جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: ادارة أعمال

الموضوع:

نظام المعلومات الاستراتيجي كألية لتحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة –بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية–

2023-2022

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

1- لقراف ليندة

2- موساوي وسام

تحت اشراف الاستاذ:

بوخرص عبد العزيز

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.د.قبطان شوقي	جامعة المدية	رئيسا
د.بوخرص عبد العزيز	جامعة المدية	مشرفا و مقررا
أ.د بولصنام محمد	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: ادارة أعمال

الموضوع:

نظام المعلومات الاستراتيجي كألية لتحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة –بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية–

2023-2022

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

1- لقراف ليندة

2- موساوي وسام

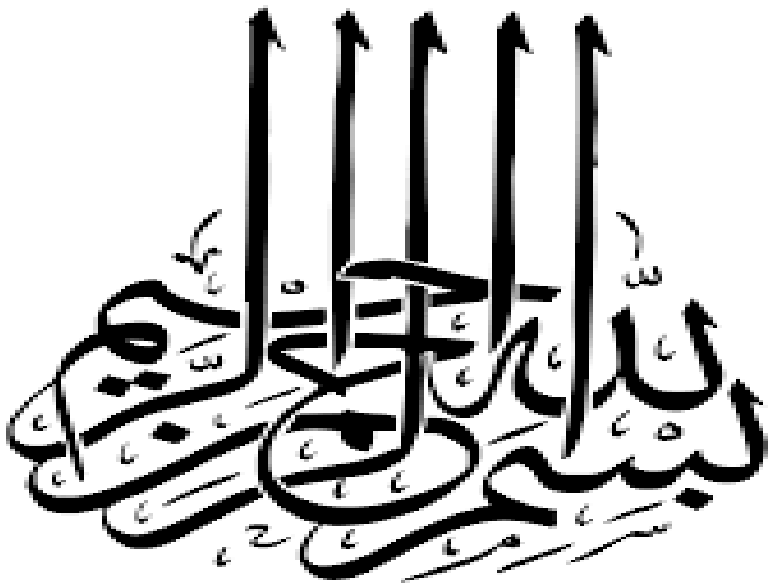
تحت اشراف الاستاذ:

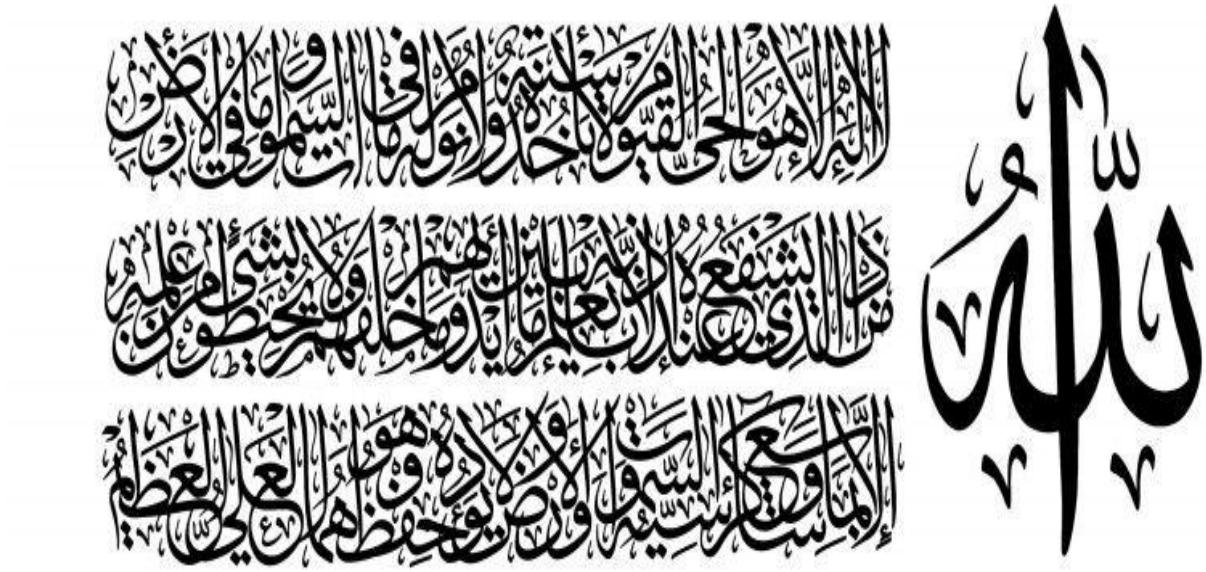
بوخرص عبد العزيز

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.د قبطان شوقي	جامعة المدية	رئيسا
د. بوخرص عبد العزيز	جامعة المدية	مشرفا و مقررا
أ.د بولصنام محمد	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022


بسم الله الرحمن الرحيم


بسم الله
الله لا إله إلا هو الحي القيوم لا تأخذه سنة ولا نوم له ما في السموات وما في الأرض
من ذا الذي يشفع عنده إلا بإذنه يعلم ما بين أيديهم وما خلفهم ولا يحيطون بشيء من علمه
إلا بما شاء وسع كرسيه السموات والأرض ولا يؤوده حفظهما وهو العلي العظيم

شكر و تقدير

الحمد لله ربي العالمين على فضله و منه و عظيم عطاءه و جزيله حمدا تاما كما يحب ربنا و يرضاه، و الصلاة و السلام على النبي الأمين الذي جاهد و بلغ حتى أتاه اليقين و الصلاة موصولة للصحابة الطيبين الأكرمين و التابعين و تابعيهم إلى يوم الدين.

بعد أن انعم الله علينا بانجاز و كتابة هذه الرسالة التي اسأل الله العلي القدير أن ينفع بها ...انه سميع مجيب.

نتوجه بجزيل الشكر و عظيم الامتنان و أسمى عبارات التقدير و الاحترام إلى أستاذنا و مرشدنا المشرف على هذه الرسالة الأستاذ الدكتور " **بوخرص عبد العزيز**" على ما بذله من رعاية و توجيه و جهد فقد كان للملاحظات القيمة من نقد بناء و دعم و تشجيع و سعة صدر لكل رأي و فكرة اكبر الأثر و أقصى التحفيز حتى أصبحت الرسالة على ما هي عليه اليوم، سنتذكره دوما كصاحب فضل و معرفة و علم غزير و خلق رفيع.

كما نتوجه بخالص الشكر للأستاذ الدكتور " **قبطان شوقي** " على كل النصائح التي قدمها لنا فقد كان خير معين،.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالتحية و الشكر إلى كافة أساتذتنا بجامعة المدية الذين تلقينا منهم مبادئ البحث العلمي عبر كامل المشوار الدراسي.

كما نشكر أيضا أساتذتنا أعضاء اللجنة الموقرة قبولهم إجازة هذا العمل و تخصيص وقت من وقتهم.

إلى من مد لنا يد العون و المساعدة زميلنا "**سليم**"، و إلى كل من ساهم و كان له يد في دعمنا لانجاز هذا البحث.

اسأل الله العلي القدير أن يجزيهم عنا خير الجزاء .

إهداء

إلى من كان خلقه القران سيدي و حبيبي و قرة عيني محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى الذي أتشرف بحمل اسمه، الذي اقتدى بخطوات رسمه عينا سهرت و يدا تعبت زرعت حق الحصاد...أبي الغالي.

إلى مدرسة الحب و الوفاء ،إلى التي جعلت تحت أقدامها الجنان إلى ضياء قلبي و نور حياتي،زهرة بيضاء كلما ابتسمت ذهب عني العناء ...أمي الحبيبة.

إلى سندي و ملاذي بعد الله ، إلى من هم اقرب إلي من روحي من شاركوني حضن الام إخوتي(حسام، سعيد، مريم، خير الدين).

إلى من بقلبهم رعوني إلى من يشعرون بضعفي ، من شجعوني على مواصلة الدرب من اعتبرتهم دوما ذرع أمان (جدي و جدتي) حفظهما الله.

إلى خالاتي و عماتي و خالي و أعمامي و أولادهم كل باسمه.

إلى صديقاتي و من شاركوني أيام الجامعة بحلوها و مرها.

إلى من شاركتني هذا العمل المتواضع صديقتي ومهج فؤادي "وسام"

إهداء

الحمد لله الذي بعزته و جلاله تتم الصالحات الذي منحنا القوة و الصبر ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

اهدي ثمرة جهدي إلى السر الذي يرسم البسمة و الأمل في حياتي إلى أعذب كلمتين تتحدث بهما الشفاه أبي و أمي.

إلى من كان السند الأول و الأخير للوصول إلى ما أنا فيه الآن إلى قدوتي في الحياة ،أبي أطال الله في عمره.

إلى من سهرت الليالي بجانبي تحثني على التقدم و الإبداع من مازالت دعواتها ترافقني في دروب حياتي إلى القلب الحنون أمي .

إلى سندي في هذه الحياة و سواعد الزمان إخوتي (محمد، عبير، لينة، انس،حنان)

إلى براعم العائلة (رونق، رنيم، ليليان)

إلى كل صديقاتي الذين عشت معهم أجمل اللحظات كل واحدة باسمها

إلى أختي حبيبة قلبي التي تقاسمت معي مشقة هذا العمل المتواضع ليندة.

مستلخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة الية نظم المعلومات في تحسين أداء المؤسسة، و قد وقع الاختيار على مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية من اجل إجراء الدراسة الميدانية بعد إجراء الدراسة النظرية.

و استعرضنا في هذه الدراسة الية نظم المعلومات في تحسين أداء المؤسسة من خلال قسمين، القسم النظري و القسم التطبيقي، حيث عالج الجانب النظري عرض الأفكار و المفاهيم الأساسية لنظم المعلومات و المفاهيم النظرية حول تحسين الأداء المؤسسي و دور اثر نظم المعلومات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة.

أما الجانب التطبيقي فتمحور حول واقع نظم المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر و دورها في تحسين الأداء المؤسسي، و لتحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في دور نظم المعلومات في تحسين أداء المؤسسة، تم معالجة 30 استمارة، ثم إدخال النتائج المتحصل عليها في برنامج من اجل القيام بعملية التحليل، و ذلك باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية و معامل الارتباط و الانحدار الخطي المتعدد و قد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتطلبات نظام المعلومات الاستراتيجي على أداء المؤسسة .
الكلمات المفتاحية: نظام المعلومات، نظام المعلومات الاستراتيجي، أداء المؤسسة .

Abstract :

This study dealt with the role of information systems in improving the performance of the institution. The choice was made to Algeria Telecom Corporation, the Medea branch, in order to conduct the field study after conducting the theoretical study. In this study, were viewed the role of information systems in improving the performance of the institution through two parts, the theoretical part and the practical part, where it dealt with the theoretical side. Presenting the basic ideas and concepts of information systems and theoretical concepts about improving the institutional tool and the role of the impact of information systems in improving the performance of the economic institution in general. The performance of the institution 30 forms were processed and then the results obtained were enteredin to the spss program in order to carry out the analysis process, using manystatistical methods, including arithmetic averages, correlation coefficient, and linear and multiple regression coefficients. The results of the study showed a statistically significant effect of the requirements of strategic information systems on the performance of the institution .
Key words : management, strategic information system, Entreprise performe

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات :

مقدمة .....ص أ

الفصل الأول: الإطار النظري لنظم المعلومات الاستراتيجي

تمهيد:.....**ص01**

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات.....**ص02**

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات الإستراتيجي.....**ص02**

المطلب الثاني: مكونات، عناصر، أهمية، أهداف، نظام المعلومات الإستراتيجي.....**ص09**

المطلب الثالث: متطلبات، عناصر وتصنيفات نظم المعلومات الإستراتيجي.....**ص15**

المبحث الثاني: أسس نظام المعلومات الاستراتيجي.....**ص21**

المطلب الأول: طرق بناء نظم المعلومات الاستراتيجية، وظائفه ومبررات ظهوره.....**ص21**

المطلب الثاني: استخدامات نظم المعلومات الإستراتيجية.....**ص42**

المطلب الثالث: أنواع نظم المعلومات الاستراتيجي دوره ومصادره.....**ص25**

المبحث الثالث: تفعيل و حماية نظام المعلومات الاستراتيجي.....**ص29**

المطلب الأول: آلية عمل نظام المعلومات الاستراتيجي، فاعليته والتقنية المستخدمة فيه.....**ص29**

المطلب الثاني: طرق تفعيل نظام المعلومات الاستراتيجي وعوامل نجاحه.....**ص32**

المطلب الثالث: أمن نظام المعلومات الاستراتيجي، أسباب فشله والتحديات التي تواجهه.....**ص34**

خلاصة الفصل.....**ص38**

الفصل الثاني: مدخل إلى الأداء في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد.....**ص37**

المبحث الأول: ماهية الأداء.....**ص38**

المطلب الأول: مفهوم الأداء.....**ص38**

المطلب الثاني: مكونات و أبعاد الأداء و مستوياته.....**ص44**

المطلب الثالث: أنواع الأداء و مقوماته و العوامل المؤثرة فيه.....**ص47**

المبحث الثاني: تقييم الأداء.....**ص53**

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء و عناصره.....**ص53**

المطلب الثاني: مراحل و طرق تقييم الأداء.....**ص56**

المطلب الثالث: الشروط و الأسس العامة لتقييم الأداء و معوقاته.....**ص60**

المبحث الثالث: دور نظام المعلومات الاستراتيجي في رفع أداء المؤسسة........**ص63**

المطلب الأول: علاقة نظام المعلومات بالتخطيط الإستراتيجي.....**ص63**

المطلب الثاني: مستلزمات تحقيق الرقابة الإستراتيجية على الأداء.....**ص64**

المطلب الثالث: دور نظام المعلومات الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.....**ص65**

خلاصة الفصل.....**ص66**

الفصل الثالث:دراسة ميدانية لأثر نظام المعلومات الاستراتيجي على أداء مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية

تمهيد.....**ص67**

المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.....**ص68**

المطلب الاول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر **ص68**

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.....**ص71**

المطلب الثالث: خدمات و فروع مؤسسة اتصالات الجزائر.....**ص72**

المبحث الثاني: منهجية الدراسة **ص75**

المطلب الأول: منهج و مجتمع و عينة الدراسة.....**ص75**

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....**ص76**

المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة.....**ص78**

المبحث الثالث:تحليل و مناقشة النتائج.....**ص84**

المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة.....**ص84**

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة.....**ص90**

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....**ص92**

خلاصة الفصل.....**ص96**

خاتمة.....**ص97**

قائمة المراجع.....**ص101**

الملاحق.....**ص108**

قائمة الأشكال

قائمة الاشكال :

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
1-1	مراحل نظم المعلومات	**05**
2-1	مكونات نظم المعلومات الإستراتيجية	**10**
3-1	عناصر نظم المعلومات الإستراتيجية	**17**
4-1	عناصر نظم المعلومات الإستراتيجية	**18**
5-1	تصنيف نظم المعلومات وفقا للمستوى الإداري	**20**
6-1	أنواع نظم المعلومات الإستراتيجية	**26**
7-1	الأدوار الإستراتيجية لنظام المعلومات الاستراتيجي	**28**
1-2	نموذج القوى التنافسية	**66**
1-3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية	**71**
2-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف	**84**
3-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر	**85**
4-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	**86**
5-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	**87**
6-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	**88**
7-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير العقد	**89**

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة
01	الخيارات المكونة لمقياس لكرت الخماسي	76
02	قيمة الوسط المرجح و درجات لموافقة العينة الدراسة	77
03	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	78
04	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد المتطلبات التنظيمية	79
05	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد المتطلبات التكنولوجية	80
06	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و البعد المالي	81
07	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و البعد التنافسي	81
08	اختبار الثبات لأداة الدراسة	82
09	اختبار التوزيع الطبيعي	83
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف	84
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	85
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	86
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	87
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	88
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير العقد	89
16	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور نظام المعلومات الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر–المدية	90
17	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر–المدية	91
18	اختبار الانحدار البسيط للمتطلبات التنظيمية على الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر	92
19	اختبار الانحدار البسيط للمتطلبات التكنولوجية على الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر	93
20	اختبار الانحدار البسيط على الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية	94

مقدمة عامة

مقدمة:

إن التحولات و التغيرات المتسارعة في محيط مؤسسة ما، يصاحبها تطورات تكنولوجية و تنافسية أكدت على حاجة المسير في معرفة كل ما هو جديد في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، و ما يصاحبها من فرص و تهديدات، و من أسباب هذه التغيرات التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات التي أصبحت تشكل عنصرا رئيسيا في تقرير نجاح تلك المؤسسات، فقد أصبح هذا العصر يسمى بعصر المعلومات، و هذا يعني أن تصميم بناء نظم المعلومات الناجحة أصبح ضرورة ملحة تمكن المسيرين من معرفة ما يجري في وظائف المؤسسة، فالتغيير المستمر للمحيط فرض على المنظمة ضرورة التفكير الدائم في المستقبل و إيجاد آليات تسمح لها بالبقاء ضمن خارطة المنظمات المتميزة و مواكبة التطورات، لاسيما هذا التقدم التكنولوجي الذي خلق نوعا من التسارع في المحيط الاقتصادي و زاد من حدة المنافسة، و أصبح عامل الوقت له أهمية بالغة مما خلق نوعا من الضغط على نظام المعلومات، مما يلزمه توفير معلومات حديثة دقيقة و مناسبة تزيد من فعالية القرارات و فعالية أداء المنظمة.

من هذا المنطلق تعد نظم المعلومات من بين أهم النظم التي تساعد الإدارة على صنع القرارات ووضع الاستراتيجيات، و بناء السياسات و الخطط المستقبلية ما جعل المشكلة الأساسية التي تواجه المنظمات ليست في تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات، بقدر ما تقوم به في تطوير نظام معلوماتها و جعله أكثر مرونة و استجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها، حتى تضمن تحسين أدائها.

ومن الواضح أن المؤسسة لا تكتفي بالأداء العادي للوصول إلى المركز الريادي ولا بنفس الأساليب ،لإن مواكبة التغير وانتهاج مسار البحث والتطوير نهجه التحديث والتجديد ،ومن هذا المنطلق يجب على المؤسسات أن تبني نظام معلومات ملائم لتغيرات المحيط وتحسينه بما يتلائم واحتياجات المؤسسة واستخدامات تكنولوجية لتحسين أداءها لكونها أداة لتحسين التسيير وتحقيق التميز.

وفي هذا السياق يمكن صياغة إشكالية الدراسة من خلال السؤال الرئيسي الآتي:

إلى أي درجة يمكن أن يكون نظام المعلومات الاستراتيجي آلية لتحسين أداء المؤسسة؟

للإجابة على الإشكالية والإلمام بالموضوع أكثر تم طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمتطلبات التنظيمية على الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.
2. هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمتطلبات التكنولوجية على الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.
3. هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق نظام المعلومات الاستراتيجي على الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

أهمية الدراسة: يمكن حصر أهمية الدراسة في العناصر الآتية :

- تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول مفهومين مهمين هما نظام المعلومات الإستراتيجي و أداء المؤسسة.
- تعزيز فهمنا لمفاهيم نظام المعلومات الإستراتيجي و أداء المؤسسة.
- قد تفيد هذه الدراسة المهتمين و متخذي القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية بوضع الاستراتيجيات التي من شأنها النهوض بواقع المؤسسة.

أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف المتمثلة في العناصر الآتية:

- تقديم إطار نظري شامل يوضح مفهوم نظام المعلومات الإستراتيجي .
- تقديم إطار نظري شامل يوضح مفهوم أداء المؤسسة.
- الإجابة على الإشكالية المطروحة أي معرفة مدى مساهمة نظام المعلومات الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة.
- الانتقال بالدراسة من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي والخروج بمجموعة من الاقتراحات.

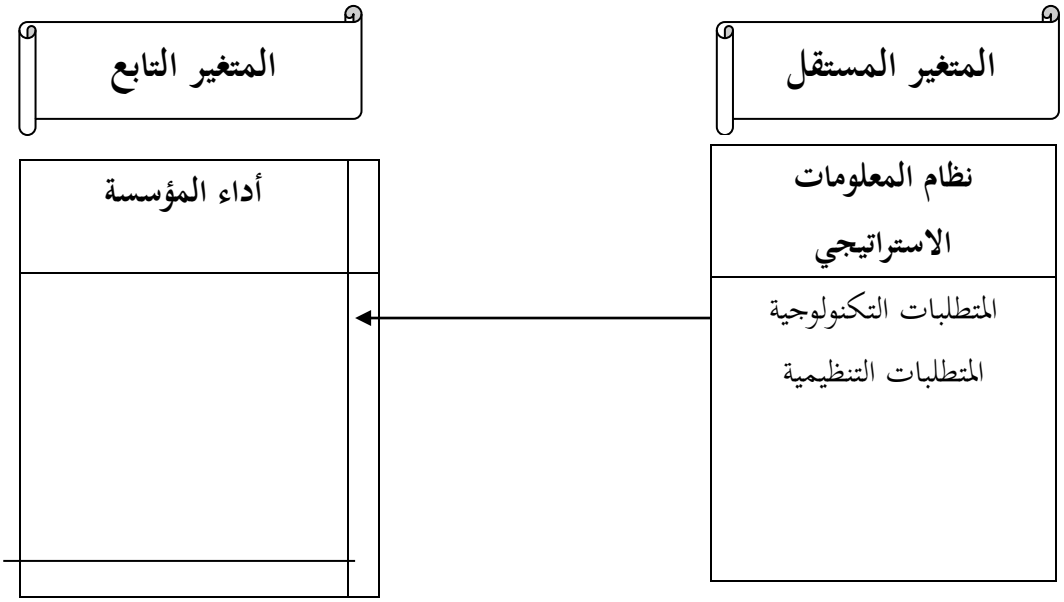
أسباب اختيار الموضوع: من بين الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع ما يأتي:

- رغبة ذاتية في دراسة الموضوع .
- الموضوع يتلاءم مع تخصصنا في إدارة الأعمال.
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسة نظرا لما يعرفه محيطها من تحولات و تطورات.

منهج وأدوات الدراسة: قصد الإحاطة بأهم أبعاد و مضامين الدراسة وبغية الإجابة على الإشكالية المطروحة و أيضا التساؤلات الفرعية، وكذا إثبات أو نفي صحة الفرضيات يتم الاعتماد على:

- منهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب للبحث من ناحية الجانب النظري.
- المسح المكتبي والغرض منه الوقوف على ما تناولته مختلف المراجع والمصادر ذات العلاقة بموضوع البحث، وكذا تصميم استبيان للإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع، وباستخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج " spss " نقوم بمعالجة البيانات.

نموذج الدراسة: في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها قمنا بوضع مخطط توضيحي يبين متغيرات الدراسة , المتغير المستقل والمتمثل في نظام المعلومات الإستراتيجي بمتطلباته(التنظيمية، التكنولوجية) ، أما المتغير التابع فهو أداء المؤسسة بأبعاده (المالي، التنافسي).



صعوبات الدراسة :تتجلى صعوبات الدراسة في:

- قلة المراجع فيما يخص متغير نظام المعلومات الإستراتيجي.

- صعوبة تحديد أبعاد التي يمكن اعتمادها في دراسة أبعاد أداء المؤسسة نظرا لاختلاف توجهات الباحثين في هذا الشأن.

-عدم تمكن عدد من عينة الدراسة الرد على الاستبيان و عدم إبداء الاهتمام في التجاوب معنا.

-عدم وجود محرك بحث متطور في المكتبة الجامعية لتسهيل إيجاد المراجع.

حدود الدراسة:

-الحدود الموضوعية: تستهدف دراستنا المتغيرين المذكورين ضمن نموذج الدراسة مع الإشارة إلى أبعاد وعناصر كل متغير التي سيتم ذكرها في الجانب النظري والتطبيقي وقد تم تحديد نظام المعلومات الإستراتيجي كمتغير مستقل و أداء المؤسسة كمتغير تابع.

-الحدود المكانية: أجريت هته الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

-الحدود الزمانية: أجريت هته الدراسة في السداسي الثاني للسنة الجامعية (2022-2023).

الدراسات السابقة: من بين الدراسات السابقة التي تناولت جوانب ومواضيع تشبه موضوعنا ولها علاقة بالبحث نجد:

- **دراسة" شريقي ثللي، جليد سلاف "** حول " **دور نظام المعلومات في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية** " دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالبويرة مذكرة نيل شهادة ماستر تخصص علوم التسيير، جامعة البويرة 2018-2019 حيث ناقشت هذه الدراسة إشكالية : ماهو دور نظام المعلومات في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية و كان الهدف من هذه الدراسة استخدام نظم المعلومات باعتباره موردا استراتيجيا تعتمد عليه المنظمات في اتخاذ قراراتها و تحسين أداء موظفيها و محاولة مواجهة ظروف المنافسة و التاقلم مع الظروف البيئية سريعة التغير.

حيث توصلت هذه الدراسة الى ان نظم المعلومات الاستراتيجية تعد ذات أهمية من خلال اثرها الفاعل في إيصال المعلومات و تحسين أداء المؤسسة.

هيكل الدراسة : لتغطية موضوع الدراسة و الإلمام بمختلف جوانبه سنقسمه إلى ثلاث فصول، تحتوي هذه الأخيرة جانبا نظري متعلق بالفصل الأول والثاني وجانب ميداني متعلق بالفصل الثالث تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة.

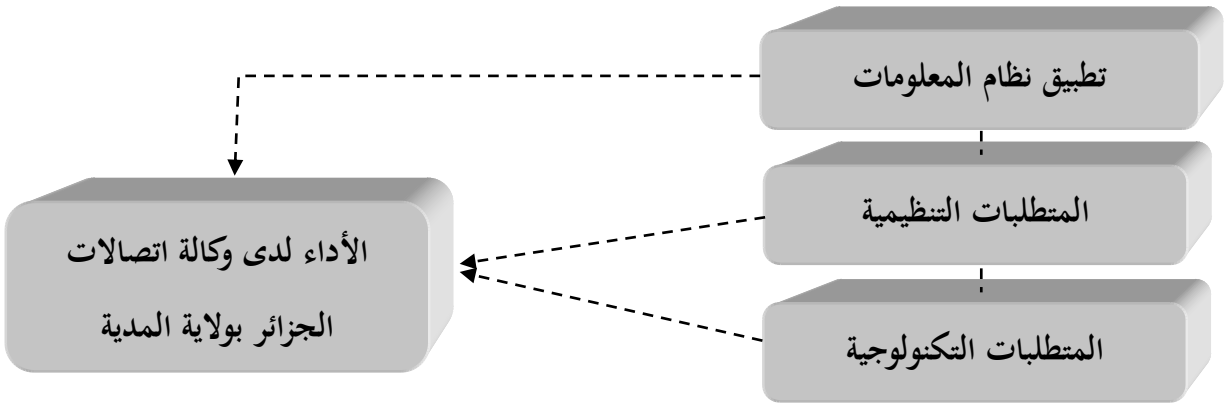
فيما يخص الفصل الأول بعنوان " **الإطار النظري لنظام المعلومات الإستراتيجي**"،الذي يحتوى على ثلاث مباحث، نركز في المبحث الأول على الإطار المفاهيمي لنظام المعلومات الإستراتيجي مع الإشارة إلى مكوناته و أهميته و كذا متطلبات و مختلف تصنيفاته ، أما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى طرق بناء نظم المعلومات و وظائفه و كذا استخداماته و مختلف أنواعه و دوره ، أما المبحث الثالث فسنتناول جوهر نظام المعلومات الإستراتيجي؛ حيث سنركز على آلية عمل نظام المعلومات و فاعليته و التقنية المستخدمة فيه بالإضافة إلى طرق تفعيله و عوامل نجاحه، و في الأخير سنتطرق إلى أمن نظام المعلومات و الرقابة عليه و من ثم أسباب فشله و التحديات التي تواجهه.

وفي الفصل الثاني بعنوان" **مدخل إلى أداء المؤسسة الاقتصادية**"، فسنتناول فيه ثلاث مباحث، حيث سنشير في المبحث الأول إلى ماهية الأداء , من خلال التطرق إلى مفهومه، مكوناته بالإضافة إلى أبعاده وكذا أهم مستوياته، أما المبحث الثاني سيتم التطرق فيه إلى تقييم الأداء من خلال تحديد مفهومه و عناصره ، مراحله و الطرق المنتهجة فيه بالإضافة إلى الشروط العامة لتقييم الأداء و معوقاته و في المبحث الأخير سنحدد دور نظام المعلومات الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة.

أما الفصل الثالث والأخير سنحاول فيه إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات، وهي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية و سيتم من خلاله التطرق إلى ثلاث مباحث، سنتناول في المبحث الأول تقديم

عام حول المؤسسة محل الدراسة , أما المبحث الثاني فسنخصصه لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والمبحث الثالث سنحاول فيه تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض، وفي نهاية البحث سيتم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة على شكل خاتمة، والتي تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها وكذا أهم التوصيات وآفاق الدراسة.

نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الأول : الإطار النظري لنظم المعلومات الاستراتيجي

تمهيد:

إن مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية من المفاهيم المعاصرة التي أظهرها مسار التطور التاريخي لتطبيقات نظم المعلومات في المجالات المختلفة لتحقيق أهدافها في ظل التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية واللتان تساهمان في توليد فرص حقيقية تلعب بدورها في صياغة أهدافها الإستراتيجية من خلال توفير المعلومات المناسبة.

وعند الحديث عن نظم المعلومات فان ذلك يصيب جميع منظمات الأعمال بلا استثناء، ذلك كون نظام المعلومات الاستراتيجي يساعد في وصول المنظمة إلى أفضل المواقع التنافسية التي يمكن من خلالها الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها للمستفيدين، فنظم المعلومات الإستراتيجية ليس مجرد سلاح تنافسي جديد في المؤسسة فحسب إنما هو ذلك النظام الذي يسهل في مهمة انجاز العديد من الأدوات الإستراتيجية التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق الاستراتيجي على منافسيها.

كما أن نظم المعلومات تستحوذ على أهمية خاصة نابعة من الدور الذي تؤديه في حياة المؤسسات كون هذا النظام يقوم بإمداد مراكز اتخاذ القرار بالمعلومات الإستراتيجية التي تحتاجها المؤسسة.

و هذا ما سنتطرق له في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات

المبحث الثاني: أسس نظام المعلومات الاستراتيجي

المبحث الثالث: تفعيل و حماية نظام المعلومات الاستراتيجي

المبحث الأول:

تساعد أنظمة المعلومات الإستراتيجية المنظمات في رصد وتحديد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتوفر المعلومات اللازمة لصياغة وإعداد الاستراتيجيات البديلة والسياسات التنفيذية لكون نظام المعلومات الاستراتيجي توسع بشكل أكبر وأكثر شمولا من نظم المعلومات التقليدية.

