الموارد البشرية والمادية الضرورية لاحتواء الأضرار	0.759**	0.00
4	توجد غرفة عمليات مناسبة مجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء الأزمة	0.623**	0.00

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ **المصدر**: من اعداد الطالبتان اعتمادا علىspss

ـ يبين الجدول رقم (3-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (مرحلة احتواء الأضرار) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى $\alpha=0.01$، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحه للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3-8): معامل الارتباط spearman بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (مرحلة استعادة النشاط).

الرقم	محتوى العبارة	معامل سبيرمان	sig
1	تتخذ المؤسسة التدابير اللازمة لممارسة نشاطها في ظروف الأزمة	0.753**	0.00
2	تقدم المؤسسة الموارد اللازمة لاستعادة النشاط الطبيعي	0.610**	0.00
3	تبادر المؤسسة على توجيه رسالة إعلامية حول برنامج العمل أثناء الأزمة	0.763**	0.00
4	تشجع المؤسسة العاملين على توجيه بعض الأعباء لاستعادة النشاط	0.748**	0.00

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ **المصدر**: من اعداد الطالبتان اعتمادا علىspss

. يبين الجدول رقم (3-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (مرحلة استعادة النشاط) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى $\alpha=0.01$، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحه للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3-9):معامل الارتباط spearman بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس (مرحلة التعلم).

الرقم	محتوى العبارة	معامل سبيرمان	sig
1	تستخلص المؤسسة الدروس والعبر من الأزمات التي تواجهها	0.663**	0.00
2	تقارن المؤسسة خططها في مجال إدارة الأزمات مع خطط المؤسسة	0.786**	0.00
3	تقوم المؤسسة بتطوير سبل الوقاية من الأزمات	0.837**	0.00
4	تشجع المؤسسة العاملين على إجراء دراسات في مجال إدارة الأزمات	0.902**	0.00

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ **المصدر**: من اعداد الطالبتان اعتمادا علىspss

. يبين الجدول رقم (3-9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس (مرحلة التعلم) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى α=0.01، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية وبذلك تعتبر فقرات البعد الخامس صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحه للتحليل بدون حذف.

ج. صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة: يبيّن مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدّراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والجدول رقم (3-10) يبيّن مدى ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة

جدول رقم (3-10): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الإستبانة

المحاور			معامل سبيرمان	sig
نظام المعلومات الاستراتيجي	البعدالأول	المتطلبات التنظيمية	0.475**	0.000
	البعدالثاني	المتطلبات التكنولوجية	0.670**	0.000
إدارة الأزمات	البعدالأول	الاكتشاف	0.649**	0.000
	البعدالثاني	الاستعداد والوقاية	0.726**	0.000
	البعدالثالث	احتواء الضرر	0.542**	0.002
	البعدالرابع	استعادة النشاط	0.592**	0.001
	البعدالخامس	التعلم	0.706**	0.000

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية α=0.01 **المصدر**: من اعداد الطالبتان اعتمادا علىspss

. من الجدول رقم (3-10) يتضح أن محتوى كل بعد من أبعاد الإستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى الدلالة المعنوية، وبذلك تعتبر جميع الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه وعليه جميع الأبعاد صالحة للدراسة دون حذف.

3. ثبات أداة الدراسة:لقياس مدى ثبات الاستبانة يتم حساب معامل"الفا كرونباخ" لكل محور على حدا ثم لعبارات الاستبانة ككل.

جدول رقم (3-11): معامل ألفاكرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل.

المحاور	معامل ألفا كرونباج
المحور الأول	0.844
المحور الثاني	0.887
الاستبانة	0.897

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتمادا على البرنامج spss

. نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-11) أن قيمة معامل الارتباط لمحوري الدراسة والإستبانة ككل أكبر من 0.6 هذا يدل على أن هناك ثبات عالي لهذه المحاور.

المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة

1/ الجنس:يبين الجدول رقم (3-12) أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة من الذكور بنسبة 70% وبلغت نسبة الإناث 30% من إجمالي العينة، ما يمكن الاستدلال من هذه النتيجة على قلة مشاركة المرأة الجزائرية في المناصب الإدارية والإشرافية، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات التي أجريت في بيئة الأعمال الجزائرية.

جدول رقم (3-12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	21	70
أنثى	9	30
المجموع	30	100

المصدر:من اعداد الطالبتان اعتمادا على البرنامج spss

2 / العمر:يبين الجدول رقم (3-13) أن 23.3% من عينة الدراسة بلغت أقل من 30 سنة، و 60% من عينة الدراسة بلغت من (30-40 سنة)، و 13.3% من عينة الدراسة بلغت من (40-50 سنة)، وأخيرا احتلت الفئة من 50سنة فأكثر المرتبة الأخيرة بنسبة 3.3%، تدل هذه النتائج على أن أعلى نسبة من متوسطات أفراد العينة تقع ضمن الفئة العمرية (30-40 سنة) وهي الفئة التي تمثل العدد الأكبر من الوحدات المختلفة في المؤسسة، حيث يمكن الاستفادة من خبرتهم من تنفيذ خطط والبرامج وإقناع العاملين بالأهداف والنتائج.

جدول رقم (3-13):توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	7	23.3
من 30-40 سنة	18	60
من 40-50 سنة	4	13.3
أكثر من 50 سنة	1	3.3
المجموع	30	100

المصدر:من اعداد الطالبتان اعتمادا على البرنامج spss

3/ المؤهل العلمي:يبين الجدول رقم (3-14) أن 30% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوي و 26.7% من عينة الدراسة المؤهل العلمي تقني سامي، وأغلبهم متحصلين على شهادة الليسانس بنسبة 36.7% من عينة الدراسة، و 6.7% من عينة الدراسة المؤهل العلمي (مهندسين)، وهذا يدل على أن المؤهل العلمي معيار يتم الاستناد إليه غالبا عند الاختبار والتعيين في الوظائف الإدارية، كما أنه يعكس وجود طاقات وكفاءات جيدة يمكن استثمارها لانجاح خطط التغيير.

جدول رقم (3-14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	9	30
تقني سامي	8	26.7
ليسانس	11	36.7
مهندس	2	6.7
المجموع	30	100

المصدر:من اعداد الطالبتان اعتمادا على البرنامج spss

سنوات الخبرة:يبين الجدول رقم (3-16) أن 26.7% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، و 26.7% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم من (5 سنوات إلى 10 سنوات)، و 10% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم من (10 سنوات إلى 15 سنة)، لوحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الموظفين القدامى وهذا يدل على وجود خبرات كبيرة داخل المؤسسة يمكن الاستفادة منها في إنجاح سير العمل وتنفيذ الخطط المرسومة.

