جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

دور نظام المعلومات الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمة: دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لإنتاج المضخات والصمامات "POVAL" البرواقية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالب:

عبد النور بلمختار

إشراف الأستاذ(ة):

د. سارة مولاي مصطفى

أعضاء لجنة التقييم

حيولة إيمان	أستـــــاذ محاضر "أ"	ممتحنا
مولاي مصطفى سارة	أستـــــاذ مساعد "ب"	مشرفا
قاسيمي حورية	أستـــــاذ مساعد "ب"	ممتحنا

السنة الجامعية 2021-2022


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد لله وكفى والصلاة على النبي المصطفى ومن به اقتفى.

اتقدم بالشكر الجزيل إلى

كل من ساهم وساعد في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد

وإخراجه إلى النور وأخص بالذكر كافة عائلة كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وخاصة قسم علوم التسيير

بكافة أعضائه.

وأجيز بالشكر أستاذتي المشرفة "د.**مولاي مصطفى سارة**" التي

كانت السند الأول في إتمام العمل من خلال ما قدمته لي من

معلومات وتجربتها ساهمت في إطراء هذا الموضوع، ولا أنسى أعضاء

لجنة التقييم على إتمام هذا التخرج.

وكل الشكر والحب إلى أساتذتي خلال مساري الدراسي وكافة

أصدقاء الدفعة من أول يوم إلى يوم التخرج.

الاهداء

الى من أفضلها على نفسي ولم لا فلقد ضحت من أجلي، ولم تدخر جهداً في سبيل إسعادي على الدوام أمي الحبيبة.

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه.

صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة، فلم يبخل علي طيلة حياته والدي العزيز.

إلى أصدقائي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون وفي أصعدة كثيرة.

أقدم لكم هذا البحث وأتمنى أن يحوز على رضاكم.

مستخلص:

هدفت الدراسة إلى إبراز دور **نظام المعلومات الاستراتيجي** في تحسين **أداء المنظمة**، حيث جاءت إشكالية البحث متمثلة في التساؤل التالي: **ما هو دور نظام المعلومات الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمة؟** ومن أجل الوصول إلى هدف الدراسة القيام بذلك تم الاعتماد على **المنهج** الوصفي التحليلي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي بالاعتماد على توزيع **استبيان**، اذ قمنا بتوزيع استمارة على عينة ميسرة للدراسة المتمثلة في موظفي وحدة الصيانة بالشركة الوطنية لإنتاج المضخات والصمامات بوفال بالبرواقية.

وقد أظهرت **نتائج** الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام المعلومات الاستراتيجي على أداء المنظمة عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل المؤسسة الصناعية poval بالبرواقية، وكذا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير نظام المعلومات الاستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، ليتم فيما بعد تقديم بعض **الاقتراحات** إلى إدارة المصارف التي يمكن من خلالها تطوير أدائها من خلال نظم المعلومات الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: نظام المعلومات، نظام المعلومات الاستراتيجي، أداء المنظمة

Extract :

The study aimed to highlight the role of the strategic information system in improving the performance of the organization, where the research problem came represented in the following question: What is the role of the strategic information system in improving the performance of the organization? In order to reach the goal of the study to do so, the descriptive analytical method was relied on in the theoretical aspect, while in the practical aspect, by reliance on the distribution of a questionnaire, as we distributed a form to an easy sample for the study represented by the employees of the maintenance unit of the National Company for the production of pumps and valves Bouval in Al-Barawaqiah.

The results of the study showed a statistically significant effect of the dimensions of the strategic information system on the performance of the organization at the level ($\alpha = 0.05$) within the poval industrial establishment in Al-Bouraqia, as well as the absence of statistically significant differences at the level ($\alpha = 0.05$) in the strategic information system variable due to Personal and functional data (gender, age, educational level, years of experience), to later present some suggestions to the bank management through which their performance can be improved through strategic information systems.

Keywords: information system, strategic information system, organization performance

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنـــــــوان	رقم الصفحة
كلمة شكر وعرفان	III
الإهداء	IV
مستخلص	V
فهرس المحتويات	VII
فهرس الأشكال	XI
فهرس الجداول	XIII
فهرس الملاحق	XVI
مقدمة	أ-ح
الفصـــل الأول: الإطار النظري لنظام المعلومات الاستراتيجي	
تمهيد:	02
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات.....	03
المطلب الأول: نشأة نظم المعلومات.....	03
المطلب الثاني: مفهوم نظم المعلومات.....	04
المطلب الثالث: أنواع نظم المعلومات.....	09
المبحث الثاني: نظام المعلومات الاستراتيجي.....	10
المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات الاستراتيجي.....	12
المطلب الثاني: أهداف نظام المعلومات الاستراتيجي.....	14
المطلب الثالث: متطلبات نظام المعلومات الاستراتيجي.....	15
المبحث الثالث: وظائف نظم المعلومات الاستراتيجي وطرق تفعيله.....	16
المطلب الأول: وظائف نظام المعلمات الاستراتيجي.....	17
المطلب الثاني: طرق تفعيل نظام المعلومات الاستراتيجي.....	19
المطلب الثالث: المعوقات التي تواجه نظم المعلومات الاستراتيجية في المنظمات.	21
خلاصة الفصل:	23

الفصل الثاني: أثر نظام المعلومات الاستراتيجي على أداء المنظمة	
تمهيد:	25
المبحث الأول: ماهية الأداء في المنظمة.....	26
المطلب الأول: مفهوم الأداء في المنظمة وأنواعه.....	26
المطلب الثاني: محددات الأداء في المنظمة.....	32
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء في المنظمة.....	34
المبحث الثاني: تقييم الأداء في المنظمة.....	36
المطلب الأول: المفهوم العام لتقييم الأداء وأنواعه.....	36
المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء في المنظمة.....	39
المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء في المنظمة وأدوات قياسه.....	40
المبحث الثالث: تأثر أداء المنظمة بنظام المعلومات الاستراتيجي.....	43
المطلب الأول: دور نظام المعلومات لاستراتيجي في إدارة المعرفة.....	43
المطلب الثاني: دور نظام المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي.....	46
المطلب الثالث: نظام المعلومات الاستراتيجي وتحسين أداء المنظمة	47
خلاصة الفصل:	48
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر نظام المعلومات المحاسبي في تحسين أداء المؤسسة الصناعية بوفال بالبرواقية	
تمهيد:	50
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة بوفال بالبرواقية.....	51
المطلب الأول: نشأة وتعريف لمؤسسة بوفال بالبرواقية.....	51
المطلب الثاني: أهداف ووظائف مؤسسة بوفال.....	52
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال.....	52
المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لوحدة الصيانة.....	54
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....	56
المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة.....	56

المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.....	58
المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها.....	58
المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.....	64
المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.....	64
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة.....	68
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.....	74
خلاصة الفصل:	80
خاتمة	82
قائمة المراجع	86
ملاحق	92

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	العنـــــــوان	رقم الصفحة
1-3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال	53
2-3	مخطط الهيكل التنظيمي لوحدة الصيانة	55
3-3	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	64
4-3	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر	65
5-3	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	66
6-3	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية	67

فهرس الجداول

الرقم	العنـــــــــوان	رقم الصفحة
1-3	مجالات الاتجاهات حسب ليكارت (الصيغة الخماسية)	57
2-3	معاملات الارتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير نظام المعلومات الاستراتيجي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.	60
3-3	معاملات الارتباط سيبرمان بين درجات عبارات متغير اداء المنظمة مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.	61
4-3	معاملات الارتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان.	63
5-3	معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان	64
6-3	توزيع أفراد العينّة حسب متغير الجنس	64
7-3	توزيع أفراد العينّة حسب متغير العمر	65
8-3	توزيع أفراد العينّة حسب المتغير المستوى التعليمي	66
9-3	توزيع أفراد العينّة حسب متغيرات سنوات الخبرة	67
10-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات ابعاد متغير نظام المعلومات الاستراتيجي	68
11-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد المتطلبات التنظيمية	69
12-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد المتطلبات التكنولوجيا	70
13-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير أداء المنظمة والعبارات التي تعكسه	72
14-3	اختبار كلمجروف-سميرنوف ($K-S$) للتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	75
15-3	نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد نظام المعلومات الاستراتيجية على أداء المنظمة	76

16-3	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير نظام معلومات الاستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية	77
17-3	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقيق من وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية في متغير أداء المنظمة تعزى الى البيانات الشخصية والوظيفية	78

فهرس الملاحق

الرقم	العنـــــــوان	رقم الصفحة
01	استبانـــة	92
02	اختبار التوزيع الطبيعي	95
03	وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	96
04	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد متغير نظام المعلومات الاستراتيجي	97
05	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات متغير أداء المنظمة	98
06	تحليل الانحدار	99
07	اختبار التجانس	100
08	جدول تحليل التباين الأحادي لمتغير نظام المعلومات الاستراتيجي	101
09	جداول تحليل التباين الأحادي لمتغير أداء المنظمة	101

مقدمة

يشهد العالم في ظل المتغيرات والعوامل البيئية للنظام العالمي الجديد تطورا سريعا على المستوى الاقتصاد السياسي والاجتماعي والتكنولوجي ونتيجة لهذه المتغيرات دخل العالم إلى عصر المعلومات.

أصبحت المنظمات تحتاج إلى مقدار كبير من المعلومات التي أصبحت موردا أساسيا ومادة أولية لأي نشاط للمنظمة، هذا ما جعل دول العالم المتقدمة تتسابق فيما بينها بوضع خطط واستراتيجيات لتطوير تكنولوجيا المعلومات، ما أدى إلى ظهور تقنيات حديثة تقوم بجمع وتصنيف ومعالجة وحفظ ونشر هذه المعلومات بالإضافة إلى نظم وأساليب لتعامل مع هذه المعلومات.

فظهرت نظم المعلومات كواحدة من النظم القادرة على ذلك من خلال المنافع التي تقدمها، وموردا أساسيا تعتمد عليه لتفعيل العملية الإدارية وتدعيم القرارات وتحفيز العاملين للعمل أكثر وتحسين أداءهم وأيضا مساعدتهم في خلق وتقديم منتجات جديدة واختراق أسواق جديدة وتقديم منتجات وخدمات في الوقت المناسب وبسرعة وتساهم في تحسين الأداء.

المنظمات الاقتصادية هي ملزمة بمواكبة التطورات الحاصلة من أجل النمو، والحصول على الميزة التنافسية، ويكون ذلك باستخدام تقنيات ونظم المعلومات الاستراتيجية تمكنها من ذلك، فنرى أن نظام المعلومات الاستراتيجي له علاقة بتحسين الأداء داخل المنظمة، حيث يسهل نظام المعلومات الاستراتيجي من استغلال المعلومات استراتيجيا ليساعد في نمو وتحسين هذه المنظمة.

إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي:

ما هو دور نظام المعلومات الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمة؟

الأسئلة الفرعية:

من خلال هذا التساؤل العام، يمكن طرح بعض الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هي طبيعة نظام المعلومات الاستراتيجي الذي يساعد على تحسين أداء المنظمة؟
- ✓ ما هو تأثير نظام المعلومات الاستراتيجي على أداء المنظمة؟
- ✓ كيف يساهم نظام المعلومات الاستراتيجي في زيادة الإنتاجية وتحفيز العاملين في المنظمة؟

الفرضيات:

لمعالجة الإشكالية وتسهيل الإجابة على الأسئلة الفرعية، تمت صياغة الفرضيات التالية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام المعلومات الاستراتيجي (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية) على أداء المنظمة عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل المؤسسة الصناعية poval بالبرواقية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير نظام المعلومات الاستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير أداء المنظمة تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

يدمج البحث عدة نواحي من حيث أهمية العلمية والتطبيقية:

- **الأهمية العلمية:** تتفرع هذه الأهمية إلى ما يلي:
  - ✓ يوضح البحث ماهية نظام المعلومات الاستراتيجي وخصائصه وأهدافه وتصنيفاته وكما يلقي الضوء على نشأتها وكيف أصبحت مستخدمة على نطاق واسع عالميا بسبب توفيرها للوقت والجهد في جميع المنظمات التي اعتمدت نظام المعلومات الاستراتيجي أساسا لها؛
  - ✓ يطور البحث رؤية الإدارة العليا من خلال نظام المعلومات الاستراتيجي المعتمد، إذ يوجد فيه أدوات تبين لإدارة الموظفين المواظبين على عملهم والملتزمين بالتعليمات الواردة منها، كما انه يلعب دورا هاما في مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها وتحسين أدائها.
- **الأهمية التطبيقية:** يبين البحث دور نظام المعلومات الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمة من حيث تقييم الأداء، توفير المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية إذ يسمح للمنظمة بالحصول على الميزة التنافسية من خلال تحسين أدائها

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الأساسي من هذا البحث في معرفة دور نظام المعلومات الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمة ويتم ذلك من خلال:

- توضيح مفهوم البيانات المعلومات ونظام المعلومات الاستراتيجي وتبيان المتغيرات المؤثرة فيه؛

- تبيان أهمية نظام المعلومات الاستراتيجي في الحصول على ميزة التنافسية؛
- يعتبر نظام المعلومات الاستراتيجي موردا تعتمد عليه المنظمات في تحسين أدائها؛
- يبين البحث دور نظام المعلومات الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمة من حيث تقييم الأداء.

حدود الدراسة:

يمكن إبراز حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- **الحدود البشرية:** تتعلق بإطارات وموظفي المؤسسة بوفال بالبرواقية، واقتصرت الدراسة على مختلف الوحدات التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة؛

- **الحدود المكانية:** المرتبطة بالدراسة الميدانية بوفال بالبرواقية، لذلك يصعب تعميم نتائج هذه الدراسة خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار طبيعة النشاط، وكذا القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه المؤسسة؛

- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على دور نظام المعلومات الاستراتيجي في تحسين الأداء في المنظمة، وقد اعتمدت في ذلك أساسا على الاستبيان والعمل على تدعيم نتائج التقييم بدراسة تحليلية للوصول إلى تفسيرات وتحليل أكثر بالنسبة للنتائج المتوصل إليها.

المنهج والأدوات المستعملة في الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعاده واختبار فرضياته، تم الاعتماد في الجزء النظري (فصلين) على **المنهج الوصفي** الذي يعتمد على جمع المعلومات ودراستها، بهدف استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم عناصره وتحليل أبعاده، بالاعتماد على الكتب والمقالات، الملتقيات، الدراسات السابقة، والاستعانة بشبكة الانترنت، كما تم الاعتماد في الجزء الثاني من البحث (الفصل الثالث) على **المنهج التحليلي** من أجل دراسة مدى تأثير نظام المعلومات الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمة، وتمَّ ذلك بالاعتماد في الدراسة الميدانية على **منهج دراسة الحالة** باستخدام "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية-SPSS"، بُغيةَ الوصول إلى نتائج علمية مضبوطة.

ونظرا لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، وبناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع، وُجِد أن الأداة الأكثر مُلاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي **الاستبانة**، وتمَّ تصميم الاستبانة بالاعتماد على الدراسات التي تناولت المواضيع المتعلقة بنظام المعلومات الاستراتيجي وأداء المنظمة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة الصناعية بوفال البرواقية على اختلاف خصائصهم، وتتمثل عينة الدراسة في موظفين وحدة الصيانة خاصة نظرا لأهمية المؤسسة الاقتصادية، فهي تطمح لتحسين أداءها وتحقيق أهدافها بتطبيقها لنظام المعلومات الاستراتيجي.

الدراسات السابقة:

هناك دراسات متنوعة تناولت موضوع دور المعلومات الاستراتيجي لتحسين أداء المنظمة ونذكر أهم الدراسات فيما يلي:

- دراسة بعنوان" **دور نظم المعلومات الاستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمات** "(إبراهيم محمد محمود حتاملة، مهزان بن عبد المطلب، 2014)، حيث **هدفت** هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظم المعلومات الاستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمات خلال مراحل دورة حياة الأزمة ومسببات حدوثها عن طريق تحديد المولدات البيئية المولدة للأزمات، حيث توصلا الباحثان إلى أن نظم المعلومات الاستراتيجية يمكن أن تحد من حدوث نفس الأزمات بعد الخروج بنتائج وتوصيات تمنع من تكرارها، إلا أنها لا تمنع من حدوث أزمات أخرى.
- دراسة بعنوان " **دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة، دراسة استطلاعية على شركة مناجم الحديد والفوسفات الجزائرية**، (العياشي عيدوين)، مذكرة ماجستير، 2014، وقد كانت الإشكالية المطروحة على النحو التالي: ما هو دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن إطار التنمية المستدامة في مؤسسة مناجم الحديد والفوسفات الجزائرية؟ وقد حاول الباحث في هذا العمل إلى معرفة التطبيقات المتنوعة لتكنولوجيا المعلومات وكيف أن أغلب الأنشطة أصبحت تؤدي على الشبكة بحيث تساهم هذه التطبيقات في زيادة فعالية وكفاءة الأداء، وكان من أهم **نتائجها**:

– نظام المعلومات يلعب دور جد هام في اتخاذ قرارات ملائمة ويمكن من ربح الوقت؛

– يساهم نظام المعلومات في المؤسسة بقدر وافر في بلورة رؤية أوضح للمشاكل وبدائل حلولها، وبالتالي إنتاج قرارات أكثر دقة ومرونة، وفعالية بجهد ووقت أقل. كما يساهم في تحسين الإجراءات والسياسات ويحافظ على علاقة المؤسسة بمحيطها؛

– تساهم أنظمة المعلومات في دعم عملية تقييم أداء العاملين وهي تعد ذات أهمية من خلال أثرها الفاعل في إيصال المعلومات وتسهيل الإلمام بمكونات الواقع.

صعوبات الدراسة:

إن أهم ما واجهنا في هذه الدراسة من صعوبات وعوائق ارتبطت أكثر بالجانب التطبيقي لاسيما من حيث صعوبة الحصول على المعلومات وعدم تعاون بعض المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة، كما وجدنا صعوبات تعلقت بتوزيع استبانة البحث واستردادها.

هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة، قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى مقدمة وفصلين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية وخاتمة.

في الفصل الأول، والذي جاء تحت عنوان " **الإطار النظري لنظام المعلومات الاستراتيجي**"، فقد تضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات، والمبحث الثاني نظام المعلومات الاستراتيجي، أما المبحث الثالث فتكلمنا عن وظائف نظام المعلومات الاستراتيجي وطرق تفعيله.

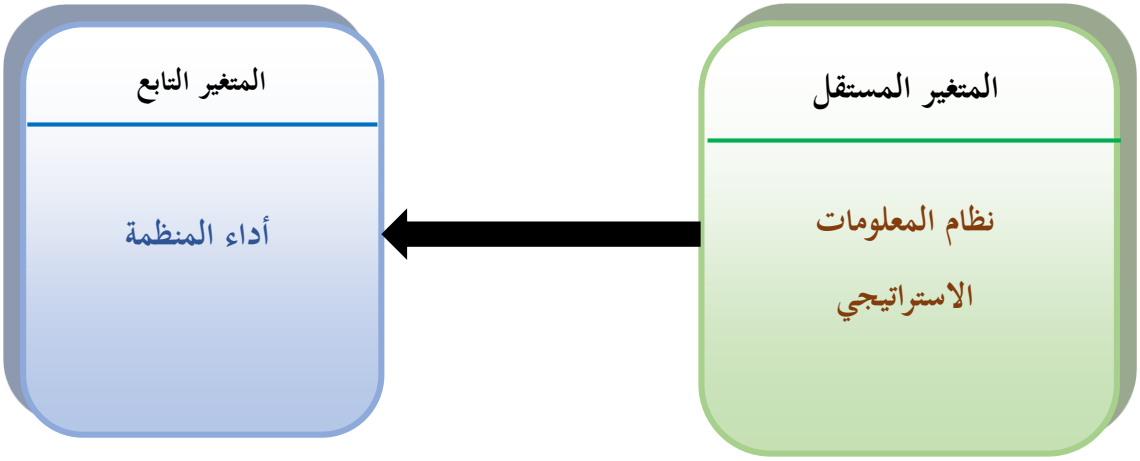
أما الفصل الثاني، والذي يحمل عنوان "**أثر نظام المعلومات الاستراتيجي على أداء المنظمة**" تضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول ماهية الأداء في المنظمة، والمبحث الثاني تقييم الأداء في المنظمة، أما المبحث الأخير فكان عن تأثر أداء المنظمة بنظام المعلومات الاستراتيجي.

بينما في الفصل الثالث أسقطنا ما تم دراسته في الجانب النظري على الوكالات العمومية والخاصة العاملة بمدينة المدية تحت عنوان "**دراسة ميدانية لأثر نظام المعلومات المحاسبي في تحسين أداء المؤسسة الصناعية بوفال بالبرواقية** "، من خلال ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول تقديم عام لشركة بوفال بالبرواقية، وعرضنا في المبحث الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، أما المبحث الأخير فقد تم فيه تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وانتهينا في **الخاتمة** إلى تقديم أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى بعض **الاقتراحات أو التوصيات**.

نموذج الدراسة:

يكون نموذج الدراسة كما يلي:



الفصل الأول:

الإطار النظري لنظام المعلومات الاستراتيجي

تمهيد:

لقد ازدادت أهمية المعلومات في عصرنا الحالي، و أصبحت تشكل موردا حيويا بالنسبة لجميع أنواع المنظمات دون استثناء لدرجة أن هذا العصر أصبح يعرف بـ " عصر المعلومات "، و السبب في ذلك هو التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي أصبحت هي الأخرى تشكل عنصرا أساسيا يساهم في تقرير نجاح تلك المنظمات وفي ظل التحولات السريعة التي تشهدها بيئة المنظمات وحاجة المسيرين إلى اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة فإن تصميم وبناء نظم معلومات إدارية فعالة يصبح ضرورة ملحة، حيث تمكن هؤلاء المسيرين من التعرف على ما يحدث من تغيرات في البيئة الخارجية وما تفرضه من فرص أو تهديدات وكذلك معرفة ما يجري في جميع وظائف المنظمة، و الذي يمكن من تحديد نقاط القوة والضعف فيها، وذلك من خلال البيانات والمعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من مصادر مختلفة داخلية وخارجية والتي يتم معالجتها عن طريق تلك الأنظمة.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ✓ **المبحث الأول:** مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات.
- ✓ **المبحث الثاني:** نظام المعلومات الاستراتيجي.
- ✓ **المبحث الثالث:** وظائف نظام المعلومات الاستراتيجي وطرق تفعيله.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات

سنقوم في هذا المبحث بتقديم نظم المعلومات بفكرة مبسطة وواضحة من خلال تعرف على نشأته ومفهومه وأنواعه.

المطلب الأول: نشأة نظم المعلومات.

كانت نشأة علم نظم المعلومات كواحد من فروع علم الحاسب الآلي، وذلك لمحاولة استيعاب وفهم فلسفة إدارة تقنية المعلومات داخل المنظمات والمؤسسات بأنواعها، وتطور بعد ذلك ليصبح مجالاً بحد ذاته في الإدارة، كما أنّه محور مهم للبحوث في الدراسات الإداريّة، ويشار إلى أنّ نظم المعلومات تُدرَّس في الجامعات الكبرى، والمدارس التجاريّة في مختلف أنحاء العالم.

تعتبر نظم المعلومات إلى جانب تقنية المعلومات والموارد المالية والمواد الخام والآلات واحدة من الموارد الأساسيّة الخمسة المتاحة لمدراء المؤسسات، واستُحدث منصب رئيس قسم المعلومات في كثيرٍ من المنظمات، والذي يعادل في أهميته الكثير من المناصب الأخرى كالرئيس التنفيذي، ورئيس قسم الماليّة، ورئيس العمليّات، ورئيس التقنيّة[1].