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات الإستراتيجي

الفرع الأول: نشأة ومراحل تطور نظام المعلومات الاستراتيجي

أولا: نشأة نظام المعلومات الاستراتيجي

إن نظم المعلومات بمفهومها الحديث تعود إلى النصف الثاني من القرن العشرين حيث يدل المصطلح على أنه النظام الذي يقوم بجمع المعلومات وتنظيمها وتخزينها ومعالجتها وعرضها في أشكالها المختلفة (بيانات خام، محللة، المعرفة، النظم الخبيرة) وبأي من الوسائل النصية، المرئية والصوتية.[1]

ومن خلال الدور الذي تقوم به نظم المعلومات في المنظمات فقد كان دورها يقتصر على معالجة البيانات ومسك الدفاتر وغيرها حتى أواخر الستينات وأضيف لها بعد ذلك دور آخر تجلى بظهور نظم المعلومات الإدارية، الذي ركز على تزويد الإدارة بالتقارير المحددة لأغراض اتخاذ القرارات، وخلال فترة السبعينات برز لنا نظم معلومات تسمى بنظم دعم اتخاذ القرارات والتي تمثل دورها في تزويد المديرين بدعم آني لعمليات اتخاذ القرار.[2]

أما في الثمانينات ومع التطور السريع والمتلاحق في تطبيقات حزم البرمجيات ظهرت نظم حوسبة المستخدم النهائي، والتي تمكنت من استخدام موارد وتطبيقات الحاسب الآلي وبعد ذلك ظهرت نظم معلومات المديرين التنفيذيين حيث تعمل هذه النظم على توفير طريقة سهلة للتنفيذيين للحصول على المعلومات الدقيقة في الوقت والأسلوب المناسب.[3]

وتلاحقت بعد ذلك تطورات نظم المعلومات في الذكاء الاصطناعي في مجالات الأعمال وبالشكل الذي مكن النظم الخبيرة من لعب ادوار هامة في نظم المعلومات من خلال ما تقدمه للمديرين من المشورة والخبرات في

1الحسنية سليم، نظم المعلومات الإدارية، ط1، عمان الأردن، دار الوراق،2006 ص59.

[2] حيدر معالي، نظم المعلومات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ط1، مصر، الدار الجامعية،2002، ص37.

[3]الصباغ عماد، نظم المعلومات ماهيتها، ط1، عمان الأردن دار الثقافة للنشر والتوزيع،2000 ص29.

جوانب محددة، وبعد ذلك ظهر لنا دور جديد لنظم المعلومات وهو الدور المتعلق باستخدام نظم المعلومات الاستراتيجي- موضوع هذه الدراسة- وتم الاتفاق على أن هذا الدور الجديد سيمكن من تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والتي تساهم في تحقيق الأرباح وخلق الميزة التنافسية.

يرتبط ظهور نظام المعلومات الاستراتيجي بالجيل الثالث من تطوير نظم المعلومات الإدارية، فنظم المعلومات الإدارية هي تطبيقات وبرمجيات حاسوبية تستخدمها المنظمات في تسهيل وانجاز العمليات والأنشطة الإدارية المعتمدة على المعلومات وبشكل يحسن من الأداء الكلي للمنظماتوتدل هذه النظم على التطبيقات الحاسوبية التي يتم تطبيقها في المنظمة على خطة بعيدة الأمد.

منسجمة من أهداف المنظمة الإستراتيجية بحيث تدعم قدراتها على تحقيق الأولويات التنفسية (laudon and laundon2014).

وقد أشارlaudon and laundon2014 إلى أن نظم المعلومات الإستراتيجية تعبر عن نظام محوسب في أي مستوى تنظيمي يكون قادر على تغيير الأهداف أو العمليات أو المنتجات أو الخدمات والخدمات البينية لتمكين المنظمة من الحصول على التفوق التنافسي.

ومن الملاحظ آن ما جاء به الكردي والعبد 2003 يبين أن نظم المعلومات الإستراتيجية تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتقديم وتطوير خدمات تعطي المنظمة أولوية تنافسية على القوى التنافسية التي تواجهها في الأسواق العالمية.[1]

ثانيا: مراحل بناء نظم المعلومات الاستراتيجي:

تتبع مراحل نظم المعلومات أربعة مراحل تتمثل في:

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

[1] غراب كامل، حجازي فادية، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري،ط1، مصر، مطبعة الإشعاع الفنية، ص32.

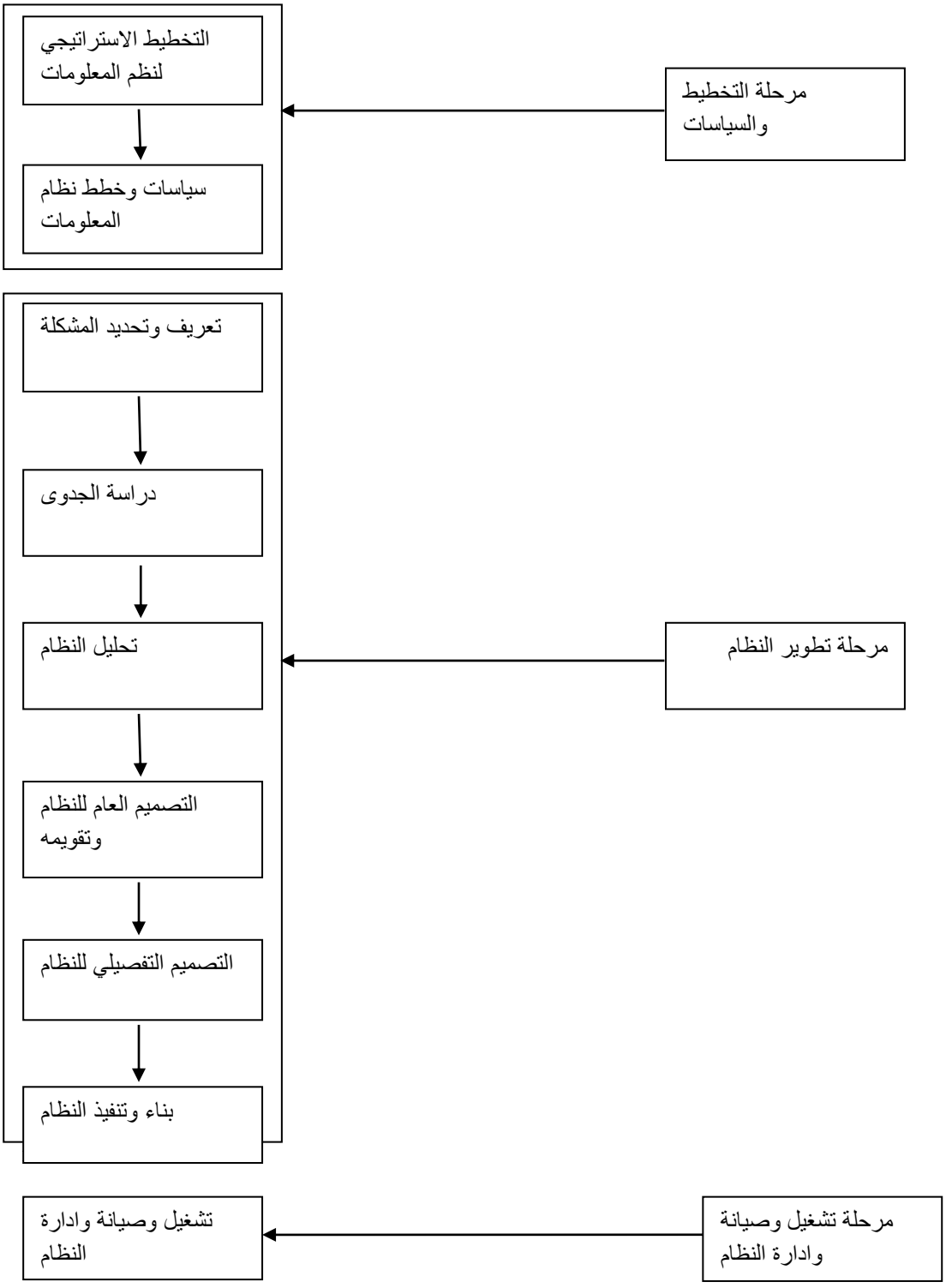
2 مرحلة التحليل: هذه المرحلة تقوم بتفصيل ما تم في مرحلة البحث، حيث تتناول العلاقة بين الأجزاء الملموسة وغير الملموسة للنظام ونستخدمه ويتم فيها تحديد مدخلات ومخرجات النظام المقترح، وخصائص الأداة والاحتياجات الفنية لأجهزته، وتوصيف الوظيفة له. كما يتم أيضا تحليل المورد الذي ستتعامل معه المؤسسة لتوفير أجهزة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

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

4 مرحلة التطبيق: هذه المرحلة يتم فيها كتابة البرامج المطلوبة ضمن تصميم النظام وتنفيذ خطة اختيار كل جزء من أجزائه، حيث ستطلب استخدام لغة أو أكثر من لغات البرمجة المستخدمة في كتابة البرامج المتفق عليها لتنفيذ إجراء التصميم.[1]

[1] أمال قبيل، أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم التخطيط الاستراتيجي، دراسة حالة جامعة محمد خيضر، بسكرة، علوم تسيير مذكرة شهادة الماستر، 2016/2015، ص49.

الشكل رقم(1.1): مراحل نظم المعلومات



[1] Turban, E Fraim& Et.al. « Information Technology For Management :inproving quality and productivity » john wiley& sons, inc, canada 1996. Page 71.

الفرع الثاني: تعريف نظام المعلومات الاستراتيجي:

1- عرفه **Obrien**: ذلك النظام الذي يعمل على تنفيذ استراتيجيات الأعمال باستخدام الحاسوب، فضلا عن أنها تلك النظم التي تطبق موارد وخدمات المعلومات لاستغلال فرص الأعمال الإستراتيجية بطريقة تكون فيها نظم الحاسوب تأثير في منتجات المنظمة.[1]

2- تعرف بأنها عبارة نظم تقوم بدعم أو تشكيل الإستراتيجية التنافسية لوحدة الأعمال وهي نظم معلومات مبنية على الحاسوب الآلي تستخدم كأداة لتطبيق إستراتيجية المنظمة التي تعتمد على استخدام المعلومات وتشغيل المعلومات واتصال المعلومات وعادة ما يتعدى هذا النوع من المعلومات الإستراتيجية حدود المنظمة ليشمل العملاء والمستهلكين والموردين والمنافسين، ولهذا نجد أن استخدام أدوات وشبكات الاتصال يعتبر جوهر تطبيق نظم المعلومات الإستراتيجية.[2]

3- يعد نظام المعلومات الاستراتيجي سلاح هجومي استراتيجي يستطيع بدوره منح المنظمة القدرة على مواجهة المنافسة الحادة من خلال تأثيره في نشاطات المنظمة كما انه يعد في العصر الحالي موردا استراتيجيا في مواجهة المنافسة.[3]

4- هو سلاح هجومي استراتيجي يستطيع منح المنظمة القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة من خلال تأثيره على نشاطات المنظمة في العصر الحالي موردا استراتيجيا في مواجهة المنافسة.[4]

5- هو نظام يقدم منتجات وخدمات معلوماتية تلعب دورا مباشرا وبارزا في مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ويقوم أيضا على تزويد وتنظيم المعلومات التجارية أو التنافسية بحيث يمكن اعتبار نظام المعلومات ذا أهمية إستراتيجية إذا كان يساعد الشركة على التفوق على منافسيها أو على الأقل مواكبتهم في المنافسة.[1]

---

[1]غسان عيسى العمري، سلوى أمينالسامراني، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي معاصر، دار الميسرة، الأردن 2010، ص26.

[2]سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية الإسكندرية 2004،ص204.

[3]عيد أحمد أبو بكر، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين المصرية، المؤتمر العلمي السنوي 11 ذكاء العمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد23، 26، نيسان، الاردن2012، ص612.

[4]سليم الحسنية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن 1998، ص63.

6- وكتعريف شامل ومن خلال ما تم الإشارة إليه من تعريفات لنظم المعلومات الإستراتيجية فانه يتمحور حول نقاط رئيسية منها: [2]

- هو نظام محوسب يستخدم في أي مستوى من مستويات المنظمة، المختلفة لدعم إستراتيجية المنظمة
- هو استخدام تكنولوجيا المعلومات لتقديم وتطوير خدمات تعطي المنظمة الميزة التنافسية على القوة المنافسة.
- تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الإستراتيجية عن المنتجات والخدمات المنافسة والمعلومات عن البيئة المنافسة من منافسين وعملاء وموردين.

الفرع الثالث: خصائص نظام المعلومات الاستراتيجي:

رغم قلة الكتابات التي تناولت خصائص المعلومات الإستراتيجية إلا أنه يمكن تلخيص أهم هذه الخصائص:

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

- يشكل الكمبيوتر عنصرا مهما من عناصر نظام المعلومات الإستراتيجية.

- إن نظام المعلومات الإستراتيجية المتكامل يحتوي على معلومات شاملة يكون بعضها ذا خصائص كمية يتم تحليلها باستخدام أساليب التحليل الكمي المناسبة والبعض الأخر ذات خصائص وصفية لأنها تعتمد على الآراء الشخصية والملاحظات.[3]

- تحتوي على جزء رسمي يجمع المعلومات ويعالجها بانتظام طبقا لإجراءات معنية ويقدمها على شكل تقارير للإدارة، كما يحتوي على جزء غير رسمي يعمل على تقديم المعلومات التي تدعم بكفاءة الفكر الاستراتيجي لدى الإدارة.

[1]قصي شريم، موقع موضوع،mawdoo3.com، آخر تحديث 05:15، 6 ابريل 2022.

[2] خالد محمد الزيود، أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية، دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية، قسم إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، (2014/2013)، ص12.

[3] نادية حبيب أيوب، نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، مجلد الثامن، 1997، ص124.ص125.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره نذكر:[1]

- الأمن والحماية.

- السيطرة والضبط والتحكم.

- الشمولية

- الاعتمادية والموثوقية.

- الاتصالية والسرعة.

- الشرعية في الحصول على المعلومات ونقلها.

الفرع الرابع: التمييز بين نظم المعلومات الإستراتيجية ونظم المعلومات الأخرى:

عموما يمكن التمييز بين نظم المعلومات الإستراتيجية ونظم المعلومات الأخرى من خلال:[2]

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

2- تسعى الإدارات إلى امتلاك نظم معلومات تقليدية، ومن ثم ومع تضافر الإمكانيات وتطور الحاجة تعمل على تنميتها وتطويرها لتتحول مستقبلا إلى نظم معلومات إستراتيجية.

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

[1] بوعنيني سميحة، نظام المعلومات ركيزة أساسية في الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، حالة المؤسسات الاقتصادية ببشار، مجلة التكامل الاقتصادي جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، المجلد 09، العدد 01، مارس 2021، ص 330.

[2] عامر ابراهيم قنديلحي، عماد الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الادارية، دار المسيرة للنشر الطبعة الخامسة 2012 ص 146.

4- وجود هيكلة متمايزة لنظم المعلومات الإستراتيجية عن باقي نظم المعلومات لتوفير المعلومات الإستراتيجية بصورة مفصلة عن المعلومات التكتيكية والتشغيلية. فالإدارة لا تستطيع الاعتماد على المستويات الإدارية الدنيا التي تزودها بالمعلومات من اجل الأغراض الإستراتيجية.[1]

5- إن هدف ممارسة نظم المعلومات الإستراتيجية لعملياتها هو توفير المدخلات المعلوماتية التي تتطلبها عملية صنع القرار الاستراتيجي بشكل خاص، إذ أن القرار الاستراتيجي لا يمكن ان يكون أفضل من مستوى المعلومات الإستراتيجية التي يعتمد عليها وبالتالي يشتمل دور نظم

المعلومات الإستراتيجية على الدعم الاستراتيجي عكس باقي النظم التي تشتمل على دعم القرارات التشغيلية والتكتيكية.[2]

المطلب الثاني: أساسيات حول نظام المعلومات الإستراتيجي

الفرع الأول: مكونات نظام المعلومات الاستراتيجي

إن نظام المعلومات الاستراتيجي له بشكل عام مكونات مترابطة ببعضها، وتعطي درجة ترابط هذه المكونات النظام الفاعلية المطلوبة ويتم استنتاج هذه المكونات خلال التعرف على طبيعة عمل المنظمة من خلال تفاعلها مع البيئة الخارجية (عامة + تنافسية) والبيئة الداخلية ويفترض بنظام المعلومات الاستراتيجي أن يقدم معلومات متكاملة عن البيئتين الخارجية والداخلية، ونجد أن (Radford) يؤيد هذا الرأي من خلال رؤيته بان دور نظام المعلومات الاستراتيجي هو الحصول على المعلومات لكن من هذه النواحي (البيئة الداخلية والخارجية) ومعالجتها طبقا لمتطلبات الاستعمال ووضعها في تقارير او تخزينها لاسترجاعها عندما تكون هناك حاجة إليها. ومن جهة أخرى قدم (Daniel) منظورا لمكونات نظام المعلومات الإستراتيجية يتكون من ثلاث مكونات.

معلومات بيئية

معلومات تنافسية

معلومات داخلية

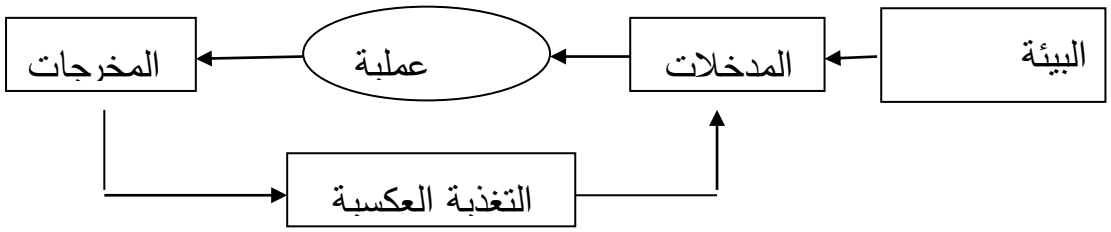
ويتبين مما جاء أن نظام المعلومات الاستراتيجي يتكون من معلومات إستراتيجية تغطي البيئتين الخارجية والداخلية، بحيث أن تكامل المعلومات الإستراتيجية التي تزود بها المنظمة هي التي تعطي النظام صفة الفاعلية على اعتبار أن النظام من خلال تلك المخرجات المعلوماتية المتكاملة يحقق الغايات التي يسعى إليها إلا وهي استخدامه

[1] سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2010، ص19.

[2] محمد عبد الحسن الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية، منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2009، ص29.

كسلاح تنافسي من خلال تأثيره في البيئة الداخلية(أنشطة المنظمة) والبيئة الخارجية(تنافسية) فضلا عن اعتباره هو أيضا ميزة لدى المنظمة عندما يكون فاعلا من خلال المعلومات الاستراتيجية المتكاملة التي يزود بها المنظمة.[1]

الشكل رقم (2-1): شكل يوضح مكونات نظام المعلومات الاستراتيجي:



جزء من المخرجات تصبح مدخلات

من إعداد الطالبتين بالاستعانة بكتاب نظم المعلومات الإستراتيجية، لحسن علي الزغبي.

يتكون نظام المعلومات من أشخاص وسجلات وبيانات وعمليات يدوية وغير يدوية ويقوم هذا النظام بمعالجة البيانات والمعلومات في أي منظمة.

كما يوجد العديد من نظم المعلومات المختلفة منها:[2]

- نظم إدارة قواعد البيانات
- نظم المعلومات الإدارية
- نظم دعم اتخاذ القرار
- نظم استرجاع المعلومات أو نظام المعلومات الببليوغرافي
- نظم البحث والمراقبة

الفرع الثاني: النظم الوظيفية الفرعية لنظم المعلومات

تتكون النظم الفرعية لنظم المعلومات من:[3]

[1] حسن علي الزغبي، مرجع سبق ذكره، ص ص(42،43).

[2] بسام العانم، مجلة الإدارة والقيادة والتخطيط الاستراتيجي، 15 يونيو 2021 ص 47.

[3] درب وردة، قمودة وهيبة، استخدام تكنولوجيا المعلومات و تأثيرها على وظائف المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة، (2012،2013) ص ص (45،46).

أولا* النظام الفرعي للمعلومات التسويقية: هي ذلك الهيكل المتكامل والمتفاعل من الأفراد والعتاد والحاسوب وبرمجياته والشبكات والإجراءات المصممة لتوليد تدفق منظم للمعلومات الناتجة عن معالجة البيانات التسويقية من مصادر داخلية وخارجية.

- يتولى النظام الفرعي للمعلومات التسويقية جمع وتحليل ومعالجة البيانات التسويقية الناتجة عن أنشطة وعمليات إدارة التسويق.
- توفر المعلومات التسويقية الضرورية لاتخاذ القرارات ذات علاقة بتخطيط المزيج التسويقي.
- يقوم هاذ النظام بإنتاج معلومات تسويقية لنظام معلومات إدارية.
- يقدم هذا النظام حزمة من النظام الفرعي لمعالجة البيان.

ثانيا*النظام الفرعي لمعلومات العمليات

تعريف: هي نظام حاسوبي يتولى تجهيز إدارة العمليات وإدارة نظام المعلومات بمعلومات منظمة وواقعية ودقيقة عن التدفق الطبيعي للعمليات والموارد والمنتجات وكل الأنشطة الأساسية ذات العلاقة بالتخطيط والسيطرة على العمليات اللوجستية و الإنتاج والتخزين والنقل بعدين رئيسيين هما:

- بعد يتصل بالتصميم التقني لعمليات تصنيع المنتجات والخدمات
- بعد يرتبط بموضوع تقنيات إنتاج المعلومات

النظام الفرعي لمعلومات العمليات يتكامل مع نظم التصنيع بمساعدة الحاسوب، نظم التصميم بمساعدة الحاسوب، نظم حوسبة مستلزمات الموارد، الآلات المحسوبة.

يتكون هذا النظام من حزمة متكاملة من النظم الفرعية مثل النظام الفرعي لمعلومات الإنتاج.....

1- يقوم بإنتاج تقارير معلومات نذكر منها:

- تقارير معلومات عن مزيج المنتج؛
- تقارير معلومات عن معدلات الإنتاج والإنتاجية؛
- تقارير معلومات حول إدارة الجودة الشاملة.

ثالثا* النظام الفرعي للمعلومات المحاسبية والمالية: يعتبر النظام الفرعي للمعلومات المحاسبية والمالية من أهم نظم المعلومات في منظمات الأعمال حيث تشترك كل المنظمات بامتلاك شكل معين من هذا النظام.

1- يتكون هذا النظام من نظم فرعية تتوزع على فئتين:

- فئة نظم المعلومات المحاسبية مع برمجيات تطبيقها: وتتكون هذه الفئة من حسابات المدفوعات والمقبوضات ومحاسبة التكاليف.
- فئة النظم الفرعية المالية مع حزم برامج تطبيقات خاصة بالتحليل المالي بالدرجة الأولية :وتتكون من التحليل المالي.

2- تتضمن مخرجات نظام المعلومات المحاسبي والمالي تقارير معلومات نذكر منها:

- تقارير معلومات عن المبيعات من نقاط البيع الفوري.
- تقارير مالية.
- تقارير حول ميزانية المنظمة.

رابعا* النظام الفرعي لمعلومات الموارد البشرية: هي تلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية من المعلومات التي تحتاجها حول جميع الأفراد العاملين والتخطيط والتنظيم وتوجيه الأنشطة، نوع العمليات الخاصة بهذه الإدارة.

- ✓ يتولى هذا النظام تزويد الإدارة بمعلومات شاملة ودقيقة عن إدارة الموارد البشرية بما في ذلك تقديم تقارير المعلومات، تتضمن مؤشرات تحليلية لأداة العاملين في المنظمة.
- ✓ يتضمن هذا النظام حزمة من النظم الفرعية منها الاستقطاب والتعيين والتحفيز والتدريب.
- ✓ يقوم هذا النظام بتجهيز المستفيدين بالمعلومات التي يحتاجونها حول الموارد البشرية في المنظمات أهم مخرجات تضم الموارد البشرية.

معلومات حول تخطيط الموارد البشرية.

معلومات حول أداة العاملين.

تقارير معلومات حول استقطاب واختيار العاملين.

الفرع الثالث : أهمية نظم المعلومات

أصبح لنظام المعلومات أهمية بالغة في كافة المنظمات وتكمن فيما يلي:[1]

[1] حنان كزاز ، دور نظام المعلومات في التشخيص الاستراتيجي الخارجي، مذكرة تخرج ماستر علوم التسيير، محمد خضيرة بسكرة الجزائر2013 ص ص (55،56).

– تزايد التعقيد في مهام إدارة المنظمات، أي التعقيد الناجم عن تأثير المنظمات بالتغيرات البيئة سواء على الصعيد المحلي أو الدولي.

– التطورات التكنولوجية المستمرة في أساليب وأدوات الإنتاج وكذا أساليب ووسائل الاتصال ونقل المعلومات.

– زيادة حدة المنافسة بين المنظمات مما يستدعي وجوب مواجهة المنافسين من حيث السرعة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل والتعرف على الفرص والتهديدات البيئية الحالية أو المحتملة.

– تطوير شبكات الاتصال والمعالجات الدقيقة المبنية على استخدام الحاسب الآلي.

– تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات بالنسبة لمختلف المنظمات.

– تغير مفهوم وقيمة المعلومات، حيث كان في السابق ينظر للمعلومة على أنها عبء في حين أصبح الآن ينظر إليها على أنها مورد استراتيجي.

– تعد أداة فعالة تسهم في عملية تخفيض حجم التكاليف التي يتم تخصيصها لتوفير عناصر الإنتاج.

– إيجاد فرص جديد في طرح المنتجات وخدمات جديدة كالنظم الخبيرة وكذلك نظم دعم القرارات التي لم تشهدها المنظمة من قبل.

– تحسين الخدمة التي يتم تقديمها إلى الزبون بواسطة تلبية طلباته ورغباته المطلوبة من خلال المخططات الطرفية. [1]

– دعم عملية صياغة رؤية رسالة المنظمة.

– دعم نظام الرقابة والتقييم الاستراتيجي.

– تسهيل الاندماج البنيوي بين الأنشطة والجوهرية.[2]

الفرع الرابع: أهداف نظم المعلومات الإستراتيجية:

تسعى نظم المعلومات الإستراتيجية إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل في:[1]

[1] سعيد بن سليمان الحوسني، أثر نظم المعلومات الإدارية في إدارة أداء العاملين في شركات الاتصالات في سلطنة عمان، ماجستير ادارة اعمال، نيسان 2019.

[2] بوعنيني سميحة، مرجع سبق ذكره، ص 329.

أولا* توفير المعلومات لوضع الأهداف الإستراتيجية: حيث يساهم النظام في توفير المعلومات الداخلية والخارجية للمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمات المساعدة في وضع الأهداف الإستراتيجية.

ثانيا* 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 للمؤسسة في السوق.

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

رابعا*توفير المعلومات اللازمة ومراقبة الأداء الاستراتيجي: حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد مؤسسات الأعمال في تتبع ومراقبة تنفيذ الاستراتيجيات المخططة، والقرارات الإستراتيجية التي اتخذتها لضمان سلامة التنفيذ وتصحيح المسارات في الوقت المناسب. إذا كان هناك واجب قصور أو تقصير في تطبيق الاستراتيجيات والقرارات الإستراتيجية.

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

وأيضا لنظام المعلومات مجموعة من الأهداف والتي يمكن اختصارها حسب غراب وحجازي:[2]

- اليقظة والرقابة والمتابعة المستمرة والتنبؤ قبل وقوع الخطأ.

- التنسيق والاتصال بين الأنظمة الفرعية المختلفة.

[1] شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية،حالة المؤسسات الجزائرية، اطروحة دكتوراه علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010، ص ص (56،57).

[2]بوعنيني سميحة، مرجع سبق ذكره، ص330.

- التعرف على الفرص واستغلالها.

- تحسين أداة المنظمة ومساعدة المورد البشري على تحديد المشاكل وتطوير المنتجات.

- السماح بوضع إجراءات تصحيحية مقيدة لحركة المؤسسة.

المطلب الثالث: متطلبات، عناصر وتصنيفات نظم المعلومات الإستراتيجي:

الفرع الأول: متطلبات نظم المعلومات الإستراتيجية

لتوفير نظم المعلومات الإستراتيجية وتشغيلها بأحسن شكل ممكن لابد من توافر بعض المتطلبات لهذه العملية وتنقسم المتطلبات إلى قسمين متطلبات تنظيمية وتكنولوجية:[1]

أولا: المتطلبات التنظيمية

هي المتطلبات التي تتعلق بالمنظمة والتي تزيد تطوير أنظمة المعلومات الإستراتيجية وتشمل هذه المتطلبات الإدارات والاستراتيجيات والبناء التنظيمي في داخل المنظمة وذلك على النحو التالي:

يجب وجود تخطيط استراتيجي داخل المنظمة

مشاركة الإدارة العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات

يجب أن ينظر إلى المعلومات كمورد هام في المنظمة

الحفاظ على سرية المعلومات والخطط الموضوعة لأنظمة المعلومات في المنظمة

على المدراء أن يركزوا على الإبداع والتطوير

التعاون بين المنظمة وموردیها

اخذ التنظيمات والتشريعات الحكومية في عين الاعتبار

ثانيا:المتطلبات التكنولوجية

[1] وهيبة سعيدي، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة، دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر، مذكرة نيل شهادة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2015/2016، ص ص (32،33).

وهي المتطلبات التي يجب ان تتوفر في تكنولوجيا المعلومات المستخدمة داخل المنظمة وتشمل:

توافر الحسابات والمكونات المادية

يجب توافر قاعدة بيانات ضخمة

قدرة ربط الأنظمة المختلفة معا

توافر شبكات الاتصالات التي تسهل عملية الاتصال للمنظمة داخليا وخارجيا

إضافة إلى المتطلبين السابقين هناك متطلبين آخرين:

– **الميزة التنافسية:** حيث تمثل الميزة التنافسية الركن الثاني لنظم المعلومات الإستراتيجيةإذأن القدرة على تحقيق الميزة التنافسية أو المحافظة عليها هو معيار فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية وان الانخفاض في هذه القدرة يعد مؤشرا نحو ضرورة البدء في التطوير.

– **إستراتيجية المنافسين:** إن معلومات الاستراتيجيات التي يتبعها المنافسون أصبحت منهجا غير تقليدي يمكن نظم المعلومات الإستراتيجية على فهمها وتطبيقها والاستفادة منها، ويسمى هذا المنهج بالذكاء التنافسي ويسميها البعض بالاستخبارات التنافسية وبدون هذا المنهج تعاني نظم المعلومات الإستراتيجية من صعوبة بلوغ أهدافها.[1]

إن المتطلبات السابق الحديث عنها لا تكفي وحدها لتفعيل نظام المعلومات الاستراتيجي دون توافر الخصائص اللازمة وتتمثل في:[2]

- ✓ التوقيت المناسب
- ✓ شمولية المعلومات المقدمة
- ✓ درجة التكامل في المعلومات المقدمة
- ✓ الدقة
- ✓ الاعتمادية
- ✓ القابلية للقياس الكمي.

[1] وهيبة سعيدي، مرجع سبق ذكره، ص ص (32،33).

[2] كامل علي متولي عمران، دراسة وتحليل أثر المتغيرات التنظيمية على فعالية نظم المعلومات الإدارية، مجلة المحاسبة والادارة والتامين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 37، 1999، ص168.

الفرع الثاني: عناصر نظم المعلومات الإستراتيجية:

لقد تعددت أوجه النظر بخصوص عناصر نظام المعلومات الإستراتيجية وكان Kazzmir قد حدد أربعة عناصر:[1]

أولا* جمع البيانات: يتم في هذه المرحلة الحصول على البيانات من مصادرها المختلفة مراعيا الجوانب (الصحة، الدقة، الشمولية)، المرونة وتناسب التكلفة القيمة في تلك البيانات.

ثانيا* معالجة البيانات: حيث يتم تحويل البيانات من هيئتها الأولية إلى معلومات إستراتيجية ذات معنى وقيمة، وهذه العملية يتم تقسيمها آلي تصنيف البيانات، ترتيبها، تلخيصها، معالجتها واختيارها فضلا عن استخراج النتائج حتى تكون جاهزة للاستخدام في الوقت المناسب من قبل المستفيدين.

ثالثا* خزن المعلومات: إن الحاجة للمعلومات لا تنتهي بمجرد استخدامها لمدة معينة وحيث أن هناك بعض المعلومات التي لا تستخدم بمجرد استخراجها فانه من المهم جدا خزن تلك المعلومات لحين ظهور الحاجة إليها.