جدول رقم (3-15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	8	26.7
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	8	26.7
من 10 سنوات إلى 15 سنة	3	10.0
أكثر من 15 سنة	11	36.7
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتمادا على البرنامج spss

5/ طبيعة المستجوب: يبين الجدول رقم (3-17) أن 3.3% من عينة الدراسة طبيعة المنسوب هو مدير أو مسير مؤسسة، و 33.3% من عينة الدراسة هي من منصب كل رئيس مصلحة أو رئيس قسم و موظفين إداريين في حين تصل نسبة 30% من عينة الدراسة هم مكلفون برمجيات ونظام المعلومات من إجمالي عينة الدراسة، من الواضح أن غالبية عينة الدراسة من موظفين إداريين ورؤساء مصلحة أو رئيس قسم، حيث يمكن الاستفادة منهم في إحداث التغيير الايجابي.

جدول رقم (3-16):توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المستجوب.

طبيعة المستجوب	التكرار	النسب المئوية
مدير أو مسير مؤسسة	1	3.3
رئيس مصلحة أو رئيس قسم	10	33.3
مكلف ببرمجيات نظام المعلومات	9	30.0
موظف إداري	10	33.3
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتمادا على البرنامج spss

المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض

سيتم في هذا المبحث إلى مطلبين أساسيين، سنتناول في المطلب الأول تفسير مجالات الدراسة، واختبار العلاقات بين متغيرات الدّراسة باستخدام مجموعة من الإختبارات المعلمية

المطلب الأول: تفسير مجالات الدراسة.

في هذا الإطار سيتمّ دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات وأبعاد الدراسة، وذلك باستخدام اختبار T للعينة الواحدة (**One Sample Test**)، وتكون الفقرة ايجابية، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.697)، أو مستوى الدلالة أقل من(0.05) والوزن النسبي أكبر من 60%، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لايوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.697)،أو مستوى الدلالة أكبر من(0.05) والوزن النسبي أقل من 60%.

1.تحليل فقرات المحور الأول: (نظام المعلومات الاستراتيجي).

البعد الأول: المتطلبات التنظيمية:

جدول رقم (3–17):المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الأول

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	ينظر للمعلومات كمصدر أساسي يدعم عملية اتخاذ القرار	4.07	0.349	81.4	63.813	0.000	3
2	تشارك الإدارة العليا في عملية بناء نظام المعلومات الإستراتيجية	4.10	0.548	82	41.00	0.000	1
3	تعمل المؤسسة على توفير المتطلبات الأساسية لبناء وتطوير نظام المعلومات الاستراتيجي	4.07	0.450	81.4	49.522	0.000	4
4	تقوم إدارة المؤسسة بوضع خطة متكاملة لتوفير متطلبات لحماية المعلومات والنظام بشكل عام	4.10	0.548	82	41.00	0.000	1
5	العاملون في نظام المعلومات في مؤسستكم هم من أصحاب الاختصاص في حقل المعلومات	3.97	0.556	79.4	39.72	0.000	5
6	تتبنى المؤسسة عملية تصميم وتطوير نظام المعلومات الاستراتيجي من خلال عامليها	3.80	0.805	76	25.850	0.000	6
المتطلبات التنظيمية		4.01	2.131	80.2	61.942	0.00	

المصدر : من إعداد الطالبتان اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss.

الجدول أعلاه، يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الأول مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول (المتطلبات التنظيمية) تساوي **4.01**، والوزن النسبي يساوي **80.2%** وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**61.942**) وهي أكبر من قيمة من t الجدولية والتي تساوي (1.697)،ومستوى الدلالة تساوي (**0.000**) وهي أقل من (0.05)؛ وتدل هذه النتيجة إلى أن مؤسسة نفطال بالمدية تعمل على توفير مختلف المتطلبات التنظيمية لتفعيل نظام المعلومات الإستراتيجي.

البعد الثاني: المتطلبات التكنولوجية:

جدول رقم (3–18):المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثاني

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	لدى المؤسسة أجهزة الكمبيوتر توفر السعة في الحصول على المعلومات وتحديثها باستمرار	4.20	0.610	84	10.770	0.000	1
2	تمتلك المؤسسة قاعد بيانات كافلة وشاملة تستجيب لمتطلبات العمل داخل المؤسسة	4.10	0.923	82	6.528	0.000	3
3	لدى المؤسسة برمجيات متطورة تعتمد عليها للحصول على المعلومات تساعد في عملية اتخاذ القرار	4.07	0.828	81.4	7.059	0.000	4
4	تعتمد المؤسسة فكرة تحديث وتطوير الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظم المعلومات الإستراتيجية بصفة مستمرة	4.10	0.759	82	7.940	0.000	2

5	يتم تدريب العاملين على استخدام نظام التعامل معه وذلك عند الحاجة	3.97	0.928	79.4	5.706	0.000	6
6	تتوافر شبكة الاتصالات الحديثة والفعالة لخدمة نظام المعلومات الاستراتيجي داخل المؤسسة	4.03	0.890	80.6	6.360	0.000	5
	المتطلبات التكنولوجية	4.077	3.848	81.54	30.553	0.000	-

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss.

الجدول أعلاه، يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثاني (المتطلبات التكنولوجية) مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني (المتطلبات التكنولوجية) تساوي (**4.077**)، والوزن النسبي يساوي **81.54%** وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%،وقيمة t المحسوبة تساوي (**30.553**) وهي أكبر من t الجدولية والتي تساوي (1.697) والقيمة الاحتمالية تساوي (**0.000**) وهي أقل من (0.05). مما يدل على أن مؤسسة نفطال تهتم بمواكبة التطور التكنولوجي إلى حد ما، وترجع الطالبتان ذلك إلى أن المؤسسة تهتم بإدخال الحوسبة والبرامج المتطورة، حيث أنشأت المؤسسة شبكة حاسوب داخلية لمعاملاتها وذلك لتوفير الوقت والجهد وسرعة الإنجاز وتنمية مهارات الكادر البشري داخل المؤسسة، والذي يعتبر العامل الأهم في عملية التغيير والتطوير التنظيمي.

2. تحليل فقرات المحور الثاني: (إدارة الأزمات).

البعد الأول: مرحلة الاكتشاف:

جدول رقم (3-19):المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الأول(مرحلة الاكتشاف).

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الوزن	قيمة t	قيمة	الترتيب

		الحسابي	المعياري	النسبي		sig	
1	تقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة	3.83	0.648	76.6	7.047	0.000	1
2	تشجيع العاملين على اكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشرا لحدوث الأزمة	3.53	0.860	70.6	3.395	0.020	4
3	عناك اهتمام بعمليات تصنيف وتبويب وتحليل مؤشرات حدوث الأزمة	3.77	0.728	75.4	5.769	0.000	2
4	تولي إدارة المؤسسة أهمية إشارات الإنذار المبكر	3.57	0.898	71.4	3.458	0.020	3
مرحلة الاكتشاف		3.675	2.409	73.5	26.601	0.000	/

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss.

