جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

دور نظام المعلومات في التشخيص الاستراتيجي

دراسة حالة

المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية

من إعداد الطالبين :

- حمدي موسى
- يماني عبد الرزاق

تحت إشراف الأستاذ:

- بوجطو حكيم

أعضاء اللجنة المناقشة	
بن عمور سمير	رئيسا.
بوجطو حكيم	مقررا.
بولصنام محمد	عضوا ممتحنا.

السنة الجامعية: 2018/2017

الملحق رقم (01)

جامعة الدكتور يحي فارس "المدية"

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

استبيان الدراسة

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة...،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...،

الاستبيان المرفق عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:" **دور نظام المعلومات في التشخيص الإستراتيجي**" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال، تم انجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على دور نظام المعلومات في التشخيص الاستراتيجي، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، علما بأن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا منا خالص الشكر والتقدير على حسن تعاونكم.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (×) أمام العبارات المناسبة.

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. العمـر: أقل من 30 سنة ☐ من30 إلى أقل من40 سنة ☐
   من 40 إلى أقل من50 سنة ☐ أكثر من50 سنة ☐
3. المستوى التعليمي: أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ ليسانس ☐ دراسات عليا ☐
4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات ☐ من05 إلى أقل من10 سنوات ☐
   من 10 إلى أقل من20 سنوات ☐ أكثر من20 سنة ☐

الجزء الثاني: العبارات المكونة للاستبيان

المحور الأول: نظام المعلومات

نرجو منكم وضع علامة(×) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسبا من الخيارات المتاحة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يعتمد نظام المعلومات بالمؤسسة على أحدث الأجهزة والبرمجيات.					
02	النظام الموجود في المؤسسة يعمل على تجميع وتحليل وتوزيع المعلومات.					
03	يتم تدريب العاملين على استخدام الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظام المعلومات والتعامل معها.					
04	المؤسسة تمتلك نظام معلومات يساعدها على اكتشاف نقاط القوة والضعف.					
05	تتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة وتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة.					
06	تعتمد المؤسسة على برامج تسيير جد متطورة في تسيير العلاقات مع العملاء.					
07	نظام المعلومات ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في المؤسسة.					
08	لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة تستجيب لمتطلبات العمل في المؤسسة.					

المحور الثاني: التشخيص الاستراتيجي

أولا: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدراتها المالية لمعرفة نقاط القوة والضعف.					
02	تعتبر عادات وتقاليد وقيم العمال السائدة في المؤسسة بمثابة نقطة قوة لها.					
03	القيادة التي تسود المؤسسة هي قيادة ديمقراطية تقوم على المشاركة وتقبل الآراء والأفكار.					
04	الهيكل التنظيمي الذي يسود المؤسسة هو الهيكل القطاعي وذلك لوجود فروع تابعة للمؤسسة.					
05	المؤسسة تستفيد من الدراسات والبحوث السابقة لتدارك نقاط الضعف.					
06	تتوفر لدى المؤسسة مصادر تمويل متنوعة وكثيرة نسبيا مقارنة بمصادر التمويل التي تملكها المؤسسات الناشطة في نفس المجال.					
07	تعتبر الحملات الإعلانية مصدر رئيسي لزيادة عدد العملاء.					
08	تقوم المؤسسة على مبدأ التفويض لتشجيع روح المسؤولية لدى العاملين.					

ثانيا: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يقدم معلومات دقيقة حول مختلف المتغيرات الاقتصادية مثل معدل نمو الاقتصاد وسياسة الاقتراض والادخار وغيرها من المؤشرات.					
02	تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يساهم في توفير معلومات حول نمط ومستوى معيشة أفراد المجتمع.					
03	تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يقوم بتوفير معلومات ذات جودة عالية حول المنتجات البديلة التي يمكن أن تحل محل منتجات المؤسسة الأصلية.					
04	تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يوفر معلومات مفيدة حول مختلف التشريعات والقوانين واللوائح التي تصدرها الحكومة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.					
05	يساعد نظام المعلومات في جمع، معالجة وتحليل مختلف المعلومات المتحصل عليها من المحيط الاقتصادي.					
06	يساعد نظام المعلومات في توفير معلومات دقيقة حول المنافسين الحاليين والمحتملين ومختلف تحركاتهم، والذين يمثلون تهديدا للمؤسسة.					
07	تستخدم المؤسسة نظام معلومات كأداة لليقظة والرصد المستمر والفعال للقوى المؤثرة على تنافسية المؤسسة.					
08	تستخدم المؤسسة أجهزة حاسوبية آلية تساعد في تسريع معالجة البيانات المتحصل عليها من محيطها العام بشكل فوري.					

الملحق رقم (02)

الأساتذة المحكمين

بوسهوة نذير

بن عمور سمير

إهداء

إلى من كانوا. سندنا في الحياة إلى أمي الغالية وأبي العزيز ...

إخوتي و أخواتي الأعزاء

إلى كل الأقارب والأصدقاء والزملاء.

إلى من كان له الفضل في محو ظلمة الجهل أساتذتي الأفاضل ولكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من بعيد أو قريب.

عبدالرزاق


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك...ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ...ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك...ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ...ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك ...الله جل جلاله.

الحمد لله الذي أنار لنا طريق العلم، وزيننا بالحلم، الحمد لله حمدا يليق بكماله، وثناء يليق بعظمته، وفضله علينا وعلى الناس أجمعين

ونحمد الله الذي وفقنا لإتمام عملنا المتواضع

إلـــــــــى

من بلغ الرسالة وأدى الأمانة...ونصح الأمة ...إلى نبي الرحمة ونور العالمين ...ضياء قلوبنا ونور أبصارنا سيدنا محمد صلى الله علية وسلم

حري بنا أن نسجل شكرنا وامتناننا إلى الأستاذ الفاضل: بوجطو حكيم الذي كان السند لنا في إنجاز مذكرتنا

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر إلى جميع أساتذتنا الأفاضل وكل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

وشكـــرا

إهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار... وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد... والدي العزيز.

إلى ملاكي في الحياة...إلى معنى الحب وإلى معنى التفاني والحنان إلى بسمة الحياة وسر الوجود...إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي...إلى أغلى شيء في الدنيا أمي الحبيبة.

إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء...إلى ينابيع الصدق الصافي...إلى من معهم تآنست...وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت...إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير...إلى أصدقائي الأعزاء.



تمهيد:

يعتبر التشخيص الإستراتيجي من المواضيع الهامة التي تناولتها الإدارة الإستراتيجية، نظرا لاعتبار بيئة المؤسسات اليوم هي العامل المحدد لنجاحها وبقائها في ظل الظروف والتغيرات المحيطة بها، فهذا ما دفع بالمؤسسات إلى الاهتمام بالتغيرات التي تحدث في بيئتها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وبذلك نجد التشخيص الإستراتيجي من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسات لبيئة الأعمال، والذي يتم من خلاله اكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية.

بالنظر إلى ما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هما:

- ✓ **المبحث الأول: ماهية التشخيص الاستراتجي.**
- ✓ **المبحث الثاني: عمليات التشخيص الاستراتيجي.**
- ✓ **المبحث الثالث: تحليل المصفوفات.**

المبحث الأول: ماهية التشخيص الإستراتيجي

يعد التشخيص الإستراتيجي أحد مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية، إذ يهتم بعناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لاستخلاص نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات من خلال الموائمة فيما بينهما، ومن أفضل الطرق للاستجابة للمتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستغلالها في الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة وكذلك في محاولة التخلص من نقاط الضعف أو التقليل من أثارها إلى حد ممكن.

المطلب الأول: مفهوم التشخيص الإستراتيجي.

قبل إعطاء مفهوم شامل للتشخيص الإستراتيجي لابد من معرفة معنى وأصل كلمة أو مصطلح التشخيص.

الفرع الأول: تعريف التشخيص

التشخيص (**Diagnostic**) هي كلمة يونانية مشتقة من كلمة (**Diagnoses**) وتعني المعرفة (**Connaissance**) وهي في أصلها تستعمل في ميدان الطب، وتأخذ العديد من التعاريف:

- يعرف راتب أحمد قبيعة التشخيص على أنه: "معرفة طبيعة المرض وأسبابه"[1].
- في حين ورد تعريف التشخيص عند (**Oxford**) بأنه: "تحديد هوية المرض بدقة بواسطة فحص دقيق"[2].
- ويعرف بوجلال عبد الحميد التشخيص على أنه: "تحديد هوية المرض من خلال أعراضه"[3].

وبصفة عامة يمكن القول أن التشخيص هو مجموعة من التصرفات أو الإجراءات التي تؤدي إلى تحديد الخلل أو المشكلة ومحاولة معالجته من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة.

الفرع الثاني: تعريف التشخيص الإستراتيجي

هناك العديد من الباحثين حاولوا توضيح مفهوم التشخيص الإستراتيجي:

---

[1] راتب أحمد قبيعة، **الأسيل،"القاموس العربي الوسيط"**، دار الراتب الجامعية، لبنان، 2000م، ص 167.

[2] Martin H. Manser : Oxford (learner's pocket dictionary)، Oxford University Press، 2end edition، 1991، p 115.

[3] Boudjelal A، et autres، el Manar : dictionnaire scolaire de la langue française، Dar El Ouloum، Annaba، 2001، p 144.

- هو عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية والكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يساهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الإستراتيجي [1].
- ويعرف التشخيص الإستراتيجي أنه الدراسة التحليلية لوضعية المؤسسة داخليا وخارجيا من أجل تحديد نقاط القوة والضعف من جهة، ومعرفة الفرص والمخاطر المحيطة بها من جهة أخرى وبذلك يهدف إلى الكشف عن القدرات الإستراتيجية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في توجيهاتها وتحولاتها المستقبلية التي توائم المحيط وتغيراته[2].
- كما يعرف على أنه تشخيص منظم لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية وعلى الإدارة العليا أن تعمل على إيجاد التوافق الأفضل فيما بينهما[3].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتشخيص الإستراتيجي على أنه:" مجموعة من العمليات المدروسة والمتناسقة الموجهة لمتابعة وتحليل متغيرات بيئة المؤسسة بغرض اكتشاف نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ومحاولة الموافقة والموازنة فيما بينهما لاختيار الإستراتيجية المناسبة".

المطلب الثاني: أهمية التشخيص الإستراتيجي.

يعتبر التشخيص الإستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، وعملية التشخيص الإستراتيجي تحظى بأهمية بالغة في المؤسسة نظرا لأنه يؤدي إلى تحقيق ما يلي [4]:

1. يساعد التشخيص الإستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.

[1] خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، **"الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 71.

[2] بزغي فاطمة، **"دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي"** ، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية"، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 12.

[3] محمد حسين العيساوي وآخرون، **"الإدارة الإستراتيجية المستدامة (مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)"**، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص 275.

[4] عماري عمار و آخرون،" **أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول:تقييم المؤسسات"**، جامعة سكيكدة، يوم 2015/01/16، ص2.

2. تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استبعادها.
3. تحديد ما يسمى بـ: القدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانات لإنجاز الهدف.
4. يعد التشخيص الإستراتيجي ضرورة ملحة نظرا لأنه يحقق الكفاءة في الأداء، وهذا ما يجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدمه.
5. الهدف الرئيسي من التشخيص الإستراتيجي هو معرفة مفاهيم أساسية، لنقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية وهذا التشخيص يبنى على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو من حولها.
6. يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما، حيث تساعد الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.
7. سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل محيطها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذا المحيط، وبالتالي القيام بدور فعال اتجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني[1].

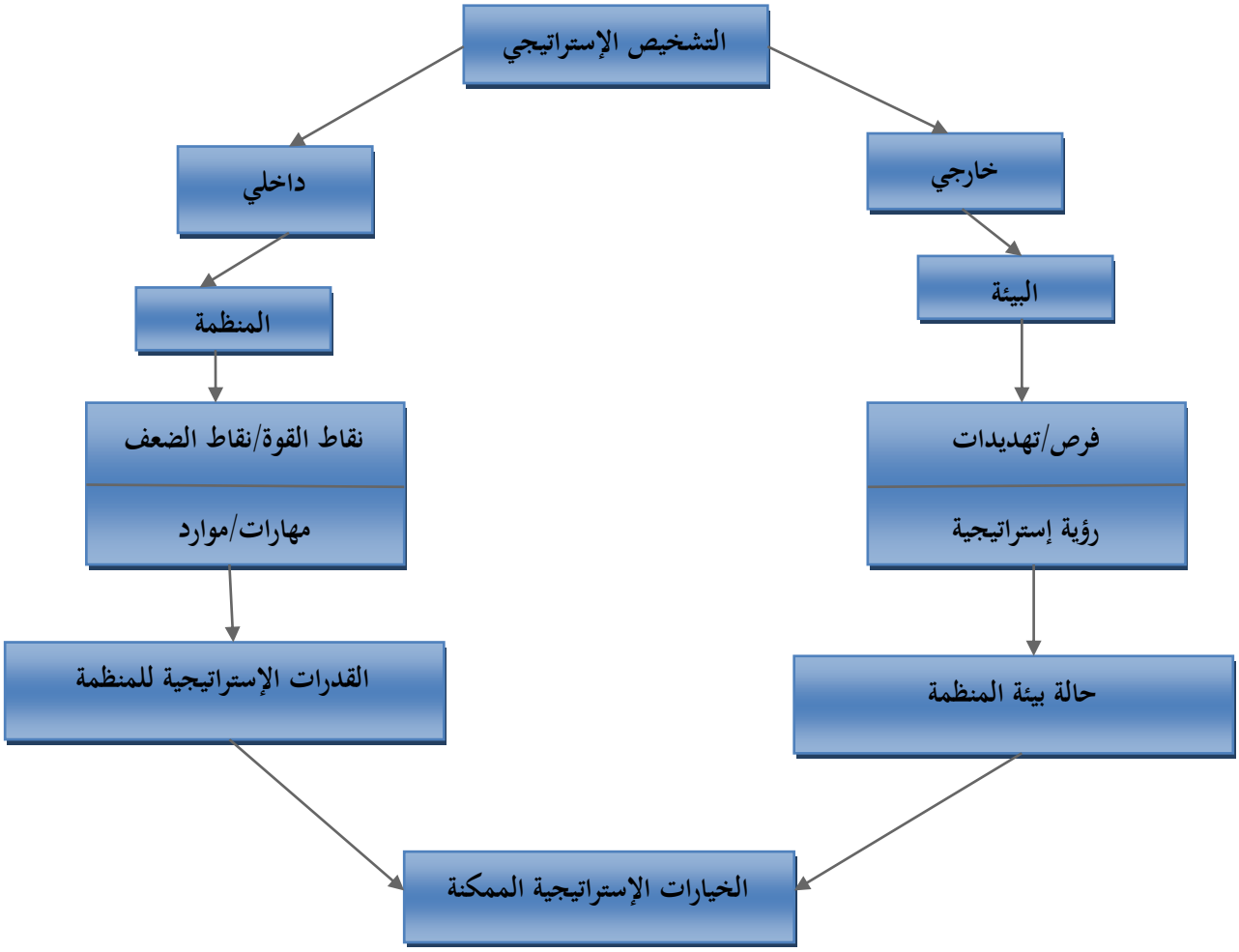
المطلب الثالث: أبعاد التشخيص الإستراتيجي

ي رتكز التشخيص الإستراتيجي على مدخلين متكاملين وهما: التشخيص الداخلي للمؤسسة والتشخيص الخارجي لمحيطها، ويرجع هذا التحليل لتصور المؤسسة، الذي يقتضي بأنها نظام مفتوح على المحيط وهذا لا يعني أن التشخيصين مستقلين، بل يقودنا إلى التفكير بأنهما طرفين مرتبطين جدا من الناحية الإستراتيجية، فالتشخيص الداخلي للمؤسسة ليس له معنى إذا كان بمعزل عن المنافسة، كما لا نستطيع القيام بتشخيص خارجي لمحيط المؤسسة دون توفر معلومات حول التشخيص الداخلي لها، وفيما يلي وصف لهذه الأبعاد.

والشكل الآتي يوضح بعدي التشخيص الإستراتيجي:

[1] أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول:تقييم المؤسسات، **مرجع سابق**، ص2.

الشكل رقم (1-2): أبعاد التشخيص الإستراتيجي.



Source : Jean-Pierre Helfer et autres : Management Stratégie et Organisation, 3eme édition, Vuibert, France, 2000, p 55.

الفرع الأول: التشخيص الداخلي

يقصد به عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة، وكذا مهنة المؤسسة والكفاءات التي تتوفر عليها، ونظام المعلومات فيها، فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل للأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدا، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، ومقارنتها مع المنافسين، وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية للمحيط[1].

[1] سلطاني محمد رشدي، "**التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر** : واقعه، أهميته، وشروط تطبيقه (حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة)"، أطروحة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 25.

ويقصد أيضا بالتشخيص الداخلي القيام بتشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة لإبراز نقاط القوة والضعف الموجودة داخل المؤسسة حيث[1]:

- **نقاط القوة:** تعرف على أنها كل مورد أو أي ميزة قد تمتلكها المؤسسة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها، أو تعتزم خدمتها مثل: يد عاملة مؤهلة، تكنولوجيا متطورة.
- **نقاط الضعف:** ويمكن تعريفها بأنها ما تفتقر إليه المؤسسة، أو ما لا يمكنها أن تقوم به بصورة جيدة أو الحالة أو الوضع الذي يسبب عائقا للمؤسسة مثل: تكنولوجيا غير متطورة، يد عاملة غير مؤهلة ومكونة.

❖ ويتم الاعتماد على التشخيص الداخلي لبيئة المنظمة في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة وعليه تكمن أسباب التشخيص الداخلي في[2]:

- تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة.
- استكشاف نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا.
- استكشاف نقاط القوة والضعف أو مجالات القصور التنظيمية للتغلب عليها والحد من آثارها.
- تحقيق الترابط بين نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية للتغلب عليها والحد من آثارها.

الفرع الثاني: التشخيص الخارجي

1. تعريف التشخيص الخارجي:

يعرف التشخيص الخارجي بأنه عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية، والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في المنظمة، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينهما من جهة، ومنظمة الأعمال من جهة أخرى[3].

[1] سلطاني محمد رشدي، **مرجع سابق**، ص 25.

[2] بلقيدوم صباح، **"أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية"** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، 2013/2012، ص 92.

[3] سلطاني محمد رشدي، **"الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة"** ، الطبعة الأولى، دار جليس الرمان للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص 40.

2. أسباب دراسة وتقييم البيئة الخارجية:

تكمن عملية التشخيص وتقييم العوامل البيئية من التعرف على مجموعة من الأبعاد ودلالتها الإستراتيجية، ويمكن حصر هذه الأبعاد في النقاط الموالية[1]:

أ – تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها (الأهداف الإستراتيجية أو التشغيلية).

ب – بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها.

ت – تحديد نطاق السوق ومجالات المعاملات المتاحة أمامها.

ث – بيان علاقات التأثير بالمنظمات المختلفة سواء تمثل تلك المنظمات امتدادا لها أو تستقبل منتجاتها أو تعاونها في أنشطتها المختلفة.

ج – المساهمة في تحديد السمات الأساسية لثقافة المجتمع أو المجموعات التي ستتعامل معها المنظمة من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.

ح – التعرف على أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات الأمر الذي يساعد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها.

خ – مساعدة الإدارة في تكوين نظام الإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب وبالتالي تصميم إستراتيجية كفئة، قادرة على مواجهة التهديدات والتقليل من أثارها.

وخلاصة القول أن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية تركز على التعرف على جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المنظمة وهما[2]:

– **الفرص**: وهي الأحداث الظاهرة في بيئة المؤسسة التي إذا ما تم اغتنامها أو اقتناصها ستؤدي إلى أداء اقتصادي، وهي مواقف في البيئة التي قد تساعد المؤسسة لبلوغ أهدافها أو تفوقها على منافسيها.

– **التهديدات**: تعني مشاكل أو اضطرابات أو أضرار محتملة، وهي تنشأ من جراء تغيرات غير مطلوبة في عناصر البيئة وهذه التغيرات لها أثار عكسية على أهداف المؤسسة، إذ تشكل مانع أو عائق لها على بلوغ غايتها، والمتمثلة في الاستمرارية وتحقيق الربح.

المبحث الثاني: عمليات التشخيص الإستراتيجي

[1] بلقيدوم صباح، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق**، ص 82.

[2] **نفس المرجع**، ص 85.

إن المنظور العام لمفهوم البيئة يعطي انطباعا بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمؤسسة إضافة إلى المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها، وهكذا فإن البيئة تمثل مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية، تتطلب من الإدارة فهم عميق لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينهما بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها، وبشكل متوازن وحركي، ويعطي المؤسسة قدرات متجددة باستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة فيها من خلال التشخيص البيئي الداخلي والخارجي لها.

المطلب الأول: التشخيص الإستراتيجي للبيئة الداخلي

يستند تشخيص البيئة الداخلية إلى مجموعة من المتغيرات، الهدف منه هو معرفة نقاط القوة والضعف.

الفرع الأول: تعريف البيئة الداخلية

لقد وردت تعاريف متعددة حاولت إعطاء مفهوم حول البيئة الداخلية للمؤسسة منها:

- **التعريف الأول**: يعرف **(Certo/1997)** البيئة الداخلية للمؤسسة بأنها تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية التنظيمية للمؤسسة[1].
- **التعريف الثاني** : يعرف البيئة الداخلية بأنها: مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية[2].
- **التعريف الثالث**: يعرف البيئة الداخلية على أنها: تلك العناصر الموجودة داخل حدود المؤسسة التي تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي والممارسات التنظيمية وتحدد العناصر الداخلية منها الإستراتيجية، الموارد البشرية، التكنولوجية، ثقافة المؤسسة والتي يمكن السيطرة عليها واستغلالها في صالح المؤسسة...[3].

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف البيئة الداخلية على أنها : "عبارة عن العناصر والمكونات والوظائف الموجودة داخل المؤسسة والتي يمكن السيطرة عليها واستغلالها في صالح المؤسسة".

الفرع الثاني: المتغيرات التنظيمية للبيئة الداخلية

[1] خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، **مرجع سابق**، ص 74.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)** ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 283.

[3] أحمد ماهر، **التنظيم الإداري**، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص 18.

يرى الباحث (Porter.1980) أن العوامل والمكونات التي يفترض أن ينصب عليها التشخيص في البيئة الداخلية هي الأنشطة والأنظمة الفرعية للمنظمة والموارد البشرية والمتطلبات المادية والتحسين والتطور التكنولوجي[1].

في حين يرى كل من (Narayanan) أن البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من مجموعة من الأنظمة يرتكز بعضها إلى إطار مادي ملموس مثل الأنظمة الوظيفية المختلفة للمنظمة والنظام المعلوماتي وترتكز المجموعة الأخرى من الأنظمة إلى أطر إنسانية معرفية تتجسد بقدرات تجديد وإبداع مثل النظام الاجتماعي والنظام السياسي والنظام الثقافي، ومنها تعددت المكونات والعناصر، وكما أشار العديد من الباحثين إليها بثلاث مكونات رئيسية هي الهيكل التنظيمي (Organizationals structure) والثقافة التنظيمية (Organizationals Culture) وموارد المنظمة (Organizationals Resources) والقياد العليا للمنظمة أو نمط القيادة (top leadership) وسيتم الحديث عن كل مكون بشيء من الإيجاز[2]:

1/- الهيكل التنظيمي : يتم من خلاله توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولا إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلا لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل.

إن التطور الحاصل في أشكال الهياكل التنظيمية جاء ليلبي متطلبات أمرين مهمين هما:

- **الأول**: التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وما يتبع ذلك من ضرورة تبني الهياكل التنظيمية الأكثر مرونة في البيئات غير المستقرة، أو هياكل آلية في البيئات المستقرة نسبيا والأقل اضطرابا.
- **الثاني**: ضرورة إجراء تغيرات جزئية أو شاملة بالهيكل التنظيمي ليكون أكثر قدرة على تنفيذ الإستراتيجيات الجديدة، بمعنى أن التغيرات الحاصلة في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغيرات في الهياكل التنظيمية لكي تستجيب لتنفيذ وأداء فعال.

لقد قام عدد من الباحثين بتحديد أبعاد الهيكل التنظيمي بأربعة أبعاد أساسية التي يمكن بواسطتها قياس أي هيكل تنظيمي والتعرف على خصائص هي[3]:

---

[1] فلاح حسن الحسيني ، **الإدارة الإستراتيجية ، (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص84.

[2] خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، **مرجع سابق**، ص 74.

[3] **نفس المرجع**، ص 75.

- **التعقيد (Complexity)**: والذي يشير إلى مستوى تعقيد منظمة الأعمال، ويعني التعقيد درجة تقسيم وتجزئة الأعمال والعلاقات داخل المنظمة ويشير باحثون آخرون إلى أن التعقيد يشير إلى عدد التخصصات المهنية والتدريب المطلوب لكل منها في منظمة الأعمال ويكمن تقسيم التعقيد إلى:

أ – **التقسيم الأفقي**: والذي يشير إلى تقسيم المنظمة إلى أقسام وفق المهام التي تقوم بها المنظمة.

ب – **التقسيم العمودي**: والذي يشير إلى عدد المستويات التنظيمية في منظمة الأعمال.

ت – **التوزيع الجغرافي**: والذي يبين مدى تغطية منظمة الأعمال المساحة الجغرافية التي تعمل بها.

ث – **نطاق الإشراف**: والذي يشير إلى عدد المرؤوسين الذين يخضعون مباشرة لرئاسة مدير أو رئيس واحد، أو عدد المرؤوسين الذين يستطيع مدير واحد إدارتهم بفعالية.

- **التخصص (Spécialisation):** ويشير إلى الطريقة التي يجرى بها تقسيم وتوزيع الأعمال والواجبات في منظمة الأعمال، وهو يعكس خيارات مديري المنظمة بشأن تقسيم العمل في منظمة الأعمال ومن أبرز طرق التخصص ما يأتي:

أ – التخصص على أساس العمل.

ب – التخصص على أساس العامل.

ت – التخصص على أساس توفيقي.

- **الرسمية أو المعيارية (Formalization/standardisation)**: وتبين مدى اعتماد منظمة الأعمال على القوانين والأنظمة والتعليمات والقواعد والمعايير في توجيه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل.
- **المركزية (Centralisation)**: والتي تقيس درجة توزيع صلاحية اتخاذ القرار من المنظمة فاتخاذ القرار يمكن أن يحدث في أي مستوى من المستويات التنظيمية، وكلما كان اتخاذ القرار في المستويات العليا في المنظمة كلما أشار ذلك إلى درجة عالية من المركزية والعكس صحيح، وتعد المركزية من أفضل الطرق لتقييم الهيكل التنظيمي لكونها تشير إلى مدى توزيع السلطات ضمن المنظمة[1].

ومن خلال العناصر السابقة الذكر يتم اختيار أو تبني الهيكل التنظيمي للمؤسسات حسب طبيعة حجمها وفق أربعة(04) أشكال وهي:

1.1. **الهيكل البسيط** : يستخدم هذا النوع من الهياكل في المؤسسات الصغيرة الحجم وهو غير مقسم إلى وظائف أو منتجات، يسيطر عليه المدير ويقوم بإنتاج سلعة أو سلعتين وتسوق منتجاتها في السوق المحددة.

[1] خالد محمد بن حمدان،وائل محمد إدريس، **مرجع سابق**، ص77.

2.1. **الهيكل الوظيفي**: يلائم هذا الهيكل المؤسسات المتوسطة الحجم التي توجد به عدة خطوط منتجة وعادة ما يكون العاملون متخصصون في وظائف مختلفة مثل: في التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية...الخ.

3.1. **هيكل الأقسام (القطاعات)**: ويصلح هذا الشكل للتطبيق في حالة المؤسسات التي يوجد بها عدة خطوط منتجة في عدد من الصناعات المرتبطة وقسم العاملون فيها بالتخصص الوظيفي، ويناسب هذا الهيكل المؤسسات المنظمة على أساس الفروع فإن كل فرع من فروعها يمثل مؤسسة مبنية على أساس الوظائف له مدير مسئول عن إدارته، يرتبط به مدراء متخصصين في جوانب الإنتاج والتسويق والمالية...الخ، والتي تعمل جميعها تحت مضلة مؤسسة الأم.

4.1. **الهيكل المصفوفي** : يتناسب هذا النوع من الهياكل مع المؤسسات كبيرة الحجم وذات الخطوط الإنتاجية المتنوعة، وفي الصناعات المتعددة وقد يأخذ أشكالا أخرى حسب الزبائن أو المؤسسات الجغرافية.

إن بناء الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة يمثل الحجر الأساسي الذي تعتمد عليه المرحلة الميكانيكية الأخرى، لذلك فعند القيام بتصميم الهيكل التنظيمي لا بد من أخذ الاعتبارات الأساسية والمهمة التي تحدد نجاح المؤسسة من عدمها وهي[1]:

أ تصميم الهيكل التنظيمي بما يتلاءم وتحقيق أهداف المؤسسة الرئيسية.

ب – تحديد المسؤوليات وتحليلها، ويتم ذلك وفقا لحجم العمل المتوقع، ويلزم المؤسسة في تحديد الأفراد.

ت – تحديد الصلاحيات والسلطات لمختلف الأقسام الملائمين للقيام بالعمل وتحمل تلك الأعمال والمسؤوليات.

ث – تحديد الوظائف وتوظيفها وحل التداخل والازدواجية التي قد تحصل بين الوظائف.

ج – القيام بتجميع الأقسام الإدارية على أساس سلعي من أجل تحقيق التكامل الأفقي والعمودي.

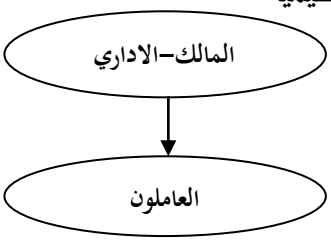
ح – ضرورة دراسة كافة عناصر الاتصال والعلاقات بين الأقسام التنفيذية من جهة والعلاقات بين الأقسام التنفيذية والاستثمارية من جهة أخرى للتعرف على مدى فعالية الاتصالات والعلاقات داخل المؤسسة.

والشكل التالي يوضح أشكال الهيكل التنظيمي:

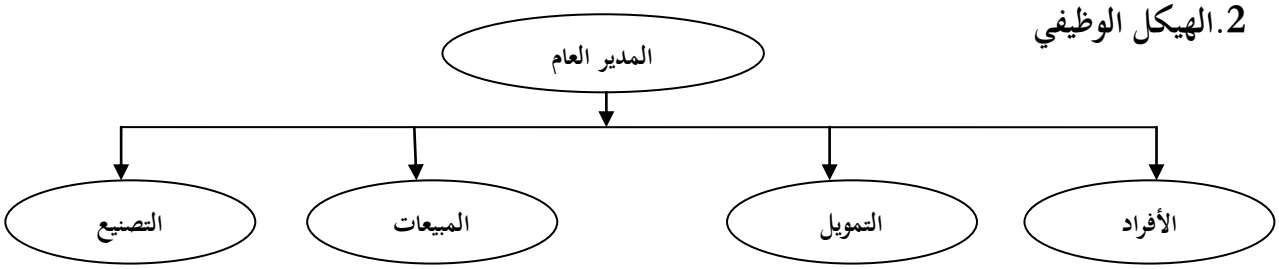
[1] زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم عمليات وحالات دراسية)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص124.

الشكل رقم (1-3): أنواع الهياكل التنظيمية

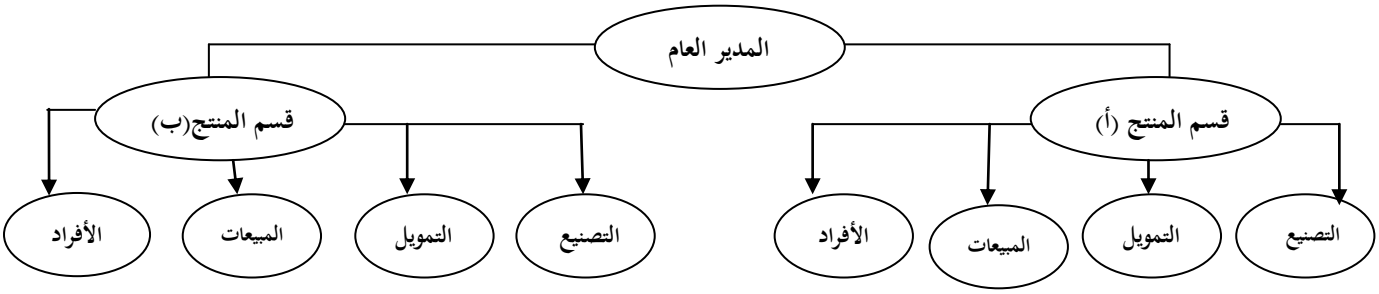
1.الهيكل البسيط



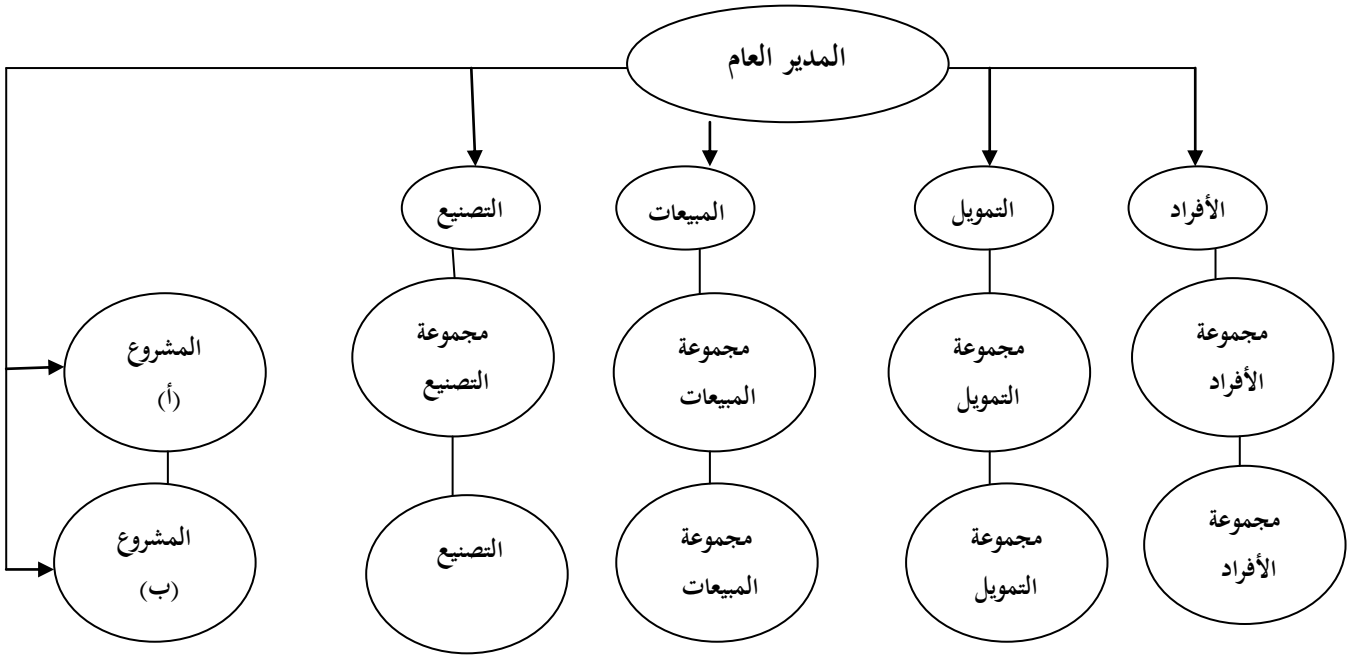
2.الهيكل الوظيفي



3.هيكل القطاعات– تنظيم أقسام



4.هيكل المصفوفة



المصدر: فلاح حسن الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية"مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص ص90_91.

2/- الثقافة التنظيمية: تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في منظمة ما بحيث تعطي لهذه المنظمة تفردا وخصوصية قياسا للمنظمات الأخرى، لذلك تعد الثقافة التنظيمية بصمة المنظمة وهويتها الخاصة.

أو هي مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارة وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلمسها العملاء والمتعاملين والمجتمع التي تتواجد فيه المؤسسة، سواء كان داخل الأوقات الرسمية أو الخارجية. وعليه فإنه يجب أن يصبح الموظفون مع الوقت يشعرون ويعرفون ويعاملون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات مؤسساتهم.

وبذلك تبقى الثقافة التنظيمية عنصرا رئيسيا في تحديد كفاءة أداء المؤسسة التي قد تمثل عاملا محضرا إلى انجاز وزيادة كفاءة الأداء، وقد تمثل عاملا معوقا أمام المؤسسة نحوى تحقيق أهدافها.

أوجب على المؤسسات أن تعمل باستمرار على مراقبة وتحليل ثقافتها التنظيمية السائدة وذلك من خلال طرح مجموعة من التساؤلات ومحاولة الإجابة عليها ومن أمثلة هذه التساؤلات ما يلي[1]:

- هل تتجه المعتقدات في المؤسسة نحوى تحقيق أهداف ربحية فقط؟.
- هل تتوافق معتقدات المؤسسة مع التطور التكنولوجي، ومع متغيرات البيئة بصفة عامة؟.
- هل تتجلى معتقدات المؤسسة نحو تحقيق ميزة تنافسية في الصناعة...؟
- ما مدى شيوع أوامر الثقة والتعاون بين الأفراد.

3/-القيادة: فالقيادة الفعالة في بيئة الأعمال الحديثة تتميز دائما بميزة أساسية تنفرد فيها عن غيرها من المنظمات وهو وجود القيادة ذات الطابع الإستراتيجي الديناميكي الفاعل، والقيادة هي المورد الأندر حيث أن إعدادها لا يتم بسهولة ويتطلب المزيد من الاستثمار للموارد وجهد ووقت أطول، ففي ضل التغيرات التي يشهدها العالم حاليا تحاول منظمات الأعمال جعل كافة مواردها البشرية بمستوى الإدارات تمتلك رؤية شمولية ومنظور إستراتيجيا للعمل حيث تتجلى أنواع القيادة في[2]:

أ -**قيادة ديكتاتورية (أوتوقراطية):** تعني تركز السلطة في يد الشخص الذي ينفرد بعملية اتخاذ القرار دون إشارة انتباه المرؤوسين.

ب -**قيادة ديمقراطية:** هناك مشاركة وتقبل أفكار وآراء ومقترحات المرؤوسين.

[1] خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، **مرجع سابق**، ص ص 78_79.

[2] **نفس المرجع**، ص80.

ت – **قيادة حرة**: تعني أن القائد غير موجود فيها تماما للمستوى العالي من الانضباط في أداء المهام لدى العاملين.

ويستند تشخيص القيادة الإدارية في أنها إذا كانت تؤثر على المؤسسة بالإيجاب فهي نقطة قوة أما إذا كانت تؤثر سلبا فهي نقطة ضعف، والقيادة التي يجب توفرها في المؤسسة هي القيادة التي تتسم بالديمقراطية لما فيها من مشاركة تقبل المخاطر، المبادرة، الاتصال، بين العاملين[1].

وهناك نماذج جديدة في القيادة ظهرت في السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين، فرضت نتيجة عوامل وتغيرات مختلفة مثل التطور الثقافي والمنافسة الشديدة والتقلبات الاقتصادية السريعة وغيرها من العوامل ألا وهي نموذج القيادة التحويلية الذي يؤمن بأن التغيير والتجديد والتطوير هو الحل الوحيد للبقاء وللنمو والاستمرار ومن بين الخصائص التي ترتكز عليها القيادة التحويلية هي[2]:

أ –**الجاذبية (التأثير المثالي)**: حيث يتصف سلوك القائد بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

ب – **الحفر الإلهامي**: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، تصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية واستشارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

ت – **الإشارة الفكرية**: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين ودعم النماذج الجديدة والخلافة لأداء العمل.

ث – **الاعتبار الفردي**: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك انجاز تلاءم من خلال تبني إستراتيجيات التقدير والإطراء.

الفرع الثالث: أساليب التشخيص الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسات

من بين أساليب التشخيص الإستراتيجي للبيئة الداخلية التشخيص الوظيفي وتشخيص سلسلة القيمة.

1/- التحليل الوظيفي: حيث يتم تشخيص وظائف المؤسسة والمتمثلة في: وضيفة التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير، المالية، والموارد البشرية وذلك من أجل معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في كل وظيفة، وإلى جانب

[1] خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، **مرجع سابق**، ص81.

[2] **نفس المرجع**، ص81.

تشخيص وظائف المؤسسة، يجب ألا نهمل الأنشطة العرضية التي تؤثر على أداء المؤسسة والمتمثلة في عمليات التنظيم، الرقابة، المعلومات...الخ.

1.1- تشخيص وظيفة الإنتاج

تعتبر وظيفة الإنتاج أحد الوظائف الرئيسية في المؤسسات و"المهمة أو النشاط الجوهري للمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة"[1].

وهي أيضا: "الحصول على عوامل الإنتاج واستخدامها من أجل صناعة سلع جديدة أو تقديم خدمة مفيدة"[2].

إن الإستراتيجية الإنتاجية تتعلق بعملية اختيار، تصميم وتحديث الرقابة على أنشطة المؤسسة اللازمة لإنتاج منتجات أو خدمات تعكس مستوى الجودة والتكلفة والخدمة والفعالية والإنتاجية بحيث[3]:

أ -**الاختيار**: يتضمن تحديد المؤسسة لكل من المنتجات التي سوف يتم إنتاجها، العمليات الإنتاجية المستخدمة، والمعدات والآلات التي ستستخدم وكذلك القوى العاملة اللازمة لوضع الخطط.

ب -**التصميم**: فمن خلاله يضمن تصميم المنتجات والعمليات الإنتاجية والمعدات والآلات المستخدمة والوظائف وطرق العمل.

ت -**التحديث**: فيضمن تصميم مراجعة النظم الإنتاجية في ضوء ضرورة إنتاج بعض المنتجات الجديدة، أو ضرورة استخدام بعض الخدمات أو العمليات الإنتاجية الخارجية.

ث -**الرقابة**: فتعتبر من العمليات المستمرة في النظام الإنتاجي بحيث تضمن وضع جداول الإنتاج وتحديد طرق التعامل مع الآلات والمعدات والرقابة على العاملين في ميدان الإنتاج.

2.1- تشخيص وظيفة التسويق

هي العملية التي تنتج بها المنظمات قيمة للعملاء، وتبني علاقات عمل قوية كي تستخلص قيمة من العملاء في مقابل ذلك[4]. ويتم الكشف عن نقاط القوة والضعف في وظيفة التسويق، من خلال قيام المؤسسة بتقسيم

---

[1] سعيد أوكيل، "**وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص8.