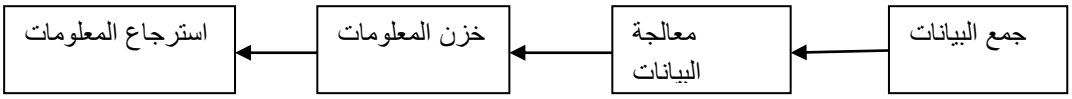
رابعا* استرجاع المعلومات: وهي العملية الخاصة باسترجاع المعلومات التي تم تخزينها عند ظهور الحاجة إليها قبل المستفيد، ويجب مراعاة عامل التوقيت عند استرجاع المعلومات حتى لا تفقد المعلومات الفائدة الموجودة منها إذا تأخرت عن توقيت الحاجة إليها.

والمنظمة التي تتلقى المعلومات وتقوم بتحليلها وتوزيعها في مراكز القرار المناسبة وبصورة أسرع من منافسيها يمكنها ذلك من تحقيق ميزة تنافسية وخاصة في البيئات المضطربة.

ويمكن توضيح العناصر في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): عناصر نظم المعلومات الإستراتيجية

[1] منال قسمية، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة الكوابل، بسكرة، مذكرة نيل ماستر تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص39.



المصدر: إعداد الطلبة بالاستعانة بكتاب نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية ،لخالد محمد علي الزيود

وللحديث أيضا عن عناصر نظام المعلومات الإستراتيجية نجدها تشمل:[1]

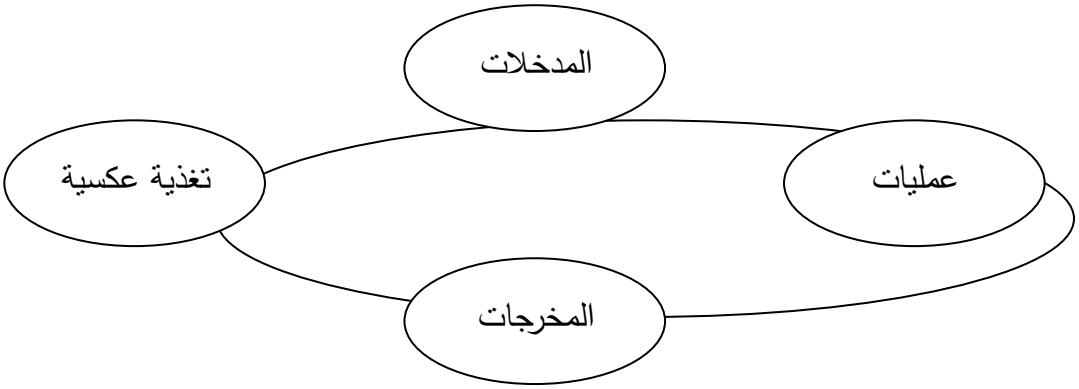
1- **المدخلات**: هي عبارة عن الموارد الخاصة بالنظام والتي تحدد بناء على الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها حيث يتضمن بيانات عن البيئة الداخلي والخارجية.

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

3- المخرجات: ويقصد بها المعلومات الإستراتيجية الناجمة عن النظام ذاته حيث ان البيانات قد اجري عليها عمليات بحيث أصبحت ذات دلالة معينة وتأخذ أشكالا مختلفة مثل التقارير والأشكال البيانية.

4- التغذية العكسية: هي المتعلقة بالمعلومات المرتدة من النظام أو الرقابة على النظام بحيث تكشف المعلومات المرتدة عن مدى تحقيق النظام لأهدافه التي انشأ من اجلها.

الشكل رقم (4-1): عناصر نظام المعلومات الاستراتيجي.



المصدر: محمد عبد العليم صابر- نظم المعلومات الادارية- دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، الطبعة1، 2006، ص56

[1] خالد محمد علي الزيود، مرجع سبق ذكره، ص30.

الفرع الثالث: تصنيفات نظم المعلومات:

يمكن تصنيف المعلومات كما يلي:[1]

أولا: نظم المعلومات وفقا للمستوى الإداري الذي تخدمه

- نظم المستوى التشغيلي: هي النظم التي تقوم بتدعيم مدير الإدارة التشغيلية والهدف منها هو الإجابة على الأسئلة الروتينية ومتابعة تدفق التحويلات في النظم مثل نظم معالجة البيانات (Data processingsystems DPS).

- نظم مستوى المعرفة: هي النظم التي تدعم الأفراد ذو مستوى المعرفة المهني والأفراد المتعاملين مع البيانات من التنظيم والغرض منها تحسين الإنتاجية والرقابة على تدفق الأعمال الورقية والمكتبية داخل النظم.

- نظم المستوى الإداري: صممت لتدعيم متابعة ومراقبة اتخاذ القرارات والأنشطة الإدارية لمديري الإدارة الوسطى وتهدف هذه النظم إلى التأكد من تنفيذ الأنشطة بصورة مرضية في النظم مثل نظم دعم القرارات Décision support systèmes DSS ونظم المعلومات الإدارية Management Informations systèmes MiS

- نظم المستوى الاستراتيجي: تعني تلك النظم التي تدعم أنشطة التخطيط طويل الأجل للإدارة العليا وتساعد في معالجة النقد للموضوعات الإستراتيجية والاتجاهات طويلة الأجل سواء في المنظمة أو البيئة الخارجية وتجيب على الأسئلة التالية:

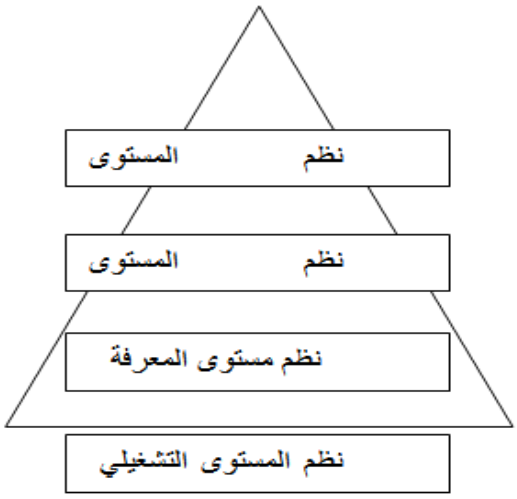
ما هو مستوى الاستخدام في الخمس سنوات القادمة؟

[1] شرفي علي ،احمد عبيدي ، اثر تبني نظام المعلومات الالكتروني على أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية ، دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية الخاص بتسيير و متابعة ملفات حاملي المشاريع، نيل شهادة الماستر علوم التسيير تخصص تسيير عمومي (2021،2022) ص ص ص(28،29،30).

ما هو نوع الخدمات المطلوب أداؤها للمواطنين؟

ويتناسب مع هذا المستوى من نظم المعلومات نظم تدعيم المديرين Exécutive support systèmes ESS

الشكل رقم: (5-1): تصنيف نظم المعلومات وفقا للمستوى الإداري



المصدر: إعداد الطلبةبالاستعانة ب شرفي علي، احمد عبيدي، اثر تبني نظام المعلومات الالكتروني على أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية.

ثانيا: حسب الوسائل أو الموارد المستخدمة:

- نظام المعلومات اليدوي أو التقليدي informations systèmes manual: نظم المعلومات التقليدية تعد أول نظم معالجة البيانات استخداما، تعتمد هذه النظم على استخدام العنصر البشري للأوراق والأقلام والدفاتر في تسجيل البيانات.

- نظام المعلومات الآلي أو الالكتروني: هذه النظم تعتمد على الحواسيب بمختلف أنواعها والأجهزة الملحقة بها لمعالجة البيانات أوتوماتيكيا information Systems computer Basediscb تعتمد على استخدام الحاسب الآلي سواء بالنسبة للنواحي الآلية Hardware أو برامج Software وذلك لتشغيل وتوزيع المعلومات.

المبحث الثاني: أسس نظام المعلومات الاستراتيجي

إن الدور الذي يؤديه نظام المعلومات الاستراتيجي في حياة المنظمات يوصي بأهمية التعرف على وظائف وطرق بناءه واستخداماته وكذا أنواعه وعامل نجاحه وهذا ما سنحاول التعرف عليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: طرق بناء نظم المعلومات، وظائفه ومبررات ظهوره

الفرع الأول: طرق بناء نظام المعلومات

تنشأ الحاجة للتطوير من منطلق الرغبة في زيادة فعالية المنظمة وتظهر الحاجة إلى إدخال نظام المعلومات نتيجة[1]:

اكتشاف الأفراد لوجود خطأ في النظام الحالي نتيجة لفشل النظام في تسجيل بعض المعلومات أو تعطله بصورة متكررة.
ظهور تكنولوجي جديد يترتب على استخدامه تخفيض التكاليف أو دخول مجال أعمال جديدة.
الإدارة العليا قد ترى عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجي أن إدخال نظام جديد للمعلومات يعطي المنظمة خبرة تنافسية، أو أن المنافسين استخدموا تكنولوجيا جديدة للمعلومات مما يمثل تهديد للمنظمة.

- ويمكن تقسيم الأطراف المشاركة في بناء النظم إلى مجموعتين:

المجموعة التنظيمية: وتشمل الإدارة العليا، المجموعة المهنية والإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية.
المجموعات الفنية: وتشمل الإدارة العليا في إدارات تشغيل البيانات ومديرو المشروع والمحلل الرئيسي الذي يقوم بالتنسيق بين محللي النظم والمبرمجون والمصممين.

وتتكون عملية التطوير من خمسة أنشطة متعاقبة تشكل دورة حياة النظام وتتضمن دورة تطوير النظم نشاطين أساسيين هما تحليل النظم وتصميم النظم بالإضافة إلى مجموعة أخرى من الأنشطة.وبصفة عامة يمكن تقسيم عملية التطوير إلى المراحل التالية:

[1] منال محمد الكردي، جلال ابراهيم العبد، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ،مصر، ص228.

1-الدراسة المبدئية: في تلك المرحلة يتم التأكد من جدوى النظام ومدى الحاجة إليه، بعدها يتم دراسة جدوى المشروع المقترح للنظام وتشمل دراسة الجدوى الفنية والجدوى الاقتصادية والقانونية والتشغيلية

2-دراسة وتحليل النظم: يعتبر أحد طرق النظر في المشكلات كما يعتبر أيضا مجموعة الإجراءات التي تساعد على حل هذه المشكلات

الفرع الثاني: وظائف نظام المعلومات

لكي يتمكن نظام المعلومات من الربط بين مختلف أجزائه وبلوغ الأهداف المرجوة منه، فإنها تتمتع بأربعة وظائف أساسية:[1]

إدخال البياناتla saisie :كل نشاط يتم بموجبه نقل معلومة يستلزم إدخال معطيات أساسية فمهما كانت أهمية المعطيات الخامة إذا لم تحجز لا يمكن القول بأنها قابلة للاستعمال وعملية الحجز تتطلب طرح عدة أسئلة لجعل المعطيات مفيدة لمستعمليها وهذا مرتبط تماما مع الصيغة الإجمالية لنظام المعلومات الذي تهتم به وإلى ترابط جميع المعلومات التي يحتويها.

الحفظMémorisation :لا يمكن تصور وجود معطيات داخل نظام المعلومات إلا بحفظها، وهذه ضرورة لا يمكن تناديها فالمعطيات لابد أن توجد في مكان يسمح بالعثور عنها بهدف استغلاليه وهذا يشبه عملية تخزين الوثائق في حافظات أو خزانات حتى يتمكن صاحبها من إيجادها فيما بعد.

المعالجةTraitement :لا يمكن التحدث عن نظام معلومات إذا تعذر الوصول إلى المعطيات وتفعيلها، وتقتضي عملية المعالجة التي يضمنها نظام المعلومات إلى تحقيق ثلاثة مطالب هي:

•إمكانية التوصل إلى المعطيات :L'accès aux données" ويتوجب هنا أن تسمح قاعدة المعطيات للمسير في التوصل وبصفة انتقائية إلى المعطيات التي يريد استعمالها.

•إمكانية صياغتها في الشكل المرغوب فيه :La mise en forme إما على شكل جداول أو أشكال أو نصوص...الخ

•الاستعمال: Manipulationاستعمالها بصفة تجعل منها معلومات بقيمة مضافة إزاء مشاكل يتلقاها المسير وهذا يقتضي القيام بعمليات حسابية مركبة تحتاج إلى وضع نماذج تسمح باتخاذ القرارات.

الاتصال Communication :تكمن مهمته في تبادل ونقل المعطيات سواء داخل نظام المعلومات أو بين مختلف الوظائف التي يحتويها أو علاقة هذا النظام بالمصادر التي تغذية بالمعطيات أو كذلك لمستعمليه.

[1] درحمون هلال، المحاسبة التحليلية، نظام معلومات للتسيير و مساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود مالية، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2005 ص ص (66،65).

إن وظيفة الاتصال في نظام المعلومات لا تقتصر على مجرد توصيل المعلومات إلى مستخدميها، بل تتعلق بالرقابة على أداء هذا النظام بحيث لابد أن يكون الاتصال مزدوجا في الاتجاهين بين النظم والمستفيدين للتأكد من فهمهم للمعلومات المطلوبة[1].

الفرع الثالث: مبررات ظهور نظم المعلومات الإستراتيجية

تم تشخيصها إلى ثلاث تفسيرات أو مبررات هي على النحو التالي: (على حسب الطائي والخفاجي)

أ_ نشأت نظم المعلومات الإستراتيجية بسبب المعطيات التي تعمل في محيطها منظمات الأعمال في الألفية الثالثة وهو ما يطلق عليه "عصر المعلومات"، وهو عصر يتسم بالتعقيد والحركة والفجائية وخاصة ما يرتبط بالجوانب التالية:[2]

التغير المستمر في البيئة المحيطة بعمل المنظمة بصورة عامة وفي القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.
التغير الحاصل في أذواق الزبائن في الأسواق أو الخدمات العالمية والدولية والإقليمية والمحلية.
التقدم الهائل في التكنولوجيا المستخدمة في تطبيقات النظائر المشعة_
تزايد حدة المنافسة وتنوعها وانفتاح الأسواق العالمية والدولية.
ندرة الموارد المتاحة للمنظمات ومنها المعلومات والمعرفة كموارد غير ملموسة.

ب_ ظهرت نظم المعلومات الإستراتيجية كنتيجة عرضية لنظم المعلومات الأخرى المطبقة في المنظمات، ومثل هذا النشوء تطور طبيعي لمسار التطور في نظم المعلومات التي ابتدأت بنظام معلومات تقليدي ثم تطورت إلى نظام معلومات استراتيجي.

ج_ ظهرت نظم المعلومات الإستراتيجية بسبب اتساع مساحة وعي إدارات المنظمات وعمق إدراكها لأهمية دور الريادة لهذه النظم في نجاح المنظمات وتفوقها على منافسيها، إذ تقوم هذه النظم بإتاحة الفرصة للمديرين

[1] كامل سيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية،مدخل تحليلي، مطابع جامعة الملك سعود،1977، ص49.
[2] هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم المعلومات (منظور استراتيجي)،طبعة (01)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،الاردن،2012، ص ص (87،88).

والمخططين للتعرف على جوانب القوة والضعف وطبيعة الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة والتي تؤثر على استمراريتها في بيئة الأعمال بناءا على صحة المعلومات الإستراتيجية التي تهيئها.[1]

المطلب الثاني: استخدامات نظم المعلومات الإستراتيجية

الفرع الأول: دواعي استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية

يمكن أن تضيف التطبيقات الإستراتيجية لنظم المعلومات عدة مزايا، وهذا يقدم التبريرات اللازمة لبناء نظم المعلومات الإستراتيجية من أهمها:[2]

أولا*العائد على الاستثمار : ذلك بتحديد التكلفة الصافية عبر الزمن باستخدام الأدوات الكمية، مثل التحليل المالي للتسلية العائد على الاستثمار والتي يمكن من تقدير التكلفة التطوير و التشغيل وتخفيض تكلفة المنظمة وخلق العائد.

ثانيا* الموائمةالإستراتيجية : تدعيم مباشرة بواسطة النظم الإستراتيجية للمنظمة.

ثالثا* المميزات التنافسية : من خلال خلق قيمة من منتجات المنظمة الجديدة أو زيادة حصتها السوقية.

رابعا* المعلومات الإدارية عن طريق تقديم معلومات عن المفاهيم الأساسية للمنظمة والأساسيات التي يجب أن تنفذ بجدية لضمان نجاحها.

خامسا*الاستجابة التنافسية : أنشطة تكنولوجيا المعلومات التي تهدف إلى اللحاق بالمنافسين أو تخطيهم بطرق يصعب معهم تقليدها أو التغلب عليها.

[1] بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على السير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه علوم التسيير، جامعة قسنطينة02، 2013، ص ص (66،65).

[2] لمين علواطي، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تأثيرها في الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة تخرج ماجستير كلية علوم التسيير، جامعة الجزائر 2003، 2004 ص 104.

سادسا* بناء هيكل المعلومات الإستراتيجية : يتم تحديد الاستثمارات الضرورية التي تساعد التطبيقات المتابعة أن تحدث.

الفرع الثاني:الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات الإستراتيجية

تنقسم الأدوارالإستراتيجيةلنظم المعلومات الإستراتيجيةإلى:[1]

أولا*تحسين مستوى الكفاءة التشغيليةImproveoperationalefficiency : هي تأدية العمليات داخل المنظمة بأقل التكاليف الممكنة، على أن يتم ذلك مع المحافظة على أفضل أداء ونوعية ممكنة.

ثانيا*تشجيع الابتكار في العملBromotebusniss innovation: تساهم نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم الإبداع و الابتكار من خلال تزويد المنظمات بالمعلومات التي تساعد على تطوير منتجاتها، مما ينعكس إيجابا على القوى التنافسية لها و بالتالي يعزز من ولاء العملاء لها.

ثالثا* بناء موارد المعلومات الإستراتيجية : عندما تستثمر المنظمة في نظم المعلومات الإستراتيجية المتطورة والتي تساعدها في بناء قاعدة بيانات إستراتيجية، وذلك من أجل الغرض الرئيسي لنظم المعلومات إلا أنه يمكن استخدامها في أغراض أخرى.

المطلب الثالث: أنواع نظم المعلومات الإستراتيجيةدوره وعوامل نجاحه

الفرع الأول: أنواع نظم المعلومات الاستراتيجي

يمكن تقسيم نظم المعلومات التي يتم استخدامها داخل المنشأة للمساعدة في إنجاز العمليات التشغيلية في المستويات الإدارية المختلفة إلى أربع أنواع (الشرابي):[2]

أولا* نظم معالجة المعلومات: وهي نظم لمعالجة الآلية للعمليات الروتين الأساسية لدعم أنشطة التشغيل المختلفة داخل المنشأة، وأهم هذه النظم هي معالجة البيانات وإنتاج التقارير مثل نظام شؤون الموظفين

[1] حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها و دورها في الإبداع التكنولوجي في تبنيتها، دراسة حالة شركة الروائح لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير علوم التسيير، جامعة 20/08/1955 سكيكدة، (2007،2008)، ص 44.

[2] الشرابي فؤاد، نظم المعلومات الادارية، طبعة 01 عمان، الاردن، دار اسامة للنشر و التوزيع، 2008 ص 34.

ثانيا* نظم المعلومات الإدارية: وهي نظم آلية للمعلومات تتألف من مجموعة من العمليات المنظمة التي تمد المدراء والمستويات الإدارية المختلفة بالمعلومات اللازمة لمساعدتك في تنفيذ الأعمال ومنها: نظام معلومات التسويق ونظام معلومات الإدارة العليا.

ثالثا* نظم المعلومات المكتبية: وهي نظم آلية تهدف إلى تحسين كفاءة السكرتارية والعاملين والمدراء في المنشأة عن طريق تعديل هياكل أنشطة المكاتب وتستخدم في عملية تحضير المعلومات.

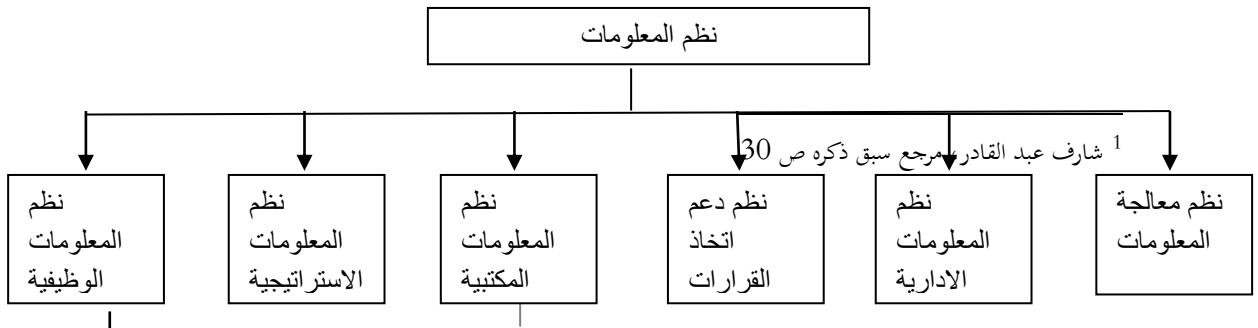
رابعا* نظم المعلومات الوظيفية: وتشمل مايلي:[1]

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

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

نظام المعلومات الإنتاجية: هو ذلك النظام الذي يقوم بتزويد إدارة الإنتاج والإدارة العليا وغيرها من الأنظمةالمرتبطة 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.
نظام المعلومات التسويقية: يعرف على أنه نظم المعلومات الفرعية داخل المنظمة والذي يهدف إلى تجميعالبيانات من مصادرها الداخلية والخارجية ومعالجتها وتخزين المعلومات واسترجاعها، وإرسالها لصانعي القرارات للاستفادة منها في التخطيط للأنظمة التسويقية والرقابة عليها.

الشكل رقم: (6-1): شكل يوضح أنواع نظم المعلومات الإستراتيجية



[1] شارف عبد القادر، مرجع سبق ذكره ص 30

من إعداد الطلبة بالاستعانة بما سبق ذكره في أنواع نظم المعلومات(نظم المعلومات الإدارية شرابي فؤاد)

الفرع الثاني: مصادر نظم المعلومات الإستراتيجية

تختلف تبعا للأهداف الموضوعة وكيفية تحقيقها وتتفاوت الحاجة إلى المعلومات طبقا لتباين حجم المؤسسات وطبيعة مشكلاتها ويمكن الحصول عليها من داخل أو خارج المؤسسة.

أولا* المصادر الداخلية: تتكون المصادر الداخلية من أشخاص أو رادارات داخل المؤسسة مثل المشرفين والمديرين من بمختلف مستوياتهم وهذه المصادر تغطي حقائق على أساسيات مخططة ومنظمة أي على أساس رسمي ويتم تجميع البيانات الداخلية التي وقعت بالفعل ومن هذه المصادر:[1]

معلومات متعلقة بقسم الإنتاج: إن توفير المعلومات الإنتاجية يقدم فرصا كبيرة للتنمية وتوفير التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية مما قد يحقق نتائج ملموسة بالنسبة لمشروع ككل.
معلومات متعلقة بقسم الموارد البشرية: تتعلق هذه المعلومات بالعاملين بالمؤسسة وكذلك الاحتياجات المستقبلية من العمالة وتهتم هذه المعلومات بتوفير البيانات اللازمة للحصول على العمالة والتدريب.
معلومات متعلقة بقسم المحاسبة والمالية: تعتبر المحاسبة جزء من نظام المعلومات العام للمؤسسة كما تعتبر أيضا جزءا أساسيا من المجال الذي يغطيه مفهوم المعلومات.

[1] عامر ابراهيم قنديلجي، نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن الطبعة الرابعة 2009، ص 90.

ثانيا* المصادر الخارجية: تكون المصادر الخارجية البيئية مولدات وموزعات المعلومات الموجودة خارج نطاق المؤسسة وتتضمن بعض هذه التقسيمات مثل العملاء الموردين والمنافسين ومن هذه المصادر الخارجية:[1]

معلومات صادرة عن الأفراد والجماعات الذين تعايشهم اداره المنظمة في أي مجتمع والذين تتفاعل معهم بالتعامل أو التبادل المباشر وغير المباشر.
معلومات صادرة عن نظم الإدارة ومنظمات أخرى محلية وعالمية.
معلومات صادرة عن نظم عليا في المجتمع.

الفرع الثالث: الدور الاستراتيجي لنظام المعلومات

إن الأدوار التي تمارسها نظم المعلومات الإستراتيجية ليست بالأدوار التقليدية بل هي ذات طبيعة إستراتيجية تؤثر في أعمال المنظمة من أجل تحقيق تفوقا تنافسيا عبر تطوير المزايا التنافسية للمنظمة من خلال تقديم خدمات جديدة ذات مستويات عالية من الجودة، ومن خلال استعراضي للأدوار التي أشار إليها عدد من الباحثين فقد ركزت هذه الدراسة على عدد من الأدوار.[2]

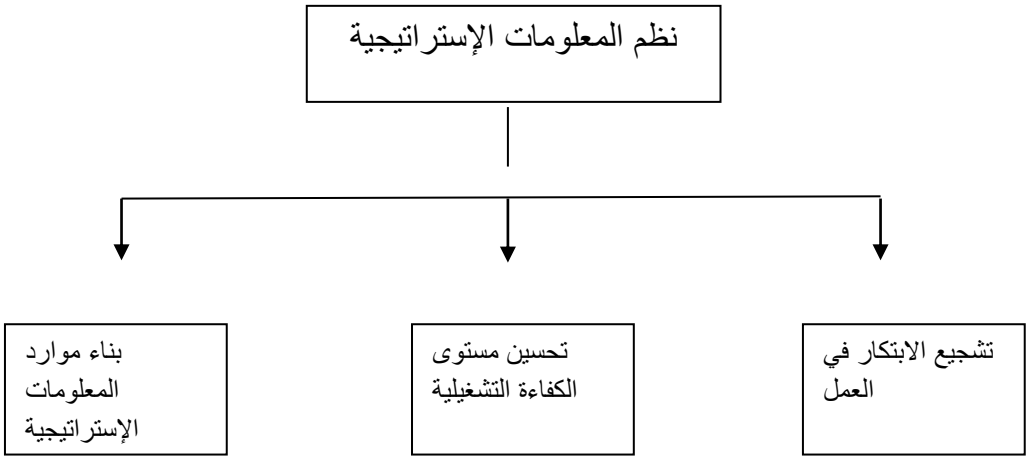
أولا* تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية: وهي تأدية العمليات داخل المنظمة بأقل التكاليف الممكنة، ولكن أن يتم ذلك مع المحافظة على أفضل أداء ونوعية ممكنة، وهذا يؤهل المنظمة لكي تتبنى إستراتيجية التكلفة ويرفع من مستوى خدماتها ومنتجاتها.

ثانيا* بناء موارد المعلومات الإستراتيجية: وهذا يتحقق عندما تتبنى المنظمة الاستثمار في نظم المعلومات الإستراتيجية، إذ يفيد المنظمة في بناء موارد معلوماتية يمكنها كن أخذ فرص التقدم الاستراتيجي لتطوير خدمات وسلع جديدة.

ثالثا* تشجيع الابتكار في العمل: ويتم من خلال مساهمة نظم المعلومات الإستراتيجية في تقديم خدمات ومنتجات جديدة وتطوير مواصفاتها وبالتالي خلق فرص وأعمال جديدة للمنظمة للتوسع في تقديم الخدمات بجودة وميزة عليا.[3]

[1] عماد عبد الوهاب الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها و مكوناتها، دار الثقافة للنشر و التوزيع قطر 2004 ص 44.
[2] غسان عيسى العمري، سلوى أمينالسمراني، مرجع سبق ذكره، ص.151.
[3]- خالد محمد على الزبود، مرجع سبق ذكره، ص27.

الشكل رقم (7–1): الأدوار الإستراتيجية لنظام المعلومات الاستراتيجي



المصدر: من اعداد الطلبة بالاستعانة ب غسان عيسى العمري، امين السلواني.

كما له أدوار أخرى تتمثل في:[1]

1- تطوير دورة حياة المنتج.

2- تدعيم جودة المنتجات.

3- تدعيم البيع وقوة البيع.

4- تخفيض تكلفة المكتب.

تخفيض في المستويات الإدارية.

المبحث الثالث:تفعيل و حماية نظام المعلومات الاستراتيجي

إن لنظام المعلومات الاستراتيجي آلية عمل وتقنيات مستخدمه وكما له نقاط قوه وعوامل نجاح لا ننسي بالذكر أن لكل شيء نقاط قوة نقاط ضعف، فلنظم المعلومات الإستراتيجية أيضا أسباب تؤدي الى فشل النظام وكذا تحديات تواجهه وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا الفصل.

المطلب الأول: آلية عمل نظام المعلومات فاعليته والتقنية المستخدمة فيه

الفرع الأول: آلية عمل نظام المعلومات

تعتمد آليه عمل نظام المعلومات على مكونات رئيسية لنظم المعلومات ممثلة بالموارد المادية للنظم كالتجهيزات والأفراد والبرمجيات والموارد المالية والمعنوية، ما تتضمنه من معلومات وبيانات استدعت الحاجة لوجودها.

[1] منال قسمية، مرجع سبق ذكره، ص 48.

ومن خلال توفر تلك المكونات يباشر نظام المعلومات فعاليته وإجراءاته وفقا ما يلي:[1]

أولا* المدخلات: أي الحصول على البيانات المتعلقة بالأحداث وتسمى هذه المرحلة بمرحلة الاستخبارات أو اليقظة.

ثانيا* المعالجة: تتضمن أساليب انتقاء المعلومات واختيارها وتحديد قيمتها ومضامينها.

ثالثا* المخرجات: أي نقل المعلومات بكافة أشكالها إلى المستخدمين وتقديم معلومات ملائمة للمستفيد وقد تكون معلومات إستراتيجية تكتيكية وتنفيذية، فالمخرجات تعبر عن حلول جاهزة أو خيارات متكاملة تلعب دورا هاما في عمليات صنع القرارات.

رابعا* التغذية العكسية: بعد الانتهاء من المخرجات تجرى دراسة حول فعاليات الإدخال والمعالجة والإخراج، وذلك بأن توفر معرفة فيما إذا كان النظام قادر على تحقيق الأهداف وتحقيق الانحرافات من أجل اتخاذ إجراءات التصحيح وتشخيص الخلل ومعالجة إلى يتم التوصل للأهداف المرسومة.[2]

الفرع الثاني: نظام المعلومات الإستراتيجية

تنبع أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية من أهم هذه النظم ودورها في نجاح المنظمات، وخاصة فيما يتعلق ببناء الميزتين الإستراتيجية والتنافسية واستثمار الذكاء الاستراتيجي، وتحقيق الريادة الإستراتيجية في الوقت الذي تتصاعد فيه فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية وتزداد قدرة الإدارة ليس في المحافظة على مستويات الإدارة الحالية في المنظمة فحسب، وإنما في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تمكن المنظمة من توظيف القدرات التنافسية.

وعلى الرغم من رغبة المنظمة بتقويم فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية اعتمادا على درجة مساهمته في اتخاذ القرارات، إلا أن القياس مهمة صعبة بسبب تعذر تتبع الآثار المترتبة على هذا النظام وتقسم الصعوبات إلى:[3]

صعوبة إيجاد الوسيلة أو الصيغة المحددة التي يمكن استخدامها في تقسيم درجة مساهمة نظم المعلومات الإستراتيجية وأهميتها بالنسبة لمستفيد معين في اتخاذ قرار معين.

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

تعذر تحديد مستويات الأداء الخاصة بكل خاصية من خصائص المعلومات.