الجدول أعلاه، يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الأول (مرحلة الاكتشاف) مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول تساوي (**3.675**)، والوزن النسبي يساوي**73.5%**وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%،وقيمة t المحسوبة تساوي (**26.601**) وهي أكبر من t الجدولية والتي تساوي (1.697) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05). وتعزى هذه النتيجة إلى فعالية المرحلة الاولى من مراحل إدارة الأزمات، وهذا يتجلى من خلال النتائج التي سبق ذكرها لان هذه المرحلة مكنتنا من اخذ نظرة أولية عن وجود أزمة، وذلك بغية الاستعداد للمرحلة الثانية .

البعد الثاني: مرحلة الاستعداد والوقاية

جدول رقم (3–20):المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثاني(مرحلة الاستعداد والوقاية)

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الوزن	قيمة t	قيمة	الترتيب

		الحسابي	المعياري	النسبي		sig	
1	تشكل المؤسسة فريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمات المحتملة	3.80	0.847	76	5.174	0.000	3
2	تسهل المؤسسة الحصول على الإمكانات المادية والبشرية عند الحاجة إليها	3.83	0.847	76	5.221	0.000	2
3	تعقد المؤسسة اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة	3.87	0.819	77.4	5.794	0.000	1
4	تضع المؤسسة تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات المحتملة	3.40	1.037	68	2.112	0.43	4
مرحلة الاستعداد والوقاية		3.725	2.537	74.5	25.688	0.000	/

المصدر : من إعداد الطالبتان اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss.

الجدول أعلاه، يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثاني مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني (مرحلة الاستعداد والوقاية) تساوي (**3.725**) ، والوزن النسبي يساوي**74.5%**وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة تساوي (**26.601**) وهي أكبر من t الجدولية والتي تساوي (1.697) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05). وتدل هذه النتيجة إلى انه من خلال النتائج المتوصل اليها باستخدام برنامج spss فان جميع النتائج تشير إلى أن كل الإجراءات التي قامت بها المؤسسة والتدابير التي اتخذتها من اجل مواجهة الأزمة كان لها اثر فعال للاستعداد والوقاية من هذه الأزمة .

البعد الثالث: مرحلة احتواء الأضرار

جدول رقم (3-21):المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثالث(مرحلة احتواء الأضرار)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	تعقد المؤسسة اجتماعا فوريا لاتخاذ القرارات بشأن الأزمة	3.93	0.828	78.6	6.176	0.000	1
2	تتخذ المؤسسة التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات	3.40	1.192	68	1.838	0.76	4
3	هناك قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد البشرية والمادية الضرورية لاحتواء الأضرار	3.67	0.922	73.4	3.959	0.000	2
4	توجد غرفة عمليات مناسبة مجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء الأزمة	3.43	0.935	68.6	2.538	0.17	3
	مرحلة احتواء الأضرار	3.608	2.738	73.6	22.874	0.000	/

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss.

الجدول أعلاه، يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد الثالث ومرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة.

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثالث (مرحلة احتواء الاضرار) تساوي (**3.608**)، والوزن النسبي يساوي **73.6%** وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**22.874**) وهي أكبر من t الجدولية والتي تساوي (1.697) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (**0.000**) وهي أقل من (0.05). وتدل هذه النتيجة إلى ان ما قامت به المؤسسة من اجراءات، لاحتواء الازمة من اجتماعات فورية لاتخاذ القرارات، والتدابير والسرعة في تحريك المواد البشرية وتوفر غرفة العمليات مجهزة بالتقنيات ،كان له اثر ايجابي على التحكم في هذه المرحلة واحتواء الاضرار .

البعد الرابع: مرحلة استعادة النشاط

جدول رقم (3–22):المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الرابع(مرحلة استعادة النشاط)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	تتخذ المؤسسة التدابير اللازمة لممارسة نشاطها الاعتيادي في ظروف الأزمة	4.03	0.615	80.6	9.204	0.000	1
2	تقدم المؤسسة الموارد اللازمة لاستعادة النشاط الطبيعي	3.97	0.615	79.4	8.610	0.000	2
3	تبادر المؤسسة على توجيه رسالة إعلامية حول برنامج العمل أثناء الأزمة	3.97	0.615	79.4	8.610	0.000	2
4	تشجع المؤسسة العاملين على توجيه بعض الأعباء لاستعادة النشاط	3.87	0.819	77.4	5.794	0.000	4
مرحلة استعادة النشاط		3.958	1.913	79.16	36.737	0.000	/

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss.

الجدول أعلاه، يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد الرابع مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة.

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الرابع (مرحلة استعادة النشاط) تساوي(**3.958**)، والوزن النسبي يساوي 79.16% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% ، وقيمة t المحسوبة تساوي(**36.737**)، وهي أكبر من t الجدولية والتي تساوي (1.697) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05). وتدل هذه النتيجة إلى ان اتخاذ التدابير من قبل المؤسسة لممارسة نشاطها الاعتيادي في ظروف الازمة، وما قدمته من موارد لازمة والرسائل الاعلامية حول برنامج العمل اثناء الازمة وتشجيعها للعاملين، كان له اثر بالغ على التصدي لهذه الازمة اي ان المؤسسة استطاعت التحكم في هذه المرحلة واستعادة نشاطها .

البعد الخامس: مرحلة التعلم

جدول رقم (3-23):المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الرابع(مرحلة التعلم)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	تستخلص المؤسسة الدروس والعبر من الأزمات التي تواجهها	4.00	0.643	80	8.515	0.00	1
2	تقارن المؤسسة خططها في مجال إدارة الأزمات مع خطط المؤسسة	3.47	0.937	69.4	2.728	0.91	4
3	تقوم المؤسسة بتطوير سبل الوقاية من الأزمات	3.83	0.874	76.6	5.221	0.00	2
4	تشجيع المؤسسة العاملين على إجراء دراسات في مجال إدارة الأزمات	3.53	1.224	70.6	2.386	0.24	3
	البعد	3.780	2.995	75.6	21.639	0.00	/

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss.

الجدول أعلاه، يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد الخامس مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة.

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الخامس يساوي (**3.780**)، والوزن النسبي يساوي 75.6% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**21.639**) وهيمن قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.697) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)وهي أقل من (0.05). وتدل هذه النتيجة إلى ان المؤسسة استطاعت ان تستخلص الدروس والعبر وتشجيع العاملين على اجراء الدراسات كان له اثر بالغ على التعلم من الازمات التي واجهتها وتطوير سبل الوقاية من مختلف الازمات التي قد تواجهها .