[2] كامل محمد المغربي، " **الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة في حداثة وتحديات القرن 21**"، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007، ص 316.

[3] أحمد القطامين، "**التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية)**" ، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص78.

[4] فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج، "**أساسيات التسويق**"، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، السعودية، 2007، ص 62.

حجم مبيعاتها ومعرفة الوسائل التي تمتلكها وقدرتها على التحكم في سعر المنتجات، وتحليل السوق، ومعرفتها لزبائنها ونوع العلاقة التي تربطها بهم، وسياسة التوزيع بها، وكذا قوة البيع الخاصة بها[1].

3.1- تشخيص الوظيفة المالية

تعد الوظيفة المالية إحدى أهم وظائف المنظمات على اختلاف أنواعها، وبموجبها يمكن تحديد احتياجات المنظمة من الأموال، والسعي إلى توفيرها في الوقت المطلوب والمحدد، مراعية في ذلك أفضل مصادر التمويل المالي التي من خلالها ستحصل على هذه الاحتياجات وتوفيرها في الوقت المناسب، ولا يقتصر نشاط الوظيفة المالية على ذلك فحسب بل يشمل القيام بإدارة أموال المنظمة، والسهر على حسن استثمارها واستخدامها بشكل مضبوط وجيد، وبالتالي فنشاط الوظيفة المالية يبدأ منذ ساعة التفكير بالمنظمة، إلى غاية انتهاء عمرها الإنتاجي السلعي أو الخدمي[2].

وعادة ما تتم دراسة الوظيفة المالية بتقسيمها إلى شقين[3]:

أ. **التحليل المالي**: ويهتم هذا الجزء بالإجابة على سؤالين مهمين هما: كم حققت المنظمة من أرباح أو خسائر؟ وكم قيمة المنظمة حاليا بناءا على المعلومات الواردة في الميزانية العمومية؟ ويخدم هذا النوع من التحليل المدير من ناحية سحب المعلومات الكثيرة والمعقدة في الكشف عني الدخل والميزانية العمومية إلى مؤشرات مركزة ومختصرة وواضحة التفسير تساعده في اتخاذ القرارات، حيث تتم عملية التحليل المالي بواسطة مجموعة من النسب والجداول، بالرجوع إلى معلومات حول التدفقات المالية والمتابعة المحاسبية في المنظمة.

ب. **التسيير المالي** : والذي يبحث في عملية جلب الأموال والبحث عن أحسن تخصيص لها بالنظر للتكاليف ومدة الاستفادة منها، والتسيير المالي يشمل القرارات التي تهتم بتسيير الخزينة، تسيير القروض وغيرها.

ويمكن تحويل تحليل النسب المالية ووضعية الخزينة إلى تشخيص ديناميكي بدراستها بدلالة الزمن ومتابعة تطورها ومقارنتها بمتوسطات الصناعة، أو بالمنافسين كما تستعمل الجداول المالية لمتابعة كيفية استعمال الموارد التي تحصلت عليها المنظمة، وطرق تمويلها من أجل ضمان التوازن المالي كما تساعد في كشف نقاط القوة والضعف للوظيفة المالية.

---

[1] سلطاني محمد رشدي، **مرجع سابق**، ص26.

[2] عمر وصفي عقيلي وآخرون، "**وظائف منظمات الأعمال**"، دار زهران، الأردن، 1994، ص230.

[3] **نفس المرجع**، ص232.

إذ أنه من الضروري كشف نقاط القوة والضعف للوظيفة المالية للمنظمة، ثم تحليل الوضعية المالية الحالية وذلك في سبيل وضع الاستراتيجيات الملائمة للإمكانات المالية للمنظمة، وكيفية إدارتها فكثيرا ما تتغير استراتيجيات المنظمات وخطط تنفيذها للتغير الحاصل في عناصرها المالية.

4.1- تشخيص وظيفة البحث والتطوير:

ترتبط وظيفة البحث والتطوير بوظيفة الإنتاج ارتباطا كبيرا، فهذه الأخيرة التي تضمن الانتقال من المخبر إلى التصنيع في العمل، في حين تضم الأولى مجموعة الأنشطة التي تعمل على الاستفادة من الدراسات والبحوث، والارتقاء بجودة ما تقدمه من منتجات، ومن المؤشرات التي يمكن أن تدل على جوانب القوة هي تلك التي تمتلكها المؤسسة في وظيفة البحث والتطوير والمتمثلة في[1]:

أ -وجود جودة تنظيمية قادرة على إجراء البحوث العلمية وتطويرها.
ب -القدرة على استيعاب نتائج وظيفة البحث والتطوير والاستفادة منها.
ت -توفير هيكل تنظيمي يسمح بالاستفادة من التكنولوجيات والمهارات.
ث -والأهم هو رغبة الإدارة في تحمل المخاطر والتغيير، إذ يصعب تقدير فعالية نتائج الأبحاث للمؤسسة بالنظر إلى تكليفها.

- أما نقاط الضعف في هذه الوظيفة والتي تشكل أسباب فشلها فهي:

أ -عدم توفر قوة البيع الملائمة والابتكار، الأمر الذي يجعل المستهلكين يفضلون منتجات المنافسين التي تصلهم.
ب -مخطط الانطلاق يكون سيء، إما لعدم إعداد هيكل تنظيمي ملائم من إجراءات عمل مسبقة وتقسيم العمل، أو النوعية الرديئة للمنتج لعدم التمكن من التحكم التقني في عملية الإنتاج، أو الميزانية غير الكافية للبحوث للتحويل والنفاذ للأسواق، وكل هذا راجع لسوء تقدير المؤسسة لعملية التجديد مجملا.

- وبعد الكشف على جوانب القوة والضعف لوظيفة البحث والتطوير ، على المدير الاستراتيجي أن يحسن تقدير واستغلال نقاط القوة في المؤسسة ، ويحاول معالجة نقاط الضعف للتمكن من منح المؤسسة ميزة تنافسية في أسواق اشتدت فيها المنافسة وزادت فيها درجة التعقيد.

[1] بوزيدي دارين، **"مساهمة لإعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء (دراسة حالة مؤسسة الانجاز بسكرة)"** رسالة ماجستير، فرع تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2004_2005م، ص110.

5.1- تشخيص وظيفة الموارد البشرية:

تعد الوظيفة الأولى والأكثر أهمية لدائرة القوى البشرية في المؤسسة، وهي تحسين درجة الموائمة بين الأفراد والوظائف، إن نوعية التوازن بين الأفراد والوظائف التي يؤدونها تؤثر تأثيرا هائلا على الأداء ودرجة الرضا الوظيفي وعلى كافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بإدارة القوى البشرية، وترتكز إدارة القوى البشرية في المؤسسة على اختيار وتدريب العاملين الجدد، إضافة إلى مهمة تقييم أدائهم ووضع الأسس والمعايير الخاصة بتحفيزهم وخلق المناخ الملائم لإطلاق إبداعاتهم الفردية والجماعية. ويكون هذا التحليل وفق المجالات الرئيسية التي تتولى وظيفة الموارد البشرية القيام بها والمتمثلة في[1]:

أ **تحليل الوظائف**: تبدأ هذه العملية بتحديد المهام الواجب أداؤها وثم القيام بجمع كل الوظائف المتشابهة لوضع وصف كامل لكل وظيفة وتحديد طبيعتها حتى لا يكون هناك ازدواج في أداء المهام أثناء تنفيذ الإستراتيجية مع القيام بالتنبؤ بالاحتياجات اللازمة من القوى البشرية من خلال وضع استراتيجيات تضمن للمؤسسة الحصول على ما تحتاجه من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف، لذا يجب ضمن تلك الاستراتيجيات مراعاة لتقلبات السوق، ومدى توفر هؤلاء الأفراد على المهارات والقدرات اللازمة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

ب – **تدبير الاحتياجات**: بعد تحليل وظائفها لا بد للمؤسسة من وضع إستراتيجية لتدبير احتياجاتها من الفرق العاملة، لذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء المقابلات، واختيار الأفراد المناسبين، والقيام بدورات تدريبية لهم على الوظائف التي يشغلونها، ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة أن تستهدف هذه الإستراتيجية التقليل من معدل دوران الأفراد والحفاظ على الموارد والكفاءات البشرية ضمانا لاستمرارية الميزة التنافسية.

ت – **الحفاظ على الموارد البشرية وتنميتها** : يعد الحفاظ على الموارد البشرية وتنميتها من أهم أهداف إستراتيجية المؤسسة، إذ يتطلب ذلك القيام بعملية تقييم أداء الأفراد والذي على أساسه يتم القيام بعملية التنمية، وإعداد الأجور والحوافز، والتخطيط للمهام، وتدعم إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على مواردها بتكثيف الاتصال معهم والاهتمام بانشغالاتهم والاستماع إلى شكواهم وتوفير الظروف الملائمة لعملهم[2].

---

[1] سلالي يحضيه، " **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)**" أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص 24.

[2] **نفس المرجع**، ص25.

2/- تشخيص سلسلة القيمة:

"يعتبر تشخيص سلسلة القيمة أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تناغم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمنظمة" [1].

وبموجب هذا المفهوم فإنه يجب النظر إلى كل منظمة على أنها: "مجموعة كبيرة من الأنشطة الرئيسية والثانوية التي تضيف قيمة إلى المنتج النهائي وبالتالي يمكن دراسة جوانب القوة والضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد قدرتها على المساهمة في خلق ميزات تنافسية للمنظمة" [2].

وقد مثل **Porter** (بورتر) هذه الأنشطة في سلسلة سماها **"سلسلة القيمة"** والتي تضم تسعة فئات موزعة ضمن مجموعتين أساسيتين هما[3]:

1.2- الأنشطة الرئيسية:

تتولى مهمة توفير المواد الخام والقيام بتسويق السلعة وتوزيعها وتقديم خدمات ما بعد البيع وتضم:

أ -**الإمداد الداخلي** : تتعلق باستلام وتنظيم وتخزين ومناولة المواد وكافة عناصر النظام الإنتاجي، وتتمثل كذلك حركة النقل الداخلي والمخازن، ونظام مراقبة المخزن، ويتم تقويم هذه الأنشطة الفرعية لتحديد نواحي القوة والضعف فيها.

ب -**العمليات**: وتشمل كافة العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات) وتتضمن أنشطة التصميم، التعبئة، التغليف، الرقابة على الجودة.

ت -**الإمداد الخارجي**: ويتضمن أنشطة نقل السلع المصنعة ونصف مصنعة إلى مراكز استهلاكها.

ث -**التسويق والبيع**: تتمثل في الأنشطة التي تساعد على نقل السلع إلى الزبائن، متمثلة بالإعلان، الترويج، طرق التوزيع...الخ.

ج -**الخدمات**: وتتضمن خدمات التدريب والصيانة والإصلاح وخدمات ما بعد البيع التي تلتزم بها كثير من المؤسسات بحكم طبيعة عملها.

---

[1] جمال الدين محمد المرسي وآخرون، **"التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 232.

[2] خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، **مرجع سابق**، ص 87.

[3] روبرت-أ-تسي وديفيد لي، **"الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)"** ، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ص 206-207.

2.2- الأنشطة الداعمة:

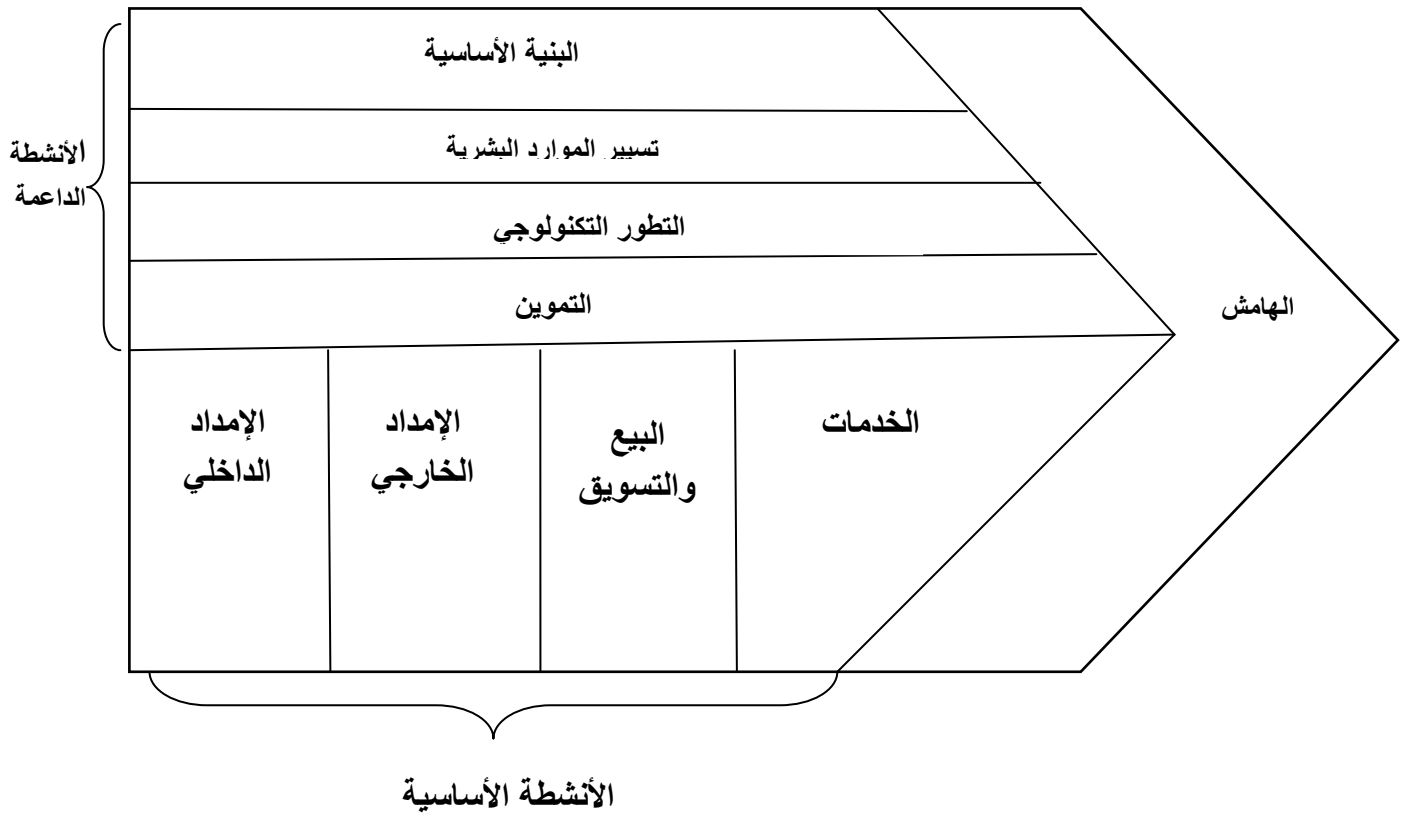
أ -**البنية التحتية** : وتشمل الهياكل التنظيمية، ثقافة المؤسسة، نظم الرقابة، التخطيط، المحاسبة، والرواتب.

ب -**إدارة الموارد البشرية**: وتتضمن نشاطات الإحلال، التدريب، التنمية، الترويج، والرواتب.

ت -**التطور التكنولوجي**: ويهدف التطور التكنولوجي إلى تحسين المنتج وعملية الإنتاج على حد سواء وتأخذ نشاطاته عدة أشكال بدأ بالأبحاث وتصميم المنتج، انتهاء بتطوير التجهيزات ومراجعة الآلات.

ث -**المشتريات**: وتتضمن شراء المواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة أو الأجزاء تامة الصنع التي تحتاجها العملية التصنيعية. والشكل التالي يوضح سلسلة القيمة:

الشكل رقم (1-4): سلسلة القيمة



ecruoS: Michael Porter : La concurrence Selon Porter, édition village Mondaile, paris, 1999, p85.

المطلب الثاني: التشخيص الإستراتيجي للبيئة الخارجية

يستند تشخيص البيئة الخارجية إلى مجموعة من المتغيرات الهدف منه هو معرفة الفرص والتهديدات.

الفرع الأول: تعريف البيئة الخارجية

وردت تعاريف متعددة حاولت إعطاء توضيحات البيئة الخارجية للمؤسسات نذكر منها:

- **التعريف الأول**: هي تلك التغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة والتي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، ولكن المؤسسة لا تستطيع التأثير فيها[1].
- **التعريف الثاني**: هي مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المؤسسة، وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في الأمد القصير[2].
- **التعريف الثالث** : يعرفها ويدل (W DILL) على أنها: "ذلك الجزء من البيئة الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، وتتكون هذه البيئة من خمسة مجموعات من المتعاملين هم: الزبائن، العاملين، والمؤسسات المنافسة بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحاد العمال وغيرها[3].

من خلال هذه التعاريف نصل إلى أن البيئة الخارجية تتكون من مستويين هما: البيئة الخارجية العامة والأخرى البيئة الخارجية الخاصة.

- **البيئة الخارجية العامة** : تعرف على أنها مجموعة من العوامل والمتغيرات والأعمال الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية والسياسية، تقع خارج سيطرة المؤسسة.
- **البيئة الخارجية الخاصة** : تعرف بأنها: مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تؤثر بشكل خاص على المؤسسة نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسة ومن أمثلة تلك العوامل العملاء، الموردين، المنافسة...الخ.

[1] فلاح حسن الحسيني، **مرجع سابق**، ص63.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **مرجع سابق**، ص55.

[3] عبد السلام أبو قحف، **اقتصاديات الأعمال**، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1993، ص20.

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل ومختصر للبيئة الخارجية : "وهي عبارة عن العوامل والمتغيرات التي تنشأ خارج أسوار المؤسسة تؤثر عليها والمؤسسة لا تستطيع التأثير فيها إلا في حالات محدودة جدا".

الفرع الثاني: تشخيص البيئة الخارجية العامة

البيئة الخارجية العامة من حيث التأثير تكون غير مباشرة ولا يمكن تغيير متغيراتها بل التكيف معها من قبل المؤسسات وهي غير مهمة بدرجة كبيرة إلا في حالة مزاولة النشاط يكون خارج حدود الوطن ويتم تشخيصها من خلال النموذج التالي:

- **نموذج تحليل (PESTLE):** يهدف هذا التحليل إلى تحديد وإيجاز التأثيرات البيئية على المؤسسات، ويشتمل هذ ا التعرف على التأثيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية في المؤسسة، الأمر الذي يوفر طريقة لتدقيق التأثيرات البيئية التي تكون قد أثرت في المؤسسة في الماضي وكيف سيكون تأثيرها في المستقبل[1].

ويمكن تحليل PESTLE من صياغة الاستراتيجيات والخطط الإستراتيجية من خلال المساعدة في فهم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسات ولكون هذه الظروف تقع خارج سيطرة أي مؤسسة، فإن الدراية والإحاطة الواسعة بهذه العوامل تمكن المؤسسات من التخطيط والاستعداد لها.

وفيما يلي تعريف مختصر لعناصر ومكونات تحليل **PESTLE** (العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية) وهي على النحو التالي:

- ✓ **العوامل السياسية (P/policg):** وتعني التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات منظمة الأعمال، وتؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات بطرق وأساليب مختلفة تتمثل بسياسة الضرائب، التدخل الحكومي، الإصلاح السياسي..الخ من المتغيرات السياسية.
- ✓ **العوامل الاقتصادية (E/economic):** وتعني التأثيرات المحلية والوطنية وتأثيرات الاقتصاد العالمي على عمليات المؤسسات، كما ينطوي تحت إطار هذه العوامل مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية والمرتكزات المرتبطة بها مثل: معدل نمو الاقتصاد، متوسط دخل الفرد، الناتج القومي

[1] خالد محمد بن حمدان ووائل محمد إدريس، **مرجع سابق**، ص93.

الإجمالي، معدل الدخل القومي، معدل التضخم، ومعدل البطالة...الخ من العوامل المرتبطة بالجانب الاقتصادي.

- ✓ **العوامل الاجتماعية (S/ sociol):** وتوضح الطرق التي تؤثر فيها التغيرات الحاصلة في المجتمع على المؤسسات، وتضم العديد من العوامل والتي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة والأعراف والتقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد بالإضافة إلى ديموغرافيا السكان، والحركة الاستهلاكية.
- ✓ **العوامل التكنولوجية (T/ Technology):** هناك من يشير إلى التكنولوجيا بأنها الآلات والمكان أو المعدات الفنية أو التراكم المعرفي في التعامل مع مفردات العمل لتشمل المنظمات الصناعية ومنظمات الخدمية على حد سواء، تؤثر العوامل التكنولوجية بشكل مباشر وواضح في المنظمات باختلاف أنواعها وتمثل هذه التغيرات تهديدا لكل المنظمات كونها تتسبب في بقائها أو إلغائها أو تحد من طبيعة عملها، وفيما يلي بعض العوامل التي تؤثر سلبا وإيجابا على البيئة التكنولوجية[1]:

أ – التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسين.

ب – المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا.

ت – طرق الحصول على التكنولوجيا.

ث – الاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا.

ج – معدل التغير التكنولوجي في الصناعة.

- ✓ **العوامل القانونية (L/ Legal):** وتوضح تأثيرات التشريعات الوطنية والعالمية على عمليات المؤسسات من ناحية القوانين الصادرة من قبل الدولة والتي تؤثر على منظمة الأعمال مثل قوانين العمل، قوانين المنافسة، قانون الصحة والسلامة.
- ✓ **العوامل الايكولوجية (E / Environnent)[2]:** أصبحت العوامل الايكولوجية أهم مكونات البيئة الكلية والتي تشمل جميع التغيرات على المستوى الراهن والمتوقع ومن أسبابها التلوث واستنزاف الموارد. وتؤثر هذه التغيرات على المؤسسة وعلى نشاطها الحالي والمستقبلي من خلال السياسة المنتهجة على البيئة كفرض المعايير القياسية للبيئة أو فرض ضرائب بيئية على الأنشطة الاقتصادية.

ويمكن تلخيص نموذج ETSEP للتعرف على متغيرات البيئة العامة في الجدول الأتي :

[1] خالد محمد بن حمدان ووائل محمد إدريس، **مرجع سابق**، ص94.

[2] نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص140.

الجدول رقم (1-1): وصف البيئة العامة للمؤسسة.

الرمز	التسمية	المميزات (الأسئلة)
P	البيئة السياسية	– ما الذي يمكن أن يحدث إذا تغيرت التشريعات؟ – ما هي القوانين التي تؤثر على المؤسسة؟ في مسائل العرض، ضرائب المبيعات، وضع العلامات التجارية وغيرها. تعتبر معرفة التشريعات واللوائح المعمول بها أداة هامة تسمح للمؤسسة بالتعرف المسبق على آثار هاته التشريعات واللوائح.
E	البيئة الاقتصادية	– ما الذي يمكن أن يحدث إذا ارتفعت معدلات الفائدة؟ – وماذا يحدث إذا انخفضت معدلات البطالة؟ مع زيادة الأسعار وتطور الوسائل المتاحة للمؤسسات، أصبحت معرفة هاته الأخيرة وسيلة تسمح لها بالتعامل مع استراتيجيات بديلة في حالة تغير البيئة الاقتصادية، أي تسمح لها بمواكبة التغيرات في هذه البيئة.
S	البيئة الاجتماعية	إن إطلاع المؤسسة على التغيرات الاجتماعية التي يمكن أن تؤثر على قرارات الشراء يسمح بتحديد تهديدات وفرص عملية الشراء، التكيف مع سياسات البيع وكذا التواصل مع المستهلكين لمعرفة رغباتهم وتطلعاتهم.
T	البيئة التكنولوجية	إن التكنولوجيا تتغير وتتطور يوما بعد يوم، وتلغي الحدود الجغرافية، تغير طريقة تعامل العملاء مع المؤسسة، تساهم في زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج، وقد خلقت نوعا من التغيير على مستوى توزيع المنتجات والخدمات وأوجدت ما يطلق عليه التجارة الالكترونية. ودراية المؤسسة بالابتكارات الجديدة، خاصة منها تلك التي يستخدمها المنافسون، يساهم في مساعدتها على تكوين ميزة تنافسية هامة.
E	البيئة الإيكولوجية	إن حساسية المؤسسات اتجاه البيئة يعتبر ظاهرة يومية، فالضرائب على المواد الخام وعلى النفايات مثلا تتطور وتزداد بشكل مستمر، ولوائح مكافحة التلوث تتعدد، لهذا فإن معرفة ما يهم بيئة المؤسسة يسمح لها بصياغة صورة مثالية لها في هذا المجال وذلك لتجنب تخلي العميل عنها.

cruoSe: Vandercammen M., et autres Marketing: L'essentiel pour comprendre décider, agir, 2 ème édition, de Boeck, Bruxelles, 2006, p269.

الفرع الثالث: تشخيص البيئة الخارجية الخاصة أو البيئة المهمة

البيئة الخارجية الخاصة من حيث التأثير تكون مباشرة ويمكن تغيير متغيراتها والتحكم فيها من قبل المؤسسات وهي مهمة بدرجة كبيرة عكس البيئة الخارجية العامة وتكمن متغيرات البيئة الخارجية الخاصة في تشخيص العناصر التالية:

1/- متغيرات البيئة الخارجية الخاصة (المباشرة): تتمثل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة فيما يلي[1]:

أ - **العملاء:** يحتل العملاء من بين كافة القوى التي تشكل البيئة المهمة موقع الصدارة من حيث الأهمية والتأثير المحتمل على الإستراتيجية ونتائج الأعمال، فالعميل في نهاية الأمر هو الذي يقرر شراء أو عدم شراء منتجات وخدمات المؤسسات وهو ما يؤثر بشكل مباشر على مستويات المبيعات والأرباح، وبالتالي قدرة المنظمة على الاستمرار والنمو.

ب - **العاملين:** أصبحت الإدارة الحديثة أو ما يعبر عنه بالتميز مؤمنة بأنه إذا ما كان نجاح المنظمة مرهونا بتحقيق أهدافها فإن أفراد القوى العاملة هم الوسيلة لتحقيق هذه الأهداف، وحتى تزدهر وتتطور المؤسسات فإن عليها أن تعيد ترتيب أولوياتها، وأن تتبنى مدخلا بناءا وفعالا لإدارة عامليها يقوم على أساس تكوين فريق متكامل من العاملين لديهم الخبرة والمصاهرة ولديهم الرغبة الاختيارية في العمل بكفاءة ويتوفر لديهم الحافز لرفع كفاءتهم الإنتاجية، لذا على المؤسسات أن تقوم بالاستثمار المستمر في تنمية الرأسمال البشري وتحقيق مستويات أفضل من الأداء لدى المدراء والأفراد، وهذا يؤدي بالضرورة الحتمية إلى تحسين العمليات ويرفع مستويات رضا العملاء ويؤثر بصورة إيجابية على بقية ما تملكه المؤسسات من موارد وإمكانيات.

ت - **المستثمرين أو الممولين** : يندرج المستثمرين في قائمة أصحاب الشأن من المتعاملين المؤثرين والمتأثرين بنتائج نشاطات المؤسسات وعملياتها وتعني كلمة "المستثمرين" حملة الأسهم الذين استثمروا أموالهم في المنظمة.

ث - **الشركاء الإستراتيجيين**: وتعني بالشركاء الإستراتيجيين تلك المؤسسة التي تربط المؤسسات بها اتحادات وتحولات إستراتيجية في تكوين رؤيتها ورسالتها وقيمها وعملياتها والتي لها وقع قوي وتأثير مباشر على مستوى رضا العملاء وموظفي المؤسسة ومن خلال اتصال المؤسسات بشركائها الإستراتيجيين يجب أن تعلم هذه المؤسسات احتياجات الشركاء وتفعل كل ما في وسعها لسد هذه الاحتياجات ويجب عليها أيضا أن تعلم الشركاء بحقيقة توقعاتها وأبعاد رؤيتها

[1] خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، **مرجع سابق**، ص ص97_98.

وبمنظومة قيمها ومبادئ العمل لديها سعيا منها لتمكين الشركاء الإستراتيجيين من معرفة السبل التي تمكنهم من خلالها مساعدة المؤسسات والوقوف إلى جانبها في رفع مستويات رضا العملاء.

ج – **الموردين**: تتضمن كلمة "الموردين" جميع ما يقدم للمؤسسة من الأجهزة والمعدات والأدوات والمواد وغيرها من البضائع ولكن الأمر لا ينتهي هنا فقط، إذ ينضم إليهم أيضا كل من يقدم للمؤسسة الخدمات مثل "المتعاقدين والاستثماريين" ومن المعلم أن تدرك المؤسسات أن نجاحها في تقديم الخدمات يعتمد كثيرا على أداء هؤلاء الموردين واستعدادهم لمعاونة المؤسسة على تأدية واجبها على أكمل وجه.

ح – **المجتمع**: تعتبر أهمية المجتمع عن نفس قدرة الأهمية التي تتمتع بها أي فئة وكون المؤسسات جهة محورية في تشكيلة المجتمع فإن هذا يزيد من عظم مسؤولية المؤسسات في الالتزام بجميع القوانين والتشريعات السائدة ويستوجب على كل مؤسسة وعلى العاملين معها أن يبدوا دور القدوة في ترسيخ ممارسات الالتزام المجتمعي.

ومن أجل تحديد ما يريده المتعاملون وما يفكرون به لا بد من استخدام ما يلي[1]:

- الاستبيانات التحريرية أو عن طريق الهاتف.
- مجاميع التركيز والجلسات الحوارية.
- المقابلات الانفرادية.
- استمارات إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات.
- اللجان الاستشارية للعملاء.
- اللقاءات والجلسات العامة.

2/– تشخيص البيئة التنافسية: إن طبيعة ودرجة المنافسة يتوقف حسب بورتر على خمس عوامل هي[2]:

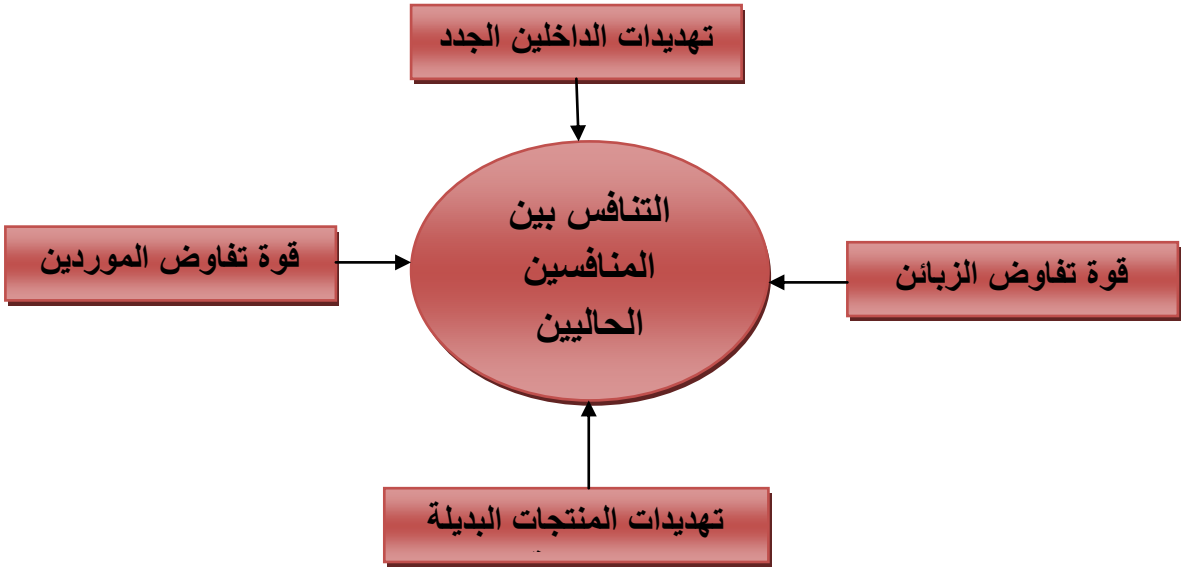
1. تهديد الداخلين الجدد.
2. قوى مساومة المجهزين (الموردين).
3. قوى مساومة المشترين.
4. تهديدات المنتجات البديلة.
5. وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة.

[1] خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، **مرجع سابق**، ص99.

[2] **نفس المرجع**، ص100.

وأن أي تعديل استراتيجي، يمكن أن ينتج من خلال هيكل الصناعة الذي يعتبر الأساس الذي تبنى عليه إستراتيجية فعالة للمنافسة، والشكل التالي يوضح قوى التنافس الخمسة لبورتر:

الشكل رقم (1-5): القوى الخمس التي تشكل البيئة التنافسية



Source: Michel E.Porter on competition, A Harvard Busines Review press, United States of America, 1998, p04.

1.2. تهديد الداخلين الجدد : عادة ما يترتب على دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد وبالتالي فإنهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة، ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية[1].

وقد حدد بورتر سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد عند دخول السوق هي[2]:

أ - **اقتصاديات الحجم** : تعني اقتصاديات الحجم أن الإنتاج بأحجام كبيرة يساهم في تخفيض تكاليف وحدة الإنتاج بحيث تصبح منافسة، وتعتبر اقتصاديات الحجم عائقا أمام الدخول إلى الصناعة وذلك لأنها تجبر الداخلين الجدد على التواجد بحجم اقتصادي كبير وقدرة على مواجهة المخاطر المنتظرة من المنافسين الحاليين.

[1] نادية العارف، "**الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001/2000، ص 90.

[2] محمد سمير أحمد، "**الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**"، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص ص 322_321.

ب – **تمييز المنتج**: يشير تميز المنتج إلى أن المؤسسة القائمة فعلا لديها شهرتها التجارية، كما أنها تتمتع بولاء عملائها والذي تحقق من جهد متواصل وفعال في الإعلان عن المنتج وتقديم خدمة مميزة للعملاء وتميز أداء المنتج، هذا الذي يضع قيود أمام الداخلين الجدد، وتجبرهم على إيجاد وسائل فعالة للتغلب على ولاء العملاء للمؤسسة القائمة ومنتجاتها ومحاولة تحويل هذا الولاء إلى مؤسستهم.

ت – **الموارد المالية المطلوبة**: بعض الصناعات قد تتطلب كما هائلا من الأموال لكي تبدأ أعمالها، وتظل هناك مخاطر حتى لو توفرت سبل الحصول على الأموال اللازمة من مصادر مختلفة وتتمثل تلك المخاطر في كيفية استخدام هذه الأموال وتحقيق عائد مناسب عليها.

ث – **تكاليف التحول**: تمثل تكاليف التحول أحد عوائق الدخول إلى الصناعة بالنسبة للداخلين الجدد وذلك في حالة خدمة هذه القنوات لمنتجات المؤسسات القائمة فعلا، وقد يحاول هؤلاء الداخلون الجدد إلى الصناعة النفاذ إلى هذه القنوات عن طريق تخفيض أسعار منتجاتهم أو عن طريق منح المزيد من الحوافز الترويجية للموزعين.

ج – **التشريعات السياسية**: تمثل التشريعات الحكومية أحد عوائق الدخول إلى صناعة معينة وذلك من خلال مجموعة من الضوابط والسياسات ومنها على سبيل المثال قوانين البيئة المختلفة، أو من خلال ضوابط حماية المستهلك في مواقع الإنتاج المختلفة.

2.2. قوى مساومة المجهزين (الموردين): يهتم صانعو الإستراتيجية بتحليل المتغيرات الخاصة بعمليات التوريد، ولذلك قدم بورتر توصيفا للعلاقة بين الموردين والمنظمة، حيث يقول بورتر أنه يمكن النظر إلى الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على منظمة الأعمال دفعها ثمنا لمدخلاتها، أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحيتها ومن ناحية أخرى إذا كان الموردون ضعافا فذلك يهيئ الفرصة لمنظمة الأعمال لفرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة، وطبقا لما قاله بورتر فإن الموردين يكونون في مركز أكثر قوة عندما[1]:

أ – تكون منتجاتهم متميزة بالدرجة التي تكلف منظمة الأعمال الكثير إذا تحولت إلى مورد آخر.

ب – يكون للمنتج الذي يبيعونه بدائل قليلة مع أهمية ذلك المنتج لمنظمة الأعمال.

ت – لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها منظمة الأعمال المشترية اللجوء إلى التهديد بالتكامل الرأسي وتوفير احتياجاتها بنفسها.

[1] سوما علي سليطين، **"الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال"** دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2007، ص41.

ث – يكون لدى المورد إمكانية تحقيق التكامل الرأسي في الصناعة والمنافسة.

3.2. قوى مساومة المشترين : عندما يمتلك الزبون قوة تفاوضية نسبيا بالمقارنة بالبائع أو المنتج فإنه يمكن أن يرغم هذا الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات، الأمر الذي يؤثر على الربحية المحققة[1]. واستنادا إلى ما جاء به retroP فإن المشترين يكونون أقوياء في الحالات الآتية[2]:

أ. عند شراء حصة كبيرة من المنتجات التي تنتجها الشركة.
ب. عندما تتوفر لدى الشركة للتكامل الخلفي، أي القدرة على إنتاج نفس المنتج نفسه الذي تقدمه المنظمة، مثال ذلك صناعة السيارات التي بإمكانها تصنيع الإطارات بدلا من شرائها.
ت. عندما يستطيع المشترون تحويل طلباتهم بين الشركات المجهزة كما هو الحال في المشتقات النفطية
ث. عندما تعتمد الصناعة المجهزة على المشترين للحصول على نسبة عالية من أوامر الطلب.

4.2. تهديد الداخلين الجدد : الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة السوق، ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة، وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج والولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامة المعروفة، تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير، رد فعل المؤسسات الموجودة في السوق[3].

5.2. تهديدات المنتجات البديلة : إن هذه المنتجات هي منتجات الصناعات التي تلبي حاجات المستهلك نفسها التي تلبيها منتجات الصناعة القائمة، ويؤكد بورتر أن التحويل يصبح ذا خطر واضح عندما يزود المشتري ليس فقط بمورد بديل بل يقدم أسعار تجارية أفضل، فعلى سبيل المثال نظام الإنذار الإلكتروني يأثر على شركات الأمن نظرا لأنه يقدم نفس الحاجة، وكلما كان ذلك أدى لزيادة الاستثمار في البحوث والتطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفع الجودة ويزداد تهديد السلع والخدمات البديلة في الأحوال التالية[4]:

أ – قدرة السلع والخدمات البديلة على إشباع حاجات عملاء الصناعة بطريقة أرخص وأفضل.

---

[1] جمال الدين محمد المرسي وآخرون، **مرجع سابق**، ص173.

[2] فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، **"الإدارة الإستراتيجية نظريات– مداخل– أمثلة وقضايا معاصرة"** ، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص147.

[3] محمد هاني محمد، **"الإدارة الإستراتيجية الحديثة"**، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص145.

[4] الهاشمي بن واضح، **"تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر"**، (2008-2011)، أطروحة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2014، ص58.

ب – عدم توفر المعرفة لدى العميل التي تمكنه من المقارنة بين سعر وجودة المنتج البديل وسعر وجودة المنتج الأصلي.

ت – عدم تحمل العميل لتكلفة التحول، نتيجة اتخاذ قرار شراء السلع والخدمات البديلة.

ث – إذا كان المنتج الأصلي هو المنتج الوحيد، ولا يمكن تعديل المنتجات نظرا لقصور الإمكانات المادية والآلات وعدم قدرتها على إنتاج آخر.

المطلب الثالث: تحليل مصفوفة الموقف الاستراتيجي SWOT

يعتبر نموذج (SWOT) أداة الربط التحليلية تبين الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لتتمكن المؤسسة من تحديد وضعها التنافسي، فهو يجمع بين دراسة البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم تحليل (SWOT) ومكوناته:

يعرف تحليل (SWOT) بأنه: "أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة أو نقاط الضعف النسبية والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية"[1].

إن التحليل الثنائي (SWOT) كما هو معروف يتناول فحص واستكشاف بيئتين تحكمان عمل مؤسسات وهما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، فهو من جانب يحاول فحص المنظومة الداخلية لمؤسسة لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها نظم المؤسسة المختلفة ونقاط الضعف التي تعاني منها تلك النظم [2].بينما البيئة الخارجية فإنه يتنبأ بالفرص التي توفرها البيئة للمؤسسة وكذلك التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها.

الفرع الثاني: تحليل مصفوفة (SWOT)

يوضح الشكل التالي لمصفوفة (SWOT) المتغيرات الأربعة جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات، كل ذلك يساعد على تحديد الموقف الإستراتيجي، عبر دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) وعناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف)[3].

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **مرجع سابق**، ص59.

[2] عبد الستار حسن يوسف، **"تقدير المخاطر في ظل تحليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية" ، المؤتمر العلمي الدولي المستوى السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة"**، كلية الاقتصاد، جامعة الزيتونة، الأردن، 16 افريل 2007، ص 13.

[3] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **نفس المرجع**، ص61.

جدول رقم (1-2): نموذج لتحليل مصفوفة (SWOT)

تقويم البيئة الداخلية / تقويم البيئة الخارجية	نقاط القوة **S**	نقاط الضعف **W**
الفرص O	إستراتيجية هجومية S/O استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة	إستراتيجية علاجية W/O معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة
التهديدات T	إستراتيجية التنويع S/T استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية	إستراتيجية دفاعية W/T تقليل نقاط الضعف الداخلية لتحاشي التهديدات

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2007 ، ص61.

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أربع خلايا نوضحها كما يلي[1]:

– **الخلية الأولى** (S/O) MINI - MAXI: فهي تبين نقاط قوة المؤسسة وفرصها، فمن حيث الأساس والجوهر، يجب أن تسعى المؤسسة إلى تعظيم نقاط قوتها والاستفادة من الفرص الجديدة، مما يجعل المؤسسة تتبع إستراتيجية ذات توجه نحو النمو أو إستراتيجيات الهجومية للحصول على أفضل موقع في السوق.

– **الخلية الثانية** (S/T) MAXI - MINI: والتي تبين نقاط قوة المؤسسة مع أخذ بعين الاعتبار التهديدات المتشكلة من المنافسين، وهنا من المفترض على المؤسسة أن تستخدم نقاط قوتها من أجل تقليل التهديدات، والبحث عن الفرص الجديدة من خلال التنويع والذهاب إلى مجالات أخرى.

– **الخلية الثالثة** (w/o) MINI - MAXI: والتي تبين نقاط ضعف المؤسسة بشكل ترادفي مع الفرص، أي بمعنى محاولة المؤسسة السيطرة على نقاط ضعفها من خلال استغلال أقصى الفرص التي تتاح أمامها وتتبع المؤسسة هنا تحويل وتغيير في مواقعها لمعالجة جوانب الضعف وفق تحليل معطيات بيئتها المستقبلية.