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

ومن بين الأبعاد المستخدمة لقياس فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية:[1]

---

[1] ضبيان شمام، حسن الزبيدي، نظم المعلومات و اثرها في التخطيط الاستراتيجي، دار الجنان للنشر و التوزيع الاردن 2017 ص صص (41،42،43).

[2] ،ضبيان شمام حسن الزبيدي،نظم المعلومات وأثرها في التخطيط الاستراتيجي،دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص ص (41، 42، 43)

[3] خالد علي زيود، مرجع سبق ذكره ص ص (19،20).

1- القيمة المضافة للمعلومة الإستراتيجية: تتعلق بقيمة المعلومات بمقدار ما تؤدي إليه من تخفيض عدم التأكد لدى المستخدم ولها عدة منافع منها:

أ- المنفعة الشكلية: صياغة المعلومات في الصورة التي تتفق مع قدرة المستخدم.

ب-المنفعة الزمنية: توفر المعلومات في وقت الحاجة إليها لاتخاذ قرار مرغوب فيه.

ج-المنفعة المكانية: وتتمثل في الحصول على المعلومات في المكان المناسب.

د- المنفعة الحيازية: وتحصل عندما تكون المعلومات في حيازة أفراد متخذي القرار.

2- القيمة المحدثة للمعلومات الإستراتيجية: هي القيمة المضافة التي تترتب على البيانات بعد إضافتها أو على المعلومات بعد استخدامها وتحديثها، وتعتمد على ثلاث مداخل تتمثل في انتفاع المستفيد، النشاط المنجز ومتخذ القرار.

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

4- الأداء التنظيمي: هو 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 إن خصائص المعلومات الاستراتيجية تنعكس إيجابا على قدرة المستفيدين على التفاعل مع النظام الاستراتيجي.

الفرع الثالث: التقنية المستخدمة في نظم المعلومات

نظام الحاسب الآلي: يعد معالج بيانات يمكنه أداء العديد من العمليات الضخمة الحسابية والمنطقية وذلك اعتمادات على الحروف، الأرقام، المبالغ...

ويرتكز قيام الحاسب الآلي برسالته ووظائفه على وجود أربع مكونات جوهرية: أجهزة الإدخال، أجهزة المعالجة، وحدات التخزين، أجهزة الإخراج.

[1]، وهيبة سعيدي، مرجع سبق ذكره، ص ص (37، 38).

• ركائز نظام الحاسب الآلي:[1]

أولا* الأجهزة المادية: هي الآلات والأجهزة والمعدات التي تقوم بتشغيل ومعالجة البيانات والأجزاء المادية والآلية تستخدم لتؤدي وظائف إعداد البيانات والمدخلات من البيانات والعمليات الحسابية والرقابة على العمليات الحسابية.

ثانيا* الأجزاء غير المادية المتعلقة بالبرامج والتشغيل: يصف هذا المصطلح برامج التعليمات واللغات والإجراءات الروتينية التي تجعل من الممكن للفرد استخدام الحاسب.

ثالثا* الأفراد العاملين في الحساب: هناك العديد من الوظائف التي يشغلها الأفراد العاملين بمراكز الحاسب الآلي الكبيرة في المنظمات حتى يمكن لنظام المعلومات الإدارية أن يعمل بكفاءة ومن بين هؤلاء الأفراد:

المبرمج: الشخص الذي يصمم البرامج ويكتبها بإحدى لغات الحاسب ثم يختبرها ويوثقها.
مصمم النظم: الشخص الذي يعرف المشكلة ويحدد أبعادها ويحللها ويصمم طريقة الحل والمدخلات والمخرجات.
مشغل الحاسب: الشخص المسؤول عن تشغيل الحاسب والوحدات الملحقة به.
مدخل البيانات: يعمل في قسم إدخال البيانات حيث يدخل البيانات من الوثائق الأصلية إلى إحدى وحدات الإدخال.

رابعا* الإجراءات: تمثل الخطوات الواضحة والمحددة لكيفية استخدام موارد ومعدات الحاسب بما يناسب حاجة كل من يستخدم النظام، وذلك حتى تضمن قيام الحاسب الآلي بوظائفه بكفاءة.

المطلب الثاني: طرق تفعيل نظام المعلومات وعوامل نجاحه

الفرع الأول: طرق تفعيل نظام المعلومات الاستراتيجي

إن المتطلبات السابق الإشارة إليها لا تكف وحدها لتفعيل نظام المعلومات الاستراتيجي دون توافر الخصائص اللازمة والأساسية لأي نظام معلومات، أبرزها:[2]

أولا* التوقيت المناسب: يمكن تحديد فعالية نظام المعلومات على ضوء قدرته على تقديم المعلومات في وقت طلبها حيث أن ذلك له انعكاساته على قدرة المسؤولين في الاستجابة للأحداث لذلك فإن قدرة نظام المعلومات على توفير القدر الكافي من المعلومات في الوقت المناسب سوف يكون له الأثر الفعال فيما يتخذ من قرارات أو

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية، الأسس و المبادئ المكتبة العصرية، المنصورة 2002 ص 211.

[2] عبد النور بن مختار، دور نظام المعلومات في تحسين اداء المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية لانتاج المضخات povalالبرواقية، مذكرة تخرج شهادة ماستر ادارة اعمال، جامعة المدية (2021،2022) ص صص (19،20،21).

ما يرسم من مخطط، وهذا بالإضافة إلى توفير المعلومات في الوقت المناسب يساعد على التقليل من آثار عدم التأكد.

ثانيا* شمولية المعلومات المقدمة: وتشير هذه الخاصية إلى مدى ما تشمل عليه البيانات من معلومات حيث يجب أن تغطي هذه الأخيرة كل حقائق الظاهرة موضع الدراسة، وكل المؤثرات التي يمكن أن تؤثر عليها لتتمكن الإدارة من استخدامها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات.

ثالثا* درجة التكامل في المعلومات المقدمة: يعتبر التكامل في المعلومات أحد العوامل والأبعاد الجوهرية في تحديد مستوى فعالية نظم المعلومات، ويقصد بالتكامل مستوى العلاقة أو الأثر المتبادل أو الاستجابات المتبادلة بين مجموعة الانظمة الفرعية والمكونة لنظام المعلومات مجتمعة أو منفردة مع بعضها البعض، وتبرز أهمية هذا البعد من أبعاد الفعالية في أن عنصر التكامل هو الذي يكفل التوافق والانسجام بين مكونات النظام العام الكلي.

رابعا* نطاق المعلومات (مدى التغطية): حيث يشمل نطاق المعلومات ترجمة لما تتصف به المعلومات التي يحتوي عليها نظام المعلومات القائم مع التركيز والاتساع والبعد الزمني، حيث أن بعض المعلومات قد تكون واسعة النطاق بحيث تغطي مجالات عديدة بينما البعض الآخر يمكن أن يكون محدودا جدا في نطاقه.

خامسا* الملائمة: المعلومات الملائمة هي تلك التي توافق أو تطابق احتياجات متخذي القرارات في المعلومات التي تؤثر فعلا القرار الذي يتخذه المدير، حيث أنها تحدد البدائل المتاحة، وتؤيد بعضها دون البعض الآخر، وبذلك تساعد المدير في اتخاذ القرار السليم.

سادسا* الدقة: يمكن تعريف الدقة على أنها مجموع المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات المنتجة في خلال فترة زمنية، وعدم الدقة قد ينتج عن أخطاء بشرية أو آلية، وتعتبر الدقة الفعالة للمعلومات الناتجة عن الحاسب الالي أحد فوائده الأساسية.

سابعا*الشكل: هناك العديد من السمات التي ترتبط بشكل المعلومات ومن هذه السمات:

- الوسيلة: أي الأداة التي يتم من خلالها تقديم التقرير مثل الطباعة والعرض المرني.
- الترتيب: أي الطريقة التي يتم بها ترتيب البيانات في التقرير مثل ترتيب التفاصيل والإجماليات.
- التصميم الكتابي: أي كتابة التقارير وما يرتبط بها من الألوان والحروف المستخدمة والأشكال البيانية.

ثامنا*القابلية للقياس الكمي: ويقصد بها إمكانية قياس المعلومات التي حصل عليها مستخدمو المعلومات.

تاسعا* إمكانية التفهم والإدراك: يركز هذا المفهوم على حاجة مستخدم المعلومات لفهم الرسالة أو الرسائل التي يتم توصيلها ويمكن التعبير عن هذه الفكرة باستخدام اصطلاح آخر وهو قدرة التوصيل وتزداد القدرة على تفهم المعلومات كلما كانت معروضة بشكل كمي وإذا كانت تتماشى مع مفاهيم المستخدمين وإذا كان من الممكن مقارنتها بالمعلومات المتشابهة.

عاشرا* عدم التحيز: وتعني عدم تغير محتوى المعلومات مما يؤثر على المستفيد أو تغيير المعلومات، حتى تتوافق مع أهداف أو رغبات المستفيدين.

الفرع الثاني: عوامل نجاح نظام المعلومات الاستراتيجي

هناك عدة عوامل لنجاح نظم المعلومات الإستراتيجية نذكر منها مايلي:[1]

1- التركيز على بيئة المنظمة الخارجية وتطوير علاقتها مع العملاء، الموردين والمنافقين على حد سواء.

2- إضافة القيمة لا تقلل التكلفة: حيث أن إنجازات الأعمال بكلفة أقل كطريقة لزيادة الكفاءة يعد مهما في أي بيئة للأعمال، أي استخدام نظام المعلومات الإستراتيجية لإنجاز المعاملات بصورة أفضل.

3- إبداع المديرين: من خلال تقويم المخاطر والمنافع والتنفيذ الناجح لنظم المعلومات الإستراتيجية والمحافظة عليها من خلال التخطيط الجيد والسلام لامتلاك مثل هذه النظم.[2]

4- إجراء التطوير التنظيمي المناسب.

5-اقتناع القيادة بأهمية ودور مركز المعلومات.

6-توفير نظام اتصالات فعال لإيصال المعلومات للمستفيد في الوقت المناسب.

7-إدراك عمل صانع القرار ومشاكله بواسطة مراكز المعلومات.

المطلب الثالث: أمن نظم المعلومات، أسباب فشله والتحديات التي تواجهه

الفرع الأول: أمن ورقابة نظم المعلومات

تنقسم إلى:[3]

أولا* أمن نظم المعلومات: يشير إلى حماية مصادر معلومات المؤسسة من السرقة من قبل أطراف غير مخول لهم استخدام النظام، مع الأخذ بعين الاعتبار أن إدارة البرمجيات لابد أن تعمل على الموائمة بين مخاطر البرمجيات وإدارة تلك المخاطر، ويعرف الكيلاني امين "المعلومات على أنها مجموعة الإجراءات والتدابير الوقائية التي تستخدمها المنظمة للمحافظة على المعلومات وسريتها و الحفاظ عليها من السرقة والتلاعب والاختراق أو الإتلاف غير المشروع قبل أو بعد إدخال المعلومات إلى الحاسوب من خلال تدقيق المدخلات وحفظها في مكان أمين وتسمية الأشخاص المخول لهم التعامل مع هذه البيانات.

[1] ايمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغبي، نظم المعلومات الادارية ، عمان، الاردن، دار صفاء للنشر و التوزيع 2004 ص 291.

[2] الزغبي حسن،أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي، دراسة حالة في المصارف الاردنية، (أطروحة الدكتوراه)، جامعة بغداد، العراق، 1999 ص 293.

[3] فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية و أثرها على إستراتيجية المنشاة في الشركات الصناعية الأردنية أطروحة فلسفة في الإدارة جامعة عمان العربية للدراسات العليا 2004، ص ص (66،65).

ثانيا* الرقابة على نظم المعلومات: هي الطرق والسياسات والإجراءات المتبعة للتأكد من توفر الحماية لأصول المنظمة والدقة والموثوقية في تقاريرها وتشمل الرقابة على نظم المعلومات الأنواع التالية:

I- الرقابة العامة: هي المراقبة على عمليات نظم المعلومات من خلال تأسيس شبكة لمراقبة وتصميم الأمن واستخدام برامج الحاسوب خلال المنظمة.، وتنقسم الرقابة العامة إلى:

1- **الرقابة على الحاسوب:** وتمثل الأمان المادية الذي يهدف إلى حماية الأجزاء المادية والبرمجيات، وتساعد هذه المراقبة على التأكد من توفر النظم التي تمنع من توسع السلطات للمعلومات والوظائف، كما تشمل الرقابة على أمن المواقع.

2- **مراقبة الاتصال:** تتحقق من خلال:

1-تعريف المستخدم: من خلال كلمة المرور إلى قاعدة البيانات التي سعرها مستخدم الجهاز للسماح له بدخول النظام.

2-الثقة في المستخدم: يكون بعد التعريف الأولى للمستخدم حيث التأكد من صلاحية المستخدم للاتصال من خلال وجود موثوقية صارمة في المستخدم.

3-الصلاحية للمستخدم: من خلال تحديد مستويات ودرجات استخدام النظام حيث قد يطلب السجل نفسه عدة مستخدمين في آن واحد.

ب- الرقابة على التطبيقات: هي مراقبة خاصة من خلال تطبيقات الحاسوب المنفصلة لحمايته من المخاطر التي تهدد تطبيقاته أو عمليات المعالجة به.

وتتم المراقبة على التطبيقات من خلال:

1-الرقابة على المدخلات: تمثل إجراءات فحص مدخلات النظام وتتضمن سلطات الإدخال أو تحويل البيانات أو تحرير التدقيق لضمان درجة عالية من الدقة والثبات في البيانات.

2-الرقابة على المعالجة: للتأكد من أن البيانات تامة ودقيقة خلال تحديدها ومعالجتها قبل وبعد المعالجة للتأكد من تأمين الرقابة والحماية لمعالجة البيانات.

3-الرقابة عل. المخرجات: للتأكد من أن النتائج التي نحصل عليها من المعالجة صحيحة ودقيقة وتامة وموزعة بالضبط للأشخاص المعنيين.

الفرع الثاني: أسباب فشل نظام المعلومات الاستراتيجي

لقد تطور استخدام أنظمة المعلومات في المقام الأول نتيجة:[1]

- العوامل البيئية الخارجية.

[1] حماش فتيحة، دور نظام المعلومات في رسم إستراتيجية المؤسسة دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية badr سيدي لخضر جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية (2015،2016) ص 21.

– العوامل المؤسسية الداخلية.

• كما أن فشل العديد من أنظمة المعلومات في تحقيق الأهداف المرجوة يمكن إرجاعه إلى عدم القدرة على تفهم تلك العوامل وإدراكها بوضوح.

• عدم مشاركة المستخدم النهائي للمعلومات.

• عدم وضع الأهداف المرجوة من النظام.

• عدم وجود جذور وأسس قوية للنظام في البيئة التنظيمية.

• صعوبة التمييز بين مفهوم وطبيعة واستخدامات الأنواع المختلفة من نظم المعلومات.

• الاهتمام بالأجهزة وليس بالأهداف.

• سوء تحديد الاحتياجات من المعلومات.

• النزاع بين أخصائي ومستخدمي نظم المعلومات.

الفرع الثالث: التحديات التي تواجه نظم المعلومات الإستراتيجية

من التحديات التي تواجه نظم المعلومات الإستراتيجية:[1]

– التركيز على قدرة المنظمة في إكمال تحقيق إمكانات قوية لتكنولوجيا المعلومات.

– الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بمبالغ أكثر من نصف رأس المال السنوي يعتبر من النفقات الكبيرة لمعظم الشركات.

– الاستثمار في التكنولوجيا الصحيحة أمر حاسم لدعمإستراتيجية المنظمات.

– التقدم التكنولوجي قد زاد بسرعة أكبر من قدرة المنظمات على تطبيق واستخدام هذه التكنولوجيا.

– العديد من للمنظمات بحاجة إلى إعادة هيكلتها للحفاظ على قدرتها التنافسية.

كما يرى MASON أن نظم المعلومات الإستراتيجية تواجه مجموعة من المعوقات والشكوك حول قدرتها على تحقيق أهدافها وأهم هذه المعوقات:[2]

أولا: المخاطر المترتبة على تصميم وتنفيذها ثلاثة أنواع من المخاطر:

I– المخاطر المرتبطة بإدارة النظم الضخمة: حيث تتسم هذه النظم بتعدد المستخدمين، فضلا عن انخفاض الرقابة المباشرة الرسمية، ويصاحبها ظهور متزايد للأخطاء المحتملة، وتكون نتائجها في بعض الأحيان كارثية على المنظمات المطبقة لهذه النظم.

[1] مزهر شعبان العاني،نظم المعلومات الإدارية، منظور تكنولوجي،، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الاولى،2009، ص.51.

[2] اسامة سعيد عبد الصادق، نظم المعلومات الإستراتيجية كأحد متطلبات المنشات مجلة المحاسبة السنة السابعة مجلة الملك سعود، العدد 28، 2001، ص ص(28،29).

II- المخاطر المرتبطة بتقليد نظم المعلومات الإستراتيجية بالمنظمة: هذا النوع ينشأ عندما يتم نسخ نظم المعلومات الإستراتيجية من قبل أحد المنافسين، إذ انه من المحتمل أن يكون لدى المنافسين مواد وإمكانيات أكبر من لدى المنظمة، مما يؤدي إلى إبطال مفهوم الميزة التي بادرت المنظمة في اقتناصها.

III- رضا الإدارة عن وظائف نظم المعلومات التقليدية: حسب دراسات تم اجراءها فإن سبب الفشل يرجع لأسباب تنظيمية وإدارية وليس لأسباب تكنولوجيا

ثانيا: تحول الميزة التنافسية إلى ضرورة (حتمية) إستراتيجية: ان هناك شكلا متميزا حول إمكانية قيام نظم المعلومات الإستراتيجية بتوفير ميزة تنافسية يمكن دعمها والمحافظة عليها، حيث يقوم المنافسون بمحاكاة نظم المعلومات الإستراتيجية لدى المنظمة، بحيث تقدم منتجاتها أو خدماتها على نحو متشابه مع الخدمات المنظمة، الأمر الذي يجعل ميزة المنظمة ضرورة إستراتيجية للبقاء في السوق سواء للمنظمة أو للغير، وهذا ما دفع إلى الدعوة إلى نظم معلومات تعاونية مع المنافسين ما يوفر الفعالية في أسلوب عمل هذه النظم والخفض من الاستثمارات المطلوبة، لذلك فلابد من عدم النظر إلى التعاون على أنه إستراتيجية طارئة أو حيلة اقتصادية، بل إستراتيجية لنظام المعلومات في الأجل الطويل.

خلاصة الفصل:

باعتبار المنظمة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الذي تعيش فيه، هذا الأخير له عدة متغيرات تتماشى مع متغيرات المؤسسة.

فقد تعرفنا من خلال هذا الفصل على نظم المعلومات باعتبارها أهم حقل من حقول المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الحديثة، و كذا أنواع نظم المعلومات التي يمكن أن تتوفر في المؤسسة و تطرقنا لمتطلباتها و مختلف وظائفها و أهم المراحل التي تمر بها، إلى غاية أسباب فشلها و التحديات التي تواجهها.

وما يمكن استخلاصه من خلال ما تم التطرق إليه آنفا أن نظم المعلومات تطور وأصبح جزءا أساسيا من موارد المنظمة إذ يتوجب عليها أن تتفاعل مع المتغيرات البيئية وان تعمل على استغلال الفرص ومحاولة التغلب على التهديدات التي تواجهها وذلك باتخاذ قرارات استراتيجية فعالة تمكنها من البقاء والنمو.

الفصل الثاني: مدخل إلى الأداء في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في المؤسسات لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، فهو مفهوم واسع و شامل و هام لأي مؤسسة، لذا فقد لقي منذ ظهوره اهتماما كبيرا من طرف الباحثين و المفكرين في مجال الإدارة و التسيير،و على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء و تقييمه إلا انه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء حيث يرى البعض أن السبب يعود إلى اختلاف المقاييس المستخدمة في دراسته و قياسه، فأداء المؤسسة يتحدد بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد المختلفة بصفة عامة و من مواردها البشرية بصفة خاصة.

و من جهة أخرى فقد أثرت كذلك التغيرات البيئية و التطور السريع للإدارة الحديثة بصورة كبيرة على عملية تقييم أداء المؤسسات حيث تسمح هذه العملية بمعرفة الانحرافات الموجودة و معالجتها عن طريق اتخاذ القرارات التصحيحية و من ثم تحسين الأداء.

و هذا ما سنتناوله في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء

المبحث الثاني: تقييم الأداء

المبحث الثالث: دور نظام المعلومات الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء المفهوم الجوهري و الأهم بالنسبة للمؤسسات بشكل عام بحيث يكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع المعرفة الإدارية، فالأداء يعتبر من المخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، كما يعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات إليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف و المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية أو تلك المرتبطةبالانطباعات الذهنية المتعلقة بالولاء و الرضا للعلامة التجارية. و على الرغم من كثرة البحوث و الدراسات التي تناولت موضوع الأداء إلا انه لم يتم التوصل إلى اتفاق محدد حول مفهوم الأداء و أن الاختلاف حول مفهومه ينبع من اختلاف المعايير و المقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء و قياسه على الرغم من اختلافه فان اغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها فهو دالة و مؤثر لكافة عمليات و أنشطة المؤسسة من مختلف جوانبها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى ثلاث فروع حيث يتناول الفرع الأول تعريف الأداء و كل من الفرع الثاني و الثالث إلى خصائص الأداء و تداخل مفهوم الأداء مع المفاهيم الأخرى.

الفرع الأول: تعريف الأداء

لا يوجد اتفاق بين الباحثين و الممارسين في مجال إدارة الأعمال حول الاتفاق على تعريف موحد للأداء فمنهم من يركز على الناحية السلوكية و منهم من يركز على الناحية التنظيمية و منهم من يركز على الناحية الإستراتيجية.

- **الأداء لغة:** إن مصدر مصطلح الأداء مشتق من الكلمة اللاتينية **performare** و التي اشتقت منها فيما بعد الكلمة الانجليزية **performance** و التي تعني انجاز الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة هدفها، كما يشير مصطلح الأداء إلى تنفيذ مهمة أو تأدية عمل[1].
- **الأداء اصطلاحا:** يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع فهو:

* قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد.[1]

[1] أمينة بوحجر، نعيمة مزيان، بطاهر مزيان، الإدارة الإستراتيجية و تأثيرها في تحسين أداء المؤسسة .دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتصنيع و تركيب البناءات الجاهزة عين الدفلى، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر علوم التسيير ، جامعة خميس مليانة ،2018 ص 47.

* النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة، و استمراريتها و قدرتها على التكيف مع البيئة، و فشلها و انكماشها وفق أسس، وفق معايير محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطاتها، و في ضوء الأهداف طويلة الأمد.[2]

* يعرف الأداء بأنه نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها عن العمليات و المنتجات فهو يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، و هو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، فهو يربط بين أوجه النشاط و الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.[3]

* يعرف **P.LORINO** الأداء في المؤسسة هو كل ما يساهم و يساعد على تحسين التوليفة (قيمة التكلفة)، و على عكس ذلك فلا يعد بالضرورة أداء كل ما يساهم في زيادة القيمة أو خفض التكلفة بمعزل عن بعضهما البعض، و تعتبر القيمة حسب الكاتب عن حاجات العملاء التي تقوم المؤسسة بإشباعها في حين تعكس التكلفة قيمة الموارد المستهلكة في سبيل بلوغ النتائج المرغوبة.[4]

– الأداء في المؤسسة هو كل ما يساهم في بلوغ الأهداف الإستراتيجية.

* يعرف **احمد سيد مصطفى** الأداء على انه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة و فعالية.[5]

*الأداء هو الأثر الصافي للجهود التي يبذلها الفرد و التي ترتكز على قدراته و إدراكه للدور و المهام الموكلة له، و يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على انه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد و القدرات و إدراك المهام.[6]

---

[1] فلاح حسن حسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها،مداخلها،عملياتها المعاصرة) دار وائل للنشر،عمان، الأردن 2000 ص 231.

[2] عادل بومجان ، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل –فرع جنرال كابل- بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه –علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014 ص 45.

[3] تيفورغي حنان، دور نظام المعلومات المحاسبي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، تخصص محاسبة و تدقيق ،2020 ص 15.

[4] ريغة احمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية ، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماجستير ، علوم التسيير جامعة قسنطينة 2 2013 ص 5.

[5] محمد سليماني ، الابتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، علوم التسيير 2006 ص 115.

[6] سعيد سمير أبو جليده ، اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط ، عمان-الأردن 2018 ص 36.

* كما يعرف أيضا انه النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها و التأثيرات الخارجية و استغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها.[1]

*الأداء هو " يعبر عن نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس و معايير معينة تضعها بناءا على أهدافها طويلة الأجل".[2]

*الأداء هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. [3]

* الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما اسند على شخص أو مجموعة للقيام به.[4]

الفرع الثاني: خصائص الأداء

للأداء مجموعة من الخصائص يمكن ذكرها في النقاط التالية:[5]

1. الأداء مفهوم واسع

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية و القدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم...الخ ، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر و من جماعة لأخرى، و هذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه و قبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل و خارج المؤسسة، كما قد يمنع ذلك المؤسسة من أن تكون في وضعية في كل المعايير.

1. الأداء مفهوم متطور

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة

[1] وائل محمد صبحي ، طاهر محسن منصور الغالبي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل عمان 2009 ص 32.

[2] إبراهيم عبد الحليم عباده ، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية ، دار النقائس للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ص ص (160،161).

[3] قدادرة اكرام ، اثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي ، دراسة حالة.مذكرة لنيل شهادة ماستر جامعة أم البواقي 2018 ص 48.

[4] احمد زكي، بدوي محمد، كامل مصطفى ، معجم مصطلحات القوة العاملة، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 1994 ص 166.

[5] محمدي امال، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات ، جامعة بسكرة ، 2018 ص ص (33،34).

الأولى لدخول السوق (الانطلاق) يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما انه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية و التنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لان هذه التوليفات متعددة و متغيرة عبر الزمن.

2. الأداء مفهوم شامل

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عن دراسة الأداء، لذلك يقترحون على المسيرين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضع بعضها البعض، و هي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة و غير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة، لذلك على المسيرين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية، و خاصة المعايير البشرية و الاجتماعية لتكميلها، و هي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة و ضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

3. الأداء مفهوم غني بالتناقضات

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، و منها ما يكون متناقضا و يظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى المسيرين إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، و السعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين نوعية الخدمات و السلع، أو السعي لخفض تكاليف و أعباء العاملين و الحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فان مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على المسير اخذ الأولويات بعين الاعتبار إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

4. الأداء ذو اثر رجعي على المؤسسة

يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات المسيرين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فانه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرنامج و الخطط و حتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه و تقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

الفرع الثالث: تداخل مفهوم الأداء مع مفاهيم أخرى

نظرا لتداخل مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى، سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينها:

1) الكفاءة: تعرف الكفاءة بأنها العلاقة بين الجهد و الموارد المستخدمة و المنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة.[1]

- كما تعرف على أنها عمل الأشياء بطريقة صحيحة بمعنى أن الكفاءة هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة و هي النسبة بين المخرجات و المدخلات.[2]
- الكفاءة هي العلاقة بين النتائج المتحصل عليها و الوسائل المستخدمة في ذلك.[3]
- الكفاءة كما عرفها **PLAUCHAT** أنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات و النشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة.

الكفاءة= المخرجات أو النتيجة المحققة / المدخلات

2) الفعالية: تعني عمل الشيء الصحيح أي مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة.

- الفعالية هي قدرة المؤسسة على تأسيس الموارد المتاحة و استخدامها لتحقيق أهداف محددة بمعنى مدى الوصول إلى الأهداف.
- ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف.[4]

الفعالية= النتيجة المحققة / النتيجة المتوقعة أو الأهداف

[1] سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع، جامعة باتنة 2013 ص 69.

[2] شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل درجة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص تسير المنظمات، جامعة بومرداس 2009 ص 63.

[3] قريرة الضاوية، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة بسكرة 2019 ص 27.

[4] غربي علي و آخرون، تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع – القاهرة 2007 ص 123.

3) **الإنتاجية:** و هي المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، حيث يتضمن مفهوم الإنتاجية كلا من الكفاءة و الفعالية، أي أن الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة و الفعالية.[1]

الإنتاجية= الفعالية / الكفاءة

4) **التنافسية:** ترتبط التنافسية بقدرة المؤسسة على الزيادة أو المحافظة على حصتها السوقية، و نجد العديد من المؤشرات التي يتم استخدامها للتعبير عن التنافسية و تعكس كذلك أبعاد معينة للأداء، خاصة من منظور الزبائن ضمن بطاقة الأداء المتوازنة في عملية تقييم الأداء، حيث تعد الآثار التابعة للتنافسية على مستوى المؤسسة و المتعلقة بالوصول إلى أهداف الاقتصاد الكلي، إلى جانب نمو الدول،و تحديد العلاقات النسبية وصولا إلى النتائج من المحددات التنافسية للمؤسسة أو على مستوى الدول، فقد عرفت التنافسية على مستوى المؤسسة أنها " قدرة المؤسسة مقارنة بمنافسيها على عرض منتجات ذات قيمة عالية بتكاليف مناسبة، أو قيمة متساوية بتكاليف اقل، و كذا الوصول إلى وضعيات تنافسية ذات أفضلية تسمح بتحقيق أداءات اقتصادية مرتفعة في المدى الطويل".[2]

5) **الأهداف:** تعرف على أنها تعبيرات محددة عن ما ترغب المنظمة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، أي أن هناك أهداف بعيدة المدى (إستراتيجية) و أهداف أخرى مرحلية أو قصيرة المدى، و للهدف مجموعة من الخصائص هي: الواقعية 'أي يمكن بلوغه و تحقيقه' ، أن يكون كميا قابلا للقياس مما يسهل عليه عملية التقييم، أن يركز على النتيجة المستهدفة و ليس على كيفية بلوغها، أن ينسجم مع الأهداف الوظيفية الأخرى للمنظمة، أن يصلح أساسا لتنظيم الأنشطة اللازمة لبلوغه.[3]

6) **الجودة:** و تتمثل في مستوى أو درجة تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات و توقعات العملاء و بذلك فهي تعبر عن مدى قدرة المؤسسة في الاستجابة لمتطلبات زبائنها فيما يتعلق بالنوعية، و لقياسها عادة ما يتم مقارنة عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة.[4]

---

[1] قريرة الضاوية، مرجع سبق ذكره ص 27. -

[2] عادل بومجان، مرجع سبق ذكره ص 49.

[3] محمد جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي و تحليلي ، دار الحامد الطبعة الأولى 2009 ص32.

[4] ريغة احمد صغير، مرجع سبق ذكره ، عمان الأردن 2000 ص 28.

المطلب الثاني: مكونات و أبعاد الأداء و مستوياته

الفرع الأول: مكونات الأداء[1]

أ. الأنشطة و المهام التي يتكون منها الأداء:

يرى **LOUIS BELLAND** لمعرفة الأنشطة و المهام التي يتكون منها الأداء نقوم بتقسيم العمل الذي يمكننا من وصف دقيق لنشاطات العامل التي تجزأ إلى عناصر و بالتالي تحليل العمليات يبين لنا مجموعة من الحركات التي يقوم بها العامل في مدة زمنية معينة و لا تقتصر على الأنشطة و المهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي في العمل أو بتغيير العمل للظروف التي تحيط بالأداء.