المطلب الثاني :اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لنظام المعلومات الإستراتيجي على تفعيل إدارة الازمات بمؤسسة نفطال بالمدية عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر نظام المعلومات الإستراتيجي علي تفعيل إدارة الأزمات لمؤسسة نفطال بالمدية وكما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (3–24): نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في تفعيل ادارة الأزمات بمؤسسة نفطال –فرع المدية–

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل الارتباط	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig
ادارة الأزمات	0.384	0.147	4.829	1	الانحدار	0.036	0.384	2.198	0.000
				28	البواقي				
				29	المجموع				

المصدر: من إعداد الطلبةاعتمادا على برنامجspss

يوضح الجدول (3–25) أثر نظام المعلومات الإستراتيجي في تفعيل إدارة الأزمات لمؤسسة نفطال بالمدية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة احصائية لنظام المعلومات الإستراتيجي في تفعيل إدارة الأزمات لمؤسسة نفطال بالمدية إذ بلغ معامل الارتباط R(0.384) عند مستوى (**α<=0.05**)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.147) أي أن ما قيمته (0.147) من التغيرات في تفعيل إدارة الأزمات لمؤسسة نفطال بالمدية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بنظام المعلومات الإستراتيجي، كما بلغت قيمة F المحسوبة (4.829) وهي دالة عند مستوى (**α<=0.05**)، ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة والبالغة (2.198) التي بينت معنوية درجة تأثير لنظام المعلومات الاستراتيجي، وهي دالة عند مستوى (**α<=0.05**)، وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضة البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لنظام المعلومات الاستراتيجي في تفعيل ادارة الأزمات لمؤسسة نفطال بالمدية عند مستوى معنوية (α<= 0.05).

. **اختبار الفرضية الثالثة**:تضمنت هذه الفرضية ما يأتي:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha <= 0.05$).بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في تفعيل إدارة الأزمات) تعزى إلى السمات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، طبيعة المستجوب)،ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في تفعيل إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في تفعيل إدارة الأزمات تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في تفعيل إدارة الأزمات تعزى المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في تفعيل إدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الفرضية الفرعية الرابعة:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في تفعيل إدارة الأزمات تعزى لمتغير طبيعة المستوجب

فإذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي(0.05) فإننا نرفض فرضية العدم($\mathbf{H_0}$) ونقبل الفرضية البديلة ($\mathbf{H_1}$)، وعليه سيكون هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.أما إذا كان مستوى الدلالةالمحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم($\mathbf{H_0}$)، أي أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.

أولا: أثر عامل الجنس على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

باعتبار أن متغير الجنس يضم فئتين (ذكور، إناث) استخدمنا اختبار التجانس لتحديد الاختلاف من عدمه،وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

جدول رقم(3-25): نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Levene'sTest	قيمة T	قيمة الاحتمالية
المحور الأول	ذكر	21	48.007	5.3428	0.005	0.904-	0.374
	أنثى	9	49.870	4.7160		0.952-	
المحور الثاني	ذكر	21	74.952	10.9292	2.144	0.213-	0.833
	أنثى	9	74.111	6.6978		0.258-	

المصدر: من إعداد الطلبةاعتمادا على برنامجspss

بناءاعلى النتائج الموضحة في الجدول (3-26) نلاحظ أن القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول (نظام المعلومات الاستراتيجي) والثاني (إدارة الأزمات)، لذلك نقبل فرضية العدم،وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر نظام المعلومات الاستراتيجي على تفعيل إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس

ثانيا: أثر متغير العمر على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى الفئة العمرية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم(3-26): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير العمر

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	القيمة الاجمالية
نظام المعلومات الاستراتيجي	بين المجموعات	1.281	3	0.427	2.820	0.059
	داخل المجموعات	3.937	26	0.151		

	المجموع	**5.219**	**29**	//////////		
إدارة الأزمات	بين المجموعات	0.240	3	0.080	0.313	0.816
	داخل المجموعات	6.641	26	0.255		
	المجموع	6.881	29	//////////		

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على برنامجspss

بناءاعلى النتائج الموضحة في الجدول (3-27) نلاحظ أن القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول (نظام المعلومات الاستراتيجي) والثاني (إدارة الأزمات)، لذلك نقبل فرضية العدم،وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر نظام المعلومات الاستراتيجي على تفعيل إدارة الأزمات تعزى لمتغير العمر

ثالثا: أثر متغير المؤهل العلمي على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى المؤهل العلمي استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-27): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

.عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	القيمة الاجمالية
نظام المعلومات الاستراتيجي	بين المجموعات	25.266	3	8.422	0.294	0.830
	داخل المجموعات	745.434	26	28.671		
	المجموع	**770.700**	**29**	//////////		
إدارة الأزمات	بين المجموعات	209.976	3	69.992	0.716	0.551

	داخل المجموعات	2542.324	26	97.782		
	المجموع	2752.300	29	//////////		

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على برنامجspss

بناءاعلى النتائج الموضحة في الجدول (3-28) نلاحظ أن القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول (نظام المعلومات الاستراتيجي) والثاني (إدارة الأزمات)، لذلك نقبل فرضية العدم،وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر نظام المعلومات الاستراتيجي على تفعيل إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي

رابعا:أثر متغير سنوات الخبرة على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى سنوات الخبرة استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم(3-28): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	القيمة الاجمالية
نظام المعلومات الاستراتيجي	بين المجموعات	61.301	3	20.434	0.749	0.533
	داخل المجموعات	709.399	26	27.285		
	المجموع	770.700	29	//////////		
إدارة الأزمات	بين المجموعات	207.243	3	69.081	0.706	0.557
	داخل المجموعات	2545.057	26	0.97		

	المجموع	2752.300	29	//////////		

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على برنامجspss

بناءاعلى النتائج الموضحة في الجدول (3-29) نلاحظ أن القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول (نظام المعلومات الاستراتيجي) والثاني (إدارة الأزمات)، لذلك نقبل فرضية العدم،وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر نظام المعلومات الاستراتيجي على تفعيل إدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة

خامسا: أثر متغير طبيعة المستجوب على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى طبيعة المستجوب استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم(3-29): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير طبيعة المستجوب

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	القيمة الاجمالية
نظام المعلومات الاستراتيجي	بين المجموعات	67.921	3	22.640	0.838	0.586
	داخل المجموعات	702.779	26	27.030		
	المجموع	770.700	29	//////////		
إدارة الأزمات	بين المجموعات	43.178	3	14.393	0.138	0.936
	داخل المجموعات	2709.122	26	104.197		

	المجموع	2752.300	29	//////////		

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على برنامجspss

بناءاعلى النتائج الموضحة في الجدول (3-30) نلاحظ أن القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول (نظام المعلومات الاستراتيجي) والثاني (إدارة الأزمات)، لذلك نقبل فرضية العدم،وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر نظام المعلومات الاستراتيجي على تفعيل إدارة الأزمات تعزى لمتغير طبيعة المستجوب

خلاصة الفصل

تعرفنا في هذه الفصل على مؤسسة نفطال – وحدة المدية- وكذا الهيكل التنظيمي الذي سير وفقه .وقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على موظفي المؤسسة محل الدراسة ،والتي تحتوي على محورين نظام المعلومات الاستراتيجي وإدارة الأزمات ،هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية موضوعنا المتمثلة في دور نظام المعلومات الاستراتيجي في تفعيل إدارة الأزمات.