– **الخلية الرابعة** (W/T) MINI - MINI: وهي تعد أكثر الأوضاع سوءا وتبيين نقاط الضعف المؤسسة بالمقارنة مع التهديدات الخارجية الحالية، وهنا يجب أن تكون الإستراتيجية بشكل دفاعي، لتقليل نقاط الضعف الداخلية للمؤسسة، وتفادي التهديدات الخارجية.

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **مرجع سابق**، ص ص 62_63.

المبحث الثالث: تحليل مصفوفات الخيار الاستراتيجي

هناك العديد من الدراسات الأكاديمية النظرية والميدانية التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين، والتي تعمل على استقصاء وتشخيص مركز المؤسسة التنافسي عن طريق تشخيص حافظة الأنشطة الإستراتيجية، ويمكن إبراز هذه الطرق في مصفوفات BCG1 و McKinsey ADL والتي تعتبر أدوات للتشخيص الإستراتيجي.

المطلب الأول: مصفوفة بوسطن الاستشارية الـ BCG1وBCG2

الفرع الأول: مصفوفة الـBCG1

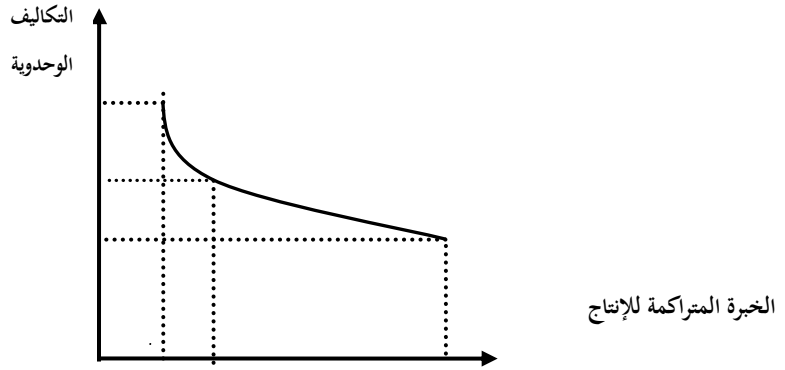
قدم هذا النموذج من طرف المجموعة الاستشارية بمدينة بوسطن الأمريكية (Boston Consult Group) التي تعرف اختصار لاسم المجموعة بـ (BCG) أو تعرف أحيانا بمصفوفة النمو "الحصة السوقية"، وفي هذا النموذج توزع الأعمال الحالية أو المحتملة للمؤسسة على مصفوفة ذات بعدين أحد الأبعاد يمثل نسبة نمو السوق والبعد الآخر يمثل حصة السوق لأعمال المؤسسة، وهذا النموذج يفترض أنه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة في إنتاج منتج معين فإن التكلفة الخاصة بالوحدة لأنشطة الإنتاج والتسويق تبدأ بالانخفاض بنسبة تتراوح بين20_30% ويتحقق ذلك الانخفاض في التكلفة من خلال عوامل أساسية هي[1]:

أ -تحقيق اقتصاديات(وفورات) الحجم الكبير.
ب -زيادة فعالية أداء القوى العاملة (أثر التعلم).
ت -تحسين العملية الإنتاجية ذاتها.
ث -الوصول إلى تنميط المنتج.
ج -الوصول إلى التصميم الأمثل للمنتج.
ح -تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج ذاته.

ويمكن تمثيل منحنى الخبرة في الشكل التالي:

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 271.

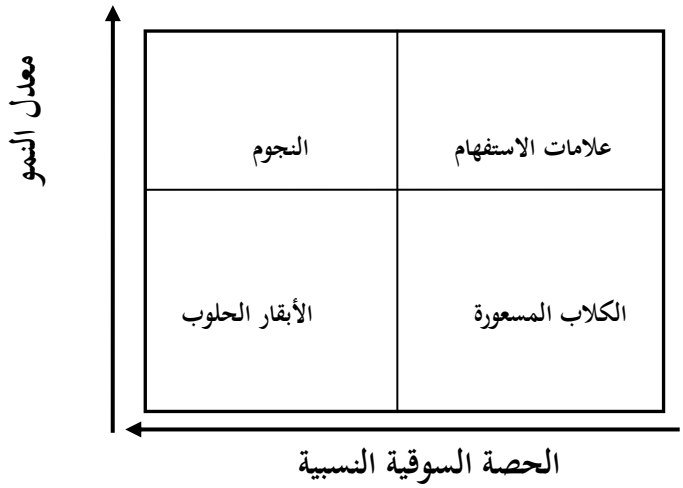
الشكل رقم(1-6):منحنى الخبرة



Source : Garibaldi G Analyse stratégique, Les éditions d Organisation, France, 2001, p267

وبهذا شكلت المجموعة نموذج BCG1 كما هو موضح في الشكل التالي[1]:

الشكل رقم (1-7): نموذج BCG1



المصدر: براهيمي حياة، "مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية: حالة مؤسسة عنتر تراد Condorللالكترونيات بولاية برج بوعريريج"، رسالة ماجستير، تخصص إستراتيجية، جامعة المسيلة، الجزائر، ص62.

حيث تعتبر كل خلية من الخلايا التي تتضمنها المصفوفة عن وحدة أعمال إستراتيجية أو منتج معين وفيما يلي وصف لتلك الخلايا[2]:

[1] براهيمي حياة،**"مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية"** ، (حالة مؤسسة عنتر تراد Condor للالكترونات بولاية برج بوعريريج)، رسالة ماجستير، تخصص إستراتيجية، جامعة المسيلة، الجزائر، ص62.

[2] غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، **"نظم المعلومات الإستراتيجية(مدخل استراتيجي معاصر)"** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص62_63.

أ- الخلية الأولى (علامات الاستفهام): تتمثل هذه الخلية بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو مرتفع، حيث الإستراتيجية الملائمة تعتمد على الظروف المحيطة وسياسة المؤسسة وغالبا ما يقع في هذا المربع السلع الجديدة التي تبدو واعدة في السوق، ولكن استمرار هذه المنتجات يحتاج إلى تخصيص موارد لتحسينها وتطويرها وخلق طلب عليها والذي يشجع المؤسسة على ذلك كون معدل النمو في السوق لهذه المنتجات عالي يسمح لها بالتطوير والنمو أي أن المؤسسة تفضل إتباع إستراتيجية النمو والتطوير لتعزيز موقعها التنافسي.

ب- الخلية الثانية (النجوم): تتصف وحدة الأعمال أو المنتجات في هذه الخلية بارتفاع معدل النمو وكذلك ارتفاع الحصة السوقية، ويعكس هذا الموقف أن وحدة الأعمال أو المنتجات تتميز بمركز تنافسي قوي بجانب النمو العالي في السوق وبالتالي تحقق موقع الزيادة في السوق عند مقارنتها مع المنافسين الآخرين والإستراتيجية الملائمة هنا هي التوسع والنمو والتكامل والمشاريع المشتركة لكي تحافظ المؤسسة على مركزها التنافسي القوي.

ت- الخلية الثالثة (البقرة الحلوب): تشير إلى تلك الأنشطة والوحدات التي تتميز بحصة سوقية عالية ومعدل نمو منخفض وهي أنشطة تدر دخلا وربحا كبيرا لوجود حصة سوقية عالية والإستراتيجية الملائمة هنا تعظم التدفق النقدي الداخل للمؤسسة عبر أطول فترة زمنية ممكنة، حيث أن التدفق النقدي الذي تدره هذه المنتجات أو وحدات الأعمال يمكن استثماره لتطوير المنتجات المثيرة للقلق (علامات الاستفهام) أو بهدف المحافظة على الموقع التنافسي الحالي للمنتجات الساطعة (النجوم).

ث- الخلية الرابعة (الكلاب أو الوضع المضطرب): هي أنشطة ووحدات متعثرة تتميز بحصة سوقية ضعيفة ومعدل نمو ضعيف ولا فائدة ترجي من وراء الاحتفاظ بهذا الاستثمار إلا إذا كان له دور في تحقيق اقتصاديات الحجم وعادة ما تكون هذه الأنشطة في نهاية دورة حياتها وأخذت تكلفتها بالزيادة وبالتالي يكون من الأفضل التخلص من النشاط وتصفيته، ومن الاستراتيجيات المناسبة هنا هي إستراتيجية الانكماش (البيع للغير والتصفية)[1].

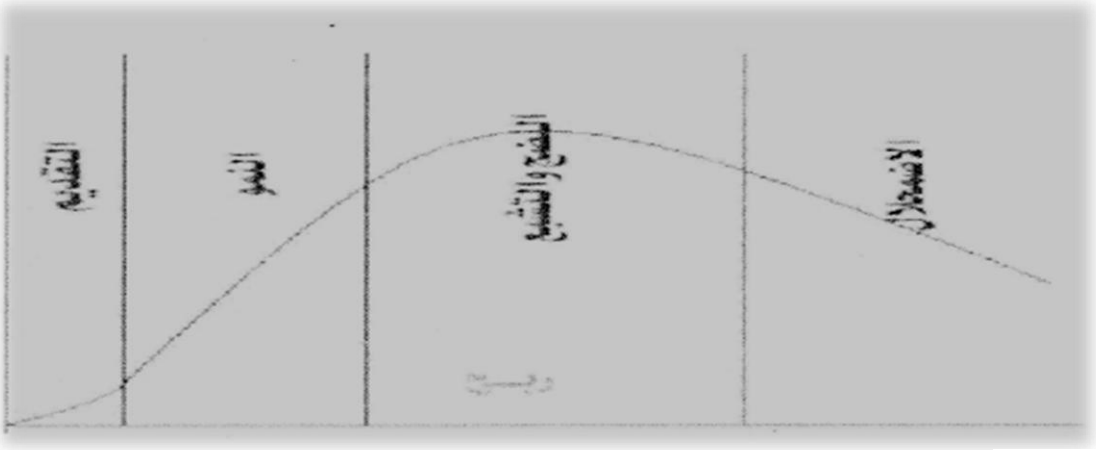
من خلال دراستنا لنموذج الـ BCG1 لا حظنا بأن هناك تدرج منطقي لمنتجات المؤسسة وهذا التدرج ناجم عن دورة حياة المنتج، فالبداية الطبيعية للمنتج تكون في المربع الأول، فالمربع الثاني ثم الثالث وأخيرا الرابع، إذ يمر المنتج عموما بعدة مراحل، حيث تكون مختلفة عن بعضها البعض، كما أن الدورة لكل

[1] غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، **مرجع سابق**، ص63.

منتج سوف تختلف اختلافا كبيرا من منتج إلى آخر، كذلك فإن الفترة التي يقضيها المنتج في كل مرحلة تختلف أيضا باختلاف طبيعة المنتج ذاته، ويتوقف امتداد طول دورة حياة المنتج على عدة عوامل أهمها[1]:

- معدل التطور التكنولوجي.
- سهولة الدخول إلى الأسواق بواسطة المؤسسات.
- درجة توافر بعض المنتجات البديلة.
- درجة قبول السوق للمنتج الجديد. ويمكن توضيح المراحل التي يمر بها المنتج في دورة حياته في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-8): دورة حياة المنتج



Source :Malcolin M., Les Plans Marketing :comment les établir ? comment les utiliser ?, traduct 5ème édition anglaise par Pierre Chaix, De Boeck , Bruxelles, 2004, p183.

من خلال الشكل نجد أن مراحل التي يمر بها المنتج هي[2]:

ج- مرحلة التقديم: في هذه المرحلة تكون مبيعات المنتج منخفضة ولكنها تتزايد بتزايد قبول السوق له، وقد تختفي الأرباح كليا في هذه المرحلة أو قد تظهر بصورة محدودة جدا ويعود ذلك إلى ارتفاع التكاليف، وإذا كان المنتج يتصف بالحداثة فإن الجهود التسويقية تعد العنصر الرئيسي في نجاحه في السوق من عدمه، فالمنتج يتصف بالحداثة فإن الجهود التسويقية تعد العنصر الرئيسي في نجاحه في السوق من عدمه، فالمنتج في هذه المرحلة يدر إيرادات محدودة ولكنه في نفس الوقت يتطلب نفقات عالية.

[1] إسماعيل محمد السيد،" **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية**،" الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000، ص207.

[2] **نفس المرجع**، ص ص 209_214.

خ- مرحلة النمو : في هذه المرحلة تبدأ كل من المبيعات والأرباح في الزيادة بسرعة وتمثل هذه الفترة فترة ازدهار المنتج في الأسواق حيث يتعلم المستهلك أن هذا المنتج هو الشيء الذي يريده، كما تتميز المرحلة بزيادة ملحوظة في الإيرادات والناشئة عن زيادة المبيعات وانخفاض التكاليف، وخلال هذه المرحلة فإن المؤسسة تسعى إلى زيادة الطاقة الإنتاجية لمواجهة الطلب المتزايد في السوق.

د- مرحلة النضج : عندما يتم قبول المنتج بواسطة معظم المستهلكين المحتملين فإنه يدخل إلى مرحلة النضج، وفي بداية هذه المرحلة قد تستمر المبيعات في الزيادة ولكن بمعدل متناقص ثم تبدأ بعد ذلك في التناقص التدريجي، وتصل الأرباح إلى حدها الأقصى في الفترة الأولى من هذه المرحلة ولكن تبدأ بعهدها في التناقص، وتزداد شدة المنافسة بين المؤسسات في الأسواق، ومن الاستراتيجيات المستخدمة في هذه المرحلة أن تحاول المؤسسة القيام بأي تعديل في المنتج بحيث تؤدي إلى عودته مرحلة النمو.

ذ- مرحلة التدهور (الاضمحلال) [1]: في هذه المرحلة يشهد المنتج انخفاضا شديدا في مبيعاته والذي قد يؤدي إلى وصول المبيعات إلى الصفر عندما تقوم المؤسسة بالتخلي عن هذا المنتج من مزيج منتجاتها.

إن أحد جوانب القوة الرئيسية في مصفوفة بوسطن هي قدرة المؤسسة على تصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات بها على خريطة واحدة ومقارنة هذه الوحدات أو المنتجات من زاوية درجة المساهمة التي تحققها كل وحدة أو منتج للمؤسسة، وهذا يمكن المؤسسة من أن تختار الإستراتيجية الملائمة لكل وحدة أو منتج ولكن على الوجه الآخر فإن هذا النموذج يحتوي على عدد من جوانب القصور الهامة، ومن أهم الانتقادات الموجهة إليه ما يلي[2]:

- إن النموذج بسيط إلى حد مبالغ فيه إذ أن التركيز في تقييم وحدة العمل أو المنتج تقوم على بعدين هما: معدل نمو السوق والحصة السوقية النسبية يعد أمرا مضلا إذ يتعين أخذ عوامل أخرى ذات علاقة في الحسبان.
- اعتقاد هذا النموذج أن المنظمات كبيرة الحجم هي فقط التي تستطيع تخفيض تكلفة الإنتاج والتسويق للوحدة وهذا اعتقاد غير سليم، حيث أن هناك منظمات صغيرة الحجم استطاعة أن تخفض من تكلفة الإنتاج والتسويق لديها وجعل هيكل التكاليف لديها أكثر فعالية من المنظمات كبيرة الحجم.

[1] إسماعيل محمد السيد، **مرجع سابق**، ص215.

[2] عبد العزيز صالح بن حبتور، **مرجع سابق**، ص266.

– إن النشاط الذي يستحوذ على نصيب متدن من السوق في مجال صناعي منخفض النمو يمكن أن يكون مجالا مربحا، ويمكن أن يتمتع بمركز تنافسي قوي في شريحة معينة من السوق ومع ذلك يمكن تصنيف هذا النشاط وفق مصفوفة بوسطن في الخلية الرابعة.

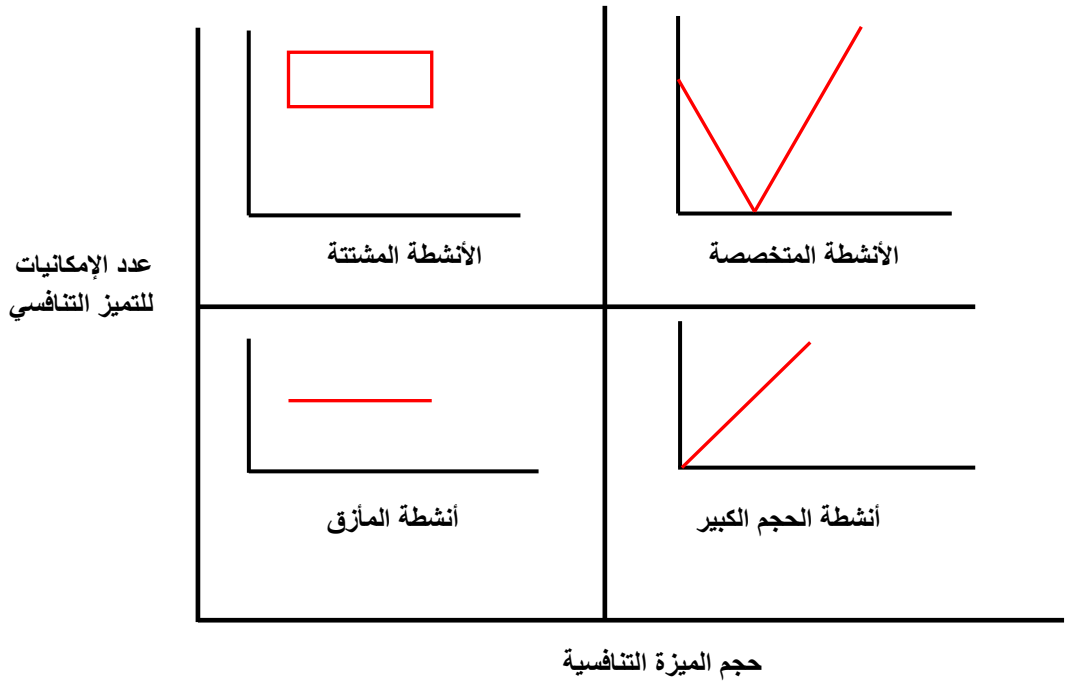
الفرع الثاني: مصفوفة الـ BCG2

نظرا للقصور الملاحظ في مصفوفة الـ BCG1 ظهرت مصفوفة الـ BCG2 (المطورة) والتي تنقسم إلى أربعة فضاءات أو أنشطة تنافسية معتمدة على معيارين في ذلك:

1. الميزة التنافسية (ضعيفة إلى قوية) ممثلة في المحور الأفقي.
2. عدد الإمكانيات للتمييز التنافسي (قليلة إلى كثيرة العدد) ممثلة في المحور العمودي.

فهي تبحث عن علاقات أو ارتباط بين حصة السوق في كل نشاط من الأنشطة ومعدل مردودية الاستثمار كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(1-9):مصفوفة BCG2 المطورة



المصدر: رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، قسنطينة، الطبعة الأولى، 2008.

من خلال الشكل نلاحظ أن المصفوفة الـ المطورة قسمت إلى أربعة أنشطة كالآتي [1]:

- **أنشطة المأزق** : حجم الميزة التنافسية ضعيف بالإضافة إلى إمكانيات تميز تنافسي ضعيف، والمنظمة لا تضع حواجز الدخول والتكنولوجيا متاحة للجميع، والمردودية ضعيفة بالنسبة للمنافسين والربح لا يتوقف على حجم المنظمة بل على عمر الاستثمار والتكنولوجيا المستعملة.
- **أنشطة صناعية الحجم** : فحجم الميزة التنافسية قوي لكن أمام المنظمة مصادر قليلة للتميز التنافسي، فيمكن استغلال أثر الخبرة وتقدم المنظمة هنا ميزة التكلفة الأقل، والعلاقة بين حصة السوق ومردودية الاستثمار وثيقة جدا.
- **الأنشطة الصناعة المشتتة** : أين يكون حجم الميزة التنافسية ضعيفا أمام تعدد مصادر واحتمالات التميز التنافسي، هناك فرصة للمنافس بالتميز، أما المردودية هنا لا ترتبط كثيرا بصحة السوق حيث يمكن أن يشكل عائقا، فعنصر النجاح والوصول إلى ميزة تنافسية دائمة مرتبط بمرونتها وتكيفها مع تقلبات السوق.
- **أنشطة الصناعة المتخصصة** : تميز كبير للمنتجات ومرتبط بتوقعات المستهلكين، أي أن كل مؤسسة تتخصص في خدمة عملاء محددين وفي هذه الصناعات كثيرا ما يكون إنتاج المؤسسات بالطلبيات، وحتى تنجح المؤسسة يجب عليها استغلال الأجزاء السوقية إلى أقصى حد وبتميز كبير عن المنافسين.

المطلب الثاني: مصفوفة Arthur D.Little الـ ADL

تعتمد هذه المصفوفة على بعدين استراتيجيين هما:

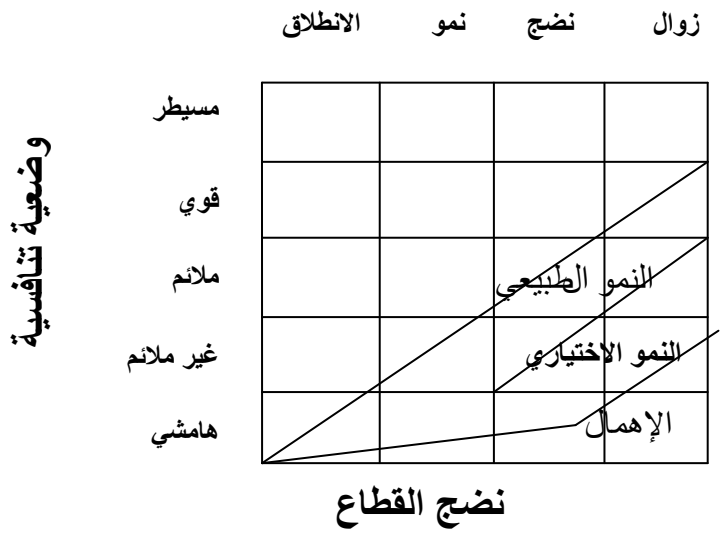
1. درجة نضج المهنة (جاذبية القطاع).
2. الوضعية التنافسية.

وتختلف مصفوفة (ADL) عن مصفوفة الـ BCG ، وذلك في اختيار المعايير المعتمدة لتقدير الوضعية التنافسية وجاذبية القطاع، فهذه الأخيرة تقدر انطلاقا من اكتمال نمو القطاع وذلك بتطبيق مفهوم دورة الحياة على مجال النشاط الاستراتيجي (انطلاق، نمو، نضج، زوال)، بينما تقدر الوضعية التنافسية حسب

[1] أحمد بن مويزة ، **"التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال"**، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص90.

هذه المصفوفة من خلال تفحص حصة السوق النسبية، وتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة بالمؤسسة[1]. ويوضح الشكل التالي نموذج لمصفوفة الADL:

الشكل رقم (1-10): مصفوفة الADL



Source :Garibaldi G .,op. cit .,p289.

من خلال الشكل نلاحظ أن المؤسسة تتبع الاستراتيجيات التالية[2]:

أ – **النمو الطبيعي**: تتبع هذه الإستراتيجية من أجل مواصلة الاستثمارات والمحافظة على وضعيتها التنافسية، هذه الإستراتيجية قابلة للتطبيق في كل مرحلة من مراحل دورة حياة النشاط، وخصوصا عندما تكون المؤسسة تعمل في سوق يتميز بالنمو وفي وضعية تنافسية قيادية.

ب –**النمو الاختياري** : تتبع هذه الإستراتيجية الأنشطة التي لها وضعية تنافسية متوسطة وحتى الضعيفة، والهدف منه الوصول إلى وضعية تنافسية أحسن وبالتالي عائد أحسن.

ت –**الإهمال**: وهو يفضل للأنشطة ذات العائد الضعيف والوضعية التنافسية الضعيفة، أين يزداد الخطر وتقل المردودية لما تحاول المؤسسة المواصلة في هذه الأنشطة.

[1] سلطاني محمد رشدي، **مرجع سابق**، ص32.

[2] براهيمي حياة، **مرجع سابق**، ص32.

المطلب الثالث: مصفوفة جنيرال إلكتريك/ماكنزي (GE/Mckinsey).

طورت إدارة ماكنزي للاستشارات (Mckinsey) بالتعاون مع مؤسسة جنرال إلكتريك نموذج محفظة الأعمال وقد طبق لأول مرة في مؤسسة جنرال إلكتريك تفاديا لنقاط الضعف التي ظهرت في نموذج مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية، وتتضمن مصفوفة ماكنزي تسعة مربعات موزعة على بعدين هما[1]:

1. **جاذبية الصناعة** : وتستخدم عدة معايير لقياس جاذبية الصناعة والمتمثلة في: الحجم، النمو السوقي، التسعير، هيكل المنافسة، تنوع الأسواق.
2. **قوة الأعمال أو ما يطلق عليه المركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات** : وتستخدم عدة معايير لقياس قوة نشاط الأعمال والمتمثلة في: الحجم، النمو، الحصة السوقية، المركز التكنولوجي...الخ.

ويتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد على ثلاثة مستويات هي قوي، متوسط، ضعيف. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-11): مصفوفة (*GE*/Mckinsey).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مرجع "براهيمي حياة، مرجع سابق، ص71".

[1] غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، **مرجع سابق**، ص64.

أما عن الاستراتيجيات المناسبة فهي كالآتي[1]:

أ – **الأنشطة ذات مركز تنافسي قوي أو متوسط وجاذبية صناعة قوية أو المتوسطة** : يجب على المؤسسة في هذه الحالة أن تستمر وتزيد من إنفاقها واستثماراتها والتوسع في أعمالها، أي أن الإستراتيجية المناسبة هي إحدى إستراتيجيات النمو.

ب –**الأنشطة ذات الأبعاد (مركز تنافسي /جاذبية الصناعة) (قوي /ضعيف) أو (متوسط /متوسط) أو (ضعيف /قوي)**: في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تأخذ حذرها وتنفق بحذر في الاستثمار، وأن تراقب الموقف باستمرار والإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى إستراتيجيات الاستقرار إذا كانت الظروف المواتية، أما إذا كانت غير مواتية فيفضل إتباع إحدى إستراتيجيات الانكماش.

ت –**الأنشطة ذات مركز تنافسي ضعيف أو متوسط وجاذبية صناعة ضعيفة أو متوسطة** : في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تأخذ حذرها إزاء هذه الأنشطة أو تحاول استبدالها بأنشطة أكثر ربحية، والإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات الانكماش.

ويتم تطبيق مصفوفة (**GE/Mckinsey**) إتباع الخطوات التالية[2]:

– تحديد معايير تقييم جاذبية الصناعة والوضعية التنافسية.
– ترجيح معايير الجاذبية، وقوة التنافسية بحيث يكون المجموع لكل بعد 01.
– تقييم كل مجال نشاط استراتيجي حسب المعايير المقترحة بنقطة تتراوح من 01 إلى 05.
– حساب النقطة المرجحة لكل معيار ثم مجموع نقاط كل بعد.
– تحديد وضعية كل مجال نشاط إستراتيجي في المصفوفة.تقديم الاقتراحات الإستراتيجية.

[1] براهيمي حياة، **مرجع سابق**، ص73.
[2] سلطاني محمد رشدي، **مرجع سابق**، ص ص32_33.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل نجد أن بوادر ظهور عملية التشخيص كانت في مجال الطب ثم انتقلت إلى مجال الإدارة ليظهر مصطلح التشخيص الإستراتيجي.

فالتشخيص الإستراتيجي عملية مستمرة تساعد المؤسسة على فهم بيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء، وذلك بتقييم وضعية المؤسسة بالنسبة لبيئتها الداخلية من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف، عن طريق تشخيص الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وموارد المؤسسة باستخدام أساليب متمثلة في سلسلة القيمة وتحليل الموارد هذا على مستوى البيئة الداخلية، أما البيئة الخارجية فيتم تقييم وضعيتها بغرض توضيح الفرص والتهديدات المتاحة أمام المؤسسة عن طريق تشخيص البيئة العامة للمؤسسة بمختلف جوانبها الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الإيكولوجية، والتكنولوجية ثم تشخيص البيئة الخاصة أو بيئة الصناعة من خلال نموذج بورتر للقوى الخمس.

وفي الأخير يتم ربط نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وفق نموذج (Swot) للوصول إلى الخيارات الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة وكذلك الاعتماد على تحليل المصفوفات كأدوات مساعدة لتقييم وضعية المؤسسة أو المركز التنافسي لها.

تمهيد:

بعد أن تم التطرق في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم المتعلقة بنظام المعلومات والتشخيص الإستراتيجي، ومساهمة هذا النظام في عملية التشخيص وللوصول إلى نتائج ملموسة سنحاول من خلال هذا الجانب التطبيقي إسقاط الدراسة على المديرية العملية للاتصالات الكائن مقرها في ولاية المدية، وذلك من أجل التعرف أكثر على دور نظام المعلومات في التشخيص الإستراتيجي في المديرية العملية للاتصالات بالمدية، حيث تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث هي:

- ✓ **المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة المدية".**
- ✓ **المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.**
- ✓ **المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.**

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر" وحدة المدية"

تعد المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر المتعامل الأول لخدمات الهاتف الثابت، بالإضافة إلى خدمات أخرى، وهي تعتبر من المؤسسات ذات الطابع العمومي وتنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية بحيث تسعى دوما لتقديم الأفضل لزبائنها خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم. وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى اتصالات الجزائر الأم قبل التطرق إلى المديرية العملية للاتصالات بالمدية محل الدراسة.

المطلب الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر

الفرع الأول: نبذة تاريخية حول مؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة ذات أسهم برأس مال قدره بـ 500.000.000.00دج ملك للدولة بنسبة 100% تأسست عام 2003، الكائن مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة ولها وحدات عبر تراب الوطن نشأة بموجب قرار وزاري تحت رقم 2003/03 المؤرخ في 05 أوت 2000م، والمتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات إذ يعتبر بعثها تحت تسمية اتصالات الجزائر وذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيا والإعلام والاتصال وهي: المردودية، الفعالية، وجودة الخدمة ورغبتها في تحقيق مستوى عالي وقياسي في الجانب الاجتماعي والاقتصادي لتبقى دوما الرائدة في ميدانها، نظرا لأن هذا الميدان صافي وحساس، وذلك لأنها تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال موبليس وخدمات الانترنت جواب، وقد دخلت لسوق العمل في 1جانفي2003 تحت" شعار اتصالات الجزائر الاختيار الأمثل"[1].

الفرع الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

1. مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

لمؤسسة اتصالات الجزائر مهام رئيسية تتمثل في: [2].

- تسيير الروابط المشتركة مع جميع متعاملين الشبكات
- تطوير واستغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات
- تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل وتبادل الرسائل المكتوبة، الأصوات، المعلومات الرقمية والسمعية.

[1] مؤسسة اتصالات الجزائر: WWW . Algérie Telecom .dz تاريخ الاطلاع 2018/04/10.

[2] وثائق مقدمة **من طرف المديرية العملية بالمدية**، أفريل 2018.

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

2. أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تتمثل الأهداف الأساسية التي ترتكز عليها مؤسسة اتصالات الجزائر في الجودة، الفعالية، ونوعية المنتجات ومن هذه العناصر يتم حصر بعض أهدافها في[1]:

- تحقيق رضا الزبون
- تقديم خدمات ذات جودة وسرعة فائقة من خلال تطوير شبكة الاتصالات الوطنية
- رفع قيمة المبيعات
- تحقيق الكفاءة
- ضمان وصول الخدمات لكافة أفراد المجتمع
- زيادة العرض من المنتجات الهاتفية وتسهيل الحصول على منتجات الاتصالات السلكية واللاسلكية لأكبر عدد ممكن من العملاء.
- تحسين جودة المنتجات من أجل الرفع من تنافسية تشكيلة المنتجات المقدمة
- تطوير شبكة وطنية فعالة للاتصالات تكون موصلة بمختلف قنوات تدفق المعلومات
- ضمان التكيف والمرونة في سوق الاتصالات.

الفرع الثالث: فروع وخدمات اتصالات الجزائر

1. فروعها:

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجالات الاتصالات وهي:

أ - **فرع اتصالات الجزائر موبيليس:** مختص في الهاتف النقال حيث تعتبر موبيليس أهم متعامل للهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي بلغت 98% من التراب الوطني وكذا عدد زبائنها الذي تعدى10 ملايين مشترك.

[1] مقابلة شخصية، **السيد رئيس القسم التجاري بالمديرية**، أفريل 2018.

ب - **اتصالات الجزائر للانترنت"جواب"**: هي فرع أساسي هام مختص في تكنولوجيا الانترنت أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت والسرعة الفائقة حيث أن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد(التعليم العالي، البحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة...الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة جواب.

ت - **اتصالات الجزائر الفضائية**: والتي تختص بتكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية

2. خدماتها

تتميز مؤسسة اتصالات الجزائر بخدمات متنوعة ومختلفة تتناسب مع التقدم التكنولوجي والمنافسة المتواجدة في سوق الاتصالات الجزائرية وفيما يلي عرض لهذه الخدمات[1]:

1.2- الهاتف

يعد من أهم وسائل الاتصال السمعية انتشارا في العالم خاصة في ظل التطور الحاصل في جل الميادين، مثل: في ميدان تكنولوجيا الإعلام والاتصال. كما تقدم اتصالات الجزائر نوعين من خدمات الهاتف هما: خدمات الهاتف الثابت، وخدمات الهاتف اللاسلكي.

- **خدمات الهاتف الثابت**: تتمثل خدمات الهاتف الثابت في:

- خدمة الدفع المسبق: هذه الخدمة تسمح بالقيام بالمكالمات في أي وقت كان باستخدام رصيد استهلاكي وهذا باستعمال هاتف ثابت أو خط هاتف عمومي.
- إشارات المناداة المنتظرة: تقوم بإعلام المتحدث بأن هناك مكالمة ثانية في الانتظار.
- الاتصال دون أرقام: وهو موجه نحوى الأطفال والمعاقين بصريا والمسنين.
- خدمة المنبه: وهي القيام ببرمجة كل المواعيد والمكالمات في التواريخ وأوقات المواعيد، وهذه الخدمة تساعد على الاتصال أوتوماتيكيا في الوقت المبرمج أي تساعد على تفادي نسيان المواعيد.
- محاضرة ثلاثية: تساعد على إجراءات اتصال مع ثلاث أطراف في نفس الوقت وهي فعالة خاصة في الاجتماعات عن بعد وذلك دون التنقل من مكان إلى آخر.
- تحويل المكالمات المؤقت: تساعد على تحويل المكالمة من مكان إلى أخر وهي عملية تتم في المؤسسات.
- الأرقام المختصرة: تساعد به من عدة أرقام إلى رقم واحد وهذا لربح الوقت وتفادي الأخطاء أثناء تشكيل الرقم.

[1] http // www. Algérie Télécom. Dz. 2018-04-12 تاريخ الاطلاع

- التعريف برقم طالب المكالمة: حتى يحصل المشترك على هذه الخدمة يجب أن يكون جهازه الهاتفي مزود بكاشف رقمي.
- إغلاق تشغيل المكالمات الدولية: ويتم ذلك بوضع رقم سري من الوكالة القريبة من المشترك.
- الفاتورة المفصلة: تسمح هذه الأخيرة للمشترك بالحصول على فاتورة مفصلة في نهاية كل فترة، حيث تتضمن كل المكالمات التي قام بها المشترك سواء داخل الوطن أو خارجه أو إلى هاتف نقال أو استعماله للانترنت.
- خدمة الدليل الهاتفي: تضع المؤسسة تحت تصرف زبائنها خط اتصال مجاني بالرقم " 100" من أجل طرح الاستفسارات وتحقيق التواصل الدائم وكذا الرضا بينها وبين زبائنها.
- البطاقة الهاتفية "أمال": تتضمن أرصدة مختلفة وفقا لاحتياجات الزبون كما تساعده على التحكم في ميزانيته من خلال إظهار رصيد الحساب عند بداية كل مكالمة، وهي ما تعرف بطاقة أمال وهي تظم ثلاث أنماط من الأرصدة: 50دج، 100دج، 200دج، وهي توفر خدمة الاتصال بأي متعامل ثابت، نقال، وطني أو دولي من خط هاتفي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

- **خدمات الهاتف اللاسلكي** : تتوفر لدى مؤسسة اتصالات الجزائر تقنيات لاسلكية التي تسمح بتحقيق حلول ما بين المشترك وخدمات الاتصالات والموزع لخدمات الشركة، وهذه التقنيات سهلة التركيب وليس من الضروري وضع كوابل لتحقيق الربط مع المشترك كما هو الحال في الهاتف الثابت العادي. بالإضافة إلى الخدمات العديدة السابقة الذكر يوفر الهاتف الثابت اللاسلكي خدمات أخرى تتمثل فيما يلي[1]:

- خدمة المعطيات عبر الموجات الصوتية التي تصل إلى 14.4 كيلو بايت/ثا.
- خدمة المعطيات بإلغاء يصل إلى 64، 153 كيلو بايت/ثا.
- صوت ورسائل الفاكس من نوع g3.

2.2- الانترنت:

حيث تعد مؤسسة اتصالات الجزائر الرائدة في هذا المجال وقد سعت منذ نشأتها إلى تقديم أفضل خدمة خاصة في مجال الانترنت، نظرا لأهميتها البالغة وكونها العصب المتحرك للأفراد عامة والمؤسسات على وجه الخصوص، وبهذا التطور من خلال خدمات الانترنت المتنوعة التي تعرضها المؤسسة لكل الشرائح، أصبحت تحضى بثقة الشركات العامة والشركات الكبرى لقطاع الاقتصاد، الذي انعكس ايجابيا على السير الحسن لمصالح هذه المؤسسات.

[1] http // www. Algérie Télécom. Dz.201 -04 -25 تاريخ الاطلاع

المطلب الثاني: المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمدية

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على المديرية العملية للاتصالات بالمدية، من أجل توضيح بعض العناصر المتعلقة بنشأتها وتعريفها ومختلف الفروع التي تنشط فيها.

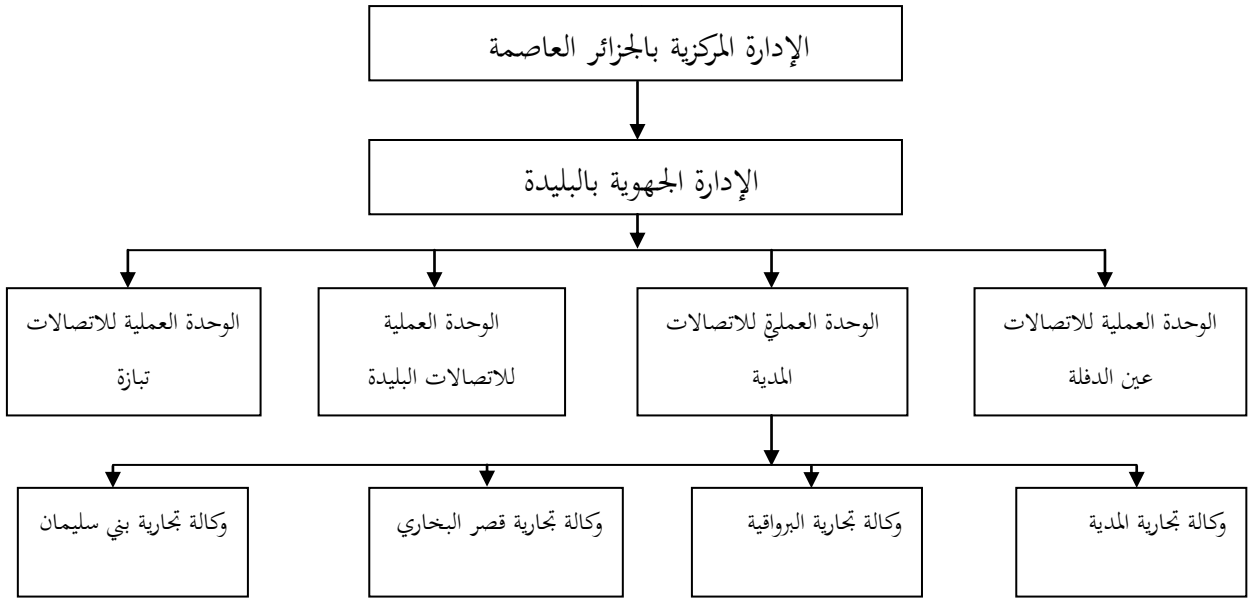
الفرع الأول: نشأة المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمدية

بتاريخ 11 نوفمبر 2002 وفق القرار رقم 02/15 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تم تأسيس المديرية العملية للاتصالات عبر كامل ولايات الجزائر، ومنها المديرية العملية بالمدية سنة 2003، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة ذات أسهم، فاتصالات الجزائر تسيرها مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة تتفرع عنها 12 مديرية إقليمية (الجزائر، وهران، قسنطينة، تلمسان، عنابة، سطيف، ورقلة، بشار، شلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة).

الفرع الثاني: تعريف الوحدة العملية بالمدية

يقع فرع مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الجهوية بالبليدة، أنشأت سنة 2003، وهي عبارة عن وحدة للاتصالات تتفرع عنها أربعة وكالات تجارية تتمثل في وكالة المدية، وكالة البرواقية، وكالة قصر البخاري، وكالة بني سليمان، والشكل التالي يوضح تنظيم الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية.

الشكل رقم (3-1): تنظيم الوحدة العملية للاتصالات بالعاصمة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق داخلية خاصة بالمديرية أفريل 2018.

الفرع الثالث: أهداف وخدمات المديرية العملية بالمدية

1. الأهداف

تسعى المديريات العملياتية بالمدية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق.
- إرضاء الزبائن.
- تقديم خدمات للمساعدة التقنية.
- زيادة الخدمات المباعة.
- تطوير خدمات جديدة للعملاء.
- تنفيذ تقارب الصوت والصورة.
- استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن.
- تسهيل الحصول على الخدمات السلكية واللاسلكية.
- تحسين جودة الخدمات والرفع من تنافسيتها.