ب. الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن:

حسب الأوقات التي يؤدي فيها العمل و مثال على ذلك تغيير مهام مدير الحسابات وقت الميزانية الختامية في أخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة.

ت. الأنشطة التي تتغير بتفاوت العمال:

و هي نتيجة لخبرات خاصة و خصائص متميزة لكل عامل من العمال الذين يؤدون العمل.

ث. الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف:

هي نتيجة لطبيعة الحركة التي يؤدي فيها العمال عملهم فمن اجل التوقف المفاجئ للآلة قد يجعل العمال يتوقفون عن أداء أنشطة الإنتاج و القيام بأنشطة أخرى لمنع التوقف.

[1] زراري ياسمينة، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي 2016 ص 52.

الفرع الثاني: أبعاد الأداء

يمكن التمييز بين الأبعاد المختلفة للأداء كما يلي:[1]

أولا: البعد الاقتصادي

تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي: حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة و النسب المالية، انطلاقا من سجلات و دفاتر المؤسسة، وكذا القوائم و التقارير التي تعدها.

ثانيا: البعد الإداري

حيث يتم قياس كفاءة و فعالية تنفيذ الخطط و السياسات و التشغيل، بالاعتماد على الوسائل الكمية المساعدة على اتخاذ القرارات مثل بحوث العمليات، البرمجة الخطية

ثالثا: البعد الاجتماعي

و يعتمد على خلق التعاون بين مختلف المشروعات و في مختلف الميادين كتبادل الخبرات التقنية و الاستثمارات و البحوث، من جانب و كذا مساهمة المؤسسة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي و الثقافي و تطوير المجتمعات المحيطة بها من جانب آخر، ومن ثم تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

رابعا:البعد البيئي

و ذلك من خلال تحديد نتائج تدخل المؤسسة في الجانب البيئي، أي تحديد النتائج الايجابية و السلبية المترتبة عن التغيرات التي تحدث في خصائص في النظام البيئي بفعل نشاط أو مجموعة من الأنشطة الطبيعية أو غير الطبيعية.

خامسا: البعد الاستراتيجي

[1] رايس وفاء، دور التعليم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، الملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ،جامعة الشلف ، الجزائر،13،14،ديسمبر 2011 ص ص ص (15،16،17).

و يرتبط الأداء الاستراتيجي وفقا لبيترزوواتمان بالتميز المؤسسي الذي ينطوي على التطبيق المنهجي لمنطق تنظيمي قوي، فالمؤسسة الناجحة هي التي يأتي نجاحها من احترام مبادئ الحسن السليم.

سادسا: البعد التنافسي

لقد أضاف"بورتر" الجانب التنافسي كأحد محددات الأداء، حيث يتم الحكم على التنظيم الناجح وفقا لما إذا كان سيتم الحصول على قواعد اللعبة في المنافسة في القطاع فهو يبرز في نموذجه ثلاثة مستويات من الإجراءات وفقا لطبيعة النظام التنافسي:

- تعزيز الكفاءات الأساسية و حماية موقفها الدفاعي؛
- اللعب وفق قواعد اللعبة و الذي يمكن أن يغير ميزان القوى لقطاع معين؛
- بناء القواعد الجديدة التي توقع تغييرات في هذه الصناعة و ذلك لخلق ميزة تنافسية في المستقبل بصورة أسرع من المنافس.

الفرع الثالث: مستويات الأداء

هناك عدة مستويات للأداء يمكن إيجازها فيما يلي:[1]

- **الأداء الاستثنائي**: و هو الذي يبين التفوق في الأداء على البعيد و الذي يعبر عنه في شكل العقود المربحة ازدهار الوضع المالي.
- **الأداء البارز**: و تتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه و أهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات، وضع نقدي و مالي متميز.
- **الأداء الجيد جدا**: الذي يبين مدى صلاحية الأداء و توفر الدلائل المستقبلية و الكفاءات ، و التمتع بوضع مالي جيد.
- **الأداء الجيد**: و الذي يبين التميز في الأداء وفق المعادلات السائدة مع توازن نقاط القوة و الضعف في المنتجات (الخدمات) وضع مالي غير مستقر.
- **الأداء المعتدل**: الذي يمثل سيرورة دون المعدل و تغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و قاعدة عملاء، كوادر عاملة، عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء و النمو.

[1] الهام فرحي، اثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعةبسكرة ، 2018 ص 40.

- **الأداء الضعيف:** و الذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير من وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات، مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالي.
- **الأداء المتأزم:** و هو الأداء الغير كفء تماما و الذي يتحمل أن يسبب مشاكل متنوعة و كبيرة في جميع محاور المؤسسة.

المطلب الثالث: أنواع الأداء و مقوماته و العوامل المؤثرةفيه

الفرع الأول: أنواع الأداء

نظرا لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب معايير معينة و حسب دراسة كل باحث و لذا يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي أولاها الباحثون كل الاهتمام في تحديد أنواع الأداء نذكر منها:

1. حسب معايير المصدر ينقسم أداء المنظمة (المؤسسة) بشكل عام إلى ما يلي:

أ. **الأداء الداخلي:**[1] يطلق عليه أداء الوحدة لأنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة الاقتصادية من موارد، هذا النوع من الأداء ينتج أساسا من التوليفة التالية: (الأداء البشري، الأداء التقني، الأداء المالي).

- ✓ **الأداء البشري:** يعتبر مورد استراتيجي قادر على صناعة القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية.
- ✓ **الأداء التقني:** و هو الذي يعبر عن قدرة المؤسسة على استغلال استثماراتها بشكل أفضل.
- ✓ **الأداء المالي:** فهو يعبر عن مدى فعالية تعبئة و استخدام الموارد المالية المتاحة.

و بشكل شامل فالأداء الداخلي للمنظمة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية و المالية و التقنية ، فمن خلال دمج الأداءات المختلفة لهذه الموارد أو العناصر نتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة.

ب. **الأداء الخارجي:**[2] وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات و التغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، و يتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية و القدرة على سبقها، هذه التغيرات أو التطورات تنشأ خارج المؤسسة و تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين على المتابعة المستمرة

[1] رحيمة حاجي، مرجع سابق الذكر ص 11

[2] شافي نوال، تحفيز العمال و دوره في تحسين اداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة (2004،2005) ص 52.

و المباشرة حتى يمكن إدراك أثرها على الأداء، فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها و بين البيئة التي تنشط بها. فمن خلال هذين الاداءين يتضح أن الأداء ينتج من خلال استغلالها لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة و فعالية من جهة، و توجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي من جهة أخرى، و ذلك من خلال متابعة تغيراته التي تتصف بالحركية و التعقد و سرعة التغيير في نفس الوقت.

2. **حسب معايير الشمولية:**[1] يمكن تقسيم هذا الأداء إلى:

أ. **الأداء الكلي:** يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف و الأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، و من خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة كالاستمرارية و النمو و الربحية.

ب. **الأداء الجزئي:** و يقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة و الوظائف الأساسية، و الأداء الجزئي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل اداءات المنظمة الفرعية (الاداءات الجزئية)، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل و التسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

3. حسب المعيار الوظيفي:[2]

يرتبط هذا المعيار و بشدة بالتنظيم لان هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف و النشاطات التي تمارسها المؤسسة حيث تشمل:

- **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل تكلفة.
- **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية.
- **أداء وظيفة الأفراد:** يتجلى هذا الأداء في مجموعة من المؤشرات و المعايير و الأداء حسب هذا المعيار يتحقق كلما انخفضت نسبة مؤشرات التعبيرية و اتجهت نحو الصفر.

[1] مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة إستراتيجية جامعة سطيف، 2011 ص ص(52،53).

[2] إبراهيم يعيشي، التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحسين أداء المنظمة، مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماستر تخصص تسيير استراتيجي للمؤسسة 2015، ص ص (18،19).

- **أداء وظيفة التموين:** يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين و الحصول على الموارد بجودة عالية و في الأجل المحدد و بشروط دفع مرضية.
- **أداء وظيفة البحث و التطوير:** يمكن دراستها من خلال الجو الملائم للاختراع و التجديد.
- **أداء وظيفة التسويق:** يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل تكاليف.
- **أداء وظيفة العلاقات العمومية:** هذه الوظيفة تأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين و أخيرا الدولة.

4. **حسب معايير الطبيعة:**[1]

الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية....الخ، فانه يمكن و إن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية تصنيف الأداء إلى:

- **الأداء الاقتصادي:** يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة، و الذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها و تدنية مستويات استخدام مواردها.
- **الأداء الاجتماعي:** الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط تتزامن مع الأهداف الاقتصادية.
- **الأداء التكنولوجي:** و هو الناتج عن الأهداف التكنولوجية المسطرة من طرف المؤسسة.
- **الأداء السياسي:** يتجسد في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية.

[1] عبد المليك مزهودة ، مفهوم الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة العدد الأول 2001 ص ص(89،90).

الفرع الثاني: مقومات الأداء

يقصد بمقومات الأداء الجيد مجموعة الخصائص و المتطلبات التي تلزم توفرها للحكم على مدى جودة و كفاءة وفعالية أداء المؤسسة، و هذه المقومات هي:[1]

- ✓ **الإدارة الإستراتيجية:** و هي ذلك الأسلوب الذي من خلاله تقوم الإدارة العليا ببناء استراتيجيات المؤسسة بتحديد التوجهات طويلة الأجل، و تحقيق الأداء من خلال التصميم الدقيق لكيفية التنفيذ المناسب، و التقييم المستمر للاستراتيجيات الموضوعة.
- ✓ **الشفافية:** هي الحق في الوصول إلى المعلومات و معرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي و حق الشفافية مطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية، و ميثاق عمل مؤسسي لما تؤديه إليه من الثقة، و المساعدة على اكتشاف الأخطاء.

- **إقرار مبدأ المساءلة الفعالة:** و ممارستها فعليا من الإدارات العليا كمبدأ مكمل لتقييم الأداء، فالموظف الذي يعطي مسؤوليات و صلاحيات أداء وظيفة محددة يكون مسؤولا عن أداء مهام تلك الوظيفة فعند استخدام المساءلة كآلية لتقييم الأداء يكون التركيز على كل من مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، مدى فعالية نظام المساءلة الذي تم إتباعه في ظل توفر عناصر تطبيق المساءلة الفعالة.
  - ✓ **تطوير نظم المعلومات المحاسبية:** إذ أن وجود نظام محاسبي سليم و متطور يمكن من الحصول على البيانات المالية و المحاسبية السليمة التي تعتبر إحدى مرتكزات رقابة الأداء، كما انه يساهم في بيان مدى التنفيذ بالقواعد المطبقة، و يسهل عمليات التدقيق و الرقابة التي تمارسها الجهات المختصة

[1] مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة التمويل تخصص إدارة أعمال ، جامعة الأردن 2013، ص 33.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الأداء إلى عوامل داخلية و أخرى خارجية.

أولا: العوامل الخارجية:[1]

و هي العوامل التي لا تملك المؤسسة القدرة على التحكم أو السيطرة عليها و تتمثل في:

1- العامل السياسي:

- وجود سياسات حاكمة لأعمال المؤسسة؛
- مدى ملائمة السياسات مع أعمال المؤسسة؛
- طبيعة النظام السياسي في الدولة؛
- المناخ السياسي العام و أثره على المؤسسة.

2- العامل الاقتصادي:

- الموارد الاقتصادية للمؤسسة؛
- العمالة و البطالة و أثرها على المؤسسة؛
- الاقتصاد المحلي الإقليمي و العالمي و أثره على المؤسسة؛
- النظام الاقتصادي للدولة و أثره على المؤسسة.

3- العامل الاجتماعي:

- مصالح و قضايا حاجات المؤسسة و المجتمع؛
- مستوى الأخلاق و القيم و السلوك العام؛
- توجهات المجتمع و نمط حياة و طبيعة سكانه؛
- طبيعة العلاقات الإنسانية.

4- العامل التكنولوجي:

- مدى المواكبة للتقدم التقني؛
- اثر التقنية على أداء المؤسسة؛

[1] نزهة عبد الله الحاج، دور لوحة القيادة في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص مالية و بنوك ،جامعة الدكتور يحي فارس المدية (2013،2014) ص ص (52،53).

- مدى الاهتمام في توظيف التقنية لحياة أفضل؛
- مدى توفر التقنية الحديثة في السوق.

5- العامل البيئي:

- طبيعة المناخ و البيئة الداخلية للمؤسسة؛
- نوعية السياسات و القيم و المعايير للمؤسسة؛
- الموقع الجغرافي و الاستراتيجي للمؤسسة؛
- المجال الذي تتحرك في المؤسسة.

6- العامل القانوني:

- وجود دستور ينظم شؤون الدولة و المجتمع؛
- وضوح التشريعات و القوانين؛
- الحقوق المدنية للمواطنين؛
- المحاكم و استقلالية القضاء.

ثانيا: العوامل الداخلية[1]

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية و التي تؤثر على أدائها، و على عكس العوامل الخارجية فانه يمكن للمسير أن يتحكم فيها و يحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة أثارها الايجابية أو التقليل من أثارها السلبية، و تتميز هذه العوامل بتعددها و تداخلها فيما بينها و صعوبة حصرها بدقة، لذلك فقد تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين و هما العوامل التقنية و العوامل البشرية:

1- **العوامل البشرية:** تتمثل في العنصر البشري الذي يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية المؤسسة و تطورها مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها و معارفها و قدرتها على الانسجام في الجماعة و مدى تعاونها معها.

2- **العوامل التقنية:** تضم هذه العوامل ما يلي:

- نوع التكنولوجيا المستعملة سواء في الوظائف أو في معالجة المعلومات؛
- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال؛
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، الآلات؛

[1] محمدي آمال، مرجع سابق الذكر ص 40

- نوعية المنتج، شكله، غلافه؛
- مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين؛
- التناسب مع طاقتي الإنتاج و التخزين بالمؤسسة؛
- نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج؛
- مستويات الأسعار.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تهتم به كافة المؤسسات، فهو يشكل أهم أهدافها، و بالتالي فهي تعطي أهمية بالغة لعملية تقييمه من خلال التعرف على نقاط القوة و الضعف في أداء المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء و عناصره

إن عملية تقييم الأداء هي احد الأعمال المهمة و الرئيسية لإدارة الأفراد، و الاعتماد عليها يعتبر من أهم الخطوات لمعرفة مدى كفاءة الأفراد و أيضا معرفة الانحرافات و معالجتها، حيث يستهدف تقييم الأداء مجموعة الأهداف قد تكون خاصة بالمؤسسة أو العاملين أو المديرين.

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء تتمثل فيما يلي:

- هو تقديم حكما ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة.[1]
- هو تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، و هي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة و المحددة مقدما و ثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواءا كانت موارد بشرية أو رأسمالية.[2]
- هو التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء و اتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها.[1]

---

[1] السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر الرياض 2000 ص 30.

[2] عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس و تقييم ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، بسكرة 2001 ص 27.

- ينظر الكثيرين من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية المراقبة باعتبارها تنصب على الانجازات المحققة في المؤسسة.[2]

- هي عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات الغرض منها فحص المركز المالي و الاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين و ذلك كما في استخدام التحليل المالي و المراجعة الإدارية.[3]

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

تحظى عملية تقييم الأداء في مختلف المؤسسات و خاصة الصناعية منها بأهمية بارزة و كبيرة و في جوانب و مستويات عدة و مختلفة، يمكن إبرازها فيما يلي:[4]

✓ تساعد عملية تقييم الأداء في التحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، فحتى يمكن معرفة مدى تطابق الانجاز الفعلي مع الخطط الموضوعة فلابد من توافر مجموعة من الأسس و الأساليب التي تقيس ذلك، و عملية تقييم الأداء تعتبر من أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لهذه الغاية، فعملية التقييم تسمح بتوفير التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، و في حالة ما إذا كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المؤسسة أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء و إجراء التعديلات التي تعيدها إلى مسارها المنشود.

✓ إن عملية تقييم الأداء تشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث أن التقييم يوفر بيانات حقيقة ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.

✓ إن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة، و ضمن هذا السياق فان عملية تقييم الأداء تعمل على استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل، و التقليل من الهدر و الضياع و ترشيد النفقات و تنمية الإيرادات، كما يشكل تقييم الأداء أساسا موضوعيا لوضع نظام الحوافز و المكافآت.

---

[1] عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2009 ص 121.

[2] بزقراري حياة، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير تخصص محاسبة،2010 بسكرة ص 11.

[3] يوسفي عبد الرحمان، تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي في علوم التسيير تخصص مالية تأمينات و تسيير مخاطر ، جامعة أم البواقي 2013 ص41.

[4] ريغة احمد صغير، مرجع سبق ذكره ص صص (23،24،25).

- ✓ إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من خلال تحقيق اكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف و التخلص من عوامل الضياع في الوقت و الجهد و المال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، و من ثم تنشيط القدرة الشرائية و زيادة الدخل القومي.
- ✓ إن تقييم الأداء يحسن في الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة و عملائها و متعامليها، فالتأكيد عن قياس و تحسين الأداء يؤدي الى إيجاد مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع المؤسسات باختلاف أنواعها.
- ✓ تسمح عملية تقييم الأداء بمعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تقييم أداء العاملين و ربطه بتقييم أداء المنظمة ككل.
- ✓ يقدم تقييم الأداء المؤسسي صورة واضحة للدولة فيما يتعلق بمستوى أداء القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات.

✓ تحدد عملية التقييم ما يجب معرفته لتحقيق الأداء العالي، فنماذج و أنظمة تقييم الأداء تشتمل عن مجموعة من المتغيرات المترابطة و المنتظمة، و التي إن تم إتباعها فسوف تساعد أصحاب القرار على السعي نحو تحسين مستوى الأداء بصورة علمية عقلانية.

و على ضوء ما سبق تتجلى لنا الأهمية الجوهرية لعملية تقييم الأداء، فالمنظمة التي لا تعرف أين هي الآن من حيث واقع عملياتها لا يمكن لها أن تعرف ما هو مستقبلها، و بالتالي لا يمكنها الوصول إلى ما تريد.

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء

تظهر عملية تقييم الأداء من خلال القدرة على الوصول لتحقيق الهدف المنشود و الكيفية التي تؤدي بها للوصول لأهداف موضوعية لتدفق الأداء بسهولة السير أثناء العمل و هذا من خلال أساليب القيادة الرشيدة، الملمة و المساندة التي تتضمنها عملية مهمة في الإدارة تؤثر على توجيه الأداء نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، ومن بين هذه الأهداف نذكر:[1]

- ✓ اختيار الأفراد الصالحين للترقية؛
- ✓ تنمية المنافسة بين الأفراد و تشجيعهم على بذل جهد اكبر حتى يستفيد من فرص التقدم المفتوحة أمامهم؛
- ✓ تزويد الإدارة بالمعلومات المفصلة؛ تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار و التدريب و النقل و الترقية و غيرها؛
- ✓ المحافظة على مستوى عال و مستمر للكفاية الإنتاجية؛

[1] مسعودي رونق، توزوت منال، دور تمكين العاملين في تعزيز أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة يحي فارس المدية، 2021ص ص (78،79).

- ✓ تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجها، و رفع الروح المعنوية لديهم و تشجيع التعاون بينهم؛
- ✓ يعتبر كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي بالنسبة للفرد؛
- ✓ يوضح تقييم الأداء للمؤسسة أساس عادل لتوزيع الحوافز و المكافآت؛
- ✓ معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.

المطلب الثاني: مراحل و طرق تقييم الأداء

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مراحل و طرق تقييم الأداء

الفرع الأول: مراحل تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها نظرا لاختلاف مستويات الأداء، فعملية تقييم الأداء على مستوى الأفراد مثلا تختلف في بعض مراحلها و خطواتها عن عملية تقييم الأداء على المستوى الكلي، غير انه بشكل عام يمكن حصر مراحل عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مكملة لبعضها البعض تشمل: جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم ، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة و أخيرا دراسة الانحراف و إصدار الحكم.[1]

1. جمع المعلومات و البيانات اللازمة

تعد المعلومات موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يكون هناك تخطيط أو رقابة و بالتالي تقييم للأداء دون توفر المعلومات بالجودة اللازمة و في الوقت المناسب.لذلك تتطلب عملية تقييم الأداء مجموعة من المعلومات ، البيانات و التقارير التي يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر أساسية هي:

- **الملاحظة الشخصية:** تعد الملاحظة الشخصية منهجا يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة و ملاحظة ما يجري فيها، و تعتبر من أقدم وسائل جمع المعلومات في المؤسسة، غير أنها تقتصر على معلومات نوعية فقط، غير أن ما يعيب هذه الطريقة هو عدم قدرتها على تقديم معلومات كمية دقيقة فضلا عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة.
- **التقارير الشفوية:** و تتمثل في سلسلة المحادثات و اللقاءات التي تتم بين الرئيس و مرؤوسيه، أين يتم مناقشة الخطط و الانجازات إضافة إلى التعرض للمشاكل و الانحرافات أين يتم الخروج بمقترحات و حلول.

[1] ريغة احمد الصغير، مرجع سابق الذكر ص صص (32،33،34).

- **التقارير الكتابية:** تعد التقارير الكتابية المصدر الأساسي لجمع المعلومات في اغلب المؤسسات، حيث تقدم التقارير الكتابية معلومات و بيانات كاملة و دقيقة تشكل سجل دائم يمكن المؤسسة من قياس و تقييم أدائها بشكل موضوعي. أما عن أنواع التقارير الكتابية فالبعض منها وصفي و البعض الأخر إحصائي، ومن زاوية أخرى يعد البعض منها جزئي أي تغطي مجالات محدودة، و البعض الآخر يغطي مجمل نشاط المؤسسة و كمثال عن ذلك نجد: الميزانية، جدول حسابات النتائج، كمية المبيعات، معدل الإنتاجية...الخ.

و تجدر الإشارة إلى أن كل من الملاحظة الشخصية، و التقارير الشفوية و الكتابية مصادر للمعلومات مكملة لبعضها البعض في إجراء عملية التقييم و الرقابة.

2. قياس الأداء الفعلي

و هي المرحلة الثانية من عملية التقييم، فمن خلالها تتمكن المؤسسة من تحديد النتائج المنجزة و ذلك بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها أو تصميمها من اجل هذا الهدف.

و يتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية تعكس مستوى و درجة بلوغ الأهداف في جميع الأنشطة و المجالات الوظيفية بالمؤسسة، كما تشكل النتائج التي حققتها المؤسسة الأساس المرجعي لإجراء عملية التقييم.

3. مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب

بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في العملية الموالية و المتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب أو المستهدف، و يتم ذلك من خلال إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي و نتائج التنفيذ المستهدفة خلال فترة التقييم، و بناء على هذه المقارنة يتم تحديد مدى التقدم أو التخلف في التنفيذ الفعلي للأهداف عما هو وارد ضمن الخطة. كما يمكن إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي خلال فترة التقييم مع النتائج الفعلية المحققة خلال فترة أو فترات سابقة و على ضوء هذه المقارنة يمكن التعرف على معدل التطور في مستوى الأداء.

4. تحديد الانحرافات و إجراء العمليات التصحيحية

و يتم ضمن هذه المرحلة تحديد و تفسير أسباب التباين و الاختلاف بين نتائج الانجاز الفعلي و المتوقع في حالة عدم قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها أو انحرافها عن المسار المحدد في الخطة، ليتم بعد ذلك تحديد العوامل التي تسببت في حدوث هذه الاختلافات ،و هنا ينبغي التفرقة بين طبيعة العوامل و ما إذا كانت داخلية أو خارجية.

و تشير العوامل الداخلية إلى أن التباين في النتائج و الأهداف قد حدث بسبب احد القرارات أو الأعمال التي تمت داخل المؤسسة، أما العوامل الخارجية فهي تعبر عن جميع الظواهر التي تؤثر في تنفيذ أهداف المؤسسة و التي لا يمكن لها أن تتحكم فيها. و من أهم الأسباب التي تؤدي إلى اختلاف النتائج الفعلية عن الأهداف المسطرة نذكر ما يلي:

- عدم الدقة في تحديد الأهداف نفسها من الناحية الكمية أو الزمنية.
- وجود نقطة ضعف في خطة التنفيذ و في الإستراتيجية.
- وجود عيب في التنظيم القائم الذي يتم في إطاره تنفيذ الخطة.
- عدم وجود نظام للحوافز يرتبط بتحقيق الأهداف.
- عدم توفر عامل أو أكثر من عوامل الإنتاج المتاحة تحت تصرف الإدارة.

و في الأخير و بعد تحديد و معرفة أسباب و مكان الخلل، تقوم المؤسسة بمعالجته و تعديله مع ضمان عدم تكرار نفس المشاكل و الأخطاء مرة أخرى.

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء

توجد هناك مجموعة من الطرق التي تستخدم في تقييم الأداء إلا أن الشائعة هي الطرق التقليدية و الطرق الحديثة:

1) طرق القياس التقليدية:

تعتمد الطرائق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيهم و أن كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها ومن هذه الطرق:[1]

[1] ابراهيم يعيشي، مرجع سبق ذكره ص 25.

- طريقة الترتيب البسيط: تعد هذه الطريقة من أقدم طرق التقييم و تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء.
- طريقة المقارنة المزدوجة: يقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون للتقييم في المجموعة نفسها، فإذا كان لدينا مثلا خمسة (5) أفراد عاملين في خدمة الغرف فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة الأفضل.
- طريقة التدرج: وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالأداء المرضي و الأداء غير المرضي و الأداء المتميز، توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا.
- طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء و من ثم يتم تقييم كل فرد لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا و الذي يحتوي على صفات و خصائص الخدمة.

2) طرق القياس الحديثة:

و تتمثل فيما يلي:[1]

- أسلوب طريقة الأهداف و النتائج: تركز هذه الطريقة على النتائج التي يحققها المرؤوسين، وفق الأهداف التي وضعت لهم بالاتفاق بينهم و بين رؤسائهم، و يتم القياس في النهاية دون النظر إلى الأساليب و الإجراءات المتبعة تم اكتشاف الانحرافات سواء السلبية أو الايجابية، و اتخاذ الإجراءات اللازمة عملية تقويمية، فمن مزاياه تعمل على تشجيع الأفراد و تحفيزهم فهم يساهمون في تحديد الأهداف و تحقيقها مما يساعد على تطوير أدائهم. و تؤكد هذا الأسلوب على ضرورة مشاركة الأفراد في جميع المستويات بصورة فعالة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها.
- طريقة البحث الميداني : تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية قياس أداء العاملين في المؤسسة، و يتم الحصول على البيانات عادة شفهيا و دون استعمال أي نموذج أو التأشير على قوائم محددة و بذلك فان الرئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج أو الإجابة كتابة على قوائم موضوعية بشكل مسبق، و تطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقالة كل رئيس في مكتبه و توجيه الأسئلة و الحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس.

[1] مسعودي رونق، توزوت منال، مرجع سبق ذكره ص ص(88،89).

- طريقة التقدير الجماعي: يتم من خلال هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة مكونة من عدد من الأعضاء، و عند اختيار اللجنة يجب مراعاة عامل معرفة الأعضاء للفرد المقيم و طبيعة عمله، كما يتم في العادة و اختيار احد أعضاء اللجنة ليعمل منسقا لأعمالها و الذي يكون دوره الرئيسي العمل على تحقيق الهدف التقييمي و ذلك بتنسيق المناقشة بين أعضاء لجنة و من ثم يعد نتائجها.

المطلب الثالث: الشروط و الأسس العامة لتقييم الأداء و معوقاته

إن نجاح عملية تقييم الأداء و تحقيق أهدافها تتشرط توفر مجموعة من الشروط و الأسس.

الفرع الأول: شروط تقييم الأداء

من اجل أن تتمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق أهداف إجراؤها ، يجب أن تتوفر أو تتحقق فيها مجموعة من الشروط.[1]

- **توفر المعلومات الكافية:** كما سبق تناوله عملية التقييم تمر بعدة مراحل أولها جمع المعلومات فالمعلومات هي الأساس في التقييم، فيجب على المؤسسة الحصول عليها بمختلف الطرق المتاحة لديها و ذلك بمعالجة جميع المعطيات المتوفرة لديها، و يشترط أن تكون هذه المعلومات كافية لتتبع الأداء و تطوره، و يجب أن تمس جميع أنشطة المؤسسة، و تحقيق كل ما سبق ذكره يفرض على المؤسسة إنشاء نظام المعلومات.
- **تحديد معدلات الأداء المرغوب:** من اجل تسهيل عملية المقارنة يجب على المؤسسة تحديد معدلات معيارية للأداء تمكنها من تحديد نسبة انجازاتها و تطورات أدائها، و تمكن كذلك معدلات الأداء من تحديد مسؤولية الانحرافات الموجبة و مسؤولية الانحرافات السالبة، و من المفضل أن تحدد هذه المعدلات بمشاركة العاملين لمسيريهم لتكون تحفيزا لهم لبلوغها.

- توفر وسائل نقل المعلومات أو نتائج التقييم إلى مراكز اتخاذ القرارات المعنية للقيام بالإجراءات التصحيحية إن استلزم الأمر في الوقت المناسب.

- **استمرارية عملية التقييم:** و يعني ذلك عدم الاقتصار على فترة زمنية معينة، بل يجب أن تمارس على طوال حياة المؤسسة و على فترات دورية قد تقتصر و قد تطول و هذا حسب طبيعة الموضوع المراد قياسه و تقييمه. فمثلا تقييم المنتجات يكون يومي أما تقييم أداء رجال البيع فمن المستحسن أن يكون شهريا.

[1] عادل عشي مرجع سبق ذكره ص 33.

الفرع الثاني: الأسس العامة لتقييم الأداء

يمكن تلخيص أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال للأداء على النحو التالي:[1]

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة و كذا تحديد مجالات تقييم الأداء؛
- وضع معايير موضوعية وواضحة لعملية تقييم الأداء؛
- ضرورة أن يكون لنظام عملية تقييم الأداء صلة ووثيقة بالوظيفة أي أن تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة؛
- التوصيف الدقيق لكل وظيفة و معايير الأداء فيها؛
- تدريب مقيمي الأداء على استخدام نظم و أساليب التقييم تدريبا كافيا؛
- ضرورة الاتصال المستمر للمقيمين بالعاملين المراد تقييم أدائهم؛
- إذا كان التقييم يتعلق بمجموعة من مقاييس الأداء (مثل المواظبة، الجودة، الكمية) فان وزن كل مقياس يجب أن يكون ثابتا طيلة فترة التقييم؛
- ضرورة أن يتم التقييم عن طريق أكثر من مقيم و بشكل مستقل تفاديا لبعض التظليلات التي يمكن أن يحملها التقييم من طرف شخص واحد.

الفرع الثالث: معوقات تقييم الأداء

عند تطبيق نظام تقييم الأداء للحكم على كفاءة أداء منظمات الأعمال، قد يواجه القائم بعملية التقييم بعض المشكلات و الصعوبات نتيجة نقص في البيانات أو المعلومات اللازمة لإجراء عملية التقييم أو صعوبات في قياس و تحديد المؤشرات الملائمة للتعبير عن مستوى الأداء بشكل فعال، و بذلك يمكن حصر أهم هذه المعوقات في:[2]

- **قصور أنظمة المعلومات في بعض المؤسسات**

[1] باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة تلمسان 2009 ص 89.

[2] عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2009 ص ص(121،122).