حيث أنَّ إدارة المعلومات من أحد أهم الموارد الخمسة المطلوبة من أجل تشكيل المنظمة وهذا بالإضافة إلى الموارد البشرية والمواد الخام وكذلك رأس المال بالإضافة طبعا إلى الآلات والمعدات، وهناك العديد من الشركات التي قامت بتطوير نظم المعلومات كنظام مستقل، حيث أنها قامت من خلال منصب رئيس قسم المعلومات وجعلته منصبا مساويا مع منصب الرئيس التنفيذي من حيث الأهمية وهذا لما له من أهمية كبيرة[2].

---

[1] آلاء عرعر، **تعريف نظم المعلومات**، ، ،موضوع أكبر موقع العربي بالعالم،(تعريف- نظم- المعلومات/mawdoo.com مقالة منشورة بتاريخ 30 مايو 2018

[2] روان مرسي، **خصائص نظم المعلومات**، موقع موسوعة.

(mosoah.com . /compture-and -electronics / Programming/management-information/systems نشر في 11 سبتمبر 2019.

كان نظم المعلومات قديما عبارة عن نظم لتشغيل البيانات تخدم المستويات، ثم ظهرت نظم أخرى تخدم المستويات التي تحدد استراتيجيات المنظمة في الثمانينيات، ويمكننا إيضاح العوامل التي أدت إلى هذه التطورات في نظم المعلومات في النقاط التالية[1]:

1. **التطور في تكنولوجيا المعلومات:** أدى نمو تكنولوجيا المعلومات إلى تزايد الدور الذي تلعبه نظم المعلومات داخل المؤسسات، هذا النمو أدى إلى ضرورة استخدام الحاسبات في كافة المستويات خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار سهولة تعلم البرمجيات الجديدة وأيضا انخفاض التكاليف التي أصبحت في متناول أغلبية المؤسسات؛
2. **التطور في خصائص التطبيقات:** بدأت نظم المعلومات بتقديم نظم ذات أغراض عامة، متعلقة بالوظائف المتداولة في أغلبية المؤسسات مثل تلك المتعلقة بالمخزون، المبيعات الإنتاج، التسويق والتمويل، لكن مع تطور دور نظم المعلومات وتطور تكنولوجيا الحاسبات الآلية ظهرت برامج جديدة تهدف إلى خدمة تخصصات محددة لأفراد أو مجموعات معينة داخل المؤسسة مثل نظم دعم القرار للإدارة الوسطى والنظم الخبيرة.

المطلب الثاني: مفهوم نظم المعلومات.

تحرص المنظمات على ضرورة تبني نظم المعلومات من أجل مواجهة التغَيرات المتعلقة ببيئة المنظمة وهذا لبلوغ المنظمة أهدافها وتحقيق غاياتها وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى التعاريف المختلفة لنظام المعلومات، عناصرها ووظائفها.

أولا: تعريف نظم المعلومات.

لقد أطلق الباحثون في ميدان أنظمة المعلومات مصطلحات مختلفة على نظام المعلومات الإداري، مثل: "نظام معالجة المعلومات" أو "نظام معالجة البيانات" أو «إدارة موارد المعلومات"، وباختصار "نظام المعلومات"، لكن هذه المصطلحات برغم اختلاف تسمياتها إلا أنها تتقارب في مفاهيمها ومعانيها، بل وتكاد تتطابق عند

[1] مخوخ سميرة، ربيع ياسمينة، **تأثير نظم المعلومات الجديدة في المؤسسة**، مذكرة ماجيستر، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص 14.

بعض المؤلفين، وللوصول إلى مفهوم النظام المعلومات لابد من التطرق إلى تعاريف متعددة لنظام المعلومات كما يلي:

1. **التعريف الأول**: نظام المعلومات يمكن تعريفه على أنه: "مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع، استرجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لدعم اتخاذ القرارات والرقابة على التنظيم، بالإضافة إلى ذلك يمكن لنظام المعلومات أن يساعد المدراء والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق منتجات جديدة"[1].
2. **التعريف الثاني**: تعرف نظم المعلومات على أنها " مجموعة من العناصر والوسائل، وبرمجيات أو أفراد، تسمح بحيازة، ومعالجة، وتخزين وإرسال المعلومات"[2].
3. **التعريف الثالث**: نظم المعلومات هي "مجموعة منظمة من الأفراد والمعدات والبرامج وشبكات الاتصالات، وموارد البيانات والتي تقوم بتجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات المساندة اتخاذ القرارات والرقابة داخل المنظمة"[3].

من خلال هذه التعاريف نستخلص أن نظم المعلومات هي: "**مجموعة منظمة من الأفراد، والمعدات، والبرامج وشبكات الاتصالات، التي تقوم بتجميع البيانات وتشغيلها، وتخزينها، وإنتاج المعلومات اللازمة، وتوزيعها وإيصالها إلى المستخدمين داخل المنظمة، للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة داخل المنظمة**".

ثانيا: عناصر نظام المعلومات.

يقصد بعناصر نظام المعلومات الأجزاء المادية للنظام والتي تضمن القيام بوظائفه، وتتضمن هذه الأجزاء كل من الأجهزة، وسائل التخزين، البرامج، قاعدة البيانات، إجراءات التشغيل، الأفراد، وفي الآتي شرح موجز لكل هذه الأجزاء[4].

[1] صونيا محمد البكري، **دور نظم المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية، االإسكندرية،2000، ص 14.

[2] صليحة كاريش، **دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماجيستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2000، ص 16.

[3] جلال إبراهيم، منال الكردي ، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009 ، ص 21.

[4] أحمد حسين، علي حسين، **نظم المعلومات المحاسبية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 23.

✓ **الأجهزة:** يمكن أن تتضمن أجهزة نظام المعلومات المعين كل من التليفون، التلكس، الفاكسات آلات الكتابية، الآلة الحاسبة، الحاسبات الإلكترونية بأجزائها المختلفة والمكملة لها مثل وحدة التشغيل المركزية أجهزة المدخلات والمخرجات، وسائل الاتصال، وسائل إعداد البيانات؛

✓ **وسائل حفظ وتخزين البيانات:** وتتكون من الملفات والمستندات المكتوبة في النظم اليدوية ويضاف إلى ذلك الأشرطة وشرائح التخزين في الأنظمة القائمة على استخدام الحاسبات الإلكترونية؛

✓ **البرامج:** وهي الأجزاء المادية لنظام المعلومات، وهناك نوعين من البرامج الأول يسمى برامج النظام والثاني يسمي البرامج التطبيقية، وبرامج النظام هي البرامج الخاصة بتشغيل الحاسب نفسه والاستفادة من كل قدراته، أما البرامج التطبيقية فهي البرامج الخاصة بالوظائف المختلفة المطلوب تشغيلها باستخدام الحاسب مثل برامج الأجور والمخزون وحسابات العملاء والموردين ويمكن أن يقوم مستخدم الحاسب بإعداد هذه البرامج بنفسه كما يمكن أن يحصل عليها سابقة الإعداد من شركات متخصصة؛

✓ **قاعدة البيانات:** وهي الوعاء الذي يحتوي على البيانات الأساسية المخزنة على وسائل التخزين المختلفة والتي لابد من توفرها حتى يمكن القيام بعملية التشغيل، فالبيانات هي المادة الخام الأساسية التي سيقوم الحاسب بتنفيذ تعليمات البرنامج التطبيقي عليها حرفيا للحصول على المعلومات؛

✓ **إجراءات التشغيل:** يُنظر إليها بأنها جزء من الأجزاء المادية للنظام لأنها عادة ما تكون مطبوعة في كتيبات يطلق عليها دليل التشغيل، وقد توجه إلى مستخدمي النظام لإعطائهم التعليمات الخاصة بإعداد البيانات وكيفية إدخالها والتعليمات الخاصة بها وقد توجه إلى العاملين الذين يقومون بتشغيل النظام؛

✓ **العنصر البشري:** وهو أهم جزء من الأجزاء المادية لنظام المعلومات، حيث أنه هو الذي يجعل نظام المعلومات المعين قابل للتشغيل، كما يشمل القائمين على استغلال النظام وهم المستخدمين النهائيين للمعلومات التي ينتجها النظام[1].

[1] ثناء علي القباني، **نظام المعلومات المحاسبية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 14-16.

ثالثا: وظائف نظام المعلومات.

يقوم نظام المعلومات بعدة وظائف أساسية نلخصها فيما يلي:

- ✓ **جمع المعلومات:** تعتبر المعلومات من أهم المدخلات التي تعتمد عليها المؤسسة لضمان سَيرها الحسن، ويتم الحصول على هذه المعلومات بعدة طرق يدوية وعلى شكل بيانات أو مراسلات أو عن طريق الحاسوب.
- ✓ **تخزين المعلومات:** إن عملية التخزين مثلها مثل عملية الجمع تكون آلية ويدوية، فعملية التخزين اليدوي تشتمل على معظم المعلومات والبيانات التي جمعت يدويا لتخزينها في شكل ملفات ومطبوعات ورقية وتوضع في أرشيف المؤسسة وذلك للانتهاء من معالجتها واستعمالها كأداة لتحقيق أهداف المؤسسة[1].
- ✓ **معالجة المعلومات:** بعد أن يقوم نظام المعلومات بجمع وتخزين المعلومات تأتي وظيفة المعاجلة، وتتمثل هذه الوظيفة في بلورة البيانات المتحصل عليها من المحيط الذي يتواجد فيه هذا النظام وذلك حسب أهداف واحتياجات المؤسسة.
- ✓ **نشر المعلومات:** ويتم ذلك من خلال توزيع المعلومات وإرسالها للمصالح والإدارات المعنية، بالإضافة إلى تقاسمها بين أعضاء التنظيم من خلال مجموعة من الأدوات الفعالة فضال عن هذه الوظائف الرئيسية يقوم نظام المعلومات بالعديد من الوظائف الأخرى والتي نذكر منها[2]:

- ➢ إنتاج المعلومات الأساسية التي يطلبها المحيط الاقتصادي في شكل وظائف مثل الفواتير، كشف الحسابات، ... الخ؛
- ➢ توفير المعلومات الملائمة لكفاءة المسئولين في المؤسسة والتي تمكنهم من أداء وظائفهم والاستجابة لكافة التغَيرات التي حدث في المحيط؛
- ➢ خلق جو من الاتصال بين مختلف المستويات يضمن التنسيق الجيد للنشاطات؛
- ➢ تنظيم وترميز وترتيب المعلومات بطريقة تسمح بإيجاد المهمة منها في التسيير واتخاذ القرار.

[1] محمد عبد حسين فرج الطائي، **مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص 93.

[2] محمد الصيرفي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009، ص ص 201 -203.

رابعا: أهمية نظام المعلومات

يمكن حصر أهمية نظام المعلومات في النقاط التالية[1]:

- تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات في المؤسسات.
- تنمية وتطوير شبكات الاتصال والمعالجة الدقيقة.
- تغيير مفهوم ودور المعلومات وتنامي هذا الدور في المؤسسات.
- المعلومات أساس بناء الهياكل التنظيمية.
- المعرفة والمعلومات هما المصدران الحقيقيان للسلطة في المؤسسة.
- أصبحت المعلومات أحد عناصر مخرجات المؤسسة الجديدة، وليست مجرد مدخلات تستخدم في الأنشطة الإدارية أو الإنتاجية.
- الاستخدام المكثف لتقنيات الحاسب الآلي في تطبيقات متعددة وشاملة لمختلف مجالات العمل الإداري.
- التطوير المتسارع للبرمجيات لتسيير انتشار استخدام الحاسبات الالية في كافة فروع النشاط الإداري.
- يؤدي التوظيف الفعال للمعلومات الى تزايد الفرص وإمكانيات التنوع وعدم الانحصار في دائرة التخصص.

المطلب الثالث: أنواع نظم المعلومات.

سوف نقوم في هذا المطلب بعرض مختلف أنواع نظم منذ بدايات نظم المعلومات إلى غاية الأنواع المستخدمة حاليا، وذلك حسب عدة معايير.

لقد اعتمد معظم الباحثين في تصنيف نظم المعلومات بالاستناد إلى معيارين: معيار المستويات الإدارية، ومعيار وظائف المنظمة.

إلا أننا ارتأينا التفصيل أكثر في المعيار الأول وهو معيار المستويات الإدارية:

[1] أحمد حسين، علي حسين، نفس المرجع السابق، ص 47.

أولا: نظم معالجة البيانات (Donnée des Traitement Système : يرمز لها بـ: " **STD "**

حيث يهدف هذا النوع من نظم المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة، ويعتمد هذا النظام على الحاسب الآلي لتسجيل البيانات الروتينية اليومية التي تتم في مجالات النشاط المختلفة مثل: الأجور، وتتمتع نظم تشغيل البيانات بناحيتين أساسيتين وهما:

- رسم حدود المنظمة وبنيتها من خلال ربط العملاء بالمنظمة وإدارتها، وبالتالي فإن فشل نظم تشغيل البيانات يؤدي إلى فشل النظام في الحصول على المدخلات من البيئة أو تصدير المخرجات إليها.
- تعد نظم تشغيل البيانات بمثابة منتج تشغيل البيانات بمثابة منتج للمعلومات كي تستخدم بواسطة أنواع أخرى من نظم المعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها.

ثانيا: نظم آلية المكاتب Systems Automation Office : يرمز لها بـ "OAS "

كما تسمى أيضا نظم معلومات المكاتب (**Systems information Office)** تعد تلك النظم نوعا خاصا منظم تشغيل البيانات، والتي يمكن استخدامها في نطاق أعمال وأنشطة المكاتب وتجهيز المكاتب آليا، يشمل كل أنواع نظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة وغير المكتوبة من شخص لآخر سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومن أمثلة الأجهزة المستخدمة في تجهيز المكاتب: معالج الكلمات، البريد الإلكتروني، البريد الصوتي، شبكات الحاسب الشخصي واجتماعات الفيديو[1].

ثالثا: نظم التقارير الإدارية Systems Reporting Management: يرمز لها بـ " **MRS**"

هناك من المراجع من يطلق عليها اصطلاحا نظم المعلومات الإدارية، وتعرف على أنها تنظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي والتي توفر المعلومات للمديرين ذوي الاحتياجات المتشابهة في المنظمة، حيث وبتزايد حجم المنظمات وما تتعامل فيه من معلومات أصبحت نظم معالجة البيانات غير قادرة على توفير احتياجات متخذي

[1] أحمد فوزي ملوخية، **نظم المعلومات الإدارية**، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص 11-12.

القرار من معلومات، ولذلك اتجهت المنظمات إلى تطبيق نظم المعلومات الإدارية المعتمدة على الحاسب الآلي[1].

رابعا: نظم دعم القرار Systems Support Decision : يرمز لها بـ " **DSS** "

عبارة عن النظام الذي يزود المدراء في المستوى التكتيكي بالمعلومات الضرورية والحيوية والحديثة من خلال عمليات تفاعلية بين عناصر النظام وعملياته ومصادره من المعلومات حول موضوع معين يحتاجه المدراء من أجل اتخاذ قراراتهم بشكل صائب وفعال من خلال تفاعل خبرة المدير مع الإستجابة السريعة لنظم دعم القرار والتكيف مع حاجة المدراء حول موضوع القرار .بالإضافة إلى نوع آخر يندرج ضمن نظم دعم القرار وهو نظم دعم القرارات الجماعية (**Group Decision Support Systems**)،ويرمز لها بـ: " GDSS " وهي عبارة عن النظام المصمم تكنولوجيا لمساعدة مجموعة من المدراء الذين يعملون كفريق ويواجهون اتخاذ قرارات بشكل جماعي من أجل اتخاذ قرار فعال بشأن قضايا غير مبرمجة أو شبه مبرمجة من خلال تزويدهم من نظم دعم القرارات الجماعية بالمعلومات الهامة والضرورية الحيوية والحديثة حول موضوع القرار الناجم عن تفاعل عناصر ومدخلات ومصادر النظام[2].

خامسا: نظم دعم الإدارة العليا Systems Support Executive: يرمز لها بالرمز " **ESS** "

وهي تلك النظم التي يتم تصميمها لمساندة المديرين الذين يشغلون الوظائف الإدارية العليا في المنظمات والذين لهم تأثير ملموس على سياسات وخطط واستراتيجيات المنظمة، وتتعامل تلك النظم مع القرارات التي تلعب البيئة الخارجية دورا ملموسا ومؤثرا عند اتخاذها، أي أنها قرارات ذات درجة عالية من عدم التأكد بشأن المعلومات التي يحتاجها متخذ تلك القرارات.

سادسا: النظم الخبيرة (System Expert):

تستخدم هذه النظم لمساندة متخذ القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية والتي لا يمكن التنبؤ بخطواتها، وتعتمد هذه النظم غير الروتينية على نتائج النظم غير الروتينية على نتائج ما يطلق عليه بالذكاء

[1] المرجع السابق، ص 12.

[2] إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، **نظم المعلومات الإدارية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 78

الاصطناعي، حيث تقوم هذه النظم على فكرة محاكاة عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها الإنسان أو المتخصص في مجال معين[1].

سابعا: نظم المعلومات الاستراتيجية (Systems Information Strategic): يرمز لها ب"SIS "

تعد نظم المعلومات الاستراتيجية من المفاهيم المعاصرة التي أظهرها مسار التطور التاريخي لتطبيقات نظم المعلومات في المجالات المختلفة ، وارتبط هذا المفهوم بتسهيل مهمة الإدارة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي الذي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في ظل إدراك التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية واللذين تسهمان في توليد تهديدات وفرص حقيقية تسهم بدورها في صياغة أهدافها الاستراتيجية من خلال توفير المعلومات المناسبة[2]، حيث ينظر (**Glueek & Jauch**) إلى نظام المعلومات الاستراتيجية على أنه "أحد الأساليب الممكنة للتحليل البيئي، من خلال إنشاء قواعد بيانات استراتيجية معتمدة على مدخلات من العملاء المجهزين، المنافسين، المدراء الداخليين، القوى البيئية، وحدات البحث والتطوير.....الخ.

المبحث الثاني: نظام المعلومات الاستراتيجي.

لقد أدى تنامي القيمة الاقتصادية للمعلومات وشيوع التقنيات الحديثة ،لجمعها وتصنيفها ومعالجتها وحفظها ونشرها إلى ضرورة توفير نظم وأساليب للتعامل مع هذه المعلومات، وتوفيرها بالنوعيات المطلوبة التي يحتاجها متخذ القرارات للقيام بكافه الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابه في كافه مجالات العمل في المنظمة، وبالشكل الذي يراعي متطلبات المستويات الإدارية المختلفة ابتداء من احتياجات المستوى التشغيلي وانتهاء للمتطلبات الإدارة الاستراتيجية، وقد جاءت نظم المعلومات الاستراتيجية كواحدة من تلك النظم القادرة على ذلك من خلال ما تقدمه من منافع المنظمة التسويقية والإنتاجية والمالية، وأصبح من الصعب على المنظمات التي لا تبني استراتيجيات تقيم أدائها بفعالية للمواجهة والبقاء في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير السريع، الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات توجيه اهتمامها نحو بناء وتطوير استراتيجيات تساعدها في اتخاذ القرارات المناسبة.

[1] أحمد فوزي ملوخية، نفس المرجع السابق. ص ص 13-14.

[2] إبراهيم محمد محمود حتاملة، مهزان بن عبد المطلب، **دور نظم المعلومات الاستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمات**، الدراسة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، المجلد 4، العدد 10، أكتوبر2014، ص 17.

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات الاستراتيجي

سنتناول تعريف وخصائص نظام المعلومات الاستراتيجي:

أولا: تعريف نظام المعلومات الاستراتيجي.

يمكن تعريف نظام المعلومات الاستراتيجي على أنها "تلك النظم التي تقوم بدعم أو تكوين الاستراتيجية التنافسية لمنظمة الأعمال هذه النظم بقدرتها الجوهرية على تغيير أسلوب أداء الأعمال التي يدعمها النظام".

وفي تعريف آخر "تعرف نظم المعلومات الاستراتيجية على أنها هو النظام الذي يدعم أو يضع الاستراتيجية التنافسية لوحدات الأعمال ويعرف كذلك نظم المعلومات الاستراتيجية على أنه أحد الأساليب الممكنة للتحليل البيئي من خلال إنشاء قواعد بيانات استراتيجية معتمده على مدخلات من العملاء، المنافسين، المدراء، الداخلية، القوة البيئية، وحدات البحث والتطوير فضلا عن ذلك فانه يمكن إعداد قواعد البيانات الاستراتيجي الخاصة بالنظام خلال الإجابة على أسئلة عديدة مثل[1]:

- ما هي الفرضية المتوفرة للمنظمة.
- ما هي الظروف البيئية التي ستؤثر في المنظمة.
- ما هي جوانب القوة التي تمثلها المنظمة.
- ما هي جوانب الضعف في المنظمة.

وعليه فان نظام المعلومات الاستراتيجي هو سلاح هجومي استراتيجي يستطيع منح المنظمة القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة من خلال تأثيره على نشاطات المنظمة في العصر الحالي موردا استراتيجيا في مواجهه المنافسة[2].

كما يمكن لنظام المعلومات الاستراتيجية تغيير الأهداف أو العمليات أو المنتجات أو الخدمات أو العلاقات البيئية لمساعده المنظمة في الحصول على ميزة تنافسية كما يمكن لهذه النظم أيضا إعادة صياغة رسالة المنظمة وتغيير عملياتها الداخلية والخارجية.

[1] حسين علي الزغبي، **نظم المعلومات الاستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 26.

[2] سليم الحسينة، **مبادئ نظم المعلومات الإدارية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1998، ص 63.

ونظم المعلومات مبنية على استخدام الحاسب الآلي تستخدم كأداة لتطبيق استراتيجية المنظمة التي تعتمد على استخدام وتشغيل واتصال المعلومات وعاده يتعدى هذا النوع من المعلومات الاستراتيجية حدود المنظمة يشمل العملاء والمستهلكين والموردين والمنافسين ولهذا نجد أن استخدام شبكه الاتصال هو جوهر تطبيق الاستراتيجية [1].

ثانيا: خصائص نظم المعلومات الاستراتيجية

رغم قلة الكتابات التي تناولت خصائص نظم المعلومات الاستراتيجية إلا أنه يمكن تلخيص أهم هذه الخصائص في[1]:

- إن نظم المعلومات الاستراتيجية هي نظم متكاملة تعتمد على معلومات التقارير التلخيصية المتعلقة بأوضاع المنظمة الداخلية، كما تعتمد بصورة أكبر على المعلومات التي تنشأ في البيئة الخارجية، والتي تكون ذات طبيعة تنبؤية تتعلق بالمستقبل أكثر من ارتباطها بالماضي؛
- تحتوي نظم المعلومات الاستراتيجية المتكاملة على معلومات شاملة يكون بعضها ذا خصائص كمية يتم تحليلها باستخدام أساليب التحليل الكمي المناسبة والبعض الآخر ذات خصائص وصفية، لأنها تعتمد على لآراء الشخصية والملاحظات؛
- يشكل الكمبيوتر عنصرا مهما من عناصر نظام المعلومات الاستراتيجي.
- تحتوي نظم المعلومات الاستراتيجية على جزء رسمي يجمع المعلومات ويعالجها بانتظام طبقا لإجراءات معينة، ويقدمها على شكل تقارير للإدارة، كما يحتوي على جزء غير رسمي يعمل على تقديم المعلومات التي تدعم بكفاءة الفكر الاستراتيجي لدى الإدارة.

[1] نادية حبيب أيوب، **نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي**، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجد الثامن، 1996، ص ص 124-125.

المطلب الثاني: اهداف نظام المعلومات الاستراتيجي.