2. الخدمات

من أهم الخدمات التي تقدمها الوكالة التجارية بالمدية ما يلي:

- **الهاتف**: تشمل على منتج الهاتف بنوعيه السلكي واللاسلكي (WLL) كما تعمل الوكالة على تقديم مجموعة من الخدمات المرتبطة بمنح الهاتف الثابت وهي:

  - بيع بطاقات التعبئة حيث يتمكن العميل من ترشيد استهلاكه للهاتف وتتمثل في:

  (FIMAKTABATI ,ELAYEMENT ,4G)

- **الانترنت**: تشمل على منتجين رئيسين هما:

  - منتج جواب (MSAN) ويظم المنتجات التالية:

  ADSLFAWRI ,ADSLANIS ,ADSLANIS+

متوفر على سرعات تدفق مختلفة:

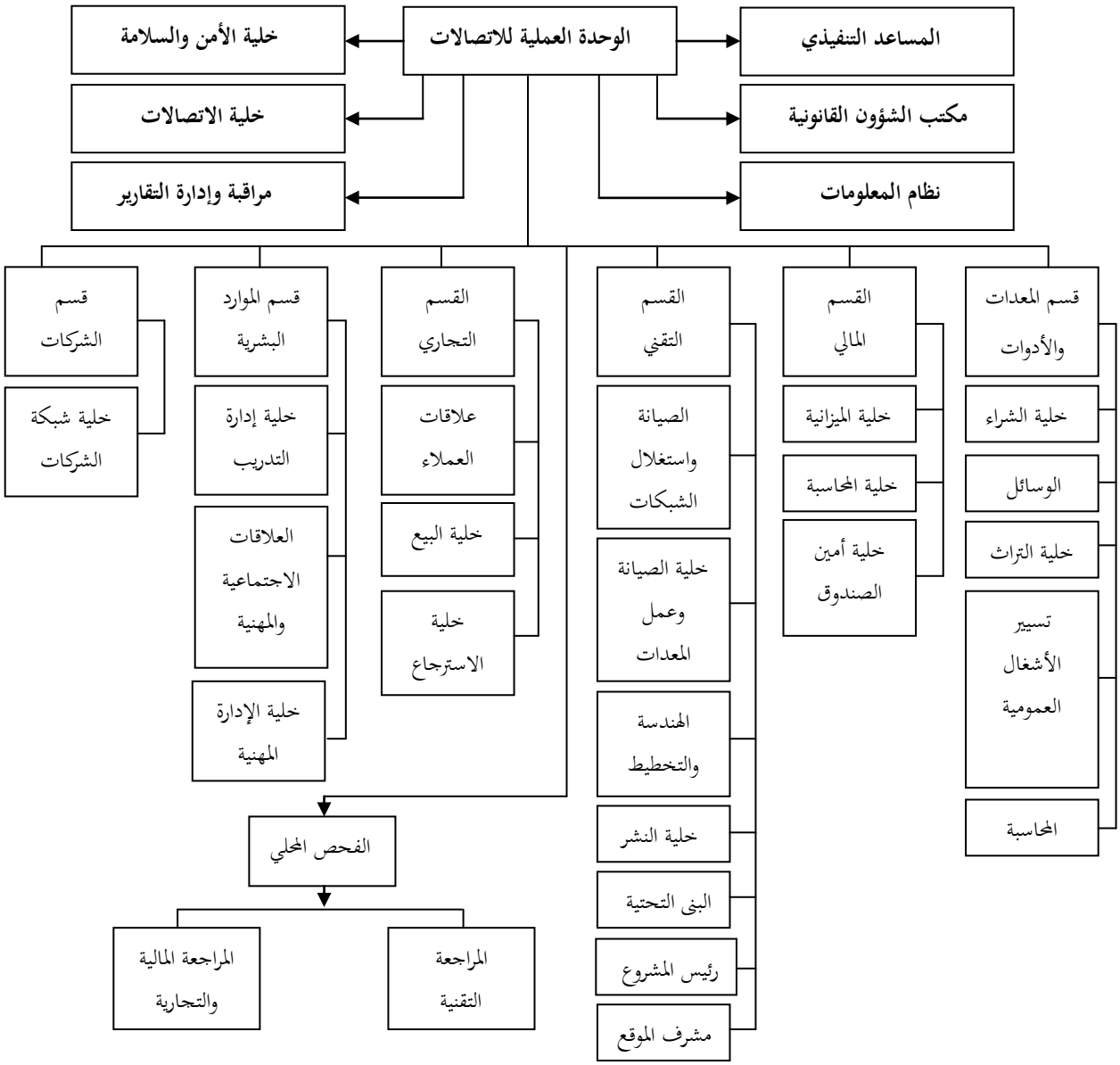
- 2MB/S(ميغابايت/ الثانية) غير محدودة _ 3MB/S(ميغابايت/ الثانية) غير محدودة
- 4MB/S(ميغابايت/ الثانية) غير محدودة _ 8MB/S(ميغابايت/ الثانية) غير محدودة
- 20MB/S(ميغابايت/ الثانية) غير محدودة

- منتج الانترنت اللاسلكي (Will): هذه التقنية تعتمد على التوترات الصوتية العالية في نقلها للمعلومات، ويحتاج العميل إلى الهاتف اللاسلكي للاشتراك بالانترنت.
- بطاقات الاشتراك الخاصة بالانترنت: حيث يتم على مستوى الوكالة التجارية بيع بطاقات الاشتراك الخاصة بفضاء الانترنت التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة العملية بالمدية

يمكن تلخيص أهم المصالح أو الأقسام التي ترتكز عليها الوحدة العملية بالمدية في الشكل التالي:

الشكل رقم(3-2): الهيكل التنظيمي للمديرية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

حتى نتمكن من الربط المنطقي بين الإطار النظري والمفاهيمي لدراستنا المتعلقة بدور نظام المعلومات في عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة، يتوجب علينا إتباع منهجية ملائمة، لذلك نحاول من خلال هذا المبحث توضيح الأسس المنهجية الواجب إتباعها من أجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

من أجل جمع البيانات الضرورية لدراستنا اعتمدنا على الأدوات التالية:

أولا- مجتمع الدراسة : إن الأصل في البحوث العلمية أن تجرى على جميع أفراد مجتمع الدراسة، لأن ذلك أشمل وأدق لنتائج البحث، ولأن الباحث يلجأ لاختيار جزء من المجتمع بسبب كثرة عددها بالإضافة إلى التكاليف المادية والبشرية وكذا ضيق الوقت، والمؤسسة التي قمنا باختيارها في هذه الدراسة هي مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية، حيث يتكون مجتمع الدراسة من كل الأفراد العاملين في المؤسسة.

ثانيا- عينة الدراسة : تعرف عينة الدراسة بأنها عبارة عن جزء من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطرق معينة تتضمن تمثيل المجتمع صادقا لكي نستخلص منها حقائق يمكن تعميمها على المجتمع ككل.

ثالثا- المقابلة: تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، كما إنها تعد أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث وتعرف المقابلة على أنها "تبادل اللفظي الذي يتم وجها لوجه بين القائم بالمقابلة وشخص آخر أو أشخاص آخرين".

بناءا عليه فقد تم اعتمادنا على المقابلة من أجل الحصول على بعض المعلومات والتفسيرات والبيانات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة وكيفية العمل بها، والهيكل التنظيمي الخاص بها، وعدد العمال فيها.

رابعا- الاستبيان : إن الأداة التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات والمعلومات في هذه الدراسة هي الاستبيان حيث يعرف هذا الأخير على أنه أحد وسائل البحث العلمي التي تستعمل على نطاق واسع للحصول على بيانات ومعلومات تتعلق بأحوال الناس، آرائهم، اتجاهاتهم، ومعتقداتهم.

تتمثل مجتمع عينة الدراسة في عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية والبالغ عددهم حوالي 50 موظفا بالمديرية العملية لولاية المدية، حيث قمنا باختيار عينة عشوائية من مجموع العمال والمقدرة بـ 35 عامل ووزعنا عليهم استمارة الاستبيان. وعليه كانت الاستمارات المسترجعة تقدر بـ(30) استمارة وهناك استمارات لم تسترجع وهناك استمارات تم إلغائها لعدم تحقيقها لهدف الدراسة من وجود فراغات وكذا

إجابات غير كاملة وبالتالي هي لا تلبي غرض الدراسة فتم اعتبارها ملغاة، وبالتالي يكون عدد الاستمارات التي ستقوم عليها الدراسة في(26) استمارة والجدول الآتي يقوم بتوضيح الاستبيان الموزع على عينة الدراسة:

الجدول رقم (3-1): توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة

الاستبانات	العدد	النسبة المئوية لأفراد العينة
الموزعة	35	%100
المسترجعة	30	%85.71
غير المسترجعة	5	%14.28
المستبعدة	4	%11.42
الخاضعة للتحليل	26	%74.28

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعطيات المذكورة أعلاه.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان

اعتمادا على بعض الدراسات والمراجع، قمنا بتصميم الاستبيان من أجل جمع البيانات من عينة الدراسة وتم عرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة، من أجل تحكيمة وبعد إجراء التغيرات المقترحة من طرف الأساتذة قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة.

لقد تم الاعتماد على هذه الأداة كأداة أساسية على اعتبار أنها وسيلة عملية تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من البحوث.

والاستمارة هي أداة تحتوي على أسئلة يعمل الباحث على تصميمها انطلاقا من الفرضيات والتساؤلات التي قام بوضعها في إطار الدراسة الظاهرة وتفسيرها، وبعد مراجعة الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة والاطلاع على الأدوات المستخدمة فيها، وجدنا أن الاستمارة هي أحسن أداة يمكن الاستعانة بها لجمع البيانات الميدانية للدراسة في سبيل ذلك قمنا بتصميم استمارة الدراسة إلى جزئيين وهما:

الجزء الأول: ويشمل البيانات الشخصية وخصائص عينة الدراسة والتي تحتوي على(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: وينقسم إلى محورين هما:

- المحور الأول: يتكون من 09 عبارات والمخصص لنظام المعلومات.

- المحور الثاني: المخصص للتشخيص الاستراتيجي والذي يتكون من بعدين البعد الأول يشمل تشخيص البيئة الإستراتيجية الداخلية ويحتوي على (08) عبارات والبعد الثاني يشمل تشخيص البيئة الإستراتيجية الخارجية ويحتوي على (08) عبارات.

ولقد تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي، الذي يتكون من درجات تتراوح من 1إلى5 وهي الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2): درجات مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبين

وقد قمنا بحساب الحدود الدنيا والقصوى للاستجابات بواسطة حساب المدى الذي يساوي الحد الأكبر ناقص الحد الأدنى [المدى= (5-1)/5=0.8] ثم نضيف النتيجة بالتدرج حتى نحصل على مدى كل استجابة من استجابات المحور الأول والثاني. والجدول التالي يوضح مدى استجابة المحورين الأول والثاني.

الجدول رقم (3-3): مجال اتجاه ليكرت الصيغة الخماسية

الاستجابة	المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق بشدة بدرجة	من 01 إلى 1.79
غير موافق بدرجة	من 1.8 إلى 2.59
محايد بدرجة	من 2.6 إلى 3.39
موافق بدرجة	من 3.4 إلى 4.19
موافق بشدة بدرجة	من 4.2 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول رقم (3-3): يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1_1.79) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال المديرية يكون غير موافقون بشدة على ما جاء في العبارة.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1.8_ 2.59) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال المديرية يكون غير موافقون على ما جاء في العبارة.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (2.6_ 3.39) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال المديرية يكون محايد على ما جاء في العبارة.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (3.40_ 4.19) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال المديرية يكون موافقون على ما جاء في العبارة.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (4.2 _ 5) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال المديرية يكون موافقون بشدة على ما جاء في العبارة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى مجموعة من المتعاملات الإحصائية والأدوات التي تساعدنا على تأكيد صدق وثبات أداة الدراسة من أجل استخلاص النتائج المرغوبة.

أولا: تحليل وصدق الاستبيان

ويقصد به التأكد من أن الاستبيان صالح لقياس ما أعد من أجله، وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بإجراء نوعين من الاختبارات: الأول لقياس الصدق الظاهري، والثاني لقياس الاتساق الداخلي.

أ - **الصدق الظاهري للاستبيان:** قبل توزيع الاستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين أبدو ملاحظاتهم حول بناء العبارات ومدى مناسبتها للموضوع وقد أخذت جميع الملاحظات في عين الاعتبار وتم التعديل وحذف بعض العبارات، وإعادة صياغة بعض العبارات وزيادة بعض العبارات، للتوصل إلى الشكل النهائي للاستبيان.

ب -**صدق الاتساق الداخلي:** يقصد به مدى اتساق مفردات الاختبار مع بعضها، أو بمعنى آخر ما مدى العلاقة بين المفردة الواحدة و المحور ككل، ولحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان تم حساب معدل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحور الذي ينتمي إليه فقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجداول الآتية:

1. المحور الأول: نظام المعلومات

بالاعتماد ع على مخرجات spss سيتم توضيح معامل الارتباط بيرسون بين أسئلة المحور والمحور ككل لمعرفة درجة الارتباط بينهما والجدول التالي يوضح طبيعة العلاقة.

الجدول رقم (3-4): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (نظام المعلومات) بالدرجة الكلية.

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
الأولى	0.779**	0.000
الثانية	0.696**	0.000
الثالثة	0.660**	0.000
الرابعة	0.747**	0.000
الخامسة	0.797**	0.000
السادسة	0.814**	0.000
السابعة	0.525**	0.000
الثامنة	0.936**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss22.

يتضح لنا من خلال الجدول (3-4) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص بنظام المعلومات، أنها موجبة وتتراوح بين 0.525 إلى 0.936 وهذا يشير إلى اتساق داخلي بين أسئلة المحور الأول عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

2. المحور الثاني: التشخيص الاستراتيجي

تم تقسيم المحور الثاني إلى نوعين هما: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية والتشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية، وسيتم توضيح معامل الارتباط بيرسون لكل نوع على حدا من خلال الجدولين الآتيين:

1.2/- التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية

الجدول رقم (3-5): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية) بالدرجة الكلية.

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
الأولى	0.882**	0.000
الثانية	0.696**	0.000
الثالثة	0.807**	0.000
الرابعة	0.762**	0.000
الخامسة	0.781**	0.000
السادسة	0.712**	0.000
السابعة	0.857**	0.000
الثامنة	0.951**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss22.

يتضح لنا من خلال الجدول (3-5) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص بالتشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية، أنها موجبة وتتراوح بين 0.696 إلى 0.951 وهذا يشير إلى اتساق داخلي بين أسئلة المحور الثاني عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

2.2/- التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية

الجدول رقم (3-6): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية) بالدرجة الكلية.

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
الأولى	0.753**	0.000
الثانية	0.729**	0.000
الثالثة	0.663**	0.000
الرابعة	0.650**	0.000
الخامسة	0.741**	0.000
السادسة	0.842**	0.000
السابعة	0.776**	0.000
الثامنة	0.753**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss22.

يتضح لنا من خلال الجدول (3-6) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص بالتشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية، أنها موجبة وتتراوح بين 0.650 إلى 0.842 وهذا يشير إلى اتساق داخلي بين أسئلة المحور الثاني عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

نلاحظ من خلال الجداول السابقة أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات مع محاورها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

ثانيا: ثبات الاستبيان

لقياس مدى ثبات الاستبيان استخدمنا معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-7): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,979	24

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول (3-7) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ قد بلغت 0.979 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعبر على ثبات الاستبيان، وبالتالي صلاحيته لإجراء الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

في هذا المبحث الأخير من الدراسة سيتم فيه تحليل خصائص عينة الدراسة حسب كل متغير من خلال حساب كل من التكرارات والنسب المؤوية وتمثيلها بيانيا، إضافة إلى تحليل كل من محاور الاستبيان من خلال حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري للوصول إلى اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل البيانات المتعلقة بوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة.

تقوم هذه الدراسة على عدد من البيانات الشخصية التي تضمنت (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)، وفي ضوء هذه المتغيرات تكمن نتائجها بعدما قمنا بإدخالها في برنامج spss على النحو التالي:

1. **توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس** : الجدول رقم (3-8) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

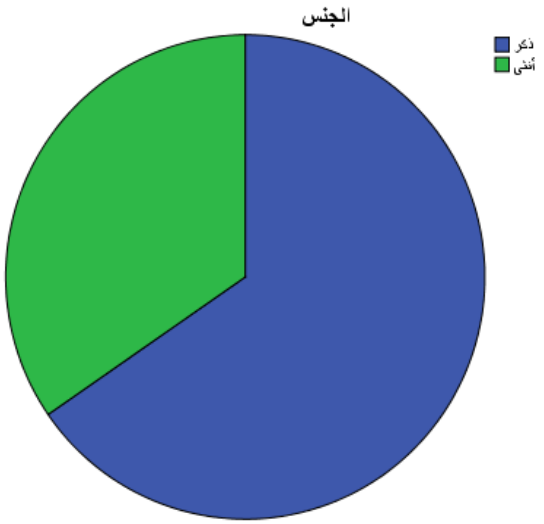
الجدول رقم (3- 8): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	17	%65.4
أنثى	09	%34.6
المجموع	26	%100

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لنتائج spss.

ويمكن تمثيل معطيات الجدول أعلاه في الشكل الآتي:

الشكل رقم(3-3): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بـ 30.8%حيث أن 17 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 25 عينة هم ذكور، بنسبة تقدر بـ 65.4% وهي الفئة الأكثر تكرارا، أما الفئة التي بقية من مجموع أفراد العينة هي إناث والمقدرة بـ 9 إناث بنسبة تقدر بـ34.6% من إجمالي نسبة عينة الدراسة، والسبب في ذلك راجع إلى أغلبية العمال في المؤسسة هم رجال أو طبيعة نظام العمل الذي يقتضي أحيانا العمل لساعات متأخرة في المؤسسة، بالإضافة إلى عشوائية توزيع الاستبيان.

2. **توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر** : الجدول رقم (3-9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

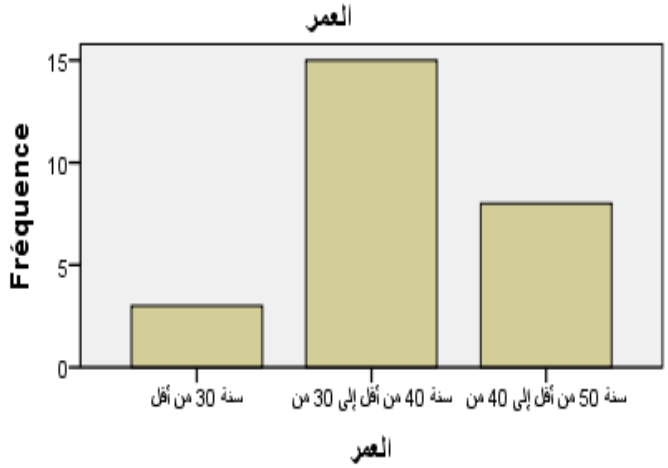
الجدول رقم (3-9): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	3	%11.5
من 30 إلى أقل من 40سنة	15	%57.7
من 40 إلى أقل من 50 سنة	8	%30.8
أكثر من 50 سنة	0	%0
المجموع	26	%100

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لنتائج spss.

ويمكن تمثيل معطيات الجدول أعلاه في الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة ذوي الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة 57.7% تليها الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (40 سنة إلى أقل من 50 سنة) بنسبة 30.8% من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية و ذلك راجع لمدى خبرة وكفاءة هذه العينة أثناء قيامهم بالإجابة على أسئلة الاستبيان، وتليها الفئة العمرية التي تتراوح بأقل من 30 سنة بنسبة 11.5% وتنعدم عند الفئة الأكثر من 50 سنة، وهذا راجع لتركيز المؤسسة على تشجيع التقاعد المسبق لعمالها وهو ما وجدناه منعدما في الفئة الأكثر من 50 سنة الأمر الذي تسعى من خلاله المؤسسة إلى توظيف فئات الشبابية والاستفادة من إبداعاتهم من خلال تنميتهم مؤهلاتهم عن طريق خبرات الأكثر منهم عملا وهكذا دواليك.

3. توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي : الجدول رقم (3-10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

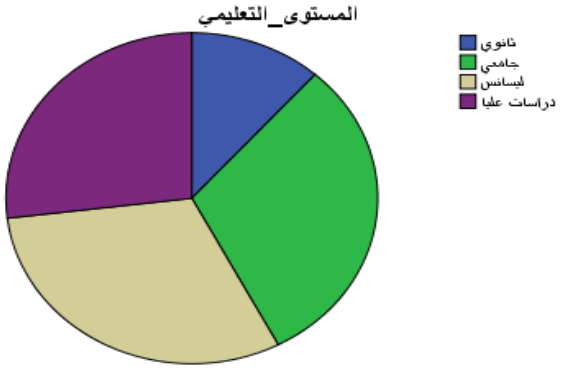
الجدول رقم (3-10): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
أقل من ثانوي	0	%0
ثانوي	3	%11.5
جامعي	8	%30.8
ليسانس	8	%30.8
دراسات عليا	7	%26.9
المجموع	26	%100

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لنتائج spss.

ويمكن تمثيل معطيات الجدول أعلاه في الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الشكل السابق تبين لنا أن الفئتين ذوي المستوى الجامعي والليسانس هما الفئتان الغالبتان على أفراد عينة الدراسة بنسبة متساوية والمقدرة (30.8%)، ثم تليها فئة الدراسات العليا بنسبة (26.9%)، ثم تليها الفئة المتحصلة على المستوى الثانوي بنسبة تقدر بـ (11.5%)، أما الفئة الأقل من الثانوي فهي منعدمة تماما، وبناءا على النتائج المقدمة يمكن استنتاج أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة نحوى توظيف خريجي الجامعات للاستفادة من إبداعاتهم و مؤهلاتهم العصرية، أما النسبة القليلة من فئات الثانوية فغالبيتهم هم متحصلين على شهادة الكفاءة المهنية من خلال تربصهم في هذه المؤسسة.

4. توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة : الجدول رقم (3-11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.

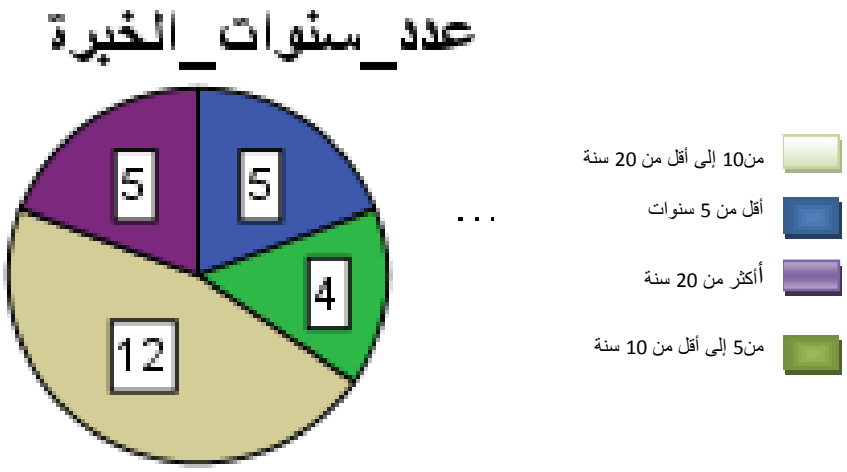
الجدول رقم (3-11): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	5	%19.2
من05 إلى أقل من 10 سنوات	4	%15.4
من10 إلى أقل من 20 سنة	12	%46.2
أكثر من 20 سنة	5	%19.2
المجموع	26	%100

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لنتائج spss.

ويمكن تمثيل معطيات الجدول أعلاه في الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتضح لنا من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة هم الفئة التي تتراوح من10 إلى أقل من 20 سنة بنسبة تقدر بـ 46.2% وهي النسبة الأكبر من حيث التكرار، تليها نسبة 19.2% والتي جاءت متساوية بين الفئتين ذوي الخبرة بين أقل من 5 سنوات و أكثر من 20 سنة.

أما الفئة الأخيرة والمعبر عنها من 05 إلى أقل من 10 سنوات فشملت 4 موظفين بنسبة تقدر بـ 15.4% من إجمالي عينة الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير استجابات عينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى الإجابة على أسئلة الجزء الثاني من الاستبيان الخاص بعينة الدراسة والمتضمن المحور الأول الخاص بالمتغير المستقل (نظام المعلومات) و المحور الثاني الخاص بالمتغير التابع (التشخيص الاستراتيجي) بنوعيه وهما التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية والتشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية، وهذا من أجل معرفة اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة.

أولا: تحليل وتفسير نتائج المتغير المستقل" نظام المعلومات"

الجدول رقم (3-12): نتائج تحليل المحور الأول"نظام المعلومات"

الرقم	العبارات	التكرارات والنسب المئوية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المؤشرات الإحصائية			
								الوسط الحسابي	الفئة	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يعتمد نظام المعلومات على أحدث الأجهزة والبرمجيات	التكرار	/	/	2	9	15	4.26	4.2 إلى 5	0.603	موافق بشدة
		النسبة%	/	/	7.7	34.6	57.7				
2	النظام الموجود في المؤسسة يعمل على تجميع وتحليل وتوزيع المعلومات.	التكرار	2	/	2	19	3	3.80	3.4 إلى 4.19	0.938	موافق
		النسبة%	7.7	/	7.7	73.1	11.5				
3	يتم تدريب العاملين على استخدام الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظام المعلومات ...	التكرار	2	1	/	16	7	3.96	3.4 إلى 4.19	1.076	موافق
		النسبة%	7.7	3.8	/	61.5	26.9				
4	المؤسسة تمتلك نظام معلومات يساعدها على اكتشاف نقاط القوة والضعف.	التكرار	2	/	5	12	7	3.84	3.4 إلى 4.19	1.084	موافق
		النسبة%	7.7	/	19.2	46.2	26.9				
5	تتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة وتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة.	التكرار	/	3	3	12	8	3.96	3.4 إلى 4.19	0.958	موافق
		النسبة%	/	11.5	11.5	46.2	30.8				
6	تعتمد المؤسسة على برامج تسيير جد متطورة في تسيير العلاقات مع العملاء.	التكرار	2	2	3	12	7	3.76	3.4 إلى 4.19	1.176	موافق
		النسبة%	7.7	7.7	11.5	46.2	26.9				

7	نظام المعلومات ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في المؤسسة.	**التكرار**	/	**2**	**1**	**16**	**7**	**4.07**	**3.4 إلى 4.19**	**0.796**	**موافق**
		النسبة%	/	**7.7**	**3.8**	**61.5**	**26.9**				
8	لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة تستجيب لمتطلبات العمل في المؤسسة.	**التكرار**	**1**	**2**	**3**	**11**	**9**	**3.96**	**3.4 إلى 4.19**	**1.076**	**موافق**
		النسبة%	**3.8**	**7.7**	**11.5**	**42.3**	**34.6**				
متوسط عبارات المحور الأول" نظام المعلومات"								**3.95**	/	/	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على نتائج spss.

من نتائج الجدول رقم (3-12) يتضح لنا أنا المتوسط الحسابي للمحور الأول بلغ (3.95) من أفراد عينة الدراسة مما يدل أن تركيزهم في المتوسط كان استجابة "موافق" وهذا ما يؤكد أن المؤسسة لها نظام معلومات، وسنقوم بشرح عبارات هذا المحور وفق الترتيب التالي:

1- جاءت العبارة رقم (01) "يعتمد نظام المعلومات بالمؤسسة على أحدث الأجهزة والبرمجيات " في المرتبة الأولى حسب متوسطها الحسابي البالغ (4.26)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال اتجاه "موافق بشدة" بنسبة قدرت بـ (57.7%) مما يفسر على أن المؤسسة تعتمد على أحدث الأجهزة والبرمجيات في نظامها المعلوماتي.

2- جاءت العبارة رقم (07) " نظام المعلومات ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في المؤسسة" في المرتبة الثانية حسب متوسطها الحسابي البالغ (4.07)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال اتجاه "موافق" بنسبة قدرت بـ(61.5%) مما يفسر على أن المؤسسة تعتبر نظام المعلومات ضرورة حتمية لتسيير مختلف نشاطاتها.

3- جاءت العبارات رقم (08,05,03) " على التوالي:

- يتم تدريب العاملين على استخدام الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظام المعلومات والتعامل معها.
- تتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة وتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة.
- لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة تستجيب لمتطلبات العمل في المؤسسة.

في المرتبة الثالثة حسب متوسط حسابي متساوي فيما بين هاته العبارات والبالغ على التوالي (3.96) لكل عبارة، وعليه تقع هذه العبارات ضمن مجال اتجاه "موافق" بنسبة قدرت على التوالي بـ (61.5%) للعبارة الثالثة، ونسبة (46.2%) للعبارة الخامسة، ونسبة (42.3%) للعبارة الثامنة، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تقوم فعلا بتدريب وتكوين لعمالها على استخدام الأجهزة والبرمجيات من خلال توفرها على شبكة اتصالات حديثة وفعالة لنقل المعلومة بين العمال وتداولها، الأمر الذي يؤكد على حتمية نظام المعلومات داخل المؤسسة.

4- جاءت العبارة رقم (04)" المؤسسة تمتلك نظام معلومات يساعدها على اكتشاف نقاط القوة والضعف" في المرتبة الرابعة حسب متوسطها الحسابي البالغ (3.84)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال اتجاه"موافق" بنسبة

قدرت بـ (46.2%)، مما يفسر أن المؤسسة تعتمد على نظام المعلومات في تحليل بيئتها الداخلية لاكتشاف نقاط القوة والضعف.

5- جاءت العبارة رقم (02) " النظام الموجود في المؤسسة يعمل على تجميع وتحليل وتوزيع المعلومات " في المرتبة الخامسة حسب متوسطها الحسابي البالغ (3.80)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال اتجاه "موافق" بنسبة قدرت بـ (73.1%)، مما يفسر على أن النظام الموجود في المؤسسة يقوم على تجميع وتحليل وتخزين المعلومات.

6- جاءت العبارة رقم (06) " تعتمد المؤسسة على برامج تسيير جد متطورة في تسيير العلاقات مع العملاء" في المرتبة السادسة حسب متوسطها الحسابي البالغ (3.76)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال اتجاه "موافق" بنسبة قدرت بـ (46.2%)، مما يفسر أن المؤسسة ترتكز في تسيير مختلف العلاقات مع عملائها على برامج تسيير جد متطورة تواكب التطور التكنولوجي.

ثانيا: تحليل وتفسير نتائج المتغير التابع" التشخيص الاستراتيجي"

1. تحليل فقرات التشخيص الإستراتيجي للبيئة الداخلية

الجدول رقم (3-13): نتائج تحليل المحور الثاني"التشخيص الإستراتيجي للبيئة الداخلية"

الرقم	العبارات	التكرارات والنسب المئوية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المؤشرات الإحصائية			
								الوسط الحسابي	الفئة	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدراتها المالية لمعرفة نقاط القوة والضعف	التكرار	/	1	3	19	3	3.92	3.4 إلى 4.19	0.627	موافق
		النسبة%	/	3.8	11.5	73.1	11.5				
2	تعتبر عادات وتقاليد وقيم العمال السائدة في المؤسسة بمثابة نقطة قوة لها	التكرار	1	1	8	12	4	3.65	3.4 إلى 4.19	0.935	موافق
		النسبة%	3.8	3.8	30.8	46.2	15.4				
3	القيادة التي تسود المؤسسة هي قيادة ديمقراطية تقوم على المشاركة وتقبل الآراء والأفكار	التكرار	2	1	8	12	3	3.50	3.4 إلى 4.19	1.029	موافق
		النسبة%	7.7	3.8	30.8	46.2	11.5				
4	الهيكل التنظيمي الذي يسود المؤسسة هو الهيكل القطاعي وذلك لوجود فروع تابعة للمؤسسة	التكرار	1	1	3	17	4	3.84	3.4 إلى 4.19	0.880	موافق
		النسبة%	3.8	3.8	11.5	65.4	15.4				

5	المؤسسة تستفيد من الدراسات والبحوث السابقة لتدارك نقاط الضعف	التكرار	1	2	1	15	7	3.96	3.4 إلى 4.19	0.999	موافق
		النسبة%	3.8	7.7	3.8	57.7	26.9				
6	تتوفر لدى المؤسسة مصادر تمويل متنوعة وكثيرة نسبيا مقارنة بمصادر التمويل التي تملكها المؤسسات الناشطة في نفس المجال.	التكرار	1	2	4	14	5	3.76	3.4 إلى 4.19	0.992	موافق
		النسبة%	3.8	7.7	15.4	53.8	19.2				
7	تعتبر الحملات الإعلانية مصدر رئيسي لزيادة عدد العملاء.	التكرار	2	/	2	15	7	3.96	3.4 إلى 4.19	1.038	موافق
		النسبة%	7.7	/	7.7	57.7	26.9				
8	تقوم المؤسسة على مبدأ التفويض لتشجيع روح المسؤولية لدى العاملين.	التكرار	2	/	4	17	3	3.73	3.4 إلى 4.19	0.961	موافق
		النسبة%	7.7	/	15.4	65.4	11.5				
متوسط عبارات المحور الثاني" التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية"								3.79	/	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على نتائج spss.

من نتائج الجدول رقم (3-13) يتضح لنا أنا المتوسط الحسابي للمحور الثاني بلغ (3.79) من أفراد عينة الدراسة مما يدل أن تركيزهم في المتوسط كان استجابة "موافق" وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تقوم بعملية التشخيص الاستراتيجي لبيئتها الداخلية، وسنقوم بشرح عبارات هذا المحور وفق الترتيب التالي:

1- جاءت العبارتين رقم (05، 07) على التوالي" المؤسسة تستفيد من الدراسات والبحوث السابقة لتدارك نقاط الضعف"، "تعتبر الحملات الإعلانية مصدر رئيسي لزيادة عدد العملاء" في المرتبة الأولى حسب متوسط حسابي متساوي بين العبارتين البالغ (3.96)، وعليه تقع العبارتين ضمن مجال اتجاه "موافق " بنسبة قدرت بـ (57.5%) للعبارة رقم (05) ونسبة (57.7%) للعبارة رقم (07) مما يفسر على أن المؤسسة تقوم بتشخيص وضعيتها لاكتشاف نقاط القوة والضعف عن طريق الاستفادة من دراسات وبحوث سابقة في نفس المجال، وتقوم على تكثيف الحملات الإعلانية لزيادة عدد العملاء.

2- جاءت العبارة رقم (01) " تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدراتها المالية لمعرفة نقاط القوة والضعف" في المرتبة الثانية حسب متوسطها الحسابي البالغ (3.92)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال اتجاه "موافق" بنسبة قدرت بـ(73.1%) مما يفسر على أن المؤسسة تقوم بتحليل قدراتها المالية لمعرفة نقاط القوة التي تشكل مصدر دعم لها ونقاط الضعف التي تشكل مانع لها لبلوغ أهدافها.

3- جاءت العبارة رقم (04) " الهيكل التنظيمي الذي يسود المؤسسة هو الهيكل القطاعي وذلك لوجود فروع تابعة للمؤسسة" في المرتبة الثالثة حسب متوسطها الحسابي البالغ (3.84)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال اتجاه "موافق" بنسبة قدرت بـ (65.4%) مما يفسر على أن المؤسسة لديها عدة فروع عبر وحدات تابعة للوحدة الإقليمية.

4- جاءت العبارة رقم (06) " تتوفر لدى المؤسسة مصادر تمويل متنوعة وكثيرة نسبيا مقارنة بمصادر التمويل التي تملكها المؤسسات الناشطة في نفس المجال" في المرتبة الرابعة حسب متوسطها الحسابي البالغ (3.76)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال اتجاه "موافق" بنسبة قدرت بـ (53.8%) مما يفسر على أن المؤسسة لديها ميزة تنافسية في مصادر التمويل مقارنة بمنافسيها.

5- جاءت العبارة رقم (08) " تقوم المؤسسة على مبدأ التفويض لتشجيع روح المسؤولية لدى العاملين" في المرتبة الخامسة حسب متوسطها الحسابي البالغ (3.73)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال اتجاه "موافق" بنسبة قدرت بـ (65.4%) مما يفسر على أن المؤسسة تشجع المشاركة وتحمل المسؤولية عن طريق التنازل عن الصلاحيات وليس المسؤوليات من خلال التفويض.

6- جاءت العبارة رقم (02) " تعتبر عادات وتقاليد وقيم العمال السائدة في المؤسسة بمثابة نقطة قوة لها" في المرتبة السادسة حسب متوسطها الحسابي البالغ (3.65)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال اتجاه "موافق" بنسبة قدرت بـ(46.2%) مما يفسر أن مختلف قيم وعادات وتقاليد العمال الراسخة في المؤسسة هي بمثابة نقاط قوى تنعكس بشكل ايجابي عليها وعلى المؤسسة أن تحتفظ بها وتدعمها.

7- جاءت العبارة رقم (03) " القيادة التي تسود المؤسسة هي قيادة ديمقراطية تقوم على المشاركة وتقبل الآراء والأفكار" في المرتبة السابعة حسب متوسطها الحسابي البالغ (3.50)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال اتجاه "موافق" بنسبة قدرت بـ (46.2%) مما يفسر أن المؤسسة تقوم على مبدأ المشاركة وتقبل الآراء والأفكار من العمال فهي بذلك تشجع القيادة الديمقراطية.

2- تحليل فقرات التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية

الجدول رقم (3-14): نتائج تحليل المحور الثاني"التشخيص الإستراتيجي للبيئة الخارجية"

الرقم	العبارات	التكرارات والنسب المئوية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المؤشرات الإحصائية			
								الوسط الحسابي	الفئة	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يقدم معلومات دقيقة حول مختلف المتغيرات	التكرار	1	1	5	14	/	3.80	3.4 إلى 4.19	0.938	موافق
		النسبة%	3.8	3.8	19.2	53.8	/				

2	تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يساهم في توفير معلومات حول نمط ومستوى معيشة أفراد المجتمع.	التكرار	1	1	7	14	3	3.65	3.4 إلى 4.19	0.891	موافق
		النسبة%	3.8	3.8	26.9	53.8	11.5				
3	تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يقوم بتوفير معلومات ذات جودة عالية حول المنتجات البديلة التي يمكن أن تحل محل منتجات المؤسسة الأصلية.	التكرار	1	1	4	16	4	3.80	3.4 إلى 4.19	0.895	موافق
		النسبة%	3.8	3.8	15.4	61.5	15.4				
4	تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يوفر معلومات مفيدة حول مختلف التشريعات والقوانين واللوائح	التكرار	3	/	1	17	5	3.80	3.4 إلى 4.19	1.132	موافق
		النسبة%	11.5	/	3.8	65.4	19.2				
5	يساعد نظام المعلومات في جمع، معالجة وتحليل مختلف المعلومات المتحصل عليها من المحيط الاقتصادي.	التكرار	2	1	2	14	7	3.88	3.4 إلى 4.19	1.107	موافق
		النسبة%	7.7	3.8	7.7	53.8	27.9				
6	يساعد نظام المعلومات في توفير معلومات دقيقة حول المنافسين الحاليين والمحتملين ومختلف تحركاتهم، والذين يمثلون تهديدا للمؤسسة.	التكرار	2	/	6	13	5	3.73	3.4 إلى 4.19	1.041	موافق
		النسبة%	7.7	/	23.1	50	19.2				
7	تستخدم المؤسسة نظام معلومات كأداة لليقظة والرصد المستمر والفعال للقوى المؤثرة على تنافسية المؤسسة.	التكرار	2	/	4	15	7	3.80	3.4 إلى 4.19	1.020	موافق
		النسبة%	7.7	/	15.4	57.7	19.2				
8	تستخدم المؤسسة أجهزة حاسوبية آلية تساعد في تسريع معالجة البيانات المتحصل عليها من محيطها العام بشكل فوري.	التكرار	1	/	1	14	10	4.19	3.4 إلى 4.19	0.938	موافق
		النسبة%	3.8	/	3.8	53.8	38.5				
متوسط عبارات المحور الأول" نظام المعلومات"								3.83	/	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على نتائج spss.

من نتائج الجدول رقم (3-14) يتضح لنا أنا المتوسط الحسابي للمحور الثاني بلغ (3.83) من أفراد عينة الدراسة مما يدل أن تركيزهم في المتوسط كان استجابة "موافق" وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تقوم بعملية التشخيص الاستراتيجي لبيئتها الخارجية، وسنقوم بشرح عبارات هذا المحور وفق الترتيب التالي:

1- جاءت العبارة رقم (08) " تستخدم المؤسسة أجهزة حاسوبية آلية تساعد في تسريع معالجة البيانات المتحصل عليها من محيطها العام بشكل فوري" في المرتبة الأولى حسب متوسطها الحسابي البالغ (4.19)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال اتجاه "موافق" بنسبة قدرت بـ (53.8%) مما يفسر على أن المؤسسة تقوم أثناء معالجة البيانات على استخدام أجهزة حاسوبية آلية تسهل عليها ذلك.

2- جاءت العبارة رقم (05) " يساعد نظام المعلومات في جمع ومعالجة وتحليل مختلف المعلومات المتحصل عليها من المحيط الاقتصادي" في المرتبة الثانية حسب متوسطها الحسابي البالغ (3.88)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال اتجاه "موافق" بنسبة قدرت بـ (53.8%) مما يفسر على أن المؤسسة تقوم على تشخيص المتغيرات الاقتصادية للحصول على المعلومات.

3- جاءت العبارات رقم (01، 03، 04، 07) " على التوالي:

-" تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يقدم معلومات دقيقة حول مختلف المتغيرات الاقتصادية مثل معدل نمو الاقتصاد وسياسة الاقتراض والادخار وغيرها من المؤشرات".

_ " تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يقوم بتوفير معلومات ذات جودة عالية حول المنتجات البديلة التي يمكن أن تحل محل منتجات المؤسسة الأصلية.

-" تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يوفر معلومات مفيدة حول مختلف التشريعات والقوانين واللوائح التي تصدرها الحكومة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة".

-" تستخدم المؤسسة نظام معلومات كأداة لليقظة والرصد المستمر والفعال للقوى المؤثرة على تنافسية المؤسسة".

في المرتبة الثالثة حسب متوسط حسابي متساوي بين العبارات البالغ (3.80)، وعليه تقع العبارات ضمن مجال اتجاه "موافق" بنسبة قدرت بـ (53.8%) للعبارة رقم (01)، وبنسبة (61.5%) للعبارة رقم (03)، وبنسبة (65.4%) للعبارة رقم (04)، وبنسبة (57.7%) للعبارة رقم (07) مما يفسر على أن المؤسسة تقوم باستخدام نظام المعلومات للحصول على معلومات حول تشخيص المتغيرات الخارجية التي تقع خارج حدود المؤسسة من أجل اقتناص الفرص وتجنب التهديدات.

4- جاءت العبارة رقم (06) "يساعد نظام المعلومات في توفير معلومات دقيقة حول المنافسين الحاليين والمحتملين ومختلف تحركاتهم، والذين يمثلون تهديدا للمؤسسة" في المرتبة الرابعة حسب متوسطها الحسابي البالغ (3.73)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال اتجاه "موافق" بنسبة قدرت بـ (50%) مما يفسر على أن المؤسسة

تستخدم نظام المعلومات لتوفير معلومات دقيقة حول تشخيص وضعية المنافسين الذين قد يشكلون تهديدا عليها.