يعتبر وجود نظام متكامل للمعلومات الاقتصادية و المالية و الإدارية احد أهم الركائز التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء، نظرا لكونها العنصر الرئيسي في عملية التقييم و أول خطوة تنطلق منها العملية ، لذلك تبدل العديد من منظمات الأعمال محاولات جادة و مستمرة في إيجاد نظام للمعلومات يسمح بخدمة أهداف الإدارة المتعددة و يساعدها في اتخاذ القرارات الرشيدة ، في حين أن البعض الآخر ليس لديه نظام معلومات أو في طريقه لاتخاذ قرارات متعلقة بتطبيق نظام معلومات، ففي هذه الحالة يكون الحصول على البيانات اللازمة لمتابعة و تقييم الأداء أمر بالغ الصعوبة، و ترجع مشكلة قصور نظم المعلومات في بعض منظمات الأعمال إلى:

- ضعف نظام الرقابة الداخلية، و خصوصا ما يتعلق بعمليات الشراء و التخزين و الإنتاج و البيع و التحصيل و مراقبة العاملين، و تحليل أوقات تشغيل الآلات..الخ.
- قصور نظم التكاليف المطبقة و عدم تكاملها، إذ أنها لا تتضمن في اغلب المنظمات نظم التكاليف المعيارية أو التقديرية، بالإضافة إلى عدم تطبيق نظرية القياس الحدي للتكاليف الفعلية في معظم منظمات الأعمال.
- عدم وجود نظام للمحاسبة الإدارية في معظم المنظمات أما بسبب حداثتها أو بسبب عدم الإيمان بأهميتها.

- **صعوبة قياس و تحديد بعض مؤشرات الأداء في بعض الأنشطة الاقتصادية**

تواجه بعض منظمات الأعمال صعوبات كثيرة عند قياس و تحديد بعض المعايير و المؤشرات المتعلقة بنتائج نشاطها و تقييم أدائها، و تختلف درجة الصعوبة تبعا لاختلاف النشاط، و يمكن توضيح بعض هذه الصعوبات فيما يلي:

- صعوبة القياس الكمي لحجم الإنتاج النهائي: و يرجع ذلك غالبا لتعدد نوعيات المنتج و اختلاف وحدة قياسه (كما في حالة صناعة المنتجات الصيدلية) أو لتعدد العمليات الإنتاجية و عدم توافق أزمنة تنفيذها أو عدم تكرارها بين فترة و أخرى.
- صعوبة التعبير الكمي عن بعض أهداف منظمات الأعمال: مثل تنمية و تطوير العاملين لرفع مستوى خدمة الجمهور و العملاء، و في هذه الحالة تأخذ عملية التقييم بأسلوب التقدير لما تحقق من نتائج من حيث نوعها و مدى فعاليتها.
- صعوبة توحيد مفاهيم الطاقة الإنتاجية و صعوبة قياسها: ففي بعض الأنشطة حيث قياس الطاقة الإنتاجية كما هو الحال في قطاع الصناعة، نجد أن هناك اختلاف في تحديد مستوى الطاقة الذي يؤخذ معيارا

للمقارنة و تحديد نسب الطاقة المستغلة. و في بعض الأنشطة كالمقاولات يكون من الصعب تحديد الطاقة الإنتاجية بالرغم من وجود إمكانية التغلب على صعوبة التحديد الكمي للطاقة وذلك بإعادة تصنيف شركات المقاولات و تحديد مسؤولياتها.

و بذلك يمكن القول أن تحديد المؤشرات تعد نقطة حرجة عند تقييم الأداء، حيث أن عدم التحكم في هذه الأخيرة قد يحول دون نجاح عملية تقييم الأداء، لذلك ينبغي على المؤسسات الاهتمام بمؤشرات الأداء و محاولة الإحاطة بها من اجل إنجاح عملية التقييم.

المبحث الثالث: دور نظام المعلومات الاستراتيجي في رفع أداء المؤسسة

المطلب الأول: علاقة نظام المعلومات بالتخطيط الإستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير استراتيجيات لتوليد النتائج، و يتضمن البحث في كل الاتجاهات التي ترغب المنظمة بلوغها، و تطوير و تطبيق النماذج التي تحقق لها ذلك، و يكون التخطيط استراتيجيا عندما يركز على الغاية التي تريد المنظمة تحقيقها، و التخطيط الاستراتيجي لا يضمن استمرار الموارد المالية، و الاحتفاظ بالاحتفاظ بالاحتياطات اللازمة فقط، بل يركز على الأهداف المستقبلية للمنظمة، خلال خمس أو عشرة أو خمس عشرة سنة، و كيف يمكن للمنظمة بلوغ ذلك.[1]

و يمكن تحديد أهم أهداف التخطيط الاستراتيجي بما يلي:[2]

- يساعد في تحديد القدرات الحالية و المستقبلية؛
- يوفر الإطار العام لنشاط أو أعمال المنظمة؛
- يحدد و يوفر المسارات الإستراتيجية للمنظمة؛
- يضمن النجاح في تحقيق الأهداف في إطار اعتبارات بيئية متغيرة؛
- يمكن من تحسين أو تطوير للأداء التنظيمي و الأداء الكلي للمنظمة؛
- يساعد في تدعيم و تطوير قدرات الموارد البشرية للمنظمة.

[1] توفيق عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية المبادئ و الأدوات، الطبعة الأولى ، الناشر مركز الخبرات المهنية القاهرة، مصر ، 2004 ص 98.

[2] غنيمة، التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بالمؤسسات، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر1 العدد 164 الجزء الرابع جوان لسنة 2015 ص 14.

و بناءا على الأدوار الإستراتيجية التي يقوم بها نظام المعلومات الاستراتيجي، و من خلال بناء موارد المعلومات بناء الإستراتيجية و استثمار المنظمة في هذا المجال بغرض توفير المعلومات الضرورية للمنظمة، يتم التأكيد على تبني المنظمة للتخطيط الاستراتيجي، و بالتالي فان الاستثمار في نظام المعلومات الاستراتيجي يعد من أولى الخطوات التي يتم إعدادها لعملية التخطيط الاستراتيجي، إذ تعد مخرجات هذا النظام هي المدخلات الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي، و التي تستخدم في تحليل بيئة المنظمة، و تحديد رؤية و رسالة المنظمة و أهدافها و إستراتيجيتها، ومن ثم تنفيذ هذه الإستراتيجية و متابعة هذا التنفيذ من قبل نظام المعلومات الاستراتيجي، و تقديم معلومات من خلال التغذية الراجعة إلى الإدارة العليا عن هذا التنفيذ و مقارنته بما هو مخطط و تصحيح الانحرافات و تصويب الأخطاء.[1]

المطلب الثاني: مستلزمات تحقيق الرقابة الإستراتيجية على الأداء

يمثل الأداء السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمة، و بالتالي فهو وسيلة رقابية تؤدي إلى تحقيق الأهداف، لذا فان الرقابة على الأداء تكتسب أهمية كبيرة نظرا لدورها في التعرف على مشكلات الأداء، و الانحرافات التي تعرقل أنشطة المنظمات، إن الرقابة على الأداء تساهم بشكل فعال في ترشيد اتخاذ القرارات لأنها تمد لصانعي القرار المعلومات اللازمة حول مدى ملائمة السياسات و البرامج لتحقيق الأهداف المرغوبة و المحددة مسبقا و بالتالي فهي تكشف عن مدى ملائمة السياسات و القرارات لظروف العمل و مستويات العاملين و ما إذا كانت تلك القرارات تحتاج إلى تعديل أو تغيير وفقا للظروف التي تعمل بها المنظمة.[2]

كذلك إن تقييم الأداء احد أساليب الإدارة الحديثة التي تعتبر جزءا من الإستراتيجية الإدارية التي يقصد بها الفهم المنطقي لكيفية توجيه الناس نحو تسخير جهودهم اتجاه الأهداف الإدارية، و تتضمن هذه الإستراتيجية وضع الوصف الرسمي لأعمال و مسؤولياتها بالإضافة إلى تكليف الرئيس المباشر.

كما يشير الباحثين إلى أن العلاقة وثيقة بين الرقابة و أساليبها و كفاءة الأداء المرغوبة في المنظمة حيث أن الرقابة تعير الأداء و تصحح الانحرافات و تعمل على التأكد من تحقيق الخطط، قد يتطلب الأمر لتصحيح الانحرافات و إجراء تغييرات في وظائف الإدارة كتعديل أسلوب توجيه ووضع أهداف جديدة أو ضرورة القيام

[1] منصور ناصر الرجى، نازم محمود ملكاوي، دور نظام المعلومات في التخطيط الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33 العراق،2012 ص 293.

[2] تاجوري جليلة، الرقابة الإدارية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، دراسة ميدانية وحدة بريد الجزائر –ام البواقي– مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ص 2014 ص 81.

بإجراءات تعديلية في البناء التنظيمي و الأخذ بأساليب التطوير التنظيمي لرفع كفاءة الأداء، ذلك أن النظام الفعال للرقابة يقتضي تصميما مناسبا يأخذ في الحسبان ظروف البيئة المتغيرة التي تعمل فيها المنظمة.[1]

المطلب الثالث: دور نظام المعلومات الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

يرى بورتر أن الركيزة الأساسية لأداء أعلى من المتوسط في المدى الطويل هي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، و لتحديد كيف يمكن لنظم المعلومات أن تقدم ميزات تنافسية لابد من فهم علاقة المنظمة بالبيئة المحيطة بها، و لكي يمكن استخدام نظم المعلومات كسلاح استراتيجي لابد من التعرف على الفرص الإستراتيجية المتاحة للمنظمة حيث يمكن لنظم المعلومات أن تقدم للمنظمة مميزات تنافسية تفوق منافسيها، و هنا يتم استخدام نموذجين هما نموذج القوى التنافسية و نموذج سلسلة القيمة.[2]

الفرع الأول: نموذج القوى التنافسية

هو نموذج يستخدم لوصف التداخل بين الفرص و التهديدات التي تؤثر في إستراتيجية المنظمة و القدرة على المنافسة، فالمنظمة تواجه مجموعة من التهديدات الخارجية و مجموعة من الفرص المتاحة، بحيث يمكن لهذه الأخيرة أن تستعمل أربعة استراتيجيات رئيسية لمواجهة هذه القوى التنافسية.

أ. **تميز المنتجات:** عن طريق تطوير الولاء للعلامة التجارية، و تقديم منتجات و خدمات جديدة يمكنها من التميز عن منافسيها بحيث يصعب تقليدها من قبل المنافسين الحاليين و المرتقبين.

ب. **تميز الأسواق:** عن طريق تحديد هدف للمنتج أو الخدمة يمكن التفوق فيه، كما يمكن للمنظمة أن تقدم منتجات أو خدمات متخصصة.

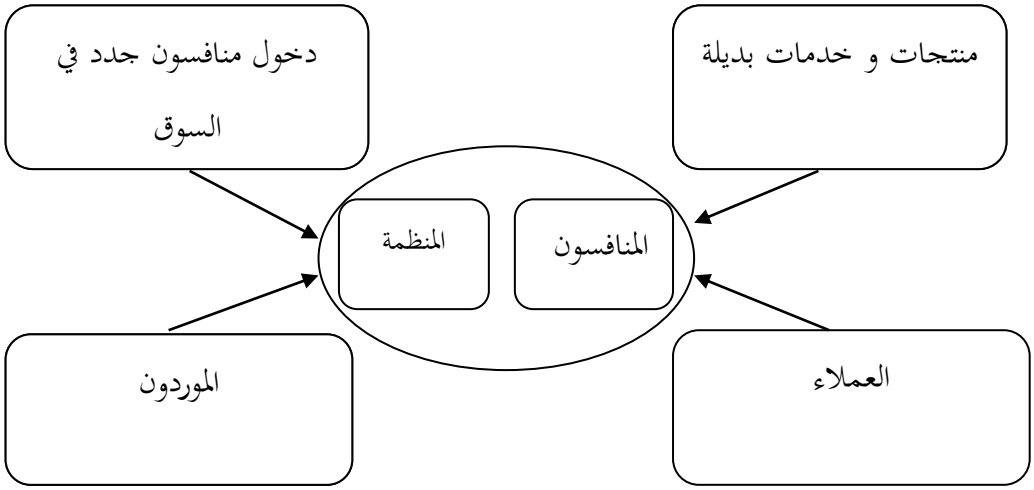
ت. تطوير علاقات وثيقة مع العملاء و الموردين: من خلال خلق روابط وثيقة بين المستهلكين و الموردين، و العملاء بمنتجات المنظمة و تربط الموردين بمواعيد التسليم و بجداول الأسعار الموضوعة من قبل المنظمة.

ث. **تخفيض تكلفة الإنتاج:** و يتم ذلك بإنتاج منتجات و خدمات بأسعار اقل من المنافسين بدون التضحية بمستوى الجودة أو أداء الخدمة لمنع المنافسين الجدد من الدخول إلى السوق.

[1] زاهد محمد الديري ، الرقابة الإدارية، ط 1 ، مصر، دار المسيرة ، 2011، ص 25.

[2] سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره ص ص (217،218).

الشكل(2-1):مجموعة من القوى التي تؤثر على قدرة المنظمة في المنافسة



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاستعانة ب سونيا محمد البكري نظم المعلومات الإدارية، مفاهيم أساسية.

خلاصة الفصل:

اتجهت المؤسسات إلى استخدام نظام المعلومات لتوفير معلومات تصف الأنشطة العامة للمنظمة، ويمكن القول إلى أن نظم المعلومات بكل أنماطها و أشكالها تعمل كنسيج متماسك واحد متكامل مع البيئة التنظيمية، كما أن الأداء يعتبر من أهم الموضوعات المحددة لتطوير المؤسسة و تقدمها، حيث أن له أهمية كبيرة في النشاط الاقتصادي و ذلك للتأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة و التحقق من تنفيذ الأهداف المسطرة داخل المؤسسة، حيث انه يمثل الركيزة الأساسية في كل منظمة.

فمصطلح الأداء من المفاهيم الهامة التي يسعى الباحثون إلى التطرق إليها فهو المرآة العاكسة للمؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها ،كما أن تقييم الأداء يمكن من تحديد مراكز القوة و بيان نقاط الضعف و فعالية الأداء في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها حيث أن لها أهمية كبيرة باعتبارها جزء من الرقابة، فهي تقوم أساسا بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له و تحديد الانحرافات و القيام بالإجراءات التصحيحية المناسبة.

حيث تقوم المؤسسة باستخدام أنظمة حديثة و ذلك من اجل معرفة دقيقة و عميقة و صحيحة بما يحدث في المؤسسة مما يسمح لها بالتكييف و التأقلم بشكل فعال مع بيئة الأعمال.

الفصل الثالث:دراسة ميدانية لأثر نظام المعلومات الاستراتيجي على أداء مؤسسة

اتصالات الجزائر بالمدية

تمهيد :

منذ الاستقلال أسندت مهام سير قطاع البريد والمواصلات إلى الإدارة والتي أخذت على عاتقها تطوير وتنمية شبكة الاتصالات الهاتفية من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على هذه الخدمات ومن اجل تحقيق الأهداف المسطرة من خلال المخططات التنموية المختلفة والمتعاقبة تم توزيع مراكز المسؤولية لهذه الإدارة على 13 مستويات (مركزية، جهوية وولائية)، بحيث تختص كل جهة بالمشاريع المكلفة بها.

هذا الاحتكار الشبه كلي الذي أوكل إدارة البريد والمواصلات الاعتناء بالجوانب التشريعية ، التنظيمية وحتى التنفيذية، وفي خضم انجاز هذه الجوانب ظهرت عدة سلبيات على رأسها تدهور الخدمة العمومية إضافة إلى زيادة طلبات الجمهور على خدمات جديدة ليس بوسع الإدارة تلبيتها الضعف الاستثمار ونقص التحكم في التكنولوجية الجديدة ما شجع ذلك على التجارب الناجحة التي مرت بها العديد من دول العالم في مجال تحرير سوق المواصلات وإعطاء فرصة أمام رأسمال خاص في هذا المجال.

وعليه لجأت الجزائر إلى التفكير في هيكلة قطاع البريد والمواصلات كمرحلة أولى، ثم خوصصة شركة المواصلات والوصول في نهاية المطاف إلى تحرير سوق الخدمات ما نتج عنه صدور قانون رقم3 / 2000 ، في 5 أوت 2000 والذي وافق على تمويله البنك الدولي للإنشاء والتعمير على مستوى وزارة البريد والمواصلات وهذا المشروع سجل هو الآخر نقائص وملاحظات على مستوى عمليات تحضير المشروع مرورا بجرد المباني والتجهيزات والمعدات وصولا إلى الفصل بين البريد والمواصلات إذا أعيدت تسميتها تحت اسم اتصالات الجزائر.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر:

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر، وكذلك أهم النشاطات التي نقوم بها بمنفذيها و هياكلها التنظيمية.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر:[1]

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البرية والمواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون تجنيد القطاع في شهر أوت2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية المتمثلة في مؤسسة بريد الجزائر و ثانيهما بالاتصالات ممثلة في اتصالات الجزائر.

وفي إطار فتح سوق الاتصالات المنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة الإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق المنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات"VSAT" وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية .

كما شمل فتح السوق كذلك للدراسات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 ، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية والقواعد المنافسة وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشات الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

الفرع الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب 99 عام، وبرأسمال عمومي قدر ب50.000 .000.000 دج، هي ملك للدولة بنسبة 100% ، ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002م، تحت رقم0018083 02B الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس المحمدية 16211 بالجزائر العاصمة، ممثلة بالسيد **عادل خمان** الرئيس المدير العام، من جهة وفيدرالية البريد والمواصلات التابعة للاتحاد العام للعمال الجزائريين ممثلة بأمينها العام محمد تشولاق من جهة أخرى، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا ، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت و البيانات لزبائن القطاعية المنزلي والأعمال، مصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء أصبحت

[1] الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر WWW. Algérie télécom.DZ

مهامها محصورة بموجب قانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003 /01 /01

وذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيا والاتصالات: المر دودية، الفعالية، جودة الخدمة.

رغبا في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني و اقتصادي و اجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام و اتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الإنترنت، لها مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، تحت وصايتها 08 مديريات و هي :[1]

الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة سطيف، قسنطينة، بشار، ورقلة

الفرع الثاني:مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر[2]

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مختلف المهام التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بالإضافة إلى أهدافها-

1- مهام مؤسسة اتصالات الجزائر:

تتكفل مؤسسة اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي الجزائري، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية بتحويل المعطيات و الصوت بالنسبة للشركات و الخواص، حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن و أرقى الخدمات لزبائنها كما يلي:

- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرساليات عبر الأقمار الصناعية، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها أصوات، صور، معطيات"، عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية كانت..الخ، وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة .

- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من مهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.

- زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصال إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية.

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصوت والصورة و الرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية.

- تطوير والاستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة

- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GAIA)، وفاء للزبائن، وذلك عن طريق ما يلي:

[1] الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر WWW. Algérie télécom .DZ

[2] الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر WWW. Algérie télécom .DZ

كل زبون له شباك وحيد على مستوى الوكالة التجارية الاتصالات الجزائر، التي تحفظ طلب الزبون، ومعلومات خاصة به، عنوانه....الخ

2- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:[1]

اتصالات الجزائر تعمل في عالم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ذلك بأربع أهداف هي:

. زيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، و تسهيل الولوج لخدمات الاتصالات وذلك للوصول لعدد أكبر من المستعملين، و بالخصوص المناطق الريفية.

.زيادة وتنمية في جودة الخدمات المعروضة، و سلسلة أو مجموعة التشكيلات المقدمة، و جعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصالات.

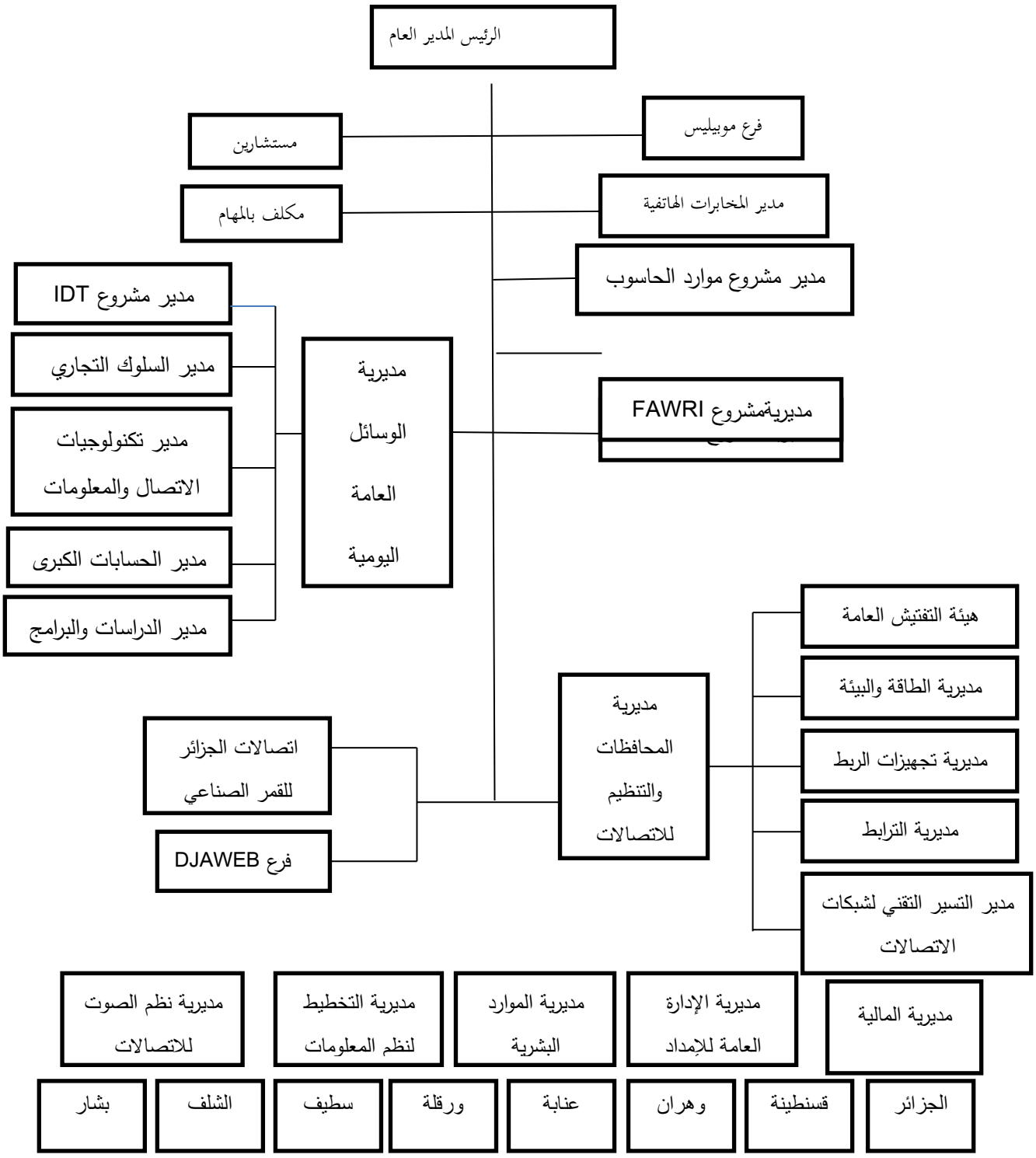
. تطوير شبكة وطنية محلية للاتصالات، مرنة وموصولة بطرق الإعلام. 4. المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير المؤسسة الإعلام و الاتصال في الجزائر . و تتمحور نشاطات المؤسسة حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية -تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة. - إنشاء واستثمار وتسير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات

[1] الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر WWW. Algérie télécom .DZ

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

الشكل رقم (3-1) :الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر –وحدة المدية–



50 وحدة عملياتية للاتصالات (47 وحدة عملياتية للاتصالات ولائية+ 03 وحدة عملياتية للاتصالات بولاية الجزائر)

المطلب الثالث: خدمات و فروع مؤسسة اتصالات الجزائر

الفرع الاول: خدمات بعض مصالح مؤسسة اتصالات الجزائر

و سنتناول ذكر مختصر لمهام بعض المصالح:[1]

1- الرئيس المدير العام (PDG):

هو رئيس مجلس الإدارة و يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى معمساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المتخصصة و من مهامه السهر على:

- الحفاظ على الحصص في السوق.
- تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة .
- تطوير التسويق العملي.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها و التنسيق بين المصالح
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
- النظر في الاقتراحات المقدمة.
- المحافظة على السير الحسن و العادي في الشركة.

2 – مديرية التخطيط IDT (information des données Technique) :

و تنحصر مهامه فيما يلي:

- التغذية الإعلامية العامة.
- تطبيق المهام الموكلة عند طلب رئيس المدير العام .
- التنسيق بين المديريات عبر المعلوماتية.
- الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطلات أو ماشابه ذلك.

3 – المفتشية العامة (INSPECTION GENERALE):

و تكون تحت وقاية مباشرة للمدير وهي مكلفة ب:

- مراقبة قاعدة الأعمال السنوية.
- تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا.

[1] الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر WWW. Algérie télécom.DZ

- القيام بتحقيقات في حالة ظهور أي مشكلة في الشركة.
- تنسيق ومتابعة و مراقبة مصاخ المقتنيات الإقليمية.
- تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.

4 –مديرية الطاقة و المحيط (DEE):

وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف الشركة بالإضافة إلى دراسة المحيط العامحار

5–مديرية الموارد البشرية (DRH):

وهي تعتبر العمود الفقري للشركة من مهامها:

- إعداد الدراسات و إنشاء و الإحصائيات و متابعة مؤشرات التسيير.
- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات.
- إنشاء مخططات و برامج التكوين و تنشيطها وفقا لوضعها العملي.
- تسيير أنظمة المكافآت و التحفيزات.

6–مديرية المالية و المحاسبة (DFC):

و هي مكلفة :

- تقديم المساعدة للهياكل العملية.
- تنشيط السير المحاسبي و المالي للشركة.
- تسيير الميزانية و الجباية.
- إعداد و وضع القواعد و الإجراءات و السهر على تطبيقها.

7–مديرية الإدارة العامة و الإمدادات (DGAL):

و تقوم ب:

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة.
- المحافظة على هياكل الشركة و معالجة المسائل القضائية.
- تسيير و حماية الذمم المالية، وإعادة تسجيل عقود الملكية و إعادة الملفات العقارية.
- تهيئة و تسيير المراكز التابعة للشركة.
- تنشيط التسيير الإداري باستنتاج و معالجة الصفقات.

– التنظيم العام الاتصالات الجزائر مقسم حسب المبادئ العامة إلى ثلاثة مستويات:

المستوى الأول: **المديرية العامة للمؤسسة:** وهي مقسمة إلى:

خمسة مديريات مركزية: و المكونة من:

– مديرية تخطيط و تنظيم الإعلام.

– مديرية المالية.

– مديرية التسيير التقني الشبكات الاتصالات.

– مديرية الموارد البشرية .

– مديرية الإدارة العامة التشريعية.

فرعين مركزيين:

– فرع التسويق و تسيير النوعية

– فرع تطوير شبكات الاتصالات.

المستوى الثاني: **المديريات الإقليمية للاتصالات:** بعدد يبلغ ثمانية و هي مكونة من:

– عدة وحدات عملية للاتصالات.

– فريق عمل مكون:

– خمسة مديريات فرعية .

– مفتشية جهوية.

المستوى الثالث: **الوحدات العملية للاتصالات:**

بعدد ثمانية و أربعون أي واحدة في كل ولاية وهي مكونة من :

– مركز عملي:

مركز الاتصالات الهاتفية، وكالة تجارية للهاتف، CECLI و خدمات أخرى.

– فريق عمل .

الفرع الثاني: فروع مجمع اتصالات الجزائر[1]

تعتبر اتصالات الجزائر بمجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات . فقد تم إنشاء:

[1]الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر WWW. Algérie télécom.DZ

- "فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف الخلوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت ٩٨ بالمائة وكدا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك. كما يظم بمجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للأنترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذوالسرعة الفائقة. وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...اخ) مربوطة حاليا شبكات الأنترانتIntranetبمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب".

– اتصالات الجزائر الفضائية : المختصة في تكنولوجيات الوسائل والأقمار الصناعية .

الحسابات الكبرى:

هي أكبر الفواتير المحصلة مقابل الاستخدام الأكبر للخدمات المنتجة من طرف شركة اتصالات الجزائر وبذلك يتم تحقيق رقم حساب أكبر مقابل تلك الخدمات وتندرج مديرية الحسابات الكبرى تحت مديرية التسويق وتسييرا لنوعية . إن عناصر الحسابات الكبرى تندرج تحت اسم (Liste top50) قائمة الزبائن الشهيرة الكبرى وهو عدد افتتاحي لمديرية الحسابات الكبرى الشركة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول اثر نظام المعلومات الإستراتيجيعلى أداءمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية (الجزائر)، بداية نحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم نتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي و التحليلي باعتبارهما المنهجان المناسبان لموضوع بحثنا والذي نحاول من خلاله معرفة اثر نظام المعلومات الإستراتيجيعلى أداء وكالة اتصالات الجزائر بولاية المدية (الجزائر).

ثانيا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عمال و موظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية و من مختلف المستويات الإدارية و البالغ عددهم 311 عامل.

ثالثا: عينة الدراسة

و في تحديد عينة الدراسة استخدمنا عينة ميسرة التي يتم اختيار مفرداتها من المجتمع بصورة احتمالية و موضوعية في نفس الوقت بحيث تعطي جميع أفراده فرصة متساوية للاختيار مما يقلل من احتمال التحيز لقيمة دون أخرى. بحيث تم توزيع 35 استبانة على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر و تم استرجاع 30 استبانة صالحة للتحليل.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه على ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

أولا: مضمون الاستبيان

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على أدبيات الدراسة، قمنا بتصميم استبيان طبقا للمحاور الأساسية، وقد قسمنا الاستبيان إلى جزئيين نعرضها كاللاتي:

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

كما قاما الطالبتين بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول،نظام المعلومات الإستراتيجيفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية (الجزائر) (المتغير المستقل)، حيث اشتمل على (10) عبارات تتضمن بعدين.

المحور الثاني،أداءمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية (الجزائر) (المتغير التابع)، اشتمل على(10) عبارة تتضمن بعدين.

واشتمل الاستبيان ككل على (20) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية و السلم المستخدم.

ثانيا: المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات **أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة** كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم (01): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(02):قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	**1 اقل 1.8**	**ضعيفة جدا**
الاتجاه الثاني	**1.8 اقل 2.6**	**ضعيفة**
الاتجاه الثالث	**2.6 اقل 3.4**	**متوسطة**
الاتجاه الرابع	**3.4 اقل 4.2**	**عالية**
الاتجاه الخامس	**4.2 إلى 5**	**عالية جدا**

المصدر: إعداد الطالبتين

واعتبرا الطالبتين المتوسطات في الجدول رقم (02) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للبعد أو المحور

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: S.P.S.S(الإصدار20) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها، واعتمدت الدراسة على الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدت على الأدوات الإحصائية التالية:

1- قياس الاتساق الداخلي .
2- قياس معامل الثبات.
3- اختبار التوزيع الطبيعي.
4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.
5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.
6- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

استعانت الطالبتين لصدق أداة الاستبيان، في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 30 مفردة، بحساب معاملات الارتباط و معامل الثبات.

أولا: تحكيم أداة الاستبيان.

اعتمدت الطالبتين في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ بأرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها من طرف المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة، المبين أسمائهم في الجدول الأتي:

جدول رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
معوشي عماد	أستاذدكتور	جامعة المدية
بولصنام محمد	أستاذ دكتور	جامعة المدية
قبطان شوقي	أستاذ دكتور	جامعة المدية

المصدر من إعداد الطالبتين.