وبعد استرجاع الإستبيان قمنا بتحليل بياناته واختبار الفرضيات ، وقد توصلنا إلى وجود أثر لإدارة التغيير على تحقيق الالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل التحديد R^2 (0.147).

خاتمة

خاتمة

مما سبق يمكن القول ان المعلومات جزء لا يتجزأ من نسيج الادارة في المؤسسة وموردا أساسيا في تفعيل العملية الإدارية وتدعيم القرارات، فالإدارة الحديثة أصبحت تعتمد على المعلومة السريعة المتغيرة في جميع مراحلها، ويختلف نظام المعلومة المستخدمة في ادارة كل عملية من العمليات، ومنها نظام المعلومات الاستراتيجية التي أصبح وجودها جد هام للمؤسسات بما تحمله من تكنولوجية متطورة، تمكن من رصد وتحديد وقياس التغيرات في العوامل والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، حيث توفر هذه النظم المعلومات اللازمة لصياغة واعداد القرارات الإستراتيجية الفعالة لمواجهة والتنبؤ بمختلف الأزمات التي تهدد كيان المنظمة إذا لم تتمكن هذه الأخيرة من اكتشاف الإشارات الأولى التي تنبئ بحدوث أي حادث ما.

من خلال ما تمّ استعراضه في ثنايا البحث، سوف نقوم بتقديم نتائج اختبار الفرضيات، وأهم النتائج النظرية والتطبيقية بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

أولا: نتائج اختبار الفرضيات

من اجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية وكذا التساؤلات الفرعية التي نتجت عنها، قمنا في بداية الدراسة بصياغة عدد من الفرضيات، وفيما يلي سنقوم باختبار صحتها أو خطئها وفقا للنتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة.

1- **الفرضية الأولى**: والمتعلقة بـ" تعتبر إدارة الأزمات آلية علمية وإبداعية لحل الأزمات والمشكلات الإدارية"، فقد تمّ إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل الأول، حيث يمكن القول إدارة الأزمات هي تقنية لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، أو إجراء التحضيرات الممكن التنبؤ بها، وهذه التقنية تطبق للتعامل مع هذه الحالات عند حدوثها أو قبل حدوثها لغرض التحكم في النتائج والأضرار المتتابعة، التي يمكن أن تترتب على الخلل الحاصل والمؤدي إلى تلك النتيجة الضرر أو الخسارة.

2- أمـا الفرضـية الثانيـة فقـد تمحـورت حـول: " لا يوجـد وعـي لـدى الإدارة العليـا بمؤسسـة نفطـال بالمديـة بأهميـة نظـام المعلومـات الإسـتراتيجي في التخطـيط لإدارة الأزمـات"، فقـد تم نفـي هـذه الفرضية وفقا لأراء عينة الدراسة، فقد توصلنا من خلال تحليل آراء عينة الدراسة إلى وجود وعي لـدى مسـؤولي مؤسسـة نفطـال بالمديـة بأهميـة نظـم المعلومـات الإسـتراتيجي أثنـاء التعامـل مـع الأزمات.

3- **"لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لنظام المعلومات الإستراتيجي في تفعيل إدارة الأزمات بمؤسسة نفطال بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05=>α"** كانت الفرضية الثالثة، والتي تمّ رفضها، حيث توصلنا وجود أثر نظم المعلومات الإستراتيجي وإدارة الأزمات، حيث بلغ معامل التحديد 0.147.

4. الفرضية الرابعة **"توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، طبيعة المستجوب) حول أثر نظم المعلومات الإستراتيجي على تفعيل إدارة الأزمات عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 =>α)**. وتمّ نفيها بشكل جزئي، حيث انتهينا إلى:

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس حول أثر نظم المعلومات الإستراتيجي على تفعيل إدارة الأزمات عند مستوى المعنوية الإحصائية α<= 0.05).
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير العمر حول أثر نظم المعلومات الإستراتيجي على تفعيل إدارة الأزمات عند مستوى المعنوية الإحصائية α<= 0.05).
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي حول أثر نظم المعلومات الإستراتيجي على تفعيل إدارة الأزمات عند مستوى المعنوية الإحصائية α<= 0.05).

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير الخبرة المهنية حول أثر نظم المعلومات الإستراتيجي على تفعيل إدارة الأزمات عند مستوى المعنوية الإحصائية α<= 0.05).
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير طبيعة المستجوب حول أثر نظم المعلومات الإستراتيجي على تفعيل إدارة الأزمات عند مستوى المعنوية الإحصائية (α<= 0.05).

نتائج الدراسة:لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة الى عدة نتائج حول دور نظام المعلومات الاستراتيجي في تفعيل ادارة الأزمات ،حيث يمكن تقسيمها الى:

استنتاج نظري: وتمثلت في:

1.يلعب نظام المعلومات الاستراتيجي دورا هاما في مساندة الادارة الاستراتيجية للمؤسسة على القيام بوظائف أساسية على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية .

2.تهدف نظم المعلومات الى توفير معلومات لوضع أهداف استراتيجية وتكوين الاستراتيجيات اللازمة وصياغتها تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية تدعم وتساند الادارة العليا من أجل مواجهة مختلف الأزمات التي قد تواجهها.

3. نظام المعلومات الاستراتيجي هو نظام متكامل يحتوي على معلومات شاملة تكون بعضها ذات خصائص كمية وبعضها ذات خصائص وصفية.

4.يحتوي نظام المعلومات الاستراتيجي على جزء رسمي يختص في جمع المعلومات ويعالجها طبقا لإجراءات معينة ويقدمها على شكل تقارير للإدارة، وكما يعمل على تقديم المعلومات التي تدعم بكفاءة الفكر الاستراتيجي لدى الادارة.

5. يتوفر نظام المعلومات الاستراتيجي على المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية بأحسن شكل ممكن يسهل له عملية تطوير هذه النظم.

6. تلعب إدارة الأزمات دور فعال في مواجهة الأزمات بشتى أنواعها.

7. يستلزم مواجهة الأزمة درجة عالية من التحكم في الموارد المادية والبشرية .

8.تشكيل فريق لإدارة الأزمة يساهم في سرعة الاستجابة لها.

9. تمثل الأزمة نقطة تحول تنطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة

10.إن المتطلب الأساسي في إدارة الأزمات هو التخطيط الإستراتيجي الذي يمدّ المؤسسة بجميع المعلومات الضرورية.