5- جاءت العبارة رقم (02) " تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يساهم في توفير معلومات حول نمط ومستوى معيشة أفراد المجتمع" في المرتبة الخامسة حسب متوسطها الحسابي البالغ (3.65)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال اتجاه "موافق" بنسبة قدرت بـ (53.8%) مما يفسر على أن المؤسسة أثناء تشخيصها للبيئة الاجتماعية لمعرفة طبيعة المستوى المعيشي واليد العاملة وما إلى ذالك فإنها تعتمد على نظام المعلومات لتوفير معلومات واضحة وسليمة حول الوضع الاجتماعي التي تنشط فيه.

من خلال تحليلنا لمحاور التشخيص الاستراتيجي بنوعيه الداخلي والخارجي تبين لنا أن المؤسسة محل الدارسة تقوم على التشخيص الاستراتيجي لبيئة الأعمال باستخدام نظام المعلومات.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ونتائجها

أولا: صلاحية النموذج

تعبر صلاحية النموذج عن مدى تفسير المتغيرات المستقلة للمتغيرات الحاصلة في المتغير التابع ويمكن قياسها وفقا لمعامل التحديد R^2 أو معامل التحديد المصحح.

معامل التحديد R^2:

يستخدم لمعرفة مقدار تأثير المتغير المستقل "نظام المعلومات" على المتغير التابع" التشخيص الاستراتيجي" وذلك من خلال النموذج الرياضي المختار للتعبير عن العلاقة XوY متينة وقوية والنموذج المقترح هل هو صحيح أم لا.

الجدول رقم (3-15): معامل التحديد

R	R^2	Adjusted R Square
0.739	0.546	0.527

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على نتائج spss.

من خلال معامل التحديد R Square يمكن تقييم معادلة الانحدار وهو ما يشير إلى نسبة التباين للمتغير التابع نتيجة تأثير المتغيرات المستقلة فإذا كانت R Square قريبة من الواحد فهذا يعني أن العلاقة الخطية قوية بين المتغير التابع والمتغير المستقل أما إذا كانت مساوية للصفر فهذا يدل على عدم وجود علاقة خطية.

بناءا على ذلك فإن قيمة R Square في نموذج الانحدار الذي بين لدينا يساوي 0.54 ما يدل على أن نموذج الدراسة لديه دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 وعليه R= 0.739 بمعنى أن نظام المعلومات يفسر ما قيمته (54.6%) من التشخيص الاستراتيجي أما النسبة المتبقية فتمثل (46.4%)، تأثر فيها عوامل أخرى.

ثانيا: اختبار الفرضيات

بعد معرفة صلاحية النموذج س نحاول اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية و التي جاءت على النحو الآتي: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على عملية التشخيص الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة حسب أفراد عينة الدراسة.

و من أجل تحقيق ذلك قمنا بتقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين لمعرفة دور نظام المعلومات على التشخيص الاستراتيجي الداخلي والخارجي، وقد اخترنا لتحقيق ذلك استعمال تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية عند المستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$ رغبة في الوصول إلى النتائج ذات مصداقية عالية .

- و لإجراء اختبار الفرضية انطلقنا من خيارين أساسيين لكل فرضية فرعية على النحو التالي:

1- **فرضية العدم** (H0): لا يوجد دور ذ و دلالة إحصائية لنظام المعلومات على عملية التشخيص الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2- **الفرضية البديلة** (H1): يوجد دور ذ و دلالة إحصائية لنظام المعلومات على عملية التشخيص الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة (H) المحسوبة أقل أو يساوي 0.05 فإننا نرفض فرضية العدم (H0) و نقبل الفرضية البديلة (H1)، وعليه سيكون هناك دور ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفق للمتغير المختار، أما إذا كان مستوى الدلالة (H) المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم (H0)، أي أنه لا توجد هناك دور ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار . والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (3-16): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الانحدار	7.452	1	7.452	**15.216**	**0.000**
الخطأ	6.202	24	0.258		
المجموع	13.654	25	/		

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم (3-16) تبين لنا صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (15.216) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على

عملية التشخيص الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة عندى مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. وبناء على صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضيتين الفرعية على النحو التالي.

الجدول التالي يبين نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسة:

الجدول رقم (3-17): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية

التغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
البيئة الداخلية	0.496	0.260	0.496	1.909	0.048
البيئة الخارجية	0.304	0.270	0.304	1.127	0.271

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على نتائج spss.

أ- الفرضية الفرعية الأولى: الخاصة بالبيئة الداخلية

(H0): لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على عملية التشخيص الاستراتيجي الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة عندى مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

(H1): بوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على عملية التشخيص الاستراتيجي الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة عندى مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من خلال الجدول رقم (3-17) يتبين أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على عملية التشخيص الاستراتيجي الداخلي حيث بلغت قيمة T المحسوبة (1.909) بقيمة احتمالية (0.048)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغت درجة التأثير ما يعادل 0.546 أي أن هناك علاقة طردية بين نظام المعلومات والتشخيص الاستراتيجي الداخلي، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على عملية التشخيص الاستراتيجي الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة عندى مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: الخاصة بالبيئة الخارجية

(H0): لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على عملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي بالمؤسسة محل الدراسة عندى مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

(H1): بوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على عملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي بالمؤسسة محل الدراسة عندى مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من خلال الجدول رقم (3-17) يتبين أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على عملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي حيث بلغت قيمة T المحسوبة (1.127) بقيمة احتمالية (0.271)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، والتي تنص

أنه لا يوجد هناك دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على عملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي بالمؤسسة محل الدراسة عندى مستوى الدلالة $\alpha= 0.05$.

ثالثا: نتائج الدراسة

من خلال تحليل إجابات الاستبيان واختبار فرضية الدراسة يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- أغلب أفراد مجتمع الدراسة ذكور حيث يمثلون نسبة 65.4%.
- النسبة الأكبر من أفراد مجتمع الدراسة ذو مستوى تعليمي جامعي و ليسانس بنسبة 30.8%.
- النسبة الأكبر من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 57.7%.
- النسبة الأكبر من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح خبرتهم من 10 إلى أقل من 20 سنة بنسبة 46.2%.
- كل اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة كانت ايجابية حول وجود نظام معلومات في المؤسسة حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي للمتغير المستقل "نظام المعلومات"(3.95) باتجاه موافق.
- كل اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة كانت ايجابية حول وجود التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي للمتغير التابع "التشخيص الاستراتيجي"(3.79) باتجاه موافق.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على عملية التشخيص الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية لولاية المدية" لمعرفة دور نظام المعلومات في عملية التشخيص الاستراتيجي، حيث اعتمدنا في الحصول على البيانات والمعلومات عن طريق الاستبيان الذي وزعناه على عينة من العمال بالمؤسسة محل الدراسة وبعدها استرجعنا الاستبيانات وقمنا بتفريغها ومعالجتها باستخدام برنامج Spss، وبعد عرض وتحليل وتفسير النتائج للدراسة الميدانية، توصلنا إلى صحة الفرضية التي خصصناها حول الفصل الثالث والتي تقتضي وجود دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على عملية التشخيص الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة.

تمهيد:

في ظل تطور المؤسسات ازدادت أهمية نظام المعلومات فأصبحت طريقة جمع المعلومات والمعرفة تتم بطرق عالمية وموضوعية، وأصبحت المعلومات موردا استراتيجيا يعتمد عليه متخذ القرار فلا يوجد جانب من جوانب عمل المؤسسة إلا وتأثر بتكنولوجيا المعلومات لذالك فنظم المعلومات، تعتبر جزءا أساسيا من مقومات نجاح المؤسسات الحديثة وسندا ودعامة لها في عملية التشخيص الاستراتيجي لبيئة أعمالها ولهذا بات من الضروري على المؤسسات أن تتوفر على نظام معلومات يمدها بمعلومات دقيقة ليسهل لها الفهم الدقيق حول التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال لكي يتم التشخيص السليم لها، وفي هذا الفصل سنحاول التعرف على نظم المعلومات ودوره في التشخيص الاستراتيجي من خلال التطرق إلى ما يلي:

- ✓ **مفاهيم أساسية حول النظام والبيانات والمعلومات.**
- ✓ **مدخل لنظام المعلومات.**
- ✓ **مساهمة نظام المعلومات في التشخيص الاستراتيجي.**

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول النظام والبيانات والمعلومات

تعتبر المعلومات في وقتنا المعاصر ثروة هامة، إذ أن التحكم والاستغلال الأمثل لها يحقق أرباحا ونجاحا للخطط المستقبلية وضمانا لاستمرار وتطور المنظمة، والمعلومات الجيدة ينتجها نظام معلومات حديث ومتطور وهذا الأخير لا يتحقق إلا في ظل تطبيق أنظمة تسيير مناسبة لحجم وطبيعة نشاط المؤسسة، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية النظام والبيانات والمعلومات من حيث المفهوم والخصائص والأنواع والمصادر.

المطلب الأول:ماهية النظام

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مفهوم النظام وعناصره والخصائص التي يرتكز عليها.

الفرع الأول: تعريف النظام

النظام لغويا: إن مصطلح النظام (emètsyS): مشتق أساسا من الكلمة اليونانية التي تعني الكل مركب من عدد من الأجزاء[1]. أما **اصطلاحا** فقد تعددت تعار يف الباحثين والمختصين في هذا المجال.

التعريف الأول: يعرف على أنه "مجموعة من الأفراد التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها، ومع بيئتها لتحقيق هدف (أهداف)معين (معينة)[2].

التعرف الثاني: عرف بأنه "وحدة مكونة من مجموعة العناصر المتداخلة تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف أو أهداف الوحدة، وليس بمقدار أي عنصر منها تحقيق هذا الهدف بمفرده، ويمكن النظر لعنصر من النظام باعتباره نظاما فرعيا من عناصر جزئية أخرى، ويستمر التحليل من النظام الأعلى إلى الأنظمة الجزئية وهكذا[3].

التعريف الثالث: يعرف النظام على أنه" مجموعة الأجزاء التي ترتبط ببعضها البعض ومع بيئتها المحيطة، وهذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة من أجل تحقيق أهداف المنظمة[4].

التعريف الرابع: في نفس المنوال يعرف النظام على أنه" مجموعة من العناصر المترابطة والمتناسقة، التي تعمل مع بعضها البعض، ضمن علاقات محددة وقنوات اتصال مخصصة، من أجل تحقيق هدف

---

[1] محمد عبد حسين آل فرج الطائي،" **المدخل إلى نظم المعلومات**"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص17.

[2] أحمد فوزي ملوخية، "**نظم المعلومات الإدارية**،" مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع الإسكندرية، 2006، ص ص 52_53.

[3] إسماعيل حسن أحمد ، "**التحديات الأمنية في نظام المعلومات المحاسبي**"، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العالمي الثالث: نظم المعلومات الإدارية ودورها في تنمية وتطوير منظمات الأعمال، جامعة الزرقاء الأهلية، المملكة الأردنية الهاشمية، 2004، ص11.

[4] Charles Shoderbek and others, Management Systems, Business publication Dallas, 1980, p12.

محدد، ويتم ذلك من خلال استقبال المدخلات ومعالجتها وإجراء بعض العمليات عليها لإنتاج مخرجات مفيدة[1].

من التعاريف الواردة أعلاه يمكن استخلاص تعريف شامل لمفهوم النظام على أنه" مجموعة من العناصر، أو الأجزاء التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض ومع البيئة المحيطة بها بآليات مضبوطة من أجل تحقيق أهداف معينة.

ونستطيع أن نحصر أهم العوامل التي يشتمل عليها النظام في النقاط التالية:

- أنه يتكون من مجموعة الأجزاء والعناصر.
- أنه يكون بين هذه الأجزاء علاقات متبادلة أو متكاملة مع بعضها البعض.
- لها علاقة تفاعلية مع البيئة.
- يجب أن تعمل معا من أجل تحقيق هدف مشترك.

الفرع الثاني: عناصر النظام

كل الأدبيات التي تناولت النظم تتفق على أنه يتكون من عناصر أساسية وهي المدخلات، المخرجات، العمليات التحويلية، التغذية العكسية، البيئة المحيطة.

1- المدخلات: تتمثل في الموارد اللازمة للنظام لكي يتمكن من القيام بالأنشطة المختلفة واللازمة لتحقيق الأهداف، وتشتمل على العديد من العناصر كالخدمات والطاقات والآلات والمعلومات... [2]، ويمكن تصنيف المدخلات إلى:

1.1. **من حيث المصدر**: ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع[3]:

أ - المدخلات المتسلسلة: وتسمى كذلك بالمدخلات التابعة، ومن هذه الحالة تكون مدخلات نظام معين هي في الأصل مخرجات لأنظمة سابقة.

ب -المدخلات العشوائية: وتوصف المدخلات بأنها عشوائية إذا ما توفرت للنظام عدة بدائل تخضع للتوزيع الاحتمالي، أي إن النظام في حالة عدم التأكد بشأن أي البدائل سوف يتم استخدامها.

[1] إيمان فاضل السمرائي، هيثم محمد الزغبي، **نظم المعلومات الإدارية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص34.

[2] أيمن أحمد إبراهيم العمري، **أثر نظام المعلومات الإدارية المحاسبية على أداء العاملين**، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة غزة فلسطين، 2009، ص10.

[3] محمد أحمد حسان، **نظم المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص ص54_56.

ت – المدخلات عن طريق التغذية العكسية: هي عبارة عن مخرجات، نظام وجدت نتيجة انحرافات في المخرجات الفعلية، عن المخرجات المتوقعة أو المستهدفة، حيث يعيد النظام تشغيل تلك المخرجات مرة أخرى.

2.1. **من حيث استخدام هذه المدخلات**: وهناك نوعين[1]:

أ – مدخلات الصيانة: وهي الموارد والطاقات الضرورية لبدء النظام نشاطه في عملية التشغيل للحصول على مخرجات.

ب – مدخلات الإنتاج: وهي الموارد والطاقات التي يتم استخدامها في عملية التشغيل للحصول على مخرجات.

2– عمليات التحويل : حيث يتم فيها تغير حالة العناصر الداخلية، فيتم تحويل المدخلات إلى مخرجات، ويكون ذلك بإضافة قيمة أو منفعة إلى المدخلات أثناء تحويلها إلى المخرجات، وقد تكون هذه العملية واضحة أو غير واضحة.

3– المخرجات : وهي نواتج عمل النظام التي يتم نقلها إلى البيئة أو إلى النظام الكلي ويمكن تصنيف المخرجات إلى نواتج مفيدة للبيئة أو مخرجات مضرة بها[2].

4– بيئة النظام : وهي كل ما يدخل ضمن إطار النظام اسمه بيئة النظام، ويتبادل النظام عبر إطاره عدة علاقات وعناصر بيئية (تبادل الموارد، القيود والأهداف...).

5–التغذية العكسية : (**المعلومات المرشدة**): وهي المعلومات التي تصل من البيئة الخارجية إلى النظام، بشأن جودة العمليات التشغيلية ويمكن النظام بناء على هذه المعلومات أن يغير مدخلا ته أو عملياته التشغيلية بما يتفق ومتطلبات البيئة الخارجية، ويمكن تقسيم المعلومات المرتدة إلى[3]:

1.5. المعلومات المرتدة التصحيحية: تهدف إلى إرجاع الأشياء إلى وضعها الصحيح.

2.5. المعلومات المرتدة التطويرية: وهي المعلومات التي تؤدي إلى تطوير الأداء والتفصيل إلى طرق جديدة للأداء.

[1] إبراهيم سلطان، **نظم المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص22.

[2] أحمد فوزي ملوخية، **مرجع سابق**، ص29.

[3] **نفس المرجع**، ص27.

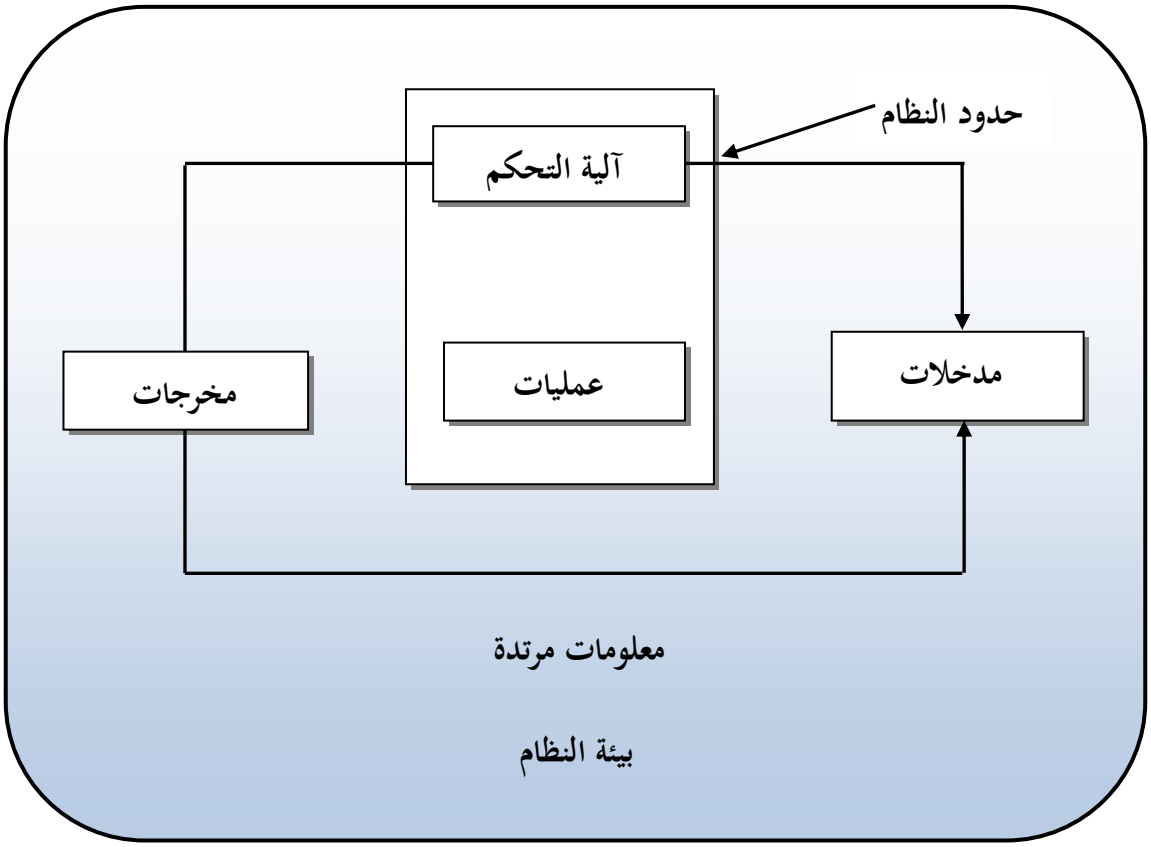
وهناك بعض المراجع التي تضيف حدود النظام كعنصر سادس، وهو يمثل المنطقة التي تفصل نظاما معينا عن نظام آخر، كما تفصل أيضا بين النظام والبيئة التي يعمل فيها وقد لا تكون هذه الحدود ذات طبيعة مادية في المنطقة التي تمر من خلالها مدخلات ومخرجات النظام في عمليات التبادل مع البيئة، وتعتبر عملية تحديد حدود النظام من العمليات الهامة لمحلل النظم.

وقد أوضح(CHURCHMAN, 1968) أن تحديد ما إذا كان عنصر معين يعد من عناصر النظام يتوقف على إجابة السؤالين التاليين بنعم وإلا كان عنصرا من عناصر البيئة[1].

الأول: هل يستطيع محلل النظام التحكم في هذا العنصر.

الثاني: هل يعتبر مهما لتحقيق أهداف النظام. والشكل التالي: يوضح نموذج مبسط لعناصر النظام

الشكل رقم (2-1): العناصر الأساسية للنظام



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية "المفاهيم الأساسية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 85.

[1] أحمد فوزي ملوخية، **مرجع سابق**، ص27.

الفرع الثالث:خصائص النظام

يمكن تلخيص أهم خصائص النظام في النقاط التالية [1]:

1- النظم في حالة حركة دائمة : حيث يحصل النظام على مدخلات ثم يقوم بعملية تحويلية وتصدير ناتج تلك العمليات إلى البيئة في صورة مخرجات، ثم تستخدم عوائد المخرجات في الحصول على مدخلات جيدة وهكذا دواليك.

2- النظم لها دورة حياة: أي أنها معرضة للفناء، وذلك بشكل تدريجي، لذلك فإن النظم تحتاج إلى محفزات لمقاومة حالة الفناء.

3- النظم في حالة استقرار : حيث أن البيئة تستمر في مدها بالقوة الدافعة اللازمة لنشاطها وحركتها وفي نفس الوقت تخرج النظم للبيئة مخرجات بمعدلات ثابتة ومنتظمة.

4- النظم تتكيف مع التغيرات في الظروف البيئية : ففي حالة حدوث تغييرات في بيئة النظام فإنه يتخذ إجراءات وردود أفعال من شأنها مقابلة تلك التغييرات بهدف تحقيق التوازن بين البيئة والنظام وما يطلق عليه بالتوازن الحركي للنظام.

5- تتجه النظم نحوى التمايز الداخلي : وهو ما يعني أن الأجزاء التي يتكون منها النظام تتمايز نتيجة لتخصص كل جزء في أداء وظيفة معينة داخل النظام، يؤدي التمايز داخل النظام إلى تعقده، وهو ما يتطلب القيام بمجهودات لتحقيق الربط والتكامل بين أجزاء النظام.

6- النظم لها مستويات: يحتوي كل نظام عادة على عدد من النظم الفرعية بينما يدخل هو في نطاق أكبر منه، ويجب التفرقة بين بيئة النظام والنظام الأكبر، فبيئة النظام تساوي النظام الأكبر ناقصا النظام نفسه، ومن جهة أخرى يجب أن نميز بين بيئة النظام وبيئة النظام الأكبر من حيث المستوى، فالأخيرة تحيط بالنظا م الأكبر بينما تحيط الأولى بالنظام نفسه.

7- النظم المتداخلة: يوجد بين النظم الفرعية داخل النظام علاقات ترابط وتفاعل، ويمكن تصنيف النظم في ثلاث علاقات وهي[2]:

أ - النظم المتسلسلة: وتكون في حالة ما إذا ما كانت مخرجات نظام معين هي مدخلات نظام أخر.

[1] أحمد فوزي ملوخية، **مرجع سابق**، ص32.

[2] إبراهيم سلطان، **مرجع سابق**، ص31.

ب – النظم المتوازنة: في هذه النظم تكون مخرجات عدة نظم فرعية، غير متسلسلة وليست لها علاقة مباشرة بمدخلات نظام معين وهذه النظم أكثر تعقيدا من النظم السابقة.

ت – النظم المختلطة: هي عبارة عن النظم التي تتضمن عن مجموعة من النظم الفرعية تربطها علاقات متسلسة و متوازنة مع بعضها البعض، لذلك نجد النظم المختلطة ذات درجة عالية من التعقيد.

المطلب الثاني: ماهية البيانات

الفرع الأول: تعريف البيانات

هناك العديد من الباحثين حاولوا إعطاء مفهوم شامل للبيانات فكل واحد أعطى مفهومه الخاص.

- **التعريف الأول**: تعرف البيانات على أنها: "مجموعة من الحقائق أو المشاهدات أو التقديرات غير منظمة فقد تكون أرقاما أو كلمات، رموزا أو حرف"[1].
- **التعريف الثاني**: وفي نفس الاتجاه يعرف البيانات بأنها "عبارة عن تدفقات لحقائق خام(أولية) تعبر عن أحداث معينة، ليست لها قيمة بشكلها الأولي هذا، ما لم تحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة"[2].
- **التعريف الثالث**: يعرف البيانات على أنها:"حقائق تم تسجيلها بشأن أحداث معينة تمت أو ستتم مستقبلا، هذه الحقائق قد تكون مستقلة وغير مرتبطة وغير محددة العدد"[3].
- **التعريف الرابع**: ويعرف البيانات على أنها: "عبارة عن حروف وجمل وعبارات وأرقام ورموز غير منظمة وغير مرتبطة بموضوع واحد، والتي قد لا يستفاد منها في شكلها الحالي إلا بعد تطويرها خلال عمليات التحليل والشرح، والتي إذا ما فرزت وصنفت وبوبت ونظمت فإن هذه البيانات تتحول إلى معلومات"[4].

من خلال التعاريف السابقة المذكورة أعلاه يمكن أن نصل إلى تعريف شامل للبيانات على أنها:"عبارة عن حروف، أو أرقام، أو رموز ليس لها معنى إلى بعد معالجتها وتحويلها إلى معلومات قابلة للاستعمال تعطي إفادة لمتلقيها ومستعمليها.

والشكل التالي يوضح نظام معالجة البيانات:

---

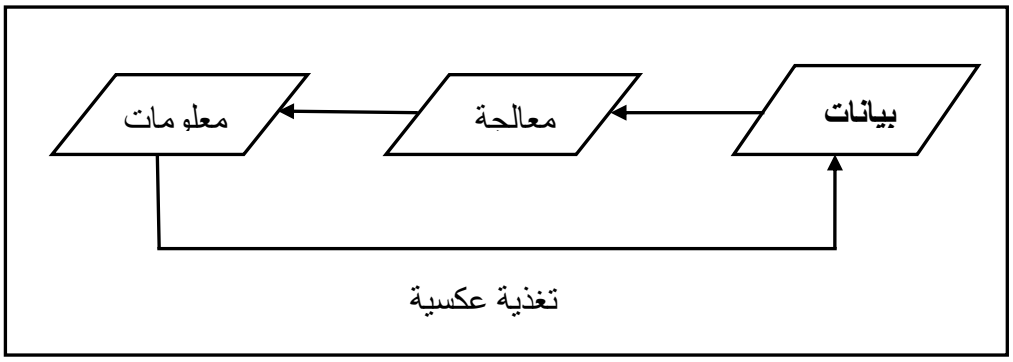
[1] إبراهيم سلطان، **مرجع سابق**، ص73.

[2] عامر قندجبلي وعلاء الدين الجنابي، **"نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"**، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص35.

[3] محمد إسماعيل بلال، **نظم المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص7.

[4] إيمان فاضل السمرائي، وهيثم محمد الزغبي، **مرجع سابق**، ص24.

الشكل رقم (2-2): نظام معالجة البيانات



المصدر: سلوى أمين السمرائي، نظم المعلومات الإدارية، ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2005، ص35.

من المعروف أن هناك قدرا كبير من البيانات التي تتوفر من المصادر الداخلية والخارجية لتنظيم معين، وعلى الرغم من أنها تعتبر لإنتاج المعلومات إلا أنا الكثير منها لا يوفر معلومات مفيدة وملائمة للفرد، حيث أن هذه البيانات ورغم كثرتها إلا أنها قد تشكل عبئ على الفرد والتنظيم إن لم يحسن تنظيمها بالشكل المطلوب، وهذا ما يؤدي بها إلى سلة المهملات لعدم توفر عنصر الملائمة، حيث أن هناك الكثير من التنظيمات الذي تقوم بإنتاج المئات من التقارير غير قابلة للاستعمال على الإطلاق، مما ينتج عنه خسائر عديدة، وهذا ما يقودنا اليوم إلى استخدام نظام المعلومات لكي يقلل من هذه الخسائر[1].

الفرع الثاني: خصائص البيانات

للحصول على معلومات صحيحة يجب أن تتوفر في البيانات مجموعة من الخصائص نذكر منها[2]:

- جامعة تشمل الموضوع دون تفصيل زائد.
- ذات علاقة منطقية بالموضوع.
- مختصرة ولكن دون إخلال بالمعنى.
- دقيقة وليست لها أخطاء.
- أن يكون إحضار البيانات في توقيت مناسب.
- أن تكون معبرة عن الحقائق الملموسة.
- أن تكون البيانات متلاحقة وتسير في تتابع سليم وتزداد حسب زيادة العمل والنتائج.

[1] أحمد سيوني شحاتة و آخرون، **نظم المعلومات المحاسبية في الشركات التأمين والبنوك التجارية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، دون ذكر سنة النشر، ص14.

[2] عاطف جبار طه عبد الحميد، **نظم المعلومات الإدارية**، شركة رشيدي العابدين، 2001_2002، ص4.

الفرع الثالث: أنواع البيانات ومصادرها

1/- أنواع البيانات: تنقسم البيانات إلى:

أ – **البيانات الداخيلة** : وهي التي تتداول داخل المؤسسة، حيث تسجل وتحلل الدراسات الداخلية والاستفادة منها في العمل اليومي، وفي تقييم الأداء، وفي تطبيق النظم المختلفة داخل المؤسسة وكذا يمكن أن تطلق عليها البيانات الداخلية التي تأخذ صفة الدورية.

ب –**البيانات الخارجية** : وهي التي تكون في شكل نشرات تصدر خارج إطار المؤسسة، وهي تحتوي الكثير من البيانات عن منتجات المؤسسة أو خدماتها، وبعض هذه البيانات تصدر في شكل خطابات أو مجلات للمعلومات ترسل إلى البنوك والسماسرة، أو العملاء و الموردين أو المساهمين، كما قد تصدر في شكل تقارير مالية، وكما قد تشمل هذه البيانات الحسابات الختامية والميزانية العمومية للمؤسسة[1].

ت –**البيانات الخاصة بالحسابات الإلكترونية** : حيث تقوم الحسابات الإلكترونية بالكثير من العمليات مثل: التسجي، التخزين، التحليل، الاسترجاع، والرقابة...الخ، والمهم في هذه الأجهزة أنها تتطلب إعداد البيانات والتقارير والإحصائيات بطريقة معينة وإعطائها رموز معينة، حتى يسهل إدخالها إلى هذه الأجهزة وإخراج النتائج المطلوبة بأسرع وقت ممكن[2].

2/- مصادر البيانات: هناك العديد من المصادر التي تحتوي البيانات:

1.2. **بيانات ذات مصادر داخلية** : حيث يقصد بها كل ما يتعلق بنشاط المؤسسة أو فروعها وأقسامها، حيث كل ما يصدر عنها يعتبر بيانات داخلية.

2.2. **بيانات ذات مصادر خارجية** : وهي البيانات التي تأتي من الزبائن، والموردون ووكلاء البيع والمؤسسات الحكومية، وبنوك المعلومات والجمعيات ومراكز البحوث...الخ، وفي هذا الجانب يمكن تصنيفها إلى أربعة مصادر هي على التوالي[3]:

---

[1] أحمد محمد المصري ، **الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات)**، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، دون ذكر سنة النشر ، ص185.

[2] **نفس المرجع**، ص187.

[3] علاء السلمي وآخرون، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية**، دار المناهج، عمان للنشر، 2005، ص16.

1.2.2. **المصادر الوثائقية:** ويشمل البيانات المنشورة وغير المنشورة التي تجمع من طرف الجهات الرسمية في الدولة حيث يمكن اعتبارها إحصائيات الجهات الرسمية المخولة قانونا مثل وزارة التجارة، الصحة وغيرها.

2.2.2. **المصادر الميدانية:** حيث يمكن الحصول على البيانات الميدانية بطرق متعددة مثل (المقابلة، الاستبيان، الاستمارة) وذلك في حالة تعذر الحصول عليها من المصادر الأصلية.

3.2.2. **شبكات المعلومات وبنوك قواعد البيانات** : تعتبر كذلك من مصادر البيانات، التي يمكن اللجوء إلى البنوك المتخصصة في جمع المعطيات عن مختلف الظواهر الاقتصادية والاجتماعية المحلية والعالمية، من خلال شبكات الربط المتوفرة حاليا.

4.2.2. **الانترنت:** وهي الشبكة العالمية أو شبكة الشبكات كما يسميها البعض، مصدر غني للبيانات في الوقت الحالي من حيث الكثافة والتنوع والقدرة على نقل وتبادل البيانات والمعلومات بين عدد كبير جدا من المشتركين، وسهولة هذا الربط والاتصال بشبكة الانترنت حاليا يسهل على المؤسسات استعماله واستغلاله في مختلف النشاطات[1].

المطلب الثالث: ماهية المعلومات

بعدما تعرفنا على البيانات من تعريف وخصائص ومصادر الحصول عليها، سنتعرف على المعلومات التي تعتبر من المفردات التي يصعب تعريفها نظرا لكثرة استخدامها وتعدد مجالاتها، ونذكر فيما يلي البعض منها بشيء من التفصيل.

الفرع الأول: تعريف المعلومات

قبل التطرق إلى تعريف المعلومات تجدر الإشارة إلى الدلالة اللغوية لهذا المصطلح، المعلومة هي كلمة لاتينية (فرنسية) مشتقة من كلمة يعلم (INFORM) التي تكتب بنفس الطريقة (INFORMATION).

أما **اصطلاحا** فقد اختلفت المفاهيم حسب الخلية التكوينية لكل باحث فنجد:

- **التعريف الأول:** تعرف المعلومة على أنها: "بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، أي أنها بيانات معالجة[2].

[1] علاء السلمي وآخرون، **مرجع سابق**، ص 16.

[2] إيمان فاضل السمرائي، **مرجع سابق**، ص 35.

- **التعريف الثاني**: ويعرف(SACUL) المعلومات بأنها: "تعبير عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك أو شيء محسوس أو غير محسوس، يستخدم في التقليل من عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين و يضيف إلى معرفة الفرد أو الجماعة[1].
- **التعريف الثالث** : كما يعرف "بيتر دراكر"بوصفه للمعلومات على أنها: بيانات مزودة بالمغزى والهدف، أي أن المعلومات = البيانات+المعنى[2].
- **التعرف الرابع** : وقد حاول الباحث برامن (NAMARB) تعريف المعلومات حيث اقترح أربعة (04) تعاريف رئيسية للمعلومات والتي يمكن أخذها بعين الاعتبار وهي كالأتي[3]:

1. المعلومة كمورد (SECRUOSER): هذه فكرة كلاسيكية عن المعلومات ، يعتبر المنشئون معالجة للمعلومات وكذلك المستفيدون منها ككيانات معزولة عن بعضها البعض.
2. المعلومة كسلعة: مع ما يصعب ذلك من تطبيق المفاهيم الاقتصادية المتصلة بالبيع والشراء والمتصلة بسلسلة الإنتاج.
3. المعلومة كإدراك حسي: وهنا يضيف الباحث"برامن" أن المعلومات عند هذا المستوى تعالج كتقليل للشكل، كما أنها تختلف من فرد إلى أخر أي أنها نسبية بالنسبة للاستفادة منها.
4. المعلومات كقوة تشكل المجتمع: وهنا يرى الباحث أن المعلومات كقوة في حد ذاتها ويعتقد أن فكرة المعلومات يجب أن تكون نقطة الانطلاق لجميع القائمين يوضح السياسة المعلوماتية.

ويمكن أن نستنتج تعريف شامل للمعلومات من التعاريف السابقة على النحو التالي:"المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح بشكل أكثر نفعا للفرد مستقبلا والتي لها إما قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها[4].

الفرع الثاني: خصائص المعلومات

للمعلومات مجموعة من الخصائص وهي:

[1] أحمد محمد المصري، **مرجع سابق**، ص205.

[2] كيت دقلين تعريب شاذان الباقي، **الإنسان والمعرفة في عصر المعلومات**، الطبعة الأولى، مكتبة العبكيات، 2001، ص35.

[3] أحمد بدر وآخرون، **السياسات المعلوماتية وإستراتيجية التنمية**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ص17.

[4] محمد أحمد حسان، **مرجع سابق**، ص112.

أ- الدقة والوضوح: بمعنى أن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من الأخطاء فيما يخص النقل والتجميع والمعالجة التي تطرأ على البيانات ، وأن تكون كذلك خالية من الغموض والإبهام حيث لا تشكل لمستخدميها عوائق تمنعهم عن الفهم.

ب- التكامل والشمولية: يجب أن تكون المعلومات متكاملة في تمثيلها أو وصفها للظاهرة محل الدراسة، وأن تعطي جميع أجزائها دون أن يكون هناك تضارب أو تقصير حيث نرى أن هناك بعض الظواهر النوعية التي يصعب تعميم المعطيات حولها بصفة كلية، مما يعني عدم شمولية المعلومات حولها، وهو ما يفتح باب أمام القرارات الاحتمالية والأحكام التأويلية[1].

ت- سهولة وسرعة الحصول على المعلومات : فكلما كان حصول المدير على المعلومات بسرعة أكبر كلما ساعده ذلك على تحدي المنافسة بسرعة أفضل، كذلك لابد من توازن وقت الاستجابة مع التكلفة للتأكد من تجميع المعلومات في وقتها وبثمن ملائم[2].

ث- المرونة: وهي قدرة المعلومات على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة لكافة المستخدمين، فالمعلومة التي يتم استخدامها بواسطة العديد من المستفيدين، وفي تطبيقات متعددة، تكون أكثر مرونة من تلك التي تم استخدامها في تطبيق واحد، إضافة إلى هذا قد تكون قابلة للتحديث والتطوير.حيث يشترط فيها غياب القصد من التحريف أو تغيير المعلومات لفرض التأثير على المستخدم للوصول إلى نتيجة معينة، أي خلو المعلومات من التحيز[3].

ج- الإيجاز: ويقصد بها تقديم المعلومات بشكل موجز ومختصر، أي ما هو مطلوب فقط دون التفاصيل، التي من الممكن أن تؤدي إلى عدم الفهم والاستيعاب من قبل المستفيد به[4].

بالإضافة إلى بعض الباحثين منهم من يضيف خصائص أخرى للمعلومات [5]:

ح- القابلية للمقارنة: حتى تكون المعلومات مفيدة لابد أن تكون قابلة للمقارنة مع باقي المعلومات الأخرى في المؤسسة والتي تتعلق بنشاط معين إضافتا إلى إمكانية إجراء المقارنة للمعلومات في بنفس النشاط.

---

[1] نجم عبد الله الحميد، **نظم المعلومات الإدارية (مدخل معاصر**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص43.

[2] أحمد عبد العزيز السرايعة، سهير عبد الله فارسة، **الحاسوب وأنظمته**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص367.

[3] سونيا محمد البكري، **نظم المعلومات الإدارية(المفاهيم الأساسية)**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص157.

[4] عبد الله حمود سراج ،" **أهمية خصائص المعلومات في اختيار قرارات المنظمة** "، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد04، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2005، ص134.

[5] شنشونة محمد ، "**نظم المعلومات وأهمية في تسيير المعارف** "، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2011/2010، ص39.

خ- القابلية للنسخ والتحويل : يمكن للمعلومة أن تنتقل من شخص إلى آخر ومن مجموعة إلى أخرى دون أن يتأثر محتواها، بلغة النقل الذي يعتبره البعض"وعاء النقل"هذا الوعاء الذي هو تمثيل للمعلومات حيث يرى (كيث دقلين) أن اللغة أو أي وسيلة أخرى تعبر عن المعلومات، إنما هي فقط وسيلة تمثيل للمعلومات في شكل معين يتبع لنا فرصة تعميق معارفنا وخبراتنا في الظاهرة محل الدراسة.

الفرع الثالث: أنواع المعلومات ومصادرها

1/- أنواع المعلومات

تتنوع المعلومات بتنوع محتواها وهدفها وحجمها وتختلف حسب ارتباطها بالموضوع التي تتعلق به ويمكن تصنيف المعلومات وفق مجموعة معايير:

- **حسب درجة الرسمية**: وفق هذا المعيار هناك معلومات رسمية ومعلومات غير رسمية .
  - المعلومة الرسمية: وهي كل المعلومات التي تخرجها وتنظمها نظم المعلومات داخل المنظمة.
  - المعلومة غير الرسمية: هي التي تأتي من خارج نظم المعلومات الخاصة بالمنظمة[1].
- **حسب مصدر المعلومة**: هناك مصدرين للمعلومة داخلية وخارجية.
  - المعلومة الداخلية: هي المعلومات التي يكون مصدرها من داخل المؤسسة وتنشأ من عمليات المنظمة.
  - المعلومات الخارجية: هي المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من مصادر خارجية أي من البيئة المحيطة بها، حيث تعكس الأحداث والوقائع التي تجري في البيئة المتعلقة بالأسواق والمنافسة، وهناك تصنيف آخر للمعلومات يضيف معلومات ثانوية ومعلومات أولية.
    - المعلومات الأولية: هي التي يتم جمعها لأول مرة.
    - المعلومات الثانوية: هي تلك المعلومات التي قامت المنظمة أو أطراف أخرى بجمعها مسبقا.
- **حسب درجة التغيير**: فالمعلومة عموما قد تكون ثابتة لا تتغير، فعلى سبيل المثال المعلومات الخارجية بالمستهلكين، البائعين، الموظفين والتي لها علاقة بوجودهم كالأسماء، العناوين عادة ما تتغير فهي معلومات ثابتة، في حين أن ساعات العمل، الأوامر المستلمة، مبيعات الفترة معلومات متغيرة[2].

[1] أحمد فوزي ملوخية، **مرجع سابق**، ص51.

[2] **نفس المرجع**، ص52.

2/- مصادر المعلومات

يمكن تقسيم مصادر المعلومات إلى صنفين هما:

1.2. **المصادر الداخلية**: هذه المصادر التي تعطي لنا البيانات في شكل رسمي وغير رسمي من داخل المنظمة، حيث بمجرد الحاجة إلى المعلومات يتم جمعها بأسلوب مصمم من أجل استخراج الحقائق منها.

2.2.**المصادر الخارجية**: تصدر هذه المعلومات من المحيط الخارجي والبيئة المحيطة بالمنظمة حيث يمكن الحصول عليها من[1]:

- مؤدي المعلومات: هم الذين يقدمون المعلومات للمؤسسة التي تريد أن تشتري المعلومات مثل معهد سبر الآراء، وبنك المعطيات القانونية.
- الانترنت: وهي البيانات والمعلومات التي تجمعها وتنظمها وتجهزها المنظمات من كافة أنحاء العالم، وتعرضها على موقعها في شبكة الانترنت الدولية ليتسنى للجميع تداولها والاستفادة منها.
- الهيئات الوطنية والدولية: التي مهمتها تجهيز المعلومة، والتعليق على هذه المعلومات.
- الفاعلين الاقتصاديين المشتركين الموردين، الزبائن، النقابات المهنية، وسائل الإعلام المكتوبة والمسموعة والمرئية.
- البحوث والدراسات والتقارير العلمية.