ثانيا: الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محورنظام المعلومات الإستراتيجيفي مؤسسة اتصالات الجزائر.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور نظام المعلومات الإستراتيجيعلى أداء وكالة اتصالات الجزائر بولاية المدية (الجزائر)، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين العبارات والأبعاد التي تنتمي إليها.

1- الاتساق الداخلي لبعد المتطلبات التنظيمية:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearmanتم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد المتطلبات التنظيمية، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (04):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد المتطلبات التنظيمية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد المتطلبات التنظيمية	**1**	**-**
01	تعتبر المعلومات مصدرا أساسيا في عملية اتخاذ القرار في مؤسستكم	0,489**	0,006
02	توفر المؤسسة خطة عمل لنظم المعلومات تنسجم مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة	0,712**	0,000
03	تعتمد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات على المعلومات التي تزودها نظم المعلومات في المؤسسة	0,668**	0,000
04	تساهم الإدارة العليا في عمليات التخطيط و تصميم و بناء نظم المعلومات المؤسسة	0,644**	0,000
05	يساهم الموظفون مهما كان مستواهم الإداري في تصميم و تطوير المعلومات في المؤسسة	0,716**	0,002

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(04) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,489**) (**0,716**)ذات دلالة إحصائية اقل من (**0.05**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد المتطلبات التنظيمية.

2- الاتساق الداخلي لبعد المتطلبات التكنولوجية:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearmanتم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد المتطلبات التكنولوجية، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (05):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المتطلبات التكنولوجية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد المتطلبات التكنولوجية	**1**	**-**
06	لدى المؤسسة برمجيات متطورة تعتمد عليها في الحصول على المعلومات التي تساعدها في اتخاذ القرار	0,813**	0,000
07	لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية و شاملة تستجيب لمتطلبات العمل في المؤسسة	0,934**	0,000
08	تعتمد المؤسسة على برامج سير متطورة في تسيير علاقتها مع العملاء	0,910**	0,000
09	تتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات حديثة و فعالة لخدمة و تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة	0,786**	0,000
10	لدى المؤسسة أجهزة كمبيوتر توفر السرعة في الدخول و معالجة المعلومات و تحديثها باستمرار	0,776**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(05) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,776**) (**0,934**)ذات دلالة إحصائية اقل من (**0.05**) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد المتطلبات التكنولوجية.

ثالثا: الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محورأداءمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور نظام المعلومات الإستراتيجيعلى أداء وكالة اتصالات الجزائر بولاية المدية (الجزائر)، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين العبارات والأبعاد التي تنتمي اليها.

1- الاتساق الداخلي للبعد المالي:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearmanتم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و البعد المالي، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (06):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و البعد المالي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	البعد المالي	**1**	**-**
11	يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة	0,743**	0,000
12	تعد النتائج المالية المحققة للمؤسسة محصلة أداء الموارد البشرية	0,674**	0,000
13	ترجع النتائج المالية المحققة على السياسة المالية للمؤسسة	0,775**	0,000
14	تسعى المؤسسة إلى وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة الموظفين	0,599**	0,000
15	تقوم المؤسسة بدراسة مردوديتها المالية لتقييم أنشطتها الأكثر ربحية دوريا	0,818**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(06) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,599**) (**0,818**)ذات دلالة إحصائية اقل من (**0.05**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة البعد المالي.

2- الاتساق الداخلي للبعد التنافسي:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearmanتم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و البعد التنافسي، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (07):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و البعد التنافسي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد التنافسي	**1**	**-**
16	تعمل المؤسسة على زيادة العائد الإجمالي للأصول (صافي الربح/ إجمالي الأصول)	0,645**	0,000
17	تعمل المؤسسة على خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستعمال الممكن للتكنولوجيا	0,818**	0,000
18	تقوم المؤسسة بتحديد العيوب أثناء القيام بالمهام المرتبطة بكل وظيفة و تحديد أسبابها و مصادرها	0,724**	0,000
19	تنسق المؤسسة بشكل مستمر مع موردي المؤسسة لضمان الجودة المطلوبة و السعر و الوقت المناسبين	0,774**	0,000
20	تقوم المؤسسة بمقارنة جودة خدمتها مع جودة خدمة المؤسسات التي تنشط في نفس المجال	0,866**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(07) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,645) (**0,866)ذات دلالة إحصائية (0.000) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة البعد التنافسي.

رابعا: ثبات أداة الدراسة.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعاجلة عبارات أداة الدراسة للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(08) اختبار الثبات لأداة الدراسة.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
نظام المعلومات الاستراتيجي في وكالة اتصالات الجزائر	10	0,879
أداء وكالة في اتصالات الجزائر	10	0,896
أداة الدراسة	20	0,932

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج (Spss).

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم (08) أن معامل ثبات محور نظام المعلومات الاستراتيجي في وكالة اتصالات الجزائر بلغ قيمة (0,879) كما بلغ معامل ثبات محور أداء وكالة في اتصالات الجزائر (0,896) وبلغ معامل ثبات أداة الدراسة ككل (0,932) ومنه فانجميع القيم المتحصل عليهافي مستوى أكبر من 70% ما يشير للثبات وصدق عبارات أداة الدراسة لقياس المقصود من قياسه، وإمكانية تطبيق الأداة في الظروف المماثلة.

اختبار التوزيع الطبيعي:

اعتمد الدراسة على اختبار شابيرو في التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم(09):اختبار التوزيع الطبيعي.

متغيرات الدراسة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig.
بعد المتطلبات التنظيمية	0,998	0,137
بعد المتطلبات التكنولوجية	0,991	0,133
البعد المالي	0,980	0,095
البعد التنافسي	0,979	0,090
محور نظام المعلومات الاستراتيجي في وكالة اتصالات الجزائر	0,997	0,135
محورأداء وكالة في اتصالات الجزائر	0,981	0,096

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (09) أن اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو (**Shapiro-Wilk**) لجميع متغيرات الدراسة بلغ قيمة احتمالية اكبر من **0.05** وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من ما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة.

أولا: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان.

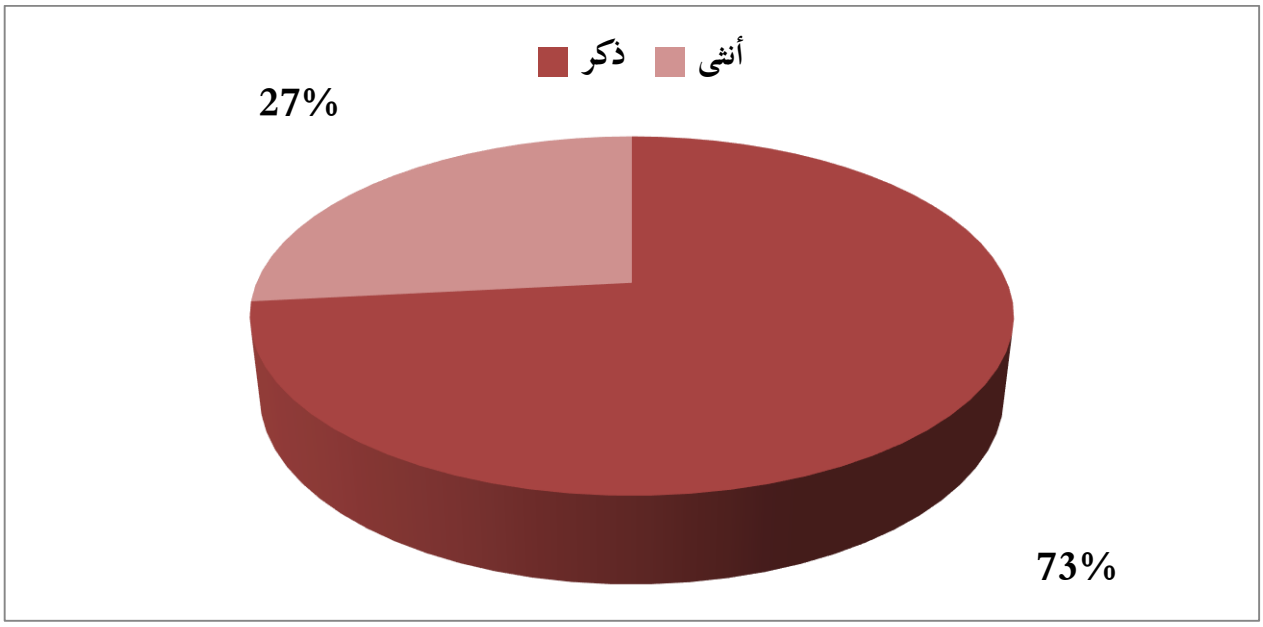
1- متغير الصنف:

الجدول رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.

الصنف	التكرار	النسبة
ذكر	22	73,3%
أنثى	8	26,7%
المجموع	30	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتينبناءا على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(3-2): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (10)(3-1) نلاحظ أن 22منالعاملين ذكور يمثلون ما نسبته **73,3%**من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، في المقابل يوجد8 منهم يمثلون ما نسبته **26,7%**من العاملين إناث.

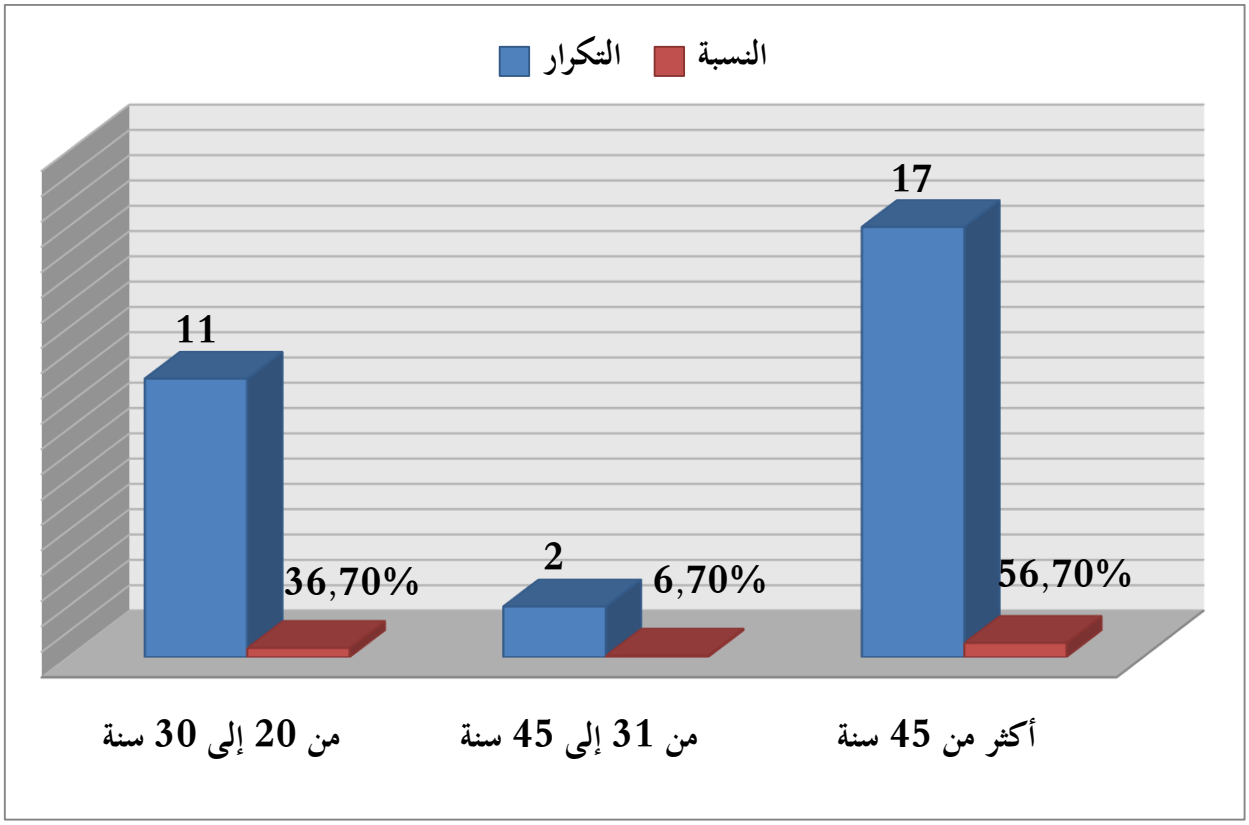
2 – متغير العمر:

الجدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة
من 20 إلى 30 سنة	11	36,7%
من 31 إلى 45 سنة	2	6,7%
أكثرمن 45 سنة	17	56,7%
المجموع	**30**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3–3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (11) (3–2) نلاحظ أن 17 من العامليينيمثلون ما نسبته **56,7%**من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم أكثرمن 45 سنة وهم الفئة الأغلب، في المقابل 11 يوجد من العاملين أعمارهممن 20إلى 30 سنة يمثلون ما نسبته **36,7%** ويوجد 2 من العاملين أعمارهم من 31 إلى 45 سنة يمثلون ما نسبته **6,7%**

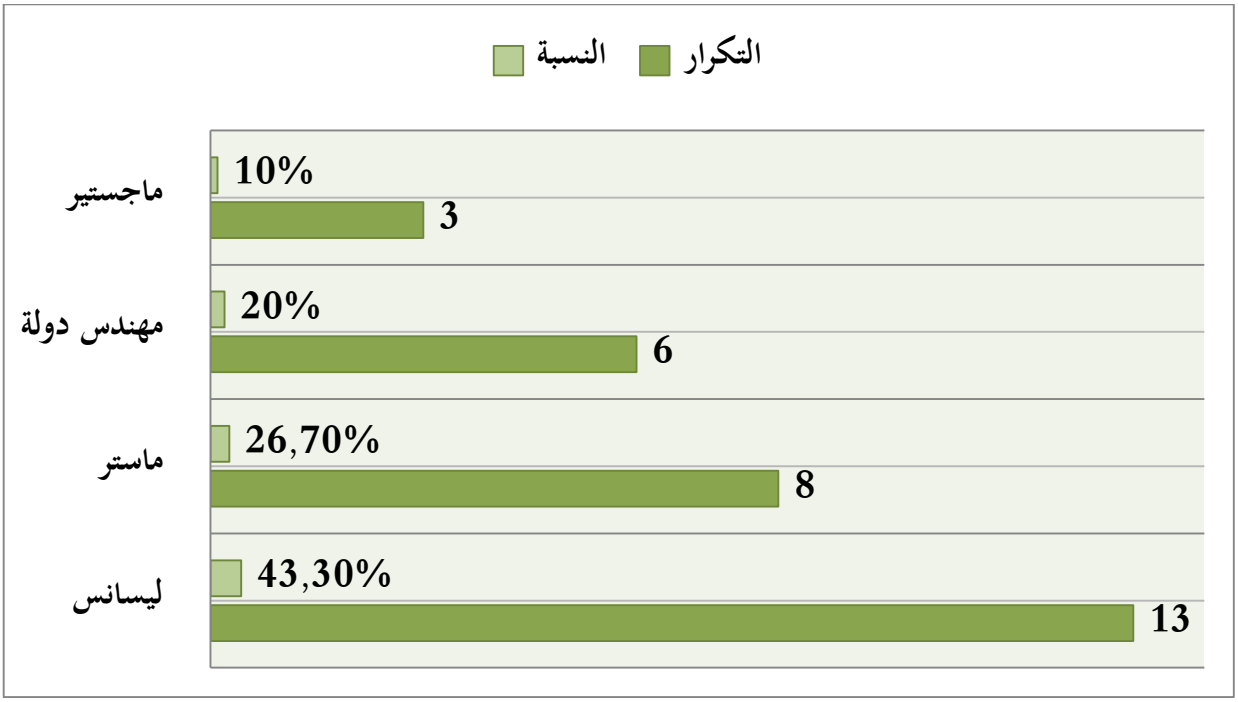
3- متغيرالمستوى العلمي.

الجدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.

المستوى العلمي	التكرار	النسبة
ليسانس	13	43,3%
ماستر	8	26,7%
مهندسدولة	6	20%
ماجستير	3	10%
المجموع	**30**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-4): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (12) (3-3) نلاحظ أن **13**من العاملين لديهم درجة علميةليسانس يمثلونما نسبته **43,3%**من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب في المقابل يوجد **8**من العاملين يمثلون ما نسبته **26,7%**لديهم درجة علميةماستر ، ويوجد **6** من العاملين يمثلون ما نسبته **20%**لديهم درجة علميةمهندسدولة، ويوجد **3** من العاملين يمثلون ما نسبته **10%**لديهم درجة علميةماجستير.

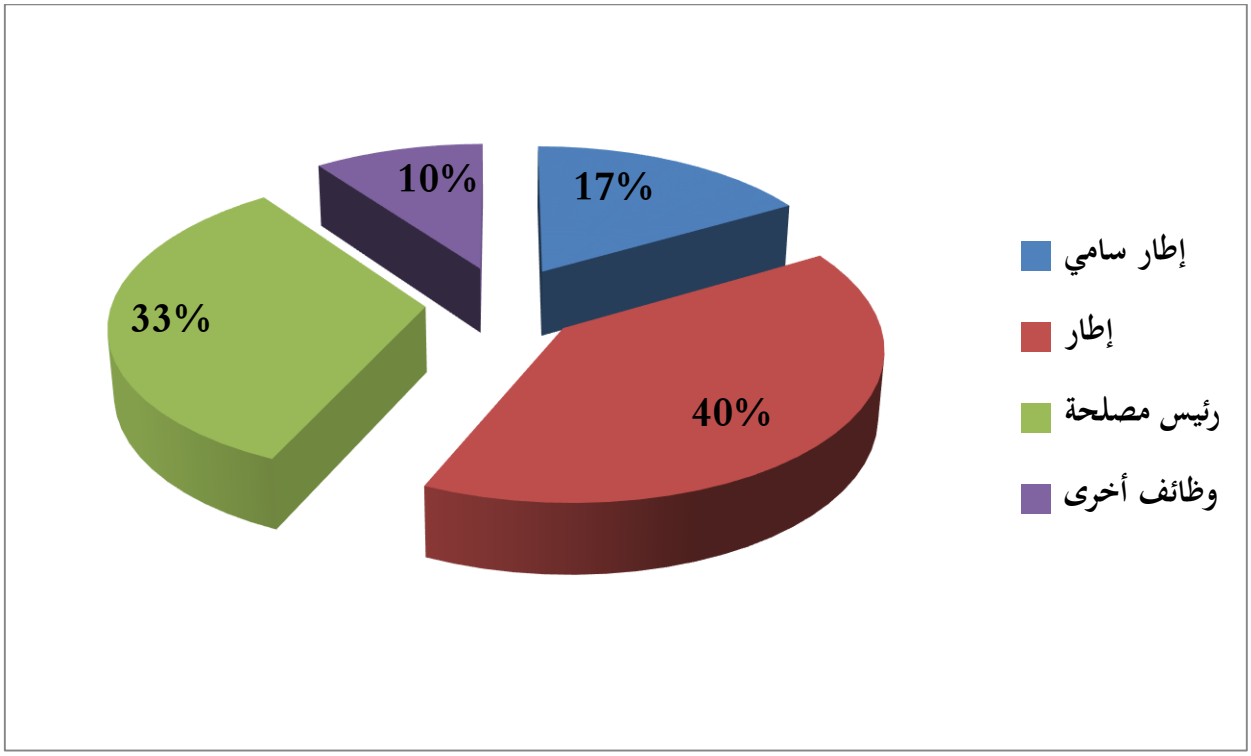
4- متغير الوظيفة.

الجدول رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة
إطارسامي	5	16,7%
إطار	12	40%
رئيسمصلحة	10	33,3%
وظائفأخرى	3	10%
المجموع	**30**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-5): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (13) (3-4) نلاحظ أن 12 من العاملين يمثلون ما نسبته **40%**من وهي النسبة من إجمالي أفراد عينة الدراسة وفي المقابل يوجد10 من العاملين يمثلون ما نسبته **33,3%**من رؤساء المصالح، ويوجد **5** من العاملين يمثلون ما نسبته **16,7%** من الإطارات الساميونيوجد **3** من العاملين يمثلون ما نسبته **10%** يشغلون وظائف أخرى

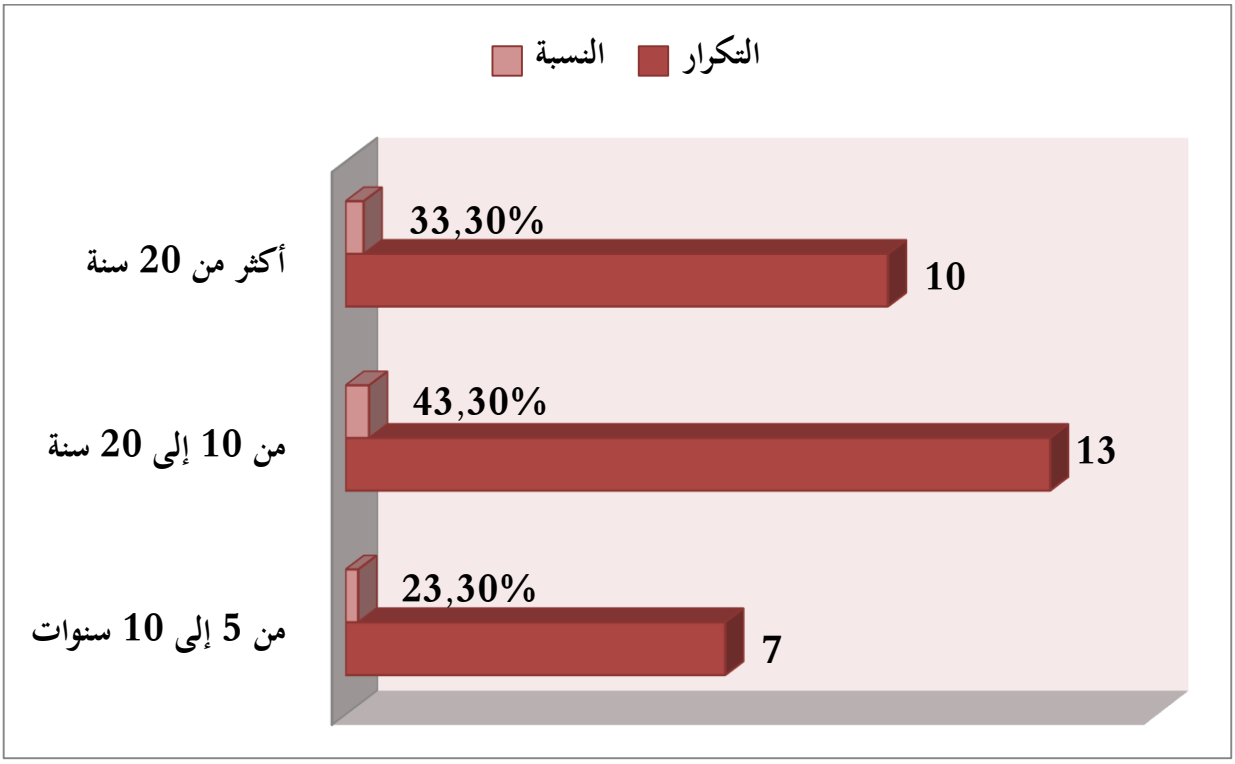
5- متغيرسنوات الخبرة.

الجدول رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
من 5 إلى 10 سنوات	7	23,3%
من 10 إلى 20 سنة	13	43,3%
أكثرمن 20 سنة	10	33,3%
المجموع	**30**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-6): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (14) (3-5) نلاحظ أن 13 من العاملين يمثلون ما نسبته **43,3%**لديهم من 10 إلى 20 سنة خبرة وهي أعلى نسبة من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وفي المقابل يوجد **10** من العاملين يمثلون ما نسبته **33,3%**لديهم أكثرمن 20 سنة خبرة ويوجد **7** من العاملين يمثلون ما نسبته **23,3%**لديهم أكثرمن 5 إلى 10 سنوات.

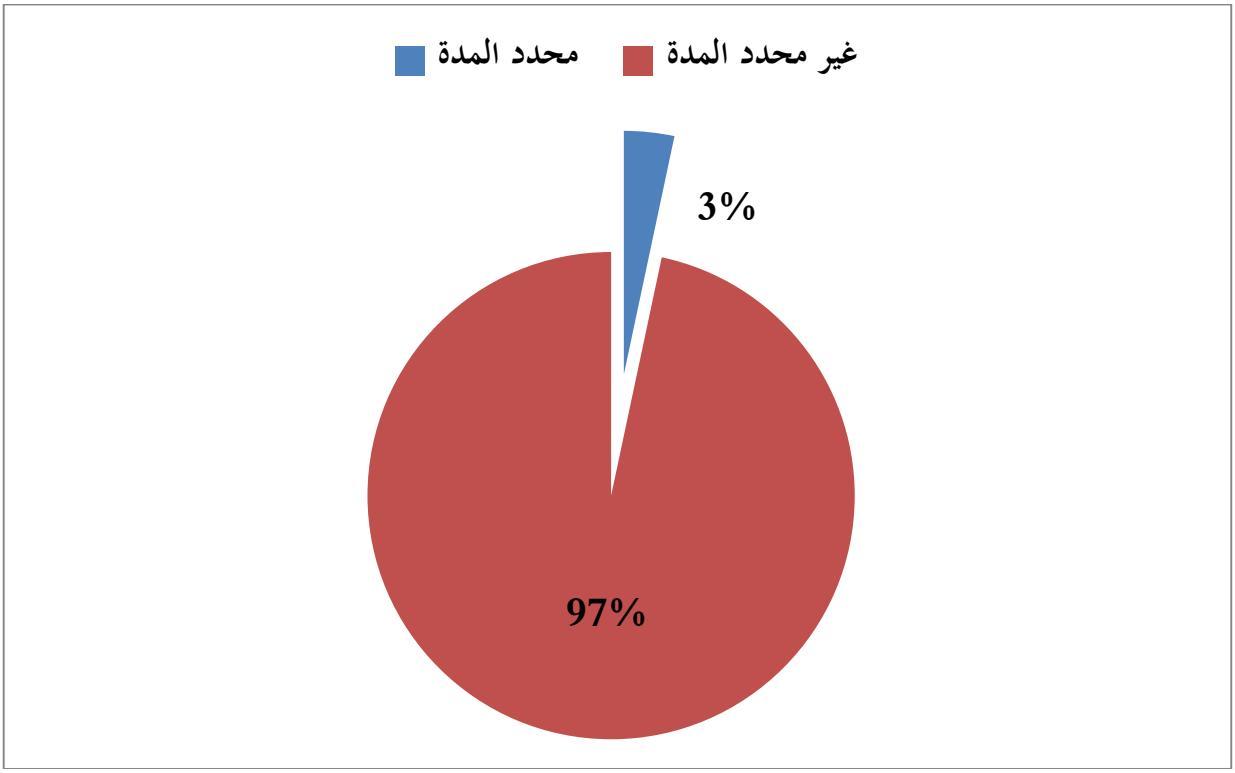
6- متغيرالعقد:

الجدول رقم(15): توزيع أفراد العينة حسب متغير العقد.

العقد	التكرار	النسبة
محددالمدة	1	3,31%
غيرمحددالمدة	29	96,7%
المجموع	30	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتينبناءا على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(3-7): تمثيل أفراد العينة حسب متغير العقد.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (15) (3-6) نلاحظ أن 29منالعامليننيمثلون ما نسبته 96,7%لديهم عقد غير محدد من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، ويوجد واحد يمثلما نسبته 3,31%من العامللديهم عقد محدد المدة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة.

أولا: التحليل الوصفي لأبعاد محورنظام المعلومات الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد محورنظام المعلومات الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر، الذي اشتمل على بعدين، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة،كما يبينه الجدول الأتي:

جدول رقم(16): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محورنظام المعلومات الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	بعدالمتطلبات التنظيمية	4,36	0,521	1	عالية جدا
2	بعدالمتطلبات التكنولوجية	4,33	0,654	2	عالية جدا
	محورنظام المعلومات الإستراتيجي	4,34	0,550	–	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (16) أن تقديرات العاملين لمحورنظام المعلومات الإستراتيجي، بلغت درجات موافقة عالية جدا، حيث تم ترتيبها وفقا المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالأتي:

1- بلغ المتوسط الحسابي لبعد المتطلبات التنظيمية**4,36**بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في المتطلبات التنظيميةلدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,521** ما يشير إلى عدم تشتت أراء العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

2- بلغ المتوسط الحسابي لبعد المتطلبات التكنولوجية**4,33** بدرجة موافقة عالية جدا، ما يشير إلى وجود مستوى عالي جدا في المتطلبات التكنولوجيةلدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,654** ما يشير إلى عدم تشتت أراء العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمحورنظام المعلومات الإستراتيجي**4,34**بدرجة موافقة عالية، ما يدل على وجود مستوى عالي في تطبيقنظام المعلومات الإستراتيجي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية، حيث بلغ الانحراف المعياري **0,550** ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

ثانيا: التحليل الوصفي لأبعاد محور الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد محور الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية، الذي اشتمل على بعدين، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة،كما يبينه الجدول الأتي:

جدول رقم(17): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور الأداء في وكالة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	**البعدالمالي**	4,23	0,656	**1**	**عالية جدا**
2	**البعدالتنافسي**	4,09	0,836	**2**	**عالية**
	محورالأداء في وكالة اتصالات الجزائر	4,16	0,693	**-**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (17) أن تقديرات العاملين لمحور الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر، بلغت درجات موافقة عالية جدا وعالية، حيث تم ترتيبها وفقا المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالأتي:

1- بلغ المتوسط الحسابي للبعد التنافسي**4,23**بدرجة موافقة عالية جدا، ما يشير إلى وجود مستوى عالي جدا في البعد التنافسي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,656** ما يشير إلى عدم تشتت أراء العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

2- بلغ المتوسط الحسابي للبعد المالي في الخدمة**4,09** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في البعدالمالي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,836** ما يشير إلى عدم تشتت أراء العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمحورالأداءفيمؤسسة اتصالات الجزائر **4,16**بدرجة موافقة عالية، ما يدل على وجود مستوى عالي في الأداءلدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية، حيث بلغ الانحراف المعياري **0,693** ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

أولا: اختبار الفرضيات الفرعية الأولى.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمتطلبات التنظيميةعلى الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمتطلبات التنظيميةعلى الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

جدول رقم(18): اختبار الانحدار البسيط للمتطلبات التنظيميةعلى الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: المتطلبات التنظيمية				
المتغير التابع: الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر بولاية المدية.	R معامل الارتباط	R^2 معاملالتحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	,798a0	,6370	1,061	7,006	,0000
	Fالمحسوبة		دلالة F		
	49,083		,000b0		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (18) اثر المتطلبات التنظيمية على الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= **0,798a** بين المتطلبات التنظيمية والأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباطقوي.

- وبلغ معامل التحديد ^{2} = **0,637** أي أن ما قيمة 63.7% من التغيرات في الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية ناتجة عن المتطلبات التنظيمية.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار B= **1,061**وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في المتطلبات التنظيميةيزيد منالأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية، بقيمة **1,061**وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **7,006**عند مستوى معنوية **0,000**

- كما بلغت قيمة F المحسوبة **49,083**عند مستوى معنوية **0,000b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمتطلبات التنظيميةعلى الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.**

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمتطلبات التكنولوجيةعلى الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمتطلبات التكنولوجيةعلى الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

جدول رقم(19): اختبار الانحدار البسيط للمتطلبات التكنولوجيةعلى الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: المتطلبات التكنولوجية				
المتغير التابع: الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.	R معامل الارتباط	R^2 معاملالتحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	,648a0	,4200	,6860	4,503	,0000
	Fالمحسوبة		دلالة F		
	20,277		,000b0		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (19) اثر المتطلبات التكنولوجية على الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= **0,648a** بين المتطلبات التكنولوجية والأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباطمتوسط.