11.إن الهدف الرئيسي لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة فعالة لظروف المتغيرات المتسارعة .

النتائج التطبيقية

- أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة يعتبرون أن مؤسسة نفطال تقوم بتبني مجالات نظام المعلومات الاستراتيجي وهي المتطلبات التكنولوجية و المتمثلة في المتطلبات التي يجب أن تتوفر في تكنولوجيا المعلومات المستخدمة داخل المؤسسة ،والمتطلبات التنظيمية .
- كما أظهرت الدراسة الى أن المؤسسة تستجيب لكل ما يحدث حولها من تحديات وصعوبات من خلال توفر إدارة فعالة لمواجهتها والتقليل من اثارها.

الاقتراحات: في ظلّ النتائج المتوصل إليها ، فإنّنا نرى تقديم التّوصيات الآتية:

1. يجب على المؤسسة استحداث وحدات إدارية متخصصة بجوانب نظام المعلومات الإستراتيجية تناط بها واجبات ووظائف أوسع واشمل من أقسام نظام المعلومات الإدارية.

2.دمج نظام المعلومات الإستراتيجية في مؤسسة نفطال لتكون احد مداخل الاكتشاف ومواجهة ما قد يلحق بها من أزمات

3.ضرورة التعامل مع المعلومات على أنها مورد رئيسي وهام من الموارد المختلفة في المؤسسة بل قد يعد أهمها في ضوء ثروة المعلومات السائدة.

4.ضرورة استغلال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للمؤسسة من أجهزة وبرمجيات وشبكات الاتصالات

5. ضرورة تفعيل التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات حتى يتم التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية خصوصا.

6. تشكيل وحدات متخصصة في رصد ومتابعة البيئة الخارجية بشكل مستمر حتى تتمكن المؤسسات من استغلال الفرص المتاحة في الوقت المناسب.

7. انشاء نظام للانذار المبكر ليساعد المؤسسات في اكتشاف إشارات الإنذار

آفاق الدراسة: فيما يأتي سنقدّم بعض المواضيع المقترحة للبحث على أمل أن نلفت أنظار الباحثين نحوها:

1. مساهمة المتطلبات التنظيمية لنظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التميز للمؤسسة .
2. مساهمة تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال في تنفيذ نظم المعلومات.
3. علاقة نظم المعلومات الاستراتيجي بالأنظمة المستخدمة في المؤسسة.
4. واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي.
5. أنماط القيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات.
6. آليات تفعيل دراسة الأزمات في المؤسسات الإقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- **الكتب:**

1- ابراهيم سلطان، **نظم المعلومات الادارية مدخل اداري**، الدار الجامعية، القاهرة، 2000.

2- احمد الخطيب، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات**، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

3- أسامة محمد شاكر عبد العليم، عمر أحمد هاشم الشريف، **المداخل الإدارية الحديثة في التعليم**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

4- جعفر الجاسم ،**تكنولوجيا المعلومات**، دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان،2005.

5- جمال الدين موسى، **ادارة الأزمات البيعية والتسويقية**، الدار الجامعية للنشر،القاهرة،2006.

6- هلال محمد عبد الغني، **مهارة إدارة الأزمات**، الطبعة الرابعة، القاهرة، 2004.

7- سوسن سالم الشيخ، **إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام**، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2002.

8- سيد عليوة، **إدارة التغيير و مواجهة الأزمات**، دار الأمي، القاهرة، 2005، ص 100-102.

9- حسن علي الزغبي، **نظام المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

10- حسن علي الزغبي، **نظم المعلومات الاستراتيجي (مدخل استراتيجي)**،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

11- الحوامدة نضال، **إدارة الأزمة**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، عمان، 2003.

12- راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد، **إدارة العلاقات العامة (المدخل الاستراتيجي)**، القاهرة،2002.

13- رضوان رضا عبد الحكيم، **الأمن والحياة**، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 1998.

14- عبد الرزاق الدليمي، **العلاقات العامة وإدارة الأزمات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2010.

15- غسان عيسى العمري، **نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي معاصر**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.

16- توفيق عبد الرحمان، **إدارة الأزمات، التخطيط لما قد يحدث**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004.

17- علاء عبد الرزاق محمد السالمي، **نظم دعم القرارات**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ،**2005**..

18- علي عجوة، كريمان فريد، **إدارة العلاقات العامة** ، عالم الكتب، القاهرة ، 2008.

19- عليوة السيد، **إدارة الأزمات والكوارث (مخاطر العولمة والإرهاب الدولي)**، الطبعة الثانية، دار الأمن للنشر والتوزيع، 2001.

20- العماري عباس رشدي، **ادارة الأزمات في علم متغير**، مركز الأهرام للترجمة والنشر،القاهرة،2009.

21- غراب كامل، حجازي نادية، **نظم المعلومات الإدارية (مدخل اداري)**، مكتبة جامعة الملك سعود للطباعة والنشر، الرياض، 1998.

22- غسان داوود الامي، خالد عبد الله ابراهيم العيساوي، **إدارة الأزمات (الأسس والتطبيقات)**، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

23- كامل عبد الوهاب محمد، **سيكولوجية إدارة الأزمات**، دار الفكر والنشر والتوزيع، عمان، 2003.

24- ماجد سالم الهرجي، حاسم محمد، **مبادئ إدارة الأزمات**، دار النشر، عمان ،2008.

25- ماجد سلام الهرجي، جاسم محمد، **مبادئ إدارة الأزمات**، زهران للنشر، عمان، 2006.

26- محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات (منهج إداري لحل الأزمات)** مكتبة مديولي، القاهرة، 2004.

27- محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات (منهج اقتصادي لإدارة كل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية)**، مكتبة مديول، القاهرة ، 2002.

28- محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003.

29- محمد الغيومي، **نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالي**، الدار الجامعية، القاهرة،2000.

30- محمد عبد حسن الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، **نظم المعلومات الاستراتيجي (منظور الميزة الإستراتجية)**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

31- معالي فهمي حيدر،**نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**،الدار الجامعية ، القاهرة ،2002.

32- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

33- نادية عبد القادر، **إدارة الأزمات وحل المشكلات**، وزارة التربية والتعليم، الكويت، 2007.

34- نوري منير، **نظام المعلومات المطبق في التسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.

35- يوسف أحمد أبو قارة،**ادارة الأزمات مدخل متكامل**، أثراء للنشر والتوزيع، عمان،2009.

❖ الرسائل والأطروحات:

36-بلقيدوم صباح، **اثر التكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2013.

37-شارف عبد القادر، **دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية حالة المؤسسات الجزائرية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في لعلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010.

38-عماد أحمد اسماعيل، **خصائص نظم المعلومات و أثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجي في الادارتين العليا و الوسطى، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2011.