يسعى نظام المعلومات الاستراتيجي إلى تحقيق عده أهداف يتمثل أهمها فيما يلي[1]:

- **توفير معلومات لوضع الأهداف الاستراتيجية:** حيث يساهم النظام في توفير المعلومات الداخلية والخارجية للمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمات والمساهمة في وضع الأهداف الاستراتيجية؛
- **توفير المعلومات للإعداد وتكوين الاستراتيجيات:** حيث يساهم النظام في دعم مسانده الإدارة الاستراتيجية من خلال توفير المعلومات اللازمة لإعداد وصياغة الاستراتيجيات والقرارات الاستراتيجية بالمنظمة ومتابعه خطوط تنفيذ الاستراتيجيات في الواقع الفعلي وذلك من اجل تحقيق ميزة تنافسيه والحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة في السوق؛
- **المساهمة في اتخاذ القرارات:** حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد الإدارة الاستراتيجية في حل المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال مثل فتح الأسواق جديدة وإضافة نشاط جديد أو ابتكار منتج جديد أو إضافة خط إنتاج الجديد أو مصنع قرارات معقدة يؤثر على المنظمة على المدى البعيد والتي تتصف بدرجه عالية من عدم التأكد الناتج عن التخطيط للمستقبل البعيد الغامض والتي يتطلب مدخل متكامل باستخدام معظم المهارات الوظيفية للتعامل معه؛
- **توفير المعلومات اللازمة ومراقبه الأداء الاستراتيجي:** حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد منظمات الأعمال في تتبع مراقبه تنفيذ الاستراتيجية المخططة أو القرارات الاستراتيجية التي اتخذها لضمان سلامه التنفيذ وتصحيح المسارات في الوقت المناسب إذا كان هناك أوجه قصور أو تقصير في تطبيق استراتيجيات أو القرارات الاستراتيجية؛
- **تقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال:** وذلك لتحقيق أهداف عديدة يتمثل أهمها في قياس الأداء الذي تم تنفيذه وقياس أثارها على المركز التنافسي لمنظمات الأعمال في الأجل الطويل ثم التغذية العكسية للاستفادة منها في الخطة الاستراتيجية المقبلة [1].

[1]jean Marie du creux, **Maurice marchendtonel, stratégie les clés du sacces concurrent**, d'organisation, paris, 1998, p68.

المطلب الثالث: متطلبات نظام المعلومات الاستراتيجي.

لتوفير نظم المعلومات الاستراتيجية وتشغيلها بأحسن شكل ممكن لابد من توافر بعض المتطلبات لهذه العملية وتنقسم المتطلبات إلى قسمين هما المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية وغياب هذه المتطلبات قد يعيق عمليه تطوير هذه النظم.

أولا: المتطلبات التنظيمية.

وهي المتطلبات التي تتعلق بالمنظمة التي تريد تطوير انظمه المعلومات الاستراتيجية وتشمل هذه المتطلبات الاستراتيجية والبناء التنظيمي في داخل المنظمة وذلك على النحو التالي[1]:

- ❖ يجب من وجود تخطيط استراتيجي داخل المنظمة؛
- ❖ مشاركه الإدارة العليا في عمليه التخطيط الاستراتيجي للأنظمة والمعلومات؛
- ❖ يجب أن ينظر إلى المعلومات كمورد هام في المنظمة؛
- ❖ أن يشغل قسم انظمه المعلومات في المنظمة نفس المركز الإداري الذي يشغله الأقسام الإنتاجية الأخرى؛
- ❖ الحفاظ على سريه المعلومات والخطوط الموضوعة لأنظمة المعلومات في المنظمة؛
- ❖ يجب دراسة وتحليل المصاريف والتكاليف المترتبة على تطوير انظمه المعلومات الاستراتيجية؛
- ❖ على المدراء أن يركزوا على الإبداع والتطوير في المنظمة؛
- ❖ التعاون بين المنظمة وموردیها وعملائها؛
- ❖ يجب أن تتبنى المنظمة عملية التغيير وتطوير بصفه منتظمة ومستمرة؛
- ❖ أخذ التنظيمات والتشريعات الحكومية بعين الاعتبار.

ثانيا: المتطلبات التكنولوجية

وهي المتطلبات التي يجب أن تتوفر في تكنولوجيا المعلومات المستخدمة داخل المنظمة وتشمل[2]:

- ❖ توفر الحاسبات والمكونات المادية الأخرى؛

[1]jean Marie du creux,Op-cit, p50.

[2]سعيد محمود عرفة، **الحاسب الإلكتروني ونظم المعلومات الإدارية**، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1999، ص 73.

- ❖ توفر قدرات تحليلية ورياضية كبيرة للوصول إلى أفضل القرارات ومن هذه الأنظمة أنظمة دعم القرار والأنظمة الخبيرة؛
- ❖ يجب توفر قاعدة بيانات ضخمه؛
- ❖ توفر شبكات الاتصالات التي تسهل عمليه الاتصال للمنظمة داخليا وخارجيا؛
- ❖ قدرة ربط الأنظمة المختلفة معا.

إن المتطلبات التكنولوجية لأنظمة المعلومات الاستراتيجية تبين انه يجب توفر بنيه تحتية وتكنولوجية سليمة من قواعد البيانات وشبكات الاتصال ومكونات ماديه وبرمجيات وأي نقص في هذه البنية التحتية يسبب المشكلات ويعيق هذه الأنظمة.

المبحث الثالث: وظائف نظام المعلومات الاستراتيجي وطرق تفعيله

باتت عملية تطوير نظم المعلومات عملية أساسية، فنظم المعلومات التقليدية قد لا تمكن المنظمات من اتخاذ القرارات الاستراتيجية بكفاءة، لذا يُعدُّ نظام المعلومات الاستراتيجي أحد التطورات التي أفرزها مسار التطور التاريخي لتطبيقات نظم المعلومات في المجالات المختلفة، والذي تجاوز دوره نظم المعلومات الأخرى من تقديم خدمة ضرورية لمعالجة المعاملات وحفظ بيانات المنظمة، إلى توفير معلومات لمتخذي القرارات الاستراتيجية.

وفاعلية نظام المعلومات الاستراتيجي ينطلق من مدى قدرة المنظمات على تفعيل وظائفه وفق طرق معينة لتغذية جميع مستوياتها بالمعلومات المناسبة، وقدرتها على إنتاج معلومات استراتيجية بالدقة والتوقيت المطلوبين، التي تشترك في دعم متخذي القرار، وقد مثلت نظم المعلومات الاستراتيجية أحد التطورات المعاصرة في بيئة نظم المعلومات لدعم القرارات الاستراتيجية.

إن نظم المعلومات الاستراتيجية تواجه مجموعة من المعوقات والشكوك حول قدرتهما في تحقيق أهدافها، وأداء الأدوار والوظائف الاستراتيجية المرتبطة بها، ومع ذلك فهي تمثل ملاذًا استراتيجياً للمنظمات لمواجهة مختلف التحديات والتغيرات بصورة مسبقة، وزيادة مرونة المنظمة أكثر.

المطلب الأول: وظائف نظام المعلومات الاستراتيجي.

تستطيع نظم المعلومات أن تلعب عدة أدوار استراتيجية في المنظمات بحيث تعزز من قدرتها التنافسية، فهي تستطيع أن تضع عوائق للمنافسين الجدد، كما تستطيع رفع تكلفة التحويل على العملاء وتغيير أسس ومبادئ المنافسة، كما تساعد نظم المعلومات الاستراتيجية في إنتاج خدمات ومنتجات جديدة، وبالتالي تساعد على تحقيق فرص جديدة في الأسواق، وفيما يلي أهم الأدوار الاستراتيجية التي تلعبها نظم المعلومات الاستراتيجية:

أولا: تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية.

تشير الكفاءة التشغيلية إلى القدرة التي تتمتع بها المؤسسة في أداء عملياتها التشغيلية المختلفة بأقل التكاليف الممكنة في إطار الموارد المتاحة وصولا إلى مستوى أداء مطلوب للمؤسسة علماً بأن هذه القدرة مقيدة بثلاثة شروط هي: التكلفة الأقل، الموارد المتاحة والوصول إلى مستوى الأداء المستهدف، ويتجلى دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تعزيز الكفاءة التشغيلية فيما يلي[1]:

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

ثانيا: تشجيع الابتكار في العمل.

تساهم نظم المعلومات الاستراتيجية بدور جوهري في تشجيع الابتكار في حياة المؤسسة على نحو يثير تساؤل خاص بمفهوم الابتكار وكيفية حصوله وطبيعة الدور الذي تساهم به نظم المعلومات الاستراتيجية إذ يعرف الابتكار على أنه توليد الأفكار الجديدة وقبولها وتطبيقها.

[1] د. منى النيل مصطفى مرسال، د. ياسر أحمد سعد مسعود، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تطوير أداء المنظمات، المجلة العربية لتربية النوعية، المجلد الرابع، العدد 13، يوليو2020، المملكة السعودية، 2020، ص386.

الواقع أن قدرة المؤسسات على الابتكار تحدث تأثيراً مباشراً على قدرتها التنافسية وأدائها حيث تتميز المؤسسات الناجحة باستخدام التكنولوجيا وإنتاج المنتجات الفريدة وبقدرة داخلية على وضع خطط التطوير وحيازة آلية فعالة لتلبية احتياجات الطلب، أما بخصوص كيفية مساهمة نظم المعلومات في تشجيع الابتكار فإنه يمكن تجسيد تلك المساهمة كما يلي[1]:

- ✓ تعزيز القاعدة المعرفية في المؤسسة وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة وما يترتب على هذه الإدارة من مميزات متنوعة.
- ✓ تيسر استجابة المؤسسة وتكييفها مع بيئتها الخارجية خاصة فيما يتعلق بالإبداعات الجديدة والتطورات الحاصلة والاستجابة لها.
- ✓ تعزيز قدرة المؤسسة على المساومة مع العملاء من خلال تعزيز ولائهم ومنعهم من التحول إلى التعامل مع منتجات المؤسسة المنافسة وخدماتها نتيجة خلق مزايا ابتكارات جديدة.
- ✓ تعزيز قدرة المؤسسة على المساومة مع الموردين من خلال تطبيق مبدأ المنظمة الأولى بالرعاية.

ثالثا: بناء موارد المعلومات الاستراتيجية.

يتحقق هذا عندما تستثمر المنظمة في نظام المعلومات الاستراتيجية المتطورة والتي تساعدها في بناء قاعدة بيانات استراتيجية وذلك من أجل الغرض الرئيسي لنظم المعلومات إلى أنه يمكن استخدامها في وظائف أخرى وحيث أن هذه القاعدة تحتوي على معلومات عن عمليات المنظمة وأنشطتها وكذلك عن العملاء والمجهزين والمنافسين والبيئة المحيطة فإن توافر مثل هذه المعلومات يعد من الموجودات الثمينة في المنظمة والتي تساعدها في التخطيط الاستراتيجي والمبادرات الاستراتيجية[2].

وخلاصة القول، فإن نظم المعلومات الاستراتيجية تؤدي أدوارا استراتيجية من خلال التأثير في الإيرادات، المنتجات، الأسواق الجديدة ... الخ، مما يجعل لها أثار على البيئة الخارجية التنافسية للمؤسسة، فضلا عن أن لها تأثيرات استراتيجية من خلال تحالفات تعاونية، كما أن لها تأثيرات ذات طبيعة استراتيجية على الأعمال الداخلية في المؤسسة من خلال تغيير طرائق تأدية الأعمال.

[1] منى النيل مصطفى مرسال، ياسر أحمد سعد مسعود، نفس المرجع السابق، ص386.

[2] المرجع السابق، ص 387.

لذا فإنه يمكن القول أنَّ هناك حاجة ماسة لدى مؤسسات الأعمال لوجود نظام معلومات استراتيجي فعال يسمح لها بمتابعة رصد ومراقبة سير العمل وضبط علاقتها بالبيئة الخارجية خاصة فيما يتعلق بالأداء، من خلال معرفة كفاءة وفعالية الأنظمة الاستراتيجية للمنظمات الأخرى، وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، أهدافهم وتطلعاتهم، توجهاتهم وسياستهم في جمع المعلومات الخاصة بذلك ومعالجتها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار الاستراتيجي الأفضل[1].

المطلب الثاني: طرق تفعيل نظام المعلومات الاستراتيجي.

إن المتطلبات السابق الإشارة إليها لا تكفي وحدها لتفعيل نظام المعلومات الاستراتيجي دون توافر الخصائص اللازمة والأساسية لأي نظام معلومات ولعل أهم هذه الخصائص:

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، وما يرسم من خطط، وهذا بالإضافة إلى توفير المعلومات في الوقت المناسب يساعد على التقليل من آثار عدم التأكد[2].

ثانيا: شمولية المعلومات المقدمة

وتشير هذه الخاصية إلى مدى ما تشتمل 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[3].

---

[1] هيثم علي حجازي، **المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات**، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 54.

[2] كامل علي متولي عمران، **ودراسة وتحليل المتغيرات التنظيمية على فعالية نظم المعلومات الإدارية**، مجلة المحاسبة والأمي، كلية التجارة، العدد 37، جامعة القاهرة، مصر،1999، ص168.

[3] إسماعيل مناصرية، **دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية –دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم** (ALGAL)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2004، ص 38.

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 آن عنصر التكامل هو الذي يكفل التوافق والانسجام بين مكونات النظام العام الكلي.

رابعا: نطاق المعلومات (مدى التغطية).

حيث يمثل 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 او تطابق احتياجات متخذي القرارات في المعلومات التي تؤثر فعلا في 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 الدِّقة على أنها نسبة مجموع المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات المنتجة في خلال فترة زمنية، وعدم الدقة قد ينتج عن أخطاء بشرية أو آلية، وتعتبر الدِّقة العالة للمعلومات الناتجة عن الحاسب الآلي أحد فوائده الأساسية.

سابعا: الشكل.

هناك العديد من السمات التي ترتبط بشكل المعلومات ومن هذه السِّمات:

- **الوسيلة:** أي الأداة التي يتم من خلالها تقديم التقرير مثل الطباعة، والعرض المرئي.
- **الترتيب:** اي الطريقة التي يتم بها ترتيب البيانات في التقرير، مثل ترتيب التفاصيل والإجماليات.

❖ **التصميم الكتابي**: اي كتابة التقارير وما يرتبط بها من الالوان والحروف المستخدمة، والأشكال البيانية.

ثامنا: القابلية للقياس الكمي

ويقصد بها إمكانية قياس كمية المعلومات المنقولة خلال قنوات الاتصال، وإمكانية قياس المعلومات التي حصل عليها مستخدمو المعلومات[1].

تاسعا: إمكانية التفهم والإدراك

يُركز 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 تغيير محتوى المعلومات مما يؤثر على المستفيد أو تغيير المعلومات، حتى تتوافق مع أهداف أو رغبات المستفيدين[2].

المطلب الثالث: المعوقات التي تواجه نظم المعلومات الاستراتيجية في المنظمات.

إن نظم المعلومات الاستراتيجية تواجه مجموعة من المعوقات والشكوك حول قدرتهما في تحقيق أهدافها، وأداء الأدوار والوظائف الاستراتيجية المنوطة بها وأهم هذه المعوقات هي:

[1] سعيد محمود عرفة: **الحاسب الإلكتروني ونظم المعلومات الإدارية والمحاسبية**، دار الثقافة العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص 44.

[2] عماد أحمد إسماعيل: **خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى – دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة–**، مذكرة ماجيستير، الجامعة الإسلامية – غزة، فلسطين، 2011، ص ص 23-24.

أولا: تتحول الميزة التنافسية إلى ضرورة حتمية استراتيجية.

إن هناك شكلا متميزا حول إمكانية قيام نظم المعلومات الاستراتيجية بتوفير ميزة تنافسية يمكن دعمها والمحافظة عليها، حيث يقوم المنافسون محاكاة نظم المعلومات الاستراتيجية لدى المنظمة بحيث تقدم منتجاتها أو خدماتها على نحو متشابه مع منتوجات وخدمات المنظمة، الأمر الذي يجعل ميزة المنظمة ضرورة استراتيجية للبقاء في السُّوق سواء للمنظمة أو للغير، حيث يرى المستهلك أو العميل أن ما كان يميز منتج المنظمة عن غيره أصبح متاحا لدى المنافسين عند نفس المستوى من السعر تقريبا، وهذا ما دفع إلى الدعوة إلى نظم معلومات تعاونية مع المنافسين مما يوفر الفعالية في أسلوب عمل هذه النظم ويخفض من الاستثمارات المطلوبة، لذلك فلا بد من عدم النظر إلى التعاون على أنه استراتيجية طارئة أو حيلة اقتصادية، بل استراتيجية لنظام المعلومات في الأجل الطويل[1].

ثانيا: المخاطر المترتبة بتصميم وتنفيذ نظم المعلومات الاستراتيجية.

إن نظم المعلومات الاستراتيجية تواجه خلال مراحل تصميمها وتنفيذها نوعين من المخاطر هي[2]:

1. **المخاطر المترتبة 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، بل إن إحداث أعمال تخريبية بفعل فاعل تعد من الجرائم التي لا زالت لم تحظ بالحصر أو التكييف أو المعالجة القانونية الكافية حتى الآن.
2. **المخاطر المرتبطة بتقليد نظم المعلومات الاستراتيجية للمنظمة:** هذا النوع ينشأ عندما يتم نسخ نظام المعلومات الاستراتيجي من قبل أحد أو بعض المنافسين، لذا يرى البعض أن ذلك بمثابة إيقاظ للمارد النائم، إذ أنه من المحتمل أن يكون لدى المنافسين موارد وإمكانيات أكبر مما لدى المنظمة مما يؤدي إلى إبطال مفعول الميزة التي بادرت المنظمة إلى اقتناصها.

---

[1] أسامة سعيد عبد الصادق، **نظم المعلومات الاستراتيجية كأحد متطلبات المنظمة**، مجلة المحاسبة، السنة السابعة، العدد 28، جامعة الملك سعود، يناير 2001، ص29.

[2] المرجع السابق، ص ص28-29.

خلاصة الفصل الأول

أصبحت المعلومات في وقتنا الحالي تشكل أحد الموارد الهامة بالنسبة لكل أنواع المؤسسات، خاصة مع تزايد الحاجة إليها بسبب ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات وهذا ما يدفع بهذه المؤسسات إلى تصميم وبناء أنظمة معلومات إدارية بُغية ضمان الحصول على معلومات بالخصائص المطلوبة وفي الوقت المناسب من أجل استخدامها في ترشيد اتخاذ القرارات.

ولا شك أن وجود أنواع مختلفة من نظم المعلومات وتعدد تطبيقاتها، كما سبق وأن رأينا، سواء ضمن المستويات الإدارية، أو على مستوى الوظائف الأساسية، بالإضافة إلى مساهمة التكنولوجيات الحديثة في تحسين وتطوير هذه النظم باستمرار، لا شك أنه سوف يمكن المنظمات التي تستخدم هذه الأنواع من أن تحوز على مجمل المعلومات الضرورية سواء على مستوى بيئة العمل الداخلية أو البيئة الخارجية، وبهذا تتمكن من تقييم وضعها الداخلي ومعرفة الأحداث الخارجية خاصة فيما يتعلق بظروف المنافسة.

إنَّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تكتسي أهمية بالغة في معظم الاقتصاديات في العالم سواء كانت نامية أو متقدمة، وذلك نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية هي بحاجة لأن تمتلك نظم معلومات حديثة تتناسب مع خصائصها وإمكانياتها، بحيث تسمح لها بالحصول على المعلومات الضرورية التي تحتاجها للقيام بنشاطاتها، خاصة وأن أحد المشاكل الأساسية التي تعاني منها هو النقص الكبير في المعلومات على مستوى كل من البيئتين الداخلية والخارجية، هذا المشكل الذي يمكن أن يؤثر على **أداء المنظمة** ويتسبب في زوالها وعدم تمكنها من المنافسة إلى جانب المنظمات الكبيرة، وهذا ما سنتناوله في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

أثر نظام المعلومات الاستراتيجي على أداء المنظمة

تمهيد:

إن التطورات التي عرفها مصطلح التسيير والبحوث التي حظيت بها ممارسة بمختلف وظائفه، لم تكن لتصل إلى ما وصلت إليه اليوم لولا ذلك الارتباط الوثيق بين التسيير كنظام فرعي من المنظمة والنتائج التي تعبر عن مدى تمكن المنظمة من أداء دورها تجاه مختلف الأطراف التي هي مسؤولة أمامها، وذات المصلحة المشتركة فيها خاصة الأكثر ضغطا وتأثيرا فيها. وعليه فإن تحسين هذه النتائج أو بالأحرى تحسين أداء المنظمة، يُعد الضامن الرئيسي لاستمراريتها خاصة في ظل المسؤوليات الاجتماعية المفروضة عليها وذلك بالتحكم والتكيف مع مختلف العوامل المؤثرة في أدائها ولو أن هذه العوامل تبقى صعبة التحديد، بالضبط كما هو الحال بالنسبة لمصطلح الأداء في حد ذاته الذي يحتويه كثير من الغموض، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- ✓ **المبحث الأول**: ماهية الأداء في المنظمة.
- ✓ **المبحث الثاني**: تقييم الأداء في المنظمة.
- ✓ **المبحث الثالث**: تأثر أداء المنظمة بنظام المعلومات الاستراتيجي.

المبحث الأول: ماهية الأداء في المنظمة.

يعتبر الأداء أحد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه إلا أنه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح، وكذا أنواعه وهذا ما سنتطرق اليه في الفصل الثاني والمبحث الاول.

المطلب الأول: مفهوم الأداء في المنظمة وأنواعه.

أولا: تعريف الأداء

عند البحث في تعريف الأداء نجد صعوبة الاتفاق التام بين الكتاب والباحثين حول إيجاد تعريف دقيق ومحدد له، وفيما يلي نحاول عرض التعاريف التي تتناول هذا المصطلح.

1. **التعريف الأول**: تعريف **جود" Good"** الذي عرف الأداء بأنه "الجهد الذي يقوم به الشخص لإنجاز عمل ما بالفعل بحسب قدرته واستطاعته "، والذي ركز فيه على القدرة والاستطاعة في تعريفه للأداء[1]
2. **التعريف الثاني**: أما "**ويستر " " Webester**" فقد حاول إبراز أهمية عملية التقويم في الأداء حيث يعرفه على أنه:"قابلية لإنجاز أو كفاية بوصفها وسيلة يمكن بها تقويم سلوك معين أو عرضه "[2].
3. **التعريف الثالث**: هناك من أكد على عملية الملاحظة والقياس في تعريفه للأداء حيث يمكن تقييم سلوك عامل أو شخص ما فيعرفه على أنه "مجموعة من الاستجابات التي يأتي بها الفرد في موقف معين، وتكون قابلة للملاحظة والقياس"[3].
4. **التعريف الرابع**: وهناك أيضا تعريف للأداء على أنه: "الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة"[4].

---

[1] راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية" رؤية مستقبلية"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ،2001، ص202.

[2] حنفي محمود سليمان، **السلوك التنظيمي والأداء**، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1999، ص28.

[3] حاسم محمد السلامي، **تقويم الأداء لمعلمي أدب الأطفال والقواعد النحوية في ضوء الكفاءات التعليمية**، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 20.

[4] حاتم عثمان محمد الخير، **نحو أداء متميز للحكومات –تجربة جمهورية السودان**، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005، ص 1.

5. **التعريف الخامس**: ويرى كل من "**د.جروبر قيصر وج.أندرو**"**D.kaiser Gruber et j .Hendrien**" أن الأداء يعبر عن " إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين "أي هذا التعريف مرتبط بالقبول الاجتماعي بالإضافة الى الشرعية الاقتصادية"[1].

6. **التعريف السادس**: يعرف "**ميلر و بروميلي**"**Miller et Bromily**"حيث يرى كل منهما أن الأداء هو: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة والفعالية في تحديد مفهوم الأداء"[2].