إن طبيعة عمل المؤسسات تجعلها تستقبل يوميا، كميات هائلة من البيانات والمعلومات، غير أن بعضها غير قابلة للاستعمال والمعلومات ذات فائدة نادرا ما تكون متوفرة بالشكل المطلوب، وهذا ما أوجب على المؤسسات اليوم توليد معلومات ذات فائدة من خلال جمعها ومعالجتها بالاعتماد على وجود نظم للمعلومات داخل مؤسساتها.

[1] إيمان فاضل السمرائي، هيثم محمد الزغبي، **مرجع سابق**، ص26.

المبحث الثاني: مدخل لنظام المعلومات

حاولنا من خلال المبحث الأول توضيح كل من النظام والبيانات والمعلومات، حتى نتمكن من إسقاط هذه المفاهيم على مفهوم نظام المعلومات، والذي يعتبر مصدر أساسي للمعلومات وحافظا لها، من خلال الدقة والمرونة في التعامل مع المعلومات بكل أنواعها، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية نظام المعلومات ومكوناته وموارده وأبعاده وأهم الأنواع التي يرتكز عليها ومختلف الوظائف التي يتمتع بها.

المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات

الفرع الأول: مفهوم نظام المعلومات

لقد تعددت التعاريف والمفاهيم التي وردت في الكتب والمقالات حسب توجهات الباحثين والمؤلفين، فاختلفت التسميات، هناك من يطلق عليها نظم المعلومات الإدارية، وهناك من يقتصر بتسميتها بنظم المعلومات فقط، وفيما يلي مجموعة من التعاريف.

التعريف الأول:"عرف نظام المعلومات بأنه: "مجموعة من المكونات، والأجزاء والأفراد والتجهيزات والبرامج والشبكات المتعلقة بالاتصال، وموارد البيانات، التي تقوم بتجميع وتشغيل وتوزيع المعلومات، المساندة لاتخاذ القرارات والتعاون والرقابة داخل المنظمة"[1].

التعريف الثاني:"وفي نفس الاتجاه يعرفه بأنه: "مجموعة من العاملين والإجراءات والموارد التي تقوم بتجميع البيانات، ومعالجتها، ونقلها لتتحول إلى معلومات مفيدة، وإيصالها إلى المستخدمين بالشكل الملائم، و في الوقت المناسب من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف المسندة إليهم"[2].

التعريف الثالث:"يعرف (ROUSS, 1970) نظام المعلومات بأنه: "شبكة من العناصر تزود متخذ القرار بالمعلومات"[3].

---

[1] منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية(المفاهيم الأساسية و التطبيقات)**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص21.

[2] عبد الرزاق محمد القاسم، **تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص15.

[3] رشاد محمد الساعد،" **التقنية وعلاقتها بنظام المعلومات، والسلوك القيادي لمدراء المنظمات**"، دراسة ميدانية لمنطقة خدماتية وأخرى مالية بالسعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد، العدد02، 2003، ص95.
www.economickoanso/faculty.mey/midex-htm(10/03/2018)

التعريف الرابع :"قد عرفه (J.L.LE MOIGNE) بأنه:"مجموعة من المعلومات سواء كانت رسمية أو غير رسمية، مهيكلة أو غير مهيكلة، والتي توجد وتسري داخل المنظمة، أو بين المنظمة ومحيطها" [1].

التعريف الخامس:"يعرف نظام المعلومات بأنه: نظام متكامل لكل من العناصر البشرية والأدلة، والذي يهدف إلى تزويد المنظمة بالمعلومات اللازمة لتدعيم واستقرار العمليات العادية واليومية للمنضمة، وإدارة عمليات اتخاذ القرارات داخل المنظمة"[2].

بالملاحظة لهذه التعاريف نجد أنها قد تطرقت لتعريف نظم المعلومات من خلال النقاط التالية:

- عبارة عن نظام أي مجموعة أجزاء تعمل بصورة متفاعلة.
- يقوم بمعالجة معينة (تجميع وتشغيل وتوزيع المعلومات لتحقيق الأهداف المحددة).
- إنتاج المعلومات هي المنتج الوحيد لهذا النظام.
- تدعيم العمليات الإدارية بصفة عامة وتدعيم القرارات بصفة خاصة.
- أنه عبارة عن نظام متكامل يجمع بين الآلة والإنسان.

الفرع الثاني: خصائص نظام المعلومات

يجب أن تتوفر في نظام المعلومات خصائص معينة حتى يستطيع أن يحقق الأهداف التي أنشئ من أجلها وهذا ما يمكن حصره في النقاط التالية[3].

- تعتبر نظم المعلومات وسيلة لتحقيق الاتصال المتبادل من خلال تزويد التنظيم باتصالات سريعة ودقيقة التكاليف، وتسهيل انسياب المعلومات داخل المؤسسة نفسها ومع محيطها الخارجي.
- تتميز معالجتها بانجاز المهام بدقة كبيرة والأداء بسرعة عالية ومعالجة كمية ضخمة من البيانات.
- سهولة الاستخدام والتطبيق من قبل المستفيدين.
- تعتبر نظم المعلومات نظم مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية.
- نظم المعلومات هي نظم إنسانية أي أنها من وضع الإنسان وقابلة للتطوير.
- نظم المعلومات هي نظم اقتصادية أي تهدف إلى تحقيق منفعة اقتصادية.

[1] Maryse Salles, Stratégies des PME et intelligence écomomigue- une méthode analyse du bession, 2e edition, Economices, paris ,2006, 14

[2] أحمد محمد حسان، **مرجع سابق**، ص17.

[3] إيمان فاضل السمرائي، وهيثم محمد الزغبي، **مرجع سابق**، ص53_54.

- نظم المعلومات هي نظم مرنة يمكن تطويرها وتحديثها وتعديلها حسب متطلبات واحتياطات المرحلة التي تمر بها.
- نظم المعلومات نظم ثابتة مستقرة، ما دامت تعمل بشكل جيد فهي تزود الإدارة بالمعلومات المناسبة لحل المشاكل المصممة بشكل شامل.
- هي نظم فرعية لأنها تشكل جزء من النظام الكلي للمؤسسة.
- هي نظم تحاوريه بينها وبين المستفيدين أي ستجيب لاستفسارات المستخدم.
- هي نظم معلوماتية من دورها الأساسي، هو المعلومات.

الفرع الثالث: أهداف نظام المعلومات

انطلاقا من التعاريف المذكورة أعلاه يمكن توضيح مجموعة من الأهداف التي تسعى نظم المعلومات لتحقيقها وتتمثل في[1]:

أ- تعمل نظم المعلومات على تزويد المراكز الإدارية المختلفة من المؤسسات بالمعلومات الضرورية لمساعدة كافة المستويات الإدارية على اتخاذ القرارات الخاصة بها، فوجود القرارات التي تتخذ في جميع المستويات الإدارية تتوقف على مدى توافر المعلومات المتاحة لمتخذ القرار .

ب- نظام المعلومات هو ذاكرة المؤسسة فهو يعالج المعلومات الخاصة بماضيها، ويسمح بإعطاء التسلسل التاريخي لوضعيتها، كما يسمح بمراقبة تطويرها واكتشاف الانحرافات والتغيرات، إضافة إلى تغيرات المحيط الخارجي.

ت- توفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة في المكان والتوقيت أو الشكل المناسب.

ث- يسمح نظام المعلومات للمؤسسة بتنسيق نشاطاتها المختلفة وكذلك نشاطات نظمها الفرعية.

المطلب الثاني : مكونات وموارد وأبعاد نظام المعلومات

ما يعرف عن نظام المعلومات أنها تتكون من مجموعة المكونات والموارد والوظائف التي يتم استخدامها للقيام باستقبال البيانات وتحويلها إلى معلومات.

[1] إبراهيم سلطان، **مرجع سابق**، ص225.

الفرع الأول : مكونات نظام المعلومات

إن نظام المعلومات كأي نظام يتكون من مدخلات وعمليات التشغيل ومخرجات التي تحدد في النقاط التالية:

1. **المدخلات:** تتمثل في البيانات المختلفة التي يتم الحصول عليها سواء من داخل أو خارج المنظمة.
2. **العمليات:** تتمثل في الإجراءات والأساليب والخطط لتنفيذ النظام والحصول على مخرجات على مخرجات في الشكل المطلوب.
3. **المخرجات:** وتتمثل في نتائج المعالجة بالنسبة للنظام، وهي المعلومات المطلوبة من قبل المستفيدين قد تأخذ شكل معين، كالتقارير والجداول والإحصاءات.....الخ[1].

الفرع الثاني: موارد نظم المعلومات

يتطلب الاستخدام والتشغيل لنظام المعلومات في المؤسسة توفر العديد من المتطلبات والموارد هي: الموارد البشرية، المادية، البرمجيات.

1/– الموارد البشرية: وهم الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات في مجال تكنولوجيا المعلومات، ونظم المعلومات الذي يقع على عاتقهم عمل النظام وتشغيله وتطويره في المؤسسة وينقسم هؤلاء الأفراد إلى مجموعتين هما[2]:

1. أخصائيو نظم المعلومات
2. مستخدمي نظم المعلومات

1.1- **أخصائيو نظم المعلومات:** المتمثلون في:

أ **- مدير نظم المعلومات** : ومسؤولية هذه الوظيفة هي التخطيط لنظم المعلومات وتنظيم العمل في الإدارة، وتحديد الموارد البشرية والفنية التي يحتاجها العمل، حيث يجب أن يتمتع صاحب هذا المنصب بمهارات إدارية وخبرات عميقة في هذا المجال.

ب- محلل النظم: حيث يعرف المحللون بأنهم المسئولون عن الاتصال بمستخدمي النظام.

ت- المبرمجين: حيث يجب أن يحمل المبرمج شهادات جامعية متخصصة في البرمجة والحواسيب.

---

[1] بلمقدم مصطفى وآخرون،" **نظم المعلومات كأداة للتسيير الفعال**"، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 03_04 ماي 2005.

[2] إيمان فاضل السمرائي وهيثم محمد الزغبي، **مرجع سابق**، ص ص286_287.

ث- مشغلو أجهزة الحاسوب : يجب كذلك أن يحصل على شهادات متخصصة في هندسة الحواسيب أو دورات تكوينية في التشغيل للحواسيب.

ج– مدير قاعدة البيانات: ويشمل مسؤولياته ما يلي:

- الإشراف المباشر على العمليات المتعلقة بنظام إدارة قواعد البيانات.
- تنسيق عمليات تجميع وحفظ بيانات المستخدمين.
- تصميم وسائل الحماية ضد الاستخدام غير المشروع لقاعدة البيانات.

2.1- **المستخدمون (المستفيدون) من نظم المعلومات** : اختلفت الآراء حول المستفيد النهائي لمخرجات نظام المعلومات في المؤسسات، حيث هناك من يرى أن المستفيدون الذين يستخدمون مخرجات النظم دون مراعاة طبيعة الاستخدام كالمدراء والمحاسبين، وهناك من يرى أن الجهة المستفيدة هي الجهة التي تستخدم مخرجات النظام لأغراض صنع القرارات وترشيدها، وهذا ما جاء في تعريف نظم المعلومات الذي يتمثل في "مجموعة من المكونات التي تستخدم لتجميع ومعالجة ونشر المعلومات التي تساعد مسيري مختلف مستويات المؤسسة في اتخاذ القرارات لإنجاز الوظائف الإدارية ومن ثم تحقيق الأهداف المحددة".

2/– الموارد المادية"المعدات" (SECRUOSSER SNIAMUH) : وتشمل كافة الأجزاء المادية في النظام والمستخدمة في عمليات إدخال المعلومات، والبيانات، ومعالجتها، حيث أن الأجهزة المادية لا تقتصر على الحواسيب ولواحقها (كالطابعات، والماسح الضوئي....) فقط بلغت تعد ذلك إلى جميع الأشياء الملموسة، التي يتم تسجيلها والمتعلقة بالبيانات بمختلف أشكالها سواء كانت مكتوبة على الأوراق أو في الأقراص المضغوطة أو الضوئية.

3/– موارد البرمجيات (SOFTWARE): وتشمل مختلف أنواع التعليمات الخاصة بمعالجة المعلومات ويمكن تصنيفها إلى[1]:

أ – نظام البرمجيات: مثل برامج نظام التشغيل الذي يقوم بدعم وإدارة نظام الحاسوب.

ب –برمجيات التطبيق: وهي عبارة عن البرامج التي تقوم بالمعالجة المباشرة لأجل الاستخدام الشخصي (بواسطة المستخدم النهائي) مثل برامج التخزين، برامج الرواتب.

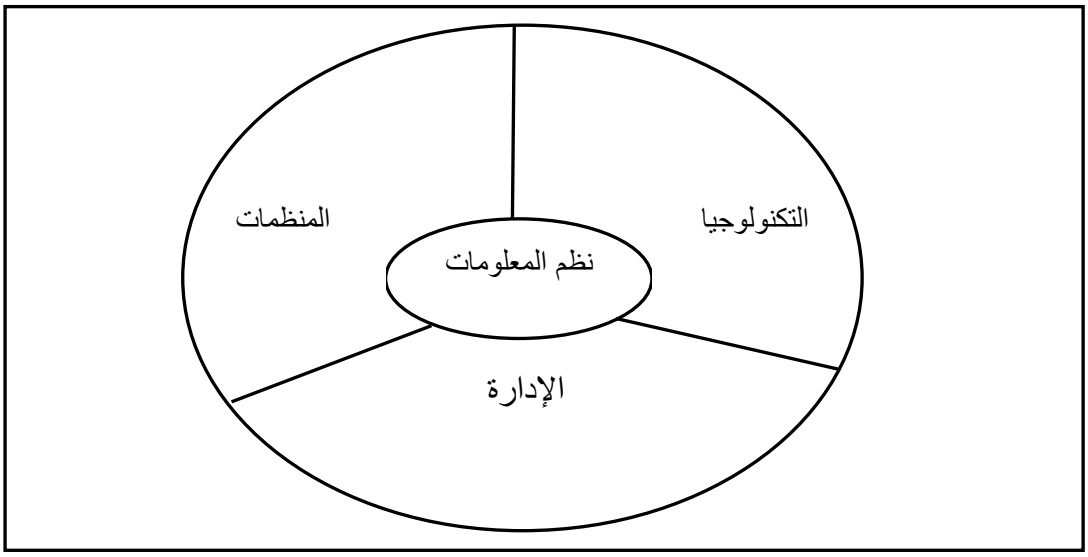
[1] عامر قنديلجي، علاء الدين الجنائي، **ما هي نظم المعلومات المحوسبة؟**، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص58.

4/- موارد الشبكات : والتي تشكل كل وسائط الاتصالات مثل كابلات الألياف الضوئية، والأقمار الصناعية، ومختلف أنواع الشبكات مثل الانترنت، الانترانت، الاكسترانت، حيث أصبحت شبكات الاتصال ضرورية لقيام المؤسسة بالتجارب والأعمال الالكترونية[1].

الفرع الثالث: أبعاد نظم المعلومات

تتمثل أبعاد نظم المعلومات في المنظمة (المؤسسة)، الإدارة(التسيير)، التكنولوجيا(تكنولوجيا المعلومات)، كما يبينها الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): أبعاد نظام المعلومات



Source :Pascal Vidal et Philipe PLANEIX, Système d'information Organisationnels, Person Education, fronce 2005, p18.

1- المنظمة(Organisation): يقصد بها النظام الاجتماعي والاقتصادي الذي يتولى تنفيذ الأنشطة الهادفة حيث يتكون هذا النظام من بنية تنظيمية، وإدارة عاملين ونظم فرعية وظيفية متمثلة في مجالات الأنشطة والتسويق، الموارد البشرية، البحوث والتطوير والمحاسبة...الخ حيث يقع نظم المعلومات ضمن هذه البيئة ويعمل في إطارها، إن نظم المعلومات عبارة عن جزء متكامل في المنظمة فلا يمكن تصور عمل أو نشاط عمل دون نظام المعلومات، ومن خلاله يمكن القول ببساطة أن نظام المعلومات هو النسيج الرابط للعناصر الأساسية التي تتكون منها منظمة الأعمال، وهي الأفراد، البنية التنظيمية، أنشطة الأعمال، الاستراتيجيات، والثقافة التنظيمية، فتعتبر هذه الخيرة مجموعة أساسية من القيم والمهارات، التي تحضي بقبول الأفراد فيها وهذه

[1] منال محمد الكردي، جلال إبراهيم سعيد، **مقدمة في نظم المعلومات (المفاهيم الأساسية والتطبيقات)، مرجع سابق**، ص32.

العناصر يجب أن تعمل معا بشكل متكامل لتحقيق الهدف العام للمنظمة، وإن اعتماد كل وظيفة من هذه الوظائف على نظم المعلومات لا شك انه سيدعم أداء مختلف الأنشطة المكونة لها.

2- الإدارة(MANAGEMENT): إن هدف نظام المعلومات هو دعم الإدارة في المؤسسة، من خلال ما يوفره من حلول إدارية وتنظيمية حيث يتوقف نجاح نظام المعلومات على نجاح الإدارة في استثمار موارد النظام واستخدامه في عملية تكوين القيمة من خلال المعلومات التي يقوم بإنتاجها، حيث يقصد بإدارة المسيرين مختلف المستويات التنظيمية التي يتم اتخاذ القرارات على حسب اختلاف المستويات الإدارية، حيث المدراء على مستوى الإدارة العليا يتخذون قرارات إستراتيجية طويلة المدى تخص كل ما يتعلق بالمنتجات والخدمات المعروضة في السوق، بينما يعمل مديرو الإدارة الوسطى على تنفيذ البرامج والخطط المقدمة من قبل الإدارة العليا. ويقوم المدراء التنفيذيين بانجاز النشاطات التشغيلية للمؤسسة، حيث كل مستوى يحتاج إلى معلومات خاصة به.

3- التكنولوجيا(TECHNOLOGIE): حيث تعتبر التكنولوجيا من المكونات الرئيسية لنظم المعلومات التي يستخدمها المديرون لإدارة عمليات المنظمة، وتضم تكنولوجيا المعلومات حزمة متنوعة من المكونات والعناصر أهمها:

- التجهيزات المادية (HARDW ARE ET SOFTWARE) :
- تكنولوجيا الاتصال (LES TECHNOLOGIE DES COMMUNICATIONS) : بمختلف مكوناتها المادية والبرمجية.
- تكنولوجيا التخزين (LES TECHNOLOGIE DES STOCKAGE): والتي تتضمن الوسائط المادية من أجل تخزين البيانات.
- الشبكات(LES RESEAU): والمتمثلة في شبكة الانترنت (INTERNA) والأكسترانت (EXTRANET) التي تستخدم من أجل تبادل المعلومات والإنترانت (INTRANET). نوجزها كالآتي[1]:

- الانترنت: يطلق عليها اسم شبكة الشبكات وهو ما نستخدمه الآن في تبادل المعلومات عبر دول العالم والانترنت هو خدمة يقدمها الـ ISP(internet services provider)و يسمى بمزود الخدمة، ومن المجالات الشهيرة لاستخدام الانترنت البريد الالكتروني E-mail الدردشات مثل: Facebook.

[1] https://wsprofessional.blogspot.com أطلع عليه في 2018/04/26

- الإنترانتINTRANAET: هي شبكة انترنت مصغرة تكون عادة شبكة داخلية في الشركة، ذات خصوصية ويتم الوصول إليها عبر ملقم يتحكم فيه أفراد الشركة تستعمل معايير انترنت من Http وhtml وبرتوكول الاتصالات TCP /IP .

- الاكسترانت EXTRANET: هي الشبكة التي تربط شبكات الإنترانت الخاصة بالمتعاملين والشركاء والمزودين ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد، أو تجمعهم مركزية التخطيط أو الشراكة وتؤمن لهم تبادل المعلومات والتشارك فيها دون المساس بخصوصية الإنترانت المحلية لكل شركة.

المطلب الثالث: أنواع نظام المعلومات ووظائفه

الفرع الأول: أنواع نظام المعلومات

تتنوع نظام المعلومات بتنوع المستوى الإستراتيجي السائد وتختلف باختلاف احتياجاتها من المعلومات، وذلك راجع لتلبية الاحتياجات ودعم لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، وفيما يلي سنتطرق إلى نظم المعلومات حسب كل مستوى إداري.

1. **نظم المعلومات الوظيفية:**

تقوم هذه النظم على دعم المجالات الوظيفية الرئيسية للمؤسسة وتتمثل في وظيفة التسويق، الموارد البشرية، المالية والمحاسبية، تهدف لدعم الأنشطة المختلفة وفي هذا الصدد نميز بين أربعة أنواع من النظم وهي:

أ – **نظام المعلومات التسويقية** : يعد نظام المعلومات التسويقية أحد نظم المعلومات الفرعية في المنظمة في إطار نظام المعلومات، وعليه فان تحديد مفهومه ينحصر في هذا الإطار أيضا في انسجامه مع المفهوم الشامل لنظام المعلومات، إذ عرفه (King) على أنه أحد نظم المعلومات الفرعية داخل المنظمة والذي يهدف إلى تجميع البيانات من مصادرها الداخلية والخارجية ومعالجتها وتخزين المعلومات واسترجاعها وإرسالها إلى صانعي القرارات و الاستفادة منها في التخطيط للأنشطة التسويقية والرقابة عليها[1].

ويعرف كذلك على أنه" عبارة عن عملية مستمرة ومنظمة، تظم الأفراد والمعدات والإجراءات والتي تتفاعل فيما بينها لجمع وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل البيانات الماضية والمستقبلية، والمتعلقة بأعمال المؤسسة والعناصر المؤثرة فيها، والعمل على استرجاعها للحصول على المعلومات

[1] محمد عبد حسين الطائي، تيسير محمد العجارمة، **نظم المعلومات التسويقية**، دار إثراء للنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص19.

اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية في الوقت وبالشكل المناسب وبالدقة المناسبة، بما يحقق أهداف المؤسسة.

ب –**نظام المعلومات المحاسبية**: يعرف نظام المعلومات المحاسبي بأنه مجموعة الموارد البشرية والمادية التي تهدف إلى جمع البيانات الاقتصادية المتعلقة بجميع أنشطة المنظمة، ومعالجتها وتوفيرها بشكل معلومات إلى مستخدميها لتمكينهم من إصدار الأحكام واتخاذ القرارات المختلفة[1].

ويعرف أيضا على أنه"ذلك الجزء الأساسي من نظام المعلومات للمنظمة الذي يقوم بحصر وتجميع البيانات المالية والمحاسبية من مصادر داخلية وخارجية، ثم يعمل على تشغيل البيانات وتحويلها إلى معلومات محاسبية مفيدة لمستخدميها[2].

ت –**نظام معلومات الموارد البشرية** : هو نظام معلومات ينتج المعلومات المرتبطة بالموارد البشرية، فهو مجموعة من الطرق والإجراءات تعمل على إدامة سجلات الموظفين والإشراف على مهاراتهم، من خلال الأداء الوظيفي، التدريب، ودعم تعويضات العمال، وتطوير المسار الوظيفي، إذ أن غاية إدارة الموارد البشرية هي تحقيق الفعالية والكفاءة في استغلال الموارد البشرية[3].

كما يعرف كذلك بأنه" النظام الذي يعمل على استقبال، تخزين، استرجاع، معالجة، تحليل وبث المعلومات المفيدة والمتعلقة أساسا بتسيير الموارد البشرية"[4].

وتسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها[5]:

- إعداد الخطط والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.
- التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وتحليلها.
- تخطيط المسارات الوظيفية ومسارات الترقية، وإعداد التقارير الخاصة بادرة العنصر البشري.

---

[1] إبراهيم ميده،" **العوامل المؤثرة في نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية** "، دراسة ميدانية الشركات الصناعية الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد25، العدد الأول، 2009، ص534.

[2] فيصل السايخي، **أنظمة المعلومات واستخداماتها، وفوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة**، دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص57.

[3] فايز جمعة النجار، **نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر، عمان، مصر، 2013، ص128.

[4] شارف عبد القادر ،" **دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية** ، "**حالة المؤسسات الجزائرية** "، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012/2011، ص30.

[5] زاوي صورية، تومي ميلود، "**دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة**"، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان/ 2010، ص4.

- تقييم سياسات وممارسات وبرامج الموارد البشرية.
- تدعيم الأنشطة العمومية لإدارة الموارد البشرية لتسجيل ساعات العمل والغيابات.

ث –**نظام المعلومات الإنتاجي** : يعرف نظام معلومات الإنتاج بأنه نظام مبني على الحاسب يوفر معلومات حول مختلف الشؤون المتعلقة بالعملية الإنتاجية ويزود إدارة الإنتاج والإدارات الأخرى بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات[1].

ويعمل نظام المعلومات الإنتاجي على:

- توفير المعلومات التي ترشد القرارات الخاصة بمدير الإنتاج في مجال تخطيط، تنظيم، توجيه، والرقابة على الإنتاج، على الموارد، على الجودة، وعلى الصيانة.

2. نظم المعلومات الإدارية:MIS (Management Information Systems)

هي عبارة عن نظم معلومات تعتمد على الحاسب الآلي وتكون في مستوى الإدارة داخل المنظمة وهي تعمل على مساعدة المديرين في أداء وظائف تخطيط، مراقبة وضع القرار من خلال تقديم تقارير ملخصة روتينية، واستثنائية[2].

وقد تم تعريفها على أنها" مجموعة منظمة من الوسائل التي توفر المعلومات عن الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل فيما يتعلق بالعمليات الداخلية للمنظمة والمخابرات الخارجية لها. وهي تلك التي تدعم وظائف التخطيط والرقابة والعمليات في المنظمة من خلال توفر معلومات في التوقيت المناسب لمساندة عملية صنع القرار[3].

من التعريفات السابقة يمكن أن نستخلص عدد من العناصر التي تميز نظم المعلومات الإدارية كالآتي[4]:

- أنه نظام متكامل يربط بين مجالات وظيفية مختلفة (تسويق، إنتاج، تمويل، أفراد...الخ.)، ويحقق التكامل بين معلومات هذه المجالات الوظيفية، ووصف عمليات المؤسسة ككل.
- أنه نظام يساعد الإدارة في صنع القرارات، سواء كانت روتينية أو غير روتينية، ففي كل الحالات تكون هناك حاجة إلى معلومات دقيقة تصل للإدارة في الوقت المناسب.

---

[1] إسمهان خلفي، **دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات، "دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008، ص83.

[2] نبيل محمد مرسي خليل، **نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الأولى، دار خوارزم العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص48.

[3] عبد الرحمان الصباح، **نظم المعلومات الإدارية**، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص76.

[4] محمد أحمد حسان، **نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص ص 180_181.

- أنه نظام يصف الماضي والحاضر ويتنبأ بالمستقبل، فالمعلومات تصف وضع المؤسسة في الماضي، كما تصف الوضع الحالي لها وما يجب أن تكون عليه في المستقبل.
- أنه نظام يصف العمليات الداخلية للمؤسسة، فهو يلاحظ ويرصد باستمرار العمليات الداخلية ويقارنها بالتوقعات أو الخطط الموضوعية، ثم يظهر المجالات التي تحتاج إلى تعديل.
- أنه نظام يقوم بدور المخابرات الخارجية، حيث يرصد الأحداث والفرص التي تظهر في البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي يمكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة أو على عملياتها الداخلية.

3. نظم دعم القرار: DSS (Décision support system)

يعتبر نظام دعم القرار (DSS) أحد الأنواع الهامة من نظام المعلومات المعتمدة على الكمبيوتر، والتي أصبحت تتزايد استخداماتها في اتخاذ القرارات التنظيمية، فنظام دعم القرار يساعد متخذ القرار في إيجاد صيغة جيدة للقرارات والمشاكل والمواقف شبه محددة أو مهيكلة، والتي لها إجراءات محددة سلفا يمكن اعتبارها إجراء أساسيا في نظام دعم القرار بالإضافة إلى المواقف التي تحدث بطريقة نادرة أو غير متكررة وأيضا المنظمة لا تكون لديها إجراءات روتينية لكي ترشد سلوكيات القرار، علاوة على ذلك، فإن العوائد المتوقعة من القرار تكون غير واضحة وغير قابلة أو صعبة التنبؤ وهذه الأنواع من المواقف والحالات المطلوب اتخاذ قرارات فيها تزداد في الإدارة الوسطى والإدارة العليا في المنظمة.

4. نظم المعلومات الإستراتيجية:

تتمثل مخرجات نظام المعلومات الإستراتيجية بالمعلومات الإستراتيجية والتي تأخذ عدة مفاهيم ومنها ما جاء به **(Awad)** حيث عرفها" بأنها تكون ذات توجه مستقبلي ومشتملة على قدر معين من الغموض، وهي ترتبط بتخطيط السياسات للأجل الطويل، والذي يكون من مهام الإدارة العليا[1].

أما عن دور نظام المعلومات الاستراتيجي فهو يساعد على القيام بمسح البيئة الخارجية، إضافة إلى السيطرة على الأنشطة الداخلية للمنظمة. ويمكن اعتباره نقطة قوة للمنظمة أو نقطة ضعف، أما عن دوره في توفير البيانات ذات العلاقة بالتحليل البيئي فهو يساهم في توفير ما يلي[2]:

أ- البيانات المتعلقة بالأنشطة الداخلية للمنظمة لمساعدتها في تقييم واقع أنشطتها الداخلية.

[1] حسن علي الزغبي، **نظم المعلومات الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص38.

[2] غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، **مرجع سابق**، ص153.

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

ت- البيانات المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجيات والرقابة عليها، أي تقييم الأداء الاستراتيجي.

الفرع الثاني: وظائف نظام المعلومات

من أجل إيصال المعلومة بالشكل المناسب، والتوقيت المناسب، أوجب على نظم المعلومات القيام بمجموعة من الوظائف نذكرها كالأتي:

1/- تجميع البيانات

أي تجمع المعلومات المتعلقة بالنشاط موضع الدراسة والموارد المستخدمة، والأساليب المستعملة، والمتغيرات المحيطة، حيث يكون التجميع من كافة المصادر ذات العلاقة سواء كانت من أجل النظام أو خارجه وذلك وفقا لخطط محددة تعكس احتياجات مختلف أجزاء التنظيم من المعلومات[1].

2/- تشغيل البيانات(معالجة البيانات)

تقوم المعالجة بتحويل البيانات أو المعلومات القاعدة من خلال مجموعة من الإجراءات أو المنظمات لتصبح معلومات صالحة للاستعمال في التسيير لاتخاذ القرار، وقد تكون هذه المعالجة يدوية أو أولية، وإما أن تكون معا في آن واحد، وفي ما يلي شرح لإجراء هذه المعالجة[2]:

أ - **العمليات المحاسبية**: أي معالجة البيانات حسابيا عن طريق العمليات المنطقية، كالجمع، الطرح، القسمة...الخ وذلك للحصول على بيانات جديدة مثال: نقوم بضرب عدد الوحدات المباعة في السعر للحصول على قيمة المبيعات.

ب - **الفرز والتركيب**: بمعنى وضع البيانات في تسلسل منطقي أو حسابي معين.

ت - **التصنيف**: وهو ترتيب البيانات في مجموعة من الفئات أو مجموعات وفقا للخصائص المشتركة بين بيانات كل فئة أو مجموعة.

ث - **التلخيص**: ويقصد بالتلخيص تجميع وتركيز البيانات التفصيلية بغرض التأكد على نقاط أساسية، أو اتجاهات معينة في صورة مجاميع أو نتائج ضمن الكم الهائل من البيانات.

[1] أحمد محمد المصري، **مرجع سابق**، ص208.

[2] أحمد حسين علي حسين، **نظم المعلومات المحاسبية،"الإطار الفكري والنظم التطبيقية"**، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، 2004، ص34.

3/- إدارة البيانات

غالبا لا يتم معالجة البيانات فور الحصول عليها بل يتم تخزينها، لذلك تقوم وظيفة إدارة البيانات بالأنشطة الخاصة وتتمثل في التخزين، استرجاع البيانات والتحديث، وهي كما يلي[1]:

أ - **التخزين**: تخزين البيانات والمعلومات من النشاطات المهمة لنظام المعلومات، حيث يسمح هذا التخزين بتسهيل استخدامات المعلومات والبيانات واسترجاعها مرة أخرى.

ب - **الاسترجاع**: هو عكس التخزين بمعنى يتم فيه استدعاء البيانات المخزنة لأغراض التشغيل، والمعالجة، واسترجاع النتائج، لتوصيلها كمعلومات إلى المستفيدين.

ت - **التحديث**: ويشمل التحديث تسوية البيانات المخزنة لتعكس الأحداث الجديدة والعمليات والقرارات، وكنتيجة للتحديث تعكس البيانات بعد تحديث الحالة الحالية للأحداث مثل حالة أرصدة الحسابات الدائنين.

4/- استخراج المعلومات(المخرجات)

بعد تشغيل البيانات يتم استخراج المعلومات وفقا حاجة مستخدميها إلى تحقيق الهدف من التشغيل، وبعد حفظ ونسخ كل البيانات والمعلومات يتم إرسالها إلى الجهات أو الأشخاص المعنيون باستخدامها بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب، حيث تأخذ هذه المخرجات عدة أشكال تختلف باختلاف التكنولوجيا السائدة[2].

5/- نشاط الرقابة

حيث تعد وظيفة الاتصال في نظام المعلومات لا تقتصر على إيصال المعلومة إلى مستخدميها بل تتعلق بنشاط الرقابة حول أداء النظام، حيث لابد أن يكون الاتصال مزدوجا في الاتجاهين بين النظم والمستفيدين للتأكد من فهمهم للمعلومات المطلوبة، ومن ثم يتم استخراج نتائج الاتصال إلى النظام للقيام بالمقارنة بين النتائج والمعايير المطلوبة للأداء[3].

---

[1] سعيد عبد الكريم ، "**نظام المعلومات التسويقية ودورها في تحسين الميزة التنافسية** "، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2010، ص55.

[2] جودي سامية ، **تطوير نظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة، 2009، ص47.

[3] منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية والتطبيقات)، **مرجع سابق**، ص39.

المبحث الثالث: مساهمة نظام المعلومات في التشخيص الإستراتيجي

تكتسي نظم المعلومات أهمية بالغة بالنسبة لكل المؤسسات، حيث تعد أداة فعالة في رصد ومعرفة كل ما يجري في المحيط من تغيرات وتحولات، بالإضافة إلى أن هذا النظام يكسب المؤسسة ميزة تنافسية عن بقية المنافسين، إذ ما تم استخدامه بفعالية كاملة من قبل المسيرين داخل المؤسسة، وقد أصبح من الضروري في الوقت الراهن على كل المؤسسات أن تقوم بالدراسات المستمرة لتشخيص عوامل ومتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك نظرا لما أصبحت تتميز به هذه البيئة من تزايد في درجة التعقيد والتغير وعدم التأكد، ولهذا يجب على المؤسسة أن تتوفر على نظام معلومات دقيق فمن خلاله يتم توضيح التشخيص لمتغيرات بيئة المؤسسات. وفي هذا المبحث سنحاول تحديد دور نظام المعلومات في عملية التشخيص الإستراتيجي.

المطلب الأول: تأثير نظم المعلومات في تشخيص البيئة الداخلية

استخدم نظام المعلومات كأداة للوصول إلى تحليل داخلي سليم للمؤسسات من خلال:

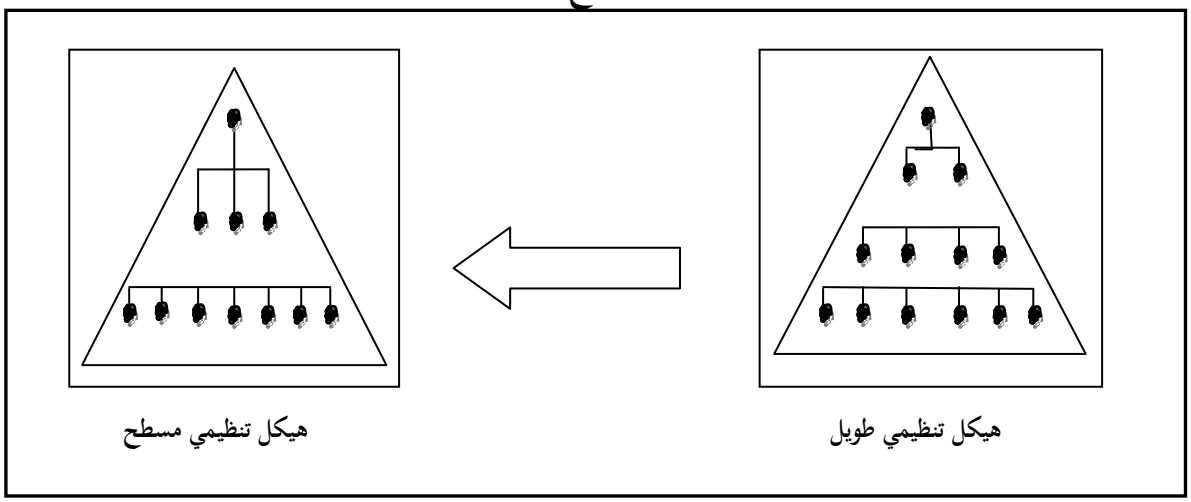
الفرع الأول: تأثير نظم المعلومات في تشكيل وتحويل الهياكل التنظيمية

يرى العديد من الباحثين أن تأثير نظم المعلومات على التصميمات التنظيمية يتمثل في إسهامها الملحوظ في إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي الطويل الذي يتسم بضيق نطاق الإشراف، وقلة عدد المستويات الإدارية، وذلك لأن نظم المعلومات توفر لمديري المؤسسة تيار متنوع ومتدفق من المعلومات مما يمكنهم من الإشراف على أكبر عدد ممكن من المرؤوسين، أي تطبيق نطاق إشراف متسع، ويتسبب هذا الأخير بالتبعية فيتم تخفيض عدد المستويات الإدارية للتنظيم، مما يؤدي إلى تحول الهيكل التنظيمي من هيكل تنظيمي طويل إلي هيكل تنظيمي مسطح.

وتتأثر التصميمات البيروقراطية الآلية بصفة أكبر بنظم المعلومات كونها تتصف أكثر من غيرها بضيق نطاق الإشراف وارتفاع عدد المستويات الإدارية وهو ما يتسبب فيها استطالة الهيكل التنظيمي، في حين يكون تأثيره بنسبة أقل في التصنيفات الحيوية التي تتصف باتساع نطاق الإشراف وقلة عدد المستويات الإدارية، والتدفق الحر للمعلومات بين أفراد التنظيم وارتفاع درجة مشاركتهم المعلوماتية. والشكل التالي يوضح هذا التأثير[1]:

[1] شاوي صباح ،" **اثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** "، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، 2010، ص101.

الشكل رقم (2-4): أثر نظم المعلومات في تحويل الهيكل التنظيمي من هيكل طويل إلى هيكل مسطح



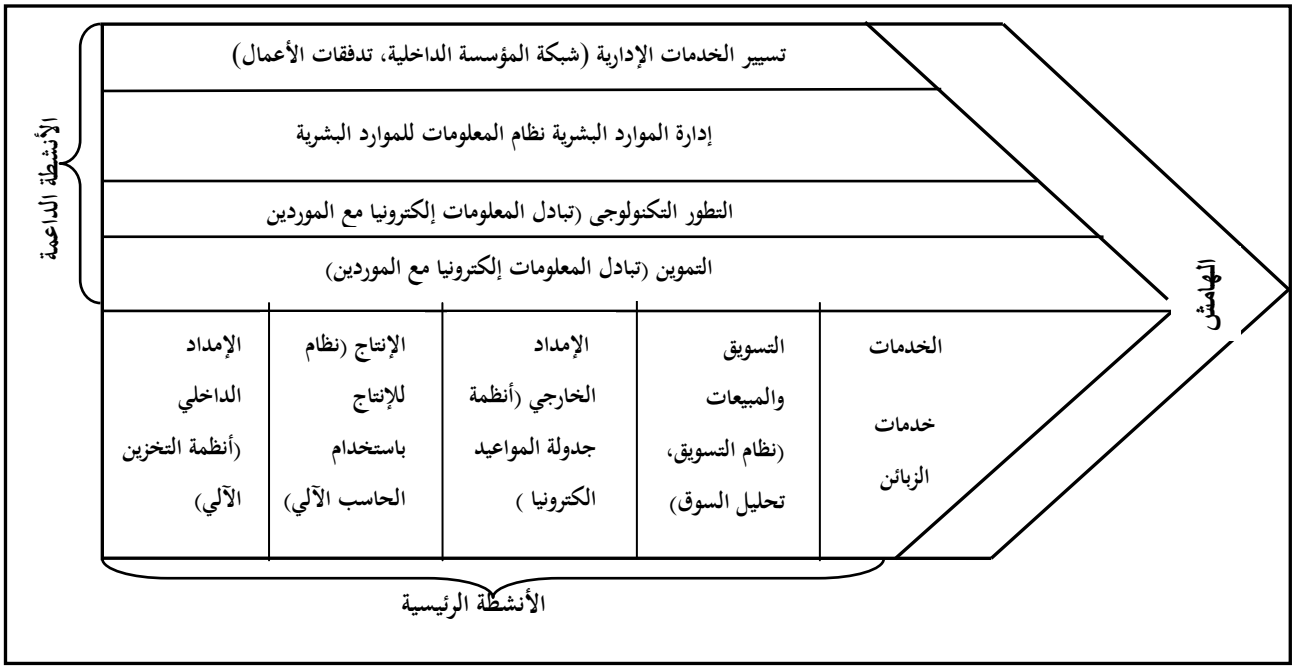
المصدر: شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، 2010، ص101.

الفرع الثاني: تأثير نظم المعلومات على سلسة القيمة

سبق وتطرقنا إلى مفهوم سلسة القيمة في الفصل الأول وقلنا أي مؤسسة تقوم على مجموعة من الأنشطة سواء كانت أساسية أو داعمة هدفها في النهاية هو خلق قيمة أو منفعة لعملائها، وهذا ما يوضحه نموذج بورتر لتحليل أنشطة المؤسسة الرئيسة والأنشطة الداعمة لها، من أجل تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية الموجودة حاليا أو المحتملة وهذا ما سنراه من خلال تأثير نظم المعلومات على أنشطة سلسة القيمة بشقيها الرئيسية والداعمة من خلال الشكل رقم (2-5) دور نظام المعلومات في دعم سلسة القيمة حيث تستخدم نظم المعلومات بمختلف أنواعها كأداة فاعلة لدعم وإسناد الأنشطة الرئيسة التي تضيف قيمة إلى منتجات وخدمات المؤسسة بالإضافة إلى أدوارها في تخطيط وتنفيذ الأنشطة المساعدة على مستوى خدمات الدعم والتنسيق الإداري، إدارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، دعم وظيفة الشراء.

والشكل التالي يبين دور نظم المعلومات في سلسة القيمة:

الشكل رقم(2-5): دور نظم المعلومات في دعم سلسة القيمة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العيد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (مفاهيم، الأساسيات، التطبيقات)، مرجع سابق، ص103.