39-منصوري رقية، **دور نظم المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.

40-مرغني بلقاسم، **نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2014.

41-شاهد بن فهد الحارشي، **بناء نموذج للمحاكاة بالحاسب الآلي كمدخل لإدارة الأزمات المدرسية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على رسالة الماجيستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية (1431 هـ -1432 هـ.

1- لخضاري نسيمة، **دراسة وتحليل الأزمات التسويقية في المؤسسات الجزائرية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2007.

43-رحموني أحمد، **دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول علو شهادة الماجستير علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2012، - العماري عباس رشدي، **إدارة الأزمات في علم متغير**، مركز الأهرام للترجمة و النشر، القاهرة.

44-رحموني أحمد، **دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول علو شهادة الماجستير علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2012.

45-وسام صبحي مصباح اسليم، سمات إدارة الأزمات في المؤسسة الحكومية الفلسطينية دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

46-هاني عبد الرحمان أبو عمر، **فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة وأثرها على إدارة الأزمات**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال كلية علوم الادارة الجامعة الاسلامية غزة 2009.

2- محمد ديب الأشقر، **درجة ممارسة إدارة الكليات التقنية والمهنية لمحافظة غزة لإدارة الأزمات وسبل تطويرها**، مذكرة مقدمة ضمن الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

48-عاطف محمد صقر، **درجة توافر إدارة الأزمات لمديري المدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تنميتها**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2009.

49-سامي عبد الله سالم أبو عزيز، **معوقات دارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الجهاز دراسة حالة قطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

50-رائد فؤاد محمد عبد العالي، **أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة و علاقتها بالتخطيط الاستراتيجي**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

51-حسام الدين حسن عطية حمدونة، **ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة . 2006.

52-ناصر محمد علي المجهلي، **خصائص المعلومات المحاسبية وأثرها في اتخاذ القرارات،دراسة حالة مؤسسة اقتصادية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، (2008-200.

53-مقطيف ابراهيم، **نظم المعلومات الاستراتيجي و دورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008..

54-بن سالم وليد، **دور نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية الاستراتيجية دراسة حالة فرع جنرال كابل ببسكرة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2013.

55-منال قسيمة، **دور نظم المعلومات الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات، دراسة حالة مؤسسة الكوابل فرع جنيرال كابل ببسكرة** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في

علـوم التسـيير الاسـتراتيجي للمنظمـات، كليـة العلـوم الاقتصـادية التجاريـة وعلـوم التسـيير، جامعـة محمـد خيضر بسكرة، 2014.

56-بوعسلة فاطمة الزهراء، **دور نظم المعلومات الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، وحدة بسكرة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.

57-بلحاج نسرين رشيدة، زرارقي مريم، **دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ليسانس في ادارة الأعمال، 2002.

❖ **المجلات:**

58-بلقيدوم صباح، **أنظمة المعلومات الاستراتيجية كأداة لتحقيق التميز في منظمات الأعمال تجربة مؤسسة اتصالات الجزائر**، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد 14، 2014.

59-عليوة السيد، **إدارة الأزمات في المستشفيات**، دار ابتراك للنشر والتوزيع، 12001 - يوسف أحمد أبو قارة، **إدارة الأزمات** (الحوامدة نضال، **إدارة الأزمة**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، عمان، 2003.

60-فايز جمعة النّجار، فالح عبد القادر الحوري، **جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الإستراتيجية، دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، جامعة تشرين ، دمشق، المجلد، 30 العدد 2، 2008.

61-ابراهيم محمد محمود حتاملة، مهزان بن عبد المطلب، **دور نظم المعلومات الإستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمات**، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، المجلد 4، العدد 10، 2014.

62-نفطال نيوز،مجلة خاصة بمؤسسة نفطال ،العدد09،أفريل 2009 ، * تعليمة الرئيس المدير العام لمؤسس نفطال الخاص بتعديل الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة نفطال، ماي 2017.

- **الملتقيات:**

63- علي منصور الشريمي،**دور العلاقاتالعامة في معالجة الأزمات الأمنية** ، ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى العلمي حول رفع كفاءة العاملين في العلاقات العامة للاعلام في الأجهزة الأمنية ، الامارات العربية المتحدة، دبي ،أيام 23-27 نوفمبر 2008.

64- نجم العزاوي، أثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الأزمات،ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العلمية على الأعمال ،جامعة الزرقاء الخاصة،عمان،أيام 3-5/11/2009.

***مواقع الأنترنت:**

1- لمحة عن المؤسسة، [على الخط]، متاح على:www.naftal.dz، تاريخ الإطلاع: 10/03/2017.

ance.co.uk/index.php/jihararabic/article/view/864/8

http://www.sign-ific تاريخ الاطلاع: 29-04- 2017

- **أخرى:**

66-رئيس قسم المالية بالمديرية التنفيذية للمالية لمؤسسة نفطال.

67-الرئيس المدير العام لمؤسسة نفطال ،التعليمة الخاصة بتعديل الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة نفطال ،ماي 2017.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1)

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
نظام الاستراتيجي	.121	30	.200*	.967	30	.469
ادارة الأزمات	.129	30	.200*	.940	30	.091

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.844	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.887	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.897	32

ANOVA العمر

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
نظام الاستراتيجي	Inter-groupes	1.281	3	.427	2.820	.059
	Intragroupes	3.937	26	.151		
	Total	5.219	29			
ادارة الأزمات	Inter-groupes	.240	3	.080	.313	.816
	Intragroupes	6.641	26	.255		
	Total	6.881	29			

ANOVA المؤهل العلمي

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
نظام ا لاستراتيجي	Inter-groupes	25.266	3	8.422	.294	.830
	Intragroupes	745.434	26	28.671		
	Total	770.700	29			
ادارة الأزمات	Inter-groupes	209.976	3	69.992	.716	.551
	Intragroupes	2542.324	26	97.782		
	Total	2752.300	29			

سنوات الخبرة **ANOVA**

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
نظام الاستراتيجي	Inter-groupes	61.301	3	20.434	.749	.533
	Intragroupes	709.399	26	27.285		
	Total	770.700	29			
ادارة الازمات	Inter-groupes	207.243	3	69.081	.706	.557
	Intragroupes	2545.057	26	97.887		
	Total	2752.300	29			

طبيعة المستوجب **ANOVA**

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
نظام الاستراتيجي	Inter-groupes	67.921	3	22.640	.838	.586
	Intragroupes	702.779	26	27.030		
	Total	770.700	29			
ادارةالازمات	Inter-groupes	43.178	3	14.393	.138	.936
	Intragroupes	2709.122	26	104.197		
	Total	2752.300	29			

الجنس **Statistiques de groupe**

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ادارةالازمات	ذكر	21	3.7476	.54646	.11925
	أنثى	9	3.7056	.33489	.11163
نظام الاستراتيجي	ذكر	21	48.0079	5.34282	1.16590
	أنثى	9	49.8704	4.71609	1.57203