7. **التعريف السابع**: في حين نجد "**ب.داكر "p druker** "يعرف الأداء على أنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"[3]. فهو يحاول التركيز على بعدي الاستمرارية والبقاء في تحديد مفهوم الأداء ,فهو حاصل التفاعل بين عنصرين أساسين هما الطريقة في استعمال الموارد و الأهداف المحققة.

8. **التعريف الثامن**: هناك تعريف لـ : "**Eccles ""إكلس**" الذي يرى الأداء بأنه "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال و قابليتها على تحقيق أهدافها"، وكذلك تعريف "**ويرسما و روبينز "Wiersema et Robins**" فيعرفاه على أنه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد"[4]، فهذان التعريفان يركزان على القدرة على تحقيق الأهداف في تعريفهما للأداء.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن أن نعرف الأداء بأنه "**ناتج ما تحققه المنظمة باستغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية مع تحقيق التوازن بين العمال والمساهمين**".

[1] حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، نفس المرجع السابق، ص30.

[2] راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص205.

[3] مصطفى يوسف، **إدارة الأداء**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص16.

[4] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور العالي، **أساسيات الأداء وبطاقة تقييم المتوازن**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص38.

ثانيا: أنواع الأداء في المنظمة

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

1. **حسب معايير المصدر**: ينقسم أداء المنظمة بشكل عام إلى ما يلي:

❖ **الأداء الداخلي**: يتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية ويحددها **Bernard** في ثلاثة أجزاء هي[1]:

- **الأداء البشري**: هو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى حصر المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط، وعرفوه انطلاقا من أن الأداء البشري يقصد به "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها عمله"[2]، فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التسيير في الأداء لن يستمد لمجرد امتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية[3].
- **الأداء التقني**: وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية.
- **الأداء المالي**: يتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الاعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية، لذلك فإن الأداء الملي للمؤسسة العمومية يتمثل في ضمان السير الحسن، والاستغلال السليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، ولتحقيق ذلك وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان احترام الميزانية من الجهة والبحث

[1] Bernard Mr tory, **control de gestion sociale**, 2eme édition .part libairie, paris, 1999, 236.

[2] أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العامة، بيروت، دار النهضة العربية، 1983، ص 50 .

[3] جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق ميزة التنافسية القرن الحادي والعشرين)**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص23.

عن مواضع الخلل التي تؤدي إلى المساس بالأموال العامة والأخطاء المرتكبة من طرف الاعوان المكلفين من جهة أخرى[1].

وبشكل شامل فالأداء الداخلي للمنظمة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والتقنية، فمن خلال دمج الأداءات المختلفة لهذه الموارد أو العناصر نتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة.

❖ **الأداء الخارجي:** هو الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها[2]، هذه التغيرات أو التطورات تنشأ خارج المنظمة وتؤدي الى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين على المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يتمكن من إدراك أثرها على الأداء، فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشط بها [3].

فمن خلال هذين الأداءين يتضح أن الأداء ينتج من خلال استغلالها لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة، وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي من جهة أخرى، وذلك من خلال متابعة التغيرات التي تتصف بالحركة والتعقد وسرعة التغيير في نفس الوقت.

فالمنظمة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي، مما يتطلب متابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه، إذا تستطيع المنظمة أن تسيطر على محيطها الداخلي وتتحكم فيه ولكن قدرتها على التأثير على محيطها الخارجي محدود، لذلك يجب أن تبذل قصارى جهدها للاندماج فيه والتقليل من تهديداته وآثارها السلبية. ويرتبط أداء المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي[4]

---

[1] صرار عبد الوحيد، **الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي**، لمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005 ، ص ص 136-141 .

[2] شال نوال، **تحفيز العمال و دوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية**، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005، ص 52.

[3] إسماعيل السيد، **الإدارة الاستراتيجية**، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998، ص87.

[4] حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر، الجزائر، 2004، ص41.

2. **حسب معايير الشمولية:** ينقسم تبعا لهذا المعيار إلى نوعين:

❖ **الأداء الكلي:** يعني هذا النوع من الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر المصالح الفرعية للمنظمة[1].

فيمكن أن يتمثل هذا النوع من الأداء في المنظمات العمومية في كونها تهدف الى تقديم السلع والخدمات لسد الحاجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت[2].

❖ **الأداء الجزئي:** يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي[3].

3. **حسب المعيار الوظيفي:** يمكن تقسيم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في: الوظيفة الإنتاجية، والوظيفة الخاصة بالأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة العلاقات العامة.

❖ **الأداء الوظيفة المالية:** يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني الاعتمادات الممنوحة ويتجسد أداءها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية (مثل: التزوير والاختلاس ...)، حسن استخدام الأموال العامة وترشيد استعمالها، احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية[4].

فقد يحدث أن تلجأ بعض المؤسسات العمومية إلى زيادة رسوم الخدمة أو ثمنها العام، ولكن ذلك لا يعني أنها تحاول زيادة ثروتها، فهي إن حققت فائضا فليس لتعظيم الربح وإنما لتوفير مواردها وتساعدها على توسيع دائرة نشاطها العام وتحسين جودة خدماتها لتحقيق المصلحة العامة لجمهور المنتفعين من خدماتها، و هناك بعض الخدمات تتولى تقديمها المؤسسات العمومية من أجل تحقيق أهداف اجتماعية مثل :خدمات التعليم، الرعاية الصحية للسكان،

---

[1]. عادل عيشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم)**، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2004، ص 3.

[2] المرجع السابق، ص6

[3]عبد المليك مزهودة، **المقارنة الاستراتيجية الأداء مفهوما وقياسا**، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، لجزائر، يومي 8-9 مارس، ص 486.

[4]صرار عبد الوحيد، نفس المرجع السابق، ص 136.

وتعبيد الطرق، ولعدم وجود قوانين واضحة تمنح الصلاحية أو القدرة للقطاع الخاص للقيام بها، تقوم الدولة بتقديمها بالمجان أو بسعر أقل من سعر السوق[1].

❖ **أداء وظائف الإنتاج:** يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المنظمة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة، فحجم ونوعية الإنتاج السلعي أو الخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المنظمة العمومية وقد وجدت هذه المنظمات لتقديم خدماتها محددة وإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة، فتوفر الخدمات بالمستوى الكافي وبالجودة المطلوبة هي انعكاس لمدى نجاح المنظمات العمومية وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها[2].

❖ **أداء وظيفة التسويق:** ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج به بهدف إنتاج تقديم الخدمة أو الحصول عليها[3]، ونجد اليوم أن المنظمات الخدماتية سواء كانت تهدف إلى الربح أو لا تعطي اهتماما كبيرا لوظيفة التسويق. فقد بدأ العديد منها مثل المستشفيات العامة أو المنظمات التعليمية تؤمن بأهمية التسويق لتحقيق الإقبال على خدماتها وتحقيق الاقتناع والرضا عن هذه الخدمات، هذا النوع من التسويق الذي أصبح يعرف باسم "التسويق الاجتماعي" لأن هذه المؤسسات تقوم بصفة عامة بتسويق خدمات اجتماعية كما بدأت في استخدام الإعلان المؤسساتي لتعريف الجمهور بخدماتها وأسعارها[4].

❖ **أداء وظيفة الأفراد:** تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتحسن مردوديتها بتحسين قدرة وكفاءة الموارد البشرية، ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ومسيرين، ومهندسين وغيرهم، ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها:

- ✓ كمية الإنتاج والجودة .
- ✓ الخدمات المقدمة للعملاء .
- ✓ المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور .

---

[1] ماهر ظاهر بطرس، **دور الدولة في ظل اقتصاد السوق**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1995، ص 72-73.

[2]، نايل عبدالحفاظ، **العولمة وإدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية و تطبيقاتها في الأردن)**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1995، ص ص 83-84.

[3]سعيد محمد المصري، **إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002، ص167.

[4]ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **التسويق المعاصر**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص57.

- ✓ معالجة شكاوى العملاء.
- ✓ المواظبة على العمل ويستخدم عادة معدل التغيب كمؤثر للتعبير عنه.
- ✓ التعاون مع الزملاء.

4. حسب المعايير الطبيعية: وينقسم حسب أهداف المنظمة، لأن أهداف المنظمة (المؤسسة) تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونوجزها فيما يلي:

❖ **الأداء الاجتماعي:** ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة والوفاء بالتزاماتها اتجاهه وأداء مسؤوليتها ويرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية فالأداء للمنظمة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها.

❖ **الأداء الاقتصادي:** إن الدور التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات العمومية، ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته مع الدول الأخرى[1].

المطلب الثاني: محددات الأداء في المنظمة.

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها حيث يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء هي:

- **الجهد:** حيث يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذله الفرد لأداء المهمة.
- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، وتتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

[1] نايل عبد الحافظ العولمة، نفس المرجع السابق، ص ص 87-86.

- **إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور[1].

وفي نفس الاتجاه يميز بعض الباحثين محددات الأداء فيما يلي:

- الدافعية: الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل.
- قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء = الدافعية ×القدرات × الإدراك

ويرى البعض الآخر أن أداء أفراد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة والقدرة وبيئة العمل.

- **الرغبة:** هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك اتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة: اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها والمواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية او معاكسة لاتجاهاته.
- **القدرة:** تعتبر القدرة عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل. والمهارة أي التمكن من الترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله أو مهارة استخدام المعرفة، وكذا مدى وضوح الدور.
- **بيئة العمل:** تتمثل في ملامح مادية تتمثل في الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

[1] بوسفط أمال، **الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال**، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010، ص93.

ومنه يمكن التوصل إلى المعادلات البسيطة التالية:

الرغبة= الاتجاهات والحاجات غير المشبعة × مواقف البيئة العمل

القدرة= المعرفة × المهارة × وضوح الدور

الأداء = الرغبة ×القدرة × بيئة العمل

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء في المنظمة

إنَّ الأداء بمختلف أنواعه يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلبا وايجابا، كما يجمع أغلب الباحثين على تقسيم هاته العوامل إلى عوامل خارجية التي لا تخضع لتحكم المنظمة، والمتمثلة في تغيرات المحيط الخارجي، وإلى عوامل تخضع لتحكم المنظمة تتمثل في العوامل التقنية والتكنولوجية والعوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعلم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد، وهي عوامل داخلية، والتي سنحاول حصر أهمها فيما يلي:

أولا: العوامل الداخلية

هي تلك العوامل التي تخضع لتحكم المنظمة نسبيا وتنقسم إلى[1]:

- **العوامل التقنية:** وهي مختلف المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني داخل المنظمة وتتضمن نوع التكنولوجيا المستعملة، نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج، التوافق بين منتجات ورغبات المستهلكين ....إلخ.
- **العوامل البشرية:** وهي مختلف القوى التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المنظمة، ومن بين الإجراءات التي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء أهمها: التحفيز، المهارات والتكوين.

[1] فني فضيلة، **دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات المصرفية**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص ص-104 105.

ثانيا: العوامل الخارجية

هي تلك العوامل التي تكون خارج سيطرة المنظمة وتتضمن[1]:

- **العوامل الاقتصادية**: تشير إلى المحيط الاقتصادي الذي هو مصدر مواردها ومستقبل مخرجاتها وتنقسم إلى:
  - ✓ عوامل الاقتصادية الكلية: كمعدلات النمو الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم ...إلخ.
  - ✓ عوامل اقتصادية جزئية: كوفرة الموارد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة ...إلخ".
- **العوامل الاجتماعية والثقافية**: وتؤثر هذه الأخيرة على أداء المؤسسات عند تأثيرها على حاجات الافراد ودوافعهم، فعلى المنظمة إيجاد سياسات لتلبية حاجاتهم، وأن تنمي دافع الابتكار والتجديد والإنجاز، كما تؤثر على أداء المنظمات من حيث تأثيرها على المستهلك وعلى السلوك الإداري وعلى الهيكل التنظيمي ...إلخ.
- **العوامل السياسية والقانونية**: تؤثر على أداء المنظمة من حيث سياسات الدولة المالية والنقدية الخارجية، وسياسات الدولة بالنسبة للاستثمار الخارجي كما نجد أيضا القرارات والتشريعات واللوائح المختلفة للمؤسسة ..إلخ.
- **العوامل التكنولوجية**: بالإضافة إلى العوامل السابقة بشكل كبير بمحيطها التكنولوجي من معارف عملية وبحث علمي، إبداعات التكنولوجيا وبراءات الاختراع ..إلخ، حيث أن التكنولوجيا المستخدمة من طرف المنظمة تساهم بشكل كبير في تخفيض أو رفع التكاليف، و تحدد نوع المنتجات لذا يجب على المنظمة مواكبة التطورات بما يسمح دوما بتحسين الأداء.

[1] المرجع السابق، ص 106.

المبحث الثاني: تقييم الأداء في المنظمة.

يرى كثير من الباحثين أن تقويم الأداء يمثل مكانا حيويا في الإدارة كنظام يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة ويمثل تحليل ودراسة التغذية العسكرية التي تحدد مدى كفاءة موارد المنظمة في الإنتاج المخرجات وبالذات البشرية باعتبارها هي التي تقوم بتشغيل بقية الموارد واستثمارها. وتقويم الأداء هو عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين لتحقيق هدف معين خططته المنظمة سابقا.

المطلب الأول: المفهوم العام لتقييم الأداء وأنواعه.

استأثر موضوع تقييم الأداء باهتمام واسع من لدى الكتاب والباحثين في مجالات الدراسة العلمية والاقتصادية والإدارية لارتباطه بجوانب مهمة من حياة المنظمات والوحدات الاقتصادية على اختلاف أنواعها.

أولا: مفهوم تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطة لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فأنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة.

وتعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء، فسيمت حيناً قياس الكفاءة، وسميت كذلك تقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، والتسمية الأكثر شيوعا تقييم الأداء.

1. **التعريف الأول:** عرف العقيلي عملية تقييم الأداء بأنها "نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء ونتائجه خلال فترات زمنية محددة ومعروفة"[1].
2. **التعريف الثاني:** كما عرفه معهد الإدارة البريطانية بأنها "عملية تقييم للفرد قائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازم لتأدية العمل"[2].
3. **التعريف الثالث:** "هو عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمشروع بما يحقق أهداف محددة من قبل"[3].
4. **التعريف الرابع:** بناء على كل ذلك فإن عملية تقييم الأداء تتمثل في "قياس مجموعة من الجوانب المحددة من أداء الموظف للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف من أجل دعم نقاط القوة وإزالة نقاط الضعف"[4].

ثانيا: أنواع تقييم الأداء.

هناك عدة أنواع لتقييم الأداء أهمها:

1. **تقييم الأداء المخطط:** ونعني به تقييم أداء الوحدات الاقتصادية من خلال مدى تحقيقها للأهداف المخططة، وذلك عن طريق مقارنة مؤشرات الأداء المخطط مع المؤشرات الفعلية على وفق فترات زمنية محددة، إذ تظهر هذه

[1] عطاء الله تيسير، **استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة**، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص78.

[2] حياة محمد سعد الحربي، **واقع تقويم الأداء الوظيفي لموظفي وموظفات الإدارات المختلفة**، مذكرة ماجستير، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، 2020،ص415

[3] عامر الحاج، دور تحليل الإنتاج وبحوث العمليات في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات "دراسة حالة مركب صناعة الكوابل ببسكرة (2001-1998)، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2018، ص42.

[4] إيهاب عيسى، طارق عامر، **التطوير والإصلاح الإداري وتقييم الأداء**، المؤسسة العمومية للعلوم والثقافة طباعة – نشر –توزيع، مصر، 2017 ، ص220.

المقارنات مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة الوحدة الاقتصادية وتوضيح الانحرافات والأخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ مع تفسير المسببات والمعالجات اللازمة لها[1].

2. **تقييم الأداء الفعلي**: يراد به تقييم كفاءة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية وذلك بمقارنة الأرقام الفعلية بعضها بالبعض الآخر لأجل التعرف على الاختلالات التي حدثت وتأشير درجة مستوى الأداء في توظيف هذه الموارد، وهذا يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعنية ودراسة تطورها عبر مدد محددة خلال السنة، وفي ضوء ما تكشفه المؤشرات والنسب التحليلية المعتمدة في الوحدة الاقتصادية، ويقتضي الأمر كذلك مقارنة هذه المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في المنظمة، إضافة إلى مقارنتها مع ما حققته المؤسسة من نتائج خلال السنة المالية المعنية والسنوات السابقة أيضا[2].

3. **تقييم الأداء المعياري أو القياسي**: نعني به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية أو النتائج المعيارية التي وضعت لتكون مقياسا للحكم فيما إذا كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا، وعادة ما توضع الأرقام المعيارية المذكورة في ضوء مجموعة من الاعتبارات منها الإمكانيات والقدرات للوحدة الاقتصادية والوحدات المتشابهة في الداخل والخارج[3].

4. **تقييم الأداء العام والشامل**: يقصد بهذا النوع من تقييم الأداء شمول كل جوانب النشاط في الوحدة الاقتصادية واستخدام جميع المؤشرات المخططة والفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقييم، والتمييز بين أهمية نشاط وآخر عن طريق إعطاء أوزان لأنشطة المنظمة وكل وزن يشير إلى مستوى الأرجحية لكل نوع من أنواع النشاط[4].

---

[1] نصر حمود مزنان فهد، **أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ، ص27.

[2] مجيد الكرخي، **التخطيط الاستراتيجي**، نفس المرجع السابق، ص 45.

[3] مدحت كاظم القريشي، **الاقتصاد الصناعي**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 212.

[4] المرجع السابق، ص 212.

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء في المنظمة.

تتضح أهمية تقييم الأداء فيما يلي[1]:

- ✓ تزويد المسؤولين ومتخذي القرار عن المستوى الأداء داخل المنظمة؛
- ✓ يساعد التقييم في معرفة مدى مساهمة العمال في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة العامل للمنصب الذي يشغله بشكل عادي وموضوعي؛
- ✓ إشعار العاملين بالمسؤولية، وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترقية والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك، وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.

بالإضافة إلى هذا بواسطة تقييم الأداء:

- ✓ تستطيع المؤسسة معرفة نقاط القوة والضعف، وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية العامل وفعالية المنظمة.
- ✓ رفع معنويات العاملين حيث أن جوا من التفاهم يشاع بين العاملين و الإدارة ، عندما يشعر العاملين أن جهودهم و طاقاتهم في موضع تقدير من الإدارة .
- ✓ استمرار الرقابة والإشراف فتقييم العاملين وفق نظام ومواعيد محددة، سيلزم المسؤولين تتبع إنجازات العاملين و تقديم تقاريرهم حول كفاءتهم، وتدوين ملاحظاتهم ونتائج التقييم كوثائق للحكم على صدق التقييم والتقيد بمواعيده، وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.
- ✓ يشكل للعاملين فرصة لتدارك أخطائهم، والعمل على تجنبها والعمل على تنمية مهاراتهم، وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والتدرج في السلم الهرمي.
- ✓ توطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس، كما يفيد في خفض معدل دورات العمل، والسلبيات في السلوك العاملين، من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.

[1] نهلة ناقة، **دور علانية تقييم الأداء في عملية تحسين أداء العامل**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر03، 2019، ص38.

- ✓ يساهم في اكتشاف الكفاءات الكامنة للعاملين، ويساهم في تعديل معايير الأداء، كما يساعد في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة، وتتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافئات والحوافز للعاملين.

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء في المنظمة وأدوات قياسه.

تحقق المعايير مُلائمة قياس النتائج المحققة مع الأهداف المخططة، وعليه فإن القياس هو شرط ضروري للتقييم، فإننا لا نقيس من أجل القياس، ولكن من أجل التقييم، هذا التقييم ليس هدف في حد ذاته وإنما هو مساعدة المنظمة على التفاعل، ومعرفة المقومات الأساسية لنظم تقييم الأداء.

أولا: معايير تقييم الأداء

تتطلب عملية تقييم الأداء توافر مجموعة من المعايير لغرض حساب مستوى الأداء الذي تحققه المنظمة والوقوف على مستوى تطور أي جانب من جوانب نشاطه، وتعرف المعايير بأنها الأسس التي يرتكز عليها التقييم والتي تحدد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية[1]، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم، ويجري وضع المعايير عن طريق سلطة معينة ويعد استخدامها أسلوبا سليما ومناسبا لقياس مستوى الأداء، وهناك العديد من المعايير التي يمكن إتباعها والتي تتضمن مقارنه مستوى الأداء المحقق و هي كما يأتي:

1. المعايير التاريخية: هي معايير مستمدة من أداء المنظمة ذاتها في الماضي، إذ يمكن للمحلل المالي حساب المؤشرات من القوائم المالية لغرض رقابة أداء السنة المعينة، قياسا بتلك السنوات (أو بسنة واحدة منها أو بسنة الأساس أو بمتوسط عدد من السنوات الماضية)، على أن يؤخذ بالحسبان عند إجراء المقارنة التبدل في الظروف الخارجية والداخلية للمنظمة، ولهذه المعايير التاريخية أهميتها لأن لكل مصرف خصوصيته، وظروفه، ونشاطه وكيفية تطورها[2].

[1] Christian Batal, **La gestion des Ressources Humaines dans le secteur public**, éditions d'organisation, Paris, 2ème édition, 2000, P90

[2] رجاء رشيد عبد الستار، **تقويم الأداء المالي لمصرف الرشيد وأهميته في قياس مخاطر السيولة المصرفية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الحادي وثلاثون، العراق، 2012، ص 121.

2. المعايير القطاعية: هي معايير للأداء مستمدة من القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة، وهي تشير إلى معدل أداء مجموعة من المنظمات في القطاع، إذ أنه في الوقت الذي تتفاوت فيه المنظمات في الأداء فإن هناك خصائص مشتركة بينها، نابعة عن طبيعة أنشطة، وقياس أداء المنظمة حسب الأنشطة أو الفروع في القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة (تجاري، متخصص، إسلامي...)، فكلما اتسعت رقعة القطاع كلما مالت المعايير نحو العمومية، والعكس صحيح عند التوجه نحو أنشطة القطاع الواحد، وتشكيلة المنتجات والخدمات التي تقدمها، كما يمكن تقسيم القطاع إلى ، ومن جهة أخرى يمكن تجميع أداء القطاعات المختلفة للوصول إلى أداء الاقتصاد القومي ككل[1].

3. المعايير المطلقة: هناك العديد من المعايير المطلقة للأداء، يعكس بعضها تقاليد أو تشريعات سائدة في هذا الخصوص في العديد من الأوساط المالية، وبعضها ناشئ عن معايير دولية يتم إعدادها وتنشر تدريجيا، وهي تنعكس في وجود مجموعة من المعايير (النسب المالية) المتعارف عليها والمستمدة من التجارب العملية والمعايير[2].

4. معايير الأداء المحددة مسبقا (المستهدفة): هي تلك المعايير التي توضع اجتهادا لتعكس مستوى معين للأداء يمكن اعتباره مناسبا، وتتمثل هذه المعايير في الأرقام أو الأهداف الواردة في الخطط والموازنات ودراسة الجدوى الاقتصادية، وهي من المعايير المهمة إلا أن ما يعاب عليها هو احتمال عدم الدقة في إعدادها أو عدم تعبيرها بشكل واقعي عن الأهداف المرغوبة[3].

5. معايير الأداء التنافسية: وتُعد هذه المعايير لغرض مقارنة الأداء المحقق مع أداء المنظمات الأخرى المنافسة، وميزتها أنها تربط أداء الوحدة بصورة مباشرة مع قدرتها التنافسية في مجال أعمالها أو خدمتها وتكون هذه المعايير أكثر فائدة لتحسين الأداء.