- وبلغ معامل التحديد R^2= **0,420** أي أن ما قيمة 42% من التغيرات في الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية ناتجة عن المتطلبات التكنولوجية.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار B= **0,686**وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في المتطلبات التكنولوجيةيزيد منالأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية، بقيمة **0,686** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **4,503**عند مستوى معنوية **0,000**

- كما بلغت قيمة F المحسوبة **49,083**عند مستوى معنوية **0,000b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمتطلبات التكنولوجيةعلى الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.**

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق نظام المعلومات الاستراتيجيعلى الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق نظام المعلومات الاستراتيجيعلى الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

جدول رقم(20): اختبار الانحدار البسيط لتطبيق نظام المعلومات الاستراتيجيعلى الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: تطبيق نظام المعلومات الاستراتيجي				
المتغير التابع: الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.	R معامل الارتباط	R^2 معاملالتحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	,764a0	,5830	,9620	6,256	,0000
	Fالمحسوبة		دلالة F		
	39,142		,000b0		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (20) اثر تطبيق نظام المعلومات الاستراتيجي على الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= **0,764a** بين تطبيق نظام المعلومات الاستراتيجي والأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباطقوي.

- وبلغ معامل التحديد R^2= **0,583** أي أن ما قيمة 58.3% من التغيرات في الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية ناتجة عن تطبيق نظام المعلومات الاستراتيجي.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار B= **0,962** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيق نظام المعلومات الاستراتيجييزيد منالأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية، بقيمة **0,962** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **6,256**عند مستوى معنوية **0,000**

- كما بلغت قيمة F المحسوبة **39,142**عند مستوى معنوية **0,000b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق نظام المعلومات الاستراتيجيعلى الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.**

ومن نتائج تحقق الفرضية الرئيسية يمكن استخلاص معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$Y = -0,018+0,962X$$

X:تطبيق نظام المعلومات الاستراتيجيلدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية

Y: الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية

خلاصة الفصل:

أولا: نتائج وصف محاور الدراسة:

1- نتائج التحليل الوصفي لأبعاد نظام المعلومات الإستراتيجي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية:

- وجود مستوى عالي في المتطلبات التنظيميةلدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية

- وجود مستوى عالي جدا في المتطلبات التكنولوجية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية

- وجود مستوى عالي في تطبيق نظام المعلومات الإستراتيجي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية

2- نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الأداءلدى وكالة اتصالات الجزائر بولاية المدية:

- وجود مستوى عالي جدا في البعد التنافسي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية

- وجود مستوى عالي في البعدالمالي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية

- وجود مستوى عالي في الأداءلدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية

ثانيا: نتائج التحقق من فرضيات الدراسة:

- تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص علىانه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمتطلبات التنظيمية على الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية

- تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص علىانه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمتطلبات التكنولوجية على الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية

- تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص علىانه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق نظام المعلومات الاستراتيجي على الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

الخاتمة العامة

خاتمة عامة:

في ظل التطور الكبير للمحيط الذي فرض على المؤسسات ضرورة التفكير الدائم في المستقبل، و إيجاد آليات تسمح لها بالبقاء ضمن خارطة المؤسسات المتفوقة، و في ظل زيادة المنافسة سواءا محليا أو دوليا التي فرضت منطق البقاء للأقوى، كان لزاما على المؤسسات أن تعمل على تحسين أدائها ولى شك أن الاهتمام بنظام المعلومات الاستراتيجي هو احد الأساليب التي تضمن بها هذه الأخيرة تحسين أدائها و تحقيق تفوقها.

فقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن مدى تأثير نظام المعلومات الاستراتيجي على أداء المؤسسة، في (مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية) التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من اجل إسقاط الجانب النظري على التطبيقي و كان الغرض من ذلك الإجابة على الإشكالية التي تتمحور في : "**إلى أي درجة يمكن أن يكون نظام المعلومات الإستراتيجي آلية لتحسين أداء المؤسسة ؟** "

ثانيا: مناقشة النتائج

و يمكن مناقشة النتائج فيما يلي:

– أظهرت النتائج وجود مستوى عالي في المتطلبات التنظيميةلدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية، وهذا راجع إلى أن المعلومات تعتبر مصدر أساسي في عملية اتخاذ القرار كما أن الإدارة العليا تساهم في عمليات تخطيط و تصميم و بناء نظم المعلومات و إشراك الموظفين مهما كان مستواهم الإداري في تطوير المعلومات في المؤسسة.

–أظهرت النتائجوجود مستوى عالي جدا في المتطلبات التكنولوجيةلدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية،وهذا راجع الى وجود برمجيات متطورة تعتمد عليها في الحصول على المعلومات التي تساعدها في اتخاذ القرار اذ أنها تمتلك قاعدة بيانية كافية و شاملة تستجيب لمتطلبات العمل في المؤسسة.

– أظهرت النتائج وجود مستوى عالي في تطبيقنظام المعلومات الإستراتيجي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية،وهذا راجع لامتلاكها برامج سير متطورة في تسيير علاقتها مع العملاء و اعتمادها على المعلومات كمصدر أساسي في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

– أظهرت النتائج وجود مستوى عالي جدا في البعد التنافسي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية،وهذا راجع لما تعمل عليه المؤسسة من خفض لتكاليف الإنتاج من خلال الاستعمال الممكن للتكنولوجيا وزيادة العائد الإجمالي للأصول من خلال تحديد العيوب أثناء القيام بالمهام المرتبطة بكل وظيفة و تحديد أسبابها و مصادرها.

– أظهرت النتائج وجود مستوى عالي في البعدالمالي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية، وهذا راجع إلى أن معيار نمو الأرباح يعتبر من المعايير الأساسية للحكم على أداء المؤسسة كما تسعى المؤسسة إلى وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة الموظفين.

– أظهرت النتائج وجود مستوى عالي في الأداءلدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية، وهذا راجع الى قياس كفاءة و فعالية تنفيذ الخطط و السياسات بالاعتماد على الوسائل الكمية المساعدة على اتخاذ القرارات.

2– تفسير ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات:

– أظهرت النتائجتحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمتطلبات التنظيمية على الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية، وهذا راجع إلى وجود قيمة معامل الارتباط R=a798.0 و بلوغ معامل التحديد R^2=0.637 أي ما يعادل 63.7%.

– أظهرت النتائجتحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمتطلبات التكنولوجية على الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر بولاية المدية، وهذا راجع إلى وجود قيمة معامل الارتباط R=a648.0 و بلوغ معامل التحديد R^2=0.420 أي ما قيمة 42%.

– أظهرت النتائجتحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق نظام المعلومات الاستراتيجي على الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر بولاية المدية، وهذا راجع إلى وجود قيمة معامل الارتباط R=a764.0 و قد بلغ معامل التحديدR^2= 0.583 أي ما قيمة 58%.

و من نتائج تحقق الفرضية الرئيسية توصلنا إلى استخلاص معادلة الانحدار البسيط:

$$\mathbf{Y=-0.018+0.9622X}$$

التوصيات والاقتراحات:

1- ضرورة الاهتمام بموضوع نظام المعلومات و دوره في أداء المؤسسة و إعطاءه أهمية اكبر.

2- ضرورة استخدام وسائل تكنولوجية حديثة و نقل الأفكار و تشجيع الإدارة على تطوير نظم المعلومات.

3- يتوجب الاهتمام بمشاركة العاملين و تحفيزهم من خلال الاستماع لهم و الأخذ بأفكارهم الإبداعية و إشراكهم في القرارات المتعلقة بالعمل و تحسين جودة الأداء لتحقيق الأداء المتميز.

4- ضرورة الاهتمام أكثر بنظام تخطيط موارد المؤسسات و العمل على تبني الاستراتيجيات الفعالة التي من شانها تحسين أداء المؤسسات.

5- الاهتمام أكثر بالمورد البشري المتخصص في نظام المعلومات، و ذلك بالعمل على استقطاب الكفاءات، كما يجب على المؤسسات محل الدراسة ضرورة مسايرة المتطلبات التكنولوجية الحديثة.

آفاق البحث:

من خلال تطرقنا لهذه الدراسة والتعمق في الابعاد المرتبطة بها ،وجدنا فيها مجموعه من النقائص التي لم تؤخذ بعين الاعتبار ويمكن ان تكون هذه النقائص محل بحث مستقبلا من خلال اقتراح بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع البحث نذكر ما يلي:

* دور نظام المعلومات الاستراتيجي في تحقيق الميزةالتنافسية.
* دور التسيير في تحسين اداء العاملين.
* اثر نظام المعلومات في تحقيق الابداع التنظيمي.
* ربط نظام المعلومات الاستراتيجي بتدعيم الميزةالتنافسية بالمنظمات.
* تفعيل دور اداره المعرفة في تحسين اداء المؤسسة.

قائمة المراجع

أولا: قائمة الكتب

1. إبراهيم عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النقائس للنشر و التوزيع، الأردن 2008.
2. أحمد زكي، بدوي محمد، كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوة العاملة، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 1994.
3. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض 2000.
4. الشرابي فؤاد، نظم المعلومات الإدارية، طبعة 01 دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2008.
5. توفيق عبد الرحمان، الإدارةالإستراتيجية، المبادئ و الأدوات، الطبعة الأولى الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة مصر 2004.
6. حسن علي الزغبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2005.
7. سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية (مفاهيم أساسية)، دار الجامعية الإسكندرية 2004.
8. سليم الحسنية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن 1998.
9. سعد غالب ياسين، تحليل و تصميم المعلومات دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان-الأردن الطبعة الأولى 2010.
10. ضبيان شمام، حسن الزبيدي، نظم المعلومات و أثرها في التخطيط الاستراتيجي، دار الجنان للنشر و التوزيع الأردن 2017.
11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية، الأسس و المبادئ المكتبية العصرية المنصورة 2002.
12. عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2009.
13. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمراني، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي معاصر، دار الميسرة، الأردن 2010.
14. غربي علي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة 2007.

15. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، (مفاهيمها مداخلها، عملياتها المعاصرة) دار وائل للنشر و التوزيع عمان الأردن 2000.

16. كامل سيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية مدخل تحليل مطابع جامعة الملك سعود 1977.

17. محمد عبد الحسن الطائي، نعمة عباس، خضير الخفاجي نظم المعلومات الإستراتيجية، منضورة الميزة التنافسية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان الأردن، الطبعة الأولى 2003.

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

19. منال محمد الكردي، جلال إبراهيمالعبد ،نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية الإسكندرية .

20. مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية منظور تكنولوجي دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الاردن الطبعة الأولى 2009.

21. محمد جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق، مدخل كمي و تحليلي دار الحامد الطبعة الأولى 2009.

22. هشام فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم المعلومات، منضور استراتيجي الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن،2012

23. وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار عمان 2009.

24. زاهد محمد الديري، الرقابة الادارية، ط 1، دار المسيرة، مصر 2011.

ثانيا: الأطروحات و الرسائل

1. بلقيدوم صباح، اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه علوم التسيير، جامعة قسنطينة 02 ،2013.

2. درحمون هلال، المحاسبة التحليلية، نظام المعلومات للتسيير و مساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة يوسف بن خدة الجزائر 2005.

3. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع، جامعة باتنة 2013.

4. شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية، حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علوم تسيير، جامعة الجزائر3 ،2010.
5. عادل بومجان، تاهيل الموارد البشرية لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل ،بسكرة رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2014.
6. فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية و أثرها على إستراتيجية المنشاة في الشركات الصناعية الأردنية، أطروحة دكتوراه، فلسفة في الإدارة، إدارة الإعمال جامعة عمان العربية للدراسات العليا 2004.
7. إسماعيل مناصرية، دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرار، دراسة حالة الشركات الجزائرية للالمنيوم مذكرة ماجستير 2004.
8. باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارةأعمال ، جامعة تلمسان 2009.
9. بزقراري حياة، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة ماجستير، علوم التسيير تخصص محاسبة بسكرة 2010.
10. ريغة احمد صغير، تقييم اداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانتاج الالات الصناعية، مذكرة نيل شهادة ماجستير علوم التسيير، جامعة قسنطينة2 2013.
11. سعيد سمير ابو جليدة، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين في شركة الاتصالات الليبية، مذكرة نيل ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، عمان الاردن 2018.
12. سعيد بن سليمان الحوسني، اثر نظم المعلومات الادارية في ادارة اداء العاملين في شركة اتصالات، شهادة ماجستير ادارة اعمال، سلطانة عمان، نيسان 2019.
13. شافي نوال، تحفيز العمال و دوره في تحسين اداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر، بسكرة (2004،2005).
14. عماد احمد اسماعيل، خصائص نظم المعلومات و اثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجي في الادارتين العليا و الوسطى، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية، العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير الجامعة الاسلامية، غزة فلسطين 2011.

15. عادل عشي، الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم، مذكرة شهادة ماجستير علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، بسكرة 2001.

16. مسعود طحطوح، اهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير للتسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة (2008،2009).

17. مومن شرف الدين، دور الادارة بالعمليات في تحسين الاداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة ماجستير، تخصص ادارة استراتيجية جامعة سطيف 2011.

18. مريم شكري، محمود نديم، تقييم الاداء المالي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، مذكرة ماجستير في محاسبة التمويل تخصص ادارة اعمال، جامعة الاردن 2013.

19. محمد سليماني، الابتكار التسويقي و اثره على تحسين اداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة، مذكرة نيل شهادة ماجستير، علوم التسيير، المسيلة 2006.

20. امال قبيل، اثر نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم التخطيط الاستراتيجي، دراسة حالة، جامعة محمد خيضر بسكرة، شهادة ماستر ادارة اعمال (2015،2016).

21. امينة بوحجر، نعيمة مزيان،بطاهر مزيان، الادارة الاستراتيجية و تاثيرها في تحسين اداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسات الوطنية لتصنيع و تركيب البناءات الجاهزة، عين الدفلى، مذكرة نيل شهادة ماستر علوم التسيير، جامعة خميس مليانة 2018.

22. الهام فرحي، اثر التغيير التنظيمي على اداء المؤسسة، مذكرة نيل شهادة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة 2018.

23. ابراهيم يعيشي، التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحسين اداء المنظمة، مذكرة نيل متطلبات شهادة ماستر تخصص تسيير استراتيجي للمؤسسة،2015.

24. تاجوري جليلة، الرقابة الادارية و دورها في تحسين الاداء الوظيفي لدى العمال، دراسة ميدانية وحدة بريد الجزائر ام البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية 2014.

25. تيفورغي حنان، دور نظام المعلومات المحاسبي في تحسين الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة نيل شهادة ماستر، تخصص محاسبة و تدقيق، 2020.

26. حنان كزاز، دور نظام المعلومات في التشخيص الاستراتيجي الخارجي، مذكرة تخرج ماستر، علوم التسيير، محمد خيضر بسكرة الجزائر،2013.

27. حماش فتيحة، دور نظام المعلومات في رسم استراتيجية المؤسسة، دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) سيدي لخضر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم (2015،2016).

28. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها و دورها، في الابداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة حالة شركة الروائح لصناعة العطور، الوادي، مذكرة ماستر علوم التسيير، جامعة سكيكدة (2006،2007).

29. خالد محمد الزيود، اثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الاولويات التنافسية، دراسة تطبيقية بالبنوك التجارية الاردنية، قسم ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط (2013،2014).

30. درب وردة، قمودة وهيبة، استخدام تكنولوجيا المعلومات و تاثيرها على وظائف المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، ورقلة (2012،2013).

31. زراري ياسمينة، تاثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للموظفين، مذكرة نيل شهادة ماستر، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي 2016.

32. شامي صليحة،المناخ التنظيمي و تاثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، مذكرة نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس 2009.

33. قدادرة اكرام، اثر بيئة العمل على اداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة مذكرة نيل شهادة ماستر، جامعة ام البواقي،2018.

34. قريرة الضاوية، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على اداء الموارد البشرية، مذكرة نيل شهادة ماستر، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة بسكرة 2019.

35. كريمة كندري، دور الامدادات في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مطاحن الاوراس، مذكرة ماستر في النقل و الامداد، جامعة الحاج لخضر، باتنة (2010،2011).

36. لمين علواطي، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تاثيره في الاداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة تخرج ماستر ادارة اعمال، كلية علوم التسيير جامعة الجزائر3، 2004.

37. منال قسمية، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين اداء المنظمة ، دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة، مذكرة نيل شهادة ماستر، تسيير استراتيجي للمؤسسات، بسكرة 2014.

38. محمدي امال، دور ادارة المعرفة في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة ماستر تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة 2018.

39. مسعودي رونق، توزوت منال، دور تمكين العاملين في تعزيز اداء المؤسسة، مذكرة نيل شهادة ماستر تخصص ادارة اعمال، جامعة يحي فارس بالمدية 2021.

40. نزهة عبد الله الحاج، دور لوحة القيادة في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة ماستر تخصص مالية و بنوك، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية (2013،2014).

41. وهيبة سعيدي، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في ادارة المعرفة، دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر،مذكرة ماستر تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات بسكرة (2015،2016).

42. يوسفي عبد الرحمان، تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية مذكرة استكمال شهادة ماستر اكاديمي في علوم التسيير، تخصص مالية، تامينات و تسيير المخاطر، جامعة ام البواقي 2013.

المجلات العلمية:

1. اسامة سعيد عبد الصادق، نظم المعلومات الاستراتيجية كاحد متطلبات المنشات، مجلة المحاسبة، السنة السابعة، جامعة الملك سعود العدد 28 2001.

2. بسام الغانم، مجلة الادارة و القيادة و التخطيط الاستراتيجي، 15 يونيو 2021.

3. بوعنيفي سميحة، جامعة طاهري محمد بشار الجزائر، نظام المعلومات ركيزة أساسية في الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، حالة المؤسسات الاقتصادية ببشار، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 9 العدد 1 مارس 2021.

4. مجلة الفكر الشرطي، المجلد 21 العدد 82، 2012.

5. نادية حبيب ايوب، نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الادارية، المجلد الثامن 1996.

المؤتمرات:

1. رايس وفاء، دور التعليم التنظيمي في تحسين الاداء التنافسي لمنظمات الاعمال الملتقى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف الجزائر (13،14) ديسمبر 2011.

المواقع الالكترونية:

1. قصي شريم، تعريف نظم المعلومات، موقع موضوع، Mawdoo3.com اخر تحديث 05:15، 06 ابريل 2022.

المراجع باللغة الاجنبية:

1- الكتب:

1-Turban, E Fraim& Et.al. « Information Technology For Management :inproving quality and productivity » john wiley& sons, inc, canada 1996. Page 71.

قائمة الملاحق

قائمة الأستاذة المحكمين

الأستاذ	الرتبة	الإمضاء
محمد بولصنام	أستاذ	أ.د محمد بولصنام
عماد معوشي	أستاذ	أ.د معوشي عماد جامعة المدية
عبدالغني شوقي	استاذ	أ.د شوقي عبدالغني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la recherche scientifique

Université Yahia Farès de Médéa
Faculté des sciences économique et des sciences Commerciales et des sciences de gestion

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الرقم: 21
المدية في: 2023/02/20

إلى السيد: مدير مديرية اتصالات الجزائر بالمدية

الموضوع: السماح للطلبة بإجراء " دراسة حالة"

سيادة المدير المحترم، في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والإدارية، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي ومن أجل إعداد مذكرة ماستر: الموسومة بعنوان : (**نظام المعلومات الإستراتيجي كألية لتحسين أداء المؤسسة**)

فإننا نرجو من سيادتكم السماح للطلبة بإجراء دراسة حالة في مؤسستكم.

الإسم واللقب	تاريخ الإزياد	مكان الإزدياد	رقم التسجيل
لقراف ليندة	1998/05/23	تابلاط	171732047442
موساوي وسام	1999/12/25	تابلاط	171732047459
المسجلة في السنة الثانية ماستر		تخصص : إدارة الأعمال	
السنة الجامعية: 2022/ 2023			

كما نعلمكم أن دراسة حالة مزمع إجرائها محددة في الفترة بين: من .....إلى .....
وفي الأخير تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

رئيس القسم
رئيس قسم علوم التسيير
د. رابحي محمد الأمين

مدير المؤسسة المستقبلة
Le Directeur de la DOT de Médéa P/I
Sous Directeur Fonction Support DOT- MEDEA
Signé: MOSTEFAOUI Mohamed

الملحق رقم (1): الاستبيان الموجه لعينة الدراسة.

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الموضوع : إستبيان مذكرة ماستر أكاديمي

"نظام المعلومات الإستراتيجي كآلية لتحسين أداء المؤسسة"

تحية طيبة ، و بعد :

في إطار تحضير مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تم إعداد هذا الاستبيان لغرض جمع بيانات حول "**نظام المعلومات الإستراتيجي كآلية لتحسين أداء المؤسسة**" (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية–الجزائر).

و في سبيل تحقيق ذلك، نرجو منكم الإجابة و بكل موضوعية على فقرات الاستبيان، و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة لكل فقرة من فقراته، علما بأن المعلومات التي سيتم جمعها ستعامل بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

و تقبلوا منا فائق عبارات الشكر و التقدير

السنة الجامعية 2023/2022

المحورالأول:المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

الأقدمية :

أقل من خمس سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 20 سنة ☐

أكثر من 20 سنة ☐

العمر :

من 20إلى 30سنة ☐ من 31 إلى45 سنة ☐ أكثر من45 سنة ☐

الدرجة العلمية:

ليسانس ☐ ماستر ☐ مهندس دولة ☐ ماجستر ☐ دكتوراه ☐

المسمى الوظيفي:

اطار سامي ☐ إطار ☐ رئيس مصلحة ☐ وظائف اخرى ☐

طبيعة العقد :

محدد المدة ☐ غير محدد المدة ☐

المحور الثاني: نظام المعلومات الإستراتيجي

يوجب التكرم بقراءة كل عبارة ثم وضع العلامة (X) في أحد الخانات مع العلم أن كل اجابة لا تقبل منك إلا اختيار واحد فقط, لذا نرجو منك التركيز لأن ذلك سيعطي مصداقية أكبر لنتائج البحث.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أ-المتطلبات التنظيمية					
01	تعتبر المعلومات مصدرا أساسيا في عملية اتخاذ القرار في مؤسستكم					
02	توفر المؤسسة خطة عمل لنظم المعلومات تنسجم مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة					
03	تعتمد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات على المعلومات التي تزودها نظم المعلومات في المؤسسة					
04	تساهم الإدارة العليا في عمليات التخطيط و تصميم و بناء نظم المعلومات المؤسسة					
05	يساهم الموظفون مهما كان مستواهم الإداري في تصميم و تطوير المعلومات في المؤسسة					
	ب-المتطلبات التكنولوجية					
06	لدى المؤسسة برمجيات متطورة تعتمد عليها في الحصول على المعلومات التي تساعدها في اتخاذ القرار					
07	لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية و شاملة تستجيب لمتطلبات العمل في المؤسسة					
08	تعتمد المؤسسة على برامج سير متطورة في تسيير علاقتها مع العملاء					
09	تتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات حديثة و فعالة لخدمة و تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة					
10	لدى المؤسسة أجهزة كمبيوتر توفر السرعة في الدخول و معالجة المعلومات و تحديثها باستمرار					

المحور الثالث: أداء المؤسسة :

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة					
12	تعد النتائج المالية المحققة للمؤسسة محصلة أداء الموارد البشرية					
13	ترجع النتائج المالية المحققة على السياسة المالية للمؤسسة					
14	تسعى المؤسسة إلى وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة الموظفين					
15	تقوم المؤسسة بدراسة مردوديتها المالية لتقييم أنشطتها الأكثر ربحية دوريا					
16	تعمل المؤسسة على زيادة العائدالإجمالي للأصول (صافي الربح/ إجمالي الأصول)					
17	تعمل المؤسسة على خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستعمال الممكن للتكنولوجيا					
18	تقوم المؤسسة بتحديد العيوب أثناء القيام بالمهام المرتبطة بكل وظيفة و تحديد أسبابها و مصادرها					
19	تنسق المؤسسة بشكل مستمر مع موردي المؤسسة لضمان الجودة المطلوبة و السعر و الوقت المناسبين					
20	تقوم المؤسسة بمقارنة جودة خدمتها مع جودة خدمة المؤسسات التي تنشط في نفس المجال					

ملحق رقم (2): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعدالمتطلبات التنظيمية.

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	العبارة5	البعد1
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1,000	,699**	,349	-,007	,114	,489**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,059	,971	,550	,006
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة2	Correlation Coefficient	,699**	1,000	,397*	,186	,393*	,712**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,030	,325	,032	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة3	Correlation Coefficient	,349	,397*	1,000	,610**	,108	,668**
		Sig. (2-tailed)	,059	,030	.	,000	,571	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة4	Correlation Coefficient	-,007	,186	,610**	1,000	,267	,644**
		Sig. (2-tailed)	,971	,325	,000	.	,153	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة5	Correlation Coefficient	,114	,393*	,108	,267	1,000	,716**
		Sig. (2-tailed)	,550	,032	,571	,153	.	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	البعد1	Correlation Coefficient	,489**	,712**	,668**	,644**	,716**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,006	,000	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (3): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد المتطلبات التكنولوجية.

Correlations

			العبارة6	العبارة7	العبارة8	العبارة9	العبارة10	البعد2
Spearman's rho	العبارة6	Correlation Coefficient	1,000	,798**	,838**	,741**	,633**	,813**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة7	Correlation Coefficient	,798**	1,000	,824**	,734**	,636**	,934**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة8	Correlation Coefficient	,838**	,824**	1,000	,694**	,579**	,910**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,001	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة9	Correlation Coefficient	,741**	,734**	,694**	1,000	,886**	,786**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة10	Correlation Coefficient	,633**	,636**	,579**	,886**	1,000	,776**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	.	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	البعد2	Correlation Coefficient	,813**	,934**	,910**	,786**	,776**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (4): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات والبعد المالي.

Correlations

			العبارة11	العبارة12	العبارة13	العبارة14	العبارة15	البعد3
Spearman's rho	العبارة11	Correlation Coefficient	1,000	,556**	,595**	,404*	,553**	,743**
		Sig. (2-tailed)	.	,001	,001	,027	,002	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة12	Correlation Coefficient	,556**	1,000	,752**	,199	,276	,674**
		Sig. (2-tailed)	,001	.	,000	,291	,139	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة13	Correlation Coefficient	,595**	,752**	1,000	,252	,458*	,775**
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	.	,178	,011	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة14	Correlation Coefficient	,404*	,199	,252	1,000	,640**	,599**
		Sig. (2-tailed)	,027	,291	,178	.	,000	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة15	Correlation Coefficient	,553**	,276	,458*	,640**	1,000	,818**
		Sig. (2-tailed)	,002	,139	,011	,000	.	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	البعد3	Correlation Coefficient	,743**	,674**	,775**	,599**	,818**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (5): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العباراتوالبعد التنافسي.

Correlations

			العبارة16	العبارة17	العبارة18	العبارة19	العبارة20	البعد4
Spearman's rho	العبارة16	Correlation Coefficient	1,000	,485**	,264	,551**	,344	,645**
		Sig. (2-tailed)	.	,007	,159	,002	,062	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة17	Correlation Coefficient	,485**	1,000	,526**	,741**	,677**	,818**
		Sig. (2-tailed)	,007	.	,003	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة18	Correlation Coefficient	,264	,526**	1,000	,425*	,539**	,724**
		Sig. (2-tailed)	,159	,003	.	,019	,002	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة19	Correlation Coefficient	,551**	,741**	,425*	1,000	,636**	,774**
		Sig. (2-tailed)	,002	,000	,019	.	,000	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة20	Correlation Coefficient	,344	,677**	,539**	,636**	1,000	,866**
		Sig. (2-tailed)	,062	,000	,002	,000	.	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	البعد4	Correlation Coefficient	,645**	,818**	,724**	,774**	,866**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (8): نتائج اختبار ثبات الاستبيان.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,879	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,896	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,932	20

ملحق رقم (9): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
البعد1	,124	30	,200*	,998	30	,137
البعد2	,212	30	,001	,991	30	,133
البعد3	,228	30	,000	,980	30	,095
البعد4	,161	30	,046	,979	30	,090
المحور1	,131	30	,200*	,997	30	,135
المحور2	,154	30	,066	,981	30	,096

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

ملحق رقم (10): نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

الصنف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	22	73,3	73,3	73,3
	أنثى	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 إلى 30 سنة	11	36,7	36,7	36,7
	من 31 إلى 45 سنة	2	6,7	6,7	43,3
	أكثرمن 45 سنة	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الدرجة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس	13	43,3	43,3	43,3
	ماستر	8	26,7	26,7	70,0
	مهندسدولة	6	20,0	20,0	90,0
	ماجستير	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اطارسامي	5	16,7	16,7	16,7
	اطار	12	40,0	40,0	56,7
	رئيسمصلحة	10	33,3	33,3	90,0
	وظائفاخرى	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 5 إلى 10 سنوات	7	23,3	23,3	23,3
	من 10 إلى 20 سنة	13	43,3	43,3	66,7
	أكثرمن 20 سنة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العقد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محددالمدة	1	3,3	3,3	3,3
	غيرمحددالمدة	29	96,7	96,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ملحق رقم (11): نتائج التحليل الوصفي لأبعاد محورنظام المعلومات الإستراتيجيفي وكالة اتصالات الجزائر بولاية المدية (الجزائر).

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد1	30	4,3600	,52101	,09512
البعد2	30	4,3333	,65460	,11951
المحور1	30	4,3467	,55007	,10043

ملحق رقم (12): نتائج التحليل الوصفيلأبعاد محور الأداء في وكالة اتصالات الجزائر بولاية المدية (الجزائر).

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد3	30	4,2333	,65618	,11980
البعد4	30	4,0933	,83663	,15275
المحور2	30	4,1633	,69306	,12654

ملحق رقم (13): نتائج اختبار الانحدار للمتطلبات التنظيمية على أداء وكالة اتصالات الجزائر بولاية المدية (الجزائر)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,798[a]	,637	,624	,42510

a. Predictors: (Constant), البعد1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,870	1	8,870	49,083	,000[b]
	Residual	5,060	28	,181		
	Total	13,930	29			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), البعد1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,465	,665		-,699	,491
	البعد1	1,061	,152	,798	7,006	,000

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (14): نتائج اختبار الانحدار البسيطللمتطلبات التكنولوجية على أداء وكالة اتصالات الجزائر بولاية المدية (الجزائر)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,648[a]	,420	,399	,53716

a. Predictors: (Constant), البعد2

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,851	1	5,851	20,277	,000[b]
	Residual	8,079	28	,289		
	Total	13,930	29			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), البعد2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,190	,668		1,783	,085
	البعد2	,686	,152	,648	4,503	,000

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (15): نتائج اختبار الانحدار البسيطلنظام المعلومات الإستراتيجيعلى أداء وكالة اتصالات الجزائر بولاية المدية (الجزائر)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,764[a]	,583	,568	,45548

a. Predictors: (Constant), المحور1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,121	1	8,121	39,142	,000[b]
	Residual	5,809	28	,207		
	Total	13,930	29			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), المحور1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,018	,674		-,027	,979
	المحور1	,962	,154	,764	6,256	,000

a. Dependent Variable: المحور2