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
ادارةالازمات	Hypothèse de variances égales	2.144	.154	.213	28	.833	.04206	.19734	-.36217-	.44630
	Hypothèse de variances inégales			.258	24.115	.799	.04206	.16334	-.29498-	.37910
نظام الاستراتيجي	Hypothèse de variances égales	.005	.944	-.904-	28	.374	-1.86243-	2.06038	-6.08293-	2.35806
	Hypothèse de variances inégales			-.952-	17.146	.355	-1.86243-	1.95719	-5.98907-	2.26420

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.384[a]	.147	.117	4.84520

a. Prédicteurs : (Constante), ادارةالازمات

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	113.372	1	113.372	4.829	.036[b]
	Résidu	657.328	28	23.476		
	Total	770.700	29			

a. Variable dépendante : نظام الاستراتيجي

b. Prédicteurs : (Constante), ادارةالازمات

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	33.406	6.955		4.803	.000
	ادارةالازمات	.203	.092	.384	2.198	.036

a. Variable dépendante : نظام الاستراتيجي

ملحق رقم (02)

قائمة محكمي الاستبانة		
الرقم	**الاسم واللقب**	**الوظيفة**
1	طهراوي حياة	أستاذة مساعدة " ب " بقسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية.
2	بولصنام محمد	أستاذ محاضر " أ " بقسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية.
3	كشيدة حبيبة	أستاذة محاضرة " أ " بقسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية.

استبانة الدراسة

الموضوع:

دور نظام المعلومات الاستراتيجي في تفعيل إدارة الازمات " دراسة حالة نفطال بالمدية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير مؤسسة المعنونة بدور نظام المعلومات الاستراتيجي في تفعيل إدارة الأزمات ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة حيث تعتمد صحة الاستبانة بدرجة كبيرة على دقة إجابتكم علما أن البيانات التي ستتم الإدلاء بها سوف تحاط بسرية تامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي شاكرين لكم على حسن تعاونكم

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

إعداد الطالبتين:

- تريكي زهور
- زايدي خديجة

إشراف الأستاذة:

العيداني حبيبة

أولا البيانات الشخصية : ضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

1 الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

2 العمر

أقل من 30 سنة ☐

من 30 إلى أقبل من 40 سنة ☐

من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐

من 50 سنة فأكثر ☐

3 المؤهل التعليمي

- ثانوي ☐
- تقني ساسي ☐
- ليسانس ☐
- مهندس ☐
- دراسات عليا ☐

4 سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات ☐
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐
- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐
- 15 سنة فأكثر ☐

5 طبيعة المستجوب

- مدير أو مسير مؤسسة ☐
- رئيس مصلحة أو رئيس قسم ☐
- مكلف ببرمجيات ونظم المعلومات ☐
- موظف إداري ☐

ثانيا : إليكم مجموعة من الفقرات المتعلقة بالحكم على مدى توافر نظام المعلومات الإستراتيجي بمؤسستكم.

يرجى وضع علامة (x) في المكان المناسب

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1 المتطلبات التنظيمية					
ينظر للمعلومات كمصدر أساسي يدعم عمليات اتخاذ القرار					
تشارك الإدارة العليا في عملية بناء نظام المعلومات الاستراتيجية					
تعمل المؤسسة على توفير المتطلبات الأساسية لبناء و تطوير نظام المعلومات الاستراتيجية					
تقوم إدارة المؤسسة بوضع خطة متكاملة لتوفير متطلبات لحماية المعلومات و النظام بشكل عام					
العاملون في نظام المعلومات في مؤسستكم هم من أصحاب الاختصاص في حقل المعلومات					
تتبنى المؤسسة عملية تصميم و تطوير نظام المعلومات الاستراتيجي من خلال عامليها					
2 المتطلبات التكنولوجية					
لدى المؤسسة أجهزة الكمبيوتر توفر سعة في الحصول على المعلومات و تحديثها باستمرار					
تملك المؤسسة قاعدة بينات كافية وشاملة تستجيب لمتطلبات العمل داخل المؤسسة					
لدى المؤسسة برمجيات متطورة تعتمد عليها للحصول على المعلومات تساعد في عملية اتخاذ القرار					
تعتمد المؤسسة فكرة تحديث و تطوير الأجهزة و البرمجيات الخاصة بنظم المعلومات الاستراتيجية بصفة مستمرة					
يتم تدريب العاملين على استخدام النظام والتعامل معه وذلك عند الحاجة					
تتوافر شبكة اتصالات حديثة و فعالة لخدمة نظام المعلومات الاستراتيجي داخل المؤسسة					

ثالثا : إليكم مجموعة من الفقرات المتعلقة بتقييم و الحكم على المدى اعتماد المؤسسة على إدارة الأزمات.

يرجى و ضع علامات (x) في المكان المناسب

	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ- مرحلة الاكتشاف					
1- تقوم بتحليل البيئة الداخلية و الخارجية للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة					
2- تشجيع العاملين على اكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشرا لحدوث أزمة					
3- هناك اهتمام بعمليات تصنيف و تبويب و تحليلي مؤشرات حدوث الأزمة					
4- تولي إدارة المؤسسة أهمية إشارات الإنذار المكتشف					
ب- الاستعداد و الوقاية					
1- تشكل المؤسسة فريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمات المحتملة					
2- تسهل المؤسسة الحصول على الإمكانات المادية و البشرية عند الحاجة إليها					
3- تعقد المؤسسة اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة					
4- تضع المؤسسة تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات المحتملة					
ج- احتواء الأضرار					
1- تعقد المؤسسة إجماعا فوريا لاتخاذ القرارات بشأن الأزمة					
2- تتخذ المؤسسة التدابير اللزمة لاحتواء الشائعات					
3- هناك قدرة و سرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية و البشرية الضرورية لاحتواء الأضرار					
4- توجد غرفة عمليات مناسبة مجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء الأزمة					
د- استعادة النشاط					
1- تتخذ المؤسسة التدابير الازمة لممارسة نشاطها الاعتيادي في ظروف الأزمة					
2- تقدم المؤسسة الموارد الازمة لاستعادة النشاط الطبيعي					
3- تبادر المؤسسة على توجيه رسالة إعلامية حول برنامج العمل أثناء الأزمة					
4- تشجع المؤسسة العملين على تحمل بعض الأعباء لاستعادة النشاط					
مرحلة التعلم					
1- تستخلص المؤسسة الدروس و العبر من الأزمات التي تواجهها					
2- تقارن المؤسسة خططها في مجال إدارة الأزمات مع خطط المؤسسات					
3- تقوم المؤسسة بتطوير سبل الوقاية من الأزمات					
4- تشجع المؤسسة العملين على إجراء دراسات في مجال إدارة الأزمات					