ثانيا: أدوات قياس:

يمكن تعريفها بأنها "مجموعة الوسائل والطرق والأساليب المختلفة التي يستخدمها المحلل المالي للوصول إلى جوانب التقييم المختلفة للنشاط الاقتصادي للوحدات الاقتصادية، ونقاط القوة والضعف في عملياتها المالية

[1] المرجع السابق، ص 122.

[2] أمارة محمد يحي عاصي، **تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية–دراسة تطبيقية على البنك الاسلامي الأردني للتمويل والاستثمار**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأردن، الأردن، (د، ت)، ص 187 .

[3] Christian Batal ,Op cit , p 95.

والتشغيلية، والتي تمكن من تقييم الأداء"[1]، وتشمل أدوات قياس الأداء الفعلي في المصارف التقارير على اختلاف أنواعها، والمؤشرات الكمية التي يتم استنتاجها من خلال عمليات التحليل المالي[2]:

1. **التقارير**: تعد التقارير من أهم الأدوات المستخدمة في قياس الأداء الفعلي للعمل المصرفي، وبذلك تكون من الأدوات المهمة في تقييم الأداء المصرفي، فهي التي توفر المعلومات عن الوضع الفعلي للعمل المصرفي ليتم مقارنتها بالمعايير والحكم على مدى كفاءة هذا العمل، ومما لاشك فيه أنها من أهم أدوات الرقابة للمنظمة باعتبارها إحدى وسائل الاتصال بين المستويات المختلفة للمنظمة.

ومن الخصائص التي تَرفع من فاعلية التقارير كأداة رقابية أو كأداة تستخدم في عمليات التقييم:

- دِقة المعلومات التي تحتويها التقارير وتكاملها؛
- توفيرها في الوقت الملائم؛
- البساطة والوضوح في العرض بما يسهل فهمها من قبل الإدارة أو المقيم للعمل.

أما المعلومات التي تتضمنها التقارير فتشمل مختلف نواحي الأنشطة المنظمة مثل تطور الودائع وفقا لأنواعها، وتحليل إيرادات ومصروفات المنظمة، وأسباب التغير في مختلف بنود ميزانية المنظمة، وهناك تقارير خاصة بالاحتياطات والسيولة والمعاملات الخارجية في المنظمة.

2. **المؤشرات الكمية**: أصبحت المؤشرات الكمية المستنتجة من تحليل القوائم المالية الأدوات الرئيسية المستخدمة في تقييم الأداء المنظمة، حيث توفر هذه المؤشرات معلومات مهمة عن العلاقة بين المنظمات المختلفة للأنشطة المنظمة، يمكن من خلالها دراسة هذه العلاقات والتغير الزمني لها، وكذلك إجراء عمليات مقارنة الأداء المنظمة مع أداء المنظمات الأخرى، للحكم على كفاءة الأداء في المنظمة ووضِع التقييم، وتحليل أسباب الانحرافات في حال وجودها بالشكل الذي يعطي الإدارة صورة واضحة عن الخلل وأسبابه وآلية علاجه.

[1] علاء الدين جبل، **التحليل المالي المحوسب**، منشورات جامعة حلب، سورية، 2006، ص 41.

[2] أمارة محمد يحي عاصي، نفس المرجع السابق، ص 188.

المبحث الثالث: تأثر أداء المنظمة بنظام المعلومات الاستراتيجي

تعتبر نظم المعلومات الاستراتيجية هي نظم المعلومات المحوسبة موجودة في مستويات المنظمة المختلفة وتتركز في المستوى الأعلى وتهدف إلى إحداث تغيير في الأهداف والعمليات أو المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة أو في علاقتها مع البيئة، وذلك لمساعدة المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية.

ومع دخول العالم الألفية الثالثة أضيفت ضغوط جديدة على منظمات الأعمال الحديثة وفرص تحقيقها الميزة اللازمة لمواجهة المنافسة من المنظمات الأخرى، وتمثلت في الحاجة المستمرة إلى حفز الإبداع، خلق الابتكار وتبادل أفضل الممارسات الإدارية.

المطلب الأول: دور نظام المعلومات لاستراتيجي في إدارة المعرفة

لا شك أن نظم المعلومات الاستراتيجية وإدارة المعرفة تربطهما علاقة نظرا لوجود علاقة وطيدة بين المعلومات والمعرفة، حيث تساعد البنية التحتية لتقنية المعلومات في المنظمة على تسيير إدارة المعرفة، ورغم تطوير تقنيات ونظم معلومات معينة تهدف إلى متابعة إدارة المعرفة بشكل مباشر، إلا أن البنية التحتية الشاملة لتقنية المعلومات في المنظمة والتي تم تطويرها لتلبية احتياجات المنظمة من نظم المعلومات تسهل هي الأخرى إدارة المعرفة، وتشمل البنية التحتية لتقنية المعلومات معالجة البيانات وحفظها وتقنيات نظم الاتصال، كما تشتمل على سلسلة متكاملة من نظم المعلومات الخاصة بالمنظمة، والتي من بينها وأهمها في دراستنا هذه نظم المعلومات الاستراتيجية ومن بين الطرق التي تتبعها هذه النظم في إدارة المعرفة تؤخذ من أربع جوانب مهمة هي :

1. **الوصول**: ويعني الوصول إلى المعلومات بإمكانية وكفاءة وصول الموظفين إلى المعلومات.
2. **العمق**: فهو على العكس من ذلك، حيث يركز على تفاصيل المعلومات وحجمها التي تمكن توصيلها بفاعلية عبر وسط معين.
3. **الوفرة**: وتعتمد وفرة وسط ما في قدرته على توفير إشارات متعددة مثل: لغة الجسد، تعبيرات الوجه ونبرة الصوت، أي استخدام اللغة الطبيعية في نقل الأشياء الدقيقة.

4. **التجميع**: يتيح تجميع كميات كبيرة من المعلومات المستقاة من مصادر متعددة البحث في البيانات وحفظها، كما يتيح عملية الدمج بين معلومات متنوعة مجمعة من عدة مصادر للخروج برؤى جديدة.

وخلاصة القول أنَّ القدرات الأربع الخاصة بتقنية نظم المعلومات هي بمثابة أداة لتمكين إدارة المعرفة من خلال تعزيز المعرفة العامة أو عبر تسهيل عمليات إدارة المعرفة، ويأتي شرحها بالتفصيل بتتبع دور كل بعد من أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية في إدارة المعرفة وبالضبط في كل عملية من عملياتها.

❖ **دور الكفاءة التشغيلية في إدارة المعرفة**: لقد أشرنا سابقا إلى أن الكفاءة التشغيلية هي تأدية العمليات داخل المنظمة بأقل التكاليف مع المحافظة على أفضل أداء ونوعية ممكنة، ولكي تضمن المنظمة هذا الدور الاستراتيجي كان لابد عليها أن تساهم في ابتكار طرق جديدة لتحسين أداءها من خلال دعم إدارة المعرفة لتوليد معارف جديدة وتخزينها ونقلها إلى باقي المستويات وتطبيقها وبالتالي تحسين الكفاءة التشغيلية، هذا ما جعل هناك حلقة دائرية بين الكفاءة التشغيلية وإدارة المعرفة أي أن كل عنصر يساهم في العنصر الآخر بشكل فعال.

❖ **دور تشجيع الابتكار في إدارة المعرفة**: يساعد تشجيع الابتكار في المنظمة إلى التوصل إلى مفاهيم جديدة قابلة إلى التحول إلى سياسات وتنظيمات، وطرق لتجسيد الأفكار المبدعة في شكل منتجات بإحداث تغييرات تقنية تساهم في خلق إضافات جديدة تختلف عن باقي المنافسين، وهذا ما يجسد الدور المهم والفعال لتشجيع الابتكار في تفعيل نشاطات أو عمليات إدارة المعرفة، حيث تركز الإدارة العليا عليه في توليد المعرفة بغية اتخاذ القرارات الإدارية الكفيلة بتوجيه اليد البشرية إلى اكتساب المعرفة، تخزينها ونقلها إلى الآخرين وتوثيقها لاستعمالها كسلاح تنافسي، كما يعمل تشجيع الابتكار على مساعدة المنظمة في امتلاك الوسائل التقنية الكفيلة بتلبية ما تريد الوصول إليه لتساير التطورات التقنية من خلال تلك التعديلات الهيكلية التي تعمل على توجيه نظم العمل المعرفي وفرق المعرفة إلى تطبيق السياسة الجديدة للمنظمة، كما يمكن أن تساعد إدارة المعرفة على تشجيع الابتكار من خلال البحث عن ابتكارات جديدة[1]. كما تقود إدارة المعرفة أيضا إلى تحقيق الإبداع والابتكار والإتيان بأشياء جديدة وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار.

[1] تيقاوي العزبي، **أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي– دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية**–، مذكرة مقدمة ماجيستير (غير منشورة)، جامعة عدن، اليمن، 2009، ص 84.

❖ **دور بناء موارد المعلومات في إدارة المعرفة:** يعتبر بناء موارد المعلومات في المنظمة من الموجودات الثمينة لما لها من أهمية كبيرة في التخزين والاسترجاع كقواعد البيانات التي تقوم المنظمة ببنائها من خلال جمع البيانات المختلفة من البيئة المحيطة بها باستمرار، وهذا ما يساهم في تسهيل إدارة المعرفة وبالتحديد عملياتها، حيث تساعد بناء موارد المعلومات في تخزين المعارف التي لدى الأفراد وهذا ما يعني أنه يمكن نقلها إلى أفراد آخرين من خلال استعمال هذه الموارد وهذا ما يجعل هؤلاء الأفراد لهم القدرة على توليد معارف جديدة، وبالتالي تضمن التطبيق الفعال لها.

❖ **دور المتطلبات التكنولوجية في إدارة المعرفة:** تساعد المتطلبات التكنولوجية بإمكاناتها المتعددة من برمجيات حديثة وشبكات الاتصال ومخازن ومناجم البيانات وغيرها في التسريع في تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، كما أنها توفر المادة الأولية الضرورية لبناء المعارف جعل الكثير يعتقد بأن فهم إدارة المعرفة يرتبط حتما بمدى الإدراك والوعي بطبيعة الوسائل والأدوات ذات الطابع التقني الواجب استخدامها في جميع تعاملاتنا مع المعارف، ومن هذا المنطلق يعتقد **Joned Groff** بأنها: "مجموعة الأدوات والتقنيات والاستراتيجيات اللازمة للاحتفاظ بالخبرة والمعرفة الخاصة بالأعمال والعمل على تحليلها وتنظيمها وتطويرها وتقاسمها مع الآخرين"، وفي نفس السياق يؤكد **Wick** بأنها: "استنباط المعرفة من الأشخاص والعمل على تحليلها وتطويرها وصياغتها في وثائق إلكترونية ليتمكن الآخرين من الحصول عليها وفهمها وتطبيقها بسهولة"، ومما سبق يمكن القول بأن تجسيد إدارة المعرفة يقتضي الاستعانة بمختلف الأساليب والأدوات التقنية التي توفرها المتطلبات التكنولوجية، خاصة في بعض الجوانب المعقدة والغامضة التي تتطلب السرعة والدقة في معالجتها[1].

[1] بوعزيز شيشون، **أهمية الأسس الاستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة – دراسة تحليلية لآراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة**، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد العاشر، الجزائر، ديسمبر 2011، ص ص 56-55.

المطلب الثاني: دور نظام المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير استراتيجيات لتوليد النتائج. ويتضمن البحث في كل الاتجاهات التي ترغب المنظمة بلوغها، وتطوير وتطبيق النماذج التي تحقق لها ذلك، ويكون التخطيط استراتيجيا عندما يركز على الغاية التي تريد المنظمة تحقيقها[1]، والتخطيط الاستراتيجي لا يضمن استمرار الموارد المالية، والاحتفاظ بالاحتياطيات اللازمة فقط، بل يركز على الأهداف المستقبلية للمنظمة، خلال خمس أو عشرة أو خمس عشرة سنة، وكيف يمكن للمنظمة بلوغ ذلك[2].

ويمكن تحديد أهم **أهداف** التخطيط الاستراتيجي بما يلي[3]:

- يمكن من تحسين أو تطوير الأداء التنظيمي والأداء الكلي للمنظمة.
- يضمن النمو والتطور في الأجل الطويل.
- يساعد على تقليل المخاطرة (عدم التأكد).
- يحدد ويوجه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
- يحدد ويوجه قرارات الاستثمار ومن ثم التوسع والنمو والربحية.
- يساعد على التعامل مع المشكلات بأسلوب إدارة الأزمات بدلا من أسلوب رد الفعل.
- يمكن العميل الداخلي (العاملين) من إدراك توجهات المنظمة المستقبلية.

وبناءً على الأدوار الاستراتيجية التي يقوم بها نظام المعلومات الاستراتيجي، ومن خلال بناء موارد المعلومات بناء الاستراتيجية واستثمار المنظمة في هذا المجال بغرض توفير المعلومات الضرورية للمنظمة، يتم التأكيد على تبني المنظمة للتخطيط الاستراتيجي، وبالتالي فإن الاستثمار في نظام المعلومات الاستراتيجي يعد من أولى الخطوات التي

[1]Elizabeth Frizsell, Mary O'Brien, Lynda Arnold, **strategic planning**, National Child Welfare Resource Center for Organizational Improvement,2004, p 50.

[2]Robert D. Galliers and Dorothy E. Leidner, **Strategic information management hallenges and strategies in managing information systems**, Thirdedition, Butterworth-Heinemann,2003,p 106.

[3]توفيق عبدالرحمن، **الإدارة الاستراتيجية المبادئ والأدوات**، الطبعة الأولى، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2004، ص 98.

يتم إعدادها لعملية التخطيط الاستراتيجي، إذ تعد مخرجات هذا النظام هي المدخلات الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي، والتي تستخدم في تحليل بيئة المنظمة، وتحديد رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها، ومن ثم تنفيذ هذه الاستراتيجية ومتابعة هذا التنفيذ من قبل نظام المعلومات الاستراتيجي، وتقديم معلومات من خلال التغذية الراجعة إلى الإدارة العليا عن هذا التنفيذ ومقارنته بما هو مخطط وتصحيح الانحرافات وتصويب الأخطاء[1].

المطلب الثالث: نظام المعلومات الاستراتيجي وتحسين أداء المنظمة

يعد نظام المعلومات من أهم آليات العملية الإدارية الذي تعمل الإدارة من خلالها على تحقيق أهدافها بأفضل الطرائق و أقل التكاليف ، حيث أن النظام المعلومات بتطبيقاتها توفر معلومات دقيقة عن معايير الأداء لكل وظيفة و مستوى أداء الفرد أو فريق العمل وبما تمتلكه من قدرات تحليلية عالية تستخلص النتائج من مجموعة هائلة من المعلومات عن العاملين و مستوى أدائهم ، وبالتالي من أجل أن تعمل نظم المعلومات بكفاءة عالية ينبغي توفير عاملين لتشغيل هذه النظم و إدارتها و كذلك حاجة إلى أجهزة حديثة و متطورة لكي تستطيع إدارة المنظمة أن تحقق أهدافها بأفضل الطرق وكذلك حاجاتها إلى برامج حاسوب و تعليماتها تشغيل توزيعها تطورا ،كما أن نظم المعلومات تمكن من تحقيق الانسجام بين توقعات أداء العاملين و الوصف الوظيفي، وتسهل استخدامه من مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالمعايير الموضوعية ،كما أن نظام المعلومات يدعم عملية التقييم و ذلك من خلال توفير المعلومات الدقيقة من أداء العاملين ، كما أن يقلل استخدام نظم المعلومات من الأخطاء المحتملة في عملية تقييم الأداء العاملين في المنظمة ، ويساهم في إعطاء حلول المشاكل الأداء بما يتلاءم و نتائج التقييم ،لذا فيجب على المؤسسة و كافة مستوياتها تعزيز الوعي بأهمية نظم المعلومات في نجاح المنظمة عامة و نجاح نظام إدارة أداء العاملين خاصة و بالتالي رفع كفاءة أداء العاملين[2].

[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]شريقي ثللي، جليد سوالف، **دور نظام المعلومات في تحسين الأداء في المؤسسة–دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز–البويرة**، مذكرة ماستر، جامعة البويرة، 2018، ص69.

خلاصة الفصل:

اتجهت المؤسسات إلى استخدام نظام المعلومات لتوفير معلومات تصف الأنشطة العامة للمنظمة، ويمكن القول إلى أن نظم المعلومات بكل أنماطها وأشكالها تعمل كنسيج متماسك واحد متكامل مع البيئة التنظيمية، وذلك بهدف تلبية احتياجات الإدارة والمستفيدين، وتتضح أهمية البحث في أن نظام المعلومات يهدف إلى تطوير وتحسين أداء العاملين وذلك من خلال ما يحققه من الانسجام بين توقعات أداء العاملين والوصف الوظيفي، كما أن يسهل استخدامه من مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالمعايير الموضوعية، كما أن نظام المعلومات يدعم عملية التقييم وذلك من خلال توفير معلومات دقيقة عن أداء العاملين، كما أنه يقلل استخدامه من الأخطاء والمحتملة في عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة ويساهم في إعطاء حلول لمشاكل الأداء مما يتلاءم مع نتائج التقييم، وسنحاول إسقاط ما تناولناه في الفصول السابقة على المؤسسة الصناعية بوفال بالبرواقية.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لأثر نظام المعلومات المحاسبي في تحسين أداء المؤسسة الصناعية بوفال البرواقية

تمهيد:

بعد معالجتنا لإشكالية البحث في الجزء النظري سنحاول من خلال الدراسة التطبيقية إبراز دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين أداء المنظمة، وقد وقع الاختيار على المؤسسة الصناعية بوفال بالبرواقية، ولتحقيق أهدافنا استخدمنا عدة أدوات كان أهمها الاستبيان الموزع على الموظفُين داخل المؤسسة لجمع البيانات اللازمة، ونظرا لتعدد أدوات الدراسة كان علينا وضع منهجية مناسبة لتحليل البيانات.

حيث قمنا بتقسيم هذا العمل إلى ثلاث مباحث:

- ✓ **المبحث الأول**: تقديم عام لشركة بوفال بالبرواقية؛
- ✓ **المبحث الثاني**: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛
- ✓ **المبحث الثالث**: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة بوفال بالبرواقية

تتميَّز مؤسسة spa\POVAL بخبرتها العريقة التي تمتد لأكثر من 65 سنة في صناعة عتاد الري والمحروقات، وتتميَّز بقدرتها الإنتاجية التي تزايدت بنسبة 35 % سنويًا خلال العشرة سنوات الأخيرة، وهي اليوم تهتمُّ أكثر بنظام المعلومات من أجل تحسين الأداء، خاصةً وأنَّ الجزائر على أبواب الانضمام لمنظمة التجارة العالمية، وما تفرضه من متطلَّبات للمنافسة داخل الجزائر وخارجها.

المطلب الأول: نشأة وتعريف لمؤسسة بوفال بالبرواقية

أولا: نشأة مؤسسة بوفال البرواقية

نشأة مؤسسة بوفال بموجب قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات سنة 1975، كانت تسمى آنذاك المؤسسة الوطنية لصناعات الميكانيكية (SONACOM) وفي سنة 1983 صدر المرسوم 83/01 المؤرخ في 01 جانفي 1989 المتضمن إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لإنتاج عتاد الري وذلك (ENPMH) والتي أوكلت لها مهمة إنتاج عتاد الري، وذلك في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية التي قامت بها الدولة الجزائرية أصبحت سنة 1997 مؤسسة عمومية اقتصادية شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر بـ 1.200.000.000 دج تحت اسم مؤسسة مضخات وصمامات الجزائر (POVAL) POMPE Et VANNES ALGERIE، وذلك في 05 أوت 1997 تابعة للشركة القابضة اليتافيك HOLDING ، وهي مقسمة إلى أربعة وحدات إنتاجية متخصصة تساهم بطريقة مباشرة في تنمية الاقتصاد الوطني وخاصة في مجالات الري و المحروقات ، وهي اليوم مؤسسة مستقلة ذاتيا في تسيير شؤونها الداخلية والخارجية لكنها لاتزال تابعة للقطاع العام أي هي ملك للدولة .[1]

ثانيا: تعريف شركة بوفال بالبرواقية:

بوفال هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم رأسمالية يقدر ب 201 مليار سنتيم متخصصة في إنتاج عتاد الري، تقع في منطقة صناعية بالبرواقية ولاية المدية، وتقوم هذه المؤسسة بعدة أنشطة في مجال الري والمحروقات حيث أنها تنتج المضخات والصمامات بمختلف أنواعها وأشكالها، ولها ورشات خاصة بصيانة العتاد ووحدات تقوم بتحويل المواد الأولية إلى منتوجات على الأسواق المحلية. كان عدد عمالها في سنة 1975 عند إنشائها 3600 عامل موزعين على وحدات، تم التقليص من العمال ليصبح سنة 1996 حوالي 1400عامل.

[1] من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: أهداف ووظائف مؤسسة بوفال

لشركة بوفال أهداف تسعى إلى تحقيقها ومجموعة من الوظائف تقوم بها، سنتعرض لها في هذ المطلب.

أولا: أهداف مؤسسة بوفال بالبرواقية

من أهم الأهداف التي تسعى هذه المؤسسة لتحقيقها ما يلي:

- ✓ تلبية متطلبات السوق الوطنية والدولية بمختلف منتجات الصمامات والمضخات التي تستعمل في الري باعتبارها قطاع هام في الاقتصاد العالمي الوطني.
- ✓ السعي إلى التوسع عبر كافة الأسواق الوطنية وتقوية علاقتها التجارية مع الخارج عن طريق محاولة جذب زبائن جدد.
- ✓ العمل على كسب وفاء الزبون بتقدمي الخدمة الحسنة لما بعد البيع.

ثانيا: وظائف مؤسسة بوفال بالبرواقية:

من التعريف السابق لمؤسسة بوفال نستنتج أن مهمتها أو وظيفتها الرئيسية هي العملية الإنتاجية، أي أنها تقوم بعملية تحويل المدخلات المتمثلة في المنتجات النهائية الموجهة للبيع المتمثلة فيما يلي:

- **الشراء:** ومهمتها تموين المؤسسة بكل متطلبات الإنتاج.
- **التخزين:** وتعتبر وظيفة مكملة الشراء والإنتاج.
- **الإنتاج:** وتهتم بتحويل المدخلات.
- **التوزيع:** ومهمتها صرف المنتجات إلى الأسواق ودراسة هذه الأخيرة.