حيث يتضح لنا من خلال الشكل أدناه أن استخدام نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات تتولى توفير

المعلومات لتنفيذ الأنشطة الداعمة في سلسة القيمة ببناء نظام لتسهيل تدفق البيانات عبر الانترنت، بالإضافة إلى دعم وتسهيل الأنشطة الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية بوجود نظام معلومات خاص بالموارد البشرية حيث يسمح بتوفير كل المعلومات المتعلقة بالمسار الوظيفي للعاملين، وتطبيق نظام معلومات للتدريب ويطبق نفس الأمر على وظائف التطوير التكنولوجي الذي يمكن من استخدام الحاسب الآلي للتعاون مع شركات الإنتاج في مجالات الهندسة والتصميم للمنتجات، وبالاعتماد على الطرق الإلكترونية (التجارة الإلكترونية) في تبادل الوثائق والبيانات والأوامر لتسهيل عملية الحصول على الموارد وتقوية العلاقات مع الموردين. أما فيما يتعلق بدعم الأنشطة الرئيسة في سلسة القيمة، فهناك تطبيقات عديدة لنظم وتكنولوجيا المعلومات، فيمكن استخدام تقنيات نظم المعلومات في مجالات وتطبيقات إمداد المؤسسة بمدخلاتها، ببناء نظام للمخزون يقوم بتوفير معلومات حول حركة المخزون في وقت الحاجة إليه، وللقيام بعمليات الإنتاج يمكن الاعتماد على نظم التصنيع المرنة بالحاسوب أو دعامة المخرجات التي يمكن أن تتم إلكترونيا عن طريق بناء نظام فوري لتشغيل عمليات نقاط البيع[1].

[1] منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العيد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم، الأساسيات، التطبيقات)، ص104.

وكذلك يساعد نظام المعلومات في تحليل السوق ببناء نظام للتسويق، باستخدام بيانات العملاء الموجودة على قواعد الانترنت وأخيرا يمكن أن يقدم خدمات للزبائن.

ومن خلال الشرح السابق نلاحظ وجود تأثير قوي لنظم المعلومات على سلسلة القيمة وذلك من خلال تأثيرها التكويني على الأنشطة الرئيسية والداعمة، أو من خلال ما تحدثه من تحويل في أسلوب تنفيذ أنشطة القيمة. إن لكل نشاط في سلسلة القيمة عنصر مادي وعنصر معلوماتي، فالعنصر المادي يتضمن المهام المادية المطلوبة لتنفيذ النشاط أما عنصر المعلومات فيشمل كل مهام معالجة البيانات وإنتاج المعلومات الضرورية لتنفيذ نشاط القيمة، وتلعب نظام المعلومات دورا مهما في تعزيز أنشطة الدعم والإسناد فمثلا يمكن لنظم أتمتة المكاتب أن تساعد في تسهيل التفاعل بين كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة من خلال استخدام البريد الإلكتروني والبرامج التطبيقية الأخرى، كما تساهم نظم مساندة القرارات في دعم عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بالأنشطة الرئيسية والداعمة التي تتكون منها سلسلة القيمة[1].

الفرع الثالث: تأثير نظم المعلومات على التحليل الوظيفي

من خلال ما تطرقنا له في المبحث الثاني فيما يخص تصنيفات نظم المعلومات وخاصة تلك النظم التي تدعم الوظائف الرئيسية القائمة عليها كل المؤسسات من وظيفة الإنتاج، التسويق، البحث والتطوير، وظيفة المالية ...الخ أي الدور الكبير الذي يلعبه على المستوى الداخلي ، حيث يمكن إبراز حاجة المعلومات التي يوفرها هذا النظام وما يفرزه من تسهيلات.

وعليه إن استخدام نظم المعلومات في المستوى التشغيلي، وكذلك نظم المعلومات الوظيفية من شأنها أن توفر معلومات تفصيلية عن التعاملات اليومية الجارية داخل المؤسسة، كما أن استخدام نظم المعلومات المستوى الإداري يمكن المسئولين من اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بسير الأنشطة في الإدارة الوسطى، كذلك يمكن استخدامه في المستوى الإستراتيجي من طرف المسيرين في الإدارة العليا يسمح لهم بالقيام بالنشاطات ذات البعد الإستراتيجي وبالحصول على معلومات موجزة ودقيقة عن الأداء الشامل للمؤسسة.

المطلب الثاني: تأثير نظم المعلومات على البيئة الخارجية

إن استخدام نظم المعلومات له أهمية كبيرة، فالبعض من المؤسسات تقوم بتطوير نظم معلوماتها حتى تتمكن من متابعة الاتجاهات الأساسية في بيئتها بأسلوب ثابت فهذه النظم تلعب دورا كبيرا في مساعدة

[1] عماد أحمد إسماعيل، **"خصائص المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى"** (دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة)، شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص55.

المؤسسات على فهم التغيرات الحاصلة في محيطها وكذلك على العمل في هذا المحيط، حيث سنتناول أولا تأثير نظم المعلومات على القوى التنافسية ثم تأثيره على اليقظة الإستراتيجية.

الفرع الأول: تأثير نظم المعلومات على القوى التنافسية

ذكرنا في الفصل الأول أن بورتر حدد المناخ التنافسي في خمسة قوى، حيث تساعد نظم المعلومات في التعامل معها من خلال ما يلي[1]:

- خلق العوائق أو الموانع أمام دخول المنافسين إلى الأسواق، ويمكن ذلك من خلال استخدام التجسس الإداري في الحصول على معلومات إستراتيجية يمكن استخدامها لذلك الهدف.
- التغيير الكامل للمنافسين من خلال تقديم خدمات جيدة أو منتجات جيدة لم يقدمها المنافسين.
- التغيير الشامل لعمليات المؤسسة كما هو الحال بالنسبة لتغيير طبيعة أو بيئة الأعمال الخاصة بها.
- تكثيف عمليات المؤسسة كالتسعير كي يتيح لها اختيار إستراتيجية تسعير مثلى لخدماتها ومنتجاتها.

الفرع الثاني: نظم المعلومات واليقظة الإستراتيجية

نظم المعلومات تعد أداة أساسية للقيام بالمتابعة البيئية وذلك من خلال استخدامها في جمع ومعالجة ونشر المعلومات المتعلقة بمحيط المؤسسة، وهو ما يعبر في الحقيقة عن مفهوم اليقظة الإستراتيجية والتي يقصد بها "عملية البحث عن المعلومة سواء كانت إستراتيجية أو اجتماعية أو سياسية أو عالمية وتكنولوجية أو خاصة بمحيط المؤسسة وكل ما يتواجد فيه من متغيرات وفرص وأخطار، فهي تتمثل في جمع ومعالجة وتخزين المعلومات وكل الإشارات القوية والضعيفة الصادرة عن المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة"[2].

ويمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية هي إحدى الطرق لضمان النجاح المستمر للمؤسسات في بيئات شديدة التنافس، فهي السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن من الإصغاء المسبق والإرادي إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من أثارها، وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية[3].

---

[1] محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، **نظم المعلومات الإستراتجية(منظور الميزة الإستراتيجية)**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر، عمان، 2009، ص188.

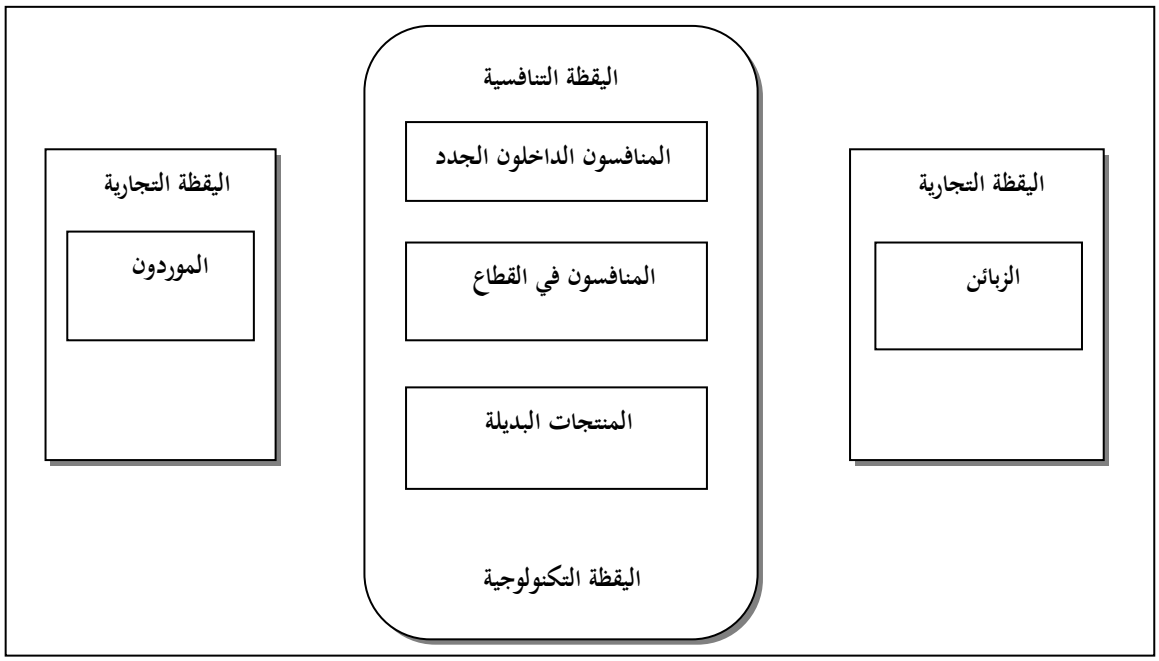
[2] نعيمة غلاب، زغيب مليكة،" **واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية** "، دراسة ميدانية، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، يومي26/23 أفريل 2012.

[3] سعيد كرومي، أحمد عمر سرتي،" **أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة** "، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات، ص8.

لقد أصبحت معظم المؤسسات التي تمارس نشاطها ضمن بيئة تتميز بازدياد حدة المنافسة، لذلك فإنه من الضروري على كل مؤسسة ترغب في البقاء والاستمرار، أن تقوم بصفة دائمة على تشخيص عناصر بيئتها الصناعية خاصة فيما يتعلق بالمنافسين المباشرين لها، ومن أجل القيام بذلك لابد من توفر أداة أو وسيلة مناسبة، حيث يعد الاعتماد على"اليقظة الإستراتيجية" أحد الوسائل الأنسب لذلك، فهذه الأخيرة التي يمكن تجزئتها إلى أربعة أنواع من اليقظة هي: اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، واليقظة البيئية. تشكل في مجملها نظم متخصصة لليقظة والتي تلعب دورا مهما في تشخيص البيئة الصناعية للمؤسسة.

وبحكم اهتمام كل من اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية بعناصر محددة من بيئة عمل المؤسسة فقد طرح كل من (Martinet et Ribault) في هذا الصدد رؤية هامة للعلاقة التي تجمع بين القوى الخمس لـ (Porter) بمختلف أنواع اليقظة مثلما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-6): الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع قوى المنافسة لـ (Porter)



المصدر: رتيبة حديد ونوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسيير حديثة لتنافسية المؤسسات، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد في جامعة ورقلة، يومي 09/08 مارس 2005، ص167.

من خلال الشكل نجد[1]:

[1] رتيبة حديد ونوفيل حديد ،" **اليقظة التنافسية وسيلة تسيير حديثة لتنافسية المؤسسات** "، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد في جامعة ورقلة، يومي09/08 مارس 2005، ص167.

❖ **اليقظة التنافسية:** هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة، من خلال جمع المعلومات المتحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة(نقاط القوة ونقاط الضعف) من أجل استخراج النتائج واستخدامها في اتخاذ القرارات بالمؤسسة. وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة الأداء الحالي للمنافس، إستراتيجية المنافس، أهداف وقدرات المنافس الجديد، الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس. وتعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ماله علاقة بالمؤسسة المنافسة من خلال معرفة ما يلي[1]:

- ✓ منتجات المؤسسة النافسة: التشكيلة الكاملة، الحصص السوقية، القطاعات السوقية المغطاة.
- ✓ تقنية البيع والتوزيع: شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة.
- ✓ الشركاء: شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان.
- ✓ الإنتاج: نظم الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج.
- ✓ البحث والتطوير: التكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة.

❖ **اليقظة التكنولوجية:** تهتم خاصة بتأثير التطورات التكنولوجية على إستراتيجية المنظمة وكذلك على الحركات الإستراتيجية للمنافسين، وهذا النوع من اليقظة مكرس بصفة أساسية لتطور التكنولوجيات والتقنيات، أي الاكتشافات العلمية، الإبداعات التكنولوجية بالنسبة (للمنتجات أو الخدمات) التطورات في إجراءات التركيب، ظهور أدوات ومنتجات جديدة.

وتتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في[2]:

- ✓ جمع المعلومة العلمية، التقنية، التكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.
- ✓ تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين
- ✓ الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من: الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في أساليب وطرق الصنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة.

❖ **اليقظة التجارية** : على المؤسسة أن تطور نوع ثالث من اليقظة إلى جانب كل من اليقظة التنافسية واليقظة التكنولوجية والمتمثل في اليقظة التجارية والذي يهتم عموما بالزبائن والموردين.

- ✓ الزبائن(الأسواق): ويتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذلك بتطوير العلاقة بين الزبائن والمؤسسة.

[1] رتيبة حديد ونوفل حديد، **مرجع سابق**، ص168.

[2] سعيد كرومي، أحمد عمر ستي، **مرجع سابق**، ص9.

- ✓ الموردين: يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة وإمكانية المورد على انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة.

المطلب الثالث: تأثير نظم المعلومات على التحليل الثنائي (SWOT)

تلعب نظم المعلومات الإستراتيجية دورا مهما في مساعدة المؤسسات أثناء القيام بتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية، حيث يمكنها من الوصول إلى نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات للوصول إلى الخيار الإستراتيجي المناسب. ويكمن دور نظم المعلومات في توفير البيانات التي لها علاقة بالتحليل البيئي من خلال مساعدته فيما يلي[1]:

1. البيانات المتعلقة بالأنشطة الداخلية للمؤسسة حيث تساعدها في تقديم أنشطتها الداخلية.
2. البيانات عن البيئة الحالية وذلك في مساعدة المديرين في تحديد الفرص والتهديدات ومن ثم التنبؤ بواقع المؤسسة المستقبلي.
3. البيانات المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجيات والرقابة عليها أي تقييم الأداء والاستراتيجيات للمؤسسات.

حيث يجب أن تتلاءم قواعد البيانات الإستراتيجية مع متطلبات تحليل البيئة الداخلية والخارجية وبواسطة هذا التلاؤم يمكن توجيه الإدارة العليا إلى النجاح وتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات. ولهذا يمكن الوصول إلى أن نظام المعلومات أصبح له تأثير مهم يتمثل في جانبين:

- الجانب الأول: أنه يساهم في توفير المعلومات الإستراتيجية التي تعتبر المرتكز الأساسي لعمليات الإدارة الإستراتيجية ومنها التحليل البيئي.
- الجانب الثاني: يساعد المؤسسات في انجاز أعمالها بشكل أفضل، كما أن نظام المعلومات يعتبر استراتيجي إذا كان متناسقا مع أهداف وإستراتيجيات الأعمال وإذا كان له تأثير على أداء المؤسسة.

[1] غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، **مرجع سابق**، ص153.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل عرض وتحليل بعض المفاهيم الأساسية للنظام والبيانات والمعلومات لنتوصل إلى مصطلح نظام المعلومات ومعرفة أهم مكوناته وخصائصه وأبعاده ودوره الفعال في عملية تشخيص بيئة المؤسسات.

وتوصلنا إلى أنا نظام المعلومات له دور في عملية التشخيص الإستراتيجي الداخلي من خلال تأثيره على تشكيل وتحويل الهياكل التنظيمية وسلسلة القيمة والتحليل الوظيفي للمؤسسات، وأيضا مساهمته في التشخيص الاستراتيجي الخارجي من خلال تأثيره على القوى التنافسية، وباعتباره أداة أساسية للقيام بعملية اليقظة الإستراتيجية التي بدورها تستعمل للكشف الخارجي.

وهذه المساهمة التي يقدمها نظم المعلومات للتشخيص الإستراتيجي سيسهل من عملية الكشف لمتغيرات بيئة عمل المؤسسات وبالتالي الوصول إلى نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وأثناء قيام التفاعل بين هذه النتائج باستخدام نموذج (SWOT) سيمكن المؤسسات إلى اختيار البديل الاستراتيجي المناسب لعملها.

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج spss

```
/VARIABLES=المحور1 أ1 أ2 أ3 أ4 أ5 أ6 أ7 أ8
```

Corrélations

معامل الارتباط بيرسون لعبارات محاور الاستبيان

Corrélations

		المحور1	يعتمد نظام المعلومات بالمؤسسة على أحدث الأجهزة والبرمجيات.	النظام الموجود في المؤسسة يعمل على تجميع وتحليل وتوزيع المعلومات.	يتم تدريب العاملين على استخدام الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظام المعلومات والتعامل معها.	المؤسسة تمتلك نظام معلومات يساعدها على اكتشاف نقاط القوة والضعف.	تتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة وتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة.	تعتمد المؤسسة على برامج تسيير جد متطورة في تسيير العلاقات مع العملاء.	نظام المعلومات ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في المؤسسة.	لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة لمتطلبات العمل في المؤسسة.
المحور1	Corrélation de Pearson	1	.779**	.696**	.660**	.747**	.797**	.814**	.528**	.936**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.006	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26
يعتمد نظام المعلومات بالمؤسسة على أحدث الأجهزة والبرمجيات.	Corrélation de Pearson	.779**	1	.377	.324	.432*	.641**	.485*	.288	.509**
	Sig. (bilatérale)	.000		.057	.106	.027	.000	.012	.154	.008
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26
النظام الموجود في المؤسسة يعمل على تجميع وتحليل وتوزيع المعلومات.	Corrélation de Pearson	.696**	.377	1	.824**	.756**	.569**	.755**	.770**	.744**
	Sig. (bilatérale)	.000	.057		.000	.000	.002	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26
يتم تدريب العاملين على استخدام الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظام المعلومات والتعامل معها.	Corrélation de Pearson	.660**	.324	.824**	1	.749**	.619**	.719**	.750**	.724**
	Sig. (bilatérale)	.000	.106	.000		.000	.001	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26
المؤسسة تمتلك نظام معلومات يساعدها على اكتشاف نقاط القوة والضعف.	Corrélation de Pearson	.747**	.432*	.756**	.749**	1	.726**	.755**	.617**	.783**
	Sig. (bilatérale)	.000	.027	.000	.000		.000	.000	.001	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26
تتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة وتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة.	Corrélation de Pearson	.797**	.641**	.569**	.619**	.726**	1	.737**	.476*	.735**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.002	.001	.000		.000	.014	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26
تعتمد المؤسسة على برامج تسيير جد متطورة في تسيير العلاقات مع العملاء.	Corrélation de Pearson	.814**	.485*	.755**	.719**	.755**	.737**	1	.746**	.845**
	Sig. (bilatérale)	.000	.012	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26
نظام المعلومات ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في المؤسسة.	Corrélation de Pearson	.528**	.288	.770**	.750**	.617**	.476*	.746**	1	.564**
	Sig. (bilatérale)	.006	.154	.000	.000	.001	.014	.000		.003
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26
لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة لمتطلبات العمل في المؤسسة.	Corrélation de Pearson	.936**	.509**	.744**	.724**	.783**	.735**	.845**	.564**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.008	.000	.000	.000	.000	.000	.003	
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=المحور_أولا2 ب1 ب2 ب3 ب4 ب5 ب6 ب7 ب8
```

Corrélations

Corrélations

		المحور_أولا2	تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدراتها المالية لمعرفة نقاط القوة والضعف.	تعتبر عادات وتقاليد وقيم العمال السائدة في المؤسسة بمثابة نقطة قوة لها.	القيادة التي تسود المؤسسة هي قيادة ديمقراطية تقوم على المشاركة وتقبل الآراء والأفكار.	الهيكل التنظيمي الذي يسود المؤسسة هو الهيكل القطاعي وذلك لوجود فروع تابعة للمؤسسة.	المؤسسة تستفيد من الدراسات والبحوث السابقة لتدارك نقاط الضعف.	تتوفر لدى المؤسسة مصادر تمويل متنوعة وكثيرة نسبيا مقارنة بمصادر التمويل التي تملكها المؤسسات الناشطة في نفس المجال.	تعتبر الحملات الإعلانية مصدر رئيسي لزيادة عدد العملاء.	تقوم المؤسسة على مبدأ التفويض لتشجيع روح المسؤولية لدى العاملين.
المحور_أولا2	Corrélation de Pearson	1	.882**	.696**	.807**	.762**	.781**	.712**	.857**	.951**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26
تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدراتها المالية لمعرفة نقاط القوة والضعف.	Corrélation de Pearson	.882**	1	.838**	.681**	.629**	.633**	.613**	.670**	.693**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.001	.001	.001	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26
تعتبر عادات وتقاليد وقيم العمال السائدة في المؤسسة بمثابة نقطة قوة لها.	Corrélation de Pearson	.696**	.838**	1	.602**	.467*	.584**	.471*	.603**	.515**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.001	.016	.002	.015	.001	.007
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26
القيادة التي تسود المؤسسة هي قيادة ديمقراطية تقوم على المشاركة وتقبل الآراء والأفكار.	Corrélation de Pearson	.807**	.681**	.602**	1	.706**	.719**	.744**	.767**	.788**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.001		.000	.000	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26
الهيكل التنظيمي الذي يسود المؤسسة هو الهيكل القطاعي وذلك لوجود فروع تابعة للمؤسسة.	Corrélation de Pearson	.762**	.629**	.467*	.706**	1	.675**	.782**	.781**	.752**
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.016	.000		.000	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26
المؤسسة تستفيد من الدراسات والبحوث السابقة لتدارك نقاط الضعف.	Corrélation de Pearson	.781**	.633**	.584**	.719**	.675**	1	.717**	.885**	.780**
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.002	.000	.000		.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26
تتوفر لدى المؤسسة مصادر تمويل متنوعة وكثيرة نسبيا مقارنة بمصادر التمويل التي تملكها المؤسسات الناشطة في نفس المجال.	Corrélation de Pearson	.712**	.613**	.471*	.744**	.782**	.717**	1	.729**	.687**
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.015	.000	.000	.000		.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26
تعتبر الحملات الإعلانية مصدر رئيسي لزيادة عدد العملاء.	Corrélation de Pearson	.857**	.670**	.603**	.767**	.781**	.885**	.729**	1	.870**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000		.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26
تقوم المؤسسة على مبدأ التفويض لتشجيع روح المسؤولية لدى العاملين.	Corrélation de Pearson	.951**	.693**	.515**	.788**	.752**	.780**	.687**	.870**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.007	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=المحور_ثانيا2 ت1 ت2 ت3 ت4 ت5 ت6 ت7
```

Corrélations

		المحور_2ثانيا	تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يقدم معلومات دقيقة حول مختلف المتغيرات الاقتصادية مثل معدل نمو الاقتصاد وسياسة الاقتراض والادخار وغيرها من المؤشرات.	تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يساهم في توفير معلومات حول نمط ومستوى معيشة أفراد المجتمع.	تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يقوم بتوفير معلومات ذات جودة عالية حول المنتجات البديلة التي يمكن أن تحل محل منتجات المؤسسة الأصلية.	تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يوفر معلومات مفيدة حول مختلف التشريعات واللوائح التي تصدرها الحكومة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.	يساعد نظام المعلومات في جمع ,معالجة وتحليل مختلف المعلومات المتحصل عليها من المحيط الاقتصادي.	يساعد نظام المعلومات في توفير معلومات دقيقة حول المنافسين الحاليين والمحتملين ومختلف تحركاتهم ,والذين يمثلون تهديدا للمؤسسة.	تستخدم المؤسسة نظام معلومات كأداة لليقظة والرصد المستمر والفعال للقوى المؤثرة على تنافسية المؤسسة.	تستخدم المؤسسة أجهزة حاسوبية آلية تساعد في تسريع معالجة البيانات المتحصل عليها من محيطها العام بشكل فوري.
المحور_2ثانيا	Corrélation de Pearson	1	.753**	.729**	.663**	.650**	.741**	.842**	.776**	.753**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26
تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يقدم معلومات دقيقة حول مختلف المتغيرات الاقتصادية مثل معدل نمو الاقتصاد وسياسة الاقتراض والادخار وغيرها من المؤشرات.	Corrélation de Pearson	.753**	1	.825**	.716**	.716**	.670**	.804**	.753**	.134
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.513
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26
تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يساهم في توفير معلومات حول نمط ومستوى معيشة أفراد المجتمع.	Corrélation de Pearson	.729**	.825**	1	.815**	.724**	.809**	.843**	.803**	.274
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.176
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26
تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يقوم بتوفير معلومات ذات جودة عالية حول المنتجات البديلة التي يمكن أن تحل محل منتجات المؤسسة الأصلية.	Corrélation de Pearson	.663**	.716**	.815**	1	.751**	.864**	.800**	.833**	.284
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.160
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26
تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يوفر معلومات مفيدة حول مختلف التشريعات والقوانين واللوائح التي تصدرها الحكومة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.	Corrélation de Pearson	.650**	.716**	.724**	.751**	1	.875**	.701**	.798**	.262
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.196
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26
يساعد نظام المعلومات في جمع ,معالجة وتحليل مختلف المعلومات المتحصل عليها من المحيط الاقتصادي.	Corrélation de Pearson	.741**	.670**	.809**	.864**	.875**	1	.804**	.829**	.445*
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.023
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26
يساعد نظام المعلومات في توفير معلومات دقيقة حول المنافسين الحاليين والمحتملين ومختلف تحركاتهم ,والذين يمثلون تهديدا للمؤسسة.	Corrélation de Pearson	.842**	.804**	.843**	.800**	.701**	.804**	1	.815**	.464*
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.017
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26
تستخدم المؤسسة نظام معلومات كأداة لليقظة والرصد المستمر والفعال للقوى المؤثرة على تنافسية المؤسسة.	Corrélation de Pearson	.776**	.753**	.803**	.833**	.798**	.829**	.815**	1	.416*
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.035
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26
تستخدم المؤسسة أجهزة حاسوبية آلية تساعد في تسريع معالجة البيانات المتحصل عليها من	Corrélation de Pearson	.753**	.134	.274	.284	.262	.445*	.464*	.416*	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.513	.176	.160	.196	.023	.017	.035	

N	محيطها العام بشكل فوري.	26	26	26	26	26	26	26	26	26

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.979	24

التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية المكونة للاستبيان

```
FREQUENCIES VARIABLES=الـجنس
```