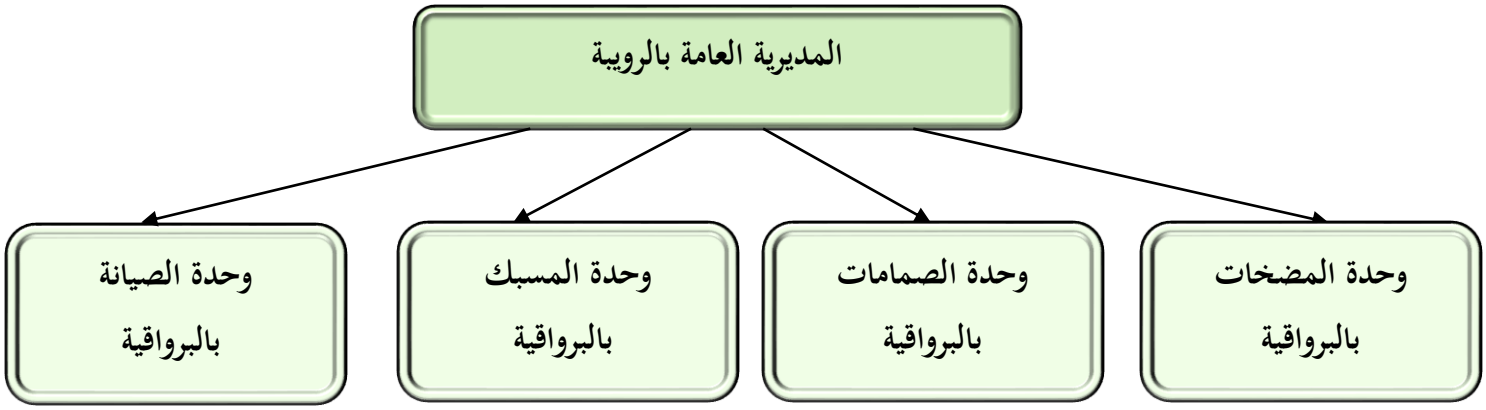
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال

يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال توزيع الصلاحيات والمسؤوليات والتدفق المعلوماتي بالإضافة إلى الطريقة التي بها التدرج في المسؤوليات، ويعتبر التنظيم الهيكلي للمؤسسة المكون من أربعة (**04**) وحدات من النوع الهرمي الذي تختلف فيه المسؤوليات حسب المناصب وهذا ما يساعد على تسهيل الاتصال عبر مختلف مستويات الهيكل التنظيمي.[1]

الشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال المتمثل في أربعة وحدات حسب ما هو موضح في الشكل رقم (**3-1**):

[1] من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

شكل رقم (3–1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال بالبرواقية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مستندات المؤسسة.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أنَّ مؤسسة بوفال تتكون من أربعة وحدات تقوم كل وحدة بإنتاج وتوزيع ما تنتجه ماعدا وحدة الصيانة والتي تعد وحدة خدماتية، كما أن وحدتها مستقلة في الإنتاج والتسيير وذلك حسب نوع نشاط كل وحدة، بالإضافة إلى وجود مديرية عامة تتحكم في هذه الوحدات والمتواجدة بالرويبة، ويمكننا تلخيص مهام هذه المديرية والوحدات فيما يلي:

1. **المديرية العامة:** تتواجد المديرية العامة لمؤسسة"بوفال" بالمنطقة الصناعية الرويبة، وهي تتحكم في جميع وحدات المؤسسة والمراقبة عليها واتخاذ القرارات الخاصة بهذه الوحدات، سواء كانت قرارات في صالحها أو قرارات ضدها، في حالة سوء التسيير أو المشاكل التي تنجم عنها، كما أن مهمتها الرئيسية تكمن في التسيير العام للمؤسسة.
2. **وحدة المضخات بالبرواقية:** تتواجد المؤسسة بمدينة البرواقية ولاية المدية، وهي تختص في إنتاج مختلف أنواع المضخات، وبقياساتها المحددة، والموجهة لقطاع الري والقطاع البترولي وتعتبر مستقلة ذاتيا وماليا في تسير شؤونها الداخلية والخارجية.
3. **وحدة إنتاج الصمامات بالبرواقية:** تختص هذه الوحدة في إنتاج الصمامات بمختلف أنواعها وأشكالها وأحجامها، وتعتمد في شراء المواد الأولية على وحدة المسبك، بالإضافة إلى اعتمادها على السوق المحلية والخارجية، كما أنها تتحكم في نشاطها المتمثل في الإنتاج والبيع من خلال تسيرها الذاتي.

4. **وحدة الصيانة بالبرواقية:** تهتم هذه الوحدة بصيانة الآلات والمعدات المتحركة والثابتة والمتوفرة لدي المؤسسة والمؤسسات الأخرى، كما أن لهذه الوحدة هيكل إداري خاص بها وتتمتع بالاستقلالية في التسيير.

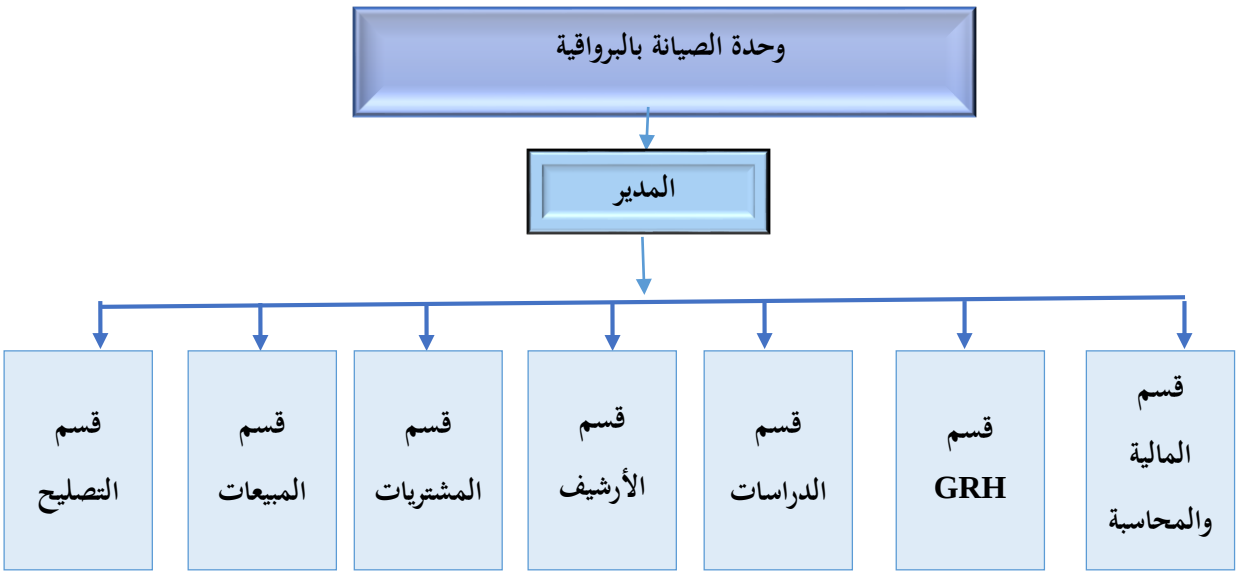
5. **وحدة المسبك بالبرواقية:** تقوم هذه الوحدة بتحويل المواد الخام إلى منتجات تامة الصنع، حيث تعتبر منتجات نصف المصنعة (كأجسام الصمامات) مادة أولية للوحدة الخاصة بها، وتعتمد هذه الوحدة في توزيع منتجاتها على البيع المباشر لبقية وحدات المؤسسة أو إلى السوق الخارجي، كما أن لها هيكل إداري خاص بها واستقلالية في التسيير.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لوحدة الصيانة

نظرا لكبر حجم المؤسسة خصصنا دراستنا هذه على وحدة من وحدات مؤسسة "بوفال"، والمتمثلة في وحدة الصيانة بالبرواقية. تعتبر وحدة الصيانة من أهم الوحدات الموجودة في مؤسسة "بوفال"[1]، تبلغ قدرتها الحقيقية 110.000 ساعة عمل سنويًا. تتخصَّص في صناعة قطع الغيار والأدوات وإعادة توشيع المحرآت الكهربائية، وتجديد تجهيزات المسابك والتجهيزات الميكانيكية ومختلف صناعات المراحل، وبذلك توفر وحدة الصيانة لعملاء المؤسسة في مختلف أنحاء الوطن، خدمات ما بعد البيع التي تمِّثل سياسة تسويقية ناجحة لمنتجات المؤسسة حتى بعد بيعها، ويمكن حصر شكل هيكل تنظيمي لوحدة الصيانة من خلال الشكل رقم (3-2) كما يلي:

[1] من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

شكل رقم (3-2): مخطط الهيكل التنظيمي لوحدة الصيانة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مستندات المؤسسة.

من خلال الشكل الموضح أعلاه نلاحظ أنَّ وحدة الصيانة بمؤسسة بوفال تتكون من مدير عام لهذه الوحدة و**7** أقسام رئيسية هي: قسم المالية والمحاسبة، قسم الموارد البشرية، قسم الدراسات، قسم المشتريات، قسم المبيعات، وكذا قسم التصليح.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تُعتبر الدراسة الميدانية مجالاً لجمع المعطيات من الواقع المراد دراسته، وذلك استنادًا إلى قواعد وإجراءات المنهجية وكل الأدوات الملائمة للبحث، قصد الوصول إلى الغاية والأهداف المرجوة من الدراسة، حيث يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ دراسة وجهة نظر عينة موظفي المؤسسة محل الدراسة حيث تحديد عينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب لعينة وأدوات جمع البيانات "الاستبيان".

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي طالب تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن **مجتمع** الدراسة يتمثل في جميع الموظفين داخل المؤسسة الصناعية poval بالبرواقية، وقد تم اختيار **عينة** مكونة من 37 موظف من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وبعد توزيع الاستبانات تم استرجاع 33 استبانة منها (04) ضائعة، ولم تستبعد أي استبانة أثناء التحليل وهي الاستبانات الخاضعة للتحليل.

ثانيا: أدوات جمع البيانات

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميدان للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات والدّقة في تصميمه اعتمادا على ما تم تناوله في الجانب النظري، وأيضا بعض الدراسات السابقة، بالإضافة إلى اقتراحات الأستاذة المشرفة وبعض الأساتذة المختصين، ومدى وضوح الأساتذة وعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستوحين من الإجابة عنه بكل موضوعية، وخلصنا إلى بناء الاستبيان الذي تضمن الإجراءات التالية:

1. **الجزء الأول:** يتضمن **البيانات الشخصية** المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية عن عينة الدراسة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية والوظيفية.
2. **الجزء الثاني:** يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

- **المحور الأول:** يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في **نظام المعلومات الاستراتيجي** الذي تضم المتطلبات التالية:

- ✓ المتطلبات التنظيمية: والذي تناولنا فيها 6 عبارات؛
- ✓ المتطلبات التكنولوجية: تناولنا فيها 7 عبارات.

➢ **المحور الثاني**: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في **أداء المنظمة** الذي احتوى على 13 عبارة.

وقد تم الاعتماد في إعداد الاستبانة على السُّلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة، وذلك باستخدام مقياس ليكارت Likert scale المتدرج ذي النقاط 5 لقياس العبارات حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختبارات التالية : (غير موافق بشدة ،غير موافق، محايد ، موافق ، موافق بشدة) والمتناسبة مع الأوزان (1،2،3،4،5) على التوالي (أنظر الملحق رقم 01).

وانطلاقا من هذه الدرجات، ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس ليكارت الخماسي تم حساب طول المدى: **5-1=4**، ومن ثمَّ نقسم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على: **5/4=0,8**، بعد ذلك تم إضافة العدد **0,8** بالتدرج ابتداءً من الفئة الأولى، والجدول رقم (3-1) يوضح ذلك.

جدول رقم (3-1): مجالات الاتجاهات حسب ليكارت (الصيغة الخماسية)

الدرجة	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1,79
غير موافق	من 1,80 إلى 2,59
محايد	من 2,60 إلى 3,39
موافق	من 3,40 إلى 4,19
موافق بشدة	من 4,20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على كتاب عبد الفتاح عز، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss**، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 450.

المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

اعتمدت الدراسة الحالية على برنامج **(SPSS.v25)** الذي يوفر عدد من الأساليب الإحصائية التي سوف نستخدمها لوصف خصائص عينة الدراسة واختبار الفرضيات وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة وفيما يلي وصف لهذه الأساليب الإحصائية.

أولا: الأساليب الاستدلالية

- ✓ اختبار كلمجروف–سميرنوف (K-S) لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة؛
- ✓ معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لتأكد من درجة ثبات عبارة كل متغير من متغيرات الدراسة؛
- ✓ معامل الارتباط سبيرمان Spearman Corrélation لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي؛

ثانيا: الأساليب الوصفية

- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العيّنة من حيث خصائصها؛
- ✓ المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛
- ✓ الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي؛
- ✓ الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد نظام المعلومات الاستراتيجي على أداء المنظمة؛
- ✓ تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هنالك فروق في متغير أبعاد نظام المعلومات الاستراتيجي ومتغير أداء المنظمة تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها

قبل إجراء التحليل الإحصائي فإنه لابد من التحقيق من بعض المسائل المتعلقة بجمع البيانات، ومن أهم هذه المسائل هي: الثبات، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وفما يلي توضيح لهذه المسائل:

أولا: صدق فقرات الاستبانة

يمثل الصدق في البحث العلمي درجة دقة البحث على قياس الغرض المصمم من أجله، أي مدى تزويد أداة البحث بمعلومات تتعلق بمشكلة البحث من مجتمع الدراسة نفسه، وقد يفهم البعض الصدق كمقابل لعدم الصدق ولكن هذا مفهوم خاطئ؛ فالصدق يرتبط بهدف بعينه. وفي هذه الدراسة اعتمد الطالب على ثلاث أنواع من اختبارات الصدق هي: الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي، وفيما يلي تفصيل لذلك:

1. **الصدق الظاهري**: يشير الصدق الظاهري إلى أيّ مستوى يقيس مقياس أداة جمع المعلومات ما تم تصميم الدراسة من أجله بطريقة ظاهرية، ومن أجل التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الطالب بالاستعانة بمجموعة من الأساتذة المنتمين إلى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية بقصد الإفادة من خبرتهم العلمية والعملية، والاستفادة من آرائهم في ما يتعلق بتعديل أداة الدراسة، والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمتغير الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودِّقة الصياغة اللغوية، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفى ضوء أراء الأساتذة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة.

2. **صدق الاتساق الداخلي**: يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء أخر، وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط **سبيرمان** (**Spearman**) بين درجة كل عبارة من عبارات المتغير والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه هذه العبارة.

- **الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير نظام المعلومات الاستراتيجي**: نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (3-2):

جدول رقم: (3–2): معاملات الارتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير نظام المعلومات الاستراتيجي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

أبعاد نظام المعلومات المحاسبي	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
المتطلبات التنظيمية	X1	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول؛	**0.710****	**<0.001**
	X2	تقدم مؤسسة بوفال مكافآت تحفز الموظفين على إنجاز العمل بكفاءة؛	**0.763****	**<0.001**
	X3	تحسن مؤسسة بوفال ظروف العمل المادية باستمرار مما يدفع العاملين التمسك بالعمل؛	**0.582****	**<0.001**
	X4	تمنح المؤسسة بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري؛	**0.776****	**<0.001**
	X5	تمنح المؤسسة الترقيات بناءً على معايير واضحة؛	**0.729****	**<0.001**
	X6	تقدم المؤسسة نظاما للهدايا العينية والرحلات الترفيهية؛	**0.640****	**<0.001**
المتطلبات التكنولوجية	W1	لدي المؤسسة أجهزة ووسائل تخزين وبرامج وقاعدة بيانات توفر السرعة في الدخول وتعالج المعلومات وتحدثها باستمرار؛	**0.455****	**0.008**
	W2	يتيح نظام المعلومات الاستراتيجي في المؤسسة معلومات ذات أهمية كبيرة في أنشطتها؛	**0.567****	**<0.001**
	W3	يوفر نظام المعلومات الاستراتيجي معلومات تتفق مع أهداف المؤسسة؛	**0.628****	**<0.001**
	W4	يمكن نظام المعلومات الاستراتيجي في كل المستخدمين من الاستفادة من المعلومات بعد أن يتم استخدامها؛	**0.708****	**<0.001**
	W5	شبكة الاتصال هي جوهرة تطبيق الاستراتيجية	**0.511****	**0.001**
	W6	تقوم المؤسسة على الاعتماد على برامج تسيير في علاقاتها مع العملاء والموردين؛	**0.703****	**<0.001**
	W7	توفر المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة نظام المعلومات الاستراتيجي؛	**0.576****	**<0.001**
	W8	لدي المؤسسة أجهزة ووسائل تخزين وبرامج وقاعدة بيانات توفر السرعة في الدخول وتعالج المعلومات وتحدثها باستمرار؛	**0.644****	**<0.001**
	W9	يتيح نظام المعلومات الاستراتيجي في المؤسسة معلومات ذات أهمية كبيرة في أنشطتها؛	**0.507****	**0.001**
	W10	يوفر نظام المعلومات الاستراتيجي معلومات تتفق مع أهداف المؤسسة؛	**0.499****	**0.003**

	W11	يمكن نظام المعلومات الاستراتيجي في كل المستخدمين من الاستفادة من المعلومات بعد أن يتم استخدامها؛	**0.640*** **	**<0.001**
	W12	شبكة الاتصال هي جوهرة تطبيق الاستراتيجية؛	**0.635*** **	**<0.001**
	W13	تقوم المؤسسة على الاعتماد على برامج تسيير في علاقاتها مع العملاء والموردين؛	**0.671*** **	**<0.001**
	W14	توفر المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة نظام المعلومات الاستراتيجي.	**0.680*** **	**<0.001**
مستوى الدلالة الإحصائية:		*****:P<0.001**	****:P<0.01**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.v25.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-2) أن جميع معاملات الارتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من ($SP = 0.455, P = 0.008$) للعبارة (W1) التي تعكس بعد المتطلبات التكنولوجية إلى ($SP = 0.776, P < 0.001$) للعبارة (X4) التي تعكس بعد المتطلبات التنظيمية مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والأبعاد التي تمثل متغير (**نظام المعلومات الاستراتيجي**)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

- **الاتساق الداخلي لعبارات متغير أداء المنظمة**: نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (3-3) كما يلي:

جدول رقم (3-3): معاملات الارتباط سيبرمان بين درجات عبارات متغير اداء المنظمة مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة P
Y1	هل توفر مؤسستك ظروف ملاءمة لتحسين أدائك؛	**0.519****	**0.002**
Y2	هل نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة راض عنه؛	**0.703*****	**<0.001**
Y3	تسعي المؤسسة دوما لتوفير برامج تساعد العامل علي تحسين أدائه؛	**0.599*****	**<0.001**
Y4	شبكة الاتصال فعالة تساهم بنسبة كبير في تحسين الأداء؛	**0.711*****	**<0.001**
Y5	تستخدم المؤسسة الموارد المالية والبشرية بكفاء وفعالية من أجل تحسين أدائها؛	**0.677*****	**<0.001**

Y6	تسعي المؤسسة إلى الحصول على ميزة تنافسية بواسطة تطوير الأداء وتحسينه؛	0.466**	0.006
Y7	هل توفر المؤسسة الدافع للعمل وتحسين الأداء؛	0.441*	0.010
Y8	عملية تقييم الأداء تكون دورية؛	0.573***	<0.001
Y9	هل تري أن المؤسسة تعطي أهمية عالية في تقييم الأداء؛	0.570**	0.001
Y10	يعتمد نجاح الأداء بتنفيذ هدف المؤسسة بطريقة دقيقة نظامية وتفعيل مشاركة أطراف العملية؛	0.638***	<0.001
Y11	تصميم البرامج التدريبية في المؤسسة يحسن من أداء؛	0.691***	<0.001
Y12	تسعى إدارة المؤسسة إلى توجيه الجهود نحو إنجاح التغيير الذي سيأتي مع نظام المعلومات الاستراتيجي؛	0.604***	<0.001
Y13	تقوم المنظمة بالتعديل على العمليات التي تقوم بها لتتماشى مع نظام المعلومات الاستراتيجي؛	0.557***	<0.001
Y14	تحرص إدارة المؤسسة على توضيح الإجراءات التي يجب إتباعها لأجل نجاح المنظمة.	0.611***	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية: ***:P<0.001 **:P<0.01 *:P<0.05			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.v25 .

نلاحظ من الجدول رقم (3-3) أن جميع معاملات الارتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من ($SP = 0.441,\ P = 0.010$) للعبارة (Y7) إلى ($SP = 0.711,\ P < 0.001$) للعبارة (Y4)، وعليه، فإنَّ جميع معاملات الارتباط موجبة وطردية ودالة إحصائياً عند مستوى 0.01، ممَّا يُشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع الفقرات وبين الدرجة الكلية التي تنتمي إليها (**أداء المنظمة**)، وبذلك تُعتبر فقرات المحور المعنية صادقة ومتسقة داخلياً، لما وُضِعت لقياسه.

3. **صدق الاتساق البنائي للمحاور**: يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل متغير من متغيرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة، ومن هذا المنطلق قمنا بحساب معامل

الارتباط **سبيرمان (Spearman)** بين درجة كل متغير مع الدرجة الكلية الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (3–4): معاملات الارتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان.

البيان	الدرجة الكلية للإستبيان	
	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
الدرجة الكلية لمتغير نظام المعلومات الاستراتيجي	0.768***	<0.001
الدرجة الكلية لمتغير أداء المنظمة	0.751***	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية: ***:*P*<0.001		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.v25

نلاحظ من الجدول رقم (3-4) الذي يبين معاملات ارتباط المتغير المستقل (نظام المعلومات الاستراتيجي) مع المتغير التابع (أداء المنظمة)، ثم مع الدرجة الكلية للاستبيان (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين [SP=0.768; SP=0.751] وهي كلها معنوية وذات ارتباط موجب قوي، وبالتالي تعتبر فقرات الاستبانة صادقة ومتسقة داخلياً، لما وُضعت لقياسه.

ثانيا: معامل ثبات أداة الدراسة

يعبر الثبات عن مدى خلو أدوات جمع البيانات من الأخطاء التي تشوب القياس أي مدى قياس الاختبار للسمة التي يريد الباحث/الطالب قياسها، فدرجات الاختبار تكون ثابتة عندما يقيس الاختبار سمة معينة قياساً متسقاً في الظروف المتباينة التي قد تؤدى إلى أخطاء القياس، وبالتالي فالثبات يفيد الدِّقة في القياس كما يهتم أيضا بتأثير الأخطاء العشوائية للقياس على استقرار الدرجات، وقد تم التحقق من ثبات في هذه الدراسة من خلال الاعتماد على معامل **ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)** كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-5) معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان

البيان	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الدرجة الكلية لمتغير نظام المعلومات الإستراتيجي	0.816
الدرجة الكلية لمتغير أداء المنظمة	0.752
الدرجة الكلية للاستبيان	0.847

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.v25

نلاحظ من الجدول الرقم (3-5) أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ تراوحت بين **75%** و**81%** لمتغيرات وأبعاد الدراسة، كما بلغت **84%** للدرجة الكلية للاستبيان، وهي بذلك تكون قد تخطت عتبة **70%**، وبشكل عام يمكن القول أنَّ أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة (أنظر الملحق رقم 02).

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

اشتملت البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما جاء في الاستبيان على ما يلي: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، وعلى هذا سيقوم الطالب بالاعتماد على التكرارات، النسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها (أنظر الملحق رقم 03)

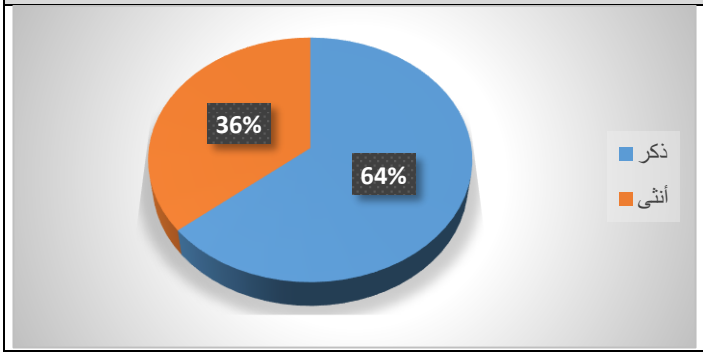
أولا: وصف خصائص العينة من حيث متغير الجنس

يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

جدول رقم (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	21	64
أنثى	12	36
المجموع	33	%100

شكل رقم (3-3): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.v25

نلاحظ من الشكل رقم (3-3) أن نسبة تمثيل الموظفين الذكور بلغت (**64%**) من إجمالي عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الموظفين الإناث (**36%**)، وهذا يدل على أن غالبية موظفي عينة الدراسة داخل المؤسسة الصناعية poval بالبرواقية هم من فئة الذكور.

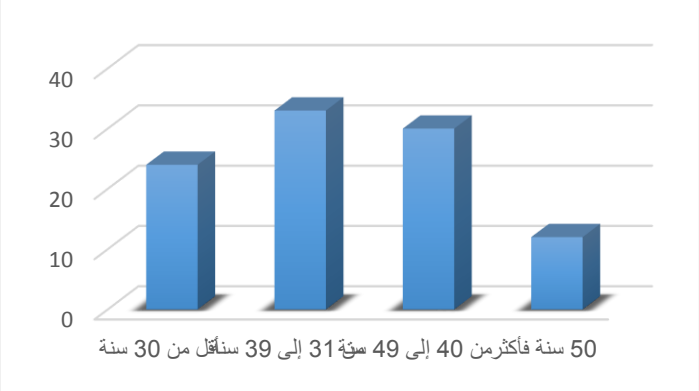
ثانيا: وصف خصائص العينة من حيث متغير العمر

يوضح الجدول والشكل أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر كما يلي:

جدول رقم (3-7): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	08	24
من 31 إلى 39 سنة	11	33
من 40 إلى 49 سنة	10	30
سنة فأكثر 50	04	12
المجموع	33	100

شكل رقم (3-4): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.v25

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ معظم الموظفين في عينة الدراسة هم من الفئة العمرية [31إلى39 سنة]، حيث بلغ عددهم (11) موظف وبنسبة مقدارها (33%)، يليهم الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية [40إلى49 سنة]، حيث بلغ عددهم (10) موظفين وبنسبة بلغت (30%)، ثم الموظفين من الفئة العمرية [أقل من 30 سنة] بمجموع (08) موظفين وبنسبة بلغت (24%)، في حين لم يتعدى مجموع الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية [50سنة فأكثر] سوى (04) موظفين وبنسبة مقدارها (12%) من إجمالي حجم العينة. وبشكل عام

يمكن القول أن غالبية موظفي عينة الدراسة داخل المؤسسة الصناعية poval بالبرواقية هم من الفئات الشبابية التي تتميز بالنشاط والحيوية، والشكل رقم (3-4) يوضح ذلك أيضا.

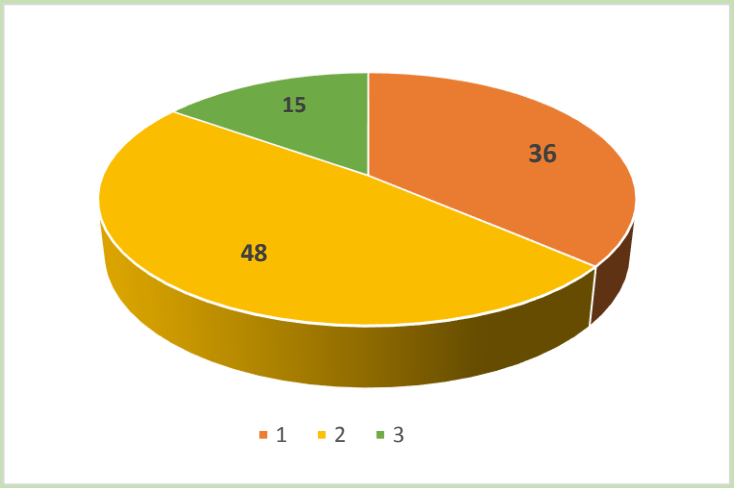
ثالثا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول والشكل أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (3-8): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	12	36
جامعي	16	48
أخرى	05	15
المجموع	33	100

شكل رقم (3-5): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.v25

نلاحظ من الجدول رقم (3-8) والشكل رقم (3-5) أن الموظفين الذين لديهم شهادة ليسانس أو ماستر يمثلون المؤهل العلمي الغالب في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (16) موظف وبنسبة مئوية بلغت (48%)، يليهم الموظفين الحاملين لشهادة ثانوية بمجموع (12) موظف وبنسبة بلغت (36%)، في حين لم يتعدى عدد الموظفين الحاملين لشهادة الدراسات العليا سوى (05) موظفين وبنسبة مقدارها (15%) من إجمالي حجم العينة.

وبناء على ما سبق يمكننا القول أنَّ غالبية موظفي عينة الدراسة داخل المؤسسة الصناعية poval بالبرواقية جامعيين على اعتبارهم الأكثر طلبا في سوق العمل.

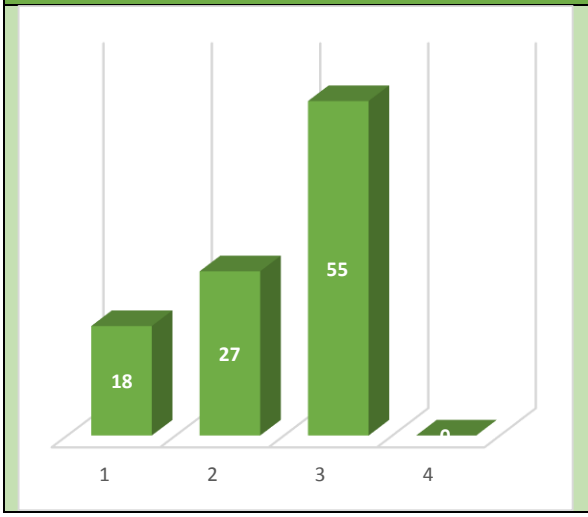
رابعا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المهنية:

جدول رقم (3-9): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية

سنوات الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
من 1 إلى 5 سنوات	06	18
من 06 إلى 10 سنوات	09	27
من 11 إلى 15 سنة	18	55
سنة فما فوق 16	--	--
المجموع	**33**	**%100**

شكل رقم (3-6): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.v25

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ غالبية الموظفين في عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية [من 11 إلى 15سنة] حيث بلغ عددهم (18) موظف وبنسبة مقدارها (55%)، يليهم الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية [من 06 إلى 10 سنوات] حيث بلغ عددهم (09) موظفين وبنسبة بلغت (27%)، في حين لم يتعدى مجموع الموظفين الذين لديهم خبرة [من 1 إلى 5 سنوات] سوى (06) موظفين وبنسبة بلغت (18%) من إجمالي حجم العينة. وبشكل عام يمكن القول أن معظم موظفي عينة الدراسة لديهم خبرة مهنة معتبرة وهذا يدل على وجود استقرار وظيفي داخل المؤسسة الصناعية poval بالبرواقية، والشكل رقم (3-6) يؤكد ذلك.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

أولا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه عبارات أبعاد متغير نظام المعلومات الاستراتيجي

يوضح الجدول رقم (3-10)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات أبعاد متغير نظام المعلومات الاستراتيجي (أنظر الملحق رقم 04).

جدول رقم (3-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات أبعاد متغير نظام المعلومات الاستراتيجي

نظام المعلومات الاستراتيجي	المتوسط الحسابي ***M***	الانحراف المعياري ***SD***	درجة الموافقة
الدرجة الكلية	**3.58**	**0.18**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.v25

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن المتوسط العام لمتغير نظام المعلومات الاستراتيجي جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.58) وبانحراف معياري قدره (***SD*=0.18**) يشير إلى تجانس في آراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى أبعاد متغير نظام المعلومات الاستراتيجي فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. **بعد المتطلبات التنظيمية:** يوضح الجدول رقم (3-11)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد المتطلبات التنظيمية.

جدول رقم (3-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد المتطلبات التنظيمية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الانحراف المعياري *SD*	درجة الموافقة
X1	تمتلك المؤسسة نظام يساهم في توفير المعلومات للمساهمة في اتخاذ القرار؛	3.85	0.80	موافق
X2	تنظر المؤسسة إلى أن المعلومات مورد هام فيها؛	3.55	0.90	موافق
X3	توفر المؤسسة خطة عمل لنظم المعلومات تنسجم مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛	3.61	0.83	موافق
X4	يساهم الموظفون مهما كان مستواهم الإداري في تصميم وتطوير نظم المعلومات في المؤسسة؛	3.73	0.76	موافق
X5	يساعد نظام المعلومات في المؤسسة الرقابة داخلها؛	3.91	0.80	موافق
X6	كل قسم في المؤسسة لديه نظام معلومات خاص به؛	3.55	0.87	موافق
	الدرجة الكلية	3.70	0.13	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.v25

تشير النتائج الواردة في الجدول أن المتوسط العام لبعد المتطلبات التنظيمية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.70) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.13) يشير إلى تجانس في آراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X5) التي نصت على "يساعد نظام المعلومات في المؤسسة الرقابة داخلها" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد المتطلبات التنظيمية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=3.91) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.80) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات

موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (X1) الخاصة ب " تمتلك المؤسسة نظام يساهم في توفير المعلومات للمساهمة في اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (***M***=3.85) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.80) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، في حين حصلت العبارة (X2) المتعلقة ب "تنظر المؤسسة إلي أن المعلومات مورد هام فيها." على أدنى متوسط حسابي (***M***=3.55) وبانحراف معياري بلغ (***SD***= 0.90) ما يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أنَّ إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت جميعها داخل درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد المتطلبات التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية poval بالبرواقية.

2. بعد المتطلبات التكنولوجية: يوضح الجدول رقم (3-12)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد المتطلبات التكنولوجية.

جدول رقم (3-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد المتطلبات التكنولوجية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي ***M***	الانحراف المعياري ***SD***	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
W1	لدي المؤسسة أجهزة ووسائل تخزين وبرامج وقاعدة بيانات توفر السرعة في الدخول وتعالج المعلومات وتحدثها باستمرار؛	3.67	0.69	03	موافق
W2	يتيح نظام المعلومات الاستراتيجي في المؤسسة معلومات ذات أهمية كبيرة في أنشطتها؛	3.58	0.94	05	موافق
W3	يوفر نظام المعلومات الاستراتيجي معلومات تتفق مع أهداف المؤسسة؛	3.52	0.83	07	موافق

W4	يمكن نظام المعلومات الاستراتيجي في كل المستخدمين من الاستفادة من المعلومات بعد أن يتم استخدامها؛	3.46	0.73	04	موافق
W5	شبكة الاتصال هي جوهرة تطبيق الاستراتيجية؛	3.31	1.12	06	محايد
W6	تقوم المؤسسة على الاعتماد على برامج تسيير في علاقاتها مع العملاء والموردين؛	3.52	0.86	01	موافق
W7	توفر المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة نظام المعلومات الاستراتيجي؛	3.27	0.78	08	محايد
W8	لدي المؤسسة أجهزة ووسائل تخزين وبرامج وقاعدة بيانات توفر السرعة في الدخول وتعالج المعلومات وتحدثها باستمرار؛	3.41	0.64	02	محايد
W9	يتيح نظام المعلومات الاستراتيجي في المؤسسة معلومات ذات أهمية كبيرة في أنشطتها؛	3.99	0.73		موافق
W10	يوفر نظام المعلومات الاستراتيجي معلومات تتفق مع أهداف المؤسسة؛	3.50	0.75		موافق
W11	يمكن نظام المعلومات الاستراتيجي في كل المستخدمين من الاستفادة من المعلومات بعد أن يتم استخدامها؛	3.97	0.81		موافق
W12	شبكة الاتصال هي جوهرة تطبيق الاستراتيجية؛	3.33	0.92		محايد
W13	تقوم المؤسسة على الاعتماد على برامج تسيير في علاقاتها مع العملاء والموردين؛	3.10	0.82		محايد
W14	توفر المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة نظام المعلومات الاستراتيجي.	3.73	0.84		موافق
الدرجة الكلية		3.52	0.19	–	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.v25

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-12) أن المتوسط العام لبعد الحوافز المعنوية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.52) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.19) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (W9) التي نصت على " يتيح نظام المعلومات الإستراتيجي في المؤسسة معلومات ذات أهمية كبيرة في أنشطتها" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد المتطلبات التكنولوجية حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=3.99) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.73) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (W11) الخاصة بـ " يمكن نظام المعلومات الإستراتيجي في كل المستخدمين من الاستفادة من المعلومات بعد أن يتم استخدامها" بمتوسط حسابي (***M***=3.97) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.81) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (W13) المتعلقة ب " تقوم المؤسسة علي الإعتماد علي برامج تسيير في علاقاتها مع العملاء والموردين " على أدنى متوسط حسابي (***M***=3.10) وبانحراف معياري بلغ (***SD***= 0.82) ما يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أنَّ نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة المحايد ودرجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي نوعا لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد المتطلبات التكنولوجية داخل المؤسسة الصناعية poval بالبرواقية.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه متغير أداء المنظمة والعبارات التي تعكسه.

يوضح الجدول رقم (3-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير أداء المنظمة والعبارات التي تعكسه

جدول رقم (3-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير أداء المنظمة والعبارات التي تعكسه

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي ***M***	الانحراف المعياري ***SD***	درجة الموافقة
Y1	**هل توفر مؤسستك ظروف ملائمة لتحسين أدائك؛**	**3.48**	**0.80**	**موافق**

Y2	هل نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة راض عنه؛	3.33	0.96	محايد
Y3	تسعي المؤسسة دوما لتوفير برامج تساعد العامل علي تحسين أدائه؛	3.70	0.73	موافق
Y4	شبكة الاتصال فعالة تساهم بنسبة كبير في تحسين الأداء؛	3.64	0.90	موافق
Y5	تستخدم المؤسسة الموارد المالية والبشرية بكفاء وفعالية من أجل تحسين أدائها؛	3.79	0.65	موافق
Y6	تسعي المؤسسة إلى الحصول على ميزة تنافسية بواسطة تطوير الأداء وتحسينه؛	3.82	0.92	موافق
Y7	هل توفر المؤسسة الدافع للعمل وتحسين الأداء؛	3.91	0.72	موافق
Y8	عملية تقييم الأداء تكون دورية؛	3.73	0.84	موافق
Y9	هل تري أن المؤسسة تعطي أهمية عالية في تقييم الأداء؛	3.88	0.86	موافق
Y10	يعتمد نجاح الأداء بتنفيذ هدف المؤسسة بطريقة دقيقة نظامية وتفعيل مشاركة أطراف العملية؛	4.03	0.77	موافق
Y11	تصميم البرامج التدريبية في المؤسسة يحسن من أداء؛	3.54	0.94	موافق
Y12	تسعى إدارة المؤسسة إلى توجيه الجهود نحو إنجاح التغيير الذي سيأتي مع نظام المعلومات الاستراتيجي؛	3.68	0.78	موافق
Y13	قوم المنظمة بالتعديل على العمليات التي تقو م بها لتتماشى مع نظام المعلومات الاستراتيجي؛	3.71	0.69	موافق
Y14	تحرص إدارة المؤسسة على توضيح الإجراءات التي يجب إتباعها لأجل نجاح المنظمة.	3.80	0.81	موافق
	الدرجة الكلية	3.72	0.13	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.v25

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-13) أن المتوسط العام لمتغير أداء المنظمة جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M*=3.72**) وبانحراف معياري قدره (***SD*=0.13**) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y10) التي نصت على " يعتمد نجاح الأداء بتنفيذ هدف المؤسسة بطريقة دقيقة نظامية وتفعيل مشاركة أطراف العملية."كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء متغير أداء المنظمة، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M*=4.03**) وبانحراف معياري قدره (***SD*=0.77**) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (Y7)

الخاصة ب " هل توفر المؤسسة الدافع للعمل وتحسين الأداء." بمتوسط حسابي (***M***=3.91) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.72) معبرًا عن وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y2) المتعلقة ب " هل نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة راض عنه" على أدنى متوسط حسابي (***M***=3.33) وبانحراف معياري بلغ (***SD***= 0.96) ما يدل على عدم وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة (أنظر الملحق رقم 05).

وبشكل عام يمكن القول أنَّ إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت غالبتها داخل درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع ايجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية متغير أداء المنظمة داخل المؤسسة الصناعية poval بالبرواقية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد قيامنا بتحليل البيانات المتعلقة بالاستبانة، نقوم بفحص العلاقة بين المتغيرات للوقوف على مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، أي اختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار *كولمجروف – سمرنوف للاعتدالية* ***Kolmogorov-Smirnov*)**

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

H°: تتبع البيانات التوزيع الطبيعي عند مستوى ثقة 95%.

H1: لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي عند مستوى ثقة 95%.

وقاعدة أخذ القرار هي قبول فرضية العدم H° إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أقل من 5%، وترفض فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 5% وتقبل الفرضية البديلة H1، ولذلك نعطي الجدول التالي رقم (3-14).

جدول رقم (3-14): اختبار كلمجروف-سميرنوف (*K-S*) للتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

البيان	اختبار كولمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-smirnov test (*K-S*)		
	القيمة الإحصائية *K-S*	درجة الحرية *df*	مستوى الدلالة *P*
الدرجة الكلية لمتغير نظام المعلومات الاستراتيجي	0.111	33	0.200
الدرجة الكلية لمتغير أداء المنظمة	0.090	33	0.200

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.v25

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-14) (أنظر الملحق رقم 02) أنَّ قيمة اختبار كلمجروف-سميرنوف للمتغير المستقل (نظام المعلومات الاستراتيجي)، وكذا للمتغير التابع (أداء المنظمة) أكبر من 0.05 (P>0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية البديلة H° التي تقول " **تتبع البيانات التوزيع الطبيعي عند مستوى ثقة 95%**"، لذلك يجب استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين الأحادي.

1. **الفرضية الأولى**: تنص الفرضية الأولى للدراسة الحالية على ما يلي:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام المعلومات الاستراتيجي (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية) على أداء المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) داخل المؤسسة الصناعية poval بالبرواقية؛

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام المعلومات الاستراتيجي (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية) على أداء المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) داخل المؤسسة الصناعية poval بالبرواقية.

فإذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي **0.05**، فإننا نرفض فرضية العدمH0 ونقبل الفرضية البديلة H1، ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد لانحدار أداء المنظمة

كمتغير تابع على كل من المتغيرات المستقلة (المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية)، والنتائج مبينة في الجدول رقم (3-15) كما يلي (أنظر الملحق رقم 06).

جدول رقم (3-15): نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد نظام المعلومات الاستراتيجي على أداء المنظمة

النموذج	المتغير التابع (Y) (أداء المنظمة)		
المتغير المستقل: نظام المعلومات الاستراتيجي (X)	أوزان الانحدار B	الخطأ المعياري SE	مستوى الدلالة P
بعد المتطلبات التنظيمية (X_1)	0.747**	0.202	0.001
بعد المتطلبات التكنولوجية (X_2)	0.282*	0.107	0.013
الثابت (i)	0.105	0.782	0.894
$R^2 = 0.649$ $F_{(2, 32)} = 10.936, P<0.001$			
مستوى دلالة الإحصائية	*:$P<0.05$	**:$P<0.01$	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.v25

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة في الجدول السابق (أنظر الملحق رقم إلى أن أبعاد نظام المعلومات الاستراتيجي مجتمعة لها القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (أداء المنظمة)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الارتباط ($R^2 = 0.649$) ما يعني أن أبعاد نظام المعلومات الاستراتيجي قامت بتفسير ما قيمته (65%) من تباين الحاصل في أداء المنظمة، كذلك تشير النتائج اختبار التباين ($F_{(2, 32)} = 10.936, P<0.001$) إلى معنوية معامل الانحدار، وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

$$Y = 0.105 + 0.747X_1 + 0.282\ X_2$$

حيث:

Y: أداء المنظمة ; ***i***: **الثابت; X_1: بعد المتطلبات التنظيمية; X_2: بعد المتطلبات التكنولوجية**

ومن خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-13) نجد أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري دالة إحصائيا؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار لبعد المتطلبات التنظيمية (B =0.747)، ولبعد الحوافز التكنولوجية (B =0.282) وتترجم هذه النتائج على أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوي بعد

المتطلبات التنظيمية وبعد المتطلبات التكنولوجية يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء المنظمة داخل المؤسسة الصناعية poval بالبرواقية بقيمة (0.747) لبعد المتطلبات التنظيمية و (0.282) لبعد المتطلبات التكنولوجية.

وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام المعلومات الاستراتيجي (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية) على أداء المنظمة عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل المؤسسة الصناعية poval بالبرواقية.**

2. الفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على ما يلي:

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير نظام المعلومات الاستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

H1 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير نظام المعلومات الاستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك (أنظر الملحق رقم 08):

جدول رقم (3–16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير نظام المعلومات الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة *F*	درجات الحرية *Df*	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة *P*
الجنس	2.176	1	0.433	0.433	0.153
العمر	1.125	3	0.672	0.224	0.359
المستوى التعليمي	0.190	2	0.076	0.038	0.828
سنوات الخبرة	0.910	2	0.362	0.181	0.416
الخطأ	–	24	4.777	0.199	–
المجموع	–	33	459.719	–	–
(Lvene test):$_{(19,13)}$ = 0.336, *P*= 0.985					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.v25

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-16) أن القيمة الاحصائية لاختبار التجانس لمتغير نظام المعلومات الاستراتيجي غير دال إحصائيا (Lvene test = 0.336, P=0.985) (أنظر الملاحق رقم 08) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل.

حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير نظام المعلومات الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على **عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير نظام المعلومات الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).**

3. الفرضية الثالثة: تنص الفرضية الثالثة للدراسة الحالية على ما يلي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير أداء المنظمة تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير أداء المنظمة تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي رقم (3-17) يوضح ذلك (أنظر الملحق رقم 09)

جدول رقم (3-17) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير أداء المنظمة تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة F	درجات الحرية Df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة P
الجنس	0.003	1	0.001	0.001	0.958
العمر	1.711	3	1.100	0.367	0.191
المستوى التعليمي	0.031	2	0.013	0.007	0.969

سنوات الخبرة	0.461	2	0.198	0.099	0.636
الخطأ	–	24	5.142	0.214	–
المجموع	–	33	461.568	–	–
(Lvene test):$_{(19,13)}$ = 0.767, P= 0.708					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.v25

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (3-17) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير أداء المنظمة غير دال إحصائيا (Lvene test = 0.767, P=0.708) (أنظر الملحق رقم 09) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل.

حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير أداء المنظمة تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير أداء المنظمة تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).**

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا على دور نظام المعلومات الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمة – دراسة حالة بوفال وحدة الصيانة البرواقية– من حيث النشأة وتقسيمات الهيكل التنظيمي واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها على عينات الدراسة بشكل ورقي ثم معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الSPSS لنتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهرت على أنه يساهم نظام المعلومات الاستراتيجي في تحسين أداء وحدة الصيانة البرواقية، من خلال أنه يوجد أثر لأبعاد نظام المعلومات الاستراتيجي (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية) على أداء المنظمة (داخل المؤسسة الصناعية poval بالبرواقية، ولا يوجد فروقات متغير نظام المعلومات الاستراتيجي (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي)،و كذا لا يوجد فروقات متغير أداء المنظمة (الجنس، العمر، سنوات الخبرة ، المستوى التعليمي).

خاتمـــــة

على ضوء ما سبق فإنه يمكن القول أنَّ هناك حاجة ماسة إلى وجود معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من مراقبة وتحديد وقياس التغيرات في العوامل، ومتغيرات البيئية العالمية حيث توفر هذه النظم المعلومات اللازمة لإعداد قرار استراتيجي فعال يساعد على تحسين أداء المنظمة.

فنظام المعلومات الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء العنصر البشري، وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل، إذ يعتبر الأداء مقياس لكفاءة وفعالية العنصر البشري وحسن استخدام الموارد والإمكانيات الأخرى المتاحة للوصول إلى الأهداف المرجوة في أوقات محددة، بالإضافة أن نظام المعلومات الاستراتيجي يدعم عملية التقييم، وذلك من خلال توفير المعلومات الاستراتيجية الدقيقة عن أداء العاملين، كما أن نظام المعلومات يساعد في تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التطوير، وكذا إعطاء الحلول لمشاكل الأداء بما يتلاءم مع نتائج التقييم.