Fréquences

Statistiques

الجنس

N	Valide	26
	Manquant	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	17	65.4	65.4	65.4
	أنثى	9	34.6	34.6	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=العمر
```

Fréquences

Statistiques

العمر

N	Valide	26
	Manquant	0

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	3	11.5	11.5	11.5
	سنة 40 من أقل إلى 30 من	15	57.7	57.7	69.2
	سنة 50 من أقل إلى 40 من	8	30.8	30.8	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=المستوى_التعليمي

Fréquences

Statistiques

المستوى_التعليمي

N	Valide	26
	Manquant	0

المستوى_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	3	11.5	11.5	11.5
	جامعي	8	30.8	30.8	42.3
	ليسانس	8	30.8	30.8	73.1
	عليا دراسات	7	26.9	26.9	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=عدد_سنوات_الخبرة

Fréquences

Statistiques

عدد_سنوات_الخبرة

N	Valide	26
	Manquant	0

عدد_سنوات_الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 05 من أقل	5	19.2	19.2	19.2
	سنوات 10 من أقل إلى 05 من	4	15.4	15.4	34.6
	سنوات20 من أقل إلى 10 من	12	46.2	46.2	80.8
	سنة 20 من أكثر	5	19.2	19.2	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=أ1 أ2 أ3 أ4 أ5 أ6 أ7 أ8
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences
Table de fréquences

يعتمد نظام المعلومات بالمؤسسة على أحدث الأجهزة والبرمجيات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	7.7	7.7	7.7
	موافق	15	57.7	57.7	65.4
	بشدة موافق	9	34.6	34.6	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

يتم تدريب العاملين على استخدام الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظام المعلومات والتعامل معها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	7.7	7.7	7.7
	موافق غير	1	3.8	3.8	11.5
	موافق	16	61.5	61.5	73.1
	بشدة موافق	7	26.9	26.9	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

النظام الموجود في المؤسسة يعمل على تجميع وتحليل وتوزيع المعلومات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	7.7	7.7	7.7
	محايد	2	7.7	7.7	15.4
	موافق	19	73.1	73.1	88.5
	بشدة موافق	3	11.5	11.5	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

المؤسسة تمتلك نظام معلومات يساعدها على اكتشاف نقاط القوة والضعف.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	7.7	7.7	7.7
	محايد	5	19.2	19.2	26.9
	موافق	12	46.2	46.2	73.1
	بشدة موافق	7	26.9	26.9	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

تتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة وتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	11.5	11.5	11.5
	محايد	3	11.5	11.5	23.1
	موافق	12	46.2	46.2	69.2
	بشدة موافق	8	30.8	30.8	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

تعتمد المؤسسة على برامج تسيير جد متطورة في تسيير العلاقات مع العملاء.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	7.7	7.7	7.7
	موافق غير	2	7.7	7.7	15.4
	محايد	3	11.5	11.5	26.9
	موافق	12	46.2	46.2	73.1
	بشدة موافق	7	26.9	26.9	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

نظام المعلومات ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في المؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	7.7	7.7	7.7
	محايد	1	3.8	3.8	11.5
	موافق	16	61.5	61.5	73.1
	بشدة موافق	7	26.9	26.9	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة تستجيب لمتطلبات العمل في المؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3.8	3.8	3.8
	موافق غير	2	7.7	7.7	11.5
	محايد	3	11.5	11.5	23.1
	موافق	11	42.3	42.3	65.4
	بشدة موافق	9	34.6	34.6	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=ب1 ب2 ب3 ب4 ب5 ب6 ب7 ب8
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences
Table de fréquences

تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدراتها المالية لمعرفة نقاط القوة والضعف.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	3.8	3.8	3.8
	محايد	3	11.5	11.5	15.4
	موافق	19	73.1	73.1	88.5
	بشدة موافق	3	11.5	11.5	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

تعتبر عادات وتقاليد وقيم العمال السائدة في المؤسسة بمثابة نقطة قوة لها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3.8	3.8	3.8
	موافق غير	1	3.8	3.8	7.7
	محايد	8	30.8	30.8	38.5
	موافق	12	46.2	46.2	84.6
	بشدة موافق	4	15.4	15.4	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

القيادة التي تسود المؤسسة هي قيادة ديمقراطية تقوم على المشاركة وتقبل الآراء والأفكار.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	7.7	7.7	7.7
	موافق غير	1	3.8	3.8	11.5
	محايد	8	30.8	30.8	42.3
	موافق	12	46.2	46.2	88.5
	بشدة موافق	3	11.5	11.5	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

الهيكل التنظيمي الذي يسود المؤسسة هو الهيكل القطاعي وذلك لوجود فروع تابعة للمؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3.8	3.8	3.8
	موافق غير	1	3.8	3.8	7.7

	محايد	3	11.5	11.5	19.2
	موافق	17	65.4	65.4	84.6
	بشدة موافق	4	15.4	15.4	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

المؤسسة تستفيد من الدراسات والبحوث السابقة لتدارك نقاط الضعف.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3.8	3.8	3.8
	موافق غير	2	7.7	7.7	11.5
	محايد	1	3.8	3.8	15.4
	موافق	15	57.7	57.7	73.1
	بشدة موافق	7	26.9	26.9	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

تتوفر لدى المؤسسة مصادر تمويل متنوعة وكثيرة نسبيا مقارنة بمصادر التمويل التي تملكها المؤسسات الناشطة في نفس المجال.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3.8	3.8	3.8
	موافق غير	2	7.7	7.7	11.5
	محايد	4	15.4	15.4	26.9
	موافق	14	53.8	53.8	80.8
	بشدة موافق	5	19.2	19.2	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

تعتبر الحملات الإعلانية مصدر رئيسي لزيادة عدد العملاء.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	7.7	7.7	7.7
	محايد	2	7.7	7.7	15.4
	موافق	15	57.7	57.7	73.1
	بشدة موافق	7	26.9	26.9	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

تقوم المؤسسة على مبدأ التفويض لتشجيع روح المسؤولية لدى العاملين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	7.7	7.7	7.7
	محايد	4	15.4	15.4	23.1
	موافق	17	65.4	65.4	88.5
	بشدة موافق	3	11.5	11.5	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=ت1 ت2 ت3 ت4 ت5 ت6 ت7 ت8
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Table de fréquences

تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يقدم معلومات دقيقة حول مختلف المتغيرات الاقتصادية مثل معدل نمو الاقتصاد وسياسة الاقتراض والادخار وغيرها من المؤشرات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3.8	3.8	3.8
	موافق غير	1	3.8	3.8	7.7
	محايد	5	19.2	19.2	26.9
	موافق	14	53.8	53.8	80.8
	بشدة موافق	5	19.2	19.2	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يساهم في توفير معلومات حول نمط ومستوى معيشة أفراد المجتمع.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3.8	3.8	3.8
	موافق غير	1	3.8	3.8	7.7
	محايد	7	26.9	26.9	34.6
	موافق	14	53.8	53.8	88.5
	بشدة موافق	3	11.5	11.5	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يوفر معلومات مفيدة حول مختلف التشريعات والقوانين واللوائح التي تصدرها الحكومة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	11.5	11.5	11.5
	محايد	1	3.8	3.8	15.4
	موافق	17	65.4	65.4	80.8
	بشدة موافق	5	19.2	19.2	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

يساعد نظام المعلومات في جمع ,معالجة وتحليل مختلف المعلومات المتحصل عليها من المحيط الاقتصادي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	7.7	7.7	7.7
	موافق غير	1	3.8	3.8	11.5
	محايد	2	7.7	7.7	19.2
	موافق	14	53.8	53.8	73.1
	بشدة موافق	7	26.9	26.9	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

يساعد نظام المعلومات في توفير معلومات دقيقة حول المنافسين الحاليين والمحتملين ومختلف تحركاتهم ,والذين يمثلون تهديدا للمؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	7.7	7.7	7.7
	محايد	6	23.1	23.1	30.8
	موافق	13	50.0	50.0	80.8
	بشدة موافق	5	19.2	19.2	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

تستخدم المؤسسة نظام معلومات كأداة لليقظة والرصد المستمر والفعال للقوى المؤثرة على تنافسية المؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	7.7	7.7	7.7
	محايد	4	15.4	15.4	23.1
	موافق	15	57.7	57.7	80.8
	بشدة موافق	5	19.2	19.2	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

تستخدم المؤسسة أجهزة حاسوبية آلية تساعد في تسريع معالجة البيانات المتحصل عليها من محيطها العام بشكل فوري.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3.8	3.8	3.8
	موافق غير	1	3.8	3.8	7.7
	موافق	14	53.8	53.8	61.5
	بشدة موافق	10	38.5	38.5	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=أ1 أ2 أ3 أ4 أ5 أ6 أ7 أ8
  /SAVE
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يعتمد نظام المعلومات بالمؤسسة على أحدث الأجهزة والبرمجيات.	26	4.2692	.60383
النظام الموجود في المؤسسة يعمل على تجميع وتحليل وتوزيع المعلومات.	26	3.8077	.93890
يتم تدريب العاملين على استخدام الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظام المعلومات والتعامل معها.	26	3.9615	1.07632
المؤسسة تمتلك نظام معلومات يساعدها على اكتشاف نقاط القوة والضعف.	26	3.8462	1.08415
تتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة وتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة.	26	3.9615	.95836
تعتمد المؤسسة على برامج تسيير جد متطورة في تسيير العلاقات مع العملاء.	26	3.7692	1.17670
نظام المعلومات ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في المؤسسة.	26	4.0769	.79614
لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة تستجيب لمتطلبات العمل في المؤسسة.	26	3.9615	1.07632
N valide (liste)	26		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=ب1 ب2 ب3 ب4 ب5 ب6 ب7 ب8
  /SAVE
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدراتها المالية لمعرفة نقاط القوة والضعف.	26	3.9231	.62757
تعتبر عادات وتقاليد وقيم العمال السائدة في المؤسسة بمثابة نقطة قوة لها.	26	3.6538	.93562
القيادة التي تسود المؤسسة هي قيادة ديمقراطية تقوم على المشاركة وتقبل الآراء والأفكار.	26	3.5000	1.02956
الهيكل التنظيمي الذي يسود المؤسسة هو الهيكل القطاعي وذلك لوجود فروع تابعة للمؤسسة.	26	3.8462	.88056
المؤسسة تستفيد من الدراسات والبحوث السابقة لتدارك نقاط الضعف.	26	3.9615	.99923
تتوفر لدى المؤسسة مصادر تمويل متنوعة وكثيرة نسبيا مقارنة بمصادر التمويل التي تملكها المؤسسات الناشطة في نفس المجال.	26	3.7692	.99228
تعتبر الحملات الإعلانية مصدر رئيسي لزيادة عدد العملاء.	26	3.9615	1.03849
تقوم المؤسسة على مبدأ التفويض لتشجيع روح المسؤولية لدى العاملين.	26	3.7308	.96157
N valide (liste)	26		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=ت1 ت2 ت3 ت4 ت5 ت6 ت7 ت8
  /SAVE
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يقدم معلومات دقيقة حول مختلف المتغيرات الاقتصادية مثل معدل نمو الاقتصاد وسياسة الاقتراض والادخار وغيرها من المؤشرات.	26	3.8077	.93890
تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يساهم في توفير معلومات حول نمط ومستوى معيشة أفراد المجتمع.	26	3.6538	.89184
تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يقوم بتوفير معلومات ذات جودة عالية حول المنتجات البديلة التي يمكن أن تحل محل منتجات المؤسسة الأصلية.	26	3.8077	.89529
تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يوفر معلومات مفيدة حول مختلف التشريعات والقوانين واللوائح التي تصدرها الحكومة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.	26	3.8077	1.13205
يساعد نظام المعلومات في جمع ,معالجة وتحليل مختلف المعلومات المتحصل عليها من المحيط الاقتصادي.	26	3.8846	1.10732
يساعد نظام المعلومات في توفير معلومات دقيقة حول المنافسين الحاليين والمحتملين ومختلف تحركاتهم ,والذين يمثلون تهديدا للمؤسسة.	26	3.7308	1.04145
تستخدم المؤسسة نظام معلومات كأداة لليقظة والرصد المستمر والفعال للقوى المؤثرة على تنافسية المؤسسة.	26	3.8077	1.02056
تستخدم المؤسسة أجهزة حاسوبية آلية تساعد في تسريع معالجة البيانات المتحصل عليها من محيطها العام بشكل فوري.	26	4.1923	.93890
N valide (liste)	26		

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
المحور1	4.1154	.73902	26
المحور_2أولا	3.8269	.73406	26
المحور_2ثانيا	4.0000	.70711	26

Corrélations

		المحور1	أولا_2المحور	ثانيا_2المحور
Corrélation de Pearson	المحور1	1.000	.739	.708
	أولا_2المحور	.739	1.000	.848
	ثانيا_2المحور	.708	.848	1.000
Sig. (unilatéral)	المحور1	.	.000	.000
	أولا_2المحور	.000	.	.000
	ثانيا_2المحور	.000	.000	.
N	المحور1	26	26	26
	أولا_2المحور	26	26	26
	ثانيا_2المحور	26	26	26

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ثانيا_2المحور, أولا_2المحور[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور1

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.755[a]	.570	.532	.50551

a. Prédicteurs : (Constante), أولا_2المحور ,ثانيا_2المحور

b. Variable dépendante : 1المحور

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7.777	2	3.888	15.216	.000[b]
	Résidus	5.877	23	.256		
	Total	13.654	25			

a. Variable dépendante : 1المحور

b. Prédicteurs : (Constante), أولا_2المحور ,ثانيا_2المحور

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.003	.586		1.712	.100
	أولا_2المحور	.496	.260	.492	1.909	.048
	ثانيا_2المحور	.304	.270	.291	1.127	.271

a. Variable dépendante : 1المحور

Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	2.2025	5.0007	4.1154	.55773	26
Résidu	-1.00066-	1.04667	.00000	.48486	26
Valeur prédite standardisée	-3.430-	1.587	.000	1.000	26
Prévision standardisé	-1.980-	2.071	.000	.959	26

a. Variable dépendante : 1المحور

ملخص

تتمحور دراستنا حول معرفة الدور الذي يساهم فيه نظام المعلومات في عملية التشخيص الاستراتيجي، حيث أن البيئة التي تنشط فيها المؤسسات اليوم أصبحت تتصف بعدم الاستقرار، الأمر الذي زاد من تعقيد مختلف النشاطات التي تقوم عليها المؤسسات، وهذا ما وجب عليها القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي لمختلف متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية من أجل استخلاص نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وهذا التشخيص لا يتم بشكل دقيق إلا بتوفر نظام معلومات يقوم بتوضيح الرؤيا أمام متغيرات بيئة المؤسسات من خلال مساهمته في توفير جل المعلومات التي تستحقها المؤسسة أثناء القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي.

وجرت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة أستخدم لجمع مختلف البيانات عن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية وتحليله عن طريق برنامج Spss.

الكلمات المفتاحية: نظام المعلومات، التشخيص الاستراتيجي الداخلي، التشخيص الاستراتيجي الخارجي، مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

Abstract:

Our study is about knowing the role of the information system in the process of strategic diagnosis, as the environment in which institutions are active today is characterized by instability, which has complicated the various activities of the institutions, which should be the process of strategic diagnosis For the different variables of their internal and external environment in order to draw the strengths and weaknesses in the internal environment and opportunities and threats in the external environment. This diagnosis is not accurate unless there is an information system that clarifies the vision to the variables of the environment of institutions through its contribution to the provision of For Omat that the institution deserves to do during the process of strategic diagnosis.

This study was conducted by Algeria Telecom in Médèa by relying on the questionnaire as a study tool which was used to collect and analyze the various data from Algeria Telecom Al Médèa through SPSS.

Keywords: Information System, Internal Strategic Diagnosis, External Strategic Diagnosis, Algeria Telecom Corporation in Medea.

Résumé:

Notre étude consiste à connaître le rôle que le système d'information contribue au processus stratégique de diagnostic, comme l'environnement dans lequel les institutions sont en activité aujourd'hui sont devenus caractérisée par l'instabilité, ce qui a accru la complexité des diverses activités entreprises par les institutions, et c'est ce qu'il doit effectuer le diagnostic stratégique l'environnement différent de variables internes et externes afin d'en tirer les forces et les faiblesses de l'environnement interne et opportunités et menaces dans l'environnement extérieur, et ce diagnostic est exact, mais la disponibilité du système d'information qui illustre la vision devant les institutions variables d'environnement par sa contribution à la fourniture de la douleur Gel Pour Omat que l'institution mérite de le faire au cours du processus de diagnostic stratégique.

Cette étude a été réalisée par Algérie Télécom à Médée en s'appuyant sur le questionnaire comme outil d'étude qui a été utilisé pour collecter et analyser les différentes données d'Algérie Telecom Al Médèa à travers SPSS.

Mots-clés: Système d'information, diagnostic stratégique interne, diagnostic stratégique externe, Algérie Telecom Corporation à Médèa.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات في التشخيص الاستراتيجي

مقدمة

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتشخيص الاستراتيجي

الفصل الثاني:

نظام المعلومات ودوره في التشخيص الاستراتيجي

الخاتمة

قائمة المراجع

الفهرس

الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

توصلنا من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية أن التشخيص الاستراتيجي له أهمية بالغة في عملية تقييم المؤسسة، باعتبار أن كل مؤسسة في الوقت الراهن تستخدم الإدارة الإستراتيجية كأداة فعالة للوصول إلى الأهداف المرجوة، والتشخيص الاستراتيجي الذي يمثل مرحلة مهمة ضمن مراحل الإدارة الإستراتيجية الهدف منه هو إبراز الفرص والتهديدات من خلال القيام بدراسة وتشخيص متغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة بهدف التعرف على ما يمكن أن توفره من فرص حتى يتم اقتناصها والاستفادة منها، وما تفرضه من تهديدات حتى يتم تفاديها، وتشخيص عناصر البيئة الداخلية للوصول إلى نقاط القوة التي تشكل دعامة لها في خلق الميزة ومحاولة التقليل من نقاط الضعف عن طريق الاستثمار من الفرص المتاحة أمامها من بيئتها الخارجية.

ويتطلب نجاح عملية التشخيص الاستراتيجي توفر المعلومات الملائمة في الوقت والنوع والكم المناسب عن كل العناصر والمتغيرات المكونة لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وهذه المعلومات يقوم بتوفيرها نظام المعلومات الذي من خلاله تتضح الرؤيا أمام تشخيص المتغيرات البيئية عن طريق جمع مختلف البيانات والمعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية وبهذا تمت الإجابة على الإشكالية المطروحة.

أما فيما يخص دراستنا التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، فتوصلنا إلى أن هذه المؤسسة تحوز على نظام معلومات يمكن القول أنه ملائم إلى حد ما، خاصة على مستوى بيئتها الداخلية وذلك من خلال مساهمته في توفير المعلومات الملائمة التي تمكنها من انجاز مختلف الوظائف والأنشطة الإدارية والتمكن من تحسين اتخاذ القرارات بمختلف أشكالها، أما تشخيص البيئة الخارجية فيبقى متوسط الاهتمام ليسا بدرجة كبيرة وهذا راجع إلى احتكار مؤسسة اتصالات الجزائر للسوق على المستوى الوطني، وعدم مزاولة النشاط خارج حدود الوطن.

كما أنه من خلال ما قمنا باستعراضه في هذه الدراسة سنقوم باختبار الفرضيات وأهم النتائج بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات:

أولا: نتائج اختبار الفرضيات

من أجل الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية التي نتجت عنها قمنا في بداية الدراسة بصياغة مجموعة من الفرضيات، وفيما يلي سنقوم باختبار صحتها أو خطئها وفقا للنتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة.

الفرضية الأولى: والتي تمت صياغتها كالآتي "يساعد نظام المعلومات في عملية التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية من خلال اكتشاف نقاط القوة والضعف"، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية في الفصل الأول والثاني حيث يمكن القول أن نظام المعلومات يساهم في عملية تشخيص البيئة الداخلية من خلال توفير معلومات حول المتغيرات الداخلية ليسهل اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة.

الفرضية الثانية: والتي تمت صياغتها كالآتي "يساعد نظام المعلومات في عملية التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية من خلال اكتشاف الفرص والتهديدات"، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية في الفصل الأول والثاني حيث يمكن القول أن نظام المعلومات يساهم في عملية تشخيص البيئة الخارجية من خلال توفير معلومات حول المتغيرات الخارجية ليسهل اكتشاف الفرص والتهديدات حول المؤسسة.

الفرضية الثالثة : والتي تمت صياغتها كالتالي "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على عملية التشخيص الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة حسب نظر أفراد مجتمع الدراسة"، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية في الفصل الثالث، فيمكن القول أن لنظام المعلومات دور ذو دلالة إحصائية على عملية التشخيص الاستراتيجي عندى مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

وقد تم تجزئة هذه الفرضية إلى فرضيتن فرعيتين:

- الفرضية الفرعية الأولى: الخاصة بالبيئة الداخلية تم إثبات صحتها في المؤسسة محل الدراسة فيمكن القول أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على عملية التشخيص الاستراتيجي الداخلي عندى مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- الفرضية الفرعية الثانية: الخاصة بالبيئة الخارجية فلم يتم إثبات صحتها في المؤسسة محل الدراسة فلا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على عملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي عندى مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانيا: نتائج الدراسة

على ضوء ما تم دراسته في هذا الموضوع توصلنا إلى النتائج التالية:

1. استنتاجات نظرية

- ✓ نظام المعلومات هو نظام متكامل يحتوي على معلومات شاملة تكون بعضها ذات خصائص كمية وبعضها ذات خصائص وصفية.
- ✓ نظام المعلومات هو نظام يقوم بدعم اتجاه الإدارة لتدعيم وظائفها وتنظيم العمليات عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها.
- ✓ يعتبر التشخيص الاستراتيجي عملية تقييم للمحيطين الداخلي والخارجي بالمؤسسة.
- ✓ يهدف التشخيص الاستراتيجي إلى تحديد الموارد الإستراتيجية التي تتوفر عليها المؤسسة، بمعنى إبراز نقاط القوة والمؤهلات التي بإمكان المؤسسة أن تعتمد عليها في تحديد توجهاتها الإستراتيجية من جهة

والكشف عن نقاط الضعف التي تعكس عيوب داخلية في المؤسسة تؤثر على أدائها في الحاضر والمستقبل.

- ✓ يسمح التشخيص الاستراتيجي ببقاء المؤسسة متيقظة إستراتيجيا اتجاه تغيرات المحيط بما يمكنها من الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة وتجنب التهديدات، كما يتيح كذلك للمؤسسة اكتشاف نقاط القوة والاستفادة منها ومعالجة نقاط الضعف أو التقليل منها مما يحقق للمؤسسة القدرة على مواكبة تغيرات المحيط السريعة.
- ✓ يلعب نظام المعلومات دورا كبيرا في عملية التشخيص الاستراتيجي، من خلال مساهمته في توفير المعلومات الإستراتيجية.

2. استنتاجات تطبيقية

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية تحوز على نظام معلومات يشمل العناصر الأساسية والمتمثلة في: الحواسيب، البرمجيات، قواعد البيانات، الانترنت.
- ✓ وجود خبرات وكفاءات لدى العمال اللازمة لجمع وتحليل المعلومات في المؤسسة، وذلك لأن أغلبيتهم لديهم خبرة أكثر من 15 سنة في المهنة.
- ✓ تطبق المؤسسة الإدارة الإستراتيجية عند الضرورة باستخدامها التشخيص الاستراتيجي الداخلي للكشف عن نقاط القوة والضعف، من خلال تشخيص المتغيرات المتمثلة في الموارد المالية
- ✓ عدم إعطاء أهمية بالغة لعملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي نظرا لاحتكار المؤسسة هذا القطاع عبر الوطن، وعدم مزاولتها نشاطات خارج حدود الوطن.
- ✓ عدم وجود منافسين لدى المؤسسة يشكلون تهديدا عليها من ناحية جودة الخدمات التي تقدمها الأمر الذي جعل المؤسسة تستمر بتقديم نفس الخدمات دون السعي إلى إحداث تغيرات تواكب التطور التكنولوجي.

ثالثا: المقترحات

على ضوء النتائج السابقة سنقدم بعض التوصيات للمديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية المدية:

- ✓ على المؤسسة تبني فكرة التشخيص الاستراتيجي بصفة دائمة أثناء تأدية مختلف النشاطات، وذلك نظرا إلى إمكانية خوصصة المؤسسة بما يسمح بظهور منافسين في القطاع، وخاصة بعد انفتاح السوق الجزائرية أمام المنافسة الدولية.

- ✓ لابد من قيام الإدارة العليا بتطبيق الإدارة الإستراتيجية كوظيفة رئيسة ضمن وظائف المؤسسة، والقيام بدورات تكوينية للمدراء تتضمن الطرق و البرامج والأساليب التي يرتكز عليها التشخيص الاستراتيجي.
- ✓ العمل على تطوير نظام معلومات بما يخدم رغبات الزبائن.
- ✓ العمل على استخدام برمجيات متطورة التي تسمح بمعالجة الكم الهائل من المعلومات.
- ✓ على المؤسسة نشر ثقافة التشخيص الاستراتيجي لدى الأفراد العاملين.
- ✓ يجب توعية المسؤولين على مستوى المؤسسة بأن البيئة التي تنشط فيها المؤسسة لم تعد بسيطة وسهلة التغيير بل أصبحت على درجة كبيرة من التعقيد والتغيير.
- ✓ ضرورة قيام المؤسسة بالتشخيص الاستراتيجي الخارجي لأنه يعتبر من أصعب أنواع التشخيص، وذلك لتأثيره غير مباشر فعلى المؤسسة أن تكون على دراية بمختلف متغيرات البيئة الخارجية لمعرفة آثارها ومحاولة التكيف معها.

رابعا: أفاق الدراسة

بعد الانتهاء من معالجة الإشكالية المطروحة التي حاولنا من خلالها إظهار دور نظام المعلومات في التشخيص الاستراتيجي، ونظرا لضيق الوقت وصعوبة إيجاد مؤسسة لتطبيق الدراسة اكتفينا بمؤسسة واحدة خدماتية، لذلك نأمل في توسيع مجال الدراسة على المؤسسات الاقتصادية أو التجارية أو الإنتاجية التي تسود فيها المنافسة ليتم إسقاط الجانب النظري على المؤسسات محل الدراسة بشكل يجعل الدراسة في المضمون، مقترحين في ذلك مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون إشكاليات لبحوث مستقبلية وهي كالتالي:

- ✓ دور نظام المعلومات في التشخيص الاستراتيجي الخارجي.
- ✓ دور نظام المعلومات في التشخيص الاستراتيجي الداخلي.
- ✓ دور نظام المعلومات في التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ نظام المعلومات كأداة لليقظة الإستراتيجية.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وتقدير	
الإهداء	
ملخص	
الفهرس	**I**
فهرس الجداول	I
فهرس الأشكال	**V**
مقدمة	أ _ ح
الفصل الأول **الإطار المفاهيمي للتشخيص الإستراتيجي**	
المبحث الأول: ماهية التشخيص الإستراتيجي	**3**
المطلب الأول: مفهوم التشخيص الإستراتيجي.....	**3**
المطلب الثاني: أهمية التشخيص الإستراتيجي	**4**
المطلب الثالث: أبعاد التشخيص الإستراتيجي.....	**5**
المبحث الثاني: عمليات التشخيص الإستراتيجي	**9**
المطلب الأول: التشخيص الإستراتيجي للبيئة الداخلية.....	**9**
المطلب الثاني: التشخيص الإستراتيجي للبيئة الخارجية	**22**
المطلب الثالث: تحليل مصفوفة الموقف الاستراتيجي (Swot)	**31**
المبحث الثالث: تحليل مصفوفات الخيار الإستراتيجي.....	**33**
المطلب الأول: مصفوفة بوسطن الإستشارية الـ BCG1وBCG2	**33**
المطلب الثاني: مصفوفة Arthur D.Little الـ ADL	**39**
المطلب الثالث: مصفوفة جنرال إليكتريك/ماكنزي (GE/Mckinsey)	**41**
خلاصة الفصل	**43**
الفصل الثاني **نظام المعلومات ودوره في التشخيص الاستراتيجي**	
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول النظام والبيانات والمعلومات.....	**46**

المطلب الأول: ماهية النظام	46
المطلب الثاني: ماهية البيانات	51
المطلب الثالث: ماهية المعلومات	54
المبحث الثاني: مدخل لنظام المعلومات	59
المطلب الأول:ماهية نظام المعلومات	59
المطلب الثاني: مكونات وموارد وأبعاد نظام المعلومات	61
المطلب الثالث: أنواع نظم المعلومات ووظائفه	66
المبحث الثالث: مساهمة نظام المعلومات في التشخيص الإستراتيجي	72
المطلب الأول: تأثير نظم المعلومات في تشخيص البيئة الداخلية	72
المطلب الثاني: تأثير نظم المعلومات في تشخيص البيئة الخارجية	75
المطلب الثالث: تأثير نظم المعلومات على التحليل الثنائي (Swot)	79
خلاصة الفصل	80
الفصل الثالث **الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة "المدية"**	
المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة المدية"	83
المطلب الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر.....	83
المطلب الثاني: المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمدية.....	87
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة العملية بالمدية	89
المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.....	90
المطلب الأول: أدوات جمع البيانات	90
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان	91
المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة	93
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.....	96
المطلب الأول: تحليل البيانات المتعلقة بوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة	96
المطلب الثاني: تحليل وتفسير استجابات عينة الدراسة	101
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ونتائجها	108

خلاصة الفصل	**112**
خاتمة	**113**
قائمة المراجع	**118**
قائمة الملاحق	**127**

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	نموذج الدراسة	–
(2-1)	أبعاد التشخيص الإستراتيجي	6
(3-1)	الهياكل التنظيمية الأساسية	13
(4-1)	سلسة القيمة	21
(5-1)	القوى الخمس التي تشكل البيئة التنافسية	28
(6-1)	منحنى الخبرة	34
(7-1)	نموذج مصفوفة BCG1	34
(8-1)	دورة حياة المنتج	36
(9-1)	مصفوفة BCG2 المطورة	38
(10-1)	مصفوفة ADL	40
(11-1)	مصفوفة GE/Mckinsey	41
(1-2)	العناصر الأساسية للنظام	49
(2-2)	نظم معالجة البيانات	52
(3-2)	أبعاد نظام المعلومات	64
(4-2)	أثر نظم المعلومات في تحويل الهيكل التنظيمي من هيكل طويل إلى مسطح	73
(5-2)	دورة نظم المعلومات في دعم سلسلة القيمة	74
(6-2)	الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة في قوى المنافسة لـ (porter)	77
(1-3)	تنظيم الوحدة العملياتية للاتصالات بالمدية	87
(2-3)	الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية للاتصالات بالمدية	89
(3-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	97
(4-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	98
(5-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	99
(6-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	100

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	وصف البيئة العامة للمؤسسة	25
(2-1)	نموذج لتحليل مصفوفة (swot)	32
(1-3)	توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة	91
(2-3)	درجات مقياس ليكرت الخماسي	92
(3-3)	مجال اتجاه ليكرت الصيغة الخماسية	92
(4-3)	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (نظام المعلومات) بالدرجة الكلية	94
(5-3)	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية) بالدرجة الكلية	95
(6-3)	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية) بالدرجة الكلية	95
(7-3)	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ	96
(8-3)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	97
(9-3)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	98
(10-3)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	99
(11-3)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة	100
(12-3)	نتائج تحليل المحور الأول"نظام المعلومات"	101
(13-3)	نتائج تحليل المحور الثاني"التشخيص الإستراتيجي للبيئة الداخلية"	103
(14-3)	نتائج تحليل المحور الثاني"التشخيص الإستراتيجي للبيئة الخارجية"	105
(15-3)	معامل التحديد	108
(16-3)	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	109
(17-3)	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية	110

أولا: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- أحمد القطامين، **التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية "مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية**" الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 2002.
- إسماعيل محمد السيد ، **الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وحالات تطبيقية** ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
- أحمد فوزي ملوخية، **"نظم المعلومات الإدارية" مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع** ، الإسكندرية، 2006.
- إيمان فاضل السمرائي، هيثم محمد الزغبي، **نظم المعلومات الإدارية** ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- إبراهيم سلطان، **نظم المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
- أحمد سيوني شحاتة وآخرون، **نظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين والبنوك التجارية** ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، دون ذكر سنة النشر.
- أحمد محمد المصري، **الإدارة الحديثة" الاتصالات ، المعلومات ، القرارات"** ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، دون ذكر سنة النشر.
- أحمد بدر وآخرون، **السياسات المعلوماتية وإستراتيجية التنمية**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- أحمد عبد العزيز السرايعية، سهير عبد الله فارسة، **الحاسوب وأنظمته**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- أحمد حسين علي حسين، **نظم المعلومات المحاسبية ، الإطار الفكري والنظم التطبيقية** ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004.
- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"منهج تطبيقي"** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- حسن على الزغبي، **نظم المعلومات الإستراتيجية، دار وائل للنشر**، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
- خالد محمد بن حمدان ووائل محمد إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي(منهج معاصر)** ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- راتب أحمد قبيعة، **الأسيل، القاموس العربي الوسيط**، دار الراتب الجامعية، لبنان، 2000.

- روبرت –أ– تسي وديفيد لي، **الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية) ترجمة عبد الحكيم الخزامي**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- رحيم حسين، **إستراتيجية المؤسسة**، الطبعة الأولى، دار بهاء الدين، قسنطينة، 2008.
- زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- سعيد أوكيل، **وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- سونيا محمد البكري، **نظم المعلومات الإدارية، المفاهيم الأساسية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- سلوى أمين السامرائي، **نظم المعلومات الإدارية** ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
- عمر وصفي عقيلي وآخرون، **وظائف منظمات الأعمال**، دار زهران، الأردن، 1994.
- عبد السلام أبو قحف، **اقتصاديات الأعمال**، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1993.
- عبد العزيز صالح بن حبتور، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- عامر قندجبلي وعلاء الدين الجنابي، **نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.
- عاطف جبار طه عبد الحميد، **نظم المعلومات الإدارية** ، شركة رشيدي العابدين، 2001_2002.
- علاء السلمي وآخرون، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية**، دار المناهج، عمان للنشر، 2005.
- عبد الرزاق محمد القاسم، **تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية** ، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، دون ذكر سنة النشر.
- عامر قنديلجي، علاء الدين الجنائي، **ما هي نظم المعلومات المحوسبة** ، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005.
- عبد الرحمان الصباح، **نظم المعلومات الإدارية**، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، **نظم المعلومات الإستراتيجية"مدخل إستراتيجي معاصر"**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

- فلاح حسن الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية"مفاهيمها ، مداخلها، عملياتها المعاصرة"** ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- فليب كوتلر وجاري أرمسترونج **"أساسيات التسويق"** ، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007.
- فاضل محمد القيسي، علي حسون الطائي، **الإدارة الإستراتيجية "نظريات ، مدخل، أمثلة وقضايا معاصرة"**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2014.
- فايز جمعة النجار، **نظم المعلومات الإدارية** ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان، مصر، 2013.
- كامل محمد المغربي، **الإدارة أصالة، المبادئ ووظائف المنشأة في حداثة وتحديات القرن 21**، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007.
- كيت دقلين تعريب شاذان الباقي، **الإنسان والمعرفة في عصر المعلومات** ، الطبعة الأولى، مكتبة العبكيات، 2001.
- محمد حسين العيساوي وآخرون، **الإدارة الإستراتيجية المستدامة " مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة"**، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2012.
- محمد سمير أحمد، **الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية** ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- محمد هاني محمد، **الإدارة الإستراتيجية الحديثة** ، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر، عمان، الأردن، 2014.
- محمد عبد حسين آل فرج الطائي، **المدخل إلى نظم المعلومات** ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- محمد أحمد حسان، **نظم المعلومات الإدارية** ، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- محمد إسماعيل بلال، **نظم المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العيد، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، المفاهيم الأساسية والتطبيقات**، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2003.
- محمد عبد حسين الطائي، تيسير محمد العجارمة، **نظم المعلومات التسويقية** ، دار إثراء للنشر، القاهرة، مصر، 2008.

- محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، **نظم المعلومات الإستراتيجية "منظور الميزة الإستراتيجية"**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر، عمان، 2009.
- نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية ، "إدارة الألفية الثالثة"** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001_2000.
- نجم عبد الله الحميد، **نظم المعلومات الإدارية "مدخل معاصر"** ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- نبيل محمد مرسي خليل، **نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الأولى، دار خوارزم العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2014.

2- المذكرات والأطروحات

- أحمد بن ميزة، **التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية ،** "دراسة حالة المجتمع الصناعي صيدال"، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- أيمن أحمد، إبراهيم العمري، **أثر نظم المعلومات الإدارية المحاسبية على أداء العاملين ، مذكرة ماجستير**، تخصص إدارة الأعمال، جامعة غزة، فلسطين، 2009.
- إسمهان خليفي، **دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات** ، "دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008.
- بزغي فاطمة، **دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي** ، "دراسة حالة مؤسسة اقتصادية"، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
- بلقيدوم صباح، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية"**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة02، 2013/2012.
- بوزيدي دارين، **مساهمة لإعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء "** دراسة حالة مؤسسة للإنجاز بسكرة"، رسالة ماجستير، فرع تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2005/2004.

- براهيمي حياة، **"مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية،"**حالة مؤسسة عنتر تراد condor للإلكترونات بولاية برج بوعريريج، رسالة ماجستير، تخصص إستراتيجية، جامعة المسيلة، الجزائر.
- جودي سامية، **تطوير نظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2009.
- سعيد عبد الكريم، **نظم المعلومات التسويقية ودورها في تحسين الميزة التنافسية** ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2010.
- سلطاني محمد رشدي، **التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر"واقعة وأهميته وشروط تطبيقه** ، حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة"، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- سملالي يحضيه، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة** ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.
- سوما علي سليطين، **الإدارة الإستراتيجية وأثارها في رفع أداء منظمات الأعمال"** دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2007.
- شنشونة محمد إبراهيم العمري، **نظم المعلومات وأهمية تسيير المعارف** ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2011/2010.
- شارف عبد القادر، **دور نظام المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية"** حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، 2012/2011.
- شاوي صباح، **أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2010.
- عماد أحمد إسماعيل، **خصائص المعلومات وأثارها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى"** دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة"، رسالة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.

- فيصل السائغي، **أنظمة المعلومات واستخداماتها وفوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة** ، دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
- الهاشمي بن واضح، **تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر** (2008_2011)، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014.

3- المجلات العلمية

- إبراهيم ميدة، **العوامل المؤثرة في نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية**، دراسة ميدانية الشركات الصناعية الأردنية، مجلة جامعة دمشق، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الأول، 2009.

رشاد محمد الساعد، **التقنية وعلاقتها بنظام المعلومات والسلوك القيادي لمدراء المنضمات** ، دراسة ميدانية لمنطقة خدماتية وأخرى مالية بالسعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز"الاقتصاد والإدارة، المجلد العدد 02، يوم 2013/01/26.
www.economickoanso/faculty.mey/midex-htm(10/03/2018)
- زاوي صورية، تومي ميلود، **دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة**،" مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان، 2010.
- عبد الله محمود سراج، **أهمية خصائص المعلومات في اختيار قرارات المنظمة** ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 04، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2005.

4- الملتقيات العلمية

- إسماعيل حسن أحمد، **التحديات الأمنية في نظام المعلومات المحاسبي** "ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العالمي الثالث: نظم المعلومات الإدارية ودورها في تنمية وتطوير منظمات الأعمال، جامعة الزرقاء الأهلية، المملكة الأردنية الهاشمية، 2004.
- بلمقدم مصطفى وآخرون، **نظم المعلومات كأداة للتسيير الفعال** "ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، يومي 03_04ماي2005.

- رتيبة حديد ونوفيل حديد، **اليقظة التنافسية وسيلة تسيير حديثة لتنافسية المؤسسات** "ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد في جامعة ورقلة، يومي 08_09مارس2005.
- سعيد كرومي، أحمد عمر سني، **أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة** "ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية في المؤسسات الصناعية خارج المحروقات.
- عماري عمار وآخرون، **أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات** "ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات"، جامعة سكيكدة، يوم 2015/01/16.
- عبد الستار حسن يوسف، **تقدير المخاطر في ظل تحليل (swot) في المؤسسات الصناعية** "المؤتمر العلمي الدولي، المستوى السابع، إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد، جامعة الزيتونة، الأردن، 16أفريل2007.
- نعيمة غلاب، زغيب مليكة، **واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية، دراسة ميدانية** ، "ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، حول ذكاء الأعمال، واقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، يوم 23 أفريل 2012.

5- المواقع الإلكتروني

- www.economickoanso/faculty.mey/midex-htm(10/03/2018) تاريخ الاطلاع
- https://wsprofessional.blogspot.com (2018/04/26) تاريخ الاطلاع
- WWW . Algérie Telecom .dz (2018/04/10) تاريخ الاطلاع
- http // www. Algérie Télécom. Dz (.2018 - 04 -27) تاريخ الاطلاع

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Martin H. Manser : Oxford (learner's pocket dictionary), Oxford University Press, 2end edition, 1991.

- Boudjelal A, et autres, el Manar : dictionnaire scolaire de la langue française, Dar El Ouloum, Annaba.
- Jean-Pierre Helfer et autres : Management Stratégie et Organisation, 3eme édition, Vuibert, France, 2000.
- Vandercammen M., et autres Marketing: L'essentiel pour comprendre décider, agir, 2 ème édition, de Boeck, Bruxelles, 2006.

- Malcolin M., Les Plans Marketing :comment les établir ? comment les utiliser ?, traduction de la 5ème édition anglaise par Pierre Chaix, De Boeck , Bruxelles, 2004.
- Charles Shoderbek and others, Management Systems, Business publication Dallas, 1980.
- Maryse Salles, Stratégies des PME et intelligence écomomigue - une méthode analyse du bession, 2e edition, Economices, paris ,2006.
- Pascal Vidal et Philipe PLANEIX, Système d'information Organisationnels, Person Education, fronce 2005.

مقدمة

تواجه المؤسسات في وقتنا الحاضر تحديات كثيرة نتيجة للتغير الحاصل في بيئة الأعمال ، وما يفرضه هذا التغير من تهديدات أو فرص في البيئة الخارجية ونقاط القوة أو الضعف في البيئة الداخلية، وأي مؤسسة تعمل في ظل بيئة معينة تخضع للعديد من التغيرات المستمرة والتحديات المحتملة في بيئة الأعمال.

فعلى كل المؤسسات إذا أرادت البقاء والنمو وجب عليها أن تنمي استراتيجياتها لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة، وهذا يتم من خلال عملية التشخيص الاستراتيجي لبيئة الأعمال، لأنه يعتبر المنطلق الأساسي لرسم توجه المؤسسات في بناء استراتيجياتها ويتوقف صدق هذا التشخيص من خلال توفر نظام معلومات دقيق يساعد على وضوح الرؤية أمام متغيرات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية لكي يتم التشخيص السليم لها.

إشكالية الدراسة

في ظل التحولات والتغيرات السريعة التي تشهدها بيئة أعمال المؤسسات وحاجة المسيرين إلى اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة، فإن تصميم وبناء نظام معلومات فعال يصبح ضرورة ملحة لكي يتمكن المسيرين من التعرف على ما يحدث من تغيرات في بيئة الأعمال، وما تفرضه من فرص أو تهديدات ونقاط القوة أو الضعف، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات التي تحصل عليها المؤسسات من مصادر داخلية وخارجية ثم معالجتها عن طريق نظام المعلومات ليتم التشخيص الفعال لبيئة الأعمال.

بناء علي الطرح السابق ومحاولة منا لمعرفة دور نظام المعلومات في عملية التشخيص الاستراتيجي تمت صياغة الإشكالية التالية: **ما هو الدور الذي يؤديه نظام المعلومات في عملية التشخيص الاستراتيجي؟**

وفي هذه الإشكالية تندرج مجموعة من الأسئلة الفرعية هي على النحو التالي:

- كيف يساهم نظام المعلومات في عملية تشخيص البيئة الداخلية؟.
- كيف يساهم نظام المعلومات في عملية تشخيص البيئة الخارجية؟.
- هل يوجد تأثير بين نظام المعلومات و التشخيص الاستراتيجي لاتصالات الجزائر لولاية المدية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟.

فرضيات الدراسة

- يساعد نظام المعلومات في عملية التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية، من خلال اكتشاف نقاط القوة والضعف.
- يساعد نظام المعلومات في عملية التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية، من خلال اكتشاف الفرص والتهديدات.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على عملية التشخيص الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من النواحي التالية:

_ مساعدة المؤسسات في التشخيص الاستراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجية من أجل معرفة نقاط القوة والضعف التي بحوزتها والفرص والتهديدات المحتمل انتظارها.

_ مساعدة المؤسسات بالحصول على مختلف المعلومات عن بيئتها من خلال نظام المعلومات الذي يقوم بالتهيئة التامة لاتخاذ القرارات حول عملية التشخيص الاستراتيجي.

_كما أن هذه الدراسة قد تواجه عناية وانتباه المسيرين للمؤسسات لاستحداث نظم جديدة أو تطوير النظم القائمة بها لتحسين مستويات أدائها ودعم مركزها التنافسي.

أهداف الدراسة

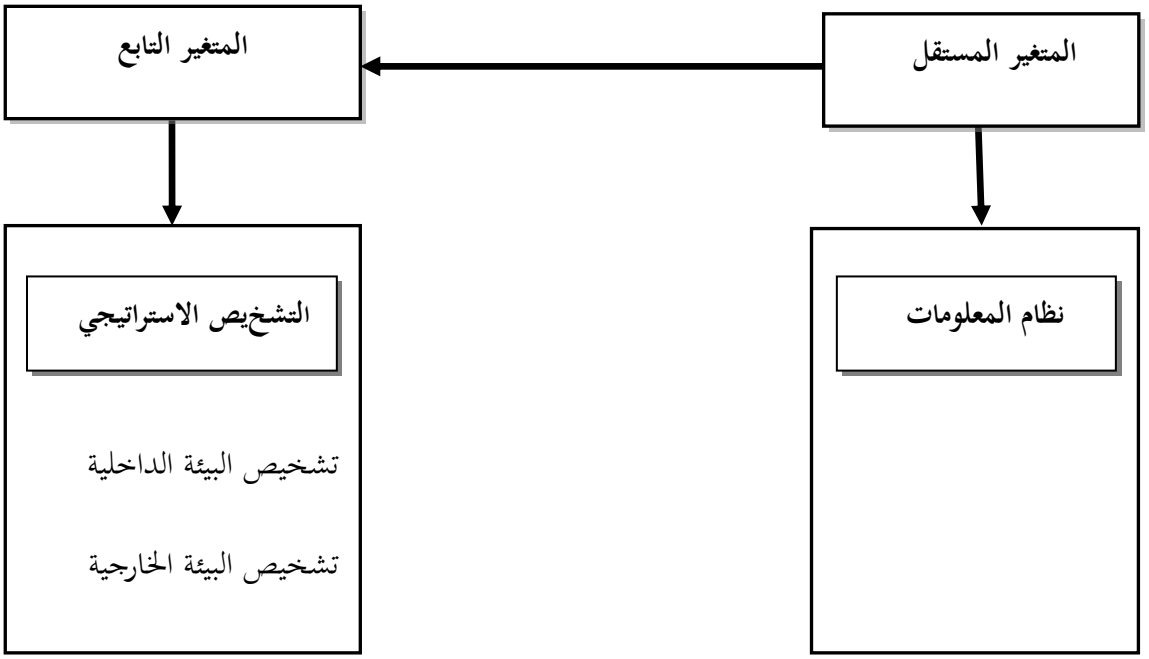
تتضح أهداف البحث عموما فيما يلي:

- التعرف على التشخيص الاستراتيجي.
- التعرف على نظام المعلومات وبعض أنواعه.
- تحديد دور نظام المعلومات في عملية التشخيص الاستراتيجي.
- معرفة مدى فعالية ومصداقية التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.
- قلة الأبحاث النظرية والتطبيقية التي أجريت حول موضوع الدراسة وافتقار المكتبة إلى هذا الموضوع.

متغيرات ونموذج الدارسة

شملت الدراسة متغيرين أساسيين هما:

نظام المعلومات كمتغير مستقل، والتشخيص الاستراتيجي كمتغير تابع، ويشمل بعدين هما: التشخيص الاستراتيجي الداخلي والتشخيص الاستراتيجي الخارجي.



المصدر:من إعداد الطالب

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي من أجل محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة، من خلال جمع المعلومات والبيانات من مختلف المراجع والمصادر اللازمة لإتمام هذه الدراسة والوقوف على دلالتها، وتم استخدام الأدوات التالية لتغطية كل من الجانب النظري والتطبيقي على النحو التالي:

– دراسة نظرية: لتغطية الجانب النظري لهذه الدراسة تم الاعتماد على المصادر الجاهزة والمتمثلة في الكتب، المجلات، الرسائل الجامعية، والمواقع الالكترونية.

–دراسة ميدانية: اعتمدنا فيها على البيانات التي تم جمعها عني المؤسسة محل الدراسة من خلال الزيارات الميدانية والملاحظة المباشرة، فضلا عن مقابلة مسئولي ومسيري المؤسسة في مختلف مصالحها، حيث استخدمنا في هذه الدراسة الاستبيان الذي تم معالجته عن طريق برنامج spss.

حدود الدراسة

- الحدود الزمنية: إجراء البحث خلال الفترة الممتدة من 2018/01/25-2018/05/10.
- الحدود المكانية: تم إجراء البحث على مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المدية .
- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على دراسة دور نظام المعلومات في عملية التشخيص الاستراتيجي.

أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

_ الميول الشخصي لموضوع نظام المعلومات والتشخيص الإستراتيجي ورغبة منا في التعمق فيه أكثر، خاصة وأن نظام المعلومات أصبح في الوقت الراهن ضرورة ملحة في التطبيق أمام كل أنواع المؤسسات، لكي يتم التشخيص الإستراتيجي السليم لها، وعليه يتحقق البقاء والاستمرار والربح للمؤسسات.

_ محاولة التعرف على واقع نظام المعلومات والتشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية، وبالضبط في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الدراسات السابقة

يوجد العديد من الدراسات التي تناولت مواضيع لها علاقة بنظم المعلومات والتشخيص الاستراتيجي نوجزها فيما يلي:

أولا/-الدراسات المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي:

1/- دراسة الهاشمي واضح بعنوان" محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجيات الاقتصادية" دراسة حالة، مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، 2006/2005. هدفت هذه الدراسة إلى:

- بلورة أهم الأسس العلمية التي تقوم عليها عملية تقييم البيئة الخارجية في بناء الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- تحليل عوامل ومتغيرات البيئة الخارجية ومحاولة تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة بهدف الوقوف على أهم الفرص واستغلالها ومختلف التهديدات وكيفية مواجهتها.

- اقتراح عدة توصيات على ضوء النتائج التي سيسفر البحث عنها والتي من شئنها أن تسمح بتسهيل عملية تقييم البيئة الخارجية لوضع أي إستراتيجية.
- إثراء الساحة البحثية عموما والمكتبة الجامعية خصوصا بهذا النوع من البحوث التي تتخصص في ميدان الإستراتيجية وخطوات وضعها على مستوى المؤسسة.

ومن نتائج الدراسة:

- إن المؤسسات الاقتصادية تملك تقريبا كلها دفتر خاص بشكاوي واقتراحات العملاء، إذ يساعدها ذلك الحصول على معرفة رأي الزبون في منتج المؤسسة وكذلك مدى مطابقته للمواصفات التي يرغبها الزبون والذي يريد أن تتوفر في المنتج الذي يريد اقتنائه.
- يعتبر المحيط التنافسي محفزا أساسيا لتحقيق أهداف المؤسسات الوطنية.
- رغم أن المؤسسة تحتكر السوق الوطنية فيما يخص إنتاج الأقمشة إلا أن نصيبها من السوق يعتبر متوسط، ولكن امتلاك هذه المؤسسة لمزيج سلعي متكامل يجعل نصيبها من السوق اكبر نوعا ما.

2/– دراسة بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة2، 2013/2012. ومن أهداف الدراسة:

- تقديم إطار نظري علمي ومنظم، من خلال دراسة أهمية التسيير الاستراتيجي للمنضمات وأهمية استعمال تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات.
- تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي في ظل التنامي الواسع لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- إبراز أهم الأدوار الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الجودة الشاملة وهندسة التحالفات الإستراتيجية.

ومن نتائج الدراسة:

- ممارسة المؤسسات الاقتصادية سواء كانت خاصة أو عامة لأسلوب التسيير الاستراتيجي بشكل جدي، فأصبح ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدرتها التنافسية والطريقة الوحيدة التي تضمن بها البقاء بقائها واستمرارها في سوق تعصف بها رياح التنافس من كل جهة.
- المنظمة يجب أن تقوم باستمرار بتشخيص دقيق وفعال لمتغيرات عمل بيئتها الداخلية لمعرفة ما هي نقاط قوتها وكيف تستفيد منها، وما هي نقاط ضعفها وكيف تعالجها أو تتخلص منها، وفي نفس الوقت دراسة وتشخيص بيئتها الخارجية للوقوف على الفرص الايجابية التي يمكن أن تعزز بها موقفها التنافسي وكذلك تحضير السيناريوهات اللازمة عن مخاطر المحيط.

ثانيا /- الدراسات المتعلقة بنظم المعلومات

1/- دراسة منصوري رقية، بعنوان "دور نظم المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية" دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة، مذكرة ماجستير من إعداد الباحثة منصوري رقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008.

حيث قسمت الدراسة إلى ثلاث فصول، فصلين للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي يظم الفصل الأول نظام المعلومات في المؤسسة، أما الفصل الثاني فتطرقت فيه إلى القدرة التنافسية للمؤسسة ونظام المعلومات.

هدفت الدراسة إلى:

إبراز العلاقة في نظم المعلومات نحوى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية متبنية في ذلك المنهج الوصفي التحليلي لتحليل وتشخيص هذه العلاقة مستخدمة دراسة حالة كأداة لجمع البيانات من مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وقد انتهت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات نذكر منها:

- يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أكتر البنوك توسعا في الجزائر بسبب امتلاكه لأكبر شبكة توزيع في الوطن بالإضافة إلى تقديم العديد من الخدمات المتميزة مقارنة مع منافسيه.
- عدم تطوير الهياكل الخاصة بجمع المعلومات ومعالجتها في المؤسسات الجزائرية بسبب تدني البنى التحتية لنظم المعلومات.
- يعتبر بعض موظفي البنك خاصة منهم الموظفين القدامى أن نظم المعلومات هي مجرد جهاز للإعلام الآلي ولواحقه وتطبيقاته.
- يعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية في بيئة تنافسية ولذلك فهو يعتمد على مواجهتها من خلال عدة استراتيجيات كإستراتيجية التمييز، الشراكة مما يخلق لديه مزايا في القدرة التنافسية.

أما الفصل الثالث فهو إسقاط الدراسة النظرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

2/– دراسة شنشونة محمد، بعنوان"نظم المعلومات وأهميته في تسيير المعارف، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل، وحدة بسكرة، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2011.

قسمت الدراسة إلى ثلاث جوانب، جانبين نظريين، وجانب تطبيقي، حيث يهدف الباحث إلى تسليط الضوء على أهمية نظام المعلومات بأنواعه الرئيسية والبنية التحتية في عمليات تسيير المعارف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان يتكون من ثلاث محاور، يظم المحور الأول البيانات العامة للعينة ويظم المحور الثاني أهمية عمليات تسيير المعارف في المؤسسة والمحور الثالث يتعلق بأهمية أنواع نظم المعلومات والبنية التحية في تسيير المعارف بواسطة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة وقد انتهى الباحث بمجموعة من النتائج:

- اعتماد المؤسسة في اكتساب المعارف على التكوين بالدرجة الأولى، ثم الحصول عليها من المصادر الخارجية في المرتبة الثانية.
- تأثير نظم المعلومات في مختلف العمليات، يظهر نظم المعلومات التنفيذية (EIS) أكثر الأنواع تكرارا في مختلف العمليات يليه نظام دعم القرارات (DSS) وفي المرتبة الثانية نظام معالجة المعلومات (TPS) وفي المرتبة التالية نظم المعلومات الإداري(MIS) والذي يعتبر أقل تأثير.

هيكلة البحث

من أجل الإلمام والإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول منها فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث قمنا بتقسيم الفصل الأول الخاص بالإطار المفاهيمي للتشخيص الاستراتيجي إلى ثلاث مباحث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية التشخيص الاستراتيجي، من خلال التعرف على مفهوم التشخيص الاستراتيجي، أهميته وأبعاده. أما المبحث الثاني فخصص إلى عمليات التشخيص الاستراتيجي ، تطرقنا فيه إلى التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية والتشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية العامة والخاصة وخصص المبحث الثالث في تحليل المصفوفات تطرقنا فيه إلى مصفوفة الـ GCB1 وBCG2 ومصفوفةADL وفي الأخير مصفوفة EG/Mayesnik.

أما الفصل الثاني والمخصص لدراسة نظام المعلومات ودوره في عملية التشخيص الاستراتيجي قسم بدوره إلى ثلاث مباحث، ففي المبحث الأول والذي بعنوان مفاهيم أساسية حول النظام والبيانات والمعلومات تناولنا فيه ماهية النظام وماهية البيانات وماهية المعلومات لمعرفة كل من المفهوم والخصائص والأنواع والمصادر ، والمبحث الثاني خصص حول مدخل لنظام المعلومات والذي تطرقنا فيه إلى ماهية نظام المعلومات ومكونات وموارد وأبعاد نظام المعلومات وأنواعه ووظائف ، أما المبحث الثالث المتعلق بمساهمة نظام المعلومات في

التشخيص الاستراتيجي تطرقنا فيه إلى تأثير نظام المعلومات في تشخيص البيئة الداخلية وتأثيره في تشخيص البيئة الخارجية وتأثيره في تحليل مصفوفة towS.

أما الفصل الثالث والأخير جاء كدراسة تطبيقية على مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المدية تطرقنا فيه إلى ثلاث مباحث، حيث خصص المبحث الأول إلى تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المدية والمبحث الثاني لإجراءات الدراسة الميدانية أما المبحث الثالث والأخير تناولنا فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.