ومن خلال ما قمنا باستعراضه في ثنايا الدراسة، نقول أنَّه يجب على المنظمات تعزيز الوعي على مستوياتها كافة بأهمية نظام معلومات الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة وذلك بتوفير عمال لتشغيل النظام وإدارته، وكذلك الحاجة إلى أجهزة حديثة ومتطورة وتوفير معلومات استراتيجية لكي تستطيع المنظمة أن تحقق أهدافها بتحسين أدائها وحصولها على ميزة تنافسية وتعظيم الأرباح، وهذا ما **يُجيب عن الإشكالية الرئيسية**. ثُمَّ سنقوم باختبار فرضيات الدراسة وأهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى مجموعة من الاقتراحات.

اختبار الفرضيات:

نحاول اختبار صحة الفرضيات أو خطئها وِفقاً للنتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة كما يلي:

- بالنسبة **للفرضية الأولى**: المتمثلة في **وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام المعلومات الاستراتيجي (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية) على أداء المنظمة عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل المؤسسة الصناعية poval بالبرواقية**، فقد ثبت من خلال استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد وحساب معامل التحديد لكل بُعد، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظام المعلومات الاستراتيجي وأداء المنظمة، وهو ما **يؤكد صحة الفرضية الأولى**؛

1. بالنسبة **للفرضية الثانية**: المتمثلة في **عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير نظام المعلومات الاستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)**، فباستعمال اختبار مقارنة متوسطين مستقلين (**indépendant sample T-Test**)، وتحليل التباين الأحادي **one-way anova**، ثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير

نظام المعلومات الاستراتيجي بالنسبة إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) ، وهوما **يؤكد صحة الفرضية الثانية** بالنسبة لهذه العناصر؛

- بالنسبة **للفرضية الثالثة**: المتمثلة في **عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير أداء المنظمة تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)**، فباستعمال اختبار مقارنة متوسطين مستقلين **(indépendant sample T-Test)**، وتحليل التباين الأحادي **one-way anova**، ثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير أداء المنظمة بالنسبة إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) ، وهوما **يؤكد صحة الفرضية الثالثة** بالنسبة لهذه العناصر؛

نتائج الدراسة:

بعد قيامنا بدراسة وتحليل مجموع عناصر البحث بجانبيه النظري والتطبيقي، أمكننا التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ تلعب المعلومات دورا هاما في المنظمة فهي تعتبر مادة أولية لأي نشاط في المنظمة؛
- ✓ يعمل نظام المعلومات في المنظمة على معالجة البيانات وهو يتكون من أشخاص وسجلات البيانات وعمليات يدوية وغير يدوية؛
- ✓ توفر المتطلبات التكنولوجية يساهم في عملية تخزين ونقل المعارف التي تمتلكها المنظمة كذلك يسمح بوضعها حيز التطبيق؛
- ✓ يحقق نظام المعلومات تكلفة اقل وبالتالي تحسين الأداء من حيث التقليل من الوقت المهدور، مما يحسن تدفق المعلومات بشكل أفضل يفي غرض الشركة؛
- ✓ يقلل استخدام نظام المعلومات من الأخطاء المحتملة في عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة؛
- ✓ وجود نظام معلومات استراتيجي يعتبر سلاح بيد المنظمات لمواجهة المنافسة وتعزيز موقعها التنافسي؛
- ✓ يلعب نظام المعلومات الاستراتيجية دورا هاما في دعم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وذلك من خلال الأدوار الأساسية التي تقوم بها والمتمثلة في: تحسين الكفاءة التشغيلية، تشجيع الابتكار وبناء موارد المعلومات؛
- ✓ تأثير قياس الأداء على المركز التنافسي لمنظمات الأعمال في الأجل الطويل؛

✓ تطبيق التغذية العكسية للاستفادة منها في الخطة الاستراتيجية المقبلة.

التوصيات:

نذكر بعض التوصيات والاقتراحات:

- الاهتمام بنظم المعلومات الاستراتيجية وتحديثها باستمرار لمواكبة التطورات الحاصلة بالمحيط؛
- زيادة الاهتمام بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات، وتوعية العاملين بذلك؛
- يجب على المنظمات اعتماد أنظمة المعلومات كضرورة استراتيجية تنافسية، واعتبارها سلاحا تنافسيًا استراتيجيا من خلال النجاح في إدارة هذه التكنولوجيات بكفاءة وفعالية، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية وتعزيز موقعها التنافسي في السُّوق؛
- الاهتمام بتطوير العنصر البشري لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية؛
- العمل على تقييم الأداء بمعاييره وأنواعه من أجل تحسين أداء المنظمة الذي ينتج عنه الحصول على ميزة تنافسية.

آفاق الدراسة:

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع دور نظام المعلومات الاستراتيجية وفي تحسين أداء المنظمة لتغطية ولو جانب بسيط من خلال ما توفر لدينا من مراجع ومعلومات، ولا يعدو كونه محاولة منا في الإلمام ببعض جوانبه وأن يكون لبنة لمواصلة البحث فيه، ولهذا نقترح بعض البحوث المستقبلية مثل:

✓ إجراء دراسة لمتابعة تطوير نظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة؛

✓ دور نظام المعلومات الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛

✓ دور نظام المعلومات الاستراتيجية في اتخاذ القرار.

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

- **الكتب:**

1. أحمد حسين، علي حسين، **نظم المعلومات المحاسبية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2004.
2. أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العامة**، بيروت، دار النهضة العربية،1983.
3. أحمد فوزي ملوخية، **نظم المعلومات الإدارية**، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2006.
4. إسماعيل السيد، **الإدارة الاستراتيجية**، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998.
5. إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، **نظم المعلومات الإدارية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
6. إيهاب عيسى، طارق عامر، **التطوير والإصلاح الإداري وتقييم الأداء**، المؤسسة العمومية للعلوم والثقافة طباعة – نشر –توزيع، مصر ،2017.
7. توفيق عبد الرحمن، **الإدارة الاستراتيجية المبادئ والأدوات**، الطبعة الأولى، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2004.
8. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **التسويق المعاصر**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
9. ثناء علي القباني، **نظام المعلومات المحاسبية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
10. جلال إبراهيم، منال الكردي، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
11. جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق ميزة التنافسية القرن الحادي والعشرين)**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر،2003.
12. حاسم محمد السلامي، **تقويم الأداء لمعلمي أدب الأطفال والقواعد النحوية في ضوء الكفاءات التعليمية**، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
13. حسين علي الزغبي، **نظم المعلومات الاستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
14. حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر، الجزائر، 2004.
15. سعيد محمد المصري، **إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر،2002.

16.سعيد محمود عرفة: **الحاسب الإلكتروني ونظم المعلومات الإدارية والمحاسبية**، دار الثقافة العربية، القاهرة، مصر،1999.

17.سعيد محمود عرفة، **الحاسب الإلكتروني ونظم المعلومات الإدارية**، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1999.

18. سليم الحسينة، **مبادئ نظم المعلومات الإدارية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1998.

19. صونيا محمد البكري، **دور نظم المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية، الإسكندري، 2000.

20. عطاء الله تيسير، **استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة**، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

21. علاء الدين جيل، **التحليل المالي المحسوب**، منشورات جامعة حلب، سورية، 2006.

22. ماهر ظاهر بطرس، **دور الدولة في ظل اقتصاد السوق**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر،1995.

23. محمد عبد حسين فرج الطائي، **مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2009.

24. محمد الصيرفي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009.

25. مدحت كاظم القريشي، **الاقتصاد الصناعي**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.

26. مصطفى يوسف، **إدارة الأداء**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.

27. مصطفى يوسف، **إدارة الأداء**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.

28. نايل عبد الحفاظ، **العولمة وإدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية و تطبيقاتها في الأردن)**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1995.

29. نصر حمود مزنان فهد، **أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

30.هيثم علي حجازي، **المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات**، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

31. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور العالي، **أساسيات الأداء وبطاقة تقييم المتوازن**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2009.

➢ الأطروحات والرسائل:

1. إسماعيل مناصرية، **دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية – دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم** (ALGAL)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2004.

2. إسماعيل مناصرية، **دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية – دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم** (ALGAL)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2004.

3. أمارة محمد يحي عاصي، **تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية–دراسة تطبيقية على البنك الاسلامي الأردني للتمويل والاستثمار**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأردن، الأردن، (د، ت).

4. بوسفط أمال، **الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال**، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر.

5. تيقاوي العزبي، **أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي – دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير (غير منشورة)، جامعة عدن، اليمن، 2009.

6. حياة محمد سعد الحربي، **واقع تقويم الأداء الوظيفي لموظفي وموظفات الإدارات المختلفة**، مذكرة ماجستير، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، 1993

7. شال نوال، **تحفيز العمال و دوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية**، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2005 .

8. شريقي ثللي،جليد سوالف، **دور نظام المعلومات في تحسين الأداء في المؤسسة–دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز–البويرة**، مذكرة ماستر، جامعة البويرة، 2018.

9. صليحة كاريش، **دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماجيستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2000.

10. عادل عيشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم)**، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2004.

11. عامر الحاج، **دور تحليل الإنتاج وبحوث العمليات في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات "دراسة حالة مركب صناعة الكوابل ببسكرة (1998-2001)**، مذكرة ماجستر، جامعة باتنة، الجزائر،2012.

12. فني فضيلة، **دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات المصرفية**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2016.

13. مخوخ سميرة، ربيع ياسمينة، **تأثير نظم المعلومات الجديدة في المؤسسة**، مذكرة ماجيستر، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.

14. نهلة ناقة، **دور علانية تقييم الأداء في عملية تحسين أداء العامل**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر03، 2019

- **المجلات العلمية:**

1. إبراهيم محمد محمود حتاملة، مهزان بن عبد المطلب، **دور نظم المعلومات الاستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمات**، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، المجلد 4،العدد 10، أكتوبر2014.

2. أسامة سعيد عبد الصادق، **نظم المعلومات الاستراتيجية كأحد متطلبات المنظمة**، مجلة المحاسبة، السنة السابعة، العدد 28، جامعة الملك سعود، يناير 2001 .

3. بوعزيز شيشون،**أهمية الأسس الاستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة – دراسة تحليلية لآراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة**، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد العاشر، الجزائر، ديسمبر 2011.

4. **وتحليل المتغيرات التنظيمية على فعالية نظم المعلومات الإدارية**، مجلة المحاسبة والأمي، كلية التجارة،العدد 37،جامعة القاهرة،مصر،1999.

5. منصور ناصر الرجى، نازم محمود ملكاوي، **دور نظام المعلومات في التخطيط الاستراتيجي**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، العراق، 2012.

6. منى النيل مصطفى مرسال، د. ياسر أحمد سعد مسعود، **دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تطوير أداء المنظمات (دراسة حالة: شركة النفيدي المحدودة– الخرطوم)**، المجلة العربية لتربية النوعية، المجلد الرابع، العدد 13،يوليو2020، المملكة السعودية، 2020،.

7. نادية حبيب أيوب: **نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي**، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجد الثامن، 1996.

➢ المؤتمرات:

1. حاتم عثمان محمد الخير، **نحو أداء متميز للحكومات** –تجربة جمهورية السودان، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005.

2. صرار عبد الوحيد، **الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي**، لمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005.

3. عبد المليك مزهودة، **المقارنة الاستراتيجية الأداء مفهوما وقياسا**، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، لجزائر، يومي 8-9 مارس2005.

➢ المواقع الإلكترونية:

1. آلاء عرعر، **تعريف نظم المعلومات**، موضوع أكبر موقع العربي بالعالم، (تعريف-نظم المعلومات/mawdoo.com، مقالة منشورة بتاريخ 30 مايو 2018.

2. روان مرسي، **خصائص نظم المعلومات**، موقع موسوعة، (Programming/management-information/systems. /compture-and -electronics، mosoah.comنشر في 11 سبتمبر 2019.)

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Bernard Mr tory, **control de gestion sociale**, 2eme édition .part libairie, paris,1999.
2. Christian Batal, **La gestion des RessourcesHumainesdans le secteur public**, éditionsd'organisation,Paris, 2ème édition, 2000.
3. Elizabeth Frizsell, Mary O'Brien, Lynda Arnold, **strategic planning**, National Child Welfare Resource Center for Organizational Improvement,2004 .
4. jean Marie du creux, **Maurice marchendtonel, stratégie les clés du sacces concurrent**, d'organisation, paris, 1998 .
5. Robert D. Galliers and Dorothy E. Leidner, **Strategic information management hallenges and strategies in managing information systems**, Thirdedition, Butterworth-Heinemann, 2003 .

الملاحـــق

الملحق رقم 01: استبانـــة

جامعة يحي فارس –المدية–

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

السنة الثانية ماستر قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

استبانـــــــــــة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال بعنوان "**دور نظام المعلومات الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمة**، دراسة حالة المؤسسة الصناعية **poval**بالبرواقية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف علي الدور الذي يلعبه نظام المعلومات الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال آمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة **بدقة وتركيز**، حيث أن صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة علي **دقة إجابتكم**، لذلك يرجي أن تولوا هذه الاستبانة **بالغ اهتمامكم**، مع العلم بأن المعلومات التي سنحصل عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف تحاط بالسِّرية التامة، مُقدرا جهودكم وشاكرًا لكم حسن تعاملكم.

تقبلوا منا فائق أسمى عبارات الاحترام والتقدير

من إعداد الطالب: **الأستاذة المشرفة:**

عبد النور بلمختار **د.مولاي مصطفي سارة**

أولا: المعلومات الشخصية

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

1. الجنس: ذكر ☐ أنثي ☐
2. العمر: أقل من 30سنة ☐ 31-39 سنة ☐
   40-49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐
3. المستوي التعليمي : أقل من الثانوي ☐ ثانوي ☐
   ليسانس ☐ دراسات عليا ☐
4. سنوات الخبرة : 1-5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐
   11 15 سنة ☐ 16سنة فما فوق ☐

ثانيا: أسئلة الاستبانة

المحور الأول: نظام المعلومات الاستراتيجي

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
أولا: المتطلبات التنظيمية						
1	تمتلك المؤسسة نظام يساهم في توفير المعلومات للمساهمة في اتخاذ القرار؛					
2	تنظر المؤسسة إلى أن المعلومات مورد هام فيها؛					
3	توفر المؤسسة خطة عمل لنظم المعلومات تنسجم مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛					
4	يُساهم الموظفون مهما كان مستواهم الإداري في تصميم وتطوير نظم المعلومات في المؤسسة؛					
5	يساعد نظام المعلومات في المؤسسة على الرقابة الداخلية؛					
6	كل قسم في المؤسسة لديه نظام معلومات خاص به.					
ثانيا: المتطلبات التكنولوجية						
7	لدي المؤسسة أجهزة ووسائل تخزين وبرامج وقاعدة بيانات توفر السرعة في الدخول وتعالج المعلومات وتحدثها باستمرار؛					
8	يتيح نظام المعلومات الاستراتيجي في المؤسسة معلومات ذات أهمية كبيرة في أنشطتها؛					

9	يوفر نظام المعلومات الاستراتيجي معلومات تتفق مع أهداف المؤسسة؛					
10	يمكن نظام المعلومات الاستراتيجي لكل المستخدمين الاستفادة من المعلومات بعد أن يتم استخدامها؛					
11	شبكة الاتصال هي جوهرة تطبيق الاستراتيجية؛					
12	تقوم المؤسسة على الاعتماد على برامج تسيير في علاقاتها مع العملاء والموردين؛					
13	توفر المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة نظام المعلومات الاستراتيجي.					

المحور الثاني: أداء المنظمـــــة

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	هل توفر مؤسستك نظام معلومات استراتيجي يسعى لتحسين أدائها؛					
2	هل نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة راض عنه؛					
3	تسعي المؤسسة دوما لتوفير برامج استراتيجية تساعد العامل على تحسين أدائه؛					
4	شبكة الاتصال فعالة تساهم بنسبة كبيرة في تحسين الأداء؛					
5	تستخدم المؤسسة الموارد المالية والبشرية بكفاء وفعالية من أجل تحسين أدائها؛					
6	تسعي المؤسسة إلى الحصول على ميزة تنافسية بواسطة تطوير الأداء وتحسينه من خلال تطبيق نظام معلومات استراتيجي فعال؛					
7	عملية تقييم الأداء تكون دورية؛					
8	المؤسسة تعطي أهمية عالية في تقييم الأداء.					
9	يعتمد نجاح الأداء بتنفيذ هدف المؤسسة بطريقة دقيقة نظامية وتفعيل مشاركة أطراف العملية؛					
10	تصميم البرامج التدريبية في المؤسسة يحسن من أداء؛					
11	تسعى إدارة المؤسسة إلى توجيه الجهود نحو إنجاح التغيير الذي سيأتي مع نظام المعلومات الاستراتيجي؛					

12	تقوم المنظمة بالتعديل على العمليات التي تقوم بها لتتماشى مع نظام المعلومات الاستراتيجي؛					
13	تحرص إدارة المؤسسة على توضيح الإجراءات التي يجب إتباعها لأجل نجاح المنظمة					

الملحق 02: اختبار التوزيع الطبيعي

1-جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الإستراتيجي المعلومات نظام	,111	33	,200*	,981	33	,823
المنظمة أداء	,090	33	,200*	,983	33	,883

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

2-ثبات الاستبيان

- **نظام المعلومات الإستراتيجي:**

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
816,	20

- **أداء المنظمة:**

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,752	14

- **الدرجة الكلية للإستبيان.**

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,847	34

الملحق رقم 03: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

Table de frequencies

الجنس متغير حسب الدراسة عينة افراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	21	63,6	63,6	63,6
	أنثى	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

العمر متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من أقل	8	24,2	24,2	24,2
	سنة 39 إلى 31 من	11	33,3	33,3	57,6
	سنة 49 إلى 40 من	10	30,3	30,3	87,9
	50 فأكثر سنة	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

التعليمي المستوى متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	12	36,4	36,4	36,4
	ليسانس	16	48,5	48,5	84,8
	عليا دراسات	5	15,2	15,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

الخبرة سنوات متغير حسب الدراسة عينة افراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 إلى 1من	6	18,2	18,2	18,2
	سنوات 10 إلى 6 من	9	27,3	27,3	45,5
	سنة 15 إلى 11 من	18	54,5	54,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

الملحق رقم 04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد متغير نظام المعلومات الاستراتيجي

MVA

Univariate Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Missing		No. of Extremes[a]	
				Count	Percent	Low	High
X1	33	3,85	0,80	0	0,0	2	0
X2	33	3,55	0,90	0	0,0	0	0
X3	33	3,61	0,83	0	0,0	0	0
X4	33	3,73	0,76	0	0,0	1	0
X5	33	3,91	0,80	0	0,0	0	0
X6	33	3,55	0,87	0	0,0	0	0
X1_6	33	3,70	0,13	0	0,0	0	0
W1	33	3,67	0,69	0	0,0	0	0
W2	33	3,58	0,94	0	0,0	0	0
W3	33	3,52	0,83	0	0,0	0	0
W4	33	3,46	0,73	0	0,0	0	0
W5	33	3,31	1,12	0	0,0	0	0
W6	33	3,52	0,86	0	0,0	0	0
W7	33	3,27	0,78	0	0,0	0	0
W8	33	3,41	0,64	0	0,0	0	0
W9	33	3,99	0,73	0	0,0	0	0
W10	33	3,50	0,75	0	0,0	0	0
W11	33	3,97	0,81	0	0,0	0	1
W12	33	3,33	0,92	0	0,0	0	0
W13	33	3,10	0,82	0	0,0	0	0
W14	33	3,73	0,84	0	0,0	0	0
W1_14	33	3,52	0,19	0	0,0	1	0
X1_W14	33	3,58	0,18	0	0,0	1	0

الملحق رقم 05: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات متغير أداء المنظمة MVA

Univariate Statistics							
	N	Mean	Std. Deviation	Missing		No. of Extremes[a]	
				Count	Percent	Low	High
Y1	33	3,48	0,80	0	0,0	0	0
Y2	33	3,33	0,96	0	0,0	0	0
Y3	33	3,70	0,73	0	0,0	0	0
Y4	33	3,64	0,90	0	0,0	0	0
Y5	33	3,79	0,65	0	0,0	0	0
Y6	33	3,82	0,92	0	0,0	0	0
Y7	33	3,91	0,72	0	0,0	0	1
Y8	33	3,73	0,84	0	0,0	0	0
Y9	33	3,88	0,86	0	0,0	0	0
Y10	33	4,03	0,77	0	0,0	1	0
Y11	33	3,54	0,94	0	0,0	0	0
Y12	33	3,68	0,78	0	0,0	0	0
Y13	33	3,71	0,69	0	0,0	0	0
Y14	33	3,80	0,81	0	0,0	1	0
Y1_14	33	3,72	0,13	0	0,0	0	0

الملحق رقم 06: تحليل الانحدار

Regression

Variables Entered/Removed[a]			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التنظيمية المتطلبات, التكنولوجية المتطلبات[b]	.	Enter
a. Dependent Variable: المنظمة أداء			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,649[a]	,422	,383	,35181
a. Predictors: (Constant), التنظيمية المتطلبات, التكنولوجية المتطلبات				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,707	2	1,354	10,936	,000[b]
	Residual	3,713	30	,124		
	Total	6,421	32			
a. Dependent Variable: المنظمة أداء						
b. Predictors: (Constant), التنظيمية المتطلبات, التكنولوجية المتطلبات						

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,105	,782		,134	,894
	التنظيمية المتطلبات	,747	,202	,515	3,701	,001
	التكنولوجية المتطلبات	,282	,107	,367	2,642	,013
a. Dependent Variable: المنظمة أداء						

الملحق رقم 07: اختبار التجانس

✓ **نظام المعلومات الإستراتيجي**

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]			
Dependent Variable: نظام المعلومات الإستراتيجي			
F	df1	df2	Sig.
,336	19	13	,985
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.			
a. Design: Intercept + الجنس + العمر + المستوى_التعليمي + سنوات_الخبرة			

✓ **أداء المنظمة**

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]			
Dependent Variable: أداء المنظمة			
F	df1	df2	Sig.
,767	19	13	,708
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.			
a. Design: Intercept + الجنس + العمر + المستوى_التعليمي + سنوات_الخبرة			

الملحق رقم 08: جدول تحليل التباين الأحادي لمتغير نظام المعلومات الاستراتيجي

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable: الإستراتيجي المعلومات نظام					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1,134[a]	8	,142	,712	,678
Intercept	153,191	1	153,191	769,629	,000
الجنس	,433	1	,433	2,176	,153
العمر	,672	3	,224	1,125	,359
التعليمي_المستوى	,076	2	,038	,190	,828
الخبرة_سنوات	,362	2	,181	,910	,416
Error	4,777	24	,199		
Total	459,719	33			
Corrected Total	5,911	32			
a. R Squared = ,192 (Adjusted R Squared = -,077)					

الملحق رقم 09: جداول تحليل التباين الأحادي لمتغير أداء المنظمة

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable: المنظمة أداء					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1,279[a]	8	,160	,746	,651
Intercept	143,035	1	143,035	667,634	,000
الجنس	,001	1	,001	,003	,958
العمر	1,100	3	,367	1,711	,191
التعليمي_المستوى	,013	2	,007	,031	,969
الخبرة_سنوات	,198	2	,099	,461	,636
Error	5,142	24	,214		
Total	461,568	33			
Corrected Total	6,421	32			
a. R Squared = ,199 (Adjusted R Squared = -,068)					